

産政研 フォーラム

SUMMER, 2000

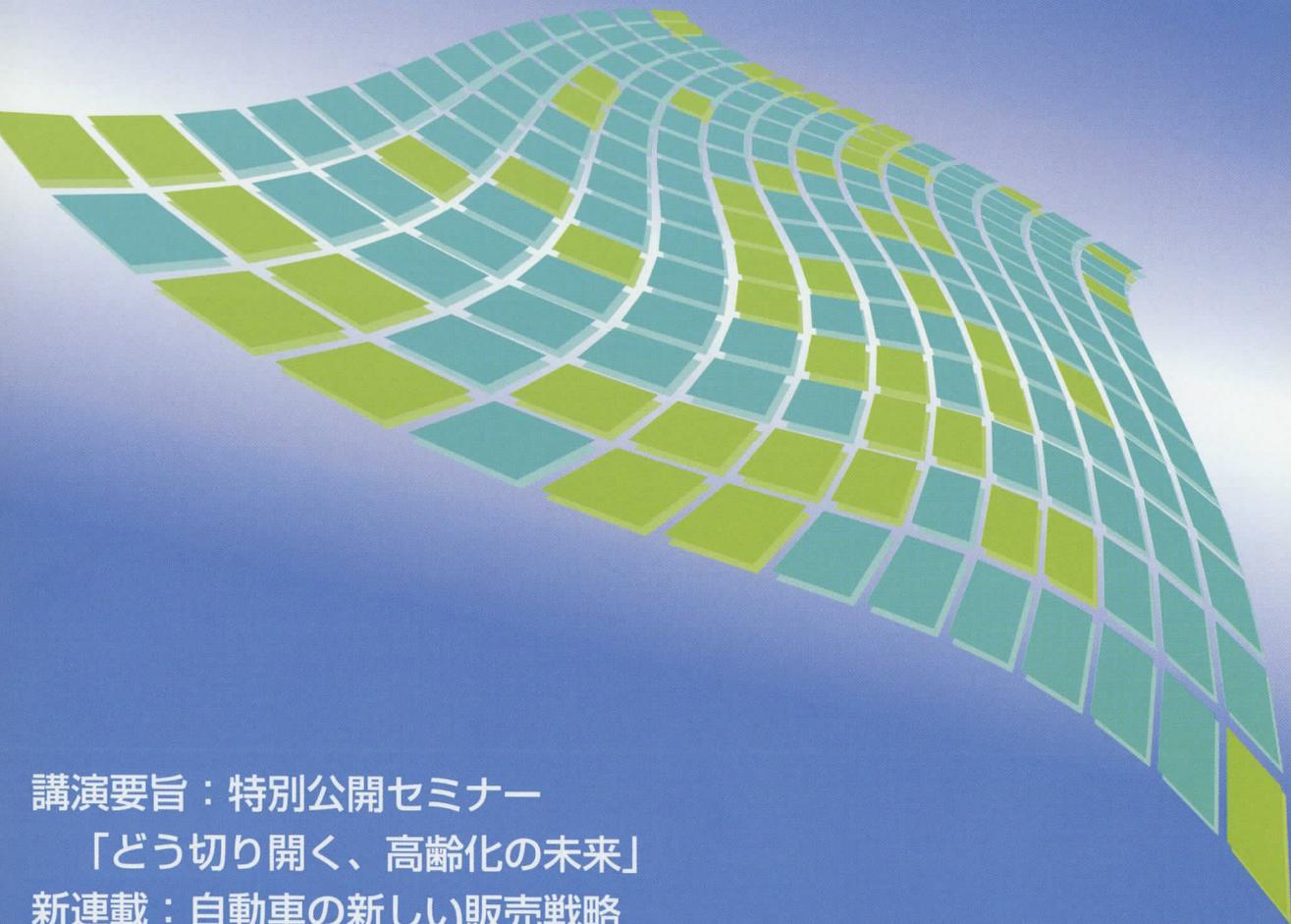
No. 47

特集：製造業

講演要旨：特別公開セミナー

「どう切り開く、高齢化の未来」

新連載：自動車の新しい販売戦略



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ます。



世界最小の動力つき模型自動車としてギネスブックに認定されている「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。



株式会社 デンソー

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

巻頭言	20世紀とは何だったのか、 そして21世紀への課題は	植本 俊一 ……	2
発言	不確実性をこなす技能 —厚い中堅層—	小池 和男 ……	4
特集	製造業 日本のものづくり 我が国製造業の将来： 情報価値説の視点から 21世紀の製造業の姿 21世紀日本の生産・技能労働者 「ものづくり大学」設立に向けて	加護野忠男 …… 藤本 隆宏 …… 奥山 伸弘 …… 中島 敬方 …… 吉川 昌範 ……	6 11 16 20 26
展望	環境技術と国際貢献	荒山 裕行 ……	31
時事	少年犯罪と少年法の課題	山口 幸男 ……	36
研究員レポート	ベンチャービジネスに関する諸施策と課題	丹羽 研次 ……	41
講座・男と女（第五回）	「男女共同参画社会基本法」と女子マラソン	杉本貴代栄 ……	50
新連載：自動車の新しい販売戦略	トヨタ CS 調査について		54
中部のモノ造り技術	三河花火の技を尋ねて 伝統の技とハイテクの融合をめざして		56
BOOK	伊丹 敬之著 「経営の未来を見誤るな ～デジタル人本主義への道～」	藤原 道夫 ……	62
講演要旨	中部産政研特別公開セミナー 「どう切り開く、高齢化の未来」 —働く自由と引退する自由の確保をめざして— 【第1部】調査報告 藤村 博之氏 松村 文人氏 【第2部】シンポジウム 伊藤 幹生氏 村井 隆介氏 他		64
産政塾報告	「思い」を持ち続けること —フリースタイルスキーヤー「角皆優人氏」を訪ねて—	三谷 健介 ……	77
	自分らしく生きること —ライブカフェ足助のかじやさん広瀬明史氏を訪ねて—	渡辺 昭子 ……	79
	人と人とのつながり —バンドネオン奏者「三浦晃敬氏」を訪ねて—	中村 英行 ……	81
産政研だより	編集後記		83



20世紀とは何だったのか、 そして21世紀への課題は — 制度化、成熟化、 そして今個別化の潮流の中で—



中部産政研
理事長 植本俊一

イギリス産業革命そして資本主義自由経済の黎明期に、労使関係もその波乱の幕を開けた。しかしそれは、非常に敵対的で相互不信の関係にあった。

というのも、当時はまだ経済法も社会法も無く、ただ所有権絶対を前提にした商品交換の論理のみが存在する時代であったからだ。そこには、生産手段を持てる者と持たざる者したがって労働力の売り手と買い手の関係しかない。すなわち、生産手段を所有する者は、労働力という商品を買取り思うがままに使って利潤の最大化を図るわけで、その過程では、婦女子や児童にさえ過酷な労働が強いられていたという。

そして、共産主義が台頭する中で、労働組合は、職務上の不満を職務内容の改善で解決しようという発想をとらず、その解決策を非常に短絡的に不満の原因の全てを社会階級の存在にもとめたのである。すなわち、革命によって社会体制を変革しない限り解決はできないというわけである。これがいわゆる「労働組合の赤色化」である。例えばインターナショナルやフランスのサンジカリズムなど欧州を中心に一世を風靡した。政府もその場しのぎに徹し、労働者の運動の鎮圧に軍隊の動員や発砲さえ行われる中で、労働運動は一段と過激化した。

しかし、経済活動の発展に伴う株式会社形態の一般化と労働者の所得の向上が進む中で、こうした運動路線は次第に支持を失っていく。

経営と所有の分離そして株主からの経営委任による専門経営者化が進展、さらに労働者もまた株式の取得ができるようになり、次第に「資本家」の概念自体がファジーになっていった。一方、「低賃金で労働者を酷使することは許されない」とするイギリス工場法に代表されるように、過酷な労働に対する社会的批判も高まっていった。

こうした状況変化を背景に社会法の整備が進み、労働組合は正当な組織として認知を受ける。すなわち、革命によらず団体交渉によって労働者の不満や不安の解決ができるようになったのである。これを契機に、革命によって体制を変革しない限り解決策はないとする「赤色労働組合」思想はその論拠を失い、例えばアメリカでは左派と右派の激しい対立の中から、これに代わる「労働組合主義」が19世紀にAFL-CIOの強い影響下で確立を見る。

また、組織運営という視点から見ても、団体交渉主体としての労働組合を組織として維持していくためには、革命とか体制変革といった一過性の対応ではなく、内部組織をキチンと整え長期的視点から組織を運営していく必要がある。

政府の対応も大きく変化した。かつてのように軍隊や官憲による直接介入を手控え、たとえばイギリスのように「最低限の労使関係に関する枠組みは用意するが、あとは労使の自治に委ねる」とか、ドイツのように「労使の利害が一致するものは工場内（従業員協議会）で

協力して解決する」というように、労使間での自主的な解決を尊重する姿勢に変化していった。

しかし、労使協調の関係が成立するまでには、なお曲折があった。というのも、そのころの労使交渉は「奪うか奪われるか」、すなわちゼロ・サムベースの譲歩と妥協の方程式であった。労働力を確保しなければ企業が成り立たず、働く場がなければ生活できない。そこに、ストライキとロックアウトの末の譲歩と妥協が成立するわけである。

こうした労使関係が大きく変容するのは、1970年代から80年代にかけて欧米を襲った深刻な不況であった。例えば、70年代イギリスは深刻なイギリス病に冒され生産性は低迷を続けた。80年代アメリカは工場のみならずホワイトカラーの低い生産性にも悩んでいた。そうした中で、海外からの輸入品攻勢は一層熾烈さを増し、生産性を高め国際競争力を挽回しない限り、労働条件はおろか雇用そのものの存続さえ危機に晒されかねない状況にたち至っていた。「労使協調」への転換以外に選択の余地はなかったのである。

そこで、ノーストライキ・アグリーメントなどに代表されるように雇用と引き換えに生産性向上に協力するといった労働組合の対応がとられた。しかし、注意しなければならないのは、こうした協力とそこに労使の信頼関係があるかないかは別の次元の問題であり、実は、根底には労使対立の構図が根強く残っていたのである。因みに、経営側は往々にして労使間の約束を破り、その都度信頼関係は大きく損なわれた。

こうした欧米の労使関係とは質的に異なる形で日本の労使関係は形成されてきた。すなわち「労使相互信頼をベースにした労使協力の関係」の醸成である。

1940年代戦後混乱期にGHQの占領政策として行われた共産主義思想統制の廃止や労働組合と労使関係に関する法的な枠組みの整備によって、雨後のたけのこのように労働組合が結成された。しかし、そこには欧米とは決定的な違いがあった。すなわち「社会階級の

不存在」である。江戸幕府の終焉そして第2次大戦の敗戦とともに日本の社会階級は名実ともに消滅した。

そして、例えばトヨタの場合、第2次世界大戦終結後の厳しい経済・金融情勢の中で、労使ともに何も得るところのなかった争議行為のむなしさを経験する中から、生活と雇用の安定的向上と企業の発展とは車の両輪であるという認識が労使双方に高まり、労使相互信頼を基盤にそれぞれの目的を協力して実現するといった労使協力の関係が次第に定着していった。そして、こうした労使関係は、例えばトヨタ生産システムに代表される高い生産性と国際競争力の源泉をなし、また、拡大するパイの適正な配分を通じて、賃金・一時金など製造業トップクラスの労働条件の形成に大きく寄与してきた。

21世紀を迎えようとしている今、こうした環境条件は大きく変わりつつある。

第1に、競争のボーダレス化と生産拠点の海外移転が進む中で、国内生産基盤そして雇用の確保が長期的な課題となりつつある。すなわち、企業の発展というグローバルな経済合理性を追求する経営ニーズと、もの造りを大切にする国内生産基盤の健全な発展という日本国内のニーズが必ずしも一致しない、そうした新たな状況をどのように労使が克服していくのか。

第2に、働く人々の個別化が急速に進む中で、「共通の利益」を具体的に何に求めるのか。労使関係そのものが緊張感を失いつつあるといわれる中で、改めて「共通の利益」の再定義を図るとともに労働組合の役割とスタンスを再確認する必要もあろう。

第3に、これに関連して、Job Property Right すなわち「この会社で仕事をする権利」という視点から、労働組合は仕事を通じて得られる能力・技能やキャリアの形成に向けてどのような支援ができるのか。それは、自己実現への支援であり、個人の自由な選択による流動化時代に対応する企業別組合の新しい役割の一つでもある。



不確実性をこなす技能

— 厚い中堅層 —



法政大学経営学部
教授 小池 和 男

製造業の将来を考えるには、まずもってその現状をどうとらえるかが肝要である。この文章は日本の製造業なканずく自動車産業につき、最近あらわれた他国の見るべき議論を紹介し、その主要な論点につき、当中部産政研の調査結果からその当否を検討するにある。

ここ1年雇用システムの国際比較について注目すべき業績がだされた。ひとつはカツとダービシャーの本 (Katz, Harry C. & Own Darbishire, *Converging Diversities, Worldwide Changes in Employment Systems*, 2000) であり、他はマースデンの本 (Marsden, David, *A Theory of Employment Systems*, 1999) である。前者はほとんどカツの本といってもよく、かれはコーネル大学の世界に知られた労使関係の研究者である。コーネル大学はこの畑では全米屈指で、全世界から雇用システムに関心のあるすぐれた若者をあつめる。ダービシャーもそのひとり、いまはオックスフォード大学の教員である。

カツはここ10年のめざましい雇用システムの変化を、英、米、伊、独、日、オーストラリア、スウェーデン7カ国の研究文献を丹念にしらべ、分権化と柔軟化というふたつの方向がどの国にもみられることを指摘した。

分権化とは労使が工場という生産の場で直接しかもインフォーマルに生産や経営の問題も話しあうことをいう。柔軟化とは環境の変化によりよく対応し、チーム制と職場の問題処理を強調するようになったことをいう。とりよによって、まるで日本の良質な方式に近づくかにみえよう。その共通の傾向のなかで4つのタイプを析出する。第1、低賃金利用のシステム、第2、人的資源を一見大事にするとみて、じつは経営側の意思を貫徹するシステム、第3は日本風の方式で、労働者の意思をやや反映させる。ただし、主ライン作業は経営側や監督者が主導する。仕事の仕方を標準化し、だれがおこなってもかわりないように管理する。意思の反映は、生産ラインからはなれた提案活動や改善活動、とみる。そして職場の働く労働者の意思をもっともよく反映するものとしてGM関連のサターン工場のチーム制をあげる。うがっていえば、日本自動車産業の生産職場はサターン工場なみの技能しかない、とみるにひとしい。しかもこれはよく英語文献を渉猟し、ていねいに分析した本なのだ。

マースデンの本はいわゆる先進国の雇用システムを手際よく整理し、一般的な理論枠組

を提示した。課業中心方式と職能中心方式の軸でわけ、米仏英を課業中心方式、日独を職能中心方式とする。課業中心方式とは、生産職場の労働者に面倒なことはたのまず、きめられたことをきっちり作業してほしい、という方式である。他方、職能中心方式とはやや面倒なことを職場の労働者にもたのむ。実際に職場をみれば、さまざまな問題や変化がたえず生じ、職場の労働者にその処理をたのまないなら、とうてい効率はみこめない。その意味でこの2分化は意味がある。

だが、ドイツ方式と日本方式とでは、マースデンの考えではドイツ方式がよい。なぜなら、労働者に多くの面倒な仕事をたのむことは自主性が大きくなり、逆からいえば機会主義、つまり労働者が手抜きする可能性が大きい。その点、ドイツ方式はその職業の伝統ある見習工制度にもとづくプロ意識でふせぐ、とみる。他方、日本の方式は労使間のたかい信頼関係による。

だが、キャリアのほんの初期数年の訓練だけで、日本の職場が15年ほどもかけて到達する高い技能をドイツがはたしてよく形成できるのであろうか。ここにも日本の職場の技能への意識せざる軽視があろう。ここに第1の論点がある。

日本職場の高い技能については中部産政研「もの造りの技能とその形成」2000年、をざらんいただきたい。ライン作業でも、標準化されているのはふだんの作業であって、ここでは他国との差は生じようがない。だが、品質や設備の不具合、その原因追究、モデルチェンジにともなう面倒な変化への対応という点で、おそらく他国の職場と無視できない差が生じよう。ラインからはなれた提案活動や改善活動というよりも、はるかにラインのなかの日常的な問題処理なのである。まだよくわかっていない問題にとりくむ点にある。

この高い技能の内実をふまえると、他の論点もあやしくなる。日本の職場の効率は集団のチームワークによる、あるいは労働者の意思を反映せず、監督者や管理者の意向がつよく働くからだ、という論点への反論となろう。集団主義を強調するのは日本企業の海外向けの説明にもあり、けっして海外からの一方的な誤解ではない。だが、そこで説明がとまると、集団を重んじる特異な心性を強調することになる。むしろ実際は、高い技能をもった個人が、その技能をよく発揮する。また、高い技能の修得を促すような長期の競争システムができています。

その高い技能を発揮するとは、まさに個人の意思の発揮にほかならない。まだよくはわかっていない問題にとりくむのだから、上からの命令だけでことが成就するはずがない。日常のライン作業にとどまらない。ライン組換えのときに、機械の配置、あたらしい職務の設計、作業手順の工夫におよぶ。日本職場の実際は個々人のすぐれた技能を軽視しては、とうてい理解できない。

おそらくどの国もていどの差はあれ、問題や変化に対応する人がなくてはなるまい。日本の職場の特徴は、こうした面倒な問題に対処する層を職場の中堅層にまで厚くととのえていることではないだろうか。より多くのひとが職場で面倒な問題をこなしている。そのゆえに他国では見逃される問題も処理される。こうしたこまかなことこそ肝要ではないだろうか。この日本の得意技をさらに一段と広く深めることこそ、今後の途と考える。

[筆者は中部産政研顧問]



日本のものづくり



神戸大学 経営学部
教授 加護野 忠男

はじめに

ある食品メーカーで、信じられないような品質問題が発生した。その後も、対応は後手後手になり、輦轡をかってしまった。その以前に起こった製菓企業の危機対応とはずいぶん違った対応になってしまった。

これをきっかけに、危機対応システムの見直しを開始した企業も多い。それも必要なことである。もし危機対応が上手であったら、社会の反応は違ったかもしれない。しかし、問題はそれだけではない。この品質問題は、日本企業のものづくりの能力と姿勢について深刻な問題を提起しているからである。実際に、他の食品メーカーでも品質問題が相次いで表面化した。食品メーカーだけではない。他の産業でも、日本企業のものづくりの力が低下してきているのではないかと危惧させるような出来事が相次いでいる。

アメリカ人ほどの創造性もないし、ヨーロッパ人ほどの継承文化もない、中国人ほどの俊敏さもない日本が世界市場で競争に打ち勝つことができたのは、きっちりとしたものづくりができたからである。戦後しばらくの

間、日本製品のイメージは「安かろう悪かろう」であった。これがいつの間にか、高品質という評価を得るにいたった。

しかし、最近の動きを見てみると、日本の高品質は過去のものとなりつつあるのではないかと感じさせるような出来事が起こっているのである。小論では、日本のものづくりの能力を伝承するには何が必要かを考えることにしよう。

1. 品質を支えるもの

昨年の5月に、外国人の管理者を教育するプログラムを日本で開いた。2週間の間に、日本の企業を訪問して、協働のマネジメントを学ぼうとするものであった。そのなかで、欧米からの参加者から指摘されたのは、日本の鉄道システムのすばらしさであった。まさに絶賛といえるほどの評価であり、「これはマジックだ」という参加者もいた。

彼らが驚いたのは、地下鉄や郊外電車の運行時間の正確さであった。こちらの電車が着くと、向こうのホームに別方向からの電車が着いて、スムーズに乗り換えられる。そして、ほぼ同時に別方向に出て行く。「なぜこのよ

うなことができるのか、どこかに神様がいるのか」というのが、彼らの疑問であった。欧米諸国では、地下鉄や郊外電車は時刻表によって運用されているが、時刻表は大まかな目安であって、その時間どおりに電車がくることはない。時刻表がおいていないところも多い。それにたいして、日本では秒単位まで正確に運用されている。われわれはそれが当たり前だとおもっているが、欧米の人々からすると当たり前のことではないのである。

このようなことができるから、東京のような巨大都市である程度まで効率的に仕事ができる。神戸に住んでいる私が、東京の「渋谷のハチコウ前で6時10分前に」という約束ができる。われわれは当たり前のようにこの便益を得ている。しかし、それを実現することは意外に難しいのである。

なぜ欧米ではこれができないのか。最大の理由は、じつに多様な仕事がすべて、きっちりと行われなければならないからである。

まず電車を運転したり、ドアの開け閉めをしたりする人々、電車や線路の点検を行う人々が決められた仕事をきっちりと遂行できなければならない。また、中央の制御室で仕事をしている人々が、的確な判断と指示を与えなければならない。

それだけではない。電力会社が停電を起さず、品質の高い電力を提供しなければならない。バグの少ない電車をつくる技術がなければならない。制御システムを設計するノウハウとバグのないシステムをつくれなければならない。これらの仕事をすべて、きっちりと行われなければならないから、どれか一つがうまく行かなくなっても、定時運行はできなくなるのである。

同じことが自動車や家電製品などの組み立

て型の製品にかんしてもいえる。すべての部品やサービスがきっちりとつくられていないと、顧客に高品質の商品を届けることができないのである。これさえできればというものではないのである。だから誰でもができるというわけではないのである。

このように考えると、高品質の製品やサービスを顧客に提供するには、多様な仕事がきっちりと行われなければならない。日本の品質が向上したのは、戦後50年ほどの現象にすぎない。戦後しばらくの間、日本製品は安かろう悪かろうというイメージであった。この間に、日本人はものづくりという得意分野をみつけたといえるのかもしれない。この得意技をみつけ、それをうまく実行できたことが、現代の繁栄の基盤になっている。これは、万人が認めるところである。それを支えていたのは、技能と技術を向上させていくためのシステムと精神である。

2. 技術と技能を向上させる

システムと精神

日本の品質を支えていたのは、技術や技能である。いくら品質のよいものをつくろうという意志が強くても、必要な技能や技術がなければ、仕事は空回りしてしまう。きっちりとした技術や技能を身に付けることが必要なのである。技術や技能は固定的なものではない。つねに新しい技術や技能を生み出すことができる仕組みをつくる必要がある。問題を発見し、それを解決するための方法を見つけ、それを共有するためのQCなどの仕組み、部品メーカーの技術蓄積を促すための競争と協働の仕組み、人々を評価し認めるための仕組みなどが必要である。しかもこれが、素材から最終のサービスまで、産業のさまざま

まな分野でおこなうことができなければならぬのである。だから真似が難しいし、いったん失われてしまうと、もとに戻せないのである。

高品質を支えていたもう一つの基盤は、ものづくりの精神である。社会学者のマックス・ウェーバーは、近代資本主義を成立させるには、経済合理性を超えた何ものかが必要であるといっている。資本主義はお金を儲けるためにあるのだが、お金儲けを基本にすると儲からなくなってしまうのが産業の資本主義である。品質に関しても、一定の不良を許容するほうが経済的には合理的かもしれない。しかし、利益よりも品質が大切だという愚直な精神があって、品質を向上させるための技能が研ぎすまされる。だから長期的に技術や技能が高まり、利益が確保できるのである。この品質で十分だといったときになにが起こるかを冷静に考えてみる必要がある。

ものづくりの能力の低下は、バブルの後遺症の一つであると感じることがある。拝金主義が、ものづくりを支える精神を風化させてしまったのかもしれない。

もう一度、システムや精神の点検をしてみることが必要である。そこで必要なのは、点検の基本的なスタンスである。

3. 競争のなかで学び合うということ

しばらく前に、アメリカの学者から原稿が送られてきた。アメリカで出版予定の原稿であった。「アメリカにおける日本型ハイブリッド」というタイトルがつけられていた。アメリカの企業が日本的な経営の方式を導入するにあたってどのような苦勞をしたか、その結果としてどのような経営様式を作り出したかを綿密に調査した研究である。アメリカ

でうまくいった企業は、日本的な経営のやり方を虚心に学び、自分たちの強さと哲学を土台にして、それに合うような独自のシステムを作り出すことによって競争力を回復したというのが、著者たちの主張である。この独自の経営のやり方を、著者たちはアメリカにおける日本型ハイブリッドと呼んでいる。

もちろん、アメリカの企業がすべて日本型ハイブリッドで経営されているわけではない。日本の企業が真似ようと思っても真似られないアメリカ的な特徴を利用して競争優位を実現している企業もある。GEやIBMがそれである。大胆な人減らし、事業の売り買いを通じて、成熟した会社を一気に成長軌道に乗せてしまった。日本の経営風土に馴染んでしまった私などは首を傾げてしまうのだが、実にアメリカ的なやり方である。これらの会社も、アメリカでしかできないやり方で会社を立て直した企業も、日本から多くのことを学んでいる。IBMは、日本の子会社から取り入れたQC活動に熱心であったし、GEでは、品質管理の6シグマが合言葉になっている。しかし、同時に、日本の企業とは別の道を歩んでいる。

これこそが、国際的な競争のなかで互いに学び合い、企業を発展させるもっとも基本的な方法論である。自分たちのやり方や哲学を完全に否定してしまってもうまく行くはずがない。もしアメリカの企業が日本式のやり方をたんに真似していたのであれば、日本の企業の後を追うだけで、いつまでたっても追い越せない。キャッチアップすらできなかったであろう。

実際に、日本の企業もこのようなやり方で国際競争力を高めてきた。もともとはアメリカで開発された品質管理の手法を、日本の企

業は、現場の人々の知恵を動員するというやり方で改良し、世界に類を見ない新しい経営手法を確立していった。これがQC活動である。それによって、日本の企業は世界に誇る高品質を実現し、国際市場で競争優位を実現することができた。アメリカの企業もそれを学び、自分たちの哲学にあった工夫を付け加えていった。アメリカでは、品質管理は、製品の品質だけではなく、経営の品質をも問い直そうという運動にまで高められていった。

QC活動だけではない。事業部制、原価計算システム、金融制度、企業統治の方法など、海外から学びながら、日本独自の方法を作り出していった。そのなかのいくつかは修正を加えられ、海外の企業にも導入されていった。それはたんなる模倣ではない。自分たちの強さを強化するためのものである。

4. 独自性の追求

アメリカ企業はアメリカ的な強みを生かし、日本の企業は日本的な強みを生かして競争し合うから、競争には意味がある。ドイツの車からドイツ的な特徴がなくなってしまうたら、また、イタリアのファッションからイタリア的な特徴がなくなってしまうときに、われわれはそのような商品に魅力を感じるだろうか。

日本の企業も、こうした経験から虚心に学ばなければならない。それは単純に真似をすることではない。自分たちの哲学に合わせて、よいものを取り入れ、独自のハイブリッドをつくること、あるいは自分たちにしかできないやり方で競争優位を築き上げることである。

ソニーはソニーの独自性を追求すべきだし、松下電器は松下の独自性を追求すべきである。

トヨタとホンダが、それぞれの独自性を主張し合い、しかも互いに学び合うから、市場での競争はおもしろいのである。だから多様性が出てきて、顧客にも選択の余地があるのである。国際的に見ても、日本の企業は日本的な強みを基本にして、新しい手法を取り入れて行くべきである。それが国際市場に貢献する基本である。アメリカ企業よりも下手にしか経営できないアメリカ型の日本企業には、顧客は魅力を感じないだろう。

ところが、日本における最近の議論を聞いていると、このような基本が忘れられている。これまでの日本的なやり方を全否定して、アメリカ流のやり方を導入すべしという議論が強まっている。それ一色であるといっても良いのかもしれない。日本的なやり方を否定するのが時代の気分だといえるかもしれない。しかし、将来への大切な選択を気分ですべて決めてしまってはならない。大きな選択にとって必要なのは、気分ではなく哲学である。アメリカは、「たらいの水と一緒に赤子まで流してしまうな」という格言がある。気分を決めると、このような失敗を犯してしまう危険がある。哲学をもとに徹底した議論をすべきである。

少なくとも、2つの問題について、真剣な議論が戦わされる必要がある。1つは、何をこれらからの経営のスタンダードとすべきかについての議論である。さまざまな違いを無視して、欧米のスタンダードに従えというような議論は論外としても、経営にかんしてどのようなスタンダードがあるのか、それらがどのように違うのか、それぞれの長短は何かをきっちりと議論する必要がある。そのためには、スタンダードを選ぶ基本的な哲学を明確にしなければならない。働く人々を大切に

し育てる、愚直に仕事に取り組む、短期的な利益に惑わされることなく、長期的な視野で判断する、仕事を通じて国家社会に貢献するというこれまでの日本的経営の精神は、本当に通じなくなったのかどうかを深く考えてみる必要がある。

第2は、どこにわれわれの個性や独自性を求めるかについての議論である。競争社会では、スタンダードに従っているだけでは生き残れない。独自性をどこに求めるか、それに合ったスタンダードとはどのようなものか、を真剣に考えることがある。日本全体としてもこれが必要になるであろうし、個々の企業にとっても同様である。

著者紹介

加護野 忠男 (かごの ただお)

〔略 歴〕

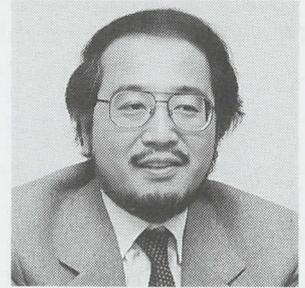
- 1947年 大阪府生まれ
1970年 神戸大学経営学部卒業
1972年 同大学院経営学研究科修士課程修了
1973年 同助手
1975年 同大学院博士課程単位取得
同講師、助教授を経て
1988年 同教授、経営学博士
1998年 同学部長(研究科長)
2000年 同教授
現在に至る
1979年～1980年
ハーバード・ビジネス・スクール留学

