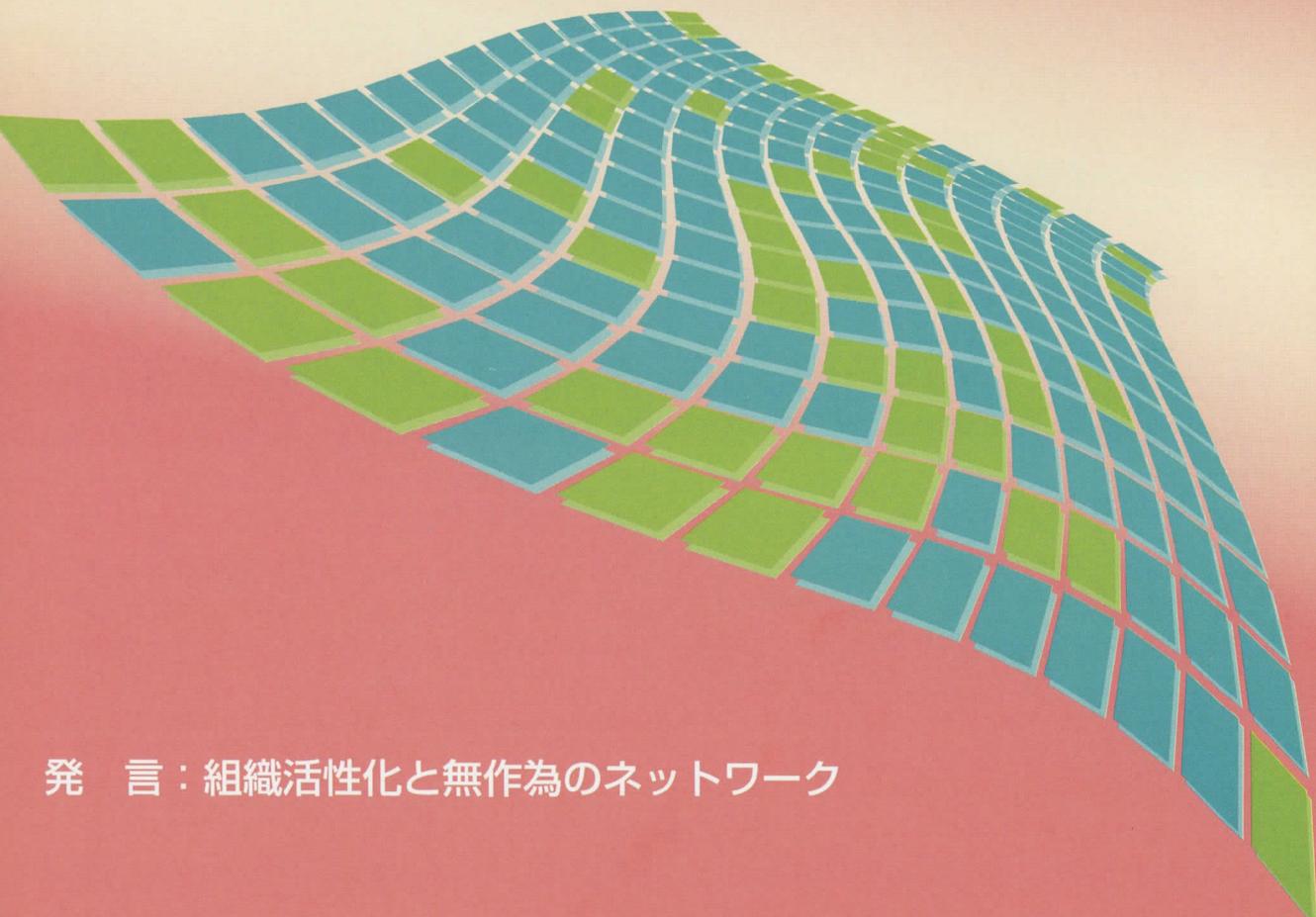


産政研 フォーラム

WINTER, 2005

No. 65

特集：成果主義



発 言：組織活性化と無作為のネットワーク

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の日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が可能です。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	<徒然なるままに>	小田桐 勝巳 ……	2
発言	組織活性化と無作為のネットワーク	山本 郁郎 ……	4
特集	「成果主義」		
	制度ユーザーの声を大切にしたい人事制度改革を考える	藤村 博之 ……	6
	賃金の理論から成果主義を考える	太田 聡一 ……	10
	成果主義は虚妄か	高橋 潔 ……	15
	「働く人一人ひとりの高度な活躍を支える処遇制度」		
		南井 正之 ……	20
	日本型成果主義に向けて	岡 正規 ……	24
社会を見る眼			
	自然災害に備える	大竹 文雄 ……	29
自動車の新しい販売戦略			
	カスタマイズイベント		
	「東京オートサロン」トヨタ出展について	……	33
BOOK	堺屋 太一 著 「わがまま」のすすめ	……	35
	山田 昌弘 著 「希望格差社会」		
	アラン・フーエル クリスチャン・ゴドフロイ 共著		
	「ムズカシイ人とのカンタンなつき合い方」		
産政研だより		……	37



<徒然なるままに>



中部産政研
理事長 小田桐 勝巳

企業業績の改善は著しい。過去最高の売り上げ・収益を達成した企業が続出している。あの悪夢であったバブル時の業績を上回った企業もある。長く低迷した日本経済もようやく回復軌道に乗ったのであろうか。景気回復の要因は様々取りざたされているが、企業収益の改善によるところが大きいのは明らかである。中国特需や米国経済の好調持続などによる高水準の輸出といった神風もあったとは思いますが、激しい国際競争に直面した企業の内なる構造改革の効果が出てきたことが大きいと思われる。原価低減、品質確保・向上、業務改善、効率化…。企業体質を強化する労使一体となった努力の賜物であろう。さすがに日本企業の経営者の手腕は素晴らしく、従業員・労働者の日々の努力・協力も素晴らしい。長く苦渋の日々を強いられた日本経済も本来の姿に戻った感がある。しかし昨年後半からの輸出の鈍化によって、足元における企業の景況感が低下しているのが気にかかる。昨年12月の日銀短観では大企業製造業の業況先行き見通しが前回から低下した。

今年の景気について経済界はどのように見ているのであろうか。日本経団連ら経済三団体の首脳は都内で開いた念頭記者会見で「年後半の景気回復に期待する」との一致した見方を示したことは心強い。「前半は足踏みだが、後半に向かって中国、米国の景気回復に支えられて日本の景気も回復する」「後半の回復を期待する」「前半の景気は昨年より落ちるが、後半に期待」などと年後半への期待感がにじみ出ている。足元の景況は「後退ではなく一時的な足踏み」との判断を示している。またテレビ記者のインタビューに対して、「賃下げはない」「賃金上がる企業・人と下がる企業・人が出る」との回答があるなど、昨年までの「賃上げなどめっそもない、賃下げもありうる」といった発言が相次いだのとは様相が変わっている。これまでの日本経済は、外需主導による企業収益の改善が個人所得の増加に回って内需・個人消費を引き上げるという好循環によって、自律的回復が実現されてきた。今年こそ、安定的な景気回復を本物にするためにも企業業績の改善を家計に反映すべき時期にきていると言えよう。

このような外部情勢の中で今年も春闘の時期になった。1970年代のように、先進国または他産業・他企業に「追いつけ・追い越せ」といった掛け声で交渉を繰り返していた時代とは異なり、労使双方がフロントランナーという立場を意識して「賃金」について話し合い、方向性を示さなければならない。お手本はないのである。

ここ数年の間、特に中部地方の景況は日本の他の地域に比べて恵まれてきた。トヨタを中心にした自動車産業の活況が地域経済に大きな効果を与え、他の地域に比べて低い失業率と高い有効求人倍率が続いてきた。いわば日本国内で一番景気の良い地域である。そこにおける春闘は、他地域・他産業の企業と労働者に大きな影響を与えることは、好むと好まざるには関わりなく、否定できない事実である。この地域から発信される情報が「良い効果」を生むものであって「悪い影響」を与えるものであってはならないだろう。

企業レベルの賃金決定については、企業の支払い能力を考えながら進めていくのは当然のことではある。しかし、今年の春闘においては、申し入れ・交渉・最終決定の各ステップで、組合側も経営側も他の産業・地域、また日本経済などに対する影響についてもその視野に捉えて言動・行動する必要があるだろう。結果だけの情報ではなく、様々なステップで対外メッセージを発信する責任があるのではないだろうか。労使ともども、春闘の社会性・メッセージ性を意識しなければならない。一企業または一企業グループ内だけで完結して「事足れり」では済まされない。決定のプロセスや決定に関わる考え方などを発信する責任がある。フロントランナーの苦しみ

を自ら買って出る姿勢が必要ではないだろうか。先頭を走る者の辛さを労使双方が感じつつ、それから逃げないことが重要である。春闘のアップー水準を決める役割を負わされているのである。

繰り返しになるが、今や自動車産業、なかでもトヨタグループの今年の春の交渉の行方は、これからの日本の製造業の賃金はどうあるべきかを定めるパターンセッターとなっている。この点を労使ともども意識してほしい。今後、労使の話し合いが活発に行われるであろうが、そのプロセスや決定したことについて、内外にメッセージを発信していかねばならないだろうし、その期待がかけられている。今後の労使の対応に期待したい。



組織活性化と無作為の ネットワーク



金城学院大学現代文化学部
教授 山本 郁郎

司馬遼太郎に「会社の公」という小文がある（『この国の形』）。会社はむろん私企業であるが、日本人の場合、その中に入って働きはじめると会社に「公」を感じるころがあり、またそうした「感じ方」が風土的にすぎだということを、アメリカからの留学生に伝えようとして苦労する話だ。こうした感じ方がかつてあり、それが従業員の職業道徳をささえる一助となっていたことを私も肯定する。

昨年、西武鉄道の有価証券虚偽記載、金融庁の検査逃れのためにUFJが行った銀行ぐるみの書類隠し、少し前になるが、三菱自動車のリコール隠しなど「会社の公」の衰微を示す不祥事が続発した。企業だけではない。

「公」を代表する政府機関でも、社会保険庁の監修料受領問題や警察の捜査費流用問題などが明るみに出た。こうした大企業や官公庁をめぐるスキャンダルはバブル崩壊後続発してきたものである。今や会社であれ官庁であれ、公的福利向上のためのものではなく、私利私欲実現の道具に墮したかの感すらある。こうした経済界や官界のモラルハザードは組織疲労の明らかな兆候と見ることができよう。組織疲労はなぜ起こるのか、またどうやって

活性化させるか。

迂遠な話で恐縮であるが、私は仕事柄これまでインドネシアに幾度も足を運んできた。しかし、パリに数度、そしてスマトラに一度行った外は、ジャワ島以外に足を伸ばしたことがない。スマトラへ行った時は用務を終えた後、時間をかけて島巡りをするつもりであったが、運悪く感染症で腎臓を病み、ジャカルタに引き返す外なかった。インドネシアの友人たちはジャワだけではインドネシアのおもしろさは分からないという。その通りだろう。しかし、ジャワだけでも十分におもしろいとも思う。その理由のひとつは人づきあいの楽しさにある。インドネシアの人たちは一般にまことに開放的でつきあい易い。だから、肩肘張らず、普段着のまま彼らの懐に飛び込んでいけばよい。こちらさえ望めば、「友達の友達」式に人間関係の輪を広げることができる。この開放的心性はほとんど彼らの第二の天性といってよく、その意味で文化である。こうして無作為にできるネットワークの特徴は参加者の間に権限の分化が弱く、本質的に平等で、規則から自由であることにある。こうした「無作為性」はインドネシア

の人々がネットワークづくりにあたって、参加者の職業、教育、性、言語、宗教などを基盤とした所属関係（文脈）とそこでの位置をあまり重視しないことに由来するといえそうである。

もちろん、インドネシアにも官庁や大企業など権限の集中と分化を機軸とする機能組織は存在する。無作為なネットワークはあくまで個人的性格のものである。ところが、おもしろいことにインドネシアではしばしばこの個人的ネットワークが機能組織と並行して、それと無関係に作動するのである。インドネシアの官庁組織がきわめて非効率で、業を煮やした経験をお持ちの方も少なくあるまい。そうした時、個人ネットワークを使うと驚くほどスムーズにことが運ぶことがある。個人的関係が組織の権限関係を飛び越して働くのである。これがかの有名な汚職の温床となっていることはいっておかねばならない。しかし、ここで強調したいのは無作為のネットワークが権限の分化を基盤とする垂直的機能組織の、規則化されたネットワークのチャンネルをショートカットする機能を持っていることである。

これに対して日本人は親切で、優しく、謙虚だが、友人関係を結ぶまでに長い時間が必要というのが大方の留学生の日本人評である。日本人は一般にネットワークづくりをする際、参加者の所属や地位など、相手が埋め込まれている文脈を高度に気にする。おそらく参加者が情報を共有し、組織に強くコミットメントすることを望ましいと考えるからであろう。この結果ネットワークづくりには高いコストがかかり、そのため個人的なネットワークを拓げることはあまり得意ではない。

組織疲労はまさにここに原因するとはいえないだろうか。情報の共有を通して組織に対

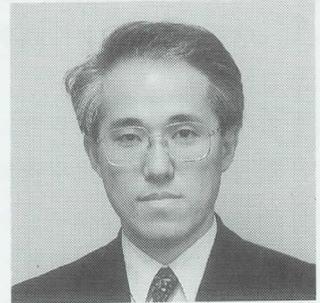
する強いコミットメントを要求する。そうした組織の中では参加者はいわば同質化する。参加者が情報を共有し、組織に対するコミットメントも高いから、組織の処理能力は高く、効率的であろう。しかし、見方を変えれば、組織は絶えず異質な文脈を持った参加者、コミットメントの弱い者を弾き出そうとする傾向をもつのである。こうした傾向は日本に限らず組織なら多かれ少なかれ持つ傾向であろうが、特に日本では強いとはいえないだろうか。こうして機能組織は一方に急速な進化を遂げるが、環境に大きな変化が生じ、それへの適応を迫られるときには方向転換に膨大なエネルギーを要することになる。組織のダイナミズムは特定の環境の下で効率を高める方向には働くが、組織そのものを新たな環境に適応させる意味でのダイナミズムは弱い。なぜなら権限分化を軸として規則化された組織では、ショートカットを通じて、あるいは外部の異質なものと間に新たなネットワークを形成する余地がほとんどないからである。

