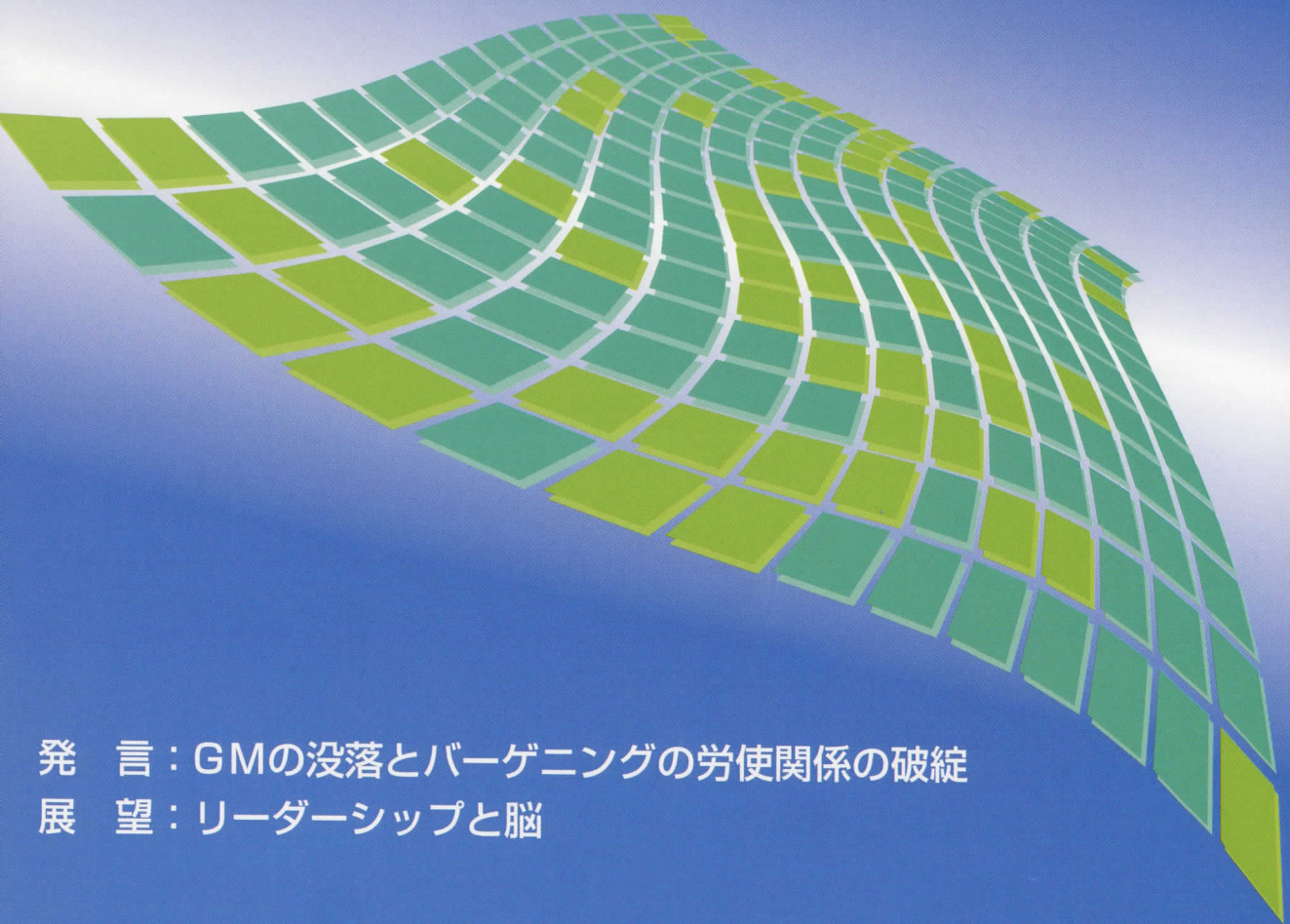


産 政 研 フォーラム

SUMMER, 2009

N o . 82

特集：「復活の芽」



発 言：GMの没落とバーゲニングの労使関係の破綻
展 望：リーダーシップと脳

トヨタ車体が目指しているのは、 未来に誇れる環境経営。

トヨタ車体は、美しい環境と共存していくために、
さまざまな環境保全活動に取り組んでいます。

トヨタ車体の環境保全活動



■プリウス

ハイブリットカーなど、環境に優しい製品の
開発・生産。



■コムスBP



■コムス

超小型電気自動車「コムス」と、ボデーの一部
にバイオプラスチックを用いた「コムスBP」



バイオ燃料でラリーに挑戦。



国内外における植林活動。

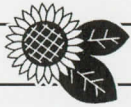
Joyful Cars, Gentle Life. うれしいクルマ、やさしい暮らし。



トヨタ車体株式会社
〒448-8666 愛知県刈谷市一里山町金山100番地

www.toyota-body.co.jp

巻頭言	日本の再生へ	加藤 裕治	…… 2
発 言	GM の没落とバーゲニングの労使関係の破綻	下川 浩一	…… 5
特 集	「復活の芽」		
	景気回復に向けての九州の動向	橋高 公久	…… 7
	派遣法の改正一求められる冷静な議論	小嶋 典明	…… 13
	「ワーク・ライフ・バランス」施策で企業活力の復活を	脇坂 明	…… 18
	低インフレ時代の賃金決定メカニズム	黒田 祥子	…… 23
	最近の雇用問題に対する日本経団連の対応について	高橋 弘行	…… 29
	ピンチをチャンスに	逢見 直人	…… 36
	トヨタ自動車労働組合の 有期契約労働者に対する取り組み	河野 晋哉	…… 40
展 望	リーダーシップと脳	高橋 潔	…… 47
	社会を見る眼③ 増えた祝日の功罪	大竹 文雄	…… 52
	労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方⑬ 「高齢者の就業と失業」	杉浦 立明	…… 55
		荒山 裕行	
BOOK	小池 和男 著 「日本産業社会の「神話」」		…… 64
	伊藤 元重 著 「危機を超えてすべてがわかる「世界大不況」講義」		
産政塾報告	若手政治家に聞く！	永谷 啓介	…… 66
	これからの「農業」について考える	山口 智史	…… 70
	産政研だより		…… 73



日本の再生へ



中部産政研

理事長 加藤 裕治

何のための裁判員制度か

今年5月21日から「裁判員の参加する刑事裁判に関する法律」に基づく裁判員制度がスタートした。最高裁判所は昨年11月、裁判員候補者29万5千人に通知を出し、辞退をした人約7万5千人が除かれ、残った名簿の中からおよそ2万人程度が実際に裁判員として刑事裁判に臨むことになる。そもそも29万5千人だから、その確率は約350分の1、実際に裁判員になるのはそのうち15分の1……だから、今回実際に通知が来た人は別として、自分には関係ない事と考えている人も多いだろう。しかし意外と知られていないが、この29万人の候補者名簿は毎年新しく作り直され、裁判員もその新しい名簿から毎年選ばれる。したがって、今20歳の方が70歳になるまでの50年の間に裁判員として刑事裁判に臨まなければならない確率は100人に1人とずっと高くなる。決して他人事と考えてはいけけないのである。

国民主権の実現

なぜこのような制度が導入されたのか。最高裁のホームページには「国民に分かりやすい裁判をめざす」ということが強調されている。確かに日本の刑事裁判は、わかりにくい、時間がかかるという指摘がある。だが分かりやすさということだけならば中身をもっとオープンにすることや、裁判所側が国民にもっと分かりやすく説明責任を果たすようにするだけでも良かったのではないだろうか。

実はこの国民の裁判参加の本当の狙いは「真の国民主権の実現」ということにある。この制度を提案した司法制度改革委員会の座長を務めた中坊弁護士が、当時そのことを大変強調しておられた。思い起こしてみると規制緩和や金融制度改革など今日のさまざまな改革論議は1980年代の終わりごろから高まった政治改革論議に源流があった。政治改革の方は小選挙区制という大改革が実現し、今日のねじれ現象の生みの親になったわけだが、この政治改革も行政改革、規制改革も、つまるところ日本を国民が「自己責任」の下

「主体的に国家や地域運営を決められる国」にしていくための改革だったはずである。換言すると、すべての改革が日本をもっとレベルの高い民主主義国家にしていこうという目的をもっていた。司法制度改革もそういう議論の中から裁判員制度を提言したのである。

国民の裁判参加はアメリカの「陪審制度」がよく知られているが、実はヨーロッパを中心に先進国は何らかの形で裁判参加制度を持っている。先進国の中で無いのは日本くらいであったから導入はむしろ遅すぎたかもしれない。

裁判に参加しただけで「国民主権」が実現するのかと疑念を持たれるかもしれない。だが主権者としての「意識」というようなものは、そういうことに厳しく向き合って初めて根付いていくものである。

近代国家の大原則は「三権分立」と「国民主権」である。国家運営の主役は国民であり、立法、行政、司法の三権の基礎には「国民の自己決定」がなければならない。日本の場合、立法、行政は自分たちが議員や自治体の首長を選ぶので多少はその実感があるだろうが、司法となると専ら裁判所が法律を駆使して専門的見地から裁いてくれればいいと思っている人が多いようである。もしそのようなことでよければ今の時代、囲碁や将棋もこなせるスーパーコンピュータにやらせることもできるかもしれない。しかしそれでは国民は納得できないだろう。

実は、真の国民主権を貫くならば、社会の規範を破り、罪を犯した人をどう裁くかは究極的には国民の価値観の中で決めなければならない。「あの罪であの罰…」というのは、裁判官は自分の価値観だけで決めているの

ではない。国民の感覚を押し量った上で納得してもらえよう裁いているのである。最近の交通事故や殺人事件で重罰化の傾向が強くなっているのは裁判官が厳しくなったからではない。社会の声が厳しくなったのである。

社会規範を犯す者は国民が参加した裁判で裁く。いわば自分たちの国、社会は自分たちの良心、自分たちの平衡感覚で裁き、守っていくということを現実に味わい、見るということが裁判参加の意義であり国民主権の基盤意識となる。だからこそ裁判員が入る裁判は死刑を含むような重大事件に限定されている。ちょっとしたルール違反ならプロに任せておけばいいからである。

産政塾、松阪市長を訪ねる

「国民主権」に向けた動きは、すでに地方政治に一部見られる。

4月10日、産政塾の塾生とともに三重県松阪市を訪ねた。この2月の選挙で、「市民の傷みを感じられる行政」を掲げて政党推薦候補を破り、全国最年少で市長に就任した山中光茂市長（33歳）に会うためである。想像通り大変アグレッシブで魅力にあふれた人物で、塾生たちは同年輩なので大いに刺激を受けて帰ってきた。懇談を通じ塾長として感じたのは、山中市長の誕生は市長を選出した松阪市民自身を変えたということだ。松阪市といえば、松阪牛で知られている。本居宣長生誕の地でもある。平成の大合併により、伊勢湾から和歌山県境まで三重県を横断するユニークな市となった。海あり山あり、温泉ありの可能性を秘めた市である。しかし、これまでは長く政党主導で市長が決まり、政治は「お任せ」であった。しかし今度は違う。自

分たちが自分たちで選んだ市長が「まっさかを変えなあかん」と言って頑張っているのだ。当然ただ見ていることはできないはずである。

事実、市民の市政に向ける目が変わってきたと市長もおっしゃっていた。市長は新しいプロジェクトや予算は市民参加の「意見聴取会」を開いて決めようとしている。厳しい声も沢山上がってくるという。これこそ国民主権の実践である。「お任せ」から「参加」へそして「自決」へ。その過程で市政の責任が実は自分たちの責任だということに気づくはずである。何を決めても税金を負担するのは自分たちである。決めるからには責任も伴う。その意識の中で松阪市政が運営されていけば、「まっさかは変わる」ことができるはずである。

日本を変えなあかん

製造業の在庫調整も進み、生産、出荷動向に下げ止まりの兆しが見え始め、景気の底が近いのではないかと期待がある。存在感を増した中国経済が上向き始めたから年後半には少し明るさが見えてくるかもしれない。しかしわれわれは今回本当に「100年に一度」の未曾有の落ち込みを経験している。自動車産業はまだ回復の糸口はつかめていない。中部が活力を取り戻すためには今しばらく時間を要す。私たちは何をしたらよいのか。ただ「転んだ」だけで終わっては絶対にいけない。

実は、OECD諸国のなかで、なぜ日本経済だけがこんな急激にかつ深く落ち込んでしまったか、というところに問題解決のヒントがあると私は考えている。今回の落ち込みを比較的小さく抑えることのできた地域があ

る。それはヨーロッパとりわけ北欧諸国である。これらの地域の特徴は、福祉の高度化と環境産業の充実、進んだ地方自治である。そしてその国家運営には労働組合・経済団体・政党等を通じ国民一人ひとりが深くかかわっている。国政への参加意識は極めて高い（国民負担率が7割近いのだから当たり前だが）。国民参加の運営が経済の行き過ぎに適度なブレーキをかけているのである。日本はこれだけの先進国でありながらサービス産業、福祉産業、環境産業の発展が不十分で、バブル崩壊以降ももっぱら輸出産業による外需に頼ってきた。戦後から綿々と官僚主導で続けてきた日本の成長スタイルはもうそろそろ転換しなければならない。

日本の一人当たりGDPは北欧諸国と同レベルにある。そのお金の使い方を、北欧のように、福祉、環境、身近な投資（できれば職業教育を含めた教育）に振り向けることができれば、再び間違いを起こしにくい堅実な内需型経済に移行でき、また新たな産業も興しやすくなるはずである。そのためには、私たち一人ひとりが国家運営の主人公であるという「国民主権」意識を持たなければならない。

5月3日は憲法記念日であった。憲法記念日というと「平和だ」「9条だ」ということばかり取り上げられるが、我が国の国民が戦後勝ち取った大きな宝は「主権在民」（国民主権）であることを思い出さなければならない。そのことの意味を今回の裁判員制度を通してじっくりと考えてみようではないか。



GMの没落と バーゲニングの 労使関係の破綻



東海学園大学経営学部
教授 下 川 浩 一

ついこの間まで世界一を自他ともに任じ、その経営に日の没することなしと誰もが思っていた世界のGMが、あれよあれよというまに破産に追い込まれ、オバマ政権にその救済を頼むしかその再生の可能性は残されていないというまさに瀬戸際の事態を迎えている。新聞やテレビでGM破綻の経過がニュースとして報道されない日は無いという有様である。

GMの没落と破綻にはいろいろな原因がありそれらが相乗作用して今日にいたっている。その主たる原因を列挙すれば以下のようになる。

- 1、自動車メーカーとしてもものづくりの基本を忘れ、目先のファイナンス利益の追求に走ったこと。目先の財務収益や金融収益が企業収益の75%以上になっているのに、それを自らの戦略の正当性と錯覚した経営者の責任が見逃されたこと。
- 2、それと関連するが、技術の進化の著しいエンジンやプラットフォームの開発を、乗用車の開発の手を抜く事によりスポイルし製品戦略を過ったこと。一時的に儲かる大

型SUVに経営資源を集中することにより、環境技術や省エネ技術の立ち遅れを招いたこと。

- 3、工場がいつまでもマズプロハイボリウム生産体制のままであり、生産のフレキシビリティが欠如したまま放置され、その改革がおくれたこと。
- 4、グローバルバブルの勢いに便乗してグローバルM&Aにムダな資金を投入したこと。
- 5、いわゆるレガシーコスト(健康保険、年金、失業保険など)の負担がおおきくなり、その負担に経営が耐えられなくなったこと。

以上のような要因が複合的に相乗作用して破綻に陥ったのであるが、これら要因のうち3と5はまさに労使関係にかかわるものである。

GMにかぎらずアメリカ自動車産業の労使関係はUAWという産業別労働組合と個別企業との団体交渉できまるいわゆるバーゲニングの労使交渉で処理されてきた。

このやりかただと労使交渉は一種のバーゲニングのパワーゲームできまる。これは自動

車メーカーが好調で利益をちゃんとあげているときに、ストライキ権をふりかざして労働分配率をどこまで高められるかというまさにゲームの世界で事を処理できるときにはいいが、その前提が崩れた時は問題が生ずることになる。たとえば利益が下がり、競争条件が厳しくなり、研究開発のような先行投資を重視せねばならぬようなときでも、経営側にその自由度が無い事が起こりうる。また工場の改革をすすめて、フレキシブルな工場づくりを目指していこうとしても厳しいワークルールに縛られそれができない事が多い。特に問題なのはQCサークルや改善が硬直的なワークルールのために実現できず、現場を中心とする生産技術に関する組織の進化能力が向上せず、いつまでも単能工主体の工程配置を前提に工場の生産システムを設計せねばならぬ。もっとも組合側に言わせるとワークルールの変更は雇用の削減につながるというのだが、これをいつまでもつづけると工場閉鎖のような大きな雇用問題にいつか直面する必要があるというジレンマがある。

現にこの20年間にGMは従業員を90万人から25万人と3分の1に減らしたが、賃金は向上し、時給70ドル～80ドルと業種別にみて2位になっている。これは明らかに人員を削減するのと引き換えに賃金を上げたのであり、バーゲニングパワーの産物である。よくこれだけの人員削減ができたものだと思うが、そこで物を言ったのが年金や健康保険の手厚さである。生涯支給される年金や保険は、人減らしに役立つが、反面レガシーコストが膨れ上がることになる。

こう見てくるとレガシーコストの問題も長い既得権の積み重ねの結果こうなったのであ

り、組合側の責任だけに帰することはできない。要するにバーゲニングの労使関係を容認してきた経営者側にも責任がある。

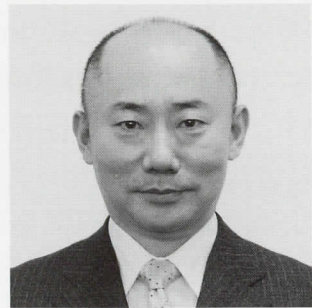
こうしてみるとバーゲニングの労使関係はもう時代遅れであることは明らかであり、その見直しこそGMの再建にとって急務であるといえよう。

〔筆者は中部産政研 顧問〕





景気回復に向けての 九州の動向



経済産業省
九州経済産業局長
橘 高 公 久

1. はじめに

今回は、九州から寄稿させて頂く機会を頂きありがとうございます。大変厳しい経済情勢ですが、5月頃から一部で景気の底打ち感が語られるようになってきました。本号が発行される頃は、世界的に「復活の芽」に期待が高まっていると思います。九州でも足下の不況を乗り越え、21世紀型の産業集積と地域作りに向けた取組が進んでいます。九州の「復活の芽」を私なりにご報告したいと思います。

2. 九州の概況と現下の経済状況

九州のことを良くご存じの方もおられると思いますが、最初に、九州の全体的な姿を申し上げます。九州は、良く「日本の一割経済圏」と言われます。九州7県は、面積で我が国の11%、人口の10%、域内GDPの9%を占めるところから来ていると思います。他方、この平均的な数字を超える九州の特徴も多々あります。九州は、日本の食を支える「フードアイランド」といわれます。全国農業生産

の20%、水産業の24%を支えています。また、阿蘇地域に代表される日本の名水百選の20%は九州ですし、温泉湧出量日本一の別府を含め、我が国の温泉の4割は九州です。ちょっと変わったところでは、九州は我が国の離島数の40%が存在し、棚田百選の4割も占めることから想像頂けるように、自然の豊かな、風光明媚な地域でもあります。逆にいえば山村、離島など生活環境の厳しい地域も多く、地域的な経済格差も大きいことが大きな悩みでもあります。

製造業では、鉄鋼の生産高シェア14%、造船の27%、IC生産の27%、セメントの26%などが特徴的です。自動車産業も近年九州での集積がめざましく、昨年、域内生産能力は150万台に達し、全国生産シェアも9%を超えるまでになりました。

域内総生産の76%がサービス業で、一次、二次産業併せて24%という点では、九州もサービス産業化が進んでいますが、自動車、半導体、鉄鋼、造船など製造業における輸出産業の比重が大きいところは特徴となっています。

また、歴史的には、天孫降臨の地といわれる宮崎県の高千穂峡から、倭王の金印、吉野ヶ里遺跡、太宰府、元寇、加藤清正の熊本城、篤姫の島津氏、出島や鴻臚館を通じたアジア、欧米との国際交流、明治維新の主役、近代製鐵と産炭地等の産業化の歴史など、一寸思いつくだけでも建国神話の時代から今日まで濃厚な歴史の詰まった土地柄です。是非、多くの方にお越し頂きたいと思います。地勢的な要素に加え、経済活動や人の移動の広域化などから、昨今熱心に「九州は一つ」という意識が語られますが、一方では、このような歴史的背景の元、伝統や文化に支えられたそれぞれの地域への強い思いが色濃く残る個性的な地域でもあります。

さて、このような九州地域ですが、ご多分に漏れず景気後退の直撃を受けており、統計的には大変厳しい状況が続いています。3月の生産は前年同月比では35.1%の大幅な減少となっています。輸出も3ヶ月連続で40%以上の減少、雇用情勢は有効求人倍率が0.44まで低下、個人消費も低調となっています。景気の先行きに関する悲観的な報道やコメントが多いこともあり、心理的なマイナス効果が景況感を一層悪くしているとの声も良く聞かれます。また、観光地の多い九州ですが、外国観光客の3分の2を占める韓国からの観光客が、ウォン急落のあおりで激減しているのも痛手となっています。これに加えて新型インフルエンザの影響も懸念されるどころです。

他方で、生産が6ヶ月ぶりに前月比で増加した、中国への輸出の回復等輸出の減少幅が減少している、自動車関係を含め設備稼働率がある程度回復傾向にある、新規求人倍率が

上昇している、新エネルギー、環境関係など一部業種で設備投資拡大の動きがあるなど、景気底打ちの兆しとも見られる変化も現れてきています。

3. 21世紀の地球的課題と我が国の対応

21世紀は人類にとって過去最大の挑戦の世紀とも言われます。2050年に向けて、人口が現在の約65億人から92億人に達すると予想され、より豊かな生活に向け経済活動が大幅に拡大します。これに対して、資源・エネルギーの確保、食糧の確保、良質で十分な水、空気、土壌の確保などが人類共通の大きな課題となり、我が国としても、CO₂削減による地球温暖化への対応と併せて全力を挙げて取り組んでいく必要があります。

もう一つは、少子化対策と高齢化社会への対応です。目下、日本が先行して急速な変化への対応を迫られていますが、中国も韓国も日本以上のスピードで少子化、高齢化社会に向かっていくと予測されています。これもまた、世界的な課題といって良いでしょう。既に我が国では、少子高齢化の進展に伴い、安心・安全、環境、地域の絆など社会が必要とするシステムやインフラ、モノやサービスが大きく変化してきています。

これらのような課題は世界の平和や安定に取っての大きなリスクですが、同時に我が国がしっかりと対応することが出来れば、世界に通じるモデルとなり我が国経済にとって大きなチャンスともなります。

加えてこれは、地方の活力の向上にとってもチャンスとなりうると思います。近年は東京一極集中に加えて、地方でも特定の都市部への人口集中が目立っています。また、経済

活力の面でも平均所得の低下、地域の人口減少に伴う生活利便性の低下等により構造的な縮小サイクルに入っている地域が相当あるように思われます。しかし、上記のような21世紀型課題に対応した安心・安全で人と環境に優しい、住み易い社会作りを考える時には、地方中小都市や都市部周辺地域が大きな可能性を持つ時代になると思います。

4. 九州地域の復活の芽

私自身、各地で多くの方とお会いします。足下の厳しい経済情勢を乗り切るために、資金繰りや財務体質の強化などに必死で取り組んでおられる経営者が多い訳ですが、同時に、次の事業展開を睨んだ新たな取組を始めておられる経営者も多いことが印象的です。

目下、政府では、経済対策として、雇用面、金融面を中心とする緊急対策と21世紀の課題を睨んだ、成長分野への戦略的支援という両面から取組を進めています。後者につきましては、新経済成長戦略等に基づき、大きく3つの柱で進めています。第一が、資源・エネルギー分野、環境分野での取組による「低炭素社会」の実現、第二は、健康・長寿社会、少子化対策などによる安心・安全な地域作りの取組、第三は、地域ものづくり企業、農林漁業、観光、文化、情報産業など地域の産業がもつ底力を発揮し、地域経済を活性化しようという取組です。九州においても、政府の方針を基本としつつ、九州の強み、特徴を活かした取組を進めています。

以下、主要な分野における最近の状況をご紹介します。

(1) 新エネルギー導入先進地域

まず、九州は、太陽光や燃料電池など新エネルギー導入の先進地域です。九州は一戸建住宅における太陽光発電導入率が全国トップとなっています。

また、都市ガスを用いた燃料電池の家庭用大規模実証を20年度から開始するとともに、九州大学や産業技術総合研究所の福岡水素センターを中心として、次世代エネルギーである水素利用の実証を進めています。来年には水素試験・評価センターも新設される予定です。新エネルギーの導入モデル地区としての次世代エネルギーパークも北九州市、佐賀県玄海町と長崎県佐世保市の三カ所が認定されています。このうち、長崎県のハウステンボスは、今年3月に九州地区の先頭を切って正式にオープンし、分散型太陽光発電、ソーラーボート、電気自動車など住・遊一体となった実証を進めています。

産業面でも、薄膜型太陽光電池や燃料電池、風力発電、地熱、高効率石炭利用、小規模水力、バイオマス発電さらには潮力発電の研究まで広汎に生産や技術開発が進められています。このような中、太陽光発電設備やLED、燃料電池関係の設備投資を拡大する動きが活発化しています。

(2) 環境・リサイクル先進地域

第二に、環境・リサイクルの分野での「もったいない」の実践です。深刻な公害の歴史を持つ九州は今や環境対策、環境産業の最先進地域となっており、我が国の環境モデル都市として、北九州市、大牟田市、水俣市の三市が指定されています。それぞれの地域で、家電、建築廃材、金属、プラスチック、紙はもとより、地域のニーズを踏まえた多様なリ

ユース、リサイクル産業の集積が進んでいます。また、九州は全国の焼酎粕の90%、家畜の糞尿の25%が発生しますが、地域にとっての貴重な資源として、飼料、肥料、バイオガス、燃料等に無駄なく活用が進んでいます。21世紀の産業構造は、3Rの製品サイクルをあらゆる分野で確立していくことが必要です。原料の安定供給や価格の問題など経営環境は容易ではありませんが、需要の伸びている分野であり、地域の産業構造の変化につながると期待しています。

もう一つの重要な技術は水処理・水利用です。九州には、優れた膜技術を持つ企業が存在し、また、水処理や水浄化に関する企業も多数伸びています。以上のような環境・リサイクル面での取組強化は、中国、韓国を始めとするアジア諸国にとっても喫緊の課題となっており、九州地域に強い引き合いが来ています。このような分野での九州とアジアの協力関係が強化されることは、環境面はもとより、経済活動やアジア地域の関係強化にとっても戦略的な効果が期待されます。

