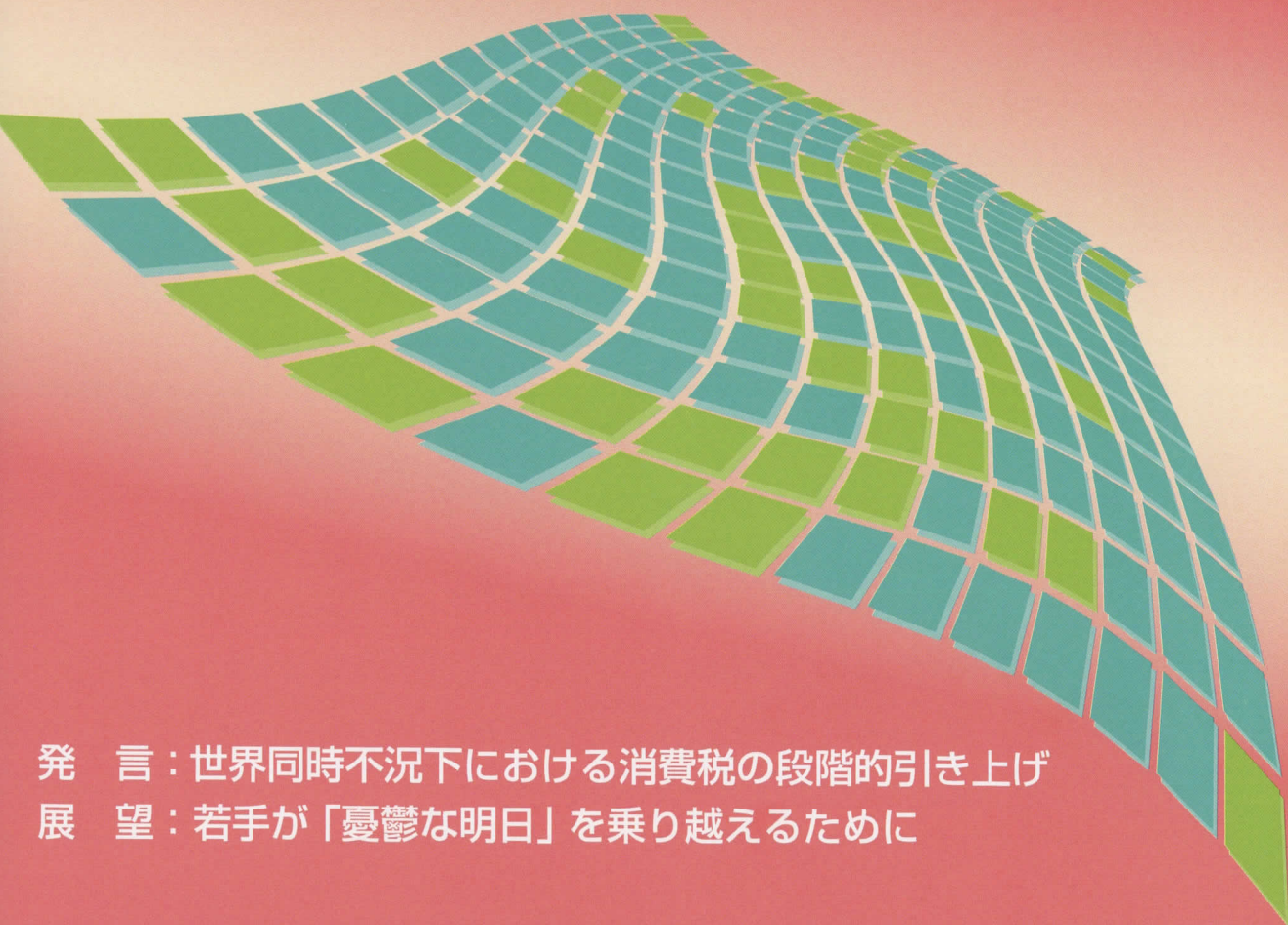


産 政 研 フォーラム

WINTER, 2008

No. 80

特集：「転換期」



発 言：世界同時不況下における消費税の段階的引き上げ

展 望：若手が「憂鬱な明日」を乗り越えるために

AISIN

Geared up for the future

クルマの内側から、未来をつくっています。

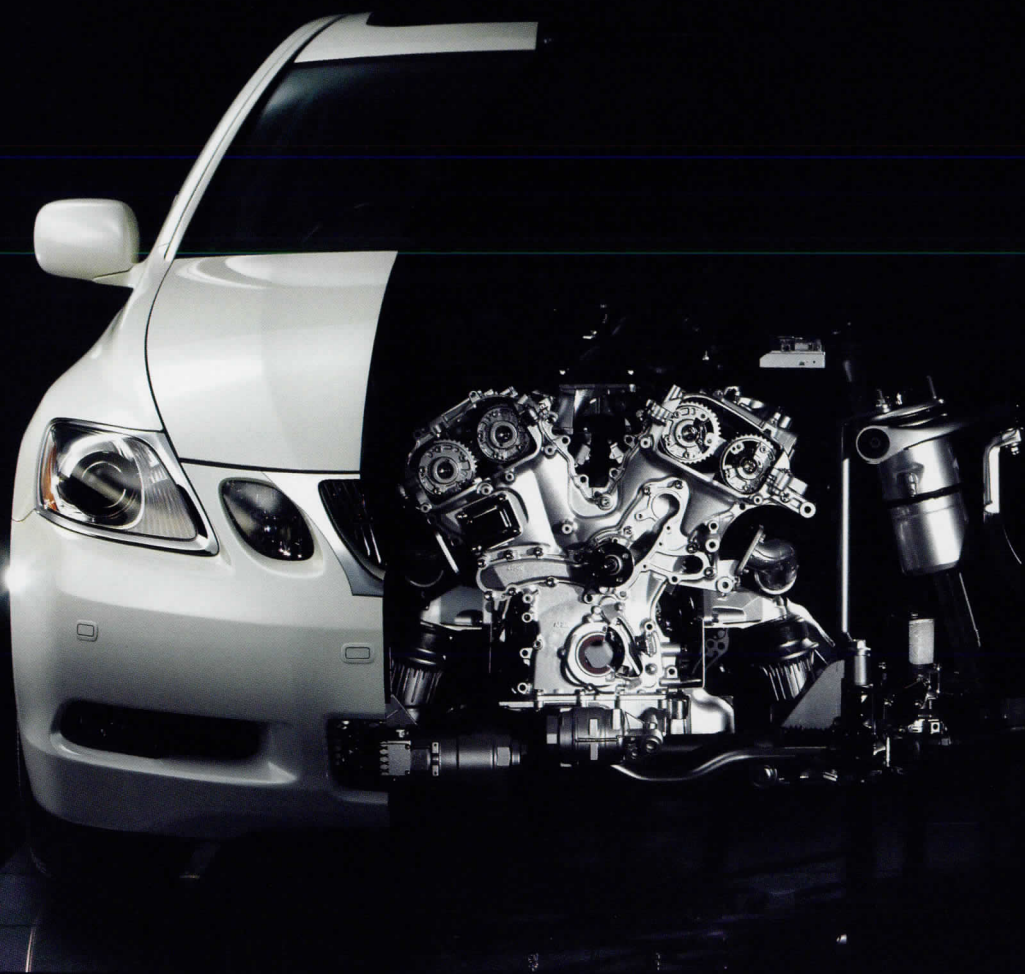
乗る人の数だけ、クルマに託された夢があります。

自動車部品の数だけ、私たちに託された未来があります。

クルマがいつまでも、世界中の人々に幸せをもたらす乗り物であるために、

アイシンは、内なる情熱を最先端テクノロジーに注いでいきます。

アイシン精機株式会社



巻頭言 「転換期」におけるリーダーの役割 加藤 裕治 …… 2

発 言 世界同時不況下における消費税の段階的引き上げ 村松久良光 …… 5

特 集 「転換期」

2009年春の労使交渉・協議に向けた視点 …… 7

「2009春季生活闘争方針（日本労働組合総連合会）」より …… 9

「2009年版 経営労働政策委員会報告（日本経団連）」より …… 18

展 望 若手が「憂鬱な明日」を乗り越えるために 安藤 史江 …… 25

社会を見る眼③ 市場競争のメリット 大竹 文雄 …… 31

労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方⑪

「未婚者と既婚者の労働参加の状況」 荒山 裕行 …… 37

杉浦 立明

BOOK リチャード・クー 著 「日本経済を襲う二つの波」 …… 45

太田 肇 著 「日本的人事管理論」

堀井 恵 著 「先生と生徒の心をつなぐNLP理論」

産政研だより …… 48



「転換期」における リーダーの役割



中部産政研

理事長 加藤 裕 治

今年8月の理事会で理事長に就任して以降初めてのこの欄への執筆となる。これまでの経験を活かし中部産政研が引き続き皆さんのお役に立てるシンクタンクであり続けられるよう微力を尽くしたいと決意しているのでよろしくお願いしたい。

バラク・オバマ大統領の誕生

2008年11月5日、民主党バラク・オバマ氏が共和党マケイン氏を破ってアメリカ第44代大統領に就任することが決まった。2004年民主党大会で全米デビュー、今回の大統領選挙で世界的注目を集め、彗星のごとく登場した元イリノイ州上院議員、バラク・オバマ。共和党ブッシュ政権下で外交も内政も経済も行き詰まったアメリカを「『チェンジ』して再び『統合』しよう。」オバマ氏の掲げたこの分かりやすいメッセージにアメリカ国民はアメリカの再生を託したのだ。建国から223年、初の黒人大統領の誕生である。

オバマ時代の始まりは、同時にサッチャー、レーガンで始まった冷戦後の新保守主義政治・経済政策が大きく転換していくで

あろうことを確信させるものである。何よりそのもっとも強力、強大なリーダー・アメリカが転換への道を選択したのである。世界各国から、歓迎と期待の声が上がっている。実は、大統領選挙に先立つ本年度のノーベル経済学賞にポール・クルーグマン氏を選んだ時点で、世界の気持ちは十分にアメリカに伝わっていたはずだ。クルーグマン氏は早くから金融バブルに警告を発し、ブッシュ政権批判の急先鋒だったからである。

バラク・オバマの覚悟

オバマ氏のリーダーとしての素質についてはいろいろな論評があるが、個人的には彼がヒラリー・クリントンを破る過程で見せ続けた毗（まなじり）の中に、「大統領になる」という覚悟の強さや、自らの榮譽のためでなくアメリカのためにという清廉な志を私は感じていた。

暗い話だが、オバマ氏が黒人であるということ、予備選の最中から「彼はどこかで暗殺されるのではないか」というささやきがそこで聞かれた。ヒラリー氏がキャンペー

ン中にそのことを間接的に取り上げ大きな失点につながったことをご記憶の方も多いだろう。しかし彼はそれを恐れることなく、大衆の中へ分け入り、あえて保守の強い地域にも積極的に足を運んだ。そしてアメリカ中に「チェンジ」と「統合」（白人も黒人も、保守もリベラルも、民主も共和も…）。の方に向かって一緒に進もうじゃないか、と訴え続けたのである。アメリカをチェンジへと導く新たなリーダーが誕生したのである。ただ現在は方向を示した段階であり目に見える具体策を示したわけではなく、多くの人がオバマに未来の夢と希望を預けた形となっている。今後のリーダーシップの具体的な発揮、すなわち実際の施策と行動によって真のリーダーたりうるかが問われることになる。人々の期待が大きいだけに、オバマ新大統領の動きが注目される。

リーダーの役割とは

リーダーの役割とは何か。それに関する著作、評論は世の中に無数にあるといってよい。偉人の伝記を読むことで学べることもたくさんある。そういうものを読みリーダーの為すべきことを学び取ることはリーダーの大切な仕事である。しかし、ここで言いたいことは何をしたら良いかという「HOW TO」ではなく、いかにあるべきかという「TO BE」なのである。冒頭でオバマ氏を挙げたのは彼の中にそのあるべき姿を見たからである。オバマ氏は大統領をめざすにつき、何より身を棄て、覚悟を持ったことを示した。

自分のためでなく国、組織、公益のため未来のため、そういう覚悟を持つことはリーダーの第一条件だろう。そうでないリーダー

を持った国民、組織の構成員は不幸である。日本に引き比べてみたとき、どう考えるべきであろうか。

それからもうひとつ大事なことは「チェンジ」と「統合」を掲げ続けたことである。これはアメリカの進むべき方向であるが、同時にアメリカ国民それぞれがその生活領域の中で信じ、実践していくべきテーマでもあった。アメリカ国民は先の見えない苦悩の中で彼の勇気とその明快さにかけてたのである。

普通の人たちにこそ「力」を

リーダーは組織の多くの「普通の人たち」の象徴でもある。「普通の人たち」即ち、国なら国民、会社なら社員、労働組合なら組合員。普通の人たちにはそれぞれの暮らし、人生がある。それぞれが一生懸命に生きている。その人たちの日々の人生は多分国の体制や指導者が変わろうと変わることはない。生まれ、育ち、育て、そして老いてゆく。その個々の人生が「これでいいのだ」と思えなければ人は不安に駆られ、生きる喜びは沸いてこない。リーダーに必要なのはその構成員たちにそれぞれ、「これでいい」と思える確証を見せることではないだろうかと思う。

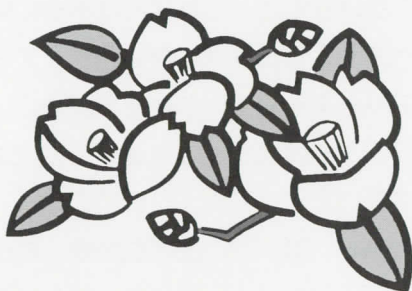
「シェアナンバーワンになろう」とか「売り上げを倍増」とか言うことはその組織の目標ではあっても日々生きている個々の人間の生活で目指すものではない。日本企業のある経営トップが掲げる「明るく、楽しく、元気よく」というモットーは、企業にも個々人にも実践すべきものとしてイメージできる。ただ、どんなときにも明るく元気なリーダーであるということは簡単なようで難しい。

終りに

話は少し変わるが、戦国時代武将たちが選んだ戦場を考えてみるといい。川中島、桶狭間、長篠、関が原…みないわゆる人里はなれた山中や川沿いである。それらが国境（くにざかい）だったということももちろんある。しかし、大切なのは戦国の武将たちは民百姓たちの暮らす田や畠や家を絶対に荒らしてはならないと考えていたことである。それは武士たちにとってご法度であった。「民の暮らし」は永劫である。天下取りのための戦（いくさ）は別次元のことなのだ。リーダーは戦に勝つことも重要だが民の竈に煙が立ち上

ていることを保証するのもそれ以上に大切なのだ。

今が世界にとって、日本にとって「転換点」であるからこそ、リーダーはわが身を振り返り、そのあるべき姿に思いをいたすべきではないだろうか。今、やるべきことはたくさんある。しかし、やるべきことの処方箋は大概専門家が作ってくれるし、今の日本ではそれはもう大方は見えているのだ。要はそれを皆がその気になって目指していくための方向性と確信をどう与えるか。そのことが今問われている。





世界同時不況下における 消費税の段階的引き上げ



南山大学総合政策学部
教授 村松 久良光

1. ハーバード大学教授フェルドスタイン氏の提案

「①金融政策の変更も新たな財政負担もなしでデフレを克服し需要を喚起する具体策が残っている。消費税と法人税を活用する手法である。②消費税率はいったん1%まで下げ、3ヶ月ごとに1%ずつ引き上げる。企業の投資に20%の税控除を認めたらうえて翌年から控除率を引き下げる。③個人、企業ともに消費や投資を手控えることがなくなり、一時的なインフレをつくり出せる。自力で不況を脱出するための実施可能な戦略である。」

ハーバード大学のフェルドスタイン教授による上記の提案は、7年前の2002年1月3日付けの『日本経済新聞』「経済教室」において「税制でデフレ克服」というタイトルで書かれたものである。その当時、「世界経済は同時不況の様相を色濃くしてきたが、2002年には米国を軸に回復に向かう見通しが強まっている。ただ日本はデフレに悩み、構造改革しんぎんに呻吟している。経済再生への針路をどう定めるか、シリーズで考える」ということで「ニッポン再生の針路①」として載った。

橘木俊詔著『消費税15%による年金改革』（東洋経済新報社、2005）に代表されるように、早い時期から消費税の引き上げの提案はあったが、逆に、一般における消費税の引き上げへの反発はものすごく強く、また、消費税引き上げの提案をして政権が二度も倒れたために、政治家にはタブー視する見方も多い。

2. 段階的消費税引き上げの消費への影響

2007年に米国におけるサブプライムローンの破綻から始まった金融危機は、2008年の秋から世界全体の实体经济に影響し、まさに世界同時不況の状況に陥っている。この時期に、各国は一斉に需要喚起策を取り始めた。この段階で、フェルドスタイン氏の提案には妥当性があるかどうかを検討してみよう。

彼の消費税に関する提案の背後には「…金利引き下げと財政赤字の拡大という伝統的な刺激策は、金利が事実上ゼロで政府債務が国内総生産（GDP）に対する比率が先進国で最高の130%に達している現状では実効性のある選択肢ではない」という見方がある。

2006年に金利はわずかに上がったが依然としてゼロに近いし、政府債務残高はさらに増えて約1.5倍にならんとしており、状況はその当時と変わってはいない。

続いて彼は言う。「物価下落傾向を逆転させることは、ものを買うなら今だというインセンティブを与えることだ。このため、個人消費と企業の支出を刺激する有効な戦略である。支出が拡大すれば、経済は活気を取り戻し、その結果、所得が増える。今後も支出の水準を維持し、さらに押し上げる効果が期待できる。」…「政府が物価を上げ、家計と企業に支出増を促す方法がある。消費税を現在の5%から1%に引き下げ、その後3年間は消費税率が13%に達するまで、3ヶ月ごとに1%ずつ引き上げると発表するのである。そうすれば3年間は毎年インフレ率が4%上乘せられていく。これにより購買意欲が高まるのは明白である。買い控えればいずれ高い値段で買うことになるが、今買えば将来買うよりも支払いが少なくて済む。3年間はこうした価格インセンティブが効果を発揮する」という。

このような方策として、イギリスのブラウン首相が、2008年12月1日から日本の消費税に当たる付加価値税（VAT）を少なくとも1年間17.5%から15%に引き下げると発表した。発表から1週間で即実施できることに驚いたが、日本であれば国会の審議を経て、実施までには早くとも半年ないし1年にかかるであろう。税率が下がる期間は、できる限り消費を先延ばしすることになるから、景気をさらに悪化させることになってしまう。

