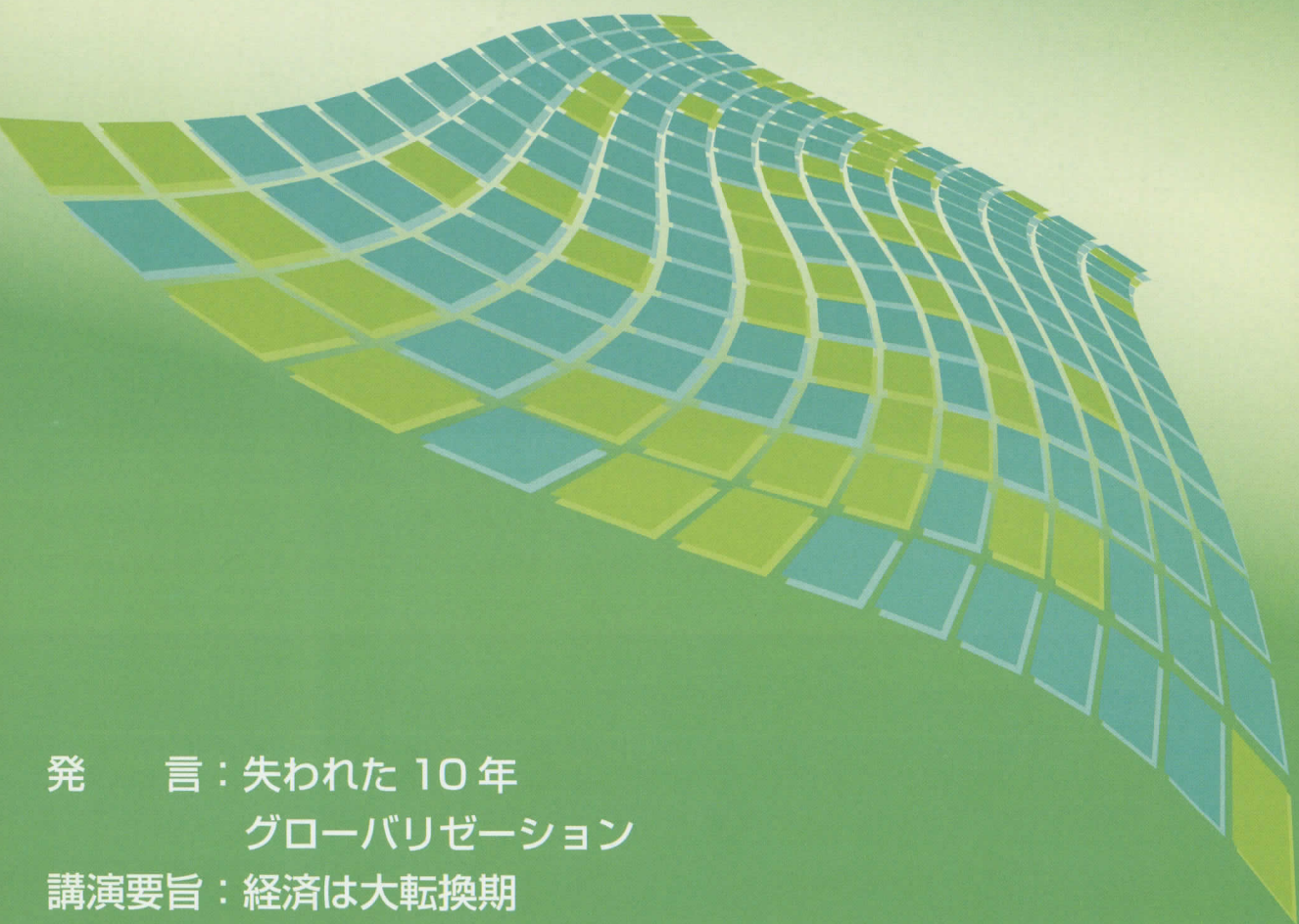


産 政 研 フォーラム

SPRING, 2004

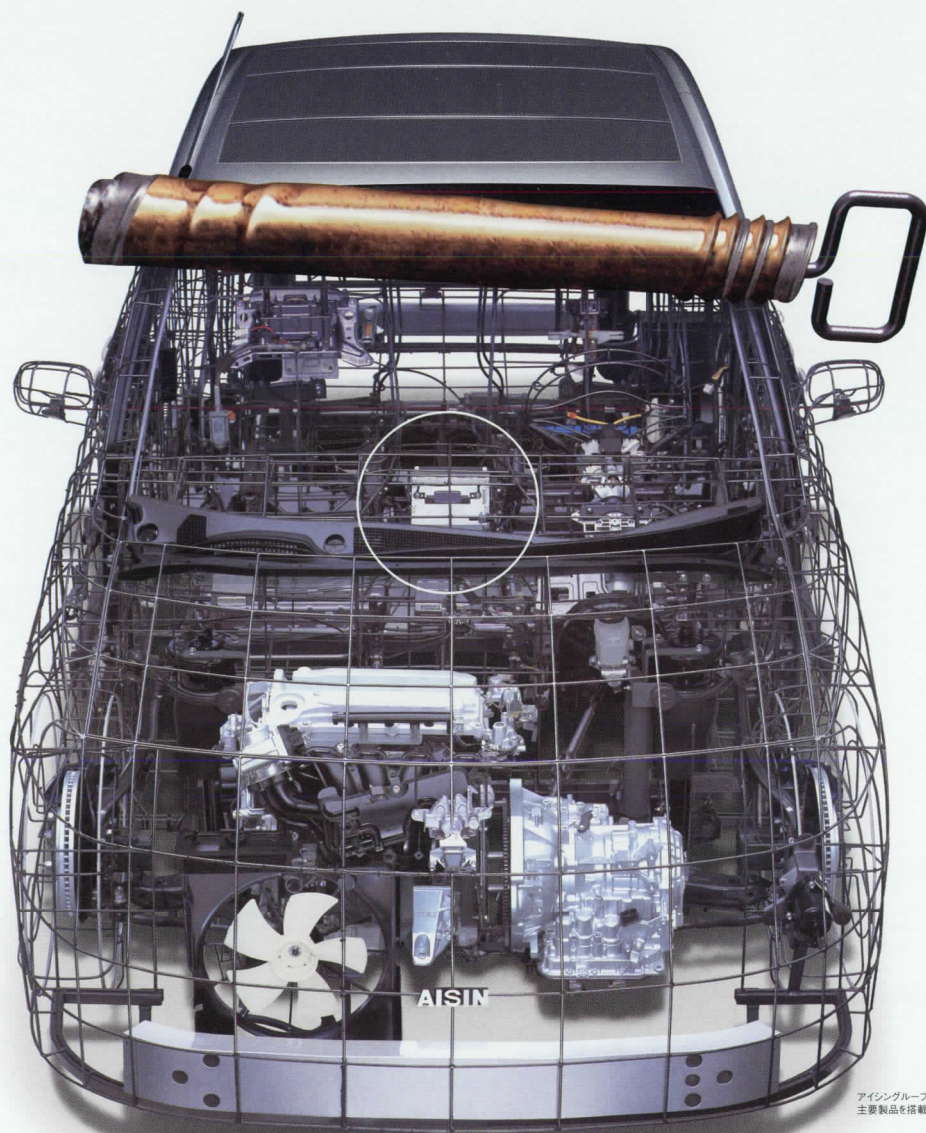
N o . 62

特集：グローバル化



発 言：失われた 10 年
グローバル化
講演要旨：経済は大転換期

見えないところから、
未来を見つめています。



アイシングループの
主要製品を搭載したデモカーです。

車庫入れをもっとラクにするために、 ITでステアリング操作を助けるシステムが生まれました。



インテリジェントパーキングアシスト
〔トヨタ自動車(株)と共同開発〕

運転をもっと安全に、便利にするためには、クルマ自体が進化した力を持たなければ。そんな考えからアイシンでは、「車両周辺監視システム」などITを応用した製品づくりを進めてきました。この試みが大きく実を結んだのが、バックガイドモニター技術と電動パワーステアリングを応用した、世界初の後退駐車支援システム「インテリジェントパーキングアシスト」。ドライバーが安全確認とブレーキ操作による速度調整

を行えば、ステアリング操作をすることなく駐車目標位置にクルマを導きます。目標位置の設定は、車両の後部に搭載したカメラの映像をもとに簡単な操作で可能です。初心者ドライバーの方や、車庫入れ・縦列駐車が苦手な方にとって、うれしい技術がカタチになりました。運転を支援することで安全性や便利さを高める、進化したクルマを追求します。—— 技術が未来をリードする。アイシン。

AISIN

<http://www.aisin.co.jp/>

アイシン精機株式会社 〒448-8650 愛知県刈谷市朝日町2丁目1番地 TEL 0566-24-8441



巻頭言	入社式に想う	小田桐 勝巳 ……	2
発 言	失われた10年とグローバリゼーション	下川 浩一 ……	4
特 集	グローバル化 企業活動のグローバル化がもたらす日本経済・産業への影響		
		松永 久 ……	7
	日本企業のグローバル化はどこに向かうのか	高橋 克秀 ……	13
	グローバリゼーションと労働組合	吉田 昌哉 ……	19
	NUMMIの労使関係について、20年を振り返る	今枝 真一 ……	23
社会を見る眼	節税のために長生き	大竹 文雄 ……	28
自動車の新しい販売戦略	トヨタ販売店における通信・ITSへの取組みについて		…… 32
講演要旨	産政研公開セミナー ー経済は大転換期ー	金子 勝 ……	34
BOOK	金重 瑞夫 著 「晩成運」		…… 45
	高橋 伸夫 著 「虚妄の成果主義」		
	日本型年功制復活のススメ		
	畑村 洋太郎 著 「決定学の法則」		
産政塾報告	「あなたの自覚は…？」 阪神・淡路大震災の教訓をあなたはどうか活かす！」	藤牧 知広 ……	47
産政研だより			…… 51
(付) 博士論文要旨		願興寺 皓之 ……	53
	「日本的労使関係の特質とアセアン、中国への移転可能性」		



入社式に想う



中部産政研
理事長 小田桐 勝 巳

今年も新入社員がそれぞれの企業に入社した。社長の期待の言葉が新聞紙上に載っていたが、主に、“挑戦”“積極的に”“前向きに”“元気良く”等々様々な激励の言葉が述べられていた。景気も明るさが見えてきたこともあるせいかな、新入社員の顔もいつもより若干明るい気がする。

毎年この時期になると、フレッシュマンという言葉の響きに一種の爽快な風が吹き抜ける感覚を覚え、会社の隆々たる将来に思いを巡らしたくなる。今年は特に各社の新入社員の数が昨年より増えていることもあり、荘厳な中にも明るい希望の日差しが差し込む入社式が行われたようである。緊張して整列する新入社員も参列する経営陣もお互いに晴れがましい顔をしていた。

経営トップの訓示は、新たに入社してくる若い仲間への激励や戒めの言葉というよりは、その若者たちを迎える社員達への訓示とも、また経営陣自らのミッションステートメントともいうべき内容が多かった。新人を迎えることになる職場の雰囲気も、入社式の日をピークに将来への希望を確かめるような期待

感に包まれていることだろう。労働市場が昨今のように流動化すれば、このような儀式はなくなるのではないかと、一部で言われていたが、同様な入社式が数多くの企業で行われた。入社式に意義はまだ残っており、必要なものなのであろう。入社式を節目に、入る者も迎える者も、新たな気持ちでそれぞれのスタートを切ったのである。

企業を取り巻く環境は厳しいものがあり、新入社員という新しい血を導入するだけでは全てがうまくいくとは限らない。彼等の感性和能力を最大限発揮してもらう職場環境が整っているのか、受け入れる側は今一度原点に立ち戻って自身を見直してみる必要があるのではなかろうか。日常性に埋没してしまうと、全てが当たり前と感じてしまうことがある。ちょっと前まで企業の外にあって、組織に浸かりきっていない新鮮で柔軟な考えと発想を持った人材が仲間に加わるのである。

「〇〇の常識は社会の非常識」といった形で彼等の発想や視点を封じ込めてしまうなど、彼等を隘路に閉じ込めないよう、逆に彼等の

能力を活かし、業務の見直しと革新を図るチャンスとすべきであろう。入社式の後のこの時期こそがグッドチャンスなのである。

これまでの経験や考えも及ばない全く新しい世界が、新しく会社に入る若者の目の前に広がっている。企業活動は地域的にも分野的にも従来以上に拡大しており、そのスピードも急激である。チャレンジできる世界が大きく広がっているのである。何もしないで手をこまねいている暇などない。活躍できる無限の世界が目の前にある。今の真摯な気持ちを持ち続け、未知なる世界への挑戦を継続してほしい。

入社することによって、多くの人々との新しい出会いが生まれる。そうした機会を大切にしながら、素晴らしい会社人生を自らの手で切り拓いていってほしい。彼らの努力を期待を込めて見守っていききたい。若い人々も、自分の力に自信を持つことは重要であるが、過信してはならない。多くの人の支えがあってこそ、立派な人間となり、自ずと素晴らしい仕事ができるものである。若い世代が新しい出会いを自分の財産にし、大きく羽ばたいてほしいものである。

中部産政研では、若者たちに新しい出会いと研鑽の場を提供するため、『産政塾』を開いているが、毎年30歳前後の若者が25名程度参加している。“殻を破ろう”“殻の外に出てみよう”をスローガンに、体験を中心としたテーマを設定して、毎月1回開講している。塾生たちは、普段の会社生活では出会いの可能性が少ない人々と出会い、めったに触れることもない問題・テーマを真剣に議論し、貴重な体験を重ねている。それは、入社して10

年前後の若者にとって今の自分を見つめ直す良い機会であり、他企業、異業種の者同士が語り合う場でもある。活発な活動を行い、一生懸命何かを吸収しようとしている彼等一人一人が将来の社会を担うリーダーとして活躍することを期待している。

先日の産政塾では、東海、東南海地震対策の勉強会として、神戸を訪れた。阪神・淡路大震災記念館「人と防災未来センター」を訪問し、被災者の方々から臨場感のある貴重なお話を聞くことができた。震災の凄さ、被災者の頑張り、復興にかけるボランティアの皆さんの努力、復興後もボランティア活動に今なお頑張っている人など、感銘を受ける多くのお話を聞くことができた。特に生死をさまよって生きてこられた70歳半ばのご婦人からは、日常の心構え、どんな準備をしておけばよいか等、体験を通じた具体的な説明を聞くことができた。

愛知県では東海大地震に備えて、行政レベルの対策が進められているが、個人レベルでは地震に対する認識・準備や防災意識の低さが問題になっていると聞く。今回の産政塾を機に、私自身も恥ずかしながらようやく、タンス、書棚等の固定、防災袋への詰込み、携帯灯の準備（ラジオを含む）等を始めた。この歳になっても、新しい出会いによって新しい世界が自分にも広がっていくのを感じることができた。

新しい出会いは素晴らしいものである。また新しい人材もしかりである。それをどのように生かすのか、我々に課せられた責任は重い。



失われた10年と グローバリゼーション



東海学園大学
教授 下川 浩一

いつ果てるか知れぬ平成不況とリストラ，デフレの波にもまれ続けた日本経済にも，漸くほのかな明るい兆しが見え始めているように思われる。とくに中国のWTO加盟を背景とする目覚しい経済発展に影響されて，今や中国は貿易相手国としてはアメリカに次ぐ第2の国となり，このままの勢いが続けば2005年ないし7年頃にはアメリカを越える最大の貿易規模となるともいわれている。この中国特需といってもよい中国のすさまじい外資導入と経済の急成長に刺激されて，長年の不況に悩まされて来た日本の鉄鋼業や造船業にもついにこの前までは予想もされていなかった輸出需要の急拡大がみられる。鉄鋼などは中国がその総生産量では日本をはるかに追抜き年産3億トンに迫るとまでいわれているのに，高付加価値の特殊の鋼材や鋼板の需要は強く，造船の場合には大型コンテナ船を中心に向う5年分の受注を抱えてにわかに活気づいたといわれている。勿論現在進もうとしている景気回復は，中国特需だけに負うばかりでなく，経済危機から立ち直りつつある東南アジアを始め，アメリカや欧州への輸出や現地生産の

拡大などの要因の相乗効果と，余りにも長かった平成不況を通じ日本の産業や企業のリストラや改革がそれなりに効果を上げ，危ない橋を渡って来た感のある金融システムの再建にもおくれればせながら目途がつこうとし始めたことも関連している。

ただここで考えるべきことは，中国特需や景気回復をただぬか喜びでこれに浮かれることなく，平成不況がなぜこんなに長引いたのか，世にいう“失われた10年”とは何であったかをここで徹底的に検証することである。というのは，失われた10年とは，かつて80年代から90年代初頭にかけての日本経済の一時的成功が世界でもてはやされたのを尻目に，政治と経済のグローバル化が急速に進んだことに対する適応能力の欠如を日本経済のシステムと日本の企業の側が露呈し，その方向性を見失ったところに根ざしているからである。

平成不況が“失われた10年”といわれる位に長引いたことについて，まず言われることは，バブル好況の行きすぎとその反動の後遺症だという説明である。しかし失われた10年

は今にして思えば単なるバブル後遺症という以上に政治と経済のグローバリゼーションが急速に進んだことに対する我が国の経済システムと企業行動の不適応が何といても大きいのである。グローバリゼーションとは、輸出や海外生産が増えるといった単なる国際化の次元を超えて、それ以前には考えられなかったような国境を越えた人、モノ、カネそして情報の極めて迅速な移動と交流がドラスチックに進行することである。その結果それまで国境によって守られまた政策的に保護されたシステムや産業がそのままでは立ちゆかなくなったのである。勿論バブル好況期の金余りに悪乗りして過剰融資にのめりこんで不良債権を累積させてしまった銀行金融システムにも問題はあるが、それだけでなくアメリカやイギリスが80年代にビッグバンによる金融システム改革を行い金融グローバル化が先手を打ったのに、日本では官民あげてビッグバンの大きな流れに乗りおくれ、あわててこれを実施した時にはかえって金融システムの疲労に追い討ちをかけることになったことにあらわれているようなグローバリゼーションへの不適応がその典型である。この外に内需主導で外資や外国品との直接競争する機会がなかった建設業、農業、流通業などにもグローバリゼーションへの不適応は目立っている。

このグローバリゼーションは、ただ単に東西冷戦の終結による国境の壁がなくなって、ヒト、モノ、カネ、情報がより自由に移動できるようになっただけでなく、このことをそれ迄以上に加速化した要因である情報革命の急速な広がりとか分ちがたく結びついている。多くの日本の為政者や経営者は、この情報革

命によるグローバリゼーションがいかに大きなインパクトを世界の金融システムやグローバルな競争のルールに与えるかについての認識が欠けていたのである。とくに金融システムについては長年の護送船団方式による過保護の政策が、バブル崩壊で完全に破たんしたにもかかわらず、グローバル競争どころか国内の再編整理にさえ時間がかかり、気が付いてみれば世界の大勢に乗りおくれしてしまった。またグローバル競争の新しいルールとは、グローバルな生産のリンケージやグローバルなコスト競争、グローバルな調達やロジスティックスなどがともに日本の企業の戦略のあり方に大きな脱皮を迫ったが、これについてもグローバル競争にもろにさらされた自動車のような産業を除き、ほとんどの企業は後追いになってしまった。

そしてグローバルな競争に出おくれたことに気がついた時日本の為政者や経営者の中に一種のあせりとそこから生じた安易なリストラやグローバル競争の現象面だけに捉われたこれまた安易な追従がみられるに至った。曰く、アメリカ式グローバルスタンダードによる株主重視の企業統治への機械的追従、曰く能力主義、実力主義の強調による長期雇用や年功制などの日本的雇用慣行の一面的否定などにそれは端的にあらわれている。しかもそれがグローバル競争に立ち向かうための明確な戦略をもつことなしに安易な人べらしのリストラと結びついた形で進められたり、中国など低賃金国への生産移転をやりさえすれば問題解決がはかれるという目先にとらわれた小手先の発想を伴ったから余計困難と混乱を増幅させてしまったとみることもできる。そしてこのような状況を生んだ大きな要因とし

て無視できないのは、この「失われた10年」の時期の日本企業のリーダーとしての経営者達の多くが80年代から90年代初頭までの成功体験しか持たずグローバル競争によって急激に変化した環境にいかにか立ち向かうかについての創造的な発想を持ち得なかったことである。

今漸くにして日本経済と日本企業の業績が回復の兆しがみられる時、何よりも必要なことは中国などアジア特需や輸出環境の改善によって一息つくだけでなく、“失われた10年”の苦い経験を総括し、その中から今後に進んでいくグローバル化に有効に対応できる戦略的発想と教訓を引き出すことである。そのためにはまず何よりも企業の創造的競争力を高め、今までの成功体験にとらわれない真の競争力を生み出す創造的分野に経営資源を集中する努力を怠らないことである。かつての日本企業にはライバル企業が成功するとその同じ分野で同質的競争に走り、シェア競争にとらわれて利益の薄い業界にしてしまつて海外企業に足許をすくわれたケースがままあった。半導体業界などはその好例である。これからは他のどの企業も真似ができない創造的分野で成功を収めるためのダイナミックな戦略構築能力が不可欠である。このような戦略構築能力は、例えばGEのジャック・ウェルチ型の天才的経営者でなければできないのかというと決してそうではない。天才的経営者個人の出現よりもとくに日本の場合ボトムアップでも集团的英知を結集する企業風土を創造していく中でこのような戦略構築能力は創り出すことは十分可能である。また“失われた10年”の経験の中でしばしば問題となるコーポレートガバナンスについても、

