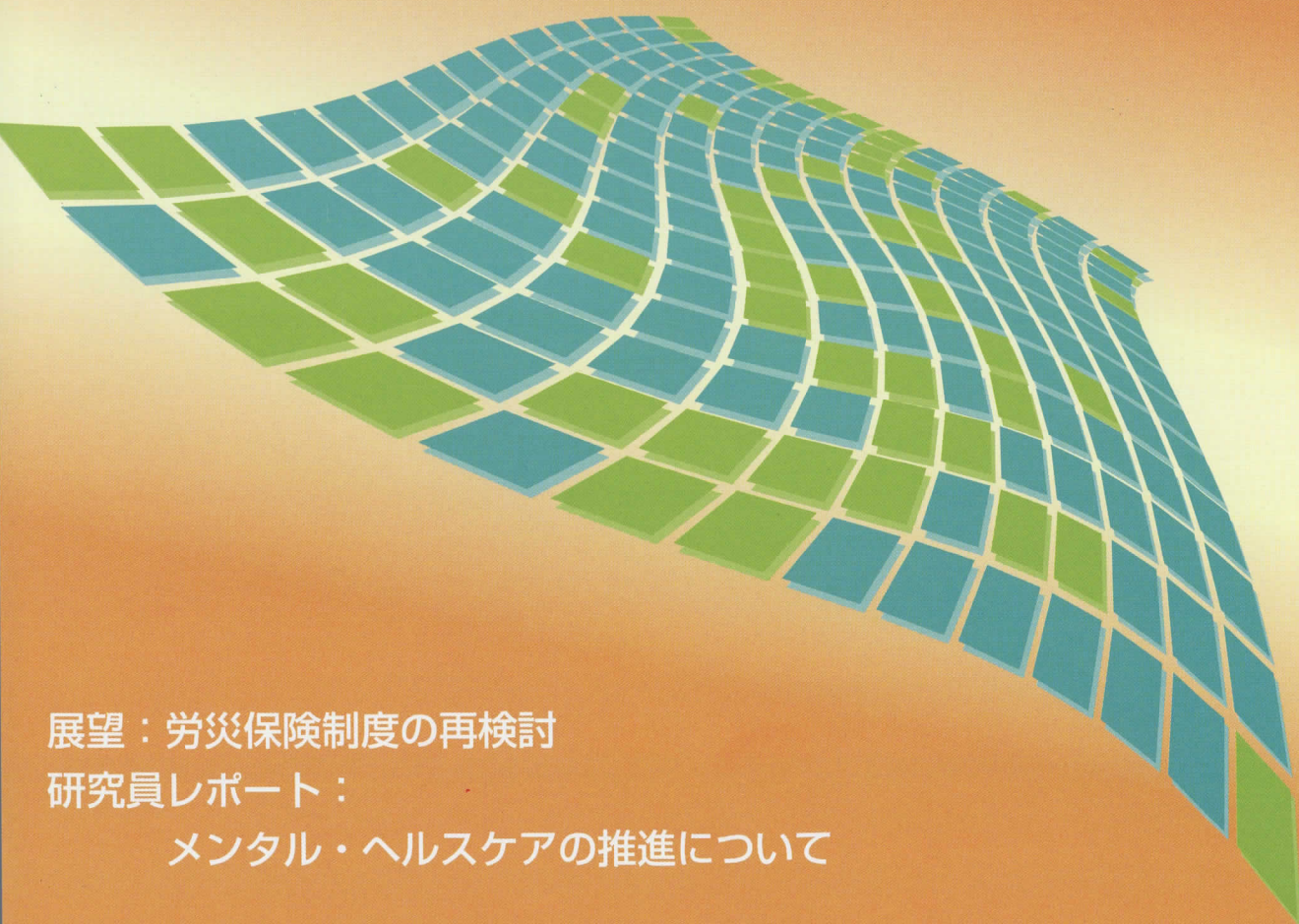


産 政 研 フォーラム

AUTUMN, 2000

No. 48

特集：ワークシェアリング



展望：労災保険制度の再検討

研究員レポート：

メンタル・ヘルスケアの推進について

DENSO

このちっちゃなクルマは、限らない夢へ向けて走りはじめている。



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。

デンソーの事業領域



株式会社デンソー

〒448-8661 愛知県刈谷市昭和町1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	チームワークと組織の活性化をもたらす 心の通う「日本的成果主義」	植本 俊一 …… 2
発言 特集	福祉施設と住民運動 ワークシェアリング ワークシェアリングの成立する条件 ワークシェアリング論議で重要なこと ワークシェアリングの論点 オランダのワークシェアリング —構造的失業対策と生活革命— フランスモデルの検討 —週35時間法によるワークシェアリング—	副田 義也 …… 4 村松久良光 …… 6 脇坂 明 …… 10 久本 憲夫 …… 15 長坂 寿久 …… 19 松村 文人 …… 23
展望 時事	ワークシェアリング・ガイドライン —雇用の確保と多様な働き方を可能にするために— 労災保険制度の再検討 モラルハザードを防止する ちょっとした経営のヒント	佐藤 幸一 …… 29 太田 聰一 …… 33 酒井 英之 …… 38
研究員レポート	メンタル・ヘルスケアの推進について	服部 健司 …… 43
講座・男と女	「私の青空」にみる—別れた父の子育て責任—	杉本貴代栄 …… 53
自動車の新しい販売戦略	カラフルタウン岐阜 —検討の背景と施設コンセプトについて—	トヨタ自動車(株)国内業務部 …… 57
BOOK	中部のモノ造り技術 江戸時代の技術の粋—からくり人形 佐藤 正明著「自動車 合従連衡の世界」 末永 國紀著「近江商人」 船橋 洋一著「あえて英語公用語論」	…… 60 …… 68
産政塾報告	育てる—設楽農学校 湯本裕和氏を訪ねて—	石本 誉 …… 70
産政研だより	編集後記	…… 73



チームワークと組織の活性化をもたらす 心の通う「日本的成果主義」



中部産政研

理事長 植 本 俊 一

シドニーオリンピックは、選手一人一人のものごとをやり遂げる努力の結晶であり、国境やメダルの数を超えて、見る者にすばらしい感動を届けてくれた。それは、金銭的な報酬を求めたというより、競技への自分自身のこだわりや過酷な練習の末に得られた自信、あるいは金銭以外の例えば自分に声援を送ってくれる人々の期待といったものではなかったろうか。

働くことにも同じことが当てはまるようにも思う。人が一生懸命働き仕事能力や技能を高めていくのは、金銭的な理由からだけではない。それは、自分なりによくやれたとか仕事へのこだわりや技への誇り、自分を取り巻く人々との人間的な関わりとか金銭勘定以外のさまざまな動機に支えられている。

今、日本の産業企業を取り巻く厳しい環境の中で、「成果主義」に過度の期待がかけられている。それは、集団主義の悪平等からの開放、個の尊重と公正な人事への切り札として労使双方から支持を得ているかに見える。しかし、成果とそれに基づく昇給、昇進昇格を強調すればするほど金銭や地位が働く動機の全てであるかのような印象が強まり、逆にこれまで企業内で培われてきた金銭に直接的には結びつかないモチベーションや会社へのロイヤリティーなどチームワークのベース

となってきた日本の特長が弱められてしまう危険性が高まる。

というのも、多数の一般的理解とは裏腹に現実的に成果主義の厳格な適用により金銭的な処遇が高まるのはせいぜい1～2割のエリート層にすぎず、逆に組織の活力や現場の技能を支えてきた6～7割を占めるふつうの人々の処遇が上がることはまずないし場合によっては下がることもある。そこには、評価に対する不満の潜在化や自己評価とのギャップに対するやりきれなさしか残らないからだ。一握りのエリート層だけがいくら頑張っても空回りするばかりで組織全体の成果には結びつかない。欧米の成果主義がエリートイズムを助長し逆に組織全体の活力を損なう結果を招いたことが、その限界を実証している。

そうだとすれば、「成果主義」の中には、金銭に直接関係しない人々の気持ちを大切にする仕組みがビルトインされていなければならないことになる。理論的には成果主義すなわち実力主義を徹底すればするほど格差は拡大し個人間の優勝劣敗は明確化する。それではチームワークもTQCに代表される小集団活動も立ち行かなくなり、角を矯めて牛を殺してしまいかねないことになるからだ。

幸い日本には、非常に能力主義的でありながら意識面も含めて集団内部での平準化が進

みチームワークが良く機能するといった風土が古くから醸成されてきた。とくに厳しい国際競争と技術進歩の中で、求められる技術技能の水準は絶え間なく上昇しそれに見合う人材の育成は競争力確保のために必須の課題であった。長期雇用を前提とした仕事能力なり技能の向上とリーダーの選抜はそうした要請に最も効果的に応える方法でもあった。と同時に、学歴と現業あるいは事務技術といった大きくりの職種にもとづく集団が形成されていった。そして集団内での選抜に際しては、上からの評価にとどまらず同僚や部下など集団内での評価をかなり重視する仕組みがあった。いいかえれば「昇進、昇給は周囲の納得性、降格、減給は本人の納得性」といった不文律が存在していた。京都大学教育学部の竹内洋教授は、「こういう選抜は『選抜』と言うより『選出』である。『選抜』は管理職や支配者などの上位者が主体となって従属者を選ぶ。それに対して『選出』は選挙や推薦などに見られるように、被支配者や大衆がエリートや指導者を選ぶ。『選抜』は上から選ばれるのに対して、『選出』は下から選ばれる。」すなわちそれは「『選抜』の中に『選出』が入り込んだ『日本的選抜』に他ならない。」と指摘されている。

これこそが、仕事能力や技能に基づく「選抜」と非常な能力主義競争の中でも、エリート層が圧倒的多数の中間層から遊離することなく従って組織集団全体としてのチームワークのメリットが如何なく発揮されてきた秘訣であり、それは明文化された人事制度とは別の制度運用上の基本原則として存在するものであった。とすれば、制度としての「成果主義」とこれまで日本的な強さを人の面から支えてきた「制度運用上の基本」とは、決して相容れないものではなく、むしろそれは、個の尊重と組織の活性化との両立を狙うもので

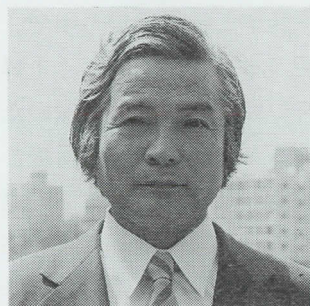
あり、成果主義を補完し成果主義の制度理念を個人レベルから集団全体のレベルへと高めるために必要不可欠な仕組みでもある。

また、成果主義のもとでは今年はダメでも来年は成果を出しまたは出せるように指導育成することが基本ではあるが、なかなか立ち直れない人もいるだろうし何年も続けて成果を出せない人もいるだろう。そうした人々のやる気をどうしたら持続させていけるだろうか。日本の人事制度には、例えば「敗者復活」であるとか「追いつき是正」といった、なかなか成果を出せない人にも「頑張れば報われる」ということを事実として示しチャレンジマインドを呼び覚ますしくみが労務政策としてビルトインされていた。そのように、人びとのひたむきな努力に手を差しのべる「心やさしい成果主義」であるべきである。併せて、評価する立場にある者は、成果を出した人に接するとき比べて何十倍もの心を尽くしてそうした人達に接していかなければならない。まさに「減給は本人の納得性」である。何年も成果を上げられずやる気を失ってしまった人々が社内に滞留していけば次第に組織全体の活力は失われていく。もちろん、久しくプラスサム評価に慣れ親しんできた管理職層にとって、それはまさに意識改革をともしなかつ避けて通ることのできない辛い辛い課題である。

今、企業労使に求められているのは、成果を出せる者がリーダーとして選出、選抜され組織を活性化する側面と、成果を出せない者もやる気を失わずそれなりに頑張っていける、そうした「心の通う成果主義」の構築と実践である。それは、欧米的な成果主義がめざす効率的でフェアな組織運営とチームワークによる総合力の発揮といった日本的強みの両立を可能にする新時代の枠組みづくりに向けて、労使に課せられた最重要課題の一つでもある。



福祉施設と住民運動



金城学院大学現代文化学部
特任教授 副 田 義 也

福祉施設が地域社会に建設されようとするとき、これを阻止しようとする住民運動がおこるのは珍しい話ではない。その事例がときにマス・メディアによって告発風に報道されて話題となることがあるが、報道されないで終わってしまう例も少なくない。住民から反対される施設としては老人ホームや知的障害者援護施設（最近までは精神薄弱者援護施設といていた）が多いが、そのほかにも児童養護施設、保育所が反対された例もある。

私は、この問題に早くから関心をよせて、20年もまえに学会誌に長めの論文をかいている。（副田義也「社会福祉を阻害する住民運動」地域社会研究会編『地域別問題と地域政策』時潮社、1980年）しかし、これは同学の研究者たちが注目するものにならなかった。われわれの世界では、業績への注目の程度は後出の論文における引用の程度ではかられる。私を書いたものにはよく引用されるものもあるのだが、前記の論文の引用例を私はまったく知らない。住民運動といえば、正義の味方というステロ・タイプの発想が一般的であったので、社会福祉を阻害する悪役のばあいもあるという見解が敬遠されたのかもしれない。この主題について学会で報告したおりにも、困惑・冷淡の雰囲気でもかえられた経験がある。ここまで書いてきておもいだしたが、しばらくまえの年の年賀状で似田貝香門氏（東

大教授）が、最近「社会福祉を阻害する住民運動」を読み返しましたと添え書きしてくれて、うれしかった。あれは、あの論文にかんする唯一の反応例か。

自らの寡聞による誤まりを恐れずにいえば、社会学の領域でこの問題についてまとまった量の発言をした例を、私は、私の論文以外に知らない。社会福祉学の領域では、7年ほどまえに古川孝順（東洋大学教授）、庄司洋子（立教大学教授）、三本松政之（文教大学助教授）の三氏の共編著『社会福祉施設—地域社会コンフリクト』（誠信書房 1993年）が刊行され、さっそく興味深く読ませてもらった。とくに庄司氏が執筆された部分はいろいろ教えられることがあった。社会福祉学者たちがこの主題に注目するのはあまりにおそかった。しかし、これほどの仕事が出たのだから、これからは問題の解明はおおいに進むだろうと、私は期待した。しかし、その後、この仕事をうけつぎ、発展させるような研究をみかけない。これについても、自らの寡聞による誤まりがあるのかもしれないが、この主題は社会福祉学でも人気がないのだろうとかんがえる。遠慮のないことをいえば、これは、研究費のスポンサーがつきにくい問題だからだろう。

しかし、現代の日本社会において福祉施設と地域社会の葛藤は深刻な社会問題のひとつである。その背景として福祉施設の急増があ

る。その急増がもっともきわだっているのは老人ホーム、とくに特別養護老人ホームである。わが国における人口の高齢化の急速な進行、それにともなう病弱老人、寝たきり老人、痴呆老人の増加、子ども家族における老親介護力の低下、その原因としての家族の小型化と女性の就業の一般化。これらが、老人ホーム、とくに特別養護老人ホームにたいする、たえず増大するニーズをつくり出す。それらのニーズに追いたてられるようにして、特別養護老人ホームは増えつづけてきた。低成長期の財政のゆとりのなさのなかでも、この傾向に歯止めをかけることはできなかった。平成の最初の10年でいえば、特別養護老人ホームは、平成元年には2158施設、平成10年には4007施設、9年間で1849施設が増えた。年平均で200余施設の増加である。全国で3日半ごとに特別養護老人ホームが2施設ずつ新規に開所しているのである。

その割合を特定していうことはできないが、多くのおそらく半分以上の老人ホームは住民たちによる建設反対運動に出会っている。そのさいにあげられる反対理由には「ホンネ」と「タテマエ」があるが、「ホンネ」の筆頭にくるのは、(1)老人ホームが建設されると、住宅地のイメージがそこなわれ、地価が下がる、である。イメージがそこなわれる理由としては、(2)大量のおむつなどで汚水・悪臭が発生する、(3)見舞い客が多勢やってきて交通が混雑する、(4)死者が出るたびに霊柩車が入りする、(5)病人が多く出るので病菌をまきちらす、などが多くあげられている。「タテマエ」としてもっともよく登場するのは、(6)老人ホームは空気がよい田舎や山間部につくべきであるという意見である。老人の健康をおもっているようで、街の生活から老人を排除し、差別している。老人も街のなかで暮らしたいのだ。また、(7)老人ホームの建物で日照権がおかされるとか、(8)老人ホームより住民が必要とする別の公共施設をつくるべきだとか、(9)老人ホーム経営は税金をごまかす、

(10)老人が死ぬのをしょっちゅうみていると子どもの教育に悪い、などは「ホンネ」だか「タテマエ」だかわからない。しかし、これらの反対理由を調べていると、同時代人のエゴイズムに心が暗くなる。「ホンネ」の最初に地価が下がるという言い分がくるところには、日本人の品性を失わせている根源のひとつは土地問題だ。土地が商品になっていることだとおもわせられる。前掲の社会福祉学者たちの編著はその点の分析が甘い。踏みこみが足りない。

さて、福祉施設の建設に住民運動が反対した結果はどうなるか。ひとつは、なんらかの妥協が成立して福祉施設が建設されるという結末がある。その妥協の条件としては、住民が要求する公共施設を福祉施設に組みこんだという例をよくみかける。たとえば、福祉施設のなかに町内会館が入っているというようなやりかたである。しかし、こんな例もある。保育園の建設に反対する住民運動がおきて、反対理由のひとつは幼児の声がうるさいというものだった。妥協は園庭に幼児を出さないという条件で成立した。戸外で子どもが遊べない保育園！ 私は怒りをおぼえる。もうひとつの結果は、福祉施設の建設が取り止めに追いこまれるという事態である。20年まえに私がかいた論文の素材も、東京の郊外の高級住宅地で、住民運動が軽費老人ホームの建設を阻止したという事例であった。私は怒りながら、それを書いた。どうも、この主題では腹が立つことが多い。

著者紹介

副田 義也（そえだ よしや）

〔略 歴〕

昭和9年 東京都生まれ
昭和34年 東京大学大学院社会科学研究所修士課程修了
平成7年 筑波大学副学長 筑波大学社会科学系併任教授
平成10年 金城学院大学現代文化学部特任教授 現在に至る
社会学博士（東京大学）
平成12年9月より 中部産政研顧問



ワークシェアリングの 成立する条件



南山大学総合政策学部
教授 村 松 久良光

はじめに

失業の増加に伴って、雇用を有効に創出する政策が望まれている。そのための政策としては、財政や金融政策による有効需要の創出、新規産業の育成、支援などが基本であろう。そうはいってもなかなか失業が減少しないとき、仕事を持っている人と持っていないく仕事を探している人＝失業者の間で「仕事を分かち合う」というワークシェアリングが、政策手段として浮上する。

仕事の総量が乏しければ、それを互いに分かち合って、失業というつらい状況にある人をできるだけ少なくする、という考え方は大変麗しいことである。しかし、実際には、とくにそれが望まれている失業の増大時に、労働時間短縮がなかなか実行されないのが現実である。またドイツのように、たとえ実行されてもそれが雇用の増加となり失業率を低下させる効果があったのかどうか、きわめて不確実である。なぜそうなのか、ワークシェアリング政策が成立するための条件を整理して

考えてみたい。

1. 所定労働時間の短縮が 実労働時間の短縮につながること

労働時間の短縮に関する議論では、実際に仕事をする実労働時間と、就業規則や労働協約で定められた所定労働時間とを区別して論じることが重要である。何らかの政策によって変更しうるのは実労働時間ではなく所定労働時間であり、雇用人員と実労働時間は、むしろ、企業が決定すると考えるのが妥当であろう。

1日、週、または年間の所定労働時間が短縮されたとき、実労働時間もそれに比例して短縮されると考えるのが普通であろうが、必ずしもそれは自明なことではない。

労働時間あたりの労働費用を最小にするという意味で企業にとって「最適な労働時間」を考えてみよう。労働費用には労働時間から独立した、社会保険料の企業負担分や通勤、扶養、住宅手当などがある。これらはフルタイムの雇用を維持する上で必要な費用であり、

雇用維持費用と呼べばそれは決して小さな額ではない。雇用維持費用が存在することによって、労働時間が長くなるほど時間あたりの労働費用は小さくなり、企業側が実労働時間を長くする誘因となる。

一方、所定労働時間を超えた残業時間や休日出勤には一定の割増賃金が支払われる。所定外労働時間が長くなるにつれて、深夜や休日などの割増率の高い時間帯に移る。または、割増率が変わらないとしても、労働時間が長くなるほど疲れもたまり能率が落ちてくるだろう。所定外労働時間が長くなるにつれて、能率を考慮した時間あたり費用が逓増することが抑制要因となる。

これらの労働費用を考慮して、時間あたり労働費用を最小にするという意味で、企業にとって最適な労働時間があると考えられる¹⁾。雇用維持費用があることによって最適労働時間は所定労働時間よりも長くなり、いわゆる「恒常的な残業時間」を含むことになる。所定労働時間が短縮された場合、それに応じて割増賃金が逓増し始める時間も短くならなければ、単に、所定労働時間の短縮された分だけ残業時間が増える場合もありうる。

また、これまで働いてきた人にとっても、同じ時間働いても残業手当は増えるわけであるから悪い話ではない。実は、ヨーロッパなどで、ワークシェアリングによって失業者と仕事を分かち合おうと言いながら、本音のところは実収を高めることが狙いではないかという穿った見方もないわけではない。所定労働時間の短縮に伴って残業に対する規制も必要となることを意味している。

ただし、生産量の短期的な変動や予期しないトラブルの発生によって納期を守るためにどうしても残業が必要になる場合もある。規制が必要なのはあくまで以前より増加するか

もしれない「恒常的な残業」部分であり、生産量の変動に対する労働時間の柔軟な対応を欠いてはかえって現況の雇用自体も危うくなる。恒常的残業を生むのは雇用維持費用であるから、労働時間の短縮に伴って雇用維持費用を削減することが肝心である。

2. 仕事総量が労働時間短縮率以上に低下しないこと

所定労働時間の短縮に伴って実労働時間が比例的に減少したとしよう。そのとき、これまでの仕事の総量が減少しなければ、その分雇用人員を増やすことが必要となる。しかし、これまでの仕事総量がそのままであるという保障はない。

仕事総量と生産量は次のような関係にある。
仕事総量＝一人当たり労働時間・雇用人員
生産量＝時間当たり労働生産性・仕事総量

労働時間短縮を実行するとき、以前と同じ生産量を少ない時間で生産するために労働密度が高まるということがまず起こりがちであるが、それでは長く持たない。むしろ、この機会に以前行っていた仕事のやり方を見直したり、省力化するための設備を導入し、以前より労働生産性が上昇するということがよく起こる。時間短縮自体が目的であれば生産性が上昇することはいいことであるが、雇用者数を増加させ、失業者を減らすことが目的であれば、生産性が上昇する率だけ雇用人員の増加率は少なくなる。

賃金が厳密な時間給であれば、労働時間短縮によって自動的に月当たり賃金収入は減ってしまう。労働時間が短縮しているのであるから月収が減るのは当然であると企業側は考えるが、多くの働く人々はそれでは納得しない。フルタイムで働いている人たちは、月給

ベースで生活を立てているので、月収が低下するくらいならば労働時間短縮を望まないという人が多いと思われる。

とすると、労働時間短縮によって時間当たり賃金は時間短縮率分だけ上昇することになり、時間当たり労働費用を高める。企業にとっては、製品の単価を決める上で生産1単位あたりの労働費用の上昇は重大である。

$$\begin{aligned} \text{単位労働費用} &= \text{時間当たり労働費用} \cdot \\ &\quad \text{仕事総量} / \text{生産量} \\ &= \text{時間当たり労働費用} / \\ &\quad \text{時間当たり労働生産性} \end{aligned}$$

以上の関係から、労働生産性が上昇しなければ、生産1単位あたりの労働費用は時間当たり労働費用分だけ上昇する。企業としてはその費用分を製品単価に上乘せなければ利益が低下してしまう。製品単価を上げた場合、それに伴って製品需要が下がるのを覚悟しなくてはならない。その下がる程度は、それぞれの製品市場の競争状態によって変わってくる。もし同じような製品を販売している企業が多い競争的な市場に直面しているならば、その企業の製品需要は大きく低下し、結果として、仕事総量も時間短縮率以上に減ってしまい、必要雇用人員はかえって減少してしまう。

そうならないためには産業全体が同時に時間短縮を行い、かつそれによる製品単価の上昇によって産業全体の製品需要量の低下率が時間短縮率以下でなければならない。産業全体、さらに国全体で行えば、仕事総量の減少率は時間短縮率よりも少なくなり、それだけ雇用人員が増加する可能性が大きくなる。

ただし、労働費用や物価が上昇しており、海外への工場移転や海外からの製品輸入が促進され、徐々に国内需要が減っていくおそれ

もある。

時間短縮によって時間当たり労働費用が上昇しても、それに見合う労働生産性の上昇があれば、単位労働費用は上昇しない。したがって、製品価格も上がらず、製品需要も下がらないが、先に説明したように、生産性が上昇しているので必要な雇用人員が増えるわけではない。

旧西ドイツにおける所定労働時間短縮の効果を推定した最近の研究によれば、実労働時間は確かに減少し、賃金収入も変わらなかったが、雇用増加の効果は見られずむしろ減少したと推定されている²⁾。旧東ドイツや海外への生産の移転によって、旧西ドイツの雇用増加を妨げているという可能性も否定できない。

3. 「賃金の分かち合い」を伴う 「仕事の分かち合い」

労働時間短縮によっても現に働いている人の賃金収入が変わらないという場合には、雇用増加はなかなか困難である。では、仕事の分かち合いと同時に賃金収入も分かち合う場合はどうであろうか。そのひとつの極端な仕方として、一人で行っている仕事を二人で分け合うという「ジョブシェアリング」がありうる。結果としては、一人のフルタイムの仕事を二人のパートタイムの仕事に分けることになる。確かに失業は減るが、それによって能率低下が起こらないかどうか、また、それを率先する人がどれだけいるかが問題である。

労働時間の短縮という形式ではなく、一人当たりの利潤や売上高に比例的に変動する賃金方式に替えることによって、失業がない経済が実現するという提案がワイツマンによって1984年になされた。企業成果を経営者と労

働者間で分け合うという意味で「プロフィットシェアリング」であり、そのような報酬制度を持つ経済システムが「シェアエコノミー」と呼ばれる³⁾。現行の賃金は売上高や利潤の変動に対して「固定的」であるために、製品需要の変動に対して雇用量が大きく変動せざるをえない。それに対して、売上高や利潤にリンクした形で賃金の変動する賃金形態であれば、売上高が低下しても賃金費用も自動的に低下するために雇用削減の誘因は少なくなる。むしろ、シェア型の企業としては、少しでも売上高が増えれば利潤が上がるので、常に雇用人員を増加させる誘因を持っている。ただし、その場合には労働者一人あたりの売上高は減り、したがって賃金収入も低下することになる。結果的に労働者間で「賃金の分かち合い」となるが失業は減少する。

ワイツマンの提案は、一見、突飛なようであるが、実は、歩合給の割合が多いタクシー運転手や図書などの訪問販売員、パートナーシップの共同経営者、請負契約の建設業などに広く見られるものである。個々人の離転職は多いとしても、雇用者数としては固定的な賃金制度を持つ工場労働者に比べて比較的安定しているし、不況時でも求人募集が多い。

また、日本で広く普及しているボーナス制度は、企業利益とともに変動する部分があり、それが日本の比較的安定した雇用と低い失業率をもたらしてきた要因であるとワイツマンは見ている。

この制度が成立するためには、これまで雇われている労働者がたとえ賃金収入が下がるとしても、新規に雇用が増加することに協力し、生産性を下げるような制限的行為を行わないことである。ワイツマンはその誘因を与えるために、変動する賃金部分に対しては租税優遇措置を行うことを提案している。

