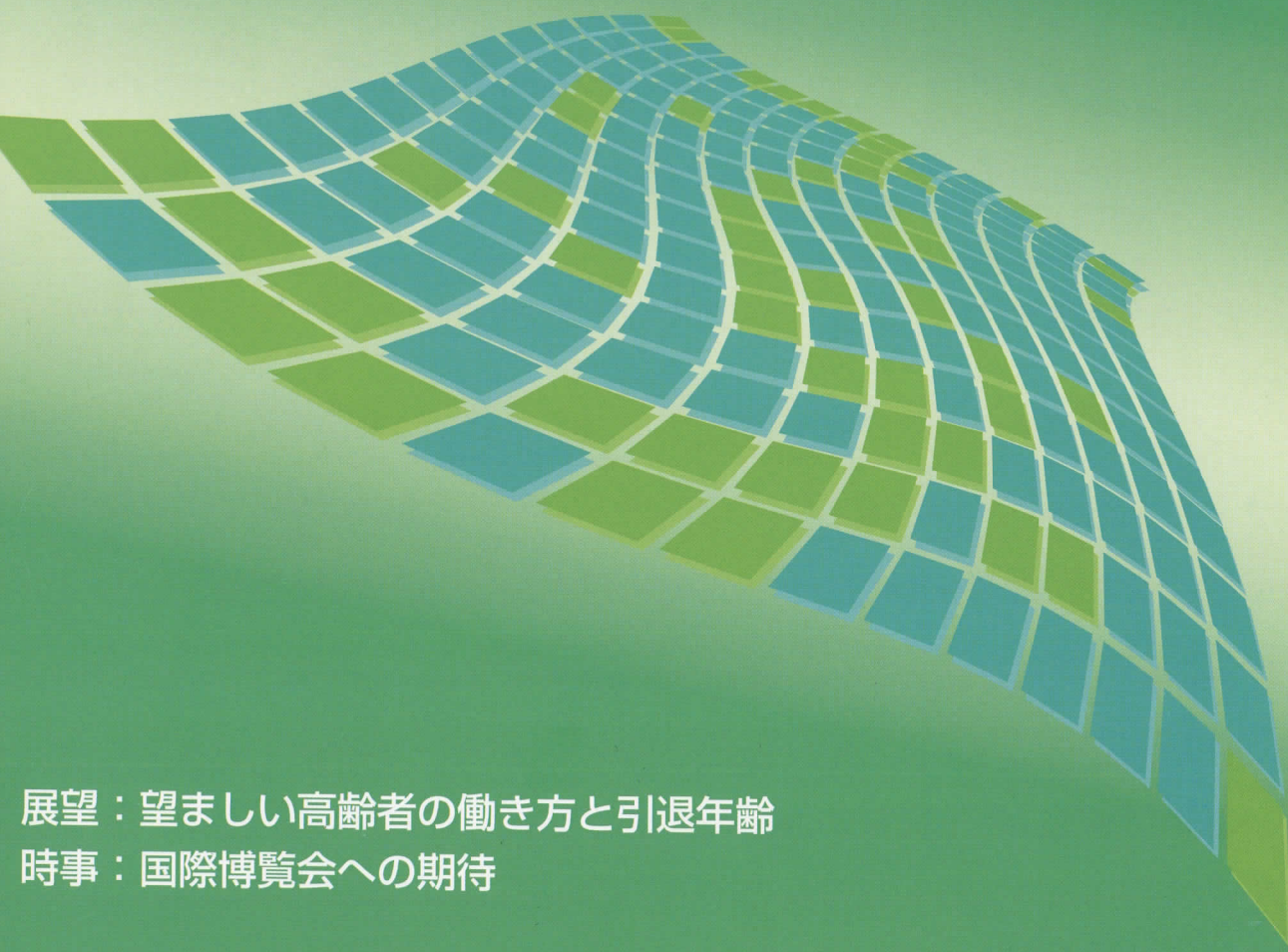


産 政 研 フォーラム

SPRING, 2000

N o . 46

特集：Eコマース

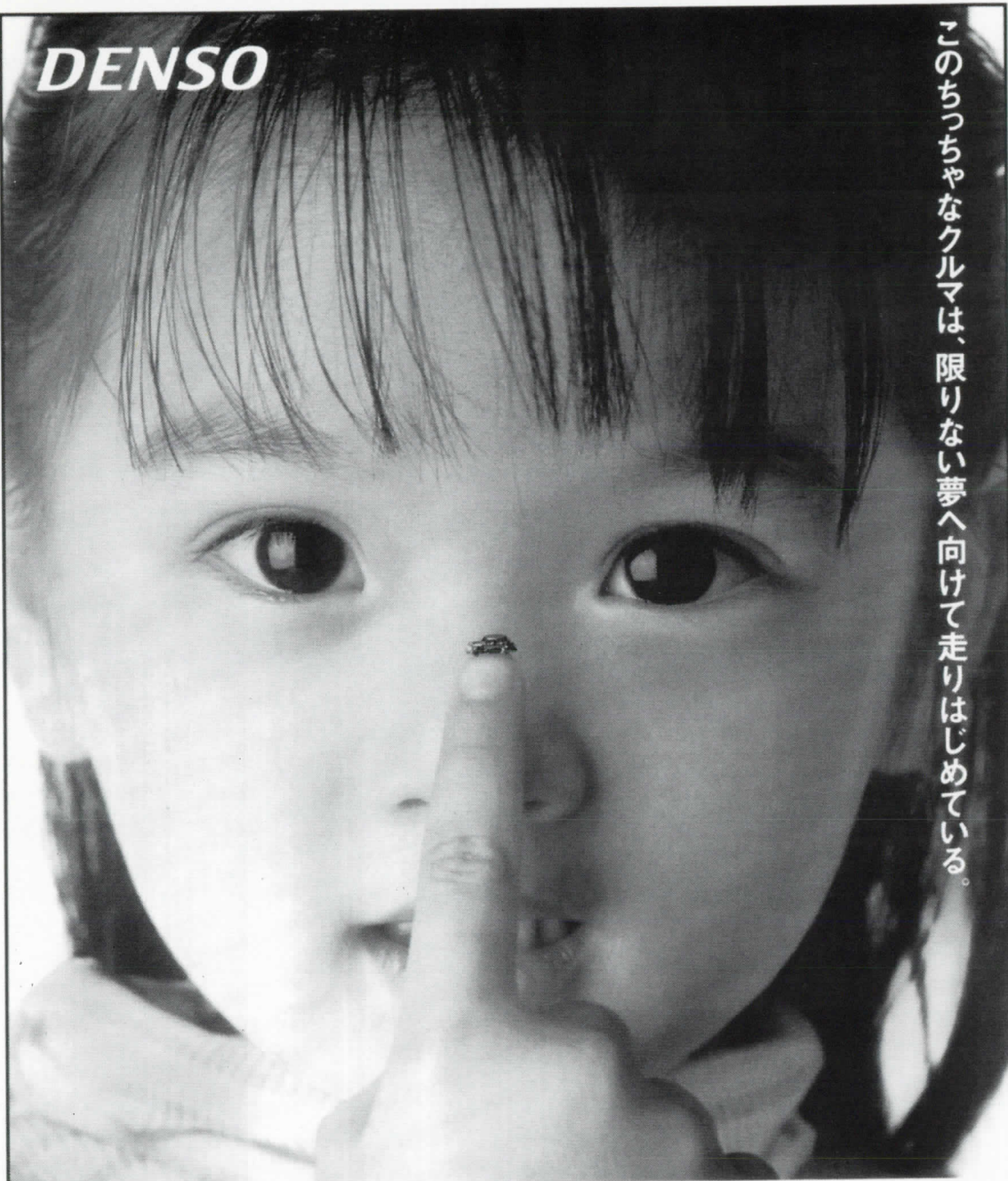


展望：望ましい高齢者の働き方と引退年齢

時事：国際博覧会への期待

DENSO

このちっちゃなクルマは、限らない夢へ向けて走りはじめている。



マイクロマシン技術を応用して製作した「デンソー・マイクロカー」＜全長4.8mm（実車の1000分の1）＞

夢を大きく育て、 いろんな可能性のドアを開いていきたい。

この指先のクルマに集約された精密機械加工、半導体加工といったマイクロマシン技術。これらは、次世代のクルマづくりに欠かせないばかりか、画期的な技術として産業界全般で期待されています。私たちが培ったさまざまな技術で、今まで不可能だったことを可能に、夢であったことを現実にしていく。そんな「可能性のドア」を開くことで、広く社会へ、お客様へと貢献できる企業でありたいと考えています。

＜デンソーの事業領域＞



株式会社 デンソー

〒448-8661 愛知県刈谷市昭和町1-1
インターネットホームページ <http://www.denso.co.jp/>

巻頭言	日本の元気	植本 俊一 ……	2
発言	21世紀の生産システム	小川 英次 ……	4
特集	Eコマース		
	自動車業界と情報技術 (IT) 革命	大鹿 隆 ……	6
	Eコマースの発展と		
	これからの自動車販売流通の行方	下川 浩一 ……	11
	自動車業界における		
	インターネットの影響	金子 達也 ……	19
	自動車のインターネット		
	販売時代は本当にくるのか	水野 茂 ……	24
	インターネットと		
	自動車販売会社の関係を考える	杉本 達夫 ……	28
調査報告レポート			
	もの造りの技能とその形成		
	—自動車産業の職場で—		…… 33
展望	望ましい高齢者の働き方と引退年齢	大橋 勇雄 ……	36
時事	介護保険法の施行とその問題点	香川 孝三 ……	40
	国際博覧会への期待	奥野 信宏 ……	44
講座・男と女 (第四回)			
	「女子学生の就職戦線異状あり」		
	—雇用の女性化を進める新・日本的経営—		
		杉本貴代栄 ……	48
中部のモノ造り技術	穴あけピンの精密加工の技を尋ねて		
	すべては指先の「アタリ」にある		…… 52
BOOK	シャウナ L. オルニィ 著		
	「変化する世界と労働組合」	井上 詔三 ……	58
講演要旨	「これからの日本経済」	飯田 経夫氏 ……	60
産政塾報告	私の「殻の外へ踏み出そう！」		
	—常 ^{じょう} 兆 ^{ちょう} 氏を囲んで—		
		横井 雅弘 ……	64
	駭, それとも……		
	—養護施設暁学園 祖父江文宏氏を訪ねて—		
		岡本 雅典 ……	66
産政研だより	編集後記		…… 68



日本の元気



中部産政研

理事長 植本俊一

日本の宇宙開発は、危機的状況にあると言われている。98年2月、99年11月に続いて2000年2月と、一連の国産ロケットの打ち上げ失敗は、それが先端技術を結集したいわば日本の技術水準を象徴するものだけに、ショックは大きかった。逆に、技能五輪（オリンピック）のメダル獲得数でも、最近の途上国の躍進には目を見張るものがある。

確かに、ウィンドウズ95に始まる米国発の情報化技術革新は、それまでの競争の枠組みを一変させ、米国経済は一人勝ちの様相を呈している。このままでは、日本は、20世紀最後のそしておそらく21世紀初頭に至る技術革新に遅れをとることになるかもしれない。そればかりか、一時は、自動車産業のような大量生産のプロセスに、技能は必要ないのではないか、というような風潮さえあった。

もう日本は“The End”なのだろうか。

ロシアのコンドラチェフは、これまでの発明・発見の歴史をもとに、技術革新には50年を周期とする波があり、1990年代はちょうどこの山を迎え革新的技術が出現する時期にあたるとしている。そしてまた、その発明と発見の時代を過ぎると、そうした技術革新が次第に新しい商品市場を創出し、既成産業の創造的破壊を含む産業構造の激変が進むという。すなわち、発明・発見された革新的技術は、いずれ次第に標準化され汎く利用されるよう

になる。そして、その段階で進展する産業構造の再生をリードするものは、革新技術をいかに有用のモノ（商品）に具体化し、いかに効率よく造るかという、もの造りの競争である。

ふりかえれば、1980年代の日本、例えば自動車産業の生産性は世界で最も高いと評価されていた。しかし、技術という面からだけ見る限り、それはヘンリー・フォードが20世紀初頭に行った製造技術革新の枠組みを一変させる程のものではなかった。また、当研究会の顧問をお願いしている法政大学の小池和男先生他の研究によれば、同じ機械・ハードウェアを使っても、その生産性は国や職場によって大きく異なり、ときとして数倍の差があると指摘されている。

そうだとすれば、技術開発と併せてとくにこの効率的なもの造りこそが、これまでもそしてこれからも、日本が力を発揮していくべき大事な部分ではないだろうか。

* * *

そうした問題意識から、もの造りの技能の内実と形成過程について、小池先生に研究主査をお願いし、このほど「もの造りの技能とその形成」と題する調査研究成果を発表した。その結果明らかになったことは、次の3点であった。1つは、製造現場の技能が生産性に大きく貢献していることが実証されたこと。しかも、その技能とは、手工業的な熟練では

なく、職場でおこる問題、変化や異常の原因を推理し対策を立てそして変化をこなす「知的な熟練」であること。しかも、そうした熟練は、概して職場の過半数の人に要請され、この比率を割り込むと効率が大幅に下がる。2つ目に、情報化技術やロボット化が進むほど、こうした技能がより深くより多くの人に必要とされていること。3つ目に、この高度の技能の形成は、おもに職場でおこる様々な問題の解決を通して習得されていくものであることから、形成には長い時間が必要とされる。なぜなら、そうした問題（変化や異常）は予め予想される性格のものではないからだ。

同じ機械・ハードウェアを使っても、生産性に大きな差が生じる原因は、まさにこの「技能（知的熟練）」の差によるものと言えよう。近年の円高基調の中で、日本の企業が着実に国際競争力を挽回し円高差損を吸収しながらさらに成長を遂げてきたことについても、この製造現場の技能の存在を抜きにしては語れない。

さらにまた、どんなにすばらしい技術であっても、それをお客様の求める品質を備えたモノ（商品）に具体化する過程で、こうした「製造現場の技能」を軽視したのでは、結局は開発投資、資源の無駄使いにしかならない。先にふれた国産ロケット開発・製造についても、担当した会社は、かつて世界最強と言われた航空機の設計・製造技術を継承するなど技術的には非常に高い評価を得ていた。おそらくそれゆえに固体燃料式ロケットエンジンを長年にわたり国内で独占的に開発・生産してきたのだろう。しかも国家予算を裏付けにし、常に黒字を計上してきた。そして、厳しい競争に晒される同社の中心的な事業部門との交流は、人も含めてほとんど無かったと言われる。こうした状況のもとで、製造現場の技能形成は、果たしてきちんと行われていたのだろうか。ロケットの品質不良そして度重なる事故の底流にそうした事情があるとすれば、それは相当深刻な事態と言わざるをえない。

* * *

日本の将来を考えると、技術開発はもちろんのこと、それと併せて、またそれ以上に製造現場の技能は重要になってこよう。それは、革新的発明・発見につづく次の時代の競争に備える戦略的課題であると同時に、世界でもトップクラスの賃金水準を前提に国際競争を勝ち抜くための戦術的課題でもある。

そのためには、短期的には苦しくとも技能形成のために、長期的に必要な適正規模の若い人材の継続的採用を戦略的に進める必要がある。また、養成過程にある人を含めれば、そうした技能が職場の4分の3もの人に必要とされることから、長期雇用システムの維持は欠かせない前提となる。それらは、きわめて戦略的な「先行投資」と考えるべきであろう。

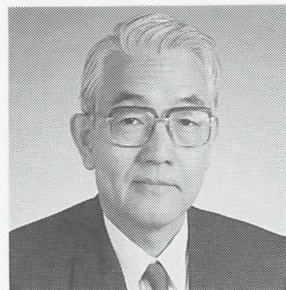
併せて、そうした先行投資の果実を確かなものとするためにも、労使がその原点をしつかりとおさえ、互いに切磋琢磨する形での、長期的な視点に立った安定した労使関係の維持が欠かせない。その意味から、日本における健全な企業別労使関係は、何よりも大切に守るべき財産である。

さらにまた、技能向上を奨励する様々な人事制度も整備されなくてはならない。すなわち、チームワークを重視する従来から一貫した人事労務政策の枠組みの中に、一人一人の技能とその発揮された成果を公正に評価する新しい仕組みをビルトインする必要がある。もちろん、各社の企業風土や制度沿革など実情に合わせて具体化をはかる必要があり、模範解答が無いという難しさはあるが、あえてチャレンジすべき課題であろう。

洋の東西を問わず、人々の生活に有用なものの造りこそが文明の発展の原動力であった、とすれば、これまで日本の成長を支えてきた「もの造りの技能」にもっと自信を持つとともに、発明・発見に続く次の時代にむけてなお一層の技能水準を高めていくべきであろう。それは、「人」をおいてこれといった資源をもたない無資源国日本が再び「元気」を取り戻すために、欠くことのできない戦略的条件でもある。



21世紀の生産システム



中京大学

学長 小川英次

はじめに

20世紀もまさに終わろうとしている。ミレニアム（千年紀）ということで歴史的に回顧されることが多い。およそ組織の生命力において突出しているカソリックは1000年の反省として、(1)新教を分離させたこと (2)ガリレオの地動説を否定したこととする。まさにスケールの大きい反省点である。組織の永続はまさに絶えることのない見直しと改革にある。生産システムについても現在時点で回顧そして展望することはそれなりの意味があるように思う。

生産システムの歴史

職人による注文生産は、定着農業が一般化し、人が一個所にとどまるようになると、人の集積地点で出現することは、むしろ自然だっただろう。しかし今日の生産システムの原型は、動力の活用、分業、部品互換性の活用がはじまった18世紀後半であろう。19世紀になると大量生産システムが出現する。フォード・システムを思い浮かべればよい。1950年代になるとトヨタ生産方式が実践されるようになる。

フォード・システムを日本の状況に応じて改善したシステムとしてのトヨタ・システムは、1980年代以降今日まで、世界的システムと

して、ムダ・ムラ・ムリ排除の合理的システムとしてTQM (Total Quality Management) の基底部分を形成するに至った。他方数値制御機械そして、そのシステムの発明は、多品種少量生産を経済的に行うことのできる自動化システムと世に宣伝された。生産管理システムとしてはMRP (Material Requirements Planning) がトヨタシステムと並んで活用されつつある。

情報システムの発展

生産システムに情報システムは不可分離に結びついている。その情報システムの沿革を思い起こすと、驚くべき長い情報化の歴史の流れのなかで今日の情報システムがあることがわかる。コンピュータ・システムあるいはデジタル・ネットワークは、情報化の動きの今日的到達点であり、また新たな出発点である。情報システムは、歴史をさかのぼると、人間の文化的進歩と並行している。人が群をなせば仲間間の通信応答は、他の動物と同じく不可欠である。

人間が人間らしく今日の文化を形成するきっかけは、定着農業を実現したことによるといわれる。一定の個所で農業が永く営まれることになると、農業技術のノウハウは蓄積され、その技術の交流が進むことはむしろ自然である。社会的頭脳 (Social Brain) と呼ば

れる社会で共有する知識体系の形成速度がここでは著しく高まる傾向を見せた。この時期をいまから10000年ほど前だという人もいる。

それから5000年、気の遠くなるような期間を経て情報化は、急加速する次なるきっかけとなる文字の発明、土木工事の発達、宗教的建造物の造築と進み、知識の蓄積、共有化は進む。つまり社会的頭脳は成長、進化した。

文字の発明は、法律の制定、行使をひろく可能とし、都市の形成、都市間の協力がはじまった。情報化は人と人の交流の普遍化を意味しており、知識保存と共有のシステムの進化を意味する。したがって情報化を狭く解釈し過ぎるとその持つ歴史的意味合いを間違える恐れがあるように思う。

生産システムと情報システムの結合

生産システムは、なにを造るか、いかに造るかを明らかにせずしては動かぬ。それは情報システムの働きによって動く。もの造りのはじまりでは、親方の頭と手足そして道具のまとまりの中に生産システムと情報システムは一体化していた。しかし生産システムの発達は、その管理システム（主として情報システムの役割）を分離させた。

生産とその管理の分離は経営管理論の発達を意味している。しかし自動化は、生産と管理の一体化を進めた。別の言葉でいえば管理の自動制御化である。数値制御工作機械またはマシニング・センターといった単体の自動化にとどまらず、マシニング・セル（Machining Cell）、FMS（Flexible Manufacturing System）へと進化した。ここで自動制御はシステムのコンピュータ制御となった。1965年以降のことだと考えられている。

1980年以降となると CIM（Computer Intelligent Manufacturing）が進展、階層的統合システムがコンピュータ制御されるようになった。1990年からは IMS（Intelligent Manufacturing System）への研究が始まった。21世紀の高度な生産システムへの構想、展開、実現への国際プロジェクトである。生産システムは、自動制御機構の高度な発展を前提と

した知的で、感性的なシステムの形成、運用を指向している。

21世紀の製造業の構造

最近の情報通信技術における急速な進展をみると、製造業の著しい変革が予想される。ここでは2020年の製造業を展望した「テクノロジー・マシン」という本の主張を簡単に紹介したい（Patricia E. Moody and Richard E. Morley, “The Technology Machine” The Free Press, 1999.）。基本的にはこれからの製造システムは高度複雑化する。この複雑性をできるだけ単純なメカニズムで制御することが益々大切となる。

上載書のあげる2020年の製造業の特徴を若干の私見をまじえて以下に述べる。(1)革新的技術が社会を変えるが、変えられた社会がまた新しい技術を生む関係が加速する。(2)マスプロの時代は去り、本当の意味の注文生産の時代になる。繊維産業におけるクイック・レスポンス・システムが現実のものになるようにしている。

(3)技術の変りの速さから、製品、システムの短命化、ヒットする製品のシングル・ヒット化も随所にみられるようになる。(4)リマニュファクチャリングが盛んになる。中古部品の活用、リサイクリング・システムの普遍化が進む。(5)材料革命はいよいよ進む。たとえばカニの殻のような軽量で強靱な材料の発明が予想される。(5)宇宙衛星船上での製造も進む。(6)手作業はますます減る傾向にある。(6)ウェブを利用したアウトソーシングの活用が進む。

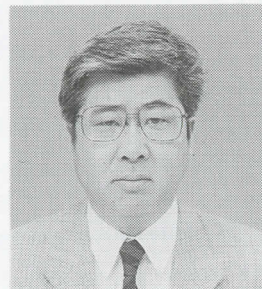
むすび

製造業とりわけ生産システムの未来は明るい。ハードウェアとソフトウェアの両システムの融合が進む。人と実現された融合システムのインターフェイスを高度化し、弾力化し、人と機械の間の微妙な対話、調整も可能となるだろう。

〔筆者は中部産政研顧問〕



自動車業界と 情報技術 (IT) 革命



三菱総合研究所 経営開発部長
主席研究員 大 鹿 隆

はじめに

1886年にドイツのダイムラーとベンツが自動車を発明してから100年以上になるが、その間、その進歩を正確に予見できた人は誰もいない。何故なら自動車技術は応用技術であり、他の分野で考え出され発達した技術を取り入れて大発展を遂げることが多いからである。例えば、制御技術は20世紀前半に生まれたが、20世紀後半になって電子技術を導入することにより一気に進歩速度を高めた。又、これが自動車に導入されることにより、自動車は急速な進歩をとげた。制御技術は自動車のエンジンをはじめ、トランスミッション、操向装置、サスペンション、ブレーキ等ほとんど自動車全体に採用され、その結果1970年代には予想もできなかった「制御機能を持った自動車（賢い自動車）」が登場することになったのである。情報技術 (IT) についても同様であろう。この技術が導入されてから10～20年後に予想もつかないことが起こっているかもしれない。

1. 21世紀に向けての

自動車ニーズは何か

21世紀を目前にして、自動車を取り巻く環境は大きく変動しようとしている。21世紀に向けて自動車に対するニーズ、技術要件が変化しようとしており、それに対応できる企業とそれ以外で世界的な範囲で再編成が起こっている。自動車ニーズ、技術要件のうちで、とくに次の3点が注目されよう。第1に地球環境面を中心とした社会ニーズへの対応、第2に高齢化社会の出現を前提にしたライフスタイルに対応した新しいクルマ・ニーズへの対応、そして第3に情報技術革命の進展とそれらの技術を取り込んだ車文化の変化への対応である。

第3の情報技術 (IT) 革命の対応・応用については、1980年代以降の米国を中心としたITの革新が引き金となっている。自動車や道路交通システムにはこれまで構造系、機能系を重視してきた反面、情報系、神経系が弱かった。マイクロコンピューターや、インターネット技術の普及は、車のインテリジェント化に止まらず、道路交通システムや車社

会における情報化を想像もできないペースで進展させる。また、この IT 技術は自動車の作り方、部品の調達の仕方、自動車の買い方、カーライフサービスの拡張を通じて自動車に関連する付加価値の構造を大きく変革しつつある。本稿はこれらの問題意識を基に「自動車産業・自動車部品産業・自動車販売業と IT 革命のインパクト」としてまとめたものである。

