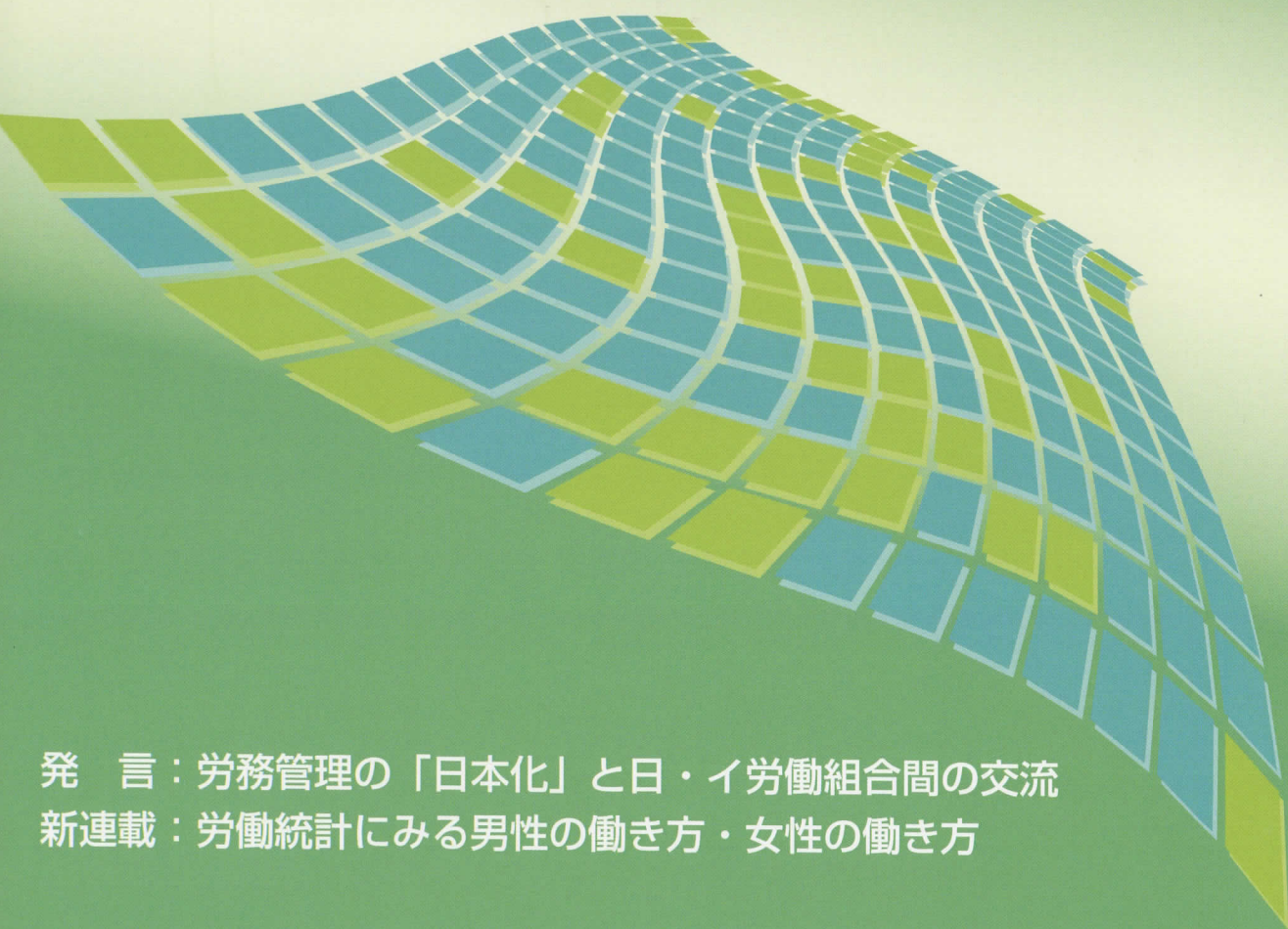


産 政 研 フォーラム

SPRING, 2006

No. **70**

特集：ワーク・ライフ・バランス



発 言：労務管理の「日本化」と日・イ労働組合間の交流

新連載：労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方

いつもは見えなくても、
アイシンのテクノロジーです。



アイシングループの主要製品を搭載したデモカーです。

狭いスペースでも簡単に駐車できるのは、 インテリジェント パーキング アシストがあるからです。

アイシンの技術が生み出した、見えないところで活躍している便利で快適なクルマのシステム。

そのひとつが「インテリジェント パーキング アシスト」です。

それは、従来のバックガイドモニターを高度化した、世界初の後退駐車支援システム。

車庫入れや狭いスペースでの縦列駐車など、運転に大きなプレッシャーがかかる時、

ドライバーが安全確認とブレーキ操作による速度調整を行えば、

ステアリング操作をすることなく駐車目標位置にクルマを導きます。

目標位置の設定は、車両の後部に搭載したカメラの映像をもとに、簡単な操作で可能です。

人とクルマが関わるあらゆるシーンをもっと快適に、便利に。

見えないところで光っているアイシンの新しいシステムには、熱意も装備されています。



インテリジェント パーキング アシスト
トヨタ自動車(株)と共同開発

AISIN
Geared up for the future

巻頭言	“鉄人” 金本	小田桐 勝巳 ……	2
発 言	労務管理の「日本化」と日・イ労働組合間の交流	山本 郁郎 ……	4
特 集	「ワーク・ライフ・バランス」		
	アメリカ人の労働時間と働き過ぎ感	藤本 哲史 ……	7
	欧州におけるワーク・ライフ・バランスの取り組み ～ドイツとイギリスを中心に～	町田 敦子 ……	12
社会を見る眼			
	教員の質はなぜ低下したのか？	大竹 文雄 ……	17
新連載	「労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方」①		
	労働組合への加入状況	荒山 裕行 ……	20
		杉浦 立明	
研究員レポート			
	労働組合の視点から見た企業の再編・統合	松井 英治 ……	26
BOOK	大前 研一 著	「ロウアーミドルの衝撃」	…… 39
	中村 広子(画家)絵と文	「足助の昔話」	
	一条 真也 著	「知の巨人 ドロッカーに学ぶ21世紀型企業経営」	
産政塾報告	『漫才の実践を通しユーモア・笑いを学ぶ』	大澤 秀樹 ……	41
産政研だより			…… 44



“鉄人” 金本



中部産政研
理事長 小田桐 勝巳

プロ野球ファンならずとも、誰もが認める大記録が4月9日誕生した。阪神タイガースの金本知憲外野手が大阪ドームで行われた対横浜ベイスターズ戦にフル出場し、連続フルイニング出場「904」試合を達成した。それまでの記録はアメリカ大リーグのカール・リプケン元選手の記録「903」試合だった。連続フルイニング出場というのは、試合が始まって終わるまで、スコアボードから名前が一度も消えないことであり、地味ではあるが気の遠くなるような大記録である。

フルイニング出場は広島カープ時代の1999年のシーズン途中から始まった。翌2000年にはフルシーズン・フルイニング出場となって、現在まで続いている。そのシーズンで金本選手は、打率3割・30本塁打・30盗塁も達成、正に万能な鉄人選手となった。

足かけ8シーズンにわたって出場して記録を達成したことになる。そのためには、チーム内の激しいポジション争いに勝って、レギュラー選手であり続ける技術と意志と強靱な肉体が必要である。試合展開では主力を引っ込めるという監督の采配もあるだろうが、

それをさせない大きな存在感がなければならぬ。死球による手首骨折を押して出場した試合でも打席に立ってヒットを打ち、乗り越えた。監督のお情けで、記録を作るために出してもらった結果ではない。何かをやってくれる、頼りになる、プレーを見たいなど、メンバーから絶対外せないと思わせるオーラがなければ無理であろう。正に“アニキ”と言われる所以である。

ここに「トータルアベレージ」という面白いデータがある。日本では聞き慣れない言葉であるが、メジャー球団では選手の成績査定に使っているという。トータルの塁打数をトータルのアウト数で割るもので、1.0を超えると非常に優秀な選手と言われる。トータル塁打数は、安打・四死球・振り逃げ・盗塁などで獲得した塁数で、トータルアウト数は、凡打・盗塁死・走塁死などでアウトになった数。併殺打は2とカウントし、犠打・犠飛は塁打とアウトに1をそれぞれ加算。つまり、アウトになる回数を自分のバットでどれだけ取り返すことができているかを示すデータで

ある。2005年のデータでは1.0を超えたのは7人しかいない。1位は金本選手（1.216）、2位はソフトバンクの松中選手（1.211）3位はドラゴンズの福留選手（1.141）となっている。以下、西武のカブレラ、和田、ヤクルトの岩村と続く。安打を打つ能力が第一に必要なが、選球眼が良くて足が速い、盗塁もできるし併殺打が少ない、そして長打力もあることなどがなければ、1.0を超えることはなかなか難しい。金本選手の優れた能力を示すデータである。

金本選手自信は、「強い身体に生んでくれた両親に感謝し、勇気と元気もらったファンのために頑張りたい」とコメントしている。しかし強靱な肉体は当然のことだが、それを維持するための十分な身体のケアと豊富な練習量の賜物と言えよう。そして、その意志・気持ちを持続させたことが最も重要な点である。「何が何でも出続けよう。休むことは仕事を放棄することだ。仕事に対する強い思いがあるかどうかだ。」と彼は語っているが、その意思を持続させたことが並大抵のことではない。昨年のタイガースの躍進は、「金本効果」があったのかも知れない。生きた手本が身近にあるのだから、若手選手にとっては本当に“アニキ”だったに違いない。

私はタイガースファンではないが、世界記録達成を伝えるテレビや新聞の報道に接すると、訴えかけてくる何かを感じてしまう。それは、今の社会が置き忘れてしまった感のある、「強い意思の持続と地道な努力の積み重ねの大切さ」を教えてくれるからではないだろうか。愚鈍で地道な努力を継続させること

の重要性、そのための強い意志の大切さに改めて、心が動く。目先の成果を求め、安直な近道を求める風潮への警鐘とも聞こえる。

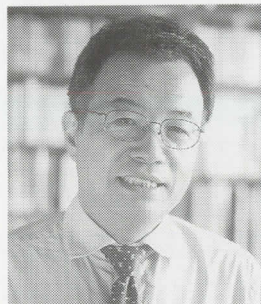
企業の現場でも、金本選手のような人材が数多く活躍していると思う。チームやグループで仕事をする上で、その背中を見せて人材を育成できるリーダーが何人いるかで、その企業の将来が見えてくるような気がする。

貴兄は“アニキ”になっていますか、努力をしていますか。そしてその意志は継続していますか。





労務管理の「日本化」と 日・イ労働組合間の交流



金城学院大学現代文化学部
教授 山 本 郁 郎

<躍進する日本メーカー>

近年、わが国自動車・同部品メーカーの世界規模での躍進ぶりには目を見張るものがある。アセアン諸国でも、通貨危機からの回復を背景に、わが国自動車メーカーは急速に生産・販売台数を伸ばしてきた。こうした躍進を可能にしたおもな要因はなによりもまず経営戦略の転換である。通貨危機後、国内市場への過度の依存が深刻な経営危機を招いたとの反省から輸出に力を入れ、グローバルな供給拠点として生産体制の整備を進めたことである。これによって経営の柔軟性を確保しながら、国内市場の制約を超えて生産規模を拡大することができるようになった。第2に、進化をとげた「アセアン相互補完体制」をあげねばならない。1988年のBBCから最近のAFTAにいたる域内経済連携の深まりを背景に、日本の自動車・同部品メーカーは従来のフルセット型工場から、国ごとに部品集約化を進め、相互に部品供給を行う相互補完体制を作り上げた。これによりフルセット型生産に伴う高コスト体質を克服し、規模の利益

を実現することが可能になるとともに、アセアン単位で現地調達率を高めることにも成功した。また、日本の中小部品メーカーの進出が一挙に促がされることにもなった。しかし、それぞれの国で地元企業の育成を図るモチベーションは大幅に低下した。これは今後改善されなければならない課題であろう。

<人材育成の世界共通化>

このようなグローバル戦略の展開に対応して人材育成の「グローバル化」も着実にすすんでいる。この点で最先端にあると目される部品企業のインドネシア法人では、現地工場に教育・訓練センターを開設、年間計画に基づいて同社従業員ならびに下請企業従業員に対して、新人研修からマネージャー候補者クラスまでを対象とした8つの研修コースを提供している。研修コースの教育と運営は総務部教育係のインドネシア人4名が担当する。彼らはすべて高卒で、日本本社での長期研修経験者である。テキストは日本本社と同じものをインドネシア語に翻訳して用いている。このように従業員に対する研修はいまや世界

共通のカリキュラムに基づいて行われる。教育・研修システムの世界共通化は、グローバル戦略の急展開による人材不足を解消する決め手として、また近い将来の海外拠点間の人事交流のための布石として、今後ホワイトカラーを含めて確実に進められていくものと予想される。こうした精緻なシステムの構築を背景に今やインドネシアでもトヨタ生産方式の本格的な導入がすすめられているのである。

<労務管理の「日本化」>

インドネシアでは1970年代前半以降、経済ナショナリズムに基づく外資規制政策が採られ、「労務担当責任者の現地（人）化」が法的に義務づけられている。日本側も、事柄の複雑さや恒常的な多忙さから、むしろ適当な人材がいるのであれば労務管理を現地側に任せるという姿勢がこれまで支配的であったように思われる。そうした姿勢がグローバル戦略の展開とともに変化の兆しを見せている。例えば、「契約工」の採用である。従来、新規要員は3ヶ月間の試用期間後に正規従業員として採用してきたが、現在ではかなり多くの日系自動車・部品メーカーが一部職種を除き、現業部門要員を最長でも2年間の「契約工」として採用している。優秀であっても正規登用への道はきわめて狭い。契約工の採用は通貨危機の教訓として、激しい経済変動に対処するために経営の柔軟性を確保したいという意図から始められた。しかし、「契約工」導入に対して労働組合の一部には、これを労働法に抵触するものと指摘する動きもある。折しも5月1日、多国籍企業誘致のための解雇条件緩和などを内容とする改正労働法に反対して、労働組合ナショナルセンターの

呼びかけでジャカルタをはじめインドネシア各地の大都市で大規模なデモが行われた。グローバル戦略の論理と現地側の価値観・利益との摩擦は今後ますます増大すると予想される。労務管理の「日本化」にあたっても現地の経済状況はもちろん、従業員の価値観・感情に十分な配慮が求められるのはいうまでもない。

<労使関係の不安定化>

労使関係も不安定化の傾向にあるように思われる。2001年3月日系シートメーカーで発生した争議がこじれ、操業が停止した結果、完成車メーカーの事業活動に深刻な影響が及んだ事例は記憶に新しい。その背景の一つとして、現地人労務担当副社長に労務・組合対策を任せきりにしていたことが指摘された。現地労務担当責任者にはスハルト時代の家父長的・抑圧的な労使関係にすっかり慣れた人が多い。それだけに、「民主化」の中で大きく盛り上がってきた労働組合運動を理解することが容易ではない。そのことが問題をこじらせた原因の一つだった。おそらく、多くの日系企業で同様の状況があるものと思われる。労使関係を現地側に任せきりにするわけには行くまい。

「法外な賃上げ要求」をはじめ現地の労働組合に強い不信を抱く日本人出向者は少ない。しかし、そうした要求が出てくる背景に目をやることは必要であろう。インドネシアの労働組合は正常な労使関係の担い手としてはつい最近誕生したばかりで、若く、経験に乏しい。しかも他の組合と競合状態にあるところが多く、日本でいえば昭和20・30年代の組合運動を想起するのがよい。それだけに

「労使関係とは何か」というコンセプトから
はじめて、労使関係を支える企業内制度を共
同で整備していく必要があろう。

＜労働組合の交流を＞

インドネシア自動車産業の日系企業では、
全インドネシア労働組合総連合（F-SPSI）
傘下の産別組織、金属・電機・機械労組
（LEM）からインドネシア労働組合総連合
（K-SPI）傘下の金属産業労組（SPMI）に
主導権が移りつつあるように見える。後者は
規約違反で除名された LEM-SPSI に代わり、
国際金属労組からもすでに公認された組織だ
が、日系企業の間では必ずしも評判がよくな
い。しかし、筆者のヒヤリングでは、SPMI
をはじめ K-SPI 傘下の産別組織の多くは、
90年代に SPSI の官僚主義的組織運営に異議
申し立てをして、ついに袂を分かった労働組
合主義者（Trade Unionist）が指導者となっ
ており、じつに「まっとうな」労働組合であ
る。インドネシア経済社会の急速な変化の中
で、こうした指導者が交代期を迎えている。
K-SPI 議長ルスタム氏もまたその一人であ
り、労働組合主義の思想と経験をいかに若手
リーダーに伝えていくかを悩ませている。
まさに、日本の労働組合の思想と経験が求め
られているように思うのである。だが、彼ら
に日本から交流を呼びかける声はほとんど届
いていないようだ。労務管理・労使関係の
「日本化」は経営側だけですめられるもの
ではない。とりわけ流動的な労使関係の分野
で、労働組合が果たすべき役割はすこぶる大
きいように感じるのは筆者ばかりではあるま
い。

