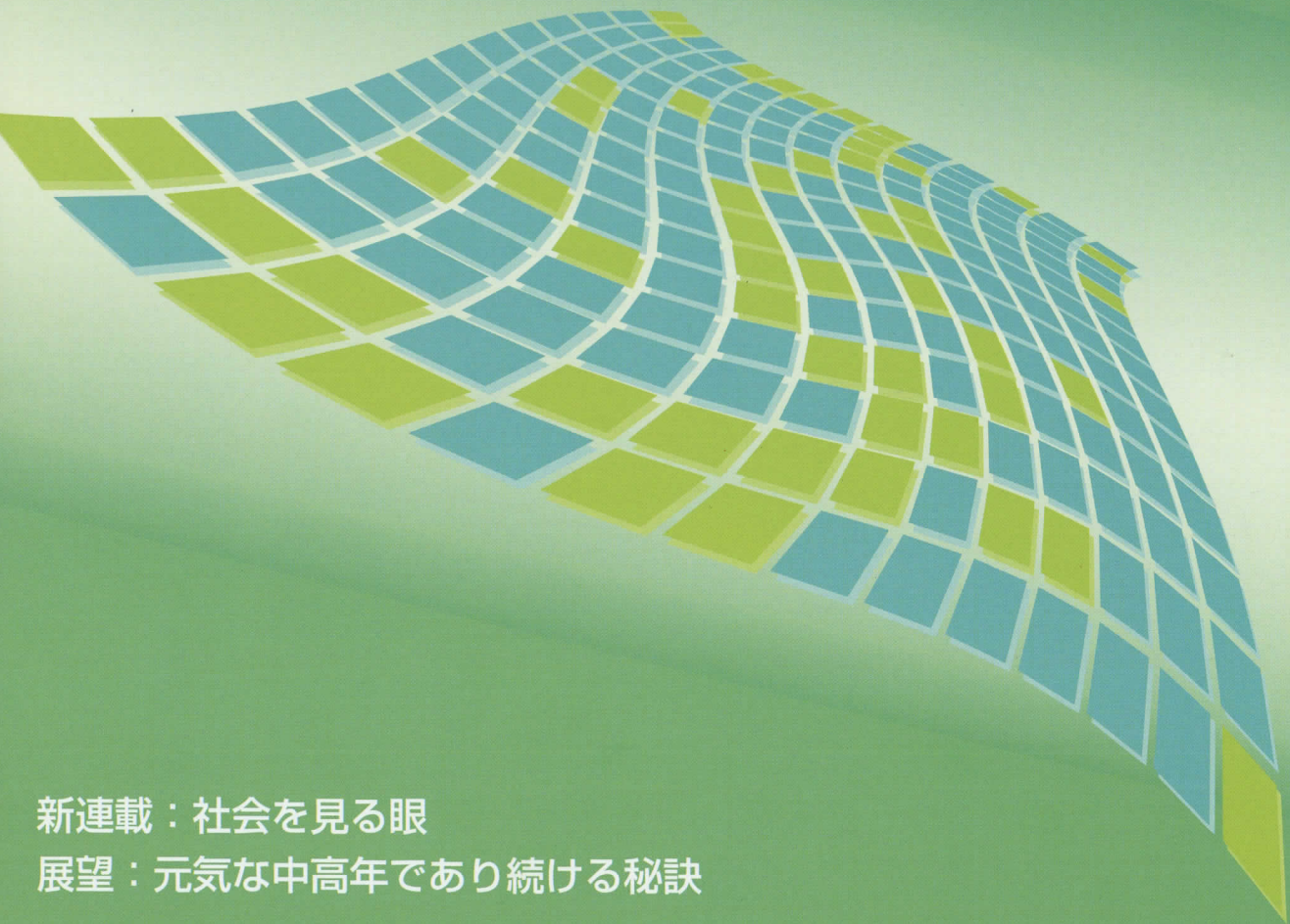


産 政 研 フォーラム

SPRING, 2001

N o . 50

特集：これからの労使関係と
労働運動のあり方



新連載：社会を見る眼

展望：元気な中高年であり続ける秘訣

お客様の信頼に応える。 それがアイシンの誇りです。

アイシンは「安全」「環境」などをキーワードに、自動車部品事業を核に、
住生活関連事業、エネルギー・環境関連事業を幅広く展開しています。



●自動車部品事業

走行系
駆動系
機関係
車体系
電子系

●住生活関連事業

●エネルギー・環境関連事業

AISIN

アイシン精機株式会社

<http://www.aisin.co.jp/>

巻頭言	組織の寿命	植本 俊一 ……	2
発言	企業別組合と労使関係	梅村 志郎 ……	4
特集	これからの労使関係と労働運動のあり方		
	講演要旨 ユニオン・ガバナンス		
	一労働組合が担うべき役割一	佐藤 博樹 ……	8
	グループ総合力と労使関係	蛇川 忠暉 ……	16
	これからの労働組合に期待すること	藤原 敏成 ……	20
	これからの労使関係と		
	労働組合運動のありかた	東 正元 ……	24
時事	自社型賃金決定さらに定着		
	一賃金も一時金も業績反映強まる一	山田 行雄 ……	29
	中部のモノ造り技術 産業遺産調査研究家を訪ねて		
	三河ガラ紡に魅せられて	……	33
展望	元気な中高年であり続けるための秘訣		
		藤村 博之 ……	40
新連載・社会を見る眼			
	デフレはどうして悪いのか	大竹 文雄 ……	46
講座・男と女			
	介護保険の功罪		
	一女性は「介護役割」から解放されたのか？		
		杉本貴代栄 ……	48
自動車の新しい販売戦略			
	ジェームス事業の展開について	……	52
BOOK	岡本 浩一 著「無責任の構造」	……	54
	漆山 治 著「コメ作り社会とビジネス社会」		
	高橋 俊介 著「キャリアショック」		
産政塾報告	普遍的意匠(ユニバーサルデザイン)見聞録	芳賀 章弘 ……	56
産政研だより	編集後記	……	60
50号特別企画	記事索引		
	『産政研フォーラム』掲載記事・論文索引	……	64



組織の寿命



中部産政研
理事長 植本 俊一

成長期の枠組みの歪みがいたるところに現れつつある。近年とくに注目を集めつつある学校・教育現場の荒廃、少年非行、公務員の不祥事など、社会、政治、経済の各制度的な枠組みが、時代の変化に適応しきれずに疲弊し機能不全に陥りつつある。政府が推進する金融改革、行政改革や教育改革など、矢継ぎ早の政策は、まさにそうした社会的危機へのあせりの表れでもある。こうした背景には、集団から個人の自由な選択の時代への変化があり、それに相応しい合理的な合意形成の方法ないし技法が必要となってくる。にもかかわらず、十年一日のごとき選挙手法や国会意思決定のルール（因習）に依存しているから、選挙民にそっぽを向かれるのもあたりまえであらう。

組織はそうして老いて組織の成員から見放されていかざるを得ないのか。組織は、求婚→幼児→猛進→青年→最盛→安定→貴族→前期官僚→官僚→死亡の10段階のライフサイクルを辿るという（イチャック・アディゼス『コーポレート・ライフサイクル』）。そして、

最盛期をすぎると、組織はこのライフサイクルに沿って質的な低落を始める。それまでの成功体験に裏付けられた形式が支配し、新しいパラダイムを創造しようという熱意を少しずつ失っていくからである。そしてついには、組織そのものがその構成員から承認を得られなくなり、臨終の時を迎える。

このことは、政治、経済、社会体制のみならず企業や労働組合にもあてはまる。

2000年度にある大手の労働組合が行った組合員意識調査の結果がまとまった。それによれば、「組合活動に関心をもっている」とする回答割合は39%と、先回1998年度調査の25%より増加を見せているにもかかわらず、「私にとって組合は役に立っている」とする回答割合は39%と、逆に先回調査の59%を大きく下回る結果となっている。労働組合に対する求心力の低下を如実に表す結果となっている。なぜそうなのだろうか。2000年度調査の中から、もう少し関連する項目を見てみよう。「組合は組合員の提案や意見を聞いてくれる」という肯定的な回答が31%あるものの、「組合は組合員の提案や意見を反映していな

い」とする厳しい回答も28%にのぼる。また、「組合員は組合の方針を知っている」とする回答はわずか19%にすぎない。労働組合と一般組合員とのコミュニケーションの不足を覗わせる結果となっている。

かつての大争議やその後の労使関係正常化に際して、労使ともにもっとも意を尽くしたのは、会社と従業員、労働組合と一般組合員との意思疎通つまりコミュニケーションの深化であった。「我々の意見を聞いてくれる、それが実感として労働組合の方針や人事労務諸施策に活かされている」。それこそが何よりも会社なり労働組合への信頼感さらには求心力の源泉でもある。

では、組合員は今、何を求め何に不安をい込んでいるのだろうか。もう一度意識調査に戻ってみよう。意識調査の結果を年齢層別に見ると、かなりはっきり類型化ができそうである。すなわち、20歳代は金と時間それに異性を含めた人間関係、30歳代は持ち家と家族、40歳代以上は健康と明確に分かれる。仕事の上では、20歳代から30歳代は昇進や処遇とくに30歳代は仕事量の多さ、40歳代以降は体力や気力であり、そして、それぞれにそうした不安や悩みにたいする人的なサポートを強く求めている。しかしその一方で、人的サポートの一環として労働組合が力を入れているはずの各種「相談」に対する評価は、意外にも極めて低いのである。例えば「悩みごと各種相談」について役に立ったとの答えは10%にすぎない。組合員の求めているものと労働組合が提供しているサービスとの間には、明らかなズレが見られる。

どうすれば、このやりきれない状態から抜け出すことができるのだろうか。

「リエンジニアリング」ということが唱えられて久しい。それは、新しい課題に対して、まずどうあればよいのか理想的な状態を想定し、つぎに現状とのギャップを明らかにし、そのギャップを埋めるために最適な手法なりアプローチを検討するというものである。既存の仕組みやシステムが次第に現実から遊離し支持を失いつつある中で、そうした閉塞状態をブレイクスルーするための手法として大いに参考にすべきではないだろうか。組織が最盛期をすぎると既存の制度やマニュアル化された仕組みが人々を支配するようになる。そして、リーダーまでがそれに安住し、そうした枠組みが時代遅れになったとしてもそれに気づくことすらなくなり、やがて組織はその成員から見放されて死期を迎える。そうならないためにも、意識調査の結果を謙虚に受け止め、リエンジニアリングの視点から既存のパラダイムをブレイクスルーする新しい制度、仕組みを再構築しなければならない。

それは、組合員一人一人の求めるものを正しくとらえ、「人間の幸せの実現」の視点からそうした要求を体系化し一つのビジョンにまで高め、かつその実現にむけた道筋を描いていく一大事業となるだろう。しかしその辛いプロジェクトの先にこそ、組織の若返りと個の自立を前提にした新しい時代の「組織求心力」は創生されるのである。



企業別組合と労使関係



中部産政研

常任顧問 梅 村 志 郎

日本経済の現状と労使関係

長引く不況と日本経済のデフレスパイラルが懸念される中で攻防が繰り広げられた今年の春季交渉も、山場を越えた。賃金引き上げの回答水準は、主要産業内での格差が見られたもののほぼ前年並みということで、組合側が精一杯の頑張りを見せた交渉であったといえる。

日本の労働組合は、その精力の大半を春季交渉、春闘に注いできた。春闘が賃金水準を決める重要な労使交渉であることは今さら言うまでもないが、賃上げ交渉を一年間の組合活動の総決算と位置づけて、広範な問題について話し合いを進めている労使は多い。労使交渉の評価は妥結した結果がすべてではない。結果もさることながら労使がどこまで話し合い、認識を深め、合意に至ったかということが重要である。

今日、日本経済は待ったなしの構造改革を迫られている。このきわめて重要な時期に、企業は適切な戦略を打ち出すことができるのか。そして労働組合が役割を果たすことができるのか。労使自らの存立を問われかねない問題であると同時に、日本の将来が決定づけ

られるという重要な局面を迎えているといえる。

こうした大きな変革の時代にあって、労使関係も基本的な構造に関わるさまざまな課題に直面しているといえる。わけても労使関係のあり方について、あらためて考えてみる必要があるのではないだろうか。

労使関係の二つの領域

労使関係には大きく二つの領域がある。企業内労使関係と企業の枠を越えた社会的な機能としての労使関係である。

日本の労使関係は、産業レベル、全国レベルの労使関係が未成熟ということもあって、これまで企業の内から外へ軸足を移す努力をしてきた。しかし、企業別の労使関係が活動の基盤となっているのが実態である。一方、欧米の労使関係は、社会構造の変化に対応しその軸足を企業の外から内に移しつつあり、日本の労使関係に近づく動きを見せている。したがって、我が国の企業別労働組合は、閉鎖的な側面を克服していく必要があるが、企業別組合の持つ特長を生かした労使関係のあり方を考えることが重要になってくる。

企業別組合の意味するもの

あらためて言うまでもないが、日本の企業別組合は、その企業における一部の管理職を除いた全ての従業員を網羅しているのが一般的である。したがって労働組合が何を考えどのような行動をとるかによって、企業の将来が決まるといっても過言ではない。また、労働組合は単に自らの要求を獲得する手段として存在しているだけではなく、働く人の意思を経営側に的確に伝達することによって、経営判断の公正を確保し、企業の活力を高める役割を果たしている。さらに、多様な組合員（従業員）の欲求を組合という独立した組織の合意として自律的に集約し、労使間の合意形成を促進し、ひいてはそれが経営の効率的な運営を助けることにもなっている。このように、企業別組合は企業経営にとってきわめて重要な役割を果たす存在になっている。

日本の企業別組合の特長

特に日本の企業別組合は「全員参加の運営」、「合意形成のプロセス重視」など優れた機能を備えた組織である。

各組合は、毎年（あるいは隔年）全組合員の参加で活動方針を決め、方針に基づいて日常活動を進めている。活動方針は内外の情勢分析をはじめとして、広範な問題について考え方やあるべき方向を決めている。そしてさらに賃金引き上げや時短をはじめとする経営側との交渉事項については、具体的な内容について全員の合意形成を行い交渉に臨んでいる。

しかも合意形成のプロセスにおいては、単に、組合員のこれだけ欲しいという「欲求」を集約するというだけではなく、幅広い視点からの検討を加え、こうあるべきだという

「政策」に高める努力をしている。そのために役員研修をはじめとして、全員の意思統一にかなりの時間とエネルギーを費やしている。

このように日本の企業別組合は、組合員一人一人が十分な情報を与えられた上で意思決定に参加している。その結果として経営活動に関心を持ち、これが日本的経営のよさ、強さとなっている。

労使関係のあり方

このように、企業別組合は企業の中にあって大きな存在であるだけに、労使双方にとって労使関係のあり方をどのようにするかが最も重要な課題とされている。

いうまでもなく、企業と労働組合は、拠って立つ基盤も立場も基本的に異なる存在である。企業は経営基盤を確立し繁栄することを目的として存在している。一方、労働組合は働く者の雇用を守り生活を維持向上するということを目的として存在している。また、企業は雇う立場であり、管理する（仕事を与える）立場にある。労働組合は雇われる立場であり、管理される（仕事を与えられる）立場にある人々の集まりである。

このように、目的も立場も違う両者が企業内においてどのような関係を持つことが望ましいのかといえ、少なくとも労使双方にとってメリットがあり、活力を生み出す関係であることが必要である。

「対立と協力」の調和

これまで我が国の労使関係は「対立と協力」の調和によって安定した関係を築いてきたといえる。それは生産性の向上で協力し、成果配分で対立するというものであり、戦後の高度成長を支える原動力となってきた。この基本は少しも変わるものではないがしかし、

新しい時代環境に対応するための十分条件ではなくなっている。時代が求めている企業像は、経済性にも優れ、人間性への配慮でも優れた成果を上げる企業である。したがって労使関係のあり方も、企業目標と従業員の自己実現を一致させる理想をめざしたものでなければならない。

「労使協力」の関係

それではこれからの労使関係のあり方はどうか。それは「労使協力」の関係であろう。「労使協力」の関係は、労働組合が企業に対して一方的に協力するというものではもちろんない。目的や立場の違う両者の存在を労使間の基本認識にすえて、双方の目的を双方の協力と努力でいかに達成していくかという関係を作り上げることである。

「労使協力」の関係を作り上げるためには、その前提として労使関係の基盤が確立されていなければならない。たとえば、労使が対等の関係にあること、相手の立場を尊重する相互理解があること、そして徹底した話し合いにより課題を解決できる風土があることといったことが、考え方の面でも、制度の面でも、そして具体的な運用の面でも確立されていることである。

企業内における労使関係のあり方には一律のあるべき姿などといったものは存在しない。労使関係のあり方はそれぞれの企業労使が長年の活動の積み重ねによって育むものであって、各社各様のあり方があってむしろ本物といえる。しかし、少なくとも上述したような近代的労使関係の条件は備えていなければならない。

労使関係は人間対人間の関係であり「生き物」である。良好な労使関係を築き保つためには、考え方や制度が確立されていなければ

ならないが、それにも増して重要なことは、労使双方の当事者の見識であり、使命感である。「我が社の労使関係はこうしていくんだ」、「こういう労使関係が望ましい」ということを、当事者が常に使命感を持って実践することである。そのことによってはじめて血の通った生き生きとした労使関係が生まれてくるといえる。

労働組合に求められるもの

戦後日本人は、豊かで便利な生活を追い求めひたすら働いてきた。しかしそれを手にできるようになった今「こんなはずではなかった」という戸惑いがある。いま労働組合に求められているものは、多くの国民の戸惑いと期待を敏感に吸収して、政治にも経済にも社会にも、そして国内的にも国際的にも「民主主義」を貫徹する社会の実現に向けて強力なリーダーシップを発揮することである。

世論先取り機能を失った政治が国民の不信を生んだのと同様に、組合員の意識と期待を吸収できない労働組合は組合員から見離される。

よき企業のパートナーとして

大多数の勤労者は労働条件や諸制度、労働環境などにまだ多くの問題があると考えており、労働組合の必要性を肯定している。にもかかわらず、労働組合に失望し、関心を失い、心離れをしていくのはなぜだろうか。

その原因の一つとして、最近の制度変更にみる企業の先取りの施策の実現があげられる。労働組合には労使関係における企業のパートナーとしての役割があった。しかしこのところ、労働組合の企業経営への影響力が低下し、その結果、企業や組合員からの信頼度を落とし、その存在の意義を薄めているの

ではないだろうか。

労働組合の影響力の低下は、単に組織率の低下とか組合員数の減少とかいう客観的な数字で表される指標以上に深刻である。かつて、組合のイメージアップのためにユニオン・アイデンティティ運動が展開されたことがあった。組合の名称変更、組合旗や組合歌を変えるなどの方策が打ち出されたが、それによって組織率が上昇したわけでもなく、結局変わったものはメーデーの時に持ち寄る組合旗の華やかさだけだった。わかったことはそれらの対策は組織活性化の手段であって、労働組合の社会的存在をどう位置づけるかという基本的戦略にはなりえないということであった。

原点への回帰

こうした状況に至ってしまった原因は、労働組合が本来やるべきことをやってこなかったからではないだろうか。労働組合としてのベーシックな役割・機能発揮・本業完遂という見地から労働組合の日常活動を見直すことであろう。人事制度を変える動きが多くのある会社に見られるが、制度を変えても意識改革を怠っては本当の改革にはつながらない。「仏作って魂入れず」ということになりかねない。組合員に対して、制度の理解と意識改革を図ることは、働く者のための働きやすい職場づくりの推進や企業経営の安定を目的とした労働組合の大きな役割の一つでもある。

労働組合がその活動を活性化していくためには、たとえ古臭いといわれようともその原点に回帰してみるより他にない。原点に帰るとは、自分たちがやっていることを検証し、考えながらやる姿勢や習慣を身につけることであって、決して昔のやり方にこだわることではない。新しい変化にも当然ながら対応しなければならない。いや、変化に合わせるこ

とでなく、変化を乗り越える勇気と先見性を持たなければならない。そのとき原点に立ち返ることが、この先行き不透明な時代において新しい方向へのヒントを見いだすことにつながるかも知れない。働く者の最も身近なところにある企業別労働組合が今一度職場という原点に立ち返り、眠れるニーズを揺り起こし、そのエネルギーの結集を図るところから始めることである。

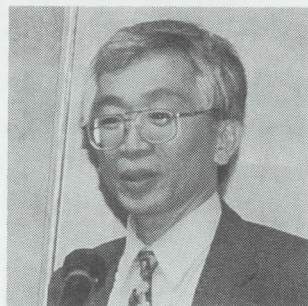
緊張感ある労使関係を

今日、労働運動は成熟し、労使関係はシステムとして保障され、活動も日常化されている。こうした安定した制度に寄りかかりすぎて、労使関係が本来の機能を発揮できなくなり、魅力のないものになれば、それが大きな落とし穴になりかねない。重要なことはこうした理念や制度を活かして日常活動によって労使関係を作り上げることにある。しかしながら、例えば労使相互信頼といっても、労使の話し合いが行われ、労使間に十分な信頼関係があったとしても、一般組合員からみるとそれは幹部のなれ合いと映るかも知れない。会社が行う日常の諸施策が一般組合員に十分に理解され、信頼関係を持って職場で実行されてはじめて労使相互信頼というに値する。こうした一般組合員の印象を払拭するためには、今までの倍の努力が必要であり、たとえば組合が会社の提案する施策に対して、あえて大きな声で物言いをしたり、苦言を呈したり、また、時には労働組合が施策を先取りして自ら提案することも必要である。そのためにはそれを実行できる力量とスピードが組合に要求される。こうした緊張感のある労使関係を作ることが、対等の存在感を組合員や企業に意識づけ、相互に信頼すべき労使関係の確立につながるのではあるまいか。



講演要旨

ユニオン・ガバナンス —労働組合が担うべき役割—



東京大学社会科学研究所
教授 佐藤 博 樹 氏

1. なぜ、ユニオン・ガバナンスか？

「ユニオン・ガバナンス」という耳慣れない言葉を事務局から頂きましたが、これを「コーポレート・ガバナンス」と対比して私なりに解釈してみると、「労働組合は誰のものか、誰の利益のために存在するのか、何を優先的に実現して、どのように管理運営されるべきなのか」ということ、つまり、あるべき労働組合像を問うことになります。

結論を先に述べさせていただきますと、次の二つになると思います。

第一に、労働組合は申すまでもなく、組合員が作り上げた組合員のために活動する組織です。したがって組合員一人一人が組合に入ってよかったと思える組織、言い換えるならば、組合員一人一人が自分自身のために働いてくれていると思える組織でなくてはなりません。

第二に、労働組合は会社にとっても大事な組織であると思います。「うるさい」けれども組合があつてよかったと、会社が思える存在であるべきだと思います。

2. UI (ユニオン・アイデンティティ) 運動の評価と課題

「ユニオン・ガバナンス」に関する議論は以前にもありました。15年ほど前でしょうか、労働組合が何のために存在するのか、労働組合は如何なる機能を果たすべきなのかに関して、労働組合の間でも、研究者の間でも議論されました。

そこから始まったのがUI (ユニオン・アイデンティティ) 運動です。私も当時、『労働組合は本当に役に立っているか』という本を友人達とまとめました。当時アメリカでは、経営が、労働組合を排除するユニオンバッシングがあり、日本でも組合組織率の低下が問題になっており、組合の機能が問われた時期でした。その本で書いた内容は、組合がある会社とない会社を比較すると、働きやすさや生産性、労働条件などで明らかに差があり、労働組合の効果があることや、組織率の低下に対する対応策などでした。

労働組合は、UI (ユニオン・アイデンティティ) 運動としてどのような活動をした

のでしょうか。また、そういう運動が過去にあったにもかかわらず、今なぜ再び組合の役割が問い直されているのでしょうか。もう一度、当時を振り返ってみたいと思います。

当時の議論の出発点は、組織率の低下の原因は、組合員の労働組合離れではなく、労働組合の組合員離れである、ということでした。当時三菱電機労働組合にいた奥井禮喜氏は、『労働組合が倒産する』という本で、日本の労働組合はユニオンショップとチェックオフに守られているので、自動的に組合費が入る仕組みになっているが、組合員のニーズから労働組合の活動が乖離してしまっているのではないかと問題を提起しました。

UI運動では、労働組合活動の出発点を組合員に置き、組合員を「顧客」とみなして、顧客が何を求めているかに耳を傾け、組合活動を作り直していくようにしました。またそれまでは、画一的な活動をすれば組合員はついてくると考えられてきたのですが、組合員はそれぞれの層によって価値観やニーズが異なるため、層別対応が必要になってきました。たとえば組合組織は地域割りになっていますが、職種や世代で考え方も違います。それを100人に1人というような役員の選び方で、組合員の意見がうまく反映されるのだろうかという疑問が提起されました。工場の製造技術者は工場単位では少数派で役員には選ばれないでしょう。しかし全社を合わせると相当の比率になるということがあります。しかし、製造技術員から選ばれた役員がいなかったため、組合の組織運営に彼らの意見が反映されないといった問題もあります。

もう一つは経営対策が重視されるようになったことです。組合員の雇用や仕事や労働条件のあり方を規定する経営のあり方を監視し、組合員の仕事や生活にどのような影響を及ぼすかを考えて発言するようになりました。

たとえばデパートの出店時期に関して、労働条件を抑える代わりに、出店時期を早めて組合員の昇進機会を増やすといった経営への発言をする場合もあるわけです。

3. UI運動の問題点

しかし、そういうUI運動にはいくつかの問題がありました。

まず「形」から入るUI運動が増加してきたのです。たとえば、機関紙・誌のビジュアル化、組合旗のリニューアル、用語の変更などです。また、顧客としての組合員を意識して、旅行や保険などのサービス提供機関としての役割が充実されましたが、そういった機能は実は他にもあり、労働組合が本来やるべきことだったのかという疑問が出てきました。

組合員を「一様」でなく、異なる価値観を持った多様な層の集まりととらえて、層別対応を重視するようにしましたが、個別対応ではありませんでした。もう一步先に進める必要があるのではないかという課題が残りました。

さて、労働組合は歴史的に見てどのように労働条件を勝ち取ってきたのでしょうか。

まず、団体交渉が思い浮かびますが、これはアメリカで産業別労働組合が出来たときに始まりました。その前にさかのぼりますと、労働組合は産業革命の後、イギリスで生まれたのですが、そのときは職能別のクラフトユニオンでした。クラフトユニオンは同じ職種についている人たちを産業や企業を超えて組織する組合です。そのときには団体交渉という考え方はありませんでした。どのようにして労働条件の維持向上を図ったかという点、自分たちで労働者を育成する徒弟制度を作り、親方が持てる徒弟数を制限したり、徒弟期間を延長することなどで労働力の供給をコントロールしたのです。賃金水準は組合が決定し

ており、その水準より安い賃金で労働者を雇う会社に対して組合は、組合員をその会社から引き揚げるという手段で対抗しました。それによって失業した組合員には共済制度により生活を保障し、職業紹介をしました。つまりクラフトユニオンは、自ら職業訓練し、職業紹介し、共済制度により組合員の生活を保障して組合員の労働条件を向上させていました。

ところが、大量生産の時代に入ると、熟練労働者の比重が少なくなり、クラフトユニオンの仕組みが通用しなくなります。そのとき出てきたのが団体交渉です。つまり、組合がストライキ権を背景に、集団として経営側と交渉をする仕組みです。これが、アメリカで生み出された労働条件を向上させるやり方なのです。

日本の労働組合が生み出した労働条件向上の仕組みは労使協議です。お互いがアイデアを出しながら経営が安定する仕組みと労働条件の向上の仕組みを作っていくことでした。労働組合が、新しい労働条件の向上手段として労使協議という仕組みを開発したのだと考えています。これは革命的なことでしたが、他の国の労働組合が経験したことのない難しさも併せ持っていました。例えば、組合が企業経営の高位の意思決定に参加すればするほど、組合員に知りえた情報を開示できなくなることなどです。たとえば、事業所の廃止の提案が経営側からあったとします。この情報を早い段階から開示すると大きな混乱を招くことになるかもしれません。つまり落ち着く点が不明確な情報は開示できないということです。そうすると逆に組合員からは組合活動が見えないという不満が出てきます。

組合は何のために企業経営のために発言するのかを常に自らに問わなければなりません。組合はややもすると、企業経営と同じ土俵で

議論しかねません。例えば、売上や株価のアップは本来、経営側が考えることです。組合が考えなければならないことは、こういう意思決定をとったときに組合員の生活や仕事がどのように影響を受けるのか、長い目で見てそれが組合員のためによいことなのかという視点です。

もう一つは企業の「人」に関わる意思決定への組合の関与の問題です。組合は今、「人」に関する意思決定に関与しています。しかしそれも組合が意思決定について発言しているか、単に経営の事務手続きに組み込まれて企業による意思決定を正当化しているだけなのかによって、大きな差があります。労使協議による手続きが空洞化している恐れがあり、これを見直していく必要があります。問題のあるときだけ発言をすることが出来れば、手続きは会社に任せてしまう方が役員の仕事も楽になると思います。

今私が指摘したいろいろな問題は今までに日本の組合が獲得してきた成果の上に出てきた問題です。したがって、これは組合活動が次の段階に上がるために越えなければいけないハードルだと思います。

組合活動のやり方は過去に幾度かの変遷を遂げてきました。したがって、労使協議というやり方がいつまでも続くとは限りません。むしろ労働組合の活動の中から新しい仕組みが開発されてくるということがあってもよいと思います。

4. 労働組合が果たすべき役割

労働組合の機能

労働組合は組合員個々人から信頼され頼りにされる「エージェント」であり、それと同時に、組合員だけでなく企業からも経営行動の監視機構として期待される存在であって欲しいと思います。

つまり、企業経営とは異なった視点から、すなわち組合員の立場に立って企業経営に関して情報収集し発言ができる存在であって欲しいと思います。そのためには組合員が何を考えているかを把握するため、組合員とのコミュニケーションを今以上に強化することが必要です。経営が集められない情報、経営が持っていない情報を経営側に提供したり、経営とは異なる意見を提起することが必要です。経営側が組合よりもよく組合員の考えを正確に把握している状況があるとすれば組合の存在意義はなくなります。

