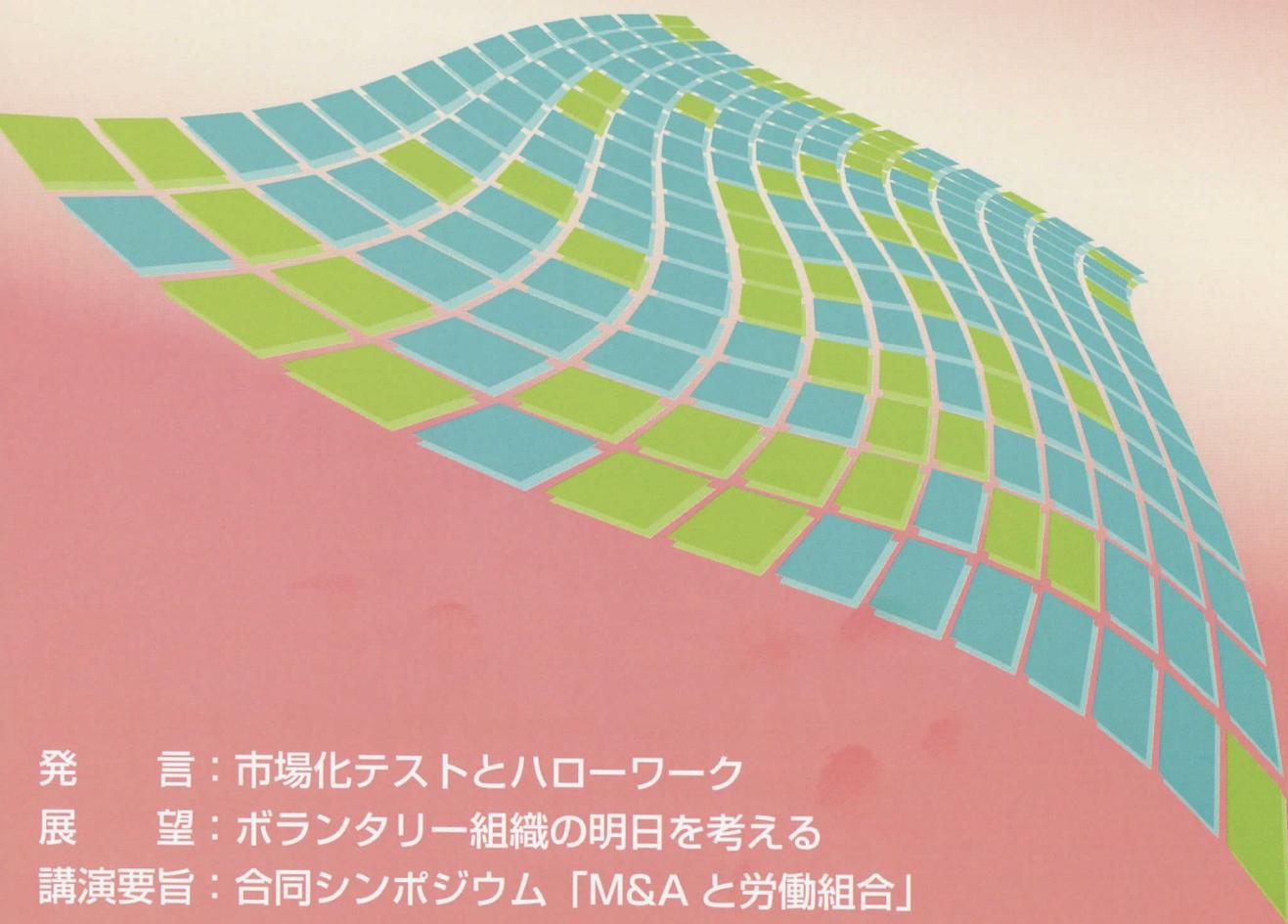


# 産政研 フォーラム

WINTER, 2006

No. 69

特集：高齢者雇用



発 言：市場化テストとハローワーク  
展 望：ボランティア組織の明日を考える  
講演要旨：合同シンポジウム「M&A と労働組合」

# DENSO



「環境」をホントに解決するのは、  
議論ではなく、技術だと思う。

もちろん議論も大切ですが、単なる流行として「環境」が語られているのであれば意味のないことです。私たちデンソーには、語るだけでなく、それを解決する具体的な技術があります。代替フロンガスより、さらに環境への負荷が小さいCO<sub>2</sub>を冷媒とするフロンフリーカーエアコン、ディーゼルエンジンの燃費効率の向上や排気ガスを削減するシステムの開発、そして環境にやさしいクルマとして注目されているハイブリッドカーの駆動系を支える電子制御技術など。私たちはすでに、いくつもの成果を世の中に送りだしてきました。クルマづくりに広く携わり培ってきた知識とノウハウで、デンソーはクルマと人と環境が協調できる未来へ、確かな技術で答えを出していきます。



◎フロンフリーカーエアコン



◎ディーゼルエンジンコモンレールシステム



◎ハイブリッドカー用電池ECU



◎ETC車載器

巻頭言	「百ます計算」	小田桐 勝巳 ……	2
発言	市場化テストとハローワーク	大橋 勇雄 ……	4
特集	「高齢者雇用」		
	改正高年齢者雇用安定法の施行について	森下 興 ……	6
	高年者雇用と定年制	村松久良光 ……	10
	改正高年齢者雇用安定法に対する経済界の考え方と取り組み	輪島 忍 ……	14
	改正高年齢者雇用安定法への労働組合の対応	逢見 直人 ……	20
	高齢者雇用を考える	稲吉 正明 ……	24
展望	ボランティア組織の明日を考える —愛・地球博の市民プロジェクトの事例から—	安藤 史江 ……	30
社会を見る眼	格差社会に関するQ & A	大竹 文雄 ……	35
“耳寄り”データ④	日本企業における定年制度の現状		…… 40
研究員レポート	フランス労働政策の変質と企業内労使関係	願興寺 皓之 ……	43
講演要旨	M & A と労働組合 合同シンポジウム		…… 51
BOOK	大前 研一 著 「私はこうして発想する」		…… 72
	大竹 文雄 著 「経済学的思想のセンス」		
	菅原 健介 著 「羞恥心はどこへ消えた？」		
	養老 孟司 著 「超バカの壁」		
産政研だより			…… 74



## 「百ます計算」



中部産政研  
理事長 小田桐 勝巳

今、日本の教育にかんする問題の中では、とりわけ学力低下が問題になっている。特に小学校低学年での学力低下がはなはだしいと言われる。これは何が起因しているのかについては、いろいろ議論のあるところである。ある人は学校を週5日制にしたことで勉強する時間が減ったためという。ある人は家庭で遅くまでテレビを見過ぎて学校の勉強に熱が入らなくなって授業中に眠る子供が多くなっている、などなど様々な意見がある。果ては「ゆとり教育」のせい、学校の先生の力不足、宿題がない…批判する対象も論理も百花繚乱と言える状況である。私も教育関係の仕事に関わっている関係上、新聞、テレビ、本などで出てくる「教育」の文字に目を奪われ、目ぼしい記事に出くわすと切り抜きにして参考にして一人である。今教育現場では一体何が起きているのだろうか。

そうした中、目を引き付ける記事が先日の中日新聞夕刊「紙つぶて」に掲載されていた。広島県尾道市立土堂小学校の陰山校長先生の話である。その記事を読まれた方も多いと思

うが、先生は本を3～4冊出版されている。早速、陰山先生の著書を買って読んでみた。土堂小学校は現在、文部科学省の研究開発学校指定校になっており、そこで行われている授業、カリキュラムの組み方や素晴らしい成果などに、全国的な注目が集まっているとのことである。本を読み終えると、いてもたってもいられなくなってしまった。実際に授業を参観し、陰山校長先生に直接お会いしてお話を聞きたくなってしまう、尾道に出かけてきた。その中から、参考になって勉強になったことを以下に述べてみたい。

土堂小学校はそんなに大きな学校ではなく全校生徒数約230名。1～3年が2クラス、4～6年が1クラス。3年前までは各1クラスだったのが、尾道市内学校選択制を3年前から採り入れたところ、生徒数が80名から230名に増えたとの事。学校とその周辺のたずまい、また町並みも、何か心休まるものであった。すれ違う生徒たちの生き生きとした目と明るい笑顔、挨拶。これは何か違うぞという感じがした。

授業参観したのは45分間の授業を3分割した(15分×3)「モジュール型授業」というものだった。最初の15分は「百ます計算」。プリントに100個のますを作り(10行×10行の表)、掛け算・足し算・引き算・割り算の答えを記入するもので、各自何分で出来たかを競わせる。出来たら手を上げて先生がタイムを教える。順位を競わせるのではなく、各自が昨日より早く出来たかどうかを競わせる。自分の努力の代を自分で認識できる仕組みである。これを反復して毎日行う。すると間違いが少なくなって、かかる時間も早くなっていくという。次の15分は算盤と電子白板を使ったIQサプリ。脳の活性化にはスピード・テンポ・タイミングが大事で、この2つを使った授業は非常に効果があるという。そして最後の15分間は英語。という具合に、45分間、脳を休めず反復してやることを実践してきた結果、効果があることを実証済みとの話しだった。

次に陰山校長にお会いして、直接いろいろなお話しをお聞きした。特に印象に残ったのは、

#### (1) 「教育改革とは」

皆(子供、大人、学校、地域、家庭)が元気で明るくなるために、「何をやるか、何を变えるか」だと思う。学校だけでは無理で、学校は読み書き・計算を身に付けさせ、向上させることが基本。家庭は環境作りをするところ。早寝・早起き、朝ごはん(必ず食べる)が重要である。テレビは毎日見ても1～1時間半。22時まで寝て、朝6時頃起きるのが、脳と身体のために一番良い。その効果は実証済み。また親子団欒も非常に大切なことである。

#### (2) 「生活改善なくして学力向上なし」

P T A、保護者がどこまで本気になるかがキーになる。場合によっては学校の方から家庭をマネジメントする位が必要である。先生がきちんと学校で指導した上でのことであるが、いろいろと批判も出て逆風も吹くだろうが、その時に乗り越えるだけのハート・強い信念と情熱が必要だと思う。

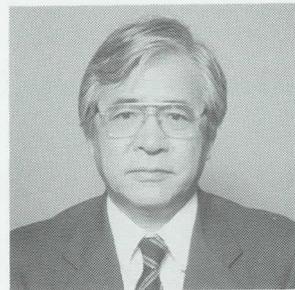
ほかにも参考になることがいろいろあったが、これ位にして私もいろんな所で議論していきたいと思っている。

子供の教育に関して、企業労使の役割も非常に大きいのではないと思う。陰山先生の言葉にあるように「皆が元気で明るくなるために、何をやって何を变えるのか」を肝に銘じる必要があると思う。特に今後、仕事と家庭の両立を支援する制度を取り入れなければ、立ち行かなくなる日本にとって、子供の教育問題・家庭教育のあり方は大きな問題である。ワークライフバランスをどのように取るのが重要な視点となってくるだろう。

それにしても、従業員・組合員が元気なのが何より大切だ。そのためにも、会社・労働組合が元気でなければならぬ。そうしたバランスのとれた明るく元気な家庭環境の醸成は、健全な教育のために欠くことのできない基礎環境でもあるからだ。



## 市場化テストと ハローワーク



一橋大学大学院経済学研究科  
教授 大橋 勇雄

職業紹介事業は、労働市場における需給調整の柱であり、戦後長い間、国家独占原則のもとに公共職業安定所などの公共機関によって担われてきた。ところが、1990年代の後半になると、規制緩和の流れの中で職種の規制が次第に緩められ、今では原則自由となっている。こうした自由化の狙いは、言うまでもなく、民間企業のビジネス・チャンスを拡大すると同時に、労働市場の需給調整機能をより円滑化することにある。注目すべきは、本年度になってさらに新しい動きが出てきたことである。それは、小泉政権の「民でできるものは民へ」というスローガンのもとに考案された市場化テストである。

市場化テストとは耳慣れない言葉であるが、規制改革・民間開放推進会議によれば、透明・中立・公正な競争条件の下、公共サービスの提供について官民競争入札を実施し、価格と質の面でよりすぐれた主体が落札することによって、公共サービスの質の向上とコストの削減を図る制度であるとされる。ハローワーク関連のその具体的な施策としては、試行的ではあるが、本年度からモデル事業としてキャリア交流プラザ事業と若年者版キャリ

ア交流プラザ事業の公設民営、及び求人開拓事業の民間委託といった市場化テストが導入されている。来年度にはさらに、上の事業の本格的な導入に加えて、東京を含む3箇所の人材銀行とアビリティーガーデンの職業訓練施設の民間利用に市場化テストが導入される。

筆者はこうした市場化テストに大いに期待したい。それは、単に官をスリム化するというばかりではなく、市場メカニズムの効率性を検証するための壮大な社会実験ともなり、日本の労働市場の将来をどのように構想すべきかについて貴重な情報を提供してくれる。こう考えたとき、同時に、筆者はそこに潜む問題の難しさをも痛感せざるをえない。特に、ハローワークのように国民のセフティーネットに深く関わるケースでは、官と民との境界をどのように決めるべきかが難しい。

ハローワークの機能について、その評価は一般的に低いようである。よく指摘される理由は次の四つである。第一に、職探しには様々な方法があるが、ハローワーク経由で入職する者の比率は必ずしも高くない。ちなみに、2002年では、ハローワーク経由の入職者が22.3%であるのに対して、広告（雑誌とイ

ンターネットを含む)が32.7%、縁故が25.6%となっている。ただし、出向関連の入職者は除く。第二に、ハローワーク経由の転職者が就職するまでに要する離職期間は他の方法を經由した転職者と比較して総じて長いことから、ハローワークのマッチング機能は必ずしも効率的とは言えない。第三に、転職前後の賃金変化について、ハローワーク経由の転職者の賃金の下落幅は平均して大きい。第四に、効果的に扱える職種が生産や建設、事務などの伝統的な職種に偏っており、そこでは経済のサービス化やIT化の新しい流れに応じた体制が整っていない。

これらの事実については、『雇用動向調査』(厚生労働省)によっておおむね確かめられる。しかし、解釈については少し性急すぎるようである。というのは、幾つかの反論も可能だからである。一つは、不況になると、ハローワークの利用者が幾分増加することである。実際、近年の不況でもハローワーク経由の転職者の比率は高まった。二つは、厚生労働省の委託事業として東京都の労使によって設立された地域労使就職支援機構(しごとネット東京)の調査結果によれば、問合せや面接回数動きからみて、縁故や民間の職業紹介機関の利用が求職の初期のうちから早々に頭打ちになるのに対して、ハローワークや広告には求職が1年以上経ってもよく利用されるという傾向がある。すなわち、ハローワークは市場で不利な立場にある人々に対する一つの重要な拠り所になっていると言えよう。三つ目として、筆者が関わった連合総研の報告書『雇用のミスマッチの分析と諸課題』(2006年)の調査結果から、転職経路のいかんにも拘らず、意外にもハローワークから知りえた情報が貴重であったと評価する転職者が多いことに注目したい。これには、転職の

ためのコツや作法、市場動向の一般的な知識をまずハローワークが提供しているものと考えられる。

このように、ハローワークには職を失った人々が求職する際のセフティーネットとしての機能がある。民がビジネスをベースに職業紹介を行うとすれば、官には“弱者”へのセフティーネットとしての機能をもつことが強く求められる。冒頭でみたように、ここ僅か10年足らずの間に職業紹介事業は官の独占体制から市場自由化へと大幅な改革を経験してきた。官も民もまだその事業が中途半端な状態にあり、両者の棲み分けが十分にできていない。それどころか、どのように棲み分けるべきかについて構想すらもはっきりしていない。今は単に官から民への強い流れに押し流されるばかりである。

今般の市場化テストの導入が官と民との棲み分けを考えるよい機会になることを期待したいが、そのためには市場化テストの結果を適切に評価するための資料が必要になろう。資料は単に職業紹介件数やコストに関するものばかりではない。たとえば、個々の求職者が職探しのプロセスでどのような経路を利用して情報を収集し、求人に接触したか、またその結果はどのようなものであったか等について、求職者の年齢や学歴、希望職種などに関する情報とともに、データが必要である。市場化テストの案によれば、将来、中立的な第三者機関によって対象となる官業の徹底した情報開示や実施プロセスの監視などが行われるという。これまで、この分野での情報は極めて限られていただけに、今後、評価結果とともに、どのような情報が開示されるかにも注目したい。

〔筆者は中部産政研 顧問〕



# 改正高年齢者雇用安定法の 施行について



厚生労働省職業安定局  
高齢者雇用対策課  
課長補佐 森 下 興

## 1 高年齢者雇用安定法の改正について

### (1) 改正の趣旨

少子高齢化の急速な進行に伴い、今後労働力人口の減少が見込まれており、また、2007年から2009年にかけて、いわゆる団塊の世代が60歳に到達することになります。こうした中で、我が国の経済社会の活力を維持するためには、高い就労意欲を有する高年齢者が長年培った知識と経験を活かし、社会の支え手として活躍し続けることが重要であり、そうした社会の実現が求められています。

このため、高年齢者が、少なくとも年金支給開始年齢までは、意欲と能力のある限り働き続けることができる環境を整備するため、平成16年6月に改正高年齢者雇用安定法（以下「改正高齢法」といいます。）が成立・公布されました。

### (2) 改正高齢法の概要

#### ① 改正高齢法の主な内容

改正高齢法の主な内容は、次のとおりです。

i) 高年齢者の65歳までの安定した雇用機

会を確保するため、高年齢者雇用確保措置（定年の引上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止のいずれかの措置）を講じることを事業主に義務づけたこと

ii) 事業主都合の解雇等による高年齢離職予定者に対する求職活動支援書の作成・交付を事業主に義務づけたこと

iii) 労働者の募集・採用にあたって、事業主が上限年齢を設定する際に、その理由の明示を義務づけたこと

iv) シルバー人材センター等が臨時的かつ短期的な又は軽易な業務に係る労働者派遣事業を行う場合について、一般労働者派遣事業の手続の特例（許可を届出とする）を設けたこと

このうち、ii)、iii)及びiv)については、平成16年12月から施行されており、i)については、本年4月から施行（以下「改正法施行」といいます。）されることとなっています。

#### ② 高年齢者雇用確保措置について

改正高齢法により、本年4月1日以降、定

年（65歳未満のものに限ります。）の定めをしている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、

- i) 定年の引上げ
- ii) 継続雇用制度の導入
- iii) 定年の定め廃止

のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければならないこととされました。

ただし、この義務化年齢の「65歳」は、男性の年金（定額部分）の支給開始年齢の引上げに合わせて、男女ともに平成25年4月1日までに次のとおり段階的に引き上げていくものとしています。

平成18年4月1日～平成19年3月31日…62歳
平成19年4月1日～平成22年3月31日…63歳
平成22年4月1日～平成25年3月31日…64歳
平成25年4月1日以降…65歳

### ③ 継続雇用制度について

高年齢者雇用確保措置のうち「継続雇用制度」については、「現に雇用している高年齢者が希望するときは、当該高年齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度」をいい、定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する「勤務延長制度」と、定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する「再雇用制度」の2つの制度があります。

継続雇用制度を導入する際の雇用条件については、高年齢者の安定した雇用の確保が図られたものであれば、必ずしも労働者の希望に合致した職種・労働条件による雇用を求めものではありません。また、短時間勤務や

隔日勤務なども含まれますので、企業の実情にあった制度の導入が可能です。

さらに、継続雇用制度については、希望する全ての高年齢者を対象とすることが原則ですが、各企業の実情に応じた工夫による柔軟な対応を労使納得の上で実施できるよう、労使協定により継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定めたときは、この基準に該当する高年齢者を対象とする制度を導入することも認められています。

基準の策定に当たっては、労使間で十分協議の上、各企業の実情に応じて定められることを想定しておりますので、その内容については、原則として労使に委ねられているところです。

ただし、労使で十分に協議の上、定められたものであっても、例えば「会社が特に必要と認めた者に限る」など事業主が恣意的に継続雇用を排除しようとするなど本改正の趣旨に反するものや「男性（女性）に限る」など他の労働関連法規に反するもの、または公序良俗に反するものは認められません。

継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準については、意欲と能力のある高年齢者の雇用機会の確保と安定を図るというこの法律の趣旨にかんがみると、以下の2つの観点に留意して策定されたものが望ましいと考えています。

- |  |
|--|
| 観点① 意欲、能力等をできる限り具体的に測るものであること [具体性]                    |
| 観点② 必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること [客観性] |

なお、事業主が労使協定のために努力したにもかかわらず、協議が調わないときは、大企業の事業主は、平成21年3月31日まで、中小企業の事業主（常時雇用する労働者の数が300人以下である事業主をいいます。）は、平成23年3月31日までの間は、就業規則等により高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入できることとしています。

## 2 施行に向けた取組状況について

### (1) 企業の取組状況

ハローワーク等が既に個別訪問を行った企業のうち、300人以上規模企業(11,169社。300人以上規模の全企業の約91%)の昨年11月1日時点における取組状況について、聞き取り等により調査を実施しましたので、その概要をご紹介します。

#### ① 全体の状況

昨年11月1日現在で既に「改正高齢法に沿った高年齢者雇用確保措置を導入済み」としている企業は、11,169社中2,633社、23.6%となっています。

また、未導入の企業においても、現在、関係労使間で協議中であるなど高年齢者雇用確保措置の導入に向けた各種取組が進められており、「改正法施行時まで改正高齢法に沿った高年齢者雇用確保措置を導入予定」とする企業は、7,053社、63.1%となっています。

このため、昨年11月1日現在で、改正法施行時に改正高齢法に沿った高年齢者雇用確保措置の導入を行うと見込まれる企業（「導入済み」及び「導入予定」の企業の両者を合計。）は、9,686社、86.7%となっています。

また、「その他」の企業(1,483社、13.3%)

であっても、今後、労使間でより具体的な取組を進めるものと見込まれ、ハローワーク等を中心に引き続き改正高齢法の遵守に向けた支援、指導を行っていくこととしており、導入見込み企業の比率は、今後さらに高まるものと見ています。

産業別取組状況をみると、「運輸業」、「医療・福祉業」等については平均を上回っていますが、「情報通信業」、「飲食店、宿泊業」、「金融・保険業」等については平均を下回っています。

#### ② 取組の具体的内容

高年齢者雇用確保措置の上限年齢については、「本年4月1日から62～64歳まで引き上げる」とする企業は、5,867社、60.6%となっていますが、改正高齢法の義務化スケジュールより前倒しし、「本年4月1日から65歳以上へ引き上げる」とする企業は、3,819社、39.4%となっています。

高年齢者雇用確保措置の内訳については、「定年の定め廃止」や「定年年齢の引上げ」の措置を講じるのは少なく（両者で725社、7.5%）、9割以上の企業が「継続雇用制度を導入」としています（8,961社、92.5%）。

### (2) 行政の取組状況

現在、間近に迫った本年4月1日の改正法施行に向けて、ハローワーク等による事業主への助言・指導を徹底するとともに、各都道府県高年齢者雇用開発協会等に配置されている高年齢者雇用アドバイザーによる人事管理制度の見直し等に係る専門的・技術的な相談・援助等を実施しています。

また、平成15年度より実施している「65歳継続雇用達成事業」を平成17年度から抜本的に強化し、地域の経済団体と連携して、企業の賃金・人事処遇制度の見直しや継続雇用制度の導入促進を支援する「65歳雇用導入プロジェクト」を実施しています。

さらに、継続雇用の推進等を目的とし、継続雇用制度の導入等を行う事業主に対して助成を行う継続雇用定着促進助成金の支給により、高年齢者雇用確保措置を講じる企業を支援しています。

### 3 今後の高齢者雇用対策について

少子高齢化が急速に進行する中で、我が国経済社会の活力を維持するためには、高い就業意欲を有する高年齢者が、その知識と経験を活かして年齢にかかわらず経済社会の担い手として活躍することができるよう環境の整備を図ることが重要であり、その第一歩として、改正高齢法を着実に実施していくことが必要です。

特に、改正高齢法は、すべての事業主に対し遅くとも平成25年度までに65歳までの高年齢者雇用確保措置を導入することを義務化しており、①継続雇用制度については、原則と

して希望者全員を対象とした制度導入が望ましいこと、②労使協定のために努力したにもかかわらず協議が調わない時は、特例措置として、一定期間（大企業は施行から3年間、中小企業は5年間。）は就業規則等により基準を定めることも可能としていますが、できる限り早急に労使間で十分な協議を行い、合意に至ることが必要であること、③改正高齢法に係る義務化スケジュールよりも、可能な限り早期に65歳までの引上げを行い、具体的な諸問題について早めに対応していくことが望ましいこと等に十分配慮しつつ、必要な取組を進めてまいりたいと考えております。

さらに、改正高齢法に基づく高年齢者雇用確保措置の導入と併せて、高年齢者の意欲及び能力に応じた雇用機会の確保等を図るための諸条件の整備を図る観点から、職業能力の開発及び向上、作業施設の改善、高年齢者の職域の拡大、高年齢者の知識・経験等を活用できる配置・処遇、勤務時間制度の弾力化等を推進することが必要であり、こうした取組を通じて、意欲及び能力に応じて年齢にかかわらず働き続けることができる社会を実現してまいりたいと考えております。



## 高年者雇用と定年制



南山大学総合政策学部  
教授 村松久良光

### 1. はじめに

改正高齢者雇用安定法の2006年4月からの施行に伴って、企業は段階的に①65歳までの定年延長、②65歳までの継続雇用制度の導入、③定年制の廃止のいずれかの選択をしなければならない。①の65歳までの定年延長や③の定年制の廃止を選択するところはわずかであり、大半は60歳の定年の後に、主としてまずは63歳までの再雇用制の拡充という方式を選択すると思われる。

このような措置は、2001年4月から段階を経て、厚生年金の基礎年金部分の支給開始年齢が徐々に遅くなり、2013年には65歳になることを踏まえており、いずれは65歳定年制ないし65歳までの継続雇用制が期待されている。これまで60歳からであったのに、なぜ65歳からしか年金が出ないのかといえば、80歳近くまで平均寿命が延び、また少子化で世界一の高齢社会になって年金財政は危ういからである。

実はこのようなことは、20数年前、1970年代末から80年代後半にかけて55歳定年制から60歳定年へ移行してくる時にすでに予想され、議論されてきたことである。ようやくこの段

階に来たのか、というのが私の率直な感想である。「高齢者雇用の拡大」の意味について、やや個人的な研究歴に言及しながら書いてみたい。

### 2. 25年前の「二つの考え方」

1970年代末に、大企業中心に60歳までの定年延長が労使で課題となっていた。その当時、名古屋大学の教授であった小池和男氏が座長になり「定年延長問題調査研究会」を1979年12月から1年間開き、地元の中小企業と大企業の事例を検討し、活発な討論が行われた。それが小池和男編(1981)として残っている。すでに故人となってしまったが、その当時豊田自動車工業の人事部副部長であった磯村巖氏も参加しており、小池氏と激しく持論を戦わせたことが懐かしく思い出される。それを改めて読みなおすと、65歳までの雇用延長が課題となっている現在にも通じる論点が展開されているので、やや長いが紹介してみたい。

