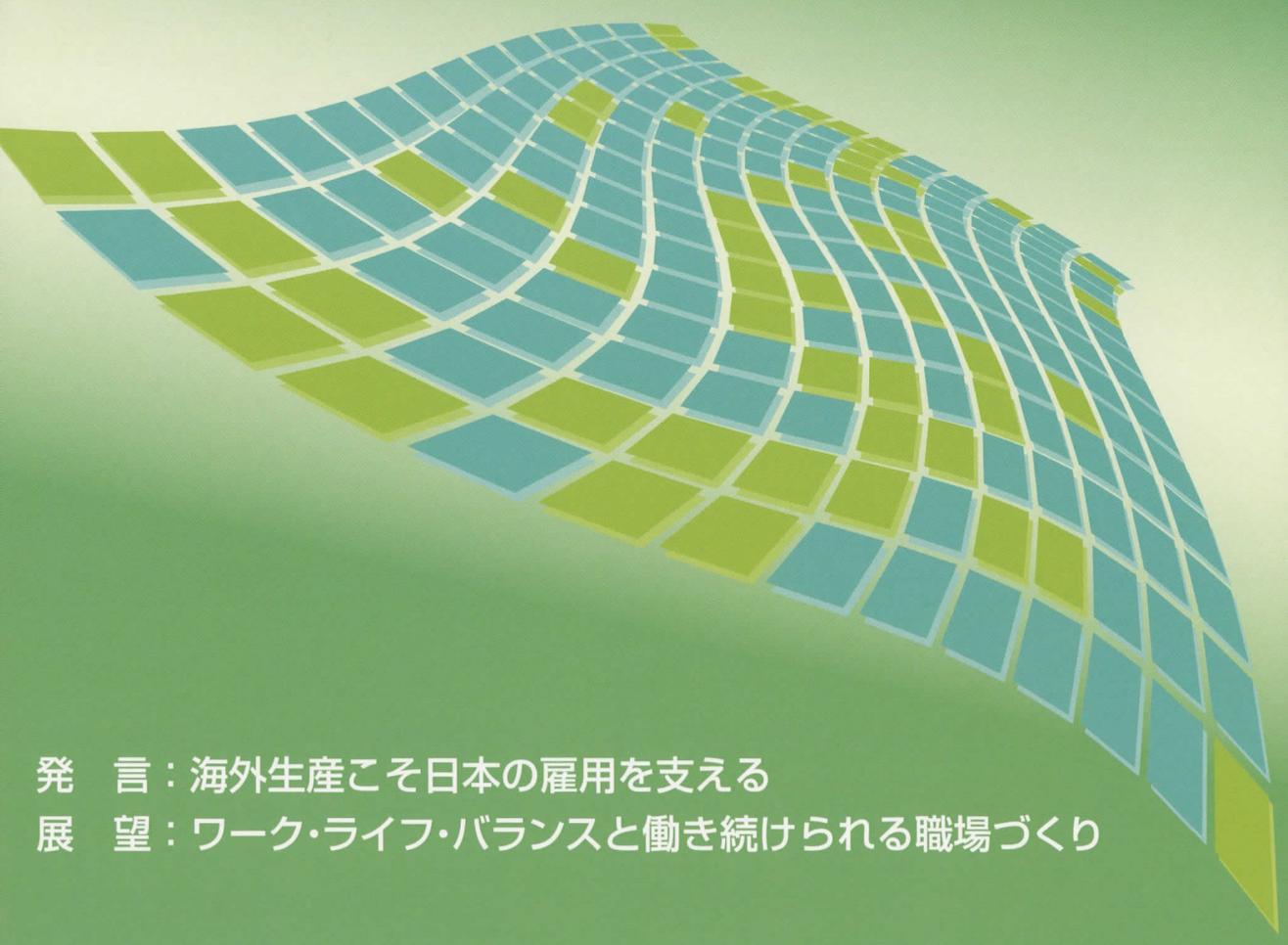


産政研 フォーラム

SPRING, 2010

No. 85

特集：「新たな進路」

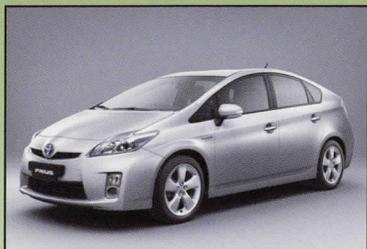


発言：海外生産こそ日本の雇用を支える
展望：ワーク・ライフ・バランスと働き続けられる職場づくり

トヨタ車体が目指しているのは、 未来に誇れる環境経営。

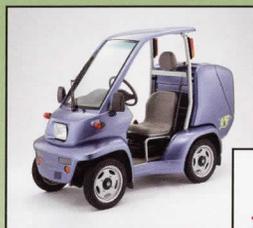
トヨタ車体は、美しい環境と共存していくために、
さまざまな環境保全活動に取り組んでいます。

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

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」



■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

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	「型」を考えてみる	加藤 裕治	…… 2
発言	海外生産こそ日本の雇用を支える	小池 和男	…… 5
特集	「新たな進路」		
	私たちの問題としての均衡	中村 圭介	…… 8
	破壊的技術変化のジレンマ —今こそ、人を育て信頼の絆を—	浅井 紀子	…… 13
	今後の労働政策の針路	濱口桂一郎	…… 18
	日本的雇用慣行のバージョンアップ	荻野 勝彦	…… 22
	中国労働関係・労働政策の課題 —労働関係から労使関係への発展可能性に関する一考察—	願興寺 皓之	…… 29
展望	ワーク・ライフ・バランスと働き続けられる職場づくり	藤本 哲史	…… 37
社会を見る眼③⑥	スポーツのルール変更と競争	大竹 文雄	…… 43
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方⑩	「一般労働者と短時間労働者の賃金」	杉浦 立明 荒山 裕行	…… 46
BOOK	下川 浩一 著 「自動車産業 危機と再生の構造」		…… 56
	大内 伸哉 著 「雇用社会の25の疑問 労働法再入門」		
産政研だより			…… 58



「型」を考えてみる



中部産政研

理事長 加藤 裕治

21世紀に入り最初の10年。21世紀に対し抱いていた期待は失われ、「不安」の方が強くなったと感じている人が多いのではないだろうか。確かに、少子高齢化、経済の後退、政治の混迷、失業率の高止まり、社会保障の先行き、自分の健康・・・などなど不安の種は尽きない。

「不安」を感じるというのは動物の中では人間だけだと言われている。それは人だけが持つ限りない想像力に由来する。想像の世界で限りなく懸念材料を探せばきりはない。「杞憂」というのは「天が崩れ落ちてくる」ことを憂えることを戒める中国の故事である。つまり「不安」はある意味で人の想像力が作り出すものでもあるわけだ。先行きは明るい根拠のない楽観論をふりかざすのは問題だが、かといって、「不安」に打ちひしがれているばかりでは現在の苦境から抜け出る道が見えてこないことも事実だ。

今日のような不確かな社会にあってなにか外側から強い力が自分を引っ張ってくれるということは期待しない方がよい。かって日本

が高度成長を謳歌していた時代は、経済も生活も全てが右肩上がり、その中でそれなりにやっていたら、今日よりは明日、明日よりは明後日が必ず良くなるという確信が共有されていた。少々の壁もそれで乗り越えてきた。しかし、今の時代にそれを求めるのは明らかに無理である。ところが、社会は「政治がしっかりしてくれれば」「経済さえ戻れば」というように引っ張る力をあてにするような論調が目立つ。政治に対しても「〇〇戦略が見えてこない」というようなコメントをする人が多い。確かにそれもそうだろう。しかし、社会を構成しているのは人であり、人が頑張り、いいものを作り、提供し、それを人が買うという循環が働かなければ成長することはない事も事実である。こんな時代だからこそ、外側の力に頼るのではなく、「自分が変わってみよう」と思うことが大事ではないかと思う。

いまや世界共通語になった「カイゼン」を考えてみよう。カイゼンの神髄は職場を構成する全ての人々が、昨日より今日、今日よりは明日と少しでも良い仕事をしよう日々努力する点にある。そうして努力するうちに個々

人のポテンシャルは向上し、そのトータルとしての会社の力も向上する。力が上がれば業績は上がり配分も増える。その好循環の原点はあくまでもそこにいる個人である。なかなか成果が見えてこない時にそのようなエネルギーが湧いてこないという向きもあるかもしれない。そこで、こんな時代こそ、1人1人が「自分が成長している」という確信を持つような生き方を心がけたらどうかという提案をしてみたい。

