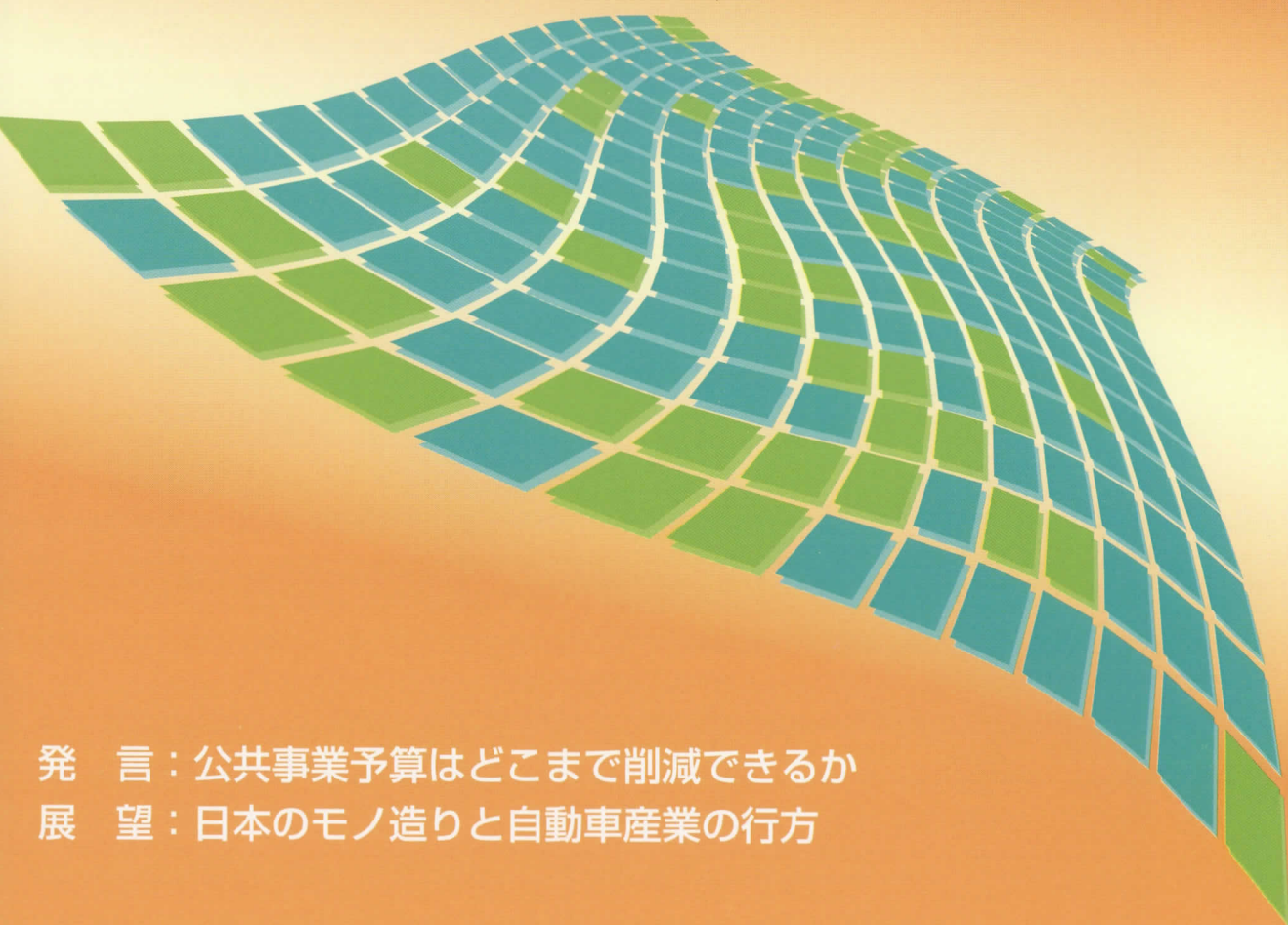


産 政 研 フォーラム

AUTUMN, 2007

No. 75

特集：「働く女性」



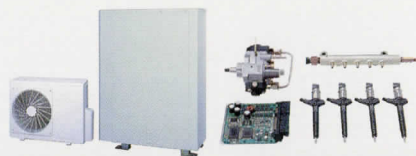
発 言：公共事業予算はどこまで削減できるか
展 望：日本のモノ造りと自動車産業の行方

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	次世代を担う若者たちと接して	東 正元	……	2
発 言	公共事業予算はどこまで削減できるか	奥野 信宏	……	4
特 集	「働く女性」			
	なぜ今、「ワーク・ライフ・バランス」なのか？	佐藤 博樹	……	6
	男女別にみた諸外国の労働力の比較	荒山 裕行	……	12
		杉浦 立明		
	電機連合における「ワーク・ライフ・バランス」の取組み	川口 健一	……	22
	トヨタ自動車における女性の活躍推進に向けた取組み	御領 陽子	……	29
展 望	日本のモノ造りと自動車産業の行方	山田 基成	……	33
社会を見る②⑥	「ウィキノミクス」と改正統計法	大竹 文雄	……	42
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方⑥				
	「教育-2 学歴別にみた就業と失業の動向」	荒山 裕行	……	45
		杉浦 立明		
研究員レポート	トヨタの事技系人事制度・組織改革の変遷	河原 真一	……	53
BOOK	皆木 和義 著 「企業の品格」		……	61
	片山 修 著 「イノベーション企業の研究」			
	門倉 貴史 著 「ホワイトカラーは、給料ドロボーか？」			
産政塾報告	人材育成の現場を体感し、情熱を学ぶ 『～将来の日本のリーダーを育てる～』	古川 憲	……	63
	人と自然環境との共生～エコツーリズムから学ぶもの～	佐藤 正樹	……	67
産政研だより			……	69



次世代を担う 若者たちと接して



中部産政研

理事長 東 正 元

中部産政研の教育・研修事業の1つに「産政塾」がある。これは“殻の外へ飛び出そう”をテーマに、幅広い業種から若手のリーダー層を塾生として派遣いただき、塾生自らが発案・企画・実践し、その中でホンネの議論を交わしながら、自らを磨く道場とも言うべきものである。今年の産政塾は1月にスタートし8月に終了した。私自身も塾長として塾生たちと行動を共にした中で感じた事を紹介したい。

今回の塾生は総勢25名、ほとんどが30歳前後の若い層で、製造業、サービス業、役所などの出身であった。開塾式早々から皆で議論を交わし企画を進めた。その内容の一端を紹介する。ねらいを明確にし、座学、現地現物、体験、学んだことの全員共有という図式になっている。

*“チームワーク・組織力を学ぶ”では豊田市消防署を訪問。人の命を守るという使命を果たすためには、基本に忠実、個々の力を高める、チームとしての役割の認識と完遂、リーダーの明確な指示、これらが必要要件。それは緊張感と規律ある訓練を繰り返すことで修得できること。これらをレス

キュー隊員の訓練の見学と自らの訓練体験から学んだ。

*“非日常体験～裁判員制度について知る・考える～”で、名古屋地方裁判所を訪問。裁判傍聴と模擬裁判を通じ、人を裁くことの重みとその背景にある社会問題、安心して暮らせる社会には何が必要なのかなどを学んだ。

*“人材育成の現場を知り、情熱を知る～将来の日本のリーダーを育てる～”では、海陽学園を訪問。チーフマネジャーやハウスマスター（寮での指導者）からのお話し、授業と寮生活も見学。ハウスマスターはきめ細やかに生徒と交流を図り、性格と心の変化を読み、良いところを気付かせ伸ばし、その中で人として大切なことを教え、若きリーダーに育てようとしている。学力だけではなく道徳心や人格形成に力を注いでいること、人を育てる情熱と責任感を感じ取ることができた。

*“人と自然環境との共生～エコツーリズムから学ぶもの～”では、世界遺産の屋久島を訪問。自然の雄大さ奥深さに包まれながら、自然を守っている方たちの情熱と地道で大変な努力と苦勞に触れ、環境問題への

取り組みの必要性和何にも増して自らが行うことの大切さを学んだ。

*“きずな”をねらいに、郡上まつりを訪問。

保存会の皆さんから、生い立ち・歴史について話を聞く。400年もの間、多くの人に親しまれている理由は「お蔭様で」の言葉に集約される。「協力してくださる方、参加してくださる方」への感謝の思いと日本文化を継承したいとの情熱であった。また全ての人が踊りを通じ一体になれる楽しさも実感。

こうした研修の中で、塾生から感じたことは、まずチームワークと行動力である。職場も違い、業務多忙の中で、連携をとりあいカバーしあいながら、企画・調整・準備・実施を成し遂げ、しかもその内容もアイデアに富み充実したものであった。自らが動き、チームでやり遂げることは、仕事のみならず日常生活の中でも重要なことであり、塾生たちの能力の高さを感じた。

次は、発言力、ユニークさ（型にはまらない）である。このことは全般を通じ感じられた。リーダーシップ育成ゲームというのがあった。ふたつのグループに相対するテーマ（例えば海が良い⇔山が良い、洋食が良い⇔和食が良いなど）を与え、それぞれ全員がグループでの一貫性を保ってディベートするもので、準備時間3分、発言一人30秒というゲームである。私自身、頭の中で何を主張できるかやってみたが、なかなか難しく、どのような展開になるのか興味をもって聞いていた。結果は私の予想を超えるものであった。なるほどと自然とうなずけることやそんな観点もあったのかと思うことが示され、笑いを誘いながら分かりやすく話しをするユニークさもあり、個々人の主張点にダブリがなく

チームとしての一貫性も保たれていた。チームをまとめたリーダーの働きが目につかぶものであった。

3つ目は取り組む姿勢である。私も塾長として参加し、塾生たちの議論に加わる機会があった。また体験の場にも参加した。それを通して感じたのは、何かを吸収しようとする意欲である。意欲を前面に出すタイプと表に出さないタイプがあるが、共通して態度・顔つき・目つきでその意欲を感じとることができた。知識を高め視界を広げ能力アップしていく上で重要なことである。

今、人材育成が喫緊の課題だと言われる。それは人材が育っていないとの危機感の裏返しでもあろう。しかし今回の塾生たちを見ると、良い人材が育っていると心強く感じた。企業の中にはこうした人がまだ多くいるはずで、磨けば光る原石があまたのごとくあるのではないかと思う。成長する過程で必要なことを教え、やる気を引き出し、活躍できる場を提供していくなど、人を育てる行動をすれば心配はいらない。ボールは育てる側にあるのではとの認識もある。

最後に塾生にエールを送りたい。産政塾で共にした仲間を大切にしたい。それは将来の自分の人生における宝である。また将来への夢を持って欲しい。夢は成長のエネルギーになる。そして夢を実現するため、果敢に行動して欲しい。感動できる感性を磨いて欲しい。感動は心を豊かにする。何事にも情熱を持ち、一生懸命取り組めば感動は生まれてくる。繰り返しになるが、学び身につけることはまだたくさんある。何事にも前向きに情熱を持ち、そして貪欲に吸収して欲しい。頑張れ！



公共事業予算は どこまで削減できるか



中京大学総合政策学部
教授 奥野 信宏

公共投資予算の削減が、年率3%規模で進められている。財政の巨額の累積債務を減らして財政再建はしなければならない。そのため予算は各分野で窮屈になっていて悲鳴が聞こえてきているが、公共投資についてもそろそろ限界に近づいているのではなかろうか。

アメリカでは、事業費ベースの公共投資は52年には対GNPで6.3%だったが次第に低下し、80年代には2%台前半の水準にまで落ち込んだ。その結果、社会資本の荒廃が起こった。アメリカ東部の幹線自動車道で橋が落ちたり、大都市圏の橋やトンネルは通行に危険が出る状態になった。街中の道路はというと穴ぼこだらけといった有様で、それは「荒廃するアメリカ」と呼ばれていた。

目につく地上の構築物はまだ良い方で、ガス管や水道管など地下の埋設物はもっと深刻な状態になっていて、風船がポンポンと弾けるように破裂していた。こうした都市基盤の崩壊で中産階級は都心部から逃げだし、それが都市財政を悪化させ、都心部のスラム化を招いた。80年代のアメリカの生産性の低下の

約半分は、社会資本の荒廃が原因だという推計がある。

当時のアメリカは、財政赤字と貿易赤字といういわゆる双子の赤字を抱えていて、それが世界経済を不安定にしていた。社会資本の荒廃は、既存の社会資本の維持更新ができていないという意味で、双子の赤字に続くアメリカの「第3の赤字」と呼ばれていた。共和党と民主党は、互いにその責任を擦り付けあい、共和党はジョンソン政権が消費的な福祉支出を優先させたため公共投資が後退したと批判し、一方、民主党はレーガン政権による減税と軍事費の増大で、公共投資が犠牲にされたと主張した。

しかし93年にクリントン政権が誕生したとき、クリントン大統領は強いアメリカの構築を最大の政策目標にしていたが、そのための長期的課題が、教育の再生と並んで公共投資の拡大だった。その結果、アメリカの公共投資の対GDP比は、現在3%台にまで回復している。

一方、わが国については、90年頃の公共投資の対GDP比は6%台だったが、その後低

下し続け、現在は3%台になっていて、アメリカとほぼ同じ水準になっている。わが国の財政状況はこれからも厳しく、近い将来における公共事業予算の増加は難しいと思う。しかし年率3%のペースで削減し続けるとすると、数年後には対GDP比で2%台にまで低下する。戦後わが国では、欧米に追いつくことを目標に急速に社会資本整備が行われてきており、これからその維持更新が増加する。今の公共投資予算の状態が続くと、新しく社会資本をつくることは、数字の上では10年を待たずして不可能になる。既に橋脚の金属腐食で通行が危険になった架橋が報告されたりしているが、社会資本の荒廃は生活と産業に悪影響を及ぼすだけでなく、一国の文明の荒廃も暗示する。財政再建は必要だろうが、これらのことを勘案すると公共投資予算の削減はそろそろ限界にきていると思う。

公共投資の長期的な低下傾向は、日本経済の静かな危機だと思うが、静かな危機では済まなくなる恐れがある。社会資本を強化するため、その整備においては、これまでのような量的拡大の時代とは違った姿勢が求められる。

第1に、有効な利用・活用ができるよう立地と規模を考えて整備しなければならない。社会資本について2層の広域圏という考え方がある。2層というのはブロック圏と生活圏である。ブロック圏については、適当な人口規模について幅があるが、大体人口600万人から1000万人ぐらいが単位である。国際港湾や国際空港は規模の利益が大きく、利用が増えるにしたがって利用コストが下がるため、それぐらいの人口規模をもった圏域を単位に整備し、そこへのアクセスとして高規格

の道路を整備するというものである。一方、生活圏については、おおよそ人口30万から50万ぐらいを単位とし、そこに地理的にある程度集約した形で病院やホール、美術館、博物館などの生活・文化基盤を整備し、そこへのアクセスとして生活道路や公共交通機関を整備するというのが考え方の大枠である。

第2に、効率的な整備手法の採用である。わが国では99年にいわゆるPFI法が制定され、民間の事業主体による社会資本整備が本格化した。07年度時点で300件近い事業が実施されてきている。PFI事業として実施したときの財政節約は、建設費と運営費あわせて平均15%程度になっており、なかには40%を越えるものも少なくない。PFI事業が広まるにつれて節約される予算の部分は小さくなるだろうが、住民に提供されるサービスは従来とは違ったものになっており、「よりよいサービスを、より低い住民負担で提供する」ための基本的な手段として定着しつつある。

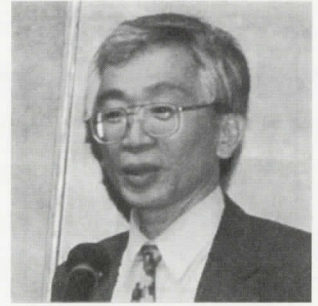
第3に、長く使うことである。公共事業費が削減される中で、過去に作った社会資本の維持更新がこれからどんどん出てきて、新しいものをつくる予算は窮屈になってくる。したがって長く使えて、維持更新が容易なように作ることを考えなければならない。

経済が停滞し財政が逼迫すると、最初に犠牲にされるのが公共投資である。社会資本は、建設や維持補修を次年度に延ばしても、当面は大きな影響がでない。そのため一年延ばしにされやすい。しかし気がついたら社会資本はぼろぼろだったということになりかねない。

〔著者は中部産政研 顧問〕



なぜ今、 「ワーク・ライフ・バランス」



なのか？

東京大学社会科学研究所
教授 佐藤 博 樹

1. はじめに

本稿は、人材活用や女性の活躍の場の拡大の視点から、社員の「ワーク・ライフ・バランス」(WLB)支援することに企業として取り組むことの必要性や、WLBを実現するために解決すべき課題を検討する。WLBが実現できる職場作りへの取り組みは、企業にとっては仕事の効率化に貢献するものであり、同時に働く人々にとっては、男女ともに活躍できる職場となるだけでなく、男性も家庭生活や地域生活に参画できることにもつながる。

2. WLBとその必要性

WLBが実現できる職場とは、「働く人々が、会社や上司から期待されている仕事上の責任を果たすと同時に、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなくてはならないことに取り組める状態」を指す。他方、WLBが実

現できない職場では、働く人々が、会社や上司から期待されている仕事上の責任を果たそうと努力すると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなくてはならないことに取り組めなくなり、ワークライフ・コンフリクトが生じる。

働く人々のWLBを支援し、ワークライフ・コンフリクトを解消することが、企業の人材活用において重要となった背景には、働く人々の「生活関心」の所在や希望するライフスタイルが大きく変化してきたことがある。例えば、女性の職場進出や共働き世帯が増加した結果、働いている人の中で、家庭生活や地域生活により多くの時間を割くことを必要としたり、そのことを希望したりする者が、女性だけでなく男性にも増加するようになった。これを生活時間の配分で見ると、働く人々のなかに、仕事以外の様々な活動に、以前よりも多くの時間を投入する必要や投入することを希望する者が増加している。企業

¹ 本稿は、拙稿「労働意欲を左右するワーク・ライフ・バランス：仕事管理・時間管理を通じた効率化を」『中央公論』2007年5月号と重複がある。

の人材活用の視点からみれば、仕事に投入できる時間に制約のある社員が増加してきたのである。

他方で、日本企業の人材活用の特徴を見ると、既婚者を含めて望ましい社員像として、企業が必要とする時に必要とする時間を仕事に投入できる働き方ができる者を想定してきたことを指摘できる。この背景には、高度経済成長期に、「男性が仕事を、女性が家事や育児を担う」という男女の役割分業を前提とした男性の働き方が確立し、男性の多くが仕事中心のライフスタイルを支持し、それが1980年代のはじめまで支配的であったことの影響が大きい（NHK放送文化研究所編『現代日本人の意識構造（第六版）』2004年、155頁；千葉隆之（2004）「ライフスタイルと就業意識：「会社人間」の成立と変容」、佐藤博樹・佐藤厚編著『仕事の社会学：変貌する働き方』、第6章、有斐閣など参照）。

しかし、80年代に入ると女性が望ましいとするライフスタイルが変化し、女性の職場進出が進展し、共働き世帯が増加した。最近では、男性雇用者のうち配偶者が仕事を持っている者が、過半数を超えている。こうした結果、育児など仕事以外の生活に時間を必要とする女性社員が増加しただけでなく、男性の間にも子育てに参加することを希望する者が増加した（NHK放送文化研究所編、前掲書、32頁及び37頁参照）。また、育児だけでなく、社員の中には、リカレントのために社会人大学院でMBAを取得するための自己啓

発時間を求める者や親などの介護の必要に直面する者なども増加している。

このように、仕事に投入できる時間に制約のある社員が拡大してきたにもかかわらず、企業や職場には、仕事時間に制約がない社員像を前提とした人材活用や職場風土が強く残っている。こうした状況をもたらしている要因のひとつは、現在の部課長層の多くが、仕事中心のライフスタイルを望ましいとする上司の下で、キャリアを形成し管理職となっただけでなく、自分達もそのライフスタイルを望ましいものとして受け入れてきたことがある。つまり、時間制約のある部下が増加し、部下は自分たちとは異なるライフスタイルを希望していることを管理職は十分に理解できない状況にある。

時間制約のない社員を望ましいとする管理職の下で働いている時間制約のある社員にとっては、会社や上司の期待に応えるように仕事をしようと努力すると、仕事以外の活動に必要とするだけあるいは希望するだけの時間を割くことができず、ワークライフ・コンフリクトに直面することになりがちとなる。ワークライフ・コンフリクトが続くと、働く人々の生活の質が低下するだけでなく、仕事上の効率にもマイナスの影響を及ぼすことが少なくないことが様々な研究から明らかにされている。

企業にとってWLBを支援することは、ワークライフ・コンフリクトを解消し、働く人々の生活の質の低下を回避することだけで

2内閣府男女共同参画会議の少子化と男女共同参画に関する専門調査会が実施した調査で、インターネットモニターを利用して、全国47都道府県の25-44歳の男女を対象に2006年1月に実施（回答数6,415人）。詳しくは、少子化と男女共同参画に関する専門調査会『両立支援・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進が企業等に与える影響に関する報告書』2006年を参照されたい。

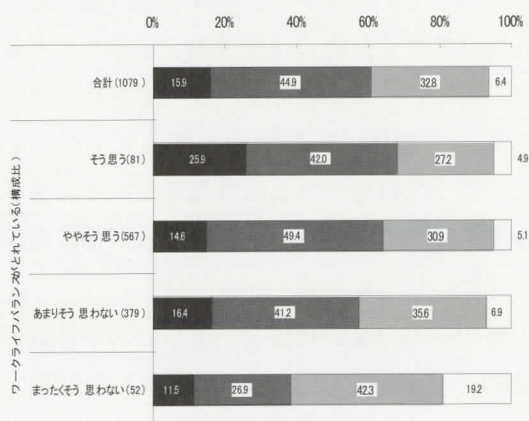
なく、社員の仕事上の効率を落とさないためにも、重要な課題となっていたのである。

なお、WLBは、仕事と仕事以外の生活の両立であり、WLB支援の対象は子育てに限定されるものではない。社員が希望する生活

と仕事の両立を阻害する要因を取り除き、両立を可能にすることがWLB支援の取り組みである。WLB支援の対象には、育児だけでなく、介護、自己啓発、社会活動などが含まれる。

図表1 ワークライフ・バランス実現度と仕事への意欲

<女性：既婚就業>



<男性：既婚就業>



<女性：独身就業>



<男性：独身就業>



■ そう思う ■ ややそう思う ■ あまりそう思わない □ まったくそう思わない

3. 職場の管理職のマネジメントが鍵

休業制度や短時間勤務などWLBに関わる施策は、企業が導入すれば自動的に社員が活用できるわけではない。休業などを取得しても、業務遂行に支障が生じにくい職場でなくては、社員が休業取得を申し出にくいだけでなく、職場の管理職や同僚も休業取得を歓迎しにくいことになる。社員のWLBは、育休制度など両立支援の制度を導入することで自動的に実現できるものではないのである。

企業がWLBのために両立支援制度を導入し、社員がそれを活用できるようにするためには、まず社員の時間制約を前提とした仕事管理・時間管理に切り替えることが不可欠となる。社員がいつでも必要な時に必要なだけ残業や休日出勤ができると想定するのでなく、社員が仕事に投入できる時間に制約があることを前提とした仕事管理・時間管理に切り替えていくことが必要なのである。

そのために職場の管理職は、部下が休業を取得したり、短時間勤務や残業免除を選択したりするなど、仕事に投入できる時間に制約があることを前提とした人材活用としなくてはならない。こうした人材活用に移行するための取り組みは、有限な「時間資源」を効率的に活用することを管理職や社員に自覚させることになり、仕事の優先順位づけや無駄な仕事を取り除くことなどを通じて、仕事の効率化や生産性向上に貢献することになる。エネルギー制約や環境制約に対処できる企業経営に取り組んだことが、日本企業に経営革新をもたらしたように、社員の時間制約を前提とした新しい人材活用と働き方の開発は、日本企業に新しいイノベーションをもたらすも

のと考える（両立支援と企業業績に関する研究会『両立支援と企業業績に関する研究会報告』株式会社ニッセイ基礎研究所、2006年；少子化と男女共同参画に関する専門調査会、前掲書なども参照されたい）。

休業制度や短時間勤務などWLB支援の施策が円滑に活用できるようにするためには、お互いの仕事をカバーできるように職場での情報共有化と仕事の幅を広げるように、管理職は日頃から人材活用を行うことが不可欠となる。こうした取り組みは、休業取得の有無にかかわらず、仕事の効率化を通じて職場の生産性の向上に寄与することが明らかにされている（男女共同参画会議の少子化と男女共同参画に関する専門調査会、前掲書、など参照）。

4. なぜ男性の子育て参画か

WLBは、男女の両方を対象とするものであるが、企業のなかには、女性それも既婚女性を念頭に置いて運営しているものが少なくない。この背景には、育児や介護は女性が担うものという男女の役割分業意識がいまだ相当根強いことがある。そのため、男性社員が、育児休業などを取得することに抵抗感や違和感を指摘する企業トップや管理職も多い。例えば、男性が育休を取得することに關する経営トップ（人事担当者による判断）と人事担当者の意見を調べると、女性が育児休業を取得する場合に比べて、男性に関しては肯定的な意見が少なくなる。なお、男性の取得実績のある企業のほうが、男性による育休取得を肯定的に捉える傾向が強いことがわかる。このことは、経営トップや人事担当者、さらには職場の管理職が、男性の育休取得を

当然のこととする職場風土が形成できれば、男性の育休取得も増えていく可能性があることが示唆される（佐藤博樹・武石恵美子『男性の育児休業：社員のニーズ、会社のメリット』中公新書、2004年を参照されたい）。

男性の子育て参加に関しては、子どもを持った夫婦の選択の問題であり、社会や企業がそれを促進すべきものではないとの意見がある。しかし、働きながら子育てを担っている女性を取り上げると、その女性の子育てと仕事の両立は、本人だけでなく、勤務先企業や職場の同僚などの理解や支援に支えられたものである。そうした状況において、例えば、その女性の夫が、他の企業で長時間労働をおこない子育てにいつさい関わらないとすれば、女性を雇用する企業や職場のみに子育て支援を負わせることになり、女性の雇用をできるだけ避けようとする企業行動を誘発し、その結果、男女の雇用機会均等を阻害することにもなりかねない。つまり、男性の子育て参画を促進すると同時に、すべての企業におけるWLB施策を充実させていくことが重要となる（男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会『男性も育児参加できるワーク・ライフ・バランス企業へ：これからの時代の企業経営』厚生労働省、2006年を参照されたい）。