〔筆者は中部産政研 顧問〕





アメリカ人の労働時間と 働き過ぎ感



南山大学外国語学部
助教授 藤 本 哲 史

はじめに

ジュリエット・ショアが著書 *The Overworked American* (Schor 1991) の中で「働き過ぎのアメリカ人」の増加を指摘してからすでに15年になる。実は、アメリカ人の平均週間労働時間は男女ともに1960年ごろから現在に至るまでほとんど変化しておらず、これを見る限りアメリカ人の働き過ぎ傾向が強まってきているとは言えない。しかし、就業者全体の平均ではなく、労働時間をいくつかのカテゴリーに分け、それぞれに該当する就業者の割合を見てみると、この30年間で週に40時間働く人々の割合は減少する一方、50時間以上働く人々が増加しており、これは男女に共通して見られる傾向である。この変化に注目するならば、やはり数十年前に比べてアメリカ人の生活に占める仕事の比重は高まっていると言えそうだ。

家庭生活と仕事生活の逆転

なぜアメリカ人はより多くの時間を仕事に費やすようになってきたのか。ひとつの解釈にアメリカ人の価値観の変化を指摘するものがある。アーリー・ホクシールド (Hochschild

1997) によれば、労働時間の伸長は、家庭よりも職場で長い時間を過ごしたいと考える人々の増加と関連しているという。ホクシールドによれば、近年職場は、気心が知れた同僚たちと楽しく、お互いを支えあいながら過ごすことができる「家庭のような」場になりつつあるのに対し、家庭は、家事や育児など、ストレスのたまる「仕事」の場になりつつあるという。そして、家庭でのストレスの高まりの結果、職場は家庭から逃れることができる、ある種のコミュニティになってきているという。ホクシールドの分析はひとつの企業のケーススタディに基づいているため、彼女の指摘が平均的なアメリカ人にあてはまると断言することはできないが、少なくとも、一部のアメリカ人の間には家庭生活と仕事生活の逆転という現象が見られ、そのことが労働時間の増加と関連しているという指摘は興味深い。

しかし、仮にホクシールドが指摘するような価値観の変化が起きているとしても、それだけでは、なぜ多くのアメリカ人の間で仕事の比重が高まりつつあるかを完全に説明することはできない。人々の行動は社会や経済の要因によって制約される可能性が高いからだ。

事実、アメリカの家族構造は急速に変化しており、それは働く人々の私的生活のあり方に影響を与えている。男性賃金の上昇が停滞し、多くの女性が仕事にコミットするようになった現在、大多数の家庭では経済生活を維持するために女性の賃金は必要不可欠となっている。男性も、稼得役割をパートナーと共有しているため、かつてのように家庭内労働を一手に引き受ける専業主婦がいることを前提に働くことが出来ない。そのため、家族的責任もパートナーと共有することが必要になり、スケジュール調整のために労働時間に柔軟性を求める男性が増加している。しかし、このような男女の私的生活のあり方やニーズの変化に、仕事や職場構造の変化が十分にキャッチアップできているとは言えない。実は、ホクシールドが指摘する仕事と家庭生活に関する価値観の変容はごく一部のアメリカ人に限られた現象で、大多数の人々は現在よりも短い労働時間を望んでいるものの、生活に関わる経済的必要性、職務要請の高まり、また柔軟性に欠ける仕事などが理由で、時間と賃金の選択肢から賃金を選ばざるを得ないのかもしれない。

労働時間の理想－現実ギャップ

確かに労働時間は人々の働き方の実情を探るうえで有効な指標だが、労働時間だけでアメリカ人が自分たちの働き方をどのように感じているのか、長くなる労働時間と縮小する私生活のための時間についてどのように感じているかを知ることにはできない。アメリカ人就業者たちはどのようなワークライフバランスを理想と考えているのだろうか。アメリカ人就業者が理想とする労働時間と現実の労働時間にはどのような関係にあるのだろうか。アメリカで1997年に実施されたNational Study of Changing Workforce 調査のデータ

(NSCW) を参考に見てみよう (Jacobs and Gerson 2004参照)。これまで行われた多くの調査では、対象者の実際の労働時間は測定されていても、理想の労働時間に関する質問は盛り込まれないことが多かった。しかし、NSCW ではこの点を克服し、理想と現実の週間労働時間の両方を質問しているため、実際に仕事に費やす時間の長さは就業者が理想と考える長さで整合しているのか、あるいは理想と実際の労働時間の間に差異があるのか等の問題を検証することが可能になっている。

表1はNSCW データをもとに1週間あたりの総労働時間と理想の労働時間を男女別に示したものである。総労働時間とは、本業のみ持つ者はその週間労働時間を、また本業の他に副業を持つ者については本業と副業の合計時間を意味する。この表からわかるように、アメリカの就業者は男女ともに、実際の労働時間と理想の労働時間の間にかなりのギャップを感じている。約5人にひとり(男性20.5%、女性21.4%)は理想と現実が同じであると回答しているが、5人中3人は労働時間を短縮したいと考えている。現在よりも長く働きたいと考えている者は男女とも約5人にひとりほどいることがわかる(ただし、NSCW の対象は就業者に限られており、失業者は含まれていない)。表にあるように、男性の58.4%、女性の58.6%が労働時間を最低でも週に5時間短縮したいと考えているが、これは労働時間を減らしたいと考えている者に占める割合ではなく、対象者全体に占める割合である。つまり、労働時間を減らしたいと考えている者のほぼ全員が最低でも5時間の労働時間短縮を望んでいることになる。また、週に10時間の短縮を望む者は男性の47.4%、女性の48.8%、さらに週に20時間の短縮を望む者は男性の28.3%、女性の27.9%になる。男女間には約6時間の総労働時間格差があるが、理

想と現実の時間格差についてはほとんど差が無く、男女ともにほぼ同程度の労働時間の短縮を望んでいることがわかる。これらの結果

は、アメリカ人就業者の間で働き過ぎ感が高まっていることを間接的に示すものと言える。

表 1 週間労働時間と理想の労働時間の男女比較

	男性	女性
週間総労働時間	47.3	41.4
理想の週間労働時間	37.5	32.1
総労働時間-理想時間の格差	9.8	9.3
労働時間を短縮したいと回答した者の割合	60.2	60.1
実際の労働時間と理想が同じと回答した者の割合	20.5	21.4
現在よりも長く働きたいと回答した者の割合	19.3	18.5
現在よりも少なくとも 5 時間労働時間を短縮したい者の割合	58.4	58.6
現在よりも少なくとも 10 時間労働時間を短縮したい者の割合	47.4	48.8
現在よりも少なくとも 20 時間労働時間を短縮したい者の割合	28.3	27.9

出典：Jacobs and Gerson (2004)

ギャップの関連要因

1. 週間労働時間

次に、理想と実際の労働時間のギャップに関連するいくつかの要因を見てみよう。図 1-1 と 1-2 は、男女の実際の労働時間と理想の労働時間のギャップを、週間労働時間のカテゴリー別に示したものである。これらの図を見ると、理想と現実の労働時間の間に生じる格差は週あたりの労働時間の長さに関係しており、労働時間が長い者ほど短縮を望み、労働時間が短い者ほどより長い労働時間を望む傾向があることに気付く。特に、週あたりの労働時間が 50 時間以上になる長時間就業者の間での格差が大きい。1 週間の労働時間が 50 時間から 59 時間の間の人々については、男性が 13.35 時間、女性が 17.72 時間の短縮を望み、また週の労働時間が 60 時間以上の人々については男女ともに 25 時間以上の短縮を望んでいる。NSCW の調査対象男性の約 38%、女性の約 20% が週間労働時間が 50 時間以上であると回答しているが、希望を見てみると、50 時間以上の労働を望む者の割合は男性の約

18%、女性の約 6% しかいないという。

このように、長時間就業者ほど働き過ぎ感が強いことから、労働時間の伸長は必ずしも家庭生活と仕事生活が逆転し「より長く働きたい」という嗜好がアメリカ人の間で強まっていることの反映だとは言えない可能性が強い。逆に、労働時間が短い人々が「働きたくない」「仕事よりも余暇を優先したい」ために労働時間を短縮しているとも言えない。実

図 1-1 週間労働時間の長さで理想-現実の格差：男性

(出典 Jacobs and Gerson 2004)

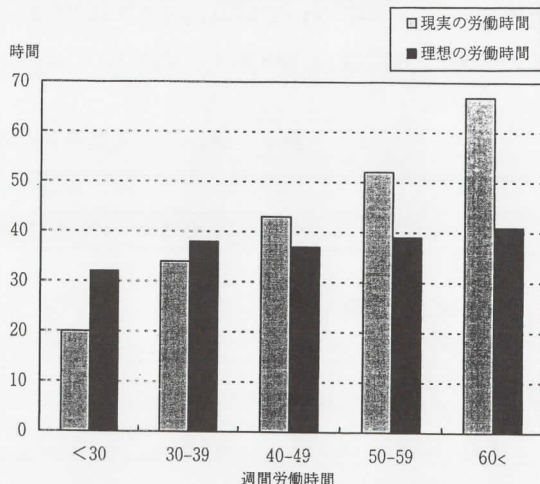
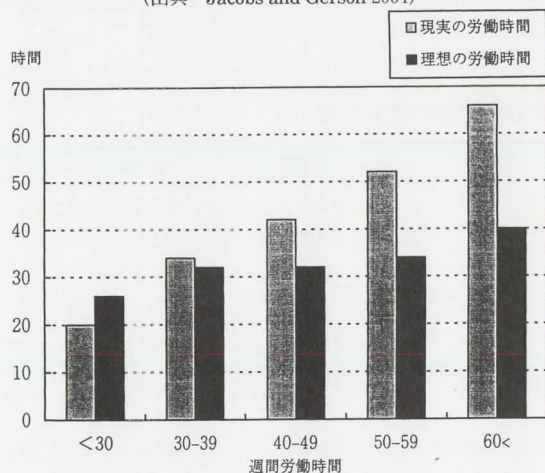


図 1-2 週間労働時間の長さで理想－現実の格差：女性
(出典 Jacobs and Gerson 2004)



際の行動と理想の間に乖離が生じていることは、人々の欲求と行動がマッチしていないことを示している。

2. 職種

表 2 は実際の労働時間、理想の労働時間、およびそれらのギャップを、男女別に個人属性によって比較したものである。まず職種を見てみると、専門職・管理職の理想と実際の時間ギャップが大きく、働き過ぎ感が強いことがわかる。専門職・管理職の実労働時間は男性の方が女性よりも 5 時間長い、理想と実際のギャップについては女性が 13 時間であるのに対し男性は 11.6 時間で、わずかではあ

るが女性の方が働き過ぎ感が強いことがうかがえる。一般的に、専門職や管理職は報酬が多い分労働時間もその他の職種よりも長くなる傾向にあるが、この表を見ると理想の労働時間に関しては専門職・管理職とその他の職種には 0.4 時間の差しかない。これに対して女性の場合、専門職・管理職の方が実際にはその他の職種よりも週に約 4 時間長く働いているにも関わらず、理想時間はその他の職種よりも約 2 時間短い。男性に比べて女性専門職は仕事に対するコミットメントが低いと指摘されることがあるが、表の結果からわかるように仕事と私生活にバランスを求める傾向には男女差がほとんどなく、長時間働く者は性別とは無関係に労働時間の短縮を希求する傾向にある。昇進や昇給のためには長時間労働が不可欠で、専門職や管理職は自らそのような働き方を選択している、すなわち長時間働くことで自らが求めるキャリアの実現を図ろうとしていると見ることもできる。しかし、実際の労働時間よりも理想の労働時間の方が短いことから、専門職や管理職であっても必ずしも自ら好んで長時間労働をしているわけではなさそうだ。

3. 婚姻状況と子ども

アメリカでは仕事にコミットする女性が増加したが、家族的責任や育児役割については

表 2 属性別に見た男女の週間労働時間と理想の労働時間

	男性			女性		
	総労働時間	理想時間	格差	総労働時間	理想時間	格差
【職種】						
専門職、管理職	48.9	37.3	11.6	43.9	30.9	13.0
その他の職種	46.4	37.3	8.7	39.6	33.0	6.6
【子ども】						
未就学児がいる親	49.3	38.9	10.4	39.4	30.0	9.4
未就学児がいない親	46.8	37.3	9.5	41.8	32.5	9.3

出典：Jacobs and Gerson (2004)

依然として男性よりも女性の負担の方が大きい傾向にある。今日、仕事と私生活の間の葛藤は男女共通の問題になりつつあるが、その葛藤の度合いや葛藤への対処策が男女間で異なる可能性は強い。そこで、次に婚姻状況と未就学児の有無による違いを見てみることにする。表2を見ると、男女ともに既婚者と未婚者の間に実労働時間に格差があることがわかる。既婚男性は未婚男性よりも週に約2.5時間長く働いているが、理想の時間については既婚未婚間に格差はほとんどない。これに対し、既婚女性の週間労働時間は未婚女性よりも約1時間短い、理想時間も3時間短い。このように、生活時間のプレッシャーと結婚生活には関係がありそうだが、男性の場合は実際の労働時間の長さが、また女性の場合は理想の労働時間が達成できていないことがプレッシャーの原因かもしれない。

未就学児の有無についてはどうだろうか。未就学児がいる女性といない女性を比較してみると、理想の労働時間も実際の労働時間も未就学児がいる女性の方が短い、ギャップに関してはどちらの場合も約9時間である。未就学児がいる女性の方が実際の労働時間が短いことは、仕事と育児の葛藤を軽減するために労働時間を短縮した結果と見ることができる。男性については女性とは逆の傾向が見られ、未就学児がいる男性の方がいない男性よりも理想、実際ともに長い。これは、幼少の子どもをもつ父親が、長く働くことで家庭の経済的ニーズを充たそうとしてする傾向を反映しているのかもしれない。重要な点は、幼い子どもを持つ親は性別とは無関係に、労働時間を短縮し子どものためにより多くの時間を割きたいと思っていることである。アメリカ人の母親父親の両方がワークライフバランスを可能にする働き方を望んでいることを、この結果は示唆していると言える。

まとめ

本稿で紹介したアメリカの調査結果は、ワークライフバランスの今後を考えるうえで重要なふたつの点を示唆している。第1に、どのようにワークライフバランスを達成するかを考えるためには、就業者の意識、すなわちどのような働き方を求めているかに注目する必要がある。それは、人々の行動は社会的、経済的条件によって制約され、実際の労働時間であってもそれが必ずしも就業者本人の欲求を反映しているとは断言できないからである。そして、働き過ぎの問題だけに注目するのではなく、就業者の中にはより多くの労働時間を必要とする者も存在することを認識することも必要だろう。第2に、社会や経済の変化により、事業主のニーズと就業者たちのニーズの間にどのような乖離が生じているかを認識する必要がある。事業主が考える就業者のワークライフバランスと、就業者が真に望むワークライフバランスは必ずしも一致しない可能性があるからである。これらの点は、アメリカ人だけではなく、日本人就業者のワークライフバランスを考えるうえでも重要なはずである。

【参考文献】

- Hochschild, Arlie R. 1997. *The Time Bind : When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York : Metropolitan Books.
- Jacobs, Jerry A., and Gerson, Kathleen. 2004. *Time Divide : Work, Family, and Gender Inequality*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Schor, Juliet. 1991. *The Overworked American : The Unexpected Decline of Leisure*. New York : Basic Books.



