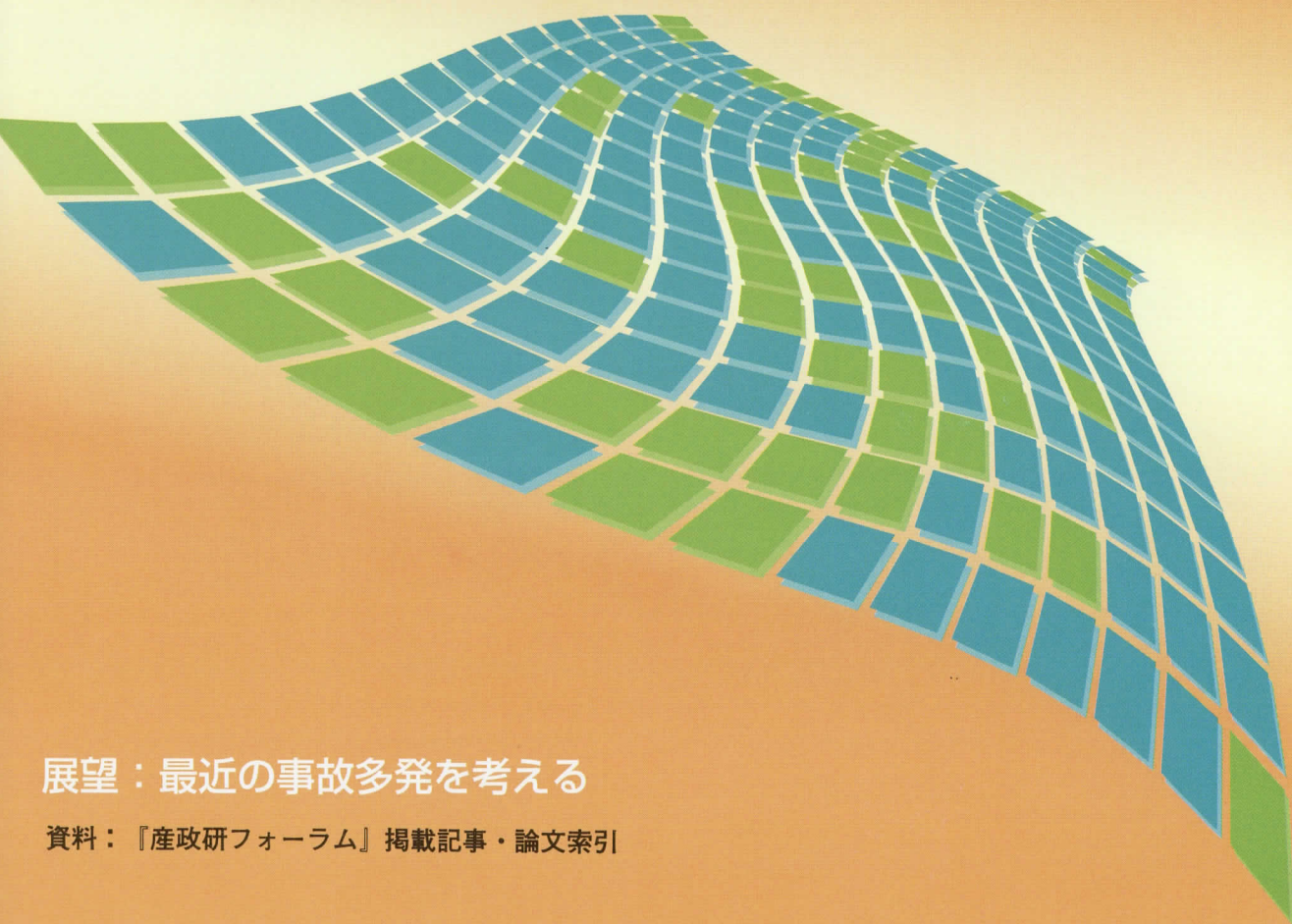


産 政 研 フォーラム

AUTUMN, 2003

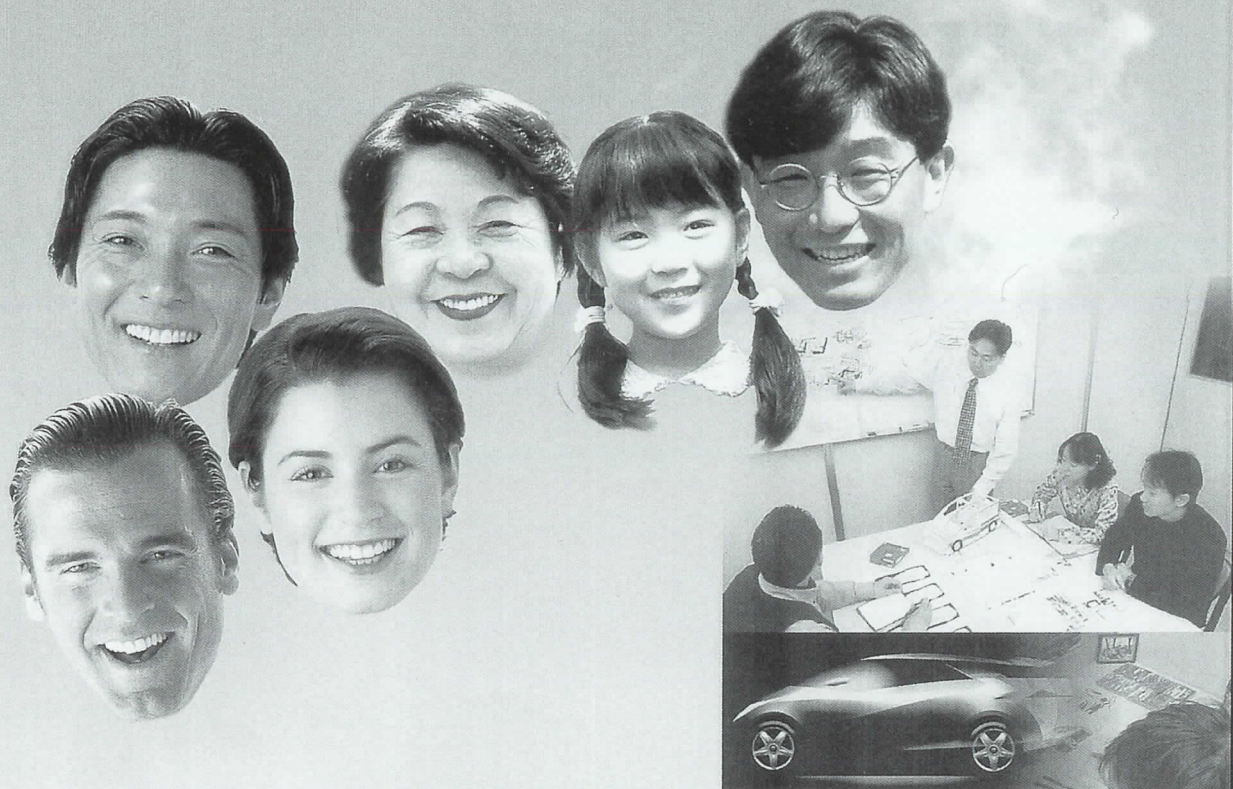
No. 60

特集：変質する職場と 企業別労使関係の将来



展望：最近の事故多発を考える

資料：『産政研フォーラム』掲載記事・論文索引



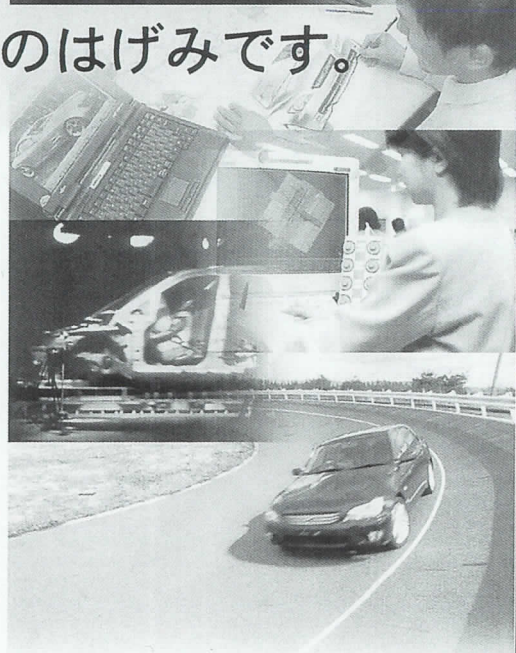
お客さまの笑顔が…私達のはげみです。

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

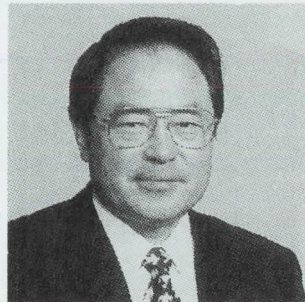
<http://www.kanto-aw.co.jp/>

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	設立15周年を迎えて	小田桐 勝巳	2
特 集	変質する職場と企業別労使関係の将来		
	企業内労使関係の将来	山口浩一郎	4
	経済の構造変化と就業、雇用変革	清家 篤	6
	非典型労働者の増加は日本の技能形成を崩すか	小池 和男	11
	生産現場における多様性を活かす人事・労務政策	村松久良光	15
	生産現場における外部人材の活用と労働組合の課題	佐藤 博樹	19
展 望	最近の事故多発を考える	太田 聡一	26
時 事	「自動車に次ぐ大きな事業の柱にならんことをめざして」 ～トヨタのバイオ・緑化事業の取り組み～	築島幸三郎	31
社会を見る眼	プロ野球監督の能力とは	大竹 文雄	39
自動車の新しい販売戦略	トヨタレンタリースにおけるインターネット活用について		44
BOOK	サミュエル・ライダー 著 「トラ・トラ・ライオン！」		46
	奥田 硯 著 「人間を幸福にする経済」		
	若松 義人・江本 正記 共著 「乾いたタオルをしぼるな！」		
	和田 秀樹 著 「頭の引き出しが多い人の習慣」		
産政塾報告	「不動心を得る」 ～南禅寺 座禅・写経体験～	渡邊 憲司	48
産政研だより			51
『産政研フォーラム』掲載記事・論文索引			56



設立15周年を迎えて



中部産政研
理事長 小田桐 勝 巳

皆様のご理解とご協力のお陰で、中部産政研はここに満15周年を迎える事ができました。関係各位のご支援、ご指導の賜物と、厚く御礼申し上げます。

1982年に活動を開始した「全トヨタ産業政策研究会」を発展改組し、新たに「財中部産業・労働政策研究会」としてスタートしたのは15年前の1988年9月でございました。日本の産業・技術の中核圏に位置付けられている中部地方に足場を置いて、産業や労働にかかわる諸問題の実証研究と教育啓蒙活動を行い、日本の良好な労使関係の形成と国民経済の発展に寄与することが、設立の目的でした。この目的に沿って、顧問・研究員の皆様や、歴代役員のご尽力・ご努力と、会員の皆様方のご支援により、現場に密着した研究と提言活動を進め、15年間着実に一步一步前進してまいりました。

設立から15年の間に、経済・社会環境も大きく変化いたしました。失われた10年、或いは15年と言われる様に経済環境は大きく様変わりしています。右肩上がりの経済成長の終

焉、デフレ経済、グローバリゼーション、失業問題、日本的雇用関係・労使関係の変質など、活力ある日本を築いていく為に、解決しなければならない大きな課題が立ちふさがってまいりました。また、人口問題、教育問題、事件・事故の多発など、日本の先行きについて懸念を抱かせる問題が山積しています。

これまでの研究活動と各種の対外活動を振り返り、また季刊誌「産政研フォーラム」を読み返してみますと、まさにその時々の課題や今後起こりうる問題を適確に捉え、研究発表してまいった軌跡を見ることができます。時宜を得た緊急性の高いテーマ、将来的に問題となりそうな先見性のある展望などを外部に発信してまいりました。例えば産政研フォーラム5周年記念号(№19)「中部産政研のあり方と将来への展望」では、当時のトヨタ自動車(株)磯村副社長、松永早稲田大学教授(故人)、梅村中部産政研理事長、片桐全トヨタ労連会長の4者による座談会で今後のあり方と方向性が示唆されております。10年経った今、当時のご指摘が活かされつつあると思い

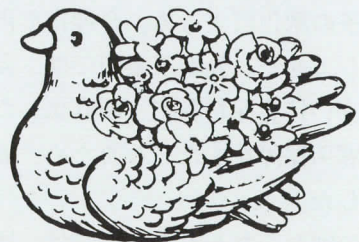
ます。また、設立10周年特集号（No.39）では「これからの日本」を探るテーマを掲げました。グレゴリー・クラーク多摩大学学長、飯田経夫中部大学教授（故人）、島田晴雄慶應義塾大学教授、下川浩一法政大学教授、小川英次中京大学教授、猪木武徳大阪大学教授の6者からご寄稿いただきました。いずれもこれからの日本について示唆に富んだご指摘がありました。その他にもその時々の重要テーマについて顧問、研究員の皆様方を中心に提言をしてまいる事ができたのではないかと思います。

中部産政研設立15周年記念事業として、2005年に愛知で開催される日本国際博覧会「愛・地球博」に関するシンポジウムを9月に開催いたしました。中部地方で開催されるビッグプロジェクトに労働組合としてどのように参画・支援してゆくのか、労働組合の社会的役割と、そうした視点からこれからの労働運動のあり方を改めて考える上で、大いに参考になったと思います。

一方、労働運動では、先日「連合評価委員会」の中間報告がありました。連合も結成して14年が経過し、「顔合せ・心合せ」から「力と政策」へとスローガンも変えて活動を進めてきましたが、労働者から或いは国民からなかなか連合の姿が見えない、見えにくいという声があり、この度、中坊公平さんを座長に外部委員7名による連合の運動全般に対する問題提起がありました。いろんなご指摘がありますが、私なりに理解すれば「組織労働者だけでなく、勤労者、サラリーマン全般にわたっての活動、底上げを計る運動が大事な使命であり、連合の役割だ」と言う事を提

言していると思います。その実現に向けて連合一体となって前進することを切に望みたいと思います。

冒頭でも述べましたように、今の日本はいくつかの課題を抱えています。設立15年の節目を出発点として、私ども中部産政研に期待される使命を心に刻み、役職員一同更に努力して参る所存です。関係各位の変わらぬご支援、ご指導を心からお願い申し上げる次第であります。





企業内労使関係の将来



中央労働委員会
会長 山口 浩一郎

労働組合の衰退

「労働の世紀」といわれた20世紀も、終りが近づく頃にはしきりに労使関係の将来が論議されるようになった。システムとしての労使関係が十分機能していくためには、企業と労働組合という両主役の発展が絶対条件であるが、20世紀の終りは両者にとってあまりよい環境ではなかった。

1980年代から、労働組合の組織は後退してきた。力が強かったイギリス、フランス、ドイツ、イタリアなどで、組織率がめだって低下した。日本では、組織率だけでなく組合員の絶対数も減少した。片や企業の方にも、社会主義の崩壊にともなう市場経済の拡大と国際競争の激化によって、合理化や再編成の波が押しよせた。先進工業国では、福祉国家政策が高い社会保険負担、硬直化した高賃金、強い雇用保障をもたらしたため、雇用投資が減退した。

この頃おこなわれた研究では、団体交渉を中心とした労使関係システムの安定は、国の経済環境（輸出高、工業生産高、経済成長率、民間部門生産性、インフレ率等）によるところが大きいといわれている。循環的要因（景

気変動）、構造的要因（産業構造、生産技術）、政治的要因（政権）などは、それほど大きな影響を与えるものではないらしい。

こうして、今やわが国でも、組合の組織率は20%で、組合員である労働者は5人に1人という時代になっている。この傾向はまだこれからも進み、早晚組織率は20%を切るときがやってくる。

労使関係のシナリオ

このような時代の企業内労使関係は、いったいどのようなものになるであろうか。選択肢はいくつかありうるが、今後さけてとれないコーポレート・ガバナンスという要素を考慮にいれると、最も単純なシナリオは次の2つである。

シナリオA ユニオン・ショップとチェック・オフ協定があるので、労働組合の組織は維持される。しかし、労働者の信任は希薄になり、代表性は低下する。団体交渉や労使協議は象徴的なもの（春闘など）だけになる。職場の組合活動は低調だが、経営にはコーポレート・ガバナンスの点から好都合なので、このような労使関係が日常となる。しかし、

紛争が生じた場合、労働組合の代表性は弱いので、交渉・協議は紛争解決の手段として機能しない。紛争解決機関として登場するのは、労働者の依頼を受けた外部組織（裁判所、労働委員会、別組合）である。内部告発などによって紛争はつねに外部化され、その処理に高いコストがかかる。

シナリオB ユニオン・ショップとチェック・オフ協定で労働組合の組織は維持されているが、代表性の低下により団体交渉・労使協議は象徴的なものになっていく。しかし、労働組合の信任の低下は労使関係システムとして問題であるとの労使共通の認識が成立し、コーポレート・ガバナンスを意識して対応がはかれる。事前協議や苦情処理のチャネルが整備され、どのような問題にも参加的解決の可能性がひらかれる。労働組合は企業内市民組織として信任をえる。紛争は外部化されず、労使の交渉・協議によって迅速に処理される。

シナリオAは暗く、Bは明るい。Bに向っていれば希望がもてるが、Aに向っていればじり貧である。

今後の課題

このためには、わが国の労使関係システムのなかでかけがえのない役割をはたしてきた労使協議について、今後の課題を整理して必要がある。そこで、私どもは、社会経済生産性本部の支援をえて、労使協議を実質化し、労働組合の従業員代表機能を強化する方策を検討してきた（労使関係特別委員会最終報告「21世紀：企業経営の変化と労使関係」2003年8月）。

そして、この最終報告のなかで、—

- (1) 企業再編に対応していくために、労使協議において、中間管理者や非典型労働者のボイスを反映する仕組みを構築すべきであ

る、

- (2) 人事管理の変化に対応していくために、評価や処遇にかかわる苦情・不満の解決など苦情処理手続の本格的な整備が必要である、

- (3) これからの経営問題、労働問題の円滑な解決のためには高い専門能力をもった労組役員が必要で、この育成をはかる条件整備をおこなうべきである、

との提言をおこなった。

これからは労働の世界も複雑になる。ひと言で労働者といっても、雇用労働者と失業者、正規労働者と非正規労働者、保護産業の労働者と競争産業の労働者、現役労働者と引退労働者といろんな立場があり、その利害はしばしば対立している。このような時代には、労働組合は受身の反対勢力ではすまない。それだけでは、労働組合は労働者の信任に応えられないのである。

労働組合の対応は、实际的 (pragmatic)、革新的 (innovative) かつ協力的 (cooperative) でなければならない。このような方向から、労使協議の空白をなくしていくとが、今後の企業内労使関係にとって必要なことだと思われる。

筆者紹介

山口 浩一郎（やまぐち こういちろう）

〔略 歴〕

1936年 大阪府生れ
1960年 東北大学法学部卒業
1966年 横浜国大経済学部助教授
1976年 上智大学法学部教授
2002年 放送大学教授
2000年より中央労働委員会 会長

〔主要著書〕

『労働組合法（第2版）』（有斐閣、1998年）

『市民活動と法』（放送大学教育振興会、2002年）

『高齢者法』（小島晴洋と共著、有斐閣、2002年）



経済の構造変化と 就業，雇用変革



慶応義塾大学労働経済学
教授 清家 篤

〔Ⅰ〕高齡化，市場競争激化， 価値観多様化

就業や雇用のあり方は，個人生活と企業活動の根幹をなすものだ。しかし同時にそれは，大きな経済社会システムの一部であることも事実である。日本の就業・雇用のあり方は，その外にある大きな社会，経済構造によって基本的に規定されている。

外部の社会，経済構造が変われば，就業，雇用のあり方もそれに応じて変わらざるを得ない。就業や雇用のあり方の都合で外部環境を変えることはできないということだ。

従って，これからの就業，雇用のあり方を考えるには，そうした社会，経済の構造変化をまず確認することが重要である。そのうち最も確実でかつ大規模な変化は人口の高齡化である。日本は現在世界に類をみない高齡化を経験しつつあり，もう10年ほどすると，日本は人口の4分の1が65歳以上の高齡者という世界でもダントツの高齡大国になる。

企業をとりまく競争構造も大きく変化している。日本人の賃金がドルで測れば世界でも

トップクラスになって久しい。日本の企業はそうした高い賃金の従業員を雇っても利益の得るような付加価値の高いモノやサービスを生産することで競争しなければならない。冷戦終結後の市場経済の範囲拡大がこの傾向に拍車をかけている。また国内的にも規制緩和等によって企業間競争は激化している。ここでも消費者や顧客に選んでもらえる付加価値をもったモノやサービスを生み出すことができるかどうか競争の鍵となっている。

人々の抱く価値観のあり様もまた変わりつつある。もともと個々人の持っている価値観は多様であるが，貧しい時代にはまずお腹一杯ご飯を食べ，暑さ寒さを凌ぎ，次いで先進国なみの消費生活を送りたいといった多くの人に共通のニーズがあった。こうした時代には消費やそれを賄う所得水準をほぼ唯一の豊かさ基準としてもよかったのである。

しかし豊かな社会になると，もともとの価値観の多様性が顕在化する。少しばかり所得は少なくとも私生活を大切にしたい，自分の好きな仕事にこだわりたい，あるいは自分の高い能力に見合った世界標準の報酬でなければ

ば満足しない、といった多様な要求が顕在化してくる。個々に異なる価値観に応じた、自分なりの人生を送りたいという欲求だ。そこでは、個人にとってどれほど選択肢があるかが豊かさの重要な規準となってくる。

こうした、人口、競争、価値感の面での環境変化は、雇用のあり方を大きく変えることになる。高齢化は個人の職業人生をこれまでよりも長くする。高齢者の増加、若年人口の激減する社会で、若いところから中年の世代だけで日本の経済社会を支えることは困難であり、より高齢の人たちの労働力参加が求められている。すでにサラリーマンの年金である厚生年金の支給開始年齢は65歳への引き上げプロセスが始まっており、個人の職業人生は少なくとも60代半ばまで伸びてくることになる。

付加価値競争の進展は、求められる人材の内容を変化させる。付加価値作りに貢献するより高い仕事能力がますます求められるようになる。また、分かっている商品やサービスを大量に生産し販売する、いわゆる規模の経済性が支配するような競争が主流だった時代とは異なり、大企業といえども市場で顧客に選んでもらえるだけの価値ある商品やサービスを生み出せなければ淘汰されてしまうのが、付加価値競争の本質である。個々の企業の栄枯盛衰のサイクルは短くなる傾向にある。結果として、企業がその従業員に保障できる雇用期間も短くならざるを得ないだろう。

さらに人々の価値観多様化が、就業・雇用形態の多様化を促進する。もちろん就業・雇

用形態多様化は企業の側の要請から進んだ面も大きい。しかしそうした多様化に応じる個人がいなければそうした動きはこれほど進展しなかったはずだ。就業・雇用形態の多様化は個人の価値観多様化の進展と共にさらに進むものと考えられる。

このように、高齢化、市場競争激化、価値観多様化といった社会、経済の構造変化によって、就業や雇用のあり方はいま、変容を迫られている。その変化の方向、それに対する対処のあり方を、整理してみよう。

〔Ⅱ〕雇用制度変革の原則

雇用制度変革でまず大切なのは、高齢化への対応だ。その大原則は年齢を基準としない雇用制度にするということである。高齢化の中で、これまでのように主に20代から50代の労働力に社会を支えてもらうというわけにはいなくなるからだ。

働く意思と仕事能力のある人には、年齢にかかわらず経済活動に参加してもらえような、いわゆる生涯現役社会にしなければ日本の経済社会はもたない。^{注1)} このとき、定年退職制度という年齢だけを理由に退職しなければならない制度が残っていたのでは困る。また企業が人を募集・採用するときに年齢制限を付すという、年齢だけを理由に再就職を断られるような状況も早急に見直すべきである。^{注2)} 定年を廃止するか、少なくとも厚生年金の支給開始年齢に合わせて引き上げることが必要だ。募集・採用の年齢制限も撤廃するか、少なくともその時点の定年年齢までは応

(注1) 清家篤『生涯現役社会の条件』中公新書、1998年を参照されたい。

(注2) 清家篤「年齢差別禁止の経済分析」『日本労働研究雑誌』第43巻第1号、2001年1月を参照されたい。

募可能年齢とすることが求められる。

もちろんそのためには年功的な賃金体系、年功的な昇進制度なども根底から見直さなければならない。年功的な賃金や昇進制度のままで定年や募集・採用の年齢制限を撤廃したら、企業は高コストで、管理職としてしか使えない中高年者を多く抱え込むことになってしまう。賃金や職位を決める基準から、年齢や勤続要素を取り除くことが必要だ。職業人としてひとり立ちするまでは年功的であるとしても、その期間を超えたら、賃金や職位は年齢や勤続と無関係に決めるという原則を徹底させるべきであろう。