また、組合役員には、経営の行動をウォッチして分析する力量が問われる時代になっています。そういう意味では組合役員が頻繁に交替するというのは困ります。とはいってもバランスが必要で、職場から長く離れている役員ばかりでも困ります。が、現在問題とされているのは、組合役員の素人化です。組合役員のプロフェッショナル化が必要です。労働組合がコーポレート・ガバナンスの担い手となるためには、いろいろな問題を組合員の立場に立って理論的に分析して経営に発言できる人材を育てていく必要があります。

それでは組合員の立場というのはどういうものなのでしょうか。ややもすると株価や利益や売上といったほとんど経営側と変わらない短期的な視点で議論しがちになります。大事なことは、中長期の視点に立ってその施策が組合員のためによいことなのかということ判断することだと思います。経営が中長期的視点で考えることができないような経営環境に追い込まれれば追い込まれるほど、組合は意識的に中長期的な視点から経営行動を監視する必要があります。もっと具体的にいえば、経営が利益やコストに重点を置くとすれば、組合は仕事の質（品質）や働く人の技能形成やモラルといった観点から経営を考え

ていくということが大事になります。

四つの柔軟性

最近、企業は雇用に関して次にお話する四つの柔軟性を高めようとしています。一つは数量的柔軟性ですが、これは、売上や生産の状況に応じたタイムリーな人の増減が可能な状況におくことです。日本の企業は忙しくなるとまず残業で対応します。それでも足りないときに臨時工やパートを雇用したり、派遣社員を活用します。また外注を増やすなどで対応し、正社員を増やすのは最後の手段です。二つ目は時間的柔軟性です。時期的、季節的変動の大きな商品やサービスの供給に対応できるように、労働時間管理を柔軟化することです。変形労働時間、フレックスタイム、裁量労働などがこれにあたります。次に機能的柔軟性です。事業分野が変更される場合など、その職場に要求される技能の中身も変わってきます。日頃から幅広いスキルを育成していれば対応が容易になります。高い技能修得意欲を持った従業員を揃えておくことも大事です。最後が金銭的柔軟性です。企業の支払い能力に応じて給与を変動できれば企業にとって好都合です。利益変動型賞与や個々人の貢献にリンクした給与はこれにあたります。企業は厳しい経営環境の中でこれら四つの柔軟性を高めなければ生き残っていけない状況に追い込まれています。

それでは組合は何をすればよいのでしょうか。これらを全部受け入れていけばよいのでしょうか。そうではありません。ここで留意しなければならないことは四つの柔軟性の間にはトレードオフの関係があることです。たとえば従業員を全部パートやアルバイトにすれば数量的にも金銭的にも柔軟性は高まります。しかし結果として機能的柔軟性が低下します。つまりパートにすぐに新しい仕事をやれといっても対応できないのです。コアの正

社員が機能的柔軟性を担っているからうまくいっているのです。また、成果主義だけで給与を払おうとすると、幅広い仕事に対応することはできません。金銭的柔軟性は高まりますが、結果として機能的柔軟性が引き下げられることになります。良かれと思ってやっていることが中長期的に見ると実は企業の大事なものを壊していることになっているということがあるわけです。したがって四つの柔軟性の間の均衡解を探すことが大事になります。組合はそれに対して、従業員が育たない、モラルが落ちる、品質が落ちるなどと、均衡解に近づくよう発言していくべきです。

経営トップと現場管理者の意見が食い違うこともあります。トップは人を育てることを最重要と思っていても、現場ではコストや納期が最優先事項となり、人が育たないということが頻繁に起こります。現場で起きていることは、労働組合でしかモニタリングできません。従業員は、自分の評価が下がるようなことは上司に言えないというのが一般的ですから、組合がそれをウォッチして経営に対して情報を提供することが大事になります。

はじめから均衡解にいくとは限りません。そのときの状況でやむを得ずどちらかに振らなければならないことが出てきますが、そのときにそれが均衡解でないことを意識しているか、そうでないか、つまりこの対策を打つと別の問題が起きる可能性があることを知ってやるか、そうでないかによってその後の対応に大きな違いが出てきます。

最近の日本の人事制度の改革をみると、パッチワーク的な場当たりの改革が多く、私はいろいろな面で危惧しています。均衡解を意識するのではなく、そのときに置かれた状況を回避するための対応策に過ぎないようなものが多い気がしてなりません。出来上がった制度改革を見てみるといろいろな問題

が出てきています。なかでも最大の問題は、職場で人が育たなくなっているということです。職場の人員に余裕がなく、管理職は成果で評価されるため、部下にもう少し難しい仕事を与えて、OJTによって人を育てたくても、それができなくなっています。管理職は、有能な人材については異動させることが本人の将来のためによいと思っていたとしても、自分のところに置いておきたいと考えます。そうしますと、中長期的に見たキャリア形成に齟齬を来します。それを、組合がチェックすべきです。人を動かさないことは短期的にはよくても、将来的に見ると現場のマネジメントを担う人材が育たないという問題が出ます。このように能力開発の機会を担保するのも労働組合の役割だと思います。

仕事と生活の両立

今後、仕事と生活の両立も大事な労働条件になってくると思います。

私は、仕事と生活を両立できる状況をファミリーフレンドリーな状況といっていますが、これからは老人介護や育児、不登校の問題など家庭生活を考えざるを得ない状況に置かれる従業員が多くなってきます。組合員の家族のあり方や価値観も変わってきて、生活に重点を置いた生活を望む組合員も増加しています。そういう人にも対応できる制度、そういう人が安心して仕事に打ち込める制度が必要です。昔のように組合員の家族の問題は、その配偶者に任せれば良いという考え方であれば、組合員はストレスにはならなかったのですが、家族の問題に自分としても関わりたいのにそれができない状況は大変なストレスを生み、仕事の生産性にも悪影響を及ぼします。したがって、仕事と生活が両立できるような仕組みを作っていくことは、21世紀初頭の労働組合の大きな課題だと思っています。

企業の課題は従業員に一生懸命働いてもら

うことです。戦後まもなくの時は賃金を上げればよかった。しばらくすると、それで、耐久消費財を買って便利になることが生活の目標になった。ある時期から週休2日制を採用しないと人が採れなくなった。60歳への定年延長もその頃です。このように従業員に一生懸命働いてもらうために用意すべき労働条件が時代とともに変わってきました。これからは、仕事と生活が両立できるような仕組みを用意することが最大の労働条件になっていくと思います。

ホワイトカラーの働き方

ブルーカラーは残業もそれほど多くないし、年休の取得率も高いのですが、ホワイトカラーは休日出勤や深夜までの残業が日常的になっている会社が多いのが実態です。このままでは創造的な仕事ができるのか心配になります。どうしたらいいかといいますと、仕事をするときはする、休むときは休む、仕事にメリハリをつけ、有給休暇の取得率100%を目指すべきだと思います。例えば5日休暇を取れば、前後の土日を合わせると9日間の連続休暇になるわけですが、それを年2回取ることを目指すべきではないでしょうか。それが、先に言った仕事と生活との両立にもつながります。

このようにいいますと、「俺がいないと職場が回らない」という人がいます。しかし、海外出張のときでも職場はちゃんと回っているのです。「俺がいないと・・・」と思うのは、部下に仕事を任していないから、あるいは部下を育てていないからではないでしょうか。管理職は、自分で仕事をしてはいけない、部下がやれる仕事を自分でやってしまっはいけないと思います。長い休みを取ることで、部下の自己管理能力が高くなります。部下管理の計画性も高まります。他人が仕事を代行することで人材の育成にもつながり、はば広

い仕事ができるようになります。業務出張のときは仕事を頼めるが、有休取得のときは仕事を頼みにくい。ただそれだけの違いのような気がします。休みを取ることは、本人にとっても、周りの人にとってもプラスになるのです。このように仕事をやりくりする仕組みがあってはじめて、介護休業や育児休業も取得しやすくなるのです。

アメリカではファミリーフレンドリー職場はハイパフォーマンス職場だといわれています。つまり、その職場は従業員が横や縦の仕事を相互に理解していますから、スキルが高いのです。したがって生産性も高いのです。短期的にはコストがかかり、生産性も落ちるかもしれませんが、中長期的には会社にとっても十分ペイすると私は考えています。仕事のやり方を変え、必要な仕事とそうでない仕事のメリハリをつけることです。これは残業低減にも効果があると思います。私は残業は労働サービスの在庫だと思っています。トヨタは生産現場には在庫を持たないことで、高い生産性を上げてきました。しかし、ホワイトカラーの労働サービスという分野ではなぜ、残業という在庫をそのままにしているのでしょうか。残業という隠れ蓑に問題を隠してしまっているのではないのでしょうか。この問題を顕在化させないと事務・技術系の働き方の問題は解消されないと思います。

各種の調査では、事務・技術系の年間の有給休暇取得日数は10日くらいで、10日積み残しています。大卒ですと38年間で380日、つまり、2年間の労働日数に近い有休を積み残しているのです。

昨年、ヨーロッパにまいりましたが、オランダ、ドイツ、イギリスなどでは主任クラス、年齢でいうと32～33歳から時間管理対象外となります。彼らには給与に結びつくような数値目標が置かれ、週50～55時間ぐらい働いて

います。しかし、有休はしっかり取っています。なぜ取れるか。計画的な有休は前もって仕事のやりくりを計画できるが、病欠は計算できないのでリスクが大きい。だから病気にならないように計画的に休みを取って健康に働いてもらうことが望ましいということでした。

このような活動を推進するには、組合にいい人材が集まるということが重要になってきます。組合役員は突然生まれるものではありません。職場委員から、経験を積みながら非専従の役員になり、専従の役員になるというように、組合役員もキャリアアップしていきます。したがって、各段階の組合役員の仕事が魅力的でないと組合人材は育ちません。会社もそれをサポートすることが必要です。

5. 人事処遇の「個別化」の進展と個別苦情処理の整備の必要性

それでは組合員が本当に組合に入っていてよかったと思えるようにするために、組合はどのようなことに取り組むべきなのでしょう。

以前から、組合は制度の設計や運用に関する組合員に共通した不満、苦情を吸い上げ、運用や制度の見直しについて発言してきました。しかし、個別的な処遇や生活に関わる苦情、不満は、主として組合が職場の管理監督職にインフォーマルに対応して処理してきました。

しかし、今後人事処遇の個別化が進むと、今までのような上司中心型の苦情処理の仕組みは機能しにくくなります。したがって労働組合としては、従業員個々人の苦情、不満の吸い上げと対応を積極的に行うことが不可欠となってくると考えています。

その理由は次の三つです。まず一つは組合員個人が自分の処遇に不満を持つ可能性が高

くなっていることです。個別管理になって差がつく仕組みになっており、差がつくこと自体には納得してきていますが、それが自分自身の身に降りかかってくると事は違ってきます。もう一つは上司中心型の苦情処理の仕組みが機能しにくくなっていることです。その理由は、管理職の仕事が忙しくなっており、部下の苦情処理まで手が回らなくなっていることと、それを自分の仕事だと思わない管理者が増えていることにあります。三つ目は制度的に上司に不満を出しにくくなっていることです。つまり、評価結果を知らされたとしてもそれを直接上司に不満として持っていくにくい。人事管理権限が下へ下りれば下りるほど不満が出しにくい。そうなると、会社や組合が従業員の不満を直接つかむことができなくなります。このことは、導入した制度が従業員に受け入れられているのか、どんな問題があるのかわからなくなり、これは会社にとっても困ることだと思います。

一方、会社がやるべきことの一つは管理職を登用するとき、人事管理がやれる人、つまり、部下を公平に扱い評価でき、人材育成ができる人を選抜することです。仕事ができるだけの人を管理職に登用するのでは困ります。ところが難しいのは、人を評価する仕事は管理職になって初めて経験することだということです。また、これからは人事考課の結果を部下に伝えるということが多くなっていますが、なぜ、そのような評価になったかを部下が納得できるように合理的に説明する能力も問われてきます。従業員の持つ多くの不満は、管理職が部下に十分に説明できていないところから生じています。評価制度をしっかり作ることが大前提ですが、それでも運用の中では従業員の不満は出てきますので、これを処理する仕組みを用意しておくことが必要です。

労使の苦情処理機関がありますが、会社を辞める覚悟がないとそういう所には持ち込めない雰囲気があるのが実情です。したがって、もっと前の段階で気楽に個別的な苦情を持ち込める仕組み、つまり、御用聞きやアンケートなどで不満の有無を確認をし、必要に応じ回答していく仕組みが必要です。組合だけで処理できるものは組合で回答し、人事考課などように会社に確認の必要なものは、会社に問い合わせその結果を本人に説明することです。組合員の持っている疑問や不満を労働組合がエージェントとして会社に問い合わせ解決することによって、本人は納得しますし、そのことが組合の信頼感を高め、組合に入っていてよかったと実感させることにつながると思います。周りの人にそのような人がいるだけでも、組合員の安心感は倍增されるはずです。

また、こうした活動を組合がやることによって会社としても人事制度の運用のモニタリングができることになります。そのためには、職場委員の活動時間を確保すること、職場委員の質の確保も重要になってきます。これらをサポートする手段として、企業の中の事柄に精通した人事部や組合のOBを苦情処理機関の窓口に着くなどして、気楽に持ち込める土壌を作っていくことも一つのやり方です。

最後になりますが、私は経営と違った立場で発言していくことが組合の責任ではないかと思っています。組合員にとって頼りになる組合であるとともに、会社からは辛口の発言でそのときは煙たがられても、後であの意見を聞いておいてよかったと思われる組合になることが必要だと思います。発言してくれる組織が企業の中にあることをありがたがられる組合を目指して欲しいと思います。

この講演要旨は、去る4月18日愛知県豊田市のホテルフォレストで開催された中部産政研公開セミナーの様態を再録したものです。

(文責：事務局)

筆者紹介

佐藤 博樹 (さとう ひろき)

〔略 歴〕

- 1953(S28)年 東京都生まれ
- 1976(S51)年 一橋大学社会学部卒業
- 1978(S53)年 一橋大学大学院社会学研究科修士課程終了
- 1981(S56)年 一橋大学大学院社会学研究科博士課程終了
- 1981(S56)年 雇用職業総合研究所(現日本労働研究機構) 研究員
- 1983(S58)年 法政大学大原社会問題研究所助教授
- 1987(S62)年 法政大学経営学部助教授
- 1991(H3)年 法政大学経営学部教授
- 1996(H8)年 東京大学社会科学研究所教授(現職に至る)

〔著 書〕

- 「労働組合は本当に役に立っているのか」
総合労働研究所(共著)
- 「ソフトウェア産業と経営：人材戦略と開発戦略」
東洋経済新報社(共著)
- 「日本企業の品質管理：経営史的研究」
有斐閣(共著)
- 「ゆとりと働きがい」日本労使関係協会
- 「Japanese Labour and Management in Transition」
Routledge(共著)
- 「リーディングス日本の労働⑤雇用管理」
日本労働研究機構(共編著)
- 「新しい人事労務管理」
有斐閣(共著)
- 「企業保証と社会保障」東京大学出版会(共編著)
- 「店長の仕事：競争力を支える人材活用」
中央経済社(共著)
- 「マテリアル人事労務管理」
有斐閣(共著)
- 「社会調査のデータ分析：2次分析への招待」
東京大学出版会(共編著)
- など



グループ総合力と 労使関係



トヨタ自動車(株)

副社長 蛇川 忠暉

1. グループ経営の今後の重点

環境認識

昨今、企業活動においては、国境のない熾烈な国際競争が日々展開されている。この大競争は、いわゆる国際的な企業は勿論、もっぱら国内で活動を行っている様々な業種や領域にも直接・間接に影響を及ぼし、企業の優勝劣敗を鮮明にしていきつつある。

こうした中で、今後の企業経営においては、多くの顧客を魅了する革新的な「利用価値」を競合他社に先駆けて生み出すこと、すなわち「創造力とスピード」が求められている。自動車産業においても、ダイムラー・クライスラーの合併が象徴するように、わずかな期間で大規模な合従連衡が実行される国境を越えた大競争の時代がスタートしている。こうした中で勝ち続けていくためには、「環境との調和」「安全性」「欲求・感動」「普及価格」等の様々な観点から、独創的かつ魅力の高い「利用価値」を、競合他社よりもいち早く提供していくことが従来以上に必要とされている。

グループ総合力の重要性

こうした状況の中で、グループ経営において今後ますます重要となるものが「総合力」である。すなわち企業同志が個々の強みを活かしつつ、協力関係を深め、その相乗効果によって、「創造力とスピード」を最大限に高めていくことが求められている。

自動車産業は、鉄鋼・金属・化学・電機・機械・エネルギー・物流・情報等、様々な企業を基礎とする裾野の広い産業である。また、技術革新の進展によりその裾野はますます拡大している。

従って、個々の企業が独自の競争力を高めていくことに加え、企業を横断した経営資源の集中により、一社では実現できない施策をグループ全体で展開し、競合他社を凌駕する力を生み出していくことが他の産業にも増して重要になってきている。

2. グループ経営における労使関係

労使関係におけるグループ総合力の発揮

「創造力とスピード」溢れるグループ経営を実現していくためには、各企業で働く「人」の能力・意欲が今後ますます重要に

なってくる。また、環境が激しく変化している中で、一人ひとりの能力・意欲を最大限に活かし続けるためには、グループ全体で労使の相互信頼・相互理解をより一層充実させていく取り組み、すなわち「労使関係におけるグループ総合力の発揮」が必要であると考え

る。

こうしたことを踏まえて、グループ全体で強固な労使の絆を築いていくためには、次の2点が重要と考える。

個々の企業の自主的な努力

第1に、まずは、各企業の役割分担の中で各々の労使の信頼関係を充実させるよう、各企業が自主的に努力していくことである。そのためには、各社の労使は、会社の置かれた状況や今後の進めるべき方向について共通の認識を持ち続けることができるよう、十分な意思疎通を図っていくことが大切である。

理念・ノウハウの共有

第2は、グループ全体で労使関係の更なるレベルアップを図るために、各社が蓄積した理念やノウハウを必要に応じて、オープン化し共有化していくことである。

労使間の問題を迅速かつ円満に解決できることに加え、企業の発展に向けた労使各々の立場からの課題を建設的に議論できる更に高いレベルの労使関係を目指していくことが期待される。このためには、企業間、労組間で、共通の理念や様々なノウハウを積極的に整備し、共有化していくことが、グループ全体での時代に沿った労使関係を築くうえで、極めて有効である。

3. 労使で取り組むべき課題

このように労使の信頼関係を固めたうえで、

従業員の意欲・能力向上に関し、今後各社が積極的に取り組むべき課題は次の2点ではないかと考える。

コミュニケーションの充実

第1は、労使間に加え、あらゆるレベルでの「コミュニケーションの充実」が必要であろう。熾烈な競争は、企業に柔軟かつ迅速な行動を求めている。過去に経験したことのない柔軟な施策を短時間で実行に移すことが必要であるが、こうした状況下では、従来にも増して、会社内・組合内で緊密かつスピーディーに意思疎通を図ることが不可欠である。これが欠けると、従業員が会社の進む方向を見誤ったり、会社が職場の重要な課題を見過ごしたりすることにつながりかねない。場合によっては労使の間で重大な不信感にまで発展し、後々まで大きな負の遺産を残すおそれがある。

従って、従業員の意欲や一体感を高めるために、会社と労働組合双方があらゆるレベルで、あらゆる機会を通じて、迅速かつ確実に伝達していくことが、今改めて求められている。

「会社の経営状況や進む方向と、その中で個々人の役割をいかに全員で共有するか」、「マネジメントシステムや働く環境の課題をいかに確実に吸い上げるか」という、トップダウン、ボトムアップの双方向のコミュニケーションを充実させていくことが重要となろう。

人事・労務システムの再整備

第2は、「人事・労務システムの再整備」である。

人事・労務施策の重要な目的は、「人材の育成・活用」「意欲喚起」「効果・合理性」であると言われるが、施策を実施する企業の置

かれた環境と、施策を受け止める個人のニーズの双方が変化してきている。従って、人材育成・活用・評価・処遇等のシステム全体に常に改善を加えていくことが求められている。

しかし、このようにシステムが変わる際に、必ず問題となるのが、変更によって生ずる労使、もしくは個々の従業員の利害の対立であり、これらの利害に対し最適な均衡点を導き出していくことは今後の労使関係において重要な課題であろう。労使は、それぞれの立場の違いはあるが、従来の枠組みに囚われることなく、環境の変化を十分に認識し、人事・労務システムの改革を前向きに実行していくことが必要ではないか。

当社は、このような課題認識のもと、人事・労務の総合改革に向けた様々な施策を実施している。

【当社の新・三種の神器（3D）】

21世紀を迎えるにあたって、従来、日本的経営の特徴とされてきた「長期安定雇用」「年功序列」「企業内組合」に変わる、新しい柱を次の3点にまとめ、今後の人事・労務の基本原則と位置付けて、更なる改革に取り組んでいる。

【多様性の尊重】

第1のDは、「多様性の尊重(Diversity)」である。

労働市場や個々人の勤労意識はますます多様化しつつある。女性、途中入社、高齢者、海外の人材、パートタイマー、派遣労働者等、多様な人材の雇用・働き方・活躍の場について、「個人の選択」と「効果・合理性」を高い次元で融合するシステムを提供していかなければならない。

【人材育成と能力主義】

第2のDは、「人材育成と能力主義(Developability: Develop と Ability の造語)」である。

他社とは一線を画した人材の育成のシステムを作り上げ、それを実際に機能させることは、企業の競争力を維持・向上するうえで非常に重要な鍵である。一方で、高い能力を身につけた人材が、年齢や性別・国籍にかかわらずしっかりと評価・処遇されるしくみを確立していきたい。ここ数年で、専門性・技能を重視した育成・活用のしくみや、能力・成果を重視した処遇制度等を盛り込んだ「新人事制度」を導入してきたが、今後も「人材育成と能力主義」を更に充実させていきたい。

【企業理念の共有】

第3のDは、「企業理念の共有(Dignity of Corporate Philosophy)」である。

当社の活動地域・事業領域は、大きく広がっている。こうした中で、トヨタがトヨタであり続けるためには、トヨタブランドを支える多様な人材が、企業理念や価値観をしっかりと理解し、自らの行動指針として刻み込み、実際の行動に移していけることが、極めて重要であると認識している。こうした観点から、当社の創業以来培われ、「暗黙知」として伝承されてきたものを「トヨタウェイ」としてまとめ、展開を開始した。

4. 全トヨタ労連に期待する役割

「労使相互信頼」の更なる浸透

最後に、トヨタグループ全体の労使関係の強化という観点から、全トヨタ労連に対しては次の3つの取組みを期待したい。

先ず、グループ労連として「労使相互信頼」の考え方を決して形骸化させることなく、グループ全体へしっかりと浸透させていくこ

と」を従来以上をお願いしたい。

熾烈な競争の時代において、労使の徹底したコミュニケーションが重要であることは前述のとおりである。各単組と会社との円滑な意思疎通をサポートする役割をグループ労連には強く期待したい。新時代に合致した労使関係を目指して、「競争力向上に向けた自らの提言」等の具体的なコミュニケーション方法の展開・浸透の活動を期待したい。

労働条件について

第2に、「各労使の労働条件について全トヨタ労連がどのように関与していくか」に関してである。

加盟組合員の一体感の醸成や生活の向上の観点で、グループ労連が労働条件のミニマム目標を掲げて活動を行ってきたことは、グループとしての結束に一定の役割を果たしてきたと考える。一方で、今後は、現在の労務費の水準と国際的な競争の現状を踏まえて、個々の企業の競争力を維持・向上させていくことが従来以上に重要となる。今後、ミニマム目標の設定にあたっては、グループ内各社の労働条件よりむしろ、海外の競争相手に対する企業競争力の維持・向上という観点を重視した設定をお願いしたい。そのうえで、個々の企業の競争力を従来以上に重視し、企業の継続的発展や雇用の安定のために、個別の企業における労使の意思決定を尊重して対応いただくことをお願いしたい。

効果的な組合組織の構築

第3に、「効果的な組合組織づくりに向け、全トヨタ労連が思い切ったリーダーシップを発揮すること」を期待している。

近年、組合員のニーズが多様化する一方、制度・政策等の個々の労使では解決が困難な課題が山積する中で、それぞれの労働組合は

今後どのような組織・要員配置で臨んでいくべきかという課題に直面しているように思う。組合員の求心力を維持・向上させるために、全トヨタ労連も早急にこの課題の解決に向けたサポートが求められているのではないか。

その際には、①「若い世代の声の率直な吸い上げと反応」、②「活動のわかり易さと優先順位づけ」、③「単組と全トヨタ労連等、関連団体の役割再整理と簡素化」の3つの観点からのご検討を是非ともお願いしたいと思う。

6. おわりに

今、我々が直面しているのは国際化という激しい競争である。視点を変えれば、この競争は「個々の企業とグループが大きく飛躍する千載一遇のチャンス」ととらえることもできる。

我々は、お客様と直接対面できる自動車という産業を更に社会と共に発展させるため、グループ各社・労使といった運命を共にするもの同士で大きな夢を描きながら、明るく前向きに進んでいきたい。

筆者紹介

蛇川 忠暉（じゃがわ ただあき）

〔略 歴〕

昭和13年6月生まれ

昭和36年3月 北海道大学工学部機械工学科卒業

昭和36年4月 トヨタ自動車工業株式会社入社

昭和63年9月 トヨタ自動車株式会社取締役

平成6年9月 同社 常務取締役

平成8年6月 同社 専務取締役

平成11年6月 同社 取締役副社長

現在に至る



これからの労働組合に 期待すること



(株) デンソー

専務取締役 藤原 敏 成

1. 労働組合の役割とこれまでの取組み

「チーズはどこへ消えた？」という本が話題になった。変化を予期し、その変化にどう対応すべきか、という点で非常に示唆に富む本だと思う。巷間、春闘改革ということが言われているが、様々な変化が起きている中で今後の労働組合活動全般について、個別企業の観点から私なりの考えを述べさせていた

たく。

本題に入る前に、もう一度、労働組合の役割とこれまでの取組みについて振り返ってみたい。

労働組合の役割を一言で表すとすれば、「1人ひとりでは大きな力を持たない従業員が集団を作ることによって経営に対する力を持ち、経営側に各種の要求を出し、交渉・協議を通じその具体化をはかり、従業員の幸せな暮らしを実現する」ということである。要求内容は従業員全体にかかわるものもあれば、一部の人や個人にかかわるものもあるが、大別すれば次の3点であろう。

- ① 組合員の経済的地位向上、生活の向上
- ② 経営施策に対する意見具申

③ 上部団体との連携の下での政策・制度の改善

では、これまでの取組みはどうだったであろうか。これら3つの柱について、その時代に合った活動を繰り広げてきたが、やはり重点は、右肩上がりの経済成長を背景として、欧米並みの労働条件を求め、全体（マス）としての平均値の引き上げに置かれてきたと言える。特に賃金のレベルアップ、労働時間の短縮、福利厚生施策の充実がその中心であった。その結果、賃金水準は世界一、総労働時間も欧米並みとなり、十分に豊かな生活水準の実現を達成するに至った。

〈賃金（日本=100の指数）〉

	71年	98年
日 本	100	100
ア メ リ カ	284	75
イ ギ リ ス	126	90
ド イ ツ	164	87

〈総労働時間〉

	75年	98年
日 本	2043H	1947H
ア メ リ カ	1881	1991
イ ギ リ ス	1923	1925
ド イ ツ	1678	1517

2. 企業内組合による健全な労使関係

こうした豊かな生活水準を実現できたのは、労使がともに努力してきた結果ではあるが、その背景に日本的経営の三種の神器の一つである「企業内組合」という形態が大きな役割を果たしていると考えられる。サラリーマンにとって生活の基盤は何といっても雇用の安定である。雇用の安定のためには、個別企業が将来にわたって成長を続けられることが必要であり、企業内組合であればこそ、この将来にわたる成長という点を出発点として各種の活動を考えることが可能である。もちろん、組合と会社は立場が違いため、利害が相対立するものではあるが、企業の発展がベースであるという点の認識が共通にあるが故に建設的な話し合いが行なわれ、双方にとって最も良い道を見つけ出せるものである。

こうしたベースがあるからこそ、会社は経営の実態や課題を組合員にできる限り説明をし理解をしてもらう努力をする一方で、従業員のことをよく考え、労働条件の維持・向上にも、人材育成という長期的投資にも、積極的に取り組もうとするのである。他方、組合としても、生産性向上のための投資や施策に理解を示し、会社の期待に応えるべく協力を惜しまない。

お互いの立場の違いを認めつつ、どうしたら会社のため、組合員のためになるかを十分な話し合いを通じ決めていく健全な労使関係は諸外国に例を見ないすぐれたものである。我々は、会社と組合は車の両輪と言うが、車の両輪の考え方のもと、労使相互が信頼し合って前向きな話し合いを行なうことは今後とも守っていくべきものと考えている。

3. 環境変化と組合活動に与える影響

それでは今後、何が変わるのか。組合の基

本的役割や健全な労使関係は今後も変わらないものの、様々な環境変化によって、組合活動の力点の置き方が変わると考えている。1つはマスから個へのシフトである。もはや、全員が1つの絶対的な価値観を持つ時代ではない。例えば、賃金について言うと、日本の潜在成長率は2%程度と言われるように、低成長経済であり、その上物価は低位で安定し、今後も大幅な上昇はないと見込まれ、賃上げ率もいわゆる定昇程度の低い水準に留まると予想される。こうした中で人事制度としては実力主義・成果主義が強まっているため、個々人としては平均賃上率よりも自分の成果がどう評価され、それによる賃金変動がどうかという点に関心が移っていくのではないかと。

また、生活は相当豊かになっており、価値観も多様化してきている。一人ひとりが自分の価値観を持ち、それぞれ違った人生の喜びを見つける時代である。働き方という点でも、裁量労働制やフレックスタイム制など、個人の裁量にまかされる部分が大きくなっている。加えて、女性の社会進出も進んでいくことによって、今までとは異なる問題も増えてくる。こうしたことから個別的管理のウェイトが高まっていることが1つの大きなポイントである。

2つ目は、企業間での横並びの考え方が困難になってきているという点である。企業間競争は地球規模でのものとなり、ますます激化し、その結果、企業間での業績格差は従来以上に拡大すると考えられる。この状況下では、いかに自社の実状に合った活動をするかが労使双方に求められるものであり、他社がこうだからうちもと言っているのは競争に勝てなくなっている。