2. IT 革命とそのインパクト

—自動車バリューチェーンと付加価値構造—

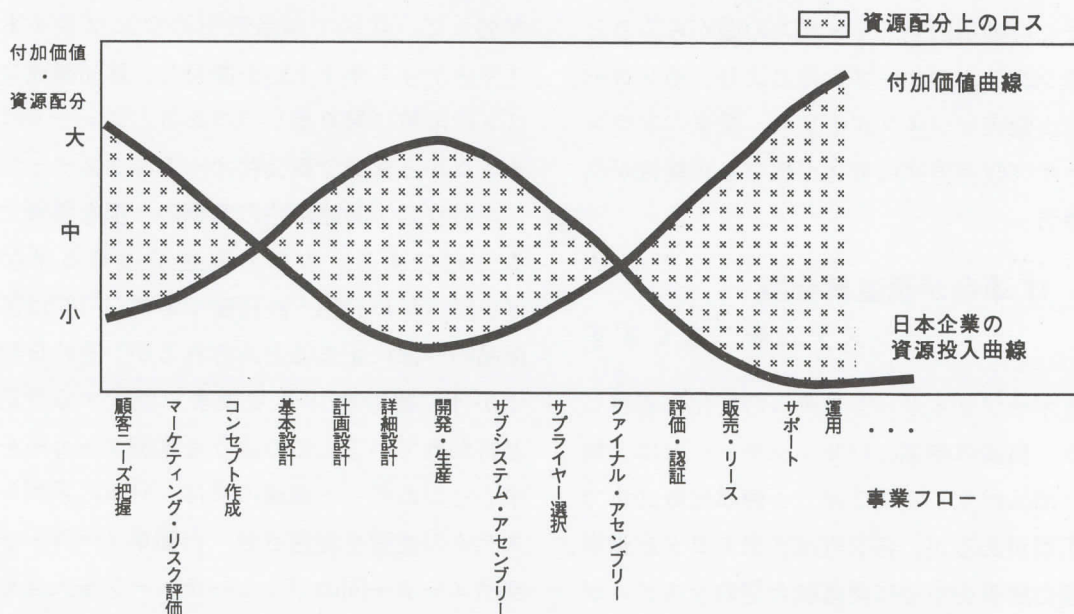
IT とビジネスの接点として、電子商取引（エレクトロニック・コマース；EC）が注目されている。これまで EC は「商取引」の電子化として捉えられてきたが、現在、流通、金融、通信業界等で起こっている IT 革命の動きからみると、この定義はあまりにも狭い領域に限定した考え方である。本稿での IT と自動車業界の関連は、IT がもたらすイン

パクトを産業構造レベルで捉え直し、企業活動全体に拡げて考えてみる必要がある。この考え方は、IPR (Industry Process Redesign；(注 1)) とよばれている。

(注 1) IPR：産業全体を視野に入れ、最終顧客に商品・サービスを提供するまでの複数企業をまたがる企業活動・付加価値の流れ（バリューチェーン）を再設計する方法。

例えば、自動車については、原材料から自動車が製造され、再販・廃車されるまでのトータル・ライフサイクルで自動車産業を幅広く捉え直すと、そのバリューチェーンの特徴が鮮明になる。第一の特徴は、バリューチェーンの多面性である。中でも、自動車部品に代表される産業財（B-to-B；企業対企業取引）としてのサブシステムと、完成車メーカーに代表される消費財（B-to-C；企業体消費者）としてのサブシステムで構成されている点が注目される。第二の特徴は、B-to-B 分野のバリューチェーンの長さである。完成車メーカーをピラミッドの頂点として、

図表 1. 自動車バリューチェーンと付加価値構造



一次、二次、三次部品メーカーが、それぞれ下位メーカーを系列化している。第三の特徴は、B-to-C分野のバリューチェーンの広がりである。整備や中古車販売など、自動車固有のサービス分野はいうまでもなく、保険やローンなど、金融サービスの分野も密接に絡んでくる。このように、自動車産業のバリューチェーンは、産業財・消費財・サービスなど、産業構造全体の縮図ともいえるべき姿をしている。

欧米の自動車メーカーは、サプライヤーとの部品の受発注取引において共通のEDI（電子受発注）システムを導入している。このシステムによって欧米の数千の部品メーカーとの取引を実施することで、世界最適調達への積極的な取り組みを開始している。さらに米国メーカーは、インターネットを利用することでより低コストなEDIシステムを構築し、これまで参加できなかった2次・3次を含めた95%以上のサプライヤーを21世紀初頭をめどに参加させる予定である（ANX構想（ANX：Automotive Network eXchange））。また、自動車販売・サービスの面からみると販売システムのオープン化により、インターネット販売ビジネスが生まれ、従来のフランチャイズ販売方式に変化が生じる可能性が出てきた。

3. IT革命が垂直統合型

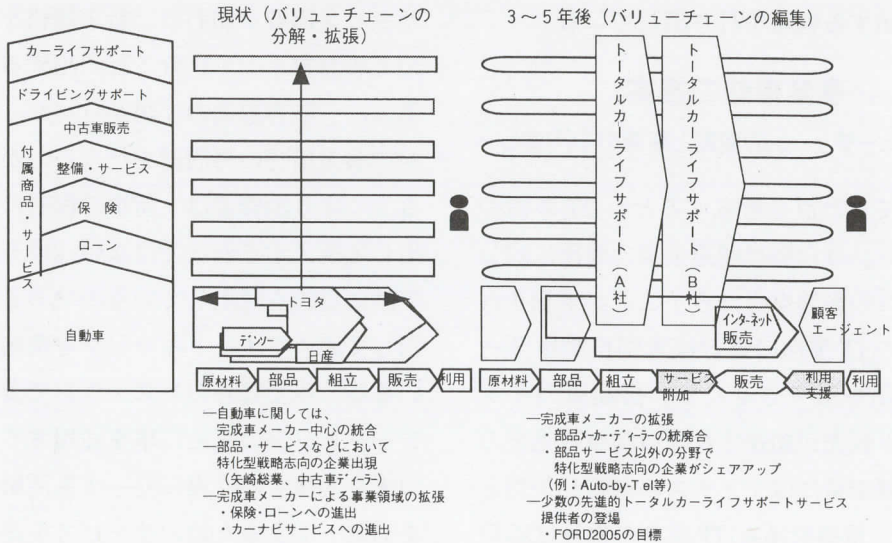
システムをつきくずす

まずサプライヤーシステムの変化に着目しよう。自動車産業のバリューチェーンは、製造、部品組立、完成車組立、商品化販売までの工程があるが、各工程は従来トヨタ自動車、日産自動車を中心に垂直統合型のシステムが構築されていた。ところが、トヨタ自動車と

共に2大系列を構築してきた日産自動車経営危機に陥り、ルノーからの資本出資をあおいでからは、部品系列を維持することが厳しくなっている。日産自動車は、今まで保有してきた中核部品メーカーの4社を除くと、系列部品メーカーの株式を売却、ルノーと共同で国際最適調達システムに転換することを表明した。そして系列部品メーカーには親会社に依存しないで自力で顧客を開拓するよう求めており、部品メーカーとしても脱日産を旗印にして系列外との取引を拡大するよう方針変更を求められている。

他方で米国のGM、フォードは、これまで内製化してきた部品事業部門を切り離し、社外調達を中心に調達政策の変更を図りつつある。デルファイやピスティオンは、GM、フォードから切り離され、GM、フォード以外の外販比率を高めるよう自立化への道を求められている。更にGMやフォードは、最近インターネットを活用した、国際調達に乗り出しつつある。GMは企業向けネット取引の支援サービス会社のコマース・ワンに資本参加して、共同で部品取引のウェブサイト「マーケットサイト」を開発し、部品調達コストの削減に乗り出しつつある。フォードはオラクルと共同で新会社オートエクスチェンジを設立し、調達部門の業務の一部を移管する方向である。ネット調達が出来る部品は、2001年に10億ドル程度であり、当初は標準品の一部に止まるとみられるが、その後数年かけて数100億ドル規模まで拡大する予定と言われている。このような米国メーカーを中心としたネット調達の波は、日本の系列システムの変動を促進させ、自動車メーカーと部品メーカー間のバリューチェーンを大きく変える可能性がある。

図表2. 自動車産業のバリューチェーンの広がり



注）ドライビングサポート：カーナビ・サービス「モネ」等

カーライフサポート：車の購入から車の利用、買い替えに至るサイクルを一貫して支援するサービス

資料：各種資料をもとに、MRI作成

次に部品メーカーの側からみると、IT革命は、自動車メーカーだけでなく、部品メーカーの国際再編を加速させる可能性がある。米国のGM、フォードや欧州のダイムラー・クライスラーやフォルクスワーゲンなどのグローバル・リーダー企業群は、商品調達コストの削減を目指して、一方では中核部品をグローバルな視点で供給できるシステム・サプライヤー、モジュール・リーダーに集中して開発コスト、規模の経済性を追求する動きがある。他方でその他の一般部品、標準品はむしろインターネットを活用したネット調達により、あくまで品質、コストを吟味して最小、最適調達システムを構築する動きが強まる。いずれにしても、自動車メーカーの国際再編やインターネットを活用したネット調達などの動きは、自動車メーカーと部品メーカーの取引関係や付加価値連鎖を大きく変える方向に働いている。

4. ネット販売は

ディーラー系列をも変えるのか

IT革命は、供給側からバリューチェーンを変革させると共に、需要側からバリューチェーンを変革させるインパクトをもたらしつつある。米国の国内ではインターネットを活用したネット販売が徐々に活用されつつある。ネット販売は、当初中古車やカー用品分野で先行した。最近では新車販売の分野にも波及しつつある。新車のネット販売は、米国内で1999年で全販売台数の4%弱に止まっているが、消費者が新車購入の際にインターネット情報を活用する割合は、既に40%近いとの見方が出ている（J. D. パワー調査）。またネット販売の割合は、現在の4%弱から2003年頃には25%まで拡大するとの予測があり、自動車メーカーとしても無視出来ない。GM、フォードはそれぞれネット・メディアの1位、2位のアメリカ・オンライン（AOL）

やヤフーと連携して新車のネット販売で共同事業を開始する戦略を打ち出している。

5. 新しい事業構想の提案

ーバリューチェーンの変動と事業のくり直しー

以上みてきた点を考慮すると、「IT革命のインパクト」は自動車関連企業の雇用に対してマイナスの影響をもたらすことが予想される。米国のIT革命の進行は米国自動車メーカーの雇用を減少させたし、自動車のインターネット販売が加速すれば自動車販売業の営業員の雇用量にはマイナスの影響が予想される。また、電機労連も「IT革命の進行は雇用を減らす」とのスタンスであった。雇用を維持し、また、増やすためにはIT革命をキッカケに新しい事業構想作りを進める必要があろう。

自動車メーカーの事業システムは、垂直統合型を基本としており、物作り（開発・生産）、部品調達、小売り、サービスが垂直方向に統合されており、他の多角化とシナジー効果を持たない垂直統合型のパターンに支配されている。それでは今後自動車業界は、どんな考え方で新しい事業構想を展開すべきなのであろうか。第1に自動車とシナジー効果を持たない多角化事業を更に進めていくことは、選択と集中の経営から反しており、避けるべきであろう。むしろ事業への回帰であり、事業への集中が大事である。第2に自動車市場は国内や欧米の先進国では既に成熟しており、新車需要を中心としたフロー面に注目するより、中古車・補修などのストック面に注目することが大事である。新規需要や5～10年に1回の買替需要に注目するより、カーライフのあらゆる側面から消費者サービスの創造に役立つことが大事であろう。更に自動車を活用したカーライフ・サービスをサポート

すれば、オートキャンプ、旅行、食事などのサービス需要が加わり、新車価格をはるかに超える需要を取り込むことが出来るのである。第3に、顧客志向の立場からバリューチェーン、事業構想の再設計を行うことが重要になる。つまり消費者は、新車の保有に価値を見出して購入するわけではない。車を活用した生活に意義を見出しているのである。車を活用して家族でオートキャンプを実施する人もいるし、車で郊外のレストランで食事したり、ショッピングのために車を活用する人もある。つまり消費者の立場に立って生活価値の実現をサポートするためのサービスを提供できる市場は膨大である。むしろ顧客が求める生活価値の創造の立場から自社のバリューチェーンを再設計すること新しい事業構想作りの出発点であろう。

著者紹介

大鹿 隆（おおしか たかし）

〔略 歴〕

1948年 埼玉県生まれ
1972年 東京工業大学工学部卒業
1980年 (株)三菱総合研究所入社
現在 経営・市場戦略研究センター
経営開発部 部長 主席研究員

〔主たる研究実績〕

- （自動車関連）
- ・自動車産業の未来'95〈1988〉
- ・自動車ディーラー振興の将来ビジョン
（フェーズⅠ～Ⅸ）〈1991～1999〉
- ・自動車の未来'2000〈1991〉
- ・自動車の未来'2005〈1994〉
- ・オートマーケット・ウォッチング
〈1992～現在進行中〉
- ・「自動車&技術（ITS、環境等）〈1997〉
（その他）」
- ・自動車及び自動車部品、自動車販売企業のコンサルティングプロジェクト多数



Eコマースの発展と これからの 自動車販売流通の行方



東海学園大学 経営学部
教授 下 川 浩 一

1. はじめに

インターネットの普及に伴って近年Eコマースによる自動車販売流通が脚光を浴びつつあることは周知のとおりである。とくに近年インターネットで駆使したオンラインショッピングの拡大によって自動車の販売もその影響を受けるという考え方が拡がりつつある。この自動車流通販売の分野での変革は、情報革命が口火を切ったわけであるが、他方において現在においても全販売価格の30%から35%を占めるといわれる流通コストをこの際引き下げて、国際競争力をつけたいとする自動車メーカーの強い意向が反映している。同時に情報革命の影響でインターネットによる直接販売による可能性がうんぬんされるとともに、とくに情報革命がいち早く進んだアメリカでは、自動車のフランチャイズディーラーの整理や統合がいろいろな形で進んでいることも自動車流通再編の大きな要因となりつつある。

果たしてインターネット情報革命は、よくいわれるように直接販売が拡がり、ディー

ラーがいらなくなり、販売の第一線に立つセールスマンをも無用とするであろうか。ここで考えるべきことは、一般に拡がりつつあるオンライン直接販売による中抜きの流通が自動車の場合すぐに実現するかどうかということである。インターネット情報革命はただ単に直接販売を促進するだけでなく、いろいろな業種の参入や取引形態の変化と結びついたビジネスモデルを生み出すことになることが重要である。果たして情報革命はこれから自動車メーカーのマーケティングのあり方やディーラーの販売システムそして営業マンの活動にどんな変化を及ぼすことになるかを展望してみよう。日本の自動車販売業界はこれまで自動車メーカー主導のフランチャイズ方式の系列販売が定着し、多くのセールスマンを使った訪問販売と、新車販売だけでなく、修理サービス、月賦、保険、登録手続などあらゆるサービスパッケージを提供する形でディーラーの経営が維持されてきた。ここに来て国際競争が厳しくなり、これまでのように赤字を出してもリベートが貰えるといった手厚い庇護をメーカーに期待することはでき

ない。そのような中でインターネット情報革命が登場したわけで、これによって日本の自動車販売にもいろいろな変化が予想される。そこでまずアメリカで現在起こりつつある変化が何を意味しているかを明らかにし、その中から情報革命が及ぼす新たな変化とそれによってもたらされるビジネスモデルが何であるかを考察して、これが日本ではどうなっていくかを比較検討してみよう。

2. アメリカで起こりつつある 自動車販売流通の変化の 意味するもの

アメリカにおける自動車販売流通は、自動車メーカーがフランチャイズ方式により販売権を与えたディーラーを通じて販売するやり方が80年以上にわたって取られてきた。このフランチャイズ方式は、欧州や日本さらには韓国やアジアなどの途上国にも移植されて今日に至っているが、そのアメリカでこのフランチャイズ方式を思い切って変革して行こうとする動きが急速に進もうとしている。ひとつは小規模で分散的なフランチャイズディーラーの統合の動きであり、もうひとつがインターネットを使った自動車販売流通の新しい試みである。このような変革が進もうとしているのは、これまでの伝統的な自動車の流通と販売のシステムが現在の自動車産業のグローバル化と情報革命の進展にともすると立ち遅れてしまい、このような変化に沿った徹底した顧客満足の追求に適応できていないことが明らかになってきたからである。たとえば情報革命についていうと自動車メーカーの製品開発におけるデジタルCAD、CAMの活用や、部品調達におけるサプライヤー選定

のためのデータベースの活用、工場生産システムにおけるジャストインタイム方式運用のための情報システム、そして自動車の開発一調達一生産のサプライチェーンマネジメント構築へ向けた情報システムの活用が進んでいるのに対して、自動車流通と販売の分野では情報革命の成果が活用されてはいなかった。ところが自動車以外の分野の流通業においては書籍、CD、家電製品にはじまり、衣料や生活関連用品にいたるまでインターネット直販やEコマースの世界が拡がりつつある。さらにもうひとつ重要な観点は、伝統的なフランチャイズ方式による自動車販売はともすると顧客の欲求不満と反感を増幅する傾向にあり、顧客満足とはほど遠い状況にあったことも見逃せない。

フランチャイズ方式による自動車販売は、国や地域によってその運用の中身は、それぞれ歴史的経過もあって違ってはいても、現在ではフランチャイズ販売ではそのコストが高くなる共通の特徴がある。それは次のような点に顕著にあらわれている。すなわち自動車の生産がいくら工場の中ではジャストインタイムで生産されて工程在庫を少なくする努力が払われていても、基本的には見込み生産で大量生産であるために、需要に適合した適正在庫を実現することがむづかしく、商品によっては流通期間が長かったり流通在庫の負担がかかり、ディーラーにも一定の在庫負担がどうしてもかかってくることである。とくにアメリカの場合のように見込み大量生産とディーラーの在庫販売が主体である場合、この傾向はとくに強いのである。この流通在庫や販売在庫に加えて、車種ごとに当たり外れがあり、そのために機会損失が発生して売れ

るチャンスを逃すことも多く、そのために値引きやリベート販売でこれを調整せねばならず、これがまた一種のコスト負担となってくることもある。このような流通コストの負担は、メーカーにもかかってくるが、ディーラーにとっても経営の圧迫要因となり、かつて少なくとも1970年代まではディーラーの収益性は、アメリカ、欧州、日本の順番で日本が一番低かったのだが、世界的にみて低収益構造が平準化してしまった。少なくとも以前は新車販売だけで利益が上げられていたのが、アメリカのディーラーの姿であったが、今や新車だけでは儲からなくなり、最近では中古車やサービスで稼がなくてはならなくなっている。

このようにディーラーが儲からなくなったことの裏には、フランチャイズ方式による自動車流通の仕組みが、いろいろな形で流通コストがかかりすぎているために、これがメーカーにも負担となつてはね返ってくるという現実がある。このようなところからディーラーの再編統合や販売チャネルの壁を取り払う動きとなってくるのである。インターネットなど情報革命の成果をうまく活用して新しい自動車流通の仕組みを考えようとする動きにもなって現れてくるのである。

さて、アメリカで80年以上続いたフランチャイズ自動車販売は、次のような特徴を持っていた。ひとつには徹底した小規模オーナー経営であることと細分化されたテリトリーごとにたくさんの地域に根ざすディーラーが数多く配置されていることである。したがってアメリカではGMだけでも8000軒以上、フォードでも7000軒以上のディーラーがあり、それがまたいくつかのチャネルごとに

分かれて存在していた。小規模ディーラーが基本であるので、ひとつのディーラーに数人から十人程度の営業マンしか置かず、これが徹底した店頭販売で営業マンの給与も出来高払いのコミッションセールスであった。

このようなアメリカのフランチャイズ方式の自動車販売は、一見したところ少人数で車を売るから、日本などに比べて営業マン一人当たりの新車販売台数は多く、日本の一人当たり月間4台に比べその倍くらいを売るといわれてきた。また小規模ディーラーが多いということは、フランチャイズの権利が比較的簡単に売買できることに通じ、年間で1500～1600軒位のディーラーの交代がおこり、このことがやる気のあるディーラーの新規参入を促して新陳代謝により活力をもたらすと考えられてきていた。

しかしながらフランチャイズ方式は、その細分化されたテリトリーにディーラーの商圏を固定することになるので、全体としてこれを支援するメーカーからみると膨大な広告費や教育訓練などのサポートに金がかかり、見込み生産、在庫販売が普通のアメリカでは、売れ行きの悪い車や売れ行きが落ちたモデル末期の車などはその在庫負担と値引きのリベートやインセンティブの負担といった形でコストがかさむことになる。他方で顧客の立場からすると小さなディーラーがあちこち散在し、それをチャネルごとに供給車種を区別する形で店頭に並べるやり方はまことに不便である。つまり顧客は自分の気に入った車を探すのに何軒もディーラーを回って時間をかけねばならないし、その労力を惜しむとすれば、店頭で待ち構える営業マンの口車に乗せられてしぶしぶその車を買わされて後で後悔

するケースがままある。車の購入にあまりにも時間と手間がかかりすぎ、売らんかなの営業マンに買わされてしまうという潜在的不満が在来フランチャイズ方式にはつきまっていた。このような不満を無くし顧客の集客力を高め車の品揃えを多くする試みが、オートモールやオートセンター、メガディーラーといういろいろなフランチャイズのディーラーを一つ屋根の下に集める業態で、とくに大勢の客が集まり易い都会の郊外地に出店する業態開発も進められたが、地方までをカバーできる多数派にはなりえなかった。

ところがここにきてそういう細分化されたたくさんのフランチャイズディーラーを統合しようとする動きが起こってきている。ひとつはメーカーが子会社を作ってこれを通じて買収を進めるフランチャイズの統合であり、もうひとつは、オートネーション、カーマックスといった株式会社形態によるフランチャイズ統合である。前者はメーカーだけで統合をやろうとして失敗したし、州法によるフランチャイズ保護法などによってメーカー直接の買収統合はできないので難航している。最近ではフォードのオートコレクションのようにメーカーとディーラーが共同出資した会社を作ってここでフランチャイズの買収による統合を進めようとしているが、まだ緒についたところである。他方のオートネーションなどはすでに340くらいのフランチャイズを買収統合しており、やがて目指すのは全国チェーン化と自動車流通業としての独自ブランドの確立であろう。このオートネーションのような業態は、店頭市場でその株式を公開しそこから得られる資金をつぎ込んでフランチャイズの統合に乗り出している。ただこの

方式は、インターネット情報革命をいろんな形で駆使して、中古車の査定や売れ筋車の仕入れや、顧客リストの管理や顧客との双方向の情報のやり取りなどを行なっている点が注目されるが、問題は統合したフランチャイズディーラーを戦略的に管理していく能力にかかっている。

3. インターネット自動車販売の実情とその展望

以上のようにアメリカでは、フランチャイズの統合が起こりつつあるのだから、これにはインターネットによる自動車販売が拡がりつつあることと密接な関連がある。アメリカのディーラーの中には、インターネットの普及とディーラー統合が進めば、小規模ディーラーのままでは経営を維持できないのではないかとする不安感が拡がり、今のうちにフランチャイズを売ってしまう方がましだ考える向きも増えている。

ではインターネットを使ったEコマースの登場は、自動車流通に何をもたらすことになるだろうか。ここではっきりしておく必要があるのは、インターネットの登場が、ユーザーへのメーカーによる直接販売を生み出し、ディーラーやディストリビューターを排除した中抜き直接販売へ移行することがすぐに始まったりするわけではないということである。自動車の販売流通というのは、書籍や生活関連商品のように単価の安い取引ではないし、いったん購入してもその保守や点検、サービスなどに多くの手間とコストがかかるものである。従ってユーザーは購入を決めるのに多くの情報を検索し、また試乗や実車に触れ且つ購入後も自らのカーライフを維持す

るためのサポートを必要とする。従ってインターネットEコマースの登場は、自動車の販売流通をめぐって情報技術をどう駆使するかによっていろいろなビジネスモデルを構築することを可能にしたという所に重要なポイントがあるといえる。従ってインターネットの登場でまず自動車メーカー主導の統一的オンラインのウェブサイトの開設によるビジネスモデルが登場している。GMバイパワー、トヨタのガズーなどがこれである。このモデルはインターネットカー情報を多くの顧客に向けて発信しこれまでのマス広告の代替手段とする側面と、限定された範囲だが注文生産や受注販売を促進する役割を演ずることになるであろう。もうひとつのモデルはフランチャイズディーラーであっても自らウェブサイトを開いて地域の顧客との双方向の情報のやり取りで真に顧客のウォンツやニーズにこれまで以上の密着したビジネスを展開していくモデルである。インターネットは時間と場所空間を越えた情報のやり取りが可能だから、これまでのフランチャイズテリトリーはあまり意味を持たなくなるわけである。このほかインターネットの登場でとくに脚光を浴びたのが、いわゆるインターネット情報プロバイダーによる第3勢力のビジネスモデルである。この中にもいろいろな種類があって、オートバイテル、カーポイントといった自動車の価格、仕様、性能、中古車相場などの顧客にとっての耳寄り情報提供を業務とするもの、ケリーのブルーブックやエドモンズのように会員に対して消費者密着型の車情報、たとえばリコールやワランティー（保証）、品質評価、安全、衝突事故などの情報と中古車オークション情報などを提供している。このほか

に航空券の安売りチケットやホテルの割引に関する情報で一種の電子取引によるセリをネット上で実現したノウハウをいかして、車にも同じく電子取引によるセリを新車、中古車を問わずおこなっていくプライスラインドットコムのようなインターネットブローカーも存在する。これら情報プロバイダーはいろいろな特色をもった情報ネットワークサービスを展開しているわけなのだが、それぞれがその提供する情報サービスのコンテンツ（内容）をめぐっていかに特色を出し合っていくかでもって競争しており、その最後の審判者はユーザーであることは間違いないのである。