〔主な著書〕

- 「経営組織の環境適応」 (白桃書房, 1980年)
「ゼミナール経営学入門」
(共著, 日本経済新聞社, 1983年)
「組織認識論」 (千倉書房, 1988年)
「企業のパラダイム変革」
(講談社現代新書, 1988年)
「日本の企業システム」(共著, 有斐閣, 1993年)
「リストラクチャリングと組織文化」
(共著, 白桃書房, 1993年)
「日本型経営の叡知」
(共著, PHP 出版, 1994年)
「日本企業の適応力」
(共著, 日本経済新聞社, 1995年)
「日本型経営の復権」 (PHP 研究所, 1997年)
「競争優位のシステム」 (PHP 新書, 1999年)



我が国製造業の将来： 情報価値説の視点から



東京大学経済学部
教授 藤本 隆 宏

1. 慎重な楽観論

21世紀に向けて、我が国製造業は、どこに向かっているのだろうか。巷の論説は悲観論と楽観論とが錯綜した混乱状況にあるといえよう。これに対し、本稿は「慎重な楽観論」の立場から若干の分析を試みる。

まず、昨今の製造業悲観論から再検討しよう。その第一は、経済全体の長期不況感や時代の閉塞感から来る漠然とした製造業危機論である。しかしこの種の印象論的悲観論の多くは、いわば自動車と銀行の区別のついていない、やや粗雑な議論であり、製造業の将来を考える上ではあまり参考にはならない。

第二に、IT（新情報技術）で乗り遅れた日本製造業が米国勢に対し劣勢となったとするIT悲観論。確かに情報通信サービスや金融といった、従来から米国企業の競争優位が目立った分野では、IT活用による米国企業などのさらなる攻勢が目立つが、自動車のように日本企業の「もの造り」の国際的優位が維持されてきた分野で、ITのみで日米逆転

が起こった、というような事態は見られない。むしろ、今後ITを無視して競争力の維持は難しいだろうが、さりとてITだけで「もの造り能力」の逆転が可能かといえ、多くの場合それは幻想だ。ITは、いまや競争優位にとっての必要条件かもしれないが、決して十分条件ではないのだ。

第三に、規制や円高による日本の高コスト構造が災いし、低コスト国への工場移転が進むとみる「空洞化悲観論」。確かにテレビのように海外生産比率の高い製品もある。分野別に細かく見れば、深刻な空洞化問題を抱えるケースは少なくない。しかし大局的に見れば、一部で危惧されたほどの雪崩現象は起きていない。

以上をまとめれば、製造業に関する昨今の悲観論には、行き過ぎの傾向がみられたといえよう。

これに対して、「日本の製造業はまだ大丈夫だ」という楽観論も、声は大きくないが根強くある。第一に、製造現場に近い人々による、体験的な日本製造業健在論がある。筆者

も工場にはよく行くが、数メートルのタービンをコンマ数ミリの精度で作る、あるいは不良率を10PPMレベルに抑え込む工程能力の健在を確認し、「まだまだ日本のもの造りはすごい」との実感を持つことは度々だ。しかし、こうしたもの造り現場の「技の冴え」は、ビジネスとしての製造業のパフォーマンスに直結するのだろうか。そこのところが、必ずしも明らかでない論説が多い。

第二に、生産性や製造品質や開発期間など、もの造りパフォーマンスの定量的な国際比較から、明らかな日米逆転を示すデータが出てこないことを根拠とする楽観論がある。例えば筆者は過去十数年、ハーバード大やMITのプロジェクトに参加して自動車産業に関してこうしたデータを見ているが、個別の企業単位はともかく、産業全体の平均レベルにおいて欧米企業に追い抜かれた、という事実は2000年現在も存在しない。後述のように、製品開発期間などは、日本企業が再びスパートしてかえって差を広げたようである。

以上をまとめると、80年代以来、日本企業が国際競争優位を保ってきた分野、例えば自動車や軽薄短小型の家電においては、日本の優良企業の持つ「もの造り」能力の優位性は、大局的にいえば続いており、この意味で、単に時代の雰囲気引きずられた悲観論は当たらないと考える。

しかしながら、現場の工程能力やもの造りの成果指標でみれば日本企業の優位がまだ残っているのに、最終損益で劣勢になっているケースが多く見られるのも、また確かだ。せっかくの「もの造り能力」を最終損益につなげる戦略を欠いた産業・企業が日本には多く見られる。この課題が克服されない限り、

いわば「宝の持ち腐れ」状態のまま、じり貧に陥る恐れがある。また、現場の技能や工程能力の優位にしても、維持向上を怠ればたちどころに崩れるデリケートなものであることは、いうまでもない。つまり、手放しの楽観論には程遠い状況だ。

さらに言えば、同じ製造業でも、ジャンルによって日本企業が優位を保つところとそうでないところに分かれそう。また、強いといわれる自動車産業であっても、もの造りで世界トップクラスなのは一部のメーカーに過ぎない。最後は個別企業の「経営の質」の勝負であり、「日本対欧米」といった大ざっぱな議論は、厳密に言えば適当でない。

以上のような諸々の「但し書き」を付けた上で、筆者は「慎重な楽観論」の立場をとる。これは、筆者自身の実証研究に基づくものであると同時に、ある種の論理をベースにした結論である。その論理について、これから述べる。

2. 製造業とは何か：「情報価値説」

そもそも、我々が「製造業の将来」という時に想い浮かべる「製造業」とは何だろうか。経済の情報化やサービス化の進んだ今日、製造業と非製造業等の区別は次第に不明確になってきている。おそらく、無理やり線引きをすること自体、もはや無意味なのかもしれない。つまり、伝統的な産業分類としての「製造業」にこだわってはい、競争の本質を見誤るのかもしれない。

こうした問題意識を踏まえて、以下に筆者なりの「製造業観」を述べよう。その出発点は、基本的には「情報価値説」と呼べそうな視点である。まず、製造業であれサービス業

であれ、お客様に納入する商品は、何らかの「設計情報」が何らかの「メディア（媒体）」の上に乗った形となっている、と考える。例えば、ライブハウスは、音楽と言う価値ある情報を空気の振動をメディアとして顧客に伝える。同じ音楽情報を、放送ならば電波をメディアとして、CDならば磁性媒体をメディアとして、そしてネット配信なら通信回線をメディアとして、顧客に伝達するのである。

このように「設計情報」と「メディア」をキーワードとして読み替えを行うならば、「製造業」とは、何らかの有形物（鋼板、鋼塊、シリコン片、樹脂、等々）をメディアとしてそこに設計情報を転写し、顧客に提供する業のことだとみなせる。例えば、半導体チップの製造は、膨大な回路設計情報をシリコンというメディアの上に光学的に転写するプロセスである。また、自動車の車体パネルの製造は、ボディの設計情報を、金型と数百トン以上の機械エネルギーを用いて0.8ミリ前後の鋼板というメディアに転写することだとみなせる。

これに対していわゆるサービス業は、基本的には無形物や人間そのものをメディアとして設計情報を顧客に伝える業である。また農業は、土や水のコントロールによって有益なDNA情報の複製・転写を促進する業である。そう考えていくと、広い意味で言えば、「世の中のすべての産業は広義の情報産業だ」と見ることも可能だ。要は、どんな設計情報がどんなメディアに転写されるかが産業特性のポイントであり、そこでの製造業の位置付けは、あくまでも相対的なものなのである。

3. 日米得意分野の比較

やや抽象的な話が続いたが、このように「設計情報とメディア」という眼鏡を通して昨今の産業界を眺めると、いわゆる「アメリカの繁栄」を支えるもの、その一方で、地味ながら日本の経済を支えているものが見えてくる。

すなわち、米国産業が世界をリードしている情報通信産業や金融業は、総じて、「複製の容易なデジタル情報」を、「書き込みやすいメディア（例えば電子・磁気媒体）」にコピーして大量に流通させる産業である。また、そこで取り扱われる設計情報は、いわゆる「モジュラー型アーキテクチャ」の場合が多い。「モジュラー型」の商品とは、インターフェース（接合部分）が標準化した部品で出来ていて、それらを寄せ集めれば「組み合わせの妙」で新しい製品がどんどん生み出せるような製品のことを指す。パソコン、パッケージ・ソフト、インターネット商品、新金融商品などはこの範疇に属する。これらは、アメリカのビジネスが得意とする戦略構想力や、急速展開能力がフルに活かされる分野だといえよう。こうした分野が経済全体に占める割合が拡大していることが、米国経済の繁栄の一因であろう。

これに対し、戦後日本の企業が得意としてきた分野の多くは、いわば「複製の容易でない情報」（例えば微妙なニュアンスを含むアナログ情報）を、「書き込みの容易でないメディア」（例えば鋼板）に転写する、といったタイプの業であった。例えば、情報転写のために金型を必要とするようなタイプの製造業が、日本企業の典型的な得意分野であった。

そこで日本企業が蓄積してきた技の冴えは依然として健在である。

一方、そうした製品に乗っている設計情報はといえば、アメリカ企業の得意とする「組み合わせ」型（モジュラー型）ではなく、むしろ「摺り合わせ」型（インテグラル型）アーキテクチャの商品であることが多かった。つまり、部品設計や部品製造の微妙な摺り合わせによってのみ最適の製品性能が実現するような、デリケートな製品である。概してこういったタイプの製品では、日本の製造企業が得意とする「まとめ能力」「濃密なコミュニケーション」「相互調整の能力」「累積的な改善能力」などがフルに活かされやすい。実際、セダン型乗用車、オートバイ、軽薄短小型の家電製品、精密加工技術を要する機械製品などでは、日本企業の「もの造り能力」は際立っていたし、今もその基本構図は変わらない。多くの製造業において、日本企業の生産性・品質・リードタイムが世界トップレベルを維持していることは、周知の事実である。

例えば、筆者は過去十数年、世界の自動車メーカーの開発生産性・開発期間・組立生産性・製造品質など「もの造りパフォーマンス」を比較分析する国際研究プログラムに関与してきたが、これらの指標で日本企業が欧米企業に逆転されたと言う事実は無い。デザイン決定から発売までの製品開発期間は、80年代には欧米企業40ヶ月に対して日本の平均が30ヶ月だった。その後欧米企業もがんばって、なかには30ヶ月に近づく勢いの企業も出てきているが、日本企業は、すでに90年代末の段階で20ヶ月前後にまで平均の開発期間を縮めてきている。製品開発の能力構築競争は今後も続くが、日本企業の優位は依然続いて

いるのだ。

このように、戦後日本企業が得意としてきたのは、製造業一般ではなく、上記のようなタイプの製造業、つまり、「擦り合わせ型の設計情報を、金型などを介して、書き込みにくいメディアに繰り返し転写する」というタイプの産業だったと言って大過なからう。自動車産業に代表されるこのタイプの製品では、依然としてトヨタを先頭に、日本企業が今もグローバル・スタンダードを握っている。近年経営的に苦境に陥った日本の一部自動車メーカーは、戦略ミスからそうなったのであり、彼等にしても「もの造り能力」は概ね健在である。

90年代の日本経済が、金融発の長い不況の中で苦闘しながらも決定的な崩壊を免れてきたのは、まさにこのタイプの製造企業の国際競争力が今日に至るまで維持されたからだと言っても過言でない。この10年の停滞期に明らかになったことは、むしろ、我が国製造業の「しぶとさ」ではなかっただろうか。

4. アーキテクチャの両面戦略を

こうした現状認識を踏まえ、21世紀に向けて我が国製造企業は、自社の強みのある製品分野（主として「擦り合せ」分野）を維持発展させ、弱味のある分野（主として「組み合せ」分野）では米国企業など他から学ぶという「両面戦略」を展開すべきだ。また、従来得意としていた「擦り合わせ型」のもの造り能力に加えて、これまで苦手としてきた「戦略構想力」「急速展開能力」「ビジネスモデル構築能力」などを強化し、今後のグローバル競争に生き残るため、バランス良い企業能力を構築していくべきであろう。

その際重要なことは、従来からの強みを發揮できる土俵に競争相手を引っ張り込む「したたかさ」である。例えば、パソコン・ベースのインターネット・ビジネスでは米国勢に圧倒されている日本のエレクトロニクス産業も、「擦り合わせ」能力の活きるデジタル情報家電やモバイルといった分野では優位な展開が期待できる。21世紀の情報市場を、どこまでこうした日本企業の得意なパターンに引っ張り込めるか、これが今後の大きなテーマであろう。

この点にこそ、21世紀に向けて製造業を前向きに論じる意味がある。長期的に見れば、「擦り合わせ型の設計情報を書き込みにくいメディアに転写する」のが20世紀後半の我が国製造企業の「得意技」であったし、この優位は今後も簡単には崩れないだろう。21世紀を迎える現在、得意とする「擦り合わせタイプ」の製品をいかに維持発展させ、その良さを世界の消費者に納得させるか、という「攻めの視点」を持つことが重要だ。新情報産業へのシフトも確かに大事だが、単純な対米追随は、日本経済復活のカギにはなり得ないだろう。強みは活かし、弱みは他に学び他で補う、という両面戦略の基本に、いまこそ立ち返るべきではなかろうか。

著者紹介

藤本 隆宏 (ふじもと たかひろ)

〔略 歴〕

- 1955年 東京都生まれ
1979年 東京大学経済学部卒業
三菱総合研究所入社
1984年 ハーバード大学ビジネススクール博士課程入学
1989年 博士号取得、同大学研究員
1990年より東京大学経済学部助教授
1996年 リヨン大学客員教授、INSEAD 客員研究員
1996~1997年 ハーバード大学ビジネススクール客員教授
1997年より同大学上級研究員
1998年より東京大学教授

〔主要著書〕

「製品開発力」

(キム・クラークと共著、ダイヤモンド社、1993年)

「自動車産業21世紀へのシナリオ」

(武石 彰と共著、生産性出版、1994年)

「Transforming Automobile Assembly」

(K. Shimokawa, U. Juergens と共編著、

Springer Verlag, 1997年)

「生産システムの進化論」(有斐閣、1997年)

「サプライヤーシステム」

(西口敏宏、伊藤秀史と共編著、有斐閣、1997年)

「The Evolution of a Manufacturing System at Toyota」

(Oxford University Press, 1999年)

〔主要論文〕

「製品統合性の構築とそのパワー」

(共著、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1991年)

“Product Integr I Ty and the Role of ‘Designer-as-Integrator’”

(Design Management Journal, 1991年)

“Product Development and Compet I Tiveness”

(共著, Journal of Japanese and

International Economies 1992年) 他



21世紀の製造業の姿



(株) 三菱総合研究所
経営・市場戦略研究センター長
奥山伸弘

●日本の製造業が直面する3つの脅威

20世紀の半ばから1980年代末までの間、日本のモノづくりは光り輝いた。しかし、1990年代に入って、日本の製造業は、①グローバル市場における競争優位性の低下、②内外での市場構造の変化への対応の遅れ、③経営スタイルや人材面での活力低下、という3つの脅威に直面した。

日本の製造業が、これらの脅威を克服し得るか否かについては、楽観と悲観が交錯しているのが実状であるが、後述のように、事業環境の面では活性化する条件は十分あるとみられる。問題は、それを事業に結び付ける開発力や経営システムの柔軟性を保ち得るか否かである。

●日本の製造業の選択肢

1950年代から1980年代末にかけて、日本の製造業は、つぎつぎと新たな成長分野に重点を移すことによって産業構造を変革しつつ、高い経済成長を実現してきた。しかし、1990年代に入って、グローバル化とIT（情報技

術）革命の波が世界に浸透するなかで、これまでの日本の成功モデルは壁に突き当たった。リーディング産業であった自動車、エレクトロニクス、機械産業の生産は大きく下方屈折し、供給力過剰が顕在化した。そして、国内市場の飽和化のみならず世界市場における競争力についても先行き懸念が強まっている。

しかし、グローバル化とIT革命への対応の遅れが競争力を失わせた大きな要因であるとすれば、そうした変化への今後の対応次第では活性化するチャンスが生まれる可能性がある。実際にすでにその兆候は現れている。また、市場構造の変化は新たな市場機会創出を意味する。そうであれば、的確な市場対応によって新たな成長機会を得る可能性がある。さらに、弱まったといわれる日本のモノづくりを支えてきた経営のしくみについても、強みを再構築することによって、日本の製造業は活性化する道を見出せるはずである。

●日本の製造業にとっての 新たな市場機会

では新たな市場機会をどう捉えるべきか。

この点について考える上では、まずグローバル化、IT革命、ソフト・サービス化の3つの大きな社会的変化潮流に注目する必要がある。とりわけ、グローバル化とIT革命が既存産業の枠組みを大きく揺るがしている。他方、高齢化や環境問題といった社会環境の変化も見逃せない。これらは、産業や企業の成長を制約する要因ともなるが、新たな市場を創出する要因ともなり得る。

● ITの影響

IT関連は当面最も注目される分野である。当然、ITの進展によりハード、ソフト、サービス面で多様な需要が生じており、その市場の成長性は高い。IT産業の中核をなすコンピュータや通信機器、情報家電機器、それらを支える高品質、高性能、超小型といった面で世界トップレベルのキーパーツなど、先端的技术領域のなかには、研究開発や生産技術の向上への注力次第で今後とも日本の製造業の強みが発揮される領域が少なくないと思われる。ただし、言うまでもなく、日本が弱いとされてきたソフト面の強化は今後の課題である。

なお、ITが影響を及ぼす範囲は広範であり、以上のような、需要面での直接的な影響の他に、情報通信技術とEC（エレクトロニック・コマース）による社会的分業構造や取引形態などへの影響も注目される。

とくに、生産プロセス面においては、従来の垂直的な取引関係から不特定多数との水平的な取引関係へ重点が移り、企業グループ組織や取引関係も変容を余儀なくされる。その結果、日本のモノづくりの強さを支えてきた小集団活動や雇用形態などの日本的経営のあり方も変わらざるを得ない。それが日本のモノづくりの競争力を低下させることが懸念さ

れているが、逆に、情報ネットワークを活用して、日本的な関係性の特質と日本における高密度ネットワークを活かし効率的な生産を実現したり、新たな事業機会を見出す機会になるとみることができる。

● 新たな事業機会を創出する超高齢社会の進展と環境指向の高まり

少子・高齢化は予想を上回るスピードで進展しており、その経済・社会への影響が懸念されている。また、地球環境問題は深刻さを増しており、環境問題への対応が急がれている。確かに、超高齢社会は社会的な負担を増大させるが、それが故に介護、医療、福祉などの分野での市場経済化を促進する面もある。また、2020年頃には3千万人を超える健全な高齢者が存在し、この消費者群が多様な需要を生み出す点に着目する必要がある。

環境問題に関しても、環境問題対応が社会的な負担となる面と事業機会を創出する面とがある。2000年5月には循環型社会形成推進基本法が成立し、リサイクル法案の改正も検討されている。こうした環境規制の強化は、新たな事業機会を創出する面もある。これまで、日本の製造業は、省エネルギー機器や脱硫装置、CO₂対応機器など、個々の環境対応機器において強みを発揮してきたが、こうした強みに加えて、今後はシステム化など総合的な対応を図るなかで新たな事業機会を模索することが課題となる。

いずれにしても、超高齢社会や環境問題への対応を図る上でも、ソフトやサービス面での強化が重要となる。

● コア技術・事業の強化と産業の複合・融業化

以上にかがわれるように、製造業にとつ

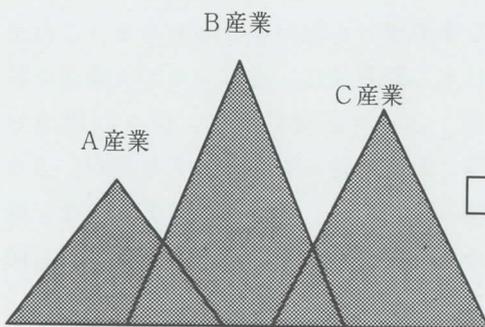
てはまだまだ多様な事業機会が生じ得る。ただし、そうした新たな機会を的確に捉えるためには、差別化された高い技術レベルとソフト・サービス面での強化の他に、柔軟な組織形態が必要とされる。従来は、川上から川下を貫く縦形の産業組織のもとに、大企業を頂点とするピラミッド型の産業組織が形成されたが、こうした組織形態では今後の環境変化に十分対応できない。各産業・企業において、あらゆる機能を抱え込むのではなく、それぞれが得意な分野に経営資源を集中し、強みをさらに強める必要があるからである。その一方で、他の産業・企業との間での連携を従来以上に強める必要がある。つまり、自動車産業において典型的にみられたピラミッド構造から、コア事業を核として横断的に連携する複合融合型の産業構造への転換が不可避となっているのである。

では日本の製造業の強みは何か。従来の強みは、やや極端に言えば、加工組立型の機械産業とその関連部品という限られた分野での強みであったといえる。製品の品質や性能、小型化や高精度化、省エネ化などの技術、生産現場における改善力、熟練技術の育成・継承などが日本の強みを形成した。技術革新への対応力、外部との共同研究、モノづくり重視の経営風土、良好な労使関係や優秀、勤勉な人材、生産現場におけるチームワーク重視やボトムアップ重視なども日本の強みであったと言える。

これらのなかには、競争優位性を失ったり、激化する競争環境のなかでむしろ足かせとなっているものもあるが、依然として競争力を保ち得るものも少なくないと考えられる。この点を見極め、顧客ニーズへきめ細かくかつスピーディに対応した開発や生産の効率化

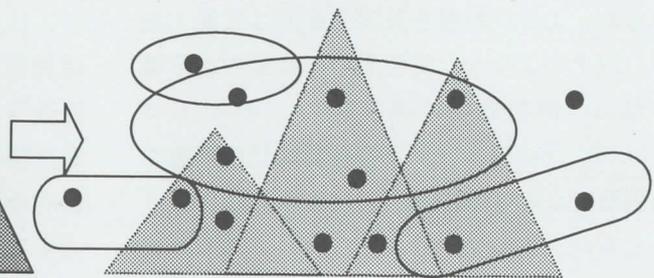
ピラミッド型産業構造から複合融合型の産業構造への転換

従来型産業構造のイメージ



複合融合型の産業構造のイメージ

(提携、合従連衡等による産業再編)



注：●はコアとなる技術・事業

●求められる経営革新

日本の製造業活性化を実現するためには、今一つ、個々の企業において強みを活かし、弱みを克服する経営の革新が必要とされる。

などを徹底することによって、競争力を保っていく余地は十分あると考えられる。

他方では、日本企業の弱みの克服が喫緊の課題である。弱みとしては、システム化やソフトウェアの開発、知的所有権、基礎研究開

発，ホワイトカラーの生産性，意思決定のスピード，経営環境変化への対応力，ビジネスモデルの創造力，インターネットの活用やSCMなど情報化への対応面での遅れ，そして何といたってもグローバル化への対応の遅れが挙げられる。

もちろん，これら全てを同時に克服する

ことはできない。優先度をつけ弱みの克服に注力する一方では，内外での合従連衡により弱みをカバーすることが戦略的な課題である。日本企業は昨年頃から，こうした戦略的提携と事業再構築に取り組み始めたが，それをさらに徹底することが製造業活性化のポイントとなろう。

日本の製造業の強みと弱み

強み		弱み	
製品	品質・性能	製品	システム化 ソフトウェア
技術	小型化，高精度化 省エネ化	技術	特許・知的所有権
生産	生産現場の改善力 モノづくり重視の経営風土 熟練技術の育成・継承	生産	M & A等による生産の統・ 廃合
研究開発	技術革新への対応力 外部との共同研究	研究開発	基礎研究 開発スピード
人的資源	良好な労使関係 優秀，勤勉な人材	人的資源	若年労働者の減少 高齢者の活用
マネジメント	中間管理職の役割重視 チームワーク重視 ボトムアップ重視	マネジメント	ホワイトカラーの生産性 意思決定のスピード 経営環境変化への対応力 ビジネスモデルの創造
情報化	情報共有 電子メール等による社内外 での情報支援 情報技術導入による経営・ 業務効率化	情報化	SCMへの対応 インターネット活用 EC等による取引合理化

資料：三菱総合研究所作成

著者紹介

奥山 伸弘（おくやま のぶひろ）

〔略歴〕

昭和21年 山形県生まれ
昭和44年 横浜国立大学経済学部卒業
昭和49年 株式会社三菱総合研究所入社
経済調査部長，政策・経済研究センター長を経て
現在 経営・市場戦略研究センター長主

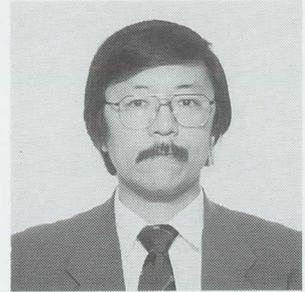
席研究員

著書 「大変化の読み方」(共著 中経出版)
「入門 日本経済」(日本実業出版)
「日本改革」(共著 ダイヤモンド社)
「日本経済の仕組みと読み方」
(日本実業出版)
その他



21世紀日本の

生産・技能労働者



(財) 連 合 総 研
主任研究員 中 島 敬 方

1. 産業空洞化の議論

1985年プラザ合意によって、大幅かつ急激な「円高ドル安」が日本を襲ったとき、「もはや日本では工業生産・輸出立国としての競争力が維持できない」との悲鳴がひろがった。そして実際に生産拠点を、東・東南アジア等へ移転する企業が急激に増加し、さらにそれら海外生産された日本製品の逆輸入拡大もあって、いわゆる「産業の空洞化」はもはや逃れがたい既定路線であるかのような危惧を募らせた。

その10年後、(財) 連合総研は『2010年の産業と雇用』(1995)において、バブル崩壊の影響も加味して日本の産業構造転換シナリオを占い、「生産拠点を移転するプロセスで日本の製造業は、生産技術・技能を移転し、これが日本への逆輸入となって、国内の生産基盤が縮小し、空洞化が生ずることもありうる。さらに特殊加工技術などの基盤産業が消滅することもありうる。(中略) 産業の空洞化とは、産業化の機軸が失われることであ

り、これにより産業構造が質的に変化(転換)することになる。また産業化の軸の遷移をも意味する」と、警鐘を鳴らした。

この連合総研の分析によれば、18世紀後半からの約100年は第一次産業革命によって、機械制生産方式の確立、クラフト的生産システムなどが取り入れられて「近代的生産分業システム」が形成され、繊維産業や工作機械産業の発展を促した。続く19世紀後半からの100年は、第二次産業革命が進行し、「大量生産体制」が確立されたことに伴ない自動車産業、機械産業、航空宇宙産業などが隆盛をみた。そして、20世紀後半からの現在進行中の第三次産業革命では、情報技術によるデジタル文明形成が促進され、地域内国際分業システムの深化と相まって、製造テクノロジーと情報テクノロジーが融合されたIT(情報技術)産業、ネットワーク産業に重心が移行していくであろう、と推測している。

実際に最近のわが国就業者数の動きを見てみると、98年に対前年比マイナス43万人となったのに続いて、99年もさらに52万人減少

図表1 産業別就業者の推移と見通し

(万人, %)

産業・職業	就業者数				構成比			
	平成2年	7年	11年	22年	平成2年	7年	11年	22年
産業計	6,249	6,457	6,462	6,455	100.0	100.0	100.0	100.0
第1次産業	451	367	335	250	7.2	5.7	5.7	3.9
第2次産業	2,099	2,125	2,008	1,833	33.6	32.9	32.9	28.4
建設業	588	663	657	617	9.4	10.3	10.2	9.6
製造業	1,505	1,456	1,345	1,211	21.2	22.5	20.8	18.8
第3次産業	3,669	3,940	4,078	4,372	58.7	61.0	62.0	67.7
電気・ガス・水道	30	42	38	43	0.5	0.7	0.6	0.7
卸・小売、飲食店	1,415	1,449	1,483	1,446	22.6	22.4	22.9	22.4
金融・保険、不動産	259	262	251	281	4.1	4.1	3.9	4.4
運輸・通信	375	402	406	415	6.0	6.2	6.3	6.4
サービス業	1,620	1,566	1,686	2,187	25.9	24.3	26.1	33.9

資料出所 1) 平成2年, 7年, 11年, は総務庁統計局「労働力調査」による。

2) 平成22年は, 労働省雇用政策研究会(平成11年5月(推計))による。

して6,462万人となっており, 自営業主と家族従業者の減少に加え, 雇用者の減少幅(37万人減)が拡大している。これを産業別にみると, 図表1のように, 製造業における就業者の落込み傾向がもっとも顕著であり, 雇用政策研究会による平成22年(2010年)の推計値では1,211万人にまで逓減していく見通しとなっている。サービス業の就業者増加とは対照的であり, これから日本経済の中心が製造業から環境, 福祉, 教育などの分野に移っていくことを, 物語っているかのようである。

また, 処遇面での比較においても, 製造業のポジションは他産業に比べて決して高いと言えない。労働省の「毎月勤労統計調査」によれば, 99年の産業別1人平均月間現金給与総額は, 「電気・ガス・水道業」の614千円/人・月を筆頭に, 「金融・保険業」の533千円, 「建設業」の457千円, 「サービス業」の407千円, 「運輸・通信業」の404千円と続いており, 「製造業」の場合は399千円で, 「卸・小売業, 飲食店」の307千円を上回っているとはいえ, 全体の中では低位にあることが否めない。これは, 製造業がわが国GDPの約1/4

を占めていることを勘案すると一層きわ立つ。こういう点も, 製造業を魅力の乏しい衰退産業化させる一要因につながる事が懸念される。

2. モノづくりと日本

昨今, 産業構造のあり方をめぐって, 「金融資本主義」対「産業資本主義」という表現が用いられることがある。前者が英米型の資本主義であり, 後者が日独型の資本主義であるとされ, 「金融(ファイナンス)」と「産業(インダストリー)」のいずれに優先的価値が置かれる傾向が強いかで, 同じ資本主義とはいえ価値観・就業観に大きな差異があるのではないかという議論である。