(4) 農林漁業や地域の産業・観光資源を活かした新商品開発

紙面の都合で簡単にしますが、九州では、農林水産業や観光、地場伝統産業、豊富な観光資源等を活かした取組も大きな経済効果が期待されます。九州では、その土地柄から、農商工連携や地域資源活用型事業等の形で、広い意味での「特産品」の開発が熱心に行われています。また、素材の機能を分析することにより、機能性食品や機能性材料など高付加価値商品の開発や、いままで、捨てられていた素材の活用も柱の一つです。これは環

境・リサイクルの観点からも重要です。九州地域は、食の素材や伝統工芸など知名度が高いということもあるのでしょうか、新商品について販売に結びつく割合が高い傾向にあります。

安心安全で環境に優しい商品開発や素材の利用もまた、地産地消を通じて、地域経済の活性化につながるとともに、世界の市場に打って出ることができる可能性を持つ分野として九州は大きな可能性を示しています。

(5) 自動車産業の集積と新たな展開

ここで、九州地域の主要産業となっている自動車関連産業の動向について述べたいと思います。九州には明治維新以来の近代産業の集積の歴史がありました。自動車産業についても九州での集積は地域の念願でした。1975年に最初の自動車工場が福岡県苅田(かんだ)に立地したのがその最初でした。その後、90年代に入り続々と最新鋭の自動車工場が立地し、2008年には主要3メーカーで合計生産能力150万台を数えるまでになりました。これに伴い、北部九州地区を中心に自動車関連企業の集積が見られ、地域の企業にとっては自動車産業への参入は、重要な目標となりました。先日、九州経済産業局の自動車関連産業の実態調査を公表しました。これによれば、自動車産業に参入した地場中小企業にとって、事業規模の拡大、生産管理や技術力の向上などを参入のメリットとする企業が多くなっています。他方で、悩みとしては、品質管理等の観点から新鋭の設備投資が必要である一方コスト要求が厳しく利益が上がりにくい、受注変動への対応が厳しいなどが大きくなっています。また、発注者側からは、下

請企業からの積極的な開発提案を期待する声が強くなっています。

自動車産業の目先の生産回復はまだ力強いとはいえませんが、新興国市場を含む世界的な需要動向を勘案すれば、自動車産業は今後も我が国の中核的な産業として着実な発展が期待できると思います。九州では地場調達率を高めようとする方針が示されており、今後も優れた地場企業の増加が期待できます。九州地域の自動車関連企業の可能性を考える時には、特に、今後の社会環境の変化を踏まえ、ハイブリッド、電気、水素など新型エネルギー車への対応、高齢者に優しい自動車の開発、利用者のニーズの多様化に応じた新たなコンセプトの車の開発、自動車関連サービス産業の新展開など様々な観点から企画・開発力の発揮が期待されます。

5. 地域力強化に向けた政策的取組

以上九州の主要分野における「回復の芽」を見てきました。冒頭申し上げた地方の経済・社会の構造的な活力強化の観点からは、我が国の景気回復と戦略産業の振興に際して、①地域密着型での産業集積、②地域の人材育成と多様な安定した雇用機会の拡大、③一人当たり所得の向上と資産の増加を通じた地域内経済活動の拡大に結びつけていくことが重要な政策目標となります。

このため九州経済産業局では、半導体、環境・リサイクル、バイオインダストリーの3つの産業クラスター政策の推進、自動車生産150万台構想を中心とする自動車関連産業の強化、Cool Kyushu Projectによるエネルギー対策の推進を柱として、政策的取組を強化しています。具体的には、第一に、産学官の連

携を活かした、先進的研究開発と中小企業の技術開発支援です。第二は、高校生から大学院生まで含めた人材育成です。教育機関、企業と協力し、できるだけ多くの若者に、企業の現場を理解し、関心を持ってもらうための取組を強化しています。また、転職の円滑化や外国人材の活用、第二現役世代の活用など多様な人材をマッチングさせる取組も一層重要となっています。第三は、ビジネス機会の拡大と販路開拓です。企業同士のビジネスマッチングの機会を増やすとともに、中小企業基盤整備機構や日本貿易振興機構と協力しつつ、地場企業の取引の拡大を支援しています。同時に、地域力強化については、地域企業の理解と協力も不可欠です。目下、雇用のあり方について様々な議論・検討がなされていますが、意欲と能力のある人が、安定的に働くことができ、その技量や成果に応じて経済的にも報われる産業構造を作るとは、働く人の士気を高め人材の高度化に資するとともに、地域の内需拡大にもつながっていきます。人材を人財として長期的視点から育成・活用するとともに、地域市場を維持・拡大していくことは、産業の競争力確保の源泉でもあると思います。

6. むすび

21世紀の街作りとクルマについて

マイケル・E・ポーターによれば、地域の産業集積には①需要条件、②関連産業・支援産業、③要素（投入資源）条件、④企業戦略及び競争環境が重要だということです。九州の実力を十分お話しできたか自信はありませんが、アジア市場に近く、優れた技術を持つ地場企業の集積、もの作りの歴史に支えられ

た豊富な人材など、九州は産業集積にとって大きな可能性を持っています。今後、中部地区を始め各地域と積極的な交流・連携を深め、地域に根ざした企業の層が厚くなることを期待しています。そのためにも、漸く見られる回復の芽がしっかり伸びて欲しいと思います。

最後に自動車に憧れていた世代の一人として一言付言したいと思います。私にとっては、自動車は憧れの的でした。高校時代は早く自動車免許を取りたいと思いながら、自動車雑誌を読んでいたものです。20世紀はスピードの時代、早く自由に遠くへ行くことにあこがれ、それを実現できるのが自動車でした。より早く、より力強い自動車が多くの人を魅了しました。時代は変わって、我が国では国内市場が縮小し、免許はいらないという若者もいるようです。少子高齢化の影響もあると思いますが、自動車に対する期待やメリットについての社会的な意識の変化があるということでしょう。

冒頭申し上げたとおり、我が国は、これから21世紀型課題を解決し様々な面で世界のモデルを目指す必要があります。その中では、当然、車社会のあり方についても新たなモデルを示すことが求められます。日本は、かつて世界最悪の公害社会を世界で最も優れた環境技術で見事に克服し、その技術は今や世界に必要とされています。車についても、これからの我が国にふさわしい車とその機能を十分生かす社会システムや利用形態、他の移動手段との共生、街作りのあり方などを地域ぐるみで考えて行くべき大事な時期に来ているのではないのでしょうか。

【筆者紹介】

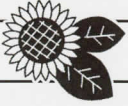
橘高 公久（きったか・きみひさ）

1957年9月 広島県生まれ

◇学歴 / 職歴

- 1981年4月 東京大学法学部第Ⅰ類卒業
- 1981年4月 通商産業省入省（特許庁総務課）
- 1986年8月 大臣官房 通商産業大臣付主任
- 1991年5月 貿易局 貿易保険課長補佐（総括班長）
- 1998年6月 通商政策局 通商政策企画室長
- 2003年4月 中小企業庁 金融課長
- 2005年12月 内閣官房 内閣参事官（政府関係法人改革担当）
- 2008年7月 九州経済産業局長（現職）





派遣法の改正 —求められる冷静な議論



大阪大学大学院
高等司法研究科

教授 小 嶋 典 明

つくられたイメージ

「この20年で正社員は増えている！」“人事・雇用のカリスマ”との異名をとる海老原嗣生氏は、近著『雇用の常識「本当に見えるウソ」』（プレジデント社、2009年）のなかでこう指摘する。パート・派遣が増え、正社員が減った。このようなマスコミ報道にばかり接してきた者にとっては、あるいは意外かもしれない。

たしかに、非正社員の伸びは、正社員の伸びをはるかに上回った。海老原氏によれば、生産年齢人口（15～65歳人口）がちょうど同じ（8178万人）だった1984年と現在を比較した場合、「正社員数は1984年が3333万人、現在は3441万人と、108万人」増えたものの、同時に非正社員は「1128万人も増えた」という（57頁参照）。ただ、企業は正社員を減らして、非正社員を増やしたわけではない。そう感じるのは、マスコミや一部の政党が作りだしたイメージがあまりにも強すぎるからである。

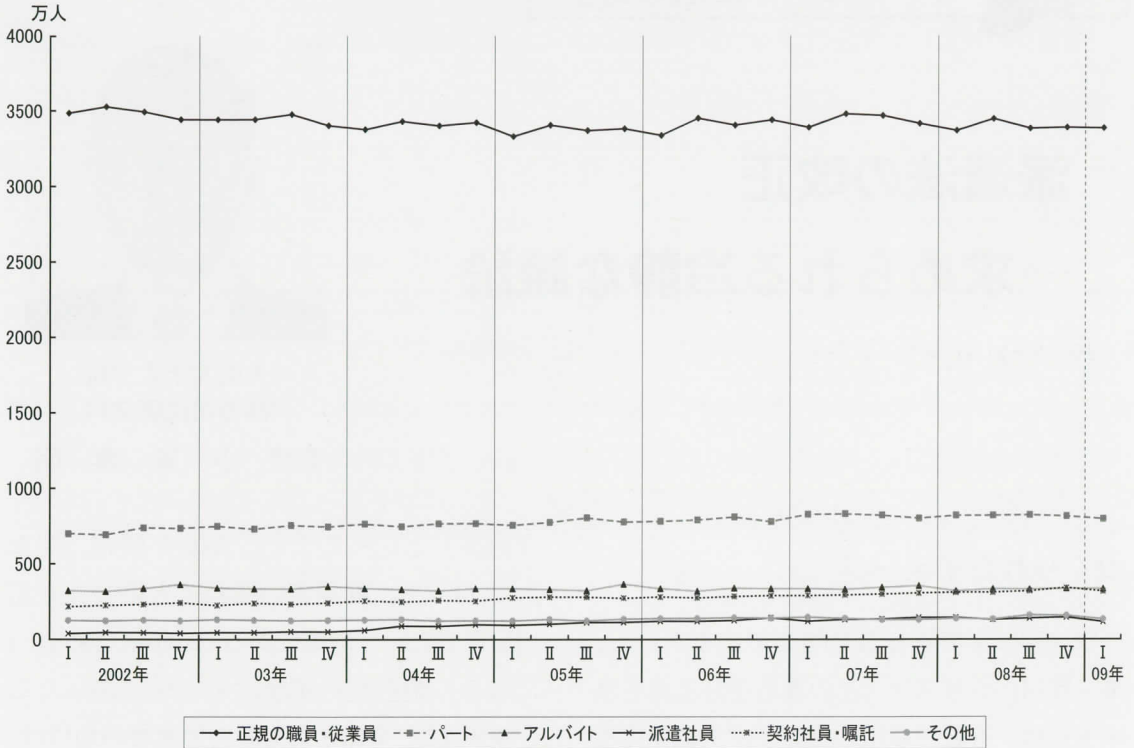
就業者に占める「常用雇用者の比率も、今

が最高」といってよい。2008年現在、男女計で74.7%。就業者の概ね4人に3人が常用雇用者という地位にある。50年前（1958年）にはその割合がわずかに43.9%であったことを思えば、全体としてみた就業者の地位は、格段に安定したといえる。

この50年間に、自営業主や無給の家族従業者（自営業主の家族で、その自営業主の営む事業に無給で従事している者）が激減する一方で、雇用者はその数を大きく伸ばした。なかでも、常用雇用者の伸びが大きかったのである（以上につき、小嶋『職場の法律は小説より奇なり』〔講談社、2009年〕99頁以下を参照）。

図表は、その描き方によっては、人心を大きく惑わせることがある。たとえば、2002年第1四半期には雇用者（役員を除く）の0.8%にすぎなかった派遣社員が08年第4四半期には2.8%に増加した（ただし、09年第1四半期には2.3%に低下した）といっても、このことをもって、派遣社員が3倍以上に増えたとは通常いわない。しかし、派遣社員だけを抜き出して、これを最大値を3%にとっ

雇用者構成の推移（男女計）



出所：労働力調査詳細集計

たグラフに表すと、あたかも直線的に派遣社員が増加しているかのような錯覚に陥る。

これに、正社員（正規の職員・従業員）は3486万人から3390万人へと約100万人減少する一方で、派遣社員は39万人から146万人へとほぼ同数増加したとの解説が加われれば、「騙しのテクニック」としては完璧といえる。しかし、その結果、派遣社員による正社員の代替（常用代替）は統計上も確認された、ということになりかねないのである。

ただ、上のグラフを一目みるだけでも、それが錯覚であり、つくられたイメージにすぎないことはわかる。この7年間に、雇用者の構成比はいうほどに変わっていない。グラフの描き方一つによって、このようにイメージは大きく変わるのである。

難解・誤解・曲解

派遣法は、複雑で難解な法律である。行政解釈を示した「労働者派遣事業関係業務取扱要領」はネット上でも公開されているが、その頁数は優に350頁を超える。したがって、そうした法律や通達をひもとくのも、業界人か法律マニアに限られることになる。派遣法に対する誤解や曲解が跡を絶たないのも、ここにその理由がある。

派遣期間が3年を過ぎれば、派遣先には直接雇用義務が生じる。しばしば、新聞はこのように書く。しかし、事務用機器操作やファイリングを始めとする「26業務」については、そもそも派遣受入れ期間に制限がなく、派遣先が雇用契約の申込み義務を負うのは、同一

の業務について派遣先が新たに労働者を採用する場合に限られる（派遣法 40 条の 5）。

また、一般事務や製造業務等、派遣受入れ期間が原則 1 年（最長 3 年）に制限される「26 業務以外の業務」についても、派遣元から「派遣停止の通知」がない限り、派遣先が雇用契約の申込み義務を負うことはない（同法 40 条の 4）。

たしかに、製造派遣を含む「26 業務以外の業務」に係る派遣の場合、制限期間が過ぎても「派遣停止の通知」がないといったことは通常考えにくい。前述した「業務取扱要領」にも「この通知は、派遣先による派遣労働者への雇用契約の申込み義務の要件を伴っており、非常に重要な通知であることから、通知の義務に違反する派遣元事業主に対しては、十分に指導を行い、指導に従わない場合には、許可の取消しを含め、厳しく対応する」とあり、そこまでのリスクを冒す派遣元が存在するとは考え難いからである。

しかし、なかには「派遣停止の通知」がそもそも期待できないケースもある。たとえば、労働局の指導により請負から派遣に転換した場合、仮に請負期間が「偽装請負」に当たるとして、後日これが派遣期間に通算されることになったとしても、当事者にはその認識がない以上、転換後の派遣期間が満了する（1 か月前）までは「派遣停止の通知」が派遣元からなされることはない。そうした場合、労働局が派遣先に対して行い得るのは、あくまで「派遣受入れの中止」の指導・助言、勧告にとどまるのであって、雇用契約の申込みを指導したり、勧告することまでは認められていない。

「派遣停止の通知」がない以上、派遣先に

雇用契約の申込み義務はなく、労働局もそうした勧告を行えないことは、いかに難解な法律であっても、条文を読めばわかる。にもかかわらず、「派遣停止の通知」がなくても派遣先には雇用契約の申込み義務があるとして、労働局に直接雇用の指導を求める運動が、組織的に展開されているのである。

他方、事務用機器操作の業務（26 業務）で派遣を受け入れている場合にも、それ以外の業務が時間数で 1 割を超えると、途端に派遣受入れ期間に制限のある業務（26 業務以外の業務）として取り扱われる。そのような場合、当事者には派遣受入れ期間に制限があるとの認識がないことから、その期間が仮に制限期間を超えていても（この場合、制限期間は原則どおり 1 年となる）、「派遣停止の通知」が行われることはやはりない。しかし、そうした場合にも、派遣先には雇用契約の申込み義務があるとして、労働局に直接雇用の指導を要求する。そのような運動も、一方ではかなり活発に行われていると聞く。

派遣期間が 3 年を過ぎれば、派遣先には直接雇用義務が生じる。マスコミもそのように報道することから、そうした運動が派遣法の誤解や曲解に基づくものであることが一般の国民にはなかなか理解できない。ただ、このような「法律無視」の現状には、法治国家のあり方としても問題がある。こういわざるを得ないのである。

問題の多い改正法案

派遣法の改正については、2008 年 11 月に内閣提出法案が国会に提出されたほか、野党にも改正法案を提出する動きがある。日雇い派遣（短期派遣）や専ら派遣の禁止について

は、与野党間で大きな意見の違いはなく、国会における審議が始まれば現実のものとなる可能性が高い。

しかし、引越し業界を始め、日雇い派遣に対するニーズには無視できないものがあり、定額給付金の支給では地方自治体もこれを大規模に活用している。逆に日雇い派遣を活用せず、職安への求人募集で済まそうとした自治体では、人集めに苦労したともいう（短期の紹介については、職安はノウハウを持たない）。来るべき総選挙においても、日雇い派遣抜きには選挙を戦えないといわれており、同じ政治家がその禁止に走るとすれば、自身の見識が疑われよう。

また、専ら派遣については、金融系派遣会社の場合、民業への圧迫を避けるため、行政指導によって派遣先が当該金融機関に限定さ

れていたという経緯がある。与野党がともに指向する常用型派遣の多くも、専ら派遣によって支えられている（固定客といえる派遣先がなければ、賃金の継続的な支払いが必要となる常用型はやっていけない）。派遣で働こうとする者にとっては、専ら派遣が禁止されると、特定のグループ企業で働くことが難しくなるという問題もある。

他方、野党の一部には、限定された専門業務を除いて登録型派遣（有期労働者）の原則禁止を求める声が強い。2009年5月に社民党と国民新党が共同公表した改正案はその代表例といえるが、民主党はこれを以下の枠内にあるように箇条書きにして批判する（引用はゴシックを含め、同党の「民主党は派遣労働者が公正に安心して働けるための改正案をつくる」による）。

- 日本で雇用されている約 5160 万人のうち「非正規」と呼ばれる労働者は 1760 万人、派遣労働者は約 140 万人である（非正規社員の 8%、全体の 2.7%＝平成 20 年労働力調査）。この派遣労働者についてのみ有期雇用を禁止することについては、合理的な説明ができないと考える。
- 確かに、働く人全員が期間に定めのない「無期雇用」で働くことができる社会は理想だ。しかし、現実の経済社会では、景気が変動するし、需要も変化する。労働力の調整も必要だ。仮に「派遣会社は社員全員を無期雇用で雇わなければならない」となれば、社員を派遣する会社が見つからないときも派遣会社は給料を払わなければならない、経営が成り立たない。
- もともと労働者派遣という仕組みは原則、最長 3 年で一時的・臨時的に働くことが前提となっている。無期雇用であれば雇用が安定するとはいえないのが実態だ。最近の厚労省調査では、派遣契約が中途解除された無期雇用の労働者 4400 人余のうち 77%が離職、ほぼ全員が解雇されている（有期雇用は 89%が離職）。
- 労働市場に与える影響も大きい。派遣労働者が有期雇用で働くことを禁止すれば、少なくとも約 84 万人、登録者も含めると最大約 151 万人が派遣会社で無期雇用されるか、派遣先に直接雇用されなければ、失業者となる。派遣労働者にとってのデメリットを正すことは必要だが、かえって失業者があふれては元も子もない。

いずれも正論ではあるが、かくいう民主党も「26 専門業務以外は常用雇用のみ」とする考え方を採用することを明らかにしており、登録型派遣の原則禁止を唱える社民党・国民新党案との違いが、傍目にはよくわからないものとなっている。

また、民主党は、その一方で「雇用は無期雇用が原則であり、有期雇用は例外である」との考え方から、「臨時的又は一時的な業務に使用するため労働者を雇い入れる場合」等、「有期労働契約を締結することに正当な理由がある」場合を除いて、その締結を認めないという立場にたって、派遣法の改正とワンセットで労働契約法の改正を行う、という姿勢も明確にしている。

2008 年 12 月に参議院ではいったん可決された（後に衆議院で否決、廃案）労働契約法改正案がそれであるが、上記の批判に照らして、そこに矛盾はないのか。製造派遣の禁止問題とともに、印象論や感情論を排した、冷静な議論が求められるといえよう。

【筆者紹介】

小畠 典明（こじま・のりあき）

1952 年 大阪市生まれ

◇学歴 / 職歴

神戸大学法学部卒業

国立大学法人大阪大学人事労務室員、同大学院高等司法研究科教授（労働法専攻）

規制改革委員会の参与、総合規制改革会議、規制改革・民間開放推進会議の専門委員として、雇用労働分野の規制改革に従事





「ワーク・ライフ・バランス」 施策で企業活力の復活を



学習院大学経済学部
教授 脇 坂 明

働きすぎによる従業員の心身両面の疲弊や、仕事と子育ての両立を行いやすい環境の整備などの問題を受けて「ワーク・ライフ・バランス」(Work-Life Balance; 以下、WLB) が労使の重要課題となっている。しかし、WLB は企業にとって一見コスト増の要因とも受けとられ、どのような形で経営にとってプラスにはたらくかが大きなポイントとなる。その実現に向けては、まずは労使が意義を十分に理解し、その推進に向けて連携していくことが不可欠である。

そこで本稿では、WLB の定着が企業活力を生み出すことを主張したい。WLB の推進は、人材確保などを通じて企業価値を向上させる。それは、従業員誰もが利用できる休業や短時間勤務の普及によって、仕事の分担や内容を見直すことを常態化させ、コスト削減や生産性の向上につながる。またメリハリのきいた生活を送る従業員の創意工夫を通じて、付加価値の向上につながる。

ゆえに、WLB は、もちろん従業員のニーズにかなうだけでなく、企業にとっても利益になるという意味で、「win-win」(互惠)の

状況をもたらすというところに特徴がある。

「win-win」のルート

WLB を進めていくとき、次の4つのポイントを意識する必要がある。

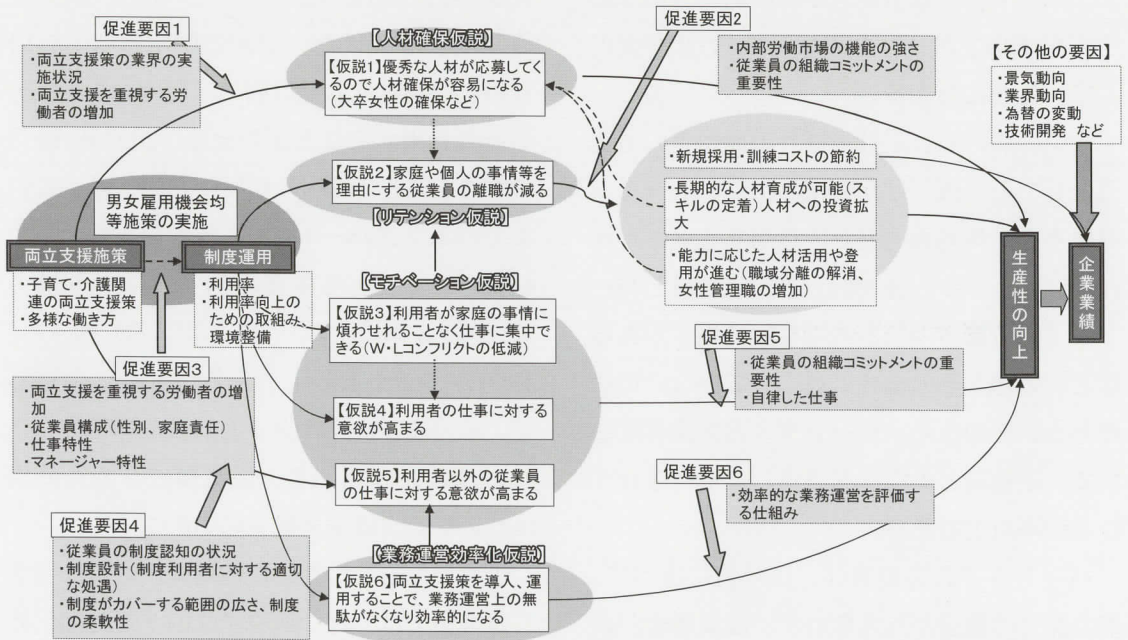
1) 第一に、一時点でなく生涯で考えるということである。それぞれの年代で働き方の選択肢を増やすことであり、たんに一時点の労働時間を制限して WLB をはかろうというものではない。

2) 第二に、多様性である。現在のわが国では「キャリアの多様性」が中心であり、様々なキャリアをもった従業員がいたほうが、良い発想や創造性をもって仕事ができるということである。だから WLB はダイヴァーシティ・マネジメントと関係する。

3) そして、繰り返しになるが、いうまでもなく「win-win」の視点である。ゆえに、企業のパフォーマンスとくに長期のパフォーマンスの視点を持ち続けることが重要になる。

4) 企業業績という観点からも、第四のポイントは、有能な女性を活用するという視点、

図1 WLB施策が企業業績に及ぼす影響（6つの仮説）



（出所）ニッセイ基礎研究所「両立支援と企業業績に関する研究会報告書」（2006）

つまり男女均等とセットで考える視点が重要である。男女均等とファミフレ（ファミリー・フレンドリー施策；従業員の家族に配慮した施策）がセットでないと業績が上がらないことが先行研究からわかっており、男女均等ぬきのファミフレの充実は、良い結果をもたらさない。

これらが我が国の企業において正しいことの実証的根拠については、最後にあげた文献を参照してほしい。

では、なぜWLBやファミフレを進めると、企業業績が高まるのか。図1にあるが先行研究から6つの仮説がある。まず大卒女性をはじめとして優秀な人材を確保できる、そして従業員の離職を抑制できるので、採用や訓練に要する費用が節約できる。つぎに従業員のモチベーション（働く意欲）が向上し業績向上につながるが、このモチベーション向上に

はいくつかのタイプがあり、WLB利用者だけでなく、利用していない職場の従業員の意欲も向上する。またWLB施策を利用するときに、仕事の見直しなどを通じて業務運営が効率化する、といったルートを通じて業績が向上する。我が国では、それぞれの仮説があてはまる調査結果や事例がある。

以上の「win-win」は、おおむね、いわゆるフルタイム正社員を対象にしたWLB施策の効果を念頭においている。しかし現場視点からは、フルタイム正社員だけで完結する職場は少ない。WLBを考える従業員の範囲を拡大させる必要がある。

正社員でない従業員の雇用環境の改善

正社員でない従業員のなかの圧倒的多数を占めるパートタイマーに限定して述べたい。各種調査の結果は、どれをみても「自分の都

合のよい日や時間に働きたいから」が最も多く、パートタイム労働者が時間的に自由な働き方を求めており、ある意味でWLBが実現しているかにみえる。

企業において、正社員以外の雇用者の労働力としての位置づけが変化し、パートタイム労働者を基幹的戦力として活用する動きが進んでいる。しかし、依然として、正社員とパートタイム労働者の所定内給与額に格差があるなど、処遇がその働きに見合っていない現状がある。そのため、パートタイム労働者について、正社員との均衡を考慮した処遇を行うことが不可欠である。

