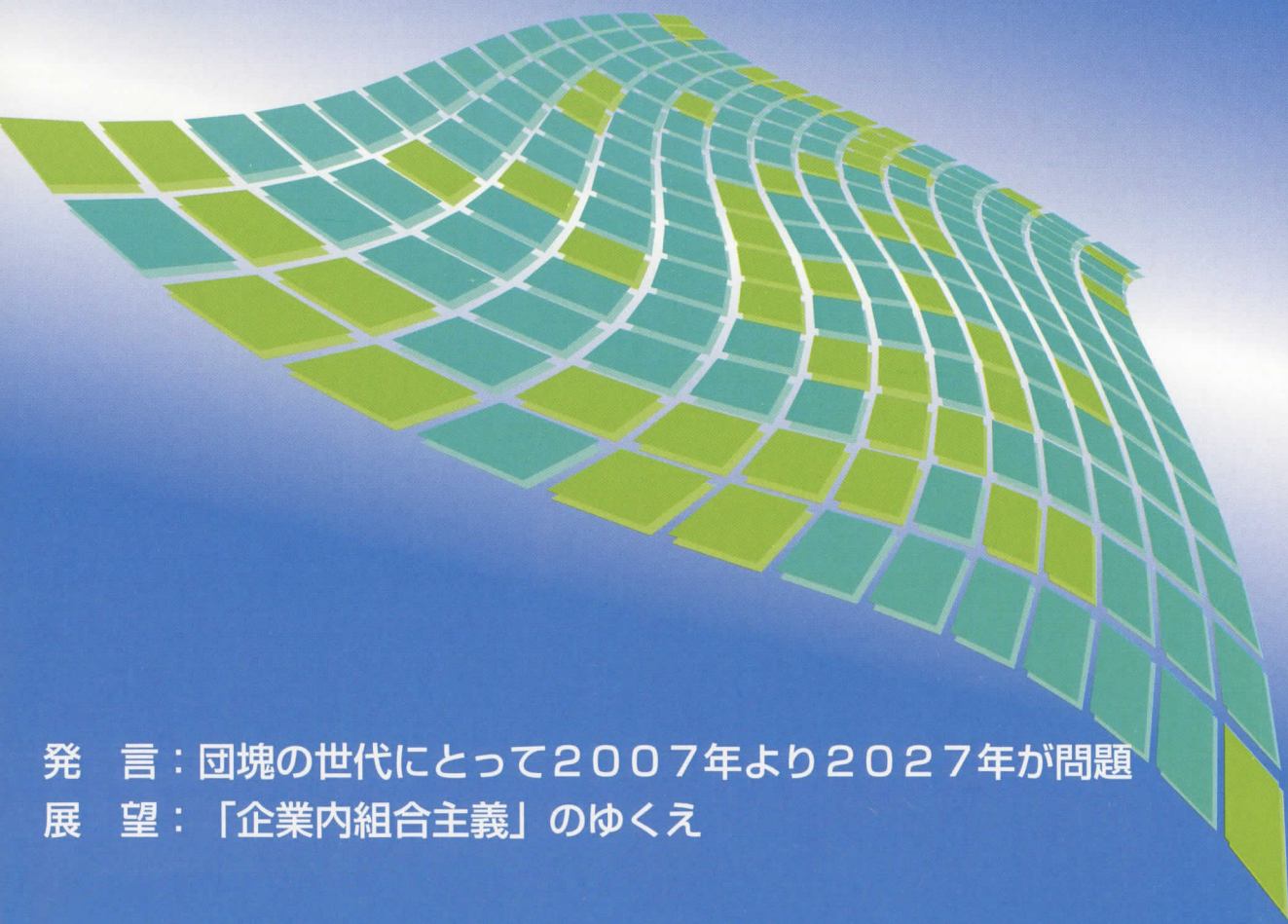


産 政 研 フォーラム

SUMMER, 2007

No. 74

特集：コミュニケーション



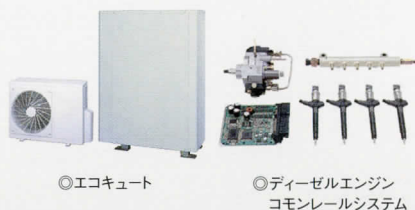
発 言：団塊の世代にとって2007年より2027年が問題
展 望：「企業内組合主義」のゆくえ

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。環境への負荷が小さいCO₂を冷媒とするエコキュート、ディーゼルエンジンの燃費効率の向上や排出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共生できる未来へ、確かな技術で答えを出していきます。



◎エコキュート

◎ディーゼルエンジン
コモンレールシステム

巻頭言	07年春闘を振り返って	東 正元	……	2
発 言	団塊の世代にとって2007年より2027年が問題	村松久良光	……	4
特 集	「コミュニケーション」			
	労使コミュニケーションの重要性	藤村 博之	……	6
	コミュニケーションの機能と役割			
	～意欲を引き出すコミュニケーション～	堀井 恵	……	10
	企業内「コミュニケーション」に関する日本経団連の提言		……	17
	トヨタ自動車における職場コミュニケーション活性化の取組み	宮崎 直樹	……	22
	労働組合におけるコミュニケーション活動	竹川 智雄	……	27
展 望	「企業内組合主義」のゆくえ	松村 文人	……	32
社会を見る眼⑤	明日は明日の風が吹く	大竹 文雄	……	37
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方⑤	「教育-1」	荒山 裕行	……	40
		杉浦 立明		
BOOK	白木 三秀 編著 「チャイナ・シフトの人的資源管理」		……	47
	守島 基博 著 「人材マネジメント入門」			
	松井 秀喜 著 「不動心」			
産政塾報告	消防での実体験を通し、『チームワーク、組織力を学ぶ』	河野 成康	……	49
	「非日常体験～裁判員制度について知る・考える～」			
		水野 栄	……	52
産政研だより			……	55



07年春闘を振り返って



中部産政研

理事長 東 正 元

07年春闘もほとんどの労使で決着をした。ただ一部の労使では、まだ厳しい状況の中で交渉が続いているところがある。是非、将来に向けて実のある成果を導くよう期待したい。

今春闘は、景気の拡大基調が続くものの一方で厳しさが増すグローバル競争、また格差の拡大が問題視されるなど、企業労使にとって難しい環境の中での取り組みであった。数字としては、賃上げは昨年を上回り、とりわけ中小企業での健闘が目立った。獲得した数字の水準も含め、社会全体の盛り上がりや労使の交渉内容などを鑑みると、全体として労使とも一定の成果が得られたのではないかと思う。

働く人の生活を守る「労働条件の維持向上や雇用確保」などの労使交渉は、春だけではなく年間を通して行われている。そうした中で、年度の変り目という時期を捉えて経営状況の確認と今後の見通しを労使で共有し、今後の労働条件決定の基本方針と方向性を労

使で決める話し合の場が「春闘」である。その中で、労働の対価としての賃金水準などを決定することが最も重要な目的であることに変わりはない。ただ、その結果の数字だけに目を奪われていては、春闘の意義と本質を見誤る可能性がある。

今回は数字以外の面から今年の春闘を振り返りながら、春闘の意義について申し上げてみたい。

一点目の重要な視点は、「労使が自らの取り巻く環境や課題を共有できたか」「働く人の気持ちを一つに結集し、活動を進めることができたか」である。この点については今まで日本の労使は着実に実践してきたことであり、企業発展の大きな力にもなってきた。日本の春闘の一つの特徴であり、強みの一つでもあった。今年は、どうだったのか。労使とも認識をして良い成果につなげたものと推察するが、ややもすると、数字をどのレベルにするかだけに意識が集中することも危惧される。とりわけ厳しい状況になると、数字にとらわれがちである。しかし厳しいときこそ、

こうした視点が重要である。今一度の検証をお願いしたい。

次に重要なことは「『社会性』を意識した取り組みが出来たか」である。日本の春闘は企業内労使での交渉が基本であり、企業内のことに集中した交渉になりがちである。交渉の個別化である。また意識の面でも、企業労使が社会全体のことを考えても差し出がましきこととの思いも強いのではないか。しかし社会はこうした企業の集合体である。大企業、中小企業を問わず、それぞれの立場で、社会への影響を考えた交渉をすることにより、全体として社会に好影響を与えることになる。

今春闘においては「社会性」という言葉が多く聞かれた。従来以上に労使がお互いの立場で社会性の視点を入れて、議論されたと思う。どれだけ良い影響を与えたか数字で表すのは難しいが、全体の意識を高めたのは間違いない。社会性については議論が噛み合わなかったとの声もあるが、それは議論をしたからこそその現象であり、前向きに評価すべきと思う。もちろん企業内の観点に立った交渉が基本ではあるが、社会全体を良くすることが、ひいては企業にも良い形で反映されるだろうし、こうした不透明な時代だからこそ、ますます重要になってくるのではないだろうか。日本経済の高度成長期に見られた、横並び一括の要求と結果を求める「護送船団方式」は今や採れる時代ではない。しかし、かといって一企業の論理だけで決着させるのではなく、社会を良くするにはどうあるべきかの視点が重要であり、独りよがりやが許されるわけでもない。社会の公器としての意識

を持って、最善の結果を出すべきであろう。労使双方とも自らがどのように考えどう行動するか、また基幹産業としてどのようなメッセージを発信するのかが求められている。

春闘の意義について私なりに申し上げたが、成果あるものにするために必要なのは、労使のリーダー層だけでなく、そこに働く人全員に情報を正しく丁寧に提供し、それをベースに、取り巻く環境、課題、その中で自らの頑張りや成果について、全員で議論し、当事者意識を持って各々が行動することである。そしてその中から、自らがこうあるべきというものをしっかり持ち、緊張感を持って徹底的に話し合って交渉することである。これにより適切な回答が導き出せるとともに、働く人の意欲・活力、企業の活力が得られる。また、労使間だけでなく、働く人との極めて有効なコミュニケーションの場になる。今申し上げたことを考えれば、こういう時代だからこそ、春闘に期待される役割には大きなものがある。働く者の幸せ、活力、企業の発展、社会の発展などのため、労使が緊張感を持って徹底した話し合いによる交渉を行い、今後もより意義深い成果のある春闘にしていきたいと思っている。



団塊の世代にとって 2007年より2027年が問題



南山大学総合政策学部
教授 村松 久良光

1. 2007年問題

今年の1月に還暦を迎えた。1947年生まれの「団塊の世代」の走りで、同期の多くの仲間が企業や官庁で60歳定年を迎えた。2007年から3年間大量に定年退職者が出る、いわゆる「2007年問題」の対象世代ということになる。

最近の「2007年問題」を扱うメディアの取り上げ方を見ると、若い人が製作しているせいか、60歳定年の後にそれまで長年従事してきた仕事を辞め、引退することを暗に想定しているように思われる。学生に対して「2007年問題」について話すと、問題というより大勢の退職者が出ることによって、その代わりに若年層の採用が増えるから望ましいことである、という反応が返ってくる。それに対して、60歳の定年直後から引退する人は多少増えてきているが、まだ少数である。欧米に比べて「定年は60歳と早い」が、退職で即「労働から引退」ということにはならない。これまでも日本では60歳代前半層の6割から7割の人が中小企業中心に就業していたこと、

2006年4月から高齢者雇用安定法改正施行に伴って、これまでは少なかった大企業における再雇用制で、少なくともフルに年金が出る63、64歳までは就業し続けるだろう、と話すと驚く。このように、実態認識に対するギャップはまだまだ根強く残っている。

2. 大企業における60歳代前半層

昨年、自動車部品の大企業から、生産現場における60歳定年後の雇用状況を聞く機会があった。大手企業は、労働組合と協議をして再雇用の選定基準を決めていた。その選定基準はそれほど厳しいものではなく、継続雇用希望者の大半がクリアできる内容で設定されていた。制度の変更を契機に、再雇用希望者が増加しているが、それでも多くて定年到達者の5、6割であった。残りの継続雇用を希望しない人の理由として多いのは、「これまで十分働いてきたから」「定年後は趣味を楽しみたい」などであるという。フルに年金がもらえる年齢がまだ63歳であり、それまでは退職金や企業年金、失業保険などを活用すれば何とかやっていけるという考えである、

という。

再雇用後の雇用形態としては直接雇用が主であり、「1年契約で更新あり」が多かった。職務内容は、基本的に定年前に蓄積した技能・経験を活かせる職務についていた。給与水準は概ね定年前の4、5割前後で、月給ベースで18～25万円である。

雇用継続者からは、慣れ親しんだ会社や職場で経験のある仕事を続けられるというのは働きがいがあるし、満足しているという。そうはいってもこれだけ大幅に賃金が下がり、しかも「がんばり」が反映されないとする、そのうち「やる気」を失うのではなかろうかと、心配になった。

団塊の世代は63、64歳からフルに年金がもらえるからまだいいが、その後の世代が大変である。基礎年金部分の支給が2013年から65歳以降となり、2025年には年金の所得比例部分も65歳以降支給となる。その段階でも再雇用を主とした現在のような継続雇用制度でやっていけるのだろうか。現在の40歳代が65歳まで「現役」として働ける仕組みと覚悟をどのように準備するのが、今後の大きな課題である。

3. 「2027年問題」と子育て支援

団塊の世代にとって、今多くの人が抱えているのは老親の介護問題ではないだろうか。小生も昨年までは85歳以上の老親を3人抱えており、老人施設や療養型病院にお世話になっていた。施設に入居でき、2、30代の若い人たちにお世話してもらっているから恵まれているというべきであろう。では、自立が困難になる80歳に我々団塊の世代になる2027年には、老人介護の仕組みはどうなっている

のであろうか。老人施設が増える見込みはなく、このまま少子化が進行すれば、誰が我々の面倒を見てくれるのか。

少子化の進行を食い止めるために最も必要だと思われる政策を学生に問うと、子供の教育費、特に大学の教育費を援助することだと答える学生が意外に多かった。私学の授業料が高いことを切実に感じているからであろうが、大学卒業まで子育てに多大な費用がかかるということが子供を二人以上生むことを躊躇させると考えるようである。

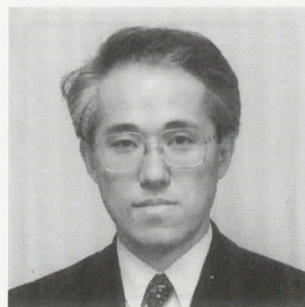
将来の年金や老人介護を維持するのに、次世代の子供たちは「社会的・公共的」な存在だとすると、大学卒業までの子育て費用のかなりの部分を社会で補償する仕組みを早急に確立することが、少子化を食い止めるのに必要ではないかと考える。そこで「3.6%消費税を上げて、18歳まで一人当たり月額3万円の児童手当を支給する」という政策を学生たちに提案し、意見を聞いた。多くの学生は賛成したが、なかには所得の低い我々がなぜ支援をしなくてはならないかと、強固に反対する学生も少なからずいた。

20代の人たちに協力を仰ぐ前に、まず、我々団塊の世代が、自分たちのためにも、30歳前後になる自分たちの子供たちが結婚し子供を育ててくれるように、積極的な支援を行動に移すべきであろう。このまま放って置くと将来取り返しのつかないことになる。しかし、今ならまだ間に合う。

(筆者は中部産政研顧問)



労使コミュニケーションの 重要性



法政大学大学院

イノベーションマネジメント研究

教授 藤村 博之

1. 企業経営と情報の共有

企業は一定の目的を持った組織である。一般的には、株主等から提供された資本を使って利益をあげることが企業の目的とされる。しかし、実際に各企業が掲げている理念を見ると、企業活動を通して社会の発展に寄与することや従業員の幸せの実現などが謳われている。ただ、どんなに崇高な理想を掲げても、利益を出せなければ存在自体が危うくなる。それゆえ、利益を生み出すことは、崇高な理想を達成するためにも必要な条件である。

大半の企業は、熾烈な市場競争にさらされている。企業の置かれている環境は常に変化するため、ある時点で最適だとされた施策も、環境変化とともに最適ではなくなる。栄華を誇った企業が短期間のうちに業績を悪化させた例は、枚挙にいとまがない。経営者は、常に市場の変化を察知し、競合する他社の動向を読みながら次の施策を考えなければならない。これを怠った企業は、遅かれ早かれ衰退していくことになる。

次の施策を考えるために、経営者はさまざまな情報を収集するが、最も有効な情報を提供してくれるのが自社の現場である。競合他社と営業活動で鎬を削っている営業担当者や顧客と会って技術開発について議論をしているエンジニアが持っている情報は、どんなコンサルタント会社も提供できないような内容を含んでいる。

では、現場の第一線で蓄積されている情報は、経営者に的確に伝わっているだろうか。ピラミッド構造をした組織は、上から下、下から上へ情報が流れるようになっているはずである。しかし、現実には、情報は至るところで滞る。現場第一線の情報が経営者に上がっていくまでに、多くの「関所＝管理職」が待ちかまえている。各関所の管理者は、自分にとって都合の悪い情報が上にあがっていかないように止めてしまうのが普通である。意識的にせよ無意識にせよ、階層の多い組織は情報が流れるスピードを遅くし、量を少なくする。

そこで、階層を減らして情報の流通スピードを上げて流通量を増やすために、フラット

な組織が導入されることになる。しかし、フラットな組織も万能ではない。一人の人間が管理できる人数には限りがあるので、部長が100人の部下を直接管理するのは無理である。一定数の従業員をプロジェクトチームとしてくくり、各チームにリーダーを置いて、仕事を進めることになる。フラットな組織にすると、情報の流量とスピードは上がるかもしれないが、構成員各自が情報の質を判断する能力が身に付いていないと、重要な情報を取り逃がしてしまうことになる。また、フラットな組織はすでに一人前になった人たちで構成されることが前提となっているので、経験の浅い従業員の育成には向いていないという指摘もある。

2. 価値基準の提示と情報の流通

情報は、単に流れているだけでは意味がない。大切な情報とそうでない情報を選び分け、大切な情報については他の人の注意を喚起するような流し方をしなければならない。情報の流通には、必ず一定の価値観が反映される。どの情報を、どういう構成で、誰に、どの媒体を使って、どのタイミングで流すかを誰かがあらかじめ決めておかないと、組織の中で必要な情報を的確に流すことはできない。

どの情報が大切かについての基準を決めるのは経営者である。経営者は、企業の目的とビジョンを明確にし、何をもって他社との差別化を図るのか、どの点をわが社の競争力の源泉とするのかを、一般の従業員が理解できるように語りかけなければならない。企業理念を表現するときに難しい言葉を使う傾向が見られるが、これでは現場第一線の従業員

の行動指針にはならない。現場の第一線で働く人たちには何を大切にしてほしいのか、現場からどのような情報を上げて欲しいのかといった点について、平易な言葉で語り、日々の行動の指針とならなければ意味がない。

たとえば、ヤマト運輸の小倉会長は「お客様のためになることであれば少々コストがかかっても実行するように」という指針を出していた。宅配サービスを担う従業員は、大半の時間を一人で働いている。顧客からいつもと違う対応を求められたとき、いちいち営業所長にお伺いを立てていたのでは仕事が進まない。そんなとき、小倉会長が出していた指針が役に立ったという。そして、これがヤマト運輸の他社との差別化になり、競争力につながっていった。

経営者が現場第一線から本当に得たい情報は、企業にとって都合の悪い情報である。たとえば、わが社の製品に何か問題が発生しているとか、担当者の対応が悪かったために顧客からクレームが寄せられたとか、他社の製品・サービスに品質やコストで後れをとっているといった情報である。しかし、このような情報は、通常の職制のルートでは上にあがりにくい。それは、普通の管理職は、自らの落ち度と見られるような情報はできるだけ上司に知られないようにして、問題を解決してから報告したいと考えるからである。下のレベルで問題が解決されればそれでいいという考え方もできるが、大所高所からその問題を見たとき、大きな問題の前兆になっている可能性がある。そうだとすると、経営者にとってその問題を直視することが何よりも重要である。

