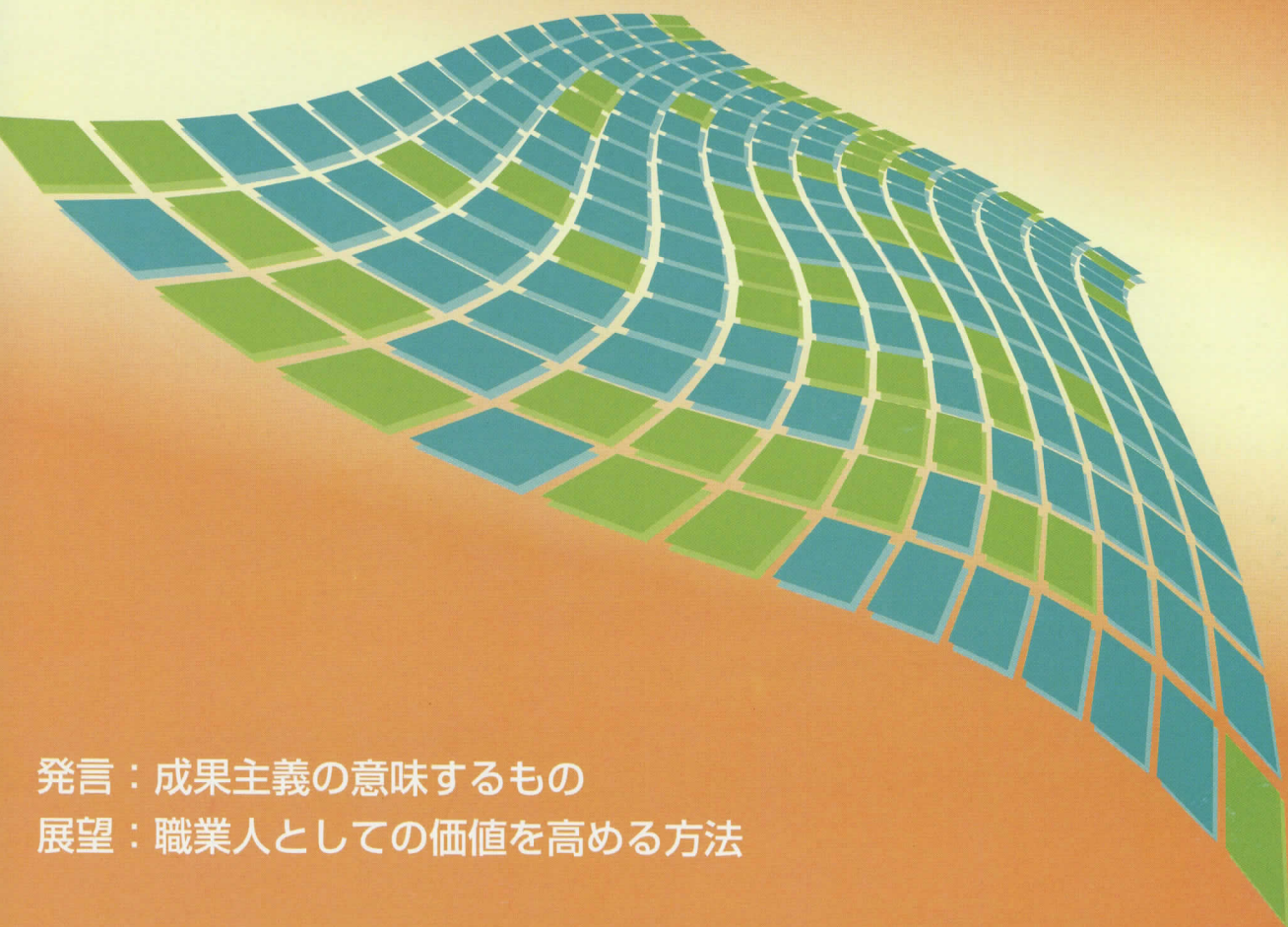


産 政 研 フォーラム

AUTUMN, 2002

No. 56

特集：ファミリーフレンドリー



発言：成果主義の意味するもの

展望：職業人としての価値を高める方法

DENSO

このちっちゃなクルマは、限らない夢へ向けて走り始めている。



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

**夢を大きく育て、
いろんな可能性のドアを開いていきたい。**

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

＜デンソーの事業領域＞



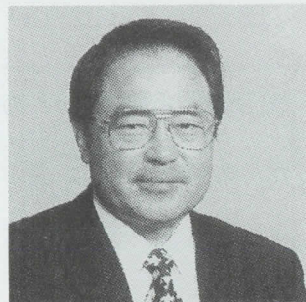
株式会社 デンソー

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

巻頭言	これからの労使の役割	小田桐勝巳 ……	2
発言	成果主義の意味するもの	大橋 勇雄 ……	4
特集	ファミリーフレンドリー なぜファミリーフレンドリー施策が求められるのか ：日本における現状と課題	佐藤 博樹 ……	7
	女性のキャリア意識とファミリーフレンドリー	宗方比佐子 ……	12
	トヨタ自動車におけるファミリーフレンドリーへの取り組み	河合 和之 ……	16
	連合愛知 男女平等参画推進計画	鍵野いずみ ……	20
展望	職業人としての価値を高める方法 —自分の手で職業生涯の設計図を描いてみよう—	藤村 博之 ……	29
時事	失業率高止まりの経済学	太田 聡一 ……	33
社会を見る眼	賃金カットか人員整理か？	大竹 文雄 ……	38
講座・男と女	社会福祉基礎構造改革の進展と行方（上）	杉本貴代栄 ……	42
自動車の新しい販売戦略	「WBT店舗ベーシック講座」による店舗営業力強化について	……	46
BOOK	ジョセフ・E・スティグリッツ 著 「世界を不幸にしたグローバリズムの正体」 ハドソン研究所 編 「超大国日本は必ず甦える」 保岡 裕之 著 「メディアのからくり」 ダニエル・ピンク 著 「フリーエージェント社会の到来」	……	50
講演要旨	産政研公開セミナー「住みよい社会を築くために」 —労働組合と地域福祉—	高畑 敬一 氏 ……	52
	年度調査研究報告シンポジウム 「企業と地域社会の共生をどう進めるか」	……	59
産政研だより		……	72



これからの労使の役割



中部産政研
理事長 小田桐 勝 巳

新しく理事長に就任し、気持ちも新たに会員の皆様のご期待に沿えるよう努力してまいりたいと思います。

自己紹介をさせていただきながら、これからの労使の役割等、自分の経験・体験から申し上げてみたいと思います。

◇ ◇ ◇

中学を出て、トヨタ自動車工業(株)に養成工として入社。卒業後、現場に配属され昼夜2交替を経験。先輩に口説かれ、嫌々労働組合の専従役員となる。なぜ、嫌だったのか？イメージとして、労働組合はダサい、暗い、保守的、闘争等々が頭の片隅にあった。まあ、しゃあないから2～3年役員をやり、また職場に戻ればいいという程度で引き受けた。でも、経験するうちに、労働組合がいかに大きな役割を果たしているかがわかってきて、長い間やることになってしまった。

一番大きな思い出は、週休1日のとき、夜勤の勤務は日曜日の夜からが仕事だった。これが辛くて、何度やめようと思ったことか。しかし、労働組合が週休2日に取り組み、組合員のために頑張っているんだと実感し、や

りがいを感じるようになった。以来、トヨタ労組委員長8年、全トヨタ労連会長2年（この間、自動車総連非専従副会長を2年）、連合愛知会長7年と長いことやってしまった。

単組、産別、連合運動を経験する中で、それぞれが、それぞれの役割を担っていくことが、いかに大事なことであるかを認識した。

(1) 単組の役割

一企業の中で労使が徹底した話し合いを通じ、いかに「魅力ある企業にするか」ではないかと思う。「魅力ある企業」とは、そこに働く人が、いきいきと仕事ができ、地域に帰っても、また、社会貢献等を通じて役割を果たしていくこと。

(2) 産別（グループ労連）の役割

グループが一体感を持ち、仕事に生活に率直に語り合え、より結束力を固め、落ちこぼれのないよう努力しあうこと。（トヨタ生産方式は、これがないと成立しないと思う。）

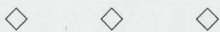
(3) 連合の役割

日本の産別が、生まれ育ちの違う考え方、手法の違う仲間が一緒になって一つの方向に団結し、目的の達成に向けて努力していく。それは、政策・制度課題の改善（対国会対策）、中・小未組織労働者への支援、男女平等参画社会構築活動の推進等々、連合に課せられた課題は大きいし、これからの労働運動の中心になっていくだろう。

現在の労働運動は閉塞感があるが、今年の春闘で打ち出した「ビジョン春闘」がここ2～3年労・使としての大きなテーマだろう。

また、2005年に開催される「愛・地球博」に連合愛知は積極的に参加しようと準備を進めている。世界で初めて国際博覧会に労働組合が挑戦することになった。185日間の一過性のものではなく、「万博」を通して労働組合の役割・活動を模索したい。

今はいろんな面で労使の頑張りどころだが、徹底した話し合いで経営者は経営責任として企業のビジョンを示すときだと考える。



この度、はからずも中部産政研の理事長を務めることとなったが、これまでの労働運動のリーダーとしての経験を踏まえ、労働側への支援に止まらず、この難局を乗り切るために微力ながら労使が膝を突き合わせて語り合える環境をつくっていきたいと考える。皆様のご支援を切にお願いする次第である。

また、「開かれた産政研」にしたいと思い、語らいの場として、産政研オフィスと同じ3階フロアに「談話室」を設置した。若い人たちや労使のリーダーの方々と、人生について、日本の将来について、楽しく、熱く語り合い

たい。オープンに何でも語り合える場として、皆様には是非お立ち寄りいただきたい。

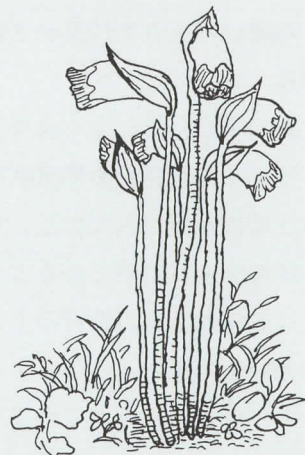
筆者紹介

小田桐 勝巳（おだぎり かつみ）

〔略 歴〕

昭和13年7月 愛知県宝飯郡御津町生まれ
昭和29年4月 トヨタ自動車(株)入社
昭和48年9月 トヨタ自動車労働組合執行委員
昭和61年9月 同 執行委員長
全トヨタ労連副会長（兼務）
自動車総連副会長（兼務）
平成6年9月 全トヨタ労連会長
（平成8年8月まで）
平成7年10月 連合愛知会長
（平成14年10月まで）
平成14年9月 中部産政研理事長

現在 (財)愛知県勤労者信用基金協会
副理事長
(財)中部生産性本部理事
等を兼務





成果主義の意味するもの



一橋大学大学院 経済学研究科
教授 大 橋 勇 雄

世間ではこのところ成果主義の大合唱である。曰く。長期雇用や年功賃金を柱とした日本の伝統的な雇用慣行は、今や制度疲労を起こしている。したがって、それに代わる新しい制度の構築が企業に求められているが、それは成果主義あるいは業績主義をベースにしたものでなければならないと。実際、それを実現するために、多くの企業が年俸制の導入、賃金の査定幅の拡大、昇進基準の明確化、職能等級数の削減など、様々な手を打っている。こうした世の中の動きをみて、あまりにも建前と本音の違いの大きさに驚かされるのは私だけであろうか。

成果主義の主張には、今や成果主義的な処遇なくして人々の旺盛な労働意欲を引き出せないという前提が置かれている。しかし、これまでの経緯をみれば明らかなように、日本の労働者は伝統的な雇用慣行のもとでも外国人から働き蜂と揶揄されるほどよく働いてきた。しかも、現在の状況はこれまで以上に物凄いことになっている。ちなみに、週35時間以上働く従業者のうち、60時間以上働く者の割合はこの不況下にもかかわらず、最近上昇

している。特に、従業員500人以上の大企業でその傾向は顕著である。バブル期には手厚い残業手当が支払われたが、今はいわゆるサービス労働が多いと言う。成果主義論者は労働者にもっと働けとでも言うのであろうか。成果主義が主張される背景をもっと深く掘り下げて考えてみる必要があるようである。

最近の議論で私が奇妙に感じるのは、伝統的な雇用慣行があたかも成果主義ではないように論じられることである。もし賃金が成果と無関係に決められていたならば、なぜ人々は働き蜂と言われるほど働いたのかを説明できない。これまでの雇用慣行は、長期雇用を前提に個人の成果に応じて昇進や賃金などが結果的に大きく異なるという形で、見事に成果主義を実現していたと考えざるをえない。しかも、よく言われるように、企業にとってそれは高い経済成長のもとでその成果を多くの労働者に合理的に配分すると同時に、労働者に技能形成を促し、人材の流出を阻止する仕組みでもあった。

しかし、経済のグローバル化や高齢化、バブル崩壊により多くの企業で伝統的な雇用慣

行が労働者に対する動機付け装置として有効に機能する条件が崩れてしまったようである。すなわち、低成長化で人員は過剰になり、高齢化と相俟っていわゆるポスト不足にある。他方では、国際競争の激化により、労務コストの抑制が迫られ、賃金の高い高齢者が抑制のターゲットにされている。こうした状況下で、長期雇用の重要性は減り、査定付きの年功的処遇そのものが難しくなってしまった。しかもモノやサービスが売れないのだから、生産性向上への気運も盛り上がらない。したがって、多くの企業が伝統的な雇用慣行にかわる別の仕組みを模索したとしても不思議ではない。実際、成果主義と称して目立った動きをする企業には、上のような状況に直面している企業が多い。またこれまでの歴史をみても、石油ショックの直後など不況期には終身雇用や年功制度の崩壊が常に話題になった。

要するに、労働時間でみるかぎり、労働者の働き振りは、昔も今も変わらない。むしろ、サービス労働が増えている上に、有給休暇の取得率は1995年から減少傾向にあり、その内容は厳しくなっているようである。にもかかわらず、新しい成果主義の導入が主張される背景には、昇進と賃上げによる動機付けが難しくなったことに加えて、もっと安上がりな装置が必要になってきているという認識が企業にあるからだろう。しかし、労働時間に関するかぎり、そうした装置が必要のないことはすでに見た通りである。

なぜ人々はサービス労働も厭わず、有給休暇の取得を抑えるのだろうか。新聞報道によれば、有休の取得について厚生労働省は「不況とリストラが続く中、休みをとりづらい雰囲気が強まっている」とみているようである

が、これはリストラの恐怖が動機付けの手段として機能していることを意味する。すなわち、人々は、忙しく働いていれば、何とかクビは繋がるだろうと思っているようである。特に、これまで職場でのんびりと働いていた人ほど、こうしたリストラの恐怖は大きいだろう。

こうした状況の中で、伝統的な雇用慣行にかわる新しい成果主義は、企業に何をもたらすのだろうか。その導入によって、職場に緊張感が生まれたとか、個々の労働者の目標が明確化したとか、業務遂行のプロセスも評価され、安心して高い目標にチャレンジできるといったメリットが強調されるが、実際のところ、それがどれほど企業の業績に貢献しているかはわからない。逆に、短期的な業績を重視するあまり、人材育成など長期的視点が必要な業務が疎かにされる傾向があるといった批判も聞かれる。ただ、現状では取りあえず何とか生き延びることが最重要課題である企業は短期的視点に立たざるをえないであろう。さらに新しいタイプの成果主義を導入した企業では離職者が急増したという話を聞く。もし離職者の中にどこでも通用するような有為な人材が多く含まれていたとしたら、それは企業存亡の危機である。

私は新しい成果主義の流れを批判しているわけではない。単に企業を取り巻く環境がそれを求めていることを指摘しているにすぎない。ただ、最近の成果主義をめぐる議論で二つほど気になる点がある。一つは、成果の評価や処遇とのリンクに関する制度的なあり方や手続きにもっぱら議論が集中していることである。たとえば、評価の方法についてコンピテンシーなど様々な提案がなされる。しか

し、個々の企業にとって最も重要なことは、
今、何が必要とされているのか、またそのために努力し、成果をあげている人が適切に評価されているかどうか、またそこに適材が配置されているかどうかであろう。戦略的に働くという提案もあるが、その内容はかならずしも明確ではないように思われる。本来なら成果主義の議論はこうした問題に議論が集中しなければならないが、それはあまりにも企業の個別具体的な問題になってしまうためか、制度としての完成度を高めることに議論の関心は向かいがちである。

もう一つの点は、評価者の問題である。どんなに評価項目を増やし、内容を精緻化しようと、評価者自身の仕事能力が乏しいと、部下の正しい評価は所詮できない。特に、心配なのは課長や部長クラスの部門間異動が頻繁に行われる場合である。結局、自信のない上司はこれまでの評価を踏襲することになってしまい、長く職場に留まっている人や新しく入ってきた人など、様々な人の評価をバランスよくできないだろう。

このように考えると、新しい成果主義というのは労働者のやる気の問題ではなく、管理者の力量の問題であり、また、現在の厳しい経営環境の中で企業の方角を的確に定め、その方向に向かって労働者の能力をいかに引き出し、発揮してもらうかという、すぐれて経営の問題であることを理解できよう。

〔筆者は中部産政研顧問〕

筆者紹介

大橋 勇雄（おおはし いさお）

〔略 歴〕

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

〔最近の論文〕

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

「90年代の労働市場と経済の国際化」『経済セミナー』No.12, 1999年：p.21-24.

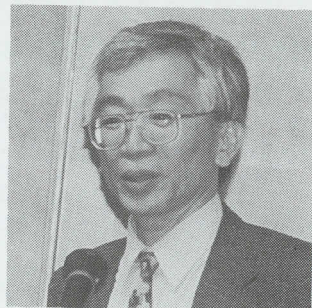
「定年後の賃金と雇用」『経済研究』Vol.51, No.1, Jan. 2000年.

「高齢者の雇用問題を解く」『一橋論叢』2000年4月.

「日本の賃金制度と労働市場—展望—」『経済研究』（中村二郎の共著）Vol.53, 2002年4月.



なぜファミリーフレンドリー施策が 求められるのか ：日本における現状と課題



東京大学社会科学研究所
教授 佐藤 博 樹

1. はじめに

ファミリーフレンドリー企業とは、子育てや介護など従業員が生活のなかで直面する様々な課題について、仕事をしながら安心して取り組めるように、「家庭生活と仕事の両立を可能とする仕組みや働き方」を提供しているものである。家庭生活と仕事の両立を支援する施策の総称として使われるファミリーフレンドリー施策（以下、ファミフレ施策と略記）に、日本の企業も関心を持ち始めている。背景には、子育てと仕事の両立を希望する女性社員の増加、夫婦共にフルタイムで働く共稼ぎ社員の増加、老親介護の必要性に直面する社員の存在、子育てなど家庭的責任を積極的に担おうと考える男性社員の漸増などがある。さらに、厚生労働省によるファミフレ施策普及への取り組みや、出生率の急激な低下を受けて企業の子育て支援を充実させようとする政府の政策（「少子化対策プラスワン」）も影響している。そこで本稿では、ファミフレ施策の必要性、現状、今後の取り

組みのあり方を検討しよう。

2. なぜファミリーフレンドリー企業が 求められるのか

企業が競争力を維持する上でも、ファミフレ施策を導入することが不可欠となってきた。ファミフレ施策は、従業員のためだけに必要なのではなく、それを欠いた企業は、競争力を維持できない時代となってきたのである。優秀な人材を確保し、その人材が持てる能力を十分に発揮していきいきと働いてもらうためには、ファミフレ施策という「新しい労働条件」の実現が企業に求められている。

ファミリーフレンドリー企業を目指す必要性を人事の視点から説明しよう。企業は、「人・モノ・金」の3つの経営資源から構成され、人事はこの中で「人」を対象とした管理活動を担う。人事の機能は、企業の事業活動のために必要とされる様々な労働サービスが、必要な時に必要なだけ提供できるようにすることにある。このためには必要な労働

サービスを提供できる職業能力を備えた従業員を確保、育成しておくことが課題となる。

それに並んで重要な人事の課題は、従業員自身が保有する職業能力を十分発揮できる環境を整備し、職業能力を十分に活用しようとする高い勤労意欲を従業員に持ってもらうことである。そのために人事は、従業員が仕事や会社に何を求めているのかを的確に把握し、それに即したインセンティブの開発と配置を行うことになる。人事の仕組みは、こうした一定の従業員像を前提に作り上げられたものである。

他方、これまで人事が前提としてきた従業員像、すなわち従業員の就業観やライフスタイル観、つまり働くことや生活に求めるものが大きく変わってきている。人事がこれまで想定していた従業員像は、「中心的な生活関心」が会社や仕事に置かれ、定年までの勤続を志向する男性であった。男性社員は、専業主婦の妻に家庭責任の全てを任せることで、そうした会社中心や仕事中心の生活が可能となっていた。育児や介護などの課題に直面しても、妻がすべてを担い、男性社員は仕事に時間とエネルギーを集中できるという状況があった。しかし現在ではこうした従業員は例外的なものとなった。

例えば、結婚や出産の後も長く働こうという女性が増え、女性社員のキャリア志向が大きく変化した。また男性社員も、妻がフルタイムの仕事を持っており、家族も核家族化し、今までのように育児や介護などの家庭責任の全てを妻に任せることができなくなっている。それだけでなく、就業観やライフスタイル観では、女性だけでなく、男性のそれも大きく変わってきている。女性では、「男

性が働いて女性が家庭を守る」という性別役割分業観を支持する者が大幅に減少し、男性でもゆるやかであるがそうした変化が生じている。「仕事と家庭の両者を大事にしたい」という男性も増加してきている。もちろん育児休業をとる男性はまだ少なく、ライフスタイル観などが変化しても、実際の行動がそれに伴わない状況あるいはそうした行動をとれない状況にあるとも言える。

このように企業で働く従業員の構成や就業観などが大きく変わってきたにもかかわらず、人事や働き方などの仕組みがそれに追いついていないのである。そのため生活と仕事の対立に直面する従業員が少なくない。「本当は、こうした働き方や生活がしたいのにそれができない」といった状況は、身体的や精神的に大きなストレスを生むことになる。仕事と生活の対立は、会社での従業員の働き振りに悪影響を及ぼすものとなる。安心して仕事に打ち込めずに、生産性や創造性を低下させ、会社にとって大きなマイナスとなる。

以上のように、従業員の就業観やライフスタイルの変化に合わせ、人事や働き方の仕組みを変えていくことが企業に求められており、ファミフレ施策の導入は、これから企業が取り組むべき労働条件整備の最大の課題なのである。

3. ファミリーフレンドリー施策の課題

日本の企業におけるファミフレ施策の課題としてつぎの点をあげることができる。

第1に、育児・介護休業法の施行に対応するため、受動的かつ消極的にファミフレ施策を導入している企業が多い。ファミフレ施策の導入は、これからの企業経営や人事管理に

として不可欠なものであるが、その認識が弱い。ファミフレ施策は、従業員の福祉向上に貢献するものであるが、それだけでなく従業員の定着率、創造性、生産性の向上など企業経営にとってもプラスが大きいのである。しかしこの点の理解が欠けている。

第2に、ファミフレ施策は、男女の両者を対象とするものであるが、企業のなかには、女性それも既婚女性を念頭に置いて施策を運営しているものが少なくない。育児や介護は女性が担うものという男女役割分業意識が根強いことによる。男性従業員が、育児休業などを取得することに抵抗感や違和感を持っている企業や管理職も多い。育児に参加している男性を取り上げ、父親の「新しい役割モデル」を定着させていく努力が求められる。

第3に、ファミフレ施策は、運用のあり方によっては、男女の役割分業を固定化しかねない。育児など家庭責任と仕事の両立支援が充実しても、男性の働き方が変わらず、女性の職域拡大が行われない場合には、そうした状況を招きかねない。女性の定着率が高く、結婚や出産しても働き続ける従業員が多い会社は、ファミフレ施策が充実していると評価できる。しかしそうした企業における女性の職域を調べると、技能をあまり必要としない下位の職位の仕事に限定され、女性管理職が一人もいないことがある。こうした会社では、ファミフレ施策が女性を対象とするものと考えられており、ファミフレ施策を利用する男性は例外的なことが多い。ファミフレ施策が充実しているだけでは、女性活用が十分であるとは評価できないのである。ファミフレ施策の導入は、「マミー・トラック」を設けることではない。

他方、女性の職域拡大に取り組み、その結果として女性の管理職が多いものの、女性の定着率が低く、既婚女性や子供を持った女性従業員が少ない企業もある。こうした企業では、男女の雇用機会均等は進んでいるが、ファミフレ施策の導入が遅れている（表参照）。

つまり均等施策とファミフレ施策を車の両輪として進めていく必要があるのである。ファミフレ施策は充実しているが均等施策が遅れている企業では、女性の職域を拡大するためにポジティブ・アクションに取り組むことが課題となる。

第4に、日本のファミフレ施策は、法律の

表 ファミリーフレンドリー施策と雇用機会均等施策の関係

		均 等 施 策 の 充 実 度	
		高 い	低 い
ファミフレ施策の充実度	高い	女性の定着率が高い 男女の職域分離がない 既婚や子供をもった女性が多い 既婚や子供を持った女性管理職が多い	女性の定着率が高い 男女の職域が異なる 既婚や子供を持った女性が多い 女性管理職が少ない
	低い	女性の定着率が低い 男女の職域分離がない 既婚や子供を持った女性が少ない 女性管理職は多いが未婚者が多い	女性の定着率が低い 男女の職域が異なる 既婚や子供を持った女性が少ない 女性管理職が少ない

規定とは別にその実態を見ると、休業を中心としたものとなっており、短時間勤務など生活上の課題と仕事の両立に柔軟に対応できる仕組みの整備が遅れている。「完全就業」と「完全休業」の二者択一だけでなく、生活と仕事の両立を支援する多様な仕組みが求めら

れる。通常の短時間勤務に加え、ジョブシェアリングなど新しい両立支援策を検討することが求められる。

ジョブシェアリングは日本ではなじみがない制度であるが、イギリスなどではかなり普及している。フルタイムの仕事を二人が分割して担当するもので、ジョブシェアリングをしている従業員の労働時間は短時間勤務となる。例えば、1人が月曜、火曜、水曜の午前、もう1人が水曜の午後、木曜、金曜日に勤務するなどである。通常の短時間勤務と異なるのは、企業が両者をあわせて1人のフルタイマーとして活用し、処遇することにある。二人の間の仕事や勤務の調整は、企業が行うのではなく、両者が自主的に行い、賃金はフルタイマーの賃金を二人で分割する。企業にとっては、1人分の賃金で二人のアイディアなどを活用することができ、生産性や創造性が高い働き方となる。こうした働き方は、管理職や専門職に短時間勤務を導入する仕組みとして高く評価されている。

第5に、経営トップや人事はファミフレ施策の導入に熱心であっても、施策が職場に定着していない場合が少なくない。施策が立派であっても利用率が低く、利用者があっても必要とするだけ利用できない場合などがこれに当たる。職場の管理職などにファミフレ施策の意義が十分に浸透していないのである。これは意識面の遅れだけでなく、従業員のファミフレ施策活用と、仕事の円滑な遂行の両立を図るノウハウが職場に蓄積されていないことも影響している。例えば、部下が育児休業を取得した場合の対応に関するノウハウなどが蓄積されていないのである。休業者の代替要員を配置すれば問題が解決するわけで