また、3ヶ月ごとに1%ずつ引き上げるという案は、値付け変更が大変という商業部門

の反対にあい、実現しそうにない。結局、早くとも2010年度より1年で1%ずつ5年間引き上げる案が穏当なところであろう。

3. この提案は国民に支持されるであろうか？

結論からすると、この提案が多くの国民に支持されるかどうかについては悲観的である。先になるほど消費税が上がるから先に買おうとはするが、結果的に消費税が上がった段階では実質消費は下がっており、それに見合うメリットが他になければ支持されない。

増加した消費税収は、基礎年金の国庫負担分や医療・介護の機能強化、社会保障のための公債発行の節約などに使われ、また、基礎年金保険料を払わなくともすむかもしれない。

では、このような施策は、若者や主婦パートにとって目にみえるメリットとして映るであろうか。フリーターなどの若者はすでに年金保険料を払っていない人が多く、払っているとしても親である場合が多い。主婦パートの保険料は元々ゼロである。消費税引き上げによって将来の財政収支が均等し国債発行高が増えないとしても、それによるメリットを想像するのはむずかしい。

現在、自動車産業を中心に期間従業員や派遣労働者が大幅に削減されつつある。唐突だが、この人たちを企業の外に放り出すのではなく、できるかぎり企業に留めることが社会にとって肝心である。そのためには、1、2年前から定年を迎え再雇用になっている団塊の世代が、技術・技能を伝授し、今のうちに職場の力量を高めておくことが望まれる。

〔筆者は中部産政研 顧問〕



2009年春の労使交渉・協議に向けた視点

米国に端を発した金融不安は全世界に波及し、日本もその波の中で大きな影響を受けることとなった。既に金融不安は実体経済にも及んでいる。株価も大幅に下落し、明らかに景気後退局面に入っている。その要因は米国経済の後退とそれを受けた新興国経済の不振により、これまでの景気拡大を牽引してきた外需が大幅に落ち込んだこと、さらには先行き不安による内需の後退である。日本経済の先行きが見えにくくなっている。原油価格は下落したものの、円は独歩高となり、日本経済は困難な局面を迎えていると言ってよい。

振り返ってみると、このような経済情勢の大きな変化は、ここ30年ぐらいの中でいくつかあった。2度の石油ショックに伴う狂乱物価が日本経済を襲った1970年代の半ば、その後は低成長ながらも安定的な時代があったが、1985年のプラザ合意による急激な円高、そしてその後のバブル経済は約5年間続いた。そしてバブルが崩壊し失われた10年となっていく。2002年2月～2008年8月までの「いざなぎ景気」は戦後最長ではあったが、輸出拡大と設備投資によるもので個人消費が低調にとどまり、「豊かさを実感させない好景気」であった。

このようないくつかの景気変動期には、賃上げ圧縮、リストラ、年功賃金制の変更などによる固定費削減、非正規労働力の受入・拡

大、ベアゼロ、成果主義の導入など、日本の企業労使は様々な対応をしてきた。それは後になってみれば、それぞれ「転換期」であった。

現在の経済状況と今後の展望を踏まえると、正に今は「転換期」にあると捉えることができるのではないだろうか。一時的な経済変動への対応ではなく、現在の変化の方向性を見極め、中長期の展望にたって、今後の施策を政労使で考えるべき時期と言える。日本はグローバル経済に深く組み込まれ、世界経済とかけ離れた場所に身を置きながら労使で話し合うことはできなくなっている。外部環境の激変が、労使双方の努力を霧散してしまいかねない情勢を踏まえなければならない。

「今世紀最大の危機」「100年に一度の大津波」といわれる今回の景気後退を受け、今後の日本経済の課題は何か、またその中で企業労使に求められる役割・対応策・行動などはどうあるべきであろうか。パラダイムチェンジが求められている。

足許では、生産活動の停滞に伴って雇用調整が進み、雇用情勢は厳しさが増している。最初に非正規労働者の雇用に影響が出始め、その影響は新規採用や正社員にも及ぼうとしている。需要減退に伴って国内企業物価指数も大幅に下落した。輸出産業の決算見通しも大幅な下方修正が相次いでいる。

こうした情勢のもと、2009年春に開かれる労使の間の話し合い・討議は、大きな転換期におけるものであり、その果たす役割は重要である。この12月、連合の「2009春季生活闘争方針」と日本経団連の「2009年版 経営労働政策委員会報告」が相次いで公表された。来春の労使討議に臨む考え方を労働側と経営側に示した指針である。

連合は、内需の拡大を促し、実質生活を確保するためにも、物価上昇を踏まえた取組みの強化」「景気の回復と生活防衛のための取組み」「格差社会からの脱却のための運動を継続・強化」などを基本的な考え方とし、①賃金カーブ維持分を確保した上で、消費者物価上昇に見合うベア②パート労働者なども含めた全従業員を対象に、賃金をはじめとした待遇改善③賃金の底上げのため、企業内最低賃金協定の締結と水準引き上げ④総実労働時間の短縮⑤時間外・休日労働の割増率の引き上げといった5つの柱を掲げている。

これに対し経団連は、未曾有の経済環境の下、横並びに賃金の底上げを図る横断的なベースアップはあり得ないとの従来からの主張を明確にしつつ、「ベア容認」の姿勢が見られた08年春闘から一転し、「賃金よりも雇用を守ることに努力する」との立場を鮮明にしている。当初伝えられていた「雇用を守ることを最優先」との表現が「雇用の安定に努力する」となったのは、直近の雇用情勢の厳しさを反映した結果と思われる。また賃金決定については各社の支払い能力に応じて個別労使が判断すべきとの考え方を示してはいる

が、多くの企業では「賃上げを行う余地はない」との主張となっている。連合と日本経団連が公表した「指針」を転載するので、ご参照いただきたい。

労使の対応で、よく引き合いに出されるのは、1975年の春闘である。2度の石油ショックによって狂乱物価が続き、物価と賃上げのスパイラル現象を収束させることが、日本の課題だった。この春闘では、労働側も経営側もそれぞれ長期的な視点から日本経済のあるべき姿について模索し、当時の福田蔵相も水面下での調整に乗り出すなど、それまでにはない春闘前段の動きがあった。結果として、75春闘は物価上昇を下回る水準で決着した。日本経済に悪影響を及ぼした外部要因を労使努力で少しずつ吸収してソフトランディングをめざすとともに、政府も物価抑制に向け政策を総動員するというものであった。この時の労使の対応は、その後の日本経済と日本企業の強さを導き出した大きな要因だとも言われている。後にこれを「日本版の社会契約」だったと評価する声もある。

今回の転換期は、30年前と比べるべくもないほど複雑な要因が絡んでいる。先行きを見越すのは極めて難しいかもしれないが、人口減、高齢化社会という日本の抱えた独特の要因ははっきりしているし、日本の製造業が国の基盤としてこの危機を乗り越えていかねばならないこともはっきりしている。そうした中で、企業労使の真摯で建設的な話し合いが行われることを期待したい。

(文責：事務局)



2009春季生活闘争方針

日本労働組合総連合会

連合はこれまで、格差社会からの脱却を運動の重点に置き、賃金の底上げと格差是正に結びつく賃金改善、非正規労働者の処遇改善や正社員化、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた労働時間の短縮、割増率の引き上げ等に取り組み、労働分配率の反転をめざし総力をあげて闘争を推進してきた。こうした中で起きた今回の米国発の金融・経済危機は、急激な円高や株の乱高下を招き、春季生活闘争をめぐる環境は日増しに厳しさを増している。しかし、労働者生活は輸入インフレによる物価上昇によって実質賃金が減少しており、実質生活の維持が困難となっている。物価上昇分を労働者に負担させる現在の状況は、消費が低迷する日本の経済体質をさらに歪めることになる。

今、労働組合に求められることは、物価上昇に見合った賃金引き上げを行い、自律的な経済発展へ転換を図っていくことであり、そのことが最大の景気対策となる。こうした取り組みによって、持続的成長を確保するとともに、安心できる社会保障制度の確立等によって国民の不安を解消していくべきである。

一方、今回の危機は、市場原理主義の限界を示すものであり、今こそパラダイムシフトが必要である。場当たり的な経済対策では、この危機を乗り越えることはできない。連合は、10月23日の中央執行委員会で確認した「歴史の転換点にあたって～希望の国日本へ舵を切れ～」にもとづき、効率と競争最優先の価値観から公正と連帯を重んじる社会の実現をめざし、政策の転換を求めていく。

I. 生活・雇用の実態と取り巻く環境（省略）

1. 日本経済の動向
2. 労働者の生活実態
3. 長時間労働の実態
4. 企業収益の動向
5. 国民不安を解消する景気対策の実施
6. 内需拡大のための企業責任

Ⅱ. 2009春季生活闘争の推進

(1) 取り組み全体の考え方について

[1] 春季生活闘争の取り組み姿勢と機能強化

ア) マクロ経済を内需型経済へ転換するため、賃金をはじめとする労働諸条件の改善と、格差の是正、底上げに向けた春季生活闘争を強力に展開する。

イ) 大手組合の賃金引き上げ結果の波及力を強化し、中小労働者、未組織労働者の格差是正、底上げをはかる観点から、共闘連絡会議を立ち上げ「社会的所得分配メカニズム」の機能強化をはかる。

ウ) 金融・経済危機の影響が日本にも様々なかたちで出始めており、とくに弱い立場にある非正規労働者の雇用問題が顕在化しつつある。非正規労働者の雇用問題にも留意しつつ、すべての労働者の雇用と生活安定に向けて取り組みを推進する。

[2] 政策・制度の取り組みとの連携強化

景気下降局面における物価上昇のなかで、景気の回復と生活の安定をはかっていくため、2009春季生活闘争では、従来以上に政策・制度との連携を強めたものとする。

◆金融機関の貸し渋り対策

◆中低所得者層に対する所得税減税

◆非正規労働者、中小・下請労働者に対する対応

(2) 2009春季生活闘争に臨む基本的な考え

[1] 配分の歪みから所得格差の拡大、二極化が進展し、内需の中心となる個人消費は低迷したままとなっている。物価が大幅に上昇する中で実質賃金の低下を放置しておけば、さらに個人消費は落ち込み、日本経済は益々悪くなることは必至である。外需が落ち込みを見せている今、内需の拡大を促し、実質生活を確保するためにも、物価上昇を踏まえた取り組みを強化していく。

同時に、これ以上の景気の悪化を防ぎ、企業倒産と失業を増やさないためにも、2009春季生活闘争を、景気の回復と生活防衛のための取り組みと位置づけ、連合の総力をあげて闘争を推進する。

[2] 連合は、これまで取り組んできた格差社会からの脱却のための運動を継続・強化するとともに、配分の歪みの是正に向け社会的な分配のあり方に労働組合として積極的に関与していく。

[3] とくに、非正規労働者や中小企業労働者の格差是正を伴う賃金の引き上げが不可欠であり、すべての労働者の処遇改善に向けて取り組みを強化していく。そのためにも、法定最低賃金につながる企業内最低賃金協定の締結拡大と水準の引き上

げに向けた取り組みを強化する。

[4]賃金改善（賃金引き上げ）について企業に求めていく一方で、政府に対しても財政金融政策や税制度の見直し、雇用のセーフティネットの整備など、生活に直結し雇用を守る政策面の取り組みを従来以上に強めていく。

(3)すべての組合が取り組むべき課題（ミニマム運動課題）

[1]賃金カーブ維持分を確保したうえで、消費者物価上昇に見合うベアに取り組む。

[2]パート労働者なども含めた全従業員を対象に、賃金をはじめとする待遇改善に取り組む。

[3]賃金の底上げをはかるため企業内最賃協定の締結と、その水準を引き上げる。

[4]長すぎる労働時間を是正するため総実労働時間の短縮をはかる。

[5]時間外・休日労働の割増率の引き上げに取り組む。

2. 具体的な労働条件の要求と取り組み

(1)賃金改定の要求と取り組み

[1]賃金改善（賃金引き上げ）の考え方

ア) 賃金カーブ維持分を確保したうえで、物価上昇（2008年度の見通し）に見合うベアによって、勤労者の実質生活を維持・確保することを基本とし、マクロ経済の回復と内需拡大につながる労働側への成果配分の実現をめざす。

イ) 中小・下請労働者の格差是正、非正規労働者の処遇改善や正社員化に向けて産別の指導のもと取り組みを展開する。

[2]賃金水準重視の取り組み

ア) 賃金水準の社会化の実現という賃金闘争の本来の考え方に立ち戻り、賃金水準（絶対額）を重視していく。

イ) また、労働組合の要求内容や妥結内容が組合員に見えやすくすると同時に、産別間の相互理解を進めるうえからも、賃金水準重視を踏まえた賃金改善の概念について整理していく。

ウ) 生活の基礎である月例賃金を最優先した闘争を推進し、年間収入の維持・向上に努めるものとする。

[3]連合「賃金指標」の策定

ア) 連合は、産業・企業の賃金の水準、実態について相互比較ができる「賃金指標（高卒35歳標準労働者）」をベンチマークとして作る。これに基づき、産業・企業と比較した賃金の位置づけを明確化し、産業間格差の是正や中小組合の体系整備・格差是正等の取り組みを推進していく。

イ) 連合「賃金指標」にもとづき、各産別・単位組合はより「賃金の絶対水準を

重視していく」取り組みをすすめる。

ウ) 地方ブロック別にも「賃金指標」を提示し、地域ミニマム運動との連携をはかりながら、地域における水準の比較と引き上げに向けた運動を推進する。

[4]18歳高卒初任給の参考目標値 … 164,000円

産別方針を踏まえ、初任給の決定に対して積極的に関与していく。

[5]賃金改善（賃金引き上げ）の情報開示について

社会的メカニズム機能をより発揮するため、各産別は賃上げ額とその賃金水準の明示・開示に責任を持つ。

(2)中小・地場組合の賃金改善

[1]賃金水準改善のための水準値

賃金水準の回復と底上げには、上げ幅だけではなく高さで測る実態賃金の水準を引き上げることが重要である。組合員の賃金水準の低下を防ぎ改善をめざす取り組みとして、到達すべき（しているべき）水準値を参考指標とし設定する。

加えて、地域におけるミニマム水準（地域ミニマム賃金）は、地方連合会が設定する。

ア) 到達すべき水準値（参考）

25歳	185,000円	} 1年1歳間差
30歳	210,000円	
35歳	240,000円	
40歳	265,000円	

イ) 産別や地方連合会方針、地域の賃金水準などを踏まえ、各単組における賃金分析結果に生活維持分（物価上昇分）を加え、それぞれが、あるべき単組の賃金水準の目標を設定する。

[2]賃金引上げ要求目安

賃金カーブ維持分に加え、物価上昇をベースアップに含めた生活維持分の確保に重点を置いた要求目安とする。

また、三段積み上げ方式とし、賃金改善分を二段目および三段目とする。

ア) 賃金カーブの算定が可能な組合

1 段目 … 賃金カーブ維持分 —— 単組賃金分析結果より算出

2 段目 … ベースアップ分 —— 物価上昇見合い分

3 段目 … 格差是正分 —— 経済成長分や産別・地方連合会等の方針を踏まえ、単組の事情により設定する。

イ) 賃金カーブの算定が困難な組合

9,000円以上とする。なお、賃金カーブ維持分4,500円を含む。

(3)パート労働者等の待遇改善

2009パート共闘会議は、概ね低所得者が多いパートタイム労働者の生活防衛と雇用確保を、連合2009春季生活闘争における大きな柱として位置づけ、時間給の引き上げなど処遇改善に全力で取り組むこととする。

[1]時間給の引き上げへの取り組み

連合が掲げる「誰もが時給1000円」や、全国的な地域最賃の引き上げ、物価上昇、成果配分、正社員との格差是正等を勘案し、次のア) からウ) のいずれかに取り組む。

ア) 絶対額1,000円程度

イ) 但し、単組が取り組む地域毎の水準については、構成組織は現状を踏まえ中期的に「連合リビンゲウェイジ都道府県別の水準」を上回るよう指導する。

ウ) 引き上げ額 … 30円程度 (引き上げ額は定昇込みの金額とする。)

[2]組織拡大にむけた取り組み

産別と単組がこれまで以上に連携し、単組の実態把握および、それに基づく取り組み方針・ステップを明確にし、着実な取り組みによって組織拡大をめざす。

[3]均等・均衡待遇実現への取り組み

ア) 労働条件や人事諸制度の均等・均衡待遇の実現にむけた取り組みは、パートタイム労働者の組織化と労働条件の均等・均衡待遇に向けた「中期的取り組み指針」(ガイドライン 2008年8月)を活用し、構成組織・単組の実情に応じて要求・要請項目を設定し推進する。また、パートタイム労働法などパートタイム労働者に関する法律が遵守されているか、点検活動もあわせて実施する。

イ) ガイドラインの中で重点項目を設定し、参加構成組織が連携して取り組みをすすめる最大限の成果をめざす。

○昇給ルールの明確化

○一時金の支給 … 労使や組織内において、企業業績は全ての従業員の貢献によるという確認

○正社員への転換ルールの明確化 … 08年闘争からの継続

○通勤費・駐車料金 … 08年闘争からの継続に自動車通勤用に駐車料金を加味する

○慶弔休暇 … 08年闘争からの継続

(4)非正規労働者の処遇改善のための社会的キャンペーンの実施

3. 最低賃金の取り組み

(1)企業内最低賃金の協定化と水準の引き上げ

[1]全従業員対象の企業内最低賃金協定の締結を連合リビンゲウェイジの水準(別紙参照)を目標に行う。

[2]法定特定最低賃金（産別最賃）の引き上げに結びつく企業内最低賃金協定を締結する。その水準は、連合リビングウェイジの水準を上回るものとし、その産業にふさわしい水準とする。

また、特定最低賃金の未決定地域への拡大と、新設に向け取り組みを強化する。

(2)法定最低賃金の大幅引き上げ

法定最低賃金は、最低限の生活が可能な最低賃金水準の実現に全力をあげる。具体的には、「最低賃金制度に関する中期取り組み方針」を踏まえ、最低賃金小委員会、全国最低賃金担当者会議で検討する。

4. ワーク・ライフ・バランスの実現、労働時間短縮の取り組み

(1)ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた労働時間の短縮

ワーク・ライフ・バランスを実現するため、長時間労働を是正していく。このため、休日増をはじめとする所定労働時間の短縮、時間外労働時間の削減、年次有給休暇の取得促進、労働時間管理の徹底など、産業の実態に合わせて取り組み、連合「中期時短方針」の目標の達成をはかるよう努める。

