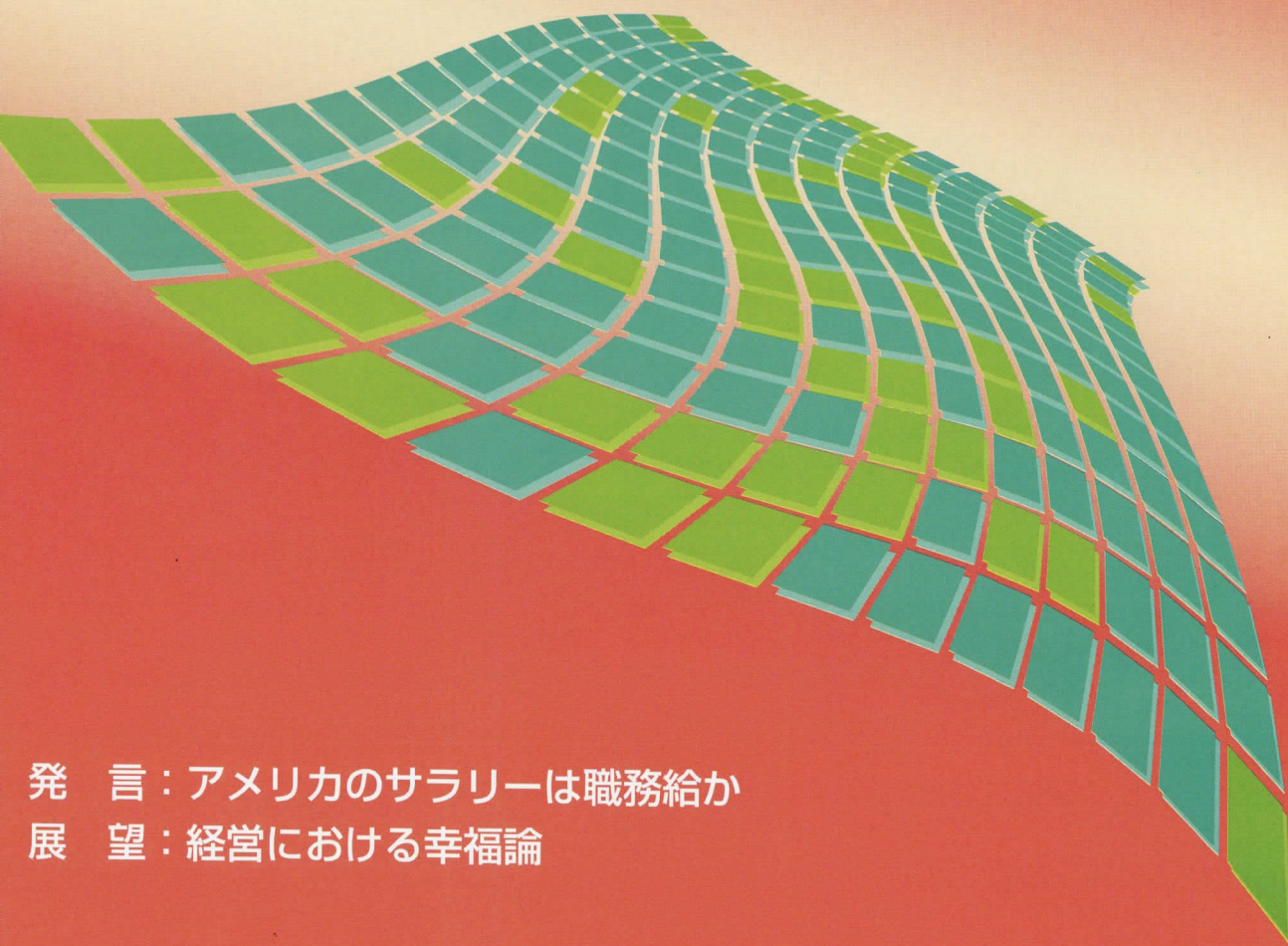


産 政 研 フォーラム

WINTER, 2003

No. 57

特集：非典型労働者



発 言：アメリカのサラリーは職務給か
展 望：経営における幸福論

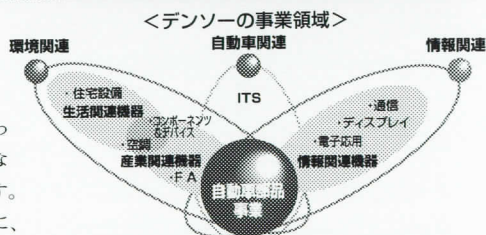
DENSO

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用いて制作した「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。



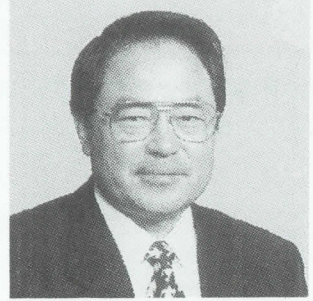
株式会社デンソー

〒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	毎日が充実感あるものに	小田桐勝巳 …… 2
発言	アメリカのサラリーは職務給か —社内資格給の活用を	小池 和男 …… 4
特集	非典型労働者 非正規従業員の増大は「モノづくり大国」再建への道か	山本 郁郎 …… 6
	労働市場における就業形態と規制緩和について	山口 晴久 …… 10
	非典型労働者問題に対する問題意識、今後の対応	松永 良典 …… 14
	ものづくりにおける非典型労働者に関する 労働組合からの提言	加藤 昌彦 …… 19
	非典型労働力活用の光と影 —フランス ルノー社における事例報告—	願興寺皓之 …… 23
展望	経営における幸福論	高橋 潔 …… 29
社会を見る眼	大学教授を働かせるには	大竹 文雄 …… 34
講座・男と女	社会福祉基礎構造改革の進展と行方（下）	杉本貴代栄 …… 40
自動車の新しい販売戦略	「トヨタハートフルプラザ名古屋」オープンと トヨタの福祉車両の取り組みについて	…… 44
産政研だより		…… 47
BOOK	野口 均 著 「トヨタを創った男 豊田 喜一郎」	…… 50
	ジョー・タイ 著 「天使になった男」	
	フランチェスコ・アルベニーロ 著 「組織をだめにするリーダー、繁栄させるリーダー」	



毎日が充実感あるものに



中部産政研
理事長 小田桐 勝 巳

大きな期待を抱きながらスタートしたニュー・ミレニアムも3年目に入りました。新世紀の最初の2年間、皆さんはどのように過ごしましたか。それぞれが抱いた夢と掲げた目標が実現できるよう、各人の立場で仕事をそして日々の生活を重ねてきたと思います。その中で、皆さんどんな感想をお持ちですか。

20世紀末の10年間は、それまでの日本の成功がうそであったかのように、停滞と八方塞がりのそして空に暗雲がたちこめた「失われた10年間」でした。そんなに続くはずはない、もうすぐだ、きっと良くなる、との思いとは裏腹に、今世紀に入っても状況はあまり変わらず、2年も経ってしまいました。「石の上にも3年」と言います。その3年目となる今年こそは、と思います。

＜政治＞ 小泉政権の構造改革、景気対策等、ビジョンの见えない中で政治への信頼、関心は厳しいものがあります。今年は選挙の年。とりわけ衆議院選挙は、いつ解散・総選挙があってもおかしくない状況にあると言われて

います。政治は日本の背骨。背骨が揺らいでは明らさが見出せません。党利党略にとられず、問題の本質をついた活発な政策論議が展開されるのを期待したいと思います。そして明るい日本の将来の方向性をはっきりと示していただきたい。従来以上に政治の果す役割が重要になっていると思います。

＜経済＞ 2002年度のGDP成長率の政府見通しはマイナス成長となっています。経済再生のための構造改革が道半ばとはいえ、かつてのような明るい日本経済に戻るにはまだ時間がかかりそうです。バブル期の1/3以下にも低下した株価の低迷、掛け声だけが空しい不良債権処理問題、またぞろ金融の3月危機説など、日本経済の再生はどうなってしまったのでしょうか。さらに企業倒産、雇用、失業問題等の悪化などが懸念されています。しかし、恐れていてばかりでは何の解決にもなりません。一部に企業収益の改善傾向があること、設備投資の底打ちなど経済の明るい面もあります。国内に蔓延する悲観論を排し、先行きに皆が自信を取り戻すことが重要であ

と思います。

＜社会＞ 国際的には、イラク、北朝鮮に見られる様に、大量破壊兵器問題等緊張感があります。誰もが平和を願い、安心して暮らせる世の中であって欲しい。そんな思いだと思います。一方国内では、少子・高齢化にどう対応するのか、生き生きとした世の中にするための教育をどう考えていくのか。雇用、失業問題をどう改善していくのか。等々、課題は山積しております。仕事、家庭、地域一体となって生涯にわたって充実した日々が送れる世の中を作っていく必要がある事は言うまでもないと思います。

将来については「一寸先は闇」の例えのように、誰にも正確に見ることはできません。だから不安や恐れが生まれます。しかしその怖い明日が絶対にやってくるわけではありません。先行きの不安と恐れを排除し、自分の気持ちとエネルギーを、すべて今日というこの日に注ぎこめば勇気がでてきます。その今日の積み重ねの先に、明るい将来のビジョンを描くことができます。

その際に大切な視点は、我々働く者が、仕事、家庭、地域一体となって将来にわたって充実した日々が送れる社会づくりということであることは、先にもふれた通りです。

中部地方においては、2005年に、愛・地球博（日本国際博覧会）が開催されます。「自然の叡智」をメインテーマに、「全世界の人々が知恵を集めて交流し、未来への明るい展望を切り開こう」をキーワードとした一大イベントです。まさに我々の目指すべき方向、視点にかなう計画でもあり、この万博開催に

合わせて開港予定の中部国際空港と併せて、この二大プロジェクトの成功に向けて、自らの問題として積極的に参加を進めていく必要があるように思います。

中部産政研も設立して15年を迎えます。今年も皆様の期待に応える事が出来る様、さらなる努力をして参る所存であります。関係者各位におかれましても、一層のご理解とご協力をお願いし、充実した1年にしたいと考えていますので宜しくお願い申し上げます。





アメリカのサラリーは職務給か —社内資格給の活用を



東海学園大学経営学部
教授 小 池 和 男

先日、日本のサラリーを議論する50名ばかりの会合で、アメリカのサラリーにつき話する機会があった。席上、他の話し手、つまり名だたる大学の先生やコンサルタントの多くが、アメリカのサラリーは職務給だ、とおもっているのを見た。これではいまの日本大企業サラリーの改変、定期昇給廃止もとどめがたいか、と感じた。非効率の源泉、年功賃金のもとである定期昇給を廃止し、効率の国アメリカの職務給へ改変すべし、という考えが蔓延している。だが、いったい米ホワイトカラーのサラリーは職務給であろうか。

ホワイトカラーのサラリーはじつは調べにくい。とりわけアメリカがそうである。サラリーのきめ方は労働組合がないとなかなか企業の外からはわからない。生産現場であればGMやFordでもNUMMIでも労働組合が企業や工場別の協定を結び、外からもわかりやすい。それに仕事ごとのサラリーで見やすい。他方、ホワイトカラーのサラリーは込み入っており、しかもアメリカでは労働組合がきわめて少ない。

アメリカのサラリーにつき、もっともよい資料はアメリカ労働省のPATC調査^{*1}である。日本でいえば人事院の「民間職種別給与の実

態」にあたり、国家公務員給与改定のため、米労働省が民間のサラリーを調べるきわめて大規模な調査である。毎年の公表報告はふつうごく簡略で、1963年など一部の年に詳細な報告があるに過ぎない。それを惜しんでもとの原票から再集計した論文が1984年に公開されている。つまり1963年から83年までの期間はきわめて良質な資料がある。あと1990年代半ばまでは、よい統計にはめぐまれないまでも、300企業をたずねた研究など信頼性の高い研究成果がある。それ以降は資料がおち、3年おきに改定される大部な概説書の、最新版で補うことになる。そうすると、まず90年代半ばまでは、ほぼ社内資格ごとのやや大幅な範囲給がアメリカ大卒ホワイトカラーのサラリーとみて大過なからう。さらに説明しよう。

社内資格ごとに月のサラリーがきまる。社内資格とはほぼ日本の職務資格にあたり、その企業にしか通用せず、大卒から部長くらいまでの間でほぼ10～15前後であろうか。日本なら11などという統計があるから（雇用管理調査）、大差ないといえよう。おなじ社内資格に払われるサラリーはかなりの幅がある。範囲給という。3万ドルから4万5千ドルな

* 1 US, Dep. of Labor, Bureau of Labor Statistics, National Survey of Professional, administrative, Technical and Clerical Pay

ど下限と上限が明示され、下限を100とする
とふつう150から160の幅がある。幅の大きさを50%などと表現する。この幅の間は、毎年定期昇給で上がっていく（上限をこえる延伸も結構ある）。昇給額は上司の査定による。

いわゆる業務給は、わたくしの知るかぎり基本給 Base Pay の外付けになる。その割合につきよい統計にめぐまれないが、もっとも流布する概説書の最新版、Milkovich の2002年版によれば*2、それは係長から課長クラスで8%、部長クラスで24%、今後3年間の見通しではそれぞれ13、と29%にふえる（p. 309）。なお係長以下クラスでは2と4%にすぎない。この数値は1990年代なかば英米独日大企業のホワイトカラーを調べた調査チームの一員守島基博一橋大学教授の収集した1事例とほぼあう。そこでは課長クラスで10%、部長クラスで20～30%の業績給がある。この割合であれば、それは日本のボーナスの役割にやや近いかもしれない。

90年代半ば以降は、資料はややおちるが、アメリカの傾向は日本の議論とはむしろ逆であって、個々の仕事からの乖離がますます大きくなるようだ。社内資格の数は6、7とすくなくなり、範囲給の大きさが膨大になる。200%300%となる。broad-banding, single-gradedとよぶ。これではあまりに仕事からはなれすぎ、問題が多すぎるだろう。

そうじて二つのことが肝要である。ひとつは、面倒で高度な仕事であればあるほど、こなす人の技量によって、仕事のやり方、したがってその成果ははなはだしく違う。それならば、たんについている仕事でサラリーを払うのでは、その肝心の高い技量にむくいることができない。それをしばしばアメリカ人事用語でコンピタンス competence（ふつうの英語では能力のこと）といい、行動特性など

というあいまいな言葉で神秘化してしまう。もったいないことだ。この技量の内容を一步一步解明することこそが重要なのに。

その技能の解明の一步となるのが、他の一点である。すなわち、その技量をつくるには関連のふかい領域での経験の幅が肝要だ、ということである。おなじ企業の人事課長でも、給与課長や訓練課長をへてきた人と、そうした経験がなしにすぐさま人事課長になった人では、おなじ素質でも相当の差が生じよう。その経験の差にむくいるには、1960～90年代のアメリカの社内資格給が思いのほか効果的となる。

しかも、それと1990年代なかばまでの日本大企業のサラリーとは機能上は大差がなく、そこへの移行は日本の方式を純化すればよい。1990年代なかばまでのサラリーは、本給、職能給、年齢給など雑多な要素が混在している。その結果、社内資格ごとのサラリーの上限が明記されていなかった。この雑多なサラリーを社内資格給に純化する。そうすれば、やや大きな範囲給、その間定期昇給、査定つきで上がっていく方式への移行となる。移行に困難があるとすれば、既成概念にもとづく障害であろうか。

こうした社内資格給方式の利点は海外で大きい。それはわたくしのしるかぎり、いまやグローバルスタンダードに近い。この方式ならば、日本企業が海外で活動するとき、サラリーの透明性が格段に高まる。どうか自分の業種の、他国企業のサラリーをじっくりと観察し活用していただきたい。

（資料などのより詳しい説明は、小池和男「国際相場をこえた短期化—日本企業サラリーの変化」『フィナンシャルレビュー』（財務省）67号所収、参照）

〔筆者は中部産政研顧問〕

* 2 Milkovich, George T., Newman, Compensation, 7th ed, 2002, McGraw-Hill



非正規従業員の増大は 「モノづくり大国」 再建への道か



金城学院大学現代文化学部
教授 山本 郁郎

1. 増加する非正規従業員

モノづくりの現場で請負労働者や期間労働者など非正規従業員（正確な表現ではないが、以下ではこの言葉を使う）が増大している。やや古いが労働省94年調査によれば、非正規従業員比率は産業計で22.9%、製造業で15.9%、87年と比較するとそれぞれ4.6ポイント、2.7ポイントの増加となっている。また『労働力調査』では2001年2月における非正規従業員比率は27.2%に上昇している。中部産政研が完成車メーカーA社とその関連・協力企業を対象に目下行っている「ものづくりの伝承と中期的な労務政策」（主査・村松久良光南山大学教授）に関する調査によれば（注）、現業部門の非正規従業員比率はA社ですでに20%とバブル期の14%を大きく上回る水準に達している。愛知に立地する部品メーカー3社では16.5～19%。また、九州地区に立地する2社では40%～75%という驚くべき高さとなっている。後2社については、労働市場の地域的特性やそれを踏まえた独特の採用システムの影響を考慮しなければなら