欧州におけるワーク・ライフ・ バランスの取り組み

～ドイツとイギリスを中心に～

(独)労働政策研究・研修機構 国際研究部
調査員 町 田 敦 子

1970年代以降、欧米では、女性の社会進出、家族形態の多様化、男女労働者の意識の変化、そして人口の少子高齢化等を背景に、働く人々の意識が、「仕事と家庭—ワーク・ファミリー」のバランス、さらには、「仕事と（個人の）生活—ワーク・ライフ」のバランスへと、広がりを見せている。そして、業績向上のため、働く人々が望む方向を重要なテーマと捉え、優秀な人材を確保し、その人材が能力を十二分に発揮できる環境の整備を試みる企業も増えてきた。企業経営にとっても、「ワーク・ライフ・バランス」ⁱは、キーワードのひとつとなっている。

最近では、男女の平等の推進に長年積極的に取り組んできた欧州連合（EU）でも「男女の実質的な機会均等は、職業生活と家庭生活の責務の両立があって初めて実現可能であ

る」と認識されるようになり、ワーク・ライフ・バランス政策の推進を欧州社会における重要な課題として位置付けている。

ワーク・ライフ・バランスは、これまでの「ファミリー・フレンドリー」施策よりも、より広い施策を包含する。性別や年齢に関係なく、労働者の仕事と生活全般のバランスを支援するという考え方であり、この「生活」のなかには、子育てや家庭生活だけでなく、地域活動や趣味・学習などあらゆる活動が含まれる。

いかにして「仕事と生活の両方が充実した働き方」を実現させるか。その取り組み方には、国ごとに違いが見られる。ここでは、欧州諸国の取り組み事例として注目されるドイツとイギリスをとりあげ、それぞれの取り組みの特徴と最近の動きを紹介する。ⁱⁱ

i ワーク・ライフ・バランスに一律の定義はない。例えばイギリスの貿易産業省（DTI）では、「年齢、人種、性別にかかわらず、誰もが仕事とそれ以外の責任、欲求とをうまく調和させられるような生活リズムを見つけるように、就業形態を調整すること」と定義している。

ii 両国のワーク・ライフ・バランスの取り組みについては、JILPT『Business Labor Trend 2006年1月号 ワーク・ライフ・バランス—欧米の動向とわが国への示唆』及び JILPT 資料シリーズNo.8『少子化問題の現状と政策課題—ワーク・ライフ・バランスの普及拡大に向けて—』を参照されたい。

ドイツ：家族に優しい環境は、国力強化につながる

ドイツでは、従来、高失業率への対策という観点から、労働時間や働き方の見直しが進められてきた。すなわち、雇用創出を目的としてジョブ・シェアリングやパートタイム労働が推進されており、仕事と家庭生活の両立を図る上で重要な「柔軟な働き方」への取り組みはかなり進んでいる。しかし、「育児は、母親が自宅で行うべきもの」という根強い社会通念の影響もあり、多様な働き方が実践されていながらも、子供をもつ女性の負担は減らないという状況にあった。こうしたなか、最近では「国力を高める」という視点から、仕事と生活のバランス——ワーク・ライフ・バランスを必須とする見解を各省庁が示している。その背景には、少子高齢化の進展が存在する。

第二次世界大戦後のベビーブームを経て合計特殊出生率が著しく低下したドイツでは、その後も出生率の低下傾向が続き、2003年には1.34を記録。これは日本（1.29）と並んで大変低い水準である。このまま出生率が低下し続け、労働力人口が減少すれば、国力の強化は望めない。少子高齢化の進展を深刻な問題と捉える連邦政府は、国の競争力向上という視点から「女性・男性双方にとって、生活と仕事を両立させるための環境を整えることにより、家族に優しい環境を実現することが必要」という方向性を明確に示したのである。

家族に優しい環境が実現すれば、家族にとっては生活の満足度が高まり、企業にとっては優秀な人材を確保することができ、人材政策の上でコスト削減に繋がる。さらに、社

会や国全体をみると、労働力人口が増加し、税収増加や税金控除などが得られるだけでなく、新しいアイデアや創造性、刺激が生まれ、新たな産業や市場の創生が可能となる。つまり、ワーク・ライフ・バランスの実現は、国全体の力を強める可能性をもつ——というのが政府の見解である。

こうした見解をただ示すだけでなく政府は、家族に優しい企業を表彰するコンクールの開催や、具体的な取り組み策とその経済的効果の明確な提示などにより、企業のワーク・ライフ・バランスへの取り組み促進を図っている。政府の示す具体策は、①休暇取得者のための個別相談、②休暇取得者のための相談窓口や復帰準備プログラムの開設、③多様な就業形態の導入、④休暇取得者向けのテレワーク制度、⑤企業内託児所の設置、⑥育児助成金の給付等。また、こうした取組みを行うことによって得られる経済的効果として、①休暇中の従業員の補充に係る費用の削減、②休暇中の従業員に係る給与等の削減、③休暇から復帰した従業員の受け入れ態勢の整備に係る費用の削減、④復帰後、家庭の事情による遅刻・早退等の減少——の四点とともに、休暇取得後の復帰率の上昇や休暇取得期間の短縮化などの効果もあるとしている。

さらに、地方分権化が進んでいるドイツの特徴を生かし、「地域連携の促進」にも力を入れている。地域レベルにおける産官学のネットワークの形成が進んでおり、様々な団体が自律性の高いネットワークを組んで、企業で生じた育児休業等の空きポストを登録し人材を仲介するシステムを構築するなど、各地域で「家族に優しい環境づくり」に取り組んでいる。こうした活動に対し、国は若干の

資金援助を行っている。

このようにドイツにおけるワーク・ライフ・バランスの取り組みには、「国力を高める」ことを政策の目的とし、その動機の一つとして出生率の回復を意識しているという特徴をもつ。いわゆる少子化対策としてワーク・ライフ・バランスを位置付けることについては、出生率の回復との因果関係の実証が困難であることから、現時点ではこれを是としない考え方もある。ⁱⁱⁱ しかし、ただ制度を設けるだけでなく、実際の運用に繋げるために官民協同で取り組む姿勢や、地域ネットワークの形成、企業への経済効果の強調等、ドイツの取り組み方には注目すべき点が多々あるといえよう。

イギリス：企業主導から政府主導へと大きく転換

イギリスではこれまで、いわば人材確保対策として、アメリカ同様に企業主体によるワーク・ライフ・バランス支援が進められてきた。しかし、ブレア政権誕生とともに、政策が介入して企業の取り組みを後押しするようになり、現在では、ワーク・ライフ・バランスの支援は、政策上の中心課題として位置づけられている。

2000年3月からは、政府が5年を期間とする「ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン」を開始。ワーク・ライフ・バランス施策の導入によって経営上のメリットが得られる

ことを雇用主に示し、企業の積極的な取り組みの促進を図った。ここで示されたメリットとは、①労働力を最大限に活用できる、②社員のモラルアップ、③高齢者や育児、介護などのケアリングの担い手を含む広範な人材の採用の可能性、④常習欠勤の減少及び生産性の向上、⑤優秀な社員の定着——などである。キャンペーンでは、雇用主に経済的支援を行うための基金の設置、先進的な企業から構成される「ワーク・ライフ・バランスのための雇用主連盟」と連携して多様な業種・規模における好事例や法制を紹介する等、幅広い情報提供が行われた。

欧州一の長時間労働国といわれるイギリスであるが、最近では、子どもをもつ親や介護が必要な家族を抱える労働者が「仕事を続けながら家庭責任を果たすことを可能にする」という視点から、「柔軟な働き方」へ関心が高まりをみせており、ワーク・ライフ・バランスの取り組みの中核にもなっている。2002年には親が雇用主に対して「柔軟な働き方を要求する権利」が法律上規定された。

柔軟な働き方とは、①労働時間の変更、②勤務時間帯の変更、③在宅勤務——のいずれかである。雇用主が労働者からの要求を断ることができるのは、①追加費用の負担、②顧客需要への対応能力に不利益な影響、③現在のスタッフの間で職務を組み直すことが不可能、④追加スタッフを雇用することができない、⑤業務の質への不利益な影響、⑥業績へ

iii 脇坂明学習院大学教授は、「もともとワーク・ライフ・バランス、ファミフレといった考え方は、基本的には企業が国際競争に勝ち抜くために、生産性を上げるために導入したものであり、女性が子供を産んでも働き続けることができるというそれらの施策の結果として少子化対策につながると考えるべきである。少子化をストップさせるための施策という発想は間違いである」とコメントしている（JILPT『Business Labor Trend 2006年1月号 ワーク・ライフ・バランス—欧米の動向とわが国への示唆』掲載の「座談会 欧米におけるワーク・ライフ・バランスの動向」）。

の不利益な影響、⑦申請者が希望する就労期間では十分に職務が果たせない、⑧組織の構造的改編の予定がある——という業務上の理由が認められた場合に限る。

その後も政府は積極的な取り組みをみせており、2005年10月には労働者の仕事と育児の両立を支援するため、「就業家族法案」を発表。新たな父親休暇の導入や、法定出産給付や出産手当等支給に関する企業の事務処理のサポート、出産休暇期間中に休暇・給付の権利を失うことなく出勤できる「連絡日」の導入など、雇用権や雇用主、労働者の責務に関

する近代的な枠組みを創設し、事業への影響を最小化することを目指している。

企業主導から、政府主導へと大きな転換をみせているイギリスのワーク・ライフ・バランス施策。柔軟な働き方の促進が、従業員のモラルの向上に良い影響を与えているという結果が雇用主調査では明らかにされているが、ワーク・ライフ・バランス施策の導入が企業の利益に繋がるかという点については、現時点では証明することは難しい。今後は、この双方の因果関係に関する研究の発展が期待される。

表 柔軟な働き方（勤務形態）の具体例

○年間労働時間契約制 Annualised hours

年間の総労働時間数を契約し、それに基づいて週の労働時間を決定する。

○圧縮労働時間制 Compressed hours

通常よりも短い期間内での総労働時間数を契約する。例えば週5日勤務から4日勤務に変更し、総労働時間は同じ（5日分）とする。

○フレックス・タイム Flexitime

勤務時間を労働者が決定する。通常は合意された一定のコアタイムを含む。働いた時間分の賃金が支給される。

○在宅勤務 Home-working

フルタイム契約である必要はなく、労働時間を職場と自宅とに分割してもよい。

○ジョブ・シェアリング Job-sharing

パートタイム契約を結んだ2人の労働者が一つのフルタイムの仕事を分担する。

○シフト労働 Shift working

営業時間が1日8時間よりも長い雇用主向け。あらかじめ契約すれば割り増し賃金を払う必要はない。

○時差出勤・終業 Staggered hours

業務の開始・終業時間を人によって変える。時間帯によって必要な人員数が変動する小売業などでは都合がよい。

○学期間労働 Term-time working

子供の学校の休暇中は無給休暇をとることができる。

○期間限定労働時間短縮 Reduced hours for a limited period

連続した一定の期間（例えば6か月）労働時間を短縮し、その後通常の時間に戻す。

出所：DTI

横田裕子「イギリス ワーク・ライフ・バランスの政策支援と現状」『Business Labor Trend 2006年1月号』より

ワーク・ライフ・バランスを どうとらえるか

最近、わが国でも少子化問題と絡めてワーク・ライフ・バランスが語られることが多くなってきた。しかし、ワーク・ライフ・バランスは、子育て支援策や女性活用策と同義ではないということに注意しなくてはならない。ワーク・ライフ・バランスの「ライフ」とは、ファミリーライフだけでなく、様々な背景をもつ人々の様々な「生活」を意味するものである。^{iv}

少子化時代において我々は、少ない労働人口で生産性の維持・向上を求められる。こうしたなか、性別や世代に関係なく、人々が個々の能力や適性に応じて、「やりがいのある仕事」と「充実した個人生活」を調和させ、バランスよく発展させるサポート体制を整えていくという視点が重要となってくる。ワーク・ライフ・バランスは、従業員のモチベーションを高めて生産性を向上させるためのひとつの手段であるといえる。

家庭・子供をもつ労働者に限らず、「全ての労働者のワーク・ライフ・バランス」にどう取り組むか——。取り組みが進んでいる欧米の事例をみても、その明確な答えを得ることはまだ難しい。また、一言で「仕事と生活のバランス」と言っても、それは人によって異なり、同じ一人の人でさえ、ライフステージに応じて多様にならざるを得ない。労働者の希望に添った働き方と処遇の組み合わせをどうするかといった問題もある。

欧米の取り組みなどを参考に、我が国の社会経済状況や人々の意識などを考慮しながら、こうした課題をひとつひとつ乗り越えて、ワーク・ライフ・バランス施策を進めることが期待される。そして、ワーク・ライフ・バランスという言葉が一人歩きすることのないように、政府や企業の取り組みをただ待つばかりでなく、労働者ひとりひとりが、自らの問題として「働き方」を今一度考え直してみることが必要といえる。

【主な著書】

『JILPT 資料シリーズNo.8 少子化問題の現状と政策課題—ワーク・ライフ・バランスの普及拡大に向けて』（共著 2005年）

「ワーク・ライフ・バランス—欧米の動向とわが国への示唆—」（共著 Business Labor Trend 2006年1月号）

「フランス暴動を分析する—自由・平等・博愛の陰に」（Business Labor Trend 2006年3月号）、「フランス雇用問題 若者の激しい抗議には理由がある」（週間エコノミスト2006年4月18日号）他

^{iv} 武石恵美子「ワーク・ライフ・バランス再考」（JILPT『Business Labor Trend 2006年1月号 ワーク・ライフ・バランス—欧米の動向とわが国への示唆』）参照。



教員の質は なぜ低下したのか？



大阪大学社会経済研究所
教授 大 竹 文 雄

今、雑誌の特集で売れるものは、中学受験関係の記事や高校の有名大学合格ランキングだという。中学受験の子供をもつ親を対象にした雑誌「プレジデント Family」も売れている。関西では、同志社大学、立命館大学という有名私立大学が、今春から付属小学校を開設した。

どうして、これほどまで小学校や中学受験に対する関心が高まったのだろう。一つには、2002年に導入されたゆとり教育カリキュラムの導入が公立学校の教育レベルを引き下げ、学力低下を恐れた親たちが、子供を私学に入れようとし始めたことが原因だ。しかし、それだけではすべてを説明することはできない。中学受験熱は、当初首都圏からはじまり、他の大都市圏にも波及してきているが、地方ではそれほどでもない。実際、様々な週刊誌で報道される今春の有名大学への高校別合格ランキングをみても、大都市圏では私立高校が圧倒的となっているが、地方では公立高校の健闘が目立っている。

地方では学業に優れた学生でも経済的な理由で私学ではなく公立の教育を受ける傾向が

高いのかもしれない。しかし、それだけでは大都市圏で私学人氣が急激に高まったことが説明できない。いくら地域間格差が高まったといっても大都市圏の住民だけが近年急に豊かになったというわけでもないだろう。仮に、所得が高くなったとしても、公立の教育が優れていたとしたら、わざわざ高いお金を出して子供を私学に入れる親はいない。

公立の学校の教育の質そのものへの信頼が揺らいできたことが最大の理由だろう。しかも、その信頼のゆらぎが大都市圏ほど大きかったというのが、近年の大都市圏における私学ブームの背景にある。では、なぜ大都市圏の方が、公立学校に対する信頼の低下が激しかったのだろうか。

教育の質の低下は、教師の質の低下によってもたらされたのではないかという疑念もある。新聞に報道されるような極端な問題教師は懲戒処分を受けているが、平均的な教師の質も落ちてきているのではないだろうか。仮に、教師の質が過去と同じであったとしても、親の教育レベルが高まっていること、社会が学校教育に要求する質が高まったことを考え

ると、必要とされる教師の質と現実の教師の質の間に乖離が生じているのかもしれない。

教師の質の低下という問題は、日本だけで生じているわけではない。アメリカでも大きな問題とされてきた。アメリカで教師の質が低下した理由として、経済学者が指摘してきたのは、アメリカで1960年代から始まった労働市場における男女平等の進展である。どうして女性の雇用機会均等が教員の質に関係するのだろうか。アメリカでもかつては労働市場における男女差別はひどかった。女性が活躍できる仕事は限られていた。電話交換手や秘書、看護師といった職業は、ピンクカラーと呼ばれて、女性がつく職業とされていた。一般のビジネスの世界では、女性が活躍できなかったため、学業に優れた大卒女性は、教師についたのである。逆に言うと、学校は労働市場における男女差別のおかげで、学業に優れた女性を安い賃金で雇用することができたのである。ところが、労働市場で男女差別がなくなってくると、女性で学業に優れたものにとって、教師以外の職業に就く選択肢が拡大したことになる。教師よりも給与が高い仕事や魅力的な仕事を選べるようになった優秀な女性は、昔に比べて教師の仕事に就かなくなったのである。その結果、教師の質が低下した、というのが経済学者の考えである。

「教師は女性だけではない、男性もいるではないか」、という反論もある。確かに、優秀な女性が他の職業につくようになった分だけ、彼女らに押し出された男性が教職に就くようになるため、雇用機会の均等によって教員の質が一方向的に下がるわけではない。優秀な女性が法学部や経済学部に入ってくことで、

一部の男性はそれらの学部に入學できなくなる。女性に他学部から押し出された男性が教員養成系学部に入ってくるようになるので、その分だけは教員養成系学部の易化も弱くなるのだ。つまり、女性のビジネス社会への進出で、ビジネスの世界にはあまり向かない男性が教師になるという副次的な効果によって、教員の質の低下がある程度は抑えられる。

教師になる人は、子供を教えたいという情熱をもった人ばかりなので、男女雇用機会均等なんて教師の質に関係あるはずがない、と思う人もいるだろう。現実はどうだろうか。

コルラン、エヴァンズ、シュワブの3人の経済学者は、1957年から1992年の間に高校を卒業した女性がその後教師になった確率を高校時代の成績の相対順位別に調べることで、この仮説を確めている。¹ 1950年代から1960年代前半に高校を卒業した女性で、成績が上位10%のものは約15%が教師になっていたが、80年代以降に卒業した成績上位10%の女性で、教師になったのは約6%から8%程度にすぎない。この数字を逆の面からみてみよう。1964年から1971年の間で、新規に採用された女性教師のなかで、20～25%のものは、高校時代の成績が上位10%に入っていた。しかし、2000年になると高校時代に成績上位10%に入っていた新規採用女性教師の割合は、13%以下にまで低下したのである。増えたのは、高校時代の成績が中より下の層であった（下から20%～60%の成績の層）。

つまり、教育に情熱をもっていて、教育が好きだから教師になるという女性が存在することは事実だが、他の職業に就くチャンスが広がれば、他の仕事に就く女性も多いという

1 Corcoran, Evans, and Schwab (2004)

ことだ。最優秀のグループの女性の中で、教師にならない人が増えたことは、少なくともアメリカでは事実である。教師といえどもインセンティブに基づいて職業を選んでいるのである。

