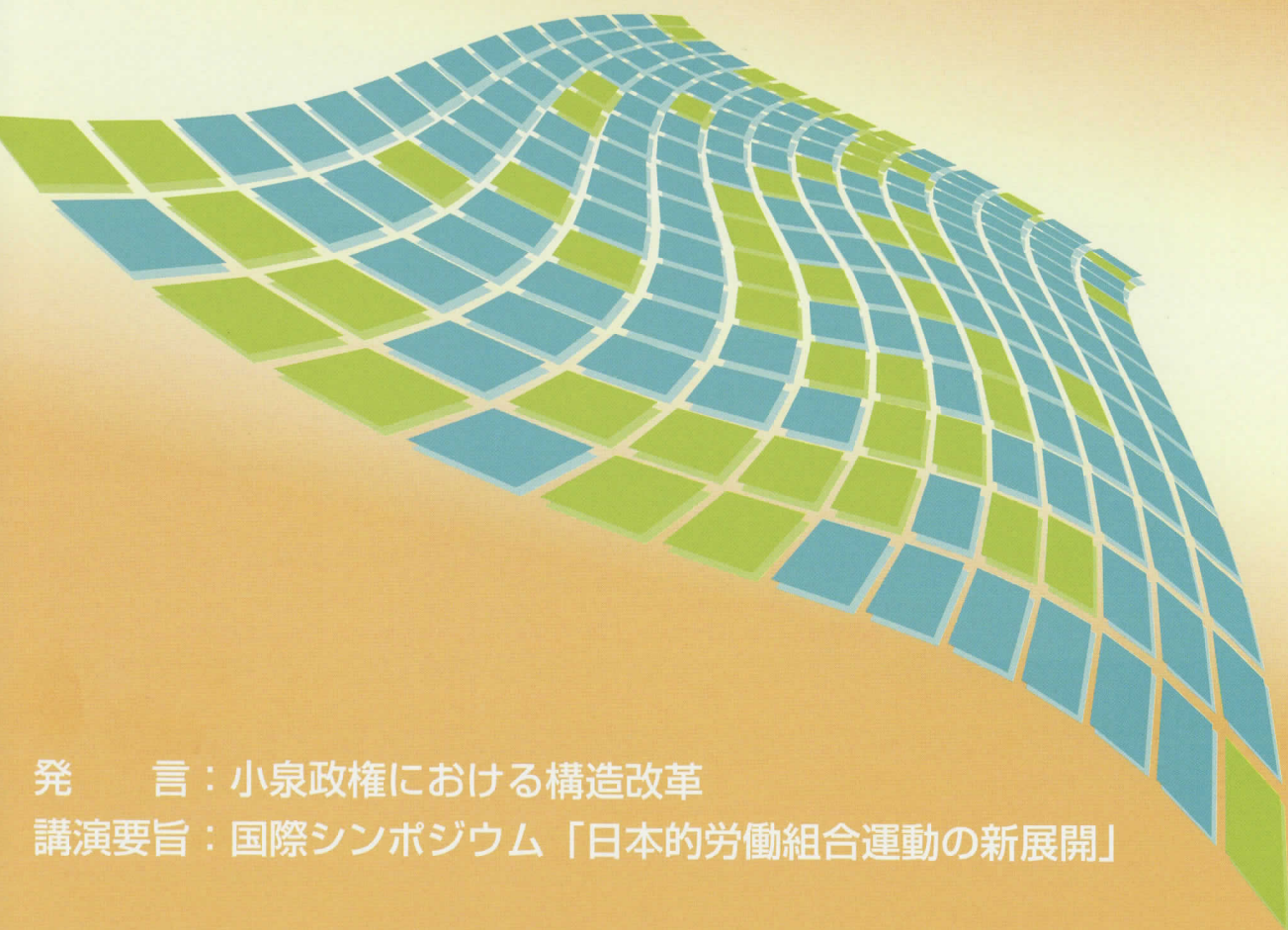


産 政 研 フォーラム

AUTUMN, 2001

No. 52

特集：エンプロイアビリティ



発 言：小泉政権における構造改革

講演要旨：国際シンポジウム「日本的労働組合運動の新展開」



あなたのクルマにも、アイシン。

AISIN AISIN AISIN

巻頭言	改めて「経済との整合性」を問う	植本 俊一 ……	2
発言	小泉政権における構造改革－雇用問題への対応－	島田 晴雄 ……	5
特集	エンプロイアビリティ		
	市場主導型雇用システムと人員削減の仕方	村松久良光 ……	8
	21世紀型の「仕事人 ^{しごとじん} 」には何が必要か	太田 肇 ……	14
	エンプロイアビリティの本質	山川美穂子 ……	18
	『エンプロイアビリティ』向上のために	相原 孝夫 ……	22
	人材ビジネスとエンプロイアビリティ	上里 正明 ……	28
展望	ホワイトカラーの人材形成と企業成果	井上 詔三 ……	33
時事	産学環流インフラとしての中部TLO	鈴木誠一郎 ……	38
研究員レポート			
	企業スポーツのこれからを考える	安井 孝一 ……	43
社会を見る眼			
	所得が不平等なのは不幸なのか？	大竹 文雄 ……	54
中部のモノ造り技術	10番目の自動車メーカーを富山に訪ねて		
	夢のクルマを現実のものに	……	57
講座・男と女			
	進行する出生率低下と晩婚化		
	一少子化社会の子育て支援政策－	杉本貴代栄 ……	64
講演要旨	国際シンポジウム「日本的労働組合運動の新展開		
	－21世紀のシナリオ－	……	68
	基調講演「日本的労働運動・労使関係の将来」		
	ロナルド・ドーア氏		
	パネルディスカッション		
	ヒュー・ウィッターカー氏、石田光男氏、木下光男氏、神野 進氏		
	清家 篤氏（コーディネーター）		
自動車の新しい販売戦略			
	店舗マーケティングノウハウ集「THINK」について	……	87
BOOK	広井 良典 著 「定常型社会」	……	90
	日本経済新聞社 編「俺たちはこうしてクルマをつくってきた」		
	三戸 祐子 著 「定刻発車」		
	松野 弘 編著 「サラリーマン社会小事典」		
産政塾報告	「世界の中の日本」～人と人を結ぶ音楽の力～	若松 真理 ……	92
産政研だより	編集後記	……	94



改めて「経済との整合性」 を問う



中部産政研
理事長 植本 俊一

総務省が発表した労働力調査（速報）によって、9月の完全失業率が5.3%と過去最高となったことが明らかになった。完全失業者数も357万人となり、こちらも過去最高を示している。また、失業期間が1年以上に及ぶ完全失業者の数も、前年同期に比べて12万人増の92万人となり、全体に占める比率も27.4%と、約4人に1人が1年以上の完全失業者となっている。（総務省：8月労働力特別調査速報）

問題はこの傾向がそう簡単には収まりそうにないことである。因みに9月の鉱工業生産指数は2ヶ月連続で前月比2.9%減となり、前年同期比では12.7%の大幅な減少を示している。また、中小企業金融公庫が29日に発表した中小企業景況調査を見ても、なお従業員や生産設備の過剰感がさらに強まるなど、中小企業の景気は一段と悪化しつつある。

またさらに深刻なことは、年齢階層別に完全失業者の分布をみると、先に見た92万人の内、15歳から34歳の若年層が38万人と約4割を占めていることである。しかも、彼らが望む職種を提供できていないことも別の意味で

産業界として深刻に受け止めるべき問題であろう。仕事に就けない理由を尋ねたところ、15歳から34歳の完全失業者全体の中で63%が、希望する種類・内容の仕事がないと答えている。

今さら言うまでもないことかもしれないが、石油、鉱物、天然ガスなど天然資源に恵まれず、かつ例えばアメリカのような広大な国内市場を持たない日本にとって、人的資源とりわけ有用なモノを造る技能や独創的なモノやサービスを開発する「人の力」を持続的に高めていくことこそ、その将来を賭けた最重要課題であろう。とすれば、若年層にその希望する就労機会を安定的に提供し、安定した雇用環境の下でその力を育て日本の将来にむけて活かしていくことは、企業労使の使命でもあり、かつ同時に日本の労働政策の基本でもある。

ではどうすれば、それが可能になるのか。先ず以って解決しなければならないことは、一刻も早く日本経済を「デフレ・スパイラル不況」の淵から救い出すことである。それは具体策がなかなか示せない「構造改革」でも

なく、いつ果てるとも判らぬ金融機関の不良債権処理のために血税を際限なく注ぎ込むことでもない。むしろ今必要なのは、そうした後追いの対症療法的な政策ではなく、適切な景気浮揚策の早急な執行であり、国民に将来の夢と明るさを感じさせる政策である。景気対策を先送りすればするほど不良債権の膨張など再生のためのコストは増していく。一方、生活者を取り巻く先行きは暗い。賞与はもちろん収入の漸減、いつ身にふりかかるやもしれぬ雇用不安、健康保険や年金をはじめ将来の生活に対する不安が高まりつつある中で、財布の紐が締まるのも当たり前であろう。それではいつまでたってもデフレ・スパイラルから抜け出すことはできない。

一方、労働界に求められるのは、企業内組合の枠を超えた「労働組合運動の社会的整合性」であろう。全体として雇用環境の悪化する中で、非正規の職員・従業員は逆に増加を示している。非正規職員・従業員の割合は約28%、1,400万人に上っている。また、過去1年間に転職を経験した人の数は325万人に上り、かつ転職に伴って収入が減った者の割合は約45%に及ぶ。15歳から34歳層でも、収入が増えたのは40%にとどまり逆に同等もしくは減ったと答えた人が60%を占めている（総務省：8月労働力調査特別調査結果速報）。確実に生活者全体としての収入は減少しつつある。企業内の正規従業員（常用雇用）の利益を代表する従来の枠組みを超えて、労働と成果に相応しい公正な賃金、労働条件の社会的決定に向けた労働組合の新しい役割が期待されるところである。

産業界に求められることは、「お金を出して買いたい」と思わせるような商品開発にむ

けた取り組みである。確かに経営環境は厳しく、リストラや費用低減が最優先課題に据えられるのも当然であろう。しかし、そうした経営が従業員の目にはどのように映るだろうか。ある会社で希望退職を募ったところ予定を上回る応募があった。問題はその中身である。その3分の2が若い中堅技術者で占められたという。彼らは、商品開発に賭ける情熱を失い、会社の将来にも失望したのである。安易な人員削減や財務主導の後ろ向きのリストラは、有用な商品開発といった企業本来の目的を見失った本末転倒といわざるを得まい。

バブル崩壊以降の長期不況に続くデフレ・スパイラル不況の追い討ちはあまりにも厳しい。今求められているのは、この苦境からの脱却であり、それは政労使共通の課題でもある。とすれば、互いに協力して解決の方途を探ることはできないだろうか。かつて、オイルショック後の狂乱インフレの中で、全国民間労組委員長懇話会は、当時の福田（赳夫）副総理と長谷川労働大臣に申し入れを行った。これを契機に、政労使間に「政府は、公共料金の値上げの凍結などインフレ抑制策を継続する。労働組合は、大幅賃上げを自粛する。経営者は、原材料コストアップの価格転嫁を自粛する。」との社会的合意が成立。狂乱物価の鎮静と実質賃金の向上を実現した経験がある。この年の春闘が、いわゆる「経済との整合性」を考慮した適正な賃上げをめざす「社会契約的春闘」であった。

今、改めてこうした社会的枠組みづくりの必要性について、政労使が考えるべき時ではないだろうか。幸いにして、春闘の時期には、賃金交渉を巡って労使はもちろん政府さらにはマスコミも含め経済、産業のあり方につい

てさまざまな議論のテーブルが設けられる。
こうした機会を有効に利用する必要がある。
そうした中で、「政府は、財政再建と併せて、
不良債権発生と雇用問題深刻化の元凶とも言うべき景気の長期下降傾向に歯止めをかけ、
景気回復への道筋と日本の将来を解りやすくかつ具体的に示すこと。労働組合は、雇用の確保を最優先とすること。併せて、従来の企業別（常用労働者）組合のパラダイムを超えて、非常用雇用労働者の賃金、労働条件の公正な決定と、格差の是正・底上げに向けた取り組みを進めること。経営者は、有用な商品の開発という本来の使命に専念する。そして、足下の厳しさにのみ囚われた性急なリストラや、従業員のモラルを見落とした安易な人員削減をおこなわないこと。」などが必要である。

こうしたいわゆる社会契約的な取組みに向け、政労使に加え官・学の英知を結集し、それぞれが持ち場立場で実現のために努力していく必要があろう。先にふれた「経済の整合性を考慮した新しい春闘」を受けて、1976年2月、労働組合は独自の政策要求をかけた、「国民大行進」を実行した。そうした新たな「国民的運動」を盛り上げることに成功すれば、日本が再びその本来の輝きを取り戻す日は近いかも知れない。





小泉政権における構造改革 —雇用問題への対応—



慶應義塾大学経済学部教授
内閣府特命顧問

島田 晴雄

失業率よりも将来への手立て

日本の失業率が5%を超えた。この数字は確かに注意しなければならない現象ではあるが、これをもって世の中が大変なことになったと過度にとらわれる必要はない。必要なのは数字そのものではなく、これからの経済において人々が未来に向けて挑戦しようというときに、安心して次の可能性を目指して未来に挑戦できる手立てが、それを必要としている人々に与えられているかどうかである。これが、雇用対策の基本であるし、小泉政権の構造改革の一番重要な柱である。

日本の労働市場の歴史的な流れはどちらかというとアメリカよりもヨーロッパに近い。ヨーロッパの失業率は1970年代前半までは2%台で推移したが、80年代初頭には10%台にはね上がった。その原因はヨーロッパの経済構造の硬直性とか、失業保険や社会保障政策のあり方とも関係している。ヨーロッパ諸国はそのために重大なコストを払うことになった。しかし、そのために経済が破滅したわけではなく、コスト負担を何とか乗り越え

て現在に至っている。ヨーロッパの例に見るように、失業の問題は大変な問題には違いないが、未来に向かってチャレンジしようとする人たちに対して、必要な手立てが提供されていけば乗り越えられるものではない。

経済は生き物である。たとえゼロ成長であっても、自らを新陳代謝し、内部の構造は常に変化している。歴史の役割を終えた産業は衰退していくし、その一方、未来のニーズをとらえた産業は発展していく。たとえば1990年代の日本をふりかえってみると、その10年間で農業や製造業、公的部門を合わせて230万人の雇用が減少した。その代わり、第3次産業の雇用は400万人も増加している。このように一見外から見ると停滞しているように見える経済においても内部の構造は変わっており、人々はその変化に合わせて仕事を選んだり、仕事を変わったりしている。

逆説的かもしれないが、ある程度、失業という余地がないと構造変化に対応できない。労働市場に、ある種のだぶつきがないと構造変化ができなくなる。したがって失業率の増加について、ことさらに数字自体を深刻に考

える必要はなく、変化に対応して未来に向けて頑張ろうという人たちに必要な手立てがあればよい。そこに構造改革、雇用対策、経済戦略の核心がある。

雇用対策の基本は経済成長

雇用自体は生産活動の派生需要といわれており、生産活動がなければ雇用も生まれない。雇用を増やすには生産を増やすのが基本で、雇用だけを増やすわけにはいかない。したがって、失業対策のように、政府が資金を拠出して人を雇うというのは、全く非生産的なやり方で、その予算措置がなくなればまた元の本阿弥になる。技術も身につかないしかえってよくない。政府が予算をつけて人を雇うのはよほどの緊急事態であって、普通はやってはいけない。雇用対策の基本は産業活動を発展させること、経済を活発にさせることで、その派生需要としての雇用を増やすことである。雇用対策の基本は経済成長なのである。

問題はその経済成長を今日の日本でどう達成するかである。日本政府は、バブルが崩壊してから150兆円以上もの財政資金をつぎ込み経済回復を図ったが、成功しなかった。この資金の大部分を未来の国民に国債という形で押しつけてしまい、財政は非常に深刻な事態に陥っている。なぜ、成功しなかったのだろうか。それは、日本が戦後のキャッチアップ時代に築いた古い経済構造、経済システムを残したままで資金をつぎ込んだためにほかならない。

こうした事態を省みて、小泉政権はこのような経済構造を根底から変えることにより経済成長のきっかけをつかもうと努力している。

このように考えてくると小泉政権の雇用対策のあり方は自ずから決まってくる。つまり、従来の財政支出による雇用の創出から、規制改革による雇用の創出を目指すことになる。これを私は「攻めの雇用」と呼んでいる。攻めるに勝る守りはない。最大の雇用政策は雇用機会を作ることにある。一方、「守りの雇用」も必要である。雇用機会を失った人に次のチャンスにチャレンジすることができる手立てをどのように与えるかにある。雇用対策はこのように攻めの雇用と守りの雇用の両面から進める必要がある。

攻めの雇用

日本経済は世界最大の貯蓄をかかえて、しかしそれが使えない状況にある。それは、将来を考えると安心して使える状況にない、ということに尽きる。つまり、高齢化しつつある、成熟化しつつある社会であまりにも将来に対する不安が大きいことに原因がある。切実な不安があるのは、高齢化したときの介護、医療の問題、その前段階としての健康の維持増進、若い夫婦においては子育ての問題、また住宅問題などはすべての世代にわたる共通の課題になっている。実はこれらについてのいいサービスがないのである。いいサービスがあれば当然人々は貯蓄を消費する。それによって雇用も生まれる。安心ができる。このように経済は好循環になる。

考えてみると、これらのサービスは政府の伝統的な規制と保護で固められている。小泉改革は、規制改革をすることでこれらの分野に民間事業者が参入することにより、とりわけ生活者のウォンツにこたえるサービスを、それを必要とする人々に提供できる状況を作

ることにある。そうすると人々の望んでいるきめの細かい柔軟なサービスがどんどん提供されてくる。人々は貯蓄を使ってそれらのサービスの提供を受ける。そうすればそのサービスに携わる雇用機会も生まれる。それが、小泉内閣の掲げている530万人雇用創出計画でもある。その結果、消費水準が高まるので投資も起きて、経済は活力のある循環に入ることができる。これが「攻めの雇用」である。

守りの雇用

「守りの雇用」はいわゆるセーフティネットと呼ばれるものである。

その一つは情報の提供である。実は労働市場は常に大きなミスマッチを抱えており、今340万人が失業しているが、250万人の空席が残っている。企業や産業は本当に必要としている人を見つからず困っている。これは情報流通が不十分なことによる。どこにどういう仕事があって、どういう人が求められているかという情報が、求職者に十分知らされていない。情報提供を密にすることでかなりの失業者をカバーできる。

二つ目は、職業訓練、能力開発である。得られた情報に基づきいますぐに動ける人は求職活動をすればよいが、求められている能力が不足しているという人たちに対しては、能力を高めるための手助けをする必要がある。

三つ目の柱は所得保障、失業保険で、能力開発や求職活動をしている期間の所得を保障してそれに打ち込める状況を作ることである。日本のセーフティネットの仕組みは世界でもかなり優れた部類に入るが、改善の余地も多い。例えば、民間の企業が情報提供と職業訓

練と職業紹介を同じところでやれる仕組みが十分とはいえない。これが改善されれば、求められている職種に必要な職業訓練を施し、職業紹介にも一貫してつなげることができる。

こうした実態を国民は十分に知らされていない。何かあったときにどこに連絡すればこうした情報やサービスが得られるかがわからない。三つの仕組みを改善すると同時に、これらを広く国民に知らせて、むだなくサービスが受けられるようにしていくことが必要である。

このようにして「攻めの雇用」と「守りの雇用」の両輪が回ると、人々は安心して未来にチャレンジできるので、経済改革が進んで日本経済が活力を回復する。これが小泉構造改革の核心である。

〔島田晴雄氏は中部産政研顧問〕

（談：9月25日、文責：中部産政研）

筆者紹介

島田 晴雄（しまだ はるお）

〔略 歴〕

- 1943年 東京都生まれ
- 1965年3月 慶應義塾大学経済学部卒業
- 1970年3月 慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程修了
- 1974年1月 米国ウィスコンシン大学博士課程修了（Ph.D.）
- 1982年4月～ 慶應義塾大学経済学部教授
- 2000年6月～ 東京大学先端科学技術研究センター客員教授を兼任
- 2001年9月～ 内閣府特命顧問

〔主な著書〕

- 『新生日本のシナリオ』（共著）（経済界 2000年）
- 『明るい構造改革—こうすれば仕事も生活もよくなる』（日本経済新聞社 2001年）他



市場主導型雇用システムと 人員削減の仕方



南山大学総合政策学部
教授 村松久良光

はじめに

今年に入って、米国経済の不調、IT産業や半導体事業の急激な収益悪化、そして、9月11日の米国における同時多発テロに発して、再び、経済は不穏な情勢になってきた。国内では、大手の自動車企業における人員削減が続き、大手の電機産業が軒並み、大幅な人員削減計画を発表している。小泉内閣では「構造改革なくして景気回復はなし」を標語に、不良債権処理や特殊法人の改革などが計画されている。この計画の実施によって多数の雇用が喪失されると予想される。公的サービスや福祉分野における雇用創出という提案もされているが、「小さな政府」を目指すということから大方の支持が得られているわけではない。労働市場において「規制改革」を行い「雇用の流動化」を促進することによって雇用問題に対処しようとしているが、果たして有効であろうか。

今勤めている企業が経営不振で仕事がなくなった場合や、そこでの労働条件に不満がある場合に、同じような職が他の企業で容易に

見つかるような市場が整備されておれば、働く人にとってなんと望ましいことか。そのような「流動的な労働市場」のモデルとして取り上げられるのが米国である。米国では転職が盛んで、有能な人は企業を渡り歩きながら昇進していき、企業の方は、経営が赤字でなくとも簡単にリストラを行うことができるとみられている。日本の実態に入る前に、90年代における米国の雇用システムに関してみておくことが、日本との比較基準となり有用であろう。

90年代における 米国の雇用システムをめぐって

米国は、1980年代初期において製造業を中心として大きな不況を経験し、その後、1990年から93年頃にかけて再び大きな不況を経験した。その時には、イーストマンコダック、ゼロックスやIBMなど、米国を代表する超大企業が大幅なダウンサイジングないしリストラクチャリングを行った。これらの企業には労働組合は組織化されておらず、それに対抗するという意味もあり、「ノーレイオ

フ」という政策をそれまで掲げていた。そのうえに、専門技術職や管理職などのホワイトカラーの多くがリストラの対象となったことが衝撃的であり、「長期雇用の崩壊」としてマスメディアに大きく取り上げられた。

このような事態を背景に、米国の大企業における雇用システムに関して、それまで内部育成型であった管理・専門職などの「キャリアのある職」が消滅したかどうかをめぐる論争が展開された¹。経営史が専門のジャコビー (Sanford M. Jacoby) は、労働組合のない大企業の一部には、市場からの変動リスクに対して従業員の雇用と福利厚生を守ろうとする「福祉資本主義」が20世紀初頭以来続いており、90年代のリストラで市場変動のリスクが従業員のほうにシフトしたが、消滅したというほど大げさなものではない、という立場である。

それに対して、大企業における雇用システムを主として研究しているキャペリ (Peter Cappelli) は「キャリアジョブは死んだ」という衝撃的なタイトルで対抗した。その内容を細かく展開したのが、1999年に出版された「仕事における新しいやり方 (The New Deal at Work)」であり、この8月に『雇用の未来』(若山由美訳、日本経済新聞社) という題名で訳本が出版された。すでに読まれた方も多くいると思われるが、その本の趣旨を一言で言えば、それまでの長期内部育成型の雇用システムが崩壊し、市場原理型の雇用システムが、90年代において米国の大企業において主流となった、ということである。普通に言われる米国のイメージである「流動的な労働市場」が90年代の米国において実現し、もう元の雇用関係には戻れないという。

では、何がそのような変化をもたらしたのか、その結果、どのような帰結と課題をもたらしたのか。日本が今後進むべき道かどうか、検討しておくことが重要であろう。

キャペリのいう「市場主導型」とは？

キャペリによれば、製品市場における競争の激化、ITの導入、金融・証券界における株主優先などの環境変化に対応すべく一連の新しい経営慣行によって、市場が企業内に持ち込まれた。いったん市場が組織内部に入り込むと、雇用主と労働者間の相互交換や長期コミットメントに基づく行動原理、内部登用や社内人材育成、伝統的な雇用契約の根底にある公平性に対する配慮といったものが追いやられ、「市場原理」が優位を占めるようになった、という。

キャペリのいう市場原理とは、端的に言えば、企業の再構築のために必要でなくなった従業員は即解雇され、必要な人材は企業内でスキル開発をするのではなく、外部から引き抜きなどによって採用するという「雇用の入れ替え (churning of job)」を自由に行うことを指すようだ。個々の労働者は、自分のスキル取得やキャリア開発設計について責任を負うだけでなく、ビジネス上のリスクや不確実性も背負うことになる。

では個人はどこでスキルを取得するのか。それは、主として高等教育機関やコミュニティカレッジであり、また、企業間を移動しながらのキャリア開発には就職機会の情報が大事である。それにはそれを専門とする人材斡旋機関に頼ることになる。

労働市場の重要性が高まるなかで、それを効率的に機能させるためには、資格認定制度、

救済訓練プログラム、生活手段を失ったものに対する保障制度などのインフラが必要であり、それは政府が提供しなくてはならないが、雇用されやすいかどうか(employability)は、基本的には個人の責任である。

いつ解雇されるかわからず、転職しやすさが個人の責任であるとすれば、従業員としては、職場間や勤務地に移動することによって企業内で幅広く経験することに対して抵抗し、外部に売り込みやすい狭い範囲の仕事を好み、企業に特有な技能や知識を取得するよりも一般的な資格の取得に努力することになる。そして、企業に対する信頼を失うと同時に、企業へのコミットメントも低下するだろう。しかしコミットメントが低下しても、労働力が過剰な時期には「解雇の恐れ」から、必ずしも生産性が低下することにはならなかった。

ところが1996年以降、好景気になり労働市場が逼迫してくると、有能な人材ほど外部からの引き抜きに応じて簡単に転職してしまう。そこで、引き抜かれた企業は別の企業から引き抜きをしようとし、引き抜き合戦が始まる。不況期には経営側が優位にたって一方的に解雇をしたことに対して、好況期では労働者側が優位になり、簡単に転職されるというしっぺ返しを経営側が受けることになる。

人材を企業内部で育成する代わりに、競合他社から引き抜くやり方や個人に押しつけるやり方では、結果として、組織内部に必要なスキルの開発や、社会的にも熟練労働力の不足になるのではないかと危惧される。キャペリもその危険性を指摘したうえで、再び内部育成型には戻れないだろうという。もし内部育成をめざす企業があったとしても、他の企業から引き抜きのターゲットにされ、結果的

に投資費用は回収できず失敗に終わるからである。ではどのような対応策が考えられるのか。それをキャペリは著書の中で細かく検討している。

キャペリは最終章の末尾に、「これまで雇用のニューディールの影響について検討してきたが、最後の最後まで心の中に残るであろう疑問は、こうした変化がよいことなのかどうかである」と自問している。「企業による伝統的な内部市場型の雇用関係の放棄は、社員と交わっていた心理的契約や社会的な契約に基本的に違反したことになる。社員は、企業側から違反行為に見合う補償を得ずに耐え忍んだ」と。しかし、市場主導のニューディールは、経営側としてはさまざまな圧力によって余儀なくされたものであり、伝統的な公平性の観点からは悪い結果を生んだが、効率性や機会の観点からはよいという評価を与えている。

だが、企業が人材の内部育成を放棄し、外部市場に任せることが、社会的に、そして企業にとっても長期的に効率的といえるであろうか。キャペリ自身が指摘している多くの課題からも首を傾げたくなる。

キャペリは、製品市場の競争激化に対応した企業の再構築＝雇用の入れ替え、そしてその後の好景気における引き抜き競争を強調して、大企業は内部市場型の雇用関係を放棄し、市場主導型に切り替えたと大胆に捉えた。IBMのような組合のない大企業が、好調な時期に「レイオフをしない」と掲げていたとしても、いったん、深刻な経営危機に陥れば人員削減をせざるを得ない。日本における「終身雇用」に対する誤解にも当てはまるが、だからといって市場主導型に切り替えたと捉

えるのはやや早計ではないだろうか。

先に触れたジャコビーだけでなく、失職率や勤続年数などの実証分析を行っている研究者の間では、確かに90年代前半では、以前には失職しにくかった「男性、中高年層、高学歴層」で比較的大きく上昇したが、「構造変化」が起きたというほど大げさなものではないという見方が多いⁱⁱ。実際にも、若年層の失職率のほうが中高年層よりもまだはるかに高い。管理・専門職における雇用継続率も確かに低下したが、その水準自体はまだかなり高い。また、人員削減をした大企業を調べると、確かに20年以上勤続層は減っているが、4年以下の勤続の短い層が多く転出したという分析結果もある。

詳細は省くとしてⁱⁱⁱ、確かに米国は日本よりも流動的であるが、流動的な市場にもかなり問題点があるということ、さらに、米国においても日本と同様、長勤続層が失職した場合には、雇用機会や賃金について大きな損失をこうむること、一方日本と異なって、最近では多少緩くなってきたが、長勤続層は相対的にまだ失職する確率は低いという実態があることを忘れてはならないだろう。

日本における転職可能性

翻って、日本の場合はどうか。企業が経営危機に陥りやむなく人員削減をする場合、まず、定年直前の人たちに「早期退職優遇制度」によって辞めてもらい、それでも足りない場合には、特別退職手当をつけて一定人数を募集する「希望退職」方式が、大企業中心に多い。その場合に、年齢制限を設けず、全従業員から募集する企業も増えているが、年齢制限を設ける募集では、まだ45歳以上に設

定する場合が目立つ。

ただ、人員削減した企業で実際に、年齢、勤続、職階、企業内の業績などに関連してどのような層が辞めているのか、その実態は必ずしも明らかにされていない。意外に、35歳以下の若い層が企業の将来に見切りをつけて自己都合で退職しているのかもしれない。今のところ言えそうなのは、勤続年数の短い順という米国とは大きく異なって、日本では45歳以上の中高年層が人員削減の対象になりやすいという点である。

では、転職した結果、どのように賃金は変化しているのだろうか。1998年10月に労働省が行った『平成10年度転職総合実態調査』の個人調査を用いて、定年による転職を除いた25歳～59歳の男性に関して、転職後の賃金変化が、「自己都合」か、倒産や整理解雇、希望退職などによる「会社都合退職」か、年齢、勤続、職種、とりわけ転職前の職階と転職後の職階、資格・免許の有無などによってどのように変わるのかを分析したので、その主要な結果を再述しておこう^{iv}。

- (1) 社会的な資格・免許を取得しているほうが転職に有利であるといわれている。確かに効果がないわけではないが、「専門・技術職」や「管理・事務職」では有意ではない。具体的にどのような資格が有用かを調べないと断定はできないが、世間で言われるほど資格の効果は大きいようには思えない。
- (2) 普通に予想されるように、会社都合であっても44歳以下であれば転職による賃金の低下は比較的小さく、55～59歳層で最も大きく低下することが確認された。
- (3) 年齢や勤続年数をコントロールした上で、部長、課長など役職＝職階が高いほど、転

職後の賃金は大きく低下しやすい。ただし、転職後に高位または同職の役職に就くことに成功すれば賃金は顕著に上昇する。逆に、職階の低い人が転職した場合には、相対的に賃金低下は少ない。

年齢や勤続年数を同じくすると、その中で課長や部長に昇進している人は、その企業内では比較的「有能な」人であろう。その「有能さ」が転職において効果を発揮しにくいのはなぜであろうか。企業内におけるある分野に関して幅広く経験してきたこと、その上での管理職としての能力はその組織に固有な部分が多いのであろう。また、他の企業に移った場合、採用時にどの程度の能力があるかは不明であるし、仕事に慣れるまで会社への貢献が少ないと判断されるのも自然である。したがって、転職直後の賃金は低いですが、数年経過を追ってみないと本当の効果はわからない。米国の結果にもあるように、日本でも失職後の賃金低下はかなり長く続くかもしれない。もしそうであれば、この人達の持っている能力を活かすのは現在いる企業ということになる。

おわりに―市場のニーズに合った 人員削減の仕方

企業が経営不振で人員削減をしなくてはならないとすれば、どのような仕方が社会的に望ましいのであろうか。まず、経営不振に陥った企業が不採算部門を縮小または廃棄する場合、人員を削減する必要があることに、関係従業員に納得してもらうことが重要である。その部門で過剰雇用が発生し、そこで働く従業員全体の価値生産性＝技能の価値が大幅に低下したためであって、労働コストを

削減し利益を上げ、単に、株価を上げるために行うのでは経営者層への信頼を失い、最終的に従業員からしっぺ返しを受けることになるだろう。

では誰から転出すべきか。個々の従業員について、内部に残った場合の定年までの価値生産性と外部における価値生産性との比較によるのが、社会的に望ましい基準である。前者は個々の従業員の生産性だけでなく、どれだけ人員が減少して希少になるかにも依存する。個々の従業員の相対的な生産性は、平均すれば年齢や勤続と共に上昇するが、30歳ころからその伸び方に差が出て、50歳以降にはかなり大幅な格差が出ていよう。

ここでの生産性には、どこでも通用する技能だけでなく、その企業特有の技能も含まれており、これまでの企業経験＝勤続ともに技能が伸びる人ほど企業特有な技能が増加すると思われる。このような技能は外部に移った場合には消滅する。経営不振後も企業特有技能が有効であるとする、離職によって失われる技能と定年までの雇用期間の積によってその損失の大きさを測ることができる。この積がピークを迎えるのは40歳半ば頃と想定される。

企業外部で評価される能力は、その人が現在持つ技能のうち一般的に通用する部分である。学歴や社会的な資格も影響するが、仕事の経験によって蓄積される部分が大きいであろう。人によって異なるが、平均すれば40歳前後まで上昇するが、それ以降は水平または低下すると思われる。それとともに、今後その企業に固有な知識や技能をいかに効率的に身につけ発揮できるかという「訓練可能性」に大きく依存する。それにはその後の期待雇

用期間が関係する。したがって若い人ほど有利となる。

以上の考察から、人員削減の順番は、数年後に定年を迎える層、次には新しい分野で訓練可能性の高い若・壮年層となろう。年齢が同一ならば、企業特有技能が少ない層のほうが損失は少なくてすむ。

ところが経営側からの基準は、定年までの価値生産性が今後払うであろう賃金に見合うかどうかであり、その人が外部でどの程度評価されるかは無視されがちである。数年で定年を迎える層に対して早期退職を勧奨することは理にかなっているが、若・壮年層を温存しようとすることは、社会的な基準に合致していないし、中途採用募集に見られる35歳ないし40歳以下の有能な人も求める市場のニーズにも合致していない。

キャペリは「雇用の入れ替え」を市場主導型の象徴として捉えたが、社会的基準に合致し、「市場のニーズ」に合うような結果を導く雇用システムを構築することこそ重要ではなかろうか。

[筆者は中部産政研顧問]