近年、企業や行政でもより創造的なプロジェクト運営を行おうとする動きが目立ってきた。しかし、そうした組織活性化の試みが規則化された権限関係の下で行われる限り成果には限界があろう。この時代、機能組織のトップが全知全能である保証はどこにもないのである。今大切なことは権限の分散化であり、草の根のネットワークの働きを取り込むことではないだろうか。この点インドネシア人の無作為ネットワークづくりはヒントを与えているのではないだろうか。

〔筆者は中部産政研 顧問〕



制度ユーザーの声を大切にした 人事制度改革を考える



法政大学ビジネススクール
イノベーション・マネジメント研究科
教授 藤村 博之

「年功的賃金制度」は 成果主義とは無縁のものだったのか？

「成果主義」と呼ばれる制度が日本企業に導入されて約10年が経過した。「成果主義」は、バブル崩壊後の日本企業の低迷を打開する方策として期待されたが、導入企業において多くの問題点を露呈し、いまでは批判の方が勝っている感がある。

1990年代のはじめ、日本経済がバブル崩壊後の不況にあえいでいたとき、職能資格制度を基盤とした人事制度は「年功的だ」という理由で批判された。従業員のやる気を引き出すには、もっとメリハリをつけた仕組みにしないとダメなのに、積み上げ方式の職能資格制度では有能な従業員を適切に動機づけできないと言われた。この問題点を解消し、高い成果を出した人には、それに見合った処遇をすることを目的として導入されたのが、「成果主義的人事制度」である。

「成果主義」を標榜する人たちが議論の前提としているのは、「職能資格制度では処遇に大きな差がつかない」という点である。しかし、本当にそうだろうか。いま、大学を卒

業して同じ年に貴社に入った二人の従業員を思い浮かべてほしい。20年経って、43歳くらいになったとき、最も昇進の早い人と最も遅い人の中にはどれくらいの差がついているだろうか。昇進の早い人は、課長職を通り越し、部長職あたりまでいっているだろう。他方、昇進の遅い人は、まだ管理職にもなっていないはずである。これら二人の年収を比べると、その差は300万円から400万円はあるのではないだろうか。これは、立派な「成果主義」だと筆者は考える。

昇進するかしないかは、人事考課によって決まる。従業員は、毎年、2回程度評価され、その結果が昇級や役職昇進に影響する。誰が見ても優秀だという人は、昇進スピードが速いし、あまり業績を上げられない人は、なかなか昇進しない。10年から15年くらいかけて、複数の職場を経験させ、各人の適性を見極めた後に決定的な差をつけるのが1980年代までの日本企業のやり方だった。

「成果主義」を導入したい人たちは、なぜかこの事実を目をつぶり、職能資格制度では優秀な人材を処遇できないと主張した。確かに、典型的な職能資格制度は、級ごとの最低

滞留年数を決めていたので、課長相当職の級に上がるには、どんなに優秀な人でも10年以上を必要とした。しかし、職能資格制度は、職能等級と仕事を緩やかに結びつけ、柔軟な運用を認めていたので、等級は係長相当であっても課長クラスの仕事を任せられることがしばしばあった。優秀な従業員には、その人の能力に見合った仕事を与え、着実に能力育成を行っていた。もちろん、その時点での賃金は、職能等級に基づいて支払われるために課長よりも低かったが、上位ポストへの昇進確率が高まることを実感できたので、従業員側から賃金が低いことに対する不満はほとんど出なかった。

このように考えてくると、1980年代までの日本企業の人事制度は、まぎれもなく「成果主義」だったことがわかる。10年以上かけて、ゆっくりと差を明確にしていく手法がとられていた。そのため、従業員たちは差の拡大を徐々に認識し、納得することができた。時間というコストをかけて、従業員の納得性を確保していったのである。他方、1990年代以降の「成果主義」は、短い時間で大きな差をつけようとしている。しかも、そうすることが従業員のやる気を高めるという論理構造を持っている。ただ、差がつくことに対する従業員の納得性をどう確保するかについては、明確な方法を持っていない。この点が、「成果主義の限界」を引き起こしていると考えられる。

結局は総額人件費を下げたかっただけではないか？

「成果主義」論者たちは、職能資格制度が年功的運用になる点も批判した。あまり優秀でないにもかかわらず、長く勤めていると徐々に等級が上がっていき、結果として高い

賃金がもらえるのはおかしいという主張である。同じような仕事をしている45歳と30歳の従業員を比べたとき、45歳の従業員は勤続年数が20年を超えており、職能等級も上の方に位置されているため、ある程度の金額の給料を受け取っている。他方、30歳の従業員は、勤続年数が10年に満たないために職能等級が低く、給料も低い。同じ仕事を担当しているにもかかわらず、両者の給料が大きく異なるのは問題だというのである。

しかし、そもそも、1980年代までの日本企業の賃金制度は、各時点の賃金額と企業業績への貢献を一致させるという考え方で設計されてはいなかった。20歳代後半から40歳代前半までは業績への貢献が賃金額を上回るが、40歳代後半以降は両者の関係が逆転し、定年によって両者の貸し借りが精算されるような賃金体系だった。言い換えれば、30年くらいかけて、賃金額と企業業績への貢献のバランスがとれれば良いという制度だったのである。それゆえ、ある一時点をとって、担当している仕事と同じなのに給料が違うという批判は的はずれなものだった。

ところが、当時の日本企業には、生き残りのために総額人件費を減らさなければならないという大きな課題があったため、人事担当者は「成果主義」の議論に飛びついた。賃金を下げることについて、従業員の納得を得られそうな仕組みを提供したのが「成果主義」であった。仕事の成果や業績に基づいて賃金を払うことは、あまりにも正論であるため、正面切って反対するのは難しい。企業業績に貢献した分だけ給料がもらえるのなら、納得性は高い。かくして、「成果主義」が日本企業を席卷することになった。

従業員のやる気を高めるのであれば、賃金制度改定以外の方法をとることもできたはず

である。やりたい仕事を選べるような仕組み（例えば社内公募制）や、仕事で達成した成果をみんなから認めてもらえる仕組み（例えば表彰制度）は、従業員のやる気の向上に大きく寄与する。しかし、これらの点を強調するのではなく、賃金制度と従業員のやる気の向上を結びつけたところに「成果主義」をめぐる動きの本質があった。すなわち、総額人件費を合法的に削減できる手法を企業側は「成果主義」に求めたのである。

従業員が受け入れたのは企業に対する不信感があったから

企業側の「成果主義導入論」を従業員が受け入れたのは、長期で帳尻を合わせる賃金制度に対する不安があったからだと考えられる。1990年代の半ば以降、大企業でも倒産する危険性があることを目の当たりにする事件が相次いで起こった。北海道拓殖銀行の破綻、山一証券の自主廃業、日本長期信用銀行の国有化と売却、雪印の事実上の解体など、「絶対大丈夫な企業はどこにもない」と思わせる事件が相次いだ。長期でバランスをとる賃金制度は、企業が存続していて初めて機能する仕組みである。若いときには低い賃金で我慢し、中高年になってから高い賃金を受け取るつもりだったのに、そのときには企業がなくなっていたというのではシャレにならない。「いまの貢献度を測定して賃金を払う」という制度は、このような従業員の不安に応える側面を持っていた。

労働組合は、企業の窮状を理解していたし、従業員と「成果主義」への期待を共有していたために、「これで大丈夫だろうか」という疑問は持ちつつも、「成果主義」の論理に抵抗することはできなかった。むしろ、経営側と合同で人事制度改革委員会を作り、その中

で従業員の希望を表明し、不安を解消するように努力した。フェアなしくみを作れば、従業員の志気は高まり、企業業績も回復するのではないかと考えたのである。

成果主義の問題点は職場実態を無視しすぎたこと

大きな期待とともに導入された「成果主義」であるが、実際に運用していく中でさまざまな問題が発生した。「そもそも成果とは何か」という点に始まって、成果の測り方、成果と処遇の結び付け方、成果の前提となる仕事の配分方法など、次から次へと問題が噴出している。「成果主義」に対する疑問や批判は、すでに多く発表されているので、ここで細かく論じることはしないが、筆者は、職場の実態を考慮することなく、論理的に正しいと思われる仕組みを実施しようとしたことが最大の問題点だったと考えている。

人事制度は、経営者の意図を実現するための道具である。人事制度改革の際、経営側から次のような説明がなされる。「わが社をこういう会社になりたい。そのためには、このようなことができる人材が必要だ。だから、このような制度改革を実施した。従業員は、強い会社の構築をめざして、ともに努力してほしい。」人事制度は、経営者から従業員に対するメッセージである。必要とされる人材像について、具体的かつ明確に示されなければならない。ただ、わかりやすければそれでいいかということ、そうでもない。自分たちの現状とあまりにもかけ離れていたり、職場で日々大切にしていることに反していたりすると、自分たちの目標として共感することができず、絵に描いた餅に終わってしまう。ここ10年の間に導入された「成果主義」の多くは、従業員が大切にしてきたことを無視したため

に画餅になったと筆者は考えている。

人事部が制度改革を実施する際、労働組合とは話し合うが、第一線の管理職の考えを聞くことはほとんどない。人事制度を作るのは人事部だが、それを実際に使って職場を管理するのは、第一線のマネジャーたちである。彼らは、人事制度のユーザーである。商品開発をする際、ユーザーの声を聞くのは常識であるにもかかわらず、人事の世界ではユーザーが顧みられることはあまりない。「現場の管理職の言い分を聞いていたら大胆な制度改革はできない」というのがユーザー軽視の理由であるが、実はここからボタンの掛け違いが発生するのである。

ある大手化学品メーカーA社の人事担当者が次のような話をしてくれた。彼は、本社の人事課長として制度改革の陣頭指揮に当たり、成果をより重視した人事制度の導入に尽力した。制度改革の後、研究所の人事部に異動になり、自分が作った制度の運用を経験することになった。そこで、制度の使いにくさに初めて気がついたという。A社の新しい人事制度は、メリハリのきいた処遇をするために、評価に差をつけることを要求していた。5段階で最も上と二番目の評価を一定割合出すことを求め、下二つの評価ランクもしっかり使うように指導がなされていた。しかし、研究所において、5段階を目一杯使った評価がいかに現場実態と大きく離れているかに気づかされることになった。研究員たちは、大半が平均的な働きぶりを示しており、無理やり高い評価や低い評価をつけることには納得がないというのである。彼は、この実態を尊重し、本社の人事部にかけあって、評価制度の運用において研究所を例外扱いしてくれるよう頼んだという。

各職場には、その職場の生産性を上げるた

めに大切にされていることがある。それは、第一線の管理職に話を聞かないとわからない。

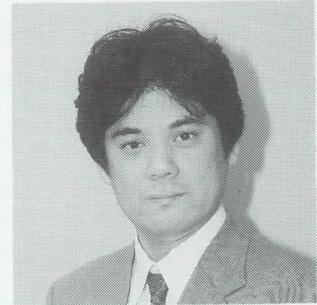
「人事部は成果・業績を上げた人を高く評価しろと言うけれど、私はチームワークを考えて、成果・業績は平均的だけれども職場を活性化させる役割を果たしている人を高く評価したいし、実際にそうしている。」「この職場では、成果が出るのに1年以上かかるし、成果自体が見えにくい。だから、部下の行動をしっかりと観察して評価するようにしている。人事部が作った制度は、職場実態に合わせて適当に運用している。」人事担当者が職場に行ってマネジャーと話をすれば、このような話は次から対へと出てくるはずである。ユーザーは、作り手の意図を無視したような使い方をすることがしばしばある。そこでユーザーを責めても問題の解決にはならない。ユーザーが使いやすいように製品を手直しするしかない。

確かに、人事制度は、経営者の意図を反映させて作られなければならない。しかし、同時に、制度を使う人たちの思いも大切にすることがある。経営者と現場の間に挟まれて苦勞するのが、人事部の仕事である。ギリギリのところ両者のバランスをとるのが、人事担当者のウデの見せ所である。いま人事制度改革に取り組んでおられる方々、これから取り組もうとされている方々は、是非、第一線の管理職の声を聞いていただきたい。みなさんが気づいていない、深いところで貴社の競争力を支えている部分が見えてくるはずである。人事制度改革の要諦は、コンサルティング会社ではなく貴社の現場にあることを強調しておきたい。

[筆者は中部産政研 研究員]



賃金の理論から 成果主義を考える



名古屋大学大学院経済学研究科
教授 太田 聰 一

1. インセンティブの問題

一昨年、愛知県雇用開発協会とともに、愛知県下企業における人事政策についてアンケート調査を行ったⁱ。いくつかの興味深い事実を掘り起こすことができたと思っているが、そのときに痛感したのが、「自社に業績重視の賃金を導入したい」という各企業の旺盛な意欲で、筆者にはほとんど渴望に近いものに映った。現時点で、その意欲がどのような結果に結びついているのかは定かでないが、「成果主義」という響きが企業にとっていかに魅力的であるかを垣間見た気がする。この時の調査結果については後で少し触れることにして、最初に賃金論として成果主義をどのように把握するかについて、見解を述べてみたい。