同時に、「働き方改革宣言」（2007年9月）を発信し職場の意識改革を積極的に進める。

(2)中期時短方針「最低到達目標」の達成に向けた取り組み

2009年度までに中期時短方針の最低到達目標の達成に向け、今次春季生活闘争では、次の取り組みを強化する。

[1]年間所定労働時間2000時間を上回る組合は、2000時間以下とする。

[2]年次有給休暇の初年度付与日数を15日以上とし、有給休暇の取得日数の低い組合員の取得促進をはかる。

[3]時間外労働等の割増率が法定割増率と同水準にとどまっている組合は、上積みをはかる。

(3)割増共闘の展開

割増率は、連合「中期時短方針」の目標（時間外50%、休日100%）の達成に向け、今次春季生活闘争においても共闘を立ち上げ運動を推進する。

5. 格差是正、底上げの進め方

(1)適正取引の確立と公契約運動による公正労働基準の確保

中小労働者の処遇改善、格差是正のためには、中小企業の収益改善が必要であ

る。このため、「中小企業の公正取引の確立に向けた連合の取り組み」方針にもとづき、産別は、産業労使会議など様々な場を活用し、労使間の共通認識を深めるとともに、下請代金法等の関係法規の遵守と適正な取引関係の確立について徹底するための取り組みを行う。また、企業のCSRの確立の観点から労働組合としてチェックを行う。

また、公契約のもとで働く労働者の公正労働基準を確保するため、「公契約に関する連合見解と当面の取り組み」方針にもとづき、公契約基本法の制定をはじめ条例化など、関係産別、地方連合会と連携して取り組みを強化する。

(2)全従業員対象に処遇改善の取り組み

パート労働者等をはじめとする非正規労働者の処遇改善を進めるとともに、正社員転換制度の導入等を積極的に推進する。同時に、パート労働者の均等・均衡待遇の確保に向け「改正パートタイム労働法を職場にいかす取り組み指針」（2008年3月中執決定）にもとづき取り組みを進める。

(3)地域における格差是正の取り組み

地方ブロックに示す連合「賃金指標」と、地域ミニマム運動の集約結果（賃金水準）をもとに設定された「ミニマム水準」にもとづき格差是正、底上げのための運動を展開する。

(4)男女間の賃金格差の是正

各単組の男女別賃金分布の実態把握と改善に向けた取り組み

- [1]賃金データに基づいて男女別の賃金分布を把握し、問題点を点検、改善へ向けた取り組みを進める。
- [2]賃金実態の把握が困難な場合には、賃金制度や人事評価制度の運用実態を把握する。また、男女間の偏りがある場合は、その偏りの要因を分析し問題点を明らかにし、賃金制度・人事評価制度の公正・透明な運用を求める交渉に取り組む。
- [3]生活関連手当の支給における「世帯主」要件の廃止に取り組む。
- [4]男女間で業務の配分や仕事の与え方に偏りはないかを点検する。

6. ワークルールの取り組み

連合、産別、地方連合会が連携してワークルールの確立に取り組む。また、法令を守り、公正な働き方を実現する取り組みをすすめる。

(1)労働関係法令の遵守の徹底

正規労働者はもとより、パート・有期契約・派遣・請負労働者等について、パート労働法、労働者派遣法（偽装請負の点検、雇用・労働条件の確保等）、「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」をはじめとする労働関係法令の遵守を徹底

する。

(2)快適な職場づくり

労働災害のリスクを低減し、快適な職場づくりを推進するとともに、長時間・過重労働対策、パワーハラスメント対策なども含め安全配慮義務の履行に向けた取り組みを進める。

(3)労働時間管理の徹底

出退勤時間管理の徹底等によって正確な労働時間を把握し、36協定を時間外労働の限度基準（1998年・労働省告示154号）に適合させる。同時に、その協定内容をチェックする。また、不払い残業の撲滅と、長時間にわたる時間外・休日労働を行った労働者に対する医師による面接指導の実施など、労働時間管理の徹底をはかる。

(4)管理監督者の取り扱いの適正化

労基法第41条の「管理監督者」の範囲を不適切に拡大し割増賃金の対象から除外しないよう、その取り扱いが法の趣旨に照らして適正か否か点検し、その範囲の適正化に取り組む。

(5)65歳までの雇用確保

希望者全員が65歳までの雇用を確保するための取り組みを強化するとともに、賃金、労働時間、健康管理、作業環境の改善等、労働環境の整備について労使協議を積極的に行う。

(6)改正均等法の定着と両立支援の促進

[1]改正均等法の定着・点検に取り組む。特に、女性労働者からの相談事例が多い次の2点の取り組みを強化する。

ア) 改正均等法において禁止となった妊娠・出産を理由とする不利益取扱いについての点検を行い、協定の見直しを含め、解消にむけて取り組む。

イ) セクシュアル・ハラスメント防止措置の実効性を高めるため、方針や対策の実効性を点検し、必要な場合は見直しに取り組む。

[2]両立支援に向けた労使協議の推進に取り組む

ア) 「育児休業後の働き方を見通すことができるような雇用環境整備」に向け、短時間勤務制度の充実や所定外労働の免除制度の導入に取り組む。

イ) 「父親も子育てに係わることができる働き方の実現」に向け、労使協定で育児休業の対象外にできる労働者から、「配偶者が子を養育できる状態である労働者」の削除に取り組む。

(7)裁判員休暇（有給）制度に関する労働協約の締結

労働時間中に、裁判員候補者として地方裁判所の呼び出しを受けた場合、および裁判員として地方裁判所に出席する場合は、全従業員を対象に有給扱い（特別休

暇)とする労働協約の締結を進める。

7. 通年取り組みの強化

(1)職場点検活動

労働時間管理、男女平等、安全衛生、非正規労働者のワークルールなど、それぞれの組織実態にあった職場点検活動を進める。中小の職場を中心に、1月～2月を職場点検活動月間と位置づけて運動を進める。

(2)労働相談の実施

労働相談は通年的に行うこととするが、今次闘争では2月を集中月間として取り組む。

(3)不払い残業撲滅の取り組み

労働時間に関する正確な把握方法などについて協定化するとともに、労働時間管理の徹底と不払い残業撲滅に向けた運動についても、通年闘争としても取り組む。

(4)中期時短方針にもとづく取り組み

ワーク・ライフ・バランスの実現と組合員がゆとり・豊かさを実感できる働き方をめざし、中期時短方針にもとづく労働時間短縮の取り組みを進める。

Ⅲ. 政策制度の要求と実現に向けた取り組み（省略）

1. 景気・消費回復、生活防衛のための総合経済対策の効果的な実施
2. 雇用・労働分野におけるセーフティネットの整備
3. ワーク・ライフ・バランスの推進
4. 信頼と安心の社会保障制度の構築
5. 公務員制度・公務労使関係の抜本改革と労働基本権の確立

Ⅳ. 闘いの進め方（省略）

1. 闘争体制について
2. 闘争機関の設置
3. 闘争日程
4. 相場波及、情報公開体制の強化等



2009年版 経営労働政策委員会報告

労使一丸で難局を乗り越え、さらなる飛躍に挑戦を

日本経団連

序 文

米国発の金融危機の深刻化によって、各国の金融システムや、為替相場、株式市場は大きく揺らぎ、世界経済はかつてないほどの危機的な状況に直面しており、日本経済も当面、厳しい状況が続いていくことが避けられない。

現在の世界的な経済危機は、これまで営々として築き上げられてきた資本主義経済にとっての脅威でもある。経営者はこうした時にこそ経済社会の持続的発展に尽力する志をもって、日々、経営にあたることが期待される。変化を先読みし、イノベーションの推進や、新たなビジネスモデルの構築といったテーマに果敢に挑戦し、企業の成長を通じて日本経済を支えるという気概が求められている。

今後は、経済状況がさらに悪くなることが見込まれるが、逆境の時にこそ日本の安定的な企業内労使関係の真価が問われる。危機的な状況の中にあっても、労使で問題意識を共有しながら、一丸となって取り組めば道は必ず開ける。

また、雇用動向の急激な悪化により、雇用の安定が極めて重要な課題となろうが、未曾有の危機の中、官民が協力しながら雇用問題に果敢に取り組む必要性が高まっており、雇用のセーフティネットの拡充など、政府が積極的な役割を発揮していくことが期待される。

最近、企業による不祥事が後を絶たず、国民の企業活動に対する信頼が大きく揺らいでいる。経営者は、今こそ信頼回復のため、改めて日本経団連『企業行動指針』に則り、遵法精神の発揮や企業倫理意識の浸透、事業活動の透明化などに向け、強いリーダーシップを発揮していくことが求められる。

そもそも、企業は自社の売上や利益を追うだけではなく、社会や国、世界に貢献し、信頼を得ていかねばならない。経営者は、経済社会に不可欠な『社会の公器』の運営を委ねられているとの自覚と、高い倫理観をもって経営に専心していく必要がある。

企業はその存続・発展のため、絶えず新たな付加価値を創出し、生産性を高め、従業員の生活の安定と向上に努めるとともに、株主への利益還元や、ステークホルダーとの対話と連携、社会的課題の解決などを行う責務があることを改めて肝に銘じたい。

これから、春季労使交渉・協議が始まる。各企業の労使が相手の立場を尊重し、信

頼関係を深めつつ、それぞれの企業に最も適したテーマや課題について徹底した議論を深めていくことを心から願ってやまない。

第1章 日本経済を取り巻く環境の変化と今後の見通し（省略）

1. 国内外の経済動向
2. 国内の雇用動向

第2章 今次労使交渉・協議における経営側のスタンスと労使関係の深化

わが国企業は、これまで2度の経済的な危機を労使の努力により跳ね返してきた。現在は、世界的な金融危機が実体経済に深刻な影響を及ぼし、世界同時不況の様相を呈しつつあることから、第三の危機とも言える。今回の難局を乗り切るにあたっては、過去の経験・教訓を踏まえ、労使が危機感を共有して、一丸となって難局を打開していく姿勢が求められる。

1. 企業を取り巻く危機的状況への対応に見る労使関係の深化

過去における第一の経済的危機は、1973年の第一次オイルショックによる高度成長の終焉である。当時、わが国の第一次エネルギー消費は世界第2位で、その99%を輸入に頼っており、企業物価の上昇に伴い消費者物価も急激に上昇し（いわゆる「狂乱物価」）、消費支出も落ち込んだ。このような状況を受け、1974年の春季労使交渉時に大規模なストライキが実施され、前年比32.9%増というかつてない大幅な賃上げとなった。これがホームメイドインフレを引き起こしマクロ経済に悪影響を与え、1974年は戦後はじめてマイナス成長となった。

しかし、わが国企業は、積極的な省エネルギー投資、合理化努力の徹底、ME（マイクロ・エレクトロニクス）の導入に伴う配置転換、在籍のまま他企業へ出向き従事する応援出向、構造不況業種従業員への他業種への転籍などを行うとともに、企業の存続を重視した労使の努力によりインフレ抑制を実現することで、他の先進諸国に先駆けて危機的状況から脱却することに成功した。その後の第二次オイルショックにおいても、第一次オイルショックの経験を踏まえ、大幅な賃上げは実施されず、大きな混乱は避けられた。

第二の危機は、バブル崩壊後の長期不況である。1991年のバブル崩壊以降、わが国経済の状況は一転し、いわゆる「平成不況」へ突入し、雇用情勢は悪化の一途をたどった。とりわけ1997年の大手銀行などの破綻をきっかけに日本経済は最悪期を迎え、企業倒産件数は1万8,000件前後で推移し、負債総額は2000年に約23兆8,850億円と過去最悪を更新、失業率も戦後最悪の水準まで上昇し、多くの企業が深刻な雇用問題に直

面した。こうした中、過剰雇用に陥った各社は、雇用維持・確保を最優先としてあらゆる解雇回避努力を重ねた。まさに企業の生き残りをかけて、事業の選択と集中、資産売却、海外法人・支店の撤退、合併といった経営の再構築（リストラクチャリング）、人件費の適正化などの困難な経営改革に危機感を共有して取り組んだほか、一部企業では、早期退職制度などを実施するまでに至った。

過去のオイルショックや平成不況を乗り越えられたのは、わが国の労使関係が経済状況や企業実態を重視する成熟したものへと深化してきたからこそといっても過言ではない。

生産性の向上によって国際競争力の強化を図ることが必要であるとの認識は、過去の危機的状況を乗り越える過程を経てわが国企業の労使間で共有され今日に至っている。

わが国は2度にわたるオイルショックの危機に際し、労使が危機感を共有し、協力して技術革新を迫及することにより、高いエネルギー効率を実現し世界をリードする省エネルギー技術を持つに至った。中長期的な資源インフレが進行する現在、わが国企業は、省エネルギー技術を一層高め、競争基盤を確固たるものにしていかなくてはならない。

また、企業は人材力、技術力、資金力、情報などの経営資源を常に最適化していかなくてはならないが、激変する環境変化に対応するには、事業構造の見直し、グループ企業経営の効率化、他企業との事業連携、M&Aなどにより、戦略的な事業基盤を再構築していくことが不可欠である。

厳しい経営環境は、他社が追随できない競争力を築いていくチャンスでもある。そのため、労使が自社の経営課題を共有し、一層の飛躍にむけて、たえざる挑戦を続けていくことが求められる。

2. 今次労使交渉・協議に向けた経営側の基本姿勢

今次労使交渉・協議では、企業を取り巻く厳しい現状や今後の見通しについて、労使が認識を共有した上で、中長期的な視点を踏まえた話し合いを行うべきである。

(1)雇用に安定を重視した交渉・協議

これまで日本企業は雇用の維持・安定に努めてきており、それが人的資本の蓄積となったほか、労使の信頼関係の構築や従業員の忠誠心・チームワークの情勢の土台となり、競争力の源ともなってきた。

時代の変化が激しく、日本的経営も変化しつつあるが、守るべきは守るという姿勢を持つことが大切であり、経営環境がとりわけ厳しい今次の労使交渉・協議においては、雇用の安定に努力することが求められる。

(2)生産性を基軸とした人件費管理

賃金をはじめとする労働条件の決定に当たっては、以下の3つの視点を念頭に置く必要

がある。

第一は、国際競争力の維持・強化の視点である。グローバル化の進展により、わが国を取り巻く国際環境はさらに厳しさを増しており、相対的に安価な労働コストを背景とする新興国の台頭はめざましい。また、数年来の資源・食料の高価格の継続などによる、輸入コストの上昇分を商品・製品価格に十分に転嫁できないまま世界経済が大幅に減速していることで、企業の経営が圧迫されている。こうした中、産業・業種間のみならず同一産業・業種内においても業績の差は拡大傾向にあり、個別企業の経営実態を踏まえずに横並びに賃金の底上げを図る市場横断的なベースアップはもはやありえない。

また、年齢・勤続年数を基軸とした年功型賃金制度から仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度への見直しが求められる中、個別企業においても一律的なベースアップは考えにくい。

さらに、生産性の上昇を伴わない賃金上昇は、わが国の高コスト体質を加速させ、国際競争力の一層の低下を招くことになる。わが国の賃金水準が世界トップクラスにあることを常に意識しておく必要がある。

第二は、付加価値増大を迫及するための環境整備の視点である。労使双方にとっての最大の課題は、いかに競争力の維持・強化を図り、総額人件費のパイとなる新たな付加価値を生み出すかである。そのためには、研究開発・設備投資の強化に加え、企業を支える従業員がその能力を最大限に発揮しうる働く環境の整備と、モチベーションの維持・向上に向けた取り組みの推進が重要である。そうした観点から、仕事・役割・貢献度や人材活用の仕方・運用などを踏まえ、長期雇用従業員のみならず、それ以外の従業員も含めた公正な賃金配分を図るほか、人材確保の視点も踏まえながら、人材育成への投資、ワーク・ライフ・バランス施策への投資とその推進なども欠かせない。

第三は、総額人件費管理の徹底である。企業経営上の重要な課題の一つは、自社の経営実態を踏まえ、総額人件費をいかに適正に管理するかである。

春季労使交渉・協議において、月例賃金（所定内給与）を重視した賃金引上げの重要性が指摘されることが多い。しかし、所定内給与は、他の人件費項目と連動するため、仮に所定内給与を1とした場合、総額人件費はほぼ1.7倍に高まる。また、年金・医療・介護などにかかる法定福利費が今後も増大していくことを考慮しておく必要がある。

今般、時間外労働の割増率の引き上げを含む、労働基準法改正案が可決・成立し、2010年4月から施行される。それを受けて、今次交渉・協議において、時間外労働の割増率の引き上げがテーマになる企業もあると予想されるが、本来、長時間労働の削減は、マネジメントの働き方の見直し、業務の効率化などによって初めて実現できるものである。交渉にあたっては、割増率の引き上げが長時間労働の削減に直接的には

つながらない点や、総額人件費管理の視点を十分に踏まえなければならない。

ところで、賃金交渉の妥結結果に対しては、とにかくベースアップの有無ばかりがクローズアップされがちだが、多くの企業においては査定昇給や昇格昇給などが実施されており、従業員一人ひとりの成長や貢献度の向上を反映して、賃金は対前年比でみて上がっている場合が多い。

大手企業では近年、昇給・ベースアップや、それ以外の賃金改定額を含め、組合員平均でみると毎年5,000円以上の賃金改定が実施されており（2008年は6,271円、約2%増）、労使とも賃金改定の重みを再認識する時期にある。こうした点については、必ずしも従業員、社会一般の認識が十分とはいえない面があり、企業は説明に努める必要があろう。

以上の3つの視点を踏まえた上で、総額人件費の決定に際しては、自社の支払い能力に即して判断すべきであり、需給の短期的変動などによる一時的な業績変動は、賞与・一時金に反映させることが基本となる。一方、恒常的な生産性向上の裏づけのある付加価値の増加分については、特定層への重点配分や人材確保などの自社の実情を踏まえて総額人件費改定の原資とすることが考えられる。

なお、企業の減益傾向が一層強まる中、ベースアップは困難と判断する企業も多いものと見込まれる。

(3)課題解決型の労使交渉の重要性

国際競争力を維持・強化していくためには、研究開発、ITC（Information and Communication Technology：情報通信技術）化、環境対策などへ積極投資することに加え、従業員のモチベーションの向上を図り能力を最大限発揮させることが重要である。

これまでも、労働時間短縮や処遇制度の見直しなど、賃金に限らず、幅広い課題が交渉のテーマとされてきたが、高度な技術力や優れた人的資源を蓄積し、現場力を高めるための話し合いが行われることが期待される。

①公正で開かれた人事・賃金システムの整備

人事・賃金システムの見直しは、引き続き労使の重要な論点である。

具体的な人事・賃金システムのあり方については第3章で詳述するが、年齢や勤続年数を基軸とする賃金制度から、仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度への移行をさらに加速するなど、労使の不断の話し合いを通じ、公正で開かれた、人の活力を引き出す仕組みを構築することが必要である。