5. WLBと女性が活躍できる職場の拡大

WLBは、運用のあり方によっては、性別役割分業を固定化しかねない。つまり、女性が子育てを担いかつ仕事を継続できる環境を整備することだけになりかねない。企業における子育てと仕事のWLB策が充実しても、男性の働き方が変わらなかつたり、女性の職

域拡大が行われなかつたりする場合には、そうした状況を招きかねない。

女性の継続就業率が高く、結婚や出産しても働き続ける社員が多い会社は、WLBが充実していると評価できる。しかし、そうした企業における女性の職域を調べると、技能をあまり必要としない下位職位の仕事に限定されており、女性管理職が一人もいないことがある。こうした企業では、WLBが女性を対象とするものと考えられており、WLB施策を利用する男性が例外的であることが多い。WLB施策が充実しているだけでは、女性活用が十分であるとは評価できないのである。WLB施策の導入は、「マミー・トラック」（母親が子育てしながら仕事を続けられる職域）に女性の職場を限定することではない。

他方、女性の職域拡大に取り組み、その結果として女性の管理職が多いものの、女性の定着率が低く、既婚女性や子どもを持った女性社員が少ない企業もある。こうした企業では、男女の雇用機会均等は進んでいるが、WLB施策の導入や整備が遅れていることが多い。

男女の雇用均等施策とWLB施策を同時に充実させていくことが求められるのである。WLB施策が充実しているものの、雇用均等施策が遅れている企業では、女性の職域を拡大するためにポジティブ・アクションに取り組むことが重要となる。

ちなみに図表1と同じ調査によれば、実際、WLB施策を「子育てする人が働きやすい」職場で代表し、男女の雇用均等施策を「女性登用が進んでいる」職場で代表させると、両者が実現できている職場では、既婚女性のみならず既婚男性や独身男女も「仕事の

満足度」が高い傾向がみられる。さらに、「仕事への意欲」も、「子育て」「女性登用」の環境が両方揃っている場合、男女ともに意欲が高くなるが、一方の環境しか整っていない場合では、「女性登用」が進んでいる方が、男女ともに意欲が高くなる。この点からもWLB施策と雇用均等施策を同時に推進することの重要性が理解できよう。

6. ポジティブ・アクションとは

ポジティブ・アクションを広義に定義すれば、「雇用管理における男女の機会及び処遇の均等確保に積極的に取り組み、女性の能力発揮を促進し、その能力を活用できる条件整備を行うこと」を意味する。こうしたポジティブ・アクションは、つぎの2つの取り組みからなる。

第1は、雇用管理における男女の機会及処遇の均等を阻害している要因を発見し、それを解消するための取り組みである。

第2は、これまで存在してきた雇用管理における男女の機会及び処遇上の違いに起因する、女性の能力発揮や能力活用の遅れを解消するための取り組みである。

上記の第1の取り組みで重要な点は、雇用管理に関わる制度を男女の機会及び処遇の均等の視点から見直すだけでなく、雇用管理の運用面で男女の機会及び処遇の均等を阻害している要因が存在するかどうかを検討し、阻害要因が存在すれば、それを取り除くことである。例えば、制度上は、昇進・昇格において男女による取り扱いに違いが生じないとしても、昇進・昇格にかかわる人事考課に際し

て職場の管理職が、女性であることで低く評価することがあり、そのことが昇進・昇格面で女性に不利となっている場合などは、運用上の阻害要因と言える。こうした事例では、管理職に対する意識改革や男女の機会均等を組み込んだ考課者訓練などを実施することなどがポジティブ・アクションとなる。

第2の取り組みは、雇用管理における機会や処遇において、男女で異なる取り扱いが行われてきたことによる女性の能力開発や活用の遅れを取り戻したり、取り除いたりするものである。この取り組みは、男女の雇用機会均等実現のための「積極的正措置」ともいえる。例えば、男性は外勤営業を担当し、女性は内勤の営業支援事務を担当するなど、営業部門内における男女で明確に配置業務が異なるとしよう。こうした営業部門内における男女の配置業務の固定化を解消するためには、営業支援事務に従事している女性のなかから外勤営業を希望する者を募り、外勤営業に配置するために必要な職業能力を習得するための教育訓練を実施することなどがポジティブ・アクションとなる。

ポジティブ・アクションが目指すものは、企業の人材活用を性別ではなく、社員個々人の能力や適性さらには希望に応じて行うこと、つまり人材活用における個別管理の徹底である。このことは、企業が人事処遇制度及びその運用において従来の同期管理など層別管理を廃止し、個別管理を目指す最近の人事改革の方向と一致するものでもある。



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

男女別にみた諸外国の労働力の比較

1. はじめに

近年、「ワークライフ・バランス」ということがにわかに脚光を浴びてきている。ならば、というわけで、「ワークライフ・バランス」について考えてみたところ、ご存じのように、経済学には、「均衡」という概念はあるものの、「バランス」という概念がないということを改めて思うようになった。「バランス」は、それを考える主体自身によってバランスが取れている、取れていないと判断されるもので、主観的判断の域をまったく出ない概念である。一方、経済学で使われる「均衡」とは、需要と供給の分析にみられるように、消費者、生産者という異なった主体が、市場を舞台に繰り広げる凌ぎ合いを通して、価格と数量が決定される。誰も「バランス」が取れているかどうかなど気にしない。市場のもたらす均衡は絶対で、人々にできることは、ただ、ただそれを受け入れることだけである。この意味で、「均衡」は、客観的に達成された「バランス」だと言えるのかも知れない。

だとすれば、主観的判断に大きく依存する「バランス」という概念を、「ワークライフ・バランス」という形で、いとも簡単に働き方の根幹を問う場面に持ち込んで良いのかという問題に即座に突き当たる。

年間労働時間の短いドイツのデータと比較して、日本人は働き過ぎであり、「ワークライフ・バランス」を欠いているため早急には是正措置をとる必要がある、などの主張がなされることがある。知らないのをよいことに、都合の良いデータだけを根拠にした主張が行われる。韓国の労働時間は、日本に比べてずいぶん長いことから、日本は韓国と比べると「ワークライフ・バランス」が良く達成されているとの主張があっても良いにもかかわらず、である。

経済学に戻ると、就業、賃金、失業、労働時間などすべての数値は、それが市場を通し達成された結果であり、それなりの均衡値を示しているといつて差し支えない。「ワークライフ・バランス」の議論を進めるにあたり、データの使い方に偏りがあることで、一方的な主張がなされるという弊害があるなら

ば、まずもって、できるだけ客観的な形で、労働に関するデータを提供するということが必要になる。

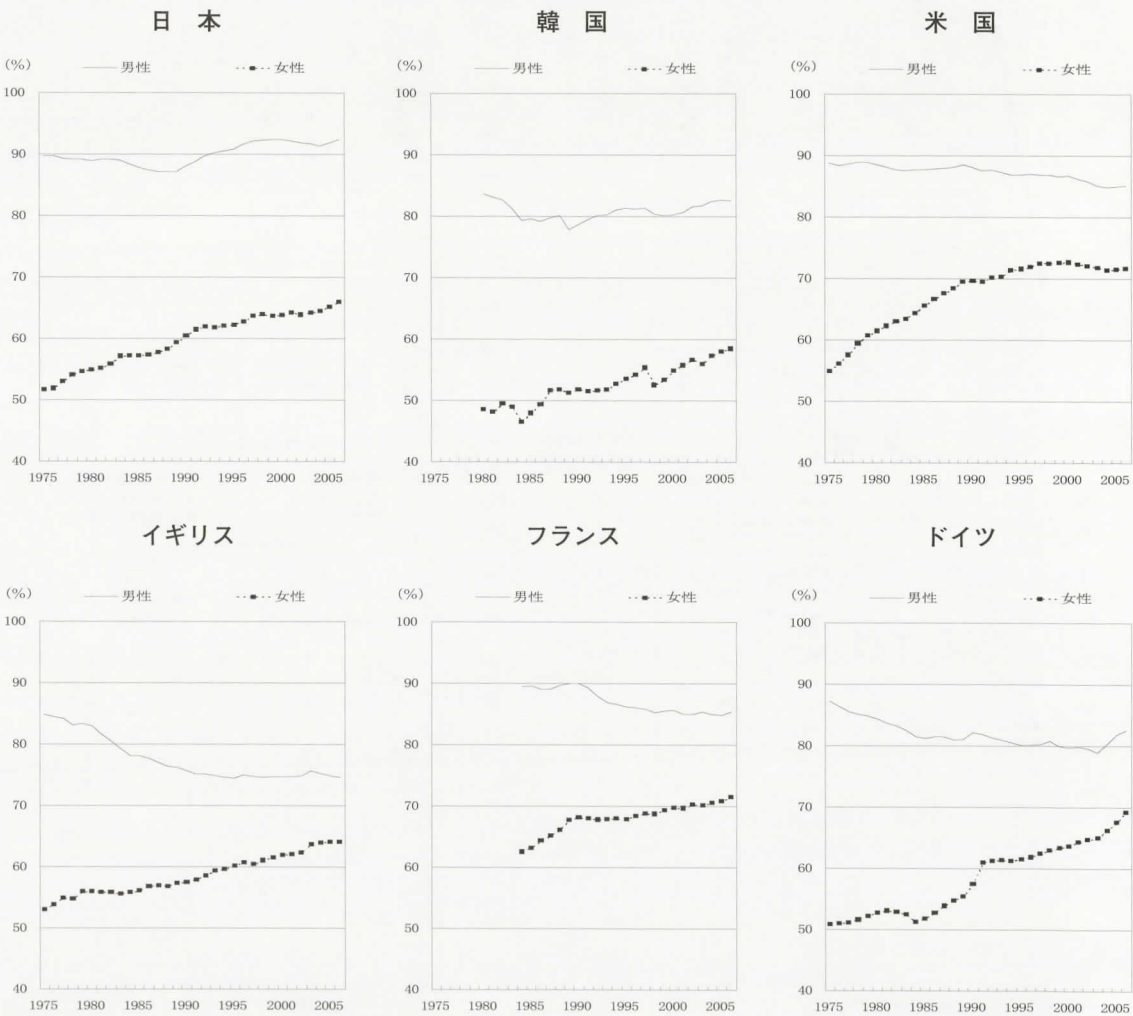
本稿を通し、「ワークライフ・バランス」を考えるにあたり、おそらくその鍵を握る男女の就業や労働時間について、簡単ではあるが、OECDの統計データを利用しながら、客観的な国際比較が可能となるデータを示すことで、主観に終止しがちな「ワークライフ・バランス」に、いくらかでも、客観性を持ち込むことに貢献できれば幸いである。

2. 労働力の状況

取り上げた6カ国（日本、韓国、米国、イギリス、フランス、ドイツ）について、この30年間について、働く意志と能力を持った人の割合（労働力率）を図表1に示した。なお、ここでは65歳以上の高齢者を除いた、15歳から64歳について労働可能な年齢としてとりあげていく。

男性の労働力率は、欧米諸国では長期的な低下傾向にある。長期的な低下傾向の背景に

図表1 労働力率の推移(15～64歳)注1

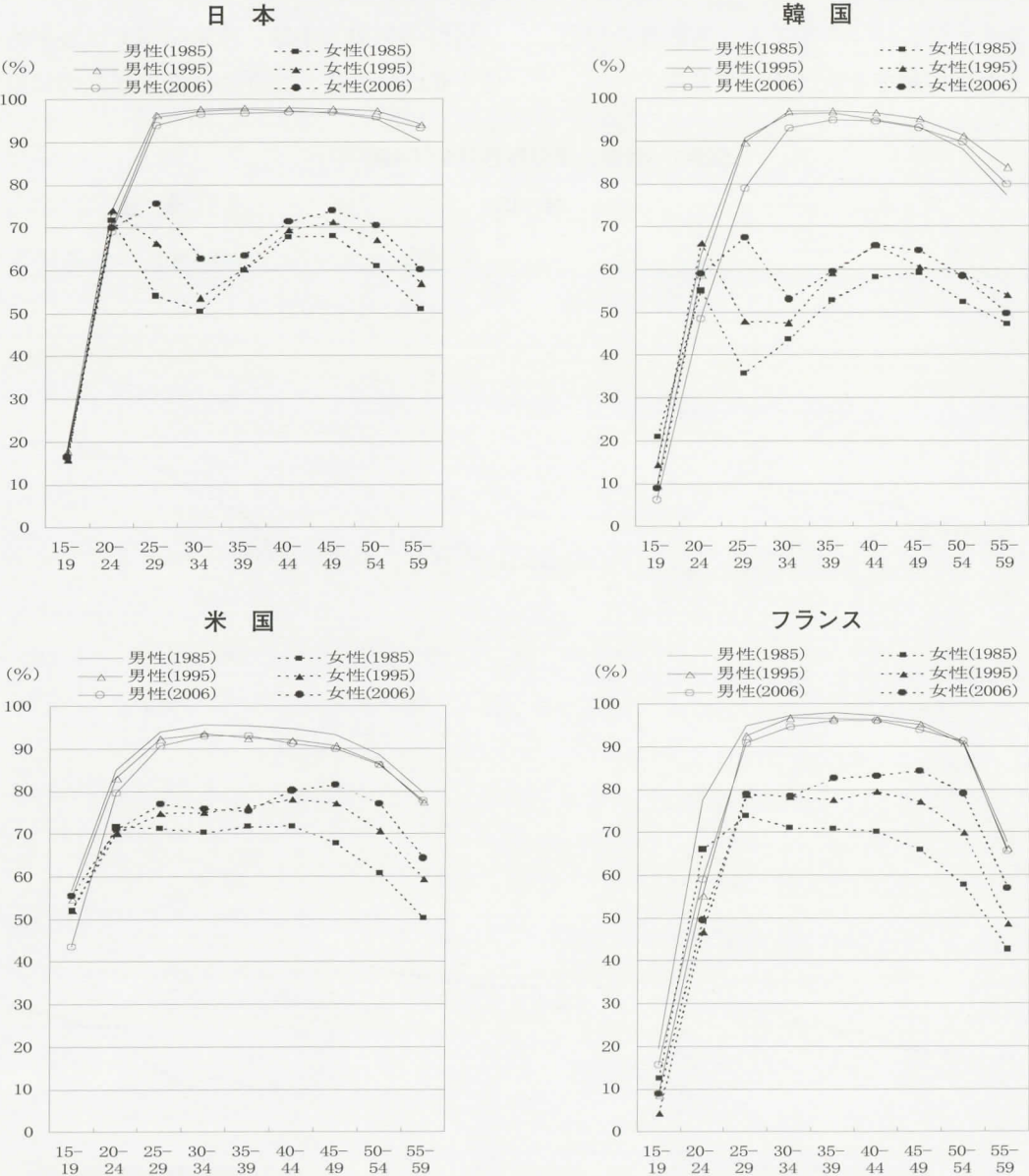


資料: OECD, "Labour Force Statistics"

は、石油危機後の不況によって高い失業率に苦しんだことが一番の要因であろうが、国ごとにさまざまな要因が絡み合っているため、一概に説明することは難しい。一方、日本と韓国の労働力率は、欧米諸国のような長期的な低下傾向は現在の所、みられてはいない。一方、女性の労働力率についてみると、6カ

国すべてについて大きく上昇している。日本では1975年52%から2006年66%、米国では、1975年55%から2006年72%、韓国では、1980年49%から2006年59%、フランスでは、1975年53%から2006年72%、イギリスでは、1984年63%から2006年72%、ドイツでは、1975年51%から2006年69%と、いずれの国でも、女

図表2 年齢5歳階級別にみた労働力率の状況



資料: OECD, "Labour Force Statistics"

性の労働参加が進んでいる。男性のようにこの30年間に女性が働くことが一般的になってきた。

女性はライフステージによって働き方が変わりうるので、年齢計ではなく、年齢階層別に労働力率の実態をみる（図表2）。なお、ここでは、日本、韓国、米国およびフランスの4カ国を取り上げる。女性労働の実態を考える上で、欧米諸国から米国とフランスを、そして東アジアの国である韓国の実態を図示した。

男性の年齢階級別にみた労働力率は、ほぼ一定の形を示しており、また、1985、1995、2006年の3カ年に大きな変化を示してはいない。男性は働きはじめると、一定の年齢まで働き続けているため、男性の労働力率には大きな変化はみられない。

一方、女性の労働力率の形は、日本と韓国のそれと、米国とフランスのそれとでは大きく異なる。日本と韓国の女性の労働力率は、結婚・出産・育児等のために労働市場からいったん退出し、その後育児に手間がかからなくなると、再び労働市場に復帰するという行動パターンとしてM字型として示されている。この現象は、欧米諸国でも1970年代にはみられたが、現在ではほとんどみられなくなり、米国やフランスの女性労働力率には落ち込みがみられない。

しかし、日本や韓国でも、M字カーブの底の位置が上昇するとともに、底にあたる年齢が高くなっている。このような変化は、晩婚化や未婚化の進展や共働き世帯の増加などが原因であろう。日本女性25-29歳層の労働力率は1985年54.1%から2006年75.7%と20ポイント以上伸びており、30-34歳層のそ

れも1985年50.6%から2006年62.8%と10ポイント伸びている。韓国女性も25-29歳層の労働力率は1985年35.8%から2006年67.5%と倍近く伸びており、30-34歳層のそれも1985年43.7%から2006年53.1%と10ポイント伸びている。

米国やフランスの女性労働力率のもう1つの特徴として、日本と韓国のそれと比べると、1985-2006年の20年間のうちに40代の伸びが目立っている。40代女性でみると、米国でもフランスでも10ポイント以上の伸びをみせている。この間の日本と韓国のそれが5-7ポイントの伸びに比べると、米国とフランスは大きな伸びを示している。このことは、欧米諸国の女性が、育児によって仕事を中断せずに働き続けていることを示す。

3. 賃金の状況

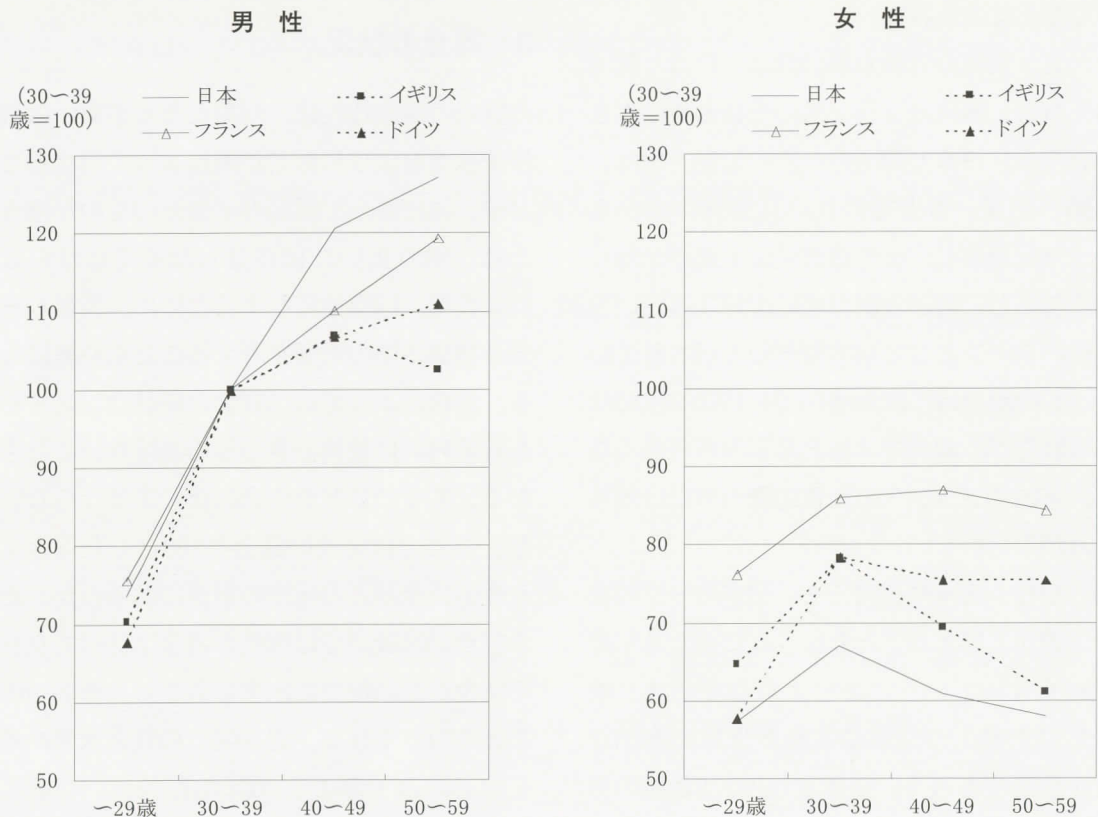
賃金の国際比較は、対象となる事業所の規模や産業および労働者が国によって異なることや、国によって賃金の定義そのものが違うため、取り扱いには注意しなくてはならない。また、国際比較をするために、為替レートや物価水準の影響を考えることも必要になる。場合によっては、賃金の統計は、必ずしも時系列的に接続できるものではないこともある。多くのことを注意しなくてはならないが、ここでは男性の賃金を100とした場合に女性の賃金がどの程度の水準にあるのか、および年齢階級間では男性の賃金に比べて女性の賃金がどの程度に水準にあるのかの2つのことを取り上げて、男女間での賃金水準の差を中心にみてみよう（図表3、4）。なお、ここでの賃金とは、賞与や残業代などを含まず、毎月決まって支給される金額のことをい

図表3 男女間の賃金格差（男性の賃金＝100）の状況



資料: OECD, "Labour Force Statistics"

図表4 年齢階級別にみた賃金の差（製造業、2002年）の状況（男性30-39歳＝100）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、EU "Structure of Earnings Statistics 2002"

う。

男性の賃金を100とすると、女性の賃金との差は日本や韓国では縮小傾向にある。日本では1980年58.9から2005年65.9と、韓国では1980年44.4から2005年62.6と、男女間の賃金の差はそれぞれ7ポイント、18ポイント小さくなっている。しかし、日本と韓国の女性の賃金水準は男性の6割を超える水準になったとはいえ、イギリスやフランスのような7割を超える水準にまで到達していない。

一方で、イギリスでは1980年69.7から2004年76.8、と7ポイント小さくなっているが、フランスでは1980年79.2から2002年74.1と5ポイント大きくなっている。1990年代末から男女間の賃金格差は縮小する傾向が止まり、再び差が開くようになっている。しかし、これらの賃金の統計は、必ずしも時系列的に接続できるものではないため、欧州では男女間の賃金の差が拡大していると結論を下すことはできない。

つぎに、男性30-39歳層の賃金を100とした時に男女の年齢階級別の賃金水準をみる(図表4)。まず日本男性では、年齢が高くなるにつれて差が広がり、50歳代で127となり、30歳代の約1.3倍の賃金水準と、大きな差が目立っている。フランスやドイツも40、50歳代の方が30歳代に比べて賃金水準は高いが、日本に比べるとその差は小さく、フランスの50歳代で119、ドイツの50歳代で111の水準である。イギリスでは、40歳代の賃金がピークになっており、50歳代の賃金水準は103と差はない。年齢とともに賃金が大きく上昇していくと賃金体系は、日本の特徴である一方、女性の場合は、男性と全く異なる傾向をみせている。日本男性の賃金体系のよ

うに年齢につれて賃金が上昇する傾向に近いのはフランスのみである。日本、ドイツおよびイギリスの女性賃金のピークは30歳代であり、40、50歳代と年齢ともに賃金水準は低下傾向にある。

もう1つ大きな特徴として、年齢階級別にみると、日本の男女間では賃金の差が、きわめて大きいことである。30歳代女性では、日本67.1、イギリス78.4、フランス86.0およびドイツ78.4と、欧州諸国に比べると10ポイント以上の開きがある。同じように、40歳代女性では、日本60.8、イギリス69.5、フランス87.0、およびドイツ75.6と、日本女性の賃金水準は低い。

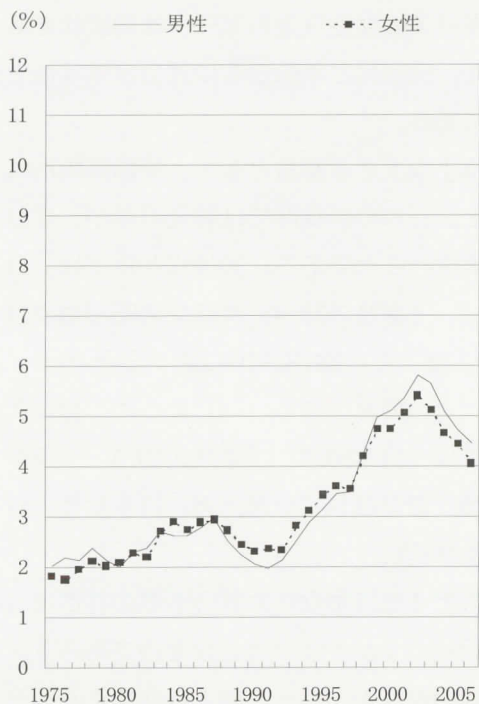
このような日本女性の賃金水準の特徴は、長期勤続の人が少ないことが要因であろう。50歳代の女性が、パートのような非正社員という形で再就職しているため、20歳代女性と50歳代女性の賃金水準に差がみられないという現象をもたらしている。

4. 失業率の状況

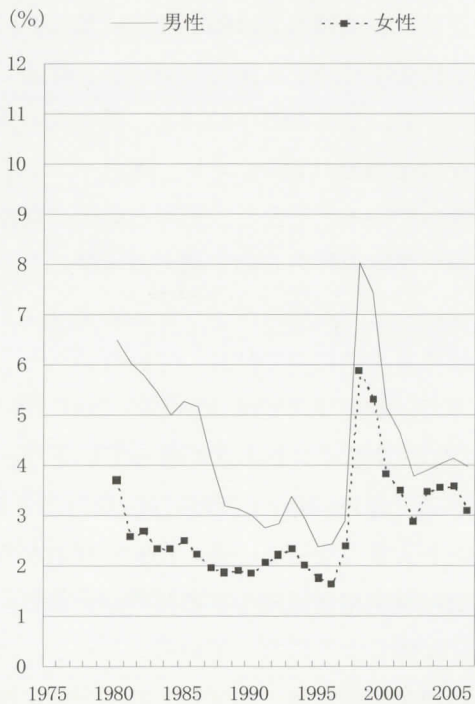
各国で公表されている失業率についても、国によって定義が異なるため、そのままの形では国際比較することはできない。ここでは、OECDの数値から失業率の推移をみると、失業率の動き方は男性女性ともに同じ方向に動いているが、男性と女性の失業率の大きさは、日本を除いて、韓国や米国およびフランスの失業率は男性と女性とで水準が異なっている。韓国の失業率は男性の方が女性に比べて1ポイント以上高く、逆にフランスでは男性の方が女性よりも1ポイント以上低く、米国では時期によって男性と女性の失業率の水準は異なっている。日本の失業率は男