それは「型」に戻ってみようという提案である。武道の世界では「守、破、離」ということが言われる。つまり、まず基本となる「型」を徹底的に身につける。それができたとき「型」を破ってみる。そして自分の「型」が出来上がったとき「離」すなわち飛躍が見えてくるというのだ。運動の世界はことごとくそれが基本ではないだろうか。世界で活躍するイチロー選手、石川選手、浅田選手、宮里選手などを見ていると苛酷なまでに自分を鍛え上げ、追い詰めるなかで進歩を求めている。才能によりかかる姿勢など微塵も見えない。

「鍛える」とは何か。それは運動や競技の「型」を繰り返し身にたたきこみ、その中で自分の弱みを知り、それを克服し、すぐれた点はもっと伸ばしていく。そういうことの繰り返しに他ならない。他に近道などないのだ。

誰もが一流になれるわけじゃないという向きもあるかもしれない。しかし、その「型」「基本動作」あるいは「基礎体力」といってもいいが、それを鍛えていくことの良さは、その人のレベルが今どうであろうと、必ず「伸びていく」事が実感できることにある。たとえば2キロを何分で走れるか。そのタイムは始

めた年齢が何歳でもやればやっただけ短縮していくものである。そういう実感が今日の練習へのエネルギーとなり人を無限に伸ばしていく。知らぬ間に去年とは違う自分になっているものだ。

スポーツの世界はこのように分かりやすい。目指す種目によってやるべきことも見えているし、体でも感じられる。では、人間の思考能力はどうだろう。物事を考える力はどうやって鍛えるか、そしてどうやって確認するか。である。考えることに「型」はあるかといえば、やはりあるのである。

たとえば文章を作る力を考えてみる。日本には「俳句」や「短歌」という日本独特のすぐれた文化がある。日本語であるからこそ出来上がった「型」だと思うが、よく、「俳句」は「宇宙」であり「短歌」は「心」だと言われる。確かに、「古池や かはず飛び込む水の音」という芭蕉の句はまさに宇宙空間を描いていると言える。一方、「名にしおはばいざ言とはむ 都鳥 わが思う人は ありやなしやと」という在原業平の有名な歌では、確かに都鳥が飛んでいく情景は目に浮かぶが、それよりもそれに託す「わが思う人」への気持ちが切々と伝わってくる。かたや「5, 7, 5」かたや「5, 7, 5, 7, 7」と14文字加わっただけなのに何がそんなに違うのか。

7, 7が加わることによりそこに込めることのできる思いの量が増えるからだと思う。少ない単語をつなぐほど思いは凝縮され、伝えるものが普遍的な自然や宇宙に昇華していかざるを得ないのであろう。今漠然と物を考え、漠然と文章を作っている人は、一度俳句、

短歌を作ってみてはどうだろうか。自分の語彙の少なさ、思いを言葉で伝えることの難しさを感じるに違いない。でも練習していくうちに自分の頭脳のどこかに埋まっていた言葉や思考能力が活性化し、うまく歌えるようになるはずだ。そうすることで日ごろ自分が使っている言葉が他人にはどのように伝わっているか、など様々な反省も浮かび、そこから「カイゼン」すべき点も見えてくるのではないだろうか。

「型」に戻ることでもう一つメリットがある。それは自分を客観視することができるようになることである。社会に出ると自分の相対的な位置づけがどこにあるのかは、会社の評価くらいでしか感じられないようになる。その評価も日本の人事制度はあいまいであるから、自分の力がいったいどの程度なのかは実はよくわからないものだ。しかし、「型」にはめた運動をしてみると、自分の体の硬さ、体力、筋力など自分の持つ力を客観的にみることができるようになる。思考力も自分で自分を測ることはできるはずだ。俳句と短歌を例にあげたが、短いエッセイでも良い。テーマを決めて書いてみる。なかなか人に読んでもらえるような文章はすぐには書けないはずだ。でも推敲するうちに不思議なもので必ず、文章とは良くなっていくものだ。そして誰かに読んでもらいどれだけ伝わっているかを確認してみる。そんな中で日ごろ自分が人とコミュニケーションをしている時使っている言葉が、どの程度人を説得できるものであったかがわかってくる。実はもっと練り上げればうまく伝えることができるのではないかと思えてくるはずだ。つまり、「型」ここでは短

文に表してみることで、いいかえると「形」にすることで初めて自分が分かり、それを繰り返すことで自分が伸びていくことが感じられる。知らぬ間に脳細胞も鍛えられていくのである。

言葉は人と自分をつなぐ最大の道具である。企業は人の集合体であり、その中で機能する一人ひとりの人間がわずかずつでも表現力や理解力をみがき、コミュニケーション能力を上げれば、全体としては大きな生産性向上につながるはずだ。また、個々人が自分の相対的な能力を自覚し、常に努力が必要なことを実感すれば、間違った思い込みや相手に対する誤解で無用に衝突することも減るのではないだろうか。そんな効用を信じて「型」「形」への回帰をお勧めしたいと思う。





海外生産こそ日本の 雇用を支える



法政大学 名誉教授
小池 和 男

将来ますます重視すべき途として海外生産の拡大を強調したい。たとえば、疑問がだされよう。海外生産（ふつう海外直接投資という）であれば、その分日本の雇用が減る。だからこそ進路は輸出や内需拡大ではないか、という「常識」である。

だが、輸出からの黒字はいまや海外投資からの黒字を下回っている。そもそも輸出はその裏側に輸入がある。輸入分は日本ではなく他国の雇用を支える。黒字が小さいのは当然なのだ。ひとは内需拡大こそと合唱する。だが、日本くらい内需依存の高い国はあと米くらいで、輸出はGDPの1割余にすぎない。西欧は2-4割、アジアでは韓国が4割、タイにいたっては6,7割にもおよぶ。いったい内需依存をこれ以上多くして、石油をほとんど生産してない日本がどうやって暮らしているのか。

日本の進路は、先行する西欧や米の経験を見れば、すくなくからず読める。まず欧米の海外生産の大きさを、それぞれの国のGDPでわった数値でみる。そうでないと、たとえば中国を過大視する弊におちる。みなさんの推

理どおり、もちろんトップはかつての植民地大帝国英と仏で、じつにGDPの6割と9割にもおよぶ。つづく独は3割余、米、伊は25%でいどである。日本はといえば2008年14%にすぎない。だが、急激にのびてきた。2000年の6%から倍増した。西欧の国もここ20-30年の間に大いにのびたのであって、日本が絶望するほど遠い昔からではない。

それほど多ければ、当然にそこからの国内へのカネの還流も大きい。もっとも多いのは英であって、じつにGDPの6%をこす。あと仏米独は2-3%、これにたいし日本はいまのところ1%でいどにすぎない。それでも経済成長率が1-2%というときには、すばらしい貢献というべきであろう。

それに海外直接投資の収益率が肝要である。その収益率が日本は案外にわるくない。世界資源のよいところを先取りしている英が高いのは別として、これにつぐ収益率は米、日本はそれに近く、仏、独、伊をあきらかに超えている。その好成绩は一部の優良企業のみではなく、日本海外企業の総体の業績なのである。

ただし雇用への貢献は、国内に入っている外資企業からの国外流失分を差し引かねばならない。そうすると、もっとも高い英でGDPの2.5%、米独仏などは1-2%となる。いまの日本は2007年0.7%にすぎないが、その伸びからみて、近い将来1-2%レベルになるのは目にみえている。成長率が1-2%などという時代、まことに頼りになる進路ではないだろうか。

ではいったい、どのような方策が日本の海外企業の好成績をうみだしたのであるか。その中核要因は、わたくしの考えでは中堅層の人材形成とその働きにある。ここで中堅層とは、たとえば自動車産業をとれば、生産技術者、製造技術者、そして生産職場の技能上位半分層をさす。もちろん事務畑も同様である。その人たちの働きが海外日本企業の業績をおしあげた。その内容を具体的に記す紙幅はない。わたくしの2008年の本「海外日本企業の人材形成」を参照いただければさいわいである。

さまざまな含意がある。第1、いわゆるエリート人材ではない。もちろんエリートを獲得できればなおよいのだが、西欧米より後発の日本企業には、それは無理というものだ。世界の多くの国のすぐれた若者は米英に留学し、そこにとりこまれる。