<注および参考文献>

- i Cappelli, Peter (1999), "Career Jobs Are Dead," *California Management Review*, Vol.42, No.1, Jacoby, Sanford M. (1999a, b) "Are Career Jobs Headed for Extinction?," "Reply: Premature Reports of Demise," *California Management Review*, Vol.42, No.1 の論争, および Jacoby の *Modern Manors* (Princeton Univ. press, 1997): 内田一秀他訳『会社荘園制』(北海道大学図書刊行会, 1999) も参照されたい。
- ii David Neumark ed. *On the Job: Is Long-Term Employment a Thing of Past?* (Russel Sage Foundation, 2000) における各論文, この本の書評(拙稿『日本労働研究雑誌』No.493, 2001年8月号)も参照されたい。
- iii 村松久良光 (2000 a) 「なぜ中高年層がリストラされるのかー失職・転職の日米比較」大竹文雄責任編

集『エコノミックス②春号』東洋経済新報社を参照されたい。

- iv 村松久良光 (2000 b) 「企業内キャリアと転職による賃金変化」『南山経済研究』15巻2号

筆者紹介

村松 久良光 (むらまつ くらみつ)

[略 歴]

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

[最近の著書・論文等]

「日本の雇用調整」猪木武徳・樋口美雄編『日本の雇用システムと労働市場』

(日本経済新聞社, 平成7年) 第2章
「労働市場における規制緩和, 雇用慣行とマクロ経済一文献展望」

(『南山経済研究』16巻2号, 平成13年10月)



21世紀型の「^{しごとじん}仕事人」には 何が必要か



滋賀大学経済学部

教授 太田 肇

1. 変わる労働者意識

日本人、そして日本の労働者のイメージが変わってきた。これまで日本人といえば、自己を抑制し組織や集団のために尽くすものと考えられていた。しかし近年、若者を中心に新しい個人主義の台頭する兆しがみられる。

個人主義といえば、わが国では受験戦争や立身出世主義に象徴されるように他人との競争で勝つことに主眼を置くタイプが思い浮かぶ。このような「競争型」個人主義は、今日でも根強く残っていることは否定できない。ただ同じ競争でも、組織の中で昇進することより専門家として社会的に認められることを重視する傾向が強まっている。競争のフィールドが組織の内から外へと移ったのである。

一方では、他人との競争に勝つことや社会的に評価されることよりも、自分の興味や関心に合ったマイペースな生き方を志向する「自律型」の個人主義が台頭しつつある。ちなみに生命保険文化センターが実施した意識調査では、1985年から1996年の間に、「何かをするときは、これまでの慣習にとらわれず

に決めたい」、「たとえ他人に迷惑をかけるようなことがあっても、権利は権利として主張していきたい」、「自分の能力を活かすためには転職や転業も考えたい」といった考え方を肯定する者の割合が高くなっている。

「自律型」はまた、私生活を重視する傾向となって表れる。NHK放送文化研究所の調査によると、1973年以降「仕事志向」が一貫して減少傾向にあるのに対し、「余暇志向」と「仕事・余暇両立志向」はともに増加し続け、両者の合計は73年に53%だったのが98年には72%に達している。

要するに、マイペースを維持しながら社会的にも認められるような働き方をしたいという、これまでとは違ったタイプの個人主義が広がってきているのである。

そして、それは仕事や組織に対する関わり方にも変化をもたらす。伝統的な日本の労働者は、一つの組織の中で職業生活を完結することが前提になっていた。そのため組織に対して一体化し、組織内部でキャリアを形成していった。このような「組織人」に代わって近年、組織よりも自分の仕事に対して一体化

し、仕事を軸にキャリアを形成する「仕事人（しごとじん）」が増加傾向を示している。

私が1993年に全国の主要企業で働くホワイトカラーを対象として行った調査によると、研究職や情報処理技術者といった技術系の専門職だけでなく、事務系でも営業・マーケティング、財務・経理といった比較的専門性の高い職種では、組織人よりもむしろ仕事人に近い特徴がみられた。

総務省の「労働力調査」によると、雇用者全体のなかに占める管理的職業従事者の比率は低下傾向をたどっているのに対し、専門的・技術的職業従事者は全分類のなかで最も著しい伸びを示している。さらに事務や販売、サービスに分類される職種のなかにも専門化が進んでいることを考え合わせれば、仕事人はもはや少数派ではなくなっていることがわかる。

2. 新しい仕事人像

仕事人は、自分の専門とする仕事に対して一体化し、専門能力で組織に貢献する。また、仕事人の増加と呼応するように、こここのところ経営者や管理者が専門性や専門的能力の必要性を声高に唱えるようになってきた。

ただ、一言で「専門性」とか「専門能力」といってもその中身は多様である。大企業を中心に、これまでイメージされてきた専門性や専門能力は、比較的狭い範囲の知識や技術、あるいはそれを応用して問題を処理する能力であった。しかし、ベンチャー企業や革新的な企業で活躍している人材をみると、そこにはややタイプの異なった専門性があることがわかる。一番の特徴は、独力である程度まとまった仕事を処理したり事業を推進できるこ

とである。それは起業家と同じような能力と働き方であり、「起業家的な専門性」ということができるかもしれない。

そして実は、一般の大企業でもこのような人材への期待が高まっている。「コア人材」とか「社内企業家」と呼ばれる存在である。すなわち企業の規模や業種を超えて、こうした起業家型の仕事人に対するニーズが高まっていることがうかがえる。

その背景には、経営環境ならびに仕事内容の変化がある。グローバル化、ボーダレス化によって、企業も人も横一線に競争に臨まなければならなくなった。また、IT化、経済のサービス化、ソフト化に伴って、定型的な仕事や単純業務が減少する一方、広い意味での創造性、革新性がこれまで以上に求められるようになってきた。創造や革新の源泉は、個性や異質性にある。すなわち、定型的な作業では生産性を妨げる要因として排除されてきた個性や異質性が、一転して価値の源泉になりうることを意味している。

それでは、このような起業家型の仕事人はどのようにして育つのであろうか。そのヒントになるような調査結果がある。日本能率協会マネジメントセンターが2000年に上場企業とそれに準ずる規模の企業に対して行った調査によると、企業にとって「もっとも重要度が高い人材」の育成に効果が高い方法・施策として第1位、第2位にあがったのは「困難な事業の経験」、「子会社などでの経営の経験」であり、それぞれ3割を超えている。逆に、社内外のビジネスカレッジやMBA取得のための海外留学などはいずれも1割に満たない（いずれも複数回答）。

ベンチャー企業などでも、さまざまな実務

経験をとおして培った実力を活かしながらビジネスの中核として活躍している人が多い。要するに、起業家型の仕事人に必要な能力の中心部分は、質の高い実務経験によって身につくのである。しかもそれは、一つの企業の中だけではなく、別の会社での経験や自営業としての経験などが役立っていることが多い。留学や研修、セミナーなどの off-JT は、あくまでもそのベースを形成するものとして位置づけることができよう。

3. 「囲い込み」の限界

こうした動きに照らしてみると、日本企業のマネジメントは大きな曲がり角にさしかかっていることがわかる。

これまで日本の企業では、終身雇用、年功序列、企業別組合、それに寮や社宅などの福利厚生に象徴されるように、個人の生活全体を組織の内部に囲い込んで管理・処遇してきた。また、情意考課をはじめ態度や意欲、忠誠心を重視する評価や処遇制度は、組織に対するアイデンティティを高め打算を超えた貢献を引き出す仕組みとしてそれなりに機能してきた。

ところが、労働者の意識や仕事の変化によって、このような「囲い込み」の限界がさまざまな形で表れてくる。たとえば、若者を中心に定年まで一つの企業に留まろうという意識は低くなり、仕事以外の面でも企業に依存することを好まない人も増えている。そして、態度や意欲よりも能力や仕事の成果によって処遇すべきだという考え方が広がってきた。

また、個性を育てたり社外の経験を生かそうとすれば、組織の内と外を隔てる壁を薄く

しなければならない。中途採用者はもちろん、契約社員、業務委託、派遣などいろいろな就業形態の人が混在するような職場こそが自然ではなかろうか。そのためには、これまでの硬直的、画一的な人事制度が大きな障害になる。

そもそも組織人と違って仕事人は、一つの組織の枠内に納まらない存在である。それにもかかわらずこれまでのように組織内部に囲い込んで管理しようとする、かえって彼らのモラルを低下させたり生産性に悪影響を及ぼすおそれがある。求心力を強めるための施策が、逆に遠心力を強めることになりかねないのである。

組織内の平等主義も維持することが難しくなる。一般に創造的な仕事ほど、個人の能力差が表れやすい。研究職、デザイナー、アナリスト、ゲームクリエイターなどの仕事をみればわかるように、トップ水準の人とそれ以外のひととは、企業への貢献度に天と地ほどの開きがでる。したがって、社員の報酬に大差をつけないこれまでの処遇制度ではかえって不公平感を招いたり、優秀な人材を確保することができなくなる。

4. 組織による保障から 市場による保障へ

能力開発やキャリア形成の面からも、従来型システムの見直しが迫られる。すでに述べたように、コアになる能力を養ううえで重要なのは、何といたっても質の高い実務経験である。したがって、社内のどの部署でどんな仕事に就くかは、将来の職業生活に関わる重大な関心事である。ところが日本企業では、これまで配属や仕事の割り当ては会社側から一

方的になされることが多かった。また研修などの off-JT も、会社主導で画一的に実施されるのが普通だった。

しかし、キャリア形成についてもまた仕事の成果についても自分で責任をとらなければならないと、できる限り本人の意思を尊重するとともに選択の機会を公平に与えなければならない。能力開発についても、個人主導を原則とし、それが企業への利益に還元されると期待できる程度に応じてサポートするというのが基本的なスタンスになるだろう。現に、クリエイター的な仕事や研究職などの能力開発は、このような形で行われているケースが多い。

ところで、このように企業による「囲い込み」が崩れると、働く者にとっては雇用や生活を企業に委ねることができなくなる。すなわち、従来のように「企業による保障」ではなく自らの実力、言い換えれば「市場による保障」へと考え方を切り替えていかなければならないのである。とくに慣れ親しんだ年功制のように個人のライフサイクルにおける出費とリンクした収入が保障されなくなると、自営業や自由業のように自らの生活設計と資産運用によって安定した生活を維持していくことが必要になる。

いずれにしても、これまで市場や社会から切り離された組織の中で働き生活してきた労働者が、市場や社会と直接向き合うことを余儀なくされるわけであり、仕事だけでなく生活全体を視野に入れた意識改革が欠かせない。

筆者紹介

太田 肇（おおた はじめ）

〔略 歴〕

1954年 兵庫県生まれ。
神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。
経済学博士。
専門は組織論、とくに組織と個人の関係。

〔主な著書〕

『プロフェッショナルと組織』同文館、1993年。
『日本企業と個人』白桃書房、1994年。
『個人尊重の組織論』中公新書、1996年。
『仕事人の時代』新潮社、1997年。
『仕事人と組織』有斐閣、1999年。
『「個力」を活かせる組織』
日本経済新聞社、2000年。
『ベンチャー企業の「仕事」』
中公新書、2001年。
『囲い込み症候群』ちくま新書、近刊予定。

〔主要参考文献〕

太田 肇『囲い込み症候群』
ちくま新書、近刊予定。
同 『ベンチャー企業の「仕事」』
中公新書、2001年。



エンployアビリティの本質



中小企業診断士
山 川 美 穂 子

エンployアビリティとは何か

雇用環境が厳しさを増すに伴い、エンployアビリティの重要性が広く認識されるようになってきた。一般にエンployアビリティは、従業員の「雇用される力」といった意味で使われているが、その定義は様々である。たとえば、日本経営者団体連盟（日経連）では、「労働移動を可能にする能力」を狭義のエンployアビリティ、それに「当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」を加えたものを広義のエンployアビリティとしている。

本稿では「環境にかかわらず継続的に成果を上げる能力」、すなわち企業外部で評価され、他企業への労働移動や独立・起業を可能にする市場価値を認められる能力と、企業内部で価値を認められ継続的に雇用される能力をあわせてエンployアビリティとして扱う。

取引先企業や人材の市場価値を算定する企業、ヘッドハンターなどから評価される能力としては、①自ら課題を設定し達成する能力、②深い専門知識、③コミュニケーション能力があげられる。社内で評価される能力として

は以上3点に加えて、社内の仕事の進め方に関する知識、業界に関する知識、社内ネットワーク（人脈）の広さなど、その企業の置かれた個々の環境に特有の能力があげられる。

①の課題設定・問題解決能力は、ロバート・カッツのコンセプチュアル・スキルとほぼ同様のものである。自らビジョンを掲げ、問題点を発見して課題を設定し、課題達成のための道筋を複数提示し、最善と思われるものを選択できる能力である。創造力、状況判断力、問題発見・解決力、戦略立案力、洞察力などと言い換えることもできる。

②の専門知識は、成果を生むための知識である。いくら深い知識を保持していても、企業業績の向上に寄与しない知識では、エンployアビリティとはいえない。

③のコミュニケーション能力は、エンployアビリティの基礎となる能力である。昼食や終業後の飲食をともにする能力ではない。自らの考えを言語として表現し、相手に伝え、相手が理解したかどうかを確認することで、相手の行動に影響を与える能力である。他の能力が高くてコミュニケーション能力が欠けていれば、たとえ専門職であっても組織内

で高い成果をあげることは難しい。

社内で評価されるエンプロイアビリティは原則としてその企業独自のもので、他の企業で直接役立つものではなく、求められる能力も企業によって異なる。しかし、人脈を広げたり、キーパーソンを見極めたりするコツや業界に関する知識の収集ノウハウといったものは、他の企業や業界においても応用することができる。

エンプロイアビリティが 重視される背景

エンプロイアビリティが重視されるようになった背景として第一に、労働慣行の変化があげられる。長期雇用慣行（いわゆる終身雇用）がゆるぎ、従業員の雇用を一生保証することが難しくなってきた。このため、企業の雇用責任は、企業内部における雇用の保証から、雇用される力を高める努力をする従業員を積極的に支援し、企業内外問わず雇用される力をつけさせることに変化しつつある。

第二に、「知識」が企業経営における重要な資源となってきたことである。企業は、競争優位を確保するために、成果を生み出す知識を保持した質の高い優秀な知識労働者を確保しなければならなくなった。一方で、従業員の中には長い自らのキャリアをこれまでのように企業に任せるのではなく、自らの意思で構築しようとする人たちが出てきた。専門職志向もその一つの現れである。

第三に、「ウォー・フォー・タレント」といわれる優秀な人材の争奪戦がある。優秀な従業員を企業内に惹きつけるため、エンプロイアビリティを向上させる仕組みを整備することが多くの企業にとって急務となっている。優秀な人材は、仕事の面白さや仕事を通じて身につけられる専門知識などに動機づけられ

る。CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）やキャリア・カウンセリング、選択型研修制度の導入は、従業員の主体的なエンプロイアビリティ向上の支援策となる。エンプロイアビリティの高い従業員は企業への貢献度も高く、企業業績の向上にもつながるため、企業としても十分投資価値がある。

エンプロイアビリティを高めるには

1. 職業人生の大まかな計画を立てる

エンプロイアビリティを向上させるために従業員ができることは何か。従業員のキャリア形成については、企業が一方的に決定することが多い。しかし、すべて会社まかせにするのではなく、「自分がどうなりたいか」最終的な目標のイメージを持とう。

職業人としてどのようなキャリアを歩み、節目節目で何をし、最終的に目指す姿は何か、自分で大まかな計画を立てる。途中で環境や興味の対象が変化すれば、計画は柔軟に変更する。といっても、若いうちは細部にわたって明確なイメージを描くことは難しい。1年後、3年後、5年後にどうなっていたいか、最終的に「何によって記憶されたいか（ドラッカー）」など大まかな計画を立てるだけでよい。

その際、シャインのキャリア・アンカーという考え方が参考になろう。キャリア・アンカーとは、個人のキャリア選択の重要な節目においてキャリアのあり方を方向付ける志向である。組織への忠誠度と専門性志向の強さによって、①管理能力志向、②技術的・職業的能力志向、③創造性・企業家志向、④自律と独立志向、⑤保障と安定志向があげられている。

2. 自分の頭で考える習慣をつける

企業を取り巻く環境が激変している今日、

指示待ち人間には高い成果は期待できない。常に状況を的確に認識し、対応策を自ら考え、的確な行動をとる人間となるためには、自ら課題を設定し達成する能力が必要である。この能力を養う第一歩は、常に自分の頭で考える習慣をつけることである。

常にあるべき姿「ビジョン」は何かを考え、それに比較して現状で何が欠如しているのかを見極める。ビジョン構築能力は仕事を進めるうえで欠かせない。現状とビジョンの差異を認識することで、それを達成するための具体的な課題を設定することができる。課題を達成するための手段をできるだけ多く考え出す訓練も必要である。複数の手段を比較検討して初めて、最適な手段を選択することが可能となる。実行可能な手段を考え出すこと、状況が変化すれば所期の手段に固執せずに柔軟に対応することも必要である。

また、新しい仕事をするたびに自分に求められている役割が何か、どのような成果をあげることが必要かなどを徹底的に考えることも重要である。ドラッカーも指摘しているように、新しい仕事で求められる役割は以前の仕事と同じではない。自らの役割を認識せずに成果をあげることはいできない。

3. 常に学習する姿勢を保つ

環境変化の速度は速く、一度身につけた知識が陳腐化する時間は年々早くなっている。年齢や役職に関係なく、従業員には新しいことを学ぶ姿勢が必要だ。企業と同様、従業員も、現状にとどまらず常に変化していかなければならない。終身雇用と年功序列が慣例化した組織に慣れていると、新しい知識を学習し常に変化することに拒絶反応を示す向きも少なくない。しかし、企業外部にも通用するエンプロイアビリティを身につけるためには、学習する姿勢は不可欠である。

では何を学ぶか。一度取得した業務知識であっても、環境や技術の変化によって日々改善の余地が生じるし、専門知識も日々進歩している。企業内の知識の共有化を目指す組織学習やナレッジマネジメントも注目を集めている。その一方で、専門知識や業務関連知識を得るために、業務に関連した資格取得を目指す者も多い。資格を取得すること自体が、企業内外での評価を著しく高めることは少ない。しかし、それまで業務で培ってきた知識を体系化してより深い理解を促し、最新の知識の習得にもつながるため、資格取得の学習効果は大きい。また、学習過程や取得後に企業外部に人脈を広げることもできる。

4. 正しく相手に伝えることの重要性を認識する

コミュニケーション能力はエンプロイアビリティの基礎である。組織全体の業績を向上させるため、チームワーク、上司から部下への指示命令、部下から上司への報告・連絡・相談など、コミュニケーションは成果をあげるための基本となる。あいまいな指示であったため部下によって理解されなかったり、必要な報告がなされなかったため状況認識を間違い意思決定を誤るなど、不適切なコミュニケーションでは成果は上がらない。

コミュニケーションは、伝えるべき内容を送り手が言語という「記号」に変換して行われるため、世代間ギャップなどで受け手が解読を間違える可能性が常にある。企業内のコミュニケーションは、より誤解されにくい形を取らなければならない。指示は部下の理解レベルに合わせて、具体的に実行すべきことがわかるように出さなければならない。指示が理解されたかどうかを確認するのは上司の仕事である。「いわなくてもそのくらいわかるだろう」という態度は、往々にして上司

自身が最終的に何を達成したいか明確にわかっていないことが多い。

部下による報告・連絡は適切な時期に適切な内容で行われなければならない。リーダーシップもコミュニケーションが円滑であればこそ機能する。カリスマ的なリーダーシップを発揮できる人材はごく一部に限定されるが、密接なコミュニケーションがあれば有効なリーダーシップを発揮できることが多い。期待されている役割が何であるか明確に伝えることで、部下を適切に動かすことができる。

正しく相手に伝えることの重要性を理解するだけでコミュニケーション能力は高まる。では、相手にこちらの意思を正しく理解してもらうためにはどうすべきか。相手に対して好意を持つこと、相手の話を聞くこと、相手の立場に立って考えることが基本である。嫌っている相手とは有効なコミュニケーションはできない。相手の自尊心を尊重し、決して批判することなく受け入れ、こちらの聞きたいことではなく相手の話したいことを「聴く」姿勢は、傾聴というカウンセリングの基本である。聞くことの重要性をテーマにした実務書が数多く出版されていることは、ビジネスの場で傾聴が軽視されてきたことの証左ともいえよう。相手の立場に立って考えることは、相手の知識レベルや心の状態などを考慮して、伝えることである。

5. バランスのとれた自己成長を図る

エンプロイアビリティの向上は、人間的な成長にもつながる。仕事ができ、市場価値を評価されるエンプロイアビリティの高い者は、人間的にも信頼できる。専門知識だけ突出していてコミュニケーション能力が低い者、ビジョン構築能力や問題解決能力はあっても知識に欠ける者、コミュニケーション能力で築き上げた人脈だけで社内に君臨している者で

は、現在の環境では高い成果をあげることができても、他の部署や他企業など環境が変われば成果をあげるのは難しい。

バランスをとるためには、自己を知ることが重要である。仕事を進めるうえでいい人である必要はないが、自信過剰で他人を思いやれないのは無能の証しである。自分の強み、弱みは何か冷静に分析し、自分の限界を知り、「ダメな自分」をいったん受け入れてみよう。そのうえで、自分の欠けている能力を伸ばす努力をする。

エンプロイアビリティは仕事において環境の如何に関わらず継続的に成果を上げる能力であり、ハウツー本を読むことによって簡単に向上するものではない。本稿では基本的な考え方について述べたが、その具体的な方法については実務書が多数出版されているので参考にされるとよいだろう。

筆者紹介

山川 美穂子（やまかわ みほこ）

〔略 歴〕

1959年生まれ。

1982年青山学院大学卒業。

丸紅調査情報部、外資系商業銀行アジアパシフィック人事部、外資系人材コンサルティング会社勤務を経て1995年独立。

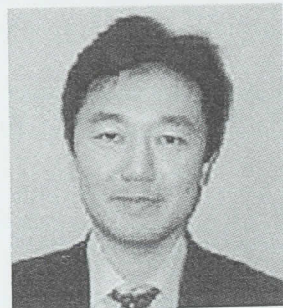
1998年中小企業診断士商業部門登録。

〔主な著書・共著〕

『デキる部課長の条件44』『こうすれば優秀な人材を確保できる』『会社のセクハラ防止ABC』（以上税務経理協会）、『社員雇用の改正3法早わかり』（中経出版）など多数。



『エンployアビリティ』 向上のために



ウィリアム・エム・マーサー(株)
代表取締役副社長
相 原 孝 夫

1. はじめに

筆者は現在、シンガポールにベースを置いて、アジア各国における日本企業の現地法人に対するサービスの拡充に努めているが、シンガポールや中国を始め、アジア諸国において、人事面に関して日本国内と最も異なる点は何かと言えば、それは、人材の流動化がはるかに進んでいるという点であろう。それゆえ、企業も個人もそれを前提とした考え方や行動をとっている。つまり、今号のテーマである、『エンployアビリティ』ということに常に念頭に置いているということになる。

日本においても、ここ2、3年で『エンployアビリティ』という言葉が頻繁に聞くようになってきた。どうやら、失業率の高まりとともに、注目を集めてきたようである。「雇用され得る能力」や「再就職能力」などと訳される言葉だが、もう少し平たく言うと、「企業が雇いたいと思う能力を個人が持つこと」となる。つまり、それはイコール、「労働力の移動を可能にする能力」であるから、

失業率の増加とともに、その概念が注目されるようになってきたわけである。

2. 諸外国の状況

このような状況は日本に限らず、先進各国で共通に起こっている現象であり、特に、EU諸国においては、『エンployアビリティ』に関する取り組みが雇用対策として盛んに行われている。その状況は、平成12年度の「世界経済白書」にデータとともに詳しく載っているが、一部抜粋してみると以下のようなのである。

—「イギリスやオランダは、労働市場への市場原理の導入やパートタイム労働の導入によって失業率を低下させてきた。しかし、両国においても、若年失業や長期失業の解消が大きな課題となっていることから、労働市場に参加する者の就業に関する能力（エンployアビリティ）への注目が集まるようになった。」—

つまり、「エンプロイアビリティ」を身につけることによって、就業や転職、キャリアアップなどの可能性や機会を広げようというわけである。また、各種対策へのウェートの置き方に関しても、次のような記述が見られる。

—「EUは、各国に対して、失業給付等を中心とした消極的な雇用政策から、労働力の質の向上を目的とした職業訓練や職業紹介といった積極的な雇用政策へと転換することを促している。」—

また、筆者が現在滞在しているシンガポールにおいても、政府が国家的人材開発戦略である「マンパワー21」を打ち出し、個々人のエンプロイアビリティの向上に加えて、人材の確保を通じた「知識基盤経済」への移行を図り、将来の国際競争力を確保しようとしている。

3.『エンプロイアビリティ』はどうすれば向上させられるのか？

『エンプロイアビリティ』とは、その企業のみならず、どこへ行っても通用する能力のことであるから、これまで企業内において身につけなかったということは、これまでは企業内において、その企業のみで通用する能力を中心に育成してきたということである。では、従来のどういう点が問題であって、『エンプロイアビリティ』を向上させるためには、どうすればよいのだろうか。少なくとも、企業における教育研修にはいくつかの修正が必要と考えられ、基礎的な順から3点挙げると以下ようになる。

1点目が、「全員一律型から、選抜型・選択型へ」という点である。従来は全員一律型の育成によってゼネラリストを育成してきたが、今後、多くのプロフェッショナルを育成していくうえでは、一律型ではなく、それぞれの対象に合った育成を行っていかなければならない。選抜型というのは、ある対象を選抜したうえで、特定の教育を施すことであり、これにあたっては企業は公平性という点は捨てなければならない。一方、選択型とは、個人の主体性に基づき、必要と考えられるメニューを自ら選択をしてそれに取り組むというものである。

2点目として、「知識重視から実践重視へ」という点が挙げられる。従来は、育成のフォーカスは知識に偏重しており、「知っているのとできるのとは違う」と言われるように、それらは必ずしも実践的なものばかりではなかった。高度な知識やスキルを保有していれば評価されるという時代は終わり、それらを活用して成果に結びつけられなければもはや評価されない環境にある。この、成果に結びつける能力こそが、昨今注目を集めているコンピタンスであり、“マーケットで売れる”ためには、この力が不可欠となる。

3点目が、これらを進めていくうえで、すべてに関わってくる点であるが、「個人が主体となってこれらに取り組んでいかなければならない」という点である。会社主導ではどうしても限界があり、個人主導に切り替えていかなければならない。つまり、「個人が自己のキャリアを主体的に描き、企業はそれを支援し、サポートする」という形である。平成11年4月21日に発表された、日経連教育特別委員会・エンプロイアビリティ検討委員会

報告のタイトルにも、『エンプロイアビリティの確立をめざしてー「従業員自律・企業支援型」の人材育成をー』とあるように、やはりこの点が強調されている。

ではなぜ、会社主導では限界があるのか。一つには、ごく基本的な点として、個人のベクトルと企業のベクトルとを完全に一致させることは無理であるから、という点が挙げられる。さらにもう一つには、ある限定された専門的ポジションの場合、その企業固有の製品、サービス、技術を長年扱うことになり、それは、必ずしもどこへ行っても使える能力とはならないから、という点である。

この点は組織規模が大きくなれば大きくなるほど、そういう傾向にあり、その一つの典型例がシステムエンジニアである。システムコンサルタントと言えるくらいに広い範囲を分かっている人はごく少数で、多くはある特定領域に限定した専門性しか保有していない。それゆえに、システムコンサルタントはマーケットにおいて絶対数が不足しており、完全に売り手市場となっている。こういう人達は、単に会社の中で与えられたシステム設計だけをやってきたのではなく、自ら意識して周辺領域にまで専門性を広げ、あるいは最先端の技術を学ぶことも怠らず自己研鑽に励んでいた人達である。

企業内において、このような効果を出そうとする場合、育成の方法だけ変えても効果は薄く、人の動きを個人主体に変えることが同時に求められる。つまり、企業の中において、個人が主体的にキャリアを描くためには、異動に関する主導権を、会社から個人へ移さなければならないのである。

4. 企業に求められる取り組み

ここまで、『エンプロイアビリティ』を向上させることの必要性和その向上策を中心に述べてきたが、これらを進めるにあたっては、企業が同時に考えなければならない点がある。個人が『エンプロイアビリティ』を向上させ、“マーケットで売れる人材”になれば、当然ながら、企業としては人材流出の危機に直面することになり、それらへの対策が必要となるのである。

ここに、企業の大きなジレンマがあるわけであるが、つまり、『エンプロイアビリティ』が高まるような魅力的な仕組みを持たなければ有能な人材は確保できず、一方、それを持った場合には人材が流出しやすくなる、というジレンマである。とは言うものの、今後、人材の流動性が激しくなるであろうことを考えると、この点は企業として割り切らなければならない点と言える。

つまり、個人の『エンプロイアビリティ』が高まるような魅力的な企業になれば、有能な人材が流出するケースも出てくるが、一方では有能な人材を獲得することも可能となり、中長期で見れば、ある程度の人の入れ替わりはありながらも、その企業が必要とする人材が常に確保されているという状態がつけられるわけである。

一方、そのような仕組みを持たない場合には、有能な人材は、そのような仕組みを持っている企業へ流出することはあっても、そのような人材を獲得することは困難となり、中長期ではじり貧への道を歩む結果となる。流動性が激しいということの典型のような状態にあるシリコンバレーでは、辞めていった

人達とのネットワークの築き方などにも興味
が移っているくらいの割り切り方がなされて
いる。

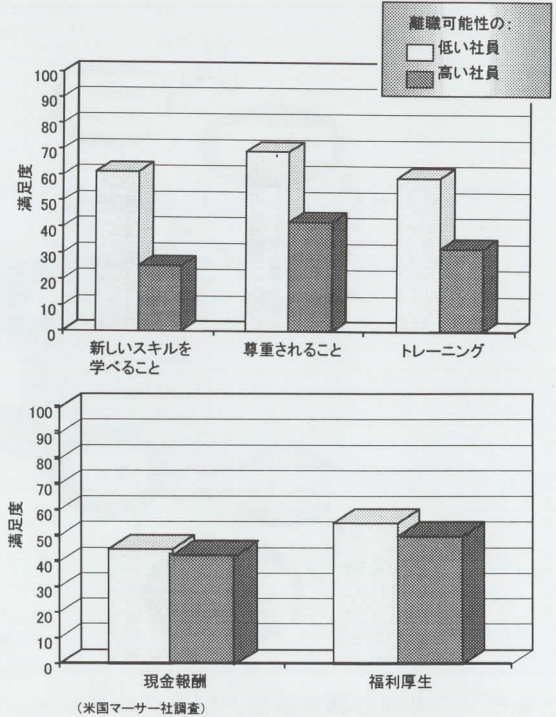
このように、企業は否応なしに、個人が
『エンプロイアビリティ』を高めるような施
策を打っていく必要性に迫られ、それと同時
に、「個人がその企業に居続けようと思える
ような環境を整えること」が求められる。こ
のことを、個人の『エンプロイアビリティ』
に対して、企業の「エンプロイメンタビリ
ティ」と言う。

企業がこの「エンプロイメンタビリティ」
を高めるためには、一つには、個人が『エン
プロイアビリティ』を向上させられるような
環境を整えることが基本となるが、それ以外
にも、金銭面、非金銭面を含めた様々な施策
が考えられる。人材の流動性の激しい米国で
は War for Talent（人材獲得戦争）と言われ
るほどに加熱しており、前述したように、ア
ジアにおいても、日本国内よりもはるかに
ホットな課題となっている。

5. アトラクション&リテンション

有能な人材を獲得し、流出防止を行って
いく対策を総称して、A&R(Attraction & Reten-
tion)と言うが、アトラクションとリテンション
のためには、企業が必要としている人材に、
魅力つまり何らかのインセンティブを感じて
もらう必要がある。インセンティブといった
場合、一般的に金銭的なインセンティブを想
定しがちであるが、実際には金銭的なインセ
ンティブ効果は、特にリテンションにおいて
はそれほど絶大ではなく、非金銭的インセ
ンティブの方が重要であるケースも多く、A &

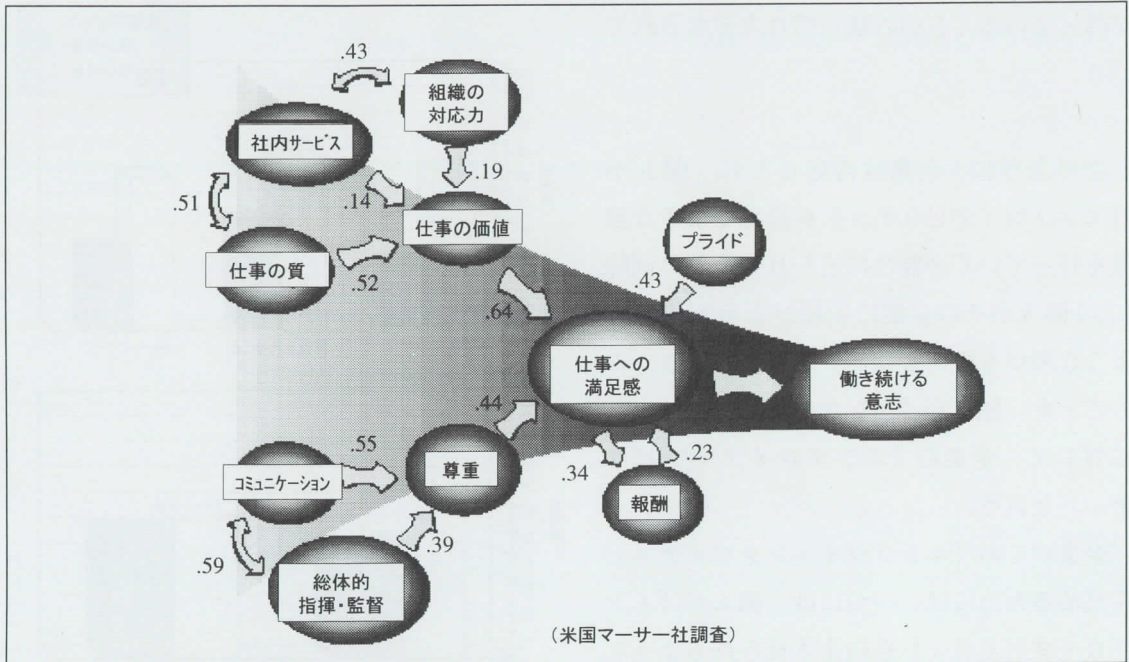
図表①：従業員の意識／満足度調査(A&R サーベイ)例



Rを考えていくにあたって注意を要する点で
ある。

例えば、図表①のグラフは、ある会社にお
いて、離職可能性の低い社員と高い社員、つ
まり、今後もこの会社に居続けようと考えて
いる社員と、近い将来に転職を考えている社
員との満足度比較であるが、「現金報酬」や
「福利厚生」への満足度を比較した場合、さ
ほど大きな違いは見られなかった。一方、
「新しいスキルが学べること」や「尊重され
ること」、「トレーニングの機会」に対する満
足度においては、大きな違いが見られた。こ
れが意味するところは、非金銭的なインセ
ンティブの方がリテンションには大きな影響を
与えているということである。もちろんこれ
は、業種や職種、企業規模、あるいは地理的
な要因等によって異なるものであるが、一般
的に、リテンションにおいては、非金銭的イ
ンセンティブがカギとなるという結果が出る。