パートタイム労働者は、正社員に比べて、能力開発の機会が与えられず、職業能力が蓄積されないなど、十分なキャリア形成ができない事例も見受けられる。処遇の改善とあわせて能力開発の拡充を図る必要がある。

次に紹介するモロゾフ社は、正社員と正社員以外の労働者との間で相互乗り入れが図れる仕組みを整備している。これが「短時間正社員」である。

短時間正社員

神戸の菓子会社モロゾフでは、パートの中でも能力や会社への貢献度が高く、店舗の店長を担うパート（50～60名）が出てきたことや、店舗におけるパートの割合が8割超と高い比率を占めることを背景に2002年にパートの処遇改定を行った。勤続年数と職務内容により、「シーズンパート」＝勤続1年未満のパート、「レギュラーパート」、「エキスパート」＝リーダークラスのパートの3つに区分した。

2007年にフルタイム正社員が時間を短く

するケースもリーダークラスのパートも同じ社員区分にある「ショートタイム（ST）社員制度」を設けた。期間の限定はなく、ST社員とフルタイム社員間では何度でも両区分間を行き来することができる。2007年10月の第1回ST社員への転換においては、これまでのエキスパート（169名）を試験なしで転換させた。2008年度のST社員転換試験では、勤続3年以上のパート（419名）のうち、43名がエントリーし、5名が試験に合格している。また、フルタイム社員から転換したものは現在3名いる。従業員に与えた効果については、厚生労働省のHPに詳しい。

筆者が座長をつとめた短時間正社員に関する研究会では、3つのタイプの「短時間正社員」を考えた。タイプⅠは、育児や介護を事由に短時間（短日）勤務を認める場合など、一時的または一定期間を定めて所定労働時間を短く設定するタイプ、タイプⅡは、定年前の中高年従業員や定年延長・勤務延長によって従業員を短時間（短日）勤務で雇用する場合など、恒常的または特に期間を限定せずに、所定労働時間を短く設定するタイプ、そしてタイプⅢは、上級パートを短時間正社員へ転換する場合など、正社員でない従業員が、正社員になった上で所定労働時間を正社員より短く設定したまま、処遇を正社員と同じレベルにしたタイプである。

短時間正社員を導入（運用）している企業は、現状では、タイプⅠがおおよそ2割で、タイプⅡ、タイプⅢは1割以下となっている。育児や介護の短時間勤務をもつ企業が多いので、タイプⅠが相対的に多いがあと2つのタイプは少ない。

短時間正社員の調査結果をまとめよう

1) 短時間正社員には多くのメリットがみられ、導入時の課題もそれほど大きくないことがわかった。女性や高齢者あるいはパートだけでなく、ニーズは多くあり、具体的検討にはいる段階にきている。企業は具体的検討にあたり、短時間正社員の効果を正しく認識し、課題を過剰に考えていないかどうかチェックする必要がある。

2) 現状では、育児・介護事由以外の事由を認める短時間正社員のある企業は8.3%と少ないが、その企業は積極的で様々な効果をあげている。啓発活動などをすすめていけば、普及していく可能性が大きい。まずは、育児・介護事由の短時間正社員制度の導入、そして、いろいろな事由に広げていく、というシナリオが現実的である。

3) 職場のマネジメントや処遇を短時間正社員がいることを前提に行うことが重要である。制度のある企業、あるいは導入を検討している企業は、制度利用の希望が出てから職場内での調整を行うのではなく、「いつ希望が出ても対応できる」体制づくりを日頃から行う必要がある。また処遇面では、賞与、昇進・昇格に深く関わる評価については、アウトプットが、単純に時間に比例しない職務が多いため、評価に勤務時間の短さを加味すべきでない。

4) 研究会での「短時間正社員」の定義は、期間の定めのないことを条件にしている。一方、「パートタイマー」の7割が有期契約だが、実質上は、ほとんどが契約更新され、無期に近い。いわゆる「基幹パート」の給与などの処遇が向上すれば、実質的な「短時間正社員」

になっていくであろう。しかし、働いている労働者にとってみれば、やはり期間の定めのないほうが、技能の向上やキャリア形成の意欲がわくであろう。

5) タイプⅠ、タイプⅡとタイプⅢの短時間正社員の区分の統合へ

現時点では、短時間正社員制度の社員区分は、すべてのタイプが存在する企業においても、タイプⅠのものとタイプⅢのものは区分が異なる。しかし、事由が拡大していけば(あるいはしなくとも)、統合し、一本の短時間正社員区分とするほうが、少なくとも実務的には簡単である。また、そのほうが仕事の質が同一であれば、従業員の納得も得やすいであろう。モロゾフ社のショートタイム社員制度は、数少ない成功事例である。

中小企業ではどうか

大阪地域の中小企業データを分析した結果によると(脇坂 2009a)、男女の均等度もファミフレ度も高い「本格活用企業」は、財務や従業員の定着などに効果をあげている。また労働時間対策や人事制度の整備、自己啓発にも「本格活用企業」が熱心であることがわかった。狭義のWLBである「ファミフレ」が充実している企業は、均等とあわせると、ファミフレでないWLBにも熱心である。

では中小企業におけるWLB定着のポイントは、何であろうか。結論を先にいえば、ほとんど規模による違いはない。人件費が余分にかかるわけではなく、事業所内保育所など中小企業が不利なものもあるが、今まで述べたことは、ほとんどが中小企業にも適用可能である。

また中小企業においても、短時間正社員は

可能である。短時間勤務であれば、そのぶん減額されるので、人件費が増えるわけではない。ただ補充要員が中小企業では大企業より難しいかもしれない。しかし、そういった課題をもつケースは規模による差はあまりない。

大企業であれば、短縮のパターンをいくつか制定し、申請する形になる。ところが中小企業であれば、制度はおおまかにきめ、あと社長が個別に相談し柔軟に短縮すればよい。これにかぎらず、一般的には中小企業のほうが柔軟に対応できる。

東京都の2008年度WLBの認定企業であるT4Cという会社では、従業員数71名という小規模にもかかわらず「パラダ（ラテン語で「停留所」）休暇」を設けている。勤続3年で2週間の連続休暇と15-20万円の手当がつく。勤続6年以降では、4週間で30-50万円である。従業員のモチベーション向上への効果は明らかである。この制度について、「組織が大きくなる前に導入しないとできないと思った」という社長の言は示唆的である。

規模の大小にかかわらず、WLB施策が職場に与える影響は大きい。企業活力の復活にWLB施策を試してもらいたい。

【参考文献】

阿部正浩、黒澤昌子（2008）「企業業績への影響」、佐藤博樹・武石恵美子編『人を活かす企業が伸びる』勁草書房

学習院大経済経営研究所編（2008）『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規

短時間正社員に関する研究会（2009）『短時間正社員と人事管理等に関する調査』（厚生労働省委託事業）株式会社アイデム <http://tanjikan.mhlw.go.jp/movie/index.html> 動画：モロゾフ、クレディセゾン

東京都男女平等参画審議会専門調査会（2008）『企業の実態に即したワーク・ライフ・バランスの推進について』

東京都生活文化スポーツ局（2009）『ワーク・ライフ・バランス実践プログラム』

松原光代、脇坂明（2005）（2006）「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス（Ⅰ）（Ⅱ）（Ⅲ）」『学習院大学経済論集』41巻4号、42巻2号、4号

脇坂明（2007）「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」、『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』労働政策研究・研修機構JILPT調査シリーズ37号

脇坂明（2009a）「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス」、『学習院大学経済論集』45巻4号

脇坂明（2009b）「現場視点でワーク・ライフ・バランス施策を進めるには」『人事実務』1056号

【筆者紹介】

脇坂 明（わきさか・あきら）

1953年富山県高岡市生まれ

◇学歴 / 職歴

1977年3月 京都大学経済学部卒業

1982年3月 京都大学大学院経済学研究科博士課程単位修得退学

1982年4月 岡山大学経済学部助手、講師、助教授をへて、同教授

1999年4月 学習院大学経済学部教授

2007年4月 学習院大学大学院経済学研究科委員長

2009年4月 学習院大学経済経営研究所所長
経済学博士（京都大学）

◇専門分野

労働経済、女性労働



低インフレ時代の 賃金決定メカニズム



東京大学社会科学研究所
准教授 黒田 祥子

不測の事態に直面すると人々はどう 対応するか

新型インフルエンザのために、大切な出張や楽しみにしていた旅行をキャンセルした方も多いのではないだろうか。日本では、他国に比べて出だしの発症者数こそ少なかったものの、入念な水際作戦にもかかわらず5月の中旬には瞬く間に二次感染者が急増した。本稿執筆時点である6月中旬現在においては、国内感染者の増加は鈍化傾向にあるとのことだが、WHOが警戒水準を「フェーズ6」に引き上げ、専門家からは秋冬に第二波の可能性が指摘されるなど、今後も予断を許さない状況である。こうした中、政府が最も懸念しているのは、パンデミック（大流行）状態に陥ったときの国民の動向である。「冷静な対応を」と呼びかける首相のCMが連日テレビで放映されている。

新しい病気が大流行するような不測の事態が起こったとき、人々はどのような行動をとるだろうか。行動経済学という分野のパイオニアとして、2002年にノーベル経済学賞を

受賞したカーネマン氏らが行った研究の中に、以下のような興味深いアンケート調査がある。

質問 A：アジアで突如異常な病気が発生し、600 人の人命が奪われる可能性があると思定する。米国では、この病気に対して対応策を考えており、2つの案が提案された。これらの対応案を採用した場合、それぞれの帰結に関する科学的な推定値は以下のとおりである。あなたは、以下の案 1、2 のどちらが望ましいと思うか。

案 1：400 人が死亡する。

案 2：確率 $1/3$ で誰も死亡せず、確率 $2/3$ で全員が死亡する。

カーネマン氏らが 150 人を対象に行ったアンケート結果によれば、案 1 を選択した人は全体の 22%、一方で案 2 を選択した人は 78% に上ったことが示されている。冷静に両案を比較すると、期待生存確率は両プログラムとも同じである（案 2 では、 $2/3$ の確率

で全員が死亡するので、 $600 \text{ 人} \times 2/3 = 400$ 人が期待死亡者数)にもかかわらず、採用すれば確実に 400 人が死亡する案 1 ではなく、確率 $1/3$ で誰も死亡しない案 2 を選択した人が多いことがわかる。

次に、カーネマンらは、同じ質問を使って、2 つの対応案の説明方法を以下のように変えたアンケート調査を行った。

案 3：200 人が生存する。

案 4：確率 $1/3$ で 600 人が生存し、
確率 $2/3$ で全員が死亡する。

案 3 と 4 は、見比べればわかるとおり、上述の案 1 と 2 の言い回しを変えただけである。ところが、2 つ目のアンケート調査では、人々の選択結果が上記のケースとは大きく異なり、案 1 を選択する人が全体の 72%、案 2 を選択する人は 28%と、案 1 を選択する人が圧倒的に多くなることがわかった。

カーネマンらの研究では、人々は価値判断を行う際に、既存の状態を参照点として捉え(これを「初期保有効果」と呼ぶ)、人々にはその参照点からマイナス方向に物事が運ぶことを極端に嫌う特性があること(これを「損失回避特性」と呼ぶ)が示されている。上述のアンケート調査に照らすと、今現在の状態から、死亡者がであることを明示的に示した案 1 を回避する人が多いこと、しかしながら「死亡」というマイナスの表現の代わりに、「生存」というプラスの表現を用いたことで、人々の損失回避的な行動が生じなくなったことがわかる。このように、「生存」(利得)と「死亡」(損失)の表現を組み替えることによって、人々の価値判断が変化しうることを、「フレーミング効果」という。

フレーミング効果は、上述のような異常事態のときだけでなく、われわれの日常生活においても多々散見される。例えば、家電量販店で買い物をする際に、「クレジット・カードで支払った場合には手数料が加算される」と説明するよりも、予めクレジット・カード手数料分を上乗せした価格を提示して「現金払いであればさらに割引」と説明した方が、購入者の財布の紐は緩みやすいのではないだろうか。これも、説明方法の表現を巧みに組み替えたフレーミング効果の 1 つである。

さて、日本経済は、2009 年 1-3 月期の GDP 速報値が戦後最悪の年率換算マイナス 15.2% を記録した。政府はこの 2009 年 1-3 月期を景気のボトムとみているようだが、4 月の失業率が再び 5% の大台に乗るなど、「雇用情勢については一層の悪化が懸念」されており、わが国の経済動向もまた予断を許さない状況である。消費者物価指数も前年同月比で 2 ヶ月連続のマイナスに転じている。1990 年代、日本経済は価格が下がってもモノが売れずそのために価格をさらに下げるといふ、いわゆるデフレスパイラルの恐怖に直面したが、再び同じような事態が起こる可能性はゼロとはいえないだろう。

上述のアンケートのように直ちに人々の生死にかかわる事態ではないにしろ、モノの値段が上がっていかないという特異な状況下においても、現状からマイナスとなることを極端に嫌う人々の習性が観察できる。以下ではカーネマンらが行ったアンケート調査結果をもうひとつ紹介しておこう。

質問 B：多少の黒字で営業している企業における賃金設定を考える。その企

業は高失業が発生している地域にあり、多くの失業者がその企業で働きたいと思っている。インフレ率はゼロである。企業は名目賃金を7%引き下げることを選定した。あなたは、この決定を納得できるか、それとも納得できないか。

この質問項目に対しては、「納得できない」と答えた人が全体の62%に対して、「納得できる」と答えた人は38%にとどまったとの結果が報告されている。一方、以下の質問に対する人々の反応はどうだろうか。

質問C：多少の黒字で営業している企業における賃金設定を考える。その企業は高失業が発生している地域にあり、多くの失業者がその企業で働きたいと思っている。インフレ率は12%である。企業は名目賃金を5%しか引き上げないことを選定した。あなたは、この決定を納得できるか、それとも納得できないか。

この質問に対しては、78%の人が「納得できる」と答え、「納得できない」と答えた人は僅かに22%という結果であった。質問BとCは、いずれも高失業が発生している地域で、企業が実質ベースで賃金を7%引き下げることを選定している。それにもかかわらず、回答結果をみると、「納得できる」と回答した人は、質問Bでは38%、質問Cでは78%となっており、名目ベースでの賃下げはフェアではないとして、人々に納得されない傾向が強いことがわかる。つまり、質問BとCはどちらも同じことを表現しているにもかかわらず、

ならず、病気の例と同様、人々は物事がマイナスとなることを好まない傾向にあることがわかる。人々は初期保有効果によって今現在得ている賃金額を参照点におくため、質問Bのようにそこから7%の賃下げを行うことは損失と捉える人が多い。これに対して、質問Cのように5%の名目賃金の引上げについては、（たとえ実質ベースでは7%の賃下げであっても）参照点である既存の名目賃金からは5%の利得と捉える人が多いために、企業の決定が受け入れられやすくなる。これも、12%のインフレ率という経済環境がもたらした、フレーミング効果である。このように、名目ベースでの賃下げを人々が嫌がるという現象を、経済学では「名目賃金の下方硬直性」と呼ぶ。

新型インフルエンザの影響により、感染者が多数観察された地域では集客率を上げようと値引きセールが実施され、ファストファッションと呼ばれる低価格のファッションブランドが次々に進出しているなど、今後もしくはモノの値段が引き下げられる状況が続く可能性がある。需要を喚起するために自社製品やサービス価格を下げなくてはならない状況で、それを製造したり販売したりする労働者の賃金が、質問Bのように下方に硬直的な場合、実質ベースでみた人件費は高くなってしまふ。しかし、労働者に納得が得られにくい賃下げを無理矢理行うことは、労働者の士気とともに生産性が著しく下がることにもつながるため、企業も躊躇する。むしろ、士気や生産性だけでなく、住宅ローンなどの多くの債務契約が名目ベースで固定されていることも、賃下げを人々が嫌う大きな理由である。こうした状況では、当然ながら、企業

は何らかの方法で人件費を削減せざるをえない。経済学では、この「賃金の下方硬直性」が存在することにより、企業は価格調整ではなく数量調整（＝失業者の発生）という手段を選ばざるをえなくなるということが1930年代の大恐慌の時代から指摘されてきた。

モノやサービスの価格が下がっている状況下で、労働者の賃金を引き下げるとは実際にはどの程度困難なのだろうか。この問いに対する答えは、実は長いこと検証されてこなかった。これは、この70-80年間、1990年代の日本の経験を除くとほとんどの国においてモノやサービスの価格が年々下がるという現象が観察されてこなかったからである。しかし、米国も、金融危機の影響で昨年以降はインフレ率がゼロ近傍で推移しており、ここへ来て1990年代にデフレに直面した日本の当時の経験が再び注目されている。

失われた10年と賃金調整

1990年代以降、デフレに直面した日本の労働市場ではどのようなことが観察されただろうか。筆者と慶應義塾大学の山本勲氏との共同研究（『デフレ下の賃金変動』東大出版会、2006年：上述のカーネマン氏らのアンケート調査の詳細は同書第7章を参照されたい）によれば、バブル崩壊直後の1990年代前半から1998年頃までは、たしかに日本の賃金は下方に硬直的であったことがわかっている。ただし、大手証券会社の破綻など、金融危機が一層深刻化した1998年以降は、ボーナスを中心とした賃下げが幅広く実施されたこともわかった。つまり、賃下げは労働者にとって明らかに歓迎すべきことではないかもしれないが、1990年代のわが国の経験は、

不可避な事態に陥った場合にはそれに柔軟に対応することができることを示している。不況になるたびに導入が検討される、いわゆる「ワークシェアリング」の導入は、今般の景気後退局面でも多くの提言が聞かれた。無給の休日を導入した大手電機メーカーの事例も、正規社員が賃下げを受け入れることによって少なくなった仕事をシェアした一例であろう。しかし、そうした明示的な制度導入ではなくても、1990年代末以降にわが国で賃金が下方に伸縮的に調整されたということは、少なくとも正社員の間では広義のワークシェアリングがすでに実施されていたとも解釈が可能である。

ちなみに、筆者らの研究結果によれば、当時似たような経済環境に直面していたスイスの賃金に比べると、日本の賃金の下方硬直性の度合いは小さく、相対的にみると伸縮的であったことも観察された。今般のGMの一連の交渉をみても、これほどの不況においても労働者や退職者の賃金や年金支給要件を引き下げるとは困難なことがわかる。つまり、わが国は、深刻な事態に陥ったときの賃金の柔軟性をスイスや米国以上に有している可能性がある。

この賃金の柔軟性はどこから生じているのだろうか。連合総合生活開発研究所が2009年4月に実施した第17回「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」によれば、「雇用情勢が悪化する中で、残業の削減、休業、出向などにより雇用維持を図るべきだという考え方」について、「賃金・年収が低下するならば賛成できない」と答える人は全体の13.1%に過ぎないことが報告されている¹。一

1 東大社研の同僚である佐藤慶一氏からご教示いただいた。

方、2002年6月時点で同研究所が行った類似の調査に対しては、「一時的な景気の悪化に対する緊急避難措置として、従業員1人あたりの労働時間を短縮し、その分賃金が下がっても社内で雇用を維持する制度」に対しては、26.7%の人が反対している。2002年がバブル崩壊以降の長期不況の底であったことを踏まえると、今般の景気後退局面において、賃下げに対する人々のマインドは「やむを得ない場合は賃下げも致し方ない」という感覚へと、より伸縮的に調整されるよう変化してきている可能性がある。

実際、今般の景気後退局面では、日本ではボーナスを中心として非常にスピーディに賃下げが起こっている様子が伺える。上述のとおり、1990年代のバブル崩壊以降は、実際に賃下げが観察されるまでの間には数年を要したが、今回の景気後退局面に転じてから実際に賃下げに至るまでの期間はそれに比べると短かったと考えられる。これは、負のショックの大きさが前回と比べて大きかったことを反映しているだけかもしれないが、失われた10年を経て、雇用を維持するためならば賃下げはやむなしという土壌が人々の間で形成され、それほど抵抗なく賃下げが実施されるようになってきたとも解釈可能である。こうした感覚への変化は、わが国において雇用を失うことの不安が一層強まってきていることを示唆しているのかもしれない。また、失われた10年を経験した企業が学習し、再び類似の事態に陥ったときに備え、賃下げが行いやすい体制を整えていた可能性もある。先にみた連合総研のアンケート調査によれば、自身が勤める企業において「賃金低下もありうる賃金制度」を導入していると答えた人の割

合が2001年以降増加し、2003年時点で全体の50%弱にまで上っていたことが示されている。

景気回復期の賃金決定

なお、いざというときに賃金低下もありうる体系が十分担保されるのであれば、企業は景気回復期においても弾力的な賃上げに踏み切ってよかったはずである。ところが、2002年から2007年夏頃にかけての景気回復局面においては、統計上はいざなぎ景気を超える長期好況であったものの、景気回復を実感した人はそれほど多くなかったのではないだろうか。こうした背景には、過去の景気回復局面に比べて2002年以降の局面では所定内賃金の改善が遅かったことが指摘されている。不確実性が高い中、業績が改善しても所定内ではなく、いざというときにカットしやすいボーナスで賃金補填を行っていた企業が多かった可能性がある。わが国は長期不況を経て、賃金を引き下げることには比較的柔軟性を持ちつつある一方で、景気回復期には賃上げが起こりにくい、いわゆる賃金の「上方硬直性」が生じる体質になってきているのだろうか。この点は、データの蓄積を待って厳密な検証を行う必要がある。

伝統的な経済学では、賃金は下方に硬直的であることが問題視されてきたが、わが国の昨今の経験は下方に伸縮的になりさえすれば良いわけではないことを示唆している。不測の事態が生じたときの対処方法をわれわれが少しずつ学び、既存のシステムをうまく微修正しながらワークさせてきていることはたしかである。しかし、大阪大学の大竹文雄教授の研究からもみてとれるように、トータルで

受け取る賃金総額が同じであっても、その受け取り方は「年々増加していく」という配分のほうが、「毎年同じ」や「年々減っていく」という配分よりも多くの人の支持が得られることがわかっている。われわれは本来、日々の業務で生じた困難に対処し、難しいタスクを達成しながらスキルを身につけていくという「向上心」を持ち合わせている。このことを前提とすれば、たとえ受け取り総額は変わらなくても、やはり賃金は上昇していったほうが下落していくよりも励みになるというものだろう。バブル崩壊以降に就職した世代は、低インフレやデフレという経済環境しか知らず、賃金が年々上がっていくことを経験したことがない人もいるだろう。そうした世代が将来に向けて希望を持って何かを計画し、それを達成する喜びがないような世界は、経済学が想定している以上に深刻な問題を生み出す可能性もある。このたび、政府は主要先進国の中で最も早く景気の底打ちを宣言した。今後の景気回復局面においても賃金には上方硬直性が観察されるだろうか。2002年以降の上方の硬直性が、1990年代に下方硬直性が比較的長く持続したがためにその反動として起こったとする考えもある。そうだとすれば、今般の景気後退局面では下方へ弾力的な賃下げが起こったことを鑑みると、この懸念は杞憂に終わるかもしれない。2度深い底を打った後のわが国の労働市場がどのように変化していくのか。不測の事態に陥った時は労使が協調して迅速に痛みを分かち合い、景気が回復したらそのリターンも労使で享受する、という体系に変化していくだろうか。不幸にも他国に先駆けてデフレを経験した日本の動向には世界が注目している。

【筆者紹介】

黒田 祥子（くろだ・さちこ）

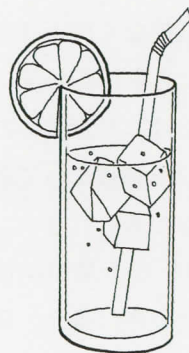
◇学歴 / 職歴

慶応義塾大学経済学部卒業、青山学院大学大学院国際政治経済学研究科修士課程修了。

日本銀行入行、同行金融研究所勤務、一橋大学経済研究所助教授、同大学特任准教授を経て、2009年より東京大学社会科学研究所准教授。

◇専攻

労働経済学、応用ミクロ経済学、マクロ経済学





最近の雇用問題に対する 日本経団連の対応について



(社)日本経済団体連合会
労働政策本部

本部長 高 橋 弘 行

はじめに

2008年9月のリーマン・ショックをきっかけに世界は同時不況へと突入し、日本経済はその影響を最も深刻に受け、大きな雇用問題へとつながった。

政府は、昨年来、「安心実現のための緊急総合対策」、「生活対策」、「生活防衛のための緊急対策」、そして「経済危機対策」と矢継ぎ早に景気対策を打ち出し、いずれにおいても、その中心的な施策の一つとして雇用対策が位置付けられた。

労使も、急激な景気悪化に対して、迅速な対応を探った。個別労使だけでなく、日本経団連と連合も真摯な議論を重ねて雇用失業情勢の悪化への対応を協議した。本稿では、2008年の夏から今日までの1年弱の間、日本経団連として雇用問題にどのように取り組んできたのか、周辺の動きも整理しつつ、この過程で浮き彫りになった今後の課題についても触れてみることにしたい。

労使共同宣言に至る過程

(1) 労使を取り巻く環境

一連の雇用問題への対応について言及する前に、リーマン・ショックの起きる前までの経済状況を簡単に振り返っておきたい。

2008年の夏までは、既に景気が減速しつつあるとの実感はあったが、正式な景気後退期入りの政府の判断はなされていなかった。他方、年初から原材料や原油価格が高騰し、7月の消費者物価上昇率が消費税率の引き上げ時以来の高い伸びを記録する一方で、需給が弱含みで推移していたため、中小企業を中心に十分な価格転嫁が行えない状況が続いていた。

そうした中で9月上旬に起きたリーマン・ブラザーズ社の破綻は大変な驚きをもって迎えられたが、その時点では、米国をはじめ各国経済がどの程度まで影響を受けるのかということは極めて予想しがたい状況であった。例えば、日本労働組合総連合会（連合）は、10月に2009年の春季生活闘争の方針として実に8年ぶりに「物価上昇（2008年度の見

通し)に見合うべア」を掲げた。政府も10月30日にまとめた「生活対策」では、「家計緊急支援対策」の一環として、09年度1年間に限って雇用保険料率を0.4%引き下げることにあわせて、経済界に対する賃金引上げの要請を盛り込んだ。既に金融不安は世界的に広がっていたが、まだその時点では連合、政府とも物価対策にかなりの重点を置いていた。ただし、雇用関連の指標は遅行性があるため、判断が難しかった面は否めないと言える。