株主優位を単純にうたい上げるだけでなく、顧客満足と従業員満足ときちんと結びついた株主満足との調和のとれた企業統治を実現することは、上述の創造的競争力と結びついた明確な企業理念の下で十分可能であろう。また近年とくに強調される従業員の処遇への実力主義、能力主義についても、目先の実績や業績だけで個人を評価するだけでなくチームワークや組織目的への自立的貢献の潜在能力をも含めた能力評価こそ今後の大きな課題であろう。失われた10年の経験から過去の成功体験を捨てることは必要だが、新しいグローバル化の時代にふさわしい日本的経営の普遍的要素の創造的再構築が今こそ求められる時であろう。

〔筆者は中部産政研顧問〕



企業活動のグローバル化がもたらす日本経済・産業への影響



経済産業省 経済産業政策局
産業構造課

課長補佐 松 永 久

○ はじめに

「グローバル化」や「産業空洞化」という言葉は、数十年前から言われ続けてきていることであり、古くから間断なく続いてきているが、近年のグローバル化は、IT化の進展等の影響もあり、その変化のスピードが早くなっているといわれている。

ここでは、①グローバル化についての近年の状況を述べるとともに、②こうした変化が我が国の経済・産業にどのような影響をもたらしているか、③グローバル化の流れの中で、今後、我が国経済・産業がどのような方向に進むのかについて述べることにしたい。

1. グローバル化の現状

まずは、グローバル化の現状について述べてみたい。

① 企業の海外進出

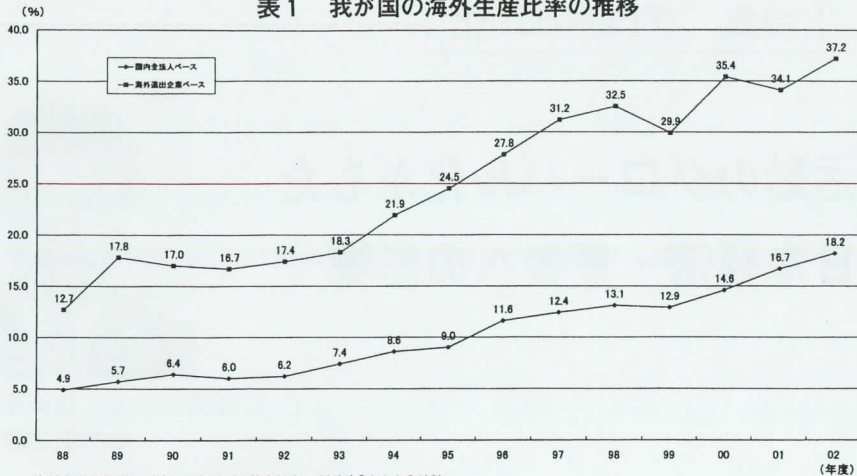
2001年度の製造業における国内全法人ベースの海外生産比率（現地法人（製造業）売上高／国内法人（製造業）売上高×100）は、16.7%（前年度比2.1ポイント上昇）とこれまでの最高値となった。2002年度は18.2%と

さらに上昇する見込みであり、国内製造業が生産拠点を海外に移転している傾向に変化はない【表1】。

また、製造業における海外進出企業ベースの海外生産比率（現地法人（製造業）売上高／海外進出企業（本社）（製造業）売上高×100）は、34.1%（前年度比1.3ポイント低下）となった。2002年度には上昇し37.2%となる見込みであり、海外進出企業では、ここ10年間で海外生産比率を倍増させている【表1】。こうした海外生産比率は中小企業製造業でも同様の動きを見せており、海外進出は企業規模を問わず、通常の経済活動として行われているといえる。

一方で、製造業現地法人の日本からの仕入額も増加傾向にあり、2001年度は17兆2,490億円と1990年度（5兆9,130億円）の3倍近く増加し、日本の総輸出に占める割合も37.3%に達している【表2】。製造拠点を海外に移転しつつも、現地法人での生産に用いる高付加価値の素材や部品等については、日本で生産し、現地法人に輸出し、現地法人で加工・組み立てを行うという分業が行われていることがうかがわれる。

表1 我が国の海外生産比率の推移



資料出所: 経済産業省「海外事業活動基本調査」、財務省「法人企業統計」
注) 2002年は見直し

表2 製造業現地法人の日本からの仕入額の推移
(製造業: 除く石油石炭, 木材紙パ, 食料品)

(単位: 10億円)

年度	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01
日本からの仕入額												
全地域	5,913	7,393	6,778	7,618	9,091	10,362	12,494	13,253	12,674	13,359	14,181	17,249
北米	3,015	3,589	2,756	3,377	3,411	3,705	4,650	5,244	5,603	5,906	5,439	7,621
アジア	1,426	1,992	1,935	2,421	3,129	3,766	4,876	4,950	3,583	4,207	5,198	5,145
ヨーロッパ	1,105	1,353	1,660	1,469	1,900	2,454	2,469	2,254	2,584	2,652	2,760	3,524
日本の総輸出額に占める割合	14.5%	17.8%	16.1%	19.8%	23.0%	25.3%	27.9%	26.6%	26.6%	28.6%	28.5%	37.3%

資料出所: 経済産業省「海外事業活動基本調査」

② 外国人の増加

厚生労働省によると、2002年に我が国で就労する外国人は約76万人と推計されており、10年前と比べると18万人の増加となっている【表3】。就労目的以外も含めた長期在留目的などで在留している外国人の数（外国人登録者数）は、2002年末現在で約185万人であり、対前年比4.1%の増加、10年前の1992年末（128万人）と比べて57万人増加しており、近年の伸び率が特に大きくなっている。総人口に占める外国人の割合も1985年の0.70%から2002年の1.45%となり、80年代後半から急激にその割合が増加している【表4】。都道府県別の外国人登録者数をみると、東京都の33万4,751人（人口に占める割合2.74%）を

筆頭に、以下大阪府21万897人（同2.39%）、愛知県15万7,377人（同2.21%）と続いている。この他、静岡県（7万8,712人（同2.08%））、群馬県（4万1,818人（同2.06%））等で高い割合となっているのが特徴的であるが、概ね首都圏、近畿圏、中京圏を中心に外国人登録者が多くなっている。

このように、特に大都市圏を中心にして、企業内のみならず、地域社会においても外国人と接する機会が増えてきているのが現状である。

③ 進めぬ対日直接投資

対日直接投資の状況を見ると、2002年度の対日直接投資額は2兆1,863億円であり、2001年のITブーム崩壊により2000年度と比べ

表3 外国人労働者数の推移

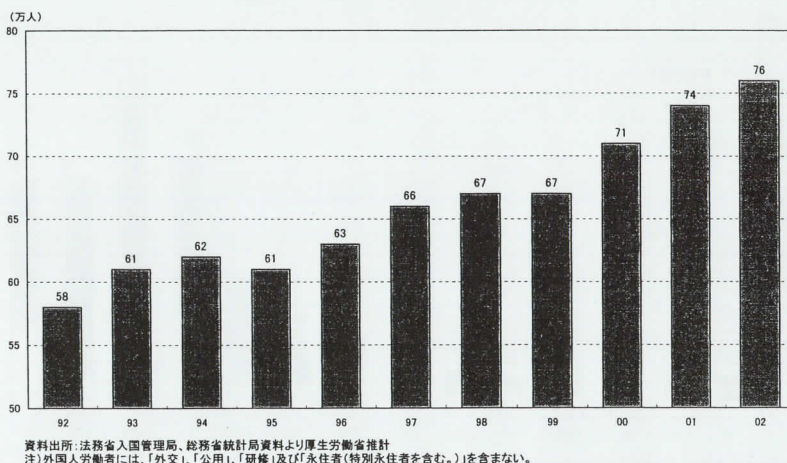
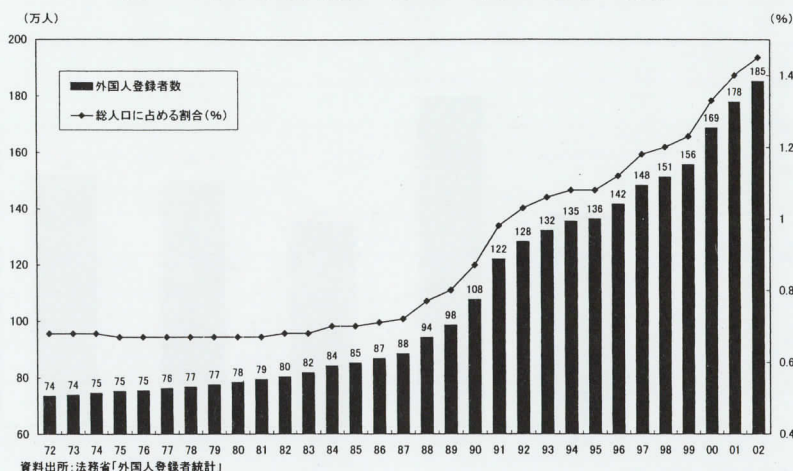


表4 外国人登録者数・総人口に占める割合の推移



ば減少しているものの、長期的には増加傾向にある【表5】。1990年代以降、世界的に直接投資は拡大しており、この流れが我が国にも及んでいるものである。

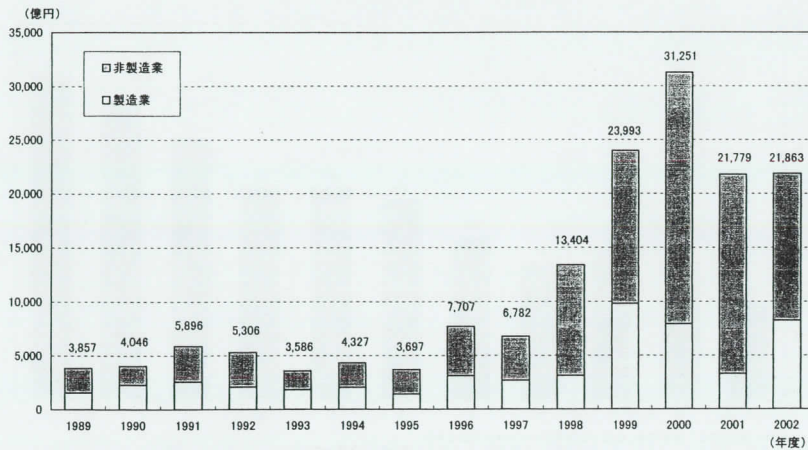
しかし、世界の対内直接投資に占める対日直接投資の割合は、2001年でわずかに0.8%にとどまっており、対米国(16.9%)、対EU15か国(43.9%)と比べると圧倒的に少ない。対内直接投資残高のGDPに占める割合を見ても、英米等の主要先進国は英国の38.6%を筆頭に軒並み20%を超えているのに対して、日本ではわずか1.2%にとどまっており、我が国に対する外国投資の水準は、国際的に見て極めて低い状況にある【表6】。

我が国の場合は、海外に積極的に進出している一方で、国内への外資の進出はまだ少ないというのが現状である。

2003年1月の施政方針演説では、今後5年間で対日直接投資残高の倍増を目指すことを表明するなど政府を挙げて対日投資拡大に向けた取り組みを進めているところであり、今後さらなる対日直接投資の拡大が期待される。

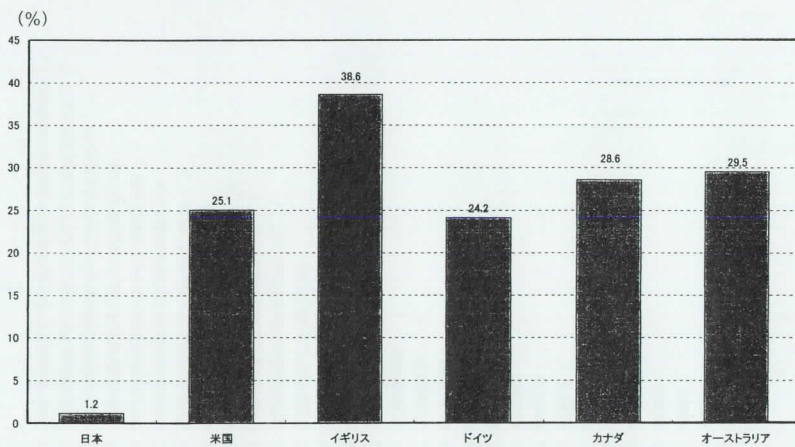
以上、グローバル化の現状を総括すると、いずれのデータもここ10年近くで大きな変化を示しており、こうした状況に加えて、IT化の進展や大国中国のここ数年の急激な経済成長等により、グローバル化がより強く認識されるようになったものと思われる。

表5 対日直接投資額の推移



資料出所：財務省「対内直接投資報告・届出実績」から作成

表6 主要国の対内直接投資（ストック／名目 GDP 比：2001年）



資料出所：IFS May 2003から作成

2. グローバル化による日本経済、日本産業への影響

では、こうしたグローバル化が日本経済・産業にどのような影響をもたらしているだろうか。

まず第1には、より低廉な価格による製品の購入・調達が可能となることである。海外で国内よりも低いコストで製品の生産・輸入することにより、国内消費者にとっては安い製品の購入が可能となる。また、こうした製品の材料となる高付加価値の部品を国内で製造し、海外現地法人に輸出、組み立て加工を行うという分業も可能となるため、国内産業

の競争力強化にも繋がる。一方で、これまでその製品を製造してきた国内企業にとっては大きな打撃となることもあって、コスト削減や事業撤退を余儀なくされることになる。

第2は、外資系企業の日本進出を通じて、外国で培われた技術や経営ノウハウが導入されることである。外資系企業が持っている技術、経営ノウハウ、熟練した労働力等を活用することによって、日本企業の活性化を図ることが可能となる。日本企業が持っているノウハウと融合することによって、より優れた技術、経営ノウハウが生まれる可能性もある。

第3は、国内の市場ルールの変化である。外資系企業の日本進出等が増加してくると、

日本市場への進出を阻害する規制や日本での企業活動を阻害する制度等の存在が明るみとなり、そうした規制や制度の見直しが行われる。現在、シンガポール、メキシコに続いて、韓国、東南アジア諸国との EPA 交渉に向けた取り組みが始められようとしているが、こうした交渉を通じて、外国との貿易障壁は次第に取り払われていくと思われる。

第4は、雇用面への影響である。プラスの影響としては、外資系企業の進出による雇用の創出が挙げられる。これまで、外資系企業の日本進出により、日本で約100万人の雇用が創出されたといわれている。今後、対日直接投資が増加して外資系企業の参入が進めば更なる雇用の拡大が期待できる。また、第3で述べたような様々な制度の見直しにより、ビジネスチャンスが拡大し、そこから雇用が生まれるということも期待できる。一方、マイナス面としては、製造拠点の海外移転による雇用の削減がある。一部の企業では、生産拠点を海外に移転する代わりに、製品を日本に輸入し、国内での円滑な販売のための営業人員を増加させるなどして雇用維持に配慮している例もあるが、下請をしている中小企業などでは受注単価の引下げ圧力や受注の停止などにより雇用削減を余儀なくされるケースもある。

このように、グローバル化には我が国にとってプラス面・マイナス面の双方があるが、今後はこのプラス面を伸ばし、マイナス面を最小化する取り組みが必要である。

3. 今後の我が国経済の方向

2で述べたとおり、グローバル化にはプラス面・マイナス面の双方があり、今後はマイナス面の影響を最小限に抑えつつ、プラス面をうまく伸ばしていくことが必要である。以

下に今後の我が国経済の方向について述べてみたい。

① イノベーションの推進

海外での低コストによる製品の生産が可能となり、また中国をはじめとするアジア諸国が産業競争力をつけつつある中で、我が国ではより高付加価値な分野での競争力を強化していかなければならない。政策的には研究開発の促進のために研究開発費総額の一定割合を税額控除するなど約6,000億円規模の減税措置や知的財産戦略の展開等を行っているが、こうした政策メニューも活用しながら、国際的に競争力のある産業を成長させるための取り組みを持続的に進めていくことが必要である。

② 規制改革等による新規産業の創出

サービス分野など国内でも将来の市場の拡大、雇用の拡大が期待できる産業がまだまだある。近年の規制改革の流れの中で、新規参入しやすい環境が整えられつつあり、また、グローバル化等によって新たなサービスに対する需要が生まれれば、そうした分野への新規参入、雇用創出も期待できる。新たなサービスに対する需要を見出し、ビジネスとして展開していくことが必要である。

また、こうした雇用創出は、海外生産の高まりにより国内で余剰となった雇用の受け皿にもなり得るものであり、こうした既存産業から新規産業への労働移動を円滑にできるようなサービスの提供も求められる。

③ 増加する外国人労働者への対応

1で述べたとおり、外国人労働者数は近年著しく増加している。将来的に単純労働者を受け入れるべきか否かは議論のあるところであるが、仮に現行制度を維持したとしても、外国人労働者の増加傾向は変わらないものと思われる。これは、企業内に外国人労働者が

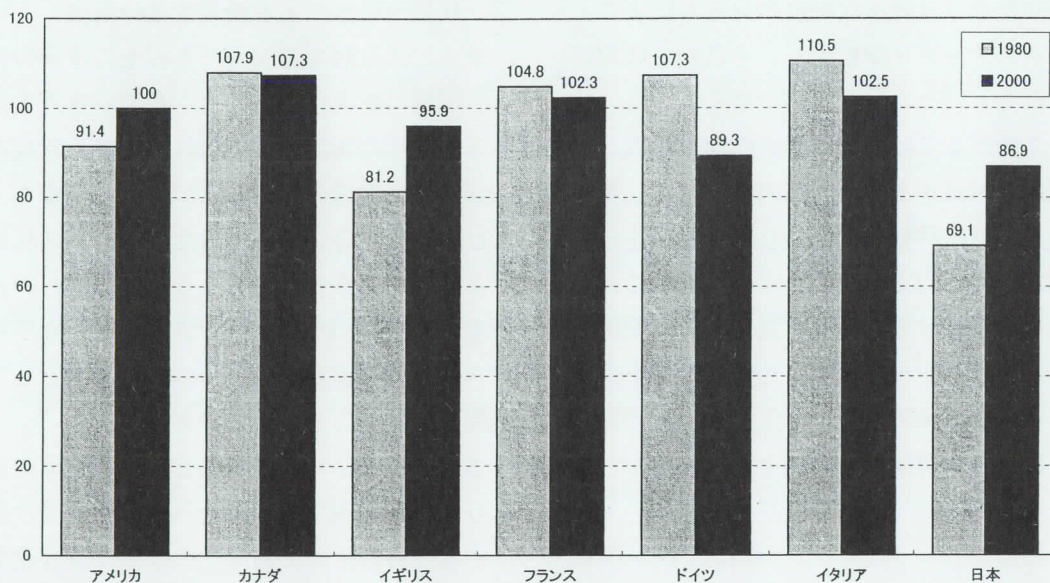
入ってきているというだけでなく、地域社会に外国人が入ってきていることを意味する。

こうした中で、企業としては、外国人労働者の受入れ、自国労働者の海外派遣を念頭に置いた人事管理が求められるであろうし、労働組合としても企業内の外国人労働者のニーズにも対応した活動が求められるであろう。また、地域社会としては、外国人の住宅、医療、教育など外国人が国内で生活する上での様々なサポートが求められ、これらには地域自治体を中心に官民一体となった対応が必要であろう。

○ おわりに

以上、グローバル化の状況と今後の日本経済の方向性について述べさせて頂いたが、グローバル化が進行する中であっても日本の生産性はまだまだ低いのが現状である【表7】。生産性の向上は、グローバル化の中で日本経済が持続的に成長するための基本である。それは同時に日本経済にとってまだまだチャンスがあることを示している。

表7 全要素生産性の国際比較
(2000年アメリカ=100)



資料出所: Dale W. Jorgenson「INFORMATION TECHNOLOGY AND THE G7 ECONOMIES」より作成



日本企業のグローバル化はどこへ向かうのか



神戸大学大学院経済学研究科
助教授 高橋 克秀

グローバリゼーションと日本企業

グローバリゼーションは多義的な概念であり、経済だけでなく政治、法律、文化などさまざまな分野で議論になっている。しかし、その本質は、「情報通信技術などコミュニケーションに関するテクノロジーの飛躍的な発展によって、地球が一体化してグローバルなシステムが成立し、そのなかで国境を越えて直接、企業や個人が結びつく分野や領域が増えている」というところにある。^(注1)

経済の分野で使われている意味でのグローバリゼーションに近い用法は、1950年代後半に現れた。1957年の英経済誌 *The Economist* には、「今日、世界の新興市場の重要性に鑑みるならば、輸出業者は以前とは違って地球規模（*globally*）でプランを立てなければならない」という用例がある。このセンテンスは、世界の市場は先進国市場とその他の第三世界の新興国市場に分かれており、後者を視野に入れた時に初めて戦略的な立案ができる

という趣旨である。

本稿では、1980年代に爆発的に増加し、現在もその渦中にある日本企業の海外生産と海外直接投資を、企業のグローバル化の文脈で整理する。日本企業のグローバル化の出発点は必ずしも内発的なものではなく、円高と先進国の保護貿易政策回避のための対処療法として始まった。しかし、日本企業の積極的な海外生産ネットワークとバリューチェーンの構築は、自らの企業体質を強化しただけでなく、アジア経済の高度成長の触媒として大きな意味を持った。最近では、グローバル化＝日本脱出という図式は崩れつつあり、世界最適生産体制の中で日本を再評価する動きも強まっている。日本を重要な構成要素のひとつとする新段階のグローバル化が始まりつつある。

80年代後半の円高と

グローバル化のはじまり

日本企業のグローバル化という意味で

（注1）山本吉宜教授（東京大学大学院）の定義である。

は、1980年代後半は大きなターニングポイントであった。国内では、戦後2番目の長さとなる景気拡大が続く、資産価格が高騰してバブル経済が出現した。対外的には円高を契機として日本企業が世界市場と本格的なリンクを強め、国際的事業展開が急速に進展した。80年代後半に生じた変化は大規模かつ不可逆的であり、現在に至るまでの国際経済における日本の位置を基本的に規定していると考えられる。