「…大別二つの考え方がだされた。一方で、60歳くらいになると働く人々の間の個人差が大きくなる。つとめつづける人と同時に、より楽な仕事にかわる人もあってよいのではないか。その方が国民経済の競争力を落とさな

いですむだろう、という主張である。この主張はほぼ現状の大企業の方策を認める。対策としては、高年者向きの仕事を用意しそこへの訓練、職業紹介に力を入れよ、となる。日本でよくいわれることである。他方は、大企業の高年者は長年の経験がある。他にうつるのでは、折角のその経験も無駄にするおそれがある。もっと長くつとめつづける方策を強調する。」

なお、大企業における労働者の「長年の経験」をもとにした仕事能力については、小池氏が中心となって行った、80年代後半の東南アジア現地企業との比較調査や愛知県における大企業と中小企業との比較調査から、変化と問題処理に対処する「知的熟練」仮説として結実する。体力に依存しない「知的な」熟練であるから、高年層になっても簡単には衰えないはずだという重要な含みが込められている<sup>1</sup>。

小池和男編（1981）の第7章では、「日本の高年者雇用問題」と題して小池氏の見解が展開されている。「・・・まず高年者の働く割合を欧米とくらべてみる。実に日本の割合が圧倒的に高い。つまり、日本ではすでに多くの人々は65歳をこえて働いている。しかも『仕事が主な』状態で働いている。それならば、どこで働いているか。第1、2事例がしめすように、中小企業では事実上60歳代半ばをこえて働いている。定年延長問題、高年者雇用問題は、いわば日本の少数派、大企業の問題なのである」と<sup>2</sup>。

その第7章における表Ⅶ-1「男子高年者労働力率の日・西欧比較」をみると、1975年

時点で60～64歳層の日本の労働力率は85.4%と、2004年時点での70.4%と比べて15%も高かった。さらに興味深いのは、その当時、西ドイツの60～64歳層の労働力率は62.4%、フランスは55.3%であった。ちなみに、ドイツは2002年時点で34.0%、フランスは17.3%と、大幅に低下している<sup>3</sup>。両国では80年代に若年層の失業を減らすという目的で高年層に種々の手当を出して早期引退に追いこんだ、といわれている。ところが、若年層の失業率はいっこうに低くならず、現在、深刻な年金財政負担に苦勞している。高年層の就業率をなんとか増やそうとする政策を考えているが、いったん下がった就業率を元に戻すのは大変なようだ<sup>4</sup>。

### 3. 60歳という“中途半端な”定年制

今から20年前の1986年4月に、定年制を定める場合には60歳を下回らないようにすることを努力義務とする「高年齢者雇用安定法」が成立した。これを基盤として65歳程度までの継続雇用の推進を柱のひとつにしていた。ところが実態としては、1980年代に入って男性60歳代前半層の就業率は加速的に低下していた。そこで、1980年と83年の旧労働省『高年齢者就業実態調査』を比較するという素朴なやり方ではあるが、60歳前後までの定年延長が“中途半端な”ゆえにかえって就業率の低下を促進しつつあるのではないか、という仮説を確かめた。それが拙稿（1987）である。その最後の節に次のように書いていた。

「企業における定年は、これまでは企業からの離職や雇用契約の変更を意味しており、

1 元の文献等、昨年に改定された小池和男（2005）第1章「知的熟練」、第9章「高年労働者とフリーター」を参照されたい。

2 小池和男編（1981）「はじめに」p. iii～ivより抜粋。

3 ドイツとフランスについては労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2005』を利用する。

4 労働政策研究・研究機構（2004）における第5章「ドイツの状況」と第6章「フランスの状況」を参照。

必ずしも『労働からの引退』を意味しなかった。それが最近になって、言葉の本来の意味を持ち始めたとみることができる。…将来の高齢化社会に向けて、『60歳から引退し始める』という考え方が浸透するのを防がねばならない。この考え方は、現行の制度のもとでは個々人にとって合理的であるとしても社会的には望ましくない」と。

その後、80年代末から90年代の初めにかけて、バブル景気による人手不足により60歳代前半層の就業率は増加した。しかし、90年代半ばから最近までは、長期停滞の影響のためか、再び低下傾向にある<sup>5</sup>。

#### 4. 現時点における高年層の就業構造

では現時点において、男性高年層はどこでどの程度働いているのか、また働いていない人の割合はどの程度なのか。55～59歳層と60～64歳層に注目してみよう。表1では総務省統計局『労働力調査年報』から、1994年から5年ごとに2004年までの推移を整理した。2004年で60～64歳層の就業率は65.4%まで低下しているが、それでも欧州と比べればまだかなり高い。

どこで働いているのか。その世代の5年前、1999年における55～59歳層の就業構造と比較してみよう。非労働力人口が3割までに増えているが、その割合が大きく減っているのは「企業規模1,000人以上」と「官公」である。1,000人以上の大企業で働く人の割合は、55～59歳層でも人口比で13.6%と少数派であるが、それが60～64歳層になると4.3%にまで低下している。5年後の推移率としてみると30.5%しか残らないことになる。あとの70%はどこへ移ったのかは直接にはわからないが、多くは引退したか、または中、小規模企業へ移ったのであろう。

中、小規模企業の推移率は大企業に比べれば各段と高い。その意味で65歳までの雇用継続ないし定年延長問題は、小池氏が25年前に指摘したように、現在でも日本の少数派である大企業の問題である。ただ1999年から2004年にかけて、1,000人以上規模で働く60～64歳層が、ほんのわずかではあるが増えている。2004年から基礎年金部分の支給が62歳からとなり、それに伴い、大企業において再雇用される割合が増えた効果が現れたのかもしれない。

表1 高年層男における就業構造の推移 人口に対する割合：(%)

年令	年	人口 (万人)	非労働力 人口	失業者	就業者	農林業	非農林・ 非雇用者	雇用者	1～99人	100～999 人	1,000人 以上	官公
55～59歳	1994	386	5.7	2.3	91.7	4.7	15.3	71.8	35.2	15.8	12.7	7.8
	1999	433	5.3	4.2	90.3	3.0	14.5	73.0	34.4	17.1	13.6	7.6
	2004	471	6.6	3.8	89.4	2.8	13.4	73.2	34.2	16.8	13.2	8.7
60～64歳	1994	352	24.7	5.4	69.6	9.1	14.5	46.0	29.3	9.7	3.7	3.4
	1999	370	25.7	7.6	66.5	6.2	15.1	45.1	28.9	8.9	3.8	3.2
	2004	416	29.6	5.0	65.4	4.3	13.5	47.6	28.8	10.8	4.3	3.6

55～59歳から60～64歳への推移率 (%)

1994年～1999年	95.9	431.8	311.1	69.5	127.8	94.9	60.3	78.8	54.1	28.6	40.0
1999年～2004年	96.1	534.8	116.7	69.6	138.5	88.9	62.7	80.5	60.8	30.5	45.5

5 三谷直紀(2001)は、60歳までの“強制的な”定年延長が50歳代後半層の雇用拡大をもたらしたが、それがかえって60歳代前半層の就業率を低下させていると分析している。

## 5. 本来の「終身雇用制」へ ：おわりにかえて

基礎年金部分の支給が2013年から65歳以降となり、ゆくゆくは年金の所得比例部分も65歳以降支給となる。その時には65歳までの継続雇用か、65歳定年制が成立していることが期待される。60歳定年制によく慣れ、その後、悠々自適な年金生活を夢見ていた大企業に働く人々にとって、65歳まで「現役」で働くことを強いられるのは相当に無理がある、という印象を持つのではなかろうか。確かに、65歳定年制を採っている企業は中小企業にあるといっても余り身近に感じないかもしれない。

実は、私の勤める私立大学では教員と主任以上の事務職員はもう30年以上前より65歳定年であり、教員はその後3年までの再雇用が可能である。我々の多くの仲間は、20、30歳代からずっと勤めつづけて65歳の定年を迎え、ある人は68歳までの再雇用を経て労働から「引退」をする。長年勤めつづけてきたところで引退を迎えるという意味でまさに「終身雇用」下にあるといえる。同業者である国立大学の教員（教官というべきか）は、2、3年前までは63歳前後が定年であったが、その年齢で引退する人は珍しく、ほとんどは定年の遅い私立大学へ移って、68ないし70歳まで勤めてから引退する。つまり「第2の職」に移ってから引退する。国立大学は、言葉の本来の意味で「終身雇用制」ではなく、いわば「エリート＝天下り制」であった。しかし、国立大学法人に移行して我々のように替わる所もあると聞いている。

日本の大企業が65歳定年制になったとしても、人によっては60歳前に中小企業へ役職者として移る人もいるだろうし、62、3歳頃に早期減額年金を選択して引退する人もいるで

あろう。しかし、多くの人がそれほど無理をせずに、しかも国民経済と整合的に、長年勤めつづけてきたところで引退を迎えるという意味で、本来の「終身雇用制」が実現するような仕組みができるよう、労使の努力に期待したい。ただし、人によっては、仕事の役割と負荷の軽減に応じて賃金の相応の低下は甘受しなくてはならないが。

[筆者は産政研顧問]

### 【参考文献】

- 小池和男編（1981）『事例・討論高年者雇用への展望』日本労働協会  
小池和男（2005）『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社  
三谷直紀（2001）「高齢者雇用政策と労働需要」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会  
村松久良光（1987）「60歳定年制の就業率への影響」『南山経済研究』2巻1号  
労働政策研究・研修機構（2004）「欧州における高齢者雇用対策と日本」『労働政策研究報告書』No.13（執筆担当：岩田克彦、牧野利香）

### 筆者紹介

村松 久良光（むらまつ くらみつ）

### 〔履歴〕

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

### 〔最近の著書・論文等〕

- 「生産現場における多様性を活かす人事・労務政策」『産政研フォーラム』2003年秋号  
「若年者対策：インターンシップ、非典型から正規雇用への途」『産政研フォーラム』2004年夏号



# 改正高齢者雇用安定法に対する 経済界の考え方と取り組み

社団法人日本経済団体連合会  
労働政策本部 雇用・労務管理グループ  
グループ長 輪 島 忍

## はじめに

改正高年齢者雇用安定法による65歳までの継続雇用制度等の導入義務化が2006年4月に迫っています。多くの企業では、労使間で改正法に対応するための協議が行なわれていることでしょう。今回の改正では、企業に一律の制度導入を求めているのではなく、継続雇用制度の基準設定等はむしろ労使の話し合いに委ねられており、労使協定によって企業ごとに基準を作ることが可能となっています。つまり、労使が改正の趣旨を踏まえていれば、その工夫を尊重し、企業経営の実態に合わせた対応ができる仕組みとなっています。

しかし、どのような内容であれば改正の趣旨を満たすことができるのか、交渉している労使双方に戸惑いがあるようです。ここでは改正法の議論がどのように行なわれたのかを確認し、改正の趣旨を改めて解説したいと思います。そして、既に制度導入を行なっている企業の事例などを一覧で紹介したいと思います。本稿が、制度設計や労使協議に取り組んでおられる方々のお役に立てば幸いです。

## 労働政策審議会での労使の主張

2000年の高年齢者雇用安定法改正によって、定年の引き上げ、継続雇用制度等、高年齢者の65歳までの安定雇用を図るための措置を講ずることが努力義務となりました。しかし、2001年度から厚生年金（定額部分）の支給開始年齢の引き上げが始まり、さらなる見直しが求められるようになりました。また、今後労働力人口が減っていく中で、高齢者層の就労意欲は高いが、一方で、現実に高年齢者層の失業率が高いこと、いわゆる団塊の世代が2007年から定年年齢に達することなども指摘されていました。

そこで、2003年7月、厚生労働省職業安定局長が主宰する学識者（労働経済や労働法を専門にする学者等）による「今後の高齢者雇用対策に関する研究会」が報告書を取りまとめました。研究会報告の内容は、副題「雇用と年金との接続を目指して」が示すように、年金の支給開始年齢引き上げが強く意識されたものとなりました。報告書では「意欲と能力がある限り年齢にかかわらず働き続

けることのできる社会の実現を図ることが必要」であり、「当面は、雇用と年金との接続を強化し、少なくとも年金支給開始年齢までは年齢が理由となつて働くことが阻害されることのないシステムの整備が急務」とされてきました。そして、報告書の結論部分では「各企業において、基本としては定額部分の年金支給開始年齢の引上げに合わせ段階的に定年を引き上げるべき。それが困難な場合には希望者全員を対象とする継続雇用制度の導入によって年金支給開始年齢までの雇用を確保すべき」といったものでした。

この報告書に対する日本経団連の反応は冷静なものでした。80年代から60歳前半層の雇用問題が政策課題にあがり、実際、各企業で継続雇用制度、再雇用制度の導入が進んでいたのである。企業に対する実態調査（厚生労働省・雇用管理調査）では、少なくとも65歳まで働ける場を確保する企業は既に全体の約7割に達していました。しかし、報告書が述べている「希望者全員」を「65歳まで」「定年延長」などの方法によって一律に雇用の場を提供しなければならないことは、その時の厳しい経済状況とあいまって、大きな戸惑いがあったことも事実です。

2003年9月になると、議論は厚生労働省の労働政策審議会の場に移されました。これまでの研究者などの大局的な政策的議論に、企業経営や職場の実情に精通した労使が加わり、企業労使で現実的な対応が可能となるような話し合いになりました。審議会での論点は、①「65歳までの雇用確保策」、②「中高年齢者の雇用確保策」、③「高齢者の多様な働き方に応じた就労機会の確保策」でしたが、議論は1番目に集中し、労使間で白熱した論戦

となりました。使用者側委員は「65歳までの雇用の確保の重要性自体は理解しているが、厳しい状況が続く企業の経営環境などを考えれば、65歳（年金支給開始年齢）までの希望者全員の継続雇用制度導入等を直ちにまた一律的に義務づけるのは困難であり、企業ごとに柔軟な対応ができるような制度とする必要がある」と強く主張しました。

また、厳しい経営環境下で、企業が人員適正化に取り組む中、新規採用を手控える企業が多くなっていました。現実的には解雇が難しいわが国の労働市場では、定年退職と新卒採用の抑制が要員管理の中心的役割を果たしています。しかし、事業の継続性を考慮すれば、新卒採用の抑制は将来に禍根を残すこととなります。使用者側委員は「若年者の雇用問題も深刻化する中、企業として優先したいのは若者である」とも述べました。研究会報告が求めるように、高齢者の雇用確保と若年層の雇用を同時に求められることに強い抵抗感がありました。

一方、労働側は「65歳まで働ける場を確保することにより、雇用と年金の接続を図って不安を払拭するとともに、活力ある高齢社会の実現を図るべきではないか」「企業が継続雇用制度を導入するペースは遅く、進捗が見られない。社会に安心を与えられるような方向を打ち出すべきではないか」と主張し、希望者全員の継続雇用制度の導入を求めました。

公益側は「高齢者雇用については、定年制の廃止、定年の延長、継続雇用といった選択肢がある。処遇の見直しを含めて労使で話し合うべき」「労働者側もそれぞれの現場に応じて柔軟に対応するといっており、希望すれば何らかの機会を得られる道をどう作るかが

大事」と述べ、両者の間に立ちました。

## 労働政策審議会の最終報告

このような審議会での労使の激しい論戦により、労働政策審議会の最終報告は、次の通りとなりました。改正法への取り組みを検討している労使は、改めてこの最終報告の意味するところを再点検する必要があると思います。

審議会報告の結論の第1は、「意欲と能力のある限り年齢にかかわらず働くことができる社会の実現を目指すという観点に立てば、本来は定年制も含め年齢による雇用管理を全面的に禁止すること（年齢差別禁止）も考えられるが、直ちに年齢差別禁止という手法をとることは、労働市場の混乱を招くおそれがあり困難。また、法定定年年齢（60歳）を65歳に引き上げることも、経済社会の構造変化等が進む中で厳しい状況が続く企業の経営環境等を考慮すれば困難」としました。つまり、年齢差別禁止法や65歳への定年延長は、労働市場の混乱と経営環境とを考慮すれば、難しいとしています。ここで留意しておきたいことは、次回の改正が何時のことになるかは定かではありませんが、次の法律改正の議論が行なわれる時には、「年齢差別禁止」がテーマとして正面から取り上げられることが予想されるということです。今回の改正では、公共職業安定所に求人票を提出する際、「事業主が適切に対処するための指針（年齢差別指針）」に示されている「やむを得ない理由」を、これまでの「番号」方式から「記述」方式に変更するという軽微なものに留まりました。しかし、2006年の通常国会で改正について議論される予定となっている「改正男女雇

用機会均等法案」は、これまでの女性優遇も認めながらの性差別禁止から、男性に対するセクシャルハラスメントも禁止する「男女双方差別禁止」へと大きく転換する内容となる模様です。

このようなことから、これまでは求人票という採用（入口）段階での差別をなんとか是正したいという政策課題から、今後は定年という出口も含めた「年齢差別禁止」ということもテーマとなる可能性があることを頭のすみに置いておく必要があると思われます（図参照）。

### 企業の人事・労務管理における 性・年齢・障害の法律等による規定

	性	年 齢	障害の有無
法律等	男女雇用機会均等法	雇用対策法 高齢者雇用安定法	障害者雇用促進法
募集・採用	禁 止	指 針	規制なし
配置・昇進	禁 止	規制なし	規制なし
教育訓練	禁 止	規制なし	規制なし
定 年	禁 止	規制なし	規制なし

結論の第2は、「法定定年年齢60歳は維持した上で、定年の定めをしている事業主は、65歳までの雇用の確保に資するよう」努力義務である高齢者雇用確保措置（定年年齢の引き上げ、継続雇用制度の導入など）導入の義務化を了承しました。つまり、個々の従業員を65歳まで雇用するのではなく、高齢者確保措置という制度導入を義務とするということです。ここで留意しておきたいことは、継続雇用制度については、「一律の法制化では各企業の経営やその労使関係に応じた適切な対応が取れないとの（企業側の）意見もあることから」労使協定により継続雇用制度の対象となる基準を定めたときは、その基準に



該当しない労働者を継続雇用制度の対象としないことができるということです。

結論の第3は、「事業主が労使協定をするため努力をしたにもかかわらず協議が不調に終わった場合には、就業規則等によって基準を定めることを一定期間（当面施行から大企業は3年間、中小企業は5年間）認める」とされ、労使協議の結論によっては、個別企業が柔軟に対応できることとなりました。高年齢者雇用確保措置の導入にあたって労使協定を締結するという原則に対して、企業側が感じた不安は、労使協定が結ばなかったら、法律の本則に立ちかえて「希望者全員」を雇用することになるのではないかと、いうものでした。必ずしも労使関係が安定しているところばかりではないことから、「事業主が労使協定をするため努力をしたにもかかわらず協議が不調に終わった場合」には、基準を就業規則等に定めることが一定期間認められたことの意義は大きいと思います。なお、この期間については、改正法の施行後の「経済環境の変化、特に中小企業の実情等を踏まえ、労働政策審議会の意見を聴いて見直す」ことになっています。中小企業の実情次第で、期間延長も想定されているのです。

結論の第4は、「65歳までの雇用確保に当たっては、今後の労働力供給動向を踏まえた人材の確保、雇用・就業ニーズの多様化や厳しい経営環境の中での総コスト管理の観点からも、労使間で賃金、労働時間、働き方などについて十分に話し合い、賃金・労働時間・人事処遇制度の見直しに取り組むことが必要」とされています。また、「労使が真摯に協議した結果として直ちに制度を実施しないことを合意しているケースや、企業経営上の

極めて困難な状況に直面しているケースなどについては、企業の実情を十分に考慮した助言等に止めるなどその施行に当たっての配慮が必要」とされています。つまり、高年齢者雇用確保措置を導入するにあたって、その処遇水準などの労働条件を労使で話し合うことが重要になることは言うまでもありません。加えて、こうした労使の話し合いの対象は、60歳以降のみにとどめるべきではなく、入社から60歳定年まで全体を念頭に置いて、賃金・労働時間・人事処遇制度についても話し合いを進めていくことが必要です。今、求められているのは、中長期的な観点からの人材育成を視野に、能力、成果、貢献の評価と処遇が整合する制度を、経営方針に沿って、最適の形で複線的に確立していくことです。高年齢者雇用確保措置をめぐる労使の話し合いをその契機とすることが大事といえます。

## おわりに

最後に指摘しておきたいことは、改正高齢法への対応に向けて、労使に残されている時間は少ないということです。厚生労働省の発表では、2006年1月1日時点で、「既に改正高齢法に沿った雇用確保措置を導入済み」としている300人以上規模企業は全12,272社中2,910社、23.7%に過ぎません。2006年4月1日より、当分の間、60歳以上の労働者が生じるかどうかに関わらず、企業は高年齢者雇用確保措置を導入しなければなりません。特に、希望者全員を対象としない継続雇用制度を導入するのであれば、労使協定により選定の基準を作らなければなりません。さらに、労使の協議が調わず、当座、就業規則により基準を策定しようということであれば、従業

員の意見聴取という手続きも必要であるので、十分な時間的余裕を持って話し合いに臨むことが必要となります。これまで述べてきたように、今回の改正高齢法の趣旨を労使が十分理解した上で、それぞれの工夫により、高齢者が多様な働き方ができる仕組みを創造して頂くことを願ってやみません。

以上

---

#### 筆者紹介

輪島 忍 (わじま しのぶ)

#### 〔履歴〕

1985年 法政大学経営学部卒業  
1985年 日本経営者団体連盟 組織局組織協力部  
1988年 " 政策調査局労務管理部  
1990年 " 政策調査局国際部  
1994年 " 政策調査局労務法制部  
2000年 " 政策局労務法制部  
2002年 日本経済団体連合会 労働政策本部  
雇用・労務管理副グループ長  
2002年 " 国民生活本部  
国民生活グループ長  
2003年 " 労働政策本部  
雇用・労務管理グループ長





## 改正高齢者雇用安定法への 労働組合の対応



日本労働組合総連合会(連合)  
副事務局長 逢見直人

### 1. はじめに

本年4月から改正高齢者雇用安定法が施行され、65歳までの雇用確保が義務づけられることになった。今回の法改正は、①少子高齢化が進行し、労働力人口の減少が一層進む中で、高齢労働力を活用する必要性が高まってきたこと、②他方、年金支給開始年齢が65歳まで順次引き上げられていく中で、生計維持のための収入確保、社会保障制度の支え手の確保が必要であることから、65歳まで働ける労働市場の整備が必要であるとの認識でなされたものである。連合もこうした問題意識を共有しており、基本的には65歳までの雇用の場を確保する必要から、このような法改正を推進してきた。

改正法審議の場では、当初は労使の意見の隔たりが大きく、合意が危ぶまれたが、高齢者雇用確保措置に関する特例を認めたことなどにより、当初イメージされたものと比べて「柔軟な」制度となったことから、使用者側も譲歩し、政労使三者の合意が得られ、法改正がなされた経緯がある。

65歳までの具体的な雇用確保の方法として

は、定年(65歳未満のものに限る)の定めをしている事業主は、①定年の引き上げ、②継続雇用制度、③定年の定め廃止等のいずれかを講じなければならないこととされている。しかし、実際の運用にあたっては、労使自治に委ねられた部分も多くあり、個別労使協議の段階で、意見や利害の調整を行わねばならないところも多く残っている。

労働組合としては、最初に述べたように、65歳まで働ける場を確保するという主眼の下にそれに伴う実務的課題を労使間で十分に協議し、法の施行までに合意をはかる必要がある。以下、65歳までの雇用確保に係わる論点と、労働組合の対応について述べたい。

### 2. 定年延長、高齢者雇用延長の動向

厚生労働省「平成17年就労条件総合調査」によれば、60歳定年実施企業は91.1%に達している。61歳以上の定年制を実施している企業は、8.7%であるが、30~99人規模企業では10.1%になっているなど、中小企業では61歳以上の定年延長も行われている。

同じ調査で、勤務延長制度・再雇用制度の実施状況見ると、77%の企業にこうした制度

がある。実施比率が高いのは再雇用制度であり、50.5%である。勤務延長との併用を含むと再雇用制度がある企業は、62.9%となっている。

勤務延長制度・再雇用制度のある企業について、適用対象者の範囲を見ると、「原則として希望者全員」とする企業は、勤務延長制度で28.1%、再雇用制度で20.9%である。多いのは「会社が特に認めた者」というもので、勤務延長制度で58.1%、再雇用制度で64.2%である。また「会社基準適合者全員」というのが、勤務延長制度で11.1%、再雇用制度で13.0%ある。<sup>(1)</sup>

この「会社基準適合者全員」という回答をした企業について、適合基準の具体的内容をみると、「健康」（勤務延長制度で81.2%、再雇用制度で84.3%）、「意欲」（勤務延長制度で80.7%、再雇用制度で70.7%）、「職務遂行能力」（勤務延長制度で71.4%、再雇用制度で75.8%）を挙げているところが多い。

このように、65歳までの雇用の場の確保は、今のところ定年延長よりは、再雇用が主流であり、希望者全員ではなく、「会社が特に認めた者」などの選別が行われていることがわかる。

厚生労働省が、昨年11月1日時点で、300人以上規模11,169社を対象に、改正高齢法の対応について訪問調査したところ、「改正高齢法に沿った雇用確保措置を導入済み」と答えた企業は23.6%であったという。しかし、未導入の企業でも、「法施行時まで改正高

齢法に沿った雇用確保措置を導入予定」とするところが63.1%あり、「導入済み」「導入予定」を合わせると86.7%が、法施行時までに対応をはかるものと見られる。

### 3. 改正法への対応—労使協議により「対象労働者の範囲」について基準を定める場合の対応—

#### (1) 徹底した労使協議と合意

改正法により、企業は、「原則、希望者全員」とする継続雇用制度を導入しなければならないが、労使協定で継続雇用制度の対象となる労働者の基準を定めることにより、「希望者全員を対象としない」制度とすることができるとしている。

労働組合としては、基本的には、「原則、希望者全員」を継続雇用とするとの改正法の趣旨を踏まえ、「希望者全員を対象とした継続雇用制度」とする必要がある。しかし、労使協議の結果、やむなく対象となる労働者の基準を定めることも想定できる。

その場合であっても、労使でとことん議論して、合意できるよう最大限努力する必要がある。そして労働協約によって基準を定めるべきである。改正法では、「基準を定めるための労使協議等の努力をしたにもかかわらず、協議が整わないときは、就業規則その他これに準ずるものにより、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係わる基準を定めることができる」ことになっている。労働組合としては、このような方法をとらせてはならない。

(1) 厚生労働省「就労条件総合調査」では、「勤務延長制度」とは、定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度を指している。「再雇用制度」とは、定年年齢に到達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度を指している。

なお、改正高齢法9条でいう、継続雇用制度とは、「現に雇用している高年齢者が希望するときは、当該高年齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度」をいうとされており、いったん定年退職後、同一会社または子会社、グループ会社に再雇用するものも含んでいる。

就業規則等により、対象者の基準を定めることができるとしたのは特例措置であり、平成18年4月1日から、大企業では3年、中小企業では5年の時限を区切ったものである。またこの協議は、始めから使用者が恣意的に、組合が呑めないような提案をし、一回だけの協議で整わなかったもので、就業規則で定めるといった、形式的な協議を認めたものではない。あくまでも労使協議を整わせせることを重視したものであることに留意する必要がある。

