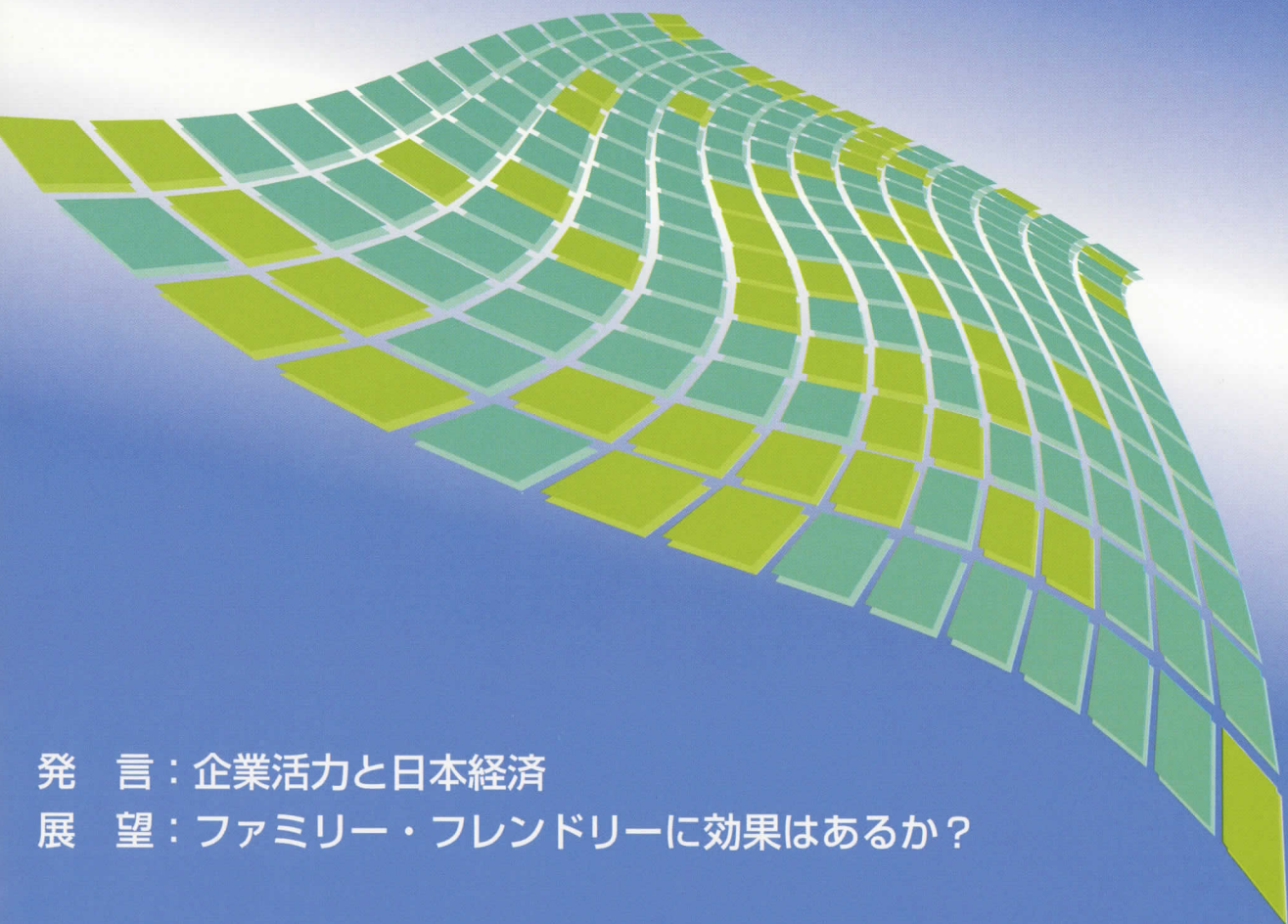


産 政 研 フォーラム

SUMMER, 2003

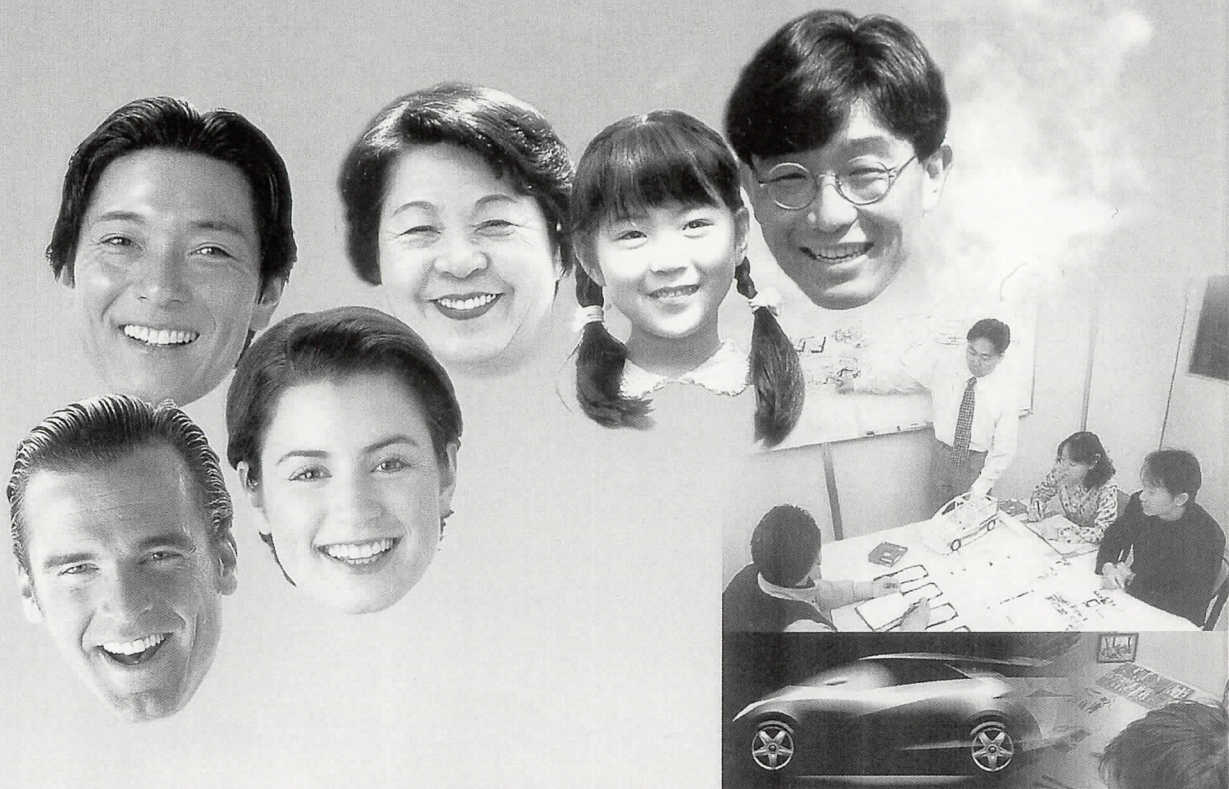
N o . 59

特集：分社化



発 言：企業活力と日本経済

展 望：ファミリー・フレンドリーに効果はあるか？



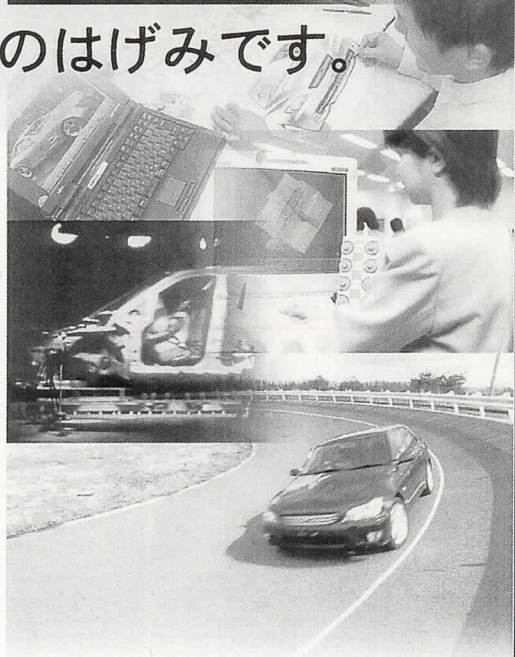
お客さまの笑顔が…私達のはげみです。

COROLLA
SPACIO



—— 主要製品 ——

センチュリー、クラウンセダン、ウィンダム、ソアラ、マークII
ヴェロッサ、アルテッツァ、ジータ、セリカ、カローラ、スパシオ
クラウンコンフォート、各種特装車、アクセサリパーツ、トヨタホーム



トヨタグループ



関東自動車工業株式会社

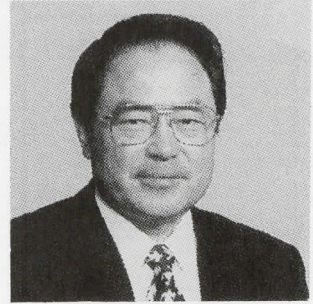
<http://www.kanto-aw.co.jp/>

本社 〒237-8585 神奈川県横須賀市田浦港町
Tel. 046-861-5111(代) Fax. 046-862-2329

巻頭言	21世紀 労使の役割と責務	小田桐 勝巳 ……	2
発 言	企業活力と日本経済	小川 英次 ……	4
特 集	分 社 化		
	今日的な分社化と企業経営者の意識 —分社化は経営に何をもたらすか—	若山 秋雄 ……	7
	企業の経営戦略と人事部門の役割	藤村 博之 ……	12
	企業組織再編と雇用	鈴木 不二一 ……	16
	分社化の進展と労使関係の変化	藤原 道夫 ……	23
展 望	ファミリー・フレンドリーに効果はあるか？	藤本 哲史 ……	27
時 事	『脱正規雇用化』： グローバル化する日本経済と雇用	荒山 裕行 ……	33
社会を見る眼	美男美女は得か	大竹 文雄 ……	39
自動車の新しい販売戦略			
	簡易補修 "KIZUNAX" の販売店への導入について		42
BOOK	内橋 克人 著 「もうひとつの日本は可能だ」		44
	グロリア&トーマス・メイヤー 共著 「童話に学ぶ実践マネジメント」		
	ジェームズ・アレン 「原因」と「結果」の法則		
産政塾報告	「マスコミの裏側を見る」	川崎 貴之 ……	46
	「一步前へ！」～陸上自衛隊豊川駐屯地訪問記～	白井 崇夫 ……	49
産政研だより			52



21世紀 労使の役割と責務



中部産政研
理事長 小田桐 勝 巳

21世紀の初頭に、ある集会で参加している方々に私は問いかけたことがあります。「21世紀末になっても労働組合はあるのかなのか。又、あった方が良いと思うか、なくても良いと思うか」と。何故、この事を21世紀早々に問いかけたのか述べてみたいと思います。

20世紀末から日本は大きな課題を抱えつつ21世紀を迎えました。景気の低迷、失業率の高止まり、デフレ、グローバル化、少子・高齢社会等々、先が見えなくて大きな課題ばかりです。それに対処すべく、国などが様々な政策や対応策を打ったにもかかわらず、一向に抱えている課題が解消に向かう傾向すら見えない状態が続いています。なんら解決策を見出せず、さらに悪化するのではないかとという不安を抱えたまま21世紀の3年目を迎えました。今の日本の国全体がそういった雰囲気を感じて、払拭できずにいるのは、国、行政、企業が明確な将来ビジョンを示せないままでは、ではないでしょうか。

又、国、行政、企業だけでなく労働組合も今後の運動の方向性を明確に示せないでいるのではないかと改めて感じています。

私なりに一つの問題提起として、'03春闘を通じて感じたことを述べてみたいと思います。労使を取り巻く環境は先程述べましたように、これまでになく厳しく、その環境の下での交渉となりました。景気の低迷や、デフレによる企業収益の悪化、グローバル化による余剰人員問題、収益改善のための人件費抑制による雇用問題等々。組合側にとってみれば要求案作りからこれほど頭を悩ました年はなかったのではないのでしょうか。最も顕著なものが定昇及びベアについての論議でした。これらを「要求するのか、しないのか」という事から始まりました。昨年までは、当然のように定昇+ベアという要求を各労働組合がしてきました。ところが今年は、経営側から春闘交渉が始まる前に「定昇はしない、賃金形態も見直す」などという声が挙がるなど、賃金の構造をどのように考えるのかという部分に議論が集中しました。そして組合側では、「定昇論議、ベアを要求するのかしないのか、労働組合運動とはそもそも何ぞや」とまで幅広い論議をしたと聞いております。これまでの労働組合の存在意義の一つであった「賃上げ」を求める活動が、昨今の経済情勢と企業を取り巻く経営環境などの厳しさから、変質

を余儀なくされ、運動論や組織論にまでさかのぼった議論と葛藤があったのは確かでしょう。このような年は今までになかったのではないのでしょうか。一方、経営側の方もスタンスははっきりしていてもどう決着するのかに頭を痛めたのではないのでしょうか。まさしく企業の生き残りをかけた'03春闘の交渉ではなかったかと思います。

しかし、厳しくもあり難しい交渉ではありましたが幾つかの成果があった（話し合いの中で）ように思います。

1. 生き残るためには、今後労使が何をなすべきかの議論。
特に企業の将来像（ビジョン）として経営者が5年後、10年後をどう描いているのか。
2. その中で労働条件、とりわけ雇用・人件費についてどう位置付けるのか。
3. 組合側は雇用を守り、生活を守り、職場の活力をどう維持・向上させていくのか。

といった点について積極的な論議がありました。結果としてベア0、定昇制度の見直し、さらには賃下げ等の決着になったところもありました。しかし組合側としてやむなく飲まざるを得なかったというのが本音ではないでしょうか。

では、これからの春闘（春の取り組み）はどう位置付けて行けば良いのでしょうか、どうあるべきでしょうか。私なりに考えを示してみたいと思います。

まず、企業労使の役割は何だろうと考えた時、大きく言って「魅力ある企業」にすることをしたいと思います。

魅力ある企業とは、①企業基盤がしっかり

と確立している ②産業（企業）として社会的役割を果たし、良き企業市民であること

③人を大切にする 等々。他にも様々な論点があると思いますが、根本はこういう事ではないのでしょうか。

そのことを成し遂げていくために、経営側としては ①中・長期ビジョンを明確に示し、実践し、成果を上げる。 ②社会・地域に企業責任を果たす。具体的には環境対策、安全対策、社会貢献を果たしていく。 ③従業員が職場で、地域で、家庭で生き生きと暮らせるようにサポートしていく 等が必要です。

一方組合側は、①基盤確立のため諸施策に積極的に協力する。（納得性をもった上で） ②頑張れば報われるシステムの構築を働きかけ実現に努力する。③組合員・家族の幸せを求めると同時に、家庭・地域で尊敬されるようサポート役を果たす（勿論、労働条件面での確立があつての事） 等、幅広い活動が今まで以上に求められるでしょう。

労使がこのような点を踏まえて魅力ある企業作りを目指していく事が、又実現していく事が企業の成長と組合の存続に必ずつながっていく事だと信じています。

冒頭、21世紀末になって労働組合があった方がいいのか、なくても良いのかと申し上げましたが、労使それぞれが役割と責任を果たすことが自らの幸せに、又、世の為、人の為にもつながっていくものだと思います。これからの労働運動は難しい時期を迎えますが、それぞれが確固たる自信を持って進めていく事が必要だと考えます。その事が21世紀末になっても労働組合が存在することにつながっていく力になると確信します。みんなで考え・みんなで目標を持ち、みんなで実現する。いいサイクルを回そうではないか！



企業活力と日本経済



中京大学
学長 小 川 英 次

1. 日本経済の動き

日本経済の先行きを悲観する人は多い。しかしよく考えてみると、経済は人の活動の統合の結果として、良くもなるし、悪くもなる。経済が成長軌道に乗った国では、国民は活気に溢れていると、いま日本人は^{ひとごと}人事のように語る。かつて自分達が高度成長の担い手であったことを忘れたかのようである。日本は制度疲労を起こしてどうしようもないという。その未来は成り行きに任せる他ないともいう。

これが自分の定められた運命であるかのようには語る日本人達は、自分達の意志、努力、協力によって大きく事態を変える可能性のあることを語ることは少ない。第二次大戦後の惨状を知る者にとっては、いまの日本は信じられぬほどの快適な国である。成長の結果起こった自然破壊の修復、予防医療の著しい進展もある。しかしバブル経済時に発生した過剰債務が日本を苦しめている。バブル経済崩壊後10年余を経てもなおかなりの企業が巨額債務の償却に明け暮れている。その莫大な債

務の償却の仕方に問題があると思う。

日本政府は、本年4月、産業再生機構をスタートさせ、事業再生可能な大企業、中小企業の過剰債務を切り離し、本業を再生させ、債務の処分を別途講じることとした。これを5年の射程で進める。これにより経済の停滞感から一挙に脱却しようとしている。もちろん新規の起業、産業も興さねばならない。このため大学、研究所と企業の連携、いわゆる産学官連携を本格的にする。新事業の開発、新市場の開拓、ベンチャーキャピタルの供給、起業支援サービスの充実を進めつつある。

2. 企業の苦悩

2-1. 大企業の場合

今回の長期停滞は、大企業に集中的に現われた。銀行の破綻、建築業の低迷、名門老舗企業の破綻、百貨店、スーパーの不振、枚挙に暇ない程である。ブームを続けたIT産業でさえ、世界競争の中で劣勢にある。巨大な国内経済の存在故に、輸出競争力の温存故に、経済の崩壊を喰い止めている。まさに大企業の産業再生が不可避となっている。なお活力

を保つ健全な事業の順調な発展を確保しなければならない。

2-2. 中小企業の場合

ハイテク・ベンチャーの起業は期待したほどの成果を収めていない。産学官連携の仕組みが機能しないこともある。つまりシーズからニーズ、ニーズから具体的な製品あるいはサービスにつながる連鎖が円滑に機能していない。いまでは「町の起業家」支援が、ハイテク・ベンチャーに代わって注目をあびるようになっている。国民の多くが起業心を持てるよう支援組織を強化するのがよいとされている。

しかし中小企業の中堅層、上層では、固有の事業が健全なものも少なくない。不幸にもバブルに躍ったツケとして生じた過剰債務を切り離すことも、今年スタートした産業再生機構の役割であり、経済活性化の気分を高める上にも貢献する所大である。多くの国民が考えるほど日本の経済の仕組みが全く悪くなっているとは思わない。増収、増益を続ける中小企業も決して少なくない。問題は日本再生を信じて立ち上がる起業家、過剰債務のクビキから開放されて本業に邁進する企業経営者の力強い動きこそが大切なのである。

3. 企業活力の源泉

企業の活力を語る言葉にコア・コンピタンスという言葉がある。それは容易に見えないが間違いなく存在する企業の傑出した能力を指す。ブランドの持つ信用力、経営者の力量、従業員の持つ能力の総体、従業員の学習能力、従業員の意欲、企業の目標と従業員の目標の一致度、組織の機能する程度等々、直ちに具

体的に計算値を与えることはできない。しかしこれらの総体が企業競争力であり、この力の向上こそが企業活性化だろう。

このところ知的資本もしくは資産という言葉葉がよく使われる。物的資産の合計値を越える企業価値を示す。一番分かり易いのは、上場会社の株価に発行済株式総数を掛けて出す企業の市場価値である。これと企業の物的資産の簿価総額—取替価値—との差額が企業の知的資本と考えられる。実際の所人の持つ能力（向上も含めて）、チーム・組織の働き具合、関係者の企業活動への協力度の高さが知的資産の中味だろう。もちろん、取得特許件数、年間申請特許件数、ドクターの数等々特定指標はあるが、これが企業の活力へ統一されて数値化（金額化）することは決して容易ではない。しかしこれこそ活力源泉である。

4. 日本企業の活力源泉について

日本企業の活力源泉はどこにあるのだろうか。日本の成功企業を観察し、経営者あるいは幹部の話の聞くと、結局のところ活力は人の力にあると思う。しかも企業であるから複数の人の力を糾合せねばならない。チーム、組織の結束がなければならない。それにはチームの精神、納得できる組織のビジョンが必要だろう。人にしても年をとるし、勉強するとしなくては恐ろしく差がつく。チームあるいは組織で所期の目的を達成するためには、そのための効率的な仕組みが設けられ、それがフルに機能を発揮せねばならない。

折から日本では、知的財産基本法が制定された。ものづくり先進県の愛知県では、知的財産権の動きを全国に先駆けて進めようとしている。知的財産の創造、保護、活用のサイ

クルを強力に回すための具体的な戦略を探っている。この場合でも人材の発掘，育成，能力発揮，能力向上が基本的に大切である。この動きがチーム，組織にまで及び，連携の実を上げることができれば，この地域は知的に整備された「ものづくり」の世界先進地域として21世紀も変わりなく指導的役割を果たすことができよう。