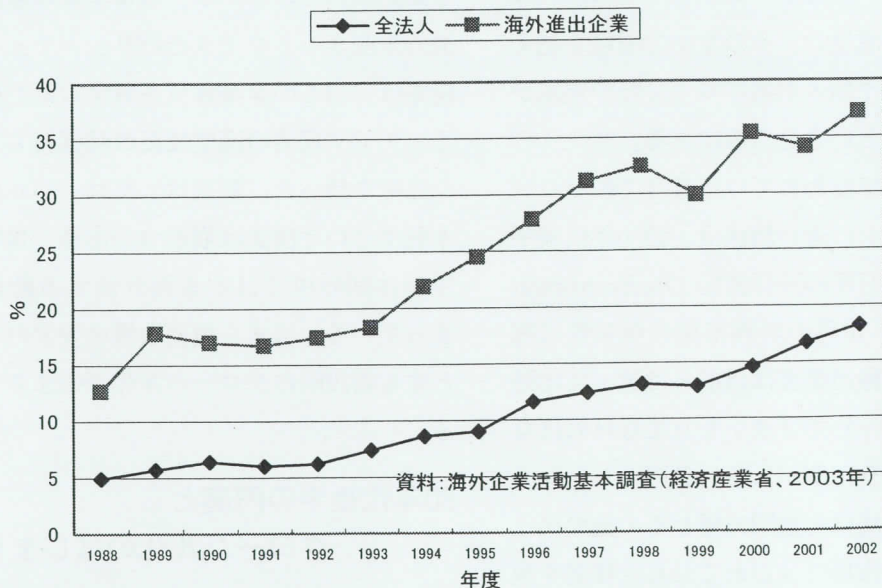
1985年以降、現在まで続くトレンドとしての円高は、日本企業の行動パターンに常に影響を及ぼしている。円ドル・レートは1985年9月上旬には240円台だったが、9月23日にドル高是正を目的とするプラザ合意が発表されると、急激な円高・ドル安に傾いた。その後は1988年11月に121円台に達するまで、ほぼ一直線の円高となったのである。このため、

日本国内での生産要素価格は国際価格（ドル表示）で換算すると大幅に上昇した。輸出競争力が低下した日本企業は国内では合理化と多角化を迫られ、海外では生産コストの最小化と市場アクセスを目的としたグローバル化をめざした。90年代以降は、世界的なディスインフレのなかでコスト削減の要請が一段と強まると同時に、中国などエマージング市場での需要急拡大に対応するために、海外生産に拍車がかかった。

この結果、わが国製造業の海外生産比率（現地法人売上高÷国内法人売上高）は急速に上昇している。「海外事業活動基本調査」（経済産業省）によれば、製造業の海外生産比率は1988年度には4.9%だったが、1995年度には11.6%、2002年度には18.2%に達している。^{（注2）}

また、海外に進出している企業だけに対象

わが国企業の海外生産比率



（注2）米国とドイツの海外生産比率は、30%前後と見られており、日本よりもかなり高い。ただし、両国の場合は、純粋に海外生産が増加したという面もあるが、積極的に海外企業を買収したこと（クロスボーダーM&A）による効果も大きい。

日本企業の業種別海外生産比率（全法人ベース，単位％）

資料：海外企業活動基本調査（経済産業省，2003年）

	1991 年度	1993 年度	1995 年度	1997 年度	1999 年度	2001 年度
食料品	1.2	2.4	2.6	2.8	2.9	4.7
繊維	2.6	3.2	3.5	8.0	9.0	7.1
木材紙パルプ	1.6	1.9	2.2	3.8	3.5	3.9
化学	5.5	7.0	8.3	12.4	11.5	14.5
鉄鋼	4.9	6.3	9.2	13.1	9.8	19.4
非鉄金属	5.2	6.5	6.7	10.9	10.9	11.3
一般機械	7.6	5.8	8.1	11.5	12.4	11.3
電気機械	11.0	12.6	16.8	21.6	21.4	27.6
輸送機械	13.7	17.3	20.6	28.2	30.6	44.1
精密機械	4.4	5.6	6.6	9.1	12.3	13.6
石油石炭	1.2	7.1	3.7	1.7	1.2	1.5
その他	2.6	2.8	3.0	4.1	4.4	4.6

を絞ると，製造業の海外生産比率は1988年度の12.7%から，1995年度には27.8%，2002年度には37.2%（速報値）と勢いを増している。

業種別に2001年度の海外生産比率を見ると，輸送機械が44.1%と際立って高く，電気機械（情報通信機械を含む）の27.6%，鉄鋼の19.4%，化学の14.5%が続いている。

多様化する海外直接投資

海外生産の増加と表裏一体の関係にあるのが，海外直接投資の急増である。海外直接投資とは，現地で活動する企業の経営に関与する意図を持って行われる海外投資のことである。典型的には，海外での工場や販売会社などの新設，海外企業の買収，合併などを意味する。国際収支統計上は海外企業の株式の10%以上を取得した場合を直接投資という。

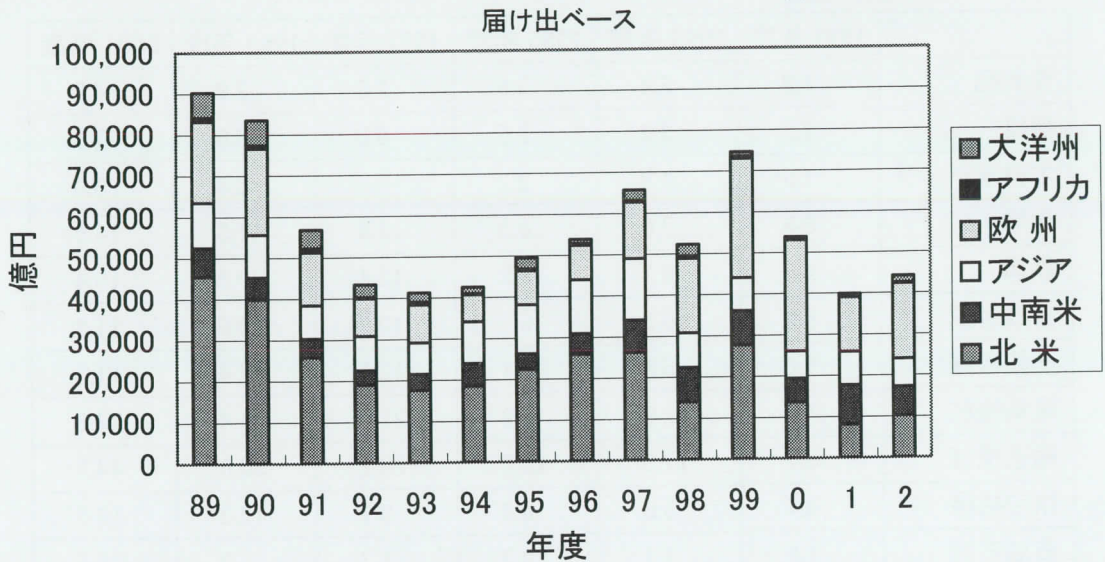
1960年代までは資本取引が制限されていたため，直接投資は資源開発を目的としたものが中心だった。70年代になると資本移動に対

する規制緩和と変動為替相場制への移行に伴う円高で「第一次海外投資ブーム」が訪れ，製造業は台湾や韓国に積極的に進出した。その後，第一次石油ショックでブームは終わり，70年代を通して海外直接投資は盛り上がりなかった。80年代前半は，米国のレーガノミックスのもとで円安・ドル高が続いたので，日本企業の輸出環境が好転し，海外直接投資に踏み切る誘因は小さかった。ところが，85年のプラザ合意を契機に日本企業の海外直接投資は爆発的な伸張期を迎えた。86年から89年に日本企業が世界各地に投資した金額は51年から85年までの累積額の2倍に達した。

製造業の場合，86～87年には円高に適應するための緊急避難的な海外進出という色合いが強かったが，その後のバブル経済で企業の内部留保は潤沢になり，先進国との貿易摩擦を回避するための海外進出も加速した。地域別には，80年代は北米とアジアの比率がほぼ拮抗していたが，90年代以降はアジア，特に

地域別対外直接投資の実績

資料：財務省



中国へのシフトが鮮明になっている。^(注3)

一方、海外直接投資を受け入れる側の事情として、多くのアジア諸国では積極的に直接投資を呼び込む政策がとられた。欧米先進国でも、対日貿易不均衡の是正と雇用の創出に寄与するとして、日本の直接投資は基本的に歓迎された。このように、日本からのプッシュ要因とホスト国側のプル要因がうまくかみ合って、80年代後半の海外直接投資の飛躍的な拡大がもたらされた。

90年代に入ると、投資金額自体は落ち着いたようにみえる。長期不況への突入で企業のキャッシュフローに余裕が無くなったことが大きな理由である。ただし、日本企業のグローバル化は現在も着実に進行中で多様な側面を持つようになっている。日本からの直接投資が抑制される半面で、現地法人による現

地への再投資が活発になった。すでに見たように急激に現地生産比率が高まっている背景には、現地法人による再投資が大きな原動力になっている。この意味で、日本企業のグローバル化は、現地法人が本社のコントロールから離れて地元経済と一体化するという真の意味でのグローバル化の段階に入りつつある。

海外直接投資の誘因

これまでの直接投資はなぜ行われてきたのか。その誘因を日本企業に即して考えてみよう。企業が海外事業展開に踏み切るにはさまざまな誘因があるが大きく次の4つに分類される。ただし、実際にはこれらの要因が重なり合うことが多い。

(1) 資源開発型の直接投資

(注3) 財務省のデータは届出ベースである。この金額は、現地法人による現地または第3国への投資は含まない。近年、日本の海外直接投資に占める欧州の割合が高まっている。とくに、オランダへの集中が著しい。ただし、オランダへ投資の大半は金融機関が税制上の特典を利用するために設立した金融子会社である。

海外直接投資の古典的形態が資源開発型である。日本の場合も早くから石油、石炭、木材などの資源を求めて中東、オーストラリア、インドネシアなどに投資してきた。

(2) 低賃金志向の直接投資

80年代後半の海外直接投資の大きな誘因は、製造業による低賃金地域での生産活動の展開である。労働を集約的に必要とする産業（あるいは生産工程）では、労働コストで競争力が左右される。高度成長に伴い日本国内で賃金が高くなっていく過程で、繊維や雑貨などは60年代から台湾と韓国へ展開を始めていた。さらに、80年代後半の急激な円高で競争力を失った産業は低賃金を求めてアジア地域に生産をシフトしていった。90年代以降の日本企業の中国への集中的な進出もこの流れの中にある。

(3) 市場密着型の直接投資

製造業の場合には製品を販売する市場の近くで生産することが重要な場合がある。国や地域によって異なる消費者・需要家のニーズを製品に反映するためには、現地工場や開発拠点が必要になる。この必要の度合いは、生産される財の特質に依存する。標準化された財ならば市場に密着して生産する必要は小さいが、コンピューターのソフト、高級車、ブランド衣料などは市場のニーズを吸い上げる必要が大きいので、市場に近いところで生産される傾向がある。また、現地での販売やアフターサービス、修理のために拠点を設けることも多い。日本企業の欧米先進国への進出にはこの要因が強く働いた。現在は、所得水準の急上昇によって、アジアへの直接投資も市場密着型になりつつある。

(4) 貿易摩擦回避型の直接投資

輸入国側の貿易制限的政策が直接投資を促進する例は枚挙にいとまがない。日米間では70年代のカラーテレビ、80年代の自動車、半導体輸出の急増が貿易摩擦を引き起こしたが、輸出自主規制と現地生産拡大の方向で決着した。80年代の日欧間では、欧州の厳しいダンピング規制で輸出が困難になったコピー機など機械産業が、次善の策として現地生産に踏み切った。

フルセットから企業内国際分業へ

80年代までの日本の産業構造はフルセット主義であった。国内に膨大な数の中小部品メーカーのネットワークが張り巡らされ、それを積み上げて輸出製品ができあがっていた。しかし、今や部品メーカーは世界各地に広がり、組み立ても現地で行われている。関満博教授（一橋大学大学院）は、「実際の生産は当該製品の重量、形状、生産諸要素の組み合わせのいかんによって、世界に展開する多くの工場の中からもっとも適切な工場を選択していくことになる」といい、このような生産のための広域展開を「企業内地域間分業」または「企業内国際分業」と呼んでいる。日本企業のグローバル化に連れて貿易構造も大きく変化してきた。顕著なのは製品輸入比率（工業製品の輸入が総輸入に占める割合）の拡大である。1985年には製品輸入比率は31.0%であった。しかし、円高により海外の製品が相対的に割安になったことで工業製品の輸入比率は急上昇し、89年には50.3%に上昇している。最近では、これが60%以上に高まっている。欧州からの製品輸入比率は80%以上、米国からは70%以上に達している。ア

アジアからの製品輸入比率は過去15年間に倍増して70%台に乗っている。かつてのように原料や資源を輸入して国内で加工して製品を輸出する加工貿易とは様変わりである。

グローバル化の中の日本という立地

以上のように進展する企業のグローバル化について、どう評価したらよいだろうか。グローバル化は、基本的には、地球規模での企業間競争や制度間競争を通じて、世界的な資源配分の効率化をもたらす。企業の活動は、国内市場の領域を超えて、世界全体の中で最も効率的な地域で、最も効率的な方法で行われることで、生産性の上昇がもたらされる。企業が世界中で最適な事業環境を求める中で、各国が企業や人材を自分の国に引きつけるために、使い勝手のよい制度・慣行を作るといふ国家間での制度間競争が生じ、資源配分の効率化につながるような国際的なルールが形成されていくからである。

一方で、グローバル化は、それに適用できる地域と適用できない地域との間に、経済的な不平等を拡大させ、また国内においても低賃金国からの輸入の増大や人の移動によって実質賃金が低下するといった所得分配上の問題を引き起こす可能性がありうる。現実には、これは国内産業の空洞化の問題として現れている。

しかし、ごく最近ではあるが、技術集積度が高く戦略的な生産拠点の国内回帰傾向がでてきた。人件費が安い中国や東南アジアへの生産シフトがこの10年のトレンドであったが、景気回復とリストラ効果によるキャッシュフローの改善で、元気な企業は国内への生産設備立地にも目を向けはじめている。納期や品

質、デリバリーの問題を総合的に判断すると中国よりも国内の方が安いと考える中小企業もでてきた。これを税収確保が至上命題の地方の自治体による補助金や優遇税制が後押ししている。

日本企業のグローバル化自体は、緩急の差はあるにしても長期的に進んでいくであろう。ただし、国内回帰現象とは必ずしも矛盾しない。これからの企業は、「日本脱出か、やむを得ず残留するか」という単純な二項対立の図式を超えて、日本をグローバル化経営の不可欠の構成要素として活用し、包摂していく方向に進むのではないだろうか。

筆者紹介

高橋 克秀（たかはし かつひで）

神戸大学大学院経済学研究科助教授。

北京大学国際政治経済研究センター・リサーチフェロー

専門はアジア経済論，データ解析

〔略歴〕

1959年 大阪府生まれ

1982年 早稲田大学政治経済学部卒業，日本経済新聞社入社（大阪経済部記者）

1987年 日本経済研究センター出向（応用研究部研究員），

1998年 UFJ 総合研究所入社（調査部主任研究員）

2004年より現職

主な著書

『グローバル・エコノミー』

東洋経済新報社，2001年

『アジアのIT革命』（共著）

東洋経済新報社，2001年

『図解 改正外為法』東洋経済新報社，1997年



グローバル化と 労働組合



国際自由労連 (ICFTU)

上級政策顧問 吉田昌哉

はじめに

私たち (G 8 首脳) は、「OECD 多国籍企業指針」や「国連グローバルコンパクト」など、企業の社会的及び環境面での責任を強化する自主的取組を歓迎し、……企業が「指針」や「労働における基本的原則と権利に関する ILO 宣言」の実施を補い推進するため、その他の組織と共に、取り組むことを奨励する。

昨年エビアン (仏) での G 8 サミットで採択された、「成長の促進と責任ある市場経済の推進」宣言からの引用である。

多国籍企業のグローバル経済における役割が注目されている。途上国政府は海外直接投資の誘致に懸命になり、一方多国籍企業は、反グローバル化を掲げる非政府組織 (NGO) の格好な攻撃対象となっている。今何故、企業の社会的責任 (CSR) が問われているのか、そして労働組合は何をすべきなのか。

底辺への競争

1947年に制定された「関税と貿易に関する

一般協定 (GATT)」の前文には、「貿易及び経済の分野における締約国間の関係が、生活水準を高め、完全雇用並びに高度のかつ着実に増加する実質所得及び有効需要を確保する方向に向けられるべき」とある。より自由でより開かれた貿易・投資は競争を進化させ、技術革新を促し、生産性を向上し、より付加価値の高い労働を創出し、その結果実質賃金は上昇し、消費は増え、地球上すべての人々の生活が潤うはずであった。

しかし、現実はどうか。国家間および国内における貧富の格差は拡大し、途上国の貧困はますます深刻になっている。貿易・投資の増加が、なぜ格差を拡大したのか？それは、公正な所得分配がうまく機能しなかったの一語に尽きる。

そもそも、貿易・投資はそれ自体、地球レベルでの公正分配、つまり途上国へのカネの流れを促進するための有効な手段であるはずであった。途上国経済は、低い生活水準による安価な労働によって、海外からの投資を呼び、国際市場での競争性を確保し、所得水準が上がるにつれ内需型経済に移行していく。

しかし、政府の多くが、自国の競争力を強化するため、労働や安全衛生・環境に関する基準を切り下げ、一方資本はさらに低い基準を有する国へと移動していった。「底辺への競争 (Race to the Bottom)」である。

結社の自由と団体交渉権という労働基本権も、「切り下げ」の材料となった。政府は、例えば貿易加工区をつくり、その中で操業する海外企業に対しては国内労働法の適用を免除した。労働組合は公正な所得再分配にとって必要不可欠な存在である。適正な雇用を創出し、団体交渉をとおして賃金を決定していくことが、国内に入ってきた資本を最も効果的に公正に分配する方法である。組合がなければ、いくら途上国に資本が入ってきても、一部の政治やビジネスのエリートたちを潤すだけである。一昨年、某国の貿易加工区を訪れた際、「区内の平均賃金は、区外よりも高い」と労働基準監督官が言っていたが、たとえ賃金が高くても、そこで働く女性たちは妊娠すれば生産性が落ちると即職を失うのが現実である。労働組合がなければ彼女たちの声を代弁することもできない。

中核的労働基準

「底辺への競争」を防止するため、戦後すぐ貿易・投資における国際労働基準の議論が始まった。国際最低賃金を設定して途上国の廉価な労働に足枷をかけようとする先進国、それでは正当な比較優位まで否定されてしまうと保護主義に反対する途上国。労働組合においてもこの南北格差は深刻であった。経済や社会の発展の度合いに関係なく、これだけは守っていくべきであるという、グローバル市場における最低ルールとしての労働基準を

精錬する取り組みが続けられた。その結果が、98年に採択された「ILO 宣言」である。

「ILO 宣言」では、結社の自由と団体交渉権、強制労働の廃止、児童労働の撲滅、差別の禁止の4分野に関する8つの国際条約を、すべての国の政労使が「遵守、促進、実現」していくべき中核的労働基準と定義された。守るべきことは決まった、それではそれをいかにして実行していくのか。

OECD 多国籍企業指針

00年におこなわれた「指針」の改正には、大きな前進があった。まず、指針が OECD 加盟国以外で操業する企業にも適用されることが明確となり、これまでの「現地企業の経営には直接はタッチしていないから」という言い訳が通用しなくなった。次に、中核的労働基準のすべてが盛り込まれ、レイオフや集団解雇など従業員の生活に重大な影響を及ぼす事業活動の変更については、最終決定が下される前に予告すべきと規定された。

「指針」は、企業に対する OECD 加盟国政府勧告であり、拘束力をもたない。しかし、OECD 理事会決定により、各国政府に設置が義務づけられているナショナルコンタクトポイント (NCP) の任務が明確になり、指針の実効性が大幅に改善された。例えば、労組や NGO から海外の日系企業での労使紛争についての照会があった場合、日本の NCP は当事者双方と協議し、必要な場合は労使団体の助言を得て、調停・仲裁をおこない、当事者間で合意にいたらなかった時には、声明・勧告を発することとなった。

現在日本では、NCP を外務省、経済産業省、厚生労働省の三省体制にすることで、一

定の労使の関与が確保されている。今後、「指針」の知名度が上がるにつれて、NGOや、組合とは名ばかりの過激な団体からの「照会」が増えると予想される。例えばNCPを正式な三者構成組織にしたり、またはその下に公労使の諮問委員会を設けるなどして、労組の「指針」への関与をより強固なものにしていくべきである。

国連グローバルコンパクト

99年の世界経済フォーラム(ダボス会議)で、国連のアナン事務総長は世界のビジネス・リーダーに対して、「グローバルコンパクト(GC)」を提唱した。GCは、企業が人権、労働、環境の3分野に渡る9原則を遵守し、より良き地球市民を目指していくためのものである。労働の4原則とは中核的労働基準の4分野である。参加企業は年に1回9原則を実践する上で自社が達成した成果と学んだ教訓の具体例を国連本部のグローバル・コンパクト事務局宛てに報告することが義務づけられている。02年には諮問委員会が設立され、ICFTU書記長も委員に名を連ねている。現在までに1200余の企業がGCに参加しているが、日本からの参加は04年3月現在、わずか14社にすぎない。