はないことによる。代替要員は、通常、有期雇用者や派遣社員で臨時的に確保することになるが、それではベテラン社員の業務の代替要員の確保はできない。ベテラン社員が育児休業を取得したときには、その空席に職場で代わりができる人を当て、さらにそこに順送りの配置を行い、下位の職務に代替要員を入れるやり方や、あるいは休業取得者が担当していた仕事を職場成員で分担し、周辺業務に代替要員を配置するやり方などが有効な対応策となる。こうした方法を採用できるようにするためには、日頃から職場成員の技能の幅を横や縦に伸張しておくことが不可欠となる。

いずれにしても、一時的には職場の他の社員にしわ寄せがいくことになるが、これをしてできるだけポジティブに受け止める職場風土作りが管理職に求められる。例えば、「いつか自分も休業を取る時期がくるのだから皆でカバーしよう」、「育児休業を取った人の仕事を担当することは教育訓練機会になる」など積極的な受け止め方を広げることである。

第6に、ファミフレ施策というと、育児休業や介護休業、さらに短時間勤務などが注目されがちであるが、それだけではなく、他の人事制度やその運用をファミリーフレンドリーの視点で見直すことが必要である。ファミフレ施策が如何に立派であっても、恒常的に長時間労働であったり、形式的な転勤が多かったりする職場などではその活用は難しいことによる。つまり人事処遇制度をファミリーの視点で点検することが求められる。

4. ファミリーフレンドリー職場を創造するために：ファミフレ職場は高生産職場

ファミフレ職場を構築するためには、職場での仕事の仕方や人材育成の方法を変えていく必要があることを指摘した。そうした方向に仕事の仕方や人材育成の方法を変えていく一つの手がかりが、比較的長期の有給休暇の取得を職場に定着化させていくことである。具体的には、連続した有給休暇を取得し、土日を含め、少なくとも9日間の連続休暇を年に2回は取得することを一般化することである。連続した休暇が発生した場合、休み中の仕事をカバーすることが求められ、そのことは職場成員の技能の幅を広げる機会となる。それだけでなく、職場成員間の情報共有が進むことにもなる。これまで日本の職場では、職場成員間の情報共有が円滑に行われていたと言われるが、90年代後半になって、職場成員一人一人の仕事と目標を明確化し、目標達成の程度を処遇に反映される処遇の仕組みが強化されてきた結果、自分の仕事以外に関して関心を持たない者が増え、職場成員間の情報共有の弱体化が生じている。この傾向に歯止めをかけることが可能となる。

年に数回、職場成員のすべてが長期休暇を取得しても業務に支障がない状況ができてはじめて、半年や1年の長期の休業取得が業務に支障が生じることなく行うことができるようになるのである。こうしたファミフレ職場は、職場成員間の情報の共有度が高く、さらに職場成員の技能の幅が広いため、生産性が高いことが指摘されている。つまりファミフレ職場は高生産性職場となるのである。

筆者紹介

佐藤 博樹（さとう ひろき）

〔略歴〕

- 1953年2月 東京都生まれ
- 1976年3月 一橋大学社会学部卒業
- 1978年3月 一橋大学大学院社会学研究科修士課程卒業
- 1981年3月 一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学
- 1981年4月 雇用職業総合研究所（現、日本労働研究機構）研究員
- 1983年7月 法政大学大原社会問題研究所助教授
- 1987年4月 法政大学経営学部助教授
- 1991年4月 法政大学経営学部教授
- 1996年8月 東京大学社会科学研究所教授

厚生労働省労働政策審議会委員、
日本労働研究機構特別研究員、
内閣府男女共同参画会議専門調査会委員、
少子化社会を考える懇談会委員などを兼任

〔編著等〕

- 「労働組合は本当に役に立っているのか」
（共著）総合労働研究所
- 「ソフトウェア産業と経営：人材戦略と開発戦略」
（共著）東洋経済新報社
- 「日本企業の品質管理：経営史的研究」（共著）有斐閣
- 「ゆとりと働きがい」日本労使関係協会
- "Japanese Labour and Management in Transition"
(co-edited with Mari Sako), London: Routledge
- 「リーディングス日本の労働⑤雇用管理」
（共編著）日本労働研究機構
- 「新しい人事労務管理」（共著）有斐閣
- 「企業保障と社会保障」（共編著）東京大学出版会
- 「店長の仕事：競争力を支える人材活用」
（共著）中央経済社
- 「マテリアル人事労務管理」（共著）有斐閣
- 「社会調査のデータ分析：2次分析への招待」
（共編著）東京大学出版会
- 「IT時代の雇用システム」（監修）日本評論社
- 「日本人の姿：JGSSにみる意識と行動」（編著）有斐閣
- 「人事管理入門」（共著）日本経済新聞社など



女性のキャリア意識と ファミリーフレンドリー



金城学院大学 人間科学部
教授 宗方 比佐子

はじめに

企業によるファミリーフレンドリー施策の導入は近年急速に関心が高まり、職業生活と家庭生活の両立を可能にする職場の環境整備に向けて積極的な対応が強く要請されている。家庭と仕事の両立は、男女双方に係わる問題ではあるものの、女性に家事負担が偏っている現状では、ファミリーフレンドリー施策はおもに女性の就業環境改善により多く貢献するであろうと期待される。女性の意識が家庭志向からキャリア志向へと変化する中で、出産、育児といったキャリア発達上の障害をどのようにクリアするかは、当事者である女性の問題であると同時に、職場の課題でもある。

筆者は今年度、中部産政研のプロジェクトに参加し、働く若い人々が「職業生活と家庭生活の調和」についてどのような考えをもち、企業や地域社会にどのような支援を望んでいるのかを明らかにするための調査を実施しているところである。本稿では、この研究プロジェクトのかなめとなるキャリア意識の多様

性に関するモデルと、既に行ったヒアリング調査の結果を紹介しつつ、女性のキャリア発達を促進するファミリーフレンドリー施策の方向性を探りたいと思う。

働き続けることの選択

女性のキャリア選択には2つの意味が含まれるといわれる。1つは男性同様に、「どんな職業に就くか」という選択であり、2つめはどの期間どのように働くかという「人生におけるキャリアの重み（意味）づけ」に関する選択である。このキャリアの重みづけに関する選択が個人によってさまざまであるために、女性のキャリア意識は多様化し、女性のキャリア発達を特徴づけている。(宗方, 2001)。

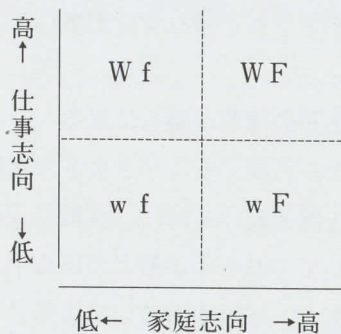
「男女共同参画に関する世論調査」(内閣府, 2000)によれば、女性が仕事をもつことについて再就職志向(39.8%)と継続就業志向(34.4%)が7割を占めており、女性の継続就業志向は時代とともに大幅に伸びている。実際、この10年間で女性の平均勤続年数は7.3年から8.8年へと1.5年も上昇した。また、10年以上勤続する女性が働く女性全体のうちの

26.5%から32.7%へと6.2%も増加した。これらの変化は、結婚・出産後も働く女性が増加したことに加え、未婚化・晩婚化によることも大きいといわれるが、いずれにせよ多くの女性たちが「働き続けること」を選ぶ時代になってきたことは確かである。

キャリア意識の多様性に関するモデル

それでは、職場で働いている女性たちは、自分自身の職業生活についてどのような展望をもち、どの程度意欲的に仕事をしているのだろうか。女性のキャリア意識の多様性に関してはさまざまな議論があるが、ここでは、「長期的なキャリアを追求することに対する意欲の高さ」を仕事志向性、「結婚や出産を積極的に考え、家庭生活を高く価値づけること」を家庭志向性として、働く女性を図1に示した4群に分けるモデルを想定した。

図 1



W F：仕事も家庭も意欲的なタイプ

W f：どちらかといえば仕事中心のタイプ

w F：どちらかといえば家庭中心のタイプ

w f：仕事にも家庭にも意欲のないタイプ

このモデルにおいて、ファミリーフレンドリー施策による恩恵を最も多く受けると予想されるのはW F型、w F型である。仕事も家庭生活も意欲の高いW F型にとっては、「出産の時期をいつにするか」ということがキャ

リア発達上の大きな問題となる。大内(1999)のインタビュー調査によれば、総合職・基幹職女性の就業継続促進要因は、①適切な技能形成によりキャリアの方向性を見出せること、②育児サポート制度によって個人・家庭生活との調和のとれたキャリア形成の方向性を見出せること、の2要因である。出産をするまでの間にキャリアの方向性を描けていれば、その後のキャリア発達は順調に進むと予想される。時期としては入社後8～9年目までが重要であるようだ。これからの企業においてはW F型の女性を積極的に活用していくことが企業メリットになるという発想をもつべきではないだろうか。同時に、w f型（結婚や出産への意欲が低いために職場にとどまるタイプ）やw F型（できれば仕事をせずに家庭にいたいがやむをえず働いているタイプ）の仕事意欲をいかに高めるかが、今後非常に深刻な問題となることが予想される。

ヒアリング結果

東海地区にある大規模企業3社を対象として、①企業側に対してはファミリーフレンドリー施策および女性従業員の活用等について、②女性従業員に対しては職業生活と家庭生活の両立および働き続ける上での問題点等について、ヒアリング調査を実施した。

3社ともに、出産・育児に関する制度を中心としたファミリーフレンドリー施策を早期より導入し、利用率も年々高まっている。こうした制度を利用する女性の増加によって、各社とも育児をしながら働き続ける女性が着実に増えている。女性の勤続年数は年々上昇の傾向が著しく、10年前には5～6年であったのが現在では12年程度になっている。平均

勤続年数の上昇は、未婚化・晩婚化の影響も大きく、30歳代の未婚者は男女とも増加の傾向にある。3社は、ファミリーフレンドリー制度の整備という点においてはほぼ同レベルにあるが、女性活用に関しては次に述べるようにかなり異なる姿勢が見られた。

A社は、コース別人事を採用しており、希望があればコースの転換は可能であるが女性の殆どが一般職として働いている。したがって、男女の職務内容や就業状態はかなり明確に区別されており、そのことによって女性に一定の働きやすさを保証している。いわゆる「マミートラック」（仕事と家庭の両立は図りやすいが、労働条件が低くキャリアの向上が見込めない）に近い女性活用の姿勢が見受けられた。

B社は、A社ほど明確な男女による職務分離はなく、基本的には男女対等の働き方であるが、女性の意欲や家庭の事情などに応じた配慮がなされている印象を受けた。B社の「仕事と育児の両立支援」は、①産前・産後、②産休終了後、③復帰後、の3段階のそれぞれでかなり細やかに制定されている。例えば、育児休業を早期に終了した人のための「育児時間」制度を利用すれば、子どもが満1歳に達するまで必要に応じて育児外出をすることができる。また「年間育児時間控除制度」は、3歳児未満の子どもをもつ男女従業員が1日1時間・年間に244時間までの育児外出または公休を取ることができる制度である。

C社では、基本的には男女に対等な働き方が求められており、処遇も公平である。それだけに仕事と家庭の両立には厳しい面があるようだ。女性従業員によれば、育児しながら働き続けられるかどうかは部署や担当によっ

て異なり、責任の重い担当である場合や交替要員のいない部署に配属された場合には、「出産を躊躇する」「二人目は難しい」ということであった。

育児しつつ働く女性が求める支援

今回のヒアリング調査に応じていただいた女性従業員は合計7名であり、4名が子どもを育てている方、1名が妊娠中、1名が既婚子どもなし、1名が未婚の方であった。彼女たちの話を紹介しつつ、働く女性が求める両立支援の内容についてまとめてみよう。

①職場復帰のソフトランディング

育児休暇を終えて職場復帰した後に、時間短縮や育児外出の制度があることは大きな支援となる。「育児休業期間が長く取れることより、なるべく早く復帰して、復帰後の仕事を短くして働きたい」という声が強かった。長期の完全休業ではなく、早期からのソフトランディングを望む女性が多いことを推測させる。

②直属の上司の理解が鍵をにぎる

育児しながら働く女性がさまざまな困難を乗り越えて働き続ける時に、直属の上司がいかに応援してくれるかが最大の決め手となるようだ。また、妊娠中あるいは復帰後の部署や配属も非常に重要であり、出産を考えるかどうかは部署の仕事内容や人間関係に大きく影響される可能性がある。

③家族に代わる地域の支援

「親が助けてくれているので、やれています」という声がある一方で、「親の援助が期待できないので、両立できるかどうかとても不安」という声が複数の方から聞かれた。家族による支援は両立を可能にするための重要

な条件となるが、核家族化が進む今日ではさまざまな事情からそれを期待できない場合も多い。そういった血縁支援に代わるソーシャルサポートのシステムを整備することは、これからの地域社会が担うべき重要な課題である。

地域に乳幼児保育所と学童保育所が整備され、さらに柔軟な育児支援の工夫が望まれる。

④なぜ夫の援助は得られにくいのか

今回のヒアリングに限らず多くの女性たちが、「夫は忙しいので頼りにできません」と声をそろえる。3歳以下の子どもをもつ日本男性の育児時間（1日平均17分）と家事時間（20分）は世界的にみても非常に短く、諸外国（カナダ育児時間90分、家事時間144分；スウェーデン72分、150分；ドイツ60分、150分；アメリカ36分、120分）に比べて育児・家事参加の低さが際立っている。反対に仕事時間は、諸外国ではおおむね6時間程度であるのに対して、日本男性は7時間36分と長い。幼い子どものいる年代はちょうどキャリア発達の土台となる時期でもあり、男性従業者はハードな働き方になりがちである。

ファミリーフレンドリーの今後

女性が結婚・出産で仕事を辞めることなく育児をしながら働き続けることに、ファミリーフレンドリー施策が貢献してきたことは、多くの研究によって確認されている（例えば滋野・大日，1998；森田・金子，1998）。それだけでなく、ファミリーフレンドリー施策の整備された職場で働く従業者は、自分の職場を「働きやすい職場」と感じる傾向にある（坂爪，2002）ことから、この施策は従業者の働きがいや働きやすさの改善にも貢献する可能

性がある。これからのファミリーフレンドリー施策は、育児支援を中心とした現在の「マザーフレンドリー」から、第2段階、第3段階へと進展することが期待されている。最終的には、「仕事と家庭の両立は、男女の平等や多様性といった問題と統合される」はずである。

しかし、ファミリーフレンドリー施策が推進される一方で、職場には仕事と家庭の両立を阻む厳しい問題が山積している。過労死増加の現象に象徴されるように、男性社員および女性でもコア人材の労働は過重の度合を益々強めている。個人生活や家庭生活を犠牲にして働くことをよしとするこれまでの労働観が変わらない限り、家族支援というコストのかかる制度を利用する女性社員は会社のお荷物であり、そういったコストのかかる社員の採用は手控える方向に進むと危惧される。藤本（1998）が早くから指摘しているように、家庭と仕事のコンフリクトを生み出す組織構造を積極的に改革し、従業員と経営者両者に利益をもたらすことができる、新しい「家族に優しい」企業が模索されねばならない。

筆者紹介

宗方 比佐子（むねかた ひさこ）

〔略 歴〕

- 1985年 名古屋大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学
- 1993年 豊田短期大学人間関係学科 助教授
- 1998年 桜花学園大学人文学部 助教授
- 2002年 金城学院大学人間科学部 教授

〔最近の著書・論文〕

「彷徨するワーキングウーマン」

（共著 北樹出版，2001年）

「キャリア発達の心理学」

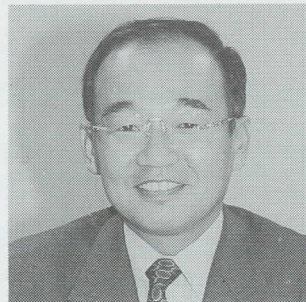
（共編著 川島書店，2002年）

「職場のセクシュアル・ハラスメントに関する調査」

（共著 経営行動科学 第13巻 1999年）



トヨタ自動車における ファミリーフレンドリーへの取り組み



トヨタ自動車(株)人事部
部長 河 合 和 之

1. 取り組みの背景・基本的スタンス

～多様な人材を活かす戦略としての
ファミリーフレンドリー～

少子・高齢化社会は加速度的に進展しつつあり、実効性のある対策を打つ必要性が日に日に高まっている。国としても平成6年の「エンゼルプラン」の策定に始まり、先頃発表された「少子化プラスワン」まで様々な対策をとりまとめ、喫緊の課題として取り組みを続けている。一方、私企業にとっても、これは看過することのできない問題である。即ち、このまま少子・高齢化が進展し、人口の減少がもたらされれば、それは企業にとって、将来の労働力確保を危うくすることを意味するだけでなく、日本という市場規模の縮小をも意味するのである。

こうした背景をうけ、弊社としても仕事と育児・介護の両立を支援する、ファミリーフレンドリーな施策の充実に着手した。従来は法にのっとった社内制度の整備を進めてきたが、今回はより踏み込んだスタンスで、ハード・ソフト両面での施策の充実に目指して取

り組んでいる。弊社の取り組みは、先程述べたような少子・高齢化への対応という社会的責務を果たすこともさりながら、今後の人事を支える基本理念である『ダイバーシティ（Diversity・多様性）の尊重』を基本スタンスとしている。

ダイバーシティ（多様性）の尊重は、欧米では既に定着した概念であり、昨今は日本でも、現在の閉塞感を打破し、新しい日本の活力を生み出す源として注目されている。つまり、今後の経済成長には、多様な人材の活躍が欠くべからざるものであり、企業には多様な人材を育み、活躍を推進することが求められている。これまでの日本企業を支えてきたのは、極めて均質な個が構成する集団の力であった。その集団が一丸となって、例えば原価低減といったような定められた1つの目標に向かう時、素晴らしい力を発揮してきた。しかしながら、グローバルな視点で市場の動きを見た時、日本がこれから成長を遂げるためには、従来とは異なる競争力の源泉を見出す必要がある。それは新たな付加価値の創造である。多様な人材がそれぞれ有機的に作用

しあって新しい価値を創造していく、それを可能にする柔軟なマネジメントシステムへの転換が日本の企業全体に求められていると言っても過言ではないと思う。

～限定されたターゲットではなく、
従業員全体に向けた取り組みを～

企業にとって多様な人材を活かすマネジメントの一環として、ファミリーフレンドリーへの取り組みを推進することの意義は大きい。

弊社では取り組みを進めるにあたり多くの女性の意見を聞き、数の上でのマジョリティである男性には気づきにくい会社の課題を洗い出すことができた。しかしながら、これは一つのアプローチとして女性に着目したにすぎない。ファミリーフレンドリーへの取り組みを推進するに当たっては、単に女性の活躍を推進することにとどまらず、従業員全体がよりよいワーク＆ライフバランスを実現できるようにすることを主眼とした。

2. 施策の概要

弊社の主な施策としては「仕事と育児・介護の両立支援」とそれを支える全社的な「風土・意識改革」、又「従業員家族とのコミュニケーションの充実」がある。3点目は一般的なファミリーフレンドリーの概念に馴染まないかもしれないが、“家族と会社の距離感を縮める”ことはファミリーフレンドリーの理念に叶ったものと考えている。

① 仕事と育児・介護の両立支援

～多様な選択肢の設定と自己責任による選択～

弊社では2002年12月より、在宅勤務の導入をはじめとして、仕事と育児・介護の両立を支援する制度を大幅に拡充していくこととし

トヨタ自動車における仕事と育児・介護の 両立支援のための施策概要

休職制度の充実	・休職期間の延長 ・休職中の職場とのコミュニケーションの充実
柔軟な勤務時間制度の導入	・フレックスタイム制コアタイム廃止 ・部分的在宅勤務 ・勤務時間の短縮措置
育児支援の充実	・子の看護のための特別休暇設定 ・本社事業所内託児施設設置 ・選択式福利厚生制度メニュー充実
そ の 他	・要員補充の実施ルール策定 ・制度の適用と考課・昇格に対する考え方の明示 ・ファミリーケア&キャリアプラン・コミュニケーションシートの設定

た。又、2003年4月には本社事業所に託児施設を開設するよう準備を進めている（具体策については上表参照）。

具体的な施策の中身を決定するに当たっては、十分に従業員の生の声を聞くように努めた。やり方は大変地道で手間のかかるものではあったが、10名ずつの小人数のグループ懇談会を計200名と実施した。これによって、所属部門・資格・年齢・子の有無などの属性が異なるあらゆる女性従業員の声を聞くことができた。今回の施策は、そのヒアリング結果や先進企業の事例研究などを踏まえたものであり、現時点では従業員の要望にほぼ過不足なく応えたものになっていると考えている。

これら施策の特徴は、多様な選択肢を揃えること、そして従業員自身が自らの責任においてそれを選択することができるような環境を整えたことである。多様な選択肢としては、一定期間は育児にウェイトをおきたい、育児期であっても従来通りの仕事量をこなしたい、という二方向の価値観に應えるものとした。

又、環境整備としては、各制度適用中の人事考課や昇格の取り扱いについての明示、休職期間中の各職場への要員補充ルールの策定、育児期の働き方とキャリアプランについて上司と相談するための「ファミリーケア&キャリアプラン・コミュニケーションシート」を設定した。従業員ヒアリングでは、育児期に望む働き方は個々人の価値観や置かれた状況によって異なり多様であること、多くの従業員が育児と仕事をどう両立させるかについて悩み、長期的キャリアビジョンを立てられずにいることがわかった。よって、今回の取り組みは、従業員が自分のキャリアビジョンに従って、多様な選択肢の中から働き方を選び、能動的にキャリア形成を図っていくことを狙いとしている。

② 風土・意識改革

～職場風土と個人の意識の両面を改革～

これらのハード面での対応を、実のあるものにしていくためには、全社的な風土・意識改革が不可欠である。弊社では、ダイバーシティ（多様性）尊重の企業風土を確立するため、マネジメント層に向けた「職場風土の改革」と従業員「個々人の意識改革」の両面を掲げて取り組んだ。

職場風土改革のテーマは以下の3点である。まずは、「個々人を活かすマネジメント」。育休取得者が出れば、職場運営上の負荷が増え、短期的には経済合理性の観点からマイナスとも捉えられる。しかし、長期的視点に立てば、あらゆる人材が働き続け、能力を発揮し続ける環境を整えることが必須であり、それはマネジメントの責務であるとしたのである。次に、「コミュニケーションの充実」である。

育児や介護についての自分自身の価値観を押し付けたりすることなく、従業員一人ひとりの意見に耳を傾けることの重要性を改めて確認した。最後は「メリハリのある働き方の推進」である。育児や介護をする人達に限らず、誰もがワーク&ライフバランスを実現できるよう、時間管理に対する意識づけを徹底した。

一方では、従業員個々人の意識改革についても強く求めている。選択式福利厚生制度や確定拠出年金制度の導入などを通じ、自己責任にもとづく選択が求められている、という認識が弊社内でも形成されつつある。ファミリーフレンドリーへの取り組みを推進するにあたって、会社の役割は育児や介護などの従業員の家庭的責任について面倒をみるということではなく、従業員がそれぞれの能力を十分に発揮できる環境を整えることだと明確に定義した。よって、ファミリーフレンドリーな施策は会社からの恩恵ではなく、従業員一人ひとりが自立した存在として、自らのキャリア形成のために能動的に活用するものであること、又、仕事と育児・介護の両立は本人自らの積極的な周囲への働きかけがあってはじめて成立するものであることを強く訴えたのである。

風土・意識改革を進める際のポイントは、愚直なやり方ではあるが、粘り強く何度も繰り返し会社メッセージを伝えることに尽きると考えている。具体的には、リーフレットやビデオの配布に加え、会議や社内報など数ヶ月間はあらゆる機会を使ってこの取り組みの重要性を訴えていくつもりである。又、管理者教育にもこのポイントを織り込んでいく予定としている。このようなやり方により、確実に会社の“本気度”を従業員一人ひとりに

伝えて行くことが施策の浸透を図る上で、大変重要だと考えている。

③ 従業員家族とのコミュニケーションの充実 ～家族と会社、双方の理解により実現する よりよいワーク&ライフバランス～

弊社の従業員アンケートによれば、悩みや不満の相談相手として家族を挙げる層が大幅に増加している。弊社では、家族が会社や職場の状況をより正しく理解し、会社への親近感をより感じてもらうことが重要と考え、社内コミュニケーション施策再構築の一環として、従業員の家族とのコミュニケーションの充実にも取り組み始めている。具体的には、「ファミリーデー」を設定し、家族が職場を訪問する機会を作ったり、社内に既存の組織から独立した相談窓口を創設し、従業員の家族からの相談も直接受けつけていくなどの施策を充実していく予定である。実は、こうした取り組みの一部は、弊社の海外事業体では既にトライ済みであり、一定の効果を上げている。この取り組みの狙いは、従業員の家族まで含めた“大家族主義”とも言うべき日本的手法にみられるような、家族まで含めた会社へのロイヤリティ向上ではない。従業員がよりよいワーク&ライフバランスを実現するためには、“ワーク”についての家族の理解が不可欠であり、その一助となるよう実施するものである。

3. 今後の方向性

弊社での取り組みはまだ緒についたばかりであり、今後どのような運用実態となっていくかについては、まだ予想がつかない状態である。人事部門としては、今後は継続的な

フォロー活動が重要だと考えている。具体的には、制度の利用実績や従業員モラルサーベイなどによる定量的な評価と、懇談会などの機会を活用した定性的な評価、この2面からフォローを実施する予定としている。特に風土・意識改革は一朝一夕で成し遂げられるものではないため、今後もそれぞれの評価結果を踏まえて必要に応じて追加施策を打って行くつもりである。

弊社の基本理念である『人間性尊重』とは「他を尊重し、誠実に相互理解に努め、お互いの責任を果たす」とことと「人材を育成し、個の力を結集する」ことである。ダイバーシティ（多様性）尊重の理念にもとづくファミリーフレンドリーへの取り組みの推進は、この基本理念に立ち返り、徹底することでもある。この「人を大切にする」企業風土をベースに、弊社なりの21世紀の企業人事のあり方を示し、日本企業の更なる発展に資することができれば、と願っている。

筆者紹介

河合 和之（かわい かずゆき）

〔略 歴〕

昭和26年8月	兵庫県生まれ
昭和50年3月	神戸大学法学部卒業
昭和50年4月	トヨタ自動車工業株式会社入社
昭和57年7月	トヨタ自動車株式会社に社名変更
昭和60年2月	同社 人事部第2人事課係長
平成2年2月	同社 人事部企画室課長
平成5年1月	同社 国内企画部商品計画室課長
平成7年1月	同社 トヨタファイナンス株式会社 会社出向（次長級）
平成9年1月	同社 技術管理部人事室長
平成11年1月	同社 人事部企画室長（部長級）
平成13年1月	同社 人事部副部長
平成13年6月	同社 人事部長
	現在に至る