②ワーク・ライフ・バランスの推進

ワーク・ライフ・バランスの推進は、当面、労使が協力して取り組むべき重要課題である。

ワーク・ライフ・バランス推進の目的・意義について、労使間あるいは従業員一人ひとりの間で必ずしも共通の理解がされていないが、生産性の向上を前提とした取り

組みであることを労使共に銘記しなければならない。

したがって、真に効果のある取り組みとするためには、労使間で、ワーク・ライフ・バランスの趣旨について共有を図ることが重要であり、従業員と企業がそれぞれのニーズを高い次元でマッチングさせる視点が欠かせない。両立支援策、労働時間短縮などの施策を表面的に捉えるのではなく、生産性の飛躍的な向上を追及する、新しい働き方への挑戦と位置づけることを基本とすべきである。

多くの企業では、経営トップによる決意表明と、策定した年度重点事項に基づいて積極展開しており、会議の効率化、ノー残業活動、各種休暇取得の推進、ICTなどを活用しつつ時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の整備、心身の健康管理体制の強化などに取り組んでいる。

また、仕事と育児・介護などの両立を可能とする職場環境づくりも重要であり、育児・介護休業制度の対象者拡大や利用期間延長、在宅勤務の導入、保育所の利用支援・開設などを進める事例も見られるように、各社の実態に応じた、効果的な施策を実行することが重要である。

なお、ワーク・ライフ・バランス施策には即効性のあるものは少なく、効果が現われるまでに一定の時間がかかる。施策の推進に当っては、「経営トップの関与、管理職の意識改革」「労使の協力」「施策の継続」などの視点を持つことが重要であり、従業員の意識によって施策の実効性が左右されることを十分念頭に置く必要がある。目標の立案と進捗確認などの計画的実行に加え、従業員が施策のあり方について議論する場の提供や施策に対する従業員評価の実施とその公開など、施策に継続性を持たせるため、従業員を巻き込む工夫が求められる。

とりわけ、一人ひとりの意識改革を図るためには、経営トップが取り組みの決意やメッセージを適宜発信し、全社的な取り組み体制を整えることが不可欠である。事業形態や職場環境に応じて最適な取り組みも変わるため、事業場ごとに労使の推進委員会を設置し、個別事情を勘案した取り組みを展開している企業が多いことも参考となる。

また、仕事のやり方を変えていくには、管理職の意識改革が重要であり、管理職向けの研修、PR・キャンペーン活動を展開していくことが有効であろう。

なお、政府においてもワーク・ライフ・バランス推進の一層の社会的機運の醸成を図ることが期待される。

③人材育成・キャリア開発の支援

資源に乏しいわが国企業が中長期的に発展していくためには、継続的な人材育成が極めて重要となることは論を待たない。

企業は人材育成施策を積極的に推進し、春季労使交渉・協議でも話し合いのテーマとして取り上げている。その背景には、環境変化に対する企業の適応力が問われ、従業員の技能やスキルの向上、キャリア開発を支援する重要性が一層高まっていること

が上げられる。従業員・組合員のモチベーションを維持する観点からも、個々人の成長実感、将来のキャリア形成に対する不安の緩和に資する取り組みが、労使共通の課題となっている。

近年は、労使共催で、勤続の節目で自身のキャリアを振り返り、将来キャリアを展望するための人生設計研修を行ったり、事業の選択と集中の過程において、労働組合の理解、協力の下、従業員の不安を軽減し新しい仕事に従事できるよう教育支援を行うための人材育成プログラムについて協議することもある。

そのほか、従業員一人ひとりの自立的なキャリア形成に向けて支援することを労使で共同宣言して取り組む例など、今後も人材育成・キャリア開発支援における労使の協力が一層進むことが期待される。

④裁判員制度に関連する環境整備

2009年5月から裁判員制度がスタートする。制度の本格的な実施を見据えつつ、労使とも制度内容を理解し円滑な対応ができるよう準備しておくことが求められる。

その一環として、従業員が裁判員や裁判員候補者として勤務日に裁判所に出向いた場合の取り扱いなど、処遇の扱いについて明確にしておくことが必要となるほか、従業員に対する制度の周知に加えて、対象となった従業員をフォローするなどの姿勢も望まれる。

第3章 公正で開かれた人事・賃金システムの実現～人の活力を引き出す仕組みの構築（省略）

1. 仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度の構築・運用
2. 広く開かれた雇用機会の提供
3. いきいきと働ける環境の整備

第4章 わが国企業の活力・競争力を高める環境の整備（省略）

1. 全員参加型社会構築に向けた基盤整備
2. 自立的・多様な働き方を可能とする法制・インフラの整備
3. 中小企業の更なる生産性の向上
4. 地域社会の活性化と道州制の導入による広域経済圏の形成
5. 国民の将来不安解消の必要性



若手が「憂鬱な明日」を 乗り越えるために



南山大学経営学部
准教授 安藤 史江

1. はじめに

毎日、週末の訪れを心待ちにしながら働き、ようやく迎えたその週末が楽しければ楽しいほど、今度は週明けの月曜日が心身ともに重苦しく感じる。できれば明日は休みたい、なんとか会社に行かないで済む方法はないものか。

そんなことを考えた経験は、誰しも一度や二度はあるに違いない。もちろん、考えるだけならば正常の範囲内であり、実際に欠勤という行動に移してしまう人など、めったにいない。大抵の人は、たとえそう考えたとしても、所詮その瞬間やその場限りのことに過ぎないだろうし、社会人としての責任感や常識、仕事に対する使命感などを考えて、そうした誘惑とうまく折り合いをつけて暮らしている。

だが、こうした思いが正常の範囲を逸脱し、従業員が欠勤や遅刻を繰り返すようになると問題である。また、欠勤行動には至らないながら、従業員が日々憂鬱な気分で仕方なく出勤して仕事をしているのも、その本人は

もちろん、企業にとっても決して望ましい状態ではない。いうまでもなく、企業組織においては従業員が楽しく出勤していれば万事良いわけではないが、その反対に厭々ながらの仕事遂行では、高い生産性や成果を期待すべくもないからである。

それに、もし出勤が憂鬱な理由がその人物の単なる気まぐれによるものではなく、会社の人間関係や仕事、組織の仕組みに根ざした深刻なものだったとしたら、会社としても少なからず注意を払う必要がある。なぜならその場合、一個人の問題に留まらず、同様の心理状態にある従業員が他にも多数存在する可能性や、そうした雰囲気次第に組織全体にまで蔓延し、最終的には組織が機能不全になる可能性などすらあるためである。その状態を放置し悪化するようなことでもあれば、近年、ホットトピックスの1つとなっているメンタルヘルス不全の問題にも容易に発展しかねない。

それでは実際のところ、出勤が憂鬱な従業員はどのくらい存在するのだろうか。また、そうした状態を引き起こす主要原因としては

何が考えられるのだろうか。ある調査結果を通じて考えてみたい。

2. 憂鬱な若手たち

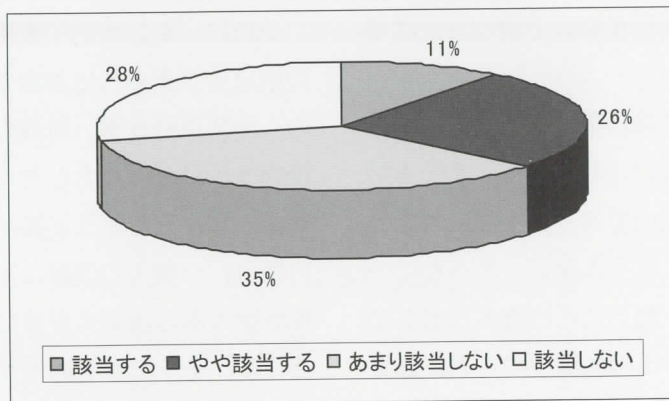
ここで用いるのは、社団法人日本経営協会中部本部のご協力のもと、2006年に筆者が20代の若手社員293名を対象（12組織が調査協力）に実施した調査結果である。したがって、そうしたデータの性質上、本稿での議論はすべての年代の従業員に該当するものとは限らないことを、ご承知おきいただきたい。

初めに、出勤が憂鬱な従業員が調査対象者の中でどのくらいの割合を占めるかを、用意したストレートな質問項目、「明日出勤することを考えると、前日から憂鬱になる」に対する回答結果で確認してみよう。

それを図示した図表1からまず明らかになるのは、やはり基本的には出勤は憂鬱でないと答える回答者が多いという、一安心できる事実である。しかし一方で、この結果を逆の方向から眺めると、出勤を憂鬱に感じている者は「該当する」と「やや該当する」の回答者を合わせて約4割（37%）にも上る。つまり、確かに出勤を憂鬱と捉えない回答者のほうが多いとはいえ、憂鬱派と非憂鬱派との差は決して圧倒的なものではないと理解できるわけである。もっとも、前述したように、出勤に気が乗らないとしばしば感じるくらいは正常の範囲内であることを考えれば、この4割という数字を多いと見るか少ないと見るかは、意見の分かれる微妙なところだろう。

そこで類似の、ただし今一步踏み込んで憂

図表1 明日の出勤が憂鬱か否か



鬱度を測定するための質問項目、「たとえば事故・病気などの理由でも、1ヶ月近く休まざるをえない状況を願うことがある」に対する回答結果についても見てみることにしよう。この質問項目は、仕事や会社に嫌悪感を持ち、それらから逃げ出したい思いが募るあまり、本来は望まないはずの事故や病気さえ望むようになっている状態を尋ねているという

点で、先の質問項目よりやや病的、もしくは深刻度が増した位置づけとなっている。つまり、仮に先の質問にYes（「該当する」もしくは「やや該当する」）と回答していても、この質問にNo（「該当しない」もしくは「あまり該当しない」）と回答していれば、さほど懸念するには当たらないと解釈できるのである。

ところがデータを集計したところ、確かに先の質問項目よりはYesを選択する割合が減少したものの、それでも全回答者の約4分の1（23%）が依然としてYesと回答していることが明らかになった。たとえ実際の欠勤につながっている事実がなかったとしても、この数字は、決して見過ごしてよいような、わずかな値とはいえないと受け止められる。

それでは、この調査対象である20代の若手社員たちの間には、なぜこれほどまでに出社を憂鬱に感じる者が多くなっているのだろうか。その原因と思われるものを探ってみよう。

3. 憂鬱さのタネ

プチ出社憂鬱症の原因として、「すぐ飽きる」「辛いことに対してこらえ性がない」など、本人のパーソナリティ上の問題も完全に無関係ではないに違いない。実際、多くの若者が就職後ほどなくして早期離職の道を選択する現象に対して、その大きな原因には、彼らのストレス耐性を含む、忍耐力の不足・欠如があると企業側が指摘することは少なくない。しかし、より建設的なスタンスに立てば、こうした従業員側の要因以上に企業が関心を寄せるべきは、前述のように、社内の人

間関係や仕事、構造的な側面にその原因が潜んでいないかという点になるだろう。

①社内の人間関係

そこで、まず社内の人間関係の影響について確認してみよう。人間関係としては、タテの関係とヨコの関係の代表ということで、(1)上司や先輩、(2)同僚の2項目を取り上げる。前者については「社内に尊敬できる人（上司・先輩）がいる」という質問項目を、後者については「社内に会社や仕事の愚痴・相談を言い合える人がいる」という質問項目を用意した。これら二つの項目に対して、前掲の「明日の出社が憂鬱」かどうかの質問項目との相関分析を行ってみた。

すると、図表2で示すように、ともに「尊敬できる人がいるほど憂鬱度が低い（ $r=-0.226^{***}$ ）」、「愚痴・相談できる人がいるほど憂鬱度が低い（ $r=-0.119^*$ ）」という傾向が見られ、上司や先輩のほうがより大きな相関を持つことが確認された。ここでこうした結果となった理由の1つとして、今回の調査の場合、ほとんどの回答者が「愚痴・相談できる人がいる」と回答したため、そうした対象が存在する人と存在しない人の違いを十分に比較できなかったということ

図表2 2つの憂鬱度と企業側の要因との相関関係表

	尊敬できる 人がいる	愚痴・相談で きる人がいる	入社前の希望 に近い仕事	仕事で充実感 や達成感	目的もなく、 出社
明日の出社が 憂鬱	-0.226 ***	-0.119 *	-0.112 *	-0.325 ***	-0.321 ***
怪我や病気で も休みたい	-0.017 n.s.	-0.077 n.s.	-0.082 n.s.	-0.173 **	-0.172 **

(*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$, n.s.は有意でなかったことを示す)

が考えられるだろう。だが、実は、尊敬できる人がいるか否かについても、Yes回答が全体の8割以上に上っていることを考えれば、より素直に、それだけ上司や先輩の果たす役割は大きいと捉えられそうである。もっとも、もう一つのより深刻な憂鬱度に対しては、どちらの項目も有意な結果が得られなかった。この結果を総合すると、人間関係は大切だが、他により大きな要因があると考えべきだろう。

②仕事内容

続いて、仕事内容に関する項目をみてみよう。

まず初めに確認しておきたいのは、これもまた若手の早期離職の理由として挙げられる、入社前の希望と実際の仕事とのミスマッチによる憂鬱度への影響である。そのために用意した質問項目は、「入社前の希望と、多少は近い部署や仕事につくことができる」である。分析してみると、図表2で示すように、入社前の希望と現実とのミスマッチは憂鬱度とごく弱い相関があるとはいえ、世間で考えられているほどには関係がないことがわかる。これまた、自分の当初の希望がある程度叶っているとする回答者が約6割にも上る（つまり、案外、若手は希望に近い部署や仕事に配属されているわけである）ためとも考えられるが、同時に、ミスマッチがあったと回答している人の約6割が、出社が憂鬱かとの問いにNoと回答しているという結果も得られている。となれば、これはやはり、実はあまり関係ない、と考えるのが妥当そうである。

それではということで、代わりに注目したいのが、「最近、仕事で充実感や達成感を感

じられた」という項目である。この項目は、図表2から読み取れるように、憂鬱度と強い負の相関を持つ。すなわち、当たり前といえば当たり前なのだが、仕事で充実感や達成感を経験した人ほど、出社を憂鬱と感じない傾向があるというわけである。具体的には、出社が全く憂鬱でない（「該当しない」）とした人ではそのうち7割が最近充実感を得たと回答しているが、その反対に、出社がとても憂鬱である（「該当する」）人でそうした充実感を得られた人は約2割にすぎない。つまり、各自が担当している仕事から達成感や充実感を得られるか否かは、少なくとも若手にとって、出社に関する気分を左右するくらい大切な要因であるともみることができるのである。

さらにもう1項目、「特にこれという目的もなく、毎日出社している」という項目についても取り上げておこう。分析の結果、この項目も出社憂鬱度と強い負の相関があることが明らかになった。目的なく出社している人そのものは、全体の4分の1程度に過ぎなかった。しかし、出社が全く憂鬱でない（「該当しない」）人の場合、目的なき出社は1割しかいないのに対して、出社がとても憂鬱な人は過半数がこれに該当していることが判明したのである。この結果から、目先の仕事遂行上はもちろん、より長期的なキャリア上でもよい。現在自分が働いている意味や目的を明確に掲げられない人、意識できない人にとっては、出社が苦痛になりやすい傾向のあることが見出せたのである。

この調査では人間関係に関しては、「尊敬できる」「相談できる」など、どちらかといえばポジティブな質問を用意した。そのた

め、職場内でのいじめなどのネガティブな側面を尋ねる項目を用意すれば、また違った結果になった可能性は否定できない。それでも、仕事との関わり方が、出社を憂鬱に感じさせることに一定の影響を及ぼしていることについては、おそらく疑う余地はないだろう。

4. 組織内地図をもつ必要性

それでは、こうした状況にはどのような対策が効果をあげるのだろうか。もちろん、即効性があり唯一最善の処方箋などは存在しないだろう。それを承知のうえで、本稿では考える多くの方法のうちの1つとして、若手に「組織内地図」を形成させる取り組みやトレーニングを行うことを提案したい。

組織内地図とは、かつてヒアリング調査で得られた「企業が欲しいのは、組織の中で自分なりの地図が描け、それをもとに動ける人材」という言葉がヒントとなった、筆者による造語である。具体的には、①自分の置かれた現状や立場である「現在地」を認識しているか、②目指すべき組織目標である「目的

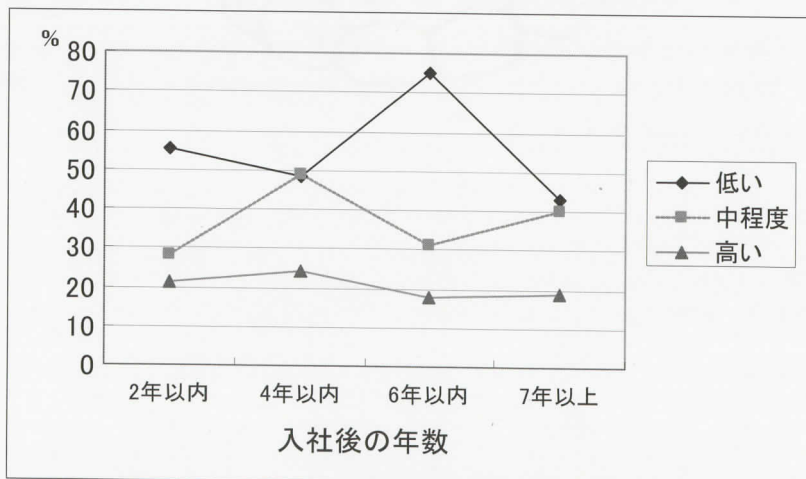
地」を理解しているか、③「現在地」から「目的地」に至るルートを明確にイメージして行動しようとしているか、の3点から、それが形成できているか否かを測定する。

この測定項目から容易に理解できるように、組織内地図ができれば必然的に、目的なく出社することは少なくなるだろう。また、別の調査結果から明らかになったことだが、地図が存在する人ほど社内外での学習行動が活発になる傾向があることから、これまた必然的に仕事からの充実感や達成感も得られやすくなると考えられる。そうすれば結果的に、出社を憂鬱に感じる状況も改善の方向に向かうに違いない。

実際、組織内地図の形成度の違いで憂鬱度がどう変わるか分析してみると、図表3の結果が得られた。地図が十分にできている（高い）人は、入社後ずっと安定して憂鬱度を低く保っているが、地図がない人ほど全体的に憂鬱度が強くなっている。そのうえ、経時的にみた振幅も大きく、出社に関しての情緒が不安定になりやすいことが読み取れる。

「憂鬱な明日」を抱えている従業員を完全

図表3 地図の違いから見た、憂鬱度の振幅



になくすことは難しいし、そもそも現実的ではないだろう。しかし、少しでもその数を減らすために問題解決に向けて努力することは、企業にとってやはり大切なことといえないだろうか。