企業が従業員をまじめに働かせるには、それに応じた「報酬」が必要である。難しい仕事をしたことによって周囲から賞賛されたり、賃金が上がって家計が豊かになったり、地位が上がってより多くの権限が手に入るといった期待があればこそ、人々は仕事に熱心に打

ち込むことができる。よって、企業は従業員の働く意欲を適切に引き出すように処遇体系を設計しなくてはならない。つまり、インセンティブ・メカニズムが必要とされるのである。

賃金にインセンティブ・メカニズムを組み込むためには、完全な固定賃金制度をとることはできない。働く意欲を引き出すためには、従業員の「働きぶり」を評価し、その評価が高い人には高い賃金を、評価が低い人には低い賃金を対応させねばならない。しかし、そのような賃金システムのもとでは、労働者の所得はリスクにさらされることになる。たまたまスランプの時期が続いて結果が出ないかも知れないし、たまたま上司による評価が正確でなかったために、低い評価と賃金を受け入れざるを得ない可能性もある。配置転換によって仕事にまだ慣れていないのでうまくいかない、あるいは会社によって決められた配属先が資質に合っていないなど、その他様々な事情が生じることで、各人の努力に結果が直結しなくなる。したがって、賃金の中で短期的な成果に依存する割合があまりに大きい

i 愛知県雇用開発協会「人材の高度活用と人事制度の改革」、2003年。

と、労働者にとって望ましくなく、そのような賃金制度をもつ会社には誰も就職しなくなってしまう。ここにインセンティブとリスクの相反問題が生じる。企業は完全固定給と完全業績連動との中間に自社にとって適度なインセンティブ強度を選ぶことを迫られる。賃金理論の中で成果主義をとらえれば、「従来よりも強いインセンティブ強度を選ぶこと」となる。

2. 強度原理

ところで、インセンティブの経済理論は、次のような4つの一般原則を掲げている。

- (1) 労働者による追加的な努力がもたらす企業利潤への貢献度が大きいほど、望ましいインセンティブ強度は高まる。
- (2) 労働者に期待されている行動に対する評価が正確であるほど、望ましいインセンティブ強度は高まる。
- (3) 従業員のリスク許容度が高いほど、望ましいインセンティブ強度は高まる。
- (4) 従業員のインセンティブに対する反応の強度が強ければ、望ましいインセンティブ強度は高まる。

これらを「インセンティブの強度原理」というⁱⁱ。ほとんど直感的に理解できるものだが、特に重要な(1)と(2)について、少しだけ解説を加えておこう。

(1)は、仕事の種類によってインセンティブ強度は異なって当然であることを主張する。高度な判断業務などは、いかに労働者が自発的に真剣に取り組んでいるかで、企業への貢献が大きく変わりうる。この場合には、比較的強いインセンティブ強度が必要である。しかし、ルーティーン的な部分の大きい仕事では、インセンティブ強度はそれほど強くなく

ともよい。極端なケースでは、比較的単純で誰でもできる仕事なら、固定賃金を支払った上で、基準を下回った場合にだけ雇い止めをするような契約でも十分に機能する。このことを敷衍すれば、仕事の性質を十分に考慮しないで、幹部社員にも育成途中の社員にも同様に成果主義を適用するような風潮は、賃金理論からすれば正当化は難しい。

(2)は、努力が正確に結果に反映するような状況下では、従業員にとっては所得の不確実性が低くなるので、より強いインセンティブ強度を受け入れることが可能となることを意味する。逆に、強いインセンティブ強度を従業員に受け入れてもらうためには、綿密な成果測定と苦情処理システムを必要とするのである。成果主義が目標管理制度等とセットになって導入される理由がここにある。

ところで、実は従来の日本企業は、評価の正確さを長期間にわたる査定積み重ねによって確保していた面がある。日本企業の昇進メカニズムは、「遅い昇進」とも言われて、従業員間に昇進格差をつける時期を遅く設定していた。たしかに、優秀な人材を抜擢する人事政策にはあまり向かないが、成果測定の誤差を少なくして格差を受け入れやすくするメリットはあった。ところが、現在注目されている成果主義は、従来のような「長期の成果」ではなく、「短期の成果」によって従業員間に差をつけようとしている。その真意は何であろうか。

3. 成果主義のロジック

これまで、日本企業ではマラソンにもたとえられる従業員間のシビアな長期競争が行われてきた。だからこそ、ここまで日本は成長することができたのである。その意味では、

ii ミルグロム＝ロバーツ『組織の経済学』(NTT出版、1997)の第7章による。

これまでの方法も従業員のインセンティブをうまく引き出してきたと言える。ところが、ここに来て成果主義が問われるようになった。これはなぜだろうか？いくつかの可能性が考えられる。

第1に、昇進に基づく動機付けが困難になったことがある。言うまでもなく、昇進に伴う権限の拡大と賃金上昇は従業員にとって働くことへの大きなインセンティブとなる。ところが、最近では企業成長の停滞や組織のフラット化によってポスト数の増加が見込めなくなっており、昇進適齢者の増大によってポストの適切な配分が困難になりつつある。そうなると、賃金そのものにインセンティブを押し込めざるを得ない。成果主義は、その表れと考えられる。

第2に、厳しい国際競争によって、企業と労働者が長期的な企業存続に自信をもちにくくなっていることもある。格差をつけるのが遅すぎると、格差がつく前に企業がないということになりかねない。また、転職市場が整備されるにしたがって、ひとつの会社に勤め続けることに対する労働者の評価が下がりつつある。この場合にも、優秀な人材にとっては、早く差がつく仕組みの方が望ましくなる。

第3に、定型的な業務は非正社員に任せ、正社員は非定型の高度な業務（コア業務）に特化する傾向が強まっていることがある。これは、いわゆる「雇用のポートフォリオ論」であり、それによって企業の効率性を高める狙いがある。正社員がより高度な業務につけば、インセンティブ強度原理からしても、賃金におけるインセンティブ強度が強まっても不思議ではない。

しかしながら、筆者はもう少し別の企業の意図を勘ぐっている。たしかに、賃金理論に即しつつ、上で挙げたような理由に基づいて

成果主義を導入している企業も多いだろう。しかし実態としては、賃金支払い総額を抑えるための取り組みの1つとして導入されている場合がかなりに上るのではないか。業績が低迷して人件費を削減する場合には、比較的高い中高年の賃金を抑え込みたい。しかし、そうすると個々の労働者にとって将来の平均賃金が落ち込んでしまって、これだけでは有能な労働者の士気が低下しかねない。そのために成果主義を導入して、従来よりも大きな賃金格差を設けることで、彼らに対して相対的な優位性を付与しているのではないだろうか。

その点について証左となる統計が表1に掲載されている。これは一昨年の愛知県雇用開発協会によるアンケート調査結果をもとに筆者が作成したものである。まず、調査では企業の人件費負担感についてたずねており、その回答から人件費負担感が強い企業と、人件費負担を適正であると感じている企業に分類した。そして、それぞれについて業績給・成果給の導入状況（現状と将来）について調べ、クロス集計を行った。

表から、6割以上の調査対象企業が業績給・成果給制度を実施しており、その比率については人件費負担感の有無との関係は薄いことがわかる。しかしながら、現在実施している企業の中で、将来充実させたいとする企業の比率は、人件費負担感の強い企業で68.9%に達する一方、適正水準であると判断している企業では47.5%と大きな開きがある。現在実施していない企業の中で、将来実施したいとする比率は、人件費負担感の強い企業で51.3%であったが、適正水準であると判断している企業ではわずか18.8%に過ぎない。この結果を見れば、多くの企業が人件費削減を目指して成果主義と向き合っていることが明らかであろう。

4. 成果主義への疑問

「まじめに努力して成果をあげた人の賃金を手厚くして、企業の活性化をはかるべきだ」という考え自体は正しいだろう。ところが、実情としては人件費の圧縮という目標が先行し、その手段として成果主義が用いられている傾向がある。先にも触れたように、成果主義を導入してインセンティブ強度を高めるためには、評価の精度の向上と苦情処理システムの整備が不可欠となる。ところが、人件費削減先行型の成果主義の場合、このようなコストがかかる取り組みがおろそかになる危険性が高い。そうなれば、成果主義はインセンティブ強度を高める役割を果たすことができなくなるだろう。

さらに、成果主義のもとでは、努力を評価するスパンが短いことから、測定誤差が入り込みやすく、賃金の変動が大きくなりがちである。ところが、労働者の多くは賃金が以前と比べて上がることで自体に大きな意味を見出している。年々大きな伸びは期待できずとも、少しずつ所得が上がることは楽しみに他なら

ない。よって、年収がダウンした労働者の意欲は大きく削がれてしまうことが実際に観察される。成果主義は、高賃金を獲得できる人材の労働意欲を高める効果があるとされるが、測定誤差が介在しやすいことを考えれば、その効果がどれほど持続的であるのかは判然としない。

それ以上に筆者にとって違和感を覚えるのは、長期的な雇用関係の中で短期決済的な賃金システムを導入することそのものである。現在でも多くの日本企業は長期の雇用を前提としている。それは、その方が長い視点での人材育成に有利であったり、従業員の生活の安定を図ることができたりするメリットを重視しているからであろう。しかし、それらのメリットは短期決済的な報酬制度よりも、中長期決済的な報酬制度の方に適合性が高い。このように考えると、従来の職能資格制度の運用を改善して、中期的に従業員のスキルと密接に連動するような賃金制度の方が望ましいように思えるが、いかがであろうか？

〔筆者は中部産政研 研究員〕

表1 人件費負担感と業績給・成果給の導入との関係

		現在実施している割合	現在実施している中で将来充実させる予定の割合	現在実施していない中で将来実施予定の割合
人件費負担感	負担感強い	65.7%	68.9%	51.3%
	適正水準	63.5%	47.5%	18.8%
合計		65.3%	65.6%	45.8%

(注) 愛知県雇用開発協会「人材の高度活用と人事制度の改革」, 2003年より。人件費負担感のうち、「負担感強い」は「人件費負担によって企業経営にかなり困難をきたしている」と「企業経営に困難はないが人件費負担が重い」の合計で構成される。なお、「わからない」および無回答は除いている。

筆者紹介

太田 聡一（おおた そういち）

〔略 歴〕

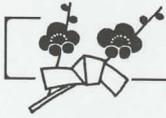
1964年 京都市生まれ
1987年 京都大学経済学部 卒業
1988年 京都大学大学院経済学研究科博士課程
1991年 ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス
(LSE) 留学
1998年 名古屋大学経済学部助教授
2004年 名古屋大学大学院経済学研究科教授に
就任 現在に至る
ロンドン大学経済学博士 (PH.D)

〔主な著書・論文：2000年以降〕

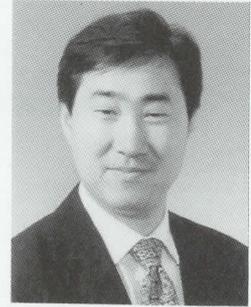
「もの造りの技能—自動車産業の職場で」
(小池和男, 中馬宏之氏と共著), 東洋経済新
報社, 2001年。
「若者の転職志向は高まっているのか」『エコ
ノミクス2特集：人材の市場化』, 74-85,
東洋経済新報社, 2000年春号。
「若者の失業は本当に『ぜいたく失業』か？」
『日本労働研究雑誌』No.489 2001年。
「労災保険の課題～経済学の視点から～」
猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』,
第10章, 東京大学出版会 2001年。
「労働災害・安全衛生・内部労働市場」, 『日本
労働研究雑誌』No.492 43-56, 2001年。
"Fluctuations in Unemployment and Industry
Labor Markets,"(with Masahiro Abe) *Journal
of the Japanese and International Economies*,
15, 437-464, 2001
「デフレ下の雇用対策」(大竹文雄氏と共著),
『日本経済研究』No.44 22-45, 2002年。
「転職プロセスと, その成功要因」, 『雇用不安
と転職の実態』(リクルート・ワークス研究所)
所収, 第3章, 47-71, 2002年。
「労働市場の流動化とは何か」, 『日本労働研究
雑誌』No.501 2-6, 2002年。
「若年失業の再検討—その経済的背景」, 玄田
有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニ
ズム』, 第11章, 東洋経済新報社, 2002年。

"The Internal Labor Market and Industrial
Accidents in Japan," *Japan Labor Bulletin*,
41, 2002

「企業成長と労働意欲」(大竹文雄氏と共著),
『ファイナンシャル・レビュー』, 2003年1月。
「自営業のダイナミズム—フローデータによる
接近」, 『経済分析』, 第168号, 第7章, 2003年。
「労働力フローデータによる就業および失業の
分析」(照山博司氏と共著), 『経済分析』, 第
168号, 第5章, 2003年。
「若年の就業機会と学力低下問題」伊藤隆敏・
西村和雄編『教育改革の経済学』, 第7章, 日
本経済新聞社, 2003年。
「労働経済学入門」(橘木詔俊氏と共著), 有斐
閣, 2004年。



成果主義は虚妄か



神戸大学大学院経営学研究科
助教授 高橋 潔

成果主義に対する批判の数々

NHK「プロジェクトX」を製作したチーフプロデューサー今井彰氏は、「この10年にわが国を襲った一番悪しきもの、それが成果主義だ」と指摘する。戦後の荒廃からわが国をめざましい復興に導いてきたのは、中小企業とそこに働くサラリーマン、そして地域の人たちが作ったいくつものプロジェクトである。番組で取り上げられたそれぞれのプロジェクトのなかでは、個々の成果が目に見える形で結実してきた。しかしこの10年、成果主義の浸透とともに、「早く成果をだせ」「早く商品を市場に出せ」「早く金を儲けろ」という焦りにも似た空気が、企業に、開発現場に、そして社会全体に蔓延している。その結果、真に価値のあるプロジェクトを立ち上げ、本当に良いものを作り出そうという志が傷んでいると指摘している。要するに、成果主義が引き起こす短期成果への指向があまりに強かったため、わが国の復興の中核を担ってきた長期のプロジェクトの芽を摘んでしまった