国によって, 産業構造・企業システムにどのような特徴があるか。タイプ別に比較したものが図表2である。もちろん, 同じ国でもいろいろなタイプの企業や価値観が混在しており, 一概に決めつける訳には行かない。しかし, そこに国民性や倫理観に基づく一定の傾向が反映されていることもまた事実であろう。

生憎どなたにお伺いしたのか記憶が少し

図表2 産業構造・企業システムの類型比較

	英米型	ドイツ型	日本型
企業統治者	株主	多元的關係当時者	従業員代表(役員)
企業内労使関係	事案毎・対立的	公式な企業運営の場	日常的な企業運営
労働組合の形態	職業別、産業別	産業別	企業別
人的資源形成	自己責任・外部調達	社会的訓練・産業別	企業内訓練・OJT
労働移動・勤続年数	短い	長い	長い
価値志向	個人主義的優勝劣敗	社会連帯主義的	集団主義的平等主義
社会の性格	市場主義的	制度・資格社会	企業中心社会
国際競争力の源泉	価格+革新	品質	品質+革新

資料出所) 稲上 毅 講演資料(98.3.14—橋大学シンポジウム)をもとに作成

紛れてしまったが、ある大学教授が米国で講義したときのエピソードとして次のような話をしてくれたことがある。「額に汗して働いて手に入れた1万ドルと、保有株式の高騰などで手に入れた1万ドルの、どちらにより価値があると思うか」という問いに対して、日本や韓国などアジアからの留学生は「額に汗して稼いだ方だ」と答え、欧米の学生の多くは「1万ドルの価値は同じだから、楽に獲得できた方が効率的に優れている」と答えたそうである。この考え方の違いの原因を何に求めるかについては、宗教や国民性等々いろいろ議論が分かれると思うが、学生たちの反応そのものの対比には「なるほど」と頷かされる興味深いものがある。

これは換言すると、「モノづくり」が重んじられる社会であるか、「カネづくり」の社会であるか、ということに通じる問題である。日本においても、社会全体がバブル景気に酔っていた頃には、「モノづくり」よりも「カネづくり」が優先され、製造業離れがいっそう進んだ経験がある。当時は「モノづくり」よりも「カネづくり」の方が、遥かに効率よく収益が拡大できたからである。その風潮は理工系学部出身の大学生・院生まで、こぞって金融・保険業界就職を目指すという

ところまで及んだ。

しかしバブルがはじけた現在、今一度冷静になって考えてみると、人間にとって、本来は「モノづくり」そのものに、もっと根源的な意義や楽しみが含まれているように思う。われわれは、生計費獲得のため、すなわち経済的理由から働くという面があることは論を待たないが、生計の保障さえあれば働かないのかと問われると、「働く理由は、それだけではない」と答える人が多い。多くの人は、労働を通じて「社会に参加」しており、それによって「自らの存在意義を実感」とともに、「自らの価値観やライフスタイルを実現」しようと試みているからである。自分の従事する労働に意味が感じられなくなると、自らの人格まで否定されたような沈んだ気分させられる。

私が社会人になりたての頃、先輩が薦めてくれたJ.オトゥール編『労働にあすはあるか』(1975, 日経新書)という本には、次のような記述がある。「労働が単なる機械的行為になる場合、労働者はホモ・ファーベル(=作る人)ではなくなり、アニマル・ラボレンス(=働く動物)になる。自らを『単なる肉体労働者さ』という労働者の間では、自己尊重は著しくしぼんでしまい、労働者とし

ての人間と肉体を使う動物との区別は不明瞭になる。この労働と自己尊重の関係については、エリオット・ジャックスが次のようにうまく要約している。

「『…生きるために働くことは、人間の生活における基本的な活動のひとつである。労働は人間を生計にかかわる環境と取り組まざるを得なくし、そのことによって人間を——判断力を行使し、具体的かつ特定の結果を達成するという——自らの人間的能力の現実と直面させる。また、外部の現実とその現実に対する内的な認識との対応を絶えず考慮させ、同時に自分自身に対する評価が正確かどうかを考慮させる…。要約すれば、人間の労働は物質的な必要だけを満足させるものではないということである。非常に深い意味では、労働は人間に正気の尺度を与える』（『公正な報酬』）」

この労働そのものが人間に与えるものの意味という視角は、渡辺利夫著『神経症の時代——わが内なる森田正馬』（1996、TBSブリタニカ）にも共通するが、そんなに難しく考えるまでもなく、子供の頃一生懸命プラ模型を作って出来上がったときの感動を思い起こすと、完成品を買ったのでは味わえない充実感が存在していたことに賛同していただけたと思う。「モノ」を作り出すことは、それだけで社会に貢献した気分になれるものである。

（一方、「カネづくり」だけでは、利己主義的な印象が自他ともに残るので、寄付行為や慈善活動に参加して免罪符を得たくなるのではないだろうか）

3. 新たなスタンダードを 目指す生産システム

米国の生産職場、とりわけ自動車工場のライン作業が労働者のストレスや不満の温床に

なり、前述のような『労働にあすはあるか』という問い掛けが発せられた頃、日本とスウェーデンから、それまでのフォード生産方式を超克するための解答が、それぞれの職場における実践的裏付けを伴った議論として提示された。その一つは、大野耐一著『トヨタ生産方式——脱規模の経営をめざして』

（1978、ダイヤモンド）であり、他方はボルボ社社長であるP. G. ユーレンハンマー著の『人間主義の経営——フォードシステムを越えて』（1978、ダイヤモンド）である。

この二つの解答は、方法は異なるものの従来からの発想を脱して、「人間を機械に従属した生産設備の一部と捉えず、人間の判断・知恵を最大限活用する」という点で互いに共通する哲学が見られる。大野の表現を引用すると、「単なる自動化ではなく、『ニンベンのある自動化』によって、機械に人間の知恵を授け、作業者の動きをムダのない働きに変える」ということを徹底的に追求していく。ロットを大きくして大量生産することによってコスト・ダウンを図る米国流の常識を捨てて、「ロットはできるだけ小さく、プレス型の段取り替えを速やかに」を合言葉にムダの排除の徹底化に努める。そしてそれを上からの押し付けでなく、作業者の自主性を引き出す形で推進したことこそ、この「トヨタ生産方式」の眼目である。

この方式は、トヨタの米国現地生産工場の研究などを通じて、米国でもさかんに分析されMIT発の「ムダのない（＝リーンな）生産方式」として、いまや世界中に広がっている。また、他産業、たとえば電機メーカー等で「セル生産方式」や「屋台村方式」などと呼ばれ、最近、脚光を浴びつつある新生産方式の源流も、このトヨタ生産方式に他ならない（このことは、筆者らが機械振興協会の研

研究会（主査：都留康一橋大学教授）で97～98年に行なった電機メーカー工場数十拠点に対する聞き取り調査の結果、明らかであった）。

しかし、おそらく大野も見越していたように、トヨタ生産方式には「もう、これで完成されたシステム」というような最終ゴールは存在しない。定型化され、マニュアル化され、労働者一人一人が自ら判断・知恵を絞るのを止めたときに、トヨタ生産方式の本質的部分が損なわれてしまうことになるのであろう。不断のカイゼン、技能熟練・知的深化を目指す姿勢を通じ、昨日よりも今日は、今日よりも明日は生産条件を向上させムダを一層削減していく、という信念を不可欠としている。

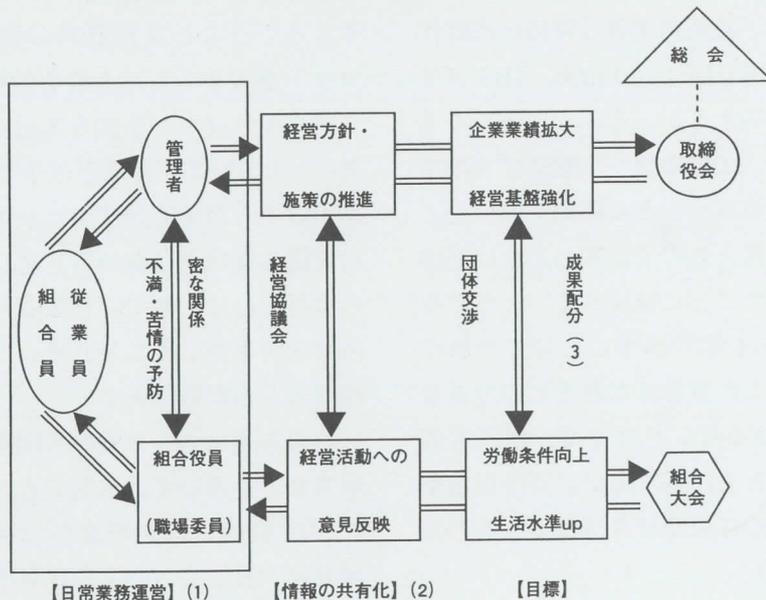
4. 新時代の製造業と生産・技能労働者

日本の製造業が「空洞化するのではない

か」と言われ出してから既に十数年たった。たしかに家電製品の組立職場や繊維産業などのように、海外移転してしまった部分も決して小さくない。しかしその一方で、日本から生産設備・機械や部品輸出、高度化した化学繊維素材の輸出など、日本からの輸出が拡大している部門もある。研究開発に関連する部門しか国内に残っていない企業で、熟練作業者が技術者と連携しながら開発業務に携わっている例も見られる。

また、自動車の生産・技能職場のように高度で膨大なサポーター・インダストリーの存在とともに、現場での品質の作りこみのノウハウという点などで、国内生産の方がまだ優位性を保持している部門も残っている。ただし、自動車生産においても、機械加工や塗装などの工程では無人化が進み、そうした

図表3 日本の労使協調関係のモデル・イメージ



- (1) 日常業務運営において、末端管理者も作業に参加する。また、P-D-C-Aを分離しないで従業員（worker）がそれぞれ考えながら対応する。
- (2) 情報の共有化により、従業員の参画意識・帰属意識を高める。
- (3) 成果配分は短期的なゼロサムの見点で見ない。労使双方の目標を中長期的には相互補完的な（両立する）ものと捉える。

機械装置を監視するといったシステム部門的労働のウェイトが大きい職場や、サービス部門化、技術部門化している生産職場もある。

いずれにしても、わが国製造業が日本産業社会の基幹産業として今後も「モノづくり」を支えていくには、従来のままの製造テクノロジーだけでその基盤を維持することは困難になりつつある。情報テクノロジーや環境技術を取り込みながら、労働者の高い技能熟練・知的ノウハウを育成・活用して生産システムの高度化や柔軟化を図っていくことが、これからの生き残りに向けて必須要件となってきた。

その意味で、日本の生産職場にも第三次産業革命の波が確実に押し寄せているが、それは決して日本の製造業離れという結論を必然化するものではない。むしろ「モノづくり」の技術に人間精神・意欲を融合させようと挑み続けてきた日本型生産システムこそ、上述の新たな時代ニーズに適合する要素を育ててきたことを再認識させる。21世紀の生産・技能労働者には、これまで以上に「働く動物」から「自ら考え工夫する創造者」に自己を高めていくことが求められている。

そしてそれを達成していく鍵は、これまで営々と培われてきた企業システム、生産性向上（コスト意識）と品質改善に敏感な企業内組合の存在と、長期安定雇用を支えられた労使相互信頼の維持にある。図表3に示すような参加型の企業運営のメリットが十分に発揮されてこそ、生産・技能労働者が企業競争力を担う人材たるべく能力・技能を高め、企業の継続的革新が展開され新時代にも通用する国際競争力（コア・コンピタンス）を生み出すことになるものと考えている。

以上

著者紹介

中島 敬方（なかしま たかまさ）

〔略歴〕

- 1956年 和歌山県生まれ
- 1978年 大阪大学法学部卒業
- 同年 三菱自販(株) 入社
- 1993年 (財)連合総研 研究員
- 1999年 法政大学経営学部修士課程修了
- 現在 (財)連合総研 主任研究員
自動車総連 特別執行委員
法政大学経営学部博士後期課程

〔主な著書〕

- 「戦後50年産業・雇用・労働史」
(1995年, 日本労働研究機構)
- 「創造的キャリア時代のサラリーマン」
(1997年, 日本評論社)
- 「ゆとりの構造」
(1998年, 日本労働研究機構)
- 「グローバル経済時代の産業と雇用」
(1999年, 東洋経済新聞社)



「ものづくり大学」 設立に向けて

(2001年4月開学予定／設置認可申請中)



財団法人ものづくり大学設立準備財団
学部長予定者 吉川昌範

1. ものづくり大学設立のねらい

わが国の、科学・技術・技能にもとづくものづくりの発展には著しいものがあり、その成果としての製品を輸出することにより、わが国は世界における経済大国としての地位を確立した。その経緯をふりかえると、1960年代における欧米技術のものまねによるものづくり、1970年代における独自の技術向上によるものづくり、1980年代における生産性向上によるものづくりがある。しかし、1990年代に入るとバブル崩壊により、ものづくり産業の国外移転に伴う国内の空洞化、生活水準向上に伴う若者のものづくり離れが始まり、科学技術立国としてのわが国の基盤を揺るがしかねない状況となり、いまではその将来を憂えるまでに至っている。また、高度情報化や国際化が普及するなか、若者の意識や価値観が変化して、ものづくりを軽んずる風潮が見えてきた。

一方、わが国の経済基盤は将来においてもものづくりにもとづく産業の発展をおいてないとの認識は、多くの人々の抱くところであ

る。内閣総理大臣のもとに招集された「ものづくり懇談会」の提言でも、ものづくり産業は21世紀におけるわが国の生命線とも言うべき経済力の源泉である、と指摘し、ものづくりを担う「人」を育てるためには、ものづくり教育の充実・強化を図ることと併せ、さらに「ものづくり大学」における専門的人材の育成を図る必要があると説き、若者のものづくりに関する教育・研究の育成・発展に鋭意力を注がねばならないと述べている。

ものづくりと称しても、これまでのように単一技能の修得とその繰り返しによる深化のみに終わるのでなく、これからのものづくりでは、技能を科学的、技術的および経済的基盤にもとづいて分析・統合し、しかも複数の技能を総合的に修得することが要求される。すなわち、技能と科学、技術、経済とが相互に融合し連携しあってこそ、ものづくり産業が発展し、経済が発展する。したがって、技能性、科学性、技術性および経済性、ひいては芸術性、環境への配慮をも兼ね備えたものづくり教育が追究されなければならない。これを新しく“技能工芸”と称し、この新しい

分野を大学で育成することの重要性が多くの人から認識され、それを学部名に取り入れた大学の設立が企画されるに至った。

この技能工芸は、従来の職人の範疇にとどまるものと認識されがちであるが、科学、経済、芸術、環境を踏まえた高度な技能技術における専門職業人となることを目指すものであり、この技能工芸学を大学において伝承・高揚し、かつ人材を育成することは、これからの幅広いものづくりの発展、ひいては幅広い産業の発展に不可欠である。

それは、これまでの理工系大学が学理を追求し、欧米での科学技術の進展に追いつくことに専念したあまり、わが国の優れた技能技術を伝承したり高揚したりすることを放棄し、ひいては創造性・独創性、幅広い科学技術の発展、に目を向けることが少なかったために、独創的な産業の発展を促すことが少なかったことを念頭においている。

すなわち、わが国の科学技術の発展には著しいものがありながら、独創性ある科学技術を豊かに生み出すという点では必ずしも誇り得なかった。それは、失われつつある伝統技術を科学技術にもとづいて洗い直し、更に新しい形として創り出していく能力を修得した高度専門職業人を育てなかったことに原因がある。そのためにも欧米に匹敵する多くの技能工芸者を育成する必要がある。

現在の理工系大学は、当初の実践教育を重んずる姿勢から次第に学理の追求を重んずる姿勢に変遷し、現在の姿に至ったものである。つまり実技中心の教育の必要性はいつの時代にも認識されていたにもかかわらず、欧米の科学技術に追いつくことに専念するあまり、理論にもとづく学理の追求に傾斜せざるを得

なかったと言える。しかも、実践追求から学理追求への歩みとともに、実践を軽んじる風潮が教育界を風靡するようになってしまった。その点からも、実技教育に立ち返ったものづくり大学の設立の意義は大である。

ものづくり大学は、こうした社会的要請に応えるために、わが国ばかりでなく世界に視野を広げ、独創的な幅広い技能・科学・技術の発展、人間社会を豊かにする幅広い産業の発展、次代を担う有為な人材の育成、を目指して設立するものである。

2. ものづくり大学の理念

ものづくり大学は、以下の基本的な理念にもとづき、技能を基盤として高度に専門化された新しい科学や技術に対応できる人材を育成し、ものづくりの振興と発展、技能技術者の社会的地位向上を意図して設立し運営される。また産業界との連携を強力に推進するとともに、開かれた大学としての地域社会・国際社会に積極的に貢献する。

(1) ものづくりに直結する実技教育の重視

ものをつくる実体験を経てから理論を学び、さらに実技を深める教育がものづくり教育には重要であるとの認識から、実験・実習・演習の実技教育を50～60%とし、実技を重視した教育の充実を図る。

(2) 技能と科学・技術とを連結する教育・研究の重視

ものづくりにおいて、科学は定義・定理を導くコンセプト作り、技術はものを設計するコンセプト作り、技能はものを製作するコンセプト作り、と定義付けしたときに、ものづくり教育では技能を中心に科学・技術と連結

した教育・研究が重要であるとの認識から、ものづくりに有益な技能・科学・技術における教育の充実を図る。

(3) 社会性、経済性、独創性をもった人間性豊かな教育の重視

「思いやりのあるものづくり」「真に豊かな社会をつくるためのものづくり」を標榜して、社会性・環境性・倫理性に重点を置いた教育の充実を図り、また経済的に成り立つものづくりを追求できるマネジメント能力を兼ね備えた教育の充実を図る。さらに、わが国においては独創的な科学技術の発展に目を向けることが少なかったことに鑑み、独創性を育成するための教育の充実を図る。

(4) 時代と社会からの要請に合致する教育・研究の重視

時代と社会からの要請に対応した教育が行われるために、各学科に3つのコースを取り入れ、かつ長期のインターンシップによる教育を実施するとともに、在職者に配慮したクォーター制を導入する。また、産学官の共同研究・情報交流を推進するとともに、学外者を含めた評価機関を設ける。

(5) ものづくり現場での統率力や企業力を養うマネジメント教育の重視

インターンシップによる教育を導入することで産業界におけるものづくりの役割を理解し、マネジメントの実態に接しながら、企業経営に対する能力や、卒業後事業を起こすに足る能力を修得できる教育・研究を展開する。

(6) 技能科学技術・社会経済のグローバル化に対応できる国際性の重視

国際化の進むなか、卒業後国際社会での活躍が期待できる能力の育成を図る。また国内外の大学や研究機関との連携の実施、共同プ

ロジェクトへの積極的な参画を図る。

3. ものづくり大学の概要

優れた技能技術を継承し発展させることを目的に、ものづくりに秀で、それを広く社会に還元できる高度専門職業人を育成することを目指す新しい学部として、技能工芸学部を置き、製造技能工芸学科と建設技能工芸学科の2学科で構成する。

製造技能工芸学科では、製造技能工芸者として、ものづくりに必要な基礎的かつ総合的な知識と技能技術を幅広く身につけ、独創的な発想で実践的な仕事のできる人材を育成する。とくに、高品質の機械部品を製作する人材、部品を組み合わせる技術を融合させて機械システムを組み上げる人材、機械システムを有効に利用して生産活動を効率化する人材、を育成する。加えて、ものづくり現場での統率力やマネジメント能力、起業力を養う。カリキュラムの特徴として、IT（情報技術）とMT（製造技術）を融合した製造システムを修得する製造技術教育のためのコンピューター教育があり、数学では現実に起こり得る現象にもとづいた工業数理を修得し、国際化に対応するツールとしては英語表現を修得する。

建設技能工芸学科では、現場で建設に携わる建設技能工芸者として必要な幅広い基礎的能力を身につけ、環境にも配慮した実践的な仕事を行う人材を育成する。とくに、安全で耐久性の高い良好な構造物を構築する人材、諸々の仕上げや装備をバランスよく美しくしつらえ、付加価値の高い建造物を提供する人材、日本の豊かな資源である木を良く知り、風土に合った木造建造物を組立てる人材、を

育成する。加えて、建設のあらゆる現場におけるマネジメント能力、起業力を養う。

学科共通設備として、ものづくり工房、寄宿研修センターを設け、それらを常時開設することを心掛け、教員と学生、先輩と後輩、学生同士など、様々な人間関係を通して、生きたものづくり教育を修得すると同時に、技能技術者のリーダーとしての人づくり教育を展開する。

また、ものづくり基盤技術の振興に資するため、ものづくり研究情報センターを設け、ものづくり技能技術に係わるシンクタンク機能、情報センター機能、産学協同機能、啓発・広報機能を携えた新しい型の産学協同を実現する。

科学技術の高度化、情報化、産業構造の変化、に対応して在職者の技能技術を向上させていく必要があり、在職者の技能技術向上の機会をものづくり大学で提供する。そのために、クォーター制（4学期制）を導入し、在職者の学習しやすい環境を整え、技能技術の高度化のための講座を積極的に開講する。

さらにもものづくりの生きた教育を実行するため、専任の教授陣には産業界の協力を得て、企業で長年開発・製造に携わったものづくり経験の豊富な人材を約60%登用する。さらに実技教育の非常勤講師を企業から多数迎える。総長には文化勲章受章者で哲学者の梅原猛氏、学長には横浜国立大学前学長の野村東太氏を予定している。

4. 大学設立のための支援体制

ものづくり基盤の強化は国の基本方針としてとりあげられている。「ものづくり基盤技術振興基本法」の制定、内閣総理大臣の諮問

機関「ものづくり懇談会」におけるものづくり振興の検討、第147回国会施政方針演説での故小渕前総理によるものづくり基盤強化の表明、などである。

ものづくり大学は、(財)ものづくり大学設立準備財団（会長 豊田章一郎経団連名誉会長、理事長 清水傳雄元労働事務次官）が設立母体となり、国、自治体（埼玉県、行田市）、産業界、とくにもものづくり大学設立協議会（会長 豊田章一郎氏）、ものづくり大学埼玉県設立促進協議会（会長 増野武夫埼玉経済同友会代表幹事）、(財)国際技能振興財団（会長 古関忠男ケーエスデー中小企業経営者福祉事業団理事長）による支援を受けて、私立大学として開学の準備をすすめている。

大学設置・学校法人認可については、昨年9月に文部省に申請し、本年2月に大学設置・学校法人審議会における第一次審査を通過した。本年6月には第二次審査に向けて申請済みである。開学は2001年4月の予定である。一方、埼玉県行田市（JR高崎線吹上駅より歩いて約10分のところ。吹上駅は東京駅より約60分）に、敷地118,884㎡、建物延床面積21,497㎡の大学施設の建設が進行中である。

5. おわりに

従来の技能は試行錯誤による経験の蓄積によって生まれるもので、そこには他人に伝える客観的な言葉がない。計量化することが可能となって客観的に表現することができれば、他人に伝える言葉が生まれ、それが技術になる。ITの活用によってかなりの技能が表現できるようになって、技能が技術へ移行し、技能なくしてもものができるようになった。

それならば、技能は将来無用になるかと言うとそうではない。感覚的経験知のみで伝えられてきた技能を言語化するプロセスの逆として、言語化された情報を常に生身の人間の感覚にフィードバックしつつ高めていくプロセスもあることを見落としてはならない。さらに、人間の欲望は無限で、常に新しい「もの」の出現を期待している。新しいものを考案し、それを具現化するときには技能技術の両輪が必要となり、技能工芸者の存在が求められる。

人の生活を豊かにするのが「もの」であり、ものをつくりそれを必要とする人に手渡すのが経済である。ものつくりの基盤は人である、と言われる所以である。わが国の製造業がこれまで他国を凌駕していると評価されてきたのも国がこぞって「ものつくり」に心を込め、ものをつくる人材を支え育ててきたからである。これからもものつくりに関わる人材を育てていくことがわが国の過去から未来へ向けての一貫した基本方針でなくてはならない。そのためにも「ものつくり大学」を設立し、ものつくりに関わる人材の育成を図る必要がある。

ものつくり大学の設立にご支援ご援助を切に願います。

著者紹介

吉川 昌範（よしかわ まさのり）

〔略 歴〕

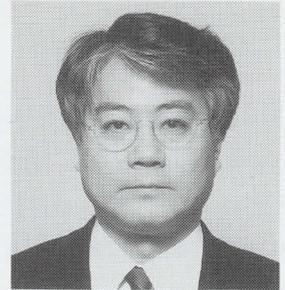
- 1938年 東京都生まれ
1963年 東京工業大学工学部卒業
1963年 東京工業大学助手
1986年 東京工業大学教授
1999年 東京工業大学名誉教授・(財)ファインセラミックスセンター理事（現職）

〔主な著書〕

- 「産業ロボットの制御方式と利用技術」
（日刊工業新聞社，1986年）
「センサ実用事典」
（フジ・テクノシステム，1986年）
「ダイヤモンドツール」
（日経技術図書，1987年）
「セラミックス加工ハンドブック」
（建設産業調査会，1987年）
「人造ダイヤモンド技術ハンドブック」
（サイエンスフォーラム，1990年）
「Diamond Films and Technology」
（M Y U，1991年～）
「やさしいニューダイヤモンド」
（工業調査会，1991年）
「ファインセラミックスの精密加工（ビデオ教材）」
（日刊工業新聞社，1991年）
「図解気相合成ダイヤモンド」
（オーム社，1995年）
「超高压」 （共立出版，1998年）



環境技術と国際貢献



名古屋大学 経済学研究科
助教授 荒 山 裕 行

日本を含めアジアの環境問題は、「生活近接型」という際だった特徴を持っている。工場から出る煙や排水に含まれる化学物質がすぐ横の水田や畑の土壌を汚染し、または、居住地区の環境を悪化させる。ごみ処分場から染み出した物質が地下水を汚染する。そして周辺住民の健康に直接に影響が及ぶ。もちろん、このようなことは西欧でも起こりうるが、人口密集型のアジアではこのことが起きやすい。

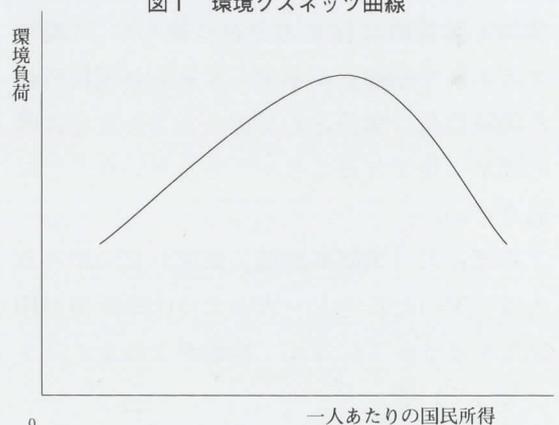
さらにアジアの新興工業国は、経済発展の初期段階から一般の公害対策に加えて地球規模での環境問題への対応が迫られている。この点で先進工業国が、当初、主として局所的な環境問題（公害）に対応することで経済成長を成し遂げてきた発展過程と大きく異なる。

1 環境クズネッツ曲線

経済成長に伴い、環境意識が高まり、また環境対策をとる経済的余裕が生じることから生産量あたりの環境汚染物質の排出が減少する。また工業からサービス業への生産構造の転換が工業生産を原因とする汚染の低減をもたらす。このため、先進国の経験を見る限り、

一人あたり所得と環境負荷の関係は逆U字型の形となっており、この関係は、クズネッツ（1971年ノーベル経済学賞受賞）が、一人あたり所得と所得分配の不平等が逆U字型であることを発見したことになんで、『環境クズネッツ曲線』（図1）と呼ばれている。

図1 環境クズネッツ曲線



一人あたり国民所得2000ドルあたりが環境負荷が低減をはじめめる転回点であることを多くの実証研究が示している。この『環境クズネッツ曲線』が示す関係が普遍的な法則であるとしたら、現在急速な経済成長を遂げており、同時にまた、急速に環境汚染の進んでいる新興工業国の環境問題は、いずれその一人

あたり国民所得が2000ドルに近づくにつれて解決の方向へと進み始めるといふ「楽観的観測」が成り立つことになる。

2 ポイントは技術

『環境クズネツ曲線』が示す関係がそれなりの説得力を持って受け入れられるのは、一人あたり国民所得が目に見える数字として公表され、われわれもそれなりに国民所得という言葉になじんでいることにある。

確かに30年前の自動車と現在の自動車を比べると、排ガスに大きな改善が見られる。また、30年前に比べるとわれわれの所得は大幅に増加した。しかし、ちょっと考えればわかることだが、排ガスに含まれるNOxなどの大幅な減少は、なにも国民所得の増加によってもたらされたわけではない。NOxの排出を抑える技術の進歩がもたらしてくれたものだ。しかし、技術そのものは目に見えないから、技術者以外の一般人には、技術と環境の関係を数量的に捉えることは難しい。『環境クズネツ曲線』が示す一人あたり国民所得と環境負荷の関係として捉えることなら比較的簡単に見てとることができるということに過ぎない。

先ほどの「楽観的観測」が成り立つかどうかは、実のところ、一人あたり国民所得が伸びるかどうかではなく、技術がそのポイントとなっている。

3 環境と技術の経済学

経済学では、環境問題は市場メカニズムだけでは解決できない「外部性」の問題として扱われる。車からの排ガスのように、こうむった迷惑にたいして直接の金銭支払いが行われない場合などが、「外部性」の例となる。金銭支払いの伴わない「外部性」を費用とし