第2、大勢が参加しないと実現できない技術の開発に強みがある。エリートがうみだす最先端技術は、むしろ他国が追随しやすい。ごく少数のエリートを育て他国の技術を追うことにカネを集中すればよい。だが、大勢を動員しないと実現がむづかしい技術ほど、他国は追随するのに時間がかかる。それほど大

勢を動かすのは大変なのだ。大勢が参加しないとむづかしい技術とは、たとえば生産ラインの設計と構築である。そこに製造技術者、また生産労働者の技能上位層が参加し、よく発言、提案する方式などである。そして大勢を動員する技術開発を、日本国内にとどまらず、海外でも実施し成果をおさめてきた。それが急激な伸びをうみだしてきた。

海外でそれを可能とするには、じつは日本国内での人材開発がまことに重要である。海外工場でインストラクターとして働く日本人材の開発である。それは大別2種ある。数年という長期派遣者と、数ヶ月という短期派遣者である。そのひとたちが世界のその地の技術者、職場の労働者とともに真剣に技術を工夫し開発しなければ、とうてい成果は得られない。そしてエリートに頼る欧米は、この日本の方策に学んでもなかなか追いつけない。

海外に活躍する人材への需要はまことに多い。もはや国内要員、海外要員の別なく、あるていどできる人は国内ばかりでなく海外でも貢献しなければなるまい。いま海外工場が必要とするインストラクターの人数を、ごく大まかに推算してみる。まず将来の日本企業の姿を国内雇用5万、海外雇用20万としてみる。それは多くの英国企業からみれば、海外雇用の見積もりはまだ内輸であるし、その線をこえている日本企業は、たとえば矢崎総業のようにすでに出現している。遠くない将来の日本企業の姿である。

長期派遣者の必要人数は、いま他国もふくめた国際相場で見ると、おそらくは海外雇用の0.7%、すなわち1,400人。とはいえ海外に出ずっぱりでは、国内の技術の最先端から遅

れる。稼働期間の5分の1を海外にでるとしよう。つまり5倍の人数がいる。7,000人となる。

さらに短期出張者がはるかに多い。モデルチェンジのときの業務、たとえばあらたな生産ラインの構築に、大勢の日本からのインストラクターが欠かせない。期間は数か月と短いけれど、かなりの回数海外にでる。いま推算の過程は省くが、その必要人数はじつに上記の国内要員をこえる。そうじて、あるていどできる人は活躍の場がいちじるしく増える。いいかえれば、いまや国内要員、海外要員の別なく、海外の仕事もこなせる人材の働きが日本の雇用に貢献する。

ではうえのことができれば万々歳で問題はなにもないか。いやそうではない。うえの業務をこなせない人たちは、かえって苦しい。なぜか。そしてどのように対処するか。それを記す余白はなく、問題の指摘にとどめる。

[筆者は中部産政研 顧問]

【筆者紹介】

小池 和男 (こいけ・かずお)
1932年新潟県生まれ

◇学歴 / 職歴

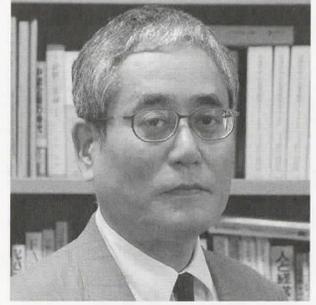
1955年 東京大学教養学部卒業、同大学院経済学研究科卒
東京大学助手、法政大学助教授、名古屋大学教授、京都大学経済研究所所長、東海学園大学教授、法政大学大学院教授
2007年3月 退職、法政大学名誉教授
1994年～2000年
中央職業能力開発審議会会長
1991年・92年
スタンフォード大学ビジネススクール
客員教授、「製造業の人材開発」など2科目を講義

◇最近の著書

「仕事の経済学 第3版」2005年、東洋経済
「海外日本企業の人材形成」2008年、東洋経済
「日本産業社会の“神話”」2009年、日本経済新聞



私たちの問題としての均衡



東京大学
社会科学研究所
教授 中村圭介

はじめに

今後、日本の労働組合は「均衡」を他人事ではなく、自分たちの問題として取り組んでいかざるをえなくなるのではないか。そう私は予測している。この小文では、そんな私の思いを綴ってみたい。

念頭にあるのは、いうまでもなく正規労働者と非正規労働者の間にある労働条件、雇用保障の違いである。誤解しないでほしいのだが、違いがあることが問題だと考えているわけではない。仕事内容、キャリアの見通し、責任と権限に違いがあるのであれば、差が存在するのは当然のことだろう。

私が問題視するのはいったいどの程度の違いであれば公正、公平だと言えるのか、その基準が明確になっていないということである。

公正、公平といっても、何らかの基準が天から降って来るとも、マーケットが決めてくれる¹などとも思っていない。ましてや学者や法律が決めるものだとも思っていない。当事者たちつまり正規労働者と非正規労働者が

自分たちの間にある「違い」が公正、公平であると納得すれば、それでよいのではないか。お互いが話し合い、しつこくあれ、その程度の違いはあってもしょうがないと双方が認め合う²。さしあたりはそれで十分ではないか。私はそう思うのだ。

だが、現状では非正規労働者に自分たちの意見、要求を述べる機会が与えられていないことが多い。ましてや正規労働者たちと「違い」について真摯に話し合う機会もない。だから、公正、公平への道を歩むこともできない。

正規労働者からなる労働組合にしてみれば均衡はしょせん他人事である。自分たちだけが納得する公正で公平な「違い」などはまやかし以外のなにものでもない。

しかし、労働組合を取り巻く状況は変化しつつある。その結果、正規労働者中心の労働組合は非正規労働者に発言の機会を与え、彼らと話し合い、公正で公平な「違い」とは何かを考えていかざるをえなくなるのではないか。私たちの問題としての「均衡」に取り組みざるをえないのではないか。以下では、私

がそう考えるようになった3つの変化について述べてみたい。

壁を壊す³

非正規労働者の組織化はゆっくりとはあるが着実に進んでいる。1990年に9.7万人だったパートタイマーの組合員は2009年には70万人に増えた。この19年間に7倍以上となった。飛躍的増加をもたらした1つの要因は企業別組合による組織化努力である。この努力を促したものは何か。

非正規労働者が企業内で増えていった結果、正規労働者だけからなる企業別組合が2つの意味で危機に陥ったことが背景にある。1つは集团的発言メカニズムの危機であり、もう1つは代表性の危機である。

前者は次のようなことである。労働者は労働条件、仕事のやり方、経営方針、経営体質などに不満を持った場合、労働組合を通じてその不満を経営側に伝えることができる。1人では誰も聞いてくれなくても、みんなで発言すれば耳を傾けてくれる。経営側の対応が100%満足のゆくものではなかったとしても、不満の一部は解消する。これを集团的発言メカニズムと呼んでいるのである。このメカニズムがうまく機能すれば、不満をもったまま働くことも減るし、不満が高じて会社を辞めるという行動を取ることも減る。離職する労働者が減れば募集、採用、訓練にかかる費用も少なくなる。集团的発言が経営管理の合理化につながることもある。要するに、集团的発言によって生産性は向上する。

だが、非正規労働者が増え彼らが集団の外に置かれたままであると、このメカニズムは十分には機能しなくなる。集团的発言メカニ

ズムの危機である。

後者の代表性の危機についてはさほど説明を要しないであろう。非正規労働者が増えていった結果、事業所によっては正規労働者からなる組合は少数派に転落してしまった。あるいはかろうじて過半数を維持するだけになった。このままでは労働法が求める過半数代表者になれない可能性もでてくる。

企業別組合が客観的にみて2つの意味の危機に陥っているとしてみても、リーダーがそれに気づかないままであれば非正規の組織化に向かわない。リーダーが経営の先行きに対し不安を抱き、または職場が停滞、混乱していると気づき、あるいは労働者代表としての地位が揺らぎつつあると自覚すると、自分たちの危機を克服するために非正規労働者の組織化に乗り出す。ここが重要である。非正規労働者のためではなく、自分たちのために彼らを組織化する。

こうして、非正規労働者を集団に包摂する。彼らは発言の機会を与えられ「違い」について話し合うことができるようになる。他方、自分たちの危機を克服するために非正規労働者に組合に入ってもらった以上、正規労働者には真剣に話し合いに応じる義務が生じる。

地域を繋ぐ⁴

連合は全国にある地域協議会（地方連合会の下部組織であり、いくつかの市町村にわたる地域を単位として設置されている）を300に再編し、各地協に専従者を配置することを決めた。すでに100近くの地協がモデル地協として選ばれ、専従者が配置されて活動を行っている。そのために資金を連合本部、地方連合会から地協に大きくシフトしつつあ