競争構造変化への対応の大原則は、付加価値競争に勝ち残れるような雇用制度にすることである。具体的には付加価値作りに貢献するアイデア、市場センス、専門知識、技能などを持っている人をいかに惹きつけ逃がさないようにするかということである。そうした貢献度に応じたメリハリのきいた賃金、処遇が必要となる。貢献度の高い人への高い賃金や処遇は、それ以外の人たちとの間の賃金格差を大きくするが、「飯の種」になるような付加価値を創り出す人がいてはじめて、その付加価値を含む製品やサービスを生産したり販売したりする人たちの雇用も守られることになるのである。

多様性を拡大することもまた雇用制度変革を進める上での原則になってくる。顕在化する人々の価値観の多様性を満足させる雇用形態は一様ではない。同じ仕事能力を持った個人でも、長時間バリバリ働き仕事で精一杯自己実現をはかりたいという人もいれば、自己実現は仕事以外の場で実現し、仕事は生活の糧を得られる程度のほどほどに行いたいとい

う人もいる。企業はこうした異なる価値感に対応した多様な就業・雇用形態の組合せで最適な雇用を実現することになる。

さて、以上のような雇用制度変革は基本的には同じ方向を指向している。年齢を基準とせず、付加価値競争に適した賃金・処遇体系というのは、いわゆる能力成果主義的な賃金・処遇体系である。高齢になっても働き続けられ、付加価値作りに適した組織というのは、一人一人がその持っている専門能力で最後まで担当者として仕事ができるような非階層的な組織である。そこで求められるのは、成果や仕事能力に関する公正な評価や機会の均等だ。また、就業時間、勤務地などの選択を認めるかわり、そうした個人都合を優先する費用を、その分だけ安い賃金で働くといったことで負担するといった、選択の結果の格差を認めるルールも必要となるだろう。

このように雇用制度は、個人の就業意思と仕事能力に応じて賃金や処遇が決まるという方向に変化する。選択と自己責任の雇用制度への転換といってよいだろう。

〔Ⅲ〕企業の雇用責任も変わってくる

雇用制度だけではなく、雇用保障のあり方も変わる。終身雇用制度を守るべきか、あるいはこれを崩して雇用を流動化させるべきか、という質問をしばしば受ける。「べき」論で言えば終身雇用制度は守るべきである。

新卒で入社してから定年退職まで一つの会社で過ごすというのは、個人の生活の安定という観点から望ましいことだ。また企業が従業員の忠誠心を最大限に引き出し、安心して教育投資をすることができるという意味でもメリットは大きい。こうした利点のある終身

雇用制度をわざわざ崩すことはない。これを守れる企業は是非守るべきであろう。

問題は終身雇用を守れるか、である。企業がどんなに終身雇用を守りたくても、経営破綻してしまえばそこで終身雇用はおしまいだ。厳しくなる市場競争に生き残るため、どうしても一部の従業員を削減せざるをえないケースも増えてくるだろう。終身雇用制度といえども、市場がその存続を許す限りにおいてのみ存続することができるということである。

高齢化により職業人生は長期化する。他方で企業の雇用保障期間は好むと好まざるとに関わらず短期化する。そうした状況下で多くの人びとは、人生の途中で雇用を守りきれなくなった企業から、人材を必要とし、雇用を増やそうとしている企業へと、労働市場を通じて移っていくことで、長い職業人生をまっとうしなければならない。

個人の雇用は一企業ではなく、市場が保障することになる。そこで個人の雇用を守るのは、他社に移っても活用可能な市場性のある仕事能力を身に付けておくことだ。

このような状況下で企業の雇用責任として従来のそれとは異なったものが求められるようになる。できるだけ雇用を維持するという従来の雇用責任だけでなく、万一雇用を守りきれなくなったときの従業員のダメージをできるだけ小さくするという責任である。少なくとも万一の時に従業員が路頭に迷うことの無いような手立てを講じておくということだ。

上述のように個人の雇用を保障してくれるのは市場性のある仕事能力であり、従業員にそうした能力を修得させることが重要だ。もちろんこの会社でも役に立つような市場性のある能力を修得する費用の一部は従業員が

負担しなければならない。研修や講習の費用の一部負担や、OJTによって市場性のある能力を磨いている間は低い賃金で我慢するといったかたちの費用負担がありうるだろう。企業に求められるのは少なくともそうした能力開発の機会を従業員に与えることである。

さらに万一、その企業で雇用を守ることができなくなった従業員には、再就職の支援を与えることも企業の責任となってくる。有給の能力開発や就職活動の期間を認めるといったこともその一つだ。再就職支援企業など専門機関の積極的な活用も図るべきだ。

〔Ⅳ〕 必要な政策対応

市場を通じた雇用保障の時代には、労働市場機能の強化が重要となる。一つはどこにどんな仕事があり、どんな人材がいるかという雇用情報の充実である。ハローワークの職業紹介機能を強化するとともに、民間職業紹介事業への一層の規制改革も必要だ。

また職業人生途中で、労働市場を通じて他企業に移動することで雇用を守ることが求められる時代には、募集・採用の年齢制限の問題はきわめて深刻なものとなる。希望する賃金が高すぎたり、求人企業の求める能力を持っていないために再就職できないのであれば、希望賃金を引き下げたり、再訓練を受けるといった市場における調整、対応が可能である。しかし年齢を理由に求職応募さえできないということになると、そうした調整、対応の余地が無くなってしまう。募集採用の年齢制限禁止は、市場機能の阻害要因を除去するという意味でも緊急の課題なのである。

さらにフルタイムで働く常用労働者といった画一的な就業・雇用体制を念頭に作られた

雇用ルールの見直しも必要だ。従来型の雇用規制のために多様な就業・雇用形態の選択が阻害されないようにしなければならない。そのかわり最低労働基準、最低賃金、社会保険の適用などは、就業形態、雇用形態の如何にかかわらず厳密に適用すべきである。

筆者紹介

清家 篤（せいけ あつし）

慶応義塾大学商学部教授。博士（商学）。

専攻は労働経済学。

〔略 歴〕

1954年 東京都生まれ

1978年 慶応義塾大学経済学部卒業

1987～88年 カリフォルニア大学客員研究員、米
国ランド研究所客員研究員

1992年より現職

現在、総合規制改革会議委員（内閣府）、社会保障審議会委員（厚生労働省）、高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会座長（内閣府）、日本銀行金融研究所顧問などを兼務。

〔主な著書・訳書〕

『労働経済』東洋経済新報社 2002年

『定年破壊』講談社 2000年

『生涯現役社会の条件』中公新書 1998年

『高齢社会の労働市場』東洋経済新報社 1993年

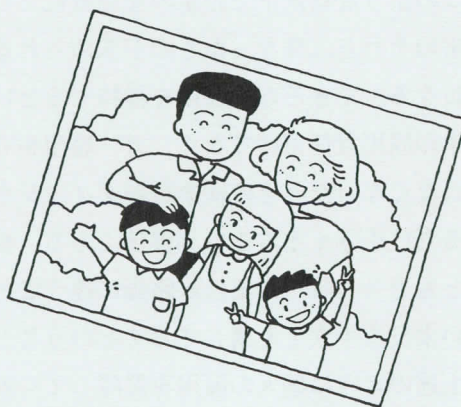
『高齢者の労働経済学』日本経済新聞社 1992年

『勝者の代償』（訳）日本経済新聞社 2002年

『人事と組織の経済学』

（共訳）日本経済新聞社 1998年

など多数





非典型労働者の増加は 日本の技能形成を崩すか



東海学園大学経営学部
教授 小池 和 男

いま、ひとつの懸念がつよく表明される。フリーターなど非典型労働者が急増し、また高齢化で若者は減っていく。これが日本経済競争力の源泉、職場の高い技能を崩すのではないだろうか、という懸念である。他方、この懸念はなにか一段とうえの技能形成方式をさぐるよい機会ではないか、との主張をもよぶ。いままでの企業内で長期をかけて形成した技能は、その企業にしか通用しない。どの企業にも通じる真の技能を造りあげる途を研修などを中心にさがすことが肝要だ、という議論である。

うえの議論は幾重にも誤った事実認識のうえにたっており、真の問題は別のところにあるがあとで記す。まずは、うえの議論の誤りを訂そう。うえの議論は、日本大企業は新卒採用が中心で若いときに技能を身につける、という想定にたっている。だが、この想定は実際と相当に違い違っている。

正社員に昇格しない非典型労働者

なによりも正社員以外の非典型労働者は、大企業ではもともと多かった。大きくふたつのタイプがある。「社外工」と「臨時工」である。まず、第一タイプの「社外工」とはその大企業の構外に働くからではない。毎日出

勤しその構内で働く。ただ、その大企業と雇用関係になく、それで社外という。大企業の仕事を請け負った中小企業が雇用する。ただし仕事は大企業の職場で、しばしばその正社員とならんで働く。1950、60年代当時の基幹産業であった鉄鋼や造船大企業の、構内で働く人の半数ほどをしめていたであろうか。そして社外工から「本工」（当時は正社員をそう呼んでいた）へ昇格する途はなかった。

だが、いまのフリーターと異なり、一部は技能をかなり必要とする仕事にもついていた。わたくしが調査した鉄鋼職場をみると、基幹部門の基幹職場はほとんど本工だけが配置されていた。たとえばその製鉄所の売り上げの中核、厚板圧延部門の圧延機職場である。だがおなじ基幹部門でもその副職場、たとえば圧延機にかける前に鋼板を熱する均熱炉職場ではほぼ半々であり、厚板圧延の最終工程、精整という「ばり」とりなどを担当する補助職場では大半が社外工で、正社員はその監督にあたっていた。運搬や包装など補助部門では圧倒的に社外工であった。技能が相当に必要な仕事にもついていたので、社外工はしばしば労働組合員でもあった。鉄鋼では大企業の企業別組合のメンバーではないが、請負企業の労働組合員であって、それを通じて多く

大企業と同じ産業別組織、鉄鋼労連に加入していた。

正社員に昇格する非典型労働者

もうひとつのタイプは、正社員へ昇格する機会もある非典型労働者で、1970年ごろまで「臨時工」とよばれた。それは社外工と異なり広く各産業に普及していた。その後姿を消すが、最近似た機能の非典型労働者がみられるようになった。まずはかつての「臨時工」から説明しよう。

「臨時工」は社外工と違いその大企業と直接雇用関係をむすぶ。雇用期間にかぎりがあるが、20歳代なかばまでは継続されることが多かった。また、従業員にしめる割合が違う。社外工のように従業員の半数ほどではなく、1，2割であった。重要な違いは職場のなかであり技能がいらない仕事につく。

もっとも注目されるのは本工への昇格機会があることだ。それは本工選考のもっとも重要な途であった。1950年代60年代の日本大企業は、生産職場要員を多く臨時工として採用した。25歳以下であればわりと容易に採用し、職場でその働きぶりをみた職長が推薦すると、本工昇格試験がうけられる。失敗すればまた他の大企業の臨時工を試み、あるいは中小企業で職につくのであった。本工選考採用の方式としてすばらしい利点があった。

その利点は、新卒採用と比較すれば容易に了解できよう。採用の要点とは企業がわからずれば採用候補者の「質」にかんする情報をいかによく得るかにある。仕事をしっかりと修得しようとするか、その素質、気構えがあるか、などである。他方、応募者からは、その職場の仕事を多少とも前もって知ることであろう。新卒者を正社員として採用するとき

はせいぜいのべ数時間の面接で、はたして「質」の情報をよく得られようか。応募者からみても将来働く職場をじっくりとみることはまずできない。それでは採用後、はじめに想い描いた状況とはまるで違うとして、やめる人が続出するのむしろ当然であろう。

これにたいし臨時工からの昇格は、企業側からすれば半年なり1年その働きぶりを毎日観察できる。のべ数時間の面接の比ではない。さらに働くほうからすれば、将来の職場で働いている。たとえば自分の仕事はごくやさしい仕事にしても、長年働いてきた本工の仕事もみることができる。当今のはやり言葉でいえば、ミスマッチが激減する。ミスマッチを相談や指導で減らそうとしても、その効果はどれほどだろうか。これほど効率的な選考採用方式を企業がやめたのは、1970年代前半極度の労働力不足のため、臨時工の名では日本の大企業でも良質な応募がなくなったからであった。

当今労働需給のゆるみははなはだしい。また日本の賃金は世界トップのひとつとなり、低賃金国からの競争にさらされる。いまや期間工、あるいはアルバイト、フリーターという名の非典型労働者が職場で目立つ。その人たちは、うえに描いた臨時工に近い機能をはたしている。

ひとつ留保点がある。それは正社員への昇格である。その点も、村松久良光南山大学教授のていねいな調査研究によれば、期間工から正社員への昇格はすくなく広まってきた。¹⁾ 三次産業ならば小池の外食産業の調査がある。²⁾ その普及や昇格確率になお不詳の点があるが、昇格があるかぎり技能形成に支障はない。なぜそう考えるか、その理由を知るには、現下の競争力にもっとも貢献する

注：

1) 中部産政研「ものづくりの伝承と中期的な労務施策」、2003年、中部産政研。

2) 東京都産業政策局「フリーターは日本の人材形成を損なうか」2002年、東京都産業政策局。

技能を明らかにしておく必要がある。

知的熟練—問題と変化をこなすノウハウ

いま、そして今後、職場で効率にもっとも貢献しているのは、匠の技よりも知的熟練である。一見なんの技能もいらぬかにみえる量産職場を例にとって説明しよう。職場の仕事はよく見ていると、くり返し作業だけではない。もしくり返し作業だけなら、機械設備が似ていれば、効率に大きな差は生じまい。世界最高賃金国のひとつ日本は、低賃金国に簡単に敗れさるであろう。

ところが、案外に問題や変化もおこっている。問題とは品質不良や設備不良であり、変化とは生産量の変化、生産方法の変化などである。これらをよくこなすかどうかで、効率は大きく異なる。品質不良や設備不良を処理するのにもっとも重要な技能は、その原因推理である。その原因がわからなければ、機械は不良をつくりつづける。他方、もし原因推理がすばやくできれば、直しにも時間がかからず、生産の減少は格段にすくなる。効率の差は甚大となる。

この原因推理の技能の内実を考えると肝要なのは、問題がまえてもって充分にはわかっていない事柄だ、という点である。おこる問題の内容がほとんどわかっていれば、最適の対策もまえてもって考案できよう。その方策がいかに複雑、高度でも、プログラムに組んでコンピューターがすばやく正確に処理できる。職場の大勢の人に原因推理の技能を頼む必要はない。製品、機械などが数年まったく変わらないなら、おこる問題をほぼ完全に把握でき、この技能はいらぬ。だが、製品や機械が数年もまったく変わらない企業は、はげしい市場競争に負けてしまうであろう。

さらに、ふたつの事情がこの技能の必要度をますます高めよう。第一、コンピューターの発展である。それが発達すれば、いかに複

雑でも既知の問題はコンピューターがより速くこなす。他方、まだよくはわかっていない問題、すなわち不確実な問題は人がこなすほかなく、人の作業のうち不確実な問題をこなす比重が増大しよう。第二、他国での製造、経済活動の増大である。ますます多くの国で、多くの種類の仕事をこなすことになる。そこでの環境条件はまだよくわからない。それを人はこなさねばならない。

その形成

その技能をいかに形成すればよいか。まだよくわかっていない事柄をこなすのであれば、ごく一部のエリートが詳細なマニュアルをつくりあげ、それを勉強すればよい、というわけにはいかない。おそらく3つの方法、とりわけ第一と第二の併用が必須であろう。

第一、仕事経験の広さである。問題がおこるのは生産の流れのどこかにトラブルがあるからである。生産のしくみを一通り知らないと、どこにトラブルがあるのか、見当がつかない。その流れを把握するには、その職務群を一通り経験してみることだ。ただし、あまりに広すぎては技能習得コストが高すぎる。「関連の深い範囲内で幅広く」であり、具体的には生産職場なら一職場内つまり10—20ていどの職務、せいぜいその隣の職場までであろう。

第二、仕事経験の深さである。具体的には職場で実際の問題にあたってみることだ。はじめは経験の深い人について問題を処理してみる。なにしろまだ充分わかっていないことなのだから、実際にとりくみ修得していくほかない。

第三、仕事経験だけではたりない。トラブルの原因を推理するのに、理論の勉強が必要である。それはまず基礎理論の勉強である。機械設備のトラブルの原因推理には機械の構造、それも機械系だけでなく、電気系ひいて

は電子系の理論を知るとよい。ごく基礎的なレベルでよいようだ。ただし、一段と高度な理論の勉強もしだいに必要になろう。その分野の新しい理論の展開である。生産職場から例をあげれば、金型の仕上組立職場では、設計者が構想設計の段階で一部生産労働者に意見を聞く。製造の問題がないか、などを尋ねる。生産労働者のリーダークラスは、意見をいい改訂案を提示するため、金型の構造のあたらしい理論をも勉強する必要がでてくる。ここに実は真の問題があるのだが、それはあとでふれる。

とりわけ第一、第二の方法は、企業内で長期の仕事経験を必須とする。したがって、その方式が消えれば、この高賃金の国で企業は競争力を失ってしまうだろう。ただし、職場の全員がこのレベルの技能を持つ必要はない。訓練のいらぬやさしい仕事ももちろんある。それゆえ、かつていまでも非典型労働者層はすくなく存在する。やさしい仕事からしだいに高度な仕事へ移動し、高い技能はよく形成され得た。もっとも肝要な要件は、非典型労働者から正社員への登用である。それがよくおこなわれるならば高度な技能の形成は妨げられない。

以上は生産労働者の話であった。うえの論理はよりつよく大卒ホワイトカラー層に適用できよう。大卒ホワイトカラー層のほうが生産労働者層よりも、はるかに不確実な事柄をこなすよう要請されているからである。たとえば人事課長や経理課長は、ほとんど不確実な事柄の処理におわれ、そうであれば、うえの論理はますますあてはまるであろう。だが、なお真の問題がのこっている。

技術者との協業

真の問題とは、問題の原因推理が高度な科学知識を要するときにある。微細科学あるいは高度な物性論の勉強を要するばあいなどである。中馬宏之一橋大学教授はたとえば半導体製造の露光装置の組立職場を例にとり、この問題を提起した。³⁾そこでは技術者が職場の問題の処理にあたり、組立にあたる人は問題処理にふれない。実際わたくしが見た露光装置組立職場でも、組立は大卒理系の派遣労働者があたり、問題処理は技術者であった。

なお問題がないわけではない。大卒技術者は組立の実務を経験しない。しかもおこるトラブルは科学の勉強だけで処理できるものではない。やはり、これまで実際の問題処理の経験をいかし工夫するほかない、そう中馬氏もいう。それならば、大卒技術者も実際の組立を経験する必要があるのではないだろうか。ほんの数ヶ月でなく、もっと長い経験を必要とするのではないだろうか。その先例は発電所の大卒や院卒の用い方である。そこでは大卒院卒に5年10年と現場の運転を経験させる。高卒の人もちろんいる。違うのは大卒のばあい、のちに発電所の所長や営業の担当者へとキャリアをのぼす。⁴⁾それが電力の事業でどれほど必須かの検討はまだ充分ではない。だが、ひとつの方式であろう。

おわりに、もっとも重要なことを再言しておく。非典型労働者の存在自体が高度な技能形成の障害になるのではなく、その非典型的ななかからすぐれた生産労働者を選び正社員に登用することが肝要なのだ、と。

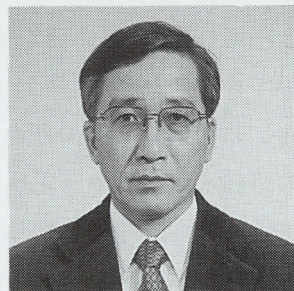
〔筆者は中部産研顧問〕

3) たとえば中馬宏之 “もの造り現場における問題発見・解決型熟練—二極分化傾向の背景” 「日本労働研究雑誌」2002年特別号, No.510.

4) 茶谷東邦 “石炭火力発電所の運転員の技能とその形成過程について—Y社Y発電所のばあい—” 「人的資源管理コース研究成果集」法政大学大学院経営学専攻, 1996年.



生産現場における多様性を 活かす人事・労務政策



南山大学総合政策学部
教授 村松 久良光

1. はじめに

昨年度、中部産政研が全トヨタ労連から受託した「ものづくりの伝承と中期的な労務政策」と題した調査研究に参加する機会があった。本稿ではそれを利用させてもらい、そこで得られた現状認識と労使に対して行った提言部分を簡略化して再述したい。

非典型化の現象は、名称は変わっても今に始まったわけではない。40年前に遡れば、いわゆる「臨時工問題」としてその性格と機能をめぐって論争と実態研究が行われた。自動車産業はその一つの代表例である。その時代とは取り巻く環境は大きく異なるのは確かであるが、今後若年層が絶対的に減少していく中で、再び人手不足状況が起こらない保証はない。むしろ、この愛知県では求人倍率はすでに1に近く、この先、景気回復が進むと確実に人手不足になると予想される。そのときになって慌てても遅い。産政研15周年ということもあり、「歴史は繰り返す」という長期的な視点をもって政策を考えることが肝心である。

2. 非典型化の現状

調査した企業（製造業部門における全トヨタ労連加盟組合の企業75社）では、2000年度から総売上高は大きく伸び、経營業績は総じて良好である。ところが、現業部門の正規従業員の採用は1999年度より大幅に減少し、20歳前後層の比率は少なくなっており、正規現業従業員数は総計で1999年3月をピークに緩やかに減少していた。

一方、非典型労働者数は、2000年3月から調査時点の2002年9月まで、他企業からの応援者、臨時・期間従業員、請負契約者ともに顕著に増加していた。現業部門に占める非典型労働者の割合は、2002年3月時点において総計で約15%、中規模や小規模の部品メーカーでは約25%までに達しており、正規従業員を含めた現業部門の人員数は、2000年3月から2002年3月までに総計で6.2%増加し、とくに、車両組立メーカーでは9.8%も増加していた。

生産現場では2年前に比べて労働時間、残業・休出の頻度が増えている職場が多かった。

ことに、現場監督者の労働時間や担当する業務も増えている職場が圧倒的に多い。技能の伝承や教育・訓練がうまくいっていない職場が3割あり、「日常業務が忙しく、若い人を指導できる余力がないため」が主要な理由である。非典型労働者の割合が多いほど、「品質の維持・向上」や「正規従業員の育成」、「モラルの維持」、「技能・技術の蓄積」の問題を感じている職場が多くなっている。このような事態に対して労使はどのように対処すべきであろうか。

その前に、40年前に遡って、自動車産業における「臨時工」を巡る状況を振り返っておくことが、現在の状況を歴史の流れの中でみられて有用であろう。

3. 40年前に遡ると…

back to the future ?