しかし、1000人を超えるような大企業で、

経営者が現場第一線の出来事すべてに目を通すのは不可能である。一定のルールの下で下位の階層に権限を委譲し、それぞれのレベルで意思決定をすることになる。その際、何が大切な、守るべきものは何か明確になっていなければ、質の高い意思決定はできない。経営者が企業経営上の価値基準を示す必要性がここにある。

3. 大切な情報は伝わりにくいという前提

企業内での情報共有を議論するとき、「大切な情報は伝わりにくい」という前提から出発したい。経営者の意思決定にとって本当に必要な現場の情報は、なかなか経営者のもとに届かないことはすでに述べた。経営者が従業員に向けて発する情報も、正確に伝わっているかどうかは大きな疑問である。一つの理由は、経営者が使う言葉と現場の第一線で使われている言葉が必ずしも同じではないからである。また、経営者は会社全体のことを考えて言葉を発するが、受け取る側は自分の職場を前提にして話を聞く。すると、経営者の思いと現場の理解が食い違う危険性が出てくる。たとえば、「ある分野に資源を集中する」と経営者が言ったとき、その分野からはずれた部門で働いている人たちは、「自分たちはリストラの対象なのか」と考えてしまう。経営者はそういう意味で言ったのではないのに、一部の従業員が気を回しすぎて、仕事が手につかなくなり、その部門の生産性が落ちてしまう。どの会社でも起こりそうな話である。

こんな状態を是正するのが管理職の責務である。経営者の話を自分の職場の状況に引

きつけて理解し、部下に対して経営者の言葉の持つ意味を説明するのである。しかし、管理職も勘違いをすることがある。全社一丸となって困難に立ち向かわなければならないときに、それぞれの構成員の理解がバラバラでは組織全体の力にならない。いま何が必要なのかを、いくつかの経路で確認できれば、誤解は少なくなるはずである。

コミュニケーションとは、わかりあうためのプロセスである。労使のコミュニケーションとは、放っておくと伝わりにくい情報をさまざまなルートを使って流し、本当の意図や気持ちを伝える努力の過程である。組織の上から下、下から上への情報の流れだけでなく、必要な情報を横に広げていくことも含まれる。伝言ゲームにならないように、ときには階層を飛び越えて当事者が直接会うことも必要である。おかしいと思ったことをおかしいと言える組織であることも、良いコミュニケーションには不可欠である。

4. 労働組合の役割

労使のコミュニケーションにおいて、労働組合の果たす役割は重要である。しかし、労組の存在感が徐々に薄れていることは否めない事実である。労働組合の組織率は、2006年6月時点で18.2%になり、1975年以降の低下傾向に歯止めがかかっていない。労働組合のある会社でも、パートなどの有期雇用者を組織していないために、労組が従業員の多数を代表する組織になっていない場合が増えている。企業内の意思疎通においても、労働組合に頼ることは現実的ではないという意見も始めている。

しかし、厚生労働省が5年おきに実施して

いる『労使コミュニケーション調査』を子細に検討すると、労働組合のある会社の方が労使の意思疎通がより円滑に行われていることがわかる。たとえば、2004年調査において、「意思疎通が良好だ」と回答した事業所は、労働組合がある場合は80.1%であり、労組がない場合の52.2%を30ポイント近く上回っている。また、苦情処理機関も、労組がある場合は46.8%で設置されているが、労組がないと設置割合は11.0%に低下する。労働組合があることによって、コミュニケーションの質は確実に向上するのである。

このように見てくると、労使間のコミュニケーションをよりよくするための最大の課題は、労働組合の役割をもう一度とらえ直すことだと言える。「組織率を落とし、弱体化しているのは労働組合の責任だ」と批判しても、事態は一向に改善しない。日本の労働組合は、組合数で見ても、組合員数で見ても、9割以上が企業別組合である。従業員の中から組合役員を出すのが一般的であり、企業の事情に左右される部分が多い。労働組合という組織が企業内にあることによって、経営側も相当な恩恵を受けている。事実、一部の経営者は労働組合の存在価値を重視し、健全な対応勢力としての役割を果たせるように、特に人材面で配慮しているという。これは「御用組合」にすることを意味しない。現場でおかしいことが起こっていたら、経営者に「おかしいぞ」と直言できる組織であってほしいからこそ、労働組合を支える役員たちの登用において経営側も配慮するのである。

労働組合があることによって労使のコミュニケーションの質が向上し、企業経営上も大きなプラスの効果をもたらしている例はた

くさんある。紙幅の制約のため具体例は紹介できないが、是非、拙稿[2006]を参照していただきたい。そこには、現場第一線の本当の声を労働組合が収集し、経営側に直接ぶつける活動に取り組んでいる味の素労組と、質の高い経営をしてもらうために、現場の営業担当者の声を大切にし、経営側に営業方式の改革を迫った資生堂労組の取組が紹介されている。執行部が腹をくくって真剣に取り組めばここまでできることを、これら二つの事例は示している。

健全な労働組合を育成することが労使の質の高いコミュニケーションにつながる点は自明である。労働組合が力をつけるには、労組自身の努力もさることながら、労組を取り巻く組織や人の協力が欠かせない。日本の労働組合は、企業別組織を基盤として成り立っている。企業別組合に優秀な人材が供給され、中長期の視点で経営側と対峙できるようになることが日本企業の競争力強化につながり、ひいては日本社会の健全な発展につながると言えよう。

(筆者は中部産政研 研究員)

【参考文献】

小倉昌男『小倉昌男 経営学』日経BP社
藤村博之「労使コミュニケーションの現状と課題」
『日本労働研究雑誌』2006年1月号、pp.23-36.



コミュニケーションの機能と役割

～意欲を引き出すコミュニケーション～



NLPインスティテュート／NLP研究所

代表取締役

堀 井 恵

1. はじめに

「コミュニケーションとは？」 人と会話している場面や、意見交換している場面などを思い浮かべる人が多い。コミュニケーションは、他の人とのコミュニケーションもあれば、自分で無意識に行っている自分自身とのコミュニケーションもある。この文を読みながら、「なるほど。」、あるいは「わかっている。」などの自分との会話（内的会話）の反応がこれにあたる。あまりに自然に反応しているので自分で意識することは少ないかも知れないが、人は常に内的会話に反応し決断、行動しているのである。

さて、「今あなたが抱えている仕事上の問題は何ですか？」の質問に対し、例えば「商談がまとめられない」、「上司と折り合いが悪い」、「プレゼンテーションが苦手」、「営業目標が達成できない」、「部下のやる気がない」、「仕事に意欲が沸かない」等、様々な問題がある。仕事上の悩みも、人それぞれ、色々なケースや状況があるが、実は、それらの問題の多くが、この「コミュニケー

ション」を改善することで、問題が問題でなくなり、また悩みが軽減される可能性がある。この「コミュニケーション」が果たす機能、役割は日常に驚異的な変化をもたらすものなのである。

では、「コミュニケーション」を改善していく、とはどういうことなのか？

私のNLP研究所では10数年前からNLP（Neuro Linguistic Programming：神経言語プログラミング）というコミュニケーションに関する学問を専門に教えている。今回はこのNLPを通して、「コミュニケーション」の果たす機能と役割、そして改善方法をお伝えすることで、あなたがご自分のコミュニケーションを見直し、さらに可能性を広げる機会になれば、と考えている。

2. NLPの概念

NLPは、1970年代にアメリカで発祥した、心理学と言語学を基にして体系だてたコミュニケーションの学問である。NLP創始者のリチャード・バンドラーとジョン・グリーンダーが、その当時アメリカで非常に優秀だっ

た三人の天才的セラピストの治療を研究し、それをモデル化しNLPを創りあげた。人の私的体験構造を研究することにより、概念が構築される様子を一連のモデル化したものである。NLPは時代の進展とともに進化し、教育、スポーツ、そしてビジネスの世界でも使われ、数々の成果を収めてきた。また、発祥地のアメリカだけではなく、世界中の国で広がりを見せている。これらは、NLPが単に限られた分野や文化圏のみに通用するものではなく、もっとユニバーサルに「人間にとって有効なツール」であることの証明だとも言える。

では、NLPはどのように「人間にとって有効なツール」なのだろうか。

人間は、「神経」（＝五感【視覚・聴覚・味覚・嗅覚・触覚】）と、「言語／非言語」の脳での意味づけによって、物事を認識し、体験を記憶している。そして、その認識や記憶は今までの体験に基づいて各人の中に「プログラミング」されており、その「プログラミング」のとおり反応し行動していると考えられている。例えば、「梅干し」を思い浮かべると、多くの人は口内に唾液が出てくるのを感じる。これは、「梅干し」＝「酸っぱい」というこれまでの私的体験構造の中での学習による「プログラミング」が出来ているからである。このように人は、無意識のうちにプログラムに基づいて行動や反応を起こしている。NLPは、そのプログラミングの構造を科学的なアプローチも交えて学問的に明らかにし、さらにそれを組み立てなおす（リプログラムする）ことを可能にする実践的方法

を開発してきた学問である。

私のNLP研究所では、＜コミュニケーションとは相手の意欲を引き出す事＞と定義し教えている。「コミュニケーションの学問」といわれる通り、NLPには、コミュニケーションを改善していくスキルが数多くある。人の無意識下にあったプログラミングに焦点を当て自動反応を見直し、その人のプログラミングに合わせたコミュニケーションを行うことで、「相手の意欲を引き出すさらに豊かなコミュニケーション」が可能になる。

3. コミュニケーションの改善 (NLPのスキル)

それでは最初に挙げた問題の数々が、コミュニケーションの改善によって変化する可能性がある、という点について、NLPのスキルを交えながら、具体的に紹介しよう。

1) ラポール（信頼関係）の構築

NLPはまず、「ラポール」、と言われるくらいラポールを大切にしている。「ラポール」とは、フランス語で「橋を架ける」という意味で、人と人との心の橋を架けること、つまり、心を通わせる状態、信頼関係が築かれた状態、という意味で使っている。これらの状態が作られれば、コミュニケーションはとてもスムーズになっていく。

【商談がまとめられない、接客がうまくいかない場合】 これらの問題は、このラポールの構築で解決される。ラポールが構築されると、自然と相手が意欲的に多くの話をするので、相手のニーズが判り、ビジネス上の戦略、つまり攻め口やどう商品を勧めると良い

かなどの情報収集が可能になり非常に有益である。NLPのクラスの中で「相手の尊厳を大切にする」という前提がある。表面的なコミュニケーションメソッドではなく、根底のメッセージとして、スキルを使って相手に伝えていくことが大切で、自然と相手と心が通じ合うことが可能となる。

ラポールを構築するスキルには次の3つがある。

① バックトラッキング

バックトラッキングとは、相手の話を聞くときに、伝え返しをすることで、「あなたの話を聞いていますよ、受け取っていますよ」、というメッセージである。伝え返し方には、次の3つがある。

- ・相手の言葉をそのままを返す

お客様：「今のシステムが使いづらくて困っているんだ。」

私：「システムが使いづらくて困っていらっしゃるんですね。」

このように、そのまま語尾や文章を伝え返すと、返された方には、聞いてもらった、という満足感が増す。ほとんどの人は自分の気持ちを知ってほしい、受け取ってもらいたい、という願望を持っている。

- ・キーワードを返す

お客様：「今もエラーが出て止まったよ。システムが本当に使いづらくて困っているんだ。」

私：「エラーが出た！システムが問題なんですね。」

このように、話の中のキーワードを拾って伝え返すと、自分の伝えたかったポイントを分かってもらっている、という安心感と満足感が生まれ、信頼の気持ちが深まる手法である。

る。

- ・まとめて伝え返す

お客様：「今もエラーが出て止まっているんだよ。昨日も止まったし、システムが使いづらくて困っているんだ。どうにかしてくれよ！」

私：「度々エラーが出て、システムが使いづらくてお困りなんですね。」

これは、相手の話をまとめて伝え返す方法で、聞いている本人も話が整理できて、もっと話したい、という信頼感が生まれる手法である。

② ミラーリング

ミラーリングは、相手の話を聞くときに、相手の姿勢や手振りなどを、鏡に映っているように同調して話を聞く手法である。足を組んでいる人の話を聞くときに、同じように足を組む。身振り、手振りを交えて話す人には、同じように身振り、手振りを交ぜる。これが自然に行えると、相手には無意識のレベルで一体感が生まれ、話をする意欲が増すのである。

③ ペーシング・リーディング

ペーシングは、相手の呼吸、語調、テンポなどを真似て同調してゆく手法である。興奮している人には興奮状態のペースに合わせて話を聞き、ラポールを深め仲間意識や安心感を創り出し、話をしやすい状況を作る。そして、少しずつ自分の呼吸やテンポを緩めていくことで、相手を自分のペースにリードして落ち着きを創り出す事ができる。

2) 代表システム

先ほど述べたように、人は五感を通して

物事を認識している。NLPでは、五感を「視覚」「聴覚」「体感覚（味覚・嗅覚・触覚）」と、大きく3つに分けて考えている。右利きの人、左利きの人がいるように、人は、無意識のうちに、この「視覚」「聴覚」「体感覚」を癖のようにいずれかを優位に、あるいは多く使っている感覚がある。これを代表システム、と言う。

ここで、簡単なチェックをしてみよう。あなたの昨日の夕食を思い出してほしい。さあ、あなたの頭の中に、何が浮かんできただろうか？

「夕食の献立が思い出された人」…カレー、唐揚げ、焼き魚…、献立が言葉で浮かんできたら、あなたは「聴覚」を優位に使っている聴覚タイプの人である。とても言葉が大切で、物事を分析し、論理的にとらえる傾向がある。

「夕食の場面が浮かんできた人」…目の前に置かれた夕食やまわりの人々が絵やイメージで浮かんできたら、あなたは「視覚」を優位に使っている視覚タイプの人とも言える。絵を見ながら絵が浮かぶままに話すので、話がポンと飛んだり、手のひらでそこにもものを見ているようなジェスチャーをする傾向がある。

「美味しかったな。温かかったな。などの感覚が再現された人」…夕食を食べた時の味や気持ちが思い出された人は、体感覚タイプの人である。自分の体の中にある感覚から言葉を探すので、少しゆっくり言語化する。また「～のように感じる」とか「わくわく」などの感覚を表す言葉を使う傾向がある。

同じ夕食を食べていても、思い出すものはその人の代表システムによって異なるのであ

る。そこで、自分の代表システムを知ると共に、相手の代表システムを見分けて話しかけていくことで、コミュニケーションの質がぐっと上がる。

【プレゼンテーションが上手になりたい場合】 もし相手が1人であれば、相手の代表システムを見分けて効果的に話すことで成功率は高まるはずだし、複数いる場合は、自分の代表システムに偏らないよう、「視覚」「聴覚」「体感覚」全ての代表システムを使って資料を作ると成功率が高まるだろう。例えば、相手の代表システムが視覚である場合、言葉で説明するよりも、図や表、写真などを見せることで一気に話が加速したり、聴覚である場合には、図や表を見せるよりも理論的に話すことが効果的。体感覚である場合は、感覚的な言葉（「ワクワクするような」「胸があつくなる」等）を使って共感を呼ぶように話すことが効果的である。

3) ポジションチェンジ

ポジションチェンジは、物事を多角的に見ることができる、有効なスキルである。

人は物事を見る、認知、把握するときに、次の3つのポジションを使っている。

第1のポジション：「自分」のポジション。自分自身から、相手と出来事を捉えている。

第2のポジション：「相手」のポジション。相手から見た自分、相手からみた物事を捉えている。

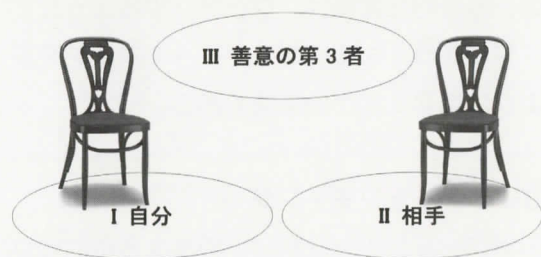
第3のポジション：「善意の第3者」のポジション。中立の立場として、「自分」と「相手」を客観的に捉えている。

【折り合いの良くない上司がいる場合】
その上司のポジション（第2のポジション）

に入って自分を見ることで、その上司から自分がどのように見えているのか、その上司がどうしてそのような態度を取るのか、が分かってくる。また、第3のポジションから、客観的に自分と相手を俯瞰して見ることで、ほかの対応の可能性が生まれるのである。このように、ポジションを変えてみるのは、人間関係を見直したい場合においてとても有効なのである。

同様に、プロジェクトや商品に対しても、自分と取引先と第3のポジションや、自分とユーザーと第3のポジション、などのようにポジションを変更しながら見直していくことで、新たなアプローチや対応法が見えてきて効果的である。

図1 ポジションチェンジ



4) アウトカム（目標、目的）の設定

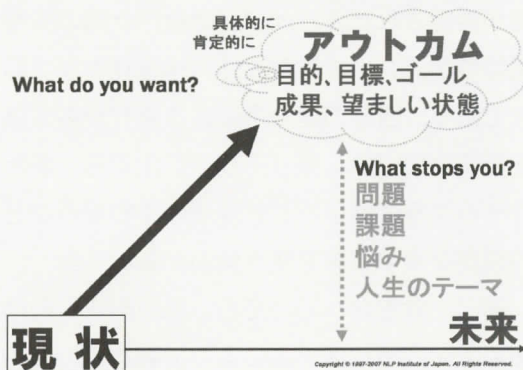
「問題があるということ、それは、そこにあるアウトカム（目標、目的）が見失われているからだ」と考えている。現状とアウトカムの間にギャップがあり、そのギャップが人の持つ悩みや問題である。アウトカムの設定は、人を未来に導く第一前提である。

【仕事に意欲が沸かない場合】さて、もし、自分あるいは部下の仕事への意欲が沸かないとしたら、もう一度、アウトカム（目標、目的）の設定を見直す必要がある。例えば、「今期営業成績3000万達成！」という

アウトカムがあったとしよう。そのアウトカムを見て、どう感じるだろうか。「達成できない」「無理だよ」という会話が聞こえてきたら、アウトカムが大きすぎて意欲が沸かずプレッシャーになっている可能性がある。その場合は、このアウトカムをもっと小さく行動計画に落とし込むと良いだろう。「今期」を「今月」、「今週」に落とし込む作業でも良いだろうし、もしかしたら、「3000万」自体を見直す作業が必要かもしれない。第3のポジションで、このアウトカムを見直すことで、意欲が沸く適切な設定をすることができる。また、「先月もやったよ」「ま、大丈夫だな」という会話が聞こえてきたら、そのアウトカムは小さすぎモチベーションにならない場合もある。その場合は、もっとアウトカムを大きくすることで、チャレンジする気持ちが起こって、意欲が引き出される可能性があるのだ。

このように、適切にアウトカムを設定することは、人の意欲、モチベーションに非常に重要である。「アウトカムが適切かどうか」を知るためには、自分や部下ときちんとコミュニケーションを取り、そのアウトカムに対する内的会話をも聞き取り満足がいくまで話す、または話を聴くことが大切となる。

図2. アウトカムモデル



ここにあげたのは、NLPのスキルのほんの一部である。しかし、これらの基本的なモデルやスキルを意識するだけでも、コミュニケーションの質は間違いなく向上する。

4. 意欲を引き出すコミュニケーション

「コミュニケーションとは相手の意欲を引き出すこと」私は、コミュニケーションの機能と役割を、この前提に集約していると考えている。NLPはあらゆる人が自分の生活のさまざまな場面で使える有効なスキルである。