ようなのだ。

成果主義に関しては、失敗リスクの低い容易な目標の設定、短期成果指向と長期計画の欠如、目標達成率という絶対基準と部門間調整による相対基準の混乱、評価の寛大化（インフレ）、評価者の評価能力に対する疑念、評価における情実の問題、優秀な人材の流出、チーム成果と個人成果の混乱、世代間の処遇格差の問題など、さまざまに絡み合った複雑な問題が指摘されている（たとえば城，2004）。なかでも、理論的根拠がはっきりとした強い批判が高橋伸夫氏によって出されている。成果主義によるモチベーション低下の問題である。ベストセラーになった「虚妄の成果主義」（2004）のなかで、彼は、エドワード・デシによる内発的動機づけ理論（Deci, 1975）を引用して、賃金がモチベーションを低下することを指摘している。

デシの提唱する内発的動機づけとは、何らかの物質的・経済的報酬や対人的・社会的報酬を得るためではなく、趣味や遊びなどのように、活動それ自身が動機づけの源泉となる

場合をさす。たとえば、ワーク・モチベーションの関連でいえば、仕事そのものが楽しくて、寝食を忘れるほど没頭したという場合には、内発的なモチベーションが働いているといえる。ただし、仕事は趣味や遊びと違って、完全に自由意思に基づいた面白いものばかりだとはいえないので、内発的動機が引き出される仕事の中身は限られてくるだろう。

この内発的動機づけ理論がとくに興味深いのは、内発的動機（好奇心や興味と言い換えてもよい）に基づいて行われている活動に金銭的報酬を与えると、その活動自体に対する関心が薄れてしまうということだ。高橋氏が強調するのはまさしくこの問題であり、成果主義を導入して仕事の面白さにお金で報いるようにすると、やる気がそがれてしまう。従業員の働きに対しては、次の仕事の内容と面白さで報いるべきであり、成果主義のようにはっきりと金銭で報いるような仕組みにすべきではないとしている。

賃金はモチベーションを下げるのか

では、はたして賃金はモチベーションを下げるのだろうか。一般に心理学ベースのモチベーション理論は、人間の内面に強調点を置く心理主義をとっているために、経済的報酬の影響を軽視する傾向にある。反対に、経済学的モチベーション理論は、賃金のもつインセンティブ効果を強調するため、お金のもつモチベーション効果になんの疑問をもたない。心理学的モチベーションと経済学的モチベーションの比較については他書に譲るとして（たとえば高橋潔，2002；金井・高橋，2004などを参照），デシ以外にもモチベーションに関する多々ある先行研究から得られた知見

を総合的に判断すれば、金銭的報酬がモチベーションを下げ（ディモチベートし）、やり気を失わせるということは当てはまりそうにないのだ。

興味深いことに、内発的動機づけを提唱したデシ自身も、動機づけに対する金銭の効果の重大さを認めている。「明らかに金銭は強力な力をもっており、それが人を動機づけることは疑う余地もない」とさえ述べている（Deci with Flaste, 1995）。ただし、デシは金銭的報酬を、従業員を不本意に仕事に向かわせる統制のための要素として使うのではなく、本人が有能であることを知らせる情報として用いるべきだと考えている。所得の高さが成功の絶対的基準として信奉されているアメリカではあたりまえかもしれないが、お金によって、本人の能力の高さや優秀であることを会社が伝えることができれば、お金が大きなモチベーションの源となることをデシ自身も認めているのである。したがって、バカとハサミは使いよう、お金も使いようであり、（本人の働きを承認する情報として）うまく使えばモチベーションを上げることができるのだ。

一方、面白い仕事は常にモチベーションを向上させるのだろうか。たとえば、リチャード・ハックマンとグレッグ・オールダム（Oldham）の職務特性理論（Hackman & Oldham, 1976）では、多様な技能と能力を必要とする仕事、終わりまで見通せるまとまりのある仕事、他の人に大きな影響を与える重要な仕事、自由裁量が許される自立した仕事、仕事の出来・不出来についてフィードバックがある仕事、その仕事に従事している人のモチベーションを向上させることを示唆している。そんなこ

とはあたりまえだし、指摘されるまでもないだろう。いわゆる面白い仕事を会社や上司が用意してくれれば、それにこしたことはない。けれど、会社にしても上司にしても、全員に面白い仕事を割り当てることができないから苦勞するのだ。さらに始末が悪いことに、われわれ人間には飽きがある。面白い仕事、チャレンジしがいのある仕事であっても、それを何度も経験すると飽きてきて、仕事に気持ちが向かなくなることもある。だから、仕事の内容で報いるといっても限界がありそうだ。

反対に、仕事が及ぼすディモチベーション効果に関する研究も、少ないながら行われている。たとえばリンゼイ・スティール(Steel, 2001)は、過重な仕事の負荷、自律性のなさ、報酬の低さ、職場の一体感のなさ、不公平感、価値観の不一致といった仕事の要素自体がディモチベートする(モチベーションを低下させる)ことを報告している。したがって、仕事の中身それ自身は、高橋伸夫氏が指摘するような、従業員のやる気を向上させるバラ色の効果を及ぼすだけでなく、一歩間違えばやる気をそいでしまうことさえある。要するに、仕事はわれわれにとって面白くも、つまらなくもなるものなのだ。

職場の幸福論

成果に応じた賃金がモチベーションに与える影響を論じて、成果主義の悪口ばかりを言っても暗くなるばかりだ。だから、仕事にかかわる肯定的な側面に論を移そう。皆さんは職場でいきいきとしているだろうか。また、どんなときに仕事で幸福を感じているだろうか。ここでは、職場における幸福を科学の俎

上に乗せてみたい。

経済学、経営学を含めた社会科学は、これまで、職場で感じる幸福感を科学的に検討する努力を怠ってきた。だから、われわれを仕事中毒に駆り立てていくモチベーションについては多くのことを知っていても、仕事で感じる幸せについてはあまり知らない。しかし近年、幸福に関する科学的研究が、とくに心理学を中心にして進んできた。幸福の科学といっても、大川隆法の説く宗教ではなく、純粹に科学的な研究である。

幸福に関する科学的研究を体系的に整理したルート・ヴィーンホーフエン(Veenhoven, 1984)によれば、科学的に定義される幸福とは、個人の生活全体にかかわる評価が肯定的である程度をさす。定義はともあれ、科学であればとくに重要になるのは、その測定である。そこでヴィーンホーフエンは、「幸福」という観念だけでなく、満足や生活の質(QOL)、精神的安寧、メンタルヘルスなどといった関連概念を含めて、広く諸研究を展望した結果、幸福が3つの要素から測定されてきたことを指摘している。

第1は全般的幸福(overall happiness)である。これは、「あなたは幸せですか」という質問で判断する生活全般についての総合評価であって、もっとも代表的な次元だ。第2は快水準(hedonic level)である。この次元は、さまざまな場面で経験する愉快で心地よい感じである。たとえば、ディズニーランドで感じるような、楽しくウキウキして、いい気持ちといえわかりやすいかもしれない。そして第3が希望成就(contentment)である。この次元は、何らかの期待や希望が成就したときに感じる達成感や喜びである。苦勞

の後に成功して、やったーとかうれしいと感じる場合がこれだ。とくに第2, 第3の要素は、幸福の下次元を構成すると考えられる。

アテネ・オリンピックに出場した北島康介選手は、男子水泳100m平泳ぎで金メダルを獲得した直後のインタビューで、「チョー気持ちいい」という言葉を発した。この言葉を聞いて、若者の言葉の乱れを嘆き眉をひそめている中高年やお年寄りも多いが、なんとこの言葉が2004年流行語大賞を受賞した。それほどインパクトがある響きだ。では、なぜ北島選手は「チョー気持ちいい」と表現したか。

普通の選手であれば、たいへんな練習と血のにじむ努力の末に勝ち得た栄光の金メダルを手に入れば、若者なりに言葉が乱れていたとしても、「チョーうれしい」と言うはずだろう。だが彼は違っていた。平井伯昌コーチとの練習のなかで、北島選手は、筋肉の動きや肌で感じる水の感覚、自分の精神状態などを内観し、それらの身体感覚を言語化するトレーニングを積んできた。だから、世界の頂点に立った時に感じた自己の内面感覚を、ストレートに「気持ちいい」と表現できたのである。先にあげた幸福の科学的次元論からすれば、努力の末に自分の希望を成就して得た幸福感について、普通は「うれしい」と感じるし、そう表現するのが自然だろう。北島選手が100m平泳ぎを世界新で制したときに、うれしいと感じなかったわけがない。だが、そのような場面であっても、自己を内観し、「気持ちいい」という快の経験を得ることができた北島康介選手は、言ってみれば、幸福の達人の粹に達しているのだ。

この幸福の科学的次元を仕事場面に移して考えれば、職場で感じる全般的幸福感のほか

にも、理論的には、楽しさ（快の経験）と達成感の2次元があるはずである。しかし、よっぽど恵まれた仕事を任されている人でなければ、仕事になるとウキウキして楽しいとか、仕事をしているとだんだんのってきて気持ちよくなるなどということはそれほど多くないのではなからうか。いわば、仕事での感じる幸せの多くは、努力が報われたとか、目標が達成された、誰かに認められたといった達成感に基づく喜びからくるものだろう。

ちなみに、デシがとらえる内発的動機は、このうちの前者——快の水準——にあたるものを中心にとらえていると思われる。だから、デシの研究の示唆を受けるとすれば、趣味を仕事にしてしまって後悔するのと同じように、もともとあった仕事の楽しさを金銭と結びつけてしまうのだめになってしまうかもしれない。だが、後者の希望成就のほうはどうかといえば、達成感に金銭が結びつくとその幸福感が薄れるかどうかは不明である。仕事の達成感を自己満足で終わらせず、その人の優秀さや努力の証として、周りが認めてあげるようにする必要があるとすれば、成果を賃金で報いることにも科学的根拠があるだろう。

努力主義人事制度のすすめ

それでは、分が悪い成果主義に代わって、どのような基準に基づいて人事処遇を行っていくべきか。何をもちょう公平な分配とするかは、組織目標や社会全体に浸透しているその時代の価値観によって変わってくるものである。また、「人生いろいろ、会社もいろいろ、社員もいろいろ」の首相答弁ではないが、それはあくまで個人個人の価値判断の問題であり、普遍的な根拠をもちえないのかもしれ

ない。ただし、わが国における社会調査の結果（佐藤，2000）では、均等分配（男性5.2%，女性7.5%），必要に応じた分配（男性9.8%，女性9.1%），実績（貢献）に応じた分配（男性30.4%，女性16.6%）の3者と比べて、努力に応じた分配を理想の分配原理として選ぶ人が過半数を超している（男性51.2%，女性62.2%）。明らかに、努力に応じた分配の原則が、あるべき処遇の基準として圧倒的多数に支持されているのだ。

この結果からすれば、多数の従業員に支持される処遇の原則はなにかといえは、従業員個々人の貢献をベースとした成果主義ではな

い。ましてや、一律均等の平等主義でもなければ、生活給思想や年功制を裏づけてきた必要性の原則でもない。これらに代わって、われわれ1人ひとりの従業員が求めているのは、メリハリのない残業時間の長さや口先だけの熱意ではなく、仕事上での努力そのものが評価される処遇システムなのである（高橋潔，2004）。したがって、わが国の企業が求めていくべき人事制度のあり方として、「努力主義」人事制度なるものが生みだされてもしかるべきだろう。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

引用文献

- 城繁幸（2004）『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社
- 金井壽宏・高橋潔（2004）『組織行動の考え方』東洋経済新報社
- 佐藤俊樹（2000）『不平等社会日本—さよなら総中流』中公新書
- 高橋潔（2002）「社会科学におけるモチベーションの諸理論」『南山経営研究』17：35-51.
- 高橋潔（2004）「成果主義にまつわる3つの『根本問題』を捉え直す」『人材教育』16(8)：23-28.
- 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経BP社
- Deci, Edward L. (1975) *Intrinsic motivation*. New York: Prentice-Hall. (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房, 1981年)
- Deci, Edward L. with Richard Flaste (1995) *Why we do what we do: Understanding self-motivation*. New York: Penguin. (桜井茂男監訳『人を伸ばす力』新曜社, 1999年)
- Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham (1976) "Motivation through the design of work: Test of a theory." *Organizational Behavior and Human Performance*. 16: 250-276.
- Steel, Lindsay (2001) "Staff support through supervision." *Emotional and Behavioural Difficulties*, 6(2): 91-101.
- Veenhoven, Ruut (1984) *Condition of happiness*. Dordrecht/Boston: Kluwer Academic.