さてインターネットの登場によって自動車の販売流通にはどんな変化が起こるであろうか。大切なことはこれまでの自動車販売の根底にあったマーケティングの考え方、すなわちマスマーケティングによる一方的なマス情報を流してユーザーを説得するマーケティングから、一人一人のユーザーのウォンツやニーズに密着し双方向の情報のやり取りによるインターラクティブ（双方向型）のマーケティングが可能になるということである。つまり今までは、メーカーもしくはディーラーの一方的な情報提供と相手に知らしめるタイプの一方的な働きかけのマーケティングから、ユーザーにとって知りたいあらゆる情報を手に入れることができ、そのためにユーザーが何を知りたいかを十分に確認した上で一人一人のユーザーに、その真のニーズに沿ったマーケティングを展開することができる。

たとえばこれまでユーザーは、メーカーが作成したカタログと限られた地域のテリトリーにあるディーラーのセールスマンから自

動車についての情報を得ていたにすぎず、もっとたくさんの情報を入手しようとすれば、あちこちのディーラーを回るか、雑誌やいろいろなメディア媒体に目を通したりする煩雑な手間がかかっていた。ところがインターネットを活用するといろいろな情報のオンラインによる入手が可能になり、それだけでなくもっと的を絞ったいろいろな情報をその都度必要に応じて手に入れることができる。たとえばユーザーが本当に欲しいと思う車種や特別の仕様やバージョンの車がどの店に行けばあるかとか、どのくらい待てばその車が手に入るかといったことがすぐに居ながらにしてわかる。今までだとディーラーに行ったりセールスマンと接触しても自分の店で扱っている車種についての情報しか得られなかったのが、特定のメーカー系列や特定の店に限定されない情報がすぐ手に入ることになる。またさらに重要なのは、正確な価格情報がわかり、どの車がどこでどのくらいの値段で売られているかとか、どのディーラーにどのくらいの車の在庫があるかといったことが居ながらにしてわかるようになる。これまでは、実売小売価格はディーラーとユーザーの駆け引きで決まるものであり、値引きのやり方もその都度まちまちであったものが、すべてガラス張りになってくるのである。また中古車の相場についてもオークション情報を含めてその都度の正確な査定価格を知ることにも可能になる。要するにインターネットオンライン情報によって、ディーラーとユーザーはまさに掛け値のない取引が可能になり、すべての情報が提供されてすべての取引に関する情報が正確かつごまかしなく伝わることになる。このことはこれまで情報がワンウェイで限ら

れたものしか伝わらなかったのが、車と車の販売についてあらゆる情報が居ながらにしてわかるようになり、商談に要する時間も最小限となり、セールスマンも無駄な駆け引きによる労力を省き、取引きをスピードアップさせることも可能になる。

4. インターネットEコマースの 登場で日本の自動車流通が どう変わるか

アメリカにおけるインターネットEコマースの登場は、自動車販売流通に新しいビジネスモデルの登場とマーケティングにおけるマスマーケティングからの脱却とインターラクティブなマーケティングへの変換を可能にすること、自動車販売における掛け値と駆け引きのない取引きないし透明な取引きと販売、そして必要以上に手間の掛からぬ商談を可能にすることが明らかになったが、日本の自動車販売流通にインターネットはどのような影響を与えるだろうか。

アメリカでインターネットが自動車の販売流通に活用されるに至った理由は何だったかをまず考えてみよう。アメリカではインターネットの普及率は日本の10倍以上といわれる。そしてアメリカでインターネットを使った直接販売はまだ6～7%に過ぎないが、インターネットによる情報検索を行って自動車を買った中古車を手放したりするユーザーの割合はすでに80%を超えているといわれている。このようにアメリカでインターネットの自動車購入に際しての利用率が高いのは、アメリカがインターネットの普及率が高く、通信販売に代わってインターネットオンラインショッピングが早くから普及したからでもあ

るが、このような一般的背景だけでなくこれまでの伝統的フランチャイズ方式の販売と結合したワンウェイのマスマーケティング手法をアメリカのユーザーが信用しなくなっていることもインターネット利用を高めた要因である。

これに対して日本では長きにわたりメーカー主導の一県一ディーラーの販売体制がとられてきたが、訪問販売や営業マンの献身的努力でディーラーは新車の販売だけでなく販売した後の点検整備やアフターサービス、そして中古車の査定下取りから手続きの面倒な保険や車庫証明や登録の代行などフルパッケージのサービスを提供し、これでユーザーの信頼を勝ち取り、次の買い換え時のリピート顧客にするやり方をとってきた。このような日本のディーラーの痒いところに手が届くとまでいわれるユーザーとの人間関係を重視し顧客密着度の高い関係性を構築するやり方は、これまでの日本のユーザーの信頼をつなぎ止めてきていたことはまちがいない。ただしこのような信頼度の高い関係性を構築するのに多くの営業マンの人手を掛け、サービス施設関連の投資などで高いコストを負担してきたのも事実である。このようなユーザーの信頼性が高かったことが、ある意味ではインターネットによる情報検索の必要性を認識するのを遅らせたともいえるであろう。

しかしながらユーザーの中にも高いコストを負担してまで見方によっては過剰サービスにあたるようなサービスまでは要求せず、最低限必要なサービスを受けたい時に受けるに止め、車の購入に時間を掛けずに余分な駆け引きのない合理的な取引や商談を望む声が、若いジェネレーションには増えつつあるのが

事実である。そしてこのような若いジェネレーションの間には早くからインターネットに親しんだ層が増加しつつあるのが実情である。いわゆるサイバージェネレーションが自動車ユーザーにも着々と増えてくるとなると状況は大きく変化する。現在までインターネットの普及率がアメリカの10分の1から8分の1といわれていたものが、このまま行くと半分くらいになる可能性も出てきた。とくにパソコンだけでなく携帯電話によるデータ通信、さては情報家電の拡大はますますインターネットの利用をやり易くし、デジタル情報革命を加速しそうな勢いである。最近では日本でもEコマースによるオンラインネットビジネスも拡大しつつある。

このような状況を踏まえて、日本でもついこの間まではまだまだ先と思われていたインターネットを自動車の販売流通に活用した新しいビジネスモデルへの本格的取り組みが始まった。すべての自動車メーカーが自らのウェブサイトを開設し自社のカー情報をビジュアルな形で発信し始めた。またディーラーのなかにもメーカーのそれよりももっと突っ込んだ内容の店舗情報やお買い得情報をウェブで配信するものが次々と出現しつつある。このような動きの中で日本にもオートバイテルやカーポイントが進出し、メーカー系列を超えた情報プロバイダーとして活動を開始している。これら第3勢力のプロバイダーとどう組むかについては、メーカーによってスタンスは違い、トヨタのように第3勢力とは組まないで、ディーラーと協力してネットビジネスを独自に展開しようとするところもある。日産やマツダ、外国メーカーのようにプロバイダーと組もうとするものもある。

こうして日本でも始まった自動車流通販売のネット情報戦争は、互いにその情報の流し方やコンテンツがいかにしてユーザーに支持を得られるかということで激しい競争を繰り広げている。そういった中でインターネット情報を活用した自動車販売は、メーカーやディーラーにとっては、ユーザーの正確なウォンツやニーズの刻々変わる動きのデータの蓄積と有効活用、無駄な商談を極力排した効率的な販売、ワンウェイのマスマーケティングが持った高コストと非効率から脱却して、ユーザーの車の購入からアフターサービスや中古車取引など、車利用のあらゆる側面にかかわる生涯価値に向き合って行けるワンツーワンのマーケティングに移行するビジネスモデルを提供することになるはずである。コスト高という難点を持つ日本的なフルパッケージのサービスを伴った自動車販売も、そういったビジネスモデルを情報革命の有効活用によって再構築する中からその長所が生かされるかもしれない。そのためにはユーザーの絶えざる変化に密着しつつ永続的な関係を維持できる真にユーザーに支持されるビジネスモデルを絶えず創造的に構築していく努力をいろいろな立場とレベルでダイナミックに展開する必要がある。インターネットは、どんな情報コンテンツを流し、それをどう駆使するかによってそのようなモデルに接近できるからである。

〔筆者は中部産政研顧問〕

著者紹介

下川 浩一（しもかわ こういち）

〔略 歴〕

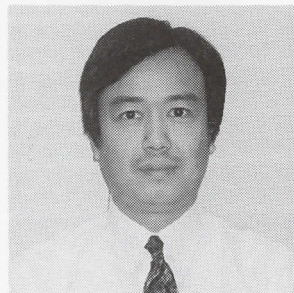
昭和5年	東京生まれ
昭和32年	九州大学経済学部卒業
昭和37年	九州大学大学院経済学研究科博士課程終了
昭和37～44年	富山大学助教授
昭和52～54年	ハーバードビジネススクール留学 法政大学経営学部教授を経て 東海学園大学経営学部教授 経済学博士
平成11年～	通産省自動車流通委員会委員、 通産省自動車問題懇談会委員、 運輸省自動車整備業近代化委員会 座長、運輸省自動車の点検整備検 討委員会座長
現 在	

〔主な著書〕

「米国自動車産業経営史研究」（東洋経済新報社）
「フォード」（東洋経済新聞社）
「自動車王国日本—危機の構造」（ごま書房）
「アメリカ自動車文明と日本」（文眞堂）
「自動車産業脱成熟時代」（有斐閣）
「自動車」（日本経済新聞社）
（中国訳 吉村人民出版社）
「Development of Mass Marketing」
（共編著、東京大学出版会）
「日本の企業発展史」（講談社）（中国（台湾）訳
走進現代）（韓国訳韓国L C A 出版）
「世界自動車産業の興亡」（講談社）
「Japanese Automobile Industry—A Business
History—」（Athlone Press, 1994）
「日米自動車産業攻防の行方」（時事通信社）
「情報革命と自動車流通イノベーション」
（共編著 文眞堂, 2000）



自動車業界における インターネットの影響



トヨタ自動車(株)
国内業務部 企画室
室長 金子達也

1. はじめに

昨年11月に米国大手インターネット仲介業者が日本に進出して以来、自動車業界でのインターネットを活用した販売に関する記事が連日のように報道されています。しかも、インターネットは産業革命以来の大きな業界構造の変革を引き起こすものとして、注目度は極めて高いものの、記事内容が非常に多岐に渡る為、直接インターネットを担当していない人にとっては、それが自分達の業務にどんな影響を及ぼすのか、また今何をすべきなのかが分かり難いものになっているのではないかと思います。

ここではインターネットの活用事例とEビジネスの実態を紹介しながら、自動車業界において今後私達が取り組むべき点について考えてみたいと思います。

2. 米国におけるEビジネスの発展

米国では定額制による安価な通信コストにより、99年には家庭へのインターネットの普及

率が30%を超え、10%強の普及率である日本に比べて2～3年進んでいるといわれています。そうした環境下で様々なEビジネスが展開していますが、そこには4つの発展段階があるといわれています。ここでは、成功事例を挙げながらそれぞれの過程を紹介していきます。

まず最初の段階は、自社のホームページ（以下 HP）を開設して、消費者へ企業広報や商品情報等を発信するレベルです。それが進むと、HP上で注文、決済まで行うEコマース（電子商取引）へと発展します。これが第2段階です。更にそのEコマースが全社に浸透し、中心事業としての取り組みが進むと、組織自体をその業態の最適モデルへ変革させます。これが第3段階です。オンライン証券取引業のシュワブがその成功事例として挙げられます。シュワブは、必要な時のみ助言を求める顧客層を対象に、店舗を窓口とした格安ブローカーでしたが、96年からオンライン取引へ進出。その後の取引量増大に伴い、オンライン取引中心の業態へ組織自体を変革

させ、インターネットの活用による店舗・人員のスリム化、生産性の向上を図ると同時に、インターネット、店舗、コールセンターを複合的に活用した相談機能を提供する事で市場シェアの約30%を占める業界最大手の地位を獲得しました。

最後の第4段階では、インターネットを戦略的に活用した企業がネット上で圧倒的な力を発揮し、既存のバリューチェーンを再構築するまでに至ります。成功事例としては、アマゾンが挙げられます。アマゾンは95年の書籍販売サービスに始まり、インターネットの特性である無限大の展示スペースを生かして、CD、雑貨、家電製品など業種の壁を越え、600万種を越える豊富な品揃えで広範囲な事業を展開しています。また、この他にも、強力なサイトブランドや顧客毎の商品推奨サービスの提供により、その売上は、約10億ドルに達し、書籍販売世界最大手のバーンズアンドノーブルの約半分の規模にまで成長しています。

ただ、こうしたEビジネスの発展度合いも、商品とオンライン取引との相性によって大きく異なります。例えば、CDや書籍の様に欲しい商品が指名買い出来、それ程高価でないものを扱う業界では、既にEビジネスがかなり進んでいます。一方、住宅や自動車のように商品が高額で購買頻度も低く、アフターサービスが必要となる業界では、Eビジネス、特にオンライン取引はそれ程進んでいないといえます。とはいえ、自動車業界においても業務改革に有効であるインターネットは緊急に取り組むべき課題であり、次章では既に様々な形で取り組まれている米国自動車業界の事例を紹介します。

3. 米国における

自動車Eビジネスの状況

まず前提として、米国の自動車販売の実態について簡単に触れておく必要があります。米国は在庫の押しつけ販売が中心で、希望する車を購入した人は全体の約半分程度の為、消費者が自動車ディーラーへ行くことは、歯医者へ行くよりも不快であると言われています。そうした背景から米国自動車業界には、Eビジネスが発展する土壤があると言えます、そこで展開されているビジネスモデルの代表例を紹介します。

①販売仲介モデル。

オートバイテルやカーポイントに代表されるこれらの業者は、サイト上で複数メーカーの車両や周辺商品の情報提供に加え、販売店との接触を望むお客様を最寄の契約ディーラーへ紹介します。しかし、お客様にとっては、ディーラーを紹介された後は通常の購入過程と変わらない為、紹介されたディーラーの対応が悪いといった仲介業者に対する不満も出ており、最近ではサービス品質維持の為、仲介業者自らがディーラーを抱え込む必要に迫られているとも言われています。又、彼らは契約販売店からの仲介手数料を主な収入源としていますが、ブランド確立の為に多額の広告宣伝費を投入し、赤字経営が続いていることはビジネスとして不安な要素であるといえます。

②ネット再販モデル。

このモデルはお客様の希望する車を契約ディーラーの在庫から探し、お客様へ直接販売するモデルです。カーオーダーが代表例ですが、一部の州ではディーラー以外の事業者

による自動車販売を禁止しており、このモデルも完全なモデルとは言えません。

③売手入札の逆オークションモデル。

プライスラインが展開するこのモデルは、お客様が欲しい車種、価格をサイト上で提示、これを受けるディーラーが入札し、消費者の希望に最も近い条件のディーラーが販売するというものです。一部でお客様の希望価格とディーラーの入札価格の乖離が大きく、売買が成立し難いとも言われていますが、お客様主導の販売モデルとして極めてユニークと言えます。

このようにネット企業が新たな価値創造に向けたビジネスを展開する中、現時点ではどのモデルが成功するのか分からない状況ですが、お客様の支持を得たモデル以外は今後淘汰されていくものと思われます。

一方、メーカーもお客様に対して自社サイトによる自社製品・価格情報を提供しており、最寄ディーラーの紹介やメールによる商談予約等の購入支援サービスを展開しています。GMでは、eGMというEビジネス専門組織を設立し、販売だけでなく事業全体へのインターネットを活用したEビジネス化を推進しています。最近では、米国最大のネット企業であるアメリカオンライン（以下 AOL）と提携し、AOL コンテンツを活用した情報提供サービス強化と同時に、月間利用者5千万人を誇る AOL サイトの集客力を利用した自社サイトへの誘引強化を目指しています。一方フォードは、GM とは対照的に多くのネット企業と積極的な提携を展開しています。例としては、米国最大の女性向けコミュニティサイトであるアイビレッジなど異業種との提携による消費者意見の収集や Yahoo と提携した自社客向けサービスの強化等があります。

さらには、販売店にとって最大の関心事とも言えるメーカーダイレクト受注等、サプライチェーン再構築を視野に入れた施策としてカーポイントとの提携も挙げられます。このように、フォードはネット上でのお客様との接触を最大限に活かし、トライ&エラーによるビジネスモデルの最適化を目指していると言えます。

4. 日本の自動車販売店における インターネットの活用

では、こうした米国の状況を踏まえて、今後日本では、どのような事が起こり、その変化に販売店はどのように対応していくべきか考えたいと思います。

現在、トヨタはトヨタインターネットドライブ (<http://www.toyota.co.jp>) と車を中心とした総合Eコマースサイトの GAZOO (<http://www.gazoo.com>)、トヨタ販売店は全て自社のホームページ（以下 HP）を展開しており、業界では進んだメーカー・販売店連携による商品・価格情報提供を中心としたお客様への購入支援を展開しています。

トヨタは、集客力向上に向けた自社 HP 内容の充実を現在推進中ですが、ここでは、販売店におけるインターネットの活用方法について考えてみたいと思います。

まず、自動車は点検・修理等のアフターサービスが不可欠であり、店舗等の既存販売網が不要になる事はありません。実際、日本で増加しているネット仲介や直販業者も、既存販売網の上で成立している訳です。従って、今後、販売店自身がインターネットを戦略的に活用する事は非常に有効であると言えます。現在米国では、インターネットで車を購入したお客様は販売全体の1%程度に過ぎないと

②のお客様との双方向コミュニケーションについては、顧客別 HP の提供やメール機能の活用で実現出来るといえます。

例えば、前述①のようなお客様からの相談や質問対応の強化はもとより、その時のお客様情報を活かした有用情報の提供やインターネットを介したお客様の要望や苦情の吸い上げと改善により、自社との関係強化につながる事も可能といえます。

しかし、この場合も、お客様へのスピーディな質問回答やお客様のご意見を反映した改善実施連絡等のフィードバックは不可欠といえます。

最後の③低コスト化については、まず自社 HP やメールを活用したイベント告知・入庫案内による DM 作成・郵送コストの低減があります。但し、この場合も単なるツールの置換えでなく、複数に層別した顧客毎に高い関心を喚起する案内状を作成する事でこれまで以上の効果を狙う工夫も不可欠です。また、お客様アンケートもオンライン化する事でコスト低減し、その低減分を回答者への特典に使う等の回収率向上の工夫も必要といえます。この他にも、HP 上でよくある質問・回答集 (FAQ) を提供する事で、電話での問合せ対応を補完するのも低コスト化の 1 つといえます。

このようにインターネットの活用は、販売店・お客様双方にメリットを与えますが、ただ単にインターネットへ業務移管するだけでは十分とは言えません。重要なのは、現在の業務を棚卸しし、インターネットで対応出来る業務と「人」でしか対応出来ない、又は「人」がやるべき業務とを層別する事です。更に、自社 HP のアクセス数など担当地域でのインターネットの利用状況を踏まえた自社

におけるインターネットの活用範囲とその費用対効果を考慮した業務の変革により、販売店の流通コスト削減を含む業務改革が実現可能といえます。また、その際スタッフは、「人」ならではの業務を重点的に強化し、業務の質を向上させる事で、自社の CS 向上も実現しうるといえます。

5. おわりに

これまで述べたように、日本の自動車業界でのインターネットの活用は、既存流通網を排除するといった販売店のリストラに繋がるものではなく、今ある資源をより効率的・効果的に活用する手段である事を認識する必要があります。特に日本では、お客様を生涯顧客として囲い込むのは、スタッフによるお客様との日頃の接触ときめ細かなサービス提供によるものと言えます。

従って、販売店はお客様との接点にいる強みを活かし、インターネット等のハイテクによる情報提供を中心としたサービスとスタッフ (=「人」) ならではのきめ細かいサポートを複合的に活用した営業活動が、今後目指すべきモデルではないかと思われます。

著者紹介

金子 達也 (かねこ たつや)

〔略 歴〕

昭和51年3月 一橋大学卒業

昭和51年4月 トヨタ自動車販売(株)

(現トヨタ自動車(株)) 入社

第3車両部 (現カローラ店営業部) へ配属後、商品企画部、国内企画部、DUO 車両部を経て

平成11年1月 国内業務部企画室 室長

現在に至る



自動車の インターネット販売時代は 本当にくるのか



愛知トヨタ自動車株式会社
取締役人事部長兼総合企画部長
水 野 茂

初めに

最初にお断わりいたしますが、これからの記述は私の個人的な見解であり、弊社の考え方、取り組み方というものではありません。それは、現時点でEコマース・インターネット販売がどのように進化していくのか、あるいは我々の職域を凌駕していく程のものかどうか、見極めきれないことにあります。まして我々は、トヨタ自動車(株)の政策に連動させている系列販売店であり、メーカーの政策と一致した展開がなされていくと思います。ですから、Eコマースが進化した中で的人事・労務上の問題点や販売店の取り組む課題について述べることは出来ませんが、私なりのこの問題の視点をまとめてみました。

自動車のインターネット

販売時代は本当にくるのか

Eコマースといわれているものは、インターネットを通して取引(ビジネス)が成立するものと理解しています。そして、その本質は製造業者、販売業者、サービス提供者が

直接ユーザーとインターネット上で取引をし、卸売業者、小売業者等の機能が中抜きにされることにあると思います。それゆえ、コストパフォーマンスも良く、今後ますます進展していくと言われ、これらに取り組んでいない事業や会社は時代に対応していないとして市場からの評価を得られないと言われています。自動車もユーザーがインターネット上で車を選び、購入条件を決める時代が本当にくるのでしょうか。

Eコマースの有効性やインターネットの利便性、効率を否定するつもりはありません。ただ、車を販売する事業が、こうしたインターネット取引にすべて取って代わられるとは思ってはいません。何故なら車を購入する行為は、もっと深い喜びや感動があるのではないかと思うからです。

米国における

インターネット販売の状況

インターネット先進国である米国におけるインターネットによる車の販売状況は、新聞等でよく報道されていますが、もう少し正確

に分析される必要があります。私が認識しているのは、車を購入するにあたり、40%の人が何らかの形でインターネットを利用していると言われています。しかし、この問題に詳しいJ. D. Power アジア太平洋地域最高責任者 藤田氏の講演ではその利用者の目的の多くは価格と製品情報を得るために、メーカーのHP、販売店のHP、一般的な消費者HP等を利用しているのであって、オートバイテルやカーポイントなどの仲介業者（OBS オンライン バイイング サービス）の利用は車の購入全体からみれば1.1%（1998年調査）と報告されています。現在ではもっと多くなっているかもしれないが、いずれにしても購入前の情報収集が主体と思われます。新聞報道より実態は割引して見た方が良いのかもしれませんが。その意味でもっと正確な分析が必要だと思います。

仲介業者の実態

仲介業者（OBS）は自動車ディーラーと会員契約を結び、ネット利用者の中で、見積もり依頼や販売店紹介を希望するお客さまをディーラーに紹介する。ディーラーで成約すると、一定の手数料を支払うというシステムですが、収入の多くは会員契約したディーラーからの入会金や年会費と聞いています。仲介業者の本質は見込み客を紹介することですが、紹介料だけでビジネスが成り立つまでには至っていません。先頃の新聞報道ではオートバイテルの経営成果が発表され、期待ほどでなかったのか、株価も低下しました。その背景には米国でも仲介業者の乱立や、メーカーのホームページがより充実され、仲介業者を利用しなくてもお客さまの希望する情報が得られやすくなったことがあると思います。日本で展開されていく OBS について

も同様なことになるのではないかと思います。

米国における自動車販売

それにしましても、米国では40%以上の人
がインターネットを利用しているということ
は脅威であります。しかし、米国における自
動車販売は日本とは事情の違うところが多
くあります。その点を考慮しなければなりま
せん。セールススタッフの訪問活動が禁止さ
れている上に、米国の自動車ディーラーの店
舗数は約25,000店で、日本は31,600店
です。この数字からもわかるように、米国
では販売店の数が少なく、広大な国土の中
でユーザーが販売店の店頭に行くことが日
本ほど手軽ではありません。また、よく言
われていることですが、米国人にとって車
を購入することは「やっかい」なことなの
です。それは米国の販売スタッフは歩合制が
中心で、売上高や売上粗利益に比例して給
与が決定することになっていて、店頭で販
売スタッフと商談する時、不必要な添付品を
売りつけられないようにしたり、高価な保
証を付けさせられないよう警戒しながら交
渉をすると聞いています。そのため、店頭
に行くことは車を売り付けられるといった
面も有り、あまり好感をもって見られては
いません。そうしたことがネットで仕様や
購入条件を確認することにつながり、ユー
ザーは交渉上、より有利な情報を得ようと
利用しているのではないのでしょうか。

日本のお客さまの特徴

日本のお客さまの車購入はどうでしょう
か。個人ユーザーの場合、あらかじめ購入
対象車種を2～3種決め、週末にご家族で
来店され、試乗をし、担当のスタッフと楽
しく交渉をされ購入を決定されるのが普
通のパターンです。この見込み客を探し、
購入対象の車種に自社

の車を推すことが営業スタッフの最大の仕事です。見込み客を探す作業は種々ありますがいずれにしてもお客さまに「会う」ことが最大の行為であると思います。まして、自社客であれば、日頃のアフターサービスが自社代替の最大の鍵です。ここにはお客さまの信頼を得るあらゆる活動が展開され、無駄なこともあるかもしれませんが、人と人とのつながりが車種決定の重大な要素になっていることは今後もあまり変化しないのではないのでしょうか。