最近中国の脅威が語られ，日本製造業の未来は暗いとよくいわれる。しかし世界にあってトヨタの「ものづくり」は大いに気を吐いている。止まることのない改善は，「5回の何故」を変わず続けている。「ものづくり」の真髄はQCD（高品質，低原価，短納期）を限りなく続けることにある。この努力ある限り，トヨタの技術力は世界にあって競争力を持ち続けるのであろう。「トヨタウェイ2001」は，この点を担うインフラづくりの基本指針だろう。トヨタ自動車に限らず企業の活性化は関係者すべての向上意欲と向上努力を，組織目的達成の一点に統合することによって得られると思う。

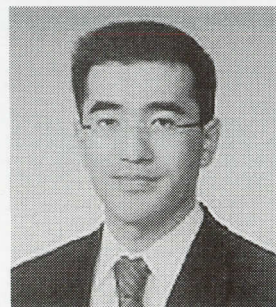
〔筆者は中部産政研顧問〕





今日的な分社化と 企業経営者の意識

—分社化は経営に何をもたらすか—



(株)UFJ 総合研究所 名古屋本社
人事組織戦略部

シニ ア 若山 秋雄
コンサルタント

1. 「分社化」の現況

日本で今日的な分社化に先鞭をつけたのはソニーだといわれる。1994年、ソニーは「カンパニー制導入」を打ち出し、従来の事業部制よりも事業部門の権限を拡大し、カンパニーの長は独立事業体の社長に近い責任と権限を与えられた。その後、類似の組織体制を導入する企業が大手企業を中心に多く見られるようになった。

カンパニー制は、いわばバーチャルな分社化である。法的な制約を受けることが原則としてなく、その時々のコーポレート戦略に沿ってカンパニーを再編することができる。

これに対し、2001年4月の法改正によって可能となったのが会社分割だ。これは法人自体を分社分割するスキームである。法改正前も営業譲渡や現物出資によって法人の分社化を行う手段はあったが、主に組織再編の自由度とスピードの点で問題が多かった。また、一つの法人を資本関係のない互いに独立した法人に分割することは、株主、債権者、従業員、といった利害関係者間の調整が困難で、

現実的に不可能とされていた。

会社分割法制は、様々な利害関係を付帯したまま、つまり複雑な利害関係の調整に妨げられることなく会社を分割する道を開いた。東京商工リサーチの集計*によると、改正商法施行初年度の2001年度には全国で538社だった会社分割の実施企業数は、2002年度には650社（20.8%増）に上っているという。

広義の分社化には、従来から行われてきた営業譲渡・現物出資による分社化や、場合によっては事業部制もその範囲に含まれることがあるが、本稿ではカンパニー制導入と会社分割法制による分社化を併せて「今日的な分社化」の範囲としたい。

2. 今日的な分社化とその背景

今日的な分社化の背景には、産業構造の改革を含む企業組織の生き残りをかけた組織再編ニーズがある。これが会社分割法制に至る法整備を後押しした。しかし成立した法制度は想定されていた以外の用途にも用いられている。

株式を公開している大手企業グループは、

経済成長期に積極的に多角化経営を進めたところが多く、同一企業グループ内で競合が生じることも少なくない。右肩上がりの経済環境下では、たとえ同一企業グループ内で競合が起きて、それに目くじらを立てる必要がなかった。むしろ、近接する事業領域同士が、微妙な差別化要因をモノにして事業を営むことは、多角化を推進するための一つの道筋でもあったといえるだろう。

しかし、そのようなグループ経営は、グループ全体の資本効率を下げ、設備や人材、知財、時間など他の経営資源を有効活用する妨げともなりがちであった。

これらのことから、類似の事業部門の統合や、それに関連した経理・総務・人事等の機能を共有化する「シェアードサービス」と呼ばれる間接部門の効率化に、カンパニー制や会社分割は欠かせないものとなった。

反対に、まったくシナジー効果を生まないほど異なる事業に多角化されている企業の場合、市場からの評価が各事業の価値の和を下回ってしまうコングロマリットディスカウントと呼ばれる現象が生じることがある。また、昨今、不良資産を抱えるなど不振の事業部門の存在が正常な事業部門の活動を制約するケースがあるが、このようなケースは正常な事業部門の事業価値が正当に評価されず、企業全体の価値も必要以上に低い評価を受けることが少なくない。

これらの場合は、何れも会社分割により各事業が個々に市場から評価されるようにすることが有効である。

さらに、業界再編により企業合併が行われ、持ち株会社を設立してその傘下に事業部門を再編する場合にも会社分割は併せて用いられる例が多い。複数の事業部門を抱える企業同士が合併すれば、最も競争力を発揮できる組織体制に移行する必要があるのはもちろんの

こと、独占禁止法の規制を受けるような市場占有率に達する場合には、近接領域の事業部門を取って分割する、ということも合理的な選択肢となる。

類似の事業部門を統合して事業競争力を増し、間接部門をグループ全体で効率化することも、コングロマリットディスカウント等の解消も、さらには合併による業界再編も、基本的には企業グループ全体の価値を高めることにつながる。株式公開企業にとって、分社化は事業面でも資金調達面でも、また業界再編のためにも、欠くことのできない要素となっている。

また、株主価値を気にかける必要性が比較的小ないオーナー企業にあっても、特に会社分割は別の意味で検討する価値が増している。

例えば、自然発生的に発展してきた同族企業グループの場合、グループ企業間の資本関係が複雑に入り組んでいることが少なくない。事業戦略とはおよそ関連の薄い、企業グループの歴史的な成り立ちで出来上がった資本関係が、グループ企業間の支配関係を構成しているのである。このような状態を放置すると、事業活動とは関係のない「お家騒動」によって事業競争力がそがれるような事態を招きかねない。

こうした複雑な同族企業グループの資本関係を整理整頓するときにも会社分割は有効な手段となる。特に改正商法前は不可能であった、「人的分割」と呼ばれる、分割した会社同士を資本関係のない会社にするスキームは、同族企業グループの事業活力を損なうことなく事業承継を行うために重要な役割を担いつつある。

3. 分社化に対する経営者の意識

このように一口に分社化といっても、それ

を推進する企業の狙いには様々な側面がある。「選択と集中」により事業競争力を高めることを狙いとする場合があれば、コングロマリットディスカウント等を解消して資金調達力を高めることが狙いとなる場合、合併等により業界再編を進める場合、そして同族企業が事業承継をスムーズに進めることを狙いとする場合もある。

ただ、分社化が経営に大きな影響を与えることは共通しているし、分社化を行う目的が異なっているとしても、分社化が組織にもたらす影響には共通する部分があると考えられる。

どのような目的の分社化であれ、分社分割された個々の組織はその経営目的がより明確に絞り込まれることになる。経営方針もよりシンプルに明確化することが可能になる。

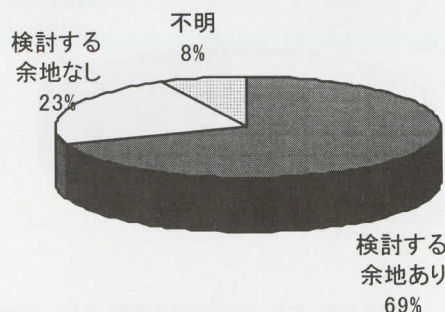
また、他の事業分野と共通したマネジメントシステムが制約となり踏み込めなかった戦略・戦術を採用できる可能性も開ける。特に、組織・人事・人材等の人に関する戦略・戦術は、法的・社内政治的・組織文化的な制約が解けたり、より自社の事業内容に沿った制約に置き換わったりすることから、様々な改革が可能になる。

ところで今日の分社化を企業経営者はどのように捉えているのだろうか。

東海総合研究所（現 UFJ 総合研究所）が名古屋大学経済学部の岸田研究室と合同で実施した経営者の意識調査（2000年）**によると、経営者の約7割が「分社・会社分割を検討する余地がある」と答えている。（図表1）

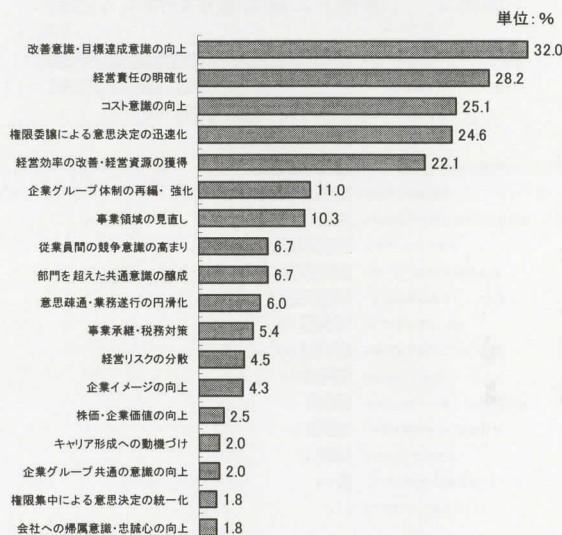
そして、検討する余地があると回答した経営者が「分社・会社分割に期待する効果」として最も支持したのは「改善意識・目標達成意識の向上（32.0%）」であった。次いで「経営責任の明確化（28.2%）」、さらに「コスト意識の向上（25.1%）」、「権限委譲による意思決定の迅速化（24.6%）」、「経営効率の改善・経営資源の獲得（22.1%）」、「企業グループ体制の再編・強化（11.0%）」、「事業領域の見直し（10.3%）」、「従業員間の競争意識の高まり（6.7%）」、「部門を超えた共通意識の醸成（6.7%）」、「意思疎通・業務遂行の円滑化（6.0%）」、「事業承継・税務対策（5.4%）」、「経営リスクの分散（4.5%）」、「企業イメージの向上（4.3%）」、「株価・企業価値の向上（2.5%）」、「キャリア形成への動機づけ（2.0%）」、「企業グループ共通の意識の向上（2.0%）」、「権限集中による意思決定の統一化（1.8%）」、「会社への帰属意識・忠誠心の向上（1.8%）」が支持されている。これらは組織構造の改革

図表1 分社・会社分割の検討の必要性



出所: 「『企業組織に関する経営者の意識調査』結果」(2000年)
東海総合研究所 & 名古屋大学経済学部岸田研究室

図表2 「分社・会社分割」に経営者が期待する効果

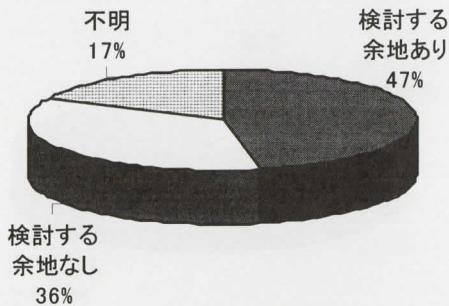


出所: 「『企業組織に関する経営者の意識調査』結果」(2000年)
東海総合研究所 & 名古屋大学経済学部岸田研究室

意思決定の迅速化（24.6%）」が支持された。これらは何れも意識改革の方向を指している。（図表2）

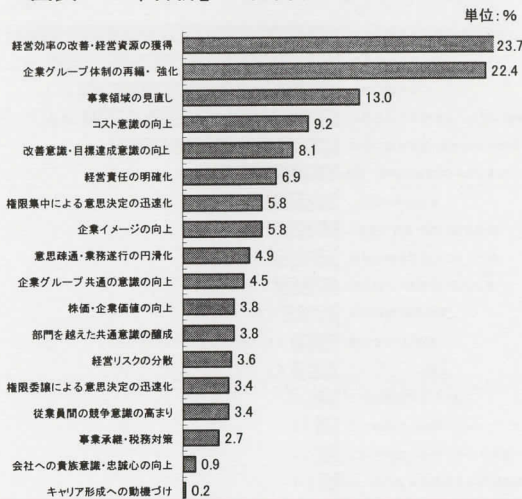
この調査では、同様に「合併の実施」についても経営者の意識を尋ねている。合併を「検討する余地がある」との回答は約5割であり（図表3）、「合併の効果」への期待は、「経営効率の改善・経営資源の獲得（23.7%）」、「企業グループ体制の再編・強化（22.4%）」が支持されている。これらは組織構造の改革

図表3 合併の検討の必要性



出所：「『企業組織に関する経営者の意識調査』結果」（2000年）
東海総合研究所 & 名古屋大学経済学部岸田研究室

図表4 「合併」に経営者が期待する効果



出所：「『企業組織に関する経営者の意識調査』結果」（2000年）
東海総合研究所 & 名古屋大学経済学部岸田研究室

としての側面を色濃く持っている。(図表4)

合併は相手があることから、自社・企業グループにとって望ましい意識改革につながるかどうかは定かではない。結果的に意識面の変化がもたらされる可能性は十分にあるが、意識改革を意図して合併を行う、というのはあまり一般的なアプローチではない。結果として、合併の目的は第一義的に組織構造の改革ということになるのであろう。

これに対し、分社化は自社や企業グループ内のことであるから、経営者が意識改革の切

り札として認識しやすいものと考えられる。

4. 分社化が企業経営に与える影響

前出の調査結果で、分社化に期待する効果の上位に顔を出す項目を見ると、「経営における曖昧さを小さくしよう」という方向性がうかがえる。

「曖昧さ」は、これまで日本企業の経営に随所に見受けられた。稟議制に象徴される意思決定・責任権限や、役員の社内昇進制度に象徴される経営と執行の線引き、また、年功序列型人事に象徴される業績管理と人事管理の関係、目標管理制度や人事考課制度の評価基準、専門分野を限定するより幅広い分野を経験させてゼネラリストを育成してきた人材開発、等々、「曖昧さ」は柔軟な組織運営に通じ、日本企業の強さの一因でもあるとされてきた。一方「曖昧さ」とは経営における“アソビ”であり、その組織にはスラック資源がふんだんに存在し、一面、柔軟性と引き換えに効率には足枷をはめてきたともいえる。

「分社化による意識改革」には、「曖昧さ」を「厳密さ」に置き換えていく文脈がある。

前述したように、分社分割された組織はその経営目的がより明確に絞り込まれ、経営方針もよりシンプルに明確化でき、事業により適した戦略・戦術を採用できるようになる。

最もその流れを象徴するのは、分社分割された組織毎に異なる組織運営・人事管理の仕組みが取り入れられることである。分社分割組織では、組織構造も、人員構成も、機構改革のリズムやタイミングも、人事異動の考え方も、採用、昇格昇進、賃金制度、賞与一時金制度、退職給付制度等も、個別に最適化が図られることになるものと考えられる。

2003年春闘では、定期昇給の圧縮・廃止が労使の議論に上ったが、これは人事管理にお

ける業績・成果指向の拡大に拍車をかけるものと考えられる。業績・成果指向の人事管理では、組織や個人の役割・目標をより明確にすることにより人事管理と業績管理のリンケージを高めるのが一般的だ。

業績・成果指向の人事管理とは、まさに「曖昧さ」を改めて「厳密さ」を追求することだと言い換えて差し支えない。分社化が経営に与える影響は、この流れと相通ずる部分がある。

連合総研の委嘱調査（1999年）***によると、「（5年先の自社では）社員の報酬システムは事業分野や職種に沿って別建てになり、全社的に多元化している」と回答した経営者が半数を超え（51.7%）、「（5年先の自社では）雇用労働条件の決め方が企業と組合による集団的なものよりも、会社と従業員個人々々による個別的なものが中心になっている」と回答した経営者も三分の一を超えた（35.1%）という。

経営者は、社員の報酬システムについても「厳密さ」を指向していることが確認できる。しかし、「厳密さ」は同時に「多様さ」にも通じていることが見て取れる。

役割や目標がより厳密になれば、個々の仕事の相異が明らかになる。個人の能力や指向も一人ひとり異なるため、多様な仕事と多様な個人がいかに出会い、互いに選択をし、また折り合いをつけるか、という問題が浮かび上がってくる。

経営は仕事と個人をいかにマッチさせるかに腐心しなくてはならなくなるし、個人は仕事を「厳密に」捉え、自身の能力や指向にも関心を持って「厳密に」把握しなければならなくなるだろう。

分社化は、仕事の多様性を端的に明確化す

るから、業績・成果指向の経営・人事管理が進展する舞台を構築する役割を担うといえるだろう。一方で既に見たように、分社化は大手上場企業にのみ起きるとは限らない。同族企業にも分社化を行う積極的なニーズが生じる。

我々は、分社化は最早特別なことではなく、どの企業組織にも起こりうると認識しておく必要がある。また、分社化により企業経営に好影響を与えるためには、「厳密さ」と「多様さ」というキーワードに組織と個人がいかに取り組むかが問われることになる。

引用・参考文献

- * 「2002年度『会社分割制度』利用状況調査」（2003年）東京商工リサーチ（データ解説特別記事）
- ** 『『企業組織に関する経営者の意識調査』結果』（2000年）東海総合研究所&名古屋大学経済学部岸田研究室
- *** 「日本企業システムはどこに向かっているのか—トップマネジメント意識調査結果（中間報告）—」（1999年）企業と社会研究委員会（連合総合生活開発研究所委嘱調査）

筆者紹介

若山 秋雄（わかやま あきお）

〔略 歴〕

1968年生まれ。

関西大学商学部卒業。上場サービス会社及び外資系メーカー勤務を経て、

1997年 東海総合研究所に勤務。以来、組織・人事・人材関連のコンサルティングを担当。

2002年 東海総合研究所と三和総合研究所の合併により現職。

著書に

「企業人と起業家～変わる21世紀の人材～」

（青山社）

「21世紀をリードする東海の企業55社の凄み」

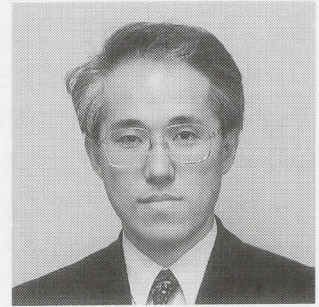
（名古屋テレビ放送） 共に共著。

人材育成学会（JAHRD）理事。

経営行動科学学会（JAAS）N L編集委員。



企業の経営戦略と 人事部門の役割



法政大学経営学部
教授 藤村 博之

資本の効率的利用と企業分割

2001年4月に施行された会社分割法によって、事業の一部を分割して別の会社を設立したり、他の会社に売却したりすることが容易に行われるようになった。これは、企業がその時々状況に応じて迅速な意思決定ができるように、法律面の障害を取り除こうとするものである。

現代の多くの企業は、かつてなかったほどのスピードで意思決定することが要求されている。インターネットの発達によって、情報は瞬時に世界を駆けめぐり、しかも休むことを知らない。ある企業が求めている商品が、どの会社からどれだけの価格で手に入れられるかという情報は、短時間かつ比較的安価に入手できる。そのため、企業は、自社にとって最も好都合な条件を提示するところから購入しようとするし、商品を提供する側もできるだけ良い条件を用意しようとする。状況変化に的確に対応するには、小さな組織の方が便利である。市場競争を乗り切る一つの手段として、会社分割が注目されている。

会社分割を考えなければならなくなったもう一つの理由は、株式市場からの要請が強くなっているためである。株式会社の経営者は、株主から資本の効率的運用を委託されており、資本を無駄遣いすることなく、少しでも多くの利益を上げる責務を負っている。ある企業の一部門として始まったビジネスが一定の発展をとげ、存在感が出てきたとき、その企業が以前から採ってきた経営方式との適合性の悪さが際立ってくる場合がある。そのビジネスのさらなる展開を考えると、別会社として分離独立し、独自の経営手法を採った方が効率的だと判断された場合、分社が行われることになる。

他方、企業のある部門が競争力を失ったとき、その企業は、不採算部門をどうするかを決断しなければならない。そのまま持ち続けても改善が見込めない場合、できるだけ早く処理した方が得策である。不採算部門につき込んでいた資源を他の部門に再配分して、企業全体の競争力を高めなければ、生き残りが危くなるし、株主に対する責務が果たせないからである。不採算部門を処理する上で最

も効果的な方法は、その部門を他社に売却することである。単なる閉鎖では何も得られないが、他社に買ってもらえれば、なにがしかの収入になる。

従業員の気持を考えると…

このように書いてくると、会社分割法によって分社したり不採算部門を売却したりすることは、すばらしい経営手法のように見える。しかし、現実はその簡単ではない。それは、分割される部門で働いている人たちの気持が、分割される部門と一緒についていくかどうか分からないからである。むしろ、人事部は、従業員の気持は一緒についていかないことを前提として会社分割を考えるべきである。

これまで所属していた会社から離れて行くとき、従業員は不安を抱く。元の会社が大企業であればあるほど、その不安は大きくなる。部門は分割されるけれども、従業員の身分は元の会社に籍を置いたままでの出向であれば、不安はそれほどでもないだろう。しかし、分割される部門とともに従業員の身分も変わるとなれば、話は別である。「私は、〇〇会社に入ったのであって、△△会社に入ったわけではない」とか、「これまで頼りにしてきた退職金制度や企業年金はいったいどうなるんだ」といった不満が当然のこととして出てくる。