国際枠組み労使協定

ICFTUは、00年1月にアナン事務総長と共同で、「グローバリゼーションの恩恵をすべての人々と分かち合うためには、世界経済の効果的なルールを確立する必要がある。GCは労使間のパートナーシップの構築を援助することで、その取り組みに貢献していく」との声明を発表。国際産別労組と連携して、企

業の自主性を、労使協定というかたちで、より実効力のあるものにする取り組みをおこなっている。

一例として、02年にフォルクスワーゲン社と国際金属労連およびワーゲン社世界労組協議会との間で締結された協定を紹介する。前文では、「ここにあげる社会原則は、ワーゲン社の企業方針の土台となるものである」と謳い、中核的労働基準4分野、法定最低賃金、法定労働時間、そして安全衛生の国内基準の順守を、同社が一体となって推進すべき目的と定義している。実現に向けては、世界中の同社従業員全員に協定の周知を徹底し、下請けや納入業者にも同様なことを奨励する。実行状況を監視するためには、同社経営陣と世界労組協議会の代表が、適切な措置について協議すると規定している。わずか2ページの文書であるが、協約というかたちで書面化する意義は大きい。

現在まで、28の多国籍企業と協定が結ばれているが、そのほとんどが、いわば日本と言う企業別労組から持ち上がってきた案件である。日本企業との協定はまだない。

労働組合の社会的役割

日本企業は、中核的労働基準順守を含めた、企業の社会的責任(CSR)に対して、頑なに意固地なところがあるように感じる。今年2月に発表された、日本経団連の「CSRに関する基本的考え方」でも、「民間の自主的かつ多様な取り組みによってすすめられるべきだ」とし、規格化や政府の介入には明確に反対している。

確かに、日本には自らを律し、外部の介入を嫌う風土がある。しかし、社会の一員とし

ての責任が企業に問われ、その責任の遂行を社会全体で注視していくというのが今や世界の潮流である。国際標準化機構(ISO)はCSRの規格化を進め、SA 8000(説明責任)やGRI(グローバル・レポーティング・イニシアティブ)など、CSRを評価するための取り組みが広がっている。また、社会的責任投資(SRI)に賛同する投資家も増え(ICFTUも、労組が運用に大きな発言権をもつ年金基金をSRIに当てていく「労働者資本プロジェクト」を展開している)、CSRは企業の業績に直接影響するようになってきた。

多くの企業がインターネットなどで自社のCSR方針をPRしている現在、外部の介入を避けるのは、あらぬ疑いを呼ぶだけである。そこで、労働組合の役割に注目したい。

日本経団連のいう「民間の自主的かつ多様な取り組み」の中には、当然労使対話も入るものと期待するが、企業のCSR違反について、最も早く知りえるのは、従業員とその組合である。さらに、組合は団体交渉・労使協議という、企業統治のための最も自主的かつ効果的な枠組みの一方の当事者である。企業に社会的責任を課すならば、労働組合の社会的責任についても問われるべきである。

労働組合、特に企業別労組は、企業に対してCSR、とりわけ途上国における結社の自由と団体交渉権の促進に取り組むようはたらかねるべきである。GCへの参加もその取り組みの一環として有益であろう。また、海外で労使紛争が起こった時には、NCPを使わないまでも、連合や産別労組と協力して、現地の労使対話を通しての平和的解決に向けて積極的に貢献していただきたい。例えば現地労組と本社経営陣との橋渡しは、大きな助

力となるはずである。国際枠組み労使協定にしても、そろそろ日本の企業別労組から声上がるのを期待したい。

結 び

戦後すぐに採択されたILOフィラデルフィア宣言に、「一部の貧困は、全体の繁栄にとって危険である」という一文があるが、現在の世界情勢をうまく予言している。一国一部の人間だけが繁栄しても、貧困が撲滅されない限り、恒久的な平和は期待できない。増加し続けるグローバル経済のパイの一部を、労働者が貧困から抜け出すための資源として配分してくために、企業とその労組が果たすべく役割は重大である。

最後に、4年に一度おこなわれるICFTU世界大会が、本年12月5日から10日まで日本の宮崎で開催される。「団結をグローバル化しよう(Globalising Solidarity)」のテーマの下、世界中から約1,500人の活動家が集結する。もちろん、多国籍企業への取り組みも重要な論点の一つである。是非注目していただきたい。

筆者紹介

吉田 昌哉(よしだ しょうや)

〔略歴〕

- 1959年 福島県生まれ
- 1987年 日本大学博士課程前期終了(心理学)
- 1987年 日本労働協会国際部職員
- 1991年 国際労働機関(ILO)本部(在ジュネーブ)労働者活動局職員
- 1994年 ILO 国際研修センター(在トリノ)労働組合教育プログラム職員
- 1997年 連合本部国際政策局職員
- 2001年 4月より現職



NUMMI の労使関係について、20年を振り返る

(NUMMI : New United Motor Manufacturing Inc.の略称)



NUMMI
Executive Adviser
今 枝 真 一

1. はじめに

1984年、NUMMIはトヨタとGMの合弁会社として、カリフォルニア州のフリモント市に設立されました。創立20周年を迎えた現在では、総従業員数5,700人、年産能力40万台の小型乗用車およびピックアップトラックの組立工場として、トヨタ、GMへの米国西海岸における主要供給基地となっています。

この工場の歴史は古く、1962年、GMはオークランドにあった2工場を統合するため、当時の最新鋭技術と設備を導入し、乗用車、トラックの両製造ラインを持ったフリモント工場を稼働させました。従業員はオークランドの旧2工場から異動しましたが、労使関係は、立ち上がり当初より対立的であり、抗争が絶えませんでした。これは、旧工場の組合同士が、新工場での主導権争いの中で、より多数の組合員の支持を得るため、会社側に強硬な態度をとったこと、管理職間での対立に組合を巻き込んだこと、またカリフォルニアの特徴でもあります。マイノリティーといわれるヒスパニック、アフリカ系、アジア系

民族のグループが工場内にも多く存立し、人間関係をより複雑にしていたことがあげられます。

こうした労使環境の中で、従業員の勤労意欲は低く、例えば組立製造業の要とも言える出勤率は平均80%にとどまり、その上山猫スト、病欠スト、幾多のサボタージュが発生していました。職場管理もすさみ、工場敷地内では、飲酒等、様々な問題行為が横行していました。当然のことながら、製品の品質や生産性は大きな影響を受け、従業員は自分たちの造った乗用車やトラック、ひいては自己の仕事に誇りが持てず嫌気がさしていました。

時代遅れの大量生産システム管理は、経営陣と労働者との間に階級意識にも似た大きな溝を作り、協調するという発想は生まれませんでした。経営陣には指定駐車場、特別な食堂、個室が与えられ、時間給労働者とは隔たった環境で仕事をし、親しく交わろうとはしませんでした。経営陣の専制的なスタイルは、団体交渉をより敵対的にし、お互いの不信感はつのるばかりでした。

1979年から82年にかけて米国経済は不況に

入り、車の販売も激減しました。GM は全米の中で最も生産性の悪い工場から閉鎖を開始しましたが、フリモント工場もその中に入りました。当時7,000人におよぶ従業員が解雇され、家族を含めると25,000人の生活に影響が及びました。半ば強制的に従業員の一部は、中南西部の工場に異動し、地元の地域社会に与えたインパクトは甚大なものでした。

2. NUMMI の設立

GM における小型車部門の不振と、日米経済摩擦によるトヨタへの米国進出圧力の高まりは、両者をジョイントベンチャーの交渉の場につかせました。GM にとっては、開発費のかからない小型車供給とトヨタ生産方式の習得は大いに魅力的であり、トヨタにとっても、米国企業との協業による保護主義沈静化と米国における経営ノウハウの習得は得難いものでした。

この合併事業において、UAW を排除することは政治的に不可能であるとの判断から、元労働長官であったビル・アサリーを仲介役として、精力的な交渉が続けられました。1983年にアサリー氏と UAW 会長オーエン・ビーバー氏との間で締結されたレターオブインテントの序文には、「旧来の対立関係を最小限に押さえ、且つ相互信頼と信義を最大限に高めるべく、画期的な労使関係を醸成」すること、「米国消費者に低価格で高品質な自動車を提供する効率的な生産を実現し、同時に、米国労働者が必要としている雇用を適正な賃金、ベネフィットで提供するためには、新たな労使関係の確立が不可欠である」ことが明記されました。

GM はトヨタが工場を管理運営することに

同意しました。トヨタは、旧フリモント従業員を採用すること、UAW を新会社の従業員代表とすること、米国自動車産業の一般水準の賃金、付加給付を支払うことを承認しました。UAW は、トヨタ生産方式を受け入れること、多岐にわたる職務分類を大幅に削減すること、協約期間中は会社がロックアウトを行わないこととの引き換えに、ストライキ権を放棄すること、チーム制を導入すること、出勤率を付加給付受給資格の一要素とすることを同意しました。

しかしながら、当初トヨタが純度の高い生産方式実現のために要望したことのいくつかは合意を見ませんでした。例えば、セニORITY制廃止による一層の能力向上機会の提供、客観的な目標と基準に基づく人事考課制度、個人の成果に応じた報酬制度、必要な期間に応じた期間工の活用、直の交替勤務制度などです。期間工の活用を除けば、これらは組合の在るなしにかかわらず、米国の労働慣行上、特に自動車産業では、社会的、歴史的背景もあり、現在でも実施が難しいものが殆どです。

旧フリモント従業員が全体の85%を占める人員構成で、出発した NUMMI ですが、かつて20%を越えた欠勤率は、10%未満となり、品質に関しては JD パワーの数々の賞を獲得するようになり、生産性も大幅に向上しました。この画期的な変化の源泉は、GM、トヨタからの出向者を含む新経営チームが、新経営方針を徹底的に議論し理解し合ったこと、旧組合幹部を信じて新会社の組合代表に就いてもらい、新たな労使関係作りに協力してもらったこと、そしてこの組合幹部が新会社の採用担当として、必要な労働者を旧 GM 従業

員から雇ったことです。こうした相互信頼に基づく労使の共同作業により、組合幹部も本来の意味で会社の理念や方針を理解するようになり、新会社発展のために進んで協力するようになりました。

3. 基本理念の実践

NUMMI には4つの「コーナーストーン」と呼ばれる基本理念があります。劇的な設立時の過程でやっと生まれた良好な労使関係を維持発展させるには、労使や従業員全員で共有できる価値観の設定と継続的实践が不可欠でした。

基本理念の第1は、「相互信頼と尊敬」です。会社は生産性や品質の向上、コスト低減によって得られた繁栄の結果として、雇用確保や労働条件の向上に努力し、従業員は革新的な生産ルールに理解を示し、長期的な視野に立ってその実現に協力するという考えを、真摯に実行しました。今では当然かも知れませんが、従業員が品質上の問題を見つけたら、自ら生産ラインを止めて、手直しを促進できるルールがありますが、稼働率偏重の伝統的な米国の工場運営方針からは、考えられないことでした。従業員や組合の立場を尊敬し、その力を活用していこうとする理念を実践することにより、経営陣と労働者、組合は相互依存し合っていることを、はっきりと実感するようになりました。

2番目は「平等」という概念です。「アワリー」と呼ばれる時間給労働者と、「サラリー」（管理職や事技員）との壁を出来る限り取り払う努力をしました。社長以外のサラリーに一切個室はなく、食堂も共通（GM時代は3種あった）にし、指定駐車場も廃止しました。

伝統的にアワリーは、物や金と同じレベルの経営資源であり、好不況により容易に採用とレイオフを繰り返されました。NUMMI では、経営環境の変化により、事業運営が長期的に脅かされない限り、レイオフは行われず、万が一そのような事態になった時は、幹部社員の給与削減や既に外注化した仕事を戻すなど、あらゆる手段を尽くした後の最後の手段として、実施することが協約にも明記されています。事実、1988年には、総生産量が40%も落ち込む事態がありましたが、余剰人員を再教育やプロジェクト業務に就けるなどして、一人もレイオフを出しませんでしたし、その後もありません。

3番目の基本理念は「チームワーク」です。GM時代は生産現場に、チームリーダーという職位は存在せず、当然チーム制という概念もありませんでした。設立当初より、NUMMI ではチームリーダーを、5人から7人位で構成されるチームのまとめ役としました。NUMMI では、全従業員がチームメンバーと呼ばれますが、特に現場では自分のチームの仕事を全てカバーできるよう訓練され、1人1人にチームの生産、品質、安全に責任感を持ってもらいました。会社としても、PT活動と呼ばれる職場単位の親睦活動、カンパニーピクニック、皆勤賞ランチなどチームワークの醸成に有効な施策は取り入れました。

最後の基本理念は、「インボルブメント」ですが、これは従業員が会社の様々な施策、意思決定に参画するという事です。典型的な例としては、創意工夫制度やQCサークル（NUMMIではPSCと呼ばれる）が挙げられ、この活動を通じ自分のアイデアが会社施策に反映されることに自己実現を体感し、管

理監督者としても、日ごろの従業員の努力、貢献を認識できるところにメリットがあります。また、伝統的な米国の標準作業は、専らエンジニアが特権的に考案し、現場の労働者はそれに従って作業するだけでしたが、トヨタ生産方式の導入により、この概念は覆され、現場の作業を最も熟知する労働者自身が、標準作業の改善に貢献できる道を開きました。

4. 今後の NUMMI を想う

設立当初の精神と基本理念を維持発展させるために、各種施策を実践してきたにもかかわらず、20年を経た今、やはり危惧されるのは「相互信頼に基づく協調的な労使関係を通じ、会社と従業員の生活が繁栄される」という考え方が希薄化し、徐々に伝統的な労使関係に回帰していくことです。

旧 GM の 2 工場の組合員を引き継ぐ NUMMI は、構造的に組合の中に、アドミニストレーション派とユナイテッドアライアンス派（旧ピープルズ派）という 2 つの派閥を抱えています。米国の政治にも共和党と民主党があるように、民主的な組織にはありがちな現象ともいえますが、この 2 派閥が 3 年に一度の選挙で、幹部ポスト獲得をめざして、従業員に自派の活動のアピールを図ります。その過程では、他派の言動や会社施策への批判が、ややもすると効果的な宣伝手法となり、協調的な労使関係を揺るがしかねない選挙公約につながる場合があります。

更に、設立時の状況を良く知る会社や組合の幹部の世代交代が重なると、当初の協調路線が、漸次年とともに変化していくことは否めません。1999年には、そうした構造的要因に加えて、個別の外注化施策への批判や安全

問題が相まって、組合側の反発が顕著になりました。2000年には、労使懇談会を充実させ、伝統的な労使関係への回帰を何としても避け、原点に戻って協調的な労使関係を再構築すること、激化する市場競争に勝ち残るため、トヨタ生産方式の実践と出勤率向上に協力すること、新たな会社施策に関し、組合と事前に十分なコミュニケーションと組合からの提言の機会を持つことを確認し合いました。全社集会では、会社と組合の代表がその合意内容を全従業員に伝えましたが、こうした労使の危機感と対応が原点復帰をめざすという作用が、常に働く組織を維持したいものです。

次の懸念は、前述した「平等」という基本理念の強調方針と、ITバブル期などに直接転職などの影響を受けるサラリーチームメンバーへの処遇方針とのギャップです。潜在能力の高い優秀な幹部社員、スペシャリスト、エンジニアの長期的確保は、会社経営にとって生命線であり、自ずと彼らへの処遇は、各層のサラリー労働市場の動きと連動せざるをえません。ポテンシャルの高い人材と成績不良の従業員への対応は峻別され、アワリーに対するジョブ・セキュリティの概念とは相容れなくなります。熾烈化する経営環境の中で、アワリーとサラリー平等の合理性が崩壊しつつある現実を鑑みると、基本理念の継承の仕方を見直す時期がきているように思われます。

世界各地で労働組合の衰退という言葉が聞かれますが、UAWも20年前には、全国で150万人の組合員を抱えていましたが、現在は70万人と著しく減少しています。NUMMIにおいても、組合員の組合離れ、ローカル執行部のリーダーシップへの疑問などにより、そ

の代表性が低下し、労使協議や交渉は、象徴的なものになっていく傾向があります。これが続けば、本来労使で直接解決すべき問題が、外部の調停機関による裁決（アービトレーション）に委ねられていくようになります。

創立20年の節目を迎え、今 NUMMI 労使で最も重要なことは、グローバルに変化する自動車産業と事業コストが全米平均より30%も高いカリフォルニアにあって、NUMMI の存続、競争力のあり方が真剣に議論され、共通の認識が確立される事です。その上で、競争力向上の各種施策につき経営陣が徹底的に検討し、労使の事前協議が十分もたれ、問題解決が直接の交渉により迅速に行われるようになることです。こういうプロセスの形成と堅持こそが、マネジメントの能力を向上させ、組合の代表性と信任を高め、健全な労使関係が永続する基本であると信じます。

以上

筆者紹介

今枝 真一（いまえだ しんいち）

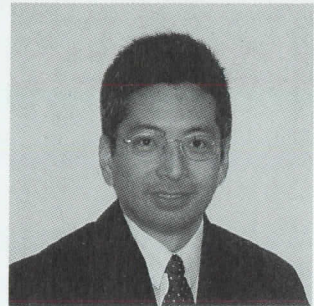
〔略歴〕

1979年 トヨタ自動車(株)入社 人事部に配属
1984年 留学（スイス）
1986年 TMMK 出向
1990年 TMCS 出向
1992年 海外渉外広報部 担当員
1994年 東京秘書部総括室 主担当員
1999年 “ 室長
2000年 グローバル人事部総括室 室長
経営企画部 主査
2001年 NUMMI 出向
現在に至る





節税のために長生き



大阪大学社会経済研究所
教授 大 竹 文 雄

イグ・ノーベル賞

「誰もまねできない、誰もまねすべきではない」ユニークな研究をたたえるため世界で最も珍妙な科学研究に贈られるイグ・ノーベル賞という賞がある。米国ハーバード大学系出版社が発行している科学ユーモア誌「The Annals of Improbable Research」（ありえない科学年報）が主催しているもので、ノーベル賞のパロディ版といわれている。日本の受賞者では、1997年にバンダイの「たまごっち」が経済学賞を受賞し、2002年にタカラの「バウリングル」（犬語翻訳機）が平和賞を、2003年に金沢大学の広瀬幸夫教授が「鳥が寄り付かない合金の開発」で化学賞を受賞している。「たまごっち」も「バウリングル」も最初からふざけたものを作ろうとしたのではなく、開発者たちは本気で商品化し、それがヒット商品になった。本人たちがこのような研究や発明をまじめにすればするほど、他人

からみれば面白おかしいものになる。

節税のために死ぬ

2001年のイグ・ノーベル経済学賞は、ブリティッシュ・コロンビア大学の Kopczuk 教授とミシガン大学の Slemrod 教授に授与された。受賞理由は、長生きすることで相続税を節税できるのなら人々は死のタイミングを遅らせるという結論の論文「節税のために死ぬ（死ぬほど節税したい）：節税の死亡時期弾力性に関する相続税申告データによる実証」[†]を書いたことである。これまた馬鹿げたテーマで、「人がそんな馬鹿なことをするわけないだろう」と普通の人は思うだろう。

しかし、多くの人は、Slemrod 教授らが紹介している次のような事実については納得するだろう。2000年1月15日のニューヨーク・タイムズは2000年の第1週の病院での死亡者数が1999年の最終週の死亡者数よりも50.8%高かったことを伝えている。2000年という新

[†] Kopczuk, Wojciech and Joel Slemrod(2001) "Dying to Save Taxes: Evidence from Estate Tax Returns on the Death Elasticity," National Bureau of Economic Research Working Paper No. W 8158 (その後, *Review of Economics and Statistics*, May 2003; 85(2): 256-65 に掲載)

しい時代の夜明けを見るまで生きたいと思っていた人たちが2000年になって死を迎えたのではないかとニューヨーク・タイムズは示唆している。ユダヤ人の間では、過越の祭りの前の死亡者数はその後よりも少ないことが知られている。そのほか、中国人の間では中秋節の前後で同じことが、イスラエルのイスラム教徒の間ではラマダン（断食月）の前後で同じことが観察されるという。日本でも「孫の顔を見るまでは」、「100歳の誕生日までは」といったこともよく聞く。つまり、人々は大事なことが済むまでは、死のタイミングを少しなら遅らせることができるということだ。

それなら、死亡時期を少し変えることによって金銭的な便益が発生するのであれば、人々は死亡時期を延ばそうとすることもあるだろう、と発想するのが経済学者である。と言っても、世界中の経済学者の中で、実際にそのような発想をデータで確かめたのは、Kopczuk 教授と Slemrod 教授だけである。それに、そもそもこんなことを思いついた経済学者も彼ら以外にいなかったかもしれない。

彼らはアメリカの相続税申告データを用いて、相続税制の変更の前後で、死亡率が変化するかどうかを膨大なデータを用いて検証したのである。その結果、相続税減税の税制改革が行われる場合は、その直前に死亡率が低下し、減税直後に上昇することある程度実証することに成功している。もっとも、本当に人々が相続税減税を目指して長生きしたのか、単に事後的な死亡時期の改ざんによる結果なのかは、識別できないことを著者たちは認めている。