ないとしても、強い国際競争力を保っている自動車産業でも相当な勢いで非正規従業員の雇用が進んでいる。

2. 雇用システムの再構築

いうまでもないことだが、不安定就業者の雇用拡大は明確な経営意思に基づいて進められている。A社ではバブル崩壊後の国内市場の低迷と急速な海外生産の展開によって、1991年から2000年の10年間に国内生産台数は対前年比+10.0%～-9.6%の間を推移した。中でも91年から95年までの5年間は対前年比マイナスが続いた。こうした大きな変動を吸収し、しかも正規従業員の雇用を維持するためにA社では生産台数の下限に近いところで要員数を設定、それに基づいて正規採用を抑制するとともに、生産増大に対しては非正規従業員で対処することとして、非正規従業員の対現業従業員比率25%までの拡大を打ち出したのである。正規従業員の採用減と非正規従業員の増大によって人件費を抑制、コスト低減に結びつけることで競争力の強化を実現するとともに、いわゆる人件費の流動

費化により市場の変動に柔軟に対処することがその意図であった。

こうした雇用政策は日経連が提唱した「雇用ポートフォリオ」（日経連『新時代の日本の経営』1995）という日本型雇用システムの再調整の方向に沿うものであり、目下進められている労働関連法制改正もまた、派遣期間の上限を1年間から3年間に延長、製造業への派遣を解禁するなど、雇用システムの再調整を促進する方向を目指している。

3. 供給過剰の労働市場

非正規従業員は中高年よりも20代を中心とする若年層が大きな割合を占める。いわゆるフリーターもいるけれども、多くが正規従業員への登用を希望するといわれる。若者の製造業離れが言われてから久しいが、それに逆行するこの現象を解くカギは労働市場の状況にある。2001年の完全失業率を地域別に見ると、東海の4.1%に対して九州では5.6%、また、有効求人倍率で見ても、東海の0.80倍に対して九州では0.45と雇用情勢は九州をはじめとする「周辺地域」ではるかに厳しい。昨年暮れに高校卒業予定者の就職内定率が50%を割ったことで大きな衝撃を社会に与えたが、とくに北海道や九州などでは内定率が15～20%台の低さで、若者を取り巻く雇用環境は極端に厳しい情勢にある。不安定雇用の拡大はこうした労働市場の状況に強く規定されている。政府の推計では生産年齢人口はすでに95年から減少がはじまっているといわれるが、現実には正規従業員の雇用抑制、非正規従業員の拡大という雇用政策がますます強まろうとしている。個々の企業のミクロ最適と国民経済的なマクロ最適とが乖離しているかに見

えるのが現下の雇用情勢である。

4. 非正規従業員の働き方と 高いモチベーション

現業部門において非正規従業員はどのような仕事に就くのであろうか、また、その増大はわが国生産システムを支える「知的熟練」の形成にどのような影響を及ぼすか、これらの点については村松教授らの報告を待ちたいと思う。ここでは筆者がかつて行った調査（『労働の多様化に向けた労使の役割』中部産政研、1998）をもとに若干の考察を試みる。

上記調査において、非正規従業員に3つの類型があることが明らかにされた。すなわち、「マニュアル型」人材（標準化・マニュアル化された定型的業務の担い手）、「準内部型」人材（正規従業員と比較すれば業務範囲は狭いが、経験を重ねることで非定型業務をも一定程度遂行できる能力を備えた労働者）、そして「特殊能力型」人材（仕事が特殊で当該企業には人材がいない、その穴を埋める労働者）の3つである。ここで問題とすべきは「準内部型」で、しかも正規従業員と混在した形で仕事をする非正規従業員が増大していることである。「準内部型」人材は正規従業員ほどではないとしても、一定の教育・訓練が必要となろう。優れた労働者の選抜には一定の費用と労力がかかるし、また、賃金をはじめ高い労働条件が必要となる。こうした条件が満たされて初めて高い意欲と能力を持った労働者の確保が可能となる。期間工とはいえ、かなり長期間同じ職場で仕事をし、中にはある程度非定型業務をこなす者まで現れる。請負企業に労働供給を依存する企業の場合も、形は違っても同じことがいえよう。

非正規従業員のモチベーションを高める上で興味深いのは、九州に立地する非正規従業員比率の極端に高い企業である。この企業では現業従業員の75%を期間工で占めていた。こうしたことが可能なのは労働市場の地域特性に負うところが大きい。これだけの期間工を雇用しながら生産活動が支障なく行われているのは、正規従業員の採用が新規高卒ではなく、すべて期間工の中からその能力評価に基づいて採用するという政策による。こうした採用政策は労働供給過剰経済のインドネシアやタイの企業における採用を思わせるが、期間工に正規従業員への登用の道を大きく開くことで、高いモチベーションを引き出すことに成功している。

5. 非正規従業員の増大は「知的熟練」を阻害するか

非正規従業員の増大は「知的熟練」の育成システムを阻害するのではないだろうか。非正規従業員の増大が「知的熟練」の育成を阻害するとすれば、その道筋は次のようなものが考えられる。①非正規従業員（「マニュアル型」）が大きな割合を占めることで、非定型業務をもこなす「知的熟練」の層が薄くなる場合、②非正規従業員の管理・指導に追われて、正規従業員がその「知的熟練」を高める機会が得られなかったり、その技能を十分に生かすことができない場合である。①については、非正規従業員の導入がもたらす避けられない事態であろう。それを緩和するために、上述のようにより優れた労働者を確保し、かなり長期に勤務することを前提として彼らに対してもある程度非定型業務を担当させるようにする。これによって若干なりとも悪影

響の緩和ができよう。問題はおそらく②であろう。かつてバブルの残光が残る90年代はじめにA社の生産現場では、膨れあがった生産量をこなすために職場に他社からの出向者や期間工が急増し、その管理に追われて職場役付層がラインに張り付かざるをえなかったために、改善業務などがほとんどできないという悲鳴が上がったことがある。それと同じ事態の発生が予想されるのである。こうした苦い経験を踏まえて、どの程度までの非正規従業員の導入が「知的熟練」の育成・活用と両立できるのかなど、職場の声に耳を傾けながら最適解を探ることが必要であろう。

6. 労働組合の原点とはなにか

昨年12月に発表された数字によれば、愛知県の労働組合組織率は23.5%で、98年と比較すると最近4年間に3.3ポイントも低下した。その重要な要因の一つが正規従業員の減少、非正規従業員の増大であることは見やすい。組織率の低下とともに、社会的な発言力の低下も著しい。非正規従業員の増大に関する取り組みにもこれまでの発想を超えようという姿勢が見られない。A労組は現業部門の非正規従業員上限を20%から25%に拡大したいとの会社提案に賛成したが、その理由は正規従業員の雇用を守るためだという。非正規従業員拡大の問題は以下のような課題群を組合に突きつけている。①非正規従業員の増大による正規従業員の仕事負担の増大や改善業務などの滞りの発生。②人材の質の低下が将来に禍根を残すおそれ。③非正規従業員の増大による組合員の減少。④非正規従業員の権利と利益を同じ職場で働く者として守ることである。

雇用というのは企業内組合の存在理由であるが、それゆえにこそ、この問題に人件費節減や雇用システムの柔軟性向上効果と「知的熟練」の育成と活用・期間従業員の仕事負担の増大というマイナスの間に、従来の経験と十分な調査によって、労働組合としての最適解を見いだすことは十分に可能であろう。また、非正規従業員の労働条件を守ることは企業内組合でなく、地域ユニオンのような一般労組がふさわしいとしても、職場での作業実態については企業内組合が最もよく知っているし、解決できる苦情は積極的に取り上げて解決することが結局正規従業員の利益にもつながるのではないだろうか。そのために企業内組合に相談窓口を設けるなどの対応が可能であるし、そうした措置が今や求められる時代に入ったのではあるまいか。

非正規従業員増大の背景には自動車産業におけるグローバル競争の激化とその過程で進む海外生産の拡大がある。また、中国の存在も近い将来脅威となることであろう。しかし、そうした動向に対する反応として非正規従業員の増大へと走るのでは、知的熟練を基盤とするわが国生産システムの優位性は、なし崩しとなる恐れが大であろう。労働組合は経営に対する拮抗力である。その意味は現場で働く個々の従業員・職場集団の働き方の現状・意向を汲み上げながら、それを経営目標に調整・接合、ときにはその修正を求めることであろう。労働組合がその本来の役割を見失うようでは、わが国の「モノづくり大国」としての地位は危ういといわねばならない。

〔筆者は中部産政研顧問〕

注) 本稿執筆にあたり、中部産政研事務局のご好意で「ものづくりの伝承と労務政策」の中間報告を読むことができ、参考にさせていただいた。主査村松教授はじめ関係者にこの場を借りてお礼申し上げたい。





労働市場における就業形態と 規制緩和について



愛知労働局職業安定課
指導官 山口 晴久

近年、少子・高齢化や経済・産業構造の変化などが急速に進展している中で、これまでの働き方やライフスタイルの見直しを行うことが必要とされており、多様な働き方の選択肢を拡大するための環境整備を社会全体で推進していくことが重要となっております。

また、構造改革の進展に伴って生ずる離職者の雇用の確保や円滑な労働移動を支援するためには、効率的・効果的な労働力需給調整システムの整備を行う必要があります。

平成11年に、有料職業紹介事業の取扱職業や労働者派遣事業の対象業務の原則自由化等を内容とする職業安定法及び労働者派遣法の改正が行われて以来、職業紹介事業所数及び労働者派遣事業所数は大きく増加（図1）す

るなど、民間による労働力需給調整システムは大きな進展を見せてきています。

このほど、労働政策審議会職業安定分科会の下に設けられている民間労働力需給制度部会におきまして、雇用就業形態の多様化に対応した雇用の場の確保や労働者保護措置の在り方などに留意しながら、労働力需給調整機能の強化を図るために、労働者派遣制度や職業紹介制度の在り方について検討され、昨年12月26日に結果報告がされました。その内容（抜粋）は以下のとおりです。

I 職業安定法関係

1 【職業紹介事業の許可・届出制関係】

有料職業紹介、無料職業紹介のいずれについても、職業紹介事業の許可の単位を、事業所単位から事業主単位とし、事業所の設置については、届出制とする。

2 【その他（職業紹介関係）】

兼業禁止規制については、兼業禁止に係るILO勧告（第42号。1933年採択。）が、その後の状況の変化等にかんがみ撤回されたこと等を考慮して、これを廃止

（図1）愛知県における労働者派遣事業・
民営職業紹介事業所数
（平成14年12月1日現在）

事業名称	事業所数 (社)	対前年比
労働者派遣事業	1,194	+20.5
一般労働者派遣事業	523	+28.8
特定労働者派遣事業	671	+14.7
有料職業紹介事業	298	+29.0

することとし、許可基準について必要な見直しを行うことが適当である。

Ⅱ 労働者派遣法関係

1 【派遣期間関係】

- (1) 派遣期間については、原則1年に制限されていることにより、結果的に派遣労働者の雇用が不安定となる面があること。また、派遣先にとっても、その処理すべき業務によっては期間が短く適切な対応ができない場合があることが指摘されている。

常用雇用との調和を図りつつ、派遣労働者や派遣先のニーズに的確に応える観点から、現行の一律1年という制限については、見直すこととし、3年までの期間で臨時的・一時的と判断できる期間については、派遣を受入れることができることとするのが適当である。

この場合、臨時的・一時的と判断できる期間は、派遣先の事業主が当該事業所の労働者の過半数代表の意見を聴いた上で判断することが適当である。

- (2) 政令で定める26業務のうち、専門的な知識、技術又は経験を必要とする業務については、同一の派遣労働者について就業の場所及び従事する業務が同一の労働者派遣事業を、継続して3年を超えて行うことのないよう取り扱われているところであるが、この取扱いを廃止することが適当である。
- (3) 産前産後休業、介護休業及びこれに後続する休業も含め、「通算して2年」等という制限を撤廃することが適当である。
- (4) 月初や土日のみに必要となる業務等就業日数が限られている業務に対する労働

者派遣については、派遣期間の制限の対象外とすることが適当である。

2 【派遣労働者の希望を踏まえた直接雇用の促進関係】

- (1) 派遣先が派遣期間の制限に違反する場合には、派遣労働者の保護を図るため、派遣元事業主は当該派遣先及び派遣労働者に対し派遣停止を通知することとし、派遣停止の通知を受けたにもかかわらず当該派遣労働者をなお就業させる派遣先は、当該派遣労働者に対し雇用契約の締結を申し込まなければならないこととすることが適当である。
- (2) 3年を超えて同一業務に同一派遣労働者を受入れている派遣先が、当該業務と同じ業務に従事させるための労働者を雇い入れようとするときは、当該派遣労働者に対し雇用契約の締結を申し込まなければならないこととすることが適当である。

3 【適用対象業務関係】

- (1) 現行制度において労働者派遣事業の適用除外業務とされている医業等のうち、社会福祉施設等における業務については、適用対象業務とすることが適当である。
- (2) 当分の間、適用除外業務となっている「物の製造」の業務については、製造業における臨時的・一時的な労働力需給を迅速に調整し、円滑な事業運営が可能となるよう、適用対象業務とすることが適当である。

なお、「物の製造」の業務に従事する労働者の就業の実情等を考慮すると、一定期間、「物の製造」の業務については、派遣期間を1年に制限することが適当である。

4 【許可・届出制等関係】

(1) 許可の単位については事業所単位から事業主単位とし、事業所の設置については、届出制とすることが適当である。

なお、「物の製造」の業務に労働者派遣を行う事業所については、当該事業所の把握等のため、当分の間、「物の製造」の業務に労働者派遣を行う旨、届け出るものとするが適当である。

(2) 特定労働者派遣事業については、事業者の負担を軽減する観点から、本社から一括して届け出ることを可能とすることが適当である。

(3) 派遣先から派遣元事業主への通知及び派遣元事業主から派遣先への通知においては、ファックスや電子媒体による通知も可能とすることが適当である。

5 【紹介予定派遣に係る派遣労働者の特定】

(1) 紹介予定派遣については、派遣就業終了前に職業紹介することを可能とすることが適当である。

次の①から③までの措置を講じることにより紹介予定派遣による派遣労働者の円滑な直接雇用を図ることが適当である。

- ① 紹介予定派遣については、派遣就業開始前の面接、履歴書の送付等を可能とする。
- ② 派遣就業開始前及び派遣就業期間中の求人条件の明示を可能とする。
- ③ 派遣就業期間中の求人・求職の意思等の確認及び採用内定を可能とする。

労働者派遣事業については、派遣元・派遣先・派遣労働者の三角関係の下に成り立っており、人には心があり、物事の受け止め方や感情は人それぞれ違うことから、派遣をめぐ

る労働者からの苦情・相談は多く、増加傾向にあります。

相談事例で一番多いのが、労働者の良き相談役であるはずの「派遣元の対応」で、続いて「派遣契約の中途解除」となっており、派遣元に係る責任は重要で派遣先においても耳を傾ける姿勢が大切であります。

労働者派遣事業
平成13年度事業報告集計結果（全国）

1	派遣労働者数	約175万人	対前年度比 26.1%増
2	派遣先件数	約 35万件	対前年度比 17.9%増
3	年間売上高	総額 1兆9,462億円	対前年度比 16.4%増

Ⅲ 請負、業務委託等と
労働者派遣との違い

請負や業務委託と「労働者派遣」との違いはどこかという点、これら請負等は請負先や委託先の労務指揮（指揮命令）は一切受けず、雇用主である自社のみの指揮命令を受け、自社の業務として、自社の労務指揮下に、自社のために、請負先で就労するものです。したがって、相手先企業の指揮命令を全く受けない点において労働者派遣と明白に区別されるわけです。[「労働者派遣は、自己の雇用する労働者を『他人の指揮命令を受けて、当該他人のために労働に従事させること』であり、この有無により、労働者派遣を業として行う労働者派遣事業と請負により行われる事業とが区分される」(昭和61年4月17日労働省告示第37号)]

しかし、現実の就労場所が発注先や業務委託先の企業内であるため、施設管理や就労場所に関する規律や物的管理上の指図に従わな

ければなりません。

そこで、問題なのは指示等が「注文者としての指図」なのか労務管理上の指揮命令なのかがポイントです。請負や業務委託の形式がとられていても、請負事業者側が指揮監督を全く行わず、労働者のみが請負業務遂行のため赴き、相手先企業が労務指揮を行っている実態があれば、契約名義は請負となっていて「労働者派遣」となってしまいます。

Ⅳ 出向と労働者派遣との違い

出向とは、さまざまな形態のものに広く用いられており、この点については、「出向の概念」について次のように述べています。

イ いわゆる「出向」という語は、さまざまな形態のものについて広く用いられていますが、一般的には濃淡の差はあれ出向元事業主と何らかの関係を保ちながら、出向先において新たな労働契約関係に基づき、相当期間継続的に勤務する形態と理解されているといえます。