図表5 失業率（15～64歳）の推移

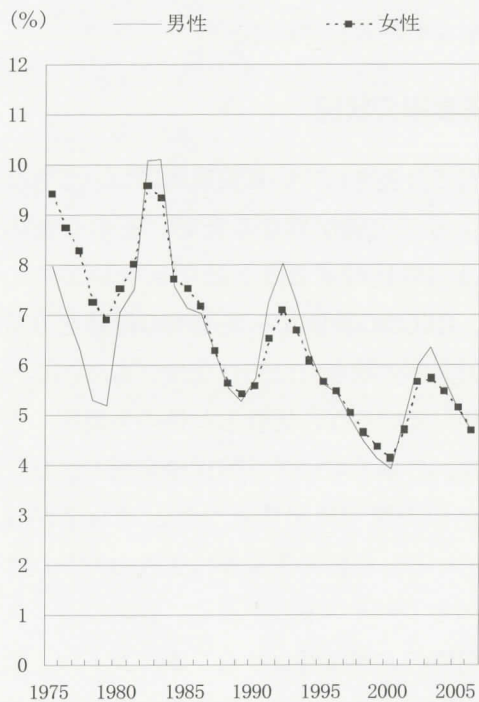
日 本



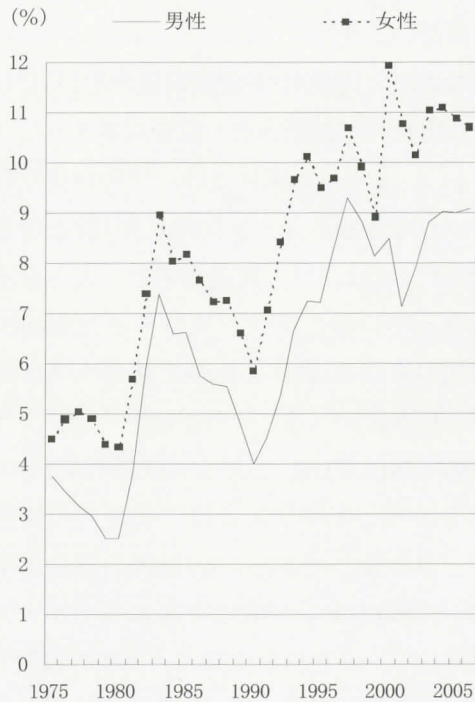
韓 国



米 国



フランス



資料: OECD, "Labour Force Statistics"

性と女性がほぼ同じ水準であることは、日本の特徴といえよう。

5. 労働時間について

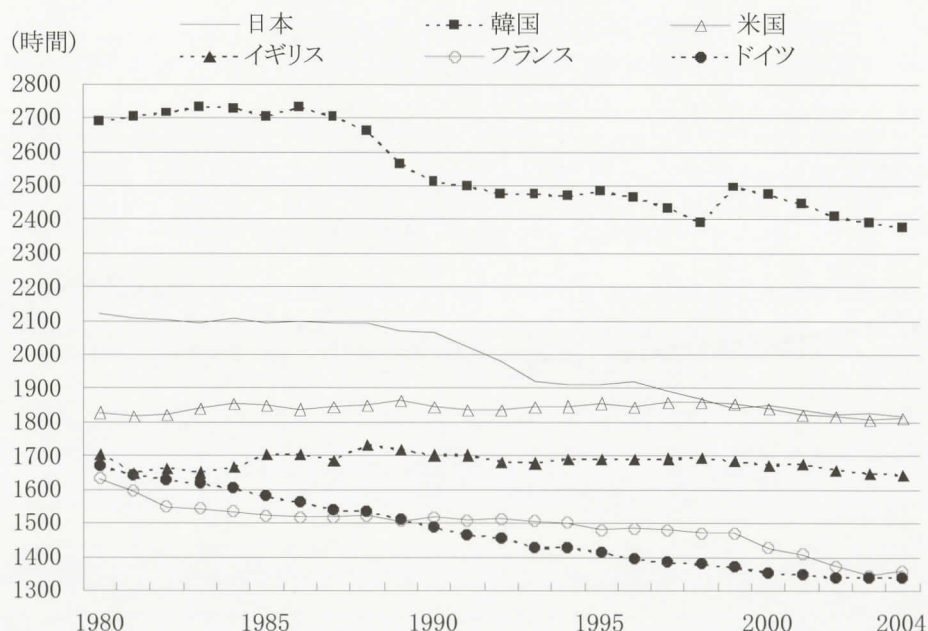
最後に労働時間についてみる。なお、労働時間も国によって定義や調査のあり方が異なるため、国際比較は難しい。さらに、男女別に労働時間について必ずしも調査していないため、ここでは、男女を合計した労働時間のみに示す。

日本と主要諸外国との労働時間をみると、1988年の改正労働基準法の施行を契機に、日本の労働時間は大きく減少している。かつて年間2000時間を上回っていた日本の労働時間は、2004年には1816時間になり、米国1812時間の水準並になっている。一方、ドイツやフランスの労働時間は2004年1360時間、1341時間と、日本に比べるとはるかに短い。韓国は日本と同じように労働時間短縮政策を進めて

きているが、依然として2004年2380時間という長時間労働の国である。

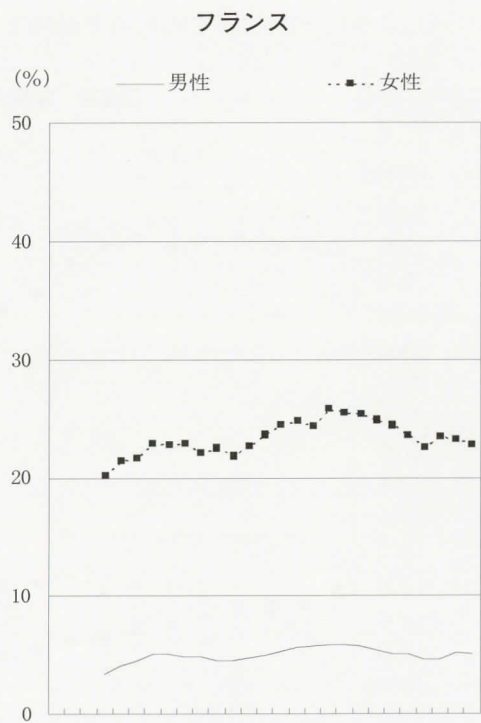
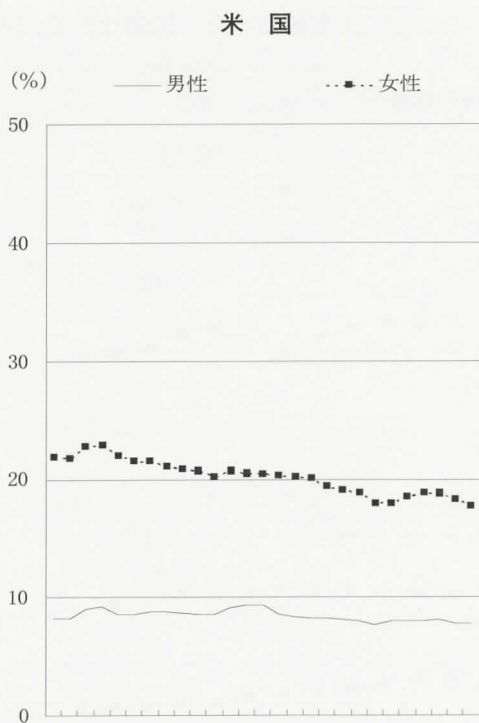
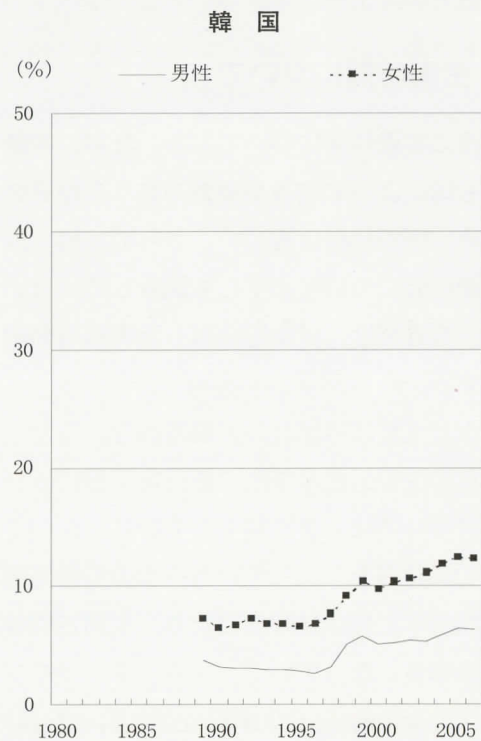
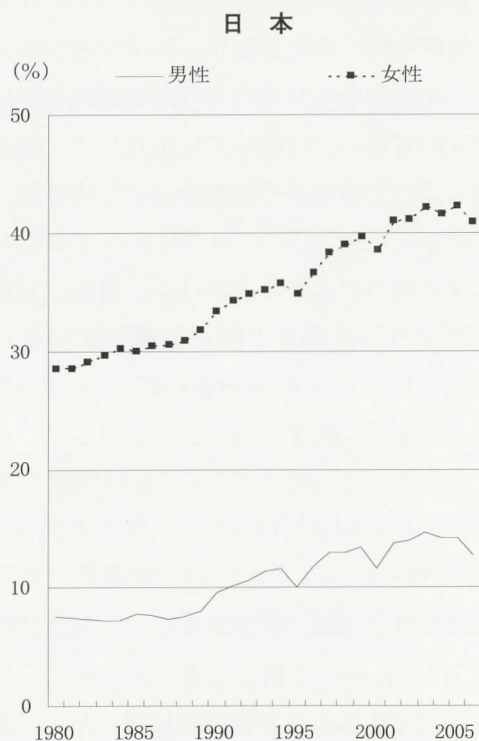
労働時間で考える限り、ドイツとフランスと、米国とイギリスという国では明らかにタイプが異なる。労働時間に関連して、週30時間未満の労働者が労働者全体に占める割合をまとめた(図表7)。男性に比べて女性の短時間労働者が多いことが日本、韓国、米国およびフランスの4カ国に共通しているが、日本女性の短時間労働者の割合が1980年に28.6%から2006年40.9%と急上昇していることと、および2006年でも短時間労働者の割合が米国女性17.8%、フランス22.9%および2006年でも短時間労働者の割合が米国女性17.8%、フランス22.9%および韓国12.3%にくらべて著しく高い。しかし、韓国は日本に比べると労働時間が長いため、週30時間未満という水準の労働者は現時点では少ないことに注意を要する。国際比較を試みた

図表6 年間労働時間の推移^{注2}



資料: OECD, "Labour Force Statistics"

図表7 労働者にしめる週30時間未満の労働者の割合



資料: OECD, "Labour Force Statistics"

結果、最後にふれた日本女性の短時間労働者の多さが日本の労働政策を考えていく上で重要な点である。

6. おわりに

男女別の労働に関する国際比較を通して日本の特徴が下記の3点として見えてくる。

第一に、育児期間中の女性は、就業を中断しているが、1985年と2006年の労働力率を比べると育児による就業中断は小さくなっている。今後は、米国やフランスの女性のように、日本でも女性が生涯働き続ける社会に変化していく可能性がある。1990年の出生率「1.57ショック」を受けてから育児支援政策が進められた結果、育児期にかつてほど女性の労働力率の低下することはなくなってきた。また、日本の週30時間未満労働者は諸

外国に比べると著しく多い。育児終了後の女性が、短時間労働者として就業復帰していることが多いことが日本の特徴といえる。

第二に、日本では男性の賃金の伸びが高い一方で、女性では賃金そのものが男性に比べて低く、かつ伸びがほとんどない。そのため、年齢とともに日本では男女間の賃金の差は大きくなり、欧州諸国に比べると、男女間の賃金水準の差が大きいことにつながっている。

第三に、いずれの国でも男女の失業率の動き方はほぼ等しいが、失業率の変動幅は必ずしも等しいとは言えない。一方日本の失業率の水準は男女ほぼ同じに推移しているが、このことは日本の労働市場に特有の動きとなっている。

注1 ドイツの値については、1990年以前は西ドイツの値である。また、OECDによって、数値が公表されていないものについてはグラフに図示していない。

注2 日本の労働時間について、1990年以前は事業所規模30人以上の値、90年以降は5人以上の値である。



電機連合における

「ワーク・ライフ・バランス」



の取り組み

電機連合総合研究企画室

事務局長

川 口 健 一

1. はじめに

電機連合は、フレックスタイム制度(1987年に大手2社で導入)や育児休職制度(1990年)をはじめとして、勤務形態の多様化や生活と仕事の両立を支える制度の構築について早くから取り組んできた。その一方で、近年、急速なグローバル化の進展などによる国際的な企業間競争の激化を背景に、労働者への負荷は増大しており、生活と仕事の両立に対して重大な影響を与えている。

こういった状況の下、電機連合は中期運動方針の補強・見直し(第53回定期大会 2005年7月)の中で、産別運動の柱の1つとして「多様化と選択、新たなワークスタイルの確立をめざします」を盛り込むと同時に、「ワーク・ライフ・バランス」を産別統一闘争の柱の1つとして位置づけた。さらに、第

92回中央委員会(2006年1月)で第3次労働時間政策を確立し4つの生活目標を掲げた。¹

以上をふまえ、職場の実態に基づいてワーク・ライフ・バランス実現へ向けての具体的な推進をはかるため、電機連合のシンクタンクである電機総研に「21世紀生活ビジョンに関する研究会」を設置し(2005年10月)、約5,000人を対象とした調査・研究を行った。当研究会の中では、職場の現状の把握・分析を進めるとともに、ワーク・ライフ・バランスに関する理念構築を行った。その上で、ワーク・ライフ・バランス実現に向けてのアクションプログラムとして、「ワーク・ライフ・バランス5ヵ年プログラム」を確立し(第55回定期大会 2007年7月)、現在取り組みを進めているところである。

本項では「21世紀生活ビジョンに関する研究会」の調査研究結果²に基づく職場の現状

1. ①ウィークデーの就業後を豊かに過ごすことができる生活、②週末の休日に充実した時間を過ごすことのできる生活、③1年の中で長期休暇をとることのできる生活、④生涯を通じて充実した時間を過ごすことのできる生活

2. 電機連合調査時報No.366 「仕事と生活の調和に関する調査結果」、2007年4月、および、電機総研研究報告書シリーズNo.10 「電機連合 21世紀生活ビジョン研究報告」、2007年4月

3. 電機連合 「年間実労働時間実態調査」および「2006年度労働時間関係調査」

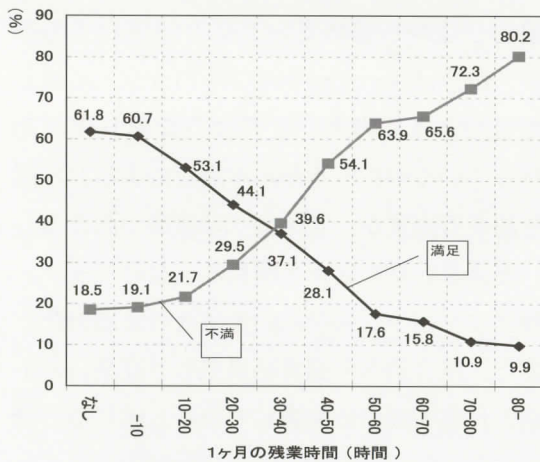
と電機連合としてのワーク・ライフ・バランスに対する考え方、さらに今後の産別としての取り組みについて述べる。

2. ワーク・ライフ・バランスに関する職場の現状

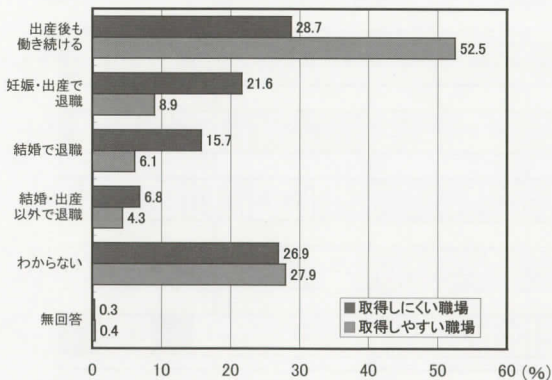
(1) 労働時間とワーク・ライフ・バランス

電機連合における総実労働時間は、1989年にスタートした「時短5カ年プログラム」により1993年には1933時間にまで圧縮された。しかしその後、時間外労働時間の増大と年休取得の減少により2000時間を越す水準にまで

図表1 残業時間（1ヶ月）ごとにみた、仕事と生活のバランスへの満足度（満足／不満と答えた組合員の割合）



図表2 育児休職取得に関する職場風土と女性の働き方



上昇してきている³。そこで、本調査結果の中でまず労働時間のワーク・ライフ・バランスに及ぼす影響から見ていく。

「仕事と生活の時間配分のバランスに満足しているか」どうか、残業時間によってどのように変化するかをみたものが図表1である。残業時間とともに「不満」の割合が上昇し、約40時間を境に「満足」と「不満」の割合が逆転しており、労働時間が生活と仕事のバランスに直接影響を及ぼす様子が確認できる。

また、男女・年齢別に同様な満足度を調べた結果によると、30歳代の男性では「不満」の組合員の割合が「満足」を上回ることが分かっており、働き盛りの年代層における長時間労働の影響がでている様子が伺われた。実際に本調査で、月間40時間以上の残業を行っている組合員の割合は、30歳代前半男性では約4割となっており、男性全体平均(約35%)や、女性全体平均(約8%)に比べて多くなっていた。また、本調査では日常の生活時間も調べているが、30歳代前半男性の平均帰宅時刻は21時3分、平均就寝時刻は24時14分となっており、生活時間の圧迫されている様子が伺える。

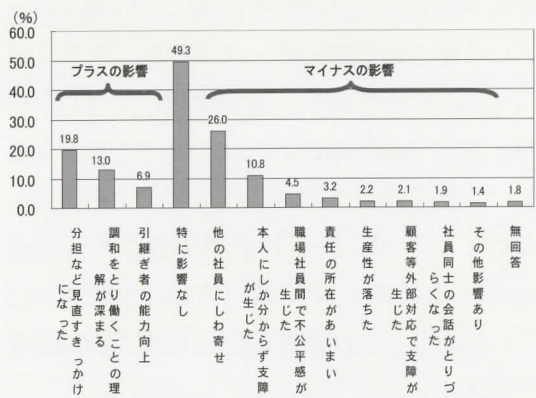
(2) ワーク・ライフ・バランスを取り巻く職場風土や会社の取り組み

ワーク・ライフ・バランスの実現にあたっては制度を充実させることも大切だが、制度が利用しやすい雰囲気があるか否かや、制度利用が職場にどのような影響を与えるか、といった視点も重要である。図表2は、育児休職を取得しやすい職場であるかどうかによって女性の働き方に違いが出るかをみたものである。明らかに、育児休職を取得しやすい風土をもつ職場において、出産後も働き続ける

女性が多い傾向にあることがわかる。また、図表3は、育児・介護関連の制度利用が職場にどのような影響を与えるかをみたものである。「他の社員にしわ寄せ」などマイナスの影響に関する指摘が多いのは予想通りである。しかし、実は一番多いのは「影響なし」でありさらに、「分担見直しのきっかけに」などプラスの影響を指摘する声も少なくない。勿論、一定の工夫・努力の上でのことであろうが、こういった前向きのとらえ方を広げることで、制度の適正運用と職場改善につなげていくことが重要である。

また、本調査では「仕事と生活の時間配

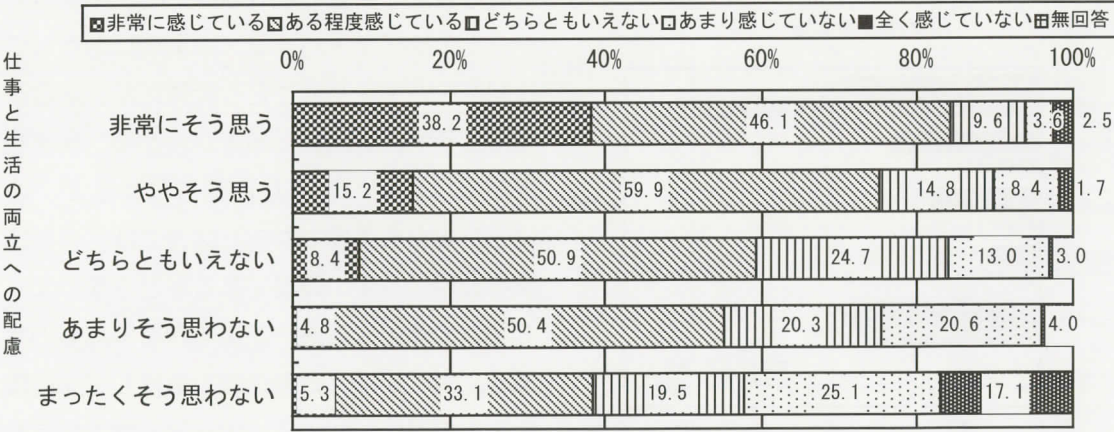
図表3 育児・介護に関わる制度の利用が職場に与える影響



分のバランスに満足しているか」が勤務形態によりどのように変化するかについても調べた。フレックスタイム制や裁量労働制などの制度は、仕事上の効率化や創造性向上とともに生活と仕事のバランスを取る上でも有効であると考えられる。しかし本調査結果によると、実際にはこういった裁量性の高い働き方にある人の方が通常勤務者よりも「仕事と生活とのバランス」に対する満足度が低いことが分かった。また、そこで不満を訴えた人では「仕事量に対する裁量性がない」と感じている割合が高く、裁量性のある働き方が実際の運用の中では労働量の増大に繋がっていることが伺える結果となっていた。

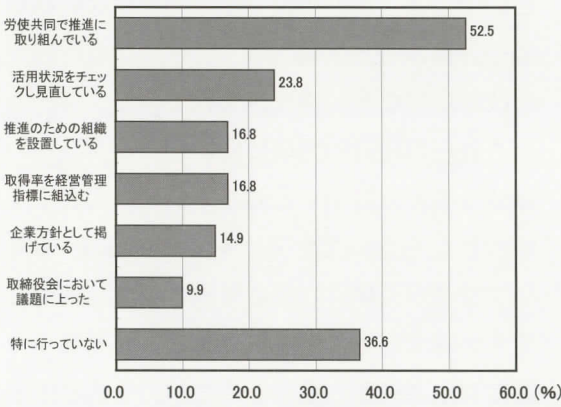
さて、ワーク・ライフ・バランスは労使が協力しながら進めていくことが重要であるが、企業はワーク・ライフ・バランスに対してどのように考え、どのような取り組みを行っているのだろうか。本調査によると8割を超える企業が、「仕事への意欲が高まる」「優秀な人材の定着を図れる」などワーク・ライフ・バランスを前向きにとらえていた。また、組合員への調査結果でも「従業員の生活と仕事の両立に配慮していると感じる」企

図表4 従業員の仕事と生活の両立に配慮している会社と思うかどうか別にみた、今の仕事へのやりがい感



業においては、仕事へのやりがい感は大きく
なっている（図表4）。さらに、同じ企業で
働きたいとする組合員の割合も「従業員の
生活と仕事の両立に配慮していると感じる」
企業において高い結果となっていた。こうい
った状況の一方で、企業のワーク・ライフ・
バランスへの取り組み状況を見てみると、
実態は労使共同の取り組みが中心であり、
企業の主体的な取り組み状況は十分とは
言いがたく（図表5）、労使協議などを通じ
た改善の余地のあることが分かる。

図表5 ワーク・ライフ・バランスに関する
企業の取り組み



(3) ワーク・ライフ・バランスを実現する 制度への組合員の要望

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて
組合員はどのような働き方を望んでいるの
だろうか。図表6は、ライフステージごとの望
ましい働き方を男女別にきいた結果である。
この結果から、同じ人であっても、その置
かれたライフステージによって必要とする働
き方は違ってくるのが伺える。また各種制
度へのニーズをたずねたところ、「在宅勤務」
や「勤務地限定」、「時間単位の年休」、
「学習目的の短時間勤務」などの制度が4割
以上の組合員から要望されていた。

またワーク・ライフ・バランスの定着に向
けては、制度導入のみではなく既存の制度を
改善していくことも必要である。例えば、育
児短時間勤務について改善点をきいたところ
「始終業時刻の柔軟化」「賃金カットの緩和」
「適用期間の延長」などへの要望が多
かった。このように、ワーク・ライフ・バラ
ンスの実現に向けては制度の構築・改善・運
用といった全般的取り組みが求められる。

図表6 異なるライフステージを想定した場合の望ましい働き方

(%)

		勤務常フルタイム	業フルタイム	自由な働き方	間1日短い所定労働時間	が1週間以上の勤務日数	で好きな働き方	が転居を伴う勤務等	き自宅でも仕事ができる	見手当て等で働き収入が	無回答
男性組合員	独身	①70.4	10.6	17.7	0.6	0.9	②31.0	3.8	4.6	③20.3	2.0
	乳幼児有	18.2	②30.0	①39.1	17.4	5.3	6.8	19.2	③25.1	1.9	2.4
	小学校以下の子ども	27.8	③29.3	②30.7	14.2	5.2	6.7	①31.7	13.4	2.3	2.6
	中学・高校生の子ども	①50.1	③23.2	18.2	3.9	2.7	10.8	②34.7	6.5	7.8	2.6
	要介護者有	9.4	18.8	②37.7	12.4	6.7	6.8	③31.5	①40.3	1.7	2.5
	60歳前後	17.7	②22.7	③21.9	14.2	18.2	13.1	21.6	①24.3	3.1	2.6
女性組合員	独身	①79.0	12.9	14.8	0.2	0.5	②20.6	8.7	3.9	③18.0	2.2
	乳幼児有	3.6	15.9	②41.2	③38.5	10.2	3.8	13.1	①43.2	0.5	2.7
	小学校以下の子ども	6.0	③31.0	②35.5	①37.7	10.8	2.3	21.1	23.1	0.4	2.8
	中学・高校生の子ども	③31.4	①47.8	20.7	9.5	4.3	3.5	②32.9	9.2	2.3	2.8
	要介護者有	2.3	8.5	②37.7	③20.2	12.8	6.2	21.3	①56.4	2.3	2.6
	60歳前後	16.1	19.8	③20.0	13.9	①24.5	13.5	16.8	②24.3	4.8	3.5