一方、日本経団連は、いち早く経済の変調に対する対応を探っていた。12月16日に発表した、「2009年版経営労働政策委員会報告」(以下、経労委報告)においては、現下の状況をオイルショックや平成不況に続く第三の危機的状況と位置付け、労使一丸となって難局を乗り切る必要性を提唱した。従来、経労委報告は、春季労使交渉・協議に向けた経営側の基本スタンスを中心にまとめており、人件費管理に係わる記述が注目されている。しかし、2009年版報告では、賃金、賞与などの処遇の在り方に先んじて、「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」ことを呼びかけた。また、当時、大きな問題となっていた内定取消し問題についても、極力回避することを求めるなど、一層の経済悪化が予想される中で、何より雇用の安定を重視する姿勢を鮮明にした。

さらに、御手洗会長をはじめ経団連トップ層も、あらゆる機会を捉え、企業経営者に対し、雇用維持に向けて努力すべきことを訴えた。このようなメッセージの趣旨は経営者のみならず広く理解され、雇用の維持に向けた

機運の醸成に大きな役割を果たしたと考えている。

(2)雇用不安の高まり

その後、リーマン・ショックの影響は、輸出企業を中心に、かつて経験したことのないスピードと深さで進行し、先行きが全く予想できないほどの事態となった。それを受けて、特に、いわゆる非正規労働者を対象に、解雇や期間満了による雇止め、あるいは労働者派遣契約の中途解除が大量に行われるという事態が発生し、年末から年始にかけては、ニュースの大部分が雇用関連で占められるという状況が続いた。

これに対し、政府は、秋口から非正規労働者に対する給付の拡充策や雇用保険の適用対象者の見直しなどを盛り込んだ雇用保険法改正案を異例のスピードで取りまとめて通常国会に提出した。しかし、残念ながら、一連の報道により、解雇された派遣労働者の多くが雇用保険未加入とされていたり、有期雇用契約であるにもかかわらず、やむを得ない事由があるか判然としないままに解雇される例が指摘され、それが、社会の雇用不安をいっそう高めることにつながった。

(3)「共同宣言」で雇用不安の払拭へ

このような状況を受け、年末から日本経団連と連合との間で早急に何らかの対応を図るべきとの考え方が高まった。そして、御手洗会長と連合の高木会長の協議も踏まえ、1月15日に両団体共同で「雇用安定・創出に向けた労使共同宣言」を公表し、雇用安定と創出に向け、労使が真摯に向き合っていくことを確認した。同時に、政府に対して雇用のセーフティネットの拡充と、新たな雇用の創出に向けた対策の実行を求めた。

労使共同宣言は、何より国民の雇用不安を払拭すべく、労使の代表が雇用の維持・安定に向けて最大限の努力を行うというメッセージを社会に公表するという意味で大変意義深いものであった。その後、地方レベルや、産別の労使の間で同様の宣言が取りまとめられるなど、共同宣言は一定の波及効果を生み、雇用不安の払拭に一定の効果があったと言える。

注目を集めたワークシェアリング

(1) 2002 年合意

労使共同宣言は極めて短期間に取りまとめられたため、両団体とも引き続き協議を継続することを明言していた。その中で、社会的に注目を集めたのがワークシェアリングに関する議論であった。

その背景には、かつて平成不況の長期化を受けて、「ワークシェアリングに関する政労使合意」が2002年3月29日に、また同年12月26日には「多様な働き方とワークシェアリングに関する政労使合意」がまとめられた事実があるため、今回も同様の対応が求められたのである。

2002年の政労使合意は、坂口厚生労働大臣、奥田日経連会長（2002年5月より日本経団連会長）、笹森連合会長（いずれも当時）の間で結ばれ、ワークシェアリングを「雇用の維持・創出を目的として労働時間の短縮を行うものである」と定義した上で、「多様就業型ワークシェアリングの環境整備に早期に取り組むことが適当」とする一方で、当時の雇用情勢に対応した当面の措置として「緊急対応型ワークシェアリングに緊急に取り組むことが選択肢の一つである」としている。

幸いというべきか、当時は合意が成立してすぐに経済状況が好転に向かい、雇用失業情勢も改善したため、拡充された助成措置等もほとんど利用されることなく、ワークシェアリングの議論自体も急速に下火となっていった。

(2) 「雇用創出型」をめぐる

いわゆる非正規労働者を中心として失業者が急増する局面の中で、再びワークシェアリングがクローズアップされたわけだが、特に話題となったのは「雇用創出型」のワークシェアリングであった。前回の合意の際には、主として正社員の雇用を守るための措置が模索されたのに対し、今回は、いわゆる非正規労働者の雇用を守るために、正社員の所定内労働時間を削減すること等によって仕事を分かち合うべきではないかとのマスコミなどの論調があった。一口に「雇用創出型」といっても基本的な考え方は前回の議論とは根本的に異なるものであった。

現実的には、会社から期待される役割も貢献度も異なり、その結果として処遇も異なる正社員と非正規労働者の間でワークシェアリングを行うことは容易ではない。日本経団連としても、1月の「労使共同宣言」前後の連合との協議の過程では、ワークシェアリングの定義を双方で明確に規定したわけではない。

連合との間では、これまで日本企業が景気的大幅な落ち込みによって生産調整を余儀なくされた際に用いた時間外労働の削減や休業、応援出向などの様々な対応こそが日本的に雇用を維持する知恵であるとの共通認識があった。そこで、個別企業がそれぞれ置かれている状況の中で取り組む雇用維持策を総称

して「日本型ワークシェアリング」と位置づけたのである。

政労使合意に向けた取組み

(1)「日本版ニューディール」の推進

年明け以降、景気の落ち込みが一層鮮明になる中で、日本経団連は、政策を総動員して景気の底割れを回避するため、2009年2月9日に「日本版ニューディールの推進を求める」と題する提言を急ぎとりまとめた。その内容の中心は中長期的な成長力強化につながる大規模なプロジェクトの実行を求めるものであったが、その前段として、政府に対して、雇用のセーフティネットの抜本的な拡充を求めるとともに、成長産業への労働力のシフトや、新たな産業構造への転換を円滑に行える基盤整備を急ぐべきことを要請した。

(2)「労使共同提言」のとりまとめ

その後、2008年10-12月の実質GDP成長率が前期比年率マイナス12%を超える記録的な数字となったとの発表を受け、連合と日本経団連の間の協議が加速することになる。そして前記の日本経団連の提言をベースとしながら、「日本型ワークシェアリング」によって雇用維持をはかるためには雇用調整助成金のさらなる拡充が求められることや、雇用保険を受給できない失業者に対して公的職業訓練中の生活保障を行うことを政府に求めることなどで意見の一致をみた。

その結果、3月3日に連合との間で「雇用安定・創出に向けた共同提言」を取りまとめ公表するとともに、河村官房長官と舩添厚生労働大臣に手交した。その基本的な考え方は、①企業が法令順守を徹底した上で、可能な限り雇用維持を図り、政府が必要な支援を

行う、②失業者に対しては公的職業訓練中の生活保障や、職業紹介事業の充実を行うことで雇用のセーフティネットを強化する、③雇用がひっ迫している分野や新規雇用の創出が見込める分野に労働移動を誘導する、というものであった。また、具体策の中では、「ふるさと雇用再生特別交付金」に対し労使双方の拠出を含めた協力を可能とする仕組みも求めた。

なお、「共同提言」にはワークシェアリングを進める場合、「労使が十分に話し合いを行い、合意の上で進めなければならない」ことを明記した。賃金の縮減を伴う場合もあることから、対象者の範囲、適用期間、解除後の措置など労使間の話し合いの中で事前に合意した事項に基づき、適正に実施すべきものと考えたからである。

さらに、「個別労使の努力と、政労使一体となった有期雇用者を含めた雇用の安定・維持の取組み」の重要性について指摘した。その含意は、政労使三者間で雇用安定に向けた合意形成を求めるものであった。

(3)政労使合意が結実

こうした労使双方からの要請により、現下の雇用不安を払拭するためには、政労使の三者が一体となって難局に立ち向かうことが不可欠であるとの共通認識の下、「正規・非正規を問わず、解雇等を行わず雇用維持を図るための支援などを早急に行う」ことなどが盛り込まれた「雇用安定・創出の実現に向けた政労使合意」が3月23日にまとめられた。

なお、「政労使合意」には、経済界関係者がすべて参加すべきとの考え方から、日本経団連の他、日本商工会議所と全国中小企業団体中央会も加わった。

同日の政労使会合で、麻生首相は、「具体策を盛り込んだ合意であり、国民に対するメッセージとなる」と評価した上で、「それぞれの役割に則って対応をし、難局を乗り切りたい」と強調した。また、御手洗会長は、「今回の合意を受け、会員企業に対して、雇用の安定や創出に向けた一層の努力を呼びかけたい」と述べるとともに、政府に対して、合意に盛り込まれた内容の早期実施に向け、速やかな対応を求めた。

その後、3月末には雇用調整助成金について有期雇用者の雇い止めや派遣契約の中途解除などを含む解雇を行わない場合の助成率の引上げや、残業時間の削減により有期雇用労働者や派遣労働者の雇用を維持した際の奨励金の創設がなされた。そして、政府の「経済危機対策」に「政労使合意」に基づく雇用対策が盛り込まれ、2009年度補正予算で2億5000万円もの規模となって反映された。

一連の雇用対策の中では、特に、雇用調整助成金が当初予算の10倍超にまで手当てされたことに加え、3年間の暫定措置として、一般会計により「緊急人材育成・就職支援基金」が創設されたことは従来にないセーフティネットの強化策と言える。これにより、雇用保険の受給資格のない失業者がより安定した生活環境の中で公的職業訓練を受講することが可能となり、技術・技能の獲得や向上を通じ、より安定した雇用に結びつくことが期待される。

このように政労使合意に盛り込まれた事項は、いち早く追加対策として結実した。とりわけ、労使がこれまで強調してきた「有期雇用者」を含めた雇用の安定を具現化した政策が実施に移されたことの意義は大きいと考え

る。

今後の課題

(1) 目指すべき労働市場の方向性

最近はやうやく景気の底打ちを示唆する経済指標も出始めるようになっており、今後、累次の経済対策の効果も浸透してくると思われる。

しかし、米国やEU経済は当面低迷が続くとみられ、従来のように外需に頼ることは難しいことから、日本経済も本年中に力強い回復過程を辿る可能性は低いと言えよう。それに伴い、雇用失業情勢も厳しい局面を覚悟せねばならず、雇用のセーフティネット機能の強化が引き続き模索されることになる。その際、今回の雇用調整局面が、労働市場が急速に多様化した中で迎えた初めてのものであることを十分に踏まえ、雇用政策について必要な見直しを行うことが求められる。

特に重要となるのが、雇用の維持・安定をいかに社会全体で実現していくかという視点である。現実には様々な労働者が働き、労働者個々人の意識も多様化している中であっては、意欲と能力に応じて労働市場にさまざまな形で参加できる機会を担保するとともに、セーフティネットの充実を進めるという形で雇用安定を実現していくことが必要であろう。

日本経団連としての基本的な考え方はすでに紹介した労使の「共同提言」で示しており、それを概念化したのが、別添の図表である。企業内での雇用維持をベースにしつつ、失業者については社会全体が支え、求職者の安定就労が早期に実現可能となるよう他分野への労働移動の促進を念頭に置いた労働市場を形

成していく必要がある。

(2)推進すべき施策例

例えば、介護や保育、農業などに代表されるように、恒常的に労働力の不足が深刻化している分野がある。また、今後の技術発展に伴い、雇用創出力のある産業も生まれてくる可能性が十分にある。そうした分野に対して、失業がない形か、あるいは失業期間が比較的短い形で円滑な労働移動が進む仕組みをどのように構築していくかが問われている。

そのためにも、重要になるのが職業能力開発である。職業訓練は労働者の技術の向上を通じ、より安定した就労と、その結果としての安定した収入に結びつく。上述のような雇用吸収力のある産業への労働移動が可能となる知識や、技術・技能の獲得に向けたプログラムの追加などを含めた早急な拡充が喫緊の課題である。なお、プログラムの見直しにあたっては、民間のニーズを十分に踏まえながら、より実践的な内容としていく視点が欠かせない。

さらに、ハローワークにおいて熟練したキャリアカウンセラーを配することによって、安定した就職を希望する者の潜在的な能力を見極めた適切なアドバイスを可能としていくなど、マッチング機能の一層の強化・充実も求められる。

一方、経済状況が厳しい間は安定した就労が実現しにくいことも事実である。そこで、例えば、非自発的な失業者について経済事情等に応じて、職業訓練の受講に適切に誘導していくことも必要となるであろう。そのため、経済危機対策を受けて導入された、雇用保険の受給資格のない者に対する公的職業訓練中の生活保障給付を行う制度の恒久化も検討課

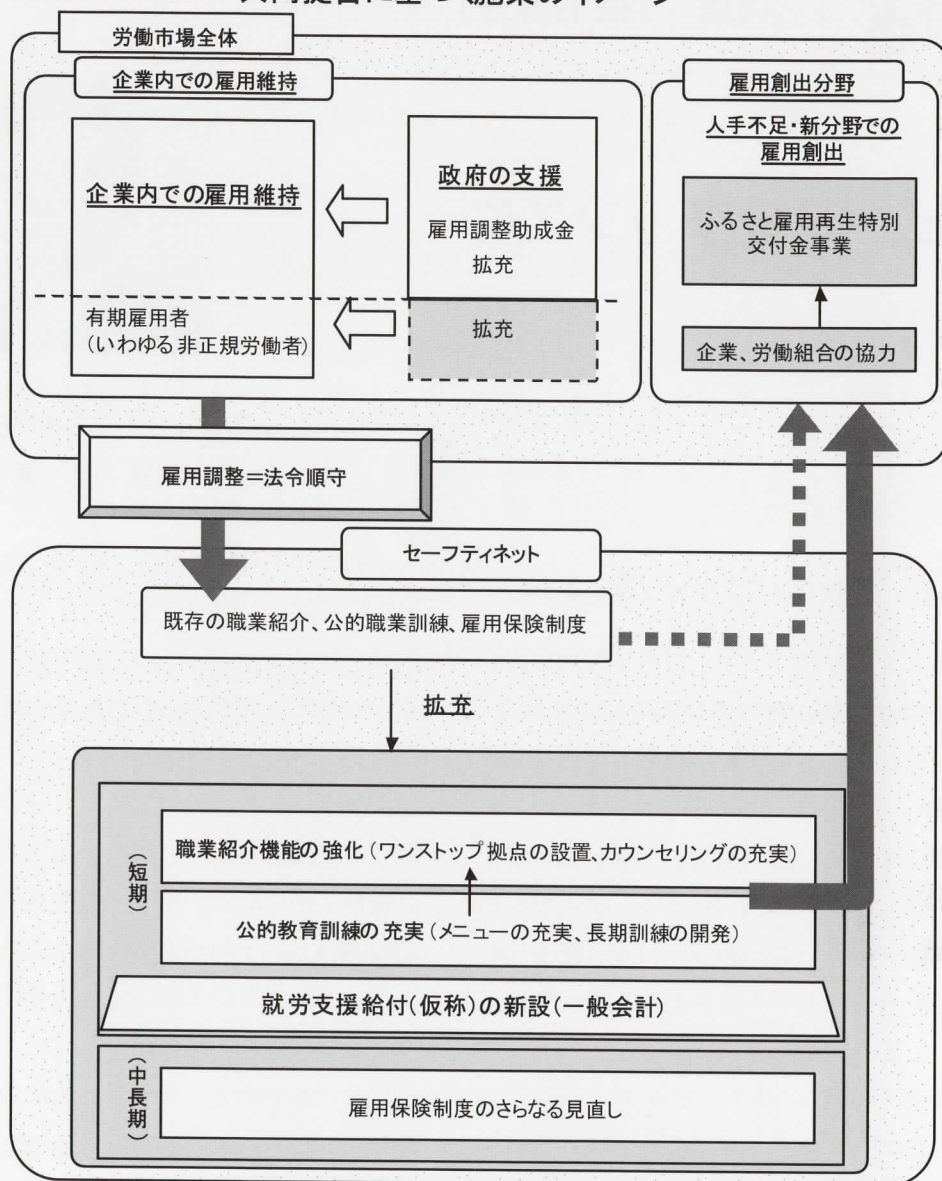
題となろう。

おわりに

現時点では失業の未然防止としての雇用調整助成金に代表される雇用安定事業や、公的職業訓練などの能力開発事業が雇用対策で大きな役割を果たしているが、企業抛出のみでまかなわれているこれら二事業の財政収支は決して無尽蔵ではない。当面は雇用保険二事業について、その不断の見直しと効率化を推進する必要があるだろう。従来から、事業の運営にはPDCAサイクルの仕組みがビルトインされているが、今回の一連の雇用対策で二事業が大きな役割を果たせたのも、これまでの改革努力の賜物である。今後とも機動的な雇用対策の発動の余地を残していくためには、PDCAサイクルの機能をさらに高めていく必要があり、過去の経緯にとらわれず、時々の経済・雇用状況をよりの確に反映させ、最も有効かつ効果的な施策を講じていくことが重要である。

これまでは当面の雇用問題への対応に終始してきたわけだが、今回の雇用調整局面の中で得られた教訓を活かしながら、今後のあるべき雇用政策やセーフティネット政策についての議論も行っていく必要もある。そのためには、まずは当事者である労使が真摯に突っ込んだ議論をしていくことが不可欠となる。

共同提言に基づく施策のイメージ



【筆者紹介】

高橋 弘行(たかはし・ひろゆき) 1959年9月29日生

◇学歴 / 職歴

1985年 東京工業大学大学院修了(理学修士)
同年に(株)経済団体連合会事務局入局後、
社会保障、行革、産業基盤の各グループ
長などを歴任後、2008年6月より労政
第一本部長、本年4月より現職

中央最低賃金審議会委員、労働政策審議
会職業安定分科会委員、障害者雇用分科
会委員、職業能力開発分科会委員などを
務める。



ピンチをチャンスに



日本労働組合総連合会
副事務局長

逢 見 直 人

今こそ、政策のパラダイム転換を

アメリカのサブプライムローン問題に端を発した金融危機が世界の経済危機に拡大し、実体経済にも大きな影響を与えて世界同時不況に陥った。連合はこの経済危機について、これを克服するには政策のパラダイム転換が必要だとして、2008年10月に「歴史の転換点にあたって～『希望の国』日本へ舵を切れ～」というメッセージを発した。その要点は以下のとおりである。

1980年代のレーガン、サッチャー時代に始まった新自由主義、市場原理主義が世界中を席卷するようになり、実体経済を超えるマネーによる常軌を逸した投機行動が暴走し、自滅の道を辿った。その結果、社会的公正や安心・安全という社会の岩盤が揺らいだ。この間格差は拡大し、貧困が増加した。そして社会の基盤である中間層を崩壊させてしまった。

これからの日本には、安定した雇用システムや安心できる社会保障の仕組みの再構築、内需主導型の経済システム、経済・財政運営

への転換が不可欠である。もう一度厚い中間層を取り戻し、安全と安心、そして信頼の日本、希望の国日本を実現しなければならない。そのために、今こそ、これまでの価値観を転換し、「連帯と相互の支え合い」という協力原理が活かされる社会、ぬくもりのある思いやりの社会とするため幅広い国民的な合意を形成していく必要がある。ゆとりのある社会が大切だという価値観へ、株主主権主義からステークホルダー主義への転換をはかり、効率と競争最優先の価値観から公正と連帯を重んじる日本をめざして大きく舵を切るべきである。

5つの政策軸

連合は、転換する際の政策軸として、連帯、公正、規律、育成、包摂の5つのキーワードを提示している。

連帯 これまでのいわゆる新自由主義的な政策は、競争原理に基づくもので、効率と競争の中で良いものが選ばれていくという考え方だった。もちろん、それで有効な面もあるだろうが、今はそれがあまりにも強く出すぎ

ている。競争原理だけではなく、協力原理による政策が、補完的なものとしてなければならない。それを一言で示したのが、「連帯」である。

公正 競争の中で格差を拡大させ、勝った者だけがいい思いをするといった弱肉強食の政策ではなく、働くことを正当に評価する社会の構築を意味するのが「公正」の原理である。健全な市民社会は層の厚い中間層で成り立っている。この中間層が、雇用社会を支え、社会保障を支え、消費の主役を担ってきた。格差の拡大は富める人と貧しい人を作るだけでなく、社会を支える人と社会から支えられる人を固定化し、二極化社会を作ることになる。もう一度日本を厚みのある中間層のある国にしなければならない。そのためには、税・社会保障を通じた所得再分配の強化、労働分配率の向上、教育の機会均等保障、透明で公正な企業間取引などが不可欠である。

規律 「規律」は、今回の金融危機の教訓から得られたものである。限りなき欲望のもとで様々な金融商品がつくられ、それに対する格付けが非常に恣意的に行われ、見せかけの金融商品が世界中をかけめぐり、多大の損失を与えた。企業行動も短期的利益を追求し、雇用の安定や従業員の育成などという部分がおろそかになってきている。適切なワークルールの設定、従業員を含むすべてのステークホルダーとの信頼関係の構築による倫理的な企業行動の追求、規制逃れの防止、コンプライアンスの徹底を促す仕組みづくりが求められる。

育成 これまでの企業行動は、雇用削減、総額人件費抑制にバイアスがかかり、人材育成という理念、戦略が軽視されてきた。「自

己責任」あるいは「自立」という言葉が広まる中で、人を育てること、すなわち能力開発や訓練までも「自己責任」の領域に追いやってしまったところがある。公正な処遇と人材育成という視点を欠いたまま雇用形態の多様化を先行させたことが、格差社会の大きな要因として挙げられる。経済は「人」によって成り立っていることを再確認すべく、「育成」を政策の軸の一つとして掲げた。

包摂 「包摂」は、インクルージョンの日本語訳である。失業、低所得、健康の悪化、家族の崩壊などの問題は、根本的原因まで遡らなければ真の解決にはならない。職業を必要としている人には訓練の機会と、その間の生活保障を、そしてより質の高い雇用機会を提供すべきである。社会的に様々なハンディのある人々を社会的に支え合い、包み込み、ともに生きる社会を実現する理念を、「包摂」という言葉に込めている。

安心社会実現に向けて

本年4月、内閣総理大臣の下に「安心社会実現会議」が発足し、連合から高木会長が委員として参加している。内閣府「国民生活に関する世論調査」によれば、2008年6月時点で「日常生活で悩みや不安を感じている人」の割合は71%に達している。10年前には57%であったから、この10年で国民の不安は確実に高まっていることがわかる。

この「安心社会実現会議」で、高木連合会長は「安心社会の実現には新自由主義の負の遺産を巻き返す政策転換が必要」との政策の基軸を示し、以下の5つの提言を示した。

提言1 人を大事にするステークホル

- ダー型経営へ舵をきれ
- 提言 2 雇用なくして福祉なし
～雇用がすべての原点
- 提言 3 貧困問題を早急に解決せよ
～厚みのある中間層を基盤と
する社会へ
- 提言 4 生活と将来に対する国民の不安
を払拭せよ
- 提言 5 新たな社会の絆を構築せよ

クリントン政権時に労働長官を勤めたロバート・ライシュ・カリフォルニア大学バークレー校教授は、著書「暴走する資本主義」の中で、株主利益極大化の圧力と、低価格化を志向する消費者行動によって企業行動がその対応にシフトし、民主主義が脇に追いやられることを問題視している。提言 1 は、経営スコープの短期化と株主主権主義の強まりを廃し、配分の歪みを是正し、人への投資を拡充することを求めている。

提言 2 は、雇用に関わるものである。「労働市場改革」の名の下に労働市場の流動化を促進し、過度に厳しい労働基準を緩和することで経済活力を高めるべきとの主張があるが、すぐれた雇用成果は適切なマクロ経済政策と社会政策との効果的調整によってもたらされるものであり、労働市場の規制緩和で雇用が伸びるわけではない。「雇用の軸は期間の定めのない雇用である」との原則を再確認し、非正規雇用に対する公正なルールを設定を求めている。

提言 3 は、貧困問題に関わるものである。わが国の相対的貧困率は急速に高まっており、OECD の調査では、先進国では米国に次いで、世界で 2 番目に貧困率の高い国になっ

ている。最低賃金の大幅引き上げによる底上げ、税・社会保険等による所得再分配機能の強化が必要である。

提言 4 は、国民の不安の解消のために、「安心の」社会保障給付、教育の質・量の充実、ワークライフバランス社会の実現を強調したものである。

提言 5 は、世界的経済危機が雇用と社会にさまざまな影響を及ぼしていることから、こうした時期こそ、社会パートナーと意味ある社会的対話を行い、連帯、支え合いの仕組みを作る必要があることを指摘している。

「就労・生活支援給付」の創設を

これら 5 つの提言に基づく具体的政策は、連合の「政策要求と提言」に盛り込まれているが、紙幅の都合ですべてを紹介することは困難である。ここでは、連合として特に重点を置いている 2 つの政策を挙げておきたい。

1 つは、連合が第二のセーフティネットと呼んでいる。これは、雇用保険と生活保護の空白を埋めるためのもので、再就職が困難な長期失業者等に対する公的扶助としての「就労・生活支援給付」である。労働市場の回復は、景気回復より数年遅れるといわれている。したがって、仮に景気が底を打ったとしても、しばらくは失業者が増加する可能性が高い。加えて、非正規労働者を中心に、最初から雇用保険が適用されていない人たちもかなり存在する。そういう人たちが収入の手段が得られなくなると、生活保護に行くしかない。しかし、これは最後のセーフティネットであり、その前に生活支援をしながら就労のための訓練を行うといった第二のセーフティネットを制度としてつくっていく必要がある。

日本版グリーン・ニューディール政策で 180万雇用創出を

もう1つは、雇用を中心にした景気回復戦略を打ち出すことである。連合は、昨年12月に、緊急経済対策で麻生総理との政労会見で、いち早く「日本版グリーン・ニューディール政策」を提唱した。連合が掲げる「日本版グリーン・ニューディール政策」とは、再生可能エネルギーや低炭素化に向けた革新的技術開発を中心としたものだが、それだけではなく福祉や産業構造の転換、特に農業分野などにも雇用がシフトしていけるための政策基盤づくり、そして、それに対する予算の重点化も含めたものである。

これを雇用創出という観点から具体化したのが、図1に掲げる「180万人雇用創出プラン」である。粗々の試算であるが、今後3年間で、180万人の雇用機会がつけられれば、おおむね3%弱の失業率の改善効果がある。まず、医療、介護、福祉分野では86万人ぐらいの雇用創出の必要性がある。また、就労支援・雇用対策として、指導員あるいは外国人労働者対策、通訳等も含めて16万人。教育分野で教員の増員などでも13万人を見込んでい