筆者紹介

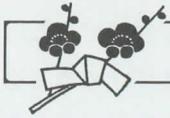
高橋 潔（たかはし きよし）

〔略歴〕

1984年慶應義塾大学文学部卒業，1996年米国ミネソタ大学カールソン（University of Minnesota）経営大学院博士課程修了（Ph. D.），南山大学経営学部講師，助教授を経て，2004年から神戸大学大学院経営学研究科助教授
産業・組織心理学会理事，経営行動科学学会理事，人材育成学会常任理事，

〔主な著書〕

『会社の元気は人事がつくる』（共著），日本経団連出版，2002年
『組織行動の考え方』（共著），東洋経済新報社，2004年



「働く人一人ひとりの高度な活躍を支える処遇制度」



トヨタ自動車(株)
人事部企画室
南井正之

1. はじめに (グローバル競争時代の到来)

90年代後半以降、自動車産業のグローバル競争は新たなステージに突入し、競争は日増しに激化している。

成長期待の高い中国乗用車市場では、世界のあらゆるメーカーが相次ぎ参入し、熾烈な販売競争が繰り広げられている。その中で、中国のものづくりは着実に成長を遂げている。また、中国の他にもタイ・東欧等といった労務コストの低い国々が、世界の新たな供給拠点として注目を集め始めている。韓国の自動車メーカーも、低価格のみならず、品質の急速な改善ぶりが各国の市場で評価され、販売実績を着実に伸ばしている。

今や自動車産業は、グローバル競争が最も激しい産業の一つと言えよう。当社としては、熾烈なグローバル競争の動向を十分に見据えながら、世界の競合を凌駕する新たな競争力を早急に確立することが求められている。

2. 「企業の競争力の源泉は、そこで働く人一人ひとりの意欲・活力」

当社においては、「企業の競争力の源泉は、そこで働く人一人ひとりの意欲・活力にあ

る」と考えている。独創的な商品・技術、効率的な生産手法、原価低減の手法等、企業の付加価値を高める新たなアイデアは、全て従業員の知恵から生まれるものである。また、製品の品質は、従業員一人ひとりの熱心な働きによって高められるものである。

「人間の知恵は無限」である。このことは当社の先輩達の足跡から見ても明白である。戦後、日本の製造業の生産性が米国の8分の1と言われた中、先輩達は、輸入車の攻勢から日本の自動車産業を守る為に、独創的な生産方式の導入・確立に情熱を注いできた。これが現在も受け継がれているトヨタ式の生産方式である。この他にも、先輩達による様々な知恵と工夫の積み重ねが、当社のこれまでの成長を支えてきた。

このように、トヨタの競争力強化に向けては、「従業員の高い意欲・活力」が不可欠である。グローバル競争が激化する中、当社は、従業員一人ひとりの意欲・活力を高める為の取り組みを、様々な観点から進めているところである。

例えば、2002年に策定した「トヨタグローバルビジョン2010」も、その取り組みの一つである。経営環境が激変する時代においては、2010年初頭に向け、会社が目指すべき将

来像を明確にし、従業員と共有することが、諸課題への着実な対応に向けた従業員一人ひとりの参画意識を高めることになる。その他にも、職場のコミュニケーションを活性化する取り組みや、温度環境やオフィススペースの改善、業務の改廃・効率化、メンタルヘルスケアに関する施策の充実といったように、職場環境・健康管理等、幅広い観点から、従業員が能力を発揮し易い環境づくりを労使で進めている。

90年代後半以降に進めてきた「賃金・賞与・退職金等の処遇制度の改定」も、このような「従業員一人ひとりの意欲・活力を高める」為の取り組みの一環として位置付けているものである。

3. 当社の処遇制度改定

当社は、90年代後半以降、賃金・賞与・退職金制度などの処遇制度全般を、従業員一人ひとりの活躍ぶりや能力の向上度合をより一層重視する制度へ段階的に見直してきている。

具体的には、96年の基幹職（課長級以上）を対象とした「チャレンジ・プログラム」、99年の上級専門職（係長級）以下の事務・技術職（以降「事技職」と呼ぶ）を対象とした「プロ人材開発プログラム」、97年のC X級（工長級）以下の技能職を対象とした「いきいきアクションプログラム」といった人事・労務施策の総合的な見直しの一環として実施した賃金・賞与制度の改定、及び、昨年（04年）の技能職の賃金制度、全社員を対象とした退職金制度の改定などである。

これらの改定を経て、賃金制度は、加齢に伴い自動的に昇給する年齢給が全廃され、従業員一人ひとりの役割期待や能力の発揮状況（職能考課）が、より反映されるしくみになった。また、賞与については、半期毎の個々人の成果・頑張りを評価（業績加点考課）した結果を加算額として支給するしくみに見直した。

退職金についても、勤続年数と最終の職能資格といった、退職時のポジションで決まるしくみから、従業員一人ひとりの一年毎の職能資格や能力評価を反映するしくみに見直した。

このように、処遇制度のあらゆる項目に、従業員一人ひとりの高度な活躍や能力の向上を動機付ける要素を、きめ細かく織り込んだ。

4. 従業員一人ひとりの高度な活躍を促す処遇制度

これら一連の処遇制度改定では、活躍ぶりや能力の向上度合を、公正に評価し、処遇に明確に反映することにより、従業員一人ひとりが、より高度な業務・課題に積極的にチャレンジし、達成感を高めることを期待している。また、同時に、毎年毎年の考課の時期に、職場上司とメンバーのコミュニケーションを促すことにより、職場の人材育成が活性化することも期待している。

当社においては、事業の急速なグローバル展開により、従業員の活躍機会も大きく広がり、高度化している。世界の競合他社を凌ぐ先進技術の創造や、製品開発や生産準備・生産などの業務効率の画期的な向上、海外事業体の体質強化支援など、従来以上に豊かな経験と高度な専門性・技能を必要とする業務が拡大している。これらの多様で高度な活躍機会において、期待されている役割を十分に果たすことができる人材を、計画的に育てていく必要性が高まっている。

今回の処遇制度は、このような新しい活躍ニーズ・人材育成ニーズが高まる中で、その対応策の柱の一つとして導入されたものであり、職場において、改定趣旨に沿った運用が十分に行われるよう、関連施策の充実に努めている。

具体的には、年1回の賃金の考課（職能考課）の時期に、職場上司・メンバーによる面

談制度を導入し、両者が話し合いシートに基づき、過去1年間の頑張りぶりや能力の向上度合、及び今後の役割期待・能力向上の期待を、具体的に確認することを促している。また、従業員一人ひとりへの能力期待についても、活躍機会の変化・多様化に合わせ、職能資格や専門領域、役割毎にきめ細かく確認できるように、評価項目、及び能力要件の再定義を行った。

事技職については、専門領域毎の能力要件を新しく整備し、専門能力を新たに評価項目に加えた。これは、89年に行った組織のフラット化以降、増加し続けている高資格スタッフ職の働き方と育成のあり方を確立する為の取り組みである。また、技能職についても、高資格者を中心に、近年、活躍領域が、管理監督業務以外に特命スタッフ業務、開発・生準業務、海外支援業務などへ、多様化が進んでいる状況に対応し、活躍領域・育成パターン・能力要件の再定義を行っている。今後、この取り組みの成果を、全社に展開するとともに考課制度に織り込んでいくことも検討していきたい。

また、賞与の考課（業績加点考課）についても、職場上司・メンバーによる面談制度を通じ、会社方針・重要課題に基づく1年間の取り組み課題を個人毎に設定し、その取り組み状況を半年毎に確認するようにしている。同時に、職場上司が、面談の機会を、単に、メンバーの課題への取り組み状況をフォローする場に終わらせることなく、進め方に関する課題やスケジュール等を親身にアドバイスすることも期待している。このしくみを通じ、会社の重点課題に対し、従業員一人ひとりが意欲高くチャレンジする風土を創り上げたいと考えている。

このように「具体的な役割期待・能力期待、及び取り組み課題の提示」「評価結果のきめ細かなフィードバック」等、考課機会を通じ

た職場上司とメンバーのコミュニケーションの充実に努めることにより、新しい処遇制度が、従業員一人ひとりの高度な活躍を促すものとして運用されるようにしていきたいと考えている。

5. 処遇水準の設定上の留意点

当社は、「多機能・多工程」といった自動車産業の特性もあり、「チームワーク」を大切にしている。開発・生産準備・製造・販売といった多くの機能の従業員が密接に連携し合いながら、新製品の導入を進めている。また、当社には「自工程完結」という考え方があり、担当者・作業員一人ひとりが、自らの作業の品質に責任を負うことが、品質の維持・向上、及び生産性の向上に繋がると考えている。

従って、企業の成長に向けては、「従業員全員」が高い意欲を持って自らの業務に励むことが重要であり、処遇水準の設定の際にも、こうした考え方が明確に反映されるよう留意した。

その留意点の一つが、「能力向上期待の織り込み」である。上級専門職・CX級以下を「育成ステージ」、基幹職を「活躍ステージ」と位置付け、「育成ステージ」の間は、従業員一人ひとりの努力が一定の習熟・能力向上に結び付くとの前提に立ち、賃金においては全員が一定の上限額まで毎年昇給する要素を残している。考課結果は、昇給額の差として表すようにしている。また、退職金制度においても、「育成ステージ」の間は、毎年積み上げるポイントに勤続を反映することになっている。このように「育成ステージ」の間においては、全員が努力し、一定の能力向上があることを前提とした処遇水準を設定している。

もう一つの留意点で、「加点主義の徹底」である。従業員全員が会社の成長に貢献していることを前提に、考課の差によって従業員

の生活レベルを大きく下げることのないよう、賃金・賞与額の個人差を設けることを制度設計の基本としている。従業員一人ひとりが達成感・成長感をより実感する為に、処遇にメリハリを付けることは大切であるが、徒に処遇の変動幅を広げ、多くの従業員に考課・評価に対する不信感や、生活不安を煽ることは避けなければならないと考えている。

これら二つの留意点で示すように、従業員全員が「自らの努力・頑張りが評価され、処遇に反映されている」と実感できるよう努めることが、当社の賃金・賞与・退職金それぞれの水準設定における重要なポイントであると考えている。従業員に対し、前向きなインセンティブを示していくことを重視している。

6. さいごに

以上、処遇制度に関する当社の考え方を紹介した。

働く人一人ひとりの活躍ぶりや能力の向上度を重視した処遇制度は、「具体的な役割期待や能力期待の提示」「評価結果のきめ細かなフィードバック」等の職場上司・メンバーのコミュニケーションのしぐみを上手く組み合わせることにより、働く人の意欲を高め、高度な活躍を促す実に有効な手段になると考える。

当社においても、新しい処遇制度の導入効果を高める為に、制度導入後も様々な改善を試みている。例えば、職場上司が、メンバーに対し、将来の活躍期待を明確に示せるよう、高資格者の活躍パターンや、人材育成の基本パターン、専門能力の評価基準を専門領域毎により一層きめ細かく定義することに努めている。経営環境の変化に合わせて、活躍ニーズや育成ニーズが変化し、多様化している状況や、事技職においては、高資格のスタッフ職としての働き方が定着しつつある状況を踏まえた、取り組みである。また、職場上司が

メンバーとのコミュニケーションや人材育成に時間を十分割けるような環境整備にも努めているところである。

更に、中長期的な課題として、「グローバルな視点も加味した労働条件・処遇のあり方」についても研究してみたいと思う。

企業で働く人の処遇は、従来、それぞれの国の労働法規や労働慣行、生活環境・生活水準等、「ローカル」な視点で決定するものとされてきた。しかしながら、近年、経済のグローバル化の進展により、働く人々が国境を越えて勤め先を動く時代になり始めている。また、事業のグローバルな拡大、及び情報技術の進化等により、国境を超えて同じ仕事をする者同士が容易に労働条件を比較できるようになっている。

当社においても、グローバルトヨタの名の下で活躍する仲間が世界中に広がっており、「世界各国で働く仲間一人ひとりの意欲・活力の向上」といった観点で、人事労務施策を考えていくことがますます重要になっている。そういった意味において、私見ではあるが、グローバルな視点で「公正な処遇のあり方」を考えてみるが必要な時期に来ているのではないかと思っている。

今後も、競争力の源泉である働く人一人ひとりが、意欲高く、高度な活躍ができるよう、様々な可能性を追求していきたい。

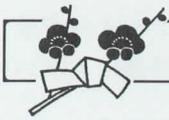
以上

筆者紹介

南井 正之（みない まさゆき）

〔略歴〕

1969年 愛知県生まれ
1991年 トヨタ自動車(株)入社
人材開発部第1人材開発室
1997年 人事部人事厚生室
2001年より現職



日本型成果主義に向けて



トヨタ自動車労働組合
書記長 岡 正規

『成果主義って何だろう』

「日本型成果主義」というテーマで書いてみないか、ということで、こうして書き始めたわけだが、はたして「成果主義」と言う言葉は何を意味するのだろうか？

私は労働組合の専従になって11年目に入り、その中でも賃金・一時金・人事処遇制度に関する活動に専門的に関わった期間も長いですが、「成果主義」という言葉を深く考えたことはあまりないように思う。改めて、この言葉の意味を考えるにあたり、「成果主義」の反対語・対義語が何か、考えることにした。

結論から言えば、恐らく、「一律主義・年功主義」などが、これに対応する言葉なのではなかろうか。つまり、個々人が日々仕事に努力し、結果・成果を出したにも関わらず、一律に処遇されたり、年功のみで評価されたりすることが、この「成果主義」の対極にある言葉だと思う。しかし、歴史的に、そして、日本に限らず世界的に、こんな評価があり得ただろうか。答えはノーだと思う。何故なら、企業に限らず、どんな組織においても、それ

を支えるのは人であり、そこに働く一人ひとりのやる気・元気なくして、その組織の成長・発展はあり得ないからであり、どんな結果・成果をだそうとも一律の処遇であれば、働く人のモチベーションを維持することは不可能だからである。

一方でその逆も然りであると思う。「成果主義」が結果・成果のみで人を評価する仕組みであるとするなら、あのプロ野球の世界ぐらいしか、働く人の納得性を得られないのではなかろうか（後ほど触れるがプロ野球選手でも完全な「成果主義」は困難かもしれない）。日本では、1990年前後から「成果主義」という言葉が大きく取り上げられ、多くの企業がこうした人事処遇制度に向けて改革を果たしたと言われているが、それは、「一律・年功主義」を「成果主義」に変えたということではなく、それぞれの企業の状況に合わせて、対極にある二つの概念の間にある位置を少し動かしたに過ぎないのではないだろうか。