連合愛知

男女平等参画推進計画



連合愛知

副会長 鍵 野 いずみ

I. はじめに

女性が社会のあらゆる分野に参画し、男女の人権が尊重され、公平に実施される社会の確立は経済、社会状況の如何にかかわらず優先される課題です。また、日本においては、少子高齢化をはじめ経済の国際化など急激な社会の変化からも、男女平等参画社会実現の必要性はいっそう強まっています。

国際的な動きにあわせて国内ではさまざまな政策や取り組みが進められています。労働組合の分野においても女性がその担い手として活動のすべての分野やプロセスに積極的に参画し、そのことを通じて女性の置かれている状況の改善をはかることが求められています。

労働組合の男女平等参画推進計画は、単に女性の利益のみではなく、男女双方の理解と協力を深め、労働者の働き方を見つめ直すことで労働者全体の改革につながるものです。

(1) 国際的な動き

国連は「平等・開発・平和」を目標に1975

年を「国際婦人年」、続く10年を「国際婦人の10年」と決めました。第1回の国際婦人年世界会議で世界行動計画を採択して以降、4回の世界的な女性会議が開催され、各国は会議の成果を施策に取り入れ、男女平等の促進に向けて歩みを進めてきました。

(2) 国内の動き

日本は、1995年にILO条約「家族的責任を有する男女労働者の機会および待遇の均等に関する条約」を批准し、その後、育児・介護休業法の成立、男女雇用機会均等法の改正などが行われました。

1999年6月には「男女共同参画社会基本法」が公布・施行され、2000年12月にはその基本法を形成するための具体的道筋を示す「男女共同参画基本計画」が策定されました。さらに2001年11月には仕事と家庭の両立支援対策を充実するために「育児休業・介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律の一部改正する法律」が公布されました。また、「女性のライフスタイルの変化に対応した年金のあり方に関する検討会」が

発足し、2001年12月に最終的な報告書案を取りまとめ、2004年の次期年金制度改定に向けて諮問機関などで審議が始まりました。

(3) 連合の動き

連合は1991年の第2回定期大会で、2000年までに労働組合の執行機関における女性役員の比率を15%にすることを柱とする「男女参画推進行動計画」(後に「男女平等参画推進計画」に名称変更)を決定し、その後2年ごとに取り組み指針を確認し進めてきました。2000年10月には「組織人員に占める女性組合員割合にもとづいて女性役員を選出する」ことを柱とした「第2次男女平等参画推進計画」を決定しました。同計画は、2006年10月までの6年間を目処に各組織の役員選出目標値などを掲げています。

(4) 連合愛知の動き

連合愛知では、連合の「第2次男女平等参画推進計画」の実現をめざし、2000年10月の第12回大会で「連合愛知男女平等参画推進委員会」の設置を確認しました。同委員会は、連合愛知女性委員会と連携し、男女平等参画に関する組織実態調査や意識調査、年1回の男女平等参画推進セミナーなどを実施してきました。こうした取り組みの成果をもとに、男女平等参画社会実現へのファーストステップとなる、連合愛知独自の「男女平等参画推進計画」の策定に着手しました。

連合愛知の「男女平等参画推進計画」は、連合の第2次男女平等参画推進計画に基づき、①とりまく環境、②当面の目標と数値目標実現に向けた取り組み——を解説し、2002年11月から2008年10月までの6年間を目処に、そ

の目標値の達成をめざすものです。

そのために各構成組織・各単組においては、連合愛知の「第1次男女平等参画推進計画」の実現に向け討議を重ね、各レベルで自らの計画をつくり、その実践に向けて積極的な取り組みを推し進めていくことを期待しています。

Ⅱ. とりまく状況

(1) 愛知県の実情

愛知県では2002年3月に「あいち男女共同参画プラン21～個性が輝く社会をめざして～」が策定されました。同計画では、ジェンダーに敏感な視点の定着、エンパワーメントの促進、パートナーシップの確立——に視点を置き、2010年度を目標に取り組みが決められています。また、推進体制の充実をはかるために、2002年4月から愛知県の男女共同参画推進条例が施行されました。

「あいち男女共同参画プラン21」によると

①女性労働者が少ない。

愛知県の女性の労働力率は50.8%で全国で第9位。一方男性の労働力率は78.2%で全国で第2位となっている。

(平成12年度総務省データより) 愛知県は製造業が多く、県内全体では男性と比較して女性の就労人口が非常に少ないこともあり、女性の労働力率が低くなっていることも事実である。

②女性の労働力率のグラフが顕著なM字型を示す。

30歳～34歳の女性の労働力率が平均を大きく下回っている。また、保育所入所児童数に占める0歳～1歳児の割合が低

いことから結婚、出産、育児などで一旦仕事を辞めることが多いと推測される。

③女性管理職の比率が少ない。

結婚、出産で一旦仕事を辞めることが多いことから、継続してキャリアを積み上げることが困難となり女性管理職になるまでに至らない。また、そのために男女の賃金格差(平成11年度データによると男性100に対し女性は64.8)も大きいことがあげられる。

④男女の家事分担率が低い。

男女の家事分担率が全国平均より大きく下回り、家庭生活での負担が女性に大きくのしかかっている。また男女の望ましい生き方の調査においても、どの年代においても生活の中心を「男性は仕事」に、「女性は家庭」に置いている結果が出ている。

⑤少子・高齢化の傾向にある。

少子化が進行し、合計特殊出生率が年々低下している。また、愛知県全体の高齢化率は、2010年には20.1%、県民の5人に1人が65歳以上になると推測されている。

(2) 連合の実態と課題

連合は第1次男女平等推進計画(1998年～2000年)の中で、2000年までに組織女性執行委員の割合を15%とする目標を決めました。結果は、10.9%と目標を達成することができませんでした。また、大会決議機関への参画についても上昇はしているものの、女性組合員比率(26.9%)にふさわしいレベルまでには至っていません。しかし、10年間の取り組みのなかで、女性参画の流れは着実に根づき

つつあります。この取り組みを通して、実態と課題がはっきりと整理されてきました。これを踏まえ、次へのステップである第2次男女平等推進計画(2000年～2006年)が新たにスタートしました。

図1 女性執行委員比率の推移

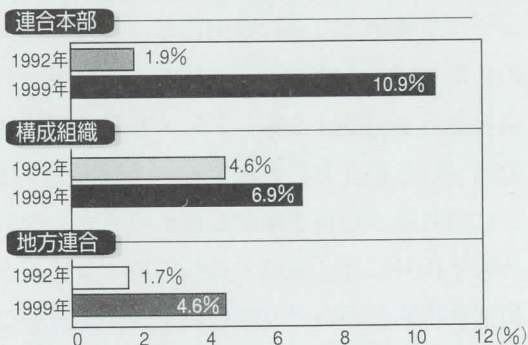
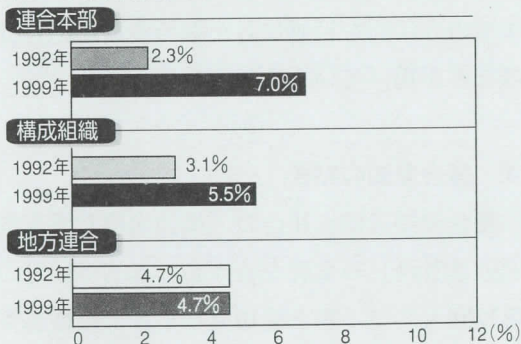


図2 大会決議機関への女性の参画



1) 実態

- ①組合活動の中で男女平等の課題があげられているものの、執行委員会における協議課題になっていないなど実際のものになっていない面がある。
- ②女性自身が性別役割分業を是として参画に消極的である。
- ③女性が家庭責任を担う状況が続いて、組合活動が負担と感じている。
- ④女性部など組合組織の位置付けが弱く、そのことが役員育成や予算措置に反映している。
- ⑤少数の女性役員では組織の中で孤立しや

すい。

- ⑥活動時間や場所の特定が男性中心になりがちである。
- ⑦非専従の女性役員は総じて職場での仕事
が男性に比べて自己裁量の幅が狭く、職
場離席がしづらい状況がある。
- ⑧労働組合運動は役員などの意欲的な側面
に支えられている面は避けられないもの
の、家庭生活を犠牲にした組合役員の恒
常的な夜や休日に及ぶ活動のあり方。
- ⑨単組レベルで積極的に地方連合会へ派遣
して役員育成をはかる気運に乏しい。
- ⑩女性がリーダー的な役割を果たすことへ
の抵抗感が男女双方にある。
- ⑪女性役員が必要な知識・技術などの教育
を受ける機会・経験が少ない。

2) 課 題

- ①トップリーダーの理解と指導性発揮が重
要である。
- ②女性役員のネットワーク強化が必要。
- ③組合活動にもっと女性が参加しやすいよ
うに配慮すべきである。
- ④女性役員の継続性確保のための条件整備
を図る。
- ⑤活動時間の保障を整備する。
- ⑥女性のチャレンジ意欲の醸成。
- ⑦男性役員の理解と啓発。

(3) 連合愛知の実態

1. 組織のあり方

連合愛知の「第1次男女平等参画推進計
画」を策定する上で、構成組織における男女
平等参画への認識がどのようになっているの
かを把握するために、「男女平等に関する組
織実態調査」を2001年7月に実施しました。

その結果、業種などにより男女の就労割合
の違いはあるものの、

- ①女性組合員が少ない。
- ②女性役員は女性組織人員割合に至ってい
ない。
- ③労働組合は女性役員の必要性や男女平等参
画の意義は認識しているが、具体的な取り
組みまでには至っていない。
- ④労働組合が女性役員に望む活動は「女性活
動」(女性委員会や女性保護)が主たる活動。
- ⑤女性組合役員登用にあたっては、男女それ
ぞれのジェンダー意識も含む多くの課題が
ある。

——などが明確になりました。

【調査からみえる組織の実態】

①平均勤続年数

勤続年数の平均は男性が17.2年、女性は
9.0年。連合の統計と比べると男性は17.1年
とさほど変わらないが、女性は12.1年となっ
ており仕事への定着率は比較的に高い。

②組織人員の男女の割合

連合愛知の構成組織では、もともと男性の
多い交通運輸産業部門(男女割合=92.3%:
7.7%)、金属部門(男女割合=89.1%:10.9%)、
資源エネルギー部門(男女割合=87.9%:12.1%)
が、組織人員全体の約71%を占めており、そ
の現状が全体の男女比に影響していると思わ
れる。

③役員数

女性の登用はわずか1割ではあるが、連合
全体の調査では女性組合員比率27%に対して
組合役員における女性比率は7%であったこ
とと比較すると、連合愛知での女性役員登用
は比較的に進んでいるといえる。

④女性組合役員の必要性

女性役員の有無にかかわらず、大半の組合で女性役員の必要性を感じ取ってはいるものの、女性組合役員のいない組合においては男性のみで十分な活動ができると答えており、登用には消極的な意識がみられる。また、執行部内への女性参画を進める場合に阻害となる要因は「ない」が多数占めているにもかかわらず、「役員がいらない」ことについて、原因を追求する必要がある。

2. 組合員の意識とあり方

組織の実態に対し、組合員の意識はどのようになっているのかを把握するために、「男女平等参画に関する組合員の意識調査」を2002年3月に実施しました。その結果、「男女平等参画」という概念が少しずつ浸透しはじめていているという印象を持つことができました。

しかし現状は、日本の長い歴史の中で形成されてきたジェンダーの意識やそれに基づく習慣・組織のあり方などを変えていくことは大変なことであり、長い時間が必要です。また、女性の社会進出が進む中で、労働諸問題を取り扱う労働組合に女性の役員・委員が不足している現状では、労働者の代表として「男女平等参画の推進」の発信を行っていくことそのものに矛盾をきたしてしまうおそれがあります。

調査結果から今後、連合愛知が男女平等参画に向けて取り組みべき課題として導きだされる結論は、次にあげられることです。

- ①男性・女性組合員ともに、職場・家庭生活におけるジェンダーの意識を改革するための機会を多く得られるようにすること。
- ②労働組合活動に対する組合員の理解促進を

図るために組織活動を強化すること。

- ③労働組合活動に対する職場の理解を得られるように、会社への対応を組織的にこなうこと。
- ④拘束時間の根本的な見直しなど、組合活動のあり方を改善すること。
- ⑤労働協約、組合規約などの見直しをはかり、ポジティブアクションを図ること。
- ⑥男女平等参画推進計画の策定を行い、計画を実践・実行に移すこと。

【調査からみえる組合員の意識実態】

①調査組合員の性別・世代

連合愛知の組織人員数における女性組合員の割合は17%であるが、45%以上の女性組合員から回答を得られた。比率的にはほぼ男女半数ずつに近い、偏りの少ないデータとなった。

②心の内に潜むジェンダーの意識

男女平等に関わる問題へは、男性で70%、女性で57%の人が「女性が中心に」ということではなく、「男女双方」が考え取り組んでいかなければならないと回答しており、意識の啓蒙が進んでいることがうかがえる。しかし、ジェンダー意識では、「男らしく」「女らしく」との意識が強いのは男性で特に高齢層に多い。一方、女性が組合活動への参加で、半数の女性が「家事や育児」の負担で参加に無理があると答えており、男女間での家庭的責任の負担感や意識に大きく差があることがわかる。また、女性や若年層の多くが「男女平等」を強く主張すると敬遠されると思っており、男性や高齢層が考えている以上に女性は周囲の目を気にして慎重になっていることがうかがえる。

③女性が労働組合役員・委員になる上での組合員から見た課題（図3）

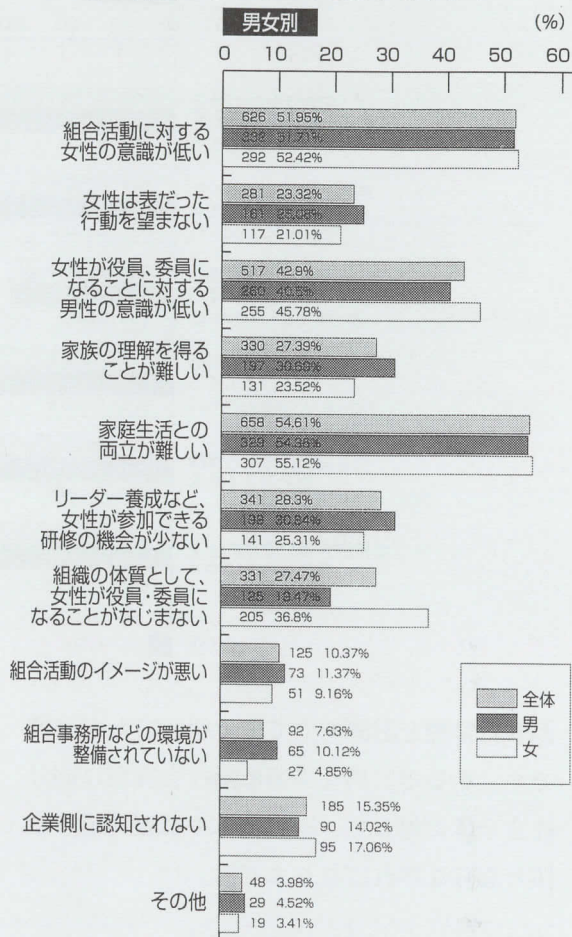
男女共に最も多い回答は、「家庭生活との両立が難しい」で、「女性の組合活動に対する意識が低い」、「女性が役員・委員になることに対する男性の意識が低い」の回答が僅差という結果となった。家庭生活との両立の難しさや習慣に根ざしたジェンダーの意識などから女性自身が消極的になっていることは否めない。また、こうした状況が“組合は男社会”といった風潮を生み出し、女性の役員登用へ男性の意識が低いという課題につながるのではないだろうか。

今後は、まず女性が参加しようと努力すること、そしてフォローアップする職場や組合環境づくりを進めるのが大切であり、そのためには男女双方の意識啓発の取り組みが必要である。

④労働組合における男女平等参画に向けて組織に求められている対応策（図4）

性別・世代別でみると一番多い回答はそれぞれ異なるが、全体で最も多く回答されたのは「女性組合員の意識向上を図る機会を増やす」であった。特に男性は67%が回答しており、「女性が組合役員・委員になる上で一番の障害になっているのは「女性の意識の低さである」ととらえているようである。一方、女性の62%が「組合活動における拘束時間の見直し」としており、「組合役員になる上での課題」でも明らかなように、家事・育児など家庭的責任を果たす役割が大きい女性にとって拘束時間が長いことが組合活動に参加しにくい要因となっているようである。また、「女性役員は2人以上」「職場の協力体制の確立」も全体で50%以上の回答があり、労働

図3 女性が労働組合の役員・委員になる上で何が障害になっていると思いますか？



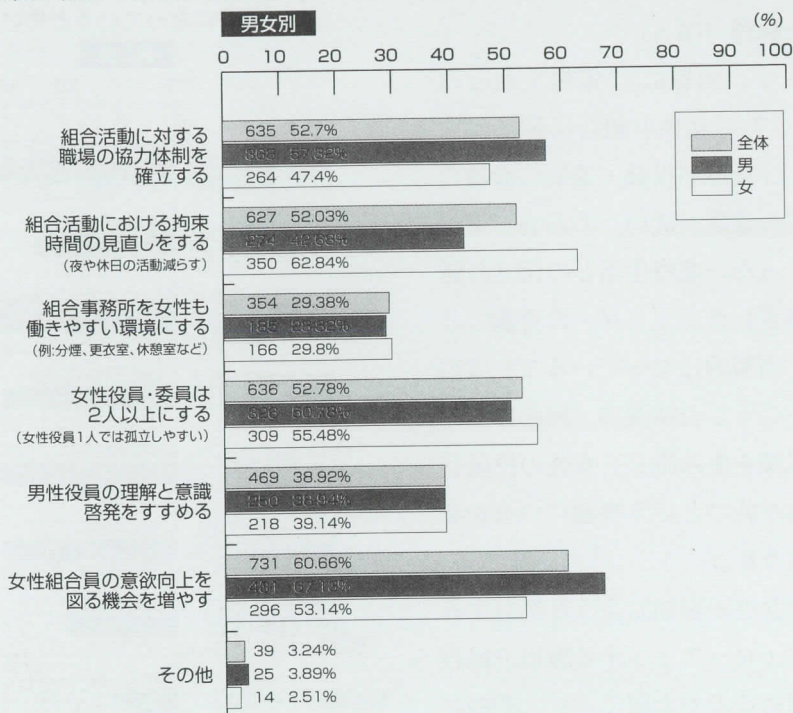
組合の男女平等参画推進を進めるには今後、意識啓蒙、スキル向上のソフト面とともに、環境の整備などハード面にも取り組みを強めていく必要がある。

Ⅲ. 基本的な考え方

男女平等参画社会の実現は、単に労働組合だけの課題だけでなく社会全体の課題です。男女平等参画社会を実現するために、組合組織として取り組むべきことは、女性役員の登用を増やすことにより、女性の意見が反映できる環境や体制を整えることです。

これらを実現するためには、とりまく課題を整理し、構成組織・加盟組合のレベルにあ

図4 女性が役員・委員になる上で、どのようなところを改善すると良いと思いますか？



わせた目標と計画を立て取り組むことが必要です。そして、男女平等参画社会実現に向け、社会全体に対して、取り組みや情報発信の中核とならなければなりません。

計画の目的

労働組合への女性の参画を促進し、社会や職場における自然な形での機会均等（男女平等参画社会）の実現をめざします。

計画の基本理念

計画の目的を実現するため、組織人員に占める女性組合員の割合にもとづいて、女性役員の選出をめざします。

計画の性格

連合愛知および構成組織の指針とします。

計画の期間

2002年11月～2008年10月までの6年間を目標とします。

第1期：2002年11月～2004年9月

第2期：2004年10月～2006年9月

第3期：2006年10月～2008年9月

計画の実施にあたっては年度ごとに進捗状況を検証し、推進活動へのフォローアップを行っていきます。（※連合は2006年10月までの5年間を目標としています。）

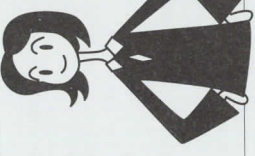
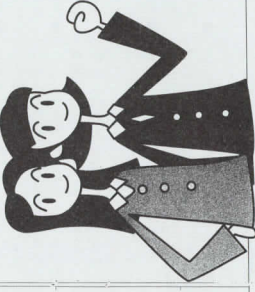
著者紹介

鍵野 いずみ（かぎの いずみ）

〔略歴〕

- 連合愛知副会長
- 連合愛知男女平等参画推進委員会副委員長
- 連合愛知女性委員会委員長

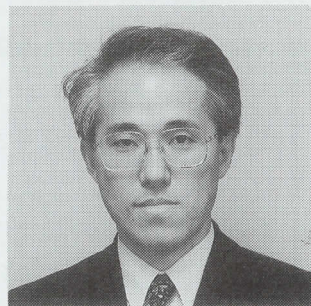
執行委員会等労働組合諸機関への女性の参画目標

	執行機関への女性参画目標	大会等決議機関への女性参画目標	審議会等への女性参画の推進	国際活動への女性参画の推進
連 合	① 女性執行委員がゼロの組織 ↓ ② 議長や大会役員に女性を選出する。 1名選出、複数選出の条件づくりをする。 ③ 女性執行委員 1名の組織 ↓ ④ 複数選出、女性組合員比率の半分を選出する条件づくりをする。 ⑤ 女性執行委員が女性組合員割合の半数に達している組織 ↓ ⑥ 女性組合員比率まで。 ※選出が困難な組織は、女性特別執行委員の枠をつくる。 また、三役についても努力する。	① 女性代議員割合の目標を定める。 ② 議長や大会役員に女性を選出する。 ③ 中央執行委員会などの中間決議機関 ↓ ④ 大会代議員や大会役員と同様の考え方で選出。 ※大会代議員について、正副の代議員の選出が困難な場合は時限を定めた特別枠やオブザーバーなどの制度を設ける。 	① 連合本部 ↓ ② 国の審議会の参画目標2005年までに30% ↓ ③ 連合本部および地方連合 ↓ ④ 委員要請の対象を単組までに広げる。 そのための取組みとして、 ア 女性委員が役割を十分担えるよう担当部門との連携を強める。 イ 委員の研修機会を確保。 ウ 活動状況の把握。 ↓ ⑤ 構成組織および単組 ↓ ⑥ 特に非専従の女性委員について、労使で環境整備を行う。	① ICFTUなど労働組合の国際組織の大会などや、ILO総会の連合代表団構成では、女性が半数になるよう取組む。 ② 海外出張団などには、男女でチームをつくり男性だけの派遣をなくす。 ③ 受け入れについても男女構成チームが望ましいことを表明する。 ④ 連合本部が参加要請する場合 ↓ ⑤ 女性参加者に対して、費用の一部を補助する。
第1期	① 女性執行委員を執行委員総数の8%を目標とする。 (連合愛知女性組合員割合の1/2) ② 女性の専従役員を選出する。	① 女性代議員を代議員総数の8%を目標とする。 (連合愛知女性組合員割合の1/2) ② 女性特別枠を30%減らす。	 ① 女性委員の推薦を積極的に進める。 ② 参画への取組み体制として、 ア 女性委員が役割を十分担えるよう担当部門との連携を強める。 イ 委員の研修機会を確保する。 ウ 活動状況の把握。	① 連合愛知が派遣する国際交流団などに、積極的に女性の参加を進める。 ② 参加要請する場合は、複数の女性となるよう配慮を行う。 ③ 海外から派遣者を受け入れた場合についても、男女構成での受け入れを行う。
第2期	① 女性執行委員を執行委員総数の13%を目標とする。 (連合愛知女性組合員割合の8割まで近づける) ② 女性の専従三役を選出する。	① 女性代議員を代議員総数の13%とする。 ② 女性特別枠を60%減らす。		
第3期	① 女性執行委員を執行委員総数の17%とする。 (連合愛知女性組合員割合)	① 女性代議員を代議員総数の17%とする。 (連合愛知女性組合員割合) ② 女性特別枠をなくす。		
第1期	① 女性組合員の割合が20%未満の構成組織 ↓ ② 最低1名を選出。 ③ 女性組合員の割合が20%以上の構成組織 ↓ ④ 最低2名を選出。 ⑤ 正副の選出が困難な場合は、女性特別枠などの制度を設ける。	① 大会、中央委員会などに女性の代議員、中央委員を必ず選出する。 ② 大会代議員総数の10%を女性の代議員とする。 ③ 代議員4名以上選出の場合 → 1名を選出。 ④ 正副の選出が困難な場合は、女性特別枠やオブザーバー制度を設ける。	① 審議会への参画要請があれば、女性委員の推薦を積極的に進める。 ② 参画への取組みとして ア 委員の研修機会を確保する。 イ 女性委員が参加できよう、労使で環境整備を行う。 	① 女性が参加できる体制を整える。 - ア 海外交流、視察、セミナーなど、積極的に女性の参加を進める。 - イ 男性だけの派遣をなくし男女でのチームなどをつくり女性が複数参加できるようにする。 ③ 海外からの派遣者を受け入れた場合についても、男女で構成されたチームの受け入れを行う
第2期	① 女性執行委員を女性組合員比率の1/2をめざす。 ② 女性執行委員が女性組合員比率の1/2に達している場合 ↓ ③ 女性組合員比率に近づける。	① 女性の大会代議員、中央委員を女性組合員比率の1/2とする。 ② 女性の大会代議員、中央委員が女性組合員比率の1/2に達している場合 ↓ ③ 女性組合員比率に近づける。		
第3期	① 女性執行委員を女性組合員比率とする。	① 女性の大会代議員、中央委員を女性組合員比率とする。		

連合愛知



職業人としての価値を高める方法 —自分の手で職業生涯の 設計図を描いてみよう—



法政大学経営学部
教授 藤 村 博 之

就職対策としての「自己分析」

年末が近づくと、大学3年生はソワソワし始める。就職活動が現実のものとして感じられるようになるからである。

ここ数年、大学生の就職活動が早期化している。3年生の後期試験終了とともに始まるというのが一般的な認識だが、気の早い学生は11月頃から企業との接触を始めようとする。開始時期の早期化は内定の時期にも影響を与え、年明け早々に内定が出ることも珍しくない。実に卒業の一年以上前に「予約完了」となるのである。経済情勢の不確実性が増しているにもかかわらず、新卒者の採用については、「優秀な人材を確保する」という名の下に、早めの決定が普通になっている。

3年生の後半になると、学生たちは、とにかく「自己分析」を始める。就職の面接で、自分の強みと弱みの説明を求められたり、自己PRをしなければならないからである。自分はどのような性格で、どのような能力があり、どういったことに向いているかを真剣に考える。

自分が何に向いているかを突き詰めて考え

るのはいいことである。たいていの人間には、得意なこととそうでないことがある。得意でない分野の職業を選ぶと、途中で挫折して辞めてしまうことになりかねない。ただ、自分が本当に何に向いているのかは、実際に働いてみないとわからないものである。しかし、「だいたいこの分野なら力を発揮できそうだ」というものがないと、勤め先をみつけることができない。就職活動は、働くということを漠然としか考えてこなかった学生たちが、初めて職業人としての将来を意識する場面である。

入社後は

「どこでも行きます、何でもやります」

採用面接の段階で自らの適性を厳しく問われたにもかかわらず、会社に入ってしまうと、そのような機会はまったくと言っていいほどなくなってしまう。どの仕事をどのタイミングで担当するかを決めるのは会社であって、個人の希望はほとんど聞かれない。最近、社内公募制や自己申告制を重視する企業が徐々に増えているが、ほとんどの異動はいまだに会社主導である。