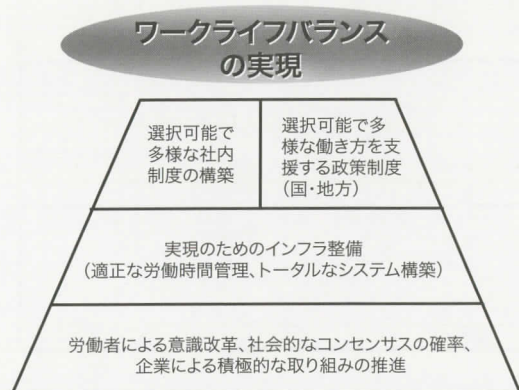
※丸文字は比率の順位
※網掛けは比率の第一位

3. ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて

電機連合では、前述の「21世紀生活ビジョンに関する研究会」での調査・研究を踏まえてワーク・ライフ・バランスのビジョンともいえる「21世紀生活ビジョン」を策定し、ワーク・ライフ・バランスの理念と実現への方向を整理した。その中で、電機連合が考えるワーク・ライフ・バランスを『1人1人が自らの望む生き方とライフスタイルを自覚し、家族・職場・企業・地域を含む周囲との調和をはかりつつ、自らのライフスタイルと両立し得るワークスタイルを人生全般にわたって築くこと』と定義した。また、このワーク・ライフ・バランスは、幅広い多様なワークスタイルの中から各人のライフスタイルに応じたものを選択できるようにすることで実現されると考えた。さらに、こういった「多様化と選択」を現実のものとするためには、図表7に示す3つの階層に整理された取り組みを推進していくことが必要であるとした。

以上の理念と実現の方向を踏まえて、具

図表7 ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた3つの階層



体的アクションプログラムとして「ワーク・ライフ・バランス5ヵ年プログラム」を策定した。まずプログラムの取り組み目標として、①長時間労働の解消、②少子高齢化への対応、③人口減少社会への対応、④企業・労働組合の社会的責任の深化、の4つを設定した。その上で、図表8に挙げた項目について取り組みを行うこととした。

具体的には、図表8の「総実労働時間の短縮」「多様な働き方」「両立支援」、「キャリア開発支援」「社会・地域貢献」の5つの項目を、「電機連合の闘争課題」「単組の取り組み課題」「政策・制度」と整理し取り組むこととした。この中では、先の調査で述べた多様な勤務形態や各種休暇・休職制度、さらには現行制度の改善項目などが盛り込まれている。

これらの項目の実現に向けたプログラムの概要は図表9に示すとおりであり、大きく4つの柱からなっている。柱の1つ目は『5ヵ年プログラム項目の制度整備と制度を利用しやすい職場風土の醸成』である。職場風土や制度利用者周囲の受けとめ方が、生活と仕事との両立や制度活用において重要なポイントであることは前に見たとおりである。そこで、各単組の状況に応じた制度構築を行うと同時に、各制度が実際に活用されるような職場風土の醸成や意識改革に向けた取り組みを行っていく。柱の2つ目は『「電機連合統一闘争課題」への取り組み』である。ここでは、企業規模、業種・業態に関わらず構築推進すべき制度を、電機連合の統一闘争課題と位置づけ産業内横断的に取り組んでいく。柱の3つめは『「政策・制度課題」への取り組み』である。ここでは、電機連合がこれまで労使レベルで取り組み企業内で制度化してき

図表8 ワーク・ライフ・バランス実現への5ヵ年プログラムの項目

ワーク・ライフ・バランス実現項目				電機連合 の 闘争課題	単組の 取り組み 課題	政策 ・制度	<参考> 電機連合闘争 要求年
総実労働時間の短縮	労働時間	所定労働時間 1800 時間台	電機連合 時短プロ グラム	○	○		91 年
		時間外労働の削減		○	○	○	89 年
	休日	休日・休暇制度 (勤続1年以上25日、又は20日＋多目的5日)		○	○	○	92 年
	休暇	連続休暇の制度化(秋季休暇など長期の連続休暇の制度化)		○	○	○	—
		積立休暇の使途目的の拡充(傷病のための休暇、サバティカル休暇など)			○		—
		多目的休暇の使途目的の拡充(傷病のための休暇、サバティカル休暇など)			○		—
		年休の取得促進・一斉休暇や計画年休など連続休暇取得促進			○		—
		半日休暇制度の回数制限の撤廃			○		—
	多様な働き方	裁量労働制(みなし労働)			○		—
		フレックスタイム勤務制			○		—
		在宅勤務			○		—
		サテライト・オフィス勤務			○		—
		時間休暇制度の新設			○		—
		短時間正社員制度			○		—
両立支援	次世代育成支援	子ども・家族看護休暇制度の拡充		○		○	02 年
		育児休業期間の拡充(1歳6ヵ月又は1歳3月末)		※	○		06 年
		育児短時間勤務の拡充		※	○	○	92 年法対応
		育児を理由とした退職者の再雇用制度		○	○		92 年法対応
		配偶者出産休暇(5日)		※	○	○	04 年
		子を望む組合員への支援(不妊治療の休暇・休職)		※	○	○	06 年
	介護支援	介護休業期間の拡充(分割可で通算1年)		※	○		06 年
		介護短時間勤務の拡充		※	○	○	94 年法対応
		介護を理由とした退職者の再雇用制度		○	○		94 年法対応
	キャリア開発支援	配偶者の転勤への配慮(一定期間の転居を伴う転勤、出向、派遣など)に対する休職、再雇用)		○			02 年
		育児・介護休業、産前・産後休暇の給付保障			○	○	—
		キャリア開発のための休暇(多目的、積立休暇で対応可の組合あり)		○			「教育訓練休暇」は78年に 取り組み
		キャリア開発を理由とした休職制度		○			—
社会・地域貢献		キャリア開発を理由とした短時間勤務制度		○			—
		キャリア開発を理由とした退職者の再雇用制度		○		○	—
		社会・地域貢献のための休暇(多目的、積立休暇で対応可の組合あり)		○			—
		社会・地域貢献を理由とした休職制度		○			—
		社会・地域貢献を理由とした短時間勤務制度		○			—
		社会・地域貢献を理由とした退職者の再雇用制度		○		○	—

○サバティカル休暇＝自己啓発のための休暇(「第3次労働時間政策」より)

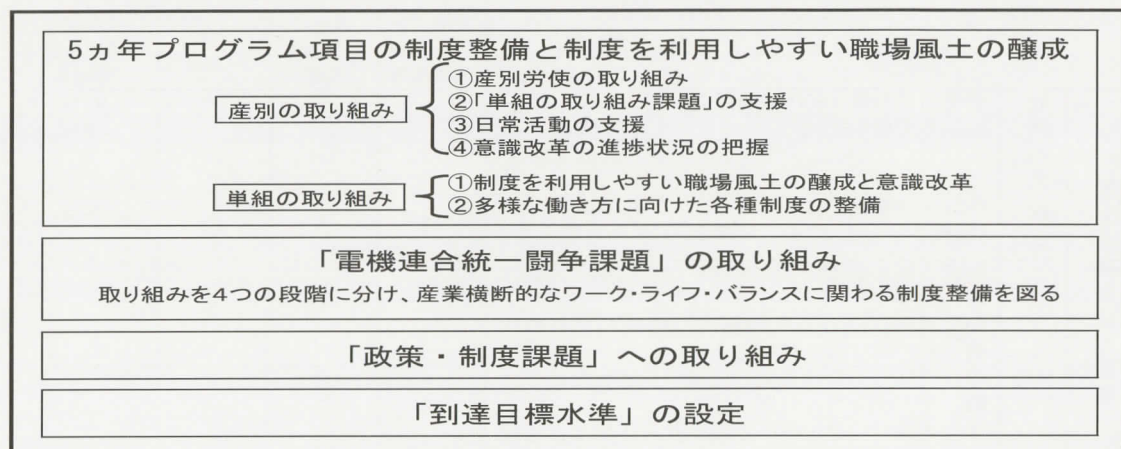
※印は到達闘争として掲げる項目

注：電機連合闘争要求年は、要求を行なった年であり、実現年とは異なる。

た内容の法制化を目指すとともに、ワーク・ライフ・バランスを実現するために必要な社会インフラの整備について取り組む。具体的

には、連合やIMF-JCと連携するとともに、政党・関係省庁との政策協議や組織内議員とも連携して法制化を進めていく。最後の4つ

図表9 ワーク・ライフ・バランス5ヵ年プログラム概要図



目の柱は『「到達目標水準」の設定』である。労働時間がワーク・ライフ・バランスに大きな影響を与えることは調査結果でも明確に示されたとおりである。そこで、労働時間については図表10に示す数値目標を設定して取り組むこととした。

ワーク・ライフ・バランスの実現は前にみたように雇用の継続や社員の動機付けにもつながるものであり、企業としても主体的に取り組むことが望ましい。しかし、実態は企業

として前向きの姿勢はあるものの具体的な取り組みは十分といえない状況である。そこで、本プログラムの推進にあたっては、闘争時の交渉による制度化といったこれまでの労使関係から一歩踏み出し、電機産業の継続的發展や従業員の能力発揮を念頭に、従業員の働き方や生き方について論議を行う労使関係を構築し、その上で、労使協創でプログラムの制度化と良き職場風土の醸成を推進していきたいと考えている。

図表10 総実労働時間短縮に向けた「到達目標水準」の設定

項 目	電機連合平均値 (2005年度実態)	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
総実労働時間	2062.9時間	2005時間	1967時間	1929時間	1907時間	1884時間
時間外労働時間	289.4時間	240時間	210時間	180時間	165時間	150時間
年休等取得時間	115.5時間 (14.9日)	124時間 (16日)	132時間 (17日)	140時間 (18日)	147時間 (19日)	155時間 (20日)

4. まとめ

本稿では、電機連合におけるワーク・ライフ・バランスに関する職場実態の一端と、ワーク・ライフ・バランス実現に向けた産別の取り組みについて簡単に紹介した。ワーク・ライフ・バランスの実現は、私たちの現在の生活の充実を図るのみならず、社会の健

全な発展に向けても重要である。その意味で、ワーク・ライフ・バランスを労働運動の新たな結集軸としその実現を図ることは、労働組合がその社会的使命を果たす上での大きな柱になるものであるとも考える。電機連合としてはワーク・ライフ・バランスの実現に向けて実効あるプログラムの推進を図っていききたいと考えている。



トヨタ自動車における 女性の活躍推進に向けた 取り組み



トヨタ自動車

BRキャリア・ライフデザイン室

室長 御 領 陽 子

1. はじめに

当社は、経営環境が急激に変化・多様化する中で、これに的確に対応し、企業として持続的に成長するためには、「多様な人材が、多様な価値観・発想を互いに尊重しあい、『チームとしての総合力』を発揮する」ことが必要であると考えている。

本稿では、人材の多様性（ダイバーシティ）の中でも、「女性」に着目した当社の取り組みについて紹介させていただく。

筆者の所属するBRキャリア・ライフデザイン室は、社内での女性の活躍を積極的に推進するために、今年1月、総務・人事本部長直下に新設された専任組織である。

なお、当社で働く女性社員は全社員の約1割にあたる約6,000名であり、うち、事務系・技術系職場で働く事務職が約1,000名、補佐的な定常業務に携わる業務職が約3,800名、生産系職場で働く技能職が約1,200名である。

2. これまでの取り組み

これまでの女性社員の活躍促進に向けた会

社の代表的な取り組みとしては、1997年から、生産系職場で女性の技能員が働きやすいよう、工場の生産ライン等において作業改善などの労働環境の向上に取り組み、現在、技能職女性約1200名のうち、約800名が工場の生産現場で男性技能職と同様に働いている。事務・技術系職場で働く女性社員については1999年に一般職と総合職の職種の一本化・採用数増加を実施した。

また、次の活動として、2002年のダイバーシティ・プロジェクトや、2005～2006年度の次世代法に基づく第1回行動計画の中で、仕事と育児の両立支援等の施策を展開し、子どもを持ってトヨタで働き続ける女性を支援する制度の導入に取り組んできた。

（1）ダイバーシティ・プロジェクト 2002

2002年に開始したダイバーシティ・プロジェクトのねらいは「トヨタが多様な人材の自己実現の場となることで競争力を向上すること」であり、これを達成する手段として、まず「女性」に着目して全社に通じるマネジメント改革をおこすことを目指したものである。

取組みの3本柱として、『仕事と育児の両立支援』、『キャリア形成支援』、『風土・意識改革』を据え、以下の制度・施策を導入・実施した。



ダイバーシティ・プロジェクト2002の際のパンフレット

【仕事と育児の両立支援】

①育児休職制度期間の延長（子が2歳になるまで）

一般的に4月が最も保育施設に入所しやすいため、子が1歳を迎えた次の4月に復帰することで、職場復帰の大前提となる保育施設の確保に有効との意見が多い。

②柔軟な勤務時間制度の導入

(a) コアタイム廃止

フレックスタイム制勤務者について、子が8歳になるまでコアタイムを廃止可

(b) 部分的在宅勤務制度

専門知識・企画能力を活かして自律的に業務を遂行できる事技職/準指導職以上について、子が8歳になるまで15時以降の在宅勤務可

(c) 短時間勤務制度

フレックスタイム制勤務者について、子が2歳になるまで勤務時間を4時間に短縮可

③その他の育児支援

(a) 事業所内託児施設設置

(b) 子の看護のための年5日間の特別休暇導入
(b) 選択型福利厚生制度における育児メニュー充実（費用補助対象の拡大等）

【キャリア形成支援】

・キャリアデザインフォーラム開催

社外講師（女性役員クラス）による自身のキャリア形成に関する講演や、社内の両立支援制度の紹介等を通じて、自律的にキャリア・プランを形成する意識の醸成を図った。

【風土・意識改革】

・全社キャンペーン展開

ダイバーシティの重要性や両立支援制度を解説したパンフレットの全従業員への配布と、各職場でのビデオ上映を行い、前出の両立関係諸制度の認知度向上と両立に対する職場理解の推進を図った。

(2) 次世代法第1回行動計画

2005年度・2006年度の2年間で次世代法第1回行動計画期間とし、以下の取組みを実施した。

①プロキャリア・カムバック制度の導入

事技職/準指導職以上の社員で、配偶者の転勤や介護により退職せざるを得なくなった者に対し、会社が認めた場合に中途採用への応募を可能とするプロキャリア・カムバック制度を導入。

②妊娠期休職制度の導入

常に立ち仕事を行う女性技能職のうち、妊娠中に仕事を続けることが難しいと感じた場合に休職を認める妊娠期休職制度を導入。

③託児施設の増設

三好地区に交替制勤務に対応する保育時間を設定した託児施設を開設した。



ぶうぶばーく

④生産系職場への制度周知の実施

社内イントラネットで各種制度を確認することが困難な生産系職場で働く社員を対象に、パンフレットの展開と管理者への説明会を実施。

また、妊娠が分かった際には、本人・職場・拠点人事・安全健康推進部（保健師）の四者で、本人の勤務・作業上の心配事、体調管理、休復職の計画、育児休職後の働き方等について面談を行う体制を整備。

3. 現状の課題と取組みの方向性

以上のように、当社ではこれまでも女性の活躍推進に向けて様々な取組みを実施してきているが、現在、大きく次のような課題を認識している。

①事技能職

意識調査の結果などから、「トヨタには10年後・20年後の自分の姿を重ねられる、お手本となるような女性管理職が少なく、自己の将来像やそこに至るキャリア・プランを描くことが難しい」など、キャリア形成に対する不安を持つ者が多い。

また、責任のある仕事を任せられ、多忙な職場で中心となって働く者が着実に増えてい

るからこそ、「制度を利用すると職場に迷惑をかけるのではないか」という不安の声も多くあがっている。

今後は、このような不安を解消する仕組み・制度づくり、職場風土の醸成に取り組む。

②業務職

従来よりも長期に勤続する、意欲と能力の高い業務職の方の活力をさらに引き出すべく、07年7月より新たに業務職の人事制度を導入することとし、業務職としてのキャリア目標の明確化や人材育成等の施策の強化に取り組んでいる。

③技能職

工場の生産ラインで働く女性技能職の中には、当初から「結婚・出産を機に退職するつもりである」という方も多いが、「続けたいが育児との両立は困難」という声もある。職場からも、「せっかく技能も磨いてきて、これからという時に辞められるのは残念」との声もある。

現在約50人の女性技能職が仕事と育児を両立しているが、今後は、本人・職場両面から、両立する上での課題の洗い出しを行い、対策を考えていきたい。

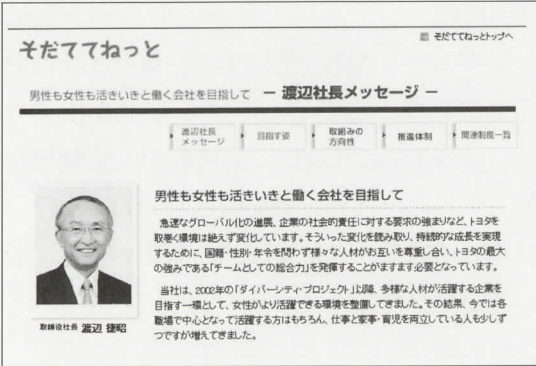
4. 取組みの具体例紹介

前項で取組みの方向性を紹介したが、今年に入ってから取組みについて、いくつか具体的に紹介する。

（1）会社方針の社内PR

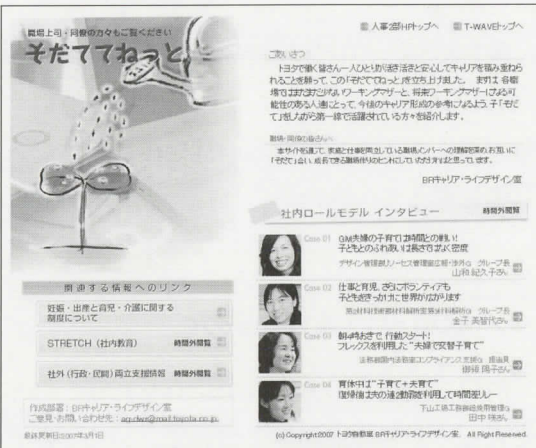
社内の意識改革・風土醸成のためには、まず、ダイバーシティ推進の重要性を理解してもらうことが必要である。また、会社が女性

の活躍推進に本気で取り組んでいることを示すためにも、イントラネット上に専用サイト「そだててねっと」を立上げ、我々の目指す姿と、社長メッセージを掲載し、社内PRしている。



そだててねっと社長メッセージ

他のコンテンツとして、キャリア形成の参考となる社内・外のロールモデル紹介や、女性部下の育成に関するQ&Aなどがあり、今後も、女性社員が活躍している職場の紹介など、更に内容を充実させていく予定である。



そだててねっとTOPページ

※) サイト名称「そだててねっと」には、このサイトから発信する情報を利用して、「活力ある職場」と「女性社員」をしっかりと育てて欲しい、更に、「社員（男女共）の仕事と子育ての両立」の一助にして

欲しいという思いが込められている。

(2) 両立支援制度の改定

5月に子育て中の男女約200名を対象に、生活実態調査と、育児支援制度に関するアンケートを実施した。

この調査の結果、日々工夫を重ねて精一杯仕事と育児を両立している者も、配偶者の長期出張や子供の入院など、育児負担が重くなった時の対応に負担・不安があるという実態や、もっと仕事に軸足を置いて働きたい（時短勤務の勤務時間が短すぎる）などの意見が多いことがわかった。

この結果をうけ、現在の両立支援制度、特に柔軟な勤務時間制度について、「両立支援期間の延長」と、制度の選択肢拡大による、「一層柔軟な利用機会の提供」という観点での見直しを進めているところである。

5. おわりに

前出の生活実態調査では、男性がほんの一部（いわゆる「お手伝い」レベル）の家事・育児責任を負っている家庭も見られたが、そうではなく、男性が女性と同等レベルで家事・育児責任を負っている家庭も多くみられた。今後も共働き家庭が増加することが予想される中、仕事と育児の両立という課題は、ごく一部の女性社員とその職場だけが抱える課題ではなく、全社的な課題になると認識しておく必要があるのではないだろうか。

意欲と能力のある社員が、性別に関わり無く、仕事（キャリア）も私生活（ライフ）も充実させられる会社になることが、結果として当社の競争力につながっていくと考える。



日本のモノ造りと 自動車産業の行方



名古屋大学大学院

経済学研究科

准教授 山 田 基 成

1. 日本のモノ造りの現状

20世紀後半の日本経済の発展の原動力がモノ造りにあったことに、大方の人は異論なかろう。第二次大戦後間もない1950年代から60年代には、繊維産業や鉄鋼業が日本の製造業を支えていたが、時代の変遷とともに主たる産業は推移してきた。そして、表1が示すように製造品出荷額でみると、1985年以降は2000年まで電気機械が1位、輸送用機械が2位の座を占めてきた。

しかし、2002年にはIT不況の影響もあって両者の順位は入れ替わり、以後は現在まで1位輸送用機械、2位電気機械となっている。ただし、正確には2002年より工業統計の産業分類が変更され、電気機械産業は、電気機械、情報通信機械、電子部品・デバイスの3つの産業に細分されており、表1の2005年の電気機械の数値は、この3つの産業の値を合計したものである1)。

表1が示唆する要点は、この四半世紀あまりの日本のモノ造りは、電気機械と輸送用機械の2業種が、いわば車の両輪となってこれ

を牽引していることである。21世紀に入って両者の順位は逆転したものの、この両業種の製造品出荷額におけるシェア自体は2005年の時点でも、合わせて約34.8%と全体の1/3強を占めている。

この両業種の主力となっているのは、言うまでもなく家電・エレクトロニクス製品と自動車である。これらの製品は特徴として多様な素材や部品から構成されるので、単に個々の産業の大きさだけでなく、同時に他産業に及ぼす経済的な波及効果が大きく、それゆえに製造業全体を牽引する役割を果たしている。

しかしながら、機械組立型産業として一見同じように考えられる電機と自動車であるが、この10年ほどの間に各々の企業が果たす役割には変化が生じている。とりわけ顕著なのは、他産業でも同様であるが、地球規模のグローバル競争時代の中で、巨大企業といえども開発から販売・サービスに至る全ての活動について、自社のみで競争優位性を保持して完遂することは困難になったことである。それと同時に、複数の市場分野においてフル

表1 業種別の出荷額構成比 (%)

年	電気機械	輸送用機械
1985	15.4	13.6
1990	16.9	14.5
1995	17.9	14.4
2000	19.8	14.8
2005	16.7	18.1

資料：工業統計表

ライン製品を揃えて競争力を維持できるのは、限られた数の企業になった。

かつては総合電機メーカーと呼ばれた企業も、次第に限られた製品分野でしか高いシェアを維持することができなくなっている。そして、品揃えの豊富さよりも、製品に組み込まれる特定のユニットやデバイスの優位性を競うようになりつつある。

シャープの液晶テレビに象徴されるように、特定の製品やデバイスに高い技術力を発揮することで、市場シェアを確保する企業が目立つようになった。あるいは、完成品メーカーよりも特定の電子材料や部品に特化する京セラ、村田製作所、ローム、日東電工、日本電産といった企業が事業を拡大し、完成品メーカーよりも部品や素材を供給する会社の方が安定した収益を上げている（図1参照）。

こうした部材メーカーの成長には、市場のグローバル化に加えて製品を構成する部品やユニットの標準化やオープン化が進み、同様な部品を複数の取引先へ販売することが容易になったことが影響している。限られた部品や技術分野に経営資源を集中的に投下し、そ

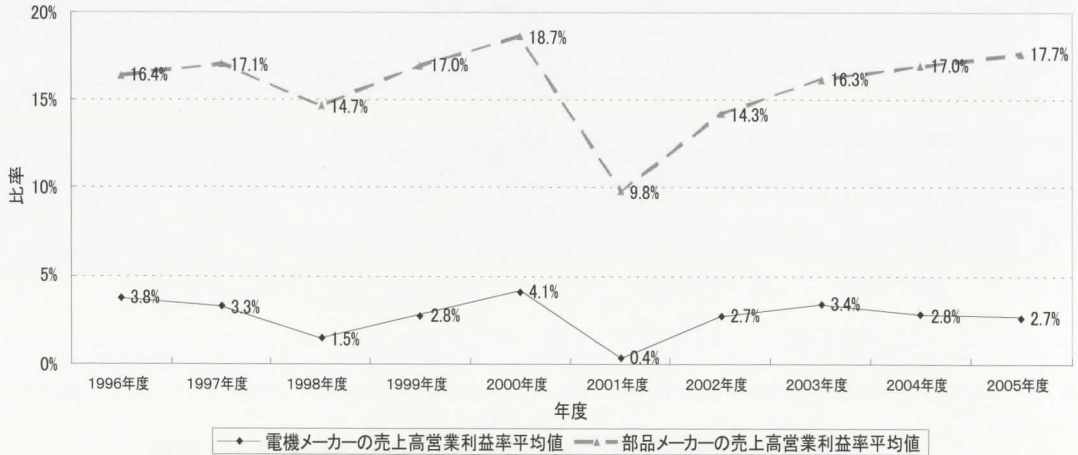
の上でグローバル市場で複数の取引先を開拓することにより、規模の経済性を発揮して品質と価格の両面で優位性を実現する。こうした企業の存立余地が拡大している。エレクトロニクス部品メーカーの成長は、取引先を日本の完成品メーカーに加えて、韓国・サムスン社、フィンランド・ノキア社、米国・モトローラ社などのグローバル企業へと拡大してきたことによる。