謝 辞

本稿の調査データの収集および利用にあたっては、社団法人日本経営協会中部本部のご協力・ご承諾をいただきました。ここに記して謝意を表します。





市場競争のメリット



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

市場の失敗

サブプライム問題が発端で、アメリカ経済が不況に入り、その影響が世界各国に広がっている。そのため、アメリカ型の市場主義経済はすべてダメだ、という意見が浸透しているようにも見える。金融における規制緩和が行き過ぎたことがサブプライム問題の原因なので、すべての規制を強化すべきだという議論である。どうも世の中の動きは、極端から極端に流れやすい。サブプライム問題で市場がうまくいかないと「市場は悪」というのは、極端な話だ。市場が失敗する場合もあれば、成功する場合もある。

経済学は、どのような場合に市場が成功し、どのような場合に失敗するか、ということとを厳密に議論してきた。たとえば、元東京大学経済学教授の小宮隆太郎氏は、日本経済新聞の「私の履歴書」で「最近、市場原理主義批判や新自由主義批判が目立つが、これは何を批判しているのか。レッセ・フェール（自由放任主義）の弊害や「市場の失敗」はケインズはもとよりそれ以前のマーシャル

やピグーも指摘した。ミクロ経済学の常識である」（2008年12月1日、日本経済新聞）と書いている。今回の問題は、市場が失敗する一つの例であり、情報の非対称性の問題である。

サブプライムローン問題の本質は、サブプライムローンという返済不能になるリスクの高い住宅ローンを正しく格付けせず、証券化したことにある。それまで、正しく格付けされていると思っていた証券の格付けが信頼されなくなった時に、どのようなことが起こるだろうか。証券の売り手と買い手の間に、証券の質についての情報の非対称性が発生する。情報の非対称性があると、商品の市場取引に、どのようなことが発生するだろうか。これは、経済学ではよく知られている問題である。実際、2001年のノーベル経済学賞は、情報の非対称性に関する経済学を構築したアカロフ、スペンス、スティグリッツという3人の経済学者に与えられた。

なかでも、非対象情報が存在すると市場取引そのものがなくなる可能性を簡単なモデルで示したのがアカロフ教授である。彼は中古

車市場におけるレモン（品質の悪い車）の問題を例に、この問題を説明したのである。

商品を購入する側が商品に関する正しい情報をもたない場合には、売り手は不良品を高く売るインセンティブが生じる。一方で、消費者は不良品を買わされることを恐れてしまう。その結果、市場そのものが縮小し、場合によっては、買い手がいなくなって市場がうまく機能しなくなる。これが、非対象情報によって市場が機能しなくなる理由である。サブプライムローンの格付けが信頼できなくなったとたんに、世界中の金融市場が機能しなくなったのは、このレモン問題が発生したからである。似たようなことは、耐震度を偽装したマンションの問題がある。

情報の非対称性が問題である場合には、情報開示を義務付けるような規制と監視機関の設立が一つの解決方法である。他にも、継続的な取引をすることで人をだますことができないようにする、という解決方法もある。実際、情報の非対称性が問題になる金融市場や労働市場では、さまざまな規制が存在したり、継続的な取引慣行が存在している。それでも、市場の失敗を完全に解決することはできない。規制をすれば、その規制がきちんと働くように監視するコストがかかる。継続的な取引に頼るためには、取引相手のインセンティブを高める工夫が必要になる上、もっと望ましい取引相手が見つかって、新しい取引相手と取引ができない、という損失がある。

確かに、市場が失敗する例は多い。しかし、それでも市場がうまく機能する場合も多い。スーパーに商品がたくさんあり、売れ残りや、品切れが少ないのは、市場経済がう

まく機能しているからである。社会主義経済の国が存在した頃、社会主義国で商店に十分な商品がない映像をテレビでよく見たものである。最近では、社会主義国がほとんどなくなったため市場経済のメリットを感じることが少なくなってきているのかもしれない。

市場競争のつらさ

市場への参入規制が強ければ、市場参加者の中での競争は少なくなり、全員が高い利潤もあげられる。しかし、規制が緩和されて、市場競争が厳しくなると、市場参加者の間での格差が大きくなる。そうした、市場競争を嫌う感情は、誰にでもあるものだろう。参入規制が強いと、市場参加者と参加できない者の間の格差が大きい、その格差はあまり実感されない。ところが、誰にでも競争に参加できるようになると、競争に参加している者どうしの格差が明確になり、市場参加者は、市場によって厳しく規律づけされる。市場の厳しい規律づけは、だれにとってもつらいものだ。競争が大好きという人も多いかもしれないが、常に競争を強いられるというのは辛い、というのが多くの人の本音かもしれない。

だからこそ、市場の失敗が明らかにになると、もともと市場を憎んでいた人たちの声が大きくなり、反市場主義の世論が高まってしまう。逆にいえば、市場競争が多くの人にとって辛いものであるからこそ、市場競争のメリットがそれ以上にあることを、私たち自身が努力して認識し続けなければならないのだろう。

市場競争のメリット

市場競争のメリットとはなんだろう。経済学者は、市場競争に任せると、最も効率的に様々な商品やサービスが人々の間に配分されることを明らかにしてきた。つまり、売れ残りや品不足が発生しないという意味で、無駄がなくなることだ。無駄がなくなることとは、同じだけの資源をもっている場合に、私たちの生活は市場競争のおかげで最も豊かになるということである。もちろん、市場競争は、所得格差の問題を解決してはくれない。それでも、合計所得が上昇するという意味で、市場経済が人々を豊かにすれば、豊かな人から貧しい人に所得を再分配する余力も生まれて、貧しい人の生活水準を上げることもできる。簡単にいえば、市場経済のメリットとは「市場で厳しく競争して、国全体が豊かになって、その豊かさを再分配政策で全員に分け与えよう」ということだ。

市場競争のデメリットは、厳しい競争にさらされることの辛さと格差の発生である。メリットは、豊かさである。ところが、日本人の多くは、市場競争のメリットとデメリットでは、デメリットの方が大きいと考えている人の割合が極めて高い。アメリカのシンクタンクのピュー研究所が行ったアンケート調査によれば、「格差が拡大したとしても市場競争で人々はよりよくなる」という意見に同意する人の割合は、日本人では49%である。ところが、世界の多くの国では、この比率は70%を超える。アメリカはもちろん中国やインドでは、市場経済に対する信頼がある。ロシアでさえ53%という日本より多くの割合の人が、市場経済を信頼している。

日本人は、所得再分配政策を国にも頼っていない。「自律できない非常に貧しい人たちの面倒をみるのは国の責任である」という考え方に賛成する人の比率は、多くの国で80%を超えるが、日本では59%と例外的に少ない。

つまり、日本以外の多くの国では、市場経済のメリットとデメリットを人々はよく理解していて、メリットの方が大きいと判断している。これに対し、日本では資本主義の国であるにも関わらず市場競争に対する拒否反応が強いのである。日本は市場競争のメリットを、自分たちに言い聞かす努力をしてこなかったのではないだろうか。

独占禁止法

市場競争のメリットを理解していないのは、一般の国民だけではない。市場競争を活性化させる仕事をしている日本の政策担当者も、市場競争のメリットを理解していないそうである。2008年9月に近畿大学で日本経済学会秋季大会が開催され、その中で、「独禁法と競争政策の進化と設計：法と経済学のインターフェイス」というパネル討論があった。日本を代表する産業組織を専門とする経済学者が議論した。そこで、複数の専門家が、「独占禁止法に関する政策の当事者たちの多くが法学者で、経済学者が少ない」という指摘をしていた。市場競争のメリットを理解していない人が多いのでは、市場競争の活性化をもたらす政策である独占禁止法どころか、規制緩和政策そのものの意味も、当事者が分かっていないということである。

パネラーの発言の中には、「独禁法は、「消費者の利益のために存在」し「競争者の

保護ではなく、競争の保護」というのが、日本以外の国での標準なのに、日本ではそうになっていないのではないか」、という問題提起があった。消費者保護の仕事は、本来は公正取引委員会の仕事のはずなのに、消費者庁という別の組織が作られようとしていることが、日本の独占禁止政策の歪みを反映しているのではないか、という指摘もあった。国民一般に市場競争のメリットが理解されていないから、行政も政治も、市場競争をうまく利用するという発想に欠けてしまうのである。

社会科の教科書

市場競争のメリットを学ぶのは、家庭や学校である。しかし、日本では子供が市場競争を実感することはなかなか難しい。そこで重要になるのが、学校での教育である。経済の仕組みを教えるのは、学校教育では社会科である。中学校や高校の社会科の教科書を読むと、市場経済の仕組みは書いてあるが、市場経済のメリットはほとんど書かれていない。つまり、市場経済では、需要と供給が一致するところで価格と数量が決定される、というメカニズムが説明されているが、それが、どのような意味でメリットをもつのか、という点は説明がされていない。一方、独占の問題や市場の失敗は、非常に強調されている。独占が問題なのは、競争が排除されて効率性が阻害されることであって、弱い競争者がかわいそうだということではない。しかし、教科書を読んだ学生たちは、市場は失敗するし、独占はとにかく悪い、ということだけを理解するはずだ。多くの問題はあっても競争によって得るメリットは大きい、という共通の認識を私たちがもつような教え方をすべきでは

ないだろうか。

これは、特定の教科書の書き方がそうになっているのではなく、すべての教科書に共通の問題点である。なぜそうなるかという、学習指導要領でそのように書かれているからである。少し説明しよう。

(小学校)

小学校の学習指導要領で、経済に直接関係するのは、5年生の範囲である。経済に関する目標には、「我が国の産業の様子、産業と国民生活との関連について理解できるようにし、我が国の産業の発展に関心をもつようにする。」と書かれている。内容としては、つぎのように例示されている。

「(1) 我が国の農業や水産業について、次のことを調査したり地図や地球儀、資料などを活用したりして調べ、それらは国民の食料を確保する重要な役割を果たしていることや自然環境と深いかわりをもつて営まれていることを考えるようにする。

ア 様々な食料生産が国民の食生活を支えていること、食料の中には外国から輸入しているものがあること。

イ 我が国の主な食料生産物の分布や土地利用の特色など

ウ 食料生産に従事している人々の工夫や努力、生産地と消費地を結ぶ運輸の働き

(2) 我が国の工業生産について、次のことを調査したり地図や地球儀、資料などを活用したりして調べ、それらは国民生活を支える重要な役割を果たしていることを考えるようにする。

ア 様々な工業製品が国民生活を支えて

いること。

イ 我が国の各種の工業生産や工業地域の分布など

ウ 工業生産に従事している人々の工夫や努力、工業生産を支える貿易や運輸の働き」

ここでは、食料や工業が貿易でなりたっていることを、理解させようとしている。つまり、市場取引を通じて、食品や工業製品が取引されているという実態の理解はさせている。しかし、それがなかったらどんな生活になるのかということを理解させることまでは要求していない。

(中学校)

中学校はどうだろうか。学習指導要領における経済関連の中学公民の目標は、「民主政治の意義、国民の生活の向上と経済活動とのかわり及び現代の社会生活などについて、個人と社会とのかわりを中心に理解を深めるとともに、社会の諸問題に着目させ、自ら考えようとする態度を育てる。」というものである。

内容としては、次のことが例示されている。

「身近な消費生活を中心に経済活動の意義を理解させるとともに、価格の働きに着目させて市場経済の基本的な考え方について理解させる。また、現代の生産の仕組みのあらましや金融の働きについて理解させるとともに、社会における企業の役割と社会的責任について考えさせる。その際、社会生活における職業の意義と役割及び雇用と労働条件の改善について、勤労の権利と義務、労働組合の意義及び労働基準法の問題と関連付けて考え

させる。」

その上で、注意点として、「網羅的で高度な取扱いにならないように特に配慮するとともに、身近で具体的な事例を取り上げ、経済活動が様々な条件の中での選択を通じて行われるという点に着目させて、市場経済の基本的な考え方を理解させること。」とあげられている。ここでも、「市場経済の考え方」とされているだけで、市場経済のメリットは強調されていない。

(高校)

高校ではどうだろうか。「現代社会」では、「現代の経済社会における技術革新と産業構造の変化、企業の働き、公的部門の役割と租税、金融機関の働き、雇用と労働問題、公害の防止と環境保全について理解させるとともに、個人と企業の経済活動における社会的責任について考えさせる。」という目標が書かれている。ここにも市場経済のメリットは書かれていない。

次に、「政経」という科目を検討してみよう。政経の目標では「現代の日本経済及び世界経済の動向について関心を高め、日本経済の国際化をはじめとする経済生活の変化、現代経済の機能について理解させるとともに、その特質を探究させ、経済についての基本的な見方や考え方を身に付けさせる。」と書かれていて、次のような具体的な例が書かれている。

「資本主義経済及び社会主義経済の変容、国民経済における家計、企業、政府の役割、市場経済の機能と限界、物価の動き、経済成長と景気変動、財政の仕組みと働き及び租税の意義と役割、資金の循環と金融機関の働き

について理解させ、現代経済の特質について探究させるとともに、経済活動の在り方と福祉の向上との関連を考察させる。」

ここでは、きちんと「経済活動の在り方と福祉の向上との関連を考察させる」という経済の理解で最も大事なことが明記されている。しかし、実際の教科書は、「競争環境をうまく設定すれば、市場競争によって、私たちは豊かになれる」という一番重要なメッセージを伝えることには成功していない。それは、市場競争のメリットを十分に伝えることをせずに市場の失敗と独占の弊害ばかりを強調しているためである。政府の役割を重視している一方で、政府の失敗の可能性があまり記述されていないのも特徴だ。

市場競争を正しく理解する

市場競争は、誰にとっても厳しいものである。市場で生き残るためには、市場による規律付けに従っていく必要がある。それでも市場競争という仕組みを私たちが使っていくのは、市場競争のメリットがデメリットよりも大きいからである。教育の場で競争メカニズムがうまく機能しない面もあるは確かである。しかし、経済の世界では、私たちは市場競争とうまくつきあって生きていかねばならない。そういう現実の中では、市場競争のデメリットばかり強調してもはじまらない。市場競争のメリットを最大限生かすように、規制や再分配政策を考えるという、市場競争に対する共通の価値観を私たちはもつべきではないだろうか。





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

「未婚者と既婚者の労働参加の状況」

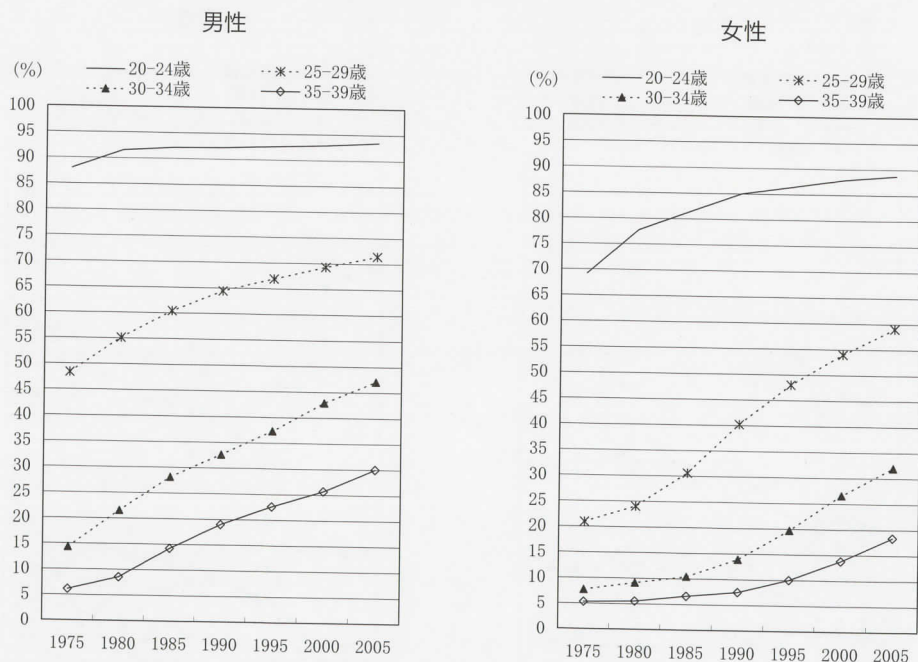
今回は、結婚に関係した数値を取り上げ、少子高齢化の進む中で、男性と女性の働き方の変化と現状について考えてみる。最初に、男女の未婚率について確認する。第二に、若者の結婚観として、結婚したい年齢の意識の変化をとらえる。第三に、未婚か既婚かで、労働参加の状況が変わるのかを確認する。第四に、若者の共働きに対する意識の違いとその変化をとらえる。さらに、労働市場への関

わりとして、主に仕事をする、家事のかたわらに仕事をするについての男女の違いについて考える。

1. 未婚率の上昇

若者の結婚に対する価値観と意識が変化する中で、男女の未婚率は上昇している。総務省「国勢調査」から、1975年から2005年の未婚率を求めると、15歳以上の未婚率は、男性

図1 20歳代と30歳代の未婚率の推移^{注1}



資料：総務省「国勢調査」

注：未婚率＝未婚者÷人口×100(%)

が29.1%から31.4%に2.4ポイント、女性が21.5%から23.2%に1.7ポイント上昇している。しかも、若い世代（20歳代・30歳代）では、男女ともに大幅に上昇している。

男性では、20-24歳88.0%から93.4%に、25-29歳48.3%から71.4%に、30-34歳14.3%から47.1%に、35-39歳6.1%から30%と、30歳代の未婚率の増加が著しい。女性でも、20-24歳69.2%から88.7%に、25-29歳20.9%から59.0%に、30-34歳7.7%から32.0%に、35-39歳5.3%から18.4%と、20歳代後半と30歳代の未婚率の増加が著しい。2005年には30歳代後半の男性の三割が、同女性の二割弱が未婚となっている。

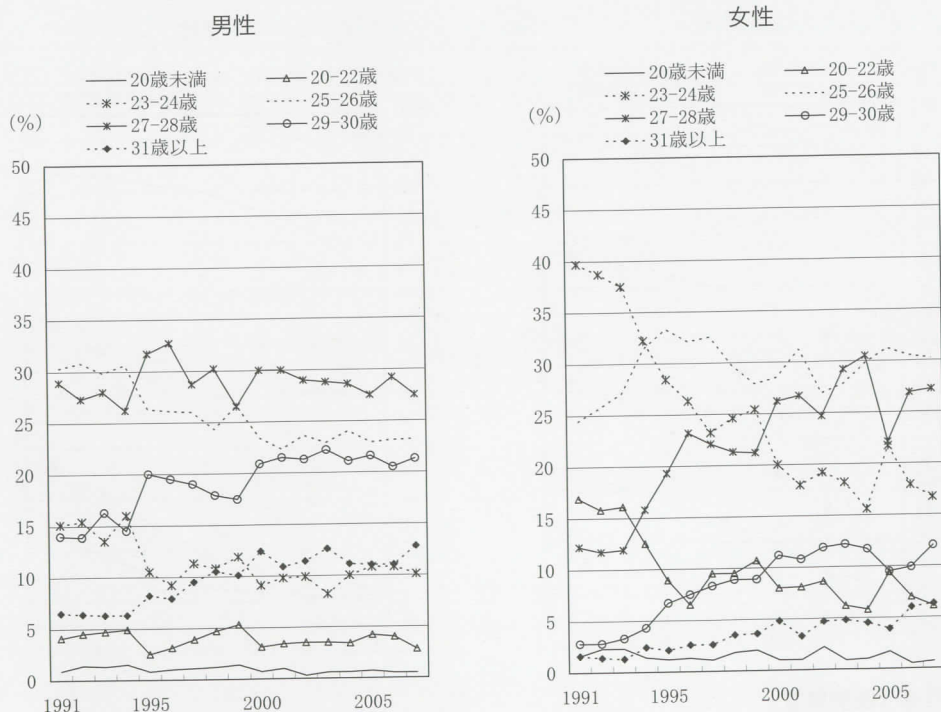
男性の未婚率の伸び方と女性のそれとを見比べると、女性では1985年以降の伸びが著しい。1985-2005年の間の未婚率の伸びは、