新しい配属先の内示を受け、その部署が自分の適性に合わないのではないかと思ったとしても、躊躇は許されない。「どこでも行きます、何でもやります」の精神で、文句を言わずに会社の命令にしたがうのが職業人としての成功につながると説得され、新しい職場に異動していく。

この繰り返しで20～30年以上働いてきた人たちが、いま、人員削減の対象となっている。自分の意思にフタをして、会社の辞令を受け入れてきた人たちが、次々と会社の外に放り出されている。会社を辞めた人が次の就職先をさがして採用面接に臨んだとき、自らの適性や何ができるかを表現できない自分に愕然としてしまう。自己分析をしたのは20年も30年も昔のことであって、その後は、会社の言うとおりに部署を移って、経験を重ねてきた。改めて「何ができますか」と問われても、すぐには答えられないのである。あげくの果ては、「課長ならできます」、「部長ならできます」という抽象的な表現しか思いつかず、笑いのみにされてしまう。なんと情けない話ではないだろうか。

私は、会社主導の異動がすべて悪いと言うつもりはない。個人主導の異動の場合、同じ部署に長期間滞留する人が出てしまう弊害があることは承知している。しかし、バブル崩壊後の状況を見ていると、会社に職業人生の設計図づくりを任せるのは、危なくてしかたがないことがわかる。将来のことはわからないのだから、せめて自分が納得できる図面を描きたい。これからの職業人に求められているのは、様々なりスクを理解し、自らの力で設計図を作っていく大胆さである。

職業生涯の設計図づくり

では、どのようにしたら職業生涯の設計図

を作れるのだろうか。設計図を描くには、少なくとも次の4つの作業が必要になる。(ア)これまでの職業経験をできるだけ具体的に振り返ること、(イ)自分が就きたかった職業を思い出すこと、(ウ)これまでの人生での成功と失敗を分析すること、(エ)これからどのような人生を送りたいかをはっきりさせること。それぞれについて、実際の手法を紹介しよう。

(ア) これまでの職業経験の振り返り

働き始めてからこれまでの経験を振り返るには、一年ごとに何があったかを思い出してみるとよい。最初の年に受けた訓練内容、最初に配属された仕事、最初の上司、職場の先輩といった点に始まり、仕事の上で印象に残ったことなどをできる限り具体的に書いていく。私たちは、日々起こったことを忘れながら暮らしている。しかし、経験したことは記憶のどこかに残っている。過去を思い出す作業を続けていると、意外と細かいことまでよみがえってくるものである。

この作業をするときのコツは、思い出せなかったら無理をせずに次の年に進むことである。まず大きな出来事を年表に書き込み、だいたいの流れをつかんでから始める方法も有効である。細かいところが思い出せなかったら、どんどん先に進んだ方がいい。別の記憶との関連で思い出したら、その時に戻って書き込めばいいからだ。

(イ) 自分が就きたかった職業は？

子供は、「大きくなったら〇〇になりたい」という希望を語る。その職業の社会的地位に関係なく、自分が興味を持った仕事を無邪気に話す。子供の頃、自分はどのような仕事にあこがれていたのかを思い出してみよう。子供は移り気だから、たくさん出てくるはずである。

記憶の中から引っ張り出した仕事について、

なぜ自分はその頃、その仕事に就きたいと思っていたのかを考えてみる。たわいのない子供の戯れ言かもしれないが、その中に、案外、自分の本当の気持ちが隠されているものである。

(ウ) これまでの人生での成功と失敗

これまでの人生で、「これは成功したな」、「あれは失敗だったな」という経験を、それぞれ10項目ずつ思い出してみよう。そして、なぜ成功したのか、なぜ失敗だったのかについて、冷静に分析してみよう。この作業をするとき、できるだけ客観的に事実を見ることが必要である。「たまたまうまくいった」とか「運が悪かったから失敗した」というのではなく、努力や準備の水準、周りの人の巻き込み方、状況判断などについて、的確だったのか甘かったのかを整理してみるとよい。

(エ) これからの人生についての確認

これからどのような人生を送りたいのかは、年代によって大きく異なる。30歳代であれば、家のローンや子供の教育など金銭面で考えなければならないことが多い。他方、50歳代後半になると、金銭よりも生きがいや働きがいに重点が移っていくかもしれない。今後どのような仕事をしていくかは、これからの自分の人生をどう組み立てるかという点と切り離せない。多くの人には、この部分が整理できないために、どのような仕事のしかたをすればいいかが定まらないのである。

以上4つの作業をすると、自分は何ができて何が得意なのか、何をめざして生きていこうとしているのかが見えてくるはずである。その上で考える必要があるのは、具体的にどのような能力を強みとして育てていくかである。

身につけるべき能力の見つけ方

チャレンジ精神あふれる人は好まれるが、律儀でまじめな人は好まれない—1997年12月に大企業の経営者を対象として実施されたアンケート調査¹⁾の結果である。職業生涯の設計図を描こうとするとき、世の中で必要とされている能力を身につけた方が得であることは言うまでもない。現在の経営者がチャレンジ精神あふれる人を望んでいるのなら、そのような人材になっておいた方が、より良い条件の仕事につきやすくなる。しかし、チャレンジ精神あふれることと職業能力とはどのような関係にあるのだろうか。

職業人として必要とされる能力は、大きく分けて二つあると考えられる。一つは、個別の作業を実行するために必要とされる能力である。コンピュータを駆使して資料を作成したり、会計情報を適正に処理して業務報告書を作ったりすることがこれにあたる。この種の能力は、個々の仕事と具体的に結びついており、技術革新とともに大きく変化していく性質を持っている。

もう一つの能力は、組織の中で信頼され認められるために要求される能力である。人は、普通、組織の中で働いている。自営業者も、一部の人たちを除けば、必ず他の組織と取引関係にある。「あの人なら安心して仕事を任せることができる」とか、「あの人ともう一度仕事をしてみたい」と思ってもらえなければ、次の仕事はまわってこない。組織の中で働いている場合、まったく仕事なくなる状況は起こりにくい。しかし、組織の構成員から信頼されなければ、大切な仕事を任せてもらうことはできない。「いい仕事」をするには、この能力を持っていることが大前提となる。

では、先に述べたチャレンジ精神あふれることと律儀でまじめなことは、どちらの能力に関係しているのだろうか。答えは、「どちらにも関係していない」である。チャレンジ精神や律儀でまじめといった表現は、その人の性質を表すものであり、仕事に直接関わる能力ではない。チャレンジ精神にあふれていても、具体的な仕事をする能力を持っていなかったり、組織のみんなから信頼されないような行動をとったりするのは、職業人として失格である。他方、律儀でまじめなために「あの人は頭が固い」と批判されるが、仕事ぶりは堅実であり、周辺を巻き込んで課題を達成するような働き方をしていれば、組織の中で珍重される。

不確実性の大きな時代には、チャレンジ精神あふれる性質を持った人材がより多く必要とされるのは事実である。しかし、チャレンジ精神に富んだ人ばかり集めて会社を作ると、その会社は、遅かれ早かれつぶれてしまうだろう。それは、チャレンジ精神あふれる人は、種をまくことには長けているが、まいた種を育てて果実を収穫することには興味を示さない場合が多いからである。ビジネスの種を育て、収益を確保するには、律儀でまじめな人が必要である。つまり、組織は、さまざまなタイプの人材を適度に組み合わせることによって、大きな力を発揮するのである。

職業生涯の設計図を描こうとするとき、自分自身の生き方や適性を無視することはできない。65歳まで働くことを前提とすれば、私たちの職業生涯は約45年間続く。45年にわたって、自らの生き方や適性に反する仕事を続けていくのは苦しい。そのような働き方をしていると、身体に変調をきたしたり、心の病に陥ったりしかねない。

チャレンジ精神あふれるタイプなのか、あ

るいは律儀でまじめなタイプなのかを見極め、組織の中で信頼される能力を高めながら、自分に合った業務遂行能力を身につけていった方が得策である。技術革新に対応しながら業務遂行能力を維持するには、新しいものを受け入れる柔軟性が必要であることも忘れてはならない。具体的な職業生涯の設計図を片手に、自らの人生を納得いく形に組み上げていかれることを期待して、筆を置きたい。

〔筆者は中部産政研研究員〕

(注)

- 1) 社会経済生産性本部が1997年11月末から12月半ばにかけて実施した調査である。調査対象となったのは、社会経済生産性本部の賛助会員を中心に、上場・非上場有力企業計1,105社であった。経営者宛に質問票を郵送し、回答も郵便で送り返してもらった形式をとり、261社から回答があった。回収率は23.6%であった。

筆者紹介

藤村 博之 (ふじむら ひろゆき)

〔略 歴〕

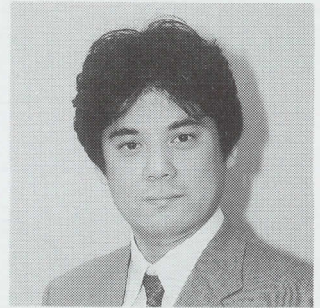
- 1956年 広島県生まれ
1979年 名古屋大学経済学部卒業
1984年 同大学大学院経済学研究科博士課程中退
1984年 京都大学経済研究所助手
1990年 滋賀大学経済学部助教授
1996年 同大学教授
1997年 法政大学経営学部教授
京都大学博士 (経済学)

〔著 書〕

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



失業率高止まりの経済学



名古屋大学大学院 経済学研究科

助教授 太 田 聰 一

傾向的上昇を続ける失業率

2001年の日本の完全失業率（男女計）は、年平均としては未曾有の5%水準に到達した。その後も、失業率は高水準を維持しており、2002年9月の速報値（季節調整済）は5.4%であった。図1には、1970年から2001年にかけての男女別失業率の推移が示されているが、バブル崩壊以降の失業率の高まりにはきわめて著しいものがある。この図から、いくつかの興味深い事実を観察することができる。

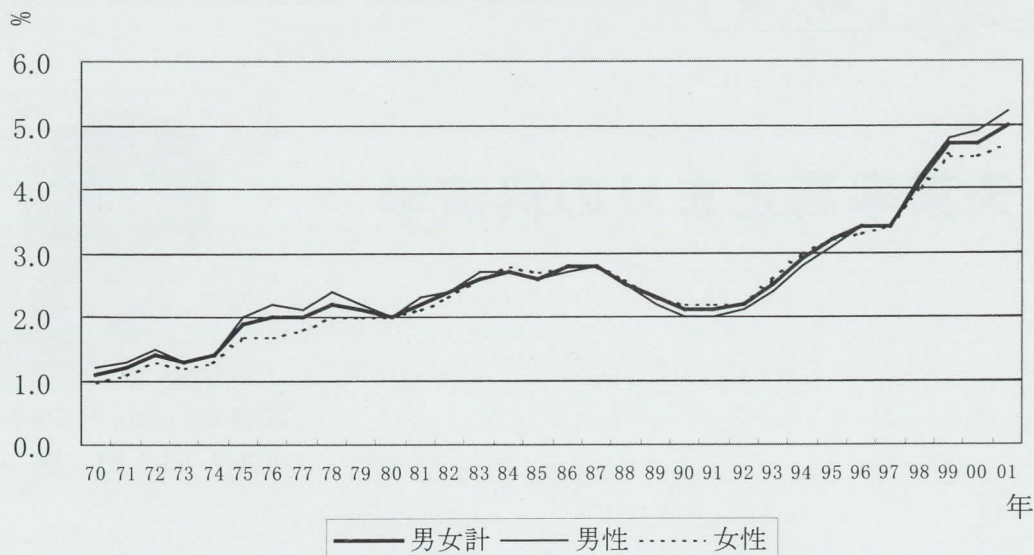
第1に、最近時点において、男性の失業率が女性の失業率をかなり上回るようになっていく。この点について、『平成14年版労働経済白書』（厚生労働省）は、労働需要が一般労働者からパートタイム労働者にシフトしたために、主に女性の雇用が創出されたことによると解釈している。

第2に、1998年以降に失業率の上昇が加速したことが読み取れる。1998年は、いくつかの意味で日本の労働市場がこれまでと異なる動きを示した年であった。まず、それまで順

調に増加していた就業者数および雇用者数がはじめて減少に転じた。さらに有効求人倍率の年平均が過去最低を記録した。したがって、リストラと求人の減少が同時に起こり、失業率の急上昇がもたらされたものと考えられる。第3に、1996年には実質経済成長率が3.5%まで回復したが、その好況期にも失業率はほとんど減少しなかった。通常、経済成長は求人数を増加させ、失業者が再就職しやすくなるので、失業率が低下してもおかしくはない。にもかかわらず、95年から96年にかけては0.2ポイントの上昇、96年から97年にかけてはほぼ横ばいにとどまった。失業率は、少々の求人数の増加では下らず、以前の失業率の影響を強く受けるようである。

この小論の目的は、とくに第3の特徴に焦点を合わせて、その理由について簡単な考察を加えることにある。合わせて、最近の失業悪化の原因をまとめ、今後の政策対応について私見を述べる。

図1 失業率の推移



構造的・摩擦的失業の分析を通じて

求人が増加しても失業率があまり低下しない現象について、まず思いつく仮説は、ミスマッチによる失業の増加が求人数の増加による失業減少効果を上回ったのではないかというものである。『労働経済白書』は、以前から完全失業率を「需要不足失業」の部分と「構造的・摩擦的失業」の部分に分解する作業を行ってきた。最新の推計結果（平成14年版）によれば、2001年第4四半期の完全失業率5.43%のうち、構造的・摩擦的失業率が4.04%で、需要不足失業率は1.39%に過ぎないという推計結果を提示している。ここで、構造的失業とは「労働市場における需要と供給のバランスはとれているにもかかわらず、企業が求める人材と求職者の持っている特性との違いがあるために生じる失業」、摩擦的失業とは「情報の不完全性や労働者の地域間移動に時間がかかるために生じる失業」、需要不足失業とは「景気後退期に需要が減少することによって生じる失業」をいう。ただし、

構造的部分と摩擦的部分を分離することは難しいので、両者は同一のカテゴリーに属するものとして推計が行われている。厚生労働省による推計では、失業のうち4分の3が「構造的・摩擦的失業」であるとの結論が得られているが、この推計については以前から異論があった。実際、『白書』自身もその限界について認めており、推計された構造的・摩擦的失業率自体が実質GDPの変動に強い影響を受けることから、構造的・摩擦的失業として推計された数字には需要不足要因が混入しているとしている。『白書』はこの理由にも言及しているが、ここに失業率が下がりにくなる理由の鍵が潜んでいるように思われる。

『白書』が指摘している第1点は、利用している欠員データが公共職業安定所を経由したもののみをピックアップしているために生じる問題である。景気後退期には、職安が積極的に企業の求人を開拓するが、その際に得られる新規の求人は労働条件面で低いものが多くなる結果、求職者の求める条件とのミスマッチが高まるために、未充足求人と失業の

双方の増加がもたらされる可能性である。これはおそらく正しいであろう。職安の求人充足率の長期的推移を観察すれば、1990年代は、それ以前よりも充足率がかなり減少している。この背後には、条件面の優れた求人が職安を経由しない形で求職者に提供されるようになってきていることがあろう。

第2は、失業が長期化するにしたがって、求職者が求職意欲を喪失したり、求職者の職業能力が低下したりするために、ミスマッチが高まる効果である。つまり、「求人減少→失業長期化→ミスマッチ増加」というルートがあるならば、需要不足失業と構造的・摩擦的失業との境界は曖昧なものにならざるを得ない。

第3は、推計手法における問題である。『白書』においては、最近時点で欠員と失業との間に安定的な関係が見られないために、それ以前のデータで観察される両者の関係が最近でも適用可能であるとの推論のもとに、構造的・摩擦的失業率を推計している。しかしながら、この推論が正しいかどうかはわからない。

失業率の粘着性について

以上、『白書』自身が認めている問題点を列挙したが、他にも検討すべき課題がある。それは、『白書』の推計が、「現在の失業率は過去（例えば1年前）の失業率の影響を強く受ける」という事実を考慮していないことである。『白書』では、ある期の失業率がその期の欠員率のみによって説明されるという前提で推計がなされている。たしかに、欠員率

が高まれば、その期の就職が増えて失業の減少に寄与するであろう。しかしながら、就職するのはあくまで失業者の一部分に過ぎないので、過去の失業者数が多ければ、就職できずに失業プールに滞留する人も多くなる。残念ながら、『白書』の推計ではこの要素が取り入れられておらず、ダイナミックなプロセスが無視されている。

この点を考慮した推計の一例を大竹・太田(2002)¹から抜粋する。ただし（ ）内はt値である。

$$\begin{aligned}\ln(\text{雇用失業率}) = & -3.70 + 0.558\ln(\text{前年雇用失業率}) \\ & (-6.16) (6.58) \\ & -0.311\ln(\text{欠員率}) + (\text{他の項目}) \\ & (-4.03)\end{aligned}$$

調整済み決定係数=0.974

推定期間：1970～2000年（年次データ）

この推計結果によれば、今年の欠員率がたとえ1%上昇しても、前年の失業率が1%程度上昇していたならば、今年の失業率は前年に比べて減少しないことになる。このような粘着性こそが、失業率高どまりの背後にある。不況期には、求職者の増加と求人の減少が同時に発生することから、求職者個々人にとって、希望する条件の求人とマッチすることがきわめて難しくなる。そのため、失業から離脱することが困難となり、失業率の上昇につながる。よって、前年の失業率が高くなれば（すなわち、求職者数が多くなれば）、今年の失業率も高くならざるを得ない。

それだけではない。何とか就職することができた労働者も、労働条件面で妥協せざるを得ない場合が多いだろう。実際、不況期に再

* 1 大竹文雄・太田聰一（2002）、「デフレ下の雇用対策」、『日本経済研究』、No.44. 22～45.

就職する人たちは、好況期に再就職する人たちに比べて賃金などの労働条件が劣化することが知られている。しかも、不況期に市場に登場する求人は、好況期に比べて労働条件の劣るものが多くなると推測される。というのも、不況期においては優良な企業が大幅に求人減らす結果、従業員の定着性が低いために常に人員を補充せざるを得ない企業の求人全体におけるシェアが高まることが予想されるからである。また『白書』が指摘するように、職安によって掘り起こされた求人が、必ずしも条件が良くないことも理由のひとつかもしれない。いずれにせよ、再就職しても雇用不安に脅かされ、労働条件の悪さも手伝って、結局は再び失業プールに陥る可能性が高くなる。このような効果は、年齢的には若年に多くなるだろう。というのも、若年は中年に比べて失業プールからの離脱が容易で、長期失業のリスクが小さいことから、不本意就業すると離職志向が強くなり、失業に結びつきやすいからである。企業としても、不況期に採用した失業者の定着性が低いと判断すれば、訓練・募集費用の節約のために、失業者に対する求人そのものを減少させるかもしれない。

また、『白書』が指摘しているように、長期失業者は求職意欲の喪失やスキルのロスにつながりやすい。求職意欲の喪失が深刻であれば、求人とマッチする可能性が低下するために、さらなる失業の長期化がもたらされることが懸念される。また、労働者の技能のいくばくかが長期失業により失われれば、企業としてもコストをかけて失業者を雇用するイ

ンセンティブが縮小してしまう。そうすると、求人が減少し、失業率がさらに上昇することになる。実際、日本の失業期間はこのところ著しく長期化している。

失業悪化の背景と対策

以上見てきたように、失業率の上昇はそれ自体に悪循環をもたらす因子を内包している。しかしながら、日本においては失業問題を一層深刻化させる事態が生じている。

1997年から2001年にかけて、就業者数の減少がとくに深刻なのは建設業と製造業である。建設業では38万人分の仕事が、製造業では161万人分の仕事が失われた。他方、その間に170万人分の仕事がサービス業で生まれている²。ところが、雇用が減少した建設業と製造業で多い生産工程・労務作業者は、他産業への移動性向が低いことで知られている。そのため、産業全体で雇用が縮小した場合には、失業のリスクに直結しやすい。実際、2001年において建設業および製造業からの失業者の失業期間中位数は、それぞれ4.0ヶ月、4.7ヶ月と、サービス業や卸売・小売業、飲食店の3.4ヶ月よりも長いのが特徴である（『労働経済白書』、平成14年）。

これら両産業の雇用減少の背景は明らかであろう。建設業については、公共事業の縮小と深刻な不良債権問題が背後にある。製造業では、激化する国際競争とグローバル化に伴う産業の空洞化が原因である。日本にとって不運だったのは、失業率上昇の悪循環に最も寄与しやすい労働者が多い産業に対して、マイナスの経済ショックが集中したことである。

* 2 これらの数字は産業全体の就業者数の純増であり、雇用が増えた事業所に属する従業員数の増加を差し合わせた、いわゆる雇用創出数ではない。

そして、このような経済環境の変化は決して一時的なものではなく、構造的なものである。よって、残念ながら事態は今後一層悪化する可能性が高い。では、どのような政策が望ましいのであろうか。

一般に、失業率を政策的に低下させるためには、就業者の失業プールへの流入（インフロー）を抑止するか、失業プールから就業への移行（アウトフロー）を促進するかのいずれか、または双方が必要となる。従来の政策は、明らかに前者（インフローの抑止）に重点が置かれていた。かつては、雇用調整助成金などを用いて一時的にインフローを抑えさえすれば、近い将来の景気回復に望みをつなぐことができた。しかしながら、先に述べたように、現在は構造不況下で産業構造の変化が進んでいる。このような場合には、一時的なインフローの抑止策は効果が薄い。むしろ、規制改革、失業給付における就業インセンティブの強化、労働者の再訓練などを中心とするアウトフロー重視政策に移行することが求められている。アウトフローを重視してこそ、失業率高止まりの原因となりうる長期失業者の増加を回避することができるようになる。私見では、ようやく政策がその方向に動き出しつつあるように感じている。

〔筆者は中部産政研研究員〕

筆者紹介

太田 聡一（おおた そういち）

〔略 歴〕

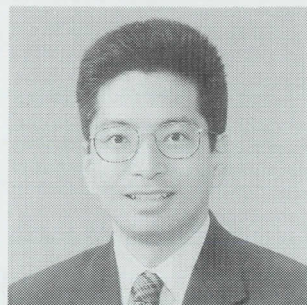
昭和39年	岡山県生まれ
昭和62年	京都大学経済学部卒業 ロンドン大学ロンドン・スクール ・オブ・エコノミクス Ph. D
平成6年	名古屋大学経済学部助手
平成8年	同 講師
平成10年	同 助教授
平成12年	名古屋大学大学院経済学研究科助 教授 現在に至る

〔主な著書・論文〕

「日本における地域間労働移動と賃金カーブ」
『日本経済研究』No.32 平成8年
「就業と失業—その連関と新しい視点」
『日本労働研究雑誌』No.466 平成11年
「景気循環と転職行動—1965～94—」中村二郎
中村恵編『日本経済の構造調整と労働市場』
日本評論社 平成11年
『もの造りの技能』小池和男、中馬宏之と共著
東洋経済新報社 平成13年
「労災保険の課題—経済学の視点から」
猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』
東大出版会 平成13年
「労働災害・安全衛生・内部労働市場」
『日本労働研究雑誌』No.492 平成13年
「労働市場の流動化とは何か」
『日本労働研究雑誌』No.501 平成14年
「若年失業の再検討—その経済的背景」
中田喜文・玄田有史編『リストラと転職のメ
カニズム』東洋経済新報社 平成14年



賃金カットか 人員整理か？



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

1. 緊急対応型ワークシェアリング

ワークシェアリングが注目されることが多い。現在、緊急対応型のワークシェアリングには政府から助成金が支出されている。具体的には、雇用の維持、確保のための「緊急対応型」ワークシェアリングの実施企業には、「緊急雇用創出特別基金」から、従業員300人以下規模で30万円、301人以上で100万円の助成金を支給される。

実際、導入企業も多い。日野自動車では、1998年6月から10ヶ月間間接部門の55歳以上の労働者を対象に、1日の労働時間を1時間減らし、賃金を1割カットする代わりに人員整理をしないというワークシェアリングを導入した。2002年に、三洋電機は労働時間の最大60日短縮と最大20%の賃金カットというワークシェアリングを余剰人員のある部門で導入した。神戸製鋼所では賃金5%カット、住友金属工業では年収5～10%カットという緊急対応型のワークシェアリングが行われてきた。

このような企業の経営状況が悪化した際に、

緊急対応的に賃金を引き下げること、解雇者を出さないというタイプのワークシェアリングについて、企業、労働者の双方からメリット・デメリットを考えてみよう。

賃金カットのメリット

緊急避難的な一律賃金カットは、企業にとっては、解雇による従業員の技能の喪失を防ぐというメリットをもっている。解雇してしまうと将来製品需要が回復した際に高い技能をもった従業員の人手不足に直面し、製品需要の回復を十分に業績回復につなげることができなくなってしまう。また、従業員にとっても、解雇は将来に関する大きな不確実性を意味し、不安材料になる。つまり、賃金がゼロになるか、現状の賃金を維持できるかという一種のギャンブルである解雇に直面するよりは、確実に雇用は保障されるけれども賃金が低下するという安全策である一律賃金カットの方が、従業員にとって安心である。

一律賃金カットのデメリット

しかし、一律賃金カットにも欠点がある。

第1に、一律賃金カットを受けた労働者の中には、他の企業において現在の賃金水準とほぼ同じ代替的な雇用機会に恵まれたものも存在する。そうした労働者にとって一律賃金カットは離職を促すもとになり、優秀な労働者だけが転出してしまうということになりかねない。

第2に、賃金カットによって生活水準を確実に下げなければならないという事態よりは、現状維持を保てる可能性に賭けてみるという労働者もいるかもしれない。これは、2002年のノーベル経済学賞を受賞したカーネマン教授と故トバスキー教授が発展させた行動経済学と呼ばれる経済学の分野で重視されている損失回避という考え方である。損失回避とは、一定額の得をすることによる満足度の増え方よりも同額の損をすることによる満足度の低下の方が非常に大きいこと、確実に少額の損をする場合と大幅な損をする可能性があるが現状維持の可能性がある場合では、後者のように現状維持の可能性が少しでもある方を選

んでしまうという考え方である(図1)。この考え方により、人々はなかなか損切りができなくて、株や住宅が購入価格以上に低下した場合でも売りたいがらないという現象を説明できるとされている。賃金についても同じことが言えるかもしれない。

第3に、解雇が生産性の低い労働者から行われるということを多くの労働者が前提していると、自分の生産性が高いと考えている労働者は、確実に賃金下がる賃金カットよりも少数の労働者だけが犠牲になる解雇政策を支持する。解雇の順位が明確になっていて、解雇者の数が過半数を超えない状況だと、政治的には多数決によって労働組合は解雇政策を選ぶことになる。

第4に、同率の賃金カットと解雇は、企業にとって同じだけの人件費削減政策にならない可能性がある。労働者を雇うことによって発生する賃金以外の固定費用が大きいと、人員整理に比べて賃金カットそのものはあまり大きな人件費の削減につながらないことになる。

第5に、人々は賃金が下げられること、そのものを嫌う可能性がある。人々は賃金を自分の能力に対する評価だと考えていれば、賃金が引き下げられると、あたかも自分の能力が低く評価されたと受け止め、労働意欲をなくしてしまう可能性がある。もっとも、個別の賃金引き下げではなく、全従業員一律の賃金カットであれば、この問題は比較的小さくなると考えられる。