図2は、図1のデータと同じ電機メーカーと部品メーカーの連結売上高に占める海外販売比率の平均値を示している。この10年間、電機メーカーの海外販売比率は微増傾向であるのに対して、部品メーカーは15ポイントほど海外での販売比率が増加しており、電機メーカーを大きく上回っている。部品メーカーは、明らかに取引先を日本の電機メーカーから世界へと拡大していることを示しており、そのことが図1の好業績をもたらしていると考えられる。

他方、自動車産業について同じ売上高営業利益率ならびに海外販売比率の推移をみると、この10年間、2つの数値は自動車メーカーおよび部品メーカー共に増加基調にある（図3ならびに図4参照）。営業利益率については、総じてみれば部品メーカーの方が幾分高いものの、エレクトロニクス産業のような格差は存在せず、年度によっては自動車メーカーの方が高いこともある。

また、海外販売比率については、自動車メーカーの方が部品メーカーに比較すると常に20ポイントほど高い。しかし、部品メーカーの海外販売比率も自動車メーカーの増加に歩調を合わせるように高まっている。つまり、自動車部品メーカーの経営行動はエレクトロニクス部品メーカーの経営行動と類似している。

図1 電機メーカーと部品メーカーの営業利益率の推移

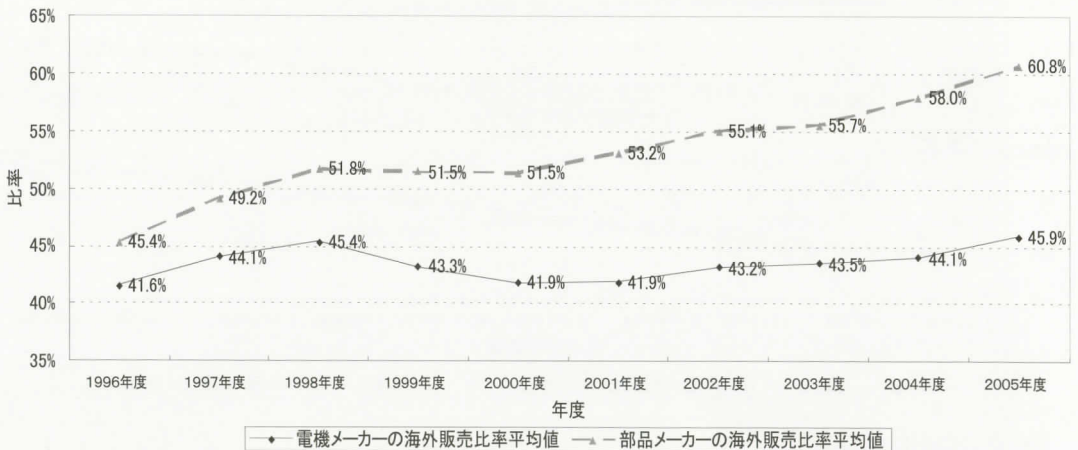


注. データは下記の各社の有価証券報告書より作成。

電機メーカー（10社）：日立、東芝、松下、ソニー、富士通、シャープ、NEC、三菱電機、パイオニア、三洋電機

部品メーカー（12社、機械設備、素材を含む）：京セラ、TDK、アルプス電気、日東電工、ローム、村田製作所、日本電産、東京エレクトロン、ヒロセ電機、イビデン、アドバンテスト、日本電気硝子

図2 電機メーカーと部品メーカーの海外販売比率の推移



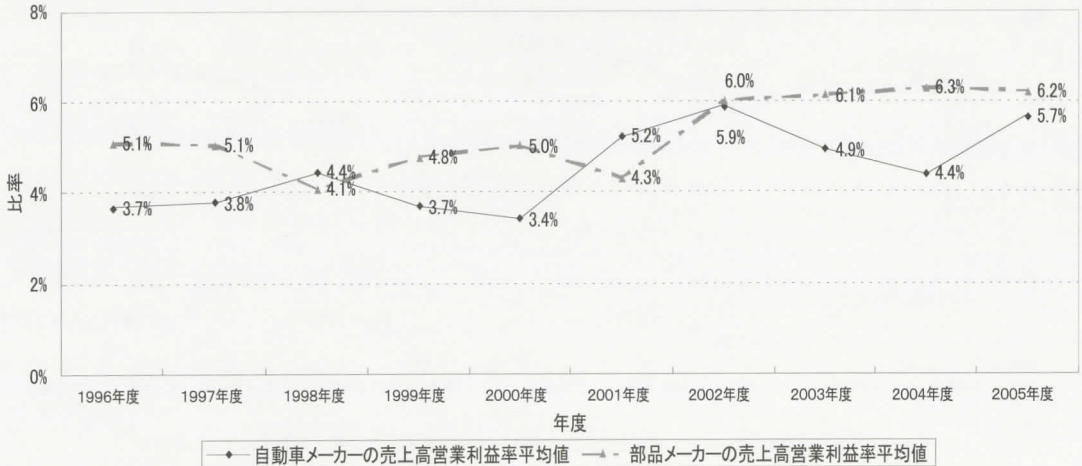
注. データの出所は図1に同じ。

トロンクス産業とは異なり、依然として日本の完成車メーカーに依存するところが大きいことがうかがえる。

さて、このエレクトロニクス産業と自動車産業における10年の動向をベースにして、今後の日本のモノ造りについて考察してみよ

う。とはいっても、未来を正確に予測する人間の能力はおおよそ限られている。また、議論としては多様な側面からの検討が可能である。加えて、筆者は経営者でも産業アナリストでもなく、あくまでも研究者である。したがって、研究者としての個人的な研究関心に

図3 自動車メーカーと部品メーカーの営業利益率の推移

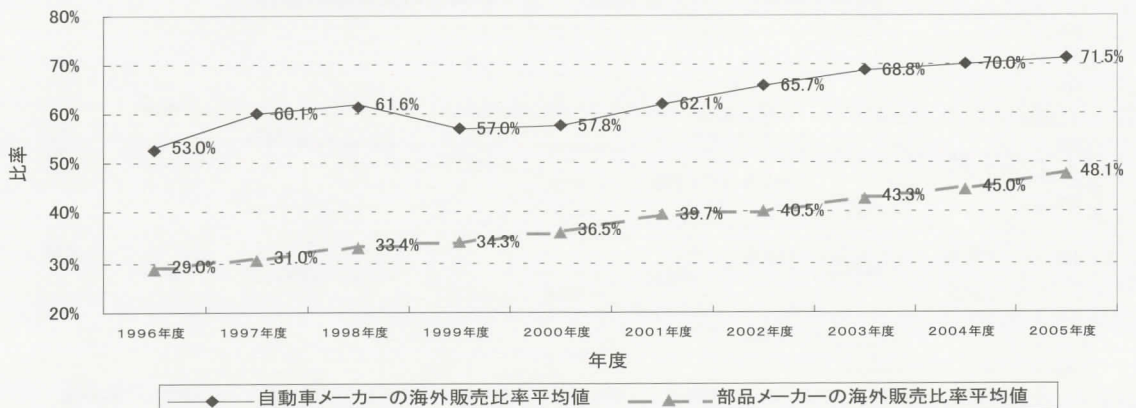


注. データは下記の各社の有価証券報告書より作成。

自動車メーカー（7社）：トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ技研、三菱自動車、マツダ、富士重工、スズキ自動車

部品メーカー（19社）：デンソー、アイシン、豊田合成、東海理研、小糸製作所、カリソニック、エスエーアイ、ヨロズ、好エス、エプソン、ショウワ、武蔵精密、エフテック、ケーシン、曙ブレーキ、ニッパツ、スタンレー電気、ブリジストン、NTN

図4 自動車メーカーと部品メーカーの海外販売比率の推移



注. データの出所は図3に同じ。

依拠する仮説の提示であることを断った上でいえば、エレクトロニクス産業で生じたことが自動車産業でも同様に起こり得るかどうか1つの焦点と考える。

より具体的には次の2点、(1)日本企業は高機能品の生産に特化せざるを得ない。(2)産業としての競争優位性の源泉は、製品自体から

製品を構成するユニットやモジュールに移行する。この2つの仮説が自動車産業にどの程度該当するか、これに対して日本の自動車産業がどのような経営行動を、完成品メーカーと部品メーカーそれぞれの立場でとるかが課題となろう。

2. 技術力の向上に伴う日本企業の パラドックス

一般に製品の市場は、その価格と性能や機能等の品質に応じてクラス分けをすることが可能であり、たとえば低価格・低機能品、中価格・中機能品、高価格・高機能品のように区分できる。これを図示すると、多くの場合には図5のようなピラミッドを描くことができ、各クラスの面積で市場規模を表示すると、低価格・低機能品の市場が最も大きく、価格や品質が高くなるほど製品1単位当たりの売上高は大きくなっても、購入する顧客数が少なくなるので、結果として市場規模は小さくなる2)。

戦後の日本企業は、当初は低価格・低機能品の生産から事業を開始したが、技術力の向上と、国民所得の増加に伴う高機能品を求める国内市場の上方へのシフトにより、主力生産品は次第に中価格・中機能品、高価格・高機能品に重点が置かれるようになった。その一方で、低価格・低機能品の生産量は相対的に減少してきた。ところが世界市場を見渡すと、日本を含む先進国の市場が上方にシフトしても、新たに成長する途上国市場が次々と

生まれるので、低価格・低機能品を求める市場はむしろ拡大している。

そうした中で、今や韓国、台湾、そして中国の商品が、各分野の世界市場の最も大きい部分を席巻しており、日本のモノ造り企業はこれに対抗できる製品を造ることができなくなっている。そして、その原因は単にコストの問題というよりも、低価格・低機能品の生産を試みようとはしない、考えないという日本企業自身の経営行動にある。これが日本の家電・エレクトロニクス産業で生じたことであり、携帯電話端末ならびに洗濯機やエアコンなどの白物家電製品で起きている現象である。

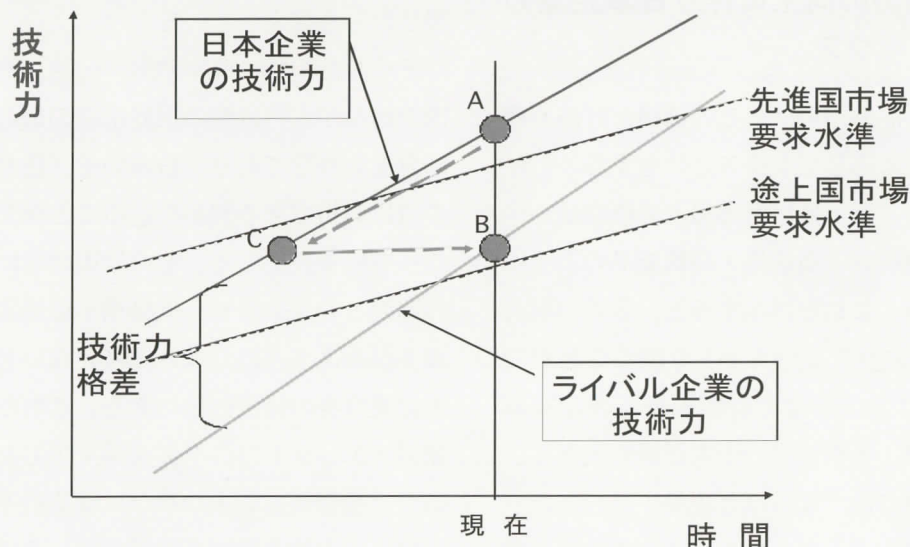
企業にとって付加価値の高い高機能製品を開発することは、市場の顧客が求める高い品質や性能を実現する行動として何ら否定されるものではない。日本企業の競争力の源泉は、ユーザーの細かなニーズに応える努力にあり、こうした小さな改善活動の積み重ねこそが、日本企業の技術力の向上そのものであった。日本市場の顧客はさらに多様な機能、より高い品質を求め、企業はそれに応える努力を積み重ねる結果として、技術力が向上して中級品、高級品の生産が可能となった。

しかしながら、ふと気がつけば日本国内あるいは他の先進国の一部の市場を除くと、自分たちの技術力からすると顧客が要求する品質や機能の平均的水準は必ずしも高くない市場が世界には多いという現実直面している。端的に言えば、途上国市場の顧客は日本市場に比べれば、低価格・低機能品を求めている。したがって、日本企業より技術力が低い企業であっても、それは生産が可能なレベルにあり、顧客にとっても自分が求める要求

図5 市場の構造と規模



図6 顧客の要求品質・機能と企業の技術力



水準さえクリアしていれば十分に満足する状況にある（図6参照）。

もしそうであるならば、日本企業も低価格・低機能品を生産すればよいということになるが、実際にはそのインセンティブが働きにくいところにパラドックスが存在する。原因となる要因はいくつか挙げられる。

1つは、述べるまでもなく日本企業が造る製品はコストが高くつく。端的には日本国内における人件費、ならびにエネルギーや流通などのインフラに関わるコストの高さである。しかしながら、単にコストのみの問題であれば、費用の安い場所で生産すればよいだけのことである。

コスト以上に難しいのは、これを開発し生産するさいに、技術的には現在（図6のA点）よりも低いレベル（B点）で生産が可能ではあるものの、より最先端の、さらに高度な技術の探求を目指すエンジニアにとっては、旧来の技術でよいとする仕事に対するモチベーションは低くならざるを得ない。また、高度な技術力と優れた品質を競争力の源

とする日本企業にとって、低価格・低機能品のビジネスをすることが、企業としてのブランドや顧客からの評判という点ではマイナスの影響をもたらす可能性が高い。

自動車の新モデルの開発にさいして、現在では標準搭載となりつつある各種の安全装置、たとえばエアバッグやABS、衝突時の耐久性を高めたボディ構造などの機能を、コストを下げるために意図的に省いた車を開発し生産することを、エンジニアは喜んで行い得るであろうか。5年前、10年前に遡れば、日本車にもそのような機能は無かったが、それはその時点での技術力としての限界であったからであって、現在から過去の技術力（A点からC点）に後退して仕事を行うのは容易ではない。会社としても、劣位の技術レベルを承知の商品に、自社のロゴマークを付けることは、ユーザーが抱く企業イメージを損なうかもしれないリスクを考えると、躊躇せざるを得ない。

これが日本企業の直面しているパラドックスであり、低価格・低機能品のビジネスを手

がけることの困難さを生み出す原因である。
こうした課題にどのように対応するかが問わ
れている。

3. モジュール化がもたらす競争優 位性の移行

エレクトロニクス産業では、パソコンに代
表されるような製品のモジュール化が進行
し、外部の部品メーカーから部品やユニット
を調達すれば、後発企業でも容易に最終製品
を組み立てられるようになったことが、電機
メーカーの低利益化をもたらした。

これに対して自動車は製品として複雑であ
り、いくつかのモジュールに簡単には分割で
きない。また、品質の高い製品に仕上げるに
は、部品メーカーと自動車メーカーとの設計
段階からの共同作業が不可欠であり、両者の
密接な擦り合わせ作業を必要とするので、自
動車産業ではパソコンのようなモジュール化
は容易に実現しないとされる³⁾。

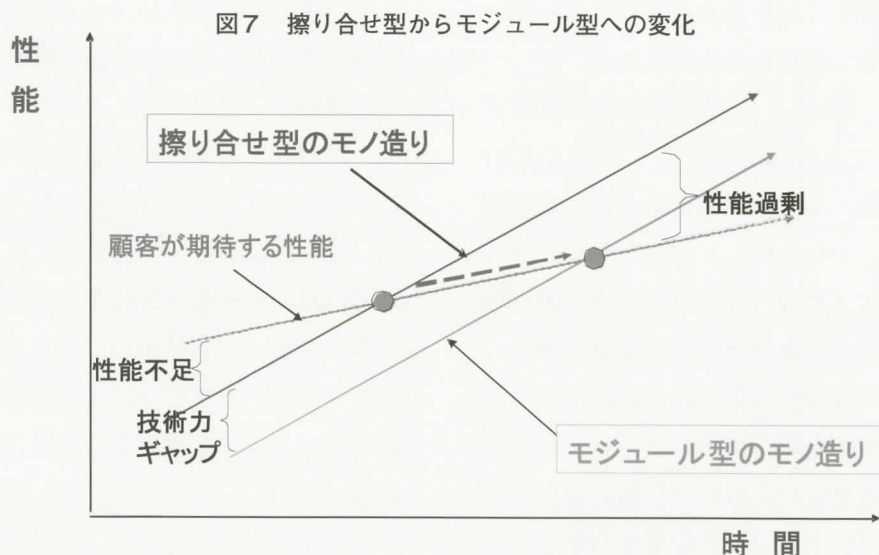
確かに高品質の自動車を組み立てるには、
擦り合わせ型の造り込みが必須であり、こ
うした意見に同調はする。しかしながら、モ

ジュール型と擦り合わせ型は二者択一の絶対
的なものではなく、それぞれを両端とするス
ペクトラムの中での相対的なポジションの問
題であり、自動車についても時間の経過に伴
いモジュール化が進行していることも、紛れ
のない事実である。

したがって、この議論にとって重要な
のは、以下の3点である。第1に、モジュール
型の生産を志向すれば、品質や性能において
は擦り合わせ型の製品に劣ることに相違はな
いが、問題は両者の間にどの程度の格差が存
在しているかではなく、モジュール型製品の
劣質な品質や性能を市場が受け入れるかど
うかである（図7参照）。

たとえ品質では劣っていても、初心者であ
る新興市場の顧客にとっては、製品の機能と
して最低限のレベルが確保され、価格が安
価であれば満足するかもしれない。すなわ
ち、低価格・低機能品の市場においては、モ
ジュール型のモノ造りでも可能であるという
状況に近い将来、あるいは既に存在するかも
しれない。

第2に、モジュール型のモノ造りにおいて



は、擦り合わせ型のモノ造りとは完成品メーカーと部品メーカーの関係ならびに競争優位性の源泉が変容せざるをえないことである。あらためて述べるまでもなく、パソコンの世界では完成品メーカーの力が弱まり、部品メーカーに位置するインテルやマイクロソフトが業界をコントロールしている。製品としてのパソコンの性能は、基本的に彼らが供給するマイクロプロセッサ（MPU）やオペレーティング・システム（OS）やアプリケーション・ソフトが、これを左右するようになった。

すなわち、競争優位性の源泉は製品からモジュールやユニットへと移行し、それに伴って完成品メーカーと部品メーカーの力関係にも微妙な変化が生じる。モジュール化が進行すると、部品メーカーはこれまで以上に世界の自動車メーカーとの取引が容易になり、結果として特定の企業が世界市場で高いシェアを占める可能性が高まる。他方、自動車メーカー同士は、製品の魅力の格差が小さくなり、製品の性能自体よりはそれを生産・販売する組織の柔軟性やスピード、顧客の多様な要望にきめ細かく応えるカスタマイゼーションの能力、等で競うようになる4)。

もちろん、製品としての差別化を実現するために新たな技術を開発し、他社がこれを模倣できないように専有化することも可能ではある。しかしながら、エレクトロニクス産業の経験によれば、完成品メーカーの立場でこれを専有化しようとする行動は、市場の一部のニッチな分野を狙うのであれば適合するが、世界市場を視野に置いた行動としては必ずしも得策とはいえない。技術の専有化は短期的には高い市場シェアをもたらすことは

あっても、長期的にはライバル企業による代替技術の市場への投入を促進し、専有化が業界における自社の孤立化と世界のライバルが結束して敵に回る結果をもたらす危険性を有する。

第3に、自動車という製品自体は、個々に独立して使用されるパーソナルな自己完結型の商品から、次第にネットワーク化されたシステムの構成要素—モジュールとしてこれを位置づけることで、製品としての機能向上を実現する場面が増えている。すなわち、これまでのメーカー間での互換性が無いことを半ば前提とする製品から、ナビゲーションやETCに代表されるように、社会として統合された規格や同一の仕様の下で、相互にデータが伝送可能な情報通信機能をベースとした製品へと変容を遂げていくことは、誰しも予見し得る。

自動車は、ネットワーク化された社会あるいは交通システムの1つのモジュールとしての役割や機能が重要になっており、移動手段としての製品単体の優秀さのみでは優位性を確保できなくなろう。

いずれにしても完成品メーカーであれ部品メーカーであれ、新技術の開発はモノ造りをする企業にとっては今後も不可欠ではあるものの、開発した技術を自社が独占的に使用することに固執するよりは、素材から完成品の生産、その後の販売・サービスに至る産業としてのバリューチェーンの中で、ライバル企業を含めて多くの製品の中でこれが採用されることで、ネットワークによる外部経済性や互換性のメリットを実現する経営行動が求められる。

4. むすび

どのような産業分野であっても、個別の企業としては高価格・高機能品に特化することは可能であるし、特定の市場ニーズに限定したニッチな分野において、半ば独占的に製品を供給することは可能かもしれない。しかしながら、日本のモノ造りにとって現在の規模を維持したまま産業全体が高価格・高機能品にシフトしようとする行動は、自らの首を締めることになりかねない。

また、グローバルな企業間競争の中では、産業を構成する補完企業との協力関係や連携を活用することなく競争力を維持することは難しい。20世紀後半の日本企業は、完成品メーカーと素材・部品・設備メーカーとの密接な協力関係を活用して、世界市場へ進出した。しかしながら、21世紀に求められるのは、日本企業間の協力関係からグローバル企業間の協力体制へのシフトであり、そのパートナーには直接の競合関係にあるライバル企業をも含めた連携の重要性が高まっている。

自動車産業に限らず、日本のモノ造りに従事する経営者には、こうした変容の行き着く先を見据えながら、自らの存立基盤の確保と、その中での成長可能性をどこに見出すかを、完成品メーカー、部品メーカーそれぞれの立場で明確にすることが必要である。加えて、こうした個別企業の的確な舵取りと同時に、世界のモノ造りをリードする役割をどのように果たすかについてのビジョン無くしては、日本のモノ造りのさらなる発展は容易ではなからう。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

注.

- 1) 2005年（平成17年）の正式な産業中分類に基づく製造品出荷額は、1位輸送用機械（18.1%）、2位一般機械（10.5%）である。
- 2) 市場がこうしたピラミッド状となるのは、市場における顧客の購買力、言い換えれば所得力がピラミッド状になっていることによる。
C.K.Prahalad & A.Hammond (2002) *Serving the World's Poor, Profitably*, HBR, Sep. 2002.
(C.K.プラハラッド&アレン・ハモンド、松本直子訳「第三世界は知られざる巨大市場」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2003年1月号、ダイヤモンド社。)
- 3) この代表的な議論は、東京大学の藤本隆宏氏の自動車は擦り合わせ型（インテグラル型）の製品であるとする考え方である。
- 4) C.M. Christensen & M.E. Raynor, *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, 2003.
(C. クリステンセン&M. レイナー、玉田俊平太監訳『イノベーションの解』翔泳社、2003年。)

以 上



「ウィキノミクス」と 改正統計法



大阪大学社会経済研究所
教授 大 竹 文 雄

カナダの小さな金鉱山会社が、自社が持っている地質データをインターネットで公開し、金鉱脈を見つける優れた方法を提案した人に賞金を出した。この方法で、この会社は多くの新たな金鉱脈を発見することができた。タプスコットとウィリアムズ両氏による著書『ウィキノミクス』（日経BP社）の冒頭に紹介されている事実である。

このアイデアを思いついた金鉱山会社の社長は、コンピューターの基本ソフトであるリナックスの開発方法を聞いたことが発端だったという。リナックスの開発者のリーナス・トーバルズが、自分の開発したコードを世界に公開し、世界中のプログラマーがリナックスの開発に無償で取り組んだことが、優れたソフトの開発につながり、現在広く使われるようになったというよく知られた事実である。

経済問題の解決にも「ウィキノミクス」の手法を使うことを私は提案したい。様々なデータをプライバシーの問題にならないような形で公開し、経済問題解決のアイデアを世界中の研究者から出してもらうのである。

『ウィキノミクス』には、様々なオープンソース化によって成功した企業の事例が数多く描かれている。科学の世界では、オープンソースというのは当然の概念で、それが科学を発展させてきた。一方、利潤最大化を行う企業では、技術の囲い込みをしないと経営が成り立たないというのが、今までの常識であった。しかし、不確実性が大きく革新的なアイデアに依存する割合が高い分野では、技術の囲いこみのメリットよりもオープンソース化によるメリットの方が大きくなってきているのだろう。

役所がデータを独占し、様々な政策の運営方針を決定していくという従来の政策決定方法は、専門的知識をもったものが政府部内にしかいなかった時代で、データの分析に大きな設備が必要であった時代には、ある程度の合理性をもっていたかもしれない。また、日本のデータを公開することで、外国に日本のことを研究されると国益が損なわれるという問題もあったのかもしれない。

しかし、現在では、メリットの方が大きいと考えられる。データを公開して日本で発生

している様々な経済社会問題の発生原因を世界中の研究者が科学的に明らかにし、その解決方法を研究すれば、役所の中だけで限られた人たちが忙しい公務の傍らでデータを分析し、アイデアを考えるよりは、はるかに効率的に正しい処方箋が得られるはずだからだ。いくら日本の公務員が優秀で専門的知識をもっていたとしても、時間も人数も限られている。世界中の研究者の頭脳をほとんど無料で使うことができるのだ。

なぜ、データを公開すれば、研究者は無料で日本の研究をしてくれるのであろうか。それは、日本の問題が日本だけで発生しているのではないこと、社会科学では現実の経済を使った実験が不可能なので、複数の国の比較研究が非常に有益であることが、研究者の研究意欲につながるのからだ。

経済学の世界では、これを既に実践している国がアメリカである。アメリカでは、日本の労働力調査にあたるCurrent Population Surveyの個票データが個人識別を不可能に処理されて、インターネット上に公開されている。また、PSIDやNLSYといった個人追跡データ、様々な世論調査も研究用に利用可能である。さらには、社会保険に関する個人データも研究用に用いられている。公開のレベルは、インターネットによる公開から、特定の設備内での利用に限定するものまでデータによって様々である。

こうしたデータが公表されるとアメリカの経済学者だけではなく、世界中の経済学者がアメリカのデータを用いて、アメリカの経済問題を分析し、論文を書いて発表してきた。80年代からアメリカの所得格差の拡大が観察され始めると、世界中の経済学者はアメリカ