ロ このような出向をその目的により分類すると、人事交流型（関係企業間において人事異動を円滑かつ合理的に運営するために行うもの）、業務提携型（関係企業間の業務提携を緊密化するために行うもの）、実習型（一定期間経過後呼び戻すことを前提に、業務を習得させるために行うもの）、要員調整型（関係企業間において一時的に要員を調整するために行うもの）等に分類できます。

ハ また、労働基準法等の適用という観点から分類すると、在籍型出向（出向元事業主及び出向先事業主双方との間に労働契約関係があると考えられる）と移籍型出向（出向先事業主との間にも労働契約関係があると考えられる）に分けることができます。「労働

基準法研究会報告（昭和59年10月18日）」

「出向」とは「出向先の従業員としての地位をも有することになる」のに対し、「派遣」とは「出向先の従業員としての地位は一切持たず、出向先企業の一員とはならない」のです。これは、法的に言えば、出向は出向元との雇用契約の関係の上に立って、出向先との間にも出向契約を成立させ、出向先はこの契約により自社との間にも発生した雇用契約関係に基づいて自社労働者と同一の立場で労務指揮権限を行使するのであり、「二重の労働（雇用）契約」が成立することになります。

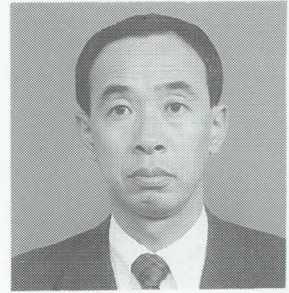
それでは出向が業として行われる場合はどうかというと、厚生労働省は、「在籍出向の形態は、労働者供給に該当する可能性があり、その在籍出向が『業として行われる』ような場合には、職業安定法第44条により禁止される労働者供給事業として、司法処分の対象となることもあり得ます。」（「労働者派遣法の実務解説」）と述べています。

出向と称していても、自己の雇用する労働者を営利目的として反復継続して出向させ、それにより企業利益をあげるという形態を継続して行うようになれば、供給契約や派遣契約の脱法的な形態なので、違法となります。

労働力を利用する企業にとっては、労働者を様々な就業形態で活用できるわけですが、それぞれの形態にはルールがあり、理解して頂くとともに遵守することが基本であります。労働者派遣や職業紹介の事業は「人」を対象としていることを認識し、適正な事業運営をお願い申し上げます。



非典型労働者問題に対する 問題意識，今後の対応



トヨタ自動車(株)人事部
人事室長 松 永 良 典

1. 現状

現在の日本企業を取り巻く環境は、経済のグローバル化、少子高齢化、IT革命等、従来では考えられないほどのスピードで変化しており、大きな転換期を迎えていると言っても過言ではない。このような環境変化の中では、終身雇用型の雇用、年功序列型の賃金体系等、これまでの日本型経営システムの強みであった雇用システムについても、変化の兆しが見えてきている。

いかに変化を先取りし、迅速な対応をとれるかが企業の生き残る条件であるが、ここでは近年増加しつつある「非典型労働者」について、彼らを実際に活用している企業側から、なぜ彼らが必要で、現在どのような問題が発生し、今後どのように対応していくかについて述べてみたいと思う。

自動車産業では、市場の激しい需要変動に対応するために、継続的に「非典型労働者」を活用してきた歴史がある。現状の派遣法の下では、「物の製造現場」への派遣業務は禁

止されているため、自動車産業が活用する「非典型労働者」とは、企業自身が直接雇用する「期間従業員」が中心となっている。

弊社でも「期間従業員」を主に活用しており、昨年来、急速にその活用度合いを拡大しつつある。愛知県下11工場において、国内・海外向けの車両並びにエンジン等ユニット製品を、約26,000名によって製造しているが、そのうち正社員は約19,000名であり、「非典型労働者」の在籍数は約7,000名にのぼる(02年12月時点)。

「非典型労働者」の内訳は約6,000名を期間従業員が占め、残りの約1,000名は関連部品メーカーや一般企業からの応援者が占める。よって、「非典型労働者」が全体に占める割合(受援率)は約27%であり、職場の四人に一人は「非典型労働者」が活躍していることになる。また職場によっては半数以上を「非典型労働者」が占める職場もあり、彼らの力無くしては生産活動が成立しないというような状況になりつつあるのが実態である。

2. なぜ「非典型労働者」の活用が必要か？

「非典型労働者」を活用する理由について、多くの企業では「コスト競争力の強化」、「労務費の削減」を挙げる場合が多い。しかし、弊社では「非典型労働者」の活用は単なる「労務費の削減」とは考えていない。

グローバル競争の激化、国内市場の成熟、消費マインドの多様化等、弊社を取り巻く環境が急速に変化している中、弊社は先般、「2010年ビジョン」として、2010年における「グローバルシェア15%」の確保を事業目標に掲げた。

これは現在の約10%というグローバルシェアを考えると非常に意欲的な数字である。上記のような環境変化を受けて、今後「2010年ビジョン」の「グローバルシェア15%」を達成するためには、海外市場での熾烈な競争に勝ち残り、海外市場でシェアを拡大していくしか方法はない。

それはつまり、「売れるものは売れる所で造る」という原則から、更なる海外での生産拡大、海外への生産シフトを意味するのである。

多くの日本の製造企業が急速に生産を海外へシフトしていく過程で、折からの経済不況もあり、残念ながら雇用にも手を付けざるを得ない状況が散見されるが、これにより、日本製造業の競争力の源泉であった従業員の会社への帰属意識・一体感、そして何よりも「もの造りの技能」等が失われつつあると感じる。

弊社としては、何としても雇用を維持しながら、現有の人材力の最大活用により、この難局を打破して行きたいと考えている。そこで必要となるのが「非典型労働者」であり、彼らの活用・育成なくしては今後の事業計画は成立しない。

具体的には国内の正社員は、将来の海外への生産シフト、国内生産量減に備えて、極力少数精鋭化を進める。彼らは付加価値の高い業務に従事し、トヨタの競争力の源泉を生み出す「コア人材」として位置付け、継続的な原価低減活動、並びに弾力的な応援への対応等、従来以上に「知性」と「柔軟性」が求められる存在となるのである。また拡大する事業計画に対応すべく、人員不足が見込まれる「R&D（研究・開発）分野」と「海外自立化支援分野」に重点的にリソースを配置していく。つまり、長きにわたり技能や風土を培ってきた日本でしか育まれない「知性」や「柔軟性」といった強みに特化することで、雇用と競争力を維持していくのである。「非典型労働者」については、少数精鋭化した正社員と共に、今後の国内の生産活動を支える重要な戦力と位置付けている。よって、「非典型労働者」の活用が現在必要とされているのである。

3. 「非典型労働者」の実態と問題

次に、弊社に在籍する「非典型労働者」の中心を成している期間従業員の实態について述べてみたい。

現在約6,000名在籍する期間従業員は、全てトヨタ自動車の社員による選考を経て、採用される。採用規模にもよるが、新聞・求人誌等に告知をした後、職業安定所を中心とし

た全国250ヶ所にある採用拠点を弊社の現場ベテラン社員である技能系C X級が、直接現地に赴いて採用活動をしている。

平均年齢は30歳程度であるが、年齢には幅があり、下は18歳から上は55歳まで、女性はもとより、出身も経歴も異なる多種多様な方々が在籍しているのが現状である。また自動車製造工程の経験が全く無い初心者が大部分を占めるということも特徴的であり、彼らのほとんどは習熟にさほど時間のかからない工程に配属されている。

(基本的な採用の仕組み、労働条件については下記<表1>参照)

＜表1＞採用の仕組みと労働条件

・告知	新聞(全国紙・地方紙)・求人誌(an・フロムエー等)
・採用拠点	全国250ヶ所(職安:150 その他:100)
・採用数	約1,000名/月 面接3,000名/月⇒合格1,500名/月 ⇒配属1,000名/月 [本人辞退・健康診断等により減員]
・在籍数	02年12月時点 約6,000名在籍[内女性70名]
・平均年齢	30歳

・賃金	基本日給9,000円～9,800円 (経験者2回目 基本日給9,500円 3回目以上9,800円) 月額換算金額:290,000円～330,000円 (各種手当・報奨金込 4ヶ月契約の例) ⇒平均年収:3,480,000円～3,960,000円
・契約期間	初回4ヶ月 (期間延長制度あり)

それでは、彼らの職場の評価はどうかというと、概ね高く(「大変良い(A)」50%、「期待通り(B)」40%、「不足(C)」10%)、現場の戦力として大変機能している。そして特に優秀な者に対しては、「正社員登用制

度」を用意している。年間約130名/程度を登用しており、これは年間の技能員新規採用数810名の内16%を占める。登用試験は、職場上司の推薦者の中から優秀者をさらに厳選する方式であり、倍率は約10倍と大変難関ではあるが、優秀者の確保、期間従業員のモラル維持という観点から非常に有効に機能している。

但し、期間従業員に代表される「非典型労働者」の活用を進める過程は、良いことばかりではない。問題は「入替」と「習熟」、そして「人材育成」である。自動車製造の素人である「非典型労働者」の健康と安全を最優先させながら、品質も確保していかなければならない現場の苦労は容易に想像がつく。

配属された「非典型労働者」の約20%は2ヶ月の間に、身体上の理由・家庭の事情等、自己都合で職場からリタイアして退社しまうのである。現場の上司は、空いた工程に新しく配属される「非典型労働者」にまたイチから作業手順、安全教育、並びに品質教育等やり直す必要がある。これでは、一向に作業の習熟は進まない。またこうした「入替」の繰り返しは、現場の「人材育成」にも影響を与えている。それは、本来実施すべき計画的な工程ローテーションが疎かになること、本来ラインに入って作業をするべきではない管理監督者(GL)がライン入りせざるを得ないなど、職場体質の弱体化に繋がった。「非典型労働者」の活用を急速に進めた結果、こういった問題が顕在化したのである。

4. 会社の取組み

上記問題に対応するため、会社はここ数年

来、人事部門・製造部門が一体となって様々な施策を展開してきた。

まず、人事面での取り組みだが、職場運営をバックアップする取り組みとして、職場の核となる管理監督者（GL）がいかなる場合でもラインに拘束されることないよう、よりきめ細かな要員配置・ライン外者配置の基準作りを行った。これにより管理監督者（GL）が、本来業務である「改善業務」・「人材育成」など強い職場作りに向けた活動を実施できるようになった。

また「入替」の問題については、それまで月に一度しかなかった配属タイミングについて、ほとんどの「非典型労働者」に対して、週別に配属するよう仕組みを見直した。これにより、契約期間半ばで退社する「非典型労働者」への対応や、月末・月初に集中していた要員の入替負担の軽減が可能になった。

「習熟」の問題についても、その工程では熟練者となった「非典型労働者」が契約期間を満了してラインから外れても困らないように、満了前に一週間「非典型労働者」同士のラップ期間を設けた。

そして本人の適正（手先の器用さ、健康状態等）に応じた配属ができるように、配属日を一日前出しして、工場サイドで本人の適正を見極める時間を設け、職場と本人適正のミスマッチによる退社を削減するべく制度を見直した。

一方、製造部門でも、職場に配属される前の「非典型労働者」に対して、独自にインパクト（締め付け工具）の使い方から、ビスの取り方、安全教育まで行う「訓練道場」を設置し、適正配置の観点から様々な取り組みを行う職場が出てきている。それは「非典型労働

者」の習熟期間の大幅な短縮、並びに疾病防止に相当の効果を上げている。また工程毎の作業要領書、並びに作業要領ビデオ等、カン・コツに頼らない指導ができるような仕組みを整える活動も実施しており、その活動の成果は徐々に現れてきているのが現状である。また当然ながら、素人でもできるシンプルな工程・設備作りを目指し、作業工程の見直し等も平行して順次行っている。

こうした取り組みはまだまだ改善の余地があり、より良いものは他の職場へ展開し、より多くの職場で負担感を軽減させるべく、会社として更なる取り組みを継続していく必要を痛感している。

5. 今後の課題

「非典型労働者」の活用を拡大する中で、今後の大きな課題と認識しているのは「労務面での一体感の醸成（コミュニケーションの促進）」と「非典型労働者の人材育成」である。

一体感のない職場から良い製品、良いクルマは生まれないと考える。まず、コミュニケーション施策であるが、従来から「非典型労働者」と職場のコミュニケーション促進を意図して、契約期間中に数回「職場懇談会」を実施しているが、それに加えた施策を現在検討中である。また先日コミュニケーション活動の一環として、クリスマスカードとポインセチアの鉢植えを「非典型労働者」も含めた全従業員に社長から贈呈した。こういった地道な活動の積み重ねにより、会社への親近感を感じてもらい、より充実したコミュニケーション、一体感の醸成が図れればと考える。

また「非典型労働者の人材育成」については、従来から積極的に現場で行っているが、今後それはさらに重要度を増すと考えている。

「非典型労働者」の中にも、積極的に現場の「人材育成」活動に参加する方が出てきており、今後その動きが活発化するような施策を検討していきたい。

現場の「人材育成」の一例を挙げると、30歳の期間従業員が経験者として入社した時からQCサークル活動に参加し、塗装工程における不具合撲滅に取り組んだ例がある。QCサークル活動とは、現場での人材育成、即ちリーダーシップ、問題解決、チームワーク等を教育する手段として、従来から正社員に実施してきたものであるが、期間従業員ならではの視点から改善提言を行い、正社員だけの取り組みでは気が付かない、素人でも不具合を発生させない抜本的な対策を打ち出し、工場大会金賞を受賞したのである。

その期間従業員と話をする機会があったが、彼の言葉が印象的であった。「最初はお金を稼ぐためだったが、今は仕事の楽しさ・厳しさを通じて、日々成長を実感できる。気持ちはトヨタマンの一員だ」と。現在彼はローテーションにより、別の作業を任され、次の登用試験を待っている。

すべての「非典型労働者」が弊社で働いて良かったと感じてもらうこと、何らかの形で自分が成長したと感じて帰って頂くことが、企業にとっても「非典型労働者」にとっても重要であり、それは、弊社の基本理念である「人間性尊重」、「人を大切にする」企業風土とも一致する。

「非典型労働者」という新たな戦力と共に、

この激動の経済環境を乗り切り、日本経済の発展に寄与することを願ってやまない。

筆者紹介

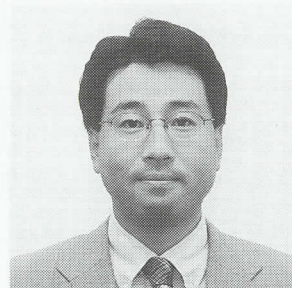
松永 良典（まつなが よしのり）

〔略 歴〕

昭和33年5月	岐阜県生まれ
昭和56年3月	名古屋大学経済学部卒業
昭和56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63年7月	同社 NUMMI 出向
平成5年1月	同社 調達部第4調達室担当員
平成12年1月	同社 KDDI 出向
平成13年7月	同社 人事部人事室長
	現在に至る



ものづくりにおける非典型労働者に関する 労働組合からの提言



全トヨタ労連
副会長 加藤 昌彦

1. はじめに

現在、トヨタグループのものづくりの現場における非典型労働者の割合は、平均で20%に迫る勢いで増加傾向にある。職場によっては50%を超えるところもざらである。トヨタグループでは、一応のメドとして、平均で25%を超えないことをガイドラインとしているが、今後も生産の高負荷が続く限り、この状況は変わらないものと思われる。一昔前のバブル期なら、すぐに中途入社募集ということになったのであろうが、今は生産変動の極端な波があるものとの前提で、非典型労働者による対応を余儀なくされている。

経営側は、正規従業員よりも安価でかつテンポラリーな使い方ができるという点からその活用を拡大したい意向を示している。一方、組合側も雇用、労働時間といった観点から、非典型労働者への依存は、現状を乗り切るためのひとつの大きな選択肢として甘んじて受け入れている。

しかし、本来、なぜ非典型労働者で対応するのかという大義名分、突きつめれば人材育

成、技能・技術の伝承などを総合的に盛り込んだ経営ビジョンを会社側から引き出し、組合としてしっかり腹に落とし込むことが大前提である。「時代の流れ」として安易に受容してはならない。

2. 非典型労働者の質の転換

昭和の終わりから平成の初め頃、いわゆるバブル絶頂期においても、現場における非典型労働者（当時の多くは期間従業員、いわゆる「期間工」であった）の比率の増大に関わる労務問題は発生していた。当時の問題の多くは、一日来ただけで行方不明、非典型労働者同士の喧嘩、手が遅いための生産性低下といった非典型労働者自身の質の低さに起因するものが多かった。当時はとにかく人手不足で、売り手市場であった。

ところが、ここ1～2年、非典型労働者に関わる労務問題は様変わりをしてきている。もちろん、前述のような問題がないわけではないが、最近では、正規従業員の方に問題が発生してきている。それは、正規従業員よりも優等生的な非典型労働者が増えていることが