図表②：A社の人材流出要因と相関度数



もう一つの別の調査結果が図表②のチャートである。これも各企業によって状況は多少異なるが、おおよそ傾向としては同様なものとなる。どのようなことが、「働き続ける意思」に、どの程度強く関わっているかをアンケートの結果から分析したものであるが、「報酬」よりも、「仕事の価値」や「尊重」の方がはるかに大きく関わっていることが分かる。

より具体的にどのようなことがあるかといえは、大きく分けると、「仕事そのもの」、「仕事環境」、「レコグニション」に分けられる。

「仕事そのもの」とは、就いている仕事が高チャレンジングであること、最先端の内容であること等であり、「仕事環境」とは、職場環境他、情報インフラ、休暇、または企業文化や一緒に働く同僚なども入る。また、「レコグニション」は、やったことがきちんと認められ、評価され、役割・権限の拡大や、配置や教育、報酬等、何らかの形で表わされる

ことである。これらのことが「働き続ける意思」つまり、リテンションに大きく影響しているのである。

6. おわりに

昨今では、「会社と個人との関係」に関する議論も盛んであるが、『エンプロイアビリティ』は、本来この関係にも及ぶものである。つまり、『エンプロイアビリティ』という概念を媒介にして、企業は本来保有すべき人材マネジメントの仕組みを整え、組織の競争力を高め、個人も本来持つべき実力、競争力を身につけることになる。このような状態が実現して初めて、会社と個人との適正な関係が構築できる。これまでの関係を振り返ってみると、従来の環境にフィットしていたとも言えるが、一方では、マーケットにおける自由競争という市場原理からすると、明らかに歪んだ関係にあったとも言える。マーケット、つまり労働市場はなかったに等しく、本来、

自由競争の中で切磋琢磨し、競争力をつけるべきところを、企業も個人もその機会を損ねていたということになる。特に個人の側を見ると、実力の芽を摘んでしまうようなケースもままあったように思われる。

今後、人材の流動化を通して、これらが徐々に調整され、同時に、企業も個人も本来保有すべき競争力を身につけていくためにも、『エンプロイアビリティ』という概念を通して、個人レベルで、企業レベルで、あるいは国家レベルで、様々な取り組みがなされていくことを望みたい。

筆者紹介

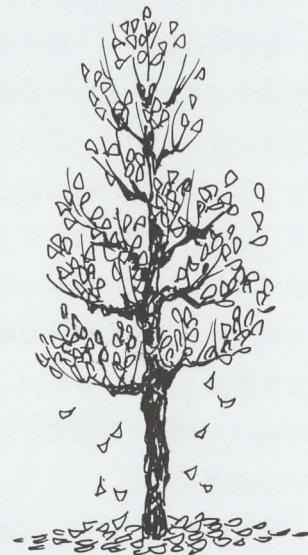
相原 孝夫（あいはら たかお）

〔略 歴〕

昭和40年 栃木県生まれ
平成2年 慶應義塾大学商学部卒業
日系コンサルティング会社を経て、
平成6年 ウィリアム・エム・マーサー株式会社入社
同社取締役シニアコンサルタントを経て、
平成12年9月 同社代表取締役副社長に就任
平成13年8月 日本人材マネジメント協会幹事に就任
平成13年9月 同社アジア地域日系企業担当ディレクターを兼務

〔主な著書〕

『営業プロフェッショナル高業績の秘訣』
（平成8年 ダイヤモンド社、共著）
『図解戦略人材マネジメント』
（平成11年 東洋経済新報社、共著）





人材ビジネスと エンployアビリティ



アデコ キャリア スタッフ(株)

取締役営業統括本部長

上 里 正 明

はじめに

弊社は、総合人材サービス企業として、人材派遣、アウトソーシングなどのサービスを提供している。もともと、人材派遣においてエンployアビリティは重要なキーワードだったが、近年その傾向が一層強まっている。

エンployアビリティという言葉が頻繁に使われるようになったのは、ここ3、4年のことだと思うが、考え方自体は新しいものではないだろう。つまり、弊社はエンployアビリティという言葉こそ用いなかったが、すでに企業に人材サービスを提供する中で、同じ意味のことを強調してきたからだ。例えば、「専門性の高い人材」、「即戦力として使える人材」という表現である。

つまり、弊社のサービスは「企業に対してエンployアビリティの高い人材を派遣することである」と言い換えることもできる。

日本の雇用全体を見れば、失業率が5%を超えるなど、事態は決して楽観できない。しかし、この状況下で人材派遣をはじめとする

人材サービス市場が拡大を続けている。厚生労働省によると、1999年度の一般労働者派遣事業の派遣先件数は241,819件（対前年度比0.7%増）、売上高は1兆821億円（対前年度比1.1%増）で、その後も順調に拡大を続けている。

国際的な企業間競争が激しさを増す中で、企業の発展を維持していくためには、余分なコストを徹底して削減していかざるを得ない。当然、従来型の雇用システムでは対応できない。

企業側のメリット

採用の失敗を減らし、より能力の高い人材を確保していくしかない。同時に、環境変化に対応して労働力を柔軟に調整できる体制をつくっていく必要がある。まさに、企業は人材の精鋭化、柔軟化、高技能化を進めているわけで、人材派遣の利用はそうした要求を満たす一つの方法だからである。例えば、2000年12月に解禁となった紹介予定派遣もまた、採用の失敗を避けるための有力な方法として

注目されつつある。

もちろん、派遣を利用するメリットにも、急な欠員補充や、業務量が拡大したときの対応など、様々なものがあるが、エンプロイアビリティの高い人材を確保するという明確な方向が出てきている。ワークス研究所の「労働移動・労働市場に関する機能研究報告」(2000年)でも、「派遣労働者」の活用理由として(複数回答)、「特別な知識や技能を持った人が必要なため」が25.7%を占めている。技能と経験をもった人材を確実に確保する手段として派遣を利用する企業が増えているということである。例えば、派遣オーダーをいただく際に、英語力やOA機器操作などで明確な技能レベルを指示していただくことが増えている。こうした流れは、まさに企業がエンプロイアビリティを重視するようになっていくことを反映していると考えられる。

労働者側のニーズ

次に、労働者側のニーズを考えていきたい。長期安定雇用がいつまでも続くと信じていた労働者層では、意識改革の遅れが指摘されている。これはやむを得ないことだと考える。ただ、1970年代のオイルショック以降、多くの労働者が、生き残りのためにはドライにならざるを得ない企業の姿を見てきた。次第に、自立志向を強める労働者の割合は増えてきたのではなかろうか。

これに対して、人材派遣という就労を望んだ労働者層は、むしろ社会の変化を自らがつくり、新しい価値観、新しい就労意識を創造してきた層だと言える。まさに、物質的な豊かさがある程度達成された日本において、価値観の多様化が進んだ結果、人材派遣という

就労形態を望む労働者層が拡大してきたのである。もちろん、労働者の志向は様々であり、何よりも正社員としての安定を求める層も依然として多い。つまり、弊社は価値観の多様化に対応して、就労形態の選択肢が多い方がいいという立場に立っている。

派遣労働を選択する理由

例えば、人材派遣という就労形態を選択する理由(目的)は以下のように大別できる。

- (1)技能を生かしやすい、技能を効率的にアウトプットできる
- (2)自由な時間が確保できる
- (3)煩わしい人間関係を避けられる
- (4)いろいろな業種、職種、勤務地などを経験できる
- (5)明確な方針が決まるまでの当座の措置として就労できる
- (6)実際に仕事をし、見極めた上で正社員になれる
- (7)エンプロイアビリティを常に高められる

必要と思われるものについてのみ、簡単に説明してみたい。(1)正社員として採用されたとしても、どの部門に配属されるかはわからないし、自分の技能を生かした仕事をやらせてもらえるとも限らない。派遣では、職種で仕事を選べるので、技能を生かしやすい。また、例えば企画部に正社員として就労しているような場合、主に企画の仕事が求められているとしても、自分の苦手な仕事もこなさなくてはならない。派遣は、業務内容が明確化されているので、自分の力を発揮しやすい。(2)価値観の多様化によって、趣味などに十分な時間を確保したいという労働者も増えている。また、自由な時間を確保して、資格取得

のための勉強をしたり、独立の準備をしたりする人も少なくない。(4)いろいろな職種、業種を経験することで、自分の適性を改めて発見することもできる。また、事務処理の方法一つとっても、様々な職場を経験することで、広範な知識と技能を吸収することも可能になる。

エンプロイアビリティの向上

そして(7)「エンプロイアビリティを常に高められる」こそ、(1)～(6)のいくつかのメリットを生かすことによって成り立つ目的ともいえる。技能優先の志向も、時間の確保も、広範な知識、技能の吸収も、(7)を促進する重要な要素だからである。

この(7)こそ、近年特に増えている志向である。例えば、弊社の技術者系派遣スタッフの一人は、もう20年もシステム設計として仕事をしてきたベテランである。高い技能と経験を備えている彼は、何度か企業から正社員としての入社を勧められたが、断り続けているのである。

彼の理由は明確である。システム設計では一つの企業に定着してしまうと、その企業のシステムしかわからなくなり、技術革新の激しいこの世界では、すぐに技能が陳腐化してしまうからだという。派遣という就労形態で、いろいろな企業のシステムを手がけることによってこそ、技術者としての技能を常に高く保つことができるという。自分の市場価値を維持するために、派遣就労を選択しているのである。まさに、彼にとってはエンプロイアビリティを高めることが、派遣を選ぶ理由なのである。

また、1999年12月の派遣法改正によって、

営業・販売などの職種の派遣が合法化されたが、この分野でもエンプロイアビリティを高めることを目指して派遣という就労形態を選択している人が増えている。例えば、あるスタッフはいろいろな商品、サービスの営業を経験することによって、営業マンとしての幅が広がり、自分の市場価値を高められると考えている。

金城学院大学現代文化学部教授の山本郁郎氏が行なった調査によると、20～30代前半の高学歴者を中心とする男子・技術系非正社員は「能力向上」に強い関心を寄せ、自己のキャリア形成過程として職業的生涯をとらえる意識が目立っている。また、女子・派遣労働者でも「能力向上」に関心のある者が男子非正社員と同程度に高い割合を占めている（山本郁郎「外部労働市場の育成と労使の対応」本誌45号）。

逆にいえば、一つの会社にしがみつくと、技能、知識、経験の幅が広がらず、いざというときのエンプロイアビリティを低くしてしまっているとも考えることもできる。

特に、IT等の技術革新は急激で、技術や技能はドググイヤーと言われるほど陳腐化が早い。一つの職場で働き続けようとするタイプの人材よりも、スキルアップを怠らず、常に自分の技能を行かせる新しい職場を探すタイプの人材の方が、こうした急速な変化に対応しやすいことは明らかである。

エンプロイアビリティ向上の支援策

弊社では、派遣登録者のエンプロイアビリティを高めるために様々なサービスを提供している。その中核となるのが、教育研修システムとキャリアカウンセリングである。

教育研修では、企業が求めている知識や技能を身につけられる講座の開発に力を入れている。例えば、英語力は外資系企業で英語を使って仕事をする十分条件とはいえない。E-mailの書き方や、今よく使われている表現、あるいは外国人の上司とのコミュニケーション方法などを十分に身につけておく必要がある。弊社では、外資系企業の協力を得て、実際の就労に必要とされる知識と技能を習得するための講座を設置しているのである。同様に、技術系、O Aの分野でも、実務に使えるということを重視して教育研修サービスを充実させている。

もう一つは、アメリカのキャリア開発の考え方を導入し、今後の希望、適性、それまでのキャリアなどに基づいて、科学的なカウンセリングを行ない、その人材のキャリア開発を支援する。例えば、次にどんな業務の経験をすべきだとか、どの知識・技能を身に付けるべきだとか、具体的にアドバイスをするのである。こうした支援策によって、エンプロイアビリティの高い人材を確保したいという企業のニーズにこたえようとしているのである。弊社では、人材派遣だけでなく、人材紹介や再就職支援事業を展開しているが、それでもキャリアカウンセリングが重要な役割を果たしている。

つまり、人材ビジネスは、外部労働市場の形成において重要な役割を果たしているのである。山本氏も「非正社員化の動向の中で派遣労働者の占める割合はまだ小さい。しかし、多くが事務・技術部門に就業する点、また属性や意識面でもパートとは異なる点で、派遣労働は外部労働市場の機能を考える上で重要な位置を占めている」と指摘している（前掲

「外部労働市場の育成と労使の対応」）。

外部労働市場の整備

現政権が、労働・人材分野を構造改革の重点の一つとして位置づけ、人材サービスの規制緩和を推進しようとしているのも、まさに外部労働市場の整備を目的にしたものである。

経済産業研究所上席研究員の児玉俊洋氏が「今重要なことは、これらの求人分野に必要なとされるスキルを身に付けるための効果的な教育・訓練システム、並びに、職業紹介や人材派遣を含むマッチングメカニズムの発展を促し、労働移動が円滑に行われるシステムを構築することである」と述べている通りである。

課題は雇用のミスマッチ解消なのであり、人材サービスのマッチング機能の強化こそが求められているのである。人材サービスは、登録された人材の技能を正確に把握している。弊社では約40万人の登録者を抱えており、現在データベース機能を強化している。そして、あらゆる業界、職種に精通した営業担当者が、企業が要求する人材の条件を正確に把握し、マッチングしているのである。エンプロイアビリティの高さは、すべての職場での能力の高さでは決してない。重要なのは、適材適所の発想であり、人材サービスが重視しているのもその点である。

まとめ

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授の高橋俊介氏は次のように指摘している。「日本においてはエンプロイアビリティがイコール人材の市場価値であり、それを上げるためには、社外でも通用する専門スキルや資

格を取得することであるというように理解している人が少なくない。市場価値がなにやらビジネス・パーソンとしての全人格的価値を表す絶対尺度だという論調もあるが、これはまったくの誤解である。

そもそも市場価値というものがあるとすれば、それは本人が提供しようとする労働力や知恵が、ある特定の業界や企業でどれほどの期待成果、期待貢献が予想されるかにより決定される性質のものだ。したがって、同じ人でも勤務場所や時間的條件、個人のライフスタイルや価値観とのマッチング、企業のニーズなどによって異なるのである」(高橋俊介「人材競争力強化への4つのステップ」『週刊ダイヤモンド』1999年10月9日号)。弊社は、技能レベルだけではなく、登録者のライフスタイルや価値観に基づいたそれぞれの希望をも考慮に入れているのだ。マッチング機能の強化を伴わない外部労働市場の拡大は、失業率の上昇を招く道でしかない。

エンプロイアビリティの時代にふさわしい人材サービスを提供できるよう、今後とも登録者のエンプロイアビリティ向上とマッチング機能の強化に取り組んでいきたいと考えている。

筆者紹介

上里 正明 (うえさと まさあき)

〔略 歴〕

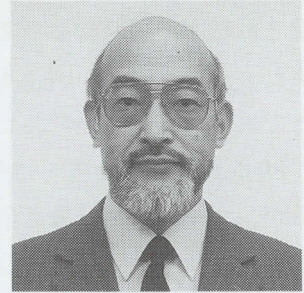
1976年4月 日本交易株式会社入社
1981年9月 株式会社花王入社
1986年12月 株式会社キャリアスタッフ (現アデコキャリアスタッフ株式会社) に渋谷支社長として入社
1991年10月 営業推進部長就任
1994年3月 新宿支社長就任

1995年4月 首都圏第3エリア長就任 (新宿支社長兼任)
1996年6月 取締役首都圏第3エリア長就任 (新宿支社長兼任)
1997年10月 取締役営業本部長兼首都圏第1エリア長就任
1998年4月 取締役営業統括本部長就任
1999年9月 アデコキャリアスタッフ株式会社取締役営業統括本部長就任、現在に至





ホワイトカラーの 人材形成と企業成果



立教大学社会学部
教授 井 上 詔 三

1. 激変する経営環境と労組の課題

米国での同時多発テロは、ソフトランディングを模索していたアメリカ経済に、決定的な一撃を与え、経済の下降速度を加速した。そして、長らく低迷を続けていた日本経済の回復に冷水を浴びせたばかりでなく、ドイツ経済のかげりをも色濃くした。世界経済の同時不況は、日本経済の舵取りを一層難しくしている。長期低迷から抜け出すためには、徹底的な構造改革を必要としよう。こうした経営環境の激変は、企業にとっての事業機会を縮小させ、経営にとっての危機を増大させることを意味する。そのため、21世紀の企業経営が、20世紀の常識では立ち行かない可能性が大きくなったともいえる。新しい経営を模索する努力は、外資との提携を初め、性急にみえるほどの雇用慣行の見直しを含む。

これまで雇用条件の向上に努めてきた労組にとっては、小さくなるパイを組合員の間でどのように分配するかという、実に不慣れな意思決定を担うことを意味する。そればかりではなく、企業の存亡を左右する課題のよう

に、労働組合員の間で利害得失が対立する課題を取り上げる機会が増えることにもなる。したがって、労働組合運動を成功させるためには、集団としての組合員の利益だけではなく、組合員一人一人の利益にきめ細かく資することができなければならない。たとえば、労組がステークホルダーとして、企業の経営戦略の形成に参加し、組合員のキャリア形成に積極的に関与することで、個人のキャリアプランの実現を確実なものにすることができなければならない。その用意が十分にできている労組はまだ少ないであろう。そこで以下では、キャリア形成に関する人事戦略の違いが企業成果をどのように左右するかを検討する。組合員のキャリア支援政策を構想し、雇い主に提案するために有用な情報を手に入れることができるからである。

2. 経営のベストプラクティス

Pfeffer(1998)は、世界の優良企業を観察して、良い企業成果を上げている会社が、七つの経営行動を実践していることを見出した。^{注1)} 世界の優良企業には、日本のトヨタ自

動車が含まれる。七つの経営行動とは、雇用保障、採用の際の注意深い人選、人材養成、企業業績と連動した給与、意思決定の権限を委譲された小集団活動などである。これらはいずれも、多くのわが国企業が実践してきたことであり、日本の経営としても知られている。Pfeffer の観察の多くはアメリカ企業であるが、ヨーロッパの優良企業をも含む。ベストプラクティスは、文化の違いを超えて、良い企業成果を生むという主張である。

七つの内、雇用保障は、伝統的な“job” security という表現ではなく、“employment” security という表現が用いられている。必ずしも同一の仕事が続けるとは限らず、仕事が変わることを前提としながら雇用保障を実現することを意味する。アメリカの労働組合運動が、長らく、仕事を守る job protection を旗印としてきたことを思い浮かべると、変革がいかに大きいものであったかがわかる。わが国企業が、雇用保障を盲目的に破棄しようとしているとすれば、Pfeffer が七つの要素のうちもっとも重要であると位置づけた経営慣行を捨て、世界の優良企業から脱落してしまいかねないことが読みとれよう。経営戦略上、好ましい選択肢とはいえそうもない。無意味な経営慣行であるかどうかを吟味した上で雇用慣行を変革するには、意思決定のための情報が十分ではない。以下、この点で不足している情報を本稿は提供する。

3. 人材形成と企業成果

企業が雇用を保障したい従業員とは、企業に価値をもたらす人材である。それは、経営資源の最適な組み合わせを選択し、経営戦略を実行する組織力を身につけていなければならない。企業に固有なこうした人材を抱える

ことによって、企業は競争力を手にする。なぜなら、ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源を有するだけでは、即、企業価値を生むわけではない。これらを組み合わせ組織化することによって、初めて、付加価値が生みだされる。

組織の競争力は、企業固有の技能・知識を備えた人材を、どれだけ多く抱えているかに依存する。そのような人材を、必要な時にいつでも企業外から調達するのは難しい。そのため、人材の内部養成が欠かせない。人材形成とこれをサポートする人事管理（HRM：Human Resource Management）が、企業に組織としての競争力をもたらすわけである。

わが国の労働組合は、競争力のある企業に組織されてこそ、ステークホルダーとしての役割を発揮できる。業績の悪い企業に組織された労組の選択肢は、狭いのが常である。人材形成を鍵として、その企業成果への影響を検討しておくことは、労組が組合員のためにより多くのことを達成する基盤を手に入れることになる。ブルーカラーに比べて人材形成の情報の少ないホワイトカラーを取り上げ、人材形成と企業成果の関係を検討することにしてしよう。

観察指標

企業成果指標

「日経ニーズ世界優良企業ランキング」は、企業の財務データを、規模・収益性・健全性・成長性について得点化し、これらを総合して企業を順位づけた指標を公表している。このデータを用いて、わが国企業の達成した経営成果が、グローバル企業の間でどのような位置を確保したかをみることにする。^{注2)}

ベストプラクティス指標

人材形成こそベストプラクティスの柱であ

る。企業に競争力をもたらすホワイトカラーを育てるには、二つの方針がある。一つはスペシャリストの養成であり、もう一つはジェネラリストの養成である。企業が従業員にいずれの機会を提供するかは、働き手個人のキャリア形成を大きく左右する。さらに、養成方式の違いが企業成果の違いにつながるとしたら、労組としては、組合員個人のキャリア選択が透明度の高い機構のもとで公正に行われることを、企業との協議を通じて確保し、結果的に良い企業成果を達成することに貢献できなければならない。そこで、課題はこの二つの養成方式^{注3)}と企業成果の関連を確かめることになる。

表1は、人材形成をスペシャリスト養成型とジェネラリスト養成型に分けて、企業の世界ランキングの平均値に統計的に有意な差があるかどうかを検定したものである。^{注4)} スペシャリスト養成型企業が、最も良い企業成果をあげている。世界ランキングはジェネラリスト養成型企業が最も低い。これらのランキングの差は、統計的に有意である。

表1 企業の世界ランキング：キャリア形成のタイプ別

(1)スペシャリスト養成型企業	583.3* (218)
(2)セミ・スペシャリスト養成型企業	810.7** (112)
(3)ジェネラリスト養成型企業	865.9* (243)

注：ランキングの数値は、低いほうが上位に位置し、企業成果が良い。
 ()は回答者数。ランキングの平均値の差はt値を以下の組合せで検定した。
 (1)対(3)；3.00*、(1)対(2)；2.02**、(2)対(3)；.45*。
 *；1%優位、**；5%優位。

それでは、あらゆる社員をスペシャリストに育てるのが良いのであろうか？ 性急な結論をさけるために、スペシャリストとジェネラリスト養成の両者を対比して、従業員の地

位別に企業成果への影響を確かめておこう(表2)。

表2 企業の世界ランキング：キャリア形成のタイプ別、養成対象者の地位別

	非管理職	中間管理職	上級管理職
スペシャリスト養成型企業	417.7(220)	800.1(120)	910.1(301)
ジェネラリスト養成型企業	872.7(312)	650.9(412)	587.8(298)
t 値	5.58*	1.48	3.87*

()は回答企業で働いている従業員数。

*；1%有意。

非管理職の場合、スペシャリスト養成型企業のほうが、ジェネラリスト養成型企業よりも、良い企業成果をあげている(ランキングの差のt検定値は1%有意)。これに対して、上級管理職(部長相当以上)については、ジェネラリスト養成型企業のほうが良い企業成果をあげている(ランキングの差は1%有意)。中間管理職の場合も、ジェネラリスト養成型企業のほうが業績は良いようにみえる。しかし、養成の方式の違いによる企業成果の差は、統計的に有意ではない。

4. HRM戦略と労組の課題

以上の観察から、次のことが導かれる。

イ) ジェネラリストではなく、スペシャリストとしてホワイトカラーを養成する企業のほうが、全体的には、世界ランキングで見た企業成果が良い。わが国のホワイトカラーの場合、ジェネラリストとして育つことが多く、核となる専門の仕事を持たないことが多いと伝えられている。はたしてそのとおりかどうかは吟味を要する課題であるが、多くのわが国企業がスペシャリスト養成に努力すると、世界の企業のなかで、

競争力を増すことになることを念頭においてHRM戦略を描く必要がある。

ロ) 上級管理職の養成では、ジェネラリスト養成型が良い企業成果につながっている。管理職の任に就いている者が、自分の業務を企業全体の事業との関連で位置づける、全社的な視野を養うことが重要であることを反映しているのであろう。良いジェネラルマネジャーを育てることが、良い企業成果をもたらすという点は、グローバル企業におけるトップ・マネジメント・チームの後継者候補を育成するさい、世界の子会社から候補者を選んだうえで、幅広い職務を経験させていく「サクセッション・プラン」が、グローバル企業のHRMのきわめて重要な業務であることから明らかである。

ハ) ホワイトカラーのうち一般社員は、企業で職務上専門とする領域を明確にし、核となる仕事をまず身につける。すなわち、スペシャリストとして育つことによって、世界の企業に伍して良い成果をあげるための競争力を強化できることになる。ただし、わが国企業の強みは、核となる仕事の周辺に、関連業務を経験することで培った幅広い専門性をもつ人材を組織していることにある。そのため、スペシャリストを養成する課程で、守備範囲を広げることが重要であることへの注意を常に喚起しなければならない。

21世紀の新しい幕は開いたものの、労組の取り上げるべき多くの課題が、後ろ向きの難題ばかりに見える時勢に入った観さえする。産別労組の中には、解雇のルールを検討して、来るべき不安定雇用時代に備えなければなら

ないほど、暗い雇用情勢に直面している分野がある。さらに、同一の企業の中にあっても、日の当たる分野がある一方で、斜陽の分野をかかえることもある。そのため、企業別労組が同質性の高い組合員をメンバーとしているにしても、組合員の利害を調整するのが困難な場合が一層増えそうである。労組が、企業にとっての良きパートナーとしての役割を果たすと同時に、組合員の利害を代表する良きステークホルダーとして機能するのは、経営環境の変化にともない、難しさを増す一方である。

組合員の、企業をベースとしたキャリア形成に、労組はどれだけ関与してきたであろうか。労組が、企業とは別の視点から、企業の製品市場における競争力を強化することに貢献するならば、組合員がキャリア形成の途上で非自発的に企業を離れることを、企業と合意しなければならない事態を避けることができよう。本稿では、HRM戦略にたいする労組の提言能力を高めるために、ホワイトカラーの人材養成の型と企業成果の関連を検討した。労組が全ての雇用慣行に固執する必要はないが、取捨選択を主体的に行い、企業に政策提言するための能力を強化すべきニーズは大きい。

〔筆者は中部産政研研究員〕

注

- 1) Pfeffer, J. 1998. "Seven Practices of Successful Organizations," *California Management Review* 40 (2):96-124.
- 2) 日本経済新聞社調べ。世界5,886社、国内3,861社の順位を、1994年の財務データによって計測したものをを用いた。(なお、企業ランキングの指標は、年々改良をされ、最近では、環境保全への貢献などが優良企業概念に含まれている。)
- 3) HRMの方針・活動とHRMの成果については、郵送質問紙によるHRMにかんする企業調査と、そこで働くホワイトカラーの正社員意識調査(日本労働研究

機構猪木武徳研究班, 1995年実施)による。上記の企業ランキングデータに含まれる日本企業139社と、ホワイトカラー677名分を集計に用いた。集計対象企業の世界ランキングは、最高4位、最低4,815位、平均(5,886社中)1,421.8位である。139社についての4つの指標は、規模64.20、収益性46.41、財務の健全性52.75、成長性50.90である(100点満点換算で、平均は50点。100に近いほうが優良企業)。調査対象企業の規模はランキングに顔を出した日本企業の平均より大きいものの、収益性は平均以下である。詳しくは、井上(1997)「ホワイトカラーのキャリア形成と企業成果」(猪木武徳『ホワイトカラーの人事管理』日本労働研究機構, 22-35頁)参照。

- 4) (1)スペシャリストとは、「部署はいろいろ回ったが、入社当初から同種・同様の仕事をして来た」と回答した者。(2)セミ・スペシャリストとは、「入社後ある期間いろいろな部署を回った後、同種・同様の仕事に配属され続けるようになった」者。(3)ジェネラリストとは、「いろいろ変化に富んだ部署を回って来た」者。

筆者紹介

井上 詔三 (いのうえ しょうぞう)

〔略 歴〕

- 1966年3月 慶應義塾大学経済学部卒業
1971年3月 慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程修了
1975年10月 イリノイ大学大学院博士課程修了,
学位: Ph. D. (Industrial Relations)

〔主な著書・論文〕

「戦略的人的資源管理の研究動向」(日本労務学会関東部会報告, 2001年5月, 於: 立教大学)

“Strategic Human Resource Management of Japanese Firms Abroad” (日本労務学会30周年記念シンポジウム報告, 2000年, 於: 神戸)

“Internal and External Labor Markets in Japan as Sources of Good Quality of Labor,” in Eskil Wadensjo and Naomi Maruo ed, (2000) *Changing Labor Market and Economic Policy*, Life Desing Institute, pp.134 - 147

「在外日系企業の賃金制度」『慶應経営論集』第17巻1号, 1999年6月, 93-102頁。

「米日系企業の人的資源管理: 電子電気機器メーカー・S社の事例研究」『日本労務学会誌』第1巻2号 (共同執筆: 加藤里美), 1999年6月, 45

-55頁。

“Human Resource Development in Asia,”
Economic Cooperation and Integration: East Asian
Experiences. Kwan S. Kim, & Robert J. Riemerd.
1997. The University of Notre Dame, 133 - 148





産学環流インフラ としての中部TLO



(財)名古屋産業科学研究所
技術管理部

担当部長 鈴木 誠一郎

1. はじめに

世界的な経済競争の時代を迎えて、従来型商品の価格競争激化に伴う国内製造業の閉塞感が高まる中、良質な雇用機会を確保し適正な経済発展を持続していくため、「新規産業の創出」が大きな課題と考えられています。その突破口として、大学や公的研究機関における先端的な研究成果を効率的に事業化することに対する期待が高まっています。

米国ではスタンフォード大学から生まれたサン・マイクロシステムズやシスコ・システムズ、イリノイ大学の研究成果を商品化したネットスケープなど、数多くの有力企業が大学発の技術を事業化し、多くの雇用機会を創出しています。

多くの米国の大学では、大学の研究成果を特許化して産業界に移転し、ロイヤルティを研究費等として大学に還元する技術移転事務所(Technology Licensing Office)を持っています。この活動の成果は1998年で米国大学の特許出願件数は約4800件、ロイヤルティ収入

は7億2500万ドル(約870億円)に達し、335億ドル(約4兆円)の経済効果と28万人の雇用を生み出したとされています。しかるに日本の国立大学での公開特許件数は137件、ロイヤルティとして国庫へ入ったお金も1996年で約3千万円にすぎません。

2. 大学等技術移転促進法

米国で技術移転活動が活発になった基盤として1980年に制定されたバイ・ドール法があります。それまでは米国でも国費を用いた大学での研究成果は連邦政府に帰属したため、産業界では扱いにくいものでした。しかしバイ・ドール法の制定により、国費を用いた研究成果でも大学の所有として特許出願できるようになり、各大学が学内に技術移転事務所を設けて研究成果の事業化に積極的に取り組むようになりました。

日本でも米国の例に範を取り、1998年8月に「大学等技術移転促進法」が施行されました。この法律は大学等から生じた研究成果の産業界への移転を促進し、産業技術の向上及

び新規産業の創出を図るとともに大学等における研究活動の活性化を図ることを目的としています。この法律に基づいて所定の要件を満たす組織が承認TLO (Technology Licensing Organization)として技術移転に要する経費等の助成が受けられるようになりました。わが国におけるTLO設立の意義として以下のような点が挙げられます。

- 1) 国立大学等の「特許を受ける権利」の受け皿機関ができて特許化からライセンスングまで一貫して大学の研究成果を活かすインフラができた。
- 2) 大学と産業界の仲介になる機関ができたことで、産学間の情報交流が促進できる。特に中小企業でもTLOの会員になれば大学の知恵を利用できるようになった。
- 3) 知的財産権に関して大学と企業の関係に対する透明性が確保され、外国に対する説明責任が高まる。

この法律の制定を契機に各大学・地域の特色を活かしたTLOの検討が進められ、現在23の承認TLOと1つの認定TLO(産総研TLO)が活動を始めています。

3. 中部TLOの設立

中部TLOは2000年4月1日に(財)名古屋産業科学研究所の一事業として設立され、4月19日に通産省・文部省(当時)よりTLOとして承認されました。(財)名古屋産業科学研究所は1943年設立の公益財団法人で、所内に設けた中部ハイテクセンターで企業の技術者向けにエレクトロニクスを中心とした研修事業を行うほか、研究受託事業、および産学官共同研究開発事業を推進しています。これらの事業に加えて新たに中部TLOを設立し技

術移転事業を開始することになったのです。中部TLOの特徴は以下のような点です。

- 1) 東海地区の名古屋大学、名古屋工業大学、豊橋技術科学大学、岐阜大学等のほか、北陸地区の富山大学、金沢大学、福井大学、北陸先端科学技術大学院大学等が参加する地域連携型TLOであること。
- 2) 理工系と医学・生命科学系分野の研究者で構成される総合的TLOであること。
- 3) 財団法人形式の公益性を重視したTLOであること。

よく知られているように中部地区は自動車、繊維、セラミックス、航空機、工作機械等、物づくり産業の中心です。一方大学研究者にはこれらの分野に加えてエレクトロニクス、IT、有機化学、医療・バイオ分野の専門家も多く、産・学間の橋渡し役として中部TLOが活動することにより、この地域の既存産業の一層の活性化を図るとともに、ベンチャー型の新たな産業の創出も期待されています。

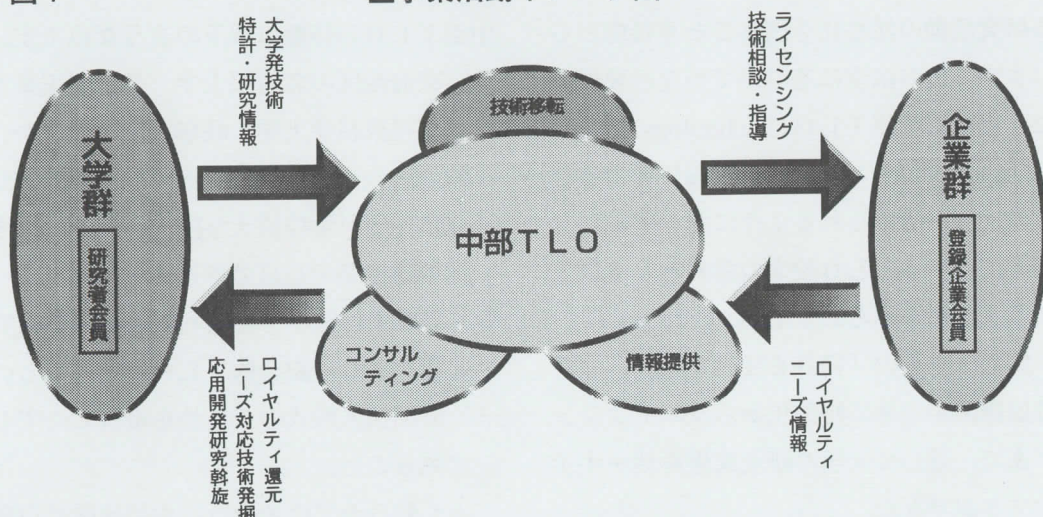
4. 中部TLOの事業

中部TLOでは技術移転事業を初めとして以下のような事業を行っています。

- 1) 技術移転事業
 - 大学発の発明について知的財産権を取得し、そのライセンスを行う。
 - ライセンシングから生ずるロイヤルティを発明者・大学等へ還元する。
- 2) コンサルティング
 - 技術移転に伴う技術相談・指導の斡旋。
 - 大学の研究成果を基にした、新たな応用開発研究・共同研究の仲介。
 - 企業会員のニーズにマッチした研究者の