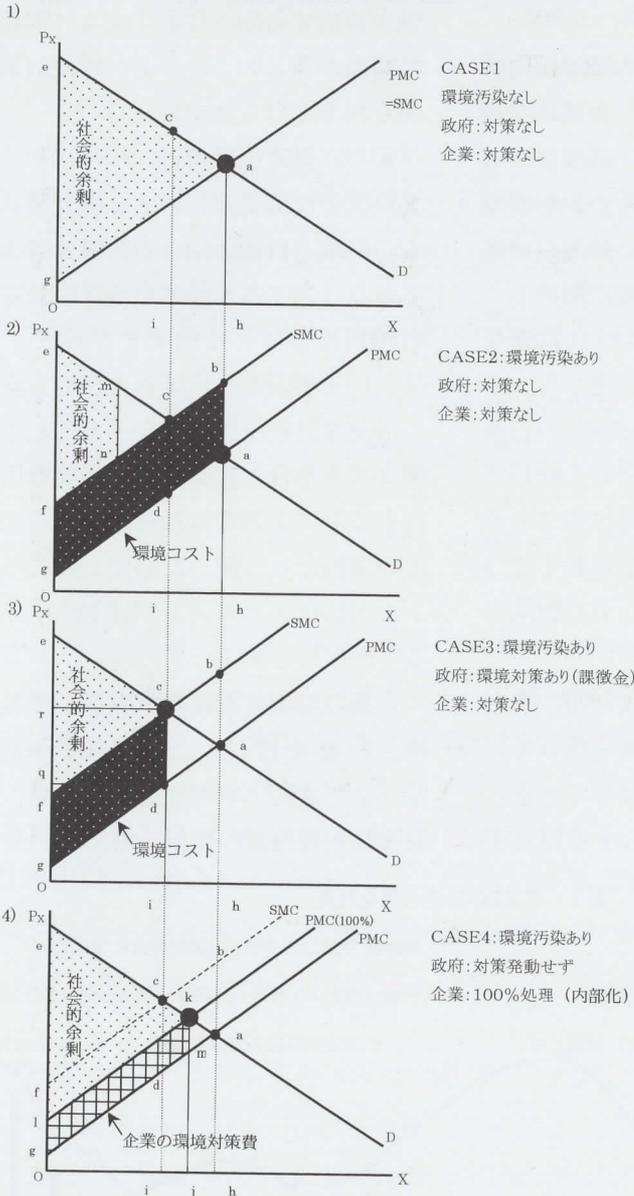
て扱うための工夫として、私的限界費用（PMC）に「外部性」（生産一単位あたりの環境コスト）を加えた社会的限界費用（SMC）概念が用いられてきた。

ここで、経済学の立場から、技術と環境の関係を簡単に見ていただこう。図2は、1）環境汚染がない状態、2）環境汚染はあるが、政府も企業も対策を取らない状態、3）環境汚染に対し政府が課徴金を課すが、企業が環境的対応をしない状態、4）企業が積極的に環境技術を導入した状態を示している。

「社会的余剰」と「環境コスト」と書かれた面積に注意をお払いいただきたい。この面積が、企業が課徴金を支払うという消極姿勢をとる場合、環境技術を導入するという積極的姿勢を取る場合でどのように変わるかを認識いただければ十分である。まず、環境汚染はあるが、政府も企業も対策を取らないCASE 2は他と比べて、社会的余剰（台形 $m n f e$ ）が最も小さく、環境コスト（平行四辺形 $a g f b$ ）が最も大きくなっている。環境汚染に対し政府が課徴金を課すが企業がなんら積極的対応をしない状態、つまり、法的制裁が存在するだけのCASE 3では、社会的余剰は三角形 $c n m$ 分だけ増加するものの、依然平行四辺形 $c d g f$ に相当する環境コストが存在する。皮肉な話だが、経済政府が直接にもたらすことのできる環境への貢献は、この三角形たった一個分に過ぎない。

この事態に対して企業が積極的に環境技術を開発するなどの積極的対応を開始したらどうなるであろうか。CASE 4は、企業が環境対策費（平行四辺形 $k m g l$ ）を投入して、100%環境汚染の除去に成功した場合を示している。環境コストそのものはなくなり、社会的余剰も三角形 $k l e$ と改善される。このことは、環境コストの大幅引き下げをもた

図2 環境と技術の経済分析



の環境対策費が安くつく時、環境技術の導入が企業の利潤を増加させる。つまり、企業は課徴金を支払うことよりも環境技術を導入することになる。先ほどの図2でいえば、環境汚染を除去できる技術を投入する場合の私的限界費用 PMC(100%) が、社会的限界費用を下回るなら、課徴金制度が設けられれば企業は環境汚染除去技術を導入する。

現実問題として、発展途上国において環境規制があるにもかかわらず環境対策が進まないのは、私的限界費用 PMC(100%) が社会的限界費用を上回ること、企業が環境対策を自発的に導入する誘引を持たないことが大きな理由になっていると思われる。それでは、

らしたのが課徴金などの環境政策ではなく、課徴金などの環境政策によって誘導された企業の環境対応そのものであることを示す。

4 環境政策と企業の対応

利潤の大小が、企業が課徴金を払い続けるか環境技術を導入するかの決め手となる。簡単に考えれば、生産物一単位あたりに課せられる課徴金の額よりも、生産物一単位あたり

かつて「公害先進国」と呼ばれた日本が高度経済成長を続けながらかつ産業公害を克服できたのはどうしてだろうか。

5 日本の環境関連予算

政府による環境関連の財政支出が、環境汚染の除去の費用を含んだ私的限界費用(図2の PMC(100%))を引き下げることには寄与したと見ることができないだろうか。ここで日

本政府の環境関連の予算執行状況を概観してみよう。

図3は、国および地方自治体の環境保全関連経費の推移と民間企業の公害防止関連設備投資の推移を示したものである。高度経済成長の継続と共に世論の関心と呼んだ公害問題に対応するように1970年代は国、地方自治体ともに環境保全関連の経費を急激に増やし、GDP比率でみて1970年の0.62%から急速な伸びを示し、1979年には1.65%に達した。

一方、民間企業においても、1973年の石油危機以降公害防止設備投資額が著しく伸びている。これらの投資は、直接的には省エネそのものが環境対策につながる要素を強く持つことから、結果的に日本全体としての環境対策が促進されることとなった。

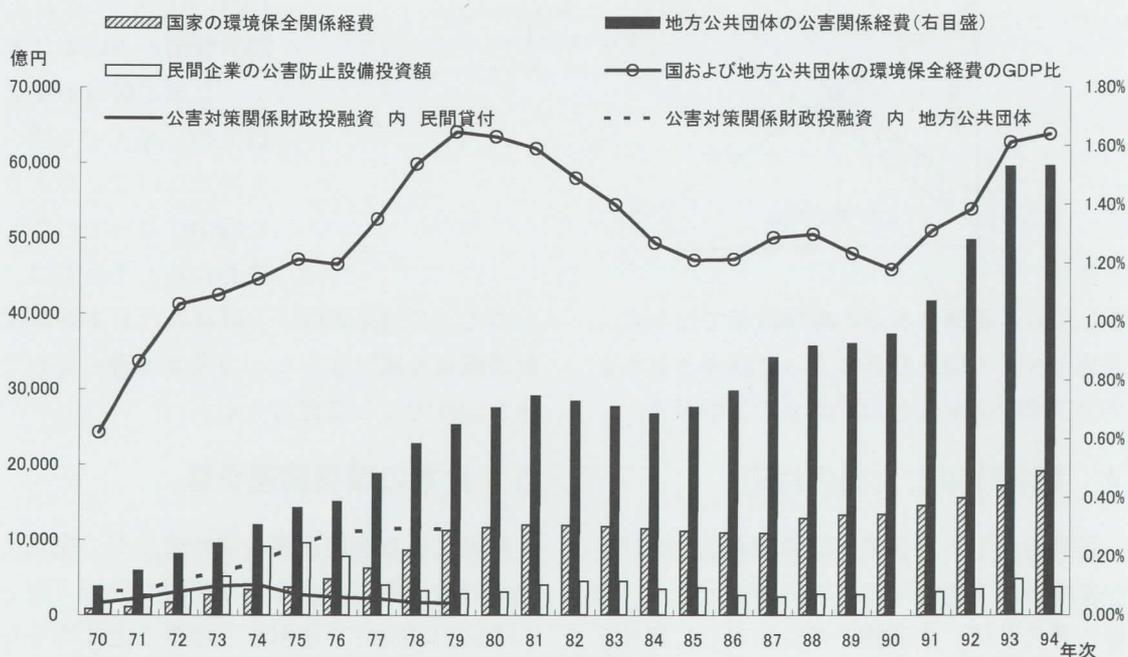
また、政府支出について80年代初頭にやや落ち込みがみられるもののその後一貫して、国、地方自治体ともに支出を伸ばしている。特に1985年のプラザ合意を契機とする円高不

況以後、および、92年のバブル崩壊以後の景気が後退する局面においても、環境関連支出の増加が著しいことから、環境対策の強化が図られてきたことが伺える。

また、財政投融资についてはオイルショック以後の民間企業に対する融資額は減少したものの地方自治体向けの投融资は大きく伸びており、先にみた地方自治体の公害関係経費の伸びを裏付ける動きを示した。この事実は、1970年頃から、国および地方自治体が共に活発な財政支出を行なったことが、環境対策コストを含む企業の私的限界費用を引き下げることで企業側の積極的な環境保護対策推進の誘因として働いた結果、企業の環境コストの内部化メカニズムが日本国内で形成されることにつながった。

企業の環境対策経費を引き下げるような方策、たとえば、1) 環境技術の開発・移転、2) 共同下水処理施設の整備、3) 共同廃棄物処理施設の整備、および、公害対策関

図3 対GDP比環境保全経費



(出典:環境庁編「環境庁10年」、経済企画庁「経済白書 平成8年版」、「地方財政白書 各年版」、通産省編「環境総覧 1994」)

係財政投融资などが、各企業が環境技術を導入する費用を低下させ、環境汚染が大幅に低減された。

6 環境技術と国際貢献

生産者余剰の最大化を目指す企業は、一定の条件下で、環境コストを内部化する経済的誘因を持つ。しかし、企業が環境コストを内部化するのに要する費用が高い場合、企業が自ら環境コストを内部化する可能性は低下する。日本において企業レベルで環境コストの内部化が進んだ要因として、国および地方自治体が環境関連予算を執行することで、企業が環境を内部化するのにかかる費用の低減が図られた社会経済的メカニズムが存在する。さらに、日本では、企業の側にも生産技術の開発能力と表裏一体をなす環境技術が開発され、また蓄積された。

生産技術の根幹を先進工業国からの技術導入に負ってきたことで、現代の新興工業国（中国およびアジア NIEs）では、生産技術のみならず環境技術の蓄積が極度に不足している。国際市場における競争の激化、工業製品の飽和による利潤率の低下を考慮すれば、アジアの企業に、環境政策を推し進めるだけの経済的余力が残されているかどうか大いに心配されるところとなる。

日本には、さまざまな形のアジア経済への貢献が期待されている。特にアジアにおける直接住民の健康に影響が及ぶ「生活近接型」の産業公害問題の解決に結びつけることのできる日本の環境対策メカニズムへの期待は大きい。アジアの環境問題克服に向け日本が強いリーダーシップを発揮することで、アジアの日本への評価を大きく塗り替えることが可能となる。

〔筆者は中部産政研研究員〕

著者紹介

荒山 裕行（あらかやま ゆうこう）

〔略 歴〕

昭和26年 大阪府生まれ
昭和50年 京都大学農学部農林経済学科卒業
昭和50年 京都大学大学院農学研究科修士課程入学（農林経済学専攻）
昭和56年 アメリカ合衆国シカゴ大学経済学修士号取得
昭和61年 アメリカ合衆国シカゴ大学経済学博士号取得
昭和61年 名古屋大学経済学部講師
昭和63年 名古屋大学経済学部助教授
平成5年 名古屋大学大学院国際開発研究科助教授
平成8年4月 名古屋大学経済学部助教授

〔最近の著書・論文〕

China against Herself: Innovation or Imitation in Global Business, Yuko Arayama & Panos Mourdoukoutas, Quorum Books, 1999.

The Rise and Fall of Abacus Banking in Japan and China, Yuko Arayama & Panos Mourdoukoutas, Quorum Books, 2000

「中国的环境問題——経済奇跡の代価」

薛進軍・荒山裕行・彭近新編

（東北財形出版社、中国語 2000年度出版予定）

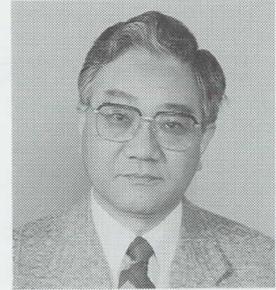
「日本経済の発展と中小企業政策」『中小企業における法と法意識 村中孝史，セオドア・トマン ドル編』第6章

（京大出版会 2000年8月出版予定）

「景気変動と労働市場—労働時間、労働日および賃金に関する男女比較—」『調査と資料』第109号 名古屋大学経済学部附属国際経済動態研究センター、共著者 杉浦立明 2000年3月



少年犯罪と少年法の課題



日本福祉大学社会福祉学部
教授 山口 幸 男

森首相は、去る6月17日豊橋市において演説し、「少年による凶悪犯罪が相次いでいる」という認識を前提にして、「少年法にも問題がある。16歳以下の場合にはどんな犯罪を起こしても検察官に送らないと少年法に書いてある。大人が入れ知恵したら、子供たちは安心して何でもやってやろうという気になるかもしれない」「14、15歳の子供たちも悪いことをしたら罰せられるということを社会の約束事、規範として、しっかり知っておくことも大事だと思う」と述べたという（朝日新聞 名古屋版 6月17日）。ここには今日の少年非行（犯罪）状況と社会的対応について形成されてきた「世論」が表現されている。本稿ではこうした少年非行の状況把握と、これに対応する法制度の現状を改めて点検し、今後の課題を考えることにする。

I. 少年非行（犯罪）の状況を どう考えるか

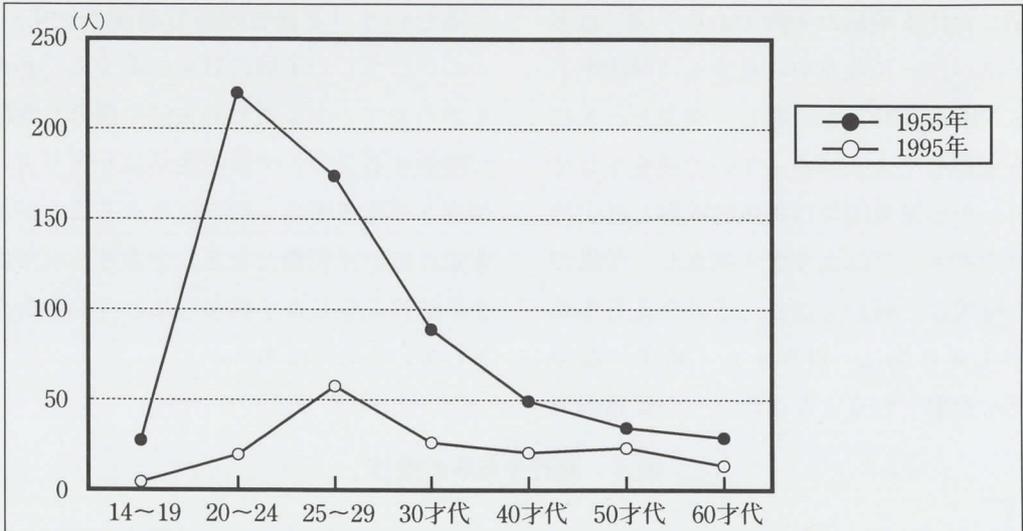
次々と報道される少年の事件があまりにも残虐であり、警察発表による「少年の供述」からは犯行の「原因」も「動機」も人々の理

解の枠組みに入らない場合が多いので、人々が「相次ぐ凶悪な少年犯罪」報道に苛立ちを覚えるのは当然であろう。

ところが他方では、わが国の人口当たりの殺人率は他国に比して低いだけでなく、戦後一貫して減少しており、世界的傾向とは逆な現象として国際的にも注目されている。しかもそれは年齢別殺人率から見て「殺人を犯さなくなった若年層」（長谷川真理子 早稲田大学教授、WEDGE 2000年5月号）と言われるように、20代前半の男子と少年による殺人の大幅な減少によってもたらされている（図1）。平成9年に検察庁に受理された殺人事件は1613件だが、そのうち少年による事件は73件であり、図2は戦後、殺人を犯した少年数が次第に減少してきていることを示している。これらのデータは「少年非行の凶悪化」を否定しているのである。

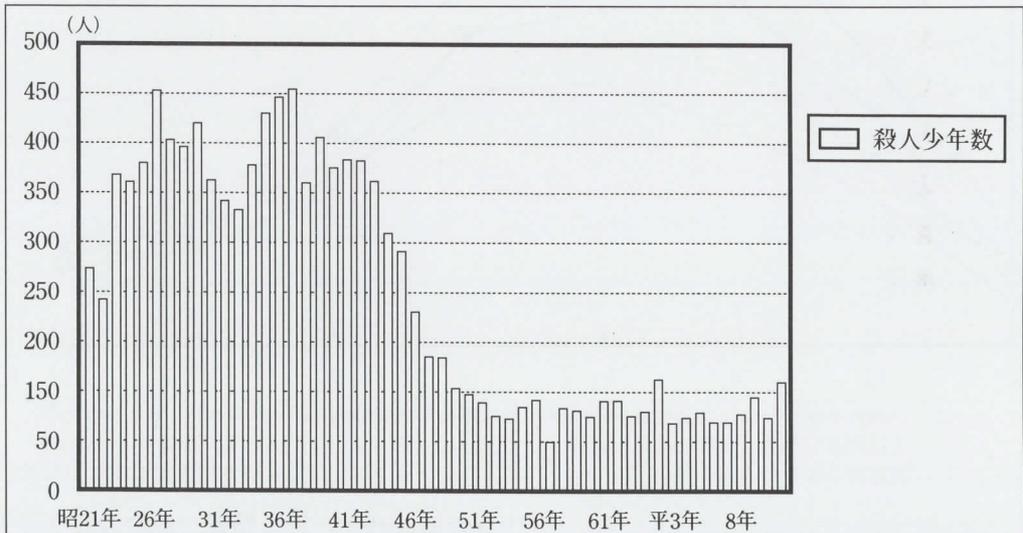
情報化社会と言われる今日、犯罪情報過多と言われる程に断片的情報が集中的かつ超スピードで人々の頭脳に向けて発射され、強烈な印象だけを残して次の話題に移ってしまう。神戸事件の時には30年近く前の横浜での少年

図1 男性の年齢別殺人率（100万人当たり）



（平成8年警察庁統計より作成）

図2 殺人少年数



（平成11年版犯罪白書添付資料より作成）

首切り事件は忘れられ、今年の豊川市の主婦殺害事件の時さえ昨年の小千谷市の高齢女性殺害事件は忘れられていた。名古屋市での5000万円恐喝事件論評では直前の盛岡市での1100万円恐喝事件は過ぎ去った過去のものがあった。

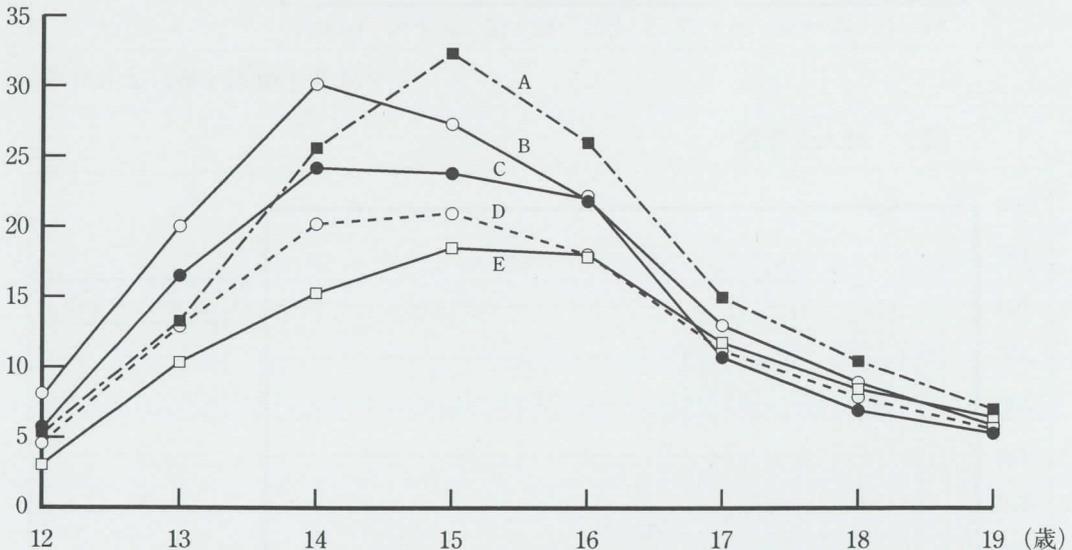
このような時代であればあるほど、残虐な事件は何れも絶対に繰り返されてはならない

事件であり、そのための粘り強い努力が求められている。この時間われているのは、日本社会を覆ってしまったかに見える「凶悪」の波に立ち向かう一網打尽の政策を見つける努力を最優先するのか、これらの少年事件を「現代社会の現象」と見て問題解決に努めることで全体的に「凶悪」事件を減少させようと努力するのか、という選択ではなかろうか。

一般的に言って、非行は子供が大人になる過渡期における飛躍の失敗であり、図3は多くの子供が15~16歳を中心とする「飛躍期」に最も失敗（非行）を経験し、成長とともにそれを克服して大人になっていく姿を示している。しかし先進国では身体的成熟と社会的成熟とのギャップはますます拡大し、子供の危機の時代は一層長くなる。そのうえ日本の子供が生きる場は、世界から「過度に競争的」だと指摘されるような苛立ちの集積場で、

学校内では「暴力」「器物損壊」が急増しているという（文部省問題行動調査99年）。私たちがこうした子供の日常的苛立ちにわが身を添わせて、少年たちの失望や焦りを臨床的に理解すること、子供の生活にリアリズムを復権させ生き甲斐を取り戻させることが子供を変えていく契機となるのであろう。では、少年法はこうした子供たちにどう向き合おうとしているのであろうか。

図3 非行少年率の推移



注 「非行少年率」は、交通関係を除く少年刑法犯検挙人員の同年齢人口1,000人当たりの比率
 Aは昭和53年に、Bは56年に、Cは59年に、Dは62年に、Eは平成2年に12歳であった者の各非行少年率である。
 (平成10年度 犯罪白書より作成)

II. 少年法の特徴

某局のテレビ番組で非行経験者と紹介された子供が「鑑別所なんて何でもなしだった」「少年法が厳しくなればヤバイことはしない」といった趣旨の発言をしていた。その内容から、おそらくこの子供は少年院はおろか少年鑑別所も知らない子供であると思われる。少年法は子供がどんなことをしても「許

される」法だという情報（総理の言う「大人の入れ知恵」）が流布されることは子供に誤った観念を植え付け、非行抑制にもマイナスとなるであろう。

さて少年法の評価は「刑事罰」と「保護」とをどう見るかによって、異ってくる。子供にとって現実の「保護」は言葉の響きのように甘いものではない。もしここで犯罪に対する社会的反作用（制裁）の厳しさを「犯罪者の自由剥奪」の程度で測るとすれば、図4の

ように、「殺人」では（死刑・無期刑の比較は事例も少なく難しいが）総じて「保護」のほうが「刑事罰」より厳しく、「強盗」では「刑事罰」のほうが「保護」よりやや厳しいと言える（検察統計や司法統計）。大人は犯罪を犯さなければ「罰」せられないが、子供は犯罪をする危険性だけでも「保護」されるという点を考慮すると、社会統制上の「保護」の便利さと厳しさが伺える。

こうして「刑事罰」は原則的には公開の裁判で弁護人を付けられ、厳密な訴訟手続きによってでなければ科せられないのに対して、「保護」は非公開の少年審判で決定され、調査官の調査・診断による意見具申があるが裁判官の裁量幅が大きい。検察官の審判関与は認められず、付添人（弁護士が多い）は任意である。従って形式的には刑事裁判のほうが被告人の自由権への配慮が強く、少年の権利擁護システムは弱いとされる。それだけに「保護」は運用者と国民の鋭い人権感覚と社会感覚、次代を担う人材を育てる教育・福祉

感覚に依存しているのである。英米では少年犯罪の激増と少年裁判所の権利擁護システムの弱さを克服するためとて、刑事裁判的手続き導入が進み、実質的に「少年裁判所」は消えそうで刑事罰強化に進んでいるようである。それが先祖たちが百年に亘って汗で築いてきたものを一挙に失わせるのか、あるいは全く新しい工夫を生み出すかは予断を許さない状況である。

他方「罰」と「保護」の効果を見ると、刑務所等入所者の被害者に対する感情の変化として「申し訳ないという気持ちが強くなった」とする者が33.6%、「申し訳ないとは思っていない」と「あまり被害者のことを考えなくなってきた」者は16.3%、少年院入院者では前者が60.2%、後者が10.8%である（法務総合研究所調査）。刑務所等でも被害者を視野に入れた「教育」がなされているが、本格的な矯正教育の施設である少年院のほうが、（在院者の諸属性比較はここでは論じないが）この点では成果を上げていることが同

図4 少年・成人の処分状況

成人	死刑	無期	10年以上	10年以下実刑	執行猶予	略式起訴猶予等	9年総数
殺人	1	5	103	399	136	40	1,248
強盗	2	25	26	642	114	61	1,431
傷害	0	0	0	1,250	1,792	12,055	16,524
恐喝	0	0	0	659	1,062	1,075	3,661
窃盗	0	0	0	6,096	7,583	17,940	47,432
少年	刑事処分			少年院等	保護観察	不処分等	9月総数
殺人	4			27	2	1	34
強盗	34			565	623	151	1,373
傷害	117			764	2,747	4,224	7,852
恐喝	29			467	1,700	3,393	5,589
窃盗	152			1,583	5,907	80,063	87,705

（犯罪白書 平成10年版・11年版より作成）

える。罰を執行する刑務所と「特殊教育」を担う少年院とでは、異って当然と言えなくもないが、保護と罰を考えるうえで参考になるう。

このように「少年法」は同時に二つの顔を持っている。一つは子供を厳しく躾け育てる「保護」の顔であり、もう一つは子供の自由を大人以上に容易に制限するこわい「保護」の顔である。大正11年の少年法は、後者の顔が強いもので、犯罪対策の責任者としての検察官によって専ら運用され、「処罰」を免れた子供や規範を守れそうにない子供を迅速に「保護」する法であった。現行少年法は戦後改革の中でつくられたもので、占領軍の強力な指導と大正少年法で非行少年教育に当たっていた現場人の意見を取り入れて前者の顔を強化し、既に見たように検察官ではなく裁判官に全面的な責任を負わせ、非行のある子供の社会的責任を重視したものである。

私たちは今、非行の現状を眺め、「保護」と「刑罰」の実相を認識し、日本の未来のために何れを強化すべきか、一人一人がこの大きな課題を前にして、試されているのであろう。

<なお被害者問題は刑事裁判・少年審判に共通の問題で（審判は非公開でも、被害者に情報をきちんと伝えることを法は禁じていない）、紙数の関係からも本稿では割愛する。>

著者紹介

山口 幸男（やまぐち さちお）

〔略歴〕

昭和8年 群馬県生まれ
昭和32年 東京大学 教育学部卒業
昭和37年 British Council 留学生
（イギリス内務省司法福祉研修所）
昭和43年 東京家裁，最高裁，調査官研修所勤務
を経て日本福祉大学教員
昭和50年 ローマ大学刑事法研究科
客員研究員
平成5年 日本福祉大学 副学長
平成11年より現職

〔主な近著〕

「戦後社会福祉の総括と二一世紀への展望」
（ドメス出版 1999年）
「世界の社会福祉—日本」 （旬報社 1999年）
「実務注釈児童福祉法」 （信山社 1998年）
「子供の人権大辞典」 （エムテイ出版 1997年）
「俺たちの少年期」 （法政出版 1995年）
「司法福祉論」 （ミネルヴァ書房 1992年）



ベンチャービジネスに 関する諸施策と課題

— 起業する！それとも投資する！ —



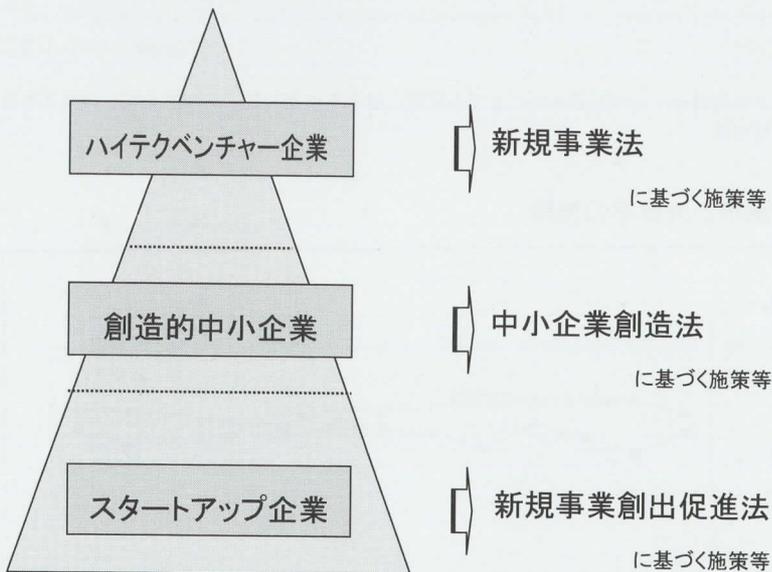
中部産政研
主任研究員 丹羽 研次

I. ベンチャービジネスとは

ベンチャービジネスと言われているものには様々な形態があり、それぞれを対象とした施策や各種支援制度が講じられている。脱サラした喫茶店の開業から、先端技術分野における新規事業への新会社設立に至るまで多様な形態があり、それらに「起業家」、「新規事業」、「ハイテクベンチャー」等々の表現がなされている。

まず、次の通り分類してみよう。

【新規産業創出のための総合的施策概念表】



「ハイクベンチャー企業」は、成長産業の視点から事業・雇用規模も大きく最も期待される分類である。「創造的中小企業」は、規模的に経営環境の厳しい中小企業が企業の未来（生き残り）へ向けた中小企業施策の視点と分類される。「スタートアップ企業」は、個人企業家を含めて幅広くベンチャービジネスを支援する視点に分類される。