従業員が会社に対する思い入れを失ったとき、企業業績に与える影響は小さくない。合併した結果、かえって業績が悪くなった例は枚挙にいとまがない。例えば、日本シェーリングである。ドイツ系の製薬会社である日本シェーリングは、シェア拡大をねらって、2001年に三井製薬を吸収合併した。しかし、翌2002

年の売上高は、合併前二社の売上高よりも大幅に少なくなった。医療制度改革の影響もあるが、吸収された旧三井製薬の従業員が浮き足立ってしまい、期待された成果をあげられなかったことが影響しているようである。

言い古された言葉であるが、企業を支えているのは人である。人の気持が一つになれば、組織は力を発揮できない。逆に、構成員の気持が一つになった組織は、信じられないくらいの力を発揮することがある。市場競争が激しくなっているいま、組織構成員の気持を大切にすることはますます重要になっている。会社分割においても同様である。分割される部門に属する従業員の気持を無視して、会社分割の成功はあり得ない。

しかし、経営者は、しばしば、この事実を忘れて目先の帳尻合わせに走る。そのようなときに経営者を説得し、組織運営の基本に立ち返らせるのが人事部門の役割である。分割される部門で働いている従業員の権利は、「労働契約継承法」によって守られることになっている。ただ、労働条件の引き下げが行われたと従業員が感じたとしても、それに対して異議を申し立て、条件回復の行動を起こさなければそのままになってしまう。行動を起こすには、費用、時間、それに労力がかかる。会社と事を構えるのも面倒だ。だったら、切り下げられた条件に見合った働き方をすればいい。あるいは、別の会社に移っていけばいい。分割された組織に勤める従業員がこのように考えるようになったら、その組織はおしまいである。

3つの不安に対処する

会社分割にあたって従業員が抱く不安は、

大きく分けて3つある。雇用の方が失われることに対する不安、労働条件が変わることに対する不安、自らのキャリア開発の継続性に対する不安である。分割後の新しい組織が成功するか否かは、これらの不安をどれだけ取り除けるかにかかっている。

会社分割には、前向きなものと後ろ向きのものがある。組織のさらなる発展を目指すための会社分割であれば雇用不安は起こりにくい、不採算部門を整理するための分割の場合、その部門で働く従業員は大きな不安を抱く。分割にともなって新組織に転籍しなければならないとしたらなおさらである。後ろ向きの分割の場合、新しい組織の従業員にその組織の将来展望を明確に描くことが成功の鍵となる。人間は、将来への希望を持てれば、現在の苦しさに耐えることができる。「切り捨てられた」のではなく、「新たな飛躍への条件が整えられた」と新組織の従業員が実感できるような仕掛けを作らなければならない。

仮に雇用の方が確保されたとしても、労働条件が大きく低下してしまうと従業員の志気は下がる。企業競争力を維持するためには、ある程度の労働条件切り下げはやむを得ない場合がある。しかし、「分割されたのだからしかたない」というあきらめを従業員が持つてしまえば、新組織の将来は危うい。労働条件低下は生き残りと発展のために必要な措置であり、従業員の努力によって取り戻せることを強調する必要がある。

第3の不安は、自らの職業人としての将来に対する不安である。多くの人は、いま勤めている会社の上司や先輩を見ながら、自分の将来の姿を漠然と描いている。5年後、10年後、20年後にはあの人のようになれるだろう、

あの人のようになりたいと思って仕事をしてきた。しかし、会社側の都合で別の組織で働くようになったとき、自分が描いてきたキャリアや昇進への期待は大きな修正を迫られる。場合によっては、キャリアの設計図を一から作り直さなければならないこともあるだろう。新組織がこの不安にうまく対処できなければ、人材の流出につながる。しかも、優秀な人材を失うことになる可能性が高い。それは、優秀な人は他社でも雇ってもらえるので、新組織で自分の将来展望が描けないとなると、さっさと転職していくからである。分割後の新組織に残るのは他社に移れない人、もっとはっきり言えば能力のやや劣る人になる。優秀な人材を失った組織が大きな成果をあげられるとは考えにくい。

労働組合との連携一急がば回れ！

人事部門は、分割される組織で働く従業員の不安を取り除く努力をしなければならないことはすでに述べた。しかし、従業員に対する説明は、人事部門だけで行ったのでは不十分な場合がある。もし、自社に労働組合があるのなら、積極的に労働組合の助けを借りた方がよい。

一般に、労働組合に話をもっていくと時間がかかって仕方がないと思われる。表1は、社会経済生産性本部が実施した調査^(注)の結果をまとめたものであるが、人事労務部門では、回答者の35.8%が労組と話し合っていたら経営の意思決定のスピード化に支障をきたすと考えている。興味深いのは、経営企画部門の回答である。支障をきたすと考えている回答者は25.0%であり、人事労務部門の回答を約10ポイント下回った。経営企画部門は、

表1 労働組合と経営のスピード化の関係

「労働組合との労使協議は、経営の意思決定スピード化にあたって支障をきたす恐れがあると思いますか？」 (％)

	そう思う	ややそう思う	ややそう思わない	そう思わない	わからない
経営企画部	4.3	20.7	13.5	47.7	9.2
人事労務部	5.6	30.2	11.6	42.7	5.2
労組委員長	6.9	15.7	8.6	65.2	2.2

労組との接点が少ないために、労働組合との厳しいやりとりを経験したことがないために、このような結果になったのかもしれない。

労働組合と協議すると、経営側だけで決定するのに比べて時間がかかるのは事実である。しかし、労組の協力があるか否かは、決定したことの実行に影響してくる。経営側だけで決めると、決定自体は早いかもしれないが、その実施段階で問題が発生し、結局時間がかかってしまうことになりかねない。決定をすみやかに実施するには、従業員の理解と協力が欠かせない。理解してもらう労力を決定前にかけるのか、決定後にかけるのかの違いである。普通は、決定前に時間をとった方が短くてすむ。労働組合と協議すると時間がかかるように見えるが、実行に至るまでの時間を考えると、むしろ労組の協力を得た方が有利である。

この点を考えるとき、味の素の経験が参考になる。味の素では、ここ数年、製油部門の分社化や他社との合併を進めている。食用油部門で第1位のシェアを誇る日清製油グループに対抗していくためには、味の素、吉原製油、豊年製油が協力していくことが不可欠だという経営判断に基づいた戦略である。味の素本体のある工場を分割して子会社と一緒にさせたり、そうしてできた新会社を他社と合

併させたりしている。その過程で、味の素グループ労組協議会が深く関与し、従業員側の不安を取り除く上で重要な役割を果たしている。経営側も、労組の協力がなければこれほど円滑に分社や合併を進めることはできなかったろうと言っている。会社分割においても、労使の信頼関係が大切であることをこの事例は示している。まさに、急がば回れとはこのことである。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

(注) 社会経済生産性本部が2001年7～8月に実施した3つの調査である。経営企画部門を対象とした調査は回答数348社（有効回答率13.9%）、人事労務部門を対象とした調査は回答数232社（同9.3%）、労働組合委員長を対象とした調査は回答数465組織（同18.7%）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
1984年 名古屋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）

〔主な著書〕

- ・『新しい人事労務管理〔新版〕』（佐藤・八代と共著）有斐閣、2003年
- ・『マテリアル人事労務管理』（佐藤・八代と共著）有斐閣、2000年
- ・『企業にとって中高年は不要か』生産性出版、1997年



企業組織再編と雇用



連合総合生活開発研究所
副所長 鈴木 不二一

いま、日本の企業は、厳しさを増す経営環境の中で、資本効率重視の企業戦略、経営目標のもとに、企業組織の再編を大規模に進めつつある。企業組織の再編自体は、なにもいまに始まったことではない。戦後いくたびか繰り返された産業構造転換の過程は、企業の側からみれば、すなわち組織再編の歴史であったといっていよい。けれども、現在眼前に展開されつつある企業組織再編は、外にあってはかつてない国際競争の激化、内にあっては長引く経済停滞の中での国内市場規模の縮小という、未曾有の「困難な時代」への適応という文脈の中で起きている点で、これまでとは異なる。特に、その雇用に対する影響は、拡大の中の再配置ではなく、縮小の中でのマイナス・サム・ゲームという負の側面の方が強く出る可能性がある。ここでは、最近の企業組織再編と、それが雇用の量と質に与えている影響について概観し、労働組合にとっての政策課題を考えてみる。

1. 企業グループ経営と 企業組織再編の現状

日本の企業に関するもっとも基礎的な統計は、1947年以来定期的に行われている総務省統計局「事業所・企業統計調査」である。まず、この調査の結果から、企業組織の現状を概観しよう。

最新の2001年調査の結果によれば、調査時点2001年10月1日現在で、日本における会社企業（株式会社、有限会社、合名・合資会社及び相互会社）総数は161万7535社、事業所数635万146箇所、従業者数6,018万6,881人となっている。これを前回の1996年調査と比べると、企業数3.4%減、事業所数5.5減、従業者数4.1%減、とすべてがこの5年間で減少した。（表1）

このように企業数が減り、同時に職場と雇用も減少する中で、前回調査からの5年間に、合併・吸収、分社・分割などの組織再編が活発に行われたこともわかった。すなわち、2001年10月1日現在ある企業のうち、1996年10月2日以降に新設合併により設立した企

業数は806社、他の会社を吸収合併した企業数は1万1,817社、分社・分割により新たに設立した企業数は4,988社となっている。

ところで、企業間の系列という視点からみると、この間にどのような変化がみられたのだろうか。「事業所・企業統計調査」による親会社・子会社等の有無別企業数の変化を1996～2001年の期間についてみたものが表2である。まず、2001年についてみると、「親会社がある企業」が7万2,975社（企業全体

の4.5%）、「子会社がある企業」が4万4,196社（同2.7%）、「関係会社がある企業」が4万2,439社（同2.6%）、「関連会社がある企業」が4万220社（同2.5%）となっている。これを1996年調査と比べると、「親会社がある企業」が36.0%減、「子会社がある企業」が25.2%減、「関連会社がある企業」が57.9%減といずれも大幅に減少している。なお、2001年現在で2,341社と数は少ないものの、「親会社が海外にある企業」（外国会社の子会社）

表1 企業数、事業所数、従業者数の変化（1981～2001年）

	企業数	増加率(%)	事業所数	増加率(%)	従業者数	増加率(%)
1981	1,186,899	—	6,488,329	—	51,545,087	—
1986	1,330,385	12.1	6,708,759	3.4	54,370,454	5.5
1991	1,561,300	17.4	6,753,858	0.7	60,018,831	10.4
1996	1,674,465	7.2	6,717,025	-0.5	62,781,253	4.6
2001	1,617,535	-3.4	6,350,146	-5.5	60,186,881	-4.1

出所：総務省統計局「事業所・企業統計調査」各年版

表2 親会社・子会社の有無別にみた企業数の変化（1996～2001年）

親会社・子会社等の有無	企 業 数		構 成 比 (%)		増加率(%)
	平成13年 2001	平成 8 年 1996	平成13年 2001	平成 8 年 1996	平成 8 年 ～13年
総 数	1,617,535	1,674,465	100.0	100.0	-3.4
親会社がある企業	72,975	113,957	4.5	6.8	-36.0
親会社が国内にある企業	70,634	112,179	4.4	6.7	-37.0
親会社が海外にある企業	2,341	1,778	0.1	0.1	31.7
親会社のない企業	1,544,560	1,560,508	95.5	93.2	-1.0
子会社がある企業	44,196	59,124	2.7	3.5	-25.2
子会社が国内のみにある企業	38,087	52,864	2.4	3.2	-28.0
子会社が国内及び海外にある企業	3,102	3,282	0.2	0.2	-5.5
子会社が海外のみにある企業	3,007	2,978	0.2	0.2	1.0
子会社のない企業	1,573,339	1,615,341	97.3	96.5	-2.6
関係会社がある企業 (注)	42,439	—	2.6	—	—
関係会社が国内のみにある企業	40,539	—	2.5	—	—
関係会社が国内及び海外にある企業	646	—	0.0	—	—
関係会社が海外のみにある企業	1,254	—	0.1	—	—
関係会社のない企業	1,575,096	—	97.4	—	—
関連会社がある企業	40,220	95,520	2.5	5.7	-57.9
関連会社が国内のみにある企業	36,028	88,773	2.2	5.3	-59.4
関連会社が国内及び海外にある企業	1,541	3,287	0.1	0.2	-53.1
関連会社が海外のみにある企業	2,651	3,460	0.2	0.2	-23.4
関連会社のない企業	1,577,315	1,578,945	97.5	94.3	-0.1

(注) 平成8年は調査していない。

出所：総務省統計局「平成13年事業所・企業統計調査」

は31.7%増と大幅に増加していることが注目される。

以上によれば、1996年から2001年にかけての5年間には、雇用の場である企業、事業所の数が減り、雇用の量もまた減少する中で、事業所の整理・統廃合、分社・分割、子会社の整理・統合など、大きな組織再編が起きていたことがうかがえる。

経済産業省の「平成14年企業活動基本調査報告書速報（平成13年度実績）」（従業者50人以上かつ資本金3,000万円以上の会社を対象）によると、2001年度時点で、回答企業2万6,878社の44.4%（以下、保有企業比率）にあたる11,930社が、子会社を保有していた。保有する子会社は7万4,586社で、1企業当たりの保有数は6.3社となった。今や日本企業の多くがグループ経営を行っていることが明らかとなっている。今回の速報では、この調査に1991年度から2001年度までの9時点（1992、1993年度は調査が行われていない）すべてに回答を寄せた製造業6,814社についてパネル・データを作成し、リストラと企業パフォーマンスについての特別集計を行っている。その結果によれば、2001年度は従業者を減少させた企業の割合が67.8%と過去最大となっており、雇用調整によるリストラが行われたことがうかがえるとしている。従業者を減らしたにもかかわらず労働生産性を低下させた企業は37.2%で、2000年度の19.1%の2倍近くに増加した。また、1991～2001年度を通じて、子会社・関連会社の保有数は、従業者を減少させた企業の方が多い傾向にあり、子会社を展開して、人員の配置転換等によるリストラを進展させている可能性があるとも指摘している。

それでは、グループ経営の中に、どれくらいの雇用が存在しているのか。グループ経営の展開は、大規模企業を中心に行われていると思われるので、金融機関を除く東京証券取引所全上場企業のうちデータを得られる2,013社について、2001年度中の決算期の連結子会社数、従業員数を集計してみたのが表3である。

2,013社中、連結子会社を保有しないものは243社（12.1%）で、9割近くの企業が連結子会社を保有している。連結子会社の総数は4万1,156社、単体従業員に連結子会社の従業員を加えたグループ全体の総従業員数は、1,014万2,662人におよぶ。総従業員数にしめる連結子会社従業員数の割合は61.3%で、単体従業員数を上回る雇用が連結子会社に所属している。連結子会社数、連結従業員数ともに、分布は一部の巨大企業グループに偏っており、全体の5割近くを占める連結子会社9社以下の企業のシェアは、子会社数、総従業員数の約1割にすぎないのに対し、全体の1割に満たない連結子会社50社以上企業のシェアは子会社数、総従業員数の5割強に達している。総従業員数にしめる連結子会社従業員数の比率は、連結子会社数が増えるほど高まる傾向にあり、19社以下では連結子会社の従業員数は単体のそれを下回っているのに対し、20社を上回ると逆転して、連結子会社従業員の方が多数となり、「20～49社」で60.3%、「50社以上」では72.7%に達している。

以上の事実からも、連結子会社を多数保有する巨大企業グループが、全体の雇用に与える影響の大きさが確認できる。しかも、それは雇用の量を減少させる方向に働いている可能性が大きいことが推測される。

表3 東京証券取引所上場企業の連結子会社数、従業員数（2001年度）

保有する 連結子会社	サンプル数 (社) (%)	平均従業員数 (単体) (人)	連結子会社数		総従業員数(単体+連結)		総従業員数に しめる連結子 会社従業員数 の割合 (%)
			(社)	構成比 (%)	(人)	構成比 (%)	
なし	243(12.1)	571.7	0	0.0	138,926	1.4	0.0
1～4社	525(26.1)	729.5	1,290	3.1	462,883	4.6	17.3
5～9社	422(21.0)	967.4	2,814	6.8	621,937	6.1	34.4
10～19社	365(18.1)	1,817.3	4,919	12.0	1,247,572	12.3	46.8
20～49社	297(14.8)	2,542.4	8,986	21.8	1,902,497	18.8	60.3
50以上	161(8.0)	9,785.0	23,147	56.2	5,768,847	56.9	72.7
合 計	2,013(100.0)	1,949.3	41,156	100.0	10,142,662	100.0	61.3

出所：日経 FinancialQuest，日経会社情報のデータ（2001年4月～2002年3月の期間中の決算期の数値）により作成。

2. 企業組織再編と仕事と働き方の変化

日本労働研究機構「企業組織再編に伴う労働問題の実態調査報告書」（2002年7月）は、分社化やグループ内子会社への譲渡など、企業グループ内の組織再編に関する事例を次のように分類している。

(1)ー1 業容の発展・拡大等を目的とするグループ内再編

グループ内子会社が譲受企業で、業容の発展・拡大等を目的とする再編。労使関係も良好で、労働条件の引き下げも見られなかった。

(1)ー2 コスト削減・整理を目的とするグループ内再編

営業譲渡の背景・目的がやや後ろ向きのもので、コスト削減・整理を目的とするグループ内再編。譲渡に至るまでに希望退職の実施、生産拠点の集約、他事業部門への人員配置転換等を行っている。

(2)ー1 経営難による企業の営業譲渡（グループ外）

経営難を理由に同業他社に譲渡した事例。

譲渡企業より譲受企業の方が大規模で経営状態も良いことから、労働条件は、現状維持、または場合によっては改善している。

(2)ー2 倒産：倒産等に伴う営業譲渡の事例

希望退職等人件費削減の合理化策の効果がなく、民事再生法の適用を受け、同業他社へ営業権を譲渡した事例や営業譲渡後、会社更生法を適用され、子会社が同業他社等に譲渡された事例などがあった。

(3) 非核事業・不採算事業の譲渡

企業が核事業へ経営資源を集中するために、非核事業部門、不採算事業部門を整理した事例。

当然のことながら、企業組織再編には、前向きのものであれば、後ろ向きのももある。後者の方が多ければ、雇用は量と質の両面でマイナスの影響を受けるだろう。現状ではその可能性が大であるとみられるが、職場の仕事と働き方には、実際にどんな影響が現れているのだろうか。それを探るために、連合総

研は2002年秋に、1,000人以上企業対象の企業調査と、連合加盟の産業別組合を通じて抽出された組合支部役員対象調査のふたつのアンケート調査を実施した。

この調査結果によって、まず、どのような企業組織再編がこの間に行われたかをみると、主要な組織改革は、マスコミを賑わす分社化、合併・買収、事業分割などではなく、外からは見えにくい組織の整理・統合・スリム化であることがわかった。すなわち、企業全体で過去3年間に実施された組織改革は「本社部門のスリム化」がもっとも多く(60.3%)で、「事業部・事業所の整理統合」(56.2%)、「組織のフラット化」(47.1%)、「関連企業・子会社の整理・統合」(43.0%)が続いている(表4)。

表4 最近3年間の組織改革の実施状況
(単位: %)

組織のフラット化	本社部門のスリム化	理・統合 事業部・事業所の整	整理・統合 関連企業・子会社の	子会社の設立	社内カンパニー制	合併	営業譲渡	会社分割
47.1	60.3	56.2	43.0	32.2	9.1	11.6	17.4	12.4
株式買収	既存事業の業務委託	MBO	資本提携	業務提携	合併会社の設立	その他	何もししていない	回答数
9.1	20.7	2.5	7.4	27.3	14.9	2.5	5.8	121

出所：連合総研「企業組織と職場の変化に関する調査(企業調査)」

(注) (株)帝国データバンクの企業データベースから、農林漁業、公務を除く従業員1,000人以上の民間企業2,000社を無作為に抽出し、人事・総務担当者に調査票を郵送・配布し、郵送にて回収。有効回収数121社(有効回収率：6.05%)

こうした組織改革にともなって実施した人事労務施策としては、表5にみるように、「配置転換」(63.3%)、「転籍・出向」(45.6%)や「職種転換等の教育訓練」(16.7%)などの配置・異動政策が中心となっている。ただし、「解雇」(1.1%)や「賃下げ」(4.4%)の実施はほとんどみられないものの、「希望退職募集」(17.8%)、「臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇」(24.4%)、「賞与・一時金のカット」(18.9%)、「賃上げの抑制」(24.4%)、などの実施率は無視し得ない比重をもっていることにも留意しなければならない。

表5 組織改革にともなって実施した人事労務関連施策(複数回答)