遺産動機

イグノーベル賞を受賞した Slemrod 教授らの研究は、単に馬鹿馬鹿しいだけなのだろうか。この研究は、この賞の受賞後、*Review of Economics and Statistics* というハーバード大学が発行する一流の経済学専門誌に掲載されている。彼らの研究は経済学的にも重要な発見をしているのである。それは、人々が遺産を残したいという動機をもっていることの証にもなっているからである。もし、人々が自分の人生のことだけを考えているのであれば、子供たちがもらう遺産額が多くなろうと少なくなろうと関係ないので、相続税の改正と死亡時期は無関係になるはずである。逆に、死亡時期を引き延ばしたのは、本人の意思ではなく、相続人が戦略的に行った結果かもしれない。これは、小説の世界のような話にも思えるが、実際にあるかもしれない。Slemrod 教授らは、この説について、もし相続人が親の死亡時期を相続税節税のために変える可能性があるのなら、親はあらかじめそのような行動をしないように相続人に言うておくか、そのような行動をすると遺産を渡さないという遺言を残しておくことができると主張する。

いずれにしても、相続税の変更が死亡時期に影響するのであれば、人々の貯蓄行動や消費行動を考える際に、遺産動機を無視することができない。もし、遺産動機が子供たちに対する利他的な動機から発生しているのであれば、人々の寿命は有限であっても、人々はあたかも無限に生きるように考えて行動することになる。仮に、全ての人々がこのような考え方に基づいて行動しているのであれば、

国債がいくら累積しても、将来世代の年金負担がいくら増えようとも実質的な世代間の負担格差は発生しない。なぜなら、国債の償還のために子供の世代で増税がなされることが、自分たちの年金給付のために子供世代の年金保険料が高くなることを予想する親たちは、負担を背負う子供たちのために儉約してより多くの遺産を残そうとするはずだからである。つまり、政府がどのような年金政策をとろうが、特定世代に税負担を押しつけようが、そのことを人々が正しく理解する限り、世代間の不公平は遺産によってすべて調整されてしまうのである。

逆に、利他的な遺産動機をもっていないのであれば、将来世代の増税や年金保険料の増額は、自分たちの満足とは無関係になる。そうすると、老人世代は、増税の拒否と公的年金の削減拒否を主張することになる。

金銭的インセンティブの重要性

Slemrod 教授の研究結果で税実務的に重要なことは、相続税減税を行うことによる実際の税収減が、死亡時期が変わらないと想定する場合よりも大きいという事実であろう。人々の生死というのは経済変数とは関係なく決まってきて、自分では変えられないものの代表例として考えられてきた。死亡時期でさえ、金銭的な損得によって変化するのであれば、人々のたいていの行動は、金銭的なインセンティブで動かされているのかもしれない。この金銭的なインセンティブに反応することから、市場メカニズムによって需要と供給が一致するという経済学の大原則が導かれるし、交通違反の罰金の存在意義がある。「そんなことは当たり前だ」と思う人は、十分に経済

学のセンスがある。

現実には、この当たり前のことが理解されないことも多い。地方の高速道路の利用者が少なく道路経営が赤字になっていると、通行料金の値上げが検討される。国鉄時代には、赤字が累積すると、鉄道料金の引き上げをしばしば行った。道路が一本しかなかったり、交通手段が国鉄しかない場合で、価格の変動に対して人々が国鉄や高速道路の利用頻度を変えないのであれば、利用料金の値上げという政策変更は、予想通り収益を好転させる。代替的な交通手段が多い場合にこのような政策をとると、人々は少々時間がかかっても他の交通手段を選んでしまう。そうすると、利用料金の値上げによって需要量が低下してしまい、ますます赤字が増えてしまう、という悪循環に陥ることもある。しかし、市場メカニズムを経験的によく知っている民間企業は、人々の価格に対する対応をよく理解しているのでこのような馬鹿なことはしない。

政府をはじめとする公共部門や規制産業では、このような当然の価格に対する人々の行動を理解していないことが多い。これはもともと政府などが提供するサービスには、代替的なものが存在しなかったために、どのような価格を設定しても需要量はあまり変わらないという前提があったためであろう。しかし、鉄道のように交通網が整備されて鉄道以外の代替的手段が発生してきたり、フレックス勤務制度や裁量労働制の普及が起これば交通料金の変化に対して人々は通勤時間を変えたり通勤ルートを変えることで対応できる。そうすると混雑料金を課すことで鉄道や道路の混雑の解消が可能になる。それに、最近では自動改札や自動料金徴収システムが普及し、混

雑料金の徴収が技術的に簡単にできるようになっているので、混雑料金の徴収は経済学者の夢物語ではなくなっている。

非金銭的インセンティブ

環境問題においては、二酸化炭素の発生を抑えるために、環境教育や規制に頼ろうとすることが多い。経済学者は、炭素税を課すことや排出権取引によって解決することを好む。それは、人々が金銭的なインセンティブによって行動を変えることを重視しているからである。環境を大事にすべきだという非金銭的な価値観を教育によって人々に持たせることが簡単であれば、その方が安上がりにつく可能性もある。経済学者は人々の価値観を変えるよりも、金銭的インセンティブによって人々の行動を変える方が確実だと考えている。

死亡時期でさえも、経済的インセンティブによって変わってしまうという分析結果を示した Slemrod 教授たちの研究は、金銭的インセンティブ設計の重要性を示してくれている。しかし、実務的な制度設計においては、人々の価格、賃金、税に対する感応度がどの程度大きいのかという点が重要である。死亡時期の決定においては、相続税の差といった金銭的なインセンティブと並んで宗教的な祭りといった非金銭的なインセンティブも重要であった。制度設計上は、金銭的なインセンティブと非金銭的なインセンティブのどちらで人々はより影響を受けるのか、非金銭的なインセンティブの設計がどの程度容易であるかをうまく見極めることが重要だろう。

会社の中で特定の仕事をすることや特定の役職に就くこと自体が、人々に満足という大きな非金銭的価値をもたらしているものであれ

ば、昇進や人員配置をインセンティブに使うことができる。しかし、人々の価値観が多様化し、必ずしも多くの人に仕事やポストが非金銭的価値をもたらさないのであれば、金銭的なインセンティブに頼るしかない。



トヨタ販売店における通信・ ITSへの取組みについて

1. はじめに

トヨタは02年4月に2010年グローバルビジョンを発表しました。この中で ITS 社会・ユビキタス* ネットワーク社会の到来に関して、「情報通信技術の進化と自動車の IT 化が進み、移動中の情報サービスが飛躍的に向上、交通インフラと協調した予防安全が進展する。そうした中で、トヨタは、安全・安心・快適に暮らせる車とクルマ社会を創造するリーダーを目指す。」としています。

トヨタは今を遡ること17年前の87年に、日本移動通信（現 KDDI）の筆頭株主として移動体通信の事業に参入いたしました。これは、その時点でこういったクルマと通信が融合した絵姿を予見し、先行投資を行ったものと考えられます。

現在販売店では、ユビキタスネットワーク社会の到来に備え G-BOOK は勿論のこと、KDDI の総代理店として au 携帯電話やトヨタオリジナルびびっとフォンなどを販売しており、お客様からの全ての通信に関するご要望に対応しています。

ITS の関連では、環境・安全・渋滞といったクルマの負の遺産を解消する一つの解決策として、ETC の商品化・普及の促進に早くから取り組んでおり、市場の創出・拡大に貢献しています。

*ユビキタスの語源はラテン語で「いたるところに存在（遍在）する」。インターネットなどの情報ネットワークに、いつでも、どこからでもアクセスできる環境を指す。

2. 携帯電話・ETC の市場

携帯電話の保有台数は04年1月に8,000万台となりました。これは日本の総人口の6割強に普及してきたこととなりますが、販売面では、カメラやムービーなどの高機能化や、高速通信が可能となる第三世代化による代替需要が盛んであり、03年以降も毎年5,000万台レベルを見込まれております。

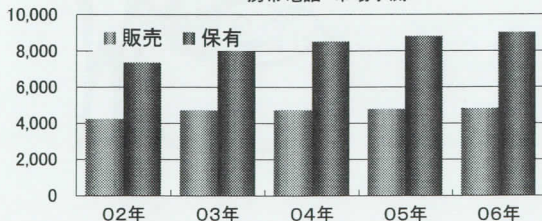
携帯電話はこの先、Bluetooth 通信機能を備え、ケーブルで接続しなくてもハンズフリー通話ができるようになるなど、クルマとの親和性が強まることが期待されています。

ETC は、対応料金所の増加や国の施策により環境面が整備され、03年にはセットアップ件数が前年比320%の150万件に達するなど市場が大きく成長し、今後も順調に拡大していくものと思われます。

ETC も将来的には高速道路の料金支払いの他に、ドライブスルーや駐車場での支払いにも利用できるよう、関係機関による検討が行われています。

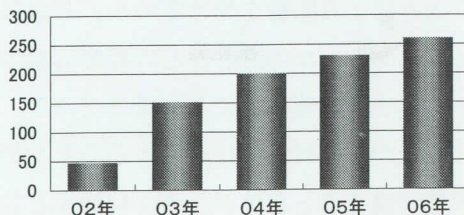
(単位:万台)

携帯電話 市場予測



(単位:万件)

ETC 市場予測(セットアップ件数)



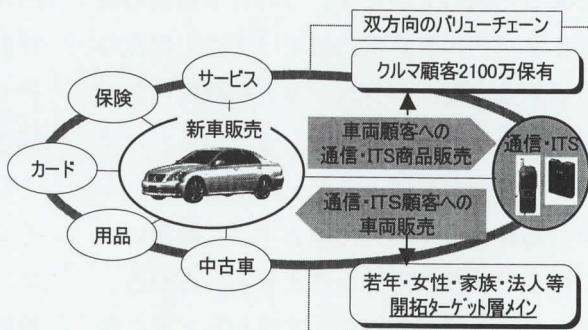
3. トヨタ販売店の取組み

トヨタでは、独自の携帯ショップ「PiPit」を全国800店舗で展開し、通信商品を販売して参りましたが、今後は全ての店舗で販売できるよう体制を整えていく予定にしております。

具体的な商品としては、お客様からのクルマ周りの情報化要望にお応えすべく、G-BOOKにも採用された au の携帯電話などを中心に販売しております。

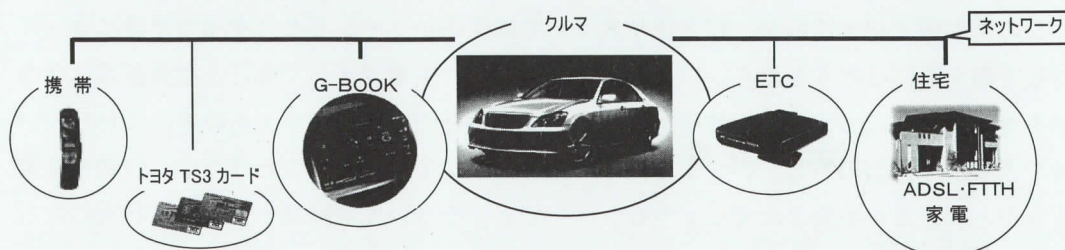
主 な 商 品	au 携帯電話	Bluetooth アダプタ	びびっとフォン (PHS)
			 トヨタ オリジナル 商品です
特 徴	- 業界最速の通信速度 (04年4月現在) - データ通信は、他キャリアに先駆けて唯一定額料金を採用しています (04年4月現在)	- au 携帯電話に接続し、Bluetooth 対応ナビとセットで使用 - 簡単にハンズフリー通話が可能となります	- 通話先を3カ所に限定し、980円/月の基本料金 - お子さまの安全安心に最適 - 最近では病院等での利用も進んでいます

従来は、「PiPit」にご来店いただいた個人のお客様を中心に取り組んで参りましたが、今後は、本業であるクルマ事業とのシナジー効果を発揮していくため、クルマのお客様への通信・ITS商品の販売、通信・ITS商品のお客様へのクルマ販売といった双方向のバリューチェーンを構築して参ります。



4. 最後に

ユビキタス時代の到来はすぐそこまで来ています。これまで述べてきたとおり、クルマやクルマ周りはネットワークによりつながり始めています。販売面でもこれをバリューチェーンとして認識し、販売店のサービス拡大や、収益・お客様満足に貢献する一助になるよう取組みを推進して行きたいと考えております。



(担当：トヨタ自動車(株) IT 営業部)



産政研公開セミナー

一経済は大転換期一

と き：2004年4月6日（火）

ところ：名鉄グランドホテル



慶応義塾大学経済学部
教授 金子 勝

先行きへの不安

私は、今の日本は「失敗から学ばない」状態であると思っています。今の日本経済の状況はITバブルと非常に似ています。現在の景気好転は中国のバブルが本当に継続可能かどうかということに実はかかっているわけです。また本来ならばドル安・円高となるところを、為替介入で抑えています。これがいつまで続くのか誰にも分かりません。だから、景気が良いと言いながら「本当か」とどこかで疑いをもっている。そこで、将来に備えて賃金を抑えなさいという話になっています。先行きが本当に楽観的ならばもっと金を労働者に分配していいはずなのに、分配しない。なぜ、この悪循環が起きるのか、起きるリスクに対して備えるにはどうしたらいいのかという話を今日は中心にします。労働組合の執行委員や人事部の担当の方も、いつまで続くのだろうか、どこか不安なのでしょうね。将来に備えて賃上げも雇用も完全に保証できるわけではなく、労働組合の側も根拠がはっきりはしないけれどもショックが来たらどう

するのかということで、何もできない。このような状態が日本中で続いているわけです。

こうした状況を抜け出すためには、国政レベルで解決すべき問題、国の制度を変革しなければならないこともあれば、一つの企業や一つのグループで解決できる問題もあります。問題にはそれぞれレベルがありますが、今はそのすべての問題が行き詰まり始めています。そこをどのように突破していくかという課題に、労働組合としてどう関わり、どのような役割りを果たすべきかということです。

例えば年金制度改革の問題です。民主党の改革案も次第に良い案になってきています。世間では非正規雇用とよばれる労働力が大幅に増えています。例えば松下などの電機産業では工場がラインごと丸々請負派遣になっています。生産ラインが丸ごと請負派遣になれば、会社の人々は生産ラインの中のことについて口出しできなくなるわけです。自動車産業でも、そういう危険は十分にある状況になってきます。そうすると競争上また対抗上いろんなことが起きてくる可能性があるわけです。

リスクを考える

そこで私は、「リスク」を考えようという点を大いに強調しているわけです。リスクに備えるために実はいろんな工夫があります。例えば年金問題では、雇用や社会保障のルールをどのようにすれば、自分達の職場の正規雇用が守れるのかという観点が必要です。それはかつて年金改革を議論した時と違って、現在すでに400万人を超える非正規雇用が存在し、今後ますます増えていく。こういう状況の中で今雇用が守られているからと言ってそこに安穩としていて良いわけではありません。打つ手はいくらでもあります。将来を視点に据えて何らかの準備をしておく必要がある。それで「出来るだけショックを小さくできることは」という発想が今非常に必要になってくるわけです。

リスク感覚の麻痺

実は今の日本社会の現実には、残念ながらバブルが人々の感覚を狂わしてしまっていて、そのようなリスクを考えられなくなってしまったということなのです。ITバブルの失敗にどこか学んでいるからなのか、リスク感覚そのものは自然と芽生えているのですが、表立った形ではっきりとリスク感覚が出され、社会全体できちんと対処しようとしてはいません。本音と建て前を使い分けることによって、リスクを何かでカバーしようという心が自動的に働いてしまっているのです。

日本の政治でもそうです。何を今やらなければならないのかをきちんと本音で議論しないと、本当の意味で社会は変わっていきません。そして、皆が安心して暮らしていく社会も出来ないと思います。繰り返しになります

が、リスク感覚が麻痺してしまったのは実はバブル以降なのです。一生懸命働こうが何をしようが、株や土地の値段が下がることによって努力してもどうにもなら事態になる。そうすると、これ一発で良くなるというシナリオを皆欲しがっているわけです。金融で儲ける世界は一発で上がって一発で落ちる世界です。ものづくりの世界は努力を積み上げて、時間をかけて良い製品ができるようになってくる。そういう技術や熟練の集積に基づいてものづくりの世界はできていて、金融の一発の世界とは全く違うわけです。

とくに中小の零細企業は、リスクを考えて試し試しやっていたかざるを得ないのです。こういう地道な思考みたいなものをバブルが一気に吹き飛ばしてしまった。そしてバブルが崩壊した後にやって来るやり場のない怒りみたいなものを誰かに集中していじめる。いわゆる「バッシング社会」になってくるわけです。メディアも、バブルが崩壊してバッシング社会になって「誰かを叩きたい」という我々の気分に乗っかっているだけなのです。そのために問題の本質がよく見えなくなっている。

世の中というのは良いシナリオから悪いシナリオまで全部あるわけです。しかし今の日本社会には、良いことと悪いことを両方考え



るという当たり前の思考がなくなってしまったのです。すなわち、良いシナリオから悪いシナリオを想定してリスクを含めて考えるという当たり前の議論をする社会でなくなってしまったために、皆がリスクを言わなくなってきたのです。だから私は、敢えて悪いシナリオを言い続けているのです。つまり良いシナリオから悪いシナリオまでを考えながらものごとを処理していくのが普通の人間のあり方なのですが、今は片方が無くなっている。そのことを見ないが故にひどい状況になったことがあります。97年に山一と拓銀が破綻して日本経済がこんなにガタガタになるということは誰も想像しなかったわけです。そして現在は「中国の好景気で日本の景気も良くなる、問題も全て解決する」と言っているのも、これと同じです。

中国のバブルと米国の景気

今の景気は本当に持続可能かどうかは、外リスクつまり輸出主導で伸びているわけですから、輸出が伸びている根本的な要因が持続可能かどうかという点をチェックしなければなりません。中国バブルが持続可能かどうか、アメリカの経済が本当に回復するのかということに集約できます。もしかしたら、アメリカの貿易赤字と財政赤字の累積が円高に



跳ね返ってこないでしょうか。この2つは日本にとって非常に大きな問題です。ところがそれをきちんと検証するという議論はあまり多くありません。新聞でも一部そういうことが載ることはありますが、たまにしかありません。

中国バブルの行方

例えば上海は今、バブルの時の日本と同じ状況だそうです。どうして中国がバブルになってしまったのかを考えてみなければならぬわけです。原因を一つ一つ探求していかなければならない。今の中国も当時の日本と同様に、がنگがん内需喚起をやっています。そして貿易収支が悪化して貿易黒字が減っています。中国の対米輸出は非常に伸びて輸出額は非常に大きくなっていますが、韓国・台湾や日本からの輸入が非常な規模で増えているため、貿易黒字自体が減ってきています。それも内需喚起のせいです。そういう形で貿易収支はやや減り傾向にあるのに、海外から大量に資金が押し寄せています。何故かと言うと、今のうちに元を買っておけばそのうち元が切り上がりますから、ボロ儲けできるわけです。でも今はお金が余っているので、その余ったお金をどこかに投資しなければならない。すると国営企業みたいに能率の悪い企業でも3割とか4割も設備投資が増えています。それから上海をはじめとして、中国のいろんな沿岸部地域で不動産加熱ブームになっています。土地バブルになっています。首相の温家宝は、西北派といわれて北部出身で、バブル志向が弱い。中国の政府当局も中国自身がバブルであるという認識をしっかりと持っているということなのです。しかし一番気を付けなければならないことは、バブルをコン

トロールするのは至難の業だということです。バブルというのは人々の気持ちや期待だけで動いていますから、それをコントロールするなんてことは難しいのです。中国は、建て前は社会主義なので銀行も国有化されています。だからバブルが崩壊しても、日本と違って一気に表面に出てガタガタにならないように隠すと思いますし、従って唯一それだけが希望なのです。中国はソフトランディングできるかも知れない。バブルの場合は逆にゆっくりとスローダウンしてくれるのがベストのシナリオなのです。下手をするとストーンといってしまう。これは恐いわけです。

景気の短期波動

それに一番恐いのは景気の短期の波です。大体4年ぐらいのサイクルですが、2002年が底だったので2004年の今がピークです。だから2005年に入ると段々下方局面に入るのではと皆思っているわけです。おまけに日米で2つ選挙があります。選挙までとにかく景気をもたそうということなのです。一般の国民は見え見えのシナリオに本当に弱い。景気循環の4年サイクルのピークアウトが2004年が終わった後に来るかも知れません。それは2つの選挙が終わった後でもあるわけです。このタイミングに中国のバブルの崩壊が重なったら恐い。私が一番恐れているシナリオがこれなのです。でも必ず起ると言っているわけではありません。「悪いシナリオの一番悪いところってなんだろう」と考えているわけです。

今後の日本経済のポイントは、「中国のバブルの弾け方がどうなるか」なのです。この点が2005年の注目ポイントです。これ次第で日本の運命は左右される。日本は改革に失敗しているので、内需は弱いのです。段々と国

内の市場が小さくなって、ますます輸出に依存しています。日本は外部要因にもろい体質になっているわけです。だから「リスクもちゃんと考えなさいよ」ということなのです。

アメリカの景気

アメリカの3月の雇用者数が久しぶりに30万人伸びたという報道が先週ありました。私はこれは続かないと思っています。ITバブルが崩壊した2000年の末から4年もたっているのに、設備投資の回復しかなくて雇用もさほど伸びていません。それだけ影響が深刻ということになります。今消費がもっているのはブッシュ大統領の大幅な減税によるものです。2001年、2002年に2003年の3回の減税で、規模は10年間合計で170兆円にもなります。日本の国家予算が約80兆円ですから、その規模の大きさが想像できると思います。

ところがITバブルが崩壊して企業の収益が上がってこないのに税金が伸びない。雇用者数もブッシュ大統領になってから280万人も喪失しています。この雇用者数の減少は大恐慌の時以来です。ひとえに減税で何とか景気を支えている。この効果がもう切れてくるだろうと皆思っているわけです。一方、ブッシュ大統領は減税を恒久化する、と言い始めています。本来ならばドルが暴落して大変なことになります。しかしアメリカは、ドルが暴落して円高とか元高になったら困るだろうから、アジア諸国がドルを買ったらいいいだろう、と為替市場に介入するのを黙認しています。このような状態がちょうど今のアメリカの状態なのです。