大きな要因である。

現場の人間は敏感である。「今度の期間工は俺よりもできる！」と直感で感じ取り、そこに人間としての葛藤が始まる。中には、「同じ仕事をしていて相手の方が優秀、ところが給料は自分の方が高い」ということをしっかり認識し、自己研鑽して自分を高めようとする人間もいないわけではないが、大半の場合、「逃げ」に入ってしまう。さらには、そうした優秀な非典型労働者の足を引っ張るような行為に及ぶ人間もでてきてしまう。周りの人間もこういった状況は冷静に見ており、つつい優秀な非典型労働者を重用することになる。そうした職場においては人間関係がギクシャクするのが常であり、最悪の場合「メンタル」に陥ることも考えられる。ところが、最近では生産性を確保するために現場ではぎりぎりの配員であることが多く、職制がラインに入りっ放しという現象も見受けられる。結果的に職場は無管理状態となり、こういった問題への対応がしっかりなされない状況となる。

組合として、この問題にどう対処するか？一番美しい形は、組合員に対して、「非典型労働者とは一線を画すような技能・技術レベルの習得、多能工へのステップアップ」を呼びかけ、意識喚起を図ることと、会社に対しても、そのための各種研修とOJT・積極的なローテーションの充実を働きかけるということであろう。さらに、職制が安全の確保、改善といった本来の職制業務をしっかり行い、ひとりひとりをきめ細かく見ることのできる体制を整えることもしっかり訴えねばならない。だが、一番大切なことは、問題の起こっている職場の実情をしっかり把握し、時には

悩んでいる組合員の相談に乗ることではないだろうか。また、一方では、そうした優秀な非典型労働者で、本人が希望する場合、正規従業員への登用の道筋をつける手助けも必要である。

3. 非典型労働者の受け入れ体制の充実

現場では非典型労働者に教え込んで、ようやく一人工任せられるようになった頃、期間が満了してしまい、次の新しい非典型労働者にまた一から教え込まなければならないという効率の悪さを指摘する声がある。

しかし、これは裏を返せば、一定期間ごとに職場を総点検するチャンスが訪れるということではないだろうか。新鮮な目で職場を見る人間が入ると、「なぜ、こんなやり方なのだろう？」と素朴な疑問が生じる。大抵は、「前からこのやり方でやっている。このやり方が標準であり、特に問題はない」ということでかたづけられてしまうのだろうが、「なぜ、そうなのか？」と根本を追求していく過程において、「この部品の形状をこう変えれば、もっと早く、楽に作業できるのではないか？」といった新たな発想が湧き上がることもなきにしもあらずである。

また、人間、人に教えることにより、自分の理解がより一層深まるものである。さらに、教える過程で、それまで当たり前だと思ってやっていた作業が実は安全面など問題のあるやり方であることに気付く可能性もある。

いずれにしても、非典型労働者の受け入れを、ただ単に事務的に行うのではなく、そういった観点からチャンスと捉え、体制を整備することを提言したい。

4. 非典型労働者の評価と処遇

非典型労働者を適正かつ公平に評価するシステムを持ち合わせている企業は一体どれくらいあるのだろうか。そもそも正規従業員を評価するシステムさえしっかり確立されていないところもある。

価値観が多様化し、非典型労働者の中には「金を得る」為だけに働くという人間がいることは確かである。しかし、人間誰しも「誰かに見ていて欲しい」「人に認められたい」という欲求を持っており、この欲求を満たすことにより、より高次の領域にステップアップすることができる。このことは本人にとっても、受け入れた企業にとっても間違いなくプラスとなる。

非典型労働者に対する評価システムの確立は大きな意義がある。ただ、具体化する段階において評価項目をどうするか、また評価と処遇をどう連動させるかといった課題が必然的にあがってくる。しかし、これらについては先行事例もあり、あとは導入するかしないかの腹決め次第である。早急な整備を提言したい。

一方、非典型労働者に対する処遇面も立ち遅れている。連合が2001年からパート・アルバイトの賃上げに取り組んでいるが、残念ながら末端での具体的な動きにまでは至っていない。非典型労働者の賃金に関するセーフティネットは、いわゆる「最低賃金」である。これは地域別・産業別の二種類があるが、労働組合の組織化の進んでいない産業の中小企業を中心に非典型労働者などあらゆる労働者に適用されるものであり、団体交渉の補完的役割を果たしているものである。ところ

が、2002年の最低賃金の結果を見ると、引き上げゼロが全体の2割程度、有額でも時間額1～3円の引き上げという低水準に終わった。しかも最低賃金水準の未達率も年々増加傾向にある。また使用者側は産業別最低賃金の引き下げ・凍結さらには廃止を主張するなど、本来の最低賃金の社会的意義を否定するような動きも出てきている。正規従業員と非典型労働者の賃金格差の拡大に歯止めをかける側面からも、この最低賃金への取り組み強化にもっと目を向けるべきであろう。

5. 非典型労働者への関わり

非典型労働者のほとんどが組合員籍を持たない、いわゆる非組合員である。もし、彼らの日常で問題が発生した場合、誰が対処してくれるのか？

労働組合が存在する企業からの「応援」「出向」という形であれば、その派遣元の組合が対処することも可能である。また筋からすれば、派遣元の企業がしっかりした対応を取るべきである。しかし、大多数の場合、問題は宙ぶらりんとなっているのが実情である。現在は地方連合が中心になり、労働相談の窓口が開設されるなど、この問題への受け皿は整備されつつある。しかし、本来は、派遣先で発生した問題は、そこで解決されることが望ましいのではないだろうか。現在の労働組合法・派遣法の解釈では、派遣先の労働組合の組合員になることは難しい。したがって、派遣先の企業の人事・労務がその対処をせざるをえないわけであるが、後手後手になっている、もしくはそこまで手が回っていないというのが現状である。やはり機動力のある労働組合が非典型労働者の問題に積極的に関わ

るべきである。

日常の苦情処理を組合員同様に実施すること、それから定期的な懇談会などを開催し、非典型労働者から見た職場実態を把握することである。非典型労働者は冷静かつ客観的に職場を見ており、また会社や組合への打算がないので、それをストレートに発言してくれる。労働組合として貴重な情報源である。

6. さいごに

ものづくりにおける現在の非典型労働者の身分は大変不安定である。そうした彼らが安心して働ける職場環境をいかに作っていくか。その原点であり、大切なことは非典型労働者は「我々と同じ職場に働く大切な仲間である」という意識である。決して生産のバッファといったような「もの」と同列で扱ってはならない。

筆者紹介

加藤 昌彦（かとう まさひこ）

〔略 歴〕

1962（昭和37）年9月 横浜市生まれ

1988（昭和63）年3月

慶應義塾大学大学院・理工学研究科卒業

1988（昭和63）年4月～

（株）豊田自動織機製作所（現・（株）豊田自動織機）入社
繊維機械事業部・織機技術部配属

1994（平成6）年9月～

豊田自動織機労働組合専従執行委員
繊維機械支部・政治・教育・広報・賃金政策
担当歴任

1998（平成10）年9月～

豊田自動織機労働組合書記長

2002（平成14）年9月～

全トヨタ労働組合連合会副会長





非典型労働力活用の光と影

—フランス ルノー社における事例報告—



(財)中部産業・労働政策研究会
専務理事 願興寺 皓之

はじめに

フランス自動車産業の生産現場における要員管理の考え方は、週労働時間35時間制を定めた「オブリー法」(1998, 2000年)を契機にして大きく変質をとげた。すなわち、それまで脇役にすぎなかった非典型労働者が、一挙に生産現場の主役に踊り出たのである。例えば、生産シフトについても、非典型労働力を前提に再編成が行なわれている。こうした変化が、フランス自動車産業の経営、労務にどのような影響を及ぼしているのか、ルノー社を例にその光と影を明らかにするとともに、日本の対応の方向を考えてみたい。

そこで、最初にこの変化の直接のトリガーとなった「オブリー法」の意義と概要をレビューし、次いでオブリー法の下での戦略を明らかにする中から、フランス自動車メーカーにおける非典型労働力活用の光と影、すなわち短期的成功と長期的懸念を解析し、最後に日本のあるべき方向にふれたい。

フランス労使関係の歴史的特徴と オブリー法の意義

フランスでは長らく団体交渉が未発達で、そのため労使間の問題解決や労使関係の安定化にとって労働協約はほとんどその機能を果たしてこなかった。というのも、戦後フランスの企業内団体交渉は、労使間で「任意主義的」に、あるいは「自治的」に実現されたのではなく、法律や政府の強力な介入の下に行なわれてきたからである。

こうした政府の立法の目的は、先ず以って労働組合に対して専制的で対話に否定的な対応を続けてきた経営者に対して交渉を義務付け、さらに重要な狙いは、組織力の弱い産業別労働組合を支援し、労使関係の安定の視点から団体交渉の枠組みの中に位置づけることであった。というのも、フランスの労働組合は、活動家中心の組織が多く、そのため複数組織へ分裂し組織率も低い。このため、基礎となる企業内組織はもちろん、連合体としての産業別組織の交渉力も著しく弱かったからである。

こうした傾向に大きな変化が現れたのは、1980年代からである。すなわち、オール労働法（1982年）に始まり、1996年のロビアン法、1998年、2000年のオブリー法（オブリー法Ⅰ及びⅡ）を契機としたものであったと言われる。因みに、企業レベルでの団体交渉や協約締結は、1980年代より増加を見せ1990年代後半から急増している。とくにオブリー法施行後には著しい伸びを見せている。

しかもそれは協約の数のみにとどまらず、内容面でも労使の主体性の高まりが観察されるようになってきた。例えばルノーグループは、1989年12月に「生きるための協定」を、CGT（フランス労働総同盟）を除くCFDT（フランス民主労働同盟）を始めとする組合連合との間に締結する。これは、経営側にとって不都合な左翼系のCGTを排除しその他の組合が寄り集まって多数派を成して協定に調印したものであり、実質的に見ればフランスの伝統的な「（穏健）少数派協約」と変わるものではない。しかし、注目すべきことは、EU統合や日米自動車各社のEU市場攻勢に対する脅威を背景に、企業内協議を通して労使が主体的に協力し企業体質の強化を図ろうとしている点であり、その意味から、まさにフランス労使関係の転換を象徴するものと言ってよい。本協定は、「労使の互惠主義」、「日常的、分権的な労使の合意形成」を基本に、「従業員の品質、コスト管理への関与」、「中長期的な人材育成」、を明記するなど、ルノーの労使関係の新たな方向を示すものでもある。また同時に、それは、テラーリズムによる硬直的で機会主義的な雇用管理から、フレキシビリティやコミットメントの要素を重視する新たな雇用管理への転換をめざ

したものである。

ルノーの例に見られるように、国際競争に晒されるフランスの大企業（例えば、ユジノールにもルノー同様の変化が窺える）では、国際競争力強化に向けて内部の雇用、労使関係見直しの必要から、頻繁に協議が展開されるようになりつつある。もちろん、中小企業も含めて、こうした形で企業内労使によって任意的、自治的に労使協約が締結されるケースが一般化しているとは思えないが、1990年代以降、企業レベルでの団体交渉が発展する兆しは十分現れ始めているように思われる。

こうした流れの中で、「オブリー法（35時間短縮法）」が、1998年と2000年の2ステップを踏んで施行された。その特徴は次のようにまとめることができる。

まず第1に、その目的が雇用の創出であることは言うまでもない。

第2に、1998年法第2条において、RTT(35時間、労働時間短縮)に関する労使交渉を要請、さらに企業内協定によって労働法からの逸脱も承認している点である。その結果、勤務時間編成についても、労使交渉に委ねられることになったわけである。

また、第3に、2000年のオブリー法Ⅱ第16条によって、労使交渉による労働時間管理の大幅なフレキシビリティ化が認められている。すなわち、1年間トータルの平均で週35時間を達成すればよいことになった。しかも、同条によれば、そうして確定した残業時間は5年間蓄えることができ、残業手当もしくは有給休暇として清算すればよく、有給休暇分については生産の閑散期または切り替えにともなう稼働調整に充てることもできることになった。

このため、第3の特徴として挙げた残業時間管理の年間化と併せて柔軟な労働時間の調整が可能になり、第2の特徴として挙げた勤務時間に関する自由な労使協約の結果、3直交替勤務も可能になったことから、繁忙期にかつてのように残業時間の制限（年間130時間）や硬直的な勤務形態のために大幅な販売機会損失を甘受する必要もなくなった。

一方、第4に、労務費の面でも企業サイドに大きなメリットを与えている。例えば、1998年法（オブリー法Ⅰ）第3条では、35時間制採用に対する政府援助として1人当たり9000～5000フランの社会保障費負担軽減メリットが与えられている。しかもこのインセンティブは定額のため、低賃金労働者の雇用に際して大きなメリットとなる。

第5に、2000年法では、実質労働時間の計算方法を変更している。それによれば、従前の計算方法による39時間は37時間と計算されるため、時間短縮分は4時間ではなく2時間で済むことになる。

以上5つの側面から、産業の競争力向上にむけたフランス政府の並々ならぬ産業保護、育成政策を窺い知ることができる。すなわちそれらは、対外的に35時間制移行をEU各国にアピールするとともに、国内的には、政府が大幅な規制緩和を実施し併せてインセンティブを提供することによって、生産のフレキシビリティとコスト競争力強化に向けた労使の自立的な取り組みを奨励しようとするものに他ならないからである。

それでは、オブリー法は、フランス産業界にどのような影響をもたらしつつあるのか。また、フランスを代表する自動車企業ルノーは、この産業政策をどのように企業経営

に具体化しているのだろうか。その35時間制採用と非典型労働力を活用に関する戦略的対応を探ってみたい。

ルノーの戦略

すでにふれたように、1980年代よりルノー労使は、政府の産業保護政策をたくみに利用しながら主体的に競争力向上にむけて労使協議を積み重ねてきた。1998年にオブリー法が施行されるや、翌年の1999年4月16日にはこれに対応した基本協定に労使で調印している。なお、この場合にも最大勢力であった左翼のCGTは排除され、CFDT、CFE-CGC、CSL-SIR、CFTC、FO^(注)が多数派連合を組み調印している。

その概要は次の通りである。

勤務時間(旧)	39 H
R T T	▲ 1.7 H 有給休暇10日／年
職能養成	▲0.63 H 30 h／年
休憩時間	▲1.67 H 20 m／日
実質労働時間	35 H

35時間法定時短分は、休日増加で対応、他に職能養成時間と、小休憩時間で合計4時間の時短を行なう。

この有給休暇の内、会社可処分日が7日あり、その運用は会社が決定し、操業停止日に充てられる。

労働時間管理の年間化（年間を通じて週平均35時間であればよい）に伴い、週や月や季節の労働時間を会社都合により自由に変動させることが可能になったことから、需要変動に合わせた生産レベルが設定され販売機会損失は限りなくゼロに近づきつつあると言われている。残業時間についても、年末までに繁忙期と閑散期を平均すればほとんど相殺が可

能である。それでも年間を通して調整しきれずに残った残業分の内、35時間分は会社可処分として稼働調整に利用することができる

勤務形態については、労使協定により8時間3交代制勤務を導入。このうち夜勤チームについては非典型労働者（派遣労働者または期限付き労働者）を中心に編成、繁忙期には24時間操業を実現している。また閑散期には、夜勤チームから雇用調整が行なわれるため、事実上雇用調整の対象は非典型労働者ということになる。（なお、3直交替勤務制自体は、オブリー法以前より存在していたが、労働時間に対する規制が厳しかったため、ごく例外的にしか実施されてこなかった。）

以上より、ルノーの対応について、次のように小括することができる。

確かに賃金水準（賃率）レベルは、時間短縮分アップしたものの、労務費ベースでは、残業手当の低減、非典型労働者の活用による柔軟な要員調整、従業員総数の減少などから確実に人件費は減少し、さらに法の定める社会保障費負担軽減インセンティブも考慮すれば、労務費水準は大幅に低下していると見られる（なお、オブリー法によってフランス政府から得られる補助金は従業員1人当たり年額平均で1,300ユーロ『オブリー法Ⅰ』、457ユーロ『オブリー法Ⅱ』であるが、自動車メーカーは行政指導によりオブリー法Ⅱのみ申請している）。加えて、3交代制の導入による設備稼働率の飛躍的向上によって固定費は大幅に薄まり、さらに供給のフレキシビリティの飛躍的向上による在庫の適正化やそれに伴う販売経費の低減効果も生まれている。すなわち、ルノー社の生産性、コスト競争力は、オブリー法施行を契機にして大幅に強化

されたものと言われている。

例えば、ルノー（Renault S. A.）の従業員数は1988年から2000年の2年間に全体ではわずかに0.4%しか増えておらず、また生産労働者に限定すると逆に4.8%減少しているのに対して、この間のフランスにおけるルノー車の生産台数は3.4%増加した。これらのデータに基づいて従業員1人当たりの生産台数を試算してみると、従業員全体を対象にした場合は30.03台から30.92台へ、生産労働者に限ると66.47台から72.18台へと、それぞれ3.0%及び8.6%の伸びを見せている。