図1



る。

グリーン・エコノミーを推進する再生可能エネルギー、資源供給の分野では、10万人程度の雇用が見込める。建築・建設分野では省エネ建築物を広めていくこと、運輸部門は電気自動車のような次世代自動車を開発することと公共交通の機能を高めていくことで10万人ぐらいの雇用になる。農業・森林・水産業分野では、農・畜産業での新規雇用、森林整備事業、水産加工業の振興などで25万人の雇用を見込んでいる。あとは、持続可能な街づくりとして、インフラ施設の共同溝化や省資源型の道路をつくること、信号や街灯の設置など、快適な移動手段を確立することで10万人の雇用を見込んでいる。

ピンチはチャンスに変えることができる。100年に一度と言われるこの危機の時こそ、21世紀型の日本社会に必要な雇用を生み出していくチャンスである。

【筆者紹介】

逢見 直人 (おうみ・なおと)

◇学歴 / 職歴

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



トヨタ自動車労働組合の 有期契約労働者に対する 取り組み



トヨタ自動車労働組合
書記長 河野 晋 哉

I. はじめに

我々トヨタ自動車労働組合は、社内における有期契約労働者の現状、上部団体方針などの観点や社会的要請を踏まえ、有期契約労働者に対し様々な取り組みを進めてきた。

当社においては、'00年代初頭以降の急速な生産・販売台数の増加や世界的な事業の拡大にともない、製造現場、事務・技術、その他様々な職場において、有期契約労働者が増加してきた。製造現場においては、いわゆる「期間従業員」に加え、定年＝60歳以降の再雇用者である「スキルド・パートナー」が、

事務・技術職場では「派遣社員」や仕入先等からの「出向者」が、そして病院や安全衛生部門を中心に「パートタイマー」が、それぞれ各職場で業務を担ってきた。このように、様々な雇用形態の方々が同じ職場で働く状況にあり、正社員に限らず、働く者一人ひとりが、生き活きとやりがいを持って働くことができる職場づくりが必要不可欠となってきた。こうした中で、我々は、有期契約労働者の困りごとへの相談活動や、組合員化の活動を進めてきた。詳細はⅡ章で紹介する。

また、昨年のリーマンショック以降、世界的な景気後退の中で自動車産業は大変困難な

<参考>トヨタ自動車における有期契約労働者

雇用形態	有期契約労働者	備 考	組合員資格
直接	スキルド・パートナー	60歳以降の再雇用者	○
	パートタイマー	主に診療所・病院で勤務	○
	期間従業員	生産現場で働く、期間限定雇用者	
	シニア期間従業員	上記のうち勤続2年目以降の者	○
	嘱託社員	スポーツ選手等	
	プロフェッショナル・パートナー	基幹職であった者で、60歳以降に再雇用された者	
間接	派遣社員	事務・技術職場で勤務(生産現場には現在殆ど在籍なし)	
その他	他社からの出向者	仕入先、関係会社等からの出向者	

状況下であり、生産・販売台数は激減している。当社においても生産台数の激減に伴い、契約を更新できない期間従業員が多く発生している状況にある。(尚、当社では製造現場の派遣社員は殆ど存在しない) こうした中で、会社においても、期間従業員に対し様々な支援活動を実施しているが、労働組合としても、できるうる限りの支援をするべく、先のゆめW（トヨタ労組では、春の生活闘争を「ゆめW」と呼び取り組んでいる）において、期間従業員の雇用に対する取り組みを労使で議論し、現在具体的な取り組みを進めている。詳細はⅢ章で紹介する。

Ⅱ. スキルド・パートナー、パートタイマー、シニア期間従業員の組合員化の取り組み

1. 有期契約労働者の組合員化の機運

90年代後半以降、国際競争の激化、働く者の意識の変化、少子高齢化等、様々な要因により就労形態が多様化し、自動車産業においても有期契約労働者が年々増加してきた。一方、正規従業員は減少し、正規従業員が中心であった組合員数も年々減少していった。このことは、企業内組織率の低下を引き起こすこととなり、労働組合の影響力の低下、極端な場合、企業内や事業所内における従業員の過半数を維持できなくなるということも懸念される状況となった。

当社においても、職場は、正社員中心から、様々な雇用形態の方々が同じ職場で働く環境へと変化しており、労働組合の活動の基本である、「職場の困りごとの解決を図る」という視点からは、正社員からの相談だけでなく、その他の雇用形態の方々の相談にも対応する

ことが必要となっていた。そこで、セクハラ・パワハラ相談窓口等の各種相談窓口や、職場役員からの相談を通じて、有期契約労働者の方々の困りごとにも対応をしてきたが、組合員ではなかったため、労働組合としての対応にも限度があった。

こうした状況の中、我々の上部団体である自動車総連では、かねてより未組織企業の組織化と加盟促進等を中心に組織拡大に取り組んでいたが、'02年1月の第69回中央委員会において、「パート労働者等正規外従業員※の組織化」（※有期契約労働者とほぼ同義）を明確に掲げ、具体的にはパート労働者と60歳以降の（定年退職後）再雇用者について、既存労組への組合員化を進めることとなった。

我々トヨタ労組も、上部団体の動きと平行し、組織拡大、そして困りごとへの相談機能をより強化するという観点からも、有期契約労働者の組合員化を進めていくこととした。

2. スキルド・パートナーの組合員化

少子・高齢化の進展、'01年からの厚生年金基礎年金部分の支給開始年齢の段階的引き上げ、そして高齢者雇用安定法改正などを受け、当社においても定年後の再雇用制度の整備を進めてきた。そして'01年度より、直接雇用の「スキルド・パートナー」制度、そして、多種多様な業務・勤務形態・雇用形態の中から定年後のライフプランに合わせて就業先を選択する「選択式再就労システム」が始まった。

トヨタ社内に直接雇用で勤務するスキルド・パートナーについては、当初は組合員資格無しで制度を立ち上げたが、その後、以下

の理由・目的で組合員化が必要との結論に至った。

- ① 職場内でのコミュニケーションの充実と職場の一体感の醸成
- ② 組合が提供する各種サービスの継続利用
- ③ スキルド・パートナー制度の運用に対する意見反映
- ④ 日常の問題解決に向けた相談窓口の明確化
- ⑤ トヨタ労組としての組織拡大・強化による安定した労使関係の維持

48期後期（'01年9月～'02年8月）から、組合員化に向けた取り組みをスタートしたが、執行部にはこれまで組織拡大の経験があるものは一人もおらず、試行錯誤の取り組みだった。

まずは、職場にその必要性・重要性を理解してもらうことが重要であり、48期後期の運動方針には、「直接雇用のスキルド・パートナーの組合員資格について引き続き取り組みを行う（'02年度中の結論付けを目標）」と記載し、組合の期の初めの職場役員研修において、その必要性・重要性について説明を行った。その後、執行部内での検討を経て、組合員化の進め方について職場役員と議論を重ね、共通の認識を得ながら進めていった。

次はスキルド・パートナー本人とのコミュニケーションである。'02年4月から、トーク活動（休憩時間や就業後に執行部または職場役員が、少人数の組合員と直接話し意見を交わす活動）を行い、スキルド・パートナーの皆さんが組合の活動に対して、そして組合員になることにどのような意見を持っているかを確認した。

このトーク活動では、「組合員になること

にあまりメリットは感じられない」との意見も一部にはあったが、定年までは全員が組合員であったこともあり、おおむね好意的に受け止められ、組合員化に向けた具体的な動きを進めることができると判断。'02年6月に臨時大会を開催しスキルド・パートナーの組合員化を決議、その後組合規約改定に必要な組合員全員投票を行い、スキルド・パートナーの組合員化は承認された。その後全スキルド・パートナーから加入承諾を取り、会社との間でユニオンショップ協定を締結、'02年9月より全スキルド・パートナーを組合員として迎えることができた。

3. パートタイマーの組合員化

当社には、トヨタ記念病院や各工場の診療所などを中心に100名程度のパートタイマーが働いている。スキルド・パートナーの組合員化後、50期後期（'05年9月～'06年8月）よりパートタイマーの組合員化に取り組むこととし、執行部での詳細検討、職場への理解活動などの諸活動を進め、'06年4月にパートタイマー全員とのトーク活動を行った。

スキルド・パートナーの場合は、定年までは組合員であったので組合活動そのものへの知識・理解もあり、理解活動はスムーズに進んだが、パートタイマーとのトークでは、「組合とは何か、組合に加入することのメリットは何か」を本人に十分理解・納得してもらうことが重要であった。

'06年5月には第2回目のトークを開催。4月の第1回目のトークで頂いた質問や要望事項への回答、組合員化の方向性やスケジュールについて説明し理解を深めてもらった。それを受け、'06年6月に臨時大会を開

催しパートタイマーの組合員化を決議し、組合員全員投票による規約改定を行った。そして全パートタイマーの方に組合加入の承諾をいただき、'06年9月より全パートタイマーを組合員として迎えることが出来た。

4. シニア期間従業員の組合員化

当社では、'00年代初以降の急激な生産拡大に伴い、生産現場では雇用期間を限定した期間従業員が増加し、'05年・'06年頃には月によっては1万人を超えるに至り、生産現場で働く者の30%程度が期間従業員という状況が続いた。

期間従業員の組合員化については、パートタイマーと同様、50期後期より取り組みを開始したが、元々組合員であったスキルド・パートナーや、比較的雇用期間が長いパートタイマーに比べて、雇用期間が最長でも2年11ヶ月間と限られている期間従業員に対する取り組みには、実に様々な課題があり、検討開始から実現までには長い期間が必要であった。

大きな課題は以下の3点であり、執行部内で議論に議論を重ね、一つずつ課題を解決していった。

① 組合員化の対象と開始時期

- ・ 期間従業員は毎月採用され、当初は数ヶ月の契約期間で雇用される。1年間職場で頑張り、更に雇用延長を希望する場合には1年間の契約となり、最長2年11ヶ月まで雇用を延長することが出来る。当社では、勤続2年目以降の期間従業員を「シニア期間従業員」と呼んでいる。
- ・ 組合員化を検討するにあたっては、期間従業員全員に組合員になってもらうか、

それとも対象を絞るかが議論になった。議論の結果、組合活動のメリットを享受してもらいやすい、シニア期間従業員に絞って活動を進めることとした。

- ・ また、期間従業員は毎月採用されるため、シニア期間従業員となる時期も人によってバラバラである。従って、ある時期に一齐に全員に組合員になってもらう場合、人によっては残りの雇用期間が1ヶ月である者もいれば、12ヶ月丸々ある者もいることになる。議論の結果、ある時期以降、新たにシニア期間従業員になる者を順次組合員化することとした。

② 本人、職場への理解活動の方法

- ・ 期間従業員本人に対しては、組合員になるメリットを十分理解してもらえよう、スキルド・パートナー、パートタイマー以上に繰り返しての理解活動を実施することが必要であることから、本人とのトーク活動を充実させた。まずは50期後期の'06年7月に、期間従業員の一部に対して、トーク活動とアンケートを実施し、職場での困りごとの集約や、労働組合に対しての意識を収集した。そして、51期前期の'07年7～8月に規模を拡大してトークを行い、労働組合の活動を知ってもらうことに努めた。更に51期後期の'07年10月～翌年1月にかけて、計1,500人を対象に再度トークを行い、合わせてアンケートを実施。そのアンケートの「組合に加入しても良いと思うか？」との問いには多くが「良い」と回答した。
- ・ 一方職場に対しても、これまで以上の丁寧な説明が必要であった。労働組合の職場役員である職場委員長、評議員、職場

委員への繰り返しの説明・理解活動に加え、職場の上司になる GL、CL からも意見を吸い上げながら活動を進めた。

③ 組合費の水準

- ・スキルド・パートナー、パートタイマーの組合員については、既に基準内賃金相当額の 0.4%＋上部団体会費（定額）としており、月間の所得水準が同程度であることから、シニア期間従業員についても同様の基準とした。結果、シニア期間従業員会員の毎月の組合費は平均で 1,100 円程度となった。

以上の取り組みを経て、'07 年 11 月の評議会でシニア期間従業員の組合員化を提案、同 12 月の臨時大会で採決され、規約改定に必要な組合員全員投票を実施した。この全員投票では 6%を超える反対票が出る結果となった。投票結果を受け直ちに、職場の要となる GL、CL とのトーク活動を実施し理解を得たが、執行部としてまだまだ職場への説明が不足であったと大いに反省した。

会社とのユニオンショップ協定も締結し、'08 年 4 月以降、新たにシニア期間従業員になった者を対象に、順次組合員化を進め、1 年経った '09 年 4 月には全てのシニア期間従業員が組合員となるに至っている。

5. 組合員化後の取り組み

以上、スキルド・パートナー、パートタイマー、シニア期間従業員を組合員化した経緯をご紹介したが、組合員化は手段であり、最も大事なことは、組合員になってもらった彼ら・彼女らに、より生き生きと安心して働き生活していくための活動を届けることであ

る。

トヨタ労組としては、組合員となったスキルド・パートナーとのトーク活動やアンケートを通じ、スキルド・パートナー制度のより一層の充実を図る活動を実施している。また、'07 ゆめW（春の取り組み）より、基本的な労働条件である賃金・一時金等の処遇について、スキルド・パートナー、パートタイマーの処遇を一般組合員（正社員）の交渉結果を踏まえ協議して決定することを要求。'09 ゆめWからは新しく組合員となったシニア期間従業員の処遇も含め、一般組合員の交渉結果と連動した処遇を要求した。更に、その他の福利厚生等の労働諸条件についても、有期契約の組合員の様々なニーズを吸い上げ、会社との様々な話し合いの場で取り上げている。具体的な成果も少しずつ出始めており、今後も引き続き声を吸い上げ、組合員になってよかったと思ってもらえる活動を進めて行きたいと考えている。

Ⅲ. シニア期間従業員の雇用に関する取り組み

当社ではこれまでも、期間従業員から正社員への登用の継続・拡大や子会社によるグループ内での正社員登用の事業など、雇用の安定化に努めてきた。しかしながら、昨年後半からの急速な生産台数の減少により、工場間での応受援、余力人員を抱えながらの稼働維持など、厳しい状況が続く中で、契約更新が出来ない期間従業員が多く生じている状況にある。

こうした状況を受け、トヨタ労組では '09 ゆめW（春の取り組み）において、期間従業員の雇用について会社と協議を実施した。

【協議内容】

○ 経済・社会情勢の急激な環境変化を踏まえ、「有期契約労働者」に対し、トヨタ労使それぞれの立場で果たすべき役割と取り組みの方向性について、とりわけ直接雇用の関係にある「期間従業員」を中心に、下記の観点について協議する。

[足下の状況に対する取り組み]

- 契約満了を迎える期間従業員に対する働く場の確保などの取り組み

[中期的な取り組み]

- 社内外における正規雇用機会の拡大
- 社内外での正規雇用につながる職業訓練・教育等の拡充

協議を通じ、期間従業員の働く場の確保に向け、正規雇用を目指す本人の意欲・努力を前提とした「再就職支援」「就業能力向上」といった観点から、労使それぞれの立場・役割を踏まえ、早急に取り組むことを確認した。

主な取り組み	組 合	会 社
再就職支援	• 本人の意欲・努力を前提に、社外での正規雇用先を無料で職業紹介する事業の立ち上げ	• 職場相談員による面談・情報提供 • JOIN-3 ※1の対象者拡大・紹介先の拡大 • 寮への求人情報検索用パソコン導入、求人情報の提供
就業能力向上	• 就業能力向上のための職業訓練・資格取得に必要な試験費用・学費を貸し付ける奨学金制度導入	• 国家資格が取得可能な技能講習※2の導入
その他		• 退寮期限延長(1ヶ月)の暫定措置の継続

※1：期間従業員の方で3年目の期間満了後に正社員での就職を希望する方を、グループ会社に紹介する制度（当社子会社であるトヨタすまいるライフ㈱の事業）

※2：退寮延長期間（1ヶ月）に、フォークリフト運転技能講習／ガス溶接技能講習の内、一つを無料で受講可能

協議結果を受け、トヨタ労組では09年4月に「緊急雇用対策室」を設置。国の許可を取得し、無料職業紹介事業を開始した。以来この4・5月で、延べ100名近くの期間従業員と面談し、再就職支援活動を行っている。経済環境が悪い中で再就職先の確保には大変な苦勞を伴うが、そうした中でもこの2ヶ月で複数名、他社に正社員として採用された。また「対策室」メンバーとの面談を繰り返す

内に、明らかに成長したなど感じる期間従業員も多い。まだまだ厳しい環境は続くが、正社員としての再就職先の確保、本人との面談等地道な活動が続け、一人でも多くの期間従業員の支援に繋がって行きたいと考えている。

Ⅳ. おわりに

今回の急速な景気後退の中で、いわゆる「派遣切り」問題など、有期契約労働者の雇用に

について様々な課題が表面化した。当然各企業
労使においても、有期契約労働者の雇用につ
いて、社会的責任を果たすべく取り組みを進
めているが、社会的なセーフティネットの構
築が急がれる。

トヨタにおいては、プリウスの好調な立ち
上がりなど明るい材料はあるが、取り巻く環
境は当面厳しいものと覚悟しなければならない。
今は、次なる成長ステージに向け、生産・
事務・技術・販売など、全ての業務に関わる
ものが、自らの働き方を見直し着実に力を蓄
えなければならない時期だと考えている。有
期契約労働者の問題についても、今後生産が
拡大していく局面でどのように対応すべき
か、労使で議論していくことが必要だと考え
る。微力ではあるが、今後も正社員・有期契
約労働者に関わらず、働く者一人ひとりが、
生き生きとやりがいを持って働くことができ
る職場づくり、安定した生活の実現に向け取
り組んで行きたい。

【筆者紹介】

河野 晋哉（こうの・しんや）

1965 年 12 月 横浜市生まれ

◇学歴 / 職歴

1989 年 3 月 早稲田大学商学部卒業

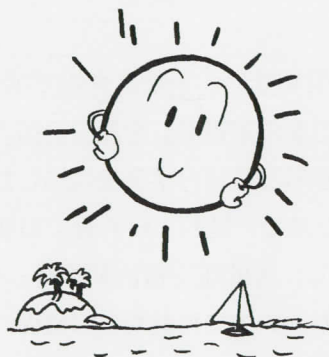
1989 年 4 月 トヨタ自動車(株)入社
第 5 車両部、国内企画部を経て

2001 年 9 月 トヨタ自動車労働組合専従 本社支部長

2004 年 9 月 自動車総連派遣 企画・総務グループ長

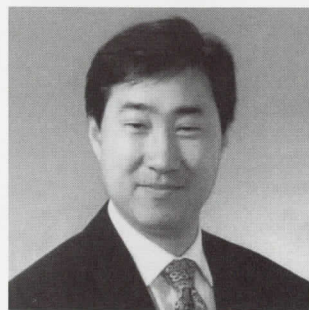
2006 年 9 月 トヨタ自動車労働組合 副執行委員長

2008 年 9 月 トヨタ自動車労働組合 書記長
現在に至る





リーダーシップと脳



神戸大学大学院
経営学研究科

教授 高 橋 潔

リーダーシップのとらえ方には、日米で大きな隔たりがあるようだ。2009年1月20日、かの国では、リーダーシップは新たな潮流を迎えた。アメリカ合衆国第44代大統領に、バラク・オバマ氏が就任したからである。オバマ大統領は、米国産業の将来像として、教育分野と環境分野とエネルギー分野に集中する方針を示した。教育と環境問題とエネルギーが、自分の息子や娘たち「次世代」の人々が向かう方向性だということを、ビジョンとして、大統領自らの口からはっきりと述べたのである。

一方、わが国では、麻生太郎首相のリーダーシップの下、年金改革や医療費問題が大きく取りざたされている。わが国の将来像はといえば、それは間違いなく「老後」だ。年金も医療費問題も、現世代がお金にまつわる不安を抱え、将来を憂いている姿を映し出しているが、そこには決して「次世代」の影はない。あくまでも、現在に根っこをおいて見すえた私たちの将来である。

日米の首脳が同じように将来を考えるのに、「次世代」と「老後」という違いは、いったい

どこから生まれてくるのか？ 小泉政権時代には、それでも「米百俵」の考えがあった。次世代に対する期待と責任があった。それが、いつ「老後」にすり替わってしまったのか？

経営人材についてももっとも声の大きいのがエコノミストだが、リーダーシップは経済学が扱うことのないテーマである。ことリーダーシップについては、経済学の盲点に入っている。リーダーシップは資産として算定できないから、経済学の理論にはなじまないという理由もあるだろう。また、現在価値の算定という形で、将来をすべて現在に置き換えて考えようとするエコノミストにとっては、現在からは推し量ることのできない未来の姿や、お金では測れない次世代の社会を形作るための大切な役割を担うリーダーシップについて論じるのは、二重の意味で雲をつかむような気になってしまうだろう。

一方、経営学と応用心理学からは、リーダーシップに対して、あまりに多くの理論構築がなされてきた。リーダーシップ理論は百家争鳴であり、逆にその方向性が見えてこない。理論の助けを借りてきて、何が効果的なリー

ダーシップなのかを理解しようとしても、なかなか決定版は見当たらないものだ。

業務関係と対人関係のリーダーシップ

リーダーシップを理解しようとするれば、優れた人物の言動に注意がいきがちだった。今では、伝記というのははやらないが、それでも堺屋太一氏が論じた「日本を創った12人」(PHP文庫)を読み、聖徳太子や源頼朝、織田信長、徳川家康、渋沢栄一、松下幸之助など、偉人の足跡から学ぶことができる。また、今どきのビジネスパーソンなら、野村克也氏や岡田武史氏、平尾誠二氏など、持論を語るスポーツ監督からリーダーシップを学ぼうとする。

しかし、リーダーシップの視点は、リーダーの役割を果たさなければならなくなった普通の人々が、その時々でどのような行動をとればよいかという、行動面に注目するのが定石だ。偉人や傑出した人材から学ぶことは少なくないが、いかんせん、傑出した人材の言動を自分の身の丈に合わせて考え直すというのは、決して易しい作業ではない。

リーダーシップの行動理論と呼ばれる一連の研究では、もっぱら部下にあたる人材からリーダーの行動や資質についての調査を行い、大きく2つの行動次元を共通して見出している。それは、「業務」にかかわる側面と「対人」にかかわる側面である。

レンシス・リカートが率いたミシガン大学による研究では、仕事のテクニカルな側面を強調し、課題達成のために部下にルールや手順を守らせる「仕事中心型」と、部下を個人として尊重し、対人関係に配慮する「従業員中心型」のいずれかに、リーダーのタイプが

分けられている。エドウィン・フライシュマンが中心となったオハイオ州立大学の研究では、組織目標の達成に重点を置き、そのときに必要なプランニングや仕事の割当などを取り仕切る「構造設定」行動と、部下の気持ちや個人的問題に関心を示し、相互信頼と上下間の意思疎通を重視する「配慮」行動が、リーダーのとり2大行動であると示されている。

また、わが国の研究例をあげれば、九州大学と大阪大学で教鞭をとられた三隅二不二先生が、わが国の企業組織、官公庁、学校、スポーツチームなどを対象にして、数百に及ぶリーダー行動項目を分析し、リーダーの果たす2つの基本的機能を見出した。それがPM理論だ。つまり、集団の目標達成を促進するための「P機能(performance)」と、集団が崩壊しないよう維持・強化する「M機能(maintenance)」という2つのリーダーシップ行動を、機能の点から経験的にまとめたのである。

業務系と対人系という2つの行動次元は、多くの人にとって常識的であり、わかりやすいだろう。だから、この2つに対応する形で、業務遂行型リーダーシップ(Executing Leadership)と、チームワーク型リーダーシップ(Teamwork Leadership)という2つのタイプを提唱するのには、異論はないだろう。ぶっちゃけて言えば、あなたの上司のリーダーシップを評価・判断するのに、「職場の人々の業務を管理するのに、自分の上司がどれほど長けているか」という面と、「職場の人間関係の軋轢に、上司がどれほどうまく対応できているか」という2つを見ていけばよいことになる。リーダーシップを考える際に、「仕事か、対人か」という分け方は普遍的だ。

付け加えれば、「仕事か、対人か」というこの2つの次元は、リーダーシップに留まらず、アセスメントの評価次元やキャリアプランの考え方、職務満足の次元、ソーシャルサポートの中身など、ありとあらゆる場面で登場してくる。われわれが職場のことを考えるときに、つねに念頭に浮かんでくる自然な発想であり、あたりまえの枠組みだといえる。それはなぜか。

業務にかかわる世界がもっぱら論理と理性が支配しているとすると、それは左脳が活躍する部分だ。一方、職場の人間関係は、論理だけで割り切れるものでなく、感情や感性や感覚の働きが作用している。そうすると、右脳の働きに頼らなければならないことが多い。つまり、業務系と対人系の2次元が、職場を見るときの認識枠組みとしてポピュラーだとすれば、そこにはわれわれの脳の構造——左脳と右脳の機能の違いが作用しているのかもしれないのだ。

未来のためのリーダーシップ

部下を統率して業務を遂行するためのリーダーの役割と、部下の気持ちや人間関係に配慮して、チームワークを醸成していくためのリーダーの役割が強調されてきたのが、これまでの経営管理の考え方である。確かに、この2つのリーダー行動は、日々のマネジメントを実践していくために欠くことができないものだろう。今はやりのMBA（経営専門職大学院）的な発想からすれば、財務諸表が読めたり、戦略が描けたり、製造・販売現場に通じていたり、ITを駆使したり、法律に明るかったり、日々の業務をマネジメントしていくために必要な知識・スキルはいろいろ

あるだろう。理性で割り切れる部分は、専門テキストやケース・ディスカッションで学ぶのが手取り早い。その一方で、人間関係が介在するソフトな面でのマネジメントも大切だ。そのために、リーダーシップのような対人的スキルも、同じように必須の資質だと思われる。ただし、こちらのほうは、MBAのクラスでは身につけにくいものだ。

ところで、時代が進むにつれて、日々のマネジメントに直結するリーダーシップより、将来を志向したリーダーシップが重視されるようになった。変革型リーダーシップ理論の登場である。

バーナード・バスによって提唱された変革型リーダーシップ理論では、既存の価値観、思考様式、部下の態度などを変えさせることが、リーダーシップの重要な機能であるという。ブレークダウンすれば、リーダーに求められることは、来るべき将来像をビジョンとして示すこと、常識や既定のやり方に疑問を投げかけること、創造的で知的な刺激を与える存在であること、部下に権限を与え、目標に向かって主体的に取り組ませることなどである。その活動は、すべて1つの点に帰着する。すなわち「変革」だ。