巨額な為替介入：急激な円高の恐れ

他方日本は、どうして円高のことを心配し

ないのでしょうか。一時期急激に円高が進みましたが、今はなんとか104円とか105円のところで踏みとどまっています。これも政府と日銀が膨大な為替介入をやっているからなのです。去年は20兆円でした。為替介入で過去最高だったのが1999年の7兆6,000億円です。しかも今年入って2月までに10兆円を超え、3月も4,5兆円やっていますから、計14,5兆円も介入しています。昨年から累計すると35兆円にもなります。国家予算80兆円ですから、すごく膨大な額です。介入枠を設けているといっても国の税金ではありません。外国為替資金特別会計で財務省証券を発行して資金を吸収し、それで介入しているのです。だからどんどん国債を発行しているのと同じなのです。その累積額が膨大になってきた。60兆円を全部使い果たして、また介入すると言っても、どんどん借金をして国債を累積しているのと同じだから、いつまで続くかわかりません。参議院選挙とアメリカ大統領選挙の2つの選挙が山でしょう。要は、そこまでは無理やり続けると思います。

過去の経緯を見ていると大統領選挙が終わった後は、大体ドルは下がります。そう、円高です。アメリカの「双子の赤字」財政赤字と貿易赤字を合わせて100兆円です。これはアメリカのGDPの10%にもなり、85年からの円高不況の時の水準よりも高いのです。ということはいつドカンといっても不思議ではない状況にすでにアメリカは入っているということなのです。当時の円高は円が突然2倍になるという、とんでもないものでした。現にヨーロッパ諸国は恐がって、アメリカからドル資金を引き上げています。その穴を日銀と中国の中央銀行が支えているわけです。そういう状態でなんとか支えられているとい

うのが今の状態です。だからドルの行方にかかっています。ストーンと急激なドルの下落もあり得ますし、これは本当に恐いです。外のリスクとして、ここのところを注意深く見ておく必要があります。

内のリスク

では外だけかと言いますと、実は内側も危ないわけです。内側は政策を実施しても効果が出なくなってしまっているからです。これだけ業績を上げてても賃金は上がらない。儲かってない企業はもっと厳しい。フリーターが街に溢れているような状態。そんな状態で消費なんか増えるわけはありません。おまけに年金問題がある。

オイルショックの後には、輸出の増加と不況期の公共事業で地方に効果が波及していました。個人や中小企業にもその効果が波及していく。こういう波及経路があったわけです。その一つ一つが次第に効かなくなってきています。またもっと恐いのは、経済の仕組みが単に低成長になっただけではなく、我々が思っている以上に少子高齢化が進むとか、雇用形態とか家族形態とか、今まで我々が前提にしていた社会制度が覆り返しています。そうすると、今までの制度はもたないわけです。

従来の形の政策では効果が出てこない。ず



るずるともたついてしまい、切り替えなければならぬけれど切り替えられない状況になってしまっている。本当の改革とはこのパイプの目詰まりを通すことです。血液が巡るようにしなければならない。ただ壊すことだけをスローガンにして、しかも誰かをバッシングして叩いてパフォーマンスして演じているだけで、改革らしい改革は何一つ行われていないわけです。「構造改革の成果が現われて景気が回復した」と言う人々がたくさんいますが、事実はバブルになっている中国への輸出が伸びているのが要因で、構造改革のお陰ではありません。

銀行の不良債権処理は終わったか

例えば銀行の不良債権処理は終わったかのように言われていますが、実は終わっていません。3月末に何故こんなにメチャクチャな量的緩和をしなければならなかったのか。処理が終わっていないからです。株価を無理やりつり上げたことによって3兆円近くの含み益が出てきたのでほっとしているわけです。日本の銀行はバブルの中国に行って業務を進めていますから、本当に危ない。もっと危ないのは地方銀行です。地方銀行は大量に国債を抱えています。景気が良くなって金利が上がると国債価格が下落します。貸出先はこげついているし、大量に不良債権を持っているわけです。今は一斉に公的資金を大量に入れて貸倒引当金をしっかり積んで企業を根幹のところで再生しなければならないと思います。中国のバブルが突然弾けたり、急激な円高になってしまうと、全く同様な問題が発生するでしょう。現在は99年3月末とそっくりの状況になっています。

昨年3月のイラク戦争の時、私はりそな銀

行への公的資金の導入は効かないと言いました。しかし、りそなはしっかり整理できたと言われていました。りそなに公的資金を入れてかなり不良債権を整理したこと自体は悪くはありません。しかし、評価については何か間違っていないでしょうか。公的資金を全部使って不良債権を整理したということなのです。監査していた朝日監査法人の理事長が、りそなは繰り延べ税金資産がなければ債務超過だったと、はっきり言っています。潰れる銀行に税金を入れて、表面をつくろったことになります。それでも、不良債権問題は解決したと言っているわけです。繰り延べ税金資産とか自己資本比率とかいう言葉が出てくるだけで、詳細な議論が行われないうまま、新聞は「解決した解決した」みたいなキャンペーンをやるわけです。例えば4大メガバンクのMという銀行は最近、公的資金を5,000億円返しました。しかしその前に、公的資金よりずっと高い金利の社債みたいなものを海外で発行しているのです。そして公的資金を返した。普通に考えればわかるようなことを誰もおかしいと言わない。こんな状態は、99年3月末に公的資金を入れてITバブルで変わったというのと同じで、不良債権処理について全然安心してはなりません。

私はテレビ番組で、成果主義賃金について即座に嫌だねと言ってしまいました。理由は簡単で、上司や社長を辞めさせる制度がなくて、何故下の者達だけが査定されなければならないのか。日本には辞めさせる制度がどこにも存在していない。だから無責任が続くのだと思います。

民主主義が大事だと私が思うのは、多様な意見がちゃんと保持されていて、リスクに強いという点なのです。今の金融の問題もそう



です。

日本は政策のゴールみたいなものがありません。それで皆がごまかして何か煽ったり、バッシングしたりするように利用して、本当の問題解決をしない。そういう日本の仕組みみたいなものが、銀行問題などで本当に責任を問えないから問題が解決しない。すると皆が悪かったのだということになる。銀行問題はその象徴なのです。

結局のところ、良いところと悪いところがはっきりとしてきているのです。しかし低い方ばかりを見ていては駄目です。このように格差が広がっていけば社会全体が持ちません。未来がない者が大量に出てきたらどうなると思いますか。もっと高い立場から社会全体をどうするかということを政治がきちんとやってくれないと、社会全体にうまく血が回っていかなくなってしまいます。

年金問題：3つのポイント

そして当面の一番大きな問題が「年金問題」です。実は、皆問題の本質がわからないのです。一面では世代間問題というところがありますが、今は年金論議が個人の損得とか世代間の差とかそういうことばかりになってしまっています。問題は3点あると思います。最初は今の政府の改革案や消費税案も含

めて、これで年金のパフォーマンス・年金財政は安定するのだろうかという点です。第二点目は就業形態とか家族形態が大きく変わってきて、フリーターや契約や派遣がこんなに増えた状況で、今までの年金財政が持ちこたえられるのかという点です。正規で働いている女性だけが損してしまうような今の制度はおかしいじゃないですか。3番目は年金の運用を官僚に任せておいて本当に大丈夫なのかという点です。この3つの観点から見ると、今の年金の状態は非常に危ない状況と言わざるを得ません。保険料を上げない限り払えない未積立金という借金が450兆円も積み上がっています。過去債務が積み上がっているということなのです。これを今の政府は若い世代に向かって、保険料を上げ給付額を引き下げて給付開始年齢をどんどん上げていって、それで負担しようとしているわけです。

では何故こんなに未積立金ができなのかというと、もともと年金はスタートする時から無理がありました。国民年金の発足の時、幅広く普及させるために保険料を非常に低く設定しました。もう一つ輪をかけたのは物価スライド制だったのです。人口推計での出生率の間違いもありますが、成長率もずっと下方に屈折しているので運用利回りが予定通り上がらないわけです。政府の改革案は、前提とした予測が狂えば終わりにならず、年金財政が本当に安定するのか疑問です。しかも若い層に負担を押しつければ押しつけるほど、2番目の問題である就業形態の問題に跳ね返ってきます。

ボーナスはないし年金の保険料の負担もないわけですから、今の案のように時間をかけてズルズル上げていく方法でやっていけばいくほど、企業経営者は正規雇用を雇わないよ

うになります。そうすると年齢が高くなってくると早く辞めていただきたいということになってきます。もっと良く働く若い人を多く雇えるし、フリーターを雇えばこんなに多く雇えますみたいな話になってきます。早い段階で考え方を変えて、フリーターだろうが派遣だろうが女性であろうが働いていようが働いていなかろうが、中立的に同じように扱うような年金制度ができない限り、若い人はこれからの時代を担うことができません。

付加方式

同時にそういう年金制度はこれ以上未積立金が積み上がるような制度では駄目なのです。つまり積み立てじゃ駄目で付加方式でなければならない、というのが私の考え方です。そのためにはもうこれ以上未積立金が積み上がらないようにするべきです。これ以上若い世代に負担をしわ寄せすれば、就業形態がとんでもないことになっていくし、若い世代自身が年金からどんどん抜けていくことになる。厚生年金の保険料が上がれば上がるほど厚生年金から抜けていく中小零細企業が多く出てきて、その結果加入者が減ってくる。加入者がどんどん減ってくれば減ってくる程、保険料を上げなければならなくなる。保険料を上げれば上げる程、リストラが行われて加入者が逃げていく。このような繰り返しの悪循環が生じてしまうわけです。そういう構造がある限り永遠に止まらないわけです。

ということは2つの問題をまずクリアしなければならないことになります。未積立金という膨大に積み上がった過去債務をどのように処理するのか。同時に新しい年金制度はこの未積立金が新たに加わってくるような積み立て方式の要素を残したやり方は止め、債務

管理会社にして分離してしまう、そして長い時間かけて返す。若い人を含めて新しい年金制度に切り替えて別立てで作る。両方の制度にまたがっている世代は旧年金と新しい年金を合わせてもらうようにして徐々に移行していく、というのが正しい方法ですね。

団塊の世代

問題は団塊の世代です。この2008年からくる山を乗り切るには新しい財源をどこからか確保しなければなりません。私の意見は、まず147兆円ある積立金を取り崩すという点です。今ある積立金の1年分もあれば十分です。しかしこれがまた問題です。その3分の2が特殊法人に貸しつけられていて、半分近くは焦げついています。保険料支払いを上げ、年金給付を下げるということで、収支尻をあわせなければならなくなるわけです。つまり借金の返済分を保険料の増額と給付年金額の減額で賄っていきましようというのが政府案になるわけです。でもこの政府案は、物価上昇率とか成長率とか少子高齢化の予測とかが甘めで、団塊の世代への年金給付が始まると、「もう支払えません」みたいな状況になってしまいます。保険料を上げない限り、収支尻がマイナスになって年金制度は破綻してしまうのです。特殊法人に貸し付けている積立金の3分の2が焦げついたら、もう駄目でしょうね。

消費税で基礎年金を賄う案も難しい。なぜかと言うと、基礎年金の保険料を消費税の税率を15%に上げて置き換えるとすれば、保険料はなくなります。しかし2008年から、過去の借金分の支払いが追っかけてきます。これも消費税でということになると税率は20%を超えてしまいます。それはこの不況の状況で

はどだい無理な話です。もう時期的には遅いと言わざるを得ません。団塊の世代が少なくなるまでの間なんとかつないでいく。過去債務の450兆円を全部返さなくても良いという時期になれば、人口構成で若い人が多くなって自然と借金は減っていくわけです。

一元化

年金の一元化も必要でしょう。自営業も普通のサラリーマンも、大企業も中小企業も同じ保険料を払う。もちろん支払った額がもらうベースになりますから、大手の企業ほど年金の給付はよくなってしまいかも知れません。一元化すると失業しても次の会社に勤めればつながります。給与年金制度、自由な年金制度、一元化された年金制度が必要になってくるわけです。企業の負担は一人一人の保険料としないで、払っている賃金総額に対して一定の「賃金税」の形で払うことにする。そうすれば正規で雇おうが非正規で雇おうが負担が変わらないわけですから、非正規で雇うといったインセンティブが無くなるわけです。そういうふうにやっていけば人々の不安は無くなっていくし、より自由な選択できるわけです。自由で多様な生き方を選んでいけるようになる。そういう制度の方が若い人のライフスタイルに合っているし良いと私は思います。

これまで先輩達は産別で一生懸命取り組んできましたが、結局はうまくいかなかった。だとしたら最低限の社会保障を労働者皆が共有する制度をつくる。それから始めていかなければならないのです。しかも時間をかけて移行せざるを得ないのです。時間がかかる以上、できるだけ早くやった方がいいわけです。そうすれば、若い人が老後になる頃にはもっ

と皆が安心できるような年金制度になっている、そのような展望を切り開いてやる。そうすれば失業した人だって転職した人だって皆が人生に楽天的になれるわけです。

もう一つ必要なのが、「ミニマム年金」という最低限の年金を保証するような仕組みです。これは身体障害者とか、夫に死別してしまった専業主婦だとか、そういう特殊な事例に合わせて支給するような年金制度です。これが二階建てのひっくり返した部分です。そういう新しい年金制度の改革といった展望を持たないと、とズルズル保険料を上げて給付額を下げていくだけになってしまいます。

基礎年金部分を消費税に変えれば自分達の拠出負担分がゼロになるから良いと言って大企業が当面のことばかり考えて賛成していると、皆が制度から抜けていって制度自体がうまくいかなくなって自分にも跳ね返ってくるということを考えるべきです。日本の社会全体を見通すような大きな観点に立って、しかも個別の利害の衝突を超えていくような中長期のしっかりした戦略を立て、労働者は労働者として横でつながれるような基盤を作っていくことが非常に大切になってくるのではないかと思います。

歴史に学ぶ

最後にもう1点、地方の問題について一言申し上げておきます。「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」という言葉、ビスマルクが言った言葉ですが、これは戦略を立てる場合の大きな考え方です。我々は経験したことのないような事柄に直面しているとしたら歴史に学ばなければなりません。大きなスパンで考えなければならないということなのです。この数年続いている物価上昇率の下落、とい

うのは戦後一度もありませんでした。これは1930年以来ですから70年ぶり以上のことで、私達はこれまで高度成長で、1度も経験したことがないのです。バブルの崩壊で金融システムが、銀行が潰れるなんていう事態は戦後一度も経験したことがありません。そういうことを次々と我々は経験しているわけです。フリーターがこんなに多くなって非正規雇用がこんなに増えることは一度もなかったし、成長率がこんなに下方に屈折することも一度も経験したことがありません。だから皆が将来不安に脅えているわけです。

欧米諸国がオイルショックで直面した長期停滞のために、都心が空洞化してしまうという現象と同じことが、今日本で起きています。違うのは土地所有権が細分化されていることと移民問題ではなくて高齢化問題だということなのです。都市が今崩壊しています。今起きていることは欧米の都市が10年、20年かけて直面したのと同じ都市問題としてのインナーシティ問題なのです。

パイプの目詰まり

なぜこんなことが起きているのかというと、高齢化の問題が一つあるのと、もう一つは田中角栄が作った仕組みが機能しなくなっているためなのです。かつては不況になれば、輸出を伸ばし公共事業を出勤させて景気を回復させていました。その効果が半年から1年おいて地方に波及するようになっていました。輸出が伸びると地方工場に生産が発注されますので、効果は半年から1年遅れで波及するわけです。公共事業も工事がありますので、効果は半年から1年遅れで波及していきます。こういうふうに景気循環がずれるのです。それが日本全体の国内市場を広くして安定化さ

せていたわけです。ところがこの2つが効かなくなっている。地方の工場がどんどん中国へ出て行き、地元にいなくなったからなのです。それと同時に公共事業は国も地方も財政赤字でもうできなくなっています。

かつて田中角栄がつくったパイプが今日詰まりしてしまったとしたら、それに変わる地域がやっていける新しい仕組みをつくらなければならぬということなのです。我々に課されている課題は創造なのです。自分達の地域で自立的に循環できるような経済をつくっていかねばなりません。そのためには財源を譲らなければならぬし、街づくりみたいなものを行う小さな公共事業で良いわけです。政策を考える場合に老人達を真中にもってきて、地域を安定させるのにはどうしたら良いかという発想が必要なのです。そういう中で環境とか福祉などのいわば非貿易材、空洞化しないような業種で側溝を固めながら、中小企業や農業を自立的に循環させるような経済圏をつくっていかねばならないわけです。そのためには自前で使えるお金を与えてあげる必要があるのです。目詰まりしてしまった政策のパイプを通してやる改革として、そういうことを考えなければならぬということなのです。

さいごに

最後に今日の話をもう一度おさらいします。バブルで失ったリスクという概念をしっかりと考えましょうということ。その時には外には2つのリスクがあること。その一つはテロのリスクです。もし日本でスペインのような事件が起きたらもうおしまいでしょうね。二つ目は中国バブルとアメリカの双子の赤字といった外のリスク。そして内側は、我々がこ

れまでオイルショック以降に作ってきた景気回復のための政策の波及経路が目詰まりしているということ。そこを通すための改革をしていかなければならないということ。それが本当の改革なのです。以上が私の言いたいことの主旨でして、そんなに難しいことではないわけです。当たり前のことを当たり前にやろうじゃないかということなのです。

(文責：事務局)

講演者の横顔

金子 勝 (かねこ まさる)

1952年 東京都生まれ

1982年 東京大学大学院経済研究科博士過程終了後
東京大学社会科学研究所助手、法政大学
経済学部教授などを経て

2000年 慶応義塾大学経済学部教授。専攻は制度
の経済学、財政学、地方財政論。
産業社会学、産業社会論。

【最近の著書】

金子勝『経済大転換』ちくま新書、2003年

同 『長期停滞』ちくま新書、2002年

同 『セーフティーネットの政治経済学』

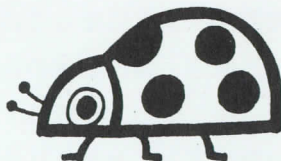
ちくま新書、1999年

同 『月光仮面の経済学』朝日文庫、2004年

金子勝・児玉龍彦

『逆システム学 市場と生命を解き明かす』

岩波新書、2004年

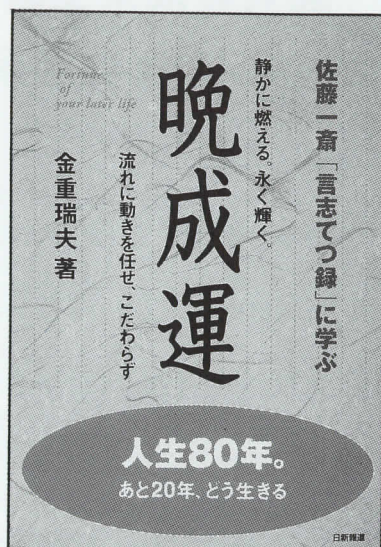




「晩 成 運」

金重 瑞夫 (かねしげ みずお：著述業) 著
日新報道社 刊 1470円 (税込)

晩年になってから運が開けるので今の不運を我慢しようという内容ではない。60歳前後からの幸福で充実した生き方・生き様にある種のヒントを与えるもので、中高年齢者への応援歌・参考書ともいえるべき内容である。筆者はトヨタ系の広告会社の元南北社（現デルフィス）の後、中部女子短大教授を経て、現在は著述業。この本は、江戸の幕末にいた老儒学者の佐藤一斎が晩年に著した『言志四録』の最後の一編『言志耄録：げんしてつろく』をひもときながら、筆者が解説を加えた内容となっている。「言志」とは思想書のこと、「耄」は「老いて至る」と書き、80歳という意味である。佐藤一斎は岐阜県恵那郡の出身で、彼の門下には、佐久間象山、大塩平八郎、渡辺崋山などがおり、その彼等の弟子からは吉田松陰、勝海舟、坂本竜馬など、後世の日本を動かした歴史上の大人物が輩出している。中でも西郷隆盛は一斎の言志四録の一部を選定して書き写し、肌身離さず持ち歩いたと言われている。序章で佐藤一斎の人となりとその教えの概略やこの本を書いた理由などがわかり易く解説してあるが、第1章



「〈处世編〉中高年・熟年をいかに楽しく実りの時とするか」、第2章「〈養生編〉与えられた寿命をできるだけ健康に保ち長らえる」を勝手気ままに開けて、気の向いたページから読めるようになっている。

高齢化社会の到来が叫ばれ、その対策はどうすればよいのかがかかんに議論されてきた。昨今の年金問題しかりである。しかし果たして、高齢者は哀れで、か弱い存在で、悲惨な余生しか送れないのであろうか。若い頃に見た中高年の姿を思い起こしてみると、現在の同年齢の人々の姿と重ならない経験をお持ちの方が多いと思う。現在の高齢者のほうが元気で活発である。また自分が同じ年齢になっても違うだろうと思う。高齢者はお荷物ではないのだ。高齢者が自分達で力を持ち、自分達の問題は自分達で解決しておかないと、社会は混乱する。本の主なテーマはどのように麗しく老いて、幸福な人生をまっとうするかであるが、高齢者だけが読むべき内容ではない。若い世代の人も内容を噛み締めて読めば、充実した日々を送ることができるだろう。