3つ目は、雇用の多様化への対応という点である。経営の柔軟性を確保するため、契約社員や派遣・請負・パート・臨時工・外国人

といった様々な労働者を機動的に活用していくこととなり、こうした人員の比率は高まってくる。組合がこの様な多様な労働の存在に対し、どう考えていくかということも今後の大きなポイントであろう。この点に関しては、紙面の都合上、詳述は略させていただく。

4. 今後の労働組合活動への期待

以上の様な変化に対し、私が今後組合活動として期待したいことは次のとおりである。

(1) マスから個への対応

組合員一人ひとりの成長、働き甲斐、生き甲斐の高揚やモラルアップは今後も企業の発展に欠かせないものである。しかし、従来のように全体の底上げを活動の中心に考えていては一人ひとりの満足度を高めることが難しいことは前述の通りである。では具体的にどうしたらいいか。

① 組合組織のダウンサイジング

会社は職制ルートを使って、可能な限り従業員の意見を吸い上げる努力をしていかなければならないが、仕事を含めた生活について、どうしても会社の目の行き届かない部分はある。この点を組合の組織を使って職場をよく見てまとめ、経営側に打ち上げることが必要であるが、従来以上に職場によって内容が異なったり、独自のものも増えてくる。こうした内容を整理し、職場レベルで対応すべきもの、会社全体として対応すべきもの、上部団体で対応すべきものに層別し、協議を行なうことが重要となる。従って、組合の体制も自ら変わらざるを得ず、従来の中央集権的なものではなく、事業場や工場単位の組織を確立し、権限を委譲し、小単位での話し合いを充実させ、スピーディーな問題解決を図る。また、全社としての対応が必要な基本的労働条件は中央で話し合い解決する。こうした組織のダウンサイジングが必要であろう。ちなみ

に、当社では、事業グループ別の労使懇談会、生産小委員会、安全委員会、職場労使懇談会等を設け、対応している。

② 苦情処理機能の強化

欧米のように、職場や仕事に不満があれば容易に転職できる環境ならばいいが、日本の場合、流動化しているとはいっても、それはごく一部にとどまっており、会社にも言いにくい問題はやはり組合が対応することが求められる。個別化や女性の進出により、苦情の内容も多岐にわたり、従来のように全体として集約して会社と協議して解決できるものばかりではなくなるため、この苦情処理機能を強化することによって、社外での紛争にならないよう未然に解決し、生産性の阻害を防止するとともに、本人の会社生活をできるだけ有意義なものとする支援を望む。

③ 「生きがい」の支援、地域との共生

物質的豊かさが満たされる中で、生きがいも人それぞれのものを求めるようになってきている。仕事に生きがいを持ってもらうことはもちろんではあるが、在職中からリタイア後までを含め別の生きがいを求めている人も多くなるであろう。また、良き企業市民であることも必要であり、地域との共生という点も今後は重要な視点となるであろう。連合や自動車総連レベルでのボランティアネットワークの整備・充実、NPO活動への参画や、地域との共同イベント（例、地元とタイアップしたお祭りや物資幹旋）、従業員全員での環境改善活動等も組合ならではのスケールメリットを生かせる分野ではないだろうか。

(2) 執行部の変革

個別管理の視点を今以上に重視するためには、執行部の取り組み姿勢も変わっていかなくてはならないだろう。

① 「活動」の考え方を変える

変革の時代では、既得権に固執してその上

に更に上積みするというのではなく、今の環境の下で本来の意義に照らして本当に必要なものは何かという点から、従来のものを廃止するということも含め、柔軟に考えなくてはならない。従来はややもすると結果の平等を求めていたところがあると思うが、生き残りをかけた競争を勝ち抜くためにも、成果主義を進めるためにも、上がるものもあれば下がるものもあるという考え方に変わっていく必要がある。

そして、その考えを徹底するためには、甘えと要望をしっかりと峻別していかなければならない。企業の中の弱者の声を吸い上げることは必要であるが、甘えているものまで要望として取り上げないよう執行部のスタンスを今日的なものに変えていかなければならない。

② 効率化の推進

組合活動の原点は職場活動であり、各職場の意見をしっかりと把握することが基本である。その際、Face to Faceのコミュニケーションが大変重要な点は理解するが、ITの活用を積極的に推進した意見集約による効率化にも努めて欲しい。今はジェネレーションにおける情報伝達（同世代間での横の情報共有）が従来とは比較にならないほど進んでおり、こうしたことを利用して組合の情報収集効率を高め、活動の効率化を行なうことも重要ではないか。

③ 上部団体の活動について

企業間の業績格差が拡大する中で、もはや横並びでの条件闘争を行なえる状況でないことは周知のとおりである。労働条件は個別企業労使にまかせ、産業政策や制度の改善への注力をするべきではないか。更にはグローバル化が進展する中で、海外進出の機会がますます増えると思われるが、その際の現地労務事情の情報提供機能も個別企業としては期待したい。

また、選挙活動も、各労組・各組合員が何を望んでいるかをしっかり把握し、既成政党に必ずしもこだわらず、労使にとって誰が良いかを政策・人物重視で決めることも考えてもいいのではないだろうか。

5. むすび

日本企業の強みは「ヒト」である。厳しい競争を勝ち抜いていくためには、従業員が持てる力を最大限に発揮できるような環境を作っていくことが我々の重要な役割であるが、そのためには、企業・組合を取り巻く様々な環境変化を的確に把握し、我々自身が変わっていかなくてはならない時代である。労務問題も個別化・多様化する中で、従来とは違った対応をしていかなくてはならないが、労使がお互いの立場の違いを理解した上で、よく話し合い、解決に結びつけるという点は、今後ますます重要になる。これまで様々な困難を労使が協力して乗り切ってきたように、複雑化する課題に対し、お互いが新しい視点を取り入れつつ、労使相互信頼の絆を一層強くして克服していきたいと考える。新しいシーズの味を楽しむために。

筆者紹介

藤原 敏成（ふじわら とししげ）

〔略 歴〕

昭和14年 8月	静岡県生まれ
昭和39年 3月	横浜国立大学経済学部卒業
昭和39年 4月	日本電装(株)入社
平成 4年 7月	日本電装(株)人事部長
平成 5年 3月	日本電装(株)取締役
平成 8年 6月	日本電装(株)常務取締役
平成11年 6月	(株)デンソー専務取締役 現在に至る



これからの労使関係と 労働組合運動のありかた



トヨタ自動車労働組合
執行委員長 東 正 元

- 「これからの労使関係と労働組合運動のありかた」を考える上では、『温故知新』という言葉があるように、今年創立55周年を迎えたトヨタ労組の歩みを振り返るとともに、昨今の組合を取り巻く環境変化や組合員のニーズや意識の変化をしっかりと捉えながら、組合活動の目的である「組合員の幸せづくり」のために、将来においても「変えてはならないもの」と「変えるべきもの」とを見極めていくことが重要であろう。
- こうした視点から、今回のテーマについて私の思うところを書き記したい。

1. トヨタ労組の活動の歴史を振り返って

- これまでの組合活動の歴史には、今後の労使関係や組合運動のあり方に対する重要なメッセージが含まれていると思う。そこで、トヨタ労組の活動を、①「闘争の時代」であった昭和20年代、②「民主的労働運動確立の時代」であった昭和30年代、③「成長と拡大の時代」であった昭和40年代、④「実質的な豊かさを追求した時代」であった昭和50年代、⑤「成長から共生の時代」であった昭和60年以降の5つに分けて少し掘り下げてみたい。

① 昭和20年代「闘争の時代」

- 昭和20年代は、労働組合が次々に結成されたものの、闘争至上主義が労働運動をリードした時代であった。そうした中で昭和21年1月19日、トヨタ自動車に労働組合が生まれた。結成当初から、トヨタ労組は闘争路線とは一線を画し、労使が協力して産業の復興・発展に努力することを通じて、働く者の雇用機会の拡大と生活の向上を目指すという基本的な考え方を持っており、結成時のスローガンは「生レタ労組、育テヨ増産」が掲げられ、トヨタに働く者自らが主役となって、生活防衛と産業復興に立ち上がるのだという決意が示されている。
- ところが、昭和24年のドッジライン（財政・金融引き締め策）により会社は存亡の危機

に直面し、「人員整理はしない」との労使覚書があったにも関わらず、会社は人員整理に踏み切り、労使の信頼関係は損なわれ、昭和25年の歴史的な大争議へと突入した。

- 争議は、組合員1,500人の解雇と社長以下の経営陣の退陣という、労使双方にとって何も得るもののない結末を迎えた。この辛く悲しい経験が、「労使相互信頼・相互責任」を堅持してきたトヨタの労使関係のルーツであるといっても過言ではないと思う。

② 昭和30年代「民主的労働運動確立の時代」

- 昭和20年代に経験した労使の対立からは何も生まれないとの教訓から、昭和30年代に入り組合運動は路線を一転し、労使協調に向かっていった。
- そうした中で、トヨタ労組の第13期（昭和31年）の運動方針には「国際競争に打ち勝つためには、欧米に比して極めて低い日本の産業の生産性を向上させる以外にない」との姿勢が明記されるなど、自動車産業の確立と民主労働運動・生産性運動を基調とした組合の方針とがこれまで以上にしっかりと噛み合い、相乗効果を上げてきた。
- その新しい労使関係のあり方を集大成して内外に宣言した画期的な文書が昭和37年に調印された「労使宣言」であり、その内容は(1)自動車産業の興隆を通じて国民経済の発展に寄与する(2)労使関係は相互信頼を基盤とする(3)生産性の向上を通じ企業の繁栄と労働条件の維持改善を図るの3点を柱としており、トヨタの労使関係の原点となっている。

③ 昭和40年代「成長と拡大の時代」

- この時期の組合は、生産性の大幅な向上と飛躍的な成長を遂げる自動車産業のトップ企業としての地位にふさわしい賃金水準を実現することに力を入れた。
- 賃上げとともに、組織強化は、この時期における組合活動の第二の柱であった。増産に次ぐ増産に対応して上郷（昭和40年）、高岡・東富士（昭和41年）、三好（昭和43年）、堤（昭和45年）と各工場が次々に完成し、組合員数も昭和40年の1万2,700人から昭和45年には、2万8,750人へと急増し、職場立地の地域的分散化が進んだ。こうした組織拡大を受け、組織改革の基礎固めに着手し、昭和45年には、工場独自の問題を支部独自で取り組む体制、すなわち工場単位の支部制を確立した。
- また、組合活動の第三の柱は、政治課題・選挙への取り組みを精力的に行ったことである。組織の代表を国会・県会に送ることにより、組合は自動車産業に働く者、そして地域で生活する者の声を、地方行政から国政まで、直接訴えるルートを確保した。

④ 昭和50年代「実質的な豊かさを追求した時代」

- 組合としては、当時の活動の基調で「真の豊かさを求めて」と「労働組合の社会的責任」という二つの柱を初めて示し、「労働組合の社会的責任を果たすため、政治・産業・企業・地域の各レベルにおいて参加の体制を確立していくことが必要」とした。
- 「真の豊かさ」と「社会的責任」を追求すべく、昭和50年代の組合の活動領域は一気に広がりを見せる。賃上げや一時金、労働

時間短縮への取り組みに力を入れるだけではなく、福祉や政策・制度課題など、組合員の生活領域・時間領域のすべてをカバーすることによって、トヨタだけでなくすべての働く者にとっての「真の豊かさ」が実現できる。

- こうした広い視野に立った活動を行うことが、「労働組合の社会的責任」であった。

⑤ 昭和60年以降「成長から共生の時代」

- 昭和60年代から平成3年までの組合活動の基調は、(1)賃金・一時金を中心とした基礎的労働条件の優位性を維持する一方で、労働時間や福祉諸制度も含め、総合的な生活の質の向上に取り組む。(2)高齢化、技術革新、国際化といった大きな変化の中で、働きがいを持っていきいきと働くことのできる魅力ある職場づくりを目指す。(3)日本を代表するリーダーユニオンとして、国民全体の生活向上、公平・公正な社会、住みよい地域社会づくりに全力を尽くす。以上の3点に集約できる。また、この頃から労働組合の存在意義の希薄化が、社会的な問題となりつつあった。
- こうした中で、平成4年の運動方針では、多様な労働条件の創出と、責任ある個人の選択による公平性を求め、「個の確立」による個々人の能力向上を通じて運動のレベルアップを図るなどを基本的な考え方に据え、働くことによって得られる経済的豊かさとともに精神的豊かさの拡充が求められた。
- このようにトヨタ労使は、幾多の困難と試練を乗り越え、その教訓をもとに良き労使関係と労使相互信頼・相互責任の理念を築

き上げてきた。また、これまでも取り巻く環境変化に的確に対応するために「リーダーユニオンとして、時代を切り拓いていく」との気概のもと、様々な活動の変革に取り組み、着実に成果を上げてきた。今後も「私たちが時代の変化を先取りする」との強い志を持って、組合自らが活動の更なる変革に思い切って取り組んでいくことが不可欠であると考える。

2. 組合員の意識やニーズの変化

- 次に、組合として現状の組合活動に対する組合員のニーズや意識の変化をしっかりと把握した上で、今後の活動の方向性を検討していくことが大切である。
- 昨年トヨタ労組が組合員の10%(6,000人)を対象に実施した意識実態調査の結果をみると、組合員が関心があると答えた活動領域は、伝統的な活動領域である「賃金・一時金」「労働時間の短縮」だけではなく「年金制度など老後保障への取り組み」「望ましい働き方の追求」「私生活充実のための支援」「定年後の再雇用制度の確立」「働きがいのための職場活動」などに対する関心が従来以上に高まってきている。

<表1> 関心度の高い組合活動領域

	関与(%) (活動に関心あり)
全 体 平 均	38.1
• 賃金、一時金	69.6
• 労働時間短縮の取り組み	54.5
• 年金制度など老後保障への取り組み	53.7
• 望ましい働き方の追求	52.7
• 私生活充実のための支援	44.8
• 定年後の再雇用制度の確立	44.1
• 働きがいのための職場活動	41.3

- こうした調査結果を踏まえると、組合活動の方向性としては、これまでのような「物的な豊かさ（ハード面）」の追求を主軸とした活動を転換し、今後は「精神的な豊かさ（ソフト面）」に基軸を移すとともに、組合員の多様化するニーズに的確に対応し、組合員の幸せを実現していくべきである。
- また、将来にわたって組合が求心力を保持し続けるためにも、次の3つの視点が今後の組合活動には求められるのではないか。

① 「働きがい」「生きがい」の本質の更なる追求

- 賃金、一時金の重要性は今後も変わるものではないが、これからは「働きがい」「生きがい」という部分をより重視し、「働き方」にウエイトをおいた活動を重視していくこと。

② 「頼りになる」「頼りがいのある」組合

- 取り巻く環境変化（社会、会社、生活）に伴う、組合員の様々な不安を払拭し、「安心感」をしっかりと確保できる活動を進めていくこと。

③ 環境変化に対し、スピーディかつフレキシブルに対応する組合

- 何か問題が起きてから対応を検討するのではなく、よりスピードを加速させる会社諸施策への対応方向を早め早めに検討し、激変する環境変化に着実に対応していくこと。また、そのことが、組合員の組合に対する信頼感のアップにもつながっていくものと考ええる。

3. これからの労使関係と組合の果たすべき役割

- 次に、これまでみてきたトヨタ労組の歴史、

あるいは組合員のニーズや意識の変化を踏まえ、これからの労使関係と組合が果たすべき役割について考えてみたい。

① 良き労使関係の継承

- トヨタ労使において「組合員の幸せづくり」のために、将来においても「変えてはならないもの」は、「大争議をはじめとする幾多の苦難と試練を乗り越え、その教訓をもとに築き上げてきた良き労使関係と労使相互信頼・相互責任の理念」である。
- これまでの労使の長い歴史の中で、我々労使は、お互いの理解と信頼に基づく健全で公正な労使関係を築き上げることが何よりも大切であることを学び、今日までこの理念をしっかりと継承し、発展させてきた。
- また、「労使宣言」に力強くうたわれている「生産性の向上を通じて企業基盤を確立し、労働条件の維持・改善を図る」という考え方、あるいは「働く者の生活の安定が産業・企業の発展に不可欠であり、同時に、産業・企業の発展なくして働く者の生活の安定はあり得ない」という労使双方が車の両輪であるとの考え方は、諸先輩方のたゆまぬ努力と経験の中から生み出された他に誇りうる財産である。
- 私たち労使が、幾多の苦難を乗り越えながら、こうした精神を不断の努力で実践してきた結果が、組合員の幸せ、トヨタの発展、ひいては社会全体の発展に大きく寄与してきたと確信している。
- これまでに築き上げてきた良き労使関係とその理念は、今後も決して変えてはならない、まさにトヨタ労使の遺伝子であり、「これを将来に向けて継承・発展させてい

く」ために、労使であらゆる努力を尽くしていかなければならないと考える。

② 職場に根差した活動の更なる強化

- 21世紀において社会・産業・企業の変革・自己改革の実行が求められる中で、労働組合として重要な役割を果たしていかなければならない。我々が果たすべき役割の中で、特に労働組合の本来の姿である職場を中心とした活動の更なる強化、すなわち「原点の更なる強化」と「実行と実現」の2つが重要であると考えている。

(1) 「原点の更なる強化」

- 「原点の更なる強化」とは、将来に向けて打ち出された会社施策の目的や真意について、共有化し、我々自らの問題として主体的に取り組んでいかなければならないが、その過程において、職場の実態がどうなっているのか、どのような問題が起こっているのか、組合員がどうして欲しいと思っているのか、常にアンテナを高く感度を良くして把握をしていく。そして、その上で組合としてどうしていくべきかを、会社施策にフィードバックしていくことが重要である。
- また、組合員を取り巻く環境が大きく変化していく。その中で、個々人の不安、悩み、願いは多くなりかつ多岐にわたり、職場の隅々で様々な問題も発生すると思う。こうした状況においては、組合員の声をより丹念に聞き、しっかりと実直に答えていくことが極めて重要であり、この組合活動の原点を一層強化しなければならない。

(2) 「実行と実現」

- 「実行」と「実現」に関しては、我々を取り巻く厳しい環境を克服し、将来にわたり組合員の幸せを築いていくために組合として、何を強化し、何を变えていくべきかは、ある程度クリアになっている。今後は、いかに形にしていけるかである。難しい問題はあるが、しかし、難しいからと言って、考え込み、先送りすることだけは、厳に戒めなければならない。「実現するためにはどうするんだ」この思いを強く持ち、果敢に実行に移し、実現を図らなければならない。

- 最後に、日本の企業労使が築き上げてきた「労使協調」の理念や考え方は、21世紀にもその必要性は増してくるものと思う。そのことに自信を持ち、勇気をもって山積する諸課題に果敢に取り組み、組合員の幸せと企業の発展につなげていかなければならない。
- 労働組合が、「21世紀の主演となる」という強い決意と情熱をもって、より魅力ある日本、産業、企業、そして組合員の幸せのために、労働組合運動の更なる飛躍と進化を目指していきたい。

〔筆者は中部産政研 副理事長〕

筆者紹介

東 正元 (あずま まさもと)

〔略 歴〕

昭和25年6月 三重県生まれ
昭和44年3月 トヨタ技能者養成所卒業
昭和44年3月 元町工場機械部
昭和45年5月 堤工場機械部
昭和63年9月 トヨタ自動車労働組合出向
平成6年9月 全トヨタ労連 組織局長
平成10年9月 トヨタ労組 副執行委員長
平成12年9月 トヨタ労組 執行委員長



自社型賃金決定 さらに定着

—賃金も一時金も業績反映強まる—



労働ジャーナリスト

山 田 行 雄

春闘改革は待ったなし

「20世紀から持ち越されたあらゆる課題が一挙に噴出した。春闘改革待ったなしの春闘を浮き彫りにした。今年と同じ方式をとっていたのでは、間違いなく行き詰まる」(電機連合・鈴木勝利委員長)

「全体的に回復基調にある中で、各社の業績がバラついた。春闘改革だけでは済まない。産業構造、日本経済構造論にまで挑戦しなければならぬ」(自動車総連・草野忠義会長)

「(今春闘で3組合が要求した一時金の業績連動方式については)ものの考え方について経営側の一定の理解が得られた。導入についての足がかり、とっかかりをつけた成果は大きい」(鉄鋼労連・荻野武士委員長)

「J C共闘に復帰したいとの目標は達成できた。昨年、情の世界から数字の世界に入ると指摘したが、まだ情の世界は残っていた」(造船重機労連・吉井眞之委員長)

2001年春闘の最大のヤマ場となった金属労協 (IMF・J C, 草野忠義議長) の集中回

答指定日である去る3月14日、主要組合に対する経営側の一斉回答を受けて記者会見に臨んだ産別トップのコメントを並べてみた。

「ベアゼロ」旋風が吹き荒れた昨年の春闘とはやや様相を異にし、平均500~600円の有額回答が示され、悲壮感はさほど感じさせなかった。しかし、回答額の多寡ではなく、今後の「春闘」そのものに対する問題意識を抱く発言が多くみられたのが特徴で、とくに自動車、非鉄大手の経営側から毎年ベア要求を行うことの是非についての厳しい問いかけにたじろぎ、受け身に回った労働側の狼狽ぶりをみせつけた。同時にこのことは、一時金のみならず賃金についても業績に決定的に左右される、いわばお家の事情が最優先される「自社型春闘」が一段と定着したことを物語るもので、春闘というわが国が誇る賃金決定システムの機能低下を特徴づけるものとなった。

公益産業労組が総くずれ

これらがより端的に表れたのが、金属労協のあとに続く公益産業グループの苦悩となっ

て表面化したといえる。わが国産業の生産性の低さの大きな要因として、これら産業の高コスト構造の批判的となってきた高い「人件費」に対する見直しの機運が一挙に集中、地域・地場企業への影響が大きいNTT、電力、私鉄の賃金水準引き下げの圧力が昨年にも増して強まった。NTT労組が2月早々に、「ベア要求断念」を打ち出したのに加え、電力小売り自由化で本格的な競争時代に突入した電力各社は「高い人件費」に対する修正を要求、昨年に続きベアゼロ回答（定期昇給のみ）で押し切った。

孤軍奮闘の闘いを強いられることになった私鉄大手の個別労使交渉では、組合側のこれまでの30歳標準労働者要求方式を改め、「1人平均ベア方式」での回答を求めたが、経営側は毎年毎年変わる要求方式に嫌気がさしてか、打開策の見いだせない労働側も最終的には3月14日の関東交渉団会議で局面打開のためには「昨年実績をめざす」との方針転換を確認し、30歳ポイントでの回答を受け入れることとし、昨年を150円下回る4800円～（定昇相当分含む）で関東系6社（東武、京急、京王、京成、営団地下鉄、小田急）が決着。独自路線を歩む東急はベアゼロ（定昇6000円実施）、阪急はベア200円の有額回答で決着。翌日にズレ込んだ名鉄は4500円、南海は3600円、近鉄は3950円でそれぞれ闘いを収束、東高西低の格差回答となった。

赤字のバス部門の分社化など合理化提案を受けて交渉をいったん打ち切り、スト準備指示下で延長交渉に臨んだ相鉄は3月23日になって、一部合理化を受け入れたうえで賃上げについては関東5社と同額回答を引き出し、スト突入寸前で解決した。

史上最低の賃上げ率更新へ

2001年春闘は目下、中小労組を中心になお、未解決組合が3000円の妥結ミニマム基準をクリアすべく懸命に交渉を展開中ではあるが、大手はほぼ全面解決。日経連の集計（4月25日）では、集計対象企業（主要24業種、大手315社）のうち85%に当たる268社で妥結（了承を含む）。うち平均金額が明らかな181社の平均賃上げ額は6406円、率にして1.94%となっており、昨年の最終妥結結果（6404円、1.97%＝220社、労働省集計では6499円、2.06%＝276社）を割り込む様相を強めている。

日経連では5月17日の第54回定時総会で最終まとめを行うが、最終集計結果はまずほとんど動かないものとみられ、史上最低の賃上げ率を更新することになりそうだ。

金属労協春闘の特徴

2001年春闘は3月14日の金属労協主要組合に対する会社側の一斉回答で、トヨタ自動車が前年を100円上回るベア600円（定昇込み7600円）の有額回答が示されたのを受けて本田も同様100円増の定昇込み7400円でトヨタとの額差を保った。これに対して業績が急カーブで回復を記録したカルロス・ゴーン氏率いる日産は前年のベアゼロから一挙に1000円を積み、定昇込み7000円を回答、一時金の回答日前の満額大盤振る舞いといい、今年も「ゴーン旋風」が話題を独占した。しかし、その一方で、いすゞ、日野、富士重工、三菱自動車、マツダ、スズキ、ダイハツなどとの明暗の格差が目立ったのが特徴で、一時金についても三菱自動車は3カ月にとどまった。一時金はトヨタで5.0カ月プラス32万円の満

額回答、本田は要求を0.05カ月削られ、5.95カ月となったものの、いずれも200万円の大台にのせた。

電機大手はトヨタの出方が最後まで読み切らずに、独自判断を迫られた。最終方針を決定するはずであった3月12日の第4回中央闘争委員会では、経営側のベアゼロの姿勢は打破できなかったとの報告が相次ぎ、電機連合としては、「このまま突っ走れば自動的にストに突入する。その場合、ベアゼロを確定させることになる」との判断の下、スト回避基準として「上も下もなく500円」とするとの苦渋の選択を行い、コロムビア労組を除く16組合は3年連続のベア500円（35歳・勤続17年標準労働者基準）で決着の方向を最終確認した。戦線離脱を了承されたコロムビアは3月26日、(1)上期の賃金は据え置く、(2)下期の賃金については9月中に別途協議する——ことで決着、一時金については夏季分として50万円（1.5カ月分）を支給し、年末分については賃金同様9月中に別途協議することで折り合いがついた。

造船大手7組合はベア一律600円（定昇込み6600円）で横一線決着した。統一要求項目となった退職金増額については途中で断念したものの、石播、三菱重工、住友重機の3社で平成13年、14年の退職者に対して1人10万円を別途支給することで労使合意、公的年金支給開始年齢とのドッキングができない対象者への特別措置が講じられることになった。いかにも造船の労使関係らしい「情の世界」をかいみさせた。

一方、複数年協定第2ラウンドの締めくくりとして一時金を中心とした取り組みとなった鉄鋼の労使交渉では、3組合が新たな一時

金政策を深化させるべく「業績連動型」の導入を求めた。結果的には水準面での折り合いがつかず不発に終わったものの、その方向性についてはおおかたの理解が得られたものと判断、引き続き検討を要請していくことを確認した。各社の一時金回答（基準労務構成39歳・勤続21年）は新日鉄で昨年実績を4万円上回る138万円（4.33カ月）、川鉄が5万円上積み135万円（4.24カ月）、住金が14万円積み増して114万円（3.58カ月）となり、前年のダウン分を挽回したが、今年ベアを実施するNKK、神鋼はいずれも据え置かれ、それぞれ121万円（3.80カ月）、103万円（3.23カ月）で収束した。このうちNKKについては、今年4月からスタートする業績加算評価制度の実施に伴い、各人別途4万円を措置するとの会社回答が示された。

連合、日経連の回答評価

日経連の奥田碩会長（トヨタ自動車会長）は金属大手企業の一斉回答が示された3月14日、記者会見を開き、会長コメントを発表。「厳しい経済環境や経済状況を踏まえ、労使関係などにも考慮して、真剣な話し合いを通じてギリギリの判断を示したものと思う」とした上で、日経連が主張してきた横並び排除、雇用重視、支払い能力を踏まえた総額人件費管理の徹底という面では、ほぼ満足すべき対応が示されたとの認識を示しつつも、電機大手が一律ベア500円で決着したことなどを引き合いに、「賃金の妥結額はほとんど横並びである」として、「賃金に関しては横並びから脱出したとはいえない」との考えを表明、「望ましい賃金決定」からはなお遠いとの認識をもっていることを明らかにした。

一方、連合の鷺尾悦也会長は同日夕刻の記者会見で、回答状況にバラツキはあるものの、回答を引き出した組合は昨年実績を上回り、健闘しているとの見方を示したうえで、「マクロ経済が低迷する中で、消費拡大につながるほどではない。労働組合の立場からいえば、満足できるものではない」などと指摘。連合春闘を推進する立場から同日の経営側の回答姿勢について「労働者の協力や努力を逆なでするものであり、（経営者の）モラルの低下を懸念している」ともつけ加え、後続部隊の奮起を促した。

鷺尾会長は経営側が今春闘で力説した「毎年ベアを要求する時代は終わった」とする論調についても言及し、「毎年ベアをしないからといって、春季生活闘争そのものの仕組みをなくすことには反対だ」と述べ、春闘を通じて一定の時期に、賃金、時短、一時金などを含めたあらゆる労働条件のあり方について労使が話し合う場を設けることについては日経連の認識も一致しているとして、引き続き総合生活改善闘争としての基本スタンスは堅持していく考えを明らかにした。

連合は6月19日の第35回中央委員会へ向けて総括論議を始めたが、賃上げでは、ここ数年続いてきた前年比マイナス傾向にかろうじて歯止めをかけたとするものの、要求提出を見送らざるを得なかったところなども昨年の11.7%から13.4%に増え、産業・企業間の業績のバラツキが例年以上に回答・妥結に反映されたと指摘。部門連絡会の強化のなかでは産業政策と労働条件の整備をどうするかなどを課題としてあげている。

金属労協は4月27日、労働政策委員会（鈴木勝利委員長）を開き、2001年春闘について

の総括案策定に向けての議論を開始したが、基本的スタンスとして「金属労協としては賃上げ額、賃上げ率とも昨年のそれを上回り、連合の中では一定の役割を果たした」という点では共通認識として確認しつつも、「好条件を生かし切れなかったこと」に対して率直に不十分さが残ったとしている。とくに賃上げ、一時金について業績状況による「2極化」現象が拡大し、一時金の要求基準とした5カ月はおろか、4カ月を割り込んだ組合が全構成組織の36%程度にのぼったことに、強い問題意識と危機感を深めている。議論の中では、これまで一時金については共闘軸としてはこなかったが、今後経営側の主張が賃金よりも一時金を重視する姿勢にシフトしていくことを考えれば、今後のJC共闘として一時金の位置づけについて明確にする必要があるとの考えを明らかにしたいとしている。