図 1

■事業活動イメージ図



探索と技術指導の幹旋。

3) 情報提供

- 企業会員に対する大学研究室の研究開発情報の提供。
- 大学研究者への産業界のニーズ情報提供。
- 各種講演会，交流会の開催。

図1の事業活動イメージに示すように，中部TLOはこれらの事業を通じて産・学間の情報と研究資金の環流を行うことにより，知的創造（大学側）と産業創造（企業側）のスパイラルアップに貢献する「産学環流インフラ」の構築を目標としています。

中部TLOでは特許出願費等の事業費・管理費をまかなうために会員制度を採用しており，企業会員からは年会費として100万円（中小企業は25万円），研究者会員からは参加費として一口5万円（教授は2口以上）をいただいています。現在企業会員は約52社（約20社が中小企業），研究者会員は約310名の大学教員が参加しています。

また技術移転によりロイヤルティの収入があった場合には，出願費用等の経費を引いた上で，発明者・発明者の研究室・大学本部・

中部TLOに所定の割合で分配されます。

5. 中部TLOの活動状況

技術移転事業はまず発明案件の発掘から始まります。各大学の地域共同研究センターの協力を得て，専門分野の深い経験と知識を持つコーディネータが研究者のヒヤリングを行い，これはと思える発明案件を発掘してきます。しかし研究者の提案は必ずしも実用性があるとは限らないため，企業等の技術部門をしかるべき地位で退職された各分野の専門家の方に特許評価委員を委嘱し，発明の特許性だけでなく産業界での有用性を含めた「特許としての価値」の評価をいただいた上で，中部TLOの費用で特許出願を行っています。このようにして平成12年度は33件，平成13年度は9月までで20件の国内特許出願を行いました。この他，これまでなら企業の単独出願になっていたと思われる案件について，発明者である研究者会員の「特許を受ける権利」を譲り受けて企業との共同出願を5件行い，大学研究者の権利確保に努めています。

出願した特許の概要は1ヶ月以内に会員企

業に対して優先的に開示します。ここで興味を持った会員企業は更に詳しい情報の提供を受け、実施権購入や将来の実施を前提として独占的に開発を進めるオプション契約等のライセンス交渉を行うことができます。

初年度の平成12年度に技術移転した実績は「老人介護ソフトウェア」の著作権1件でしたが、今年度に入ってから「ガン細胞の増殖を抑制する方法」や「抗ガン剤の副作用を予測する方法」、「人工眼システム」等、数件の契約交渉を進めています。ただし引き合いがあるのは医療関係の案件が多く、工学系の案件ももっと企業に活用していただきたいと考えています。

企業の技術課題に答える技術指導については、これまでは大学の敷居が高くて相談に行くことさえ少なかった中小企業はもちろんのこと、社内の技術を活かして新分野に進出しようとする大企業からも、最も専門分野の近い先生を紹介してくれるということで高い評価を受けています。現在までに中部TLO幹旋で19件の技術指導を実施しています。技術指導は安い額とはいえ有料にしていますが、先生方は必要があれば現場にも出向き、その会社の実態に合わせた指導をするため、かえって企業からはよい評判を得ています。

6. 今後の課題

米国でも「バイ・ドール法」の制定からTLOの活動が定着するまで10年以上の年月が必要でしたが、日本ではそんなに時間をかけている訳にはいきません。「大学等技術移転促進法」に基づくTLOへの助成は5年間しか予定されておらず、それまでにTLOは技術移転事業を自立させなければなりません。

そのためには大学の研究成果から「売れる特許」を見いだす目利きの力と、その特許を最も必要としている企業を見いだして技術移転を行う営業力が必要となります。また抜け目のない特許権を確保するためには専門分野に明るい優秀な弁理士の協力が必要です。

中部TLOでは特許評価委員やコーディネータとして経験豊富な企業OBの方の協力を得ていますが、大学の研究者の専門分野すべてをカバーできている訳ではなく、営業手法も確立されている訳ではありません。そこで今後は大学と企業に弁理士を含めた人材のネットワークを拡げるとともに、技術移転を専門にする人材の育成が最大の課題になると考えています。

7. おわりに

日本の大学ではかつて「産学連携は悪」という考え方が幅を利かせた不幸な時代があり、大学研究者は学術論文を出すことが第一で、ビジネスの絡む特許を出すことを是としないと感じている方がまだおられます。また大学側としても人事上、論文件数は評価しても特許出願件数を評価することはまれです。しかし国際的な技術競争力の停滞と雇用の減少が大きな社会問題となった今、大学研究者には研究成果の事業化を通じた「社会への貢献」が求められていると言えます。このために政府は産業技術強化法等により「社会への貢献」に対する適正な報酬は正当なものとする法律的な裏付けを行っています。また数年先の国立大学の独立行政法人化をにらんで、大学側も特許に対する評価を変えようとしています。

一方企業側には、大学は教育のためにも

らった金で研究をしているのだから「大学から生まれた知識・発明はただ」で使っても社会貢献になるとの意識を持つ人がいますが、これは大きな間違いであり、正当な対価を払わずに大学の研究成果を利用することに対しては、欧米から大きな批判を浴びる可能性があります。

また大学発の技術は初期段階の技術が多いのですが、日本の企業は実用化が目に見えているような技術でないと社外のシーズには手を出さない傾向があります。しかし米国企業のようにこのようなシーズを積極的に購入し育てていく姿勢がないと、「日本の大学の知恵が海外の企業を活性化する」ことになりかねません。

日本のTLOの発展はひとえに大学と産業界の皆さんの意識改革にかかっています。貴重な「大学の知恵」が我が国の産業の発展に寄与できるよう、皆様のご協力をお願いいたします。

筆者紹介

鈴木 誠一郎 （すずき せいいちろう）

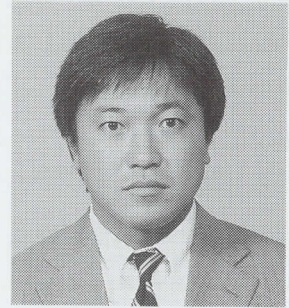
〔略 歴〕

1955年 愛知県生まれ
1978年 東京大学工学部卒業
1978年 日本電装（現デンソー）入社
2000年 財名古屋産業科学研究所 中部TLO出向（現在に至る）





企業スポーツの これからを考える



中部産政研

主任研究員 安井 孝一

1. 危機に遭っている企業スポーツ

企業スポーツの撤退が相次いでいる。

図1を見ると明らかであるが、98年になって急に数が増している。98年に何があったかという、サッカーJリーグから横浜フリューゲルスが消滅した年である。その他にも、住友金属バスケットボール部、東芝府中野球部、ニコンコード女子陸上部、古河電気アイスホッケー部などが廃部になっているが、やはりJリーグのチームが1つ無くなるというショックは他に与える衝撃は大きかったと思われる。その年は雪崩式に次々とチームが姿を消していき、翌年もその余波は続いた。2000年は、データが古いため推測の値になっているが、現実により厳しく、ラグビーの新日鉄釜石やパレーのユニチカ、日立、バスケットボールでは住友金属など、名門と呼ばれるチームが休廃部となったため、その数は優に20を超えているだろう。

その理由についてほとんどは、会社業績不振、経費節減のため廃部といったところである。バブル崩壊後、長引く平成不況の中、経



図1. 企業チームの休廃部、活動縮小の推移

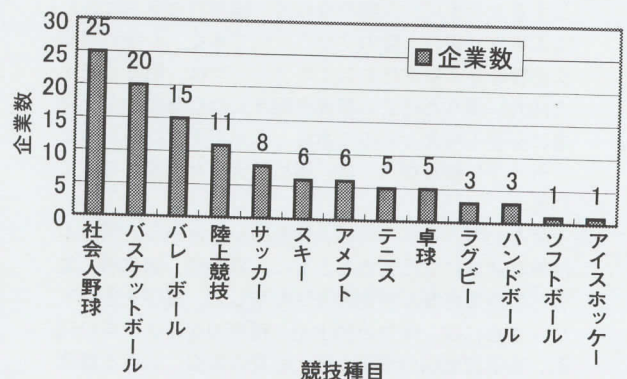


図2. 撤退企業数の競技別内訳

<図1, 2とも(出所)スポーツデザイン研究所>

営合理化の号令のもとに、明確な利益をもたらさない運動部への支援は断ち切られることになったのである。

実際に運動部の活動をまるごと面倒を見る企業の予算は年間どれほどかというところ、これも幅が広いのだが、Jリーグのトップになってくると数十億、バレーのトップチームで1億ほど、あとは規模に応じてだろうが、数千万くらいであろう。

運動部に対する支援のメリットを、企業および製品ブランドの広告宣伝効果と捉えた場合には、チームの成績不振や競技そのものの人気の低迷などがきっかけとなって企業が手を引くというのには説明がつく。しかし本当にそれでよいのだろうか。このまま企業スポーツは衰退の一途をたどり、日本のスポーツの屋台骨を支えてきた土壌がなくなっていくことを指をくわえて見るしかないのか。

「そうであってはならない、日本のスポーツを衰退させてはならない。」との思いから、これからの日本のスポーツのあるべき姿を考えてみたい。

2. そもそもスポーツに求められるものは

「スポーツは、人生をより豊かにし、充実したものとするとともに、人間の身体的・精神的な欲求にこたえる世界共通の人類の文化の一つである。心身の両面に影響を与える文化としてのスポーツは、明るく豊かで活力に満ちた社会の形成や個々人の心身の健全な発達に必要不可欠なものであり、人々が生涯にわたってスポーツに親しむことは、極めて大きな意義を有している。

すなわち、スポーツは、体を動かすという人間の本源的な欲求にこたえたとともに、爽快感、達成感、他者との連帯感等の精神的充足や楽しさ、喜びをもたらす、さらには、体力の向上や、精神的なストレスの発散、生活習慣病の予防など、心身の両面にわたる健康の保持増進に資するものである。特に、高齢化の急激な進展や、生活が便利になること等による体を動かす機会の減少が予想される21世紀の社会において、生涯

にわたりスポーツに親しむことができる豊かな『スポーツライフ』を送ることは大きな意義がある。

また、スポーツは、人間の可能性の極限を追求する営みという意義を有しており、競技スポーツに打ち込む競技者のひたむきな姿は、国民のスポーツへの関心を高め、国民に夢や感動を与えるなど、活力ある健全な社会の形成にも貢献するものである。」

上記の文章は、2000年9月に文部省(当時)が発表した「スポーツ振興基本計画」の冒頭でスポーツの意義について書かれた内容である。これを見る限りスポーツは衰退させるどころか、ますます振興せねばならないものであるという気になる。

さらに続いて社会的な意義を謳っている部分では、

「ア. スポーツは、青少年の心身の健全な発達を促すものであり、特に自己責任、克己心やフェアプレイの精神を培うものである。また、仲間や指導者との交流を通じて、青少年のコミュニケーション能力を育成し、豊かな心と他人に対する思いやりをはぐくむ。さらに、様々な要因による子どもたちの精神的なストレスの解消にもなり、多様な価値観を認めあう機会を与えるなど、青少年の健全育成に資する。

イ. スポーツを通じて住民が交流を深めていくことは、住民相互の新たな連携を促進するとともに、住民が一つの目標に向い共に努力し達成感を味わうことや地域に誇りと愛着を感じることににより、地域の一体感や活力が醸成され、人間関係の希薄化などの問題を抱えている地域社会の再生にもつながるなど、地域における連帯感の醸成に資する。

ウ. スポーツを振興することは、スポーツ産業の広がりとともにそれに伴う雇用創出等の経済的効果を生み、我が国の経済の発展に寄与するとともに、国民の心身両面にわたる健康の保持増進に大きく貢献し、医療費の節減の効果等が期待されるなど、国民経済に寄与する。エ. スポーツは世界共通の文化の一つであり、言語や生活習慣の違いを超え、同一のルールの下で互いに競うことにより、世界の人々との相互の理解や認識を一層深めることができるなど、国際的な友好と親善に資する。

このように多様な意義を有する文化としてのスポーツは、現代社会に生きるすべての人々にとって欠くことのできないものとなっており、国民一人一人が自らスポーツを行うことにより心身ともに健康で活力ある生活を形成するよう努めることが期待される。

なお、人間とスポーツとのかかわりについては、スポーツを自ら行うことのほかに、スポーツをみて楽し

むことやスポーツを支援することがある。スポーツをみて楽しむことは、スポーツの振興の面だけでなく、国民生活の質的向上やゆとりある生活の観点からも有意義である。また、スポーツの支援については、例えば、ボランティアとしてスポーツの振興に積極的にかかわりながら、自己開発、自己実現を図ることを可能とする。人々は、このようにスポーツへの多様なかわりを通じて、生涯にわたる豊かなスポーツライフを実現していくのである。従って、スポーツへの多様なかわりについても、その意義を踏まえ、促進を図っていくことが重要である。」

といった具合である。まさにスポーツ礼讃の美辞麗句ばかり。スポーツは日本の未来を明るくしてくれるはずだと思いたくなる。我々日本人のスポーツへの関わりとしても、いろいろな調査から意識を探ってみると、スポーツへの関心は高いと言える。

図3は2000年7月に行われた既婚男性4,000名を対象とした生活実態調査の結果だが、スポーツに対する期待の高さが窺える。また、実際の運動・スポーツの実施状況を見てみると、図4の状況である。高齢になるほどよく運動がされているようだが、高齢者の場合、健康のために身体を動かすといった意味合いが強いと思われる。実際のアクティブ

スポーツの実施ということになると、別の調査結果(図5, 6)からもわかるように、諸外国のそれと比べてやはりまだまだ低いレベルと言わざるを得ない。

競技スポーツの世界で言えば、その最高峰であるオリンピックやワールドカップといったところでは、日本の近年の成績は芳しくない。また、スポーツ人口の比率も低い水準にあるということになると、日本のスポーツの衰退の流れは深刻であると言わざるを得ない。

スポーツは全人類がみな楽しめるものとして、国際的な政治事情や宗教の違いなども超えた「人類文化」として位置づけることができるだろう。オリンピックやワールドカップなどに対する人々の熱狂ぶりは、そのことをおおいに物語っている。

スポーツは本来、厳しい訓練を受けた一流の競技者によってのみ行われるものではなく、誰もがスポーツをすることを楽しんだり、見ることを楽しんだりできる、まさに「人類の文化」である。人類の根源的な欲求を満たすスポーツを楽しむことが人々の暮らしをゆた

図3. 生活に潤いを持たせるために必要なこと

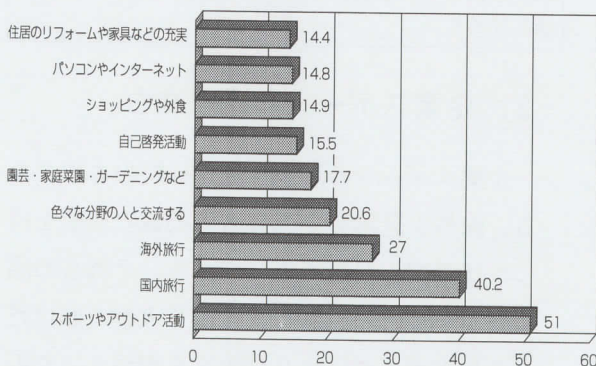
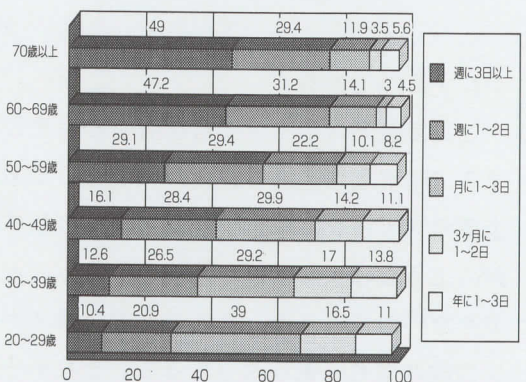


図4. この1年間に運動・スポーツを行った日数



(出所)2000. 7 生活実態調査結果「労働調査」2001年4月号

(出所)内閣府「体力・スポーツに関する世論調査」

図5. レベル別に見るスポーツ実施率

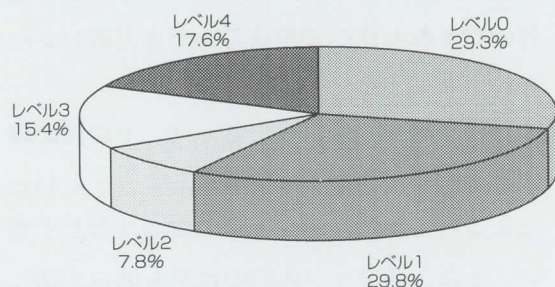


図6. アクティブスポーツ人口の割合の国際比較

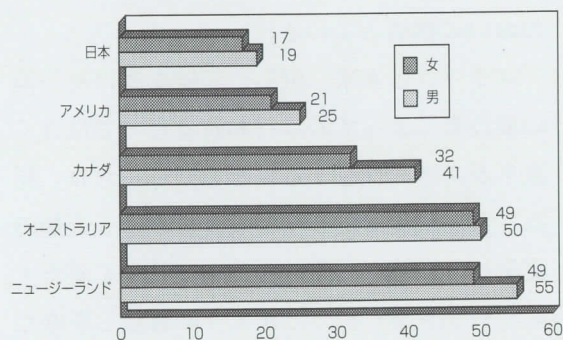


図5, 6とも(出所)笹川スポーツ財団「スポーツライフデータ2000」

スポーツ実施レベルの設定

レベル0：過去1年間に全く運動・スポーツを実施しなかった。

レベル1：年1回以上，週2回未満（1～103回／年）

レベル2：週2回以上（104～／年）

レベル3：週2回以上，1回30分以上連続した運動時間

レベル4：週2回以上，1回30分以上，運動強度「ややきつい」以上

アクティブスポーツ人口

「アクティブスポーツ人口」とは，週2回以上，1回30分以上，運動強度「ややきつい」以上の運動・スポーツ実施条件を満たしている成人の人口で，これは厚生省等が健康の保持増進の目安としている運動所要量を基準としています。

注) 各国におけるアクティブスポーツ人口の定義

ニュージーランド：中程度のきつさの運動を1週間当たり最低5時間以上

Hillary Commission"Sport and Physical Activity Survey" 1997

オーストラリア：最低30分以上の運動を1週間当たり5回以上

Active Australian"National Physical Activity Survey"1997
カナダ：余暇時間に消費される体重1kg当たりの消費量が12カ月の平均で少なくとも3kcal以上となるような運動

Canadian Fitness and Lifestyle Institute"Physical Activity Monitor"1999.

アメリカ：中程度のきつさの運動を1週間当たり最低5回以上

Centers for Disease Control and Prevention,National Center for Health Statistics"National Health Interview Survey" 1995.

日本：頻度「週2回以上」，時間「1回30分以上」，強度「ややきつい以上」

SSF 笹川スポーツ財団「スポーツ活動に関する全国調査」2000年

かにするのである。

ここで企業スポーツに目を戻すと，そこはまるで暗雲立ち込める混迷の状況なのである。企業のスポーツに対しては，文部省の基本計画のような壮大な意義や期待を求めることはできないのだろうか。そもそもの企業スポーツの成り立ちを振り返ってみて，それから，将来の姿を論じたい。

3. 企業スポーツの成り立ち

企業スポーツの形態は日本独特のものである。海外を見渡してみても，同様の形態を持つのは韓国，台湾くらいである。それらの国も日本からこのシステムを取り入れたわけだから日本がまさにオリジナルを形づくったのである。

スポーツが日本ではどのように人々に広め

られたか。近代西洋に自然発生的に出来上がったスポーツは、明治維新後の開国とともに伝えられた。もともと日本古来から伝わる武道に対して日本人が持つ意義にあった「精神鍛錬」の要素が、欧米から伝えられたスポーツ競技にも込められるようになったのはごく自然な成り行きで、スポーツは学校の体育教育の中で広められることになった。元来単純な「遊び」であるスポーツに教育的、鍛錬的要素を組み込んだのが日本の富国強兵政策下の「体育」だったのである。日本ではいまだに「体育」と「スポーツ」の使い分け、区別がはっきりしていないわけもここにある。

こうして学校において発展したスポーツだが、その競技者たちを卒業後も競技者としてプレーしつづけさせるために考え出されたのが企業スポーツである。第二次大戦後はそれまで日本のスポーツの最高峰であった大学にとってかわって企業が日本のスポーツのトップとなった。企業は一流の競技者を雇い入れ、企業の中にチームを作り、国内での大会で優秀な成績を収めることに専心した。そこから得られるものは企業としても大変大きかった。大きくメディアに取り上げられることで対外的にはイメージ向上がはかられ、一生懸命練習に励み、試合で活躍する姿を応援することで社内的には士気向上、帰属意識向上が果たせたのである。

戦後の疲弊した日本において、スポーツは人々の心に光を差した。プロ野球、プロレス、そしてその流れは東京オリンピック、札幌オリンピックへとつながる。企業のチームに所属する選手が日本代表となってオリンピックで活躍する。内外の競技会において勝利を収め、強くなっていく競技に対しては、応援も

どんどん熱を高め、その期待に応えるためにさらに選手を強化し、有名選手を学校から集めてくる。選手の競技力向上のためには、最新の設備や行き届いた生活環境が整備される。日本の高度経済成長時代の流れの中においては、まさに「行け行けどんどん」の状況だったわけである。

企業にスポーツ振興の機能をすべて任せきりにしてきたつげは、平成のバブル崩壊とともに回ってきた。

4. 企業に求められる新たな視点

昨今のトレンドであるコーポレートガバナンスの立場から、企業は株主重視の姿勢を明確に示してきている。会社は何のために存立しているのか、という議論がここでは関わってくるが、大局的なものの見方をすれば、企業活動を通じて広く社会に貢献するという意義については異論のないところであろう。利潤追求はそのための一方策であって、それがすべてではないはずである。そうは言えどもこの不況下にあっては、企業の収益に固執し、厳しく合理化、リストラを要求する株主に対して、直接的に利潤に貢献するとは説明しにくい企業内スポーツクラブへの支援は、その削減もしくは打ち切りという形でやはり格好のリストラ策となってしまった。

企業の広告塔として、企業の看板を背負って内外の競技会に出場し、そこで優秀な成績を収める。トップを走るマラソン選手が2時間以上もの間、胸にその所属企業の名前の入った姿をテレビ中継されれば、その宣伝効果は絶大である。30秒のテレビコマーシャルに何億という金をつぎ込むよりはよっぽど効果は期待できる。そんな期待から、企業は

トップアスリートの獲得に躍起になって、それこそ何億もの金を費やしてきたのである。当然、選手には期待に見合うだけのパフォーマンスを要求される。選手ももちろん頑張る。懸命に練習をし、自らの競技力向上を目指す。だが、勝負の世界であるゆえ、必ず負けもある。平成不況のどん底で、企業は負けることを許容できなくなった。成績の芳しくない競技から切り捨てられることになっていったのである。

スポーツを支援することの意義は、本当に宣伝効果やイメージアップのためだけであろうか。先にも述べたが、あるトップレベルの競技者たちのためだけに企業スポーツはあるのか、という問いかけである。前述の文部省のスポーツ振興基本計画にある通り、スポーツは世界共通の人類の文化であるわけで、誰もがエンジョイできるものである。また、スポーツをすることによって得られる、健康や精神的充足や、スポーツ振興を通じての豊かな社会の形成は、これからの日本にとって不可欠であることは言うまでもない。日本のスポーツの屋台骨を支えてきた企業は、企業スポーツの衰退によって、日本のスポーツ振興というその大きな役割を果たさなくなってしまうていいのだろうか。

企業に勤める従業員は、練習やゲームにおいて汗を流し、その肉体を躍動させる選手の姿に感動し、職場は一丸となって選手の応援に声を上げる。そして自らもスポーツ意欲を高め、健康増進に関心を持ち、積極的にスポーツに参加していく。数字として売上や利益に上ってはこないが、職場の一体感の醸成や、年間国民医療費が30兆円を超える状況下で逼迫した健保財政の健全化などに対して、

これらは副次的に貢献することになるだろう。

（運動不足と医療費の関係についての研究報告は下記参照）そのことだけでも十分に意義は見出せるとして、企業スポーツを切り捨てない企業もまだまだある。だが、筆者はこれにもう一步踏み越えた取り組みを望む。

企業の枠を取り払うことである。従業員から、その家族、そして地域のすべての住民に向けてスポーツ振興の役割を果たしていくべき、と考える。もちろん既に家族や地域までも巻き込んだ活動を行っている企業はいくつかは見られるのだが。

2001. 9 日本体力医学会速報

「医療費を増加させる生活習慣、肥満、喫煙より運動不足が影響大」

40～79歳の国民健康保険（国保）加入者を対象としたコホート追跡研究で、肥満、喫煙、運動不足の三つの生活習慣のうち、運動不足が医療費の増加に最も強く関連していることがわかった。禁煙や減量よりも運動をターゲットにする方が、医療費抑制の効果が出やすいことを示唆するもので、今後の健康政策に大きな影響を与えそうだ。研究結果は、東北大学大学院医学系研究科公衆衛生学分野の辻一郎氏が、9月21日に行われた教育講演「健康増進の医学的・経済的效果」で発表した。

（中略）2万7,431人を対象に解析したところ、運動不足か否かで4年後の累積医療費に約20万円の差がついた。

次に辻氏は、この「喫煙」「肥満」（BMIが25以上）「運動不足」という三つの生活習慣について、医療費に対する相乗効果を検討。三つともあてはまらない人の月当たり医療費を基準として増加率を調べた。

結果は驚くべきものだった。性や年齢、主観的健康度など他の因子で補正した後は、三つのうち「肥満」だけがある人や、「喫煙」だけがある人の医療費増加率は2%前後。ところが、「運動不足」だけがある人の医療費増加率は約15%だった。増加率は、肥満と運動不足が重なると約2割増し、喫煙と運動不足が重なると約3割増しとなり、「運動不足」が医療費増加に大きな影響を与えていることが明らかになった。

辻氏は「医療費の節減は急務の課題だが、運動など健康的な生活習慣の導入で医療ニーズを減らせれば、医療費は節減できる」と指摘。予防医学研究では、こうした医学的・経済学的効果に関する評価をしっかり行い、研究を集積して政策提言へとつなげることが大切だと強調した。

5. 日本の先進的取り組み

Jリーグ百年構想というものがある。Jリーグといえば、ご存知の通り、サッカーのプロリーグである。93年に10チームで発足したのだが、その前にあったリーグはJSL (JAPAN SOCCER LEAGUE)であった。プロサッカーリーグを立ち上げようとしたときにSリーグ(SOCCER)でもなく、Fリーグ(FOOTBALL)でもなく、Jリーグと名付けたのにはわけがあった。Jリーグはプロサッカーリーグだけではないということである。Jリーグの理念、百年構想を公式ホームページから引用すると、次の通りである。

Jリーグ百年構想～スポーツ文化の確立を目指して～

私たちは、スポーツが人々を健康にし、また感動を与えたりするだけではなく、連帯感や協調性、いたわりや助け合いの精神を育み、青少年の育成やこれからの高齢化社会で重要な役割を果たすと考えています。スポーツが日常生活にとけ込み人々の生活に喜びと潤いを与えるものとなるには、これまでの学校体育、企業スポーツだけに頼った形でなく、より広くより多くの人がスポーツを楽しめる場を作っていくことが必要です。

Jリーグは、「Jリーグ百年構想」というスローガンを掲げ、Jリーグの理念の具現化を図りながら、多くの方にスポーツの重要性とこれからの課題を理解していただく活動を行っています。

Jリーグが目指しているのは、ヨーロッパの各国でみられるような、スポーツが生活の一部となっている、いわゆる”スポーツ文化”の確立です。ドイツをみると、それぞれの町に人口に合った規模のスポーツクラブがあり、子供から高齢者まで、家族揃ってスポーツを楽しんでいます。町のスポーツクラブとして発展したもの、地元の大学が施設を開放して地域の人々のためにスポーツ教室として開催するものなど、その形はさまざまですが、こういった充実したスポーツ環境によってドイツのスポーツ人口は国民の約6割を占めるようになりました。さらにドイツには「スポーツシューレ (スポーツの学校)」という充実した施設が国内に約15ヶ所あります。ここでは、各種スポーツの実践的な指導や選手の育成、コーチ養成の研修や会議など、選手の育成強化だけでなく指導者やクラブ運営スタッフを含めた講座などが行われており、スポーツの普及・発展に寄与しています。

現在、Jリーグの各クラブはドイツのような「地域に根差した総合スポーツクラブ」を目標に、サッカーという競技を通じてさまざまな活動を行っています。トップチームの試合開催、一貫した選手の育成・強化への取り組みのほか、地域の人々が楽しんで参加できるようなサッカー教室を開催したり、地域で開催されるスポーツ活動へのサポートなども行っています。また、自治体や地元企業の協力を得てスタジアムやスポーツ施設の整備に取り組んだり、地域の人々からの協力でチームの応援やボランティアで試合の手助けをしていただいたり、企業からは出資や広告費のほか、スタッフの派遣など多くのサポートを得て活動しています。

Jリーグは、単にサッカーを普及させ、日本サッカーを強化することだけを目指しているわけではありません。日本中にひとつでも多くの芝生におおわれた広場やスポーツ施設ができ、人々が“スポーツを観る”、“スポーツをする”、“スポーツを通じて地域の人々との交流を深める”といったことが、日常生活の中で当たり前になるような環境をつくっていくこと。そして、スポーツを通じて、人間性やボランティア精神を育み、世代を超えたふれあいの輪を広げること。そんな環境を日本中にたくさんつくっていかうという目標をもっています。それは、30年、50年あるいは100年と長い歳月がかかることかもしれません。しかし、私たちはその確固たる意志を「Jリーグ百年構想」という言葉に込め、積極的に取り組んでいきます。自治体、市民、企業はもとより、地域の体育協会やスポーツ団体の皆様のご理解、ご協力が必要です。そして一日も早く「新しいスポーツ文化」を実現したいと考えています。

このような具合で、まさに100年がかりで「スポーツ文化」を創りあげていこうという壮大な構想なのである。そしてこれはサッカーだけに限定した取り組みではないことに注目すべきで、活動方針にもはっきりとこうある。「サッカーだけでなく、他の競技にも気軽に参加できるような機会を多く作っていきます」と。サッカー以外の競技への取り組み例を下記に示す。

鹿島アントラーズ、2000年テニスデビスカップ運営主管。97年10月「ミニバスケットボールクリニック」、98年から＜ホームタウンテニスクリニック＞を開講
東京ヴェルディ、男子バレーボールチーム設立
大宮アルディージャ、＜パドミントン教室＞開講
モンテディオ山形、女子駅伝チーム設立
アルビレックス新潟、男子バスケットボールチーム

「新潟アルビレックス」誕生。

サンフレッチェ広島、「広島トップス」広島県内のトップスポーツネットワーク構想(サッカー、ハンドボール、バレーボール、バスケットボール)立ち上げ。

欧米のスポーツクラブの姿には程遠いが、こういった流れは大変望ましい。

別の側面からのアプローチとして、大変興味深い取り組みがある。それは「芝生スピリット神戸」である。これは神戸市と神戸アスリートタウンクラブというNPO法人が全面的にバックアップして、小学校の校庭を芝生で覆おうという活動だ。コンセプトは次のようなものである。

「芝生の校庭を、子供たちの未来のために。」芝生の校庭には、子供たちの心と体を育む未知の可能性がある、私たちは考えます。特に小学生の間は、体の発達にとって最も大切な期間だと言われています。小学校の校庭が柔らかい芝生なら、子供たちは怪我を気にせず、自分からすすんで思いきり体を動かせるのではないのでしょうか。もちろん体を使って皆と一緒に遊ぶためには、頭も知恵も使います。友達との関わりを通して心も育まれます。緑の中で思いきり遊べる場所の少ない市街地では、芝生の校庭のような新しい環境が特に求められているのです。

「さらに、地域コミュニティの中心に。」芝生の校庭が地域に開放されれば、スポーツや文化活動など一般の人たちの利用も考えられます。たとえば、散歩ついでに立ち寄って裸足で芝生の感触を楽しむ。スポーツクラブの練習の場として使用する。さらに利用する人たちが、それぞれの希望に合わせて地域ごとに運営の方法を考え、自主的にルールを創る。“子供のように楽しんで、大人らしく管理する”。芝生の校庭は、新しいコミュニティの提案でもあるのです。

地域コミュニティ作りに貢献できるはずという考えは全くその通りで、子供たちが芝の上でスポーツに戯れる姿は全くすばらしい限りである。

Jリーグ百年構想や芝生スピリット神戸にしても、目指しているものの姿は総合型地域スポーツクラブである。これは文部省の方針とも全くズレたものではない。第2章にも触れた、文部省(当時)が発表した「スポーツ振

興基本計画」に、総合型地域スポーツクラブの創設が必要不可欠な施策であるとしている。

A. 政策目標達成のため必要不可欠である施策

誰もがスポーツに親しむことのできる生涯スポーツ社会を21世紀の早期に実現するため、国民が日常的にスポーツを行う場として期待される総合型地域スポーツクラブの全国展開を最重点施策として計画的に推進し、できるかぎり早期に成人の週1回以上のスポーツ実施率を50パーセントとする。

・総合型地域スポーツクラブの全国展開

到達目標

2010年(平成22年)までに、全国の各市区町村において少なくとも1つは総合型地域スポーツクラブを育成する。

2010年(平成22年)までに、各都道府県において少なくとも1つは広域スポーツセンターを育成する。

現状と課題

(スポーツ環境の現状と課題)

我が国では、学校と企業を中心にスポーツが発展してきた。このため、地域のスポーツクラブを中心にスポーツ活動が行われているヨーロッパ諸国などと異なり、学校を卒業するとスポーツに親しむ機会が減少する傾向にある。平成9年に総理府が実施した「体力・スポーツに関する世論調査」に基づく推計によると、我が国の週1回以上のスポーツ実施率は約35パーセントと、50パーセントを超えるヨーロッパの先進諸国に比べて低い状況にある。

確かに、現在、公共スポーツ施設を拠点とした地域スポーツクラブや従業員の福利厚生を目的とした職場のスポーツクラブ、民間の商業スポーツクラブも存在するが、公共スポーツ施設を拠点とするスポーツクラブの約9割が単一種目型であることに代表されるように、これらのスポーツクラブは性別、年齢、種目が限定的であったりするため、誰もが、いつでも、どこでも、いつまでも各自の興味・目的に応じてスポーツに親しめるようになっていないと言えない状況にある。

こうした状況を改善し、国民の誰もが生涯にわたりスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会を実現するためには、多世代、多様な技術・技能レベルに属し、多様な興味・関心を有する者が参加できる地域スポーツクラブの育成が必要である。

(総合型地域スポーツクラブの必要性)

「総合型地域スポーツクラブ」とは、地域住民が主体的に運営するスポーツクラブの形態である。我が国では、身近な生活圏である中学校区程度の地域において、学校体育施設や公共スポーツ施設を拠点としながら、地域の実情に応じて民間スポーツ施設も活用した、地域住民の誰もが参加できる総合型地域スポーツクラブが定着することが適当と考えられる。特に学校体育施設は地域の最も身近なスポーツ施設であり、住民のスポーツ活動における期待は大きい。なお、総合型地