セミナーの受講生と相対して、ビジネスの世界でストレスフルな環境の中、相手や自分の言葉、意見の本質を聴き取る余裕もなく無我夢中で働いている人が本当に多いと感じている。そのような方々に、NLPを使ってもっと自分自身を知り、自分を取り戻し、自分ともコミュニケーションを取ることで、自分が本当に欲しい状態を作り出す仕組みを持って欲しいと願っている。それが自分1人だけでなく、周りに影響を与え、発展することにもつながっていくと知っていて欲しい。私のNLP研究所では皆さんがもっとNLPを日常生活に取り入れて、違いを起こし、日本を心の豊かな国に変えていくことをミッションにNLPを伝えているのである。

また、NLPは常に進化している学問で、最初は言語学、心理学を元に体系化されたものだったが、そのバックグラウンドに人間工学、物理学、量子力学などからの分析も取り入れて、発展し続けている。私たちは、毎年アメリカに行って最新のNLPを取り入れるとともに、言葉を大切に、日本人の文化にうまく浸透するように、日々工夫をし、教えている。

あなたが人と関わる時に、「意欲を引き出す」ことを念頭にコミュニケーションをとる可能性を見て欲しい。そしてあなたはどんな違いを創り出したいのであろう。それらの可能性もあなたの中に存在することを知っていただきたい。

筆者紹介

堀井 恵 (ほりい けい)

言語学と心理学を組み合わせたコミュニケーションツールであるNLP（神経言語プログラミング）の手法をいち早く米国より導入。NLPの手法を取り入れたトレーニング、カウンセリング、コンサルティング手法を得意とし、アイデンティティー（自己認識）の探究と、相手の意欲を引き出すコミュニケーションを通して、コミュニケーション、ヒューマンリレーションを高めるためのトレーニング、コーチング、カウンセリングが専門。ビジョンを求める個人および法人、企業経営者、医療・教育関係者、メディア関係者など、対象が幅広いことも特徴。

また、家族や夫婦、親子の問題に関するカウンセリングでも成果を上げている。

13年前から個人でNLPに特化した講座を開き、10年前に株式会社NLPインスティテュートを設立（現代表取締役）。NLPを広めるために個人向けのNLPに関する講座を東京、広島、関西など幅広く開催している。

◆下記の分野で多岐にわたって活躍中

- ・人事・研修担当者向けのコミュニケーショントレーニング
- ・管理職を対象にチェンジ・マネジメントトレーニング
- ・カウンセリング手法を用いたビジネスコンサルティング
- ・NLPプラクティショナー認定トレーニング、NLPマスタープラクティショナー認定トレーニング
家族、親子を対象としたファミリーカウンセリング
- ・結婚問題を扱うマリッジカウンセリング
- ・子供を持つ父親・母親を対象としたNLPワークショップ
- ・上記関連書籍の執筆

◆経歴

- 1963年 成城大学経済学部卒業 近代経営学専攻
- 1974～80年 カナダ・トロントYMCAで、移住者の為のカウンセリングを担当
- 1987～92年 日本で、外資系セミナー会社にてトレーナーとして勤務
- 1993年 ケイコンサルティング(有)を設立
- 1997年 NLP研究所を設立。同研究所代表
- 2005年 オフィス及びセミナールームを銀座から麴町へ移し、全国、海外からの受講生の学びの場を提供
- 2006年 NLP研究所設立、10周年記念パーティーを開催
- 2007年 朝日カルチャースクールでNLP講座開講

参考文献

- 堀井恵編著 「子供、親子、夫婦の問題を解決する一家族のためのNLP」 東洋出版株式会社
- 千葉英介著 「心の動きが手にとるようにわかるNLP理論」 明日香出版社

NLP研究所では、NLPに関するセミナーを随時開催しています。

お問い合わせ先

NLP研究所／(株)NLPインスティテュート

TEL：03-5275-7771 (平日9：30-17：30)

e-mail: nlp@nlpj.co.jp

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





企業内「コミュニケーション」に関する 日本経団連の提言

日本経団連は昨年5月、「新たな時代の企業内コミュニケーションの構築に向けて」と題する提言を発表した。近年、集团的労使関係を中心としたコミュニケーションだけでなく、経営者と従業員、職場の上司と部下の間など、さまざまなチャンネルを通じた企業内コミュニケーションの構築が求められている。そこで、日本経団連は、企業内コミュニケーションに関する会員企業へのアンケート調査やヒアリングを実施。同提言は、それらの結果から現状を分析して課題を提示するとともに、企業内コミュニケーション構築の重要性をあらためて強調している。同提言の主な内容は次のとおり。

■高まる企業内コミュニケーションの重要性

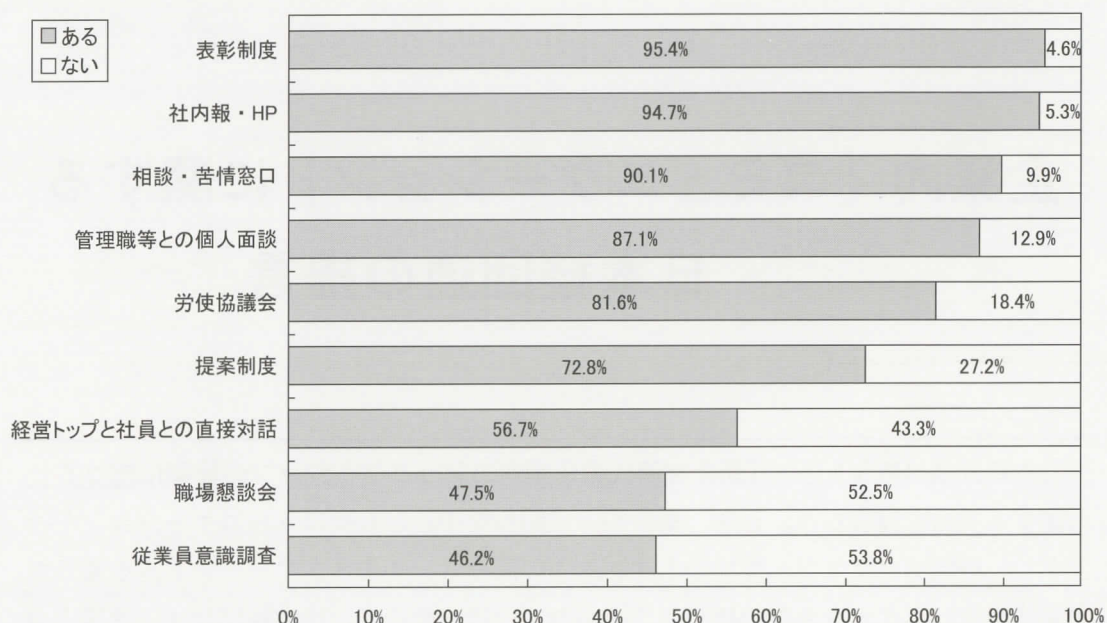
経済活動のグローバル化、ICT（情報通信技術）化という未曾有の環境変化の中、企業の競争力を強化するためには、信頼関係を基本とした労使の一丸となった取り組みが不可欠となっている。このような中で、いわゆる「企業内コミュニケーション」の重要性が増してきている。労使交渉・労使協議をはじめとする、いわゆる集团的労使関係を中心としたコミュニケーションだけでなく、上司と部下の関係も含む、職場や現場、さらには企業全体でのコミュニケーションを円滑にしている体制をいかに構築していくかが、企業経営の命運を左右する。

■従業員とのコミュニケーション制度の設置状況

企業は、経営方針を伝えていくためにも、また、従業員の声を吸い上げて適切な対応をとるためにも、企業内コミュニケーションのチャンネルをさまざまなレベルで、しかも多様な形で設定しておく必要がある。

アンケートによれば、多くの企業が表彰制度や社内報・ホームページ、相談・苦情処理窓口、個人面談、労使協議制度、職場懇談会などを採用している。また経営側からの情報提供の手段として、ほとんどの企業が社内広報やホームページ、表彰制度を採用している。（図表1）

図表 1 従業員とのコミュニケーションの円滑化、活性化を目的とした制度の設置状況



■労使協議制度の現状

労使の代表が意見交換する、制度化されたという意味での「労使協議制度」は従来、労働組合を基本とする仕組みが中心であったが、近年は労働組合のない企業の中で結成された従業員組織を相手として労使協議を行う方法も増えている。

労使協議制度の形態は、アンケートなどの結果から、(1)自社内を中心としたもの、(2)グループ企業を含めたもの、(3)持株会社を中心としたもの、(4)有期雇用従業員を含めたもの、(5)労働組合を主たる代表としないもの——のおおむね5つに分類できる。

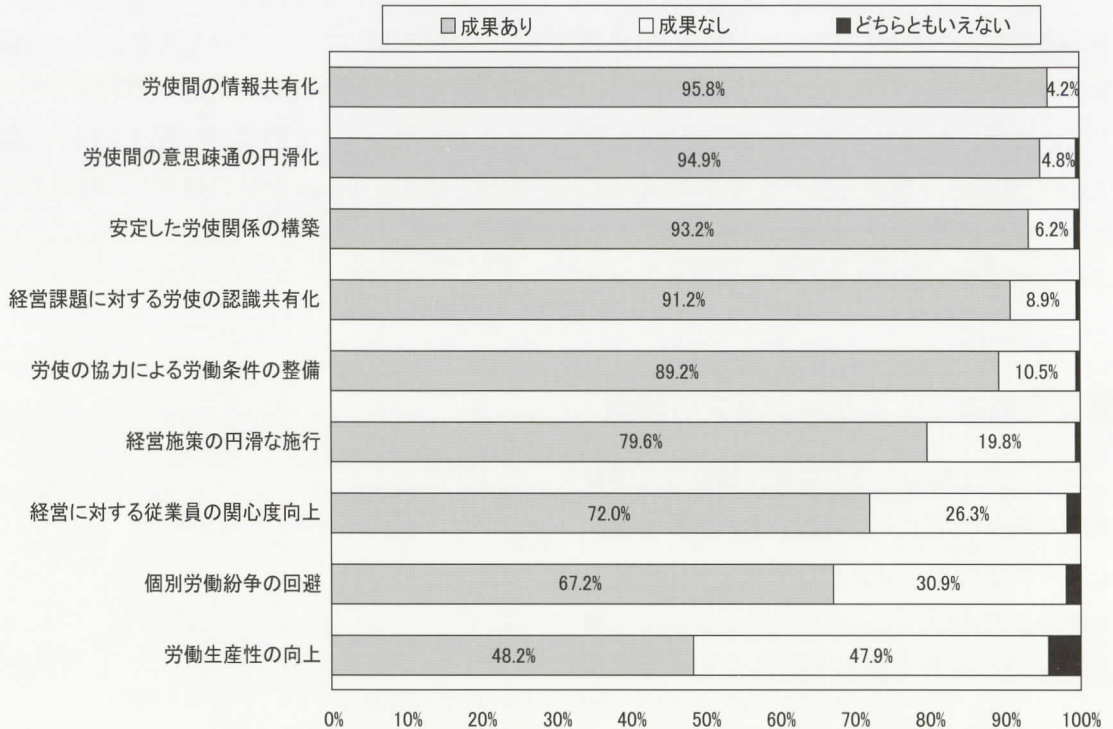
労使協議制度の成果としては、「労使間の情報共有化」「労使間の意思疎通の円滑化」「安定した労使関係の構築」などが、また、

過去5年間で協議の頻度が増したテーマとしては、「人事・賃金制度の改定」「賃金、賞与・一時金」「退職金・年金制度」「労働時間、休日・休暇」などが、アンケートの回答で多く寄せられている。(図表2、3)

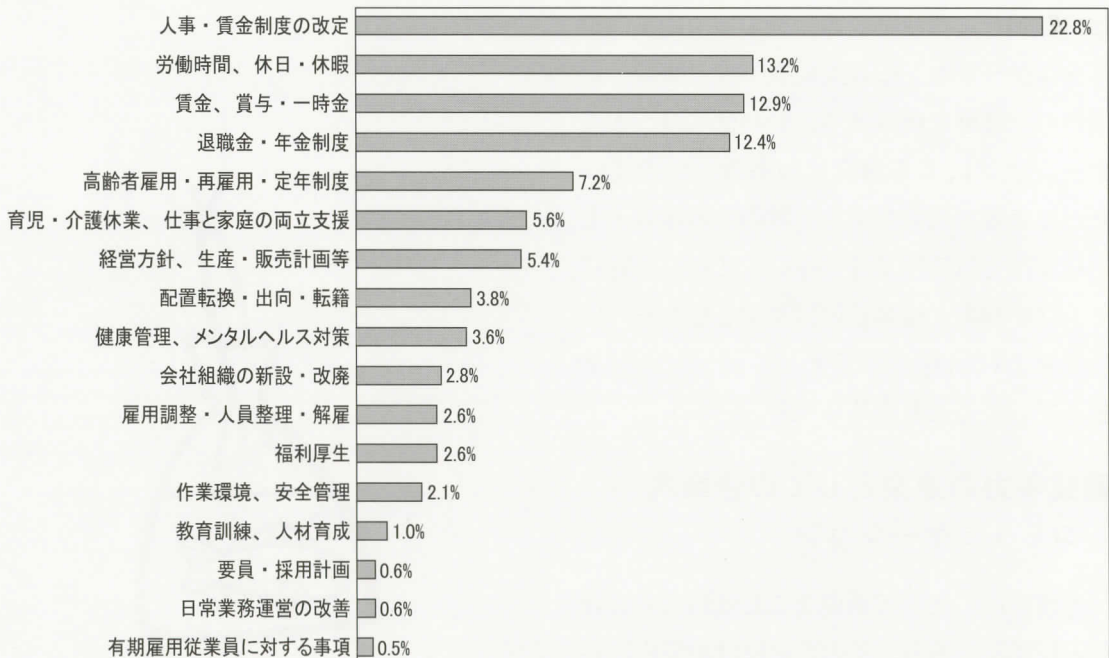
■職場レベルでの企業内コミュニケーション

職場内でのさまざまなコミュニケーションの形をみると、まず、職場の上司と従業員から成る「職場懇談会」では、社長をはじめとする経営者が出席するなど、職場懇談会を重視している経営者も少なくない。集团的労使関係の基盤として職場懇談会を活性化する場合は、経営者や管理職がその重要性を繰り返し強調し、定期的な開催を促していくような仕掛けが求められる。

図表2 労使関係の成果



図表3 過去5年間で協議頻度が増加した事項（※複数回答項目）



個人的な悩みや苦情などを吸い上げる機関としての「相談・苦情窓口」は、個別労働紛争の未然防止のためにも、その充実が重要である。

このほか、もっとも基本的かつ個別である上司・部下間の面談を通じた個別コミュニケーションの充実は、職場の労使関係、さらには企業全体の労使関係の安定をもたらすことになる。

■企業内コミュニケーションの課題

従来、労使間の主たる課題は賃金など労働条件であったが、より幅広い事柄が近年取り上げられている。企業としては、多様化する労使の課題について、多様なチャンネルと問題解決のルートを構築・活用する必要がある。

また、多様な価値観や雇用形態の人材が企業内で働いていることから、企業と従業員間や従業員相互の間で一体感の醸成や求心力の維持が困難になっている。そこで、企業内コミュニケーションの充実によって、職場・企業内の一体感を醸成する、いわば「コミュニケーションによる異文化の融合」が労使にとって重要な問題であり、職場の管理職・上司に期待される役割は大きい。さらに、経営トップが職場と従業員に常々関心をもち、自ら積極的に自社のビジョンやメッセージを語っていくことも求められる。

■競争力の源泉としての企業内コミュニケーション

労使関係にとって重要なことは職場の良好な人間関係であり、そのためには企業内における経営者と従業員とのよきコミュニケー

ションが必要である。

企業経営は、企業内のコミュニケーションを日々積み重ねていくプロセスである。労使間、経営者・従業員間、上司・部下間など、さまざまなレベルでの対話の積み重ねが信頼関係を築き、それが企業の競争力の基盤となる。



高まる企業内コミュニケーションの重要性

- ①産業レベルおよび企業レベルで表出した様々な問題の解決の過程で、企業における経営者と従業員との間のコミュニケーションの重要性が再認識
- ②経済活動のグローバル化・IT化の環境変化の中、企業競争力を強化するには、信頼関係を基盤とした企業内コミュニケーションは必要不可欠
- ③春の討議としての「春討」への変容のなかで、多様な企業内コミュニケーションのあり方が労使双方で模索
- ④集团的労使関係を中心としたコミュニケーションだけでなく、上司と部下の関係を含む職場内さらには企業全体でのコミュニケーションの円滑化がカギ

労使関係の企業に対する貢献

多様なチャネルでの話し合いを通じた相互理解・協力による

- ①生産性向上・技術革新への柔軟な対応
- ②生活水準の向上による社会安定の形成 などが挙げられる

労使協議制の現状

【体系】

全体レベルの中央協議があり、その下に事業所レベル、職場レベルでのコミュニケーションが連なる

【形態(例)】

- ①自社内を中心としたもの ②グループ企業を含めたもの
- ③持株会社を中心にしたもの ④有期従業員を含めたもの
- ⑤労働組合を主たる代表としないもの

【取り上げられるテーマ】

経営に関する事項については説明事項、労働条件に関する事項は競技事項。近年は人為・賃金制度、退職金・年金などの従業員間の資源配分を行うための制度改革が取り上げられる

労使関係の企業に対する貢献

あらかじめ決められたテーマについて情報交換・議論するだけでなく、必要に応じて具体的な解決策を全社的に提示する機会となっている。

【職場懇談会】

職場レベルで起こるさまざまな課題について、意見交換を行い、問題解決を図る機関

【相談・苦情窓口】

集团的労使関係には従来取り上げられてこなかった、いわば個人的な悩みや苦情などを吸い上げる機関

【個人面談】

部門目標・業績課題、人事考課、能力開発などが取り上げられる。頻度は年2回が最も多い

企業内コミュニケーションに関する最近の話題

【雇用形態多様化への対応】

全従業員に占める有期雇用従業員の割合が10%以上の企業は40%を超え、事業活動にとって不可欠な存在になっており、有期雇用従業員に企業の一員としての意識をもって参画してもらうことが大きな課題

【グループ経営への対応】

M&A や持株会社の設立の増加により、企業グループ単位での経営を進め、グループ単位での労使協議体制について、個別の事情に基づいて方向性を見出している企業もある

アンケート／ヒアリング結果から見えてきた課題

①労使の関係が多様化

ワークライフバランス、多様な労働者の働き方、女性・高齢者の職場進出、メンタルヘルスなど

②職場における一体感の醸成

多様な人材が企業内に混在し、コミュニケーションによる異文化融合が必要。現場の管理職・上司に期待される役割が大きくなる

③経営トップからのメッセージの浸透

文書やメールの発信だけでは経営者の思いが伝わらない場合もある。肉声や対話による伝達的重要性が増す

競争力の源泉としての企業内コミュニケーション

①職場の良好な人間関係を構築し、維持するには、個々の従業員を大切にするという「人間尊重」の思想が大前提

②企業内コミュニケーションの日々の積み重ねのプロセスが、労使間の信頼関係を築き、それが企業の競争力の基盤となる



トヨタ自動車における 職場コミュニケーション 活性化の取り組み



トヨタ自動車(株)