40年前に遡ると、1950年代半ばから60年代半ばにかけて「臨時工問題」として、その性格と機能をめぐって論争と実態研究が行われた。自動車産業については山本潔（「臨時工労働市場の構造—自動車工業における事例研究—」『日本労働協会雑誌』No53, 1963）が詳しく、中京地区のT自動車工業の臨時工をT職業安定所の資料を中心に、T自動車工業等の面接によって調査が行われている。それによると1957年より臨時工が導入され、1961年時点では、現業労働者数の47.1%にまで増加している。1960年における臨時工からの本工登用者比率は4.6%と少ないが、本工採用者に占める臨時工登用者の比率は、63.2%と多くなっている。結論としては、本工と臨時工との競争、臨時工内部の本工登用をめぐる競争関係を重視し、臨時工制度を「分裂させ

て支配せよ！」という古くて新しい労働者統括の基本線とみる。

ただその論文の中には、「・・・ただ一つの作業を行うためには、入社したその日からでもできるし、3ヶ月もたてば、まったく一人前になる。しかしながら、これではちょっとした手直しもできない。したがって、このような職務をいくつか担当することができ、未熟練工をリードしてゆける労働者が必要であるし、ドアならドアの取り付けというような一つのまとまった作業を行うグループの長（班長）は、自分のグループの労働者が行っているすべての作業に習熟し、前後の工程との関連を理解し、使用機械工具の構造を理解し、小修理を行うことができなければならない。…さらに機械の小修理を行うことができるようになるには、少なくとも10年ないし15年の経験を必要とする。（p.15）」とある。山本氏はこのように記しながら、この技能形成の仕組みから重要な含みを引き出していない。

小池和男氏は、『賃金』（ダイヤモンド社、1965）の第5章第2節「臨時工」において、本工と同じまたは類似の作業に従事する、自動車産業におけるような臨時工制度の機能として、以下の3つを挙げる。その一部が本工へと昇格していくとすれば、第1は基幹労働力の選択にある。慎重で大がかりな選択にかかわらず、要する費用はわずかである。第2に、差別支配による労務費の低下を期待できる。しかし、競合は、臨時工間、および臨時工と同じかあるいはそれと接続する下位の職務を遂行する本工との間に限られるので、この作用の過大評価は厳しく慎まねばならない。第3に、雇用量調節の役割である。上位遂行者を確保し、その雇用の「安定」によって労

使関係を「安定」させるために、臨時工制度は必須の条件なのである。ここに臨時工制度の最も基本的な意義があると、強調する。

小池氏は、さらに、本工労働組合が臨時工制度に対し、何ができるかを探る。本工の不利益の第1は、臨時工と本工の境界が浮動していることである。それゆえ、第1には、その境界線をできる限り明確にすること、第2には臨時工の存在範囲をできる限り狭くすること、第3は、臨時工の新規流入量をも協定する必要がある。本工組合に期待できるのはせいぜい以上であり、企業にとっての、臨時工制度のうまみは、その大筋において依然のこる。それに対抗するのは、臨時工自身の組織しかない、という。

相対的に高い賃金・福利厚生費、そして強い雇用保障などの本工組合の既得権益が、むしろ、非正規化をもたらした、という見方が最近では有力である。本工労働組合のエゴだと思われては説得力に欠けることになる。その場合、非典型労働者の利害も含めたどのような政策提言が妥当なのかを追及しなくてはならない。

4. 労使への政策提言

報告書では、調査からの現状を踏まえ、労使に対して、今後の中期的な人事・労務政策に関して5つの政策提言がまとめられている。紙幅の制約もありそのうち4つを簡略化して再述しておこう。

(1) 労使で生産現場の実態をよく把握した上で話し合い、そのうえで、職場ごとのガイドラインを検討すべきである。

非典型労働者の採用、受け入れ部門などに関して労働組合に報告もしていない企業が大半

となっていることは深刻である。まずは、労使で生産現場の実態をよく把握した上で話し合いをするのが先決である。

(2) 生産現場で「変化やトラブルに対処」する「知的熟練」の担い手を養成するには、少なくとも10年にかかることを認識し、生産現場における改善力を中期的に維持するためには若手の正規従業員を継続的に採用していくことが肝心である。

個々の職場によって濃淡はあるが、技術が変化したとしても、総じて、「変化やトラブルへ対処」する「知的熟練」が重要であることには変わらない。むしろ、現場における作業者の幅広い技能や問題への対応能力、改善提案の重要性は増している。それを職場内での多技能化と研修システムで補う仕組みができており、それを形成するのに10年ほどかかることが、聞き取り調査や企業アンケートで確認できた。生産現場では、正規従業員の採用抑制、職場における非典型化、高年技能者の退職予定によって危機意識はきわめて強く、若手の正規従業員の採用を強く希望している。

(3) 非典型労働者を隔離することなく、同じ働く仲間として生産職場へ“巻き込み”定着化を図ることが、生産をスムーズにする上で肝心である。そのためには、まじめにがんばる非典型労働者には「正規雇用への途」を広げることが有効であり、同時にそのための客観的な評価基準を整備することも必要である。

非典型労働者の雇用・活用にともなう問題点は、何といっても離職が多いことで、職場における技能・技術の蓄積が困難になり現場での改善力が低下し、品質の維持向上がむずかしいことにある。聞き取り調査によれば、非典型労働者の割合はかなり高いが、期間従

業員か請負契約者かという形態を超えて、職場への定着化を図り、生産職場に「巻き込む」努力や「正規雇用への途」を開くなど4、5年かけて工夫してきたところが、生産をスムーズに行っていた。

(4) 指揮・監督の制約がある請負契約は生産現場の効率を阻害しがちである。派遣労働者の製造現場への適用や派遣期間の延長には、同じ働く仲間を生産現場に「取り込む」という姿勢で取り組みたい。

聞き取り調査によれば、請負契約のルールを厳格に守って正規従業員と分離して行おうとすると効率性は落ちる。数年の経験を経て、正規従業員と混在しながら正規従業員が補佐してやっている生産職場が高い品質を保持し、能率を上げているように思われる。このことから、請負契約者と派遣労働者を比較すれば、後者のほうが指揮・監督も十分に行うことができ、生産職場にとっては受け入れやすいと考えられる。そこで「正規雇用の途」を設ければ、派遣労働者の技能習得意欲も高まり、定着化が進み、職場における管理・監督層の負担感を軽減することにもつながる。

5. まとめ

非典型労働者の活用は、労務コストの削減や生産需要の変動に対応しやすいという観点からある程度やむをえない面がある。しかしながら、以上の提言において繰り返し言いたいことは、生産現場で何が起きているのかを労使がよく観察し、生産現場における「変化やトラブルに対処」する「知的熟練」の重要性をよく認識し、その技能の形成・伝承に時間を要するという中長期的な視点に立って労働組合、人事・労務が課題に取り組むこと

である。

短期的な経營業績を優先するあまり、正規従業員の採用を抑制した上での非典型労働者の導入は、企業の生命線である「ものづくりの技能」の形成・伝承を妨げ、結果的には自らの企業基盤を弱めることになる。ひいては日本の基幹産業である自動車産業の生産基盤が揺らぎ、我々の暮らしにも響くことになる。

〔筆者は中部産政研顧問〕

筆者紹介

村松 久良光 (むらまつ くらみつ)

〔略 歴〕

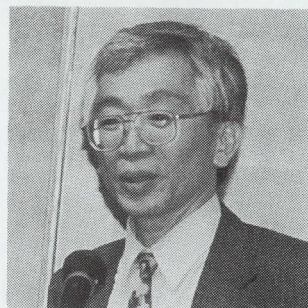
昭和22年 愛知県生れ
昭和44年 京都大学経済学部卒業
昭和49年 名古屋大学経済学研究科博士課程修了
昭和50年 南山大学経済学部講師
平成2年 南山大学経済学部教授
平成12年 南山大学総合政策学部教授

〔最近の著書・論文等〕

『1990年代における生産職場に関する聞き取り手法の評価』日本労働研究雑誌No.500, 2002年2・3月号
『労働市場における規制緩和と雇用の多様化』中業産政研フォーラムNo.55号, 2002年夏号



生産現場における外部人材 の活用と労働組合の課題



東京大学社会科学研究所
教授 佐藤 博 樹

1. 企業の人材活用策の変化と 増大する外部人材

1990年代に入り企業の人材活用の考え方が大きく変化した。製品市場の不確実性の増大（予測可能性の低下）とコスト競争激化に対応するために企業は、労働サービス需要の変動に柔軟に対応でき、人件費の変動費化と削減を可能とする人材活用策を積極的に導入してきた。企業による長期にわたる人的資源投資を前提とする従来型の正社員を絞り込み、労働需要が発生する期間や時間帯だけに限定して雇用する人材（有期契約社員や短時間パートなどの非正社員）や、企業の人的資源投資や採用コストを不要としかつ必要な期間だけに活用できる外部人材（派遣社員や請負社員など）の活用を増大させてきている。こうした企業における人材活用策の変化の結果、90年代には正社員が大きく減少し、非正社員や、請負や派遣などで働く外部人材が増加した。

生産現場の外部人材の活用を見ると、生産業務における派遣の活用が禁止されていたた

め、派遣ではなく、業務請負契約に基づき業務を事業所内で行う請負労働者が増加している。しかし後述するように、業務請負契約に基づくものであっても、請負を活用している現場をみると、請負企業が請負労働者を指揮命令し、自社の管理の下で業務を遂行している職場だけでなく、請負労働者を受け入れている企業が、請負労働者に指揮命令して業務を遂行している職場が相当数を占める。こうした状況を改善するため、生産業務での派遣を認めるような労働者派遣法が改正され、生産業務における派遣の活用が認められることになった（施行は来年3月頃を予定）。

本稿では、生産現場における請負の活用実態と活用上の課題を、請負を利用している生産部門に対する調査（ユーザー調査と略記）で分析し、労働組合として取り組むべき課題を提起したい⁽¹⁾。なお、構内請負企業調査も参考資料として利用する⁽²⁾。

2. 生産部門における請負活用の現状 (生産部門の特徴と活用理由)

ユーザー調査に回答した生産部門の主要製

品は、電機・電子機器の部品(31.4%)や最終製品(17.1%)、さらに自動車部品(16.2%)が多い^③。電機産業と自動車産業は、請負活用の主要企業となる。

請負活用生産部門の主要製品は、年間でみた生産量の変動幅(平均状態を100として年間ではボトム72.5、ピーク134.3)が大きいだけでなく、生産量や受注量の予測可能性が低く、1か月先(29.5%)や数か月先(31.4%)までしか見通しが立たない(数週間先と1週間先までの合計:23.8%)。さらに主要製品は、激しい価格競争に直面しており(「他社との価格競争が非常に厳しい」が50.5%)、製品のライフサイクルは成熟期(65.7%)あるいは衰退期(12.4%)にあるものが主となる(成長期:14.3%)。

つまり、回答部門は、長期的な雇用関係を前提とした人材活用が難しく、需要変動に応じて臨機応変に労働サービスを確保、調整でき、同時に価格競争の圧力からコストが安価

な人材活用方式のニーズが大きいことわかる。この点は調査結果でも確認でき、回答部門が、請負会社を活用する目的(3つまで回答、表1)は、「正社員以外での要員確保」や「人件費削減」などコスト削減のためと、「業務変動への対応」が主で、労務管理の負担軽減や内部にない外部能力の活用の指摘率は低い。こうした結果、請負を活用している回答部門が、請負会社を選択する際に重視している基準(3つまで選択)では、「請負料金の額」(62.9%)と「急な発注への対応の速さ」(46.2%)が上位を占める。なお、「請負労働者の技能水準」(20.0%)よりも、「請負労働者の定着率」(48.6%)の指摘率が高く、かつ上位に指摘されているのは、後述するように請負労働者が活用されている業務は、高い技能を必要とするものではないものの、請負労働者の流動性が高く、一定の質の労働サービスの確保が難しいことがある。

回答部門の大多数は、1990年以降(79.0%)

表1 請負労働者を利用する主な目的(3つ以内選択)

	%
正社員を増やさずに要員を確保するため	78.1%
業務量の一時的ないし季節的な増減に対処するため	70.5%
部門の人件費を減らすため	53.3%
正社員の欠員を一時的に補うため	18.1%
募集や採用の負担を減らすため	13.3%
正社員をより高度な仕事に集中させるため	12.4%
縮小や廃止を予定している業務の要員を確保するため	6.7%
新規事業に必要な即戦力を補うため	5.7%
社会保険の登録などの事務手続きにかかる負担を減らすため	3.8%
自社に不足する知識や技能をもつ人材を活用するため	2.9%
自社社員の教育訓練に費用をかけないようにするため	1.9%
工程や業務を管理する負担を減らすため	1.9%
その他	1.0%
無回答	1.0%
N	105

になってから請負労働者の活用を始めている⁽⁴⁾。複数の請負会社を活用している部門が多数で、取引している請負企業数は平均3.9社で、ほとんどの部門は現在利用している請負会社と長期的な取引を行っている（継続して取引のある請負会社の平均：3.6社）。業務量の変動に迅速対応するためなどから複数の請負会社を利用している。請負会社に依頼する業務量すなわち活用する請負労働者数は変動するが、請負会社の活用がゼロとなることは少なく、その結果、業務量が減少しても請負会社の活用が継続していると考えられる。その結果、繁忙期など特定の時期だけでなく、「年間を通じて活用している」部門がほとんどとなる（85.7%）。

（回答部門の人員構成）

回答部門の人員構成（すべてに回答した92部門）は、正社員（平均236人）が最も多く、それにつき請負労働者（平均140人）が多数を占める。平均でみて正社員の約60%が請負労働者である。これに対してパート等の非正社員（平均26人）は少ない。生産部門では請負労働者が、正社員に次ぐ主要な戦力となっている。

調査時点の3年前と比べると、正社員およびパートなど非正社員は、いずれも横ばいもしくは減少傾向にあるが、請負労働者は増加傾向にある。今後3年間でも正社員の減少傾向が続くが、請負労働者に関しては半数以上の部門が今後も増加すると予想している。

（具体的な活用業務と活用のあり方）

生産部門における請負業務の発注方法として最も多いのは、「生産ラインの工程の一

部」を請負業社に発注するもので、69.5%を占める。第2番目に多い発注単位は、「1つの生産ライン全体」を発注するもので31.4%となる。今後増やしたい発注単位では、「1つの生産ライン全体」（27.6%）や「複数の生産ラインをまとめて」（28.6%）があげられている。生産部門は、今後は、工程の一部でなくライン単位の発注を増やそうとしている⁽⁵⁾。

請負労働者が従事している具体的業務（該当するものすべて選択）は、「組立て」（65.7%）、「製品の点検・検査」（64.8%）、「包装・梱包」（61.9%）、「運搬」（49.5%）などである。このほか「機械加工」、「保守・点検」、「データ入力・データ処理」、「熱処理・表面加工」、「計器の監視や操作」などの業務に請負労働者を利用している部門もそれぞれ10%から20%程度みられる。

請負労働者の従事する仕事に求められる技能水準は、自社の新卒社員が半月から3ヶ月ほどの期間で習得できるものであり、請負労働者は、長期の経験を必要とする高い技能を期待されてはいない。従事する業務の種類によって、要求される技能水準の違いもみられない。この点は、請負労働者を新たに配置した場合、その業務を一通り覚えることができるまでに要する期間に関する設問でも確認でき、その期間は概して短い。「即日」（1.0%）は例外的であるが、「1週間程度」（20.0%）、「2～3週間程度」（23.8%）、「1カ月程度」（33.3%）が多く、「3カ月程度」以上は21.0%にすぎない。現状では、高い技能を必要とする業務に請負労働者を活用している部門は少ない。

請負契約の下で、業務を請負に出した側が

請負労働者を指揮命令する場合には、請負契約ではないと見なされる。しかし実態をみると、請負労働者を受け入れている部門の社員が、請負労働者に対して直接、指揮命令を行っている（表2）。回答部門の半数では、自社の社員が請負労働者に対して「作業方法の指示や訓練」（58.1%）と「仕事の割り振り」（55.2%）を行っている。「残業や勤務シフトの決定」、「能力評価やランク付け」、「安全衛生教育」についても、それぞれ約40%から50%の部門で、社員が各請負労働者に対し直接、指揮命令を行っている。もちろん請負業者側（リーダーを含む）に任せている部門もあるが、その割合はそれほど高くない^⑥。「生産ラインの工程の一部」を主な発注単位とする部門と「1つの生産ライン全体」を主な発注単位とする部門を比較すると、前者では請負労働者に対して自社の社員が直接管理している部門の割合が高く、他方、後者ではその割合は低くなり請負労働者の管理を請負業者側に任せている部門の割合が高い。

（請負労働者活用に関わる問題点と課題）

請負労働者を活用している業務は、高い技能を必要とするものでなく、1週間から1カ月程度の経験で、十分こなせるようになるものが多い。しかし請負会社の選定基準では、「請負労働者の定着率」（48.6%）が重視され、また回答部門のほとんどは、同じ請負労働者が半年以上から2年未満定着することを請負労働者に期待している（「半年以上1年未満」36.2%、「1年以上2年未満」21.0%）。他方、3年以上の定着を期待する部門は23.8%と少ない^⑦。こうした請負会社の選定基準や請負労働者に対する定着期待の背景には、請負労働者の定着率が期待水準を満たしているとする部門が半数強であるものの、定着率が期待水準より低いとみなす部門が30%台とかなりを占めることがある。高い技能を必要とする仕事でないにしても、受け入れてから1カ月程度の仕事の経験が必要となるため、訓練投資を回収し、さらに新たに配置される請負労働者に対する訓練を最小限とするために、少なくとも半年以上の定着を期待し

表2 部門の社員の管理業務へのかかわり方

	自社の社員が請負労働者各人に対して行う	自社の社員が請負会社や請負労働者のリーダーに指示して行わせる	請負会社や請負労働者のリーダーにまかせる	無回答	計 (N=105)
請負労働者への仕事の割り振り	55.2	21.0	19.0	4.8	100.0
請負労働者への作業方法の指示や訓練	58.1	29.5	8.6	3.8	100.0
請負労働者への安全衛生教育	38.1	21.9	33.3	6.7	100.0
請負労働者の残業や勤務シフトの決定	48.6	21.0	23.8	6.7	100.0
請負労働者の能力評価やランク付け	41.9	10.5	39.0	8.6	100.0

ている。しかし、その基準を満たしていない請負企業がかなりを占めるのである。

請負労働者の利用にともない部門がかかえる問題（該当するものすべて選択、表3）は、「請負労働者の教育訓練を行う」ことや「請負労働者の業務管理を行う」ことによって発生する正社員の負担増や、「ノウハウの蓄積と伝承が困難」、さらには「請負労働者間の仕事の引継ぎが円滑にいかない」ことなどである。請負労働者に対する作業方法の指示や訓練、勤務スケジュールの決定などの管理業務を正社員が担う程度が高いほど、それにとともに正社員の負担を問題とする傾向にある。また、請負労働者の定着率が期待する水準に達していないとする部門では、請負労働者の教育訓練や業務管理をおこなう正社員の負担の増加や、ノウハウの蓄積・伝承が困難となること、請負労働者間の仕事の引継ぎがうまく

いかないことなど、請負労働者の利用にともなう問題の指摘率が高くなる。

製品の品質や生産性を維持・向上させるために、請負労働者比率を上げたほうがよいとする部門は30%程度にとどまり、最も多い約40%の部門は、請負労働者の比率を現状のまま維持することが望ましいとしている。他方、請負労働者の比率を下げたほうがよいとする部門も20%ではあるが存在する。とりわけ請負労働者の定着率が期待する水準よりも低い部門では、製品の品質や生産性を維持・向上させるうえで、請負労働者比率を上昇させる方がよいとする部門が少なく、下げた方がよいとする部門が増える。しかし、請負労働者の比率を維持あるいは下げることが望ましいとする部門であっても、それぞれ40%程度は、実際の見通しとしては請負労働者比率の上昇を予想している。つまり、請負労働者の増加は、製品の品質や生産性の観点だけでなく、コストなど他の要因に規定されているのである。このことは、コスト削減を優先する結果、品質や生産性が軽視されやすい状況を示唆する。

3. 生産部門における外部人材の活用と労働組合の課題

生産現場における外部人材活用、なかでも請負労働者の活用に問題がないと評価できる状況にあるわけではない。品質や生産性さらには技能継承などにマイナスの影響が生じている職場も少なくない。この背景には、生産現場における人材活用のあり方が、品質や生産性の維持改善に必要な技能の蓄積や継承、さらには安全確保つまり広義の意味での「工作りの競争力」を中長期的に企業内に確保す

表3 請負労働者の利用にともなう問題（複数回答）

	%
とくに問題はない	25.7
請負労働者の教育訓練をおこなう正社員の負担が増す	41.0
ノウハウの蓄積・伝承が難しい	39.0
請負労働者の業務管理をおこなう正社員の負担が増す	24.8
請負労働者のあいだで仕事の引継ぎがうまくいかない	24.8
製品の質が低下する	17.1
機密事項が漏洩する危険がある	15.2
正社員の技能・経験の幅が狭まる	14.3
仕事の連携やチームワークが困難になる	10.5
正社員のやる気が低下する	5.7
正社員の労働時間が長くなる	3.8
新人の育成のために配置する仕事がない	1.0
その他の影響	1.0
無回答	1.0
N	105

ることを踏まえて、決定されているわけではないことがある。

生産現場の人材活用の実態を見ると、正社員の削減計画を前提として、職場の正社員数がまず決まり、その結果として不足する人材に関しては請負労働者やパートなど非正社員で確保する方法が採用されている。正社員数を削減する場合、現場の合意を得られやすい方法として、退職不補充が採用されることが多く、正社員配置の必要とは無関係に、職場の正社員数が決まる状況がある。中長期的な競争力を確保する視点からすれば、正社員が従事する仕事にまで外部人材が配置される状況が生じている。また、請負企業の選択に際して、請負単価や人材の供給力が重視され、請負労働者の技能や請負会社の管理能力（現場リーダーの管理能力を含む）が軽視され、請負会社の現場リーダーの人材育成や苦情処理などの労務管理能力が不十分で、請負労働者の定着率が低くなるなどの問題がある。そのため、請負労働者の教育訓練などの労務管理業務が正社員の負担となり、本来従事すべき業務に労働時間を割けない事態さえ見られる。こうした結果、請負労働者を活用することで、短期的には人件費や正社員の削減が実現できても、職場の改善能力が低下し、結果として「物作りの競争力」が低下する危惧さえある。

経営トップは、現場に対してコスト削減を求める際に、品質や生産性の維持改善に必要な技能の蓄積や継承、さらには安全確保を当然の前提としているものの、現場の管理職は、短期的に成果を出せるコスト削減を優先し、そのことが技能の蓄積、継承や安全確保にマイナスの影響を及ぼすとしても、それらの影

響は短期間に顕在化するものでないため、それらを軽視しがちである。

労働組合としては、中長期的な競争力の維持、強化の視点から、人材活用策の見直しを進め、適切な「人材活用ポートフォリオ」を経営側に提起することが求められる。来年度から生産業務における派遣の活用が合法化されるが、請負労働者の安全確保の面からも、実態として受け入れ企業によって請負労働者に対して指揮命令が行われている場合は、請負として条件整備を行うのか、あるいは派遣に切り替えるのかなど、請負と派遣の区分の整理も不可欠である。さらに、請負会社と派遣会社の両者の選定に関して、法令遵守を選定基準に含めることが最低限の条件となろう。社会労働保険に加入せずに、請負単価を低くしている請負企業も少なくないが、こうした請負会社からは、質の高い請負サービスを受けることはできない。コストだけでなく、企業の管理能力や労働者の技能を含め、総合的に外部人材の提供先を選択することが求められる。

（注）

- (1) 構内請負企業28社の協力を得て調査を行った。調査の実施方法は、各社の営業担当者等が、ユーザー企業の生産部門の責任者に調査票を配布し（441部配布）、記入の後、返送することとした。調査実施時期は2002年10月から11月で、回収数は105票、回収率は23.8%である（佐藤・佐野・木村、2003年）。
- (2) 佐藤・木村（2002年）による。
- (3) 電機産業における構内請負企業の活用の現状に関しては、佐藤博樹監修・電機総研編（2001年）が詳しい。
- (4) 請負企業の設立年は、1980年代後半が多い（佐藤・木村、2002年）
- (5) 請負企業で最も多い受注形態は「生産ライン

の一部の工程」である。今後、伸ばしたい受注形態では、「一つの生産ライン全体」や「複数の生産ラインをまとめて」が多くなり、これは請負利用企業のニーズに合致したものでもある（佐藤・木村，2002年）。

- (6) 「作業場リーダー（指揮命令者）」を「必ず」配置しているとした請負企業は27.3%にすぎない（佐藤・木村，2002年）。
- (7) 請負企業が、採用や訓練に関わるコストを回収するために現場労働者に期待する勤続期間は、現場の請負労働者が多い非正社員では「半年以上1年未満」が36.0%，「3カ月から半年未満」が20.0%，「1年以上2年未満」が18.0%となる。ユーザー企業の勤続期待にほぼ対応している（佐藤・木村，2002年）。

（文献）

佐藤博樹監修・電機総研編『IT時代の雇用システム』日本評論社，2001年。

佐藤博樹・木村琢磨『第1回 構内請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査＜報告書＞』（SSJ Data Archive Research Paper Series），SSJDA-20,2002年。

佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨『第1回 生産現場における構内請負の活用に関する調査＜報告書＞』（SSJ Data Archive Research Paper Series），SSJDA-24,2003年。

筆者紹介

佐藤 博樹（さとう ひろき）

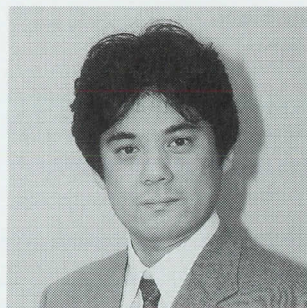
〔略 歴〕

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

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



最近の事故多発を考える



名古屋大学大学院 経済学研究科
助教授 太田 聰 一

1. 事故の多発と「投資」の低迷

最近、わが国は立て続けに大きな事故に見舞われている。東海地方に限っても、8月には三重県のごみ燃料貯蔵所の爆発があり、名古屋市でも油槽タンク火災によって尊い人命が失われた。9月には、東海市の製鉄所でガスタンクが爆発し、多くのけが人を出したことは記憶に新しい。これら個々の事故原因については、現在進行中の調査結果を待たなければならないが、「なぜ最近、事故が立て続けに起こっているのか」という素朴な疑問は残る。筆者は、個々の事故はその技術的性質が異なるものの、その素地としては、十年以上にわたる日本経済の低迷があると考えている。