優秀なスタッフを見てみますと、人のつながりを重視し、特に希薄になりがちな人間関係の中で「何でも言える間柄」の友人レベルまでお客さまとのつながりを深めています。お客さまも車の購入を通しての人間関係に喜びを感じている方も多くいらっしゃいます。もちろん今後はそうした情緒的な面よりも、利便性を追求する人も増加すると思いますが、それは少数に過ぎないと思います。

また、お客さまから見ましても、販売店の店頭に行くことに抵抗感はあまりないと思います。営業スタッフが強引に売りつけるといった販売手法はどの販売店もしていません。それより、種々の企画を持って、いかに足を運んでいただくか、いかに気軽に店舗に来ていただくか取組んでいます。その意味でも日・米は事情の違いも考慮すべきです。

これまで、インターネットによる自動車販売の将来について否定的なことを中心に述べてきましたが、いずれにしても日本におけるインターネット人口は急速に増加していきます。今後のユーザーの購買行動に影響を与えることは言うまでもありません。もしも、将来ユーザーの大半がネットで販売条件も含めた取引をするようになれば既存の販売店は単

なる配給会社兼アフターサービス会社になってしまいます。そうなれば販売店が現在の雇用を維持していくことが困難になることは目に見えています。日本でのネット販売が現在の枠組みを壊さないようにしながら、徐々に浸透していくには、販売店にも多くの課題があります。そこで、今後の販売店で取組む課題を述べてみたいと思います。

ネット社会の中での 今後の販売店の課題

第一にはメーカー、販売店がそれぞれ特徴あるHPを持ち、お客さまの必要な情報を提供しなければなりません。メーカーは商品情報を、販売店は営業情報を提供し、それぞれがリンクして必要な情報が即座に入手できるように整備されることが重要です。トヨタ自動車(株)のHPは少し大きすぎる(重すぎる)かもしれません。(これは私の感じですが)販売店のHPももっと改良されていくでしょう。商品情報、イベント情報、ショップリスト、試乗予約、商談見積もり等、機能整備されていけばOBSに対して負けないものになると思います。今、トヨタ自動車(株)ではGAZOOやTID(トヨタインターネットドライブ)等でユーザーの見込み客情報を収集し、販売店への連携がなされています。また、今後、各販売店でのHPも、イベント案内やサービス予約のような営業活動と直結した内容のほか、各販売店の特徴が活かされたものになるでしょう。大切なのは、そうした情報からの対応力だと思います。即座にEメールで応答できる体制やユーザーからの要望を最大限可能にする営業体制(営業時間、営業日等)が、今後ネット客の満足度をより高め、選ばれていくと思います。

第二には、よりユーザーとのコンタクトを

強化することです。冒頭でも記述しましたようにユーザーのすべてがネット販売に向かうとは思えません。多くのユーザーはより人間的な関係を重視すると思い、そうした関係を深化する必要があります。弊社ではIF（Increase Fans＝ファンを増やす）運動を展開していますが、いかにお客さまの信頼を勝ち取るかが今後を決めることになると思います。トヨタの販売店は店舗、営業要員ともに他の販売店を圧倒しています。また、CS面での取り組みも各店で強化されています。その強みを活かして今までの活動を更に深化させていけばお客さまの信頼は勝ち取れると思います。

第三は生産性の圧倒的な向上です。現在の販売店がネット販売を恐れるのは、そのコストパフォーマンスだと思います。人事制度、賃金制度等の成果主義、業績連動型にもとづく制度変更によって、より生産性とリンクした処遇をつくっていく必要があります。そうした内部改革こそネット販売への対抗の決め手となると思います。

働き方の変化

販売店が会社としてネット販売に対応しようとするのと同じように、個人もネット社会への対応が迫られてくると思います。お客さまとのコンタクトやアポイントの取り方、点検や保険更新案内等もインターネットを利用することも考えられます。また、営業スタッフ個人でHPを開設して、お客さまと情報交換をするようなスタッフも現れてくると思います。そうしたスタッフの環境整備や援助を行う会社もでてくると思います。同時にこうしたパソコン技能はどのように現在のスタッフに修得させていくかも課題です。弊社では最近の新卒採用にあたっては、Eメールで応

募させ、課題等もメールで送付させるようにして、パソコン技能を選択要件に入れていきます。社員全体の情報リテラシーを高めていくことも大切です。

社員の労働のあり方も時間という概念から成果に結びつく行動にシフトしていくと思います。裁量労働、在宅勤務といったものも増加するかもしれません。しかし、結局はお客さまの立場に立った行動と、お客さまの心をつかむことが働き方の視点になると思います。その意味で社員の意識と行動が大きく変革されないを取り残されると思います。

最後に

ネット社会は日本のシステムを大きく変えると言われています。何が変わり、何が残るのかを見極めることが現在重要と考えています。過大な評価をせず、さりとて過小評価でもいけない。それが現在の私の見解です。

著者紹介

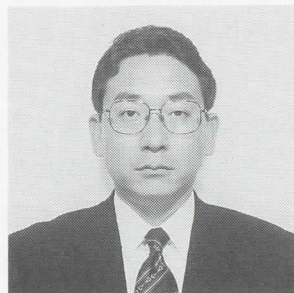
水野 茂（みずの しげる）

〔略 歴〕

昭和22年	名古屋市生まれ
昭和46年3月	南山大学経済学部卒業
昭和46年3月	愛知トヨタ株式会社 入社
昭和57年9月	愛知トヨタ労働組合 出向 全トヨタ労連調査部長、教宣局長 歴任
昭和63年10月	愛知トヨタ自動車株式会社 経理部
平成5年7月	同社 総務部秘書室
平成6年10月	同社 社長室関連事業室長
平成8年4月	同社 社長室次長
平成9年4月	同社 参与
平成9年6月	同社 取締役 現在、取締役人事部長兼総合企画 部長



インターネットと 自動車販売会社の 関係を考える



全トヨタ販売労働組合連合会
経営政策局 局次長
杉本 達夫

平成12年3月4日「プレイステーション2」が発売されました。100万台の出荷の内ほとんどがインターネットで販売され、当日は小売10万台を手に入れようと、2日前からの徹夜組みをはじめ多くの人々が長蛇の列を作りました。ソニーの戦略に多数の人がはまったと言えます。

はたして、これからの新しい販売形態としてのインターネットが、私たち自動車販売会社に与える影響はどの程度あり、どのような変化をもたらすのでしょうか。今回、財団法人中部産業・労働政策研究会から全トヨタ販売労働組合連合会に原稿依頼がありましたので、長年の営業経験を基に、私見ではありますが考えを述べてみたいと思います。

◆現状分析

カーポイント・オートバイテルの参入を皮切りに、「Eコマース」の波が自動車販売の世界にも押し寄せてきました。自動車のインターネット販売の仕組みは、大別すると業者による「独立系」と「メーカー系」に分け

られます。インターネット販売を、既存の販売手法の上乗せとして捉え、先行することのメリットから、現在、一部の自動車販売会社は「独立系」のサイトとの提携を進めています。

「独立系」には「仲介」「代行」「直販」といった仕組みの違いがあり、それぞれに加入手数料、紹介・成約料、大幅な値引きなどが必要で、販売コストは低いものの、結局は自動車販売会社から見ると、利益の一部が搾取（言葉は悪いが）されるものです。また、ネット上で選ばれるためには当然のことながら販売価格が問題となります。そして、インターネット販売が伸びてくれば、バブル期以上の価格競争に陥る懸念もあり、その結果、自動車販売会社の体力を奪うことで、アフターサービス面などにおいてユーザーの利便性を損なうかもしれません。一方で、アフターサービスや人間関係が、購入決定の大きな要因の一つになっている自動車販売で、販売会社との関係が希薄なネット販売が、どこまで市民権を得るのかは疑問と言えます。

「メーカー系」については、トヨタは「ガズー事業部」を中心としてトヨタ自身でインターネット販売を手掛ける方向性を示しています。具体的には、インターネットを利用した新車の見積もりシステムを、今年の夏をめどに全ての自動車販売会社に導入し、中古車の検索システムも、今年中に6割に導入するとしています。また、本田も販売店検索システム「ディーラーロケーター」を立ち上げ、ネットを使った新車見積もりシステムもメーカー主導で開発・導入し、新規顧客の開拓を目指すとしています。

「メーカー系」の動きが遅い現状でも、どれだけ自動車販売会社との提携を確保できるかが一番の問題になっています。つまり、豊富な情報が命である「Eコマース」で、仮にトヨタが欠ければ情報の40%以上が欠けてしまうことになり、それが現状なのです。

そして、メーカーが本腰を入れてくれば、インターネット販売の本流は、「メーカー系」が握ることになるのではないのでしょうか。インターネット販売が伸びれば伸びるほど、市場の占拠率の影響は大きく、40%を超える占拠率を持つ「トヨタ」などのメーカーの動きに左右されると思われます。

いずれにしても、メーカーと自動車販売会社の連携によるインターネット販売については、検討・研究が必要です。今の販売台数の内、単に一部の購入形態が変わるだけではなく、インターネットによって購買意欲をかき立て、買い控えの状況にある新車販売を刺激することが期待されます。店舗や人員といった固定費が少なくて済む「独立系」の動向には注意が必要ですが、アフターサービス等を考慮すれば、やはりメーカーと自動車販売会社連携によるインターネット販売の方が主流になると考えます。

また、インターネットによってメーカーからエンドユーザーへ、直接販売するという形態も考えられますが、冒頭のソニー「プレイステーション2」のようなメーカーの戦略として、自動車販売においては一部特定車種・特定仕様に限定されると考えます。

一方、中古車は「一物一価」（商品ごとにその価値が異なる）という新車には無い特性を持っていて、豊富な情報を24時間広範囲に伝達できるインターネット販売に適している面が大きいと考えます。これまで、豊富な情報が得られるのは中古車情報誌で、中古車販売店は情報誌に広告を出し、自らは専門店化や大規模拠点化などにより、より多くの詳細な情報を提供することで効率化を図ってきました。この効率化の部分ではインターネットの効果は期待できます。

また、インターネット販売では中古車という商品情報だけで選択される傾向が強く、商品の信頼性（品質や保障・整備などのアフターサービス）がおろそかにされがちです。しかし、最終的には、ユーザーの目は充実したアフターサービスと、品質の高さに向けられるのではないのでしょうか。そしてこの信頼性を一番持ち得るのが自動車販売会社であり、「一物一価」の特性と合わせて、新車販売ほどの利益流失の不安は小さいことから、自動車販売会社による積極的なネット対応が必要になると考えます。そして、自動車販売会社の中古車販売は、従来型の店頭・情報販売にインターネット販売を加えることで、さらなる伸びが期待できます。

◆予見

インターネット販売において先行している米国で、インターネットユーザーはオンラインショッピングのサービスに、満足していな

いという調査結果が出ています。米調査会社 Zona Research 社の公表したレポート「The Need for Speed」によると、オンラインショッピングのユーザーの3人に1人は、ダウンロードにかかる時間が長すぎるため、ショッピングを諦めていると言うのです。

また、米調査会社 Intermarket Group の調査結果によると、米国の全インターネットユーザーの内、実際にオンラインで商品を購入したことのある人は、全体の3割に過ぎず、約6割の人は、単にネット上で「ウィンドーショッピング」をしているに過ぎないとしています。

その理由として、商品の価格に満足が行かない(77%)、返品する際面倒だ(67%)、クレジットカードを利用した場合の安全性が不安(65%)等を上げています。また、実際に購入した経験のある人の半数が、目的の商品をネットで見つけるのが難しいと回答しているそうです。

同社によると、「ウィンドーショッピング」をしている人が、実際の購買に結びつく確率は平均2.7%足らずで、この数字はDMによる購買確率とほぼ同じとしています。そして、オンラインショッピングを運営する企業は、1人の購買者を獲得するために実に平均23.94ドルも投資した(99年1～3月)と、同調査は報告しています。

それでは、自動車販売はどうでしょうか。米国のインターネット販売を考えるにあたっては、以下の背景があることを理解する必要があります。日本と違って、米自動車メーカーは自動車販売会社をほとんど支配していません。平気で自動車販売会社の買収(平気でディーラー権を売る)が行われていて、自動車販売会社のメーカーロイヤリティーが低いのです。これはロビンソン・パットマン法

という法律の影響があると思われます。合理的な根拠なしに卸売価格に差をつけてはならず、例え、自動車の廉価販売を行っても割引や報奨金に差をつけてはならないという法律です。それに加えて、広大な国土や車が他の耐久消費財と同列に考えられている、あるいは中古車の個人間売買が多いといった環境があります。

こうした理由から、自動車のインターネット販売が普及し易い環境にあると言われていますが、市場調査会社 JDP & A の調べによると、1999年1～3月のインターネットを利用した新車販売は全体の2.7% (奇しくもオンラインショッピングの購買確率と同じ)に過ぎません。それにもかかわらず、同じ調査で、自動車の購入に当たり何らかの形でインターネットを利用した人の割合は、40%になっています。つまり、実際の購入までインターネットで行うのではなく、情報収集がメインだということです。

自動車(特に新車)がネット販売に適している商品なら、今まででも通信販売・カタログ販売で売られていたはずで、日本のように複雑な登録制度は無く、法律で訪問販売が規制されていて、国が広大で商圈範囲が広く、ネット販売に向いていると思われる米国でもこの程度なのです。

日本でも、実際の購入までインターネットで行うのではなく、情報収集(特に販売条件)に関して伸びることは、十分想像されます。しかし、カタログから始まって、見積もり、商談、下取り車の査定、成約、複雑な登録手続き(実印・印鑑証明・住民票など)を含め、さらには支払方法、保険など購入すること自体が複雑で、車検制度などアフターサービスが不可欠な日本では、インターネットですべてを処理することは不可能です。私

たち自動車販売会社にとっては、昔カー雑誌にあった値引き情報が、良くも悪くも影響していたのと同程度のレベルにしかならないのかもしれませんが。最終的には必ず人と人との接触が必要になるからです。

しかし、未知の可能性を秘めていることは否定できませんし、間違いなく新しい販売手法のひとつであり、今までとは違った形の接客（接触）が必要になるでしょう。今の販売手法への単純な上乘せという発想ではなく、今後の戦略の一つと位置づけ、新しいノウハウの蓄積や関連商品の販売手法として、「ネット対応力」の向上が不可欠です。また、非効率な部分がつきまとう訪問販売で、特に難しい新規開拓の分野において、今後店頭集客と同等、もしくはそれ以上の手掛かりになり得るものかもしれません。

高額商品であること、対面販売の良さ（強味）、そして必ずしも自動車を購入する全ての人が、車の専門知識を持っている訳ではないことなどから、営業スタッフ、サービスアドバイザー・エンジニアと相談することで仕入れる情報が重要であり、この情報こそが求められている物ではないのでしょうか。つまり、どちらかといえばここにインターネットでの情報収集が、大きく影響してくるのではないかと考えます。

◆方向性

（情報収集がメインでそことの関わりが E-mail）

考えられる一番可能性の高いものの一つは、「メーカー系」のサイトや各販売会社のホームページを通して、E-mailでの新規ユーザーとの関わりから始まる新しい開拓手法。もう一つは販売済みユーザーを囲い込み、次期代替えとそこに至るまでのさまざまな周辺利益を確保するための、個々のスタッフによる顧

客管理ではないでしょうか。現在、インターネット販売の成約率は低く、今後も爆発的に伸びるとは考えにくいのが現状ですが、一般世帯へのPC普及率の伸びとともに、インターネット普及率は伸びていて、コミュニケーションの手段としては有効であると考えます。

まず第一の観点ですが、今まで新規ユーザーの開拓と言えば、飛び込み訪問（非効率率）、イベント（マンネリ）が中心で、旧態依然の感は否めないのが現実です。今後の可能性として、飛び込み訪問の代わりに「メーカー系」のサイトや各販売会社のホームページにアクセスしてきた新規ユーザーとの、メールのやり取りから始まる見込み客の確保が考えられます。また、イベント来店時や商談時などにユーザーのメールアドレスを教えただき、訪問・電話・DMの代わりにメールによる促進も有効なコミュニケーションになるはずです。いずれも販売スタッフの訪問や電話を好まないユーザー層には、一定の効果が期待できます。営業スタッフも訪問、TELコール、メールが必要なユーザーに選別することで、日々の活動をより効率的にできるのではないのでしょうか。

第二の観点からは、販売済みユーザーに対するアフターサービスの一環として、「調子伺い」「無料点検の案内」は当然として、見込み客に対する様々なアプローチに効果を発揮すると考えます。訪問（嫌がる人もいる）、電話（意外と迷惑なもの）、DMはがき（人間味に欠ける）と比べ、見たい時に見られて返事を出すことも容易で、営業スタッフと決定権者がコンタクトできる非常に有効な手段になることは間違いありません。新車販売だけでなく、既納客に対して整備時期の定期連絡や、季節の用品、カーナビや保険の売り

込みにも使え、顧客管理の手法の一つとして確立していく可能性は非常に高いと考えます。

新車購入費は、自動車保険やカー用品、点検修理などのアフターマーケットと合わせたトータルの自動車関連総支出の2割程度と言われている、残りの8割をいかにして獲得するのが、自動車販売会社にとって重要な問題なのです。アフターサービスを含めた車に関する情報提供を、ホームページやメールによって効率的に行い、店舗を中心として営業・サービススタッフが顧客に安心感や心地よさを提供するという形態が進むべき方向ではないでしょうか。

◆ネットの問題点

独立系のサイトでも新車だけでなく、割賦・用品・保険や車検などカスタマーリレーションシップを構築することで、収益の拡大を図るとしています。しかし、どんなにカスタマイズされた提案だったとしても、その気になったユーザーはその商品より内容の良いものをさらに安く購入する手段を、インターネット上で探すことができるのです。それができること自体がインターネットの特徴であり、ユーザーを引き付ける魅力であるはずで、つまり、ネット上での消費者ロイヤリティーは低く、そしてその気まぐれから、他のサイトに簡単に移動してしまうのです。

もちろん、販売会社の販売網でも当然同じことが起こるのですが、そこに担当者としての「人が存在」していることで、「ユーザーと販売・サービススタッフ」「ユーザーと販売会社」との結びつきが強くなり、結果として消費者ロイヤリティーを高めることができ、それが小売業としての一番の強味になっているのです。

購入の容易さ、選択肢の豊富さと品揃え、

時間短縮、価格の安さといったネット販売の大きなメリットを、どれだけ自動車販売において発揮できるのかが分かれ目になります。価格だけの比較検討ならネット上で済みますことができますが、購入まで決定するとなると、視界や座り心地・荷室スペースやシートアレンジなど実物での確認・比較が必要です。書籍やアパレルなどの低価格品ならともかく、自動車という高額商品は消費者も手を出しにくく、株式トレードのようにインターネットのみでの取引に向いている、とは言えないのではないのでしょうか。

◆最後に

先に述べたように、進んでいるとされている米国の現状においても、インターネットは手法の一つであり、まだまだ定着するには問題が多くあります。日本においては、最終的にメーカーと販売会社が協力し、販売からアフターサービスまで一貫した、旨味のあるシステムに育てていくべきではないのでしょうか。

「親密な関係でなかったら、モノなど売れる訳が無い。これからの提供側は、経済学ではなく心理学が必須条件だ。」この言葉を胸において、私たち自動車販売会社は、インターネットを利用するユーザーの購買意欲をかき立てるような対応を考え、従来の常識や慣習にとらわれない、新しいビジネスとして取り込んでいかなければいけません。

【略歴】

1959年	千葉県生まれ
1982年	青山学院大学卒業
同	千葉トヨタ自動車株式会社入社
1998年	千葉トヨタ自動車労働組合専従副委員長
	全トヨタ販売労働組合連合会派遣



もの造りの技能とその形成

—自動車産業の職場で—

中部産政研では、労使の抱える重要課題をその構成員へのアンケートやヒアリング調査など実証的な手法によって調査し、その研究結果を公表していますが、平成10年から11年にかけて実施された調査研究「もの造りの技術・技能の形成と伝承」の結果を「もの造りの技能とその形成—自動車産業の職場で—」と題する報告書にまとめ、本年2月に発表しましたのでその概要をお知らせします。



1. 研究体制

本調査は我が国労働経済学界の重鎮、法政大学教授小池和男氏をチーフに一橋大学教授中馬宏之氏と名古屋大学助教授太田聡一氏を研究主査として、延べ19名の各企業労使の代表による専門委員会を組織して進められた。

2. 調査の目的

この調査の目的としたところは

- ① 現代の職場で最も重要な技能とはどんな技能をさすのか。
- ② さらに一段と高めるべき技能とはどのような技能か。
- ③ また、その技能はどのように形成されているか。

を知り、将来の製造業のあり方やその技能形成と伝承の方法の参考に資することである。

3. 取り上げた理由

これを取り上げた理由は

- ① 我が国の国際競争力の源泉としての製造業の強さの主たる中身はそこにある技能であり、その長所を正しく認識しさらに向上する必要があること。
 - ② 我が国の国際競争力を支えてきた協力的で安定した労使関係が将来も維持できるかどうかはその技能の性質にかかっており、それを知る必要があること。
- の2点である。

4. 調査報告の要点

- ① 自動車産業の職場では、技能が生産効率の向上に大きく貢献している。その技能とは手工的な熟練ではなく、職場で起こる問題の原因を推理し対策を立て変化をこなす、知的な要素を重視する熟練である。その技能は職場の半数以上の人たちに求められ、この比率を割ると効率は著しく低下する。
- ② しかも、この技能はロボット化や情報技術が進めば進むほどますます多くの人に要求される。

- ③ 長期を見据える労使関係は、この技能のために将来ますます重要になる。前途の高度な技能を形成するには長期を要し、その保有者はその技能の養成過程の人を含めれば職場の4分の3以上を占め、これがよき労使関係の基盤になる。

5. 調査内容

(1) ヒアリング調査

① 調査時期

平成10年2月～平成11年2月

② 対象職種

鋳造、鍛造などの粗形材部門からボデー、塗装、最終組立に至るまで、自動車産業にかかわるほぼすべての職種を網羅、さらに主要職種の設備保全部門と企業内訓練校についても調査

③ 対象企業

東海地区にある大手自動車メーカー、ならびに同系列の部品メーカー4社

④ ヒアリング方法

職長（職場のリーダー）クラスに約2時間、ならびに同じ職場にいる勤続10年程度の中堅社員に対し約1時間のヒアリングを日を改めて2回ずつ実施

(2) アンケート調査（ヒアリング調査の補完的位置づけ）

① 調査時期

平成10年11月～12月

② アンケート対象

- A. 製造部門の職長
- B. 保全部門の職長
- C. 労働組合

③ 配付・回収の状況

	配付数	回収数	回収率
A. 製造部門の職長	1,508	1,372	91.0%
B. 保全部門の職長	283	262	92.6%
C. 労働組合幹部	88	74	84.1%

6. 報告書の構成

序文

要約

問題、方法、見出されたこと

第1部 聞き取り調査

組立

塗装

車体溶接

プレス

プラスチック成形

鋳造

鍛造

企業内訓練校

第2部 アンケート調査

職場における技能形成の実態

技能の形成と伝承に関する実証分析

技能向上についての職長の意見

付属資料

7. この調査によって見出されたこと

技能レベルを次の4つに分類

レベルⅠ：まじめな期間従業員レベル

1つの仕事しかこなせない

レベルⅡ：若手正社員レベル

3～5の仕事をこなす、不具合検出ができる

レベルⅢ：中堅層

職場内のほとんどの仕事がこなせ、不具合の原因を究明できる

レベルⅣ：すぐれた班長レベル

新製品立ち上げや海外工場の支援ができる
職場におけるレベルⅠ～Ⅳの割合はレベルⅠが2割、レベルⅡが2割、レベルⅢ以上が5～6割でそのうちレベルⅣはほぼ1割の構成となっており、職場の技能レベルは高い。

ロボット化の進展により、生産職場にも高度な知識・技能が求められる。設備不具合や品質不具合の処理の方法には、保全部署が実施する場合と生産職場中心で実施する場合との2通りのケースが認められる。職場の状況により一概に論じることができないが、生産職場が設備不具合の処理に乗り出す傾向が強まり、それは高度に自動化された生産職場の技能の向上に結びつく。

技能の形成は前後工程などの関連部署へのローテーションが最も効果的である。前後工程を経験し前工程の不具合が後工程にどれほど大きく影響しているかを知ることによって、自工程の技能を高めることができる。また、保全部署へのローテーションは自動化設備への生産職場の対応を可能にし技能を高めることができる。

ただしローテーションは機械的なものではなく、第1段階はベテランによるマンツーマンの訓練であり、第2段階は自分自身の工夫

と日頃の努力が要求される。

とくにこれとは思った人物を集中的に指導し、職場の中核に育てあげる育成方法がかなり一般的に行われており、有効な技能形成の手段となっている。

このほか技能の形成には Off-JT が欠かせない。ただし国家技能検定はあまり実態に即していないケースが多くそれほど重要視されていない。また、社内の技能訓練も技術の進歩に追いついていないケースも散見されるが、専門分野を理論的に研修する教育については評価が高い。