また、春闘改革の方向についても短期的課題と中長期的課題に分けて整理する必要があることも強調、5月14日の戦術委員会、16日の中央闘争委員会でさらに突っ込んだ議論をしたうえで、7月20日すぎに予定している機関会議で最終まとめ案を提起したい意向である。その際、賃上げ要求の35歳ポイントの是非についても見直しのポイントになるものとみられる。

筆者紹介

山田 行雄（やまだ ゆきお）

〔略 歴〕

1946年鳥取県生まれ

「新労働通信」編集長

元「労働経済新聞」編集局長（終刊まで）

労使関係研究会幹事

日本労働ベンクラブ会員



産業遺産調査研究家を訪ねて

三河ガラ紡に魅せられて

今回は、愛知県内を中心に中部地方の産業遺産の調査研究に携わっておられる愛知県豊川市の天野武弘氏を訪ね、その活動の様子をお聞きました。高校教育のかたわら、失われつつある産業遺産の調査保存活動に意欲的に取り組んでおられる姿に感動させられた。

天野 武弘（あまの たけひろ）氏の プロフィール

- 1946年 愛知県生まれ
1970年 名城大学第Ⅱ理工学部機械工学科卒業
愛知県立岡崎工業高校機械科（定時制）教諭
1978年 愛知県立豊橋工業高校機械科（定時制）教諭
1983年 愛知県立豊川工業高校機械科教諭
2000年 愛知県立豊橋工業高校機械科（定時制）教諭
現在に至る
現在 中部産業遺産研究会編集委員長
愛知県史編さん委員会文化財部会特別調査委員
産業考古学会理事
著者 『現代における小たたら』（共著、コンパス社、1986年）
『愛知の産業遺産を歩く』（共著、中日新聞本社、1988年）
『聞き書き・豊川流域の水車製材と筏流送』（共著、自費出版、1995年）
『歴史を飾った機械技術』（オーム社、1996年）
『ものづくり再発見』（共著、アグネ技術センター、2000年）
『日本の機械遺産』（共著、オーム社、2000年）など



中部産業遺産研究会（略称：中部産遺研） の概要

- | | |
|-------|-------------------------------|
| 目的 | 中部地方の産業遺産の調査研究と、その普及、発展をはかること |
| 設立 | 1993年（前身は1984年） |
| 会長 | 田中浩太郎
（日本電話施設㈱相談役） |
| 本部事務局 | 愛知県豊橋市 |
| 会員数 | 個人140名、法人4団体 |

発端は高校教師の研究会

—— 本日は、ご勤務前のあわただしい時間にお時間を頂きましてありがとうございます。

天野さんのいらっしゃる「中部産業遺産研究会」という会のお名前をお聞きし、ご活動の内容に興味が持たれましたし、私どもの中部産政研とよく似たお名前でご親近感を覚えまして、インタビューをお願いした次第です。

まず初めに、研究会の成り立ちから教えていただきたいのですが。

はい。この名前になったのは8年前の1993年ですが、源流は1970年代にさかのぼります。私は工業高校の教師をしているのですが、生徒たちにどのような教え方をすればモノ作りに興味を持ってくれるか、教育の成果が上がるかをいろいろと考えておりました。そんな時期に「愛知技術教育研究会（愛知技教研）」という集まりがあり、歴史の視点、つまり技術史を技術教育に取り入れることができないかを研究することになりました。

—— もともとは工業系、技術系の先生方の集まりのようですが、現在の研究会は産業遺産の研究会ですから歴史の先生とか、社会科の先生とかは入っておられないんですか。また、企業のOBの方などは入っておられないんですか。

現在は、一般の会社員やそのOB、博物館や大学の先生、それに学生さんにも入会して頂いていますが、活動の中心は高校の技術系の教師で、社会科の先生は一人もおりません。企業関係の方については、調査を進めていく中で会の趣旨に賛同して入会して頂くというケースが多く、かなりの数になりました。

—— 最初の頃の研究会というのは、先生方はよくご公務で同じ教科の先生の研修会などに参加されて勉強されているようですが、そのような種類のものでしょうか。

いいえ、まだ、そこまで認知されていませんでしたので、日曜日に名古屋に集まって会合を開くというものでした。

—— そうしますと、すべて自費で。

はい。交通費も調査費もすべて自前でした。研究会では技術史の勉強をしていく中で、今の技術の根底にあるものは産業革命の時にできた技術だということでメンバーの意見が一致し、1979年と1984年の2回にわたり、産業革命の本場イギリスと近代技術王国ドイツなどを訪問しました。

産業革命の遺跡に触発される

—— どのようなところをご覧になったのですか。

イギリスのイングランド西部のコールブルックデールという町にあるアイアンブリッジを見学しました。これは1779年に掛けられた世界初の鑄鉄製の半円形のアーチ橋で、橋そのものの他、近くにあるブリストル野外博物館には高炉の跡や運河やインクライン、パドル法と呼ばれる精錬法の様子などが見られるように復元されつつありました。マンチェスターでは産業革命当時の紡績機が展示されていました。また、ドイツのミュンヘンにあるドイツ博物館のスケールの大きさには感動させられましたし、展示物、保存物には現在の技術につながるものが多く、興味を持って見学しました。

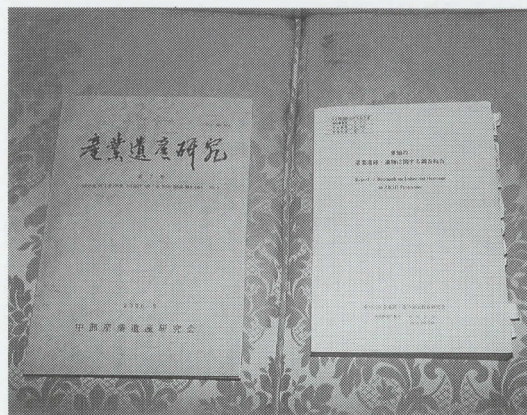
イギリスでは200年以上も前の紡績機や蒸気機関、工作機械などが動態保存されているのです。技術を大切にする国はやはり違う。日本にもこうした施設や機械を残していきたい、という強い思いに駆られました。

日本にも明治以降に西欧から導入された技術があり、これらの一部は機械や建物などとしてまだ残っているはずであり、まずこれを調べてみようということになりました。ただ、

企画をしてみたものの資金的な裏づけがありません。そこで、トヨタ財団の助成事業に応募しましたところ、運よく承認されまして調査をスタートすることができました。それとあわせてそれまでの「愛知技教研」を母体にして、「愛知の産業遺跡・遺物調査保存研究会」を新たに作りしました。

—— そのときの調査研究の内容を教えてください。

対象を愛知県内に絞りましたが、メンバーには機械科の先生だけでなく電気、化学の先生や、大学の教育学部の先生や院生もおり、産業遺跡、産業遺物に相当するものとして洗い出したリストは実に589件に上りました。それらを23人のメンバーで手分けして現地調査して、保存状況を確認するという作業を実施したもので、その研究の結果は『愛知の産業遺跡・遺物に関する調査研究』という報告書にまとめられています。



—— どのようにしてリストアップされたのですか。

口コミ、博物館や図書館での資料調査、企業への聞き取り調査、果ては逐一電話帳にあたることまでしました。うれしかったのは調査の場で他の物件を紹介されることが多く、調査するたびに対象物件が芽づる式に増えていきました。

—— どのくらいの期間がかかりましたか。

丸3年かかりました。

—— その当時はまだ土曜日も学校があったでしょうから、調査にかかれるのは日曜日だけですよ。

ええ、そうです。したがって、日曜日は殆ど家族はそっちのけで調査に回るという状況でした。家庭を随分犠牲にしたと思いますが、私にとっては毎回毎日が新しい発見の連続で楽しい期間でした。

ガラ紡績機を生徒と復元

—— 今までの調査で特に印象に残っていることはどんなことですか。

いろいろありますが、岡崎市を中心に豊田市、それに額田町にかけての山間部一帯や矢作川流域は三河ガラ紡の特産地だったのですが、それを紡ぐガラ紡績機を調査し、復元したことでしょか。

—— ガラ紡といいますが、どのようなものなんですか。

ガラ紡とは、イギリスから輸入された西洋式の機械紡績に対して、江戸時代から伝わってきた手紡ぎの道具にヒントを得て臥雲辰致という信州のお坊さんが作り出した紡績機のことです。機械が動くときにガラガラ音を立てるところからガラ紡という名前がついたといわれています。

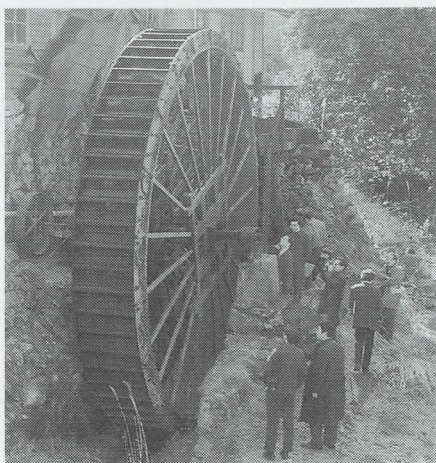
—— 西洋の紡績方法と基本的にどのような違いがあるのですか。

西洋から伝わり現在も広く使われているリングとかミュールなどの紡績方法は、糸そのものに回転を与えて糸を紡ぐ方法ですが、これらは前工程として、原綿を解きほぐす工程、繊維を揃える工程、短い繊維を落とす工程、粗糸を作る工程など多くの工程を必要とします。これに対し、ガラ紡は紡績の工程からでる落綿^{らくめん}、くず綿などの原料から直接糸を紡ぐ

方法で、綿を引き伸ばしながら綿に回転を与えて糸にするところに大きな違いがあり、しかも前工程が不要なため、簡易な紡績方法として広まり、その糸は、太糸の質を生かした衣料のほか、綿毛布、敷物、足袋の底、帯芯などに使われていました。

—— ガラ紡が三河地方の特産と伺いましたが、なぜ、三河の地にガラ紡が発達したのですか。

まず、江戸時代から明治時代にかけてこの地方が綿作地帯であったということです。明治政府の殖産興業の政策の下、岡崎市大平町には官営の第1紡績工場である愛知紡績所が建設されていますが、これも原料の綿花の産地であったことが、立地の決め手になっています。もう一つの要因は動力となる水車を設置しやすい河川があったことです。矢作川支流の山間部の谷あいには、谷川の水を引き込んで水車を動力としたガラ紡工場が林立し、また、矢作川の本流の岡崎市や西尾市には舟を利用して流水を動力とした舟の上のガラ紡工場である船紡が発達しました。



ガラ紡水車

—— なるほど。綿花が三河の特産でしたか。

もっとも最初に出たガラ紡績機は手回し式でした。これを幡豆の宮島清蔵が1879年に水車と結合して動力化したのですが、この便利さが受け、1882年には総鍾数6万8千鍾に

達し、ガラ紡績機が三河地方一帯に爆発的に広まりました。

—— ガラ紡の産業はいつ頃まで続いていたんですか。

戦前から戦後にかけてもガラ紡は三河の主要産業の一つで、1960年には愛知県合計で166万鍾が稼動していたという統計があります。しかし、高度成長と反比例するかのように衰退の道を歩みます。

—— 三河の一時代を築いたガラ紡がなくなってしまうのは寂しいですね。

研究会でも何とかできないものかと思い巡らしていましたが、ちょうどその頃、私自身が名古屋の産業技術記念館の設立検討段階から展示計画調査研究会のメンバーに加わっておりまして、展示スペースの一角にガラ紡績機を展示してもらうことになりました。

—— それはよかったですね。でも、昔の機械を展示に堪えるように復元するには、ご苦労もあったのではないですか。

はい。復元作業は、高校の授業の一環として、私が当時勤務しておりました豊川工業高校の生徒と一緒に行いました。使われなくなったガラ紡績機をもらってきて分解修理しましたが、生徒たちは初めて見るガラ紡績機に戸惑いながらも、自分たちの修復した機械が博物館に展示されるという使命感にかられ、

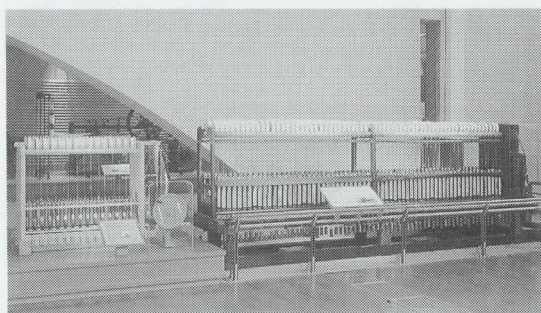


豊川工業高校での修復作業

放課後や夏休みまでも使って汗を流してくれました。特に、部品にこびりついたほこりや油かすを取る作業や組付け、調整には苦労しました。修理、復元して機械が音を立てて動いたときには生徒たちは大喜びでした。そのガラ紡機を学校の文化祭で動態展示しましたが、動いている紡績機の迫力に見学者が驚きの目で見るのがわかりました。

—— これぞ、生きた教育ですね。この機械は産業技術記念館に展示されているのですが、修復に携わった生徒の皆さんは、今ごろ立派な社会人になっておられるでしょうから、友人を連れて来てはみんなに鼻高々に案内されているんでしょうね。

修復に約半年かかりましたが、生徒たちもいい経験をしたと思いますし、私にとっても大変感動的な出来事でした。



産業技術記念館に展示されているガラ紡機

—— ところで、ガラ紡績機は現在どのくらい稼動しているのですか。

最近私が調べましたところ、稼動しているのは岡崎と豊田の2箇所だけになってしまい、まさに風前の灯です。それを象徴する出来事として、1897年創業の現役最古といわれた小野田和紡績工場が、昨年春に操業を停止しました。ただ幸いなことに、その後、岡崎市美術博物館と連携を取り、そこに移管して、保存展示してもらうことになり、先日搬入を終えたばかりです。

電車や車のシンポジウムも

—— 三河地方の産業遺産がいろんな場所で展示保存されるのはいいことですね。

さて、研究会では遺跡や遺物の調査研究のほか、にどのような活動をしておられるのですか。

会員のみの定例研究会を2ヶ月に1回、公開シンポジウム「日本の技術史を見る眼」を年1回実施し、研究調査に関連した報告書や書籍を随時発行しています。

—— 最近のシンポジウムではどのようなことをされましたか。

過去のシンポジウムでは、さきほどお話ししたような紡績機や、水車、製鉄、発電施設、航空機、窯業などをテーマにし、シンポジウムの参加者も多くても100人前後だったのですが、昨年「東海地方を駆け抜けた高速電車・新性能電車」と題して、初代の新幹線車両と名鉄パノラマカーについてのシンポジウムを開きましたところ、今までとは違った若い人たちの参加が急増し、九州からの参加者があるなど、参加者数も一気に増え、180名も来ていただきました。

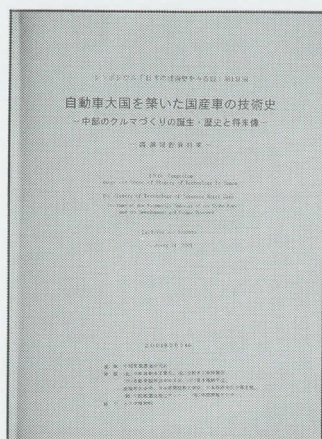
名鉄OBで大井川鉄道元副社長の白井昭さんや名鉄の担当者の方のご協力で貴重な図面などの提供を受け、充実した内容となりました。

—— なかなかおもしろそうなテーマですね。ところで、今年のシンポジウムはもう開催されたのですか。

はい。今年はトヨタ博物館をお借りして「自動車大国を築いた国産車の技術史」というテーマで2月に開催しました。お陰さまで240名の参加を得て、大盛況となりました。

—— 参加者がうなぎ上りですごいですね。

今回は地元の自動車関係の方の参加も多



力を得て実施したことが大きかったと思います。大正時代に既に日本の技術が単独で自動車を作れるところまで進んでいたことがわかり、参加者一同感動していました。

トヨタ自動車OBで光洋精工元社長、現相談役の坪井珍彦さんに実行委員長をお願いし、著名な学者、エンジニアをお招きしましたので、シンポジウムも大変盛り上がりました。

——それはおめでとうございます。次回が楽しみですね。

はい。今回はちょうど20回目を迎えますので、記念の回にふさわしいシンポジウムにしようとかから計画を練っています。

産業遺産の動態保存を

——さて、天野さんは産業遺産・遺物の保存について、どのようにしていくのがよいとお考えですか。

コストの問題がありますから、何が何でも保存をと申し上げられません。ただ、先人の築いた技術の足跡を風化させることなく、何かの形で残したいという気持ちは強いですね。産業遺産は文化財だという意識が必要だと思います。今まではそういう観点が希薄で、例えば、重要文化財をみても、美術・工芸品や寺社などの建築物がほとんどで、産業に関わるものは極めて少ないというのが実態です。

明治以降の日本の近代化を形作ってきた産業遺産を実際に目に触れられる形で残すということが、書物や写真で見ることと比べ、どれだけインパクトがあるか。現物をそのままの形で残すこと、欲を言えば、場所も移動させずにその場所に置いておけるならば、なお望ましいと思います。

今度行われる愛知万博も展示を1個所に集めてしまうのではなく、そういった街角博物館のような形で、それぞれの地域とリンクすることによって、広がりを持たせるのではないかと考えています。愛知県の鳳来町で検討されている「町ごと屋根のない博物館」構想は地域全体を博物館にしようという取り組みで期待しています。

——天野さんが過去に委員をされた産業技術記念館ではいろいろな織機が動いている様子がわかるように実演されていますが、このような保存形態が望ましいということになりますか。

そうですね。建物や遺跡は傷まないように保存されていればよいのですが、機械類については動かさないと機械が錆びついたりしますので動態保存が望ましいと思います。見学者の立場からも動いている様子が見られることは機械の構造が理解できてよいことだと思います。

動態保存は私自身がヨーロッパを見学して強く思ったことで、産業技術記念館の計画段階において、動態保存することとレンガ造りの建物を残すことを提案しました。私だけの意見ではありませんが、こうした意見を全面的に取り入れていただいたものと感謝しています。クラシックカーを動態保存しているトヨタ博物館を含めて、この二つは理想的な保存形態だと思っています。古い機械を維持していくためには、こわれた部品もすべて造っていかねばなりませんからコストは大変

なものになるはずです。しかし、止まっているものを見てもどのように動くのかがわかりません。出来れば動いている状態で見られるのがいいですね。

モノ作りのすばらしさを次世代に

—— 最後にお伺いしますが、天野さんは高校教育の現場にいらっしゃるわけですが、今の子供たちを見てどのように感じになっていますか。

今はコンピューター全盛時代で子供たちはバーチャルの世界に浸っています。子供たちが実際にモノ作りの現場に触れる機会が少なくなっています。しかし、実際に教育の現場でモノ作りをやらせてみると実に表情は生き生きしています。実習の時間が最も活気づいた時間になっています。モノ作りは本来の人間らしい生き方の姿であり、その機会に恵まれないだけ、大人たちが与えていないだけのように思えます。

産業遺産を子供たちの世代に残すことによって、産業技術の発展の歴史をさかのぼり検証することは、今後の技術発展にも大きなヒントになり得るだろうと考えています。私たちの活動に対して一人でも多くの理解者が増えてくれればと思っています。

—— そのとおりですね。天野さんの今後のご活躍と研究会のご発展をお祈りします。本日はどうもありがとうございました。



元気な中高年であり続けるための秘訣



法政大学経営学部
教授 藤 村 博 之

「高齢化への労使の対応」報告書

日本社会の高齢化が急速に進展する中、2000年の春闘において、日本企業の労使は、希望すれば65歳まで働ける場の確保をめざして大きな一歩を踏み出した。2001年4月に厚生年金の基礎年金相当部分の支給開始年齢が1歳引き上げられ、以後、3年ごとに1歳ずつ支給開始年齢が上がっていく。急速な高齢化と年金財政の維持を両立させるには、やむを得ない措置であり、企業の労使は、この枠組みの中で今後の雇用を考えていかなければならない。

日本の製造業には、高度経済成長期を支えた50歳代前半の従業員が多数働いている。彼(女)らが厚生年金を受け取るようになるとき、基礎年金部分の支給開始年齢は65歳に近づいている。これまでのように、60歳を定年年齢とし、例外的に雇用を継続する方式では、働く者の不安は増すばかりである。基礎年金部分の支給年齢が引き上げられるのに合わせて、彼(女)らの雇用の場を維持していくことが労使に求められている。

中部産政研では、平成11年度の研究課題と

して、特に現場労働者に焦点を当て、65歳まで働き続けられる体制を作るにはどうしたらよいかを検討した。60歳代の雇用継続を考える場合、50歳代の働き方を充実させる必要がある。それは、50歳代に価値のある仕事をしていない人が、60歳代になって急に輝くとは考えにくいからである。50歳代に一定の役割を果たすことのできた人が、60歳代になっても継続して働く可能性を持っている。より多くの人が輝ける60歳代を迎えるために、企業、労働組合、そして個人は何をしなければならないのかを報告書としてまとめ、本年3月に刊行した。

5つの秘訣

この小論では、その報告書の中から、「元気な中高年であるための秘訣」を紹介する。65歳まで現役であり続けるには、企業側のしくみづくりもさることながら、個人の努力も欠かせない。中部地区の現場で生き生きと働いている50歳代の方々10数人にインタビューした結果、中高年になっても輝き続けるには、次の5つの点が重要であることが明らかになった。

- ① 若いときに自分を成長させてくれるような仕事にめぐりあったこと
- ② 早い時期に、仕事上の目標となる先輩や上司をみつけたこと
- ③ ある程度実務を経験した後、仕事全体が見渡せるようなポジションに異動になったこと
- ④ 新しい仕事を任されたときに、関連の資料を読みあさるなど寝食を忘れて勉強したこと
- ⑤ 仕事を進めていく上で、常に中長期の目標を持っていること

これらの点は、具体的に何を意味しているのか。インタビューに答えてくださった方々の体験を織り交ぜながら解説しよう。

秘訣その1：若いときに自分を成長させてくれるような仕事にめぐりあったこと

機械製造会社X社に勤務するL氏は、勤続38年のベテランである。高校を卒業後、X社に入社し、繊維機械の組立職場に配属された。38年間、一貫して組立職場で働いてきたL氏は、地元自治体が認定する「現代の名工」に選ばれるほどの腕前の持ち主である。L氏は、入社後、組立職場に籍を置きながら、設計の仕事やサービス営業の仕事を経験した。また、繊維製造会社に出向し、X社が作った機械が実際に使われている現場で働いて、紡績の技能を身につける機会も与えられている。

L氏が職業人としての高い専門知識を築く基礎となったのは、入社後3年目から担当した海外での機械据え付けである。繊維機械は、発展途上国の企業が顧客になる場合が多い。X社で製造した機械を納入先に運び、所定の場所に据え付け、試運転をして相手方に引き渡す。機械が仕様書通りの性能を発揮するように、様々な調整が必要となる。エジプト、

タンザニア、ウガンダ、ケニアなどのアフリカ諸国に始まって、パキスタン、バングラディシュ、台湾、香港などのアジア諸国・地域、そしてコスタリカ、ニカラグア、メキシコなどの中南米諸国でも仕事をした。十分な物資がない中で、決められた期限内に調整を終わらせなければならないという大きな責任を伴う作業であった。

企業を代表して派遣されている以上、若いからとか、経験が浅いからといった言い訳は許されない。厳しい環境下でも、高い水準の仕事をやり遂げることができたことが、その後のL氏の職業生活に大きな影響を与えた。

若いときの仕事が現在の自分を作ったと強調するのは、電力会社Y社に勤めるO氏である。O氏は57歳、高校を卒業してすぐY社に入り、勤続年数は38年になる。O氏は、地中送電の専門家である。長野県の高校を卒業したO氏は、父の勤め先であったY社に入った。長野県はY社の管轄だったので、O氏も長野地区での勤務になるだろうと考えていたところ、名古屋の線路課地中線係に配属された。線路とは、発電所で作られた電気を消費地まで運ぶ電線のことである。電気を送る「線路」として私たちの目に触れるのは、通常、高い鉄塔でつながれた高圧電線である。しかし、地上にむき出しになった高圧線は、電波障害や強風による断線など、数々の問題を引き起こす可能性が高い。その点、地中トンネルに設置された線路は、そのような問題から無縁である。しかし、O氏が配属された頃の地中線係は、まだ技術的に未熟で、これから開発していくべき領域だった。

O氏は、入社して4年後に本店送電課に配置換えになり、本格的に地中送電を担当することになった。地中線の低圧送電は、すでに他の電力会社での実績があったが、高圧での

送電は未知の分野である。外部の研究会に出席したり、大学の専門家に相談したりしながら、データを積み重ねていった。Y社の地中高圧送電の技術は、O氏が中心になって確立されたのである。

本店送電課の仕事は、長期の電力需要を予測しながら、供給体制を整えていくことである。O氏は、20歳代のときに、20年から30年後をにらんで計画を立て、実行していくという仕事を担当した。その結果、「技術で解決できないことはない。あきらめずに考え続けることが必要である」という信条を得るに至った。

〈与えられた場をいかに使うか〉

L氏やO氏は、たまたまこのような仕事に配属された「幸運な人」だという見方もできる。確かに、人生には運不運がある。将来にわたって伸びていく可能性の高い仕事に配属される人もあれば、技術的に袋小路に入ってしまったような仕事を担当する人もいる。どのような職場に配属されるかで、その後の職業人生が決まってしまうのなら、初任配属こそが最も大切だということになる。

しかし、実際に大切なのは、配属された後の働き方である。L氏やO氏が幸運に恵まれたことは確かであるが、その機会をうまくとらえて、職業能力向上の糧としたのは、彼ら自身の意志である。仕事の場合は、企業から与えられる。その舞台をどう利用するかは、個々人に任されている。若年期から、職業人としての価値を高めるような働き方を心がけることによって、中高年になっても第一線で働き続けられるような能力が身につくのである。

秘訣その2：早い時期に、仕事上の目標となる先輩や上司をみつけたこと

L氏と同じX社に勤めるM氏は55歳、勤続37年である。M氏は、高校卒業後すぐにX社に入り、鑄造一筋の職業生活を送ってきた。M氏が入社した当時のX社では、新入社員は、1年間、座学と現場実習を受けるのが一般的だった。農業高校を卒業したM氏は、耕運機を作ろうと思ってX社に入ったが、実際は鑄造職場に配属になった。M氏は、入社当時、鑄造に関する知識をほとんど持っていなかったが、この1年の実習を通して鑄造の基本を知ることができた。

実習を終えたM氏は、鑄鋼の造型職場で働くことになった。ここで、M氏のその後の職業人生に大きな影響を与えることになるH課長との出会いがあった。鑄鋼の造型職場では、鑄型を手作業で作っていた。最初に取り組んだ仕事は、X社の大切な取引先であるS社向けの製品に発生する不具合の解消であった。H課長の下で、不具合の原因究明と改善に取り組んだ。H課長は、仕事に対してとても厳しく、丹念にデータをとって原因を解析していくことに長けていた。M氏は、H課長に言われるとおりにデータを取り、H課長に提出した。造型職場で働いた4年間で、基本的な仕事の進め方を徹底的にたたき込まれた。

データに基づいて原因究明を進めるという手法は、次に配属された鑄造技術課で生きることになる。技術課の仕事は、鑄造方法の改善であったが、M氏は、鑄型に使う新砂の割合を50%から10%に削減する方法を考え出したり、溶解の時間短縮方法を編み出したりした。その後、M氏は、品質管理の仕事を担当し、社長表彰を受けるような仕事を数多く手がけた。そして、現在は、後進の指導を行う仕事に従事している。

〈人との出会いを大切に〉

何か新しいことを始めようとするとき、他

の人をまねることが第一歩である。子供が言葉を覚えるのは、両親や周囲の人が話すのをきいて、まねをするからである。茶道や華道、落語といった伝統芸能も、師匠をまねることから始まる。職業も同じである。学校を卒業した段階では、職業人としては赤ん坊と同じである。最初に入った会社で、職業人としての基礎を習得する。そのとき、「あの人のようになりたい」という上司や先輩を持つことができれば、職業人としての成長は早くなる。

ここでも、また、運不運の問題が出てくる。たまたま良い上司や先輩に巡り会えばいいが、そうでない場合もあるのではないかと、いう反論が聞こえてきそうである。しかし、職場には、たくさんの人が働いている。自分が配属された職場にまねをしたいと思うような人がいなければ、他の職場で探せばいい。私たちは、日々、さまざまな人と出会っている。ある出会いが人生の糧となるか否かは、その人の感性によるところが大きい。感性の豊かな人は、小さな出会いでも活かすことができるが、感性が研ぎ澄まされていないと、大きな出会いでも逃してしまうことになりかねない。結局は、自分がどう主体性を発揮して、つかみ取るかという問題である。「職業人として目標にできるような人は、常に自分のそばにいる」というのが真実ではないだろうか。

秘訣その3：ある程度実務を経験した後、仕事全体が見渡せるようなポジションに異動になったこと、

鉄道会社Z社に勤務するP氏は55歳、勤続34年で、Q駅の副駅長を務めている。P氏は、駅の出改札から始めて、車掌を2年間務めた後、運転手となり、14年間電車の運転に携わった。その間、若手の運転手の横に同乗し

て指導する共同運転手を務めたり、幹事駅の構内運転手として働いたりした。

P氏に転機が訪れたのは、入社後18年目に名古屋支配人室勤務になったことである。支配人室とは、電車の運行全般をコントロールする組織であり、鉄道事業の円滑な運営に全責任を持っている。名古屋支配人室は、Z社の中核組織であり、5つの幹事駅を統括している。P氏は、そこで、収入と支出の予算管理という仕事を与えられた。

P氏は、電車の運転に誇りを持っており、日々の仕事の中にやりがいを見いだしていた。しかし、支配人室に異動になったことで、運転という仕事に対する見方が大きく変わった。それまで14年間務めてきた運転という仕事が、会社全体の中でどのような位置にあるのかが見えてきたのである。電車を安全に時刻表通りに走らせ、顧客を輸送するには、実に多くの人がかかわっている。そのことは、おぼろげながらわかっていたつもりだが、実際に支配人室で働いてみると、自分の知らないことがたくさん行われていることに気がついた。電車の運転席から見ていた世界は、ほんの一部でしかなかったのである。