申し上げたいのは、「一律主義・年功主義」か「成果主義」か、という二者択一の単純な議論ではなく、どちらサイドに動かすの

かということが議論され実現されているということである。

『何のために「成果主義」要素を高めるのか』

次に考えたいのが、何のために、何を目的として、こうした「成果主義」サイドへ振る動きが起きているのか、「成果主義」要素を高める動きが起きているのか、ということである。1990年前後と言えば、冷戦の終結による経済のポータレス化・グローバル化、日本では、バブル経済の崩壊といった言葉が思い浮かぶ。この時期から、「成果主義」という言葉が日本社会でもはやされる様になったと言われているが、そうだとすれば、キーワードは競争の激化であろう。つまり、国内外の競争が激化する中、競争力を高める手段として、企業は「成果主義」要素を高める動きをとったということであり、言い換えれば、働く人一人ひとりのモチベーションを高めることにより、激しい競争を乗り切ろうとしたということだと思う。そうであれば、労働組合の立場から見ても、自然なことであり、基本的な考え方において異議を唱える必要もないと思う。しかし、問題なのは、一部でこの考え方が行き過ぎた形になっていることだ。最初は、みんなのやる気・元気を高めるためにと前向きに考えていたものが、いつしか、懲罰人事的に、あるいは、労務費削減のためといった目的にすりかわったと思われるケースがままあることだ。いや、確信的に最初から、できるだけ少ないコストで経営者から見て働きの悪い労働者の労働条件を引き下げることを目的に制度を変更した企業があるかもしれない。こうした考え方がベースに

あれば、いくら、表面上取り繕ったとしても、運用していくにつれ、働く人の気持ちは離れて行き、マイナス面のみが表面化することになるだろう。

私自身は、各企業のそれぞれの置かれた状況に応じて、更には、一つの企業の中でもそれぞれの人の働き方に応じて、「成果主義」要素を高めることを否定するつもりはないが、その目指すべきところは、必ず、働く人一人ひとりのモチベーションを高めることでなければ成功はあり得ないと思う。

一つ付け加えるのであれば、組合員の意識も相当変化してきている。人事評価の基準として、「成果・能力」を重視すべきか、「年齢・経験」を重視すべきかとの組合員対象アンケートをとると、ほとんどの大手企業において、職種別に若干差はあるものの、前者が6割弱程度、両方同じくらいが4割弱、残りの1割弱が後者という結果になるそうだ。目的さえ見失わなければ、組合員の意識から見ても、受け入れる準備はできているということではなかろうか。

『トヨタ自動車の動きと 制度改定の際の留意点』

次に、トヨタ自動車においては、どういう動きになっているかについて述べたい。最近、年功主義・終身雇用の総本山のように揶揄されることもある、トヨタにおいても、賃金制度を90年・93年・98年・04年と、ここ十数年で4度も改定している。

少し振り返ってみると、90年においては、単純化して言えば、総合決定給一本であった制度に、職能資格給と年齢給をそれぞれ10%ずつ組み入れた。そして、93年においては、

技能員は職能資格給・年齢給をそれぞれ20% (←10%)に引き上げ、事務・技術員は職能資格給を40% (←10%)に年齢給を20% (←10%)に引き上げた(技能員と事務・技術員の賃金制度を分けたのは、この改定がはじめて)。99年においては、技能員は職能資格給を30% (←20%)に引き上げ(年齢給は20%で変更なし)、事務・技術員は職能資格給を50% (←40%)とする一方で年齢給を廃止(←20%)した。04年においては、技能員のみ改定であるが、年齢給を廃止(←20%)し、その20%部分を、育成ステージの資格の人は習熟給(勤続30年まで勤続年数に応じて一律に昇給)に、活用ステージの資格の人は役割給(役割の難易度に応じて「標準」と「標準+ α 」の2種類)とした。

分かりやすくまとめると、90年・93年の2回の改定は、職能資格に応じた賃金=能力に応じた賃金の割合を少しずつ増やすと同時に、年功的な(生計費対応的な、といった方が正しいだろう)賃金の割合も同時に増やし、93年には職種によって能力要素の織り込み度合いを分けた。一方で、99年・04年の2回の改定では、能力に応じた賃金の割合を更に少し増やすと同時に、年齢に応じた賃金を廃止したが、技能員においては習熟給という形で安心感・安定感を確保した。こういう流れである。

こうして見れば、結果的に、「成果主義」的な方向に少しずつ動いてきたわけだが、特徴的な事は、①時代が大きく変化する中においても、その時々で「安心感・安定感の確保」と「やる気・働きがいの向上」の両立を目指した改定を行ってきたという点と、②職種、更には、役割に応じた賃金体系とし、働く人全員の納得性を目指してきたという点、

だと思う。②について少し補足すると、トヨタ労組の組合員は約5万8千人であるが、職種別に見ると、技能員が約4万2千人、事務・技術員が約1万6千人となっており、働き方は少しずつ変化しているものの、両者の働き方は大きく異なる。技能員については、管理職とか海外支援などの特殊な役割の人を除けば、数万点に及ぶ部品から成り立つ車を、チームでいかに品質良く、かつ、効率良く造るかが最大の使命である。従って、そこで最も重要視されるのはチームワークであり、そこに受け入れられる「成果主義」的要素には自ずと限界がある。そういった意味で、職種・役割に応じた納得性を目指してきたのである。

これまでの4回にわたる改定の流れを振り返るとき、労働組合の立場から見れば、非常にバランスの良い改定を行うことができたと思っているが、それを支えてきたのは、丁寧な職場を巻き込んだ議論であると思う。どの改定論議も、最低でも1年かけて、しかも何度も職場とキャッチボールしながら、修正を図りつつ最終的な形となっている。制度を変更する際に最も重要なことは、こうした形で可能な限り働く人々の納得性を得るべく努力することではないかと私は考える。

『成果主義と評価の公平性・納得性』

次に、「成果主義」と密接な関係にある「評価の公平性・納得性」について触れておきたい。先ほどプロ野球の選手ぐらしか完全な「成果主義」はあり得ない、いや、プロ野球選手でも困難かもしれない、と書いたが、それは、「評価」との関係においてである。「評価の公平性・納得性」が担保されれば、二つの観点が重要であると思う。

一つは、「評価される側全員が同じ土俵で評価されること」、であり、二つ目は、「評価される側全員と評価する側にしっかりとした信頼関係があること」である。

前者は非常に難しい問題である。プロ野球選手でも困難かもしれない、と述べたのは、例えば、ピッチャーとバッター、この2者の評価を考えたときに、20勝したピッチャーと3割いや3割3分の打率をあげたバッターを比較した場合に、どちらの報酬を多くすべきかは非常に難しい問題だと思うからである。ここで、企業の評価で言えば、目標管理制度の議論になるわけだが、もちろん、トヨタにおいても事務・技術員においては、こういった趣旨の制度（重点テーマの登録制度）が導入されており、目標設定・中間点検・最終点検という一年間のサイクルが上司と部下の間で行われ、その結果が主に一時金に反映されることになっている。その際に問題になるのが、目標の公平性である。チャレンジングな目標を設定する場合と、それ程ではない目標が設定された場合では、同じ土俵では評価できない。従って、目標の難易度も考慮せよということになる訳だが、それも極めて困難である。幸いトヨタの場合においては、この目標管理のみでデジタルに評価される訳ではないので、大きな問題にはなっていないが、重要なのは、一人ひとりが異なる仕事をしている以上、この目標管理制度が万能であるかのように考えること自体に無理があるということである。もちろん、人材育成あるいは上司と部下のコミュニケーションの面も含めて、ある程度の目安になることを否定している訳ではないが、その際においても、いわゆる評価者訓練を繰り返ししっかりと行うことが不

可欠になると思う。

「評価の公平性・納得性」が担保されるための重要なもう一つの観点として、「評価される側全員と評価する側にしっかりとした信頼関係があること」をあげたが、これこそが最も重要な要素であると思う。「評価」というデジタルな判断の議論において、曖昧な要素を持ち込むことに違和感を持たれるかもしれないが、評価者が自分のことを見ている、分かってくれているという信頼感がなければ、どんな評価結果であっても不信感を持って見られるであろう。重要なのは、上司・部下の信頼関係であり、それは、日々の密接なコミュニケーションから生まれるものだと思う。トヨタの大きな強みの一つが、この上司・部下の信頼関係、更に言えば、同僚も含めたチームワークにあると思うが（組合員意識実態調査の結果を他の組合の結果と比較しても明らかである）、生産がタイトでかつ非典型労働者が増加するなど環境が変化する中で、この強みを維持し続けられるのかどうか大きな課題だと感じている。

『まとめ』

ここまで、いろいろ、まとまりもなく述べてきたが、最後に本題である「日本型成果主義」の方向性について述べなければならない。しかし、「日本型成果主義」と一括りと呼べるものはないというのが私の結論である。ただ、制度を変更する際に留意すべき点は何点かあると思う。

まず、「成果主義」の導入というのは、「一律主義・年功主義」から「成果主義」へという二者択一の議論ではなく、あくまでバランス論であり、それぞれの企業労使の置かれた

状況に応じたものを目指すべきである（そもそも、異なる企業で同じ人事処遇制度が採用されている話はほとんど聞いたことがない）。その際に留意すべき点は、主に以下の5点であると思う。

- ①「成果主義」要素を高める目的は、働く人一人ひとりのモチベーションを高めることでなければならない。
- ②トヨタの技能員と事務・技術員で働き方は異なると申し上げたが、一企業の中でも働き方は様々であり、職種・役割等、働き方に応じて考えていかなければならない。
- ③「成果主義」要素を高める前提として、上司・部下の信頼関係とそれを支える普段からのコミュニケーションが不可欠である。
- ④「成果主義」要素を高めるといっても、結果だけでなく、そこに至るプロセスも大事

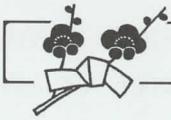
にしなければ、働く人たちの納得性は得られない。

- ⑤働く人たちとキャッチボールを繰り返しながら、丁寧に最終着地点を目指していくというステップが重要である。

以上が私の経験から考えて重要な点であるが、こうして並べてみると、ある意味ウエットで日本的な要素が並んでいるような気もする。読まれた方の参考になるかどうか分からないが、これから先、時代の変化の中で、人事処遇制度もどんどん進化していこう。しかし、留意すべきと申し上げた観点は普遍的なものではないかと思う。この軸を忘れずに活動を進めて行きたいと思う。

以上





自然災害に備える



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

自然災害

2004年は自然災害の年であった。台風が日本各地に多大な被害を与え、新潟県中越地震は悲惨な被害をもたらした。世界的にもアメリカのハリケーン、スマトラ沖地震による大津波といった個人ではどうしようもない大きな自然災害が頻発した。悲惨な自然災害の様子を報道で知ると、誰でも「なんとかしてあげたい」と思うはずだ。被災地域の人たちが一刻も早く通常の生活に戻れるように政府は全力を尽くすべきだろう。

大規模な自然災害に対処するのは政府の大きな役割である。にもかかわらず、自然災害を被った人々の生活を復興する仕組みは不十分だ。私は自然災害リスクに備えるために、地震保険への強制加入と「災害保険税」の創設を提唱したい。

大地震はめったに起こらないと考えている人が多い。しかし、東海沖、東南海沖、南海沖地震という海溝型地震は、極めて定期的に発生してきている。しかも、それらの3つの海溝型地震はほぼ同時に発生してきたのも事

実である。その意味では数十年の単位で考えれば、海溝型の大地震は確実に発生する。それにも関わらず、耐震度の低い住宅に住んでいる人々が多いし、地震保険の加入率も低い。大地震が発生すると被害をさけることは難しいと考えている人が多いのかもしれない。確かにテレビの映像を通じてみると、阪神大震災でも新潟中越地震でも、ほとんどの住宅が倒壊したように見える。しかし、阪神大震災においても新潟中越地震においても耐震性能の高い住宅は、ほとんど倒壊していなかったのである。特に、積雪対応住宅が多かった新潟中越地震では、全半壊率は0.4%に過ぎないという（読売新聞2004/10/29）。

地震によって家屋が倒壊することの影響は計り知れない。阪神大震災で多くの人命が失われたのは、住宅の倒壊が直接間接の原因になっている。幸いにして人命が失われなかった場合でも、家屋の倒壊は、人々の生活の基盤を破壊してしまう。そうになると、震災からの復興のコストは莫大なものになり、場合によってはその地域が衰退してしまう可能性もある。地震災害に対する最大の備えは、人々

を危険な住宅に住まわせないことである。

被災者生活再建支援法

政府の役割の中で最も重要なのは、広い意味の保険機能である。民間では対処できないようなリスクに対処することが政府の仕事である。国防や災害対策はその典型であろう。実際、政府レベルでさまざまな対策が取られているが、家を失った人に対する政策は限られている。

現在、被災者に対する住宅や生活の復興のための支援には、被災者生活再建支援法がある。この法律は、300万円を上限に、被災者の生活再建などに対して支援金を支払うというものである。しかし、支援金は住宅の解体・撤去などに限られており、新築・補修費用には使えない。

新潟県は「復興基金」を創設して、住宅の再建費用に使えるお金を最大100万円まで支給する方針だという。それでも、住宅を再建するには少ない額だ。どうして、もっと十分な額を支援することができないのだろうか。二つの理由がある。ひとつは政府が個人財産を形成するために直接支出することは憲法違反になるというものである。もうひとつの理由は、復興政策を充実すると人々が地震保険に加入しないことや危険な住宅・地域に住むことを促進してしまうからだ。筆者は前者の理由は本質的ではないと考えている。どんな形の金銭的・非金銭的援助であっても、人々はその分経費を節約できるので個人財産を形成することに使える。もし、個人財産形成に対して援助することが禁止されているのであれば、政府は人々に対していかなる援助もできないことになってしまう。したがって、政