る。さらに、本部会費の10円の引き上げを昨年の大会で決定した。わずかに10円とはいえ、不況が続く、かつ組織人員が伸び悩んでいる時期の値上げである。企業別組合からナショナルセンターへと組合費が再配分されることになったことの意義はとても大きい。

あまり知られていないことであるが、この変化は「小さな革命」とでも呼ぶべき変化である。労働組合のナショナルセンターが地域に焦点をあてて人と金を重点的に配分するのは、しかも明確な目的と意志を持ってそうするのは、戦後、初めてのことである。総評には地評、地区労という地方組織があり、地区労の中には専従者がいたという反論があがるかもしれない。だが、総評はもともと「地方組織をもたない中央単産連合として発足」⁵しており、総評発足以前に地評、地区労は既に組織されていた。そして重要なことは地評、地区労は規約上、総評の下部組織としては位置づけられておらず、地評と地区労の間にも規約上、なんらかの関係があったわけでもなく、いずれも総評の方針にのっとって活動する自主的組織とみなされていたのである⁶。

連合の300の地協は、規約上、明確に定められ、連合の運動方針のもとに「地域で顔の見える労働運動」の最前線部隊として活躍することになっている。労働相談、生活相談、未組織の組織化、各種のカンパニア活動、市町村レベルでの政策制度要求、政治活動などが主たる活動とされている。

地協が働きかける対象は地方連合に加盟する単組であるが、それだけではなく、未組織労働者、一般市民にも広がる。当初よりそのことが計画されていた。ところで未組織労働者なども視野に入れた地協運動を担っている

のは専従者だけではない。地協に加盟する単組の役員もまた主役の1人である。だから、単組役員も労働相談を行い、あるいは街宣行動を行っている。

地協運動が順調に発展していけば小零細企業の労働者や非正規労働者の組織化も進んでいくことになる。そうすれば地域レベルで企業別組合と彼らとの交流も深まっていく。名前も顔も知らない非正規労働者ではなく、同じ地域で働き、同じ地協に所属する顔見知りの非正規労働者が増えていく。そうなれば、地域レベルで正規労働者と非正規労働者にある「違い」を率直に話し合う機会が増えてこよう。公正、公平な違いとは何かをめぐっての話し合いである。

政策を創る

労働政策の決定において、厚生労働省に設置されている三者構成の審議会はきわめて重要な役割を果たしている。「特に労働関係法令は、労働者と使用者側の間の意見調整なくして意義ある立法は不可能」⁷であり、審議会はそうした調整を行う場となる。したがって、厚生労働省におかれた審議会は「労使間の団体交渉を全国レベルで行っているようなもの」⁸と評されることもある。

だが、90年代後半からの数年間、審議会が事実上機能しなくなるといった事態が生じた⁹。審議会の形骸化をもたらしたのは、1995年に設置された規制緩和小委員会（後に総合規制改革会議、規制改革・民間開放推進会議）であった。労働政策の改正をめぐる議論はもっぱらこの小委員会がリードし、審議会は事実上政策決定プロセスから遠ざけられることとなったのである。労働側はこれに

対抗するために、国会での法案修正を勝ち取るというような戦略を取らざるをえなくなった。

その後、規制緩和の流れは弱まったが、今度は審議会の機能が内側から掘り崩されてきているのではないかとの疑念も生じるようになった。労使双方が審議会での真剣な議論を回避しているように見える場面があったからである¹⁰。

もし、連合および経営者団体が審議会での議論を重視するようになれば、審議会の政策決定機能は元に戻ることになるだろう。だが、連合にしてみれば、事態はそう単純ではない。政権交代が実現したからである。連合の立ち位置が大きく変わった。これまで以上に、組織内での慎重な議論が必要となるだろうし、幅広い視野を持つことが求められよう。

連合は労働側の代表として審議会に参加しているが、しかし、雇用労働者の2割弱を代表しているにすぎない。8割のことを考えながら（その中には非正規労働者も数多く含まれる）政策決定に関与する必要がある。もっとも、これまでもそうであっただろう。だが、与党側にまわった今では、その発言力は以前

に比べてはるかに強まったと考えられる。だからこそ、今まで以上に幅広い視野と慎重な議論が必要となる。

非正規労働者に関する労働政策も今後、審議会場で議論されることになるだろう。その際、彼らの声に真剣に耳を傾けることをしなければ、労働者の代表としての地位は大きく揺らぐ。自分たちだけが納得する公正さ、公平さではなく、非正規労働者との話し合いを経た上での公正さ、公平さ、それなしには労働側の代表として政策決定に参加する正統性を得られないのではないか。

おわりに

以上、単組レベル、地域レベル、ナショナルセンター・レベルにおける変化を見てきた。それぞれの場面で、正規労働者中心の労働組合は非正規労働者に発言の機会を与え、彼らと話し合い、公正で公平な「違い」とは何かを考えていかざるをえなくなる。私たちの問題としての「均衡」に取り組むようになる。これが私の予測である。いや、願いと言った方がよいのかもしれない。

-
- 1 もちろん、マーケット・メカニズムが働かないと言っているわけではない。非正規労働者の労働条件が相対的に向上すれば多くの労働者が殺到し、労働条件引き下げへの圧力がかかるであろうし、あるいは相対的に安くなった正規労働者への需要が増えるだろう。このような形でマーケットの影響があるのは確かである。だが、正規と非正規の労働条件の差がすぐにかつ自動的にマーケットによって与えられるというわけではない。
 - 2 職務分析、職務調査などによって客観的、科学的に「違い」を明確にしようとしたとしても（それ自体を批判しているわけではない）、どのような方法を使うのか、各要素のウェイトづけをどうするのか、さらに「違い」をどう賃金に反映させるのかについては、いくつかの選択肢がある。したがって、ここでも話し合いと合意が必要となる。
 - 3 詳細は中村圭介『壁を壊す』教育文化協会、2009年を参照してほしい。
 - 4 地域協議会の組織と活動については連合総合生活開発研究所『「地域協議会の組織と活動の現状」調査報告書』（仮題、近刊）を参照してほしい。
 - 5 日本労働組合総評議会『組織綱領草案』日本労働組合総評議会教育宣伝部、1958年、p.78。

- 6 地方組織の実態および結成の背景については同上『組織綱領草案』pp.78-88、および総評40年史編纂委員会『総評40年史 第2巻』第一書林、1993年、pp.426-427。
- 7 安枝英紳『労働の法と政策（第2版）』有斐閣、1998年、p.35。
- 8 樋口美雄、諏訪康雄、亀山直幸、菅野和夫「座談会 転換期の労働政策」日本労働研究雑誌No.463、1999年、pp.2-19における諏訪の発言（p.12）。
- 9 詳細は三浦まり「連合の政策参加」中村圭介＝連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か：労働組合活性化への道』勁草書房、2005年、pp.169-192。
- 10 中村圭介「逸脱？それとも変容？－労働政策策定過程をめぐって」日本労働研究雑誌、No.571、2008年、pp.17-24。

【筆者紹介】

中村 圭介（なかむら・けいすけ）
1952年福岡県生まれ

◇学歴 / 職歴

- 1976年 東京大学経済学部卒
- 1985年 東京大学大学院経済学研究科第2種博士課程単位取得退学
- 1985年 雇用促進事業団雇用職業総合研究所研究員
- 1990年 武蔵大学経済学部助教授
- 1996年 東京大学社会科学研究所助教授
- 1998年 東京大学社会科学研究所教授
経済学博士（1998年10月28日、東京大学）

◇主要著書

- ①『労働組合は本当に役に立っているのか』（佐藤博樹、神谷拓平と共著）、総合労働研究所、1988年9月（沖永賞受賞）
- ②『日本のソフトウェア産業－経営と技術者』（戸塚秀夫、梅澤隆と共著）、東京大学出版会、1990年3月（経営科学文献賞、電気通信普及財団賞受賞）
- ③『日本の職場と生産システム』（東京大学出版会、1996年12月）（日本労働関係図書優秀賞受賞）
- ④『教育行政と労使関係』（岡田真理子と共著、エイデル研究所、2001年）
- ⑤『変わるのはいま－地方公務員改革は自らの手で』（ぎょうせい、2004年）
- ⑥『行政サービスの決定と自治体労使関係』（前浦穂高と共著、明石書店、2004年）（社会政策学会賞奨励賞受賞）
- ⑦『衰退か再生か：労働組合活性化への道』（連合総研と共編著、勁草書房、2005年）
- ⑧『ホワイトカラーの仕事と成果：人事管理のフロンティア』（石田光男と共編著、東洋経済新報社、