一方、問題がないわけではない。社会政策の視点から見れば、オブリー法がめざした安定雇用の創出効果が確認できない。また、確かに従業員の若返りは進んだものの、その雇用増分のほとんどが派遣労働者を中心とする相対的に低賃金かつ不安定な非典型労働力であった。

さらに、夜勤チームを臨時雇用者で編成するなど非典型的労働力への過度の依存を併せ考えれば、生産工程における品質確保さらには生産現場の技能の形成と伝承の視点から、将来に課題を残す恐れを感じざるを得ない。確かに短期的には生産現場の技能水準の低下についてさほど懸念することはないかもしれない。ルノー、プジョーともに1980年代から持続的に雇用削減に取り組んできたことから、かつて技能の形成を受けてきた多くの待機組（失業または派遣登録中の元従業員）の厚い層が存在しているからである。しかし、もはや彼等の技能向上に向けた新たな投資は行なわれまいだろう。また、生産調整のバッファに過ぎない彼等に高いモチベーションを期待することもできないであろう。とすれ

ば、急速に進む技術革新の中で、彼等の技能の陳腐化もまた避けられないからである。

また労使関係の視点から見れば、所詮、運動家主体の少数組合の集まりである協約締結当事者に、職場に対する組織的な理解活動や意見集約さらにはそれを政策に高めて経営側とのテーブルにつくことを期待することなど望むべくもない。因みに、ルノーの最大労組である CGT の組織率はピーク時でも17%程度で現在では数%に留まると見られ、その他の代表権を認められた組合をすべて合わせた組織率で見ても10%台の前半にすぎない。新しい働き方、フレキシビリティをめざす経営施策に職場はどこまでついてくるだろうか、職場に不安や不満は鬱積していないだろうか。

職場の受け止め方

そこで、ルノー、プジョーの職場にみられる個々の事例を取り上げ、そこで働いている典型労働者、非典型労働者それぞれについて、こうした急激な働き方の変化に対してどのような意見を持ち、また週35時間労働制をどのように受け止めているかをみていきたい。

まず、典型労働者の意見を見てみよう。M氏（54歳、勤続22年）は、組立てラインで5時～13時30分、13時30分～21時の2シフトで働いている。4時間の時短で2回金曜日に休みをとれると期待していたところ、実際には生産ニーズ次第で自由に休みを取ることは許されず、かつその金曜の出勤指示も前日の夕刻に予告されることもある。部品欠品のため翌日は来なくて良いといわれることもあると言う。この意見に代表されるように、労働生活のリズムは完全に狂わされるという苦情が多く聞かれる。典型労働者の間にも戸惑いが

生じていることを覗かせる。また、繁忙期の残業時間が閑散期に調整され消滅してしまうことに対する不満の声も強く聞かれる。さらに深刻な問題は、果たしてこうした職場の声は組織的に多数派労働組合に集約され、経営に適切に伝えられ労働組合による職場規制機能がきちんと機能しているのであろうかということである。また、裏腹に経営としてのレスポンスは、職制を通してきちんと職場に展開されているのであろうかということである。フランスの労働運動の特質から、前者を期待すべくもないことは明らかであろう。

もちろん、週末労働を受け入れれば、ウィークデイは早く帰れて家族と過ごせるといった積極的に評価する意見も聞かれる。しかし、多くは健康上の理由から毎週シフトする2交代制勤務より、週末だけの勤務のほうがラッキーだとか、給料はいいし疲れていなければ土曜日の夜にデートもできるとか、特別な事情があるケースである。

これに較べてさらに深刻なのは、非典型労働力とりわけ派遣労働者に関する訴訟の増加に象徴される「派遣法違反」の横行である。内部調査によれば、彼らの多くは安定した雇用を求めており、派遣業者を通した仕事は過渡的な方策とみなして耐え忍んでいるものの、仕事のキツさとステータスの低さに対する強い不満が潜在している。因みに、派遣による一時雇用制度の濫用を認める判決が散見されつつある。例えば、18ヶ月を超えて雇用した派遣労働者の解雇に対して、「そうした長期の雇用は『無期限雇用』とみなすべきであり、本件解雇は違法である」との判決を下している（プジョー 2002年2月）。その他、シトロエンでも、一時派遣労働者に対する一時帰

休分の給与支払を命じる判決が出されている。しかしこれは、都市部を中心に現れるいわば「氷山の一角」に過ぎないと言われている。というのも、訴訟を起こせば、派遣業界から永久にブラックリストに載せられ、就業機会を全く失うからである。とくに、地方において深刻な問題になりつつあると言われる。地方都市においては、自動車メーカーやその子会社が唯一の雇用主であるケースが多いからである。

まとめに代えて

ルノーの生産性、コスト競争力の飛躍的向上は、フランス政府の産業優遇政策によって初めて成り立ち得たものであることは明らかである。また、そこに職場に根差した民主的な労働組合活動や、労働組合による職場規制が適正に機能しているとは到底考えられない。職場は、こうした急激かつ大幅な働き方の変質にどこまでついていけるのであろうか。その懸念は、非典型、典型労働力いずれの聞き取りからも窺い知ることができた。また技能形成の視点からも、なりふり構わぬ臨時的労働力への依存が、長期的な競争力の将来に大きな課題を残す可能性についても指摘した通りである。さらに社会政策の観点から見れば、一時派遣に関する訴訟が増えつつある中で、非典型労働力とりわけ派遣労働力に関する公正な労働条件の形成と、適正な雇用機会の提供に向けた取り組みも喫緊の課題と言えよう。

一方こうした深刻な問題を抱えてはいるものの、グローバル競争の視点から見れば、日本の自動車メーカーに対抗する強力なコスト・コンペティターとしてルノーがEU統合市場に再びその雄姿を現したことは事実である。

とすれば、先ず以って日本の自動車メーカーに求められることは、「直面する足元の競争に打ち勝つ」ことである。しかしその際、とくに注意しなければならないことは、短期の競争にのみ目を奪われるあまり生産現場の「技能」の向上と伝承に向けた取り組みを疎かにすることがあってはならないという点である。と言うのも、生産現場の「技能」こそが、将来にわたる品質、コスト競争力の源泉であり、それはルノーを始めとする欧米メーカーの追随を許さない「競争力の源泉」だからである。また、そのための基礎インフラとしての雇用の安定と健全な労使関係の重要性については言うまでもない。今「直面する足元の競争に打ち勝つ」ための取り組みに際して、日本の構造的強みとも言うべき「協調的労使関係」は有効に機能しているかどうか、労使それぞれがきちんとその役割を果たしているかどうか、労使相互信頼を前提とした労働組合の職場規制機能は適正に機能しているだろうか。そうした視点から企業内労使関係を今一度点検してみる必要はないだろうか。

(注)

CFE-CGC : 管理職総同盟

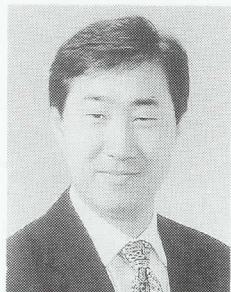
CSL-SIR : 金属鉱業関連産業独立全国労連

CFTC : フランスキリスト教労働者同盟

FO : 労働者の力 (CGT-FO)



経営における幸福論



南山大学総合政策学部
助教授 高 橋 潔

職場における幸せとは

職場で幸せを感じたことがありますか？そして、それはどんなときですか？ 普段あまりされたことのない質問かもしれないが、皆さんならどう答えるだろうか。

学問としての経営学を見てくると、幸福とは何かという問題にまっすぐに向きあってこなかったということが指摘できる。経営学では幸せは研究しないのがあたりまえと思われている。確かに、経営学とタイトルのついた本を眺めてみても、幸福と題するセクションは見当たらない。かたや経済学では、ストレートに幸福というわけではないが、経済的豊かさや生活水準の高さ、あるいはその裏返しである貧困のなさなどが、幸福をとらえるキーワードとして位置づけられてきた。戦後の一時期、G N Pが豊かな社会と人々の幸福を推しはかる指標として、堂々と君臨してきたのは事実である。しかし、長引く不況で社会全体に活力や元気が失われてきている今日、われわれが職場で感じる幸せのあり方を、あらためて問い直す必要があるのではなからうか。経済的豊かさから一步離れて、経営学におけ

る幸福論を見つめ直して見る必要がありそうだ（高橋・金井，2002）。

キーワードは職務満足

日常で感じる幸せには、生活への満足、職務への満足、生活水準の高さ、健康であること、肯定的な世界観・価値観をもつこと、将来への楽観・希望があることなど、さまざまな面がある。だが、職業場面での幸せに限れば、職務満足と呼ばれる概念が幸せをとらえてきたといってよい。職務満足は、仕事を通して感じる生きがいや働きがいを中核とした、仕事に対するわれわれの態度をとらえるものであり、経営学と心理学の接点として、多くの研究がなされてきた。

職務満足研究の萌芽は、ハーバード大学を中心とする人間関係学派に見られる。人間関係学派といえば、ウェスタン・エレクトリック社ホーソン工場における実験が有名だが、経営に対するその大きな示唆は、労働場面において、物理的環境条件よりも対人関係や参加意欲などのヒューマンな要素の影響が大きいということである。今日ではあたりまえに聞こえるかもしれないが、労働の効率を高め

るうえでは作業環境面だけを整えてもだめで、かえって、なかで働く人々の心理的側面に働きかけるほうが効果は大だということを、あらためて指摘した。それまであまり省みられることのなかった労働の人間の側面に、光があてられたのである。

この流れは、その後に人間性心理学という一派が台頭してくるようになって、より強固となった。この学派については、読者の方々もよくご存知だろう。たとえば、エイブラハム・マズローが、その欲求階層理論のなかで自己実現欲求を強調するときに、ダグラス・マグレガーがY理論を提唱するときに、また、フレデリック・ハーズバーグが動機づけ要因の重要性を指摘するときに、その背景には、人間の幸福に対するアプリオリな価値観が見え隠れする。すなわち、仕事を通じて自己の能力の発揮と自己成長を求めていくのが、労働のあるべき姿だというものである。今日でも、人間性心理学が示した価値観は、われわれに強く迫ってくる。自己実現という観念は、ビジネス界にしっかりと根づいており、人間的成長と自己の能力発揮を行っていくことは、われわれが仕事に求める目的の1つともなっている。

職務満足についての2つのあり方

冒頭で、職場で幸せを感じるのはどんなときですかという質問を投げかけた。これは、職務満足を研究する際によく引き合いに出される、職務満足のいわゆるFAQである。そして、この質問にたいしては通常2つの答えが返ってくる。

第1は、満足のあり方として、仕事を通じて自分の内側からこみあげてくるような充実感をあげる場合である。たとえば、仕事の中身が面白い、仕事を通じて達成感があった、

周りから認められた、昇進・昇格できた、仕事でチャレンジできた、創造性を発揮したなどのケースをあげて、仕事の満足を語ることがある。もうお気づきだろうが、これは人間性心理学が重視する自己実現に近いものだ。そして第2は、仕事についての満足の原因として、職場環境の側をあげる場合である。たとえば、会社の経営方針、賃金のあり方、上司のあり方、職場仲間との人間関係、労働条件、雇用の安定、処遇のルール、休暇制度などについて、われわれは納得して受け入れることができたり、反対に不満を感じたりする。

この2者について、前者を内在的職務満足 (intrinsic job satisfaction)、後者を外在的職務満足 (extrinsic job satisfaction) とよび、区分することができる。少し難しくいえば、内在的職務満足が個人に由来する内生変数を職務満足の原因として位置づけるの対し、外在的職務満足は環境側の影響を大きくとらえ、外生変数が個人の満足のあり方を左右するとする。したがって、前者を重視すれば、個人ごとによる仕事についての感じ方の違いや、1人ひとりの性格、生まれつきの違いなどといった個人属性により重きをおき、反対に後者を重視すれば、会社の方針、人事制度、上司のあり方、処遇のあり方などといった職場環境面に注目があてられるのである。

たとえば、わが国で職場のあるべき姿を議論するときに、「働きがい」と「職場の働きやすさ」を分けて考えようとすることがある。働きがい・やりがいというものが、個々人の内なる充実感を念頭においたサイコロジカルな要素であり、この感情とは別個に、職場において働きやすさを実感できる環境面での要素を、制度として考えていこうとする。そして、その区分を職務満足にあてはめていけば、個人要因 v s 環境要因の2要因がクローズ

アップされてくるのである。仕事でハッピーになるには、自分自身の内面に目を向けるか、職場に納得するかのいずれかなのだ。

職務満足の遺伝子決定論

担当している仕事がどんなものであっても、自分の仕事にいつも不平不満を漏らしている人があるし、反対に、与えられた仕事がある変わっても、いつでも仕事に喜びを見出すことができる人もある。この違いはどうして生まれてくるのだろうか？

人は生まれつきがいろいろだから仕事への満足感もさまざまだと、簡単に片づけてしまうこともできる。しかしよくよく考えてみれば、ここには職務満足に関する驚くべき事実が隠されている。すなわち、職務に対する満足の感じ方は、遺伝子によって決まっているかもしれないということだ。ナノテクノロジーやゲノム研究、クローン技術など、遺伝にかかわる新しい技術が次々と生み出されている現代、労働において遺伝子の影響について議論することも、決して不適切ではあるまい。

顔かたちがよく似ていて、見分けがつかない双子をよく見かけることがある。一卵性の双生児は、遺伝子形質がまったく同じであるため、容姿だけでなく、性格や感じ方までいろいろと似ていることが多い。そこで、遺伝子形質が同一である一卵性双生児をサンプルとして取りあげれば、遺伝形質の影響をコントロールできるということに着目しよう。もし、違った仕事に就いている双児のそれぞれから職務への満足感を調べることができ、それが大きく異なっていれば、遺伝子形質が同じでも、就いている仕事がそれぞれ違うので、満足度が違うのはあたりまえだといえる。反対に、満足度の程度が近ければ、仕事の中身

が違ってても、生得的に感じる職務満足の程度が遺伝形質の影響を受けていると結論づけられるだろう。

双子研究で有名なミネソタ大学が実施した職務満足研究 (Arvey, et al., 1989) では、職務に対する全般的満足度の30.9パーセント、能力の活用や達成感といった仕事そのものに付随する満足感の31.5パーセントが遺伝子によって支配されているということを示した。仕事に幸せを感じる要素の3割までもが、直感的には満足とつながりにくい遺伝的要素に起因するという事実は、ある意味で驚くべきことである。

双子が感じる満足感に強い相関が起きるのはなぜか？ その説明として、双子のそれぞれが、違った職場とはいえ、似たような仕事を選ぶ傾向があるからではないかと考えられた。しかし、ミネソタ大学の研究では、職務の多様性、仕事に必要なスキル、仕事のキツさという3つの影響を統計的に排除した後でも、満足感の類似性はなくならなかった。したがって、仕事に満足するかしないかというものの感じ方についても、遺伝的形質による影響を否定できそうにないのである。

この研究の1つの示唆としては、職務満足は、ある程度生まれつきによって決まっているので、仕事の割当てやチームワーク、上司のあり方、給与の決め方などを調整してもどうにもならない部分があるということだ。ただし、逆もまた真なりである。遺伝の影響を受けるのは満足度の約3割ほどであり、残りの7割は職場環境を含めた遺伝以外の要素で決まる。したがって、仕事の割当てや職場仲間との関係、上司の対応、給料などを変えていけば、満足度が高まる余地もまだまだ残されているといってよさそうだ。

知性と満足 of 複雑な関係

職場で1人ひとりの違いに目を向けていくとする場合、知的な部分に目がいくことが多い。遺伝子は目に見えないが、知的レベルについては、仕事の進め方や普段の受け答えの仕方などからおおよそ察しがつくからである。そこで、知性と幸福の関係について考えてみるとどうなるだろうか。

知性が増せば人は幸福になるのか、あるいは悲しみが増すのか。聖書をひもとけば、相反する2つの言葉が語られている。「知恵を求めて得る人、悟りを得る人はさいわいである（箴言3：13）」とある一方で、「知恵が多ければ悩みが多く、知識を増す者は憂いを増す（伝道の書1：18）」と述べられている。箴言によれば、知ることは楽しみであり、豊かな知恵をもつことは人生を豊かにする。反対に、伝道の書では、知識を得、知性が高まれば、ものごとの裏と表、本質と矛盾を知ることができるようになるが、それはかえって悲しみと苦悩の数も増してしまうのである。

さて、知性と幸福との関係について経営の文脈で考え直せば、それは、知的水準の高い従業員は幸福かということになる。ヨアフ・ガンザック (Ganzach, 1998) の研究では、知的水準と職務満足との間には、職務の複雑さ・多様さが介在していることが明らかにされた。アメリカにおける調査の結果、複雑さの程度の高い仕事では、知的レベルと職務満足との間に正の関係があり、複雑さの低い仕事では、知的レベルと職務満足との間に、逆に負の関係が見出されたのである。つまり、知的水準が高い人が仕事に満足できるようになるのは、複雑でおもしろみのある仕事に就くことができた場合だけであり、仕事が単調でおもしろくない場合には、知的水準の高い人

のほうがより強い不満をもちますということだ。

知的レベルが高い人は、中身が多様で複雑な仕事に向いている。向いているのだから、そのような仕事に就けてあげるのが、本人のためにも会社のためにもなる。多様で複雑な仕事は、そもそも能力発揮の機会が多くやりがいもあるので、満足感を引き出しやすい。知的水準の高い人は意識が高く、やりがいのある仕事を求める傾向が強いから、単調な仕事に就けさせられてしまうと、意識の高さや欲求水準の高さが災いして、不満をより強く感じてしまう。高い能力を発揮できないと、失望の程度も大きく、シラケきってしまうのだ。

さて、知性と満足との関係から引き出される示唆があるとすればなにか？ それは、会社は本人の知的水準にあった仕事を与えているかどうかを問い直すべきだということである。知的レベルが高い人は、おもしろみの感じられない仕事につけられると、強い不満と憤りを感じる。だから、すぐにやる気を失って、会社に定着しなくなる。若年労働者の定着の低さには、仕事と興味のミスマッチがあるとされているが、実は、会社を与える仕事と本人の知的能力のミスマッチが見られるのかもしれない。若年層に見受けられる意識だけ高い人は困りものだが、本人の能力に傾着しないで、いつもいつも不満を感じさせてしまうような仕事の与え方しかできない会社も困ったものだ。1人ひとりが仕事で幸せを感じることができるよう、会社も組合も本人も自問自答をくり返し、お互いに努力しあっていくことが大切である。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

引用文献

- Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L., & Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Ganzach, Y. (1998). Intelligence and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 41, 526-539.
- 高橋 潔・金井壽宏 (2002) 元気の出る経営行動科学(5)職務満足と組織コミットメントから見る職場の幸福論 『一橋ビジネスレビュー』50(3), 92-105.