日本経済が陥った長期のデフレ不況は、企業経営に甚大なマイナスの影響をもたらした。とりわけ顕著だったのは、この期間に広い意味での投資が低迷したことである。そもそも「投資」とは、企業が将来における自社の生産能力を向上させるための支出を意味する。したがって、企業が近い将来に経済環境が好

転するという期待を強くもっているならば、不況下においても投資は大幅には減退しない。ところが、未曾有の長期不況によって、日本企業は将来について弱気になり、あらゆる形の投資を手控えてしまった。

機械設備の新規購入などの「物的資本」への投資が手控えられると、古い機械を使い続けざるを得ないので、トラブルや事故が発生する可能性は高まる。事実、最近の事故の例でも、設備の老朽化が原因の一つである可能性が指摘されている。9月18日の朝日新聞朝刊によれば、製造設備の「年齢」は、米国製造業では01年時点で7.9年に対し、日本は11.6年であるという。とりわけ、鉄鋼やタイヤ業界を含む素材型では13.1年に達するとされる。このような「物的資本」への投資減少は、事故発生率を引き上げる要因となる。しかし、問題は「物的資本」にとどまらないように思われる。筆者は、「安全資本」というものへの投資が減少したことが、事故を生み出しやすい土壌を形成したのではないかと推測している。

2. 「安全資本」の概念

「安全資本」とは聞きなれない言葉であるが、これは会社の安全管理体制の整備レベルを意味する筆者の造語である。たとえば、事故リスクを低下させるメカニズムが社内でも有効に機能しており、かつ、事故が生じたときに迅速に対応できる体制が整っている場合には、「安全資本」の水準は高いと判断される。このような「安全資本」は、以下のような「資本」としての性質をもつ。

第1は、長い目で見て企業に価値をもたらすという性質である。安全管理体制が充実すれば、企業にとって将来の事故リスクが低減するので、長期的には企業収益に貢献する。第2は、放置すれば減耗する性質である。

「物的資本」では機械の老朽化ということになるが、「安全資本」では安全管理体制の形骸化やマンネリ化、担当者が会社を離れたりで生じるノウハウの断絶などが含まれる。第3は、資本の維持、向上にはコストがかかるという性質である。「物的資本」の場合には直接的なコストであるが、「安全資本」の場合には、従業員に対する安全教育や日々の点検などに付随する時間コストが大きな比重を占めるようになる。

このように、「安全資本」は「物的資本」と同様の「資本」としての性格を強く有している。よって、「物的資本」の蓄積・維持が長期不況によって低迷しているならば、同様の現象が「安全資本」にも見られても不思議ではない。現在、多くの日本企業は徹底したコストの抑制のために最小限の人員で生産活動を行っており、安全面に配慮する余裕が失われつつある。しかも、設備の危険性に通曉

したベテランがリストラされることで、安全についてのノウハウの伝承が停滞している。指揮命令系統の異なる労働者が同一事業所に入る傾向も最近強まっており、このことも安全活動に障害をもたらしている可能性がある。その結果、「安全資本」の蓄積が抑制されてしまい、事故リスクの増大に直面することになる。

さらに、「安全資本」には「物的資本」にはない、いくつかの特性をもっており、それが問題をより深刻化しがちである。第1は、「物的資本」とは異なり、「安全資本」は直接には目に見えないということである。たとえば、形式的に安全管理体制を整備しても、それがいざという時に有効に機能するためには個々の従業員の適切な判断と行動が不可欠となる。やや誇張して表現すれば、安全管理体制の正確な実態は危機のときに始めて明らかになるというやっかいな性質をもつわけである。そのため、安全管理体制が劣化していたとしても、それが直ちに判明するわけではなく、対応が遅れがちになってしまう。第2に、「安全資本」の場合には、その経済効果すら見えにくいということがある。すなわち、事故がないことが正常な状態であるために、長期間事故がないことが偶然の産物によるものなのか、「安全資本」による事故低減効果によるものなのか判然としないことが多い。そのため、投資に見合った成果が得られているのかどうか分かりにくく、このこと自体が投資を抑制させる方向に働きやすい。第3に、安全管理が機能するためには、「人」の要素がきわめて大きい。現場の従業員が設備のリスクを強く感じていたとしても、それが管理者にスムーズに伝わらなければ有効な対

策は講じられないし、たとえ伝わったとしても安全を重視する企業風土がなければ、それを生かすことはできないであろう。最近の大規模事故の多発は、このような安全資本の特性と不況による安全資本への投資減少が交差した所に位置づけられると考えられる。

日本全体の労働災害の動向については、厚生労働省が統計を作成している。それを見ると、最近では労働災害の頻度は歴史的に低位に推移している。これ自体は大変好ましい傾向であるが、その一方で災害発生率の減少ピッチは大幅に鈍化していることも事実である。しかも、長期的に「安全資本」を劣化させかねないトレンドが存在する。第1は、労働市場の「流動化」である。最近では、勤続年数の短い「非典型労働者」が急増しているが、それを裏返せば、設備の安全面に通暁しているベテランの割合が減少しつつあることを意味しており、そのために「安全資本」の水準が低迷する可能性がある。第2は、従業員の高齢化である。定年退職後の再雇用者を活用しようとする企業がこのところ増えてきているが、今後の年金支給開始年齢の高まりとともに、この傾向が加速するものと推測される。「生涯現役社会」の観点に立てば、高齢者の活用は望ましいものだが、高齢者は事故に遭いやすいことも知られているので、労働力の高齢化は労働災害のリスクの高まりをもたらす。したがって、今後は一層の安全面での配慮が求められる。

3. 何がなされるべきか～行政の対応

以下では、企業内の事故リスクを低減させるための今後の方策について考えてみたい。事故リスクを減少させるためには、各企業が

法令（労働安全衛生規則等）に定められた基準を遵守することが大前提となる。しかしながら、法令はあくまで最低限の基準を示すものであって、その遵守だけでは必ずしも十分とは言えない。また、規制は必然的に「後追い」的なものになりがちなので、規制の遵守だけでは安全面における様々な要因の変化に柔軟に対応できるとは限らない。望ましいのは、各企業が自主的に自社における危険要因を洗い出し、それに対して有効な対策をとることができるようなシステムを導入することである。そのようなシステムが「労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）」である。導入企業は、労働者の協力のもとに「計画—実施—評価—改善（PDCA サイクル）」という一連の過程を定めて、連続かつ継続的な安全衛生活動を行う。これによって、潜在的な危険性が抽出されるとともに、組織全体で安全に取り組む風土が醸成されることで、災害発生確率の低下が期待される。また、企業を挙げての取り組みであることから、ベテラン従業員の退職等による安全管理水準の減耗も予防することができる。よって、OSHMSの導入は、企業の「安全資本」水準の向上のためには、きわめて有効な方策と考えられる。例えば、ある産業機器メーカーは、長年にわたって職場の労働災害に悩まされてきたが、経営トップによる安全に対する熱心な取り組みと全従業員を巻き込んだ OSHMS 安全活動によって、2001年以降は労災ゼロを達成することができた。

しかしながら、優秀なシステムである反面、その導入には一定のコストがかかる。そのため、導入事例は比較的余力のある規模の大きい企業や、トップが安全衛生に情熱をもって

いる企業に偏りがちである。今後は、行政がOSHMSの導入促進に向けてより積極的な役割を果たすことが期待される。第1に、システム導入の有効性とメリットについて、事例を含めて積極的にPRする必要がある。第2に、システムの導入が困難になりがちな中小・零細企業に対しては、実際のOSHMSよりも簡素なバージョンを推奨することも考えられる。第3に、導入企業に対する経済的・社会的なインセンティブを付与することが必要だと思われる。例えば、導入費用の助成措置、労災保険料の減額、公共事業への優先受注、自主検査の自由度の拡大などは有効な方策となり得るだろう。

また、現行の労働安全衛生法は事業場ごとの労働者数で規制をかけているが、これではコンビニエンスストアなどの零細事業場は規制水準が低いままにとどまってしまう。むしろ、企業規模をベースとした法令の適用が考えられてもよい。

上に関連するが、合併や分社化等の事業の再編があった場合の安全管理体制の構築について、一定の指針が示されるべきであろう。中央労働災害防止協会による「合併及び分社化にともなう事業場の安全衛生管理の実態に関する調査研究」報告書（平成15年3月）は、問題の所在を鮮やかに摘出している。まず、合併については、合併した各事業場の安全衛生活動の水準が異なる場合に、高い安全衛生活動レベルにあるところが、低いレベルの活動に引きずられ、従来の活動レベルが維持できなくなる例が見られた。また、合併に伴って一部の設備が移転されたが、作業者がその取り扱いに不慣れなために小さな災害が生じた例が示されている。分社化については、

それによって事業場の規模が小さくなり、安全衛生担当者の人材不足や経験の不足が懸念される事例が報告されている。よって、今後は親会社・子会社のような強い資本関係がある場合には、安全衛生活動においても、親会社の責任を考慮することが求められる。今後、わが国において事業再編が益々活発化するであろうことを考えれば、これらの点についての慎重な検討が進められるべきであろう。

4. おわりに

最後に、経営トップや監督者層の意識の重要性について強調しておきたい。たとえ、形式的にOSHMSを導入しても、管理・監督者層が社内の安全向上に理解をもっていなければ、絵に描いた餅になるだろう。たとえば、設備のリスクについては、その職場で実際に働いている人たちが最もよく理解しているので、OSHMSはそのような人々が設備等のリスク評価に関わるよう推奨する。しかしながら、リスク評価が高くなれば、設備の構造変更や作業方法の改善が求められるが、それは会社にとってコストがかかる。よって、もしも部門の長や経営責任者が安全面の改善に熱意がなく、生産効率の追求のみに関心を寄せていれば、下位レベルでリスクが過小に評価されてしまう危険性が生じる。とりわけ、昨今では企業の上層部が現場の情報に疎いことも多く、リスク情報の正確な情報の吸い上げに失敗している例も散見する。「安全資本」への投資が長期的に見れば企業収益に結びつくことを認識しつつ、管理・監督者層に適切な安全教育を実施し、リスクマネジメントが機能する企業風土を醸成することは、企業トップにとっての重要な経営責任である。最

近の事故の多発が、他の企業にとって安全管理体制を再構築するための教訓となることを願っている。

〔筆者は中部産政研研究員〕

筆者紹介

太田 聡一（おおた そういち）

〔略 歴〕

1964年 岡山県生まれ
1987年 京都大学経済学部卒業
1988年 京都大学大学院経済学研究科博士課程の後
1991年 英国ロンドン大学，ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（LSE）経済学部に留学
1994年 名古屋大学経済学部助手，講師
1996年 英国ロンドン大学経済学博士号(Ph.D)取得
1998年 名古屋大学経済学部助教授
2000年 名古屋大学大学院経済学研究科助教授，現在に至る

〔主な著書〕

『もの造りの技能—自動車産業の職場から』
(小池和男、中馬宏之氏と共著)，東洋経済新報社，2001年1月。

内閣府経済社会総合研究所客員研究員
(平成12年4月～現在)



「自動車に次ぐ大きな事業の 柱にならんことをめざして」

～トヨタのバイオ・緑化事業の取り組み～



トヨタ自動車(株)

バイオ・緑化事業部
部長 築 島 幸三郎

1. バイオ・緑化事業取り組みの背景

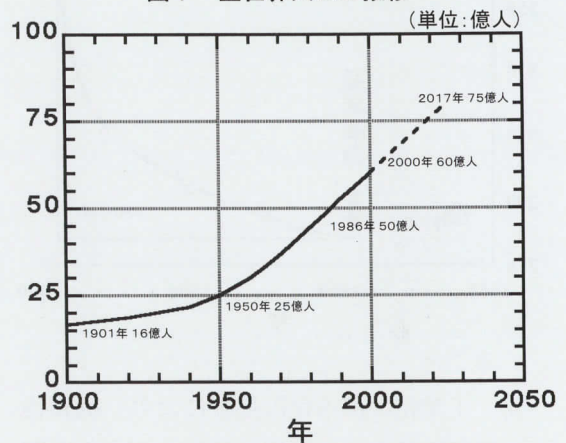
「トヨタ自動車は、自動車事業から縁遠いバイオ・緑化事業に、何故取り組むのか」。トヨタ自動車が豊田自動織機から生まれた会社であることを承知し、企業の活力を求めて常に新規事業に取り組むことがDNAになっているトヨタグループの人たちからはともかく、グループ外の人たちからは、その理由について、当初は質問をよく受けました。

(1) 循環型社会の構築が21世紀の最重要課題

私どもが、バイオ・緑化事業に取り組む背景は、

- ① 地球上の人口が、20世紀中にわずか16億人から60億人と4倍も急増し、現在もアジアを中心に年間8,000万人も増え続けており、2017年には75億人、2050年には100億人に達すると見込まれていること【図1参照】
- ② 加えて、経済発展や工業化・都市化の進展により、エネルギー消費量（石油換算）は20世紀中に、5億トンから91億ト

図1 全世界人口の推移



ンへと18倍も急増し、さらに2010年には114億トン、2020年には137億トンへと、増加し続けることが予想されていること

【図2参照】

- ③ このため、大気中の二酸化炭素濃度は、2001年には371PPMと、産業革命以前に比べ、33%も増加し、21世紀末には540～970PPMへと二次曲線的に増加【図3参照】。地球全体の平均表面気温も20世紀中に0.4～0.8℃上昇し、21世紀末には1.4～5.8℃上昇する（海上より陸上の気温上昇が大きい）と予想されてい

図2 エネルギー消費量の推移

(石油換算: 億t)

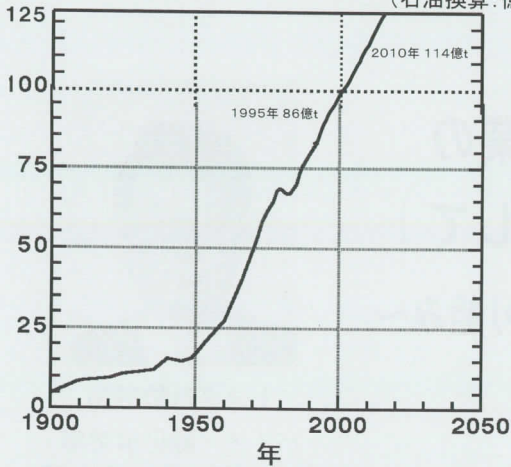
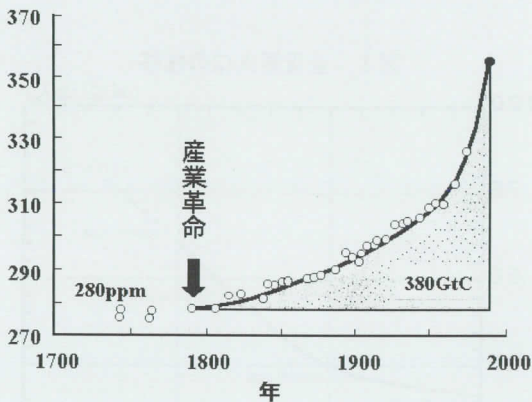


図3 大気中の二酸化炭素濃度 (PPM)



ること

- ④ 工業化・都市化の進展により、廃棄物処理問題や水の利用増加による水不足問題が年々深刻化していること
- ⑤ 所得水準の向上が、単に穀物の摂取量を増加させるだけでなく、肉食化の進展（直接穀物から必要カロリーを摂取する場合と比べ、鶏を食べて同じカロリーを摂取しようとすれば2倍、豚で4倍、牛で8倍の穀物量が必要になる）により、一人当たりの食料の消費量が増加する一方、かつての人口爆発を支えたグリーンレボリューションが行き渡り、この先、多くの効果が期待し難い状況になってきていること

⑥ その一方、人口増加や工業化・都市化の進展により、世界の耕地面積は毎年、約700万 ha、森林面積は約1,000万 ha も減少していていること

などにより、21世紀は食料不足や水不足、地球環境の悪化が強く懸念され、循環型社会の構築が最大の課題になると判断。そうした地球的課題の解決に貢献するとともに、収益性に優れた事業の創造を通じてトヨタ自動車は言うに及ばず、トヨタグループや閉塞感に満ちた日本経済の発展に寄与していくべく、主にアグリバイオに焦点を当てた研究開発・事業化に取り組むことになりました。

(2) 社内外で研究開発・事業化ネットワークを構築

1998年1月、事業開発部内に「バイオ・緑化事業室」という専門組織を設置。1989年以来、社内でバイオテクノロジーの基礎研究を行っていた研究者の一部を異動させるとともに、新たに外部からバイオテクノロジーの研究者をヘッドハンティングや新卒の形で採用したり、早期の事業立ち上げが可能となるよう、外部の専門研究機関による支援ネットワークを構築しました。

その一方、1999年5月には、専用のバイオ・緑化研究所を建設し、研究開発・事業化を強力に進め得る体制づくりに努めてきました。

2. 取り組みの現状

3～5年で一通りの研究開発を終え、順次、事業化の目処が立ったものから、立ち上げるという形で進めてきておりますが、現在は、当初狙いとしていた項目については、事業化に必要な第一フェーズの開発をほぼ終え、

表① 研究開発・事業化項目

当初の取組み計画		現在の取組み状況	
サツマイモ	優良品種の開発、大規模栽培、加工技術の開発を通じてトウモロコシに対抗しうる飼料主原料を開発 石油系に替わる低コストな生分解性バイオプラスチック(ポリ乳酸)を開発	サツマイモによる飼料化事業 01年 4月 インドネシアで会社設立 03年 5月 操業開始 サトウキビによるバイオプラスチック 04年内 本格プラント建設決定 04年内 本格プラントによる事業化決定が目標	サツマイモによる飼料化事業 01年 4月 インドネシアで会社設立 03年 5月 操業開始 サトウキビによるバイオプラスチック 04年内 本格プラント建設決定 04年内 本格プラントによる事業化決定が目標
稲	東南アジアでの将来の米不足を予想し、高収量ハイブリッドライスを開発	稲 ベトナムで試験栽培行いうも中断 98年 8月 豪州植林会社設立 豪州植林 (現在までに1554ha植林) 中国砂漠緑化植林 01年 4月 中国河北省で砂漠緑化植林開始 食糧物流 中国で食料物流検討するも中断	稲 ベトナムで試験栽培行いうも中断 98年 8月 豪州植林会社設立 豪州植林 (現在までに1554ha植林) 中国砂漠緑化植林 01年 4月 中国河北省で砂漠緑化植林開始 食糧物流 中国で食料物流検討するも中断
植林	砂漠化の進行、天然林の伐採規制を踏まえ、耐乾性・高成長樹木、増殖・育成技術を開発	花井 バイオ技術・事業基盤の強化、青森社各地の活用をねらい 99年10月 青森花井生産会社設立 02年 3月 花井開発品種の販売開始	花井 バイオ技術・事業基盤の強化、青森社各地の活用をねらい 99年10月 青森花井生産会社設立 02年 3月 花井開発品種の販売開始
食糧物流	中国・東南アジアにおけるポストハーベストロスの減少をめざし、温度管理物流システムを開発	泥炭 中国四川省埋蔵の保水性に富む泥炭を日本では屋上緑化、中近東では節水型農業等に活用を図るため 01年12月 日本に屋上緑化会社設立 02年 6月 中国に泥炭探掘・輸出国会社設立	泥炭 中国四川省埋蔵の保水性に富む泥炭を日本では屋上緑化、中近東では節水型農業等に活用を図るため 01年12月 日本に屋上緑化会社設立 02年 6月 中国に泥炭探掘・輸出国会社設立

表② バイオ・緑化事業関係子会社

社名	豪州植林	トヨタフローリテック	トヨタバイオインドネシア	トヨタルーフガーデン	四川トヨタ泥炭開発
設立	1998年8月	1999年10月	2001年4月	2001年12月	2002年6月
本社	オーストラリア・クヰンズランド州メルボルン	青森県六ヶ所村	インドネシア・ランパング州バンダルランパン	愛知県三好町	中国・四川省成都
資本金	約7億円(995万豪ドル)	1億円	約24億円(1931.2万豪ドル)	5500万円	約3.3億円
出資比率	トヨタ100%、三井物産10%	トヨタ100%、白山貿易50%	トヨタ100%、三井物産10%	トヨタ100%、大島通運30%	トヨタ100%
事業内容	紙パルプ用ユーカリの植林 10年間で5000haの植林が目標	ミニバラ等の花卉生産 年間400万ポットの鉢苗生産目標	サツマイモから飼料・食料生産 年産10万トン目標	中国泥炭を利用しての屋上緑化、泥炭・ラベンダー等の園芸資材・花卉販売	中国泥炭の探掘・加工・輸出
従業員数	0名 (現地業者にアウトソーシング)	約50名	約160名	21名	23名

徐々に事業会社が立ち上がり、売上が立ちつつある段階です。

現在取り組んでいる研究開発・事業化項目は、大きく分けて7項目にわたっており、バイオ・緑化関連の子会社は5社となり、それに携わる従業員数は250名強になろうとしています【表①、②参照】。

(1) インドネシア・サツマイモ事業

サツマイモからトウモロコシに替わる畜産飼料を造ろうと、サツマイモの新品種・クローン増殖技術・フィールドでの栽培技術・加工技術の開発を行い、2001年4月、インドネシア・スマトラ島ランブンに会社を設立。本年の5月から出荷を開始したところです。

現在、農家レベルでの収量のバラツキや

降雨の季節的な偏りなどの課題に遭遇し、まだまだ農家の囲い込みに苦戦しておりますが、より精緻な栽培技術の確立と社員教育の徹底に努力しており、時間の経過とともに解決できるものと確信しております。

加えて、需要としては、畜産飼料用途の他に、製造原価の2～3倍での販売が可能なお小麦粉代替材としての引き合いや、製菓メーカーから、現在は廃棄している茎葉から、より高付加価値な機能性物質を抽出する事業化の話もいただき、共同研究を進めており、前途有望な事業へと夢が広がっています【写真①、②参照】。

(2) 豪州・植林事業

世界的に砂漠化の進行や天然林の伐採規制が広がる中で、耐乾性・高成長樹木、

写真①



写真②



クローン増殖、フィールドでの育成技術の開発に努めるとともに、併行して1998年8月、オーストラリア・メルボルンに紙パルプ用にユーカリを大規模植林を行う会社（オーストラリアン・アフォレストেশョン）を設立。

西豪州と南豪州で10年間で5,000haの植林を行うこと目標に、これまでに約1,554haを植林。順調に生育しており、2009年からの売上開始を楽しみにしております【図4、写真③参照】。

(3) 青森・花卉事業

青森県六ヶ所村にトヨタ自動車が保有する土地の有効活用とバイオ・緑化事業の研究開発・事業基盤の早期確立を図ろうと、海外から花卉種苗の権利を日本に持ち込み、事業展開をしている愛知県長久手町の白山貿易と共同で、1999年10月、アジアで最大

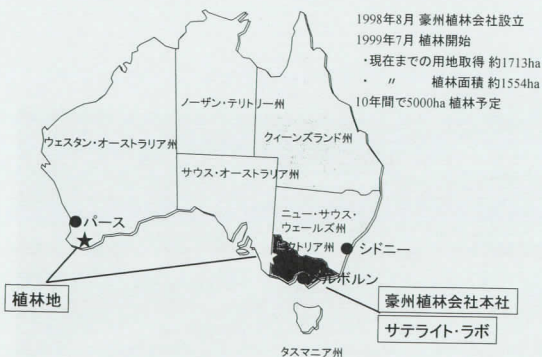
写真③



規模の温室工場を有し、ミニバラ等の花卉を年間400万ポット生産する会社（トヨタフローリテック）を設立。

操業開始初年度は、オンシツコナジラミの発生や当初想定以上の降雪による日照不足などのトラブルに遭遇しましたが、早期に解決し、操業開始1年半で単年度黒字を達成。2003年3月期は売上高4.6億円、営業利益1億円を達成し、累損を解消。本年度も順調に推移しております【写真④、⑤参照】。