20-24歳で男性1.3ポイント、女性7.3ポイント、25-29歳で男性11.0ポイント、女性28.4ポイント、30-34歳で男性19.0ポイント、女性21.6ポイント、35-39歳で男性15.8ポイント、女性で11.8ポイントと、35-39歳を除いて女性の未婚率が大幅に高まっている。

2. 意識の変化—結婚したい年齢の上昇—

未婚率の上昇の原因として、若者の結婚に対する意識の変化があると言われているが、ここでは結婚に対する意識について見てみる。若者の結婚に関する意識調査として、新入社員に対して「何歳ぐらいで結婚したい」と思っているのかなどについて尋ねている「働くことの意識」調査が利用できる（図2）。この質問は1991年から実施されており、未婚率の上昇した1990年代以降の状況が

図2 あなたは何歳ぐらいで結婚したいと思いますか^{注2}



資料：社会経済生産性本部・日本経済青年協議会「働くことの意識調査」

把握できる。

回答者の割合を見ると、結婚したい年齢は男女共に高くなっている。男性の結婚への希望年齢の回答割合は、25-26歳は1991年の30.3%から2007年の23.2%と7.1ポイントに低下しており、27-28歳は1991年の28.9%から2007年の27.5%に、29-30歳は1991年14.0%から2007年の21.3%と7.3ポイント上昇して、31歳以上は1991年の6.5%から2007年の12.8%と6.3ポイント上昇している。

男性で20-24歳までに結婚したい人の割合を求めると、1991年の19.2%から2007年には12.9%と6.3ポイントの低下しており、31歳以上を答えている人の割合が同じく6.3ポイント上昇していることをふまえると、1990年代の20代・30代の未婚率の上昇は、男性の結婚年齢に対する意識の変化による影響も働いている。

女性の結婚への希望年齢の回答割合は、20-22歳は1991年の16.9%から2007年には6.1%と10.8ポイント低下し、23-24歳は1991年の39.7%から2007年の16.7%へと23.0ポイント低下している。25歳までに結婚したいと答えていた女性の割合は1991年の57.4%から2007年の23.5%と34.7ポイント低下している。この25歳までに結婚したいと答えていた女性の割合が1990年代を通じて半減している。

また、女性の結婚への希望年齢の回答割合は、25-26歳は1991年の24.4%から2007年の30.2%へと5.8ポイント上昇し、27-28歳は1991年の12.2%から2007年の27.2%へと15.0ポイント上昇し、29-30歳は1991年2.8%から2007年12.0%と9.2ポイント上昇している。30歳までに結婚したいと答えた女性の割合は

1991年の39.4%から2007年の69.4%へと30ポイント上昇している。1990年代に女性の結婚したい年齢が大きく変化したことが20代・30代の未婚率の急上昇に影響を及ぼしている。

3. 未婚者と既婚者の労働力率

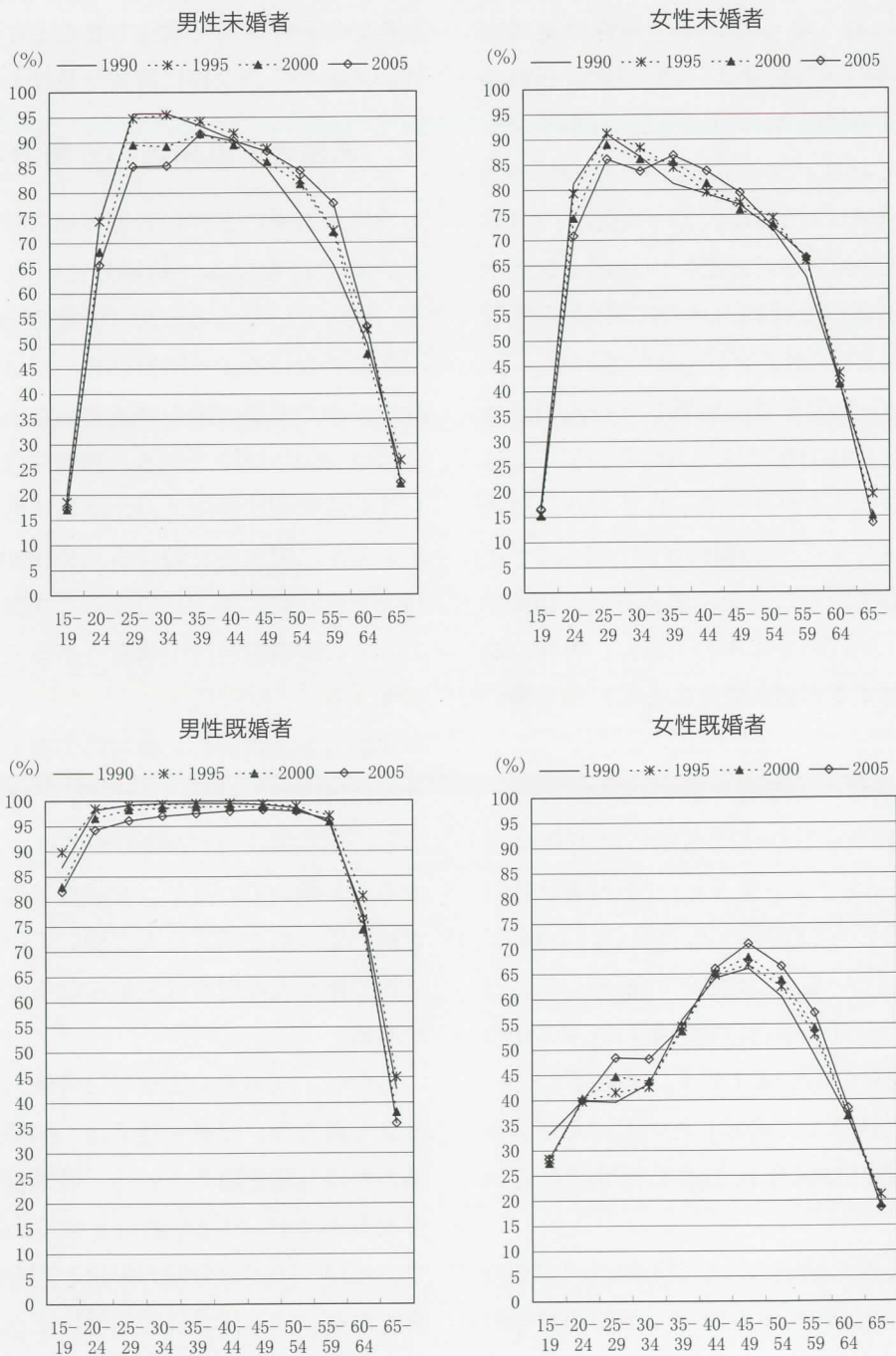
次に未婚率の上昇が労働参加に対して与えている変化を見る。結婚しているかどうかで、働いている人の割合（労働力率）に違いがあるのか見る。「国勢調査」では、婚姻状態別にみた就業状態の調査を男女別に公表したのは1990年以降である。1990年以前には、女性のみ婚姻状態別にみた就業状態を調査しているが、男女を比較するため1990年以降の様子を男女別に図示している（次頁図3）。ここでの既婚者とは配偶者のある人のことを意味する。

年齢五歳階級別の未婚者の労働力率は、男女共にほぼ同じ形といってよい。2005年で見ると、男女共に25-39歳の間では、八割を超えの人が働いているが、40歳代では男性は引き続き八割を超える人が働いている一方、女性で働く人の割合は七割になるという違いがある。

しかし、既婚者の男女では労働力率の形は大きく異なる。既婚男性では、60歳までの労働力率は九割を超えている。既婚女性では、労働力率は45-49歳を頂点とする山形を示しているが、頂点の労働力率は七割を超える水準であり、同年代の既婚男性に比べると、20ポイント以上の開きがある。

1990-2005年の間には、景気の良かった時と悪かった時をふくむため、1990年と2005年の値を比較することは適切ではないかもしれないが、1990年と2005年を比べた場合に、既婚

図3 婚姻状態で見た年齢五歳階級別労働力率の状況^{注3,4}



注：労働力率＝（労働力人口）÷（15歳以上人口）×100（％）

資料：総務省「国勢調査」

女性には他の未婚の男女や既婚男性にはない特徴がある。既婚女性では、25歳以降の労働力率が1990年（25-29歳61.3%、30-34歳50.7%）よりも2005年（25-29歳71.6%、30-34歳61.6%）の方が高くなっている。とくに、25-34歳の年代では10ポイント以上高くなっている。同年代の既婚男性や未婚の男女で、同期間に労働力率が低下していることは、対照的な現象である。この現象は、結婚したら女性が働くのをやめるということが少なくなり、女性が結婚しても働き続けることが当たり前になってきたことを裏付けている。

4. 意識の変化—共働きの希望の増加—

既婚女性の労働力率が上昇している背景には、共働きをすることに対する意識の変化があるのかどうかをここで確認してみる。若

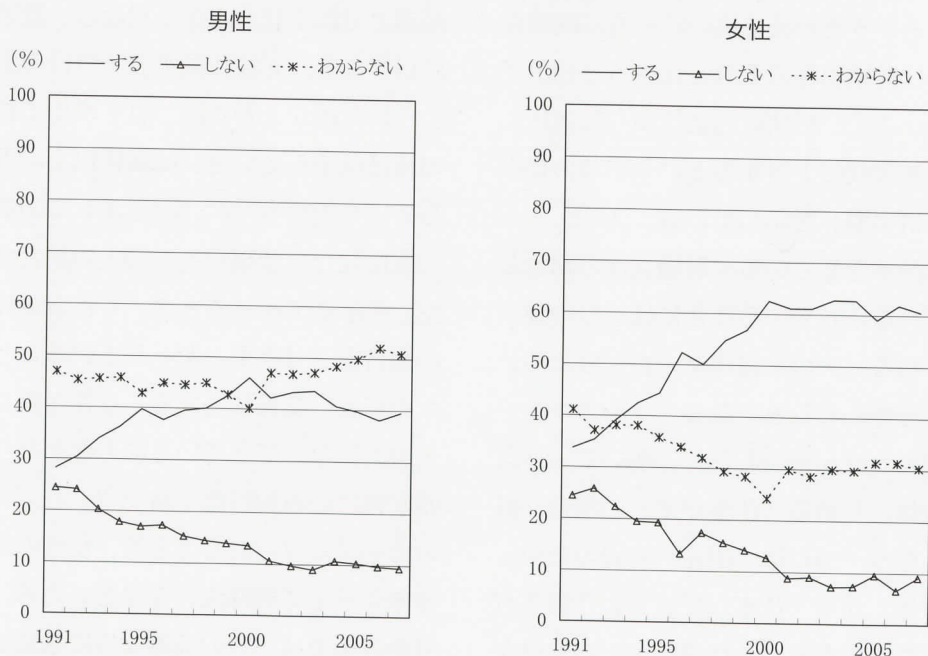
者の意識に関する調査として「働くことの意識」調査結果を利用する（図4）。

結婚した場合に共働きをすると答えた男性の割合は1991年の28.2%から2007年の39.5%へと11.3ポイント上昇し、しないと答えた人の割合は1991年の24.4%から2007年には9.4%と15.0ポイント低下している。

また、女性では共働きをすると答えた人の割合は1991年の33.7%から2007年の60.5%へと26.8ポイントも上昇し、しないと答えた人の割合は1991年の24.4%から2007年には9.1%と15.3ポイント低下している。

男女ともに共働きをすると答えた人の割合は増えて、しないと答えた人の割合は減っている。男性より女性の方が共働きをすると答えた人の割合が大きく伸びている。1990年代に結婚しても女性が働き続けることが一般的に広まり、男性も妻に家事への専念ではな

図4 共働きをするつもりかどうかの割合^{注5}



資料：社会経済生産性本部・日本経済青年協議会「働くことの意識調査」

く、働き続けることを受け入れていることが新入社員の意識から確認できる。

5. 「主に仕事をしている」人の状況

最後に、どのような形で働いているのか、働き方の実態について「国勢調査」から確認する。とくに、女性の場合は、年齢や結婚しているかどうかによって、働き方が変わると言われているが、働き方として主に仕事をしている人を男女別に見てみる。働き方を把握するために、働いている人の中で「主に仕事をしている」人の割合をとりあげる（次頁図5）。

未婚者について、男女共に「主に仕事をしている」人の割合の形状はよく似ている。割合は、25-34歳をピークとして年齢が高くなるにつれて、小さくなっている。

既婚者については、男性と女性とで形状が大きく異なる。「主に仕事をしている」人の割合は、20歳代から50歳代までの男性では約95%以上というきわめて高い。一方、既婚女性の割合は既婚男性のそれと比べると40ポイント以上小さく、形状は20歳代から30歳代に低下して40歳代に上昇するという二つの頂点をもつ「M字型」を示している。

「主に仕事をしている」既婚女性の割合が「M字型」を示していることには二つの要因が考えられる。一つには出産・育児のため、働くことをやめることである。「仕事为主」という既婚女性が減少した分、働いている既婚女性全体にしめる「仕事为主」の割合は減少する。もう一つには、出産・育児のため、「仕事为主」から「仕事に従」という働き方がかわることである。「仕事为主」の女性が減少し、かつ「仕事に従」という女性が増加

するため、働いている既婚女性全体にしめる「仕事为主」の割合は減少する。これら二つの要因が重なり合い、未婚の男女や既婚男性とは異なる既婚女性の独特な形状になる。

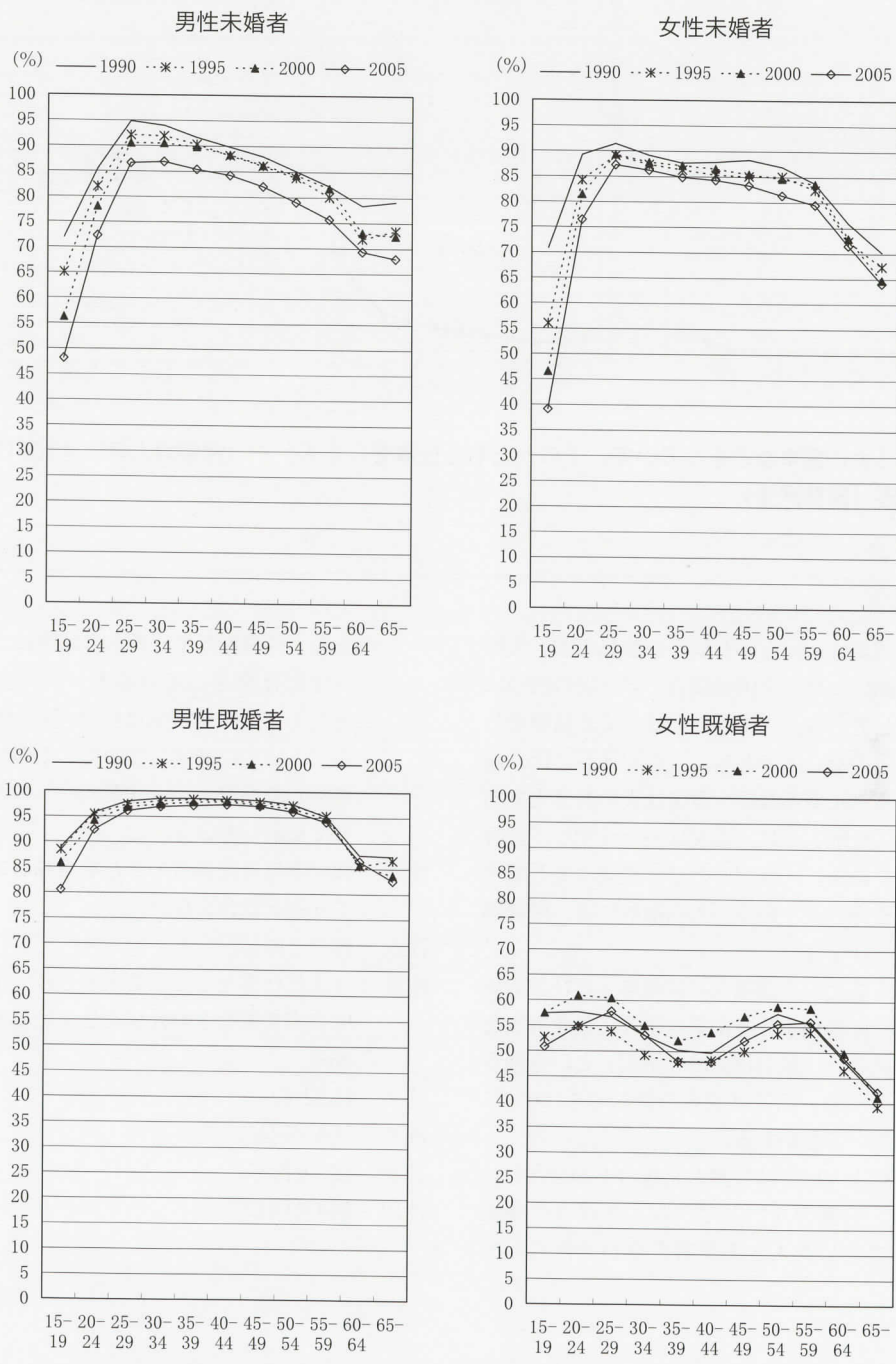
出産や育児に伴う既婚女性の働き方は、二つの要因が複合しており、どちらの要因が大きいのかは現時点では判断できない。参考までに、「仕事に従」という働き方として、「主に家事などをしていて、そのかわら仕事をした人」が労働力全体にしめる割合を図示する（44頁図6）。主婦のパートタイム労働を直接把握している統計はないため、この「主に家事などをしていて、そのかわら仕事をした人」をパート労働者としてとらえることができる。なお、男性では、未婚者も既婚者も、この「仕事に従」という割合はほぼ同じ形と水準を描いているため、未婚者の図は省略した。