4. おわりに

以上で見てきたように、ワークシェアリングによって雇用増加が成立するための条件は、職を得ている人たちに譲歩を強いることになり、かなり厳しいものがある。その根本的な理由は、そもそも仕事総量が増えないことにある。ワイツマンの提案にはいろいろ問題点もあるが、現行の仕組みを見直すきっかけになるかもしれない。

注：

- 1) 拙著『日本の労働市場分析』（白桃書房、1983年）第6章「所定労働時間の短縮と雇用調整」で分析している。
- 2) Hunt, Jennifer, “Has Work-Sharing Worked in Germany?”, *Quarterly Journal of Economics* February 1999 を参照。
- 3) マーチン・L・ワイツマン著林敏彦訳『シェアエコノミー』（岩波書店、1985年）を参照。
[筆者は中部産政研顧問]

著者紹介

村松 久良光（むらまつ くらみつ）

〔略 歴〕

昭和22年	愛知県生れ
昭和44年	京都大学経済学部卒業
昭和49年	名古屋大学経済学研究科博士課程修了
昭和50年	南山大学経済学部講師
平成2年	南山大学経済学部教授
平成12年	南山大学総合政策学部教授

〔主な著書・論文等〕

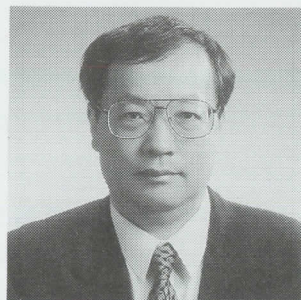
「日本の雇用調整」猪木武徳・樋口美雄編
『日本の雇用システムと労働市場』

日本経済新聞社、1995年 第2章
「なぜ中高年層がリストラされるのか」
『エコノミックス2』

東洋経済新報社、2000年春号



ワークシェアリング論議で 重要なこと



学習院大学 経済学部
教授 脇坂 明

1. 注目されはじめた

ワークシェアリング

「ワークシェアリング」という手法が、雇用情勢が厳しいなかで、雇用の維持、創出という観点から社会的関心が高まっている。また成熟社会を迎えるなかで、多様な働き方の実現手法の一つという観点からもとらえることができる。

今回の春闘論議あるいはヨーロッパ諸国そしてアメリカにおけるワークシェアリングをみることにより、わが国におけるワークシェアリングの議論で重要なことを整理してみたい。

2. ヨーロッパの

「ワークシェアリング」

すでに他でも書いたが、ヨーロッパ諸国においてとられたワークシェアリングの方法には3つのタイプ（あるいは、大きく分けて2つのタイプ）がある。第一のタイプは「緊急避難型」ともいえるもので、当面の雇用危機を、現在雇用されている従業員のあいだで雇用を分かち合うことによって、切り抜けよう

というものである。第二のタイプは、「立法・社会契約型」であり、フランス、ドイツ、イタリアにおいて、法律や団体交渉により、全般的な労働時間の短縮をめざすものである。一人あたりの労働時間の減少により、より多くの労働者に雇用機会を与えようとする。つまり失業者をはじめとする潜在的な雇用者と現在の雇用者とのあいだで、仕事を分かち合おうというものである。

第三のタイプは、特定の制度によるワークシェアリングの実現をめざす国である。ベルギー、フィンランドやアイルランドなどにみられるもので、育児休業、介護休業、教育訓練休業などの制度により、仕事の分かち合いをめざす。これは仕事と家庭の両立をめざす企業内制度を中心としており、アメリカの用語でいえば、「ファミリー・フレンドリー」な企業をめざす施策である。全国的にパートタイム労働を奨励し経済的成功をおさめたオランダも、このタイプにはいる。

(1) 緊急避難型ワークシェアリング

まず「緊急避難型」ワークシェアリングの典型であるフォルクスワーゲン社（VW）の

事例について見ていこう。

VWでは1993年に10万人いる従業員のうち3万人が余剰となり、これへの対応策がワークシェアリングであった。「大量解雇は避けるべき」だという要請だけでなく、1台当たりの人件費でみると、3万人解雇の場合によるコスト低減効果は6.1%減だが、週4日制（週休3日制）のワークシェアリングの場合には13.1%減になるという試算もあった。

VW社のワークシェアリングは3つのモデルからなっている。「全体モデル」、4万人の若年独身者を対象とする「ブロック・モデル」、世代によって労働時間に差をつける「リレーモデル」の3つである。

中心となる「全体モデル」を説明しよう。週36時間労働から35時間労働への移行を1994年1月1日からに前倒し（予定は1995年10月）するとともに、週労働時間を2年間28.8時間に短縮し、原則週4日勤務とし、時短の分の給与も引き下げるものである。労働時間2割減により年収約1割減となる。

最も対象者の多い賃金等級Fをとろう。まず、従前の賃金は月収4,099マルク（週36時間労働）である。週労働時間を2割削減して、28.8時間とするから、賃金も2割減少して3,279マルクとなる。この差額820マルクは、ボーナスや付加給付の削減や算入によって月例給を維持した。所得税などを考慮すると、年収ベースでは11～12%の減収となる。

労務コストの観点から見ると、賃上げ部分やボーナス、有給手当、その他の福利厚生費などで13%の削減となっている。20%とならないのは、年金や医療など固有にかかる労務コストは削減されないからである。それでも、35時間までは残業手当は不要だから、残業による余分のコストはかからない。そして

大量解雇による従業員のモラルダウンを抑えることができるなどの利点がある。

わが国においては、日野自動車のものが有名である。1999年6月から2000年3月まで行われた55歳以上の間接部門（設計、人事、庶務など）の組合員に対する賃金収入カットを伴う短時間勤務制度である。所定労働時間1時間の短縮にともない、賃金も約10%カットされる。会社側は当初「ワークシェアリング」と位置づけたようだが、労組の反発で「ワークシェアリング」の文言は消え「短時間勤務」の拡大と位置づけられた。

(2) 立法契約型ワークシェアリング

「立法契約型」ワークシェアリングの代表として、フランスの週35時間制の動きをみよう。フランスでは、1997年に成立したジョスパン左翼連立内閣により、「週35時間労働法」が制定された。雇用連帯相の名がとられた「オブリ法」も高失業を背景にしたワークシェアリングによる雇用創出（維持）という観点からのものである。発端は1982年の法改正であり、長い年月がかけられている。

オブリ法は、すべての企業に時短を強制する立法（従業員規模21人以上では2000年1月から施行、実際は2月から施行された；20人以下では2002年2月から施行）であるだけでなく、雇用拡大をねらいとした仕組みがくみこまれている。具体的には、時短を10%以上、6%以上の新規雇用もしくは雇用維持を、法施行の2000年1月まで週35時間を達成する企業に、社会保障負担を軽減する形で行われた。新規雇用で5年間、雇用維持の場合で3年間継続された。

2000年1月発表の調査結果によると、20人をこえる企業の14%が、法に基づいた労働時

間協定を締結している。雇用創出型が94%で新規雇用創出数13万7千人、雇用維持型が6%で雇用維持数2万2千人である。

2000年8月の雇用連帯省の発表によれば、実労働時間が減少する一方、賃金水準は頭打ちとなっている。2000年6月末時点で従業員数10人以上企業の平均労働時間は週37時間程度となり、1年前から4.1%減少した。フルタイム雇用従業員の48.5%が週36時間未満という条件で就労している。一方、月額基本給与は、前年同期比で1.6%という低い伸び率である。経済成長率が3%近くに達している現状において、この伸び率は過去に例がないほど低いようだ。

(3) 多様な働き方をめざすワークシェアリング

オランダでは1982年の「ワッセナー合意」により、「賃金コストを抑えないかぎり雇用維持は難しい」という共通認識がもたれる。これが「オランダ・モデル」であり、その成功が注目をあびている。オランダ・モデルの一つに「パート労働者の雇用促進」があり、これによりパート化の増大と失業率の減少そして経済成長率の上昇を実現させた。

1990年以降、パートタイムの労働条件の改善がすすんでいる。1993年の労働法改正、1996年1月の労働時間法改正を経て、1996年11月には、パートタイム労働とフルタイム労働との均等処遇原則が労働法に盛りこまれた。賃金・労働条件以外についても、休暇・老齢年金、失業保険、損害保険についても均等配分による取得の権利が与えられている。1999年には野党から、パートタイムで働く権利の法的保障を求める法案も提出されている。労働者に労働時間を短縮する権利を与えるという内容である。

パートタイム労働者比率は、1979年の16.6%から1995年の37.4%と急激に上昇した。オランダにおけるパート増加の要因の一つには、ドイツにもみられる若年者の失業を抑えるワークシェアリングの発想によるものが2つある。高齢者の早期退職制度により、そのぶん若年者に仕事を与えるのが1つである。もう1つは、フルタイムよりもパートタイムを増やすことにより、その差し引かれた労働時間を失業者に与えるというワークシェアリングである。

オランダだけでなく、アメリカやイギリスでみられる「ファミリー・フレンドリー」施策も、多様な働き方をめざすワークシェアリングといえる。

3. 日本の「ワークシェアリング論争」－ 労使における見解の相違点

1999年、2000年と日経連の労働問題研究会報告は、「ワークシェアリング」の選択をうち出している。連合も1999年の向こう2年間の運動方針に「ワークシェアリングの検討」を盛りこんでいる。日経連と連合の主張では、「ワークシェアリング」の位置づけが異なる。日経連の主張は、総額人件費抑制策の一貫として位置づけられており、「労働時間縮減に依じての賃金削減」が前提となっている側面がつよい。一方、連合は「時間比例の賃金カット」に反発し、有休の消化促進やサービス残業解消を優先としたワークシェアリングを考えている。

日経連の1999年度労働問題研究委員会報告のなかに、「雇用維持のために賃金分割によるワークシェアリングの導入を視野に入れることが望まれる」という表現があるのに対し、連合の2000年2月の中央闘争委員会では、

「本来的には労働時間の分かち合いによる雇用創出策である。全労働者を対象とし必ずしも賃下げを伴うものではない。契約時間からの時間減は休業であり、時間比例の賃金カットは労基法上からも認められない」としている。

「賃金」にこだわる経営者側と「労働時間」の分かち合いの原則を守ろうとする労組側というように、違いを強調することもできようが、どちらも少なくとも公式文書や声明では慎重な言い方をしている。日経連が「あらゆる対策をとったうえで、なお対処が避けられない場合」といった限定つきで、それも賃金削減が「一つの選択肢」といっている。連合もワークシェアリングは、全労働者を対象とするのもので、「必ずしも」賃下げを伴うものでない、としている。

こういった緊急避難タイプのワークシェアリングは、当該労使のレベルで経営環境に応じて柔軟に折り合いをつける余地がある。一方、立法・社会契約型のワークシェアリングは、労使による意見の差は大きく、詰めていくまでにかなりの時間を要する。

これら2つと異なるワークシェアリングが第三のタイプ、「ファミリー・フレンドリー」施策によるワークシェアリングである。これは概ね男女均等推進の流れのなかで出てきたもので、うえの2つとは異なるが、もっとも長期的な射程をもち、場合によれば、すべてのワークシェアリングのもつ柔軟性を積極的に吸収できる可能性をもつ。

4. 日本型ワークシェアリングの展望

第一のタイプと第二のタイプのアプローチは、実際には時間がかかるが、当面の大量失業を防ぐ政策ともいえるので、短期的である。

これに対してオランダ・モデルやアメリカを中心とした「ファミリー・フレンドリー施策」（以下、ファミリー・フレンドリーを「ファミフレ」と略す）によるワークシェアリングは、家族のあり方や働き方の変化にまで射程にのびた制度の普及をねらっているのが長期的だといえる。

「ファミフレ」企業とは、従業員の家族的责任に配慮した人事施策をおこなうことによって、良い従業員を採用できたり定着を高めようとする企業である。その目的とするところは、いうまでもなく長期の生産性向上であり、そういった施策をとらないよりもとった方が、良い従業員を採用・活用して経営のパフォーマンスをあげることができるからである。

「ファミフレ」施策の具体的な例は、パートタイム勤務（わが国でいえば正社員の短時間勤務）や育児休業、介護休業、教育訓練休業などのほかに、一つの仕事を二人でうけもつ「ジョブ・シェアリング」や有給休暇の拡充などがある。このほかに、「フレックスタイム」、子供の夏期休暇などに合わせる「学期勤務」、「在宅勤務」などがある。

「ファミフレ」施策をつうじたワークシェアリング、これこそが長期的ではあるが、日本型ワークシェアリングがめざす道だと思う。「ファミフレ」は男女均等施策とおおきく関係し、均等戦略を絡めながら推進していく必要がある。企業は、長期的な生産性向上の見地から、紆余曲折はあれ一般的に、均等度・ファミフレ度が低い段階から最終的には均等度・ファミフレ度が高い段階をめざすといえる。その際に、均等度はそれほど高めず、ファミフレ度をまず高めるシナリオ（第一のシナリオ）と、逆に、均等度を高めるがファ

ミフレ度は高めないシナリオ（第二のシナリオ）がある。

第一のシナリオは、ファミフレ施策を必要とするのは、歴史的にいても女性が多いので女性の定着率が高まるが、均等度を高めない状態では結果として女性と男性の仕事やキャリア・パスが異なることになる。そのことが、女性にとっても男性にとっても不満となってくれば均等度を高める。

第二のシナリオは、イメージとしてのアメリカ企業にあてはまる。「ファミフレ」ぬきの男女均等の強力な推進は、いわば女性が「男なみ」に働くということである。結果として、女性管理職があらわれても独身の女性管理職であったり、男女ふくめた激しい競争のなかで、家庭をかえりみない従業員があらわれ、家庭崩壊やギスギスした人間が多くなる。そのことが生産性向上のネックとなり、企業はファミフレ度を高めざるをえないというシナリオである。

「ファミフレ」施策の中心である育児休業については、法律の導入により、制度そのものは普及してきているので、あとは運用である。重要な点は、ファミリー・フレンドリーな働き方をする従業員こそ、男女をとわず長期的に生産性を向上させるコア人材であることを、企業や従業員が認識を深めることにあつた。育児休業以外の休暇、たとえば教育訓練休暇やボランティア休暇、などについても同様である。それを労働組合がサポートし、行政が誘導することが現実的な対応であろう。具体的にポイントとなる問題は、休業中の代替要員の問題である。すなわち穴埋めの問題であるが、これについては、キャリア・パスの確立による対応が有効で、これによる休業の普及を推進するのが有効である。

参考文献

- 社会経済生産性本部「雇用機会創出にむけた『ワークシェアリング』の推進を」 2000年
労働省女性局『ファミリー・フレンドリー企業をめざして』 1999年大蔵省印刷局
脇坂明『職場類型と女性のキャリア形成・増補版』 1998年 御茶の水書房
脇坂明「ワークシェアリングとは何か：望ましい日本型ワークシェアリング像を探る」
2000年『労政時報』3450号
その他 雑誌資料

著者紹介

脇坂 明（わきさか あきら）

〔略 歴〕

- 1953年 富山県生まれ
1982年 京都大学大学院博士課程単位修得退学
1982年 岡山大学経済学部助手、講師、助教授を経て、同教授
1999年 学習院大学経済学部教授
1999年 経済学博士（京都大学）
21世紀職業財団中央雇用管理アドバイザー
労働省「ワークシェアリングに関する調査研究会」委員
現在に至る

〔主な著書〕

単書

- 『会社型女性—昇進のネックとライフコース』 同文館、1990年
『職場類型と女性のキャリア形成・増補版』 御茶の水書房、1998年

訳書（共訳）

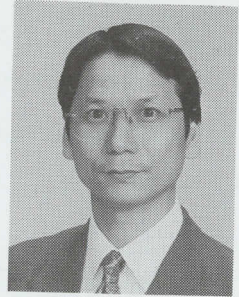
- 『不平等をうみ出すもの』レスター・サロー（小池和男と共訳）同文館、1984年

共著

- 『コース別人事制度と女性労働』 中馬宏之・駿河輝和編
『雇用慣行の変化と女性労働』 東京大学出版会、1997年



ワークシェアリングの論点



京都大学大学院 経済学研究科
教授 久本 憲夫

最近の高失業は、わたしたちの雇用不安を強めるものとなっている。雇用を維持する手段として、ワークシェアリングへの関心が高まっている。しかし、日経連や連合のワークシェアリング論には、隔たりや理解の仕方の違いがみられる。雇用ポートフォリオ論、長時間労働批判、サービス残業批判、高齢者雇用論など、いろいろな議論が錯綜しているように見える。小論では、日本の実情からみたワークシェアリングの意味を考える。

1. ワークシェアリングとは何か

一口にワークシェアリングといっても、いろいろな種類がある。ここでは、所定内労働時間の短縮と世代間のワークシェアリングの二つに分けてみよう。

(1) 所定労働時間の短縮

この方法は3つに分けられる。まず法律で定めるやり方がある。もっとも有名なのはフランスである。週35時間労働は明らかに雇用創出を目的としたものであり、労働条件の向上という本来の目的とは異なっている。第2

は、産業ごとに労働協約によって労働時間の短縮を図ろうとするものである。1980年代以来、ドイツで追求されてきたものである。もっとも有名なのは金属産業における週35時間労働制である。意外と知られていないが、ドイツの法定労働時間は週48時間である。しかし、実際の労働時間ははるかに短くなっている。これはわが国と異なり、大産業別組合が産業別の労使交渉のなかで実現したものである。第3のものとして、企業単位あるいは事業所単位の所定労働時間短縮がある。この場合には、特定企業ないし事業所の雇用確保が問題となる。VWの例が有名である。

(2) 世代間ワークシェアリング

労働時間の短縮はなにも、所定労働時間だけではない。実際におこったものとして、世代間ワークシェアリングがある。わが国では失業者として問題とされてきたのは中高年であった。しかし、欧米では一般的に若年者失業が深刻である。学校を出た後に職業生活を経験せずに、失業者のプールに入ってしまった場合、社会人として職業人として技能を磨

くことは非常に困難となる。そこで、若い人たちに職を与えるために、高齢者が職業生活から引退すべきではないかという考え方が成り立つ。実際、ドイツやフランスではそれが実践された。これが世代間ワークシェアリングという考え方である。50代後半男性の労働力率はドイツが73.9%、フランスで70.4%、アメリカで77.9%である（1996年）。94.6%の日本と比べると差がある。それ以上に大きな差は男性60代前半層にある。わが国ではこの層の雇用促進が年金支給年齢の引き上げの結果大きな問題となっているが、実は欧米諸国と比べて日本の労働力率は従来から非常に高い。アメリカ54.3%、ドイツ28.7%、フランス16.4%にすぎない。ドイツやフランスでは60代前半層で収入のある仕事をしている者は少数派である。これに対して、日本は実に74.5%となっている。ドイツやフランスでこの層の労働力率が低いのは、世代間ワークシェアリングの影響が大きい。いわゆる早期引退制度である。早期に引退するものに対して、年金受給をはやくおこなうとするものである。現在では、こうした諸国の年金財政は非常にきびしく、条件は悪化しているが、早期引退であいたところに若年者を雇用することで若年失業を緩和しようという考えは一般的である。早期引退制度は日本の早期退職優遇制度とはまったく異なる。後者では、再就職が大きな問題となるが、前者は「引退」であり再就職しないことが前提である。給付水準は現在の日本のように恵まれていないが、今後若年失業問題が深刻化するとすれば、こうした制度を導入する必要性が出てくる可能性がある。現在では、年金給付水準の引き下げには抵抗が強いが、社会全体の公平性の観点

からすれば、「痛み」は高齢者も分かち合う必要があるだろう。

2. 日本の文脈からみたワークシェアリング

(1) 残業削減

日本の状況を念頭におくと、一口にワークシェアリングといっても必ずしも単純ではない。従来、仕事の分かち合いをいうのだが、残業が日常的に組み込まれていることも考慮する必要がある。残業減や残業をしないことがワークシェアリングにつながっているとさえいわれるのはこのためである。日本企業は残業を日常的に組み込んでいるからこそ、日常的な雇用変動に対して安定雇用が守られているという主張は一面の真理であろう。しかし、日常的な残業が社会的に望ましいものかどうかは大いに疑問である。

いうまでもなく、ワークシェアリングは雇用調整の手段である。そこでまず、雇用調整について考えてみることにしよう。最も対照的なのはアメリカと日本である。アメリカがすぐに人員で調整する、つまりすぐに解雇するのに対して、日本の人員調整は遅いが、労働時間単位での調整スピードはアメリカと変わらない。（もっとも、平成11年労働白書によれば、バブル崩壊後人員ベースの減少スピードが速まっている。）日本では残業減によって雇用調整がおこなわれてきたのである。これは「労働時間のプラス方向でのワークシェアリング」ということができるであろう。つまり、残業を平常時に組み込み、仕事が減少したときに残業を減らすことで調整するのである。それに対して、通常ワークシェアリングといわれるのは所定労働時間を割り込んで、雇用を確保する。「労働時間マイナス方

向のワークシェアリング」ということができる。

まず前者から検討しよう。最近是不況のためあまり強調されていないが、日常的な残業、サービス残業による長時間労働という問題がある。残業をなくせば、雇用は確実に増える。しかし、企業は残業を好む。なぜか。それは安定雇用というだけの理由ではない。もっと大きな理由がある。それは残業割増率のトリックである。

ここでは、細かい算定式は示さないが、労働省の『賃金労働時間制度等総合調査』から試算すると、労働基準法で定められている25%以上の割増は一人あたり労務費コストで計算すれば、40~50%割引となる。いうまでもなく、ボーナス・一時金や各種の手当が残業手当の算定基準から除外されているのが最大の原因である。企業としては従業員に残業してもらうことが日常的に利益となっている。実はこれが日本で残業が日常化している最大の原因なのである。もし、個人あたりの総労務費（少なくとも労働者に支給される部分）を所定労働時間で割った額を残業一時間あたりの基準額とし、その25%増を残業手当とすれば、間違いなく日常化している残業は大いに減少する。これは大量の雇用創出につながるだろう。もちろん、こうすると企業にとってはコストアップ要因となるが、企業は残業を労働者にさせるよりも新規雇用へとむかうのは確実である（大企業ならば解雇コストも考えるだろうが）。これは失業者の減少にもつながる。実はこれが最大の雇用政策たりうるかもしれない。高い収益を上げる企業が少ないうちにあって、個別企業労使の枠の中だけではなかなか実現するものではないが、高失業時代の到来を迎えつつある現在、国家レベルで

実施に向けて早急に議論すべきテーマであろう。それは時間にゆとりのある生活という観点からいっても有意義な政策である。残業割増率算定基準へのボーナスや労務コストの算入によって、残業割増は文字通りの割増となる。

(2) 所定労働時間の割り込み

さて、こうした施策をとれば、「プラスの労働時間調整」による調整機能は低下せざるをえない。すると、不況期には解雇が多発するのではないかという議論も当然でてくる。このプラスの労働時間調整の機能低下を補うものとして、マイナスの労働時間調整、つまりふつういわれるワークシェアリングが登場することになる。このワークシェアリングは月例給の減少という深刻な事態をもたらす。つまり、雇用を守るための苦しみの分かち合いである。この点は、実は雇用が本当に守られるのかという基本的な論点と大きく関連している。労働者の技能は当該企業の当該作業において発揮されるのがもっとも効率的である。技能養成の効果をもたない異動や転社では多くの技能が失われてしまう。もし、景気循環によって一時的に余剰となっても再び必要となる可能性の高い業種の場合、企業にとっては、募集費、必要な人材を集めるまでの時間コスト、訓練費など多くの負担がある。また、モラルへ与える影響も大きい。個人としては技能の無駄遣いであり、雇用不安が大きいし、転職したときに評価されない技能を修得する意欲も大いに低下する。このように景気循環的業種の場合には、社会的にみてワークシェアリングは大いに有用である。したがって、企業にとって短期的にはしんどい局面があってもそれを支援する社会的仕組みを充実させることが望ましい。

しかし、構造不況業種の場合はどうだろうか。今後回復の見通しのない企業でも、ワークシェアリングは有効なのだろうか。この場合、技能を維持する必要を企業は考えないだろうし、個人にとっても「部分失業」の状態が続き、ますます悪化するだけである。それは企業にとっても個人にとっても望ましいものとはいえないだろう。ワークシェアリングでは問題は決して解決しない。しかし、ではその場合にすぐに人員削減すればよいのか。問題はそう簡単ではない。余剰人員の受け皿が社会的に必要である。そうした人たちには社会的保障と教育訓練が与えられなければならない。そうしたつなぎの期間、「部分失業」状態に対して、「部分失業手当」が支給され、転職のための訓練がおこなわれるようにすべきだろう。ワークシェアリングによる手取り収入の減少との関係で、この「部分失業手当」の水準をどうするかについてはいろいろな考えがあろう。

おわりに

産業・人材形成の展望をもった

ワークシェアリングを

従来、日本の労働者は働きすぎだといわれてきた。不況だからといっても職場で必ずしも人材余剰感が強いとはいえない。人員削減を企業が進めているため、不足感も少なくない。せめてボーナスと社会保険の企業負担部分など法定福利費用の残業割増率算定基準への算入をはかることを国の政策として考えるべきであろう。企業間競争があり個別企業では、とてもできない。もちろん、そうすれば、おそらく残業などによる雇用調整余力は低下するだろう。そこで、労働時間マイナスの

ワークシェアリングを組み込むことで雇用調整能力を維持するのである。高賃金志向は決して弱くなっているとはいえないにしても、長時間労働を減らすことは、より人間的なゆとりある生活のために望ましい。

また、ワークシェアリングの有効性は産業の中期的展望によって異なる。景気循環的産業ではワークシェアリングは有効である。それに対して、衰退産業では、失業緩和策ないし労働移動のための準備期間以上の意味はもたない。過大な期待は禁物である。労働力の質についていえば、技能の有効活用という観点からして、陳腐化していない技能を持つ人々のワークシェアリングは望ましい。その修得に時間コストのかかる場合はとくにそうである。一時的な過剰雇用の場合にはワークシェアリングを進める施策が必要かもしれない。企業にとっても従業員のモラルダウンを避けるものとしてワークシェアリングは一つの選択肢でありうる。

最後に、高齢者の雇用促進と矛盾するかもしれないけれども、世代間ワークシェアリングの議論を進めるべきではないだろうか。

著者紹介

久本 憲夫（ひさもと のりお）

〔略 歴〕

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

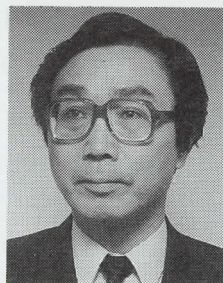
〔主な著書〕

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



オランダのワークシェアリング

—構造的失業対策と生活革命—



拓殖大学 国際開発学部
教授 長坂 寿久

1 政労使合意形成システム

90年代にオランダで起こった、「オランダの奇跡」と呼ばれるに至ったワークシェアリングの発生にはいくつかの核心がある。

第一には、政労使三者の話し合いによる合意によって進められてきたことである。この中で、とくに労働組合が、組織化率の低下をシリアスにとらえ、改善策を検討する中で、組合員以外の働く人々に対しても調査を行った結果、育児や介護や自己実現などのために、フルタイムではなく、パートタイムで働きたいという声はかなり大きいことが分かり、その要請を受け入れたことが大きな契機となった。

労働組合はこれまでは、世界中の労組がそうであるが、パートタイム労働者をフルタイム労働者にすることをもって闘争方針としてきたが、オランダの労働組合はこの方針を大きく修正し、パートタイム労働の促進に賛成する決定をしたのである。

政労使の三者が話し合い、合意を形成するに至るには、当時のオランダは「オランダ

病」という固有名詞がつくほどに、深刻な経済後退に陥っていた。何とかしなければならぬという気持ちだが、三者間に湧きあがってくるほどに深刻な病気に陥っていたのである。そしてもう一つは、オランダは干拓によって国を造ってきた歴史からも分かるように、ダムと水の管理は対等な関係の中で、皆との合意を形成しつつ行う必要があるため、オランダの歴史と文化の中に、関係者が話し合っ合意形成によって行う社会システムが内包していたことも背景にはある。