日本でも同じことが言えるのだろうか。1986年に男女雇用機会均等法が施行されてから、ゆっくりではあるが着実に、日本でも女性の雇用機会が広がってきた。男女雇用機会均等法以前であれば、女性の大学進学は、教員養成系学部、文学部、薬学部に集中していた。現在では、法学部や経済学部といった一般企業への就職を前提にした学部にも多くの女子学生がいる。残念ながら、日本には個人を追跡して調査したデータで高校時代の成績まで含んだものはない。しかし、日本の大学は学部ごとに入学難易度が偏差値という形で明らかであること、小中学校の教師の多くが教員養成系学部の出身者であることを用いると、教員養成系の学部の入学難易度の変化を調べることで、教師の質の変化の原因を明らかにすることができる。日本学術振興会研究員の佐野晋平氏は、データを用いて男女間賃金格差の縮小が教員養成系学部の入学偏差値に与えた影響を分析している。² その結果、男女間賃金格差が1%縮小すると教員養成系学部の偏差値は約0.4%~0.5%低下することが明らかにされている。しかも、その効果は都市部ほど大きい。1%の男女間賃金格差縮小は、都市部では教員養成系学部の偏差値を約0.6%~0.7%低下させるのに対し、地方では約0.2~0.4%の低下にとどまる。地方では

優秀な女性が働くことができる場が都市部に比べて不足しているために、男女間賃金格差が縮小しても、女性教員の質の低下が少なく済んでいるのではないだろうか。

男女雇用機会均等が都市部でより急速に進んだことが、都市部における女性教員の質の低下を招き、都市部における教育の質の低下を深刻化させたことが、最近の都市部における私学人気の背景にある。

2005年10月20日の財政制度審議会において、教員の給与が「人材確保法」のために、一般行政職員より11%高いという報告がなされ、教員の給与の引き下げが提案されている。³ 男女間賃金格差の縮小が教員養成系学部の偏差値低下を招いたことを考えると、教員給与の引き下げは、さらなる偏差値の低下を招くことにならないだろうか。

教員になることの金銭的なインセンティブが低下すれば、平均的には質の低い人が教師を目指すことになる。教育の質を高めていくためには、本当に教育に情熱がある教師を選んでいくこと、教師になる前もなってからも十分な教育訓練の場を与えて、教師の質を高めていくことがますます必要になるのではないだろうか。男女差別の副作用で、何もしなくても優秀な女性が教師になった時代は、既に過ぎ去っている。

【参考文献】

Corcoran, Sean P., William N. Evans, and Robert M. Schwab(2004) "Changing Labor-Market Opportunities for Women and the Quality of Teachers, 1957-20000" American Economic Review, 94(2), 230-35

2 佐野晋平 (2005)「教師の質は低下したか？」(大阪大学大学院博士論文の中の1章)

3 学歴等を考慮するとその差は低下すると文部科学省は反論している。学歴を考慮すると教員の給与と一般行政職員の給与の差は5%になり、年収で比較するとその差は4%に縮小するという。

(文部科学省ホームページ http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/17/10/05102101/001.htm)



新連載：「労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方」①

名古屋大学大学院経済学研究科 教授 荒山 裕行
群馬工業高等専門学校 助教授 杉浦 立明

はじめに

男女共同参画社会基本法が平成11年に施行されて以降、労働環境における男女共同参画の推進が広く叫ばれ、政府をはじめ一般企業や各種公共団体等では女性の労働者を積極的に採用するなどの動きがある。このような状況下で、男女別の労働状況を把握する指標として用いられるのが労働統計であるが、その使われ方に意外な盲点が隠されている。

たとえば、現在使われている労働統計の多くは、男女別に調査され、男女別に集計されているが、実際に統計資料の形で使用される場合、男性のみの指標、もしくは男女の数字を合計した指標が使われることが多いのも、また事実である。これでは、男女労働時間の差や、それに伴う労働環境や時間の使い方などの違いを把握することは困難となる。

名古屋大学経済学研究科の荒山研究室で行われてきた学術研究「家計内における男女世帯構成員間の相互依存に関する理論・実証研究」のうち、特に労働関連の経済指標の動きに関係したトピックスを扱ったものを、今回から「労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方」として連載していく。これらの指標を紹介するに当たっては、できるだけ多くの方に見ていただき、男女別の変化の推移や各指標の対応関係が見やすくなるよう図表等を再構成した。現代社会における景気変動や労働環境の変化など、男女それぞれの労働者が置かれた現状を可能な限り詳細に分析し、その中で発見された興味深い事実を、いくつかのテーマごとに選び出して紹介していく予定である。

家計と労働を取り巻く劇的な環境変化が、私たちの働き方や時間の使い方に対して、どのような影響をもたらすのか。連載では、この問題に、経済学という科学的な角度からの視点を当てることで、21世紀における男性の働き方、女性の働き方をご一緒に考えていきたいと考えている。

労働組合への加入状況

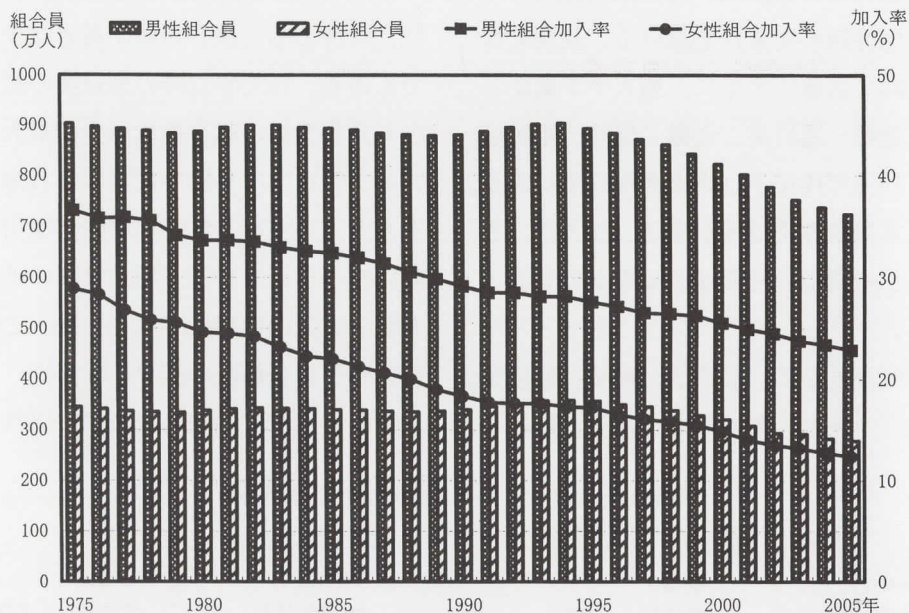
1-1) 低下していく労働組合への加入

労働組合への加入率（推定組織率）は毎年低下していてニュースになっている。この組合加入率は厚生労働省「労働組合基礎調査」から知ることが出来る。最新の平成17年6月

30日付けの労働組合員数は1,013万8千人で、11年連続の減少となった。また、組合への加入率は18.7%で、昭和50年以来低下し続けている。

図表1 男女別にみた労働組合への加入状況^{注1}

(年)	男 性		女 性	
	雇用者	組合員	雇用者	組合員
1975	2470	903	1192	345
1980	2638	886	1374	338
1985	2756	893	1545	339
1990	3021	880	1854	339
1995	3233	893	2076	357
2000	3220	822	2159	321
2005	3163	724	2253	280



男性、女性とともに、組合への加入率は1975年以降低下し続けている。加入率は1975年に男性36.5%、女性28.9%であったが、2005年には男性22.9%、女性12.4%と減少している。1975年と2005年を比較すると、男性で13.6ポイント、女性で16.5ポイント低下した。女性の加入率の低下は男性に比べて大きい。

組合員数は、組合加入率と異なり、1980年代前半と1990年代前半に男性・女性とも増加した時期もある。とくに、1980年代後半に全日本民間労働組合連合会（連合）が結成（1987年）され、ナショナルセンターとして日本労働組合総連合会（連合）が発足（1989年）し、全国労働組合懇談会（全労連）や全国労働組

合連絡協議会（全労協）も結成された。このような産業をこえた全国的な労働組合戦線の統一化や再編成は、労働組合の活性化や強化につながる事が期待され、その後しばらくの間組合員数も増えていた。

しかし、1995年以降に今までにないペースで男性・女性ともに組合員数は減り続けている。

1995－2005年の間に組合員は男性169万人、女性78万人減少した。この間に、雇用者は男性70万人減少、女性177万人増加している。

男性の組合加入率は、雇用者数も組合員数も減っている中で低下している。一方、女性の組合加入率は、雇用者数が増加している中

で組合員数が減少し、低下している。この変動が男女で異なっている。

1-2) 産業別にみた労働組合への加入状況

—どの産業も加入率は低い水準に—

産業別に労働組合への加入率をみた場合に、一部の産業（男性建設業、男性金融保険・不動産業、男性卸小売業）を除いて、長期的な低下の傾向にある。とくに、加入率が高かった産業（運輸・通信業、金融・保険・不動産業）ほど1990年代後半以降大きな低下にある。なお、日本標準産業分類が変更（2003年）されたため、産業別の推移は2002年までを表示している。

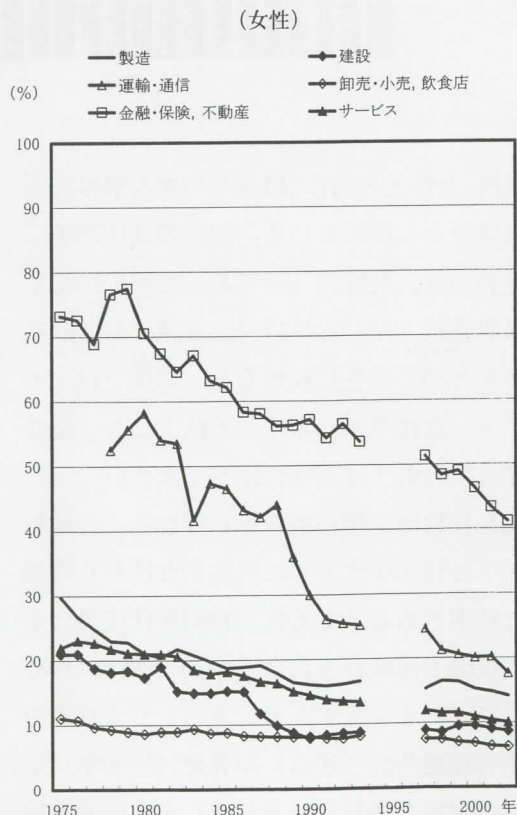
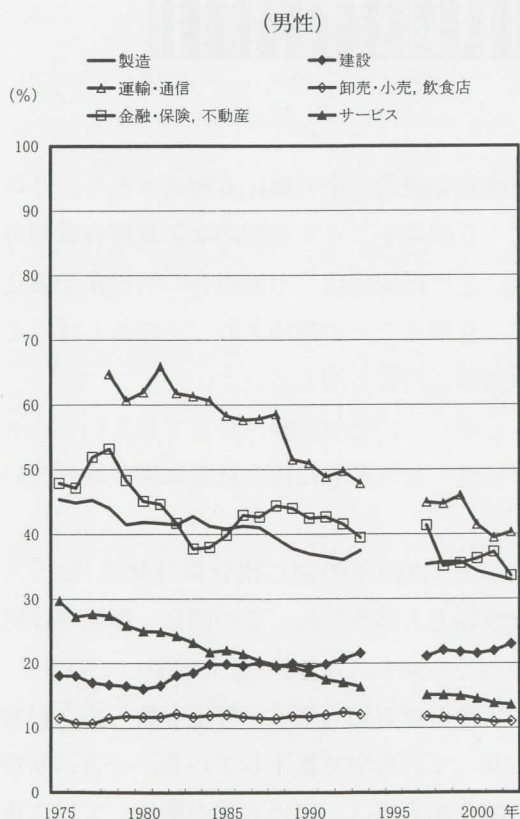
個別の産業として、製造業、運輸・通信業、卸小売業、サービス業の4つをみる。最初に、

製造業の組合員数は、男性の中で最も多く、女性の中でもサービス業の次に多い。製造業の一部には、昔の鉄鋼労連のように組合活動のリーダー的役割を果たしてきた業種もある。製造業全体でも、産業全体の平均よりも組合加入率は男性女性ともに高い。

しかし、1990-2000年の間に、製造業は男性、女性ともに組合員数が最も減少した産業でもある。1995年以降の製造業の組合員数減少が産業全体の組合員数減少の最大の要因である。製造業は1980年代後半から海外移転が進んだ。とくに、1995年以降は雇用者数が大幅に減少した。1995-2000年間に男性41万人、女性67万人の雇用者が減少した。この雇用者の減少が組合員数の減少になった。

運輸・通信業の組合員数は、男性の中では

図表2 産業別にみた労働組合への加入率^{注2}



製造業に次に多いが、女性の中では建設業の次に少ない。組合加入率が高い理由には、かつて組合活動の中心的役割を担った、昔の国鉄の存在がある。しかし、1980年代後半から国鉄や電電公社が民营化され、大きく環境が変わる。1990—2000年の雇用者数は男性24万人、女性22万人増加しているが、組合員数は男性18万人、女性1万人減少している。男性女性ともに雇用者は増えていても、組合員は減っている。

卸売・小売業、飲食店業（卸小売業）の組合員数は、他の産業と異なり男性・女性ともに増えている。しかし、組合員数の増加を上回る勢いで雇用者数も増加しているため、組合加入率の上昇にはつながっていない。他の産業と異なり、1990年代後半に大きな変化が起きたとはいえない。卸小売業の抱えている特徴として、企業規模の小さいところがきわめて多く、企業に組合自体がなかったり、組合を作ることが困難だったりして、組合への加入を働きかけるのが難しいため、そもそも

加入率が低い。

最後に、サービス業の組合員数も卸小売業と同じく男性・女性ともに増えている。サービス業の雇用者は男性・女性とも年々増加していて、組合員数の増加をはるかに上回る勢いである。サービス業の組合加入率は男性・女性ともに低下傾向にある。サービス業も卸小売業のように企業規模が小さいところが多い。また、新しく誕生した企業や事業所には、はじめから組合は存在していない。組合員数の減少をくい止め、増加していくためにも、多くの新規雇用者を抱えるサービス業に既存の組合が活動していくことが今後重要である。

1-3) パートタイム労働者からみた労働組合

—女性の方が男性に比べて加入率は

少し高いがきわめて低い水準—

今まで雇用者という形で説明してきたが、雇用者には正社員だけでなく、パートタイムや派遣、契約社員等も含めて集計されている。パートタイム労働者に関する労働組合の調査

図表3 産業別にみた労働組合員数の推移^{注3}

(万人)						
男 性						
(年)	建設	製造	運輸・通信	卸売・小売、 飲食店	金融・保険、 不動産	サービス
1975	58	346	183	46	121	99
1980	61	316	182	55	121	101
1985	68	322	168	62	116	104
1990	78	316	150	66	100	107
1995						
2000	97	279	132	67	108	100
女 性						
(年)	建設	製造	運輸・通信	卸売・小売、 飲食店	金融・保険、 不動産	サービス
1975	10	107	21	32	54	72
1980	10	84	20	32	59	81
1985	8	83	18	36	58	83
1990	6	78	16	40	65	83
1995						
2000	8	61	15	43	51	87

が1990年以降行われている。「労働力調査」では、週35時間未満の雇用者を短時間雇用者、パートタイム労働者として発表してきた。

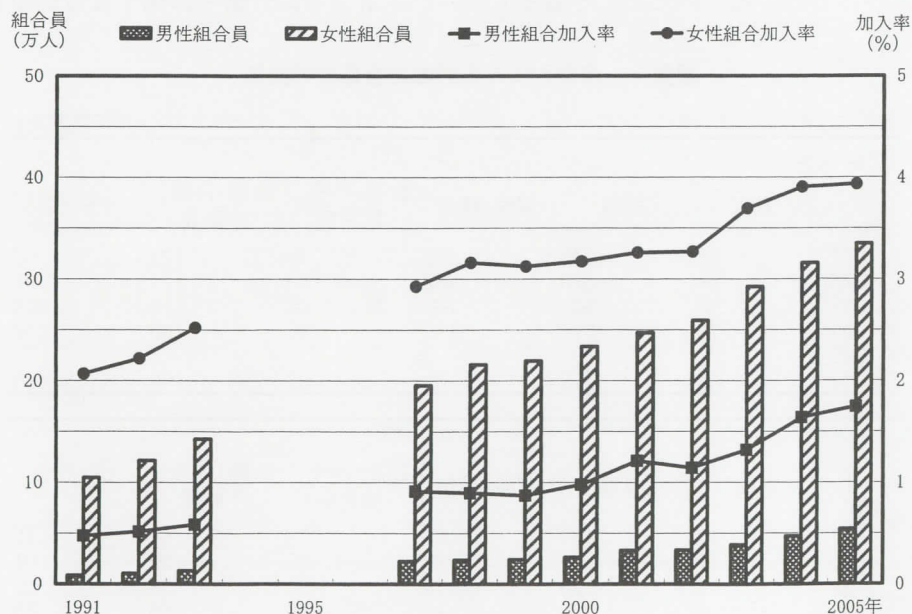
「労働組合基礎調査」でのパートタイム労働者とは、一般労働者（正社員）より1日の所定労働時間が短い者、一日の所定労働時間が同じであっても1週の所定労働日数が少ない者及び事業所においてパートタイマー、パート等とよばれている者をいう。2つの調査でのパートタイムという内容は同一ではないかもしれないが、パートタイム労働者の組合加入率は、「労働組合基礎調査」ではパートタイム労働組合員を「労働力調査」からの短時間雇用者で除して値を求めている。