配置転換	職種転換等の教育訓練	臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇	転籍・出向	一時休業	働日数の削減 作業時間の短縮・労働時間の短縮	ワークシェアリングの導入
63.3	16.7	24.4	45.6	10.0	4.4	4.4
賞与・一時金のカット	賃上げの抑制	賃下げ	希望退職募集	解雇	特になし	回答数
18.9	24.4	4.4	17.8	1.1	15.6	90

出所：連合総研「企業組織と職場の変化に関する調査(企業調査)」

こうした組織再編の中で、職場での仕事や働き方はどのように変化したかを、事業所レベルの組合支部役員に聞いた結果が表6である。

仕事の変化の面では、「そう思う」の比率の高い項目は、「担当する仕事が増えている」(94.6%)、「担当する仕事の範囲が増え

ている」(92.6%)を筆頭に、「担当する仕事の質が高まっている」(80.6%),「他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている」(60.6%),「担当する仕事に必要な知識や能力が増えている」(90.3%),「仕事上の責任が高まっている」(88.7%),「仕事への管理がきつくなっている」(85.2%),などとなっている。総じて、仕事は難しく、またきつくなっている。

処遇面での変化をみると、「賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになっていく」(74.6%),「同じ学歴、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている」(66.1%),「役職に昇進する年齢のばらつきが広がって

いる」(75.5%),等で「そう思う」の比率が高い。

従業員意識の面では、「雇用に対する不安が高まっている」(73.8%)と多くの支部役員が感じている。一方、会社への信頼度、人事評価の納得性、働く意欲、賃金や昇進に関する満足度に対しては「そう思わない」とする否定的な回答が多く、「賃金に対する満足度が高まっている」(「そう思わない」84.7%,以下同様),「昇進に対する満足度が高まっている」(85.7%),「会社への信頼度が高まっている」(78.6%),「働く意欲が高まっている」(77.3%),「人事評価に対する納得性が高まっている」(70.9%)となっている。

表6 最近の仕事と働き方の変化(事業所レベルの組合支部役員調査) (単位:%)

		そう思う	そう思わない	不 明
仕事 の 変 化	担当する仕事の量が増えている	94.6	3.4	2.0
	担当する仕事の範囲が広がっている	92.6	5.4	2.0
	会議や打ち合わせの時間や回数が増えている	67.8	30.1	2.0
	労働時間が長くなっている	75.0	23.1	2.0
	担当する仕事の質が高まっている	80.6	17.1	2.2
	他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている	60.6	37.0	2.4
	チームではなく一人一人が独立してする仕事が増えている	42.8	54.7	2.4
	仕事の進め方に関する権限(裁量度)が高まっている	53.9	43.9	2.2
	仕事上の責任が高まっている	88.7	9.3	2.0
	仕事への管理がきつくなっている	85.2	12.5	2.2
	担当する仕事に必要な知識や能力が増えている	90.3	7.7	2.0
	仕事の能率や生産性が高まっている	70.5	27.2	2.2
	会社が提供する能力開発の機会が増えている	44.2	53.8	2.0
処 遇 の 変 化	職場間の配置転換の頻度が増えている	51.7	46.1	2.2
	会社が配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている	31.7	66.0	2.2
	賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになっている	74.6	23.1	2.4
	同じ学歴、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている	66.1	31.7	2.2
	役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている	75.5	22.0	2.4
従 業 員 意 識 の 変 化	人事評価に対する納得性が高まっている	26.9	70.9	2.2
	賃金に対する満足度が高まっている	12.9	84.7	2.4
	昇進に対する満足度が高まっている	12.1	85.7	2.2
	働く意欲が高まっている	20.0	77.3	2.6
	雇用に対する不安が高まっている	73.8	24.3	2.0
	会社への信頼度が高まっている	19.4	78.6	2.0

出所:連合総研「企業組織と職場の変化に関する調査(組合支部役員調査)」

(注)連合加盟の産業別組合を通じて抽出された民間組合の支部役員900人に調査票を配布し、郵送にて回収。有効回収数498人(有効回収率:55.3%)

以上から、最近の企業組織再編は、日本経済全体の需要が低迷する中で、要員は減り、仕事はきつくなり、従業員意識面でのモチベーション上の問題が深刻化するという状況を生んでいることが推測される。

3. 労働組合にとっての政策課題

最後に、最近の企業組織再編の概観をふまえ、労働組合の視点からみた政策課題について考えてみよう。

第1には、マクロ経済の低迷を早期に回復させなければならない。現在の日本経済は、デフレ状況が長く続いている。それは、総供給に対して総需要が不足する中で、数量調整によって供給を減らすことを通じて需給調整をはかっていることを意味する。それでも需給ギャップの拡大には歯止めがかからない。個々の企業にとっては、このような状況のもとでは、ますますリストラに邁進せざるをえず、そのことがまた全体の需要を冷え込ませる結果となる。ミクロレベルの個々の経済主体にとっては合理的な対応が、マクロレベルで集計すると、かえって不合理な結果をまねくという、典型的な「合成の誤謬」が生じている。後ろ向きリストラのもとで雇用が縮小することを回避するためには、早期のデフレ脱却と総需要の回復が不可欠の前提となる。

第2に、この間の企業組織再編にともなう、職場レベルでの仕事と働き方が大きく変化し、また組織への信頼感、賃金や昇進についての満足度が低下するなど、働くモチベーションを維持する上での問題が深刻化している状況をふまえ、労働組合は、配置・異動、教育訓練、評価、賃金などのすべての領域で人事管理のあり方を点検し、経営に対する発

言を強めることによって、雇用の量と質を守る取り組みを促進する必要がある。

第3に、企業組織再編の背後にある、財務重視型の業績管理と、それを背景にした成果主義的な人事管理の進展に対する取り組みも欠かせない。財務指標とともに人材や組織力を視野に入れた、労働組合の視点からみた経営業績（経営成果）評価システムを作り上げ、それにもとづいて経営をチェックすることが重要となってくるだろう。

第4に、企業がますますグループ経営を重視する方向に転換し、しかもグループ・レベルでの雇用量が拡大していることへの対応も欠かせない。企業グループ労使関係は、現在のところ発展途上の段階にあるといえるが、これを早期に整備することは、日本全体の雇用の維持・改善にとって、ますます重要性を増してくると思われる。

筆者紹介

鈴木 不二一（すずき ふじかず）

【略 歴】

1946年 東京生まれ
1971年 東京都立大学人文学部卒
1974年 情報労連本部賃金対策部職員
1991年 (財)連合総合生活開発研究所 研究員
2002年10月より現職
この間

2001年10月～2002年3月
ベルリン自由大学日本学科客員教授
2002年4月～2003年3月
東京大学社会科学研究所客員助教授

【主な著書】

- ・「社内キャリアと職業生活」、佐野陽子・川喜多喬編『ホワイトカラーのキャリア管理』、中央経済社、1993年 所収
- ・「ホワイトカラーのキャリアと労働組合」、橋本俊詔・連合総研編『「昇進」の経済学』、東洋経済新報社、1995年 所収
- ・「コーポレート・ガバナンスと労働組合」、稲上毅・連合総研編著『現代日本のコーポレート・ガバナンス』、東洋経済新報社、2000年 所収



分社化の進展と 労使関係の変化



南山大学総合政策学部
教授 藤 原 道 夫

1. はじめに

企業が事業の再構築を進めることができるように、日本においては、1999年に「産業活力再生特別措置法」が作られ、また、会社分割の際の労働契約の取り扱いについては、「会社の分割に伴う労働契約の承継等に関する法律」が2000年に立法された。

2002年度について見ると、「会社分割制度」を利用した企業は、前年度比2割増の650社にのぼり、中小企業が全体の4割を占めていた（東京商工リサーチ、データ解析特別記事（2003年4月14日発表））。事業の再構築は今後、一層、進展していくものと予想することができる。当分の間は、経営側のニーズに応じて、さまざまな事例が試みられていくものと考えられる。しかし、視点を変えれば、このようにさまざまな事例を積み重ねていく過程で、経営側にとっては今まで考慮もしていなかった事柄に直面することになる可能性も高い。分社化の進展が、企業内組合を中心とする日本の労使関係の枠組みに大きな変化を引き起こす可能性があるからである。

本稿では、これらの法律に裏付けられた分社化が、日本の労使関係の構造（「企業内組合—企業グループ労連—単産」という階層構造）と労使間の相互作用のプロセス（分社化における労使間の個別的協議と集团的協議）に与える影響について、考えることにする。とくに、企業内組合のレベルに焦点を合わせて労使関係にどのような影響を与えるかということについて、考察することにする。

2. 分社化の目的

分社化の目的として、次のことが考えられる。一つは、本業の充実・強化である。親会社がもっとも得意な事業分野に経営資源を集中できるように、それまでに多角化した事業部門を分社化していく。この場合には、本業領域を分社化することはない。二つめとしては、雇用労働条件をそれぞれの事業部門の標準に近づけるということである。全社的に統一的な労働条件の標準を維持するのではなく、個別事業ごとに、「市場性」を追求することになる。三つめに、本社にいわゆる「統合機能」を残して、すべてではないにせよ、ほと

んどの事業部門を分社化していくという方向も明確に探求されている。

また、新しく設置される分社について見ると、他社と競合し、しかも競争上の優位を得ていない事業部門について、企業グループの枠を超えて、他社と共同して分社を新設するということもある。

ワンセットで、さまざまな事業部門を採算性にこだわらずに、内部に抱えていくという従来からあった日本企業の経営行動に大きな変化があらわれてきた。分社化の明らかな目的の一つは、多岐にわたる事業部門のスクラップ・アンド・ビルドである。従来、日本の企業は、事業部門間の大幅な経営資源の移転を行うことは少なかった。「存続できる事業部門」は、最低限、その事業領域での競争的標準を満たす必要があるという方向への変更なのである。

3. 分社化と労使関係の構造

分社化の進展は、企業の側から見れば、意思決定スピードの向上であり、分権化であり、市場と連動した経営施策の展開に目的がある。他方、労働組合の側から見れば、今まで出来上がっていた労使関係の構造の激変に直面している。

企業内組合は、事業場ごとの単組が連合した形態とすべての事業所を単組として組織する形態の二つが主要な形態であった。前提としてあったのは、個別事業場ごとに経営上の採算を理由とする短期の視点での再編成は控えるということであったと思われる。また、事業場が分かれていても、労働条件は包括一元的に決定されるということがあった。また、多く見られる例ではないが、以前からも、事

業場の従業員数等が一定規模以上になると、別会社にするという事例もあった。こういう事例においても、企業内組合は、連合体として機能していたと言えるだろう。

現状における分社化の進展は、次の3つの事例を引き起こすだろう。新会社が複数企業によって設立された場合には、2つの可能性がある。電機総研リポート（No282：2003年1月号）によれば、共同新設分割の場合において、ある事例では、新会社に単組が結成され、この単組は出資比率が一番大きい会社の企業グループ労連に加入した。また、別の事例では、旧親会社2社の事業所ごとにそれぞれ単一組合が結成された。そして、企業との対応は二つの単組で結成する「連合会」が行うこととされた。また、企業グループ労連には、単組ごとにそれぞれ加盟することになったのである。この後者の事例は、新設された分社の性格そのものが、いまだ明確でない過渡的なものと考えられるのかもしれない。

3つめの可能性は、本社が持ち株会社機能に特化し、内部の事業部門を分社化することによって、企業内組合がミニ・ユニオンに分割されていく可能性である。地域ごと、あるいは事業領域ごとに企業内組合が分割されていくことになり、そうやっていった場合にはいくつかの問題が発生する。分社化された会社の組合が加盟する企業グループ労連が、グループレベルで維持すべき労働条件の骨格を使用者側と合意しておかないと、労働条件はバラバラになっていってしまう。

もともと、企業分割は地域ごとと事業ごとの競争環境に柔軟に企業が対処できることを目的としたものである。したがって、ミニ・ユニオンが多くできた場合には、それぞれの地

域・事業領域での競争環境が前面に出てくるのは、必然的な流れである。競争に耐えうる労働条件が必須となるだろう。競争水準以上の労働条件は見直しを迫られることになる。

この典型が、激しい競争にさらされている私鉄事業におけるバス事業部門の動向である。一般に、私鉄事業は、鉄道部門、バス部門、タクシー部門、不動産・住宅部門、流通部門、旅行部門から成立している。しかし、部門単独について見ると、たとえば、バス事業単独の採算性の観点から、バス事業における労働条件の切り下げはやむをえないものとなる。

ここで、明らかなように、市場競争重視という視点を過度に重視すると、企業としてさまざまな事業部門を包括することの使命（ミッション）を軽視する流れになっているのである。長期の視点で企業活動を企業の側が考えないのならば、労働組合の側も、長期の視点で「生産性の向上」に協力する意味はなくなる。事業領域ごとや地域ごとの労働条件の標準化に邁進するしかないだろう。すなわち、企業内組合の活動方法ではなくて、産業別の標準化の方策を追求することが合目的になっていくだろう。

4. 分社化と労使関係のプロセス ～労使協議～

会社分割に際しては、商法改正法で個別労働者との協議手続きの制度が設けられたことに留まらず、労働契約承継法では労働者過半数代表等との事前協議手続き等が定められている。個別的な事前協議は会社分割の手続き要件であり、集团的な事前協議は分割会社の努力義務となっている。

個別的な事前協議において、労働者が異議申

し立てをする可能性を少なくするように、労働者を「転籍」ではなく、「出向」させる事例も散見される。「説明と納得」を得るためには、必要な施策であるとは考えられるが、個別労働者が「転籍」されなければ、分社化そのものの意味は少なくなってしまうだろう。

集团的な事前協議について、『平成14年団体交渉と労働争議に関する実態調査の概況』を見ることにしよう。「企業組織の再編・事業部門の縮小」に関する労使間の話し合いは「大枠が固まった段階」が41.6%、「検討に着手した（する）段階」が36.4%となっている。また、最初の話し合いの時期の評価を見ると、「適当であった」が55.7%、「もっと早い段階で話し合いが持たれるべきであった」が43.4%となっている。「企業組織の再編・事業部門の縮小」について、「話し合い」を通じて組合の意見はどの程度反映されたかを見ると、「概ね反映された」が18.0%で、「一部反映された」が41.1%であった。

分社化については、可能な限り早い時期に労働組合との協議事項とするのが望ましいのと言うまでもない。しかし、早期に協議するにせよ、何を協議事項とするのだろうか。協議するとすれば、企業の経営施策の基本方針に関する報告・説明が出発点となるだろう。分社化をどのような脈絡で行うのかというポイントが、もっとも重要になる。

「一つの企業」という統合性を保った上で、[新技術導入に関する事前協議制]とは、「分社化に関する事前協議制」は性格が異なる。組織そのものの変更（「使用者の変更」）を伴うからである。会社分割に伴う「集团的な事前協議」は「労働者の理解と協力を得る努力」として、使用者の側の努力義務となって

いる。会社分割に関する情報の開示が必要とされる。「事前協議」が法制化された意味合いは非常に大きいですが、この事前協議で何を協議するのかといった問題は、今後、多くの企業内組合の課題となるだろう。すなわち、既得権の保護という意味では、現行の労働条件が維持されれば、分社化について了承するのか、あるいは、分社化された後のその分社の競争市場での動向にまで関心を持てば、従業員参画の志向を強めざるをえなくなるわけである。

5. 労使関係の細分化と統合

二つの考え方が対立している。一つは、分社が進んでも、「企業グループ」としての標準的な労働条件には変わりがないとするものである。もう一つは、分社化を進めることによって、地域別あるいは産業部門別の標準化を進めなければならないだろうとするものである。後者の考え方が進めば、企業内組合の統合性そのものが失われていくことになるだろう。

具体的な事例のいくつかを見ていると、「企業内組合」としての組合施策の必要性は現代においては、その役割の一部を減少させたものと考えられる場合がある。「企業グループ労連」も、もともとは、部品供給部門をも含めて、企業グループとしての競争力の向上を追求するものであった。それぞれの製品市場における競争力強化を動因とする分社化の流れは、企業内組合や企業グループ労連の重要性を崩壊させていく動因となりうるのである。

参考文献

- 日本労働研究機構『企業の事業展開と雇用に関する調査』1999年
- 産業基盤基金『分社化・MBO・EBOに伴う雇用・労働条件の変化に関する調査(報告書)』平成12年
- 電機総研リポート (No.282:2003年1月号)
- D. H. ウィッタカー「日本の大企業におけるコーポレート・ガバナンス改革～日立の事例～」『日本労働研究雑誌』(No.507:2002年10月号) pp. 44-54.
- 唐津博「会社分割と事前協議の法ルール～商法改正法附則・労働契約承継法上の事前協議手続の検討」『南山法学』(第25巻第4号:2002年3月) pp. 1-47.
- 厚生労働省大臣官房統計調査部『平成14年団体交渉と労働争議に関する実態調査の概況』平成15年6月

〔筆者は中部産政研 研究員〕

筆者紹介

藤原 道夫 (ふじわら みちお)

〔略 歴〕

- 1949年 生まれ
- 1973年 一橋大学社会学部卒業
一橋大学大学院社会学研究科博士後期課程単位取得満期退学
- 1978年 南山大学経営学部助手
その後、同学部講師、助教授、教授を経て
- 2000年 南山大学総合政策学部教授



ファミリー・フレンドリーに 効果はあるか？



南山大学 外国語学部
助教授 藤 本 哲 史

1. 企業のファミリー・フレンドリネス

最近では、わが国でも「ファミリー・フレンドリー」ということばが頻繁に聞かれるようになった。特に、平成11年から厚生労働省が「ファミリー・フレンドリー企業表彰」を実施するようになってからは、受賞企業の取り組みが新聞等で紹介されるようになり、このことばは一般の人々にも知られるようになった。今日、女性の職場進出や少子・高齢化などを背景に、わが国において企業のファミリー・フレンドリー施策への社会的関心は急速に高まりつつあるといえる。

ファミリー・フレンドリー企業とは「従業員の家族責任に配慮する」企業のことを意味する。一般的に、企業がファミリー・フレンドリーであるかどうかは、支援制度の充実度、すなわち休業、フレックスタイム、短時間勤務、事業所内託児施設などが、職場においてどの程度整備されているかによって測られやすい。しかし、制度は導入されていてもそれを利用する者が少ないという問題は、わが国のみならず欧米の企業にも存在する問題であ

る。制度が利用しにくい状況の背景には、「職場に家庭の事情を持ち込むべきではない」、「労働時間の長い者ほど『良い』労働者だ」、「管理職に長時間労働は不可欠だ」、などの伝統的な仕事観が存在しており、このような仕事観は職場における「標準的」働き方を支える風土として存在している。このような風土の変革は、企業がファミリー・フレンドリーになるために欠かすことができない要件である。すなわち、企業のファミリー・フレンドリネスとは、単に支援制度があるかどうかの問題ではなく、従業員の性別に関係なく、家族を犠牲にせずに働くことができるか、支援制度を利用してもキャリア形成上不利益を被らずに働くことができるかなど、より根源的な「働き方の文化」の問題であるといえる。

2. 本当に効果はあるのか？

日本労働研究機構が平成13年に実施した企業対象調査によると、企業経営にあたってファミリー・フレンドリーを重視している企業の割合は49.6%で、業種ではサービス業や

素材関連製造業、また従業員規模では1,000人以上の企業で重視される傾向が強いことが報告されている。重視する理由としては、「企業の社会的責任として求められていると考えられるため」の割合が最も高く73.2%で、これに続いて「従業員のモラル向上のため」が65.2%となっている。また、「ファミリー・フレンドリーは今後の企業経営において重要性が高まるか」の問いに対しては、「そう思う」と回答した企業が半数強で55.2%、「どちらともいえない」が38.2%、「そう思わない」が6.7%であった。さらに、「どちらともいえない」「そう思わない」と回答した企業のうち、77%が「企業経営において具体的な効果、メリットがあるかわからないため」を理由として挙げており、いくつもある選択肢の中でこれが最大の理由となっている。特に従業員規模1,000人未満の企業に限れば、全体の8割が、企業経営に対する効果やメリットの不確実性の問題を指摘している。

確かに、ファミリー・フレンドリーへの社会的関心は高まったものの、企業が施策を展開することにより、実際にどのような効果が期待できるのかについて、説得力のある証拠固めはあまり行われなかった観がある。ファミリー・フレンドリーには従業員の福利厚生という面だけではなく、人材の確保・定着、また従業員モラルの向上など、経営戦略や人事戦略の面においても効果は大きいといわれるが、やはり、それが確実な証拠によって裏づけられない限り、コストをとまなう施策展開に経営者が躊躇するのも無理はないだろう。

3. 不安定な効果測定結果

決してファミリー・フレンドリー施策の効果測定研究が皆無なわけではない。事実、欧米の研究者を中心にこれまでにいくつもの研究は行われてきている。効果の指標として取り上げられたものは、企業の対コスト効果に関係するものが中心となっており、例えば、従業員の募集・採用効果、離転職抑制、欠勤率の低減、また組織コミットメントの強化などである。これら以外にも、例えば、労働組合化の回避、政府による規制への対応、社会的イメージの形成などの効果も指摘されている。

しかし、先行研究の結果が安定しているとは言い難い。例えば、フレックスタイムには一般的に従業員の怠惰、欠勤、また離職の抑制などの組織効果があることが指摘されている。しかし、従業員個人に対しては効果なしとする研究と、効果ありとする研究の両方が混在している。効果ありとする研究の一例を見てみると、看護師（99%が子をもつ母親）を対象に調査を行った Thomas and Ganster（1995）の研究^{注）}によると、フレックスタイムは仕事と家庭生活の葛藤やうつ傾向を緩和し、さらに身体的疾患や血中コレステロール値を低下させる働きもあるという。また、フレックスタイムは家族と過ごす時間に対して正の効果をもつという。しかし、仕事と家庭生活の葛藤を緩和する効果は、育児責任がない従業員に対して最も大きく、既婚または子どもがいる女性に対してはあまり効果がないことも報告されている。もうひとつの例とし

注) Thomas, L. T., and D. C. Ganster. 1995. Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology* 80: 6-15.