2 労働時間差差別の禁止

第二には、労働時間差差別を企業は自主的に修正し、均等取扱いをしていくという三者間の合意に基づき、まず企業が自主的に実施していったこと。その上で一定の企業の対応が終わった段階で、政府は労働時間差差別を禁止（均等取扱い）する法的措置を導入した（96年11月）。これにより、オランダではフルタイムとパートタイム間の差別は法律違反となることになった。

こうして差別が禁止され、均等の扱いが受

けられるようになると、パートタイム労働者が急増していったのである。1997年のパートタイム労働者比率は、EU(欧州連合)が16%、米国18%、日本19%に対し、オランダは38%と、世界の中でも圧倒的に高い数字となっている。

パートタイム労働者は、従来は自分はフルタイムで働く能力がないからパートタイムをやっていると思われているのではないかと思いついていたとすれば、今度は逆に、自分は明確な人生への目的があるが故にパートタイムで働いていると人は思ってくれていると感じるようになれる。労働時間差差別がなくなったことによって、かつての男女雇用差別問題への取り組みにおいて、女性が働くことに言い訳を必要としなくなったように、パートタイム労働への評価に大きな変化が起こったのである。この逆転は非常に重要なことで、つまりパートタイム労働者は精神的に解放されたのである。

3 三つの働くパターン

こうしてオランダでは、パートタイム労働が急増することになった。その結果、ワークシェアリングが起こったのである。それまでは、多くの国の労働組合にとっては、ワークシェアリングはフルタイム労働者の時短によって行うという考え方であったが、経験的にはあまり大きな成果をあげないできた。例えば、フランスではジョスパン左派政権が登場すると、時短を週39時間から35時間へ、一挙に4時間も行う旨発表した。しかし、実態はそれまでの労使協約では、昼食時間や衣服を着替える時間なども含んでいたため、それを外して時短の対象としてよいことにした。かくしてそうした時間を時短の中に組み入れると、それでは2時間程がカバーされ、残る時短

分は1時間強～2時間弱となる。そうになると企業は残業で対応すればよいということになり、あまり雇用促進は進まないのである。

しかし、オランダの場合は、パートタイム労働の促進によって「ワークシェアリング」が発生し、雇用が増え、失業が急速に減少し、しかも家族の共稼ぎ化によって世帯所得が上昇し、消費が増加し、経済が成長することになった。

現在では、オランダの人々は、主として三つの働き方をもっている。①週休2日で週35～38時間の労働、②週休3日で週30～32時間労働、③週半分の約20時間労働の3つの労働パターンから自由に選択できるようになった。働く人々にとっては、自分の状況に応じ、まさに多様な働き方が可能になっている。

現在では、オランダでは前述のように労働者の3人のうち1人がパートタイムとなっている。面白いのは、現在のところ、女性のパートタイム比率は3人のうち2人(68%)と高いが、男性も17%と、他の国にくらべると(3～5%程の国が多い)近年非常に高くなっている。これは、現在は夫がフルタイムで働いて、妻がパートタイムで働くというパターン(週休3日)となっているが、次第に夫も妻もパートタイムで働くというパターンが増えていることを示すとも考えられる。

4 「1.5モデル」と生活革命

オランダ政府は、「1.5モデル」という共働きパターンを推奨している。アメリカ的には、共稼ぎは女性解放運動と連結して、労働市場への参入にあたって、世帯所得を限りなく1.0から2.0にすることを目標としている。女性が男性と同等となることを目的としている。それに対し、オランダは1.5を推奨しているのである。余った0.5は家族がより一緒にい

られる時間、自己実現のためにやりたいことができる時間に使えばいいということである。

オランダのパートタイム労働の促進によるワークシェアリングの達成によって、何が起こったかという点、企業にとっては、雇用の柔軟性が達成され、労働者の勤労意欲が高まり、生産性が高まり、収益性が上昇した。労働組合にとっては、働く人々が求める雇用形態をつくり、差別をなくしたということで、労組の信頼性が高まり、急減していた組織化率が再び上昇し、社会的影響力を回復することに成功した。政府にとっては失業が急減し、景気も好調という、構造的失業を解消した「オランダの奇跡」を達成し、国際的に政策的栄誉を獲得できた。

そして、働く人々にとってはどうだったのか。まさに「生活革命」が起こったのである。育児、介護などライフスケープの変化に応じた働き方が可能となり、より自己実現が可能な働き方が提供されることになった。

均等の取扱いによって、高学歴者や知能労働者ほどパートタイムを求めるようになった。博物館のキュレーター（学芸員）は余裕のある時間を駆使して、今まで上司によって実施してもらえなかったプログラムを他の博物館に提案して、コラボレートできるようになった。新聞記者はパートタイムとなって、余った時間で本を読み、インタビューをし、1年に1冊は本を書くことと決心できる。

この労働時間差差別禁止（均等取扱い）問題は、恐らく、50～60年代の人種差別をなくす公民権運動、70～80年代の男女雇用差別問題に続く、21世紀初頭の運動となっていくのではないかと、私は思っている。

5 日本のワークシェアリング

日本も労働省の調査によると、パートタイ

ム労働をする理由として、「自分の都合のよい時間に働きたい」「勤務時間・日数を短くしたい」「家事・育児の事情で正社員として働けない」とする回答が圧倒的で、「正社員として働ける会社がない」からは14%と低い。つまり、日本のパートタイム労働者もオランダのパートタイム労働者同様の希望をすでにもっているといえるのである。

しかし、日本の状況は厳しく、難しい。一つは構造的失業の恐れはヒタヒタと押し寄せているが、今や景気回復への期待が大きく、トコトン困るという、合意形成の必要性を認識したかという点で、疑わしい。

二つは、日本では「正規とパート」という慣用語があるように、パートタイム労働が非常に差別された形で日本の労働市場に組み入れられている。パートタイム労働者は正規労働ではなく、しかも大きく差別されている。ちなみに、給与も正規雇用100に対し、女性のパートタイムでは68強、男性では52程度となっている。

しかも、退職金制度や103万円の壁など、給与システムも税制も年金制度もパートタイム労働を差別し、パートタイム労働を正規職員にするのを阻止するような仕組みとなっており、限界的にしかパートタイム労働ができないシステムをつくりあげている。

また、税制や年金制度の個人化などの制度改革も、このパートタイム労働によるワークシェアリングの普及のためには必要である。オランダでは勿論そうした改革を行ったのである。

そこでまず、日本では「パート」という呼称さえまず変える必要があるようだ。「パート」と言った瞬間に、すでに正職員でない、給与が低い、労働意欲も低い、専門職ではない、少ししか働かないなどの前提がつくられ

ている。そういうパートを給与・処遇面で対等だと言えば、労働コストの上昇が著しすぎるとして、日本では企業が強く反対するだろう。

そこで、呼称の変更として、「長時間正規職員」と「短時間正規職員」に変更するのもいいかもしれない。これには、まず正社員の中に、多様な働き方のパターンを構築し、正社員の中に短時間労働社員を増やしていくことである。育児休暇を終えた人の復帰に短時間労働制度を導入する。あるいは高齢者に対し短時間労働制度を適用するなどがありうるだろう。ボランティア休暇制度の一つとして、週1回休む方式も採用するのもいい。

また、最近はNPO（非営利組織）やボランティア活動との関連で、「コミュニティ・ビジネス」に関心が強まっているが、こうしたNPOビジネスでは、労働時間差差別を行わないという運動が重要であろう。

こうしてある一定のパートタイム労働者のコアができた時、固定化した「正社員とパート」の大きな差別の修正に取り組む段階が来るのではないだろうか。

かつて戦後、日本で年金制度の改革にあたって、企業負担を求める時、それでは労働コストが上昇して国際競争に太刀打ちできないという反対意見が強くあった。しかし、今そのことをきいても、誰もどのような労働コストの上昇が起こり、いかに競争に不利になったかを語れる人はいないだろう。一旦導入されれば、それが当たり前となり、新制度の有効性の方が光り輝いてくる。オランダで、企業人に労働時間差差別措置をなくし、均等な取扱いを導入したとき、いかに労働コストが上昇して、企業にとってはいかに大変なことだったかを問いかけても、答えられる人はもういない。もう、現状が当たり前であり、

当然なのだから、差別している場合とのコスト比較をしても意味がないからである。

男女雇用差別への取り組みの時も、女は企業に忠誠を尽くすのかどうか、しっかり責任をもって働くのかどうかなどが、あたかもまじめに議論されたことがあった。それと同様で、差別がなくなるまでは、承認できないとしても、一旦差別が撤廃されれば、差別のない状況が当たり前として考えられるようになるのが、差別問題の特色なのである。日本においても、労働時間差差別問題への取り組みは、21世紀初めの重要な課題となるであろうと私は期待している。

著者紹介

長坂 寿久（ながさか としひさ）

〔略 歴〕

- | | |
|-------|--|
| 1942年 | 神奈川県生まれ |
| 1965年 | 明治大学政経学部卒業後、ジェットロ（日本貿易振興会）入会
シドニー、ニューヨーク、アムステルダム（93～97年）のジェットロ事務所に駐在
主として調査部門を歩く |
| 1999年 | 退会。
拓殖大学国際開発学部教授
ジェットロ（日本貿易振興会）客員研究員、(財)国際貿易投資研究所（ITI）客員研究員、日蘭学会評議員等
現在に至る |

〔著 書〕

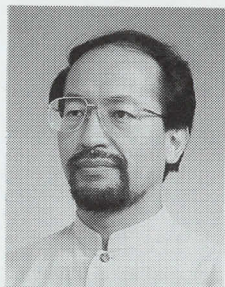
- 『オランダモデル』（日本経済新聞社）
『ユーロ・ビッグバンと日本のゆくえ』（集英社新書）
『ベビーブーマ』『北を向くオーストラリア』等多数。映画評論集として「映画で読むアメリカ」（朝日文庫）「映画見えますか Part2」（文藝春秋社）。キネマ旬報に連載中。



フランスモデルの検討

一週35時間法による

ワークシェアリング



名古屋市立大学経済学部
教授 松村 文人

時短の広がりとう失業率の低下

フランスでは今年2月に「週35時間労働法」(第二法)が施行され、これにより左翼(内閣)と保守(野党)間、労働組合と経営者間で2年以上にわたって繰り広げられてきた「賃下げなしの時短によるワークシェアリング」をめぐる攻防戦も、峠を越した感がある。35時間についての世論調査、組合調査も、35時間導入の賛否を尋ねるものから、適用後の実態や問題点、従業員の受け止め方などを尋ねるものへと変わっている。

すでに98年5月の週35時間法(第一法)が2000年1月からの35時間への移行を規定したため、98年秋頃より平均週労働時間は法定の39時間から急速に短縮されて、今年3月で37.19時間にまで下がっている。また失業も97年夏頃から減り始め、好景気のなかで今年4月の失業率は8年ぶりに10%を切って9.8%に下がった。失業者数は237万人で、1年間で47万人減った。第一法は、35時間の適用を企業内労使交渉にゆだね、労使が時短と新規雇用の同時実施で合意した場合の、企業の社

会保障費負担の軽減措置を規定したが、35時間の旗振り役であるオーブリ雇用連帯相は、最近の失業減少の3分の1はこの措置を利用した雇用創出によるものとしている。

ワークシェアリングの「フランスモデル」

立法による時短の強制、企業交渉での適用方法の決定、経営者の社会保障費負担の軽減を通じた新規雇用への誘導、などの特徴をもつ仏型ワークシェアリングに対しては、次のような疑問が生じるであろう。(1)まず、時短法への経営者の反対にもかかわらず、産業別交渉に続いて時短と新規雇用を含む企業協定が、ルノー自動車のような大企業から社員数10名の小企業にいたるまで、4万近い企業で生まれたのはなぜなのか。経営者団体が35時間法に反対してきたのは、左翼内閣や労組が賃金カットなしの一律の時短を前提に議論を進めてきたためであるが、個々の経営者は35時間を実際にどう受け止めたのか。

(2)また、好景気を背景に失業率の低下が続いているが、39時間から35時間への時短は、はたしてどれほど失業の減少に貢献したのか。

つまり、35時間はどれほど雇用を生み出したのか。(3)さらに、パートタイマー化を進めて二桁の失業率を5%以下に下げ、国民経済全体としても成功をおさめているとされる「オランダモデル」と比較した場合に、「フランスモデル」の特徴は何か。フルタイマーの時短はパート化よりも雇用効果が小さいといわれる。では、フランスモデルの優れた点はどこか。(4)そして、交渉を通じて35時間導入と新規雇用を行った企業で、管理職や労働者はその影響を今どう受け止めているのか。

本稿では、このような問題について、今年7月にパリで行ったCFDT（フランス民主労働同盟、社会党系、80万人）などでの35時間調査やいくつかの世論調査の結果も参考にしながら筆者の考えを述べ、日本における時短への含意にもふれてみたい。

35時間法の概要

3年前に成立したジョスパン左翼連立内閣（社会、共産、緑、市民の運動）によるワークシェアリング政策の概要は次のようである。この政策は、立法によってすべての雇用労働者の週労働時間を39時間から35時間に短縮し、社会的に雇用の維持や創出を図って失業を減らそうとするものである。したがって経営が悪化した企業が緊急避難として個別的に行うようなリストラ策とはまったく異なる（連帯による企業の全従業員の時短がないなら、それをワークシェアリングと呼ぶのは不相当であろう）。ジョスパン内閣は、保守や経営者の反対のなかで公約の週35時間法（第一法）を98年5月に制定し、2000年1月1日からの、従業員21名以上の企業への週35時間の導入を決めた。20名以下の企業では2002年1月から

実施するとした。同法は雇用連帯相の名をとって「オーブリ法」とも呼ばれる。

オーブリ第一法は、35時間の具体的な適用を企業内労使交渉にまかせ、さらに時短を、残業増加や労働強化ではなく新規雇用に着実に結び付けるために、10%の所定内労働時間の削減と6%の新規採用を1999年末までに行う企業には、新規採用者を含む全従業員について社会保障費負担を一人当たり年9,000フラン（当時のレートで約18万円）軽減する雇用への誘導措置を規定した。負担軽減は減額されるものの5年間続く。この企業別交渉に先立って、35時間導入の大枠を決める部門別協定が160余りの産業・職業で締結され、うち約130協定の効力が政府の手で未組織層にも拡張適用された（第一法については、拙著『現代フランスの労使関係』ミネルヴァ書房2000年の7章を参照されたい）。

第一法の成果の総括に基づいて、残業割増率などの細部を決めるため昨年12月に制定されたのが第二法である。だが、野党（保守）が「第二法は憲法違反だ」として憲法院に提訴し主張の一部が認められたため、「ミシュラン修正」他いくつかの重要な条項が削除され、施行も今年2月1日にずれ込む結果となった。ミシュラン修正とは、時短協定の締結がなければ人員削減案の協議ができないという条項である。昨年秋、タイヤのミシュラン社が増益にもかかわらず大量の雇用削減を発表して社会的な批判を受けたため、左翼内閣が時短をリストラの前提に位置付け、解雇への規制を強めようとしたものである。

なぜ多くの企業交渉が妥結したのか

以上が政策の概要であるが、経営者や保守

の強い反対にもかかわらず、これまでに時短と雇用のための協定が多くの企業で締結されたのはなぜか。交渉増加の最大の理由は、立法が規定した企業に対する社会保障費負担の軽減措置、つまり労働コストの削減措置のためであり、経営が悪化した中小企業のなかには、負担軽減（国からの“補助金”とも呼ぶ）をむしろ積極的に経営再建に向けて活用しようとするところさえあった。CFDTの担当者によれば、これまでに交渉の経験がないため、労組への対応の仕方についてCFDTに問い合わせをしてくる中小経営者もあったという。また、労組の攻勢のなかで35時間や新規雇用が不可避とすれば、それと引き換えに1年単位での勤務時間編成の導入を労組に認めさせるなど、雇用管理における「柔軟性」を拡大した方が得策と考えた企業も多くあり、経営にとって交渉が必ずしも競争力低下を招くデメリットばかりではなかったようである。

企業交渉が予想よりも順調に進んだ背景として、時短への同意が管理職も含めて広く存在したことも指摘できる。第二法の審議が大詰めを迎えた昨年11月、世論調査機関CSAが実施したアンケート結果によれば、「週35時間への時短」に賛成するものが、労働者で62%、テクニシャン、職長、一般事務職などの中間職種ではそれを上回る73%、管理職・技師でも60%にも達した。政党支持で見ても、保守支持者の53%が35時間移行を望んでおり、左翼支持者の74%よりは低いものの政治信条を越えた広い合意があったといえる（SOFRES, *L'état de l'opinion 2000*, Seuil, 2000）。関連して、深刻な失業を背景に時短による雇用の分かち合いをめざした、人民戦線内閣の「週40

時間法」（36年）、ミッテラン政権の「週39時間政令」（82年）の2回の歴史的経験も考慮せねばならない。

さらに、行政のイニシアティブと労組の雇用創出への意欲があげられる。雇用創出を第一義とし、賃上げはともかく「雇用を生まない時短交渉には応じられない」（CFDT担当者）とする労組の一貫した姿勢も多くの企業交渉を妥結に導く要因となったと思われる。

時短・雇用闘争の成果

35時間による雇用創出の効果はどれほどであろうか。CFDT資料（表1）によれば、時短と雇用創出のために労使が結んだ企業協定は、今年6月7日で3万8,000件に達している。これによる時短適用者数は400万人であり、すでに35時間で働く者やパートタイマーを加えると750万人になるため、労働力人口のおよそ3分の1が35時間以下で働くことになったと推定される。時短による雇用効果は表のように28万人である。この数字は、協定が記載した新規採用者数あるいは解雇回避者数を合計したものであるが、この中には今後採用予定の者も含まれている。雇用効果を「創出された雇用」（新規採用）と、「維持された雇用」（リストラ回避）に分けると、それぞれ21万3,000人、6万7,000人である。

表1には、保守政権がフルタイマーからパートタイマーへの切り替えを促すために96年6月に制定した「ロビアン法」に基づく協定や、ロビアン、オーブリ両法の適用を受けない協定（負担軽減なし）を含んでいるが、大部分はオーブリ第一法が施行された98年6月以降約2年間の効果である。やや古いデータ（雇用連帯省）であるが、99年12月時点

表1 時短協定による雇用効果 (2000年6月7日発表)

	企業協定数 (件)	35時間適用 者数 (人)	雇 用 効 果(人)		
			創出された雇用 [新規採用] (人)	維持された雇用 [リストラ回避] (人)	
ロビアン法に基づく協定	2,900	215,000	25,000	17,000	42,000
オーブリ法に基づく協定	33,500	2,300,000	148,000	30,000	178,000
政府の援助を受けない協定*	1,600	1,485,000	40,000	20,000	60,000
合 計	38,000	4,000,000	213,000	67,000	280,000

注 1, *両立法に基づかない企業協定で、社会保障費負担の軽減対象とならない。EDF(電力公社), La Poste (郵便), SNCF (国鉄), アエロスパシアル (航空機), プジョー自動車, ルノー自動車などの公企業や民間大企業を指す。

2, 96年6月から2000年6月までの雇用効果を示すが、協定の大部分は98年6月以降締結されている。

3, 基礎データは雇用連帯省のデータと思われる。

出所 CFDT (フランス民主労働同盟) の資料より作成。

で、35時間の導入企業では所定内時間が平均10.8%短縮され、そのため雇用は4.6%増えたと推定される。今年7月に新規雇用を決めた企業協定の例をあげれば、クレディリヨネ銀行(従業員28,000人)で新規採用950人と解雇回避250人、電機のトムソン CSF 社(国内雇用者33,000人)で2年間で3,000人の新規採用、ゼロックス社(2,800人)で30人の正規採用などである。35時間が失業の減少に一定の効果をもったことはたしかであろう。

フランスモデルのメリット

フルタイマーの時短を基本とするフランス型ワークシェアリングは、パートタイマー化を基本とする「オランダモデル」よりも雇用創出効果は小さいといわれる(長坂寿久『オランダモデル』日本経済新聞社2000年)。オランダにおける40%近いパート比率と3%への失業率の低下を見ても、たしかにそう判断できる。例えば、フルタイマー2人をパートタイマー3人に切り替えれば2人の雇用からもう1人の雇用が生まれることになるが、フ

ランスのようにフルタイマー全員が4時間ずつ時短をしても、9人からもう1人のフルタイマーが生まれるにすぎない。オランダモデルの雇用効果はたしかに大きい。だが、オランダ女性のパート比率が70%近くに達しているように、一部の者だけに不本意な短時間勤務や賃金切り下げがしわ寄せされるのは、はたして妥当であろうか。オランダにもフルタイムと同じ時間給など均等処遇の原則はあるが、パートタイムに変われば賃金は下がる。

これに対しフランスモデルの最大の特徴は、社会的な時短による「フルタイマーや正規雇用の創出」にこだわっているところにある。80年代末のバブルの崩壊の前後から、フランスでも期限付契約や派遣社員、不本意なパート社員の増加が進んだが、このような不安定雇用化の抑制が、オーブリ雇用相らの基本姿勢である。CFDTは98年10月と99年3～6月の2回、35時間導入企業の従業員計1万人(200社)を対象にアンケート調査を行っている。両調査の総合結果によれば、時短で生み出された雇用の85%は期限付でない正規雇

用であった。調査では雇用者数をフルタイマー（35時間）に換算しているためパートタイマーの比率ははっきりしないが、フルタイマーの比率よりかなり低いと思われる。

フランスモデルのもう一つの特徴は「時短に比例した賃金カットを行わない」という点にある。ヒアリングした鉄鋼企業ユジノールでは、35時間導入に際して時間賃率を引き上げて基本給を維持する対応をとった。賃下げなしは、82年の39時間政令によるワークシェアリング以来の原則であり、CFDTによれば今回の交渉では8割の企業協定が賃金の維持または改善を記載したという。98～99年CFDT調査でも「報酬変化」の有無に関する質問に対し、従業員の35%が「変わらなかった」、26%が「一時的な凍結があった」、27%が「少し減ったが受け入れられる範囲だ」と答えており、「賃金が減って自分にとって問題だ」と答えたのは7%に止まった。賃金維持が広く実現されたといつてよい。

35時間の影響の評価

35時間適用の影響を、管理職や労働者はどう評価しているのか。ユジノールの人事部長は、35時間は危険な試みであり、今後の競争力の低下を懸念していると否定的な考えを述べたが、すでにふれたように管理職でも個人的には3人に2人が35時間を好意的に受け止めると答えており、経営内の立場と個人的な意見は必ずしも一致していない。

世論調査機関ソフレスが、雇用省の依頼で35時間協定締結企業の従業員500人を対象に今年5月に行ったアンケート調査によれば、表2のように、35時間移行で仕事や生活全般に対して「プラスの影響があった」が77%、

表2 週35時間で働く従業員から見た時短の影響

「あなたの私的な生活、家庭生活、職業生活に対して、35時間が与えたあらゆる影響は何ですか？（%）」

プラスの影響があった 77%	
◆自由時間が増えた	
—自由な時間が増えた	42
—家庭や、家族との時間が増えた	31
—休暇やバカンスの日数が増えた	22
—余暇に使う時間が増えた	19
—1日の勤務時間が減った	2
◆仕事について	
—勤務時間編成が改善された	10
—新規雇用があった	4
—仕事が減った	3
—仕事が能率的になった	2
◆生活の質について	
—ストレスが減った	5
—疲労が減った	4
—生活の質が改善された	3
—生活が快適になった	2
◆その他	
—同じ賃金を維持した	3
マイナスの影響があった 47%	
◆仕事について	
—労働が強化された	29
—ストレスが増した	3
—新規雇用がなかった	2
—仕事の能率が下がった	1
—欠勤がなくなった	1
◆勤務時間やその編成について	
—勤務時間編成が複雑になった	12
—勤務時間の編成替えがあった	9
—私的な生活の設計が難しくなった	1
◆購買力について	
—賃金が凍結された	7
—賃金の購買力が下がった	1
—賃金が下がった	1
何も影響がなかった 23%	
—まったく違いはない	11
—仕事に関して変化はない	10
—私生活に関して変化はない	7

注 1、世論調査機構SOFRESが雇用連帯省の依頼を受けて、2000年5月25～30日、35時間協定が締結された企業の従業員500人を対象に実施したアンケート調査の結果。

2、数字は回答者の割合を示す。複数回答が可能なため、合計は100%を上回る。

出所 SOFRES調査（Le Monde、2000年8月16日、p.5）

「マイナスの影響があった」は47%であり、肯定的に受け止める者の方が多い。時短の実施形態は企業や職種により様々だが、一般的なのは週1回半日または2週1回1日の休日取得や、まとめて長期休暇をとる方法であり、毎日の勤務時間を減らす方法は多くないようである。気掛かりなのは、マイナスの影響の中で、「労働が強化された」と3割近くが答えていることである。働く時間は減ったが仕事量が減っていないことを意味しているが、好景気による雇用不足のために、今後とくに雇用確保が困難な産業で労働が強化されたり、残業が広がる恐れがないか心配される。

なお時短による雇用創出と並んで、公共・民間両部門での若年雇用の促進が内閣の重要な雇用対策であり、失業減少に役立っていることも付け加えておく。

日本に示唆するもの

以上のような、立法を通じた社会的な連帯によるフランス型ワークシェアリングを、日本の労使はどのように評価するであろうか。

日本でも雇用創出のためにフランスのような企業の社会保障負担の軽減を検討すべきであるとする提言もあるが、しかし、相対的な低失業率、時短や雇用創出に関する国民的合意の欠如、強力な野党の不在など、多くの点で両国の条件はまったく異なっており、日本においてこれが政策化されるのは当面難しいであろう。立法によるワークシェアリングという主張についても、今のところ主要組合間で合意が形成されるような環境にはない。既存立法の強化や労組の取り組みを通じた、サービス残業を含む残業全般の削減、有給休暇の完全消化、週休二日制の完全実施などの

「過長労働時間の短縮」こそが日本の時短の優先課題であって、結果的にそれが雇用にプラスの影響を与える可能性は大いにあるものの、日本ではワークシェアリングそのものを第一目標にするのは時期尚早であろう。もちろん、賃下げリストラや、特定の従業員層における不本意な雇用形態の拡大を日本型ワークシェアリングと言い換えるだけであってはならない。

〔筆者は中部産政研研究員〕

著者紹介

松村 文人（まつむら ふみと）

〔略 歴〕

- | | |
|-------|----------------------|
| 1955年 | 長野県生まれ |
| 1981年 | 東京大学経済学部卒業 |
| 1987年 | 同大学院経済学研究科博士課程単位取得退学 |
| 1987年 | 名古屋市立大学経済学部講師 |
| 1990年 | 同助教授 |
| 2000年 | 同教授 |

〔主な著書〕

- 『労使関係の比較研究—欧米諸国と日本』
（共著）東京大学出版会、1993年
『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例』
（共著）中央経済社、1997年
『メイド・イン・ジャパンの21世紀像』
（共著）ミネルヴァ書房、1998年
『現代フランスの労使関係
—雇用・賃金と企業交渉』
ミネルヴァ書房、2000年

〔主な論文〕

- 『フランス労働研究の動向
—1990年代の労使関係研究』
『日本労働研究雑誌』1996年2・3月
『組織後退の中での労働運動の高揚
—フランス組合・争議研究の動向』
『大原社会問題研究雑誌』1999年5月



ワークシェアリング・ガイドライン —雇用の確保と多様な働き方を 可能にするために—



連合兵庫

副事務局長 佐藤 幸一

1. ワークシェアリング(WS)に 関する検討の経過

(1) 「兵庫型WS」に関する政労使三者合意

兵庫県の雇用情勢は、平成11年4月に全国ワースト3である有効求人倍率0.32倍を記録し過去最悪の状況となった。この厳しい雇用情勢に対応するため、6月初旬、兵庫県・連合兵庫・兵庫県経営者協会の三者で、「兵庫県雇用対策三者会議」を発足させ、8月に①雇用の創出・確保と新産業の形成・産業集積の強化、②社会資本整備による需要創出、③円滑な労働移動に向けた職業能力開発と職場体験の積極的な推進、④雇用の維持・安定のためのさらなる取り組み、を柱とする「雇用創出・安定プラン」を策定した。そのなかに、労使によるWSのガイドラインづくりが合意された。