会社全体の中で自分がどのような仕事を担当しているのかがわかってくると、仕事の進め方に変化が現れた。目の前の問題を追うだけの方法から、問題の向こうに隠れている状態を予測しながら、今の仕事を考えるようになったのである。4年間の支配人室勤務の後、P氏は、本社の営業部に異動になり、駅務機器の近代化（自動券売機や自動改札機の導入）を6年間担当した。そのときも、全体の中での位置づけを常に意識しながら、仕事を進めていくことができた。P氏は、自らの仕事を客観化し、全体との位置関係を確かめながら仕事をするのを支配人室時代に学んだ

のである。

〈いまの仕事の価値を高める〉

社会的に通用する能力を高めるには、いまの仕事の価値を高めることが必要である。P氏は、まさにそれを実践している。何年かの実務経験を経て、全体を見渡せるようなポジションで仕事をすることは、いまの仕事の価値を高める働き方を習得する上で効果が高い。

現実には、そのような機会に恵まれない人もいる。全体を見渡せるようなポジションにつきたいと思っても、配属を決めるのは会社であり、個人の自由にならないからである。では、どうすればいいか。若いときから、自分が担当している仕事と全体との関係を意識しながら仕事をするのである。本来は直属の上司が説明すべきことだが、上司からの説明がないとき、こちらから上司に働きかけて位置づけを解明するようにする。そのような習慣をつけておけば、職業人としての価値は高まり、中高年になっても第一線で働き続けることができるのである。

秘訣その4：新しい仕事を任されたときに、関連の資料を読みあさるなど寝食を忘れて勉強したこと

会社内の異動で、突然、まったく経験したことのない仕事に回されることがある。前任者との引継ぎは行われるが、1週間かけてもらえばいい方で、1日か2日で終わるのが一般的である。新しく担当した仕事でも、次の日から一定水準以上の質を要求される。できないからといって、言い訳は許されない。

今回、話を聴いた方々の中にも、このような経験をした人が何人かおられた。その人たちに共通していたのは、仕事が終わってから関連資料を読みあさって勉強するという姿だった。もちろん、手弁当である。

電力会社Y社に勤めるN氏は、勤続38年のベテランであり、現在は研修センターで後進の指導にあたっている。N氏は、22年間の発電所勤務の後、本店に異動した。電気を作る職場と電気を作る体制を整える職場は、仕事内容がまったく異なる。N氏は、配属後1年くらいにわたって土日に出勤し、前任者が作った資料を丹念に読んでいった。本店でのN氏の仕事は、運転業務の合理化案を作ることであった。22年の運転経験があるので、どこをどうすれば要員を減らせるかはすぐにわかった。しかし、経験だけに基づいた案では説得力がない。コスト計算を行い、要員の配置や設備の改善を考慮に入れて、数字で裏付けていく必要がある。そのためには、発電所の経済計算の仕組みを知らなければならない。文字通り寝食を忘れて勉強した結果、説得力のある合理化案が完成し、業務遂行に役立った。

新しい仕事に配属されたとき、N氏のように努力を惜しまず勉強するか、日々の仕事を適当にこなしながら仕事に慣れていくかで、その後の職業能力形成に大きな差が出る。新しい仕事に配属されることは、一つのチャンスである。それを生かすかやり過ごすかは、個人の裁量に任されている。「上司と仕事は選べない」のが日本企業の通常の姿だが、与えられた状況を利用する余地は、思いの外、大きいことを認識すべきである。

秘訣その5：仕事を進めていく上で、常に中長期の目標を持っていること

仕事には、計画が必要である。今回インタビューした人々は、50歳代半ばを過ぎていたが、それぞれが5年から10年の計画を持っていた。どの会社も定年は60歳である。彼らが会社で働けるのは、あと数年しかない。定年

後の再雇用制度を利用して残る人もいるだろうが、確実に働き続けられるとは限らない。しかし、彼らにとって、会社に残れるかどうかは、あまり問題ではない。現在の仕事を円滑に進めて行くには、中長期の計画の中で位置づける必要があるという姿勢で働いてきたために、自分の定年年齢に関係なく、中長期の目標を立てるのである。これこそ、彼らが元氣な中高年であり続けている理由だと言える。

繊維機械組立の専門家であるL氏は、機械組立のテキスト作成に取り組んでいる。最近の若年層は、組立に関する理論と実際の関係がよくわかっていない。そこで、L氏は、自分がこれまで習得してきた知識や技能を次の世代に伝えるために、テキストの執筆を考えた。この作業には、10年くらいはかかるだろうとL氏は考える。L氏の定年は2年後だが、定年のことは気にしていない。できるところまでやって、あとは次に引き継ごうと考えている。

雇用関係には定年という終わりがあるが、自分が取り組んでいる仕事には終わりが無い。仕事の終わりを決めるのは、自分自身である。第一線で活躍している元氣な中高年を見ると、「生涯現役」という言葉にふさわしい働き方をしている。彼らは、誰かから与えられて、そのような働き方をしているのではない。自らの意志で選択し、自らの力で築き上げてきたのである。彼らの行動に学ぶべき点は、とても多い。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

筆者紹介

藤村 博之（ふじむら ひろゆき）

〔略 歴〕

- 1956年 広島県生まれ
- 1979年 名古屋大学経済学部卒業
- 1984年 同大学大学院経済学研究科博士課程中退
- 1984年 京都大学経済研究所助手
- 1990年 滋賀大学経済学部助教授
- 1996年 同大学教授
- 1997年 法政大学経営学部教授
京都大学博士（経済学）

〔著 書〕

- 『企業にとって中高年は不要か』生産性出版、1997年
- 『日本のリーン生産方式』中央経済社、1997年（石田光男他と共著）
- 『ユーゴ労働者自主管理の挑戦と崩壊』滋賀大学経済学部研究叢書、1994年
- 『エクセレント・ユニオン』第一書林、1991年（佐藤博樹と共著）

〔最近の主要な論文〕

- 「60歳代前半の雇用継続を実現するための課題」『日本労働研究雑誌』第487号、2001年1月号
- 「経営者のキャリアと報酬の実態」稲上毅・連合総合生活開発研究所編著『現代日本のコーポレートガバナンス』東洋経済新報社、2000年
- 「社会的に通用する能力を高める方法」『勤労よこはま』2000年7～8月号
- 「管理職による評価制度の運用」『日本労働研究雑誌』第460号、1998年10月
- 「再考 日本型人事制度—良い会社に共通する人事制度の条件を世界に求める」『月刊人事マネジメント』1997年10月号
- 「65歳現役社会実現の条件」『労働経済旬報』1587号、1997年7月上旬号
- 「自動車企業の労働と人材形成」『日本労働研究雑誌』第440号、1996年12月
- 「日本型雇用慣行はもうダメなのか？—長期雇用と人材育成の将来」『日本労働研究雑誌』第423号、1995年6月



デフレはどうして悪いのか



大阪大学社会経済研究所
助教授 大 竹 文 雄

3月16日に政府はデフレを宣言し、3月19日に日銀は物価上昇率がゼロ%以上になるまで量的緩和を通じてゼロ金利を続けることを決めた。ところが、どうしてデフレが悪いことなのかは、一般の人にとって、わかりにくいかもしれない。簡単に言うと、デフレの問題点は、住宅ローンの負担を増し、リストラによる失業の可能性を増すことである。それが、不況を深刻にするのである。

デフレとは、「持続的な物価下落」である。物価が下がるのだから人々の暮らしはよくなるのではないか。インフレよりよっぽどいいのではないか。そう考える人も多いだろう。実際、技術革新や安い外国製品の流入、流通業の効率化といった要因で物価が下がっている側面もある。そうであるならば、人々の実質的な生活水準は上がっているのだから、デフレは何も悪いことではない。「良い物価下落」という表現もあるくらいである。

実は物価全体が下落するという現象と一部の物価だけが下落するという現象は、経済には全く異なった影響を与える。全ての物価が比例的に下落する状況の極端なケースは、デ

ノミである。つまり、今までの100円を新たな円で1円と表記するやり方である。この場合は、預金残高も賃金も住宅ローンも全て100分の1の価格になる。したがって、デノミそのものは経済に中立的である。

しかし、実際に生じているデフレの場合には、全ての物価が一律に下がっているのではない。例えば、預金残高、現金、住宅ローンといった金融資産・負債といったものは、デフレであっても名目価値が下がらない。むしろ、デフレでは、こういった資産の価値は実質的に上がっている。そうすると、ローンを抱えた人たちはデフレで損をし、預金を持っている人たちはデフレで得をしていることになる。デフレによる所得移転である。デフレの所得移転は、経済にはマイナスに働く可能性が高い。というのは、ローンを持っている人は、貯金している人よりも、もともと消費意欲や投資意欲が高いはずだからである。ローンを抱えている人から金融資産をもっている人に所得を移転すると、ものが売れなくなる。デフレによる所得移転が不況を深刻にしていくなのである。

同じことは、賃金にもあてはまる。実は、正社員の時間あたり賃金はデフレだからといってほとんど下がっていない。そうすると、雇い主からみるとデフレの時には正社員に高めの賃金を支払っていることになる。製品価格に比べて高くなった賃金のもとでは、雇い主はリストラして正社員の数を減らそうとしたり、残業をカットしたりする。一方、パートの賃金は、その時点の経済情勢で決まってくるので、高すぎるということはない。すると、雇用主は、正社員をリストラして、パート社員を採用することになる。

正社員の賃金は下がっていないが、パートの賃金はデフレを反映して下がっている。正社員が減る一方で、パートが増え、両者の賃金格差は拡大する。運悪くリストラされた人たちが就職氷河期に就職できなかった人たちは、パートやフリーターとして低賃金の職につくか失業者となる。運良くリストラされなかった人たちも、リストラの恐怖と残業が減って所得が下がるため消費を控えてしまう。

デフレの問題点は、正社員の賃金や住宅ローン残高といった価格が低下しないものが存在し、それが実質的な所得の分配に悪影響を与えることである。所得分配への影響が、経済活動そのものに悪影響をもたらすのである。

日銀がデフレ退治を明確に打ち出したことは、このようなデフレの問題を解決する上で重要である。もちろん、インフレも所得移転を生じさせ、経済に悪影響を与えやすい。しかし、金融が自由化された現在では、インフレになると金利が上がるのでデフレ時のようなローン負担の不公平の問題は生じない。

デフレの場合には、金利がゼロより下から

ないのが問題なのである。なぜゼロより下からないか。貨幣という金利がゼロの金融商品があるためである。仮にマイナスの金利の金融商品があったとしても、人々は貨幣を持つことができるので、誰もマイナスの金利の金融商品を買わない。賃金も同じように、インフレ時には上がりやすい。人々は、賃金が少しでも下がると大きなショックを受けるが、上がることについては問題はない。少しのインフレなら賃金は十分に調整できるのである。

インフレ率が高くなりすぎてしまうのも経済にとってマイナスである。明日の価格がいくらになるか分からないような状況が生じると、貨幣は貨幣として機能しなくなってしまう。そのような状況になるのは、放漫財政のケースである。国債を乱発し、日銀がそれを買うと、インフレによって財政収入を得るということになる。

しかし、今必要な政策は放漫財政を可能にするためのインフレ政策ではない。量的緩和によってデフレを克服する目的は、デフレによって失われた価格調整機能を取り戻すことなのである。

筆者紹介

大竹 文雄（おおたけ ふみお）

〔略 歴〕

1961年1月	京都府生まれ
1983年3月	京都大学経済学部卒業
1985年3月	大阪大学大学院経済学研究科 博士前期課程修了
1985年6月	同 後期課程修了
1985年7月	大阪大学経済学部 助手
1988年4月	大阪府立大学経済学部 講師
1990年4月	大阪大学社会経済研究所 助教授 現在に至る



介護保険の功罪

一女性は「介護役割」から 解放されたのか？



金城学院大学現代文化学部
教授 杉本貴代栄

「高齢者問題は女性問題」

今日では、どちらを向いても高齢者問題が人々の関心を集めている。高齢社会の急速な進展は、自分が高齢者になること、あるいは誰かを介護するかもしれないというどちらをとっても、「人ごとではない」問題となったからである。このような「人ごとではない」問題は男女どちらにも降りかかるのだが、女性の方により深刻な問題を生じさせる。高齢社会ではその対象者も担い手も、女性のほうが多いからである。

では、男性と比べてどれほど女性の方が多いのだろうか。高齢者の性別を見ると、65歳以上の人口は女性100に対して男性71.3。ちなみに総人口は、女性100に対して男性95.8とほぼ男女差はない。また高齢者のなかでも、年齢が高くなるほど男女差が大きくなる。前期高齢者（65歳～74歳）は女性100に対して男性85.6であるが、後期高齢者（75歳以上）になると、女性100に対して男性53.6と、男性は女性のほぼ半数でしかない（総務庁編『平成12年版：高齢社会白書』）。

高齢者自身に女性が多いというだけでなく、高齢者の介護者の多くも女性が占めている。寝たきり高齢者の介護者のうち、女性は85.1%、男性は14.9%。その続柄をみると、「子の配偶者」（34.2%）、「配偶者」（27%）、「子」（20.2%）であり、「親族以外」は7.2%に過ぎない（厚生省『平成7年国民生活基礎調査』）。具体的には、嫁と妻が大多数ということである。また、性別役割分担は家庭内だけではなく社会的にも組み込まれているため、家族以外の介護役割も、多くは女性によって担われている。社会福祉施設従事者や、在宅福祉の推進役を担うヘルパーやボランティアの大部分も女性である。このように高齢者問題が女性の側に多く出現することが、「高齢者問題は女性問題」といわれるゆえんなのであるが、高齢者問題とは男女ともが担う問題、同時に社会的な解決を必要としている問題であることは言うまでもない。

高齢者福祉政策の推移

しかし、高齢者問題が今日のように人々の関心事となったのは、ここ数10年のことに過

ぎない。政策として高齢者問題が取り上げられるようになったのも1970年代以降のことである。厚生白書に「ねたきり老人」という言葉が初めて登場したのが1969年、有吉佐和子が小説『恍惚の人』を発表し、ベストセラーとなったのは1972年であったが、当時はまだ「一部の人々」の問題として捉えられていた。

『恍惚の人』のなかで明らかにされた女性が担う介護役割は、1970年代後半から政策的に位置づけられた。まず「福祉見直し」のなかで登場した「日本型福祉社会」は、家族（女性）をその「受け皿」として位置づけた。1979年に出された「新経済社会7カ年計画」のなかで「日本型福祉社会」とは、「個人の自助努力と家庭や近隣・地域社会などとの連帯を基礎にしつつ、効率のよい政府が適切な公的福祉を重点的に保障するという自由経済社会の持つ創造的活力を原動力としたわが国独自の道」として描かれた。1980年代にはこのような「日本型福祉社会」が行政改革下において追求され、在宅化が進行したのである。

それでも1980年代半ばになると、働く女性の増加等によって、家族介護を基本とする「日本型福祉社会」は破綻が目立つようになる。1980年代後半の政策からは家族の役割の重視、特に三世代同居の強調は影を潜め、それにとって代わって「多様な形のサービス」という、民間サービスやボランティア活動が強調されるようになる。介護にあたる家族を支援するために、ショートステイ、ホームヘルパー、デイサービスを中心とする在宅サービスが進められた。

このような「新・日本型福祉社会」とは、家族や地域の機能の弱体化や働く女性の増加を前提とし、三世代同居を強調しないことが

特徴としてあげられる。しかし、自助・連帯を重視し、公的部門をできるだけインフォーマル部門へ移行させる方針が明らかであり、女性はそのインフォーマル部門の中核として積極的に位置づけられている。例えば、老人保健福祉の将来のビジョンを数量的に示した「高齢者保健福祉推進10カ年戦略の見直し（新ゴールドプラン）」が1994年に行われ、ホームヘルパーの数をゴールドプランの10万人から17万人へと増加した。しかしこの数は、公務員のヘルパー以外の、登録型ヘルパーといわれる様々なヘルパーを含めた数字である。ホームヘルパーの実態についてはいくつかの資料が明らかにしているが、事業者のリストに名前を登録して仕事を割り振ってもらい、実働分の給料を受け取る「登録ヘルパー」が大部分であり、賃金が安いだけでなく、仕事の確保がきわめて不安定な仕事である。実際の介護にあたるのは、このような様々なヘルパーの女性なのである。「新・日本型福祉社会」とは、家族（女性）だけを介護の受け皿とはしていないけれども、依然として女性を介護の担い手—ホームヘルパー、あるいはボランティア—として位置づけた社会なのである。

「介護の社会化」—介護保険の検討

それでも1990年代に入ると、家族（女性）が担う介護の負担が重いことは社会的な問題として認識され、「介護の社会化」が模索されるようになる。そしてその方向は、公的介護保険の創設に向けられたのである。

高齢者介護に関する基本的な論点の検討を行うために、有識者による「高齢者介護・自立支援システム研究会」が発足したのが1994

年。同研究会は同年末に「新たな高齢者介護の構築を目指して」と題する報告書をまとめた。この報告書は、高齢者の「新介護システム」の創設を提案し、その費用負担方式については公費方式よりも社会保険方式の方が適切であるとした。同報告書以前にも、高齢者介護に（何らかの）公的なシステムを導入する必要性については合意されてはいたが、その具体的な方法として介護保険という「保険」が適しているか否かについては議論が分かれていたが、これ以降急速に「保険」方式に傾いていく。これらの経緯をふまえ、1995年2月から老人保健福祉審議会において高齢者介護システムの全体像についての検討が始められた。

老人保健福祉審議会は1996年4月に、30回にわたる審議の結果として「高齢者介護保険制度の創設について」をとりまとめた。この報告をふまえて介護保険法は厚生省において作成され、1997年12月9日に国会で可決され、2000年度から施行されることとなった。

介護保険の仕組みとは、市町村が保険者となり、40歳以上のすべての人を被保険者とし保険料を徴収する。介護を必要とした時に、被保険者は市町村に申請をして、認定調査員による要介護認定を受ける。要介護度は6段階に分けられ、各段階毎に1ヶ月あたりの受けられるサービスの上限が定められている。ケアプランが作成され、それに基づいたサービスを受けることができるが、要した費用の1割は負担しなければならない。介護サービスを提供する事業体は公的主体や社会福祉法人だけでなく、一定の条件を満たせば都道府県による指定を受けた民間企業、農協、生協、特定非営利活動法人、地域のボランティア団

体といった多様な主体がサービスを提供することができるようになった。

介護保険から1年たって

「コムスン、1000人削減へ」という見出しで、在宅介護サービス大手のコムスンの大幅な人員削減計画を新聞が大きく報じたのは2000年6月、介護保険がスタートしてからわずか3ヶ月後のことだった。コムスンは介護保険のスタートに向け、それ以前には約100カ所しかなかった事業所を、一気に1,200カ所に増やした。事業所1カ所あたり、介護支援専門員（ケアマネージャー）を含む社員を3〜4人、パートタイムのヘルパーを10数人ずつ配置した。しかし、サービスの利用が予想を下回るなど利用が伸びず、事業規模の大幅縮小に踏み切ったのだった。この新聞報道後の8月末にコムスンは、さらに事業所を500から550カ所に減らす計画を発表した。1年経たずに、事業所が半数以下になったことになる。

この背景には、まず介護保険の利用者が少ないこと、利用する人にしても最高35万円余のサービスが受けられるのだが、限度を下回るサービスしか受けないという事情がある。調査によると、全国の市町村のうち約7割が、給付実績が予算を下回るという。在宅サービスが特に低調で、認定を受けても在宅サービスを使わない人が約20%いると推定された。在宅サービスの利用が少ない理由としては、1) 1割の自己負担が経済的に重いこと、2) 介護スタッフを家に上げることに抵抗感があること、3) 制度や手続きに不慣れなこと、があげられた(朝日新聞2001年3月4日)。

「自己負担が重いこと」に、複数回答で63%が集中したが、低所得層や高齢者世帯にとっては1割負担が経済的に重荷であることを反映している。またそれほど重荷ではないにしても、数万円の自己負担を支払わなければならないのなら、家族で介護する方を選ぶ人も多いに違いない。他人を家に入れることへの抵抗感も強いため、依然として家族介護に頼る事実が、介護保険の利用が伸びない理由なのだろう。

介護保険の審議過程において、家族介護をどう評価するかは議論の焦点であった。家族介護に対して現金給付をすべきか否かという議論は、1996年4月に出された「高齢者介護保険制度の創設について」のなかでも結論が出せず、1996年6月に老人保健福祉審議会が出した答申「介護保険制度案大綱について」のなかでようやく家族介護への現金給付という案が消滅したのだった。この経過には、女性を介護役割に縛り付けるという観点から現金給付に反対した「高齢社会をよくする女性たちの会」の活動や意見が影響したという見方もある。

しかしその後、事態は一転したことは周知の通りである。介護保険実施直前の1999年10月になって、亀井静香の発言をきっかけとして、家族介護への現金給付案が再浮上したからである。結局、家族の介護をするという「美風」を維持するために、外部の介護サービスを利用せずに重度の高齢者の介護をしている世帯に、介護保険の枠外で慰労金を支給することが決定された。亀井案では「月額5万円の慰労金」であったが、最終的には年に10万円までと減額され、対象者も要介護4と5の重度と認定された高齢者の介護をしてい

る住民税非課税の低所得世帯に制限された。この一連の経過は、いかに家族介護の価値観が根強いかを、改めて明らかにしたのだった。

介護保険の課題

－「日本型福祉社会」を超えて

スタートしたばかりの介護保険は様々な問題点を抱えているが、一方で介護サービスの基盤が急速に整備され、拡大したことは確かである。有吉佐和子の小説『恍惚の人』のなかでは、痴呆老人となった舅が使える在宅サービスは何もなかったのだが、現在では在宅福祉3本柱といわれるホームヘルパー、デイサービス、ショートステイはかなりの程度整備されてきた。例えばホームヘルパーは、1989年のゴールドプランにおいては10万人、新ゴールドプランにおいては17万人、介護保険の実施直前の1999年12月に発表されたされたゴールドプラン21では、5年間で35万人を達成することが目標とされた。このような急速な整備には、介護保険の実施がテコとなったことは間違いない。

しかし一方で、そのホームヘルパーとして働く人は、上述したように女性が、それも不安定な不定期な働きをすることが期待されている。介護保険の実施体制とは、家族だけではなく、性別役割分担に基づいた女性の不安定な労働をも「受け皿」として成り立っているといえる。いわば「日本型福祉社会」と決別しないまま、その上に成り立っている「介護の社会化」なのである。介護保険（そして社会福祉の制度自体が）が内包するこのようなジェンダー問題を、改めて再検討することが必要なのである。

自動車の新しい販売戦略

ジェームス事業の展開について

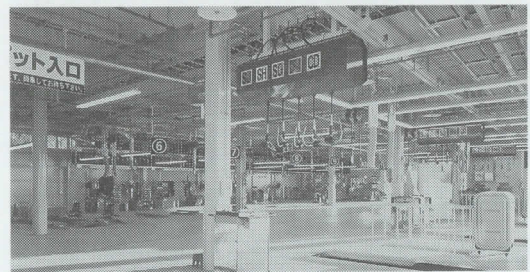
1. はじめに

カーショップ ジェームスは1号店グリーンロード店（愛知県長久手町）を1996年11月にオープンして以来、事業を急速に展開して5年目を迎えました。2001年年末には出店累計50店舗となり、節目の年として事業のこれまでの展開状況を振り返り、今後の課題を整理したいと思います。

トヨタ自動車がアフターマーケット事業の戦略子会社タクティー設立と、ジェームスの展開を決定したのは1995年でした。車両法改正を機にアフターマーケットを取り巻く環境が大きく変わる中で、当時伸長著しかったカーショップ市場に自ら参入することで、マーケットシェアの拡大を図るべく、事業展開を決断したのでした。



グリーンロード店全景



グリーンロード店ピット風景

2. 基本コンセプト

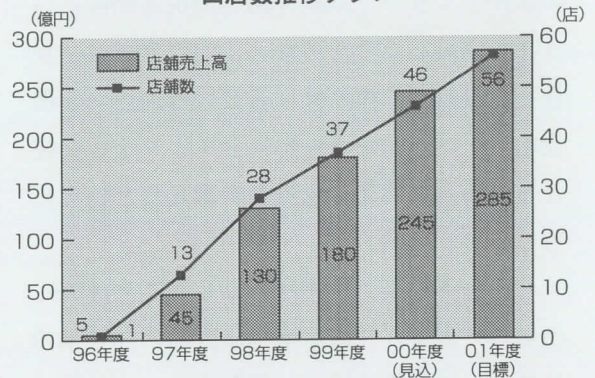
ジェームスの基本コンセプトは、トヨタ色を排除し、他社客を含む全てのお客様を対象とした大型ショップとして1000坪以上の敷地面積、当時の業界平均を大きく上回る広い売場、認証工場の資格を有する充実したピット（1号店13ピット）と、当時業界一番の大型店として基本構想を固めました。

また輸入品を含めた豊富な品揃え、部品代と工賃をセットにしたお得でわかりやすいピットメニュー、PHSを活用したコンサルティングを展開し「カー用品とカーメンテナンスの新しいお店」のコンセプトを掲げ、スタートしました。

3. これまでの事業展開

1996年11月の直営1号店を皮切りに、97年7月にはF C店展開もスタートし、年間10店舗+αのペースで店舗を展開し、2001年3月末現在で46店舗となりました。2001年度には50店舗を超え、オートバックス、イエロー

出店数推移グラフ



〈エリア別展開状況〉 (2001年3月末)

エリア	店舗数	エリア	店舗数
北海道	7	関西	3
東北	4	中・四国	6
関東	11	九州	5
中部	10	合計	46

ハットに次ぐ業界第三位のポジションとなる予定です。

当初の出店ペースからはやや遅れていますが、これは市場環境が当時とは大きく変わったことに加えて、ジェームスのカー用品と

カーメンテナンスを両立するには、用途地域、商圏、コスト等の条件の全てを満たす土地確保が不可欠であり、これが予想以上に難しく、時間がかかっているという事情があります。

展開店舗の売上げは、業界全体が前年を下回る中で、積極的な施策展開により、99年度103%、2000年度104%と既存店ベースで前年を上回る伸びで推移しています。

収益も開業時のインシヤルコストのかかる新規開業店を除けば、2000年度で一部店舗を除きほとんどの店舗が単年度黒字となる見込みであり、全体としては順調に推移しています。

4. 現状の課題

一方で店舗毎の業績格差は拡大してきており、この是正が現在の課題の一つです。事業成功の鍵は、一つは出店ロケーションであり、この良好な出店地の確保の難しさは前述の通りです。そしてもう一つの鍵は店舗を運営する人づくりです。

1万アイテムを超える商品を常に新鮮な状態に保ち、お客様に気持ち良いサービスを提供するには、準社員を含めた店舗スタッフのモラル、モチベーションを高く保ち続け、店舗全体が情熱あふれる集団としてまとまることが必要です。そのためには、成果を重視した労務管理のしくみをいかに定着させ、スタッフのモチベーションを高く保てる店長を育成できるかどうかにかかっています。

この部分で従来のトヨタの枠組み・思想からいかに脱却できるか、これが事業の成功の鍵であると痛感しています。

5. 今後の対応と方向性

近年は、スーパーオートバックス等の例に見られるように、競合店舗の大型化が急速に進み、ジェームスとしてハードウエアから見た優位性が薄れてきているのも事実です。

こうした中で、お客様から信頼される店づくりと、ジェームスらしさを追求し、ますます厳しくなる競争に打ち勝っていきたくと考えています。昨年より「信先店の創造」をス

ローガンとして掲げ、タクティーとF C店が一体となった取り組みを始めました。

「信先」の「信」はお客様からの信頼を得られる店づくり活動と言うことで、昨年10月より「トラストアップ活動」として、日常業務での成功・失敗事例を各店舗から募り、横展開する取り組みを開始しました。「信先」の「先」は先進の店づくり活動、ということで、タクティー主体で「プログレス21活動」として、eコマース、新ジャンル商品の開拓などに鋭意取り組み中です。

また出店地開発に従来にも増して力を注いでいくと同時に、新しいコンセプトの店舗も展開していきます。4月には、出店・運営コストの低減を狙って新車販売との複合店舗をオープンするなど新たな取り組みにより事業としての基盤を固め、早期に100店舗体制を築いていきます。

また、トヨタ自動車アフターマーケット本部と連携し、商品調達力、システム運用、教育



複合店ベース

などジェームス展開で培った、小売のノウハウを販売店テクノショップに活かす

など、オールトヨタバリューチェーン拡大に向けた様々な取り組みに活かしていきたい、と考えています。(担当：(株)タクティー)

(株)タクティー 概要

設立：1996年4月(営業開始 1996年7月)

資本金：4億5,000万円

売上高：620億円(2000年度)

社員数：368名(2001年3月現在)

役員：代表取締役社長 岩月一詞

(トヨタ自動車(株)専務取締役)

本社：名古屋市市中村区名駅四丁目10番27号

第2豊田ビル西館

事業所：営業所(札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・広島・福岡) 高松出張所・藤岡研修センター
ジェームス直営店(グリーンロード店・メディアステーション・向山店・奈良大安寺店)



「無責任の構造」

岡本 浩一（東洋英和女学院大学教授）著

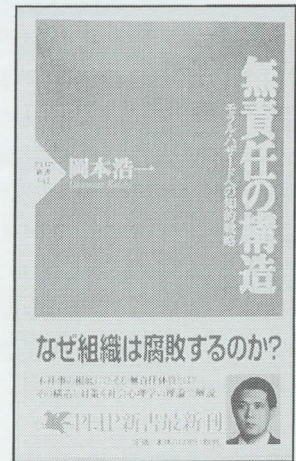
PHP研究所 刊（2001年1月） 660円（税別）

JCO、三菱自動車、そごうの不祥事は三大噺の様相を呈しており、類書も多い。これらを、著者は「無責任の構造」と断じて、無責任をひきおこす集団と人格のメカニズムを社会心理学的に分析している。