8. 今後の方策

問題と変化をこなす技能を一段と高めるには

- ① 幅広い OJT を一段と広めること
ベテランに習う時間を確保すること
- ② 一人一人の工夫を促進するシステムを
作る
技能を評価し、それに対する報酬を払う
こと
- ③ 研修方式 Off-JT の強化
できるだけ若い層にも参加できるよう時
期を早めること

の3点が企業に求められる。

上記報告書「もの造りの技能とその形成—自動車産業の職場で—」
(412ページ、B5版)を必要な方は実費で頒布しています。

下記にお問い合わせください。

中部産政研（財）中部産業・労働政策研究会 上中または岡田

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8-131

T E L (0565) 27-2731

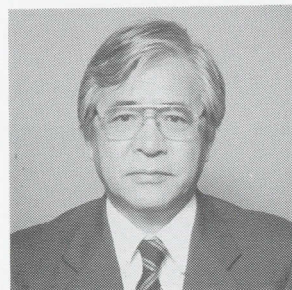
F A X (0565) 27-2259



望ましい

高齢者の働き方と

引退年齢



一橋大学 大学院 経済学研究科
教授 大 橋 勇 雄

1 はじめに

今年の春闘では多くの企業で65歳までの雇用延長が大きな争点となった。雇用延長について一般に少子・高齢化にともなう年金財政の破綻や将来の労働力不足からその必要性が語られることが多いが、そうした高邁な視点から雇用延長が今年の春闘における労使の争点になったとは思えない。間違いなく、厚生年金の支給開始年齢の引き上げや給付額の減額が目前に迫りつつあるという“圧力”が労使双方に働いたのである。

この年金圧力は強力である。これまでは高齢者雇用と言っても、現実に働く側は寛大な年金支給額のもとでシンドイ思いまでして働かねばならないという状況ではなく、また雇用側も60歳定年をどうにかクリアしたばかりで、さらに高齢者雇用を拡大する意欲などはない。しかし、これからはそうはいかない。年金の条件が悪くなり、目の前に途方に暮れる従業員が多く出てくると、会社もそれを放置できなくなる。会社は何もしてくれないという批判が必ず出てくるからである。

日本の60歳台前半層の就業率は OECD の

先進諸国の中ですでに最も高い水準にあるという状況下で、年金圧力による雇用延長が国全体として適切かどうかという問題を経済学的な視点から論じることができ、今は悠長にそんな議論をしている場合ではないだろう。何よりも緊急に詰めなければならない問題が幾つかある。ここでは、60歳台の働き方としてどんな形が望ましいのだろうか、また引退年齢をどのように想定したらよいのだろうかという問題を取り上げる。

労働省は、65歳現役社会の実現を目指して今までの会社での継続雇用をどのように推進するかに焦点を絞り、定年延長が希望者全員の再雇用か、あるいは高齢者の処遇制度をどうするかなど、その制度的な枠組みを模索している。その背後には二つの重要な前提が置かれている。その一つは、高齢者にとって今の会社で働くことは、これまでの技能や知識を生かす上で、また慣れ親しんだ職場で働くのは働きやすいという意味で望ましいという前提であり、もう一つは65歳までは働く必要があるというものである。以下では、こうした前提がどれほど有効であるかを現役の中高齢者の希望に照らしながら考えてみることにする。

2 望ましい働き方

高年齢雇用開発協会（社団法人）は、全国の各都道府県にある雇用開発協会を通して、まず平成9年に高年齢従業員の継続雇用に関して従業員規模100人以上の企業を対象に調査を実施した後、さらに調査対象となった企業から幾つかを抽出し、そこで働く従業員を対象に従業員意識調査を行った。ここで利用する資料は、その愛知県版から得たものである。対象産業は全産業であり、地域の産業構造を参考に1,919社が抽出され、回答依頼が行われた。回収率は49.9%であった。また平成10年に回答企業の中から49の対象企業（依頼50社、うち1社辞退）を抽出し、そこで働く従業員に調査票が配布された。配布された総従業員数は5,160人であり、回答があったのは3,748人（回収率72.6%）であった。

『調査』は、まず定年後の生活について「厚生年金の支給開始年齢と定年年齢との間に空白期間が生じる場合、あなたは、その期間をどうするつもりですか」と訊ね、次いで「定年後も働きたい」と回答した者に対して「定年後も働き続ける場合、どのような働き方を希望しますか」として、希望する雇用・就業の形態と仕事の内容とを訊ねている。

「わからない」や「その他」と回答した者を除き、定年後のあり方を明確に回答した者の希望を整理すると、次のように分類できる。ただし、「今の会社とは関係のない別の職場」には派遣や自営業主、ボランティアなどが含まれる。また括弧の中の数値は、回答者数及びその比率である。

選択1：定年後も今の会社又は子会社・系列会社等関連会社で、今までと同じような仕事をして働きたい（697人、29.6%）。

選択2：定年後、職業生活から引退したい（419人、17.8%）。

選択3：定年後も今の会社又は子会社・系列会社等関連会社で、今までと同じような仕事でなくとも、知識や技能を生かせる仕事をして働きたい（382人、16.2%）。

選択4：定年後、今の会社と関係のない別の職場で、今までと同じような仕事をして働きたい（86人、3.7%）。

選択5：定年後、今の会社と関係のない別の職場で、今までと同じような仕事でなくとも、知識や技能を生かせる仕事をして働きたい（446人、19.0%）。

選択6：定年後、今の会社と関係のない別の職場で、全く新しい仕事をして働きたい（299人、12.7%）。

選択7：定年後も今の会社又は子会社・系列会社等の関連会社で、全く新しい仕事をして働きたい（25人、1.1%）。

この結果は、大変興味深い。特に、仕事の内容は別にしてとにかく今の会社で引き続き働きたいとする者（選択1及び3、7）が合計で46.9%であるのに対して、今の会社と関係のない別の職場で働きたいとする者（選択4及び5、6）が35.4%、年金の支給開始年齢の引き上げにもかかわらず引退したいとする者が17.8%を占める。

意外に今の会社ではなく、別の職場で働きたいとする人が多いが、問題はなぜそうした希望がもたれるかということである。もし中高年齢者が今の会社で働くことは継続雇用制度が未整備であるために困難であると考え、別の会社での就業を希望しているならば、制度の充実こそが最優先されなければならない。しかしそれが仕事の性格や知識・技能の活用可能性などの点から別の働き方を希望すると

ということであるならば、高齢者の雇用対策として継続雇用のみでは不十分であり、高齢者のための労働市場の整備や定年前の自己啓発などへの援助を充実させなければならない。そこで、継続雇用制度の効果に関する分析を行ったところ、次のような結果を得た。すなわち、再雇用などの継続雇用制度が存在する企業で働く従業員の場合、「今の会社で今の仕事」を希望する確率が9.5%上昇する反面、「今の会社で今の知識・技能を生かしたい」が3.5%低下するから、その純効果は6%の上昇である。ただし、継続雇用でも希望者全員を対象とした場合には純効果は10%と高くなる。こうしたことから、継続雇用制度の充実を推進する政策は有効であるといえるが、それでも今の会社に関わらない者も多くいることを看過すべきではないだろう。

では働き方の選択にどのような要因が影響するのだろうか。分析結果から、年齢が若くなるほど、また女性より男性の方が、さらに勤続年数が長くなるほど、営業関係の仕事などその内容が高齢者に厳しいと思われる仕事の方が、学歴が高くなるほど、地位の高い管理職にある者ほど、現在勤務する会社の定年年齢が短いほど、会社の規模が大きいほど、定年後に今の会社で今の仕事を続けたいという人が減る一方、別の職場で今とは違った仕事をしたいという人が増える傾向がみられる。逆に、今の会社で今の仕事をそのまま続けたいと希望する者として特に目に付いた結果は、定年後、年金だけでは生活できない者、定年時に住宅ローンがまだ残っている者、学歴の低い者、まだ役職経験のない者などである。継続雇用制度の充実はこうした人々に特に必要である。

働き方として労働時間も重要な要素である。『調査』によれば、「普通の従業員と同じ勤

務時間」を希望する者が42.2%、「週・月の勤務日数が少ない」が22.5%、「1日の勤務時間が短い」が21.9%、「自由裁量の勤務時間」が12.6%となっており、定年後、何らかの勤務時間の変更を希望する者が半数を超える。特に男性より女性に、また学歴が高い者に、さらに事務関係の仕事や営業・販売関係の仕事、サービス関係の仕事をしている者に短時間労働を希望する者が多い。短時間労働としては、一般に「1日の勤務時間が短い」より「週・月の勤務日数が短い」方が望まれる傾向がある。

3 希望する引退年齢

年金の支給開始年齢の引き上げに合わせてか、65歳までの雇用延長が叫ばれるが、それは労働者の希望なのだろうか。先の『調査』は、何歳まで働きたいかを訊ねているが、その結果は表1のようである。ただし、「わからない」と回答した者は除外されている。

表1 働きたい年齢分布

年齢	59歳以下	60歳	61～64歳	65歳	66～69歳	70歳以上	働けるうちはずっと働きたい
比率	1.0%	14.5%	8.1%	32.5%	0.5%	1.6%	41.7%

(調査数：3,354)

表1によれば、65歳まで働きたいと明確に答えた者の比率は32.5%と騒がれている割には高くない気がする。むしろ「働けるうちはずっと働きたい」とする者の比率が高いのが目に付く。60歳台になれば、人によって能力や体力に大きなばらつきが生じる上に、年金や住宅ローンなどの経済条件も大きく異なってくる。したがって、具体的な数値を言えないのは納得できる。

労働省は、希望者全員を対象にする再雇用制度を60歳+α方式、65歳定年延長を65歳—

β方式と位置付けるが、現実には多くの企業が60歳の時点で賃金や労働時間、仕事の内容を切り替えるから、筆者は両者の間に実質的な差はないと思う。もしあるとしても、それは精々のところ働く者の気分には差が出る程度である。大切なことは、αやβをどうして決めるかという問題である。表1の結果から、それを一律に決めるようなことがあってはならないだろう。

微妙なαやβを適切に決めるには、職場での業績評価がしっかりできなければならない。逆に言えば、高齢者の仕事は短期的な業績評価のしやすいものであることが望ましい。しばしば適職移動として高齢者のやりやすい仕事への移動が考えられるが、むしろ短期的にしっかりとした業績評価とそれに見合った処遇が可能な仕事への配置が高齢者のモラル・ダウンを防ぐ意味でも望ましいのではないだろうか。今や高齢者だからできないといった仕事は職場に多くない。もし通常のペースではできないというのであれば、賃金などの処遇面で調整すればいい。そうすることによって高齢者は、これまでの知識や技能を依然として生かすことができる。それは、60歳になったからといって高齢者用の仕事に配置する政策よりもはるかに合理的である。それに今後増加する高齢者の数に対してそれに見合った高齢者用の仕事を探すのは多くの企業ですでに限界にきている。

要するに、60歳代というのは、長い労働生涯から引退生活へと微調整をしながら、ソフト・ランディングする時期であり、何時どのように着地するかは人によって実に様々である。仕事にこだわる人、あるいは賃金や労働時間などの労働条件にこだわる人など、色々なニーズがある。したがって、高齢者を一律に処遇することは不可能である。それにもか

かわらず、『調査』によれば、企業及び従業員とも継続雇用に実現が困難な理由として「高齢者個々人のばらつきが大きすぎ、全員を一律に処遇することが難しい」を最大の要因に挙げている。こんな発想でこれから高齢者雇用に取り組もうというのでは心もとないかぎりである。

〔筆者は中部産政研研究員〕

著者紹介

大橋 勇雄（おおはし いさお）

〔略 歴〕

昭和20年	愛知県瀬戸市生まれ
昭和43年3月	名古屋大学経済学部経済学科 卒業
昭和45年3月	名古屋大学大学院経済学研究科 修士課程 修了
昭和48年3月	名古屋大学大学院経済学研究科博士課程 単位取得退学
昭和54年7月	経済学博士（名古屋大学）
昭和51年4月	名古屋市立大学経済学部助教授
昭和55年1月	筑波大学社会工学系助教授
昭和58年10月	名古屋大学経済学部助教授
平成2年3月	名古屋大学経済学部教授
平成11年4月	一橋大学大学院経済学研究科教授 現在に至る

〔最近の論文〕

「定年退職と年金制度の理論的分析」『日本労働研究雑誌』1998年6月号：p.11-20.

「90年代の労働市場と経済の国際化」『経済セミナー』No12, 1999年：p.21-24.

「定年後の賃金と雇用」『経済研究』Vol.51, No.1, Jan. 2000年.

「高齢者の雇用問題を解く」『一橋論叢』2000, 4月.



介護保険法の施行と その問題点



神戸大学大学院 国際協力研究科
教授 香 川 孝 三

介護保険法が2000年4月1日から施行された。その内容の特徴と、その問題点を整理してみたい。介護保険は介護を社会全体でみていくことを前提とする保険制度である。家族だけで介護をみていくことには限界があること、社会的入院という言葉があるように、病気は治っても病院にそのまま入院して、そこで生活の面倒をみてもらうために医療費が嵩み、医療保険制度の運営に大きな問題を投げかけていることが指摘されてきた。それらを処理する一つの方法として在宅介護を重視する介護保険制度が導入された。

1 準委任契約による介護の提供

医療機関で治療を受ける場合、患者と医療機関（医者）との間で、準委任契約にもとづいて治療がおこなわれる。それと同じように介護についても、介護の提供を受ける者と介護を提供する側との準委任契約によってなされる。これまで介護は措置制度によって、行政機関が一定の措置を提供することを決定し、それによって介護がなされてきた。介護を受ける側の意向が尊重される点で、それまでと

は大きく異なる。

これがねらい通り進むためには、いくつかの前提条件がある。介護を受ける側に判断能力があることである。介護の対象になるのは65歳以上の要介護認定者と40歳以上64歳までの人で老化に伴う一定の病気（パーキンソン病、骨折による骨粗鬆症、慢性関節リウマチ、脳血管疾患等15種の病気）で介護が必要となった者である（労災によって介護が必要となった者は労災保険法が適用になり、介護保険法の対象からはずされている）。痴呆症によって惚けてきている場合、契約先にだまされる可能性がある。子供や面倒を見る人がいれば、それをチェックできようが、一人住まいの場合にはチェックされにくい。そこで成人後見法が施行され、後見人によってチェックできることになった。

契約を締結するためには、その内容が問題になる。その内容はケアマネージャーによって作成されるケアプランによって決まる。保険制度のために全国的に統一した基準で、公正にケアプランが決められる必要がある。そこで介護の必要度を判定して、その程度に応

じて一定の基準でケアプランが決められることになっている。自立、要支援、要介護1～5の7段階に判定するが、介護度の判定に不正があったり、えこひいきがあると問題である。コンピュータで判定するシステムが開発されているが、介護度を判定する要素の調査に不正があれば、入力の時点でおかしいので、いくらコンピュータでも、その不正は見抜けない。準委任契約は書面で締結する必要はないが、紛争の発生をなくすためには書面で締結する方が望ましい。日弁連はモデル契約書を作成しているので、それも参考にして契約できる。

契約締結の相手をどう決めるのか。そのために介護提供者がそのサービスの内容を公開して選択しやすくしておく必要がある。さらに相手が地域に一つしかなければ、そこと契約する他ない。これでは介護を受ける側が不利になる。そこで、介護提供業者が複数必要になる。この問題を次に見てみよう。

2 民間業者等の介護業務への参入

これまで介護は地方公共団体や第三セクターとされる公的な組織、たとえば社会福祉協議会や福祉公社が担当してきた。介護保険を導入すると、それだけでは不十分である。そこで民間業者の参入を積極的に認め、これまでの組織との間で競争をして、契約締結にいたることを認めている。民間業者を認めることは契約の相手先を増やすとともに、競争によって介護のサービスの向上を期待できる。たとえば、介護報酬が定められていて、その1割は自己負担として介護を受ける者が介護を提供する業者に支払う（最高限度額が決められ、異常に高くなることを抑えている）が、介護報酬を下回る値段を設定することも認め

られている。しかし、契約締結の最初は顧客獲得のために値段を安くするが、安定した顧客になると値段を上げる可能性もある。介護の内容でも介護保険法に定める介護以外のサービスを提供することもできる。その部分は介護の提供を受ける側が全額支払う義務があるので、金持ちの高齢者だけが対象になるが、サービスの多様性の面でも競争が激しくなろう。

民間業者といっても、さまざまな業者が介護サービスに進出している。農協、生協、不動産業者、福祉用具取扱業者、NPO等の他に、製造業者が異業種への進出を試み介護サービスに乗り出している。これらが介護の契約を締結するためには、厚生省が定める基準を満たしたうえで、市町村から指定を受けなければならない。

3 契約履行の確保のための人材確保

準委任契約が契約内容にしたがって履行されなければならないが、履行補助者としての人材を確保する必要がある。1998年では65歳以上が2,051万人いるが、2,025年には3,311万人と予想されている。そうになると、介護が必要な高齢者が現在の280万人から520万人にふくれ上がるとされている。保険制度であることから、平等に介護を受けられるようにしなければならない。それだけ多くの要介護高齢者を介護する人材を確保できるのか。現段階ではケアマネージャーは16万人強、社会福祉士は1万6,206名（1999年3月）、介護福祉士13万5,058名（1999年3月）、ホームヘルパーは新ゴールドプランでは1999年度末には17万人を目標としていたが、現在ではそれをはるかに越えていると思われる。ホームヘル

パーは1級、2級、3級と3段階に分かれているが、市町村、民間業者が養成講座を開設しており、定員をはるかに越える希望者が殺到している。実習が必要なので、簡単に定員をふやすことが難しいためである。介護福祉士を養成する学校も定員が増加しており、1学年で1万人強が在学しており、数の面ではかなりよくなっている。

しかし、資格をとっても、それが就労に繋がるかどうかが問題である。ホームヘルパーの場合、パートタイマーが多く、それだけで生活することは不可能であり、家計補助的な収入にしかならない。これから24時間対応の介護が一般化してこようが、そうなると深夜勤務も増える。体重の重い高齢者の世話で力を必要とするが、その割りに収入が低い。専門職としての位置づけが低いことの現れである。家政婦と同じにしか見られないという問題と言い換えてもいいであろう。

今後、数の確保のためには、特にホームヘルパーの待遇改善が必要である。ホームヘルパーの9割以上が女性であることから、女性の労働力を安く使っていることが指摘できよう。介護報酬額を見てもそのことが言える。身体介護中心では4,020円、家事援助中心では1,530円、折衷型では2,780円が介護報酬の額である。家事援助が安くなっており、ここに多くのパート・ヘルパーが従事している。そこで労働組合による組織化の必要性が大きいと言えよう。女性やパートが多いので、組織化のためにはひと工夫が必要であろう。

人材不足に対処するために外国人を導入するという案も出ている。介護ができるような在留資格を設定することが法務省入国管理局で検討されている。これは外国人労働者をど

のように日本に迎えるかという大問題を再び引き起こしそうである。

4 契約履行を監視すること

契約内容通り履行されているかどうか監視する機構が必要であるが、ケアマネージャーがチェックすることになっている。しかし、ケアマネージャーは介護を提供する業者に雇用されている場合が多いので、監視機能を果たせるかどうか疑問である。雇用先の利益を優先する可能性があるからである。

市町村が独自に条例でオンブズマン制度を導入している場合もある。これは介護保険制度自体の内容をチェックする役割を担っているが、個別の契約上の問題にも介入できるのであれば、監視機能を持つことになるだろう。

5 保険料の問題

2000年4月から保険料の徴収が始まる（例外として徴収を一定期間免除される者もある）。40歳以上の者が被保険者であり、保険料を支払わなければならない。保険の財源として、介護給付に必要な費用のうち、利用者が自己負担する費用を除いた費用の50%を公費（国25%、都道府県12.5%、市町村12.5%）で、残りの50%を65歳以上の被保険者が17%、40歳から64歳までの被保険者が33%を負担するという原則で保険料が決められている。

その結果、市町村によって額に2倍近くの格差が生じてきている。額が高いこと自体は批判できない。介護サービスの内容をよくしようと思えば、保険料が高くならざるをえないであろう。したがって、保険料と介護サービスの内容とのバランスが取れているかどうか

かである。サービスの内容が低いのに、保険料が高いというのが一番問題である。

介護保険法を立案する時、社会的入院が減るので老人保健法への負担が減少し、組合健保の財政が健全化するというのが、介護保険法推進の説得材料であった。しかし、現実はどうなっていない。政府は健康保険料と介護保険料の両方を含めて組合健保の場合9.5%、政府管掌健保の9.1%を保険料の上限としてきた。その時、健康保険料は組合健保では平均8.51%、政府管掌健保では8.5%である。介護保険料を組合健保では0.89%、政府管掌健保では0.93%と試算していたが、それを上回る状況が出てきた。朝日新聞の調査によれば、調査した組合健保1785のうち、政府の基準を上回るのが1046であり、58%にもなっている。

これは現職で働いている者と企業側の負担が増加することを意味する。介護保険法が施行されたばかりの段階でこうなのであるから、今後高齢化が進めばますます負担が増えるのではないかという恐れを抱かせる。

さらに、高齢者の医療と介護をどう区別するのかという問題をも引き起こす。これは施設での介護を受ける場合に問題となる。介護を受けていても病気にかかるが、どこまで医療保険で面倒をみるのか明確ではない。医療機関が療養型医療施設を経営している場合、もうかる方の保険制度を利用するおそれがある。高齢者の医療保険制度の改革が試みられているが、その内容いかんにかかっている。

6 シングル社会に向かう

介護保険制度を見ていて、しだいにシングル社会にむかっていることを実感させられる。

シングル社会とは家族単位ではなく個人単位で構成される社会である。これまでは社会の構成単位として家族が考えられてきていたが、その家族、特に核家族が負担に耐えられなくなってきている。そこで家族に代わって社会全体で面倒をみていく。つまり「社会一家族一個人」から「社会一個人」という関係が強まってきている。人間最後に死ぬ時は一人であるが、それに反発して家族を重視する考えからの巻き返しがあって、家族で介護する場合には一定の限度で手当が支給されるようになった。

参考文献

日本労働研究機構『ホームヘルプの就労実態と意識』1999年3月

総務庁行政監察局『安心して老後が過ごせる介護サービスの実現を目指して』1999年12月

著者紹介

香川 孝三（かがわ こうぞう）

〔略 歴〕

昭和19年 香川県生まれ
昭和42年3月 東京大学法学部卒業
昭和47年12月 東京大学大学院法学研究科博士課程単位取得退学
昭和48年1月 富山大学経済学部講師
昭和58年4月 同志社大学文学部社会学科教授
平成6年4月 神戸大学大学院国際協力研究科教授
現在に至る

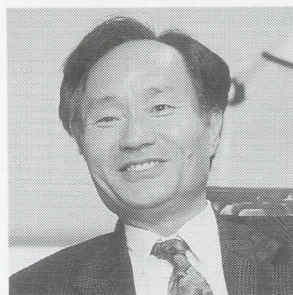
〔主な著書〕

「わが国海外進出企業の労働問題」

日本労働協会（現在の日本労働研究機構）1978年
「注釈労働組合法」（共著） 有斐閣 1980年
「インドの労使関係と法」 成文堂 1986年
「注釈労働組合法」（共著） 有斐閣 1990年
「マレーシア労使関係法論」 信山社 1995年
「アジアの労働と法」 信山社 2000年



国際博覧会への期待



名古屋大学副総長
大学院経済学研究科
教授 奥野 信 宏

はじめに

国際博覧会については、話題が全国レベルで盛り上がったのはいいが、環境の保全問題で会場規模の縮小やら跡地利用の見直しなどに関心が集中して、具体的な内容を議論する楽しさがどこかに吹き飛んでしまったようである。地元でも、訪問客の輸送問題、コストの負担問題などが一気に吹き出て、検討を新たにやり直すことを余儀なくされているように見える。

国際博覧会の成功は心から願っているし、関係者の皆さんの努力とご苦労は並大抵のものではないと推測する。しかし、第三者的な言い方で恐縮だが、最近の動向や議論については、実施の過程で一度は通らなければならない過程のようにも思う。また、これまでの数年間で、国際博覧会事業のワンクールが終了し、次の第2クールに入ったとも理解できるように思う。

とにかく面白い国際博を

私は、環境や自然のテーマで、海上（かい

しよ）の森を主会場に、世界の人々がアッと驚き、何回も訪れたいくなり、歴史に残り、かつ次の時代に影響を与えつづけるようなものを考える能力などかけらも持ち合わせていないが、これから計画の見直しが行われるのであれば、とにかく面白いものにして欲しいと願っている。

主会場である海上の森は、近場の住人がハイキングに行くのには良い所だろうが、それを見るために日本や世界の各地から人々を呼べるような性格の森ではない。名古屋市や岐阜市からでも海上の森を見に来る人などは、そんなにはいないのではないか。正直言って、海上の森や木々を新たに作る陸橋の上から見下ろして見ても、穴を掘って下から見上げてみても面白いとは思わないし、それをボランティアの方々に解説してもらっても、大学の林学の講義を野外で聞いているようなものになるのではないかと。