その後「三者会議」は、引き続きWSについての議論を進め、平成11年12月に「兵庫型ワークシェアリングについての合意」を確認した。その概要は、

① 厳しい経済・雇用情勢が続く中で、企

業経営の安定と労働者の不安解消を図るため、各種助成金など雇用安定施策を最大限活用しつつ、労使が雇用の維持・確保を何よりも最優先するという共通認識に立つこと。

② 長時間残業の削減や育児・介護・研修などのための長期休暇制度の導入、魅力ある短時間勤務の雇用形態をつくる等により多くの人々で仕事を分け合うとともに、労働者個人にとっては職業生活と家庭生活、地域生活とのバランスを確保すること。

③ こうした取り組みに加え、サテライトオフィスや在宅勤務、雇用だけではなく自営や生きがい就業等、成熟社会に対応した新しい働き方を創造すること。

④ 構造改革に伴う雇用の流動化や終身雇用の見直しが進む中で、労働者とその働き方を多様な選択肢の中から主体的に選択できるようにするため労働者の就業能力（エンプロイアビリティ）の向上に向けた職業能力の向上を積極的に推進すること。

これらの取り組みは、労使の十分な協議とその合意のもとに実施されるべきものであるが、行政としても、これを促進する観点から、

必要な環境整備とできる限りの支援を行うことが確認された。

(2) WSガイドライン検討委員会の設置

兵庫県経営者協会と連合兵庫は、兵庫県雇用対策三者会議の議論経過を踏まえ、両者で「WS検討委員会」を設置した。第1回検討委員会を平成12年2月に開催し精力的な検討を進め、最終的に5月29日それぞれの機関決定を受けて、「WSガイドライン」を確認した。

2. WSガイドラインに関する検討

検討委員会では、WSをどの様に捉えるから議論を開始した。WS本来の意義は「多様な働き方」を可能とする柔軟な労働時間の組み方の問題であると捉えた。また、WSは、労働時間の短縮を図りながら、雇用人員の増加を図ろうとするものであり、「生産量＝時間あたり労働生産性×労働時間×雇用人員」との式で定義づけられることから、生産量や時間あたり労働生産性が一定のもとで労働時間を短縮するとこれに反比例して雇用人員が増加することになる。その具体的手法としては、所定内労働時間の短縮、時間外労働の削減、長期教育休暇制度の導入、年次有給休暇の取得促進などによる年間総労働時間の短縮によって仕事の分かち合いを行い、これによる雇用創出策であると整理した。同時に、労働者のニーズに合った多様な雇用形態（短時間勤務や在宅勤務等）の導入によって、女性、高齢者、障害者を含め、家庭生活と職業生活との両立を可能にする柔軟な働き方によって就業機会の増大を図ることを目的としたWSを導入することは意義のあることだとの認識でも一致を見た。

さらに、生産量等の急激な落ち込みに伴い、業務を縮小せざるを得ない企業において、一定期間に限って緊急避難的に労働時間を短縮

して（ギリギリの局面では労働時間の短縮との見合いで賃金を抑制して）、雇用を維持することは、緊急避難としてのWSとして位置づけることができる、との見解をまとめた。この場合に、賃金の抑制を伴う措置は、賃金面から見れば労働契約の不利益変更であり、労働協約・就業規則の不利益変更に関する法律・判例に十分留意する必要があることにも言及している。

3. WS導入検討の視点と前提条件

ガイドラインは、WSを検討する際の重要なポイントとして、労使双方にとってのメリットと、成熟社会に対応した新しい働き方の創造との視点が重要であると指摘している。この視点を踏まえ、WSに関して労使間での話し合いを進めるためには、

- ① WSは、仕事、時間、賃金の分かち合いをすることになるので、労使の信頼関係とそれに基づく協調体制の構築が成功の鍵である。このため、WSに関する産業界、企業内の気運の醸成と、時間の大切さを再認識し効率よく働くワークスタイルの確立が重要である。
- ② 事業の継続発展のために、構造改革（リストラクチャリング）に取り組む事が必要である。その際にリストラ即人員整理であってはならず、雇用の維持、確保を最優先するという企業労使の共通認識を持ち、お互いに協力して局面を切り開いていくことが重要である。このため、多様な雇用形態導入に向けた取り組みや労働者一人ひとりの就業能力（エンプロイアビリティ）を高めるための職業能力開発体系の整備、構築が大切である。
- ③ 雇用の維持確保のためには、各種助成金の活用など、行政の各種支援・助成制度

を総動員し、出来る限り労働条件が変わらず、また、企業も負担が軽減できるよう、あらゆる角度から検討して実施していくことが必要である。また、時間外労働の計画的削減策の策定と実施、有給休暇取得に対する代替従業員の配置の取り決めなども重要なポイントとなる。

④ これからの成熟社会にふさわしい新しい働き方を創造し、働く意欲を持つ労働者がより多く社会経済活動に参加できる活力ある社会を実現するために、働き方の選択肢をできるだけ多く造り出す必要がある。このため、魅力ある短時間勤務制度の構築と有効活用、労働時間の弾力化措置の活用、SOHO (Small office home office) などの導入が課題となる。

⑤ 雇用形態の多様化を進めるとともに、多様な雇用形態の下で働く労働者が、その能力を十分発揮できるような人事・賃金システムを始めとする新たな労務管理のあり方を確立することが必要である。このため、能力成果主義への移行と公平・公正な評価制度の確立、時間賃率意識の浸透、退職金・企業年金制度の再構築などが課題となる。

4. WSの雇用創出効果について

毎勤統計による平成11年度の労働時間実態は、事業所規模30人以上（該当する常用雇用者数は25,429千人）のデータによると、総実労働時間1,848時間、うち所定内労働時間1,713.6時間、時間外労働時間134.4時間、年間出勤日数236.4日であった。このデータを前提に、時間外労働の削減と年次有給休暇取得による雇用増の効果を試算してみると、次のようになる。

まず、時間外労働を「10%削減する」と年間総労働時間は、1,848時間から1,835時間と

なり削減率は0.73%となる。この労働時間の削減すなわち労働投入量の減少分を新規雇用でまかなえば、

$$25,429 \text{千人} \times 0.0073 = 185,600 \text{人}$$

の雇用創出となる。

また、年次有給休暇を「あと3日取得」とすると23.5時間の労働時間短縮となり、削減率は1.26%である。

$$25,429 \text{千人} \times 0.0126 = 322,700 \text{人}$$

の雇用創出となる。

これをあわせると、508,300人の雇用創出効果をもつことになる。平成12年6月の有効求人倍率は0.59倍（有効求人数1,374千人、有効求職者2,581千人）であるが、この有効求職者の内508,300人が就職につながれば、有効求人倍率は0.7倍程度まで回復することになる。

5. WSの具体的手法と課題について

(1) 労働時間短縮によるWS

① 時間外労働の削減によるWS

時間外労働は臨時、緊急時にのみ行うとの考え方の浸透を図り、時間外労働を当面、今後〇年程度の間毎年〇〇%ずつ削減する、休日労働は緊急やむを得ない場合以外は行わない等の目標を労使で確認し取り組むことが有効である。この目標を達成するために、労働時間に関する意識の改革、業務体制の改善、労使一体となった委員会の設置、労働時間の弾力化、営業時間と労働時間を区別する考え方の定着に取り組むことが大切である。

② 長期休暇制度・年次有給休暇取得促進型のWS

業務が高度化する中で教育・訓練に対する労働者のニーズが高まっている。労使間で、長期教育訓練休暇に関する対象者・期

間・職務免除の範囲、賃金・勤続年数・昇進昇格などの取り扱い、休暇終了後のルールを定めることにより、教育訓練型のWSが可能である。また、育児・介護休業制度の定着や、多様な休暇制度の普及、年休の取得を前提とした業務体制の整備が課題である。

(2) 自発的なパートタイム労働（パートとフルの交換）によるWS

労働者の希望により、フルからパート労働へ雇用形態を切り換え、新たな雇用を生み出すものである。オランダは、1982年に政・労・使によるワッセナー合意が締結され、フルタイム労働者との均等待遇の確保、フルからパートへの転換の権利が確立された。労使合意に基づくパート労働者の雇用促進、社会保障制度の改革など一連の構造改革を進め、長期的な経済の安定と低い失業率を達成しオランダの奇蹟といわれている。

我が国では、固定的なパートタイム労働のイメージが出来上がっており、これを払拭することが課題であるが、魅力ある短時間勤務制度の導入を検討すべきである。この場合に、フルタイム労働を主体とした人事処遇制度の再構築と、税制・社会保障制度の改革が課題となる。

(3) 高齢者雇用促進型のWS

労働時間の短縮を行いつつ65歳まで雇用を延長するため、在職老齢年金・高齢者継続雇用給付制度を活用した雇用延長策を確立するWSである。高齢者の職務開発と職務再編成、能力・職務・成果重視の人事制度、エンプロイアビリティ重視の教育の充実、健康・安全対策の強化等の人事処遇制度の見直しが労使の課題である。

(4) SOHO (Small office home office) など 在宅勤務の導入によるWS

女性や高齢者・障害者の就労機会の拡大を図るものとしてSOHOのメリットは、働く側にとって、通勤時間の短縮・家庭生活や自己啓発の充実等であり、企業にとっては、人材の有効活用、自律的なワークスタイルへの移行、オフィスコストの削減が指摘されている。導入にあたっての人事管理上の留意点は、契約内容・労働時間管理の明確化、能力開発機会の十分な付与、上司・同僚とのコミュニケーション体制の確立、公正・公平な処遇、人事評価の確立等である。

6. おわりに

WSガイドラインは、多様な就労形態の構築に取り組む労使の参考になればとの立場で策定したものである。

現在兵庫県においては、WSの取り組み気運を高めるため、WSに関心のある労使と、労働分野の助言指導に当たっている行政関係者が自主的に参集し「WS推進交流会」を開催している。また、来年1月にはOECDからも招聘し「WS国際シンポジウム」の開催を予定している。

これらの取り組みを通じて、労働者の多様なニーズに応えることのできる「魅力ある多様な就労形態」構築に向けての取り組みを強化しなければと考えている。

著者紹介

佐藤 幸一（さとう こういち）

〔略 歴〕

1944年	大阪府生まれ
1962年	大阪府立淀川工業高校電気科卒業
1962年	関西電力入社
1973年	関西電力労働組合本部執行委員
1981年	同盟本部派遣
1987年	民間連合派遣
1989年	日本労働組合総連合会派遣
1995年	連合兵庫派遣 現在に至る



労災保険制度の再検討



名古屋大学大学院 経済学研究科
助教授 太 田 聰 一

1 労災保険とは

労働者が業務上の理由によって災害（傷病）に遭遇して働くことが難しくなった場合には、労災保険からの保険給付を受けることができる。たとえば、労働者が療養のために休業する場合には、療養補償給付として療養費の全額が支給される上に、休業保障給付として休業1日につき給付基礎日額の60%が給付される。さらに障害が残った場合には傷害補償年金・一時金が、介護を要する場合には介護補償給付が、死亡した場合には葬祭料に加えて遺族補償給付と呼ばれる年金が支給される。このように、労災保険の保険給付は広範囲にわたっており、その水準も高いレベルにある。しかしながら、労災保険制度には考慮に値する様々な問題があるように思われる。この小論では、そのうちの一部について簡単に紹介することにする¹。

その前に、労災保険のシステムについて触れておく。労災保険は、使用者（企業）を加入者とし政府を保険者とする労働災害救済のための強制保険である。使用者が加入者である理由は、労災保険法においては業務上の災

害について、事業主の「無過失責任」を前提にしているからで、「事業なくして労災なし」ならば事業主がその補償責務を負うことが当然と見なされていることによる。政府は事業主から徴収した保険料を被災者（労災を被った労働者）に給付するが、その際に、労災であるかどうかを認定する必要がある。その災害が「業務上」もしくは「通勤災害」であると認められれば、労災保険からの給付がなされる。逆に「業務上」もしくは「通勤災害」と認められなければ、業務外の災害とみなされ、労災保険は給付されず、健康保険や厚生年金からの保険給付がなされる。ただし、「業務上」であるかどうかについては明文の規定がなく、その判断は労働省の見解、すなわち行政解釈と、具体的な裁判例にもとづいてなされる。実際には労働基準監督署が給付すべきかどうかを決定するが、労働者がその決定に不服ならば、審査請求を行うことができる。以上が給付までの大まかな流れである。

2 企業の全額負担でよいか

企業の無過失責任を前提にする労災保険は、保険料全額を企業の負担として徴収している。

この点で、保険料を労使で折半する厚生年金、雇用保険、健康保険とは大きく法的性格を異にする。ところが、ここで理解しておくべきことは、表面上はともかくも実質的には労働者も保険料を負担しているということである²。平たく言えば、ある企業が労働者一人につき保険料を1万円支払っているならば、その企業は保険料支払いが無い場合に比べて、労働者の賃金を何千円か抑えて支払っているということである。なぜならば、保険料負担を労働者に転嫁することで、企業は保険料支払いによる利潤圧迫を緩和することができるからである。このような建前上の負担と実質上の負担の乖離は、いくつかの問題を惹起する。

第1の問題は過労死などの認定基準と密接な関係がある。脳・心臓疾患による死亡が過労死として認定されるためには、発症に対する業務の寄与率が他の要因の寄与率を上回っていないなければならない。これを「相当因果関係説」という。つまり、「過労もひとつの原因となっている」だけでは保険は給付されないのである。これは、企業の全額負担である以上、業務が相対的に有力でなければ保険は給付すべきでないという発想にもとづいている可能性が高い。第2に、企業の無過失責任という法的な建前が、実際の災害には労働者の不注意によるものがかかなり含まれているという現実とバッティングしており、制度の透明性が阻害されている。第3に、企業負担ということが、労働者の権利意識を弱める方向に働いており、国民によるチェック機能の弱体化が心配される。

よって筆者は、保険料負担は労使の折半であることが望ましいと考えている。事実、イギリスやオランダでは労使双方が保険料を負担している。

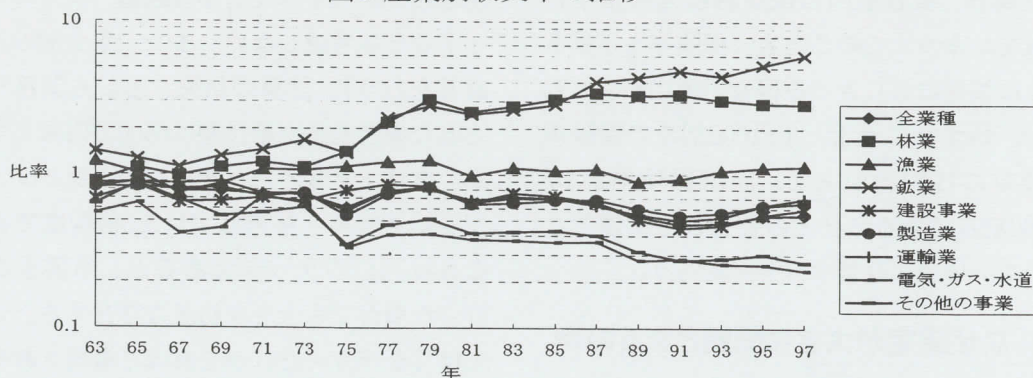
3 保険料の負担は公平か

労働者も実質的に保険料を負担しているということになれば、次に問題となるのは保険料負担が妥当かどうかであろう。労災保険料の納付単位は「事業」であるが、各事業の負担金は賃金支払い総額にその事業が属する業種ごとに定められた基準保険率を乗じた形で決定される³。2000年現在では、業種は52に分かれており、基準保険率の最低は「その他の各種産業」、「電気、ガス、水道又は熱供給の事業」などに適用される6/1000であり、最高は建設事業における「水力発電施設、隧道等新設事業」に適用される134/1000となっている。この基準保険率のうち、一律1/1000は通勤災害に係る率である。

では、その基準保険率はどのように定められているのであろうか。「労働保険の保険料の徴収等に関する法律」12条2項には、「労災保険率は、労災保険法の規定による保険給付および労働福祉事業に要する費用の予想額に照らし、将来にわたって、労災保険の事業に係る財政の均衡を保つことができるものではないものとし、労災保険法の適用を受けるすべての事業の過去3年間の業務災害および通勤災害に係る災害率、労働福祉事業として行う事業の種類および内容その他の事情を考慮して、労災保険率表（別附表第1）の事業の種類ごとに労働大臣が定める」とある。つまり、財政均衡を睨みながら、各業種の災害発生率に応じた料率設定を行って、業種間の負担と給付のバランスについての公平を図るということである。

ところが、実際には業種間の格差はかなり拡大している。図1には、年度ごとの各業種（大分類）の給付額をその業種からの保険料徴収額で割った「収支率」を示している。

図1 産業別収支率の推移



「林業」と「鉱業」では、1963年度の収支率はそれぞれ0.90と1.42であったが、1997年度には「林業」で2.88、「鉱業」で6.01にもなっている。これは、この間の産業構造の変化により、これらの業種からの保険料徴収額が大幅に減少したことを反映している。逆に、「電気・ガス・水道業」や「その他の事業」では、1960年代から90年代にかけて収支率が大幅に減少している。「電気・ガス・水道業」では1963年度の収支率は0.56であったが、97年度は0.24になっている。また、「その他の事業」では、1963年度は0.64、1997年度は0.27である。また、「その他の事業」の徴収額全体に占める構成比は、1963年にはわずか5%程度であったが、1997年には全体の1/3以上である37%となっている。また、全体の保険料徴収額から給付額を差し引いた部分が、労働福祉事業経費、保険業務遂行費用、将来の給付のための積み立て部分、さらには利益などになるが、この部分に対する「その他の事業」の寄与度は1997年度には約6割(59.3%)に達している。これらを総合すると、「その他の事業」が他の事業に比べて保険料をより多く払っているにもかかわらず、それに見合った給付がなされていないと判断できる。ちなみに、「その他の事業」はほとんど第3次産業である。

「その他の事業」の中にはいくつかの業種

が混在しているが、保険料徴収額(1997年度)のうち94%を占めるのが「その他の各種事業」であり、その保険率は全事業中最低の6/1000となっている。実は、この保険率は1972年以来一度も下落したことはない。全体の労災件数が下落傾向を示している中、1989年から1996年にかけて、52業種中34業種で保険率は下落したが、「その他の各種事業」は適用労働者1人あたりの労災発生件数は24%も下落したにもかかわらず、その対象とはならなかった。推測するに、この理由は保険率が1/1000刻みであることによる⁴。たとえば、1989年時点で、「建設事業」の保険率は33/1000であった。このうちの1/1000は通勤災害にあてられているので、残りの32/1000から労災保険事務費と労働福祉事業の費用を差し引いたものが業務災害に対する保険率となる。ここでは単純化のため、この諸経費に相当する部分を無視して考える。そこで、労災発生率が15%下落したとしよう。すると、ごくラフな計算では、保険率は28/1000にすることができよう。しかしながら、「その他の各種事業」のように、保険率が6/1000であった場合には、労災発生率が20%以上下落しない限り、保険率を5/1000にするわけにはいかない。諸経費の存在を考えれば、20%をかなり上回る下落が必要となろう。さらに、「その他の各種事業」の保険率を5/1000に

した場合、数百億円の保険料収入の減少になってしまう。このことも、保険率を下げることに慎重にならざるを得ない理由かもしれない。いずれにせよ、1/1000刻みの保険率の設定には問題がある。雇用保険率が1/10000刻みであることとの整合性も問題となるので、早急に改善すべきであろう。

4 なぜ認定が大きな問題となるのか

先にも述べたように、「業務上」の細かい定義は明文化されておらず、傷病が業務上かどうかの判断は、「相当因果関係説」という原則および過去から蓄積された膨大な通達に基づいてなされる。たしかに、これで多くの場合、業務上外の認定は機械的に行うことができるが、現実問題として、労働者の業務と私生活の区分は往々にしてあいまいであり、グレーゾーンがどうしても残ってしまう。そこを白か黒かに判定するわけであるから、難しい問題が生じることになる。実際、行政当局の認定判断に首をかしげなくなるケースもあるが、この小論では個々のケースについては問題にしない。むしろ、なぜ認定問題がそれほど世間の耳目を集めるのか、という問題の方が重要である。結論から述べると、それは労災の認定がおりるかどうかで、補償水準が大きく異なるからである。

たとえば、次のような例を考えてみる。専業主婦の妻と未成年の子供2人を残して働き盛りのサラリーマンが死亡したとする（死亡時点は1997年）。その時点での本人、妻、第1子、第2子の年齢はそれぞれ45、45、17、14歳であり、本人の月収は50万円（賞与は200万円）、被保険者期間は300ヶ月、平均標準報酬月額額は35万円と仮定する。また、妻の余命は40年であるとする。この場合、死亡が業務外とされたなら、どのような給付水準になる

であろうか（すべて97年度数値、将来のスライドなどは考慮しない。また、年金額のみの計算を行う）。計算の結果、もしも業務外とされた場合の生涯給付額は6500万円強となるが、業務上とされたときには約1億4900万円が支給される。格差は実に2.3倍程度である。これは死亡のケースであるが、障害をこうむった場合でも大きな格差は存在する。これでは「なぜ労災だけがそれほど優遇されるのか」という声があがるのも当然であろう。

5 統合化へ向けて

労働者の側から見れば、業務上で被災しようが、業務外で被災しようが、受けるダメージには変わりない。したがって、同程度の傷病であれば、業務上外を問わずほぼ同額の給付を受けることが社会厚生上望ましい。経済理論上、同一のダメージに対して保険給付に差が生じることを正当化する理由はほとんど見当たらない。にもかかわらず、現実には労災保険からの給付額が突出しているという事実は、法理念上の差によるものとしか判断できない。すなわち、労災保険給付は企業の無過失責任にもとづいた損失填補であり、他の社会保険とはその性格を異にするというものである。しかしながら、理念上はともかくも、災害時の保険であること、また、実質上は労働者がその費用を負担しているという点では労災保険も年金保険も異ならないので、著しい格差の存在は是認できるものではなからう。

このような問題を解決するための1つの有効な案は、労災保険を社会保険体系の中に統合することであろう。統合を行った上で同一の傷病に対しては同一の算定基準に基づく給付を行うのである。そして、前にも述べたように保険料は労使で折半する。もちろん、その際には業種間で再分配が生じないように、

保険料率を労働者が従事している事業の種類に応じて異なるようにすべきであるし、経過措置として、現時点で給付を受けている人の給付水準は保全すべきでもあろう。他にも様々な条件は必要であるが、将来的には統合化を推進するのが望ましいと筆者は考えている。

最後に民営化の問題について触れておきたい。民営化という場合には、2つの次元がある。第1は、保険の加入を自由にさせて、すべてを民間にまかせるというものであり、第2は、加入は政府によって強制するが、資金の運用は民営化するというものである。第1の「完全民営化論」は、逆選択やモラルハザードの問題に対処できないので、むずかしいと思われる。より現実的な案は資金の運用を民間に任せるというものであろう。運用を民営化すれば、より効率的な運用が可能になると考えられる。今後の重要な検討課題であろう。

¹ より詳しい検討は、拙論「労災保険の課題～経済学の視点から～」『雇用政策の経済分析（仮題）』（猪木武徳・大竹文雄編、東京大学出版会、近刊所収）で行っている。また、この小論では紙幅の有効活用のために、参考文献を省略させていただいたことをご了承いただきたい。

² 前掲拙論では、保険料の負担についてのロジックをより綿密に検討している。

³ ただし、実際に事業ごとに適用される保険率は、基準保険率とは異なる場合がある。というのも、事業の種類が同じであっても、業務災害が比較的多い事業と少ない事業とで同じ保険率を適用するのは公平ではないという判断から、中規模以上の事業については、個々の事業ごとに収支率に応じて、基準保険率から一定の範囲で実際の保険率を上げ下げするからである。これをメリット制という。また、メリット制の意図としては事業主の災害防止努力を促進するという狙いもある。

⁴ 前掲拙稿では、統計的な手法を用いることで、次のような事実を見出している。1989年から95年にかけて、労災発生率の下落率が大きい業種ほど、その保険率は低下した。同時に、労災発

生率の下落が同じ程度でも、1989年における保険率が高い業種ほど、その保険率は下落した。この事実は、本稿の推測を裏付けるものである。また、このことは業種間の負担の公平が保たれていないという本稿の議論をサポートしている。

〔筆者は中部産政研研究員〕

著者紹介

太田 聡一（おおた そういち）

〔略 歴〕

昭和39年 岡山県生まれ
昭和62年 京都大学経済学部卒業
京都大学大学院経済学研究科博士
後期課程単位取得満期退学
ロンドン大学ロンドン・スクール
・オブ・エコノミクス Ph. D
平成6年 名古屋大学経済学部助手
平成8年 同 講師
平成10年 同 助教授
平成12年 名古屋大学大学院経済学研究科助
教授
現在に至る
愛知淑徳大学大学院現代社会研究
科講師を兼任

〔主な論文〕

「賃金孝蔵と景気循環及び経済成長」（共著）

『日本労働研究雑誌』No.377 平成3年

「日本の産業間賃金格差」（共著）橘木俊詔編

『査定・昇進・賃金決定』有斐閣 平成4年

「非対称情報下における昇進モデルと

「日本的」昇進慣行」

『日本経済研究』No.30 平成7年

「日本における地域間労働移動と賃金カーブ」

（共著）『日本経済研究』No.32 平成8年

「就業と失業—その連関と新しい視点」（共著）

『日本労働研究雑誌』No.466 平成11年

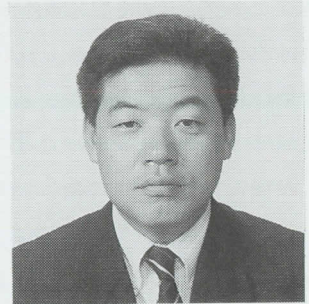
「景気循環と転職行動—1965～94—」中村二郎

中村恵『変化する労働市場と雇用制度』

日本評論社 平成11年



モラルハザードを防止する ちょっとした経営のヒント



株式会社東海総合研究所

経営コンサルティング部

チーフコンサルタント 酒 井 英 之

1. 頻発するモラルハザード

モラルハザードは「倫理の欠如」と訳される。簡単に言うと「あるべき姿と違う」「無責任だ」「反社会的」「不透明」となる。

この言葉が頻繁に聞かれるようになったのは、そごうが民事再生法を申請したときからだ。倒産しそうな民間企業の救済に血税を充当するのは「モラルハザードではないか？」と国民が反発したからである。

以後、雪印乳業の食中毒事件や三菱自動車のリコール隠し事件などにもこの言葉は使われた。また昨年来発生したJCOの放射能漏れ事故や警察官の不祥事などもモラルハザードが原因である。

なぜこれほどまでに日本人のモラルはほころびを見せるのか。ここでは企業経営におけるモラルハザードの発生要因とその防止法について考えてみたいと思う。

2. 勝利のサイクルとモラルハザード

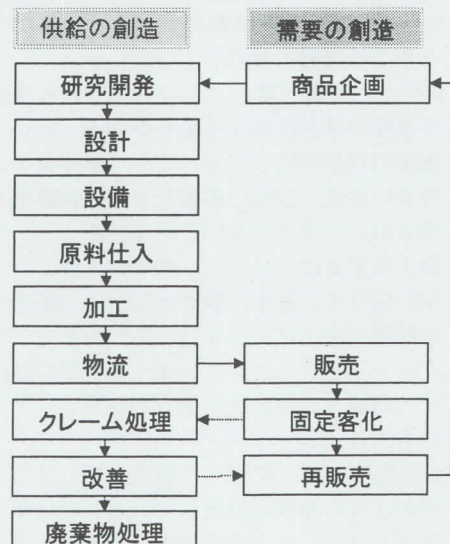
図表1は製造業におけるビジネスのサイクルである。向かって左側の「供給の創造」は、

商品が設計されてから生産・出荷される過程を表している。一方、右側の「需要の創造」は市場に商品を提案して顧客を育て、次の商品企画の芽を摘み取る流れを表している。このサイクルが順調に回転することがビジネスの基本である。