て事業所内託児施設について見てみると、この制度は従業員の採用や定着にはかなりの効果があるものの、日常的な職務生産性の向上にはあまり大きな効果はないことが指摘されている。また、事業所内託児施設は未就学児の親が抱える仕事と家庭生活の葛藤についてはあまり緩和効果がないともいわれる。これは、フレックスタイムなどに比べると、事業所内託児施設は家族のニーズに応えるための時間を捻出するという点ではあまり効果がないことを示唆している。

このように、効果あり、効果なしと安定性に欠ける研究結果では、施策展開の後押しにはなりにくい。結果が不安定になるひとつの原因は、効果測定方法のばらつきにある。研究の中には従業員本人による自記式回答をもとにしているものもあれば、上司による評価を用いているものもある。また結果の不安定さの問題以上に、これらの結果が欧米企業で働く欧米人従業員を対象にした調査に基づくものであることから、研究から得られた知見が果たして日本の組織で働く日本人従業員に対して同様に適用できるのか、やはり疑問が残る。従って、それらの研究結果を日本企業における人的資源管理に反映させるには十分な説得力に欠けるといえる。

4. ファミリー・フレンドリーの効果—その可能性

筆者は昨年度、吉田悟と末盛慶との共同で、仕事と家庭生活の調和・統合に関する調査を実施した。調査対象は東京都の2区に在住し、2002年度に長子が中学生であり、かつ両親と同居中の世帯である。調査票は父親、母親、中学生の子どもの3者に対し別種のものを

を準備し、それぞれが個別に回答する形式をとった。3票とも回収された世帯は494であった。この調査では、働く親だけではなくその子どもに対しても意識や経験を尋ねているため、親と子どものデータをリンクし、親の就労が子どもの生活にどのような影響をおよぼすのかを直接探ることが可能である。

ここではこの調査のデータの一部を用いて、ファミリー・フレンドリーな職場環境が、働く親の 1)仕事と家庭生活の葛藤、2)モラル、3)子どもの意識や生活経験 とどのように関係しているかを探った分析結果を見てみたい。簡単に分析に用いた変数を紹介しておく。まず、ファミリー・フレンドリーな職場環境は、親による自記式回答をもとに2つの側面にまとめた。第一に、「支援制度の利用容易度」は11種類の支援制度に関して、申請・利用のしやすさについて測定したものである（合成尺度）。第二に、仕事と家庭生活の両立に関わる職場風土として、「支援的な上司」（直属の上司が仕事と家庭生活の両立に関して理解を示し、支援的であるか）、「仕事裁量の柔軟性」（仕事において裁量を任されているか、自律的に仕事を行うことができるか）、「支援制度利用がキャリアにおよぼす悪影響」（職場で制度を利用すると、利用取得者のキャリア形成に悪影響があるか）、そして「長時間労働の原則」（職場で長時間労働が期待されたり、家族よりも仕事優先といった雰囲気があるか）の4変数を用いた。

仕事と家庭生活の葛藤については、時間面（仕事が理由で家族と十分な時間が過ごせない、など）と心理面（仕事のあと家に帰っても疲れてしまい、何かしようという気持ちになれない、など）の2種類の葛藤を扱ってい

る。また、モラルとして「会社への愛着」（自分の会社がすばらしい働き場所であると言える、選んで本当によかったと思う、など）、および「離転職性向」（現在勤めている会社を辞めたり転職したりすることを考えているかどうか）を用いた。

さらに、子どもの意識や生活経験として、「親との接触頻度」（会話、夕食など）、「親の学校行事参加頻度」、「親の両立葛藤」（子どもから見て、親は仕事が原因で疲れやいらいら等を経験しているか）の3つを用いた。

紙面に限りがあるため、ここでは職場環境に関連する変数と、親および子どもの結果変数との相関についてのみ見ることにする。厳密に言えば、相関だけではファミリー・フレンドリーの効果そのものについて言及することはできないが、その可能性は推測できるはずである。

表1と表2は、母親と父親それぞれについて、5つの職場環境変数と4つの親関連変数、および3つの子ども関連変数の間の相関をまとめたものである。結果を見て、まず最初に強調すべき点は、両親ほぼ同様に、ファミリー・フレンドリーな職場環境にはモラルを高める重要な効果があるということである。支援制度が利用しやすく、上司が部下の家庭生活に理解を示し、また自律的に働くことができる職場であるほど、働く親たちの組織に対する愛着心は高まり、また離転職の可能性は低下する。逆に、支援制度を利用すると上司や同僚によく思われなかったり、長時間労働をよしとする雰囲気のある職場では、愛着心は低下し、離転職の可能性が高まる。もちろん、愛着も離転職性向も被験者の態度であるため、これらが労働生産性に対して直接影

響を与えると断言することはできない。しかし少なくとも、今の会社を選んでよかったと思うこと、また自分の会社にこれからもとどまろうと考えることが、前向きな働き方を支える重要な要素になりうることは想像できよう。

相関を見る限りでは、職場で支援制度が利用しやすいかどうかは、中学生の子をもつ親の仕事と家庭の葛藤の度合いには関係していないようである。やはり休業や短時間勤務などの支援制度は、オールマイティに仕事と家庭生活の両立を容易にするものというよりは、子どもが幼少のころ、あるいは家族に要介護者がいる場合など、期間および状況が限定的な場合にのみ効果を発揮する可能性がある。逆に、両立葛藤を緩和できるかは、特に母親の場合、上司が支援的であるかにかかっていることを結果は示唆している。これまでの研究も指摘するように、制度によるフォーマルな支援よりも、上司や同僚によるインフォーマルな支援の方が、日常的な葛藤の解消には効果的であるといえる。また、支援制度の利用が好意的に受け取られない職場や、長時間労働が暗黙の了解になっている職場では、両親ともに葛藤の度合いが高まる。特に、長時間労働の原則の相関係数は、父母とも表中で最大規模である。

親関連の変数に較べると、子どもの意識・経験と職場環境との間に大きく目立つ相関は少ない。いくつかのポイントを挙げておくと、親の職場において長時間労働の原則が強いほど、子どもは親が家に帰ってもいらいらしたり、疲れていると感じやすい。これは両親ともにいえることで、親の仕事ストレスが家庭生活へとスピルオーバーしていることがはっ

表1 職場環境と親の葛藤、モラール、子どもの意識・経験との相関：母親サンプル

【職場環境】	《母 親》				《子ども》		
	両立葛藤 (時間)	両立葛藤 (心理)	会社への 愛着	離転職 性向	母親との 接触頻度	母の学校 行事参加	母親の 両立葛藤
支援制度の 利用容易度	.034	.071	.256***	-.156**	.005	-.158**	.031
支援的な上司	-.111*	-.179**	.416***	-.318***	.107 [†]	.011	-.104 [†]
仕事裁量の柔軟性	.094	.111*	.295***	-.172**	.068	-.077	-.043
支援制度利用の キャリア影響	.225***	.207***	-.250***	.210***	-.047	-.017	.062
長時間労働の原則	.434***	.373***	-.132*	.241***	-.131*	-.145**	.145**

注) [†] p < .10; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001

表2 職場環境と親の葛藤、モラール、子どもの意識・経験との相関：父親サンプル

【職場環境】	《父 親》				《子ども》		
	両立葛藤 (時間)	両立葛藤 (心理)	会社への 愛着	離転職 性向	父親との 接触頻度	父の学校 行事参加	父親の 両立葛藤
支援制度の 利用容易度	-.065	.028	.207***	-.145**	.015	.070	-.003
支援的な上司	-.079 [†]	.065	.368***	-.136**	.162***	.154***	-.054
仕事裁量の柔軟性	-.079 [†]	-.069	.279***	-.178***	.116**	.026	.025
支援制度利用の キャリア影響	.264***	.225***	-.143**	.302***	.018	-.005	.072
長時間労働の原則	.460***	.399***	-.200***	.277***	-.037	-.007	.136**

注) [†] p < .10; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001

きりと示されている。また父親の場合、上司が支援的であるほど子どもと接する機会、また学校行事に参加する機会が増える。重要なことは、親がそのように感じているのではなく、子どもが実際にそのように認知していることである。さらに母親の場合、職場における長時間労働の原則は子どもとの接触や学校

行事参加の機会を減らす。わが国の現状では、子どもに対する日常的なケアは母親の役割とされる傾向が依然強いが、働く母親にとって長時間労働の原則はその役割遂行を脅かす可能性がある。

5. まとめ

ファミリー・フレンドリーを一時的な流行に終わらせないためにも、その効果の検証は重要である。今回の結果はまだ初期的な分析のものであるため、今後さらに緻密なデータ分析が必要である。しかし、これらをもとにいくつかのことがらを指摘することができる。第一に、ファミリー・フレンドリーは組織に対してプラス効果をもたらす可能性が高い。それは、直ちに利潤につながるような効果ではないかもしれないが、上述した相関関係から予測できるように、施策展開の仕方によっては、働く親たちの仕事に対するやる気は高まる可能性がある。これは男女ともにあてはまることである。経営戦略や人事戦略の面においても、ファミリー・フレンドリーには効果が期待できると言っても過言ではないだろう。

第二に、親の職場環境は子どもたちの生活経験にも関係していることから、ファミリー・フレンドリー施策は組織効率のアップにつながるだけではなく、従業員の家族に対しても良い効果をもたらすものといえる。しかしこのことは逆にいえば、「ファミリー・アンフレンドリー」な職場のしわ寄せは、従業員の家族、子どもたちにもおよぶということである。職場環境をアンフレンドリーなまま放置しても、当面は深刻な問題は生じないかもしれない。しかし中・長期的に見れば、次世代を担う子どもたちが影響を受けるという意味において、ファミリー・アンフレンドリーな経営は社会に対して大きなコストを生みかねず、また将来の労働力の質にも影響を与えるかもしれない。親の職場環境が子どもの学業

成績や交友関係にどのような影響を与えるのかなどは、今後の重要な分析課題である。

第三に、ファミリー・フレンドリー制度の整備だけでは仕事と家庭生活の両立は実現できそうにない。冒頭でも述べたように、企業のファミリー・フレンドリネスとは、「働き方の文化」の問題である。暗黙の了解のうちに成り立つ長時間労働の原則など、組織の文化的側面のリエンジニアリングは決して容易ではないが、これを抜きにして真のファミリー・フレンドリーはあり得ないだろうし、支援制度の効果をフルに引き出すことはむずかしいかもしれない。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

筆者紹介

藤本 哲史（ふじもと てつし）

〔略 歴〕

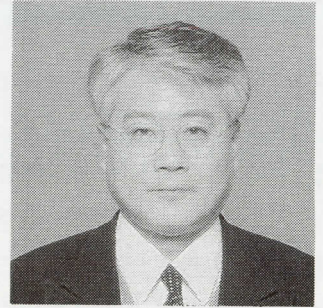
- 1964年1月 東京都生まれ
- 1993年12月 ノートルダム大学大学院社会学研究科（博士課程）社会学専攻終了（社会学博士 Ph.D.in Sociology）
- 1994年1月 米国社会科学研究財団（Social Science Research Council）ポスト・ドクトラル・フェロー
- 1995年4月 南山大学外国語学部専任講師
- 1998年4月 南山大学外国語学部助教授（現在に至る）

〔最近の著書・論文〕

- 「日本のワークシェアリングの可能性
ーアメリカから何を学ぶかー」
（「現代のエスプリ」No.429 至文堂, 2003年）
- 「キャリア発達の心理学」
（共著 川島書店, 2002年）
- 「家族と職業一競合と調整一」
（共著 ミネルヴァ書房, 2002年）
- "Female Concentration and the Adoption of Parental Leave in Japanese Work Organizations."
（「経営行動科学」 第16巻 2002年）



『脱正規雇用化』： グローバル化する日本経済と雇用



名古屋大学経済学研究科
教授 荒 山 裕 行

長引く不況と急激な経済のグローバル化に伴う海外製品との熾烈な価格競争。企業にとって、世界一高いと言われる人件費の抑制が急務となった。企業は、パートタイマーの積極活用をはかり、さらに派遣労働の利用またはアウトソーシングと呼ばれる業務の外部委託を含むリストラを進めた。その結果、近年日本では、失業者数および非正規労働者数の両方が急速な増加を見せた。

現在の我々の目に映る日本における労働を取り巻く現状を一言で表現すれば、ざっとこのようなものになるであろう。非正規雇用者とは、一般に、パート、アルバイト、派遣・契約社員・嘱託などの就業形態を指す。失業者数の増加が大きな社会問題であることはそのとおりだが、非正規労働が増加することのどこに問題があるのか。ここでは、このことに焦点を絞り考えてみたい。

平均で見ると、非正規労働者として働く人の所得は、正規雇用者のそれに比べて明らかに低い。そのことが問題なのであるだろうか。そもそも我が国における企業のアウトソーシングはそれほどまでに活発化しているのだろうか。経済のグローバル化がこのプロセスに対

してどのように関係するのだろうか。

失われる正規雇用

グローバル化の進展によるさまざまな経済問題が表面化する寸前まで、日本では、雇用者に占める正規雇用者のシェアは上昇し続けた。高度経済成長は、就業者に占める雇用者数のシェアの着実な増加をもたらし、終身雇用、年功序列および企業別労働組合に代表される日本的経営を明確な形にするとともに、正規雇用者の数を着実に伸ばしてきた。

しかし、1989年末のバブル経済の崩壊は、この動きに大きな変化をもたらした。第一に、1990年を境に、それまでは世界的に見て低い水準にあった失業率が急激な高まりを見せた。1990年には、男女それぞれの完全失業率は2.0%、2.2%にまで低下していたが、2001年にはそれぞれが、5.2%、4.7%にまで跳ね上がっている。第二に、男女ともに正規雇用者数が減少に転じた。

短時間労働者、いわゆるパートの就業者に占めるシェアは、男女別に見て、1990年の6.0%、19.8%から2001年には9.9%、31.5%へと大幅な伸びを見せた。

さらに、総数ではまだそれほど大きくないものの、派遣労働の増加も著しい。派遣労働は、派遣業者と雇用関係を結んでいる労働者が、派遣業者と派遣先企業との間に結ばれる派遣契約に基づき、派遣先での勤務を行うという雇用・勤務形態をとる。労働者と派遣業者との間に必ずしも雇用関係は存在せず、場合によっては、労働者が派遣業者に登録し待機状態にある場合も存在する。このため、使用者と直接の雇用関係を持つ直接雇用に比べて実態の把握が困難となるが、その数は、1993年には、男子女子合わせて約57万人、2000年には139万人と考えられている。

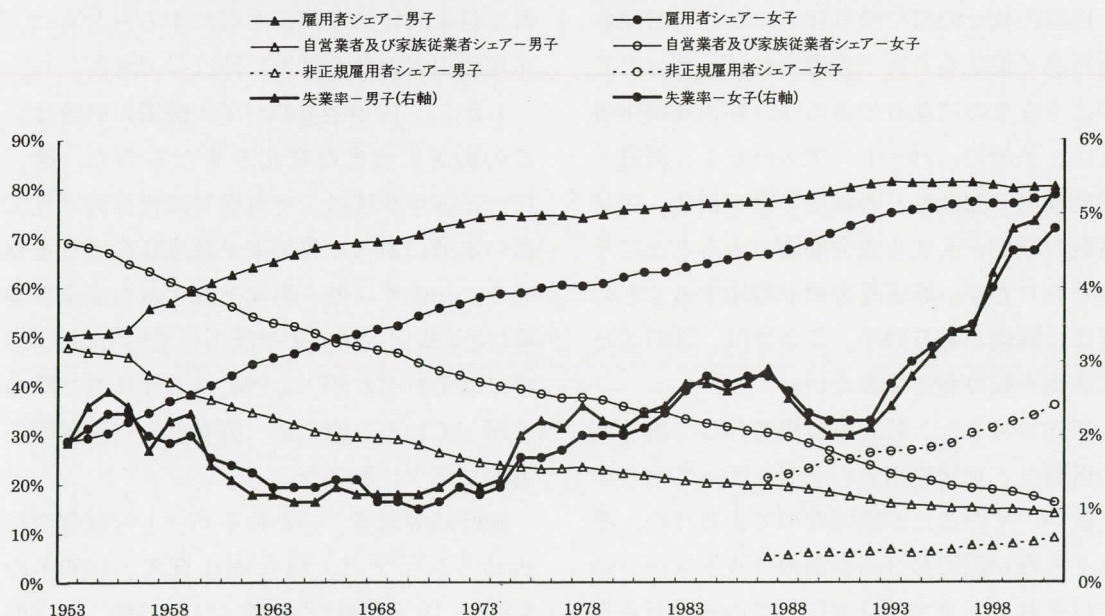
図1は、労働力人口に占める雇用者、自営業者・家族従業者、非正規労働者（パート、アルバイト、派遣労働者・嘱託）数、および失業率（右軸）を、男女別に示したものである。復興期から現在に至るまでのそれらの趨勢、およびそれとの比較でバブル経済崩壊以降の雇用の急激な変化が鳥瞰できる有益な図

である。

さて、問題の非正規雇用者に話を移そう。2001年における労働力人口に占める非正規雇用者のシェアは、男女それぞれ、9.2%、36.1%にも達している。言うまでもなく、自営業・家族従業者のシェアが趨勢的に減少し続けるなか、女子のシェアは男子のそれに比べて高かった。近年の増加の始まった非正規労働に従事するもののシェアも、女子が男子のそれを大幅に上回る形で増加を見せている。

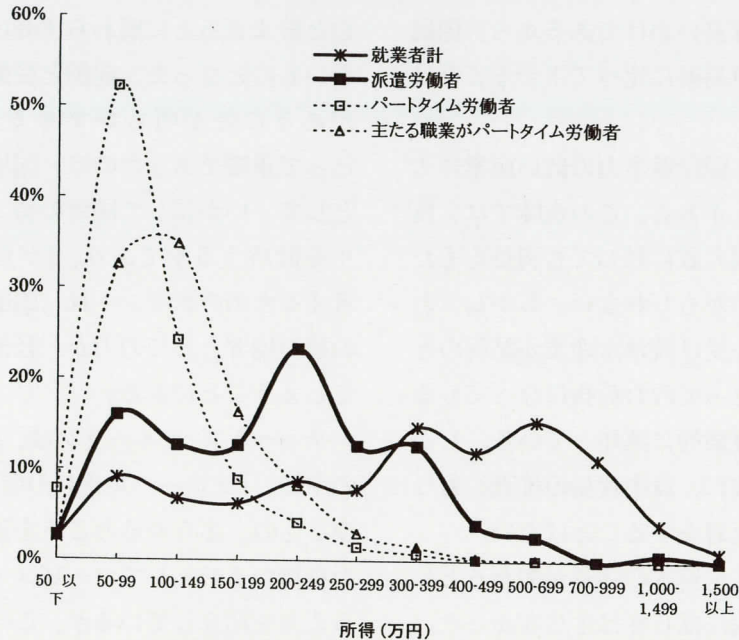
続いて、図2をご覧ください。この図は、パートタイム労働者、主たる職業がパートタイムの労働者、派遣労働者、就業者計それぞれの所得分布を示している。それぞれの最頻値は、50-99万円、100-149万円、200-249万円、500-699万円となっている。就業者計には、非正規労働のパートおよび派遣労働が含まれていることを考慮すれば、正規雇用の所得分布は、高い所得の側にいっそう偏ることになる。当たり前のことだが、非正

図1 男女別労働力人口に占める雇用者、自営業者及び非正規雇用者のシェア



出典：「労働力調査」、「労働力調査特別調査」総務省

図2 派遣労働者の所得分布 (1997年)