## (2) 適用労働者の範囲の具体性、客観性の確保

先述したように、労働組合としては、希望者全員を雇用継続（再雇用）の対象としない制度の導入はあくまでも避けるべきであるが、やむなく基準を定める場合は、使用者の恣意的な選別がなされないよう、客観的、具体的な基準とする必要がある。

厚生労働省は、継続雇用の対象となる高年齢者について、以下の点に留意して策定すべきとしている。

### ① 意欲、能力をできる限り具体的に測るものであること（具体性）

労働者自ら基準に適合するか否かを一定程度予見することができ、到達していない労働者に対して能力開発等を促すことができるような具体性を有するものであること。

### ② 必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること（客観性）

企業や上司等の主観的な選択ではなく、基準に該当するか否かを労働者が客観的に予見可能で、該当の有無について紛争を招くことのないよう配慮されたものであること。

適切ではないと考えられる例としては、

○「会社が特に必要と認めた者に限る」（基準がないことと等しく、これのみでは本改正の趣旨に反するおそれがある）

○「上司の推薦がある者に限る」（基準がないことと等しく、これのみでは本改正の趣旨に反するおそれがある）

○「男性（女性）に限る」（男女差別に該当）

○「組合活動に従事していない者」（不当労働行為に該当）などを挙げている。

現状では「会社が特に必要と認めた者に限る」といった選別基準をもっているところも多いと思われるので、労働組合としては、これらの点に十分留意して、客観的、具体的な基準を定める必要がある。なお、継続雇用の上限を厚生年金の支給開始年齢に合わせる場合は、男性の支給開始年齢に合わせ、男女とも同一の年齢としなければならない。

## (3) 賃金等の処遇条件

再雇用の場合には、定年年齢に達した者をいったん退職させたさせた後、再び雇用する制度であるので、定年後、新たな労働条件で就労することになる。

その場合、多くは賃金水準の引き下げがあると推定される。60歳以降の者を雇用する場合には、雇用保険の高年齢者雇用継続給付や厚生年金の報酬比例分の年金額を受け取ることができるので、労使で検討する際には、これらの収入分も考慮に入れて、労働者も企業もメリットがあるような水準設定を考える必要がある。もちろんこれは、すべてにわたって賃金を下げても言いというわけではなく、60歳までの労働条件で働けるところはそのままかまわないことは当然である。

## (4) 高齢者に適した職務・仕事、労働時間の確保

60歳までは現行の制度下での働き方を基本とするが、60歳以降は体力、能力に合わせた多様な働き方が可能である設計とすべきである。

労働時間についてはワークシェアリングの発想も入れて、ペアワークや短時間勤務も可能とするなど、多様な就労形態を考える。また、高齢者の就業の場を確保するため、高齢者が働きやすい職場の創出や、作業環境、能力開発、健康管理などについて労使協議を行う。

#### 4. 公正代表義務、対象者の組合員化

労働組合が、継続雇用（再雇用）の対象労働者の範囲を使用者と協議する際には、当該労働者の意見を代表して発言、協定することが求められる。ここで留意しなければならないのは、60歳以降の継続雇用（再雇用）者の範囲や、労働条件を決定する当事者である労働組合が、当事者である60歳直前の労働者を組織しているか、また組織していない場合には、当該従業員の意見を公正に代表していることである。

みちのく銀行事件（最一小判平12・9・7）では、60歳定年制を敷いていた地方銀行で、処遇制度を見直し、55歳以上の行員について最大45%の減給となる措置をとった使用者の対応につき、最高裁は、深刻な不利益を被る労働者の不利益緩和のための配慮が必要であったのに、会社はそれを怠ったと判示したが、その中で、「行員の約73パーセントを組織する労組が本件変更に同意している。しかし、上告人らの被る不利益性の程度や内容を勘案すると、賃金面における変更の合理性を判断する際に労組の同意を大きな考慮要素と評価することは相当ではない。」として、過半数を組織する労働組合との合意を判断要素

から除外している。これは、その労働組合が若年一般職しか組織しておらず、55歳以上の行員の処遇変更について、該当する行員の意見を十分聴かなかったことによるものである。労働条件、処遇変更について会社から提案を受けた場合には、労働組合は、組合員だけでなく、従業員全体の利益を代表して、公正な態度で対処すべきである。

また、継続雇用（再雇用）された労働者は、その処遇条件をめぐって労使協議する可能性が高いので引き続き組合員とすべきである。組合員の範囲に該当しない役職者の退任者についても可能な限り組合員とすべきである。

---

#### 筆者紹介

逢見 直人（おうみ なおと）

#### 〔履歴〕

1976年 一橋大学卒業 ゼンセン同盟書記局へ  
1988年 ゼンセン同盟常任中央執行委員政策担当  
1998年 同 政策局長  
2002年 U I ゼンセン同盟常任中央執行委員：  
政策局長  
2004年 U I ゼンセン同盟副会長  
2005年 連合副事務局長

#### 〔主な公職〕

産業構造審議会臨時委員（経済産業省）、社会保障審議会委員・医療保険部会委員（厚生労働省）、中央環境審議会臨時委員（環境省）などを歴任

#### 〔主な著書〕

「現代日本のマクロ・コーポラティズム」 稲上毅  
他『ネオ・コーポラティズムの国際比較』所収、日本労働研究機構。

「労働とCSR」 谷本寛治『CSR 経営』所収、中央公論社。

他多数



## 高齢者雇用を考える



全トヨタ労働組合連合会  
副会長 稲吉 正明

### 1. はじめに

「少子高齢化」という言葉が社会問題としてクローズアップされるようになってからもう何年になるだろう。国としての抜本的な対策がされないまま、更には当初予想を上回るスピードで進行し、日本の人口そのものも減少局面に入ったと言われている。加えて「2007年問題」という言葉もよく耳にするが、2007年とはもう来年のことである。

公的年金の支給開始年齢も段階的に引き上げられ、2013年には65歳からの支給となる。今の60歳定年制度では無収入期間が発生し、退職金だけでは心細いから否が応でも働かざるを得なくなる。

また、今後の労働力人口減少への懸念等により法も改正された。2004年6月に改正された「高年齢者雇用安定法」では、「定年年齢の引き上げ」「原則希望者全員の継続雇用制度の導入」「定年年齢の定め廃止」のいずれかの中から措置を決め、2006年4月までに制度を整備するよう義務付けられている。

しかし、これら以外にも重要な観点がある。

それは、人間としての「生きがい」、会社に勤める上での「やりがい・働きたい」にどのように労働組合と会社が関わっていくべきかという観点である。退職間際になって突然考えるわけにはいかないのである。

そして、もう一つは、今の日本を築き支えてきたモノづくり産業、その中でもとりわけ自動車産業に身を置く我々にとっての「技術・技能の伝承」という観点である。今、トヨタグループでは急激なグローバル展開・生産台数増という環境下で、「兵站線が伸びきっている」とも言われており、人材不足や人材育成の遅れが指摘されている。そこに更に「2007年問題」が被さって来るのである。

今回、「高齢者雇用を考える」という内容の執筆の機会を授かったので、以降、全トヨタ労連の取り組みの考え方と経緯を紹介し、そして、今後の課題や方向性などについても、私見を含め書かせていただく。

### 2. 全トヨタ労連の取り組みの 考え方と経緯

全トヨタ労連の高齢者雇用に対する過去の

取り組みを紐解いてみると、55歳から60歳定年へと「定年延長」への取り組みに始まり、1980年代の終わりには60歳以降の就労に向けて「再雇用」への取り組みを進めてきた。そして、この60歳以降の就労に関しては、法改正を睨みながらではあるが、「いきがい・働きがい」という点やグループとしての高齢化によって起きる様々な諸課題に対する危機意識という点を考えながら取り組んできた。ここでは、現在60歳定年が定着しているため、「60歳以降の就労」への取り組みを中心に、その経緯を見ていくことにする。

1980年代の終わり頃から、中部産政研と連携しながら論議を進め、1989年秋の取り組みでは、「中・高年の生活に関する取り組み」と称して、「高年齢者再雇用制度の創設」を方針に掲げ、1990年に、まず製造系労組が「高年齢者再雇用制度の確立に向けて」という統一取り組み項目としての取り組みを開始した。(販売系労組については、60歳定年が定着していなかったため、「60歳定年制に向けての定年延長」が統一取り組み項目となっていた。)

その後、1999年から再び論議が盛んになってきたが、当時は、いわゆるバブル崩壊以降の「失われた10年」と言われた真っ只中であり、国内の自動車産業にとっても生産台数が減少傾向であった。トヨタグループを見ても国内生産台数が1990年の421万台をピークに、1998年には317万台のレベルまで減少し、会社側はこのような状況の中で定年延長や再雇用には難色を示していた。

一方で、当時の自動車総連の組合員意識調査結果を見ると、「現実問題として60歳は十分元気であり引退するにはまだ早い」「60歳

以降の生活収入の不安があり、また生きがいを失いたくない」というような意識のもとに、60歳以降についても7割以上の組合員が働くことを希望していた。

また、当時の全トヨタ労連加盟組合における再雇用制度の実態は、何らかの再雇用制度を既に持ち合わせていた組合もあったが、その内、再雇用する場合でも、会社ニーズにより決定するという組合が9割強となっていた。加えて、再雇用制度がほとんど利用されていないという状況であった。将来への不安や危機感を持ちながらも、当時の企業を取り巻く環境が大きく影響していたと言えるのではないだろうか。尚、賃金等の処遇についても、水準および支給方法は大きくばらついていた。

こうした背景の中、上部団体の方針に沿い、全トヨタ労連加盟組合の雇用制度の実態を鑑み、以下のような必要性認識を再発信し、1999年の秋の取り組みにおける重点取り組み項目として、2001年3月を目標に再雇用制度の見直し・構築に向けた話し合いの場の設置を要求することとした。

#### 【全トヨタ労連としての60歳以降就労の必要性について】

○売上や生産量の増加が困難な現在の環境下において、経営側から見れば高年齢の労働者の雇用延長は困難な課題である。

○しかし、今後の取り巻く環境の変化を考えた時、以下の観点で60歳以降の就労について前向きに考えていく必要がある。

① 年金支給開始年齢引き上げへの対応の観点で

- 組合員が60歳以降の生活を心配せずに働くことができるようにすべき。
- 生活収入の維持確保のために働くことを希

望する人に働く場を提供することは、企業の社会的責任として重要。

## ② 将来の労働力不足対応・技能の伝承の観点で

- 少子高齢化・労働力人口減少を見据え、今後の市場ニーズに見合う生産能力を維持するためには、今から労働力確保の観点での対策が必要。
- 将来にわたり競争力を維持するために高年齢の労働者が持つ「匠」や「ノウハウ」を大事にして、しくみとして後世に引き継いでいく体制づくりが必要。
- 質のいい労働力・信頼のできる労働力、「技能の伝承」の指導者という観点で、正にそこで働いてきた本人である高年齢者を、会社としても真っ先に有効活用すべき。

## ③ 生きがい・働きがいの観点で

- 会社の社会的使命として、「生きがい」「働きがい」を感じてもらえる場の提供という観点で働く場を提供すべき。
- 労働力の質という点からも、「生きがい」「働きがい」と「責任」を感じながら働いてもらう方が会社にとっても望ましい。

そして、取り組みの基本的考え方は以下のとおり。

### 【取り組みの基本的な考え方】

- できる限り早い段階で60歳以降も「働くこと」に生きがいを求めていくのかどうか、または生活の確保の観点で働かなければならないのかを個々人が考え判断できるようにする。
- その上で、継続して働くことを希望する全員が働けるように引退年齢や勤務形態について多様な選択を可能にすること。働くことの保障期間については、年金支給開始年

齢を下限としてできる限り65歳に近づけることを基本とする。

- 働く人の置かれた環境や働くことへの価値観は多様化しており、基本的には一律の定年延長への取り組みとはしない。但し、個別には定年延長や60歳以前を含めた選択定年制なども選択肢の一つとして視野に入れ、より組合実態に合った制度づくりを目指す。
- また、単に雇用の延長ということだけでなく、60歳以前も含めて、60歳以降の生活支援という視点で前向きな対応を会社に求めていく。

以上のように、当時の状況や将来の方向性を見据え、それぞれの企業労使で協議する場を設置し、具体的な制度の見直しや構築に繋げていった。その結果、2001年4月までに制度の見直しや構築をした組合数は増加したが、その制度の中身を見ると、「定年年齢の引き上げ」「定年年齢の定め廃止」は共になく、従来どおりの再雇用制度が主流であり、再雇用対象者が「希望者全員」となっているものは1割に満たない状況で、労働組合の考え方に対する企業の理解に進展は見られなかった。

また、この間、労働諸条件の基準となる全トヨタ労連のSUNプランの項目としても、制度の導入や更なる充実、制度の運用状況のチェックなどを実施してきた。加えて雇用保険法の改正や総報酬制の導入により、従来の「高年齢雇用継続給付金」や「在職老齢年金」の給付水準への影響（減額方向）が発生し、60歳以降の就労制度における総収入への影響が考えられるため、加盟組合にその概要と対応についても提示してきた。

その後、徐々に制度導入は進んでいったが、2004年6月に法改正が行われ、65歳までの雇

用確保が2006年4月より「努力義務」から「義務化」となるため、2005年春の取り組みで、全トヨタ労連としての今までの基本的な考え方は大きく変更させず、法改正の趣旨を踏まえた制度を2006年4月までに全加盟組合が立ち上げるようスケジュール感を持って取り組みを進めるという方針を掲げた。しかし、その進捗度合いは捗々しくなく、その年の秋の取り組みで再度重点取り組み項目として取り上げ、賃金・一時金等の処遇をどのように設定したらよいのかをサポートするシミュレーションツールも提供しながら、その加速を促した。この結果については現在集約中であるが、一定の前進をしていると思われる。前回の取り組みから前進した点の主なものは以下のとおりである。

- 技能系中心の再雇用制度から事技系にも枠が広がった
- 会社ニーズによる採用人数や採用条件の制限が緩和された
- 上限年齢が年金支給開始年齢の引き上げに対応（法にも合致）したものになった

### 3. 取り組みの課題

全トヨタ労連としての再雇用制度の必要性や基本的な考え方については前述したとおりであり、現在も大きな変更はないが、強いて言えば、2004年6月の法改正により、労働組合が労使協定を結ばない限り「希望者全員の雇用確保」となる制度を作らなければならないわけであり、制度の対象となる労働者の基準を定め対象者を限定せざるを得ない場合でも、労働組合がイニシアティブをとって会社と協議をしていくことを強く訴えてきた。その結果、一定の前進はしたが、依然として

「希望者全員の雇用確保」ということに会社側と大きな隔たりがあり、これについては、社会情勢やトヨタグループを取り巻く環境が変化し、「労働力人口の減少」や「技術・技能の伝承」に対する危機感が労使双方で共有できても、依然として大きな課題となって残っている。

とりわけ、会社側が問題視している点の主なものは、次の3点であると認識している。

1点目は、「働くことを希望していても前向きに働くのか、そうでない場合は職場に影響が出るのではないか」ということである。これは当事者によるところが大きく難しい話ではあるが、なぜそうなるのか、ならないようにするにはどうしたらよいかを考え、如何に早い段階で当事者へ動機付けをするか、また当事者だけでなく受け入れる職場全体の課題としてどう捉えていくのか、働き方・働かせ方を考え、労使で解決に向け取り組まなければならない。既に、しくみとして労使で60歳以降の身の処し方について、50歳を過ぎる頃から教育やセミナー等を開催しているところもある。

2点目は、「体力的に働き続けることが可能なのか」という点である。これについては、当事者が健康管理を十分意識した生活を日常から心掛けることが重要であるが、会社としても高齢者に限らず身障者や女性、広く人にやさしい作業環境・職場環境の整備をしていく必要があり、ひいてはこれが生産性の向上にも繋がっていくことになるのではないか。過去に遡れば、1989年に中部産政研が発表した研究報告の中で、「職場における高齢化対策」として、若年から中年齢にかけての計画的育成ローテーションや多能工化などの対策

や、50歳位からの適職開発や就労時間の弾力化などの対策の必要性を提言として取り纏めていたのである。

そして、3点目が、「ここまで会社が責任を負わなければならないのか」「雇用の場の確保が会社の社会的使命だと言われても…」という、最も労働組合と会社の考え方が合わない点である。会社は社会の中で多くの力を借りて存在し成り立っている。また、会社は「社会の公器」とも言われているのだから、こういう形で社会に貢献するという考え方も必要ではないだろうか。それが社会からの信用・信頼にも繋がり、企業価値を高めることにも繋がるのではないか。一時、海外から日本の終身雇用や年功序列型人事制度が批判を浴び、代わりに成果主義型人事制度が脚光を浴びたが、今、改めて見つめ直す動きも見られる。日本の企業には「人を育て大切にする」という考えが根付いており、この考え方を以てすれば、社会への貢献という企業の使命を見出すことができるのではないだろうか。

#### 4. 今後の方向性

今後の取り組みのポイントは、今期論議を加速させている「組合員化」という点である。この「組合員化」は、1990年の秋の取り組みの方針にも掲げてあった。しかし、現在、再雇用者を組合員としている組合はほんの一部である。

「組合員化」に関しては、元々組合員であった人たちが、同じ職場で同じように、或いは違う職場で違う仕事をしていても、基本的には同じ会社が雇用し継続して働いているのだから、ある日を境に組合員から外れてしまうことの方が不自然と考えるべきである。

組合員化している労働組合から話を聞くと、上司を含む職場や本人も組合員化したことの評価は高いと聞いている。労働組合として、組合員化によってどこまで関与していくかについては、まだ議論の余地はあるが、少なくとも今まで一緒に働いていた仲間として、また職場との一体感という観点で考えていかなければならないと思っている。

そして、新たにというか、唐突感を持たれるかもしれないが、私見として述べさせていただく。それは、高齢者雇用が進むにつれて地域社会との関係はどうなるのかということである。

人生の半分以上を企業人として働き、日頃地域との関わりが少ないのに、更に関わりを持つ機会が少なくなる恐れもある。地域からすれば、地域活動に参画できる人材を必要としているかもしれない。また、当事者にとっても、リタイア後には関わりを持たざるを得ないのに、そのタイミングが更に遅れてしまい、地域に入りづらくなってしまうということも考えられる。本来は、高年齢に近づいたからではなく、若い頃から本人が意識し、地域との関わりを持っておくべきであるが、例えば短時間勤務やワークシェアなどを弾力的に活用できるようにするとか、OB組織を立ち上げ、再雇用時からOB組織の一員となり、そのOB組織が地域との関わりを持つというようなことを考えてみたらどうだろうか。これについては、労働組合と会社も協力してサポートしていかなければならないが…。

#### 5. さいごに

慣れないため下手な執筆となってしまったことをご容赦いただくとともに、蛇足ではあ

るが最後に一言。

以前、こんな話をある識者から聞いたことがある。

「世間で『少子高齢化』というけれど、ちっともこの現象は進行していないんです。今の社会を見ると自立できてない子供のような大人が増えているんです。昔は『20歳で成人』と言われてきましたが、今は25歳でもどうかな？という感じ。それに高齢者だって、昔は『60歳から』という感じでしたけど、実際、

今60歳の人を『高齢者』なんて言ったら怒られますよ。心身共にまだまだ若いと言えるんです。すなわち、全体的に上の方にシフトしてきていて、子供が減って老人の数が増えているとは言えない、『少子高齢化社会』とは言えないんです。」

冗談のような話であるが、なるほど一理あるなあと思わず頷いてしまった。高齢者の認識と現実にギャップが生じているのである。

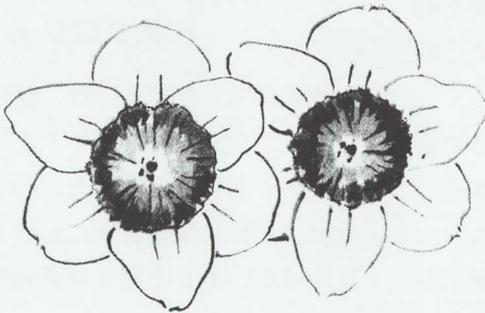
---

#### 筆者紹介

稲吉 正明 (いなよし まさあき)

#### 〔履歴〕

1987年 (株)豊田自動織機製作所入社  
2000年 豊田自動織機労働組合 専従  
2002年 豊田自動織機労働組合 書記長  
2004年 全トヨタ労働組合連合会 副会長  
現在に至る





# ボランティア組織の 明日を考える

## —愛・地球博の 市民プロジェクトの事例から—



南山大学経営学部  
助教授 安藤史江

### 1. はじめに

近年、NPO (Nonprofit Organization : 非営利組織) や草の根の市民活動、地域住民によるコミュニティ・ビジネスへの取り組みといった、いわゆる「ボランティア組織」への期待が高まっている。その背景には、人々のニーズや価値観の多様化、社会構造の大きな変容から、営利企業や官公庁など従来型の組織では、十分に人々の求めるものに対応しきれない状況が生じてきたことなどがあげられる。

たとえば、営利企業であれば、必要性は理解していても、利益に結びつかない事業を継続するのはなかなか難しい。また、官公庁のサービスは大勢の国民を対象とするため、一律、画一的なものにならざるをえず、きめ細かい対応とは縁遠いものになりがちである。そうした従来型の組織ではサポートしきれない新たなニーズを充足する、柔軟かつ補完的な存在として、ボランティア組織は注目を浴びようになってきた。このような動きは、1998年12月1日に、特定非営利活動促進法 (NPO 法) が施行されるとさらに加速された。

ボランティア組織には、確かに大きな可能性が秘められている。だが、まだ組織としては未熟な部分も多いといわれる。いたずらに期待感を高めるだけでなく、そうした脆弱な側面も冷静に把握したうえで、その改善や解決に努めることが、ボランティア組織の明日を決めるように思われる。

わずかな、特定のボランティア組織に注目するだけでも、ボランティア組織に特有と思われる問題点が透けて見えてくるものである。本稿では、あるボランティア組織を例にとり、この問題について考えていくことにしよう。

### 2. 愛・地球博における 市民プロジェクト

本稿で取り上げるのは、愛知県で2005年3月25日から9月25日まで6ヶ月間開催され、盛況のうちに幕を閉じた、2005年日本国際博覧会 (通称: 愛知万博、愛称: 愛・地球博) における、ある市民プロジェクトのケースである。

愛・地球博を語るうえで、特筆すべき事柄は多数ある。町村・吉見 (2005) が述べるように、万博開催までの歴史は、まさに「紛

糾」と「合意」の歴史であり、開催までにこれほど多くの矛盾と問題点が指摘された万博も、そうはなかっただろう。また、当初、参加国のあり方に批判が寄せられたとはいえ、120もの外国の参加があったことや、地元のリピーターが圧倒的多数を占めていたとはいえ、入場者数が予想をはるかに上回る数字となり、黒字計上に至ったことも、注目に値する出来事である。

だが、それ以上に万博の歴史において高い評価を受けたのは、実は、史上初の試みとして位置づけられた「市民参加」であった。市民参加の形は、さまざまであった。通訳や会場案内などの市民ボランティア、一国一市町村フレンドシップ事業、そして、市民が自ら考え自ら作り上げ、万博会場でそれを披露することを認められた250件以上にも上る「市民プロジェクト」などであった。

このうち、市民プロジェクトには、2つのタイプがあった。一つは、日頃からすでにNPOやNGOとして活動している組織が取り組むもの。もう一つは、「時代のエンジンになる人求む！」との万博協会による大々的な公募によって、ボランタリーに集まってきた人々、より詳しく述べれば、それまでまるで面識がなかった人々同士が、「万博という世界的大舞台での成功、貢献」という共通の目的を実現させるために、期間限定的に結成したグループによるものであった。

本稿では、このうち、後者に属する、あるプロジェクトに着目する。筆者もフィールドワークの形で関与した、「Tプロジェクト」である。

### 3. Tプロジェクトとは

Tプロジェクトとは、リーダーA氏が率いる市民プロジェクトで、万博会場（瀬戸会

場：海上広場）にて、市民が自らの手で市民をお祝いしあおうという企画である。「言葉や文化は違っても、お祝いする心は世界共通」を合言葉に、高齢化が進展しているうえ、人間関係の希薄さが問題視されるようになった現代社会において、孤独な人を一人でも減らすことをビジョンとして掲げている。

Tプロジェクトの開催時期は、2005年4月1日から5月31日までで、人の一生を一日になぞらえ、朝には誕生日のお祝いを、昼には結婚式および結婚記念のお祝いを、夕には長寿のお祝いを行うという企画内容であった。お祝い対象者は、事前（2004年6月26日から10月31日までの期間）に新聞紙上等を利用して公募され、当日の飛び入り参加者も含めると、合計2,000名以上にものぼった。また、こうしたお祝いを支えたのも市民ボランティアであり、合唱団、楽器演奏、手品、パントワリング、写真撮影、呈茶など数多くの団体が企画協力者（スタッフ）として登録・参加した。事務局や場づくりなど陰で支えるプロジェクト・メンバーと合わせると、こちらもやはり2,000名以上を数えることとなり、非常に大規模なプロジェクトとなった。

このように多くの参加者を引き寄せたTプロジェクトは、万博会場で結婚식을挙げるという目玉イベントも手伝い、テレビ（NHKなど）や新聞など、報道でも度々紹介された。また、万博の最終日近く9月23日にも、開催前までは予定のなかった「Tプロジェクト・スペシャル」が、万博協会市民プロジェクト事務局からの要請で開催された。このことから、数多くの市民プロジェクトの中でも、万博協会からある程度の評価を得ることができたプロジェクトの一つと位置付けてよいだろう。

筆者は、このTプロジェクトの参加者（招

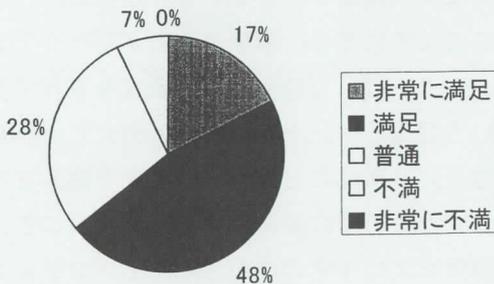
待客、およびスタッフ登録者) に対し、プロジェクト実施後の2005年7月に質問票調査を実施した。本稿では、そのうち、スタッフ登録者を対象とした調査結果の一部を紹介しながら、ボランティア組織に生じがちな諸問題を考えてみたい。

#### 4. アンケート調査結果から

スタッフ対象の質問票は、294部郵送にて配布された。配布対象者は参加者すべてではなく、合唱団などの団体にはリーダーのみに配布する形をとった。そのうち、回収されたのは122部であった(回収率、約41.5%)。

まず、プロジェクトの活動そのものについての満足度からみてみよう。「非常に満足」から「非常に不満」までの5段階で尋ねたところ、図1のような結果になった。不満と答えているのは、回答者のうち、わずか7%である。満足度が比較的高い人々のみが返送した可能性も考慮すべきだが、概して高い満足度であったと考えて差し支えないだろう。

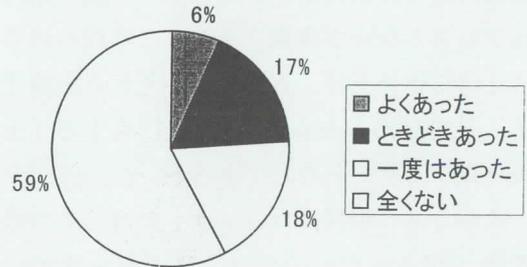
図1 活動に関する満足度



ただし、活動中にやめなくなったことの有無について尋ねたところ、図2で示すように、「全くない」と回答する人は約6割であった。図1で「非常に満足」と答えた人々も6割強であり、この二つの回答はほぼ対応している。