筆者紹介

高橋 潔 (たかはし きよし)

南山大学総合政策学部助教授 専攻は人事管理論, 産業・組織心理学

〔略 歴〕

- 1984年 慶應義塾大学文学部卒業
- 1986年 慶應義塾大学大学院社会学研究科前期博士課程修了 (社会学修士)
- 1995年 慶應義塾大学大学院商学研究科後期博士課程単位取得による退学
- 1996年 米国ミネソタ大学 (University of Minnesota) 経営大学院博士課程修了 (Ph. D.)

〔学会活動〕

産業・組織心理学会常任理事, 経営行動科学学会理事, 日本心理学会会員, 日本労務学会会員, 人材育成学会会員, アメリカ心理学会 (APA) 正会員, アメリカ経営学会 (Academy of Management) 会員など

〔社会的活動〕

日本労働組合総連合会 (連合) 調査研究委員, 愛知県労働部研究員, (財)社会経済生産性本部研究委員, (財)中部生産性本部調査委員会副主監, (財)中部産業・労働政策研究会研究員, 日本人人事テスト事業者懇談会講師, 愛知県経営者協会アドバイザー, 日米教育委員会フルブライト奨学金審査員, (財)21世紀職業財団講師など

〔主な共著書〕

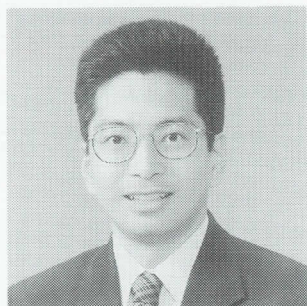
- 金井壽宏・守島基博・高橋 潔 (2002)
『会社の元気は人事がつくる』東京: 日本経団連出版
- JMAM コンピテンシー研究会 (2002)
『コンピテンシーラーニング』東京: 日本能率協会マネジメントセンター

〔主な学術論文〕

- 高橋 潔 (1998)
企業内公平性の理論的問題, 『日本労働研究雑誌』460: 49-58.
- 高橋 潔, 高井博夫, 外島 裕, 片岡大輔 (1998)
アセスメントセンター技法は何をはかっているか: 構成概念モデルと演習形式モデルとの対比, 『産業・組織心理学研究』11: 41-50.
- 高橋 潔 (2001)
多面評価法 (360度フィードバック法) に関する多特性多評価者行列分析, 『経営行動科学』14: 67-85.
- 高橋 潔 (2001)
雇用組織における人事評価の公平性, 『組織科学』34(4): 26-38.



大学教授を働かせるには



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

1. 学問の自由と何もしない自由

世の中が不景気になると不景気とは無関係な仕事をしている人々が世間の批判を浴びやすい。公務員もその一つである。その中でも国立大学の大学教授は、世の中の役に立つような研究や大学教育を行っていないということで批判を浴びている職種の一つであろう。そのような批判を受けて、2004年から国立大学は独立行政法人という新しい組織形態に変更される。大学の自主性を高めた上で、評価を厳しくしようという方向である。現在、各国立大学では、そのための準備が急ピッチで進められている。また、少子化の進行で学生数が減り、大学の学生獲得競争はますます厳しくなっている。学生教育機関としては過剰人員・過剰設備をもった大学には、役に立つ研究をおこなったり、社会人教育を行ったりすることが必要とされている。不況や転職率の高まりによって従業員の訓練の余力を失った企業が変わって、労働者の訓練の場としても期待されているかもしれない。

大学教授が世の中で批判される理由の一つ

に、「学問の自由」を理由に、何年もの間全く研究もせずに、同じ講義ノートを使って講義を続けるという「何もしない自由」を謳歌しているのではないか、というものがある。実際、日本では学生数が極端に減ることはなかったため、大学の倒産はつい最近までほとんどなかった。国立大学の教授は、定年までの雇用が保障されている。今までは、一度、国立大学に採用された教授が、研究能力が低いからといって解雇されたことはなかったであろう。このような大学教授の終身雇用制が、何もしない大学教授を生んでいることは確かである。それでは、大学教授の終身雇用制を廃止して、全大学教授を任期制にして、業績が悪い大学教授の再任を拒否するという制度に変えていけば、大学教授の研究意欲は増して、何もしない大学教授はいなくなるのであろうか。大学教授の研究意欲をもたらすための制度を経済学の視点から考えてみたい。

もともと、大学教授の終身雇用制の理由は、「学問の自由」を守るためである。「学問の自由」とは、政治的な理由で望ましくないこと、人々に好まれないことを主張したり支持

することによって、仕事を失わない権利である。この身分保証は、同時に、失敗するかもしれないが、革新的な研究に従事することができる権利を教授に与えることにもなる。これらは、もっともな理由であるが、それと引き換えに、何もしない大学教授を生み出すことになって、最近の大学改革を引き起こす理由の一つになっている。その批判をもとに、大学教員の任期制の導入が進められている。

「学問の自由」に対する議論そのものは、経済学の範囲外の問題である。しかし、任期制の是非については、次のような問題に関して、経済学で議論することができる。すなわち、(1)高い質の大学教員を採用できるかどうか、(2)教授の若手大学教員に対する教育意欲を高めることができるかどうか、(3)研究意欲を高めることができるかどうか、(4)自分の努力とは無関係な業績変動に対してどのように対処すべきか、といった問題である。

大学教員の雇用契約の方法として、(1)全員任期制、(2)任期制と終身雇用権をもった教官の混合制度、(3)最初から終身雇用制度の3つが考えられる。(1)が現在のイギリス、(2)がアメリカ、(3)が日本の制度だといえる。アメリカの制度は、若手教官を任期制で採用し、任期が切れるときに昇進するか否かを決定し、昇進できなければ他大学に転出するという制度である。昇進して、終身雇用権を得れば、基本的には、よほどのことがない限り解雇されない。しかし、給与は業績に依存して決まる。

一見、何もしない大学教授を一掃するためには(1)の全員任期制を導入することが良さそうにみえる。しかし、研究者という評価が困難な労働者の特性を考慮すると、全員任期制

を採用するよりは、(2)のタイプの任期制と終身雇用制度の混合形態の方が望ましい。また、大学研究者の活動に関する情報公開と適切な外部機関による業績評価制度が同時に必要である。どうしてこのような結論が導かれるのか説明していこう。

2. 大学教授を任期制にすると

(財政支出への影響)

任期の更新が不確実な任期制と終身雇用制で、両者の給料が同じであれば、危険をきらう大学教員は、全て終身雇用制度を選ぶことになる。逆にいうと、同じ能力の大学教員を雇うためには、終身雇用制にした方が、低い給料を払えばよいので、財政支出は少なくてすむ。そうすると、今と同じ給与水準で任期制に移行したとすれば、大学の教員の平均的質は低下することになる。しかしながら、終身雇用になれば安く大学教員を雇えるというメリットだけを享受できるわけではない。固定給与の下で終身雇用制をとっていると、大学教員の研究意欲が低下してしまうことはすでに議論したとおりである。終身雇用制のもとで研究意欲をもたらすためには、業績と給与水準や研究費にリンクをつけることが必要となる。

(大学教員の流動性)

任期制の導入は、大学教員の大学間移動および大学と民間企業などの間の移動を活発化させることになるだろう。この点は、より望ましい職を探す機会が増えるという意味では望ましい。しかし、任期制の導入によって、事実上の終身雇用制度がなくなるというのは間違いである。理論的には前述したとおり、労働

者は雇用機会の安定と賃金の安定を望み、その方が賃金が少なくてすむので、終身雇用制をとって給料を低く抑える大学や企業がでてくるからである。ただし、働きぶりが十分に観察されない場合は労働意欲の低下というコストを支払うことになる。事実、転職率が国際的にみて高い国とされるアメリカでも、多くの優良な雇用機会は事実上の終身雇用制度になっていることは、経済学者の間ではよく知られた事実である。したがって、仮に全て市場に任せて、あらゆる雇用契約の形態が選べるとした場合においても、競争的な市場均衡として、終身雇用契約が成立する可能性は十分にある。

（質の低い新任教員の採用）

大学教員の新任教官の採用にあたっての特徴として、大学教員の質に関する情報の不完全性が非常に大きいことと、新規採用者を現存教員が選ぶということがある。これらの大学における新任教員採用の特性は、任期制による雇用保障の不安定化が大学の新任教員の質を低める影響をもつ。このことを説明してみよう。

新しい教員の採用にあたって、つぎのような状況を考える。新しい教員候補の能力を採用前に正確に評価できるのは、現存の教授だけであるが、採用されて組織の一員となれば、組織の監督者（学部長）にも能力が評価できるようになるとする。たとえば、博士号取りたての若手教官の研究が、権威ある学会誌に掲載されるまでに時間がかかったり、その研究の重要性が多くの人に知られるまでに時間がかかる場合には、このようなことが言える。学会誌への掲載や引用件数といった客観的指

標が出てくれば、誰にでも評価できるようになる。

このとき、もし終身雇用権がなければ、つぎのような問題が生じる。選考にあたる教授は、採用した新任教員の能力が自分より高いことが後になって判明すると自分が新任教員と置き換えられてしまうことをおそれる。そのため、採用にあたって正確な判断を下さず、自分より能力が劣っているとわかっている候補者を推薦する。能力が低いことが判明したこの新任教授は任期切れで解雇される一方、採用を担当した既存教授は再任されることになる。このようなことが生じると、その組織の生産性は低下していくことになる。採用にあたって評価のバイアスをもたらすという弊害を防ぐために終身雇用権が必要となる。優秀な教員を採用することに貢献した教授にその価値に見合った報酬を支払うのであれば、問題は解決する。しかし、優秀な教員を採用したということに対する正当な報酬を決定するのは難しい。

専門能力の評価を行える人が既存教授しかない状況において、財政的理由で、終身雇用の教員ポストを削減する必要が生じた際には、ある組織の中で能力の劣った教員から解雇するよりも、その組織そのものを解散させることが望ましい。もし、能力の逆順に解雇するという制度を作っておいたとすれば、採用する際に能力の低い人を採用しておき、自分が最後に解雇されるという余地を残しておくことが既存教授の合理的な戦略になる。これに対し、人員削減が必要になった場合には、組織を解散するという原則にしておけば、組織が解散されないように優秀な教官を採用するようなインセンティブが働くのである。

したがって、新任教員の能力を判断するのが難しい場合に、既存教授に任期制を採用することは、悪貨が良貨を駆逐することをもたらす可能性が高い。任期制がない現在の制度のもとでさえ、自分の影響力の低下を恐れて、能力の低い研究者を採用しようとする潜在的可能性が存在することは否定できない。この場合には、組織としてのパフォーマンスを計測し、そのパフォーマンスが悪ければ組織を廃止するという形でインセンティブをつけることが必要であり、個々の大学教授を任期付きにすることは質の高い大学組織を作ることには必ずしもならないのである。

(若手教員に対する訓練の低下)

大学教授は、新規採用の助教授や助手を教育訓練する。しかし、教授職に任期制がしかれていると、訓練した助教授に自分のポストを取られてしまう可能性が出てくる。もし、このような可能性があれば、教授は若手助教授の教育を行う意欲をなくす。その上、もともとポストをとられないような無能な助教授や助手を採用するであろう。

大学教授が若手教員の訓練意欲をもつためには、訓練によって上昇したその組織の業績に対する貢献への正当な評価と報酬が必要である。また、そのような貢献に対する十分な報酬がなければ、若手教員も教授と協力して研究に努力するという意欲をもたないであろう。

3. 望ましいインセンティブ制度

大学教授の研究、教育のインセンティブを高めるためには、給与や研究費の配分を業績に依存させることが必要であろう。アメリカ

における終身雇用教授の場合でも、業績がなければ給与が自動的に上昇していくことはないという。また、組織に対する研究費の配分をなんらかの業績評価に応じて行い、長期間業績が停滞している場合には、その組織を廃止するという原則を立てる方が望ましい。革新的な研究をねらっているために、個人として研究の成果が出ない場合でも、多くの研究者を抱える組織で、長い間研究成果がでないということは考えにくいからである。研究者の活性化をはかるためには、外部評価制度を導入し、その審査結果を公表し、組織の改廃を活発化することの方が、長期的には望ましい。

いずれにしても、任期制度の導入は、組織に関する的確な外部評価制度がないと、組織内での自らの相対的評価を上げることに既存の教授が熱心になるという弊害をもたらすということはいえるだろう。ただし、新規採用において、候補者の能力を誰もが比較的簡単に評価できるような学問分野であれば、任期制の弊害は比較的少ないかもしれない。

また、教授の任期制が仮に導入されたとして、その職位の不安定性を十分に補償するだけの給与の引き上げがなければ、若い研究者が教授への昇進をインセンティブとして研究に励むという意欲を引き下げてしまう可能性がある。

4. 若手教員の任期制と 教授の終身雇用制度

若手教員の任期制の導入はむしろ望ましい。まず、終身雇用の教授のポストへの昇進を目指すための努力を引き出すメカニズムとして作用する。なぜなら、最初にも述べたように、

危険を嫌う人間であれば、終身雇用権のあるポストが魅力的であるからである。

また、学者としての能力は、短期間では判定しにくい、5年程度の期間があれば、かなり正確に判定することができる。このことは、本人にとっても、他の職種への転換の機会をもたらすばかりでなく、採用側にとっても、採用時に能力に対する不確実性が原因となって発生するような間違っただけの選択によるコストを負担する必要がないという意味で、積極的に若手研究者を採用することができる。

さらに、任期のある助教授ポストから任期のない教授ポストへの昇進の際の審査においては、内部の教授のみならず、外部におけるその分野の複数の評価者（アメリカの大学の例では12人）に評価を依頼して、その意見を取り入れることが必要である。そうしないと、質の低い教授を選ぶという誘因が働く可能性がある。

終身雇用の教授についての場合に、現在の制度のように自動的昇給制度が存在すれば、研究の意欲は薄れてしまう。終身雇用教授については、業績により給与を変動させるための制度を取り入れることが必要である。また、学会での業績に基づいた賞を設けることも教授の研究活性化策として有効であろう。

5. 大切な評価制度

まとめると、他の状況が変わらないで、全員任期制が採用された場合には、つぎのことが生じる。

- (1) 採用される人の質が低下する。
- (2) 新規採用される人の質が悪いようにみせかける。
- (3) 教授ポストの魅力が低下するため昇進意

欲が低下し、業績低下につながる。

- (4) 大学教授の権力への隷従の度合いが高まる。

ただし、これらの問題は、現在の全員終身雇用制の下でも発生している。全員任期制はそれをより高める傾向があるということである。

注意すべきことは、任期制の導入そのものは必ずしも悪くない。問題なのは、すべての大学教授を現在の給与システムのまま、一律に任期制度にすることである。むしろ、若手教員についての任期制の導入は望ましい。

大学改革で必要とされているのは、専門家による外部評価の義務づけ、教授の給料の業績依存、といったものであり、大学教授すべてを任期制にすることの問題は大きい。むしろ、組織の廃止の可能性を教授の研究意欲増大と優れた人材の採用へのインセンティブとする方が望ましい。重要なのは正しい評価制度のもとに、組織の廃止を決定していくことである。

最近、研究活動の低調な国立大学附置研究所を文部科学省が廃止すると報道された(2003年1月8日付読売新聞夕刊 <http://www.yomiuri.co.jp/00/20030108i207.htm>)。本稿で議論してきたように研究成果によって組織の再編を決めていくという方針は、大学教授の研究意欲をもたらす上で望ましい方向である。しかし、組織の廃止という脅しが大学教授の正しい研究意欲と結びつくためには、あらかじめ研究の評価基準が明記された上で、その評価のもとで組織の廃止の決定がなされなければならない。たとえば、研究の水準とは全く無関係な教員数という組織の規模が評価基準に入っていたとすれば、研究者にとってより高

いレベルの研究を行うことに時間を費やすよりも、研究機関の規模を大きくするための事務作業に時間を費やすことが、研究機関の存続確率を高めることになる。誤った評価基準で再編を行うことの長期的な研究レベルへのマイナスの影響は大きい。再編の評価基準に業績ではなく規模を用いるというやり方は、実際、大学と同様に規制業種の金融機関の再編の際にも用いられ、それが日本の金融機関

の効率性を著しく落としていることはよく知られている。個々の労働者の能力を正確に計ることが難しい場合に、組織の廃止を労働意欲の源にするという政策は正しいが、組織のパフォーマンスをはかる指標を間違えるとその影響は大きく長期的なものとなる。これは、企業の人事評価制度にもそのまま当てはまることが多いのではないだろうか。

〔参考文献〕

- Carmichael, H. Lorne (1988) "Incentives in Academics: Why Is There Tenure?" *Journal of Political Economy* ; 96(3), June, pages 453-72.
- McKenzie, Richard B. (1996) "In Defense of Academic Tenure," *Journal of Institutional and Theoretical Economics* ; 152(2), June, pages 325-41.
- McPherson, Michael S.; Winston, Gordon C (1983) "The Economics of Academic Tenure: A Relational Perspective" *Journal of Economic Behavior and Organization* ; 4(2-3), June-September, pages 163-84.
- Milgrom, Paul and John Roberts, (1992) *Economics, organization and management*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.