域スポーツクラブを育成することは、完全学校週5日制時代における地域の子どものスポーツ活動の受け皿の整備にもつながり、さらには地域の連帯意識の高揚、世代間交流等の地域社会の活性化や再生にも寄与するものである。

総合型地域スポーツクラブの特徴は、次のとおりである。

ア. 複数の種目が用意されている。

イ. 子どもから高齢者まで、初心者からトップレベルの競技者まで、地域の誰もが年齢、興味・関心、技術・技能レベルなどに応じて、いつまでも活動できる。

ウ. 活動の拠点となるスポーツ施設及びクラブハウスがあり、定期的・継続的なスポーツ活動を行うことができる。

エ. 質の高い指導者の下、個々のスポーツニーズに応じたスポーツ指導が行われる。

オ. 以上のようなことについて、地域住民が主体的に運営する。

(総合型地域スポーツクラブの課題)

これまで我が国では、学校と企業を中心にスポーツ活動が行われてきたため、地域においてスポーツ施設や指導者などのスポーツ活動の基盤となる環境が十分整備されてきていない。こうした状況の中で、地域住民には、自らのスポーツ活動のための環境を地域で主体的に創り出すという意識が根づいておらず、ボランティア精神で主体的に運営する地域スポーツクラブの意義が未だ十分理解されていない現状にある。また、地域のスポーツ行政担当者や体育指導委員、スポーツ団体の間においても、総合型地域スポーツクラブの意義・必要性が十分認識されていない場合が少なくない。さらに、総合型地域スポーツクラブ創設へのニーズが高まっている地域でも、地域の関係者間の調整を行いながら創設を推進していく熱意と能力を有する人材を得るのが難しいという問題もある。

現在、地域によっては、学校体育施設や公共スポーツ施設を拠点として、青少年健全育成組織やPTA、スポーツ少年団などの組織を核とした総合型地域スポーツクラブの育成の取組みが進んでいるところもある。しかし、このような先進的な地域においても、地域のスポーツサービスは無料又は廉価で行政から提供されるものという従来の意識が残っていることから、クラブは会員である地域住民の会費により自主的に維持、運営されるものであるという基本認識が足りない場合など、会費収入によりクラブの安定的な財源を確保することが困難な事例も見られる。この傾向はクラブ創設初期ほど顕著と言える。

また、事業体としての総合型地域スポーツクラブを円滑に運営するためには、経営能力を有する専門的な人材(クラブマネージャー)が必要である。しかし、こうした人材の育成に関するノウハウやカリキュラムが蓄積されていないために、必要なスタッフの確保は容易ではない現状にある。

さらに、総合型地域スポーツクラブは、単にスポーツ活動の場であるだけでなく、地域住民の交流の場としても期待され、そのためには地域住民の交流の場(たまり場)となるクラブハウスは欠かせない。しかし、我が国の総合型地域スポーツクラブの活動の拠点として期待される学校体育施設や公共スポーツ施設にはクラブハウスがない場合が多く、地域住民から期待される役割を果たすために必要な機能を備えているとは言い難い状況にある。

(中略)

今後10年間の具体的施策展開

21世紀において生涯スポーツ社会の実現に取り組む中で、総合型地域スポーツクラブの全国展開は本計画の根幹となるものであり、将来的には、中学校区程度の地域での総合型地域スポーツクラブの定着及び広域市町村圏程度の地域での広域スポーツセンターの設置が最終的目標である。この目標に向け、全国の市区町村を挙げた総合型地域スポーツクラブの育成と都道府県を挙げた広域スポーツセンターの育成を行う。

1) 緊急に対応すべき重要施策

(国)

総合型地域スポーツクラブの全国展開を積極的に推進するため、総合型地域スポーツクラブ育成環境の整備、人材の育成及び生涯スポーツ社会の実現に向けた普及啓発の施策を講ずる。

ア. 総合型地域スポーツクラブ育成環境の整備

総合型地域スポーツクラブ及び広域スポーツセンターの全国展開のためのモデル事業を推進するとともに、その実施により得られた成果について、全国の関係者に対して情報提供を行う。

また、総合型地域スポーツクラブの設立・運営を円滑に進めるためのマニュアルを策定するとともに、広域スポーツセンターの在り方に関するガイドラインを策定する等により、各都道府県における総合型地域スポーツクラブの育成事業や広域スポーツセンターの育成事業を支援する。

さらに、総合型地域スポーツクラブが地域のスポーツ振興やコミュニティ形成など地域で果たす公共的な役割を踏まえ、地域住民からの会費収入等による運営を基本としつつ、クラブの根幹的な要素や事業、具体的には、ロッカールーム、シャワー室、喫茶・談話室等を備えたクラブハウスの整備、スポーツ大会の開催等の事業、広域スポーツセンターの機能の整備、同センターにおけるクラブマネージャーの育成等のクラブ支援事業等に対する効果的な支援方策について、特に創設時の安定運営や施設の状況に配慮しながら検討を行い、具体化を図る。

(中略)

(総合型地域スポーツクラブ)

創設後の総合型地域スポーツクラブにおいては、円滑かつ継続的に事業を展開するため、次のような取組

みが望まれる。

ア. NPO法人格を取得すること。

法人格を取得することで総合型地域スポーツクラブは、組織として権利義務の主体となることが可能となる。また、事業内容や会計が透明化されることにより地域の行政関係者の信頼を得ることから、行政との連携の円滑化にも資すると考えられる。さらに、事業内容や会計の透明化は、会費を納める地域住民の一層の信頼を得ることにもつながり、クラブの継続性にも寄与すると考えられる。

イ. 傷害保険に総合型地域スポーツクラブとして加入するなど、活動中に生じる可能性のある事故に備えること。

2) 中長期的に対応すべき施策

(中略)

(総合型地域スポーツクラブ)

NPO法人化を進めるとともに、地方公共団体のスポーツ事業やスポーツ施設の管理運営を受託するなど、地域のスポーツ活動の中核組織として基盤の充実に図ることが望まれる。

また、総合型地域スポーツクラブへの加入層を広げてスポーツ実施率を高めていくため、地域住民の関心に対応して、スポーツ活動にとどまらず、健康に関するイベント、健康教室の開催や、レクリエーション・文化・福祉活動等も加えたクラブに発展させていくことも期待される。

なお、会員のニーズや地域の実情に応じて、カフェテリア、託児室、体力・スポーツ相談等のためのトレーナー室等をクラブハウスに設けたり、民間スポーツ施設も活動の場に活用したりするなど、会員に対する多様なサービスの提供が望まれる。

(中略)

(大学等の高等教育機関、プロスポーツ組織、企業、民間スポーツ施設)

施設、人材等の面でスポーツに関する豊富な資源を有している大学等の高等教育機関においては、学生のスポーツ活動の充実のもとより、地域の一員として地域スポーツ振興に積極的に関わり、総合型地域スポーツクラブの育成に参画することが期待される。

プロスポーツ組織や企業においては、大学等と同様に地域の一員として総合型地域スポーツクラブの育成に参画するなど、地域の実態に即した形での貢献を行うことが期待される。例えば、プロスポーツ組織は、トップチームの下部組織として、地域住民が参加するスポーツクラブを育成することが考えられる。

さらに、民間スポーツ施設においては、総合型地域スポーツクラブに活動の場を提供したり、スポーツ指導者の派遣を行うなど地域のスポーツ活動により一層寄与することが望まれる。

上記の方針の中に、企業が果たすべき新しい役割について、ヒントがいくつか見える。

「学校完全週休5日制になったあとの受け皿として、いつでも使える充実した施設の必要性」に対し、企業が持つ設備を積極的に提供していくことや、「単にスポーツ活動の場であるだけでなく、地域住民の交流の場としてのクラブハウスの不可欠性」に対し、企業がスポンサーとなってクラブハウスを設立したり、当然のことながら、NPOとなるクラブへの寄付などによる支援や、選手および指導者を企業内抱え込みから総合スポーツクラブへ出していく、クラブ活性化に貢献することもできる。

そうすることができれば、おのずと企業はチーム丸抱えの運営形態から、総合型地域スポーツクラブへの支援という形へ移行することができるであろう。新しい形での企業フィランソロピー(社会貢献)が実現できるのである。

ただし、これが容易には実現しにくい要因に、日本の税制の問題がある。これは諸外国に比べて大変遅れていると言わざるを得ない状況である。日本では寄付行為に対して損金控除できる限度があるため、企業内抱え込み形態のスポーツに対する支援はすべて経費扱いできるのと比べた場合に、どうしても後者を選択してしまうということになるのである。アメリカでは寄付行為に対し税の優遇措置があるためにそういった形での企業の社会貢献が活発に実施されているということもいえる。日本でも社会貢献が強く叫ばれ始めた今がチャンスで、税制の見直しが期待されるところである。

6. まとめ

筆者は94年にニュージーランドへ2ヶ月間

留学した経験をもつ。その2ヶ月は、南島の都市であるクライストチャーチのラグビークラブへ入りそのクラブの一員としてプレーし、また英会話や本場のラグビースキルを学んで日本へ持ち帰ることを目的としたものであった。未知の世界に飛び込むことはとてもスリリングでエキサイティングなものであったが、ニュージーランドのクラブライフというものはまさにカルチャーショックであり、以降筆者の考え方に大きく影響を与えたことは明白である。筆者が加入したクラブはカンタベリーユニバーシティというクラブであった。大学の名前のついたクラブだが、クラブは子供から大人まで、練習に参加でき、カンタベリーユニバーシティに愛着を持つ人であれば誰でも加入できる。クラブの中にチームは32を数える。カンタベリー州代表に選手を送り出すトップのチームがシニアAで、そこに一歩及ばないがシニアA入りを目指すチームがシニアB、その下にはシニア入りを目指す学生のチームや、ソーシャルラグビーといって、トップを目指すのではなく、楽しくエンジョイするラグビーをするチーム、そして子供たちのチームなど、実にたくさんあって、誰もが自分にあったレベルのチームを見つけてそこでプレーすることができる。それだけのチームが週2回の練習を行い、週末にはゲームができるよう、グラウンドは10面を越える。もちろんすべて芝である。

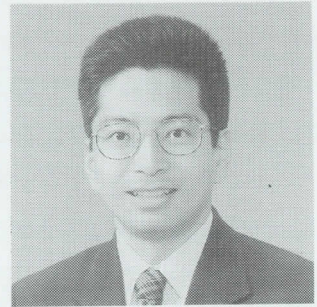
筆者の参加したシニアBのチームは夕方18:00開始で90分の密度の濃い練習を週に2回行った。チームメイトのプロフィールは多岐にわたり、学生や社会人が混ざり合ってチームを構成していた。シーズン中は毎週ゲームがあり、誰もがゲームに出てプレーす

ることができ、そして、ゲームが終われば必ずクラブハウスでパーティがあった。そこにはチームの仲間だけでなく、クラブのすべての構成者が集っていた。まさに老若男女を問わずクラブに関わる人たちが集まる社交場だったのである。彼らは小さい頃からこのクラブハウスに出入りをし、このクラブで年代とともにチームをステップアップして、ラグビー選手としてのスキルを高めていっているのである。ゲームごとに選ばれるマンオブザマッチになれば、みんなの前で表彰を受けたり、また、オフィシャルなパーティもクラブハウスで行われる。そういった場は子供たちにとって大人の社会へのデビューとなる、すなわち、マナーだとか社交性などを養うことができる場となっているのである。そのクラブを支援するのはクラブの会員であり、スポンサーである企業であった。スポンサー企業も多岐にわたり、ビールメーカー、ホテル、銀行とさまざまであった。週末にクラブのバーに集まって、テレビにみんながかじりついて熱狂的に州代表のゲームを応援したりする姿には感動を覚えたものだった。

クラブライフを通じて子供は成長していき、また、大人たちは職業の壁などを超えた人間関係を築く。こういう環境がこれからの日本で創り上げられることを期待して止まない。Jリーグは百年構想、文部省は十年構想、どちらも一朝一夕には実現できはしないという事を物語っているが、「千里の道も一歩から」、企業としては、施設設備の開放や、指導者の派遣、子供スクールの企画、NPO設立支援やその運営サポートなど、一步一步できる事から進めていくべきであると考える。



所得が不平等なのは 不幸なのか？



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

1. 所得格差への関心の高まり

総中流社会・平等社会といわれてきた日本の平等神話が崩れようとしている。橘木俊詔京都大学教授は、『日本の経済格差』（岩波新書）で日本の所得の不平等度が高くなったことを指摘した。佐藤俊樹東京大学助教授は『不平等社会日本』（中公新書）で親子間の職業継承の程度が高まり、機会の平等が失われてきていることを示した。どちらの本もベストセラーとなった。

確かに、失業率が高まり、生活保護世帯も増え、ホームレスも増えた。一方で、高級品が売れるという。企業においても成果主義型の賃金制度の導入が進み、賃金格差をつけていく方向に動いている。このような動きは多くの人に格差拡大を実感させている。実際、1999年の『国民選好度調査』（経済企画庁）によれば、所得・収入の格差が10年前と比較して拡大したかという問いに対して約4割が「拡大した」と答え、約3割が「縮小した」と答えている。特に、30代や高所得層で拡大したと答えている者が多い。

実は統計的にみると、日本の賃金格差が上昇したのは、80年代であって90年代ではない。この点は、格差拡大論が最近注目されていることと大きく異なる。しかも、日本で80年代に格差が拡大した最大の理由は、人口の高齢化であった。もともと賃金格差が大きい高齢層の人口に占める比率が上昇してきたのである。90年代には、労働人口の高齢化が収まったため不平等化の動きが止まったのである。最近の格差拡大間の広がり、成果主義的な賃金制度の導入が始まったことで今後の格差拡大を感じているのか、失業・ホームレスの増加ということから実感している可能性が高い。

2. 所得格差は問題か？

所得に格差が生じることについて人々はそれを問題だと思っているのであろうか。『国民生活選好度調査』では、「個人の選択や努力の違いによる所得等の格差は当然である」という考え方を肯定する人は、日本人の7割であり、年収が高い人ほどその割合が高いことを明らかにしている。一方で、「個人の

持って生まれた能力が異なるために、所得等の格差は当然である」という考え方を肯定する人は約5割であり、年齢が高いほど肯定的である。努力や能力による所得格差を認める人は、日本人の中では多いのである。能力主義的な人事・賃金制度についても4割の人が肯定的である。もっとも、昨年の中部産政研のアンケートでも、評価が低かった人たちは「正しい評価でなく能力主義的でない」と感じる人が多いので難しい。

3. アメリカ人とヨーロッパ人

所得の不平等度が高いことを不幸なことだと考えるのは、万国共通なのだろうか。Alesina教授、Tella教授、MacCulloch教授の3人のハーバード大学とロンドン大学の研究者たちは、ヨーロッパとアメリカについての膨大なデータを用いて比較研究を行った。ヨーロッパでは、不平等度が高まると人々は幸福感を感じなくなるのに対して、アメリカ人は、不平等度が高まっても幸福感は影響を受けないことを見いだした。

この違いを説明するには、二つの仮説がある。第一の仮説は、「ヨーロッパ人は平等を好むがアメリカ人はそうでない」という「平等感の違い仮説」と呼べるものである。第二の仮説は、「アメリカでは、所得階級間の移動が高いので、現在貧しいことは必ずしも将来の貧しさを意味しない。そのため、所得格差が高いことそれ自体は不幸に結びつかない。」という「所得階層間移動仮説」と呼べるものである。

彼らは、イデオロギー別、所得階層別に、不平等と幸福感の関係を分析することで、これらの仮説を確かめた。もし、左翼的な人々

が平等を重視しているものであり、その比率がアメリカとヨーロッパで違うのであれば、第一の「平等感の違い仮説」がなりたつ。ヨーロッパの低所得の人々が、不平等を特に気にしているのであれば、第二の「所得階層間移動仮説」が成り立つ。

結果は、「所得階層間移動仮説」と整合的であった。アメリカ人で不平等を気にしているのは、貧しい人々ではなく、豊かで左翼主義者のグループである。一方、ヨーロッパでは、左翼主義者だけでなく、貧しい人々も不平等は不幸であると考えている。左翼主義的な人々が平等を重視するのは同じであるが、貧しい人々が不平等を不幸だと感じるのは、ヨーロッパに限られているのである。ヨーロッパの方が、アメリカに比べて、所得階層間の移動率が低いことが、ヨーロッパで所得の不平等が深刻な問題だと考えられる理由なのである。

4. 日本社会はヨーロッパ社会に近いのか

日本は、アメリカとヨーロッパのどちらに近いのだろうか。日本では、実際には所得格差がそれほど拡大していないにもかかわらず、所得格差の拡大について大きな関心もたれている。また、日本では「努力の差によって所得格差が拡大する」のを肯定するのは、所得が高い人々に多い。この点は、ヨーロッパ人の不平等に対する考え方に近い。つまり、所得階層間の移動可能性が低い社会になっていることを反映している。仮に、階層間の移動の可能性が高ければ、現在所得が低い人であっても、努力の結果、格差が生じることを容認するはずである。

このことは、企業の賃金制度改革にもあてはまる。成果主義を導入する際には、格差拡大とともにその格差の存在が不幸感をもたらさないようにするための措置が必要である。つまり、機会均等や逆転可能性を高める必要がある。昇進機会に格差があるような階級主義を維持したまま賃金格差を高めることは大きな不満をもたらすことになる。

機会の不平等や階級社会を前提として所得の平等主義を進めるべきなのか、機会均等をめざして所得の不平等そのものを気にしない社会を目指すべきなのか、我々は真剣に考えるべき時期にいるのではないだろうか。

文 献

Alesina, Alberto, Rafael Di Tella, and Robert MacCulloch (2001) "Inequality and Happiness: Are Europeans and Americans Different?" NBER Working Paper, No.8198





10番目の自動車メーカーを富山に訪ねて

夢のクルマを現実のものに

飛騨に源流を発する神通川。そのたもとの田園地帯に日本で10番目の自動車メーカーとして認定を受けた光岡自動車の横野工場がある。工房といった方がぴったりする小ぢんまりとした工場から個性的なデザインの日本車が作り出される。その仕掛人、光岡社長に苦労話や将来の夢をお聞きした。



（株）光岡自動車の概要

本社所在地	富山市掛尾町
創業	昭和43年（1968年）
会社設立	昭和54年（1979年）
代表取締役	光岡 進
資本金	5億4,100万円
売上高	約300億円
従業員数	約420名
工場	横野工場 （富山県婦負郡婦中町）
事業内容	オリジナルカー部門（7%） 〔（ ）内は 売上比率〕 新車ディーラー部門（23%） 中古車販売・整備・保険・直 輸入部門（70%）

光岡 進（みつおか すすむ）氏の プロフィール

昭和14年	富山市生まれ
昭和32年	富山工業高校機械科卒業 ディーラー勤務などを経て
昭和43年	光岡自動車工業創業
昭和45年	カーショップ光岡自動車開設
昭和54年	株式会社光岡自動車設立 代表取締役に就任

自動車ディーラーに入社

— 本日はお忙しいところをありがとうございます。光岡さんのように夢の車を世の中に出されるというのは、車好きの人たちにとって憧れの存在だと思うんですが、まず最初に車づくりを始めようとしたいきさつをお話いただければと思います。

はい。子供の頃は乗り物に憧れましたね。特に、飛行機に憧れました。でも現実には戦

争に敗れ、制空権というんですか、空の権利がアメリカのものになっていまして飛行機を自由に乗り回すことができないことや、英語ができないと乗れないとかという規制がありました。その頃の大学の航空学科などで勉強した人はほとんど自動車業界に入られました。現在も役員の方々は意外と航空工学とか宇宙工学を出た人が多いんじゃないかと思います。

— そうですね。私の知っている人の中にも数人そういった方がいますね。

私は地元の工業高校を出たのですが、その頃は就職先が自動車しかなくて、自動車の世界に入りました。最初は富山日産に入社し、車検登録事務をしました。その後、富山日野でセールスマンになりました。日野コンテッサを売っていたんですが、ちょうどその頃、トヨタとの業務提携によって日野の小型乗用車部門が完全にトヨタの傘下に入ってしまった。コンテッサは生産中止になって、その後、日野の開発部隊がそのまま残ってパブリカとかスターレットをつくるようになったと聞いています。日野プリスカという1トン積みのトラックもトヨタプリスカになって、それがトヨタハイラックスになっていったんですよ。それで、日野のロードマンは絶対に生産中止することはないと言うんですが、よくよく調べてみるとすでに日野では生産中止して在庫が1年半ぐら残っており、それを我々が全部売られることになり、これではつまらないと思い辞めました。一生懸命に売っていた日野の車がある時トヨタの車になり、生産中止に追い込まれるといったことが、私の考え方を大きく変えた時でしたね。

— 最初は日産や日野のディーラーにおられたんですね。

トヨタに負けていった企業の中に我々がいましたからその無念さがよくわかるんですが、

日野コンテッサと日野プリスカを売っていた我々の職場が徐々になくなっていくわけですね。無念な思いをしました。

確率 2, 3 割でもやってみる

大量生産というのは、たくさんの製品を安くつくって効率よく販売していくと勝てるという絶対的な優位性を持っていますが、個人の人間の存在は小さくなってしまって、これではたまらなと感じました。それから大きいものとか、形がいいものということはあんまり信用せずに、これはやってはいけないとか、これは危ないぞとかいうことに逆に惹かれるようになって、みんながよくないということを真剣に考えてそれを検討して、成功する確率が2, 3割もあればまあやってみようかなと考えるようになりました。

— たった2, 3割の確率で、もうやろうという決断をされるわけですか。

やってみる価値はあると思いますね。5割もあればもう完全に当たりですね。

— やっぱりそれぐらいのいわゆるベンチャースピリットというのがなければこの事業はできなかったんでしょうね。

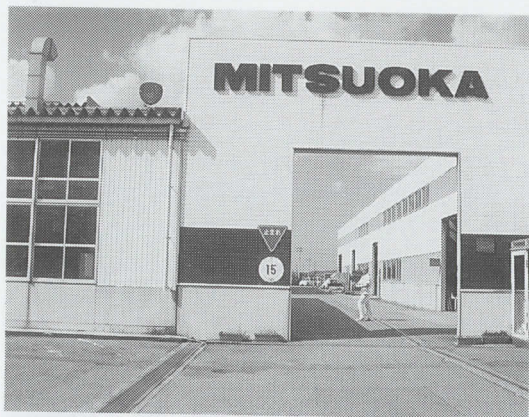
ええ、今は情報がすごく綿密に取れる時代になりましたから、机上プランで市場調査をして完璧にやるのが正道だとは思いますが、いちかばちかでやってみるというのも人間としては結構楽しいもので、昔の時代はよかったなあと思います。ところが、最近はおうちの会社でもいちかばちかは止めてくれと言われています。だんだんつまらなくなってきましたね。

— 組織が大きくなればなるほど牽制機能が働いて、新しいものになかなか思い切って踏み込めなくなるんでしょうね。

常識的に言えば、こんなちっぽけな個人会

社みたいところで自動車をつくれるわけがないんですよ。それはよくわかっていました。今日の情報社会では決定的に行けるとする場合は徹底的に追求するんですが、この先は崖っぷちだと思えるときはそれ以上行っても無駄と早合点し、その先まで確認しないんですよ。ところが、自分のような好奇心の強い人間は崖っぷちまで行ってみるんです。すると、そこには縄ばしごがあったり、木が生えていたりして、下りていける可能性があるんですよ。だから机上プランだけで決定はしたくないというのが自分の考え方ですね。

— そうですね。そういう意味では可能性が2, 3割でもやってみようというトップがいらっしゃるのは企業の強みですね。従業員の方もやる気が出るでしょうね。



横野工場

外車販売で基礎固め

しかし、車というのは30年前ですと8,000点ぐらいのパーツで動いていたものが、今は3万、4万という数になってくると小さな会社だとまずパーツを用意するだけでも大変なんです。車づくりというのは、このようにお金のかかる仕組みですから小さな会社ではつくれないと考えられてきたのです。

— そうですね。年産400万台ないと生き残れないとまでいわれています。

アメリカでは100社ほどもあったメーカーが今ではたった3社になってしまった。結局、トラックとかライトバンをもって大衆車をつくっていた会社が残って、リンカーンコンチネンタルとかキャデラックとかパッカード、スチュードベーカーなどいろいろかつていい車がありましたが全部なくなりました。日本でも、今残っているメーカーを見るとトヨタの場合は自動織機があってベースをしっかりと持ちながら新規事業に時間をかけながらやってこられたし、スズキにしても鈴木織機がありましたし、本田は二輪のバイクで世界制覇してから四輪を出すまで時間をかけています。

— そうですね。

そういうことを考えると、企業は最悪の状況でも、ある程度コンスタントに売れる商品を持っていないと生き残れないと思います。バン、トラックを持たないで生き残っている会社はポルシェぐらいで、あとは何らかの根幹を支える事業を持っています。私もこんな小さな企業ですから会社全体のボリュームに合わせたものしか投資していません。新車開発製造のために開発事業部を持っているんですが、現在400名ほどの社員のうち、開発事業部にいるのは50名前後です。あとは外車のディーラーをやったり、中古車の販売をやったりして会社のベースを支える仕組みになっています。

— 新聞の記事などを見ていると光岡自動車は新しい車をつくれるメーカーというイメージしかなかったんですが、外車とか中古車を販売しておられるのを初めて知りました。

当社で製造しているオリジナルカーの部門は、当たると利益が大きいので会社のかかなりのウエイトを占める場合もありますが、その代わり利益がゼロになってもやっていけるよ



リョーガ

うな体制にはなっています。

— ところで、社長さんとしてはオリジナルカーとその他の販売部門をどの程度の割合でお仕事をなさっているんですか。

私としては、100%を開発部門に集中しているつもりです。

— なるほど。お気持ちとしては100%，自動車メーカーの社長なんですね。

そうです。これはやっぱり楽しいからですよ。いや、辛いけれど楽しい。

— お話しされている顔を拝見すると本当にそう思います。

堅かった役所の壁

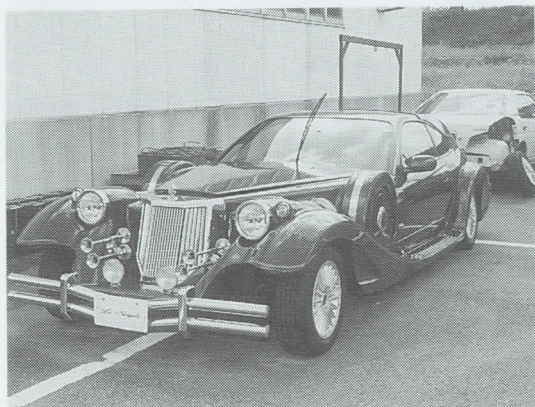
— ところで、自動車メーカーとして認定されるまでにはご苦労があったと思いますが、その辺のお話をお伺いできますか。

法律上では日本の場合、車体、シャシーをつくってそれにエンジンを取り付けた者が、誰でもメーカーとしてみなされることになっています。ところが、数値基準がしっかり書いてないんですね。メーカーとして認めようという決定をする仕組みがはっきりしていません。

— 規制のがんじがらめで新規参入が難しいという話は他の業界でもよく聞く話ですね。

白人社会は最初から法律を決めるとすぐ具

体的な数値を全部検討して入れますよね。日本人はそういう数値目標を入れることに慣れていません。日本が米作りの文化だから、村で手をつないで生活しないとできないという問題がありますよね。ところが白人社会は狩人の世界ですから、一人ひとりが決定していかないと明日の命が危ない。だから自分の親が右の方へ行くといいっても、子供は左へ行く場合もあると思うんですね。それくらい一人ひとりが自分で自分のことを決定する民族ですが、日本人は、自分で考えなくても親とか親戚とか先輩とかが勝手に自分の進路を決めてくれて、真面目にやっていたら間違いのないところへ連れていってくれる社会で育ってしまっています。だから国も細かいルールをつくる必要がなかった。それで、法律の細目が決められていません。だからそれを運輸省（現 国土交通省）にいても彼らは十分な返答ができないんです。しかし、そうこうしている私に許可をくれたわけです。これも不思議なんですよ。



ラ・セード

— それは規制緩和などの大きな時代の流れだったんでしょうね。

何らかの決定をしているんですが、何を基準に決めたかがよくわからない。だからこんなことではいけないので白人社会と同じようにして欲しいとっているんですが、30何年

間、誰もいって来なかったというわけなんです。

一言でクラッシュテスト場整備

たとえば、運輸省はクラッシュテスト場を持っていなかったんですよ。

— 日本自動車研究所のテストコースが筑波にあります、そこにはないんですか。

筑波に試験場をつくったんですが、ライバルに未発表車を見られてしまうということで、各社が社内に試験場を作り誰もそこを使わなくなってしまったんです。我々の作った車の認証を受けるためにテストに行きましたが、必要な計測器が揃っていないことが判りました。それで、マツダの試験場でやらせてもらいましたが、2千何百万円も払えというので、運輸省に何とかしてくれないかとお願いしました。すると、5か月も経たないうちに30億円の予算を取ったというわけです。つくったら今度は公開しないといけない。それでAA A（トリプルA）という、例の衝突試験の結果が公開されるようになったわけです。

— ああそうですか。光岡さんの一言で。

組立車として認定

— それで、認定をもらわれたのはいつ頃のことですか。

組立車をつくったのが1994年で、認定をもらったのが1996年です。

車輪が4つあってエンジンがあるからこれは車として認めましようとなったのですが、光岡自動車というのはどんな会社か、よくわからないから型式はやれないというわけです。組立車を見て、光岡という人間がつくったから車名だけは光岡にしてやろう。つまり組立車という認定なんですよ。まあ人間でいうと拾われた赤ちゃんのようなもので、役所が国

の権限で登録しましょう、車体番号も見てあげましょうというわけです。

イメージどおりのデザイン

— ところで、光岡自動車の車は国産車をベースとしているそうですが、ベース車を全く想像だにできない、外車と見まがうような魅力的なデザインの車になっています。デザインは社長さんご自身でやられるんですか。

私がイメージだけ指示し、あとはデザイナーに任せます。

— できあがったデザインをご覧になってOKを出されるのも、当然光岡さんですね。

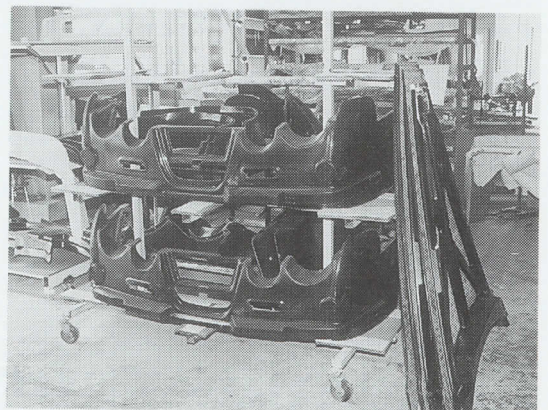
そうです。ほとんど、私と副社長をやっている妻が決めているでしょうかね。

— なるほど。要するに社長さんが図面を引いていないだけで、ご自分のイメージどおりの車が出来上がっているというわけですね。

新製品の開発にあたっては、まず絵を書かせ、それから4分の1のスケールモデルもつくらせます。大抵の場合、絵の段階でよかったら即1分の1で進めてしまいますが。

— 開発期間はどのぐらいかかるんですか。

最初やり始めたときは速かったんですが、だんだん遅くなりましたね。FRPの外板だと6か月ぐらいでできるんですが、鉄板を使うようになって、発表までに1年間ぐらいか



FRP製のボディー

かるようになりました。

— それでも他の自動車メーカーに比べれば文句なしに速いですよね。

我々の車は改造車に近いものですからもっと速くつくらないといけないんですが。

開発現場で陣頭指揮

— 開発のときに、社長ご自身が現場に出られるということはあるんですか。

今は、本社におりますが、去年の11月まではずっと工場に席を置いてやっていたんですよ。最近では経営のことも多少見るようになりましたが、基本的にはその部分は他の役員に任せています。

— 開発事業部におられる50人の中で大学を出ておられるエンジニアの方は何人ぐらいいらっしゃるんですか。

エンジニアは12～13人ぐらいで、そのうち大卒は5人ぐらいです。あと工場にいる40名弱の中で大卒エンジニアは2～3人程度しかいません。

— そんな規模で新しい車ができてしまうというのは驚きですね。そうしますと現場には光岡社長が頼りにしておられる人たちがたくさんおられるんでしょうね。

そうですね。溶接工程と電気やエンジン関係には長年いっしょにやってきた仲間がいます。意外とそういう人間は叩き上げですから理屈は言わないで、つくってみてくれというとなんの疑いもなくつくってくれます。学校を出ているとあれこれ理由を並べ立ててつくる前にシャットアウトされることがあります。たとえば、材質の違うものをつなぐような場合、塗装の品質を考えると、やってはいけないということになってしまいますが、実際にやってみると意外と粘着性とか塗料の質を変えとかでうまくいくことがある。それは長

年培った現場の経験からくるもので、ただの薄っぺらな理論だけではつくれないと思いますね。

— 叩き上げの方のほうがむしろいい結果が出るんですね。

難しいつなぎ目の溶接

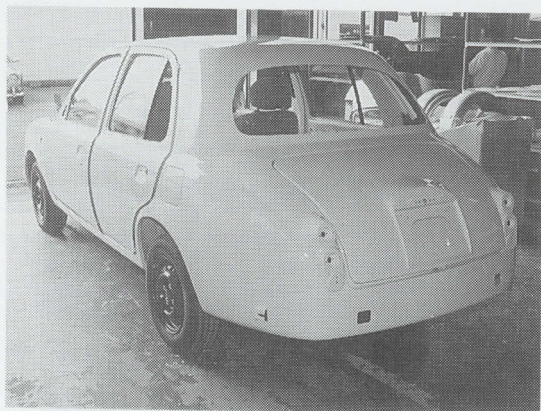
最初は外板にFRPと鉄板の両方を使っています、特にFRPの塗装のヒビ割れの問題には苦労しました。お客さんの使い方にもよりますが、外に駐めて置いたりしますとヒビ割れすることがあるんです。お客さんにはそういう価値観じゃなく別の価値観で見て乗って欲しいとお願いしています。大手メーカーのつくった技術基準に我々が合わせようとするとコストがかかって高い車になってしまいます。その辺の基準をどこにするかを決めるところが難しいですよ。

— その他に技術的に難しい部分というのはどんなところなんでしょうか。

そうですね。技術的にどうかと言われると、自分達にすれば何もかもが難しかったわけですが、やはり、モノコックボディーを改造する時の考え方ですかね。モノコックボディーを切断して開く改造は薄い鉄板ですからちょっと無理なんですよ。それではしご状のフレームをボディーの前後に取り付けてそ



リアに取り付けられたはしご状のフレーム



ルーフのつなぎ目がポイント

の上にフロントとリアの鉄板を乗せるという考え方をとったんですよ。したがって、元のモノコックボディはできるだけそのままにして、新しいボディを上からかぶせ、ルーフの部分でつなぎ合わせるようにしました。その改造車の「ラ・セード」という車が最初に認定されたんですが、これも役所とかなりやり合い、溶接したんだから一体のはずだということで頑張った結果、役所は仕方なく認めたんです。我々のモノコックとはしご状のフレームで通ったわけだから、この方式でやれば我々の好きなかっこうの車ができるというわけで、それが「ゼロワン」に走って行ったんですよ。だから「ゼロワン」は、改造車の「ラ・セード」をつくった過程から出来上がったわけです。