だが、これを逆に捉えると、回答者の残りの4割は、約1年間という短い活動中に程度の差こそあれ、一度はやめたいと感じたことがあることが読み取れる。実際のところ、当初は登録していたが、その後、活動からフェイドアウトしていった人々も少なからず存在している(活動からの撤退が明らかな人には、質問票を送付していない)。こうした点を考慮すると、やめたいと感じたことがある人々の正味の割合は、もう少し高いと考えるのが妥当ではないだろうか。

図2 やめなくなったことがあるか



それでは、こうした活動からの離脱願望を、たとえ一時であったとしても引き起こさせた要因とは、どのようなものだったのだろうか。本稿では、以下の4点に注目した。

##### ① 不十分な組織化・組織運営

問題点・不満を感じた点として、回答者から最も指摘が多かったのは、組織化が不十分で必要な情報伝達が円滑に行われなかったことについてであった。具体的には、「なかなか全体像が示されなかった」「明確なスケジュールが示されなかったため、当日まで非常に不安だった」「リーダーに情報が集中し、担当者間の連絡が不十分だった」などの意見が寄せられた。

Tプロジェクトでは、2004年の初秋から本格的に組織づくりを行い、リーダーを中心とした事務局と、役割ごとに分かれた4つのグループ（事業部に似たようなもの）を配していた。各グループの長は、事務局のメンバーとともに、万博協会の担当者も同席する月一回の「全体ミーティング」に参加し、意見や情報の交換をすることになっていた。

だが、この組織構造は、期待どおりに機能しなかった可能性がある。組織を形成したばかりでプロジェクトとしての経験が浅かったうえ、あらゆる意思決定に万博協会との調整が必要だったという特殊事情もあるだろう。リーダーもメンバーも手探りの状態で物事を進めていたのが実情で、十分に計画的な指示やすべてに目配りをした周到な準備を行うことはできなかった。こうした状態が、プロジェクトの先行きに対して不安感やフラストレーションを抱かせたようである。

## ② リーダーとメンバーの考え方の相違

第一の点に関連して、プロジェクトの運営方針に関する、リーダーとプロジェクト・メンバーとの考え方の違いも浮き彫りになった。リーダーが人一倍の熱意をもち、頑張っていたことを後から高く評価しつつも、「リーダーの言動に不信感をもったことがある」「プロジェクトの進め方に関する価値観が合わなかった」などの回答があった。

リーダーに明確な指示を出してほしい、強いリーダーシップを発揮してほしいと願う多数のメンバーに対し、リーダーはボランティア組織を、リーダー主導型ではなく、メンバー一人ひとりが主体となり、皆で作上げるものと考えていた。こうした両者の思いの違いが、時折、軋轢を招く原因となっていたようである。

## ③ メンバー同士の温度差

リーダーとメンバー間だけでなく、メンバー同士の間でも葛藤は見られた。こちらは主に本番開始後の出来事に関するものだったが、「約束したのに、当日来ない人がいる」「当日来ても、あまり動こうとせず、何のために来たのかと腹が立った」などの記述が見られた。ボランティアは、企業のように契約関係にしばられていない分、参加の有無も関与の程度も個々人の意思に委ねられているところがある。他の予定が入らなければ参加しようと考えている程度の人と、参加表明した日はいかなる用事も入れない人とでは、価値観が180度異なる。確かに、一つのストレス要因となったことだろう。

また、他人とではなく、自分自身との葛藤も見られた。「ボランティアを甘く考えすぎていた」「ボランティアへの意欲はあったが、金銭的な持ち出しが意外に多かった」などの回答があった。ボランティアのイメージが実情と違うことは多々あるが、今回の場合、これもストレス要因として働いたようである。

## ④ ボランティアと観客との受け止め方のギャップ

メンバーが招待客を祝うために行った演目は、基本的には好意的に受け止められてはいたが、ここにも火種がなかったわけではない。スタッフ側からも指摘があったことだが、招待客の回答には、「出し物が素人すぎた、一定水準を満たすために、出演者の選抜をすべきだったのでは」「子供の名前を読み間違えられて悲しかった」などの記述があった。

「ボランティアである」というこの一点だけで、当事者は自己満足に陥りがちだが、観客の目は意外に厳しい。本番前も最中も、観客の目を意識した人々とそれほど意識しない

人々との間での、こうした意見の食い違いは度々観察され、最後まで、さほど解決されなかったように見える。この点の解決は、実は、とくに万博協会から度々要望が出された点でもあった。

## 5. まとめ

本稿の事例はボランティア組織の中でも非常に特殊な例ではあるが、上記の4つの問題点のうち、一つ目を除くと、どれもボランティア組織ならではの出来事と考えられなくもない。リーダーが決めてくれるべき、メンバーが主体的に動くべき、ボランティアだから今日は休んでもかまわない、労働は提供するつもりだったが、他のことは予想外、ボランティアだからこの程度の内容でいいだろう。こうした考え方にはどれも、企業組織にはあまり見られない、一種の「甘え」が存在しているように思われる。

ウェンガーら(2002)やセイフターら(2002)の著書には、従来の組織とは違う形で成功する新しい組織像が描かれている。それは非常にボランティア組織の理想像と似通っているが、そこには「甘え」の要素は微塵も感じられない。

このことから、ボランティア組織の多くが陥りがちな甘えの呪縛からの解放が、これからボランティア組織が一層の成功や発展を目指すうえで、非常に重要になってくると思われる。

## 【参考文献】

- ウェンガー, E., R. マクダーモット & W. M. スナイダー (2002) 『コミュニティ・オブ・プラクティス』 翔泳社.  
セイフター, H. & P. エコノミー (2002) 『オルフェウス・プロセス』 角川書店.  
町村敬志・吉見俊哉編著 (2005) 『市民参加型会社とは』 有斐閣.

<謝辞> 本稿の執筆にあたっては、財団法人日東学術振興財団および平成17年度科学研究費補助金(若手研究(B))の助成を受けた。ここに記し、謝意を表したい。また、調査にご協力いただいたTプロジェクトの方々にも、厚く感謝申し上げたい。

## 筆者紹介

安藤 史江(あんど う ふみえ)

### 〔履歴〕

- 1996年3月 東京大学大学院経済学研究科  
修士課程 修了  
1999年3月 同 博士課程単位取得退学  
1999年4月  
～2003年3月 南山大学経営学部 専任講師  
2000年3月 東京大学大学院より、博士(経済学)取得  
2003年4月～ 南山大学経営学部 助教授

### 〔主な著書〕

- 『組織学習と組織内地図』白桃書房, 2001年(単著)  
『未来傾斜原理』白桃書房, 1996年(分担執筆)  
『組織文化の経営学』中央経済社, 1997年(分担執筆)  
『生存と多様性』白桃書房, 1998年(分担執筆)  
『超企業・組織論』有斐閣, 2000年(分担執筆)  
『コンカレント・ラーニング・ダイナミクス』白桃書房, 2002年(分担執筆)  
『現代マイクロ組織論』有斐閣, 2003年(分担執筆)  
『はじめて経営学を学ぶ』ナカニシヤ出版, 2004年(分担執筆)



## 格差社会に関するQ & A



大阪大学社会経済研究所  
教授 大竹文雄

### 1. 国会における格差社会論

三浦展氏の『下流社会』（光文社新書）が昨年からベストセラーになって、格差社会論が注目を浴びている。格差に関する関心が高まる中で、この問題は政治的な論争にもなってきた<sup>1</sup>。

最近の格差社会に関する国会での主なやりとりを整理してみよう。まず、公明党の神崎武法代表が「バブル景気崩壊後、富裕層と貧困層の二極化が拡大しつつある。どうセーフティネットをつくるかが課題だ」と懸念を表明した（1月18日自民党大会でのあいさつ）。これに対し、2006年1月19日の「月例経済報告に関する関係閣僚会議」で、内閣府が「統計データから経済格差は確認できない」とい

う説明をした<sup>2</sup>。この内閣府の見解について、公明党の神崎代表は、「私が全国を回って現場の声を聞いた実感、それから民間のデータなどを見ると、明らかに格差は拡大している」と批判している（1月20日）。

続いて、1月23日の民主党の前原誠司氏が衆議院代表質問で、「在任中にフリーター、ニートが定着し、格差が拡大した社会を生み出したことをどう認識しているか」と質問した。小泉首相は「統計データからは所得格差の拡大は確認されず、資産も明確な格差拡大は確認されていないとの報告を受けている。政府としてはニート、フリーターの自立支援対策の充実などを進めている。」と答えている。

さらに、公明党の神崎代表は衆院代表質問で、「構造改革の進展で格差拡大というゆが

1 たとえば、朝日新聞の報道によれば、格差社会が総裁選の焦点になってきているとされている。「総裁選の焦点「格差社会とアジア外交」自民・古賀氏：自民党の古賀誠元幹事長は28日、福岡県八女市での講演で「都市と地方の格差、持てる人と持てない人の所得格差が広がり、外交ではアジア圏での日本の立場などさまざまな課題に直面している。ポスト小泉に求められているものは何かについて間違いのない答えを出したい」と述べた。9月の党総裁選では、「格差社会」の問題やアジア外交を争点にすべきだとの考えを示したものだ。また、片山虎之助参院幹事長は同日、岡山市での講演で格差社会について触れ、「構造改革で競争原理を持ち込めば、格差ができるのはしょうがない。しかし、なかなか勝ち組になれない人には救いの手を差し伸べ、みんながよくなる共存共栄が望ましいと思う」と述べた。」（Asahi.com 2006年01月28日21時38分）

2 「月例経済報告等に関する関係閣僚会議配付資料」（<http://www.5.cao.go.jp/keizai/3/getsurei-s/shiryou-index.html>）

みが広がっている。政府は現場の切実な声に耳を傾けるべきだ。」と批判している（1月24日）。これにたいして、小泉首相は、「構造改革は弱者を切り捨てるものではない。一時期敗者となってもまた勝者になり得る機会をつくるのが大事だ。しかし将来の格差拡大につながりかねないフリーターやニートの問題がある。若年層の未就業者や生活保護受給者の増加、都市と地方の格差といった最近の動きには注意が必要だ。」と答えている。

こうした一連の構造改革路線が「格差社会」を助長しているとの批判に関し、1月26日の衆院予算委員会で小泉首相は、「将来、格差が広がっていくのではないかとの懸念はある。だからこそ対策は打っていかねばならない」と発言している。

一方、1月27日の衆議院予算委員会で与謝野担当相は、格差が拡大しているとの指摘に対し「ジニ係数をみると、若干上がっていることは事実だが、小泉政権のもとでの改革とその問題とは、直接、実は関係はないと思っている。」と述べた上で、格差拡大の要因としては「むしろ経済の動向、とくに大不況不振を極めた日本経済が雇用、雇用形態を通じて格差拡大をもたらしたと解釈している」と指摘している。さらに今後は「経済も明るさが見え出した。たとえば非正規雇用という雇用形態が少しずつ解消されていることは、(格差)問題を解消させる方向に働くと考えている」と語っている<sup>3</sup>。

2月1日の参議院予算委員会で小泉首相は、民主党の鈴木寛氏の質問に対して、所得格差の現状認識としては「所得・資産格差は言われているほどではない」とした上で、「将来の状況を考えると、おろそかにできないな」と答えている<sup>4</sup>。

格差社会に関する議論は、様々な論点を含んでいて、なかなか議論がかみ合わないことが多い。そもそも所得格差に対する許容度が人によって異なる上に、所得格差をどう定義するのかという技術的・概念的な問題もある。そこで、本稿では、Q & A形式で、所得格差に関する議論を整理してみたい。

## 2. 格差社会に関するQ & A

Q 1 : 所得格差は拡大しているのか？

A 1 : 日本の家計全体でみた所得格差は傾向的に上がってきている。図1は、その年に得た課税前の世帯所得の世帯間所得格差を、様々な所得データで計測したものである。所得の不平等度は、ジニ係数と呼ばれる指数で計測されている。ジニ係数は全世界が全て同じ所得だった時にゼロ、一つの世帯が所得を独占していた時に1となる。「家計調査」と「全国消費実態調査」の数字は、二人以上の世帯に関する所得のジニ係数であり、「国民生活基礎調査」のジニ係数は単身世帯も含んだものである。1980年前後からの指標でも日本の所得不平等度は、トレンド的に上昇してきている<sup>5</sup>。

3 ロイター2006年1月27日

4 Asahi.com 2006年2月1日。

5 しばしば、「所得再分配調査」(厚生労働省)の「当初所得」の不平等度の水準が高いこと、急上昇していることが指摘される。しかし、「当初所得」という概念には、「公的年金」を含まないこと等、所得の概念が他の統計と大きく異なっている。

図1 所得不平等度（ジニ係数）の推移

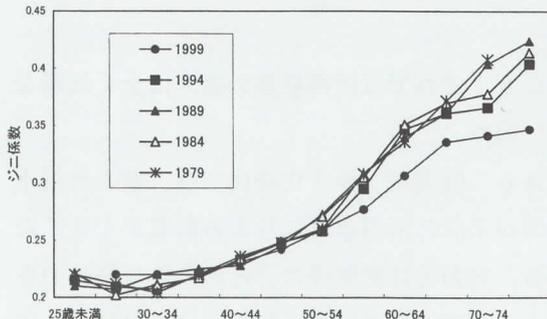


(出所)『家計調査』(総務省)と『国民生活基礎調査』は、公表所得階級別データから筆者が算出、『全国消費実態調査』(総務省)は総務省が算出した公表値。

Q 2 : 所得格差の拡大の理由は何か？

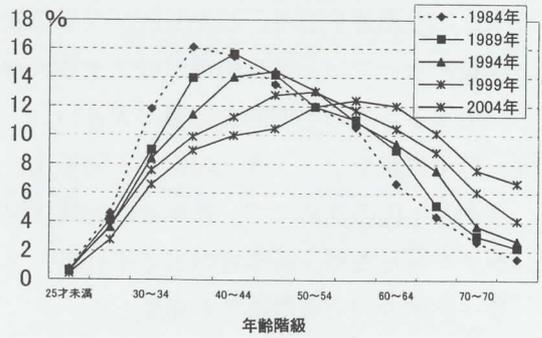
A 2 : 所得格差が過去20年ほどトレンド的に拡大してきた理由は、人口の高齢化である。日本の所得格差の特徴は、年齢が高いほど、同じ年齢グループ内の所得格差が大きくなることにある(図2)。しかも、年齢階級内の所得不平等度は、長期間にわたって安定的に推移してきた。つまり、同じ年齢内の所得格差は、今も昔もあまり変わっていない。それなのに、全体の所得格差がトレンド的に上昇してきているのは、世帯主年齢が高齢化してきたことが原因である(図3)。ただし、2004年の「全国消費実態調査」によれば、30歳未満で年齢内所得格差が拡大している(図4)。これは、若年者において失業やフリーターが

図2 世帯主年齢階級別所得不平等度



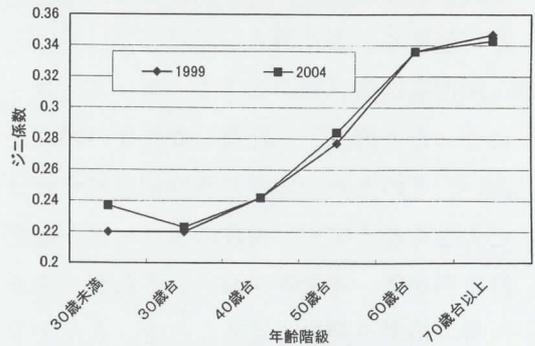
(出所)『全国消費実態調査』(総務省)

図3 世帯主の年齢階級分布



(出所)『全国消費実態調査』(総務省)

図4 2004年と1999年の年齢階級別不平等度



(出所)『全国消費実態調査』(総務省)

増えたことが、若年者の中での所得格差を大きくしていたことによって引き起こされた。

Q 3 : 高齢化が所得格差拡大の主因であるのに、人々が格差拡大を感じるのはなぜか？

A 3 : 所得格差を人々が強く感じる理由はいくつかあるが、ここでは次の6点にまとめた。

- (1) 将来における格差拡大予想：現在の所得の格差ではなく、将来における所得格差拡大予想、資産格差の拡大が現時点での生活水準の格差をもたらししている。実際、消費支出の格差は、勤労層を中心に拡大傾向にある(大竹(2005))。
- (2) デフレおよび低成長の影響：インフレや高成長のもとでは、所得格差は、名目の所

得が大きく上昇する人とあまり上昇しない人という形で生じる。しかし、デフレで低成長のもとでは、名目所得が低下する人が発生する。その心理的な影響が大きい。

- (3) 若年失業やフリーターの存在：90年代から2000年代の初めまで、若年者の就職状況が悪かったため、若年者の中で正社員とフリーターの間で所得格差が発生した。
- (4) 成果主義賃金の導入：90年代末から大企業ホワイトカラーを中心に導入された成果主義型賃金制度が、将来的に賃金格差を生む可能性を、多くの人が認識している。
- (5) 所得階層間移動の低下：一度フリーターになったものは、正社員になれない傾向が高い。そのため、現在の所得格差がそれほど大きくななくても、現在のフリーターは生涯所得が低い可能性が高い。それが、生涯所得の格差を発生させることを、人々が予想している。
- (6) 累進税制の緩和：90年代の税制改革で所得税の累進度が緩和され、相続税率も下げられたため、所得税や相続税のもつ所得再分配効果が低下した。

**Q 4：規制緩和によって所得格差が拡大したのではないか？**

**A 4：**規制緩和が所得格差をもたらす可能性はあるが、日本の所得格差拡大の多くは、人口高齢化要因である。タクシー業界の規制緩和で、タクシー運転手の賃金が低下したと指摘されることがある。確かに、タクシーの規制緩和で、タクシーの数が増え、タクシー料金が低下し、タクシー運転手の平均年収が低下した可能性がある。しかし、タクシーの規制緩和がされていなかった場合は、既存のタ

クシー運転手の所得が低下しなかったかもしれないが、不況でリストラされた中高年がタクシー運転手として就職することができず、失業者になっていたか、より低い給料の仕事をしていたはずである。つまり、規制緩和がなければ所得格差はより大きくなっていただろう。タクシー運転手の賃金が低下したことの本当の理由は不況である。

**Q 5：規制緩和がヒルズ族をもたらしたのではないか？**

**A 5：**確かに、金融取引の緩和やITに関する規制緩和が、IT関連企業で成功する人たちに莫大な所得を得るチャンスをもたらした可能性はある。ライブドア事件は、規制緩和政策とともに必要な不正監視のシステムが不備だったことが主な理由であり、規制緩和そのものが問題であったわけではない。金融やITの分野は、一人の供給者が多くの顧客に対して同時にサービスできるという特徴がある。一人のファンドマネージャーは、ファンドがいくら巨額になっても運用が可能である。汎用ソフトの開発も同じである。そのような産業は、プロスポーツや芸能人の世界に近く、一極集中・一人勝ちが発生しやすい。こうした技術的特性がヒルズ族の発生の原因ではないかと考えられる。

**Q 6：それでは所得格差の拡大は全く問題ないのか？**

**A 6：**低成長・少子化時代では、親の所得水準が子供の所得水準に与える影響が大きくなる。努力とは無関係に、どのような経済力をもった親をもつかで子供の経済力が決まってくることは望ましくない。したがって、低成

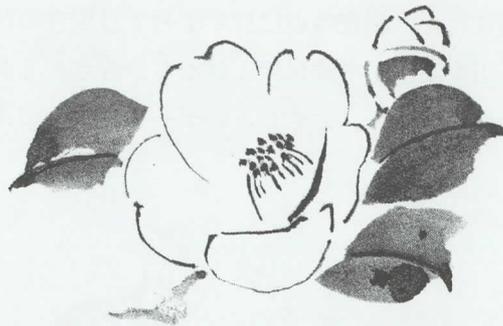
長・少子化時代における再分配政策は重要である。

また、所得が予想外の幸運・不運の要素で決まることが多い時代には、再分配政策の重要性が増す。規制緩和や技術革新のスピードが速い時代には、それらへの対応がうまくできる人とそうでない人の間で所得格差が発生する。逆にいえば、所得格差が発生することで、新しい技術や規制に対応するインセン

ティブが生じる。しかしながら、経営者が規制緩和や技術革新に対応することができなかったために、その従業員が不利な状況におかれる場合もある。その場合は、本人の努力と無関係なショックが発生したとも言える。技術革新に対応する意欲を削がないように配慮した上で、セーフティネットを充実させる必要性は高い。

**【参考文献】**

大竹文雄（2005）『日本の不平等—格差社会の幻想と未来』日本経済新聞社





### 日本企業における定年制度の現状

日本における「定年制度」の起源については諸説あるが、明治時代に三菱重工長崎造船所で始まったというのが有力だという。当時の造船労働では、現在のような重機械がなく、労働者の加齢による体力低下を考慮して設けられたのが始まりだと言われている。その後、明治末期から大正初期にかけて、定年退職する労働者に対して「退職金」が支払われるようになった。これは江戸時代の「のれん分け」のなごりとも言われている。そして入社したら定年退職して退職金をもらうまで、その会社に止まるという慣行が定着し、年功序列も生まれた。これは熟練工の足止め策としての側面もあった。第二次世界大戦後の経済不況で労働争議が頻発し指名解雇が多く発生した。これに対する裁判所の「解雇権濫用の法理」によって解雇に制約が加わった。そして「終身雇用」が定着することになる。しかしこの終身雇用も労働基準法ははじめ法律で規定されているものではなく、たまたま解雇されずに企業が定めた定年年齢まで働けた結果といった面があり、雇用を法律で守る形をとっているわけではない。日本の企業経営者に「あまりひどいことはしない、またすべきでない、したらみっともない」といった『ある種のモラル』『倫理観』があったことも終身雇用が定着した背景にある（ロナルド・ドーア）との指摘もある。

厚生労働省は平成17年11月に「平成17年就労条件総合調査」の結果を公表した。この調査は毎年実施されているもので、17年調査では、労働時間制度、賃金制度、通勤対策、職場外の生活設計、定年制度等についての調査が行われた。日本標準産業分類13大産業〔鉱業、建設業、製造業、電機・ガス・熱供給業・水道業、情報通信業、運輸業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、サービス業〕の本社における常用雇用労働者30人以上の民間企業から、産業・企業規模別に抽出した5,300社を対象に実施された。調査時点は17年1月1日現在の状況で、有効回答率82.6%であった。改正高齢者雇用安定法が平成18年4月から施行されるが、それに関連の深い『定年制度』に関する調査結果の中から、おもしろいデータを拾ってみた。

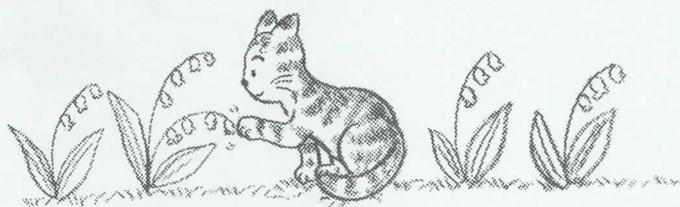


表1. 定年制の有無（企業数割合：％）

企業規模・ 主要産業	定年 制なし	定年 制あり	計	定年制あり			
				計	一 律	職 種 別	そ の 他
計	4.7	95.3	100.0	100.0	97.6	1.8	0.6
1000人以上	0.2	99.8	100.0	100.0	97.7	1.9	0.4
300～999人	0.6	99.4	100.0	100.0	97.7	2.0	0.3
100～299人	2.1	97.9	100.0	100.0	98.0	1.5	0.5
30～99人	6.0	94.0	100.0	100.0	97.4	1.9	0.7
建設業	6.1	93.9	100.0	100.0	95.8	4.1	0.0
製造業	3.3	96.7	100.0	100.0	98.8	1.2	-
運輸業	3.2	96.8	100.0	100.0	94.6	3.3	2.0
卸売・小売業	7.1	92.9	100.0	100.0	97.8	1.2	1.1
金融・保険業	2.9	97.1	100.0	100.0	97.0	2.5	0.5
サービス業	5.7	94.3	100.0	100.0	98.0	1.4	0.6

### 1. 定年制を実施する企業

調査対象企業のうち定年制を定めている企業の割合は95.3%で、企業規模が大きいほどその割合が大きくなっている。定年制の実施形態を見ると、一律定年制を定めている企業の割合は97.6%、職制別定年制が1.8%、その他の定年制が0.6%であった。（表1）

### 2. 定年年齢の状況

一律定年制を定めている企業の定年年齢をみると、「60歳」を定年年齢とする企業の割合が91.1%と最も多く、「65歳」が6.1%となっている。また企業規模が大きいほど60歳定年制企業の割合が高くなり、65歳以上定年制を採るのは企業規模の小さな企業となっている。（表2）

表2. 一律定年制企業での定年年齢（企業数割合：％）

企業規模・ 主要産業	一律定年制企業（全企業の97.6%）							
	59歳 以下	60歳	61～ 64歳	65歳	66歳 以上	60歳 以上 計	61歳 以上 計	65歳 以上 計
計	0.1	91.1	2.5	6.1	0.1	99.9	8.7	6.2
1000人以上	0.2	95.2	2.3	2.3	-	99.8	4.6	2.3
300～999人	-	95.9	2.7	1.4	-	100.0	4.1	1.4
100～299人	0.0	93.8	2.0	4.1	-	100.0	6.1	4.1
30～99人	0.2	89.7	2.7	7.4	0.1	99.8	10.1	7.5
建設業	-	85.9	1.2	12.8	-	100.0	14.1	12.8
製造業	-	94.8	2.1	3.1	-	100.0	5.2	3.1
運輸業	-	85.9	7.9	6.2	-	100.0	14.1	6.2
卸売・小売業	0.3	94.4	0.2	5.1	-	99.7	5.3	5.1
金融・保険業	-	97.4	2.0	0.5	-	100.0	2.6	0.5
サービス業	0.4	86.2	3.2	10.2	-	99.6	13.4	10.2

### 3. 勤務延長制度と再雇用制度の実施状況

一律定年制を定めている企業で、勤務延長制度14.1%、再雇用制度50.5%、両制度併用12.4%となっており、合計77.0%の企業で定年後の雇用制度を定めている。

（表3）

表3. 勤務延長制度、再雇用制度の有無（企業数割合：％）

企業規模・ 主要産業	一律定年制企業（全企業の97.6%）				
	制度 なし	制度あり			
		計	勤務延 長制度 のみ	再雇用 制度 のみ	両制度 併用
計	23.0	77.0	14.1	50.5	12.4
1000人以上	21.6	78.4	3.9	67.6	6.9
300～999人	21.8	78.2	4.3	66.6	7.3
100～299人	19.6	80.4	9.8	58.8	11.9
30～99人	24.3	75.7	16.8	45.6	13.3
建設業	17.2	82.8	20.1	49.2	13.5
製造業	18.0	82.0	12.9	55.8	13.3
運輸業	18.2	81.8	21.3	46.1	14.3
卸売・小売業	29.3	70.7	9.2	51.0	10.6
金融・保険業	36.6	63.4	5.6	55.2	2.6
サービス業	24.4	75.6	14.7	47.9	13.0