2005年）

- ⑨『成果主義の真実』（東洋経済新報社、2006年）
- ⑩『実践！自治体の人事評価－「評価される側」からのアプローチ』（ぎょうせい、2007年）
- ⑪『壁を壊す』（教育文化協会、2009年）

他





破壊的技術変化のジレンマ

— 今こそ、人を育て信頼の絆を —



中京大学 経営学部
教授 浅井 紀子

1. 人を信じ、育てる日本の原点

今年も早や桜の季節が廻ってきた。虚構の経済の崩壊に端を発したものづくり激変の荒波は、日々思いもよらぬところにまで波及し、日本の美意識の基層にある桜を愛でる余裕なく不安に駆られることも多いように思う。明るい兆しが見えたかと思えばまた振り子が逆に揺れ動く現状ではあるが、時は寅の刻、夜明けは近いと信じ、新たな進路へと挑み、この荒波を乗り越えれば道は切り拓かれると期待している。

地球環境問題、新興国の動き、原材料価格の乱高下、レアメタル確保、石油や石炭などの化石燃料の限界等に対処し、さらなる技術革新への挑戦が求められている。これまでにない斬新な発想での新素材・新工法や成長分野の新製品開発への取り組みが加速する流れにある。ものづくりのフロントランナーとして走り続けさらには科学技術創造立国日本の使命として、こうした課題へと挑むには、人を育て、さらにはその力を最大限発揮するこ

とのできる職場づくりが欠かせない。人という存在はコスト要因ではなく、無限の可能性を秘めている。日本のものづくりは、戦後の焼け野原で0から再出発し、一人ひとりの潜在能力を引き出し纏め上げる総合力で、世界をリードするまでに成長を遂げてきた。固い信頼の絆で結束して立ち向かえば聳え立つ険しい障壁をも必ず打破できよう。

人やモノの移動手段は、歩行・畜力・帆船・蒸気機関車・自動車・大型船舶・高速鉄道・飛行機へと高速で広域に可能となり、人類の活動空間は飛躍的に拡大した。ボーダレスな時代であるがために、一地域の局所的な影響が予測外の大きな負の連鎖となり、一瞬にして世界の隅々にまで余波が及ぶことも稀ではなくなっている。

堅実に歩を進めてきた陣容も地球規模にて急拡大した。きわめて速いスピードで規模と複雑性を増す事業展開に追われ、ともすれば長期的視野にてじっくりと人を育て、知恵を擦りあわせていく地道な活動を重視する日本のものづくりの強さの原点が後回しになりが

ちに陥った側面が否めない。人の創造性には無限の可能性がある。しかしながら、信頼関係を構築し育てるには時間がかかる。

1929年、ニューヨークでの株価大暴落にはじまり世界中を巻き込んだ経済危機時には、米国フランクリン・ルーズベルト大統領によるテネシー川流域開発計画等のニューディール政策が、そして今回はオバマ大統領のグリーンニューディール政策に提唱されるように、低炭素社会への移行に向けて、環境・エネルギーを軸に、世界中が叡智を結集し新たな進路へと舵を切るときを迎えている。

2. 破壊的变化により否定される成長の軌跡

ものづくりはかつて経験したことのない破壊的变化に曝されている。この技術と市場の不連続・劇的な変化は、長年にわたり一步一步地道に築き上げてきた競争基盤を根底から覆しかねない。変化はいったんスタートすれば、猛烈な勢いで規模と速度を拡大し、世界中にその影響を増幅していく。

シュンペーターによれば、「創造的破壊」が資本主義の本質ではあるが、製品や設計・工法・素材が抜本的に変化すれば、企業の競争優位の源泉にある既存の技術は不要となる。競争の土俵を劇的に置き換え勝者の条件を全く新しいものへと塗り替える懼れすらある。従来の延長線上での技術であれば、揺るぎない競争力を誇り持続的に成長を遂げることができた企業も、破壊的变化は今日までの成長を支えてきた組織の自己否定へと繋がりがかねない。現在主役の座にある企業といえども決断のタイミングを誤れば、思いもかけない新勢力に遭遇し存続の危機を招きかねない事態にある。

3. 直面する競争基盤の移ろい

アメリカの発明家エジソンは、1879年に白熱灯を発明し、当時ニューヨークの夜をガス灯からより効率的な白熱灯に切り替えようと試み電力事業に尽力した。白熱電球もLED照明、さらには有機ELへと移ろいつつある。

この電力事業もエネルギー需給バランスを効率的に制御するスマートグリッド（次世代電力網）が、当初の米国中心の流れから世界中に大きなうねりとなっている。負荷制御システムや大容量のNAS電池などの蓄電池を電力網に配置し、発電所から送られる電力の一方通行から最先端の情報通信技術を駆使し、双方向でやりとりしてエネルギー全体の最適化を志向するエネルギーマネジメントシステムへと急速に関心が高まっている。関連技術として、太陽光発電、風力発電、蓄電池、住宅、家電、自動車、スマートメーター、情報通信システム、超電導ケーブル、送配電網等の技術が脚光を浴びている。電力系統中心の運用から都市ガス・熱・水素など総合エネルギーのネットワークへとコンセプトを拡張し、都市ガスから水素を取り出し空気中の酸素と反応させる家庭用燃料電池の開発・普及もはじまっている。

NAS電池には、1967年に米・フォードが電気自動車用として開発を試みその後断念した経緯がある。1886年にイギリスで世界最初の電気自動車が誕生し、フランスでは1771年に蒸気自動車を発明するなど、ガソリンによる内燃機関、電気、蒸気をはじめ様々な要素技術の変遷を経て、1908年にはT型フォードモデルが登場した。

昨冬の福岡モーターショーでは、インドの

タタ自動車のナノが日本初展示された。極端な価格破壊や新興国台頭の動き、HV や EV への技術変化の動きなど、世界中において今日までの成長の軌跡を離れた市場や技術の不連続な大変化の局面を迎えている。

1800 年にイタリアの科学者ボルタが亜鉛と銅とを希硫酸の溶液に浸し電流を流す電池を発明して以来、アルカリ電池、マンガン電池、銀電池に代表される一次電池から、充電を行うことで繰り返し使用可能な二次電池として 1859 年に鉛電池が発明され、ニッケルカドミウム電池、ニッケル水素電池、リチウムイオン電池へと安全性の確保や低コスト化、高いエネルギー密度などの高性能を検討しながら推移している。さらなる画期的なコスト削減やエネルギー密度を向上させる新たな電極材料の適用、ポストリチウムイオンとして新型リチウム-空気電池などの革新的電池の開発も提案されている。日本勢は電極や電解液、セパレータ等、最先端の材料技術分野において高い国際競争力を誇る。しかしながらこのリチウムイオン電池といえども韓国や中国勢の猛追にある。

世界では、人口の急増、灌漑用の大量使用による水不足、干ばつ、農薬や化学肥料、排水、工業廃棄物による水質汚染、地下水の過剰な汲み上げによる地盤沈下など、水を取り巻く状況は深刻化している。山紫水明の地、日本は水資源に恵まれているとはいえ、小麦や大豆、トウモロコシ、サトウキビなどの農産物や食肉、木材等を大量に輸入しており、海外生産地での水を大量使用した産物であることを考えれば、水（バーチャルウォーター／仮想水）の輸入国ともいえる。こうした世界状況のなかで、水資源開発や水質浄化、供給シ

ステムなど海外での水ビジネスの拡大が予測されている。プラント開発では欧州企業が先行するいっぽう、個々の技術、たとえば水処理膜、ポンプ、排水処理装置などでは日本勢がトップレベルであり、海外の大型案件においても高く評価され受注を伸ばしている。半導体や液晶製造用の超純水技術で培われたナノテクノロジーによる水処理技術の高機能化や、海水淡水化技術において不可欠な高分子分離膜でも、世界トップレベルの評価を獲得している。海水淡水化用逆浸透膜（RO 膜）のシェアは日本がきわだって高い。