図4 オーストラリアでの植林事業



(4) 屋上緑化事業

中国四川省に埋蔵する泥炭を、屋上緑化

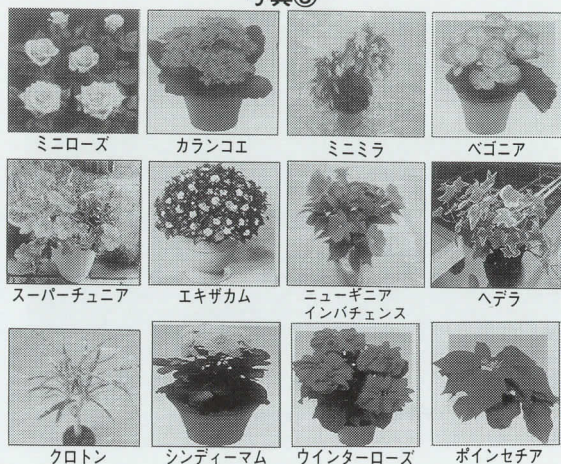
写真④



に活用・施工したり、農業・土木用土壌改良材として販売するとともに、当方の研究者が開発した新品種の花弁などを生産・販売していく会社として、2001年12月、愛知県三好町に会社（トヨタルーフガーデン）を設立。

四川省泥炭が、植物の生育に大変良い腐植酸を大量に含み、保水性・保肥性が極めて高いという特性により、薄層でも見栄えの良い、しっかりした屋上緑化が可能と高い評価を受け、今やわが国最大手の屋上緑化業者に育ってきており、2003年3月期は売上高1.2億円、本年度は5.5億円を目標に順調に売上を伸ばし、2004年度には売上8億円で単年度黒字化が可能なところまでできております【写真⑥、⑦参照】。

写真⑤



(5) 中国・泥炭開発事業

中国内陸部の開発を通じて、トヨタの中国における自動車事業の後方支援を行うべく、四川省成都市の南方約300kmのところにある少数民族のイ族が住む越西県に埋蔵する泥炭の独占採掘権を取得。2002年6月、成都市の輸出加工区に採掘・加工・輸出する会社（四川トヨタ泥炭開発）を設立。本年2月から試験的に採掘を開始し、日本に向けて輸出を開始しました。

来年度から、本格的な採掘に移り、日本への輸出量を拡大するとともに、韓国や中国国内用にも引き合いをいただいております、将来的には輸出国をさらに広げ、早期黒字化をめざしております【写真⑧、⑨参照】。

写真⑥



写真⑦



写真⑧



写真⑨



(6) 生分解性バイオプラスチック事業

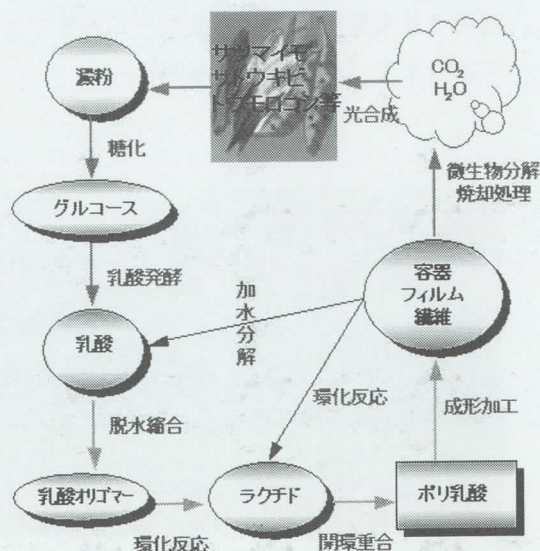
都市ゴミ問題等の解決に向けて貢献すべく、石油系プラスチックに替わる低コストな天然植物由来の生分解性バイオプラスチック（ポリ乳酸）の開発を進めてきましたが、このほど、コスト目標や品質目標の達成に目処が立ってきたことから、本年6

月、国内の既存工場遊休地に年産1000トン規模の実証化プラントを建設することを決定。来年8月の稼動開始をめざしており、来年内にもコスト・品質目標クリヤの検証を果たし、できるだけ早期に本格事業プラントの立ち上げを図っていきたいと考えております。

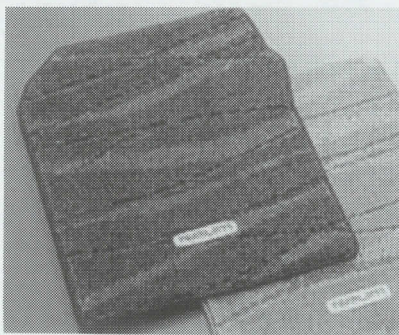
本年5月発売開始の新型ラウムのスペアタイヤカバーやフロアマットに採用されるとともに、現在、繊維メーカーやOA通信機器メーカー、食品包装材メーカー、化粧品メーカーなど、多数の企業から、製品化に向けて協力の要請を受けており、将来のビッグビジネスに育っていく手応えを感じております。

現在、多数の特許出願・取得も行い、世界のフロントランナーの地位にありますが、私どもとしては将来、世界の石油系プラスチックの需要量である1億5,000万トンのうち、3,000万トンはバイオプラスチックに置き換わり、そのうち2,000万トンは自分たちで生産・供給していきたいとの抱負を持っております【図5、写真⑩参照】。

図5 生分解性バイオプラスチック事業



写真⑩



2003年5月 新型ラウムのフロアーマット



スベアタイヤカバー

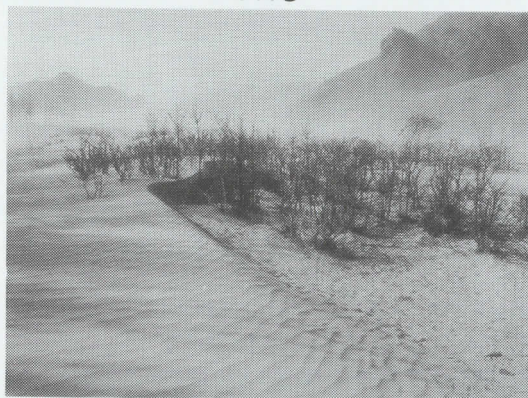
(7) 中国・砂漠緑化植林プロジェクト

以上6つの事業活動の他、トヨタの中国における自動車事業展開を支援すべく、純然たる社会貢献活動として、2001年4月から、北京市の北約180kmにある河北省豊寧満族自治県において、中国科学院や河北省林業局、日本のNGOである地球緑化センターと一緒に、砂漠緑化植林を行っています。

私どもは、年間500ha、3年間で1,500haという大規模植林を資金的に支援するだけでなく、大規模植林に伴う生態系の変化をモニタリングする技術や耐乾索性樹木の選抜技術を持ち込むとともに、砂漠化の元凶である住民の過放牧や樹木の乱伐を防止するための草地管理技術の導入や経済的自立を図るための果樹や薬草栽培の支援を行ってきており、そうした取り組みが中国政府からも高い評価を受け、最近の中国におけ

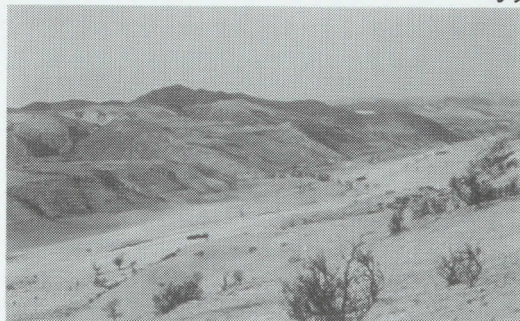
るトヨタの自動車事業活動の急速な進展につながってきているものと感じております【写真⑪、⑫参照】。

写真⑪



以上7つの当面の取り組みの他に、社会的なニーズと私どもが得意とする技術領域を勘案し、対外的にはまだ公表できませんが、2010年ごろから開花してくることを期待して、研究開発を進めているものもあります。

写真⑫



植栽直後（2001年4月）



植栽後13ヶ月（2002年5月）

3. 今後の展望

バイオ・緑化事業に取り組み始めて5年半が経過しましたが、まだまだ新規事業なるが故の課題も多く、その課題解決に向けて、必死に走り回っているのが実態です。

(1) 地球的命題に良くマッチし、将来の発展に期待

しかしながら、石油に依存した経済・社会からの脱却、バイオマスの活用による循環型社会の構築という地球的命題に良くマッチしているためか、私どもの事業に対する応援の声は日増しに強くなっていると実感しております。加えて、事業は総じて、あまり他人が取り組んでいないオリジナリティーに富むものであるため、マーケティング開拓の努力は人一倍必要ですが、需要は無限の可能性を秘めているものが多く、いずれの事業も、将来に大きく花開く事業に発展していくものと夢を膨らませております。

こうした取り組みや仕掛け方が評価されてか、私どもの実力に対する外部からの評価も年々高くなってきており、『日経バイオテク』というバイオの専門誌が毎年発表する「バイオ企業番付」でも、当初は十両西三枚目であったものが、現在では関脇にまで昇っており、来年は何とか大関にまで昇りたいと意欲を燃やしております【表③参照】。

当面の事業目標として、2010年頃には、連結の売上高で1,800億円、利益460億円程度、そして2020年には売上高で4～5兆円、利益で6,000億円程度を達成し、トヨタ自動車にとって、自動車に次ぐ大きな事業の柱にならんとし、取り組んでいるところです。

表③ トヨタのバイオ企業としての
実力と今後の展望

(1) バイオ企業番付(日経バイオテク)

1997年(バイオ・緑化事業部発足前)	十両西三枚目
1998年	平幕東7枚目
1999年	平幕東5枚目
2000年	平幕東4枚目
2001年	小結(西7段目)
2002年	関脇
2003年	関脇

(2) 10年後(2010年)の事業計画

売上高	1800億円程度
営業利益	460億円程度

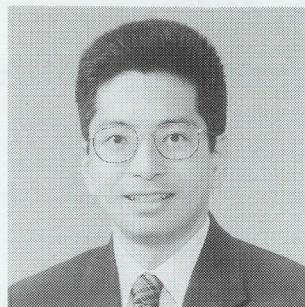
(2) 最後に

いかなる筋の良い新規事業でも、新規事業なるが故に、当初予想できなかった課題は、必ず出てきます。しかし、それらの課題も、骨身を惜しまず、持てるネットワークを駆使していけば、それなりの勝算はあると自信を持ちながら取り組んでいるのですが、時に、事業運営の実態について、驚くほどネガティブな風評を立てられることもしばしばあり、それらの障害を乗り越えていくために、余計な努力を強いられることに割り切れない気持ちになることも多々あります。

それだけでなくとも新規事業は、既存の事業に比べ、より多くの努力が求められますが、雇用の場を広げ、活力ある経済・社会を築いていくという社会的意義を感じ、敢えて苦勞の多い事業に喜んで携わっております。中部産政研に関係する皆様方の温かいご支援・ご理解をお願い申し上げます。



プロ野球監督の能力とは



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

1. プロ野球監督と成果主義

2003年のプロ野球のペナントレースは、セ・リーグでは星野監督率いる阪神が、パ・リーグでは王監督率いるダイエーが優勝した。また日本シリーズは王ダイエーが星野阪神に勝利した。長い間低迷していた阪神を18年ぶりに優勝に導いた星野監督は大きな注目を集めた。一方、2002年に巨人を優勝させた原監督は、2003年の低迷を理由に解任されることになった。パ・リーグでも昨年西武を優勝させた伊原監督が解任されている。企業でも成果を重視する賃金制度の導入が進む中で、プロ野球監督がチーム成績によって解任されるという事態は、人ごとではないかもしれない。

成果主義型の賃金制度はどのような場合でも成功するとは限らない。いくつかの条件が必須となっていることが最近の研究で知られるようになってきた（大竹・唐戸（2003））。第一に、成果に関する評価制度の整備と評価に関する過程が公平で納得できるものであることが必要とされている。第二に、従業員の裁量権が増えることが重要である。第三に、

従業員の能力開発の機会が十分に与えられることが必要とされている。

言われてみれば当たり前かもしれない。そもそも成果主義的賃金制度の導入は、(1)どのような仕事のやり方をすれば成果が上がるのかについて企業がよく分からない場合や、(2)従業員の仕事ぶりを評価することが難しいが成果の評価が正確にできる場合、に行われるべきものである。仮に、ある一定の仕事の成果を上げるためには、どのような仕事をすべきで、従業員がその仕事をどれだけまじめにしたのかについて人事部が知っているのであれば、従業員がどれだけ与えられた仕事をまじめにしたのかに応じて賃金を支払えばよい。近年の成果主義型賃金制度の導入の背景には、人件費抑制の手段としての成果主義型賃金制度だけではなく、技術革新の進展や経済環境の激変のために、企業にとっても労働者がどのような仕事をすれば成果が上がるのかがよく分からない時代になってきたことを反映している。したがって、成果主義型賃金制度の導入にともなって裁量権を増やし、評価に関する説明責任を明確にすることが重要なので

ある。さらに、将来の成果をより高めるための能力開発の機会を高めることは当然求められることになる。

2. プロ野球監督の評価

プロ野球監督の成果に関する評価は、明確な基準で行われているのであろうか。そもそもプロ野球監督の成果とは、何であるべきだろうか。プロ野球の各球団が利潤最大化行動をしているのであれば、プロ野球監督に関する評価は、どれだけ球団の利潤を増やすことに貢献したか、という指標で行われるべきであろう。そうすると、球団の利潤は何で決まってくるかが重要になる。当然、観客動員数は大きな要因である。観客動員数の決定要因は何であろうか。一番重要なのは、勝率であるはずだ。もっとも、あまりにも強すぎると、試合に勝つことが分かっているので、誰も試合を見に行かないという事態が生じる可能性もある。しかし、ファンの多くは自分のひいきチームが勝つのを見に行きたいと考えることが自然だろう。また、人気選手、人気監督がいるというのも重要な要因であろう。ただし、多くの場合、強い選手や強いチームの監督が人気になることが多い。また、面白い野球を見せる監督も好まれるだろう。いくら勝率が高くてわくわくしないような試合運びをする監督は、人氣がでないかもしれない。

プロ野球の場合は、チーム成績という客観的な指標が得られるので、成果主義は比較적取りやすいはずだ。その意味で、原監督や伊原監督の解任は正しい選択だったかもしれない。しかし、本当に監督はチーム成績だけで評価されるべきなのだろうか。プロ野球監督

が野球選手の獲得や出場選手の選択についてどれだけの裁量権をもっているかで、その評価基準は変えるべきである。

極端な場合には、選手の獲得どころか、試合への出場選手の選択についても裁量権がないという場合もあるかもしれない。その場合には、監督が勝率に貢献できるのは、そうしたチーム戦力が変更できないという条件のもとでどれだけ勝率を高めることができたか、という戦術面での評価に焦点を絞るべきであろう。あるいは、選手の起用法によって選手にやる気を出させて、チームの戦力を高めることができたことも含むべきである。逆に、監督にトレード、フリーエージェント、ドラフトに関する裁量権が与えられていたならば、チームの戦力も監督の評価に含まれる。しかし、チームの資金力にチームでばらつきがあるならば、資金制約の差の部分については監督の責任ではなく、フロントの責任である。

こうして考えてみると、プロ野球監督の評価は、単にチーム成績だけではなく、どのような裁量権をもっていたか、ということと対応して考えるべきだということが分かる。計量経済学を使えば、戦力が高いから勝率を高めることができたのか、監督の能力が高いから勝率を高めることができたのかを識別することが可能である。標準的なプロ野球チームの戦力は、チーム平均打率、チーム本塁打数、チーム平均防御率のリーグ内の相対値で表すことができるとしよう。当然、勝敗には相対的な戦力差が大事で、絶対レベルは意味がない。打高投低の年があれば、その逆もあるからである。チーム戦力と監督固有の効果を示す変数で、チームの勝率を予測する計量経済学的なモデルを推定すれば、同一の戦力

を率いた時に勝率を引き上げることができるという意味での名監督のランキングを作ることができる。

ただし、監督はどのチームを率いても同じように勝率を引き上げることができるかどうか、ということをチェックしておかないと名監督ランキングの意味がなくなってしまう。A監督は、ヤクルトの時は成功したけれども阪神の時は失敗した、ということが普通であれば、監督の戦略は特定のチームにしか通用しないチーム特殊的能力になってしまう。そうであれば、ランキングの作成は難しい。この点も計量経済学で検定することができる。私は以前、日本のプロ野球監督について、チームとの相性が勝率に重要な影響を与えるか否かを分析したことがある (Ohtake and Ohkusa (1994))。その結果、相性は重要ではなく、名監督が存在することを明らかにした。最新のデータ (1950年から2003年9月25日現在) を用いて、名監督ランキングを計量経済学を用いて作成してみよう。

3. 監督ランキング

監督ランキングの作成は、チーム戦力の定義によって大きく異なってくる。ここでは、比較的容易に手に入り、しばしばチーム戦力として日本でよく使われる指標であるチーム平均打率、チーム本塁打数、チーム防御率のリーグ内平均からの乖離を戦力の指標として用いる。監督の能力は、このような戦力が与えられたもとでどれだけ勝率を高めることができるか、と定義する。このうち、ある監督は他の監督に比べて常にチーム戦力を高める

ことができるという部分については、監督能力に含まれる。具体的には、つぎのような計量経済学的モデルを推定する (監督効果を除いて、いずれの変数もその対数値で、説明変数はリーグ平均からの差)。

$$\text{チーム勝率} = a + b (\text{平均打率}) + c (\text{本塁打数}) + d (\text{防御率}) + e (\text{監督効果})$$

この推定モデルの監督効果の大きさをランキングを作成してみたのが表1である。¹ただし、監督を1シーズンしかしていない場合は、運の要素を排除できないので、ランキングからははずしてある。さらに、データからはシーズン途中で監督の交代があった場合ははずした。監督効果は予想以上に大きい。2シーズンを通じて指揮をとった監督のなかで最も監督効果が低かった監督を「ダメ監督」とすると、ダメ監督が5割の勝率を達成できるチームを当該監督が率いると何割の勝率を達成できるかという数字でランキングを示した。上位の監督は、ダメ監督が5割の勝率を達成した場合でも、同じチームを率いて6割以上の勝率を達成できることを示している。ダメ監督が5割の勝率でAクラス入りを争った場合には、名監督が率いていたならば優勝を争うことができたのである。低迷していた阪神を優勝させた星野監督は、歴代監督でも20位という上位にあり名監督の一人であることが分かる。解任された原監督と伊原監督は、上位10人に入っていることは注目すべき点である。

一般に名監督と呼ばれる監督のなかには、

1 推定は、大阪大学大学院博士課程の安井健悟氏に行って頂いた。

強いチームを率いていたことがその理由である場合も多い。ダメ監督がチームを率いたとして達成できた勝率の順位を戦力ランキングとして示した。

表 プロ野球監督ランキング（1950年から2003年で2シーズン以上指揮をとった監督）

勝率引き上げランキング			実際の勝率ランキング			戦力ランキング		
監督		ダメ監督が5割の勝率を達成する場合の当該監督の予測勝率	監督		実際の勝率	監督		ダメ監督がチームを采配した場合に達成できる予測勝率
1	坪内道典	0.634	1	鶴岡一人	0.616	1	水原 茂	0.513
2	岡本伊三美	0.633	2	小西得郎	0.610	2	藤村富美男	0.500
3	小西得郎	0.630	3	湯浅禎夫	0.609	3	野口 明	0.499
4	梨田昌孝	0.629	4	伊原春樹	0.608	4	鶴岡一人	0.492
5	梶本隆夫	0.626	5	天知俊一	0.599	5	伊原春樹	0.487
6	近藤昭仁	0.626	6	坪内道典	0.594	6	藤田元司	0.486
7	鶴岡一人	0.626	7	藤村富美男	0.593	7	湯浅禎夫	0.486
8	伊原春樹	0.623	8	川上哲治	0.590	8	小西得郎	0.482
9	原 辰徳	0.623	9	藤田元司	0.588	9	天知俊一	0.480
10	天知俊一	0.623	10	水原 茂	0.587	10	川上哲治	0.478
11	西本幸雄	0.623	11	野口 明	0.583	11	田中義雄	0.477
12	川上哲治	0.619	12	森 祇晶	0.575	12	濃人 渉	0.476
13	広岡達朗	0.616	13	西沢道夫	0.568	13	西沢道夫	0.475
14	砂押邦信	0.614	14	原 辰徳	0.566	14	阿南準郎	0.472
15	森 祇晶	0.614	15	川崎徳次	0.564	15	坪内道典	0.470
16	武上四郎	0.614	16	濃人 渉	0.561	16	森 祇晶	0.467
17	湯浅禎夫	0.609	17	阿南準郎	0.556	17	三原 脩	0.465
18	仰木 彬	0.609	18	広岡達朗	0.555	18	原 辰徳	0.464
19	上田利治	0.609	19	仰木 彬	0.555	19	西村正夫	0.456
20	星野仙一	0.608	20	梶本隆夫	0.547	20	王 貞治	0.456
34	野村克也	0.595	25	星野仙一	0.538	25	長嶋茂雄	0.452
43	長嶋茂雄	0.591	26	長嶋茂雄	0.538	33	星野仙一	0.439
49	王 貞治	0.589	28	王 貞治	0.535	39	野村克也	0.432
			41	野村克也	0.510			

注) ダメ監督とは、この期間に2シーズン以上監督であったもの(106人)の中で勝率引き上げ効果最下位であった監督のことを言う。

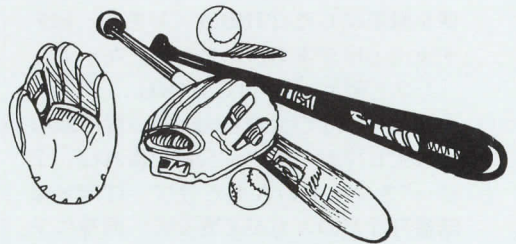
なお、今年の星野阪神の勝率は、0.629であるが、仮に2シーズン以上指揮をとった監督106人の中で最下位のダメ監督が指揮していたならば、0.508であり、Aクラス入りがやっとであった。ちなみに、私の予測モデルでの星野阪神の予測勝率は、0.619である。同様のことを原監督について計測すると、106位監督のもとでは今年の巨人は、0.400の勝率しか達成できなかったにもかかわらず、実際には0.508の勝率を達成している。伊原監督も、ダメ監督のもとでは0.438の勝率だったチームを0.546に引き上げている。これに対し、王監督は、仮にダメ監督が指揮していても0.529という高い勝率を達成できる圧倒的なチーム力のもとで、0.608の勝率を達成しているのである。

つまり、今年の星野、王両監督は、監督の力が平均以上だったことに加えて、戦力が充実していたことが優勝につながったのであり、原、伊原両監督は、監督の能力は高いにもかかわらず戦力に泣かされたと言える。実際の監督の成績査定がどのように行われているかについて知りたいところである。

参考文献

大竹文雄・唐渡広志 (2003) 「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』, Vol. 54, No.3, pp. 1-20

Ohtake, Fumio and Yasushi Ohkusa (1994) "Testing the Matching Hypothesis: The Case of Professional Baseball in Japan with Comparisons to the U.S.," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol.8, No.2, June 1994, pp.204-219



トヨタレンタリースにおけるインターネット活用について

1. はじめに

- インターネットも今やすっかり生活必需品になった感があり、皆さんの中にも情報検索やチケット予約に、インターネットを使っておられる方も多いかと思います。トヨタレンタリースでは、インターネットを拡大が期待できる有効なマーケティングツールと位置付け、96年10月にインターネットホームページ「トヨタレンタ楽ティブ」を立上げて以降、様々な取組みを行って参りました。現在では、一般のお客様に向けた総合サイトである「トヨタレンタ楽ティブ」と、カーリースの業務用サイト「TCM（トヨタ・カー・マネジメント）サポート」の2つのWebサイトを運営しております。

2. レンタカー予約窓口としての「トヨタレンタ楽ティブ」

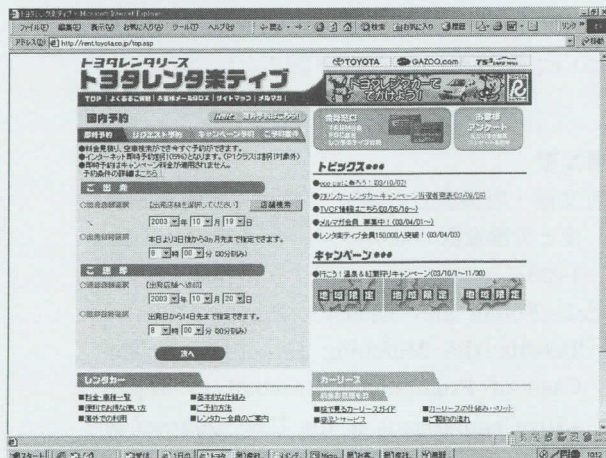
- トヨタレンタリースの総合サイトである「トヨタレンタ楽ティブ」には、「レンタカー・カーリースの営業内容紹介」「レンタカー予約受付」「カーリース見積り受付」の3つの機能があり、その中でもお客様からのアクセスが多いのが「レンタカー予約」で、利用件数は毎年飛躍的に伸びております。
- 「トヨタレンタ楽ティブ」における「レンタカー予約」の主な特徴としては、以下の3点ございます。