のデータを用いて、アメリカの所得格差拡大の理由を明らかにしてきた。公的年金が個人貯蓄に与える影響や引退行動に与える影響、失業保険が職探し行動に与える影響といった分析は、業務データの研究者向け公開がなければ進まなかった。こうした研究成果は間違いなく、実際の制度設計に役立てられていく。科学的な分析があれば、不公平な政策決定は行われにくくなるはずだ。

現在、最低賃金の引き上げが政策的な問題になっている。しかし、最低賃金の引き上げの効果を分析するためのデータが公開されてこなかったのも、日本で最低賃金はいったいどのような役割を果たしていて、引き上げれば何が起こるのかについて信頼できる研究は少ない。そのため、経営側は最低賃金の引き上げに反対し、労働側が賛成するという政治的な対立を公益委員が仲裁して決めるというのが現状だ。

日本のデータを公開しても、世界中の研究者が研究してくれるわけではないという反論があるかもしれない。そんなことはない。社会科学においては、現実の経済を使った実験ができない以上、国際比較は有力な研究方法である。また、世界でも貴重なデータであれば、そのデータを使った研究は急速に進展する。例えば、近年急速に進んでいるのは、北欧諸国のデータを用いた研究である。北欧諸国では、国民総番号制のため、出生時の体重、身長から現在の所得まで全国民のデータをマッチすることでできる。一卵性双生児の間での出生時の体重差がその後の所得に与える影響のように通常のサンプル調査では分析不可能なデータを用いた研究が次々に行われており、研究成果は一流の経済学専門誌に掲

載されている。

実は、日本の統計法が2007年の国会で改正され、研究向けに政府の統計や業務統計が公開されることが「可能」になった。しかしながら、「可能」になっただけで当該官庁がデータを公開しないことは自由だとされている。日本の役所もカナダの金鉱山会社の社長のように発想を転換させ、データを公開し、日本の経済社会の問題を解決する方法を世界中の研究者に求めてみてはどうだろうか。

日本の政治の政策論争が抽象的なものに終始する傾向が強いのは、野党がデータをもとに政策効果の分析ができないことにも原因がある。匿名性を担保された所得に関する個票データが公開されていたら所得格差の現状や原因について、野党側が分析した上で、政策提案ができただろう。

最低賃金水準で働いている人たちの生活水準が本当に貧しいのだろうか。最低賃金を引き上げると彼らの雇用環境はどうなるのだろうか。こうしたことをデータで分析した上で、最低賃金の引き上げについての議論がされていたら、最低賃金引き上げの論争も実り多いものになったはずだ。

消えた年金の問題も、研究用にデータが公開されていたら、問題はもっと早くに明らかになっていただろう。消えた年金問題の解決策についても、様々なアイデアを世界中から集めることも可能かもしれない。

インターネットでデータを公開することは、営業目的での利用も許してしまうので不可能だとも考えもあるかもしれない。この点については、学術利用であることに同意した上でダウンロードを可能にするようなシステムを作ることで法的な問題は解決できるはずで

ある。実際、世界銀行が行っているデータには、そういった方法で公開しているものもある。例えば、世銀データのアルバニア調査 (<http://www.worldbank.org/html/prdph/lsmc/country/alb2002/agree.html#top>) がその一つである。

改正された統計法を有効に活用することによって政府統計データの公開を促進することで、よりよい政策論争を可能にする。これは、与野党のみならず日本人全員にとってもよいことのはずだ。消えた年金問題を責任論という後ろ向きの議論で終らせずに、よりよい制度設計とデータの公開という方向に結び付けてほしい。



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-2 学歴別にみた就業と失業の動向」

今回は、学歴別にみた就業状態および失業者の状況について取り上げる。学歴別の就業状態を調査している統計として、総務省「国勢調査」や同「就業構造基本調査」などがあるが、ここでは、主として、「就業構造基本調査」を利用する。「就業構造基本調査」には、ふだんの就業や不就業の状態および就業構造の実態についての調査があることから、まず、男女別、学歴別に仕事をしているかどうかをとりあげ、さらに、学歴別に加えて年齢5歳階級別の就業状態をみる。最後に、学歴別に失業者の状況についてみる。

1. 学歴別にみた就業の状況

男女別にふだん仕事をしているかどうかの割合（有業率）を次頁図表1に示した。

男性の有業率を学歴計でみると、1977年80.3%から2002年72.0%と、この間に約8ポイント下がっている。中卒男性や高卒男性の有業率では、それぞれ1977年82.6%、94.5%から、2002年58.5%、80.3%と、10ポイント以上下がっているが、大卒男性では1982年96.4%から2002年88.5%と、有業率の下がり方は低学歴に比べて小さい。1990年代になり、中卒や高卒の男性の有業率が低下していることは、中学および高校の新卒就職者が減少したこと、および技術進歩に伴って就業構

造が変化したこと、の2つの点が関係している。急速な技術進歩に伴って、企業の求める労働者の能力が大きく変わり、中卒や高卒の男性労働者への労働需要は新卒と既卒者ともに減少した。

一方、女性の有業率を学歴計でみると、1977年45.3%から2002年47.9%と若干上昇している。この間、好景気であった1992年の有業率は51.0%と、50%をこえていたが、2002年には50%を下回っている。女性の有業率の動き方は、持続的な低下傾向にある男性の有業率の動きとは異なっている。

学歴別に女性の有業率をみると、中卒女性の有業率は1977年45.9%から2002年31.0%、と低下しているが、高卒女性では1977年50.8%から1992年59.8%をピークに反転して、2002年52.8%と下降している。一方、短大卒女性の有業率は1982年58.7%から2002年64.0%、大卒女性のそれは1982年61.1%から2002年67.8%と、上昇している。短大以上の女性の有業率は上昇傾向にあり、1987年以降により顕著な伸びを示している。このことは、産業構造やライフスタイルの変化と共に、女性の職場進出が進んだこと、1986年に男女雇用機会均等法が施行されたこと、および80年代末から90年代前半の好景気によって、女性の就職機会が拡大し

たことが関係している。

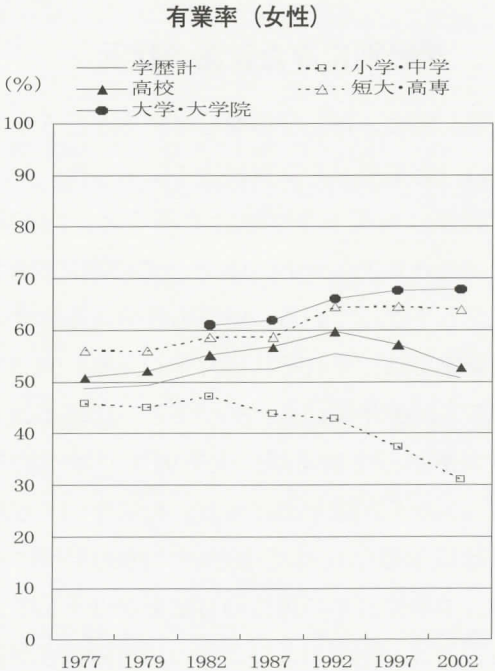
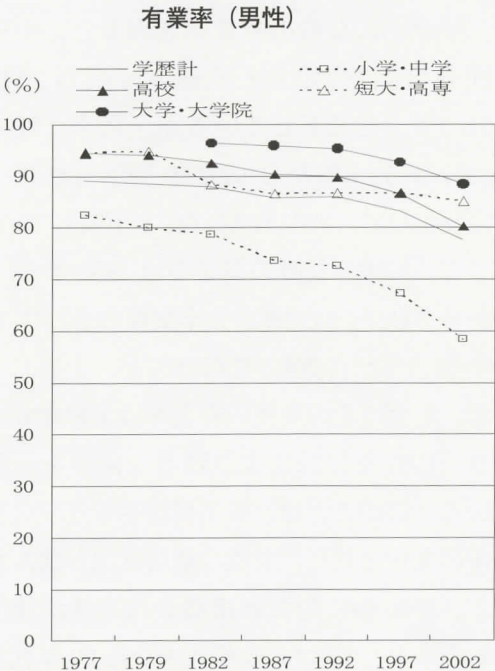
日本の女性労働の特徴として、有業率には学歴による差が小さく、高学歴者の有業率が伸びてきていることがあげられよう。しかし、依然として、学歴が高くなるほど有業率が大きくなる欧米先進国とは傾向を異にしている。2002年の高卒女性の有業率は52.8%に対して短大卒女性では64.0%、大卒女性では67.8%と、高学歴女性の有業率の方が高いが、学歴による有業率の差はそれほど大き

くない。学歴による有業率の差は、1977年の高卒女性の有業率が50.8%、短大卒以上の女性では56.2%と、1992年以降では高卒女性の有業率と短大卒や大卒女性の有業率との差が開いてきている。しかし、1990年代以降に女性の高学歴化に拍車がかかったことを考えると、他の先進国と同じく日本でも高学歴になるほど女性の有業率が高まったとは必ずしも現時点では判断できない。

図表1 学歴別にみた15歳以上人口と有業者数^{注1}

										(万人)	
										男 性	
総数(卒業者)					有業者						
年	学歴計	小学・中学	高校	短大・高専	大学・大学院	学歴計	小学・中学	高校	短大・高専	大学・大学院	
1977	4176	1706	1405	633		3355	1409	1327	599		
1979	4283	1572	1495	751		3402	1259	1408	713		
1982	4426	1470	1654	184	640	3508	1160	1532	163	617	
1987	4724	1364	1821	218	776	3637	1005	1646	189	744	
1992	5000	1250	1976	274	914	3878	908	1776	238	871	
1997	5175	1155	2073	330	1072	3951	778	1795	286	994	
2002	5283	1105	2085	380	1207	3803	646	1675	324	1068	

										女 性	
総数(卒業者)					有業者						
年	学歴計	小学・中学	高校	短大・高専	大学・大学院	学歴計	小学・中学	高校	短大・高専	大学・大学院	
1977	4436	2067	1686	336		2010	949	857	189		
1979	4547	1945	1749	473		2072	878	912	265		
1982	4701	1825	1952	387	144	2281	863	1079	227	88	
1987	5010	1679	2139	522	198	2413	737	1214	307	123	
1992	5294	1522	2293	686	253	2698	653	1371	443	167	
1997	5491	1405	2387	853	330	2749	526	1366	551	223	
2002	5635	1328	2398	1006	434	2698	412	1266	644	294	



資料：総務省「就業構造基本調査」

2. 年齢5歳階級別にみた就業の状況

つぎに男女別に年齢5歳階級別の有業率についてみる。

男性の有業率は、20代後半から50代後半にかけていずれも9割をこえる高い台形型を示しており、年齢によって大きな差はみられない。2002年の男性有業率の水準は、1982年よりも小さくなっている。また、1982年と2002

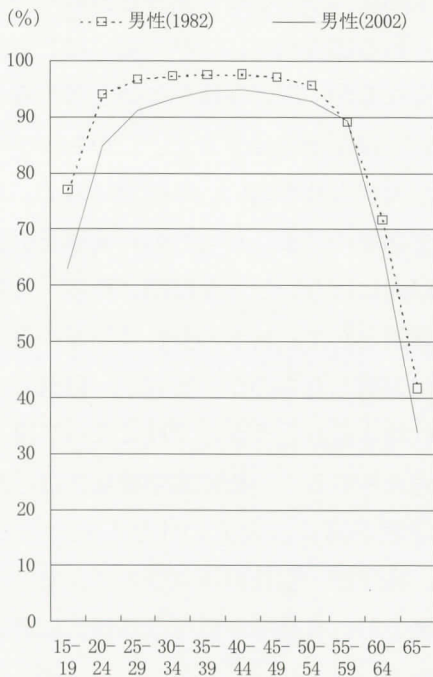
年の有業率を比較すると、ほぼすべての年齢層において2002年の有業率の方が小さい。この20年間に多くの自営業が廃業や倒産したことや、製造業が海外進出を積極的に進めたことや、および1997年以降建設業の縮小が進んだことなどが、男性有業率の低下につながっていると考えられる^{注2}。

一方、女性の有業率には大きな特徴がある。

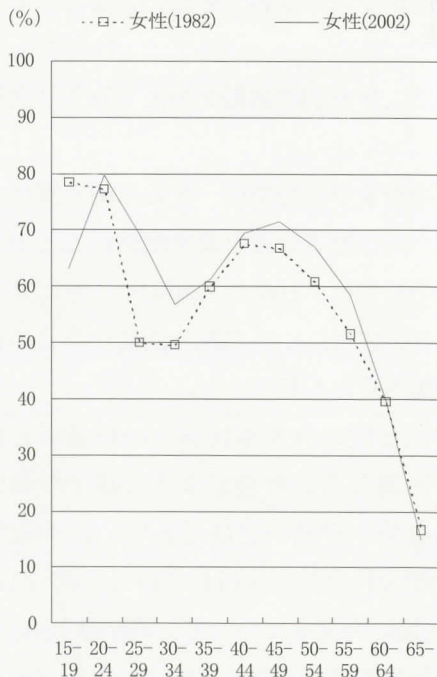
図表2 年齢5歳階級別にみた15歳以上人口と有業者数^{注3}

		総数	15-19歳	20-24歳	25-29歳	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55-59歳	60-64歳	65歳-
男	総数(1982)	4426	428	394	411	548	455	435	413	374	295	200	474
	総数(2002)	5283	367	407	476	478	415	391	408	528	426	393	995
	有業者(1982)	3508	78	282	392	532	443	423	399	357	262	143	197
	有業者(2002)	3803	61	265	426	444	392	370	383	489	380	259	334
		総数	15-19歳	20-24歳	25-29歳	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55-59歳	60-64歳	65歳-
女	総数(1982)	4701	410	388	409	543	455	437	417	381	332	269	660
	総数(2002)	5635	350	391	464	470	410	388	406	532	439	417	1367
	有業者(1982)	2281	75	270	204	269	272	295	277	231	171	106	110
	有業者(2002)	2698	61	262	319	267	250	269	291	356	256	165	202

有業率（男性）



有業率（女性）



資料：総務省「就業構造基本調査」

一般に「M字型」といわれるように、20歳代や30歳代の結婚や出産時に一度退職し、子育てが一段落するとパート等の就労につくという傾向があるため、20代後半や30代で仕事をしている人の割合は落ちこみ、「M」字を示す。このような「M字型」はすでに欧米先進国にはみられない特徴となっており、似たようなパターンを持つ国としては日本、韓国がこれに該当する。

女性の有業率をみると、1982年も2002年もM字型を描いているが、25-29歳層では1982年49.9%から2002年68.7%、30-34歳層では1982年49.5%から2002年56.8%と、M字型の谷の水準がこの20年間に上昇して、M字型が緩やかになっている。このことは、女性の未婚率の上昇が大きく影響していると考えられるが、医療、福祉、販売といった女性比率の高い分野での雇用が増加したため、ほぼすべての年齢階層で有業率が上昇しており、女性の社会進出が果たされてきたことを表している。

つぎに、学歴別の情報を加えてみる（次頁図表3）。

男性の有業率の特徴は、どの年齢階層についても、高学歴者ほど有業率が高いことである。この特徴は、1982年と2002年ともに共通しており、さらに、この20年間に中卒者の有業率の落ち込みが目立つ。

一方、女性の有業率は男性の有業率とは明らかに異なる。男性のように高学歴者ほどに、有業率が高いとは言えない。20歳代女性と40歳代女性に注目してみる。20-24歳と25-29歳の有業率について、高卒は1982年74.9%と47.0%から2002年73.5%と62.8%、短大卒は1982年85.6%と55.9%から2002年

87.3%と72.3%、大卒は1982年86.8%と60.7%から2002年89.6%と80.0%と、20代後半の女性の有業率は15ポイント以上の大きな伸びとなっている。一方、40-44歳と45-49歳の有業率について、高卒は1982年65.5%と62.4%から2002年71.1%と73.1%、短大卒は1982年55.2%と55.6%から2002年68.9%と72.4%、大卒は1982年58.9%と63.0%から2002年67.5%と68.5%と、40代女性の有業率は5ポイント以上の伸びを示している。

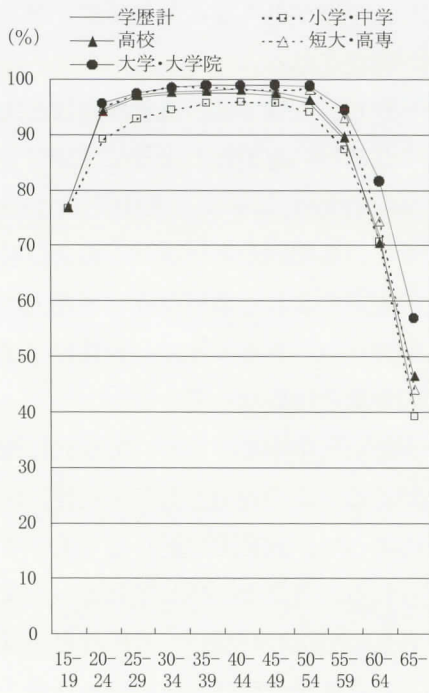
しかし、女性の有業率を高卒と短大卒、高卒と大卒で比べると、1982年、2002年ともに、20歳代では、学歴が高くなるほど有業率は大きくなり、かつ短大卒・大卒と高卒との有業率の開きは2002年の方が大きい。一方、40歳代では、1982年と2002年の両方とも、高卒女性の有業率の方が短大卒や大卒よりも大きい、学歴による有業率の開きは2002年の方が小さい。

未婚女性がかなりの部分を占めていると考えられる20歳代では学歴が高いほど有業率は高くなるが、既婚女性が多いと考えられる40歳代では学歴差は小さく、しかも高卒の有業率が短大卒よりも高い。年齢別にみて、あらためて学歴の高まりが女性の有業率を引き上げる傾向にはないことが確認される。この状況の背景として、日本の女性は出産や育児のために退職したものが、育児が一段落してから再就職するかどうか学歴によって違うことが考えられる。一般に高学歴女性ほど配偶者の学歴が高く、収入の伸びも高い。このため、高学歴の女性の再就職のインセンティブが減少し、有業率が低くなる傾向にあるといわれている。

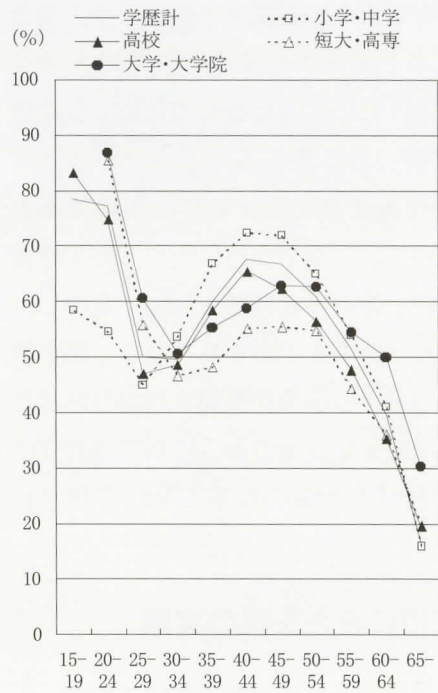
ここで、女性35-39歳の有業率も加える

図表3 年齢5歳階級別、学歴別にみた有業率^{注4}

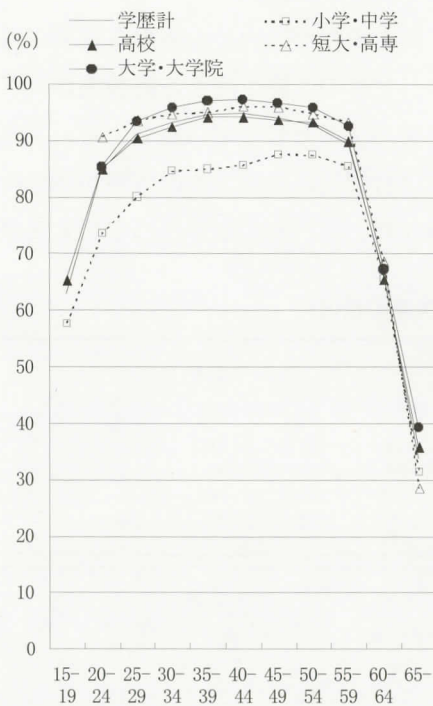
(男性 1982年)



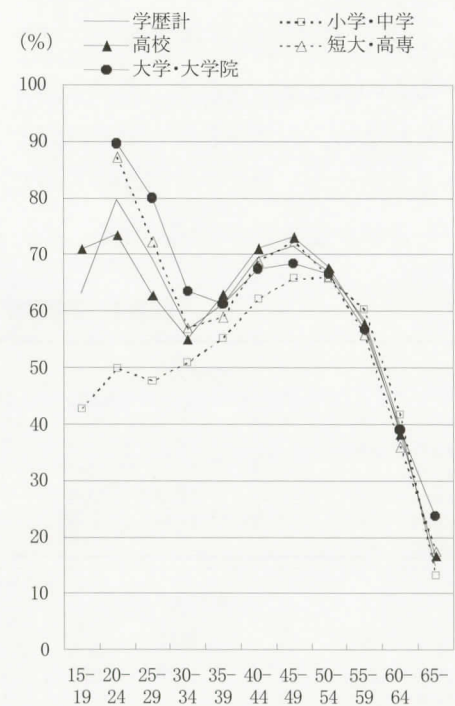
(女性 1982年)



(男性 2002年)



(女性 2002年)



資料：総務省「就業構造基本調査」

と、35-49歳の有業率は2002年では高卒がもっとも大きく、また年齢が上がるにつれて、高卒と短大卒の有業率の開きは小さくなるが、高卒と大卒の有業率の開きは大きくなっている。このことは育児のために就業を中断した後、再就職するかどうかが学歴によって異なることを意味しているのであろう。現時点では、高卒女性に比べると大卒女性は育児終了後の再就職が少ない。しかし、育児のために仕事を中断することなく働き続けることのできる環境が整備されつつあるため、今後は欧米先進国のように高学歴女性ほど仕事をもつ人が多くなることが予測される。

3. 学歴別にみた失業の実態

学歴別の失業率には男性と女性との間に大きな差はみられない（図表4）。なお、ここでの失業者とは、仕事がなく、かつ就職活動を行っている、あるいは就職活動の結果を待っている人のことをいうため、専業主婦や学生は含まれない。失業率とは、働く意志と能力のある人の中で、現在仕事がない人がどれぐらいいるのかを表した数値になる。

学歴別にみると、男性では中学卒、高校卒、短大卒、大学卒の順に失業率が低下しており、学歴が低くなると失業率が高くなる傾向が確認される。

しかし、女性では、低学歴者ほど失業率が高くなる傾向を男性のように確認できない。高卒女性の失業率よりも中卒女性の方が上回っている期間が多いこと、および短大卒女性の失業率よりも高卒女性の方が上回っている期間がみられるように、男性の学歴別失業率の特徴とは異なっている。

学歴別失業率をみると、男女間に相当の違いがある。この理由として、女性は結婚や育児によって、就業を中断してしまうことがあげられる。就業を中断してしまった女性は失業者として扱われない。育児などで就業を中断した女性が育児終了後に、再び働くかどうかについては、夫の所得に依存することがかつて大きかった。

夫の所得が高いと、妻の有業率が低いという、女性の労働に関する経験則がダグラス・有沢の法則として知られている。夫の所得が低ければ妻は働き、夫の所得が高ければ妻は働かないという現象がかつての米国や日本に

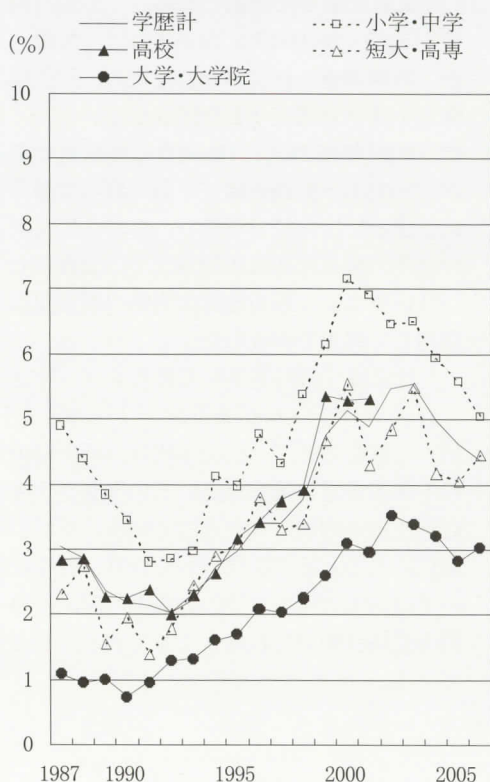
図表4 学歴別にみた失業の状況^{注5}

(万人)

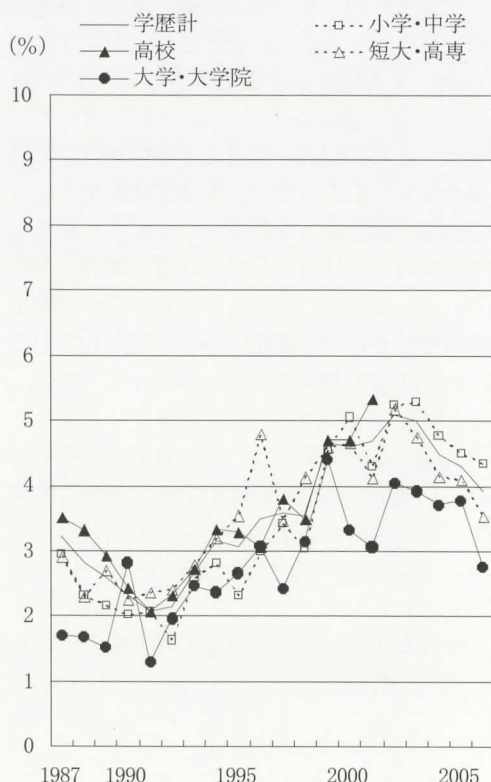
男 性										
労働力人口						失業者				
年	学歴計	小学・ 中学	高校	短大・ 高専	大学・ 大学院	学歴計	小学・ 中学	高校	短大・ 高専	大学・ 大学院
1987	3480	959	1615	172	730	106	47	46	4	8
1990	3609	898	1685	204	814	79	31	38	4	6
1995	3797	830	1763	259	942	113	33	56	8	16
2000	3866	698	1795	288	1064	199	50	95	16	33
2005	3761		2259	370	1133	174		126	15	32