人事部長 宮崎 直樹

1. はじめに

当社は本年度創立70周年を迎えるが、創業以来、「人」、「もの」、「金」といった経営資源のうち、「人」が最も重要な経営資源であると考えてきた。「人間がモノをつくるのだから、人をつくらねば仕事も始まらない」、「人材こそ経営の要であり、企業の盛衰をきめるのは人材である」とは、当社の創業者の一人である豊田英二最高顧問の言葉であり、こうした創業者、諸先輩の言葉は、その精神とともに、脈々と職場に受け継がれてきた。このような中、当社の「人づくり」、即ち「人事労務管理」の中で、永年大切にしていることは、「相互信頼に基づく労使関係」と「従業員一人ひとりに対する徹底した人材育成」の2点である。

「相互信頼に基づく労使関係」については、1950年の労使紛争を乗り越え、その後の労使関係を築き上げてきたことが原点となっている。労使対立の関係を修復するために、人事の諸先輩達は、「現場に出て、全従業員とヒザを交えて話し合う」ということを徹底

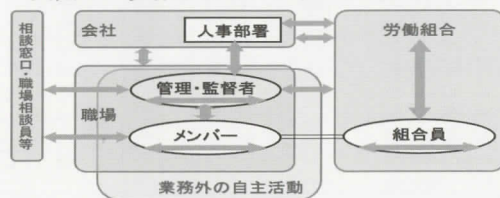
的に行った。この労使対立の関係を修復していく中で、良好な労使関係の基盤となるものが、「各職場における徹底したコミュニケーションを通じた良好な人間関係」である、ということを学んだ。

当社におけるコミュニケーションは、このような諸先輩の経験や考え方にに基づき、社内で働くすべての人が、「いつでも、何でも、誰とでも」話し合える関係づくりを目指した、多種多様なものとなっている。

2. 当社のコミュニケーション施策

ここで、当社のコミュニケーションに関連する施策を具体的に紹介する。当社では、会社と労働組合、管理監督者、職場のメンバー等といった様々な関係の中で、網の目のようなコミュニケーションのルートが存在しているのが特徴である。（図表1）

図表1 多様なコミュニケーションルート



（１）会社・組合間でのコミュニケーション

賃金や賞与といった基本的な労働条件を交渉する「労使協議会」の他にも、様々な話し合いを行っている。（図表２）話し合うテーマも、労働条件に限らず、生産・販売・安全等、幅広い内容を取り扱っている。

その中で、労使協議会と労使懇談会には、社長以下、全役員が揃って出席し、組合と直に顔を合わせコミュニケーションを図っている。

図表２ 会社・組合間でのコミュニケーション

会議体名称	内容	出席者	時期
労使協議会	■基本的な労働条件等に関する交渉（労使交渉）	・社長以下 全役員 ・委員長以下	2月～3月 （4回程度）
〇〇分科会	■労働条件等に関する細部交渉	（適宜人選）	適宜
〇〇委員会	■労働条件の方向性を継続的に協議	（適宜人選）	適宜
〇〇に関する話し合い	■労働条件を中心として特定テーマに関する意見交換の場	（適宜人選）	適宜
労使懇談会	■情勢・課題についての意見交換	・社長以下、 全役員 ・委員長以下	5月・8月・ 11月
〇〇に関する懇談会	■特定テーマに関する意見交換	（適宜人選）	適宜

また上記の全社レベルの話し合いの他にも、工場や事業体といった支部レベル、部・課等の職場レベルでも労使の懇談会を年数回ずつ行っている。更に、会社の重要施策について、組合に説明し懇談する場や、職場の状況について、各役員・部長と組合とが個別に懇談する場など、必要に応じて、非公式な懇談を行っている。このように、様々な機会を設け、会社と組合が顔を合わせ話し合うことを大切にしている。

（２）上司と部下のコミュニケーション

上司と部下のコミュニケーションの事例として、以下の５点を説明したい。

１点目は、「職場でのＯＪＴ」。個々人の育成のために、仕事を通じた日々の徹底したコミュニケーションにより、部下・後輩が育

ち、また職場の人間関係を良くすることを狙いとする。

２点目は、「方針管理」のスキーム。当社では、会社方針をもとに、本部、部、室、課単位にブレイクダウンして、それぞれの方針を策定する。その方針策定や方針点検の過程で、上司と部下の間に、目標や取り組むべき課題をしっかりと共有することが出来る。

３点目は、「話し合い制度」「２ＷＡＹ面談」であるが、これは上司と部下の間に年３回の面談を行うものである。仕事の目標や成果、あるいは人材育成について話し合うことを主目的としているが、加えて、職場運営や職場の人間関係、私生活に関する悩み等、様々なことを話したりもする、重要なコミュニケーションの機会である。

４点目は、毎日行う「作業前のミーティング」や「昼礼」である。（図表３）５～１０分程度の短い時間だが、上司が部下一人ひとりの顔色や声色から、日々の心の状況を確認する機会として大変重要であると考えている。

図表３ 昼礼の様子



５点目には、当社特有の仕組みである「ＳＡＭＩＴ」がある。これは、会社の置かれた状況や、人事労務施策、労使交渉に臨む会社の考え方等を、全従業員が勉強する場である。人事部から各部長に内容を説明した後、各職場でも職制ルートで３０分から１時間程度

をかけて懇談するようにしている。こうした機会を年2回以上設けている。

(3) 相談機能

上記のように、上司と部下のコミュニケーションの機会は多種多様であるが、一方で、上司にはなかなか直接相談しにくいというケースもある。そういった場合の相談先として、工場毎にベテランの職場相談員を配置したり、社内にメールや電話による相談窓口を複数設置したりしている。

(4) 業務外自主活動

次に、業務外の自主活動であるが、代表的なものとして「職制会」と「HUREAI活動」がある。「職制会」は、職種や資格毎に7つの会が編成されている。(図表4)研修会、講演会等の活動を通じて、職場を越えて人間関係の幅を広げる機会、さらには、会社の情勢を把握したり、リーダーシップを学ぶ機会となっている。「HUREAI活動」は、社員のみならず、期間従業員や派遣社員等、社内働く全員を対象としたHR活動である。全社、支部、職場それぞれの単位で、各種イベントや会食等を開催し、職制会同様、人間関係の幅を広げる機会やリーダーシップを学ぶ機会となっている。尚、例年12月に行われる「HUREAI活動」主催の全社駅伝大会は、全社から約2万人が会社の競技場に集まる中、盛大に行われる催しであり、60年にも及ぶ歴史がある。(図表5)

以上、当社における様々なコミュニケーションの機会を紹介した。このように当社で働くすべての人が「いつでも、何でも、誰

図表4 「職制会」の構成

	会員資格	設立
部長会	基幹職1・2級(部次長級)	1960年
幹の会	基幹職3級(課長級)	1960年
巧会	技能職の基幹職3級(課長級)	1997年
翔の会	事技職上級専門職(係長級)	1960年
CX会	技能職CX級(工長級)	1948年
SX会	技能職SX級(組長級)	1949年
EX会	技能職EX級(班長級)	1952年

図表5 「全社駅伝大会」(HUREAI活動)の風景



とでも」話し合える、きめの細かいコミュニケーション施策に改善を加えながら、一つひとつしっかりと運用することが重要である。

3. 8万人職場コミュニケーション総点検活動

(1) 活動の背景

このように多種多様なコミュニケーションの機会を設けている一方で、近年のグローバルな事業拡大に伴い、業務多忙な状況が続く中、職場の人員構成も随分と多様化し、以前よりも円滑なコミュニケーションが取りにくくなっている、という状況が散見されるようになってきた。

こうした状況をそのまま放置すれば、コミュニケーション不足を原因とする問題が発生し、その結果、またその後処理に追われるといった、悪循環に陥りかねないとの危機意識から、06年6月より、「8万人職場コミュニケーション総点検活動」を全社に展開して

いる。

「8万人」としたのは、約7万人の正社員に加え、合計で1万人を超える期間従業員、嘱託、派遣社員等、当社で働く全員を対象とする、という考えからである。また、「職場コミュニケーション」としたのは、さきほど紹介したとおり、業務外の自主活動を含め、社内には様々なコミュニケーションの機会があるが、まずは、上司、部下、同僚同士、関係部署間でのコミュニケーションを充実させることが先決である、という考えからである。

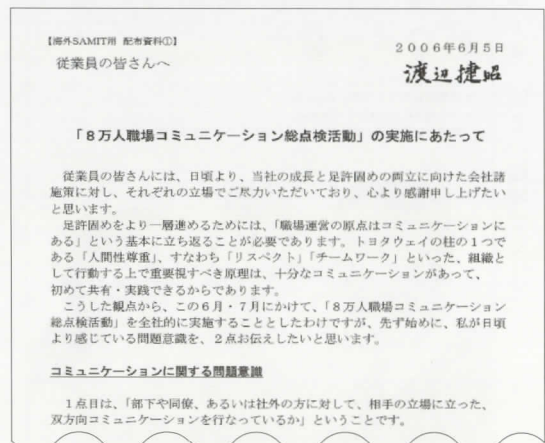
(2) 具体的な活動

具体的には、以下の4段階に分けて、活動を推進してきた。

第1段階は、「コミュニケーションに対する危機意識・問題意識と活動の方向性の全社での共有」である。重要性を共有し、活動の周知徹底を図るために、活動当初に、社長メッセージを全従業員に発信した(図表6)。また同時期に、緊急部長会を開催し、担当副社長より趣旨説明をした後、全職場でミーティングを開催し、期間従業員や派遣社員等を含めた社内働く全員に、その趣旨を徹底した。

第2段階は、「職場での具体的な活動の実践」である。全社統一の点検シートを社内に展開し、部長・室長・課長自らが、日常の状況を点検し、課題を洗い出し、対策を立案・実行するといった、「職場コミュニケーションのたな卸し」を、7月までに、全職場で実施した。また、組・グループ単位で、コミュニケーションに関する取組み事項を一つ決め、実行するということも企画した。人事部

図表6 社長メッセージ



が事務局として各部にヒアリングをすると、「今回の総点検活動は、日頃出来ていないことを洗い出す良い機会になった」、「もともと風通しの良い職場であると自負していたが、きめ細かく部員の声を聞いてみると、意外に他の人に言えずに困っている人がいることが分かった」等、活動に対する前向きな受け止めが多かった。

第3段階は、「全社的な啓発活動の推進」である。職場コミュニケーションに対する意識向上や施策の周知徹底をはかるために、8月から12月までの間、各月、全社統一の重点取組みテーマを設定し、職場単位で取り組むといったことも実施した。(図表7)

第4段階は、「職場への活動の定着」である。そのために方針管理の枠組みで各部毎にPDCAをしっかりと回す仕組みの構築を進めた。具体的には、07年度の会社方針に「コミュニケーション強化」の観点を織り込み、全ての部署がそれぞれの職場の特性に応じた取組みを部方針に掲げるよう徹底した。今後

図表7 重点取組みテーマ（例）

9月テーマ（明るい職場づくり）



10月テーマ（OJTの推進）



は方針点検の時期に合わせ、人事部が、各部の取組みをきめ細かくフォローしていく予定である。

（3）活動の成果と今後の展開

こうした取組みもあり、06年10月に事技職を対象に実施した職場マネジメントに関するアンケートでは、肯定回答率の全社平均が前年を10ポイント近く上回るなど、一定の成果を上げつつあると感じている。

しかしながら、職場毎にみると、取組みにばらつきがあり、すべての職場の隅々にまで、浸透・定着させていくには、今後も継続して粘り強く、活動を推進していく必要がある。07年には活動名称から、総点検をはずし、「8万人職場コミュニケーション活動」として、現在も継続して取り組んでいるが、07年の春の交渉では、組合から「職場コミュ

ニケーション向上に向けた会社施策の充実・拡大」を求める働き方要求があった。現在、労使専門委員会の場で、互いの知恵やアイデアを出し合っているが、07年9月を目処に施策の取りまとめを行う予定である。

4. おわりに

この「8万人職場コミュニケーション活動」を通じて、諸先輩が永年にわたり築き上げてきた当社の良き伝統である、「活発なコミュニケーションを通じた、チームワークに富んだ職場」を、再強化していきたいと考えている。

取り立てて目新しい取組みをしている訳では無いが、当たり前のことを、改善を繰り返しながら、地道に、徹底的に行うところが、当社職場運営の基本である人事労務管理の最大の特徴ではないかと思う。



労働組合における コミュニケーション活動



トヨタ自動車労働組合職場活動局
局長 竹 川 智 雄

1. はじめに

～我々をとりまく社会は激動し、組合員の価値観や生き方も多様化している～

グローバリゼーションの波に伴う様々な社会現象の変化や、少子高齢化、増税や年金問題、企業買収、格差の問題…。我々をとりまく社会は激動の時代を迎えており、その影響は少なからず我々自身の生活や将来設計にも影響を及ぼしている。

特に、この現代社会に生きる人々に関して言えば、価値観の多様化や個人主義の浸透、他人への依存傾向などが目立つようになっている。休日とは人と交流するより一人で趣味に没頭したり、仕事で頑張るより平凡な毎日を強く望んだりと生き方が多様化している。

こうした社会の傾向を踏まえると、行き過ぎた個人主義や他者依存が企業内にも広がっていけば、組織全体の力を弱めることも懸念される。「労使相互信頼」「労使相互責任」を理念とする当労組では、こうした風潮に対し、組合員一人ひとり、そして職場全体をもっと元気にしていくことが、組合員にとっ

て真の豊かでゆとりある生活につながるものとする。

～様々な元気の素を提案することで「心身の健康」をベースに自立心とチームワークを高めていく～

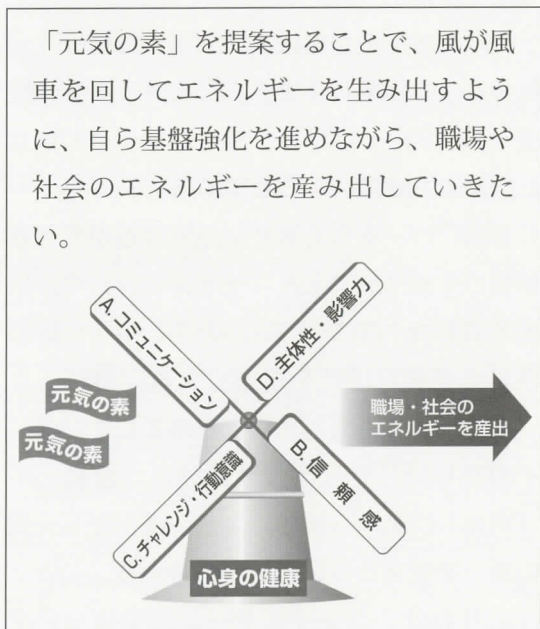
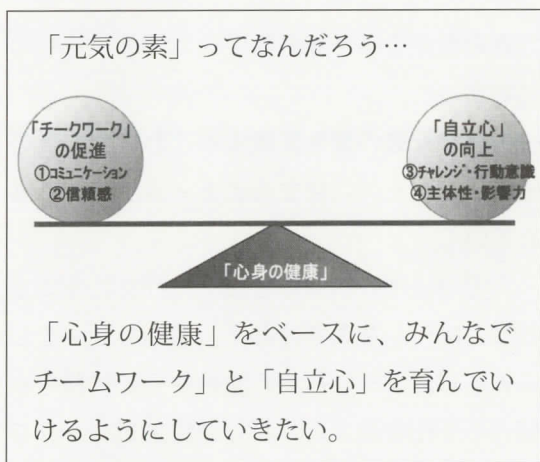
当労組は創立60周年を機に、我々に今できることは何かを真剣に考え、議論した。そして先述したような社会の激動やそこに暮らす個人の変化を踏まえ、新しい将来ビジョンを策定するに至った。

そのメインテーマは、「トヨタ労組は「元気の素」を提案します」。目標は、心身の健康をベースとしながら、チームワークと自立心を向上させていくことである。

具体的には、本音で気軽に意思疎通ができる環境づくり（＝コミュニケーション）や、目標や責任を共有できる環境づくり（＝信頼感）、夢や可能性を追求できる環境づくり（＝主体性・影響力）などをめざしている。そのために、たとえば「あいさつ運動」や「声出し活動」（後述）など、様々な「元気の素」を提案していきたいと考える。

とりわけ、コミュニケーションについて

は、すべての取り組みのベースであり、組織を生き物にたとえるならコミュニケーションは血液の流れにあたり、情報や問題意識、思いやりなどなど、人と人、組織と人、組織と組織をむすびつけ全体を動かす、言わば組織にとって酸素や栄養を全体に行き渡らせるような役割を担っていると言える。つまり、「元気の素」に欠くことのできない重要なファクターであり、変化の激しい今の時代だからこそ、コミュニケーションの意義・重要性をしっかりと顧みなければならない。



2. 組合活動におけるコミュニケーション

さて、組合活動のコミュニケーションを語る上で、ここでは労労コミュニケーションと労使コミュニケーションの2つの切り口から触れたい。労労コミュニケーションとはごく簡単に言うと、組合と組合員とのコミュニケーションであり、労使コミュニケーションは組合員も含めた組合と会社間とのコミュニケーションを指す。

(1) 労労コミュニケーションについて

まず、働きやすい、魅力ある職場をつくり上げるためには、職場の一人ひとりが職場の課題を自らの問題として声に出し、解決を図っていくことが重要である。当労組では「職場に根ざした活動」の強化を重点実施事項のひとつに掲げ、その活動のカギとなる「職場声出し活動」に精力的に取り組んでいる。組合員からの声を職場の組合役員（以下、職場委員という）が吸い上げ、執行部や職場委員が会社と話し合い、その結果を職場に報告する。具体的には、職場委員と組合員との間で職場の問題や組合の活動について情報交換あるいは議論し、職場の声が集まる場としての「職場会」、職場委員と部・室・課長が参加し、職場の声をもとに職場の問題などを職場委員から伝達し解決策などについて職場労使で話し合う場としての「職場懇談会」を確実に実施し、話し合った結果や対応策などを再度「職場会」で組合員へフィードバックするといったサイクルを着実にまわすことである。

さて、職場の声は、その都度組合員から職

場委員に寄せられたり、トーク活動や組合執行部の職場巡回など組合員と組合との様々なコミュニケーションの場を通じてキャッチしたりしているが、基本となるのはやはり「職場会」である。

しかしながら、現在の職場の状況を見てみると、終戦から60余年、戦後すぐの生まれから、経済大国生まれまでが一堂に揃い、年長者は高度経済成長を支えた気骨の団塊世代、中間には公より私を大事にするクールな新人類世代、そして個性重視の時代に育った団塊ジュニアと続く。さらに最年少の新人たちは、肉体的には成熟しても精神的に未成熟と言われているような“モラトリアム人間”など、いろいろな人が職場で共存している。つまり、職場の声も多様化し、職場会で組合員の声をまとめることが以前にも増して容易ではなくなってきている。加えて正社員だけではなく、派遣社員の方や期間従業員など就労形態も様々だ。

それから現代の生活において、忘れてはならないのがインターネットやEメール。その出現によって、我々のコミュニケーションも大きく変化した。そのため、職場会の開催も職場によってはメールを媒体とした展開が広がることが予想され、と同時にコミュニケーションが手軽になった反面、益々人とのつながり自体が希薄になっていくことが懸念される。つまり、直接言葉を交わすコミュニケーションとは異なりメールによるそれでは感情がうまく伝わらず、字面のやりとりだけだと変なそごが生まれ、時には軋轢に発展することも起こり得るのだ。

ある心理学者によると、他者に何かを伝

えるのは本当に難しく、メッセージのうち言語だけで伝えられるのはたった7%。残りの55%は身ぶり手ぶりのボデーランゲージ、38%は声の高さや口調といった非言語によって物事が相手に伝わるという。やはり直接会って話すことは大切だ。物理的な距離は、心理的な距離にも比例するのだ。