① 「即時予約」「リクエスト予約」2つの予約方法

- お客様のニーズに応じ、「即時予約」「リクエスト予約」の2つの予約方法が選べます。
- 「即時予約」では、料金見積り・空車確認および予約手配までが、インターネット上で行えます。また、基本料金が5%割引（P1クラスを除く）となる即時予約割引が適用されます。
- 「リクエスト予約」では、車名指定や、出発店舗と異なる店舗への返却（ワンウェイシステム）など、細かい条件の指定が可能です。「リクエスト予約」では、条件に合う車両を予約センターで手配後、結果をEメールなどにより、お客様に連絡いたします。

② 会員専用の受付窓口

- 個人のお客様を対象にしたレンタカーマイルが貯まる「FDC（フレクエント・ドライブーズ・クラブ）カード」、法人のお客様を対象にした「TRBM（トヨタ・レンタカー・ビジネス・メンバー）カード」、「レンタ楽ティブ」、「GAZOO」、「トヨタTS³カード」の会員に対して、専用窓口を設定しております。会員であれば、ID・パスワードの入力だけで、住所・電話番号などの入力が必要なく、簡単に予約を行う事ができます。また、インターネット上での予約確認や変更・取り消しも可能です。



③ インターネット限定キャンペーン

- インターネットに限定したキャンペーンを継続的に実施しております。現在は、特定の地域を対象にした「地域キャンペーン」を、定期的に対象地域を変更しながら展開しており、お得な割引料金の提供などを行っております。

3. カーリース業務用サイトとしての「TCMサポート」

- カーリースのメリットの1つとして、「車両管理業務」のアウトソーシングがあります。これは、税金・保険料の支払いや、車検・整備の手配といった「車両の保守」をトヨタレンタリースが代行し、お客様の車両管理業務の軽減を図るものです。このメリットを更に発展させたシステムが「TCMサポート」です。
- 「TCMサポート」では、トヨタレンタリースが管理している車両情報をお客様と共有することにより、最新の車両・契約の詳細情報および整備状況や事故状況などをすぐに把握できるので、お客様の車両管理工数を大幅に軽減することが可能です。

- 主な機能としては、以下のものがございます。

①車両台数の表示

…リース満了予定台数・車検予定台数などの確認ができます

②車両・契約の詳細情報の表示

…リース車両だけでなく全ての使用車の情報を管理できます

③車両検索および一覧表示

…検索条件・並び順が選択できますので、見やすい形で表示できます

④整備履歴の表示

…整備内容・走行距離等が確認できます

⑤事故履歴の表示

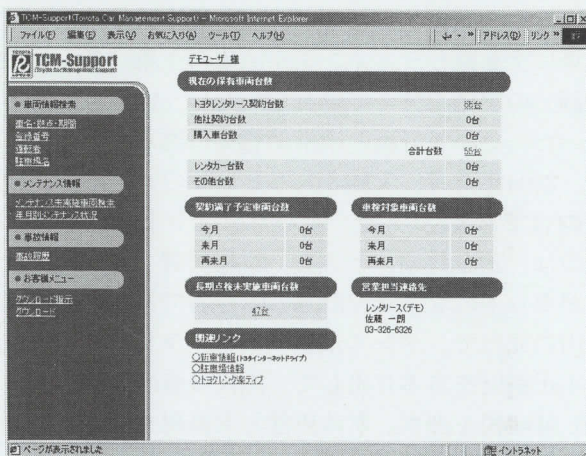
…運転者名・事故日・事故状況・原因等が確認できます

⑥情報の管理

…駐車場や運転手名・メモ欄等お客様による情報登録が可能です

⑦満了後の代替・再リースの申込

…画面にてリース満了後の代替・再リースの申込が可能です



- ご導入いただきましたお客様からは、好評価を得ており、今後のトヨタレンタリースにおけるカーリースの標準サービスとして提供を拡大していきたいと考えております。

4. 最後に

インターネットの普及は、確実に消費者の購買行動を変えていくと思われます。何かを購入する、あるいは利用する時、複数の企業のホームページを比較し、より良いと思えるサービス・製品を選択するというのが、一般的な購買行動になりつつあります。こうした中、選ばれる企業になるためには、まずは入口となるホームページの充実が必要不可欠であり、インターネットへの投資は必要かつ避けられないものになっております。しかしながら、本当に大事なものは、お客様への対応や車両品質など提供するサービスそのものであることは、昔も今も変わりありません。インターネットは入口に過ぎず、実際に提供するサービスによってお客様に満足いただくことで、初めて「選んで良かった」と思われる企業になれると考えます。これからも、「また次回も選ぼう」と思われるトヨタレンタリースを目指して、お客様満足度を高めるべく、提供サービスの更なるレベルアップを図っていきたいと考えております。

(担当：トヨタ自動車(株) レンタリース部)



「トラ・トラ・ライオン！」

サミュエル・ライダー（イギリスの評論家）著

夏生 一暁（翻訳家）訳

マガジンハウス 刊 1300円（税別）

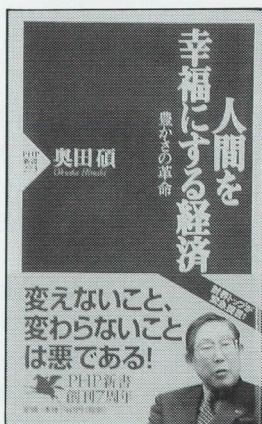
『ライオンは眠れない』で一躍有名になった筆者が、閉塞感漂う今の日本に贈る日本再生のための「マニフェスト」である。前作は、改革に突き進むライオン王が国家再生策「X計画」の実施を控えて眠れないという内容であった。そのX計画の準備が着実に進んでおり、2004年7月に実施されるというのが今回の内容である。「トラ・トラ・ライオン」というのは、預金封鎖、デノミ、新札切替、財産税がセットになったX計画の暗号名である。新円の発行で、タンス預金やアングラマネー・不正蓄財をあぶり出して、国民の資産を把握し財産税を課す。財政再建と大減税を実行して、日本経済を再生するという計画である。それもあと1年以内に実行されるという。

非常に荒唐無稽な作り話のように見えるが、



筆者の指摘を100%否定できないぐらい、論理的に組み立てられている。特にX計画の内容を推測するプロセスで出てくる5つの秘策には、傾聴に値するものがある。「1,200兆円の住宅ストックビジネスで日本を救え」「コンブ海中林の造成による水産王国の復活」「土地三法の廃止で720万戸の住宅需要」「国民皆農論で食料自給アップ」「政府紙幣の大量発行」、どれをとっても面白い指摘であった。最後に暗号の本当の意味が明かされる。それは筆者がイギリス人であることを考えると納得がいく。面白く一気に読みきることができるお勧めの本である。

今年の1月、日本経団連が「新ビジョン：



「人間を幸福にする経済」

奥田 碩（トヨタ自動車(株)会長

日本経済団体連合会会長）著

PHP研究所 刊 740円（税別）

しながら、タブーを恐れない「日本再生のための改革メニュー」の真意が語られ、奥田会長の決意と熱意が伝わる内容となっている。じっくりと読んでかみしめたい。

『活力と魅力溢れる日本をめざして』を発表した。この本はその「新ビジョン」を解説

「乾いたタオルをしぼるな！」

若松 義人（カルマン㈱代表取締役社長）

江本 正記（ノンフィクション作家） 共著

実業之日本社 刊（2003年10月） 1200円（税別）

本のタイトルに目を奪われた。筆者はトヨタ自動車の元社員で、現在は「トヨタ生産方式」の実務指導をする会社を設立し、コンサルタントとして活躍されている。

西日本にある宝南町という地方都市を飛び出し、タイとミャンマーの国境地帯の町で難民支援のNPOスタッフとして日々を送っている主人公の山内空馬（クーマ君）が、不思議な平泉老人との出会いから、多くのヒントをもらい、過疎に悩んでいる故郷の町起しにアイデアを提供し、町が活気を取り戻していくという物語である。



トヨタ生産方式の解説書は巷にあふれている。かつては表面的な方式・仕組みだけ真似し、「仏を作って魂を入れず」に失敗する企業も多かった。この本はトヨタ生産方式にある「組織の立て直し」「人の活かし方」「人づくり・モノづくり」などのすばらしさを、物語の展開の中で易しく理解できる内容になっている。



「頭の引き出しが多い人の習慣」

和田 秀樹（精神科医）著

あさひ出版 刊 1400円（税別）

精神科医の筆者は認知心理学の視点から、これまで多くの「受験もの」の本を発表してきた。暗記と記憶を中心にした詰め込み・受験ノウハウ的な内容は、思考力や独創性を欠如させると教育学者から大きな批判を受けてきた。人間の情報処理過程をコンピュータに例えて研究する最近の「認知心理学」では、

人間の脳は無から有を生むことはできず脳にインプットされた知識を材料にしてものごとを考えると、となっている。つまり知識をたくさん詰め込むことが重要で、知識を使って思考の材料にし加工するトレーニングをもっと経験すべきで、この点がこれまでの日本人に不足していた、というのが筆者の主張である。頭の中に知識と経験を入れておく「引き出し」がたくさんあって、頻繁に開け閉めできる人が今後重要となる。その引き出しの増やし方、活用の方法などが解説されている。



「不動心を得る」

～南禅寺 座禅・写経体験～



丸栄労働組合
渡 邊 憲 司

◆はじめに

第14期産政塾の締めとなる企画。心に残る一日にしよう。「自分の殻を破り、殻の外へ踏み出そう」、塾生としてのテーマを胸に、私達は祇園祭の山鉦巡業で賑わいを見せる京都、東山の南禅寺を訪れました。

南禅寺は今から710年あまり昔の正応4年（1291年）、亀山法皇が無関普門禅師（大明国師）を開山に迎え開創されました。亀山法皇は建長元年（1249年）、後嵯峨上皇の皇子として誕生され、10歳にして皇位に就かれましたが、ご在位の頃より東アジアの情勢が緊迫し、上皇になられてからは蒙古来襲という国難に立ち向かわれました。この頃、上皇は父である後嵯峨天皇が帰依されていた圓爾辨圓（えんにべんねん）禅師（無関禅師の師・聖一国師）に受戒・問法し、不動の心を持って危機に対処されたのでした。

はるか昔、当時の混乱の度合いは知る由もありませんが、「何が起っても不思議ではない」「何を信じてよいのか分からない」、私達が生きる現代社会はそのような傾向が強

まっていることは間違いありません。私達は、日常生活のなかで「ストレスやプレッシャーに打ち勝つことのできる強靱な精神を養う」ことをねらいとし今回の企画に挑みました。

◆いざ、南禅寺へ

私達は日本三大門の一つである三門に集合しました。「絶景かな絶景かな」と歌舞伎「楼門五三桐」で石川五右衛門が見栄を切る話はここが舞台になっています。「分かりやすいから…」そんな理由で設定した集合場所も、実は仏教のさとりの内容を示す三解脱門を意味し、三解脱とは空と夢相と無作のことを言うそうです。いずれも私心を離れた世界のことです。すなわち迷いから解放されようとする者が必ず通らなければならないという意味があるようです。解脱するわけではありませんが、これから精神鍛錬を行なおうとする私達に謀らずとも相応しい場所からのスタートです。

赤煉瓦のアーチを思わせる水道橋を抜け、いよいよ南禅寺発祥の地そして今回私達が座禅を行なう南禅院に到着です。中に入ると私

達は不思議な空気に包まれました。さっきまでの市街地の賑わいが嘘のように、そして境内の中でさえここは何かが違う…、そんな雰囲気は漂っていました。

◆座禅

座布団の上に足を組んで座し、静かに手を置き、視線を落とす。前置きも無く説明も最低限なのは、形式に流れない「不立文字・教外別伝」すなわちお経などの文字では伝えきれない、教えの外の体験によって別に伝えるものこそを真髄とする禅の教えなのでしょう。樹林と回遊式の池に囲まれた庭園のなかで、聞こえるのは流れる水の音だけ、少し視線を落とすだけで驚くほど外界から閉ざされた私達は、静かに自分を見つめ始めました。

僧侶の方によると、一番大切なのは息を整えることだそうです。余計な事を考えず深く息を吸ってゆっくりと吐く、吐く時に「ひとおつ」と数え、これを十まで数えたらまた一から数える。私個人の感想ですが、これが意外に難しい、すごく難しい。集中しようすると心の中から色々な事が浮かんできて、呼吸は一定を保つことが出来ず、思い直して、また一から数え始める。この繰り返しでした。まともに十まで何度も数えることのできる人は精神力の強い人だと思います。ちなみに自分自身を、自我が強すぎて「もう少し控えめにせねば…」と感じる人は吸う息を、逆に消極的で「もっと自分を前に出さねば…」と思う人は吐く息を強めに呼吸をすると良いそうです。

また形式に拘らないという点では、年齢を高くして禅の修業を始められる場合、両拳を握り締め目をはっきりと見開いて座禅を組む

方もみえるとか。「修行を始めるのが遅いのだから若い人達と同じやり方では追い付かないんだ」という強い念の表れだそうですが、これもやはり特定の經典や本尊を強く定めない、悟りそのものを座禅により体得することを教えとするところなのでしょう。今回私達は初心者として15分を2回、ある程度の型をもって座禅を行ないました。しかし座禅の真意を理解すれば、静かなお寺にあらずとも、落ちついて座せずとも座禅は組めるものだと感じました。

◆法話・写経

亀山法皇の時代には、後嵯峨上皇没後、兄である後深草天皇との間で後継者争いに関わる骨肉の争いがあったそうです。現在は、物質的にも恵まれ私達は平和に暮らしていますが、世界のどこかで今なお飢餓に苦しみ、お互いに傷つけ合う人達がいる。そう思えば、私達は常に現状に甘んじる事無く、人を敬い自己鍛錬を行なう必要があるのです。座禅を終えた私達は僧侶の穏やかな語り口に耳を傾けました。

座禅開始から約1時間、少しばかりの休憩を頂き素晴らしい庭園を眺めました。初夏の京都はすでに汗ばむほどの陽気でしたが南禅院の気温は市街地より2℃程低いらしく、余談ですが法話を頂いた僧侶の方も未だ厚い布団を被って寝ていると仰っていました。

続いて写経体験を行ないました。写経には長い歴史があり、古くは教えの広伝と継承を目的とし、その後、病氣平癒・先祖供養など祈りや願いを目的としたものへと変化したようです。私達は実際の墨ではなく筆ペンで行ないましたが、文字を一所懸命書くこと自体

が少なくなりつつある今、身を正し、心を込めて一心不乱に行なう写経は新鮮でした。精神を集中してひたすら行なうこと、これは座禅との共通点であり、その心は、道を求める人にとって大きな心の支えとなってきたであろうと感じると共に、書き終えた私達もどこか清しい気持ちになりました。

◆それから

ところで、座禅と言えば棒で「ビシッ」と叩かれる事を連想される方もみえるのではないのでしょうか。今回の座禅体験では使用しませんでした。あれは「禅棒」といってどうしても座禅に集中できなかつたりした時に棒で打ってもらって、邪念を取り払うためにするものだそうです。僧侶の方によれば、背骨と肩甲骨の間を左右3回ずつ叩くそうですが、禅棒は非常に危険であり、間違えば耳を削ぐ場合もあることから、5年以上修行した僧侶しか持てないそうです。また特に集中できない場合や罰則を破った場合などには、持ち手の方で、さらには棒を半回転させ、縦にして叩くのだそうです。想像するだけで痛そうです。代表で塾長と塾生の一人が有り難い（痛い）体験をされましたが、思わず「ウッ」と声が出る程痛かったようです。しかしその痛みは後を引かず、南禅院を出る頃には逆に気持ち良いくらいだと言ってみえました。

◆最後に

私見で恐縮ですが、私は常々自分自身を客観的に見る事の大切さ、そして最近では集中力の必要性を感じます。それは自分が今どういう状態なのかを自身で把握する為です。どこかモヤモヤした気持ちや焦りがあるのなら、

その原因を突き止め解決する。「少し元気がないな」と思えば、疲れを取るように努め、意識して笑顔を作るようにする、いつも一番好きな自分らしい自分でいたいからです。

人間は理性と感情の動物です。嬉しい時に思いつき笑い、悲しい時には素直に涙したいと思います。しかし組織のなかでは時にままならず、個人としての感情を超えた考え方や判断をする事が必要です。笑うことが多ければまだしも、残念ながら現代社会全般が必ずしもそのような情勢にはありません。またそれぞれ全く異なる考え方を持った多くの人と話をしようとするれば、自分の心が揺らぐことも多いのではないのでしょうか。「不動の心」を得る、それは自分の考え方を曲げないということではなく、常に安定した精神状態を保ち、人の意見に素直に耳を傾けながらも、自分のなかにしっかりとした考え方のベースを持ち続けることだと思います。今回の体験を「気付き」のきっかけやヒントとしながら、自分らしく道を歩んでいきたいと考えます。最後に、私達の企画にご支援・ご協力を頂きました全ての方々にご心から御礼を申し上げます。大変ありがとうございました。

以 上

産政塾活動報告

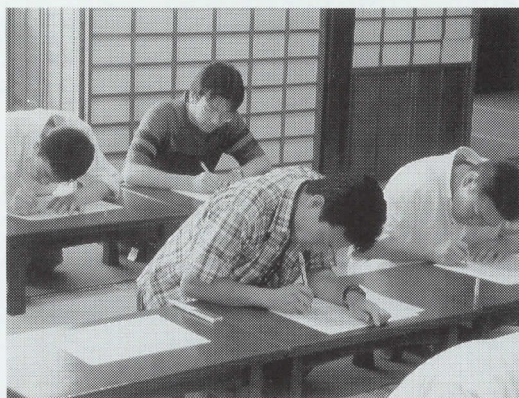
第14期産政塾は、去る7月17日（木）に第6回の会合を行いました。

第6回は、京都南禅寺を訪ね、「精神鍛錬 プレッシャーに打ち勝とう！」をテーマに、参加した塾生たちは精神修行に励みました。

座禅と写経を通して精神統一することにより、日常のストレスやプレッシャーから再び平静な気持ちを取り戻し、これからの仕事に対する意欲もまた一層高まったのではないかと思います。またストレス解消にしてもスポーツやカラオケなどのような発散型解消方法とは異なり、自分ひとりのできる最も身近な解消方法を学んだよい機会にもなったのではないかと思います。



正しい姿勢や呼吸の仕方など座禅の組み方からご指導いただきました



一心不乱に筆を運ぶ塾生
いつの間にか周りを忘れ、集中力が高まっていました



南禅寺三門の前で全体撮影、梅雨の晴れ間で天候にも恵まれました

第6回企画担当：Bグループ
栗原尚子（アイシン精機株式会社）
鈴木利幸（中部電力労働組合）
大川 博（デンソー労働組合）
藤原誠二（アラコ労働組合）
渡邊憲司（丸栄労働組合）

<敬称略>

第14期産政塾は、去る8月29日（木）に閉塾式を行いました。

今期の閉塾式は、第5回の企画が台風の影響で中止になったこともあり、閉塾式とは別に万博会場の視察も行いました。メインテーマともなっている「自然の叡智」や循環型社会についてお話を伺い、万博の意義について再認識しました。

閉塾式では、産政塾のテーマである「殻の外に踏み出そう」について、今期の活動を振り返りながら、小田桐塾長も交え、塾生達が大いに議論を行いました。議論では「殻」とはなにか、「殻を破る」とは何をすることか、など、それぞれ塾生の表現は違えども、「組織の枠を越えた本音の議論」を通して、みな一様にチャレンジ精神を旺盛にしたことでしょう。また塾長からは塾生へのねぎらいの言葉と「各企画で体験したことを通じて、自分はこれからどうするのかを考えることが重要」との激励の言葉がありました。

夕食懇談会では、また再びこのメンバーで集まりたい、数年後のメンバーがどれだけ変わったかを見てみたい、自分がどれだけ変わったかを見せたいといった声が聞かれ、今後の彼らの活躍が楽しみです。

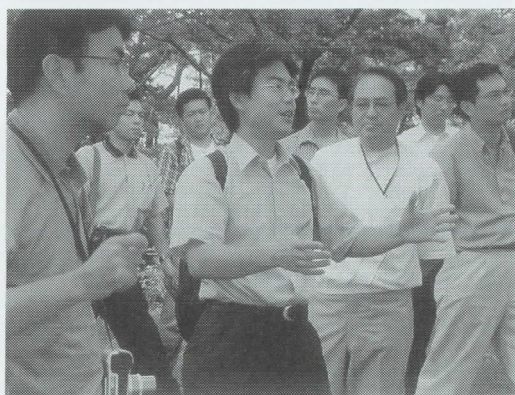
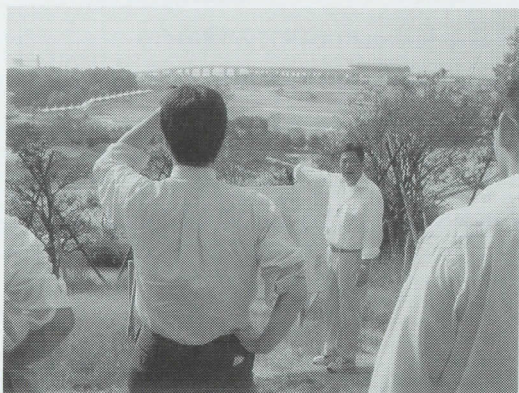
最後に、今期の産政塾に対し、ご多忙の中、業務のスケジュールを調整し参加いただいた塾生の皆様、また送り出していたいただいた職場の皆様をはじめとする関係諸兄の皆様にはこの場をお借りしてお礼申し上げます。本当にありがとうございました。

●万博会場視察



←今回ご案内していただいた会場整備本部の丹羽さん

取り組み状況について質問する塾生→



←2005年の開催に向けて着々と進んでいます

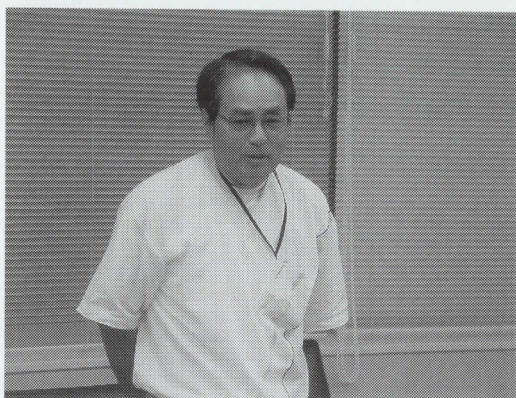
●閉 塾 式



「殻の外に踏み出そう」について塾生全員
で議論



「これからの産政塾」についてグループ
ディスカッション



小田桐塾長より激励の言葉



記念品の贈呈



記念撮影

みなさんお疲れ様でした。
みなさんの今後のますますのご活躍を期待
しております。
またお会いできる日まで。

2003年 8 月 1 日～2003年10月31日までの主な活動

2003年

8 月17日～8 月21日

海外労使関係調査 中国

8 月29日 産政塾 閉塾式

万博会場を訪ねて

8 月31日～9 月2日

海外労使関係調査 タイ

9 月26日 シンポジウム「愛・地球博と労働組合」

(社)関西国際産業関係研究所と合同にて実施
連合愛知後援

10月2日 公認会計士監査

10月15日 (社)関西国際産業関係研究所

定例研究会にて講演

テーマ「中国における労使関係」

編集後記

産政研フォーラムは、関係各位のご協力をいただきながら、既に発刊以来60回を数えるまでにいたしました。ご執筆いただきました皆様方はもちろんのこと、編集に当たって数多くの方々に心温まるご支援、ご協力をいただきましたことを、紙面を借りて改めて厚くお礼申し上げます。さて、今回は60回を記念して、「変質する職場と企業別労使関係の将来」を特集テーマとしました。今や、非典型労働力を抜きにして企業経営あるいは職場環境を語れない時代を迎えつつあり、こうした多様性を活かすこれからの働き方や技能形成のあり方、そうした変容を受けて労務管理、組合活動はどう変わるべきなのか、また、マクロ労働市場はどのような変化を遂げようとしているのか。そうした問題意識に沿って、冒頭、現中央労働委員会会長の山口先生より労使関係の将来についてご提言をいただき、続いて、それぞれの分野を代表する優れた研究者の方々よりご寄稿をいただきました。さらに巻末に、これまでの各号の主要な内容について、発行No毎に時系列で紹介しました。本読の一層のご活用をお願いいたしますとともに、バックナンバー検索のための参考になれば幸いです。（願興寺皓之）