女 性										
労働力人口						失業者				
年	学歴計	小学・ 中学	高校	短大・ 高専	大学・ 大学院	学歴計	小学・ 中学	高校	短大・ 高専	大学・ 大学院
1987	2239	678	1166	274	117	72	20	41	8	2
1990	2412	643	1269	354	142	56	13	31	8	4
1995	2538	561	1309	479	188	78	13	43	17	5
2000	2584	435	1317	579	241	119	22	62	27	8
2005	2644		1618	683	344	114		73	28	13

失業率（男性）



失業率（女性）



資料：総務省「労働力調査（詳細調査）」、「労働力調査・特別調査」

注：失業率＝（失業者）÷（労働力人口）×100（％）

はみられた。

しかし、現在の米国においては、フルタイムで働く有配偶者の女性が増加するとともに、高学歴・高所得の夫婦が増加したため、この経験則は成立しなくなっている。

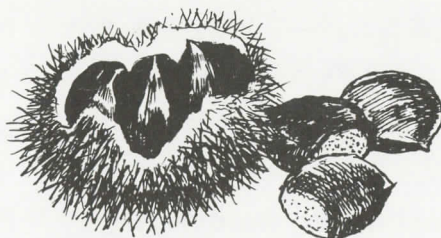
かつての日本では、高所得の男性の妻は、専業主婦か低所得のパートタイム労働者であったことから、ダグラス・有沢の法則が成立していた。しかし、2006年度経済財政白書（p.274）によると、夫の年齢が30歳以上では、夫の所得が上がるほど妻は働かないというパターンであるが、夫の年齢が30歳未満では、夫の所得が高くなると妻も働いているというパターンが現れている。このことは、将

来的に米国と同じく、夫の所得が高くても、妻の有業率は低下しなくなることを示すものであろう注6。

また、日本では、妻の所得が一定以下の水準の場合には、妻の所得に課税されない、あるいは夫の税金の一部が免除される配偶者控除の枠、場合によっては夫に家族手当が会社から支給されるなど（「103万円の壁」）、あるいは社会保険料の負担が必要になるかどうか（「130万円の壁」）、というような税制が、妻の労働供給に大きな影響を与えている。妻が働くかどうかに関しては、自分の所得だけでなく、夫の所得も考慮していることが多いため、簡単に説明することは難しい。

- 注1 1977、1979年の調査では、短大・高専と大学・大学院を区別していないため、短大・高専の値には大学・大学院の値を含む。有業率とは15歳以上人口にしめる仕事をしている人（有業者）の割合のことである。「有業者」の定義は、ふだん収入を得ることを目的として仕事をしている人、なお、家族で仕事を手伝っている人は、収入を得ていなくても、ふだんの状態として仕事をしていれば有業者に含めている。ここでの学歴とは、在学者や学歴不詳者をのぞいた卒業者の数値を利用しているため、総数の値は総人口の値とはならない。
- 注2 玄田有史（2004）「ジョブ・クリエイション」（日本経済新聞社）によると、「97年時点での建設業からの雇用消失の急速な拡大が、97年以降の失業率急上昇の直接的なきっかけとなった可能性は大きい」（p.42）ことを示している。
- 注3 総数には、在学者や学歴不詳者をのぞいた卒業者の数値を利用している。

- 注4 注3と同じ。
- 注5 卒業者に限った数値である。「労働力調査特別調査」が2002年に改正されて「労働力調査（詳細調査）」になった」ため、2002年以降は中学卒と高校卒とを区別していない。また、2001年までは2月に調査した数値であるが、2002年以降調査は年平均の数値であるため、厳密には接続できない。なお、男女別、学歴別の数値は2001年調査までは公表されていないため、総務省統計図書館の調査原票を利用して図表を作成した。
- 注6 大竹文雄「所得格差を考える」（『やさしい経済学』『日本経済新聞』（2000年3月3日））によると、「1980年代は、低所得男性の配偶者ほど有業率が高いというダグラス・有沢法則が明確に成り立っている。だが、90年代に入るとその関係は弱くなり、97年においては、夫の所得と妻の有業率の間には負の相関関係は観察されなくなっている。」としている。





トヨタの事技系人事制度

・ 組織改革の変遷



中部産業・労働政策研究会
事務局長 河 原 真 一

1. はじめに

トヨタのホワイトカラーの人事、組織に関する制度や諸施策が、1989年の「組織のフラット化」以降、この約15年間社内どのように展開されてきたのか、また、人事制度・組織改革を推進する上での基本的な考え方や特に留意した点は何であったのか、そしてこ

こ数年の事業領域の拡大に伴う今後のトヨタの課題は何か、その課題に対するトヨタの最近の取り組み状況をまとめてみた。

2. 人事制度・組織改革の取り組み

この15年間のトヨタの人事制度・組織改革の変遷を時系列的に整理してみた。

時 期	制度内容
1988年（秋）	ハンコ3つ運動（大企業病の克服：迅速な意思決定）
1989年8月	組織のフラット化（迅速な意思決定と団塊世代の高能力者の活用などによる大改革）
1990年4月	人事・賃金制度の見直し（第1弾） ・ 年功要素の縮小と直近の頑張りの反映 ・ 処遇は資格、業務は職位（マネージャーとスタッフ） ・ 能力考課と期間考課の2本立て、チャレンジローテーションなど新昇格基準と教育制度の変更、テーマ管理制度）
1991年8月	NOW21(従業員の意識改革、活性化) 意識調査による問題提起、若手スタッフWG
1993年4月	人事・賃金制度の見直し（第2弾） （年功要素の縮小：能力に応じた評価、話し合い制度）
1993年6月	事務部門の業務改革活動：B R 93 事務部門の業務30%削減を目指す横断的体制 ・ うち20%：新規重点へ、10%：時間短縮 ・ 新規重点テーマへの取り組み
1996年7月	チャレンジプログラム(管理職新人事制度) ① 人材育成・活用の改革

	② 事技員の働き方・意識の改革 ③ 組織・マネジメントの改革 多様性と創造性を核とした人事制度の総合改革 ・職能考課、業績加点考課：業績成果を反映 ・マネージャー、スタッフの評価ウエイト変更 ・年次管理撤廃（若手抜擢） ・資格とは別に賃金等級を創設（資格給、職能給） その他に 次の事項を実施 ・自己研鑽休暇制度 96／7～ ・チャレンジキャリア支援 96／7～ ・カジュアルデー 96／1～ ・U-タイム・裁量労働 96／4～ ・STRETCH(自己啓発支援P) 96／1～	⇒3つの柱を統合
1998年1月	トヨタ社員の行動指針	
1998年10月	オープンでフェアな職場づくり（真の男女雇用機会均等を目指して） ・事務職、一般職の区分廃止 ・セクシャルハラスメントへの対応	
1999年4月	プロ人材開発プログラム ー全員が自立し競争力あるプロ人材を目指してー 事務、技術系：上級専門職以下の人事制度	
1999年9月	新賃金制度 ーオープンでフェアな処遇を目指してー 資格毎に期待される役割、能力、働き方を明確化	
2001年4月	トヨタウェイ2001 ートヨタに働く従業員の行動原則ー	
1993年6月	事務部門の業務改革活動：B R 93 事務部門の業務30%削減を目指す横断的体制 ・うち20%：新規重点へ、10%：時間短縮 ・新規重点テーマへの取り組み	
2001年9月	ダイバシティー	
2002年	S L→グループ長へ（マネジメント意識の喚起）	
2005年	職場力向上活動（人材育成、コミュニケーション向上の全社活動）	
2006年4月	60歳以降の働き方、雇用のあり方	
2006年6月	8万人職場コミュニケーション総点検活動の実施 多種多様な人材が混在する中でのマネジメント	
2007年	ポスト・フラット化の人事・組織改革 事技系職場力向上を強力に支える人事・組織改革 成長の基盤は、人材育成が最大の鍵 （教え・教えられる風土の構築）	

15年前は、世の中がバブル期で拡大成長路線にある中、いわゆる大企業病がトヨタにも徐々に浸透しつつあった。

これまで何事も安定した状態が良い、変わ

らないことが一番と考えられてきた中で、トヨタは、企業経営においてこれまで拡大成長路線を土台にした人事制度や組織のひずみが今後急速に拡大するのではないかという強い

危機意識から人事・組織制度の見直しに思い切って着手したのである。

3. 変革の狙い

この15年間の歩みを見るとその制度や、諸施策は終始一貫して次の3点を大きな狙いとして推進してきた。それは、

- (1) 組織のフラット化による「意思決定の迅速化」
- (2) 高齢、高資格化対応としてのスタッフ職、専門性に焦点を当てた制度、施策の実施
- (3) 創造性、活力にあふれた職場づくりとしての年功要素の後退、いわゆる成果主義的な評価、処遇の推進

の3点である。

トヨタの事務、技術系職場の風土は、この15年間全社を挙げて人事、組織改革に取り組んだ結果、所期の狙い通り、着実にその成果を上げつつある。

それまでは、トヨタは、「保守的で、石橋を叩いても渡らない」とよく言われ、何事も堅実できっちりとしている半面、逆に創造性やスピードの面でダイナミックさにかけるといった指摘があった。しかし、最近では、「積極果敢で創造的な風土」が見られるようになり、そこに働く事務、技術員の一人ひとりの意識面でも「自ら付加価値を追求する姿勢」や「専門性向上に対する強い姿勢」が見られるようになってきたと言われている。

この15年の人事制度改革の中で大きなステップとなる取り組みは、次の4段階である。

①1989年8月の組織のフラット化

②1990年4月の人事・賃金制度の見直し（第1弾）に続く1993年4月の人事・賃金制度の見直し（第2弾）

③1996年7月のチャレンジプログラム(管理職対象の新人事制度)

④1999年4月のプロ人材開発プログラム

(事務技術系の組合員：上級専門職以下の人事制度)

それは、「着眼大局、着手小局」という言葉通り、ステップを踏んで用意周到にかつ慎重に進められたものである。

4. 改革推進にあたっての基本的な考え方

トヨタの人事制度改革を進める上での基本的な考え方を次の通り整理してみた。

(1)「改善」は、長期的かつ継続性を持って行う。その改善の積み重ねが、改革につながる。

改善は、連続性を持って行われなければならない、日々の改善は、微々たるものであっても改善の積み重ねが、創造的な改善となり、結果として改革につながるという考え方である。トヨタの本格的な構造改革の取っ掛かりとなったのは、決裁ルートの短縮化を図る「ハンコ3つ運動」（起案者―確認者―決裁者）である。それに続く迅速な意思決定と団塊世代の高資格者の積極的な活用を目指す「組織のフラット化」は、決して世の中で取りざたされて言われるほどセンセーショナルな改革ではない。これらの改革は、明確な狙いを持ち、目指すべき目標をはっきりと定めて踏み出した最初の第1歩であった。

拙速にいろいろな制度を導入すると組織運営は、機能麻痺に陥る。短期決戦に挑み、いたずらに結果を追い求めれば、大きな目標を

達成することは難しくなる。また、従業員同士が協力し合い、組織力を生かして目標に取り組む風土も失われる恐れがある。

人事担当のトップは、当時を振り返り「改革は、一気に取り組んではだめ。自分が担当する期間だけ取り組むような一過性の取り組み姿勢では、大怪我をする。あんまりかっこ良すぎることはやめたほうが良い」と語っている。

(2) 「改善」は、全員が足並みを揃えて成し遂げるもの(全員参加型)。

改革は、トップが管理監督者や一般の従業員にいたるまで、改革の趣旨と目標をはっきり説明し、全員が理解、認識した上で動き出さなければ組織全体を変えることはできない。

組織・人事改革を単なる制度改革に終らせることなく、従業員の意識改革に深化させることが必要である。特に人事の問題は、一部を変えるだけでは駄目で、賃金の問題もあるし育成の問題、労働条件もあるのでいろいろな角度から絶えざる改革をしていかなければならない。

したがって、いろいろな仕掛けをすることによって、従業員一人ひとりのモチベーションを下げずに、自己改革を誘発し能動的改革へ導くことが大事である。人事担当のトップは、「改革は、手順をしっかりと組み立て、物事の運び具合を考慮しつつ、相互の関係性までも配慮した慎重な動きで進めなければならない。組織のフラット化を進めるといっても組織を文鎮型につくるという形だけではなく、同時に仕事の進め方、ものの考え方、人の呼び方、更に服装の問題に至るまで手順を

踏んでかつ複合的に取り組まなければ、中途半端になってしまう」と語っている。

(3) 人事制度や組織改革は、従業員の賃金、処遇に与える影響が大きい。

人事制度は、人の意欲、活力に直接結びつくだけに制度設計は、いろいろな形で多くの従業員の意見を聞いた上で行う必要がある。運用後にはフォローし、その運営実態について職場の声、意見を聞きその結果を制度に反映して見直し、改定を行うといういわゆるPDCAのサイクルを回すことが肝要である。賃金改革に当たっては、従業員のモチベーションを下げないように配慮することも必要である。

特に従業員生活に大きな影響を与えるため労働組合側とは念入りに話し合いを重ね、理解・合意を得ながら推進することが不可欠である。

以上の3つの基本的な考え方に基づいて、トヨタは、実際「組織のフラット化」から始まって、人事・賃金制度の見直し、その後の事務、技術系職場の管理職の「チャレンジプログラム」、更には、組合員である上級専門職以下の「プロ人材開発プログラム」など15年間にわたって一つずつ確実に改革を推進し、その成果を引き継いできたのである。

人事担当のトップは、「社内では、変わらないことは悪だとよく言われる。特に人事は、本来、保守的で変えないことを原則としているが社会情勢が大きく変化し、従業員の気持ちや環境が変わってきてつつある中では、人事も時代に合わせて変化していかなければ

ならない。

実際、20年以上も前に出来た制度もたくさんあり、古い人事制度を続けていたのでは、時代遅れになってしまう。但し、制度というのは、定着するのに時間がかかるのでコロコロ変えてはいけぬ。基本的な考え方は変えてはいけぬ。」と語る。

企業変革は、働く人一人ひとりの意識と行動を変えることである。社員にとって変革というのは、処遇や評価も変わり、今後どうなるのかいう不安と隣り合わせの状況にある。これを企業の原動力に如何に変えられるかがポイントとなる。そのため、全社員が変革のプロセスを無事に通過できるような支援を人事担当部署が行うことが大切である。人事機能が長期的なスパンで企業経営を考え、そのための変革のルートマップを社員に提示するなど安心と変化の組み合わせをとることが重要である。

トヨタは、こうして企業変革の担い手として80年代後半以降、伝統的な旧来の人事制度の見直しという視点から人事制度、組織改革の変革に取り組み、21世紀に向けた新たな枠組み作りを目指したのである。

約15年間の人事・組織制度改革の中で大きなステップとなった4つの取り組みの制度内容については、今回、紙面の関係で割愛する。

5. 労働組合の役割

トヨタは、新制度の導入など大きな制度変更をする場合、じっくり準備を整えてから実行に移す。「経営のスピード」を求められる

が、変革に当たっては、拙速を避ける。準備期間の各段階で職場に情報を流し、しっかりと議論をする。各種の諸問題をひとつひとつ職場とキャッチボールしながら進めていく。その繰り返しで、結果として職場との間に信頼関係をつくることになる。その時に、一番大きいのが労働組合の果たす役割である。

企業変革というのは、従業員一人ひとりの意識改革が必要である。企業を生き生きとしたやる気集団にしていくためには、従業員全体が会社方針に沿ってまとまって進んでいくことが必要である。そうした中で組合運動の果たす役割、機能は非常に大きい。

日本の労働組合は、世界でもまれな教育機能を持った組織である。例えば年1回、運動方針を組合員全員が集まって議論し決める。そして春闘、賞与(一時金)などいろいろな交渉時には、世界情勢、景気動向、産業・企業業績の状況、会社の抱える課題等を分析し、しかも組合員を巻き込んで勉強し共有化している。こうした素晴らしい特徴を持っている。しかも、交渉状況をきちんとその都度組合員一人一人に伝えていく活動を行っている。企業別組合なので経営のパートナーとしての存在でもある。

人事制度改革は、直接賃金や、働き方に影響するので働く者にとって働き甲斐、生きがいよりどころになるので当然労働組合としては、深く関わることになる。そのため、組織のフラット化、チャレンジプログラム、賃金制度の見直しの変更時には、その都度、内容を職場展開し何度も何度も労使で話し合いを実施した。

企業労使で、忌憚なく、喧々諤諤と議論する。企業サイドにとっては、会社の職制組織を通じては、聴取できない意見、声を率直に聞くことが出来るのが強みである。いろいろな視点、立場の意見が出てくる。執行部は、職場役員を通じて、職場の組合員一人ひとりの声を聞く、まさに一対一の対話を通じて物事を進めていくのである。時間はかかるが、最も民主的であり、確実な活動である。もちろん組合意見によっては、当初の会社施策を見直す。

いろいろな意見を調整し、みんなで決めて、みんなで実行していくのである。こうした組合の職場意見の傾聴活動、合意形成の力がなんと言っても一番大きい。

6. 今後の課題について

(1) 職場環境、働き方の変化

ここ数年の急激な事業拡大、それに伴う新人、社外戦力の急増、更には働き方の変化などを受け、「職場での日常管理が行き届かない」「メンバー間の教え／教えられる風土が失われつつある」などの声が聞かれるようになってきた。この15年間全社を挙げて人事・組織改革に取り組んできた結果、所期の狙いは達成したが、一方、これまでの一連の施策の反動もあって、職場の環境、風土が変わりつつあるという指摘である。

どうしてそのような事態になってきたのか整理してみよう。

- ①ここ最近の急速なグローバル展開による事業拡大により、各職場では大変な繁忙感を長期間にわたって抱きながら、まさしくフル回転で職場運営を続けている。
- こうした状態では、部下育成の職責を持つ

はずの職場マネジメントもまた、自らの意思で成長しようとする部下もOJTに取り組む、あるいは受けるだけの物理的な時間を持てなくなっているという実情がある。

②人材育成にかける教育機会の減少

人材育成の焦点は、全員が一律同じように教育を受けるということから時代を担うリーダーに対象が絞られるようになってきた。

従業員の増大と教育工数、教育費の負担が大きくなってきたことによる。しかも、教育機会も対象が年功等にとらわれない受講者選抜型が増えてきた。その結果、教育機会が一部の選抜者層や階層別に特化した対象者に限定されつつある。また、人材育成がよく大事だとよく言われるが、人材育成の成果は目に見えないだけに業務結果になかなか反映されにくい。その分、職場の多忙などを理由に後追いになりやすい。

- ③成果主義的な要素で評価され、賃金もきまり、昇進もなされるため上司もリスクを犯してまでも部下に仕事を分散したり、思い切って権限委譲できにくい。管理者も評価されるとなればどうしても仕事の出来る部下に業務を集中せざるを得ない。また、チームで業務をしていても評価は、個人でなされるためチーム内でのメンバーさえもライバル視する傾向は否めない。個人間の競争意識が協働意識の低下になり、人間関係が希薄化しドライな関係になりやすい。
- ④非正規社員が職場に急増しており、これまで正規社員のための職場を前提として形をつくられてきた制度、慣行がうまく機能しなくなりつつある。

こうした従業員構成の変化や勤務形態・働き方が多様化したことにより職場内でのコミュニケーション不足による業務効率の低下や社内への技術、ノウハウの蓄積低下をもたらしているのではないかなどが考えられる。

現実には、会社を取り巻く背景、課題としては

- ・ C S R活動の着実な推進
- ・ コンプライアンス遵守
- ・ 品質に関する重要問題の発生
- ・ 人材育成ニーズの高まり
- ・ メンタルヘルスの問題 などがある

こういった背景からコミュニケーションの必要性が求められ、昨年から新たな取り組みが始まった。

(2) 新たな取り組み

①「8万人職場コミュニケーション総点検活動」

トヨタ社内では、2006年6月から「8万人職場コミュニケーション総点検活動」と銘打って社内働く全員（社員、期間従業員、派遣社員等）を対象としたコミュニケーション活動を展開している。

コミュニケーションは、チームワークやお互いの信頼感といった精神的な基盤を築くだけでなく、質の高い仕事を組織全体で確実に行うための「仕事の基本」である。

近年忙しい状況が続いていることや職場の人員構成が多様化していることから「日々のコミュニケーションがおろそかになっていないか」との懸念より、昨年後半から「職場コミュニケーション8万人総点検活動」を展開している。

この問題意識としては、一つは、働く社員一人ひとりが「部下や同僚、あるいは、社外の方に対し手、相手の立場に立った、双方向コミュニケーションを行っているか」ということである。

「他人に対して関心を持つ、節度を持って接するあるいは、相手の人間性や人格を尊重した言動に心がける」といったことは、人としての基本的な所作であると同時に企業としてコンプライアンスの実践など、C S R活動を進めていく上での基本であるという考えである。

二点目は、「仕事上のコミュニケーションを通じ、トヨタの強みであるチームワークを最大限発揮しているか」という点である。これは、トヨタを支える関係者は、社内では、開発、生技、製造、開発・サービス、あるいは、社外では仕入先や販売店の方たちなど世界中の多くのパートナーがおり、世界に誇れるチームワークがある。

しかし、品質トラブルや仕事のやり直しなどの原因を調べてみると「仕事を任せたり、まったくフォローしていなかった」「メールで連絡したから、用件が伝わっているものと思っていた」などちょっとしたコミュニケーションが取れていなかったために、トヨタが、本来もっていた強みであるチームワークを十分に発揮できなかったということがしばしば見受けられるためである。

②「ポスト・フラット化の人事・組織改革」

2007年から事技系職場力向上を強力に支える「ポスト・フラット化の人事・組織改革」を展開している。

これは、これまで大括りでフラットな職場体制で専門性・専門技能に重点を置いた育

成を推進してきたが、一方で、グローバルな事業拡大、人材の多様化、働き方の変化など様々な環境変化が急激に進み、職場において日常管理や人材育成が徹底できていない状況が深刻化してきたことによる。

そこで、足元を振り返り、トヨタの成長の基盤は人材育成にあること、そしてトヨタの強みは、チームワーク、組織・集団としての総合力を高めることという基本的な考えに立ち返った。

トヨタが、今後20～30年後も永続的に成長を遂げられる会社であるか否かは「人材育成が最大の鍵」となる。それは、先輩が後輩を育てることを通じて自分自身も一回り大きく成長しお互いが成長するということである。

改革の方向としては、「強固な職場マネジメント」と「教え／教えられる職場風土」を構築していくことがその狙いである。

2007年より「ポスト・フラット化の人事・組織改革」が、具体的にスタートした。

主な取り組みは、次の通り

[組織面]

▽職場のマスター(親方)を中心とし、先輩・後輩の強い絆で結ばれた小集団の集合体を目指す。

組織の小集団化の主な取り組みとしては、

①グループ管理スパンの適正化

グループの管理スパンを原則10名程度とし、過大なグループの管理スパンを見直す

②グループメンバーの小集団化(ペアーチーム制)

適正な管理スパンとなったグループの中で小集団を形成し、その中で互いに教え／教えられ、業務を遂行していくという取り

組みである先輩・後輩の強い絆をベースに「教え／教えられる関係」を日常の職場運営にあらかじめ組み込んだ体制作りを行う。

[人事制度面]

▽目指すべき人材像を「プロ人材」から「マスター(親方)」に見直す。

「マスター(親方)=専門性+人材育成のプロ」と位置づけ、人材育成に関する役割意識を高めて行くことを狙いとする。

そのため

① 資格体系・名称を見直す

② 人材育成をより重視した評価制度とする

③ 全社階層別研修の内容および受講タイミングの見直しを行っている。

人事担当のトップは、次のように語っている。

「職場力というのは、①人材の育成、②チームワークとそれを取り巻く③マネジメント、この三つの掛け算である。そして、この三つを上手に繋げていくのがコミュニケーションである。

トヨタの強みの源泉は、チームワーク、すなわち個人の力や思いを結集し、個々の力の総和以上の成果を出していくことにある。」

トヨタは、将来のさらなる飛躍に向け磐石な基盤づくりのために、トヨタのこれまでの強みを更に高い領域にまで伸ばしていく新たな活動に着手したのである。

以上



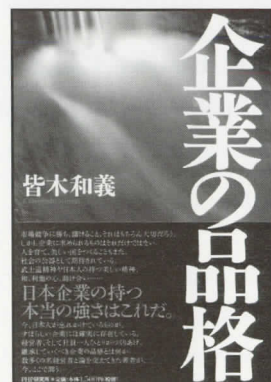
「企業の品格」

皆木 和義（経営コンサルタント、歴史研究家）著

PHP研究所 刊 1500円（税別）

昨年のベストセラーに、数学者 藤原正彦氏著『国家の品格』があった。グローバルゼーションは、もっともらしい理屈に名を借りた弱肉強食のアメリカンスタンダードだと定義し、それへの警鐘を鳴らした内容で、同時に「品格」という言葉が有名になった。市場原理主義は「気品」や「品性」に乏しく、その対極として武士道を据えていた。それ以来、「品格」という言葉をよく目にするようになった。「品格」とは辞書によると、人に自然に備わっている人格的価値、風格、気高さ、その人の風貌・態度・言行などに表れた気品、などと定義されている。

ここ数年間、日本企業それも東証一部上場して一流企業とみなされている企業で不祥事が頻発している。この本は、それに危機感を覚えた著者が多くの名経営者との対談を通して感じたポイントをもとに、品格ある企業となるための条件について、著者の思いをまとめた内容になっている。日本には約300万の企業があり、株式上場企業は4000社、東証上場企業は約2500社ある。特に東証一部上場は、一流会社へのパスポートとされ、社会的地位や社会的信用を受けている。ところが最近、その社会的地位や社会的信用を失墜させるような事件が続発している。また高品質の証であるメイドインジャパンの品格に傷がつくようなケースも出ている。なぜこのようなことが起こっているのだろうか。



著者によると、利益やコストよりも、製品・商品・サービスの確かな「品質」を最優先すべきであるという商品の品質の徹底と、さらには経営の品質の徹底がなされていないことが最大の原因だと言う。当たり前のことが当たり前にどこまで徹底できるのか、徹底度、徹底力の差が品質の差。企業の経営品質が高く、製品やサービス、商品の品質意識が高く、高品質の製品やサービスを提供している企業の条件とは何か？などについて、対談で耳にした名経営者の言葉をはさみながら解説が進む。