図1 損失回避

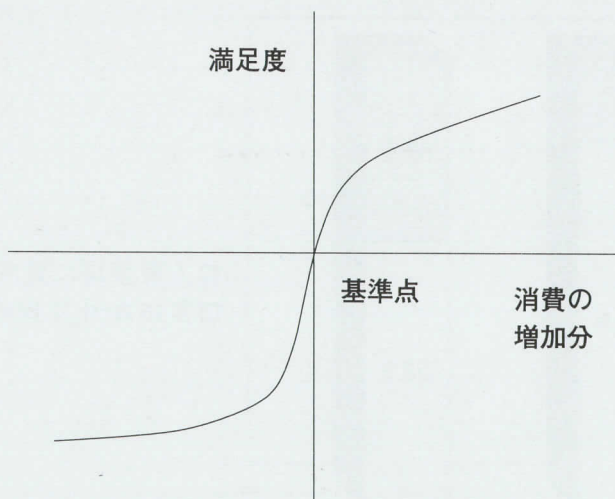


表1 緊急対応型ワークシェアリングに関する質問

仮に、今あなたがある企業で従業員として働いているとします。そしてその企業の経営状態が悪化したため、経営者が以下のような2種類の対応策を考えているものとします。このときあなたは、経営者が2つのうちどちらの対応策を選ぶことを望みますか。以下のA), B), C) 3つのケースのそれぞれについて、2つの選択肢から1つ選び、その番号に○をつけてください。

ケースA) 1 2年間にわたって全社員の賃金の5%カット
2 解雇による5%の人員削減

ケースB) 1 2年間にわたる全社員の賃金の10%カット
2 解雇による10%の人員削減

ケースC) 1 2年間にわたる全社員の賃金の30%カット
2 解雇による30%の人員削減

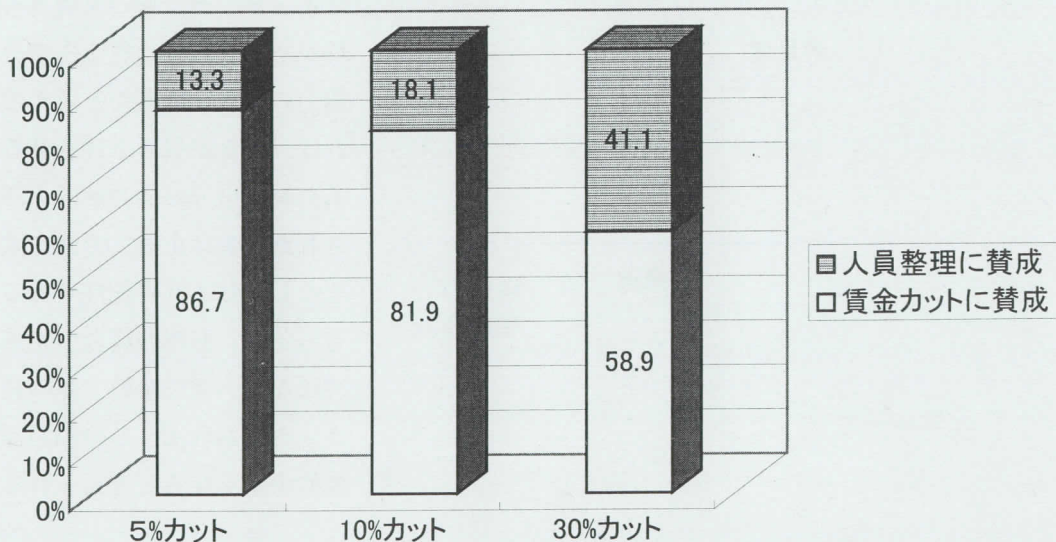
2. アンケート調査

ワークシェアリングに関する質問

それでは、実際人々は、緊急避難的な賃金カットに対してどの程度賛成するのであろう。筆者は、2002年2月に全国の20歳以上65歳以下の男女6,000人に対しワークシェアリングに関するアンケートを郵送法で行った（回収率32%）。そのアンケートでは表1に示した質問について回答を得た。

この質問への回答結果は、図2に示した。賃金カットあるいは解雇率が10%までの場合は、80%以上の人が、2年にわたる賃金カットに賛成している。しかし、賃金カット30%と解雇率30%という選択になると、賃金カットを選ぶ人の比率は、約60%に低下する。大幅な賃金カットならば、人員整理を選ぶ人たちも多くなってくる。この解釈は、様々なものがある。第一に、大幅な賃金カットであれば、生活水準が維持できないので、人員整理

図2 賃金カットか雇用削減か



に賛成する人たちが増えてくるという考え方である。第二に、賃金カットされるくらいなら他の企業でより高い賃金を得られると思っている人たちが、賃金カット率が高くなるにしたがって増えてくるというものであろう。

誰がワークシェアリングを望むのか

それでは、どういう人たちが人員削減よりも賃金カットを選んでいるのであろうか。経済学的に考えると、人員削減の対象になるかもしれないという危険の大きさと危険に対する態度が人々の間で異なっている程度が大きな影響を与える。

このような危険に対する態度を調べるのは意外に難しい。そこで、アンケートにおいて、「あなたは普段お出かけになる時に、天気予報の降水確率が何%以上の時に傘をもって出かけますか。」という質問を行い、その降水確率を0から100%の範囲で答えてもらった。この指標を危険に対する態度として用いて統計分析を行うと、危険回避度の高い人（低い降水確率でも傘を持ち歩く人）の方が、人員削減よりも賃金カットを選んでいることが示される。

また、年齢が高い人の方が、賃金カットを選ぶ傾向が高い。これは、年功的賃金制度のもとでは、年齢が高いと他の企業での賃金の方が、現在の企業の賃金よりも高くなるということが少なくなってくるからであろう。

さらに、生活水準を下げるのがきらいな人は、人員削減をえらぶ傾向がある。厳密に言う、生活水準を下げるのが嫌いな人は、あたかも危険回避的でない人に似た選択を行う。この点は、損失回避の議論と整合的である。

結局、緊急対応型のワークシェアリングが

労働者に受け入れられるかどうかは、その企業の労働者のタイプがどういうものかということに大きく依存している。第一に、安全志向が強い労働者が多いのかどうか。第二に、生活水準を一時的に下げることに対する抵抗が少ない労働者かどうか。一度作った生活習慣に固執するタイプの労働者には難しい。第三に、高齢者が多いかどうか。日野自動車が55歳以上の労働者に対象者を絞っているのは、ここでの発見と整合的である。これ以外には、人員整理の順番が明確になっていないこともワークシェアリングの導入には重要である。アメリカの組合労働者のように、先任権の逆順で解雇されていることが分かっているならば、組合員の過半数は解雇の危険から逃れられるため、ワークシェアリングに賛成しないことになる。

ワークシェアリングが雇用対策として注目を浴びながらも、すべての企業で実施されているわけではないことの背景には、賃金カットの経費削減効果が人員削減よりも小さいという理由に加えて、ワークシェアリングを好まない労働者が多い企業が存在するという事情もあるかもしれない。中でも、労働者の危険回避度の差は重要である。あなたの会社の社員に「低い降水確率でも雨傘を持って出かける」という人が多ければ、ワークシェアリングは成功する可能性が高い。



社会福祉基礎構造改革の 進展と行方（上）



金城学院大学現代文化学部
教授 杉本 貴代 栄

<転換期を迎えた社会福祉>

日本の社会福祉制度が今、歴史的な転換期に直面していること、来るべき超高齢社会を支えるための制度として作り直されるべき課題を抱えていることは、誰もが共通して痛感していることであろう。現行の社会福祉の枠組みは、1940年代から50年代にかけてつくられたもので、戦災孤児、戦傷病者など生活困窮者の保護・救済を目的として出発し、その後の経済成長と歩調を合わせて発展したものである。しかし近年の社会は、少子・高齢化社会の進行、核家族化や女性の社会進出による家族の変化、障害者の自立と社会参加の進展等、さまざまな変化が生じている。それとともに人々が社会福祉に期待するものも変化した。生活困窮者に対する保護・救済だけではなく、広く国民一般を対象としてその自立を積極的に援助するものへと移行することが期待されるようになった。また社会福祉サービスに対する需要も多様化し、行政指導で福祉サービスの対象者や内容を決めるだけではなく、利用者が自らの意志で自分にあっ

た福祉サービスを選択することを望む声も高くなった。

社会福祉の個々の領域においては、このような社会の変化に対応するため、さまざまな改革が行われた。特に1990年代には、今までになく各分野で改革が行われた時期であり、「社会福祉改革の10年」であったといってもいいだろう。例をあげれば、1994年にゴールドプランを見直した、高齢者福祉施策の目標と方向を示す新ゴールドプランが示された。1993年に障害者基本法が、1995年には障害者プランが出された。1994年には子育て支援の基本方針を示したエンゼルプランが出され、1997年には児童福祉法が改正された。同じく1997年には介護保険法が成立した。1999年には新エンゼルプランが策定され、同年には介護保険の2000年4月からの実施に対応するため、ゴールドプラン21が策定されたのだった。

しかしその一方で、社会福祉事業、社会福祉法人、措置制度、福祉事務所といった社会福祉の基礎構造については、1951年に社会福祉事業法が制定されて以来、約50年間その枠

組みが変わっていない。そこで社会福祉が今日的課題に対応し、将来にわたって増大し多様化する福祉需要に応えるために、社会福祉の枠組みを抜本的に見直すこと—社会福祉の基礎構造改革を進めることが緊急の課題となったのである。

＜「社会福祉法」成立の経過＞

社会福祉基礎構造改革についての議論は、1997年8月に厚生省社会局長のもとに設置された「社会福祉事業のあり方に関する検討会」から始まった。同検討会は1997年11月に検討の内容をとりまとめた報告書「社会福祉の基礎構造改革について（主要な論点）」を提出した。その直後の11月には、中央社会福祉審議会に社会福祉構造改革分科会が設けられ、以後、基礎構造改革の議論は同分科会に引き継がれた。同分科会が約半年間検討した結果が、1998年6月に公表された「社会福祉基礎構造改革について（中間まとめ）」である。この「中間まとめ」では、その後推進された改革の骨子が明らかにされた。それによると、次のような7つの基本的考え方に沿って、社会福祉の基礎構造全般について抜本的な改革を実行する必要があるとしている。

- ① サービスの利用者と提供者との間の対等な関係の確立
- ② 利用者本位の考え方に基づく利用者の多様な需要への地域での総合的な支援
- ③ 利用者の幅広い需要に応える多様な主体の参入促進
- ④ 信頼と納得が得られるサービスの質の効率性の向上
- ⑤ 情報公開などによる事業運営の透明性の確保

⑥ 増大する社会福祉のための費用の公平かつ公正な負担

⑦ 住民の積極的括主体的な参加による根ざした個性ある福祉文化の創造

「中間まとめ」を公表後、厚生省は関係団体との意見交換や、全国6カ所で開催したシンポジウムを通じて意見を聴取し、これを踏まえて同分科会は同年12月8日に「社会福祉構造改革を進めるにあたって（追加意見）」をとりまとめた。これを受けて厚生省では改革の具体的方策について検討を行い、1999年4月に、「社会福祉事業法等一部改正法案大綱」を公表し、改正の枠組みを示した。その後、各審議会へ諮問した後、2000年3月に「社会福祉の増進のための社会福祉事業法等の一部を改正する等の法律案」が閣議決定され、同日国会に提出された。同法案は2000年5月に可決成立し、6月に公布・施行された。

改正の対象となったのは、社会福祉事業法を中心とする8法である。社会福祉事業の共通的一般事項を定める社会福祉事業法は、利用者本位の社会福祉制度を確立するという観点から改正され、名称も「社会福祉法」と改正された。その他改正の対象となった法律は、身体障害者福祉法、知的障害者福祉法、児童福祉法、民生委員法、社会福祉施設職員等退職手当共済法、生活保護法の一部改正、公益質屋法の廃止である。

＜基礎構造改革のめざすもの＞

成立した社会福祉法によると、基礎構造改革がめざす方向は、次の4つとされている。

- 1) 利用者の立場に立った社会福祉制度の構築
 - ・福祉サービス利用者がサービスを選択できる仕組みの確立

- 福祉サービス利用者を保護する仕組みの制度化
- 2) サービスの質の向上
- 事業者によるサービスの質の自己評価などによる質の向上
 - 社会福祉法人に係わる情報開示の義務づけなど情報提供体制の整備
- 3) 社会福祉事業の充実・活性化
- 社会福祉事業の範囲の拡充
 - 社会福祉法人の設立要件の緩和
 - 社会福祉法人の運営の弾力化
- 4) 総合的な地域福祉の展開充実
- 市町村地域福祉計画及び都道府県地域福祉計画の策定
 - 社会福祉協議会・民生委員（児童委員）・共同募金の活性化

なかでも今回の改革の「目玉」とされたのは、税（公費負担）による「措置」に基づく福祉サービス体制を見直し、利用者がサービスを選択して決定する利用（契約）制度へ移行させることであった。措置とは、行政が行政処分によりサービス内容を決定する方式のことであり、戦後の社会福祉の根幹を構成してきた制度である。要援護者を行政主導で措置の対象とし、公費負担で社会福祉サービスを提供する制度は、限られた社会資源を優先度に応じて配分することができる制度であるため、戦後の復興期に生活困窮者を行政指導で緊急に保護・救済するためには有効な方法として制度化されたのである。しかしその反面、措置制度とは行政責任による一方的・恩恵的なサービスになりがちであり、利用者の意向によるサービスの選択が行われないという欠点がある。社会が変化し、人々の社会福祉サービスへの要求が多様化するなかでは、

現状に合わない面が生じてきた。このような理由により、利用者と事業者が対等な関係に立ち、福祉サービスを自ら選択できる仕組みを基本とする利用者本位の社会福祉制度の確立がめざされたのである。しかし一方で、措置から契約へと代えることは、福祉サービスに対する公的責任と利用者の権利が曖昧になることが危惧された。

措置から選択利用制度への転換の契機としては、1995年7月に出された、社会保障制度審議会「社会保障体制の再構築（勧告）」があげられる。同勧告は、社会保障給付の改革の基本的方向として、供給者の意向ではなく利用者の必要や考えに沿って行われる制度の構築の必要性を提示し、「利用者が自分で選択してサービスが受けられるようにすることが大事であり、この観点からも現在の社会福祉制度における措置制度を見直すことが求められている」と、措置制度の見直しを求めたのだった。この勧告と同時並行的に、厚生省が設置する児童や老人福祉関係の審議会でもサービス利用方式の変更が進められ、1997年にはサービス利用に選択権が委ねられる2つの法改正が行われた。

一つは、1997年6月の児童福祉法の改正である（実施は1998年4月）。改正児童福祉法は、保育所の利用方法を変更し、児童の保護者が入所を希望する保育所を選択して市町村に利用申請できることとした。市町村には、その選択のための情報提供、そして保護者の利用希望に応じる義務が課された。この方式は、保護者と保育者とは直接契約を結ぶ仕組みではないが、保育の実施者である市町村が保護者の選択を支援し保障する責務を有することとなった。二つ目は、1997年12月の介護

保険法の成立である（実施は2000年4月）。介護保険では、介護サービスの利用方式が、従来の措置制度から要介護認定を受けた利用者が、認定された要介護度の限度額の範囲内で介護サービスを選択して利用する仕組みに変更された。措置制度からの移行は、今回の改正以前に、既に着々と進行していたのである。

今回の改革は、介護保険（と児童福祉法改正）で導入した選択利用制度の仕組みを構造改革によって他の施策に拡大することであり、また一方では、介護保険の円滑な実施に必要な利用者支援の仕組み作りを改革が推進するという、相互補完的な関係なのである。

<超高齢社会になるということ>

社会福祉法の成立と、それに先立つ児童福祉法改正・介護保険法の施行により、多くの福祉サービスは措置から利用者の選択による利用制度に移行した。具体的には、高齢者の介護は社会保険方式、保育所は行政との契約方式、障害者福祉ホームや母子福祉施設などは事業費補助方式、障害者の厚生施設や授産施設などは支援費支給方式（施行は2003年4月1日）へと移行しつつある。しかし、まったく措置制度がなくなったわけではない。障害児の関係施設、児童養護施設、乳児院、養護老人ホーム、生活保護法の保護施設などについては措置制度が残されている。要保護児童や判断能力の低い障害者、高齢者に対しては従来と同様の配慮が必要だからである。しかし、措置制度が残されたこれらについても、近い将来に利用制度が導入されるのかもしれない。今のところその去就は不明であり、今後課題が残された。

このような改正の結果として、社会福祉制

度の利用には、大きく分けて措置制度と利用制度が並立することになったのだが、措置制度から利用制度へという大きな流れがあることは否定できない。このような変化は、社会福祉サービスの利用方式をめぐる変化にとどまらず、社会福祉の援助のあり方、社会福祉への市場原理の導入や規制緩和を含めた、社会福祉全体にかかわる問題なのである。

近年の社会福祉の歴史を見ても、大きな改革が行われたのは何も今回がはじめてではない。1970年代には石油ショックを契機とした「福祉見直し」が、1980年代からは高齢化社会を視野に入れた「分権化」が進行した。しかしそれらの改革と比べても、今回の改革は社会福祉のパラダイムの転換を迫る大きな改革といえるだろう。その背後には、今までに類を見ない超高齢社会の進行がある。超高齢社会とは、多くの高齢者や障害者を抱える社会であり、急増する福祉サービスを供給できる社会福祉のシステムをつくること、それを支える税だけによらない新たな費用負担の仕組みを整える必要があったのである。超高齢社会を支える福祉サービスのシステムを確立することが、社会福祉基礎構造改革の出発点なのである。

自動車の新しい販売戦略⑩

トヨタ販売店店長向け講座

「WBT 店舗ベーシック講座」による店舗営業力強化について

(1) e-ラーニング「WBT 店舗ベーシック講座」開発の背景

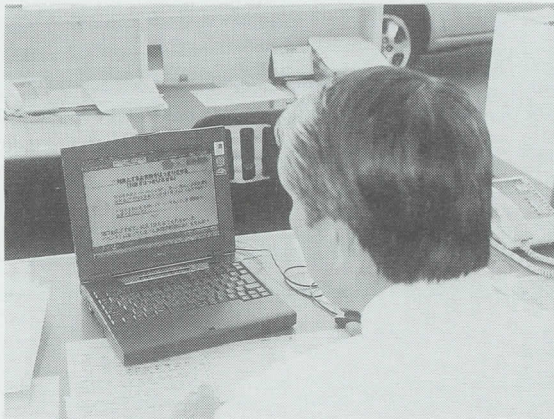
代替サイクルの長期化や店頭販売の拡大など、昨今の自動車販売業界を取り巻く市場環境やお客様の購買行動の変化により、従来の新車の訪問販売を中心とした営業活動から、アフターサービスを軸とした来店型の営業活動（店舗・総合営業活動）をお客様の視点に立って、店舗ぐるみで組織的に推進していくという、まさに営業活動の変革が必要になってきました。

こういった背景のなか、店舗の中心的存在である店長のマネジメント力がますます店舗営業力を左右する鍵となっています。

そこで、トヨタ自動車（以下トヨタ）では、店舗・総合営業活動の目的、必要性和具体的な営業活動の基本を理解し、自店舗での実践方法を考え、店舗における自主・自立的活動の促進をサポートする店長向けe-ラーニング「WBT 店舗ベーシック講座」を開発し、01年11月より全国のトヨタ販売店（以下販売店）に提供しています。

パソコンを使い受講中の店長

講座のトップ画面



(2) WBT 店舗ベーシック講座のねらい

WBTとはウェブ・ベースト・トレーニングの略。イントラネットに接続された店舗のパソコンを利用して学習できるe-ラーニングシステムです。

なぜ、e-ラーニングの研修スタイルを採用したのかということ、集合型研修では実現にくい、早期に「店舗・総合営業活動」の現場への浸透を図りたいトヨタ側のニーズと、忙しい店長が現場から離れず受講させたい販売店側のニーズを両立できるからです。

このWBT 店舗ベーシック講座により、店長は時間の制約に縛られず、「店舗にいながら」、「好きな時間に」、「必要な内容から」、「マイペースで」、「何度でも」学習することができます。

(3) WBT店舗ベーシック講座の概要

<講座内容>

この「WBT 店舗ベーシック講座」は、来店・入庫誘致、店舗自主企画イベントづくり、接客対応など店舗・総合営業における一連の活動の必要性、実践ノウハウ、店長のマネジメントポイントを体系的に約50の単元（学習コース）に区分し、パソコン上で、文字やデータと音声ナレーションの解説付きで学習できるようになっています。

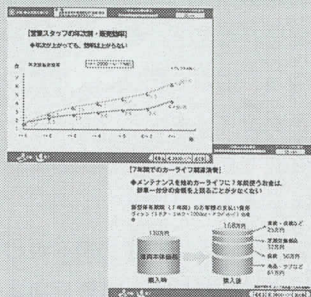
講座の構成

講座の各単元は、施策についての活動の必要性から、実践ノウハウ、店長のマネジメントポイントで構成されています。

① なぜやるのか

取組みの必要性を認識

■データで活動の背景・必要性を紹介



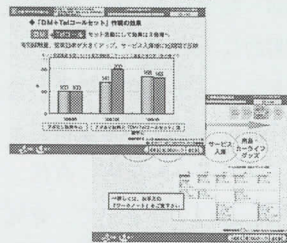
■モデル店活動で実証された内容を織り込み



② 何をやるのか

実践ポイント・ノウハウ

■活動のポイントを解説



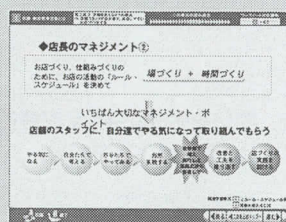
■具体的活動のノウハウを写真や動画で実践的に学ぶ



③ どのようにやるのか

店長のマネジメントポイント

■自店舗で実践するための店長のマネジメントポイントを紹介



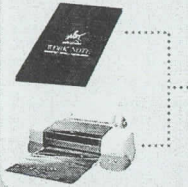
また、講座内容（コンテンツ）は、「一般論、観念論」などの「理論」先行ではなく「実践」を意識し製作しました。モデル販売店での活動をベースとした事実確認に基づく実証的な内容としたうえで、全国の販売店の活動好事例を取材し、ポイントを動画などで紹介するなど、現場感覚をふんだんに織り込み店長が受け入れやすいものとなりました。

この講座には、受講しながら店長の考えを整理したり、店舗ぐるみで実践していただくためのツールとして、「ワークノート」を設定しています。店舗スタッフに自店舗の実態を調べさせたり、ミーティングでのディスカッションのポイントを整理するためのツールとして活用でき、この講座内容を店長だけでなくスタッフを巻き込みながらお店全体で推進していくための仕掛けを用意しております。このワークノートはWBT画面上からワンクリックで簡単に印刷することができます。

ワークノート

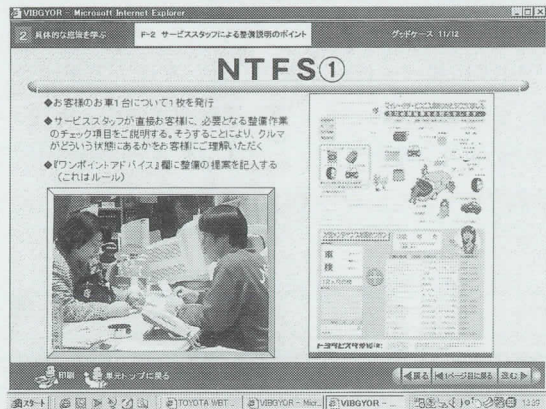
さらに

■実践的な活動に活かせるワーク
ノートや画面印刷機能



ミーティングで
実践活用も可能

講座内容



<サポート機能>

また、この WBT 店舗ベーシック講座はトヨタと販売店との間で、次のような便利で充実した双方向機能を備え、店長の学習・取り組み促進をサポートしています。

- ① 自店舗診断機能……………店舗・総合営業活動に関連した各種営業指標データや活動内容を定期的に入力することで、全国の受講店長などと比較した自店舗のポジションを確認でき、自店舗の強み、弱みを把握し、今後の取り組み課題を考える材料とすることができます。
- ② 問い合わせ、掲示板機能……トヨタの講座事務局に直接メールで質問でき、また、全国の受講店長ともパソコン上で、意見交換できます。
- ③ 受講レポート……………毎月月初にトヨタから販売店本部に店長の単元別受講実績などの受講状況をフィードバックしております。これによって販売店本部が店長の受講状況をタイムリーに把握できるとともに、店長へのアドバイスに活用いただいています。

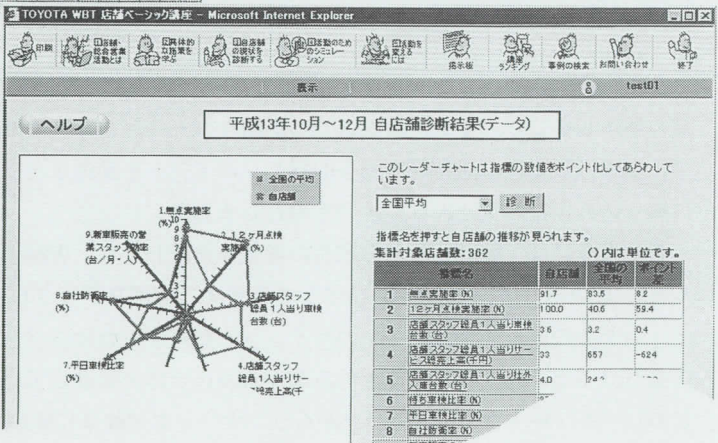
受講レポート

<自受講店長別 受講状況>

●終了率(%)=終了/受講店長数

単元名	受講店長数	受講状況	終了率(%)
1 店舗総合営業活動とは	3	100%	100
A-4 貴店独自の営業活動を知って自店舗の作業を効率化	3	100%	100
B-1-1 商品知識の習得とその伝え方	2	67%	67
B-1-2 顧客のニーズにあった接客プランニング	2	100%	100
B-2-1 業績を把握する方法	2	67%	67
B-2-2 顧客のニーズにあった接客プランニング	2	100%	100
B-2-3 タイミングと適切なアプローチと目標管理	2	67%	67
B-2-4 予約管理ボードの活用方法	2	100%	100
B-3-1 自店・得意先等をはりきりさせたイベントを実施する	1	33%	33
B-3-2 店舗独自のイベント開催準備	1	100%	100
B-3-3 イベント当日の活動の留意点	1	100%	100
B-3-4 イベント接客と接客とお客様の関係	1	100%	100
C-1 常にお客様の目を意識したお店づくり	1	100%	100
C-2-1 フロント	1	100%	100
C-2-2 わかりやすい店内での情報提供	1	100%	100
C-3-1 わかりやすい止めやすい駐車場	1	100%	100
C-3-2 受付まわり	1	33%	33
C-3-3 待合室のレイアウト	1	100%	100
C-3-4 接客マナー	1	100%	100
C-3-5 接客マナー	1	100%	100
C-3-6 オフィスマナー	1	100%	100
C-3-7 接客マナー	1	100%	100
C-3-8 ユーティリティスペース(特にトイレ)	1	100%	100
C-3-9 サービスエッジ、お客様スペース	1	100%	100
C-4 利用者の権利とPDなどの取組	1	100%	100
C-5 新車を販売方向に集客	1	100%	100