最終戦までもつれこんだ日本シリーズも福岡ダイエーホークスの優勝で幕を閉じ、戦前の下馬評をくつがえす結果となった。ともに地元で勝利する「内弁慶シリーズ」であった。甲子園球場と福岡ドームでのファンの声援・応援が勝利の原動力になったのである。特にタイガースはレギュラーシーズンの甲子園球場での勝率が7割を超えており、日本シリーズの日程が甲子園球場スタートだったら結果は逆になっていたのではという虎ファンの「たら、れば」が聞こえてきそうだ。博多と大阪のファンは大差で負けていても、ゲーム途中で球場を後にするどこかのチームのファンとは違い、九分九厘結果が覆りそうでない試合も最後まで一生懸命応援する。サッカーのJ2のアルビレックス新潟は、ホームゲームでの観客動員数がJリーグの中で最も多く、最近では連勝していると聞く。プロスポーツ、ファン、地元の関係を変えて思い知らされた。（矢辺憲二）

アメリカ大リーグのワールドシリーズでは、前評判の高かったヤンキースが負けてしまいました。対するマリナーズはワイルドカードからの優勝で、最終戦まで大いに盛り上がっていました。日本でも時差の関係から、寝不足になった人も多いのではないのでしょうか。その中で注目はなんといっても松井選手。第2戦ではホームランも打ちヤンキースが勝利すればMVP?と大活躍していました。日本のプロ野球を飛び出し大リーグで活躍する選手は、野茂以来何人もいますが、同じ日本人として誇らしく思う一方、日本のプロ野球から超一流の選手が続々と海外へ出て行くのを少し寂しく思うのは私だけでしょうか。いずれにせよ世界で通用する一流の技と技とのぶつかり合いは、感動を呼ぶものだなあと感心してスポーツニュースを見ています。（古本伸一郎）

第14期産政塾が修了しました。年初の開塾式でそれぞれの組織から派遣された塾生が初めて顔を合わせ、月1回の会合ではありましたが、あっという間に8月の閉塾式を迎えました。事務局自身も今期よりバトンタッチされ、今回から初めて塾の運営に関わりました。運営にあたっては13年間続いてきた産政塾の灯を絶やさぬことがないようにと、いっしょに楽しむというよりは裏方に徹し過ぎた(?)感があり、今思うと塾生の中に入ってもっともっと議論すればよかったかなと思います。塾生の皆様からも今期の活動をふり返り、多くのご意見をいただきました。来期の塾運営に活かしたいと思いますが、ご意見を見ると皆さんが真剣な思いで、産政塾に参加いただいたことが読み取れ、改めて感謝しております。ところで第14期生の最後の仕事に塾誌の作成が残されています。ここでもう一度繰り返しますが、13年続いてきた産政塾の灯を絶やさぬよう、期日通りの来年初発行に向け、心を鬼にして塾生の方の原稿作成のフォローをします。塾生の皆さん、がんばりましょう。（竹川智雄）

『産政研フォーラム』掲載記事・論文索引

【収録内容 第1号(1989年)～第59号(2003年)】

【特集／今月の基調】

号 発行	テ ー マ	表 題	執 筆 者	所 属 ・ 役 職
3 89/7	国際化と日本・日本人	国際化と外国人労働者問題 イギリスの労働組合と日系企業進出そして日本の 国際社会での役割(インタビュー)	島田 晴雄 M.トレバー	慶応義塾大学経済学部 教授 名古屋市立大学経済学部 教授
4 89/10	国民生活と政治	政策の選択ができる政治体制を 国民生活と政治のあり方 『これぞ正論! 政治のあり方』(対談)	梅村 志郎 芦原 庸介 屋山 太郎 得本 輝人	中部産政研 理事長 労働評論家 政治評論家 自動車総連 会長
5 90/1	モノ造りのあり方	経済発展の中核はモノ造り 魅力ある企業づくりへ向けて —物づくりの原点に立ち返って— 製造業の役割を考える モノづくりが価値を創造し技術の進歩に (インタビュー)	梅村 志郎 下川 浩一 中西 英夫 大西 利美	中部産政研 理事長 法政大学経営学部 教授 通産省通産研究所研究部 主任研究官 トヨタ自動車㈱専務取締役
6 90/4	「働く」とは	自己実現としての労働 なぜ、なんのために働くのか —新しい価値観を求めて— “働く”その本質を探る!! (対談)	梅村 志郎 矢加部 勝美 小池 澄 梅村 志郎	中部産政研 理事長 日本ILO協会 理事 名鉄百貨店 社長 中部産政研 理事長
7 90/7	団塊の世代	団塊世代と産業経済 団塊の世代の活性化	松永 嘉夫 藤原 道夫	名古屋市立大学経済学部 教授 南山大学経営学部 助教授
8 90/10	企業文化	企業文化を考える 「企業文化」考 日本文化の基調 楽しく働くが原点 (対談) 企業文化 大学の文化	梅村 志郎 飯田 経夫 山下 龍二 磯村 巖 梅村 志郎 松浦 敬紀 奥野 信宏	中部産政研 理事長 国際日本文化センター 教授 名古屋学院大学外国語学部長 トヨタ自動車㈱ 専務取締役 中部産政研 理事長 多摩大学経営情報学部 教授 名古屋大学経済学部 教授
9 91/1	女性と労働	女性の労働について 日本の女性はいまもと働き好き 働く女性の現状と施策の方向 注目すべき中小・中堅企業的女子管理職 女たちの「革命」と企業社会	梅村 志郎 小池 和男 高橋 棚太郎 中村 恵 山本 郁郎	中部産政研 理事長 法政大学経営学部 教授 労働省婦人局 局長 神戸学院大学経済学部 教授 金城学院大学文学部 教授
10 91/4	ニューハードワーカー	ニューハードワーカー ニュー・ハード・ワーカー随想 ニューハードワーカーの登場 30代前後層の仕事感	梅村 志郎 島田 晴雄 榊原 清則 村松 久良光	中部産政研 理事長 慶応義塾大学経済学部 教授 一橋大学商学部 教授 南山大学経済学部 教授
11 91/7	労働組合	労働組合は本業を忘れるな 労組は「クラブ」ではない 労働運動 これからの視点 ユニオン・アイデンティティ 変えたければまず変える	梅村 志郎 芦原 庸介 宮田 義二 川喜多 喬	中部産政研 理事長 日本労働ペンクラブ幹事 国際産業・労働研究センター理事長 法政大学経営学部 教授
12 91/10	技術者	技術者の育成 わが国産業における技術及び技術者 自動車産業と技術・技術者 日本の技術水準と技術者について 技術者の働きがいと活かし方	梅村 志郎 矢加部 勝美 下川 浩一 植之原 道行 今野 浩一郎	中部産政研 理事長 日本ILO協会 理事 法政大学経済学部 教授 日本電気㈱ 特別顧問 東京学芸大学教育学部 助教授

13	92/1	社会貢献	社会貢献活動 わたしの社会貢献 フィランソロビーの時代 企業へのメッセージ「福祉のすすめ」 社会的貢献を考える	梅村 志郎 松永 嘉夫 宮本 惇夫 木原 孝久 岸田 尚友	中部産政研 理事長 早稲田大学商学部 教授 フリージャーナリスト 福祉教育研究会 主宰 豊田工業大学 助教授
14	92/4	若年労働	若者を仕事好きに 若者の仕事観 高卒者の確保・定着・活性化のために ソフト化・サービス化時代と高校生の就職	梅村 志郎 千石 保 小杉 礼子 林 元之	中部産政研 理事長 日本青少年研究所 所長 日本労働研究機構 研究員 埼玉県立狭山経済高等学校 教諭
15	92/7	共生	労使の共生 「共生」論議に思う 「共生」生きるための様々な戦略 経済界における「共生」論議 刮目すべき2つのレポート 企業経営のグローバル化への対応	梅村 志郎 飯田 経夫 高村 直人 助川 秀和 河口 博行 永宮 直史	中部産政研 理事長 国際日本文化センター 教授 鳥羽水族館飼育研究部 日経連 企画室長 連合 副事務局長 野村総研 地域計画研究部次長
16	92/10	高齢化と労働	高齢者雇用を考える 高齢社会と『グリム童話』 長い蓄積を活かせる新しい道の探求 —高齢者の生きがいと働きがい— 高齢者の労働と健康 年金制度の動向と今後の課題 定年後を豊かに生きるために	梅村 志郎 芦原 庸介 西田 耕三 西岡 昭 西嶋 昭 玉川 雄司	中部産政研 理事長 日本労働ペンクラブ 幹事 名古屋市立大学経済学部 教授 労働科学研究所 常務理事 所長 国際産業・労働研究センター 主任研究員 京都シルバーリンク 代表幹事
17	93/1	労働組合	求められる労組のリーダーシップ 労働組合と経営規制の機能 これからの労働運動(座談会) 連合、政治、そして労働組合活動の本質(対談) 労働組合に求めるもの	梅村 志郎 矢加部 勝美 妻木 紀雄 相羽 良一 水野 晴夫 柘植 幸祿 梅村 志郎 久本 憲夫	中部産政研 理事長 日本ILO協会 理事 中部電力労組本部 執行委員長 名鉄労組本部執行委員長 日本電装労組執行委員長 連合愛知 会長 中部産政研 理事長 京都大学経済学部 助教授
18	93/4	日本的労使関係	労使関係について 日本の労働組合のこれからの課題 日本の経営・労使関係の将来について 日本的労使関係見直しの視点 アメリカを鏡としてみた日本的労務政策とその課題 日本の労使関係と労働組合	梅村 志郎 島田 晴雄 高畑 敏一 清水 春樹 古田 潔 石田 光男	中部産政研 理事長 慶応義塾大学経済学部 教授 松下電器産業(株) 顧問 国際労働財団 専務理事 トヨタ自動車(株)国際人事部 主査 同志社大学文学部 教授
19	93/8	5周年記念号	中部産政研のあり方と将来への展望(座談会) 21世紀に向けて人事革新を迫る諸ニーズ —7つの政策提言— 労働組合の役割と21世紀型労使関係を考える 中部産政研に期待する	西田 耕三 藤原 道夫 荒山 裕行	名古屋市立大学経済学部 教授 南山大学経営学部 教授 名古屋大学経済学部 助教授
20	93/10	付加価値	付加価値の本質 生活創造型の産業構造への転換に向けて 科学技術と付加価値 付加価値創造への経営施策と人事施策 労働の付加価値と労働・生活の変化	飯田 経夫 東 清 新 欣樹 西田 耕三 伊藤 隆之	国際日本文化研究センター 教授 経済企画庁総合計画局 計画官 科学技術庁科学技術振興局長 名古屋市立大学経済学部 教授 自動車総連産業政策局長
21	94/1	生涯学習	生涯学習を考える 実務こそ最上の生涯学習 生涯学習と学習社会 豊かな生涯学習社会「愛知」の実現を目指して 大人の遊び 生涯学習へ関わる労働組合としての視点 働きながら学ぶ喜び(インタビュー) 「学ぶ」ということについて	梅村 志郎 小池 和男 飯島 宗一 平石 和男 松井 隼 藤縄 康通 岡田 広司 田中 節雄	中部産政研 理事長 法政大学経営学部教授 愛知県芸術文化センター総長 トヨタ財団理事長 愛知県教育委員会社会教育部 課長補佐 文化科学研究所 所長 連合愛知 副事務局長 ブラザー工業(株) ファッション機器事業本部 椋山女学園大学人間関係学部 助教授

22	94/4	構造転換	日本経済の構造問題について 「ゆらぎ」のなかに視る・・・融合する企業へ 従業員優位の社会はやってくるか あなたの「ライフスタイル」を変えられますか 生活の軸足の転換は可能か ー構造転換に求められるモデルとはー	清水 紀男 渡辺 晃也 岩瀬 孝 高田 弘子 岸田 尚友	日本銀行名古屋支店営業課 副調査役 (株)ブレデザイン研究所 代表取締役 日本労働研究機構 理事 都市調査室 代表 豊田工業大学 教授
23	94/7	成熟化	産業の創造的革新 成熟化のダイナミズムと労働の成熟化 労働の成熟化 日独金属労組共同プロジェクトから得たもの 日本経済の成熟化と勤労観	佐野 忠克 清家 篤 荒川 春 森 敏雄 藤原 道夫	通産省通商政策局 国際経済部長 慶応義塾大学商学部 教授 日経連 労務管理部長 IMF-JC 事務局次長 南山大学経営学部 教授
24	94/10	技能	産業技術記念館と技術の伝承 生産現場のニーズと育成のあり方 労働組合にとっての技能育成 日本のモノ造りを支える生産現場の技能 (インタビュー)	斎藤 謹吾 泉 輝孝 龍井 葉二 角田 清	産業技術記念館 館長 奈良大学社会学部 教授 連合 中小労働運動センター トヨタ自動車(株)人材開発部主査
25	95/1	ニューミドル	環境変化とニューミドルの新しい役割 ミドルマネージメントに期待する 中高年従業員の働き方とキャリアの多様化	大久保 力 高橋 恭弘 山本 郁郎	日経連 組織協力部長 全トヨタ労働組合連合会 副事務局長 金城学院大学文学部 教授
26	95/4	人を育て活かす	「創造的人材」育成の構想 当社の営業部門に於ける「人材育成」について R&D部門活性化に向けた最適解へのアプローチ 学校教育の捉え直し	竹内 弘之 丸山 和彦 小澤 邦一 松井 一	(社)中部産業連盟 専務理事 日本電装株式会社 国内営業 企画部長 松下電器産業労働組合研究所 連合支部前委員長 東北大学 教育学部長
27	95/7	就職	新卒採用は本当にこれでよいのか? 大卒採用管理の行方	藤村 博之 岩内 亮一	滋賀大学 経済学部助教授 明治大学 経営学部教授
28	95/10	雇用	雇用創出「新産業・新事業の育成が急務」 雇用の確保をめぐって 今後の雇用システムのあり方と企業の対応 自動車産業の将来と雇用への対応	川崎 英徳 田宮 和夫 大久保 力 佐々木 康夫	トヨタ自動車(株) 理事 事業開 発部長 日本労働研究機構 統括研究員 日経連 組織協力部長 自動車総連 産業政策局長
29	96/1	マルチメディア時代の 働き方	マルチメディアの進展と勤労者のワーキングスタイル 高度情報化時代の新しい働き方 マルチメディア時代のトヨタのワークスタイル 高度情報化時代の新しい働き方	横井 茂樹 阿島 征夫 永目 賢助 川口 章	名古屋大学 情報文化学部教授 金属労協(IMF-JC) 事務局長 トヨタ自動車(株)システム企画部 企画室長 追手門大学経済学部 助教授
30	96/4	時間の使い方	ワークスタイルの変化にともなう働く時間の使い方 家庭生活の時間の使い方にもみる国際的な傾向 健康で充実した余暇の過ごし方	早見 均 篠塚 英子 平林 裕視	慶応義塾大学産業研究所 助 教授 お茶の水大学家政学部 教授 (株)豊田自動織機製作所 診療所健康管理グループ TM GL
31	96/7	ホワイトカラーの 生産性	ホワイトカラーの生産性を考える視点 米国人から見た日本企業におけるホワイトカラー の生産性について 駐在員から見た米国人の働きぶり イギリスの工場立ち上げで感じた ホワイトカラーの働きぶり アジアのホワイトカラー	藤村 博之 S.ヘルトマン 足達 広紀 石井 完治 稲垣 武春	滋賀大学経済学部 助教授 トヨタ・モーター・マニファクチャリング・ USA 副社長 (財)中部産政研 常任顧問 トヨタ自動車(株) 欧州・アフリカ 業務部 部長 国際産業・労働研究センター 主任研究員

- 32 96/10 日本の職場における 働く女性自身の力で、企業を動かしてほしい
女性の活用 ーインタビュー
「女性の職域拡大」に向けた課題の整理
女性雇用における現時の課題
男女の雇用機会均等法の見直しに向けて
ヨーロッパ人の目に映った日本女性の職場にお
ける役割と地位
駐在員から見た米国女性の働き方
女性に対する雇用機会の均等
- 高島 健二 愛知県経営者協会 専務理事
加藤 裕治 自動車総連 事務局次長
脇坂 明 岡山大学経済学部 教授
北井 久美子 労働省婦人局 婦人政策課長
J.Hindell 英国BBC放送・東京特派員
加藤 宏幸 デンソー・マニファクチャリング・
ミシガン 人事マネージャー
K.C.ボイヤー デンソー・マニファクチャリング・
ミシガン 人事コーディネーター
- 33 97/2 ライフビジョン 「退屈な日々」にサヨナラをこれがライフビジョンの根性
アイシン精機の考えるライフビジョンとは
組合員のためのライフサポート機能の充実
個人の生活を重視する生涯福祉に向けて
元気なうちに海外旅行、年をとったら温泉めぐり
わたしのライフビジョン
- 奥井 礼喜 労働評論家
勝美 寿美子 アイシン精機(株)人材開発部
山岸 俊哉 全トヨタ労連 副会長
鈴木 勝弘 中部電力労働組合本部 書記長
鈴木 寛治 トヨタ車体(株)
三浦 良男 関東自動車労働組合 書記長
- 34 97/5 労働の多様化 就業形態の多様化と人事管理の課題
「労働の多様化」を考える
労働の多様化と長期安定雇用
企業の人材活用と人材ビジネス
ダイバーシティとは何か
- 山本 郁郎 金城学院大学 現代文化学部
教授
畑 隆司 トヨタ自動車(株)人材開発部 室長
佐々木 康夫 全トヨタ労連 事務局長
小野 憲 (株)キャリアスタッフ 代表取締役
磯貝 匡志 トヨタモーターマニファクチャ
リング・ケンタッキー人事部
堤内 真一 トヨタ自動車(株)人事部企画室
- 35 97/8 雇用環境変化と トヨタ生産方式の本質と労働環境変化
生産システム トヨタ自動車にみる「バランス型リーン方式」への取組み
労働力供給構造の変化と人的資源管理の課題
NUMMIにおけるトヨタ生産方式の導入
- 池淵 浩介 トヨタ自動車(株) 専務取締役
藤本 隆宏 東京大学経済学部 助教授
佐藤 博樹 東京大学社会科学研究所 教授
G. コンヴィス NUMMI 取締役上級副社長
- 36 97/11 国際人材 時代が求める「国際人材」
トヨタ自動車の海外事業展開と国際人材育成
「ビジネス・コミュニケーション」改革で「国際人材」育成を
インドネシアとアイシンインドネシア
日本人出向者に期待すること
- 白木 三秀 国士舘大学政経学部 教授
宮本 豊 トヨタ自動車(株)人材開発部 室長
宮智 宗七 産能大学大学院 教授
J.B.サントソ アイシンインドネシア社 取締役
G.J.ハーベイ デンソー・マニファクチャリング・テネ
シー 上級副社長
- 37 98/2 メンタルヘルス 企業内におけるメンタルヘルス施策
最近のメンタルヘルスに関する課題と対応
手づくりのメンタルヘルス活動を目指して
臨床の立場から
米国における「従業員援助制度(EAP)」
- 金井 篤子 名古屋大学教育学部 助教授
高橋 信雄 NHK 人事安全健康管理
グループマネージャー
栗原 壮一郎 アイシン精機(株)安全衛生環境
部 部長
加藤 礼子 静心会 桶狭間病院 臨床心理士
E.ブラウン トヨタ・モーター・マニファク
チャリング・ケンタッキー人事部
- 38 98/5 ものづくりの技能 いまなぜ技能を調べるか
他産業との比較の視点から
「世界一製品づくり」を支える技能教育
異文化の中でのトヨタ生産方式の導入
- 小池 和男 法政大学経営学部 教授
中馬 宏之 一橋大学経済学部 教授
山脇 正雄 (株)デンソー工業技術研修セン
ター 所長
大庭 元 トヨタ・モーター・マニファクチャリング・
ノース・アメリカTSSC所長
- 39 98/8 これからの日本 カギを握る人口問題
21世紀へ求められる規律の回復
原点に戻り自己改革を
新しい日本社会のシステム再構築へ向けて
日本再建のシナリオ
スタンダード作りの競争
- G.クラーク 多摩大学 学長
飯田 経夫 中部大学大学院経営情報学研
究科 教授
島田 晴雄 慶応義塾大学経済学部 教授
下川 浩一 法政大学経営学部 教授
小川 英次 中京大学経営学部 教授
猪木 武徳 大阪大学大学院経済研究学科
教授

40	98/11 雇用調整	現下の雇用調整と転職可能性 雇用環境の変化と人事・労務政策の対応 経済・産業構造の変化と的確な雇用・労働政策の 推進について EUとイギリスの雇用政策: 「第三の道」は確立可能か?	村松 久良光 小柳 勝二郎 松浦 清春 酒向 真理	南山大学経済学部 教授 日経連 労政部長 連合 総合労働局長 オックスフォード大学 教授
41	99/2 人を大切に	人に優しい人事部とは 成果主義人事制度におけるルールと課題 組織自体が持つ教育力・啓発力の再評価を! 環境の変化に対応した松下電器の人事システムの 方向について	八代 尚宏 大木 栄一 矢吹 恒夫 伊藤 幹生	上智大学国際関係研究所 教授 日本労働研究機構 副主任研究員 社会経済生産性本部 新規事業開発プロジェクト主任 松下電器産業(株)労政部長
42	99/5 年金	企業年金の課題と展望 アメリカの年金制度と日本版401(K)プランの導入 労働経済学からみた退職金・企業年金制度 社会福祉政策と年金制度: 新たな公私の分担を求めて 企業年金制度への移行と積立不足の分析	村上 清 毛利 弘基 大竹 文雄 杉本 貴代栄 吉田 和生	年金評論家 伊東会計士事務所 公認会計士 大阪大学社会経済研究所 助教授 金城学院大学現代文化学部 教授 名古屋大学経済学部 助教授
43	99/8 21世紀の労使関係	労使関係をみる眼 イギリスの労働政策と労使パートナーシップ論議 人事制度改革と労使関係の将来像 新時代の労使関係の課題と方向 労働組合の役割と責任	石田 光男 川喜多 喬 都留 康 小柳 勝二郎 笹森 清	同志社大学文学部 教授 法政大学経営学部 教授 一橋大学経済研究所 教授 日経連 労政部長 連合 事務局長
44	99/11 総額人件費	変化する人件費決定システム 総額人件費に関する企業の取り組み方 「総額人件費」を斬る 国際比較からみた日本の賃金コストと購買力	今野 浩一郎 西山 均 加藤 裕治 鈴木 不二一	学習院大学経済学部 教授 トヨタ自動車(株)人事部 部長 自動車総連 事務局長 連合総研 主任研究員
45	00/2 労働市場	個人の意欲と能力を活かせる社会をどう再構築するか 若年者の失業問題をめぐって 雇用慣行の変化と企業内労使の対応 外部労働市場の育成と労使の対応 労働市場からみたアメリカ経済の構造変化	樋口 美雄 太田 聰一 久本 憲夫 山本 郁郎 橋口 広明	慶應義塾大学商学部 教授 名古屋大学経済学部 助教授 京都大学大学院経済学研究科 教授 金城学院大学現代文化学部 教授 (株)東海銀行調査部 調査役
46	00/5 Eコマース	自動車業界と情報技術(IT)革命 Eコマースの発展とこれからの自動車販売流通の行方 自動車業界におけるインターネットの影響 自動車のインターネット販売時代は本当にくるか インターネットと自動車販売会社の関係を考える	大鹿 隆 下川 浩一 金子 達也 水野 茂 杉本 達夫	三菱総合研究所経営開発部長 主席研究員 東海学園大学経営学部 教授 トヨタ自動車(株)国内業務部企画 室 室長 愛知トヨタ自動車(株)取締役人事 部長兼総合企画部長 全トヨタ労連経営政策局 局次長
47	00/8 製造業	日本のものづくり 我が国製造業の将来:情報価値説の視点から 21世紀の製造業の姿 21世紀日本の生産・技能労働者 「ものづくり大学」設立に向けて	加護野 忠男 藤本 隆宏 奥山 伸弘 中島 敬方 吉川 昌範	神戸大学経営学部 教授 東京大学経済学部 教授 三菱総合研究所経営・市場戦 略研究センター長 連合総研 主任研究員 (財)ものづくり大学設立準備財 団 学部長予定者
48	00/11 ワークシェアリング	ワークシェアリングの成立する条件 ワークシェアリング論議で重要なこと ワークシェアリングの論点 オランダのワークシェアリング フランスモデルの検討 ワークシェアリング・ガイドライン	村松 久良光 脇坂 明 久本 憲夫 長坂 寿久 松村 文人 佐藤 幸一	南山大学総合政策学部 教授 学習院大学経済学部 教授 京都大学大学院経済学研究科 教授 拓殖大学国際開発学部 教授 名古屋市立大学経済学部 教授 連合兵庫 副事務局長