Ⅱ. ベンチャービジネスの歴史

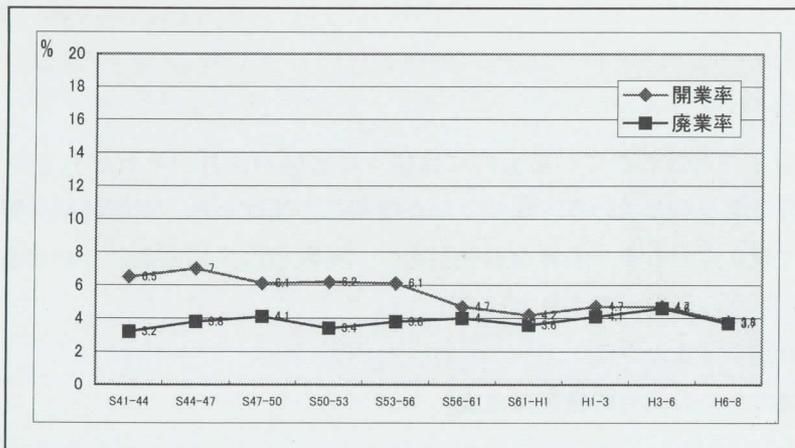
日本におけるベンチャービジネスの歴史（開業率と廃業率）を見てみよう。

開業率は昭和60年頃までは6%以上を記録しているが、平成以降は4%台に落ち込み最近では3%台と落ち込みが一層顕著である。廃業率においても最近では開業率とほぼ拮抗した状態が続いている状況である。

一方アメリカでは、常に13%から14%で推移し、廃業率も12%前後で推移し、開業も倒産も日本に比べて多い。

【ベンチャー企業の開業率と廃業率の推移（日米比較）】

(1) 日本の開業率と廃業率の推移

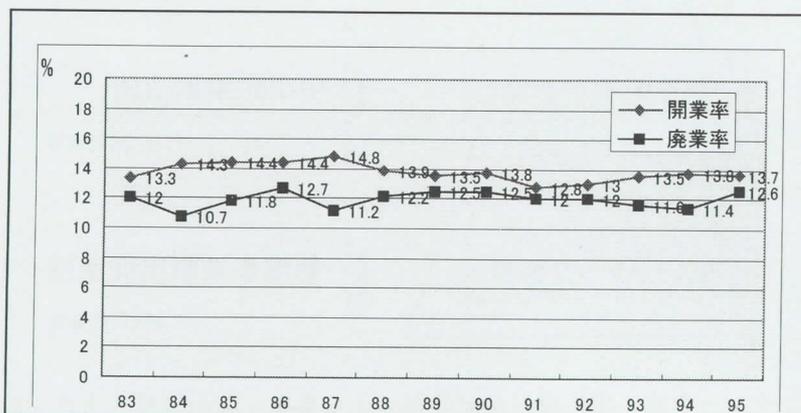


出所：中小企業白書平成11年版

※開業率＝開業年数が前回調査から今回調査時点までの期間に属する事業所数／前回調査時点の事業所数／年数（％）

※廃業率＝開業率－増加率

(2) 米国の開業率と廃業率の推移



出所：中小企業白書平成11年版

※開業率＝各期間中に開業した企業数／各期間初の企業数

※廃業率＝開業率－増加率（米国の企業数は雇用労働者保有企業数。買収による廃業は除く。）

Ⅲ. ベンチャービジネスの意義

—なぜ、今ベンチャービジネスか—

ベンチャービジネスのキーワードは「経済再生」と「雇用創出」であることから、最近の経済情勢・雇用情勢を踏まえれば詳しい説明は不要であるのかもしれない。

アメリカが経済不況を立て直したのは、製造業からサービス業への労働移動があり、そこにはベンチャービジネスが大きく寄与していた結果であった。現在の日本の不況は構造的な問題であると言われている。ベンチャービジネスの意義は、その社会構造の変化をもたらすことにある。これまでの日本の不況には代替えとなる産業が存在し、そこで雇用を吸収できたが、現在の不況は代替えとなる産業がなく、新たな産業（ベンチャービジネス）を必要としている。その産業を生み出すことをベンチャービジネスが期待されている。ベンチャーとは雇用創出の仕組みづくりそのものであるのだ。

Ⅳ. ベンチャービジネスに関する課題と提言

各々の事業創業に対して、各種の支援制度が新設または改訂され現在も検討が重ねられている。諸々の支援制度を先に調査し、それを前提として具体的な事業形態を考えることは、煩雑な支援制度ではほとんど不可能に近く、先ず、起業家が具体的な事業形態や企画概要を策定した前提の上に該当する各種の支援制度内容をテーブルにのせることでなければならない。制度があるから挑戦しようではなく、挑戦者に制度がついてくる仕組みであるといっても間違いではないと考える。

具体的な支援制度の紹介およびその是非に関しては、今回のレポートからは割愛することとした。

以下に、通商産業省の総合的施策にある3つの括りに関して解説と提言を行う。

1. 資金（リスクマネーの供給）

ベンチャービジネスの資金に関する支援については次の3点に層別される。

①投資リスクを軽減する税制

- 法人税等の軽減措置
- 投資家の優遇税制（エンジェル税制）等

②資金支援

- 起業資金貸付制度または補助制度等

③資本市場の環境整備

- 店頭登録市場の開放等

－エンジェル税制－

一定の要件を満たすベンチャー企業の発行した株式（会社設立による発行を含む）を金銭の払い込みにより取得した個人が、適用期間内に当該株式の譲渡をしたことにより生じた損失の金額のうち、その年の株式の譲渡による利益と通算した結果、なお損失が残る場合には、その年の翌年以降3年にわたって繰越控除の特例が受けられる。

なお、発行会社の解散に伴う清算終了や破産宣告によって価値を失った場合（紙キレ化）には、一定の金額を譲渡による損失とみなして繰越控除が受けられる。

ベンチャービジネスの資金に関して「誰が投資し」、「誰がリスクを負うか」の視点で考えてみよう。現在の諸施策では、行政が中心となり起業家に対して資金支援や事業運営負担の軽減に関する制度が中心となっている。ベンチャービジネスを「起業家」と「投資家」の両面からそれぞれを別々に考えてみてはどうだろう。ベンチャービジネスの起業家も、起業家に投資する投資家もベンチャービジネスであるとの発想である。もちろん、両者が同一であることを否定するつもりはないが、現下のベンチャービジネスの大きなネックのひとつが資金の問題であることは言うまでもないことである。

また、投資による「リスク」と「成功（回収）」とは投資段階では同居しているということも忘れてはならない。投資段階からリスクの側面だけを考えるのではなく成功の期待に対して投資する発想が必要である。投資者には資金力があることが前提となるが、個人に加えて、企業もあるいは少額の規模から個人が投資できる環境整備が望まれる。店頭登録市場の開放を含めた投資家サイドの制度の拡充により、投資→事業成功→成功報酬（配当）のサイクルを見込んだ投資家としてのベンチャービジネス参加を期待する。

2. 人材（人材移動の円滑化，人材育成）

ベンチャービジネスの人材に関する支援については次の4点に層別される。

① 転出・転入の容易な労働市場

- 既存分野にある豊富な人材が新規産業分野に円滑に移動できる環境（参入しやすく転出しやすい労働市場等）整備

② 新分野展開を目指す中小企業の人材確保

- ベンチャー企業をはじめとした新分野展開を目指す中小企業の人材の確保支援

③ 職業能力開発

- 新規産業の創出を図るために必要となる高度な職業能力の育成

④ 教育改革

- 多様性・柔軟性と選択の機会を備えた教育改革を推進する
（大学院，大学，高等専門学校，専門学校等）

3. 技術

ベンチャービジネスの技術に関する支援については次の2点に層別される。

①技術開発推進（国の政策として）

- 核となる技術開発に対し、研究開発資源の重点化・効率化
- 大学等における学術研究や国立試験研究機関等における研究開発推進

②知的財産権の保護強化

- 知的財産権の保護の強化（プロパテント政策の推進）制度・運用の見直し
- 知的財産権の活用の促進、知的財産権の経済的価値の引上げ

等により、知的財産の創造、権利設定、権利活用から成る知的創造サイクルの構築を図る

企業家としてもっとも高い潜在能力を持っているのは、企業で先端技術に携わっている技術者と大学をはじめとした各種研究機関の研究者である。もちろん技術者ばかりでなく斬新なシステムやアイデアも含まれる。こういった企業家としての潜在能力の高い人材に一層のスポットを当てる必要があるであろう。これらの人材に欠けているものがあるとすれば、それは、「企業家への意欲」、「企業家となるための（事業運営の）ノウハウ」、あるいは、ほんのちょっとしたきっかけ作りであるのかもしれない。社会全体のベンチャービジネスに対する意識啓蒙に加えて一定の前提条件を満たしている人材に注目した施策の展開が重要であろう。いわゆる社内ベンチャー制度もきわめて有効な手段である。一層の拡大が求められる。

社会全体への意識啓蒙には二通りの意味合いがある。ひとつは、ベンチャービジネスに関する挑戦意識の醸成であるが、もうひとつ重要なことは成功者を称える周辺の意識である。ともすれば日本における成功者は“嫉み”の対象にさらされることが少なくない。成功者の能力や成功過程を問わない嫉妬である場合も多い。アメリカンドリームとして称えられるケースとの差は大きい。こういった意識は、企業家や成功者への意欲にマイナス方向へ作用する。難題であるが改革が求められる課題である。

V. 関係資料

1. ベンチャー企業の失敗例と成功例

【ベンチャー企業の失敗例】

企業名	設立	倒産	負債額	企業発展の理由
信和通信機	—	1995年	74億円	アナログ無線機技術
四季の旅行社	1983年	1998年	17億円	格安航空券を武器にした海外旅行等
レック	1953年	1992年	250億円	日常生活アイディア商品
幸田製作所	1927年	1974年	8億円	24時間風呂の開発・製造
ライベックス	1980年	1992年	—	オーナーズシステムによるマンション展開
ジャニックス	—	1994年	56億円	アルカリイオン整水器等
日本データ機器	1973年	1995年	380億円	POSシステムやフロント会計システム
ハル研究所	1980年	1992年	40-50億円	パソコン周辺機器の製造販売
カワサキ製作所	—	1999年	34億円	ベルトコンベア製造
日本インコム	1983年	1996年	45億円	パソコン・家電製品販売
ファルマ	—	1989年	—	薬局のFC展開
大日機工	1971年	1986年	55億円	トンネル内装用ロボット、産業用ロボット

【ベンチャー企業の成功例】

企業名	設立	売上高	成長理由
ソフト・バンク	1981年	2000億円	ソフトネットワーク・出版業
CCC	1983年	900億円	レンタルビデオ業
HIC	1980年	1000億円	旅行業
光通信	1988年	600億円	携帯電話販売業
プラザクリエイト	—	—	写真DPAのチェーン展開、店舗数770店
トータル・サービス	1982年	50億円	ハウス・クリーニング業
セコム	1962年	2200億円	警備会社（日本初）
モス・フード	1972年	—	ハンバーガーショップのFC展開、店舗数1500店
ガリバーインターナショナル	1994年	140億円	中古車買い取り店のFC展開、従業員334名
パソナグループ	1975年	1250億円	人材派遣業のパイオニア
ミスミ	1963年	200億円	金型用部品販売
イ・ディ・コントライブ	1985年	—	情報通信端末・ソフト開発

2. 成長段階別に見たベンチャー企業の阻害要因と戦略的対応

区分	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
戦略目標	創業を目指す	事業仕組みを構築する	競争を確保する	強い組織文化を形成する
阻害要因 (失敗からの教訓)	<p>〈情報や知識の不足〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業機会を見つけれられない ・斬新なアイデアが出ない ・戦略的発想ができない <p>〈事業計画の不備〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス・ロジックが立てられない ・資金調達ができない ・人材確保ができない <p>〈決断の欠如〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・思いきりがない ・情報が多すぎる 	<p>〈予測できなかった問題〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・需要予測の失敗 ・チャンネル開拓や確保の失敗 ・技術や生産体制の不備 <p>〈試行錯誤への対応失敗〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営知識および能力の不足 ・アイデアや技術の過信 ・必要な資金・人材確保の失敗 	<p>〈急成長による資金・人材の問題〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資金調達が間に合わず売上優先になり利益が出ない ・社員急増で社内のベクトルが分散 ・過大投資による資金繰りの悪化 <p>〈行政との摩擦〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規事業が開拓できない ・独創的な仕組みが認められない <p>〈競争の出現〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術力不足になり製品開発が間に合わない ・ブランド形成（差別化）の失敗 ・価格競争に負ける ・ライフサイクルが思ったより続かない 	<p>〈市場の成熟化〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場の変化の対応に遅れる ・潜在競争・代替品の出現を見逃す ・無謀な多角化を展開する <p>〈危機管理が甘くなる〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織の慣性 ・組織が硬直化する <p>〈組織の分裂〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・所有と経営をめぐったトラブルの発生 ・ワンマン経営の失敗 ・TOP交替の失敗 ・派閥抗争などが起きる
戦略的対応 (成功事例からの示唆)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業への熱い思いを持つ ・情報収集や市場調査などにより事業機会を見つけ出す ・発想や視点の転換により斬新なアイデアを創り出す ・しっかりしたビジネス・ロジックをたてるように務める ・長期的な視点に立ち将来の競争を予測する ・資金の調達先を確保する ・中間を確保する 	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な試行錯誤を乗り越え何とかアウトプットを出す ・様々な試行錯誤から多くの知識やノウハウを獲得し蓄積する ・事業のキーファクターをつかもうと務める ・独創的な仕組みを作り出すように務める ・自家中毒にならぬよう常に情報収集分析を怠らない ・強い仲間意識(創業チーム)を形成する ・資金繰りには十分な配慮を怠らない 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業のキーファクターに投資を集中させる ・外部資源を有効に活用する ・無理に成長しようとしない ・組織マネージメントに十分な配慮を怠らない ・行政への説得を続ける ・マスコミへの働きかけを試みる ・製品の差別化から仕組みの差別化を図るように務める ・ブランドの形成に努める ・戦略グループを構築する ・コア・コンピタンスを構築する 	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品や新事業の開発に積極的に取り組む ・情動的経営資源を積極的に活用する ・ドメイン定義による事業展開を試みる ・TOPの交替を試みる ・TOPからの情報発信を公式化と制度化しようと努める ・経営理念や将来ビジョンを提示しようと努める

3. 通商産業省「構造改革の変革と創造のための行動計画」骨子 「経済構造の変革と創造のための行動計画」

I. 新規産業の創出

1. 新規産業創出環境整備プログラムの推進

2. 横断的環境整備

- [1] 資金（リスクマネーの供給）
- [2] 人材（人材移動の円滑化等，人材育成）
- [3] 技術（新たな研究開発環境整備，適切な知的財産権の保護の強化等）
- [4] 情報通信の高度化

経済のグローバル化が進展する中，企業が立地する国を選ぶという国際的な大競争時代（メガコンペティション）が本格化している。こうした中で，産業や雇用の空洞化の問題に適切に対応し，良質な雇用機会を確保していくためには，既存産業の高付加価値化を含め，新規産業の創出が鍵である。

他方，新規産業の高付加価値性と今後の将来性を踏まえれば，新規産業の創出は本格的な高齢社会において我が国が経済活力を維持していくためにも必要と考えられる。

当然のことながら，新規産業の創出のためには，事業者の努力と活力の発揮が基本であるが，現実には，様々な規制の存在や技術的な制約等が，新規産業の創出を阻害している場合があり，かつ，その制約は新たな個別産業分野毎に大きく異なる。

したがって，政府としても，新規産業創出の重要性，緊要性と現実の困難性とを十分に認識した上で，こうした産業分野毎のニーズをきめ細かく捉え，そうしたニーズに対応した規制緩和の強力な推進，核となる技術の開発や人材育成，知的基盤整備，関連する社会資本の効果的・効率的整備等各般の施策を，国際水準に立脚しつつ，関係省庁が一体となって総合的かつ集中的に講じ，新規産業の創出を円滑化しうよう，適切な環境整備を図ることが必要である。

このため，今後成長が期待される15分野について，「新規産業創出環境整備プログラム」に則って，関係省庁の密接な連携の下に各種政策を集中的・有機的，かつ，可及的速やかに推進する。

さらに，この分野毎の環境整備に加え，新規産業の創出に係わる共通の課題を解決するため，資金（リスクマネーの供給），人材（人材移動の円滑化等，人材育成），技術（新たな研究開発環境整備，適切な知的財産権の保護の強化等）等の観点からの対応が重要である。

なお，これらの環境整備や条件整備を進めるに当たっては，安全・安心の確保，快適な生活環境，環境の保全等にも配慮することが必要である。

また，新規産業の創出においては，外資系企業が果たす役割も大きく，本プログラムに盛り込まれた措置が対日直接投資の拡大にも資することが期待される。

1. 新規産業創出環境整備プログラムの推進

上記の認識に基づき，以下の15分野については，各分野毎に定められた「新規産業創出環境整備プログラム」（後述）に示された内容に従って，既に設置された「関係省庁連携会議」を中心に関係省庁が連携して，総合的な施策を集中的に実施する。

- 1. 医療・福祉関連分野
- 2. 生活文化関連分野
- 3. 情報通信関連分野
- 4. 新製造技術関連分野
- 5. 流通・物流関連分野
- 6. 環境関連分野
- 7. ビジネス支援関連分野
- 8. 海洋関連分野

9. バイオテクノロジー関連分野
10. 都市環境整備関連分野
11. 航空・宇宙（民需）関連分野
12. 新エネルギー・省エネルギー関連分野
13. 人材関連分野
14. 国際化関連分野
15. 住宅関連分野

2. 横断的環境整備

[1] 資金（リスクマネーの供給）

(1) 基本的考え方

新規産業の創出のためには、1200兆円の個人金融資産に代表されるような我が国の豊富な民間資金を活用し、リスクマネーが新規産業分野に円滑に供給されるような環境を整備していくことが不可欠である。そのため、とくに、創業後5年以内（いわゆる「アーリーステージ」）のベンチャー企業への資金供給の円滑化に留意して、

1. 資金供給源の多様化
2. 資本市場の整備

等を推進する必要がある。

政府としては、21世紀に向けて我が国経済の活力を保っていくため、

1. 国民の資産がより有利に運用される場を提供し、
2. 我が国から世界に円滑な資金供給を行うとともに、
3. 次世代を担う成長産業への資金供給を図っていくとの観点から、金融システム改革を行うこととしている。

[2] 人材（人材移動の円滑化等、人材育成）

(1) 基本的考え方

新規産業の創出を図るため、

1. 既存分野にある豊富な人材が新規産業分野に円滑に移動していけるような環境（参入しやすく転出しやすい労働市場等）を整備する。
2. ベンチャー企業をはじめとした新分野展開を目指す中小企業の人材の確保を積極的に支援する。
3. 新規産業の創出を図るために必要となる高度な職業能力とともに、豊かな国際感覚と独創性に富み、未知の分野に挑戦する

意欲を持った人材の育成等を積極的に推進する。

4. 多様性・柔軟性と選択の機会を備えた教育改革を推進する。
5. さらに、企業における採用や人事システムに関する民間の意識と行動についても、かかる観点から改革を促す。

[3] 技術（新たな研究開発環境整備、適切な知的財産権の保護の強化等）

(1) 基本的考え方

新規産業の創出を図るため、

1. 上記新規産業分野たる15分野の発展の核となる技術の開発に対し、研究開発資源の重点化・効率化を図る。
2. そうした分野の技術開発が活発になされるには、我が国の研究開発環境を柔軟かつ競争的で開かれた、国際的にも高水準のものとする必要がある。科学技術基本計画をも踏まえ、産学官連携の円滑化をはじめとした新たな研究開発環境の整備に向けた制度改革を大胆に行う。

また、研究者の独創的発想に基づく研究開発がブレークスルーをもたらし、新規産業の創出に資するという観点から、大学等における学術研究や国立試験研究機関等における研究開発を推進する。

3. 適切な知的財産権の保護の強化（プロパテント政策の推進）に向けた制度・運用の見直し、知的財産権の活用の促進、知的財産権の経済的価値の引上げ等により、産業界、大学・研究所とともに、知的財産の創造、権利設定、権利活用から成る知的創造サイクルの構築を図る。制度の見直しの一環として、デジタル化の進展に伴う各種情報の適切な保護に向けて、知的財産権保護制度の改善・充実を図る。



「男女共同参画社会基本法」 と女子マラソン

—男女平等への取り組みは、
ゆっくり、しっかり、長期戦で—



金城学院大学現代文化学部
教授 杉本 貴代栄

〈国連主導による男女平等への動き〉

2000年の6月に、約190カ国の政府代表が集まる国連女性特別総会「女性2000年会議」が、ニューヨークの国連本部で開催された。1995年に北京において開催された第4回世界女性会議から5年が過ぎ、北京での「行動綱領」の採択で約束した女性政策がどこまで達成されたかを検討し、また残された課題について討議するための会議であった。政府の男女共同参画審議会会長である岩男寿美子さんが、日本がこの5年間に達成したこととして、男女共同参画社会基本法、改正男女雇用機会均等法、児童虐待防止法等の成立・施行をあげて報告した。なかでも男女共同参画社会基本法の成立は、この5年間のめざましい進歩として強調された。この男女共同参画社会基本法とは、1999年6月に成立・施行された法律であるが、どういう内容で、どのような効果があるのだろうか。

× × ×

男女平等社会へ向けての動きは、1970年代に入ってから国連主導で進められた。1975年

を「国連婦人の日」と定め、76年以降を「国連婦人の10年」とし、それぞれの国内に存在する女性差別を見直す10年としたことは、各国の男女平等化に向けての活動をおおいに促進した。その「国連婦人の10年」間の1979年に国連は、女性差別撤廃条約を採択した。女性差別撤廃条約とは、男女の固定化された役割分担の変革を理念としている。そのためには公的な領域だけでなく、私的な領域、家庭、地域、職場のなかにあるすべての差別を撤廃すること、また差別的な慣習や慣行を修正することを目指している。国連加盟国はこの条約を批准することが求められたのだが、日本政府はなかなか批准しなかった。批准するためには、条約の内容と国内法との整合性を整えることが必要だったからである。

日本政府がようやく批准したのは1985年6月。その前に国内法との整合性のために政府がしたことは、男女雇用機会均等法の成立、家庭科の男女共修の導入、国籍法の父系優先主義を母親が日本人で父親が外国人の場合でも子どもの日本国籍がとれるよう国籍条項を変更したこと、であった。同年行われたナイ

ロビでの第3回世界女性会議にぎりぎり間に合った批准であった。女性差別撤廃条約は、現在163カ国が批准している（1998.12）。

この女性差別撤廃条約の第2条（b）には、「女子に対するすべての差別を禁止する適当な立法その他の措置（適当な場合には制裁を含む）を取る」と書かれていて、つまり性差別禁止法（日本の場合は男女共同参画社会基本法がそれに相当するのだが）を国内的に作ることを求めている。本来であれば1985年の批准時に成立していなければならなかった法が、1999年になって遅ればせながらやっと成立したということになる。

〈基本法の成立経過と内容〉

1990年代に入ると国連を中心とした男女平等を求める動きはますます活発になり、日本においても女性差別撤廃条約が求めている性差別禁止法を策定しようとする動きが高まった。1995年に北京で開催された第4回世界女性会議で採択された行動綱領を受けて、1996年に男女共同参画審議会が「男女共同参画ビジョン」を答申したが、そのなかで同法を制定することが提言された。同年に出された政府の国内行動計画である「男女共同参画2000年プラン」にも検討課題として入れられた。このような動きを受けて1997年には内閣総理大臣から男女共同参画審議会に基本法の検討が諮問された。審議会は全国6カ所で意見交換会を実施した後、1998年に「男女共同参画社会基本法について一男女共同参画社会を形成するための基礎的条件づくり」を答申した。この答申に基づいた基本法が国会に提出され、1999年6月に男女共同参画社会基本法が成立したのである。この背景には、上述したような国際的な趨勢や国内のNGO団体の運

動があったわけだが、高齢化や労働力不足という社会状況のなかで、男女平等が「リスク」よりも「利益」につながるという大局的な判断の転換があったことも否定できないだろう。

この法律は、男女共同参画社会の実現を21世紀の最重要課題と位置づけ、基本理念を明らかにし、国、地方公共団体、国民の責務を明らかにし、男女共同参画社会を総合的かつ計画的に推進することを目的としている。明らかにされた5つの基本理念とは、1）男女の人権の尊重、2）社会における制度または慣行についての配慮、3）政策等の立案および決定への共同参画、4）家庭生活における活動と他の活動の両立、5）国際的協調、である。また、国は男女共同参画社会の形成の促進に関する基本的な計画を定めなければならないとし、それに基づいて都道府県や市町村には、男女共同参画計画を定めることを求めている。

男女共同参画社会基本法の成立をめぐっての議論の一つは、法律の名称であった。女性差別撤廃条約が求めているものからすると、性差別禁止法がふさわしい。事実、「男女共同参画では、意味があいまい」「男女差別があることをはっきりさせるために、平等という文字を入れてほしい」という意見があり、「男女平等基本法」「性差別禁止法」が提案された。しかし、民法改正法案に反対する団体が法案成立に反対するキャンペーンを行うという政治的状況のなかで、あいまいさを残した名称になったという経過がある。その他基本法の不満を言えば、性差別を受けた被害者が救済を求めるオンブズパーソン制度が検討されながら、民生委員など今ある苦情処理機関で対応することになったこと、付帯決議

で今後検討する課題とされたこと等がある。

基本法は理念法であるため、実生活への影響が直接的でない。現実に存在する性差別をなくすことにどれほどの役に立つか疑問の点もある。しかし基本法という法律ができてこそ、政策の具体化が進むという面もある。今までの女性政策は、何ら法的な根拠がなかったなかで進められてきたのだが、それが法的根拠を持つことになったからである。つまり、予算を取っていく裏付けになるし、各自治体が男女平等条例をつくる根拠になる。基本法ができたことにより、近年議論が集中している、税制、年金制度などが男女間で不公平になっていることを是正する問題提起のよりどころになるだろう。今後の具体的な展開を注目したい。

〈女子マラソンの進歩〉

女性差別撤廃条約が採択されてから20年。その間、確かに女性をめぐる状況は変化した。今まで男性だけに開かれ、女性には閉ざされていた扉が一つずつ開けられた。従来女性にはできないとされていたことが、できるようになった。その象徴的なものを女子マラソンに見ることができるだろう。女性差別撤廃条約が採択された1979年とは、第1回東京国際女子マラソンが開催された年である。オリンピックが女子マラソンを正式種目として認められるのはこれに遅れること5年、1984年のロサンゼルス大会からである。ロサンゼルス大会以前のオリンピックでは、1972年のミュンヘン大会で正式種目とされた1500メートルが、女子ランナーにとって最長の、「最も過酷な種目」であった。

このような1979年に、世界初のIAAF（国際陸上競技連盟）公認レースとして、海

外招待選手18人を含む50人の女子ランナーたちによって闘われた東京国際女子マラソンは、女子マラソンの本格的幕開けを示すものだった。と同時に、42.195キロを走り抜ける女性ランナーたちの姿は女性の持つ限りない可能性を示し、多くの女性にとっての新たな時代の幕開けでもあった。ちなみに、この記念すべき第1回東京国際女子マラソンの優勝者はイギリスのジョイス・スミス、42歳の2児の母だった。

干刈あがたの小説に、『ゆっくり東京女子マラソン』（『海燕』1984年5月号）という短編がある。早逝した干刈あがたには『ウホッホ探検隊』に代表されるような、離婚母子家庭となった自分の経験と重ね合わせた一連の作品があるが、そのなかの一つである。ともに小学3年生の子どもを持ち、PTAの役員に選ばれてしまった母親たち一心臓病を抱える母、痴呆症になり始めた義母を抱える母、仕事を持つ母、離婚して二人の息子を育てている母等一が抱える社会と家庭の問題点が描かれている。1980年代初頭に女性たちが直面していた問題とは、仕事と家庭の両立の困難であったり、母子家庭への差別であったり、対処するには現在よりも一層のエネルギーを必要としたのである。それぞれの問題を抱えた母たちは、期待を込めて第2回東京国際女子マラソンをテレビ観戦する。そこで繰り広げられる女性たちの戦いは、彼女たちに必要なエネルギーを与えてくれるのだ。離婚して子どもを育てている母子家庭の母がTV中継を見ながら、中学1年の息子に向かってその感動を語るシーンがある。

「ねえ健一、茶化さないでちゃんと見て、健一もこれから女を愛するようになる男なのよ。ほら、足を踏み出すたびにふくらはぎが

キュッと緊ってまたゆるむ。今、彼女の肉体が解放されているのよ。彼女は自分のためだけに走っているんじゃないわ。見ている女たち全部、自分をつくった日本の女の歴史全部を解放するために走ってるのよ。女の底力の強さ、美しさをよく見て」

〔「ゆっくり東京女子マラソン」『干刈あがたの世界2』所収、河出書房新社、1998年）

〈ゆっくり、少しずつ前進すること〉

日本は、ジェンダーという指標からみると、実にいびつな社会である。国連が考案した人間開発指数（平均寿命、教育水準、国民所得から人間能力開発を計る）によると日本は第4位であるが（1999年）、その男女格差を割り引いた指数であるジェンダー開発指数では第8位、女性の政治・社会参画を示すジェンダー・エンパワーメント指数では38位と大きく順位を下げる。いかに男女差別が深く、社会構造に組み込まれているかがよくわかる。また男女の賃金格差も先進国中では男性100対女性60と大きく、ILOからしばしば勧告を受けている。このような社会では、平等へ向けての歩みは、ゆっくりとしか進まない。不完全な法であるかもしれないけれど、男女共同参画社会基本法が必要とされるゆえんである。男女の人権があらゆる場で平等に尊重され、性別にとらわれることなく、1人ひとりがその能力と個性を十分に発揮できる社会——基本法とは、そんな社会の実現に向かってゆっくりと歩を進めていくことを目的としている。