当社ではこのサイクルを「勝利のサイク

図表1 勝利のサイクル

このサイクルを回すには社内共通の価値観



ル」と読んでいる。このサイクルが早く、かつスムーズに回っている企業は競争力がある。逆に、サイクルのどこかで断絶していれば市場対応が遅れ、競争力を失う。以下は断絶が見られる主な箇所である。

①「販売 → 固定客」

一度売った顧客を固定客に育てられない

②「再販売 → 商品企画」

顧客の声を次の商品企画に活かさない

③「研究開発 → 設計」

新しい事業に果敢にチャレンジできていない

④「設備 → 材料仕入 → 加工 → 物流」

マニュアル主体で活力溢れる取り組みができていない

これらの断絶の多くは、全体利益より部門エゴ、自分都合を優先するために起こる。原因は組織志向を失ったモラルハザードである。

内面的な問題はつい見落としがちである。そのため気が付いたときには、できている会社とできていない会社の差は取り返しがつかないほどに広がっていることになる。

そこでそれぞれの断絶に見られるモラルハザードを確かめてみよう。

3. 断絶を招くモラルハザード

①「販売 → 固定客」のモラルハザード

固定客の育成は、一度売ったお客様を自社のファンにすることだ。この重要性はどの企業も認識していて、「お客様第一主義」を標榜する企業は多い。

ところが、それがお題目になってしまっている企業が少なくない。そごうの山田社長の言葉を思い出していただきたい。自主再建を断念したときの会見で、彼は7月の売上高が前年比15%もダウンしたことについて「考えもしなかった」と語っている。

債権放棄、公的資金の導入などの再建への枠組みが、消費者の不信感を高め、不買行動に発展した。「考えもしなかった」とは「こういうことをすればお客様が何と思うか」ということが同社の意思決定において何も考慮されていなかったことを意味している。

「お客様第一主義」ならば、何よりも「お客様に支持されるかどうか」を意思決定の判断基準とするべきである。お客様から支持される事業は、株主からも支持されるはずである。

②「再販売 → 商品企画」のモラルハザード

お客さまの意見・苦情をヒントに現在の商品を改良改善したり、新規事業を興すことは企業の発展に不可欠である。

ところが現場から上がってくる声がいつの間にか消えてしまう。まず営業自身が伝えない。クレーム情報を伝えれば自分が叱られるからだ。次に上司が伝えない。上に伝えれば自分の立場が危うくなるため握りつぶしてしまうのだ。改善策の場合は嫉妬で潰されたり、誰かの手柄にすり替わることもある。

こうするうちに「叱られるから伝えない」、「伝わらないなら最初から考えない」ことが当たり前になる。

考えてみれば、企業では自分の意見を求められる機会よりも「余計なことは一切言うな」と言われる機会の方が多い。こんな風土では画期的な新商品は生まれるはずがない。三菱自動車の20年に及ぶリコール隠しは同社の信用を失墜させたが、それ以上に本来持っていたはずの活力を失ったはずである。

③「研究開発 → 設計」のモラルハザード
商品のリニューアルや新事業がスタートできるかどうか。その鍵は、「設計部門（事業部）が新たな企画案に YES というかどうか」にかかっている。

特にかつて偉業を成し、今もその威光を笠に着る人がキーマンの場合はやっかいだ。勘と度胸で危ない橋を渡り、今の地位を得た人は何よりも自分の「勘」を大切にする。その上、エース的な地位を維持するための保身の心理も働く。結局、リニューアルや新事業に取り組むかどうか、その人の「勘」と「保身」を基準にして決まるのである。

勘と保身で意思決定すれば、「なぜ NG か」を提案者に説明することができない。よって意思決定は非公開となる。下の者や他部門へは具体的な説明はなく、「とにかく上が決めたことだから」ですべて押し通すことになる。こうしてピラミッド型の支配構造と、特定情報を持つ集団＝派閥が生まれる。

こうした不透明な環境で一旗揚げようとするれば、正面から提案するよりも裏から取り入る方が早い。役員のエネルギーの大半が社長に取り入れるために費やされている企業は少なくない。現場感覚を失った組織から満足度の高い商品が生まれるはずがない。

④「設備 → 材料仕入 → 加工 → 物流」（生産現場）のモラルハザード

工場では相次ぐコストダウン・納期短縮要請・人員削減など辛い状況が続いている。

これを場当たり的に対応すれば手抜きが発生し、大事故に至る。JCOの臨界汚染事件や、雪印の黄色ブドウ球菌事件などはマニュアルが守られていれば防げたはずの事故である。

マニュアルが無視されるのは、マニュアル通りに作業する必要性が分かっていないからだ。「なぜそうしなくてはならないのか？」「手抜きをすればどんな危険があるのか？」「そうすることによってどんなベネフィットが生まれるのか？」を作業者が正しく理解することがマニュアル教育の基本。それなのに「この通りにやれ」だけでは、作業員が勝手に「こっちの方が楽だし、まあいいか」と考えても不思議はない。

かつて職人と呼ばれた人が工場に多数いた。職人達は作業工程ひとつひとつにどんな意味があるか真剣に考えながら技能をマスターしたから自分に誇りを持っていた。

今日的な技能者に必要なのはこの「誇り」である。マニュアル通りにやらなくてはならない仕事でも「なぜそうなっているのか？」「この仕事は誰の役に立っているのか？」を考えることが、自分の誇りを持つ基本である。

4. モラルハザードを防ぐには

勝利のサイクルを破棄する4カ所のモラルハザードを見てきたが、ここでそれぞれの断絶ポイントにおける効果的な対応策を列記しよう。

①「販売 → 固定客」のモラルハザードを防止する

- 「お客様第一主義」を掲げる企業なら、自社にとってのお客さま第一主義がどんなものか詳細に書く。それを社員一人一人に理解させる。一度理解したら次からは「お客様第一主義」だけを掲げる。
- お客様に喜んで頂いた事例、叱られた事例を論文として募集し論文集にまとめ配

付する。インパクトを与えるために懸賞を付けても良い。読むと仕事の喜びが実感できる。

- ITを駆使し、お客様に頻繁に情報提供できる仕組みを開発する。またCランク先をBランクに、Bランク先をAランクに引き上げる経営アドバイスができるノウハウを確立する。

②「再販売 ←×▶商品企画」のモラルハザードを防止する

- クレームは企業にとって最重要情報だと認識させる。その上で「ミスは咎めないが報告しないことは咎める」と経営方針書に明記し徹底する。
- クレームが発生し経営危機に陥った経験があれば、苦い経験を毎年思い起こす機会を作る。「○○事件発生○周年」といった社内キャンペーンを行う。
- 営業の日報には自分は何を言ったかは書くが「お客様が何と言ったか」は書かないもの。そこでそれを書かざるを得ないようなフォーマットに改める（図表2）。
- お客様から直接経営層に苦情や改善提案が持ち込まれるような仕組みを整備する。お客様ハガキ、フリーダイヤルコールセンター、web上の相談窓口・掲示板など。

図表2 理想的な日報

お客様	あなたが提案した内容	お客様の反応	次回までにすること
A社			
B社			

③「研究開発 ←×▶設計」のモラルハザード

- リニューアルや新事業のアイデアの評価

基準を明確にする。

- 新規事業部門を社長直轄にし、立ち上げるまでの間、社内の様々な軋轢からガードする。
- 社内のあらゆる情報を公開する。公開ツールとしてはイントラネットの導入や、社内メールマガジンの配信など。また公開すべき経営指標とその評価基準を予め決めておいて、株主や関係機関はもちろん、社員にも公開する。
- 希望者には新事業のアイデアを経営会議の場で発表させる。時間を区切った上で「やれ」と支持したらそこから先のヒト・モノ・カネ・ノウハウの支援は限度を超えない範囲で行う。
- 執行役員制度を導入し、役員に務めて成果責任を求めるようにする。

④「設備 ←×▶材料仕入 ←×▶加工 ←×▶物流」（生産現場）のモラルハザード

- 現場で毎日書かせる日報を人事考課とリンクさせ、日々の積み重ねがその人の個人成績表そのものになるようにする。この場合、加点主義での評価を旨とする。
- マニュアル教育を行うときはなぜそのようにしなければならないか、その背景とそうしなかった場合に想定されるリスクの大きさを理解させる。
- トップが時折現場を回り、現場の意見を聞いたり現場を労うような言葉を掛ける。
- TPMやISO認証取得活動などは、中間管理者や若手の能力開発を主目的に行う。
- 一斉清掃日などを定期的に設け5Sを徹底する。

5. モラルを高めるために ビジョンを語る

モラルハザードの防止には監査制度が有効との見方があるが、それは間違いだ。

例えば、エスカレーターの左空けを思い出してみよう。誰もが左側を空けるように立つのは、急ぐ人に道を譲ろうというモラルが存在しているから、と一般には考えられている。しかし、このモラルは善意だけで成り立っているわけではない。そこには他の人の目が気になるので自分だけ破れないという組織帰属意識と自己防衛意識がある。

その証拠に他人の目を気にしない若者が左側に立ったとしよう。すると、たちまち次の人は当然のように2列となって並ぶ。これは、「悪いのは自分ではないのです。前の人なんです」という自己弁護のための理由が生まれるからである。

こう考えると、実はモラルハザードが起こる時というのは、モラルが欠落したその瞬間ではない。組織に帰属していたがために情性だけで維持されていたモラルの状態が、「モラルブレイカー」によって破られた瞬間ということになる。

社内監査制度は「モラルブレイカー」を摘発するだけの機能しかない。それよりも経営者にはモラル水準を高く維持しておくという使命が課せられているのだ。

勝利のサイクルをスムーズに回すには関係している全部門が、同じ企業使命を感じ、同じビジョンの実現に向かっていくことが不可欠である。全社が共通の夢を見、希望を持つことがモラルハザードの防止になる。ビジョンを何度も繰り返し語りながら、断絶のあり

そうな部分には地道な施策を展開していく。それが競争に勝ち残る秘訣である。

著者紹介

酒井 英之（さかい ひでゆき）

【略歴】

- 1963年 岐阜市生まれ。
1986年 慶應義塾大学経済学部卒業。ブラザー工業入社。新事業開発、新商品開発、営業部門を経験した。
1992年 株式会社東海総合研究所入社。得意分野は経営戦略、新事業開発、営業力開発、社内ベンチャー企業育成など。一部上場企業から数十人の中小企業までコンサルティング企業は200社以上。年間の講演日数は100日を超える。

【資格】 中小企業診断士（商業）

【主な近著】

『21世紀をリードする東海の企業55社の凄み』
(99年名古屋テレビ刊)

『元気！東海経済』 (97年 “)

『提案営業の極意』 (98年 東海総研刊)

『企画営業の極意』 (99年 “)

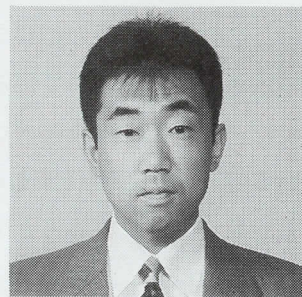
『新事業・新商品開発の極意』 (99年 “)

『この売り方に賭けろ！』 (99年 “)

ほか



メンタル・ヘルスケアの 推進について



中部産政研

主任研究員 服部 健司

〔現㈱デンソー工機部担当部員〕

1. はじめに

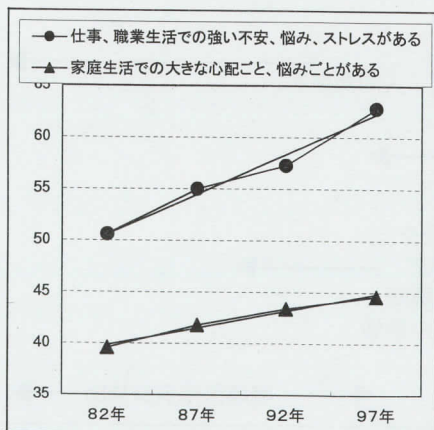
労働省が5年毎に実施している「労働者健康状況調査（平成9年調査，調査対象：約12,000事業所，約16,000人）」によると，普段の仕事で身体が「疲れる」労働者の割合は72.0%，神経が「疲れる」割合は74.5%であり，身体の疲れよりも精神の疲れを指摘する方が多い。また，仕事や職業生活で「強い不安，悩み，ストレスがある」とする労働者の割合は62.8%，家庭生活で「大きな心配ごと，悩みごとがある」とする労働者の割合は44.6%であり，過去からの推移を見てみると（下記グラフ1参照），家庭生活によるそれよりも，仕事や職業生活での「不安，悩み，ストレスがある」とする労働者の割合の上昇率の方が格段に高くなっている。

下のグラフ2は，中部産政研が実施したアンケート結果の一部を掲載したものである。（調査対象：製造業81社，2141名）

これを見ても，肉体的負担よりも，精神的負担の増加を指摘する声が圧倒的に多くなっている。

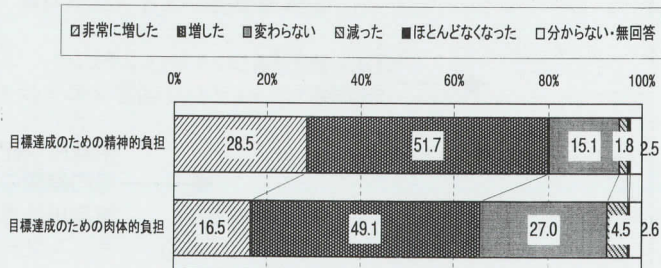
社会経済生産性本部メンタルヘルス研究所の報告によると，働く者の約10%の人々は心の健

グラフ1



グラフ2

問：現在の職場の状況や意識が過去(10年前)と比較して，どのように変わったとお考えですか。



康度が低下しており、カウンセラーや医師などの専門家のサポートを何らか必要としている状態にある。これは、延べ約1,300の上場企業などの事業所で働く人、延べ約130万人を対象に行った心の健康診断の結果であり、この調査によれば、仕事や職場に関することが多く問題として係わっているとしている。

また、某企業内の精神科クリニックの報告によれば、精神障害で治療または追跡管理を受けている者の割合は全従業員の0.5～0.7%と報告されており、従業員の200人に1人以上が精神科で治療を受けているとしている。

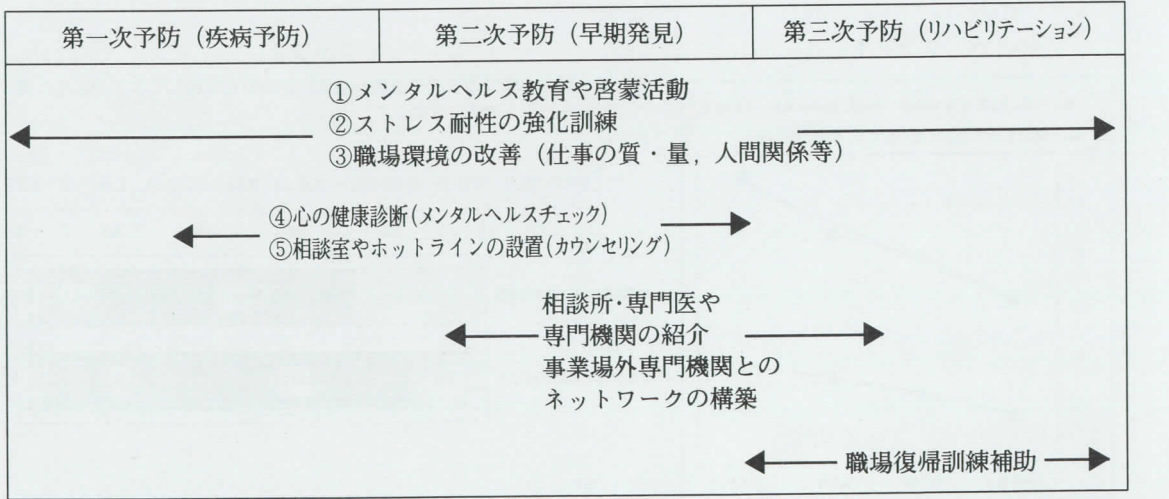
企業や職場は、技術革新、労働力の多様化、リストラ・雇用不安、人事雇用制度改革などによって、大きく変化しつつある。このような変化が、いわゆる「産業ストレス」を増大させ、精神不健康や職場不適応、心身症、うつ病などに発展していくケースが今後益々増えることが懸念されている。

2. メンタルヘルスとは

いわゆる精神保健 mental health とは、人間の精神的側面を対象とし、「精神的疾病ならびに種々の精神的健康の保持向上を目的とする」ことを一般的な定義としている。また、世界保健機構（WHO）は、その憲章の中で「健康とは、単に身体に病気がないとか、身体が弱くないとかいうだけでなく、身体的にも、精神的にも、社会的にも、完全に調和のとれた状態のことである」と提唱している。

企業におけるメンタルヘルス対策は、ストレスの軽減やストレス対処能力の向上によって精神的問題を防ごうとする「ストレス対策」、精神的な問題を持った人への相談や助言、対処を行う「メンタルヘルス相談」さらに精神的な問題を持った人が職場に復帰することを支援する「職場復帰」に区分される。これらは、それぞれ「第1次予防（疾病予防）」「第2次予防（早期発見）」「第3次予防（リハビリテーション）」と呼ばれることもある。

ここで強調したいことは、職場のメンタルヘルス活動というものは、心の病気をもつ人のみ



を対象とするのではなく、食欲がない、疲れやすい、イライラする、気持ちが晴れやかになれないなど、病気ではないけれども健康レベルを落としている人、ならびに比較的良好な健康状態を保っている人をも対象とするものであって、全ての人の「心の健康レベル」を向上させるための取り組みであるということである。そして、第3次予防は当然のものとして、病気にならない努力、もっと積極的に「心の健康状態」をより良い方向に持って行くことを重視する活動であるべきであるということである。そして、他人の問題ではなく、自分自身の問題として、全ての人が関心を持つことが必要とされている活動である。

主なメンタルヘルスケアは以下の通りである。

以下、①～⑤までの項目それぞれについて記載する。

①メンタルヘルス教育や啓蒙活動

企業のメンタルヘルスケアの推進を阻害する最大の要因は「心の問題」に対する無知や偏見である。経営トップを含めて、「心」に対して正しい知識を持ち、全員が「心の健康」に対して興味を持っていることが必要であり、そのためには、ありとあらゆる機会を通じて、メンタルヘルスに関する意識・興味・関心の喚起を図ることが望まれる。

各企業において様々な教育活動が盛んに行われている。しかしながらどんな教育もそれを受ける人達が「能力を開発しよう。この教育で自分自身を高めよう」という「心の状態」になっていないとどんな教育も無味乾燥的なものになってしまうだろうし、そういった心の状態になるためにはまず教育内容について興味を持っていることが絶対条件である。このあたりにも「心」の大切さが表れているし、関心を持つこと、興味を持たせることの大切さが現われているように思う。

本年8月初め、労働省から「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」が出された。そのメンタルヘルスケアに対する基本的な考え方の中で、「心の健康づくりは、労働者自身が、ストレスに気づき、これに対処すること（セルフケア）の必要性を認識することが重要である。」としており、労働者自身による「セルフケア」として、労働者への教育研修及び情報提供によって「心の健康」に関する理解の普及を図ること、また、セルフケアへの支援として、労働者が上司や専門家に対して相談することができる体制の整備、ストレスに関する調査やセルフチェックを行う機会の提供を事業者に求めている。

また、労働者に対して教育研修すべき事項について、①ストレス及びメンタルヘルスケアに関する基礎知識 ②セルフケアの重要性及び心の健康問題に対する正しい態度 ③ストレスへの気づき方 ④ストレスの予防、軽減及びストレスへの対処の方法 ⑤自発的な相談の有用性 ⑥事業場内の相談先及び事業外資源に関する情報 ⑦メンタルヘルスケアに関する事業場の方針、以上七項目を定めているが、教育研修すべきより具体的内容について下記の事項を提案したい。

＜教育啓蒙すべき具体的内容＞

・同じ刺激（ストレッサー）に対しても、個人によってその受け止め方には差があること

- ・ ストレスには良いストレスと悪いストレスが存在し、良いストレスは能力を最大限に発揮させるのに有用であるのに対し、悪いストレスは心身症などの精神疾患やあらゆる身体疾患を引き起こす要因となりうること（下記参考参照）
- ・ 自分の性格傾向や態度がストレスに対してどのような固有の反応を示すのか、そしてそのストレスが自分の健康状態へどう影響を与えるかのを認識することの必要性
- ・ 心の病の問題は特別な人になるものではなく、誰しもがなる可能性のある問題であること
- ・ メンタルな問題を病気の問題としてのみ意識するのではなく、他人の問題としてではなく、自分自身の問題として、すべての人が関心を持つべきであること
- ・ 基本的には自助努力（セルフケア）に依存せねばならないが、そのためにもストレス耐性を強化することが必要であること
- ・ 能力の発揮において、精神状態（気持ち・気分・感情）、心の安定は必要不可欠であること
- ・ 相談することによって問題が解決することが多いという事実、その際に、プライバシーは完全に保護されること

また、教育・啓蒙活動時には、精神分裂症とか躁鬱病とはなどという専門的な話から入るのではなく、睡眠障害、食欲不振、思考障害、気力減退などの神経症の話や、円形脱毛、潰瘍、喘息、高血圧、偏頭痛、冷え性や肩こりなどの心身症の話から入るなどして、身近な自分自身の問題、家族、友人・知人の問題として、興味を喚起させうる話題から入ることに留意すべきである。

すべての対策は従業員全員が心の健康に興味・関心を持って初めて機能する。メンタルヘルス対策の第一歩は全従業員に対し、「心の健康」に対しての興味・関心を持たせることである。

《参考》：職業性ストレスの健康への影響（メンタルヘルス事典より抜粋）

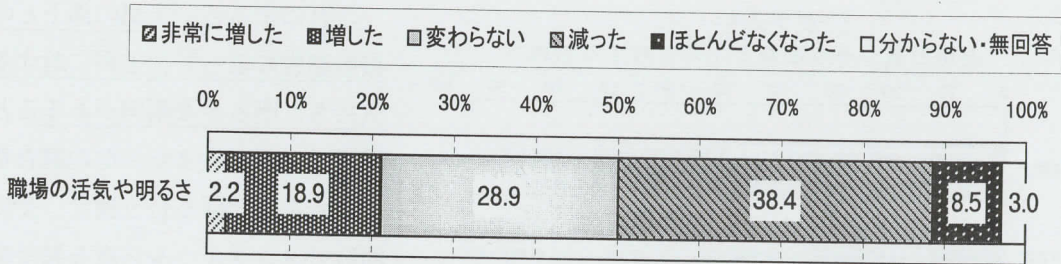
区 分	疾患名など	職業性ストレスによって受ける影響
循環器疾患	虚血性心疾患	・ 1.3倍～4倍（職場の支援の低さが加わると2～7倍）
	血 圧	・ 平均で仕事上の収縮期血圧が7 mmHg、拡張期血圧が4 mmHg 増加する
	その他	・ 中性脂肪、血清総コレステロール、HbA1c が増加する ・ 血液凝固が亢進する
精神疾患	精神科受診率	・ 1.4～2.3倍
	うつ病	・ 5倍（職場の人間関係）、14倍（仕事の不適応）
筋骨格系疾患	主に腰痛（上肢、頸部痛も）	・ 仕事の要求度および仕事のコントロールが影響する
事 故	仕事上の事故	・ 1.8倍（仕事上のストレスフルな出来事） ・ 2.5～2.7倍（職場の支援の低さ）
	交通事故	・ 1.5倍
その他	医師受診率	・ 1.5～2倍（医療費換算で被保険者1名あたり年間2～4万円）
	疾病休業	・ 1.4～2倍（賃金換算で労働者1名あたり年間0.6～1.2万円）
	その他	・ 免疫機能の低下、胃腸疾患や自殺率が増加するなどの報告もある

②ストレス耐性の強化訓練

下のグラフ3は前述の中部産政研が実施した、アンケート結果の一部を示したものである。
これによると、全体の半数近くの人が過去と比較して、職場に明るさや活気がなくなったと

グラフ 3

問：現在の職場の状況や意識が過去(10年前)と比較して、どのように変わったとお考えですか。



している。誰しもが、「職場は明るくて楽しい方がいい」と思っているに違いない。もちろん、経営トップもそう思っているに違いない。そのために管理監督職にコミュニケーションの重要性や具体的なコミュニケーション論・人間関係論について教育している企業も多い。しかしながら、そういった教育によって、本当に職場のコミュニケーションや人間関係が良くなっているとは思えない。仕事、職場、同僚や上司に対して、ある程度好感を持っていて、なお且つ、自分の気分や気持ち（心の状態）が良好であれば、自然とコミュニケーションは図れるし、人間関係も良いものが築けるのではないだろうか。

人間関係論の前に相手を受け入れる気持ちが重要であり、この気持ちには「心の安定」が必要不可欠である。では「心の安定」を図るためにはどうすればよいのだろうか。その方法論として、まず第一に内外からのあらゆる刺激・ストレスを遮断する。第二にどんな刺激にたいしても完全に抑えこんで表面に現われないようにする。そして第三に刺激・ストレスに対して、それをソフトに受け止め結果的に心の安定を乱さないように訓練する。この3つが考えられる。第一の策は生きている限りは不可能である。第二の策はそのうち絶えられなくなり、それこそ病気になってしまうだろう。残されたのは第三の道すなわち、「心の安定」を図る、「ストレス耐性」を強化する訓練をすることである。

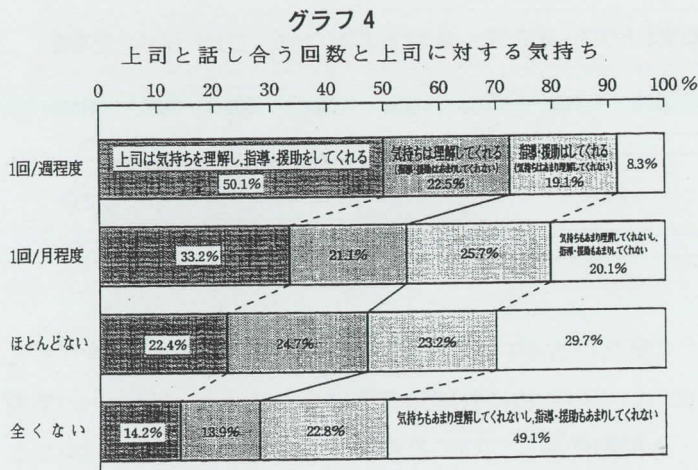
心身の健康、特に精神面での健康は自助努力が基本である。しかしながら、活力不足、職場不適應、職場の人間関係問題、高血圧や潰瘍などの心身症、ノイローゼの発生など、組織の中で起こっている様々な病理現象は、働く人の「心」が不安定で乱れていることが原因である。したがって、「心」を安定的に保つ訓練を全従業員に行うことによって、精神的適応が良好になり、前述のような非常に多くの問題が解決し、生き生きとした、明るい職場づくりが可能となるに違いない。

③職場環境の改善（仕事の質・量、人間関係等）

前述の指針では、管理監督者による「ラインによるケア」として、管理監督者に対し、仕事の質・量、職場の人間関係を含めた職場環境等の評価、問題点の把握とそれに対する個々の労働者への配慮を求めている。職場環境等の改善は、管理監督者の人間関係調整能力の向上など

様々な観点から行う必要があるとしている。

下のグラフ 4 は某企業の心の健康診断結果を分析したものの一部である。



これによると、上司の部下との接触頻度によって、上司に対する気持ちに明らかな相関があることが認められる。また、他の調査報告でも上司と話し合う機会、その回数でメンタルヘルス度を見た場合、回数が多いほうが、健康度が上であるとしている。物理的な接触回数よりも実際により関係ができていくか否かということもさら

に重要である。いずれにしても、仕事の量と質、職場の人間関係は「産業ストレス」の3大要因であると言われており、産業ストレスの軽減に対して、管理監督職の役割は非常に大きい。