数少ない個人的な経験だが、森として見るだけで面白かったのは、鬱蒼とした熱帯雨林とか、アメリカのヨセミテ公園の馬鹿でかいメタセコイヤ科の樹木に埋もれた森林などで

ある。それらの森には世界から人々を呼び、訪れた人々を感動させるものがあると思う。

海上の森は、国際博覧会が開かれるということで世間の注目を浴びたが、それまでは地元でもほとんど知られておらず、今でも名古屋市郊外の平凡な里山である。将来、名古屋圏の人口集積が進むと、大都市圏のなかの森としてそれを維持することの意味は大きいものがあると思う。しかし、国際博覧会のイベントとして、海上の森を残したことが人類の英知だと言ってみても始まらない。それだけでは博覧会は面白くはない。

国際博は、環境と自然がテーマであるが、度肝を抜かれるような面白いものをとにかく見せてほしい。博覧会は19世紀の遺物で現代での意味はないという学者もいるが、私は21世紀にふさわしい国際博が創られるなら十分に意味があると思う。人が集まって新しい試みをやることに、19世紀も21世紀もない。要は21世紀の人たちが面白いと思うことをやればよいのである。

もの凄いイベントが、関係者の間で既に考えられていることと思うが、個人的な趣味で言えば、巨大な自然史博物館がそこに出現すれば面白いと思うし、人を感動させることができるように思う。絶滅した恐竜が徘徊し、ジュラシックパークの映画の真っ只中にいるような世界に浸ることができれば面白いと思う。ドラえもんの世界での、太古と遠い未来の往復など夢の世界が出現するのも面白い。ナイアガラの大瀑布や失われた大自然が海上の森で眼前に出現するとか、人間の自然に対する傲慢さを叩き潰すような自然の脅威の出現とか、それらがひとつの建物のなかの映像ではなく、一山全部のような圧倒的なボ

リュームで迫ってくればすごいと思う。

プロセスの透明化を

ところでしかし、話は現実に戻るが、国際博やその関連事業がどのように進んでいるかについて、関係者以外には、チンプンカンプンなのが気にかかる。

跡地をどうするかは大事だが、当初の計画にあった新住宅計画が現在どうなっているのか、もう中止になったのかどうかすらも皆目分らない。これまでも中止を決定したという報道が出たと思えば、いやまだ生きていたといった調子で、愛知県庁の関係者さえもわからない状態ではないかと疑うことがあった。

海上の森は大都市圏の中にあり、深山のなかに埋もれた森のようなイメージがあるとすればそれは幻想だろうし、いずれは住宅やオフィスなどに取り囲まれた緑地になるだろう。大都市圏で、自然と共生した土地利用について考えることは難問であり、先進国である途上国であるを問わず、自然環境を保全するという意味で人類共通の課題である。海上の森がそのモデルになれば、国際博の成果として歴史に残ると思っていたので、中止の方向で決まっているとすれば残念にも思う。

環境保護団体と政府・愛知県、博覧会協会とのやりとりも、新聞などの報道を追っている限りでは、何が話されているのか、それがどういう役割を果たしているのか、まったく見当がつかない。地域開発は人間がこの地球に住み続ける限り終わることのない営みだし、環境の保全も人類の生存にとって必須の事柄である。私は、愛知県において環境保護団体と行政の関係者が双方のギリギリの所で、大変な緊張感のもとに進むべき道を探っておら

れるという状況だと認識していた。しかし、住民による地域自然の保全活動の道筋が、東京での自然保護団体のトップと通産大臣との話し合いでつけられるという記事を読んだときには、いかにも滑稽に思えた。地域の環境保全という崇高な活動に日々邁進し、ボランティアとしても多くの時間を割いて活動を展開しておられる方々に畏敬の念を持っていただけに、突然のように眼前に現れた権威主義には、正直に言って驚いた。世の中が開発と環境のトレードオフの境界上で動く中で、環境保護団体の発言力はわが国でも著しく増しており、それは必要な機能だと思っている。私は新聞紙上でことの推移を知ることしかできないが、今回については、一連の動きを容認している地域の環境保護団体とはいったい何だろうという感想を持った。

国際博協会で委員として計画の立案に責任をもってあたって来られた大学教師の方々が、反乱をおこしてマスコミや外部に対して、手紙やいろいろな方法で協会への不満を訴えておられるのも、新聞で見る限りであるが理解し難い行動である。先生方は夢と希望を持って、それらを実現するために計画の立案に参加されたと推測する。それが熱心であればあるほど、挫折感や無念さは増幅するのだろうが、計画された案の実現にあたっては、お金のことや、土地の事やら制約があるのは当たり前であり、それについては委員会の内部で対処すべきことではなかろうか。昔、小学生だった頃、生徒の自主活動で思い通りにならないと先生に訴えて言い分を通そうとしたり、うつぶんをはらしたりする者がいた。失礼な言い方で恐縮だが、外から見ていると、そうした行動と大差ないように感じる。

国際博覧会協会と通産省、愛知県のこれらのことに関する関係と役割分担も、外部からみてよくわからない。新聞は、通産省が良いところ取りをして、都合の悪いことがあると自治体に責任をなすりつけようとするのが問題だと論評しているようだが、地方分権の時代のリーダーとして愛知県にも頑張ってもらいたい。

情報公開の必要性

手続きの透明性と情報の公開は、国際博が成功裏にすすむために最も必要なことだと思う。わが国では政府や自治体は「お上」として仕事をするという意識があった。しかし今では、官が権限と税で集めたお金とを使って仕事をしようとしても、うまく行かない時代になっている。話は違うが、例えば都市圏のゴミ問題にしても、市民一人一人がゴミ減量やリサイクルに取り組むという意識とそれを支える市民組織がなければ、ゴミ問題は解決の糸口すらつかめないのが実情だろう。

自治体による長期計画の策定についても大きな変化がみられる。これまでは自治体が計画を作成して市民に伝達するということがだったが、現在では作成の早い段階からインターネットによる意見の聴取などを含め、いろいろな方法で市民の意見を聞き、それを構成して原案を作るという手法がとられるようになっていて理解している。

また、近年、都市計画という概念が後退し、それに替わって街づくりという言葉が一般に使われるようになった。そこには、都市計画という言葉の響きにある官製の計画というイメージを脱却し、住民参加による街の創造ということに理念を転換しようとする意識が働

いているように感じる。

住民参加の仕組みの構築は、ゴミ問題、老人介護、地域での子供の教育などに限らず、あらゆることに重要性を増していくであろうし、住民の助力なしでは行政は機能しないと思う。その意味で、住民活動が行政の一部を担う主体として恒常的に安定したサービスを供給できるよう、社会の仕組みとして構築することが求められている。

そのためには、官と民との信頼関係の構築が必要であるが、その前提として、住民への情報公開の徹底が求められる。市民の側の意識の転換も必要だが、官は住民の意見を、行政にわがままを言っているだけだとか、相手が行政だと市民面をして言いたい放題を言っているといった先入観で、はじめから撥ね付けたりしないで、信頼関係を築く心構えで望んで欲しい。こうした仕組みは21世紀のソフトの社会基盤だろうが、国際博は大規模な国家事業として、それを構築できるかどうかの実験場にもなっていると思う。

〔筆者は中部産政研研究員〕

著者紹介

奥野 信宏（おくの のぶひろ）

〔略 歴〕

- 昭和20年 島根県生まれ
昭和44年 京都大学大学院修士課程卒業
昭和51年 名古屋大学経済学部助教授
昭和64年 名古屋大学経済学部教授
平成3年 名古屋大学大学院国際開発研究科教授（併任）
平成9年 名古屋大学経済学部長
平成12年 名古屋大学副総長
昭和51年～52年 スタンフォード大学客員研究員
昭和59年～60年 ニューヨーク工科大学MBA客員教授
昭和61年～62年 北京日本学研究中心客員教授
現在 内閣官房PFI推進委員会委員，国土庁国土審議会委員，中部空港調査会専門委員などを兼務

〔主な著書〕

- 「公企業の経済理論」
（東洋経済新報社，昭和51年）
「公共経済—社会資本の理論と政策—」
（東洋経済新報社，昭和63年）
「社会資本と経済発展」
（名古屋大学出版会，平成6年）
「公共経済学」（岩波書店，平成8年）他





「女子学生の 就職戦線異状あり」 一雇用の女性化を進める 新・日本的経営一



金城学院大学現代文化学部
教授 杉本貴代栄

〈「超氷河期」が続く理由〉

ここ数年、就職活動をする学生にとっての「超氷河期」が続いている。労働省と文部省の発表によると、昨年（1999年）の春に大学を卒業した就職希望の学生の就職率は92%（男子93.2%、女子89.2%）と、1996年に調査を開始して以来の最低の数字であった。今年の春の卒業生の数字はまだ集計されていないが、それと同程度か、または更に下回ることも予想されている。このような就職難は男女どちらの学生も影響を受けるのだが、特に女子学生にとって厳しいことは、度々ニュースなどで報道されているとおりである。男子学生よりも女子学生の方が就職が難しいという現実には、何も今さら始まったことではないにもかかわらず、なぜ今、一層厳しいのだろうか？ 最近の女子学生の就職難とは、単に景気変動の影響によるものではなく、90年代に入ってますます加速した雇用システムの変化という構造的な理由に依っている。ゆえに一時的な現象ではなく、また仮に景気が良くなったとしてもすぐに回復するというもの

のではない。

1995年の5月に日経連は、『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』を発表した。この報告書のなかで、日本企業が経済の長期不況とグローバルな国際競争を勝ち抜くためには、これまでの「正規雇用・長期勤務・年功的処遇」を標準モデルとする日本の雇用慣行を転換し、「人材のフレキシブルな活用」と「能力・業績（成果）重視の人事処遇」を行うことを強調した。そして、これからの企業が活用すべき労働者類型を「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」「雇用柔軟型」の3つのタイプに分け、その効果的な活用を打ち出した。女性は従来から「雇用柔軟型」に位置づけられてきたが、今後は一層その戦略的役割が期待されることになる。このような日経連の提起を受けて、多くの企業では男女正社員の削減と、派遣・パート・契約社員などフレキシブル・ワークが積極的に導入されつつある。また、このような企業の人事管理制度の改革と相まって、女性労働の多様化を一層促進する、一連の労働法制的規制緩和が行われた。

このような「労働ビックバン」の対象には男女ともがなるのだが、女性の方が対象にされることが多いことは言うまでもない。女子学生にとっての「超氷河期」とは、今までにない大規模な「労働ビックバン」が進行中であり、女性たちがその最前線に立たされていることを意味しているのである。

〈女子学生にとっての人気職種〉

女子学生の就職難が、雇用システムの変化がもたらした構造的な理由であることを知るために、彼女たちにとっての人気職種のここ数年の変化を見てみよう。まず、人気第1位といってもいい職種としてスチュワーデスがあげられよう（ちなみに、学生の間では「スッチー」という）。スチュワーデスという職業は、競争が激しいため今までもなかなか就きにくい仕事ではあったけれども、今や現実には存在しない職種になったともいえる。1994年に日本航空の関連会社である日本アジア航空で、その後日本航空、日本エアシステム、全日空等で「契約スチュワーデス（短期契約制客室乗務員）」が導入されて以降、国内民間航空会社8社の採用はすべて「契約スチュワーデス」に限られたからである。1994年に発表された日本航空と全日空の構造改革に関するリストラ計画と、同年の航空審議会答申は人件費削減を大きな柱とし、正社員でない客室乗務員の雇用を盛り込んだからだった。日本航空、日本エアシステム、全日空3社の採用数の推移をみると、導入時には4%だった「契約スチュワーデス」は、3年後の97年には36%になった。

「契約スチュワーデス」とは、「1年契約2回更新」で雇用され、3年後に本人の希望、適性、勤務成績を考慮して正社員に切り替え

られる可能性はある。給与は出来高払い時間給制で、賞与を合わせて年収約250万円。正社員のスチュワーデスより約150万円少ないという。つまりスチュワーデスという職種はないわけではないけれども、それは従来のスチュワーデスとは「異なる職種」である。かつて30歳定年制や結婚退職制があるなかで現行のような働く権利を獲得してきた、女性にとって安定した働きやすい職種が一つ削減したのである。

次いで人気のある職種として、総合商社があげられるだろう。これも現在ではスチュワーデスと同様に、ほとんど実在しない職種となった。1996年に三菱商事が女性事務職の新卒採用を原則廃止したことが発端であった。1986年に施行された男女雇用機会均等法に3ヶ月遅れて施行された労働者派遣法は、コンピューター・プログラマー、通訳等16業種に限って許可制で労働者派遣を認めた（1995年に26職種に拡大された）。それまでは職業安定法違反の疑いをかけられながらも事実上増大してきた派遣労働が、一定の枠を設けて認められたのである。その結果、均等法を有効に「活用」するためには、基幹労働力として男性と同等に働く女性を少数雇用し、そのほかの労働力は派遣労働で補えばいいと考える企業が出てきても不思議ではない。募集や研修費用、社会保険の負担も節減できる。事実、100%出資の子会社として人材派遣会社を設立し、自社の補助労働のプールとする企業も出現した。三菱商事に続いて、大手総合商社は次々に「一般職」の採用を中止した。

むろん均等法があるのだから、女性も「総合職」として総合商社に入社することはできる。「総合職」の正社員として、男性と肩を並べて仕事をする女性もいないわけではない。

しかし、今まで女子大生の総合商社での「受け皿」となっていた「一般職」は消滅し、彼女たちがこなしていた仕事は、多くは派遣という安価な労働力に置き換えられたのである。

〈労働者派遣法の進展〉

「新・日本的経営」戦略が目指した、雇用の多様化による「人材のフレキシブルな活用」は、女性に顕著に出現しつつある。女性雇用者のうち、非正規社員（パート・派遣・嘱託等）は42.8%（男性10.4%、1998年）。つまり、働く女性の約2人に1人は、パート・派遣・臨時・契約といった雇用形態で働いている。むしろ男性も雇用の多様化の対象ではあるのだが、男性の非正規雇用比率はおおよそ1割でしかない。雇用の多様化とは、雇用の女性化＝女性労働の周辺化であるということが出来るだろう。従来から、女性は男性に比べて不利な働き方をしていたのだが、最近その傾向は一時退職した中高年の女性だけでなく、新規卒卒者や若年層の女性にも広がった。パート労働が、家事育児を担った中高年既婚女性が大多数を占める働き方だとすると、派遣労働は若年女性の働き方として「定着」しつつあるようだ。

1999年6月に労働者派遣法の改正が可決成立した（施行は同年12月1日から）。これにより、これまでOA操作など26業種に限られていた派遣対象業務に、港湾輸送・建設・警備など業者による法外なピンはねが多発しかねない「不適切な業務」を除いて自由化するネガティブリスト方式が取り入れられた。ソフトウェア開発、通訳など「専門的な業務」の26業務だけを認めていた従来方式（ポジティブリスト方式）に比べて、対象業務はほぼ全面的に自由化されたことになる。派遣期

間の上限は、現行の26業種については従来通り3年（上限1年、2回の更新可能）を踏襲するが、新たに自由化された業務については上限を1年間とし、更新を認めない。引き続き従事させる場合は、直接雇用の努力義務が生じる。この趣旨は、派遣期間が1年を越えるならば正社員として雇うことを求めることにあるという。しかしこのルールは一方で、派遣社員を1年で切る口実を派遣先に与えることにもなると懸念されている。いずれにしても今回の法改正により、新・日本的経営に添う雇用の多様化は、一層の拍車かけられることになるだろう。

そのような懸念があるにもかかわらず、派遣労働という働き方は若い女性を中心に広まりつつある。派遣で働く人は約86万人といわれるが（1997年）、東京都が1999年3月に行った派遣労働者実態調査によると、派遣労働者の約86%が女性で、最も多い年代は25歳から29歳。派遣労働の主たる担い手は若い女性なのである。しかし調査はまた、派遣労働の実態を明らかにしている。年収は「100万円未満」が約2割、「200万円台」が約3割。約4割が社会保険に加入していない。派遣の仕事を選んだ理由としては、1位が「自分の都合に合わせて働ける」（40.6%）、2位が「正社員として働ける企業がない」（37.1%）であった。1988年調査時は、1位の数字が56.3%、2位の数字が23.3%だったので、好んで派遣で働くというよりも、正社員として働けないから派遣で働いているという傾向が強くなったことがわかる。今後の希望としては、「正社員として働きたい」（30.4%）が、「派遣の仕事が続けていきたい」（29.0%）を上回った。派遣労働という働き方が登場した1980年代後半には、ひとつの会社に属さな

いたため人間関係の煩わしさがなく、自分の生活スタイルに合った働き方が選べることが若者を中心に受け入れられたともいわれたが、最近の様子はかなり違うようである。「会社に縛られない新しい働き方」とは人材派遣会社の「売り」ではあるけれども、正規の仕事に就きにくい女性にとっては何も新しい働き方ではなくて、パート労働と同様に不安定な働き方の選択肢のひとつにすぎないのである。

〈女子学生の就職戦線〉

このような雇用をめぐる大きな変化のなかで生じた女子学生の就職難の原因とは、まず第1に、進行中の雇用の多様化が、従来の性別役割分業をあくまでも前提として進行していることにある。80年代までに形成された働き方とは、性別分業システムを土台にした働き方であった。男性を稼ぎ手とし、(有償労働)、女性を家事・育児の担い手とする(無償労働)性別分業家族を前提として成り立つ構造である。夫がモーレツサラリーマンとして早朝から深夜まで働くことができるのは、家庭内の役割を引き受ける主婦がいてこそであり、女性が働く場合にパートにならざるをえないのは、主婦役割を課せられているからである。90年代の雇用システムの改革が、基本的にはこの構造を変えることなく進められたところに問題がある。従って男女雇用機会均等法以後の女性労働の戦力化とは、一定の機会の拡大をもたらしはしたが、一方で雇用の多様化にともなって平等よりも不安定雇用を拡大したのである。このような状況下では女性の働き方は、男性並みに基幹労働力として働く一部の女性と、多様な働き方をする多くの女性とに、2極分解することになる。このような状況から脱出するためには、長期的

な視野から見ると、ジェンダーバイアスの是正を視野に入れた労働力の再編成が必要とされる。

しかし短期的な見方をすれば女子学生たちはこの就職難を何とか乗り切らなければならない。そのために女子学生たちに必要なことは、働くことは女性の人生にとってほんの一次的なことではなく、長期にわたってかわり続ける問題であるという認識の上に立って、「どう働くのか」「なぜ働くのか」といった「仕事観」をしっかりと確立することである。

ここ数年の就職活動は、今までとはかなり様変わりした。1997年に就職協定が廃止されて以降、学生と企業の就職をめぐる活動状況は大きく変化した。「インターネットを利用した情報提供・資料請求などの受付」「応募時に志望動機や自己PRなどを詳しく書かせるエントリーシートの導入」「選考とは関係ない早期のオープンセミナーの開催」は、採用活動のスタンダードとしてほぼ定着したといえる。また、就職戦線の早期化も定着し、2月初旬からセミナーがスタートする。一方で、新年度にこだわらず年間を通じての求人を行う企業も増えてきた。このような傾向のもとでは、インターネット等の新しい方法を有効に利用して早期に、恒常的に情報を収集すること、かつ自分の「仕事観」を表現できることが必要なのである。企業側も、主体的な「仕事観」をもった、意欲ある女性を積極的に採用してほしいものである。



穴あけピン精密加工の技を尋ねて

すべては指先の「アタリ」にある



コンピュータや携帯電話など電子機器の競争は激しく、技術革新は日進月歩で進んでいる。これらの製品の小型化を支えているのは個々の部品を組み付けていくネジやリベットの精密加工技術である。

今回訪問した福井鋌螺(株)は石川県にほど近い福井県金津町にあるネジやリベットの専門メーカーで、開発技術陣と金型製造工場、ネジ、リベットの製造工場まで一連の開発生産体制を備え、極小部品については国内トップメーカーに位置づけられ、大手電機メーカーなどからの引き合いも多い。

これらの精密部品製造のカギを握る中空リベット用穴あけピンの精密加工の技能について、同社本社工場に神尾美代子さんを訪ね、お話を伺った。

神尾美代子氏の

プロフィール

昭和18年

福井県坂井郡金津町生まれ

昭和44年

福井鋌螺(株)に入社

入社以来一貫して中空リベット用穴あけピンの製造に従事

平成9年

金型製造部門の分社化に伴いビヨラ・テクノ(株)に転籍

現在に至る

ふくいびょうら 福井鋌螺(株)

本社所在地 福井県坂井郡金津町

会社設立 昭和34年(1959年)福井鋌螺工業所を創立

昭和38年(1963年)株式会社化し、福井鋌螺(株)と名称変更

取締役社長 打本 幸雄

資本金 4億5千万円

売上高 約105億円

従業員数 約480名

工場 本社、滝(以上福井県)

能登、加賀、永井(以上石川県)

主な製品 電子部品用ネジ、ピン、リベットなどの特殊圧造パーツ、家電用、AV機器用リベット、端子類、自動車及びカーエレクトロニクス用ピン、ネジ、リベット類、住宅、生活関連部品用リベット類等

ご主人と同じ工場で

—— 今日では精密ネジ、リベット類では国内トップメーカーの福井鋳螺にお邪魔して、神尾さんにお話を伺います。よろしくお願いします。

まず、こちらの会社にお入りになったいきさつからお話を伺えますか。

はい。私が入社したのは昭和44年で25歳の時でした。子供を何とかおじいちゃん、おばあちゃんに預けられるようになっていましたときに芦原温泉の駅裏にあった福井鋳螺の工場がこちらに移転してきました、その時に社員募集がありまして主人と相談して一緒に入社しました。

—— ご主人もこの会社いらっしゃるんですか。

入社したのは私の方が4、5日早かったんじゃないかと思います。以前は主人も私と同じ金型工場にいて、私は今と同じ卓上旋盤でしたが、主人は大型の旋盤を扱っていました。主人は今と同じ敷地内にある部品製造の工場です。

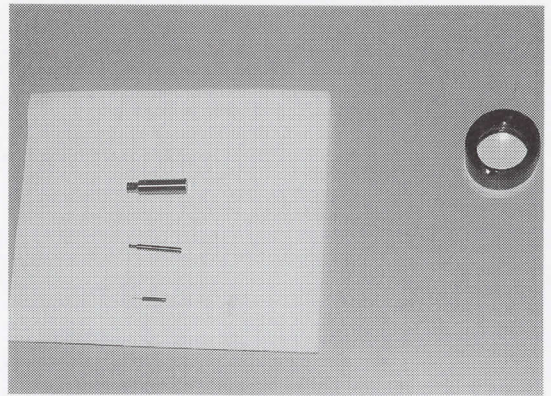
—— 神尾さんのお宅はこの近くにあるんですか。

はい。ここから2キロぐらいのところですよ。

—— 職場が近く通勤が楽でいいですね。このあたりは水田も広がっていて米どころだと思いますが、神尾さんのお宅は農業をされているのですか。

はい。8反（80アール）ほど作っています。休日は私も農作業をしています。最近は機械化したり共同で農作業をするようになってきて、以前に比べると楽になってきましたが、ゴールデンウィークなどはちょうどまとめて農作業ができますので、田植えなどで大忙しです。

—— ああ、そうですか。連休といっても体を休めたりどこかへ遊びに出かけるなどということではなく、かえってお忙しいわけですね。



ピン製作31年の大ベテラン

—— 今日では神尾さんの工場での仕事を伺います。ききにきましたので、農業の話はこれくらいにして……。まず、神尾さんご自身は最初はどんな仕事をしていられたんですか。

はい。作業場所そのものは工場が大きくなる度に5回ほど移動しましたが、入社当初から31年間ずっと小型の卓上旋盤を使ってピンの製作をしています。

—— 31年間ですか。大ベテランなんですね。

おそらく、神尾さんに代わる人がいなかったんだろうと思いますが、もっと他の仕事もしたいと思ったことはありませんでしたか。

少しはそういう気持ちになったこともありましたが、みんなが私の作るピンを期待してくれていましたし、ここで休んでしまうとみんなが困るだろうと思って続けてきました。気がついてみたら31年経っていたという感じでそんなに苦痛に思ったことはありません。

—— 細かい仕事でしょうから、精神的にお疲れになるとかいうことはありませんか。

精神的にというよりも、いつもレンズを覗いていますから目が疲れますね。

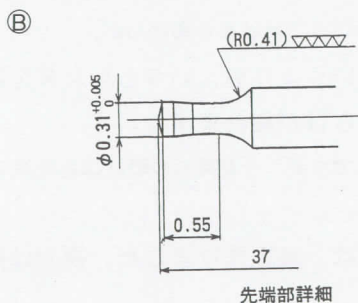
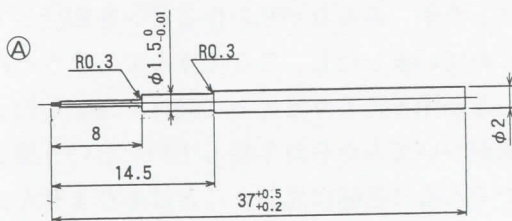
—— 失礼ですが、今お持ちの眼鏡は老眼鏡ですか。

はい。これは、最近作りました。視力は裸眼で1.0です。

——— そうですね。さて、ピンを作っていると
おっしゃいましたが、そのピンというのはどんな
役割をするものなのか教えていただけませんか。

はい。私の作っているのは中空リベットの
中空部分を作る穴あけピンです。例えばファ
イルや洗剤のケースなどを思い浮かべていた
だければいいのですが、本体に金具や取っ手
などを取り付けるには大抵リベットが使われ
ています。これはステンレスやアルミなどの
素材をプレスして作るのですがリベットの穴
の部分を作るために金型の中にピンをセット
します。素材をプレスしますと金型から突き
出しているピンの部分がリベットの穴になり
ます。今、お話ししましたファイルや洗剤の
箱のようなものならそれほど精度は要求され
ないのですが、最近では携帯電話やコン
ピュータ、A V機器など精密な電子機器の組
立にこのようなりベットが使われるようにな
り、それらの製品の小型化がどんどん進ん
でいますのでミリ単位以下の小さな穴のあいた
りベットが必要になっています。