1500メートルしか走れないと思われていた女性が、フルマラソンを走る。しかも年々多くの女性が参加し、記録も伸び続けている。このような女子マラソンの進歩の足跡

は、1979年からはじまった男女平等をめざす法的整備の進展と軌を同じくしている。ゆっくりだが少しずつ進展しているからである。マラソンの記録の男女の差も、ゆっくりとだが少しずつ縮まりつつある。男子の世界最高記録は2時間06分50秒、女子は2時間21分06秒である。

× × ×

国連女性特別総会「女性2000年会議」は5日間の討議を終えて幕を閉じた。最終日には、各国政府が取るべき行動目標を盛り込んだ文書が採択された。それにはセクシャル・ハラスメント、ドメスティック・バイオレンス等の女性への暴力の根絶、家事・育児について男性の関与を強化することが盛り込まれた。男女共同参画社会基本法が求めているように、これから政府は男女共同参画基本計画を策定するが、その基本計画には女性2000年会議で採決された上記の行動目標が反映されなければならない。基本法という枠組みにそった内容を決めていくのはこれからである。ゆっくりと、長期的に継続して取り組んでいくことが必要なのである。

トヨタのCS調査について

1. トヨタCS調査の変遷

トヨタのCS（お客様満足度）調査は、大きくは2つの転換期を迎え今日にいたっています。まず第1番目は1989年にスタートした「販売店営業所CS調査」です。

(1)第1期（1989～97年）

CS調査は1989年のメーカー別販売店比較調査に始まりますが、これはトヨタの販売店、日産の販売店といったマクロの分析で、サンプル数も非常に限られた調査でした。そしてこの結果を踏まえ、お客様満足度No.1獲得をスローガンに、CS向上キャンペーンを1989～92年に展開しました。

この中で、お客様の声を幅広く把握し、CS向上のための改善活動に結びつけるため、「販売店営業所CS調査」を実施し、これを1997年まで継続しました。

なお、この調査への販売店の参加は任意で、初期はほぼ全数が参加したものの、後半には2～3割が不参加となりました。また店舗レベルまでの調査分析を実施していますが、販売店が希望する店舗のみの調査であったため、調査店舗数は全店舗の5割程度でした。

(2)第2期（1998年～）

この間のシェアの低下や、トヨタ販売店のCSに対するお客様の評価が必ずしも向上していないこともあって、活動内容の見直しを行い、新たな取り組みを開始する必要がでて

きました。それまでの活動には、①真にお客様の満足につながる重要ポイントの見極めができていない（店頭美化など、目に見え取り組みやすい項目中心）、②CS評価点を上げることが目的化（チェック型の取り組みで現場スタッフにやらされ感）など、活動が必ずしもCS向上の成果につながりにくく、また定着しづらいという問題がありました。

以上を踏まえ、①販売店が共有すべき「CS理念」を構築し、浸透させていく、②形にこだわったCS、評点主義のCSではなく、“CSを軸とした業務革新”とそれができる販売店の風土づくり・人材づくりを進める、③お客様に良いサービスを提供するために、販売の第一線の仕事がやりやすくなるサポート体制をつくっていく、ことを課題として、新たなCS向上への取り組みを開始することとしました。

これにともない、CS調査も、①お客様が重視し総合的な満足度に大きくつながる項目を中心に調査項目の見直しを行うとともに、②販売店の任意参加から、全販売店を対象に実施することとしました。

これが第2番目の転換期にあたり、1998年に「販売店CS調査」としてスタートしました。

なお調査は、顧客印象度を測る購入時調査（新車購入後2～3ヶ月のお客様）と顧客親密度を測る購入3年後調査（初回車検直後のお客様）の二本立てとなっています。

<参考：販売店 CS 調査の変遷>

	第1期	第2期	
	1989～97年	1998・99年	2000年（～）：後記2
位置付け	●販売店の自主活動	●統一実施	●統一実施 ●店舗単位の改善活動推進
分析対象	店舗単位 (希望店舗のみ)	販売店単位	販売店および 店舗単位（全店舗）

2. 本年からのCS調査

昨年までの調査は、店舗毎の分析も実施はしているものの、データ数が不十分なこともあり、実際に改善の現場となる店舗で、自店舗の実態が分からず改善活動につなげづらいといった面がありました。またこうしたことから、販売店の現場ではCS調査が「トヨタに評価されるツール」と捉えられてしまうこともありました。以上を踏まえ、本年は、規模を拡大し店舗毎の調査・分析を実施することで、店舗毎の具体的な問題点を把握し、現場での改善に直接結びつけるための調査としました。

新車の代替サイクルはこの10年間で約5年から7年と長期化し、それに伴って代替タイミングも分散化、またインターネットの普及によりお客様は販売店に出かけなくても車の情報が入手可能となり、販売店としてお客様といかに接触を保つかが、これまで以上に重

要な課題となってきています。

これに対応し、更にRV需要の拡大などとも相俟った店頭販売の増加に対応していくためには、新車の販売店も小売業の原点に立ち返り、店舗で商売ができる力をつけていくことが肝要です。

そのためには、CS調査で得られた情報をもとに、いかに「お客様に選んでいただき、よろこんでいただける店舗となるか」に向けた改善活動が不可欠です。従いましてこのCS調査も分析結果の提示のみでなく、そうした運動を起こしていくための調査としたいと考え、改善のサークルを回すために、従来の年1回の調査レポート発行を、半年単位で発行することとしました。更に調査結果をもとにした、改善マニュアルや取り組み好事例集の発行により、改善活動を支援していく仕組みを作っていきたいと考えています。



(担当：トヨタ自動車(株)営業人材開発部)



三河花火の技を尋ねて

伝統の技とハイテクの融合をめざして

夏の夜空を焦がす花火。岡崎を中心として三河地方は日本有数の花火どころである。今回は花火作りの現場を訪ねる。

岡崎市、といっても人里離れた山の中に工場はあった。ウグイスが手の届きそうな所で美しい歌声を奏でる。そこには花火職人、花火師というよりも、伝統の技に新しい息吹を吹き込む青年エンジニアの姿があった。



磯谷 尚孝 (いそがい なおたか) 氏の
プロフィール

昭和34年 愛知県岡崎市生まれ
昭和58年 東京工業大学工学部化学工学科卒業
同年 (株)磯谷煙火店に入社
平成7年 同社代表取締役役に就任
現在に至る

花火作りは少年時代からの夢

—— はじめまして。お忙しいところお時間をいただきありがとうございます。こんな所に本当に工場があるのだろうか途中で不安になってしまいました。

磯谷 こちらへ来られる方はみなさんそうおっしゃいます。ご承知のとおり私どもは火薬などの危険物を扱っていますので、民家から離れたところでないと工場を建てることのできないんです。

—— お若くて社長でいらっしゃいますが、磯谷さんのお宅は代々花火作りを続けていらっしゃるんですか。明治、江戸の昔から・・・。

磯谷 それほどはっきりしているわけではないんですが、商工会議所に届け出ている記録によりますと今年で創業113年目に当たります。明治の中頃の創業で、私で4代目になります。

—— 大学を出られてどこかにお勤めになったご経験は。

磯谷 全くありません。小さい頃から父の姿を見て育ち、中学の頃からは花火大会の手伝

いもするようになり、岡崎の伝統産業であり、代々家業としてやってきた花火に興味を持ち、将来それをさらに大きく育てることができればと考えていましたので、特に誰に勧められるでもなく、自然にこの世界に入りました。

—— 世襲といいますと、最近では政治の世界にしてもビジネスの世界にしてもあまりいい響きでは受け取れないことが多いんですが、磯谷さんの場合は小さい頃から先代の薫陶を受けられ、しかも自発的にこの道を志されたわけですから申し分のない環境ですね。

磯谷 毎年、花火のコンクールが開かれますが、そういったところでいい花火を上げている業者は新しい会社ではなく、むしろ代々受け継がれてきた老舗の花火業者が多いですね。

—— その家に伝わった秘伝というものがあるんでしょうかね。歌舞伎の世界のようなものを感じますね。ところで、磯谷さんは一流の大学を出られ、いろんな会社からの誘いもあったと思いますが。

磯谷 私の周りには、特に自分が何をやりたいという明確な目標もなく、ただ、給料がよいとか、休みが多いとか、福利厚生の制度が充実しているといった労働条件だけで判断して、教授に勧められるままに会社に入っていく人が大勢いましたが、正直言ってかわいそうだなあと思いました。私は自分の好きなものがあり、やりたい道に入ってやりたいことをしているわけですから幸せだと思っています。

—— ご専攻の化学工学科というのも花火のことがやりたくて……。

磯谷 ええ、そのつもりで探したのですが、花火を大学の学問の材料、研究の材料として扱っているところは残念がないんです。その中で一番近いところだったというわけですが。

—— そうしますと、磯谷さんは専門的な知識をお持ちになっていて、その上で実践の場でご活躍になっているわけですから、花火を学術的に見た場合、最高の地位におられるといってもいいですね。

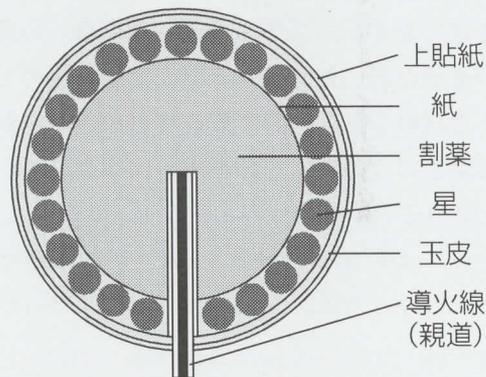
磯谷 そんな大それたことは考えたこともないですよ。大学の勉強は役に立っていないとは言わないまでも、その知識がないと花火が作れないというわけではないですからね。

役に立った2年間の基礎実験

—— さて、こちらで作られている花火はどのようなものですか。

磯谷 ほとんど打ち上げ花火です。一時期は玩具花火をやっていたこともありましたが。

花火の構造



—— それでは、その打ち上げ花火の製造工程を簡単に説明していただけますか。

磯谷 工程は大きく4つに分けられます。

まず最初が「配合」です。原料を調合します。花火の色はその原料によって違ってきます。たとえばストロンチウムを入れれば赤く光り、酸化銅を入れれば青く光るという具合です。次が「成形」です。調合した火薬を固めて丸い形に作っていきます。この丸い固まりを「星」といっており、これが空中で燃えると花火の光になります。次の工程が「仕込

み」です。ボール紙をプレスして作った半球状の玉皮たまがわの中に星をきれいに並べ、それを固定するため綿の実を隙間に詰め込みます。その上に和紙をかぶせ、中央部に花火の玉を割って星を飛ばす原動力になる割薬わりやくを詰めます。最後が「仕上げ」です。仕込み工程で作った2つの半球を合わせてクラフト紙で貼りつけます。さらに表面をぐるぐる巻きにしてできあがりです。

—— それでは最初の配合工程のポイントを教えてください。

磯谷 灰、硝石、過塩素酸カリウム、イオウなどとストロンチウムなど花火の色を出す焰色剤の材料粉末を手作業でふるいにかけてできるだけ均一になるよう混ぜ合わせます。作業工程そのものは比較的単純だと思いますが、最近では、赤、黄、緑、青などの伝統的な色合いだけでなく、パステルカラーなど新しい色合いを望む若いお客さんも増えていきますので、どんな材料をどの割合で配合すればどの色が出るかというのは、その業者の大事なノウハウということになります。

—— このあたりは磯谷さんのお得意の分野ですね。どのようにして新しい色の開発をなさったんですか

磯谷 大学卒業後この仕事について2年間は、花火の色を今までよりよくする基礎実験に集中的に取り組みました。たとえば赤い色を出すには5種類から10種類の原料を混ぜるんですが、その割合が業者によって違います。そこで原料の組み合わせや割合を変えて地上で燃やし、よい色が出たら星にして打ち上げるという実験をし、やっと9割ぐらいは思い通りの色が出せるようになりました。

—— その時のご研究が今の花火作りに役に立っているわけですね。

磯谷 お陰様で同業者の方にも「おまえの所

の花火は色がいいから、見栄えがする」といわれることがたびたびあり、昔やった実験は無駄ではなかったなと思っています。

究極の丸い花火作り

—— さて、次の成形工程のポイントをお伺いします。

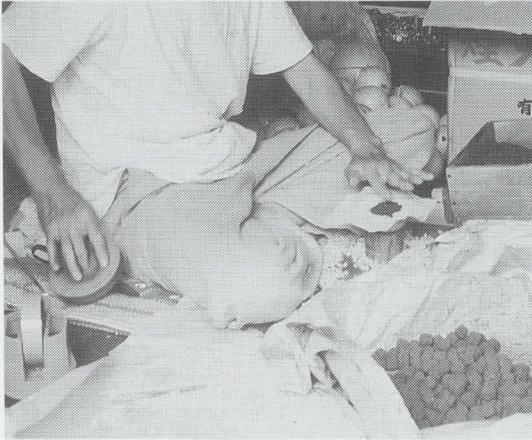
磯谷 配合した材料をごろごろとかき混ぜながら丸めて星を作っていくわけですが、天日で星を乾燥させたあと、この材料の層を外側で重ねていくことを繰り返すと、花火が空中で爆発したときに星の外側の層から順に光り、違った色が連続的に光る花火を作ることができます。単色の鮮やかさも必要ですが、色を組み合わせたときのコントラストをどうつけるかが、花火を引き立たせるポイントではないでしょうか。



—— 仕込み工程の難しさはどんな所ですか。

磯谷 形のよい花火というのは花火の光の広がりがきれいな球状になる花火です。そのためには玉皮の中に星を隙間なく詰め込むことが必要です。少しでも隙間が空いていたり、二段に星が詰め込まれたり、割薬の詰め方が不均一になっていたりしていると、上がったときにすぐわかります。丸い花火を上げる

こと、これが父の目指していた究極の花火なんです、そう簡単なものではありません。



—— 我々素人が花火を見ているとみんな丸く上がっているように見えますが、プロの目で見ますとまた別の見方があるんでしょうね。さて、最後の仕上げ工程のポイントはどんなところですか。

磯谷 最後に花火の玉に貼り付けるクラフト紙を何重に巻くか、どのような強さに巻くかがポイントになってきます。外側を強くすれば強くするほど花火の玉の中で発生したガスが勢いよく飛び出ますから、花火が大きく広がります。



—— それでは、今ご説明いただいた4つの工程の中で一番ポイントになる工程はどの工程なのでしょう。

磯谷 これは大変難しい質問です。正直なところまだそのあたりがしっかり解明されていないんです。成形工程だという人が多いでしょうが、私は必ずしもそうとは思っていません。花火の色は配合によって決まりますし、仕込み、仕上げも疎かにできません。もし、それが解明されればもっと効率よく花火が作れるようになると思いますが。少なくとも今申し上げられることはどこかの工程だけを100点にするよりも、全体的に80点を取った方がよい花火になるだろうということです。及第点を取れていない工程が一つでもあるとその花火は悪いところに引きずられていくだろうということです。

技能は経験年数では計れない

—— ところで、こちらの工場には従業員の方は全部でどのくらいいらっしゃるんですか。

磯谷 11名です。

—— その中にベテランの方はいらっしゃるんですか。

磯谷 20歳代が6名ほどで平均年齢は比較的若く、この道、30年、40年という人はいません。技能というのは経験年数ではなく、その年月をどう過ごしたかが問題だと思っています。30年、40年をただ漫然と過ごした人よりも、経験年数は短くてもいろいろな試みをやった人の方が価値があると思います。したがって何年で一人前になれるかもその人のやる気、心がけ次第だと思います。

—— 花火がやりたくて入られた方が多いんですか。

磯谷 そうだと思いますね。みんな前向きで提案は彼らからもたくさん出てきます。

—— その方たちの分担は決まっているんですか。

磯谷 大まかには決まっていますが、時期によって担当が変わってきます。もちろん花火大会では従業員が総出で作業します。みんなが花火師というわけです。忙しい時期や新しい製品の開発などの時には私も現場で一緒になって働きます。

—— 社長さんも一緒に作業されるわけですか。

磯谷 正直申し上げて、私が作らなくても現場の仕事は回っていくんですが、机に向かっているだけではおもしろくないんです。いい花火を作るために常に現場に加わりたいという気持ちが強いですね。

コンピュータを使って音楽と同期

—— ところで最近ではいろいろな形の花火が打ち上げられるようになってきましたが、作っておられるときに花火の開く姿というのはイメージできるものなんですか。

磯谷 いわゆる割物わりものといわれる一般的な丸い花火であれば、ほぼ正確にイメージできます。ただ丸い花火だけで2時間の花火大会を飽きさせなくするのは辛いものですから、丸い打ち上げ花火の間に創作花火を組み合わせていきます。最近では、土星のようになり、星の形にしたり、漫画のキャラクターを花火で作るなど、いろいろな形を作ると喜んでいただけますので、そういった型物かたものをよく上げるのですが、これらはなかなか思い通りにはいきません。

—— そうしますと、いろいろな種類を作っては実験をされるんでしょうが、どんな所で試作品を打ち上げられるんですか。

磯谷 実験するには広い場所が必要ですので、矢作川の川原へ行って実験することが多いですね。

—— 伝統の世界の中にも新しい試みがなされているのですね。その他にはどんな花火がありますか。

磯谷 最近は音楽を流しながら花火を打ち上げるということも多くなってきています。ただ、音楽そのものはBGM的な使われ方が多かったのです。それで音楽と花火を同期させることができれば、音楽も花火ももっと生きてくるのにと考えました。とは言いましても花火は点火をしてすぐに上がり、鳴って開くわけではありませんから、そのリードタイムを勘定に入れて先回りで点火していかなければ、音楽に合わせることはできないのですが、そんなことなどとても人間のできる範囲を超えています。こうしたメロディー花火と呼ばれる手法は、スターメインという連続的に打ち上げる花火に多く使われます。スターメインの打ち上げ現場は打ち上げ用の筒が100個ほども並んでいてそれぞれの筒が導火線につながっており、音楽のリズムに合わせて花火が上がるように導火線の長さで点火時間を調節していたのですが、その日の湿度などで導火線の点火速度が変わり、音楽とのズレがどんどん大きくなるばかりでした。それで、コンピュータで点火時期を制御できない



かと考え、音の出るタイミングや開くタイミングを音楽に同期させることに成功しました。今のところ制御しているのは点火時点だけで、

厳密にいいますと音の出る時間、開く時間までは制御できていません。花火の玉の中にある割葉に点火するための導火線が外からつながっており、花火が点火してから上がって開くまでの数秒の時間を予め設定してコンピュータに入力していますが、実際の時間との誤差が解消できておらず、これを一致させることがこれからの課題です。まだまだ完璧というわけではありませんが、花火を音楽のリズムに合わせ、音楽のクライマックスと花火のクライマックスを一致させることにより会場は一気に盛り上がります。

—— そのようなお話を伺いますと、花火は音と光の総合芸術という表現がぴったり来ますね。磯谷さんはさしずめ総合プロデューサー、舞台監督といった感じですね。

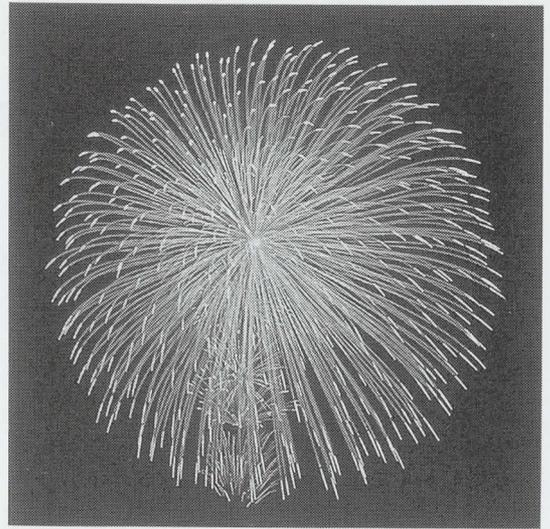
磯谷 それほどのことはないと思いますが、こうした伝統産業が、昔の古い体質のまま、旧来の技能を伝承していくだけでは生き延びていくことは難しいのは事実です。従って常に新しいことにチャレンジしていくことが必要だと思っています。

一番の願いはお客さんに喜んでもらうこと

—— 最後に磯谷さんのモットーをお聞かせ下さい。

磯谷 まず第一に大勢のお客さんに喜んでいただける花火を作ることです。何十万人という人々に私たちの作った花火を見ていただくことを誇りに思っていますし、だからこそ、期待をして下さっているお客さんに喜んでいただきたいというのが私の願いです。

花火の出来の善し悪しはお客さんの反応ですぐに分かります。よいときには拍手や歓声が沸き上がります。逆につまらないと落胆の声やブーイングに変わります。お客さんの声や反応を次の大会に活かそうとしています。



私たちの作った花火を自からの手で打ち上げることができ、その場でお客さんの反応が確かめられる。その反面、よその業者との差もその場で歴然とわかってしまう厳しい世界でもあります。

—— 普通のビジネスの世界では、設計をしたエンジニアやそれを作った人たちが、お客様の反応を直接確かめ次の製品にフィードバックするということが、やらなければならないことなんです。なかなか実行できませんし、かりにできたとしても大変な時間とコストがかかるわけですが、花火の世界はビビッドでいいですね。

それでは、もう一つのモットーはどんなことですか。

磯谷 私たちの仕事は常に危険と隣り合わせです。製造現場においても、打ち上げ現場においても基本的なルールを遵守して従業員やお客さんの安全を確保することです。

—— 新しい企画を積極的に取り入れられ、新しい時代にマッチした花火を作っているという意気込みがよくわかりました。みなさんの安全を守りながら大勢のお客さんを楽しませてあげて下さい。これから忙しい季節になりますがお体にお気をつけ下さい。どうもありがとうございました。



「経営の未来を見誤るな ～デジタル人本主義への道～」

伊丹 敬之 著

日本経済新聞社 (2000年2月) 1800円 (税別)

はじめに

大きな環境変化が、現在、日本企業を襲っている。日本企業が対応すべき方法について議論が行われてきた。企業の行動様式を変化させる必要が指摘されてきた。

バブル崩壊の処理を行わないままに1997年に国際金融危機が起こり、企業と経済が失速して雇用調整も厳しさを増した。(第1章) 伊丹氏は、この時期に「グローバル・スタンダード」論で対応策を探ることへの慎重論を唱える。株価を重視するような株主主権に経営のやり方を変えることが、真の問題の解決になるのかという問題意識から出発して議論が展開されていく。人本主義という経営の原理に基づいて日本の企業が環境変化に対応することの重要性が説明されていく。

IT革命、東アジアの発展、日本社会の高齢化という三つの「未来からの波」を経営改革の栄養源とするためには、意識的な経営改革が必要とされているのである。(第2章)

1. 企業システムと経営システムの反省点

本書では、日本企業のこれまでの経営で反省を迫られる点として、第3章から第6章までにおいて、資本のリストラ、事業のリストラ、雇用と賃金のリストラ、人事制度のリストラが論じられている。第7章からは、前向きの対応について、インターネット革命、東アジア、高齢社会が論じられている。そして、第10章では、究極の反省とリストラとして社

長のリストラを論じている。

このようなリストラが必要になったのは、人本主義そのものが原因ではないというのが、伊丹氏の立場である。企業システム、経営システムには国による特徴や違いがあっているものであって、「問題」が生じたからといって、システムそのものを取り替える必要はないのである。

今までの企業システム、経営システムで何が一番問題であったのか。伊丹氏は、企業がヒトよりも設備への投資へと傾斜させてきて、しかも経済成長への効果は低くなってきていること(第1章)と、資本の効率が下がってきていること(第3章)を指摘する。また、営業利益から税金、負債のコスト、自己資本のコストを減じたEVA(経済的付加価値)を指標として考えるのではなく、このEVAに人件費と自己資本コストとを加えた経常付加価値を指標とすべきとしている。

この経常付加価値に注目すると、二つの問題が明らかになってくる。(第3章)一つは、90年代半ばには内部留保を取り崩して、従業員への支払いと株主への支払いにあてているという問題と、もう一つは、80年代から内部留保の形で増加した自己資本を効率の良い投資に回さなかったという問題である。このために、事業のリストラが避けがたい状況になったのである。

2. 「人本主義のオーバーラン」と「当たり前スタンダード」

戦略なき投資の悲劇（第3章）を惹き起こす原因はどこにあったのだろうか。伊丹氏は、どのような原理を採用するにしても、常に必要な「当たり前スタンダード」を大切にすることの重要性を強調する。

つまり、資本の効率を維持し、若いエネルギーを活用し、組織活力を保ち、上司は理解力と決断力とを持ち、トップはビジョンを掲げ、責任をとるべきときにはとり、顧客満足を考えた行動を組織の全体でとることの重要性である。この「当たり前スタンダード」は「人本主義」の原理を採用しているからといって自動的に人びとが従うことにはならない。

「当たり前スタンダード」が十分に働かないと、「人本主義」もオーバーランする。企業が経済組織体である以上、経済合理性が前提にあるはずであるが、オーバーランすると経済合理性が軽視されるようになる。人本主義が作り上げてきた制度・慣行が日本の人口構造、IT革命、世界の経済地図の変化とともに、慣性・硬直化するようになってきたのである。しかし、これは原理そのものが不相当であるという結論にはならないのである。

3. 原理としての「人本主義」

「グローバル・スタンダード」論に対して慎重な伊丹氏は、現状に安住することをよしとしているわけではない。人本主義は経営の原理であって、制度・慣行ではないことに読者の注意が喚起される。

原理とは、まず、自分が明示的に意識する必要があるものである。しかし、実際には、人びとは「環境×原理」の結果として表れる「制度・慣行」に目を奪われてしまう。また、現実の制度・慣行には慣性の法則が働いたり、既得権益の自己維持原則もある。したがって、意図しなくても、原理そのものを変更させていってしまうのである。

人本主義とは、ヒトが経済活動のもっとも本源的かつ希少な資源であることを強調し、

安定的なヒトのネットワークをつくり維持することこそ大切と考える原理である。もちろん、市場経済の中での企業システムの原理なので、カネの原理をベースの一つとはしながらも、それを唯一の中心原理とはしていない。

人本主義とカネの原理とが二重重ねになった経済組織には3つの特徴がある。一つは、従業員主権であり、伊丹氏によれば、「これまでの日本の企業環境×従業員主権＝終身雇用慣行」と表される。二つは、情報や技術、付加価値、意思決定権限の分散シェアリングである。三つは、組織的市場である。これらにより、人びとの技能や知識の蓄積が利きやすいというメリットと、人びとの間の情報効率が良いというメリットとが生まれる。

4. これからの環境下での人本主義

伊丹氏が主張するのは、パニック的な緊急避難的なリストラでは、現代の課題に答えられないという点である。「人本主義」という原理を現代の環境の下で実施するという点である。事業のリストラは、企業の長期的発展という視点で新しい事業地図を念頭において行われるべきものであろう。雇用については、中間的労働市場での長期雇用保障を実現するように努力すべきものだろう。人事については、人本主義がオーバーランして悪平等にならないように、リーダーを育成できるようにすべきだろう。これが、伊丹氏の提言である。

以上のようにすることで、未来からの「三つの波」を栄養源とすることができるのだ、というのが伊丹氏の主張である。

「当たり前スタンダード」は実行が困難だった。デジタル人本主義の原理を再定義してから、施策を計画し、実行し、フォローアップしていく過程は、読者に委ねられている。

評者 藤原道夫（南山大学総合政策学部教授）
〔評者は中部産政研研究員〕



平成11年度調査研究「高齢化時代への労使の対応」報告会
中部産政研特別公開セミナー

「どう切り開く，高齢化の未来」
一働く自由と引退する自由の確保をめざして一

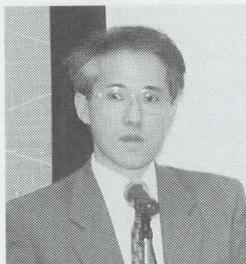
中部産政研では「高齢化時代への労使の対応」のテーマで，平成11年度調査研究を進めてまいりました。

ここでは，去る7月17日に，この調査研究の報告会を兼ねて豊田市名鉄トヨタホテルで開催した特別公開セミナー「どう切り開く，高齢化の未来」一働く自由と引退する自由の確保を求めて一の一部をご紹介します。なお，報告書は後日発行の予定です。

【第1部】調査報告

高齢化時代への労使の対応

(配布資料より抜粋)



法政大学経営学部
教授 藤村 博之 氏



名古屋市立大学経済学部
教授 松村 文人 氏

【提言】

(1) 基本的な考え方

- ① 高齢者の雇用は，企業側だけ，あるいは従業員側だけが対応すればいいという問題ではなく，労使双方が共同して取り組むテーマであるという認識を持つ。
- ② 中高年従業員は，企業の「お荷物」ではなく「財産」である。大切なのは，お荷物をどう処理するかではなく，財産をどう活用するかである。
- ③ 当面は60歳定年を前提とし，50歳代の従業員をいかに活用するかという問題と定年以

降の雇用継続をどう実現するかという問題を別々に考える。

- ④ 机上であれこれ考えて悩むよりは，現場で実際に試みる。「案ずるより産むが易し」の精神で取り組む。
- ⑤ どういう働き方をするか，従業員の選択の幅を広げる。多様な働き方を用意することによって，従業員間の個人差を解消することができる。
- ⑥ 高齢化への対応は，先延ばしにすればするほど，より多くのエネルギーが必要となる。早く取り組むことが重要である。