49	01/2	NPO	NPOと市民社会の新世紀:台頭する第三のパワー 市民が紡ぎだす公共性 NPO法人NALCの活動と展望 地域のパワーを掘り起こすNPO活動 労働組合とNPO/NGO 良き企業市民を目指して	山内 直人 立木 茂雄 高畑 敬一 山中 正和 平田 哲 石川 鎮	大阪大学大学院国際公共政策研究科 助教授 関西学院大学社会学部 教授 NALC会長 連合総研 主任研究員 アジアボランティアセンター代表 アイシン精機㈱さわやかふれあいセンター 副センター長
50	01/5	これからの労使関係と労働運動のあり方	ユニオン・ガバナンス ー労働組合が担うべき役割ー グループ総合力と労使関係 これからの労働組合に期待すること これからの労使関係と労働組合運動のありかた	佐藤 博樹 蛇川 忠暉 藤原 敏成 東 正元	東京大学社会科学研究所 教授 トヨタ自動車㈱ 副社長 ㈱デンソー 専務取締役 トヨタ自動車労働組合 執行委員長
51	01/8	団塊の世代ジュニア	労働市場における「団塊の世代ジュニア」 二極化する若年労働力を活かすために	太田 聡一 斎藤 幸江	名古屋大学大学院経済学研究科 助教授 就職・採用アナリスト
52	01/11	エンプロイアビリティ	市場主導型雇用システムと人員削減の仕方 21世紀型の「仕事人」には何が必要か エンプロイアビリティの本質 『エンプロイアビリティ』向上のために 人材ビジネスとエンプロイアビリティ	村松 久良光 太田 肇 山川 美穂子 相原 孝夫 上里 正明	南山大学総合政策学部 教授 滋賀大学経済学部 教授 中小企業診断士 ウィリアム・エム・マーサー㈱ 代表取締役 アデコ・キャリア・スタッフ㈱ 取締役営業統括本部長
53	02/2	雇用政策 「日本独自の道はあるか」	ワークシェアリングに何が必要か 日経連の「雇用のセーフネット」 「ワークシェアリング」についての考え方 日本的雇用政策に関する7つの提言 企業別組合の強みと組合員の「満足」	三谷 直樹 矢野 弘典 龍井 葉二 藤原 道夫	神戸大学大学院経済研究科 教授 日経連 専務理事 連合 総合労働局長 南山大学総合政策学部 教授
54	02/5	もの造りと教育	もの造りを支える学校教育とは 教育の構造改革 ー新学習指導要領実施にあたってー 「たくましく、しなやかに」 ーもの造りの第一人者育成を目指してー	中馬 宏之 寺脇 研 松永 哲夫	一橋大学イノベーション研究センター 教授 文部科学省 大臣官房審議官 トヨタ自動車㈱トヨタ工業学園 学園長
55	02/8	労働市場における規制緩和	労働市場における規制緩和と雇用の多様化 労働市場・労働条件の規制緩和について 対等・均等原則を忘れた市場主義 ー産構審小委員会報告批判ー 労働市場の変貌と規制緩和 ー規制緩和の意味ー	村松 久良光 紀陸 孝 龍井 葉二 秋元 樹	南山大学総合政策学部 教授 日本経団連 常務理事 連合 総合労働局長 日本女子大学人間社会学部 教授
56	02/11	ファミリーフレンドリー	なぜファミリーフレンドリー施策が求められるのか 女性のキャリア意識とファミリーフレンドリー トヨタ自動車におけるファミリーフレンドリーへの取り組み 連合愛知 男女平等参画推進計画	佐藤 博樹 宗方 比佐子 河合 和之 鍵野 いずみ	東京大学社会科学研究所 教授 金城学院大学人間科学部 教授 トヨタ自動車㈱人事部 部長 連合愛知 副会長
57	03/2	非典型労働者	非正規従業員の増大は「モノ造り大国」再建への道か 労働市場における就業形態と規制緩和について 非典型労働者問題に対する問題意識、今後の対応 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 非典型労働者活用の光と影 ーフランス ルノー社における事例報告ー	山本 郁郎 山口 晴久 松永 良典 加藤 昌彦 願興寺 ひろし	金城学院大学現代文化学部 教授 愛知労働局職業安定課 指導官 トヨタ自動車㈱人事部 人事室 室長 全トヨタ労連 副会長 中部産政研 専務理事

58	03/5	メンタルヘルス	メンタルヘルス改善の方策を考える	藤村 博之	法政大学経営学部 教授
			ー長時間労働の是正と職場上長の余裕ー	山崎 恭史	トヨタ自動車(株)安全衛生推進部
			トヨタ自動車のメンタルヘルス活動	小島 秀治	健康開発グループ長
59	03/8	分社化	ー「コミュニケーションの良い職場」を目指して		全トヨタ労連 副事務局長
			労働組合としてのメンタルヘルスの取り組み		
			今日的な分社化と企業経営者の意識	若山 秋雄	(株)UFJ総合研究所人事組織戦略部シニアコンサルタント
			ー分社化は経営に何をもたらすかー	藤村 博之	法政大学経営学部 教授
			企業の経営戦略と人事部門の役割	鈴木 不二一	連合総研 副所長
			企業組織再編と雇用	藤原 道夫	南山大学総合政策学部 教授
			分社化の進展と労使関係の変化		

【 発 言 】

号	発行	表 題	執 筆 者	所 属 ・ 役 職
1	89/1	世の中は絶えず変化する	飯田 経夫	名古屋大学 教授
2	89/4	日本のなかの多様性	小池 和男	法政大学 教授
3	89/7	国際化と外国人労働者問題	島田 晴雄	慶応義塾大学 教授
4	89/10	国民生活と政治のあり方	芦原 庸介	労働評論家
5	90/1	魅力ある企業づくりに向けて	下川 浩一	法政大学 教授
6	90/4	なぜ、なんのために働くのか	矢加部勝美	日本ILO協会 理事
7	90/7	団塊世代と産業経済	松永 嘉夫	名古屋市立大学 教授
8	90/10	「企業文化」考	飯田 経夫	国際日本文化研究センター 教授
9	91/1	日本の女性はもともと働き好き	小池 和男	法政大学 教授
10	91/4	ニュー・ハード・ワーカー随想	島田 晴雄	慶応義塾大学 教授
11	91/7	労働組合は「クラブ」ではない	芦原 庸介	日本労働ペンクラブ 幹事
12	91/10	わが国産業における技術及び技術者	矢加部勝美	日本ILO協会 理事
12	91/10	自動車産業と技術・技術者	下川 浩一	法政大学 教授
13	92/1	わたくしの社会貢献	松永 嘉夫	早稲田大学 教授
14	92/4	理論構築の競争も	小池 和男	法政大学 教授
15	92/7	「共生」論議に思う	飯田 経夫	国際日本文化研究センター 教授
16	92/10	高齢社会と「グリム童話」	芦原 庸介	日本労働ペンクラブ 幹事
17	93/1	労働組合と経営規制の機能	矢加部勝美	日本ILO協会 理事
18	93/4	日本の労働組合のこれからの課題	島田 晴雄	慶応義塾大学 教授
20	93/10	付加価値の本質	飯田 経夫	国際日本文化研究センター 教授
21	94/1	実務こそ最上の生涯学習	小池 和男	法政大学 教授
22	94/4	危険な即時同一の潮流	芦原 庸介	労働運動記者会 代表
23	94/7	日本経済の成熟化	島田 晴雄	慶応義塾大学 教授
24	94/10	組立てライン自動化と現場の技能	下川 浩一	法政大学 教授
25	95/1	労使関係から見た中間管理職	矢加部勝美	日本ILO協会 理事
26	95/4	《とぼっち》の円高	松永 嘉夫	早稲田大学 教授
27	95/7	銀行員	飯田 経夫	国際日本文化研究センター 教授
28	95/10	いまこそ「新産業・雇用創出計画」を	島田 晴雄	慶応義塾大学 教授
29	96/1	能力開発の方向	小池 和男	法政大学 教授
30	96/4	人生の仕事時間と遊び時間	芦原 庸介	労働運動記者会 代表幹事
31	96/7	リストラと人材流出	下川 浩一	法政大学 教授
32	96/10	何と平穏なことであろうか	飯田 経夫	国際日本文化研究センター 教授
33	97/2	東南アジアの発展	小池 和男	法政大学 教授
34	97/5	ホーム・ページ討論のすすめ	島田 晴雄	慶応義塾大学 教授
35	97/8	日本製造業の未来ー現代スキルの創造に賭けるー	小川 英次	中京大学 教授
36	97/11	規制緩和論への疑問	飯田 経夫	国際日本文化研究センター 教授
37	98/2	日本産業の競争力	小池 和男	法政大学 教授
38	98/5	金融・証券不祥事と製造現場	下川 浩一	法政大学 教授
40	98/11	W杯、ソフト、国際標準	小池 和男	法政大学 教授
41	99/2	「足るを知る」	飯田 経夫	中部大学大学院 教授
42	99/5	わが国製造業の21世紀を考える	小川 英次	中京大学 教授
43	99/8	マーケット・パワー	島田 晴雄	慶応義塾大学 教授
44	99/11	日本自動車産業のリストラチャリングをどう見るか	下川 浩一	東海学園大学 教授
45	00/2	「豊かさ」とは何か	飯田 経夫	中部大学大学院 教授
46	00/5	21世紀の生産システム	小川 英次	中京大学 学長
47	00/8	不確実性をこなす技能	小池 和男	法政大学 教授
48	00/11	福祉施設と住民運動	副田 義也	金城学院大学 特任教授
49	01/2	新世紀に想う	飯田 経夫	中部大学大学院 教授
50	01/5	企業別組合と労使関係	梅村 志郎	中部産政研 常任顧問
51	01/8	外需拡大こそ真の雇用対策	小池 和男	東海学園大学 教授
52	01/11	小泉政権における構造改革	島田 晴雄	慶応義塾大学 教授
53	02/2	日本経済活性化の道を考える	小川 英次	中京大学 学長
54	02/5	不良債権問題と銀行のリスク管理	下川 浩一	東海学園大学 教授
55	02/8	労働組合の原点と労使関係のあり方	梅村 志郎	中部産政研 常任顧問
56	02/11	成果主義の意味するもの	大橋 勇雄	一橋大学大学院 教授
57	03/2	アメリカのサラリーは職務給かー社内資格給の活用を	小池 和男	東海学園大学 教授
59	03/8	企業活力と日本経済	小川 英次	中京大学 学長

【展望／研究員レポート】

- | | | | | |
|----|-------|------------------------------|-------|--------------|
| 1 | 89/1 | 西ドイツの生活 | 岸田 尚友 | 豊田工業大学 助教授 |
| 2 | 89/4 | 規制緩和と電気事業 | 奥野 信宏 | 名古屋大学 教授 |
| 3 | 89/7 | 揺れ動く中国情勢下における北京の生活 | 村松久良光 | 南山大学 助教授 |
| 4 | 89/10 | インドネシアの生活－開発と民衆－ | 山本 郁郎 | 金城学院大学 教授 |
| 5 | 90/1 | 「余暇」の価値をどうとらえるか | 荒山 裕行 | 名古屋大学 助教授 |
| 6 | 90/4 | 春闘雑感 | 大橋 勇雄 | 名古屋大学 教授 |
| 7 | 90/7 | 社会民主主義と社会的公正について | 岸田 尚友 | 豊田工業大学 助教授 |
| 8 | 90/10 | 大学の文化 | 奥野 信宏 | 名古屋大学 教授 |
| 9 | 91/1 | 女たちの“革命”と企業社会 | 山本 郁郎 | 金城学院大学 教授 |
| 10 | 91/4 | 30代前後層の仕事感 | 村松久良光 | 南山大学 教授 |
| 11 | 91/7 | 春闘のパターン・セッター | 大橋 勇雄 | 名古屋大学 教授 |
| 12 | 91/10 | 世論とアメリカ農業 | 荒山 裕行 | 名古屋大学 助教授 |
| 13 | 92/1 | 社会貢献を考える | 岸田 尚友 | 豊田工業大学 助教授 |
| 14 | 92/4 | 公共投資の展開 | 奥野 信宏 | 名古屋大学 教授 |
| 15 | 92/7 | 競争と働きすぎ、仕事のやりがい | 村松久良光 | 南山大学 教授 |
| 16 | 92/10 | 経済開発と民族－インドネシア中小企業の調査から | 山本 郁郎 | 金城学院大学 教授 |
| 17 | 93/1 | 関税と貿易に関する一般協定(ガット) | 荒山 裕行 | 名古屋大学 助教授 |
| 18 | 93/4 | 年功賃金のもつ意味 | 大橋 勇雄 | 名古屋大学 教授 |
| 20 | 93/10 | 日本経済の構造変化と社会資本 | 奥野 信宏 | 名古屋大学 教授 |
| 21 | 94/1 | 「学ぶ」ということについて | 田中 節雄 | 相山女学園大学 助教授 |
| 22 | 94/4 | 生活の軸足の転換は可能か | 岸田 尚友 | 豊田工業大学 助教授 |
| 23 | 94/7 | 日本経済の成熟化と勤労観 | 藤原 道夫 | 南山大学 教授 |
| 24 | 94/10 | 学歴の社会的機能 | 大橋 勇雄 | 名古屋大学 教授 |
| 25 | 95/1 | 中高年ホワイトカラーの貢献をいかに高めるか | 西田 耕三 | 名古屋市立大学 教授 |
| 26 | 95/4 | 個性尊重の困難さ | 田中 節雄 | 相山女学園大学 助教授 |
| 27 | 95/7 | 建て前の行き違いと改善の方向 | 藤原 道夫 | 南山大学 教授 |
| 28 | 95/10 | 産業の「空洞化」 | 荒山 裕行 | 名古屋大学 助教授 |
| 29 | 96/1 | 6年ぶりの北京における生活からの印象 | 村松久良光 | 南山大学 教授 |
| 30 | 96/4 | 時間の使い方 | 田中 節雄 | 相山女学園大学 教授 |
| 31 | 96/7 | ホワイトカラーの生産性問題への生産性構造分析アプローチ | 西田 耕三 | 名古屋市立大学 教授 |
| 34 | 97/5 | 個人と組織の関わり方について | 藤原 道夫 | 南山大学 教授 |
| 35 | 97/8 | 私語する能力 | 田中 節雄 | 名古屋市立大学 教授 |
| 36 | 97/11 | 社会主義市場経済と中国企業 | 荒山 裕行 | 名古屋大学 助教授 |
| 37 | 98/2 | 失職、虚脱感、いじめ、しつと－職場でこれらを減らすには－ | 西田 耕三 | 名古屋市立大学 教授 |
| 37 | 98/5 | 消費者の財布のヒモ | 平賀 恭子 | ㈱丸栄営業政策部 |
| 38 | 98/5 | 定年退職と社会保障制度 | 大橋 勇雄 | 名古屋大学 教授 |
| 39 | 98/8 | 21世紀の工場づくり | 山田 基成 | 名古屋大学 助教授 |
| 40 | 98/11 | ある大学の事務改革プロジェクトから思ったこと | 田中 節雄 | 相山女学園大学 教授 |
| 41 | 99/2 | 雇用と労働時間の動き | 荒山 裕行 | 名古屋大学大学院 助教授 |
| 42 | 99/5 | 90年代「パンチャラ労働関係」の理念と労働政策 | 山本 郁郎 | 金城学院大学 教授 |
| 43 | 99/8 | 女性の家族責任と仕事意欲 | 藤本 哲史 | 南山大学 助教授 |
| 44 | 99/11 | アジア経済危機と雇用問題 | 井上 詔三 | 南山大学 教授 |
| 45 | 00/2 | 司法制度改革の展望 | 浜田 道代 | 名古屋大学 教授 |
| 46 | 00/5 | 望ましい高齢者の働き方と引退年齢 | 大橋 勇雄 | 名古屋大学 教授 |
| 47 | 00/8 | 環境技術と国際貢献 | 荒山 裕行 | 名古屋大学大学院 助教授 |
| 48 | 00/11 | 労災保険制度の再検討 | 太田 聡一 | 名古屋大学大学院 助教授 |
| 49 | 01/2 | 日本企業はIT革命の勝者となるか？ | 山田 基成 | 名古屋大学 助教授 |
| 50 | 01/5 | 元気な中高年であり続けるための秘策 | 藤村 博之 | 法政大学 教授 |
| 52 | 01/11 | ホワイトカラーの人材育成と企業成果 | 井上 詔三 | 南山大学 教授 |
| 53 | 02/2 | 日本的労使関係モデルの「移転」可能性 | 山本 郁郎 | 金城学院大学 教授 |
| 54 | 02/5 | ワークシェアリング論議はどこまできたのか | 松村 文人 | 名古屋市立大学 教授 |
| 55 | 02/8 | 政府の『借金』を科学する | 荒山 裕行 | 名古屋大学大学院 助教授 |
| 56 | 02/11 | 職業人としての価値を高める方法 | 藤村 博之 | 法政大学 教授 |
| 57 | 03/2 | 経営における幸福論 | 高橋 潔 | 南山大学 助教授 |
| 59 | 03/8 | ファミリーフレンドリーに効果はあるか？ | 藤本 哲史 | 南山大学 助教授 |

【 時 事 】

号	発行	表 題	執 筆 者	所 属 ・ 役 職
33	97/2	第二期クリントン政権における「対日自動車政策」	W.C.ダンカン	JAMAワシントン事務所長
34	97/5	ラテンアメリカの自由化と民主化	鈴木 宏吉	国際経済研究所 理事
35	97/8	フランス左派連立政権誕生とその影響	佐久間良夫	国際経済研究所 主任研究員
36	97/11	UAWによるトランスプラントの組織化	M.M.ゴードン	ワーズ・ディーラー・ビジネス誌 デトロイト支局長
36	97/11	タイと中国で見た自動車産業	史 世民	名古屋大学国際経済動態研究センター 助教授
37	98/2	選択と自己責任の社会作りのために	清家 篤	慶応義塾大学 教授
38	98/5	中部電力の環境対策	安達 正昇	中部電力(株)本店環境部地球環境グループ長
38	98/5	なぜ自治体の改革か	奥野 信宏	名古屋大学 教授
39	98/8	インドネシア「5月政変」と政治・経済改革	山本 郁郎	金城学院大学 教授
40	98/11	日米通商摩擦と自動車問題の現状と将来	内川 重信	トヨタ自動車(株)渉外部海外渉外室
40	98/11	危機の瀬戸際に立つ日本経済	櫻井 眞	三井海上基礎研究所国際金融センター所長
41	99/2	首都機能移転と中部地域	奥野 信宏	名古屋大学 教授
41	99/2	東邦ガスの環境保全への取り組み	植手 洋行	東邦ガス(株)環境部管理第一グループマネージャー
42	99/5	加速化する自動車産業の国際的再編	杉浦 誠司	野村證券(株)金融研究所企業調査部 主任研究員
42	99/5	我が国における臓器移植の現状について	阿萬 哲也	厚生省臓器移植対策室 室長補佐
43	99/8	企業の西暦2000年問題	原田 泉	日本電気(株)産業政策企画室 部長
44	99/11	労使関係の視点から見た持株会社	白石 健一	NTT労働組合 事務局長
45	00/2	新会計基準によって企業の決算はどう変わるか	山田 美典	伊東会計士事務所 主査 公認会計士
46	00/5	国際博覧会への期待	奥野 信宏	名古屋大学 教授
46	00/5	介護保険法の施行とその問題点	香川 孝三	神戸大学大学院 教授
47	00/8	少年犯罪と少年法の課題	山口 幸男	日本福祉大学 教授
48	00/11	モラルハザードを防止するちょっとした経営のヒント	酒井 英之	(株)東海総研経営コンサルティング部チーフコンサルタント
49	01/2	中部国際空港の2005年開港をめざして	加藤 広樹	中部国際空港(株)東京事務所長
50	01/5	自社型賃金決定さらに定着	山田 行雄	労働ジャーナリスト
51	01/8	道路特定財源制度の見直しには ユーザーの声を反映すべき	加藤 裕治	自動車総連 会長
52	01/11	産学還流インフラとしての中部TLO	鈴木誠一郎	名古屋産業科学研究所技術管理部 部長
53	02/2	21世紀への思いを込めた『愛・地球博』	楠本 孝	2005年日本国際博覧会協会広報宣伝グループ長
54	02/5	ベンチャーが日本経済を救う	杉本 祥郎	(株)シナジック 代表取締役
55	02/8	ラグーナ蒲郡ー海洋型複合リゾートー	事務局	
56	02/11	失業率高止まりの経済学	太田 聰一	名古屋大学大学院 助教授
58	03/5	イラク共和国	事務局	
59	03/8	『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	名古屋大学経済学研究科 教授

【 連 載 】

講座「男と女」:杉本 貴代栄(金城学院大学現代文化学部 教授)

- 43 99/8 男女雇用機会均等法の改正とセクシャルハラスメントー「流行語大賞」から10年たってー
- 44 99/11 「育児をしない男を、父と呼ばない」(?)ー少子化キャンペーンと育児休業の動向ー
- 45 00/2 専業主婦の憂鬱ー子どもを虐待する母親の「理由」ー
- 46 00/5 女子学生の就職戦線異常ありー雇用の女性化を進める新・日本的経営ー
- 47 00/8 「男女共同参画社会基本法」と女子マラソン
- 48 00/11 「私の空」にみるー別れた父の子育て責任ー
- 49 01/2 「ビューティフル・ライフ」はバリアフリーで
- 50 01/5 介護保険の功罪ー女性は「介護役割」から開放されたのか?ー
- 51 01/8 社会問題化した「夫(恋人)からの暴力」とDV防止法
- 52 01/11 振興する出生率低下と晩婚化ー少子化社会の子育て支援政策ー
- 53 02/2 母子家庭調査が明らかにする「ジェンダー問題」
- 54 02/5 課長・島耕作が直面する別居父子世帯問題
- 55 02/8 アメリカの社会福祉改革と「貧困の女性化」
- 56 02/11 社会福祉基礎構造改革の進展と行方(上)
- 57 03/2 社会福祉基礎構造改革の進展と行方(下)

社会を見る眼:大竹 文雄(大阪大学経済研究所 教授)

- 50 01/5 デフレはどうして悪いのか
- 51 01/8 改革の「痛み」
- 52 01/11 所得が不平等なのは不幸なのか?
- 53 02/2 経済学から見たプロスポーツ
- 54 02/5 年功賃金はなぜ好まれる
- 55 02/8 巨人一人勝ちを経済学で考える
- 56 02/11 賃金カットか人員整理か?
- 57 03/2 大学教授を働かせるには
- 58 03/5 お金がない人を助けるには?
- 59 03/8 美男美女は得か

火災共済・自然災害共済

これからの時期、怖いものは!?

地震・雷・火事・台風



人の力では防ぎようがない天災(地震・雷・台風)、
自分では防げない人災(放火)は、非常に怖い存在です。
科学が発達した現在でも、自然の力と火の前では無力になります。
大切な家と家財を守るために、
今、あなたにできることは……

火災共済

月々の掛金

木造 6円
鉄筋 3.5円

火災などのケース

最高保障額
6,000万円

風水害などのケース

最高保障額
300万円

こんなのも保障の対象です

落雷による損害・
風呂の空焚



自然災害共済

月々の掛金

木造 8円
鉄筋 4.5円

風水害などのケース

最高保障額
3,000万円

地震による火災

最高保障額
1,020万円

こんなのも保障の対象です

盗難による損害・
住宅災害による死亡

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だけます。

全労済は、将来の支払に備えて厚生労働省令に定められている共済契約準備金をこえる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

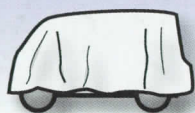
(愛知県労働者共済生活協同組合)
インフォメーションセンター
Tel 052-683-6031

〒456-8530 名古屋市熱田区金山町1-12-7

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

Blossom Your Dreams

TOYOTA AUTO BODY
something grace
for each and everyone.



夢には続きがある。

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ンドを発展させて、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」をテーマに新規事業の推進にチャレンジしています。私たちは、「実現力」であなたにとって「大切な何か」を創り続けます。

あなたの夢が咲き続きますように。そして実が結びますように。

※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}

※3 車載用車椅子、MZ-1  グッドデザイン賞 2002-2003

いいクルマ、いい暮らし。

トヨタ車体

〒448-8666 愛知県刈谷市一里山町金山100番地 www.toyota-body.co.jp

季

刊

誌

**産政研
フォーラム**

編集・発行所

中部産政研

発行日 平成15年11月1日 発行人 小田桐 勝巳

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3階

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