#### 4. 最高雇用年齢の設定状況

一律定年制の企業で勤務延長制度、再雇用制度がある企業のうち、最高雇用年齢を定めている企業数割合は、勤務延長制度43.2%、再雇用制度46.5%となっている。最高雇用年齢で「65歳以上」の勤務延長制度87.2%、再雇用制度82.3%となっている。(表4)

表4. 定年後制度と最高雇用年齢 (企業数割合：%)

勤務延長制度・企業規模	年齢設定なし	年齢設定あり	年齢設定あり							
			60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳以上	
計	56.8	43.2	0.5	2.1	4.1	5.2	0.8	75.1	12.1	
1000人以上	60.6	39.4	-	-	27.6	6.4	-	64.0	1.9	
300~999人	54.3	45.7	0.3	1.8	22.6	13.3	1.0	50.9	10.1	
100~299人	58.8	41.2	2.9	5.1	6.4	7.7	-	58.6	19.3	
30~99人	56.4	43.6	0.1	1.5	2.6	4.3	1.0	79.7	10.9	

再雇用制度・企業規模	年齢設定なし	年齢設定あり	年齢設定あり							
			60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳以上	
計	53.5	46.5	0.3	1.5	7.2	7.7	0.9	74.0	8.3	
1000人以上	35.7	64.3	-	2.4	23.4	12.7	1.6	56.4	3.5	
300~999人	43.7	56.3	0.3	0.5	10.3	13.2	2.8	68.2	4.8	
100~299人	48.2	51.8	0.4	1.2	9.8	10.4	0.7	70.0	7.5	
30~99人	57.6	42.4	0.3	1.8	4.4	5.2	0.7	78.0	9.6	

#### 5. 適用対象者の範囲

制度としての対象者の範囲は、勤務延長制度、再雇用制度とも「原則として希望者全員」ではなく、「会社が特に必要と認めた者に限る」とする企業が多く、それぞれ58.1%、64.2%となっている。(表5)

表5. 定年後制度の適用対象者の範囲 (企業数割合：%)

定年後制度・企業規模	希望者全員	対象者限定			不明・ほか
		計	会社が決めた基準の適合者	会社が必要と認めた者	
勤務延長制度計	28.1	69.3	11.1	58.1	2.6
1000人以上	13.8	82.1	9.7	72.4	4.0
300~999人	15.7	78.4	19.1	59.3	6.0
100~299人	21.8	75.6	12.4	63.2	2.6
30~99人	30.2	67.4	10.6	56.8	2.4
再雇用制度計	20.9	77.3	13.0	64.2	1.8
1000人以上	10.8	86.9	24.8	62.1	2.3
300~999人	12.8	86.2	16.9	69.3	1.0
100~299人	16.8	81.9	13.8	68.1	1.3
30~99人	23.9	74.0	11.8	62.2	2.2

#### 6. 対象者の範囲の基準

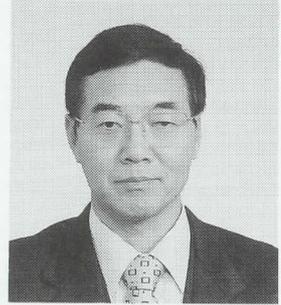
会社で定められた基準の中では(複数回答)、両制度とも「健康」を最も重視しており、勤務延長制度で81.2%、再雇用で84.3%となっている。2番目の基準は、勤務延長制度で「仕事に対する意欲」、再雇用制度で「職務遂行能力」となっており、それぞれ80.7%、75.8%となっている。(表6)

表6. 適用する基準の内容 (複数回答：企業数割合：%)

定年後制度・企業規模	基準					不明・ほか
	役職	職務遂行能力	専門的な資格・技術	健康	仕事に対する意欲	
勤務延長制度計	7.0	71.4	42.7	81.2	80.7	6.7
5000人以上	50.0	100.0	-	100.0	50.0	-
1000~4999人	24.2	54.4	37.0	64.1	57.4	34.5
300~999人	15.0	52.9	51.7	64.2	33.6	24.3
100~299人	14.2	81.3	64.8	82.6	70.5	5.6
30~99人	4.3	70.3	36.4	82.2	86.9	5.5
再雇用制度計	8.6	75.8	49.2	84.3	70.7	12.9
5000人以上	14.4	65.9	28.1	87.8	62.6	31.8
1000人以上	10.2	76.0	43.1	84.0	58.2	21.9
300~999人	10.5	83.2	55.6	82.3	69.7	19.0
100~299人	9.9	75.4	44.1	87.0	76.4	14.9
30~99人	7.4	74.8	51.3	83.4	69.5	9.9



# フランス労働政策の変質と 企業内労使関係



中部産政研

事務局長 願興寺 皓 之

本レポートでは、フランス労働関係法規の修正の過程に表われた労働政策の変質とその意義を解明するとともに、フランス進出日系企業N社の事例からその政策効果を検証し、フランス労働政策の限界と個別企業に課せられた課題の抽出を試みている。

## 1. フランス労使交渉の特徴と2003年法改正の意義

### (1) 伝統的な労使交渉の枠組み

#### — フランスの特殊性 —

#### ① 基本的な枠組み

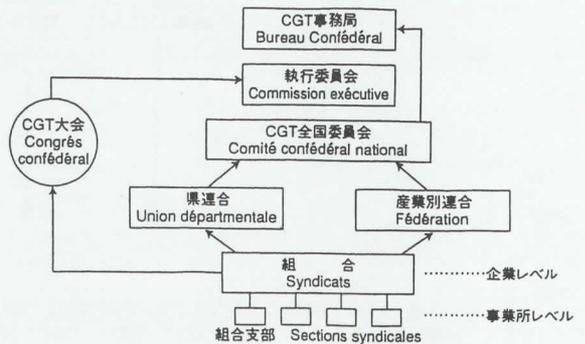
フランスにおいて日本の企業別労働組合に相当する組織は、Syndicats（労働組合と訳す）であるが、後述するようにその機能は日本のそれとは大きく異なる。図「CGT組織構造」は、フランス最大のナショナルセンターであるCGTを例に、その組織階層構造を示したものである。

現在の労使交渉の枠組みを最初に規定したのは「1950年協約法」であった。同法の狙いは、経営者に交渉義務を課すとともに、政治主義的な労働組合（Syndicats）を産業別連

合体を介して団体交渉の枠内に取り込み、労使関係の安定を目指そうとするものであった。因みに、その協定の効力は未組織労働者にも適応され、その未組織労働力を含む全労働者への適用率は95%にのぼる。すなわちその交渉の性格は、広く対象とされる全ての労働者に適用される「法」を形成するものと見ることができる。

交渉は産業別、県別、ナショナルセンター別に行われ、企業レベルの労働組合（Syndicats）のイニシアティブはほとんど無い。この点が日本と大きく異なっている。

CGTの組織構造



(出所) LANDIER=LABBE (2004), p.80. 松村文人 (2005)

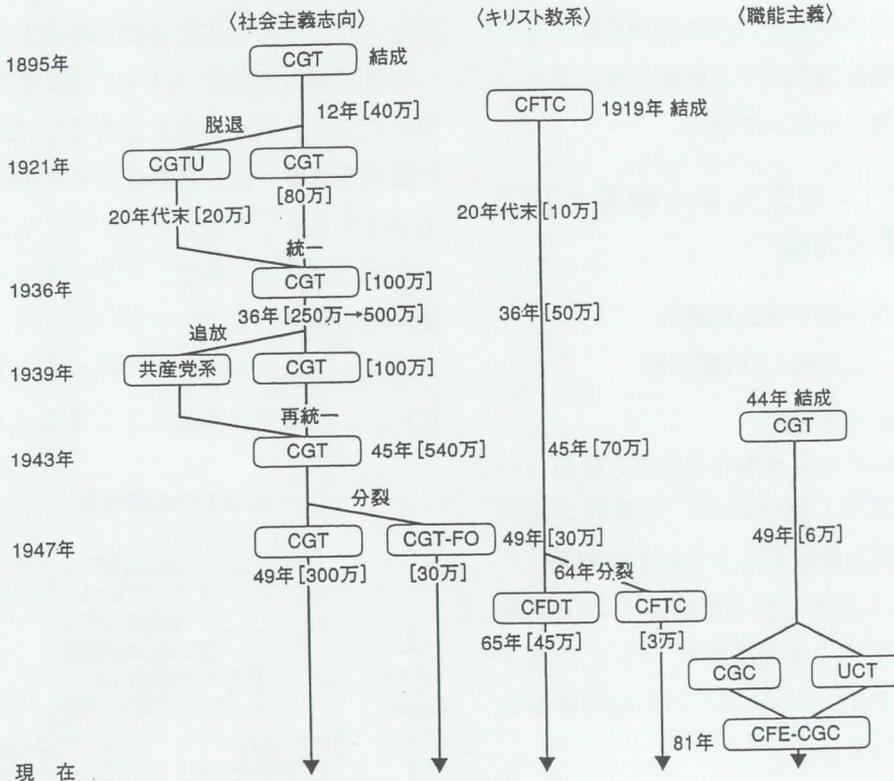
例えば、最大組織のCGTであっても一つの労働組合（Syndicats）の組合員数は平均して40名程度と少なくいわば活動家の集団にす

ぎない。また、組合財政基盤を見ても、労働組合（Syndicats）への配分は30%にとどまり、残りの70%は産業別連合へ30%、県連合

	組合員数	特徴
労働総同盟 (CGT)	650,000	・共産党系で権力的。いかなる協約締結も反対 ・金属産業、自動車で勢力。
労働者の力 (FO)	(300,000)	・社会党との関係があるが、政治的に中立。 ・協約締結に積極的。 ・反CGT
仏民主労働総同盟 (CFDT)	760,000	・社会党との関係があるが、中立路線。 ・35時間法に基づく実効性協約締結に積極的。
仏キリスト教労働者総同盟 (CFTC)	180,000	・キリスト教組合。 ・企業を労使相互利益実現のための共同体とみなす。
管理者総同盟 (CGC)	150,000	・技術、管理職組合。 ・保守系で社会、共産党に反対。

(出所) N社

### フランス労働組合の系譜



(出所) 松村・畑・細井 (1999) 『よみがえる欧州労働運動』労働大学133頁。

(注) 1: 加筆・修正あり。2: 組合名は以下の通り。CGT: 仏労働総同盟、CGT-FO: 仏労働総同盟労働者の力、CFTC: 仏キリスト経労働者同盟、CFDC: 仏民主労働同盟、CGC: 管理職総同盟、CFE-CGC: 管理職総同盟。3: [ ] 内は組合員数。村松文人 (2005)

他地域組織へ30%、ナショナルセンターへ10%という配分になっている。

フランス経営者団体である MEDEF(フランス企業運動) と5つのナショナルセンターの間では、失業保険、職業訓練、社会保障などの産業の枠を超えた問題について交渉が行われる。産業レベルでは、5つのナショナルセンター傘下の産業別連合が産業ごとの問題について交渉する。金属産業では、地域ごとの生活費水準を考慮して賃金については県連合ごとに交渉が行われている。

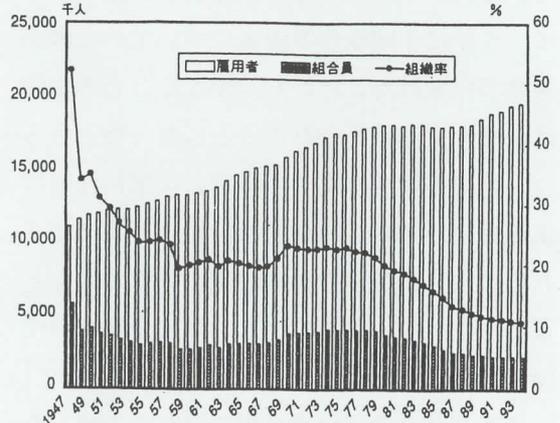
企業内での特殊事情あるいは案件については企業レベルの労働組合 (Syndicats) と経営者との間で交渉が持たれるが、企業内交渉の自立性は低く、交渉は産業別連合あるいは県連合からの指導の下に行われている。

## ② システムに内包される問題

こうしたシステムに内包される問題の第1は、労働組合の組織率が極めて低いこと。にもかかわらず前掲の政策的配慮から、限られた5つのナショナルセンターと傘下産業別組合にのみ交渉(代表)権が与えられてきたことである。

正確な組織率を把握することは困難だが、ほぼ信頼できる統計によれば、ILOの『世界労働報告1997-98』ではフランスの組織率は9.1%とされ、最近の調査では8%台にとどまるとされている。フランスではユニオンショップのような加入強制や組合費の給料天引きが法律で禁止されていることも、こうした低い組織率の背景にある。また、代表権認定の基準は、労働法典にて組合員数、独立性、組合費、経験と年数、占領下の愛国的姿勢と定められ、新興組織への代表権は法的にも制

戦後フランスの労働組合員と組織率の変化 (1947~1993)



(出所) LABBE(1996), p.132の組合員推定データより作成。

松村文人(2005)

約されてきた。

第2の問題は、左翼のCGTの影響を政治的に弱めるために、1966年3月の政令にてそれぞれの組織率の多寡に拘わらずこの5組織の全てに代表権が与えられたこと、さらに前掲1950年協約法は、協約の有効性を「使用者の協約締結」に求めたため、交渉の進展過程で左翼系が交渉を放棄すれば協調的な少数派組合とだけ協約を締結すればよく、かつその結果が全対象労働者に適用されることから職場の反発や山猫ストを誘発するなど、いわゆる「少数派協約」の有効性が常に問題とされてきたことである。

## (2) 企業交渉の形成過程とフランス労働政策の傾向

こうした事情から、フランスで企業内交渉の慣行が形成された歴史は比較的新しい。

フランスで企業内労働組合 (Syndicats) の存在と組合代表指名が認められたのは、1968年12月法であった、それまでは企業内での労使の対話が行われることは無かった。そ

の後、1982年にはオール労働法改正によって、産業レベルにて毎年1回実収賃金に関して、5年に1回職務等級表についての交渉が義務づけられたことから、少なくとも年1回は企業内交渉がもたれることになった。さらに、企業委員会の場での経営と従業員代表による労使懇談、意志疎通の仕組みが明文化されるには、1995年労働法改正を待たねばならなかった。このようにフランスの企業別労使関係の歴史は極めて新しい。

こうした企業別交渉重視の流れを加速したのは、1998年、2000年の2度に亘るオーブリ労働法改正（いわゆる35時間法）であった。

#### 団体交渉のレベルと内容（1983～2002年）

	1983年	1990年	1998年	1999年	2002年
全国職業間レベル					
新たな協定	4	7	0	3	1
付属協定	43	41	37	27	40
産業レベル					
新たな協定	35	28	22	57	36
付属協定	866	877	594	709	601
企業レベル					
協定	1955	6479	13328	30965	36000
適用労働者数(100万)	2.0	2.7	3.5	4.0	4.0
企業協定のテーマ(%)					
労働時間	—	38	54	60	30
賃金	—	58	41	36	10
雇用	—	3	23	—	14
組合権	—	1	10	6	—
利益参加や貯蓄	—	—	7	3	36

(出所) Andolfatto(2004), p.115.

(注) 1: 全国職業間レベルとは、経営者団体と組合ナショナルセンターの間の、産業の枠を超えた全国交渉を指す。

2: 企業協定の適用労働者数400万人は、全労働者のおよそ2割にあたる。

松村文人(2005)

次いで、2003年「職業訓練と社会対話に関する法律」には、労働協約は職場選挙によって多数派になった組合による締結を基本とすることが明記され、さらに、産業別協約を下回る水準の企業協定の有効性を容認する規定も盛り込まれた。

しかし、こうした政策意図と立法の流れの中にあっても、依然として代表的産業別連合

の交渉権は揺るがないとの見方が一般的である。というのも、産業別連合については、その財政の4割が政府、自治体からの補助金により賄われるなど財政的に安定しているが、それに較べて企業内労働組合(Syndicats)の財政基盤は非常に脆弱であること、さらに、企業別交渉が増加したとしても、それらは産業別連合の委任、指導によって行われるのが一般的だからである。このことは前掲の企業内労働組合(Syndicats)の性格からも容易に理解しうるところである。

果たしてこうした企業別交渉重視の政策意図は、どのような形で企業別交渉に具体化されているのか。産業別連合の影響のもとで、健全な労使関係の形成に向けてどのような取り組みが企業内で進められているのか。N社の実態をレビューしてみたい。

## 2. N社の労使関係と企業内交渉の特徴

### (1) N社概要

N社の日本の本社は、90年代に北フランスに生産拠点を建設することを決定、約1年の準備期間を経てN社を設立した。そして、翌年春より現地の幹部社員を採用、1年後にはチームメンバーの採用を開始している。生産活動の面では、2001年1月に生産を開始、2002年1月にはタクトをアップして、年産12万台ペースに、ついで同年4月には15万台ペースにタクトをアップ、2003年1月には18万台ペースに能力増強、2004年5月より3直生産を開始した。2005年4月には新型へのモデルチェンジのため一度2直に戻したが、11月には新型を立ち上げ2006年初めに再び3直を目指すというように、矢継ぎ早に生産体制の増

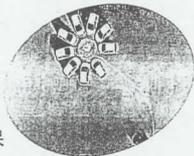
強を進めてきた。

従業員数で見ても、生産を開始した2001年の1,950人から2004年のピーク時には3,420人に増員されている。特徴的なことは、2002年からの増員分のほとんどが非典型労働力（期間社員）に依存していることである。逆に、2005年4月には2直化に伴い2,772人まで従業員数は減少するが、約700名分の雇用調整のほとんどが期間社員の削減によっている点である。また、間接部門の人員数は、当初から生産の増減に拘わらず280人程度に安定しており、2004年4月の減産時点での間接比率は、約10%と低く押さえられている。これは、価格競争が厳しい欧州の小型車市場で競争力を維持するための間接部門費（固定費）の圧縮を意図したものである。

こうした急激な増産の中で、N社では従業員の理解や企業内組合との協調的関係を築くために、どのような労務政策がとられたのであろうか。

## N社の基本コンセプト

### GREEN & CLEAN, LEAN FACTORY 21



#### <基本目標>

1. ナンバー・ワン品質の確保
2. 超リーマンな生産による低コスト達成
3. 欧州トップレベルの環境対応

(出所) N社

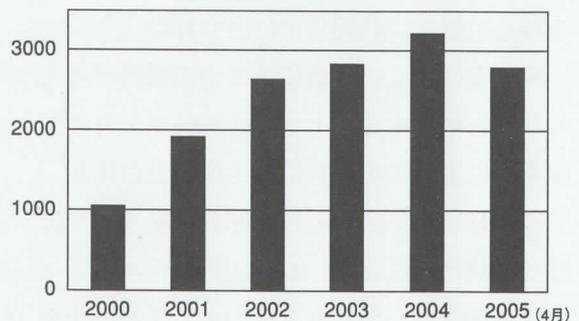
## (2) N社の労務政策の特徴

フランスに生産拠点の建設を決めた時から、労働組合との関係をどのように構築していくかは大きな懸案であった。その目標とする労使関係については次のようなものであった。

「会社の基本政策として、労働組合の有無に拘わらずトップと従業員間のコミュニケーションをしっかりと行い、前向きで親密な関係を構築すること。またN社のフランス進出は世間から注目されており、組合の組織化は避けられない以上、組合とは長期的な信頼関係を確立することを目指すこととする。」

そして、具体的な施策として、毎月、会社トップがグループリーダー全員に直接話をする機会を設けたり、グループリーダーが毎日の5分間ミーティングで会社の状況を直接部下に説明して、意志疎通を深めるようにした。また、上司が部下の意見・要望にしっかりと耳を傾け、改善すべき項目には積極的に対応するとともに、創意工夫制度の導入や品質・安全・生産性に基づくボーナス制度を導入する

### N社従業員数



(出所) N社

など、フランスの伝統的な企業とは異なる経営スタイルを行った。

「従業員代表 (CE)」選挙の結果と、それを受けたN社の労務政策を観察してみたい。

第1回従業員代表選挙が実施されたのは、2000年10月と生産開始直前であった。

その結果は、生産職でCFDT50%、FO35%、CGT15%であり、共産党系で戦闘的な組合であるCGTが15%程度の支持しか得られなかった。この選挙結果から見る限り、この時点までは、N社の労務施策が効果的であったと思われる。

(Reference)

#### Organisation of Employee Representation

- DS(組合代表); Nominated by the external union  
Negotiation on salary and working hours
- CE(企業委員会); Elected by employees  
Information sharing, opinion collection,  
social services (subsidised by the company)
- DP(従業員代表); Elected by employees  
Employees' concerns
- CHSCT(安全衛生委員会); Nominated by CE and DP  
Discussion on H&S issues

(出所) N社

しかしながら、2002年の従業員代表選挙の結果は、生産関係職ではCGTが41.3%とトップを占め、CFDTは40%にとどまった。社会党系のFOが18.2%を確保したことから、左翼系が多数派を形成する可能性も想定される極めて厳しい状況に追い込まれた。

関係者は、この背景には2つの要因が考えられると指摘する。1つは、2001年1月の生産開始以来、02年1月には年産12万台体制、03年1月には年産18万台体制と矢継ぎばやに増産を続けたことや、02年4月からエンジンの生産を開始したこと等で、マネジャーやグループリーダーが日々の仕事を片付けることに手一杯で、従業員との意思疎通に十分な時

間を割けなかったこと。2つ目に、夢を持ってN社に入社した従業員については、グループリーダーやチームリーダーのポストもほぼ充足されて新たな昇格等の可能性も少なくなったことから、一時的にややモチベーションが下がったこと。加えて初めて期間社員を採用したこともあり、経験が浅いグループリーダーやチームリーダーが、職場管理の面でもかなり厳しい状況に置かれていたという特殊事情があると思われた。

こうした状況に対して、N社のマネジメントは、もう一度原点に返って、従業員の満足度を高めるため、さまざまな施策を実施した。

例えば、製造部門の部長・課長と管理部門の部長・課長が、2週間に一度の定例ミーティングを持ち、労働組合や従業員から出される要望への対応策を決め、それをすぐに現場にフィードバックするようにした。この結果、現場のグループ休憩所が充実される等、従業員の身近で判りやすい成果があり、マネジメントへの信頼感が高まった。

また、2004年からQCサークル活動を全社的に導入した。従業員が職場の問題を自分たちで見つけ出し、自分たちで解決することを学んだことで、モチベーションが向上するとともに、職場のチームワーク出てきたことなどがあげられる。

その結果、2004年従業員代表選挙では、3直化と非典型労働力の一段の増加といった厳しい状況の中にあっても、結果は、生産関係職で見るとCFDT64.3%、FO15.8%、CGT11.5%、CFTC(2002年候補者なし)8.4%と、CGTが大きく職場の支持を失う結果となった。北フランスは伝統的にCGTの勢力が強い地域であり、他社におけるCGTの得

票率が35%前後であることを考えれば、マネジメントの施策が良し悪しが、2年に1度の従業員代表選挙に顕著に表れるとともに、マネジメントへの不満が直接CGTへの支持に繋がることが知れよう。

### 3. フランス労使関係の将来と、健全な企業別労使関係の形成に向けて

#### (1) 2004年フィヨン法とその限界

2004年5月、フランス政府はフィヨン法を制定し、個々の会社レベルでの団体交渉ではなく複数企業をまとめた形での労使交渉と協約を認める新たな枠組みの導入を試みている。確かにこれは企業グループの連合交渉を想定した点で特筆に値する。しかし、産業別連合の代表権と財政援助にメスを入れるものではなく、従って従来の産業連合主導の労使交渉の枠組みを温存している点に限界があるといえよう。

ENA (Ecole Nationale d' Administration) レポートはこのことを次のように明確に指摘している。「真の社会政治的民主主義の観点からは、雇用者及び労働組合 (Syndicats) は強力でなければならず、国家は双方とも自立的かつ対等の関係に任せなければならない。」

流れは企業別交渉重視へ向かっていることは、もはや疑う余地はない。

#### (2) 健全な企業別労使関係形成にむけた課題

そうした流れの中で企業人事部門が取り組むべき課題は、まさにN社が示すように、「労働組合の有無に拘わらず企業と従業員との間に前向きで親密な関係を構築すること」に尽きるように思われる。

そのことは、特に2002年選挙以降のN社マネジメントによる様々な施策を通じた信頼関係の醸成や、QCサークル導入による職場のチームワークとモチベーションの向上にむけた施策の成果として、2004年選挙結果に端的に現れていると思われる。

ENAレポートが指摘するように、社会的枠組みの改革にむけた機運は高まりつつある。また、現在代表権を認められているのは前掲の5つのナショナルセンターにとどまるが、戦後産業構造が大きく変わる中で新たに台頭した産業分野や公共部門への代表権が制約されてきたことも問題視されつつある。例えば、2003年11月の破棄院 (最高裁) 判決は、使用者に対する独立性、従業員への実際の影響力という新たな基準を示し、実態を考慮した代表権承認の方向性を示している。反面、もしこうした司法判断が労働政策に現実化すれば、政府補助にあぐらをかいていたナショナルセンター、産業連合にとって、組織拡大は存亡をかけた課題となるであろう。

しかし、たとえそうした状況に至ろうとも、N社が地道に進めてきたように、従業員と職場第1線のグループリーダーさらには経営者に対する信頼関係を高めるための継続的な努力や従業員の頑張りに対する正当な報奨によって、「外より内を大切にする」意識風土を醸成していくことができれば、外部からの働きかけを従業員が受容れる余地は次第に狭められていくであろう。それは、フランスのみならず企業外の労働団体からの干渉に晒されるアセアン、北米などにも共通する課題でもあり、グローバル経営に共通するHRマネジメントの基本である。

幸いにして、N社に対する世論の評価は高

い。Lutte Ouvriere といった極左政党や、共産党の機関誌 L'Humanite や左翼系新聞 Liberation などには、かなり辛辣な記事も見られるものの、アナリスト\*は、「この程度の批判記事は他社の工場でも見られるものでとくに問題とするレベルではない」と指摘する。また、同氏は、「他のすべての労働団体がN社について何らの文書も記事も作成しておらず、このことからN社の労使関係は総じて良好であると見られているように思われる」と分析する。

同時に氏は、「この地域は失業率がかなり高く、長く失業を経験した人々にとっては、雇用機会を得られたこと自体が非常に幸せなことである筈だ。問題は、N社が今後とも引き続き雇用機会を拡大していけるのかどうか、さらにフランス企業として地域に貢献し、信頼される企業に成長していけるのかどうかだ」と指摘している。

以上

\*注 Esin Rey (IRM Europe) 2005年10月聞き取り

**【参考文献】**

松村文人「フランスの労働組合の動向」『国際経済労働研究』Vol.60 No.10 2005 October  
N社会社概要、他各種資料  
Se'minaire relatif au« Dialogue social »Ecole Nationale d' Administration Juillet 2004