東京モーターショーに出展

— さて、今年はモーターショーに出品されるということでおめでとうございます。

ええ。やっと自工会（日本自動車工業会）の理事会で通ったそうです。今までは自工会のメンバーでないと出られなかったんですが、認められてうれしいですね。

— モーターショーに出ればもう堂々たるもんですね。光岡自動車のブースには大勢お客さんが集まるでしょうね。

夢はスーパーカーをつくること

— 最後の質問なんですが、光岡社長の将来の夢をお聞きしたいんですが。

夢ですか。そうですね。今、社内ではスーパーカーでもつくってみたらどうだという話をしているんです。こういう時代からスーパーカーというのは売れるわけではないんですが、自分達がつくるのが楽しみなんです。だからつくってみたいものをつくれるように今の状況を続けさせてもらえればありがたいなと思いますね。

もう一つは大量生産のラインを持つというのが夢なんですが。こんな小さな会社で大量生産ができるわけがないんですが、いつか大量生産をやりたいという野心はありますね。

— トヨタにしてもホンダにしても最初は1台からスタートして大きなメーカーになったわけですから是非夢を実現してほしいですね。

といっても、大量生産の世界のメーカー同士の合従連衡の話を聞いて、どこかの傘下に入ってしまうと、何か面白味がないなあという気持ちになります。

やっぱり自分達のつくりたいものだけをつくって、それなりの付加価値を稼いで人間らしい生活もしたいし、人の指図で動くロボットにはなりたくないなあというその気持ちは離れませんね。だから好きな車をつくり続けていく、これにつきますね。

— よくわかりました。これからのますますのご活躍を期待いたします。本日はどうもありがとうございました。

※インタビューは9月28日（株）光岡自動車にて実施しました。



進行する出生率低下と晩婚化 — 少子化社会の子育て支援政策 —



金城学院大学現代文化学部
教授 杉本貴代栄

少子化の進展

毎年6月には、厚生労働省の人口動態統計が発表され、前年の合計特殊出生率（一人の女性が一生の間に産むとされる平均子ども数：以下、出生率とする）が話題になる。今年発表された数字、つまり2000年の出生率は1.35と、過去最低だった前年（1.34）をわずかに上回った。このところ、毎年史上最低を更新し続けたが、4年ぶりの上昇である。そうはいっても、少子化に歯止めがかかったというわけでもなさそうだ。人口を維持するのに必要な出生率（人口置換水準）は2.08であり、大きく下回っていることに変わりはない。第1次ベビーブームの子ども世代「団塊ジュニアたち」が出産年齢を迎えているというプラス要因はあるものの、昨年の出生率の上昇は「ミレニウム出産」の影響とも考えられる。女性の初婚年齢や第1子出産年齢は引き続き上昇しているからである。

少子化の背景はさまざまである。働く女性の増加と保育等の社会制度のミスマッチ、仕事と育児の両立を妨げる固定的な性別役割分業の存在、あるいは長寿化のなかで自然に人

口調節機能が働いていると見る考え方等、多様である。しかし、人口学的に見ると少子化の原因とは、①有配偶女性の出生率の低下、②非婚化・晩婚化、の二つである。

日本の戦後から現在までの出生率の低下を見ると、二つの時期に分けられる。1回目は、第1次ベビーブーム（1947年—1949年）以後の低下期であり、これは1950年代半ばになると低下の速度が緩やかになり、その後約20年間、出生率は2.0から2.2前後で推移した。2回目の低下期は、第1次ベビーブームに産まれた子どもたちが出産年齢を迎えた第2次ベビーブーム以後の1970年代半ば以降の時期である。これら2回の低下期は、その原因をそれぞれ異にしている。1回目の低下期の原因は、主に有配偶出生率の低下であった。つまり、結婚した女性が産む子どもの数が少なくなったからである。この傾向は経済発展の過程で起こる普遍的なものであり、日本だけでなく他の先進工業国にも共通した現象であった。ただし日本の特殊性をあげるならば、1948年に施行された優生保護法により、合法化された人工妊娠中絶が有配偶出生率の低下におおいに利用されたことである。2回目の低下

期の原因はこれとは異なり、それまでは「適齢期」になると結婚していた若者たちがなかなか結婚しなくなったことである。結婚年齢が高くなることによって、子どもを産まない夫婦、あるいは子どもを少なく持つ夫婦が増えたからである。欧米諸国では、このような晩婚化・非婚化が進行しても、出生率の低下に直結するわけではない。婚外子の出生が多いからである。例えばスウェーデンでは、婚外子が全体の出生数の50%を占める。しかし日本の場合はその割合はずっと1%前後である。つまり結婚しないと子どもを産まない傾向の強い日本では、晩婚化・非婚化の進行は少子化に直結する問題なのである。

結婚しない女性たち

結婚しない男女が増加していることは、2000年に実施された最新の国勢調査からも明らかである。2001年6月に発表された国勢調査の抽出速報によると、5年前の調査に比べて男性は全ての年齢層で結婚していない人の割合が増加した。未婚率は30代前半で42.9%、30代後半でも25.7%。女性もほとんどの年齢層で未婚率が上昇し、20代後半では54.0%と始めて半数を超え、30代前半でも26.4%となった。

では、なぜ晩婚化・非婚化が進展しているかというその要因は複雑である。ひとつには、いつまでも親と同居するパラサイト・シングルを増加を指摘する人もいる。「パラサイト・シングル」の名付け親は東京学芸大学の山田昌弘さんであり、学校を卒業して働いても親元を離れず、経済的・精神的に親に「寄生」している未婚男女のことを指す。山田さんの説によると、このような未婚男女の存在は住宅や家財などの購買力等の経済活動を停滞させ、活気ある社会の創造を妨げると批判

する（山田昌弘『パラサイト・シングルの時代』ちくま新書、1999年）。現在、35歳以下の未婚者で、一人暮らしをしている人は男性で約3分の1、女性は2割にすぎないという。いかに多くの未婚男女が親と住んでいるかがわかる。このような男女の多くは、食・住といった基本的な生活コストを負担しないためもっとも豊かな層 消費の主役となっている。このようなパラサイト・シングルにとって、結婚することはたとえ共稼ぎであっても生活レベルが確実に下がることを意味し、自分が家事をしなければならないなど、物理的・精神的にも負担は大きい。また、親に尽くされることに慣れている男女にとっては、夫婦という対等な関係を結んでいくことは難しい。結局、親元で楽で豊かな生活を送っているパラサイト・シングルは結婚しにくくなる。

結婚に対する意識が変わったこともたびたび指摘される要因である。「男女共同参画社会に関する世論調査」の結果によると、国民の7割以上が「人は結婚してもしなくてもどちらでもいい」と考えていて、なかでも30代の女性の9割がこの考えに同意している。1970年代まではほとんど全員が結婚する「皆婚社会」だった日本で、「超・結婚しない症候群（ハイパー・シングル・シンドローム）」が、特に女性の間で進行している。かつて結婚適齢期を意味した「クリスマスケーキ（25歳）」という言葉はすでに死語となり、今あえていうなら「年越しそば」とか「正月の餅（どちらも31歳を意味する）」というところらしい。

女性の高学歴化が進み、男女の結婚観のミスマッチが起きていることも、晩婚化の要因として指摘される。『日経ウーマン』（99年7月号）がシングル女性（平均年齢28.2歳）194人に実施した結婚アンケート調査の結果

は興味深い。調査結果によると、「結婚相手にいい男」とは、年収が500—700万円で、思いやりがあり、優しく、バイタリティーがある人柄で、家事を喜んで分担し、妻への愛情が強く、金銭感覚が互いに同じで、一緒にいて楽な人（とりわけ20代の女性の希望）、自分のことは自分でできる人（とりわけ30代の女性の希望）という。同誌によると、男女を「1」—「5」の5段階でランク分け（!）すると、男性ではトップクラスの「5」から結婚するが、女性は中庸の「3」から結婚する。最後まで結婚しないのは、男性ならワーストの「1」ランク、女性ならトップの「5」とワーストの「1」ランクとなる。他の調査結果でも、中卒の男性の未婚率が高いこと、反対に大卒の女性の未婚率が高いことが明らかにされているが、同様な結果となっている。トップランクの女性がキャリアを続け、そろそろ結婚でもと周囲を見回す頃には、「いい男」は既に結婚している。「できれば結婚したい」という多くの女性が結婚しない理由は、「適当な相手がいらない」ということなのだ。

少子化への対応施策

このような晩婚化の結果として少子化が進行しているのであるが、少子化をどう評価するかは意見の分かれるところである。結婚しなかったり、子どもを産まなかったりすることは個人の生き方の選択の結果であり、出生率の回復を政策が意図することが適当かどうか、また効果があるかどうかは議論のあるところである。それでも少子化が社会経済全般に大きな影響を及ぼすことは明らかであり、1990年代半ば頃から、少子化を視野に入れた子育て支援が緊急な政策として取り上げられるようになった。

子育てに対する支援を総合的かつ計画的に推進する必要があるとして、1994年12月に、文部、厚生、労働、建設の4大臣合意により「今後の子育て支援のための施策の基本的方向について（エンゼルプラン）」が策定された。これを端緒として、1990年代後半になると出生率が毎年史上最低を更新するなかで、政府による一連の取り組みが進行した。1998年7月に内閣総理大臣主宰による「少子化への対応を考える有識者会議（有識者会議）」が開催され、同年12月には「夢ある家庭づくりや子育てができる社会を築くために」と題する提言がとりまとめられた。この提言は、「現在の日本には、若い男女にとって、新たな家族を築き、子どもを育てていくという責任ある喜びや楽しさを経験することを困難にするような社会経済的・心理的な要因がある。そのような制約要因を取り除いていく環境整備が必要」とした上で、環境整備すべき内容として、「働き方に関する事項」と「家庭、地域、教育のあり方に関する事項」について約150項目にわたる具体的な方策を提案した。

この「有識者会議」の提言を受けて、1999年5月には、内閣総理大臣の主宰のもとに、関係閣僚によって構成される「少子化対策推進関係閣僚会議（閣僚会議）」が開催された。この「閣僚会議」の第4回において、「少子化対策推進基本方針」が決定された。「少子化対策推進基本方針」には、特に重点的に取り組むべきこととして、働き方、保育サービス、相談・支援体制、母子保健、教育、住宅などの分野において具体的実施計画を策定することを明らかにした。これらをふまえて、具体的な計画を推進するために、1999年12月、大蔵、文部、厚生、労働、建設、自治の6大臣の合意により、「重点的に推進すべき少子化対策の具体的実施計画について（新エンゼ

ルプラン)」が策定された。

新エンゼルプランは、従来のエンゼルプランおよび緊急保育対策等5カ年事業を見直し、働きかたや保育サービスだけでなく、相談・支援体制、母子保健、教育、住宅などを加えた総合的な実施計画となっている。厚生行政関係では、①多様な需要に応える保育サービスの整備、②子育てに関する相談・支援体制の整備、③母子保健医療体制の整備、の3つを柱として、2004年度の目標を定め各政策を推進することとしている。例えば、①については、低年齢時の受け入れ枠を58万人（99年度）から68万人（04年度）へ、延長保育を7千カ所から1万カ所へ、②については、地域子育て支援センターを1500カ所から3000カ所へ、放課後児童クラブを9千カ所から11,500カ所へそれぞれ整備することを目標とした。労働環境の整備については、長時間労働などの企業風土を是正するために「ファミリー・フレンドリー企業」の推進に努め、フレックス勤務態勢を導入したり、残業時間を減少させている企業を「ファミリー・フレンドリー企業」として表彰するとした。

また、子育てをする家庭の経済的負担の軽減をはかるために、2000年6月から、児童手当の支給対象を現行の3歳未満から義務教育就学前（6歳に達した日以降最初の年度末）まで拡大した。支給金額、所得制限は従来通りである。児童手当は1991年にも改正され、それまでは第2子以降であった支給対象が第1子まで拡大され、義務教育就学前までとされていた支給期間が3歳未満までと短縮された。支給額は倍額され、第2子2,500円、第3子以降5千円であった支給額が、第1子および第2子各5,000円、第3子以降1万円に引き上げられた。このような児童手当の改正に次ぐ改正は、明らかに少子化問題を視野に

入れているのだが、果たしてそれが有効かどうかは疑問とされるところである。

女性が働きやすい労働環境を

上記のような一連の子育て支援政策は、出生率の低下を抑えることができるのだろうか。いやその前に、若年者（特に女性）に進行している晩婚化・非婚化に歯止めがかかるのだろうか。この問いに答えることは簡単ではないが、各国の出生率と女子労働力率（労働可能な年齢の女性のうち、どれぐらいが働いているかという率）の関連を示したグラフは、一つの答えを提供してくれる。各国は、出生率が上昇（あるいは現状維持）した国（フィンランド、ノルウェー、フランス、スウェーデン）と、低下している国（日本、スペイン、イタリア、ドイツ）とに2分できるのだが、前者に属する国々に共通することとして、女子労働力率が高いことが指摘できる。つまり女子労働力率が高い国では、出生率が上昇している。これは一見すると矛盾する現象のように思われがちだが、女性が働くこと、働き続けることができる国では、出生率が上がっているのである。つまり出生率が上昇するためには、目先の政策だけではなく（児童手当はまさにこれにあたる）女性が働きやすい環境を整えることが必要なのである。女性（男性も含めて）の就業と結婚・子育てとが両立できるように、既存の社会制度・慣行を変えていくことが、長期的なビジョンにたった少子社会への基本的な戦略である。



日本的労働組合運動の新展開 —21世紀のシナリオ—

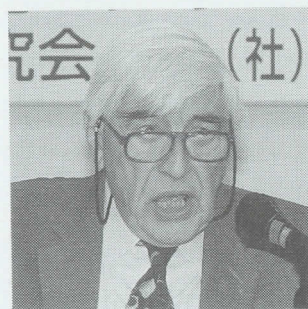
と き：2001年9月26日

ところ：名古屋国際会議場

（財）中部産業・労働政策研究会は、（社）関西国際産業関係研究所と合同で国際シンポジウムを開催した。内外からの著名な専門家と労使関係の当事者をお招きし、活発な論議が展開された。以下はその要旨である。

基調講演

『日本的労働運動・ 労使関係の将来』



ロンドン大学名誉教授

ロナルド・ドーア氏

はじめに、表題の用語の吟味から行ないたい。「運動」という言葉はダイナミックな努力を指すもので、何らかの社会改造を目指す目的で、共通の理念・階級的利害を持つ人々のエネルギーを動員する組織を意味する。

ヨーロッパにおける労働運動の大半は、資本主義社会から社会主義社会への移行という目的を持っていた。資本家が労働者を使う状況から労働者が資本家を雇って資本を使うような世の中に変えていこうというもので、特にヨーロッパおよび日本の初期の労働運動におけるもっとも大きく鮮明な目的であった。これが労働運動の第一段階である。

その後、現実には革命が起こったロシアや東

欧における労働者の立場・生活がみじめだったことから、革命的な変化の可能性に疑問があたり、社会改革の目的が変質してきた。社会主義社会を目指すのではなく、資本主義社会を改良するという方向に変わった。労働者の権利を労働組合法、労働基準法などで守り、税金による所得再分配によって福祉国家をつくる、それが労働運動の目的となった。一方では企業内にも変化をもたらした。社会主義革命を目指していた時代では職場での階級闘争が多かったが、修正資本主義が目的となると、労使併存の労働協約を結び労働者とその使用者との間のルールをつくるという方向に変わった。これが第二段階。

レーガン大統領、サッチャー首相の時代になると、次の第三段階へ移行していった。社会改造・改革の目標がなくなり、労働者を保護する法体制と福祉国家制を守ることが運動の目的となった。企業内労働運動の目的に、既得権益の防衛といった色彩が強くなってきた。以上が労働運動の「目的」の変遷である。

「日本的労使関係」というのは20世紀後半における日本の労使関係の特徴を現わす言葉で、いわゆる協調的組合のありかたということになる。特徴づける点は、労働運動の第一段階における社会主義社会を実現させようとする運動が日本はかなり短かったこと、企業別の協約制度に移るのが非常に速かったこと、使用者と労働者との間のけじめや境界線がぼやけている点などである。自分は資本側の代理人であるという欧米式の考え方をとる取締役は日本では非常に少ない。また株の持ち合いも特徴的なところである。

21世紀初頭における先進工業国共通の状況変化として、社会全体の様々なグローバル化現象を上げることが出来る。生産拠点の海外移転に伴う国内製造業の空洞化、世界貿易の拡大に伴う、保護主義か自由貿易主義かの問題深刻化、輸入拡大によって影響をうけた国の労働組合の、自由貿易を支持する制度との衝突が重要な問題となった。企業の多国籍化に伴う労働組合の多国籍化、これは今のところは日本であまり見られない現象である。フォードではイギリス、ドイツと日本の組合（マツダ）が連絡をとって国際化しようとする動きがあると聞く。日本の組合が、中国や台湾の現地子会社の労働組合と連携をとっているかどうかについて私にはその情報はないが、今のところ日本の労働組合に多国籍化の動きはないと思う。しかし、今後それが問題となるかも知れない。

最も重要な最近の変化は、金融市場のグローバル化である。日本の一部金融機関の破

綻と米国系金融機関の日本本格的進出、日本株式を多く売買する外資系投資家の存在など、グローバル化現象が頻発している。その動きに伴って、思想的な変化が世界中で起こっている。アメリカはもっとも優れた社会でありアメリカでやっていることなら誰でも真似した方がいいというような思想が蔓延している。そういうアメリカ文化で危機感を抱かせるのは、企業は誰のものか、役割は何であるかといった観点から、株主価値最大化という考え方が企業経営者の唯一の役割であるという思想が浸透してきている点である。

技術開発の加速化も大きな変化である。技術開発投資の対 GNP 比率は、右肩上がりの曲線で推移してきたが、最近さらに加速し技術変化のペースが早められている。また、経済構造・雇用構造のサービス化に伴う労働組合組織率の低下が各国で起こっている。

このような状況変化が日本ではどうなっているか。日本で現在最も大きな問題はリストラであろう。最大の要因は1997年の消費税引き上げ以降の需要不足による景気停滞である。

労働組合がこれまで以上に挑戦しなければならないのは、日本の企業が従業員重視から株主重視へ移行しようとしている点に対してである。この動きは、戦後40年間の緩慢な資産インフレがバブル崩壊後に終焉し、株式資本からのリターンを重視せざるを得なくなったことも影響している。株の利回りをアメリカ並みにしなければ日本の企業が資金を調達できなくなるとの主張があるが、決してそうではない。高い貯蓄率と低い消費、低金利の日本で、資金調達に苦勞する企業があるとは思えないし、将来もそれは起こらないであろう。

最後に、一人の社会民主主義学者として日本の今後の課題について申し上げたい。

第一に「改革マニアにとらわれるな」と言いたい。「本当に壊れていなければ、直そう

といじらない方がいい」。自己満足排撃のあまり、過度な改革マニアは避けた方がよい。改革すべきものがあるのは事実であるが、改革のための改革があまりにも横行しすぎてはいないか、との感覚が必要である。日本の労使関係でも直すべきところはあるが、それは直すべきところだけを分析して取り組むべきである。

労使間の対立的交渉が、すでに労働組合の主な役割ではなくなったとすれば、果たして労働組合の機能は何であるかという問いに対して、はっきりとした自覚にもとづいた回答を備えておくことが重要である。

また労使の話し合いや決定事項に対して、現場の人達は距離が非常に遠い。そういう人達の声を経営陣に意識させることが労働組合の役割でもある。

次は公正さである。実際の決定が現場の人達にどう評価されるか、どのような影響があるか、正確には把握できていない。時には現場の人達にとって決定事項が公正でないように見えることがある。その公正さを確保するために、労働者の要望が依然として重要であり、組合の指導者にそういう役割があるとい

うははっきりとした意識がなければならない。

従業員重視から株主重視へ移行しつつある傾向に対して、労働組合が面と向かって抵抗しなければならない。それには労働組合として企業の金融関係について勉強する必要がある。株価が資金調達力にどれだけ影響を与えるのか、米国並みのROEを実現しなければ本当に資金調達が不可能になるのかなど、労働組合も本当に研究しなければならない。

株主が最も重要であるというような思想に対して抵抗できるような構造づくりが必要である。次々と導入されているストックオプションも、経営者が株主の代理人でしかないというような思想を植え付けるための手段と言える。

従業員のモラル・疎外感、企業に対する帰属感に対して経営陣の決定がどう影響するかということを常に意識して、常に経営陣に伝えなければならない。成果主義の導入による現場における状況については、具体的な事例でもって伝えなければならない。

以上、論議を巻き起こす挑戦的問題提起となったら幸いである。

パネル・ディスカッション

『日本の労働組合運動の新展開』



パネリスト

ケンブリッジ大学教授	H・ウィットカー 氏
同志社大学教授	石田 光男 氏
トヨタ自動車(株)常務取締役	木下 光男 氏
全トヨタ労連会長	神野 進 氏

コーディネーター

慶應義塾大学教授	清家 篤 氏
----------	--------



【ウィッターカー】

90年代、社会経済の環境が急激に変化する中で、日本の企業は様々な組織改革や人事改革に乗り出している。そういった環境変化は

イギリスやアメリカが過去20～25年の間に経験してきたものと非常に似ている。イギリスやアメリカでは所得の不平等が拡大し、労働組合の弱体化、社会公正感の後退などが起こるなど様々な問題が生じた。日本が同様な課題に直面する中で、イギリスとアメリカの経験に比べ、社会的公正と生産の効率性を保持していけるかという問題意識を持っている。

かつては企業のリストラ提案が、「雇用を守らない」とマスコミに非難されていたが、今では雇用を軽視するような非常にドラスチックなリストラ案が発表されても、マスコミが拍手するような状況になっている。労働組合がどう対応するか大きな問題だと思う。労働組合が、改革は効率性だけではなくて社会的公正を同時に追究すべきだといったメッセージを発信できないと、最近の風潮がますます加速化される恐れがある。

厳しい環境変化の中で企業はいろんな改革に乗り出した。中でも目を引くのは「成果主義」「人事の個別化」やそれに類する改革であり、これによって経営者は、従業員の意識改革をもたらそうとの思いがある。しかし実施度合いによっては、労使関係に深刻な影響を与えることがある。

労働組合にも深刻な課題がある。特に若い組合員の間で、労働組合は何のためにあるのか、過去はどうであれ今はどういうふう役に立っているかといった疑問を引き起こし、組合離れという現象が生じている。

労働組合の調査で印象的なのは、組合員の感覚からは組合が形式主義になりがちだとい

う批判である。組合員のストレス感やゆとりなどのなさなど、フラストレーションがよく伺える。経営側からの改革、組織改革、経営改革、人事改革などに対し、組合があまりにも受け身になっており対抗意見や率直な意見を言わない。その結果として組合離れが加速化する。それが労働組合のジレンマである。

しかし、労働組合だけがジレンマに直面しているのではなく経営側もジレンマに直面している。成果主義による意識の改革といっても、下手をすると個人主義的な行動が増えていって、うまく報告する人は得するが真面目な人はそれで不利になることもある。あまりアグレッシブに導入すると、優秀な人は得するが普通の社員はどうなるか、いろんな問題が生じる危険がある。しかし導入しなければ、企業を変えていく従業員の意識改革が図れるのかとの問題もある。成果主義の導入と何もしないこととのバランスをどう取るのかという点は、経営者のジレンマでもある。

ではそういう2つのジレンマにどう対応すべきか、そこでもう一つの問題意識を紹介したい。

日本の戦後を振り返ると、現在と同じように大きな改革の時期があった。当時、労働組合が合法化され、身分差別撤廃、雇用の安定、生活賃金の確保、そういった様々な闘争を展開していた。企業の方は、市場からの圧力があり、生産面で改革を追究しなければならない。日本の生産性革命は、単に製品市場にうまく対応しただけではなく雇用関係の改革を同時に引き起こした。雇用関係の改革がなければ、品質管理は恐らく現場に下ろせなかったと思う。

そういったダイナミズムが現在の改革の中でまた新しい形となって実現できるかという命題がある。

製品市場と同時にイギリス・アメリカ型の資本市場からのプレッシャーへの対応のため

に、大量解雇を実行して雇用関係を大きく変化させるのではなく、異なった形で対応できるであろうか。はたしてそのダイナミズムは増大する資本市場からの圧力をも吸収しながら維持できるか、それともそれに潰されるか。このような問題意識がある。

皮肉なことに、アメリカの中で一番有名なのはジャック・ウェルチによるゼネラル・エレクトリックの改革だと思う。何十万人の人を解雇して労働組合を弱体化させた結果、どうすれば従業員の声を聞けるかという問題に直面した。

組合が受け身になるのではなく本音でものを言えることが重要である。組合が受け身になることは、組合員だけではなく経営側も困ることになる。この点は、イギリスとアメリカで組合を潰したことの反省から出てきている。

最後に、組合は企業の金融問題と ROE 問題をもっと真面目に勉強し、発言できるようにすべきである。また建て前ではなく本音で、生産性と組合員の問題を徹底的に議論しないと日本のダイナミズムは再建できない。



【清家】 効率と公正を個別の企業の現場でどのように実現していくかということについての非常に示唆に富む問題提起であり、また後でいろいろと議論させていただきたい。

【石田】 労働組合の機能として「仕事に関わる」ということ、つまり仕事の中身について「これはやりがいのある仕事なのか」、「ストレスがかかり過ぎているのではないか」、「きつ過ぎるのじゃないか」とか、こういう事柄について労働組合はどういう機能を果たし得るのか、どういう形式があり得るのかということについては、日本では少なくとも不

得意科目と言える。

労使関係というのは合意の形式を与えるための営みと言える。そこでどのように仕事の中身についての合意を与えていくか。今時代がまさに成果主義、仕事のパフォーマンスを報酬に反映させるという論調であるだけに、セットされた目標自体に労使関係としてどういう合意の形式を与えていくのかということが論理的には避けて通れない。

イギリスはむしろこういうことは得手で、労働組合のユニオン・コントロールというのは、まさに仕事の水準をどうやって制約するかということやってきた。日本は、今それに日本的にどうやってタッチしていくのかということが問われている。

職場の中では改善の職場単位での目標値に対して多く貢献する従業員と、なかなかうまく貢献できない従業員の差がどうしても生ずるのではないか。その差は賃金で買ってあげる以外ないのではないか。

こういうふうに見ると、日本の場合には仕事というものは非常に重要だということがわかってくる。「労働組合はもう一度仕事に立ち返って仕事に関与しよう」という意味は、そういうことである。

ところがもう一つ、日本には、格差が大きければ大きいほど仕事を頑張るという構造ではなくて仕事を頑張らせる仕掛けが別にある。頑張った結果にどうやって報いるかというのは、その組織の倫理感とか組織の中における公平感とか、非常に文化的な要素で決まるものだと思う。戦後の勤勉さを支えてきた美しさの一つは、そこにいたずらに格差をつけなかったという事実ではなかったかと思っている。

従業員がどの程度の格差がついた時に個々人の仕事振りの格差を納得できるか、ここの読み合いだと思う。だから格差があまりつかないといけないというのは逆にいうと恥ずか

しい文化なのではと思う。それがそこその差で皆さん気持ちよく頑張っているというのは相当立派な人達なのではないかというような感覚でこの人事改革を考えていった方がいいのではないか。

そんなことから、賃金だけの勉強では駄目で、問題はどうかやっていい仕事をしてもらうか、この仕掛けがどうなっているかということこそ重要だと思い、仕事に関心が向いたのである。職場にかけられる目標は極めて厳格な目標がかけられる。これは成果主義が言われる以前からかけられている。つまり工数をどの程度、前年度に比べて削減しなければならないのだと。

それではその目標に向けてどうやって従業員が関与していくかということ、それは工長、組長以下いろいろ案を練りながら、そして従業員のしかるべき人にテーマを与えて、考える喜びを分かち合う、こういうような感じで進めていった。これは人事管理とか難しい話ではなくてごく当たり前のことなのだが、そういう業務管理のあり方が、非常に重要だと思っている。

そういう業務管理のあり方に組合とか組合支部はどんな関わり方ができているのかと言えば、残念ながらそれは組合マターではないということだ。つまりマネジメントとして非常に厳格な管理がなされていて、それに対して働いている人にどういう合意の形式を与えているのかといえば、必ずしもなされていないと思われる。もっと大胆にオープンに話し合っているのではないかと思う。

むしろ経営は経営としてすべからく情報をオープンにしていく、だから協力してくださいと。やってもらうしかないと言えば労働組合も無下にやらないというわけにいかなくなってくるのではないか。そういうすべての情報が出されて、それについて納得いった分だけやっていく。

するとなんで私の工場だけこんなにきついのかというような質問も自由に出される。それについて経営側はきちんと説明ができなければならない。説明ができない場合は、ちょっと今月はこの提案は下げる、残念ながらきちんと説明できない、ということではないか。そういった労使関係が現場で展開されるということが大事なのではないか。それが仕事に関わるということの具体的な現われ方ではないかと考えている。

【清家】 仕事に関わることが大切だと、特に業務管理といったことに組合がどう関わっていけるかということが重要なポイントではないかというお話があり、私も非常にいくつか目からウロコが落ちるような気がした。ただ私自身は、賃金も非常に大切な変数としていつも考えているのでその辺をまた後で少し議論させていただきたいと思う。

木下さん、神野さんの方から労使のお立場で少しお話を伺いたいと思う。



【木下】 大きく分ければ情勢の変化というのは2つあると思う。

1つは急激なグローバル化。もう一つは技術の急激な進化。これからは環境、安全あるい

は通信等を含めて大変大きな変化が待っており、それをいち早く開発してデファクト化する必要がある。

それに対してこれまで私共がやってきたことは、1つはグローバル対応ということである。例えば生産拠点一つとっても相当な勢いで海外展開をしてきた。その結果として日本の生産量が減ってきた。それからもう一つは、自前でのR & Dの強化・開発力の強化である。もちろん、時に応じて有力なメーカーと必要なアライアンスを組んでこの技術開発競争を乗り切っていく。以上2つを会社の施策とし

てやってきたわけである。

このためにも人事施策が当然重要になってくる。石田先生のお話にあった「仕事をするための施策」は大変いい言葉だと思う。実は私共も社内では、とにかくいい仕事をしようではないか、そのためにこれをやろうではないかということ合言葉にしてやっている。

そのための施策として、1つは年功体系を成果主義あるいは能力重視にしていくということ。それから2つ目はグローバルな人事制度。海外にある事業体の直接の雇用者、ローカルの人材も含めてグローバル人材としてどうすれば一緒にいい仕事ができていくのかということ。それから3番目の多様化は、いろんな人材をいろんな場面で活用していくということ、以上が人事制度の骨子である。

成果主義について若干申し上げたい。必ずしも成果一本やりということを教条的に入れているわけではない。業種によってあるいは仕事の中身によって、それぞれ入れ方が違うと思う。

私共の会社では、数量で把握できるような、例えば年齢に変わり得るような成果はなかなか把握できない、成果なんて100%つかめないものだという前提に立っているんなネットを張りながらやっている。例えばプロセスも重視するとか、あるいは技能系であれば能力が大事なためその能力アップもやってもらうとか、あるいはその過程では組合ととことん話し合うとか、あるいはスタートしてこれから実施する段階にあたっては職場ごとの評価のバラツキや評価者の恣意が入らないように人事機能でしっかり見ていくとか、不完全な成果主義ではあるけれどもネットを張りながらやってきている。

賃金に何十円かの差もつかない時代もあったが、今ではかなり差がつくようになってきている。しかし昔からよく言われているように、賃金というのは促進要因ではないと思う。

仕事をもっとやってもらうためには賃金ではうまくいかず、ほかの要素がいる。賃金に不公平な格差があればそれが不満になるのだから、その辺をよく見ながらやっていく必要がある。

以上のような諸々のことを考えながら不完全ではあるけれども成果ということの一つの大きな要素にして導入してきている。

このような人事施策をやるにあたって、私共がこの人事施策の基本的な点と考えたものは何なのか、今後21世紀にかけてどんな考え方によるのかということである。

1つは「多様性」。これは我々がやってきたことだしこれからもやっていくべきものと思う。2つ目が「能力開発」。そのためには短期雇用だけではなく基本は長期雇用がいるということ。それから3つ目は「理念の共有」。いろんな人達がいろんな場で短期間、長期間働くわけだから同じ目的に向かって、あるいは考え方にしたがってやっていこうという理念の共有がいる。この3つを当社では「新三種の神器」といって人事の理念にしながら取り組んでいる。

以上のような諸施策を展開しながら、これまでのグローバルな競争に対応してきた。雇用問題は最近大変深刻であるが、トヨタにおいてもこれまで組合とも個別に話し合いをし、協力もし、苦勞もしていただき、今日に至るまで深刻な雇用の問題を起こさずに来たということは大変喜ばしいことだ。

今後の最大の課題は雇用だと思う。これをどう守っていくのか、物づくりの拠点をこの日本でどうやって守っていくのかといったことが労使間あるいは日本全体で考えなければならぬもっとも重要な課題である。

この問題の前に、労働組合の役割について申し上げたい。よく言われているのは3つある。1つは労働条件の維持向上機能。2つ目は会社への牽制機能。3つ目は労働組合員同

士の共済機能。しかし状況が随分変わってきた。

労働条件の維持向上については、労使間で分け合いをするパイ・原資が、乏しくなっている。そういった時にたまたま去年は社会保険料の大幅なアップがあった。健康保険料が上がる。あるいは雇用保険料が上がる。会社の負担を計算したら1人当たり月4,000円負担が増えている。ところがエネルギーを費やして労使交渉しても何百円と、どうもこれは話し合う相手が違うのではないか。

ここのところは上部団体、全トヨタ労連なのかあるいはもっと上の総連、連合なのかかわからないが、いわゆる政策制度課題の取り組みが大変大きなウエイトを占めてくる。そこが労働組合の果たす役割として大変大きなものがあるのではないかと思う。

2つ目の牽制機能。是非、一緒に仕事しているパートナーの立場から牽制をしてほしい。もっと言えば提言活動をやってほしい。一緒に目的に向かっていく組合からの建設的な牽制あるいは提言といったものをこれからも是非期待したい。

それから3番目の共済機能。お互い助け合おうではないかと、この最たるものが今の局面でいえば雇用である。雇用の問題にいかに関労働組合が取り組んでいくのか、大闘争をやっても何も解決策は得られない。雇用の守り方について組合員の皆さんというか労使でもっと一生懸命考えていく必要がある。

今5%の失業率だが構造改革が進むともっと増えると言われている。もう一つ懸念されるのは、途上国からの追い上げ。自動車産業については特別だと言うつもりは全くない。放っておけばどんどん生産拠点が海外へ出ていってしまう。これはやはり雇用の問題をより深刻にしている2つ目の要素である。