女性では「主に家事などをしていて、そのかわら仕事をした人」の割合は未婚者と既婚者とは形状と水準が異なる。既婚女性に注目すると、40歳代前半を一つの山の頂点に示すように年齢が上がるにつれて増えており、その後は低下していき、60歳代以上に再び上昇していくという「N字型」を示している。

先に見た「仕事为主」の人の割合が「M字型」を示していることと、「仕事に従」の人の割合が「N字型」を示していることはコインの裏表の関係に当たる。女性が働くことが一般的になってきているにもかかわらず、既婚女性にのみ独特な「M字型」と「N字型」のカーブが見られることは、女性の労働環境を考える上で興味深い発見といえる。今後の労働政策では、この既婚女性に独特なカーブをふまえて、雇用環境を見ていくことが重要

な視点になっていくものと考えられる。

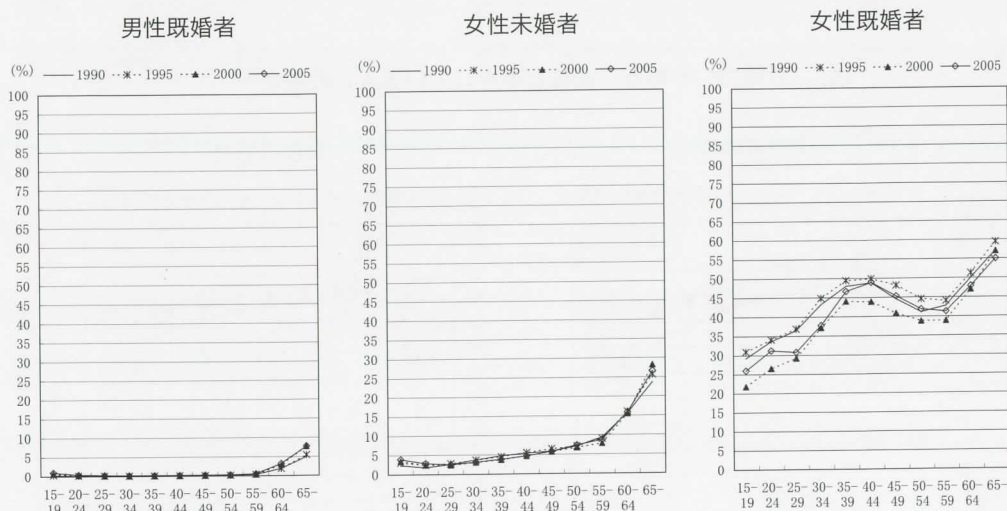
図5 労働力にしめる「主に仕事をしている人」の割合^{注6,7,8}



注：割合＝「主に仕事をしている人」÷（労働力人口）×100(%)

資料：総務省「国勢調査」

図6 労働力にしろる「主に家事などをしていて、そのかたわら仕事をした人」の割合^{注9,10}



注：割合＝「主に家事などをしていて、そのかたわら仕事をした人」÷（労働力人口）×100(%)
資料：総務省「国勢調査」

- 注1 配偶関係は、届出の有無にかかわらず、実際の状態により、「国勢調査」では次の四つに区分している。「未婚」とは、まだ結婚をしたことのない人である。「有配偶」とは、届出の有無に関係なく、妻又は夫のある人である。「死別」とは、妻又は夫と死別して独身の人である。「離別」とは、妻又は夫と離別して独身の人である。人口総数には、配偶関係の不詳を含む。
- 注2 「働くことの意識調査」は毎年「新社会人研修村」に参加する各企業の新入社員を対象としている。「無回答」や「不明」という回答もあるため、回答結果を合計しても100%にならないことがある。
- 注3 15歳以上人口には労働力状態の不詳を含む。なお、労働力人口とは、収入を伴う仕事を少しでもした人と失業者を合わせたもので

ある。仕事をしている人の状態については、「主に仕事をしている人」、「主に家事などをしていて、そのかたわら仕事をした場合」、「主に通学していて、そのかたわら仕事をした場合」、「休業者」、の四つに分類して集計している。

- 注4 既婚者は有配偶者のことを意味して、離別者や死別者は含まない。
- 注5 注2と同じ。
- 注6 「主に仕事をしている人」とは、主に勤め先や自家営業などの仕事をしている人のことである。
- 注7 注3と同じ。
- 注8 注4と同じ。
- 注9 注3と同じ。
- 注10 注4と同じ。

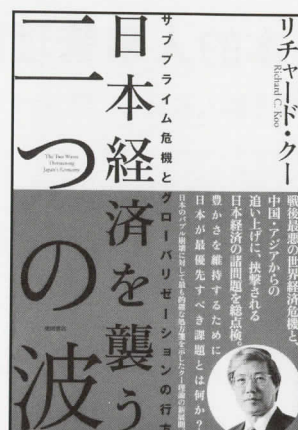


「日本経済を襲う二つの波」

リチャード・クー

(野村総合研究所チーフエコノミスト) 著

徳間書店 刊 1700円(税別)



著者は二つの目的を持って本書を書いている。一つは戦後最悪の金融危機といわれるサブプライムローン問題を過去18年間の日本の不況と照らし合わせて分析すること、もう一つは、日本の内需の低迷や格差の拡大に代表されるグローバリゼーションの持つ意味とその対応策を吟味することである。

この二つのテーマを本書のタイトルの「日本経済を襲う二つの波」と呼んでおり、この二つは、これまでの金融や経済の常識では全く対応することができない。この二つの波を乗り越えることができるかどうか、今後数年、世界経済にとっても日本経済にとっても重大な課題になると主張する。

まず、最初のサブプライムローンの問題については、戦後最悪の不況をもたらしかねない大問題がゆえに多くのページを割いている。この問題は、バブル崩壊以降の日本が経験したバランスシート不況と同類の問題であり、日本の経験を重ねて議論することで多くのことが明確になる。著者は10年前の日本と今回のアメリカが直面している問題には多くの違いがあるが、結論としてはまさに日本が

実施した公共事業中心の財政出動と政府による銀行への資本投入が必要であるという。

もう一つの大波であるグローバリゼーションは、追いつき追い越せで戦後60年間を走ってきた日本が始めて経験する後ろからの追い上げである。これまで日本は欧米の多くの企業を駆逐してきたが、ここ数年間は中国や他のアジアの国々から追撃される立場になった。日本は大きな変革を迫られているが、一つ間違えると比較優位の大きな損失に繋がりがねないと警鐘する。

世界大不況を回避するために、今日本と世界はどう対処すべきか、リチャード・クー理論の明確な見取り図と処方箋を展開しており一読に値する。

「日本の人事管理論」

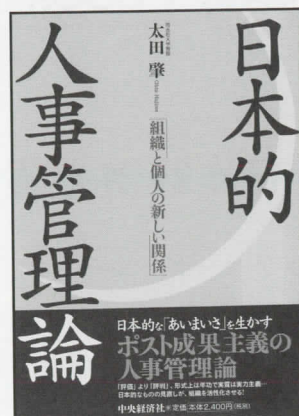
—組織と個人の新しい関係—

おお た はじめ
太田 肇（同志社大学教授）著

中央経済社 刊 2400円（税別）

著者は、1996年に「個人尊重の組織論」を著して以来、「個人尊重」をバックボーンにすえながら、組織やマネジメントの研究を続けてきた。

その著者は次のように語る。「個人尊重」は、「人間尊重」と混同されやすいが、両者は似て非なるものである。日本の経営は、人間尊重の経営であるとよく言われる。それは、よほどのことがない限り、従業員を解雇せず、「同じ釜の飯を食う仲間」として公私にわたり面倒を見る経営であり、労使関係もまた然りである。しかし、マス（集団）として従業員を尊重することは、必ずしも従業員個人の尊重には繋がらない。それは組織を重んじるあまり、個性の発揮やワーク・ライフ・バランスが犠牲になることもある。問題はそれだけではなく今後、工業化社会からポスト工業化社会への移行に伴い、企業経営の立場から個人の能力や個性に依存する度合いがますます大きくなっていく。新しく求められる能力や個性は、個人の主体的な意思と自発的なモチベーションによって発揮されるところに特徴がある。したがって企業は、好むと好まざるとに関わらず「個」として従業員に焦点を当てそこから組織やマネジメントを



作っていかねばならないと主張する。

今後は「個人尊重」が企業と従業員の双方に共通する目標になってきていること、そして本格的なポスト工業化社会が到来したことによって逆に人間特有の「あいまい」な能力や個性が一層重視されるようになり、それを向上させる仕組みとして、かつて存在した「あいまい」な日本の人事管理（例えば数値化した人事評価よりも評判を重視すること）が価値を増していることを企業経営者は改めて再認識してほしいと訴求している。



「先生と生徒の心をつなぐNLP理論」

—子供の夢を育むために—

ほり い けい
堀井 恵 (NLPカウンセラー、NLP研究所代表) 著
三修社 刊 1900円 (税別)



コミュニケーションの重要性が叫ばれている。会社、地域、家庭など様々な集合体でのコミュニケーションのあり方が問題になっている。中でも、不登校、いじめ、学級崩壊、無気力・無関心、さらにはモンスターペアレンツなど、先生の置かれた環境は相当厳しいものがある。教師をやめたいと思い悩み、メンタルヘルスに問題を抱える教師が多くなっているとも聞く。この本は、このような悩みを抱えている現場の教師に、長年のカウンセリング経験から導き出されたアドバイスを送るという内容になっている。内容は先生にあてたものではあるが、組織内でのコミュニケーションのあり方や、自分自身の心の持ち方などについても、示唆に富んだ内容になっている。コミュニケーションを図るには、構成される個々人がどうすれば良いかという視点が多いが、自分自身がどうすれば良いのかが示されている。

コミュニケーションを良くするにはどうしたら良いのか。著者はNLP理論がその解決のツールを提供できるという。NLPとはNeuro Linguistic Programming (神経言語プログラミング) の略で、心理学と言語学をもとに1970年代のアメリカで体系化した人間のコミュニケーションに関する学問である。心を病んだベトナム戦争帰還兵の治療に効果があったと言われている。

第1章ではNLP理論の基本的な考え方を教

師向けに説明し、教育現場で先生が使えるNLP理論に基づく様々なツールが解説されている。第2章ではNLP理論のツールを使った教育現場での具体的な方法を解説し、先生と子供たちをつなぐコミュニケーションの方法を示し、最後の第3章は教育現場での事例を11例紹介している。

相手の意欲を引き出すことがコミュニケーションの最大の目的であり、その前提で人と関わるのが重要だと説く。そこで最初の基本は「ラポールをすること」で、相手との心理的距離感を縮め、信頼関係を構築するという意味合いが込められている。そのための様々な話し方や接し方が説明されている。眼球の動きや視線の方向で相手の心理状態を見抜くアイ・アクセシング・キュー、相手の立場に立ちまた第三者の立場でも見るポジション・チェンジ、望ましい状態を作り出すアウトカム、メタモデル、リソースアンカリング、スイッチュ、サブモダリティなど舌を噛みそうなカタカナが続く。しかし、内容は難しいものではなく、思わず「そうだ」と膝をたたいてしまう。第3章の事例集では、先生を自分(管理職)に、生徒を自分以外の人(グループメンバー)に置き換えて読むと、面白い景色が見えてくる。平易な文章であり、是非一読することを勧めたい。



『殻の外へ踏み出そう』

入社して10年前後。まあ、それなりに仕事は面白い時期。仕事の進め方もプロフェッショナルであるはず。

……しかし、「創造性」「独創性」「チャレンジ精神」等々、これらの言葉がいつのまにか“念仏”と化してしまい、心躍らせる刺激とは縁遠いものになっていませんか。そして、人生のなかで一番充実しているこの時期にこそ、自分自身を見つめ直す機会が必要だと思いませんか。

企業や組織に永くいればいるほど、新鮮な問題意識が希薄化し、既存の「殻を破る」ことへのチャレンジ精神が減退し、広い視野での独創的な発想や総合的な判断が知らず知らずに難しくなるということがあります。そしてこの「殻」はどんどん破りにくくなってしまいます。この殻を破り、個人が成長し、企業も成長することがいま求められています。

いま、何も考えないことは易しいことですが、これから先、ずっと何も考えないことは辛いことです。

「産政塾」はこれらのことを考える機会提供の場でありたいと考えます。

これからの1年間に、いろいろな生き方を知り、体験し、諸先輩や仲間と意見を交換してもらいたいと考えます。いま歩んでいるペースを、自らで見つめ直し、産政塾の体験のなかで、これからのペースを考えてみませんか。

産政塾とは

さまざまな分野に活躍する人や、同世代の異業種の仲間とともに、さまざまな考え方や論議を交わす中で、切磋琢磨し、自らを磨いていく現代の道場です。

◆産政塾のねらい

- ①幅広い視野や発想や判断、あるいは価値観とはどういうものかを実践により考える。
- ②これから企業人・社会人としてものごとを判断するときに、何が大切かを実践によりつかむ。
- ③自分の所属する組織の外に本音でものを言える仲間をつくる。

◆産政塾の運営

●具体的テーマの決定

年間の基本テーマに基づき、各グループで具体的テーマ・目標について論議し、決定する。

●講師、訪問先選定

各回(2～6回)の講師や訪問先を決め、交渉し、承諾をもらう。

●事前勉強

前に講師や訪問先の基礎知識などについて勉強する。

●論議

講師と接し、その生きざまを見聞し、そして講師の考え方や自分の考え方について大いに論議する。

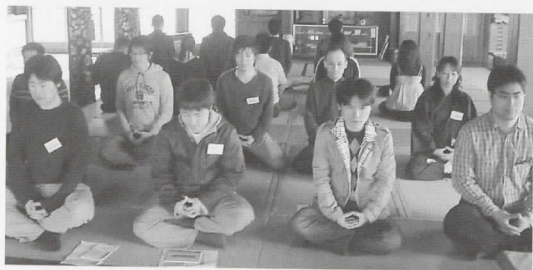
●心に刻み込む

何かひとつ自分の中に感ずるものを残し、心に刻み込む。

*講師の生きざまや考え方を、見習い、手本としようとするものではありません。殻の外へ踏み出すための機会提供と考えます。

第19期生の感想（産政塾誌（2009年1月発行予定）より抜粋）

- ・塾生みんなが前向きで常に相手のこと、全体のことを考えながら、まず行動する姿をみて自身を振り返る機会となった。
- ・産政塾の何が素晴らしいかと言うと、このように、変に凝り固まりつつある、私たちぐらいの世代の思考や生活や仕事への姿勢を一気に氷解してくれるところにある。
- ・通常知り合う機会のない異業種の人と出会い、交流し、経験することで、自分の幅を広げられたような気がします。このように研修を通じて多くの刺激を受け、経験し、すばらしい方々に出会えたことは私にとって大きな財産です。
- ・今回参加して、一番得たものはやはり人とのつながりであり、これからもあるであろう殻と一緒に殻を破れる仲間に出会えたことが何よりの収穫だった。
- ・産政塾での数々の活動は「お前はこれからの人生を、どんな心がまえで過ごすんだい？」と問い掛けられているようであった。そしてそれは、背筋が引き締まるような、とても心地よいプレッシャーでもあった。
- ・富士山に登って思ったことは、これまでチャレンジすることができない、最初からあきらめていることが自分の一つの殻だとすると、今回少なくともその一つの殻を破ることができたと思う。それは自分一人の力ではないことは確かである。
- ・最後に全体を通して一番感じたことは、「人は人の中でこそ成長できる、殻を破るためにはたくさんの人に出会うことが大切である」ということである。
- ・同じ人生、楽しみながら生きていきたいし、そうしないと新たな発想も生まれないということを、今回の活動を通じて、そして産政塾に集った仲間から学ばせていただいた。
- ・産政塾に参加するたびに、自分も頑張ろうと思った。最高の仲間に出会え、多くの刺激を受けた。
- ・第19期として産政塾の活動は終了したが、自分自身の「殻探し」は、今後も続けなければならない。この気持ちを持ち続け、成長し続けることが今後の私の課題になると考えている。
- ・経験をつんだ自分は開塾式前の自分とは絶対に違うと思います。もしかしたら1月の時にわからなかった事、出来なかった事が今の自分には造作も無い事になっているのかもしれない。
- ・産政塾では、貴重な経験をたくさんさせていただきました。この経験がなければ以前の自分とは何の変化もなかったと思います。そして実際の体感や経験が大切だということに気づかされました。この“気づき”が今後の仕事や生活の中に生かすことが出来ればいいと思います。



2008年3月 岡崎市渭信寺



2008年7月 富士山登山

2008年9月1日から11月30日までの主な活動

- | | |
|-----------------|--|
| 9月8日(月) | 新公益法人制度に関する説明会に参加 |
| 10日(水) | |
| 9月12日(金) | 全トヨタ労働組合連合会定期大会に参加 |
| 9月29日(月) | 公認会計士による監査 |
| 10月1日(月) | 労働関係シンクタンク交流会幹事会出席 |
| 10月2日(火) | 全トヨタ労連受託テーマ
「仕事と生活の調和の実現に向けた働く人達の意識調査」の
進め方に関する研究主査との打ち合わせ |
| 10月3日(水) | トヨタ自動車(株)渡辺捷昭社長講演会に参加
(主催 豊田商工会議所) |
| 10月9日(火) | 年度研究テーマ
「より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり」
第1回専門委員会開催 |
| 10月中旬
～11月中旬 | 全トヨタ労連受託テーマ
「仕事と生活の調和の実現に向けた働く人達の意識調査」
関係企業労使へのヒアリング調査 |
| 10月28日(火) | 高齢者雇用を考えるシンポジウムに参加 |
| 11月13日(木) | 年度研究テーマ
「より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり」
関係企業労使へのヒアリング調査 |
| 11月21日(金) | 年度研究テーマ
「より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり」
第2回専門委員会開催 |
| 11月26日(水) | 労働関係シンクタンク交流会（連合総研主催）に参加 |

調査研究テーマ

「グローバル化の進展に伴う

海外事業体運営に関わる組合員の働き方」

1. はじめに

グローバル競争が熾烈化する中、製造業なかでも自動車産業の海外事業展開は、急速にその速度を速めつつその規模と範囲の拡大を続けている。今後もBRICsを中心に全世界で様々なプロジェクト等の立ち上げが相次いでおり、海外拠点の事業運営をスムーズに運営するために日本本社から海外に出向する従業員（組合員）が急増している。一方、国内各社の実情を見ると技術・技能レベルの維持向上のための中核人材としての海外出向要員の確保・育成も思うようにははかどっていない。

今海外拠点では、海外事業体の順調な立ち上げから、将来的な自立化に至るまで、それぞれの海外拠点のステップにあわせて体制づくりを進めている。こうした中で、海外で働く多くの従業員（組合員）が、現地事業体の製造準備や生産量拡大への対応、更には現地事業体の従業員の人材育成など海外拠点を支援するために言葉や文化の異なる環境下で尽力している。