府が被災者の住宅再建に対して消極的な理由は後者の耐震性能の低い住宅に住む人や地震保険非加入者を増やしてしまうこと（モラルハザード）が本質的な理由である。

地震や台風による災害の危険性を、人々はまったく考えていないのだろうか。もし、考えていなかったとしたら、事後的復興政策を強化することがモラルハザードを引き起こすということを心配する必要はない。これについては、斉藤誠（一橋大学）、山鹿久木（筑波大学）、中川雅之（日本大学）の3氏が一連の研究で、東京のハザードマップの危険度と住宅価格の関係を分析している^(注)。その結果によると東京の住宅価格には災害リスクがある程度反映されて価格付けがなされているとのことである。つまり、危険な住宅は、その分だけ安くなっているのである。そうすると、災害でより大きな損害を受けた人々はその分のリスクを覚悟していたはずだ。災害が発生したときに事後的救済をすると、価格の安さに加え事後的救済を当てにして、危険を承知で危険な地域に住む人をますます増やし、救済費を膨らませていく。逆に、一切の事後的救済をしないという方針を立てると、人々は危険地域の住宅には住まなくなり、家屋の耐震改修をするはずだ。この考えをマクロ経済政策に応用したのが、2004年のノーベル経済学賞を受賞したキッドランド教授とプレスコット教授である。

しかし、実際の自然災害の場合にそのような対応はとれない。なぜなら、危険を知らなかったか経済的理由で仕方なく危険な住宅に住んでいたという人が多いからである。阪神大震災でも、新潟中越地震でも深刻な被害を受けた方は高齢者が多い。危険なことは分

かっているけれども、古い家を建て替えるだけの余裕がない、という人が大半だろう。大地震や大水害はめったに起こらないのだから、そうした災害が発生した後に立て替えればよいと考えている人もいるかもしれない。中には、自分の予想余命と地震発生確率を考えて「合理的」な判断で危険住宅に住み続けている人もいるかもしれない。それでも、災害が発生した場合に、こうした人々に対して政府は何もしないわけにはいかない。人道的な理由から被災者を救助するのは当然だろう。それに、都市部であれば、自分の家屋が倒壊するだけの問題ではすまなくなる可能性も高い。火災を発生させたり、交通を遮断させたりする原因になる可能性もある。

地震保険と災害保険税

では、どうすればいいだろうか。第一にすべきことは、人々を地震保険に強制加入させることである。個人財産をしっかりと自分で守ってもらう。その際、地震保険の料率は、家屋の対震度で大幅に変えるべきである。2004年時点で地震保険の加入率は全国平均で17.2%に過ぎない。地域によっては10%以下のところもある。この加入率の低さは耐震性能が高い住宅の地震保険料が適切に算定されていないことにもよる。耐震性能が低い住宅の保険料率を高くして、耐震性能が高い住宅の地震保険を大幅に減額することが強制加入制度を施行する条件となる。また、人々がめったに発生しない事柄に対して合理的に確率計算をしないことが多いこともこの加入率の低さにつながっている。確率的には必ず損をするはずの「宝くじ」を買う人が多いのと同じように、地震保険に入らないことを選択

してしまうのである。その意味で、地震保険は自動車保険と同じように住宅の所有者全員に対して強制加入させることが必要だろう。しかし、地震保険だけでは、住宅の再建はできても震災の被害そのものを小さくすることはできない。また、電気・ガス・水道といったライフラインの切断に対しては、地震保険では対処できない。

第二にすべきことは、人々が地震や水害に強い地域や住宅に住むことを促進させる税制・補助金を整備することである。そのために、地震や水害に弱い地域や住宅に住む人から、その弱さに応じた災害保険税を徴収するのである。災害保険税は、細かい地域別のハザードマップと家屋の耐震性能に応じて課す。特に、家屋の耐震性能が高ければ大幅に減額する。災害保険税の新設が困難であれば、固定資産税の決定方式を変更するのもいい。家屋の固定資産税は、現在の仕組みだと建物の価値が低いほど安くなるが、逆に家屋の耐震性能が低ければ固定資産税が高くなるように設定するのである。同時に、耐震住宅への改修工事に補助金を出す。現在でも地域によっては耐震改修に対する補助金を出しているが、耐震改修をすることの目に見えるメリットが小さいため、利用者が少なかった。災害保険税率・強制加入の地震保険料率が、耐震改修によって大幅に低下することが人々に知られば、多くの人々が耐震改修に魅力を感じるようになる。こうすれば、災害に弱い住宅に住む費用が高くなって、貧困者が危険地域・危険住宅に集中して住むことがなくなる。都市の密集住宅地の災害保険税が十分高くなれば、そこに住む人も減って、安全な都市を再生することも容易になる。徴収された災害保険税

は、国レベルで積み立てて、災害時に被災者の住宅再建に支給する。

地震保険や税ではなく、防災教育やコミュニティの維持が一番の方法だという意見もある。確かに、防災教育は重要であり、いざというときのコミュニティによる助け合いは災害からの復興を助ける。しかし、子供に対する教育は可能でも大人に対する防災教育は難しい。もともと、人々の意識を変えることほど難しいことはない。また、災害に強いコミュニティを形成することは重要だが、いくら社会のソフトが強くなっても、人命が守れた上での話であって、住宅の倒壊や火災の発生に対しては無力である。

災害保険税は低所得者からより多く税金をとることになり逆進的だという批判があるかもしれない。しかし、所得再分配は、累進所得税と社会保障で行うべきである。そのうえで、危険な住宅に高齢者や低所得者が住むインセンティブをなくすことが必要だ。そうしないと、災害のたびに大きな被害を受けるのが低所得者や高齢者という状況が繰り返されてしまう。

参考文献

- 山鹿久木・中川雅之・齊藤誠 (2002) 「地震危険度と地価形成：東京都の事例」『応用地域学研究』No7, pp.51-62.
- 山鹿久木・中川雅之・齊藤誠 (2002) 「地震危険度と家賃：耐震対策のための政策インプリケーション」『日本経済研究』No46, pp.1-21.



カスタマイズイベント 「東京オートサロン」トヨタ出展について

1. はじめに

昨今、車のカスタマイズ商品市場は年々増加しています。これは、自分だけのクルマが欲しいといった個性派ユーザー層の増加に加え、95年の規制緩和によりカーショップやカーディーラー等で販売流通経路が拡大されたことによります。

自動車メーカーも、新車購入と同時にカスタマイズできる商品を積極的に投入し、トヨタもメーカー純正用品やトヨタモデリスタインターナショナル(株)〈子会社〉によるカスタマイズ商品を主に販売店を通じて販売をしています。

2. カスタマイズイベント「東京オートサロン」について

この市場の盛り上がりは、日本最大のカスタマイズカーイベント「東京オートサロン」にも顕著に現れ、現在の集客力は、オートサロン開催3日間で来場25万人を超える規模となっています。これは日当たり来場者数に換算すると東京モーターショーに迫る水準で、毎年来場者記録を更新するなど、従来のマニア層中心の来場者に加え一般ユーザーを取り込んだイベントとなっています。

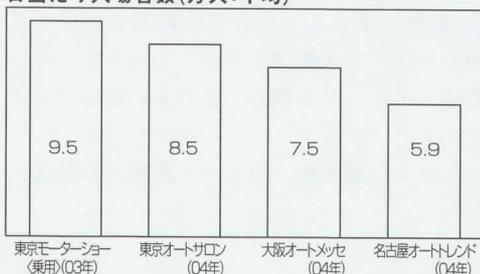
また来場者年齢層は、30歳以下の方が約60%を占め、若年層のユーザーに対しブランドイメージをPRできる機会として、自動車メーカーが大規模な出展を実施しています。(グラフ参照)

この「東京オートサロン」と同様、関西地区の「大阪オートメッセ」、中部地区の「名古屋オートトレンド」にもトヨタとしてブースを構え出展しています。

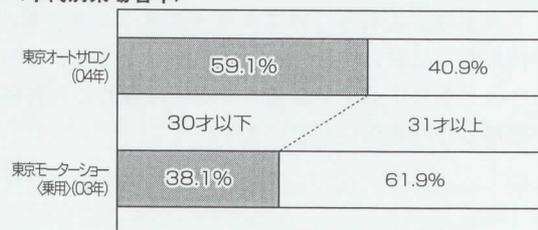
	東京オートサロン2005	大阪オートメッセ2005	名古屋オートトレンド2005
開催時期	'05年1/14(金)~16(日)	'05年2/11(金・祝)~13(日)	'05年3/18(金)~20(日)
開催場所	幕張メッセ	インテックス大阪	ポートメッセなごや
来場目標	25万人(前年25.2万人)	20万人(前年22.6万人)	17万人(前年17.5万人)
出展台数/社 (前年実績)	763台/340社	600台/305社	253台/103社
出展メーカー (予定)	トヨタ・日産・ホンダ、をはじめ 国内メーカー7社	トヨタ・日産・マツダ・スバル他	トヨタ・マツダ
主 催	東京オートサロン事務局 (三栄書房)	オートメッセアソシエーション (交通タイムズ社)	ナゴヤオートトレンド事務局 (テレビ愛知)

グラフ1

日当たり入場者数(万人:平均)



〈年代別来場者率〉



3. トヨタ出展について

トヨタはこれらのカスタマイズイベントに出展し、より多くのトヨタファンをつくるため、以下のポイントに心掛けブースづくりをしています。

1つ目は、ブースへの来場者に、カスタマイズカー展示実車を「見て」、「触って」頂くことによりトヨタカスタマイズ商品の高い完成度・品質を実感していただける機会をつくることです。

カスタマイズパーツの車両装着率は5%程度であり、まだまだ目に触れる機会が少ないという現状から、トヨタブースはできる限り多くの車両を展示しております。

2つ目は、先程も申し上げましたが、たくさんの若年層ユーザーが来場されることからトヨタ車が弱いとされるこの層へのブランドイメージを上げることです。

トヨタブースでは、車両展示だけでなく若年層ユーザーの興味を惹く本格的パフォーマンスを交えながらお楽しみいただけるブースづくりをしています。

3つ目は、鮮度の高い車両やコンセプトカー等を展示し、テレビ・雑誌等へのパブ露出の最大化を図ることです。

特にコンセプトカーは、将来的に市販を目指した車両を製作し、現実感のあるクルマの展示を目指しております。

最後に、地域毎のイベント来場者特性及び昨今のトレンドを意識しながら、それぞれの味付けをすることです。

例えば、「東京オートサロン」は、「大阪オートメッセ」「名古屋オートトレンド」と比べ、エンメカ系（エンジン・足回り等走行機能の）カスタマイズユーザーが多く展示車両や配布カタログ等もエンメカ系ユーザーを意識したものとしています。



4. おわりに

トヨタは、これら「カスタマイズイベント」の出展により、メーカーならではのカスタマイズ（技術力、品質、信頼性等）を理解いただき、その魅力をお伝えできればと考えております。

今後とも、イベントを通じ、更に積極的にお客様の要望・トレンドを掴み、よりよい商品づくりを推進していきたいと思っております。

（担当：トヨタ自動車㈱ フリート営業・特装部）



「わがまま」のすすめ

堺屋 太一（さかいや たいち：
作家、元経済企画庁長官）著
中央書籍（株） 刊 1575円（税込）

これまでいろんな雑誌に掲載した評論の中から、多くの人に再度読んでもらいたいと筆者が思ったものを収録してある。前半は日本を現在の状況に至らしめた様々な要因について、後半はそうした中での生き方についてまとめている。

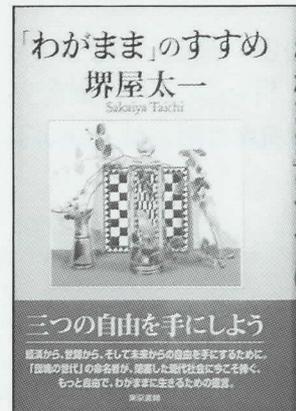
全編に流れる筆者の思いは、「団塊の世代よ、長いことご苦労様。組織・他人・未来に従順になるのはそろそろ止めて、『好き』に生きようよ。」ということになる。高齢期を迎える団塊の世代への「エール」ともいえるべき内容である。

団塊の世代はもうすぐ60歳を迎える。この世代の若いころ、日本は貧しく、食うために働かなければならなかった。そして早くから進路を決めて職場に入り、職務に励んだ。貧しい時代には、「好き」よりも「有利」を、「わがまま」よりも「協調」を選ばざるを得なかった。長い教育期間では、教師と級友に従うことの有利さと必要性を叩き込まれた。卒業し実社会に出ると、自らの信念信条にかかわらず、「組織の正義」に従うことを強いられてきた。それが1990年までは日本を豊

かにした。物財が豊かになることに成功した日本人は、わがままに生きることで真実の需要を発露すべきで、みんなを幸せにする世の中を生み出すことができる、閉塞した現代社会だからこそ、それが必要と説いている。

「好き」をするには経済からも世間からも未来からも自由でなければならない。つまり、損得勘定を考えず、世間体も気にせず、将来のことに不安を抱かず、心から楽しめる「好き」なことをやるべきだと言う。自分が本当に何が好きなのかを見つける3つの尺度が紹介されていた。「それをしていれば疲れないこと」「そのことについてしゃべりたくなること」「他人よりもそのことに詳しいと思っていること」の3つである。

「これからは、わがままにいくぞ」ときっぱり言い切る自信と度胸が自分にはあるのか少し不安である。巻末に「この国をどうする」と題して石原慎太郎東京都知事と、また「日本の歴史を創った群像」について作家の童門冬二との対談も収録されており、内容は非常におもしろい。平易な表現で語られており、力を入れずに一気に読むことができた。