(2) 企業側の取り組み課題

- ①60歳代前半までの雇用を実現するには、能力開発方式の見直しが必要である。50歳代になると不要感が高まるような育成方式を改める。
- ②仕事の成果と報酬が中期的（3～5年）に一致するような処遇体系を考える。具体的には、賃金体系の見直しを進める。
- ③従業員が選択できる幅を広げる。労働時間や出勤日数だけでなく、仕事の内容についても、従業員が選べるように工夫する。
- ④高齢者の体力低下を補うような設備上の工夫を行う。
- ⑤人事部だけで解決しようとするのではなく、現場上長の役割を重視する。現場の知恵を活かす仕組みを高齢者雇用にも採り入れる。
- ⑥企業と従業員間の信頼関係を強化するように努力する。その方策として、情報の共有化を積極的に進める。

(3) 従業員側の取り組み課題

- ①65歳まで現役性を維持するには、自分自身の能力開発を自分で設計する必要がある。能力開発を企業任せにするのではなく、次にどのような仕事に取り組むか、どのような能力を身につけるのかを考えながら職業生活を送る。
- ②新しい知識や技能を吸収し続ける力を失わないことが重要である。「学習力」を高めるよう努力する。
- ③健全な精神は健全な肉体に宿る一心と体の健康維持は、従業員の責務である。
- ④「もう歳だから」という自己規制をやめる。自分の可能性を信じて、新しいことに挑戦する意欲を持ち続ける。

⑤元気な中高年であるための秘訣

- i)若いときに自分を成長させてくれるような仕事にめぐりあうこと、
- ii)早い時期に、仕事上の目標となる先輩や上司をみつけること、
- iii)新しい仕事を任されたとき、関連の資料を読みあさるなど寝食を忘れて勉強すること、
- iv)10年くらい経ったときに、仕事全体が見渡せるようなポジションに異動になること、
- v)逆境のときに腐ることなく、仕事の中に活路を見いだすこと。

(4) 労働組合の取り組み課題

- ①高齢者の雇用においては、雇用の場の確保を第一の目標とする。そのために、合理的な賃金のあり方を労使間で話し合う。
- ②これまでの人材育成方式を続けていく限り、高年齢層の雇用の場を確保していくことは難しい。経営側と協力して、中高年層が不要となるような育成方式を改める。
- ③組合員の能力開発においてアドバイザー役を果たす。経営側は従業員に対して、自己選択・自己責任の原則を受け入れさせようとしている。自分で選ぶには、豊富な情報とそれを分析する力が必要となる。組合員の情報収集を手助けし、進路の選択にあたって的確な助言を行う。
- ④高齢者雇用を進めるために、現場での試みが実施しやすいような環境づくりにつとめる。
- ⑤労使の信頼関係を強化し、双方にとって都合の悪い情報も積極的に共有できるようにする。

【第2部】シンポジウム

「どう切り開く，高齢化の未来」

—働く自由と引退する自由の確保をめざして—



パネリスト

松下電器産業(株)労政部部长 伊藤 幹生 氏

トヨタ自動車労働組合書記長 村井 隆介 氏

コーディネーター

法政大学経営学部教授 藤村 博之 氏

はじめに

【藤村】 今日の議論のポイントとして、3つの点を設定しておきました。まず第1番目は適職開発です。どういう仕事を高齢者の方々にやってもらえるのか、それをどう開発するのか。それから2番目が処遇制度をどう組むのか、一体賃金はいくらにするのかという話がメインになるかと思います。3番目が意識改革。これは従業員の意識改革はもちろんですが、企業側の意識改革というのも必要だと思います。企業、従業員双方の意識改革ということを第3点目の論点としてあげておきたいと思います。

それではまず、伊藤さんに松下電器の取り組みについてお話いただきたいと思います。

松下電器の労務概況

【伊藤】 まず、松下電器の従業員数ですが、事業展開上の理由で分けてきた松下通信工業などのいわゆる「分社」5社を含めると約8万2,000人になります。ピーク時の6年前には9万2,000人おりまして、入口を抑えながらこの6～7年で1万人人員を減らしてきています。

定年退職者の数は、現在は年間1,000名台で推移をしております。当社は55歳以降退職する場合、定年とすべて同等の扱いをしてい

る関係で55歳～59歳までで辞められる方がこのうち年間200～300名おりますが、99年は、本年4月から厚生年金基金給付利率の改定を行いました関係で、駆け込み退職が非常にたくさん出まして、定年扱い退職者が669名と大幅増をいたしました。

高齢者雇用との絡みで人事制度の変遷を概観しますと、まず、昭和47年に比較的社会に先駆けて60歳定年制を実施しました。それから昭和53年に厚生年金基金、これは他社よりも少し遅れて設立をいたしました。昭和55年にはこれもかなり世の中に先駆けて「熟年ライフプラン制度」というのを導入いたしました。これは福祉的な意味で、今後の高齢化していく社会に備えて定年後の雇用の場を考えたように労使でつくった制度でございます。この制度は現在も運用している制度ですが、来年の4月から改正をするということになります。

熟年ライフプラン制度

【伊藤】 「熟年ライフプラン制度」には2つ骨子がございます、1つは別会社で高齢者を雇用する会社をつくらうということで、ナショナルファミリーカンパニーという数社の高齢者雇用会社をつくりまして、そこで雇用をする制度です。これは55歳で選択をして、55歳で給料の昇給をストップに近い形にしまして、その代わり65歳まで雇用を延長する制度です。現在70名ぐらいがこれらの会社で勤務をいたしております。それからもう1つはシニアパートナーとか、幹部職用のシニアスタッフという制度で週2～3日勤務の制度をつくりまして、こちらも100～200名ほどの雇用で、全員が就業、雇用延長できる制度

ではありませんが、結果としては、希望者もこれまであまりなかったというのが実態でございます。

日本企業にとって定年延長がなぜこれだけ論議されるかということ、欧米と違って、日本が仕事に応じた賃金体系になっていないということが一番大きな理由だと思われま。日本では定年延長は非常に大きな経営課題になり、60歳以上の定年延長はほとんどない話だとおっしゃる方が多いわけですが、これはやはり日本が年齢に応じた賃金体系、年功賃金になっているということですね。そういう面で年功的賃金体系の是正というのが大前提として必要だろうなと思っております、そういう中で適職開発とか意識改革というのを進めていかないといけないと思っております。

60歳以降の就業確保



【伊藤】 それからもう一つ労使関係的な面で今世紀中に目指すべき課題として取り組んできた考え方に、「新・経営成果シェアリングプラン」というものがございます。基本の考え方は、社会経済環境に適應するグローバルスタンダードにふさわしい制度であるべきだということ、それから会社と従業員の新たな関係を目指した自主自立の社員のための制度であるということ、それから総額人件費の適正化と有効配分を図るということです。

その中で60歳就業確保の問題も検討してきたということでございます。96年に労使で雇

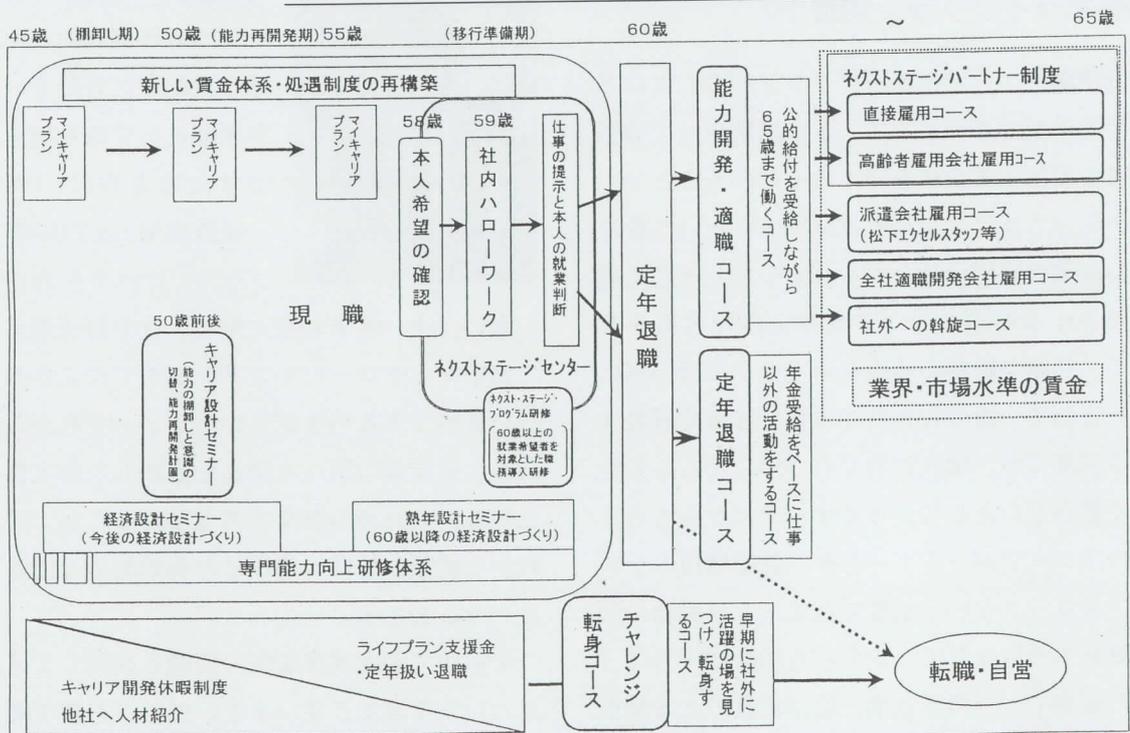
用システム検討委員会を設置し、ここから本格的な論議をスタートさせたんですが、この中で検討しましたのが雇用形態の多様化と高齢化への対応という二つのテーマです。労使の論議の中で、2001年から65歳までを視野に入れた雇用延長の実現を図るべく取り組もうということを98年の1月に中間答申いたしました。その中で適職開発の問題と処遇制度の問題と意識改革の問題についてさらに論議を深めて参りまして、昨年5月に「ネクストステージプログラム」ということで最終答申したわけでございます。

ネクストステージプログラム

【伊藤】 このネクストステージプログラムの基本の考え方は、過去の制度はどちらかというと福祉的な制度だったわけですが、これはもうはっきり福祉ではなく経営施策として

の位置付けにしていくということを労使でお互いに確認しようということにいたしまして、そういう中で適職開発の問題では、60歳以上のマンパワーを活用して経営成果を生み出す適職の開発をしていくことが基本なんだ、この仕事は本当に会社にとっても付加価値を生む重要な仕事で、本人自身もそういう専門能力を持っているからこの仕事をやってもらんだという位置付けでやっていこうということです。それから処遇制度は60歳定年を基本としつつ再雇用を行い、58歳で希望調査をして59歳で確認をして仕事の提示をし、賃金はいったん定年でご破算で業界市場水準の賃金にすることを基本にするということにしています。それから意識改革の面では、いわゆる管理監督的な仕事は一切なくなりますし、グループリーダー的な仕事もなくなりますからプレーヤーとしてやってもらう意識の切り替

「ネクストステージプログラム」の概要図



えをちゃんとしてもらいます。それから社内ハローワークとあって、仕事のミスマッチを解消するための求人・求職情報の一元的管理をやっていこうということ、それから一方では従業員自らも職を探す努力も必要だという視点、それから双方の努力にもかかわらず最終的にミスマッチもあり得るということをお互いに確認しておく。基本的にはこの「ネクストステージプログラム」というのは、雇用量がどんどん増えていってコストが上がるというんでは経営がもちませんので、社内的には総雇用量と人件費の総コストとを適正に保つシステムにしていこうとしたわけでございます。

それで、概要図を書いておりますが、基本的には60歳定年退職ということで45歳ぐらいから様々なことを考えてもらうということにして、3つコースを考えておりまして、1つが能力開発適職コース、それから定年退職コース、それからチャレンジ転身コースがあります。能力開発適職コースというのが65歳まで働くコースということになります。それから定年退職コースは年金受給をベースにボランティアなどの活動をするコース、チャレンジ転身コースは45歳以降ライフプラン支援制度というものを設けまして、早期に社外に活躍の場を見つけ転身するコースで、転職、自営、ボランティア等を含んでいます。この中身はキャリア開発休暇制度と他社への人材紹介制度とライフプラン支援金制度という形で運営をしていこうと思っております。この前提として、新しい賃金体系処遇制度の再構築、それから専門能力向上を常にしていけないといけません。それから個人個人が人事制度の中でマイキャリアプランということで節

目節目で自分のキャリアのプランを考えてもらう制度をつくりまして、これは45歳と50歳と55歳で帳票にもきちっと記入してもらい、それから50歳前後でキャリア設計セミナーとして、これまでの会社生活の中での能力の棚卸しと意識の切り替え、それから50歳以降60歳を超えてどういう人生を自ら歩いていくのかということについての能力再開発計画、こういったことを50歳前後で全員に実行していただくようなセミナーを今年から設置をいたしております。それから60歳以降就業の選択の幅でございますが、ネクストステージパートナー制度として、直接雇用するコースと会社が設立します高齢者雇用会社で雇用するコース、派遣会社雇用コースなど様々なコースを選択をさせていただこうということにしています。

それから人と職のマッチングに関しましては、社内ハローワーク機関を設けまして、この4月から58歳、59歳を迎えた方につきまして上司が面談をして就業希望の有無の確認をしています。それを、分社レベルとそれから本社レベルで様々な関連会社とか、社外とか、グループ会社とかでもっている情報に噛み合わせる作業をやっていくということをしていく予定です。

適 職 開 発

【伊藤】 次に適職開発の基本の考え方でございますが、福祉制度ではなく、経営施策として実施をするということで、基本的には職と人のマッチングは原則事業場にて自己完結するということを原則にやっていこうということにしております。2005年における対象者数は4,700人ぐらいになるだろうと見ており

まして、今から実験的に職の開発をやっていかないといけないといけない状況になっているわけでございます。

次に、高齢者雇用の具体的な導入をどうするかということですが、最長65歳の誕生日を迎える月の月末までということで、基本的には1年契約で延長していくわけですが、経過措置を設けることにいたしまして、2001年の4月から、2001年度の60歳定年到達社員については62歳到達まで、つまり2年間の延長です。それから2003年度に60歳を迎える方は3年間、63歳まで。以降1年ずつ延ばしまして2005年以降に定年退職を迎える方は65歳までということにいたしております。これはグロスの数字で見たら大変な数字でございまして、幹部職も含めると100%就業した場合は5年間で1万人を超えるというような人数になって参りまして、職の開発とかあるいは意識の切り替えがどうなっていくかとかを見極めながらやっていこうと思っております。

トヨタ自動車労使の検討状況

【藤村】 どうもありがとうございました。もっともっと聞きたいことがたくさんあると思いますが、それは後の議論で深めることにして、村井さんの方からトヨタ自動車労組としてどういうふうを考えていて、論議がどこまでいってるのかというお話をいただきたいと思っております。よろしくお願ひします。

【村井】 トヨタ労使で60歳以降の雇用に関する論議がスタートしたのは昨年春です。もうすでにこの時、松下さんはその1年前に労使合意が済んでいたような状況だったわけです。組合の方からは、3つの観点から60歳代の前半の働く場の確保が必要だということを

主張しました。1つはいわゆる高齢化社会において日本全体の活力を維持していこうというなかでの60歳代前半までの現役社会の確立の必要性。2つ目は個々人の生きがい、働きがいという観点から、60歳以降の就労、働く場というものの必要性。3点目が厚生年金の基礎年金部分の支給開始年齢が段階的に延長されることへの対応ということです。それに対し、会社の方はまず60歳までの労働条件のあり方であるとか、加齢による働き方の問題とか、そういう点を指摘するとともに、60歳以降厚生年金支給開始年齢部分についていえば、働く場ということだけでなく、財産形成支援とか、いろんな支援もある中で総合的な形で60歳以降の問題をとらえることが必要であると主張しました。はっきり申し上げて労使の隔たりが大きくて昨年の春の段階では箸にも棒にもかからないというのが正直なところでした。

なんとか検討委員会みたいな場を設けていこうと労使で一応合意しまして、その後、今年の春の交渉までの間に2回ほど検討委員会を進めて参りました。とりわけ60歳までと60歳以降をセットで論議するとなかなか先に進まないだろうということもあって、組合の方としては60歳前と60歳以降を切り分けていこうと考えまして、特に60歳前の働き方ですと、AWD6プロジェクトと言ひまして、1つは意欲、意識の観点、2つ目は疲労という観点です。3つ目が体力の問題、4点目が使いやすい道具であるとか装置の部分、5つ目としては温熱環境などの職場環境の問題、6つ目が疾病防止で、この6つでそれぞれプロジェクトチームをつくって、改善を図っていこうという取り組みを進めています。

自動車産業の特徴



【村井】 自動車産業の特徴という部分もある程度は意識しながらこれから会社とも話し合いを進めていかなければならないという面はあります。1つは、

トヨタ労組で言えば、6万人組合員がいるんですが現業系の組合員が4万人で、3分の2が現場で働いています。特にライン作業には3万人、全体の約半分強は非常に労働密度が高いライン作業で働いているわけです。7～8年前に、定年後も働きたいかどうかというアンケート調査をしたときに、自動車産業は他の産業と比較して働きたいという数値が非常に少なかったんですね。そういうこともあって自動車総連ではスタートも遅かったというふうに思っています。

それから、トヨタで言えばこれから大体年間1,000人規模で60歳定年を迎えるんですが、55歳以降は定年退職扱いという仕組みになっていますけれども、60歳になる前に辞めた人というのはほんのわずかなんですね。年20人程度で、ほとんどみんな60歳まで働いて定年を迎えるということで、今後1,000人が毎年定年退職として出てくる。こういう面から見ると非常に厳しい環境にあるわけです。自動車でいえば、本田さんが先駆けて新たな再雇用制度を合意したんですけれども、これも制度開始は2003年なんですね。それも希望者全員ではなく会社が募集人員を決定する、ただ会社としては雇用の拡大を努力していこうという労使合意になっているということで

す。先ほど松下さんですと2005年で65歳ということでしたが、本田さんの場合は、2013年で65歳というような形になっています。

スキルドパートナー制度

【村井】 今労使で話し合っているポイントは2つありまして、1つは「スキルドパートナー制度」という60歳以降の再雇用制度というのがすでにあるんですけれども、これは91年に導入したもので、当時バブルで人手不足の中で導入した再雇用制度であったわけです。実際91年から95年ぐらまでは年間で20人前後のいわゆる再雇用、スキルドパートナーという形で再雇用された方がいるんですが95年以降ほとんどいないという状況です。このスキルドパートナー制度を、人手不足ということではなくて定年退職者がこれまでトヨタで培ってきた経験と技能を生かす道を開くという観点で、2001年4月を目標に制度を見直していこうということで労使で話を進めています。従来のスキルドパートナーは常昼勤だけにしていましたが、これが逆にかえって雇いを妨げる面もあったので、新しいスキルドパートナー制度は、基本的な雇用条件を正規の従業員と同じような方向の条件とすることも視野に入れて検討を進めています。

松下さんというネクストステージプログラムのような制度についても本年中に労使でメドをつけるように進めていきたいと思っているんですが、今一番ネックと考えているのは、希望者全員の就労という部分でして、ショップ間や職場ごとのバラつきが不公平性に結びつく部分が出てくるんじゃないかなというのが一点気にしているところです。

それからもう一点は、いわゆるパイ全体の

問題、適職をどう見つけていくかというのが一番ポイントなんだろうと思いますが、まさに適職の限界も感じるということ。加えて若い人の採用という面で、高齢者の方がかなり増えてくればその分新規採用も減らざるを得ないような形になって本当にいいのかどうか、これは組合としても考えなければいけないというふうに思っています。

就労希望者の規模

【藤村】最初に設定をいたしました3つの論点に入る前に、どれぐらいの方が就労を希望しているのだろうか。全員が希望すれば、年間で1,000名とか2,000名というすごい数なんですが、伊藤さんのところではどういう状況になっていますか。

【伊藤】今年具体的に年度末の年齢が58歳の人と59歳の人に就業希望調査をいたしました。そうすると希望者は31%にとどまり、一般的なアンケートの半分ほどになってしまったんです。細かい分析はまだできてないわけですが、一つには来年以降はまだ厚生年金の支給の年齢が61歳になるだけだということがありますから、ある面ではいろんな準備を整えておけばそんなに経済的に仕事をする必要までないということなんでしょうね。そんな状況になっています。

【藤村】実際にふたを開けてみると会社側が当初予定していたほどの希望者は出てきていない。

【伊藤】個々の職場にとってみましたら何人もということはないわけですね。この人だったらこんな仕事ができるだろうとかいうのが比較的読みやすい状況にあるなどという感じですね。

【藤村】村井さん、トヨタ自動車の場合にはどれぐらいの希望者が出てくるというふうに踏んでいらっしゃいますか。

【村井】これは本当にわからない状況なんです。産政研のアンケートでは、働きたいという人が私どもが思った以上に大きいなあというのが実感でしてね。これは10年ぐらい前ですと、60歳まで働いたらまあここでリタイアしたいという声が強かったのが、年金の問題もあるんでしょうし、この10年の経緯もあるんでしょうけれども、将来もっと出てくるんじゃないかなという感じを持っています。

【藤村】先ほど名古屋市立大学の松村先生から個人調査の結果の報告がございましたが、その中で定年後どこで働きたいかという質問に対し、同じ会社ですっと働きたいという人が25.7%、ということは伊藤さんが先ほどおっしゃった数字と割と似ているという感じがするんですね。ですから会社側はその定年退職者全員が希望したらどうするんだとおっしゃいますが、実は今の時点では4分の1ぐらいなのかなと思うんですね。

適職の、職場によるバラつき

【藤村】適職を探しやすい職場とそうでない職場がある、そこでやっぱり不公平感が出てきて労働組合としてはどう内部を調整していくのかという点で苦労していらっしゃるというのがトヨタ自動車の現状ですけれども、伊藤さんのところではどうなんでしょうか。

【伊藤】希望する人には希望する仕事をとということではなく、希望する人には必ず最低1回は就業機会の提供を会社が責任をもってやります。これが60歳以降の雇用延長のあり方だということと労使が合意したわけです。

ですから同じ職場に仕事があるとは限らないし、だから会社は必ず1回以上はやります。それで本人がその仕事はどうしても嫌だというふうになった時は、これはひょっとしたら1回で終わるかも知れないし、場合によっては外へもいろいろ紹介してあげる。このようにして就業機会の公平性を保とうということにしているんです。いろんな職種でかなりな可能性があるので、そんなに不公平性というのはいくら形では出てこないのはいいか、大体7割～8割はクリアできるんじゃないかなという感じがしています。

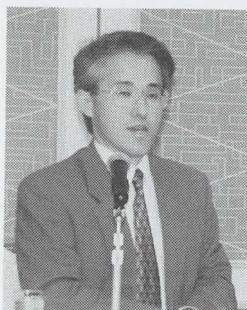
【藤村】 先ほどの人と職のマッチングのお話の中で、まず事業場のネクストステージセンターというところでマッチングするんだ、これはつまり今までやってきた仕事にできるだけ近いところでやりましょうとこういう考え方ですよ。

【伊藤】 はい、そうですね。

【藤村】 村井さん、伊藤さんのお話ですとあんまり職場でのバラつきというのは心配しなくていいんじゃないか、やってみれば案外うまくいくよと、こういうお話だと思いうんだけれど、どう思われますか。

【村井】 労使で実際職場を調べた数字を見ますとショップ別に相当バラついているような事実がありましてね。生産現場では、強い生産現場であらねばという危機意識が非常に強いんですね。そういう中でそれぞれの生産現場で60歳以降の方が働いても、しっかりした職場になり得るというのを前提に適職があるかどうかという判断をしますから、どうしても厳し目に見ているんじゃないかなという感じがしています。

高齢者雇用はペイするか



【藤村】 伊藤さんにお伺いしたいんですけども、高齢者を雇うと競争力がなくなるんじゃないかという懸念に対してはどのようにお答えになりますか。

【伊藤】 これも今からの偉大な実験といえますか、どうなるかわからないんですが、要は専門性を持った人達がそこそこの生産性で機能していただいて、賃金も市場賃金であれば経営にとっても儲かる仕事がいっぱいあるという視点で仕事を探していこうよというふうに思ってるんですね。そういう中で一つは高齢者用の専用のラインの実験もやってみようと思ってるんです。例えばセル生産方式とかで生産性を実質的にほとんど落とさない状態で高齢者ができるようなラインをつくっていけば、賃金は3分の1とか4分の1になりますから、日本で雇用を守ってそのまま継続できて、なおかつ少し利益が上がるというような製造ラインをつくれる可能性があります。

【藤村】 まさに今の伊藤さんのお話は、強い職場を高齢者を使って維持していこうという方針の下に研究をしていくということなんですけれど、村井さんは今のお話を聞いて心強く思われましたか。

【村井】 ええ、そういう面で行くと高齢者の方でもそれなりの働く場をしっかりと確保できるという部分はあると思うんですけれど、希望者全員という話になるとトヨタでいけばやっぱり1,000人近い人が毎年これから増え

てきましてね。会社はどうしても1,000人全部入ってどうなるんだということで、非常に難しいという話が出てくるんですね。伊藤さんがおっしゃったように、職場を一つまずは提供するんだというその姿勢はどうしても引き出したいですね。

【藤村】 伊藤さん、この松下の仕組みというのは希望者全員というふうに考えていいわけですね。

【伊藤】 そうですね。希望者に対しては就業機会の提供を1回はするわけですから、そういう意味では希望者全員の公平性であるといえます。

賃金水準

【藤村】 雇うか雇わないか、あるいは経営的にペイするかどうかというのは、どういう仕事をやらしてもらおうかということと、それからその人達にどれだけの賃金を払うかというところだと思うんですね。伊藤さんのところでは賃金はどのようにお考えですか。

【伊藤】 賃金は業界市場水準の賃金とし、フルタイム勤務年収を180万~300万程度としております。これは基本的に仕事の性格によって3つに分けておりまして、アルバイト的な仕事、どんな人がすぐにでもできるという仕事は年間180万、それからまあまあちょっと慣れたらできるという程度の仕事が年間240万、それから誰の目から見てもある程度の技能が必要だと、習熟も必要だというのが年間300万ということで設定をいたしました。この辺を業界市場水準という言い方をしておりますのは、変に公的支給とか、会社の福祉制度の支給とかを兼ね併せてトータル年収がいくらになるという決め方をしますと、

公的な支給とか、会社の福祉制度の支給とか、そういうことがぶれたら賃金を見直さないといけなくなりますので、賃金は賃金としてのあり方をきちっと決めておこうということです。

【藤村】 年間240万に決められた基準は業界の市場賃金というお話ですが、この水準で経営側としては十分ペイするというふうに踏んでおられるわけですか。

【伊藤】 実はいろいろな業界の方と話し合いをしまして、この範囲だったら十分自分達の事業もペイするから欲しいという話になってきましてね。ほぼその辺がいわゆる市場賃金ベースだなという感じなんですね。

従業員のモラル

【藤村】 その場合に気になるのは、働いている人達のモラルですが、そういう点でこの仕組みをどういうふうに評価していらっしゃいますか。

【伊藤】 ほぼ従業員の組合員の希望に沿った水準になっていると思いますね。トータルいくら本人収入があるかという話になりますと、大体240万のベースの人達が会社の私的な年金、会社が福祉制度としてもっている厚生年金基金以外のものも含めましたら大体240万の人達は500万を超えるんですね。その他、様々な公的給付も含めると、退職金を100%預けた場合、まず550万いっちゃうんですね。そうすると様々な生活設計はほとんどそれまでに終わっていますから、現役雇用の時とあまり変わらない生活水準になると思います。

【藤村】 そういう意味では会社側としても十分にペイする水準であるし、従業員側にし

でも確かに会社から貰う給料だけ見れば3分の1になっているけれども、収入全部で見ればまあ3分の2ぐらいは確保できる。しかもそこで働けるんだったらいいだろうということになるわけですね。



高齢者雇用と新卒雇用

【藤村】 高齢者を雇うと新卒の雇用が減るんじゃないかということをおっしゃいましたが、伊藤さんは新卒雇用との関係はどう思われますか。

【伊藤】 電機業界におきましては、基本的にもう日本でつukれないんです。赤字でしかつukれないんです。物をつくる分野でエレクトロニクス業界で残れるのはかなり高度なデバイス分野で、大きな設備投資も必要で、まだまだ海外のインフラではつukりにくい分野と、それから新規の高付加価値商品でとりあえず日本でないと無理な分野ということなんです。そうすると若い人はもう極端に言ったらいわゆる製造の分野では採用できないというのが実態になってきているんです。ですから雇用をどこで生み出すかということになりますと、やっぱりソフト、システム、ソリューションの分野になってくる。

【藤村】 ある意味では高齢者にやってもらう仕事と、それから新たに若年層を雇ってやってもらう仕事は競合しないということな

んでしょうか。

【伊藤】 当面は競合しないでしょうね。

【藤村】 村井さんに伺いたいんですが、日本国内で自動車をつくっていく限りはやはり一定数の若年層は毎年雇っていかないと技能の継承とかあるいはその他の面で問題がある。そこで高齢者にやってもらう仕事と新卒で入ってきた人たちにしてもらう仕事が完全にバッティングするようであれば、これは高齢者を増やせば増やすほど新卒採用が減るということになりますが、これをうまく調整できないですかね。

【村井】 組合の方でなかなかそれに答えるのは難しいんですけども、ただ自動車は国内でしっかり生産を維持するというのが大命題としてあるんですね。トヨタでいえば国内で300万台強の生産を維持するために労使が汗を流して頑張っていこうという形になっていますから、全体のパイの中で高齢者の雇用と若年層の雇用がバッティングしてくるのは、ある程度は理解せざるを得ないですね。

意識改革

【藤村】 はい、わかりました。次に意識改革という問題について少し話をしておきたいんですが、伊藤さんのところのネクストステージプログラムでは、専門能力の向上とか従業員の意識づけをどんどん経営側から働きかけていくという仕組みをお持ちですけども、やはりこういうことを通して従業員に自分の将来をちゃんと考えてもらうということをやっているわけですね。この効果というのは出てきていますか。