パートタイム労働者の組合加入率は、2005年男性1.6%、女性3.9%である。全労働者では男性22.9%、女性12.4%であったことを考えると、パートタイム労働者の組合加入率はきわめて低い。組合加入率は女性の方が男性よりも少し高い。しかし、女性短時間雇用者が近年急増していることを考えると、労働組合の女性を取り込みはまだまだ不十分である。

多くの労働組合に関する実証研究から、労働組合には賃金引上げの効果や雇用維持の効果があるとされている。労働組合のもつ機能や役割が現在消滅したわけではないから、労働組合には産業構造の変化や就業構造の変化への対応が求められている。社会保障や雇用

図表4 パートタイム労働者からみた労働組合への加入状況^{注4}

(年)	男 性		女 性	
	短時間雇用者	パートタイム組合員	短時間雇用者	パートタイム組合員
1991	179	1	507	10
1995	236		620	
2000	270	3	736	23
2005	311	5	851	33



政策などの政策を立案する時には、政策を議論・検討する審議会や公聴会が設けられる。審議会には労使公益の三者で構成されるため、労働者代表としての労働組合の発言力には相当の影響がある。しかし、労働組合の中で、女性やパートタイム労働者の立場は小さい。そのため、女性労働者への支援策や正社員以外のパートタイム労働者への支援策をこれまで重視されていなかった。今後は、とくに、女性雇用者に対して、労働組合は今後積極的な対応策をとっていくことが必要であろう。労働組合が積極的に育児支援やパートタイム労働者の待遇改善に取り組む姿勢が報道された^(注5)。このような取り組みこそ今後の重要な対策となる。



注1 労働組合への加入率（推定組織率）（％）

$$＝組合員数÷雇用者数×100$$

なお、組合員数を性別にみる場合には単位労働組合（1企業1組合のように、下部組織をもたない組合）の値を利用する。通常報道される場合には、単一労働組合（本部と支部のように下部組織をもつ組合）の値であることが多い。単一労働組合員数の値には、非独立組合員数（単一組合の中で独自の活動を認められない組合の組合員）の値を加えているため、単位労働組合員数の値よりも大きくなる。
資料：厚生労働省「労働組合基礎調査」、
総務省「労働力調査」

注2 労働組合への加入率（推定組織率）（％）

$$＝組合員数÷雇用者数×100$$

労働組合員数は「労働組合基礎調査」、雇用者数は「労働力調査」（各年6月）を用いる。1994、95、96年の「労働組合基礎調査」は、産業別・男女別の集計を見送ったため、数値は分からない。産業別の労働組合の加入率は、「労働力調査」で独立した産業集計がとられた年から表示している。そのため、運輸・通信業については、1978年以降の値になる。
資料：厚生労働省「労働組合基礎調査」、
総務省「労働力調査」

注3 1994、95、96年の「労働組合基礎調査」は、男女別の集計を見送ったため、男女別の数値は分からない。

資料：厚生労働省「労働組合基礎調査」

注4 労働組合への加入率（推定組織率）＝パートタイム組合員数÷35時間未満雇用者数×100

パートタイム労働組合員数は「労働組合基礎調査」、35時間未満雇用者数は「労働力調査」（各年6月）を用いる。

資料：厚生労働省「労働組合基礎調査」

総務省「労働力調査」

注5 日本経済新聞（2006年3月1日12面）によると、「今春の労使交渉で「育児支援策の拡充」を賃金引上げに続く要求の柱に位置づける動きが労働組合の間で拡大している。



労働組合の視点から見た 企業の再編・統合



中部産政研

主任研究員 松井英治

1. 研究の概要

(1) 現状の認識

Tグループにおいては、国際競争に生き残りをかけ、グループ全体としての体質強化を狙いに企業の枠を越えた再編・統合が進められている。こうした動きは、グローバル競争の激化と世界展開に伴ない、ますます強まるものと予想される。今後、企業の再編統合が進められる中、仕事の内容・人間関係・労働条件・勤務地など働く環境に大きな変化を及ぼし、職場に不安や動揺が生じることも十分に予想される。

(2) 問題意識

万が一、企業再編統合の過程で、労使間のコミュニケーションの不全からこれまでの健全な労使関係に亀裂が生じる事態に至れば、人への影響さらに企業価値を損なうといった大きな禍根を残すだろう。こうした事態は何としても回避しなければならない。Tグループの労使は、『組合員の生活の安定と企業の発展は、車の両輪』を労使共通の理念として、

知恵を出し合いながら幾多の困難を乗り越えてきた。こうした健全な労使関係が、長期的に企業価値を高め、Tグループの競争力を支えてきたといっても過言ではないからである。

(3) 研究課題とアプローチ方法

① 研究課題

こうした事態に、組合員を代表する労働組合は、どのように従業員の不安を解消し、長期的視点から組合員の労働条件と生活の安定をめざして取り組みを進めてきたのか。また、上部団体であるT労連はどのような形でそうした傘下組合の取り組みを支援し、リーダーシップを発揮してきたのか。

② 研究対象

A社、B社、C社（内装）3社の再編・統合事例

③ アプローチ方法

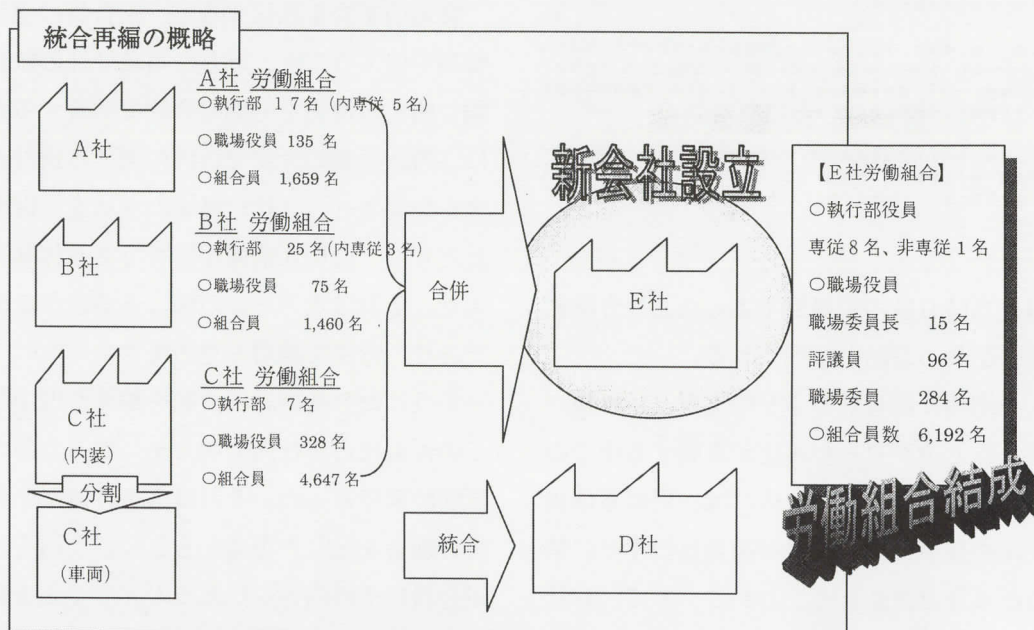
E社労働組合及び上部団体であるT労連へのヒアリングを通して、Tグループ内における企業再編統合に際しての取り組みの実態とその過程で生じた課題を抽出してみたい。

2. A社・B社・C社の統合再編の概要

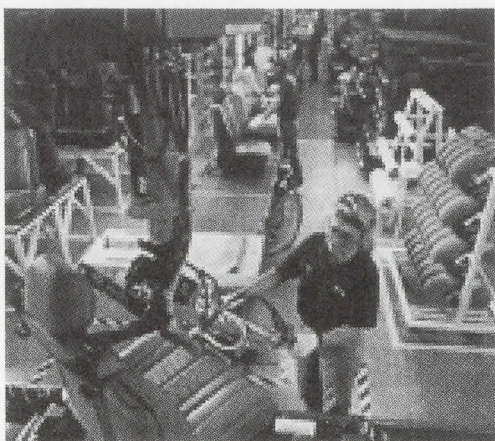
(1) 統合再編の目的

国際競争力の向上をはかり、併せてT社の海外生産拡充に対応するため、シートやドアトリム、天井などを得意とする分野を集約し

生産プロセスの合理化を進める。このために、C社の内装部門とA社、そしてB社との3社が合併することになった。また、C社の車両部門も同様の生産プロセス合理化の一環として、D社へ分割統合されることになったが、今回の研究対象からは割愛した。



(2) 新会社E社の概要



T系の自動車部品メーカー、シート、エアフィルターなど繊維利用の内装部品、高機能ユニフォームを製造・販売する内装システム

サプライヤーとなる。生産工程は典型的な労働集約型であり、作業者の習熟度が収益に大きな影響を及ぼす。

3. 企業統合における労働組合の取り組み

(1) 労働組合の取り組みにあたっての基本スタンス

労働組合は、①企業統合再編の中で不安を感じている組合員の気持ちを大切に、②全員の雇用を確保し、労働条件においても後退を認めないというスタンスで取り組んできた。以下が、組合員に発信した組合スタンスである。(次ページ)

このスタンスの中に秘めた執行部の強い思

内装3社の合併に関する組合の基本スタンス

内装3社の合併については労働組合としても、最も重要な事項であると受け止めています。昭和36年創業以来40有余年、諸先輩や、ご家族の皆さんのご努力、ご協力により築かれてきたB社の歴史が終わることは非常に残念ではありますが、今後のグローバル競争を勝ち抜くための一つの手段であり、未来に向けての大きな飛躍を意図した経営判断で、論議に論議を重ねた結果であり、我々組合員にとっても幸せに繋がる事であると考えます。

合併に際しては、今後クリアしていかなければならない様々な課題があると思われしますが、今まで同様、「労働組合は組合員の幸せを一番に考え活動を進める」を基本に、これからの課題について、雇用を確保することはもちろんですが、労働諸条件が低下しないことを前提として協議を進めていきます。

最後に、今回の合併の目的は好業績を続けている3社が対等な立場で合併し真のグローバル企業へ脱皮し将来に向けて飛躍することであることをしっかりとご理解いただき、日々の業務にあたっていただくようお願い致します。

以上

いは、当時B社の委員長であったE社労働組合K書記長のお話から伺われる。

「長期的に組合員の幸せの実現という視点で考えると、グローバル化が進展する中での厳しい競争に勝ち抜くためには、更なる体質強化が必要であり、それが組合員の幸せに繋がるだろうと決断した。しかし一方で、B社という企業に入社し、ひたむきに汗水たらして働いてきた組合員の心情（愛社精神と誇り）を考えると、果たしてこの企業統合の施策が組合員の幸せに繋がるのだろうか。みんな

な不安に思い職場に動揺が走るのではないかと悩んだ」という。このことが、まず第一に、“組合員の気持ちを大切にする”という決意を掲げた背景にあるものと見られる。^(注1)

(2) 労使の検討体制の発足

職場の不安を払拭する為、組合員に適切な情報を伝えること、さらに対象3社の統合再編に関わる情報を労働組合間で共有するために、当該企業の労使で合併に関する検討委員会を発足させ、3社の職場の現状を把握するとともに、適切な情報発信をできる体制を整えた。それは次ページの図にあるような体制であり、労使で検討を進めてきた。^(注2)

こうした労使協議の体制を整えた理由は、この再編統合が社内で明らかになったのとはほぼ同時期であった。それは、会社側が企業合併の趣旨を記した書面をもとに、上司を通じ、組合員にその内容を伝えたと、すぐさま職場に動揺が走り、どこからとなくうわさばかりが飛び交い、そのうわさが組合員の不安をより一層に掻きたてたからである。

同様な懸念は会社にも共有されており、そ

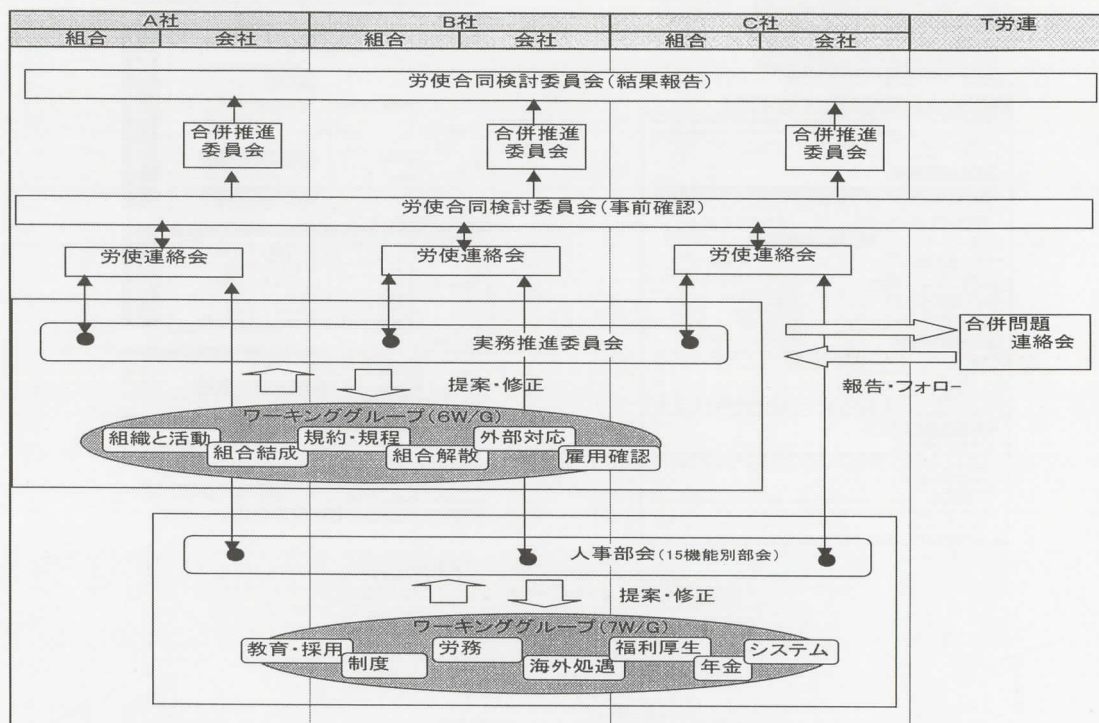
※（注1）～K書記長の思い～

K書記長の思いの背景には、B社委員長の時代に経験したある出来事が関係ある。それは、委員長就任直後の頃、完成品メーカーの工場閉鎖に伴い、やむを得なく工場を閉鎖することになり、そこで働く組合員（当時170名）を別の工場に配置転換した経験である。その時は、新聞報道が先に出て、従業員の不安をかきたて、パニック状態にあったという。すぐに、会社側に説明を求め、従業員に説明するようかけあった。その後、会社側と工場に出向き、組合員に理由を説明すると、組合員からは、私達を見捨てるつもりかなど数多くの意見が飛び交った。それから、毎日のように工場に出向き、組合員と話し合いを続けた。できるかぎり多くの組合員の意見を吸上げ、会社と調整し答えた。中には、解決できない問題もあったが、理由をしっかりと説明してきた。最後の閉鎖式の時に、さんざん不満を口にしたある組合員から「委員長ありがとう。」と言われた時は、救われた。いろいろ苦労したが、この経験から、組合員とともに考える事（話し合い）の重要性と何よりも『組合員の気持ちを大切にすること』を改めて教えられたという。

※（注2）

今回、限られた時間を有効活用しなければならなかった為、労働時間をはじめ3社間の格差が非常に大きく調整等がスムーズに進まないことが予測されていた。従ってあらかじめ職場の実態を踏まえ論議できるようW/Gを設け実務担当レベルで十分に論議した後に、3社間合同での労使合同検討委員会で調整ができる体制を構築し取り組んだ。

【合併に関する労使の検討体制】



の当時（03年10月）会社が実施したアンケート結果を見ると、大半の人が統合合併に対する率直な思いはとの問いに対し、企業再編統合により仕事の内容・人間関係・労働条件・勤務地など働く環境に不安があると回答していた。このような職場の実態を考慮し、労使で検討できる体制を整備することが必要であると判断されたそうである。

検討された内容に関しては、3社とも同じ紙面でかつほぼ同時期（04年1月初旬）に組合員に発信するなど、対象3社の職場組合員間における情報の共有化を図り、誤った情報や無用な憶測を防ぎ、組合員の不安を取り除いていったという。

また、このために、職場・組合員に関係する事柄については、社内外に公表する前に会社側から労働組合に話しがあり、これを受けて当該3社の労働組合内で組合スタンスの統合や取り組みの進め方について十分なすり合わせができたからであるという。^(注3) 次ページの資料は、ほぼ同タイミングで3社それぞれが発信した紙面である。