——— 神尾さんはその小さな穴をあけるピンを
作っておられるというわけですね。



はい。ピンの形は④の図のような形をして
います。先端の部分を拡大したのが⑤の図で
す。一番先はほんの少しふくれていますがあ
とは棒のようになっています。しかしこの先
端の部分をよく見ていただきますと根元の部
分に行くほど少し細くなっています。これは
「ヌスミ」といっていますが削りかすを逃が
したり、リベットとピンの摩擦を避けるため
に細くしています。

——— このピンを神尾さんが加工されるわけ
ですね。どのような道具を使って加工されるの
ですか。

小型の卓上精密旋盤です。大きさはちょう
ど家庭用のミシンのようなもので、ピンを旋
盤にセットして回転させながら、それにバイ
ト（刃具）を当てて削っていきます。右手の
ハンドルを回すとバイトが左右に動き、左手
のハンドルを回すとバイトが前後に動きます。
ピンの回転はペダルで操作します。

指先に神経を集中して

——— 恐れ入りますが、実際にやって見せてい
ただけませんか。

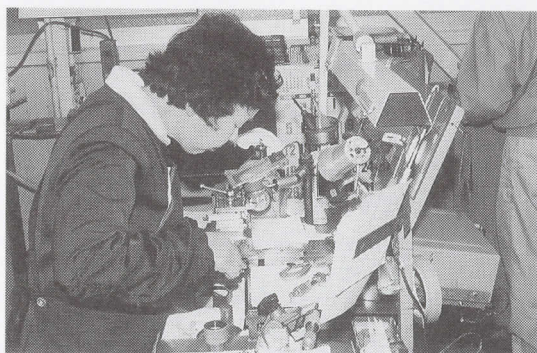
はい。それでは。

——— 神尾さんの前にあるのは何ですか。

このガラスは切り粉が目に入らないための
ただの防護ガラスで拡大はしていません。そ
の先のピンのところで私が覗いているのが拡
大鏡です。倍率は10倍です。

——— 同時に両手のハンドルを操作して微妙な
曲面を削られるわけですね。これはすごいですね。
時々測定されているようですが。

はい。公差が決められており、削りすぎな
いように慎重にやっています。この測定もマ
イクロ（デジタルマイクロメーター）のちょっ
とした当て具合や、測る位置ですぐに5ミク
ロンぐらいの誤差が出てきます。



—— あと何ミクロンだとどのくらい削ればよいかというのは大体わかるものなんですか。

バイトがピンに当たるとバイトの位置を調整しているハンドルを持つ両手の指先にその感触がはね返ってきます。手の感覚で何ミクロン削れたかはおおよそ見当がつかますね。

—— 釣り人は竿を持つ手に「アタリ」が伝わってくるといいますが、それとよく似ていますね。そうしますと拡大鏡で確認されるというよりも、手の感触ということですか。

ええ、そうですね。拡大鏡は最初にバイトを当てる位置を確認する程度で、あと削るときも拡大鏡で確認してはいますが、どちらかといいますと手で感じ取る方が中心ですね。

—— なるほど。

バイトがたくさん機械の前に並んでいますが、作られるピンの種類によって取り替えられるわけですか。

バイトには外形を加工する粗びきバイトと微妙な曲面を加工するRバイトがありまして、Rバイトはピンの種類により取り替えます。また、切れ味が悪くなったりすると、その都度取り替えます。特にRバイトはどのような角度に取り付けるかもうまく削れるかどうかのポイントです。

—— 1本のピンを加工するのにどのくらい時間がかかるのですか。

大体15分から20分ぐらいでしょうか。

—— 1本ずつすべて違ったピンを作られるわけですか。

リベット工場から注文書がきてその指示の個数を作りますが、平均すると3本から5本をまとめて作ることが多いですね。

—— そうしますと、1日に10種類近くを作られるわけですね。今、神尾さんの所で作られる種類というのはどのくらいあるものなんですか。

注文が来たものを順番に作っていますので、あまり勘定したことはありませんが、200～300種類はあると思います。

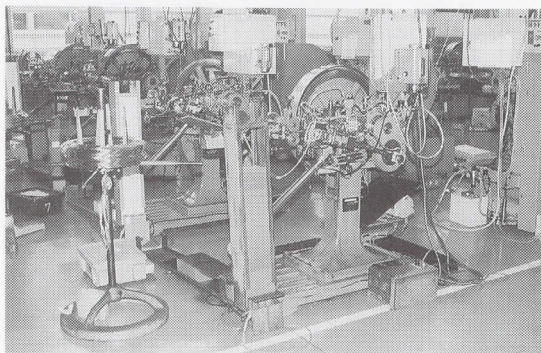
神尾オリジナルを考案

—— さて、神尾さんの会社生活の中で一番大きな出来事というのはどんなことなのでしょう。

そうですね。今から10年以上も前のことになります。当時は小さいものでもピンの直径が2ミリ程度の時代だったんですが、1.08ミリのピンの注文を受けましてやってみたのですが、あの時は随分苦労しました。

—— 1.08ミリといいますとほんとに細いですよね。難しかったんでしょうね。

ええ。「ヌスミ」の所がどうやってもうまく削れないんです。うまくきれいに削ったつもりでも実際に測ってみると物によって深く削りすぎたり、場合によっては浅すぎたりしましてどうしても品質が安定しませんでした。そのうち、何とか作れるようにはなったんですが、工場ですぐ折れてしまうという



問題が出てきました。「ヌスミ」を深く取りすぎていたのが原因で、工場からもう少しその「ヌスミ」を浅くできないかという要望が出てきて、何とかやってみようと努力しました。しかし市販のバイトでは刃先が広すぎて何度やっても指示通りにうまく削ることができませんでした。

——— どのようにして、その問題を解決されたのですか。

そのときは、本当にそのことが気になって仕事を離れて家事をしていても頭からこびりついて離れませんでした。何とかうまく作りたい、その一心でした。

今でも私が使うバイトは私自身で研いでいるんですが、バイトを研ぎながら、いつそのこと最先端のふくらんだ部分を加工する角度付けバイトを細工して「ヌスミ」の部分も同じバイトで加工できないかと考えまして、何度か試してみましたところ、うまい具合にイメージどおりに削れるバイトができました。

——— そうしますとバイトの取替えも不要になり一石二鳥の効果がでたわけですね。どのくらい時間がかかりましたか。

うまく行くようになったのは半年後ぐらいだったと思います。

——— これがご苦勞の末につくられた魔法のバイトですね。

はい。実は昨年NHKが来られまして「神尾オリジナル」といってテレビで紹介してくれました。ちょっと恥ずかしい気もしますが。

——— 「神尾オリジナル」ですか。ぴったりのネーミングですね。

機械にもできないワザ

——— ところで、最も小さい穴のある中空リベット、つまり神尾さんが手掛けられている最も小さいピンというのはどのくらいのサイズなんですか。

直径が0.31ミリというのが最小です。

——— これがピンとその製品のリベットというわけですか。肉眼では穴があいていることすらほとんど気がつかないですね。よくもこんなものが作れるものですね。このリベットはどんな所に使われているのですか。

ある電機メーカーからの注文なんです、携帯電話の内部の組立てに使われるようです。

——— そうですか。ところで、素朴な疑問なんです、今は高度なコンピュータ制御の工作機械がたくさん出ているわけですから、こうした精密な極小部品ほど機械に任せてしまえばいいのではないかと思ってしまうのですが。

直径0.5ミリ以下の小さなピンを図面通りうまく作れる人が他にいないものですから、一時期、技術部の方が何度も機械でできないか挑戦されたんですが、結局私の所へ戻ってきました。

——— うまいかなかった理由をお聞きになっていますか。

ピンが細いものですからバイトを当てるとピンが微妙にたわんでいるんだそうです。そこが機械ではどうしてもうまく調整できないそうです。

——— そうですか。最新鋭の機械でもできないことを神尾さんが両手に伝わってくる微妙な感触を頼りに成し遂げられているわけですね。



後継者育成は悩みの種

—— さて、女性の方に対して年齢を話題にして申し訳ありませんが、神尾さんは定年まであと4年足らずかと思います。神尾さんの抜けられたあと、後輩の方はいらっしゃるんですか。

5年前から一緒にやっている女性が1人います。彼女にもできるだけ同じようにむずかしいものやってもらおうようにしています。しかしそう簡単にはいかず、やはり苦労しているようです。

—— どんな所が違うんですか。

私たちの加工したピンは隣のリベット工場です。リベットの製品検査で不合格品が出たり、ピンの消耗が早いとか、折れやすいとかいう問題が出るとピンの品質に原因がないか調べられます。ピンの製造番号から誰が作ったかがわかる仕組みになっています。ピンの直径とか長さは合格基準内に入っているとしても削った面の滑らかさや曲面の形が微妙に違っているようです。

—— 神尾さんからはおっしゃりにくいかも知れませんが持って生まれた能力みたいなものがあるのでしょうか。

昔、私がここへ入社した頃は男性もやっていました。3人ほどおられました。その時は男性が穴あけピンの先端の細い部分を加工して、私はその他の太い簡単な部分を加工していました。一緒にやっていた人たちは今は他の仕事に回っています。工場がどんどん大きくなっていろいろな仕事をやる必要が出てきたんでしょうけれど……。男性がこのような細かい仕事には向かないというわけではないのでしょうか、きっちりした性格の人でないとむずかしいのかも知れません。辛抱強い人でないと集中力が続かないようです。

—— その頃と現在を比較して、製品の精度の要求水準は違っているのでしょうか。

ええ、それは随分違ってきました。昔は製品の見栄えが多少粗雑でも寸法さえ検査基準に入っていればよかったのですが、今は寸法が入っているだけではだめな状況です。製品が小さくなるとともに品質確認基準が厳しくなっており、公差に入っているだけではすぐに問題が出てきます。たとえば、ピン加工の仕方が粗雑ですとピンの先端部がすぐに摩耗してしまい、製品のリベットの穴が小さくなってしまうという問題が起こってしまいます。

—— なるほど。製品の小型化、精密化が進む中でそれに対応できた方が神尾さんだけだったというわけですね。神尾さんは手先も器用なんでしょうね。

いいえ。そんなに自分が人より優れていると思ったことはありません。

—— それは、ご謙遜でしょうけれど。まだ、神尾さんのレベルに到達される方がいないわけですから。

後継者については工場長も随分それを心配しておられ、他の職場にいる人で素質のある人がいないか探しているようです。私が定年になってもその人が育つまで指導に来てくれないかとも言われています。

—— 神尾さんの技能はこの会社の持つ最も価値ある技能ですからね。これからはさらに技能を磨いていただくとともに、神尾さんに続くよい後輩を育てて下さい。期待しています。今日はお忙しいところどうもありがとうございました。



神尾さんと佃工場長



「変化する世界と労働組合」

シャウナ L. オルニイ 著

(社) 教育文化協会 訳

第一書林刊(平成11年11月) 2,381円(税別)

労働組合が、産業社会の制度として発展し定着することで、社会的公正をたかめた輝かしい世紀、それが20世紀である。しかし、今世紀が終わりに近づくにつれ、社会と企業における労組の影響力は弱まり、斜陽産業に成りつつあるようにさえ見える。輝かしい発展の後にやがて停滞そして衰退が訪れるという「プロダクト・ライフサイクル」論が、組合員にたいする労組のサービス事業にも当てはまるようだ。労組のサービス市場は、頭打ちになったどころか、すでに縮小期に入ってしまったようにさえ見える国も少なくない。社会に多元的な価値をもたらし、産業社会の意思決定に民主的な要素を強化してきた制度としての労組は、合理性を増しグローバル化する経営によるチャレンジばかりでなく、働き手自身の価値の多元化という圧力のまに、役割を十分果たすことができなくなってしまったのであろうか？各国のナショナルセンターを技術援助する ILO 本部の労働組合課にとっては、自己の存亡にかかわる由々しき問題である。そこで、先進国のナショナルセンター・レベルで認識されている重要課題は何か、どう対処しようとしたかという情報を整理し提供したのが、本書である。

構成：本書は次の3章と結論から成る。第1章労働者の多様性の進展、第2章労働組合の直面する外的な諸要因、第3章労働組合の内部機構と戦略。以下その主な発見を概観し

よう。

第1章では、サービス経済化にともなう労働市場の構造変化が、フルタイムではない女子、若年、外国人、高技能労働者を増し、労組を支えてきたフルタイムの男子労働力の比重が相対的に下がってきていることを指摘する。さらに、公企業の民営化が進み、組合組織率の高い部門が組織率の低い民間部門にとってかわられてきている。組合運動に距離を置く働き手が増え、運動の担い手が姿を消していくわけである。そこで、労組のとるべき対応の一つは、新たに労働市場に登場してきた働き手の多様なニーズを代表するしくみを作ることである。たとえば、女性の組織化がなぜ難しいかを分析し、女性固有のニーズを満たす活動をしなければならない。優先課題を見直し、時代の要請に応えるには、男性が労組のリーダーを占有することをも、検討し直すことさえ必要であろうという。

第2章は、労組の活動に影響する外的環境がとりあげられている。たとえば、法的側面では、英米の労組が主張する「反組合的」な法制として、組合承認の手続き、組合費のチェックオフの禁止などが含まれる。また、技術進歩の影響としては、ME化の進展が技能の内容とレベルを変化させ、仕事の担い手である労組員の構成に直接影響を与える。そこで、「技術協定」「事前協議」などをおして、新技術に反対するのではなく、新技術を

人々のニーズに合うように対応する事例が紹介されている。さらに、企業経営の国際化・多国籍化、経済の地域ブロック化など、国際競争の激化が労組に新たな課題をもたらしている。たとえば、メキシコとカナダを取り込む NAFTA の出現は、北米の労組にメキシコの労組との共同戦線が必要であろうことを認識させる。同時に、それがいかに大きな難題であるかをも北米の組合運動家に教える。

一方、労組の取り上げるべき課題は、国境を越えて広がるばかりでなく、国内でも広がりを見せている。失業を克服する経済政策への取り組み、環境問題、消費者保護運動などの社会運動がそれである。労組の社会における影響力を増すために、積極的に取り組むべきであるとしている。

第3章は組合組織自体の運営に関する課題を整理している。ナショナルセンターを維持する経費増に対処するための労組の合併、執行部のスリム化・ME化、労組のサービス向上のための調査活動の強化、組合運動専門家の育成、さらに、政党・宗教団体との共同、社会一般を対象とした教宣活動など、各国のナショナルセンターが認識している課題と対策が紹介されている。

以上のように、本書は、労組が社会のパートナーとしての役割を担い続けるために何をなすべきかを、先進8カ国にある11のナショナルセンターの取り組みに基づいて、整理したものである。各国の組合リーダーがどのような課題を重点課題としているか、それにどのように取り組んだかを知るうえで、便利な情報源である。

先進国の労働組合運動に何が起こったかという情報は、我が国の組合リーダーには既に伝わっている。しかし、著者が指摘しているように、多様化する組合員のニーズを的確に把握し、労組の活動に反映する努力は、まだまだ強化しなければならないのが実状であろう。

先進国の事例ばかりとはいえ、国によって経済・社会環境はおおいに異なる。したがって、他国の経験をそのまま借りることはできない。しかし、組合活動の方向を見定めたり、運動強化のためのアイデアを得るには、有用な本である。10年も前の会議資料をまとめたものではあるが、組合のかかえる課題に取り組んだ先進例が報告されているからである。

ILO 本部労働組合課の職員がとりまとめた本であるから、各国事情の記述の中には不確実な記述もあるようだ。たとえば日本における派遣労働者の組織化の動向に関する記述がそれである。幸い、訳者の親切なコメントが、そうした不備を補う役目を果たしている。また、使用者の発議による協調的なしくみ、たとえば日本の労使協議制度は、他国の近視眼的な組合排除政策と並んで紹介されている。組合活動家の警戒心を呼び起こす意図が、著者にはあったのであろうか？

さまざまな現代的な課題には、単組レベルで取り組むのがふさわしい課題もあれば、ナショナルセンターが取り組むべき課題もある。さらに、使用者や政府を交えた三者構成で取り組むのがふさわしい課題も少なくない。本書は、この三者構成による取り組みへの言及が少ないようだ。ILO の神髄ともいえるべき三者構成主義による多元的な価値の調整の重要性を指摘すべきであったことを、労働組合課の出版物に求めるのは、望みすぎであろうか？

評者の望みすぎはさておき、本書はILO出版物のねらいである情報提供という目的を果たしたといつてよい。著者がいうように、多くの読者が、根本的な試練に労組が当面しているという認識を新たにして、その対策を模索するさいに、本書が活用されることを、評者も望むものである。

評者 井上 詔三

〔立教大学社会学部産業関係学科教授(中部産政研究員)〕



産政研公開セミナー

「これからの日本経済」



中部大学大学院
教授 飯田 経夫 氏

2月4日に開催した産政研公開セミナーの内容を講演要旨として事務局がまとめたものです。なお、講師のご好意により講演の録音テープを貸与いたしますので希望者は中部産政研までお申し込みください。

ほんとうに不況か

ご紹介いただきました飯田です。

最近、不況不況と言いますが、ほんとうに不況なのか疑問があります。

ある学生に、「君は本当に不況だと思うか」と聞いたら、「不況だと思わない」、「ただし、テレビや新聞を見ると不況だと感ずる」と返答がありました。

欲しいものはほぼ買ってしまい、日々の生活では欲しい物はない。不満も、困ることもない。こういった状態で不況というのはおかしい現象です。

今年3月の大学卒業生就職決定率が71%との低い数値が発表されました。私の大学の学生も50%程度しか決まっていますが、表情はにこにこしています。困っていないからです。

困っていないのは、良い条件のアルバイト

がいくらでもあり、かなりの給料が貰えます。生活はアルバイトで充分やっていけるので、全く深刻ではありません。両親も心配していません。

最近の学生は本当に困ったものだと思います。将来、決まった職業に就くことができるのだろうか、誠に大きな問題だと考えます。

私は中長期的な日本に対して悲観論であります。

この国はおかしくなっても不思議ではありません。豊かになったということはこういう事なのか、というのが私の印象であります。

従来、貧乏というのは社会悪の最たるものであり、貧乏をなくそうと一生懸命働いてきました。貧乏が嫌で豊かになりたいと働いてきましたが、豊かさとはこの程度のものであったのかと思っています。

消費不振と言いますが、買いたい物が本当

にあるのかと思います。デパートの上から下までゆっくり回っても、今すぐ買いたいという物がなくなってしまいました。それが豊かさというものなのか疑問ではありますが、その後、問題が生じています。

昔から二通りの言い方があります。「衣食足りて礼節を知る」と「小人閑居して不善をなす」というものですが、現在は「小人閑居して…」と考えます。

豊かになり良かったといえる世の中にならなicaかと思いますが、上手くいかないのが現状です。

バブルの懺悔

日本経済はとんでもないことが起こっています。銀行の倒産や大企業の経営が揺らいでいるなど想像もしなかったことです。

なぜこうなってしまったのでしょうか。

1980年代初めの、米国レーガン大統領政策（レーガノミックス）の悪いところを受け、日本経済はガタガタになってしまったと思っています。

レーガノミックスは、減税等の評価は高いのですが、財政赤字、貿易赤字となってしまいました。財政は、米国好景気による税収の増大により最近やや良くなってきましたが、貿易赤字はいまだに良くなっていません。

株価も高く、景気もよく、米国の一人勝ちと言われていますが、アメリカ経済は危ないと考えます。

レーガノミックスでは、貿易赤字は日本の責任と言われ、そこから生まれた言葉が内需拡大であります。そして市場開放。現在では規制緩和であります。この言葉が日米経済を論ずるキーワードとなってしまっています。

日本は、内需抑制型経済政策により、国内景気が良くならない。輸入は増えなくて貿易黒字を稼ぎ、その裏返しがアメリカの貿易赤字となった。したがって、内需拡大すべき。そのことで、日本の国内景気は良くなり、輸入が増えアメリカの貿易赤字が減る。

こうした一貫しての要求であったが、そのとおりにになっていない。素直に従い、内需を拡大しすぎた。その結果、金融が超緩慢になり、お金がだぶつき、だぶついたお金が行き所を失い、株式に向かって株式を押し上げ、土地に向かって地価を押し上げていった。この株価、地価の異常な上昇のことをバブルと呼んでいます。

あの時に、一番悪かったのは政府の政策であり、大蔵省と日本銀行であります。マスコミも煽り、エコノミストの責任も大きいと反省しています。

自分の持っている財産価値が上がるのは結構なことで、永遠に上がると大変な錯覚をしてしまいました。

バブルは国民一億総懺悔しなければなりません。

バブル崩壊の後遺症

株価、地価の上昇が止まり、反転しました。それをバブルの崩壊と言います。

その影響で、日本経済は今もお七転八倒しています。

日米協調は大切であります。アメリカの政策はそのまま聞かない方が正解でした。

日本は特に愚かな過ちを犯しました。

17世紀オランダにチューリップ投機という事例があり、典型的なバブルでありました。これまでも何度も同じ間違いを繰り返し、

多くの人が大やけどをしています。お金はほんとうに恐いものです。お金を前にすると人間はばかになってしまいます。

今でも残念でならないのは、米国の影響で内需拡大をやり過ぎてしまったことであり、後遺症の解決を先送りしてしまったということです。

まず、小規模銀行にいろいろなことが起こりました。次いで、大規模銀行が破綻し、政府が公的資金を投入しましたが効果がありませんでした。どんどんと銀行がつぶれ、もう、どこの銀行がつぶれてもおかしくない状況です。金融不安は景気に良いはずがありません。

もう少し消費が増えないかとの論議が先行していますが、1997年に景気回復の兆しが顕われた時に、「所得税特別減税の中止」、「消費税の3%から5%への改定」、「社会保険料の引き上げ」の、景気政策から財政再建に転じようとした政策が今回の不況の原因と考えます。

95年、96年は実質3～4%の経済成長があり、財政政策へ転換の土壌は確かにありました。

しかし、1997年の国際経済は大きく変化しました。

1997年7月に香港が中国に返還され、その直後に、タイ経済混乱に発した東南アジア経済混乱が生じました。

私は、1972年から73年までインドネシアで1年間暮らし働いた経験があります。

その体験から、東南アジアは何と頼りない国かとの印象を持ち、あの国々が成長する見通しは当分ないと発言し、原稿にも書いてきました。

そのうちに評判が良くなり、アジアは素晴らしい、アジアこそが21世紀の希望、日本は

元気がないが、アジアがしっかりしているから心配ない。お前は世の中のことが判っていない、とお叱りを受けました。

また判断を間違えてしまったと反省しましたが、97年の出来事は、やはりそうか、と感じています。

東南アジア諸国は政治不安の中にあります。政治不安の状況では国づくりが上手くいきません。日本や欧米の影響で経済成長しましたが、お金の尻が非常に軽くなり、方々でやたらにお金が動く、そのことをグローバリゼーションと呼んでいます。短期のお金が世界中で動くようになり、その迷惑を受けたのがアジアの経済危機であります。ロシアも中南米の経済もしかりであります。

近年のグローバリゼーションという名前で呼ばれる現象は、おかしい事がいっぱいあるということです。人間が常識や冷静さを失い、その場の儲けで動くようになっているということです。

今回の日本の不況もひどい状況であります。将来も含めて、華々しい時代は終わったと考えます。

今、景気を良くしろとの論議が方々でなされていますが、不況対策は失敗しつつあると考えます。

ばらまきに代表される政策は、その場の取り繕いに過ぎません。

今後の日本経済は実質2～3%程度の成長が御の字だろうと思います。右肩上がりの時代は終わったと言われていますが、全くそのとおりです。

豊かな暮らしがあたりまえの日本人

産業発展を産業化と言います。産業化は18

世紀後半のイギリス産業革命を最初に幾つかの国で産業化が起こっています。

まず、イギリスとヨーロッパ北西部、ドイツ、オランダや北欧諸国。次にアメリカ、カナダ。オーストラリア、ニュージーランドの順です。日本でも同じようなことが起こったのが明治時代の産業革命であります。せいぜい20カ国程度であります。

日本人は先進国に生まれ、豊かな暮らしがあたりまえと思っていますが、あたりまえでも何でもありません。地球規模では、非常に珍しいことがたまたま起こっている、ということでもあります。発展途上国の社会をみればすぐ判ります。外国旅行は盛んになりましたが、日本人は観光を主にして社会を見ていません。

産業化は、日本の後に起こる国がありませんでしたが、10数年前にアジア諸国で似たようなことが起こり始めました。それが今、おかしくなっています。

二百数十年前に始まった産業化文明がひとつの転換期にきたと思われれます。今、私たちが何とも思わずごく普通にやっていること、たとえば、こういう空調された部屋でセミナーをお聞きになれることは、豊かさのお陰であり産業文明のお陰であります。しかし、その産業文明に限界が来たと痛感しています。