「虚妄の成果主義」

日本型年功制復活のススメ

高橋 伸夫（たかはし のぶお）

東京大学大学院経済学研究科教授）著

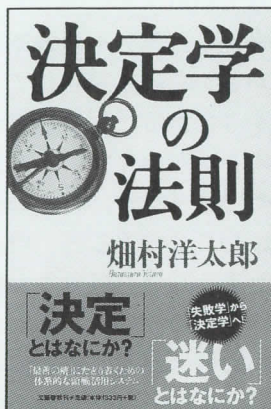
日経BP社 刊 1680円（税込）



筆者は経営組織論が専門の経営学者である。10年来「成果主義」に対して異を唱えてきた学者でもある。その主張を要約すると次のようになる。「成果主義」は、実態や従業員の意識、現場の感覚からあまりにも乖離した誤った認識に基づいて導入され、機能不全を起こしている。日本型の人事システムの本質は、給料で報いるのではなく、次の仕事の内容で報いるシステムである。日本企業の賃金制度は、動機づけのためというよりは、生活費を保証する視点から賃金カーブが設定されてきた。この両輪が日本の経済成長を支えて

きた。「賃金による動機づけ」という呪縛から抜け出して、従業員の生活を守り、従業員の働きに対しては仕事の内容と面白さで報いるような人事システムを復活・再構築すべきである。それが「日本型年功制」の究極の姿である。

第1章にエッセンスが収められ、第2章以降でその理論武装ができるという構成になっている。このため第2章から読み始めて、最後に第1章を読むほうが理解しやすい。



「決定学の法則」

畑村 洋太郎（はたむら ようたろう）

東京大学名誉教授、工学院大学教授）著

文芸春秋社 刊 1400円（税込）

筆者はこれまで「失敗学…」といった著書を多く発表してきた機械工学専門の学者である。失敗体験から学ぶことの必要性を説いた「失敗学」に対し、「決定」に至る過程でどんなことを考え、何に迷い、どんな制約を感じながら決定したのか、といった決定の脈絡について明らかにするというのが、「決定学」である。最初に決定学の入門編として、基礎的な知識の説明と決定の過程を記述し伝

達する意味とその方法について解説してある。

「楽しいお花見を企画・実行する」を具体例に、思考平面図、くくり図、思考関連図、段階進行図、思考展開図と進める全体計画づくりを説明している。またビジネスでの実例として牛井の吉野家が2001年に行った価格改定における決定過程を推測し、社長に意見を聞いて検証している。そして決定に必ず付随する5つのテンプレート「ヒト」「カネ」「モノ」「時間」「気」の法則性を説明し、最後に決定額の現状と未来像について解説といった構成になっている。



「あなたの自覚は…？」

阪神・淡路大震災の教訓を あなたはどうかす！」



中部電力(株)

藤 牧 知 広

1. はじめに

4月某日、桜も咲き乱れるとあるゴルフ場。ドライバーの当たりも鋭く、今年は例年以上の成績が残せそうな予感を感じつつ、ふとあの光景・あの話が頭をよぎった。ごく平和で満ち足りた休日、こんな暖かで何もなさそうな日にも長岡さんは胸から非常用の笛を、携帯用懐中電灯、災害用伝言ダイヤルにかけるための10円玉ケースを片時もはずすことはないであろうと。

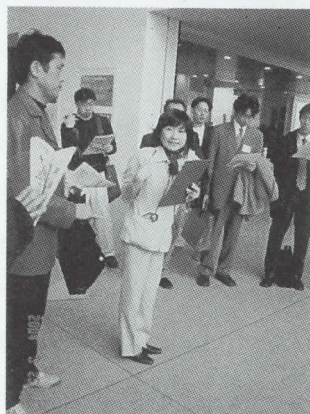
2. 阪神・淡路大震災記念館



記 念 館

3月25日の第二回産政塾は、阪神・淡路大震災の教訓を生かし各自の防災対策を見直すために、神戸市にある「阪神・淡路大震災記念 人と防災未来センター」にて開催された。この震災記念館は、震災発生時の悲惨な町並みと人々の混乱、震災後から復興までの努力・苦労を記憶にとどめ、防災に役立てることを目的としている。

「阪神・淡路大震災」、すでに震災より9年が経ち、神戸の町並みにもその痕跡は見られず、人々はごく普通の生活をしている。復興では行政機関はもとより人間の力を再確認したが、尊い命・財産・思い出は戻ってこな



訪 問 時



語り部 長岡さん



討 議

い。しかし、この防災記念館の語り部長岡さんを始め、あの震災を体験した人はこの春の陽気を心から楽しめるのであろうか？

3. 語り部（長岡照子さん）

防災記念館では、映像や音を使ったシアターや震災直後の町並みを再現したジオラマ模型、復興での苦労や家族を亡くした方の手記など、震災の記憶を忘れ去らないように、色々な手段を使って表現しているが、一番印象が強かったのが、震災の語り部ボランティアの長岡照子さんの話であった。TVやラジオで聞いた震災者の話との違いは少ないかもしれないが、何かが違う生の声、訴えかける力を感じた。

長岡さんは西宮で罹災し、弟さんを亡くしているが、当人はマンションの4Fの自室にて就寝中に地震にあった。ベットの両脇から仏壇と琴が倒れてきたが、運良く片方が突っかえの役割をしたため、直撃は免れた。地震の規模はM7.3内陸直下型で継続時間は13秒だったが、地震の最中は何が起こったかわからず、近くに飛行機が落ちたのかと勘違いしたそうである。その時の経験より、現在でも家の中の大きな家具をロープで壁に縛ってあ

るとのこと。

家族の安否確認後、息子さんがすぐに玄関のドアを開け、出入り口を開け放った。このことにより、余震の影響で家が歪み、逃げ道が無くなるのを防げた。特にマンションでは、逃げ道が限られているため、覚えておく必要がある。

更に水の必要性について改めて感じた。地震直後はまだ水が出たため、風呂場にビニールを敷いて貯めたが、すぐに無くなり、給水車が来るまで3日間、道路上にあふれている水（水道管の破断箇所）を探し歩いて、それを飲み水としていたそうである。

長岡さんの言葉の中で、「地震は天災だけど、震災は人災である」という言葉が印象に残っている。これは、地震発生後の人々の行動・行政の対応に対する長岡さんの憤りではないかと思われる。長岡さんは震災後に避難所にて被災者として名前を名簿に載せなかったため、救援物資が（パン一つも）全くもらえなかったことや、仮設住宅に入居するのに1ヶ月も待った経験などからくるものであろう。

やっと入居した仮設住宅には番号札はあったが表札がなかったため、手元にあった12枚

のかまぼこ板に名前と絵を描き、表札を作り配ったのが、長岡さんの最初のボランティアだった。

その後、要望に応えるため新聞に募集記事を掲載したところ、うどん屋から5000個のかまぼこ板が届き、それに名前と絵を描き表札

にして人々に配ることが仮設住宅での生き甲斐となり、他の住民とのコミュニケーションの場になったそうである。

震災9年目、77歳、多くの罹災者と同様に長岡さんもボランティアを継続している。

<長岡さんからのアドバイス…普段から準備しておく事(物)>

- ①水(7日分) 3リットル/日(ふろの水は使い終わっても抜かない(トイレ用))、食料10日分
- ②笛(建物の下敷きになった時、声が出せないし、騒音で届かない) ③懐中電灯(ボタン式より回してつけるタイプの方が良い) ④タオル(地震が起きたら布を足に被せ、靴を捜すため)・筆記具
- ⑤「171」(災害用伝言ダイヤル)用の「10円玉」(災害時にテレホンカードは使えないことがある)
- ⑥近所(町内)とのおつきあい(顔・名前を覚えてもらう)
- ⑦車のジャッキと軍手(軍手はジャッキにくくり付けておく)・ボール

※②～⑤は袋にまとめ就寝時、手の届くところに。(地震発生後は部屋が崩壊していることがあるので、枕元にピンで留めておく)

<阪神・淡路大震災記念館の主な施設紹介>

- ①「1. 17シアター」…地震発生により崩壊していくビルや高速道路などの様子を映像とボディーソニックで体感する。→まるで、ゴジラに壊された風景のよう。実際に震災にあった方が見ると、当時を思い出し気分が悪くなる方もいるとのこと。
- ②「震災直後のまち」…震災直後の破壊されたまち並みをリアルに伝えるジオラマ模型で再現。→道路・家屋・電柱全てが歪みとても住める状態ではない。安否を知らせる張り紙など忠実に再現している。
- ③「大震災ホール」…震災から復旧・復興へと至るまちと人の姿を、ドキュメンタリー映像で紹介。→テーマ「この街と生きる」。当時を思い出し、涙を流している方々が印象的であった。
- ④「バーコード・ナビゲーター」…展示物についての解説や、それにまつわる体験談等を表示させることができる携帯端末を利用できる。→被災者の手記・メモが生々しい。読んでいると涙があふれそうになる。

4. 最後に

さて愛知県では、東海大地震に備え「アクションプログラム」等の行政としての対策を進めているが、個人レベルの防災意識の低さが問題となっている。また、「自分の命は自分で守る」という精神については理解しているが、「自分や家族は大丈夫だろう」という楽観論を持っている人も、自分を含めて大勢いると思う。

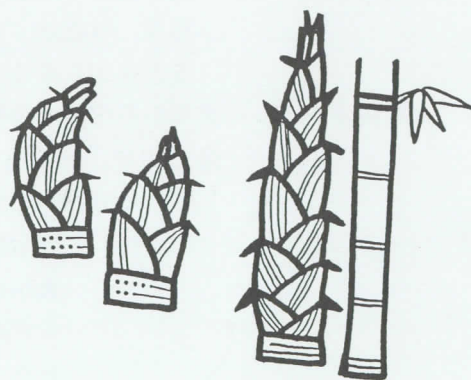
この防災意識の低さが個人の問題から、町全体の問題に広がり、混乱による被害を増幅してしまうことがあり、行政だけの力では如何ともし難いことも事実ではあるが、逆に個人レベルで、実施できることでもある。

ただし、今回の体験も時間がたてば、薄れてしまうため、防災意識が高い今、個人でできる簡単なこと（水や非常食・防災袋の確保）から始めたいと思った。

最後に、記念館のどこかで聞いた？見た？言葉で終わりたい。

「自分の命は他人任せではいけない、自分でつかみ取ることだ！」

以 上

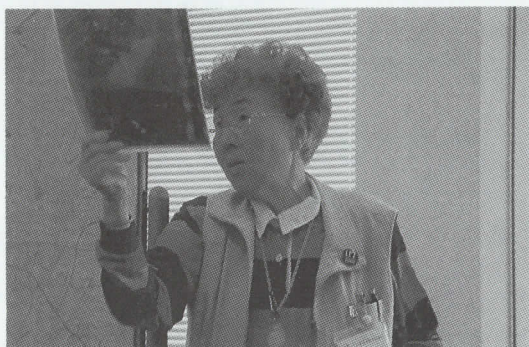


産政塾活動報告

第15期産政塾は、去る3月25日（木）に第2回の会合を行いました。

今回は、神戸の「阪神・淡路大震災記念館人と防災未来センター」を訪ね、「あなたの自覚は…？阪神・淡路大震災の教訓をあなたはどうか活かす！」をテーマに防災に対する認識を深めました。

当日は実際に阪神・淡路大震災に遭われた被災者の方から臨場感あるお話をお聞きし、震災の恐さと各自の備えの甘さを痛感しました。また実体験者ならではの視点から日頃の備えについてポイントも学び、いつ発生しても不思議ではないといわれる東海沖地震に対して各自教訓を活かすべく、大変貴重な機会となりました。



語り部ボランティアの長岡さん
実体験からお聞きしたお話から多くの教訓
を学びました



臨場感ある講話に聴き入る塾生のみなさん



グループ討議
各自感じたこと、発見したことを話し合い、
お互いの考え方や論議を交わしました



小田桐塾長（真ん中）との議論

第2回会合担当グループ

海野孝宏（アイシン精機株式会社）

洲崎晃嘉（豊田合成労働組合）

立松 学（トヨタ自動車労働組合）

藤牧知宏（中部電力株式会社）

山本浩晃（全ユニー労働組合）

<敬称略>

2004年 2 月 1 日から 4 月30日までの主な活動

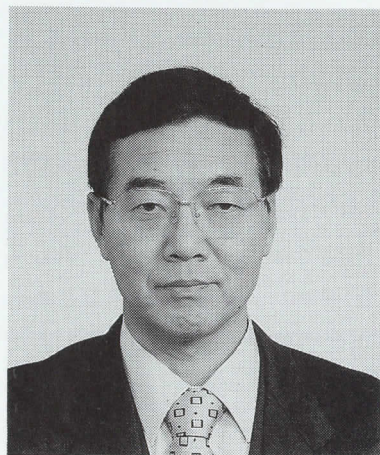
2004年

- 3 月 3 日 梶山女学園大学にて講演
 「企業文化とその海外移転可能性」(願興寺事務局長)
- 3 月15日 公認会計士 会計監査
- 3 月25日 第 2 回産政塾
 「あなたの自覚は ? 阪神淡路大震災の教訓をあなたはどうかす」
 阪神淡路大震災記念館 (神戸市)
- 4 月 6 日 産政研公開セミナー
 「経済は大転換期」
 慶應義塾大学経済学部教授 金子 勝 氏
- 4 月22日 第 3 回産政塾
 「愛知のお国自慢」
 愛知万博会場 (長久手町)
 中部国際空港セントレア (常滑市)

幣財団専務理事事務局長願興寺皓之が、去る3月21日、学位「博士（政策科学）同志社大学」の授与を受けた。本論文は、とくにトヨタグループがアセアン中国事業を急速に拡大する中で、新たな経営リスクとして注目を浴びつつある「労使関係」に焦点をあて、その健全な形成にむけて日本の労使が取り組むべき方途を提言したものである。

研究の過程では、トヨタグループ労使からの協力と、研究主査石田光男教授、副主査中田喜文教授、太田進一教授による論文執筆のご指導をいただき、さらに梅村志郎氏をはじめとするトヨタ労組執行部OB各位、幣財団顧問の山本郁郎教授からのご指導ご協力をいただいている。

以下は、その要旨である。



博士論文題目

「日本の労使関係の特質とアセアン、 中国への移転可能性」

要 旨

本報告書は、「日本の労使関係」を一つのモデルとして捉え、労使関係の形成期にあたるアセアン、中国への移転可能性を検証するとともに、日本本社の労使がその健全な形成と発展に向けて果たすべき役割について、政策提言を試みるものである。

日本の労使関係あるいは経営システムの海外移転の可能性については、欧米への移転事

例を中心に既に優れた研究成果が数多く報告されている。しかし、アジア研究の特質は、これまでの先行研究の主流であった移転先において歴史的に形成され成熟した枠組みとのフリクションの止揚と言った視点ではなく、ゼロからのシステム構築の視点から研究が進められなければならない。

先づ以って明らかにされなければならない

ことは、衝となる「日本的労使関係」の「理念」とは何かということである。労使関係が人と人との関わりの中で形成されていくものである以上、その解明のためには、実証的な視点から特定の事例をもとに歴史的・形成課程を丹念に調べていく中から明らかにしていくしかない。一方、日本の労使関係が国際的にも脚光を浴びたのは、OECDが日本経済の成功要因の一つとして高く評価したからであった。とすれば、日本の労使関係の解明は、「成功要件としての労使関係の解明」に他ならないのではないだろうか。そうした視点から、本論では1980年代から一貫してその高いパフォーマンスを支えてきたとされるトヨタ自動車の労使関係を例に、その歴史的・形成課程をレビューしてきた。その中から抽出された日本の労使関係を構成する第1の要素としての「理念」は、労使相互信頼を基盤に、企業の発展に労使それぞれの利益の接点を見出し、労使がそれぞれの目的を達成するために相互に協力するという極めて合理的なものであった。

また、第2の要素である組織運営については、労働組合が企業内労働者の絶対多数の利益を代表し、職場に根ざした民主的な組織運営を実現することであった。また、組織運営のもう一つの要素すなわち労使対等と立場の尊重については、理念に示した労使協調の考え方と一見矛盾するという指摘もある。しかしそれは、労使が目指すべき目的とスタンスの相違すなわち「労使対等」を前提とした「手段としての協力」と理解すべきであろう。

さらに第3の要素は、生産性、品質などのパフォーマンス向上にむけた高いモチベーションを持続的に高めるマネジメントシステムである。労使宣言（1962）には、会社による労働条件の維持・改善と組合による会社諸施策への協力が、それぞれの主体的なコミッ

トメントとして記されている。すなわち、そのように協力してくれる組合員だからこそ会社はそうしたコミットメントができるのであり、労働組合も正当に成果配分を求めることができるのである。とすれば、そうしたパフォーマンスの向上にむけてモチベーションを持続的に高める経営の規則・ルールと、その適正な執行にむけた労働組合の参加的関与は、労使関係の基礎を成す第3の重要な要素ということができよう。

それでは、こうした日本の労使関係は、アセアンそして中国に受け容れられ移転できるのだろうか。上記3つの要素について、インドネシア、タイ、中国を対象に各国事業体における労使関係の実態を明らかにするとともに、移転可能性の検証とそのために解決すべき課題の検証を試みた。

先ずインドネシアにおいて、第1の要素「理念」については、公正な経営成果の開示と配分を前提に、労使が協力してそれぞれの目的の実現をめざすことは、「相互扶助（ゴトンヨロン）」の社会風土からもまた経済的安定と向上を求める労働者の指向からも十分に受け容れが可能であろう。C社の「労使宣言」からは、日本の労使関係の理念を明確に読み取ることができる。しかし、それが職場の末端にまで浸透、理解されているかは、C社人事関係者のいずれもが懐疑的であった。第2の要素「組織運営」については、C社、B社ともに労使協議制度はきちんと整備されていることが確認できた。しかし、人事関係者は一様に、職場の意見、要望を集約し代表する労働組合本来の機能の脆弱さと、民主的労働組合運動を担うリーダーが育っていないことへの悩みを訴えている。労働組合運動そのものが草創期にあるインドネシアの現実を反映したものと言えよう。第3の要素「基礎を成すマネジメントシステム」については、

各社ばらつきはあるものの、総じて導入は緒についたばかりである。

タイについても、第1の要素「理念」については、E社の「労使宣言」からも日本的労使関係の理念は明確に読み取ることができる。また、1997年経済危機に際しては、会社は雇用維持を図り、これに応じて労働組合はコスト削減に全面的に協力するとともに福利厚生の一部を辞退するなど、実績として協調的対応を示している。明確な確認はできなかったものの、それなりに職場に浸透していることを推察することはできよう。第2の要素「組織運営」について、労使協議の制度はきちんと整備されているものの、労働組合執行部の「私利私権集団化」が懸念されるなど制度運用の面では、なお日本とは程遠い現状にあることが見て取れる。しかし、こうした執行部に対する職場の反発も次第に無視しえなくなっており、組合民主化に向けた流れは高まりつつある。第3の要素「基礎を成すマネジメントシステム」については、3つのステップを踏んで進められていることが観察された。すなわち、これまで長年に亘る日本での技能研修成果が現地に活かされず根付かなかった最大の要因は、研修成果を活かすべき立場にあるマネジャー級と現場とのいわば階級的断絶に加えて、マネジャー級に過去の高い評価と誇りからパフォーマンス向上目標に向けて現状を変えていこうという意識が無いことによるものであった。そこで第1ステップとしてまずこのマネジャー級の意識改革から取り組みは始められたわけである。そして今意識改革を終え、第2ステップとして、トヨタ生産システムとそれと表裏をなす生産性評価システムの導入にむけて試行を重ねている。併せて第3ステップとして、生産性評価結果に基づき努力を正当に報奨する賃金制度の改革の検討を進めているところである。また、こ

のE社の事例から読み取れるもう一つの示唆は、基礎となるマネジメントレベルに対して日本本社の期待が大きく影響するということである。アセアンで最もパフォーマンスに優れたE社だからこそ、日本本社のグローバル戦略拠点として先ずE社に一段のレベルアップの期待がかけられたわけである。

中国については、職場を組織する「工会(Trade Union)」は事実上共産党政府の末端行政機能を担い、加えて社会主義体制の理念から董事長(社長)も工会会員とするなど、組織的には日本的労使関係の成立する余地は無い。しかし、企業内では使用者と被使用者の分化は意識の上で確実に進行しており、F社の職場では、董事長まで工会会員とする現状の組織態勢に対する強い疑問と、経営に対する従業員の信頼そして日本的労使関係の理念の受容性を明確に確認することができた。第2の要素「組織運営」についても、現在の工会にそうした機能を期待することはできないものの、使用者と被使用者の階級分化が進む中で工会はその存在意義を職場から問われつつある。この文脈の中で、優れたリーダーの輩出と併せて工会の民主化あるいは民主的従業員組織の形成を進めることができれば、中国においても日本的組織運営は十分可能であろう。第3の要素「基礎を成すマネジメントシステム」については、F社にて、第1ステップとしての意識改革を終え、第2ステップとしての限りなく日本に近い生産性管理システムと第3ステップの集団としての高いモチベーションを持続する賃金システムの導入が実現されている。安価な労働力に依存して中国南部に立地するG社についても、工会は形骸化しほとんど機能していないものの、職場レベルでは会社の発展が生活の安定と向上につながるといった強い確信を見て取ることができる。経営と従業員のコミュニケーション

ンを通して信頼関係が醸成できれば、日本的労使関係の移転は十分可能であろう。

以上各国の現状を見てきたように、解決すべき課題は、組織運営と基礎を成すマネジメントシステムの整備に横たわっている。以下、その解決に向けての政策提言を試みる。

共通する第1の課題は、職場を代表する民主的な労働組合の革新であり、そのためにも、日本で培われた組織運営の基本ノウハウを一つの「モデル」として現地に提供することは、現地事業体が主体的に労使関係の民主化を進める上で大いに参考になるのではないと思われる。またそれを各国における労使関係の健全な発展に結実させるためには、併せて各地域の発展段階に応じた現地での主体的な取り組みが進められなければならない。