業務の進め方について現状でよしとするのでなければ、将来的に求められるのは、業務改善や組織改革といった変革である。そして、その変革をもたらすのが、リーダーが示すビジョンや先見性である。だから、未来志向のリーダーに求められるのが、現状を打破し変革するための先見性を、ビジョンとして語るビジョン型リーダーシップ（Visionary Leadership）である。

一方、対人面での将来を考えていくとすれ

ば、それはいうまでもなく、次の世代や将来を担う人材を育成することだ。とくにわが国の職場では、部下育成の責務がリーダーシップの重要な役割に考えられている。だから、リーダーシップの要素として、育成型リーダーシップ（Development Leadership）を、その1つに位置づけるのは不適切ではない。

部下育成というのは、自ら率先垂範するのではなく、部下にエンパワメントをし、仕事を通じて部下に経験を積ませることからスタートする。自分がやったほうが速くて効率的だけれども、部下に任せて、その行動をハラハラしながら脇で眺めているというような姿勢で臨むものだ。だから、ロバート・グリーンリーフが述べているように、めめしく思われるかもしれないが、部下と共感し将来を語りあい共に行動することで、部下自らが自律的に行動できるように導いていくサーバント・リーダーシップの考え方が注目されている。

また、キャシー・クラムが提唱したメンターシップも、部下育成と相性がよい。経験豊かな年長者が、若年者に対してキャリア発達を目的に行うさまざまなサポートをメンターシップと呼んでいるが、それは、新入社員を対象にしたメンター制度だけでなく、次期後継者を育成するためにも必要なものだ。いずれにせよ、部下育成のためには、親が子どもの成長に向き合うような、寛容さと愛情に満ちたメンタリティがいる。

「業務系」と「対人系」という2次元は、現在の職場だけでなく、将来を考えるにあたって役にたつ。たとえば、将来の業務を見通し、滞りなく遂行していくためには、現状の問題点を発見して、改革や不断の改善を行っていくことが必要だ。だから、現状に甘

んじることなく、組織変革や業務改善を進めていくためのビジョンを提示する役割が、リーダーには求められるのである。同時に、将来を担う高い資質をもった人材を確保するためには、育成がカギを握っている。したがって、将来を志向したリーダーシップにも、「仕事か、対人か」の2つの軸がかかっている。

そして、もしあなたが、未来志向のリーダーシップを発揮しているかどうかを見極めようとすれば、次の問いを自問してみるのがよい。「自分の部署の5年後がどんなふうになると思うか、自分がもっている将来のイメージを語っていますか?」「自分の部下がどのような部門で、どのような力を発揮して働いているか、その期待を伝えていますか?」

マクドナルドのスマイルではないが、語るのはタダ（¥0）だ。また、語った話が実現しなかったとしても、虚言癖だと思われるわけではない。だれも預言者ではないのだから。周囲の人に、自分の思い描いているイメージを伝えること。当たりハズレの問題ではなく、将来をイメージして語ること自体に価値がある。語りが下手ならば、絵をかいてもいい。文字通り、大きな「絵を描く」というやつだ。

リーダーシップと脳の構造

現在志向と未来志向という分け方は、エコノミストでなくても、陳腐に思うかもしれない。しかし、奇妙なことに、未来について考えることができるのは人間だけである。ハーバード大学の心理学者ダニエル・ギルバートがまさに指摘しているように、人間という動物だけが未来を考えることができる。それは、人間がおよそ200万年前に、前頭葉と呼ばれる脳の部位を劇的に発達させたことと関連し

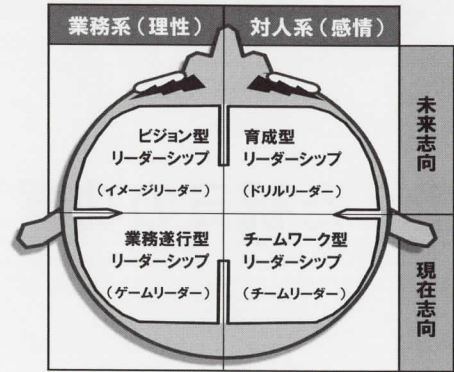
ている。前頭葉という新しい脳を発達させたために、人間は未来と不安を手に入れたのである。

過酷な自然環境や外敵に備えるためには、将来を先読みするのが有効だ。だが悲しいかな、未来を先読みすることは、不安という感情を喚起し、同時に、適応のための計画を行うことになる。不安と計画が同根であることは、前頭葉の働きに依っているからだ。それは、不幸にも鉄道事故によって前頭葉を損傷しながら、ほぼ正常に生き続けたフィニアス・ケイジの症例からもわかる。前頭葉を失ったケイジが失ったのは、不安という感情とともに、未来を想像する力だったのだ。

このように考えていくと、リーダーシップにも、脳の働きという身体性を根拠としているという推論ができる。「業務系(理性)」と「対人系(感情)」という軸は、左脳と右脳の働きの特徴に対応しているだろうし、「現在志向」と「未来志向」という軸は、大脳皮質下にある古い脳の働きにより、生物に共通している現在志向と、前頭葉という新しい脳が発達により、人間だけが未来を想像することができるという特徴に、関係があるかもしれない。それを示したのが図1である。ここでは、リーダーシップ脳(Leadership Brain)の4次元と呼んでおこう。

元ラグビー日本代表監督の平尾誠二氏は、その講演のなかで、チームには3種類のリーダーがあるという。1つは、ゲームをうまく運び、試合の流れを呼び込み、チームに勝利を呼び込む、チームのエースに期待されるようなゲームリーダーの役割だ。もう1つは、メンバーの心をつかみ、チームを1つにまとめ上げる、キャプテンが担うべきチーム

図1 リーダーシップ脳の4次元



リーダーの役割である。とはいえ、ここまででは常識的だ。平尾氏は、さらに第3のリーダーに着目する。それは、チームの状態やゲームの展開がはかばかしくないときに、面白いことを言ったり、画期的な考えを出したりするイメージリーダーというものだ。

チームに3人のリーダーが必要なこと、さらに、イメージリーダーという新たな役割を見出したことは、まさしく平尾氏の慧眼だ。だが、その平尾氏も見落としていたリーダーがいる。それは、チームメンバーや後輩を育成するドリルリーダーの働きである。監督やコーチが担うことも多い役柄だから、スポーツチームのリーダーシップでは見落とされてしまうこともあるだろう。が、経営組織では、なくてはならないリーダーシップのありかたなのである。

ゲームリーダー・チームリーダー・イメージリーダー・ドリルリーダー。この4つのリーダーシップは、われわれの脳の働きから発するものの見方なのかもしれない。そう考えれば、リーダーシップのとらえ方にも幅が広がるし、面白みもわく。ところで、あなたはどのタイプのリーダーだろうか？

[筆者は中部産政研 研究員]



増えた祝日の功罪



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

6月と8月の共通点

日本の一年の月の中で、6月と8月には共通点がある。どちらの月も祝日がないことだ。逆に言えば、他の月には少なくとも1日は祝日がある。春のゴールデンウィークもいつの間にか祝日が増えていたと感じた人も多いのではないだろうか。

日本の祝日日数は、2007年から年間15日になった。その上、日曜日と祝日が重なった場合に月曜日が休日になるという振替休日も導入されている。さらに、祝日と祝日の間の日は、国民の休日ということになった。2009年は、9月22日が敬老の日と秋分の日に挟まれて国民の休日になる。したがって、9月19日(土)から23日までの5連休という人も多くなる。これだけ祝日が多くなると、実務に差し支えるので、企業や大学では独自の暦を設定しているところもあるそうだ。

日本の祝日が増え出したのは、1966年からだ。それまで年間9日だった祝日数が12日に増えた。1989年には13日に1995年には14日になった。この間日本で週休二日制

が普及して「時短」が進み、「何らかの週休2日制」のもとで働いている労働者の比率は、現在では約90%になっている。つまり、週休2日制と祝日の増加で、私たちの年間休日数はずいぶん増えたことになる。

確かに、休日は増えたかもしれないが、余裕なく毎日長時間働いていると感じている人の方が多いのではないか。その理由は、平日の労働時間の長さの変化と有給休暇の取得率の低さに原因がありそうだ。

増えた平日労働時間

実際、過去30年間の日本の労働時間の変化を詳細に分析した東京大学の黒田祥子准教授の研究によれば、日本では週あたり労働時間は変化していないが、週休二日制の導入によって平日の労働時間が長くなっているのがある。1976年では、平日10時間以上働く労働者の比率は、17%であったのに、2006年には42.6%まで上昇している。この間、週あたり労働時間は変化していない。平日の労働時間の長時間化は、睡眠時間の縮小によってもたらされたという。睡眠時間という健康投資

を削って働いていることは、私たちの健康に既にマイナスの影響を与えているのかもしれない。

これからの労働時間管理の課題は、平日の労働時間をいかに短縮していくか、ということにあるだろう。本当に睡眠時間を削ってまで会社に残って仕事をする必要があるのか、私たち一人ひとりが考えなおす必要がある。

低い有給休暇取得率

では、日本の有給休暇の取得率はなぜ低いのだろう。ヨーロッパでは有給休暇の取得率が90%を超えている。日本では有給休暇の取得率は90年代後半は50%を超えていたが、2000年代では47%前後を推移している。有給休暇の取得日数でも、90年代半ばでは平均約9.5日あったものが、最近では平均約8.5日に減少している。祝日が増えた分、有給の取得の必要性が減ったのかもしれない。

筆者がかつて行った研究によれば、日本の有給休暇の取得行動は、労働組合がある企業とない企業では大きく異なる。労働組合があるところでは、景気が良くなると有給休暇の取得率が低下し、労働組合がないところでは有給休暇の取得率が上がる。労働組合がある企業では、雇用保障が強い代わりに有給休暇の取得を含んだ労働時間の変動は、仕事の忙しさに応じるという傾向があるのではないだろうか。一方、労働組合がない企業では、景気が悪化した際に解雇の対象にならないように有給休暇の取得を労働者が自粛しているのかもしれない。

なぜ有給休暇取得率が低いのか

東京大学の水町勇一朗准教授は、日本の有給休暇の取得率が低いのは制度的な問題だという。欧州では、使用者が労働者の意見・希望を聞いた上で具体的な年休日程を決定し、それに従って年休が完全に消化されるというやり方が一般的なのに対し、日本では、年休を取得する時期を原則として労働者が決定できる制度となっている。欧州では、有給休暇は、いわば強制的な休暇であって、労働者にとって有給休暇を取る権利はあってもタイミングの指定ができないのである。欧州での有給休暇の消化率は自動的に100%に近くなるはずだ。逆に、日本では、有給休暇のタイミングを決める権利を労働者が保有しているが故に、病気など不測の事態のために年休を残しておく傾向があるのだ。

確かに、有給休暇の時期を指定する権利があると人々は万一の時のために有給休暇の執行をしなくなる。ちょうど、万一の時に備えて予備的動機の貯蓄をするのと同じだ。人々がお金をためすぎると不景気になってしまうように、有給休暇をためすぎても旅行やサービスといった消費が促進されない上に、コミュニティ活動や家族の時間がもてなくなって、結果的に日本人の幸福度が下がってしまっているかもしれない。

使用者側に無理やり休みを取らせると、有給休暇をためることもできなくなる。傷病や介護、育児などのための万一の時の休暇は別にしておくことが大事だろう。有給休暇を無理やりとらせる仕組みがあれば、人のやりくりをするために、従業員を訓練する意欲を高めることにもなるし、不正行為を働いてい

た場合にそれを見つけやすくなる。

祝日の在り方を再考しては

日本の特徴は、欧州のように有給休暇の取得時期の決定権を企業に付与する代わりに、祝日という国レベルの強制的休みを増やすことで休暇の取得時期の決定権を国が保持し、休日数を増やしてきたと考えられる。

こうしたやり方のメリットはある。休むタイミングが一致している方が、ばらばらに休んでいるよりも生産性が高くなることは十分に考えられる。経済活動は、財やサービスの取引である。全員が同じタイミングで取引活動をするほうが、ばらばらに行うよりも、よりよい取引相手を見つけることができる可能性が高まるのは明らかだろう。毎週土曜日と日曜日は休むとか就業時間は9時から5時までというように決まっているのは、それも大きな理由だ。

しかし、ゴールデンウィークや夏休みといった長期の休暇については、休暇中に取引活動がなくなるわけではなく、レジャー産業という取引活動が行われる期間でもある。その場合、レジャー産業が活発化するタイミングが、全国一律に決められている場合には、さまざまな非効率性が発生する。レジャー産業の繁閑の差が大きくなることから発生する非効率性である。ゴールデンウィークに観光客が集中しても、ホテルや観光設備の規模をその時期に完全対応できるように設定することはできない。他の時期には、稼働率が低下してしまうからだ。

むしろ、国が指定する祝日に休む義務をなくして、有給休暇の消化率を90%以上に義務付けたり、地域ごとに連休の時期を変える

という方法をとって、連休の非効率性を減らす方が、私たちの暮らしは豊かになるのではないだろうか。実際、これだけ祝日が増えてきたために、実務がうまく進まないという例も多い。例えば、学校では月曜日の時間割の時間数が足りなくなってしまうために、学期末にその調整をしたりする必要もある。大学や企業によっては、国の祝日とは別のカレンダーに従って、休日を設定しているところも出てきている。

平日の労働時間の短縮にしても、有給休暇の完全な取得にしても、会社の文化という問題もあるかもしれないが、私たち自身ができることもありそうだ。日々の仕事の時間管理や年間の有給休暇の計画を早めに決めて、それを守っていくという働き方に変えていくことだ。





拓殖大学政経学部 准教授 杉浦 立明
名古屋大学大学院経済研究科 教授 荒山 裕行

「高齢者の就業と失業」

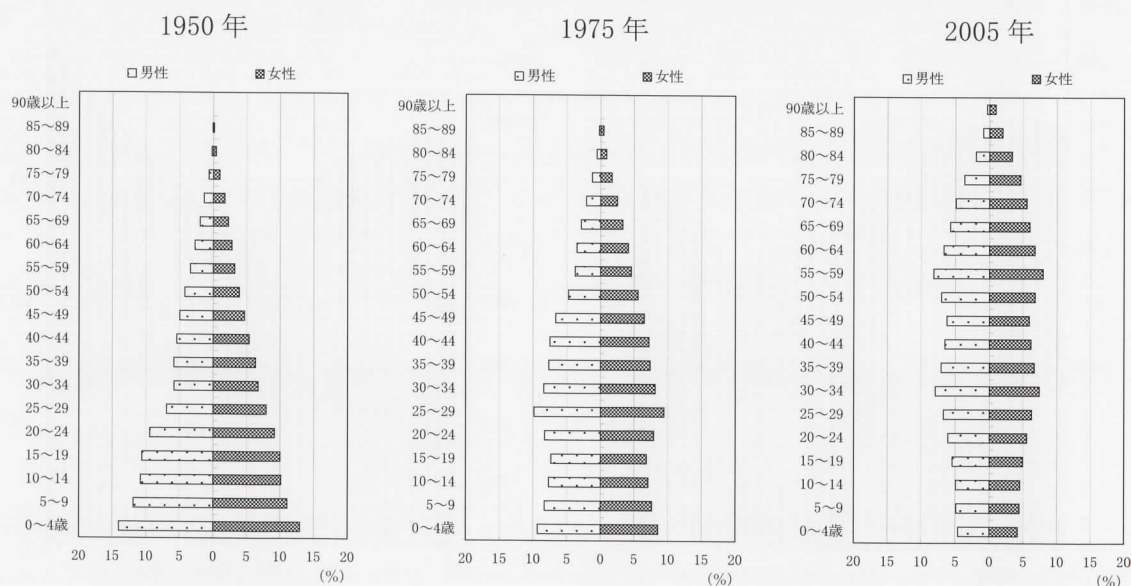
今回は高齢化の進む日本の人口動態の現状および高齢者の就業について取り上げる。少子高齢社会に突入した日本の将来像を展望するためには、人口の現状とその変化について正しく認識することが必要である。将来的に若年労働力が減少していくことが予測されている中で、これまでのような働き方を続けていくことができると考えることには疑問の余地がある。長期的な予測を行うことが困難なことも多いが、これからの働き方を考える上で、人口構成を正しく把握することの意味は大きい。

最初に、人口構成について確認する。次に、高齢者の就業の実態について取り上げる。また、高齢者の就業について国際比較を試みる。最後に、高齢者の失業の実態についてふれ、失業率の国際比較を行なう。

1. 人口構成の推移—高齢者の急増—

長期的な人口構成の変化を5歳階級別の人口ピラミッドからみると、1950年までは若い年齢ほど人口が多く裾の広い「富士山型」（多産多死）を示している（図1）。その後の1975年には15～64歳の労働力が多く25～

図1 人口ピラミッドからみる人口構成の推移^{注1}



資料：総務省「国勢調査」

29 歳、0 ～ 4 歳層が張り出した「星型」（都市型）を示している。2005 年には、55 ～ 59 歳と 30 ～ 34 歳を中心とした 2 つの膨らみを持つ「つぼ型」を示している。この「つぼ型」は出生数が減少し、将来の人口減少が予想される形状である。

さらに、年齢構成に関して、15 歳未満の年少人口と 65 歳以上の老年人口の 2 つについて取り上げてみると、男女の年齢構成の違いがよくわかる（図 2）。男性では、1975 年に 15 歳未満人口は 1396 万人、65 歳以上人口は 384 万人であったが、2008 年に 15 歳未満人口は 880 万人、65 歳以上人口は 1204 万人となっている。15 歳未満の年少人口が 65

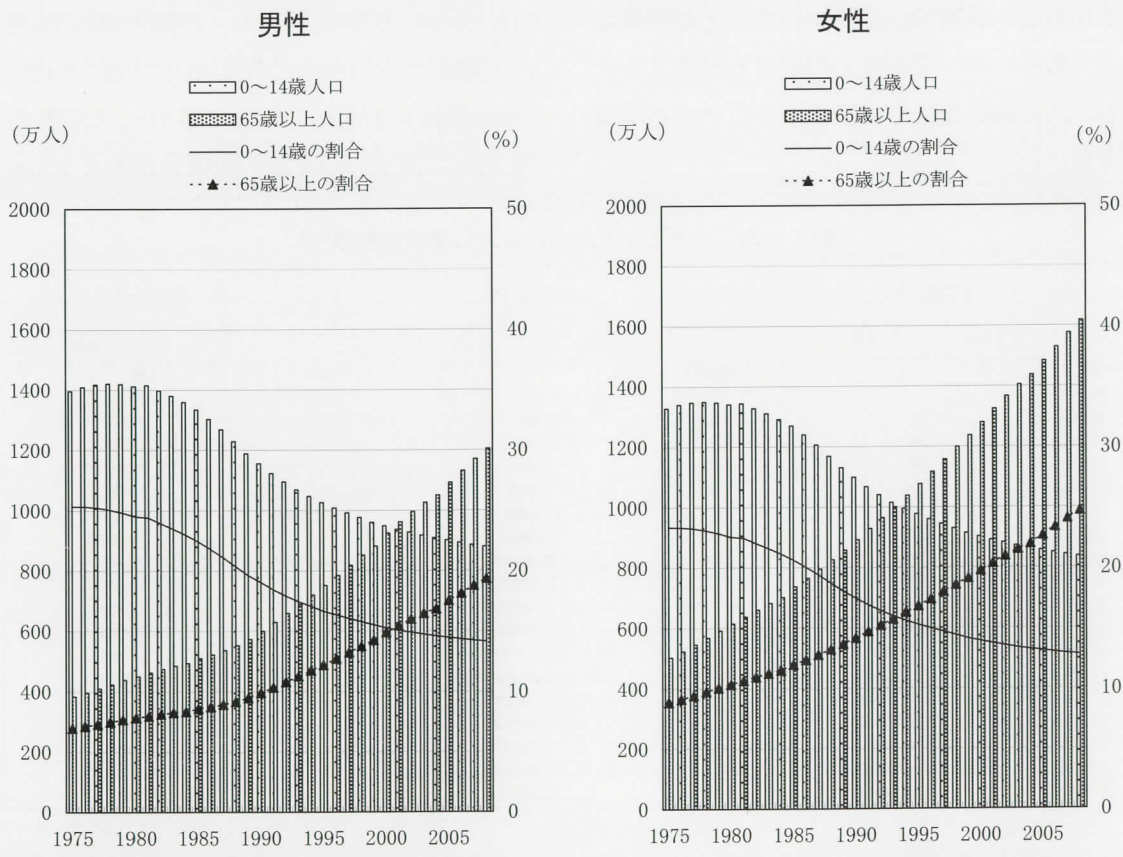
歳以上の老年人口を下回るのは、2001 年からである。

一方、女性では、1975 年に 15 歳未満人口は 1328 万人、65 歳以上人口は 503 万人であったが、2008 年に 15 歳未満人口は 837 万人、65 歳以上人口は 1617 万人となっている。15 歳未満人口が 65 歳以上人口を下回るのは 1994 年からである。

男性に比べて、女性の平均寿命が長いため、老年人口は女性の方が多く、かつ速いペースで増加した。

総人口に占める老年人口の割合は、1975 年に男性で 7.0%、女性で 8.9%から、2008 年男性で 19.3%、女性で 24.7%と、男性で

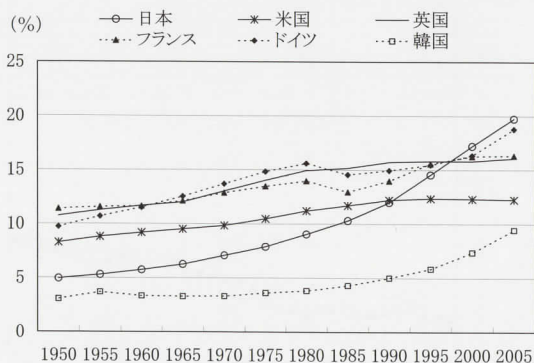
図 2 年少人口および老年人口の状況



資料：総務省「人口推計」

12.3ポイント、女性では15.8ポイントも上昇しており、男性では6人に1人、女性では4人に1人が65歳以上の者になっている。

図3 65歳以上人口の割合の国際比較^{注2}



資料：国際連合 “World Population Prospects: The 2008 Revision”

総人口に占める年少人口の割合は、1975年に男性で25.3%、女性で23.4%から、2008年男性で14.1%、女性で12.8%と、男性で11.2ポイント、女性で10.6ポイント減少している。

日本の高齢化は世界でもっとも早い速度で進行している。国連では、総人口に占める65歳以上人口の割合が7%になった段階を「高齢化社会」と呼び、その割合が14%になった段階を「高齢社会」と呼び、高齢化社会から高齢社会になるまでに要する年限を「高齢化社会の速度」と呼んでいる。この速度をみると、フランスで114年、スウェーデンで82年、ドイツで42年、アメリカで69年、イギリスは46年であるが、日本は1970年に7%を超え、1994年に14%となり、わずか24年という世界でも例をみない早さで高齢社会に突入したことになる。

2005年の65歳以上の割合はアメリカ12.3%、イギリス16.1%、フランス16.3%、

ドイツ18.8%、イタリア19.7%、韓国9.4%である（図3）。

さらに、65歳以上の割合が21%を超えた状態を「超高齢社会」と呼ぶと、日本は2007年に到達し、日本は他国に先駆けて超高齢社会に達している。

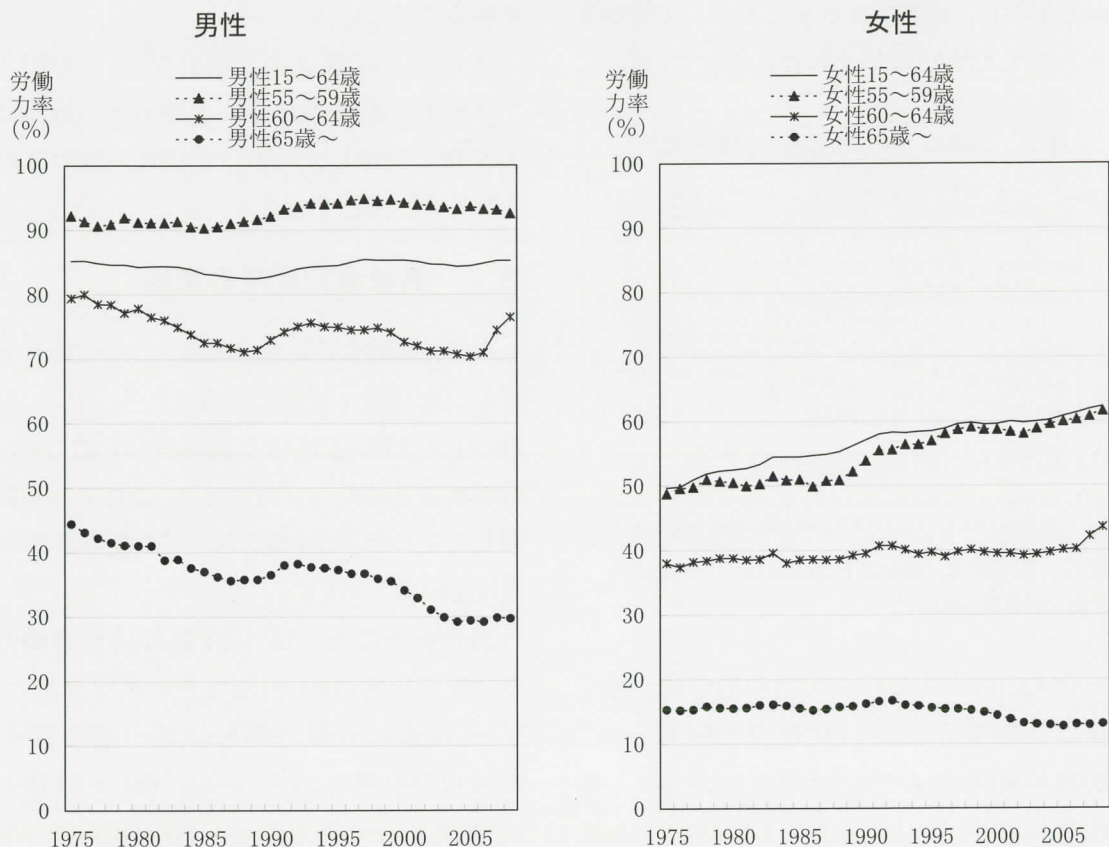
2. 高齢者の就業の実態

次に、高齢者の就業の実態について取り上げる。総務省「労働力調査」から、15～64歳の生産年齢人口および高齢者の労働力率の推移をまとめた（次頁図4）。ここで、高齢者として、55～59歳、60～64歳および65歳以上の者とする。