職場の声の多様化、IT進展に伴うコミュニケーションの変化等、こうした中にある現在にあってはなおさらのこと、声を聞いたり、会って話すことを大切にしていかなければならない。組合員が海外出張などで不在になることが多く、一堂に会した職場会の開催も難しくなっているとの実状はあるが、組合のコミュニケーションは最終的には面着（面談）である。必ずしも効率的ではないかもしれないが、こういった今だからこそ面着による活動を組合活動の基本と再認識しなければならない。「職場声出し活動」とは何も特別な活動というのではなく、組合員の悩みや相談を職場に一番近い職場の職場委員を中心に当たり前のように届けてくれる職場風土を確立し、維持・向上させていくことを基本的な考えとした組合活動の原点ともいえるべき活動である。

「職場声出し活動」のサイクルを大切にし、「組合があってよかった」と組合員から信頼され、「何でも相談できる、頼りになる、みんなの組合」を目指し、組合活動を実践していかなければならない。

（2）労使コミュニケーションについて

組合と会社間のコミュニケーションでは、労働条件などに関する労使間の諸問題につい

て対等の立場で交渉し解決する場合や、双方の理解を深め合うためにさまざまな課題について協議する場として、労使協議会、労使懇談会、支部懇談会、職場懇談会といった会議体がある。

労使関係に関する基本的な考え方は、企業の発展と組合員の長期的な生活の安定を図るためには相互信頼・相互責任に基づく健全な労使関係を築き上げていくことが何よりも大切である。生産性を高め、企業基盤をより確かなものにして、生み出した成果をより良い労働条件・制度につなげていこうという考え方は、先人の日夜をわかたぬ努力と体験の中から生み出されたものだ。我々はこの考え方をすべての活動の基本にすえるとともに、誇るべき貴重な財産として次の世代にもしっかりと伝えていくという大きな責務がある。

労使相互信頼・相互責任については、労使の関係とはいっても所詮は、人と人との関係が基本であり、そこがスタートである。労使が同一のテーブルにつき、同一の事実認識のもので一つの事柄を協議できるということが重要だ。労使という関係から、意見を同じくするときもあれば、意見を異にするときもある。したがってお互いが立場の違いを自覚し、相手の立場にたつ冷静さを持ち、そして徹底した話し合いで合意点を見出していくという姿勢が問題解決には不可欠だ。こうした関係は、互いが相手を信頼することなくして存立し得ず、トヨタ労使が幾多の苦難の歴史と経験の中から築き上げてきた無形の財産ともいえる。また、信頼関係とは、日頃、労使それぞれが果たすべき役割をキッチリと果た

すことによって生まれ、確認されるものであり、今後とも労使が各々の立場で、より一層充実したものにしていく必要がある。

話が少々逸れてしまったが、労使コミュニケーションの課題について感じているところを少し申し上げると、組合は正社員のことだけを主体に考えて会社と話し合いをすれば良いというわけにはいかなくなってきているということだ。現在、日本社会全体で進行している有期契約労働者の増加は、これまで正社員のみを組合員としてきた日本の労働組合の組織率を徐々に低下させている。こうした期間従業員やパート従業員などの有期契約労働者の置かれた立場や働く環境について、同じ働く者の立場から労働組合が積極的に関わっていくことが求められている。同じ職場で働く人全員が健全かつ安心して能力を発揮できる職場をつくり、会社全体としての生産性を高め、労働条件の維持・向上につなげていかねばならない。したがって会社との話し合いにおいても組合員のことだけを念頭において話し合いを行えば良いと言うものではなく、有期契約労働者の存在も念頭において進めていく必要がある。このことは職場とのコミュニケーションにおいても同様であり、「正社員の労働条件だけ維持・向上されれば良い」「組合は正社員だけを守れば良い」といった意識を変え、組合や働く者（正社員）が自らのこととして取り組んでいく必要がある。

「働く者の生活安定が産業・企業の発展に不可欠であり、同時に、産業・企業の発展なくして働く者の生活安定はあり得ない」ことを、我々はトヨタ労組創生期に体験し、以来

この貴重な体験を通じて、双方がまさに車の両輪にたとえられる関係にあることを確認してきた。車の両輪であるので、双方はバランスのとれたものでなければならない。しっかり働き、その成果に見合った生活の向上を労使でつくり出していくことが重要だ。もちろん、個々の交渉の中では、労使はそれぞれの立場によってたつ基盤が異なることから双方の主張がかみ合わないことがあるが、目指すべき方向は同じでなければならない。また、企業の発展のための協力も、限度を超え職場に無理が生じるものであってはならず、労使協議会、労使懇談会、支部懇談会、職場懇談会といった労使のコミュニケーションの場を通じ、組合としての機能を果たしていかなければならない。おかしいと思ったことをおかしいと言えることも、健全なコミュニケーションには不可欠なのである。経営に悪い情報を伝え得るのは労働組合しかない。企業に対する牽制は企業内組合の本分ともいえるべき役割機能であり、これもまた職場との対話によって深化させていかなければならない。

3.さいごに

～職場に良好なコミュニケーションという肥沃な土壌があつてこそ、元気で笑顔に満ちた明るい職場という美しい花を咲かせることができる～

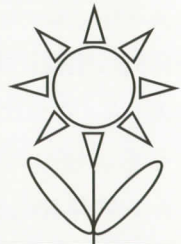
さいごに今春のゆめW（いわゆる春闘）の取り組みについて触れたい。コミュニケーションについては冒頭申し上げた通り、当労組でもその重要性を再認識し、今期は運動方針の最重点課題のひとつに掲げている。今春のゆめWにおいてもコミュニケーション施策の充実・拡大について要求項目として取り

上げた。会社もコミュニケーション活性化にむけた施策に着手しているが、その重要性を再認識している今だからこそ、より実効性をあげるべく労使一体となって取り組みを進めていく必要があると考えたからだ。つまり、今、職場が必要と思う具体的な取り組みは何かを、会社だけで考えるのではなく、職場で働くみんなが考え、その声を施策にも反映し、全員の参画意識を高めていくことが何よりも重要と考える。

ネットによるコミュニケーションが進行する中においてフェイス・ツー・フェイスによる直接対話をする「機会づくり」の拡大。職場の分煙化により喫煙する人しない人とのエリア分割が進む一方でチームのみんなが気軽に集まってコミュニケーションが取れるような「場所づくり」の充実。そして何よりも職場のみんなが本音で話し合うことができる環境づくり、意識づけ（＝「人づくり」）の必要性。これら3つの観点からさらなる施策を進めていくことを会社に要求し、具体的な取り組み実現に向け着手している。チームワークやリーダーシップは組織の有望な資源だ。個人と組織の元気の維持・向上という視点（＝「元気の素」）から職場コミュニケーションの充実にむけて組合としても積極的に取り組みを進めていきたいと考える。

美しい花

元気で笑顔に満ちた
明るい職場



肥沃な土壌

良好なコミュニケーション



「企業内組合主義」のゆくえ



名古屋市立大学大学院
経済学研究科
教授 松 村 文 人

「排他的かつ閉鎖的」な労働組合

繰り返すまでもないが、日本の労働組合は大企業を中心に組織され、特定企業の従業員、しかも一般に正規の従業員のみを組合員としてきた。日本の組合の特徴は「企業内主義」と「正社員主義」にある。白井泰四郎氏は、日本の組合が組合員資格を特定企業の正規従業員のみ認めてきたことについて、欧米の組合とは大きな違いであり、その意味で日本の組合は「排他的かつ閉鎖的」な組合であると述べている（『労使関係論』日本労働研究機構）。日本の組合は、同一産業内であれば「だれでも入れる」という労働運動本来の大衆組織化原則に反しているといえる。

ところが、正社員比率の低下もあって、流通企業を中心にパートタイマーなど非正社員を積極的に組織化する動きが広がり、「正社員主義」についてはわずかながら変化の兆しが見える。連合の組織拡大実績は、一昨年10月から昨年10月までの1年間で22万674人であり、このうち組織拡大ターゲットにしているパート、派遣、契約労働者などの非

正規労働者が11万9,000人と5割を占めた。最も貢献したのは、民間最大のUIゼンセン同盟（組合員88万8,000人）で、新たな組合員10万人のうち7万8,500人がパートであった。大手スーパーのイオンでパート4万人、イトーヨーカ堂やマイカルで1万人超が組合員となった。

これに対し、日本の組合のもう一つの特徴である「企業内主義」の方はどうであろうか。たしかに地域で中小企業労働者、パート、外国人などを企業にこだわらずに組織化する努力は続けられている。しかし、企業グループ内、産業内、さらに産業間で企業の枠を超えて他社の労働者や中小未組織労働者を組織し、広く働くものの社会的連帯をめざす動きが進んでいるとはいえない。むしろ、その面で指導的役割を果たすはずの産業別組織やナショナルセンター（連合）の存在感はますます薄れていくようにさえ見える。産業別組織やナショナルセンターを中心に、企業内主義の行方について少し考えてみたい。

企業の枠を超える労使対話

企業別組合の弱点を克服するため、賃上げを中心とする企業の闘いを企業の枠を超えた産業別統一闘争として展開してきたのが春闘であった。むろん、春闘は「春討」であって、企業内労使の意思疎通や相互理解こそが重要であるとする立場からは、本来の目的はどうでもよいのかもしれない。

春闘ではかつて、海員、私鉄、炭鉱、化学、食品（ビール）、港湾、繊維などの産業において、企業の枠を超えて何らかの意味で産業レベルに関わる労使対話の試みが存在した。海員組合、私鉄総連による「統一交渉」、炭労、合化労連、全麦連とビール3社による「対角線交渉」、全繊同盟（業種別部会）による「集団交渉」などである（白井前掲書）。これらの産業では、産業別組織（単産）が程度の差はあれ、実質的に交渉機能の一端を担うことになった。単産が直接団体交渉の席に着くか否かにかかわらず、賃上げ目標としての要求額、闘争日程、妥結目標額の目安などについて単産が加盟組合間の意思統一や調整を行ない、さらに「三権委譲」による加盟組合の行動の規制や、スト資金のプール制による統一闘争の財政的裏付けをはかるなど、単産の企業別交渉に対する規制と指導の度合も強まった。労働組合の統一行動の発展は、経営側にも変化をもたらし、業種別の使用者団体を通じて、あるいは指導的企業間でのインフォーマルな情報交換を通じて、企業行動の調整を行なう慣行や体制が出来上がった。また1970年代には、多くの産業で労使の意思疎通や情報交換をねらいとする産業別労使会議も設立された。

しかし、こうした産業レベル労使関係の形成への流れにもかかわらず、ほとんどの産業

では実質的な交渉は企業レベルのみで行なわれていたといつてよい。さらに、単産の交渉機能は1970年代をピークに後退し、企業の枠を超える労使対話はその後ほとんどが姿を消した。企業交渉そのものも、近年は協議化・懇談化したり行なわれなくなったりして、交渉としての内実をますます失いつつあるように思われる。労使関係制度でいえば、企業レベルの労使交渉の仕組みは存在するが、産業レベルの労使交渉は存在せず、ナショナルセンターと日経連（今は日本経団連）の間の中央レベル労使交渉に至っては話題になったことすらない。交渉当事者である労働組合についても、企業内組合は存在するが、産業レベル組織は権限・財政をほとんどもっており、近年では存在意義さえ問われている。

評価委員会報告

産業別組織、ナショナルセンター、地域組織の強化の議論が本格的に取り上げられたのは、連合が今から4年前にまとめた『連合評価委員会最終報告書』（2003年9月12日）においてである。この提言は、外部の評価委員会（座長：中坊公平氏）の手で作成されたが、組織率の低下や組合機能の後退を背景に連合会長の強いイニシアティブによって実現したと聞いている。提言の目的は、労働運動の現状を見直し社会的連帯に向けた課題を提起することであったが、残念ながら今は「たなざらし」の状態にあるようだ。現役を退いた知人の組合関係者が、「この程度の内容にとどまり、ホッとしたという声もある」と教えてくれたのであるが、提言に向けた検討作業を快く思っていなかった関係者も多いようだ。

報告書は、労働運動の危機の現状を分析し、労働運動の改革の視点を示したのち、改革の課題を5つ提起した。5つの課題のなかで最も注目されるのが、2番目の「企業別組合主義から脱却し、すべての働く者が結集できる新組織戦略を」である。この企業別組合主義からの脱却云々という課題について具体的に指摘されているのは、次の5点である。第1に、「企業別組合中心から産業別組織、ナショナルセンター、地域組織の強化に向けて、人の配置や財政の配分を見直し、それぞれの組織の役割分担を再度明確化すること」、第2に、「同時加盟・複数帰属を可能にする柔軟な仕組み作りの実現に向けた諸規則の改定」、第3に、「地域や職種などによるニーズの差を認め、それぞれのニーズに応じた活動を支援する仕組みを創ること」、第4に、「組織化戦略における各組織の役割分担の明確化。・・・企業別組合以外の形態の組合が自立して活動できるよう育成・支援すること」、以上の5点である。

人の配置や財政の配分の見直し

ここで注目するのは、企業別組合主義を克服するため、産業別組織、ナショナルセンター、地域組織の強化に向けて人の配置や財政の配分を見直すという1点目の指摘である。もちろんこの指摘が、企業別組合から欧米型の産業別組合への編成替えを提起しているのかどうかは、文章を読む限りでは明確ではない。しかし、組織の編成替えを行なうか否かは措くとして、産別組織、ナショナルセンターなどを強化するには、権限や財政を一定程度、企業レベルから産業・全国レベルに移すことが必要になる。

財政の配分、つまり組合費の配分は、企業別組合中心の日本と産業別組合中心の欧州ではまったく異なっている。例えば、日本のK鉄鋼労組は、事業所労組・企業連合で組合費の87%を確保し、企業より上のレベルへの上納分は、産別10%、連合（ナショナルセンター）0.6%、県・地区2.1%であり、合計しても10%を少し上回る程度である。また、百貨店のI労組は、組合費の9割以上を掌握し、産別、連合、地区への上納分は合わせても10%に満たない。

これに対し、フランスやドイツでは、企業・事業所レベルへの配分は組合費全体の三分の一程度である。CGT労組（フランス労働総同盟）の平均値は、企業・事業所への配分が35%で、産業別連合に30%、地域連合に27%、ナショナルセンターに9%である。これ以外に産業間調整分が8%ほどある。つまり、日本の企業別労組は組合費の9割を確保し、産別・ナショナルセンター・地区組織への上納は1割ほどであるのに対し、欧州では、企業レベルへの組合費配分は三分の一にすぎず、残りの三分の二が産業別組合、地区組織、ナショナルセンターに配分されている。もし産業別組織やナショナルセンターを強化しようとするならば、企業レベルに偏りすぎた組合費の配分を減らして、欧州型の配分構造に近づけることが必要となる。

人の配置についてはどうか。これは財政にも関わっているが、産別組織やナショナルセンターにより多くの人を配置することが課題となる。連合も人的・財政的基盤を組織化に回すことに取り組んでおり、5年前より2割の財政を組織化へ投入し、2名であった組織化担当者を20名に増やした。むろんこれは、

組織化のためにナショナルセンター内の人員・財政を重点配置・重点配分したものと思われ、その意味では連合・産別・企業別労組間で人の配置や財政の配分を見直したといえるかどうか明確ではない。

産別・ナショナルセンターのリーダーシップ

労使関係はふつう企業レベル―産業レベル―中央レベルという三つの次元からなるが、日本の特徴は企業レベルのみで問題解決がなされ、産業レベルと中央レベルがほとんど機能を果たしていないところにある。しかし、企業内の課題を、企業を超えたレベルで企業の論理から距離を置いて取り扱うことはこれまでも必要であったし、今後もその必要性はなくなる。最低賃金保障、労働時間規制、職務等級制、教育訓練、雇用保障などの基本的な問題をめぐる協議や協約交渉を産業レベルで行ない、立法化に結び付けるという対応が強く求められている。

たしかに現状では、グローバル競争のなかで産業レベル労使関係を新たに形成するには厳しい環境にある。戦後経済成長期の欧州諸国や最近の韓国のように労働運動の攻勢が強まって、経営側が個別企業交渉より産業別交渉を選択する方がよいと判断しているというわけでもない。また、大企業労組自身が「企業内組合主義」を見直そうと考えているわけでもないようだ。以前、ある大企業労組の三役のひとりが、「企業別労組はグローバルスタンダードですよ」と発言するのを聞いて、大いに落胆したことがあった。日本の労働運動リーダーであれば、企業別労組という組織形態こそ日本労働運動の最大の弱点という問

題意識は多少とも抱えていると考えてきたからである。

しかし、「企業内組合主義」を見直すことを方針とした産別もある。中小労組も多いＪＡＭ（金属・機械産業労組、38万人）は、数年前の運動方針で明確に次のように述べている。

「日本の労働組合は、企業別―産業別―ナショナルセンターの三層構造（略）のそれぞれの役割分担に基づきその機能強化をはかるとともに、企業組織の再編が進むなかで企業グループ労連の役割も重視し（略）、組織化に労働組合の人的・資金的資源を集中的に投入し、大胆に組織拡大に取り組まねばならない。（略）労働組合の財政構造の見直しが必要である。日本の労働組合の組合費の構造は、労働組合のカネと人々が圧倒的に企業レベルに集中していることを反映している。

（略）今後、産別組織、地方組織、そしてナショナルセンターの役割はますます大きくなる。（略）労働組合の各級組織に求められている機能と役割に応じて、また必要とされる分野への組合費の再配分も検討課題である」

パートなど非正社員の組織化により、たしかに企業別組合が再生・強化される可能性がある。しかし、企業別組合の再生・強化だけでは企業を超えた社会的連帯は生まれない。社会的連帯を視野に入れ、産業レベル労使関係を展望するために、産別やナショナルセンターのリーダーシップに期待したい。

（筆者は中部産政研 研究員）

筆者紹介

松村 文人 (まつむら ふみと)

名古屋市立大学大学院経済学研究科教授／経済学
博士 (東京大学)

〔略 歴〕

1955年 長野県生まれ
1981年 東京大学経済学部卒業
1987年 同大学院経済学研究科単位取得退学
1989年・95年 パリ第11大学客員研究員

〔主な著書〕

『労使関係の比較研究—欧米諸国と日本』 (共著) 東京大学出版会1993年
『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例』 (共著) 中央経済社1997年
『現代フランスの労使関係—雇用・賃金と企業交渉』 ミネルヴァ書房2000年 (沖永賞受賞)
『先進国の労働運動と国際労働組織』 (共著) 日本ILO協会2004年

〔主な論文〕

「学界展望：労働調査研究の現在」 (共著) 『日本労働研究雑誌』 488号2001年2・3月
「フランス労使関係の動向」 『生活経済政策』 117号2006年10月
「フランス労働組合と労使対話に関する法」 『世界の労働』 57巻1号2007年1月



明日は明日の風が吹く



大阪大学社会経済研究所
教授 大 竹 文 雄

1. もしあなたが漁師だったら

あなたが漁師だったとしよう。あなたは、サラリーマンのように毎日8時間漁に出かけるような仕事の仕方をするだろうか。サラリーマンではないのだから、毎日、働く時間を変えるという人も多いだろう。きちんと計画を立てることが好きな人なら、一日の目標漁獲高を決めて、漁に出かける人がいるかもしれない。魚がなかなか取れない日は、目標に到達するまで長時間仕事をして、大漁の日はすぐに目標を達成できるのでさっさと引き上げてくる。一方、魚が取れそうもない天候の時は仕事を休んで、魚の大群が来て天候もいいという日に漁に出かけるという人もいるだろう。でも、漁師の仕事はきつくて、どの働き方の漁師も1週間に40時間だけ仕事をしているとしよう。毎日天候がランダムに変化しているとしよう。このとき、毎日8時間タイプ、目標漁獲高タイプ、大漁時集中タイプのどの漁師が、一週間での漁獲高が一番多くなるだろうか。