産業文明がこれまでのスピードで今後も伸びていくことは考えられません。

2～3%が成長の限度と言いましたが、これは、人間は工夫し、新しい物を発明し、その技術発展により成長します。この程度です。

米国との関係による間違った内需拡大論は、肝に銘じ忘れてはなりません。

もうひとつのキャッチフレーズは市場開放

と規制緩和であります。

規制緩和は、経済学者として反対しにくい理屈であります。

経済学のオーソドックスな考え方であるアダム・スミスの経済学は「一国の経済を繁栄させ、皆を富ませるためには、できるだけ自由にやらせるのが良い。自由に金もうけをさせるのが経済発展の近道である。」としており、18、19世紀に若干の修正がありましたが今も受け継がれています。

優勝劣敗の社会の是非等いろいろな論議がありますが、マルクス流の資本主義の弊害をなくする経済は駄目であったことを、疑問の余地なく明らかにしたのが1989年のベルリンの壁崩壊であります。

このことにより世の中は大きく変わりました。

思想の流れ、運動の流れ、労働運動の流れは大きく影響を受けています。

足を知る

これまでお話ししてきた内容について、私がどういう感想を持っているか、それは、「足を知る」ことの大切さであります。

日本人には比較的容認し易く、共感を受けやすい言葉であります。

豊かになり、行動の基準が分からなくなってしまった日本人にとっては、大変重要な考え方であります。

社会問題となっています環境問題に関しても、これは重要な考え方であります。

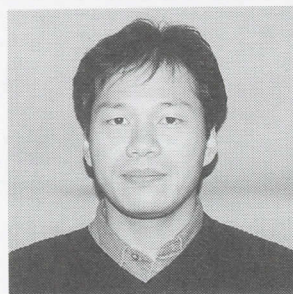
最近、私は、しきりにこの「足を知る」を言っていて回っています。

(飯田経夫氏は中部産政研顧問)



私の「殻の外へ踏み出そう！」

じょうちょう
— 常 兆 氏を囲んで —



株式会社デンソー
横 井 雅 弘

私は仕事上、各国の人々と接する機会が今まで多くありましたが、中国の人と話したのは今回が初めてです。それ故に、中国からの留学生である常さんの講演に大変興味を持つことができました。留学生と言っても、すでに日系企業でのキャリアを持ち、流暢な日本語を使われます。『変わる日本人、変わらぬ日本人』と題した講演では、文化・習慣の違いや日本人では気づかないような事などを話されました。

もちろん、堅い話だけではなく、「天津甘栗 “の天津の出身です。”、「犬も歩けば日本の自動販売機に当たる。」、「日本語を学んだら、日本人の買い物好きまで学んでしまった。」など、思わず笑ってしまうようなユーモアが含まれ、いつの間にか話に引き込まれていました。

講演後、産政塾生との討議で一番集中した話題が、日本のお風呂文化についてでした。常さんは、「家庭のふろでも、誰かが入った湯をそのまま使いたくない。気持ち悪い。」というのです。意外な言葉でしたが、日本人である塾生からは、「お湯を毎回替えるのは経済的ではない」、「湯につかって、ゆっくり

と暖まりたい」、「同じ家族ならいいではないか」等の意見が飛び、私も全く同意見でした。さらに、常さんの「温泉や公衆浴場なら大丈夫」という言葉が私たちの理解を遠ざけました。結局、理解できないまま討議が終わってしまいました。帰宅後の入浴中でも、そのことが気になってしまい、しばらくお湯を見つけていました。狭い湯の中でゆっくりと回転している自分の垢が視界に入り、「そう言われれば、家のふろは確かに汚いかな？」とも思えました。反対に温泉や公衆浴場は多くの人々が利用したとしても、常に流れ出す大量の湯や浄化装置等があり衛生的であるとも感じました。この時、私は従来の考え方ともう1つ違った考え方を持てたような気がしました。講演後の討論では、「日本のふろは汚い」と言われている様で、塾生からの反論がありましたが、常さんが「批判しているのではありません」と言う通り、ただ習慣の違いについて述べただけに過ぎませんでした。

しかし、あるテレビ番組で各国の人々を一同に集め、けんかのような討論をさせて視聴率を稼いでいるものがあります。「あの番組の意見は信用しないで」と言う常さん同様、

私も相互理解が進むより、誤解や偏見が生まれる危険性を感じています。司会のタケちゃんやゲストのユニークなコメントは好きでも、論争となった話題がまとめきれず、反目だけを残し全国放送している無責任で視聴率稼ぎのマスコミには腹立たしささえ感じました。私や私の友人の国に関する文化を中傷されたりすれば、決して喜べる番組ではありません。番組を100%否定はしていませんが、安易に他国の文化を中傷する問題の大きさを認識して欲しいのです。誤った認識を持った日本人が増えてしまうと、いつまで経っても「変わらぬ日本人」のままになってしまいます。

私は、第一に“異文化を知る”ことが大切だと考えています。今回、日本のようにおふろの湯を共有する民族は、世界的に見てもマイノリティー（少数派）ではないかと気づかされました。他の国や民族ではありえないという“異文化”を知った時、日本という自国の文化をよく理解するきっかけになるのではないのでしょうか。私がアメリカに出張した時も、それを顕著に感じました。例えば、公共の場でのマナーです。多くのアメリカの人は建物に入るとき、続けて入ってくる人のために、重い扉を開けたまま待っていました。時には5秒以上待っていることもありました。そして、笑顔で「ありがとう」と「どういたしまして」が大変さすがでしたが事を覚えています。残念ながら日本では、この光景を頻繁には見ることはできません。建物に入ったら、後ろなど気にしない人の方が多いのではないのでしょうか。私もその1人でしたが、最近ではいつも気をつけています。それから日本の悪い公共マナーが気になるばかりです。10,000 km以上も離れた国にいるはずが、

異文化に浸ると日本の文化や習慣が浮き彫りになった事が多く、日本の常識が常識ではなくなったり、文化や習慣も客観的に見たりすることができました。

私が気に入っている次のことわざがあります。“Do in Rome as the Romans do.”（ラテン語の「君がローマにいるときはローマ式に生活せよ。他の場所にいるときは、そこの風習に従って生活せよ」に由来する）は、日本でいう「郷に入っては郷に従え」に近い意味のことわざです。出張中の私は、このことわざに基づき有言実行してきました。この姿勢はアメリカの人に大変受け入れられました。それは「あなたの国の文化・習慣を尊重しますよ」という意味が含まれていたからではないのでしょうか。この“異文化を尊重する”という姿勢は、相互の理解がさらに深まる効果的な手段であると考えています。「郷に入っては」という機会は、いつでもある訳ではないのですが、産政塾のテーマ『殻の外へ踏み出そう』という意味は、自国の知らない自分の“殻”から、他国の文化を受け入れようと“踏み出す”と理解できました。

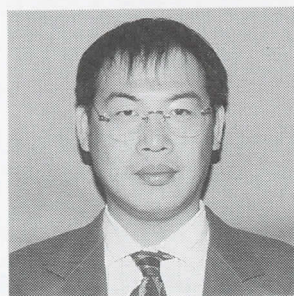
昨今は、日本企業の海外進出、年間何百万人も海外旅行者、国内における外国人労働者の増加、家庭やオフィスでのインターネットによるボーダーレス等、私たちの生活の中で確実に国際化が押し寄せています。その環境と同様に、「日本人も国際センスを磨いて下さい。」と常さんは教えてくれたのだと思っています。そしていつの日か、常さんが異文化に壁を持たず尊重する日本人と感じ、「変わってきた日本人」、「本当に変わった日本人」という講演ができる日本であることを将来に願いつつ、私自身も努力していきます。



躰，それとも……

— 養護施設暁学園

祖父江文宏氏を訪ねて —



アスモ労働組合
岡 本 雅 典

2月某日、産政塾の案内を受け取った私の目に“児童養護施設”の文字が飛び込んできました。私の概念では、このような養護施設は事故により両親のいない子供たちの施設という認識であり、そこにある「法律的な問題や住環境などの問題について討論し、見聞を深めよう」といった安易な気持ちとともに「何故、児童養護施設なのだろう」という疑問が持ち上がりました。

産政塾当日、名鉄高横須賀駅で電車を降り、目的地である暁学園（児童養護施設）目指し歩き出しました。近くに来ると、施設の子供たちが遊んでいるのか、屈託の無い笑い声が聞こえてきて「子供の無邪気な笑い声は、日頃の疲れも忘れさせてくれる」と改めて感じることができました。

施設の食堂で、

- 施設で生活をしている子供は、親から虐待をされていた子供が非常に多いこと。
- 虐待の内容も、「肉体的な虐待」だけではなく、最近の傾向として、「精神的な虐待」「ネグレクト（親が子供に興味がないため、餓死させるなど）」「性的虐待」が多くなってきていること。

- 虐待されると「その記憶を自分の人格として統合しようとせずその記憶を受け持つ自分以外の人格を作る」などして、多重人格症になること。

を、園長である祖父江氏から聞き、当初の「安易な気持ち」と「疑問」は一ぺんに吹き飛び、無邪気に笑っていた子供たちの過去にあったことを想像すると胸が締め付けられると同時に愕然となりました。

最近、子供への虐待問題がマスメディアを通じ報道されるようになっていきます。私は常に他人事のように感じていましたが、この現実を目にすると非常に考えさせられます。自分の周りに、「おまえのような子は、家の子じゃありません」とか「お父さんとお母さんから何でおまえのような子が生れてきたのかねえ〜」と言われている子、あるいは、「ダダをこねて不用意に叩かれている子」を目にします。そこには、子供を思いやる気持ちではなく、親の世間体のためだけに行動しているように感じてしまいます。

これは、一種の肉体的・精神的虐待といえます。そして、一児の親としての自分を見つめ直してみると、同じようなことをしている

場合があります。更に掘り下げると自分の親が私を育てる時の姿とリンクしているのに気付きます。子は親を見て育つというのが、「目には目を」ではないがハンムラビ法典的に無意識に行動している自分がそこにいたのです。

「他人の気持ちになって相手を思いやる」私が親から教わった言葉です。とても良い言葉だと思いますが、実際に行動するのは非常に難しいことです。子供といえども一人の人間であり、自らの意思を持ち、行動しているのです。決して人形ではないことをまずしっかり認識しなければなりません。その上で、子供が今何を考え、何をして欲しいのか相手の立場になって考え、接するといった思いやりのある言動の必要性を自分の過去の言動から痛感するとともに、暁学園の子供たちと接し、その大切さを改めて感じました。更に、親が体裁を繕うためだけにする行動を減らすことが、虐待をなくす始めの一步ではないでしょうか。

また、祖父江氏は、「何が虐待で何が教育なのか。これらは、限りなくグレーであり、明白な境界はない」と言われました。この言葉にも私は胸をナイフで刺されたような痛みを感じました。

世間では、何でも早くできる方が良いとされる風潮が最近あるような気がします。事実、友達の奥さんと話していると、「家の子は、一歳になったのにまだ歩かないのよ。歩行器を買わなくちゃ!」という内容が多々出てきます。

親は、躰（教育）という名のもとに、いろいろなことを子供に望みますが、前述したように、子供の立場に立って考えるとたまったものではありません。十人十色とよく言いますが、その子その子で異なる個性をもってお

り、当然、一つのことが出来るようになるには、違いがあります。それを「この子の将来のために」「この子のためを思って」とやらせていることが、実は子供のためではなく、自分の子が他人の子と比べて優秀であることを証明したいがための親のエゴである可能性が高いのではないのでしょうか。そして、これは傍から見ると虐待としか思えないことも多々ありますし、親は一生懸命になりすぎるがために視野が狭くなっており、そのことに気付いていないのです。

躰（教育）は確かに大切なものですし、親としての責任の中でやっていかなければならないことです。しかし、親の思いを強要することは躰（教育）ではないと思います。子供の自主性を重んじ、それを伸ばしてやりながら、この子のために何が必要か、何がしてやれるのか考え、行動で示すことが本当の躰（教育）ではないのでしょうか。更に、それを客観的に見ることでできる視野の広さも必要であると感じました。

最後に、祖父江氏そして暁学園の園児たちと出会えたことは、私にとってとても貴重な体験となるとともに多くのことを考え、学ぶことができました。特に、「虐待とはどのようなことであるのか」を自分なりに考えられたことにより、より身近な問題として再認識することができました。また、今回の産政塾により、普段の生活の中でおこっている「いじめ」や「差別」問題の根底も「虐待」と同じような構造になっているのではないかと感じ、人との接する際に、常に相手の立場・気持ちに立った言動を心掛けるようになりました。人として一回り成長することができたと思います。

産政塾の活動報告

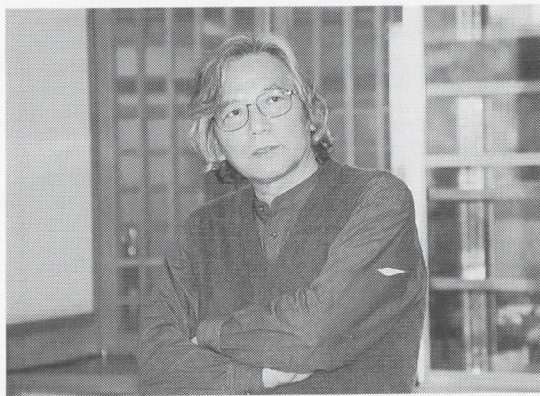
第11期産政塾は第2回の会合を開催しました。

東海市の養護施設「暁学園」園長の祖父江文宏氏をお訪ねし、施設の運営や子どもに対する姿勢についてお話をいただき、塾生と議論を交わしました。

また、親による子どもの虐待問題については、塾生にも大きなインパクトを与えました。
(開塾式と第2回の塾生の感想を64～67ページに掲載しておりますのでご参照ください)



施設運営や子どもの問題を熱心に討論する塾生



講師の暁学園 祖父江文宏氏



親の立場からも大きなショックがありました



懇親会では一層論議が盛り上がりました

2000年2月1日～4月30日までの主な活動

- 2月4日 産政研公開セミナー
中部大学大学院教授 飯田経夫氏
「これからの日本経済」(知立セントピアホテル)
- 2月5日 東三河労政事務所
当財団事務局長 願興寺皓之 講演
春闘講座「日本経済と労使の課題」
- 2月8日 三研究所シンポジウム
(社)国際産業・労働研究センター 主管
講演「高齢化時代への労使の対応」(中部産政研 担当分)
(中部産政研研究員 法政大学教授 藤村博之氏)
「介護保険法の施行と雇用問題」
パネルディスカッション
「当面する政治と労働運動」
- 2月21日 記者発表 平成10年度研究成果
「もの造りの技能とその形成」(中部通産局記者クラブ)
- 3月15日 公認会計士監査
- 4月7日 第2回産政塾
養護施設 暁学園 祖父江文宏氏を訪ねて
- 4月23日～
24日 第3回産政塾
フリースタイルスキーヤー 角皆優人氏を訪ねて
- 4月25日 平成12年度研究テーマ
「職場の活性化に向けた第一線管理・監督者の役割」
第1回 専門委員会

編集後記

今回号では、Eコマースを特集テーマにとりあげた。今、情報化が急速に進み、とりわけEコマースが産業社会のしくみを大きく変えようとしていると言われている。長期的な視点から、こうした変化をどうとらえるべきか。そして日本の自動車産業、流通システムはどのように変貌を遂げようとしているのか。そうした中で、企業労使が取り組むべき課題は何か。こうしたテーマについて、多面的な検討を試みた。三菱総研の大鹿氏からは、自動車産業全体にどのようなインパクトをもたらしつつあるのかについて、東海学園大学の下川先生からは、自動車流通システムの視点から日米比較も含めた最新の研究業績をご紹介いただいた。また、トヨタ自動車の金子氏と愛知トヨタ自動車の水野氏より企業経営の立場から、またCND（全トヨタ販売労働組合連合会）の杉本氏より労働組合の立場から、取り組みの状況と課題について課題提起をいただいた。Eコマース時代の到来に向けて、今回の企画が、なにがしかでも読者の参考になれば幸いである。

そのほか、モノ造りの連載では、福井鋳螺さんにご協力いただき、取材範囲を初めて北陸地域に拡大した。
(願興寺皓之)

出張の帰り、電車の中での出来事。車椅子に乗った70手前の老婦人と付き添いのご主人。老婦人の声が、元気よく車両の中に響きわたっていたのでほぼ状況がつかめた。大阪の片田舎から親戚の葬儀に駆けつけたらしい。「〇〇記念病院はあるか」「××セレモニーホールはあるか」などと私には耳慣れた名前を近くの人たちに話しかけて、自分の乗っている電車が間違いないかどうか確認している。ところが周りの人が要領を得ず危うく途中の駅で降ろされそうになったので、「この電車で終点まで行けばいいですよ」と私の出番と相なった。下車駅で待っているはずの駅員も連絡ミスなのかその姿はなく、ホームのエレベーターともう一つのエレベーターを案内してタクシー乗り場まで送り着いた。エレベーター出口の横にはうまい具合に車椅子が入れる広いサイズの電話ボックスがあって親戚への連絡も取れた。

「バリアフリー」の社会づくりが叫ばれて久しい。そうした施設を「税金の無駄遣いでは…」と思ってきたが、実際にその場に遭遇し障害者やお年寄りが利用するのを見るにつけ、今までの自分自身を恥ずかしく思った次第である。
(上中健人)

Eコマースとはちょっと違うが、最近、通信販売を利用する機会が増えてきた。

新たな商品が発見でき、送られてきた商品の包みを前にした期待感が楽しい。何回かの利用を重ねると、購入した分類の商品カタログがどんどん郵送され、一層拍車がかかる仕組みである。

通販とインターネット販売とはやがて集約されていくものと想像する。

ショッピングは楽しいものであり、その手段は店頭であっても、インターネットであっても決して違うものではないと考える。衝動買いも、包みを開けて一喜一憂もまた楽しい。

ただし、残念ながら私の通販は、せいぜい数万円の買い物が限度であることを付け加えておく。
(丹羽研次)

昨年のセ・リーグ覇者、中日ドラゴンズが最下位を快走？している。オープン戦の出来からすると、信じられない、目を覆いたくなるような貧打がその一つの大きな要因であるが、開幕戦のヤクルト石井投手にバッティングを完全に崩されたことが今までに至っているのではないだろうか。

今年も新入社員が入社して一ヶ月が経った。既に職場に配属された人、まだ研修・教育受講中の人などいるかと思うが、新天地での最初の上司、受け入れ体制や姿勢が、その人の今後の会社人生を大きく左右することは間違いない。配転、分社化などによる職場異動についても同様である。期待や不安が渦巻く中であって、新しく来た人がいきいきと働き、その能力をいかに発揮できるかどうかはまさにこの部分にかかっている。

今やプレーイングマネージャーを取り巻く環境は、従来と比べ物にならない程厳しいものとなっているが、マネージャーがマネージャーとしての役割を十分に発揮できなければ全体としての生産性向上は望むべくもないだろう。

何事も「最初が肝心」であり、「人のマネジメント」もまた従来にも増して重要になってきているのではないだろうか。
(服部健司)

家族の数だけ

新こくみん共済

個人定期生命共済・こども定期生命共済・熟年定期生命共済 傷害共済

私が選んだ「新こくみん共済」 これがその理由です。

『身近な病気からガンまで、さまざまな入院を幅広く、手厚く保障してくれるので、とても安心できます。』

満0～54歳の方に入院保障を手厚く

医療タイプ

私が「医療タイプ」を選んだのは入院に伴う保障がとても手厚いからです。盲腸からガンまで、さまざまな病気での入院に1日あたり6,000円の保障は助かりますよね。それに、いろいろとお金のかかる入院の初期費用も保障されるから、とても安心できます

だから私は「医療タイプ」を選びました。

月々の掛金

1,600円

乳ガンで手術し60日間入院した場合の保障

420,000円

入院の初期費用 74,000円 / 入院共済金 336,000円 (5日目から56日分) / 女性特有の病気の手術共済金 60,000円

＋
組み合わせてもOK！

『掛金の手頃さで決めました。子供がサッカーでケガをしても、充実した保障があり、とても助かります。』

満0～14歳のお子さまをトータルに保障

キッズタイプ

母親として大切な子どもの健康はとても心配。だからケガや病気になったときの備えは必要です。「キッズタイプ」ならケガで通院しても、骨折や脱臼などで病院に行っても大きな保障で安心。誤ってご近所の窓ガラスを割ってしまっても保障されるのは助かりますね。

だから私は「キッズタイプ」を選びました。

月々の掛金

900円

国けんの断髪で10日間入院した後10日通院した場合の保障

100,000円

入院共済金 30,000円 (5日目から6日分) / 通院共済金 20,000円 (1日目から10日分) / 腫の断裂による共済金 50,000円

- ★思いがけないケガで通院しても日額2,000円の充実した保障
- ★誤ってご近所の窓ガラスを割っても最高100万円までの保障 (免責1万円)
- ★骨折、脱臼などでも5万円の保障

※満15歳で満了後、医療タイプに移行できます。

選ばれているのは、
家族一人ひとりにピッタリの充実した共済だからです。

まだまだあります。すべてが新しい「新こくみん共済」

満15～59歳までの方に幅広い安心を

総合タイプ

月々の掛金 1,800円

満60～79歳の方を応援する傷害保障

シニア傷害タイプ

月々の掛金 2,000円

資料請求は
こちらの
ダイヤルまで

新こくみん共済資料請求ダイヤル

052-683-6031

インターネット ホームページでもお問い合わせ受付中！

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

お近くの口座振替取扱金融機関の窓口経由でも手続きOK。

お申し込みの手続きは、下記の口座振替取扱金融機関の窓口経由で簡単。掛金のお支払いも、便利な預金口座振替、手間がかかりません。

東海銀行 愛知銀行 中京銀行 名古屋銀行
岐阜銀行 岡崎信用金庫 瀬戸信用金庫 岐阜信用金庫
あさひ銀行 三和銀行 富士銀行 さくら銀行
愛知労働金庫

保障のことなら

全労済

全国労働者共済生活協同組合連合会

愛知労済

愛知県労働者共済生活協同組合

- 既往症、職業その他によっては契約を制限させていただくことがあります。
- ここに記載されている内容は、共済商品保障内容の概要を説明したものです。お支払い条件等の詳細については「ご契約のてびき」等を必ずご覧ください。

プロナード PRONARD

そのクルマは、高級セダンです。他の誰のためでもなく、ステアリングを握るもの自らが、自由と満足を得るための、空間そして時間。忘れかけていたこだわりを、そのデザインが、そのセンスが思い出させてくれるはず。新しい高級の予感。トヨタ最大空間セダン、プロナード誕生。



こんなトヨタなら、乗ってもいい。

プロナード 3.0 "G Package" 一般地区メーカー希望小売価格 380万円 Photo: プロナード 3.0 "Gパッケージ"。ボディカラーはシルバーメタリック (IC8)。

Feel the PRONARD キャンペーン

ご希望の方にもれなく "Feel the PRONARD" キット (ビデオカタログ・小冊子) をプレゼントいたします。

受付期間：2000年5月31日まで

●お申し込みは、電話またはインターネットで。
【電】 0070-800-161611
(フリーダイヤル 24時間・音声自動応答)

【インターネット】 <http://www.toyota.co.jp/toyota-vista/>
(ビスタ店ホームページ VISTA Cyber Station内)

アクセスVISTA キャンペーン

マイレージサービスで
Wチャンス実施中!

マイレージサービスは、おクルマの走行距離に応じてオイル交換に、点検をセットした、ビスタ店のお得なオリジナルメンテナンス商品です。

※マイレージサービス内容は各店によって異なります。
期間 2000年4月～6月末日まで

もれなくご入庫された方、全員にプレゼント
ビスタ店オリジナル
"アレッシィ" フォトフレーム



ALESSI
ITALY

さらに抽選で全国1000名様にプレゼント
コースで選べるアレッシィグッズ
Aコース: Alessiのデザインブックとアレッシィマグカップ
Bコース: La copola エスプレッソメーカー
Cコース: 磁気ガラスバードケトル
⑤500円以上
④300円以上
③200円以上

プロナード 3.0: 315万円

プロナード 3.0L*: 345万円

〈主な標準装備〉●V6 3.0 VVT-i エンジン ●DVDボイスナビゲーション
●本革シート (除く3.0) ●VSC & TRC ●4-AIRBAGS ●(EBD付) ABS
*プロナード 3.0L はフロントシートにマルチパーパスベンチシートを採用
※価格はメーカー希望小売価格で参考価格です。※価格は各販売店が独自に定めていますので、価格については各販売店までお尋ねください。※価格はスペアタイヤ、タイヤ交換工具付きの価格です。保険料、税金、(含む消費税)、登録料などの諸額は別途申し受けます。※価格は沖縄地区を除く価格です。メーカーオプションは価格には含まれておりません。

TOYOTA

VISTA

WILL Vi ARISTO PRONARD CRESTA VISTA VISTA ARDEO IPSUM MR-S Fun Cargo REGIUS LANDCRUISER PRADO HARRIER

詳しくは!

ACCESS VISTA www.toyota.co.jp/Prn

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5月1日 発行人 植本 俊一

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 愛知労済豊田会館3階
TEL (0565) 27-2731 FAX (0565) 27-2259 ホームページ <http://www.sanseiken.com>
印刷所 (有) 第一プリント社 〒444-0924 愛知県岡崎市八帖北町16-1 TEL (0564) 24-1881 FAX (0564) 24-3925