熾烈な市場競争に勝ち利益を上げること、それは企業にとって大切なことではあるが、企業に求められるのはそれだけではない。人を育て、美しい国をつくることもまた、社会の公器として期待されている。いま日本人が忘れかけているものが、素晴らしい企業には確実に存在している。日本人の持つ美しい精神、和の心、利他の心、思いやり、助け合い、正直、誠の心などを大切に、一歩一歩たゆまずに努力していくならば、品格の高い優れた企業が必ずや達成できる。それこそが、世界をリードする日本企業の本当の強さになるのではないかと結んでいる。

「イノベーション企業の研究」

片山 修（経営評論家）著

PHP研究所 刊 1500円（税別）

右肩上がり経済の終焉、グローバリゼーションの進展による熾烈な企業競争、猛烈なスピードで進化するIT化、急速に進む少子高齢化など、日本企業の経営環境は1990年代に入って激変した。こうした経営環境の変化にいかに対応するか、が企業経営の大きな課題である。

本書は、1990年以降の10数年間、環境変化への対応に果敢にチャレンジし新たな成長を目指す6つの企業（キャノン、JR東日本、ホンダ、トヨタ、日本精工、全日空）の現場の取り組みを取り上げている。著者は、6社に共通するのは、危機感をバネにしたイノベーションの取り組みであると語る。危機感には、「目に見える危機」と「目に見えない危機」の2種類があるが、全社員に危



機感を抱かせるのは、容易なことではない。各章とも各企業が危機感を出発点にいかに変革を進めていったのか、また経営トップがいかなる志のもとに変革に取り組みリーダーシップを発揮して組織を動かしたのかなど、現場とマネジメントの両サイドから探っている。イノベーションとは何か、いかなる成長戦略を描くか、また変革を成功に導くための経営トップと現場とのコミュニケーションのあり方など、企業の事例を取り上げており多くのヒントを示唆している。



「ホワイトカラーは、給料ドロボーか？」

門倉 貴史（エコノミスト）著

光文社 刊 720円（税別）

日本のホワイトカラーの労働生産性は、本当に低いのか？本書は、この素朴な疑問に答えることを企図して執筆されたものである。メディアなどでよく報じられる労働生産性の国際比較によれば、日本はOECD加盟30カ国中19位、主要先進7カ国の中で最下位である。しかも1994年以降、11年連続最下位となっている。こうした結果は、日本の製造業の生産性は格段に高いが、サービス業を中心とした非製造業の生産性が極端に低いからで

あるといわれている。しかし、ホワイトカラーの生産性を抜き出したデータは存在しない。

本書では、ホワイトカラーに焦点をあて、彼らを取り巻く労働環境の変化や法制度の変化も見ながら、ホワイトカラーが仕事を効率的に行っているのか、またホワイトカラーの給料がどのように決まっているのかなど入手可能な全てのデータを下にあらゆる角度から日本のホワイトカラーの実力を論じている。そして、労働ビッグバンの目玉とされる「ホワイトカラー・エグゼンプション」導入の是非についても客観的に論じている。人事労務関係に携わる方には、一読に値する書である。



第4回 産政塾テーマ

人材育成の現場を体感し、 情熱を学ぶ 『～将来の日本の リーダーを育てる～』



豊田自動織機労働組合
古 川 憲

1. 企画にあたり

（1）現状と課題認識

少子高齢化、グローバル競争が進展する中、各企業内では「人材育成」を重点方針に掲げ、限られた人材をいかに活用していくかが大きな課題となっている。

一方、日本全体をみても、乾いた日常生活、自己中心的な事件・事故が日々のニュースを賑わし、その中心には常に「教育」の問題が議論されている。

人材育成こそが、将来の日本・企業を救う最大の武器ならば、「知」や「学」の享受に留まらず、「和の心」をベースとして「思い」「考え」「実践」できる人材の育成について、早い段階から取り組む必要があるのではないか。

（2）調査課題とねらい

「人材育成とは情熱だ・・・情熱なくして成

長はない」

本企画では、将来の日本を危惧し、リーダー育成に大いなる「情熱」を持って取り組んでおられる「学校法人 海陽学園」を訪問することにより、そこに関わる方々の「情熱」を体感し、自らの心に更なる情熱を燃やしたい。また、教育現場の第一線を体験・体感することにより、人材育成を自らの課題として捉え、あるべき姿、自職場での取組みたいことなどを議論していく。

2. 日程及びプログラム

（1）日時……

平成19年6月22日（金）10:00～17:00。

（2）場所……

学校法人 海陽学園 海陽中等教育学校

（2）プログラム

時 間	場 所	実 施 内 容
10:00～10:45	海陽学園 会議室	◆オリエンテーション ◆講義、DVD鑑賞（海陽学園設立の主旨、概要等）
10:45～12:00	海陽学園 各施設	◆施設見学 教室・ハウス（寮）など学生が学習・生活されている現地・現物で見学

12:00～13:00	海陽学園 食堂	◆昼食(学食で学生と同じメニューを味わう)
13:00～14:00	海陽学園 会議室	◆グループディスカッション テーマ：ハウスマスターとの交流を通じて人材育成を考える
14:00～15:15	海陽学園 武道場	◆日本のリーダー育成 授業体験 日本古来の剣道体験を通じ、リーダーに必要な精神力・礼儀等を身につける
15:15～16:30	海陽学園 会議室	◆リーダーシップ育成ゲーム(ディベート形式のゲームを実施)
16:30～17:00	海陽学園 会議室	◆閉会～異動

3. 活動内容

(1) 学校紹介

海陽学園設立の経緯と教育方針について、金子 チーフマネージャー、仲岡 事務長のお2人から、学校紹介ビデオをおりこみ、ご講義を頂いた。学力や知識だけではなく、文化や伝統から心を学び、人間性を育む姿勢が感じられた。将来の日本のリーダーを育て上げるという理念を推し進めるにあたり、教育者としての熱意が伝わってきた。

(設立の経緯と建学の精神)

- ・「将来の日本を支える人材を育成するため、夢と社会性を育み、才能を開花させる学校をつくる。」ことを、趣旨に、準備事務局を設立後約3年という稀に見る超短期で開校。
- ・『将来の日本を牽引する、明るく希望に満ちた人材の育成』をベースに、以下5つの具体策を建学の精神として掲げ、実践。
 - i) 高潔で明朗闊達な人材の育成
 - ii) 基礎学力の徹底した習得
 - iii) 健全な身体、強靱な意志の涵養
 - iv) 学問の楽しさを知る教養豊かな人材

の育成

- v) 日本の伝統・文化に立脚し、国際社会で活躍できる人材の育成

(学園生活と教育理念について)

- ・今の家庭は子供を受験に専念させるために生活の面倒は全て親が見る構図。学力はつくが、人間力は養われていない。教育の原点は「愛」。豊かな人間力を育むことが大切。「愛」を原点に質実剛健な人間的強さを育成。
- ・また、現在の学校教育は問いと答えだけの受験テクニックの伝授に留まる。社会全体がすぐに結果を欲しがり、結論付けてしまう風潮はここにある。遠回りを経験してから近道を探れば良いので、生徒一人ひとりの可能性を見逃さず、才能の中身を伸ばしていきたい。

(2) 施設見学

- ・普通教室は南を正面として北側窓の東西窓なし。日の光を気にすることなく授業に集中できる環境。教室のスペースは広く、机や椅子も大きめでゆったりしている。
- ・特別教室(音楽室・PC室・図画工作室・な

ど)には、充実した設備、備品が揃えられている。

- ・食堂棟は天井が高く広々とした空間と、大きな窓からは三河湾が一望でき、ゆったりと食事ができる。
- ・個室は7.5㎡のスペースにベットと机、クローゼットが備えられている。
- ・共用スペースにはパブリックラウンジや多目的スペースなどがあり、仲間と楽しい時間を過ごせる。

★建学の精神と教育理念のもと、それを具現化するために必要と思われる、実に充実した、かつ考えられた施設、設備を備える。生徒はあらゆるものに触れ、体験する機会があり、隠れた才能が芽生えるきっかけは多いと感じた。

(3) 昼食

- ・生徒と共に食堂で昼食をとる。食事中でも我々に対して元気で明るい挨拶は怠りなし。クラス毎に集まり、教師も一緒になって会話も弾む和やかな食事風景であった。

(4) グループディスカッション

金子 チーフマネージャー、仲岡 事務長に、ハウスマスターの西村さん、フロアマスターの園木さんのお2人を加え、目指すべきリーダー像や、人材育成について議論した。

<主な議論内容>

○ハウスマスター、フロアマスターの方にいろいろ聞いて、海陽学園の人材育成を知ろう！

- ・マスターのお話を聞くと、『生徒は、まだ若いゆえに言葉づかいなど至らぬところもあり基本的なマナーや生活習慣から教えるな

ければならない。しかし、挨拶ができるようになったなど些細なことでも生徒の成長はとても嬉しく、やり甲斐を感じる。生徒が寝床に入ったときが一番ほっとする。』

★人を育てることの責任の重さを痛感すると同時に、マスターの責任感の強さを感じた。

○目指すべきリーダー像とは？

- ・時代や環境の変化によって様々であり、明確なものはない。ただ、普遍的な要素として、多様な価値観を認めることができる人、知識が豊富な人、奉仕の精神を持った人、度胸や勇気がある人、変化に対応できる人、人を育てることができる人などの意見があった。

○人材育成とは？

- ・テクニックではなく、やはり教え・教えられるお互いの気持ちが必要であるとの意見が多かった。

(5) 授業体験

- ・剣道8段の名士である大嶽先生による授業を体験する。剣道袴の五本の襷は、「五倫五常の道を論したもの」であり、武道は「礼に始まり礼に終わる」という礼儀礼節を重んじることの大切さを改めて学んだ。

(6) リーダーシップ育成ゲーム

- ・ディベート形式のゲームから、リーダーに求められる、論理性、説得力、客観性、わかりやすさ、透明性を持った論理的な判断力などを体得。

★ユーモアを取り入れた個性的な意見・主張にゲームは盛り上がり、塾生間の繋がりも一層深まった。

(7) 活動のまとめ

ある意味、俗世と隔離された全寮生活と超一流の講師による授業から想像していたのは、生徒にあせりと極度の緊張があるのではないかと思っていた。しかし、学園の建学の精神に掲げられた通り、生徒達は実に明るく元気に挨拶をし、テキパキと行動するなかでも笑顔が絶えなかったことが印象的であった。

教育とは人間を育てるものであり、リーダーの育成は礼節、感謝、気品、思いやりの心を大切にする人格者を育てることがスタートだと感じた。

4. おわりに

★生徒と接する教職員は、建学の精神と教育理念に則り、生徒一人ひとりとしっかり向き合い、愛情をもって接する姿に、“将来のための人材育成”に対する想いが強く感じられた。

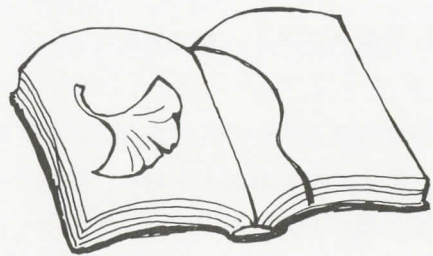
★今回の体験を通じて「育てることの難しさ」とやりがい」について深く考えることができた。今後は、組織の長として、1児の父として、心の繋がりを大切に育成を実践していきたい。

★中学生1年生から親元を離れた集団生活の中で「自分のことは自分でやる」。「基本」を大切にして、リーダーシップや学力のみならず、その基盤となる豊かな社会性・人間性を育もうという学校の姿勢が、「エリート養成校」なるイメージを抱いていた私には強く印象に残りました。

以上、活動を通じての企画メンバーの感想

を記載する。

企画最後に、私たちEグループの企画にあたり、多大なるご協力を頂いた海陽学園の皆様に厚く御礼申し上げます。





第5回 産政塾テーマ

人と自然環境との共生 ～エコツーリズムから 学ぶもの～



松坂屋労働組合

人事部 佐藤 正 樹

1. はじめに

地球温暖化やオゾン層の破壊など、多くの人が自然環境の変化に漠然とした不安や危惧を抱いており、「環境問題」という言葉も、今や聞き慣れた言葉である。

一口に環境問題といっても身近な環境問題から、全世界的な地球規模の環境問題まで幅広く奥深い、普段何気なく過ごしている実生活での自分たちの行動が環境に及ぼす影響や、それを改善するための取り組みについて考える機会は少ないと思う。

今回、私たちは、「人と自然環境との共生」をテーマに、環境に対する取り組みの一つである「エコツーリズム」について学習し、一人ひとりが日常の生活習慣や自然環境を見直す機会とする企画を立案した。エコツーリズムとは、自然環境や歴史文化を対象とし、それらを体験し学ぶとともに、対象となる地域の自然環境や歴史文化の保全に責任を持つ観光のあり方である。エコツーリズムの取り組みは全国で実施されているが、今回の企画では、世界遺産に登録されており、エ

コツーリズムを先駆的に実践している屋久島を7月2日（月）・3日（火）に訪問した。

2. 屋久島訪問

（1）空港から屋久杉自然館へ

中部国際空港から鹿児島空港を経由し、飛行機で約3時間のフライトを終え、11時頃に無事に屋久島に到着。ある小説では「1月に35日雨が降る」と表現されているほど雨が多い屋久島であるが、メンバーの日頃の行いが良い？からか奇跡的に快晴の屋久島が私たちを出迎えてくれた。普段の生活ではなかなか味わうことのできない雄大な自然を目の前にして、メンバーの気持ちも高まる。

バスに乗車し向かった先は、床をはじめ建物の内部に惜しみなく杉が使われている屋久島自然館。そこで屋久島の環境や自然、歴史等を学んだ後、屋久島町安房支所環境課の日高課長から、屋久島の自然環境に関する歩みやエコツーリズムの取り組みについて話を伺った。

話の中で個人的に特に印象に残った内容は、現在抱えている一番の問題がし尿の処理

ということであった。世界遺産に登録されている屋久島は、世界中から観光客が訪れる。実際、飛行機の中でも外国人観光客の方をちらほら見かけた。エコツーリズムの取り組みのもと、屋久島の優れた自然環境を維持させながら、一方で観光地としての地位向上にむけた環境整備を必要とする地域で生じる、「自然との共生という理想」と「環境問題の現実」とのギャップの難しさを感じた。

(2) 紀元杉・ヤクスギランド視察と海亀の産卵観察

屋久島自然館を後にし、雄大な自然を実際に肌で感じるために、樹齢3000年と言われている紀元杉、屋久島の原生的な森林を実感できるヤクスギランドを訪れ、全員が緑あふれる自然を堪能した。

夜には有志参加者で海亀の産卵を観察に行く。夏休み前の平日にも関わらず多くの人が観察に来ていて、海亀の産卵はめったに見られないとのこと。

しかし、そこは奇跡を起こす産政塾。神聖な海亀の産卵に立ち合うことができ、メンバーの日頃の行いが良いことを確信するとともに、貴重な体験に感動した。

(3) エコツアー参加

2日目は、朝からのY N A Cのエコツアーに参加した。エコツーリズムのガイドとして認定・登録されているY N A Cの方に案内をしていただきながら、世界遺産に登録されている西部照葉樹林を散策。

山を覆い尽くしている照葉樹林を抜けると、海岸付近の森には亜熱帯性植物が生息しており、道なき道の途中には、ヤクシカやヤ

クザルが自然に多数住み着いている。

圧倒的な森林の存在感を肌で感じながら、自然の雄大さを満喫し、私たち人間と森、動物、自然との共生について改めて考えさせられた。

3. 最後に

今回の企画は、第18期産政塾唯一の泊まり企画であり、メンバーの期待も高く、Aグループ全員がプレッシャーを受けながらの企画となった。

当初は費用面等の課題から実現が難しいと思っていた屋久島訪問も、一致団結し課題を解決した結果、無事に実現することができた。今回の企画は、産政塾の大きなテーマである「殻を破る」ことの一助となり、一気に塾生同士の心が通じ合い連帯感が生まれた素晴らしい企画になったと思う。

環境問題については、誰もが自然環境を大切にしなければならないことは分かっているが、その意識がすぐに行動に繋がるわけではない。

今回の企画のような、地域の自然とのふれ合いを通じて、自然の雄大さや不思議さを楽しく体験し、人が自然とともに生きていくことの素晴らしさに気づくことで、一人ひとりが身近な環境問題に関心を持ち、行動に繋げる第一歩になると思う。

以 上

第4回 産政塾活動報告

第18回産政塾の第4回の会合を、6月22日（金）に開催した。

今回は、『人材育成の現場を知り、情熱を知る。～将来の日本のリーダーを育てる～』というテーマで、海陽学園を訪問した。

当日は、金子チーフマネージャーと仲岡事務長より、海陽学園の設立の主旨など概要をご説明いただいた。また、生徒と寝食をともにするマスターの皆様のお話を聞くことができた。海陽学園の皆様の、日本の若きリーダー育成という壮大なる目標を掲げ挑戦しておられる姿勢や、子供の成長を心底から願い、情熱を持って取り組んでおられる教育現場を体験・体感することで、人材育成の重要性を再認識するとともに、人づくりは、教える側の必死さゆえに成り立つものであることを痛感した。また、剣道8段の名士である大嶽先生による授業を体験し、礼儀・礼節を重んじることの大切さも学んだ。

今後、塾生それぞれが、求められるリーダー像を考え、その実現に向け、学ぶ姿勢を大事にし、意欲を持って取り組んでいくと思う。同時に、リーダーの役割でもある部下の育成についても、情熱を持って取り組んでいくものと思う。



金子様、仲岡様より、『海陽学園の概要について』



ハウス・フロアマスターとのディスカッション



大嶽先生による授業体験、『武道について』

第4回企画担当：Eグループ
メンバー：藤田 茂徳（丸栄労働組合）
作山 淳（トヨタ自動車株式会社）
鈴木 雅司（トヨタ車体株式会社）
大倉 吉貴（トヨタ紡織株式会社）
古川 憲（豊田自動織機労働組合）

第5回 産政塾活動報告

次に、第5回の会合を7月2・3日泊りで開催した。

今回は、『人と自然環境との共生～エコツーリズムから学ぶもの～』というテーマで、世界遺産に指定されている屋久島を訪問した。

1日目は、屋久島自然館を見学し、屋久島町安房支所の日高課長から、屋久島の自然環境の歩みや、エコツーリズムの取り組みについて、お話を伺った。地元行政が主体となり、観光の発展と自然環境の維持・向上という相反する課題に対しバランスを取りつつ、この豊かな自然を後生にも引き継ごうとする取り組みを学ぶことができた。その後、紀元杉とヤクスギランドを見学し、樹齢1000年も生きているヤクスギや、鹿や猿など野生動物を発見し、自然の広大さを満喫した。2日目は、エコツーリズムのガイドであるY N A Cのエコツアーに参加し、熱心にしかも楽しいY N A Cの方達の案内のもと、西部照葉樹林を歩きながら、森の生きるしくみについて学んだ。われわれも、知識が増えるにつれ、質問をしたり、おのずと森への興味が深まっていった。

今後、塾生は自然への関心を更に高め、環境への取り組みを推進していくと思う。身近な地域で、四季折々の自然を感じながら、楽しみながらエコツアーを企画・実践してくものと思う。



屋久島町役場の日高課長から、
『エコツーリズムの取り組みについて』



塾生間で感動を共有化



ヤクスギランドにて自然を満喫



Y N A Cの方達の案内のもと、
楽しく自然を学ぶ



紀元杉をバックに記念写真

第5回企画担当：Aグループ
メンバー：金原 昭仁（豊田市役所）
森谷 東也（トヨタ自動車労働組合）
高橋 弘行（中部電力労働組合）
北原 航太（株式会社東海理化）
佐藤 正樹（松坂屋労働組合）

2007年6月1日から8月31日までの主な活動

- 6月初旬～7月初旬 賛助会員への活動報告（意見交換）
- 6月11日(月) 産政研セミナー
『必要なのは「人」視点から見た「経営」視点
一橋大学大学院 守島 基博 教授』
- 6月15日(金) 第6回専門委員会
「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」
- 6月22日(金) 第4回産政塾
海陽学園を訪ね「グローバル化時代の人材育成について学ぶ」
- 6月27日(水) 公認会計士監査
- 7月 2(月)・3日(火) 第5回産政塾
屋久島を訪ね「人と自然環境の共生～エコツーリズムから学ぶ」
- 7月24日(火) 第7回専門委員会
「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」
- 8月 2日(木) 第39回理事会、評議員会開催
終了後、「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」
について中間報告会（セミナー）実施
- 8月 6日(月) 労働関係シンクタンク交流フォーラム幹事会参加
- 8月 8日(水) 第6回産政塾
郡上踊りを体験し「日本の文化、人と人との繋がり絆の大切さを実感」
- 8月20日(月) 第7回産政塾 閉塾式
- 8月22日(水) トヨタ労組新任執行委員研修（中部産政研の活動紹介）

編集後記

2005年の総選挙における与党の歴史的な大勝と本年の参院選における与党の歴史的な大敗。様変わりの結果であるが、この2年間で国論を2分するような大きな政策論議があったのだろうか。

ところで、選挙後の与党のゴタゴタ問題の一つにある省庁の人事問題があった。大臣が官僚トップを交代させようと混乱した件である。その時、公表前に事前に上司が、携帯電話で部下に人事通告しようとしたが、通じなかったという「携帯電話で人事通告する」ことが話題になった。

一般的に考えてみれば、「人事は、個人の評価の象徴であり、人生を左右する大変重要な問題なのでフェースツーフェースで行うのが基本中の基本」であろう。果たしてこうした行動をとる上司の下で部下は、働きたいと思うだろうか。少し次元が違うが、身近に現実の職場を振り返ってみると業務の忙しさにかまけてメールやメモに頼りすぎた「報・連・相」を行っていないだろうか。

「まず、隗より始めよ」自省したい。

(河原真一)

携帯電話の普及はすさまじく、今では小学生でも持っているようだ。わからない漢字を調べる場合、辞書をひくよりも携帯電話のメール作成画面での文字転換で調べる人が多く、漢字の間違いや誤用が増えているという記事が先日の新聞に載っていた。ひらがな入力して変換キーを押すと候補の漢字がディスプレイに出てくる。その中から選ぶわけだが、その言葉の本来の意味を知らなければ、間違った漢字を選ぶことも起きてしまう。

「たかねのはな」という言葉がある。手の届かない高い峰（嶺）に咲く美しい花のように、遠くからただあこがれて眺めるだけで、とても自分のものとして手にすることができないものの例えである。だから「高嶺の花」と書くのだが、新聞や雑誌でも「高根の花」を目にすることがある。高い根っことは何でどんな花なのだろうか。試しに「たかね」と入力してみると、高値、高嶺、高根が出てきた。この中からどれを選ぶかが重要である。「富士の高嶺に降る雪…」で「高根」と書いてしまっただけで興ざめしてしまうし、意味不明である。辞書では「高根」も使えるように表記されているが、日本語が持つ本来の美しさが失われているのではと感じてしまうし、「高根」は絶対に認めたくない。

(矢辺憲二)

テレビで世界陸上を見た。やはり、一流選手の集中力はすごい。とくに、女子マラソンの土佐選手はすごかった。この暑さの中で、いったん、5位に落ちながらも、這い上がってくる粘り・あきらめないという精神はすごいものであった。これも勝利に対する集中力なのであろう。無論、長い時間をかけて、練習に耐えながら、この日に調整してきたから当たり前なのであろう。トップランナーになると、月間走行距離は、1,000 km以上という。私は、土佐選手の一生懸命に走る姿に、素直にかっこよく思い、いつの間にかテレビに釘付けになっていた。同時に、日頃からベストを尽くした結果、あの凄まじい集中力が培われ、いざという時に力が発揮されるのであることを改めて感じ、自分自身も奮い立たされた。その一方で、この日のためにしっかり調整してきたにも関わらず、本来の実力を出し切れなかった日本選手の悔しい表情を見ると、結果を出すことの難しさを改めて認識した。来年行われる北京オリンピックでの日本選手のご活躍を期待する。北京が楽しみだ！！

(松井英治)

身近な被害から万一の災害まで、充実保障で暮らしを守ります。

自然災害保障付 火災共済

風水害等給付金付火災共済・自然災害共済

火災共済と
組み合わせて
さらに安心！

火災共済 で保障

火災などのケース

落雷・他人の住居からの水漏れ・車両の飛び込みなどを含む

最 高
保障額 **6,000万円**

風水害などのケース

突風・暴風雨・豪雨・洪水・雪崩・高波など

最 高
保障額 **300万円**

諸費用共済金

失火見舞費用共済金
漏水見舞費用共済金
修理費用共済金

失火見舞費用
共済金では **100万円**
または契約共済金額の20%の
いずれか少ない額(1世帯40万円を限度)

特別共済金

住宅災害死亡共済金
風呂の空だき見舞金

風呂の空だき見舞金では
風呂釜と浴槽が
使用不能になったとき **5万円**

持ち出し家財 共済金

最 高
保障額 **100万円**
または家財の共済金額の20%のいずれか
少ない額

臨時費用

共済金の **15%** (200万円を限度)

地震等災害見舞金

(お支払いをお約束するものではありません)

支 払
限度額 **300万円**
最 高

(保障額は、建物400口・家財200口に加入した場合)

自然災害共済 で保障

風水害などのケース

突風・暴風雨・豪雨・洪水・雪崩・高波など

最 高
保障額 **3,000万円**

地震などのケース

火災・損壊

最 高
保障額 **1,200万円**

盗難共済金

盗難による盗取・汚損・き損

通貨(1万円以上)の盗難
最高保障額 **20万円**

預貯金証書の盗難
最高保障額 **200万円**

持ち出し家財の盗難
最高保障額 **100万円**

共済金額を限度に再取得価格でお支払い

傷害費用共済金

火災・風水害・地震・盗難
などによる死亡または障害

1事故1名につき
最高 **600万円**

火災共済と
組み合わせて
さらに安心！

借家人賠償責任特約

火災・破裂・爆発、
漏水等により貸主へ
損害賠償責任を負った場合

最高保障額
4,000万円

火災共済(家財)契約に30口以上加入している方が、お申し込みいただけます。

貸家・アパート等をお持ちの方も
ご加入いただけます。



自然災害共済は、火災共済に追加して
ご加入いただく保障です。

火災共済だけの加入もできます。

自然災害保障付火災共済は「火災共済」に「自然
災害共済」をプラスした保障プランです。自然災害
共済は火災共済と同口数で同時にご加入ください。

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、組合員のみならずの安心と
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9月28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>