自店舗診断



(4) 現状評価・活用実態

WBT 店舗ベーシック講座は昨年11月の開講から受講者数を徐々に増やし、2002年11月現在ではトヨタ販売店308社中146社950名の販売店店長（一部本部）に受講いただいています。

すでに受講いただいている店長からは、「営業活動の本質を再確認できる」、「店舗スタッフ全員で活動を考えるきっかけができ、店舗が活性化してきた」、「自店舗の活動見直しを実践できた」とのご意見や、販売店本部からは「営業活動の基本を体系的に学習することができ、自社の店舗活用型活動の柱としている」など実践型研修として評価いただきつつあります。

受講店舗の中には、店舗で考え、店舗で実践する現場主導的な活動の動きが少しずつ芽生え始め、営業実績にも成果が現れ始めております。

店舗でのミーティング風景



(5) 現在の課題

しかし、受講者拡大の一方で、導入販売店間において、受講状況に格差が生じてきているのも事実です。

その要因としては、本部の関与の度合い、つまり会社ぐるみでどの程度組織的に取り組んでいるのかではないかと考えています。店長個人の自主性に依存した取り組みには限界があり、「店舗にいながら、好きな時間に・・・」といったeラーニングのメリットがデメリットになっている側面も見逃すことはできません。

(6) 今後の対応の方向性

研修は「開発し、導入してもらえば終わり」ではなく、「会社ぐるみ、店舗単位で効果的に受講・活用してもらい」少しでも成果に貢献するものでなければ価値がないと考えています。

そういった意味から、この講座を「店長個人の単なる（知識獲得のための）自学自習ツール」としてではなく、「（会社本部のサポートを前提とした）会社公認の営業戦略ツール」として活用し、（eラーニングであるがゆえの受講者である店長の孤立感をなくし、）会社の取り組みとして営業活動のサイクルのなかにビルトインすることが実効をあげるうえで必要ではないかと考えています。

そのためには、この講座がこれからの営業活動に役立つもので、かつ必要なものであるということと、どれだけ販売店に訴えられるかが受講促進・活用促進の鍵であり、トヨタと販売店が一体となり効果的な活用推進事例をつくりながら、それらを全国に発信していくことが重要であると考えています。

（担当：トヨタ自動車㈱ 営業人材開発部）

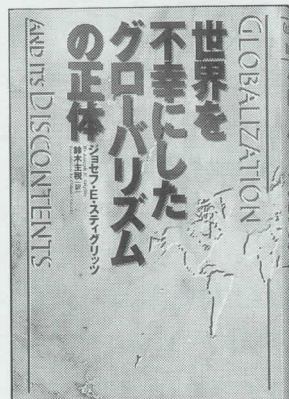


「世界を不幸にした グローバリズムの正体」

ジョセフ・E・スティグリッツ（コロンビア大学教授）著

鈴木 主税（翻訳家）訳

徳間書店 刊（2002年5月）1800円（税別）

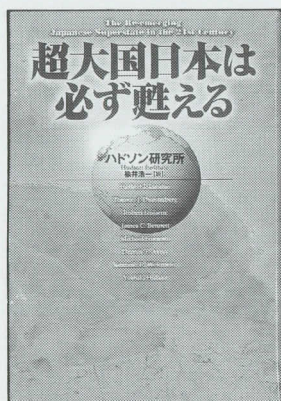


著者はクリントン政権の大統領経済諮問委員会（CEA）委員長、世界銀行上級副総裁兼チーフエコノミストを歴任し、2001年のノーベル経済学賞を受賞したアメリカのスター的経済学者である。

これまでグローバリズムの名のもとに、アメリカ流の市場経済主義、貿易の自由化、民営化などの政策が、WTO、IMF、世界銀行などの国際経済機関を通じて推し進められた。しかしこれら機関が介入した地域はさらなる経済的困窮へとおちいった。アジア通貨危機、東欧、アルゼンチン、アフリカ諸国の状況しかりである。経済の縮小につながるよ

うな政策ばかりを全世界に押し付ける結果となっている。利益を得たのはいったい誰だったのか。

このような点を机上の論理のみではなく実際に足で調べた内容で、具体的に検証していった内容となっている。アメリカの政策決定・遂行の中枢に身をおいてきた当事者による、グローバリズム＝アメリカニズムという正面きった直言の書という点から考えても、読みごたえのある痛烈な内容である。



「超大国日本は必ず甦える」

ハドソン研究所（米国シンクタンク）編

楢井 浩一（翻訳家）訳

徳間書店 刊（2002年3月）1800円（税別）

ハドソン研究所は、1970年のベストセラー『超大国日本の挑戦』を書いた未来学者のハーマン・カーンが設立した米国の保守系シンクタンクである。将来の日本の大躍進を予測した内容で、当時は世界で大きな話題となった。その研究所が、社会学、経済学、国際政治、技術、食料、健康など様々な分野の専門家たちの論文集として、悲観論が徘徊し

ている日本に対してエールを送った内容になっている。

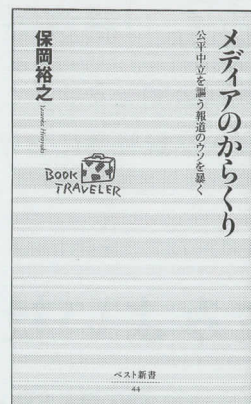
1970年代は、「成長の限界」や二度の「石油危機」のため、悲観論が日本に蔓延していた。しかしハーマン・カーンの本は、日本に対する世界の認識を一変させ、また多くの日本人に自信を与えた。

長期の経済停滞にさらされ自信を喪失しそうな状況に追いやられている日本が「再び甦える」と、その研究所が「再び」提唱する。今回も前回と同様に自信を取り戻すことができるのであろうか。じっくりと読まねばなるまい。

「メディアのからくり」

ー公平中立を謳う報道のウソを暴くー

保岡 裕之（フリーランス・ジャーナリスト）著
KKベストセラーズ 刊（2002年7月） 680円（税別）

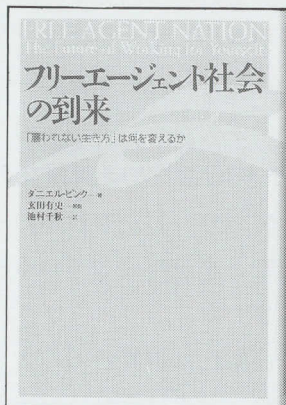


メディアが多様化し、情報が洪水のように溢れる中、そこからいかに真実を読み取ればよいのか。本質から離れ断片化されイメージにまで落ちぶれた情報の洪水が、本来必要とする知識（情報の質）を押し流していると、著者は危惧している。

この傾向は昨年9.11の同時多発テロ以来顕著になっている現象である。ウォーターゲート事件、ベトナム戦争、湾岸戦争などの際に立ち向かったメディアのたくましい姿は、「愛国心」で画一化され、もはや期待することではできない。今回の米国中間選挙で、共和

党が歴史的な勝利を取めたのも、この現象の現れと言えるかもしれない。

具体例を挙げながら、公正中立を標榜するメディアの虚像を暴き、21世紀のボーダーレス化する国際社会・高度情報通信化時代における、未来型メディアの指針を展望する。メディアのあり方・読み方に一石を投じる内容になっている。



「フリーエージェント社会の到来」

ー「雇われない生き方」は何を変えるかー

ダニエル・ピンク（フリーライター）著

玄田 有史（東京大学教授）解説

池村 千秋（翻訳家）訳

ダイヤモンド社 刊（2002年3月） 2200円（税別）

フリーエージェントというとプロ野球でお馴染みであるが、米国では企業社会でもその現象が増えているという。ひとつの企業に所属するのを嫌い（雇われず）、複数の企業と自由に契約を結び、自分で自由に時間を使って仕事をする人たちのことで、既に約3,300万人、就業者の4人に1人の割合に達しているという。

彼らは会社という組織に忠誠をつくすのではなく、仲間（目的を共有できる）とある目

的のために協力しあい（孤独を求めて組織に所属しないのではない）、目的が達成すると解散し（干渉しない）、次の仕事に向かう。仲間との信頼と責任を大切に「互恵的な利他主義者」である。このような働き方がアメリカで増えており、それが社会構造をも変え、未来社会が大きく変わるという内容である。

玄田教授は日本の一部業界では同様な現象が起こっており、決して夢物語ではないと指摘している。しかし、すべてがそうなった場合を想像するだけで、何か恐ろしいといった感情に襲われる。「会社人」といった感覚が抜けきらない弱さのせいであろうか。



産政研公開セミナー

少子・高齢社会における企業と地域社会との共生（第2回）

住みよい社会を築くために —労働組合と地域福祉—

と き：2002年7月11日（木）
ところ：ホテルフォレスト（豊田市）



ニッポン・アクティブライフ・
クラブ（NALC）

会長 高畑 敬一氏

1. 世界の少子・高齢化の動き

日本の高齢化率は、国立社会保障人口問題研究所の推計では2000年が17.2%、2001年の発表では17.9%と18%近くになっており、今まで高齢国家として一番名高いスウェーデンを追い越して、いよいよ世界一の記録を更新していくことになり、2050年には32.3%になるという数字が出ています。アメリカでさえ、ベビーブーマー世代がすでに52～53歳に入っており、あと10年ぐらい経つとアメリカも高齢社会に突入します。

この間、上海に行ってきましたが、案内してもらった旅行社の女性副社長の話しをご紹介しましょう。彼女の子供は大学生で卒業前だそうです。彼女いわく、「私の世代は一人っ子政策の最初の世代です。私達は兄弟も多い。自分の親とか自分のつれあいの親の面倒を見ている。しかし、私が歳をとっても私には男の子1人しかいないから自分の面倒を見てくれるか不安でいっぱいだ」と。「そこ

で上海の行政は時間預託というボランティアを奨励しており、私は仕事の暇な時にボランティアをして、それを貯めて自分が将来歳をとった時にそれを引き出して会員に助けてもらうことが唯一の希望だ、ただ上海の一つの区でしか使えないのが欠点だ」というのです。

「実は日本で私ども NALC も時間預託のボランティアをやっており、しかも日本のどこへ行っても使えることを前提にしている」というとびっくりしました。

このように少子高齢化は世界各国の大きな問題になりつつあり、日本はそれに対する一番正確な、モデルになる答えを出していく責任があるのではないかと考えています。

2. なぜ、ボランティアに身を投じたか

私はニッポン・アクティブライフ・クラブ（NALC）を平成6年につくりましたが、当初はここまで大きな組織にひろがるとは考えていませんでした。むしろ自分自身の定年後の意義ある生き方を考えたのが設立の動機で

した。

私が松下電器に入社したのは昭和25年で、当時の松下は累積赤字があり税金滞納王と揶揄されていた時代ですが、まもなく朝鮮戦争が起きてその特需で息を吹き返し、やがて昭和30年代に入ってテレビ、冷蔵庫、洗濯機という三種の神器、その後もエアコン、カラーテレビ、ビデオなど有力な成長商品に恵まれて松下の経営も高度成長の最先端に立っていました。

私が労働組合の委員長になったのは昭和38年で、その頃は日本の高齢化率は5～6%でした。平均寿命が短く、定年は当時55歳が一般的で、松下はいち早く57歳まで定年延長していましたが、それでも定年からせいぜい7～8年で亡くなっていました。だからそんなに定年後の生き方を心配しなくても、退職金でなんとか暮らせるように老後10年ぐらひは最低面倒を見ろというようなことを要求していた時代です。

私が定年を迎えた平成5年には平均寿命が男性でも75歳以上になっていました。四捨五入すれば80歳、定年からあと20年生きなけければならない。20年生きるというのは余生じゃない。今ひとつの人生だと。今ひとつの人生を今までの人生以上に輝かしいものにしたいと考えました。西田幾多郎の門下で我が国実践教育の第一人者である森信三先生は、「終局の人生、いわば60過ぎてからの人生がその人の人生の真価を決める。したがって60過ぎてからの方が現役時代よりも2倍、3倍の緊張感をもって生きなければならぬ」といっています。私はこの言葉が非常に気に入って、少しでも完成された像に近づくように努力するのが人生であると思い、むしろ自分自身がどう満足し充実感を感じた人生を送れるかと考えました。

人生を振り返ってみると、私は組合の委員長を辞めて会社の役員を10年ほどやりましたが、労働組合をやっている時が一番生きがいがあったと思っています。組合の役員は家族、仕事を犠牲にして組合員のために尽くす、社会のためにも尽くすと信じていましたから他人様や社会のために全力投球した労働組合の時代が一番生きがいがありました。だから今一つの人生は、他人様のため社会のために尽くすということが人生の生きがいとして一番いいのではないかと考えました。とすればボランティアだ、元気なうちはボランティアをやりようと考えてみたわけです。

3. NALC 設立の経緯

ボランティアといっても、その当時参加している人のほとんどは女性でした。また、ボランティア団体は8万9,000ぐらいあり、690万人参加しているのですが、そのほとんどが事務所もないし、恒常的な規約もなく、組織的な役員も置いていませんし、会費も取っていません。いわば単発的なボランティアがほとんどでした。それでアメリカの状況を調べてみますと、何と85%までは恒常的なボランティアで、事務所を構えて、コーディネーターを置いて、あるいは専門の人を採用してやっており、非営利であるけれどもあたかも事業のようにボランティア団体を運営している。それで、生きがいを持つためのボランティアを自分が今後していくとすればボランティア団体をきちんとつくらなければいけないと考えました。

それからもう一つは、今の連合の基礎をつくるために民労協とか全民懇などをつくって活動した時の役員の方々に相談をしてみると賛同してくれる人がたくさんいました。

そこで、やる以上は全国組織でいこう、そ

それぞれの地域で支部をつくってその事務所に役員を置いてそれを全国ネットでつなげよう、労働組合のOBだけでなくあらゆる市民の層も集めて、新しい地域におけるボランティア団体をつくってやろうということになりました。

それで、その地域で一番問題になっている社会問題、つまり高齢者介護に取り組むべきだと考えました。当時は介護保険もなく介護は家族の人、しかも女性にほとんど委ねられているという時代でした。しかし、定年になってからおむつ替えのような暗いイメージのボランティアでは誰も集まらなと反対にあいました。最後の決め手は女性の力を借りることでした。現役時代は妻を放ったらかしで、家庭に居つかなかったわけですが、よく考えてみると地域で友達を持っているのは家庭の主婦です。それで初めて妻と並んで3級のホームヘルパー講座を3ヶ月受け、資格を取りました。実習をやってみて男性でもやる仕事はたくさんあるし、そうすれば女性も楽になることがわかりました。それで周りを説得し、今日ではNALCの会員は15,500人、支部も81を数えるまでになりました。

大きかったのは新聞などのマスコミがどんどん書いてくれたことです。私が委員長時代にお世話になった新聞記者がちょうどデスクや編集委員になっており、彼らが積極的に記事に取り上げてくれました。その中には今も会員になってくれている人がたくさんいます。

4. NALCの理念

こういう会をつくる時には、ミッション、つまり使命感、理念が非常に大事で、喧々譁々議論の末、「自立、奉仕、助け合い」を理念としました。自立というのは、これからは子供の世話にならず社会のお荷物にならず、

若い者に負けないように健康管理もし勉強もし創造性も発揮して、社会の中にいつまでも戦力として存在するということです。要するに社会にとって必要であり尊敬を受けられる年寄りになるということが自立の意味です。精神的に自立するという志を立てることが、元気な年寄り、尊敬される年寄り、社会的に貢献できる価値ある年寄りになることではないか、そして自分が健康と生きがいをもたらるのは奉仕活動、ボランティア活動であり、これを一つの柱にしよう。そして企業の人間関係しかなかった今までの人生に対し、地域での新しい出会いは、第2の人生にとって大事なことだ。こうして集まった同志は何か困った時にいつでも助け合える。

この「自立、奉仕、助け合い」の3つの柱を理念にして高齢者介護からスタートしましたが、最近は介護保険ができて介護はそちらの方でずいぶんやってもらえるようになり、私達の領分もかなり狭まってきましたので、次に目指したのが子育て支援でした。男女共同参画社会で自分の人生を豊かにしていこうと考えている若い女性は、男性と同じように定年まで働きたいと考えています。そのためには、身近なところで休日夜間に限らずいつでも安く預かってくれる保育所があることが大事です。同時にご主人がそれに対して理解があることが決め手になるようです。政府も延長保育ができる保育所を作りつつありますが、まだ待機児童が多い状況で、そこを埋めるのが私達ボランティアではないかと思っています。私自身も月2～3回は直接ボランティアに参加しますが、お年寄りの介護より楽しいですね。自分の孫みたいなものですから、すぐなついてくれるし、2回目ぐらいから子どもたちはこちらが来るのを待っています。子どもを預けている父親の一人は、「女

房の長期入院が告げられた時は目の前が真っ暗になった。しかし、3人の子供がおり会社を辞めるわけにもいかない。でもここに預けるようになって、元気な声で遊ぶようになったのは本当にうれしい。」といって手を合わせてくれました。こうなると私も生きがいをしみじみと感じます。

5. NALC の運営

NALC は、夫婦で入会している人が7割で、男女比率はほとんど同数、平均年齢は62歳です。一番多いのは60代、次が50代で、定年からは遅いと定年前から準備をして、地域になじんでいきたいという人が入ってきます。

ボランティア団体の中に入って月1回でも地域社会に飛び込むと、仲間の人たちと気持ちが通じ合うのは本当に不思議です。私が今やっている仕事で一番多いのは支部開設などの対応です。新聞、テレビ、ラジオなどでNALCを知ったが、この地域に支部がない、開設してくれないかという希望を聞き、その人が間違いない人だとわかると、私は北海道であろうと鹿児島であろうと直接会いに行き、支部のリーダーになってくれるようお願いします。準備に2～3回足を運び、会員を増やしながら支部設立へと持っていくます。設立総会には必ず出かけ、総会後、会費を出し合って一杯飲みます。すると、昔から知り合っているかのような気持ちになります。志や人生観を同じくすると不思議なものです。毎年支部総会にもできるだけ参加していますが、ほとんど土日に開催しますので休日はほとんど休めない状況になっています。

会報はOBの新聞記者たちが作成し、印刷は新聞社の空いている輪転機を借用していますので、本格的なものになっています。そういう会員の過去のキャリアや資格、特長を生

かした仕事をできるだけ企業からいただいて、それを事業収益にして、4,000円の年会費を将来3,000円、2,000円と少なくしていき、本部、支部の事務所経費を事業収入でまかなえるようにしたいと思っています。それがノンプロフィットオーガニゼーションいわゆるNPOです。

恒常的なボランティアをやるには事務所があって経費がいる。そういう固定経費の基本となる収入は会費と寄付ですが、事業で稼いでいくアメリカ型のボランティア団体を目指しています。

21世紀はまさにNPOと企業と行政のトライアングルの時代で、お互いの足りないところを補い合う社会が21世紀の社会であるといわれており、私共はNPOの立場でそういう社会の一角をしっかりと占められるようにその先頭に立とうという意識で頑張っています。

6. 企業労使とOBの役割

この21世紀がそういう時代になるとした場合、日本のNPOはまだまだ弱いのです。アメリカでは130万団体があって全NPOの活動費がGDPの8%に相当し、しかもNPOは雇用の場の一つになっており、全アメリカ就労者の7～8%になっているといわれています。日本でもある程度のところまでは21世紀の前半に是非つくり上げようというのが今の社会的合意ではないかと私は思っております。

皆さんもおそらく単組として、全トヨタ労連としていろんなボランティアをやっておられると思います。これはいわゆる動員型で、組合が企画して人数を割り当ててやっています。これはこれで立派な社会貢献のボランティアであり、大いに続けていただきたいし、特に地域社会では、それを活発にすることが

地域における企業のイメージを高め、企業が貢献する一翼を労働組合が担うことになるわけです。

しかし、先ほど申しましたように21世紀の企業、行政、NPOというトライアングルを、市民参加でやっていくことになる、それに加えて個人個人、組合員一人ひとりあるいは企業の従業員一人ひとりが自発的にボランティアに参加するということが大切で、それをどのように啓発し教育し奨励をしサポートしていくかが、これからの労働組合や企業の大きな使命ではないだろうかと思えます。

定年後20年、ひょっとすると30年も生きなければならない時代に、いつまでも遊んでばかりいる企業のOB会では厚生年金や健康保険を負担する若い人に理解が得られなくなります。OB会の皆さんも地域で貢献しないといけないのではないかと。今私の住んでいる大阪の枚方^{ひらかた}には松下電器グループのOBが5～6,000人います。それで松下の連中が昼間から集まって遊んでいますと地域の人の雑音が聞こえてきます。ですから自分達だけで楽しくというのではなく、地域社会全体で楽しく共生していく、というところに影響力のある企業のOBあるいは現役が思い切って参加していくことが、新しい社会をつくるための21世紀における大きな役割であろうと思えます。

65歳からを高齢者にしていますが、今の寿命から見ますと高齢者は75歳からにすべきでしょう。65歳から75歳までで健康な1,500～1,600万人を社会の資源として使わない手はありません。それには企業の現役の皆さんがOBに対して、もっとボランティアを勧めてもらいたいと思えます。また同時に、地域におけるいろんなボランティア団体、NPOを財政的に応援して欲しいと希望します。

7. 希望退職に対する私見

こうした機会を与えられましたので、最近私の感じるところを少しお話ししたいと思います。

労働組合の役員として一番大切なことは使命感を持つことです。労働組合の役員をなんのためにやったのか、あるいは労働組合はなんのためにあるのかを、原点に帰ってしっかり使命感を持つということが団体にとっても役員をしている個人にとっても一番大事なことであり、同時に労使対等ということ強く意識することが大事ではないかと思えます。

松下労組の大会に行って話したりしますが、労使対等感とか、使命感を十分に持っていない人が多いので私のいっていることがすぐ理解できない、あるいは理解できてもすぐ実践に移さないという状況になっています。

松下電器は、昨年希望退職を募集しましたが、私はこれに反対でした。

昭和30年代の松下電器のエピソードをご紹介します。

当時、需要が思ったように伸びず、一時不況になりました。その時に松下幸之助社長が組合事務所に一人来て、「今からはラジオの時代からテレビの時代に大きく変わる。その技術や管理技術が松下には不足しているので、2年前にオランダのフィリップスと技術提携した。ところが社内の連中は、新しい技術革新の時代に自分自身の技術を変えていくことの重要性がわかっていない。それで課長を100人外して自己研修させたい。」ということです。当時、課長は全体で300人の時代に、「自分で勉強テーマを見つけて研修させることが、本人を変えることになるんだ」と力説しました。課長は組合員ではありませんから、組合としては管理職の中心である課長が意欲

を失ったり混乱したりしないよう、また、自己研修が終わったら必ず本人の地位を保証してやるよう組合に約束するようという、幸之助さんは「当然だ。保証するどころか勉強して新しい技術を身に付けたわけだからもっと上の地位につけていく」といつてくれました。課長の自己研修制度は衝撃の制度でしたが、見事に成功しました。最初は弁当を持って家を出るのですが、会社に行っても自分の椅子がないから、公園のベンチで考えたりしたようです。そのうちに図書館へ行ったり、よその会社へ行ったりして自己研修のテーマを見つけていきました。

松下政経塾もそういう考え方で、1年間は茅ヶ崎の塾で勉強しますが2年目は毎月給料を渡して1年間自分で自由に勉強するようになっています。今度横浜市長になった中田宏君も政経塾の出身で、私が環境本部長で、家電のリサイクルがたぶん問題になるだろうといわれているときに紹介されたのがゴミの勉強をしていた彼でした。彼はごみ収集車に乗って一緒にゴミを集めて回ったり、臭気漂う処理場でゴミの選別をしたりしていました。その経験を生かし、難しい選挙で市民派の代表として彼は見事に予想を覆して市長に当選しましたが、いかに自己研修が大事かということを物語っています。

私は、会社の案はいつも正しいとは限らないので常に疑ってかかって本当にそれが最上であるかどうか、そのためには一つは組合員の意見を聞くということ、あるいは管理職の意見を聞くということ、場合によっては重役幹部の意見も聞くということが大事だといっています。

今回の希望退職の募集では5～6,000人の見込みに対し、1万3,000人も応募者が出ました。会社として大きな損失です。組合は経

営者と同じスタンスで考えるのではなく、本当の狙いは何か、を冷静に考えるべきです。確かに家電は中国と競争しなければならない時代です。昔は品質が悪かったけれども今は品質は日本と同じで値段はうんと安いわけです。100分の1から30分の1の給料の中国とまともには勝負できないわけですから、それに変わる向こうがつかれないものをつくる。つくれない生産技術を駆使したり、つくれない材料を開発することが大事です。その技術を生み出すのは従業員です。それでなお足りなければ世界のいい人材を集めたらいいのです。韓国の三星は日本の東芝やソニーの最有力な技術者、現場の監督者を2倍から3倍の給料で引き抜いて入れています。日本ではそままでやっている企業はありません。人材の強化が企業の生き残る道であって、人を減らしても改革ができなければ長期低落の傾向を辿るのみとなります。私は組合がもっと会社の経営者と違った新しい観点で考えて経営対策をすべきではないかとトップにいいましたが、結果はそうようになりませんでした。

8. 労働組合の果たすべき役割

過去にも危急存亡の時期が何度か松下に訪れました。その都度、経営者と組合が真剣に議論を重ねてきました。ポストカラーテレビとしてのビデオの導入時もその一つです。

ソニーのベータと松下、ビクターグループのVHSとの主導権争いになるわけですが、ベータに勝つためにはアメリカのRCAに一番最初に納めることが必要でした。そのためにプロジェクトを組んで78名の技術陣が集まりました。量産試作を半年で完了するため、組合としては、残業規制を解除して協力しました。負けると何百人、何千人の雇用犠牲者が出るという瀬戸際でした。最高では月190

時間から200時間残業して、見事にRCAに最初の1万3,000台を納めたのです。

組合は、何が一番勝負どころなのか、そこで何をしなければならないのかを考えなければならない。今の商品は5年、10年経ったら陳腐化して売れなくなるわけですから、常に5年先、10年先の商品、事業を持っていなければならない。その時にどういう事業を柱に持っていくか、それを経営が手を打っているかどうか、打っていなければ、そうさせることが、組合の経営参加上非常に大事なことでないか。今の組合にできていないのは独自の経営情報を集めること、そうでなければ経営参加制度は力にならないのです。経営者と同じ情報では何の意味もない。経営者に入らない情報を集めてしかも的確な、しかも先を読んだ戦略を立てて経営に執行させていく。むしろあまり引き立てられていない人の中に、埋もれたよい意見や技術がある。ソニーが広角テレビを先に出して首位の座を取りました。これは、出井社長が特許を持っている技術者の名簿を調べて、一番たくさん特許を出している技術者を呼んでなぜ新製品を出さないかと尋ねると、ちょっと変人で上司が取り上げてくれないというのです。広角テレビはそこから生まれた商品ですが、そんなことは組合でもできるのです。

三菱自工や雪印乳業の事件などすべて内部告発から始まっています。組合がしっかりしていればあのようなていたらくにはならなかったし、たくさんの従業員、組合員を犠牲にするようなことはなかったと思います。組合が現場に存在していないからあのような事態になってしまう。経営参加制度というのは会社の経営者が至らない時に役立たなければ意味がありません。そこで一番大事なことは経営情報を集めることです。企業の中だけで