合同シンポジウム

## M&A と労働組合

と き：2005年12月1日 ところ：名鉄トヨタホテル「金扇の間」

(財)中部産業・労働政策研究会は、(社)関西国際産業関係研究所と合同でシンポジウムを開催した。以下はその要旨である。

(開会挨拶) 小田桐 勝巳：中部産業・労働政策研究会理事長

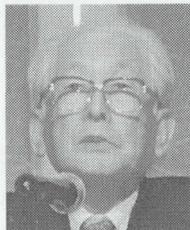


昨年来、M&Aに関わる動きがテレビや新聞で大きく報道されています。この問題の本質は何なのか、どのような論議があるのか、その中で企業の人事部門ならびに労働組合はどのように関わるべきか、などを明らかにするために、シンポジウムを企画しました。基調講演とその後のパネルディスカッションを通じ、ご理解を深めていただけるものと確信いたしております。ご参加いただきました先生とパネラーの方々、本日はどうぞよろしくお願いいたします。

### 【基調講演①】

#### 「M&Aの動きと労働組合の対応」

中條 毅 氏：関西国際産業関係研究所所長



M&AのMはmerger：合併、Aはacquisition：買収です。1960年代に外資の自由化政策が導入された時、企業の乗っ取り問題が表面化しました。その防衛策として、企業間で株式相互持ち合いが進み、その際、中核的な役割を果たしたのが銀行でした。ところが90年代になると銀行の財務力が非常に低下して株式の相互持ち合いの解消が進んだ結果、M&Aの問題が出て来ているわけです。ライブドアの堀江氏が日本放送の買収・フジテレビへの経営参加問題でこれに火を付け、楽天の三木谷氏、村上ファンドの村上氏などが登場してきました。

それでは今なぜ大きな問題になったのか。資本主義の末期になると金融資本が非常に強大な力を持つ、つまり銀行が強くなります。保有する豊富な資金を動かして金融収益を上げる行動をとり、結果として資本主義を荒らしてしまう。この動きが活発化したのが、アメリカでした。アメリカでM&Aの動きが活発化し、それが日本にも伝播したと言えます。また今年の商法改正や長期にわたる超低金利政策も追い風となりました。マスメディアの報道ぶりもそれを煽るかのごときもので、M&Aが活発化したのです。確かにM&Aは企業に刺激を与えて経営の効率化を促すという面はあります。しかし、製造業にとってはイ

ノベーション、特に技術開発という面で、存立基盤を揺るがす働きがあることも考えなくてはなりません。

かのマルクスも、資本主義の末期には強大な金融資本が出現して資本主義を揺るがすと指摘しています。同じ市場経済といっても、中国は豊富な安い労働力、日本はものづくりと技術といったようにそれぞれ特徴があります。その中国も銀行改革を加速させ、外資系金融機関の投資と上場を通して経営管理を国際的な水準に高めることに必死です。そうなりますと銀行がかなり力をもってきて、M&Aを煽ることもあるわけです。煽ってそして銀行がまた儲ける。以前は駄目だと言っていた銀行も今では様変わりとなっています。例えばUFJは、2005年9月期決算でトヨタ自動車を抜きました。トヨタの5,700億円を大きく上回る7,100億円もの利益を上げました。他の大手銀行も、大幅な増益を達成しています。金融資本の動くフィールドとして、M&Aがしばらくは大きな旋風として吹くのではないかと思います。時代は経済史上でも大きな転換期を迎えています。

企業のM&Aがアメリカ経済の発展に決定的な影響を与えてきた事実・実態に注目したいと思います。アメリカのM&A専門投資銀行の会長ブルース・ワッシャーシュタインがその著書で次のように指摘しています。「アメリカはM&Aをやって、非常に馬鹿げた愚かな失敗をやっている。的外れの経営戦略を作っている。」また、機関投資家の役割が大きくなったこともM&Aが高度化した一因であり、銀行・生命保険あるいは投資信託や年金基金、財団などといった機関投資家の持株比率がほとんどの大企業で極めて高くなって、所有権と経営権が再び一体化する要因になったとも言っています。第3番目はおもしろい指摘です。アメリカの経営者は株主のために

働いており、経営は株主のものだと指摘しながらも、彼はそれに？を付けています。経営者は従業員と同様、自分のために働いており、株主のためだけではないとも主張しています。日本の有力企業が保有する資金量は一説では40兆円以上あると言いますが、その有効活用としてM&Aに本格的に動き始めたと捉えることができます。買いの主役は企業に移っており、MBO：経営者による買収さえも、日本で拡大してきました。さらに村上ファンドなどに代表されるファンド資本主義も表舞台に登場しています。

現在のM&Aは歴史的に見ると第六次ブームで2004年から始まり、IT全般が主役となっています。さらにアジアが台頭しました。アジアの企業を買収する対象として魅力あるところへ盛んに出てきた。1990年代は日本企業の海外買収は停滞気味でしたが、第六次になるとむしろ日本が出ていくというよりも、アメリカを中心とする外資が日本での企業買収に動き出しました。中国を中心とする企業の買収行動が盛んになると見て、日本でも企業買収に関する法制度の整備や、実務・実践に明るい専門家を育成するという動きが出てきたわけです。

「企業は一体誰のものか」と言えば、法的には、所有者は株主です。従業員も、経営者に雇われているのではなく株主に雇われていることとなります。法的には企業統治する権限を持つ株主総会がそうですが、日本の場合はそう言ってもシッカリ来ません。日本では経営者に企業統治や経営事項を全面的に任せており、株主がそれに対して異議を申し立てることがほとんどない、これが現実です。その結果、企業経営者の発言力は非常に強く、企業は安定的に経営者によって保持されて、むしろ経営者主体に腰を据えて長期的な企業の実展・強化に取り組むことが可能となって

いる、この点が日本企業の特質とも言えます。ところが一方で経営者がそれにあぐらをかいたのか、いわゆる企業不祥事が頻発しました。西武鉄道の株主偽装やカネボウの粉飾決算など多くの例があります。倫理感の欠如からくる事故・不祥事が出てきました。怠慢な経営者への警鐘や従業員の経営陣に対する失望感なども M&A の動きを加速させた面があります。アメリカの場合は、有能な社長ほど盛んに企業を移ります。そして企業そのものを売り買いする「企業の売買」も頻発し、プロの経営者が盛んに流動化しています。それに対し日本は社長と言ってもサラリーマン社長が多く、長い期間に様々な経験を積みながら経営の中核に上がっていき昇格していくというのが日本の経営者です。そのためか日本の経営者は株主価値を第一義にするとか、あるいは企業を売買するといったことに対して拒否感が非常に強い。例え優れた良い企業買収提案でも日本の場合はなかなか成功が難しいのです。

企業の所有者は法的には株主ですが、日本の実態は経営者であって、ステークホルダーの中で最も重視される従業員がこれを支えているという面があります。その結社である従業員組合は非常に大きな存在と言えます。

M&A の問題を論ずる場合、「企業価値」が問題にされ、それを「高める」ことが論議の中心になってきます。アメリカでは時価総額を大幅に上回る金額での買収が続発しています。しかし買収失敗の例や企業不祥事が数多く発生したために、M&A にストップをかけようとする動きも一方にあります。

90年代後半からの経済停滞期に、設備投資や研究開発投資するよりも、事業を拡大するために自社株を基盤にして M&A を使う日本企業が多く出てきました。うまく成功した企業もありました。企業成長を加速させる効果

もあって、時価総額に注目が集まったわけです。時価総額が企業価値を表示し買収の場合の値段となり、世界共通の基準として機能するような傾向が出てきたことは事実です。グローバル化、市場主義経済の中での資本の論理は、株主が頂点に立つ株主資本主義に他ならないのですが、日本ではそうではありません。会社を買収することは機械設備や建物などの有形資産を買い入れることですが、企業の利潤を生み出す源泉は従業員の技術・経験、またブランドや特許といった知的資産などであり、「人材」のウエイトが非常に重要です。企業を買収して機械設備は手に入れることができたとしても人材は全く着いて来なかった、買収しようと思っても従業員がそっぽを向くということが十分あるわけです。松下とトヨタは、社員の意欲・能力を引き出す人事システムをきちんと用意して積極的に活用しており、社員各自が創造性や専門能力を十分発揮できる風土をもっています。さらに、事業を通して社会に貢献するという経営理念をもっています。社員が生き生きとして働いており、働きやすい働きがいのある会社と言えます。こういう会社はそんなに簡単に買収できません。機械設備を手に入れても従業員はそっぽを向くでしょう。自分はトヨタの社員だと言って動かないわけです。この点が強みで、アメリカのようにはいきません。

そういった意味からもステークホルダーの中で一番重要なのは高いプライドを持っている従業員であり、取引先との深い関係、地域社会への貢献活動もあって、従業員人材の力が企業を舵取りしているとも言えます。だからアメリカ側の言う通りに動かないという面があるわけです。

しかし、最近の M&A の動きについては完全に無視することはできません。たとえば EU 諸国はアメリカと異なり、伝統的に社会民

主主義的思考方が根強く、その歴史文化を反映して従業員への付加価値の配分が大きな問題になっています。ところが今年の7～9月のEUのM&Aの規模がアメリカを抜きました。この現象を見ても、M&Aが世界的に広がる可能性が強いと思われるわけです。アメリカの景気に不安材料があったため、M&Aの伸びが少し鈍化したことが要因ですが、あまり軽視はできません。日本は自信があるといっても、軽視できないと思います。

M&Aには企業の生産性を結果的に高める面もあります。M&Aによる企業の猛烈な競争によって生産性が上昇するといった効果を出しています。また、経営の透明性がないところは買収され易いため、経営の透明性を高め経営者の規律を高揚させる効果もあります。さらにCSR：企業の社会的責任という問題が出てきます。アジアに進出して差別も進出するというようになってきますとCSRの問題が高まってきます。CSRの取り組みに対して労働組合がどのように対応するか。これも大きな労働組合の課題になってきます。

従って、労働組合も株主市場の動向を分析する必要があります。そしてM&A対策の研

究チームを社内で編成して討議・研究を行い、対応の準備も行わなければならない時代だということです。経団連の奥田会長は、買収を仕掛ける若手ベンチャー経営者には社会の倫理性を壊すところがあると注意を喚起しています。経団連新会長に就任予定の御手洗キャノン社長も同様な警告を発しながら、技術力や持続的な開発投資、終身雇用による人材育成などが重要であり、労使が協力して株主だけではなく取引先との関係も大事にしなければならないと指摘されています。また敵対的な買収はアメリカでも廃れてきており日本では特に難しい、過剰防衛するのではなく労使が協力して企業価値を上げることに努力することが必要である、などとおっしゃっています。



## 【基調講演②】



### 「企業組織の再編・M&Aと労働法」

土田 道夫 氏：同志社大学法科大学院教授

営業譲渡と合併は1990年代後半から激増し、特に営業譲渡が大きく増えています。投資会社による投資件数は2004年になって激増しています。企業組織の再編やM&Aで特徴的なのは、合併・営業譲渡・会社分割が増え、敵対的企業買収を含めたM&Aが増えており特に特徴的なのが投資ファンドの進出です。グローバル化が進展し、ア

メリカ型のコーポレートガバナンスが世界を席卷していることが、その背景にあります。株主の短期的な利益を重視した経営行動へのプレッシャーが強まっていることが、今日のテーマとの関係では最も大きいところです。雇用への影響ということでは、特に「非自発的な労働移動」を増加させ、労働条件に様々な影響を及ぼします。

日本の会社法では、「会社は株主のもの」

と見ています。企業価値を考える場合に第一に株主の利益こそが企業価値だとなっておりません。従業員、顧客、地域、環境といった様々なステークホルダーも重視しなければなりません。会社法上は株主利益が第一のものということです。アメリカ型のコーポレートガバナンスをベースにした法改正は、従業員が何を考えようと実態にかまわず、怒濤のごとく成立・進展しています。1997年の持株会社の解禁を始めとして、商法改正、会社更生法改正、新会社法成立などの動きは全てM&Aと企業組織の柔軟な再編を可能にするのが狙いです。そこで労働条件、労使、労使協議、労使自治、労働組合などへの影響は強まらざるを得ません。法的には明らかに株主利益が第一となっていますが、日本の法制度が従業員の価値を軽視しているのかというと、そうではありません。民事再生法や会社更生法は事業再生に限ったものですが、労働組合の関与が法改正によって拡大しています。商法と会社法が株主利益を重視しているのは事実ですが、会社法の具体的な条文を解釈すると、従業員利益がかなり考慮されています。

それをはっきり示したのが先日のライブドアと日本放送の間の新株予約券の発行差し止め訴訟です。その際、日本放送側は「従業員の利益」との視点を出してきました。新株を発行しておかないとライブドアに買収されて従業員の利益に大きな影響を及ぼすと主張したわけです。裁判所はこの主張を否定しましたが、その理由に注目する必要があります。ライブドアが日本放送を買収したとしても、労使協議をおろそかにするとは考えられず、労使協議をきちんと行い経営をしていくだろうというのが最初の理由です。次にライブドアがこれまで買収した例を見れば、いきなりの解雇や労働条件の不利益な変更といった行動を取っていないという判断をしました。M

& Aが認められるのかどうかを法的に判断する場合、買収する側が解雇・労働条件・労使協議などでどんな行動をとっているかが、重要な要素としてチェックされることを示しています。M&Aを巡って実際に法律が動く時、従業員と労使の利益などが考慮されるということです。法的に企業は株主のものではあるが、従業員の利益も考慮されることは、押さえておく必要があります。

M&Aでは、従業員・労働組合と人事に対して、法律はどこまで規制しているか、規制していないか、その上で労使協議はどのように機能するか、お話しします。M&Aの形態には様々なものがありますが、特に労働法や労働契約・労働条件という点から特に問題のあるのは、営業譲渡、合併、会社分割です。

営業譲渡は譲渡会社から譲受会社に営業が全部または一部譲渡されるもの、会社分割は会社のある営業部門を分割することで、例えば鉄道部門とホテル部門があるA社が鉄道部門を分割するものです。一見すると非常に似ていますが、営業譲渡には労働法的なチェックが無く、会社分割には非常に詳細なチェックがあります。雇用、労働条件あるいは労使協議などに大きく影響してきます。

会社分割の場合、雇用と労働条件がどうなるのかというのが今日の最大のテーマですが、「部分的包括承継」と表現されています。例えばA会社のホテル部門が分割される場合、そのホテル部門にいる人の雇用はB社として分割された時にそのまま承継・維持されます。営業譲渡の場合には、従業員も含めた構成する人的資源の同意を必ず得なければなりません。A社からB社に営業譲渡する時にA社の従業員の同意を得ないと動かすことができません。ところが、営業譲渡は結構手続きが大変で一年ぐらいかかってしまいます。そこで、企業再編ないしM&Aを機動的・迅速にさせ

るとの観点から、すべて包括的に特別の手続きなしで迅速に承継をさせてしまうのが、新しくできた会社分割の考え方です。ところが具体的には、会社間で分割計画書や契約書を作って、承継される営業を書いておけばそのまま譲渡・承継されるという手続きを取ることがあります。しかし従業員はモノではないので、計画書に書いたから自動的に移るというわけにはいきません。そこで労働契約承継法ができました。労働契約承継法は、承継営業に主として従事する労働者（先ほどの例でいうとA社のホテル部門の仕事に従事している労働者）の中で、B社に行くことができない、つまり残留する労働者については「異議申し出権」を与えるという法律規程を決めました。この異議申し出権を行使すると自動的にホテル部門に残留することができる強力な権利を与えたわけです。また、ホテル部門の仕事の主としていない従業員に対しても、B社への移籍への異議申し出権を与えて残留できるようにしました。会社が分割の手続きをとった時、契約書や計画書に名前が書かれれば直ちに動かされ、分割される営業に主として従事していない人でも動かされて、不利益を被る人を救うというのがこの労働契約承継法です。その一方で、承継営業に主として従事し承継を予定する人、主としてホテル部門の仕事に従事し移籍を予定している人については本人同意や異議申し出はできないとなっています。A社のホテル部門の仕事に主として従事している人が会社分割でB社に移る時に、私はA社が好きだからA社に残りたいと考えても通らないわけです。会社分割でM&A買収する時にそこにいる人がいちいち私は行きたくないと言ったのでは困る、迅速にできない。そこで主として従事している人については本人が同意しようとしまいが動かされることになります。この法律は「主として従

事」が切り分けの基準になっています。ただ、日本の長期雇用・終身雇用を考えると、無理なところがあります。例えば会社分割をされた時にたまたまローテーションでその部門に異動してきたら、本人同意なくB社に行かなければならないというのは無理があります。この部分が労働組合の一番の腕の見せどころです。会社分割に伴う労働条件や解雇の扱いについては、しっかりとした規制があります。労働条件は当然承継され、不利に変更はできないという扱いです。雇用契約が当然承継されるので、解雇は禁止です。会社分割は、基本的には労働者に非常にやさしい法律で、労使協議のスキームを用意しています。

これと対照的なのが営業譲渡で、営業を全部または一部譲渡することは会社分割と似ていますが、こちらは法律上の取り扱いが違います。営業譲渡では、新しい会社に行きたくなければ同意拒否ができて行かない権利がある。その代わり、譲受会社に労働者を排除できる権利を認めています。これが会社分割と全く違うところで今大問題なのです。多くの場合、譲渡会社から営業譲渡を受けた譲受会社は自分の方針でやり直したいわけですから、譲渡会社の従業員が全部欲しいとは限らず、従業員を選択したいと考えます。譲渡会社と譲受会社との間で譲渡契約を結ぶ際に、誰々を欲しい・誰々はいらないとの取り決めができます。これが営業譲渡の大きな特色です。誰を採用するかは譲受会社の専権とするという「採用専権条項」があり、採用の自由を譲受会社に認めています。この結果、労働者側から見ると不利益が及ぶことがあるということです。この点については、EUは立法的な対応をしていて、一定期間は解雇せずに全員を承継しなければいけないと規定しています。しかし、企業再編にとって高いハードルとなるため、緩和の動きがあります。日本とアメ

リカでは法律上の規定はありません。そのため日本では判例で処理してきました。ここで問題となってくるのは、譲渡会社の社員が1,000人いて譲受会社は500人だけ欲しいといった場合です。500人の首を切ることが自由か自由でないか、雇用の承継についての問題です。結論から言いますと原則自由というのが営業譲渡についての取り扱いになっています。この判断には、当然承継説、原則承継説、合意承継説、合理的理由説と色々ありますが、今裁判所は「合意承継説」をとっています。労働契約の承継には譲渡当事者間の明示・黙示の合意を要し、採用専権条項で人を排除できる。1,000人中500人欲しい時にはその500人の選択が可能で、それを合意できるという考え方が「合意承継説」です。少し前の裁判例では、労働者も承継しなければいけないという「当然承継説」「原則承継説」でしたが、最近では「合意承継説」が有力です。最近の事例で典型的で先例となるのが「東京日進学園事件」での東京高裁の判決です。専門学校でM&A買収にからむものです。買収した側が買収される側の教職員のうち必要なものを雇用する「採用専権条項」を営業譲渡契約の中に入れたわけです。「合意承継説」では自由となりますが、ある人の承継を排除するには合理的な理由が必要だという「合理的理由説」では逆になります。一審判決は合理的理由説をとり、教職員50人ぐらいを雇わなかったことに合理的理由がないとの判断で労働者側の勝訴となりました。ところが半年後に、一審判決をすべて破棄してM&Aをした側の勝訴とする東京高裁の判決が出ました。

「必要な人を雇用する」に合理的理由は要らず、契約の自由で法律上の規定はない、従って排除しても良いとの判断で、会社側勝訴になりました。今後の裁判ではこの考え方をとると思います。M&Aを機動的に行うには良いけれど、労働者にとってはしんどい話です。特に営業の全部譲渡の場合には元の会社は解散して存在しませんので、解雇と同じになってしまいます。そこで立法化しようとの動きがありますが、厚生労働省は、立法化はしないと繰り返し否定しています。譲受会社は、必要な人材を雇用できるからこそ営業譲渡を引き受けようとしているので、従業員全部の責任を取れというのであれば譲受しなくなって、雇用が縮小するとの考え方です。

営業譲渡では法律によるチェック・手助けもないので、労使協議の役割が非常に重要になってきます。労働組合として合理的・効率的に雇用や労働条件の確保に務めようというのであれば、労使でやらざるを得ません。M&Aでは、情報をどう提供しどう収集するかが重要です。やり過ぎるとインサイダーの問題になりますから難しいところがありますが。M&Aで法律である程度規制して、あとは労使の工夫でというのが会社分割だとすると、営業譲渡はすべて自治の問題となります。ただし、営業譲渡では労働条件の変更も自由ですから、譲受会社で例えば基本給を半分にすることも可能となります。別に法律的に問題はありませぬし、合意しさえすればそれで終わりということになります。しかし法律上がそうだからこそ、労使協議が非常に重要になってくるわけです。

\*\*\*\*\*

## 『M&A と労働組合』

パネラー	土田 道夫 氏：同志社大学法科大学院教授
	原田 雅俊 氏：松下電器産業労政Gグループ長
	山崎 弦一 氏：松下電器産業労働組合中央執行委員長
	宮崎 直樹 氏：トヨタ自動車(株)人事部長
	稲吉 正明 氏：全トヨタ労働組合連合会副会長
コーディネーター	石田 光男 氏：同志社大学 教授



【石田】 ドナルド・ドーアという世界的に著名な社会学者が、2000年に「日本型資本主義と市場主義の衝突」という本で、先進国の資本主義には、アングロサクソンの世界とヨーロッパ的世界、それに日本というそれぞれ性格を異にする三つのスタイルがあって、90年代中央以降アングロサクソン型資本主義がヨーロッパと日本に入り込んで大きなインパクトを与えているとおっしゃっています。ヨーロッパの場合は、ドイツの共同決定法のような立法措置によって労使関係の枠組みを維持するという傾向がありますが、日本の場合は必ずしも法的に雇用保護をしているわけではなく、特殊な資本主義社会だと思います。「日本は法規で守られてないけれど、経営者に『ある種のモラル』があって、あまりひどいことはしない、またすべきでない、したらみっともないといった『倫理観』がある。儒教の影響かも知れないが、そういう精神的なものがある。そういった人間の心はなかなか簡単に変わらず、日本はアングロサクソンの市場主義に対する耐久力があるのではないか。」というドーア先生の指摘はおもしろい点です。しかしドーア先生は同時に「最近の出来事を見ていると、それもいつまで持つことやら」と社会学者らしいコメントをされています。本日のテーマは、日本資本

主義はどうなるのか・日本の経営はどういう方向を歩むのかといったことを試金石的に試されるテーマではないかと思います。パネラーがM&Aについてどう考えるかということ以上に、労使の関係をどう構築していかなくてはならないのかというお話に触れるのではと思っています。

投資ファンドによって所有権が変わった際の労働諸条件はどうなるのかとの問題について土田先生から補足していただき、4人の方のお話をお伺いしたいと思います。

【土田】 投資ファンドによる企業買収は会社組織変更という類のものではないため、会社を買収した後に会社の雇用や労働条件に様々な影響を与える場合、どのような問題があるのかが、重要です。例として係争中の「東急観光事件」があります。東急の小会社で東急観光という会社があります。親会社の東急が東急観光の株式の85%を外資系の投資ファンド会社に売却し、その会社が日本でAIPという会社を設立して取締役5人を東急観光に派遣しました。ところがその後、東急観光が組合員に対して、一時金・賞与を支給せず、また団体交渉をしても事態が全く動かないということが起こりました。労働組合の主張によると、東急観光の経営陣には何も実権がなく実権を握っているのは株を85%所得したAIPで、交渉してもらちがあかないというものでした。実際に経営権を握って一

時金を含めた労使関係を動かしているのはAIPだから、労働組合はそれに対し労使協議・団体交渉を申し込んだわけです。ところがAIPは、それを拒否します。自分は使用者ではなく、使用者はあくまでも東急観光なので、自分は何の関係もない単に投資をしているだけに過ぎない株主であり、労働法上なんの責任もないというのが拒否理由でした。

投資家が実際に労使関係や雇用関係に様々な形で介入してくることになると、非常に重要な問題になってきます。労使協議が機能しないからです。つまり経営陣に当事者能力がないという問題が起き、当事者能力があるのはバックにいる投資ファンドになってしまいます。この場合の法律上の最大の問題は、投資ファンドは労使協議をする義務があるのかないのか、法律用語で言いますと「団交応諾義務」「団体交渉応諾義務」があるのかないのかということです。この点はすでに1997年の持株会社の解禁の時から問題となっています。持株会社はその下に事業会社を抱えて様々なコントロールをすることによって、小会社の労働条件と雇用に影響を与えることができます。持株会社については今のところ大きな問題は起きていません。持株会社や投資ファンドが投資家・株主のポジションを超えて、雇用や労働条件に影響を及ぼした時に、使用者として協議の対象になるのかならないのが大きな問題になっています。

最高裁判所の「朝日放送事件」の判決が唯一あります。朝日放送事件では、番組制作をしていた下請け会社の労働組合が朝日放送に対し団体交渉を申し込んだ時、団体交渉や労使協議の義務はあるのかが争われた事件です。最高裁は一定の範囲で使用者にあたるという判断をしました。雇用関係になくとも労働条件に影響を与えていれば使用者にあたるので労働組合法上の使用者との判断をしたわけで

す。ところがこの判断を持株会社とか投資ファンドに応用できるかという多分できないと思います。朝日放送のケースは、派遣されて朝日放送の指揮命令下で仕事をしていたので、直接の使用関係があったとの判断です。持株会社や投資ファンドの場合は直接の使用関係がないわけです。単に投資家・株主としての影響力を行使して指示を出し労働条件や雇用に影響を与える場合に、使用者と言えるのかについては、現在ははっきりと結着がついていません。現行法の解釈で対処できるので別に立法措置はいらなくなっています。今後大きな論点になってくると思います。

【石田】 次に松下電器産業労政グループマネージャーの原田さん、お願いします。



【原田】 ここ数年の間、松下は大変厳しい状況の中から、復活に向けて努力をしております。労使で悩みながら考え・知恵を出して、いろんなことをやっております。その中から感じたことを中心にお話しいたします。

自動車業界あるいは他の業界でも非常に厳しい世界的な競争があると思いますが、私も電機・エレクトロニクス業界の競争はかなり異なった特徴的なことがあります。「デジタル消耗戦」とか「オセロゲーム的な戦い」などと言われます。商品のライフサイクルで見ると、価格下落が激しいことです。昔のテレビではこんなことはなく、ビデオでももう少し時間がかかっていました。ところがPDPやDVDは発売してから3年で価格が大幅に下がります。プラズマが45%、DVDに至っては3割を切ってしまうといった厳しい状態です。まさにデジタル消耗戦です。このため、巨額な投資が必要なシステムLSI、PDPパ

ネル、液晶パネルなどの新しい事業への投資は、一社での事業運営は難しく、電機各社の協力・提携関係を結んで進めています。松下の場合にはこの他にシロモノもあって事業の裾野が広いと、いろんな提携関係があります。そうしないと、韓国産や中国産の製品と戦っていかれません。その一方で、新しい製品を次から次へと開発していかなければならず、収益がなかなか上がらない。そこで、提携関係からさらに進んでM&Aが起こる余地も十分あるのかも知れません。こういった状況の中で、いかに勝ち残っていくのかを各企業の労使でいろいろ考えてやっているわけです。