いかに経済合理性が伴ってこの地に物づくりが残るのかといったことを考えていかねば

ならない。国際的に見てより安くよりいい品物がよりタイムリーに入ってくると、こういって勝っていけるような会社の施策を打っていかねばならないと思う。人事の面でいえば、より多様な生き方あるいはより柔軟な生き方あるいはアウトソースをどう使うか等々、もっともっと勉強し活用しながらトータルのパワーをアップしていくことが必要になってくる。

いずれにしても今この局面で最大の問題は雇用である。今はオイルショック後に匹敵するぐらいの局面だと思う。デフレが進行し、失業者が増えている。具体的にどうするかということはもっと真剣に考える必要がある。そこで経営者の団体と労働組合との団体とがしっかりと手を組んで、オイルショックを乗り越えた時のようないわば新しい第二の社会的合意をしてこの難局を乗り越えていくことが必要である。



【神野】 全ト労連は昨年の運動方針からグループ政策活動ということを運動の柱の一つとして取り組みを進めてきた。今すでに各企業はグローバル競争で

の勝ち残りをかけて様々な施策を打ち出している。そうした中で労働組合としては、その施策が職場に与える影響をこれまで以上にしっかりと把握して経営に伝えていかなければならない。そうした中で労連として各企業の枠を超えながら、その企業だけでは解決できないような問題も当然あるので、経営に対する健全なカウンターパートとしての機能を発揮しなければならない。このことは決して労連だけではなくて加盟組合の組合員もその企業の労使に対して同じスタンスで臨むことが重要である。全体を通してのグループ活動推進ということで昨年からスタートして取り

組んできた。

全ト労連としては、グローバル化はグループ政策活動を考える上で大きな環境変化の一つと位置づけなければならない。

アジア各国の賃金が日本と比べて非常に低いということは事実であり、将来的には、日本の国内の生産・仕事量が減少することはある面では避けられないとの点は認識している。このため雇用に対する懸念は否定できない。

しかしすべてのものを賃金水準が低いところでつくればいいということについては冷静に考える必要がある。何よりも日本が本当に物づくりというものを手放した時に企業とかグループの競争力が本当に将来にわたって維持できるのかという懸念がある。

日本に本当に製造業がなくなってしまった時に日本経済はどうなるのかといったことまで考えておく必要があるのではないかな。日本は資源がないということを念頭に置くべきではないか。そういう意味で、日本は切磋琢磨しながらより高いレベルの物を生み出すこと、そしてそれを海外の生産拠点に展開していくという世界のマザープラントとしての役割をさらに強めていくべきと考える。

日本の生産が空洞化して雇用問題が起こるということは、グローバル競争力を失うということに直結すると考えるべきだ。これから競争力を維持するために又は雇用を守るために、日本において労使が果たすべき役割は何かということを本当に考える必要があり、今その時期にきている。

労使が果たすべき役割という点で全ト労連が調査も含めた提言をまとめたものがある。グループの強みである人の力を労使で再認識しながら強みに磨きをかけるというのが提言の1つである。各企業においても最終的には人の力が企業の力であり、今後一層人に軸足を置いた諸活動、人が前向きに努力できる環境、状態というのを整備していく必要がある。

2つ目には企業活動の基盤である職場の実態をしっかりと把握した上で、労使それぞれがお互いの役割、責任を果たしていく。職場実態を従来以上に把握して抜本的な問題解決に向けて労使がそれぞれ努力することが、環境に対応した新しい競争力を身につけることにつながるのではないかな。

労使相互信頼という言葉があるが、これからは雇用という観点も考えると労使相互責任という時代にもうすでに入っているという認識をするべきである。この相互責任という言葉の持つ意味を十分に経営も組合もそれぞれが認識して取り組んでいかなければならない。

提言の3つ目は、将来の夢につながるグループ各企業のビジョンを明確にすべきということである。単に企業が生き残っていくという理由だけでなく、職場の将来像を明確にした上で諸施策を展開していくべきである。その際、背景を含めてビジョンを職場組合員一人ひとりの役割にブレイクダウンした展開をするべきで、更にそれはグループのビジョンと各企業のビジョンが有機的に結びつくということも考えながらグループ全体のビジョン実現に向け、各企業はよりよい協力関係を構築しながらできるような工夫をしていくべきである。

次に成果主義について、まず成果主義とは何かを明確にするべきで、意外とこの点がおろそかにされ、言葉だけが一人歩きしていないかな。

成果とは結果を出すに至るプロセス+結果である。結果を出すに至るプロセスをしっかりと含んでいることが、我々働く者からすると重要であると考えている。結果=成果ではない。これは、我々が従来から主張してきた「組合員の頑張りとその成果をしっかりと見てほしい」ということに沿ったものである。しかし今多くの問題、課題が出されているのが現状ではないかと思う。

そもそも「成果」をはっきりさせないまま各制度を見直しているとか、労務費抑制のための賃金制度改訂を成果主義重視の名の下に行っているとか、賃金制度と不即不離の関係にある人事考課制度を改訂しない、あるいは見直しても運用が伴わないとか、このままではかえって企業としての力をそぐことにもなりかねない。

成果主義重視の仕組みとは、1つ目には一人ひとりが意欲的な目標を持つこと、2つ目にその達成に向けた職場の仲間との協力し合い、頑張り、3つ目に結果を出すこと。そして4つ目に結果を踏まえて次に向けた課題を明らかにすること、そして5つ目に新たな目標をさらに設定していくという好循環なサイクルを回すことにつなげないと、本当の成果主義の効果が出てこない。

こうした仕組みを支える諸制度の整備とその運用の両方が必要であり、成果主義はその運用の充実が成功のカギを握っていると言っても過言ではない。

成果主義は、よりよい仕事をするために導入すべきものである。賃金の抑制や効率化を目的にし過ぎていないか、成績が上がれば賃金が上がるというところに目的を置き過ぎていないか、手段と目的がすり替わっているのではないかなど、疑問もある。成果主義はそういう点を整理しながら進めるべきである。

最後に、企業においても個々人のやる気をどう引き出していくかということが一番大事

であり、それが企業の大きな力につながる。それに向けてどう経営側と一体感をもって活動していくかということが一番重要である。そうしたことが、これから組合員一人ひとりが生き生きと働ける職場または企業づくりそして安心して暮らしていける社会づくりに向けての第一歩である。

【清家】 グループ政策活動と成果主義について、特に前半は物づくりが日本の競争力の源泉であり、またその中心が人の力にあるというお話だったと思う。成果主義についてもこれを一概に否定するものではないが、人の力の向上につながるようなものでないと意味がないという貴重な指摘であった。

ディスカッション

【清家】 自動車産業では必ずしもそうではないかもしれないが、電機や他の産業では、むしろ生産現場における技術の変化・生産のあり方の変化が労使関係を変質させているところがあるのではないか。このところをウィッターカーさん、どうお考えになっているか。

【ウィッターカー】 電機産業では、以前工場に5割はいたブルーカラーが現在は2割5分以下になっている。研究開発が重要になってホワイトカラーのウェイトが増えてきている。戦後ブルーカラーを中心に組織化してきた労働組合としても変わらざるを得ない。また技術革新が激しく、2〜3ヶ月で新製品が出てくる。組合も組織改革を進めざるを得ない状況になっている。

【清家】 明らかに自動車産業とは異なっている。

次に石田先生の問題提起について。欧米は能力・成果主義的、日本は年功的とよく言われるが、組合レベルで言えば、組合員に対し査定をしているのは日本ぐらいしかない。経済学者として2つ質問がある。



一つは、ほんのちょっとした賃金格差で一生懸命働いてくれる労働者というのは、見方によっては企業にとって非常に都合の良い労働者と言えるが、そう考えていいのだろうか。あるいは、そういう都合の良い労働者を企業は工夫して作ってきたと考えるのか。

もう一つは経済学でトーナメントモデルというものがある。トーナメントというのは、一度予選に参加したら決勝まで勝ち残らなければ意味がない。雇用に流動性がなく一つの企業でずっと自分の職業生涯を過ごそうと思うと、これで問題はないが、労働市場が非常に流動化してくると、そうはいかなくなる。

IBMとかヒューレット・パカードみたいないわゆる日本の雇用制度をとっていた会社でさえホワイトカラーのリストラをしてしまった。その結果として、その時は大幅にコストを削減できたが、労働市場がタイトになってきて、優秀な人を外に取られないためにうんと高い報酬を払い続けなければならないようになってしまふ、そういう問題が出てきたということをウォートンスクールのキャペリなどが指摘している。

石田先生がいわれたようなモデルも、雇用の流動性があまりないような状況で成り立つ話ではという気がするが、その辺についてもお考えを伺いたい。



【石田】 都合のいい労働者かという私はそういう意味でそうだと思う。勤勉さというのはそういうことではないだろうか。ただ私が問題提起しているの

は、やる業務の中身についてもっと発言しようということである。どうやって個々人の従業員の同意を取りつけるかということが極めてやる気に影響してくるのではないか。

賃金差ということでは、従来の査定幅に

ちょっと色がついたぐらいの格差で十分いける。しかしもっと経営にとって深刻なのは、個々人が、「わかりました、それおもしろい仕事ですね」というふうに言ってくれるような仕事をオファーし続けることができるかどうかということである。さらに、そこに労働組合がどうタッチできるかとなると、そういう労使関係は世界中見渡してもないと思う。「日本的労働組合運動の新展開」という新しい方向に少し踏み込む手掛かりを得るなり、イメージを固める時期ではないかと思う。

トーナメントモデルについてはご指摘の通り。ポストが用意できないので、つまりトーナメントの列がどんどん短縮してきて当座のリターンを出していかなければならないという側面も日本の場合の特殊事情としてあるのではないか。

【清家】 木下さんからは、雇用の多様化も進めていかなければいけない、成果主義的な報酬処遇体系も進めていかなければいけないというお話があった。ただその一方で企業に対する帰属意識だとかあるいは企業に対する一体感をどう維持するかという問題がある。

これも経済学の理論でいえば、年功賃金というのは長く勤めたらいいことがあるという意味合いがもともとあり、そう思うから企業は永続的に成長してほしいと思うし、あるいは自分も途中で辞めない。そういうような形で組織に対する帰属意識あるいは愛社精神みたいなものが生まれる。

これは一橋大学の尾高名誉教授が、『労働市場分析』で、年功制度の発生の源泉に遡って考えると、年功賃金は企業に対する帰属意識を高める、あるいは客観的に言えば離職率を低めるといった効果があり、帰属意識や忠誠心を高めるために導入したものだと言っている。

その年功賃金を緩め、成果主義的にしていく。雇用が多様化することで理念を共有し得

る範囲が拡散したり分散したりする可能性もある。いろんな種類の労働者が入って来て、しかも勤続年数も比較的短い人が多くなった時に、理念の共有といってもそんなに簡単にできるのだろうか。

多様化や成果主義化を進めるという中で企業に対する帰属意識とか忠誠心も保っていく、両方ほしいというのは贅沢なので、どういふふうに両者のバランスをとるのか、その辺はどのようにお考えになっているか。

【木下】 グローバル化なり技術の革新などの経済・社会の激変を与件として受け入れながら、いかに皆でいい仕事をしようかということがテーマである。

例えば多様化の問題は、もう避けて通れない。皆でいろんな人に活躍してもらう、マイナス要素があるかも知れないけれどもいかにトータルパワーを出していくかというのが工夫であって、それが人事担当者の考えるところである。

年功主義と成果主義は必ずしも対極にあるのではなく、従来から日本がやってきた年功主義は、何年か経ったら経験を経て成果が出てくるから、それに対して給料を払っても誰もあまり文句を言わないし、本人もそういったことで一生懸命頑張ったわけである。

ところが今、必ずしも何年かやったこととその成果とはマッチしないことが起こり、年功が従業員の不満になってきている。年齢という最も客観的な要素をあえて捨てて、危険はあるけれどもいろんなネットを張り巡らしながら新しい形で、成果に報いようとしているわけである。

この点はそれぞれの企業の中での工夫であり、いくつか工夫を加えながら、要は皆で力を合わせていい仕事をしていくにはどうしていくのかといったことを一生懸命考えようということである。帰属意識、一体感という言葉があったがこれも一つの現われ方である。

【清家】 神野さんのお話、グループ政策活動の話と成果主義についてのコメント、組合の立場から非常にクリアに論を展開されたが、現在のこういう状況で特にグローバルな競争をしていく中で雇用を守っていくということが組合のボトムラインというか一つの重要な、非常に大切なテーマになってくる。

その時仮にそんなに成長が望めないような状況の中で雇用を守っていくということになると、企業にとっても労務コストは一人当たりの賃金×雇用者数だから、一人当たりの賃金をどういふふうに調整するか、どういふふうに増やさないようにしていくかというような話が出てくる。

雇用を守るということを優先するために賃金やその他の労働条件面で、あるいは企業のトータルな労務コストという面でどのぐらい妥協に応じる余地があるのか、あるいはどういふ条件であれば雇用を守るために賃金等の条件面で譲ることができるのか、組合の立場としてなかなか難しい問題であるが、また労使交渉の手の内を明かすようなことかも知れないが、いかがか。

【神野】 雇用確保は労働組合として第一優先の課題だということは間違いない。ただその際、雇用か賃金かということで攻めるのではなく、雇用問題を発生させないためにどう努力をしていくかということが一番大切である。

組合員の努力と経営施策がどう噛み合っているのかという点を常に労使関係の中で話し合っていく必要がある。職場実態を組合としてしっかり把握し、組合の俎上にのせながら経営者と話をすることが重要。逆に経営者からは会社の置かれた状況などの情報もあまり隠さずに実態をきちんと伝えてもらい事実確認をしてもらう。

組合自身も、会社が潰れても賃金を確保するのだということは多分言わないが、そうは

言っても公式のテーブルの上で情勢認識が整備されないと、安易に組合が簡単に何%下げればということにはならない。

今、日本ではリストラが多く行なわれているが、この実態をどう考えればいいのか。ただリストラすることが企業の一時的な利益を上げる目的にされているのだったらこれは大きな問題ではないか。

我々としてはそういう問題を起こさないために常日頃から経営者と協力し、どう今の企業体質または経営状況をいい方向に導いて労働組合もその一翼としてどうその力を発揮できるかということを努力していく方に私は賭けたい。

【清家】 所定内賃金をさらに削るかどうかは別として残業がもう少し減っていくという形でワークシェアリングが行われて、残業が減った分一人当たりの収入が減るわけであるが、そのような形のワークシェアリングは組合としても積極的に提案していくべきではないかと思う。

【神野】 そういうことも含めて、連合、自動車総連の中でも、どういうワークシェアリングの考え方があるかということを今、議論し始めたところである。ただ単に残業が多いといって、その企業は多くの問題を抱えているのだということにはならない。長期的に見た時にどういう状況にあるかという判断をしなければいけない。

【清家】 主要先進国の中でも日本の時間当たり賃金率は相当高くなっている。そういう高い賃金を維持しようと思ったら、理屈の上からいえば高い賃金に見合う高い付加価値を作り出さなければいけないということになる。

そこで先ほどの産業特性の話が出てくる。つまり高い付加価値を特に生産の現場でつくろうとしても、家電産業などではすでに生産現場での付加価値に対してそう高い賃金を払い切れなくなり海外に現場がシフトしている。

比較的素人的な目から見ても自動車とか工作機械とかの産業はまだ電機、家電産業などに比べると物をつくるところでかなりの付加価値が出続けている産業なのではないか。

自動車のもっている産業特性と国際競争の関係、少しグローバルな展開の中で、当事者として木下さん、神野さんどういうふうと考えておられるか伺いたい。

【木下】 労務費の国際比較というのは大変重要な問題である。問題には二つの側面があって、一つは先進国との関係、もう一つは中国を代表とする途上国との問題である。

先進国との関係では、日本の賃金はもうトップクラスである。アメリカ、ドイツはかなり高いが、それ以外の国は何割か下回っている。この何割かというところは、物づくりや商品の値打ちや品質等々で、要はコスト競争力以外のところで、大変な努力はいるけれど何とか努力代はある。したがって、一生懸命日本の技能集団で物づくりをすれば、その成果で外国の商品に勝てる可能性がある。そこで国内で技能も磨き、技術も開発してやっていこうという話になってくる。

しかし、例えば賃金をもらっている人の立場からいうと日本の賃金は世界一だというのは本当はちょっと語弊がある。労務コストが世界一だといっても、カナダ、フランス、イギリスの労働者と比べたら、遥かに日本の労働者の方が貧しい生活をしているというのが実感であろう。要は日本の円をどう使い勝手のいいものにしていくのか、あるいは、規制をもっと緩和して競争してやっていくのかといったところが大きな課題である。

もう一つの中国の話は、今答えが見出せない。中国の場合は、賃金が上がってくる気配が全くない。日本の10倍の人口がある。しかも優秀な国民だから車がつくれないうけがない。

自動車は決して特殊な産業ではない。ただ

一つ違うとすれば大変大きな裾野の広い部品産業をもつ総合産業といえる。自動車を組み立てる力だけがあっても部品産業がしっかり育っていないと成り立たないという意味で、ほかの産業とは若干違うところがある。

ただ足元では部品産業がどんどん中国へ出ていっており、今後中国でいい車がつくれないうわけがない。賃金は多分時間をかければ上がってくる。韓国、台湾、香港、シンガポール、タイ、インドネシアなどは極めて短時間のうちに上がったため、それは我慢すれば耐えられるわけである。ただ中国の問題については耐えられるぐらいの時間の余裕が我々にあるのかどうか、これは懸念を通り越して恐怖といってもいいぐらいで、それは私共の産業でもほかの産業と同様に大きな課題である。

【神野】 我々もほぼ同じ認識である。12億以上の人口がいるということを考えただけでも、すごい国である。しかも社会主義の国だけに賃金が上がる仕組みというのはなかなか難しいのではないかと考えざるを得ない。

ただ一方で日本企業が進出している。その国に行っているいろいろな仕事を教えながらいろんなことをしていることを考えると、働く者にとっては割り切れない部分も一方ではある。自らが教えた国と競争せざるを得ない。

【清家】 成果主義の問題を正面から議論することなしに、これからの労使関係というか労働組合運動の新展開というのを議論することはできないのではないか。成果主義というのは結局、成果をどう評価して賃金に反映させていくかということなのだが。

議論に出ている一つのポイントは、成果、評価、賃金には二面性があるという点である。一つは、あなたはこういう評価だからいくらという値づけという意味。もう一つは、こういう評価あるいはもっと頑張ればこういう評価になるので能力を伸ばしましょうというよ

うな動機づけの意味。

4人の方のお話を伺っていると、成果主義はどちらかといえばこの動機づけというか、将来に向けた視点からとらえるべきだという意見が強かった。

しかし一方では成果主義を導入する際の企業の思惑はいかに正しい値づけをしていくか、たくさんいい仕事をしてくれた人にたくさん払い、そうでもなかった人にはそれなりのという意味合いであった。成果主義のもっている値づけと動機づけの二面性をどのように考えていくべきなのかという点を整理していたきたい。

【石田】 清家さんの整理でいいと思う。日本の制度にビルトインされているエスカレーターは定期昇給である。成果主義的な賃金改革という言い方によって、いかに定期昇給の部分を削れるかという意味での値づけは非常にある。

問題はどうか成果を測定するか、あるいはエバリュエイトするかというところで、日本の企業は比較的まだ混迷しているのではないか。

【ウィッターカー】 成果主義は一種の看板と言える。賃金だけではなく人事問題がその看板の下に並んでいる。一つは賃金の上昇に伴う賃金コストの問題、もう一つは意識改革、どうやって特にホワイトカラーの人にもっと創造的に働かせるとか、いろいろな問題が成果主義という看板の下で処理されようとしている。

特に中堅とか中小企業では成果主義ですべて解決しようとしている。一つの流行とかファッションになっている。

しかしいかに成果主義を導入しても創造力が発揮できないような組織だったら無意味である。組合や従業員の立場で言うと、成果があがり業績に貢献できた場合は成果主義で大いに評価してもらいたいという側面もある。

またいい仕事、創造的な仕事をしたいとか、

どうやって働きがいを感じられるかという問題など、成果主義だけではなくて組織のあり方というものも同等にとらえる必要がある。

【清家】 サラリーマンに能力主義、成果主義の賃金体系に賛成ですか、というアンケートをとると過半数の人が賛成だと答える。もし人間の能力が正規分布しているとする能力主義では半分の人は得をして半分の人は損をするのだが、それにもかかわらず半分以上の人が能力主義、成果主義に賛成だという。

一つの可能性は皆んな自分の能力を過大に評価しているか、それとも皆さん謙虚で自分は能力が低いからやっぱりもっと安い方が正しいのだというふうに考えているかどちらかだと思う。この点はどのように考えたら良いのだろうか。

【ウィットカー】 平均的な人は自分の能力を上だと思っている。成果主義の危ないところは上の20%は自分が上だと思ってそれで報酬が伴うのだが、そうじゃない人達はどうなるかという問題である。

【清家】 能力の分布が正規分布をしているとすればなかなか能力の差はつけにくい。本当に納得性が得られるというのはかなり大変である。そこで木下さん、神野さんにお話したい。

公正さを保ちつつ効率性も追究する、皆んなが公正なシステムだと考えながら、しかもそこで効率が上がっていく、そういうようなことがまずそもそも可能なのか、そしてもし可能だとしたらどういうことが絶対条件なのかということを、もう一度お話ししたい。

多分その中で一つのキーワードは、労使の間で今企業の状況がどういう状況で、それぞれ働いている人の間でこういう格差があるのはこういう理由だということが共有されることが、納得性を高めるためには重要であろう。

特に成果主義を進めていく上で、情報の共

有を具体的にどのように進めていくかということを含めて、公正と効率をどのように担保していけるのか。

【神野】 非常に難しい問題だと思うが、トヨタの場合だと、すべてのものをそういう形にはしてないということである。

製造現場と事務技術系では、集団で協力し合いながら能力を発揮するという部分と、個々が主体的に仕事を進めていくという部分があり、能力主義を使う範囲は違う。

物づくりをしていく上では、決して優秀な人が一人おればすべてがうまくいくということではなく、8割ぐらいの人が10人いた方がうまくいくことだってある。そういう部分をどう残しながらいくかということである。

成果主義といった時に評価の方法が相対評価になっている点は疑問である。100%完全な成果主義だというのはのだったら、相対評価ではなく皆んながよかったら皆んながいいということだってあり得る。

こうできないということは、その部分をどうバランスとるかということが必要だということではないか。それからそういうものを入れていけば入れていくほど、あなたに今一番やっていただきたいのはこういうことだというような話し合う制度をつくっておかないと、個人の情報に入らなくなって、評価に納得性を欠くということにもなる。

【清家】 情報公開ですね。もう一つ関連して伺いたいのだが、結果としての成果だとか業績を問うとする場合に、それを本人が納得するためには、例えば仕事をするチャンスがどういうふうに平等に与えられているとか、あるいは能力を磨く機会がどのようにきちんと与えられているとかということが非常に重要になってくると思う。

【神野】 まだそこまで労働組合として経営側に強くものは言っていないが、成果主義云々というのが強くなった時に、配属の問題

などが出てくるのではないか。日本の強いところは企業活動の中で人づくりも含めて個人の能力を磨いていくという要素が強いところである。トヨタでも人員配置ということでは、事務系でもサイクルを回しながら配置転換しながら磨いていく人もいるし、最初の配属先で専門職的に自分の技術をさらに磨いて評価をされるのだという2つのシステムを制度としてつくってきてはいる。いろいろな形のものをつくりながらその中で働く人がどう満足するのかというところを模索しながら進めているということではないかと思う。

【木下】 大変難しい、答えが難しいなど思いながら聞いていた。公正と効率ということは大変重要だと思う。ただ成果主義だから公正と効率が必要というわけではなく、成果主義を導入する前でも人事考課をやっており、当然それは公正と効率に基づいているということと言える。

もう少し大掛かりに仕事の全体を見ながらやっていこうということであり、それは人事考課でも同様である。考課の延長線上にある同じ課題ではないかと思う。

確かに成果主義といっても結果だけを見ようというつもりは全くない。私共の場合、結果だけではなく例えばプロセスも見るとか、あるいは能力も重視する、したがってそのために能力開発も重要だとか。先ほどご紹介した新三種の神器の2番目にはそういった意味で長期雇用して能力開発をしていくといった点その脈絡の中に入っている。

こういった点を総合的に勘案しながら、いかに公正さと効率化を保っていくのかということである。ただ業種が違えば、あるいは当社の中でも相当最先端の研究をしている、一種ひらめきで生きる部署もあり運用は異なる。そういったところには、違う成果主義の入れ方がある。そういった業務では天才的なひらめきがあるし、その人には成果を出せば相当

な成果配分をする必要がある。

当社の場合はそういった仕事は全体の中で見ればごく僅かな部分で、多くは1人の天才よりも3人の鈍才がやった方が仕事の成果が上がるという業務であるから、チームワークをとりながらいかに皆んなで成果を上げていくのかといったところがポイントになっている。

【清家】 フロアの方からも4人のパネリストの方に質問をしていただき、ディスカッションをしていきたい。

【質問者】(トヨタ自動車：寺本氏) 先生方のお話は従業員の帰属意識だとかいったものが非常に重要で、組合がもう少しポジティブに役割を果たしていかなければならない、といったお話だったかと思う。日本の労働組合がこれからやっていく必要があることが海外で特にイギリスやアメリカで同じような考え方が通用するのか、お考えをお伺いしたい。

【清家】 今のご質問はドーア先生が最初の問題提起の中で日本の組合に対して株主重視主義が行き過ぎないように、組合も活動しなさいとアドバイスされたが、それをイギリスとかアメリカの組合にも同じようにアドバイスするか、という意味ですね。それではまずドーア先生いかがでしょうか。

【回答者】(ドーア氏) もちろん、イギリスやアメリカの組合の人達に対しても同じことを言いたい。ところが言ってもしょうがない。それは英米では株主利益最大化が経営者の義務であり、機能であるという考え方が確立している。そして同時に成果主義が導入され、給料が市場価値によって決まるべきだということになってしまっている。

その一方で資本家の収入と労働者の収入の格差、そして従業員、雇用者の賃金の開きができ、社会における不平等の度合いが進展している。そして、そこから起こる社会問題、犯罪の問題や貧困の問題がますますひどくな

りつつある。アメリカは過去5年間に、最低賃金が少し上がったにもかかわらず、貧富の差が大きくなった。しかし将来また不景気になれば貧富の差が開くばかりではなく、下の人の収入が大きく下がる可能性がある。そういうようなことが日本で起こらないようにと思って先程お話ししたわけである。

階級闘争の手段としての労働組合の役割はもう歴史的に終わっている。いろんな社会問題に対する組合の見解がどうあるべきかという点が重要である。

ますます所得分配が不平等になる社会で、所得分布の中位に近い組合が、トヨタの従業員もほとんどその中位に近いが、あるいは中位の上だと思うが、組合員の利益ばかりでなくて中小企業の労働者、失業者、年金生活者などの利益を代表することも非常に大事ではないかと思う。

厚生年金改正の問題はその良い例である。社会保障制度の非常に重要な部分なのだから、医療制度そして充実した年金制度を守るために、組合としては行動する役割がある。行動できる強力な団体は、労働組合以外にないのだから組合の役割として考える必要がある。

【清家】 医療保険とか年金といった社会保障の負担が引き上げられるのが問題なのだから、組合も一緒に政府に要求していこうというようなことに対し、企業経営者がそれを要求するのは当然としても労働組合はむしろそういう福祉の充実のためには、負担が増えてもいいというような態度を取ることもあるのではないかというのがドーア先生のご指摘だと思うが、その辺はどのようにお考えか。

【神野】 ドーア先生が規定した労使関係の3段階説でいう第2段階の労使対決というパラダイムから少し違うところへ来ているのではないか。もう第3段階なのかなという気がする。

つまり労使の対決というよりも、もう少し

違って労使が一体となって何かに向かっていくということがあってもいいではないか。その例として社会保険料の話を申し上げた。

あえて言えば、政治との関わり合いも含めて、働く人の真の生活向上を図る方法があるのではないかと思う。

【清家】 ドーア先生の指摘のポイントは、労使が協力して経済を発展させるのはいいとしても、その再分配のあり方だと思う。分配のあり方として企業が福祉国家に反対するのはいいとしても労働組合は福祉国家を進める方に行くべきじゃないか、だからそここのところでは組合と企業で意見が一致する必要はないというのが多分ご意見だろうと思うのだが。

【木下】 ご指摘の点はあると思う。ただ福祉国家云々ということよりも、要はお金の取られ方の問題である。保険料というのは我々の議論が全くなしに上がっていくにもかかわらず、企業も従業員も負担をすることになる。このところをもう少し労使が一緒になって誰かに対して議論を仕掛けるといったことがあってもいいのではないか。

【神野】 政策制度的な問題は企業と共通して話し合える点だということについて、以前から双方とも言葉に出して言うが、実際は一つになってやれてきていない。ただ消費税の時は、トヨタ労使、全ト労連の中でもいろいろと議論し、賛否両論があった。当時どちらかという全ト労連は賛成だが他の税金の取り方そのものを公正にすべきだとの主張であった。つまり社会性の中でそういうものをどのように考えていくかということも忘れないようにしなければと思う。

福祉的なところを残すということは、当然我々労働組合としては重きを置かねばならないが、ただそのためにどれだけのお金を払えるのだということと、その払い方が本当に平等感あるような払い方になっているかということも含めて見ないとおかしくなるのでは

ないか。

賃金が上がれば比例してすべての人達が払わねばならず、低い所得の人はそう払わなくてもいいという構造の中で最低限の保障をしましょうということだが、社会の中で共済的な部分をどう残すかというのもわかるが、一方では努力した人がもう少し報われるようなものも残しておく必要がある。

【ウィッター】 戦後の職場の公正と効率と言ったのは、企業を超えた大きい力学も働いていたというのが私の見方である。生産性運動、生産性本部とか、政策の面でも雇用政策とか様々なことが考えられてきた。労使で議論するとき、社会公正とか効率といった力学を忘れがちではないか。もう一度真剣に仕組みを思い出して改善して同意しなければならない。

日本が今直面している問題に、かつてイギリスとアメリカも直面した。経営者に対する製品市場と資本市場からの圧力が増大し、雇用関係を大幅に変革したことがあった。大量の解雇が発生した。もっと違うやり方もあったのではないと思う。イギリスは労働組合嫌いのサッチャー政権下で展開していたので組合潰しという意図もあったかも知れない。

そうした中で資本市場が表に出てきた。それでコーポレート・ガバナンスの問題が出てくる。経営者は誰にアカウンタビリティを持つべきかという議論も多少あったが、経営者の賃金が問題になってきた。外部役員制度の強化や役員報酬を監視する報酬委員会の設立など株主への説明責任に配慮した組織・構造ができた。その結果、会長・CEOが関わらない別のところで彼らの報酬が決定された。この動きは多くの企業でエスカレートし、CEO・会長と従業員との賃金格差が拡大していった。CEOがストックオプションを通じて株主の利益最大化を推進した。以上がイギリスとアメリカの実態だが、違うやり方も

あるのではないと思う。

一方、「従業員は皆な年金を通じて資本家ではないか。資本家と組合の利害は対立的ではなく同一ではないか」という議論が一部にある。確かに組合としてはある程度の年金を維持するために投資資金からのリターンがなければならぬのは事実だが、従業員、組合員はその年金づくりにしても社会的な参加にしても仕事を通じてでしかできない。だから組合は投資の効率についてもっと注意を払う必要がある。つまり資本市場を通じて自分の利害を追求するという考えではなくて、「仕事を通じて賃金を得る。社会的に参加する。年金をつくる。」といった認識をしっかりと持たねばならない。経営者の方がROEと言っても、どうやってROEかを実現させるかと言えば、それは従業員が作り出すものである。

雇用関係がいかに大事であるかという点をしっかり認識して議論すれば、日本ではイギリスやアメリカと異なった展開を期待できる。

【質問者】（関西産研：香川氏）

雇用の確保の問題についてお尋ねしたい。雇用確保の前提として正規の従業員の雇用確保を前提としてお話しされたと思うが、その問題が雇用の多様性とセットになると正規従業員以外の方々の雇用確保というのはあまり考えられていない。これまでの慣行としてパートだとか派遣だとかあるいは期間工の方々が先に首を切られ、解雇されるというケースが非常に多いと伺っている。そうすると雇用形態の違いによってあなた不幸な人、私幸福な人という形になりがちだと思われるけれども、そういうのが社会的公正という点からはどう考えるべきか。

【木下】 パート、派遣あるいは期間従業員の人は、期間を区切って働いていただくわけなので、それは雇う方にもメリットがある話である。また多くの場合は働かれる方の側も、例えば半年、期間従業員をやった後の半年は

何かをしようとか、そういった個々の人生の目標を持った方もいる。すべてがそうだとすると、これはもう両方ともハッピーで今おっしゃったようなことは単なる懸念に終わるわけだが、そうではなくて本当に働きたい、長期で働きたいが働けないという人がいることも事実である。

できる限り社会的な公正ということは念頭に置いていろんな施策が必要だということろは否定するところではない。ただ同時に考えなければならないのは、グローバル化の時代で相当な国際競争をやっていることである。国際的に見て成り立っていけるような企業であり働き方でなければならないということも片一方で事実である。

雇用を守っていこうという気合いだけでは長続きしないし、経済合理性のないものは長い目で見れば無理をしてこの世からは消え去らざるを得ないというのも片一方の現実であるので、そのあたりのバランスをどう考えてうまい施策をとっていくのかということが、我々だけではなく国全体にも課せられた大きな課題である。

【神野】 組合側から言うのも非常に難しい問題という気がするが、今自動車総連ベースで多様な働き方についての検討をしようという動きになっている。その中では短時間勤務なりいろんな勤務形態がこれから将来を考えた時に考えられるとしている。ただその時に企業側としてどこまで受け入れられるかという話と、実際にそれを運営した時に職場にどういう混乱が起こり得るのかなど、いろんなことを考えてみなければならない。

どういう形のワークシェアリングをするかということによってもかなり考え方が違ってくるのではないかな。

【清家】 日本は本当に資源がない国である。では何でこんなに豊かな生活が送れているかというと、それは人的資源が質、量とも豊富

にあったからだと言う他ない。

会社人間という語弊があるのかも知れないが、日本がこれから本当に今までどおり豊かな社会である続けられるかどうかは、一人ひとりが仕事を見つめ直すというか、労使で仕事というものをもっと深く考えていくということが非常に大切だと思う。

それと同時に一人ひとりの能力が高まっていく中で、高い能力の人達にどううまく納得して働いてもらうか、そして組織をうまく動かしていくか。公正と効率を両立させる一つの方法として労使間の協議を通じた効率性のアップが重要な課題ではないかとの指摘は、非常に示唆に富んでいると思う。