こうした中、今回海外拠点の第一線で働く組合員の現状の働き甲斐、働き方はどうであ

ろうか、また企業による海外赴任者へのサポート体制及び海外赴任者の人材育成はどのように行われているのかなど、海外赴任者がよりやり甲斐をもち、より安心して働ける環境づくりに向けて企業労使で取り組むべき課題・役割を明らかにする目的で中部地区の製造業、主に自動車産業における海外赴任者（組合員）の実態調査を行った。

調査地域としては、新興国として成長が著しくかつ「国内市場向け生産拠点」から「グローバル供給拠点」へと戦略的位置づけが変化しつつある中国・アセアン地域を対象とした。調査にあたっては、研究主査として金城学院大学 山本郁郎教授にご協力をお願いし、事務局として河原事務局長と松井主任研究員が加わった。

2. 調査内容と調査方法

調査は、中国・アセアン地域に事業拠点を置く中部地域の自動車産業に関わる企業を対象にその人事担当者及び海外出向経験者のヒアリング調査を実施。その結果をもとにアンケートを作成し、中国・アセアン地域に進出している企業（45社）と現在その拠点に海外出向している組合員へのアンケート調査

(280人)を行った。

＊時期：ヒアリング 2007年10月～12月、

アンケート：2008年2月～3月

(1)ヒアリング調査（協力企業10社）

①企業人事担当者：業務支援及び生活面の支援体制、海外出向要員の確保、育成状況など

②出向経験者：出向先での働き方、現地スタッフとのコミュニケーション状況、現地での生活環境、満足度など

(2)アンケート調査（45社）

①企業人事：出向内示時期、出向期間、業務・生活支援状況、出向者の役割の変化など

②現地赴任者（ASEAN:121名、中国:159名）
：出向先での働き方、現地スタッフとのコミュニケーション状況、労働時間、生活実態、満足度など

3. 調査結果（概要）

調査結果の概要は、以下の通り

(1)海外出向者の「やりがい」

出向者の圧倒的多数が出向先での仕事に大変「やりがい」を感じている。「やりがい」を感じる出向者の割合（「大いに感じる」＋「まあ感じる」）は、91%にもなる。「やりがい」の理由を見ると、端的にいうと

「仕事の面白さ」、すなわち「仕事範囲の広さ」（68%）や「仕事権限の大きさ」（23%）

「広い人脈」（25%）などが大きな理由として上げられている。次に大きな理由に上げているのが異文化を含めて「特別な体験」ができると言う回答が27%となっている。一方、「報酬」「昇進」と言った対価や経済的理由をあげる人は極めて少ない。

(2)出向者の働き方

①日本と比べ顕著な違いは、出向者の職位の高さであり、仕事範囲の広さ・仕事権限の大きさである。わずかな人数の出向者で現地法人を運営しているので予想された特徴であるがこれは出向者の企業規模に関わりなく見られる。出向者の仕事内容を見ると、今までの「日常管理」業務から「プロジェクト（現地人材育成）管理業務」へと変化してきている。具体的には企業規模を超えて最も高かった業務は、「現地従業員教育」（71%）、ついで「プロジェクト業務」（51%）、次に「本社との連絡・折衝」（47%）、「本社からの来客対応」（37%）の順である。グローバル戦略の展開に伴い、業務を現地従業員に移管していくことが最重要課題になっている。出向者の役割が今や日常管理業務から「現地人材育成」や「本社との折衝・調整」に比重がおかれていること、また、企業規模を問わず「プロジェクト業務」の割合がかなり大きな比重を占めていることは、グローバル戦略の展開に伴い、各種プロジェクトが増大していることを如実に物語っている。

②本社の業務支援体制を見ると、海外生産拠点の業務支援は基本的には「現場」、す

なわち「関連機能部署」や「マザー工場」が担当している。小企業のように組織分化が進んでいないところでは、「海外生産統括部署」が比較的大きな割合を占めているが、大企業では、「地域統括拠点」に拠点支援機能が移りつつある。

海外生産拠点の本社グローバル戦略への統合が強まっており、本社との連携がより重要性を増してきているが、問題点としては本社から現地への指示内容について、「英語ないし現地語への翻訳」が出向者に大きな負担となっていること、更には、現地から本社への問い合わせに対し、「本社の窓口不明」「回答が遅い」との指摘や「本社の各部署から些末な情報を要求される」などの指摘が多く見られた。

- ③出向者は仕事に「やりがい」を感じる反面、日本にいたとき以上に就業時間が長時間化する実態が見受けられる。海外では、言葉や文化・風土などの異なる中で生活し働かなければならない状況にあり、長時間労働は、国内以上に本人の精神的負荷を高めると同時に家族にも大きな負荷を与えかねないので、労使は就業実態の把握と適切な対応策をとる必要がある。

(3)コミュニケーションを促進するために

- ①現地従業員の業務遂行能力の向上、そのための人材育成の必要性がますます高まるにつれて、現地従業員とのコミュニケーションは、一層重要性を増している。そうした観点から見ると現地従業員とのコミュニケーションは、「良好」「（「良好」＋「まあ良好」）が55%と悪くはないが、安閑としていられる状況でもない。特に40歳

以上の技能職は、半数を超える方が現地従業員とのコミュニケーションを「難しい」と感じている。また、現地従業員とのコミュニケーションは現地語学習への取り組み姿勢に強く関連しており、出向者に現地語学習を保証することが大切である。

- ②日本からの出向者は比較的人数で、チームとして業務を遂行するだけに出向者間のコミュニケーションがうまくいっているかどうかは、業務の上でも出向者の精神的負荷の面でも重要な要素である。何らかの出向者間のトラブルを経験した人は43%にも及ぶ。そうした時の対応で圧倒的に多いのは「我慢する」（46%）となっており、波風を立てまいとする出向者の姿勢が強く出ている。出向者のチームワークが非常に重要であり、そのために出向先のトップが果たす役割は非常に大きい。

(4)暮らしの支援体制・制度

- ①生活面での充実した制度がなければ仕事に集中することはできない。まして異文化社会での生活はそれを支える支援が必要である。現地語学習機会、一時帰国制度、長期休暇制度、健康診断・医療制度、子女の就学補助などの制度は、企業規模の大小に関わらず比較的整備されているものの制度はあってもなかなか利用しにくいといった声があがっている。特に一時帰国制度は運用面での改善が望まれる。また、健康管理制度の普及は、企業規模を問わず進んでいるが、企業アンケートをみるとメンタルヘルス・ケアの面で課題が残る。出向者とその家族を含むストレス・ケアについては国内と同水準の対応が求められる。

②困りごと及び相談相手

当然のことながら家族帯同者と単身赴任者との間では、大きな違いが見られた。家族帯同では「家族の健康」(55%)、「家族の現地対応」(49%)「子女の教育問題」(49%)等家族に関わる事柄で困った経験が多い。

他方、家族を帯同しない出向者は、「食事」(単身赴任者40%、未婚者42%)、「自分の健康」(52%)である。以上のことから家族状況に応じた対応が必要であることがわかる。相談相手先を見るとまず全体では、「出向先の上司・友人」(74%)が圧倒的に高い。次に「出向先担当部署」(23%)、「家族・知人」(21%)となっている。

こうした中でやや違った傾向を示していたのが、「40歳以上の出向者」である。

「出向先の上司・友人」が13ポイント低く、また「出向先担当部署」への相談も低い。40歳以上層は、技能職・単身赴任者が多いという特徴があるが、出向先で相談すべき事柄が少なく留守家族との連絡の必要性が高いと思われる。

(5)出向要員・現地人材の確保・育成について

出向者が特定の人に偏る傾向は広く見られる。「偏る傾向あり」「若干ある」をあわせると企業規模を問わず7～8割に及ぶ。その理由は、「出向者不足」が最も多く(6～7割)、「業務上の理由」「有能な人材不足」があげられる。出向要員の育成施策では「語学学習」「ローテーション」が双璧となっている。大企業では、「トレーニー制度」の割合が高い。現地人材育成施策として大き

な割合を占めたのは、「出向者によるOJT」

(80%)と「日本研修」(71%)である。大企業では、「本社研修センター」や主要拠点に置かれた研修センターを上げる企業がかなりあった。今後研修センターの役割は、ますます増大するものと思われる。

(6)その他

アンケート調査の中で出向者から「今後改善すべき事項」として多く上げられた項目は「十分な出向準備期間の確保」(37%)、「業務支援体制の確立」(36%)、「生活支援体制の充実」(31%)、「出向者の計画的育成」(28%)、「就業時間管理の適正化」(27%)の順であった。この中で、一番に指摘された「十分な出向準備期間の確保」については、出向者は内示を受けてから赴任するまでの期間、仕事に区切りをつけ後継者に引き継ぐとともに、出向先現地での業務や暮らしについて家族とともにも必要な情報を収集するなど公私にわたり準備に忙殺される。十分な準備期間を取ることで出向者は「後顧の憂いなく」赴任できるのである。出向準備期間の確保は本人はもちろん、海外拠点業務の円滑な運営にとっても極めて重要といわねばならない。

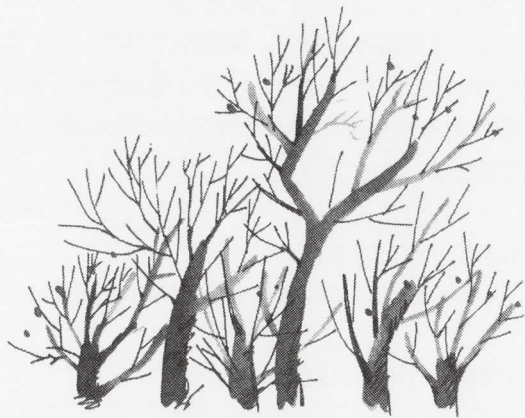
出向内示時期については、多くの企業でルール化されてはいるもののなかなか守られていないのが現状である。また、帰任後の自らのキャリア形成にも不安を抱いている。したがって、十分な出向準備期間を確保するため出向内示時期とあわせ出向期間の明示化を行うことが必要である。

4. 今後の取り組み

最後にグローバル化の進展とともに、今後とも海外出向者が増え続けることが予想され、労使とも従来以上に継続的に赴任者の声を吸い上げる体制作りが求められる。今回のアンケート調査結果でその一端が明らかになったように海外の異文化社会の中でグローバル化の最先端を担うことで出向者には、仕事と生活の両面で大きな負担がかかっている。出向者＝組合員がその状況を改善するた

めにまず第一に声を届けたいと考えるのは労働組合であろう。しかし、労働組合は海外拠点での生活実態、海外出向制度の運用状況等を十分実態把握していないのではないかという声もあった。幸い海外拠点に組合と連絡を取り合う「職場委員（海外連絡員）」のネットワーク構築をすでに始めた組合もある。海外職場委員ネットワークをうまく活用して相談窓口など組合独自の情報ネットワークを構築していく体制づくりは不可欠である。

以上



米国発の金融危機は、瞬く間に新興国、途上国をも巻き込み世界同時不況に波及した。未だいつ底打ちするのか先行きが見えず1929年の大恐慌とも比較され、「今世紀最大の危機」「100年に1度の天津波」と言った言葉で事態の深刻さを言い表わしている。そう言えば世界大恐慌は、1929年10/24の朝のGMの株価暴落が発端である。今その王者と言われたGMが喘いでいる。そしてトヨタも未曾有の緊急事態に直面している。こうした時に上に立つ者がいたずらに「全ては金融危機だから」と叫んでいるだけでは責任逃れに聞こえるし、それだけで皆萎縮してしまう。今必要なことは、会社を取り巻く環境や将来に渡る様々な課題について労使で徹底的に話し合い共有化すること、その上でどんな対策が必要かつ可能であるかを見極め、相携えて一つ一つ迅速着実に実行することである。

故松下幸之助氏の言葉に「好況良し、不況さらに良し」がある。不況時には普段、見えなかった欠点が浮かび上がる。それを乗り越える努力をすれば、次の飛躍に向け視界が開けてくるといった内容である。今歴史的な転換期にあるが、過去我々の諸先輩方はオイルショック、円高など数々の苦境を克服してきた。今こそ良き理念、DNAを継承してきた世代の底力を示す時だと思う。

(河原真一)

大阪府の橋下知事が「ケータイ禁止令」を表明した。来年3月までに府内の公立小中高校で、携帯電話の持ち込みや校内での使用を禁じるというものだが、様々な波紋を呼んでいる。しかし、メディアから流れる賛否両論には何かしっくりこない。賛成派は、GPS機能を使った子供の安全確保や友人とのコミュニケーションと情報収集などをメリットとしてあげる。反対派は、ネット上でのいじめや悪いサイトへのアクセスに伴う犯罪から子供を守ること、また学力への悪影響などもデメリットにあげる。どちらにも言い分があるものの、議論がかみあっていない。児童・学生が校内で携帯がなければ本当に困る状況なんてありえない。学校は授業と部活動、それに友人や教師とのコミュニケーションと交流の場である。相手に姿をみせずに（たこ壺に入ったままで）そしてその瞬間ごとの相手の反応も確認できないままでのコミュニケーションは、心ない激しい言葉を投げかけやすく誤解も生じやすい。自分の目で生身の人間の姿を捉えて意思疎通を図ることからコミュニケーションを学ぶことのほうがもっと大切である。

校内での携帯電話は不要である。ただ登下校時は個人の自由と選択に任せるべきで、学校がとやかく言う必要はない。確かにメリットはある。完全禁止ではなく校内での禁止が現実的ではないだろうか。そのため、校内に一次預かりを設ければよい。

(矢辺憲二)

「上海蟹を食べに行こう。」と誘われ先日、上海に行ってきた。一緒に行った人たちに「楽しかったなあ。」「上海いいなあ。」と言わせた一番の理由は、「上海蟹」ではなく、周さんというオプションツアーのガイドとの出会いだった。街の説明はもちろん、私たちの素朴な質問にも「わかりません。」ということが無くしっかり答えてくれた。ツアーが終わってからもマッサージ屋や、自分のお薦めの居酒屋まで案内してくれた。ガイドだから当たり前のことかもしれないが、とにかく嫌な顔せず、笑顔でまず「はい。」と行動してくれるのがとても気持ち良かった。押し付けではなく私たちには丁度いい対応だった。今回の旅も、おいしい食べ物との出会い、素敵な景色との出会いもあったが、やはり人は、「人」との出会いに勝るものは無いんだなあと思った。上海をもう少し好きになった。

(高橋若葉)

あなたのバイクの自賠責は有効ですか？

自賠責共済(保険)は、交通事故の被害者に基本的な賠償を保障するため、法律にもとづき、運行するすべての自動車、バイクに加入が義務づけられています。



自賠責セルフチェック 車検のない250cc以下のバイクは期限切れに注意！

ナンバープレートの青のステッカーが目印！

下の場合、期限は、平成21年9月です。

期限となる年
(平成)

期限となる月



無共済(保険)で自動車やバイクを運行すると
免許停止など
処罰の対象になります。

自動車損害賠償保障法第86条の3(1年以下の懲役または50万円以下の罰金)および道路交通法第103条第1項(違反点数6点となり免許停止)の処罰対象。

自賠責共済掛金表

2008年(平成20年)4月1日以降始期契約

車種 \ 期間	60ヵ月	48ヵ月	36ヵ月	24ヵ月	12ヵ月
軽二輪自動車 (125cc超250cc以下)	22,050円	18,790円	15,470円	12,080円	8,620円
原動機付自転車 (125cc以下)	14,070円	12,340円	10,580円	8,790円	6,960円

※離島以外の地域(沖縄県を除く)に適用

DATAで再確認

「平成19年中の交通事故発生状況」より 警察資料

1年間における
交通事故の発生件数は
832,454件

約37.9秒に1件

1年間における
交通事故の負傷者数は
1,040,189人

約30.3秒に1人

1年間における
交通事故の死者数は
5,744人

約92分に1人

自分は大丈夫…
そう思っているにも意外に多い交通事故。



この機会にぜひ、自賠責共済も全労済でお手続きください！

自賠責の加入は最寄の全労済まで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共同組合)

ホームページアドレス

<http://www.zenrosai.coop>

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おこなっています。また、資産運用のリスクを適切に管理し、健全な資産運用をおこなっています。

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おこなっていきます。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。)

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、組合員の皆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1,907万人、出資金をお支払いいただいで各都道府県生協の組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

子どもも大人も同級生。 みんな、行きたくなる学校があります。

世界遺産に登録された合掌集落の地、岐阜県白川郷。

この白山麓のふところに、ユニークな宿泊施設があります。

トヨタ白川郷自然学校。ここは、温泉と食の恵みを堪能できるオーベルジュ。

そして、伝統文化に触れ、大自然と対話する学びのフィールドです。

季節の体験プログラムや環境との共生プロジェクトに、あなたも参加してみませんか？

企業研修・セミナーなどでもご利用いただけます。どうぞ、みなさままでお越しください。



おすすめプログラム

※詳細はお問い合わせください。
※その他期日限定のイベントプログラムはHPをご覧ください。

● インタープリターによる
ネイチャーガイド

①9:00～10:00 ②10:15～11:15
料金は基本プランに含まれます。

● 馬狩・森の夜会

19:30～20:30 お1人1,000円 (要予約)

● 季節のガイドウォーク

9:30～12:00 お1人2,000円
(要予約/夏休み以外の日・夜)

● 谷川にてイワナ手づかみ

9:30～12:00 お1人2,000円
(要予約/7月下旬～8月31日)

基本プラン料金

お1人様 1泊2食1プログラム (消費税・サービス料込)

大人 10,600円～ / 子供 8,500円～

- 和室または洋室、宿泊されるグループの人数に合わせた部屋をご用意します。
夕食はフレンチのハーブコース、朝食はカフェテリア方式の洋食となります。
- 大人、子供ともにプラス2,000円で夕食をフルコースに変更可能です。

※年末年始等、特別期間料金を設けておりますのでご了承ください。※詳しくはお問い合わせください。

学校・企業研修等、団体向けプログラムのオーダーも承ります。

- 「新入社員」へのフォロー研修や「若手管理職もしくはリーダーシップを必要としている方々」への環境教育研修が可能です。研修対象や主旨を伺った上で、具体的な研修プログラムをご提案いたします。
- 自然体験を中心としたプログラムもご要望に合わせてご提案いたします。
- 学校団体の目的やご要望に合わせてアレンジいたします。

星空と温泉と自然体験のエコツアー



TOYOTA Shirakawa-Go Eco-Institute

トヨタ白川郷自然学校

ご予約・お問い合わせ 〒501-5620 岐阜県大野郡白川村馬狩223 Tel.05769-6-1187 <http://www.toyota.eco-inst.jp> e-mail info@eco-inst.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20年12月25日 発行人 加藤裕治

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>