【伊藤】 いやこれはこの4月に始めたところですから効果はまだわかりませんが、受講

者には大変好評ですね。この50歳のキャリア設計セミナーというのは1泊2日でやっているんですね。要は10年間の人生ビジョンを確立するというので、10年間及びそれ以降の、仕事面だけじゃなく、家族とか健康とか趣味だとかそれから生きがいとかいうのをトータルで考えようということで、総合的な人生戦略といえますか、そういうことを構築してもらおうということでやっているセミナーなんですね。

【藤村】 そういう従業員の意識改革とともに、企業側の意識改革も必要だというふうに思っています。具体的には高齢者だから役に立たないとか、あるいは高齢者だから能力が低いという先入観を捨てて、どうやったらその人のもっている能力を開発することができるかという視点を持つこと、それとともに会社としてそういう人達を使っていく責任を自覚する。60歳代前半の雇用を考えなければいけないという一番のきっかけになったのは来年4月から基礎年金部分の支給開始年齢が2013年にかけて3年に1歳ずつずれていくという問題。これに企業として対応しなければいけない。ある種の企業の社会的責任といえますか、そういう議論というのは松下の中でもやはりあったんでしょうか。

【伊藤】 実は労使で検討委員会をつくる前にトップ自身が年始の経営方針発表会でこれからの少子高齢化社会の中での会社としての社会的な責務として、能力もあり健康な人達を継続してそれなりに雇用、仕事の場を与えていく社会的な責任があるんだと発言しまして、そこから労使の議論が始まっています。

【藤村】 そうですね。経営側の意見としては社会保障制度が変わると、60歳代前半の

雇用を考えるのは別問題だというそういう意見がよく出てくるんですけども。トヨタ自動車もそうでしたよね。

【村井】 そうですね。ただ、将来的に見ますと、2013年とか2020年を考えた時に60歳のままで済まないと僕は思ってるんですね。

【伊藤】 松下の場合は、2001年というのはたまたま厚生年金の支給開始年の延長と一致しただけであって、基本的にはあまりそのことを視野に入れずにやりました。基本的には特に欧米企業のグローバルなスタンダードが大体65歳になっている。あるいはエイジレスになっている。そういう中で競争していくためには同じような制度を持って競争できる状況をつくらないといけないだろうということも視野に入っているんですね。

まとめ

【藤村】 はい、どうもありがとうございます。ありがとうございました。

日本社会では60歳代前半男性はすでに75%が働いています。希望者全員の就労を会社側が非常に嫌う、それはよくわかりますが、いくらでもクリアする手立てはある。働きたい人は働ける状態にあるよというふうに制度的に整備することが、日本の消費の伸び悩み、将来に対する不安感を払拭していくための一つの大きな条件になっていくように思います。未知のことに踏み出すというのは誰しも非常に不安があるわけですが、ただこれはあんまり心配し過ぎない方がいい。そういうふうに私は思っております。

伊藤さん、村井さん、貴重なお話どうもありがとうございました。

(文責：中部産政研事務局)



「思い」を持ち続けること

— フリースタイルスキーヤー「角皆優人氏」を訪ねて —



中部電力株式会社
三谷 健介

「皆さんは、これまでの人生において強く『思い』を持ったことがありますか？」これが今回の講義の始めに、講師である角皆優人氏から私たち産政塾生に突然投げかけられた言葉でした。

「思い」？あらためて問われ、はたと考えてしまいました。過去のこと、そして現在…様々な場面で様々な「思い」を持って物事に取り組んできたつもりですが、しかし、あらためて問われると、果たしてどれだけ強い思いを持っていたか疑問に思われます。

今回の産政塾は日本のフリースタイルスキーの第一人者で、数々の国内外の大会において優勝経験を持ち、ナショナルチームヘッドコーチを経て現在は角皆モーグルスクールを主宰する「角皆優人」氏を訪ねて、長野県白馬村での今期産政塾唯一の1泊2日の合宿研修です。

事前に事務局からいただいた角皆氏の経歴が書かれた資料や著書である「流れ星たちの長野オリンピック」を読んだ、私の角皆氏に対するイメージは、卓越した才能と数々の華々しい記録を持ったいわゆる体育会的スポーツマンというものでした。また、いまだ

にフリースタイルスキーという夢を追い求め続けながら、なおかつスキーに関わりながら生計を立てることができるという、私たちサラリーマンの立場から見ると、羨ましい限りの人生を送っている人なんだろうなとも思いました。

しかし、実際に角皆氏にお会いし、お話をうかがっていくにつれて、私のイメージが、ある部分はイメージどおりであり、ある部分はイメージと異なっていることに気がつきました。

まず、数々の国内外での大会で優勝経験を持ったトップスキーヤーであるところから、剛健で頑丈な、いわゆる体育会的スポーツマンなのであろうとのイメージですが、これは私の勝手な想像に過ぎず、実際にお会いした角皆氏は、とても気さくで親しみやすい雰囲気を持った方で、スポ根的なイメージをまったく感じさせないタイプの方でした。

また、非常に印象的だったのは、私たち一人一人が話す際に、それを聞く角皆氏の真剣な眼差しでした。初対面の私たちの話を、とても真剣な表情と眼差しを持って聞いて下さっている姿に角皆氏の誠実な人柄と何事に

対しても前向きに取り組まれる姿勢を感じさせられました。

さて、冒頭に書いた「思い」について、角皆氏自身は『『思い』を強く持つということは、それだけエネルギーが必要であり、時には『思い』に自分が振り回されてしまうことがある。だから強い『思い』を持ったことがないというのも、人生をじっくり腰を据えて判断しながら生きていくということであり、私にとっては羨ましい』という意外なお話をされました。

それまで、私は角皆氏の生き方に対して、生活の一部としてフリースタイルスキーを追い求め続けることができるなんて、羨ましい限りの人生だと思っていました。

しかし、角皆氏のお話や今回の講義に集まっていた角皆モーグルスクールのインストラクターの皆さんのお話を聞くにつれて、私の思いは角皆氏の生き方のごく表面的な部分だけを捉えてのものであり、漠然とした羨ましさであったことに気がつきました。

例えば、あるインストラクターの方は、それまで勤めていた会社を辞め、夏の間はアルバイトをし、冬のシーズンはそれを食い潰しながらフリースタイルスキーという夢を追い求めているというお話をして下さいました。自らのやりたいことをやるために、経済的安定を投げ打ってインストラクターになられたわけです。また、会社を辞めてインストラクターになったきっかけをお聞きしたところ、「人生は一度しかないから、自分がやりたいことをやらないと後悔すると思ったからです。」という明快なお答えをいただきました。

「やりたいことをやる」と言うのは簡単なことですが、生活の一部としてやりたいこと

をやり続けるということはとても難しいことであり、エネルギーのいることであるということ、今回の研修を通じて実感させられました。

私も学生時代あるスポーツに打ち込んだことがあります、当時は非常に強い「思い」を持っているつもりでした。しかし、当時もし仮に、そのスポーツに対して更に深く取り組む機会が与えられ、例えば就職を捨てて賭けてみないかという話があったとしても、（実際には、決してそんなレベルになかったことは言うまでもありませんが…）決してそのような行動には出なかったという答えに辿り着くと思います。

ここで私が、当初角皆氏の生き方に対し抱いていた「漠然とした羨ましさ」というものが、実は自らの夢に対して純粹になれ、またそれだけの強い「思い」を持っていることに対する羨ましさであったのだと気づきました。

角皆氏は、45歳となった今シーズン、現役復帰を果たされ、次回オリンピックを目指されるとのことです。これは、強い「思い」による以外の何ものでもないと言うしかありません。

今回の研修で、角皆氏の生き方を通じて、常に「思い」を持ち続けることの大切さと、難しさを考えさせられました。

これから先、長い人生の中において、「思い」を持ち続けることが自分を成長させることにつながることを忘れないよう肝に銘じたいと思います。



自分らしく生きること

—ライブカフェ足助のかじやさん広瀬明史氏を訪ねて—



豊田市役所
渡辺 昭子

「トン、トン、トン…」と今までの長い年月ずっと同じ間隔で動きつづけてきたであろう機械が心地よい音をたてる。しとしとと雨の降る中、私たちが迎えてくれた音。機械と炉の間の半畳ほどの場所に一人の男がいる。右に左に無駄のない動き。時計などない。炉の炎を見つめ、頃合いを見計らったようにサッと取り出し機械にかけ、たたく。そして、その手の中のモノがだんだんと形作られていく。しんとした空気の中、きつといつもと変わらないであろう作業がまるで私たちなど居ないかのように続く…。そのうち「カチャン」と目の前に出来上がったナイフが置かれ、その人が顔を上げる。「ようこそ、始めまして。」言葉少ないながらもどこか人なつっこそうな笑顔が私たちが迎える。瞬間、それまで私たちと「その人」とを隔てていた空気が溶けた、と感じた。

様々な伝統工芸が軒を連ねる三州足助屋敷の一角で産政塾は始まり、まず私たちが迎えたのがこんな光景でした。「私が足助の鍛冶屋です。」と自己紹介する広瀬氏に（「鍛冶屋さん」なんて昔話かお伽ばなしでしか聞いたこと無いのに自己紹介に「鍛冶屋」と付くと

は…。）となんとなくノスタルジックな不思議さを感じながら興味が湧いていきました。何でも質問して下さいという広瀬氏に塾生から発せられる「熱くないんですか?」「それは何をしてるんですか?」「何年くらいで身に付くんですか?」などの質問の一つ一つに「熱いですよ。」「まだまだ修行中です。何年たっても一人前になりません。」と丁寧に答えながら同時に手も動かさず、そんな姿はまさに「職人」でした。

後半はライブハウスに場所を変え、ミュージシャンとしての広瀬氏に会いました。ほんわか暖かく響く声で語り、ギターを爪弾きながら歌うその姿はまさに「ミュージシャン」であり、先ほど会った広瀬氏と同じ人であるのに、まるで別人のようでした。鍛冶屋であるときと同じように、淡々と語り、歌う。その姿はとても自然で無理のない、構えない、奢らない、それでいて自分自身の思いはちゃんと伝えることができる、そんな感じを受けました。ナイフも歌も自分自身の思いを形にしていくプロセスは同じということなのでしょう。良い意味で「肩に力の入らない」その自然体な生き方には、自分のことを客観

視できる目を持つ人間特有の余裕すら感じさせました。

「前の（会社にいた）自分も、今の自分も、鍛冶屋をやっているときも、ミュージシャンであるときもどれも本当の自分です。」と広瀬さんは語ります。その言葉には、自分の人生を自分の責任で選択し、生きてきた自信と重みがありました。その言葉を聞いて、「良かった」と思いました。もし「前の職場に居たときの自分は嫌いです、辞めて良かった。鍛冶屋は副業、本職はミュージシャンです。」といわれていたらきっと残念に感じたでしょう。私はいつのまにか広瀬さんの姿に、自分の人生を自分らしく生きたいと望んでいる自分自身を重ねたいと思っていたようです。仕事や日常生活の中で、自分の理想と現実の間のギャップや職場の方針、上司の考え方との違いなど様々な経験をし、いつのまにか自分自身の考えを述べることを止めてしまう—まさに「殻」のなかに閉じこもるような状況に陥ってしまいそうになる自分を見つけるときがあります。客観的な視点を持たなければと思っていても狭い事柄にとらわれて、身動きできなくなっているときもあります。でも広瀬氏の話を通じて、肩の力を抜き自分らしく生きること、自分の考えを述べることはそれほど難しいことではないのかもしれない、とそんなメッセージを受け取ることができました。鍛冶屋兼ミュージシャンである広瀬氏と私たちでは一見全く違う世界に生きる人であるかのように思えます。「そんなにすごいことではないですよ。」別世界の人を見るような私たちに向かって広瀬氏は言います。そうではなくどの世界にいても自己の責任と選択のもと生きていくことに変わりはないので

すよと言いたかったのではないのでしょうか。

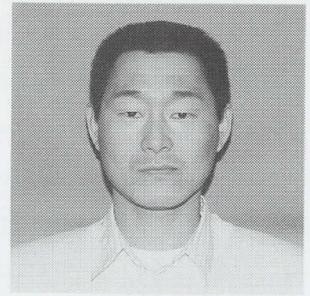
先日、新聞記者の方の話を聞く機会があったのですが、新聞記事やテレビでの報道を丸呑みしてしまいがちな読者に対して、その方は「情報はただの情報、何が真実か、自分がどう考えるのかは自分で責任を持って選択し、決定してほしい。おかしいと思えばどんどん新聞社などに言ってきてほしい。それがマスメディアの活用方法なのです。」とおっしゃっていました。与えられた情報だけにとらわれるのではなく、自分の目で確かめ情報を集め決定する—それができなくなっている現代人が増えているとも言っていました。

会社の中で自分の考えを口にできなくなってしまうことと、情報を疑いもなく鵜呑みにしてしまうこととの間にはそれほどの違いはないのではないかと思います。自分自身で考え、それを述べるということに抵抗感を持つこと、これが殻なのではないのでしょうか。なぜ人はそう考えるのか、なぜ自分はこう思うのか、その根底にあるモノは何なのか、物事の本質を見極めたいと思う好奇心をいつまでも無くしたくないと思います。どんな場面でも「これが私です。私の考えです。そしてあなたはどう思われますか？」と言える自分でありたいと思います。そして改めてそのことに気づかせて下さった広瀬さんに会うことができ、本当に良かったと素直に思います。やはり、自己紹介に述べた如く、「自分らしく生きたい」という気持ちを忘れずに、時にはユーモアも忘れずに、これからもがんばりたいと思います。



人と人とのつながり

— バンドネオン奏者「三浦晃敬氏」を訪ねて —



アラコ株式会社
中村英行

産政塾に参加して、はや5回目となりました。思い返せば、第1回目に集まった時は“この会はいったい何だろう”と思っていた方がほとんどであり、私も緊張と不安でいっぱいでした。

“一体何が起るのだろうか？”私の頭の中でこの言葉がぐるぐると渦巻いていました。植本塾長が「松下政経塾と対比できるようになれば…」と言われ、「あー。そういう事か！」と納得した反面、「自分がそのようになれるのかな」とまた、不安が甦ってきました。でも、2回3回と参加するたびに、不安もどこ吹く風。異業種交流という、産政塾のねらいどおり非常に活発な意見の交換ができるようになりました。

そんなこんなで第5回の産政塾はバンドネオン奏者三浦晃敬氏を訪ねました。今回の案内に「タンゴ・デ・ラ・エスペランサ」と暗号が書いてあり、何のことだかさっぱりわかりませんでした。かろうじてわかったのが日時と場所…。さすがは産政塾。こういう個人を尊重した情報伝達内容。しかも場所は名古屋市錦三丁目。いったい何がでてくるのか。地図を頼りに、迷いに迷った末ようやくドア

を開けたところ、目に飛び込んできたのが、いかつい顔のマスターが、優しい声で「いらっしゃい」。顔はいかついが普通の人だと安心しました。

このマスターが今回の産政塾の講師で、サラリーマン時代は、バンドと仕事を両立させるため、「バンドをやっているから、仕事が出来ない」と言われたいくないと、他の社員以上に努力し、土・日もほとんど出勤し、後に岐阜県全域の責任者となった人です。

その人がなぜ、その仕事を捨て、「ボンソワール(クラブ)」を開店したのか。その心の変化や葛藤、また、家族の反対もあったと思います。それでも転職を決めさせたのはいったい何だったのか、大いに興味が湧きました。

その理由は管理職になったことや会社の将来性など色々お話しされていましたが、「自分の生きる道を見つけた」のではないかと感じ取りました。三浦氏にとって音楽との関わりが少なくなる事に、危機感を感じ、会社から飛び出したのではないのでしょうか。しかし、そう簡単に会社を辞めることができたのでしょうか？答えは否です。塾生からも質問があったように、特に家族への負担が大きくな

っていくことを三浦氏は深く感じ取られていたようです。でも「自分には音楽しかないんだ」という思いをお話しの中から感じ取れました。音楽というのはタンゴです。バンドネオンという楽器（アコーディオンを膝に置いたような物。もっと難しいです。）で演奏するタンゴ・デ・ラ・エスペランサというグループの一員で活動しているということです。この楽器を弾いてもらったのですが、“黒猫のタンゴ”を思い浮かべていたイメージに、遠からず近からずであり、ムードミュージックを元気にしたノリの良い音楽だな、と感じました。

塾生の中にもジャズギターやバンドを組んでいる人もいて、塾生の意外な一面を知ることができました。

音楽活動が続けることが転職のきっかけと伺いましたが、「なぜ、転職先がボンソワールだったのか」それが疑問でしたが、三浦氏曰く、「サラリーマン時代によく飲みに出掛けており、これなら自分にも営業努力次第でお客さんを呼ぶことができるという顧客確保に自信があった」ということでした。しかし、「実際は店を始めたら甘い考えだった」とおっしゃっていましたが…。

三浦氏の話聞いていく中で私が一番強く感じたのは、三浦氏自身の長年の会社勤めと、音楽業界での活躍により「多彩な人脈があった」ということが非常に重要であるのではないかと感じました。これは私が仕事を進めていく上でも大切な事だと思います。色々な所へ行き、色々な人たちと出会う。それにより、知識と見聞が広がる。私は常々「人と人とのつながりを大切にしていかなければ」と思っていたので、このお話しを聞いた時に「正にその通りだ」と感激しました。しかし、三浦氏も言われていましたが「実際、自分が思っ

ているほど相手は何とも思っておらず、考えが甘かった」ともお話しされました。単に色々な人と出会い、話すだけでは、その場だけの関係で終わってしまいます。そこから、いかに相手と深い関係を築くかが、真の付き合いにつながると考えています。案外単純なきっかけでも、例えば、趣味とか、スポーツとか、そんなきっかけで長い付き合いができたりすることが多くあります。人との付き合いは生きていく上で最も重要なことのひとつだと思います。

経営者としての三浦氏の努力は素晴らしく、昼11時から6時までは年中無休と夜7時から夜中2時までは日曜休みという、会社勤めでは考えられないような就業時間で、家に帰るのは日曜日の夜だけ。しかも、家に帰っても仕事の雑用があります。その間にも、売上を伸ばすための営業戦略を考え実践されているところはさすがです。会社勤めをしていた時に培った能力がここで発揮されているなと思いました。「何事も一生懸命やっていると必ず報われる。つながってくるんですよ。」と訴えかけているように思われました。現在抱えられている問題では、新規顧客の開拓と従業員問題といわれました。これは私の会社でも同様であり、いかにしてこの問題を解決していくかが重要なことだと認識しています。三浦氏も私も「問題として変わりはないな」と思いました。もちろん、経営者という立場ではありませんが…。

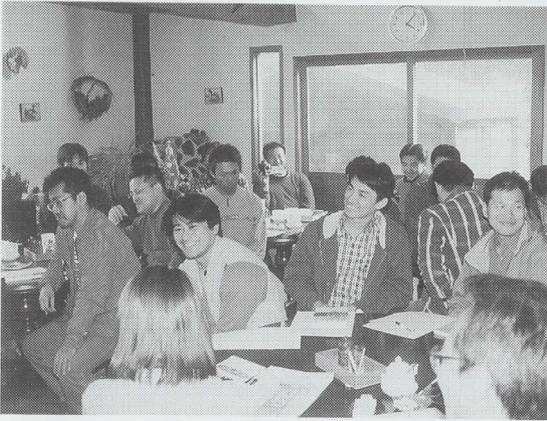
今回、三浦氏の生き方を学んで強く感じたことは「人と人とのつながりを大事にすること」を、更に強く思うようになりました。

この第11期産政塾にて、そんな付き合いができる塾生と出会えればと思っています。なぜなら、それが今回私が参加した大きな理由だからです。

産政塾の活動報告

第11期産政塾は第3回から5回の会合を開催いたしました。

第3回の会合（4月23日～24日）は長野県白馬村へ元全日本のヘッドコーチであるフリースタイルスキーヤーの角皆優人氏を訪ね合宿研修を企画しました。講師の他、フリースタイルスキーを志すインストラクターの皆さんと2日間にわたり様々な視点から討論と交流ができました。



講師の講話に引き続き討論する塾生

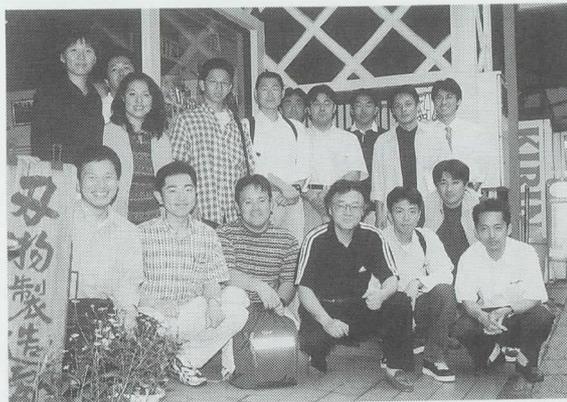


講師の角皆優人氏



フリースタイルスキーを志すインストラクターの皆さんを交えた懇親会は深夜まで盛り上がりました

第4回（6月30日）は足助町の鍛冶師広瀬明史氏を訪ね、鍛冶の現場ともうひとつの顔であるシンガーソングライターの広瀬氏を見聞しました。自前のライブハウス（鍛冶屋の2階）では歌と6代目となる鍛冶屋への想いについて熱心に論議を交わしました。



講師（中央）を囲んで鍛冶屋の店先で



店先に並んだ商品を買求める塾生

第5回（6月27日）は名古屋市内へタンゴグループのバンドネオン奏者の三浦晃敬氏を訪ね、音楽への情熱とサラリーマンからボンソワール（クラブ）マスターへ転職の決意について塾生と討論しました。



ボンソワールを貸し切り討論する

講師を囲んで



2000年5月1日～7月31日までの主な活動

- 5月16日 平成12年度調査研究
「職場の活性化に向けた第一線管理・監督者の役割」
第2回専門委員会
- 5月30日～
6月1日 労使関係学会 第12回国際会議参加
- 5月31日 第4回 産政塾
ライブカフェ足助のかじやさん 広瀬明史氏を訪ねて
「愛知の雇用創出プラン」報告書 完成・提出
- 6月6日 公認会計士監査
- 6月20日 平成12年度調査研究
「職場の活性化に向けた第一線管理・監督者の役割」
第3回専門委員会
- 6月27日 第5回 産政塾
バンドネオン奏者 三浦晃敬氏を訪ねて
- 7月7日 「意識調査」報告書 完成・提出
- 7月17日 第25回 理事会・評議員会
第2回 産政研公開セミナー
「どう切り開く、高齢化の未来」
— 平成11年度調査研究最終報告 —
- 7月21日 第6回 産政塾
設楽農学校 湯本裕和氏を訪ねて

編集後記

今回は、「製造業」を特集テーマとした。急速にグローバル化と情報化が進展する中で、製造業の競争力の源泉としての技術・技能はどのように変わりつつあるのか。日本の製造業は、再び国際競争力優位を確保した高めていけるのか。そのために、製造業労使が取り組むべき課題と対応の方向は何か。こうした問題意識に沿って、各界の第一線でご活躍の方々よりご寄稿の協力をいただき編集をすすめた。また、その一環として、ものづくり大学の設立準備状況についても紹介いただいた。

時事は、少年保護の視点から少年犯罪と少年法の課題をとりあげた。また、連載では、販売第一線の取り組みを紹介する「自動車の新しい販売戦略」を今回より再スタートした。

(願興寺皓之)

核燃料の臨界事故といい、回収牛乳再利用の話といい、信じられないことが平気でまかり通る世の中になってしまった。その昔、工場の原価低減に取り組んだ者の一人としては、前者は作業効率の向上、工数低減を狙って、後者は原料費の低減を狙ってそれなりに知恵を絞った結果であろうことは想像に難くない。

しかし、である。片や放射性物質、片や人の体に入る食品であり、いずれも一つ間違うと人の命を奪いかねない、いや、現に奪ってしまったものを扱っているのである。そのことが現場では忘れ去られ、安全とか衛生とかいった問題は全く無視されてしまっている。これに似たことが我々の周りに全くないと自信を持っては言い切れない。働く者一人一人がもう一度原点に戻って見直し、管理者、経営者も大所高所に立って判断すべき時ではないだろうか。今回「製造業」を特集したが、日本の製造業の強さは、そうした安全や衛生、あるいは環境といった基礎的条件を満たした上での強さでなければならない。

かつてトヨタ自動車最高顧問の豊田英二氏が言った。「安全は作業の入口である」と。けだし名言である。

(上中健人)

中部産政研へ着任してこの8月でちょうど4年が経過する。着任時にこの紙面にてご挨拶した内容に、「外部から見てきた中部産政研と着任した中部産政研…。もっと皆さんに伝えなければならないこと、もっと我々が努力しないといけないこと…」と新鮮な気持ちで抱負を掲載させていた。

この4年間で、トヨタやトヨタグループを少しでも客観的に外部から見ることができ、少しでも他の産業についても見させていただくことができました。更に、学者の皆さんとも大いに論議させていただきました。

着任する前、ある尊敬する先輩から「純粹培養だ」と決してほめ言葉ではない苦言？か激励？をいただきましたが、A先輩、少しは成長しましたか、それともまだまだですか？

(丹羽研次)

中部産政研に着任して2年が経過しようとしている。着任の挨拶回りをしていた頃が、ついこの前だったような気もするし、遠い昔のことだったような気もする。人の「時」に対する感覚は不思議なものである。また、あらゆる刺激に対しても、その受け止め方は人によってそれぞれであり、その刺激を受けた心の状態によっても違って来る。人間というものは本当に面白い動物である。

生物学上では人間も、単なる一つの動物である。しかるに、多くの人間が、あたかも「世界は自分のために回っている」かのような発言・行動を繰り返している。昨今の痛ましい事件の数々も自分の身勝手さ所以である。

立場が逆になって初めて分かることは多い。だけれども、分かった時には取り返しのつかないこともまた多いのではないだろうか。

母が生前、口にした、忘れることのできない一言のひとつを紹介して、私にとって最後の編集後記としたい。自責の念と今後ずっとこの気持を忘れずに行く決意を込めて…、

「あんたも親になってみれば分かるよ……」

(服部健司)

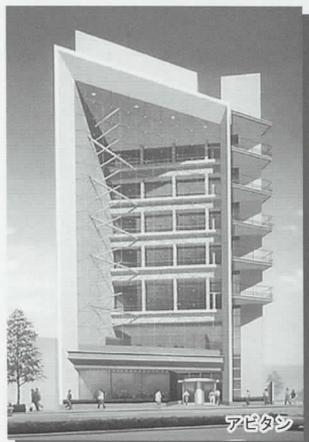
2000年6月1日 愛知労済は全労済と事業統合いたしました。

全労済 愛知県本部が誕生

2000年6月1日より愛知労済(愛知県労働者共済生活協同組合)は全労済(全国労働者共済生活協同組合連合会:以下全労済)と事業統合し、新しく全労済愛知県本部が誕生いたしました。

愛知労済では過去40数年間にわたる活動を通して築きあげてきた県下組合員・協力団体との絆を糧として、全労済発展のためにその力を発揮するよう、全労済との事業統合について討議を重ねてまいりました。

去る5月22日に全日空ホテルズ ホテルグランコート名古屋にて愛知労済臨時総代会を開催し、全労済との事業統合等について協力団体の総代の方々よりご承認をいただきました。引き続き全労済愛知県本部設立総代会が開催され6月1日より全労済愛知県本部が誕生いたしました。



● 全労済愛知県本部として、さらなる組合員サービスに努めます。

全労済は、北海道から沖縄まで全国47都道府県の各県単位に設立された地域共済生協(各県労済)と都道府県の区域を越えて設立された単一職域の労働者を主体とする職域共済生協で構成する連合会です。

全労済愛知県本部は中部エリア(富山・石川・福井・岐阜・三重・愛知)を統括する中部地方本部の一員となります。

● 火災共済・交通災害共済の元受先が変更となります。

これまで、愛知労済は火災共済事業・慶弔共済事業・交通共済事業を行い、他の共済事業は全労済の商品(マイカー共済・車両共済・総合医療共済・せいめい共済・ねんきん共済等)を組合員のみなさんに提供してまいりました。

6月1日より火災共済事業と交通共済事業も全労済の商品として提供することになりました。今年度(2001年5月末)中はこれに伴う制度の変更はございません。

これまでどおり組合員のみなさんには安心できる共済商品を提供してまいりますので、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

全労済は、営利を目的としない保障の生協として共済事業を営み、組合員の皆さまの安心とゆとりある暮らしをめざしています。すでに組合員は全国で1,350万人。出資金をお支払いいただいで各都道府県生協の組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

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

愛知県本部 TEL.052-683-6031
インフォメーションセンター
〒456-8530 名古屋市熱田区金山町1-12-7

5200T02A

Drive Your Dreams. 人、社会、地球の新しい未来へ TOYOTA

スピードはひかえめに。シートベルトやチャイルドシートを忘れずに。



自然の力、プリウスの力。

カリフォルニア州 / アルタモント・風力発電



エコ性能をさらに進化させて、世界のハイブリッドカーへ。

ここは風力発電ファーム。自然の力を恵みに替える大きなプロペラが回っています。いま、エコロジーを始めている人たちが、プリウスのハイブリッドシステムに注目しています。新プリウスはモーターの出力をアップ、さらに低燃費を実現。排出されるCO₂は今までのクルマの約1/2に低減しました。NO_xやHCは平成12年排出ガス規制値の1/4以下にまで削減しています。乗る人だけではなく、乗らない人にもやさしいエコ性能がプリウスの力。今、21世紀に向かって、世界の街をハイブリッドカーが走り始めました。



21世紀の人に贈ります。

新プリウス誕生

お近くのトヨタ店へ。ビデオカタログプレゼント中!(インターネットで先着2000名様)

※お申し込みは、Touch the PRIUS ホームページアドレス www.toyota.co.jp/Prunet

カタログのご請求は、右記無料ダイヤルで365日24時間受け付けております。トヨタ自動車お客様相談センター

☎0070-800-778899

お問い合わせ、ご相談は、月～金(祝日)9時～12時、13時～17時で受け付けております。

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8月1日 発行人 植本 俊一

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館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