「無責任の構造」はその構造を容認する人を飼いつづらし、飼いつづらされることを拒否した人は、自己の良心を鈍麻させて沈黙したり、あるいは、職場を去ることを余儀なくされたりして、システムから除外されていく。そのような形で「無責任の構造」は静かに増殖し巨大化していく。

まず、自らも調査委員を務めたJCO臨界事故を、意思決定の視点から新たに検証し、さらに、「無責任の構造」の根源となってい

る職場における「同調」「服従」「権威主義」「属人主義」が、どのような心理メカニズムを経て生まれていくかを科学的に解明する。その上で無責任回避の具体策を提案し、組織を真にリードする「個」のあり方を問うている。「無責任の構造」は決して対岸の火事ではなく、身近に起こりうる現象に思えてくる。この悪い流れを断ち切るには、リーダーや個人が強固な意志をもって立ち向かうことが必要だ。



「コメ作り社会とビジネス社会」

漆山 治

（日本マーケティング・プロデューサー協会幹事）著

日本経済新聞社 刊（2001年1月） 743円（税別）

作り社会とビジネス社会を結びつけた今までにない種類の日本論である。

コメ作りを育ててきたのは、日本の豊かな水や地味に恵まれた温暖な気候風土である。コメは一年草で、種まきから始まり、苗を作り移植して育て刈り取るまで、手間のかかる農作業を毎年繰り返し行う。その中で改善や標準化が進められてきており、味、単位面積

著者は企業を定年退職した元ビジネスマン。構想10年、執筆5年という渾身の作で、コメ

当たりの収量とも世界に冠たるコメ作り国家となった。

水はコメ作りの死命を制するものであり、治水や利水はムラの寄り合いで平和的に決定され、それに背く者は「村八分」とされたが、実際にはその数は極めて少ない。

モノ作りの現場にもコメ作り社会で育まれた風土が生かされているという。例えばQCサークル。「小集団を作って改善を続ける」という手法はコメ作り社会の特技で、大々的な改革は不得手だが、ムラ集団の話し合いの中でまとめることのできる改善によって、生産技術を世界のトップ水準に育てることができたのは、コメ作り時代から連綿として受け継

がれてきたムラ集団の結束力で、工程に参画する人たち全員が責任を持ってモノ作りに当たったからである」と説く。

自動車産業の工場が主として大都市周辺の旧農村地帯に位置し、近隣の農民を主たる労働力とし、足りない労働力を、主として全国の農村地帯から導入してきたことを考えると、著者の論は説得力を増す。

最後に、著者は1990年代の不況は、創造力の欠如、形式主義への偏向、談合体質、官僚依存体質の露呈など、コメ作り社会の欠陥に気がつかなかったからだという。そのうえで、創造部門を作ること、TQC部門の改革を提唱している。

「キャリアショック」

高橋 俊介（慶應義塾大学教授）著

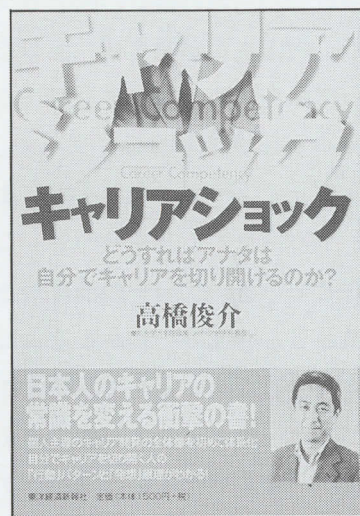
東洋経済新報社 刊（2000年12月） 1500円（税別）

「キャリアショック」とは、自分が描いてきたキャリアの将来像が、予期しない環境変化や状況変化により、短期間のうちに崩壊してしまうこと、と著者は定義する。そして、変化の激しい時代に生きるビジネスパーソンの誰もがそのリスクを背負っていると警告する。

冒頭からルノーの支配下となった日産自動車の生々しい事例が登場する。外資系になった場合、国内より海外の職場にその影響は顕著で、主要なポストは外国人のものとなる。このように、個人のキャリア構築が予定通りに行かないことを前提として、「キャリアショック」に備えたキャリアを切り開く行動を取れと説く。

筆者は、キャリアを切り開く人の発想パターンとして次の7つのポイントを挙げている。「横並び・キャッチアップ」より「差別

性・希少性」の重視、「同質経験」より「異質経験」の重視、「過去の経験」よりも「今後の動向」の重視、その職場で「指導してもらえること」よりも「好きなようにできること」の重視、「周りからどう見られているか」よりも「自分がこうありたい」という意識の重視、「合理的判断」よりも「直感」の重視、「会社の倫理」よりも「職業倫理」の重視。上記7つのポイントですべて前者を重視する人も多いことだろう。発想パターンを意識的に変えることによって、新しい世界が見えてくるかも知れない。





普遍的意匠(ユニバーサルデザイン) 見聞録



トヨタ車体株式会社

芳賀章弘

「皆さんユニバーサルデザインってご存知ですか」

産政塾の企画打合せの際、Bグループの紅一点、内田さんが話を切り出したとき、正直言って私を含めた男性メンバーの顔には、？マークが3つほど書いてあった。「ユニバーサルデザインって、今度大阪にオープンする、テーマパークのことやろか…」などと考えを巡らせているメンバーの浅はかさを察知して、毅然とした態度で、しかしそこは保母さんらしく、優しく諭すように説明を始めた。

「ユニバーサル・スタジオではありません。ユニバーサルデザインとはバリアフリーを更

に一步進めた概念なんです。バリアフリーは、今そこにあるバリアつまり障害物を取り除くことを目的としていますが、ユニバーサルデザインは設計段階から全てバリアをなくしてしまおうという考えなのです。私もあまり詳しくは知らないのですが、興味があるのでもっと調べてみたいです。」

これこそ産政塾で取り上げるには格好のテーマ！議論に行き詰まっていたBグループの面々にとって、彼女の一言が、企画段階でのアイデア不足という障害を取り除く、まさにバリアフリーとなったのでした。

第一部

疾風怒濤巨大船体状建築物於普遍的意匠観察

当日は4月間近だというのに、小雨の降る肌寒い一日だった。

ユニバーサルデザインを取り入れた施設の見学先として選んだ静岡県コンベンションアーツセンター“グランシップ”は、春休み中ということもあり、アンパンマンショーに駆けつけた家族連れで賑わっていた。さしずめグランシップでスキンシップといった模様。

施設見学に先立って、担当の男性が“グランシップ”に関する簡単な説明を行ってくれた。しかし開口一番、彼が切り出した言葉は我々にアンパンチのような衝撃を与えた。

「“グランシップ”におけるユニバーサルデザインへの取り組みははなはだ不十分だと言わざるを得ません…」

本来ユニバーサルデザインへの取り組みを

真っ先に喧伝すべき立場の人から、まず反省の弁を聞くことになるとは！

しかし彼の説明を聞くに及び、その驚きと疑問は徐々に氷解していった。

「“グランシップ”にユニバーサルデザインの概念を取り入れたのは設計後のことであり、設計段階での検討が不十分だったこともあります。またデザイン性と利便性は必ずしも両立しません。例えば“グランシップ”に採用された案内板はマリスカルがデザインした、とても色使いのいい看板ですが、弱視の方からは見づらいという声が寄せられています。」

マリスカルといえば確かバルセロナ五輪でへんてこな犬のキャラクターをデザインした人だ。せっかくセンスのいい案内板を作っても、弱視の人からの視点が欠けていたとは…。ん？あのマークは何を表しているのだろう？



「これはトイレのマークなんですが、分かりづらくて見にくいということで、一般的なマークの看板も併せて表示しております。」

おおっ！確かに壁の表示とは別に、赤と青



の見慣れたトイレの看板が設置してあるゾ！

「施設各所に点字の案内板を用意してあります。このトイレには内部の配置も点字で案内しております。しかし目の不自由な人がどうやってこの案内板までたどり着けるかが問題なのです。」

うーむ、ナットク。

「ホールへの通路に設置されたスロープはとても緩やかに作りました。しかし下にカーペットを敷いているため摩擦が大きく、実際車椅子で移動するにはとても力が要るのです。それから…」

説明されるとなるほどと感心することも、設計段階から、ましてや設計後に変更を加えていくことはさぞかし困難があったのだろう。冒頭の担当者の反省の弁は謙遜ではなく実態に基づくもの、それも彼の誠実な人柄が言わせた正直な感想だったのだろう。

「ハード面の不備はソフト面でカバーするよう心掛けております。最後は柔軟に人手で対応するしかないと思います。」

というまとめの言葉がとても印象深く思えた。

第 二 部

阿鼻叫喚清水茜普遍的意匠於前向且深遠考察

「ユニバーサルデザインはいわばバリアフリーをさりげなくしたものなんです。身障者や高齢者のみならず、外国人や健常者の方に

とつても、使いやすいことを念頭においているんです。」

清水茜さんは幼いときから障害を抱えなが

らも、現在は慶應義塾大学に学び、ユニバーサルデザインを紹介する本格的なホームページを立ち上げている。さぞ難しい概念・定義・歴史的考察から入るかと思いきや、実にわかりやすい言葉で語りかけてくれるではないか。でも“さりげない”って難しいですね。

“そうと気付かせないのが最高のテクニックである。”なんて言葉もあるくらいだし…。

「それではユニバーサルデザインの具体例を紹介します。その前に”ホームドア”ってご存知ですか？えーっと当てちゃいますね。最前列の左の方！」

うおーっと！当て始めたゾ！当てられるのは学生のとき以来だ！塾生にいっせいに緊張が走った。塾生の知性を代表して、事務局の安井さんが、泳げるほどの冷や汗をかきながら恐る恐る答えた。

「えーっと、ホームドア…。 “家の扉” という意味ですか。」

「そのまんまじゃないですか！ホームドアは駅のホームに設置する、転落防止のためのドアのことです！」

茜さんの容赦ない叱責の声。良かった、私じゃなくて…。それにしても“家の扉”はストレートすぎる。ひょっとしたら安井さんは、プラットホームは“ぶらっと家に立ち寄る”の意味だと思っているのかも知れない。恐るべし中部産政研…。

「ユニバーサルデザインを理解する上で“立場の違いを理解する”ということが重要なポイントとして挙げられます。例えば歩道と車道を分ける段差は車椅子の人には障害となりますが、目の不自由な人には安全のための目印になります。点字ブロックも同じです。

両者の立場を考慮すると段差は2センチぐらいにするのが望ましいですね。」

おおそうか。段差はとにかくなくせばいいと思っていたゾ。

「あとスロープは片側マヒの人には不便なのです。」

これも初耳！手すりつきの階段がいい場合もあるんだなあ。(しかも両側二段の手すりが理想的)

「他にポイントとしては“危ない”，“うっかり”，“辛い”をなくすこと。簡単に使えること。などが挙げられます。つまり皆が使える（普遍性を持つ）ことが重要なんですね。ある電鉄会社では、従来のシルバーシートを廃止し、高齢者に限定しない“優先席”とし、さらに“優先席”の表示もやめ、全席優先、つまりどの席に座っている方も、席を必要とする人には席を譲りましょう、という活動を始めています。」

以前、パキстанを旅していたときのことを思い出した。たまたま乗ったバスは少しでも人が乗れるようにシートが取り去られていたが、運転席の後ろの辺りは前輪がある関係で床が高くなっており、そこだけ座りやすくなっていた。窓外に流れる異国の景色を見たいという想いにかかれ、何のためらいもなくそこに中腰で座り、バスの出発を待っていたところ、運転手のみならず、他の乗客から一斉に非難の声を浴びせられた。

外国人が特等席に陣取っているのが癪に触ったのかなあ…、と恐る恐る後ろを振り返るとすぐ後ろには、他の乗客から後押しされた老婆が無言で立っていた。「しまった。そういうことか…」瞬間自分の行為を恥じた。

私が席を譲ると、混み合うバスは何事もなかったかのように、音を軋ませて砂埃の舞う街を走り出した。貧しい国には、バスにシルバーシートどころかシートすらないが、全席優先席の意識は日本より定着していた。

もしかしたら日本も昔はこんな風に、自然体で助け合う光景が日常生活の中に見られたのかもしれないなあ。

茜さんは講演の最後をこうまとめた。

「これからは“人にやさしい”から“人がやさしい”がキーワードになると思います。結局最後は人なんですよね。」

くしくもグランシップの担当の方と同じ結論で締めくくられた。たとえどんなにお金をかけたハイテク設備でも、万人にとって使いやすいものになるとは限らない。随分前にテレビで、あるスーパーマーケットの店長の取り組みが紹介されていた。その店では最近少なくなった量り売りを各売り場で実施し、主婦の支持を得ていた。店長の考えはこうだ。

「最近では合理化流行りで、人をどんどん減らして、機械化していくけれど、やっぱり人にはかなわない。人なら呼び込み、量り売り

から包装まで何でもできる。機械はひとつのことしかできないからね。」

懇親会の最後に、食べかけのデザートを気にしつつも、茜さんは皆に促され挨拶のためにマイクに向かった。

「本日は遠いところからわざわざお越しいただき、本当にありがとうございました。時間も遅いですので、くれぐれも気をつけてお帰りください。」

足の不自由な自分の体をかえりみず、我々の身を案じてくれるとは！この時茜さんの背後から後光が差すのを、私は確かに目撃した。せめてこの感動を記憶に留めておく術はないものか。あかね…、いい名だ。確か夏目漱石の小説にも、茜という名の少女が出てきたな。そうだ、もしも私に娘ができたなら、その子に“茜”と名付けよう。芳賀 茜…、はがあかね…、園が開かねえ…。語呂が悪い、やはりやめよう。零れ落ちそうな涙をぐっところえながら、つまらない思いつきを、すんでのところで思いとどまる私であった。

最 後 に

インターネットはボーダーレスだと言われる。様々な情報が国境をやすやすと越えて、全世界を駆け巡っている。しかしデジタル社会のボーダーレス化は単に国境の壁を越えるという範疇に留まらない。デジタルの特性のひとつとして、変換のしやすさがあると思う。音声情報を文字情報に、文字情報を音声情報に…。

耳の不自由な人へは文字情報、目の不自由な人には音声情報に変換することにより、障

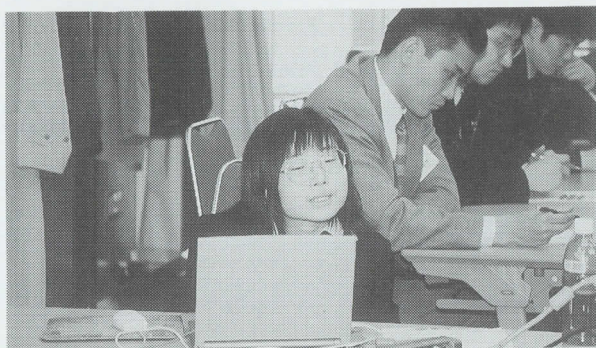
害という壁も越え、真の意味でのボーダーレス化が実現するかもしれない。ハイテクは決して人間性を疎外するものではない。

その可能性に期待したい。

第12期産政塾は、第2回の会合を行いました。

去る3月29日、静岡市の「グランシップ」という多目的コンベンションセンターを会場として、「ユニバーサルデザイン」をテーマに慶應義塾大学学生の清水茜さんにご講演をいただきました。

会場であるグランシップは静岡県の施設で、バリアフリー、ユニバーサルデザインの考えを随所に取り入れた、人にやさしい建物ということで、いくつかのポイントも見させていただきました。



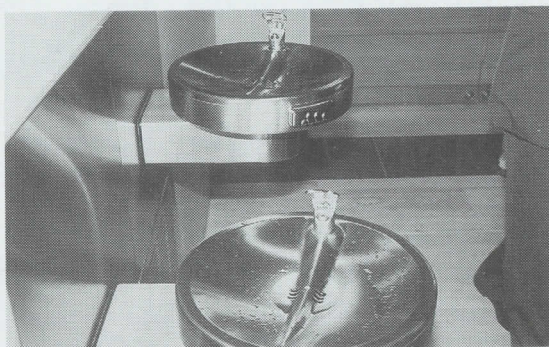
講師の清水茜さん

ユニバーサルデザインについてのホームページを立ち上げておられます。是非ご覧下さい。

<http://www.sfc.keio.ac.jp/~s99433as/ud/>



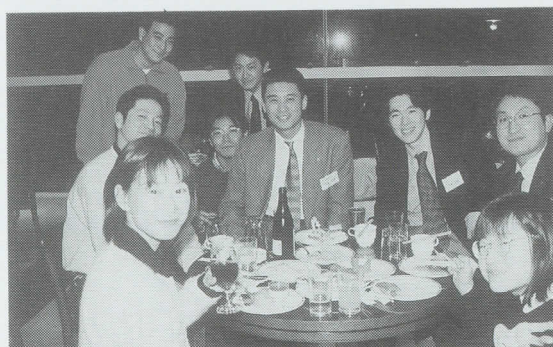
車椅子対応トイレ



2種類の高さの水飲み器が並ぶ



段差を小さく、手すりを両側につけた階段の説明に耳を傾ける



懇談会でも活発な論議が続きました

2001年2月1日～4月30日までの主な活動

- 3月7日 公認会計士監査
- 3月29日 第2回産政塾（静岡県コンベンションアーツセンター「グランシップ」）
「ユニバーサル・デザイン」について
慶應義塾大学 清水 茜 氏を囲んで
- 4月11日 中華人民共和国四川大学と
自動車産業の労使関係について意見交換
- 4月18日 中部産政研公開セミナー
「ユニオン・ガバナンス ー労働組合が担うべき機能ー」
東京大学社会科学研究所教授 佐藤博樹 氏
- 4月19日 平成11年度研究「高齢化時代への労使の対応」
名古屋通産局と豊田市役所にて記者発表
- 4月19日 第3回産政塾（愛知県大府市・あいち健康プラザ）
「30代からの健康づくり ～自分の身体の健康をかえりみて～」
- 4月20日 中京女子大学教授 朝山正己 氏と
高齢化対策について意見交換
- 4月20日 平成13年度産政研年度研究
「高齢社会における企業と地域社会との共生」
第1回専門委員会
- 4月25日～29日まで、労連個別受託テーマに関して
インドネシアにて現地調査を実施

中部産政研公開セミナー 開催のお知らせ

平成12年度調査研究「職場の活性化に向けた第一線管理・監督の役割」報告会

活力ある職場づくりを目指して

開催日時：平成13年6月27日(水)14:40～17:30

会場：フォレスタヒルズ ホテルフォレスタ 翔陽の間

講師：大阪大学助教授 大竹文雄 氏

南山大学助教授 高橋 潔 氏

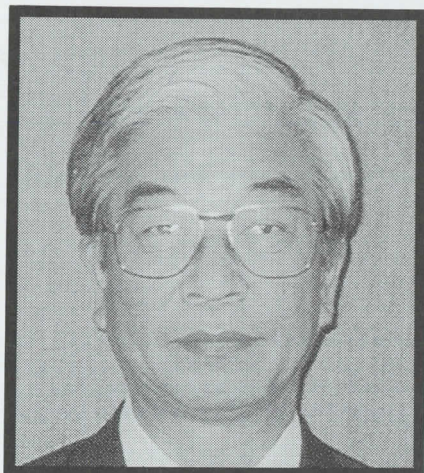
参加費：1,000円

お問合せ先：中部産政研 上中、または岡田まで (TEL0565-27-2731)

中部産政研顧問

やすえだひでのぶ

安枝英諱先生のご逝去を悼む



〔略 歴〕

昭和16年生まれ

昭和43年 3 月 同志社大学法学部卒業

昭和45年 3 月 同志社大学大学院修了
法学修士（同志社大学）

昭和52年 同志社大学法学部助教授

昭和58年 同志社大学法学部教授

平成 5 年 同志社大学法学部部長

平成 7 年～ 同志社大学法学部教授

平成11年～ 同志社大学大学院総合政策科学研究科長

平成12年 9 月～ 中部産政研顧問就任

平成13年 3 月27日 死去

〔主な著書〕

『労働基準法』（現代法律学講座31）

（西村健一郎氏との共著，青林書院，1996）

『労働の法と政策』（第2版）（有斐閣，1998）

『改訂男女雇用機会均等法と人事管理・人材活用』

（経済法令研究会，1999）

『労働法』（第6版補訂）

（有斐閣双書ブリマ・シリーズ16）

（西村健一郎氏との共著，有斐閣，2000）

ビデオ『管理職のための職場の法律問題』

（日本経済新聞社）

中部産政研顧問の安枝英諱先生が，去る 3 月27日急逝されました。

安枝先生は，同志社大学法学部長を経て平成11年には同大学院総合政策科学研究科長としてご活躍されました。特に同科は先生のご尽力により創設されたもので，既存の学問研究の総合化と相乗効果を目指す新しい学問分野として注目されており，時代の先を見越した先生の慧眼に今さらながら敬意を表する次第です。

当研究会には今13期（平成12年 9 月）より顧問をお引き受けいただき，特に，働き方や労使関係をめぐる諸問題が一段と複雑化しつつある中で，労働法学の視点から当研究会の事業活動について，お忙しい中も労をいとわず，難しい労働諸法規を含めて分かりやすく的確なご助言を頂きました。

先生のご逝去は，ひとり当研究会の損失のみならず，日本の学術研究にとっても大きな損失であります。短い期間ではありましたが，生前のご厚情に対しまして御礼申し上げますとともに，心から哀悼の意を表します。安らかに眠りください。

（財）中部産業・労働政策研究会

理事長 植 本 俊 一

編集後記

早いもので、関係各位のご協力、ご指導をいただきながら、中部産政研の機関紙「産政研フォーラム」も発刊以来50号を数えるに及んだ。そこで、「健全な労使関係の発展に向けて労使と学者による活動成果を中部から発信する」といった中部産政研の基本理念に沿い、「これからの労使関係と労働運動のあり方」をテーマに選定し、各専門領域を代表する方々に執筆をお願いした。成熟期を迎えた労使関係のあり方について、伝統的な企業別組合と自動車産業の産業構造と表裏をなすグループ労連と二つの視点から、ご寄稿をいただいた。また同時に、今回の産政研フォーラムNo.50を、本年秋に開催を予定している(社)関西国際産業関係研究所との合同シンポジウムにむけての前段(誌上)論議と位置付けた。本誌と併せて、秋の合同シンポジウムへの積極的なご参加をご案内いたしますとともに、日本の健全な労使関係の発展にむけて、今回企画が何がしかでもお役に立てば幸いである。(願興寺胎之)

私事で恐縮であるが、平成10年3月に中古の家を購入した。住宅事情が良くない東京の常で、土地は狭い。しかし南側の狭い庭に、多分前の持ち主が植えたのであろう、3種類の木があった。幹が直径30cm高さ10mもある大木と、柿と梅の小さな老木が狭い庭で肩を並べて居座っていた。

入居1年目、3本の木はただ緑の葉を付けるだけで、秋になると紅葉して枯れ木になっていた。特に大木は狭い庭をさらに狭くし、落ち葉というゴミを発生する以外の何物でもなかった。「切ってしまうか。見通しが悪いし…」と家族で話したりしていた。

入居2年目の春に異変が起こった。朝起きて見ると、その大木に白い花が咲きほころんでいた。「ウッ！」と思わず叫んだものである。植物事典で調べたら、この大木は「こぶし」であった。

3年目の春には、梅の花も咲いた。古くて痩せた木が、力をふりしぼって咲いているようで、健気な思いがした。秋には柿の木に実がたわわに実って、風にゆれる様は、老木が重さに耐えかねて悲鳴をあげているようであった。ご近所へのおすそ分けと小鳥たちへのご馳走となった。

そして今年。こぶしは昨年より多く花をつけている。梅の花も辺りにいい香りを漂わせて咲き誇っていた。そして、ついに梅の実がなった。秋には甘柿の豊作を楽しみにしている。

不思議なものである。植物は決まった季節に花を咲かせ実をつけるものと思っていたが、我が家の木は違う。初めは、ただ葉が茂るだけで、まるで人見知りしていたかのように愛想もなかった。年とともに植物たちが(花を咲かせ実をつけて)私たち家族を認めてくれたのではないかと思ひ込んでいる。植物たちも人間の笑い声や話し声がわかるのであろうか。(矢辺憲二)

本誌もようやく50号を数えるに至った。この機会に記事・論文を整理し、索引として巻末に掲載した。創刊した1989年はバブルの真っ只中にあった。タイトルを読み流しただけで時代の変遷を感じさせるし、あらためて随分大勢の先生や筆者の方にお世話になったものだと思う。また、内容や構成についてご提言やご感想を頂いている読者のみなさまに支えられていることも忘れてはならない。今後ともみなさまのご指導、ご鞭撻をよろしくお願いします。

さて、今号は新たな時代への第一歩でもあり、大阪大学の大竹文雄助教授による「社会を見る眼」がスタートした。昨年度の中部産政研調査研究の専門委員会で、その都度、最近お書きになったものをベースに小講演をお願いしていたが、委員の評判もすこぶるよく、こうしたその時々の特ピックを連載として読者のみなさまにもご紹介するものである。鋭くユニークな視点で、わかりやすく社会や経済を読み解いていただけるものと思う。乞うご期待。(上中健人)

この季刊誌が発行される頃にはもう桜の花は散ってしまっていることでしょう。

3月になると桜の開花予想が天気予報には欠かせなくなり、開花宣言が出るとニュースや新聞紙面をどっと賑わす。ちょうど時を同じくして、新入学生、新入社員と「新」のつく活字も躍る。新しい門出には桜がピッタリとくるのだ。桜の花、そして初々しい「新」入社員を見ながら、なぜかわくわくする気持ちを覚えるのは、新しい“風”を期待する思いからなのだろう。そんなことを考えながら自分も初心を振り返って襟を正したいと思う。(安井孝一)

『産政研フォーラム』掲載記事・論文索引

【収録内容 第1号(1989年)～第49号(2001年)】

筆者	標 題	号(年、季)	掲載欄
【巻頭言・視点】			
梅村 志郎	中部産政研	新しい行動基準の確立を	1 (89冬)
		多様化への対応	2 (89春)
		日本の経営の再構築	3 (89夏)
		政策の選択ができる政治体制を	4 (89秋)
		経済発展の中核はモノ造り	5 (90冬)
		自己実現としての労働	6 (90春)
		世代交代と組合活動	7 (90夏)
		企業文化を考える	8 (90秋)
		女性と労働について	9 (91冬)
		ニューハードワーカー	10 (91春)
		労働組合は本業を忘れるな	11 (91夏)
		技術者の育成	12 (91秋)
		社会貢献活動	13 (92冬)
		若者を仕事好きに	14 (92春)
		労使の共生	15 (92夏)
		高齢者雇用を考える	16 (92秋)
		求められる労組のリーダーシップ	17 (93冬)
		労使関係について	18 (93春)
		設立5周年を迎えて	19 (93夏)
		国民的合意で所得税減税を	20 (93秋)
		生涯学習を考える	21 (94冬)
		春闘のリストラ	22 (94春)
		勝ち残りのリストラ	23 (94夏)
		モノづくりに必要な「知的熟練」	24 (94秋)
		中間管理職と労働組合	25 (95冬)
		企業革新と企業別組合	26 (95春)
		熱意と意欲のある人材を	27 (95夏)
		自動車産業の雇用問題	28 (95秋)
		転換点に立つ情報システム	29 (96冬)
		人事戦略のシステムづくりに労使の 政策論争を	30 (96春)
		ホワイトカラー高資格スタッフの働き方	31 (96夏)
		設立10周年を迎えて	39 (98夏)
足達 広紀	中部産政研	ヒトを大切にする日本式経営システム	32 (96秋)
		正月餅と異文化体験	33 (97冬)
		自分の中の日本人	34 (97春)
		イエス・ノーにも国際ルール	35 (97夏)
		口下手でもいい、心を大切に？	36 (97秋)
		粘土細工の贈り物	37 (98冬)
		マイ・タックス・マネー	38 (98春)
植本 俊一	中部産政研	人間中心主義の新しい枠組み	40 (98秋)
		人を大切にするしくみづくり	41 (99冬)
		元気あふれる「2000年紀」への道筋	42 (99春)
		ワークシェアリング	43 (99夏)
		リーダーの条件	44 (99秋)
		人を大切にする市場経済	45 (00冬)
		日本の元気	46 (00春)
		20世紀とは何だったのか、そして21世 紀への課題は	47 (00夏)
		チームワークと組織の活性化をもたらす 70万時間を考える	48 (00秋)
			49 (01冬)

【寄 稿】

(大学・研究所)