毎日8時間きっちり働く人や毎日の目標漁

獲高をきちんと決めている人が、漁獲高が多いように思えるかもしれない。しかし、答えは大漁のときに集中して働くタイプである。次に漁獲高が多いのは、毎日8時間働く漁師、一番少ないのは目標漁獲高を決めている漁師である。

なぜなら、一週間で働く労働時間が決まっているのだから、最も魚が取れる時間に集中的に働いた方が、魚が取れない時間に長く、魚が取れる時間に短く働くより、より多くの魚が取れるからだ。

若手芸能人や歌手は、売れっ子になると、ほとんど寝る間もないほど働き続けるのも、同じ理屈だ。人気がいつまで続くか分からない以上、仕事の依頼があるときには、睡眠時間を削ってでもできる限り引き受けて、人気がなくなったときに十分休めばいいのだ。人気が安定してくれば、無理に働いて体を壊すよりも、コンスタントに仕事を引き受けるようになるだろう。

2. 短期目標の損得

一日の目標金額を決めて仕事をするという

のは、お金をためられないだけではなく、大損をしてしまうことにもなりかねない。ツイていない日に目標達成をあせって無理をすると、怪我をするかもしれない。パチンコや競馬に出かけていって、一日の目標額を決めているというのも似ている。ギャンブルで毎回の損益を絶対マイナスにしないように、決めているとしよう。競馬の最終レースまでの間に負けが込んでいたなら、最終レースで大穴を狙いにいってしまうかもしれない。パチンコで3時間やって負けていた場合も、大当たりを狙って、もう1時間挑戦してしまうかもしれない。どちらも、とても危険な行動だ。毎日の目標額を決めて行動するという「計画的な態度」が、悲惨な結果をもたらすのは不思議かもしれない。

このように「計画的」にみえるのに、うまくいかないのは、計画の期間が間違っているからだ。人生はその日一日で終わるわけではない。ツイている時もあれば、ツイていない時もある。長期的にみれば、ツイている時に頑張って、ツイていない時には他のことをしたほうが得なのだ。計画をもっと長期の観点で立てて、日々の計画は長期の利益を最大にするように行動すればいい。

でも、実際には、長期の計画を立てただけでは、それをうまく実行できないので、短期の計画も同時に立てて、それをチェックしていくことで、長期計画を達成しようとするのが人間だ。どうして人は短期計画に縛られるのだろう。5年で600万円を貯める必要ができたとする。一番いいのは、所得が多い

ときに貯金を多目にして、少ないときは貯金をしないという形にすれば、一番無理なく、600万円を貯めることができるだろう。しかし、「ある時」に貯めるという計画は、得てして守られないことが多い。むしろ、毎月10万円を強制的に天引き貯金にしておいた方が確実かもしれない。こうすれば、給料が低いときには、苦しい生活をするにはなるが、確実に5年後に600万円をためることができる。一番いいのは、生活の余裕のあるときに貯金をして、苦しいときには貯金しないという方針だが、これが守られないと悲惨ことになる。そこで、損なことは分かっているけど、天引き貯金をして5年後の目標を達成するのだ。それがうまく機能することが多いので、短期計画の達成に集中してしまうのが人間なのだろう。でも、短期計画の達成に集中することが馬鹿げている場合も世の中には多い。

3. タクシー運転手の仕事法

人はどの程度「その日暮らし」の計画に縛られているのだろう。カリフォルニア工科大学のカメラ教授らは、ニューヨークのタクシー運転手の労働時間と時間当たり売上高の関係を調べてこのことを確かめている。タクシーの運転手の時間当たりの売り上げは、雨の日か晴れの日か、大きな会議があるか否か、気温はどうかなどの要因で毎日変動している。お客さんがつぎつぎと乗ってくる日には長時間働いて、お客さんがいない日には早めに仕事をやめて休む方が、毎日一定の

1 Camere, Colin, Linda Babcock, George Loewenstein and Richard Thaler(1997)"Labor Supply of New York City Cabdrivers: One Day at a Time," Quarterly Journal of Economics, Vo.112, No.2, 407-441

金額を目標に働くよりも少ない労働時間で同じ所得を稼ぐことができるはずだ。

キャメラ教授らは天候などの要因を考慮しても、ニューヨークのタクシー運転手の多くは、時間当たりの売り上げが少ない日に長時間働き、時間当たり売り上げが多い日に短く働いていることをタクシー運転手の乗務記録を用いて明らかにした。しかも、このような傾向は、経験が浅い運転手に典型的に見られ、ベテラン運転手にはあまり見られないことも明らかにされている。つまり、ニューヨークのタクシーの運転手の多くは、1日の目標売上額を決めていて、その売り上げに達すると仕事を止めるというパターンで仕事をしているということになる。

ただし、この研究には有力な批判がある。プリンストン大学のファーバー教授は、キャメラ教授らの研究結果は見せかけの関係を示しているのに過ぎないというのだ。タクシー運転手の時間当たり売上高というのは、まじめに働けば得られたという意味の本当の時間当たりの売上高ではなく、どれだけまじめに仕事をしていたかという程度にも影響を受ける。一日の売り上げが同じであっても、のんびりと働いていたら、時間当たり売り上げは低くなって、まじめに働いていたら時間当たり売り上げは高くなる。この関係を取り出しているだけだというのだ。ファーバー教授は、タクシー運転手が一日の目標売上高を守るように労働時間を決めているのかどうかを、より直接的な方法で確かめた。つまり、タクシーの乗務を始めてから何時間後に運転

手がその日の仕事をやめるかが、その時間までの売上高に依存しているかどうかを統計的に調べたのである。その結果、タクシーの運転手は、長い時間働けば、その日の仕事を止める可能性が高くなるが、いくら稼いだかは影響しない、ということと同じくニューヨークのタクシー運転手の乗務記録から明らかにした。

ファーバー教授の結果の方を信頼すると、タクシー運転手は一日の売り上げ目標を立てて仕事をしているのではなく、忙しい日は売り上げも多いが疲労も多いので短時間でやめて、暇な日は長く乗っていても疲れないうことが大きな原因だということになる。

タクシー運転手の行動は本当はどちらなのだろうか。私はタクシーに乗るたびに失礼にならないように、運転手の方にインタビューを心がけているが、はっきりとしたことはまだ分からない。

2 Farber, Henry S. (2005) "Is tomorrow Another Day? The Labor Supply of New York City Cab Driver," Journal of Political Economy, Vol 113, No.1, 46-82.



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

「教育-1」

今回は、男性、女性の教育に関する意識・考え方、進学の状態、および新規学卒者の就職状況について取り上げる。この問題を考えるにあたって、特に最終学歴の違いにより働き方に差はあるのかという観点から考えていきたい。今回は高等教育への進学行動と新卒就職者の昨今の動向について概観する。次回は学歴別の就業状況および失業者の状況について取り上げる。

1. 子どもの教育に対する親の意識の変化

子どもにどの程度の教育を受けさせるかは、子どもを持つ親の意識が大きく影響する。NHK放送文化研究所は、「日本人の意識調査」の中で、親（男性、女性別）が子ども（男子、女子別）に対して期待する学歴水準を調査している。調査では、中学生の子どもを持つ親を対象に、中学、高校、短大・高専、大学、大学院に分類し、自分の子どもにはどのレベルの教育まで受けさせたいかを聞いている。

結果は次頁図表1に示した。自分の子どもに受けさせたい教育水準を見る限り、男性と女性との間には大きな意識の差はない。一方、子どもが男子か女子かによっては、希望する教育水準に大きな差が現れている。

男子について、高校までと答えた割合は、

1973年で男性19%、女性15%、2003年は男性14%、女性9%で、高校までの教育でよいと考えている人の割合は2割未満にとどまっている一方、大学までと答えた割合は、1973年で男性61%、女性67%、2003年は男性65%、女性70%である。大学院までと答えた人の割合は、1973年で男性7%、女性5%、2003年は男性8%、女性7%であり、男子に対しては、男性女性ともに大学以上の学歴を望んでいることが分かる。

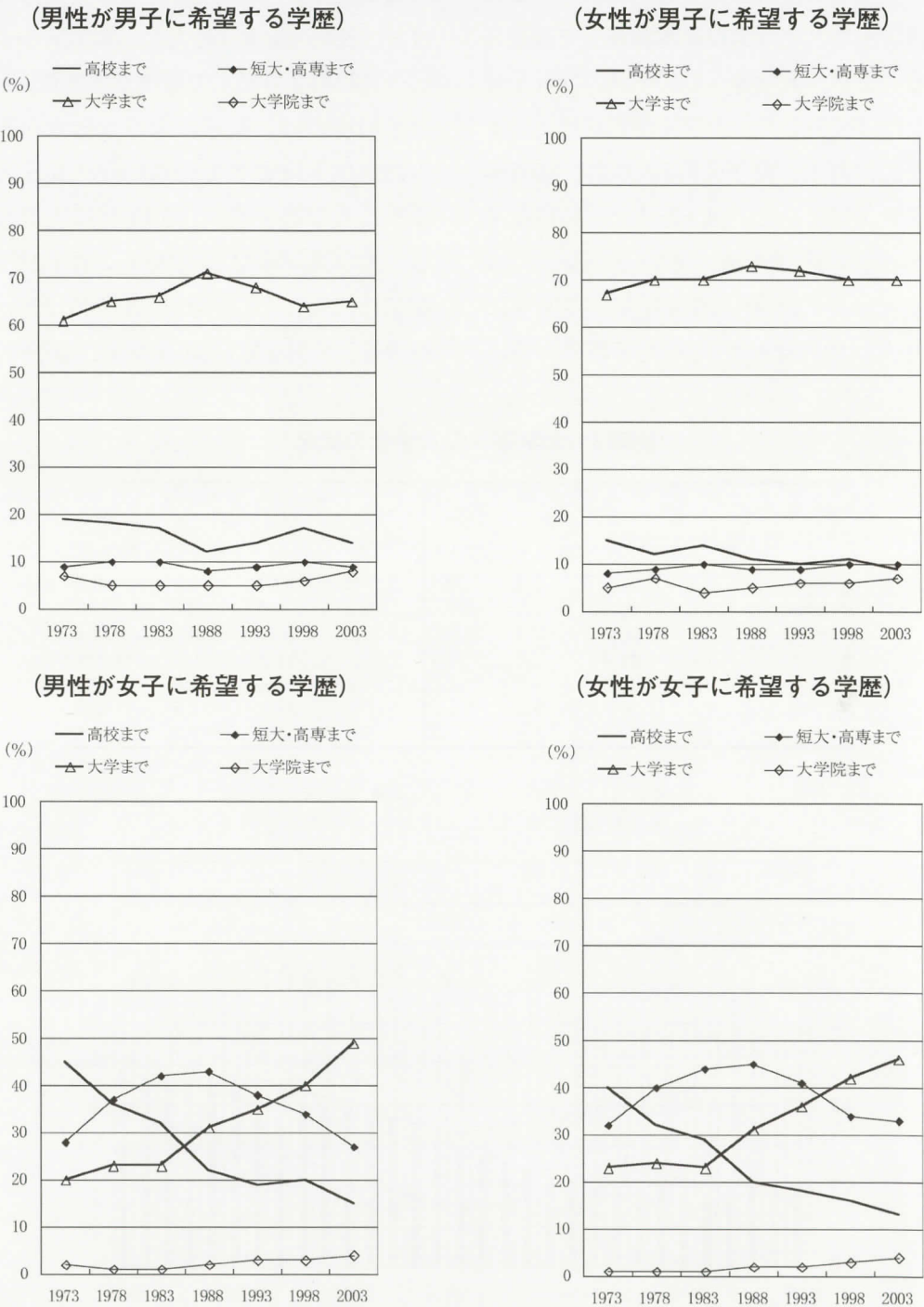
一方、女子について、1973年では男性の45%、女性の42%が高校までの教育を希望していたが、以後その割合は減り続け、2003年には男性が15%、女性は14%まで減少した。短大・高専までの教育を望む人の割合は、1973年の男性28%、女性30%から1988年には男性43%、女性44%まで増えたものの、その後減少に転じ、2003年に男性27%、女性30%まで落ち込んだ。一方、大学までと答えた人の割合は、1973年には男性20%、女性22%から増え続け、2003年には男性49%、女性48%になった。

このように女子に対する教育の希望は、時代が経るにつれて、高校までから、短大・高専まで、そして大学までと、というように、徐々に高学歴化している。男性女性ともに、高校までと答えた人の割合を大学までと答え

た人の割合が上回ったのは、男女雇用機会均等法が1986年に施行された2年後の1988年であった。女性の社会進出を支援する男女雇用

機会均等法が成立してから、親が女子に対しても大学進学を望むようになってきていることは興味深い事実である。

図表1 子どもに希望する学歴についての意識調査注1



資料：NHK放送文化研究所「現代日本人の意識構造」

2. 男女別の大学等への進学状況の変化

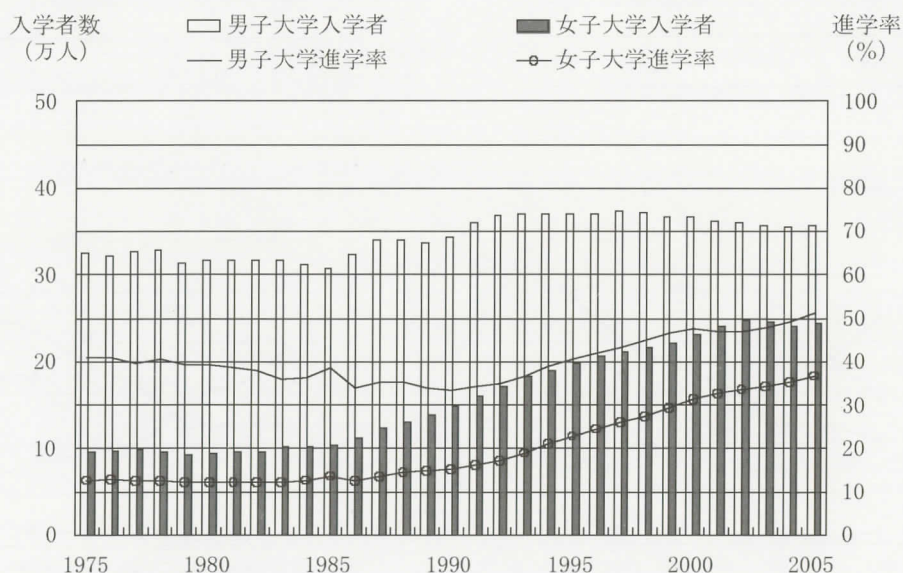
つぎに男女別の大学、短大、大学院などへの進学状況を概観する。文部科学省は、学校に関する基本的情報として入学者数や卒業後の進路状況などを「学校基本調査」で調査している。まず、大学等への入学者の状況を見てみよう（図表2）。大学入学者数は1975年の男子32.7万人、女子9.7万人から、2005年の男子37.0万人、女子24.6万人と、特に女子の入学者数が大きく増えている。女子の大学入学者は、1985年に10.4万人、1990年に14.9万人、1955年に23.3万人を数え、特に

1985年以降の増加が目立つ。

一方、女子の短大入学者は、1975年の15.4万人から1995年には21.3万人まで増えたが、1996年に女子の大学入学者数が短大入学者数を上回ると、短大入学者数は減り続けて、2005年に8.7万人と、短大入学者数はピーク時の3分の1の水準まで落ち込んだ。男子の場合は、女子のような短大から大学へのシフトはおきていないが、女子と同じように大学進学率が1990年代に上昇している。大学進学率は、1990年に男子33.4%、女子15.2%、から1995年男子40.7%、女子22.9%、と男子で7.3ポイント、女子で7.7ポ

図表2 大学等への入学者の状況^{注2}

	男子入学者数				女子入学者数			
	短大	大学	大学院 (修士)	大学院 (博士)	短大	大学	大学院 (修士)	大学院 (博士)
1975	2.1	32.7	1.4	0.4	15.4	9.7	0.1	0.0
1980	1.6	31.7	1.5	0.4	16.2	9.5	0.2	0.0
1985	1.6	30.8	2.1	0.5	15.8	10.4	0.3	0.1
1990	1.8	34.4	2.6	0.7	21.7	14.9	0.5	0.1
1995	2.0	37.0	4.2	1.0	21.3	19.8	1.2	0.3
2000	1.4	36.7	5.2	1.2	12.7	23.3	1.8	0.5
2005	1.2	35.8	5.5	1.2	8.7	24.6	2.3	0.5



資料：文部科学省「学校基本調査」

イント高くなり、2005年には男子51.3%、女子36.8%と、大学進学率は男女ともに大きく上昇している。

1990年代に大学進学者数と進学率が上昇した要因として、親の意識変化、特に女子の大学進学を希望する親が増加したことや、大学側が第2次ベビーブーム世代の進学需要に備えて大学入学定員を増加したことなどがあげられる。

さらに、大学院（修士）への進学者数をみると、1975年の男子1.4万人、女子0.1万人から、1990年で男子2.6万人、女子0.5万人、2005年には男子55.5万人、女子2.3万人と、1990年以降に大幅に増えている。大学院への進学者増加の原因は、1990年代に文部省（当時）による大学院の拡充政策が実施され、入学定員が増加したこと、さらには企業が工学系を中心としてより高度な専門教育を受けた人材を求めるようになったことが挙げられる。このような状況は、社会人を対象とした特別コース創設や社会人特別選抜入試の実施および専門職大学院の設置などを受けて、今後も大学院進学者は男子女子ともに増加すると考えられる。

3. 学歴別新規学卒就職者の変化

つぎに、学歴別の新規学卒者（新卒者）

の就職者の変化をみる（図表3）。高卒就職者数は、1975年男子27.2万人、女子31.9万人から1990年男子30.2万人、女子32.1万人と、この期間では男女ともにほぼ一定水準で推移した。その後、高卒就職者数は低下し続け、2000年には男子13.7万人、女子11万人になり、1990年の水準と比べると、男子で半減、女子で3分の1以下の水準にまで減少した。さらに2005年には男子12万人、女子8.9万人まで低下した。

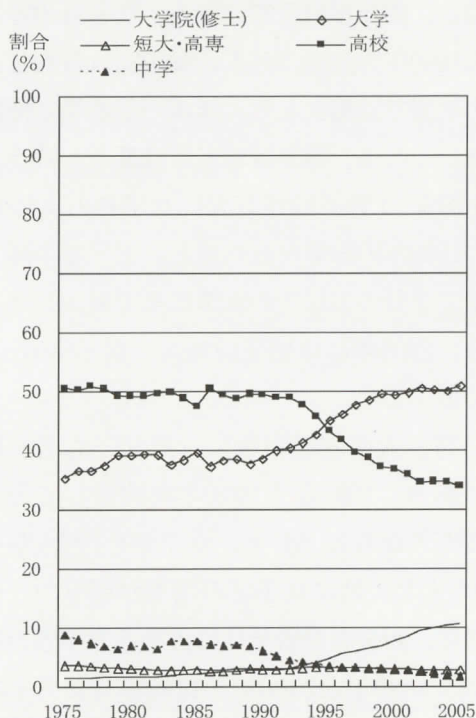
一方、大卒就職者数は、男女とも増加傾向にあり、1975年と1990年を比較して男子が19万人から23.5万人、女子が4.2万人から8.9万人と、特に女子での増加が目立つ。その結果、新卒就職者全体に占める大卒者の割合は、1990年と2000年を比較すると男子では38.6%から49.4%、女子では14.8%から35.3%へと大幅に上昇している。