なく私は販売店しかも系列販売店だけでなく量販店の社長に定期的に情報を聞くようにしました。そうすると、経営者には入らないような情報が取れました。そういうふうに独自の情報を集めることにより、いつでも代われるくらいの経営参加に対する力を持つことが大事ではないかと思っています。

賃上げでは頭を打って組合として組合員に説得するのは大変だろうと思いますが、組合員に組合活動を理解してもらうためには常に組合員個々の人達の苦情処理や生活相談などの面倒を見てあげる、そういうことが日常的に行われていることも大事ではないでしょうか。

最後になりますが、特に社会不正義の問題については誰よりも激しく、きびしく抗議し、立ち上がり、行動するというのを組合の皆さんにお薦めしたい。今の労働組合は行動しなくなっています。もっと泥くさく、もっと鋭敏に社会不正義に反応し、抗議し、正していく、そんな社会勢力であってほしいと思います。

〔文責：事務局〕





講演要旨

産政研公開セミナー

少子・高齢社会における企業と地域社会との共生（第3回）

年度調査研究報告シンポジウム

企業と地域社会の共生をどう進めるか

と き：2002年8月7日（水）

ところ：豊田産業文化センター 小ホール

コーディネーター パネリスト	金城学院大学特任教授	副田 義也 氏
	南山大学教授（研究主査）	松戸 武彦 氏
	金城学院大学教授（研究主査）	西下 彰俊 氏
	名古屋大学大学院助教授	牧野 篤 氏
	豊田市議会議員（専門委員）	中村 晋 氏
	中部産政研主任研究員（事務局）	上中 健人

（ ）内 年度調査研究における担当



調査の概要

【副田】 「少子・高齢社会における企業と地域社会との共生」と題しましたシリーズ、今回は第3回目のセミナーとなります。今日は「企業と地域社会の共生をどう進めるか」というテーマで、中部産政研が実施された高齢者問題に関する調査を柱にして進めてまいります。それではまず調査の概要を松戸さんからお話しいたしましょう。

【松戸】 まず私達の研究に取り組む視点、目的は少子・高齢化が進む中で「明るく活力ある地域社会」を企業との共生という視点で構想することでした。この「明るく活力ある」というのをものすごく活力があるというよりは「明るくバランスのとれた活力ある地域社会」と考えていました。つまり、いわゆる会社人間だけをつくっていくような従来型の企業社会の持ついろんな問題点を克服しつつ、地域社会との共生を目論んでいくという

のが出発点でした。そして、その具体的なデザインを労・使・行政のそれぞれの観点を総合する形で提示するということを目的としています。

それでは次に調査の視点です。まず第1に地域社会に向けて企業、労働組合が情報発信すること。これは企業、労働組合ともに情報発信に関するいろんなノウハウはもっているがそれを地域社会に向けて発信するという回路や姿勢自体が希薄だったのではないかとという反省点に立った視点です。次に、少子・高齢化あるいは地域社会との関係で従業員福祉への企業の責任範囲というものを考えてみようというのが第2の視点であります。

3つ目は従業員あるいは労働組合員の市民性について。地域社会、あるいはもう少し広く企業社会の外側にある外社会との共生を考えていく場合に、企業の中で働いている従業員、あるいは労働組合員としての立場の方が、その本来の論理あるいは自分の論理を拡大し、あるいは乗り越えながら市民性というものをご獲得していくのか、獲得しているのかというのが、共生を考える大きな鍵になるのではないかと我々は考えています。その点でこの第3の視点は大変重要です。

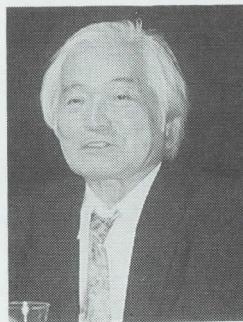
第4の視点は地域社会との関わりにおける世代間格差です。従業員の中でも、市民の中でもこの世代間格差を乗り越えなければ、地域社会の中で企業あるいは企業従業員あるいは組合員が地域の人たちと共生できないのではないかとこの想定から出発しています。5番目に企業、労働組合への地域社会の期待です。今までは企業とか労働組合に対して地域社会が期待するものがあるというのは一般的によく言われてきたことですが、本研究におきましては単純にそれだけではなくて、企業、労働組合へどういうふうにアプローチしていくのかという地域社会への期待を含めて考え

ています。

調査活動は、インタビュー調査、アンケート調査、それらを評価検討する労・使・行政の代表で構成される専門委員会の3つから成り、特に、本日の報告の中心となりますアンケート調査は現役の従業員、企業の定年退職者、一般市民に対してそれぞれ実施しました。企業調査は愛知県内を中心とする会員企業、市民調査につきましてはこれらの企業が本社や多くの工場を置いている豊田市と刈谷市としました。

これを昨年8月から10月にかけて実施し、従業員調査は組合ルートで展開したため、95.9%と驚異的な回収率を確保しました。あとの2つは郵送調査ですが、市民調査も25%を超え、かなり高い関心を持っていたと評価しています。

第Ⅰ部 高齢者問題



【副田】 文字どおり企業と地域社会の総力をあげて調査をおやりになったとお聞きました。

それでは第Ⅰ部に入りまして高齢者問題ということで調査結果を

ご紹介いただきますが、まず、高齢者の幸福感の規定要因について上中さんから願います。

【上中】 それでは、高齢者の幸福感の男女別差異についてご報告したいと思います。

まず人の幸福感を決定する要因は何かという課題を、定年後に対する健康上の不安、経済的な不安、家族内での不安、地域との付き合いでの不安、余暇の暮らし方の不安、現在の健康状態、家計収入、配偶者の有無、職業の有無、サークル活動への加入の有無と以上

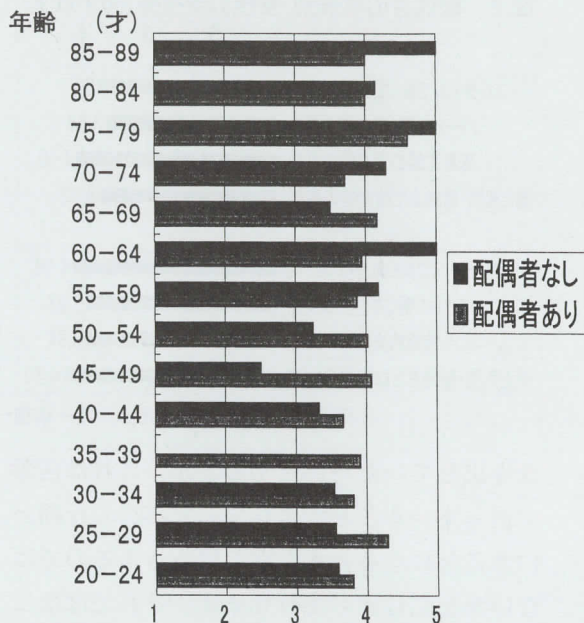
10項目のうち何が効いているのか。これを性別、年齢別（39歳未満、59歳未満、60歳以上の3区分）に分析しましたが、多くのカテゴリーで将来的に「経済的な不安がないこと」が幸福感に効いているという結果になりました。

これはよくわかるのですが、60歳以上の女性においては「配偶者がいないこと」が幸福感の規定要因になっている、つまり、旦那さんがいないことが幸せだと60歳以上の女性は感じておられるという結果が出てしまいました。同じ男性として大変寂しい結果でした。この結果を検証するために配偶者の有無によって幸福感がどう違うかを比較してみますと、男性の場合はほぼすべての年齢層で奥さんがいるほうが幸せだと感じているのですが、女性の場合、若い層ではやはりご主人がいる方が幸せなのに対し、55歳になるとそれが逆転します。65～69歳だけはちょっと違うのですがあとは全部ご主人がいないほうが幸せだと感じているのです（図1）。

これは、男性と女性の人間関係の広さに差があるからではないかと考え、悩みの相談相手は誰かを調べてみますと、男性の場合はほとんど奥さんだけでした。若い人たちは友人とか職場の人とかにも相談しているのですが、定年になるとほとんどその関係も無きに等しくなります。これに対して、女性の場合、ご主人もまあまあ高いのですが、若い層ですと友人とか親とか、兄弟姉妹などの身内が大きな割合になっています。年を取りましても、子供さんの比率が高くなっています。つまり、男性の高齢者は妻だけが頼りで、女性の高齢者の人間関係は家族や友人など大変幅が広く、大勢の人に支えられており、仮に先にご主人がなくなっても幸せに生きていけるといえるそうです。

次にその反対に自分を怒らせたりイライラ

図1 配偶者の有無別 女性の幸福感



幸福でない←（同世代と比べて）→幸福

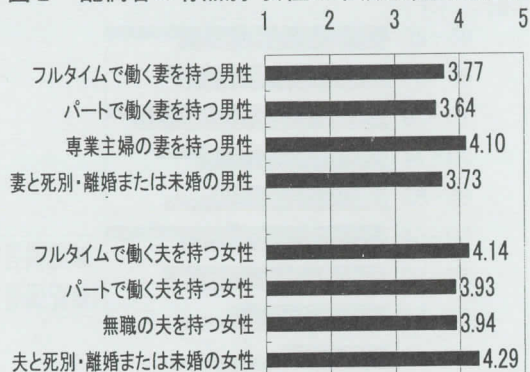
させたりする人はどういう人なのかを調べますと、男性の場合、これも配偶者ですが、その割合はそれほど高くありません。これに対して女性の場合、40～50%の女性が夫を怒らせる存在ととらえています。つまり、女性は配偶者をプラスサイドに考えているとともにマイナスのサイドにも考えていると言えるかと思います。

そこで、60歳以上の人について配偶者の在宅状況で幸福感を比較してみました（図2）。

男性の場合、最も幸せに感じているのは奥さんがいつも家にいてくれる専業主婦の方でした。女性の場合、夫がフルタイムで働いているケースが、夫がパートや無職の場合より幸せだと感じており、夫がいない場合の方が夫がフルタイムで働いている場合よりもさらに幸せに感じているという結果となりました。つまり、ご主人が家にいない方が奥さんは幸せだと感じているのです。以上が高齢者について今回の市民調査からわかったことです。

【副田】 初めから少しショッキングなデー

図2 配偶者の有無別 女性の幸福感(60才以上)



幸福でない←(同世代と比べ)→幸福

タを出していただいたんですが、これは言葉で言っていることでありまして実際の行動ということになるとまた別の見方もあるのではないかと私は思っております。それでは次に西下さんから話させていただきます。



【西下】 60歳以上の女性は夫がいないことが幸せという話でしたが、性別役割分業の問題があり、性別役割分業の生活リズムに慣れてしまっている場合にはどこかでそれを補填していく夫の側が必要かなと個人的には思いました。

この調査ではソーシャルサポートとネガティブサポートという概念を使って調査しています。ソーシャルサポートというのは人間関係の中で助けたり助けられたりする関係で、先ほどの報告にありました悩みの相談相手もその一つです。ネガティブサポートはその逆で怒らせたりいらさらせたりする存在がそれにあたります。

私は、従業員調査の結果を若干補足したいと思います。元気づけてくれたり悩みの相談の相手になってくれる人として同僚、上司、部下はとても強く期待されています。特に、

配偶者のいない従業員の方の場合にはそういうニーズを非常に強くもっていますが、企業や労働組合が中心となってそういう悩みを受けることのできるような態勢づくりを進める必要があらうかと感じました。

その一方で、同僚、上司、部下はネガティブサポートとして回答される割合も高く、自分をイライラさせたり怒らせたりするような対象としても位置付けられています。健康的な職場環境づくり、もう少し言いたいことが言えるような、あるいは言い過ぎがないような、そういう職場環境づくりというのが喫緊の課題なんだろうと感じました。

それから従業員調査において地域住民はネガティブサポートとして少し回答されるだけで基本的には地域というものがあまり大きな存在としては認識されていないということがわかりました。定年退職後の一つの重要な舞台として地域社会があるとするならば、地域なりコミュニティというものがネガティブなものとして先に擦り込まれているということは大きな問題で、もう少し議論していく必要があるかなと思いました。

【副田】 ここから今までご紹介いただいたデータについて討議をしていただきたいと思います。中村さん、口火を切っていただけますか。

【中村】 のっけから上中さんのデータを見て「亭主元気で留守がいい」という言葉は聞いていましたけれども、データであのように示されると次の言葉が出ないなあという感じがしました。

あの数字を見まして、特に豊田市の場合、全国から豊田市に働きに来た、つまり地元ではない方が結構多い。その傾向として地元意識が薄く、職域を離れて地域ということになると友達を相談相手とする割合は少なくなるのかなと思ったのが一点です。

それからもう一つ、これから女性の社会進出が進みますと、女性の方の傾向値もだんだん男性に近づいていくのではないかという感じがしました。今は高齢の女性は専業主婦が多いんでしょうが、職業を持った若い方々がこれから同じように流れていくかということとちょっと違うように感じました。

そうしますと、男性が、家庭を中心としたライフステージの確立に舵取りを変えていくその時期が来ているんじゃないかと思います。定年後は職域を離れて地域生活に戻るとかあるいは地域活動に従事すると言われると、地域の自治区活動みたいなこと、つまり地縁とか血縁といったような古いタイプの地域活動が頭に浮かぶんですが、おそらくこれからは新しい世代にとって過ごしやすい地域活動とは何かというのが模索されていくのではないかと思います。我々が職域を離れた時に戻る地域というのは、必ずしもエリアに限定されないものになっていくという感じがしています。

【副田】 少し救いを出していただいたんですけども、牧野さんはどうでしょう。

【牧野】 救いになるかどうかわかりませんが。私は地元の人間です。刈谷市に生まれました。父親はトヨタ系の企業に勤め60歳で退職をした後、2つ関連企業を回って70歳で一旦辞めました。そうしましたら、家にいられませんで、今年73歳になりますが、この4月からまた働きに出ております。

例えば、私どもがやっております産学共同プロジェクトで名古屋市と岐阜市のシニア世代の方々に対してインタビュー調査をしたことがあります。このときに、ある奥様から、こう言われました。「先生、私、夫に言っちゃったんです。夫は来年、定年なんですけどね、あなた、来年からタダで家にいるつもりって。そうしたら、気色ばんだわよお」。

これもある奥様の話ですが、「夫が家にいると、本当にお荷物で、今日も出かけるのに、どこに行くんだ、いつ帰るんだって、もう、うるさくて仕方がないの。で、あなたもどこかへ行けばって言うんだけど、やっぱり会社人間だった人ってだめですね」ということでした。それから、これは大企業の部長さんのお話なのですが、3連休の時に奥さんに言われてしまったそうです。「どこか行くとこないの。」ご本人はどこかへ連れて行けと言われたと思って「おう、どこか行こうか」と言ったら、「違う」と、「邪魔だからどこかへ行ってくれ」というふうに言われたとおっしゃるのです。「これから3連休が恐いです」とこの部長さんはおっしゃいましたが、こういう方々がたくさんいらっしゃるんだということですね。

もう一つ例を上げますと、私はシニア問題を扱っていく中で、スーパー銭湯の生態学に興味を持ちました。今、スーパー銭湯がシニア世代の溜り場になっています。その方たちは、やることがない、家にいても邪険に扱われる、またお嫁さんとうまくいかないなど様々な理由で、ここにすれば誰かがいる、溜り場として使っているんだということです。いろいろお話を聞きますと、本当はこんなことしてたくない、もっと働けるんだ、もっと役に立てるんだ、けれどももう我々是用済みなんだと言われるのです。こういう方々を見ていると、退職してから20年近くそういう人生を過ごすことで本当にいいのかということを、若いうちから真剣に考えなければいけないと感じます。

女性は、ご主人が働きに行かれている間に、子育ての問題から始まって、地域でいろんなネットワークをつくりながら成長され、いろんなレベルのネットワークを持っている。そこを自由に流動して生きがいを感じている。

家庭はもう、過去の家庭ではないのです。その中でご主人がどこへ帰っていくのか。地縁組織が壊れていく中で、地域に帰れと言っても、そう簡単に帰れるものではないですし、帰るべき地域がないというのが実態です。老人クラブとか敬老会といったところに帰れるかという、それも厳しいだろう。この意味では、男性シニアが帰っていく場所としてのコミュニティーをどう考えるかが課題になってくると思います。例えば、趣味のネットワークとかコミュニティー、また何かこれが楽しみだ、好きだ、これが出来るんだといった自己を発揮する場としてのネットワークまたはコミュニティーを、お一人がせめて3つか4つは横に持ちながら、その間を楽しみながらうまく渡り歩くということがこれから必要になるのではないかと考えています。

【松戸】 60歳定年を過ぎて企業社会から別の社会に活動領域、受け皿が変わっていくと考えてみますと、その活動領域として挙げられているのは、まず家族であり、家族生活があると思います。そのあとに地域生活があり、特に女性の市民調査から出てくるような友人というネットワークの部分、つまり地域社会や家族とは別の人間関係の活動領域があるのではないかと思います。

さらにもう一つ、本来の論理からいえば労働組合も受け皿的活動領域になってもいいわけですが。しかし日本の場合は基本的には企業内組合ですので定年退職とともに組合員資格も失い、その受け皿あるいは活動領域になれないという問題があります。自分は地域に役に立ちたいと思っている方は結構いらっしゃるのです。ところが、特に行政という意味での地域社会からは何か支援してもらおう、という関係はあるけれども、自分が地域社会に向かって支援をする、という行動を起こすことにはかなりの人が不安をもっているのではな

いかという気がします。

さらに、直接、外社会つまりボランティア活動みたいなものを通じて社会に貢献するという時には、ベクトルがこれも一方的なのです。

ところが女性の方の、特に中高年女性における友人というネットワークは、支援される支援するという人間関係の下での双方向の矢印があります。それに対して中高年男性はそうしたネットワークを持てないのではないかと。退職したり、退職間近かの男性は双方向のネットワークが持てないので、結局残るのは家族になる。ところが家族からはつまはじきにされるという存在になっているのではないかと気がします。

つまり人間が生きていく場合には、支援する支援されるという相互関係を持てないような人間関係、あるいはそこでの社会生活というのは長続きしないという感じがします。で、特に企業社会の中でバリバリお仕事をされてきた中高年の方々はそういう人間関係のあり方に対しては鈍感で、少なくともそれがあまり眼中にない。それで定年退職してからどうしようかということが起こっているんじゃないかという感じがしました。

【副田】 上中さん、何か追加説明ございますか。



【上中】 私は、牧野先生のネットワークを広げようというお話を同感だと感じました。

私の経験から申しますと、合唱を学生時代から会社に入りまして10数年やっけていまして、

転勤で続けられなくなってやめたんですが、また数年前から名古屋の合唱団に入って活動を再開しました。その合唱団は平均年齢60歳

ぐらいの高齢の合唱団なんです。ところがその人たちはものすごく元気があり、私が逆に元気づけられる場面がよくあります。で、新聞に団員募集を出しますとその都度10人ぐらいは集まってくるんです。初心者歓迎と一応うたってあるんですが、見ていると初心者の方はあまり長続きしないんですね。みんなやる気が入ってくるんですけれども続けていける人は若い頃ちょっとかじったという人のようです。

今日は若い方がたくさん会場にいらっしゃいますが、仕事オンリーじゃなく、いろんな趣味とかネットワークを今のうちに広げておかないと、60歳になって気が付いて何かやろうといった時にはもう手遅れという感じになるのではないかと思います。

第Ⅱ部 社会貢献とボランティア

【副田】 第Ⅰ部を伺っておりまして問題は大変深刻だなあとと思います。

私は最初に、この調査は言葉で聞いて言葉で回答させる調査だからということを申したんですが、そういう茶々を入れました理由をおしゃべりをさせていただきたいと思います。

東京都に老人総合研究所という研究所がありまして老年学の分野では世界でも屈指の規模の研究所です。今日ご出席の西下さんと私はそこで一緒に働いておりました。その研究所がやりました継続調査で東京のある市で65歳以上の方々を5年おきに観察していくという調査があるんですね。配偶者がいる男女と配偶者がすでに死亡している、あるいは離婚している、つまり配偶者がいない男女を観察の対象にしまして5年後、10年後というふうにその状態を観察していきます。これで見ますと今日話題になっている高年の女性の場合、配偶者のいる女性と配偶者のいない女性を比べると配偶者のいる女性の方が生存率が高い

という結果が出ています。夫、配偶者というものは邪魔だ、いない方が幸福だと言葉でそうおっしゃるのはそうお感じなんでしょう。しかしその邪魔なはずの男性がいた方が奥さんを長生きさせる。これは統計的に非常にはっきり出ておりまして、こういうのを見ると亭主がいない方がせいせいするというふうに言うのも真実半分、強がり半分、当てつけも少し入っているのかなというように思いがいたします。男性も自信をもっていいんじゃないかというふうに思いながらお話を聞いていました。

それでは第Ⅱ部に入りまして社会貢献とボランティアという題で進行いたします。まず松戸さんから調査のご報告をいただきます。



【松戸】 まず会社、労働組合が社会貢献活動を展開していることを認知しているかどうかについては、会社に関しても、労働組合のボランティア活動についても80%以上の方々

が認知しています。

同じ質問を市民調査でも聞いています。自分の組合とか自分の会社は80%以上の人はやっているとわかっているんですが、実は市民の方は40%程度しか企業や組合の社会貢献活動を知っていると答えていないわけです。つまり地域の中ではあまり知られていない、少なくとも知っている人はそれほど多くないという結果になっており、社会的PR性という点で問題があるのではないかという結果になっています。

次に従業員のボランティアの参加状況ですが、熱心に参加している人は5%とか、特に組合に関しても10%で、やはり熱心に参加するというのはこの程度です。で、ボランティ

アの参加状況に効いてくるいくつかの要因があります。おもしろいのは会社側のボランティア活動に対して効いてくるものの中に住宅ローンがあるかないかというのがありまして、住宅ローンを充てていないという人が会社側のボランティア活動に対する参加度が低いのです。その人たちはそういうものに参加する時間的余裕はあるはずなのですが、実は参加していません。この他に自分の親の介護経験があるかどうかボランティア活動に対しては特に効いていまして、親の介護経験があるという方はボランティア活動や社会的貢献活動に非常に強い意識をもっています。社会的な経験を積み上げた方がボランティア活動や社会貢献活動に参加するという方向性をつくることができることになります。

これらの分析を通じて若年層の態度に触れておきたいのですが、労働組合運動に対して少し示唆的な結果が出ておりまして、組合や会社側のボランティア活動以外の、通常の市民ボランティア活動に対する参加を聞いたのですが、会社や労働組合の呼びかけによるボランティア活動には消極的だが、一般のボランティア活動に関しては機会があれば参加したいと考えている若年層が多いのです。若い層を水路づける、あるいはチャンネル化していくという意味でも労働組合や会社側のボランティア活動があると思うのですが、若い人に対してはそういう水路づけの機能を持ちにくいという状況のようです。このことはこれ以外の活動にも通じることで、潜在的には参加したいと考えている若年層をどのように取り込んでいけばよいかを意識していろいろな活動を進める必要があるように感じました。

【副田】 それでは牧野さんがおやりになっているプロジェクトのご紹介をお願いします。

【牧野】 いま、私ども名古屋大学の研究室と岐阜にあります十六銀行が共同でシニアブ

プロジェクトを立ち上げています。そのプロジェクトの実施母体「ひと循環型支援機構」というスキームを作り、そのスキームでシニア・プロジェクト「くるる」という実践を行っています。行政と組むのではなくて民間の企業と組んだのは、いいものであれば、市場社会できちんと受け入れられるべきですし、このプロジェクトを通して、市場を信頼感のあるものにつくり変えていける力をもっていかなければならないだろうと考えたからです。「くるる」というのは、活動的なシニアのイメージ、「きく」「みる」「する」の語尾をとってつけた愛称です。シニア世代が自ら聞いて、見て、やってみる。そして、さらに次の一步を踏み出すことを支援しようという、セミナーと新しい人生をつくっていく時の後押し事業という形でこの事業を展開しています。

このプロジェクトで高齢者の調査をしますと、非常に強い自立志向をお持ちであることがわかります。だけれども、寂しさに耐えているという結果が出ているのです。この意味では、彼らの自立志向をうまく支えていきながら、寂しくない人間関係をどうつくっていくのかといったことが非常に大きな課題になるんじゃないかと考えています。私どもの行ったアンケートで非常に大きな傾向としてありましたのは、一つは、「還俗(げんぞく)」と呼んでいます、企業社会から普通の人々の社会、地域社会へ帰ってきたんだという意味で還俗という感じなのです。二つは、今まで自分が生きてこられたことに非常に強い感謝の念をお持ちだということです。そして、三つ目に、さらに自分が何かしたいという気持ちと、誰かとつながっていたいという気持ちを非常に強くお持ちだということです。これを私どもでは「もう一花咲かせて、もう一肌脱いでください」というスローガンにまとめてみました。もう一回楽しい生き方をしな

から生きていくということが、実は社会貢献になっているような生き方ができないだろうかということです。このような新しい生き方をすることが社会的にも、個人の人生にとっても大きな目的になってきたのではないかと思います。

このような背景を基礎に、とくに男性シニアを社会へ引き出すような仕掛けをつくりながら、彼らが社会的に新しい活動を展開していく後押しをすることを目的としてセミナー事業を中心とするプロジェクトを始めました。セミナーについては、1万名に対して声をかけまして、延べ約1,000名の方々が受講されています。参加者はセミナーを非常に高く評価し、喜んで下さいました。

この中から自主グループを作ろうという動きが出まして、多くの自主グループが出来てきています。彼らが社会的な展開をしていくのを事務局機能を使いながら支援して、皆さんに活躍できる市場を提供していこうと考えていたのですが、事務局の対応が後手に回って動かなくなるぐらい活発に活動をされるようになっていきます。セミナー参加者の約7割が自主グループに参加され、ボランティア活動やまちづくりの活動に参加されています。このような形の重層化された多層的なネットワークをご自身が作りながら、その中で自分の役割を発見して生きがいを見つけ出していくという展開になってきています。

【副田】 続きまして中村さんに豊田市の状況をご紹介いただきたいと思います。

【中村】 それでは地域行政がどのような動きをしているか、豊田市の事例をご紹介します。

今から申し上げる事例は、行政として、生きがいとかあるいは社会貢献活動への参加という糸口を情報提供しながら、働きづめの人間から次のステージに持っていく仕掛けだと

思っています。

昨年の10月、豊田市民活動センターを松坂屋のビルの9階に立ち上げました。社会貢献活動に参加するにはどうしたらいいかというような相談やそれに関わる研修、啓発事業、あるいは団体やその活動に関する情報提供、それから市民、財団それから企業、行政などのネットワークづくりがその大きな業務内容です。

次に、特に高齢者の生きがいづくりを主眼とした事業をご紹介します。4月からヤングオールドサポートセンター、高年大学、それから高齢者体験農場の3つの事業をスタートさせました。これは市民の方から提案された内容をもとに事業化したものです。

生きがいづくりとして啓発講座などを実施していますが、うれしいのが、夫婦で参加される方が目立っていることです。それから地元の公民館、今は交流館と言っており、そこでも同じようなことをやっているのですが、そこでは受けたくない、あまり顔が知られていない所で、ゼロからみんな同じところからスタートしてみたいとヤングオールドサポートセンターの主催する講座をわざわざ遠くから受けに来ておられる方もいます。