足達 広紀 荒山 裕行	中部産政研 名古屋大学	駐在員から見た米国人の働きぶり 余暇の価値をどうとらえるのか サステナブル・アグリカルチャー 関税と貿易に関する一般協定 中部産政研に期待する 産業の空洞化 社会主義市場経済と中国企業 雇用と労働時間の動き 環境技術と国際貢献	31 (96夏) 特集	ホワイトカラーの生産性
			5 (90冬) 研究員レポート	
飯田 経夫	名古屋大学 国際日本文化 研究センター	世の中は絶えず変化する 企業文化考 共生論議に思う 付加価値の本質 銀行員 何と平穏なことであろうか 規制緩和論への疑問	12 (91秋) 研究員レポート	これからの日本
			17 (93冬) 研究員レポート	
			19 (93夏) 産政研 5 周年にあたって	
			28 (95秋) 研究員レポート	
			36 (97秋) フォーラム	
			41 (99冬) 展望	
			47 (00夏) 展望	
			1 (89冬) 発言	
			8 (90秋) 発言	
			15 (92夏) 発言	
石田 光男	同志社大学	21世紀へ求められる規律の回復 足るを知る 「豊かさ」とは何か 新世紀に想う 日本の労使関係と労働組合 労使関係をみる眼	20 (93秋) 発言	日本の労使関係 21世紀の労使関係
			27 (95夏) 発言	
			32 (96秋) 発言	
			36 (97秋) 発言	
泉 輝孝 稲垣 武晴	奈良大学 (社)国際産業・ 労働研究センター	アジアのホワイトカラー	39 (98夏) 特集	モノ造り ホワイトカラーの生産性
			41 (99冬) 発言	
井上 詔三 猪木 武徳 今野浩一郎	南山大学 大阪大学 東京学芸大学 学習院大学	アジア経済危機と雇用問題 スタンダード作りの競争 技術者の働きがいと活かし方 変化する人件費決定システム	45 (00冬) 発言	これからの日本
			49 (01冬) 発言	
			18 (93春) 特集	
			43 (99夏) 特集	
岩木 秀夫	日本女子大学	若年技能員の職場定着過程に関する 実証的研究	24 (94秋) 特集	総額人件費
			31 (96夏) 特集	
岩瀬 孝	日本労働研究機構	構造改革—労働・生活— 従業員優位の社会はやってくるか	44 (99秋) 展望	総額人件費
			39 (98夏) 特集	
岩内 亮一 大木 栄一 大鹿 隆 大竹 文雄 太田 聡一	明治大学 日本労働研究機構 (株)三菱総合研究所 大阪大学 名古屋大学	大卒採用管理の行方 成果主義人事制度におけるルールと課題 自動車産業界と情報技術(I T)革命 労働経済学からみた退職金・企業年金制度 若年者の失業問題をめぐって 労災保険制度の再検討	12 (91秋) 特集	技術者 総額人件費
			44 (99秋) 特集	
			19 (93夏) 研究員レポート	
			22 (94春) 特集	
大橋 勇雄	名古屋大学	春闘雑感 春闘のパターン・セッター 年功賃金のもつ意味 高齢化に対する人事・労務諸施策の研究 学歴の社会的機能について 定年退職と社会保障制度 望ましい高齢者の働き方と引退年齢	25 (95夏) 特集	就職 人を大切にする 労働市場 年金 労働市場
			41 (99冬) 特集	
			46 (00春) 特集	
			42 (99春) 特集	
小川 英次	一橋大学 中京大学	日本製造業の未来 日本再建のシナリオ わが国製造業の21世紀を考える 21世紀の生産システム	45 (00冬) 特集	労働市場
			48 (00秋) 展望	
			6 (90春) 研究員レポート	
			11 (91夏) 研究員レポート	
奥井 礼喜	労働評論家	「退屈な日々」にサヨナラを」これがラ イフビジョンの根性 国際博覧会への期待	18 (93春) 研究員レポート	ライフビジョン
			19 (93夏) 調査研究レポート	
			24 (94秋) 研究員レポート	
			38 (98春) フォーラム	
奥野 信宏	名古屋大学		46 (00春) 展望	これからの日本
			35 (97夏)	
奥野 信宏	名古屋大学		39 (98夏) 特集	これからの日本
			42 (99春)	
奥野 信宏	名古屋大学		46 (00春)	ライフビジョン
			33 (97冬) 特集	
奥野 信宏	名古屋大学		46 (00春) 時事	

筆者		標 題	号(年、季)	掲載欄
		規制緩和と電気事業	2 (89春)	研究員レポート
		大学の文化	8 (90秋)	研究員レポート
		公共投資の展開	14 (92春)	研究員レポート
		日本経済の構造変革と社会資本	20 (93秋)	研究員レポート
		なぜ自治体の行革か	38 (98春)	時事
		首都機能移転と中部地域	41 (99冬)	時事
奥山 伸弘	(株)三菱総合研究所	21世紀の製造業の姿	47 (00夏)	特集 製造業
香川 孝三	神戸大学	介護保険法の施行と問題点	46 (00春)	時事
影山 信一	千葉商科大学	現代産業史のなかのトヨタシステム	30 (96春)	特別寄稿
加護野忠男	神戸大学	日本のものづくり	47 (00夏)	特集 製造業
金井 篤子	名古屋大学	企業内におけるメンタルヘルス施策	37 (98冬)	特集 メンタルヘルス
川喜多 喬	法政大学	ユニオン・アイデンティティ 変えたければまず変える	11 (91夏)	特集 労働組合
		イギリスの労働政策と労使パートナーシップ論議	43 (99夏)	特集 21世紀の労使関係
川口 章	追手門学院大学	高度情報化時代の新しい働き方	29 (96冬)	特集 マルチメディア時代の働き方
願興寺貽之	中部産政研	日本経済再生をめざす政労使の課題	44 (99秋)	研究員レポート
岸田 尚友	豊田工業大学	西ドイツの生活	1 (89冬)	研究員レポート
		社会民主主義と社会的公正について	7 (90夏)	研究員レポート
		社会的貢献を考える	13 (92冬)	研究員レポート
		生活の軸足の転換は可能か	22 (94春)	研究員レポート
クラーク・G	多摩大学	カギを握る人口問題	39 (98夏)	特集 これからの日本
小池 和男	法政大学	日本のなかの多様性	2 (89春)	発言
		日本の女性はもともと働き好き	9 (91冬)	発言
		理論構築の競争も	14 (92春)	発言
		実務こそ最上の生涯学習	21 (94冬)	発言
		能力開発の方向	29 (96冬)	発言
		東南アジアの発展	33 (97冬)	発言
		日本産業の創造力	37 (98冬)	発言
		いまなぜ技能を調べるか	38 (98春)	特集 ものづくりの技能
		W杯、ソフト、国際標準	40 (98秋)	発言
		不確実性をこなす技能	47 (00夏)	発言
小杉 礼子	日本労働研究機構	高卒者の確保・定着・活性化のために	14 (92春)	特集 若年労働力
酒井 英之	(株)東海総合研究所	モラルハザードを防止するちょっとした経営のヒント	48 (00秋)	時事
榊原 清則	ミシガン大学	ニュー・ハード・ワーカーの登場	10 (91春)	特集 ニューハードワーカー
櫻井 眞	三井海上基礎研究所	機器の瀬戸際に立つ日本経済	40 (98秋)	時事
佐久間良夫	(株)国際経済研究所	フランス左派連立政権誕生とその影響	35 (97夏)	時事
酒向 真理	オックスフォード大学	E Uとイギリスの雇用政策：「第三の道」は確立可能か？	40 (98秋)	特集 雇用調整
佐藤 博樹	東京大学	労働力供給構造の変化と人的資源管理の課題	35 (97夏)	特集 雇用環境変化と生産システム
史 世民	名古屋大学	タイと中国で見た自動車産業	36 (97秋)	時事
		小規模部品企業の戦略について	43 (99夏)	研究員レポート
篠塚 英子	お茶の水女子大学	家庭生活の時間の使い方にもみる国際的な動向	30 (96春)	特集 時間の使い方
			36 (97秋)	特集 国際人材
渋谷 裕司	(株)野村総合研究所	情報革新とともに組織は大きく変わっていく		
島田 晴雄	慶應義塾大学	国際化と外国人労働者問題	3 (89夏)	発言
		ニュー・ハード・ワーカー随想	10 (91春)	発言
		日本の労働組合のこれからの課題	18 (93春)	発言
		日本経済の成熟化	23 (94夏)	発言
		いまこそ新産業・雇用創出計画を	28 (95秋)	発言
		ホームページ討論のすすめ	34 (97春)	発言
		原点に戻り自己革新を	39 (98夏)	特集 これからの日本

筆者		標 題	号(年、季)	掲載欄
下川 浩一	法政大学	マーケット・パワー日本経済再生の鍵	43 (99夏) 発言	
		魅力ある企業づくりへ向けて	5 (90冬) 発言	
		自動車産業と技術・技術者	12 (91秋) 発言	
		組立ライン自動化と現場の技能	24 (94秋) 発言	
		リストラと人材流動化	31 (96夏) 発言	
		金融・証券不祥事と製造現場	38 (98夏) 発言	
		新しい日本社会のシステム再構築へ向けて	39 (98夏) 特集	これからの日本
白木 三秀 杉浦 誠司 杉本貴代栄	東海学園大学	日本自動車産業のリストラクチャリングをどう見るか	44 (99秋) 発言	
	国土館大学	Eコマース時代の人事労務管理	46 (00春) 特集	労働市場
	野村証券(株)	時代が求める「国際人材」	36 (97秋) 特集	国際人材
鈴木 宏吉	金城学院大学	加速化する自動車業界の国際的再編	42 (99春) 時事	
	金城学院大学	社会福祉政策と年金制度：新たな公私の分担を求めて	42 (99春) 特集	年金
鈴木 宏吉	(株)国際経済研究所	ラテン・アメリカの自由化と民主化	34 (97春) 時事	
鈴木不二一	連合総研	国際比較からみた日本の賃金コストと購買力平価	44 (99秋) 特集	総額人件費
清家 篤	慶應義塾大学	成熟化のダイナミズムと労働の成熟化	23 (94夏) 特集	成熟化
		選択と自己責任の社会作りのために	37 (98冬) 時事	
千石 保	(財)日本青少年研究所	若年労働力	14 (92春) 特集	若者の仕事観
副田 義也	金城学院大学	福祉施設と住民運動	48 (00秋) 発言	
十亀 義則	中部産政研	イギリス労働事情視察に参加して	17 (93冬)	
高田 弘子	都市調査室	あなたのライフスタイルを変えられますか？	22 (94春) 特集	構造転換
立木 茂雄	関西学院大学	市民が紡ぎだす公共性	49 (01冬) 特集	N P O
田中 節雄	椋山女学園大学	学ぶということについて	21 (94冬) 研究員レポート	
		個性尊重の困難さ	26 (95春) 研究員レポート	
		時間の使い方	30 (96春) 研究員レポート	
		私語する能力	35 (97夏) フォーラム	
		ある大学の事務改革プロジェクトから思ったこと	40 (98秋) 展望	
田宮 和夫	日本労働研究機構	雇用の確保をめぐる	28 (95秋) 特集	雇用
中馬 宏之	一橋大学	他産業との比較の視点から	38 (98春) 特集	ものづくりの技能
都留 康	一橋大学	人事制度改革と労使関係の将来像	43 (99夏) 特集	21世紀の労使関係
長坂 寿久	拓殖大学	オランダのワークシェアリング	48 (00秋) 特集	ワークシェアリング
中島 敬方	連合総研	21世紀日本の生産・技能労働者	47 (00夏) 特集	製造業
永宮 直史	(株)野村総合研究所	企業経営のグローバル化への対応	15 (92夏) 特集	共生
中村 恵	神戸学院大学	注目すべき中小・中堅企業的女子管理職	9 (91冬) 特集	女性と労働
西岡 昭	(財)労働科学研究所	高齢者の労働と健康	16 (92秋) 特集	高齢化と労働
西嶋 昭	(社)国際産業・労働研究センター	年金制度の動向と今後の課題	16 (92秋) 特集	高齢化と労働
西田 耕三	名古屋市立大学	長い蓄積を活かせる新しい道の探求	16 (92秋) 特集	高齢化と労働
		21世紀に向けて人事革新を迫る諸ニーズ	19 (93夏) 特集	産政研5周年にあたって
		付加価値創造への経営政策と人事政策	20 (93秋) 特集	付加価値
		中高年ホワイトカラーの貢献をいかに高めるか	25 (95冬) 研究員レポート	
		ホワイトカラーの生産性問題への生産性構造分析アプローチ	31 (96夏) 研究員レポート	
丹羽 研次	中部産政研	失職不安、虚脱感、いじめ、しっと	37 (98冬) フォーラム	
		グループ小規模部品企業の雇用動向と経営環境調査	43 (99夏) 研究員レポート	
		ベンチャービジネスに関する諸施策と課題	47 (00夏) 研究員レポート	
服部 健司	中部産政研	専門職の働き方	45 (00冬) 研究員レポート	
		メンタル・ヘルスケアの推進について	48 (00秋) 研究員レポート	

筆者		標 題	号(年、季)	掲載欄
浜田 道代	名古屋大学	司法制度改革の展望	45 (00冬) 展望	
早見 均	慶應義塾大学	ワークスタイルの変化にともなう働く時間の使い方	30 (96春) 特集	時間の使い方
樋口 美雄	慶應義塾大学	個人の意欲と能力を活かせる社会をどう再構築するか	45 (00冬) 特集	労働市場
久本 憲夫	京都大学	労働組合に求めるもの	17 (93冬) 特集	労働組合Ⅱ
		雇用慣行の変化と企業内労使の対応	45 (00冬) 特集	労働市場
		ワークシェアリングの論点	48 (00秋) 特集	ワークシェアリング
藤村 博之	滋賀大学	新卒採用は本当にこれでよいのか？	27 (95夏) 特集	就職
		ホワイトカラーの生産性を考える視点	31 (96夏) 特集	ホワイトカラーの生産性
	法政大学	中高年がいきいきと働くための条件をさぐる	42 (99春) 特別寄稿	
藤本 隆宏	東京大学	トヨタ自動車にみる「バランス型リーマン方式」への取り組み	35 (97夏) 特集	雇用環境変化と生産システム
		我が国製造業の将来情報価値説の視点から	47 (00夏) 特集	製造業
藤本 哲史	南山大学	女性の家族責任と仕事意欲	43 (99夏) 展望	
藤原 道夫	南山大学	団塊の世代の活性化	7 (90夏) 特集	団塊の世代
		労働組合の役割と21世紀型労使関係を考える	19 (93夏) 特集	産政研5周年にあたって
		日本経済の成熟化と勤労観	23 (94夏) 研究員レポート	
		建前の行き違いと改善の方向	27 (95夏) 研究員レポート	
		個人と組織の関わり方について	34 (97春) 研究員レポート	
		企業別組合の確立と発展	35 (97夏) 特別寄稿	
松永 嘉夫	名古屋市立大学	団塊世代と産業経済	7 (90夏) 発言	
	早稲田大学	わたくしの社会貢献	13 (92冬) 発言	
		とばっちりの円高	26 (95春) 発言	
松村 文人	名古屋市立大学	フランス自動車メーカーの雇用と労働	42 (99春) 特別寄稿	
		フランスモデルの検討	48 (00秋) 特集	ワークシェアリング
宮田 義二	(社)国際産業・労働研究センター	労働運動これからの力点	11 (91夏) 特集	労働組合
宮智 宗七	産能大学	「ビジネス・コミュニケーション」改革で“国際人材”育成を	36 (97秋) 特集	国際人材
宮本 惇夫	フリージャーナリスト	フィランソロピーの時代	13 (92冬) 特集	社会貢献
村井 清	中部産政研	高齢化社会における福祉・負担・生活	9 (91冬)	
村上 清	年金評論家	企業年金の課題と展望	42 (99春) 特集	年金
村松久良光	南山大学	揺れ動く中国情勢下における北京の生活	3 (89夏) 研究員レポート	
		30代前後層の仕事感	10 (91春) 研究員レポート	
		競争と働きすぎ、仕事のやりがい	15 (92夏) 研究員レポート	
		事務、技術、営業・販売職の魅力のある働き方の研究	19 (93夏) 調査研究レポート	
		6年ぶりの北京における生活からの印象	29 (96冬) 研究員レポート	
		現下の雇用調整と転職可能性	40 (98秋) 特集	雇用調整
		ワークシェアリングの成立する条件	48 (00秋) 特集	ワークシェアリング
八代 尚宏	上智大学	人に優しい人事部とは	41 (99冬) 特集	人を大切にする
矢吹 恒夫	(財)社会経済生産性本部	組織自体が持つ教育力・啓発力の再評価を！	41 (99冬) 特集	人を大切にする
山内 直人	大阪大学	NPOと市民社会の新世紀台頭する第三のパワー	49 (01冬) 特集	NPO
山口 幸男	日本福祉大学	少年犯罪と少年法の課題	47 (00夏) 時事	
山下 龍二	名古屋学院大学	日本文化の基調	8 (90秋) 特集	企業文化
山田 基成	名古屋大学	21世紀の工場づくり	39 (98夏) 展望	
		日本企業はIT革命の勝者となるか？	49 (01冬) 展望	
山中 正和	連合総研	最近のアメリカNPO事情	49 (01冬) 特集	NPO
		地域のパワーを掘り起こすNPO活動		
山本 郁郎	金城学院大学	インドネシアの生活	4 (89秋) 研究員レポート	
		女たちの革命と企業社会	9 (91冬) 研究員レポート	
		経済開発と民族	16 (92秋) 研究員レポート	

筆者		標 題	号(年、季)	掲載欄
		女性従業員とキャリアとサポート制度の実態に関する調査	19 (93夏)	研究員レポート
		中高年従業員の働き方とキャリアの多様化	25 (95冬)	特集 ニューミドル
		就業形態の多様化と人事管理の課題	34 (97春)	特集 労働の多様化
		インドネシア「5月政変」と政治・経済改革	39 (98夏)	時事
		90年代における「パンチャシラ労使関係」の理念と労働政策	42 (99春)	展望
横井 茂樹	名古屋大学	外部労働市場の育成と労使の対応	45 (00冬)	特集 労働市場
		マルチメディアの進展と勤労者のワーキングスタイル	29 (96冬)	特集 マルチメディア時代の働き方
吉田 和生	名古屋市立大学	企業年金制度への移行と積立不足の分析	42 (99春)	特集 年金
芦村 庸介	労働評論家	国民生活と政治のあり方	4 (89秋)	発言
		労組はクラブではない	11 (91夏)	発言
		高齢社会とグリム童話	16 (92秋)	発言
		危険な即時同一の潮流	22 (94春)	発言
		人生の仕事時間と遊び時間	30 (96春)	発言
脇坂 明	岡山大学	女性雇用における現時の課題	32 (96秋)	特集 日本の職場における女性の登用
	学習院大学	ワークシェアリング論議で重要なこと	48 (00秋)	特集 ワークシェアリング
(政府・地方自治体・諸団体)				
JAMA ワシントン事務所	ダンカン・W	第二期クリントン政権における「対日自動車政策」	33 (97冬)	時事
NALC	高畑 敬一	NPO法人NALCの活動と展望	49 (01冬)	特集 NPO
愛知県教育委員会	平石 和男	豊かな生涯学習社会愛知の実現を目指して	21 (94冬)	特集 生涯学習
愛知県芸術文化センター	飯島 宗一	生涯学習と学習社会	21 (94冬)	特集 生涯学習
アジアボランティアセンター	平田 哲	労働組合とNPO/NGO	49 (01冬)	特集 NPO
(監)伊東会計事務所	毛利 弘基	アメリカの年金制度と日本版401(k)プランの導入	42 (99春)	特集 年金
	山田 美典	新会計基準によって企業の決算はどう変わるのか	45 (00冬)	時事
科学技術庁	新 欣樹	科学技術と付加価値	20 (93秋)	特集 付加価値
行政改革委員会	四方田康博	規制緩和をめぐる様々な側面	33 (97冬)	時事
京都シルバーリング	玉川 雄司	定年後を豊かに生きるために	16 (92秋)	特集 高齢化と労働
経済企画庁	東 清	生活創造型の産業構造への転換に向けて	20 (93秋)	特集 付加価値
厚生省	阿萬 哲也	我が国における臓器移植の現状について	42 (99春)	時事
国際労働財団	清水 春樹	日本の労使関係見直しの視点	18 (93春)	特集 日本の労使関係
埼玉県立狭山	林 元之	ソフト化・サービス化時代と	14 (92春)	特集 若年労働力
経済高等学校		高校生の就職		
通商産業省	中西 英夫	製造業の役割を考える	5 (90冬)	特集 モノ造りのあり方
	佐野 忠克	産業の創造的革新	23 (94夏)	特集 成熟化
日本銀行	清水 紀男	日本経済の構造問題について	22 (94春)	特集 構造転換
福祉教育研究会	木原 孝久	企業へのメッセージ 福祉のすすめ	13 (92冬)	特集 社会貢献
(財)ものづくり大学	吉川 昌範	「ものづくり大学」設立に向けて	47 (00夏)	特集 製造業
設立準備財団				
(財)余暇開発センター	米村 恵子	人生80年時代のゆとりと生きがい	1 (89冬)	特集 創刊にあたって
労働省	高橋柵太郎	働く女性の現状と施策の方向	9 (91冬)	特集 女性と労働
	北井久美子	男女の雇用機会均等法の見直しに向けて	32 (96秋)	特集 日本の職場における女性の登用
(企業・経営者団体)				
NKK	高橋 信雄	最近のメンタルヘルスに関する課題と対応	37 (98冬)	特集 メンタルヘルス
NUMMI	コンヴィス・G	一米人幹部による考察 NUMMIにおけるトヨタ生産方式の導入	35 (97夏)	特集 雇用環境変化と生産システム
TMM	ヘルマン・S	米国人から見た日本企業におけるホワイトカラーの生産性について	31 (96夏)	特集
TMMK	磯貝 匡志	ダイバーシティとは何か	34 (97春)	特集 労働の多様化
	ブラウン・A	米国における「従業員援助制度(EAP)」	37 (98冬)	特集 メンタルヘルス

筆者		標 題	号(年、季)	掲載欄
TSSC	大庭 元	異文化の中でのトヨタ生産方式の導入	38 (98春) 特集	ものづくりの技能
Ward's Dealer Business	ゴードン・M	UAWによるトランスプラントの組織化	36 (97秋) 時事	
アイシンインドネシア	サントソ・D	インドネシアとアイシンインドネシア	36 (97秋) 特集	国際人材
アイシン精機(株)	栗原壮一郎	手づくりのメンタルヘルス活動を目指して	37 (98冬) 特集	メンタルヘルス
	石川 鎮	良き企業市民を目指して	49 (01冬) 特集	NPO
	勝見寿美子	アイシン精機の考えるライフビジョンとは	33 (97冬) 特集	ライフビジョン
愛知県経営者協会	高島 健二	働く女性自身の力で企業を動かしてほしい	32 (96秋) 特集	日本の職場における女性の登用
愛知トヨタ(株)	水野 茂	自動車のインターネット販売は本当にくるのか	46 (00春) 特集	労働市場
英国BBC放送	ヒンデル・J	ヨーロッパ人の目に映った日本女性の職場における役割と地位	32 (96秋) 特集	日本の職場における女性の登用
(株)キャリアスタッフ	小野 憲	企業の人材活用と人材ビジネス	34 (97春) 特集	労働の多様化
産業技術記念館	斎藤 謹吾	産業技術記念館の技術の伝承	24 (94秋) 特集	モノ造り
中部国際空港(株)	加藤 廣樹	中部国際空港の2005年開港をめざして	49 (01冬) 時事	
(社)中部産業連盟	竹内 弘之	創造的人材育成の構想	26 (95春) 特集	人を育て活かす
中部電力(株)	安達 正昇	中部電力の環境対策	38 (98春) 時事	
(株)デンソー	丸山 和彦	当社の営業部門に於ける人材育成について	26 (95春) 特集	人を育て活かす
	山脇 正雄	「世界一製品づくり」を支える技能教育	38 (98春) 特集	ものづくりの技能
静心会 桶狭間病院	加藤 礼子	臨床の現場から	37 (98冬) 特集	メンタルヘルス
デンソーマニファクチュアリング・ミシガン	加藤 宏幸	駐在員から見た 米国女性の働き方	32 (96秋) 特集	日本の職場における女性の登用
	ボイヤー・K	女性に対する雇用機会の均等 変わりゆく世界に対処するための不可欠な事業戦略	32 (96秋) 特集	日本の職場における女性の登用
デンソー・マニファクチュアリング・テネシー	バーベイ・G	日本人出向者に期待すること	36 (97秋) 特集	国際人材
(株)東海銀行	橋口 広明	労働市場からみたアメリカ経済の構造変化	45 (00冬) 特集	労働市場
東邦ガス(株)	植手 洋行	東邦ガスの環境保全への取り組み	41 (99冬) 時事	
鳥羽水族館	高村 直人	共生 生きるための様々な戦略	15 (92夏) 特集	共生
トヨタ自動車(株)	川崎 英徳	雇用創出 新産業・新事業の育成が急務	28 (95秋) 特集	雇用
	永目 賢助	マルチメディア時代のトヨタのワークスタイル	29 (96冬) 特集	マルチメディア時代の働き方
	石井 完治	イギリスの工場立ち上げで感じたホワイトカラーの働きぶり	31 (96夏) 特集	ホワイトカラーの生産性
	堤内 真一	ダイバーシティとは何か	34 (97春) 特集	労働の多様化
	畑 隆司	「労働の多様化」を考える	34 (97春) 特集	労働の多様化
	池淵 浩介	トヨタ生産方式の本質と労働環境変化	35 (97夏) 特集	雇用環境変化と生産システム
	香野 宏幸	個人と組織の関わり方について	36 (97秋) 特集	国際人材
	宮本 豊	トヨタ自動車の海外事業展開と国際人材育成	36 (97秋) 特集	国際人材
	内川 重信	日米通商摩擦と自動車問題の現状と将来	40 (98秋) 時事	
	西山 均	総額人件費に関する企業の取り組み方	44 (99秋) 特集	総額人件費
	金子 達也	IT革命と自動車産業	46 (00春) 特集	労働市場
(株)豊田自動織機製作所	平林 裕視	健康で充実した余暇の過ごし方	30 (96春) 特集	時間の使い方
トヨタ車体(株)	鈴木 寛治	元気なうちに海外旅行 年をとったら温泉めぐり	33 (97冬) 特集	ライフビジョン
日経連	助川 秀和	経済界における共生論議	15 (92夏) 特集	共生
	荒川 春	労働の成熟化	23 (94夏) 特集	成熟化
	大久保 力	環境変化とニューミドル（新中間管理職）の新しい役割	25 (95冬) 特集	ニューミドル
		今後の雇用システムのあり方と企業の対応	28 (95秋) 特集	雇用
	小柳勝二郎	雇用環境の変化と人事・労務政策の対応	40 (98秋) 特集	雇用調整
		新時代の労使関係の課題と方向	43 (99夏) 特集	21世紀の労使関係
日本電気(株)	植之原道行	日本の技術水準と技術者について	12 (91秋) 特集	技術者

筆者		標 題	号(年、季)	掲載欄
	原田 泉	企業の西暦2000年問題	43 (99夏) 時事	
(株)ブレデザイン研究所	渡部 晃也	ゆらぎのなかに見る 融合する企業へ	22 (94春) 特集	構造転換
松下電器産業(株)	高畑 敬一	日本の経営・労使関係の将来について	18 (93春) 特集	日本的労使関係
	伊藤 幹生	環境の変化に対応した松下電器の人事システムの方向について	41 (99冬) 特集	人を大切にする
(株)丸栄	平賀 恭子	消費者の財布のヒモ	37 (98冬) フォーラム	
(労働組合・労働団体)				
N T T労働組合	白石 健一	労使関係の視点から見た持株会社	44 (99秋) 時事	
金属労協	森 敏雄	日独金属労組共同プロジェクトから得たもの	23 (94夏) 特集	成熟化
	阿島 征夫	高度情報化時代の新しい働き方	29 (96冬) 特集	マルチメディア時代の働き方
関東自動車工業労働組合	三浦 良男	私のライフビジョン	33 (97冬) 特集	ライフビジョン
自動車総連	伊藤 隆之	労働の付加価値と労働・生活の変化	20 (93秋) 特集	付加価値
	佐々木康夫	自動車産業の将来と雇用への対応	28 (95秋) 特集	雇用
	加藤 裕治	「女性の職域拡大」に向けた課題の整理	32 (96秋) 特集	日本の職場における女性の登用
		「総額人件費論」を斬る	44 (99秋) 特集	総額人件費
全トヨタ販売労働組合連合会	杉本 達夫	自動車セールスマンの雇用	46 (00春) 特集	労働市場
全トヨタ労働組合連合会	高橋 恭弘	ミドルマネージメントに期待する	25 (95冬) 特集	ニューミドル
	山岸 俊哉	組合員のためのライフサポート機能の充実	33 (97冬) 特集	ライフビジョン
	佐々木康夫	労働の多様化と長期安定雇用	34 (97春) 特集	労働の多様化
中部電力労働組合本部	鈴木 勝弘	個人の生活を重視する生涯福祉に向けて	33 (97冬) 特集	ライフビジョン
日本ILO協会	矢加部勝美	なぜ、なんのために働くのか	6 (90春) 特集	「働く」とは
		わが国産業における技術及び技術者	12 (91秋) 発言	
		労働組合と経営規制の機能	17 (93冬) 発言	
		労使関係から見た中間管理職	25 (95冬) 発言	
松下電器産業労働組合	小澤 邦一	R & D部門活性化に向けた最適解へのアプローチ	26 (95春) 特集	人を育て活かす
連合	河口 博行	刮目すべき2つのレポート	15 (92夏) 特集	共生
	笹森 清	労働組合の役割と責任	43 (99夏) 特集	21世紀の労使関係
連合・中小労働運動センター	龍井 葉二	労働組合にとっての技能形成	24 (94秋) 特集	モノ造り
連合愛知	藤縄 康通	生涯学習へ関わる労働組合としての視点	21 (94冬) 特集	生涯学習
連合兵庫	佐藤 幸一	ワークシェアリング・ガイドライン	48 (00秋) 特集	ワークシェアリング

【インタビュー・対談・座談会】

アイシン精機(株)	勝見寿美子	日本の職場における女性の登用	32 (96秋)	
岡崎女子短期大学	矢田 香子	女性と労働 働く女性の21世紀に向けて	9 (91冬)	
自動車総連	得本 輝人	これぞ正論! 政治のあり方	4 (89秋)	
政治評論家	屋山 太郎	これぞ正論! 政治のあり方	4 (89秋)	
全トヨタ労働組合連合会	片桐 清高	中部産政研のあり方と将来への展望	19 (93夏)	
全ユニー労働組合	田中 俊幸	労働組合と留学生後援会	13 (92冬)	
	牧野 光宏	労働組合と留学生後援会	13 (92冬)	
中部産政研	梅村 志郎	働く その本質を探る	6 (90春)	
		企業文化 楽しく働くことが原点	8 (90秋)	
		連合、政治、そして労働組合活動の本質	17 (93冬)	
		中部産政研のあり方と将来への展望	19 (93夏)	
中部電力(株)	伊藤 徳也	団塊の世代	7 (90夏)	
	石田 英夫	人を大切にするのが人事管理の原点	10 (91春)	
	滝澤 政司	人間の欲望を可能にするのは技術者	12 (91秋)	
	浅井 芳俊	ニューミドルからのメッセージ	25 (95冬)	