また、女子の短大・高専卒の就職者数は、1975年9.1万人から1990年17.1万人と、短大進学者が増えるにつれて増加したが、その後1995年15.2万人から2005年6.3万人まで減少した。女子の新卒就職者全体に占める短大・高専卒者の割合は、1975年の18.3%から1995年の33.7%まで上昇していたが、この95年をピークに2005年には20.1%まで低下した。

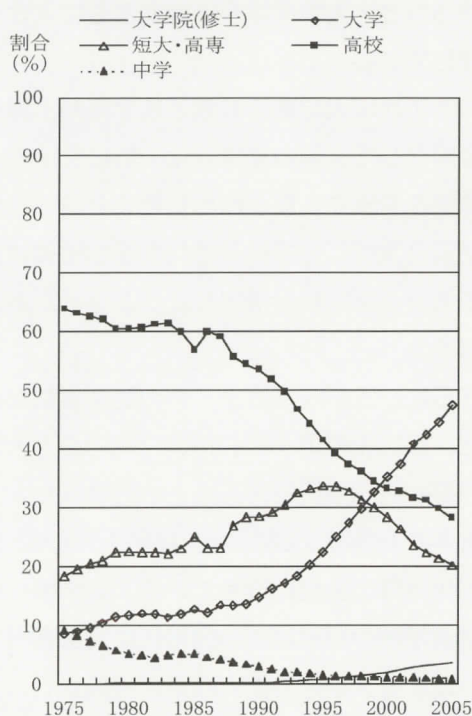
図表3 学歴別にみた新規学卒者の状況 注3

	男子就職者数						女子就職者数					
	計	中学	高校	短大・高専	大学	大学院(修士)	計	中学	高校	短大・高専	大学	大学院(修士)
1975	53.7	4.8	27.2	1.9	19.0	0.8	50.0	4.6	31.9	9.1	4.2	0.0
1980	57.1	4.0	28.1	1.8	22.4	0.9	52.7	2.7	31.9	11.9	6.2	0.1
1985	55.8	4.4	26.5	1.6	22.1	1.2	52.6	2.7	29.9	13.2	6.7	0.1
1990	61.0	3.7	30.2	1.8	23.5	1.7	59.9	1.7	32.1	17.1	8.9	0.2
1995	51.0	1.8	22.1	1.7	23.0	2.4	45.1	0.7	18.7	15.2	10.1	0.4
2000	37.1	1.1	13.7	1.1	18.4	2.9	33.2	0.4	11.0	9.4	11.7	0.7
2005	35.4	0.6	12.0	1.0	18.0	3.7	31.5	0.2	8.9	6.3	14.9	1.1

学歴別にみた割合（男子）



学歴別にみた割合（女子）



資料：文部科学省「学校基本調査」

4. 高卒と大卒の求人・求職の状況の変化

高卒就職者数を短大卒以上の就職者数（以下大卒者等就職者数という）が上回ったのは、男子女子ともにバブル景気が終わり、不況が認識されはじめた1993年であった。同年の高卒就職者数は男子27.4万人、女子26.1万人、翌年では男子24.3万人、女子21.1万人と、男子女子ともに減り、とくに女子で大きく減少した。

ここで、企業からの各学歴別への求人と求職の状況の変遷を見てみよう（次頁図表4）。高卒者に対する求人数が1992年をピークに90年代前半で急激に低下し、90年代後半でも低下し続けた。1992年の高卒求人数は167.3万人であったが、2000年では27.2万人まで落ち込んだ。

一方、高卒の求職者数については、1994年まで高卒の女子求職者数は男子求職者数を上回っていたが、1995年に逆転し、以後は一貫して男子の求職者数が女子の求職者数を上回っている。このような高卒女子の求人状況の悪化は、高卒の段階で就職できない女子学生の大学進学を後押しし、結果として90年代の女子の大学進学率の急激な上昇をもたらしたと見ることもできる。

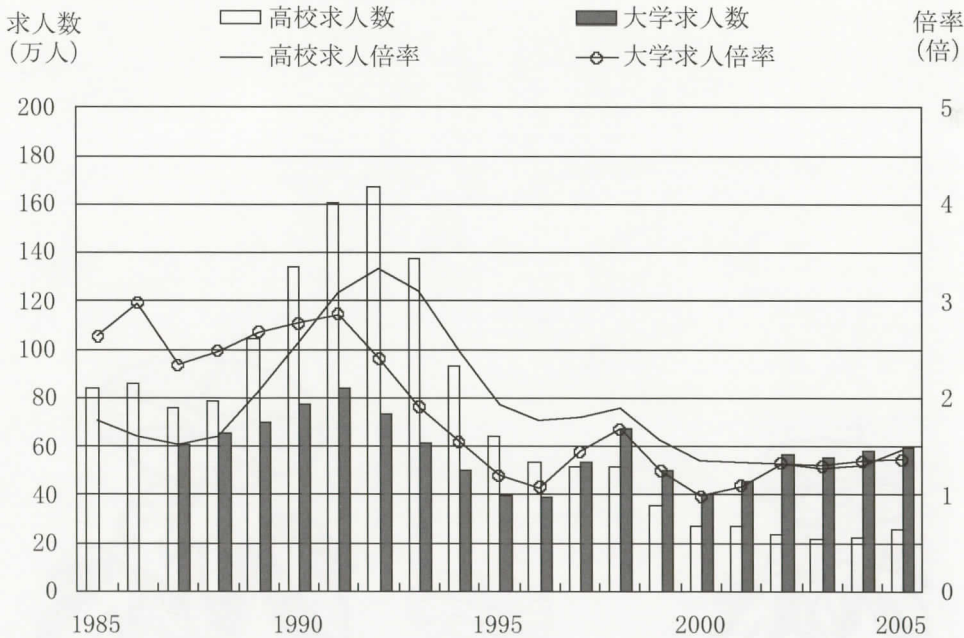
また学歴別の求人数についてどのような変化があるのだろうか。調査方法が異なるため、単純には比較できないが、大卒への求人数と高卒への求人数を比較してみると、1996年まで高卒求人数の方が大卒求人数を上回っていたが、1997年以降は逆転している。バブル崩壊直後の1993年以降、大企業、特に製造業や流通業は大規模なリストラを実施し、同

時に新卒者への求人も削減した。さらに、1997年以降、これまで雇用を下支えしていた建設業と中小企業からの雇用も減ったことにより、高卒者への求人は落ち込んでいく。金融・保険業では1991年まで年間約2万人以上の高卒女子を新卒採用していたが、2000年時点の高卒就職者数は3千人を下回るように

なった。このような事象から1990年代には企業が、人材確保の主力を高校から大学にシフトしたことが見て取れる。それと同時に、学生の側も、より多様でより魅力的な就職機会を希望するようになったことが、大学進学率の増加につながったと考えられる。

図表4 学歴別にみた求人・求職の状況注4

	中学卒				高校卒				大学卒		
	男子求職者	女子求職者	男女計求人数	男女計求人倍率	男子求職者	女子求職者	男女計求人数	男女計求人倍率	男女計求職者	男女計求人数	男女計求人倍率
1975	3.1	4.0	41.8	5.94	20.3	27.8	162.8	3.38			
1980	2.3	2.3	13.0	2.82	21.0	28.5	92.5	1.87			
1985	2.5	2.0	8.3	1.81	20.8	26.9	84.1	1.76			2.64
1990	1.9	1.2	9.2	2.98	24.0	28.3	134.3	2.57	28.1	77.9	2.77
1995	0.8	0.4	3.0	2.40	17.1	16.1	64.3	1.94	33.3	40.0	1.20
2000	0.4	0.2	0.8	1.32	10.6	9.6	27.2	1.35	41.2	40.8	0.99
2005	0.2	0.1	0.4	1.30	9.8	7.8	25.8	1.46	43.5	59.7	1.37



資料：厚生労働省「新規学卒者の労働市場」、リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

注：求人倍率＝（求人数）÷（求職者数）

注1 回答には、「わからない」、もしくは無回答などのものが含まれているため、表の値を総計しても100%にはならない。作図に当たり、調査年によっては、公開されていない男女別集計データをNHK放送文化研究所世論調査部中瀬剛丸氏から提供を受けた。ここに謝辞を申し上げたい。

注2 「学校基本調査」での大学・短期大学への進学率は、大学学部・短期大学本科入学者数を3年前の中学校卒業生数で除した割合である（浪人生を含む）。

注3 就職者には働きながら進学している者を含めている。なお、就職者数の中には、大学院博士課程、専修学校・専門学校を含めていない。

注4 厚生労働省「新規学卒者の労働市場」から、中学卒と高校卒の就職者数や求人数が分かる。ただし、昭和62年度から男女雇用機会均等法施行に伴い、求人関係の男女別の数値を調査しなくなったため、図表には男女計の求人数のみ表示した。またリクルートワークス研究所では1984年から民間企業の新卒採用予定数を調査して、大卒求人数を推計、求人倍率を算出している（2001年卒までは株式会社リクルートリサーチ調べ）。図表には、求人倍率を1985年から、求人数と就職者数を1987年から表示している。

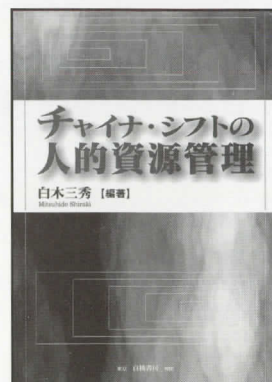




「チャイナ・シフトの人的資源管理」

白木 三秀（早稲田大学大学院経済学研究科 教授）編著

白桃書房 刊 本体2800円（税別）



世界各国からの中国への直接投資や企業進出は、ここ10数年の間、相当な勢いで進展してきた。昨今は変調が見られるものの、あたかも「世界の工場」となってしまうような勢いで、いわゆる「チャイナ・シフト」が起こった。

本書は、①日本・韓国・台湾の対中国直接投資・企業展開の実態と特徴を相互比較して明らかにすること、②中国労働市場の変化と人的資源管理の動向に関する現状分析、③中国における日系企業の人的資源管理上の諸課題をアジア地域での展開に伴う諸課題との比較で明らかにすること、などを目的としている。

第Ⅰ部では、日本、韓国、台湾の対中国直接投資について統計データを駆使して各国の特徴を明らかにしている。第Ⅱ部「中国労働市場の変化と人的資源管理」は、改革開放後の労働市場の変化や代表的な中国企業3社における成果主義型の人的資源管理についてのケーススタディーである。第Ⅲ部は、特に技術集約的な産業として注目されている中国のソフト産業における人的資源管理の事例を紹介している。そして最終章で、日本企業のアジア展開と人的資源管理の構造的課題について論述している。

10人の執筆者による労作ではあるが、対象とする読者は、研究者、実業に関わっているビジネスマン、さらには大学院生や学部学生などと幅広い。最初から読み進まずに、個人の問題意識や必要性を判断しながら章を飛ばしても可能な構成になっている。また豊富なデータや調査を基にした内容であり、今後の研究・議論などの展開に役立つものになっている。

中でも、戸籍制度や社会保障制度の制約から労働力の流動性があまりないこと、論功行賞・信賞必罰に徹する超成果主義的な人事制度が存在すること、有能な人材の獲得競争が激しいことなどについて解説している第Ⅱ部に興味を惹かれた。また最終章で、「現地企業で必要とする人材の採用が困難なこと」「現地スタッフのモチベーションの向上が難しいこと」等の問題は、日系企業の構造的な課題であるとしてその論拠を述べ、いくつかの対策を示唆している。企業の実例を良く調べており、中国に進出する企業にとって、中国における人的資源管理の基調が理解できる書である。

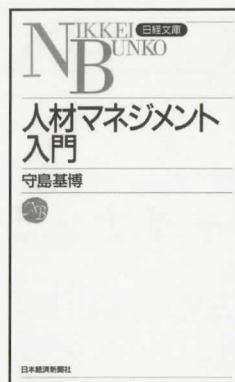
「人材マネジメント入門」

守島 基博（一橋大学大学院商学研究科 教授）

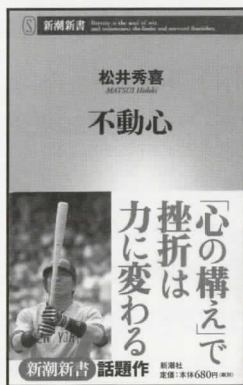
日本経済新聞社 刊 本体830円（税別）

日本企業の実情に即した実践的な人材マネジメント解説書。著者は中部産政研公開セミナーで講師をしていただいた守島先生である。人事担当に携わる者の必読の書とも言える。人材を企業経営にとって重要な経営資源として捉え、どのような考え方と枠組みに基づいて活用してゆくべきかを説いたものである。

「人材マネジメント」には、二つの側面があるという。最も重要なのが、企業戦略の達成と長期的な競争力の維持・強化に役立つ人材を獲得・育成・評価・処遇するという「経営視点」。次に、人材が適材適所で活用され、生き活きと働いて働き甲斐を感じ、人間としての価値を高めるとい



「人の視点」。この二つの目的と役割を統合しながら行うのが人材マネジメントであるという。人事労務管理論でよく議論されている各種制度や施策は、そのための道具に過ぎない。本書では、その道具を使う前の、あるいは、使うための人事労務管理の根本的な見方・考え方を紹介している。人材マネジメントの提供する新しい付加価値とは何か、そのために果たすべき役割は何か、そして何をなすべきかなど、視点・力点がよく整理されている。



「不動心」

松井 秀喜（ニューヨークヤンキース外野手）著

新潮社 刊 714円（税込）

あのゴジラ松井の本である。石川県星稜高校時代に4度甲子園に出場、1993年にドラフト1位で読売巨人軍に入団。そして2002年にFA権行使して、ニューヨークヤンキースに入団し活躍している。甲子園での5打席連続敬遠、希望通りにならなかったドラフト（阪神）、三冠王逃し、大リーグ移籍決断、選手生命を脅かす左手首骨折など、野球選手として大きな苦悩と節目を数多く経験してきた。その時々には彼はどんなことを考えてどのように行動し、乗り切ったのであろう

か。臨場感あふれる表現で、松井流「心の構え」が明らかにされる。「生きる力とは、成功を続ける力ではなく、失敗や困難を乗り越える力」「技術やパワーよりも逆境に強い選手に」「過去は悔やまず」「コントロールできない過去よりも変えていける未来へ」「継続して努力できることが才能」。そこには、マイナスをプラスに変える常に前向きな思考がある。手首骨折の時にももらった手紙やメールが大きな励みになった経験から、言葉の持つ力を痛感したという。「悩みを抱えている人が壁を乗り越えるヒントになれば」、「自分もメッセージを送ろう」との思いでこの本を書いたのだという。人柄が偲ばれる。



第2回 産政塾テーマ

消防での実体験を通し、 『チームワーク、 組織力を学ぶ』



アイシン労働組合
河野 成 康

1. テーマの選定にあたっての背景

（1）昨今の社会情勢

- ・昨今、改善は見られるものの、20歳代を中心として、相変わらずフリーターが増加している。
- ・自分の親や子どもを平気で殺す事件が多発しており、社会もその多さに麻痺してきている。
- ・すぐにキレル子どもが急増している。
- ・登校拒否や出社拒否など、ひきこもりする者も多い。（社会との通信を拒否する。）
- ・学校の先生もサラリーマン化、体罰に対する保護者の過度の反応に疑問符がつくことがある。

→近年、非常に身勝手に自分本位と思われる事件が多発し、社会問題となっている。

（2）組織の中の状況

『他人を見下す若者たち』という本が売れるように、「自分に甘く、他人に厳しい」、「努力せずに成果がほしい」、「すぐにいらつき、キレル」、「無気力、鬱になりやすい」、「悪いと思っても謝らない」といった若者が増えてきているといわれる。

（3）家庭の状況

以前に比べ、核家族化が進んでおり、子どものしつけを行う者がいなくなってきている。

昔は家族で会話をしながら食事を行っていたが、今ではバラバラで食事を取るケースが増えており家族間での会話も無くなってきている。

2. 日本人の良さと問題認識

（1）日本人の良さとは

- ・勤勉で実直である。
- ・相手を思いやる気持ちを持っている。（色々な場面で気を使っている。）
- ・自己犠牲をしてでも、チーム組織のことを考えている。

といったことではなかったか。

（2）問題認識

熾烈なグローバル競争など企業や私達の取り巻く環境は大きく変化している中で、いまままで大切にしてきた価値観を置き去りにしたまま、果たしてこれまで以上の成長を続けることができるのか。

いまこそ、日本人が忘れつつある価値観を今一度見直す必要があるのではないかな。

3. 企画の目的

(1) 命題

- ①日本人が大切にしてきた価値観の素晴らしさを実体験する。
- ②組織を引っ張るリーダーの役割を知る。

(2) 具体的内容

普通の組織とし比較し、消防という緊急時において、チームワーク・組織力が最も求められる消防の実体験を通し、規律・作法・礼儀や集団行動の大切さを改めて学び、自分達の働いている職場でのチームワーク（職場力）につなげたい。

更に、産政塾のメンバー個々が自分に足りない事や反省すべき点などを振り返り、組織の中でさらなるリーダーシップを発揮する。

4. 日程

(1) 日時

平成19年4月10日（火） 10:00～17:30

(2) 場所

豊田市消防本部 中消防署

5. 活動結果

(1) 問題認識の共有化（午前中）

ア 論点

- ①日本人の美德・美しさとは何なのか。
- ②日本人の価値観は変化しているのか。
また、それはなぜ変化したのか。
- ③今後の日本人の将来についてどのように感じるか。どうあるべきか。

イ 主な議論内容

- ①礼儀正しく、勤勉であり、思いやりがある。助け合う心。人の見ていないところで頑張る気持ち。はかなさを尊ぶ精神。四季の美しさを感じる。
- ②自己中心的で、お金があれば何でも手に入る時代モノがあふれており、モノを大切にしない。ハングリー精神の欠

如。競争の激化で利益重視となり、助け合いの心の希薄化。ゆとりのなさ。

- ③自己中心的な流れを解消するため、強いリーダーシップ、教育・しつけが求められる。日本人の価値観を再認識する必要がある。

(2) 消防の方からの講演（13:00～14:00）

- ・中消防署の今井消防2課長より、消防の目的、役割について、ご説明を受けた。
- ・同じく消防現場歴20年の春谷消防司令長より、『チームワークと組織力』について、実体験を通じて、講演をいただいた。

〔要約〕

「われわれの最大の目標は、人の命を守ることである。そのためには、組織が強くなければ実現できない。組織が強くなるためには、個々人の力を高めなければならない。救助とは訓練をこなして経験を積み。この言葉に尽きる。

また、リーダーが、何のために何をいつまでに行うかという明確な目標を部下に持たせ、優劣ではなく効果確認することが大事である。なぜ、この作業をしているのか、教わる者の立場に立って、本質を伝えることが何より大事である。リーダーはやらせてみせる。頭で教えるのではなく、体で教えると相手に伝わる。

また、組織が強いだけではいけない、他組織との連携も重要である。人の命を守るためには、レスキュー隊員だけでなく、救急救命士などの援助に関する組織との構成があつてこそ実現できる。お互いが情報を共有し周りを見ながら行動することが大事である。」