次世代二次電池や LED 照明、スマートグリッド関連技術、微粒子や膜を利用する土壌・水質浄化などの環境負荷低減技術には多岐にわたりナノテクノロジーが駆使されている。100 万分の 1 レベルのミクロン単位までの技術では、現場で微調整し試行錯誤を繰り返しながら克服できたが、10 億分の 1 のナノレベルになれば、高度計測分析・評価機能をより問われる。開発・量産展開への手法は抜本的に変革する必要に迫られている。

今では生産システムも複雑性を増し、電子制御システムも急速な進化を遂げている。7 軸双腕ロボット、熱変形による寸法のばらつきを機械自身が自動補正する熱変位制御や振動防止制御機能、保守監視機能、バランスを検知する機能などを備えた工作機械、1 台で全加工を完結する複合加工機など、人の五感のように、稼働状況や加工状況を機械自体が解析し、思考・判断を行い安定・継続して最適な加工を実現できるまでに高度複合化を遂げている。また、鋳物に代わり構造用鋼板を日本ならではの伝統技法で組み合わせて振動を吸収する構造を進化させ、生産設備の

ベースなどに活用し振動減衰時間の短縮や強度・性能向上、大幅なコスト削減や納期短縮、CO₂ 排出量削減を可能とする技術も開発されている。

パラダイムシフトの波が押し寄せ、桁違いの技術課題への対応には、設計、素材や工法の根本的な置き換えを不可欠とする。たとえば切削加工からプレスや鍛造に代表される塑性加工へ、あるいは別々の部品の溶接から一体成形へ、さらには素材を変更し、一般鋼材から高張力鋼板、アルミやチタン、マグネシウム合金、炭素繊維複合材、CFRP へと、コストや強度・重量・耐久性・生産速度・加工容易性等の画期的向上が試みられている。

4. 知・情・意

一人の心に気配りした職場づくり

人には、知・情・意、すなわち知性、感情、意志の3つの心的要素が備わっている。

破壊的技術変化が、従来まで長期間をかけて築きあげてきた競争力の源泉を根本から否定してくる今、新たな進路へと舵を取る好機ではある。しかしながら危機を変革のエネルギーへと昇華させ、改革を断行するには痛みを伴う。人は知恵を絞り創造性を発揮する存在であると同時に、その心はきわめて脆く壊れやすい生き物でもある。破壊的变化により、このことだけは譲れないと自負してきた仕事への信念や情熱をも否定され、方向転換を迫られ思い感うことも増えている。変革を実行せねば撤退を余儀なくされる事態にあるいっぽうで、効率性のみを追求し人の心への配慮を欠けば、不信感や不安感の連鎖を惹起する危険をも孕んでいる。コミュニケーションの不足から、長年にわたり築き上げてきた

信頼関係も瞬く間に崩壊しかねない。

変革への理を貫くことだけに突き進めば、和の心は乱れ高い結束力を誇るチームプレーに支障をきたしかねない。かといって情に流されれば変化への対応に後れをとり、冷徹な国際競争の土俵では退場への道が待っている。破壊的变化の激流にある今こそ、意思疎通を密にし共通理解を深め、全員でこの難局を打開しようという強い意志をもって、結束して立ち向かえる職場づくりが欠かせない。新たな道を切り拓くには、人の心へいっそう配慮し、やりがい、達成感や喜びを感じられる仕事、管理監督者能力向上による地道な活動の継続を基礎に、職場の一体感がより求められる。

世界をリードする最先端技術の追求へ向けて、研究機関との連携や技術開発中枢機能の強化、現場の微調整を必要としない生産システムの構築へと取り組むには、人がその力を最大限発揮してはじめて実現可能となる。最先端の科学技術の粋を結集し、こうした開発段階の成果を一体となり知を擦り合わせ、試作から量産段階へと結束して具現化し、機動的に市場に送り出すには、関係する一人ひとりの力を引き出し束ねる総合力に支えられている。

5. 新たな進路へ向けて信頼の絆を

環境問題の深刻化や新興国の成長など新たな課題を抱えながら、地球規模でのものづくりの戦況はますます激化している。破壊的技術変化へとさらに挑み続けなくてはならない。この挑戦は、人ならではの創造性を最大限発揮できてはじめて可能となる。しかしながら、破壊的变化へと挑むことは自己の成長

の軌跡を否定することにも繋がる。人は厳しい環境におかれた緊張感のなかでこそ自ら学び、知恵を発揮し成長できる。とはいえ変革の荒波にあるなか、誰しも先行き不安に駆られ思い惑うことも多い。

日本では、古来より満ち欠けを繰り返す月に「永遠不滅」「不老不死」を見出してきた。茶道の「侘び」の美意識においても、我が意に任せず挫折や絶望といった不完全性を美として積極的に捉え、未完の美へと繋がるという。全てものは流動するが、未完の美には終わりが無い。桂離宮の造営も未完であるからこそ永遠不滅を意味する日本の美の象徴だという。

難局を乗り切るために、長期的な視野にて体系的な人材育成の重要性が再認識されている。未知の分野に挑戦すれば失敗に終わる確率も高い。決断や実行の失敗には責任を問われるだろう。しかしながら新たな進路へ向けて歩むには、短期的成果や失敗を厳しく追い詰める責任論に終始することなく、信頼関係を築き未来の成功へと挑戦を温かく見守る気概も期待される。

この荒波を乗り越えれば夜明けは近い。結束して立ち向かい、人の力を最大限引き出すことのできるよう、人を信じ育てる日本の原点、信頼の絆が今あらためて問われている。

【筆者紹介】

浅井 紀子（あさい・のりこ）

◇学歴 / 職歴

1987年 名古屋大学経済学部卒業
1997年 名古屋大学大学院経済学研究科博士課程修了（経済学博士）
名古屋大学経済学部助手などを経て、2007年より
中京大学経営学部教授

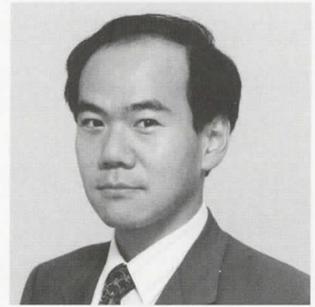
◇著書

『モノづくりのマネジメント—人を育て企業を育てる—』（中央経済社）
『遊・誘・悠の商品開発』（同文館）
『現代経営学』『スキルの競争力』 他





今後の労働政策の針路



労働政策研究・研修機構
統括研究員 濱口 桂一郎

現在、日本の労働政策は「市場主義の時代」からの転換点にある。しかし、転換した先がどのような時代になるのかは未だに不明確なままである。本稿では、これまでの日本の労働政策の転換の姿を振り返ることで、今後の労働政策の針路を考える。

1. 自由主義の時代と社会主義の時代

1910年代半ばから1930年代半ばまでの20年間は、自由主義経済政策が基調をなしており、労働組合も未発達で、内務省社会局官僚が立案する雇用政策も、経営側の激しい抵抗にあってなかなか進まなかった。

1930年代半ばから1950年代半ばまでの20年間は、右翼的社会主義や左翼的社会主義が社会を席卷する中で、マクロ統制的な労働政策が国家権力によって進められた。前半の10年間は国家総動員体制の下で労働市場の国家規制が行われたし、後半の10年間は占領軍が睨みをきかせる中で労働組合が活発に活動し、また傾斜生産方式など国家主導の経済政策の下で、労働政策の主眼も失業対策事業など直接的な国家による雇用創出におかれ

ていた。生活給的な年功賃金制が確立したのもこの時代である。

2. 近代主義の時代

1950年代半ばから1970年代半ばまでの20年間は、日本も先進欧米諸国と同様に、マクロレベルではケインジアン福祉国家をめざし、ミクロレベルでは生産性向上と賃上げの交換によるフォーディズム的労使妥協が確立した時代である。労働政策においてこの時代を特徴付けるのは、終身雇用慣行や年功賃金制度、企業別組合に特徴付けられる日本型システムの閉鎖性を打破し、職種別に賃金が決定される欧米型の外部労働市場中心のシステムの確立が目指されていたことである。当時、そうした「職業能力、職種を中心とした労働市場」は「近代的労働市場」と呼ばれていた。日本社会の「近代化」が時代の課題であったわけである。

奇妙に思えるかも知れないが、当時「同一労働同一賃金」を掲げていたのは経営側であり、労働側は中高年の賃金引き下げにつながる職務給導入には否定的であった。政府は企

業横断的労働市場の確立を目指して、公的職業訓練や技能検定制度、職種別中高年雇用率制度、広域的労働移動の促進とそのため住宅整備などに取り組んだ。また、臨時工や社外工といった不安定雇用問題が大きな関心の対象となっていた。