社会福祉基礎構造改革の 進展と行方（下）



金城学院大学現代文化学部
教授 杉本 貴代 栄

＜市場メカニズムの導入＞

社会福祉基礎構造改革がめざしたことのひとつが、前回記述した「(措置制度外の)利用者側の選択の多様化」であるならば、同時にめざされたものは「社会福祉サービス提供者側の多様化」であった。「利用者の選択」が行われるためには、提供される福祉サービスの種類が多様であり、その質が高いことが前提となるからである。従来——これまでの措置制度のもとでは——、福祉サービスの提供は国・地方自治体・社会福祉法人が主として行ってきた。サービスの提供については行政が責任を持ち、実際には行政からの委託を受けた社会福祉法人等がその担い手となっていた。また従来のような制度のもとでは、あえて福祉サービス分野に参入しようとする企業は出現しなかった。しかし、公的介護保険の施行とそれに続く社会福祉法への改正は、福祉サービスの分野に市場メカニズムを導入することになったのである。

介護保険のもとでは、基本的に行政はサービスを提供する主体ではなくなり、多様な事業者がサービスを提供することとなった。利

用者は事業者を選択して、契約を結ぶ当事者として介護サービスを利用する。このような介護サービス市場が登場したことにより、今後、市場を通じたサービス供給量が増加し、かつ競争原理によってサービスの質が向上することが期待された。しかしその一方で、健全な競争のなかでサービス提供が行われるように、環境整備が重要な課題となったのである。

このような変化の背景には、高齢化の進展にともなって介護サービスの需要が拡大し、従来のような地方自治体や社会福祉法人だけが提供するサービスの量では対応できないこと、そのため民間企業やNPOをはじめとした多様な経営主体の参入が必要とされたことがある。しかし福祉サービスの「量」の問題だけではなく、その「質」に関する問題も指摘された。従来福祉サービスを一手に担っていた社会福祉法人制度は、戦後の社会福祉事業法のなかで創設されたものである。しかし社会福祉法人以外には福祉サービスに参入しようとする民間組織が存在しなかったこともあり、社会福祉法人は事実上社会福祉事業の独占的供給源となり、そうした50年に及ぶ歴

史のなかで民間団体としての自主性、主体性、先駆性を喪失し、いわば第二行政ともいうべきものに変質した。一部であるとはいえ、福祉サービスの質の低下、利用者の虐待、さらには汚職などの事態が生み出されたことは周知の通りである。民間企業が福祉サービスに参入することは、福祉サービスの向上をもたらすという根拠のひとつでもあった。社会福祉基礎構造改革のねらいのひとつである「社会福祉サービス提供者側の多様化」は、このような理由により進められたのである。

＜介護保険下での導入＞

従来では、福祉サービスを担う事業主体は、市町村の委託がなければ事業の展開が難しかったが、介護保険下においては一定の条件を満たせば都道府県による指定を受けて参入することができこととされた。介護保険法は、サービス供給主体に対する事前的規制として指定制度を導入したからである。特に、在宅介護サービス事業については、原則として法人格があればよく、事業者の申請によって都道府県知事が指定する。事業主体による参入規制はないため、公的主体や社会福祉法人だけでなく、医療法人、民間企業、農協、生協、特定非営利活動法人といった多様な主体が参入できることになった。また、地域のボランティア団体のような法人格を持たない事業主体についても、人員や設備について一定の要件を満たせば、市町村の判断により「基準該当居宅サービス事業者」として提供するサービスが介護保険制度における保険給付の対象になる。ただしこの場合には利用者は費用を全額立替、あとで市町村に申請して償還払いを受けるという不便がある。1998年3月に特定非営利活動促進法（いわゆるNPO法）が成立し、福祉の増進を目的として活動を行っ

ている市民団体が一定の要件に該当すれば、都道府県知事の認証を受けて特定非営利活動法人という法人格を取得することができるようになった。前記した、「基準該当居宅サービス事業者」として介護サービスを行う地域のボランティア団体などが、この法律に基づき法人格を取得すれば、在宅サービス事業者として都道府県知事の指定を受けられることになったのである。

また在宅サービスだけではなく、介護保険施設（指定介護老人福祉施設、介護老人保険施設、指定介護療養型医療施設）やケアプランを作成する居宅介護支援事業者（ケアマネジャー）についても、一定の人員基準や設備運営基準を満たせば指定または許可を受けることができ、利用者はそのなかからニーズに適切に答えてくれる者を選択することができる。このような方式により、福祉サービスの分野に多様な主体が参入し、利用者にとっては選択の幅が広まった。介護保険法のもとでは、国と地方自治体はサービスの直接的な供給主体としてでなく、多面的な事業者が競争的に参入することが可能なサービス市場の基盤整理を推進する、いわば調整主体としての責任を負うことになった。

＜「社会福祉法」による改革＞

介護保険法によって「緩和」された福祉サービス事業主体の条件や内容については、社会福祉法の成立によって再度検討が加えられた。ひとつは、より時代の要請に応える福祉サービスの拡充について、もう一つは、拡充された福祉サービスを利用する利用者擁護についてである。措置から利用者の選択による利用制度に移行した福祉サービスとは、より多様な、かつ質の高いものでなければならぬし、同時にそのようなサービスを利用する

利用者擁護の整備が必要だからである。

時代の要請に応える福祉サービスの拡充については、社会福祉事業の範囲を拡充し、社会福祉法人の設立要件の緩和・運用の弾力化について規定した。具体的には社会福祉法人の設立要件のうち、障害者の通所授産施設の規模要件を20人以上から10人以上へと引き下げた。資産保有も1億円以上であったが、ホームヘルプ事業や小規模障害通所授産施設については1千万円に引き下げ、社会福祉法人格を取得する途を開いた。

利用者の擁護については、1) 利用者の利益を保護する仕組みを導入し(地域福祉権利擁護事業、苦情解決制度、利用契約成立時の書面交付)、2) 福祉サービスの質の向上(社会福祉事業者によるサービスの質の自己評価、サービスの質を客観的に評価する第三者機関の育成)について規定した。

また社会福祉法は、障害者福祉のサービスについて、(介護保険方式と同様に) サービス利用者が自らの意志と責任において利用したいサービスを選択し、その利用について市町村から利用者にたいして支援費を支給する支援費支給制度を導入した。これにより、障害者福祉サービスの利用手段は従来の措置から当事者間の合意に基づく契約へと移行することとなった。しかし支援費支給方式の利用者は、「要支援者」であり、契約を自ら適切に締結する判断能力を喪失していたり、低下している利用者が珍しくない。ゆえに支援費支給方式の導入にあたっては、サービス提供者側の契約の履行を監視して、利用者の権利擁護の役割を担う保護機関が必要となる。かくして上記した利用者の権利擁護の環境整備が社会福祉法によって整えられる必要があったのである。この支援費支給方式の導入については、地方公共団体の事務実施の準備を必

要とするため、施行は2003年4月とされた。

＜基礎構造改革＞

ジェンダーに与える影響＞

福祉・医療分野におけるこのような規制緩和の進行は、経済対策閣僚会議が1997年11月18日に発表した「21世紀を切りひらく緊急経済対策」からはじまった。これによると、「民間企業の参入を促進し、民間部門の創意」を生かした「効率的なサービス提供」の観点から、福祉分野では、市町村が民間企業にデイサービス、ショートステイ事業を委託することを可能とするとしている。また、引き続き、在宅介護支援センターの運営や訪問看護事業への参入、保険会社の介護ビジネスへの参入、在宅入浴サービスに関する要件をいっそう緩和するなどの案が示された。特別養護老人ホームについても、民間企業の参入を認める方向での議論があった。これについては当面、議論が先送りされたが、いずれこの議論は再燃することは間違いないだろう。

しかし、福祉サービスが民間により行われるようになったのは、今回の基礎構造改革の議論からはじまったものではない。既に1980年代から、民間活力の活用・民営化に関する議論が起こり、福祉分野に参入する民間業者が出現した。当初それが登場したときには、民間による福祉関連サービスは社会福祉事業の枠外のものとして扱われ、ときには社会福祉事業とは似て非なるものとして強い批判の対象とされたものだった。しかし近年、規制緩和を求める声が高まり、介護保険制度の導入以前から福祉分野に進出する一般業者は増加した。厚生省の「健康・福祉関連サービス産業統計調査」(1996年)によれば、サービス提供事業所総数は在宅福祉サービス分野では3,431、医療関連サービス分野では6,804、

健康増進サービス分野では1,953であった。最も関連する在宅サービスを供給する事業所数だけを見ても、1993年の1,554と比較すると倍以上増加した。内容を見ると、福祉用具の賃貸・販売（48.1%）、ホームヘルプ・サービス（18.6%）、移送サービス（10.1%）であった。事業所の経営組織別に見ると、在宅福祉サービスを提供する事業所の70.2%が営利企業であった。既に福祉の市場化は、介護保険導入以前からはじまっていたのである。

しかし、介護保険が促した市場化とは、それ以前の市場化とは、根本的に異っていたのである。なぜならば、介護保険下での福祉サービス事業とは、今までの市場とは異なる特徴を持っているからである。まずなによりもこの市場では、常に一定規模のサービス需要を支えるだけの財源が確保されている。介護保険制度では、実際に利用された介護サービスの費用を保険から給付する仕組みであり、使い道を問わない現金での給付は行わないため、保険給付額のすべてが介護サービスに消費される。保険給付額に自己負担額を加えた総費用は、初年度の2000年度で4.3兆円と見込まれ、今までとは規模もシステムも異なる大規模な市場が登場したのである。

また、この新市場は、不況下でのリストラなどで雇用が難しくなるなかで、今後も新たな雇用を創出する分野として期待されている。政府はこのような福祉分野を受け皿にして、500万人の雇用創出構想を明らかにした。事実、政府の総合規制改革会議が2001年末に提出した最終提言にも、今後規制緩和を推進する分野の一つに福祉分野があげられ、今後労働力が高まる分野として福祉労働が期待されている。

しかし一方で、多様な福祉サービスが増加すること一特に営利事業主体が参入すること

に不安を覚える人も多かった。その不安とは、以下のような意見に代表されるだろう。

①介護サービス利用者の階層格差

②企業の営利性の追求

③福祉労働の不安定化

基礎構造改革がジェンダーに与える影響を考えると、これらの不安と密接に関連している。つまり、お金のある人は高価な介護を購入し、そうでない人は質の低い介護を購入したり、あるいは家族介護に頼ることになるかもしれない。営利を追求する事業体は、利益率の高いサービスに集中し、過疎地や廉価なサービスを敬遠するかもしれない。また、このような営利事業体で働く人は、低賃金なパート雇用が中心となり、不安定で不利な女性労働力が中心となるであろう。

利用者が選択できる多様な福祉サービスの基盤を整備することは、来るべき超高齢社会にとっては必要なことである。しかしそれらの多様な福祉サービスの担い手が、安価で不安定な女性労働を受け皿として進められるのであれば、女性労働力の雇用の不安定化はより進行するだろう。社会福祉基礎構造改革がめざすところは、超高齢社会対応型の新しい福祉社会であることは間違いのないのだが、それが女性に親和的な社会であるかどうかは今のところは不明である。2003年4月からは、社会福祉基礎構造改革をより鮮明に体现する障害者支援費制度が施行される。社会福祉基礎構造改革はいまだ進行中なのである。

（終）

「トヨタハートフルプラザ名古屋」オープンと トヨタの福祉車両の取り組みについて

1. トヨタハートフルプラザ名古屋オープン

昨年9月に、トヨタの6番目のウェルキャブ総合展示場として、「ハートフルプラザ^{*1}名古屋」が、愛知県清州町にオープンしました。

(* 1 : 高齢者や身体の不自由な方、その家族の方に「やさしいクルマ、心のこもった商品・サービスを」
提供したい」「心休まる快適なドライブを楽しんでいただきたい」との思いを込めて命名。)

ハートフルプラザ名古屋は、トヨタ自動車と愛知県内車両販売店12社で共同運営するもので、全国においても最大規模の福祉車両総合展示場で、優しいソリアフリー構造とともに、広い店内には、トヨタ全チャネル取り扱いの最新のウェルキャブ車を、常時16台展示しています。

また、会場では、運営委託先の(株)トヨタモデリスタインターナショナルの専任スタッフが、車両説明やお客様一人一人のニーズにあわせたカスタマイズの説明を行なうのに加え、トヨタグループ13社が参加する ATOLIS^{*2}による介護ベッドや車イスなど生活・介護機器の常時展示コーナーもあります。

(* 2 : All Toyota Life System)

【ATOLIS 参加企業】

アイシン精機(株)、愛知製鋼(株)、アラコ(株)、関東自動車工業(株)、(株)デンソー、豊田工機(株)、豊田合成(株)、
(株)豊田自動織機、トヨタ車体(株)、豊田通商(株)、豊田紡織(株)、トヨタホームテクノ(株)、トヨタ自動車(株)

【ハートフルプラザ名古屋の概要】

- | | |
|-----------|--|
| 1. 所在地 | 〒452-0932 愛知県西春日井郡清洲町大字朝日字弥生1番地
TEL 052-400-8739 FAX 052-400-8751 |
| 2. 営業時間 | 10:00~18:00 |
| 3. 定休日 | 毎週月曜日(月曜日が祝日の場合は翌日) |
| 4. フロア面積 | 1,232㎡ |
| 5. スタッフ数 | 4名 |
| 6. 主な展示 | ・ウェルキャブ:16台
・カスタマイズコーナー:カスタマイズ事例(パネル)、格納式ステップ、
運転補助装置 等
・ITS コーナー:「ヘルプネット」、「びびっとフォン」
・ATOLIS コーナー:生活・介護機器(介護ベッド、電動車いす、リニアドア 等) |
| 7. ホームページ | http://www.toyota.co.jp/heartfull |

名古屋から車で30分足らずという好立地条件ということもあり、1日平均30人程度の他のハートフルプラザを大きく上回るご来場者があり、極めて盛況です。

2. トヨタのウェルキャブの取り組みについて

(1) 基本的考え方

近年、拡大する福祉車両市場を踏まえ、「すべての方に快適な移動の自由を提供する」ことを目指しています。その為、高齢者の方やお身体の不自由な方あるいは、家族・介護者の方をサポートする車両を、高品質でかつお求め易く提供することにより、モビリティライフの向上に寄与しています。