男性をみると、15～64歳の男性労働力率はほぼ一定の83～85%台の水準を示し、55～59歳の労働力率もほぼ一定の90～93%台の水準である。一方、60～64歳と65歳以上の労働力率は、1975年に79.4%と44.4%であったが、その後1989年まで下落を続けて、一旦上昇に転じ再び1992年から下落しており、2008年の水準は前者で76.4%、後者で29.7%である。とくに目立つのは、2005年に60～64歳の労働力率は70.3%から2008年に76.4%と、わずかな間に6.1ポイントも伸びたことである。

高齢者の労働力率が上昇した背景には、政策による影響もある。1970年代まで民間企業では55歳定年制が一般的であったが、この55歳定年制を60歳定年制に引き上げていくことが労働政策の目標となったことがあげられる。1976年に企業に55歳以上の高齢者を6%以上雇用することが努力義務となり、1986年には高齢者雇用安定法が制定され60歳定年が企業の努力義務とされた。ま

図4 労働力率の状況^{注3}



資料：総務省「労働力調査」

備考：労働力率＝労働力人口÷15歳以上人口×100 (%)

た、1998年4月からは60歳定年制が義務化されるとともに、65歳までの継続雇用が企業の努力義務とされた。さらに、2006年4月から、企業は（1）定年の引上げ、（2）継続雇用制度の導入、（3）定年の定め廃止、のいずれかの対応をしなければならないとする高年者の雇用促進政策が実施に移された。近年の男性60歳代前半の労働力率の急上昇はこの2006年の改正高齢者雇用安定法の効果によるもの大きい。

女性では、15～64歳、55～59歳、60～64歳並びに65歳以上の労働力率は、1975年に49.7%、48.8%、38.0%、15.3%から、

2008年にそれぞれ62.3%、61.6%、43.6%、並びに13.1%の水準である。女性では、15～64歳および55～59歳の労働力率の伸びは著しく、1975-2008年の間に、前者は12.6ポイント、後者は12.8ポイントと上昇しており、50歳代後半の伸びは生産年齢人口の伸びを上回っている。このことは、これまで就業していなかった50歳代後半の女性が就業を始めた実態を表している。

また、60～64歳の女性の労働力率も男性のそれと同じように2006年以降に急上昇している。この急上昇は、2006年の改正高齢者雇用安定法の効果と考えられる。

男女ともに 65 歳以上の労働力率は下降傾向を示しているが、この原因として農業人口の減少があげられる。1970 年代にすでに農業は 50 歳以上の高年者が主体となっていた。このため、時間の経過と共に、高齢者が支えてきた農業の就業の場が縮小し、これが労働力率の低下につながった。

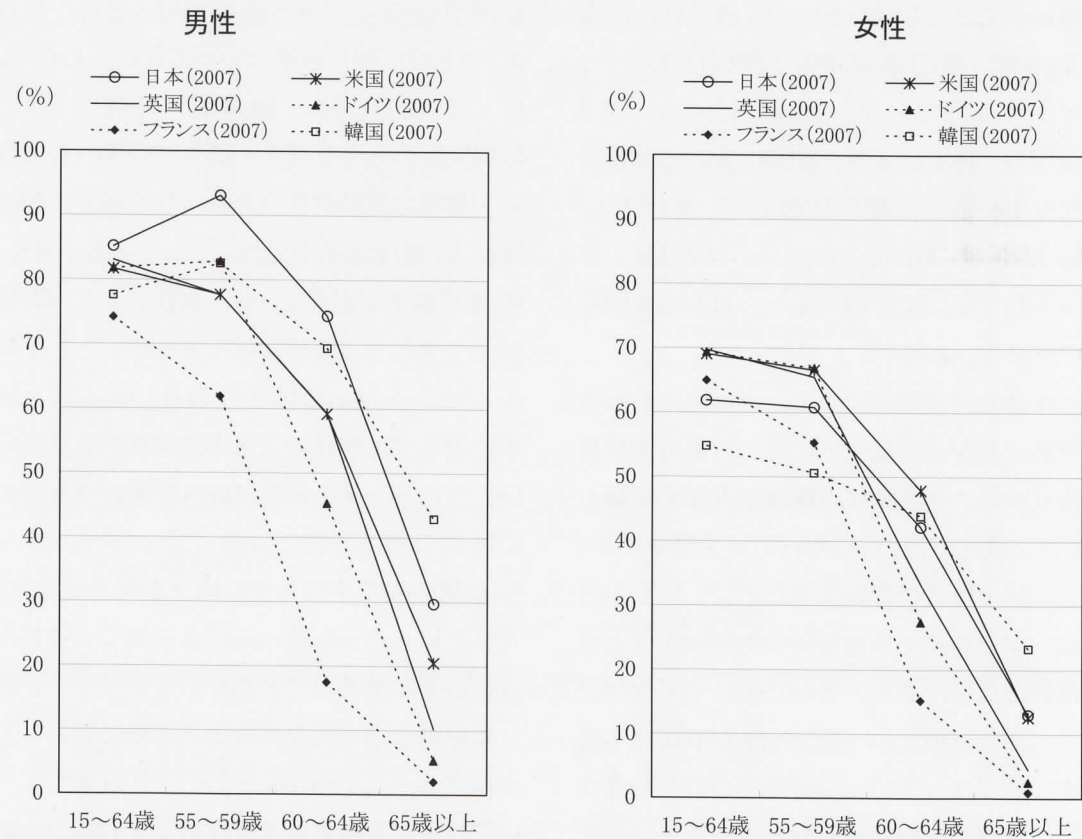
3. 高齢者の就業の国際比較

続いて、高齢者の就業の実態について、労働力率の国際比較をしてみる。労働力率としては、先と同じく 15～64 歳、55～59 歳、60～64 歳並びに 65 歳以上を取り上げ、日本、

米国、英国、ドイツ、フランス並びに韓国の 6 カ国をみる（図 5）。これらの 6 カ国は先進国であり、また日本の高齢者の実態が英米に近いのか、それとも独仏のような欧州に近いのかが分かる。労働力率といった基本的な指標であっても、国ごとに調査内容や方法が異なるため、単純に数値を比較することは必ずしもできないが、国ごとの傾向はわかる。なお、6 カ国の数値はすべて 2007 年のものに統一している。

日本の男性高齢者の労働力率は、欧米諸国に比べて高い。55～59 歳では、日本 93.1%、米国 77.7%、英国 77.7%、ドイツ

図5 労働力率の国際比較^{注4}



資料：OECD “OECD Statistics Portal, Labour Force Statistics”

備考：労働力率＝労働力人口÷15歳以上人口×100（%）

82.9%、フランス 61.9%、韓国 82.6%と、日本の男性のほぼ9割は働いている。60～64歳でも、日本は74.4%、米国は59.2%、英国は59.3%、ドイツは45.3%、フランスは17.5%、韓国は69.4%、と日本および韓国の男性の労働力率は欧米諸国に比べて際立って高い。65歳以上では、日本29.7%、米国20.5%、英国10.2%、ドイツ5.3%、フランス2.0%、韓国42.9%と、韓国の男性が最も高いが、次に日本男性が高くなっている。

一方、55～59歳の女性の労働力率は、日本60.8%、米国66.6%、英国65.5%、ドイツ66.9%、フランス55.3%、韓国50.6%で、日本の女性の労働力率は6カ国の中で4番目となっている。60～64歳では、日本は42.2%、米国は47.9%、英国は33.3%、ドイツは27.4%、フランスは15.2%、韓国43.9%と、日本は米国、韓国に次いで3番目となっている。65歳以上では、日本13.0%、米国12.6%、英国4.5%、ドイツ2.5%、フランス0.9%、韓国23.3%と、日本は韓国に次いで2番目に高い。

日本は欧州諸国に比べて、男女共に高齢者の労働力率が高くなっている。労働力率が高い背景には、年金制度の運用が大きく影響している。欧州では、1970年代の高失業率期に、若者に雇用機会を提供するために、中高年者への早期退職制や年金受給の年齢繰上げが実施されたことがある。そのため、ドイツやフランスの55歳以上の男性労働力率は日本に比べて低くなっている。高齢者の就業を考える上で、年金制度は重要な要因である。

2節でふれたように、日本では定年制の引き上げが高齢者の労働力率の上昇につながっ

た。この定年制の引き上げには年金受給年齢の引き上げが背景に存在した。年金受給額が一定の水準にあれば、あえて働く必要性は小さい。日本の高齢者の旺盛な就業意欲は年金額および制度が十分でないことも一因であろう。韓国でも高齢者の労働力率も高くなっているが、これも、韓国は年金制度の導入が日本よりも遅れていたことも影響している。

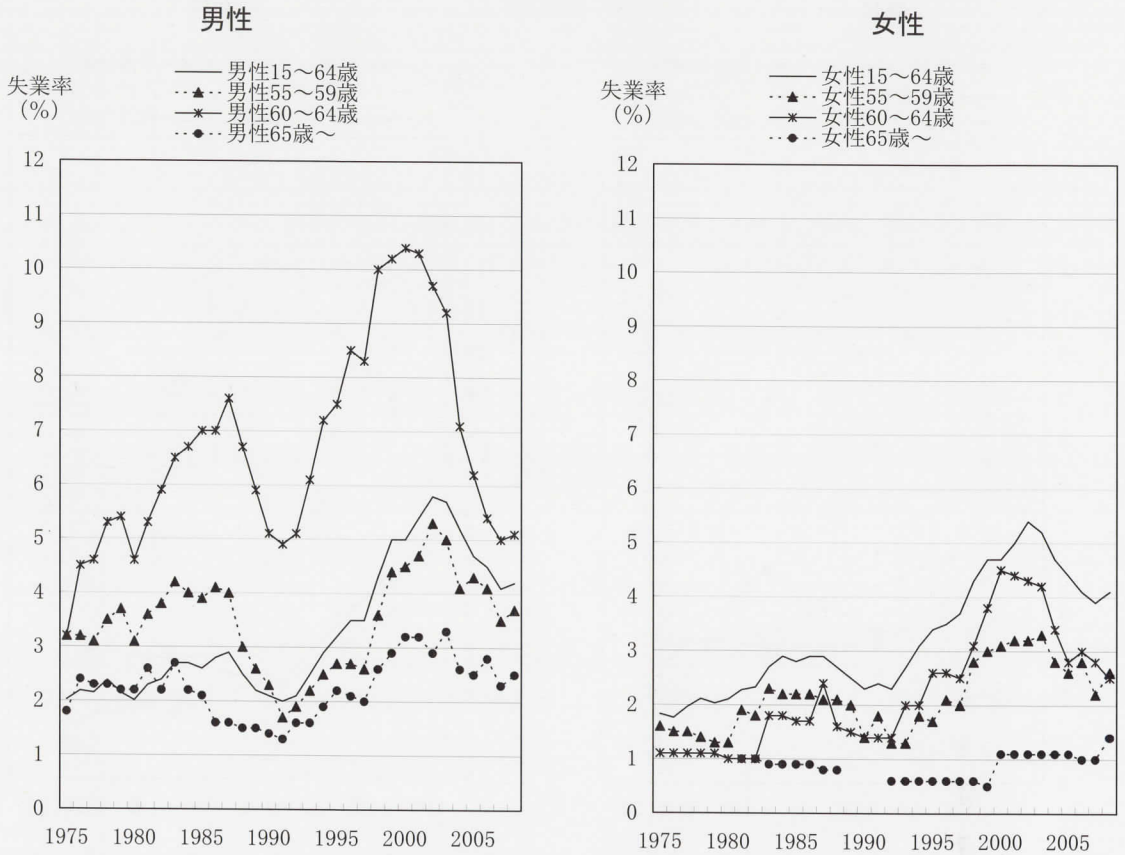
4. 高齢者の失業の実態

最後に、失業の実態をとりあげ、労働力率と同じように失業率についても、15～64歳、55～59歳、60～64歳、および65歳以上の推移をみる(次頁図6)。

15～64歳層の失業率は男女の間では大きな開きはなく、2008年で男性4.2%、女性4.1%とほぼ同じ水準といってよい。しかし、55～59歳層、60～64歳層、65歳以上とでは男女間に大きな開きがあり、いずれも男性の失業率の方が女性のそれよりも高く、2008年に50歳代後半で男性3.7%、女性2.6%、60歳代前半で男性5.1%、女性2.5%、65歳以上で男性2.5%、女性1.4%と、それぞれ1ポイント以上の開きがある。とくに、60歳代前半では男性の失業率は女性の2倍にのぼっている。年金の受け取り年齢は男女ともに同じ年齢に現在ではなっているが、60～64歳層の失業率に大きな開きがあることは、世帯主にあたる男性の方がより働く必要性が高いことにあるのであろう。

年齢階層別の失業率は景気変動に対応して増減をみせているが、65歳以上の女性については景気変動にあまり反応していない。65歳以上の高齢女性は労働市場から退出してしまい、失業者としてカウントされないことが

図6 失業率の状況^{注5}



資料：総務省「労働力調査」

備考：失業率＝失業者÷労働力人口×100 (%)

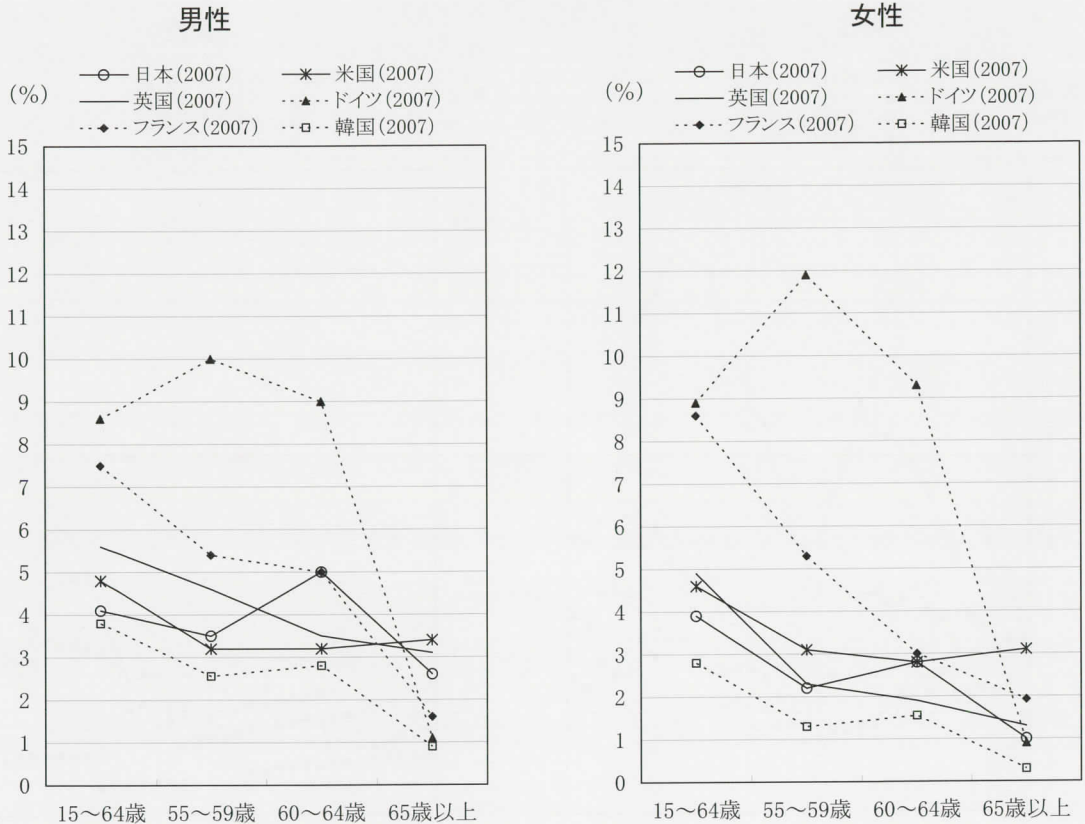
失業率の水準の低さや動きにあらわれている。

最後に、失業率についても前節と同じ日英米独仏韓の6カ国による国際比較を試みる(次頁図7)。比較のために2007年に数値を用いる。男性の失業率は、55～59歳で日本3.5%、米国3.2%、英国4.6%、ドイツ10.0%、フランス5.4%、韓国2.6%と、ドイツやフランスの高さが目立っている。60～64歳で日本は5.0%、米国3.2%、英国3.5%、ドイツ9.0%、フランス5.0%、韓国2.8%と、ドイツとフランス並びに日本の高さが目立つ。65歳上で日本2.6%、米国3.4%、

英国3.1%、ドイツ1.1%、フランス1.6%、韓国0.9%と、米国と英国並びに日本の水準が高い。

一方、女性の失業率は、55～59歳で日本2.2%、米国3.1%、英国2.3%、ドイツ11.9%、フランス5.3%、韓国1.3%と、男性と同じくドイツとフランスの高さが目立つ。60～64歳で日本2.8%、米国2.8%、英国1.9%、ドイツ9.3%、フランス3.0%、韓国1.5%と、ドイツの高さが際立っている。65歳以上で日本1.0%、米国3.1%、英国1.3%、ドイツ0.9%、フランス1.9%、韓国0.3%と、米国の水準が高い。

図7 失業率の国際比較^{注6}



資料：OECD “OECD Statistics Portal, Labour Force Statistics”

備考：失業率＝失業者÷労働力人口×100 (%)

女性の失業率について、6カ国の中で韓国が最も低く、日本は韓国についで低い。日本女性の労働力率は低い方に部類されるわけではないため、失業率の低い水準は、高齢女性であっても働く機会が提供されていることを示すことにつながる。ただし、欧州では、ドイツのように高齢者に対して早期引退を促すように失業給付が提供されることがある。そのため、失業率の水準が高いからといって、必ずしも高齢者の生活が貧窮しているとは限らない。

現在多くの国では、人口構成の高齢化にともない、年金支給開始年齢を引き上げているが、ドイツやフランスのように早期引退制度

が定着しているため、早期年金支給開始年齢よりも前に労働市場を引退するケースもしばしばみられる。年金財政の安定のため、高齢者の就業意欲を増す政策が求められている。しかし、ドイツやフランスのように高齢者に対して手厚い失業給付を提供したため、実際に就業する人が減少してしまったという事例もあり、高齢者が労働市場から引退せずに働き続けるような政策の実施は困難である。

また、高齢者ができる仕事は現在では限られているため、年齢が高くなるにつれて求人は少なくなり、希望する仕事で働きたくとも働けないことも多い。高齢者の労働力率と失業率の両面からみれば、高齢女性への労働

需要が少ないことが、労働力率の低さにつながっていると解釈できる。高齢女性に対して十分な年金が支給されているから、労働供給をしなくてもよいと考えるよりも、労働需要が乏しいため、非労働力になっていると考える方が妥当するであろう。

注 1 年齢不詳の値を含むため、各年齢階級別の値を総計しても 100%にはならない。人口ピラミッドの形は、総務省「国勢調査」からの解説による。

注 2 中位推計による各年央推計人口に基づく。ただし、日本は総務省「国勢調査」による人口である。

注 3 労働力人口とは、働く意思と能力を持った者で、就業者と失業者の合計である。労働力人口には、学生、専業主婦、引退した高齢者など、働く意思と能力をもたない者は、非労働力人口として含めない。

注 4 総務省「労働力調査」では、国内に 3 カ月以上住む 15 歳以上の日本人と外国人を対象とし、外国の外交官、在留米軍などは含まない。米国商務省 Current Population Survey (CPS) では、16 歳以上の非施設人口を対象とし、軍人、施設人口、外国の外交官、海外居住の米国人は含まない。イギリス統計局「労働力調査」では、16 歳以上の非施設人口を対象とし、職業軍人は含むが徴兵は含まない。ドイツ統計局「マイクロセンサス」及び EU「労働力調査」では、15 歳以上の国内居住者を対象とし、軍人、施設人口を含む。外国の外交官、在留外国軍は含まない。韓国統計局「労働力調査」では、15 歳以上の非施設の国内居住者を対象とし、軍人、施設人口、在留外国人は含まない。

注 5 失業者とは、つぎの 3 つの条件を満たす者をいう。①仕事がなくして仕事をしていない。②仕事があればすぐに就職できる。③求職活動や事業を始める準備をした（過去の求職活動の結果待ちを含む）。

注 6 注 4 と同じ。





日本産業社会の「神話」

こ い け か ず お
小池 和男 著

日本経済新聞出版社 刊 1800円（税別）

日本産業社会の「神話」

経済自虐史観をただす

Koike Kazuo

小池和男

「日本は集団主義の国」「日本人は会社人間」
「長時間労働が競争力を強化」「成長は政府のお陰」……
日本を恐ろす迷信を、労働経済学の第一人者が一刀両断。

**あなたの誤解が
日本を衰退させる！**

日本経済新聞出版社 全額（本体1,800円＋税）

本書は、日本を代表する労働経済学の第一人者が自らの長い経験と実証的な研究成果、更には海外の優れたリサーチに基づいて、日本の産業社会に長年びこっている悪しき「神話」の正体に迫り、思い込みや誤解、迷信に基づいた政策が、如何に日本を弱体化させてきたかを分かりやすく展開している。著者の言う「神話」とは、古くから長年語り伝えられながら、その根拠が曖昧模糊としてあやしい事柄をさしている。

例えば、「日本は集団主義の国だから、個人間競争が乏しい。したがって、サラリーの査定は小さい」と言う通説である。しかし、丁寧で貴重な研究調査結果から日米を比較すればむしろ逆であると指摘する。また、働く人達が会社をどのように見ているかをみると「日本人は欧米人と比べ、会社を大事にし、仕事を重視する」とこれまでごく当たり前のよう言われてきた。しかし、これも良質な研究結果から調査すると「日本人は、会社や仕事を欧米人と比較し醒めた目で見ている」と言う結果がでると言う。他にも「日本人の長時間労働が競争力を強化してきた」と言う誤

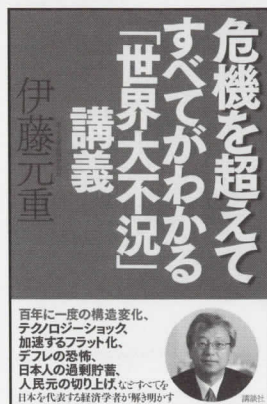
解である。我々読者から見れば、こうした点は、これまで常識的であり、全く疑いの念を全く持っていなかっただけに信じられない思いである。ではなぜ、こうした神話が生まれたのか。著者は、他国の統計数字がはなはだ怪しいから指摘する。

著者は、こうした誤解、思い込みによる国の政策や企業の方針が、働く人達に多大な悪影響を与えているのを防ぎたいとの思いから、長年痛感していた事象を今回執筆したものである。その端的な例は、「日本は集団主義で、個人間競争がなさ過ぎる」と言う神話から個人間に差をつけよう、つけようとする。その結果、差をつけやすい短期にのみ目が行きすぎ、長期の人材形成がおろそかになってしまおうと言う損失である。労働経済学の碩学が、私たちに思い込みの危うさを気づかせ、日本を迷わす通説、迷信を一刀両断して、「神話」のバールを次から次へと剥いでいく。著者の研究調査をする上での視点や立つ位置、思いが読者によく伝わってくる。大変意欲的な書であり、人事担当者、組合関係者に是非一読を進めたい。

危機を超えてすべてがわかる 「世界大不況」講義

いとう もとしげ
伊藤 元重 著

講談社 刊 1400円(税別)



昨年9月のリーマンショック以来、「危機」や「大不況」といった本が氾濫している。本書もその例に漏れないが、類書とは大きな違いがある。いたずらに不安をあおり将来を悲観するのではなく、世界大不況の本質と、今後予想される変化、それに伴う動きをビジネスチャンスとして論じており、危機の先にある日本の経済風景を我々の手で好ましいものにしようと前向きにとらえている点が特徴である。

世界経済が急激に縮小してしまったいま、企業が取れる方策は限られる。まずはマーケットに合わせて伸びきった兵站を見直し、事業規模を再構築することから始めなければならない。大事なのは原点に立ち返り自己の強みを生かす道筋を見つけ出すことである。

将来の復活に向け我々がどのような対応をすべきか。本書は、今回の金融危機の背景には少子高齢化とグローバルなデジタル技術の革命があるとする。経済危機後の世界を考えるにあたっては、こうした変化のトレンドを認識した上で少子高齢化での需要をいかに掘り起こすかが鍵とし、徹底した開放政策と内

需産業の拡大が重要であるとしている。今後チャンスを広げるセクターやビジネスについても言及し、サービス面で国民が不満を持っている医療、介護、教育、育児、さらには住宅、農業といった分野の可能性を指摘している。

この本を読むと、厳しさを嘆いていないで危機をチャンスととらえ、自分たちの手で日本の経済社会を改革しようとの思いが沸いてくる。この先のビジネスに希望をもたらしてくれる1冊である。



第2回 産政塾テーマ

若手政治家に聞く！



トヨタ紡織労働組合

永谷 啓介

1. テーマ選定の経緯

米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機は世界経済全体を混乱に陥れ、今、日本経済は100年に1度ともいわれる、未曾有の危機的状況を迎えている。雇用問題や、少子高齢化、福祉・医療に至るまで、立ち行かない問題が山積している。これらの問題は、もはや人ごとではなく、我々は今まで以上にそういった諸問題に真剣に立ち向かってゆかねばならない時代となった。

今、政治が向かうべきところはどこなのか？そして、その難問に立ち向かう、リーダーとはどのような資質が必要なのか？

そのような大きなテーマを考える中、我々は1人の人物に焦点をあてた。三重県松阪市の山中光茂市長である。我々と同世代でありながら、09年1月に見事当選を果たした若きリーダーである。

最年少の市長であり、山中市長と出会い、考え方・人柄に触れることで、この大きなテーマの答えを導き出すヒントを得られるのではないかと考えた。若くして市長を志した山中

市長は、まさに我々が産政塾で大きな目標としている、殻の外に踏み出した人物でもある。他では得がたい経験を期待し、我々は松阪市へ赴くことを決めた。

2. 松阪市を訪ねて

<松阪市農業公園ベルファーム視察>

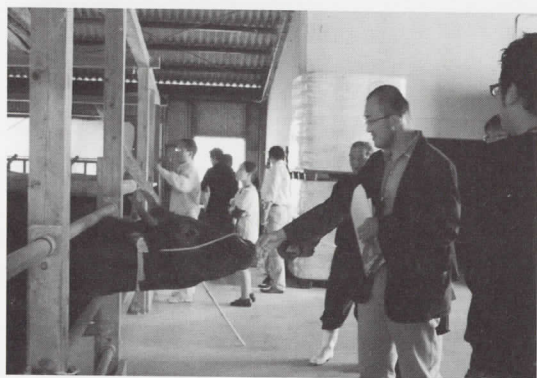
我々は、山中市長を訪ねるにあたり、松阪市の取り組みが分かる施設も訪ねようと計画した。そのひとつが松阪市農業公園ベルファームである。ここでは、地元の農産品や特産品の販売や、松阪牛を使用した加工品の販売を行っている施設である。当日はまだ朝10時にもかかわらず、多くの地元の方で賑わっていた。中には、すでに売り切れている農産品も多くあった。また、しっかり手入れ