(3) 労使協議の特徴

では、この組織体制とスケジュールのもと、職場の意見を踏まえ、どのような労使協議が行われてきたのだろうか、その特徴を以下にて整理する。

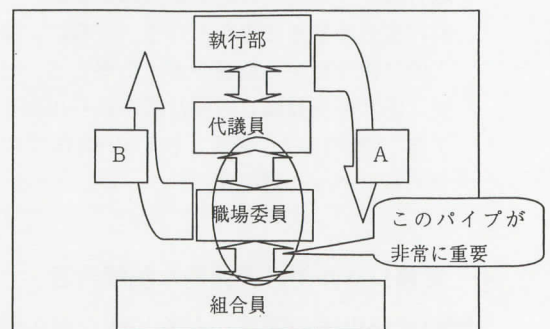
※（注3）O委員長からの聞き取り（05年7月27日）

再編統合の情報について言えば、会社側もインサイダー取引で、なかなか情報が出しづらい事情はあるとしても、もう少し早めに教えて頂きたかった。そうすれば、もっと敏速に対応でき、前掲のような組合員の不安を最小限に抑えられたのではなかろうかとの指摘もあった。

第1回	労働組合の基本的な考え方を経営に伝え理解をえる。 議論内容：●労働組合から、『経営側の責務として対応すべきこと』として書面で申し入れ。 ⇒雇用確保が最優先であることを労使で確認 ●会社側からは人事処遇制度に関して、年功軸から成果軸にシフトする方向性が示された。 ⇒あるべき姿に向けた適切な移行処置を策定し、ソフトランディングを図ることを労使で確認
第2回	再編統合を進める過程で必要な労使協議のテーマとスケジュールを労使で確認した。 議論内容：●組合員の関心が高い賃金制度や労働時間、そしてロケーションなどに関する検討の考え方と進め方について確認。 ⇒全体スケジュールを作成し、W/Gなど専門委員会を設け、第1回の確認事項（雇用確保と成果軸へのシフト）を基本に、議論していくことを労使で確認
第3/4回	会社側W/Gでの論議について経過説明を受け、理解を深める。
第5/6回	組合側W/Gでの論議について会社へ経過説明を行い理解を求める。 議論内容：●労働組合の推進体制について、説明する。 とくに、組合事務所のロケーションについて会社と組合間に意見の相違が見られる。
第7回	労使の最優先事項である組合員の雇用確保について、最終確認を実施した。 議論内容：●組合員の雇用に間接的に関わる配属先を連休前には明確にするように申し入れまた、子会社・関連企業の統廃合について、会社側の考え方を質す。 ⇒会社より組合員の配属先を長期連休前までに、組合員へ連絡するとの回答を得る。 また、雇用を最優先するという基本スタンスについても労使で再確認を行った。
第8回	合併後の新処遇制度について、その基本的な考え方と組合員への周知方法について、確認をした。
第9回	合併後に向けて、労使協議して解決していくべき課題を確認。 ⇒残された課題について労使で確認し、解決に向けた取り組み体制の整備について話し合う。 とくに、社員の融和を労使の共通のテーマとして、労使の日常活動の中で、情報交換を厳密に行い、労使協業して取り組んでいくことを申し合わせた。

組織を設けてはいない。これまでの職場体制を充実する方向で対応してきた。とくに、職場研修会では、執行部から職場委員に、改めて組合役員と組合員とのパイプの重要性とそれを担う職場委員一人ひとりの任務の重さを認識してもらった上で、どんな小さな声でも吸上げるようお願いした。同時に執行部として、その声に対してきちんと回答することを約束した。右図は職場体制の概要である。組合執

【組合の体制づくり】



行部と一般組合員との日常的なパイプをどのように整備するかが重要であった。

この中で、「周知徹底のための活動」と「職場意見吸い上げのための活動」は以下の内容であった。

A 周知徹底のための活動

協議の内容は、常日頃のパイプを通じ、タイムリーに執行部→代議員→職場役員→組合員へと伝えてきた。その際には、説明内容をすべて紙面に落とし込み、当該組合の全組合員に公平に伝えるよう工夫してきた。それは、長期療養中、育児休暇中など休んでいる社員へも伝わるよう配慮する展開であった。また、状況に応じて、職場委員が直接足を運ぶこともあった。

B 職場意見吸い上げのための活動

各社それぞれの組合員に、他社の実態を含むすべての事情を理解してもらった上で、合併を前提とした意見を求めながら、すべてを納得してもらうことは、極めて難しい。

そこで、最初に労働組合としての基本的な考え方・方向性を組合員に示し、意見集約を行ってきた。そして、組合員に対しては、そうした集約された職場の意見に基づき、会社側と議論していくことを約束し、ある程度は執行部に任せてくれるよう職場からの了承をとりつけた。尚、どのタイミングで、何を決めるかなど進め方については、しっかり組合員へ伝えてきた。また、組合員から意見・質問があったときは、それにすべて答えてきたという。さらに、個人的に組合員から電話があった場合は、必要に応じ委員長はじめ執行部が自ら出向き、丁寧に説明した。(話し合いの過程でのフィードバック対応)

④ 実務レベルでの具体的な論議内容

今回の統合再編の際に、とくに組合員の関心が高かった項目は、『賃金』と『各種手

当』そして『配置転換』であった。(03年10月に実施したアンケート結果より) その具体的な論議内容を以下にて整理する。

『賃金』

大きな議論になったのは、各社それぞれに異なる賃金制度の統一であった。交渉にあたっての労働組合のスタンスとしては、現状の賃金水準を前提に、頑張れば報われる賃金制度になるよう、当初から一貫して会社側に主張してきた。そのスタンスのもと、各社の労使間で、それぞれの賃金制度の課題を洗い出した上で、目指すべき方向性を検討してきた。その結果、職能ベースを基準とした頑張れば報われる賃金制度が、人材を育て活かすという点からも一番良いのではという結論に至った。しかし課題として残ったのは、制度変更により現在より賃金が下がるなど不利益を受ける人々への救済であった。事実、こうした組合員を多くかかえる職場からは、賃金が下がるのではないかという不安の声が上がった。労働組合としては、企業が合併する中での心理的な不安に加えて賃金まで低下することになれば、組合員のやり甲斐・働き甲斐にも影響が出かねないとの懸念を会社側に伝えた。会社は、組合員の要望に応じて、調整給を支給する形で現状の賃金を下げないよう配慮した。これは、E社が扱う製品が非常に労働集約型であるため、人の意欲・能力が品質さらには収益に与える影響が非常に大きく、会社側もこうした点を十分に認識しているからである。

もう一つの課題は、新賃金制度により定められた職能ランクのどこに、一人一人の能力を格付けするのかという問題であった。

万が一、この格付けに不公平感があれば、組合員から不満が続出し、やる気にも影響が出てくることは、容易に想像がつく。当初、能力の年功性を考慮して、年齢別に各社の職務能力のレベルを比較したところ、各社のバラツキが大きく、年齢を基準とした能力の格付けは説得性に欠けることが明らかになった。そこで、労使で再度検討を行い、能力を基準に昇格が決められている係長以上を対象として、職務能力と賃金との相関性を検証し、その上で改めて新賃金制度上の新しい職務能力ランクへの格付けを実施した。そして各社社内にて、それを基準に各職務能力ランクについて新制度への再格付けを実施した。このようにして再格付けの公正性を確保し、かつ出身企業によって差が出ないように、会社側と十分に検討してきた。

【各種手当】

さらに大きな議論になったのは、各種手当での取り扱いであった。賃金以上に各企業のバラツキが非常に大きかったからである。特に深夜割増比率が焦点となった。会社側から深夜割増比率は30%に統一したいとの提案があり、労働組合としては、T労連内では標準的な値であり、相対的に見れば決して低い数値でなかったことから、この提案を受け入れざるを得なかった。しかし、深夜割増比率が35%の企業もあり、当然、組合員からは、反対の意見も出た。そこで執行委員が職場に何度も出向き、新賃金制度への移行による基準内賃金ベースのメリットなどを総合的に判断すれば30%水準の高さに納得性があり、手当に依存するより基準内賃金を重視することなどを訴

え、職場の理解を得ることができた。尚、組合員の気持ちと生活への影響を配慮し、06年の昇給時期までは、経過処置として以前の比率を継続するよう会社側に申し入れ、会社側も了承した。

【配置転換】

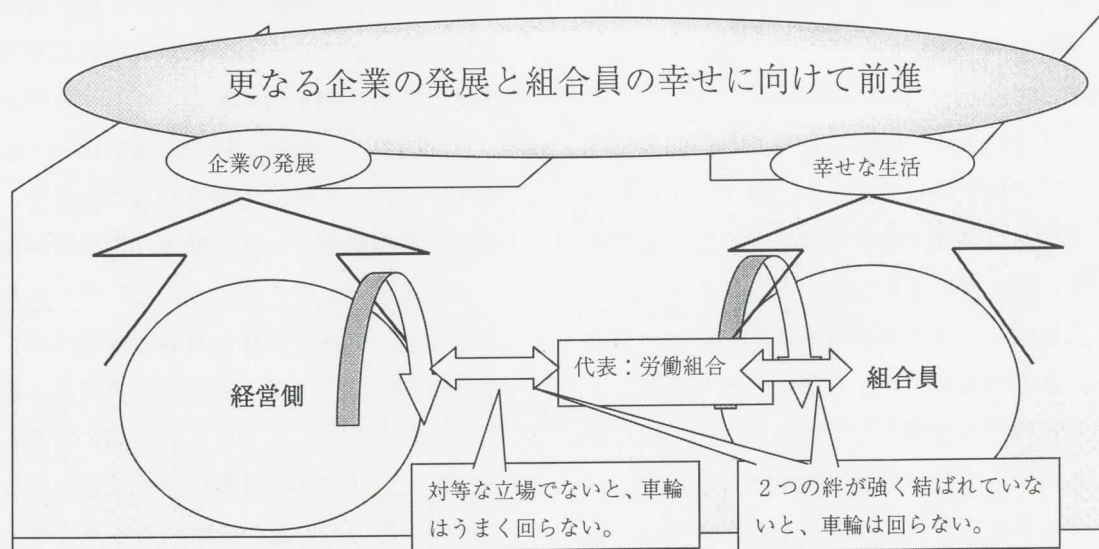
新会社のロケーション及び人員配置について、心配の声が労働組合に寄せられた。ロケーション移動を伴う人事異動に関しては、可能な限り早い段階で組合員に示すとともに、移動先の生産拠点の将来像も示して欲しいと、労働組合から会社に申し入れた。同時に、特別な事情のある者に関しては、本人の了承を得ることが条件であることも強く働きかけた。これを受けて、会社側は8月連休前に組合員に告知し、本人の承諾を得た上で異動を実施した。中には組合に不満を訴える人もいたが、組合の要請を受けて会社側が個人別に、きちんと対応した。因みに、移動に伴う退職者は一人も出ていない。また、T労連から当該組合に、関連企業の統廃合による雇用への影響がないよう十分に配慮するようとの申し入れがあった。それを受けた当該労働組合が、今回の合併に伴って子会社や関連企業で統廃合があるのかどうかを、会社側に問うたところ、会社側からは現段階ではそのような計画を持っていないとの回答が示された。現在も、労働組合として、定期的に関連企業の組合と情報交換を実施している。

⑤ 全体としての評価

今回の再編統合に関する組合員の賛否を確認したところ（04年7月23日実施）、98%以上の賛同を得た。この有事に適切に対応ができたのは、それまでの労働組合の取り組みを

通して、組合員からの信頼関係が醸成されていたからであろう。それは、方向性のみ示して細かな点については、ある程度を執行部に任せてくれたことにも現れている。これは、労働組合が組合員に信頼されていたからこそできたのだと思われる。また、会社側と前向きな交渉ができたのも、日頃から労使相互信頼に基づく健全な労使関係が築かれていたからこそできたと言えよう。また、その2つの信頼関係（会社と労働組合、組合員と労働組合との信頼関係）を形成できたのも、常日頃から組合員の代表として、労働条件の維持・向上を図り生活の安定を守るために、組合員の意見を吸上げ、かつ労使協議などの場で、職場の声を反映した提言と徹底的な話し合い

を行うなど、組合員の幸せと企業の発展に向けた地道な取り組みを長い年月かけて積み重ねてきた成果でもある。信頼関係というのは、一朝一夕には形成できないことから明らかである。しかし一方で、往々として、信頼関係が壊れるのは一瞬だという。そのようなことを踏まえると、有事になった時に適切な対応を考えるよりも、常日頃から、労働組合の基本的な役割である、職場の声や組合員の気持ちを大事にし、その声・思いを組合員の代表として会社と納得行くまで話し合い、その結果をコツコツと形にしていくことが必要であると思われる。それが、有事への事前準備にも繋がる。すなわち、職場に目線を置くという組合の原点に立ち返ることが大切である。



4. 上部団体のT労連の支援について

T労連としては、長期的視点から今回の合併・統合が、T労連ならびにグループ全体に及ぼす影響を強く意識しながら取り組みを進めてきた。具体的には、先に述べたようにT労

連と当該組合との情報を共有するとともに、合併問題連絡会を設置し、広く労連内で情報の共有を進めてきた。例えば、再編に伴う取り組みの一連の流れについては、節目ごとに、T労連加盟組合に情報を発信し、傘下組織加盟組合間での情報共有と統合再編時の注意事

項を伝えてきたという。^(注4) ただし今回は、3社ともにT労連での位置付けでは主要・中堅クラスの組合であり、組織体制もしっかり整えられていることから、具体的な取り組みについて労連が直接関わりをもつことは差し控えられてきた。例えば労働条件に関しては、T労連は目指す指標と各組合それぞれの比較表を作成し、その現状認識をもとに、それぞれの各労使が話し合い、取り組む課題を明らかにし、E社としてのあるべき論を話し合うように働きかけている。そうした中で、特にT労連の役割を期待されたのは、専門知識を要する案件の支援であった。例えば、組合設立における法律など専門知識が必要なものに関して、T労連の専門局や顧問弁護士による支援をしてきた。

このようなT労連の支援に対しては、お互いの情報を共有化し整理できたことにより、足並みをそろえて敏速に対応することができたと、当該加盟組合から評価されている。特にT労連が行った法律面などに関わる支援は高く評価されている。さらに当該企業の労働組合が自立的に取り組んだことが、より重要であった。しかし一方で、T労連加盟組合の中には、組織力が不十分で、有事の際にマニュアルに準じて主体的に取り組むことが難しい組合も中には存在するかも知れない。そのためにも、今回のケースでT労連が行ってきた支援策は重要である。万が一雇用に関わ

る有事が発生した場合を想定して作成した「雇用マニュアル」や「傘下加盟組合向けのセミナー」を通し、未然防止策や雇用問題発生時への取り組み方などに関する教宣活動であった。

今後、国際競争が激しさを増す中で、グループの中小を巻き込んだ、企業体質の強化を狙いとした企業再編統合の可能性が高くなると思われる。そのような状況の中で、有事の際に適切に対応できるかは、日頃の労働組合の取り組みが鍵を握っている。このような意味からしても、傘下労働組合における組織力強化が重要である。T労連としてのオルグ活動や加盟組合の組織活性化への支援活動は今後さらに重要となってくる。またこれまでと同様に、支援組合の会社の経営施策に日頃から目を配り、問題点を事前に把握して解決の支援ができるようにするオルグ担当者の役割は、今後さらに重要となってくる。オルグ担当者の“高いアンテナ”の感度をより一層強める必要が出てくるものと思われる。

5. 残された今後の課題

E社として残された課題は、社員融和と企業風土の融合だと思われる。職場の現状を見ると、企業統合に伴って発生する想定外の業務やシステムの変更などによる不慣れにより、組合員はこれまで以上に時間を費やしている。しかも、統合した3社の間に存在する壁のた

※ (注4)

論議の前段では、T労連として、当該組の組合員への影響はおろかグループ内への影響を考慮し、その影響を最小限におさえるため、T労連の基本スタンスと経営側に訴求すべき内容をまとめ、当該組合を通じ経営側に訴えた。そして、当該組合とともに、労使で解決すべき課題を明確化にし、課題毎にどのタイミングまでに取り組むべきか、今後の進め方など方向性についても確認した。また、それぞれの課題に対し、節目毎に当該組合の取り組み状況を確認しながら、進捗を行いつつ、滞っている課題があれば、何がネックになっているのか課題を整理し、当該組合と一緒に、課題解決を図ってきたという。

めに、意思疎通がうまくいっているとは言えない面もあるという。このようなことが、組合員の大きな心理的負担になってしまう可能性がある。そうなると、組合員の意欲・能力にも影響しかねない。特に前に指摘したE社が扱う製品特性からも、人の意欲・能力が品質や収益に非常に効いてくることから、労使ともに早急な解決が求められる。