出典：「就業構造基本調査」総務省

規雇用者は、平均的にいえば、どんなにがんばっても正規雇用者並の所得を得ることは難しい。

アウトソーシング

企業はコストを削減するために、業務の合理化を進め、同時に、雇用の非正規化をはかってきた。ここでは、企業のアウトソーシングの動向を、事業所向けアウトソーシング関連ビジネス事業所数及び従業者数から見てみよう。1986年には18.2万の事業所数がアウトソーシングビジネスに関連し、その事業所において従事する雇用者（アウトソーシングに直接関与しないものも含む）は、209.4万人であった。10年後の1996年には、23.9万の事業所がアウトソーシングビジネスに関連し、その事業所において従事する雇用者は、318.6万人となった。この数字で見ると、国内におけるアウトソーシングビジネスの進展速度は緩やかで、ビジネス規模として

もまだまだ小さいものに留まっている。

一方、企業活動の海外移転は急速に進んだ。1988年に製造業で3%、海外に現地法人を持つ企業で8.7%に留まっていた海外生産高比率が、2000年には、それぞれ13.4%、32.0%にと急激な上昇を見せている。企業活動の海外移転をアウトソーシングと同一に考えることは必ずしも適当でない。しかし、グローバル化が急速に進んでいることもあり、その一部はある意味で国境を越えたアウトソーシングと見なすとするれば、日本企業はすでにアウトソーシングを相当に進めていることになる。

経済のグローバル化

貿易が、それに参加する国々の社会的厚生、平たく言えば、消費生活の豊かさをもたらすということについて異を唱える人はない。そのことを確かに信ずるに値する命題にまで高めているのは、貿易が各国の自由意思によって行われるのだという、さも当たり前の前提

である。貿易を行うことで損害を被るなら、貿易をしなければ良いわけであるから、国民の社会的厚生が貿易前に比べて下がることはありえない。

確かに貿易は、国際競争力の低い産業に大打撃を与えることがある。この意味では、貿易は必ずしも一国の誰に対しても利益をもたらすものではないかもしれない。しかし、われわれは、保護を受け続けた産業が結局のところ、その国にとってのお荷物になってしまいうということを経験的に熟知している。しかるに、このこと故に、自由貿易の推進に対して、総論として反対をすることはない。

財の貿易に、人や資本の移動が加わるとしても、この原則論に揺らぎは生じなかった。

このため、各国は、この「貿易の利得」を獲得せんがために、国際化をめざした。国際化が十分でないからという理由でいっそうの国際化をはかることはあったが、国際化の進みすぎが問題だということにはならなかった。国際化を行うことに反対する声は、すくなくとも経済界からは聞こえてこなかった。

近年は「グローバル化」の時代と呼ばれる。さて、その動向はどうであろうか。冒頭、急速なグローバル化の結果もたらされたメガ競争を勝ち抜くため、日本企業はリストラを余儀なくされた、というように一般には受け止められていると述べた。とすれば、ここで、経済のグローバル化と日本における雇用の

『脱正規雇用化』が関係していることになる。生産拠点の海外移転や国内生産における大幅コスト削減などの方法でグローバル化の波に対応しなければ、それほど遠くない時期に、その国際競争力を失う。企業は、このことを心から恐れたのであろう。その結果、企業自らが『脱正規雇用化』を進めることとなった。

かつての『国際化』は、望んで推進するも

のであった。一方、『グローバル化』は、好むと好まざるとに関わらず受け入れざるを得ないものとなった。能動と受動の明確な差異があることが明らかである。『国際化』にとって重要であったのは、国境の存在を与件として、いかにして国境の持つ経済的ハードルを低めうるかであり、『グローバル化』を考えるためのポイントは、国家が定めた国境の持つ境界としての力が、経済的には失われてしまうことにある。

チャールズ・ウィーランは、『裸の経済学』の中で、『グローバル化』の問題点が、「あらゆるもの、あらゆるところを破壊する」打撃力を持つものとしてマービン・ゾーニスのとらえ方を紹介しているが、このとらえ方は誠にもって当を得ている。グローバル化の力が及び始めると、その国の人々が長く保ち続けた価値観までもがくつがえされてしまう。このため、新しくもたらされた価値観が元の価値観に基づく価値以上の満足感を人々に与えない限り、その国の国民は重大な価値の喪失感にさいなまれることになる。この動きが、阻止できない力として働き続ける。これが『グローバル化』が、ある種の脅威をもってとらえられる理由の一つなのであろう。

『非正規雇用』の増加は問題？

正規雇用者であるがゆえに、ほぼ自動的にさまざまな恩恵を享受することができる。在職中もしかりだが、退職後も社会保障の恩恵にもっとも確実に浴すことができる。しかし、この正規雇用なるものが一般化したのは、人類の歴史ではほんのごくごく最近のことにしかすぎない。

狩猟または農耕の時代から、産業革命がそれなりに世界に広がるまでの間、ほとんどの人々は今で言う「自営業主または家族従業員

者」であった。産業革命、その後の工業化の時代に入り、雇われて働く労働者がその数を増すが、労働条件などからみれば、現代からは想像もつかないお粗末な状態にあったことは想像に難くない。その後、多くの労働運動などを経ながら、契約社会と言われる西欧諸国においてまず正規雇用が姿を現した。

定年退職後の生活に保証がなければ、在職中に正規雇用者であることの意味が失われる。このため、年金など社会保障制度のそれなりの整備が、正規雇用者にとってはより重要となる。遅ればせながら、日本が西洋を見習い社会保障制度の充実を急いできたことを考えると、正規雇用者が真の意味で一般化したのは、高度成長期から経済の成熟期にかけてのことであったのではないだろうか。

さて、問題の正規雇用者であるが、男女ともに正規雇用者の数は1997年を境に減少に転じ、2001年までに、総数で男女それぞれが82万人、89万減少した。一方、この間、非正規雇用者数は、男子が56万人増加し、女子は154万人もの増加を示した。

この正規雇用の減少と非正規雇用の増加をどう見るべきなのだろうか。男女合わせて、百万都市2個分の人口にも相当する200万に近い正規雇用が失われてしまった。男子には、非正規雇用の機会を得ることなく失業者となったものが多く、一方、女子には非正規雇用者として新たに就業したものが多い。

一個人としては、正規雇用を望む全ての人に正規雇用を提供できる社会が望ましいと思う。しかし、希少な資源の配分にかかる研究分野（経済学）を専門にしているものとしては、この非正規雇用シェアの増加傾向を、苦渋の選択には違いないが、同時にまた、労使それぞれの合理的選択の結果が、全部と言わないまでもかなりの程度に反映されているの

ではないかと考えている。企業は、できる限り安い労働力を必要に応じて利用したい。働くものとしては、賃金を勘案しながらできる限り生活に便利な労働時間を選びたいと考えるはずである。この50年に限ってみても、労働の生産性の上昇が非常に大きいことから、その成果の一部が労働時間の短縮や柔軟化に使われようとしてもそれほどおかしいことではない。

バブル経済の崩壊後一層その圧力を増したグローバル化の勢いに、それまで順風満帆の成長を遂げてきた日本経済は、間違いなく屈した形となった。行き過ぎた政府主導の結果、リスクとリターンの管理能力が備わらず天文学的数字にのぼる不良債権を官も民も抱え込んでしまい、そのうえ、その処理を誤り続けた。そこに、グローバル化の波が押し寄せ、好むと好まざるに関わらず、日本経済は世界の潮流に巻き込まれた。グローバル化にまさに受動態で接せざるを得なかった。これがいわゆる「最後の一撃」となり、『脱正規雇用化』への口火が切られた。

困るのは政府

誤解を避けるために繰り返しておくが、ここで私は、正規雇用が減少するプロセスで労使双方に何の痛みもなかったなどと主張する気は毛頭ない。そのプロセスはで苦渋に満ちたものであったろうしこれからもそれが続くのだろう。

このことを承知であえて言うなら、それは、『脱正規雇用化』をもっとも苦々しくとらえているのは日本政府そのものであるということである。これに呼応するかのようにより、『平成14年度経済財政白書』は、第2章「活力回復のための税制改革にむけて」に71ページにもものぼる膨大な紙面を割くことで、すでにそ

の思いを吐露している。

所得の伸び悩みが原因で、所得税収そのものは、バブル経済崩壊後の1991年をピークに減少しており、国民所得に占める個人所得税（国＋地方）の割合は1990年の10.4%をピークに2002年には6.8%にまで落ちこんだ。1990年には、36.3%にも達していた税収総額に占める所得税比率は、1999年には30.2%へと低下した。さらに正規就業者数が1997年をピークに減少に転じたことが、税収減に拍車をかける結果となったものと思われる。趨勢的に低下してきた就業者に占める非納税者割合は1997年の21.7%を底に上昇に転じている。

政府が税収欠陥に陥れば、その付けは最終的に国民に跳ね返ってくる。それでも私は、国民が政府に対しては毅然とした（冷ややかな）態度で接するべきであろうと思う。それは、結局の所、政府が、鵜匠よろしく、もっとも安易な徴税が可能な正規雇用者からの所得税に頼り、さらに、徴税が容易なことをよいことに、歳出の削減の努力を長期に渡って怠ってきたと思われる節がちらつくからに他ならない。

結び：『脱正規雇用化』の時代

ここでは、『脱工業化社会』を著したダニエル・ベル教授に断りなく、タイトルに『脱正規雇用化』という表現を使わせていただいた。言うまでもなく、21世紀は、ベル教授がすでに指摘したように、工業の世紀ではないことだろう。高い生産性を持つ労働力が長時間労働を続けることで多量の工業製品を作り出し、その処理にまた多量の労働力と資源を投入せざるを得ない、そんな世紀をだれも望んではいない。グローバル化を支えたITテクノロジーが、必要な工業製品の効率的生産に対し大きな力を発揮する世紀になる。

生活を高度化し、豊かさを実感することによって人々の関心の重点が移り、直接に労働を「消費する」サービス業の発達こそが不可欠でありそれを支える労働力の増加こそが必要であることが理解されるようになる。より多くの人がサービス業に従事するようになり、さらに、それらの人々の就業形態はいっそう多様化することになろう。言い換えれば、実のある『脱正規雇用化』が進むことだろう。グローバル化の中にあつては、『脱正規雇用化』の進展さえも、その本質を見極めながら受入れて行かねばならない。

ただ、サービス業への雇用シフトが工業製品などの消費可能性を狭めることのないよう、今後も進む経済のグローバル化を十分に取り込んだ戦略が必要とされよう。そのためには、国民として十分に所得をあげられるための周知な配慮が肝要となる。ここに、国の果たすべき新しい役割が生まれる。高度成長期には、経済成長の舵取りとしての国の役割が強調された。グローバル化が進み経済的・政治的に国境が不明瞭となっていく今こそ、国には、「国家」についての明確な合意形成をサポートし、さらに「国益」を守るという誠に困難な役割が課せられよう。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

筆者紹介

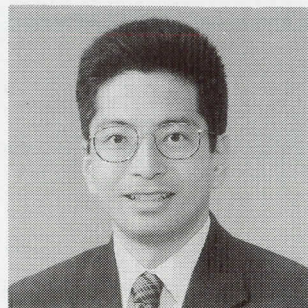
荒山 裕行（あらやま ゆうこう）

〔略 歴〕

1951年 大阪市に生まれ。京都大学農学部卒。
1986年 シカゴ大学経済学博士号（Ph.D）取得。
名古屋大学講師。助教授をへて、
2003年 4月より現職。



美男美女は得か



大阪大学社会経済研究所
教授 大 竹 文 雄

就職活動に備えて行う美容整形外科手術を「リクルート整形」というそうだ。不況で就職が難しい中で、美容整形を行ってでも就職先を見つけようという人も多い。読売新聞（2002年12月7日夕刊）が韓国日報のつぎのような報道を伝えている。韓国のインターネット就職情報会社が求職中の男女約5,000人にアンケートしたところ、男性9.3%、女性22.3%が整形経験者だったという。整形した部位は女性の場合、「目」（58.2%）、「鼻」（17.2%）、「皮膚」（14.8%）の順であり、男性は「皮膚」が45.3%で最も多かった。また、「就職のため、容姿に投資するか」の質問にも、86.1%が肯定したという。

日本でも、比較的安くて手軽な「プチ整形」と呼ばれる美容整形を受ける大学生や再就職を目指す中高年男性が増えているという（東京新聞2003.01.23 夕刊）。東京新聞の記事では、「美容整形で名高い都内の病院の院長は言う。『車でも性能が同じなら外装がいい方を選ぶでしょ。中高年は住宅ローンや子どもを抱えて、きれいな事を言ってる場合じゃない。人と同じことをやってちゃ世の中

通用しないんですよ』という整形の経済効果を肯定するコメントと「就職問題評論家の赤池博氏はリクルート整形について『まったく無意味。内面を磨く以前に採用結果だけを求め、面接さえクリアすればいいと顔を変えている』と批判する。『外見の変化で自信を持つなど精神的な効果はある』としながらも、『リストラされた中高年は、わらにもすがる思いで整形を受けるのだろう。危険な傾向』という批判的なコメントを掲載している。

果たしてどちらが本当なのだろうか。実際、美男美女でないと就けない職業もある。俳優、モデル、アナウンサーといった職業は、他の能力が同じであれば美男美女であるほど評価が高くなる職業であり、そういう職業に就く人の中では、美男美女ほど所得が高くなることは容易に想像できる。しかし、多くの職業では、直接その容貌が生産性に影響を与えるとは思えない。そうだとすれば、容貌と生産性が無関係な職業に就く場合に、わざわざ整形手術をしてまで、容貌を美しくすることが本当に見合うのだろうか。残念ながら美男美女がいい就職機会を得るのか、労働市場でよ

り高い賃金を受け取るのか、昇進が早いのかといったことに関する日本における実証研究はない。

しかし、アメリカの経済学者の中には、こういうテーマまで実証的に分析してしまう人がある。彼はアメリカ、カナダ、中国のデータを用いた一連の研究で、面接した人の主観的判断で「美男美女度」を計測し、その「美男美女度」が賃金に与える影響を計量経済学的に分析した。その結果、学歴や年齢などの要因をコントロールしても、「美男美女」は「不器量」な人よりも高い賃金を得ていることを明らかにしている。また、彼はアメリカの一流ロースクールの卒業生の所得のデータを在学時の写真の「美男美女度」から説明し、能力が非常に均質で同じような職業につくグループにおいても美男美女の方がより所得が多く、その効果は卒業後の時間が経過するほど大きくなることを示した(Biddle and Hamermesh, (1998))。さらに、オランダの広告会社では重役の美男美女度が高いほど企業の付加価値が高くなること、それは収益が高いから美男美女の重役がいるわけではないことを明らかにしている。

「美人の研究が経済学になるのか」と驚く人もいるかもしれない。そもそもどうやって、「美人」の程度を測るのだろうか。「美人」に関する調査は可能なのだろうか。それに、ケインズが株式市場に「美人投票」のたとえを使ったように、「美人」の定義は人によって違うので、そのような主観的なものが、厳密な実証分析に耐えられるのだろうか。Hamermesh 教授は、美人に関する好みが人によって異なる可能性について、きちんと統

計的にチェックしている。もちろん、評価が完全に一致するわけではないが、ケインズの言葉とは異なり、性や年齢を異にした評価者の美人度に関する評価は、お互いかなり相関が高いことを明らかにしている。

「美人」の経済学的研究は何か意味があるものだろうか。実は、美人が労働市場で得をしているのかどうか、得をしているとしたらどういう理由なのかを明らかにすることは、労働経済学的には極めて重要なことである。仮に、美人が労働市場で得をしていたとしよう。その理由には、経済学的に次の3つが考えられる。第一に、美男美女の生産性とは無関係に雇用主の美男美女を雇いたいという好みから高い賃金を得ているという一種の差別から発生している場合である。第二に、顧客が美男美女の従業員に相手をしてもらうことを喜ぶことから美男美女の生産性が高くなり、その結果賃金が高まる場合がある。第三に、俳優の例のように美男美女であることそのものが生産性を高める場合も存在する。

第二、第三の理由の場合は、生産性の裏付けがあるため容貌で賃金に差が生じることになんの問題もないことになる。このような場合に、容貌による採用差別や賃金差別を禁じる法律をつくることは、社会全体の生産性を引き下げることになる。極端な話、テレビ俳優を選ぶのに、容貌を理由にしてはいけない、ということになってしまう。それは、多くの人にとって不幸なことである。では、どういう政策的介入の余地があるだろう。経済学的には、容貌の差による所得の差は生まれ持った資質の差が原因であるので、機会均等の観点からの政策的な介入をすれば、「美男美女税」、「不器量補助金」ということ

になる (Barro (2002))。不器量な人は、このお金で「リクルート整形」をするのも自由だし、他に使うのも自由ということになる。もっとも、自己申告制にした場合、「美男美女税」の負担者数や「不器量補助金」の申請者数がどの程度になるのか、筆者にはわからない。「美男美女税負担者証明書」を発行することにすれば、大幅税収アップを見込めるかもしれない。

しかし、生産性の裏付けがない雇用主の好みによって賃金が異なってくる場合には、容貌による賃金差別を禁止した方が、経済全体の生産性は高まる。仮に、企業間の競争が十分に高ければ、わざわざ高い賃金を支払って美人を集めているような会社は、長期的には競争力が低下して市場から退出せざるをえないはずである。そのような経営者の好みを反映できる会社は、競争がゆるい規制産業に限られることになる。

Hamermesh 教授は、「仮に雇用主の好み賃金格差の原因であれば、自営業者の所得には「美男美女度」は影響しないはずだ」という仮説を提唱し、実際にその仮説を検証している。その結果、自営業であっても同じように「美男美女度」が賃金格差をもたらすという結果を得ており、雇用主差別仮説を棄却している。美人弁護士は訴訟弁護士に多いことも Hamermesh 教授が明らかにしているが、弁護士の仕事によって美人度の賃金への影響が異なるかについては、はっきりした結果は出ていない。今のところ「顧客差別が原因なのか」、「本当に生産性の差があるのか」、については決定的な結論は得られていない。

かつて、人材派遣会社の名簿が流出しネット上で売買された事件で、名簿には A, B,

C という「美人ランク」がつけられていたという (中日新聞・産経新聞1998年1月29日朝刊)。こうしたランクの存在が、美貌が労働者の能力の一つであるということの証かもしれない。経済学者としては、そのようなランクによって、どの程度派遣料金が異なってくるのか、どのような企業や職種でランクの高い労働者への需要が高いのかを知りたいところである。そういう情報があれば、「美人」の経済分析で画期的な研究ができるかもしれない。(^ o ^)

文献

- Barro, Robert(2002)*Nothing is sacred: Economic Ideas for the New Millennium*, The MIT Press
- Biddle, Jeff E and Daniel S. Hamermesh, (1998)
"Beauty, Productivity, and Discrimination: Lawyers' Looks and Lucre," *Journal of Labor Economics*, 16(1) : 172-201
- Hamermesh, Daniel S and Jeff E. Biddle (1994)
"Beauty and the Labor Market," *American Economic Review*. 84(5) : 1174-94
- Hamermesh, Daniel, X. Meng, and J.Zhang (1999)
"Dress for Success: Does Primping Pay?" NBER, Working Paper No.7167
- Harper, Barry(2000) "Beauty, Stature and the Labour Market: A British Cohort Study," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Special Issue ; 62(0) : 771-800
- Pfann, Gerar A, et al (2000) "Business Success and Businesses' Beauty Capital" *Economics Letters*. May ; 67(2) : 201-07

簡易補修“KIZUNAX”の販売店への導入について

1. 取組みの背景

- 自動車アフターマーケット市場において、オールトヨタの板金塗装分野のシェアは15%程度と車両のシェアを大きく下回っております。中でも「簡易補修分野」は、近年、板金の大手F Cチェーンの隆盛もあり、競合他社に大きく後塵を拝しております。
- トヨタとしても、お客様の幅広いご要望にお応えするため、従来から実施している本格的な板金塗装に加え“トヨタ版の簡易補修”を新たに開発し、'02年央より東京・札幌地区のトヨタ販売店にてトライアル展開を行って参りました。
- トヨタ版の簡易補修は、KIZUNAX（キズナックス＝キズをなくす）という統一の商品名称・専用ロゴとすることで、今後は「オールトヨタの統一商品」として幅広くお客様にアピールして参ります。また、トヨタ販売店では、車両の損傷を確認しながらお客様と修理方法をご相談することにより、元々修理を前提に入庫される顕在需要客に加え、KIZUNAXの良さをご理解いただいたお客様に入庫いただくこと（潜在需要客の掘り起し）も目指しております。