客観的に見てもトヨタ自動車ないしはトヨタ自動車グループが日本の競争力そのものを規定している部分というのは否定できないところがある。

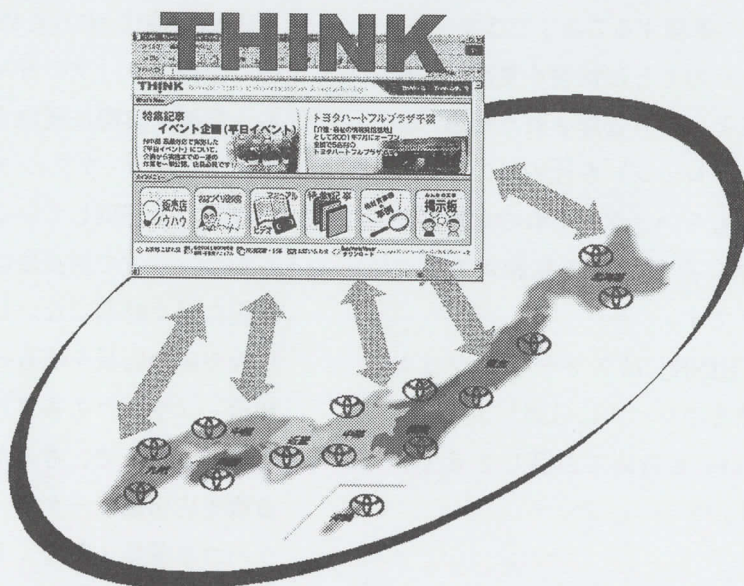
トヨタの労使の方々が、協議ということちょっと非常に狭い定義かも知れないが、広い意味での情報共有を通じて一人ひとりの能力を高め、また高まった能力がいかに有機的に活用できるようなシステムを作り上げていくことができるかどうか、我々がこれからも一人ひとり豊かな生活を維持していくことができるかどうかの一つのキーになっていくのではないかなと思う。

4人の方々から非常に示唆に富んだお話を伺い、また質問、議論を通じてそれを深められたことは大変勉強になったし、改めてこの4人のパネリストの方々に感謝したい。

また様々な良い質問をしてくださったフロアの方、そして何よりも冒頭に、ある面では非常に挑戦的な問題提起をしてくださったドーア先生にも改めてお礼を申し上げて、このパネルディスカッションを終わりたい。

(文責：事務局)

店舗マーケティングノウハウ集「THINK」について



1. 世の中で「知恵・ノウハウ」が注目されている

(1) 知的財産としての「知恵・ノウハウ」

- 従来の経営資産としては、「ヒト」、「モノ」、「カネ」というリアルなものが代表とされていましたが、今後はこの3つに加えて、バーチャルな資産、「ブランド」、「情報」、「知恵・ノウハウ(=世の中でいうナレッジ)」というものが大事な資産として取り上げられるようになってきました。
- この背景としては、他業態も含めた競争の激化、ビジネスとしての活動範囲の拡大という経営環境の中で、IT技術の進展による情報伝達スピード、展開力を活用しながら、「人や会社組織が持ってい

る知恵・ノウハウと3つの経営資産を有効に結びつけながら、いかにして経営の効率アップ・スピードアップに結実させていくか」、「すべての業務を0(ゼロ)スタートではなく、いかにある段階から次の段階へとレベルアップさせていくか」という問題意識があると考えられます。

(2) 「知恵・ノウハウ(=ナレッジ)」を組織で有効活用するナレッジマネジメント

- このような問題意識に基づいて、各企業で「ナレッジマネジメント」という取り組みが行われるようになってきました。販売現場でのノウハウを対象にされているものや、広告のプレゼンテーション等スタッフ部門の各種ノウハウを体系的にまとめ、誰もが活用できるようにしてい

る取り組みまで各社の業態や方針で決定されているようです。

- ものの本によれば「ナレッジマネジメント」とは「単に知恵、ノウハウ(ナレッジ)を集めて管理すること」ではなく「一定のポリシーのもとに情報を集め、取捨選択することにより管理された知恵・ノウハウ(=ナレッジ)を社内外の関係者に活用してもらい、それぞれの業務のレベルアップに貢献できて意義があること」だそうです。
- 我々の「THINK」はスタートしたばかりで、当然そのレベルには達していませんが、「思い」も含めてお話しさせていただきます。

2. 「THINK」について

(1) 「THINK」設立の背景

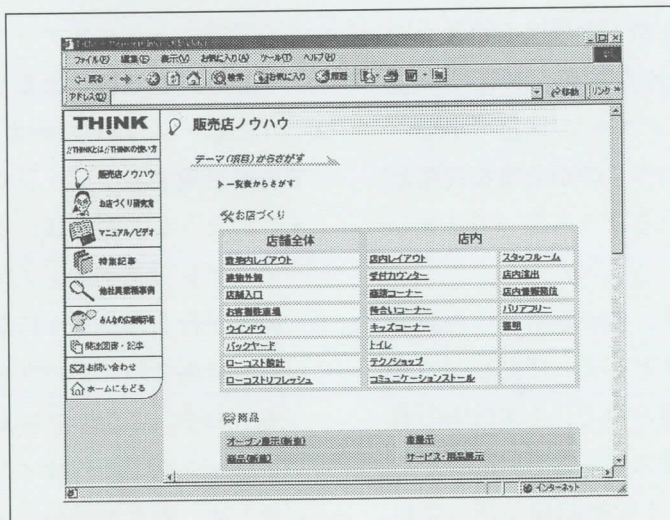
- 「THINK」とは「Tenpo(店舗)」、「Hito(人)」、「Information(情報)」+「Knowledge(知恵・ノウハウ)」の頭文字をとって、名付けたものですが、自動車販売における

流通施策の中で、お客様との接点としての「店舗」の重要性が一層高まる中、「オールトヨタの店舗を強化する」ことを目的に企画しました。

- 「店舗を強化」するためには、販売店本部の企画スタッフの方々もさることながら、店舗を実際に運営する店長に今まで以上に店舗マーケティングに関する情報やノウハウを提供していく必要があります。
- しかし、一方で店長にはなかなか、他のお店に行く時間はないし、我々メーカーに販売店の店長を唸らせるような現物、知恵・ノウハウもあまりない。
- というところで、考えたのが「全国にある販売店店舗マーケティングに関するノウハウを収集・整理、IT技術を活用し全国の販売店で活用してもらう」ことでした。

(2) 具体的活用のイメージ

- 全国の販売店店舗で実際に行われているノウハウやTMCから販売店へ展開したマニュアル・VTRの類、異業種の中か



ら、特に店舗マーケティングに関する部分を中心に今年から全国販売店本部＋5,700店舗へ衛星通信ネットワークを活用し、情報発信を開始しました。

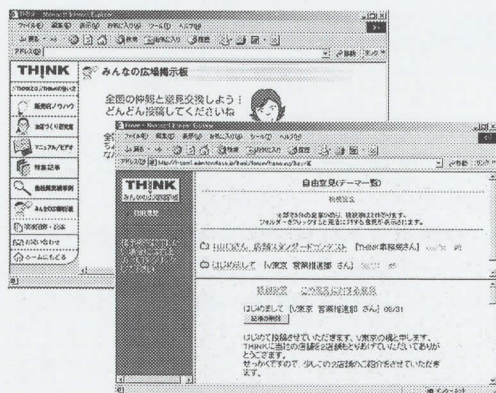
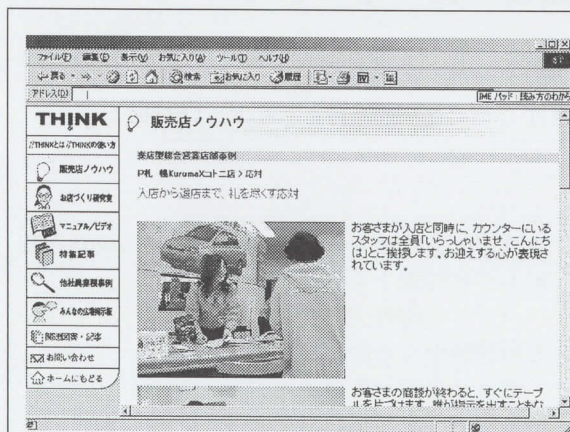
- 発信内容として、特に今年のスタートにあたっては「店舗」を中心としています。将来的には「ヒト（＝マネジメントノウハウ）」、「情報（＝顧客情報を活用したマーケティングノウハウ）」、「バリューチェーン」とコンテンツを拡大していきたいと考えています。
- 衛星通信ネットワークでの5,700店舗までの展開とあわせて、仕組みとして心がけたのは「TMCからの一方的な情報提供に終わらない」ということでした。この部分については、活用していただいている販売店本部、店長の方々からのご意見、ご要望等が我々「THINK 事務局」に入ってくるように、フォーラム機能

（活ユーザーからの意見書き込み）やメール機能（事務局直通）等の双方向での情報交換機能を付加してあります。

(3) 今後の取組について

- 「THINK」は今年の夏から本格的にスタートしました。かなり認知していただき、活用していただけるようにもなってきたと認識しています。が、まだまだ店長を含めて、「活用していただき、ご意見をいただき、ノウハウのスパイラルアップ」をして「店舗の強化」に結びつけていかなければいけないと考えています。
- そのためには、発信内容を充実させることはもとより、全国販売店の方々がどのようなニーズをお持ちであり、どうすればよりわかりやすく、読みやすくなるかを常に考え続けながらレベルアップするよう推進していきます。

〔トヨタ自動車(株)国内マーケティング部〕





「定常型社会」

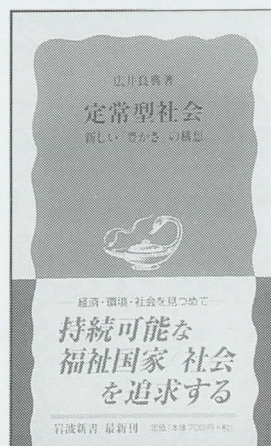
—新しい『豊かさ』の構想—

広井 良典（千葉大学法経学部助教授）著

岩波書店 刊（2001年6月）700円（税別）

「定常型社会」とは「経済成長を絶対的な目標にしくなくても十分な豊かさが実現されていく社会」、つまりゼロ成長の社会であると著者は定義する。これからの社会は需要が飽和状態に達し、経済成長に代わって環境や福祉が重視され、自立した個人の生き方が求められる。

さらに「定常型社会」を2つの側面から定義する。1つは、物の消費から情報の消費への移行が進む「物質・エネルギーの消費が一定となる社会」、もう1つは、たとえば自然、コミュニティ、伝統などの「変化しないものにも価値を置くことができる社会」である。そして、定



常型社会は「高齢化社会」と「環境親和型社会」とを結びつけ、持続可能な福祉国家、福祉社会を作り上げる重要なコンセプトであると説く。

本書は、「成長」や「拡大」に慣れ、それを常に追求し続けてきた我々に新しい時代の「豊かさ」とは何かを考えるきっかけを与えてくれる。



「俺たちはこうしてクルマをつくってきた」

—証言・自動車の世紀—

日本経済新聞社 編

日本経済新聞社 刊（2001年8月）667円（税別）

本書は、戦後の日本自動車産業を動かしてきた、自動車メーカー、部品メーカー、ディーラー、労働組合、行政機関など全部で19人のインタビューで構成されている。

トヨタについては豊田章一郎氏、奥田碩氏をはじめ4名が紹介されているが、類書も多く目新しさはあまりなく、むしろ、それ以外で見るべきところが多い。

ホンダの川本信彦社長「ホンダはレース屋ではない。レースは技術者育成の上で意味があ

る。」

日産労連の清水春樹元会長「労使の成功体験がおごりの風土を生んだ。」

マツダの巽外夫前会長「外国人トップでない」と再建はかなわないと腹に決めた。」

デンソーの石丸典生元会長「カンバン方式の最大のメリットは材料メーカーから自動車メーカーまで緊張の糸をつなぎ続けたこと。」などなど。各分野で活躍した人たちの言葉だけに一言一言に重みを感じられる。

中でも、「トヨタは部品メーカーに厳しいが、温かい。日産は優しいが、冷たい。」部品メーカートップの言葉として紹介されているこの言葉が象徴的である。

「定 刻 発 車」

—日本社会に刷り込まれた鉄道のリズム—

三戸 祐子（経済ジャーナリスト）著

交通新聞社 刊（2001年2月） 1848円（税別）

日本の鉄道の時間の正確さは世界に冠たるものとされている。なぜ、日本の鉄道は定刻どおりに運行されるのか。著者は「日本社会の時間厳守の風潮は大都市と鉄道の二人三脚によって作り上げられた」と説く。

この本を読むと、列車の運行が工場のライン運営とダブってくる。時刻表を作るときには、試運転をして現場のデータを重視する。これは基準時間設定の手續きと似ている。遅れの最大の要因は駅での乗降時間。そのため、駅や列車運転に攪乱要因を取り除くさまざまな工夫がなされている。また、遅れてもすぐ回復できるよ



うにするために、待避線を設けるなど線路をできるだけ細切れにする工夫がなされたりする。

仕組み作り、異常処置などの面で、意外に鉄道運行と製造業のライン運営に共通項が多いことに驚かされる。鉄道の知恵と製造業の知恵を相互に交換することにより、さらなる改善につながるヒントが、この本には隠されているような気がする。



「サラリーマン社会小事典」

松野 弘（日本大学文理学部教授）編著

講談社 刊（2001年8月） 840円（税別）

長年、大学で産業社会論、企業と社会論、サラリーマン社会論などを教える編者が、現役サラリーマンを含む7人のメンバーとともに執筆した事典である。事典とはいえ、本の体裁は新書であり、読み物としても興味深い項目が多い。

そもそもの出版の目的がサラリーマン社会を知らない学生を対象としたものであるが、1項

目が2ページ前後で簡潔かつ平易に解説されており、いわゆる経営学辞典のように形式ばることなく、先輩が後輩に手ほどきするがごとく各筆者の感想も交えながら説明している。

「ROE」「アウト・ソーシング」「インターンシップ」「加点主義」「過労死」「カンバン方式」「企業フィランソロピー」「コア・コンピタンス経営」「三六協定」など全部で180項目あまりを説明しており、こんなことを今さら聞くのは恥ずかしいという人にとっては格好の書物かもしれない。表や図解があればもっとわかりやすい本になったのにと惜しまれる。



世界の中の日本

～人と人を結ぶ音楽の力～

フォルクローレ奏者、木下尊^{たか あつ}氏を迎えて



全ユニー労働組合
若松真理

『殻の外へ踏み出そう』のテーマで企画を立てて下さい」と第1回産政塾で言われた時に、正直、？のマークが頭を駆け巡った。テーマに沿った内容ならば、イージーに海外に行けば何とかできるかと考える。しかし、残念ながら産政塾は「予算が少ない」「時間がない」というないないづくしであった。私たちもう少し若ければ（せめてあと10歳位は・・・）想像力があり、やりたいことが湯水？のように出たであろうが、サラリーマン稼業が長くなると仕事以外の発想が想い浮かばなくなるといった体たらくである。それでも何もない想像力を駆使し、何とかテーマを決めた。しかし「実現可能かどうか」は二の次であったため、私たちA班が担当する第6回産政塾開催の日程が刻一刻と近づいてくるに従って、何も進まない状況に焦りが出てきた。焦りはすれど動こうとはしない私は5回目の時に同じA班で出席した2人に対して『お願いだから何か企画を出して～！』と、相変わらず動かない代わりにとりあえず叫んだ。そのような悲惨な状況を救ったのは中部電力の梶川さんだった。「国際化という切り口なら、大学時代のコネを使えば面白い人がいるけど・・・」とフォルクローレ奏者、木下尊^{たか あつ}氏を紹介された。確か産政塾では毎年「国際化」の

切り口で企画を行っているはずだ。これは何と的確な人選であろうと早速私たちはその案に飛びついた。

当日会場となった「リトルワールド」は曇りだった。しかもこの場所は山の上である。天候への一抹の心配が私の頭をよぎった。しかし私は「晴れ女」である。誰がそう言ったわけではないが、私の参加する活動（特に外の）については生まれてこのかた30年（いかに、年がバレル！）雨になったことがない、もしくはすぐに回復をしている実績がある。何の根拠もない自信を持ちつつ第6回産政塾は始まった。

まずリトルワールド本館において、職員の方に施設が出来た過程から今までの歴史について説明があり、他にも保存してある資料について部屋（歴史や地域）ごとに詳しい説明をされた。時代の変化やプライバシーの問題などで今や収集できない物も保存されており、ただ楽しむだけでなく文化人類学上貴重な施設であることを改めて認識した。その中には今まで私が行ったことのある国々もあり、旅行のことを思い出しながら懐かしくそれらを見学した。

この後、野外施設を見学することになったが不安は的中し、館を出ると大雨と雷が鳴る

状況であった。ひどい大雨に「晴れ女」もさすがにこの時はどうなるかと思ったが、昼食を終えた時は晴れ間が見えてきた。施設については出来た当時には珍しいものだったであろうが、日本人が世界を闊歩する時代において、随時、展示以外の国々を取り入れていく必要があるのではないかと感じた。



見学の後に今回のメインである、木下尊惇氏の講演及び演奏会がリトルワールドの会議室で行われた。南米の民族音楽フォルクローレとは？正直って私は最初その言葉を聞いた時ピンとこなかった。ケーナなどの一部芸能人が愛好している楽器のことは思い浮かぶが、木下氏がおっしゃる通り多分「コンドルは飛んでいく」の曲のイメージが一番適当であろうと思われる。木下氏の演奏するフォルクローレギターの音は心地よく、何だかんだ言いながらもリトルワールドの施設を堪能した（私だけ？）後には子守歌のように心地よく響いた。しかし、ここで寝ては何のためにここへ来たのかわからない。体は起きつつ透

明な音色に心をふにゃふにゃにし演奏に聞き入った。その後木下氏との夕食懇談会を含めた時間で、失礼ながらメジャーとは言えない音楽との出会いについてお話を伺った。音楽との出会いは偶然であったようだが、それに一生関わるとは氏自身考えなかったようである。そこで私が考えたのは木下氏のマイペースな生き方はどのような成り立ちが基にあるのだろうか？ということである。講演の中で芸術家である木下氏の父親の存在が、木下氏の言葉の端々に感じられた。木下氏は好きな音楽の道を選び、結果それによって名誉やお金を得ることが出来るような状況下にあったようだが、それに対して「欲に縛られず、本当に自分のやりたいことをやる」ことを忠告された父親に従った。私を含めた多くの人間が自分のやりたいことよりも本来実体のない「欲」というものに縛られている中で、自分の生き方を貫くことができることを羨ましく思った。

この数時間の講演会で奥深いフォルクローレの魅力が全て理解できたわけではないが、少なくとも南米に対する音楽や人に対する興味が出てきたのも事実である。最近、通勤途中の金山駅で南米の音楽のようなものを演奏するグループがある。その度にまだ見ぬ国に想いを馳せる。訪ねる機会があれば、その時には多くのフォルクローレの音色を感じようと思う。

最後に

実はこの企画を行った梶川さんもギターを弾かれるということで、懇親会では木下氏との競演を期待していたのだが、残念ながら今回行われなかった。是非いつか梶川さんの生演奏を聞けることを期待しつつ第6回産政塾を終了した。

産政塾活動報告

第12期産政塾は、第6～7回の会合を行いました。

第6回は7月19日に、犬山のリトルワールドでフォルクローレ音楽家の木下尊惇氏を講師に迎え、「世界の中の日本～人と人を結ぶ音楽の力～」をテーマに、木下氏の半生を振り返ってのお話を伺い、それに加えてライブ演奏も聴かせていただきました。ボリビアでの生活、家族(父、姉、義兄らの影響)、国際的な相互理解についてなど、ところどころに演奏をはさんでの講演は、まさに心に染み入るものでした。

第7回は最終回、第12期の産政塾の閉塾式を行いました。

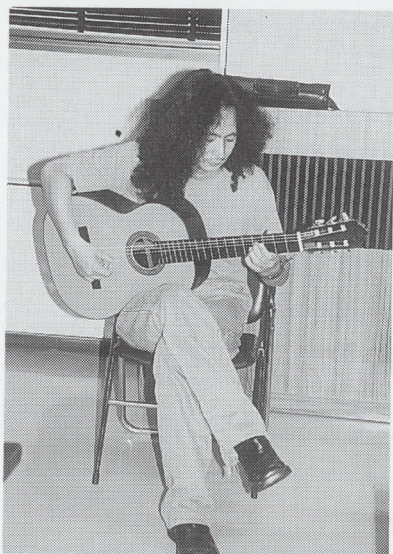
藤岡町の全トヨタ労連研修センター「つどいの丘」において、1泊2日の日程で実施された今期の締めくくりである閉塾式では、塾長である植本理事長からはなむけの言葉と記念品をいただきました。その後、グループディスカッションでは、半年あまりの活動を振り返って、自分たちの受けた感動を語り合いました。それから、夕食懇親会、2日目のレクリエーションと、終始和やかな雰囲気の中で今期の産政塾を修了いたしました。

塾生の皆さん、お世話になった講師の方々、派遣くださった上司・関係者の皆様、誌面をお借りしてお礼申し上げます。本当にありがとうございました。

第12期産政塾実績

開催日	内 容 ・ 講 師
第1回 1月16日	開塾式 塾長講話 植本俊一理事長 自己紹介 グループディスカッション 於 全労済豊田会館5階ホール(豊田市)
第2回 3月29日	ユニバーサルデザイン研究家 清水茜さんを招いて 「バリアフリーからユニバーサルデザインへ」 於 静岡コンベンションアーツセンター グランシップ(静岡市)
第3回 4月19日	あいち健康の森、健康プラザを訪ねて 「30代からの健康づくり～自身の健康をかえりみて～」 於 あいち健康プラザ(大府市)
第4回 5月17日	ユニバーサル・スタジオ・ジャパンを訪ねて 「21世紀型エンタテインメントの真髄に触れる」 於 ユニバーサル・スタジオ・ジャパン(大阪市)
第5回 6月21日	海洋生物学者 林正道さんを招いて 「21世紀における自然との共生～スナメリの住む海からの声～」 於 名古屋港水族館、ポートビル(名古屋市)
第6回 7月19日	フォルクローレ音楽家 木下尊惇さんを招いて 「世界の中の日本 一人と人を結ぶ音楽の力～」 於 野外民族博物館リトルワールド(犬山市)
第7回 8月24日	閉塾式 塾長講話 植本俊一理事長 グループディスカッション 於 全トヨタ労連研修センターつどいの丘(藤岡町)

第 6 回

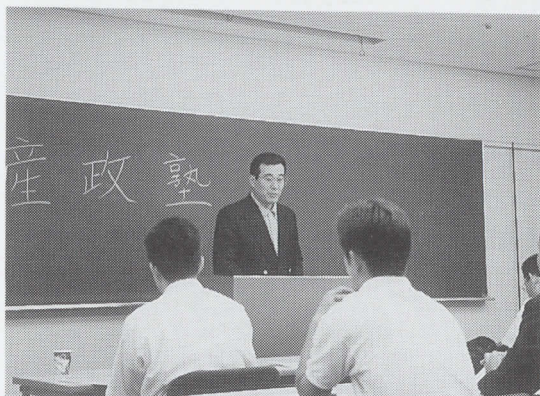


講師の木下尊惇 氏

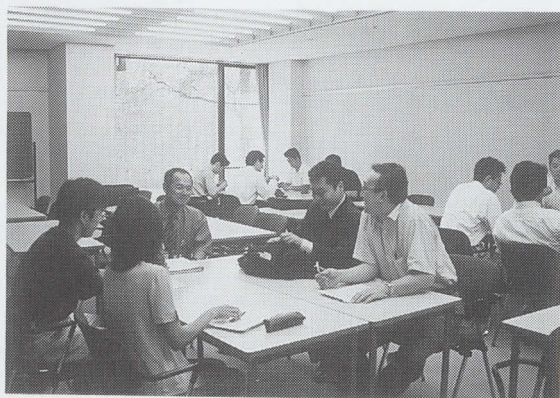


懇親会にて

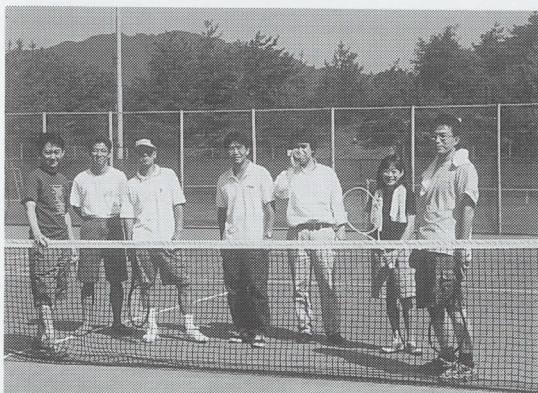
閉 塾 式



植本塾長よりはなむけの言葉



グループディスカッションで和やかに



2日目のレクはテニス、一同お疲れモード？

2001年 8 月 1 日～10月31日までの主な活動

8 月 7 日

平成13年度調査研究

「少子高齢社会における企業と地域社会の共生」

第 3 回専門委員会

8 月 24 日

第 7 回 産政塾

植本塾長を囲んで、今期の閉塾式を実施

9 月 26 日

国際シンポジウム（名古屋国際会議場）

「日本の労働組合運動の新展開－21世紀のシナリオ－」

基調講演

ロンドン大学名誉教授

ロナルド・ドーア氏

パネルディスカッション

パネリスト

ケンブリッジ大学教授

ヒュー・ウィットカー氏

同志社大学教授

石田 光男氏

トヨタ自動車(株)常務取締役

木下 光男氏

全トヨタ労連会長

神野 進氏

コーディネーター

慶応義塾大学教授

清家 篤氏

10月 4 日

会計監査

（第13期 平成12年 9 月～平成13年 8 月 決算監査）

10月 9 日

平成13年度調査研究

「少子高齢社会における企業と地域社会の共生」

第 4 回専門委員会

I Tバブルの崩壊に追い討ちをかけるようにアメリカで同時多発テロが発生した。懸念された世界景気の失速も、アメリカをはじめ先進各国財務当局の努力によって何とか回避する事ができた。しかし依然として世界景気は不安定な状況にあり、日本経済さらには雇用情勢の先行きを楽観できる材料は少ない。ここしばらくは、労働力の買い手市場が続くということである。今回は、「エンプロイアビリティ」を特集した。企業の枠を超えて人材のアセスメントを行うコンサルタントや、人材派遣・採用の支援を行う企業、研究者にご執筆をいただき、働く者の立場から労働市場第一線の厳しさを正しく捉えるとともに、労働政策を巡る制度政策改革に向けての示唆を得ることにした。また、今回号では、9月に盛会の内に終了した「国際シンポジウム—日本的労働組合運動の新展開—」の概要を紹介している。ご協力いただいた関係各方面に改めて感謝するとともに、広く労使各位の参考になれば幸いである。

(願興寺貽之)

先日車に乗っていて聞いたNHKラジオでの話である。イギリスやアメリカの企業のオフィスでは、「お茶の時間」がさかんになっているという。お茶(紅茶)の習慣が生活の一部になっているイギリスでは、オフィスでもお茶入れ専門の女性がいた時代があったそうである。それが企業のコスト意識やあらゆる競争激化への対応から、そのような人を雇用することをやめ、オフィスにおけるお茶の習慣も立ち消えとなっていたのに、復活する動きがあるというのだからおもしろい。

お茶(緑茶、紅茶、コーヒー)の効用は古くから様々に言われているが、目が覚める、ほっとするなどの単純な効果が見直されているのだという。また、通常ではお茶が出ないオフィスでホスト自らがゲストに対してお茶を入れることが最大のもてなしとなっているようだ。ちょっとした連絡でさえも、隣の席の人にさえも、メールを送ることが当たり前になっている今、お茶を囲んだちょっとしたおしゃべりで職場の雰囲気が明るくなったとの報告もあるという。まさに、トフラーの言うハイテック・ハイタッチの世界である。以前と違うのは、専門の人がやるのではなく、自然発生的にいろんな人が自分だけではなく他人にもお茶を入れてあげるのだという。

日本の職場でお茶が出なくなったのはいつ頃からであろうか。我が中部産政研では、お茶が出るし、時には顧問と理事長を囲んで話を聞くこともある。有難いことだ。

(矢辺憲二)

名古屋大学の野依良治教授が、ノーベル化学賞を受賞された。アフガニスタンにおける戦火の拡大をはじめ暗いニュースの多い中でイチロー選手のメジャーリーグでの活躍、高橋尚子選手の大記録樹立と並ぶ明るいニュースである。

思うに、学問の成果を産業に利用しようとするとき、特に国公立大学においては常に公務員規程や職業倫理の問題が足かせになりちょっと目立った活躍をしようものならおそらく周囲からのたれ込みでもあるのだろうか、贈収賄事件に発展し、その研究者の成果を台無しにしてしまうようなことが往々にしてあった。そのため、研究者はあと一步のところを逡巡してしまい大きな成果を上げそなったり、折角の成果が産業界に利用されずに眠っているということもあろう。

今回、時事欄でご寄稿いただいたTLOの創設によって産学協同のシステムがうまく機能するならば、野依教授の研究をはじめとする先端的な研究の成果が産業の発展、人間社会の進歩に結びついていく足がかりになるのではないだろうか。

(上中健人)

第12期産政塾が終わりました。

昨年の10月より準備を始めて、1月の開塾、以降月1回のペースで会合をもち、去る8月末に閉塾式を迎えました。

平均30歳そこそこの、顔も合わせたことのない若者たちが22名、いろんな業種から集まり、回を重ねるなかでそれぞれの個性が顔を覗かせ、まさしく多士済々、塾生のみなさんと会うのが本当に楽しみでした。事務局自身も1年生で、塾生とほとんど同じ感覚で産政塾を経験し、そこで発見、感動を味わえたように思います。産政塾に関わったすべての方々にお礼を述べたいと思います。本当に有難うございました。

塾生の皆さんの今後の活躍を期待しつつ、自身も負けじと頑張る所存です。

(安井孝一)

総合医療共済

ZENROSAINews

個人長期生命共済(疾病・災害・特定疾病医療・介護保障特約付)

基本プラン 加入できるのは満0歳～満65歳までの健康な方

日常のけがや病気からガンまで。
入院・通院・手術・高度先進医療費用など幅広く保障。

入院



通院



手術



重度障害



死亡



保障内容とお支払条件	加入コース	入院日額 5,000円コース	入院日額 7,000円コース	入院日額 10,000円コース
入院したとき	病気・けがによる入院1回が5日以上のとき、5日目から180日分まで。全契約期間を通算して750日分が限度。	日額 5,000円	日額 7,000円	日額 10,000円
手術したとき	病気・けがでの手術の種類に応じて、入院日額の最高40倍を保障(全労済所定の手術)。	1回につき 20・10・5万円	1回につき 28・14・7万円	1回につき 40・20・10万円
長期入院したとき	病気・けがによる入院が連続して270日以上あるとき、入院日額の60倍の見舞金をお支払いします。	30万円	42万円	60万円
入院前に通院したとき	病気・けがによる入院以前90日間に通院したとき、最高30日分を保障(入院日額の30%)。通算して750日分が限度。	日額 1,500円	日額 2,100円	日額 3,000円
退院後に通院したとき	病気・けがにより入院し、退院後180日間に通院したとき、最高60日分を保障(入院日額の30%)。通算して750日分が限度。	日額 1,500円	日額 2,100円	日額 3,000円
高度先進医療を受けたとき	特定の大学病院などで入院中に高度先進医療を受けたとき、自己負担となる技術料相当分を入院日額の200倍を限度として保障。	最高 100万円	最高 140万円	最高 200万円
死亡・重度障害になられたとき	万一死亡されたり重度障害の状態になられたときにお支払いします。	50万円	50万円	50万円

介護保障特約

加入できるのは 満20歳～満65歳までの健康な方

介護



介護用ベッド購入などの初期費用、
介護サービス利用などの
自己負担分をしっかりとカバー。

介護されるとき
(介護共済金)

45,000円

【月額】 (最高270万円)

全労済所定の要介護状態(公的介護保険で要介護3以上に相当)が、6ヵ月以上継続している場合、要介護状態と認定した日から最長5年間お支払いします。

介護が必要になったとき

90,000円

【1回限り】

介護共済金がお支払されるとき、または公的介護保険で要介護認定(要介護1以上)を受けたときにお支払いします。

- 介護保障特約は、基本プラン(入院日額3,000円以上)に付帯しての契約となります。満20歳から満65歳の方が付帯できます。
 - 介護保障特約だけに加入することはできません。
 - 介護保障特約は、加入者が任意で付けることができます。加入者一人につき1契約となります。
- 要介護状態とは「寝たきり」または「痴呆」により介護が必要となった状態をいい、医師の診断により全労済が認定します。ただし、公的介護保険により加入者が要介護認定を受けた場合は、要介護3以上のとき、所定の要介護状態になったとみなします。



特定疾病医療特約

加入できるのは 満20歳～満60歳までの健康な方

三大疾病



※
ガン
急性心筋梗塞
脳卒中
三大疾病と診断されたら、
最高100万円。
入院・手術・長期入院は
基本プランの倍額保障。
退院後の通院保障も延長されます。

入院日額5,000円コースにご加入の場合(いずれも、三大疾病を原因とする場合です。)

三大疾病と診断されたとき	入院したとき 基本プラン + 日額5,000円 日額10,000円	手術したとき 1回につき + 20・10・5万円 40・20・10万円	長期入院したとき 基本プラン + 30万円 60万円	退院後に通院したとき 基本プランの退院後通院保障の支払日数の限度を延長
50万円				

※「上皮下内臓」および「皮膚の悪性黒色腫」以外の皮膚ガンを除く。

- 特定疾病医療特約は基本プランに付帯しての契約となります。特定疾病医療特約のみに加入することはできません。
 - 特定疾病医療特約は加入者が任意で付けることができます。基本プランと同額コースへの加入となります。
- ※特定疾病医療特約の退院後通院共済金は支払対象期間が2年、支払限度日数が基本プランの退院後通院共済金と合わせて120日分となります。なお通院1日について、基本プランの退院後通院共済金と退院後特定疾病通院共済金は重複して支払いません。

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

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1,380万人。出資金をお支払いいただいで各都道府県生協の組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

愛知県本部

インフォメーションセンター

Tel.052-683-6031

〒456-8530 名古屋市熱田区金山町1-12-7

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

契約期間

5年または10年

総合医療共済の契約期間は「5年」または「10年」から選択できます。契約を更新されず満60歳まで保障が継続します。また、満55歳から満65歳の方で新しく加入される場合は満60歳までの長期契約をおすすめしています。

こんにちは、
豊田自動織機です。
今日もあなたの
身近にいます。

豊田自動織機の「モノづくり」は、創業から75年目のいまま日々進化し続けています。

社会環境の変化をいち早くとらえ、新しいニーズに応えるために、
繊維機械・エンジン・車両・L&F(ロジスティクス&フォークリフト)・カーエアコン用コンプレッサー・エレクトロニクスという
ビジネス領域において、社員一人ひとりが想像を超える創造を目指しているからです。

エアジェット織機、カーエアコン用コンプレッサー、

そしてフォークリフトの販売台数は、すでに世界シェア第1位。[※]2000年自社調べ

「モノづくりは、しあわせづくり」と考える私たちの仕事を、日本だけでなく世界が支持してくれている。

よし、今日もあなたの街で、豊田自動織機はがんばろうと思います。



株式会社 豊田自動織機
TOYOTA INDUSTRIES CORPORATION

〒448-8671 刈谷市豊田町2-1

新しい社名でがんばっています。

www.toyota-shokki.co.jp

●繊維機械

●カーエアコン用コンプレッサー

●L&F(ロジスティクス&フォークリフト)

●エレクトロニクス

●車両・エンジン

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11月1日 発行人 植本 俊一

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3階

TEL (0565) 27-2731 FAX (0565) 27-2259 ホームページ <http://www.sanseiken.com>