筆者		標 題	号(年、季)	掲載欄
中部電力	妻木 紀雄	これからの労働運動	17 (93冬)	
労働組合本部				
(株)東海銀行	稲川 忠明	女性と労働 働く女性の21世紀に向けて	9 (91冬)	
トヨタ自動車(株)	大西 利美	モノづくりが価値を創造し技術の進歩に	5 (90冬)	
	加藤 洋一	団塊の世代	7 (90夏)	
	磯村 巖	企業文化 楽しく働くことが原点	8 (90秋)	
		中部産政研のあり方と将来への展望	19 (93夏)	
	大塚きよ子	女性と労働 働く女性の21世紀に向けて	9 (91冬)	
	西尾 直人	中堅社員は今	10 (91春)	
	田中 裕	人間の欲望を可能にするのは技術者	12 (91秋)	
	角田 清	日本のモノ造りを支える生産職場の技能	24 (94秋)	
	田淵 仁之	ニューミドルからのメッセージ	25 (95冬)	
	家田明日香	日本の職場における女性の登用	32 (96秋)	
(株)豊田自動織機	宮脇 雅子	日本の職場における女性の登用	32 (96秋)	
製作所				
トヨタ車体(株)	林 千加子	日本の職場における女性の登用	32 (96秋)	
(株)豊田中央研究所	倉内 紀雄	人間の欲望を可能にするのは技術者	12 (91秋)	
名古屋市立大学	トレバー・M	イギリスの労働組合と日系企業進出 そして日本の国際社会での役割	3 (89夏)	
名古屋鉄道(株)	大寄 勉	団塊の世代	7 (90夏)	
	太田 雅也	中堅社員は今	10 (91春)	
	杉江 通優	ニューミドルからのメッセージ	25 (95冬)	
名古屋鉄道	相羽 良一	これからの労働運動	17 (93冬)	
労働組合				
南山大学	レヴィーン・S	外国人教授が見た日本 そして日本の 労使関係	2 (89春)	
(株)デンソー	柘 治三	団塊の世代	7 (90夏)	
	杉山 義明	中堅社員は今	10 (91春)	
	高井 清司	ニューミドルからのメッセージ	25 (95冬)	
	岩月絵美里	日本の職場における女性の登用	32 (96秋)	
デンソー労働組合	水野 晴夫	これからの労働運動	17 (93冬)	
ブラザー工業(株)	岡田 広司	働きながら学ぶ喜び	21 (94冬)	
丸栄労働組合	岡田 光	中堅社員は今	10 (91春)	
三菱電機労働組合	安江 傳二	活動の主体は支部にあり その主役 は、組合員一人一人	11 (91夏)	
	荻野 茂	活動の主体は支部にあり その主役 は、組合員一人一人	11 (91夏)	
名鉄百貨店(株)	小池 澄	働く その本質を探る	6 (90春)	
ユニー(株)	吉廣 幸夫	団塊の世代	7 (90夏)	
連合愛知	柘植 幸祿	連合、政治、そして労働組合活動の本質	17 (93冬)	
早稲田大学	松永 嘉夫	中部産政研のあり方と将来への展望	19 (93夏)	
—	石田 大作	若者は今	6 (90春)	
—	小宮 達也	若者は今	6 (90春)	
—	桑原 幸江	若者は今	6 (90春)	
—	川畑ひとみ	若者は今	6 (90春)	
—	高橋 勝将	若者は今	6 (90春)	
—	田中多賀志	若者は今	6 (90春)	
【講演要旨】				
(大学・研究所)				
荒山 裕行	名古屋大学	租税制度における効率性と公平感	10 (91春)	
		東アジア経済圏と日中関係	27 (95夏)	
		自動車産業誘致をめぐる最近の印象		
飯田 経夫	中部大学	これからの日本経済	46 (00春)	
池田 正孝	中央大学	英国自動車産業の分業構造	24 (94秋)	
稲上 毅	法政大学	日本的雇用慣行の現状と将来	20 (93秋)	
猪木 武徳	大阪大学	これからの労働組合の機能と役割	20 (93秋)	

筆者		標 題	号(年、季)	掲載欄
岩木 秀夫	日本女子大学	若年層の就業意識と定着 パネルディスカッション	16 (92秋)	
梅村 志郎	中部産政研	労使関係について	9 (91冬)	
太田 聡一	名古屋大学	もの造りの技術・技能に関するアンケート調査報告	43 (99夏)	
大橋 勇雄	名古屋大学	日本の国際的な役割と東南アジアの外国人労働者問題	11 (91夏)	
大道 康則	長銀総合研究所	東アジア経済圏と日中関係 中国自動車産業の現状と将来	27 (95夏)	
大山 晃人	東京国際大学	激動続く世界と日本経済	15 (92夏)	
奥野 信宏	名古屋大学	日本経済の構造変革と東海経済	10 (91春)	
唐津 一	東海大学	製造業のあり方	23 (94夏)	
川喜多 喬	法政大学	人材不足経済と人材育成のゆくえ	9 (91冬)	
岸田 尚友	豊田工業大学	E Cの統合 東西ヨーロッパの融合と日本の対応	11 (91夏)	
小池 和男	法政大学	幅広い専門性 ホワイトカラーの人事問題	6 (90春)	
		技量形成と雇用調整	23 (94夏)	
		もの造りの技能とその形成	43 (99夏)	
古郡 鞆子	明海大学	女性の就業と社会・職場・家庭環境	10 (91春)	
小島 直記	伝記作家	これぞ男の生きざま	5 (90冬)	
小杉 礼子	日本労働研究機構	若年層の就業意識と定着 パネルディスカッション	16 (92秋)	
榊原 清則	一橋大学	魅力ある製造業への提言	5 (90冬)	
佐口 和郎	東京大学	90年代日本の雇用・就業形態の多様化	36 (97秋)	
塩島 俊雄	NHK解説委員	東アジア経済圏と日中関係 鄧小平以後の中国と日中関係	27 (95夏)	
下川 浩一	法政大学	長期雇用の変質と人事・労務政策、労使関係 パネルディスカッション	20 (93秋)	
清家 篤	慶應義塾大学	変革を迫られる労働組合	49 (01冬)	
副田 義也	金城学院大学	家族と社会	49 (01冬)	
橘木 俊詔	京都大学	日本の雇用慣行と賃金決定について	25 (95冬)	
中條 毅	同志社大学	高齢化(雇用)対策の焦点	2 (89春)	
中馬 宏之	一橋大学	日本型長期雇用システムのゆくえ	27 (95夏)	
		統合型技能の希少性と技術革新	43 (99夏)	
張 紀潯	城西大学	東アジア経済圏と日中関係 中国における労使関係の変化と労働組合	27 (95夏)	
手塚 和彰	千葉大学	企業国際化時代と労使関係	1 (89冬)	
童門 冬二	作家	これぞ男の生きざま	6 (90春)	
中島 洋	日本経済新聞社	マルチメディア時代とビジネス革新の行方	31 (96夏)	
中田 喜文	同志社大学	労使関係システム検討の焦点	41 (99冬)	
藤村 博之	法政大学	これからの労使関係—その基本と発展の方向—	41 (99冬)	
		高齢化時代への労使の対応	47 (00夏)	
藤本 隆宏	東京大学	産業成熟時代への分業関係	23 (94夏)	
藤原 道夫	南山大学	長期雇用の変質と人事・労務政策、労使関係 パネルディスカッション	20 (93秋)	
		トヨタグループの労使関係	41 (99冬)	
		これからの労使関係—その基本と発展の方向—	41 (99冬)	
松村 文人	名古屋市立大学	高齢化時代への労使の対応	47 (00夏)	
水城 武彦	NHK解説委員	景気に一部明るさ、求められる21世紀に向けた新たな発想	22 (94春)	
宮田 義二	(社)国際産業・労働研究センター	これからの労使のあり方	17 (93冬)	
		これからの労働組合と労働運動のあり方 労使関係システム検討の焦点	41 (99冬)	

筆者		標 題	号(年、季)	掲載欄
村松久良光	南山大学	人手不足時代の魅力のある働き方	11 (91夏)	
持田 直武	NHK解説委員	パールハーバー50年・日米関係のゆくえ	14 (92春)	
森 敏雄	金属労協	日独金属労組共同プロジェクト報告	24 (94秋)	
諸井 薫	作家	これぞ男の生きざま	7 (90夏)	
安枝 英紳	同志社大学	労働紛争処理機関をめぐる動向	49 (01冬)	
山口浩一郎	上智大学	持株会社の意義と課題	42 (99春)	
山本 郁郎	金城学院大学	東南アジアの社会変動と民衆	11 (91夏)	
芦村 庸介	日本労働 ペンクラブ	当面する労使の課題	13 (92冬)	
脇坂 明	岡山大学	女性と労働 パネルディスカッション	12 (91秋)	
		女性の人材育成とその研究・調査	15 (92夏)	
(政府・地方自治体・諸団体)				
愛知芸術文化センター	飯島 宗一	中年以降の人生設計	31 (96夏)	
暁学園	祖父江文宏	「人はなぜ暴力に頼るか」	39 (98夏)	
(財)女性職業財団	丹羽君江	女性と労働 パネルディスカッション	12 (91秋)	
愛知事務所				
(企業・経営者団体)				
アイシン精機(株)	水野玄四郎	女性と労働 パネルディスカッション	12 (91秋)	
愛知トヨタ	古田 公德	より良いモノを造る (製)	35 (97夏)	
自動車(株)		より多く売る (販)		
花王(株)	橋山 真人	マルチメディア時代の情報戦略と情報 リテラシー	32 (96秋)	
(株)樹研工業	松浦 元男	元気のある活性化した企業づくり	29 (96冬)	
(株)西武百貨店	井戸 和男	若者の職業意識を積極的に捉える社会 の実現	15 (92夏)	
ダイハツ工業(株)	堀 晴彦	ダイハツ工業の高齢化対策の推進と共 同研究	3 (89夏)	
(株)千房	中井 政嗣	若年層の就業意識と定着 パネルディ スカッション	16 (92秋)	
東京ガス(株)	膳場 忠	東京ガスにおける最近の人事・勤労政 策について	28 (95秋)	
(株)東芝	清水 勤	やめない職場・居つく職場のつくり方	15 (92夏)	
(株)東レ	森本 忠夫	ロシアを中心とするC I Sの現状と日ロ関係	14 (92春)	
トヨタ自動車(株)	伊地知舜一郎	トヨタ自動車の人事諸制度の改革	6 (90春)	
	磯村 巖	21世紀に向けた人事戦略	17 (93冬)	
		「これからの経営課題とその対応」	40 (98秋)	
	高橋 俊裕	長期雇用の変質と人事・労務政策、労 使関係 パネルディスカッション	20 (93秋)	
	張 富士夫	国際社会における日本企業の行動と役割	34 (97春)	
	西山 均	これからの労使関係—その基本と発展 の方向—	41 (99冬)	
	横井 明	「アジア経済の動向と自動車産業」	38 (98春)	
(株)豊田自動織機 製作所	御友 重孝	女性が生き生きと働くには	11 (91夏)	
名古屋鉄道(株)	足立 徹	従業員福祉と生涯雇用	3 (89夏)	
日本IBM(株)	伏谷 博雄	日本IBMの人事・労務管理について	3 (89夏)	
日本電気(株)	内海 房子	企業の中で働く女性は今	10 (91春)	
野村證券(株)	毛塚 富雄	野村證券・人事に関する概要	8 (90秋)	
(株)日立製作所	郷司 信夫	活力ある職場作りと従業員福祉について	7 (90夏)	
	水谷 世希	自動車部品業界における経営戦略課題	21 (94冬)	
松下電器産業(株)	榎浪 宗弘	「経営の現地化と国際人材」	37 (98冬)	
名菱産業(株)	八木 良三	三菱電機の中高年対策と熟年職場の実 情と課題	4 (89秋)	
(株)八百半デパート	杉本 信敬	八百半デパートの人事諸制度について	7 (90夏)	
矢作建設工業(株)	鈴木 信好	若年層の就業意識と定着 パネルディ スカッション	16 (92秋)	
ユニー(株)	阪野 恭子	女性と労働 パネルディスカッション	12 (91秋)	

筆者		標 題	号(年、季)	掲載欄
横河・ヒューレット・ パッカード(株)	太田 和裕	YHPにおける女性従業員の活用につ いて	11 (91夏)	
(株)リクルート	釘崎 広光 水谷 正夫	リクルートの人事管理 生産現場の人材確保と定着	7 (90夏) 15 (92夏)	
(労働組合・労働団体)				
伊勢丹労働組合	鈴木 秀枝	伊勢丹における女性の活用	11 (91夏)	
自動車総連	伊藤 隆之	若年層の就業意識と定着 パネルディ スカッション	16 (92秋)	
	得本 輝人	長期雇用の変質と人事・労務政策、労 使関係 パネルディスカッション	20 (93秋)	
スズキ労連	杉田 友司	女性と労働 パネルディスカッション	12 (91秋)	
全トヨタ労働 組合連合会	伊藤 尚敏	これからの労使関係—その基本と発展 の方向—	41 (99冬)	
松下電器産業 労働組合	前川 朋久	松下電器労組の高齢化対策について	2 (89春)	

【シンポジウム】

自動車産業のグローバル化への対応			36 (97秋)	
	伊藤 啓一	豊田合成(株)		
	伊藤 尚敏	全トヨタ労働組合連合会		
	小原 恒司	トヨタ自動車(株)		
	山田 基成	名古屋大学		
人材多様化のこれから			39 (98夏)	
	小西 俊一	トヨタ自動車労働組合		
	杉浦 龍明	アイシン・エンジニアリング(株)		
	牧 隆弘	(株)キャリアスタッフ		
	山本 郁郎	金城学院大学		
どう切り開く、高齢化の未来			47 (00夏)	
	伊藤 幹生	松下電器産業(株)		
	藤村 博之	法政大学		
	村井 隆介	トヨタ自動車労働組合		

【地域産業・技術・技能】

建設省	菊地 賢三	新たな交流の大動脈 第二東名・名神 高速道路	29 (96冬)	中部の地域振興
東海旅客鉄道(株)	松野 篤二	中央新幹線 21世紀の豊かな社会の実 現に向けて	31 (96夏)	中部の地域振興
富山				
(株)富山県産業連合会	清水 昭治	富山県 医薬品産業	14 (92春)	かわりゆく地場産業
石川				
石川県繊維協会	坂本 清	石川県 繊維産業	15 (92夏)	かわりゆく地場産業
石川県繊維協会	野村 慎治	石川県 繊維産業	15 (92夏)	かわりゆく地場産業
宮大工	嶺村 輝久	宮大工の技を尋ねて 金沢城菱櫓の復 元に賭ける	49 (01冬)	中部のモノ造り技術
福井				
福井県眼鏡工業組合	斎藤 昇一	福井県鯖江市 眼鏡枠産業	11 (91夏)	かわりゆく地場産業
福井紙螺(株)	神尾美代子	穴あけピン精密加工の技を尋ねて すべては指先のアタリにある	46 (00春)	中部のモノ造り技術
長野				
木曾漆器 工業協同組合	工藤 (不詳)	長野県 漆器産業	16 (92秋)	かわりゆく地場産業
(財)長野オリンピック 岐阜	小林 實	愛と参加の長野オリンピック	28 (95秋)	中部の地域振興
日本輸出刃物 工業組合	三輪 千秋	岐阜県関市 刃物産業	12 (91秋)	かわりゆく地場産業
岐阜県 静岡	馬淵 正司	21世紀に向けた研究学園都市を目指して	26 (95春)	中部の地域振興

筆者		標 題	号(年、季)	掲載欄
静岡県楽器 製造協会	関村 (不詳)	静岡県 世界一の楽器産業	17 (93冬)	かわりゆく地場産業
浜松市役所	恩田 饒	交流のメッカを目指して アクトシティ	23 (94夏)	中部の地域振興
ヤマハ(株)	鈴木 俊郎	音づくりの達人を訪ねて 名演奏家の 音の工房	44 (99秋)	中部のモノ造り技術
愛知 西尾市鋳物工業 協同組合	二宮 誠二	西尾市・鋳物産業	10 (91春)	かわりゆく地場産業
	小笠原金蔵	西尾市・鋳物産業	10 (91春)	かわりゆく地場産業
	伊藤 彰朗	西尾市・鋳物産業	10 (91春)	かわりゆく地場産業
尾西毛織工業 協同組合	今枝 (不詳)	愛知県尾西 毛織物産業	18 (93春)	かわりゆく地場産業
愛知県	山田 政行	あいちの地場産業	19 (93夏)	かわりゆく地場産業
	長谷川信義	21世紀万博の実現に向けて	20 (93秋)	中部の地域振興
中部新国際空港 建設促進協議会	加藤 広樹	中部新国際空港の実現に向けて	21 (94冬)	中部の地域振興
名古屋港管理組合	桐山 徹郎	名古屋港ポートタウン	22 (94春)	中部の地域振興
愛知県	近藤 満	豊橋港開発	24 (94秋)	中部の地域振興
名古屋市	尾崎 好計	ナディア・パーク整備事業	25 (95冬)	中部の地域振興
愛知県	近藤 良住	健康と長寿に関する研究開発、実践の 拠点	30 (96春)	中部の地域振興
	森 徳夫	首都機能移転の実現に向けて	32 (96秋)	中部の地域振興
豊田工機(株)	菟蒲田幸一	工作機械の品質を決める ミクロンの世界	34 (97春)	中部のモノ造り技術
(株)豊田自動織機 製作所	花園 弘	品質を誇る灼熱の技	35 (97夏)	中部のモノ造り技術
トヨタ自動車(株)	田口 八郎	「金型仕上げ ミクロの感性」	36 (97秋)	中部のモノ造り技術
	野畑 泰男	塗装技術の源流を尋ねて 彩を演出す る技の多重奏	38 (98春)	中部のモノ造り技術
	永坂 俊彦	人と部品が織り成すモノ造りのハーモニー	39 (98夏)	中部のモノ造り技術
	河合 満	鍛造の技の粋を尋ねて かじ屋の心を 忘れず	41 (99冬)	中部のモノ造り技術
アイシン精機(株)	山中 一弘	型に始まり型に帰する、モノと技の原点	37 (98冬)	中部のモノ造り技術
豊田鉄工(株)	地引 勝也	静と動、躍動の技	40 (98秋)	中部のモノ造り技術
豊田合成(株)	大原 勇	射出成形の技を尋ねて 技の根源はし くみを知ること 若者よ、よく学べ	42 (99春)	中部のモノ造り技術
日本車両製造(株)	粕谷 清	鉄道車両製造の技を尋ねて 職人の技 に支えられる日本の先進技術の象徴 一新幹線車輛	43 (99夏)	中部のモノ造り技術
(株)日本ガイシ	岩本 英治	碍子焼成の技を尋ねて 窯詰め作業に 生命を込めて	45 (00冬)	中部のモノ造り技術
(株)磯谷煙火店	磯谷 尚孝	三河花火の技を尋ねて 伝統の技とハ イテクの融合をめざして	47 (00夏)	中部のモノ造り技術
からくり人形研究家 三重	高梨 生馬	江戸時代の技術の粋ーからくり人形ー	48 (00秋)	中部のモノ造り技術
カメヤマローソク(株)	松村 進	三重県亀山市 ローソク産業	13 (92冬)	かわりゆく地場産業
三重県	海野 由生	三重ハイテクプラネット21構想	27 (95夏)	中部の地域振興

【連 載】

講座・男と女
杉本貴代栄

金城学院大学

男女雇用機会均等法の改正とセクシャ
ル・ハラスメント

43 (99夏)

「育児をしない男を、父とは呼ばない」(?)

44 (99秋)

専業主婦の憂鬱

45 (00冬)

女学生の就職戦線異状あり

46 (00春)

「男女共同参画社会基本法」と女子
マラソン

47 (00夏)

「私の青空」にみる別れた父の子育て責任

48 (00秋)

筆者	標 題	号(年、季)	掲載欄
	「ビューティフル・ライフ」はバリアフリーで	49 (01冬)	
私とコンピューター			
トヨタ車体 甲村 淳	労働組合と情報システム	32 (96秋)	
労働組合			
トヨタ自動車(株) 藤原 秀人	自宅ユーザーの平均像	33 (97冬)	
(株)デンソー 中村 巖	知的になるためのツール	34 (97春)	
アイシン労働組合 前沼 聡	児童と幼児に気をつけて	35 (97夏)	
自動車販売の第一線から			
トヨタ自動車(株)	販売第一線	36 (97秋)	
	店舗	37 (98冬)	
	中古車オークション	38 (98春)	
	お客様満足(CS)の獲得策	39 (98夏)	
	カーライフをサポートするネットワークシステム「GAZOO」	40 (98秋)	
	こするカモ保証	41 (99冬)	
	試乗センター ライドワンについて	42 (99春)	
	MEGA WEB	43 (99夏)	
	異業種合同プロジェクトWILLについて	44 (99秋)	
	トヨタ買取りネットワーク「T-UP (ティーアップ)」について	45 (00冬)	
		48 (00秋)	
自動車の新しい販売戦略			
トヨタ自動車(株)	トヨタのCS調査について	47 (00夏)	
	カラフルタウン岐阜	48 (00秋)	
	車検が45分で! スーパークイック車検の導入	49 (01冬)	
BOOK			
太田 聡一	名古屋大学	佐武弘章著 「トヨタ生産方式の生成・発展・変容」	41 (99冬)
高橋 潔	南山大学	今野浩一郎著 「勝ちぬく賃金改革—日本型仕事給のすすめ—」	42 (99春)
足立 文彦	金城学院大学	和田一夫著 「豊田喜一郎文書集成」	43 (99夏)
田中 節雄	椋山女学園大学	岡部恒治・戸瀬信之・西村和雄 編 「分数ができない大学生」	44 (99秋)
金井 篤子	名古屋大学	日置弘一郎著 「出世のメカニズム」	45 (00冬)
井上 詔三	立教大学	シャウナ L. オルニィ著 「変化する世界と労働組合」	46 (00春)
藤原 道夫	南山大学	伊丹敬之著 「経営の未来を見誤るな」	47 (00夏)
上中 健人	中部産政研	佐藤正明 著「自動車 合従連衡の世界」	48 (00秋)
		末永國紀著 「近江商人」	48 (00秋)
		船橋洋一著 「あえて英語公用語論」	48 (00秋)
		藤正 巖・古川俊之著 「ウェルカム・人口減少社会」	49 (01冬)
		大野誠治著 「旭化成の運動部」	49 (01冬)
		平岡昭利・野間晴雄編 「中部I 地図で読む百年」	49 (01冬)
【産政塾報告】			
アイシン精機(株)	小坂 好伸	ライブカフェ足助のかじやさん	44 (99秋)
アイシン労働組合	恒川 智行	設楽農学校を訪ねて	39 (98夏)
アスモ(株)	徳増 達生	フリースタイルプレーヤー角皆優氏を訪ねて	43 (99夏)
アスモ労働組合	岡本 雅典	驥、それとも・・・	46 (00春)
アラコ(株)	船戸 正巳	「夢」に挑戦している人たち	35 (97夏)
	山本 雅章	路上観察の集いに参加して	39 (98夏)
	中村 英行	人と人とのつながり	47 (00夏)
関東自動車工業(株)	所 秀樹	「夢」に向かって	36 (97秋)

筆者		標 題	号(年、季)	掲載欄
全トヨタ労働 組合連合会	松田 斉	感動する視点	44 (99秋)	
中部電力(株)	川上 茂浩	中国からの留学生常 兆氏を訪ねて	43 (99夏)	
	三谷 健介	「思い」を持ち続けること	47 (00夏)	
(株)デンソー	林 克憲	33歳の顔 43歳の顔	40 (98秋)	
	横井 雅弘	私の「殻の外へ 踏み出そう！」	46 (00春)	
デンソー労働組合	石本 誉	育てる	48 (00秋)	
豊田合成労働組合	丹羽 広志	「暁学園」を訪ねて	35 (97夏)	
トヨタ自動車 労働組合	浜口 誠	生きがいを見つけよう	39 (98夏)	
豊田市役所	渡辺 昭子	自分らしく生きること	47 (00夏)	
丸栄労働組合	前田 孝広	「したたかな中国」の留学生	37 (98冬)	
	西井 俊哉	養護施設 暁学園祖父江文宏氏を訪ねて	42 (99春)	

【読者の広場】

全トヨタ販売 労働組合連合会	照井 年雄	中・高齢者の処遇改善は急務	32 (96秋)	
アイシン労働組合	杉浦 公紀	私のグローバリゼーション	37 (98冬)	
愛知製鋼(株)	柴山 訓康	雇用環境変化と物づくり	36 (97秋)	
愛知製鋼労働組合	境 春幸	現代社会とメンタルヘルス	38 (98春)	
アスモ(株)	原 誠治	メンタルヘルス活動と生産性向上の関係	38 (98春)	
アスモ労働組合	藤原 勝弘	これからの人生のために新たな趣味の 開拓	34 (97春)	
アラコ(株)	北山 邦幸	労働の多様化と職場の活性化について	35 (97夏)	
蒲郡海洋開発(株)	鈴木 誠	「アイドルOL」これが私の生きる道？	33 (97冬)	
全トヨタ労働 組合連合会	植松 良太	「温故知新」したくてたまらない	36 (97秋)	
	中野 信子	「日本の職場における女性の登用」を 読んで	33 (97冬)	
中部電力労働 組合本部	有賀 文昭	「ライフビジョンの登録商標化」が物 語る自己責任意識の希薄さ	34 (97春)	
(株)デンソー	中條 喜之	「英語」の前に「日本語」を	37 (98冬)	
	荒谷 育三	「ホワイトカラーの生産性向上」を読んで	32 (96秋)	
デンソー労働組合	平野 富広	「日本の職場における女性の登用」を 読んで	33 (97冬)	
豊田工機(株)	都築 款市	国際人材の育成	37 (98冬)	
豊田工機労働組合	川村 淳一	家庭内のコミュニケーションの大切さ	38 (98春)	
豊田合成(株)	伊藤 裕章	高齢化について	36 (97秋)	
豊田自動織機 労働組合	野々垣 一	個と自立と一体感	38 (98春)	
トヨタ自動車 九州労働組合	牟田 哲治	「日本の職場における女性の登用」を 読んで	33 (97冬)	
豊田市役所	粕谷 浩二	労働力市場＜需要と供給＞	36 (97秋)	
トヨタ車体(株)	伊藤 賢一	常にピジョンを語る心の豊かさを持ち たい	34 (97春)	
トヨタ輸送(株)	沢井 勝	一人ひとりの個性に合った“自己満足”を	34 (97春)	
名古屋鉄道(株)	岩城 史憲	日常的支配単位的重要性	35 (97夏)	
日本特殊陶業(株)	二村 精二	リニア中央新幹線に期待して	32 (96秋)	
フタバ産業	鈴木 英之	新たな世界観の創出を	37 (98冬)	
フタバ産業 労働組合	笠原 武浩	若年層の考え方に「社会的な意識改 革を図ろう」	35 (97夏)	
松坂屋労働組合	伊藤 友博	若年層の勤労意欲の変化が広まるなか で思うこと	35 (97夏)	

総合医療共済

個人長期生命共済（疾病・災害・特定疾病医療特約付）

三大疾病保障付の登場で 保障内容がさらに充実!!

もしも...脳卒中・急性心筋梗塞・ガンになったとき
診断共済金として
最高**100万円**を給付
(それぞれ1回のみ)

★新登場の特約をつけると

入院・手術・長期入院は

基本型の**倍額**を保障

退院後の通院は

基本型の保障を**延長**

ここが魅力のポイント



◇入院保障もこれで安心。

手頃な掛金で病気やけがによる入院日額最高10,000円保障。

しかも、長期入院保障もついてさらに安心です。

◇入院・通院・手術を幅広く保障。

けがや虫垂炎・ガンなどの病気による入院・手術や、入院前後の通院など幅広く保障。さらに高度先進医療費用もカバーします。

◇80歳までの安心を実現。

更新する事により、最高満80歳まで保障が継続します。

保障のことなら

全労済

全国労働者共済生活協同組合連合会

愛知県本部

インフォメーションセンター

TEL 052-683-6031

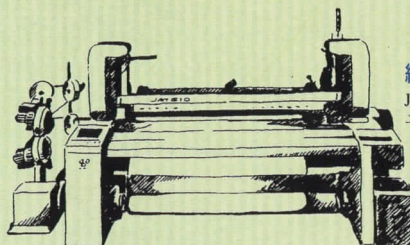
〒456-8530 名古屋市中区金山町1-12-7

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。

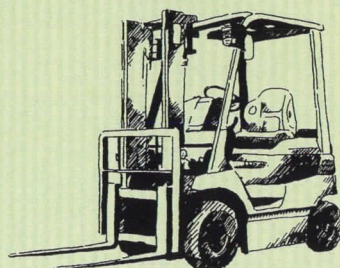
<http://www.zenrosai.or.jp/>

はじめは、みんな夢でした。

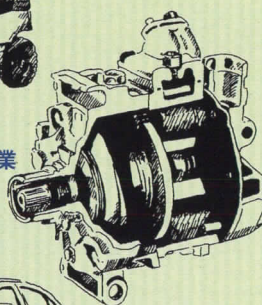
みんなの夢を、少しずつでもかなえたい。そこからスタートした技術の数々。これが、私たちの100年の歴史です。いよいよはじまった21世紀。この地球でどんな夢がかなえられていくのでしょうか。小さな夢。限りなく広がる夢。どれも、ひとつひとつ大切に育てていきたい。私たちは、お客様にいちばん身近な存在であるために自ら進化を続けます。



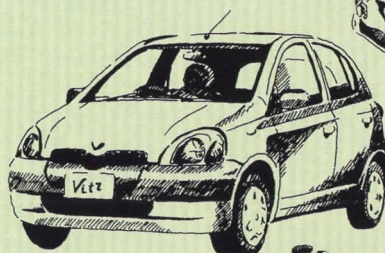
繊維機械事業
JAT610型
エアジェット織機



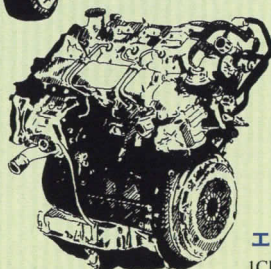
L&F事業
バッテリー式フォークリフト
GENEO-B



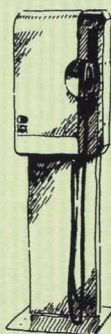
コンプレッサー事業
片側斜板式可変容量型
コンプレッサー 7SBU16



自動車事業
ヴィッツ



エンジン事業
ICD型ディーゼルエンジン



半導体・電子機器事業
電気自動車用充電器

I am
here.



株式会社豊田自動織機製作所

<http://www.toyota-shokki.co.jp/>

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13年5月1日 発行人 植本 俊一

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 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>