の行き届いた、英国庭園が施設の奥に広がっており、非常に心地の良い空間を演出していた。我々はその状況を見て、松阪市がいかに地産地消促進の取り組みに力を入れていて、その取り組みが地元の方の生活にいかにか密着し、浸透しているかを確認することができた。

＜松阪牛肥育農家視察＞

次に計画したのが、松阪市の特産品として誰もが知っている松阪牛の肥育農家を訪ねることである。



今回、私を含め、塾生のほとんどが、牛の肥育農家を訪問した機会は無く、牛肉の最高ブランドがどのように育てられているのか、また、昨今社会問題となっている、産地偽造など食の安全に関する対策は何を行っているのか？様々な興味を持ちながら、我々は肥育農家の視察へ向かった。

我々がお伺いした肥育農家では、ブランド牛肥育にあたり、餌や衛生面への気遣いはもちろん、ストレスに大変気遣っていることが印象的だった。例えば、広い牛舎スペースで1頭ずつの部屋を設け、風通しや衛生管理等に力を入れていた。また、食の安全に関しての取り組みとして、鼻紋（人間で言う指紋）に基づき、1頭1頭が戸籍を所有しており、松阪牛個体識別管理システムによって、管理が徹底されている。我々消費者はホームペー



ジ上でこのシステムを介し、安全・安心に関わる36の項目の情報提供を受けることが出来るということである。ブランド牛として、美味しさを追求すると同時に、管理を徹底し、安全・安心を消費者へ提供する農家と行政の二人三脚の取り組みに対し、非常に感心させられた。また、肥育農家の方にお話を伺って、現在の育成者は高齢化しており、後継者が不足しているとお話を伺った。マスコミ報道などで、農家の担い手がいけない報道がなされるが、直接悲痛な話を聞いたことは、我々が問題意識を強く持つことにつながり、有意義なことだったと思う。

＜松阪市長との懇談会＞

昼食後、いよいよ山中市長が待つ松阪市役所へと向かった。

私と同年である若きリーダーはどういう人物で、何を成そうとしているのか。そして、一体自分とは何が違うのだろうか？それらを



見極めたい思いをめぐらせていると、山中市長が会場に入って来られた。

山中市長のさわやかな笑顔と丁寧な挨拶を皮切りにいよいよ懇談会が始まった。

山中市長のお話を伺い、塾生より積極的な質疑を行い、あっという間の1時間であった。

たったの1時間あまりで、私を含め、参加した塾生のほとんどが、山中市長に魅せられてしまったと思う。それほどまでに、若くして、誰にも媚びず、市民のためにポリシーを持って思いを貫き通す圧倒的な魅力を持った人物だったからだ。

私なりに感じたことを勝手ながら述べさせてもらうならば、いわゆる俗っぽい匂いが無く、情熱と信念を併せ持った、稀有な人間だと思った。

印象に残った言葉と、その考えについて紹介させていただく。

・市民の幸せを第一に考える

他人の痛みを理解できる人間になりたいという気持ちがきっかけで、地球の裏側で、ボランティアを始めた。その中で辿り着いたのは、多くの痛みは政治が壊れていることが原因だという真理だった。そして政治の世界へ飛び込んだ。徹底した現場主義で、市民の声を最大限拾い上げる為、意見交換会を議案作成の前に必ず行っている。市民の幸せの弊害になるのなら、マニフェストを守ることには一切固執しない。



・永遠の偽善者

自分の意識が、偽善か本当の善意かは判断できないし、それは大きな問題とは思っていない。その思いを貫き、やりぬいた結果が重要である。

・決断力

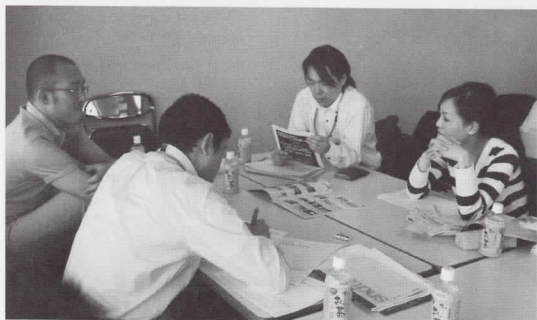
元々は民主党の市議員であったが、民主党が推薦する、ときの現職市長を政策面からどうしても支持できず、その思いを貫き通した。結果除名処分となったが、市民の幸せを第一に考えた時、自分自身が立候補する決断をした。また、新たな育児休暇制度や、春闘回答等、他の自治体が様子を見ながら判断しかねているような問題は、「松阪市から始める」という強い意志をもち、議会を押し切り、成立させた。

本当に、山中市長から発せられる言葉はすべてにおいて、実績に裏付けられた重みや強い意志が感じられた。また、リーダーの資質とは、年齢などではなく、本人の資質であることが身にしみて分かった。

また、松阪市を変えるための思い、そのために考えていることや実施していることを何も隠さず、我々に真剣に話していただいた。まだ、就任されて間もないこともあり、現状松阪市の変化は乏しいかも知れないが、1年後、2年後の松阪市は大きく変化し、飛躍すると私は確信した。

<塾生同士の意見交換会>

我々は、市長との懇談後、それぞれ感じたこと・今後の自分に投影させることを、グルー



プ間で意見を出し合い討議した。組合活動・会社業務、そして自分自身を、皆が足元を見つめ直す、本当に貴重な機会であった。

そして最後に、自分自身へのマニフェストを掲げ、誓い合い、終了した。

塾生全員が、まさに殻の外に踏み出し始めた瞬間であったと思う。

3. 最後に

我々は、市役所を後にし、またそれぞれの日常に戻ったわけであるが、私自身強く、今回の経験が脳裏に焼き付いている。本当に多くの新しい価値観を得ることができたし、自分自身を変える勇気を、山中市長からいただいたと感じている。

この思いを、思いだけで終わりにせず、愚直に一歩ずつ踏み出していきたいと思う。

最後に、今回お世話になった、市役所秘書室の近田氏、加藤理事長始め、産政塾事務局の皆様、参加して下さった塾生の皆さん、企画担当したAグループの仲間に感謝した



松阪牛肥育農家で



第3回 産政塾テーマ

これからの「農業」 について考える



トヨタ車体労働組合

山口 智 史

1. テーマ選定にあたっての背景

農業は日本人の主食である米をはじめ野菜や肉の生産など、日本人の生活に欠かせない産業です。しかしながら昨今はグローバル化による食料自給率の低下、営利目的の産地偽装問題など様々な問題が浮かび上がっており日本農業の衰退が懸念されています。今後、日本は農業をどうすれば良いのかという問いに対して、現地現物で農業の現状を感じ取り、実際に農業を活性化しようと行動を起こされている方に直接お話を聞きたいと考えました。

2. 訪問先選定にあたり

新たな取り組みをしている農家は近年増加しています。工場のような近代的な農家やNPO法人で集団活動している大規模農家もありますが、今回は個人で無農薬野菜を生産・販売している「松本自然農園」を訪問させていただきました。農園主の松本直之さんは大学卒業後、システムエンジニアとして3年間働いたあと、自転車で日本一周の旅

に出発され、その途中で農業への関心を高め、新規に就農されたユニークな経歴の持ち主です。この松本自然農園の理念は次の3つです。
①安全・安心の食の提供、②食・健康・農への関心を高める働きかけ、③農業への新規参入に対する支援。この3点を掲げて個人レベルでも日本農業の問題点を打破していこうとご夫婦で活動に取り組んでいます。

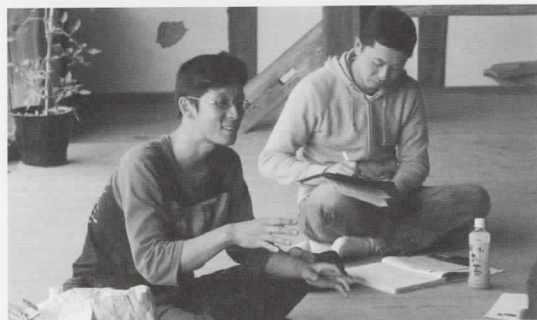
3. 活動結果

3-1. 農園主 松本直之さんとの懇談(午前)

まず、農園主の松本さんから就農に到るまでの経緯や農業に対する思いをお話し頂き、その後、塾生との懇談を実施しました。

(1) 農業をやろうと思った動機

- きっかけは自転車一周旅行の途中でたま





たま出会った人から有機農法の話聞いた。

- 有機農法をされている農家への研修。その農家の夫婦の笑顔が良かった。農家をやろうと思った。

(2)新規就農する際の障害について

- 後継者不足と言っている割には、新規就農者に対して「農業は大変だからやめたほうがいい」と言う人が多い。
- 行政は「技術・お金・農地・住居」などの支援が不十分。

(3)農家になってみて

- 販路がしっかりするまでは儲からない。兼業農家では収穫量や販路は拡大できない。
- 生産したものがお金にかわるときはすごくうれしい。認められた感じがする。

(4)現在の農業の問題点と課題

- J Aのおかげで農家は生産に専念できるようになった。しかし、農家が経営について考えなくなる弊害もある。
- 農業を活性化するには、やはり儲からないといけない。自分が儲かることで今後就農される方の参考になれば。
- 消費者の理解はやはり必要。食・健康・農への関心を持ってもらうために、収穫体験などを実施している。
- 農業の技術だけでは、成功は難しい。農

業以外に持っているスキルを活かして経営をしていかないといけない。

お話を伺い、松本さん自身も「行動を起こすときはやる気のある内に動かないとだめ」と言われる通り、想いと行動がしっかりリンクしている印象を受けました。

3-2. 農園見学、農作業体験（午後）

農園を見学・作物の説明の後、最後に簡単な農作業体験（草取り・家庭菜園講座）をさせていただきました。

(1)農園の特徴

野菜と野菜の間には雑草が青々と生えていました。個人農園なので、草を抜く労力が足りないこともあるが、草が生き物の住処になったり、刈った草を敷き草に利用したりと、いい土を作るための手段として草をそのままにしているそうです。もちろん養分を草にとられるデメリットもありますが、農薬で除草するより安心でおいしい野菜が作れます。

(2)農作業体験（草取り）

草を生やしたほうが良いと言っても限度はあるので、今回はコールラビと言う野菜が栽培されているところの草取りをお手伝い。草取りも立派な農作業ということで、コールラビの葉についている青虫を殺しながら草取りを実施しました。

(3)家庭菜園講座

農業に興味を持ってもらう施策の一つとして、松本さんは家庭菜園講座を開いています。今回は自然農法で家庭菜園をとというテーマで講





義をしていただきました。自然農法とは簡単で、①地表の草を刈る ②苗を植える ③刈った草を苗の周りに敷き草する ④最初だけたっぷり水をやる。水は草が張った根に沿って染みていき、敷き草をすることで乾燥を防ぐ。あとは乾燥だけ気をつけて放っておくという簡単な農法。水をやりすぎると過保護になり、野菜の生命力を奪い、おいしくならない。私も現在、自然農法での家庭菜園を実施中です。

体験を通して多かった意見としては、「久しぶりに土いじりに楽しかった」「虫がいる土を久しぶりに見た」「虫食いがある⇒見た目が悪いが体には良い⇒農薬について日頃いかに無関心か思い知らされた」など。食・健康・農への関心が高まり、我々消費者も正しい目を持ち、農産物を選ぶ必要性があると感じました。



4. 論議

松本自然農園への訪問を通じ、我々が地域農業の活性化のためにできることを論議し、各班から以下の様な意見が出されました。

- ・地域で取れたものをできるだけ食べる。
地産地消の率先を。
- ・買うときに興味、こだわりを持つこと。
支援する気持ちを持つこと。
- ・自分で作ってみて、興味・関心を高める。
- ・農業のイメージを悪くしない。



5. まとめ

現在の日本の農業は食料自給率低下や後継者不足など様々な課題に直面していることは、誰にも明らかなことであるが、抜本的な対策が打たれていないのが現状です。その状況に対し、農家は作ることだけじゃなく、売ることも考えて農業をやらないと駄目という考えの下、自分が一農家として食っていけることを目標に頑張っています。松本さんには是非成功していただきたい。また、我々消費者側も地域の農業や食に対して関心を持ち、風評に流され間違った判断をしないようにしていく必要があると感じました。

最後に、今回の訪問に対し、快く対応していただきました、松本自然農園農園主の松本直之さんに厚く御礼申し上げます。

「中部産政研公開セミナー」を開催

当財団主催の公開セミナーを6月4日(木)に開催しました。今回は講師に法政大学大学院の川喜多 喬教授をお迎えし、「不況下の中堅企業を支えてきた人々」と題してご講演をいただきました。主に人材育成に焦点を当て、独自のやり方で成長してきた中小企業の優れた経営行動、人材活用の実例を交えたお話に、140名を越える参加者は熱心に聞き入っていました。なおご講演の要旨は別途ご紹介する予定です。

日時：2009年6月4日(木) 15：30～17：00

場所：名鉄グランドホテル 11階「柏の間」



第2回 産政塾活動報告

●テーマ：若手政治家に聞く！

●と き：2009年4月10日(金)

●場 所：三重県松坂市 ベルファーム、松坂牛肥育農家、松坂市役所

第2回産政塾は、2009年1月に市長選挙が行われ、最年少市長が誕生した松坂市を訪問した。当日は、山中光茂市長から、市政への取り組み、市民への想いなど率直にお話いただき、塾生一同その中に強い信念と情熱、柔軟性を感じることができた。市長との懇談を踏まえて自分自身を見つめ直し、自ら行動していきたいことを塾生で話し合った。その中で、「現場主義でいきたい」「信念を持つ」「先鞭を付けた活動、行動を取る」など多くの意見が出た。自分たちと同世代のリーダーと直接お会いする機会を得て、塾生一人ひとりが熱いものを感じたのではないかと思います。

塾生全員が、それぞれの立場で現地現物で確認し、「誰のための活動なのか」、また市長が言われた「1%の痛み」を日頃から意識するようになれば、おのずと取り組むべきことが見えてくるのではないかと思います。



まっすぐに、わかりやすくお話くださった松坂市
山中市長。山中市長(左)と加藤塾長



松坂市庁内にて 山中市長と



松坂駅前の開発計画につ
いて建設部の方から説明
を受けました

説明を受けた駅前を実際
に見てまわりました



建設部のみなさんと 松坂市庁前で

第2回産政塾担当 Aグループ



鈴木 貴裕
(丸栄労働組合)



横井 功
(名古屋鉄道
労働組合)



蔵田 英登
(アイシン精機株)



永谷 啓介
(トヨタ紡織
労働組合)



鈴木 祐生
(全トヨタ労働組合
連合会)



第3回 産政塾活動報告

- テーマ：これからの「農業」について考える
- と き：2009年5月8日(金)
- 場 所：愛知県豊田市「松本自然農園」

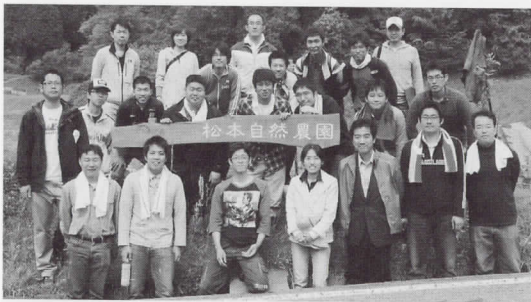
第3回産政塾は、小雨の降る中、松本自然農園の松本直之さんを訪問した。週間天気予報では晴天だった天気も前日から雨となり、松本さんと相談の上、急遽スケジュールを変更して決行することにした。当日は、松本さんと懇談をしているうちに雨はあがり、午後からは念願の農作業を体験できた。

草^{くさ}信者という松本さんの畑にはたくさんの草が生えていて、雑草は抜かないといけないという考えが吹っ飛んだ。体験では畑の草を取り、それを捨てるのではなく野菜の苗の周りに敷いた。久しぶりに虫のいる土に触れることができ一同感動。また、畑にいるときの松本さんの笑顔がとてもまぶしくて、羨ましくもあった。

自分たちと同世代の松本さんの決断力と行動力、人生観（後悔しない生き方、他人のせいにはしない、農業を楽しんでいる）に接し、自分を知ることの大切さを感じたのではないかなと思う。



松本さんは、畑ではイキイキと楽しそうに説明くださいました。



松本自然農園の前で。全員ひと仕事をして植えた野菜の苗は今どうなっているのでしょうか。



農作業体験後ふたたび懇談。畑から少し野菜を分けていただきました。



昼食後、松本さんのお子さんを抱っこする大野田リーダー。こんな触れ合いも松本さんと同世代だからでしょうか。

第3回産政塾担当 Cグループ



大野田 有良
(ジェイテクト
労働組合連合会)



田中 やよい
(松坂屋
労働組合)



池田 篤人
(トヨタ自動車(株))



山口 智史
(トヨタ車体
労働組合)



與後 誠
(中部電力労働組合)



第4回 産政塾活動報告

- テーマ：「自分を知る。仲間を知る」
- と き：2009年5月28日(金)
- 場 所：愛知県刈谷市「刈谷産業振興センター」

第4回の産政塾は、Bグループの企画で関西に行く予定だったが、新型インフルエンザの影響から急遽延期とし、事務局企画で実施をした。

講師に健康宅配便ハーモニー 深見トレーナーをお招きし、健康、心、コミュニケーションの自己診断をし、それを仲間と共有した。

まずは、動体視力のチェック。30歳前後の塾生だが、紙面にバラバラに書かれた大きさの違う1～30の数字を順番に探していくだけだが、完了時間に随分個人差があった。動体視力の鈍りは災害にもつながる。次にタオルと同じ長さの紐で作った輪をくぐるか。これは体の硬さを感じられずにはいられない。次にシャンパンコルクを使って足のツボ押し。これは痛くて気持ちよく、ある企業では管理職が胸にコルクを入れて、疲れたときにすぐにツボ押しができるようにしているそうだ。次に自分の心のチェックと眠りのチェックをした。職場では「おはよう」とあいさつはしても、睡眠のチェックはしない。いい睡眠ができていないと心の病になりやすいそうだ。これからは「昨日はよく眠れたか？」を一言追加してもらいたいと講師より説明があった。続いてコミュニケーションのチェック。上司、近所、奥さん、子供それぞれのコミュニケーションはどのぐらいできているのか。その後、深見さんより、子どもは小さいときほど褒めて育ててあげる。月に1、2回は奥さん抜きで男の親子だけで遊ぼう。週に2回は早く帰って奥さんと一緒にごはんを食べよう、上司は仕事を通じて人生をしてくれる上司がいいという話があった。最後にエゴグラムで自分チェックした。自分の強み、弱みが少し見えたのではないかなと思う。そして、これらのチェックを塾生同士で共有することでまた違う一面を知ることができた。

今回実践した、動体視力チェックや心、睡眠チェック、ツボ押しは職場や家庭で簡単にできる。塾生が家族や職場で実践をして広げていくことで、健康推進につながると期待する。また、エゴグラムをうまく職場で利用することは職場の活性化にもつながると思う。



◀講師の深見トレーナー

▼運動不足なのか、硬い人が多いように感じた



▲単純な運動ですが、柔らかい人と硬い人の差は一目瞭然

●眠りチェック：サインとしては重要です！

- ・いびきをよくかく
- ・食べてすぐ寝ることが多い
- ・どちらかといえば眠りはいつも浅い
- ・睡眠の途中でよく目が覚める
- ・勤務が不規則である
- ・睡眠はいつも不足気味
- ・寝る時間はいつも12時を回る
- ・床について寝るまでに時間がかかる
- ・よく夢を見るほうである



2009年3月1日から5月末までの主な活動

- 3月14日(土) 関西国際産業関係研究所 月例研究会に参加
「Panasonicの海外事業戦略と人づくり」
- 3月16日(月) 公認会計士による中間監査
- 3月中旬 公開セミナー開催の案内展開
「不況下の中堅企業を支えてきた人々」 〈6／4〉
法政大学 川喜多 喬 教授
- 3月25日(水) 派遣・請負問題研究会 セミナー参加
「日本の雇用のあり方を考える」
- 4月2日(木) RIETI政策シンポジウムに参加
「労働時間改革－日本の働き方を如何に変えるか」
- 4月10日(金) 第2回産政塾開催
「若手政治家に聞く！」
- 4月22日(水) 連合総研シンポジウムに参加
「労働法改革のグランドデザイン」
- 4月23日(木) UIゼンセン 「無頼塾」へ講師派遣
- 5月8日(金) 第3回産政塾開催
「これからの『農業』について考える」
- 5月29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4回専門委員会開催
- 5月29日(金) 第4回産政塾開催
「自分を知る、仲間を知る」

先日、ある自動車関連の雑誌にこんな記事があった。

【今や、日本の車の世界では、「大衆車」と言う言葉は、死語になっている。世の中、不景気でお客様はいくら性能の良い車を造っても、安くなければ買わない。いくら楽しい車と言っても車を手軽に買えなければ楽しさをわかる糸口にもなりえない。未来のクルマ市場を制する鍵は、省エネ、安全、環境だけではない。生活目線の「ほど良いものを安く」が重要である。】

確かに、大衆車＝安っぽいと言うイメージが定着し、バブル経済を通じて皆がもう一つグレードの高いプチリッチな車を購入した。そして企業も付加価値の高い車造りを一途に目指したことは指摘の通りである。一方、インドを始め、中国などの新興自動車メーカーは、庶民が少し頑張れば、買うことができる価格の車作りに熱心に取り組み始めた。思えば日本も「大衆車造り」を通じて、今日の地位を築いてきた。今、大変好評である環境車のハイブリッド車も価格を抑えたことが大きい。グローバルな需要構造の根底的変化が求められているのは、車の価格体系かもしれない。「お客様が求める商品を買えると思われる価格で商品開発を進めること」、時代の転換期に立った今、まさにこの生活者目線での車造りが求められていると思う。(河原真一)

東京で生まれ名古屋にきて数十年が経つ。味噌煮込みうどんも好物となりドラゴンズの選手の名前もほとんど覚えたが、いまだに名古屋弁の「どえりゃー」とか「やってちょーよ」には馴染めない。

そんな中で最近例外ができた。名古屋市長の河村さんだ。よくテレビで見るが、例の口調で「面白い名古屋をつくるでよ」とやっている。短いセンテンスで気取らず自分の言葉で話すのを何回か聞いていると、なぜか親しみを感じるようになるから不思議だ。本音でしゃべる強みだと感じる。

米国のオバマ大統領にも同じことが言える。皆さんご存知の「Yes, We Can」。主語を「We」とすることで聞き手に共感を呼ぶ。相手を同じ仲間として認め、簡潔な言葉で話しかけるのでつつい引きこまれてしまう。

こうしてみると改革するリーダーには共通点がある。論理より共感だ。もちろん河村市長にもオバマ大統領にも実行力が備わっていることも忘れてはならない。コミュニケーションの必要性が叫ばれて久しいが、リーダーにはそんな素養も必要なのかもしれない。(後藤健治)

旅行先を決める時、テレビや雑誌から受けたイメージが良いと行ってみる。行ってみて良ければ、もっと知りたくなって何度か行くこともある。人も同じで、パッと見て仲良くなりたいと思う人とそうでない人がいる。最初から中身までわからないし、中身までじっくり知るには時間がかかる。でもその中身を知るためのきっかけは外見だと思う。

通勤時、多くの高校生とすれ違う。携帯電話に夢中の自転車の子とぶつかりそうになったこともある。制服でどこの学校かわかる。企業のワーキングウエア姿の人も多く見かける。タバコのポイ捨て、信号無視、飲んだ缶コーヒーの投げ捨てなど、ワーキングウエアだとくにマナー違反は目立つ。愛社精神からなのか、着替えが面倒なのか、ロッカーが無いのか、風土なのか、着ている理由はわからないが、会社のワーキングウエアを着て社外で行動する人は、会社の看板を背負っているという誇りと意識を持って行動して欲しいと思う。すばらしい会社と言われて外からではなかなか本当のところはわからない。たった一人の一瞬の行動で、その会社のイメージを良くも悪くも変えてしまうことがある。(高橋若葉)



家も家財も守る！

全労済の

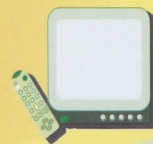
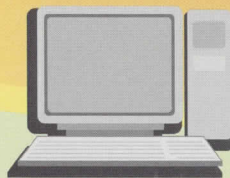
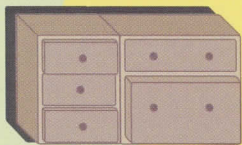
火災共済

風水害等給付金付火災共済



多くの場合、火災は室内から！

まず被害を受けるのは、家財です。

ボヤで済んでも、焼けてしまった家財は
修理・買い替えが必要です。寮・アパートなど借家にお住まいでも、
火災共済の「家財」に加入できます。

火災共済

は、
安心の「再取得価額保障」です。「再取得価額」とは万一被災された場合、
被害に遭ったものと同程度のものを
新たに購入・修復するために必要な、
全労済が定めた標準的価格をいいます。

「古い・新しい」は関係ありません！

火災共済の掛金例

木造・30坪
愛知県在住・4人家族
世帯主40歳の場合住宅：最高2,100万円保障
家財：最高1,900万円保障

1か月の掛金¥2,400円

落雷も
火災共済で！落雷で故障した電話器やテレビ、
ビデオデッキなども、火災共済の家財に
加入していれば、「再取得価額保障」！
修理や買替にかかる費用が保障されます。

自然災害共済とのセット契約で

盗難による被害も保障します！

家財に自然災害共済をセット
すると、現金の盗難についても
1万円～20万円の範囲で保障
の対象となります。

※警察への届出が必要です。

●このチラシは制度の概要を説明したものです。
ご契約の際には「パンフレット」「ご契約のびき」を必ず
ご覧ください。保障のことなら 全国労働者共済生活協同組合連合会
全労済 愛知県本部
(愛知県労働者共済生活協同組合)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1,390万人。出資金をお支払い
いただいで組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。全労済は、将来の支払いに備えて、厚生労働省令に定められている
共済契約準備金をこえる十分な積み立てを行っています。また、資
産運用のリスクを適切に管理し、健全な資産運用を行っています。
全労済は、これからも引き続き健全な経営に努めていくとともに、情
報開示を積極的に行っていきます。また、個人情報保護法をはじめ
関連する法令等を遵守し、お預かりしたお客さまに関する情報につ
いて厳重な管理体制のもとに正確性・機密性・安全性の確保に努め
ています(※詳しくは各都道府県の全労済にお問い合わせください)。資料のご請求は 全労済愛知県本部
(愛知県労働者共済生活協同組合)

052-681-7741

[番号をお確かめのうえ、おかけください。]

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21年6月30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>