また、指針の中で、管理監督者への教育研修の項目として、前述の一般労働者への教育研修項目に付加して、職場でメンタルヘルスケアを行う意義や労働者からの相談の方法（話の聴き方、情報提供及び助言の方法など）などが挙げられている。ここで注目すべき点は「話の聴き方」であって「話の聞き方」とはなっていないという点である。常に部下に対して人間的関心を持って接することができれば、部下の変調にいち早く気づくことができる。そして、部下の心の状態に気を配りながら、話を聴くときはリスニング・マインドを持つことが求められる。

リスニングマインドとは何か。下記の2パターンの会話を見ていただきたい。

声かけの仕方その1	声かけの仕方その2 (リスニングマインド)
上司：どうしたんだい、元気がないねえ 部下：いえ、別に…… 上司：何かあったの 部下：いえ、別に何もありません。 上司：何もなかったら少しは元気をだしなよ 部下：はい。すみません 上司：仕事が終わってから一杯やるか？ おごるよ。 部下：すみません、疲れますから 上司：何で疲れているの？ 部下：いろいろありまして 上司：何かあったの？ 部下：いいんです、別に 上司：疲れているのは君だけじゃないんだからね 部下：すみません 上司：何か言いたいことがあるならいいなよ、相談にのるから 部下：特別ありません、失礼します。 上司：……（何考えているんだ。全く……）	上司：どうしたんだい、元気がないねえ 部下：いえ、別に…… 上司：何かあったの 部下：いえ、別に何もありません。 上司：あんまり言いたくない？ 部下：ええ、まあ…… 上司：何となく最近の君の様子が気になってね 部下：ありがとうございます。 上司：もし私でよければ話を聞かせてくれたらありがたいんだけど 部下：…ええ…… 上司：話づらそうだね…、ここだけの話にするけど…… 部下：課長には言いづらいんですが…私、仕事をやめたんです。 上司：やめたい？ 部下：仕事がおもしろくないんです。 上司：おもしろくない？ 部下：はい、なんかこの仕事いつまでやっていけるのかって… 上司：やりがいが感じられないんだ… 部下：そうなんです。

人は皆、言いたい、伝えたい、聴いてもらいたいことがあり、そして、理解してもらいたいのである。リスニングマインドとは、相手のことを真剣に考え、相手の言うことに耳を傾け、相手の立場になって話を聴こうとする姿勢を持つということではないだろうか。相手の気持ちを親身になって聴く姿勢・態度を持つことはメンタルヘルスを支えるコミュニケーションの基本である。「悩みや不満は話を聴いてもらうだけでそのほとんどは解消または軽減される」ということは専門家達の一致した意見である。

人のサポートが得られるかどうかは免疫作用にも大きな影響があると言われている。メンタルヘルスにとって好ましい人間的環境とは何か。それには、人間的なふれあいが感じられる職場の雰囲気があるとか、相互に支え助け合うことが日常、自然に行われている職場であるとか、人と人とが協力して、ある仕事を成し遂げる喜びを共に感じられるチームワークがあるとか、などをあげることができる。

次ページのデータは中部産政研が実施した、アンケート分析結果の一部である。

これによると、チャレンジ精神溢れる前向きな姿勢を保持している人は、精神的・肉体的負担は他の人と同様に増えたと感じているが、精神的・肉体的余裕はさほど減ったとは感じていない。そしてなによりの特徴は、職場が明るく活気があり、チームワークを大切にしているという点である。「チームワーク」という良好な人間関係、人のサポートが、労働者のストレスを軽減させ、より積極的な姿勢を保持させうると言えよう。

④心の健康診断（メンタルヘルスチェック）

身体健康診断は多くの企業で実施されているが、心の健康診断となるとその実施率はぐっと低下する。その理由としては、高額な費用、専門家の不在、心の健康度に対する定量的評価の困難さ、心の健康に対する認識の低さなどが挙げられる。一部身体健康診断と併せて、問診によるメンタルヘルスチェックを実施している企業もあるが、本格的な心の健康診断にはそれなりの専門的な知識・経験が必要であり、すべての企業でそういった専門家による心の健康診断が行われている訳ではない。

前述の指針の中でも、事業場内産業健康スタッフ等によるストレスに関する調査票等を用いた職場環境等の評価を求めているが、心の健康に関する調査票の作成は、心の問題特性のため、非常に難しいと言わざるを得ない。もちろん外部の調査機関をもって実施することは可能であるが、いずれにしても多額の費用を必要とする。むしろ、前述のような①メンタルヘルス教育や啓蒙活動、②ストレス耐性の強化訓練、③職場環境の改善（仕事の質・量、人間関係等）が十分に行われれば、絶対に必要であるとは言い切れないかもしれない、しかしながら、心の健康診断の実施は、1.現在の心の健康状態がどのレベルにあるのか把握できる。2.心の健康への理解が深まり、心の健康の大切さを認識する機会が得られる。また、個人の健康度のフィードバックだけでなく、組織の健康度等も把握が可能であり、有用な情報が得られることは間違いない。是非導入を検討して頂きたいひとつの施策であることは間違いないだろう。

データ

問：下の各事項について、過去と比較してどうなったとお考えですか。

- ・仕事に対する前向きな姿勢（チャレンジマインド）
- ・職場の活気や明るさ
- ・仕事をする上での肉体的な余裕
- ・仕事をする上での精神的な余裕
- ・目標達成のための肉体的負担

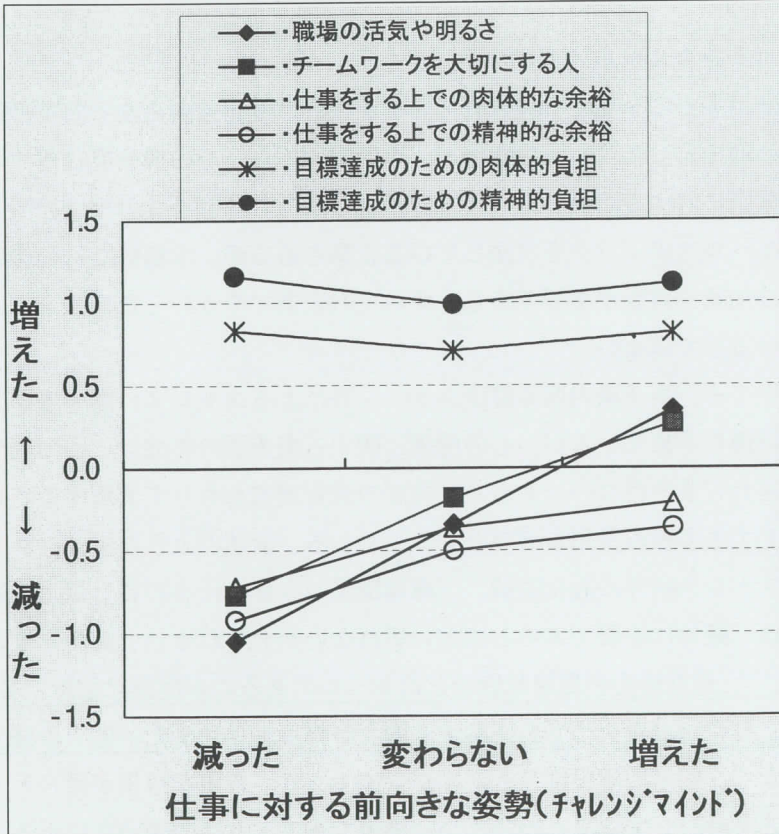
【選択肢】

1. 非常に増した 2. 増した 3. 変わらない 4. 減った 5. ほとんどなくなった

仕事に対する前向きな姿勢（チャレンジマインド）とのクロス分析・相関分析を実施

チャレンジマインドが過去と比較して、減った・変わらない・増えたと解答した方毎に層別し、各設問の解答をクロス、それぞれの項目について、非常に増した2点、増した1点、変わらないを0点、減ったを－1点、ほとんどなくなったを－2点とし、加重平均を算出。

	前向きな姿勢・チャレンジマインド		
	減った	変わらない	増えた
・職場の活気や明るさ	－1.05	－0.34	0.35
・チームワークを大切にする人	－0.77	－0.18	0.27
・仕事をする上での肉体的な余裕	－0.72	－0.36	－0.21
・仕事をする上での精神的な余裕	－0.92	－0.50	－0.36
・目標達成のための肉体的負担	0.83	0.71	0.82
・目標達成のための精神的負担	1.16	0.99	1.12



⑤相談室やホットラインの設置（カウンセリング）

カウンセラー制度を導入した企業でも、利用者が少ないといって中止してしまう企業もあるが、相談者が少ないのは、問題が少ないためではなく、カウンセリングを受ける必要性の自覚がない、必要なタイミングが分からないと同時にプライバシーの関係で相談しにくいということが大きな理由ではないだろうか。企業内にカウンセリングを受けることに対する偏見が蔓延していれば、抵抗感はあるであろう。前述のように「心の問題」に対する偏見や認識不足を一掃しておくことが必須である。

カウンセリングはメンタルヘルスケアにおいて極めて有効である。しかし、相談室やホットラインの設置にはやはり高額なコストが発生することも事実である。特に、金銭的余裕のない中小企業においては、指針が示すように事業外の専門機関、公的機関を上手く利用しながら対応すべきである。一定地域の中小企業が集まって、外部相談機関と提携している例もある。また、電機連合は「心の健康相談センター（愛称：ハートフルセンター）」を99年初に設置しているが、労働組合連合の活動としては極めて有用で、理に適った活動である。他産別組織においても同様のシステムの導入を検討いただきたい。

3. メンタルヘルスケア推進のポイント

メンタルヘルスケアの実施に当たっては、当然経営トップの理解が必要であり、トップの主導のもとに展開されることが望ましい。今回の指針の策定は企業にメンタルヘルスケアを推進させる動機づけにはなりうる。また、最近、業務による心理的負荷を原因として精神障害を発病あるいは自殺したとして、労災請求が行われる事案が増加していたり、企業側に労働者の健康や安全に対する配慮が欠けていた場合には、安全配慮義務違反として民事訴訟で遺族が勝訴する事例も出てきており、産業ストレスに対する企業の対応が問題にはなっている。しかしながら、企業として、メンタルヘルスケアが生産性向上策として捉えられ、職場の活性化に有効であるという認識に立つ必要がある。大企業を中心として、すでに各種のメンタルヘルスケアに取り組んでいる企業も多い。しかしながら、これまでは、メンタルヘルスケアを企業内福利厚生といった観点や、社会的責任としてといった観点から取り組まれていたのではないだろうか。また、メンタルヘルスケアの体制だけは整っていたとしても、それに対する従業員の認知度は低いのではないかとと思われる。米国ではEAP（Employee Assistance Program）が広く普及しており、経済的効果も実証されている。しかしながら、日本においては、企業風土、人間的資質または、保険制度や人事制度の違いなどから、米国のシステムをそのまま流用しても、その経済的効果は疑問視せざるを得ない。しかしながら、メンタルヘルスケアは生産性向上策の重要な一部であることは変わらない。職場の人間関係と生産量との関係は密接に結びついていると多くの調査研究は報告している。基本的には自助努力に依存すべきであるメンタルヘルスケアを企業も積極的にサポートすべきなのは、いくら自助努力といっても、労働者が健康を害することで、困るのは本人だけでなく、その家族、ひいては組織そのものが不利益を被

るからである。せっかく育てた有能な労働者があらゆるストレスによってその発揮能力が劇的に変化してしまつては、企業にとってもその損失は計り知れないということを十分に認識する必要があろう。

メンタルヘルスケアの推進を企業の方針として明確にうたい、積極的な活動がなされることを期待する。方針に盛り込むことによって、労働者の関心・興味の喚起にも有効なのではないだろうか。

仮に、経営トップ層が、メンタルヘルスケアに対する理解を示さないならば、労働組合がその必要性をトップに訴え続けることが必要である。組合活動はかつての「経済闘争中心」からいかに「心豊かに暮らすか」への転換期を迎えている現在、組合員の心の健康問題は今や避けては通れない、むしろ労働組合として、積極的に関与すべきというよりも、関与して当たり前とも言うべき最重点課題である。

4. 終わりに

心を大切にすることとは、従業員に甘えを作ることでも、弱者を救済することでも、企業の福祉団体化を図ることでもない。メンタルヘルスケアは生産性向上策であり、企業体質の強化策である。

メンタルヘルス、心の健康についての正しい意義や考え方を、あらゆる機会をとらえて全従業員へ訴え、「心の健康」に対する関心・興味を喚起させ、職場の隅々にまでメンタルヘルスを染み渡らせ、メンタルヘルスが重視される働き易い職場風土を築きあげることが、今後さら
に厳しさを増す競争社会を勝ち抜くキーポイントになるのではないだろうか。

参考文献

- 久保田浩也著「メンタル・ヘルス職場活性化の決め手」生産性出版 1985年
小此木啓吾著「メンタルヘルスのすすめ」新潮社 1985年
岡村一成編「産業・組織心理学入門」福村出版 1994年
今井保次・国吉空著「メンタルヘルスのすすめ」生産性出版 1995年
白倉克之他編「職場のメンタルヘルス」南山堂 1997年
西川一廉・森下高治他著「21世紀の産業心理学」福村出版 1997年
安藤瑞夫編「新版産業心理学」有斐閣双書 1997年
中田輝夫著「職場のメンタルヘルス・サービス」新興医学出版 1997年
栗野菊雄著「職場のメンタルヘルス・ノート」医歯薬出版 1998年
高野良英著「実践職場のメンタルヘルス」岩崎学術出版 1999年
川人博・高橋祥友編著「サラリーマンの自殺」岩波ブックレットNo.493 1999年
上里一郎他監修「メンタルヘルス事典」同朋舎 2000年
労働省労働基準局安全衛生部編「職場における心の健康づくり」(財)産業医学振興財団 1992年
労働大臣官房政策調査部編「企業における健康対策の実態」労務行政研究所 1998年
(財)中部産業労働政策研究会季刊誌「産政研No.37」1998年
(財)産業医学振興財団「産業医学ジャーナル Vol. 21 No.6」1998年
「労政時報第3442号 (00.4.28)」(財)労務行政研究所2000年
(財)産業医学振興財団「産業医学ジャーナル Vol.23 第23巻」第3号 2000年



「私の青空」にみる — 別れた父の子育て責任 —



金城学院大学現代文化学部
教授 杉本貴代栄

〈養育費を払わない父親たち〉

NHK朝の連続テレビドラマ「私の青空」が、9月末で半年間の放映を終了した。未婚の母を主人公としたドラマで、NHKとしては初めての試みがおおいに話題になったドラマであった。未婚の母となったなずなは、父が許してくれないためにふる里の青森県を後にして、東京の築地で母子二人の生活を始める。なずなは小学校の給食の調理の仕事に就き、息子の太陽も小学1年生となり、何とか生活が軌道に乗った時に、太陽の父である健人に偶然めぐり会う。ボクサーになるという夢を捨てきれなかった健人は、結婚式の当日になずなを捨てて、ボクサーになることを理解してくれる千代子と駆け落ちしたのだった。子どもが生まれていたことを知って驚いた健人は、父として太陽への責任をどう果たすべきか悩む。

× × ×

厚生省の「全国母子世帯等調査結果の概要」によると、全国の母子世帯の総数は約79万世帯。うち20万世帯弱だけが「死別」によ

る母子世帯であり、残りは「生別」—離婚・未婚による母子世帯である。これらの「生別」母子世帯は、子どもの父とどのような関わりを持っているのだろうか。別れた父たちは、養育費を支払う等の経済的な援助を行っているのだろうか。後述するようにアメリカのシングルファーザー（別居の父）たちが別れた後も子どもたちと関わるが多い（関わりをええない）ことと異なると、日本ではその関係は極めて希薄である。前述の厚生省の調査によると、「養育費を受けたことがある」母子世帯の母が16.4%、「現在、養育費を受けている」が14.9%、「受けたことがない」と答えた人が68.7%。つまり、一度も養育費を払ったことがない父が約7割いる。「養育費を支払う」ということが社会的な合意とされてはおらず、むしろ妻が養育費を要求しないことを条件にして離婚が成立したり、子どもとの面会交渉を避けるために養育費を受け取らない等の事情もあるようである。最近になってようやく、別居の父にも養育責任があり、養育費を支払う義務があるという観点から、養育費徴収に関する議論がされるよ

うになったものの、未だ一部の議論でしかない。協議離婚の場合に養育費支払いの取り決めに明記した公正証書を作成すること等、養育費支払いシステムの具体的な整備が主張され始めたばかりである（「養育費不払いなぜ許すのか」『AERA』2000年3月13日号、朝日新聞社）。

最近になり、別れた父の養育費の支払い義務が取り上げられるようになった理由はもう一つある。児童扶養手当の改正を契機とした議論である。1998年度の児童扶養手当の実施にあたっての改革案のなかに、増加する児童扶養手当の費用を削減する方法として、子の父から児童扶養手当相当分の養育費を徴収することが提案されたからである。ここにきて、別れた父からの養育費の支払いという私的な問題が、やっと社会的な関心事となったのである。

〈増加する児童扶養手当の総額〉

児童扶養手当とは、生別母子世帯を対象に行われる現金給付制度であり、父母の離婚等により父と生計を同じくしない18歳未満の児童（または20歳未満で一定の障害の状態にある児童）を養育している母に給付される。児童1人の場合、月額42,370円、児童2人の場合47,370円、3人以上は児童1人につき3,000円が加算される。所得制限は、受給者の前年の年収204万8千円未満（2人世帯）

（204万8千円以上300万円未満の場合は、一部支給となり上記支給額から14,020円が減額されて支給される）。1998年度末で、625,127人が受給している。生別母子世帯の約7割が受給していて、母子世帯を支える主たる経済的援助となっている。

児童扶養手当制度は、1959年に国民年金法

の実施に伴い、母子年金・母子福祉年金などの遺族年金が整備されたことに伴い、それらの対象にならない生別母子世帯に対する援助として1961年に制定された。当初はそれほど多くはなかった受給者は、1980年代に入って増加し、1985年には65万7千人とピークに達する。制度成立時には、生別によって母子世帯になったものは母子世帯全体の22%でしかなかったが、年を追うごとにその割合が高くなったからである。生別母子世帯が死別母子世帯を上回ったのが1978年であり、以後も増加し続ける生別母子世帯は、児童扶養手当制度を改革することへと向かわせたのだった。

1985年8月に行われた大きな改革とは、(1)新規受給者については10分の2を地方、10分の8を国が負担すること、(2)二段階の所得制限の導入、であった。この制度改革をめぐって母子世帯の母たち自身による反対運動が展開され、その後も活発に運動を続ける自助団体がつくられた。しかし改革の結果として、1985年以降の受給者は減少した。

それでも受給者は再び増加した。母子世帯が急増しているわけではないが、児童扶養手当を受給する母子世帯は毎年漸増するためである。1990年代後半になると、受給者は再び改革前の状態と同じになったため、1998年度の児童扶養手当の実施にあたって、その改革が再び議論的となった。1997度の支給総額が3100億円余りになったため、予算を削減することが目的であった。

1998年度の改革の論点は二点。ひとつは、支給額を減額する、または支給対象とする子どもの年齢を引き下げること。ふたつは、子の父から児童扶養手当相当分の養育費を徴収すること、である。結果として改革されたことは、全額支給される対象はこれまでと同じ

だが、減額支給となる年収の上限が407万8千円未満から300万円未満へと切り下げられた。これにより約7万世帯が受給できなくなり、約80億円の国庫負担が節約されることになった。子の父からの養育費の徴収は見送られたが、生別母子世帯の増加に従って、この提案は児童扶養手当を削減する有効な方法として今後も登場することになるだろう。

＜アメリカのシングルファーザー問題＞

公的費用の支出を抑えるために、別れた父に養育費の支払いを要求するこのような傾向は、アメリカのシングルファーザーをめぐる政策の進行と無関係ではないようだ。母子世帯が全世帯の17%を占めるアメリカでは、子どもの10人に4人は父親不在の家庭で育てられる。そして、増加した母子世帯の子どもとその母が、アメリカ最大の連邦の社会福祉プログラムであるAFDC（要扶養児童家庭扶助）を受給する1,400万人の大部分を占めている。つまり、「父親不在」の問題とは、アメリカの社会福祉政策に密接に関連する課題なのである。1990年代に入ると、社会福祉の課題はそのような不在の父親に向けられるようになった。不在の父から養育費を強制的に徴集する制度は、1975年に社会保障法のⅣ章に付け加えられことから始まったが、一層強力に施行されるようになったのである。

1990年代に入ってから議論的となり、1996年に成立した福祉改革法といわれる「個人責任と雇用機会法」は、このような考えを良く反映している。同法は、AFDCの受給を制限することを主たる目的としているのだが、AFDCのコストを抑える方法として私的扶養を強調し、子どもの父親から養育費を強制的に徴集することをより強力に施行した。離婚

したり、未婚であっても、父親には子どもを養育する責任があるわけで、その肩がわりをAFDCがすることはないということである。シングルファーザーを対象とした政策として、一つには養育費徴収をより強制的に進めること、二つ目には、養育費を支払えない低所得のシングルファーザーに対しての雇用プログラム等が施行された。シングルファーザーが児童養育の義務を果たすことにより、社会福祉受給者を減少する方向が明確に打ち出されたのである。

1990年代に入って強力に施行された児童養育費強制履行制度は、州によりそれぞれの方法で履行されているが、多くの州では、運転免許書、職業ライセンスにより居所を追跡すること、税金や失業保険から養育費を天引きすることが実施されている。雇用主は、新たに雇用した人を決められた期日以内に報告する義務を負う。児童養育費強制履行制度は、それを必要とする人なら誰でも利用することができる制度であるが、AFDCといった金銭援助プログラム、医療扶助、または連邦の養子縁組プログラムの受給者は、同制度を利用することを義務付けられる。AFDC受給者等は無料で、それ以外の人は利用料を支払う。州が父親から養育費を徴収し、徴収した養育費は、州と連邦とAFDC受給者（あるいは制度の利用者）とにより分配される。しかし、このような強制履行制度によってもAFDC受給家族の12%しか養育費を徴収できていない。この制度を有効に機能させるために、全国規模の法の整備と、州を超えた徴収システムの導入が検討されている。

＜期待される「多様な父親」論＞

このようなアメリカの状況は、私たちにい

くつかの教訓を与えてくれる。もちろん別居の父にも子どもを育てる責任があり、養育費を支払う義務がある。まずは、別れた父が養育費を支払うことについての社会的な合意が必要である。次いで、具体的な徴収方法を確立することも必要である。このような「合意」と「方法」によって、支払い能力が充分にあるのに支払わない父から養育費を受け取ることができるようになるだろう。子どもの養育責任を負うのは、子の母だけではないはずである。

しかし一方で、養育費をめぐる議論は「子育てコスト」だけを取り上げることになりがちである。別れた父の養育責任とは、養育費を支払うという経済的援助だけではないはずである。別れて暮らす子どもへの経済的責任以外の養育責任を果たすために、子どもとの関係を緊密に維持することも父親の責任であろう。つまり養育費の支払いとは、子育て援助とセットであるべきなのではないだろうか。父子の関係を緊密に保つことが養育費の支払いを進める、ということを明らかにした調査もいくつかある。別れた父が抱える問題は、養育費の支払いを含めながらも、より広く議論されるべきだろう。

ここ数年、父親の役割をめぐる議論が盛んである。「父親論」と呼べるような本も相次いで出版されている。このような背景には、社会構造や家族の変化にともなう家族機能や価値の変化があり、父親の役割があらためて問われたからである。家庭における「父親不在-存在感の希薄さ」が指摘されたりもした。しかし、このような「父親論」のほとんどは両親家族における父親の役割を論じていて、別れた父を含めた「多様な父親」は登場しない。しかし、今後増加するであろう別れた父

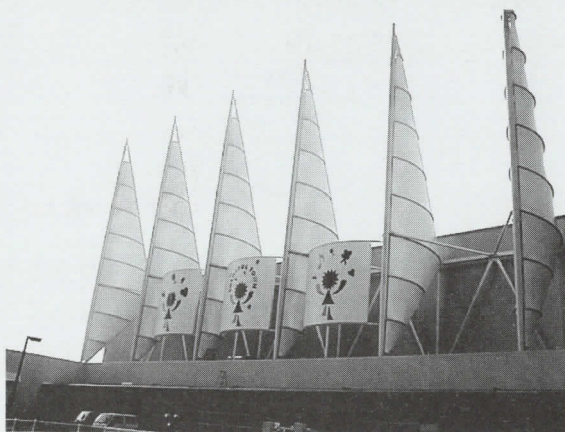
や父子家庭の父、再婚により出現する複雑な家庭の父もまた「父親論」の対象であり、担い手なのである。多様な父を視野に入れた「父親論」が議論される必要があるだろう。

× × ×

母子家庭の母と子であるなずなと太陽、別居の父である健人の3人は、3人一緒に暮らしたいとそれぞれが願っているのにもかかわらずその時期がちぐはぐで、いわば波長が合わない。私たちは一緒に暮らすべき時機を失ってしまった、となずなは結論する。一緒には暮らさないけれども、いつでも太陽を中心に行き来する、そんな形の暮らし方があっても良いとなずなは思う。なずなと太陽の生活は、給食の調理の仕事と氷屋でのアルバイトで、苦しいながら何とか安定している。児童扶養手当も受給している。太陽が行き来するようになってからは健人から養育費が送られてくるようになったが、なずなはそれには手をつけずに貯金している。管理栄養士になるために短大の社会人入学試験を受けたが失敗し、来年また再挑戦することが目標である。ボクサーを引退した健人はボクシングのトレーナーとして再出発することになった。一緒には暮らさないが、養育費を送り、父としての責任を果たすという。太陽は今までのようになずなと暮らすが、健人とはいつでも会えるようになった。将来は父のようにボクサーになりたいという。一緒に暮らさなくても、父は子育て責任をまっとうし、父と子はその絆を強く保っている、とまあ理想的な別れた父と子の関係が描かれてドラマは終了。こういう結論がNHKのドラマとしては期待できる最良の結果なのでしょう。

自動車の新しい販売戦略 ②

カラフルタウン岐阜—検討の背景と施設コンセプトについて—



1. はじめに

11月10日(金)、岐阜県羽島郡柳津町に自動車関連と異業種が融合した大型ショッピングセンター「カラフルタウン岐阜」がオープンします。同施設は約134,000㎡の広大な敷地の中に新車・中古車や用品・メンテナンス・カスタマイズなどのカーライフに関する店舗に加え、イトーヨーカドー、飲食・物販専門店、及びシネマコンプレックスなどのアミューズメント施設を併設したこれまでにないスタイルのショッピングセンターです。同施設はトヨタ初のオートモールであるということ、そして日本初の自動車関連業種と異業種が複合したショッピングセンターということで、各方面から高い注目を集めています。

2. オートモールとは…?