2001年の前まで利益水準が徐々に落ちてきてはいましたが、危機感が全体に浸透していませんでした。「こんなようなことがあったのか、まさかうちが」など、松下が大幅赤字になることが、皆の頭の中になかった。2001年に総計で4,000億円を超える赤字が出て以降、タブーなき改革・革新の考え方で「事業構造改革」「雇用構造改革」を進めてきました。松下電器産業本体とグループ各社を見直し、事業の集中と選択を進めました。重複や効率性を視点にして、会社分割や営業譲渡を使いながらグループ事業の再編をしてきたわけです。その結果、現在の事業体制「14ドメイン体制」となったわけです。これと併せて雇用構造改革にも手をつけました。まさに断腸の思いでやってきた部分です。この点については、最大のパートナーである労働組合に理解・支援してもらいながら進めました。組合の協力がなかったら、できなかつたと思います。現在、全体的な改革は一旦終息してはいますが、松下電器グループを形成する小さな事業体・個別のドメインの構造改革は今も進めています。窮地は脱したけれども危機はまだ去らず続いていると思います。2006年あるいは2010年に向けて復活し、さらにエクセ

レントと言われるような水準まで、あるいはその体制までもっていきたいというのが今の状況です。

これまで労使でいろいろと議論してきた中で、人事労務部門の役割・取り組みについて整理してみました。一つは、事業構造改革、雇用構造改革を進める中で本当にきちんと説明責任を果たせるかです。事業構造改革の大儀・ビジョン・ストーリーを示せるかです。できる限り具体的な数字で示す、それが無ければ単に身を削っていくだけの話になってしまいます。事業を創り守っていく大儀をいかに打ち出せるか。また日常的な「健全な緊張感」をいかに維持していくかが大事だと思います。

二つ目は、様々な経営マターに人事労務部門がもっと関っていく・参画していくことが大事だと思います。人事は人事だけでなく、企画や事業部門、技術、経営、財務、などと常に問題を共有化しながらコラボレーションしていくことが重要だと思います。人事が後で聞いて「何なんだこれは」ということではなく、人事からも提案していくことが大事だと思います。人事部の中の人材戦略チームが各事業や技術開発部門に入り込んでいて、そこから抽出したテーマ・課題に対して、ヒューマンリソースとの関わりにおいて提案しています。今後は、人事が経営の中に噛みこんでいく、提案をしていくといった機能をさらに強化しようと思います。人事労務部門が経営にいかに関わるか。この部分がますます大事だと思います。

三つ目が、労働組合や従業員の皆さんにどのように情報を開示していく・説明責任を果たしていくかが非常に大事だと思います。この部分はコーポレートレベル、ドメインレベル、職場レベル、またフォーマル、インフォーマルでもあると思います。松下流の「経営参

加制度」がありますが、この点は後で山崎委員長が触れると思います。従業員、組合への情報開示をできるだけ早いタイミングで行うことが重要だと思います。

企業の活力の源は他に真似のできない「ブラックボックス」をいかに持つかにかかっていると言っても過言ではありません。企業における人材・組織は「見えざる資産」といわれますが、それこそ「ブラックボックス」ではないかと思えます。そのモチベーションの促進をどのように図るかが重要です。会社と個人の「ウイン-ウインの関係をつくる」「爽やかな緊張関係を維持する」をスローガン・合言葉で進めています。電機業界の事業形態の変化は激しく、必要なスキルも会社が求める人材像も大きく変わっています。労使間のコミュニケーションを充実させながら、このような状況をはっきりと示し、スキルを高める人材投資を進めています。それにより、自分の所属する事業と自分の仕事に対するモチベーションとロイヤリティを高めていくことが非常に大事だと思います。「見えざる資産」のモチベーションをいかに高めるかが非常に大切だと思います。

労働組合は最大のパートナーで、日常的な労使の信頼関係をいかに構築していくかに尽きると思います。敵対的買収への対抗、あるいは敵対的とは言わないまでも M&A を仕掛けられた場合の対抗に関し、コーポレートレベルの ESV プラン (Enhancement of Shareholder Value) をスタートさせました。例えば大規模な買収を仕掛けられた場合、取締役会が買収を仕掛けた相手に、「意図は何で、どんなことをするのか」の説明責任と情報提供を求めることになっています。買付者の案と会社としての対抗案を株主に示します。「このような買収のスキームがあるが、会社としての対抗案・代案とどちらを選びます

か。」株主の判断に委ねるわけです。「ポイズンピル」は株主に聞かずに会社が勝手に判断して行う対抗策ですが、ESV は事前予告型で、最後に株主へ提起をする形になっています。株主に提起する前には会社としても十分議論・検討し、できる限りの範囲でまたタイミングも含めて、労働組合の意見を充分聞くことが必要になってきます。これがなければこの ESV プランは成り立ちません。今年の株主総会で発表しました。M&A 時代に備えるコーポレートレベルの一つ施策です。私どもの対応策がどこまで出来ているかは本社・個々ドメインで異なり、まだ研究・勉強の余地もあります。またドメインの労使に濃淡もあり、その強化が大事と思っています。

【石田】 続きまして、松下の労働組合中央執行委員長の山崎さんによろしくお話しします。



【山崎】 労使協議と労使間の信頼感がこれまで以上に重要だという点について、お話しいたします。

2001年度に松下電器は史上空前の大赤字となり、ここから現在に至るいわゆる世間で言われている「中村改革」がスタートしました。私はずっと「中村改革」に労働組合の立場で直接的に関わってきました。この間、事業構造改革や雇用構造改革を進めてきました。それは今も継続中です。5年ほどの間、松下電器の中では会社分割による新会社の設立、他社との協業による新会社の設立などがあり、それに伴う組合員の別会社への転籍、雇用確保のための EBO (Employee Buyout) もやってきました。様々なことを経験してきましたが、その中で感じたことをお話しします。

最近封切りになった「ALLWAYS 三丁目

の夕日」という映画があります。昭和30年代のストーリーです。家に初めてテレビが来て、ご近所の方が皆さん集ってプロレスを見ているという場面があります。そのテレビも今は日本で作っておりません。現在のテレビはプラズマとか液晶になって、全く違う技術で映像を映しています。現実にはブラウン管事業が国内から消えていっています。他ではアイロンやコタツもすでに日本で作っておりません。電機業界は非常に製品サイクルが早いということです。松下のテレビ事業部は40数年その看板を掲げてきましたが、その次の主力商品だったVTR、VHSのビデオも、約25年で看板を降ろしています。DVDは、始めた時は光ディスク事業部という名前でした。しかし光ディスクも無くなって違う名前になるなど、製品サイクルは非常に速いものがあります。それにどうやってついていくかが非常に難しい課題になっています。1990年代に電機大手7社の売上げ総計が10年間で330兆円、純利益は144億円しかありませんでした。しかもソニーさんを除くと、実に5,000億円近い赤字になっているということで、90年代は電機業界として一つの大きな曲がり角だったと思います。この間、松下電器労組としても会社側にいろんな経営提言をしてきました。中村改革の中でドメイン再編を実施しましたが、これも実は労働組合が随分早くから提言していたもので、中村社長になって実行したわけです。

業界の大きな構造変化の中で、松下電器も中村改革を進める過程で経営のパラダイム転換、会社と社員との関係のパラダイム転換に取り組んできました。経営の進め方や労働福祉条件も大幅に変えてきました。これらの取り組みを経て今の松下電器は10年前の松下電器とは全く違う会社になったと思っています。それだけ激しい改革を、労働争議がいつ起

こっても不思議ではないようなことを様々にやってきたのです。幸いにして労働争議もなく、無事いろんな改革を終えて一定の成果が出つつあります。これは偏に松下労使の伝統的な労使協議を大切にするというDNAがあったからこそと思います。

松下の労使協議体制についてご説明します。労使協議会はどの企業でもあると思いますが、松下は独自の制度として「経営参加制度」を持っています。様々な経営課題に対して受け身ではなく、経営側が気づいていない職場の課題を先取りし、経営側が意思決定する前段階から組合としても経営施策に積極的に意見提起すべきだという観点から、30年ほど前の1976年に制度の確立を会社側に要求をして実現したものです。当時は相当激しい議論があって2年後の78年に創業者の松下幸之助の英断もあって、労使協定が締結されました。その前文には、「会社と組合は会社の健全な発展と従業員の労働福祉条件の向上及び社会の発展がそれぞれ表裏一体であるという共通認識に立ち、労使の対等性と強固な信頼関係に基づき経営参加制度を確立する」と謳っております。具体的には労使協議会とは別に「経営委員会」と「職場運営委員会」が設置されています。経営委員会は原則非公開の会議で、例えば、組合本部と本社間ということでは松下電器労組本部三役と会社側は社長、それから労務人事担当重役、事務局の原田GMが出席メンバーで、いろんな経営課題に対して事前に意見交換をしています。これが本社本部間だけではなくて、それぞれの分社の中でも同様のことが成されています。ちなみに本部本社間でいきますと、毎月1回約1時間、私と中村社長は意見交換をしており、おそらく毎月やっている企業はあまりないのではないかと思います。また「職場運営委員会」は、職場における課題抽出とこれまでい

ろんな改革に取り組んでまいりました。職場の支部の役員、職場委員の皆さんを中心にそれぞれの職場レベルでの会社側の責任者と意見交換する場となっています。非公開の事前協議あるいは組合からの経営提言をする「経営委員会」と、公開の「労使協議会」と現場でやる「職場運営委員会」の三つの労使協議を、うまく使い分けながら労使協議を深めているわけです。大きな混乱もなくそれぞれの改革できたのも、こういう制度があったからだと思っています。

M&A時代と言われますが、労使協議の重要性を労使ともに再認識をすべきと思います。企業のグローバル戦略は非常に難しくなっており、経営戦略をどうやって職場の皆さんにきちんと理解していくかが非常に難しい課題になってきています。経営戦略を立てるのは論理的につくっていけばいいとは思いますが、しかし、それを実行に移すのは人間ですので、戦略の意味をちゃんと理解して現場でどのように動くのかをしっかりと労使協議の中で落とし込んでいくことが求められているのではと思います。

松下電器労組の中期運動方針に3つの運動コンセプトがあります。その一つが「防波堤型運動」から「ライフジャケット型運動」への転換です。労働組合が常に防波堤になって全てを守ることはもうできず、むしろ外の世界との交流の中で自らをいかに高めていくかという考え方です。「エンプロイアビリティ」をいかに高めていくかということに労働組合としても注意をしていくということです。2つ目は「ゲストの意識からクルーの意識」へという考え方です。組合員の意識をぶら下がりから参加へどう変えていくのが非常に重要だと思っています。3つ目が「運動の社会化」です。労働組合も社会の一員です。ですから、どうすれば社会貢献ができるかの視

点で運動を進めていく必要があります。まだ運動ということでは不十分ですが、今後さらにコミュニケーションを深めながら、運動を展開していきたいと思っています。松下電器労組結成60周年を迎える来年を機に、組織の大改革を計画しています。傘下の連合支部を独立させて単組化していくと同時に新しい連合会を結成し、松下グループの労働組合の結束力を強めるつもりです。

**【石田】** 78年に松下の労働組合で経営参加が入った頃、京大の前川先生と一緒にお話を聞きに伺い、非常に感銘を受けたことを思い出しました。ヨーロッパの経営参加を労使で視察に行かれ、日本的にどうアレンジしたらいいかということも試行されたことを思い出しました。

続きまして、トヨタ自動車の人事部長の宮崎さん、お願いいたします。



**【宮崎】** M&Aと申しましても、問題の幅が広いものですから、具体的に想定してお話しいたします。私は熱烈な阪神ファンとして、親会社の阪神電鉄に対する村上ファンドの行動は、正当な経済行為だと思いますが、心情的には、ひっかかる部分があります。例えば、今日お集まりの皆さんの会社に投資ファンドが敵対的買収を仕掛けてきた場面を想定して下さい。現経営陣に対して敵対的となると、人事も組合も現経営陣の肩を持つというか、現経営陣のやり方に賛成といった状況で想定してみました。その際の「キーワードは何ぞや」ということですが、一つは敵対的買収を仕掛けている投資ファンドに対してスキを与えない・油断しないことではないかと思っています。

次に労使関係で何をしなければならないかですが、それは日常的なことを「きちんきち

ん」とやることではないかと思えます。彼らは、会社の配当政策に着目しているようです。株主への配当が、生み出した利益の割には少し不十分であるとか、あるいは阪神電鉄などのように有効に資産を活用できてないとか、あるいは、自分の会社の株価の動きに注意を払っていない会社です。また注意を払っていたとしてもしっかりとした対策を打ってないとか、普段からの安定株主対策をないがしろにしているとか、そういう会社が結構ねらわれているのではないかと思えます。その反面、良い会社も狙われています。経営も労使関係もうまくいっている、ただその割には、安定株主ができないとか、時価総額がそれほど高くなくて買収するに手ごろな規模だとか。そこで経営としては、敵対的買収を仕掛けてくる投資ファンドの顔を常日頃から想定して経営することが大事だと思います。それと同時に、日常的な労使関係や労務管理、もう少し言えば会社全体や職場の人間関係などをきちんと構築しておくことが大事だと思います。そういう状況であれば、彼らが仕掛けてきた時に、会社と組合が一枚岩となって対応できるのではないかと思うわけです。

トヨタ自動車での日常的な労使関係、労使のコミュニケーションについて少し紹介させていただきます。オフィシャルには特に春を中心に労使協議会があります。会社は社長以下全ての役員、労働組合は執行委員長以下全ての執行委員と職場の代表で、総勢300人ぐらいの労使協議会を毎年4～5回やっています。その時々話題を労使が隔意なく懇談する「労使懇談会」もあり、ほぼ同じメンバーで年3回開催しています。それ以外に例えば生産機能の担当副社長以下で組合の三役と年3～4回ほど懇談するなど、他に調達や技術などテーマごとに開催しています。また当然ながら会社、組合のトップ同士の懇談も年数

回あります。また松下さんよりは少しレベルが下がりますが、人事担当役員以下と組合の三役全員による会議を、毎月1回開催しています。その時々課題、例えば経営会議での話題や最近の車の売れ行きや生産の状況などについて、ざっくばらんに会社と組合で話し合っています。また当社出身の全トヨタ労連の人ともほぼ毎月に近い形で情報交換しています。上部団体の自動車総連とも年2～3回、例えば食事をしながら、といった形で懇談しています。組合には会社の状況を理解してもらうことを日常的に行っています。また富士重工さんの株式の一部取得や技術関係の会社3社の合併などでも、説明会をもっています。事業統合などの大きな話については、インサイダーにかからない範囲で、発表がされる前後で組合に説明しています。日常的に会社と組合の間で、自分たちを取り巻く状況について情報交換をしています。こういうことによって、会社の状況を普段からしっかり組合に理解してもらい、いざという時に一緒になって戦ってもらうことになると思います。敵対的買収の際、組合員の雇用を守り、労働条件が不利益に変更されないようにするため、人事として、組合として対処していく必要があると思います。また例えば従業員の持株会なども安定株主対策としてやるべきではないかと思えます。ある本によりますと、組合のないところ、組合と会社がうまくいっていないところ、あるいは組合が複数ある、などの会社は内部から切り崩しやすく、彼らの標的になりやすいということのようです。繰り返しになりますが日常的な労使関係を、しっかりつくる、それと同時に労働協約等で会社と組合の間のお互いの労働条件をしっかり整備しておくことが大事だと思います。

【石田】 続きまして、全トヨタ労働組合連合会副会長の稲吉さん、お願いします。



**【稲吉】** 全トヨタ労連では、秋の取り組みの中で労働協約の整備、とりわけ人事項目の整備を3年前から精力的にやっています。特に異動関係については運用

も含めてしっかり見ていくという方針で進めています。これがM&Aにも関係してくるものです。

M&Aは大きく分けて2つあると思います。当事者である企業の間で同意して行われるものと敵対的な事前の同意がないままに行われるものに分けられると思います。企業間の同意に基づくM&Aの中でも目的がそれぞれ異なり、大きく四つに分けられると捉えています。買収企業が新規分野に進出するもの。それから買収企業による既存分野及び関連事業の強化を図るもの。三つ目が関係会社同士及び親会社と関係会社との合併買収というグループ内の再編を目的としたもの。さらに出資比率50%超へと引き上げる関連会社等の持ち株比率の引き上げ、などです。吸収合併、新設合併、株式の買収取得、交換移転だとか、さらに資産買収、営業譲渡、会社分割といったものや資産譲渡、資本参加等々、本当に様々なものがあります。労働組合の視点からすれば転籍等が絡み、必ず雇用問題や労働条件の変更、労使関係の変化などが少なからず発生します。合併・買収では、する側とされる側では、受け止めやその対応に違いがあると思います。これは決して経営だけの問題ではなく、労働組合としてしっかりと問題意識を持ってお互いの目的・立場の違いを尊重した上で協議する必要があると思います。同じような文化・風土をもった企業同士ならまだしもですが、異なる点が多々ある場合には、融和に多大な労力がかかるため、労使の果たすべき役割と責任は重いと思います。特にさ

れる側は、心理的・精神的な影響が大変大きなものになります。そして新しい体制下の企業にとっては、その影響がモラル、モチベーションさらにはチームワークなどの低下を招くことになれば、大きな損失になります。労使の協力がなければ乗り越えられず、乗り越えられなかった場合には障害が残ってしまうと考えています。経営権や人事権は会社の専権事項ではありますが、その意識を労使双方がある意味ぬぐい去ってしっかりと事前協議に臨むことが必要だと思います。

次に敵対的なM&Aには、投機が目的で一時的に大株主になって株価が上がったところで売り抜けるものがあります。しかし「ものづくり」で企業価値を高めていこうと努力している我々からすれば、心情的に決して受け入れられるものではありません。従業員にとって直接的な影響が無くても、企業にとっては社会的なマイナスイメージが残るかも知れません。企業としても、しっかりとした防衛策が必要だと思います。また日本放送やTBSの例のように、強引な事業・業務提携を迫るものが、本当に企業価値の維持向上が図れるのか、将来ビジョンが描けるのかを見極める必要があります。結果は我々労働者の雇用や労働条件、さらには新しい労使関係に大きく関わってきますので、それらをしっかりと見極めた上で、時には労使が協力して、時には世論も巻き込みながら対応していく必要があると思います。

次にM&Aの対応について具体的に考えてみたいと思います。労働組合は、雇用の確保や労働条件の長期安定的向上、さらには働きがいの向上といったミクロの使命に加え、雇用機会の創出や差別・格差の防止といった社会正義に基づくマクロの使命・社会的役割を担っています。ミクロの使命を果たす前提には企業の発展があり、車の両輪の関係すなわ

ち労使相互信頼関係、それに基づく健全な労使関係、これが構築されていなければならないと思います。ここにM&Aという外乱が発生した場合、まずは労使が協力して職場の混乱や動揺を静め、不安の解消を図ることが必要になると思います。そして、労働組合として新しい経営者との間に健全かつ良好な労使関係が築けるのかどうか、また大きく変化をしないまでも新体制下の経営者との間ではどうかといった視点で信頼関係を確認または再確認をしなければならないと思います。もしかしたら労働組合自身も新たな組織になることもあり得ますので、新しい労使の枠組み、そこでの労使関係の構築というものも考えなければなりません。加えてM&Aに伴う不当な転籍や労働条件の切り下げの阻止や新体制下での労働条件の一元化といった点も考えていかなければなりません。

次にマクロの使命・社会的役割について考えてみたいと思います。雇用機会の創出や差別・格差防止という社会正義に関しては、経済社会の発展と健全な労働市場の形成が車の両輪の関係にあたると思います。M&Aという外乱が発生した場合、企業価値を損なって経済産業の発展を疎外するようリスクがないかどうかのチェックを行い、社会的に不当または社会的に痛手を伴う雇用調整の発生の可能性もチェックしていかなければなりません。正当性のないM&Aに対しては阻止に向けて社会への発信を労使が協力してやるべきだと考えます。具体的には労働組合であれば、労連や連合等の上部団体へしっかりと働きかけ、経営であればグループ他企業や経団連等々とも連携をとりながら、いかに社会的な大義をもって世論やマスコミに訴えていくかが重要だと思います。一方で企業としての防衛策をしっかりと構築してもらうと同時に、労働組合としてもしっかりとチェックしてい

く必要があると思います。どのような防衛策をとっているのかの確認です。

M&Aに対応していくには、労働組合としては職場の信頼と支持を日頃から取りつけて、現場の声を吸い上げおくこと。何かおかしいことはないのか、情報収集能力を高めておくことが必要ですし、会社からも必要な情報を収集できる関係・事前協議体制を含め築いておかなければなりません。さらに労働協約の締結・整備も大変重要になってきます。また企業にとっては適切な内部情報管理体制を構築した上で細心の注意を払いつつ、労働組合に情報提供し、積極的な協力が得られる関係を築き上げておく必要があると思います。労使双方が「お互いのために」という視点を持つことが重要であり、忘れてはならない点だと思えます。

全トヨタ労連内で、再編、合併や営業譲渡、会社分割等の事例がありますが、1997年に全トヨタ労連として「雇用対策マニュアル」を制定し、それに基づき「雇用対策本部」を設置して対応してきました。雇用対策マニュアルについては、全トヨタ労連の雇用対策指針となっています。その精神は、第一に雇用の確保が最優先。次に労使の意思疎通及び共通認識づくりの強化、最後が事前協議体制の整備と労働協約化の推進です。このマニュアルは、各加盟組合に配布していますが、雇用問題の未然防止や万が一発生した場合の対応方法の事例などを記載しています。例えば、雇用の確保に最大限に努力したにもかかわらず勤務地変更を余儀なくされて居住地変更ができずに会社を辞めなければならない組合員が出てきた場合、就職斡旋等を広くグループ内や産別内で実施したり、転籍による労働条件の切り下げの阻止あるいはその最小化、また統合合併による労働条件の一元化等の支援・指導などを行っています。M&Aに起因する

様々な問題は、加盟組合単独では解決できない問題や、グループとしての問題・課題が多くありますので、加盟組合が早い段階で情報をキャッチし、オルグによるヒヤリング等を通じて速やかに労連に情報を上げていただき、一緒に対応を考えることが肝心だと思います。

労働組合は職場活動に裏打ちされた中でカウンターパート機能・チェック機能を発揮するとともに、経営と情報の共有ができる労使関係の構築をしっかりとしておくことが重要です。経営側は適正な情報をタイムリーに労働組合に提供するとともに、労働組合から協力が得られる労使関係の構築に心がけておくことが重要だと思います。「人的企業価値」の大切さを一番知っているのは、そして企業を守るのは、人事部門と労働組合ではないかと思っていますので、このことをしっかりと肝に命じておく必要があるということです。

**【石田】** この9月にGMのランシング工場に3週間ほど行ってきました。10年来のUAWの友人といろいろ話しをしました。今日、松下とトヨタの労使の方から労使の信頼関係について話しをお聞きしましたが、その内容は非常に平凡なことのように聞こえました。しかし、アメリカの現場を見ると、実はこれは非凡なことなのです。例えば、GMは生産量が落ちるとそれに応じて普通にレイオフします。昔はレイオフのリストを掲示板に張り出して終わり、コンサルテーションや労使の話し合いはありません。掲示板にリストが張り出され、前任権の逆順で300人なら300人がレイオフされます。日本メーカーの現地生産の増大もあってGMは大変な状況に置かれています。そうした中で対立的な労使関係をどのように変える努力をしてきたのかを質問すると、ローカルの委員長が工場長とインフォーマルに生産の予定を連絡する程度でした。労使がジョイントで集まって、「ど

うして売り上げが伸びないのか、この生産計画の変動に対してどうやって人員の対処するのか」といった話し合いの場は基本的に無いわけです。このことは経営のあらゆる場面に広がっていき、例えば工場にとって非常に重要な問題である機械の稼働率は、エンジニアの責任で現場の職長は関係ないというように労使協議がありません。そこで働く人たちは単なるハンズ（手）であり、賃金も全員同じで査定もなく頑張りは報われません。そして生産量が落ちたら雇用調整に入る。その間の労使協議はありません。機械の稼働率を見るのは、大学出のエンジニアの仕事になっていて、労働組合は関係ありません。職長をコントラクターにしてしまい、ランシングの職場では6割5分にもなっていました。しかもそこはGMの北米工場の中でも優良な労使関係、優良な生産性の工場と言われ、新規投資をして来年にはトヨタとまともにぶつかるというしていました。ビジネスモデルとして日本とは明らかに異なると思います。

M&Aはアングロサクソン型の資本主義から発し、日本資本主義と激突していると大げさに言いましたが、その根拠はビジネスモデルが違うという点です。敵対的買収についてどのように対策するのかになると、日本のビジネスモデルは非常に堅実であり死守して一歩一歩固める以外に正攻法はないと思います。戦術的には事前に具体的な対策を打っておく必要がありますが、正攻法は日本の人材重視のビジネスモデルを丹念に追求して怠りなく日常を展開すること以外にないのではと思いました。土田先生、若干付け加えることがございましたら……。

**【土田】** 労使協議は法制度としてあり、ケースによって扱いが全く違うことはお話しした通りです。カルチャーの違う会社が合併する時にどう調整していくかは労働組合の非常

に大事な仕事だと思えます。住友と三井が合併して三井住友銀行が出来た時に労働条件の統一にすごく苦労したという話も聞いています。スキーム、枠組みで、皆さん大変努力・苦労されていると感じました。稲吉さんのお話にあった「転籍」では、労働組合の機能がしっかり発揮されていると思えました。転籍には法的に本人同意が必要ですが、個人では弱い存在です。転籍による労働条件の変更を極力なくするために、労使協議・集団的な協議や人事部と労働組合の努力が必要で、それをきちんとされていると思えます。ただ、それは松下やトヨタだからできる面もあって、できない会社の方が多いと思えます。そこに法律の役割があるわけで、労働協約法はそのための法律です。法律でどこまでやるのか、企業労使で自発的にどこまでやるのか、その役割分担が非常に重要だと思えます。

松下もトヨタも経営参加を意識した労使協議があり、それができるかどうかは特に敵対的M&Aという極限状況で非常に大きな威力を発揮すると思えます。それができていないところは、労使は無力に近いものがある。今のGMのようなモデルだと、M&Aに対して労使で共同して防衛するといった発想は全く出ずに、ある日突然職を失うことになってしまいます。アメリカでは日常茶飯事です。その代り雇用の流動性が高いので、それはそれでアメリカのモデルだと思えます。コーポレートガバナンスがきちんと機能している点は、松下とトヨタの大きな強みだと思います。ドイツは共同決定法で、経営監視を定めていますが、良いことだとは思いません。経営を縛るのは法律の役割ではないと思っています。松下やトヨタのような形で労使協議をするのが、一番良いと思えます。ただし、日本型のコーポレートガバナンスは環境変化に非常に弱いところがあります。松下やトヨタのよう

に、M&Aまで視野におさめた対応ができていけば良いが、それが出来ない会社が多い。そこで法律学者としては、「ではどうする」が心配の種で、ある程度政策的にまたは持ち株会のような形で自主的にやっていくのか、いくつかの選択肢があると思えます。日本のビジネスモデルは勝れているが、そこを補う仕掛けも法律や政策として必要なところもあるとの印象を抱きました。

【石田】 トヨタ、松下だからできるという面があって、日本の全企業が必ずしもそうならないとお話がありました。今日お見えの皆さんの中で、具体的な問題を抱えているとか、この点をもっと分かりやすくという方がありましたらご自由に質問いただき、パネラーに答えていただくことにします。ご自由に挙手をいただきたいと思えます。