そこで、労使ともに、新しい会社を皆の力で作っていかうという気概を持って、相互に協力しながら取り組みを進めようとしている。例えば、労使でスポーツやレク活動の充実を図るなど、職場組合員がお互いに触れ合う機会を増やしてきた。また意思疎通の機会を増やす為に、就業時間中に『コミュニケーションタイム』を設けている。さらに会社からは、組合員が一体感を深め、活力と希望を持って働くために、新会社としての目指す姿や将来のビジョンを発信し、労働組合も様々な場を通じ、新会社の労働組合としての一体感の醸成に向けて、会社のこうした施策にも協力し、こうしたビジョンを組合員に伝えてきた。K書記長によると、労働組合としては、何よりも、組合員の気持ちを大切にし、職場懇談会などで、組合員の悩み・要望を吸上げ、これまで以上にきめ細やかに対応をしていくことが重要との考え方に立って、組合本部を組合員数が多い豊田市に設けたとのことである。

(E社本社：刈谷市、E社労働組合本部：豊田市)

また、組織が急激に拡大する中で組織活動の質が低下することがないように、例えば新組織の職場役員初期研修会では、組合の活性化というテーマでディスカッションを行い、何をやるべきかを明確にするなどの取り組み

を進めている。また1年が経ち、ようやく組合の体制が整ってきたこともあり、新たなE社としての組織の点検と併せて、組合のあり方について考える資料として、組合員が何を求めているのかをとらえる為に、全組合員にアンケート調査を実施している。

このように、各企業の歴史や風土そして価値観の違いがある中で、社員の融合はそう簡単ではないのも事実であろう。新たな会社そして労働組合に生まれ変わるという気概をもち、社員の一体感を高めていく為の取り組みが重要であることは言うまでもない。その意味で、コミュニケーションを重視する労使の取り組みは、お互いの意思疎通を深め、職場の人間関係の円滑化を通して、社員の融合を促す施策として重視されるべきであろう。とりわけ、労働組合には、組合員の気持ちを大切にし、これまで以上に組合員の不満や要望を吸上げるなど、きめ細やかな対応が期待される。「組合員の気持ちを大切にする」という強い思いを持って、職場の実態を的確に把握し、問題の本質を企業側に訴えていく、このような労働組合の役割は一段と重要性を増すと思われる。

6. 課題提起

(1) 困難に直面した時こそ、日頃の活動の真価が問われる

今後、国際競争力が厳しさを増す中、企業体質強化に向け、ますます統合再編が行われると予想される。しかしながら、企業再編に対する組合員の不安は大きいと言わざるを得ない。この不安を解消しないかぎり、組合員の意欲・能力にも影響が及び、結果的には会社も発展できない。労働組合の役割は非常に大

きい。組合員の代表である労働組合としては、組合員の不安解消のためにも、組合員の気持ちを大切に、たとえ小さな不満・要望でも吸上げて会社側に訴えていかななくてはならない。万が一、組合員の要望に答えることができなくても、なぜ無理なのかをじっくりと時間をかけてでも組合員と話し合い、理解・納得してもらうことが大事である。ただ、E社の例に見られるように、1年間という短期間で、組合員の本音の不安や悩みを吸上げて交渉の結果を職場に理解・納得してもらうことは困難なことが多く、ある程度は執行部に任せてもらうことが必要になってくる。そこには、日頃の職場活動を通して積み上げてきた執行部と職場との信頼関係が不可欠であることは、今回のケースから明らかである。

(2) 企業の枠を越えた情報の共有化

不安は、時間とともに広まり増幅される。だからこそ、早い段階でこの不安を取り除く必要がある。また、それぞれの企業労使がバラバラに取り組みを進めれば、当該企業間で温度差や格差意識などが生まれ、一層不安をかきたてる危険がある。こうしたリスクを最小限に抑えるためにも、企業労使の枠を越えた共通のテーブルで話し合える体制整備が求められる。E社の例にもあるように、会社が発表前に労働組合に統合の理由を伝えたことで、当該企業の労使が早めに体制を整えられ、正確な情報を当該企業の全組合員が共有することができ、これにより不安を最小限に抑えることができたようである。そのような意味から、企業側は、できる限り早めに労働組合さらには従業員に、適切に情報を提供するべきであろう。

(3) 労働組合としてのスタンスの明確化とそれに基づく一貫性をもった労使協議

個別の交渉項目に入り込む前に、最初に基本スタンスを明確にして、それに沿って交渉を進めることは、組合員の安心感と信頼をより広めるためにも重要であろう。E社労働組合は、一貫して雇用を確保し労働条件は下げない事を大前提に、交渉を進めた。例えばそれは、新賃金制度への格付けに際しても、また格付けに伴う賃金是正にも一貫して守られ、現実成果に結び付けてきた。このことは、組合員の執行部への信頼感をより一層高める大きな要素になったものと思われる。

(4) T労連に期待される中小の自立化支援と専門分野への協力

今回のE社のように組織力の強い組合の場合と異なり、組織力が弱い中小の組合までが果たして、今回のような自立的な対応ができるのか懸念される。T労連のオルグを通じた各組合の自立化支援が早急に求められる。また、法律関係など専門分野での支援・協力は、傘下加盟組合すべてに共通するT労連の役割であろう。

(5) 風土の融合と多様性を活かした新たな発展をめざす取り組み

風土や歴史が違う企業が合併し、新しい会社として生まれ変わることは、非常に難しいことが多々ある。E社の例を見ても、合併によるシステムの変更などで業務課題が多発し、今まで以上に仕事が多忙になる中で、合併によりできた組織の壁に阻まれ、組合員は非常に苦労し、仕事もままならない状況にあるよ

うだ。まず第一に、社員の融合という課題に対し、組合員の代表である労働組合が、組合員の気持ちを大切に、職場の本音を聞く中で、一体感の醸成に向けて、組合員が何にわだかまりを感じているのか、何が問題になっているかなどを会社側に伝え、協力して要因を取り除く努力を重ねる必要があるだろう。さらに将来に向けて、様々な文化・風土で培われた職場組合員の多様な力をどのように組

織活動に活かし、再編統合の成果を高めていくか、そうした将来を展望する課題にも積極的に取り組んでいく必要がある。その一環として、例えば会社側に、将来のビジョンの提示を求め、それを労使で共有するとともに、その実現に向け労使それぞれの役割と課題について徹底的に話し合い、労使が協力して取り組みを進める必要がある。

「まとめ」

I. 再編統合をめぐる様々な職場の不安や悩みを解決しながら、公正で納得性のある労働条件を、しかも極めて短期間に形成することは、決して容易なことではない。

その際に問われるのは、日頃の労働組合の組織活動を通して、積み重ねられてきた執行部と職場との信頼関係であり、だからこそ、職場は交渉を執行部に任せてくれる。そして賃金制度への格付けなど、複雑に組合員一人ひとりの個別利害の絡み合う問題についても、最終的には組合員の納得を得ることができる。

II. 一方で、連合体としてのT労連の役割は、今回のような主要組合の場合には法律など専門分野に関する支援に限られるものの、今後は中小中堅も含めて、同様のケースが生じる可能性が高く、オルグを通して各加盟組合の自立化を早急に促進していく必要がある。

III. どのような合併再編でも発生する課題は、当該企業の組合員の融和であり一体感の醸成である。また、そうした多様性を将来に活かす組織統合効果を実現することであろう。この目標に向けて、相互信頼と協調の視点から経営側と相携えながら、お互いの課題解決に向け、労使相方が責任を持って取り組むことが必要である。

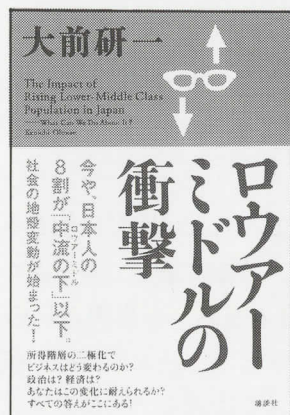


「ロウアーミドルの衝撃」

大前 研一（経営コンサルタント、評論家）著
講談社 刊 1680円（税込）

格差論議が盛んである。新聞もテレビも、経済学者も政治家も、格差について様々なモノ言いをしている。この本は、格差があるのかないのか、また拡大したのかしていないかといった論点ではなく、社会階層に大きな変化が起こっていることから論議がスタートしている。ここで言う「ロウアーミドル」というのは、年間給与所得が300万円～600万円の階層のことで、日本経済の長期衰退によって、このクラス以下の層が増大し今や8割に達している。いわゆる所得階層の二極化が起こっており、人口分布で見ると中所得層と高所得層にピークを持つM字型階層社会が出現している。そのために戦後の日本経済発展の原動力だった「総中流意識」が崩壊し、いつかは〇〇といったことが実現できない社会となってきた。このため、企業の市場戦略、個人のライフサイクルマネジメント、政府の政策課題などを、従来の考え方から脱却した「生活者大国」「新たな繁栄」へと踏み出すべきで、今年がその最後のチャンスだと説く。さもないければ、少子高齢化と高負担社会への移行によって、日本経済は長期衰退の流れから抜け出せなくなると、警告を発している。

序章では日本経済が抱える現在の問題点・課題を明らかにし、ロウアーミドル社会を考



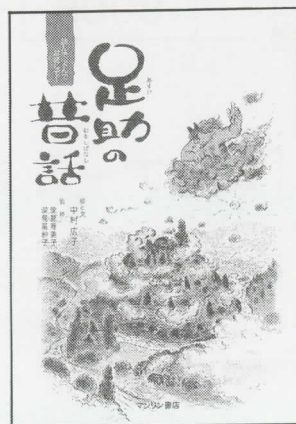
える際の視点を整理している。小泉政治については、旧来の政治構造を壊したという一定の評価をしつつも、その改革政策は「捕り物帖」「モグラ叩き」と批判は手厳しい。第1章では、日本の構造変化について様々なデータで解説しており、今後は旧来の政策モデル・経済モデルが通用しないとの指摘は説得力がある。大きな構造変化に対して、今後どのように対応すべきかを、次の2章から企業・個人・政府の順に、大前氏独特の論理が展開していく。企業の市場戦略では「なんちゃって自由が丘」という考え方が登場する。良質で高いセンスがあって低価格という考え方のことで、いずれは住みたい街（＝自由が丘）には住めないが、その雰囲気だけは楽しみたいという考え方である。今後のマーケティング戦略として、「低価格でもプラスアルファの要素」「ステータス性よりも実用性の重視」「ストック消費のフロー化」「ITの活用」を挙げて解説している。全体を読んでみて、切り口がユニークでタタミかけるような論理展開は分かりやすく面白い。でも余りにも鋭すぎて、大前研一ワールドに旅行して帰ってきたような気持ちになる。

「足助の昔話」

中村 広子（画家）絵と文

深見寿美子、深見富紗子 監修

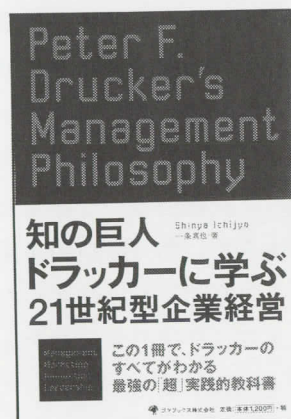
マンリン書店 発行 1995円（税込）



香嵐溪で有名な足助町に伝わる昔話を収録しており、各編に添えてある温かい絵に出会うと、「日本昔話」の世界が目の前に広がっていく。著者は、絵本の挿絵や観光地図などを手がける女流画家で、何とも言えないほのぼのとした作品を描く人である。この本は、監修をした深見さんが長年温めていた思いが、多くの人達の協力と苦労で実を結んだものでもある。お伽話の語り部を訪ねてお話を聞き、舞台となった現地の景色に触れ、深見家にある膨大な資料の山に埋まり、2年以上の歳月を費やして完成したという。足助には本に収

録された以上に数多くの昔話があるが、子供たちには是非伝えたい昔話を選んだのだという。俗世界から離れてメルヘンの世界に浸るのも良いことかも知れないし、子供や孫に語ってあげてほしい。この本は一般の書店では売られていない。足助のマンリン書店に問い合わせれば、手に入れられる。

（電話：0565-62-0010）



「知の巨人

ドラッカーに学ぶ21世紀型企業経営」

一条 真也（作家、経営者）著

ゴマブックス 刊 1260円（税込）

2005年11月に世界的に著名な経営学者のピーター・ドラッカーが逝去したが、この本は彼の経営理論で有名な「選択と集中」「知識化」「イノベーション」など、多くの理論を判りやすく解説してある。学者の解説ではなく、ドラッカー信奉者である企業経営者の

文章であるためか、表現が平易で理解しやすい。第2部ではドラッカーの著書で是非読みたい本を10冊あげ、第3部ではドラッカーが肯定した人、否定した人をそれぞれ3人ずつ紹介し、その考え方の違いを解説している。この本の中で一番面白く読ませる部分である。ドラッカーのガイダンスともいうべき内容の本である。



第2回産政塾テーマ

『漫才の実践を通し ユーモア・笑いを学ぶ』



東邦ガス労働組合
大澤 秀樹

1. はじめに

「明るく・楽しく・元気よく、笑って職場を明るくしよう!」。こんなテーマで、私たちAグループのユーモア・笑いを学び体験する企画は行なわれた。第17期産政塾の記念すべき最初の企画でもあり、メンバー一同、気合を入れて取り組みを進めた結果、大成功(!!)を収めることができたと感じている。この達成感と感動の余熱が冷めないうちに、その軌跡をここに標しておきたい。

2. 企画の背景と目的

近年、メンタルヘルスは企業において取り組みを進めていくべき大きな課題の一つとなっている。その主な原因は職場のコミュニケーションの希薄化であるとの調査結果もあることから、私たちは、メンタルヘルスの問題を解決するためには、職場コミュニケーションを充実することが大切と考え、そのために有効であるとされる、「ユーモア・笑い」に注目した。リーダーが職場コミュニケーションにおいて果たす役割は大きく、今

後、リーダーを目指す私たちが、「ユーモア・笑い」について学ぶことは意義あることと考えたのである。

…と書けばモットモらしく聞こえるかもしれない。が、本当のところ、着想の原点は、「17期塾生がみんなで楽しむことができ、一体感が生まれるような企画にしたい」という、メンバーの想いであった。今想えば、「みんなで楽しむためには、とりあえずみんなで笑ってしまおう」という単純明快な企画であったようにも思う。

3. 企画の内容と感想

(1) 講演「笑い与健康について」

講師：金城学院大学 森下伸也教授

はじめに、森下教授について紹介させていただくと、専攻は社会学・ユーモア論で、「笑い」を「真剣」に研究し、「ユーモア・笑い」についての著書も多く執筆されている、その道では知らない人はいないというほどの権威である。

そのような方が、どんな講演をするのか個人的には楽しみにしていた一方で、参加して

いる方がどのように感じるのか、正直不安もあった。しかしながら、講演が始まってしばらくすると、そんな不安はすぐに消え去った。森下教授がその笑顔とともに、独特の低音で語るたびに、会場は笑顔と笑い声につつまれていった。みんな笑いながら真剣に聞いていただいたように思う。

講演では、主に笑いの効用について、具体的なエピソードを交えながら、お話しいただいた。全てを書くことはできないが、そのいくつかをここでご紹介したい。

(一見難しく真面目な話であるが、森下教授が話すと、なぜか面白おかしく聞けてしまうのだから、さすがの一言。)

【以下、要旨】

昔から「笑いは百薬の長」と言われてきたが、最近医学的に笑いの効用が証明されるようになってきた。ユーモア療法や笑い療法などが心身医学の焦点のひとつとなり、盛んに研究が行なわれ、驚くべき発見もある。

《エピソード1.》

ストレスが原因で、重度の膠原病（結合組織が解体してしまう難病）にかかったあるジャーナリストが、「ネガティブな感情は身体にネガティブな影響を与える」という有名な学説をヒントに、「ポジティブな感情は身体にポジティブな影響を与える」と考え、笑いのビデオをくり返し見る、ジョークの本を読むなど、自前の笑い療法により奇跡的に全快した。

《エピソード2.》

ガン患者に喜劇を見せる前と後の体内

のNK（ナチュラルキラー）細胞（←ガン細胞を攻撃する）を比較すると、見せた後には、NK細胞が活性化した。

《森下教授のメッセージ》

笑いは、お金もかからず副作用もない万能な薬であり、神様から人間だけに与えられた素晴らしいプレゼントである。その笑いを、たくさんの人に与えて欲しい。そうすると笑いは自分に戻ってくる。そんな繋がり、笑顔の輪を広げ、明るい未来に導く。

(2) 体験学習「笑いの実践」

講師：西川まさと氏（吉本興業）

林家 染助氏（吉本興業）

この企画はシンプルで「漫才の実演」である。塾生全員がコンビを結成し、みんなの前で漫才を披露した後、講師の方から講評を受けるという内容であった。塾生のみなさんは、突然自由にコンビを組めと言われ、また台本はあるものの練習時間は僅かという状況に置かれ、さぞかし困惑されたことと思う。（この場を借りてお詫びします。）

しかし、17期塾生はすごかった。そのような過酷な状況にもかかわらず、本番ではそれぞれの個性を存分に発揮し、大いにみんなを笑わせていたのである。顔を合わせて間もないにも関わらず、長年の友達のようにボケてつつこむコンビ、パフォーマンスが妙にハマっている人、自らのキャラクターそのまま勝負する人など、一人ひとりが、真剣に笑いを考え実践していた。また、見ている側も舞台にいる人たちを応援し、温かく見守り、笑っていた。そんな姿を見た時に、17期塾生

の一体感を感じ、この企画の成功を確信した。仲間になれた瞬間であったと思っている。

また、この企画の成功は、講師やワッハ上方の方々のご協力があってこそのものであることを付け加えておかなければならない。

講師のお二人は、舞台に上がると絶妙な

トークで、私たちを盛り上げていただき、プロの技術を間近に感じることができた。そして、何よりこの企画の趣旨に賛同し、「お笑い教室」を初めて外部で開催することを承諾していただいたワッハ上方事務局の方々に心より感謝申し上げます。



4. 最後に

今回の企画で、「17期塾生がみんなで楽しむことができ、一体感が生まれるような企画にしたい」という、メンバーの想いは、達成することができたように思う。

これは、この企画にご理解・ご協力いただいた方々はもちろん、何よりも参加していただいた塾生のみなさんの真剣な取り組みの成果であったと思う。みなさんに心から感謝。

17期産政塾はまだまだ、始まったばかりであり、今後もいくつも「殻を破る」チャンスがある。今回、生まれた一体感があれば、きっと、一人ひとりが産政塾に参加した目的を達成できていると思っている。

以 上

産政塾活動報告

第17回産政塾は、4月20日に第2回の会合を行いました。

今回は、『“明るく・楽しく・元気よく”笑って職場を明るくしよう。』というテーマで開催しました。職場の円滑な人間関係の実現に向け、ユーモア・笑いといった一つのコミュニケーション手法を学ぶことを目的に開催しました。

当日は、金城学院大学の森下伸也先生に、笑いのもたらす幅広い効果をユーモアたっぷりに語っていただき、笑い与健康への理解と関心を深めました。

その後、吉本興業に所属する西川まさと氏、林家めすけ氏をお招きし、実際に「お笑い」を伝授して頂きました。塾生それぞれが漫才に挑戦し、パートナーとの意気のあわせ方や間の取り方など漫才の難しさを感じつつも、臆することなく自分の持ち味をいかした独創的な漫才を披露し、笑いが絶えない一日となりました。

今後、塾生それぞれが、明るい職場の実現に向け、笑顔の輪を広げていくことになるかと思います。



森下先生から「笑い与健康」についてご講演いただきました。



西川まさと氏と林家めすけ氏からプロの技をご披露いただきました。

◎いざ、実践!! (芸人が選んだベスト3)



二人の息がぴったりでした。



リアクション最高でした。



もしかして、漫才師???