「希望格差社会」

山田 昌弘 (やまだ まさひろ：
東京学芸大学教育学部教授) 著
(株)筑摩書房 刊 1995円 (税込)

筆者は、「パラサイト・シングル」の名付け親の社会学者である。本の内容はかなり厳しい内容で、将来に対してブルーな気持ちになってしまうものであった。しかし指摘される点は具体的なデータを駆使して説得力があった。

現在の日本社会は、職業・家庭・教育のすべてが不安定化してリスクの大きな社会になっている。かつては基本的な生活は先行き予測可能で、それに沿った生活設計を立てることができたが、今やそれが不可能なぐらい不確実性の中に我々は立たされている。これまで安全・安心と思われていた日常生活が、リスクを伴ったものになっている。「リスク化」である。また、戦後の経済成長によって縮小に向かっていた様々な格差が、1990年半ばから拡大し、「勝ち組」と「負け組」が生活のあらゆる領域に出現した。二極化の進展である。そして「勝ち組」と「負け組」の格差が拡大し、「努力しても報われな



い」と感じた人々から「希望」が消滅して将来に希望がもてる人との分裂が起こり、「希望格差社会」となっていく。負け組の絶望感が将来の日本の社会秩序を脅かし日本を切り裂いてしまう。これが筆者の危機感である。フリーター、ニート、幼児虐待、離婚の急増、できちゃった婚、引きこもり…これらのすべてがリスク化と二極化によってもたらされていると言う。最後の章に筆者が考える対応策が示されているが、そこに至るまでの分析と着眼に比べると少し拍子抜けの感をぬぐうことができなかった。ただ事態はそれほど深刻なものなのかもしれない。対応策を中心にした内容が著されるのを期待したい。



「ムズカシイ人とのカンタンなつき合い方」

アラン・フーエル (フランスの経営・コミュニケーション・コンサルタント)
クリスチャン・ゴッドフロイ
(フランスのコミュニケーション・リラクゼーションのトレーナー) 共著
ディスカヴァー・クリエイティブ 訳
ディスカヴァー・トゥエンティワン 刊 1260円 (税込)

世に「むずかしい人」は多く、読者諸兄にも心あたりがあると思う。短気ですぐに怒りを爆発させる上司、敵意をむき出しにする顧客、失礼な店員、無口な部下、いつも不機嫌な同僚、無気力な…。無人島で生活しない限り、どうしてもつき合わなければならないムズカシイ人は必ず存在する。彼等を「ガミガミ」「ネチネチ」「グチグチ」「ムツリ」の4つにタイプ分けして、つき合い方を指南するという

内容の本である。例えば「ガミガミタイプ」は、すぐに敵意を示し傲慢で知ったかぶりをして相手を支配しようとする。それには、①決して弱みを見せない②相手が冷静になる機会を与える③事態を沈静化する方法を探すなどによって、上手なコミュニケーションができて共存出来るようになると言う。ムズカシイ人に対処するための、人間関係をよくする四つのステップ、自分を守るための三つの原則、力強い自分になる二つのテクニックなども解説されている。自分は「むずかしい人」ではないと信じているが、読み進むにつれて反省している自分に気がつく。非常に平易な文章で読みやすい。

2004年11月1日から2005年1月31日までの主な活動

2004年

11月11日 労働関係シンクタンクフォーラム 研究成果発表
労働力多様化の中での新しい働き方
— 非典型労働力との共生 —

11月15日 第34回理事会・評議員会

第1回産政研セミナー
日本銀行名古屋支店長 ご講演

2005年

1月19日 第1回産政塾 (開塾式)



第16期産政塾が開塾

若者の自己研鑽の場として「殻の外へ踏み出そう」をテーマに設立された産政塾も今回で第16期を迎えることとなりました。

今期は24名の塾生達が集い、さる1月19日(水)、全労済豊田会館にて第16期産政塾の開塾式を行いました。

今期も塾生達の自らの発案による企画をもとに第2回以降、活動を実施してまいります。乞うご期待。



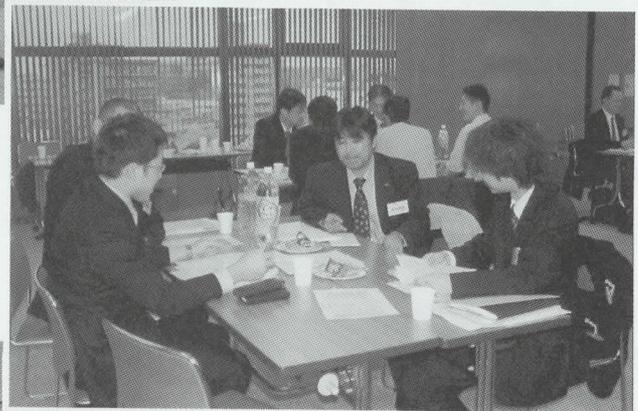
第16期産政塾の塾生の面々

第16期の塾生のみなさんです（敬称略）

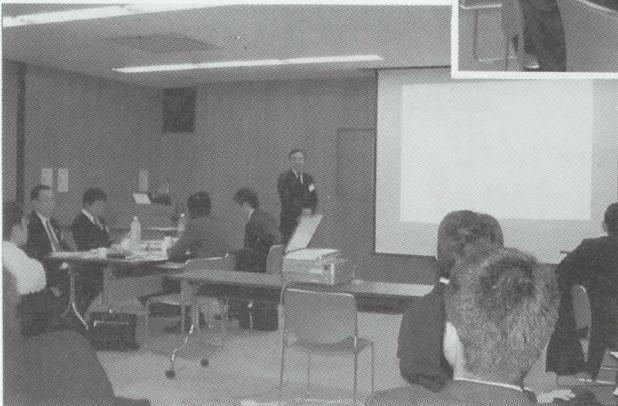
青山 泰孝	全ユニー労働組合	竹下太一郎	全トヨタ労働組合連合会
赤川 直也	トヨタ紡織労働組合	田中丸 庸	株式会社デンソー
安東 英二	松坂屋労働組合	富田 晃弘	名古屋鉄道労働組合
大橋 弘章	中部電力株式会社	中根 陽造	東邦ガス労働組合
小川 恵孝	トヨタ紡織株式会社	中野 将	豊田市役所
加藤 基成	豊田自動織機	服部 敦哉	豊田自動織機労働組合
小西 圭造	トヨタ自動車労働組合	番条 喜芳	中部電力労働組合
小林竜太郎	デンソー労働組合	平野 元章	刈谷市役所
酒井 推幾	豊田工機労働組合	宮川修一郎	フタバ産業株式会社
佐宗 晋治	アイシン精機株式会社	山口 覚	アイシンエイダブリュ労働組合
佐々 慎治	トヨタ車体株式会社	吉續 武俊	トヨタ車体労働組合
高橋 鉦二	トヨタ自動車株式会社	吉原 昭浩	株式会社松坂屋



小田桐塾長より
塾生へ激励の言葉



グループ討議では議論も闊達に



各リーダー、企画への熱い思いを語る

※ 産政塾とは

「組織の枠を越えて本音の議論」

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

「産政塾のねらいは」

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

編集後記

今回は、特集テーマに「成果主義」を取り上げた、一時期のアメリカンスタンダードによるその導入ブームから醒めて、改めて、「成果主義」を日本的な姿に再構築すべきステージを迎えようとしているように思われる。すなわち今求められていることは、「仕事に人をつける」管理統制型の成果主義から、人を育て活かすという視点から「人に仕事をつける」コーディネート型成果主義への転換ではないだろうか。人事施策と賃金論から見た成果主義の課題を、藤村博之先生と太田聡一先生よりご寄稿いただき、さらに高橋潔先生からは、企業労使に向けて成果主義は虚妄かと題して課題提起をいただいた。そしてこれらを受けて、トヨタ自動車労使より、実務の視点から取り組みの実態をご紹介いただいた。まだまだ形成途上にある「日本的成果主義」の具体化にむけて、何がしかでも読者の参考になれば幸甚である。また好評を博している大竹文雄先生の連載「社会を見る目」については、今回もまた大変切れ味の良い視点をいただいている。

(願興寺階之)

1月2日に箱根駅伝を見に行った。元旦を芦ノ湖の北岸にあるホテルで過ごし、2日の朝、湖尻から遊覧船に乗って目的地に着いた。往路のゴール地点である芦ノ湖駐車場付近の道路に、先頭ランナー通過予想時刻の2時間半以上も前から陣取った。駅伝の放送は景色にあまり変化がないのであまり見ないし、ましてや現地まで応援に行くこともなかった。箱根駅伝だけは、暖房のよく効いた居間のテレビの前で一杯やりながら、中継を眺めている程度のものであった。今回は箱根駅伝フリークの息子に懇願され、家族揃って出かけたのである。ランナーが通過する1時間以上も前から、応援団の応援合戦が始まった。チャリーダーのダンスとブラスバンドの演奏が繰り広げられる。大きな団旗を背にして、お決まりのポンタンをはいた団長の力強い掛け声と応援があちらこちらで始まる。しんと冷え切った辺りの空気が急に変わり、神宮外苑の雰囲気になった。沿道の人々も応援に合わせて、手を打っている。そうした中、先頭のランナーがやってきた。手旗がふられ応援の歓声が上がり最高潮に達した。実物を見ると、こんなにも感動が違うのかと感心させられた。また来年も来たいと思う。少し“はまり”そうである。

(矢辺憲二)

子供の頃、まちわびた正月「もーいくつねるとお正月」と数えたものだ。今年も、甥・姪も含め、家族中が一斉に集まってくる特別な日であり、夜中までわいわいがやがや。正月は、にぎやかでありながら、なぜか心が落ち着くゆったりとした一日を過ごせる日である。子供の頃と違うのは、お年玉である。貰う方からあげる方に。姉貴の子供にお年玉をあげると、ありがとうと大きな返事をし、喜んだ姿はとてもかわいらしい。お年玉で何をかうの？って聞いてみたら、友達と交換日記をするためにノートをかうのだと言う。子供の嬉しそうな笑顔とこの回答に、心が温かくなった。最近の自分は、欲しい物を買って揃えるにつれ、欲しい物が高価になってきているが、その反面、それを得た満足感は薄れていっているような気がする。何に価値を見出すかは皆違うが、お金の使い道を子供から教えられた。

今回のお年玉は、自分にとってより良い使い道であった。

新たな年の始まり、明日への活力を得ることができた正月となった。

(松井英治)

火災共済・自然災害共済

火災共済

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

こんなケースも保障の対象です

落雷による損害・
風呂の空焚

2004年は新潟・福井豪雨、台風6～23号、そして新潟県中越地震…

記録的な天災に相次いで見舞われた『災』の年でした。

今年は阪神大震災からちょうど10年

2005年は『防災』の年にしませんか？

まずは、いま

あなたの大切な家族と財産を守るために、考えてみませんか？

自然災害共済

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

こんなケースも保障の対象です

盗難による損害・
住宅災害による死亡

1 あなたの必要保障額を算出してみましょう。

自家にお住まいの方には
賃貸住宅にお住まいの方には

住宅の延面積 坪 × 1坪あたりの加入基準額 万円 = **A** 住宅の必要保障額 (4,000万円が限度) 万円

住宅の加入基準

	住宅の所在地	1坪あたり
木造	東京、神奈川	80万円
	京都、大阪	75万円
	埼玉、千葉、静岡、愛知、滋賀、奈良、兵庫	70万円
	宮城、福島、茨城、栃木、新潟、長野、山梨、富山、石川、福井、岐阜、三重、和歌山、岡山、広島、山口、福岡、沖縄	65万円
	北海道、秋田、山形、群馬、島根、鳥取、徳島、香川、愛媛、高知、佐賀、長崎	60万円
	青森、岩手、熊本、大分、宮崎、鹿児島	55万円
鉄筋	東京、神奈川	90万円
	埼玉、千葉、奈良、京都、大阪、兵庫	80万円
	その他の道県	70万円

世帯主の年齢 歳 × 世帯人数 人 = **B** 家財の必要保障額 (2,000万円が限度) 万円

家財の加入基準

世帯主年齢	単身	2人	3人	4人	5人以上
~29歳	300万円	700万円	800万円	900万円	1,000万円
30歳代	500万円	1,300万円	1,400万円	1,500万円	1,600万円
40歳代	600万円	1,700万円	1,800万円	1,900万円	2,000万円
50歳~	700万円	1,800万円	1,900万円	2,000万円	2,000万円

※ 10坪未満は上記の額、または700万円のいずれか少ない額です。

2 必要保障額にもとづき、掛金を算出してみましょう。

A 住宅の必要保障額 万円 + **B** 家財の必要保障額 万円 - 現在加入している保障額 万円 = 加入できる額 万円 ÷ 10万円 → 加入できる口数 口 + 1口あたりの掛金 円 = 月々の掛金 円

【加入例】愛知県にお住まい(木造住宅・自家・30坪)の4人家族Aさん(37歳)の場合

2,100 万円 + **1,500** 万円 - **0** 万円 = **3,600** 万円 ÷ 10万円 → **360** 口 + **14** 円 = **5,040** 円

火災共済 最高保障額 **3,600**万円 自然災害共済 最高保障額 **1,800**万円 (風水害などのとき)

掛金表 ● 1口あたりの月掛金(住宅・家財とも)

住宅構造	火災共済+自然災害共済	火災共済のみ
木造	14円	6円
鉄筋	8円	3.5円

火災共済+自然災害共済、火災共済のみのどちらかの保障を選択してください。

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で組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

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

全労済愛知県本部 (愛知県労働者共済生活協同組合)

TEL 052-683-6031

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



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。

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。

※2 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。

※1 豊田自動織機のささやかな答えです。

※1 System of Active Safety
※2 2003年 世界販売シェア25%（自社調べ）



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



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 17年 2月 15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>