ご質問がないようですので、パネラーの方で最後に一言、お願いいたします。原田さんからよろしく。

【原田】 トヨタだから松下だからと言われましたが、少し語弊があります。松下といっても、今は違います。現在は中小企業の集合体になっていて、形態は分社化・分権化の方向になっています。コーポレート全体でも、それなりのことは考えてコンサルティングしますが、労使関係も単組化すれば、そこがすべてを決めていきます。大事なことは労使関係できちんとやっていく、この精神は絶対大事にしなければなりません。事業が強くなって儲けるには、業界で戦っていける土壌づくりが必要です。そこに必要な経営システムが当然いるでしょう。画一的・一律的なシステムや制度では、とても通じません。それぞれの業界で勝てる弾力的・選択的なものを労使が真剣になって採り入れるかです。その過程では従業員・組合員に我慢してもらわなければならないこともあります。またビジョ

ンも描けない事業であれば、撤退するしかありません。撤退したところの人は、スキルチェンジ・スキルアップして他の事業でも貢献できる異動のルールや受け皿を作るなど、会社の支援策が必要だと思います。

**【山崎】** 全く同感です。皮を剥いていくと最後にブラックボックスがある。結局のところ、コアコンピテンスは「人材」です。他はお金で処理できる。ところが人材だけは時間がかかります。90年代以降、日本の企業はいろいろ苦労してきましたが、ここに来て「人材回帰」が強まったと思います。

**【土田】** 松下とトヨタでなされていることが広まれば、本当は一番良いと思っています。でもそれをする暇がない、時間がない、時間をかけてやるができない。そのような場合にはどこまで法律や政策ができるのかを申し上げたかったわけです。

**【石田】** 労働法学者は立法案を作る時に、労使協議や意見聴取などの観点を比較的によく検討されます。この点も日本のおもしろいところだと思います。山崎さん一言ありましたら。

**【山崎】** 会社分割や他社との協業による新会社の設立などもやってきました。分割法では同意が不要とのことでしたが、基本的に私どもは全員の個別同意を不要なケースでもとってきました。心情的にやらざるを得ない、そういう組織だと思っています。それから転籍は同じ産業内だとやりやすい。労働組合で言えば、同じ産別の中では比較的、制度やその他もろもろが似ていますので、合わせるのは非常にやりやすい。違う業態の場合は一緒になると非常に難しい問題が出てきます。賃金の体系が違いますし、労働組合が複数ある、また無い場合もあります。この場合にどうしていくのかは、非常に難しい問題だと思います。つい先日、GEの経営幹部をされていた

方とお話をする機会があったのですが、GEはすごい会社で大きな利益を上げていますが、こういうことを言われました。「GEは非常に強い会社だが良い会社ではないかも知れない」とおっしゃるのです。GEはモラルサーベイをすると非常に高く利益も大きく上げているが、株主志向が強く時には顧客さえ忘れることもある、モラルサーベイが高いのはそういうことしか考えていない人ばかりではないか、仕事ができない人は辞めていく、などが現実にはあるとのことでした。強い会社・良い会社とはどういうことなのか、強くても良い会社にするには、どうするのかを議論してみたいと思っています。

**【宮崎】** 労働組合に期待するとの話がありました。組合が取り組む内容は、バブル時代と比べて随分変わってきたと思います。トヨタの場合は経営参加という言葉を使わずに、経営に対して適切なもの言い、組合の立場でしっかりと意見を言ってもらうようにしていますが、企業の中で労働組合が適切なもの言いをしてもらうことが従来に比べて随分重要になってきていると思っています。ある意味、監査機能といえますか、組合に対する期待が高まっています。そういうことを通じ、敵対的な買収が入り込まないような、スキのない会社になりたいと思っています。株主、お客様、従業員、地域など全てのステークホルダーそれぞれに目配りする「日本型の経営モデル」が出来つつあるのではと思います。自動車産業は、永年培ってきた技術・技能でモデルを改良しながら良い車づくりをする産業です。米国流ではない中長期の視点に立った日本型のビジネスモデルを作っていきたいとの意欲をもってやっています。

トヨタでは海外に50か所ぐらいの現地製造事業体がありますが、「トヨタウェイ」の考え方を広めています。徹底的なコミュニケー

ション、人間性尊重、継続的な改善などの考え方なのですが、国によって相当苦労しています。これまで何十年の間、我々の諸先輩が築き上げてきてくれた「労使関係」を、それぞれの国の事業体に移植するには、かなり時間がかかるでしょうが、それに向けて今後とも努力していきたいと思っています。

**【稲吉】** 良好な労使関係を築くことが重要ですが、その前に労働組合としてのしっかりとした組織活動をするのが非常に重要だと思います。自分たちの足元を固め襟を正し、言うべきことを会社に言うことが大前提・基盤だと思います。中には組織活動や労使関係に苦慮している組合もありますが、グループ労連として役割をどう担っていくかを考えながらやっていきたいと思っています。

労働組合も会社も、何かが起きたときに後処理をする組織ではなく、いかに未然に、さらには一緒に問題解決していくかということが大変重要だと思っています。

**【土田】** 敵対的 M&A・買収といった極限状況になった時、どう防ぐかという防止策を考えざるを得ないと思います。また今日の議論は、労使を重視するというトーンが強く、

それはもちろん大賛成なのですが、あまり労使馴れ合いになってしまって株主を見ないと、先ほど宮崎さんがご指摘されたように、足元をすくわれて変なものからの買収対象となってしまうことがあります。外の世界を見ずに、労使だけのことを考えて済む時代ではありません。グローバルのトレンドを見ながら、労使をベースにいろんな物事を考えていくことが、企業価値を創造していく上での一つの大きな手がかりだと思います。

**【石田】** 企業価値を高めるには人の価値を高める、スキルを高める以外にないということです。世界で勝てるものづくりのためには人材が大事だが、人材は一朝一夕にできません。時間をかけて育てる以外にない。ここが参入障壁になり、ビジネスモデルの成り立つ根拠です。このような長期的な関係を維持しないとビジネスモデルが成り立たないところに、必然的に労使関係の重要性が出てくる。仮にキャピタリズムがどれほど強くなってもビジネスモデルが成り立つ世界はそれなりに強靱だと思います。今日のような議論が、各方面で議論を進めるきっかけ・契機になればと思います。長い時間ありがとうございました。

#### (閉会挨拶) 中條 毅 氏：国際産業関係研究所所長

今日の合同シンポジウムは17年目のものです。最初の12年間は、中部産政研と関西産研に鉄鋼労連が設立した研究所を加えた3研究所で開催していましたが、鉄鋼労連の研究所が閉鎖され、それ以降の5年間は中部産政研と関西産研で続けてきました。これもトヨタグループの方々の強烈な熱意に引っ張られて継続できたと思っています。

私は30年前、トヨタの委員長の梅村さん・松下の高畑さん・鉄鋼労連の宮田さん、この3人の労組リーダーと一緒に、労使関係の実

践と理論の統一に情熱を燃やし、研究を始めたわけですが、それがこういう形で継続し実を結んだことに非常に感激し感謝しております。IMF-JC (国際金属労連) では、若手幹部の教育を私は35年間続けてまいりました。今日おいでの方々の中にも、一緒に勉強したお顔を見ることができました。この間、トヨタと松下の従業員の方や会社の方にずっと接触してまいりました。トヨタの方々は、非常に強力な確信をもっています。非常に粘り強く諦めません。会社の歴史の中から、そう

いうものが培われてきたのではないかとの思いがします。松下の方々は非常に温かいヒューマンな雰囲気があって、本当に至れり尽くせりに世話をしていただきました。両社の方々とお付き合いのお陰で、私は長く続けることができ、非常に有り難く思っております。

M&Aは放っておいても、ハリケーンのように襲来します。どこから来てどこに向うのかははっきりせず、短時間で襲来するので、かなりの被害が出ます。そして強ち組と負け組という格差が生まれます。そうすると、社会が非常に混乱し混迷に追い込まれてしまいます。しかしハリケーンと同様に避けるわけにはいきません。1800年代の半ばにマルクスが「資本主義というのは最終段階になると、そういう動きが出てくる。」と言って、これを示唆しています。最近の日銀でもマルクスを読めと行って流行っているそうですが、私はマルクスの偉大さを感じます。

今日のテーマは「M&Aと労働組合」でした。M&Aについては原田さん、宮崎さんとも、お話ししたいことがずいぶんあったはず

ですが、「労働組合」が付いたために、お話しできることが限られてしまったのではないかと思っています。受身的・防衛的なことばかりではなく、M&Aを活用した事業拡大や企業再編なども当然考えられていると思います。例えば、松下電気さんは今後2年間で500億円をかけて技術力のある買収先を選ぶとのことがありますし、トヨタにも同様なことがあると思います。

本日は日本を代表する企業の労使の方々から非常に貴重なご意見をお聞きし、非常に心温まる思いでございます。

私事ではございますが、最後にご報告いたします。この度、関西国際産業関係研究所の所長を退くことにいたしました。来年の4月からは、コーディネーターの石田光男教授が研究所長に就任いたしますので、今後ともよろしく願いいたします。

皆様の熱意あるご参加をいただき、この会を終えることができましたことを、厚く感謝いたします。ありがとうございました。

(文責：事務局)

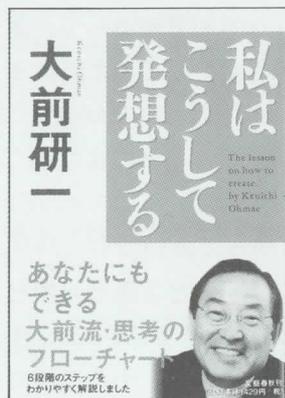




## 「私はこうして発想する」

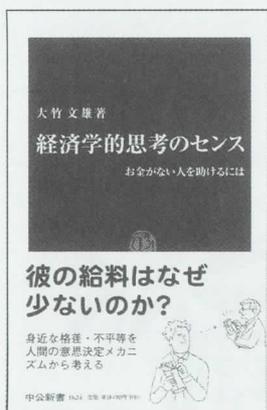
大前 研一（経営コンサルタント）著  
文藝春秋社 刊 1500円（税込）

著者は経営コンサルタントとして活躍し、マスコミにも多く登場していたが、1995年の東京都知事選挙の後は、主に文筆活動でしか名前を聞くことがなかった。この本は、特別で独創的な発想方法を解説するのではなく、言われてみれば「当たり前」の着眼点や思考過程を実例をあげて紹介している。人にとっての「コロンブスの卵」である。これまで彼が生み出してきた様々なアイデアの形成過程を、わかりやすく解説している。「先入観を疑う」「ネットワークから考える」「“他にはないもの”を目指す」「歴史から教訓を引き出す」「敵の立場で読む」「討論する」といった六つのステップが解説してある。しかしハウツーものではない。ステップを解説しながら、日中関係、北朝鮮問題、少子化、労働力不足など、今後の日本にとって重要な問題に対する考え方・見通しなど



も述べてある。発行されたのは2005年11月であるが、ライブドアの件についても記述されている。

「百聞は一見にしかず」というが、自分の先入観の範囲内で「見る」ならば、その先入観を確認・固定する「作業」にしかならず、本当に起きている「現象」をつかめない、との指摘はおもしろい。現地・現物といっても、それを見る目が澄んでいなければ無駄なことなのだろう。今後の「答えのない時代」を生き抜くには「発想する技術」こそが最も重要だと思われるため、自分のための発想のヒントをつかもうとの思いで読んだ。



## 「経済学的思考のセンス

お金がない人を助けるには」

大竹 文雄（大阪大学社会経済研究所教授）著  
中央公論新社 刊 819円（税込）

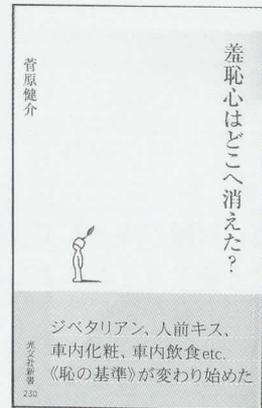
著者の大竹先生には、2001年8月発行の産政研フォーラム50号から連載「社会を見る眼」を執筆いただいております、今回の69号で20回目になる。その時々話題を非常にユニークな切り口と分かりやすい文章で解説され、ファンも多い。この本は、

これまで連載されたものを並び替えて章立てし、先生の他の著書と日経新聞の「やさしい経済学」に連載されたものなどを付け加えて加筆・修正して収録している。季刊誌で一度は目にしているのだが、読み返してみると新たな思いを感じることができて、おもしろい。

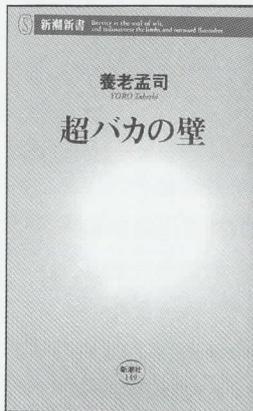
## 「羞恥心はどこへ消えた？」

菅原 健介（聖心女子大学教授 社会心理学者）著  
光文社 刊 735円（税込）

地面にべったり座る、社内で化粧をする・ものを平気で食べるなど傍若無人な若者たちの姿を見たことはないだろうか。驚き呆れる光景である。「なぜ恥ずかしくないのか」「羞恥心が壊れてしまっているのでは」といった疑問を感じるし、不気味で少し怖い気もする。「日本はこれからどうなってしまうのか」と思ってしまう人もいるに違いない。社会心理学者として、長年「恥ずかしがらる」のは何故かを研究してきた著者が、「何故恥ずかしくないのか」を解き明かそうとして、様々な検証を加えていく。羞恥心とは何で、どのように役立っているのか。羞恥心の重要性・多様性、また規定する基準の働くメカニズムの解明などを



順番に進めていく。そして最後に、ジベタリアン  
はなぜ恥ずかしくないのかを解き明かしている。  
ページをとばさずに、最初から読んでいってほしい。彼等の羞恥心は消えてしまったのかどうかについては、言わぬが華だと思う。最後に著者が指摘した点は、現代の様々な事件や現象を考える際の鋭い切り口になると思う。難しい文章ではないので一気に読み終えることができる本である。



## 「超バカの壁」

養老 孟司（東京大学名誉教授）著  
新潮社 刊 714円（税込）

ベストセラー『バカの壁』『死の壁』の続編である。前2作のおかげで、いろんな人から様々な質問があって、それに答えていたものを、全体の脈絡・流れを考慮しないで、12のテーマについて解説したものである。今の日本で問題になっている様々な問題…フリーター、ニート、テロとの戦い、少子化、生きがい…。著者はそれらの問題が

「問題」なのではなく、それらの問題の見方・考え方が「問題」だ、何か変だと説く。それが分かれば問題の根本がみえてくると言う。前作での「一元論」批判も出てきて、養老節の炸裂である。どこから読んでも良い構成で、各章が読みきりの形になっている。本にする場合の文章とは異なり、相談や質問に対する答えが文章化されているため、著者の本音がストレートに見えてくる。著者によると、自分が考えていることはもうこれで「おしまい」だそうであり、養老ファン必読の本だ。痛快な思いがするところが多い。

## 第17回産政塾が開塾

若者の自己研鑽の場として、「殻の外へ飛び出そう」をテーマに設立された産成塾も今回で第17回を迎えることとなりました。

今回は27名の塾生が集い、1月23日（月）に全労済豊田会館にて第17回産成塾の開塾式を行いました。

第2回以降は、塾生の発案による企画をもとに、活動を実施してまいります。乞うご期待!!



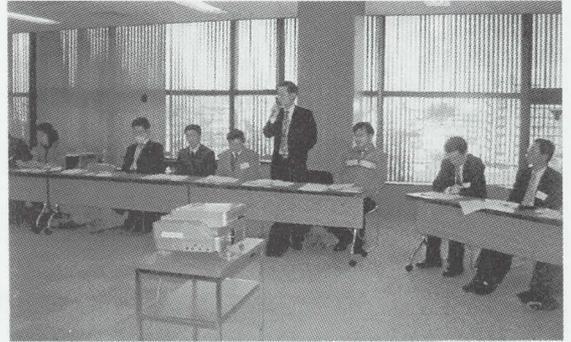
第17回産政塾の塾生の面々

第17回産成塾の塾生のみなさんです。（敬称略）

荒居 昭治	全ユニー労働組合	品川誠二郎	株式会社松坂屋
石田 保志	名古屋鉄道労働組合	田中 光明	アスモ労働組合
井戸田章弘	トヨタ車体労働組合	野田 雅子	株式会社豊田自動織機
岩田 将弘	アイシン精機株式会社	長谷川真次	豊田自動織機労働組合
大澤 秀樹	東邦ガス労働組合	樋山 卓造	東邦ガス株式会社
大橋 俊介	トヨタ自動車株式会社	前川 紘子	丸栄労働組合
加藤 章子	刈谷市役所	益田 寛	トヨタ車体株式会社
加藤 明人	全トヨタ労働組合連合会	増田 裕介	中部電力株式会社
木村 匡伸	デンソー労働組合	松井 正和	松坂屋労働組合
古賀 博義	アイシン労働組合	松本雄一郎	株式会社デンソー
近藤 邦博	豊田市役所	水谷雄一郎	豊田合成株式会社
佐々木澄和	東海理化労働組合	三谷 勝行	トヨタ自動車労働組合
塩谷 武司	トヨタ紡織株式会社	村井 真一	中部電力労働組合
志岐 宣浩	豊田工機労働組合		



小田桐塾長より塾生へ激励の言葉



それぞれの塾生が産成塾に望む意気込みを語る



グループ討議では論議も関連に



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、様々な考え方や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。

2005年10月1日から2006年1月31日までの主な活動

2005年

10月8日～12日 自主研究「フランス労働政策の変質と企業内労使関係」  
現地調査実施 願興寺研究統括

11月14日 第18期テーマ「労働の質を高める働き方」  
第2回専門委員会

11月15日 労働関係シンクタンクフォーラムにて、研究成果発表  
「ホワイトカラー高資格スタッフの働き方」 矢辺主任研究員

11月16日 「タイの労働事情と企業内労使関係」  
社会経済生産性本部にて講演 願興寺研究統括

11月28日 第18期テーマ「労働の質を高める働き方」  
第3回専門委員会

11月30日 第36回 理事会・評議員会  
第17期決算審議 他

12月1日 中部産業・労働政策研究会・関西国際産業関係研究所  
合同シンポジウム「M & Aと労働組合」開催

12月21日 第18期テーマ「労働の質を高める働き方」  
第4回専門委員会

2006年

1月 産政塾誌 発行

1月17日 厚生労働省 監査

## 新任研究員紹介

主任研究員

かわ はら しん いち  
河 原 真 一



本年1月1日付けでトヨタ自動車(株)より出向、本会主任研究員として着任いたしました。私は、トヨタ入社後人事部に8年勤務した後、組合専従8年（トヨタ労組4年、全トヨタ労連4年）を経験。その後、東京本社や東富士研究所など拠点事業所の管理部署で主に人事・労務関係の業務に従事してまいりました。

直近の2年間は、昨年開催された「愛・地球博」でトヨタグループ16社が出展しましたトヨタグループ館の事務局長として出展企画、パビリオン運営に携わってきました。来場者へ「夢、楽しさ、感動」を提供するために腐心した185日間でしたが、多くの関係者のご支援、ご尽力を得て盛会のうちに終了し無事その役割を果たすことができました。

トヨタグループの総力を結集したプロジェクトであったと同時に中部地区の活性化、国際化にも尽力したプロジェクトであったと思います。

中部産政研が発足してまもなく18年になります。発足時には、全トヨタ労連の執行部の一員でありましたが、今回、労使関係に関わる課題について実証的に調査・研究する立場となり、その使命に対し身の引き締まる思いです。これまでの拙い経験を最大限活かしながら「真剣だと知恵が出る。中途半端だと愚痴が出る。いい加減だと言いつばかり。」を肝に銘じてその役割、職責を全うし少しでも皆様のお役に立ちたいと思います。

今後とも、皆様のご指導、ご鞭撻をお願いいたします。

### <略歴>

- 1951年1月 愛知県安城市生まれ  
1974年3月 同志社大学商学部卒業  
1974年4月 トヨタ自動車株式会社入社  
人事部、組合専従（単組、全トヨタ労連）、人材開発部、  
渉外調査部、東京総務部、東富士研究所管理部、広報部、  
愛・地球博出展室 に従事

<家族> 妻と娘2人

<趣味> スポーツ観戦、読書、音楽鑑賞

## 編集後記

2006年春号では、「高齢者雇用」を特集した。

2007年問題が指摘される一方で若年層の雇用情勢は依然として厳しい。非典型労働市場あるいはニート・パラサイトといった若者の人生選択も増えつつある。

しかし、2007年から団塊の世代が大量に定年を迎えるから、例えば日本の競争力を支える「技能」が低下し国際競争力が低下するというのなら、なぜ日本独特の定年（年齢のみを理由に当然かつ一律に解雇する）制度にこだわるのか。「高齢者」一人ひとりの能力や働く意欲には大きなばらつきがある。また、少子・高齢化により労働力人口の減少が予測され例えば「モノづくりの技能」の伝承が懸念されるのであれば、なぜ若年層の典型労働力（正規雇用）としての採用にもっと積極的になれないのか。

そこには、過去のしがらみや既得権を含む様々な課題が横たわっている。今回特集「高齢者雇用」は、そうした様々な問題を乗り越えて、過去にとらわれない新たな方向性あるいは取組みについて、各位より貴重なご意見ご示唆をいただいた。この特集が「無資源国日本」に許された唯一の貴重な資源「人」を日本の将来に向けてどのように活かしていくかという視点から何がしかでも参考になれば幸である。（願興寺皓之）

---

月に何度か週末に、愛知県と東京を東名高速道路で往復している。豊田東ICから東京ICの間を走る。1年前と比べると大型トラックが明らかに多くなってきた。日本経済の屋台骨を走る幹線道路での大型物流トラックの多さ。明らかにモノが動いており景気は良くなってきているのだろう。それにしても渋滞が多い。追い越し車線を走っていても90km/時以下になることがある。追い越し車線を走る隊列の速度が落ちると、走行車線を走っていた大型トラックが、走行車線に車体を揺らせて割り込み、また隊列の速度が落ちる。80km/時近くになることもある。逆に車間距離を詰めて威嚇するトラックに遭遇することもある。確か、大型トラックの最高速度90km/時規制が昨年始まったはずだ。100km/時+ $\alpha$ で走る追い越し車線に大型トラックが入ってくる姿を見ると？という気になる。（矢辺憲二）

---

ホリエモンの事件は、衝撃であった。

IT産業の先駆者として、あれだけ世間に持ち上げられた人であるが、今は袋叩きにあっている。法を守ることは、社会生活を営む上で、当然のことであるから仕方がない。

一方で、ホリエモンを賞賛していた政治家を含めた人たちの移り気には、びっくりするし、ある意味、恐ささえ感じる。

世の中のスピードの速さが、人の心まで変えていくのだろうか。目まぐるしく動く世の中に流されないためにも、じっくりと物事を考え、行動に移していくことが求められる。

ちょうど、産政塾が開塾した。塾生27名と一緒に考え論議しながら、ものごとを判断するときには何が大切かを、実践でしっかりと掴んでいきたい。（松井英治）



退職後も変わらぬ安心を。住まいと暮らしの保障です。

団体生命共済にご加入の方が退職を迎えられてからも

引き続き安心をお届けする「団体生命移行共済」。

火災から自然災害、盗難まで、住まいと家財を守る「火災共済・自然災害共済」。

交通機関や道路上での事故を総合的に保障する「交通災害共済」。

3つの共済をひとつにしたセット移行共済に加入すれば、

住まいと家族の暮らしをまとめて保障、

退職後も在職中と変わらぬ安心が実現できます。

## セット移行共済

退職後も変わらぬ安心を

**団体生命移行共済**

個人定期生命共済・熟年定期生命共済

火災、自然災害、盗難までワイドな保障

**火災共済・自然災害共済**

風水害等給付金付火災共済・自然災害共済

交通事故のトータル保障

**交通災害共済**

交通災害共済

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充分な積み立てを行っています。また、資産運用のリスクを適切に管理し、健全な資産運用を行っています。全労済は、これからも引き続き健全な経営に努めていくとともに、情報開示を積極的に行っていきます。また、個人情報保護法をはじめ関連する法令等を遵守し、お預かりしたお客さまに関する情報について厳重な管理体制のもとに正確性・機密性・安全性の確保に努めています。

全労済愛知県本部（愛知県労働者共済生活協同組合）

TEL 052-681-7741

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



TOYOTA

あなたは、どんな安全運転を見つけるだろう。



「走る、曲がる、止まる」の限界を体験すると、どんな運転が安全なのかわかってくる。そう考えて、トヨタは、富士スピードウェイに「モビリティ」をつくりました。約10万m<sup>2</sup>の広大なフラットコースを活かし、1987年から展開してきた安全運転プログラム「トヨタ ドライバーコミュニケーション」を発展させたトレーニングを行います。インストラクターは、トヨタの「運転」と「安全」を知り尽くしたテストドライバーの教官。あなたとクルマがうまくコミュニケーションできるようにお手伝いします。ここから安全運転に対する考え方が、ちょっと変わるかも知れません。モビリティで会いましょう。

トヨタ ドライバーコミュニケーションの主なトレーニングメニュー



濡れた路面で時速100kmからの「高速フルブレーキング」



ABSの効果と限界を体験する「低ミュー路ブレーキング」



とっきの判断とスピンしない操作を練習する「低ミュー路走行」

◎トヨタ ドライバーコミュニケーション

- 一般・個人向けプログラム…「走る、曲がる、止まる」の限界を体験し、基本的な運転操作や安全装備の正しい使い方などを習得。初心者からベテランまでを対象にした総合的な安全運転プログラム。  
■ 総合トレーニング…13,650円/人(昼食・税込) ■ 総合トレーニングⅡ…15,750円/人(昼食・税込)
- 企業・団体向けプログラム…業務や通勤でクルマを使用する方、企業・団体の現場で安全運転を指導する方、企業・団体の安全運転をマネジメントする方などを対象に、各々のニーズを考慮したプログラムを実施。  
■ 企業・団体1日コース ■ 企業・団体2日コース ■ 指導者・コーチング1日コース ■ 安全運転管理者2日コース
- トヨタ レーシングドライバー ミーティング…GT参戦など日本トップクラスのトヨタレーシングドライバーがインストラクターとして授業。レースで培ったノウハウを活かした実践的な安全運転プログラム。31,500円/人(昼食・税込)

各プログラムへのお申し込みを受付中です。

お申し込み・詳細は…

<http://www.toyota.co.jp/mobilitas/>

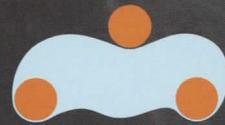
お問い合わせ、資料請求は…

トヨタ交通安全センター  
**モビリティ**

TEL 0800-123-0250 FAX 0800-123-5250  
※ 0800-123-0250 受付時間: 9:00~17:30 土・日・祝日・年末年始を除く (FAXは24時間受付)  
Eメール [mobilitas@fujispeedway.co.jp](mailto:mobilitas@fujispeedway.co.jp)



トヨタ交通安全センター「モビリティ」は、トヨタ自動車株式会社の委託により、富士スピードウェイ株式会社が開発します。



トヨタ交通安全センター  
TOYOTA Safety Education Center  
**mobilitas**  
モビリティ

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18年2月24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>