オートモールとは一体何か? 一般の方にはなじみの薄い言葉ですが、米国の調査機関「J Dパワー」によると以下のように定義づけられています。

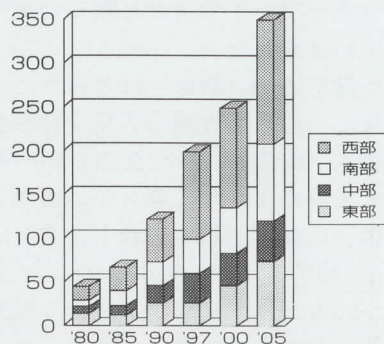
- ①複数の販売店(ブランド)が計画的に構成された自動車販売施設、もしくは
- ②同一エリアで共同販促活動を行っている販売店の集団

ここでのポイントは、日本の各地に見受けられる“ディーラー街”とは「計画的に構成され

た」という点で、また、「共同販促活動を行っている」という点で大きく異なるということです。

オートモールという業態は米国で誕生し、80年代以降、西部を中心に加速的に増加しています。(図1)そしてその施設の魅力から、商圈は数十キロにも及ぶ広範囲なものとなっています。

(図1) 米国オートモールの推移
(’00, ’05は予測値)



3. 日本におけるオートモールスタディ

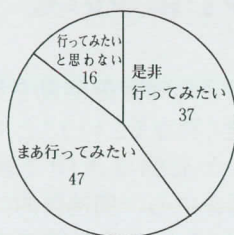
以上のように、米国(西部地区)では「車を買に行くのなら少しくらい遠くてもオートモール」というのが一般的になっている中、日本では中小規模の単独店舗が相変わらず主流となっています。

確かに米国と日本では「国土の広さ」や「登録制度」「大型店に対する規制(大店立地法)」の点で違いがあり、一概に米国で進展したから日本でも…と言えないかもしれません。しかし、以下の理由により、日本においてもオートモールが十分に成立し得ると考えました。

(1) お客様の購買行動の変化

バブル期以降の消費体験を踏まえ、お客様の購買行動は明らかに変化しています。モノに対しては「品質・価格」を求め、店舗に対しては「品揃えの豊富さ」「利便性」「快適

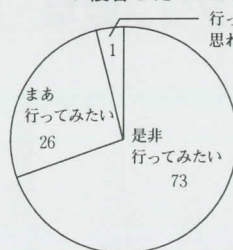
(図2) トヨタ系販売店が集合した
オートモールへの来場意向



(図3) オートモールに併設し
てほしい施設

飲食施設	59%
ショッピングセンター	58
アミューズメント	41
文化施設	9

(図4) オートモールとショッピングセンター
が複合したモールへの来場意向



いずれもトヨタ調査より

性」を求めるようになってきました。そして、他の小売業はいち早くそのトレンドを捉え、「大型化」「複合化」「エンタテインメント化」というキーワードで次々と新しい業態を生み出していきました。

一方で自動車店舗（新車）はというと、品揃えは少なく（最近大規模店も見受けられるがまだ少数）、用がないと行きにくい…そんな店舗が大多数のまま今に至っています。そのような中、自動車店舗も一般小売業と同様、「大型化」「複合化」「エンタテインメント化」が一つの方向性ではないかという仮説を立てました。また、その中でも特に「ショッピングセンターとの複合化」に着目したのです。その理由は、ショッピングセンターの高い集客力を背景に、これまでトヨタ系販売店が接触できていない45%のお客（トヨタ調査）との接触機会を創出する事に加え、お客様の日常の生活の中に車を深く絡めたいと考えたからです。

そして、上記仮説に基づき「オートモール受容性」に対するアンケートを実施したところ、想定通り「オートモール、特にショッピングセンターとの複合モール」に対する顧客ニーズが極めて高い事がわかりました。

(図2～4)

(2) 販売効率の向上、店舗コスト削減の必要性

日本の自動車市場も米国同様成熟期を迎え、右上がり市場から循環型市場に移行しています。そして、そのような環境下においても、

「高い販売効率を確保」し「経営を成り立たせる」ことが業界全体の大きな命題となっています。この命題に対しオートモールという視点で一つの解決策を見出そうとしました。その理由は以下の3点です。

- ①オートモール化(特に異業種との複合化)により、集客力が大幅にアップし販売効率の向上が期待できる
- ②共同販促や設備の共有化により店舗コストの削減が可能
- ③将来的にはオートモールを中心とした店舗ネットワークの見直し(周辺店舗の統廃合)により画期的なコスト削減が可能。

以上より、「自動車店舗の一つの方向性＝オートモール、特にショッピングセンターとの複合オートモール」という結論が導かれました。そして、当時、活用の方向性を探っていた豊田紡織岐阜工場遊休地で、岐阜県販売店の賛同の元、複合オートモールのトライアルを実施することになったのです。

また、プロジェクト推進にあたっては、オートモール部分だけでなく、ショッピングセンター全体にわたり、トヨタがイニシアチブを握り検討を進めて行きました。それは自動車店舗サイドから見た理想的な複合ショッピングセンターを研究・実現したいという意図からです。

4. カラフルタウン岐阜の概要

紙面が限られている為、ポイントだけ触れておきます。詳しくは是非、現地に足を運び

自らの目でご確認下さい。

①車に関する事はなんでも揃った施設（車の百貨店）

新車は、トヨタ系5社とダイハツ系1社が出店し、施設内で合計100台展示。中古車は400台展示と東海地区最大級。その他、モータースポーツ・キャンプカーから福祉車両まで揃ったカスタマイズショップや用品ショップが出店しています。

②幅広い層、幅広いニーズに対応した物販店（車購買層に対応したオールターゲット構成）

食料品からファッション・生活雑貨・家庭用品まで幅広い商品展開のイトーヨーカドーと個性的な専門店（話題のユニクロ、無印良品等）から構成されています。

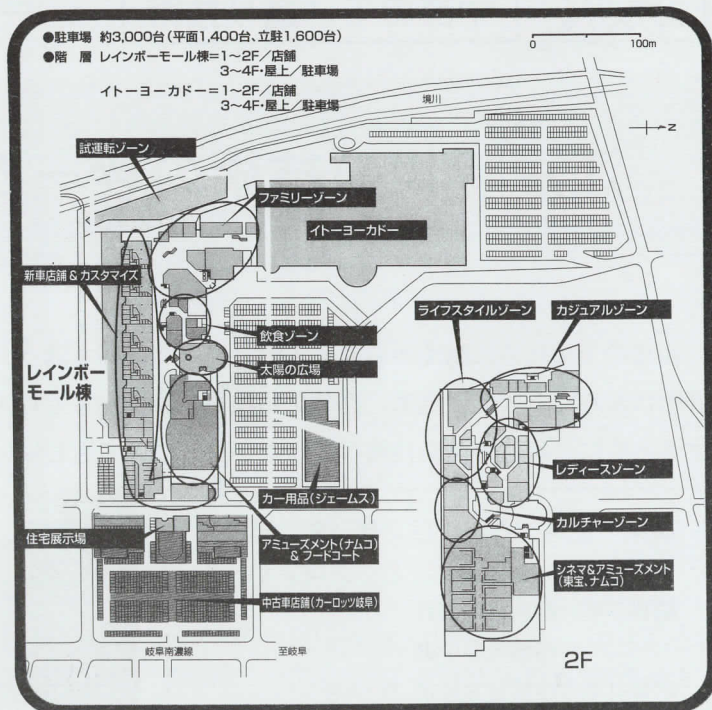
③「楽しい空間」「遊べる空間」のエンターテインメント

10スクリーンのシネマコンプレックス（東宝）と自動車をテーマとしたアトラクション（ナムコ）から構成されています。

カラフルタウン岐阜でイメージする光景、それは「奥さんがヨーカドーで買い物をしている間にご主人はブラリと車を見たり…」「ショッピングや映画を見ている間に点検を済ませたり…」。
つまり女性・若者だけでなく家族みんなが楽しめる、そして生活圏の中で車の用が足せる、そんな施設となっています。

5. 最後に

自動車店舗の新しい方向の一つとしてスタートしたオートモール。その成功のカギは出店する6つの新車販売店が握っています。



すなわち、過度の競争やお客様が気軽に展示車を見ることができない雰囲気…このような従来型の運営では決して望むような成果は生まれません。

新しい店舗形態を活かす新しい運営スタイル。出店販売店とは、「協調と競争」をキーワードに運営方法の議論をしてきました。つまり販促・イベント等、共同化によりプラスの効果（コスト削減等）が期待できる点は協調する。一方、応対などのCS面では従来通り競争する。そのような新しい図式の元で、各社が運営する施設となっています。

また、カラフルタウン岐阜では、「車の魅力」「車のある生活の楽しさ」を訴求しています。それは、「娯楽が多様化している現在でも、車は人々の関心が強い商品である（むしろその魅力を忘れがちなのは業界側）。そのような人達に車の魅力・楽しさを提供するのが使命である…」そんな思いがあるからです。そして、当施設にたくさんの方が来場し、その中から1人でも多くの方がトヨタファンになってくれる事を願っています。

（担当：トヨタ自動車㈱国内業務部）



江戸時代の技術の粋—からくり人形

山車の上で巧みに動くからくり人形は見る者の夢を誘う。今回は豊田市に隣接する愛知県三好町にからくり人形研究家 高梨生馬氏を訪ね、からくり人形にみる固有の伝統技術をお伺いするとともに、現代の産業技術へのつながりについてもお伺いした。

高梨 生馬（たかなし せいま）氏の プロフィール

昭和7年 群馬県生まれ
明治大学中退
昭和31年 中部日本放送(株)入社
報道局・事務局を経て
(株)CBC企業 専務取締役
平成4年 (株)ウエザーニューズ名古屋設立
同社 代表取締役
現在に至る
昭和58年～63年
名城大学理工学部非常勤講師
平成元年 名古屋市制100周年記念「からくり人形時計塔」(中区矢場町)を
企画・監修
著 書 「からくり人形の文化誌」
(平成2年, 学芸書林)



からくり人形師 玉屋庄兵衛との出会い

—— お忙しいところお時間を頂きありがとうございます。高梨さんは天気予報の会社を営んでいるそうですが、からくり人形にはどのようにして巡り会われたのでしょうか。

高梨 私は今の会社を作る前にCBC(中部日本放送)にありまして、CBCクラブの文化賞(くちなし賞)にからくり人形師の7代

目玉屋庄兵衛がノミネートされまして、その裏付け調査を上司に頼まれて彼に会ったのが今に至っています。昭和49年の暮れのことですが、当時、「日本に一人しかいないからくり人形師で、非常に優れた職人であるが、気むずかしいのが玉にキズ」という噂が広まっております、「お前は人見知りしないから」と白羽の矢が立ち、私は好奇心が旺盛な人間ですので、二つ返事で引き受けてとこと

こ出かけていきました。

—— なるほど、そんなところからからくり人形との出会いが始まるわけですね。それで実際にお会いになっての印象はいかがでしたか。

高梨 はい。名古屋の御器所にある工房で、彼は一人黙々と仕事をしていました。会ってみますとなるほど噂どおりの人で、無愛想で突っ^つ慥^{けんどん}貪。インタビューの時も仕事の手を休めることがありません。何本ものノミや小刀などの工具が脇の道具箱の中にそれはきれいに研がれて整然と並べてあるのですが、私と話をしながらノミを取り替えるときも横を向くわけでもなく必要な道具を的確に掴んでくる。何か手品を見ているようで、人形作りの技よりもそちらの方に見とれてしまいました。この集中力の働かせ方というのは計算とか何かじゃないですね。人間の持っている頭脳と腕というコンピューターよりももっと優秀な能力を100パーセント使っているんです。

—— それで、お話の方はしっかり聞くことができたのですか。

高梨 もちろんです。態度はそんな風ですが、話の中身はまじめそのものでした。

その時に彼が「尾張というところには江戸時代からからくり人形がたくさんある。みんなそれが山車に乗っている」というわけです。

その頃、私は開発事業部という部署におりまして、久屋大通り公園で今も毎年行われている名古屋夏まつりを担当していたのですが、祭りの「へそ」がなくて困っていました。これをうまく祭りに組み入れられないかと思い彼に尋ねると、「久屋大通りだったら電線が一本も張ってないし、道路が広いから明日にも持って来れる」というのです。その頃からくり人形の載っている山車が全国各地のものを合わせると200台ぐらいあったようですが、「俺の顔と銭さえ使えば何百台でも揃えられ

る」と豪語していました。

—— それで、資金のやりくりはどうなさったんですか。

高梨 民間放送にいる私としては当然スポンサーを考えるわけです。それで最初に目をつけたのがトヨタ自動車なんです。それで何とかしてトヨタのトップに近づこうと思いました。当時の社長の豊田英二さんに会おうとしました。

余談になりますが、豊田の^{しだれ}枝下用水を開削するときには用水路の勾配を確かめるため、夜、提灯を立てて、それを遠くから見て見当をつけたということを、英二さんが話していたというのです。

そんなことにまで興味を示される方だから、当然からくり人形にも興味を示していただけだろうと思いましたが、ツテがありません。それで知り合いの広告代理店に相談しましたら、あの人に会うには、まず齋藤尚一さん（当時トヨタ自動車会長）だということです。

—— 齋藤さんにはお会いになったんでしょうか。

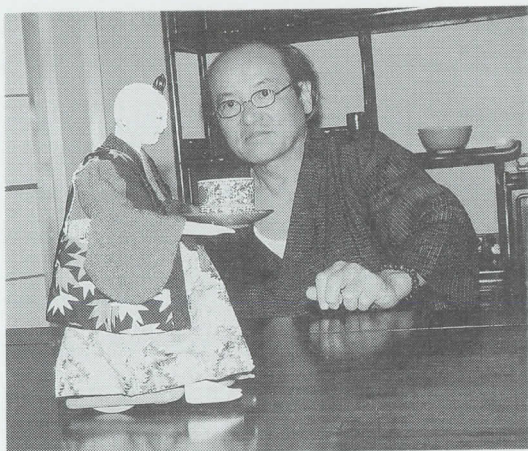
高梨 ええ、齋藤さんにコンタクトしましたら、一度お話を聞きましょうということになり、お伺いしました。あの方はお酒の好きな方で、こちらも嫌いではないものですから昼間からお酒を頂きながら、ご説明しました。その後まもなくして、「あなたのからくりについての話を非常に感銘深く聞きました。私でお役に立つことがありましたら協力しますからがんばって下さい」というお手紙を頂戴し、意を強くして豊田英二さんへのタイミングを見計らっていたときに、齋藤さんがお亡くなりになってしまったんです。

—— それは、残念なことをしましたね。でも貴重なエピソードをお聞かせいただきました。

からくり人形の仕組み

—— さて、本題に移りたいのですが、お恥ずかしい話ですが、私はからくり人形というものをじかに見たことがありませんので、もしビデオなどをお持ちでしたら、見せていただければありがたいのですが。

高梨 ビデオよりも実物の方がよいと思います。こちらにからくり人形を用意しましたのでどうぞご覧ください。



—— それはありがとうございます。これは高梨さんのお持ち物なんですか。

高梨 まあ、そういうことになりますかね。からくり人形に興味を抱いて、玉屋庄兵衛のもとに日参しているうちに、気心が通じ合うようになり、無理を言って作ってもらったのですが、製作途中で亡くなったものですから、7代目の長男にあたる8代目に後を仕上げてもらいました。つまり、2人の合作ということになります。もちろん、伝来の材料、製法によって作られています。

これは「茶運び人形」というものですが、祭りで山車の上で実演される「山車からくり」に対して、これは「座敷からくり」と呼ばれています。

—— どのように動くのでしょうか。実際に動かしてみただけませんか。

高梨 はい、それでは。

まず、このように人形が持っている茶托に茶碗を載せますとその重みで腕が下がり、腕の付け根にあるバネが働いて、背中のあるところにあるストッパーが上がり、ゼンマイが戻り始めます。ゼンマイの動力は歯車によって動輪に伝わり人形が前進します。そして、お客さんの前まで行きますと……その茶碗を取ってくださいますか。

—— あっ、止まりましたね。

高梨 お客さんが茶碗を取りますと、先ほどの反対で腕にかかる加重がなくなり腕が上がることによってストッパーが下がり人形が止まるわけです。

で、お客さんがお茶を飲んで「ごちそうさま」と茶碗を茶托に返しますと、人形はぐるっと回りながらこちらへ帰ってきます。

—— 回る仕組みはどうなっているんですか。

高梨 後の方にカムがありまして、これが動いてその突起部が前輪の車軸部に当たることによって人形が転回します。つまり、カムを遠くへ倒せば倒すほど早く回ります。お客さんとの距離をあらかじめ合わせることでちょうどお客さんの前へ行くと回るようになるわけです。

—— なるほど、よく工夫されていますね。

木製の歯車

—— 中の仕組みはどのようなになっているのですか。

高梨 今の機械の仕組みでいえばクランクとカムとギアの組み合わせということになるのでしょうか。随分細かい細工が施してあります。

たとえば、歯車ですが、当時は鉄は高価で、しかもそれだけの加工技術が発達していませんでしたので、すべて木で出来ています。よ



くご覧になると8枚の板から成っています。

—— ええ、放射状に扇形の板が組み合わさっていますね。

高梨 これもよく工夫されています。板を丸く切って歯先を刻んでいただけでは木目のところとそうでないところの堅さが違ってきます。当然、噛み合ったときに柔らかいところが折れてしまいますから歯車として機能しないわけですね。では木は歯車にならないかということになりますが、そこで何を考えたかといいますと、カシヤツゲなどの堅い木を扇形に切っていくんです。木の繊維が運動方向に向かって直角になるように木口（木が伸びる方向）に向かって扇形に切り抜き、それで歯先がちょうど堅いところへ行くようにして、最後にその8枚の扇形の板をニカワで貼り付けたんです。扇形に切った時点でピッチ円の原理とかいう力学上の約束事を満足させておかないと、いかにまん丸にしてもこれは歯車にはならないわけです。動力を伝えないわけですよ。

私はこれを見た時に、日本の職人はかなりの高等数学を解いていると感じました。もちろん現代の高等数学のように数式を使うのではなく、それをもう体で覚えているんですね。

—— それで、歯車の強度を保つことができ、動力を車に伝達することができるわけですか。

この黒いのはゼンマイですね。

高梨 はい。今ならハガネを使うところでしょうが、これはセミクジラのヒゲを使っています。引っ張る力に強いのと復元力に優れているのでこれを使ったようですが、今はご承知のように捕鯨禁止の影響を受け材料の確保がままならない状況です。

—— そうですね。その他には、どのような工夫があるのでしょうか。

高梨 足と頭^{かしら}にも工夫があります。

足は人形の前進に合わせて前後に動きますが、中の仕組みは袴に隠れていますので、さも、すり足で歩いているように見えるのです。

これは、左右の足首についている棒が歯車の動きに連動しているため、歩いているように見えるのです。

—— 頭の工夫というのはどんなものですか。

高梨 もう一度動かしますからよく見てください。



—— 動きに合わせて首が前に倒れたり起きたりしますので、よく見ていますと、そのたびに表情が変わりまるで人形が生きているようですね。

高梨 そうですね。首がクランクの原理で動くようになっているんです。この人形の頭は能面と同じ作法で作られています。ですからちょっと顔が上を向くと目が大きくなる。下を向くと目が細くなる。動きに合わせて目が大きくなったり、小さくなったりして見え

ますね。本当に生き生きしてくるわけです。能面そのものは、何といいますか、全く無表情ですね。それが謡いに合わせて動くと感情移入してって生き生きしてくる。この人形も首の動きによって表情が豊かになります。

—— なるほど。いろいろな工夫がしてあるんですね。よくわかりました。

人形師の仕事

—— 人形師の玉屋庄兵衛さんについてもう少しお話をお伺いさせてください。

先ほどこの人形が7代目、8代目の合作とお伺いしましたが、現在の玉屋庄兵衛さんが8代目になるわけですね。

高梨 8代目は4年前に亡くなり、7代目の三男にあたる9代目が後を継いでいます。

—— そうなんですか。このような技術、技能を持った人形師は他にはどれくらいいらっしゃるんですか。

高梨 江戸時代から生業として継承しているのは、玉屋庄兵衛だけです。

—— そうしますと、新しい人形を作るのも、それを修理するのもすべてそこに集中するわけですね。

高梨 その通りです。玉屋がなくなったらからくり人形は後が続かなくなる。

—— これは大問題ですね。人形師というのは何から何までお一人でやってしまうんですか。この頭も庄兵衛さんが作られるんですか。

高梨 そうです。からくり人形師の優れているのは、頭の作りから、中の機械仕掛け、それから衣装まで、これを全部自分でやるわけです。だから衣装美術のセンスも持っていないと出来ないんです。

—— 分業というのはほとんどないわけですね。

高梨 基本的にはありませんね。ただ、お母さんが衣装を縫うとかはありますよ。けれど

も布の裁ち方とか、色や柄を決めるとかというのは全部人形師がやるんです。人形師が自分で作りながらイメージしてるんでしょうねえ。これが日本のやり方じゃないでしょうか。しかもこういう奇麗な衣装美術というか、美術品を身にまとって、見るからにこれはかわいいいし、きれいです。仕組みだけを工夫するのではなく、顔の表情とか衣装にまでも気配りがされています。

これは、今の産業の中心的な役割を演じている日本の車作りなどにも通じていると思うんです。普通だったら走行性能とか安全性能とか車としての機能を満足させればそれでよしとするわけでしょう。ところがそれだけではなくて、見た目にも美しくしようとする。日本の製品が外国でも評判がいいのは、機能美プラス装飾美を持っているからだと思います。

からくり人形の歴史

—— ところで、からくり人形はいつの時代に始まったものなんですか。

高梨 江戸の初期に始まったと思いますが、元禄の時代には井原西鶴が茶運び人形を見て「茶をもてる 人形の車 はたらきて」という俳句を詠んでいます。

—— 西鶴の時代といいますと西暦1700年頃でしょうか。もうその時代には茶運び人形は完成されていたわけですね。

高梨 そうですね。だからからくりの歴史はかなり古いんです。京都や大阪ではこうした「座敷からくり」が主流で、町人の上流社会の遊びに使われていました。それに対して尾張では山車というお祭りで使う道具の中にかからくりを入れてもっと広がりを持たせた形で大衆の中に溶け込んだということです。

—— どちらが古いんでしょうか。

高梨 上方の方が先ですね。17世紀の中ごろに「座敷からくり」をベースにした「竹田からくり」というからくり人形芝居の一座が大阪の道頓堀で旗揚げをしましたが、ステージの上で人形が人間の手を離れたようなことをするので大変な人気を呼んでいました。その一座が旅興業をするわけです。東海道や中山道を通して江戸へ行く途中に名古屋でも旅興業をしながらみんなに見せていた様子は「見世物雑誌」という古文書にも描かれています。

—— そうしますと「竹田からくり」という人形芝居が発展して「山車からくり」になったというのでしょうか。

高梨 そうですね。「竹田からくり」を見た人は、当然の欲求として、うちの山車の上に載っているあの能人形もあんなふうに動かせないかと思うんです。けれども、ステージの上で演技をしている人形をそっくりそのまま山車の上へ載せてもちょっと納まらないのです。

そこで人形やその内部の機構をコンパクトにしなければならないわけです。

実は、尾張の山車からくりの中には時計の



犬山市に伝わるからくり人形「乱杭渡り」

仕掛けを早くから入れているのです。津田助左衛門という日本で最初に機械時計を作ったという時計師が尾張藩士にいたのですが、彼を徳川家康が、府中（今の静岡）に呼び寄せて自分の時計を修理させました。

助左衛門は朝鮮渡来の時計を分解してその仕組みを勉強して、その技術をからくり人形の中に組み込んだのです。つまり、ゼンマイとか歯車とかをうまく組み合わせれば人形をコンパクトにでき、狭い山車の上でもいろいろな芸当がやれるんじゃないかと考えたわけです。

—— なるほど。そうなんですか。

高梨 要するに既存の地場の時計技術の文化の中に、異文化である「竹田からくり」という、いうならばアンチテーゼが入ってきて、ここで二つの文化が融合して第三の尾張の「山車からくり」という次なる文化を生み出していったのではないかと思います。

日本の場合は文化や産業などすべてがこうした融合の所産なんですね。必ず融合するんですよ、技術でもなんでも。

—— 例をあげていただけませんか。

高梨 たとえば、明治維新になって鎖国が解けてヨーロッパから産業革命の洗礼を受けた新しい機械技術が入ってくるわけですね。これは完璧に生産性を上げることに主眼を置いています。日本には確かに機械文化があったけれどもこちらは非生産的な遊びの世界の技術です。思想は違って機械という点では一緒なんです。で、新しい技術が入ってきた時に今度は日本古来の技術が受け皿として機能して、 $A \times B$ という融合作用があって、 C という新たな今につながる日本の産業技術、文化が生まれていったのではないかと思います。

—— なるほど、二つの技術、文化が交じり合ってた新しいものが生まれてくる。特に日本の機械文化がからくり人形に見られるように遊びの文化だったというわけですね。

高梨 はい、そのように思います。例えば、この人形の胴体だけは白檀なんですよ。いい匂いがしますでしょう。こんないい匂いがするんだったらお客様へのサービスだろうと思ったのですが、いや、主たる目的は虫よけなんだそうです。虫がこの匂いを嫌がるそうです。副次的にいい匂いがするわけですが、昔の職人のやることは、しゃれているというか、なんとも言えない遊び心みたいなものを持った上で作っているのです。これは現代の日本のモノ造りにもつながっているのではないかと思います。

日本の産業技術発達の秘密

—— だから同じように西洋の技術を持ってきたてもこういう素地がある地域に入るとそうでない地域に入るとでは、受け入れてそれを咀嚼するする力が違うわけですね。

高梨 全然違うと思いますねえ。ですからこんな思いで木で園車を作っているわけですから、そこの職人のところへ鉄という素材を持って来て「お前さんこれで園車作ってみろ」と言えば、もう扇形に切る必要もないし、その後で張り付けるという余分なことをしなくてもいいんですから、簡単にいいものを作ってしまうんです。

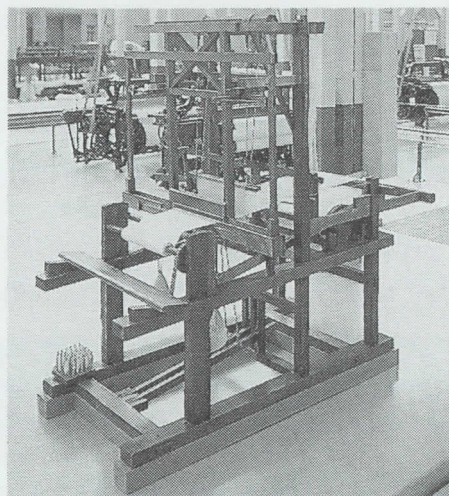
園車を作るのに材料が木であっても鉄がきても同じ集中力で作るんですよ。だから、本家本元のヨーロッパよりも、全然似て非なる、質のいいものが出来てしまう。しかも量がたくさんできる。質がよくて量がたくさんできると、その後の明治維新以後のあの急速な日本の産業技術の急成長を見てのとおりですね。

この謎が今まで解けなかったんですよ。それで、歴史学者が苦し紛れに日本人は模倣性が強いとか、勤勉だからだという理由で片付けてきたわけです。

—— 全くです。

高梨 技術を持ってきたからといってそう簡単に植え付けられるものじゃないですよ。受け皿があったんです。その受け皿が何かと言ったら、からくり人形を木で作るという高等技術があったわけですね。だから、世界の歴史学者も今まで鎖国をしていた国がなんで急に明治に入って急成長したのか、これはもう奇跡だというんです。けれども、ひとたびからくり人形に接触し、これを見たらそんな奇跡なんてものじゃないんです。当然なんです。

例えば豊田佐吉さんの自動織機でも、初期のものは木の園車ですからね。



—— ええ、産業技術記念館に展示してあるのは木製ですね。

高梨 それが今度は昭和の初めに入って息子の豊田喜一郎さんが自動車部をつくった。その自動車部が今のトヨタ自動車です。トヨタの場合は僕は昔からのそういう技術と、それからもう一つ、三河の鈴木正三^{しょうさん}の唱えた勤勉の精神というか、そういう哲学をわきまえた非常に優秀な労働力がいました。特に矢

作川水系の農家の非常に優秀な労働力を手元で集められたというのが、成長の一つの鍵じゃないかなという人がいますよね。

—— なるほど、そうですね。

高梨 この地域が幸せだと思うのは鈴木正三が勤勉の哲学を唱え出して、近隣の人が正三を慕ってそれを展開していった。これが三河ですが、同じ愛知県でも尾張へ来ると技術が出てくるわけです。だからそういう哲学と技術という絶対に必要なものがこの地域にはあるわけですよ。どんなにいい技術があっても、それを使って生産していく優秀な資質をもった労働者がいなかったら絶対成り立っていきませんからね。日本の資本主義を支えてきた大事な二本の柱が愛知県の中に存在するので。工業県愛知と称して平成11年度でも製造業の生産出荷額が40何兆円と、日本一を20年以上も続けているわけでしょう。

—— 愛知県のモノ造りの繁栄は、よそにはない伝統、文化に根ざしているというわけですね。

高梨 もう一つは、尾張、三河というところは昔から木曾三川のデルタ地帯で農産物にも恵まれていたし、それから伊勢湾や三河湾があり海産物にも恵まれていた。とにかく愛知県には飢饉の歴史がないんです。