第2回企画担当：Aグループ

品川誠二郎：(株式会社松坂屋)

田中 光明：(アスモ労働組合)

松本雄一郎：(株式会社デンソー)

加藤 章子：(刈谷市役所)

大澤 秀樹：(東邦ガス労働組合)

古賀 博義：(アイシン労働組合)

<敬称略>

2006年 2 月 1 日から 4 月30日までの主な活動

2006年

2 月23日

グローバル人材教育に関する調査受け入れ

タマサート大学（タイ）経済学部、金城学院大学 山本郁郎 教授

3 月24日

公認会計士監査

4 月 7 日～ 4 月14日

中国現地事業体における労使関係実態調査

（天津、広州 現地事業体）

4 月20日

第 2 回産政塾

笑いと健康について（笑いの効用）

金城学院大学 森下教授 より講演

「ワッハ上方」体験

編集後記

今回号では「ワークライフバランス」を特集テーマに選定した。ともすればこのテーマは人材の確保、活用の視点から捉えられ、従って少子高齢化の中でいかに優秀な人材を確保すればよいのか、例えばそのための女子の有効“活用？”に向けた子育て支援策や外国人、非典型労働力を含む多様化プログラムといった戦術面に論点が集中する傾向にないだろうか。働く者の視点から「ワークライフバランス」を考えれば、それは質の高い労働力を再生産するために欠かせない「オンとオフのメリハリ」ではないだろうか。仕事の緊張と生活のゆとりさらには仕事と家庭生活をいかにバランスよく組み合わせることができるか。自らの生活をどのように設計するか、そのプロセスの中に「オンとオフのメリハリ」をどのように組み合わせ、充実した労働生活を築いていくことができるのか。それは働く者自らが主体的に考えていくべき課題でもあることを見過ごしてはならないと思う。今回特集が、「ワークライフバランス」について、経営の視点すなわち人材確保、活用と併せて生活者の視点すなわちゆとりある生活設計の両方からも考える一つの機会になれば幸である。

(願興寺胎之)

プロ野球が開幕し、セリーグでは、久しぶりに巨人が幸先の良いスタートを切った。根っからの巨人ファンであるが、ここ数年は戦績もふるわず期待はずれで、ほとんど見向きもしなかった。しかし今年は、チームの調子の良さに自然に顔もほころぶ。それにもまして、最近の巨人は、なぜ弱くなったのだろうか？

野村克也東北楽天監督は、その著書「巨人軍論」で、『監督の仕事は、チーム造り、人づくり、試合造りの3つがあるが、一番重要なのは人づくりであり、勝ち続けるためには選手の人間教育が絶対不可欠である。近頃の巨人は、結果主義に走り、常勝を義務付けられているがために技術習得の指導ばかりに目がいき長期的展望にたって選手を育成できていない。人間は、結果よりもプロセスで造られるから勝ちたいなら人間教育に力を入れるべきである』と述べている。

プロ野球のチーム造り、組織論は、企業経営にまさにぴったりと通じている。今後の原巨人に期待しようと思う。

(河原真一)

寮の玄関の軒下に、今年もツバメの巣がふたつある。朝、通勤のために玄関を出ると、親ツバメがヒナにえさを運ぶために飛んできた。ヒナたちはオレンジ色のクチバシを顔より大きくなるぐらい一杯開けて、鳴きじゃくっている。ある日、いつものように玄関を出て、異様な景色にびっくりした。巣の周りに、天井から10本以上のビニールのヒモがぶら下がり、スダレのようになっていた。邪魔になるのではないだろうか。寮務員さんに聞くと、ツバメを守るための対策・カラス避けのビニールひもだった。昨年、事件は起こったという。親がえさを捕るために巣を離れた一瞬のスキに、カラスが舞い降りて幼いヒナを襲った。数羽が犠牲になった。心を痛めた寮務員さんは、様々な試行錯誤を繰り返して対策を編み出した。カラスは飛ぶ時、広げた羽根が当たる隙間は通らない習性があるらしい。かくして、親ツバメしか通れない間隔のビニールひものスダレが出来た。カラス＝悪役という人間の一方的な思いかも知れないが、子ツバメよ早く大きくなれよ、また来年も来いよと言いたくなる。

(矢辺憲二)

産政研の調査研究の一環で、4月に中国の現地調査をすることになり、天津へと向った。セントレアから僅か3時間程度のフライトで天津空港に着いた。飛行機から降り立つと、あたり一面が黄色のペールに包まれ、雄大な中国大陆の景色など全く見るができなかった。黄砂が舞っているのだという。中国の事情に関する事前の勉強もあって、不気味な思いがし、現地調査の先行きに不安を感じてしまった。しかし、企業を訪問して実態を把握するにつれ、不安は少しずつではあるが消えていった。一部に問題や課題が依然として残っているものの、進出した企業は皆、公正かつ透明な企業運営を行い、新しい芽を息吹かせようとしていた。

今後の中国は、覆われたペールをひとつずつ取り払い、公正で透明な社会に変革しながら、世界有数の信頼される国に発展していくのであろう。

(松井英治)

選びやすくなった 新総合医療共済 誕生！

病気やけがにしっかり備える、 安心の医療保障をご案内します。

「幅広く一生涯安心の保障はないのかな？」「女性特有の病気への備えも必要よね」
こうした多くの加入者の声にお応えし、「総合医療共済」は大きく生まれ変わりました。

これからの保障は

一生ずっと頼れる
終身
医療プラン

と

手軽に見直しができる
定期
医療プラン

どちらも安心！

ポイント 1 終身医療プランに 総合タイプが誕生。

5年・10年ごとに保障が見直せる「定期医療プラン」に加え、「終身医療プラン」に幅広い保障が一生涯続く「総合タイプ」が新登場。手厚な掛金は加入時のままで、高齢になっても保障内容がずっと変わらず安心です。

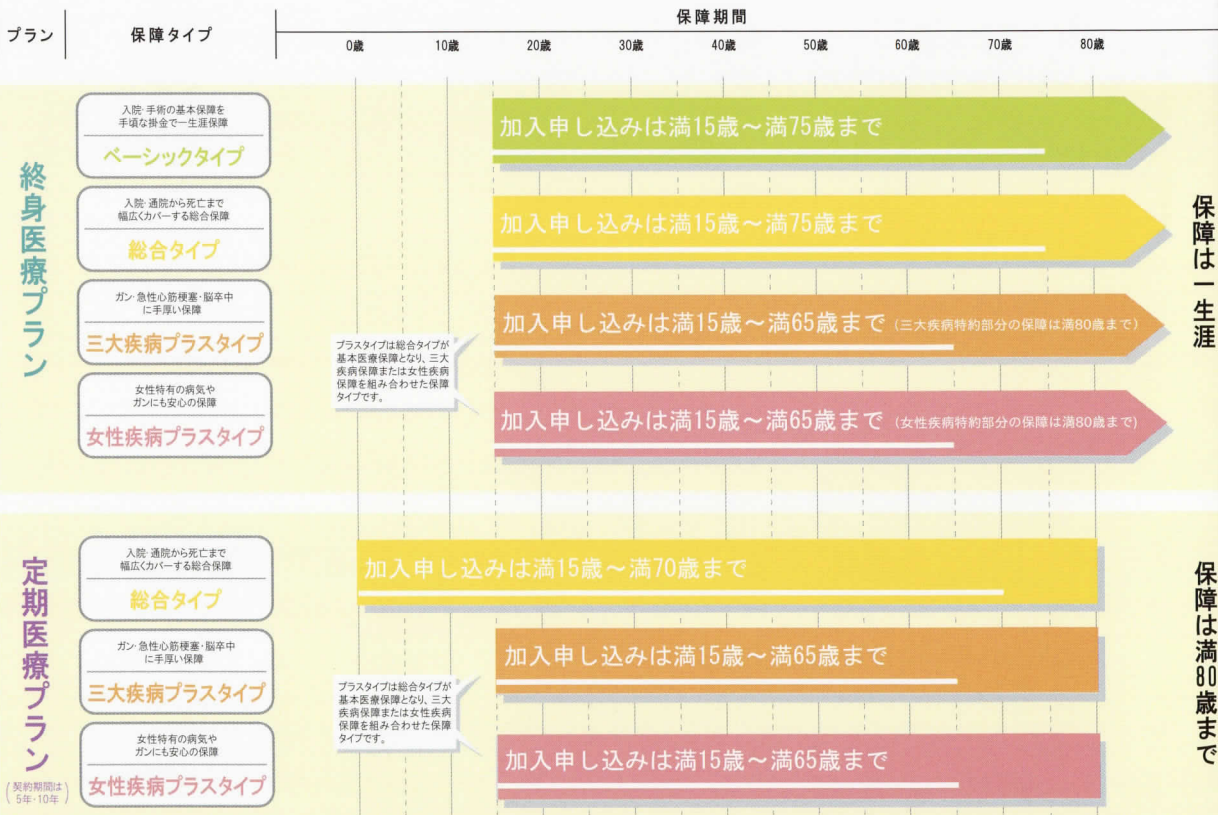
ポイント 2 三大疾病にも 手厚い保障で安心。

「総合タイプ」に加えて、ガン・急性心筋梗塞・脳卒中という、日本人の心配な病気ベスト3にしっかり備える「三大疾病プラスタイプ」が誕生。もう別々に加入する必要はありません。

ポイント 3 女性にうれしい 女性疾病プラスタイプが誕生。

乳ガンや子宮筋腫など、女性特有の病気やガンに手厚い保障が新登場。「総合タイプ」の保障に女性疾病保障が上乗せされ、さらにガンで入院した場合、入院共済金の支給日数は無制限です。

あなたにぴったりが見つかる！ 保障ラインアップ！



保障は一生涯

保障は満80歳まで

保障のことなら

全労済

全国労働者共済生活協同組合連合会

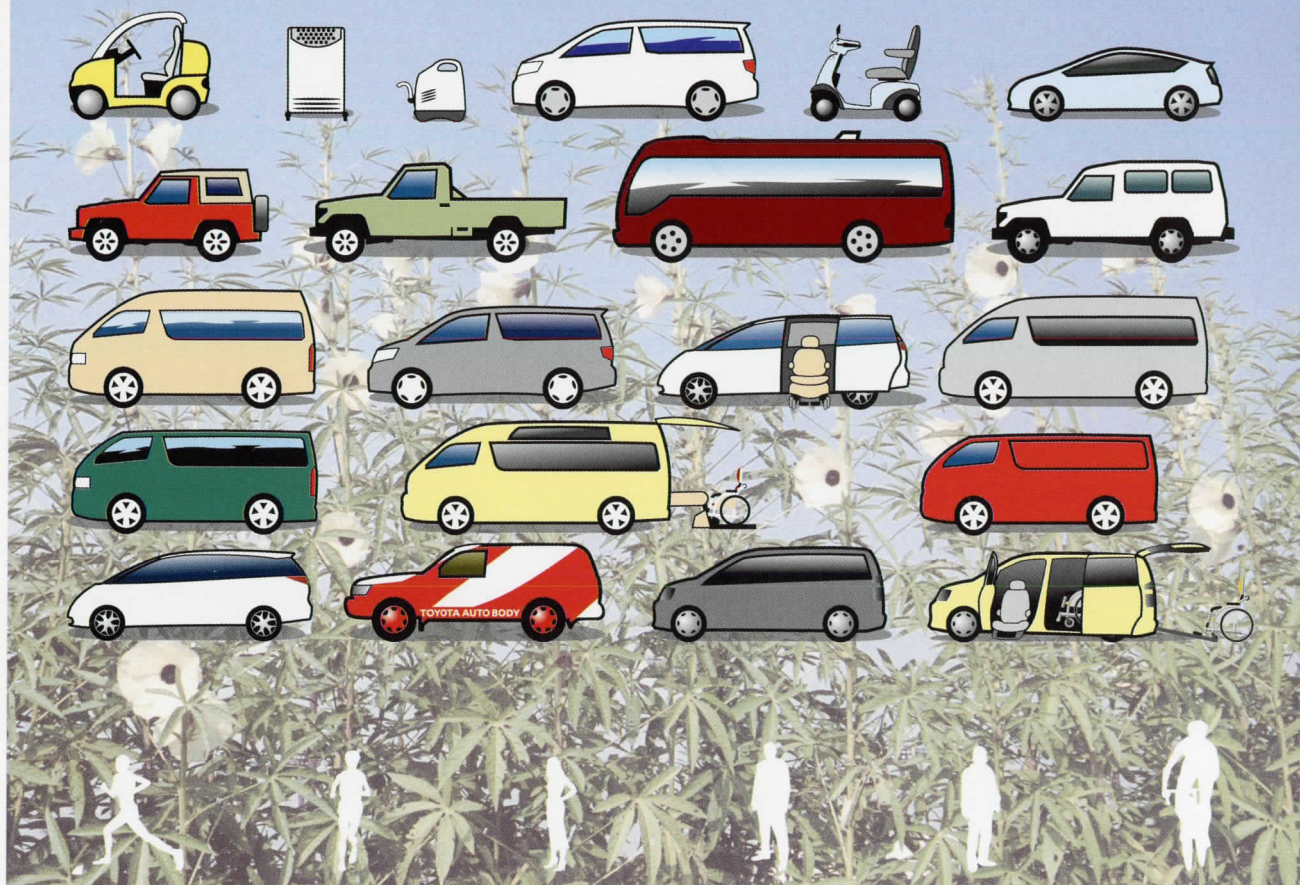
全労済は、営利を目的としない保障の生協として共済事業を営み、組合員のみなさまの安心とゆとりある暮らしをめざしています。すでに組合員は全国で1,390万人。出資金をお支払いいただいて組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

全労済は、将来の支払いに備えて、厚生労働省令に定められている共済契約準備金をこえる十分な積み立てを行っています。また、資産運用のリスクを適切に管理し、健全な資産運用を行っています。全労済は、これからも引き続き健全な経営に努めていくとともに、情報開示を積極的に行っていきます。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。
※詳しくは、各都道府県的全労済にお問い合わせください。

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

Joyful car, Gentle life.



刈谷市内にあるケナフの実験栽培地

やがて植物ボデーのクルマが走る。

トヨタ車体は循環型社会システムの実現に向けた取組みを推進しています。

ケナフはアオイ科フヨウ属の一年草で、4ヶ月で高さ3~5 mに生長し、空気中の二酸化炭素の吸収能力が、熱帯雨林の3倍、杉の7倍と高い。また水中の窒素や磷の吸収も高く水質浄化に効果があります。トヨタ車体は植物ボデーの実現を目指し、地球環境の保全に取組んでいます。



うれしいクルマ、やさしい暮らし。



トヨタ車体 株式会社 本社・富士松工場 〒448-8666 愛知県刈谷市一里山町金山100番地 www.toyota-body.co.jp

季

刊

誌

産政研
フォーラム

編集・発行所

中部産政研

発行日 平成 18 年 5 月 31 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>