(3) 実体験（規律訓練、ロープ訓練） （14:00～16:00）

普段、デスクワークに終始している人間として、組織行動力の大切さを再認識できる良い機会となった。

規律訓練では、個々人が基本動作をきっちり行うことは当然のことながら、さらに、チーム全体のことを考え、お互いが周囲をしっかりと確認する必要があることを体感した。

ロープ訓練においては、各個人で安全にロープを渡る為に、安全確認に関する注意事項の事前確認や、落ちついて回りの状況を判断し行動する事の大切さを学んだ。

(4) 消防隊員の訓練の見学(16:00~16:30)

レスキューの訓練見学を通じ、リーダーが明確な指示を出し、隊員それぞれが役割認識をし、それを全うすることにより、迅速かつ正確な行動につながっており、本番さながらの行動に、命を守るという使命感を持った隊員のチームワーク・組織力を実感できた。

各消防署から異動してきたとは思えない位に各隊員の動きが隊長の指示に従い柔軟に対応されていた。

(5) 実体験を通じてのまとめ

(16:30~17:30)

ア 論 点

- ① 実体験を通じて何を学んだか。
- ② 今後、大切にすべきところは何か。

イ 主な議論内容

- ① 個々の役割認識がしっかりしており、規律を守ることの大切さを実感。
チームの明確な目標を掲げ、チームのベクトルを合わせる必要がある。
組織の力を最大限発揮するには、一人ひとりが組織の中で使命感を持って役割を果たすことである。
- ② 組織の中での役割認識を常に持つ必要がある。

組織で役割を果たすために、個々の力の向上、自己研鑽を常に努力する必要がある。

部下には、愛情をもって教えることが大切である。

頭でわかっている、行動してみても体感してみてもわかることもある。

報告・連絡・相談が大切である。

部下を育てるには、愛情を持ち、できない事に腹を立てずに何回でも言って教える必要がある。

6. 最後に

○今回の体験を通して「強くなくては生きていけない。優しければ生きていく資格がない。」という言葉が思い浮かんだ。

自分は、日頃、周りの方に優しさや思いやりを持って接しているか？自分を見つめ直す意味でも、いい1日であった。(広田)

○今回の事を通じて今後、積極的にいろんなことに参加や発言をしてリーダーシップを発揮したい。(河野)

○企画立案段階でも、当日の講話・訓練の中でも「個々人の役割認識が大切」、「報連相が大切」ということを改めて再認識させられた。今後の活動では、これらのことを従来以上に意識して活動していきたいと考えている。(舟橋)

○会社、社会など日頃関わるあらゆる場面で、「協力」というものが希薄化するのを感じていた。そんな中で、組織(地域)の連携の重要性を改めて再認識できたことは貴重な体験だった。(中川)

以上、活動を通じての企画メンバーの感想を記載する。最後に私たちDグループの企画にあたり、ご協力いただいた豊田市消防本部中消防署の方々に、厚くお礼申し上げます。



第3回 産政塾テーマ

「非日常体験～
裁判員制度について
知る・考える～」



豊田合成株式会社
人事部 水野 栄

1. 企画の趣旨

新聞やテレビを通じて見聞きするだけで、「自分とは関係ない世界」と思っている裁判について、知る・考えることで、今まで経験したことがないこと・気づかなかったことに

理解を深めたいと思いました。

また裁判員制度は2009年5月までにスタートすることもあり、制度そのものを学ぶとともに、論議を行って結論を導くプロセスを疑似体験しながら、その重要性について学ぶ機会としました。

プログラム	時間	内 容
1. 法廷案内・注意事項説明	0.5H	①オリエンテーション ②裁判の傍聴にあたって注意事項の説明
2. 裁判の傍聴	1.5H	刑事裁判（新件）を傍聴（窃盗・傷害・脅迫）
3. 裁判所・法廷等に関する概要説明	0.5H	①裁判（所）の種類・仕組み ②刑事裁判の手続きの流れ
4. 昼食	—	—
5. 裁判の傍聴	0.5H	刑事裁判（判決）を傍聴（窃盗・恐喝・大麻）
6. 裁判員制度説明	1 H	裁判員の選任手続きを中心に説明
7. 「評議」上映	1 H	裁判員制度広報用映画の上映
8. ディスカッション	0.5H	「評議」内での刑事裁判において量刑を討議
9. まとめ	0.5H	安心して暮らせる社会には何が必要か
10. 懇親会	—	—

2. 裁判の傍聴を通して

通常裁判自体が縁遠く、何か複雑な手続きを経て傍聴するのかなと思います。所定の場所にある裁判のリストを見て、傍聴したい裁判を選び、傍聴席が満席でなければ傍聴

できますし、裁判の途中で出入りすることも自由となっています。

私も裁判を傍聴するのはこれが初めての機会であり、塾生全員がその厳粛な雰囲気の中で、犯罪に対する厳格な法の手続き・重みを実感することができました。

一つの犯罪にも、被告人と被害者、その家族といったそれぞれの立場があります。

私も裁判の当事者ではありませんが、被告人の家族が私達と同じ傍聴席に座り、また情状酌量を求めるため、証人席に立つ場面を目の当たりにしますと、何か他人事ではないような感じがしてきます。

裁判長から被告人の心情に訴えるかのように思い（コメント）が語られ、被告人が今後どのように更正するのも視野に入れて判決が下されていた部分は、「より良い方向へと導かれている」とその重要性を感じました。

被害者の立場を考えますと、許すことができない内容の犯罪もありますが、社会全体の中では、被告人が罪を償った上で、やり直せる環境・仕組みは必要不可欠であると思います。

3. 裁判員制度を考える

裁判員制度については、導入に向けた考え方・意義などを理解するとともに、映画「評議」内における刑事裁判についてグループ毎にその量刑について論議しました。

その中で、名古屋地方裁判所の古田主任書記官より、量刑の判断基準・考え方をわかりやすく説明いただき、各グループともその判断基準をふまえて、事件の証拠関係や再犯の可能性、情状酌量部分を論議しながら、判決までのプロセスを体感しました。

裁判官の世界には、「評議は乗り降り自由」という言葉があり、話し合う中でより良い意見があればそれまでと意見を変えても良い（それは恥ずかしいことではない）という

考え方があり、話し合いを重ねる中で、最も妥当な量刑を決めることが重要であるそうです。

会社においても同様であり、将来に向けてベストな選択をするために、より良い意見があれば素直に受入れ・修正していく姿勢が必要ではないでしょうか。

自分の意見をきちんと伝えるとともに他の意見を尊重すること、そのバランス感覚を保ちながら「あるべき姿」に向けて取り組んでいくことが大切だと思います。

さて、実際に裁判員となる可能性は、約3,500人に1人程度（1年あたり）であり、自分自身が選任される可能性も十分あります。

量刑を決めることに関する役割は確かに重いものですが、裁判員制度のパンフレットにある通り、「私の視点、私の感覚、私の言葉で参加します」という点が重要であり、きちんとした話し合いを通じて、納得した評議ができるとするならば、制度そのものに不安を感じることはないと思います。

4. 安心して暮らせる社会には何が必要か

グループでの論議では、道德の教育、当事者の社会復帰の仕組みづくり、被害者の心のケア、家庭や地域でのコミュニケーションの必要性などが話されていました。

その中にもありました「道德の教育」の重要性を考えたいと思います。

私の好きな孔子の言葉の一つとして「道之以政、齊之以刑、民免而無恥、道之以德、齊之以禮、有恥且格」というものがあります。

「政治で導き、刑罰で統制していくなら、人は法の網をすりぬけても恥ずかしいと思わないが、道徳で導き、礼で統制していくなら、人は道徳的な羞恥心を持ち、その上に正しくなる」という意味です。

私も小学生の頃、道徳の教育を受けてきましたが、テーマをもとに話し合う中で、一つの事柄にも色々な考え方があることを知るとともに、クラスの仲間との話し合いを通して、自然と物事の善し悪しを考えることができるようになったと思います。

先生から言われたことでなく、自分達で決めたこととして、正しいことを貫く大切さを学ぶこと・・・、子供の頃から家庭・学校の中で、そうした人としての行いについて考える場づくりが必要だと思っています。

会社においても、法・ルールで制限するだけでなく、自分の会社に「誇り」や「愛社精神」が持てるような職場環境がなければ、より良い方向には向かわないのではないのでしょうか。

まして社会においては、そうした環境づくりがなければ、秩序を保つのは容易ではないと思います。

5. おわりに

私達塾生は、今後労使それぞれの立場で、裁判員制度の導入に向けた環境づくりに取り組んでいくことになると思います。私も当初

は裁判に関わることそのものに漠然とした不安感がありましたが、今回の体験を通して、それぞれの立場にたってきちんと話し合うプロセスが大切なのだと実感できました。

こうした取り組みの中で、一人ひとりが事件の背景にある社会的な問題を実感し、「安心して暮らせる社会」がつくられていくのだと思います。

私も裁判員制度の導入に向けた環境づくりをする中で、何らかの形で、この制度の意義も伝えていけたらと考えています。

最後に、私達Bグループの企画の実行にあたり、大変お世話になりました名古屋地方裁判所総務課の鈴木係長をはじめ、ご協力いただいた方々に感謝しまして、この報告を終えたいと思います。

第2回 産政塾活動報告

第18回産政塾の第2回会合を、4月10に開催した。

今回は、『チームワーク、組織力を学ぶ』というテーマで、豊田市消防本部中消防署を訪問した。まず始めに、礼儀や集団行動の大切さなどについて塾生皆で議論し、問題意識と課題の共有化を図った。次に、今井消防司令長から「消防の役割と責任について」ご説明いただき、消防現場31年ベテランの春谷さんより、長年の実体験に基づいた「チームワークとリーダーの役割について」のお話しの、皆聞き入った。

その後、実際に規律訓練やロープ訓練を体験し、個々が基本動作をきっちり行うことが大事であること、統率を保つためにはお互いが周りを見ることなどが重要であることを実感することができた。また豊田消防隊員の訓練を見学し、命を守るという大きな使命感を持ったレスキュー隊員の意識の高さに圧倒された。

最後に、今回の体験を通して学んだ組織力を高めるリーダーとしての役割と心構えについて、皆で議論し、それぞれの職場で活かすことを誓い合った。



今井消防司令長から
『消防の役割と責任について』



春谷さんによる講演
『チームワークとリーダーの役割について』



規律訓練を体験



消防の出動訓練など見学



体験を通し学んだことなどを論議

第2回企画担当：Dグループ

メンバー：中川 利文（中部電力株式会社）
稲垣 隆宏（東邦ガス労働組合）
広田 真朗（株式会社豊田自働織機）
舟橋 史洋（トヨタ車体労働組合）
河野 成康（アイシン労働組合）

第3回 産政塾活動報告

次に、第3回の会合を5月11日（金）に開催した。

今回は、『非日常体験 ～裁判員制度について知る・考える～』というテーマで、名古屋地方裁判所を訪問した。裁判所の厳格な雰囲気の中、心なしか、塾生みな背筋を伸ばしての参加となった。

当日は、裁判を傍聴し、人を裁くことの責任の重さを痛感するとともに、事件の背後にある社会問題について考えさせられた。また、名古屋地方裁判所の鈴木様より、裁判制度の狙いや概要について、ご説明いただいた。その後、塾生自らが、裁判員となり、模擬裁判を体験した。当初は、人を裁くことの難しさから不安を感じていた塾生であったが、事件の争点を絞込み、時に立ち返りながら、深い論議を通し全員が理解・納得し、判決に至った。最後に、裁判員制度の狙いでもある、安心して暮らせる社会には何が必要なのか、塾生みなで論議した。

今後、塾生は、裁判員制度について、周知を図るとともに、企業労使としてどのような環境を整えるべきか、考え、取り組んでいくと思う。

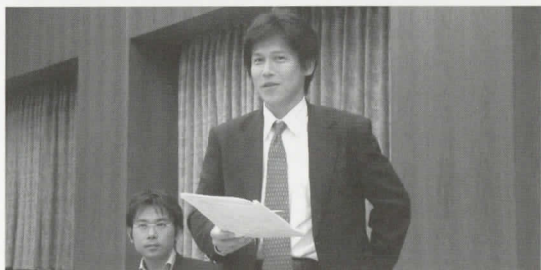


地方裁判所の鈴木様、古田様、藤原様から『裁判員制度の狙いや概要について』

《模擬裁判を体験》



どのような量刑が妥当であるか、グループで論議



判決の読み上げ

第3回企画担当：Bグループ
メンバー：白井 雅子（アイシン精機株式会社）
田中栄太郎（デンソー労働組合）
早川 啓太（刈谷市役所）
太田 洋純（名鉄労働組合）
水野 栄（豊田合成株式会社）

2007年3月1日から5月31日までの主な活動

- 3月5日(月) 国際フォーラム
「労働市場改革－国際化の進展と二極化問題－」参加
- 3月10日(土) 関西国際産業関係研究所 月例研究会に参加
「賃金制度改革の着地点」
- 3月19日(月) 公認会計士監査
- 4月10日(火) 第2回産政塾
「レスキュー体験を通してチームワーク・組織力を高める」
豊田市消防本部
- 4月中旬～下旬 全トヨタ労連受託テーマ
「外国人労働者の雇用実態に関する調査」
ヒヤリング結果のまとめ、アンケート分析
- 4月下旬～5月下旬 賛助会員への活動報告（意見交換）
- 5月11日(金) 第3回産政塾
「裁判員制度について知る、考える」
名古屋地方裁判所
- 5月14日(月) 関西国際産業関係研究所 総会&講演会出席
- 5月18日(金) 第5回専門委員会開催
「グローバル化時代のホワイトカラー職場マネジメントのあり方」

編集後記

「人材こそ経営の要」「企業の盛衰を決めるのは、人材」いずれも昔から、よく言われている言葉である。この言葉の後に、企業経営の真髄を言い表した「人間がモノを造るのだから、人をつくらなければ、仕事も始まらない」というトヨタ自動車の豊田英二最高顧問の言がある。

企業は人間の集団であるからこそ、人としての心の結びつきが重要な要素になる。もちろん組織や人事制度といったハードの面を充実させることも重要であるが、それを有効に活用できるのは、そこに働く人たちの絆やチームワーク、信頼関係があるからである。

企業が元気みなぎるやる気集団としてパワーを発揮するためには、人を活かす仕組みを作り上げると同時に温かみのある人間関係、そのためのコミュニケーション、わけてもお互いの信頼関係の構築が非常に重要である。永年トヨタ労組の委員長を務めた大先輩は、いろいろな機会によく我々に語った。「労使関係は、人間関係である。人間関係は、信頼関係である。信頼関係は、話し合いから生まれる。そして、労使関係は生き物である」と。信頼関係の築ける人間関係の構築と労使関係に携わる当事者の熱き使命感が基本となる。(河原真一)

とっぷりと日が落ちた田舎道をドライブしていると、蛙の合唱が聞こえてくる。星明りしかない漆黒の空間に、他の昆虫の鳴き声に混ざって、テノールやバリトンの声が響き渡る。ところがこの蛙に大変なことが起こっている。それは「ツボカビ症」で、感染すると90%以上が死んでしまう。オーストラリアやパナマでは野生の蛙が絶滅した例も報告されている。もとは中南米でしか見られなかったが、最近は米国や欧州諸国でも流行が確認されている。それが、ついに日本でも発見されてしまった。水田で蛙が減ると稲の害虫が増えて米の収穫量が減る、蛙をえさにしている蛇、それをえさにしている鳥にも影響が及ぶ。人間には感染しないが、食物連鎖を壊し、生態系に打撃を与える可能性がある。日本より暖かい地域の動物が日本でペットとして飼われ、それに伴って新しい病気が入ってくる。これも地球温暖化の影響だろうか。温暖化は、潮位上昇による陸地水没が起こる前に、人間の生活に大きな影響を与える。今回のハイリゲンダムサミットで、地球温暖化への世界的な取り組みに米国もその重い腰を上げて参加することになったのは、一步前進であろう。温暖化対策は、日常の生活の中でできることから始めなければならない。ゆで蛙とならないうちに。(矢辺憲二)

先日、姉に赤ちゃんが誕生した。住いが離れていて、なかなか会えないが、写メールで赤ん坊の写真を送ってくれた。本当に小さく、なんか猿のようで笑ってしまった。名前は優芽(ゆめ)ちゃんと言う。心の優しい人間になって欲しいという親の思いからだという。私としても、そうなって欲しいと思う。

姉は、やんちゃ坊主の長男と生まれた赤ちゃんを連れ、実家に戻ってきている。実家は、子供中心の生活になって、とても賑やかなようだ。いままで二人で静かに暮らしていた両親は、孫との生活に大変だと言いつつも、すごく楽しそうな声で私の携帯に電話をしてくる。こんな両親の姿を見ると、核家族・高齢化社会になっている世の中、小さな命の存在は大きいのかもしれない。近いうちに実家に戻り、しっかり叔父さんをやってこようと思っている。(松井英治)

2007年 4月1日 制度が新しくなりました

家族一人ひとりに、一生つづく大きな安心を。



こくみん共済

個人定期生命共済・こども定期生命共済・熟年定期生命共済・傷害共済・終身生命共済

- お子さまの大型保障 **キッズワイドタイプ** が新登場！
- **キッズタイプ** 日帰り入院から保障。支払限度日数が「365日」に拡大。

キッズワイドタイプ

お子さまの大型保障 新登場！

月々の掛金

1,600円

加入できる方

満0歳～満14歳の健康な方
(最高満18歳まで保障)



入院したとき

日額**10,000円**

日帰り入院から最高**365日**までお支払い



長期入院したとき

(60日以上、180日以上、270日以上連続した入院)

さらに最高**60万円**をお支払い



手術したとき(全労済所定の手術)

10万円をお支払い ※入院を伴う場合

たとえばこんなとき・・・

ブランコから落ちて右足首を骨折。
10日間の入院後、20日間の通院をした。

加入タイプ/月々の掛金	キッズタイプ 900円	キッズワイドタイプ 1,600円
交通事故・不慮の事故で 骨折や脱臼したとき (1共済期間1回限り)	50,000円	65,000円
入院したとき (1日目～最高365日分)	50,000円 (日額5,000円×10日間)	100,000円 (日額10,000円×10日間)
通院したとき (1日目～最高90日分)	40,000円 (日額2,000円×20日間)	60,000円 (日額3,000円×20日間)
お支払共済金額	140,000円	225,000円



ここでは保障内容の一部を紹介しています。詳しくは「パンフレット」および「ご契約のてびき」をご覧ください。

保障のことなら

全労済

全国労働者共済生活協同組合連合会

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

全労済は、将来の支払いに備えて、厚生労働省令に定められている共済契約準備金をこえる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、各都道府県の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

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

TECHNOLOGY

技術の中に、エコがある。



未来へ届ける、エコの気持ち。豊田自動織機の環境技術。

私たちの製品開発の根底にあるもの、それは「環境への想い」。どんなときも地球環境の未来を考え、「想い」を「カタチ」にしてきました。例えば、お客様の環境に対する意識の高まりに、豊富なラインナップでお応えする「フォークリフト※」。クルマの燃費向上のため、さらなる小型化・軽量化を追求する「カーエアコン用コンプレッサー」。ハイブリッド車の進化を陰で支える「パワーエレクトロニクス部品」。他にも繊維機械や自動車・エンジンなど、環境への取り組みはあらゆる分野で加速しています。人間だけを幸せにする技術ではなく、すべてを幸せにする技術で、製品を、あなたの笑顔を、地球の未来を生み出していく。私たちは豊田自動織機です。

※ 当社のフォークリフトは「トヨタL&F」ブランドで販売されています。

株式会社 豊田自動織機

TOYOTA INDUSTRIES CORPORATION

〒448-8671 愛知県刈谷市豊田町2-1 www.toyota-shokki.co.jp

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19年6月25日 発行人 東 正元

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>