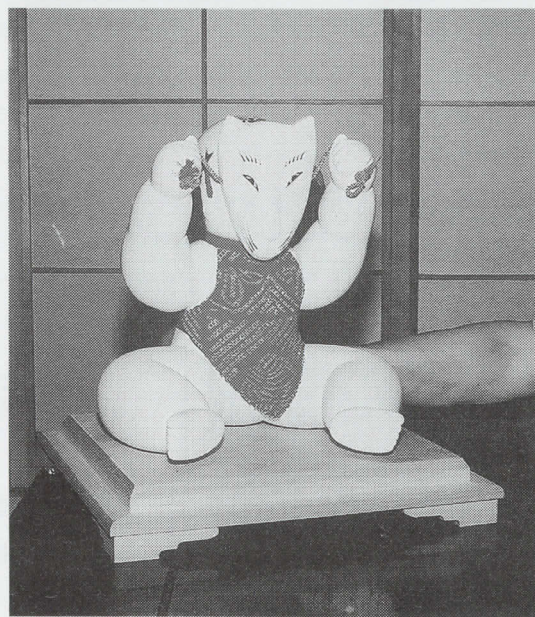
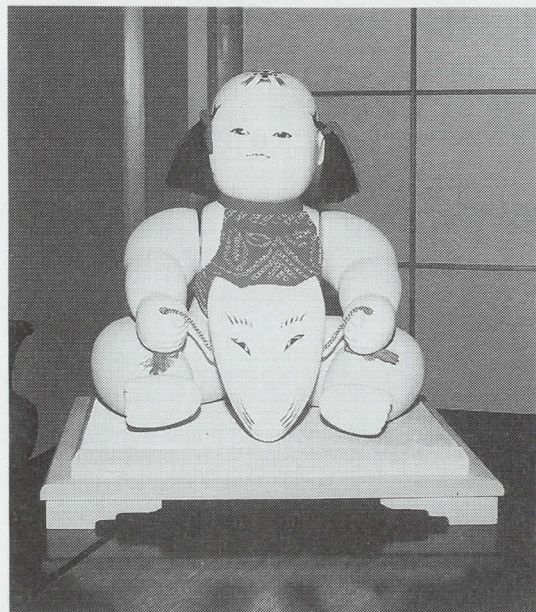
—— そういえば、戦乱はあっても、飢饉とか一揆とかは聞いたことがありませんね。

高梨 つまり、ものすごく体力に恵まれているわけです。

すると、先ほどの哲学と技術に、体力を合わせると心、技、体の三拍子が揃うわけです。

こうした先人の築いてきた歴史や伝統や恵まれた気候、風土を生かし、新たなものを作り上げればこの地方はこわいものなしです。

—— なるほど。今日はからくり人形のお話から、地域の文化、産業にわたるお話まで貴重なお話をお聞かせいただきありがとうございました。



高梨生馬氏所蔵の御所人形



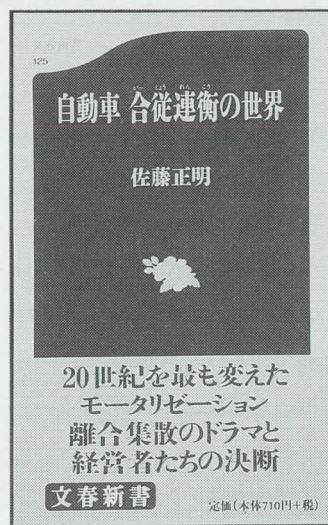
「自動車 合従連衡の世界」

佐藤 正明（日経 BP 常務取締役）著

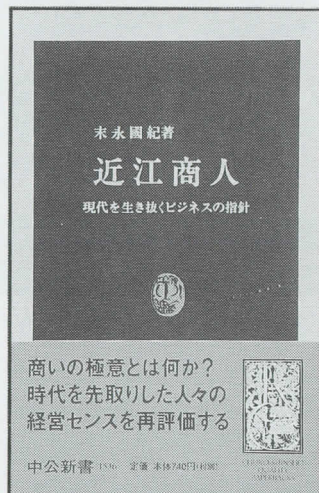
文芸春秋 刊 （2000年9月） 710円（税別）

日経の自動車担当記者として長年活躍してきた著者だけに、各時代の業界トップに接触しており、そのインサイドストーリーは読む者を知らずしらずのうちに引き込んでしまう。

本書は1960年代以降の20世紀後半における日本の自動車産業と欧米の自動車産業の連携の歴史を網羅しており、自動車産業史という印象が強い。そういえば、トヨタにもGM提携前にはフォードとも提携交渉した歴史があることをこの書は思い起こさせてくれた。ボタンのかけ方がひとつ違っていればまた世界の自動車産業の構図も違っていたことだろう。



「日本の自動車産業を巻き込んだシナリオのない自動車の合従連衡のドラマは果てしなく続く。合従連衡の終わりは、初めの一步に過ぎない。その始めの一步を踏み出すのはどのメーカーか。大胆な予測をすれば内部固めを終えたトヨタであろう。」と著者は結んでいる。



「近江商人」

末永 國紀（同志社大学経済学部教授）著

中央公論新社 刊（2000年5月） 740円（税別）

め、ときに海外へも雄飛した我が国ビジネスマンの草分け的存在である。

本書は、近江商人の発祥から現代に至るまでの歴史を丁寧にたどっているが、特に商法の極意を集めた終章は現代社会においても十分に通用するところが多い。

近江商人は今で言えば卸売りが多かったようであるが、たとえば「都合よく高く売り抜

近江商人は主として琵琶湖の東部（湖東地方）を本拠として、全国各地に活躍の場を求

けて一時的に儲けたと思うような取引は、顧客の損失や心情を無視した誠意のない取引であり、長続きしない」とか、「堅実に商売していても、予想外の損失を蒙ることがあるが、そのときもヤケになって平常心を忘れてはならない。一発逆転を狙って賭け事、相場に手を出しても、逆に損失を大きくするだけである」などが家訓に書かれている。

「商取引は取引当事者双方のみならず、取引自体が社会をも利することを求めた『三方

よし』の精神」は、最近の企業にからむ不祥事を見聞きするにつけビジネスの要諦を示すものとして傾聴に値する。

総合商社、百貨店などに近江商人を発祥とする企業が多いが、これらの必ずしも好況でない業種にあっても近江商人系の企業の経営内容が比較的安定しているのは近江商人に伝わる堅実、儉約を重んじる考え方とは無縁ではあるまい。

「あえて英語公用語論」

船橋 洋一（朝日新聞コラムニスト）著
文芸春秋 刊 （2000年8月） 710円（税別）

今回のオリンピックで柔道の篠原信一選手の決勝戦の判定にテレビの前で切歯扼腕した人も多いことであろう。マスコミの反応は、審判の判定技術に対するコメントが主流であったが、私はこれを見て政治やビジネスの世界で見られる日本人の交渉下手と重なるものを感じた。監督、コーチとも口を尖らせたり、両手を左右に振るなど不満の意思を身ぶりで表現するだけで、言葉が全く出なかった。「一本」「技あり」「警告」など専門用語に日本語が使われている柔道でさえ、その他の場面では国際的には英語しか通用しないことを如実に示した瞬間であった。

自動車業界でもフォードと提携しているマツダや、ルノーと提携している日産では、既に多くの社内会議が英語で実施されていると聞く。本書の著者は英語の専門家ではなくジャーナリストであるが、豊富な国際経験の



中から感じた英語ができない日本人の脆弱性のある種の危機感を持って語っている。TOEFLの点数は他のアジアの国々が日本を上回っており、本書では国家主導で英語強化策に取り組む各国の英語事情が紹介されているが、それに比べ日本の教育体制の遅れに背筋の寒くなる思いを抱く。

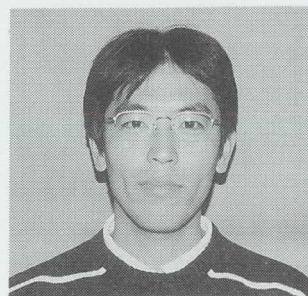
英語を公用語化するか否かは異論のある人も多いと思われるが、今後の国際化、IT化した社会を見据えるとき、英語の重要性がさらに高まることは間違いのないところであり、日本が置かれている現状を知るには格好の書といえる。

〔T. U.〕



育てる

— 設楽農学校 湯本裕和氏を訪ねて —



デンソー労働組合
石 本 誉

見渡す限りの山々、ニワトリの鳴き声、家畜の糞の何とも言えない匂い、トタン屋根の倉庫、7月なのにひんやりとして空気が美味しく感じる。そんな所が今回産政塾が開催される、設楽農学校である。

特に今回、この場で産政塾が開催されることに対して、私自身非常に期待が大きかった。なぜなら、今回の案内に「日本の農業・環境問題に関して、具体的な実践を通してそのスタイルを紹介」「農業体験・やぎのミルク、焼き立てのパンはいかがですか」「昼食はバーベキュー」など記載してあったからだ。

昨今の環境問題に関して、多少興味があり、農作業も一度は体験してみたかったが、やはり最大の目的は、やぎのミルク、焼き立てのパン、昼食のバーベキューだ。本来なら、講師の講話内容や論議に期待し何か自分にプラスになる事を探す目的を持って参加しなくてはいいけないが、本心は食欲優先だった。

その反面、今回の講話内容に関しては正直いって期待は薄かった。産政塾の講師の方々はほとんどが「脱サラ後の第二の人生」を歩

まれている方が多く、以前からテレビの特集などで「都会からいなか暮らしへ」「サラリーマンから農家へ」など、幾人かの体験談を聞いていたので、今回の講師の方も、同じ様な内容で、あまり自分自身にプラスにならないかなと思っていた。

（湯本さんすみません）

そんな思いの中、講話会場のホール（食堂？）へ向かった。「始めまして」と入り口で出迎えて頂いた方が、今回の講師である「湯本裕和氏」であった。

すぐ人の性格を詮索してしまう事が、私の悪い癖だが、外観は細身で、ひげを蓄えられており、話し方は物静かであるが、目付きは非常に鋭く、一言で言えば『頑固もの！』という印象であった。（湯本さんまたまたすみません）

講話に入り、湯本さんのサラリーマン時代の話、転職したきっかけ、何故この設楽の地を選んだのか、農業を始めてからの苦労、など講話が進んでいった。

私の推測では、この後、講話内容として、

「環境問題」や「農業の問題」についてお話があるのでは？と勝手に思ったが、話は一転した。

農村組織と従来の日本企業組織の類似点、経営に対する考え方で日本の経営とアメリカ的経営のメリット・デメリットなど、当初、私があまり期待してなかった内容とは大きく違っていた。中でも、人を育てるという観点から、「農村の過疎化が進む中で、いかに若者の農業離れを防ぐか」「企業は、いかに利益を確保しながら人を育てていくか」について問題提起された。

特に私が共感したのは、農村での若者、子供の育成についてであった。講話内容がまさしく自分自身が、いなか（熊本・漁村）で17年間体験した事そのものだった。

私ごとで大変恐縮だが、私の父は漁師で肌は真っ黒に日焼けしており、当時身長180cm 体重95キロと凄く威圧感があり、私の友人たちの間では「お前のおやじは怖い」と評判だった。「海にゴミを捨てるな」「ここに自転車を置いたら危ないぞ」「挨拶はしっかりしろ」など事ある度に、誰かまわす叱っていたのだから当然のことである。（おやじに言わせれば注意しただけと言っていた。）

当時はそんな父がいやでたまらなかったが、今思えば叱られる側に非があったのは当然だし、叱った事は決して間違いだとは思っていない。また私も友人の親によく叱られた事があり、叱られた後は「自分自身が悪かった」と感じ、その事がすべてではないが叱られる事で物事の善し悪しの判別がついていたのは事実である。

若い時期は自分達の考えが当たり前で、そ

れが間違いであることすら気づかない、それを戒める役目が親であり、大人であり、意図しなくても地域（村・町）全体で取り組んでいたのだと思う。

しかし、現在の世の中を見てみると、『自由』『個人主義』という言葉の意味を取り違えているのか「身勝手」な人ばかり多く、またそういう人を叱る人も少なくなったと思う。「自分さえよければ」という考えに対し「他人の事は関係ない」で片付けてしまっただけで、決して人は育たない。ちょっとおやじの愚痴みたいに感じられると思うが、私はそう実感している。

自分の経験上、幾度となくそのような場に遭遇すると注意をしてきた。つい先日、図書館で地べたに座りながらおしゃべりしている中学生ぐらいのグループがいた。周りも、気にはしているが見て見ぬふり、たまりかねて「ここは読書するところだから、騒ぐ所ではないよ。迷惑になるから静かにしなくてはいけないよ」と言うと「はい、分かりました。すみませんでした。」と謝り、その後は静かに読書していた。本人達は、気分を害したと思うが、必ずその子達のプラスになったと私は思うし、そう信じたい。

私は正義感あふれる人格でもないし、世直しの為にやっているのでもない。せめてその場にいた周りの人たちが自分の無関心さに気づき、その子達が、大人になった時に「昔、変なおやじに注意されたな」と思い出し、自分の子供や他人の子供でも悪い事に対しては、叱って（注意して）欲しいと思う。

うまく言えないが、大人がこのような意識を持つ事が、歪みが生じている教育問題や、

昨今の少年犯罪などの問題を解決するための糸口になるのではと思う。(少々話は大きくなったが……)

余談になるが、妻に話すと「お父さん今の子供は何をするか分からないから、あまり言わない方がいいよ」と半分呆れ顔である。

ちょっと話が脱線したが、今回の講話で私自身も忘れかけていた何かを思い出す良いきっかけとなった。

また今回の講話全体について感じた事は、問題提起が多く、終始重い雰囲気であり、湯本氏の生活に密着した話題が少なかった為、一つ心配な事があった。私が聞き漏らしたかもしれないが、湯本さんの口から「今の生活に満足している。農家をやって良かった」という言葉、またそれに近い意味の言葉が無かった事だった。

講話が終り、質問を投げかけようとしたが、切り出す事ができず昼食に入ってしまった、気分的にすっきりしないまま昼食の時間が過ぎていった。

しかし、昼食後の論議で私たちのグループに湯本さんの奥様が参加して頂き、「あまり多くを望まなければ、今の生活に非常に満足しているし、充実している」との言葉を聞いた時には、湯本さん本人からではないにせよ、奥様の本心だと思い、私も安心した。

やはり、今までの産政塾テーマ「殻の外へ踏み出そう」、そんな殻の外に踏み出した人たちの話を聞き、最後には講師の方の殻を破ってからの生活に「満足している」という言葉を期待し、聞くことにより、私たちも一歩踏み出す勇気が生まれてくると思う。

終始、取り止めの無い話になってしまったが、最後に

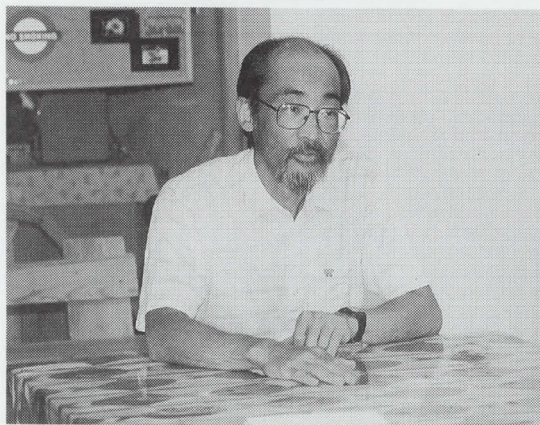
「塾生の皆さん、美味しいところばかり参加し肝心の農作業は参加せずにすみませんでした。」



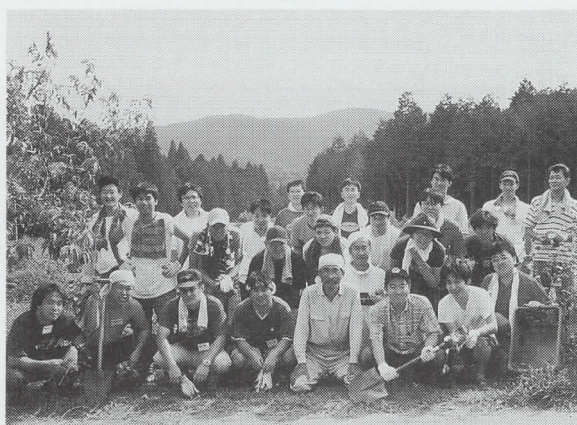
産政塾の活動報告

第11期産政塾は第6回ならびに第7回（閉塾式）をもって、今期の産政塾の活動のすべてを無事終了することができました。「殻の外へ踏み出そう」をテーマとして、様々な活動をされている講師を訪ね、その生き方などを塾生と討論をしてきました。

第6回の会合（7月21日）は北設楽郡設楽町へ設楽農学校を開校している湯本裕和氏を訪ねました。今回は、豊田合成労働組合の「生きがい創造委員会」（本田文利委員長が発案によりスタートした、産政塾の豊田合成版。委員長は産政塾の第1期生。）との合同企画となりました。講師、豊田合成のみなさんと共同の農作業体験等を交え、活発な討論と交流をすることができました。



講師の湯本裕和氏



講師及び豊田合成労働組合のみなさんと塾生



暑さと虫が飛び交う中を黙々と農作業



農作業を終え、意見を述べ合う塾生達

第7回（8月28日～29日）はつどいの丘にての閉塾式となりました。

塾生相互の討論や今期産政塾への参加についての感想，バーベキューによる打ち上げを実施し，閉塾いたしました。急遽，アラコの中村さん持込みによる電気自動車（アラコ製）の試乗会も開催されました。



エブリデーコムスを囲んで



真剣に車を観察する塾生



バーベキューによる打ち上げ



小さな海外交流。常氏を囲んで

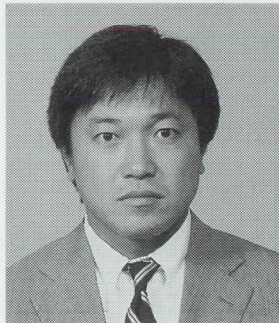
多忙な会社業務，組合の活動の中，積極的に参加していただいた塾生のみなさま，ご協力をいただきました講師のみなさま，第6回産政塾にご協力をいただきました豊田合成労働組合のみなさま，産政塾活動に深いご理解，ご支援をいただき，塾生を派遣いただきました各社，各団体の皆様にこの場をお借りして御礼申し上げます。

2000年年 8 月 1 日～10月31日までの主な活動

- 8月28～29日 産政塾 閉塾式 (つどいの丘)
- 9月16日 主任研究員交替
- 丹羽研次主任研究員が全トヨタ労連を経て全労済に10月1日付で赴任
- 服部健司主任研究員が株式会社デンソー工機部へ帰任
- 安井孝一主任研究員が豊田自動織機労働組合より全トヨタ労連を経て着任
- 9月19日 平成12年度テーマ研究
- 「第一線管理・監督者の働き方」第4回専門委員会
- 9月22日 立命館大学(後期)授業開始 願興寺事務局長派遣
- 9月29日 南山大学, 椋山女学園大学 (後期) 授業開始 同 派遣
- 10月5日 第12期決算 公認会計士監査
- 10月10日 日本インテリジェントトラスト開発総合研究所 所長 野口秀行氏と
企業別労働組合の機能と役割について意見交換
- 10月12日 労働関係シンクタンク交流フォーラム
(東京 池之端文化センター)
- 平成11年度テーマ研究「高齢化時代への労使の対応」の成果を発表
中部産政研として, 初の参加
- 10月27日 中高年対策研究会(中高年齢者雇用福祉協会)にて研究成果発表
(愛知県 中小企業センター)

新任研究員紹介

やす い こう いち
安 井 孝 一



2000年9月16日付けで、このたび全トヨタ労連より派遣されました、豊田自動織機労組出身の安井です。

織機では9年間情報システム部（現コーポレートIT部）に所属し、主に産業車両事業部と海外拠点のシステム開発および保守の業務に就いておりました。
組合役員は1996年9月から2000年8月までの4年間、非専従執行委員として本社支部を担当させていただきました。

また、織機ラグビー部でプレーもさせて頂いておりました。ラグビーには高校1年からですから、引退する昨年までまる15年の間ひたすら打ち込んでまいりました。
ラグビーの精神を一言でいうと、“One for all, all for one”「一人はみんなのために、みんなはひとりのために」です。15人のチームがひとつになって、時には自分の身体を犠牲にしても自陣のゴールを守り、そしてボールをつないでトライに結びつけようという心構えを表しています。

この言葉を胸に刻み、ラグビーボールを持つ手を、ペンに握り替えて、「みんなのための」研究に打ち込みたいと思っております。

これまでにお世話になった方々、またこれからお世話になる方々に、何事に対しても精一杯取り組むことをお誓いし、半人前の新人に対し、温かいご指導とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます、着任のご挨拶とさせていただきますと思います。

今後とも何卒よろしくお願いいたします。

<略 歴>

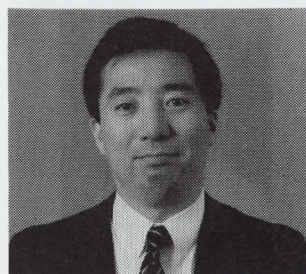
1968年10月	愛知県名古屋生まれ
1991年3月	筑波大学体育専門学群卒業
1991年4月	株式会社豊田自動織機製作所入社
1991年10月	同本社情報システム部配属
1996年9月	豊田自動織機労働組合本社支部非専従執行委員
2000年9月	全トヨタ労連常任執行委員着任と同時に(財)中部産政研派遣
	現在、全トヨタ労連総合政策室部長、(財)中部産政研主任研究員

<ひとこと>

「目指せ、若さ、いつまでも。」ですが、ここのところ体重過多です。往年の勇姿にはほど遠い…

一変革を迫られる 労働組合一

慶應義塾大学 商学部教授
清家 篤 氏



とくに 90 年代バブル崩壊後の長期不況の中で、リストラの名の下に急激かつ深刻な雇用調整が進展しつつあります。その一方で労働組合の組織率は低下の一途をたどり、過去最低を毎年更新しています。そればかりではありません。これまで日本経済の発展と生活の向上を力強く支えてきた企業内組合への支持が低下し、働く個人と企業または企業外の個人加入労働組合と企業との紛争が増えています。

企業別労使関係さらには労働組合の存在意義を明らかにするとともに、21 世紀に向かう日本の経済・社会変革の潮流の中で、自らをどのように変えていくべきか、また何を守り何にこだわり続けていくべきか、こうした問題について、労働経済学の視点から企業労使が取り組むべき課題を提起します。

- ◆ 日 時 平成 12 年 12 月 19 日 (火) 15:50~17:20
- ◆ 場 所 フォレストヒルズ ホテルフォresta 翔陽の間
豊田市岩倉町一本松 1 番地 1 Tel0565-58-3500
- ◆ 参加費用 1000 円 (振込、または当日受付にて現金支払)
- ◆ 申込方法 12 月 5 日 (火) までに、
当会宛 FAX (0565-27-2259) でお申し込み下さい。
- ◆ 問い合わせ先 中部産政研 担当: 願興寺、岡田
TEL0565-27-2731 FAX0565-27-2259

編集後記

今回号の特集テーマを「ワークシェアリング」とした。雇用機会を広く提供する一つの方法として、古くはイスラム世界で、近代になるととくに1970年代後半よりヨーロッパを中心にして様々な形でのワークシェアリングが議論されまた試みられてきた。しかし、その実施に際し、働く者個人や企業はもちろん社会全体として解決しなければならない課題も多い。労使さらには社会全体としてこうした課題をどう受け止めどのように解決していくべきなのか。雇用創出の視点から見た日本におけるワークシェアリングのあり方と、その有効性について、各方面からのご寄稿をいただいた。また、ヨーロッパをはじめ日本の先例についても紹介いただいた。なにがしかでも読者の参考になれば幸いである。

今期をもって、丹羽研次、服部健司の二人の主任研究員が退任した。それぞれに特筆すべき成果をあげられ、中部産政研の活動を盛り上げていただいた。ご本人はもちろん支えていただいた出身組織の皆様は誌面を借りて厚く御礼申し上げますとともに、代わって着任いたしました安井孝一主任研究員にも変わらぬご支援ご指導をいただきますようお願いいたします。

(願興寺胎之)

シドニーオリンピックは田村亮子選手（トヨタ自動車）の柔道の金メダルに始まり、エース高山樹里選手や内藤恵美選手（いずれも豊田自動織機製作所）、世界のショート安藤美佐子選手（デンソー）を擁するソフトボールの銀メダル、マラソンの高橋尚子選手、シンクロナイズドスイミングや水泳陣など女性の活躍がとみに目立った大会であった。

それに対し男子競技は、金メダル3つを獲得した柔道を除いては、プロを参加させながらうまく園車がかみ合わず惨敗を喫した野球や、かつての金メダル量産種目、体操の凋落など、その不振ぶりを目を覆いたくなるばかりであった。

このことは、単に女性の地位の向上という言葉だけでは片づけられない何か大事なことを含んでいる気がしてならない。練習に対する真摯な取り組み姿勢、本番で実力を発揮する頑強な精神力、メンバーの弱点をカバーし合い総合力を高めるチームワークなど、従来、日本人とくに男性社会が得意としてきたものが女性に移り、男性には忘れ去られようとしてしまっているのではないだろうか。

この傾向はビジネスの社会にもじわりじわりと押し寄せている。齟齬働くよりも個人の生活を重視しようとする傾向、メンバーの協力による組織の成果よりも、個人の能力、成果を重視しようとする傾向など、ビジネス社会で今進みつつあるこれらの流れに死角はないか、もう一度問い直す時期に来ているのではないだろうか。

(上中健人)

風邪をひいてしまった。

季節の変わり目というか、こここのところにわかに朝晩の冷え込みがきつくなったように思っていた矢先のことであった。はた目にも病弱というかひ弱な体質であるとは思われるはずもない体つきをしておきながら、これでいて結構もろかったりする。なんでもない時は暴飲暴食、睡眠不足といった悪行を重ねても、みなぎるエネルギー、元気が専売特許、と言って笑い飛ばしているが、ひとたびヤバイな、と感じるともうダメ。ちょっと身体がだるいと感じたときには時すでに遅し、熱とのどの痛み苦しむ羽目になった。

日頃から元気いっぱい人間に限って、病気になるととたんに弱気になるもので、人の忠告に素直に耳を傾けたり、妙に物分かりが良くなったりする。いつもとは打って変わってしおらしくなっていると、かえって気持ち悪がられたりするありさまである。

俺は一人でがんばっているんだぞと肩肘張ってみても、自分ひとりでは何もできない、周囲の協力や理解があってはじめてあなたの毎日の生活があるんだよ、と気付かせてくれる病気なら、風邪程度のレベルに限るが、たまにはいいかもしれない。

(安井孝一)

東海豪雨により 被害に遭われた皆様に対し、 心からお見舞い申し上げます。

全労済では迅速な調査とお支払いに努めました

《東海豪雨における全労済の対応報告》

全労済はこの度の東海豪雨で被災されたご契約者の方々に、
一刻も早く共済金をお支払いするために、
助け合いの精神に基づき、以下の活動を展開しました。

【損害調査活動】

9月12日には対策本部を設け、
愛知県以外からも職員を動員し調査活動を行うことを決定し、
14日から5日間で2,537件（全体の約68%）の調査を完了しました。
これは、ご契約者の方からの届出がされなくても、
被災地域の契約者への訪問調査を行ったものであり、
ご契約証書を消失されたり、契約されていることが定かでない方々から
多くのご支持をいただきました。

【お支払いの状況（10月11日処理現在）】

（東海3県[愛知・岐阜・三重]対象）

■受付・調査完了件数	3,736件
■共済金のお支払い対象件数	1,807件
■処理日現在のお支払い状況	1,626件
総額で7億6319万円	

自然災害保障付
火災共済

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

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1,370万人。出資金をお支払いいただいて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。

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

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はこれまでのクルマの約1/2に低減しました。NOx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。

※大阪地区は大阪トヨタ店が取り扱っております。お申し込みはこちら Touch the PRIUS ホームページアドレス www.toyota.co.jp/Prunet

●万一品切れの際はご容赦ください。

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(除く祝日)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11月1日 発行人 植本 俊一

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 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