2. KIZUNAX の概要と特徴

(1) KIZUNAX の概要

- KIZUNAX とは、バンパーやボディーについた小さな「ヘコミ」や「キズ」を「早く」「お手頃価格で」「目立たなくする」商品です。

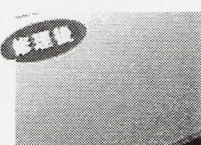
(2) 特徴

- ① 従来の本格（高品質）修理に加え、KIZUNAXを導入することにより「ヘコミ」「キズ」の修理に対する、お客様のご要望に幅広く対応いたします。
 - ② 専門研修を受けたトヨタ販売店のエンジニアによるプロの技とトヨタ独自の特殊ツールや工法により、品質に影響の少ない作業工程を効率化することで、本格修理の約1/2の価格と時間を実現いたしました。
- 時間と費用は、例えばバンパーについた長さ10cm程度の擦り傷で、作業時間は約40分・価格は約9,000円に対応いたします。（価格はA社の事例）
- ③ 塗料等の有機溶剤の使用を抑え、環境にやさしい新しい施工法を採用いたしております。

- ④ 見積もりのバラツキを無くすため「ヘコミ・キズ」の大きさに基づいて価格表を作成し、お客様に対して明朗な見積もりを実施いたしております。

<KIZUNAX の商品ラインナップ>

- ・トライアルにて検証した「ヘコミトリコース」「キズトリコース」に加え、CDE 年式車（前5年式以降）は、ヘコミ・キズが複数あり、簡易補修でもお客様の負担が大きいため、更に廉価な商品として「応急イベントコース」「エクボトリコース」を新設いたしました。

名 称	特 徴	商 品 事 例（金額はA社の事例）														
ヘコミトリ コース	キズもヘコミ もとる	サイズ：30×20cmの楕円形		 												
		<table><tr><td></td><td>ヘコミトリコース</td><td>本格修理</td></tr><tr><td>概算費用</td><td>29,500円</td><td>58,700円</td></tr><tr><td>時 間</td><td>270分</td><td>480分</td></tr></table>		ヘコミトリコース	本格修理	概算費用	29,500円	58,700円	時 間	270分	480分					
	ヘコミトリコース	本格修理														
概算費用	29,500円	58,700円														
時 間	270分	480分														
キズトリ コース	キズをとる	<ボデーの場合>キズの長さ：20cm		 												
		<table><tr><td></td><td>キズトリコース</td><td>本格修理</td></tr><tr><td>概算費用</td><td>21,000円</td><td>45,400円</td></tr><tr><td>時 間</td><td>200分</td><td>360分</td></tr></table>		キズトリコース	本格修理	概算費用	21,000円	45,400円	時 間	200分	360分					
			キズトリコース	本格修理												
概算費用	21,000円	45,400円														
時 間	200分	360分														
<バンパーの場合>キズの長さ：10cm		 														
		<table><tr><td></td><td>キズトリコース</td><td>本格修理</td><td>交 換</td></tr><tr><td>概算費用</td><td>9,000円</td><td>27,200円</td><td>52,200円</td></tr><tr><td>時 間</td><td>35分※</td><td>180分</td><td>90分</td></tr></table>		キズトリコース	本格修理	交 換	概算費用	9,000円	27,200円	52,200円	時 間	35分※	180分	90分		
	キズトリコース	本格修理	交 換													
概算費用	9,000円	27,200円	52,200円													
時 間	35分※	180分	90分													
		※塗装を完全に乾燥させるため 上記に加え40分程度の乾燥時間がかかります。														
応急ペイント コース	応急的に塗装 だけを行う	キズの長さ：10cm		 												
		<table><tr><td></td><td>応急ペイントコース</td><td>本格修理</td></tr><tr><td>概算費用</td><td>3,000円</td><td>27,200円</td></tr><tr><td>時 間</td><td>25分※</td><td>180分</td></tr></table>		応急ペイントコース	本格修理	概算費用	3,000円	27,200円	時 間	25分※	180分					
	応急ペイントコース	本格修理														
概算費用	3,000円	27,200円														
時 間	25分※	180分														
		※塗装を完全に乾燥させるため 上記に加え15分程度の乾燥時間がかかります。														
エクボトリ コース	塗装をせず、 エクボだけを 引き出す	サイズ：500円玉大		 												
		<table><tr><td></td><td>エクボトリコース</td><td>本格修理</td></tr><tr><td>概算費用</td><td>2,000円</td><td>43,000円</td></tr><tr><td>時 間</td><td>10分</td><td>480分</td></tr></table>		エクボトリコース	本格修理	概算費用	2,000円	43,000円	時 間	10分	480分					
	エクボトリコース	本格修理														
概算費用	2,000円	43,000円														
時 間	10分	480分														

3. 今後の展開計画

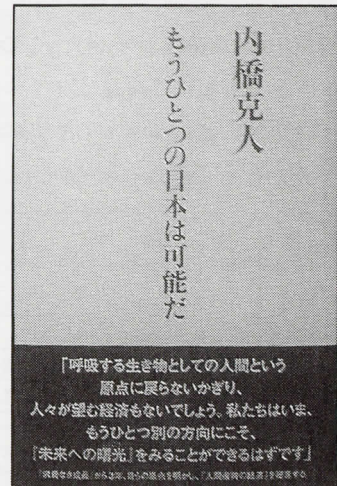
- ・昨年央からのトライアルでお客様に大変ご好評をいただいたことから、本年央より順次全国のトヨタ販売店への展開を計画いたしております。
- ・全国5,000のトヨタ販売店の店舗への展開計画といたしましては、'03年度は、900店舗を展開し、'05年度には“2,000店舗の KIZUNAX ネットワーク”を構築し、幅広くお客様のご要望にお応え出来る体制を構築したいと考えております。



「もうひとつの日本は 可能だ」

内橋 克人（経済評論家）著

光文社 刊（2003年 5月） 1400円（税別）



著者は最近テレビによく登場している経済評論家である。民放の報道番組でのコメンテーターやNHKの「ETVスペシャル」の解説者としてお馴染みの読者も多いと思う。優しげで静かな語り口ではあるが、新しい視点や鋭い分析で定評があり、ファンもかなり多いと聞く。日本経済の状況や政府の政策の分析や解説では、他の評論家とはかなり異なった指摘や批判を展開することが多い。かつて脚光を浴びた『匠の時代』の著者である。また規制緩和と一辺倒論、市場競争原理至上主義、新自由主義的グローバリゼーションに対し、早くから一貫して警鐘をならしていた。小泉内閣の「構造改革」を厳しく批判する経済評論家の一人でもある。

本は4つの章からなっている。1～3章は日本経済の現在の苦境を招いた元凶は何であったのかの解説である。膨大な財政赤字、処理困難と見える不良債権、相次ぐ企業倒産、際限もなく膨張する国民負担……もう聞き飽きたと叫んでしまいそうな単語が次から次に出てくる。様々な景気回復策や構造改革が出

てきているが、それらは皆、「虚の時代：バブル」への追憶であり、未練たらしい「夢よふたたび」の掛け声にすぎないと、断じている。このような「徒労の経済」への回帰ではなく発想を転換していけば、全く新しい日本が作れる、というのがこの本の大きなテーマである。これまで地球と資源と人間を浪費してきた経済成長の概念を転換する。その中心的思想がFECで、F（食料）E（エネルギー）C（介護を含む人間関係）の自給自足を基本にした経済社会を実現するという考え方である。第4章では、このような人間性復興の経済に向けた動きを、紹介している。「もうひとつの日本」の可能性を信じよう、と呼びかける提言の書でもある。

今の経済状態にどうしてなったのかを、詳しく知りたければ、最初の章から読めばよい。非常に解り易く本質を突いた指摘に接することができる。それより、今後の自分の生活や明るい日本の将来に思いを巡らしたければ、第4章を読みながら、1～3章をちらっと見るぐらいがよいのではと思う。

少女のマッチはなぜ売れなかったのか？

「童話に学ぶ実践マネジメント」

グロリア・ギルバート・メイヤー

(企業コンサルタント、教育関係 NPO 会長)

トーマス・メイヤー (企業コンサルタント、医療
組織の M & A 関連会社元 CEO) 共著

佐々木 雅子 (翻訳家) 訳

ディスカヴァー 刊 (2003年6月) 1400円 (税別)



マッチ売りの少女、ジャックと豆の木、ウサギとカメ、シンデレラなど、誰もがよく知っている12の童話が収録されている。各々ストーリーの有名な部分のオリジナルと現代風にアレンジした話が続き、物語が本質的にもっている「隠されたビジネスマネジメント」の教えを明らかにする、という内容になっている。またそれぞれの話から連想される実世界のビジネス物語 (実話) を最後に

解説し、架空の話し・パロディーで終わらせていないところが素晴らしい。ビジネスプランから始まって、多角化、情報収集、人材活用などの重要性と留意点などが解説されている。数年前に話題になった「本当は怖いグリム童話」とは趣が違う。本書を一言で言うと、気楽に読めてためになる、童話に学ぶマネジメントの心得という内容の本である。小嘶として、また何か気の利いた話しとして、うまく活用できるかも知れない。

「原因」と「結果」の法則

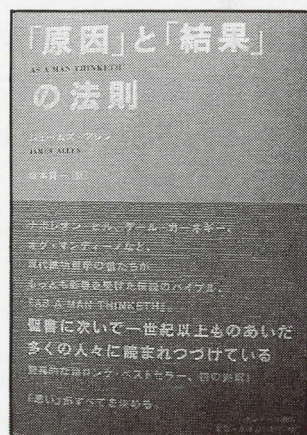
ジェームズ・アレン

(イギリスの哲学者、作家：1912年没)

坂本 貢一 (翻訳家、精神科学ライター) 訳

サンマーク出版 刊 (2003年4月) 1200円 (税別)

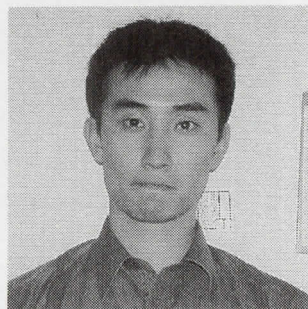
著者が38歳の時1902年に書いた本の、初めての完訳日本語版である。この本は現在も世界中で読まれており、聖書に次ぐベストセラーと言われている。哲学書というよりも自己啓発書と言える。訳者にこの本をクリスマスプレゼントとして贈った人の「何かあって、落ち込んだときに読んでごらん下さい。人生なんて、とても単純なものなのよね。」と話



した言葉が、この本の全てを語っている。書いてある内容の感じ方は、読んだ人のこれまでの歴史と今後に対する考え方によって異なるだろう。内容は紹介しないが、読みやすく量も少ないので、是非、精読することを勧めたい。



「マスコミの裏側を見る」



(株)デンソー人事部人材育成室

川崎 貴之

◆はじめに

テレビや新聞、近頃ではインターネット等、自分から動かなくても情報が入ってくる時代だ。これからは個々人で有益な情報を取捨選択し、活用することが必要となる。しかし、私も含めて膨大な情報の波にのまれてしまっているのが現実ではないか。そこで、今回は「現代における情報収集・処理の仕方および付加価値のつけ方」を学ぶため、情報化社会の最先端をいく名古屋テレビ放送株式会社を訪れた。

◆ニュースを作る人たち （制作会議見学）

一通りの会社概要をうかがったあと、ニュースの制作会議を見学させていただいた。部屋に案内された第一印象は「何て活気のある部屋だ（何て騒々しいのだ）」。決して広いとは言えない部屋に所せましと書類や機材が置かれ、その間を忙しそうに社員の方が走り抜けていく。その横ではアナウンサーさんが大きな声で原稿の読み合わせを行い、電気屋のよ

うに設置されたテレビ画面では各局の放送が絶え間なく流れている。この時点では、失礼ながらひとつの番組を制作しているという「一体感」は感じなかった。そのような中、誰が合図するでもなくメンバーが集まり制作会議が始まった。すると一瞬で今までバラバラに見えたメンバーのベクトルが一致し、会議がスムーズに進行しはじめた。

考えてみれば当然である。毎日数え切れない事件や事故が起きており、それぞれに対応するためには、自分の担当分は自分自身で完結させなければいけない。一見個人プレーのように見えるが、実はメンバー全員が根底に「他局にない名古屋テレビらしい番組を作りたい」という共通認識を持っているのである。1つの目標に対してメンバー自身が役割を把握し、確実に遂行する。まさに「チームワークの真髄」を見た気がした。また説明によるとリーダー（デスク）やメンバーはニュース内容によって毎回替わるそうだ。フレキシブルな体制は刻々と変化する「情報」に対応することに適しているであろう。

一見雑然としている中に、情報を整理する

ための工夫があった。大きなホワイトボードを使ったメンバー行動表の設置（アナログだが一番使い勝手が良いらしい）や、過去の放送分を検索するためのデータベースの整備などである。

◆ニュースを伝える人 （生放送撮影現場見学）

続いて収録現場（スタジオ）にて3分程度のニュースの生放送に立ち合わせていただいた。凄まじい緊張感である。何度も繰り返される読み合わせ、「30秒前です。お願いしマース」と秒きざみで行われるカウントダウン…自然に塾生の表情にも緊張感が伝わっている。無事、生放送終了後アナウンサーさんとお話する時間をいただいた。表情は撮影中と違い、入社2年目の初々しい表情に戻っていたが、言葉の端々に「プロ意識」を感じた。自分の表現したことが、瞬時に多くの視聴者に影響を与えることへの責任感はプレッシャーになる反面、大きな充実感や自己成長にもつながっているのであろう。お話をうかがう中で、特に印象に残ったことは「1秒の長さ」である。撮影は1秒単位で進行する。またニュースを時間内に読み終えるのはもちろんのこと、逆に余らせてもその時間が空白になってしまう。「余った時間が過ぎるのを待っているとき、1秒がとてつもなく長く感じる」とおっしゃっていた。時間は人々に平等に与えられているが、使い方、感じ方は人それぞれである。私も「1秒」とまでは言わないが、せめて「1時間」という単位を大切に感じる感覚を持つよう心がけたい。

ここで、アナウンサーさんに関するマメ知識を2つほど。

- 5分程度のニュースでは、衣装は自前。
- カメラを見ながら話されているため、原稿を覚えているように見えるが、実は撮影しているカメラの中に原稿が写っており、それを読み上げている。

◆ニュースを流す人たち （生放送編集現場＜サブ＞見学）

個人的には一番興味があったところである。（他局だが、ここを舞台にしたドラマを見ていたため）ここで驚かされたのは普段何気なく見ている映像が綿密に作りこまれたタイムスケジュールに基づき、色々なソースから出来上がっていることである。ビデオやテロップの差し込み・カメラの切り替え等、1人の司令塔の合図により、10名ほどのスタッフが自分たちの役割を理解し、実に手際よく業務を遂行していた。1枚のタイムスケジュール以外には言葉でのコミュニケーションはほとんどなく、まさに「以心伝心」という感じである。情報を扱う仕事でありながら、「ドライな」情報よりも「ウェットな」感覚や信頼関係を大事にしている点が興味深かった。

また、今回の見学中に幸い(?)なことに小さなミス（テロップの差し込み違い）があった。しかしそのあとの対処のすばやさに、塾生の大半はそのミスに気づかなかった。人が行うことにミスはつきものであり、大事なことはその後の対応である。編集のよりどころになるタイムスケジュールが細かく作り込まれているため、すぐに軌道修正ができるのである。仕事を進める上で計画を綿密にたてる重要性を再認識した。

◆ニュースを企画する人 (デスクの方のお話)

企画をする際のポイントの1つめに「長期・中期・短期による視点の重要性」を挙げられた。長期的な視点とは今後試行が開始されるデジタル放送への対応等。中期的な視点とは皆が潜在的に必要なとしている情報を探し出すこと。(ちなみに名古屋テレビでは「人間味・プラス思考」をキーワードに特集が組まれている)そして短期的な視点とは皆が知りたい情報をいち早く正確に伝えることである。特に「中期的な視点」は他局と差別化するために大変重要であり、日々高い問題意識を持っていなければ見えてこない。もう一つのポイントは「臨機応変な対応」である。どれだけ自信のある特集を準備していても、視聴者が見たい出来事があればそちらを優先する。放送直前、いや放送中でも何が起きるか分からない中で常に「新鮮な」「重要性」の高い情報を提供できる状態を保っておくには大変な苦労があると思う。

「自分の作りたいものではなく視聴者が見たいものを」最初におっしゃった言葉である。業種を問わず、すべての企業にあてはまる言葉であろう。

◆最後に

社員の皆さんより共通に感じたことは、個々で情報を消化した上で業務を遂行されていることである。情報はあくまで「材料」であり、これをどう調理するかは受け手次第である。情報もプロダクトアウトではなく、マーケットインでなくてはならない。これからの情報社会を生きていく上では不可欠であ

ろう。ネットサーフィンという言葉があるが、決して情報という波に飲み込まれるのではなく、その波を上手く利用していくことにより、これからの人生をより豊かなものにしていきたい。

最後になるが、ご多用な中大変丁寧にご対応いただいた名古屋テレビ伊藤氏にお礼を申し上げます。

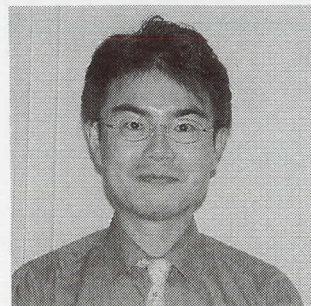
以 上





「一步前へ！」

～陸上自衛隊豊川駐屯地訪問記～



刈谷市役所

白井 崇夫

◆はじめに

まだまだ先と高をくくっていたのも束の間、産政塾は早くも第4回を数えることとなり、今回は我々のグループが幹事を務める。訪問先は陸上自衛隊豊川駐屯地である。

駐屯地は豊川市のほぼ中央に位置する。戦前、東洋一の規模を誇った旧海軍、豊川海軍工廠の跡地の一角に、昭和25年に設置された。三河地域38市町村の防衛・警備・防災を担当している。第10特科連隊、第6施設群、第10高射特科大隊の主に3つの部隊が設置されており、およそ1,600名の隊員が勤務している。うち50名程が女性自衛官である。

◆そもそも、なんで自衛隊？

自衛隊。私たち一般の市民にしてみれば、その活動は新聞やニュースを通じて知るぐらいのものだ。災害派遣などごく限られた機会を除いては、ほぼ接することはなく、実態を知らない。そうそう災害派遣や海外派遣ばかりでもないであろう。では普段は？毎日朝から晩まで、一年中訓練ばっかりやっているの

か？

常にヤバそうな現場に真っ先に乗り込む任務を負っている人たちである。なんだかよくわからないが、それでもどうやら、日頃私たちに馴染みの無い、体育会系でサバイバルなニオイがする。折角だから、普段お目にかかれない世界をのぞいてみよう。自衛隊の役割と活動を知り、自衛隊員の生の声を聞き、体験を試みよう。そこに「殻を破る」ヒントがあるかも知れぬ。

◆やって来ました

集合場所の駅から歩くこと20分。聞こえてくるのは正午を知らせるラッパの音か。駐屯地正門に到着する。出迎えてくれたのは、うら若き女性自衛官、伊藤三曹である。迷彩服の上下に革靴も凛々しい。見回すとあちらもこちらも皆、迷彩服である。案内されて歩いて行くと、部外者立入禁止の立札。写真撮影などは基本的に禁止とのこと。戦車や装甲車が並べて展示してあり、「これが見たかった！」などと歓喜の塾生もいる。マニアにはたまらない？いきなりの別世界。背筋に緊張の糸が

走る。

まずは腹ごしらえ。今日のメニューはカレーライスである。セルフサービスで量は好きなだけ。サラダ、フルーツ、ジュースなどが付いてお値段371円はお得？

◆まずはお話を・・・

はじめに、豊川駐屯地指令業務企画室長の長田喜代廣氏より講話を聴く。部隊と施設の概要を説明していただく。災害派遣は、三河地域に加え静岡県西部まで、広いエリアを担当している。人命救助システムといった、手術も可能なコンテナ式の救護所も装備している。東海地震の危惧される昨今、力の入れようが感じられる。

次に、資料館の見学。中川准尉に案内していただく。鎧兜（!?）に始まり、旧日本軍の装備から現在の自衛隊の制服に至るまで、様々な資料が展示してある。珍しいところでは、真珠湾攻撃時の電文原稿なんて物があつたりする。戦前のラップも展示してあるが、自衛隊では現在でもラップにより起床・消灯などの合図をしているとのこと。全部メロディが違うそうだ。また、ラップ手は毎日交替制で、ちゃんとラップの資格（笑・失礼!）があるのだそうだ。

次のプログラムの前に、担当していただく服部准尉に質問タイムを設けていただいた。数々の興味あるお話を聞く。給料については、24時間制で計算されており、基本的に手当などは付かない。でも不発弾処理は1時間80円（!）付くそうだ。既婚者は外から通勤するが、独身者は駐屯地内の宿舎で居住している。部署にもよるが、土・日曜日及び祝日は休み。ただし、命令が下ったら休みはなし。

年間200日以上、訓練に明け暮れたこともあるとのこと。

◆ずぶ濡れの行進

さて、講義の後は、体験プログラムということで、服部准尉の下、川尻二曹と澤田三曹に自衛隊式の基本教練をしていただく。全員着替えて外に集合。雨が降り出している。内容は「気をつけ」「休め」「右向け、右」など、基本的な集団行動の訓練である。中学校以来か、忘れかけていた記憶を引きずり出す。次第に雨足が強くなる。雫が額を伝い、目を開けていられない。皆ずぶ濡れになっているが、真剣である。

にわかに強さを増した雨を避け、我々は屋根の下へ移動。しかし川尻二曹と澤田三曹はずっと外で指示を出している。かなり濡れているようだが、気にする素振りもない。そういうものなのか？後に服部准尉に聞いたところによると、自衛隊員は傘を差さないとのこと。支給品にも含まれていない。なるほど、それで駐屯地内の建物には傘立てが無いのだ。

◆一步前へ

川尻二曹から、「誰か前に出て号令をかけてみる人!」と声がかかる。最初はなかなか手を挙げる者がいない。一人が手を挙げた。号令はぎこちない（当たり前だ）。しかしなかなかの声の出しっぷりである。

川尻二曹が言う。「最初に手を挙げる。勇気を出して自分が一步前に出る。これが重要なんです。2人目・3人目に出るのは簡単。最初から完璧にできることを期待してはいないし、うまくできなくてもいい。それよりも、一番最初に一步前に出る、この勇気を持って

ください。」

悔しい。手を挙げてみようという気持ちはあったのに、挙げるができなかった。未だ私は殻の中である。

◆社会への奉仕

訓練は続き、再び川尻二曹が問いかける。「あなたたちは会社員ですか？では、労働とは？何のために働くのか？」

塾生からは、「一生懸命働いて、給料を得るため。」などの答が出る。川尻二曹は言う。「会社が何かをしてくれるわけではない、会社に養ってもらうわけではない。」「自分が、私が会社を大きくするんだ。という気持ちを持ちましょう。」「自分が社会に、会社に行けるか？社会に、会社に行うべきか？」「会社・事業所等を通じ社会に奉仕する事。奉仕の後に得られるものが俸給・給料である。」と。

そう、この人たちの仕事は、常に自分が社会に対して何をすべきか、何ができるかというところから始まっているのだ。

◆学んだこと

自衛隊に入ると、訓練中、川の中に漬かったまま眠ることもある。4日間、昼夜ぶっ通しで行進をする。パラシュートの降下訓練では、飛行機の翼の上を這って移動し、また、すぐ空中に飛び出していってしまうよう訓練を受けているので、ビルの屋上へは決して行かない。など、聞かせていただいた興味深いお話は列挙に暇ない。

これまで私たちが抱いていたぼやけたイメージは一新されてしまった。自衛隊はすごい。すぐに同じような行動ができるわけもな

いが、その精神は見習うことができる。共感し、取り入れ、実践できる要素はたくさんある。

「殻は破れそうですか？」一瞬見えた気がした、力強く「はい！」と一歩前に出る自らの姿。予感か、はたまた幻か。

◆おわりに

今回の企画にあたり、お世話になった自衛隊愛知地方連絡部、陸上自衛隊豊川駐屯地の皆様をはじめ、関係各位にお礼を申し上げ結びとします。

ありがとうございました!!