3. 企業主義の時代

1970年代半ばから1990年代半ばまでの20年間は、それまで前近代的と批判されてきた日本型雇用慣行が「近代的」な雇用システムよりも効率的と評価されるようになった時代であり、企業レベルの共同性が労働政策の中心となった時代であった。使用者は職務給への移行をもはや語らなくなり、労働側も産別中心化をもはや語らなくなった。そして、労働政策もそれまでの外部労働市場中心から内部労働市場中心に180度の転換を遂げた。企業内部における雇用維持を目的とする雇用調整給付金はその典型である。アカデミズムにおいても終身雇用や年功制を評価する内部労働市場論が一世を風靡し、日本社会全体で肯定的な「日本人論」が流行した。

公的職業訓練の政策的立場づけは著しく下げられ、企業内の教育訓練なканずくOJTによる企業特殊技能の修得が政策目標とされた。中高年問題は雇入れに着目する雇用率制度から継続雇用を求める定年延長政策に転換した。ちょうどこの時期に国連の影響で男女平等政策が進められたが、諸外国のように同一労働同一賃金から出発するのではなく、あえてそれを回避する形で、男女正社員の雇用管理におけるコースの平等が追求された。その裏側で、パートタイマーなど非正規労働者に対する政策的関心は顕著に失われた。

4. 市場主義の時代

1990年代半ばから2000年代半ばまでの時期は、ネオリベリズムが日本にも輸入され、余計な規制は撤廃して市場に委ねるべきというイデオロギーが猛威を振るった時代である。

日本で内部労働市場志向の政策がとられていた時期は、世界的には新自由主義政策をとるアングロサクソン諸国と従来の福祉国家路線を維持するヨーロッパ諸国が対立していた時代であるが、日本はいずれよりもパフォーマンスの優れたシステムとして自らを誇っていた。ところが1990年代にバブルが崩壊すると、日本型システムを全否定し、アングロサクソン型市場経済を唯一のモデルとする論調が一世を風靡するようになった。

そういう政策が進歩的なものとしてプラスに受け止められた一つの理由として、労働者の利害の個別化が進んでいたにもかかわらず、それへの対応が遅れ、とりわけ性別や年齢による差別といった人権課題への労働関係者の対応が鈍かったことが指摘できる。そのため、主観的には市場主義ではないつもりで進歩的知識人たちが、企業中心社会や会社人間を批判することによって、結果的に職場に根ざした連帯を突き崩すことに貢献した。

労働政策の基調は規制緩和と労働市場の流動化におかれた。派遣労働は累次の改正で規制緩和され、労働時間の弾力化も進んだ。助成金の主力は労働移動の支援に移行し、雇用調整助成金のウェイトは顕著に低下した。「自己啓発」の美名の下、職業能力開発政策の中心は企業内教育訓練から企業外に移行した。とはいえ、公的職業訓練施設のウェイトが高

まったわけではなく、労働者個人が自分で専門学校を選び、その費用を教育訓練給付で負担するという仕組みが設けられた。その帰結がNOVAのような英会話学校やパソコン教室の公費による隆盛であったことは皮肉である。

5. 市場主義の時代の終焉

こういった個人志向・市場志向の時代が2005年のいわゆる小泉郵政選挙で頂点に達した後、社会の雰囲気は構造改革や規制緩和への熱狂から、格差社会への恐れによる規制強化に逆転した。例えば、一定の労働者を労働時間規制から除外しようとする「ホワイトカラー・エグゼンプション」は2007年に激しい批判のために失敗した。地域最低賃金は2007年、2008年と、内閣の介入により大幅に引き上げられた。さらに、三者構成審議会における派遣労働の審議は更なる規制緩和から制限と規制の方向に転換し、2008年には短期派遣の原則禁止、常用派遣労働の促進、派遣労働者の適正処遇などと規定する派遣労働法の改正案が国会に提出された。2009年の総選挙で民主党への政権交代が実現した後は、派遣労働への規制強化に加え、有期労働契約などについてもさらに規制を強化する方向の議論がされている。

また、2008年秋以来の金融危機による雇用不安の拡大の中で、これまで収縮の一途をたどっていた雇用調整助成金の適用が緩和され、その利用が急激に拡大している。公的職業訓練への無理解から「ムダ」の代表とフレームアップされ、廃止が決定された雇用・能力開発機構が、廃止が決定されたとたん重要性がクローズアップされ、全面廃止され

るはずであった雇用促進住宅が派遣切りされた労働者たちの住居として活用されだしたのは象徴的といえよう。

6. 市場主義の次に来るのは何か？

今日の労働問題の中心に位置するのが、雇用を保障された正規労働者は拘束が多く、過重労働に悩む一方で、非正規労働者は雇用が不安定で賃金が極めて低いという点、いわゆる労働力の二極化である。これに対して、労働ビッグバンを掲げる労働経済学者と反主流的立場にある労働運動家が揃って同一労働同一賃金原則に基づく職務給への移行を処方箋として提示していることは興味深い。内部労働市場志向の制度を解体し、もっぱら外部労働市場志向の仕組みに作り替えることが、正規労働者と非正規労働者の格差を究極的になくすことになるという議論である。

ここには、市場主義からの転換の先にいかなるシステムを構想するかという、哲学的な問題が顔を覗かせている。時代区分で言えば、70年代半ばから90年代半ばまでの企業主義の時代に回帰すべきと考えるのか、その前の50年代半ばから70年代半ばまでの近代主義の時代の理想を追求すべきと考えるのか、という問題である。

これは労働政策だけでなく、社会保障政策や教育政策、住宅政策など国民生活に関わる広範な政策領域に影響を与える。企業主義に立脚するのであれば、労働者の生活保障の相当部分は企業に依存することになり、国の社会保障制度は相対的に手薄になるが、近代主義を再建するのであれば、企業の責任は相対的に薄くなり、その分国の責任が重要になる。住宅政策でいえば、企業の社宅や持ち家援助

制度に重きを置くのか、公的住宅の供給や公的な住宅手当の創設という方向に進むのかという問題である。

企業中心社会への反発が過度な市場志向をもたらす原因でもあったことを考えれば、また労働者の利害の個別化や、差別問題への感覚の鋭敏化といった社会の流れは逆転するどころかますます進行するであろうと考えられることからすれば、単純な内部労働市場志向政策が適切であるとは思われない。一方、職務給や職種別労働市場の形成といった半世紀前の理想がなぜ現実化しなかったのかという問題に正面から取り組むことなく、漫然と外部労働市場中心の社会を掲げてみても、実現への道筋が見えてくるわけではない。

7. 集团的労使関係の再構築

この問題の解決の鍵は、マクロ的な制度設計をあれこれいじくることよりも、様々な働き方の労働者が共存する職場に連帯の精神を再び呼び戻すことにこそあるのではなかろうか。終戦直後には労働者の過半数が組合員であったにもかかわらず、今日組織率は2割を下回っている。しかも、組合が組織されているのは大企業と一部の中堅企業ばかりであって、100人未満企業では組織率は1%という惨状である。それだけではない。労働組合の組織されている企業においても、非正規労働者や管理職といったある意味で集团的利益代表システムをもっとも切実に必要としている労働者層が労働組合から事実上排除されており、その比率は年々増加の一途をたどっている。この現状に対して、企業内における包括的な利益代表システムを再構築していくことが焦眉の急である。

この問題については、ややもすると労働組合とは別の従業員代表制を猜疑心をもって制限的に論ずる立場と、憲法で保障された団結権を行使しない労働者の自己責任に帰する議論とが、噛み合わないまま対峙するという事態が続いているように見える。しかし、それでは事態は何ら進展しないであろう。非正規労働者や管理職も含めた包括的な労働者の利益代表組織が、労働組合としての自主性をもって活動できるような、新たな集团的労使関係の構想が求められているのではなかろうか。