インドネシアのように労働運動自体が黎明期にある場合には、先ず以って「労働組合」についての正しい理解を従業員の間に広く浸透させ、共有する必要がある。そのためにも、優れたリーダーが輩出する環境の醸成と、経営者・従業員とのコミュニケーションの深化による労務管理の充実が急がれる。また、その過程では、経営者にも労使関係にかんする高い見識が求められる。日本本社における現地事業体トップ人事に際して十分な配慮が求められるところである。

タイについては、労働組合の民主化を求める気運を確実にするためにも、民主的労働運動を担うリーダーの輩出を促す労務政策と併せて、労働組合執行部の一新による新しい労使関係の再構築を進める必要がある。

中国における最重要課題は、政治的に演出された労使関係の平和からの自立であり、そのためにも、経営と従業員との間の信頼関係をより一層強固なものにしていく必要がある。

第2の課題は労使関係の基礎を成すマネジメントシステムの移転である。歴史的に培わ

れてきたマネジメントシステムをもつ欧米への移転とは異なり、現地とのフリクションが無い代わりに、労使関係の理念や組織運営にかんする仕組みや運用と併せてその基礎を成すマネジメントシステムもセットで移転しなければならない。また、マネジメントは人と人との係わりの中で行なわれるものであり、従って現地の風土、意識を無視して性急に移転することは難しい。意識改革を経てマネジメントシステムの移転そして賃金制度の改革というように段階を踏んで移転が進められなければならない。また、現地での納得性を確保するために、システムの運用に際して各地域の文化風土や社会意識を考慮すべきことは言うまでもない。

インドネシアにおいては、課題、目標の設定からチェック、フォローに至るまで、職場内にて十分な論議を経て合意納得を得る。かなり迂遠ではあっても、そうしたコンセンサス型のマネジメントが望ましい。それは、「ムシャワラ」と「ムシャカット」によるコンセンサス社会、インドネシアの社会意識に叶うマネジメント手法でもある。

タイの基本は、管理統制型（トップダウン）方式が適しているように思われる。都市部は変化しているとはいうものの、依然として国王を頂点とする社会秩序を背景に「上に対する従順さ」が行動規範として色濃く残存しているからである。

中国については、個人の経済的利益を追究する意識をそれなりに充たしながらも、それ以上に集団としてのパフォーマンスに貢献する風土を社内に醸成することから取り組みを進める必要がある。併せて、中国的集団主義いわゆる「族」意識の弊害を払拭することもマネジメントシステムの近代化を進めるために避けて通れない課題であろう。

参考文献

- (1) 山本郁郎「トヨタ自動車および関連部品企業におけるグローバル戦略の展開と労働組合の課題」 全トヨタ労働組合連合会, 2002年。
- (2) ハイマー・S 宮崎義一編訳 「多国籍企業論」 岩波書店, 1979年。
- (3) Dunning, j. H International Production and the Multinational Enterprise, George Allen & Unwin, 1981.
- (4) Bacle, P. j. the Theory of the Multinational Enterprise, Uppsala, 1987.
- (5) ヨシノ・M. Y. Japan's Multinational Enterprise, Harvert Univ. Press, 1976.
- (6) Trevor. M. Japanese Reluctant Multinationals, Frances Press.
- (7) E. T. Hole, 1983.
- (8) 安保哲夫／板垣博／上山邦夫／河村哲二／公文溥 「アメリカに生きる日本的生産システム」 東洋経済新報社, 1991年 16-19ページ。
- (9) 島田晴雄 「ヒューマンウェアの経済学」 岩波書店, 1988年。
- (10) 戸塚秀夫, 徳永重良編「現代労働問題—労資関係の歴史的動態と構造」有斐閣, 1997年, 125-215ページ。
- (11) UAW-FORD AGREEMENT 1984.
- (12) Wellford. W. Wilms RESTORING PROSPERITY Random House, inc, 1996.
- (13) 白木三秀 「日本企業の国際人的資源管理」日本労働研究機構, 1995年, 67ページ。
- (14) 石田英夫 「日本企業の国際人事管理」 日本労働協会, 1985年, 220-223ページ。
- (15) 安保哲夫／板垣博／上山邦夫／河村哲二／公文溥 「アメリカに生きる日本的生産システム」 東洋経済新報社, 1991年, 20-21ページ。
- (16) 小池和男／猪木武徳「人材形成の国際比較 — 東アジアと日本 —」 東洋経済新報社, 1987年。
- (17) MIT. Machine That Changed the World Macmillan International, 1990.
- (18) Dohse, K., U, Jurgens and T. Malsh, From Fordism To Toyotism Politics and Society, 14, No2, 1985.
- (19) Kenny and Florida, 1988.
- (20) Coriat, B. Penser a L'Envers : Travail et Organisation dans L'Enterprise Japonaise, 1991.
- (21) 京谷栄二「フレキシビリティーとは何か」窓社, 1993年。
- (22) 鈴木良始「日本的生産システムと企業社会」北海道大学図書出版会, 1994年。
- (23) M.Parker and J. Slaughter, Choosing Sides : Union and Team Concept, 1988.
- (24) P.S.Adler, R. E. Cole, Designed for Learning, Sloan Management Review, Spring, 1993.
- (25) Bergguren. C., Volvo Experience, Macmillan, 1993.
- (26) 兵藤穰「労働の戦後史 上巻」1997年, 85-89ページ。
- (27) 井上雅雄「労働組合」大原社会問題研究所雑誌 No504, 2000年, 3 ページ。
- (28) 小山陽一編「巨大企業体制と労働者」御茶の水書房, 1986年, 303-324ページ, 617-635ページ。
- (29) 野原光・藤田栄史編「自動車産業と労働者」法律文化社, 1988年, 4 ページ, 241-255ページ, 276ページ, 282ページ。
- (30) 岩木秀夫 藤原道夫 田中節夫共著「若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究」中部産業・労働政策研究会(日本労働研究機構委託調査研究), 1993年, 37-54ページ。
- (31) 「日本の品質管理」 日科技連, 1981年。
- (32) 「QC サークル活動25年のあゆみ」トヨタ自動車株式会社, 1989年, 14ページ。
- (33) 野村正實「トヨティズム」ミネルバ書房, 1993年, 146-149ページ。
- (34) 「週刊トヨタ」トヨタ自動車工業労働組合, 昭和61年9月5日 No2092, 昭和61年9月17日 No2094.
- (35) 「評議員会議事録」トヨタ自動車労働組合, 昭和21年2月21日(臨時評議員会)。
- (36) 「総会記録」トヨタ自動車労働組合, 昭和21年1月19日(第1回総会)。
- (37) 「評議員会議事録」トヨタ自動車労働組合, 昭和21年3月25日。
- (38) 「トヨタ自動車30年史 別巻」トヨタ自動車工業株式会社, 昭和42年12月28日, 522-523ページ。

- (39) 「自動車産業における賃金構造」日本労働協会調査研究部 1961年, 17ページ。
- (40) 「覚書」トヨタ自動車工業株式会社, 全日本自動車産業労働組合トヨタコロモ分会 昭和24年12月24日。
- (41) 「名古屋地方裁判所 昭和25年(ヨ)第162号仮処分申請事件 決定主文」, 昭和25年5月29日。
- (42) 「総会記録」トヨタ自動車労働組合, 昭和24年12月22日。
- (43) 同 書 , 昭和25年4月11日(臨時大会, 大会抗議文)。
- (44) 「申し入れ書」トヨタ自動車労働組合, 昭和24年7月27日(危機突破)。
- (45) 「争議行為通知書」トヨタ自動車労働組合, 昭和25年4月7日。
- (46) 「賃金遅配の原因並に所定期日に支払い得なくなった理由の陳情書」トヨタ自動車工業株式会社 名古屋地方裁判所提出 (乙26号証)。
- (47) 「団体交渉経過」第8回団体交渉, 昭和25年4月22日。
- (48) 「総会記録」トヨタ自動車労働組合, 昭和25年4月22日。
- (49) 同 書 , 昭和25年4月24日。
- (50) 「団体交渉経過」第9回～15回団体交渉, 昭和25年4月24日～5月6日。
- (51) 「30年のあゆみ」トヨタ自動車労働組合, 昭和51年3月10日, 19ページ。
- (52) 「総会記録」トヨタ自動車労働組合, 昭和25年5月8日。
- (53) 「団体交渉経過」第18回団体交渉, 昭和25年5月14日。
- (54) 同 第19回団体交渉, 昭和25年5月18日。
- (55) 同 第20回団体交渉, 昭和25年5月23日。
- (56) 同 第21回団体交渉, 昭和25年5月27日。
- (57) 同 第22回～30回団体交渉, 昭和25年5月23日～6月10日。
- (58) 「創造限りなく」トヨタ自動車50年史 トヨタ自動車株式会社, 昭和62年11月3日, 228-229ページ。
- (59) 「情勢分析」闘争本部, 1950. 5. 29。
- (60) 「覚書」トヨタ自動車工業株式会社, 全日本自動車産業労働組合トヨタコロモ分会, 昭和25年6月10日。
- (61) 「30年のあゆみ」トヨタ自動車工業労働組合, 昭和51年3月10日, 24-27ページ。
- (62) 「総会記録」トヨタ自動車労働組合, 昭和26年6月9日。
- (63) 「総会記録」トヨタ自動車労働組合, 昭和26年7月20日。
- (64) 「トヨタ労働時報」トヨタ自動車工業労働組合, 第134号, 昭和29年8月31日。
- (65) 最高裁判所大法廷 昭和25(ク)第103号決定。
- (66) 「討議資料 - トヨタの組合員の前にどんな問題がおきているのか, この中でどうやって生活と組織を守り抜いていくか -」トヨタ自動車労働組合, 昭和29年2月1日。
- (67) 「綱領」トヨタ自動車労働組合(評議員会議事録, 昭和29年11月8日トヨタ労働時報
—号外— 執行部, 昭和29年11月4日)。
- (68) 「トヨタ自動車30年史 別巻」トヨタ自動車工業株式会社, 昭和42年12月28日, 546-547ページ。
- (69) 山本恵明講演録「話し合いに徹して三十年 - 当社の労使関係の健全性を支えるもの -」
トヨタ自動車工業株式会社, 昭和55年7月2日, 30-32ページ。
- (70) 「創造限りなく」(トヨタ自動車50年史)トヨタ自動車株式会社, 昭和61年11月3日, 377-378ページ。
- (71) 「新世紀に向けて- 50年のあゆみ -」トヨタ自動車労働組合, 平成8年5月, 63ページ。
- (72) John T. Dunlop, Industrial Relations Systems, Southern Illinois Press, 1958, p.77.
- (73) 「週刊トヨタ」トヨタ自動車工業労働組合 №353, 昭和37年2月27日。
- (74) 「トヨタ自動車30年史 別巻」トヨタ自動車工業株式会社, 昭和42年12月28日, 547-548ページ。
- (75) 山本恵明講演録「話し合いに徹して三十年 - 当社の労使関係の健全性を支えるもの -」
トヨタ自動車工業株式会社, 昭和55年7月2日, 4-5ページ, 51-52ページ。
- (76) 梅村志郎「労使関係について」(講演録), 平成2年11月6日, 10-11ページ。
- (77) 「週刊トヨタ」(職場討議用資料)トヨタ自動車工業労働組合, 昭和51年12月15日 №1371。

- (78) 「30年のあゆみ」トヨタ自動車工業労働組合, 昭和51年3月10日, 46ページ。
- (79) 「週刊トヨタ」(第1回賃金分科会 2月24日)トヨタ自動車工業労働組合, №310, 昭和36年2月27日。
- (80) 「週刊トヨタ」(昇給その他引き上げに関する申し入れ書 4月19日)トヨタ自動車工業労働組合, №317, 昭和36年4月20日。
- (81) 「週刊トヨタ」(賃金分科会 臨時工日給引き上げ 5月25日)トヨタ自動車工業労働組合, №321, 昭和36年6月1日。
- (82) 「週刊トヨタ」(人事・厚生分科会 臨時工問題他 8月27日)トヨタ自動車工業労働組合, №418, 昭和38年8月31日。
- (83) 山本恵明講演録「話し合いに徹して三十年 — 当社の労使関係の健全性を支えるもの —」昭和55年7月2日, 19ページ。
- (84) Michael A. Cusumano, THE JAPANESE AUTOMOBILE INDUSTRY
The Harverd University Press, 1995, p.185.
- (85) 石田光男 「労働研究の方法的伝統」評論・社会科学(同志社大学 人文学会)2001年, 94-95ページ。
- (86) 小山陽一編 「巨大企業体と労働者」法律文化社, 1998年, 618-623ページ。
- (87) 野原光・藤田英史編 「自動車産業と労働者」, 1998年, 282ページ。
- (88) 「生産管理論」トヨタ自動車株式会社, 1997年, 15-20ページ。
- (89) 「原価低減のためのトヨタ生産方式 —基礎編—」トヨタ自動車株式会社, 1975年, 42-44ページ。
- (90) 「QC サークル活動25年のあゆみ」トヨタ自動車工業株式会社, 1989年, 12-14ページ。
- (91) 「新世紀にむけて—50年のあゆみ—」トヨタ自動車労働組合, 平成8年5月, 106-107ページ。
- (92) 「週刊トヨタ」トヨタ自動車工業労働組合, 昭和57年9月 №1797.
- (93) 同 書 , 昭和58年3月 №1829.
- (94) 「評議会ニュース」トヨタ自動車労働組合, 1990年3月 №0091.
- (95) 同 書 , 1991年3月 №0154.
- (96) 同 書 , 1990年6月 №0105.
- (97) 「生産管理論」トヨタ自動車株式会社, 1997年, 23ページ。
- (98) 「第45期後期 評議会資料」トヨタ自動車労働組合, 平成8年, 367-395ページ。
「第46期前期 評議会資料」 同 , 平成9年, 228-254ページ。
- (99) 倉永昌英 「インドネシアの組合活動の変化とその影響」月報シンガポール日本商工会議所, 2000年10月号, 10-12ページ。
- (100) 「パンチャシラ労使関係実践のための指針 3原則」(P4) 1978年国民協議会決定 第2号。
- (101) 今村祥子「パンチャシラ労資関係 — インドネシアにおける抑圧と保護のイデオロギー —」アジア研究
アジア政経学会 第45巻3号, 1999年11月, 49-76ページ。
- (102) 兵藤 櫛 「労働の戦後史 上」東京大学出版会, 1997年, 37-49ページ。
- (103) 「混迷するインドネシアの労働問題」ジャカルタ通信 №269 大和ブリタニカ銀行, 2000年8月, 5-9ページ。
- (104) Paradigm Shift in managing company in Indonesia, How to Build Harmonious/Sound Industrial Relations,
April 12, 2001, TAM (TOYOTA ASTRA MOTOR).
- (105) 浅見靖仁 「タイにおける開発主義と労使関係」日本労働研究雑誌 №469, 1999年8月, 40-41ページ。
- (106) 「タイの人々」財団法人海外職業訓練協会, 1997年3月, 20-33ページ。
- (107) 中華人民共和国「工会法」, 2001年10月27日 公布施行。
同 , 1992年4月3日 公布施行。
- (108) The Toyota Way 2001: トヨタ自動車株式会社, 2001年。

編集後記

今回は、「グローバル化」を特集した。1980年代に始まる日本製造業の国際化、生産拠点の海外展開が今なお進展する中で、その流れに逆流する新たな傾向も見え始めている。それは、特に家電、情報機器や自動車の一部に生産拠点の国内回帰の動きが散見される中で、それまでの人件費の格差に根拠を求める一方的な海外への生産拠点の進出と、それに伴う国内雇用あるいは技能空洞化論議に変容を迫るものであり、また「技能」基盤としての国内生産拠点の復権とも言うべき兆候である。このことがグローバルな視点から将来の日本の産業、雇用構造さらには日本製造業の海外活動をどのように規定していくのか、またそうした中で日本製造業のグローバル事業活動のパフォーマンスを高めかつフェアな活動を通して国内外から高い信頼を得るために、それを担う経済産業政策当局、産業界労使が取り組むべき課題は何か。そうした問題意識に立って特集を企画した。幸い、経済産業政策の視点からは経済産業省の松永氏より、産業活動の視点からは元UFJ総研（現、神戸大学教授）の高橋氏より、労働組合の視点からは国際自由労連の吉田氏など、優れた執筆陣よりご協力、ご執筆をいただいた。また、海外における事業活動とくに健全な労使関係づくりへの取り組みをより具体的に理解いただくために、創設20周年を迎えたMUMMIの事例を紹介いただいた。今回特集を通して、とくに労使のリーダーが将来の切り拓いていく中で何がしかでも参考になれば幸甚である。（願興寺皓之）

蟻は勤勉な動物の代表のように言われてきた。童話でもそう扱われている。暑い真夏の炎天下でせつせと何かを運んでいるところを見ると、額に汗している姿を目に浮かべてしまう。でも最近おもしろい話が新聞に載っていた。有名な昆虫学者が蟻の集団を観察したところ、優秀なリーダー格が2割、歯車となって一生懸命働く者7割、そして全くの怠け者1割だったという。そこで優秀な蟻2割同士を集めて新しい群れにすると、再び2：7：1に分かれ、7割の働き者も1割の怠け者もそれぞれで新しい集団をつくると同様な結果になるという。このことは何を意味しているのだろうか。人間社会でもあてはまるものだろうか。人は自分の能力について他人からとやかく言われなくても明確に認識しているのではないだろうか。集団の中での自分の役割・位置付け・責任などを知っていて、自分がいるべき場所を知っているはずだ。全ての人がリーダーの集団、ただ働く人だけの集団では、ことが成り立たない。集団は非常にうまくバランスを取っているのではないだろうか。（矢辺憲二）

今年の春の交渉も「国際競争力」という文字をよく目にし、耳にした。グローバル化が進展するなかで競争力の源泉である組合員の意欲・活力向上に向けて、各社が置かれている経営課題や職場環境、評価・処遇制度などさまざまな角度から幅広い論議が求められる。単に国際競争力を賃上げ抑制の根拠に終始させるのではなく、自社の国際競争力においてどの点が強く、どの点が弱いのかを労使が共通の認識に立ち、それぞれの持ち場・立場で何ができるのか、労使がどのような形で車の両輪を担うのかといった将来につながる前向きな議論がなされるべきであろう。

ところで先般、自主研究の関係で中国に行ってきた。賃金が日本の1/20やら1/30と言われる中国。このことも国際競争力に関連してよく耳にする話だが、それでも乗用車の販売価格になると日本と比して格差がなく、むしろ逆に高いともいえる。1/20の賃金差はどこで相殺されてしまっているのだろうか、乗用車1台当たりの労務費はどうなのだろうかといった単純な疑問から出発し、現地で情報収集にあたった。また現地では労働事情についても触れることができた。日本で聞いている話とずいぶん違うなという印象を受けた。やはり自分で見て、聞いて、触れて、現地現物だと感じた。（竹川智雄）

こくみん共済が、お役に立てました

平成14年7月、公園の『うんてい』から転落して、左肘を骨折した岡野 天都君（当時6歳）。
実際に病院へ支払った治療費とこくみん共済キッズタイプから給付された内容を紹介します。

知る

治療費と共済金の内訳

■病院に支払った治療費

入院…1泊2日	46,500 円 (7/12-7/13)
通院…6日	17,840 円 (ギブス固定期間 50日)

合計 **64,640 円**

■キッズタイプからの共済金

通院共済金	100,000 円 (50日分)
特定損傷	50,000 円

合計 **150,000 円**



考える

母親からのコメント

救急車で運ばれて、即手術だと言われたときには、血の気が引きました・・・。

次に心配だったのは、手術や入院費用のことで、いったいどれ位の費用がかかるのやら、想像もできませんでした。幸いにして、主人が「こくみん共済キッズタイプ」を契約していたので、共済金で治療費もカバーできました。

今では、息子が「僕の怪我で、いっぱいお金もらえたでしょ？何か買ってよ。」と親を困らせるくらい元気になり、本当に助かりました。



選ぶ

元気なお子様の安心のために

02年度の割り戻し金は掛金の約40.0%*

**こくみん共済
キッズタイプ**

月々の掛金

900 円

お申し込み・お問い合わせは

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

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

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、組合員のみな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1,390万人。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。

あなたの知らない 電気自動車の話。

バッテリーとガソリンで走るハイブリッドカーを、街なかでよく見かけるようになりましたが、

バッテリーだけで走る「電気自動車」に出会うことって、

ほとんどないと思いませんか。

実はフォークリフトの世界では、排気ガスを出さないバッテリー車が、

ごく当り前のように使われています。

これだって立派な「電気自動車」なんですよ。

でも、環境に配慮しただけでは

お客様のニーズに応えたことにはなりません。

そこで豊田自動織機は、バッテリーフォークリフトにも

エンジン車並みのパワーを持たせ、新安全システム「SAS」を

搭載することで、作業者の安全と経営者の安心もサポートしました。

地球の声と使う人の声に、耳を傾けた結果です。

世界で一番使われているからこそ、環境のことも考えたものづくりを。

豊田自動織機のささやかな答えです。

※1 System of Active Safety

※2 2002年 世界販売シェア25% (自社調べ)



バッテリーフォークリフト
「ジェネオ-B」



株式会社 豊田自動織機
TOYOTA INDUSTRIES CORPORATION

〒448-8671 愛知県刈谷市豊田町2-1

www.toyota-shokki.co.jp



世界中で。
あなたのそばで。

織機機械

カーエアコン用コンプレッサー

TOYOTA L&F

エレクトロニクス

車両・エンジン

BT Industries

RAYMOND

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16年5月10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>