— 以 上 —

産政塾活動報告

第14期産政塾は、第3回から第5回の会合を行いました。

第3回は、4月17日(木)、メーテレ(名古屋テレビ放送株式会社)を訪ね、「マスコミの裏側をみる」をテーマに、コンテンツセンターの伊藤貴宣副部長に案内いただき、放送製作過程や製作現場の見学、そしてヒアリングを通じて番組作りにかかる思いを聞かせていただきました。

普段は報道やレポートなどの番組を通じてさまざまな世界の裏側を見せてくれるテレビですが、今回は塾生がレポーターとなって報道の世界の舞台裏に踏み込み、裏側の世界を知ることによって、今後のテレビ番組をみる目に深みが増していくことと思われます。



講師のコンテンツセンターニュース担当記者の伊藤貴宣さん



興味津々、普段では聞けなかったことを積極的にアタック



舞台裏での出来事もいろいろ説明していただきました



アナウンサーの倉橋さん(中央右)と生放送後のスタジオで記念撮影

第3回会合担当：Aグループ

長岡敦史(トヨタ自動車株式会社)

浅野清輝(東海理化労働組合)

吉田研太(株式会社豊田自動織機)

川崎貴之(株式会社デンソー)

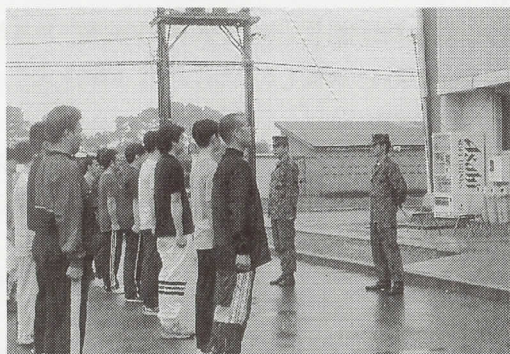
鈴木輝行(全トヨタ労働組合連合会)

<敬称略>

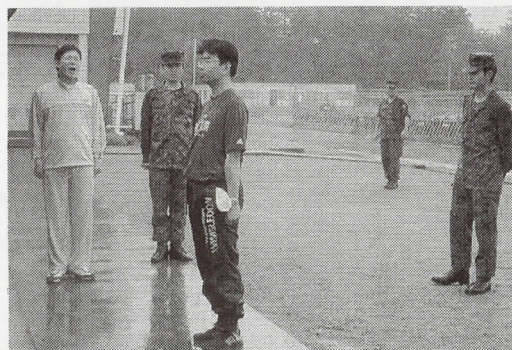
第4回は、5月15日（木）、陸上自衛隊（豊川駐屯地）を訪ね、「日本の防衛について現状を知る」をテーマに、駐屯地内の視察をはじめ、日本の防衛の歴史にふれ、基本教練に参加し、ご指導をいただきました。

特に基本教練では、単純な動作でありながらも、その動作の中で例えば「まずは自分が最初に動く事！2番目・3番目に動く事は誰でもできる。」など、あらためて学ぶことは多く、塾生がそれぞれの職場に戻り、それぞれの役割を果たす上で、今後のマイルストーンとなったのではないかと思います。

▶貴重な資料を通じ、三河の歴史に始まり自衛隊の現在に至るまで中川准尉よりご説明いただきました（右から2番目）



単純動作にも基本あり！
基本教練では、川尻二曹（左）と澤田三曹（右）より労働に対する姿勢を学びました



号令を掛ける難しさは業務で指示を出す難しさに通じます



全体を通して受け入れていただいた服部准尉との記念撮影（駐屯地前にて）

第4回企画担当：Eグループ
山下邦彦（アイシン労働組合）
梶原昭二（豊田自動織機労働組合）
柘植孝悦（豊田市役所）
白井崇夫（刈谷市役所）

<敬称略>

第5回は、6月19日（木）&20日（金）に会合を企画しましたが、当日は活動の舞台となる九州に台風6号が接近し、警報が出されたことから、残念ながら企画を中止としました。

第5回は、「地球環境・資源循環型社会について学ぶ」をテーマに北九州市エコタウンおよびスペースワールドを訪ね、自動車リサイクル工場の見学、宇宙飛行士訓練プログラムの体験を通して、地球環境と資源循環型社会について学ぶ予定でした。

下記は何度も見直し・調整を行い、苦心して段取りした担当塾生達による企画案です。

第5回 産政塾企画案（担当：Cグループ）		
メンバー （役割）	リーダー	堀田 大祐 〔名古屋鉄道（株）〕
	サブリーダー	苑田 隆之 〔中部電力（株）〕
	記録係	奥 丈治 〔（株）松坂屋〕
	フォーラム係	小嶋 直樹 〔松坂屋労働組合〕
テ ー マ		「地球環境・資源循環型社会」について学ぶ
企 画 内 容		●ねらい ・資源循環型社会を目指して、環境問題やリサイクル事業に企業・地域が一体となって取り組んでいる現地を視察することにより、認識を深め、企業人としての今後の活動に役立てる。 ・産政塾のテーマである『殻の外に踏み出そう』に絡めて、地球（大気圏）という殻の外の世界である宇宙とふれあうことにより、地球の大切さ、資源の有効活用等について考える機会とする。
		●講演内容 ・「北九州市エコタウン事業」の環境未来都市の形成に向けた取り組みを通した、資源の有効活用策、最新の技術・取り組み紹介、企業と地域の連携、得られた成果、社会市民としてあるべき姿等について、苦労話も交えながら、お話をお聞かせいただく。
		●視察・体験 ・北九州市エコタウンでの取り組みを視察 ・スペースワールドの宇宙体験学習（スペースキャンプ）に参加、各種トレーニング機器を使い、宇宙飛行士の訓練を体験
日 程		2003年6月19日（木）～20日（金） 1泊2日
講 師		新日本製鐵＝八幡製鐵所総務部開発企画グループ部長川崎順一氏 （北九州市エコタウン事業の民間側のコーディネーター）
場 所		福岡県北九州市（北九州市エコタウンセンター、スペースワールド）

2003年 5月1日～2003年 7月31日までの主な活動

2003年

- 5月15日 第4回産政塾 自衛隊豊川駐屯地を訪ねて
「日本の防衛について現状を知る」
- 5月28日 福井県立大学
人的資源（リソース）管理についての研究交流
- 5月29日 平成15年度 産政研調査研究
「労働力多様化の中での新しい生き方—非典型労働力との共生」
第1回専門委員会
- 6月9日 産政研セミナー
「春の取り組みの意義とその将来」
- 6月10日 公認会計士監査
- 7月4日 平成15年度 産政研調査研究
「労働力多様化の中での新しい生き方—非典型労働力との共生」
第2回専門委員会
- 7月7日 第31回 理事会・評議員会
- 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の共生 II」
（平成14年度調査研究成果発表）
- 7月17日 第6回産政塾 京都南禅寺を訪ねて
「精神鍛錬 プレッシャーに打ち勝とう」

編集後記

今回は「分社化」を特集テーマに選定した。華々しいブームの中で辛酸を舐め消えていった分社化プロジェクトは多い。分社の必然性すなわち経済合理性に照らして説得性はあるのか。それを担うに相応しいリーダーは得られるのか。そうした基本条件を充たすことなくムードに乗って進められたプロジェクトに成功した例はない。始めから所謂リストラを意図したプロジェクトはさらに悲惨である。しかしそれだけではない。分社化を成功に導くためにはさらに一つの条件を充たす必要がある。とりわけ豊富な経営資源を有する大企業が分社化に踏み切るためには、分社化によって参入する新規事業市場の健全な成長発展にむけて、そのプロジェクトが十分な意義すなわち社会的説得性を持ち得るかどうかが問われることとなる。問題は、こうした分社化に関する経営政策の適否が、最終的にそれに関わる多くの人々の雇用や労使関係に深刻な影響を及ぼす。そこで、今回特集では、経営から見た分社化の意義を改めて確認するとともに、人的資源管理、雇用政策さらには労使関係といった視点から「分社化」のもたらす影響を整理し、労使の取り組むべき課題を提起することとした。各位の協力によって明らかにされた課題あるいはいただいた示唆が何がしかでも読者の参考になれば幸である。(願興寺貽之)

第一次石油ショックの嵐が吹き荒れた頃、エイモリー・ロビンズが「ソフト・エネルギー・パス」という概念を提唱した。当時、彼の主張は、ユートピア、理想、過激といった評価しか受けず、異端児扱いされていた。その頃のエネルギー政策は、中央集中型の大きい複雑な施設で限りある資源からエネルギーをつくる、浪費を伴う消費効率の悪いもので、消費者もそれに慣らされていた。これに対し、ロビンズは「エネルギーの最終利用者に、最も効率のよいエネルギーの種類・質・技術を提供する」という考え方を提唱し、エネルギー多消費型文明社会に警鐘を鳴らした。自然エネルギー、再生可能なエネルギーの活用がそれで、市民生活のレベルでは消費節約が重要な位置を占めていた。一種の文明論でもあった。あれから20数年経った今、彼の主張が現実のものとなっている。太陽光発電、風力発電、小規模水力発電、燃料電池、コジェネなど、当時では未来の技術といわれていたものが、実際に商業ベースでの普及が始まりつつある。技術開発の驚くべき成果だと思う。地球温暖化防止京都議定書にあるCO₂の削減目標達成のため、またエネルギーの8割を輸入に頼っている日本にとっても、ロビンズの考え方を再度見つめ直す時になっている。特にロビンズの考えの根底にある「足るを知る」ことを日常生活の中で実現させることが、今我々に求められている。(矢辺憲二)

昨今の非行や犯罪の低年齢化を見るにつけ、感じることをひとつ。

先日、ある民事訴訟で、加害者が35歳になるまで遺族側に対して事件への反省や住所などの個人情報定期的に報告することを盛り込んだ和解が成立したという記事を読んだ。

加害者のことや真実を知りたいのは遺族にとって当然の気持ちである。加害者の人権を守るためとはいえ、被害者に対しほとんど情報が入らない現状の制度はいかなものかと思う。

また、このような悲劇が繰り返されないようにするためには、遠回りかもしれないが、地域のきずなを強めることが大切であり、昔ながらの地域全体で子供を育てる仕掛けを持つことが最も有効な施策だと思う。口うるさいと思われるかもしれないが、自分の子・よそ様の子、分け隔てなくしっかりと叱れる大人でありたい。自分も2児の子を持つ親として、良い意味での“頑固親父”になりたいと思う。

(これまでの自分に対する反省の意味も込めて…)

(古本伸一郎)

先日こんなコラムがあった。減らない駆け込み乗車、関西、首都圏では、地方の駅での成功例に倣い、電車の発車時にアナウンスされる「ドアが閉まります」という警告を、「ドアを閉めます」という若干強い言葉に変えつつある。でも抜本的な対策は難しい、習性化しているから。それは駅員が『ドアを閉めます』と言っても、走ればその電車に間に合うことを知っているから駆け込むという習性。このことは「信号が赤になっても突っこんでいけば、交差車線の車は待っていてくれると知っているから信号を無視する」習性とか、「公的資金を銀行に注入しても、国民やメディアは、文句は言うけれど文句を言うだけでそれ以上のことはなにもしないから政府は平気で税金を投入する」習性とか、「庶民は約束よりも損得のほうを気にしていると知っているから、金融庁が生命保険の予定利率を引下げようとすると、『約束を守って倒産するよりも、約束を破ったほうが契約者はお得です』と説明する」習性とかと同根だ。でも誰もが暗黙に「そういうこと」になっているからこうした習性に合わせた行動をしていたのではいつまでも解決されない。その行動をやめさせたいなら、まず「そういうこと」を変えていくしかない。自ら率先して本来のルールを守る、ということでもある。信号を守る、約束を守る。税金についても同じ。人はどうあれ、自分は守る。でも自分はどうあれ、人をみてしまう…から難しいのかな。(竹川智雄)

自然災害保障付 火災共済

風水害等給付金付火災共済・自然災害共済

NEW

備えてますか？

貸主への損害賠償

こんなときに、貸主に対する損害賠償が発生します。

火災で



水漏れで



ガス爆発で



新登場

賃貸住宅にお住まいの方にたのもしい保障
火災共済に「借家人賠償責任特約」が新設されました。

借家人賠償責任特約の保障内容

損害賠償共済金

支払事由	1口当たりの共済金	支払額
居住する借用住宅が火災、破裂または爆発、漏水等により破損した場合に、貸主に対して法律上の損害賠償責任を負った場合	10万円	契約共済金額を 限度とした 損害賠償金の額

※漏水等とは、給排水設備および給排水設備に付属する器具等の事故に伴う漏水、放水または溢水による水濡れをいいます。

※借用住宅とは、借用建物のうち共済の目的である家財を収容する戸室（一戸建を含む）をいい、併用住宅においてはもっぱら居住する部分をいいます。

損害賠償共済金とは別に、損害賠償するにあたって要した費用に対し、契約共済金額を限度に賠償費用共済金をお支払いします。

■損害賠償するにあたって要した費用とは次の費用をいいます。

①損害の防止または軽減のために要した費用のうち、全労済が必要または有益であったと認める費用など

②訴訟費用、弁護士報酬、仲裁、和解または調停に要した費用

③示談交渉に要した費用

※②③については、書面により全労済の同意が必要です。

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、将来の支払いに備えて、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、健全な資産運用を行っています。全労済は、これからも引き続き健全な経営に努めていくとともに、情報開示を積極的に行っていきます。

全労済愛知県本部
(愛知県労働者共済生活共同組合)

TEL 052-683-6031

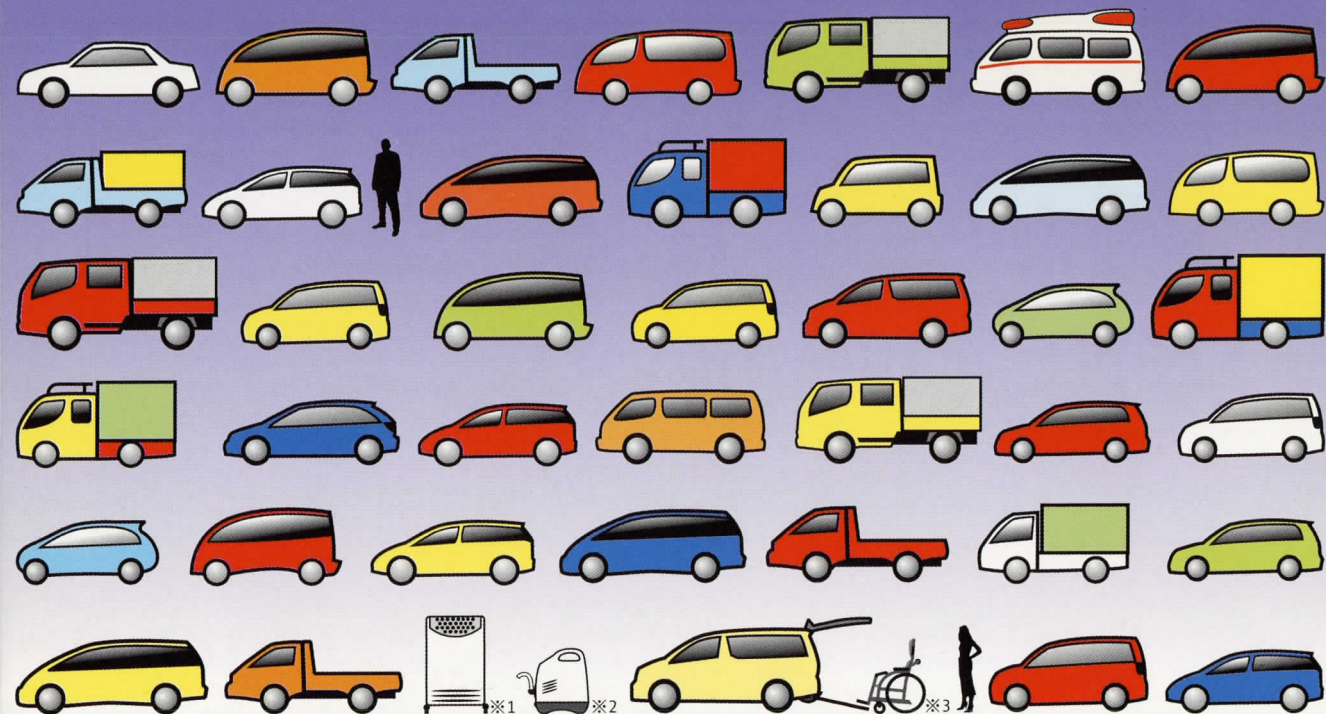
〒456-8530名古屋熱田区金山町1-12-7

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

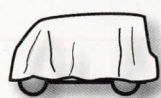
for something grace
大切な何か

BLOSSOM YOUR DREAMS

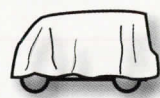
Your Happiness
あなたの嬉しさ



トヨタ車体は、トヨタの完成車メーカーとして、1945年の独立創業以来、ミニバン、トラック、特装車などの開発と生産を続けています。そして培われた技術やマイノリティを展覧させて、オゾン、リニア、バイオなどの新分野を開拓して、「水・空気、福祉」をテーマに領域を超えてチャレンジしています。私たちは、実現力であなにとつて「大切な何か」を創り続けます。あなたの夢が咲き続けますように。そして実が結びますように。



夢には続きがある。



トヨタ車体
TOYOTA AUTO BODY

トヨタ車体株式会社

〒448-8666 愛知県刈谷市一里山町金山100番地

www.toyota-body.co.jp

※1 空気除菌・脱臭装置、クリンプロ

※2 オゾン水脱臭除菌洗浄機、オゾンだっしゅハンディ^{エイト}8

※3 車載用車椅子、MZ-1  グッドデザイン賞 2002-2003

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8月1日 発行人 小田桐 勝巳

〒471-0833 愛知県豊田山市山之手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>