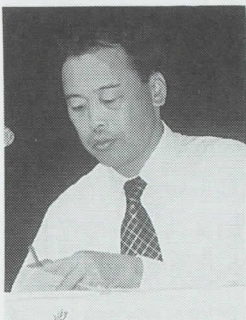
それからもう一つが高年大学です。いきいき生活学科、文化工芸学科それから環境農学科の3つの学科に計77名の方が入学されました。先ほど牧野先生と話していましたら、受講期間の1年間はちょっと長い、もう少し短期で集中的にした方が長続きするよというご指摘もいただきました。高齢者体験農場というのは高年大学の中の環境農学科15名の方の実習の場として利用されています。

行政が提供するこれらのメニューにこれまで課題として上がってきたようなことがうまく吸収されればと推移を見守っているところです。

【副田】 大変話が具体的になってきておりますが、松戸さん、ご意見ありますか。

【松戸】 調査結果から見ると、ボランティアの参加には、地域の伝統的な行事のようなものに参加する形で地域社会との交流を持ちたいという方と、そういうものを超えてボランティアのような外社会との関係で自分の老後なり自分の生活を表現したいという方の二派があるようで、中村さんのお話しと通じるものがあります。

それからもう一点。実は最近、私の住んでいる岐阜の市役所に突然行きまして「ボランティアをしたいんですが紹介の窓口はありますか」と聞いたら、職員は大変混乱しました。ちょっと変な話ですが、病院にとって、患者が何が自分の症状なのか、自分の問題なのかを振り分ける部署をどうするかがこの頃非常に大切になっています。ところがボランティアの場合、どこへ行ったらいいかについて誰もよくわかっていないのではないかという気がします。ボランティアをすること自体が活力ある社会のなかみというふうには私は考えますので、そのための回路をどういうふうに確保できるかというセンスは、これからの行政にとっては大切ではないかという気がします。また、企業や労働組合がプライマリケアに当たるようなものをどのくらい持てるかが、これからのポイントになってくるという感じがしました。



【中村】 豊田市民活動センターの担当の方の話は、今先生がおっしゃったとおりです。相談窓口に来られてボランティアを何かやりたいんだけど何かないですかと言われるのです。で受け手としては、ひょっとした

らそれが専門的な技術を必要とするサービスかも知れないし、うかつに言えないというのです。機会があればやってみたいという人たちの気持ちをうまく受け止めてその活動の方につなげていける技術がセンターの中に必要だと思ふし、あるいは来ていただく方々のそれなりのスキルアップや訓練もこれからは必要になってくるだろうという感じがしました。

【副田】 どうもありがとうございました。ここまでお三方に発言をしていただいたんですが、西下さん何か感想がありますか。

【西下】 中村さんのお話しにあった豊田市の高年大学についてですが、豊田市のような公的機関が高齢者のための教育機関をおつくりになったというのは非常に素晴らしいことだと思います。

私も今から20年ぐらい前、東京都の世田谷区の老人大学の社会学の講師をしておりました。2年間のコースでしたが、彼らは生きがいの一つの舞台として老人大学、高齢者大学を考えていますので、短い方がいいという牧野先生のお話しもありましたが、私の予想では1年目が終わる前にもう1年やってくれと必ず高齢者の皆さんはおっしゃると思います。

例えば1970年代に出来ました兵庫県の「いなみの学園」という高齢者の大学のケースでは年々延長させていき4年経ったら卒業としましたら、それも惜しいと大学院をつくってくれということになりまして「いなみの学園」に入ると6年間勉強ができるということです。大学院を出られた方は地域に戻って地域の新しいリーダーとして活躍することが約束事になっておりまして、ただ学んだり新しいネットワークづくりをするだけではなく、実際に地域に戻って貢献する人材を育てています。このように就学年限は徐々に長くなる傾向にありますので、いろんな選択肢を用意して、すぐお辞めになるコースとそれから

ずっと勉強できるコースというのがあればいいのではと感じました。

【副田】 私も東京のやはり世田谷区の市民大学で講義をしたんですが、50代、60代、70代の方々がほとんどで実質は老人大学と変わらないところです。学生さんの受講態度が大変よいですね。まず私語がほとんどない。これは今一般の大学では見られないところでして、年配の方を相手に講義をするのはいいなあと感じました。

第Ⅲ部 豊田・刈谷のまちづくり

【副田】 それでは、第Ⅲ部に入りたいと思います。まず豊田、刈谷でのまちづくりというテーマで松戸さんにお話をいただきます。

【松戸】 まず地域と企業との共生ということですが、ある意味でここのテーマ「企業と地域社会との共生」というのは大変美しいスローガンなのですが、共生という言葉が出てくる背景は地域と企業が別のすみ分けをしていたからに他ならないのです。本来の共生あるいは連携というのは、そういうものを超えてもう少し親密で、かついろんなプラスやマイナスを含んだ形で両者が関係をしたり両者が干渉し合うということがなければ、企業と地域社会との共生というのは本当の意味では実現しないのではないかと私は思っています。

そういう観点から企業の従業員にとって地域社会とはどのようなものなのか、あるいは地域社会あるいは行政にとって地元企業とはどのようなものなのかを聞いたのですが、そうすると「地域と地元企業が協力していくのがよい」という、ある意味で大変無難な答えが両方ともかなりの部分を占めています。そのまま読めば確かに企業と地域社会との関係は強固である。つまり刈谷も豊田も市民社会と企業との関係は強固であるし、それを支持する人が多いということは間違いないと思って

います。ところが、これを年齢別で見ますと、特に市民調査の方では30代までの若い層というのは「地域あつての企業」というようなところが傾向として多くなる。ところが30代、40代は圧倒的に「地域と地元企業が協力していくのがよい」と答えています。それに対して50代、60代に入ってきますと「企業あつての地域社会」という答えが増えてきます。つまり年齢が上がれば上がるほど企業の意義を高く評価するという傾向が見られます。

調査では豊田と刈谷の生活環境についても調べました。

豊田というとすぐに自動車のまちと考えてその部分だけが強調されますが、実際の豊田はそうではなく、田畑もあり山がありいろんな地域を抱えている市である。そういうところの市の行政がどういう人達をターゲットにしていこうかというのは大変難しいと感じました。逆に刈谷の方は利便性はあるけれども、例えば自然環境とか工業産業部分ではない部分を市域にあまり抱えていないため、少しお金が貯まってくると市外に家を買って、市民ではなくなってしまうという問題を抱えているのではないかと感じました。

【副田】 引き続いて刈谷市での活動について牧野さんにお話を願います。



【牧野】 これからお話したいのは商店街の問題です。商店街の活性化に関して少し違う観点からやってみようという話になりました。今度刈谷市であるプロジェクトを立ち

上げることになりましたが、駅前の商店街をどうするのかという問題では、豊田市も同じ問題を抱えています。車に乗ってあちこち出かけていく時代になって今や駅前商店街も

シャッター通り化しています。これは、教育学の立場からいいますとその地域に住む人々の成長や発達にとって、大きな問題を抱えていると言わざるをえません。商店街が潰れていきますとまず子どもが荒れ、それからお年寄りが寝たきりになることがわかっています。そして文化が根こそぎなくなっていくってゴーストタウン化していくという事例がたくさん上がってきています。

簡単に申し上げますと商店街がもっている機能はモノを売るという単純な機能ではないということです。モノを売るというのは商店街の機能からみれば副次的なことであって、実は人間関係をつくっていく場所として商店街があったはずだということなのです。

刈谷市もトヨタ系の大企業の企業城下町ですから、その退職者の方々を中心にしてみても生きがいを発信できるような商店街に変えていきたいと考えています。お年寄りだけが同好会的に集まるだけではなく、そこに子どもが絡んでくることによって世代交流ができていくという流れをつくってやれないかとか、このような形で人が集まってくることによって実はモノが売れていくんだというやり方ができないだろうかと実験をしようと考えています。

まとめ

【副田】 大変盛りだくさんの内容をご報告、ならびにご討議いただきましたが、時間も迫ってきました。最後に一言ずつご提言あるいはご感想をいただけたらと思います。

【上中】 60歳以上の男性を邪魔者扱い、マイナスの存在としてとらえるだけでなく、プラスの存在としてとらえることが必要ではないかと思っています。

特に豊田市、刈谷市にはトヨタ自動車、デンソー、豊田自動織機など立派な企業のOB

がたくさんいるわけです。ものづくりのプロ、デザイナーのプロ、トヨタ生産方式のプロ、エンジン設計のプロなどいろいろいます。そういった方々の眠っている知恵、技術、技能を掘り起こすと大きな力になっていくのではないか、それがこの両市の特性を発揮する道ではないかと思っています。高年大学の話がありましたが、これは指導を受ける側です。今度は自分達が教える立場になることによってもっと高齢者が生き生きできるのではないかな。最近では核家族で、おじいちゃん、おばあちゃんと直接接しない子どもたちも多くいますし、お孫さんと接触する機会に恵まれていない高齢者もたくさんいます。企業のOBが子供達に教えることによって、地域の中で世代や血縁関係を超えたつながりが出来るのではないかと思っています。

【西下】 今日は「共生」がキーワードになっていますが、議論の中で、企業と地域社会の共生もさることながら、若い世代と高齢者世代との共生、それに加えて夫と妻の共生についてもいろいろ確認できたと思います。

私自身も家を空けることが多いものですから、例えば日曜日に研究室に行くような時は妻に3,000円を払って機会費用の補填分として経済的な費用を納めています（笑）。個人的な補填の努力もしていけないと共生というのは難しいかなと思います。

【松戸】 地域社会と企業社会との共生を考える場合にはまずこの2つが別物だという意識、考え方をどれだけ打破できるか。打破するためにはいろんな回路の中でチャンネルを自分達で探す、あるいは探すためのいろんな支援をしていくということをしなければ多分だめだろうという気がします。

もう1点ですが、地域でやりたいという方と見知らぬ人達、関係ない人達と集めたいという人の2つの傾向があると思うのです。各

人のライフスタイルがそれに効いてくると思うのですね。そのライフスタイルが持つ意味というのを労働組合や企業の人事部なりがもう少し重く見ていいのではないかという気がしました。特に若い層と定年間近かの人達とでは随分違ったライフスタイルを持つのですが、その部分をどう受け止めるかを真剣に考えていかないと交流あるいは共生という問題はうまくいかないのではないかという気がします。

【牧野】 企業と地域社会との共生ということで私の立場から申し上げますと一つはもっと大学を使っていただけないかという気がします。例えば名古屋大学も今すでに社会人入学という形で大学院を開放しております、私どもの研究科では夜9時半まで授業をやっています。大学が地域社会に開かれていかなければいけない時代にあってもう少し企業や地域の方にも使っていただけるような仕組みを地域と大学とが共同で考え、創り出していかれるといいのではないかと考えています。そうはいっても、大学はなかなか動きませんから、地域社会からどんどん圧力をかけていただきたいと思います。

【中村】 中部産政研がこれまで調査されたテーマは労使で完結できるものが多かったと思います。今回それを一歩踏み出して地域社会とのつながりの中で新たにテーマを選定されたということは時代を反映しているなという感じがしております、まず敬意を表します。

最後のまとめということになりますが、やっぱり「おじさん、頑張り」なんです、おじさんが家族を中心としたライフスタイルをどう確立できるかということと、それに向けた舵取りを組合、企業、行政にいろいろ手助けもしていただきながら変えていく必要があると感じました。行政の事例をご紹介します

したが、企業戦士はどうしても会社生活に時間を縛られがちで、現役世代からどうやってソフトランディングしていくかということについて企業と組合の役割は大きいという感じがしました。私は以前に組合の役員もしましたが、29歳から40歳ぐらいの間だったものですから、その年代で、55歳から60歳ぐらいのことを考えろといわれてもなかなかピンとこないということもありました。ですから労使で考える時にその年代の方々の本質的なところをどうやってフォローしていくのかにかかっているという感じがしました。今から組合のOBの方々のパワーをどういうふうにも有効活用できるのかとかを、労使で考えていく時代になったのかなという感じがしました。

【副田】 今日は、みなさんからたくさんのご提言をいただきました。長時間ご静聴どうもありがとうございました。

〔文責：事務局〕

本シンポジウムで報告された第14期調査報告書「少子・高齢社会における企業と地域社会の共生」を実費（本体1,000円＋送料）で頒布しています。お問い合わせは事務局まで

（B5版 403P）

産政塾活動報告

第13期産政塾は、さる8月21日(水)～22日(木)、大府市と東浦町にまたがる広大な「あいち健康の森」公園内にあるあいち健康プラザにて第7回の会合をもちました。

一日目は閉塾式と銘打って、願興寺事務局長から塾生へのねぎらいの言葉とこれから期待することなどについて激励の言葉がありました。また、第5回会合で実施した陶芸教室でチャレンジした常滑焼の各自の作品も出来上がり、今回塾生への記念品とともにお渡ししました。その後の時間はグループごとに分かれてじっくりと今期の活動を振り返りながらディスカッションを行いました。最後には一人ずつスピーチをし、盛大な拍手の中で閉塾式を終えました。

夕食懇談会、およびそれに引き続いての二次会は最後の宴会を名残り惜しむかのように夜更けまで続きました。多くの塾生のスピーチに聞かれた言葉として「産政塾はこれからが本番」というものがありました。13期生として集まった21人が「殻の外に踏み出そう」「組織の枠を越えて本音の議論を」と謳っている産政塾の趣旨をまさに実践されることでしょう。

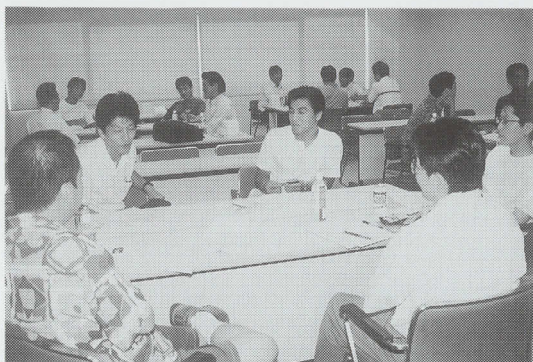
最後に、今期の産政塾に対し、お世話になりました関係諸兄の皆様はこの場をお借りしてお礼を申し上げます。本当にありがとうございました。



願興寺事務局長からねぎらいの言葉を



記念品の贈呈



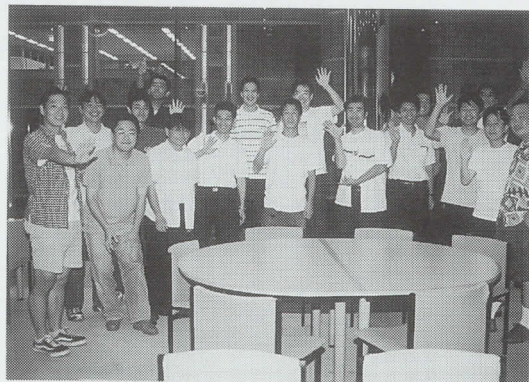
なごやかにディスカッション



塾生一人一人からスピーチ



第13期産政塾に乾杯！



みなさん本当にお疲れ様でした

2002年 8 月 1 日～2002年10月31日までの主な活動

2002年

- 8 月 1 日 「系列競争力構造調査」
アイシングループのご協力を得て実施
- 8 月 7 日 産政研公開セミナー
シンポジウム「企業と地域社会との共生をどう進めるか」
豊田産業文化センターにて開催
- 8 月21日 産政塾 閉塾式
あいち健康プラザ（大府市）にて実施
- 9 月12日 米国コルゲート大学 経済学部長 加藤隆夫教授 来訪
- 9 月20日 平成13年度研究成果
「少子・高齢社会における企業と地域社会との共生」
名古屋経済産業局にて記者発表
- 10月 1 日 公認会計士による第14期会計監査
- 10月15日 平成14年度研究
「少子・高齢社会における企業と地域社会との共生Ⅱ」
第 6 回専門委員会開催

新任研究員紹介

主任研究員

たけ かわ とも お
竹 川 智 雄



本年9月17日付で全トヨタ労働組合連合会より派遣、本会主任研究員として着任いたしました。出身はトヨタ自動車労働組合ですが、労働組合での活動経験はなく、この7月までは職場で経理部員として働いていました。経理部では主に製造部門（工場）の原価管理業務に従事しており、最近では、拡大展開している海外事業体の原価管理業務の基盤を整備するために現地スタッフとともに仕事をしたりしていました。産政研に来てこれまでの業務、環境とは一変し、言わば使う筋肉が異なり、筋肉痛の毎日といった感じです。

また産政研に派遣される直前に労働組合で新任執行委員としての熱い教育を一ヶ月強に渡り、受けてきました。研修では「腹を決めて取り組む」、「腹に落ちるまで議論する」、「腹を割って話し合う」などの文言がよく聞かれ、ずいぶんと「腹を使う」ことが要求されるようですので、ダイエットを心掛けねばならない私には良い機会として受け止めていますが、これまでのサラリーマンとしての視点だけではなく、活動家としての熱いパッションも育んでいく必要があると感じています。

今のところ筋肉痛の毎日ですが、その一方でこれまで使っていなかった筋肉を新たに鍛え、さらにステップアップしていけることを楽しみにしています。主任研究員としてはまだ経験も実績もありますが、旺盛な意欲で多くのことを吸収し、また同時に会員の皆様方のお役にも立てよう努力していく所存ですので、今後とも先生方や役員、評議員、会員諸兄の皆様方にはご指導、ご鞭撻の程、お願い申し上げます。

また来年から14期として新たにスタートする産政塾での塾生の方々との出会いも楽しみの一つにしています。

<略歴>

1967年6月	愛知県名古屋市生まれ
1991年3月	早稲田大学商学部卒業
1991年4月	トヨタ自動車株式会社入社
1991年10月	同 明知工場工務部配属
1995年1月	同 経理部配属
2002年9月	トヨタ自動車労働組合着任と同時に全トヨタ労連常任執行委員派遣、 全トヨタ労連常任執行委員着任と同時に(財)中部産政研派遣 現在、全トヨタ労連総合政策室部長、(財)中部産政研主任研究員

編集後記

今回は、「ファミリーフレンドリー」を特集しました。経営のグローバル化と日本国内における少子高齢化が進展する中で、企業活動を支える人材ニーズもまた大きく変質しつつあります。すなわち、男性壮年社員を中核とする従来の枠組みから、人種、国籍、性別を問わず様々な人々が仕事を通して自己実現のできる働き方への変化ではありますが、それは、企業活動がグローバル化する中では、必然的な流れでもあります。と言いますのも、そうした人材活用における言わば「ダイバーシティの尊重」こそが、グローバル競争環境に適応する国際競争力の源泉でもあるからです。とくに女性に対しては、これまで社会的にも法制度の面でも決して好意的であったとは言えない時代が長く続いてきました。しかし人々の意識も変化し、企業の経営環境も大きく変わりつつあります。1999年雇用機会均等法改正を契機に、「ファミリーフレンドリー」の視点から、「意欲と能力のある女性の活躍」に対する障壁を取り除くために、様々な取り組みが進められています。今回の特集は、ご執筆各位のご協力を得てそうした取り組みの課題とその意義を考えていただくことを狙ったものです。なにがしかでも読者のご参考になれば幸いです。(願興寺貽之)

世界の注目を集めるゴルフのメジャートーナメント、マスターズ。その開催コースであるオーガスタ・ナショナルGCが女性メンバー受け入れ問題で世界の注目を集めている。コースのクラブには女性メンバーが1人もいないことを問題視し、性差別の象徴であると米国女性評議会委員長が訴えを起こしている。双方が丁丁発止の論戦を展開している。

この問題に対するタイガー・ウッズのコメントが素晴らしい。「オーガスタが女性メンバーを認めないのはアンフェア……しかしメンバーになる条件を決める権利はクラブ側が持つべきもの。オーガスタ側は女性を受け入れる準備があるのに、ゴリ押しされた形で女性メンバーを無理やり誕生させるのに難色を示しているだけだ」。デビューした時、黒人メンバー問題にさらされた苦い経験があるタイガーの言葉だけに、重みを感じる。さすがにトップアスリートのコメントと思う。

これと同じ様な問題・論争が身近にないだろうか。双方の論理立てが正しくとも、全く違う見方をするためにぶつかることが多々ある。じっくり話し合えば、デッドロックを打開できることがある。相手の本来の権利を認めつつ建設的な要望を双方が申し入れれば、収まることが多い。(矢辺憲二)

東京大学小柴昌俊名誉教授、島津製作所田中耕一主任のノーベル賞ダブル受賞は2つの意味で我々を勇気づけるものであった。

一つは、日本の科学技術レベルは捨てたものではないという、自信の回復、再認識に関するもの。もう一つは、小柴さんが東大では優の数がわずか2個、田中さんは大学で留年し、会社でも出世競争の落ちこぼれであったこと。受賞理由は高度すぎて私の理解の範囲を超えるが、極めて厳しい審査の末に受賞が決まる世界最高の賞であるからにはこの受賞がフロックであるとは考えにくい。とするとここに至るまでの二人の人知れぬ努力たるや並大抵のものではないだろう。砂漠で金を探し出すにも似た気の遠い作業によりこうした努力を正に評価するノーベル賞の選考システムにも賛辞を贈りたい。

ひるがえって、日本で広がっている成果主義や能力主義は本当に人を正しく評価するシステムになっているのだろうか、また、採用基準にしても学業優秀、明朗活発など各社同じような人物ばかりを集めすぎではないだろうか。特に田中さんの快挙を見るにつけ疑問を感じる次第である。(上中健人)

新入社員時の配属発表を含むとこれで3回の人事異動を経験した。人事異動の内示を受けた時のシチュエーションやリアクションはひとそれぞれ異なるわけで、人によっては忘れられないものとして残っている場合もあるだろう。私の場合、3回目にあたる今回の内示は労働組合への異動だったわけで、それは今年の6月4日、出張先のベルギーでその連絡を受けた。そう、ワールドカップサッカーの日本対ベルギー戦が行われた日だ。奇しくも私の誕生日であり、その時はとんでもない誕生日プレゼント(?)を貰ってしまったという感じだったが、少なくとも記念というよりは記憶に残るシチュエーションになった。他にも、同じ組合への内示を受けた同期のひとり(独身)は、その日、上司から応接室に呼ばれ、てっきり「お見合い」(おみあい)の話とと思っていたところに「組合」(くみあい)と言われ、新たな出会いと言う意味では当たらずとも遠からず、と言えなくはないが、その内示を聞いた一瞬、彼はその意味の違いを理解するのに時間がかかったことだろうと思う。今後の彼の幸せな結婚を祈って止まない。(竹川智雄)

新

マイカー共済

自動車総合補償共済

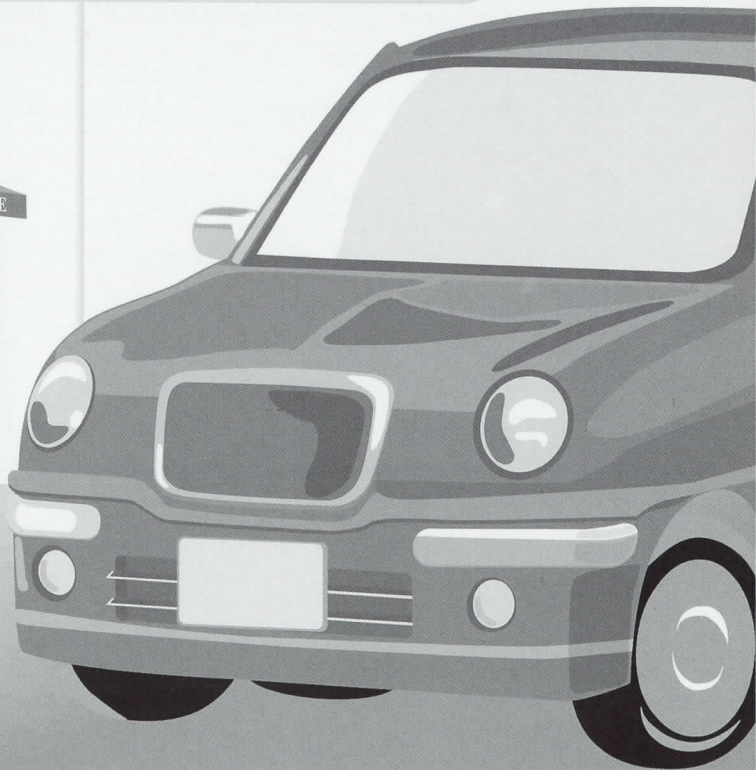
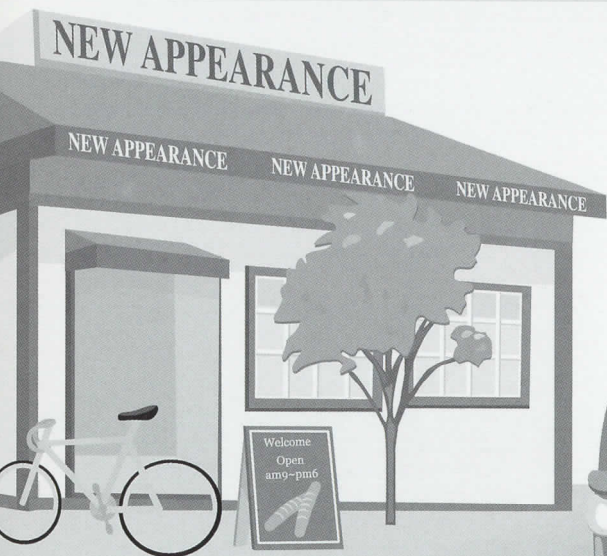
人身傷害補償に 無制限が加わりました

車両損害補償にオールリスク登場

車両損害補償に「自動車以外との衝突・当て逃げ・落書き等」の損害も補償する
オールリスク(全危険車両損害)タイプを新設。

ニーズに合わせた特約&割引をプラスして、自由に設計

「運転者家族限定特約」「複数契約割引」や「セカンドカー割引」など、
各種の特約・割引をニーズに合わせて自由にお選びいただけます。



人身傷害補償って、 どんな補償？

被共済自動車に搭乗中の方が自動車事故で死傷された時、過失割合にかかわらず、実際の損害額を補償。(示談を待たずに補償されます)

保障のことなら
全労済
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の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。出資金をお支払いただいて各都道府県生協の組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

全労済は、将来の支払に備えて厚生労働省令に定められている共済契約準備金をこえる十分な積み立てを行っています。また資産運用のリスクを適切に管理し、健全な運営に努めていくとともに、情報開示を積極的におこなっています。

全労済愛知県本部
(愛知県労働者共済生活協同組合)
インフォメーションセンター
TEL 052-683-6031
〒456-0530 名古屋市熱田区金山町1-12-7
<http://www.zenrosai.or.jp/>



ハイブリッドカーを地球車にしたのはプリウスです。

日本よりクルマの歴史が長い国、
環境に厳しい目を持つ国でも活躍するプリウス
すでに、世界のさまざまな国で愛されています。



hybrid frontier.

プリウス

季

刊

誌

産政研
フォーラム

編集・発行所

中部産政研

財団法人 中部産業・労働政策研究会

発行日 平成 14 年 11 月 1 日 発行人 小田桐 勝巳

〒 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>