(2) 最近の主な取り組み

一人でも多くのお客様にご満足いただけるように以下の項目に取り組んでいます。

①幅広い商品ラインナップの展開

…他メーカーを大きく凌駕する51車種・107タイプ（平成14年12月末）

②低価格化へのトライ

…よりお求め易い価格での提供

③お客様への納期の短縮

…車両型式取得による大幅な短縮実現（昨年5月発売のアルファードG・V）

④ハートフルプラザの展開等によるお客様が車を確認できる場の提供

3. トヨタハートフルプラザの展開について

近年のウェルキャブ市場の伸長や設定車種・機構の拡大に伴い、お客様からの「実際に自分で車を見て乗って確かめてみたい」という実車確認のご要望が増加しています。お客様に介護実態や使用ニーズにあった車選びを実現していただくため、98年の東京地区での第1号店開設以来、全国各地にチャンネルフリーの常設展示場を設置してきました。

【参考：福祉車両市場の推移】（自工会公表データ）

区 分	仕 様	96年度	97年度	98年度	99年度	00年度	01年度
軽4輪車 (前年比%)		1,552 (210.6)	2,161 (139.2)	1,938 (89.7)	4,075 (210.3)	5,313 (130.4)	7,880 (148.3)
	車いす移動者	1,334	1,728	1,396	2,906	3,530	5,248
	シートリフト・回転シート	211	402	519	1,145	1,765	2,616
	その他	7	31	23	24	18	16
バス (前年比)	車高調整、スロープ、リフト	1,654 (115.3)	2,016 (121.9)	2,231 (110.7)	2,462 (110.4)	2,932 (119.1)	3,698 (126.1)
	車いす固定、補助ステップ						
小型車 (前年比)		5,523 (162.5)	8,393 (152.0)	12,379 (147.5)	17,774 (143.6)	20,760 (116.8)	22,206 (107.0)
	車いす移動車	3,317	3,631	4,458	6,128	6,858	7,031
	シートリフト・回転シート	1,523	3,942	6,521	9,491	12,019	13,200
	運転補助装置付車	68	167	255	350	383	419
	マイクロバス（10人以下）	537	492	522	574	407	399
	その他	78	161	623	1,231	1,093	1,157
	うち、トヨタ実績 (前年比)	3,316 (170.9)	5,576 (168.2)	7,599 (136.3)	11,275 (148.4)	13,922 (123.5)	13,934 (100.1)
	〈シェア：小型車ベース〉	〈60.0〉	〈66.4〉	〈61.4〉	〈63.4〉	〈67.1〉	〈62.7〉
総 合 計		8,729	12,570	16,548	24,311	29,005	33,784
(前年比)		(156.7)	(144.0)	(131.6)	(146.9)	(119.3)	(116.5)

さらにハートフルプラザの機能として、お客様の介護状況や障害の程度の多様性から、福祉車両のカスタマイズの必要性が高いため、ウェルキャブのカスタマイズにも対応できる体制づくりも、進めてきました。

【全国既設ハートフルプラザの概要】

	東 京	千 葉	名古屋	神 戸	広 島	福 岡
オープン時期	1998. 7. 11	2001. 7. 20	2002. 10. 19	1998. 10. 17	2000. 10. 28	1999. 11. 6
フロア面積㎡	850	473	1,232	1,181	900	350
スタッフ数	3	7	4	3	4	2
展示車両台数	12	13	16	12	12	8

4. 最後に

今回の「ハートフルプラザ名古屋」の開設で、トヨタとお客様との接点が増大し、一人でも多くの高齢者や身体の不自由な方の生活における可能性を実現するお手伝いをしたいと考えております。高齢社会の更なる進展に対応し、トヨタとしては、今後もお客様ニーズに対応したウェルキャブの開発はもとより、常設展示の拡大、コンサルティング機能の充実、さらにはカスタマイズ販売体制の強化等、積極的な取り組みを継続・展開したいと思います。

(担当：トヨタ自動車㈱ 特販特装車両部)

2002年11月1日～2003年1月31日間の主な活動

2002年

- 11月5日 第30回 理事会評議員会
第14期 事業経過および決算審議 ほか（全トヨタ労連 つどいの丘）
- 11月12日 合同シンポジウム
主管：（社）関西国際産業関係研究所
共催：（財）中部産業・労働政策研究会
「日本の製造業における国際競争力の再生と雇用の安定に向けて」
（京都テルサ）
- 11月21～22日 平成14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」 分科会審議
- 12月13日 同 上
第7回 専門委員会

2003年

- 1月21日 産政塾 開塾式
- 1月23日 中部産政研公開セミナー
「加速する企業活動のグローバル化と労使の役割」
（全トヨタ労連 つどいの丘）
- 1月30日 平成14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」 分科会審議

2003年1月1日付けを以って、当研究会主任研究員の上中健人は、トヨタ自動車（中国部）に職場復帰いたしました。1998年1月着任以来5年間に亘り、調査研究活動の企画運営に携わってまいりました。この間、専門委員の派遣をはじめ研究活動に対する多大なご支援ご協力をいただきました関係各位に厚く御礼申しあげますとともに、当研究会でのキャリアが上中氏の今後のご活躍に何がしかでも資する所があれば幸いです。

今回の異動にともなって、当研究会の陣容は、主任研究員2名体制となります。スリムで効率の良いメリハリをつけた組織運営によって、引き続き質の高い成果をめざしたく、関係各位の変わらぬご支援をお願いする次第であります。

第14期産政塾が開塾

若者の自己研鑽の場として「殻の外へ踏み出そう」をテーマに設立された産政塾も今回で第14期を迎えることとなりました。

今期は22名の塾生達が集い、活動に先立ち、さる1月21日(火)、全労済豊田会館にて第14期産政塾の開塾式を行いました。

今期も塾生の自らの発案による企画を第2回以降実施していきたいと思います。乞うご期待。



第14期産政塾の塾生の面々

第14期の塾生のみなさんです。(敬称略)

浅野 清輝	東海理化労働組合	鈴木 利幸	中部電力労働組合
大川 博	デンソー労働組合	苑田 隆之	中部電力株式会社
奥 丈治	株式会社松坂屋	千種 徳充	トヨタ車体労働組合
梶田 進	トヨタ車体株式会社	柘植 孝悦	豊田市役所
梶原 昭二	豊田自動織機労働組合	長岡 享史	トヨタ自動車株式会社
川崎 貴之	株式会社デンソー	藤原 誠二	アラコ労働組合
栗原 尚子	アイシン精機株式会社	堀田 大祐	名古屋鉄道株式会社
小嶋 直樹	松坂屋労働組合	山口 健	トヨタ自動車労働組合
佐藤 源信	アラコ株式会社	山下 邦彦	アイシン労働組合
白井 崇夫	刈谷市役所	吉田 研太	株式会社豊田自動織機
鈴木 輝行	全トヨタ労働組合連合会	渡辺 憲司	丸栄労働組合



自己紹介ではそれぞれ熱い思いを



グループ討議では議論も闊達に



懇親会では小田桐塾長を囲み、和やかに

※ 産政塾とは

「組織の枠を越えて本音の議論」

様々な分野に活躍する人や、同世代の異業種の仲間とともに、様々な考え方と議論を交わすなかで、切磋琢磨し自らを磨いていく現代の道場です。

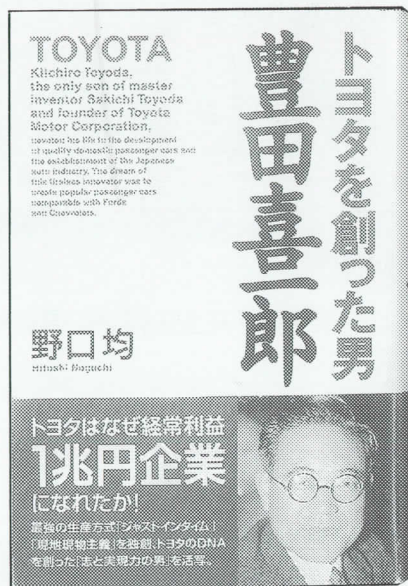
「産政塾のねらいは」

- ① 広い視野の発想や判断、あるいは価値観とはどういうものかを実践により考えていきたい。
- ② これからの企業人・社会人としてのものごとを判断するときに、何が大切かを実践により掴みたい。
- ③ 自分の所属する組織の外に本音でものを言える仲間をつくりたい。



「トヨタを創った男 豊田 喜一郎」

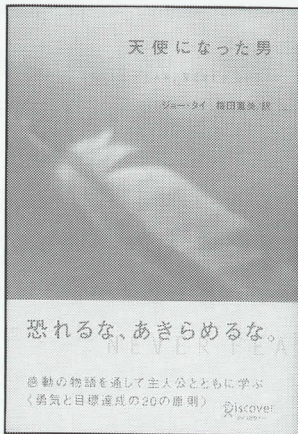
野口 均（フリーランス・ジャーナリスト）著
ワック 刊（2002年11月） 1700円（税別）



いわゆる「トヨタ本」の中でも異彩を放っている本のひとつであり、また単なる豊田喜一郎の伝記でもない。筆者は「トヨタの強さの源泉といわれるトヨタ生産方式を機能させる秘密はどこにあるのか」、「トヨタの堅実主義と大変身、どうしてそれが可能なのか」、「創業者・豊田喜一郎 Who?」といった三つの疑問からコツコツと取材を重ね、この本を書いている。特に日本の自動車産業を立ち上げる壮挙をにないながら、不運にして志半ばに倒れた「トヨタの原点」喜一郎に焦点を合わせると、すべてが見えてくると筆者は言う。歴史的事実を時系列で並べ、これまで通説であったことの検証と推論を展開している。繊維機械メーカーが大財閥でも後込みしていた自動車産業になぜ進出したのか、また現在のトヨタグループの経営ならびに労使関係への基本的姿勢を規定する考え方が、かい

ま見ることができる。筆者は最後にトヨタがここまで成功した最大の要因は、佐吉・喜一郎親子の「この世にないものを発明し、改良し、少しでも社会に役立てたい」という高い「志」を保ち続けたからであると結論づけている。含蓄ある指摘である。

最近、トヨタのDNAというフレーズが巷で話題になることが多い。多くの「トヨタ本」がトヨタ生産方式、QC、財務戦略、商品戦略などの現象の分析に血眼になっているのとは異なり、DNAのルーツを見つけるヒントを発見できる内容であった。是非読むことをお勧めしたい。



「天使になった男」

ジョー・タイ (アイオア大学教授) 著

桜田 直美 (翻訳家) 訳

ディスカヴァー・トゥエンティワン

刊 (2002年11月) 1300円 (税別)

恐れるな、あきらめるな。

感動の物語を通して主人公とともに学ぶ
「勇気と目標達成の20の原則」

Discover

原題は Never Fear, Never Quit 「恐れるな、あきらめるな」である。主人公ポールは事業に失敗し夕日に染まる断崖の上に立ち、今にも飛び降りて人生に終止符を打とうとしていた。そこに不思議な男レイフが現れて…。

物語は生き返ったポールが不思議な男レイフと一緒に、死ぬ前のポール自身の行動をさ

かのぼりながら展開していく。場面はすべて、ビデオの巻き戻し映像のように繰り返される。ポールはレイフとの会話を繰り返しながら自殺した原因である恐怖心を克服し、死ぬ前の自分に戻って勇気をもって人生を変えていく、といった奇跡と感動の場面が続く。物語は20章にわかれている。それぞれのタイトルが「勇気と目標達成の20の原則」に相当するもので、その中には心に響くものを多く見つけることができるだろう。一気に読みきれぬ大人の不思議なおとぎ話である。

「組織をだめにするリーダー、 繁栄させるリーダー」

フランチェスコ・アルベニーロ

(社会学者、ミラノ近代語大学学長) 著

泉 典子 (翻訳家) 訳

草思社 刊 (2002年12月) 1500円 (税別)



原題は L'arte del Comando 「リーダーの資質」である。筆者はイタリア生まれの社会学者で多数の企業のコンサルタントとしても活躍している。また大学で学長を務めながら、イタリアの政界や経済界のリーダーたちとも親交があり、それらの世界での浮沈を身近に見聞きしてきた人でもあるという。そういった経験と社会学者の眼で見た人間論を合体させてこの本ができています。

組織をだめにするか繁栄させるかは、「リーダーの人間性」にかかっている。リーダーが人間としてもっている資質や倫理性が組織の

盛衰を握るカギであり、モラルのないところに組織の発展は望めない。これが全体に流れている筆者の主張である。また、「権力を握ると長所を伸ばす人もいるが、欠点を助長させる人もいる。権力の座は競争や葛藤の場だから、無遠慮で暴力的な人物や腹黒い策略家のがさばることが少なくない」と、人間性のマイナス面を指摘している前半部分は、組織のリーダーとして必読の内容である。

編集後記

今回は、非典型労働力をめぐる諸課題を特集テーマとしてとりあげた。かつての非典型労働力の中心は、高度成長期に見られた典型労働力登用前のいわゆる臨時工であり、その後は繁忙期の生産を支えるために農村部から集まる期間労働力がその中心であった。彼らはいずれも生産現場の主役とはなりえず、いわば生産活動を助けていただくための特殊一過性の労働力と位置づけられていたわけである。しかし状況は変わった。日本をはじめとする先進国市場の成熟化にともない、いまや生産活動の一部を請け負う工場現場になくてはならない存在となっている。すなわち、非典型労働力の存在は、「特殊一過性の」現象からいわば生産活動の「与件」として、深く生産要員管理にコミットメントする時代へと、大きく変質した。そうした新しい生産職場の中に働く全ての人々が「明るく楽しく元気よく」いきいきと充実した職場生活をおくり、そして高いパフォーマンス（生産性）を発揮していくために、どのような働き方が望ましいのであろうか。そのビジョンを描く上で、本特集が何があしかでも読者のお役に立てば幸いである。

（願興寺皓之）

「パウリンガル」って知っていますか。某おもちゃメーカーが最近発売した「犬語翻訳機」のことである。犬の首につけた小型マイクから本体に飛ばした鳴き声を、リアルタイムに分析して犬の感情を画面に表示することができるという。自己表現、楽しい、悲しい、要求、威嚇、フラストレーションといった6つの感情の言葉を、例えば「ねえねえ遊んで」など200種類の文字とアニメーションで液晶画面に表示する。膨大な犬の声紋データと声紋分析技術をもとに開発されたという。犬が今なぜ吠えているのかがわかる「ボイス翻訳モード」、「データ分析モード」で犬の状況を総合判断、また具合が悪くなったときに利用できる「健康チェックモード」などがある。犬の感情を理解できる手段ができたというのは、画期的ですごいことだと思う。

でも何かしっくりこない。何らかの接触や永年の付き合いから、その感情を推測・理解しようとしなければならぬのが犬のありがたさであり、その飼い主の姿に全幅の信頼を寄せ愛情を感じさせてくれるのが犬であると思う自分にとって、安直な道具ができたのを手放して喜べない。人間の方が勘違いをしながらも一方的に可愛がり、頼りにされているといった錯覚も与えてくれるところがいいところではないだろうか。

（矢辺憲二）

今期も14期として産政塾がスタートする。産政塾のキーワードは「殻の外に踏み出そう」だ。ところで前号の編集後記（56号）で、「労働組合への人事異動」と表現したことについて一部の組合の先輩方々（OBも含む）からご指導をいただいた。労働組合へ出向するということは、選挙を経て組合員に承認された上で選ばれていることから、通常の「人事異動」とは異なるのだ。ガーン！後から言われれば理解できることなのだが、今回のご指導を通じて、これまでの延長線上で考えることに縛られず、「殻の外に踏み出す」ことへの難しさを感じた。それにしても流石というべきは前号を読んだ組合の先輩方は、口には出さずとも聞いてみると一様に同じ指摘をされたということだ。これまでのキャリア（＝「殻」）を超えた新しい立場と責任を自覚する意味からも産政塾での機会も大いに活かし、塾生の方々といっしょになって「殻の外」について学び、自己研鑽に励みたい。ともあれ、今回はいい勉強になった。

（竹川智雄）

全労済の 火災共済・自然災害共済

で落雷・盗難に対する保障の充実を！！



実際に全労済で
支払いをした事例を
紹介します。

※

再取得価額とは万一被災された
場合、被害にあったものと同程度
のものを新たに購入・修復するた
めに必要な全労済が定めた標準的
価格をいいます。



CASE 1



自宅近くに雷が落ち
テレビ・ビデオ・電
話機が故障し、合計
12万円の修理費用
がかかってしまった。

CASE 2



空き巣により窓ガラ
ス（修理費用1万円）
を割られ現金7万円
とパソコン（20万
円相当）の被害を受
けてしまった。

火災共済に加入していれば
修理費用が保障され臨時費
用 共済金（15%）が支払
われます。

火災共済に自然災害共済を
付帯することで再取得価額※
で盗難による被害が保障さ
れます。

火災共済（家財契約）に加入していれば、
テレビ等の修理費用120,000円と臨時費用
共済金として18,000円の合計138,000円
が保障されます。

火災共済+自然災害共済（住宅・家財）に
加入していればこの場合だと住宅契約から
窓ガラスの修理費用10,000円と家財契約か
ら現金70,000円、パソコン代金200,000円
が保障されます。

保障のことなら

全労済

全国労働者共済生活協同組合連合会

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
できます。

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充分な
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

〒456-8530 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 15 年 2 月 20 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>