【筆者紹介】

濱口 桂一郎 (はまぐち・けいいちろう)
1958年 大阪府生まれ

◇学歴/職歴

1983年 東京大学法学部卒業、同年労働省に入省

東京大学客員教授、政策研究大学院大学教授を経て、現在、労働政策研究・研修機構 労使関連・労使コミュニケーション部門統括研究員



日本的雇用慣行の バージョンアップ



トヨタ自動車人事部
担当部長 荻野勝彦

「日本的雇用慣行」の不人気ぶり

「長期雇用、職能給といった日本の雇用慣行に根本的な問題がある。職種別労働市場、職務給に改革すべきである」

近年、こんな意見を目にする機会が増えているのではないだろうか。一例をあげれば、「外部労働市場が整備され、賃金が競争的に形成されるようになると、職種や技能の差を別にすれば、『同一労働・同一賃金』の原則が達成可能な土壌が形成される。また、この結果、職種や技能の違いではなく、正社員・非正社員の区別のみを理由とした不合理な賃金格差の解消が進む。専門性を重視した職種別賃金の流れが加速されることによって、職種の違いに応じた処遇の確保が可能となる。また、その結果、同一の職種で、同一の質の労働を、同一の時間だけ提供した場合には、同一額の賃金が支払われることになる。これにより、労働者にとっても納得性が高まる。また、同じ職場で働いていても、雇用主が異なっている派遣労働者や、請負労働者の処遇の不均衡も解消される」といったものだ。こ

れは2007年4月に発表された経済財政諮問会議労働市場改革専門調査会の第1次報告の中にある一節で、この専門調査会の会長は竹中平蔵氏と並んで俗に言う「新自由主義」の代表選手と目されている八代尚宏国際基督教大学教授だ。

いっぽうで、市場の効率より分配の公正に関心を寄せる論者にも類似の意見がみられる。たとえば経済学者の故石川経夫氏は1994年にすでに「独立で、自律的な職能型労働市場を社会的共通資本として整備する」「個人個人が職業上の知識や技能、経験を異なる企業や組織間で持ち運びでき、それらに対する客観的評価によって報酬が定まる」などと主張していたという。こうした意見に説得力を感じる人も少なくあるまい。

このように、長期雇用・内部労働市場を重視するいわゆる日本的雇用慣行は自由主義の陣営からも社民主義の陣営からもおおいに不評をかってている。もっとも、こうした職種別賃金・職種別労働市場を志向する意見は古くからあるもので、決して今に始まったものではない。実際、日本経済が石油ショッ

クや円高不況、バブル崩壊といった大きな外的ショックに見舞われるたびに「日本的雇用の危機」が唱えられ、その都度「労働市場の流動化」「職種別賃金への移行」が叫ばれてきた。コンピュータで例えれば、日本的雇用慣行という OS（オペレーション・システム）に根本的な問題があり、プログラムの変更程度では対処できないから、OS 自体を職種別労働市場に変更すべきだ…というところだろうか。

しかし、これまでのわが国で実際に起こってきたのは、日本的雇用慣行の基本的な枠組みは維持しながらも、能力主義・職能給や自社型雇用ポートフォリオなどの導入によって、その時々の問題点に労使で対処していくという営みであった。さきほどの例えで言えば、OS は変えずに「バージョンアップ」で対応してきたわけだ。これはこと企業経営に関わるものだから、日本的雇用慣行が日本人の文化とか国民性に合っているといったことだけで説明できるものではあるまい。そこには一定の経済合理性、「強み」があったからこそ、その強みが堅持されてきたのだと考えるよりない。

日本的雇用慣行の「強み」

日本的雇用慣行の核心は OJT による効率的な人材育成にあるとされるが、その妙味は未熟練の若年、多くの場合は特段の目立った才能を持たない若年を長期的な内部育成で優れた熟練者へと育成していくところにある。その熟練の相当部分は各企業に固有の技能・ノウハウであって、それが他社に対する独自性となり競争力となる。さらには技術革新などにも内部人材で対応することを通じ

て、変化や不確実性に対応するノウハウ、いわゆる知的熟練が形成され、これまた競争力の源泉となる。そしていずれは管理監督者としての能力も構築されていく。

長期雇用や内部昇進制、社内資格給といった日本的雇用慣行の特徴とされるしくみも、こうした強みを発揮するために要請される。長期的な内部育成は、当然ながら長期にわたる人材投資とその回収が意図される。こうした従業員には長期勤続が期待され、定着促進的な制度が導入される。能力の向上にとともに賃金が上昇する年功賃金（後には社内資格給）、職制上の地位が上昇する内部昇進制は、いずれも長期勤続と能力向上へのインセンティブとなる。

あるいは、内部育成で形成される熟練にその企業固有のものが多く含まれるとすれば、それは他社に転職した場合にはあまり役立たなくなり、収入の低下に結びつく危険性が高い。したがって、こうした熟練の形成を促すには長期にわたる雇用に拘束することが不可欠になる。その拘束を企業が一方的に破棄して解雇を行うことに対して法的に保護するのが解雇規制である。逆に、従業員としてみれば企業が倒産などによって存続できなくなることは即座に失業、賃金低下に結びつく。それゆえに従業員も企業の存続に対して強いインセンティブ、すなわちいわゆる「忠誠心」を持つようになる。これが企業別労組と親和的であることは見やすい理屈だろう。

長期雇用と内部昇進制には、さらに別の重要な意味がある。人材育成と生産性向上である。OJT の担い手はそれぞれの職場の上司、先輩だが、後進を育てた結果として自身がそのポストを追われるのでは、人材育成が行わ

れるわけもない。後進が育ち、自身のポストを襲えるようになれば、自身はさらに上位のポストへと昇進していける内部昇進制の必要性はここにもある。現実には、長期にわたって能力を向上することで「叩き上げ」で工場長にまで昇進する例も出るようになり、こうした「青空の見える人事管理」が従業員の意欲を大いに高めたことは想像に難くない。

生産性向上についても同様である。わが国では労使が協調して生産性の向上に取り組み、その果実をともに手にしようという生産性運動（企業別労組という形態はこれによく適合するものだ）が推進され、これがわが国産業の国際競争力向上に大いに寄与したが、その大原則として「労使協議」「公正配分」とともに「雇用確保」がうたわれている。これまた簡単な理屈で、生産性を向上することで必要な人員が減少し、その結果として自身が職を失うのであれば、誰が生産性向上に取り組もうか。ここにも長期の雇用を約束する必要性があった。

もちろん、長期雇用や内部昇進は諸外国でも広く観察されるものであり、日本に特有のものではない。しかし、わが国では他にも内部育成や社内資格給、企業別労組、あるいは外部からそれを支える解雇規制や雇用調整助成金制度などといったしくみが、長期的な人材育成という強みを発揮するための強固な体系として形成され、普及している。これはおそらく諸外国にない日本の特徴であると評価でき、それを国際競争力の源泉とするという考え方は理にかなっていたといえるだろう。

過去の問題点とこれまでの 「バージョンアップ」

このように優れた強みを多く持つ日本的雇用慣行だが、当然ながらそれと裏腹の短所もあり、経済環境の変化にともなってさまざまな問題点が指摘されてきた。そしてこれに対し、日本企業はその基本的な枠組みは変えることなく、必要な手直し、いわばバージョンアップを行ってきた。

たとえば、「年功賃金」にまつわる問題がある。1960年代には年功と学歴を基軸とした人事管理では技術革新や貿易・資本の自由化といった環境変化には対応できないとの問題意識が強まり、年功ではなく能力にもとづく人事管理を行おうという「能力主義」の考え方が広く導入された。1969年に当時の日本経営者団体連盟（日経連）から刊行された『能力主義管理—その理論と実践』という大部の報告書はその集大成的なものといえる。そこでは、能力に応じた配置が行われることで職能給と職務給とは実質的に違いはなくなるとの考え方がとられた。

1970年代のオイルショックは「春闘」を一変させ、労使協調路線を拡大させたが、高度成長から安定成長への移行は企業組織の成長の鈍化をもたらした。それにより、能力が向上して賃金上昇しているにもかかわらずそれに見合ったポストが付与できないという、いわゆる「ポスト詰まり」が発生した。能力に応じた配置が難しくなることで、人件費が割高になったり、職制・組織が細分化して意思決定が遅れるといった問題が起きてきたわけだ。これに対しては、職能給は基本的に維持しつつ「スタッフ管理職」の導入など

によって対処がはかられた。

しかし、これも1990年代にバブルが崩壊し、安定成長から低成長へと移行したことで限界がみえはじめた。そこで流行したのが「成果主義」だが、これは年長者層において割高となっていた賃金水準を修正したという側面は否定できないように思われる。

もう一つ日本の雇用慣行の短所として指摘されるのが、長期雇用を約束することによって解雇規制が厳しくなり、短期的な人員数の調整が困難となるということだ。

オイルショックに際しては多くの企業が雇用調整を余儀なくされたが、雇用調整助成金制度の導入などもあって、完全失業率は1%台前半から2%台に上昇するにとどまった。いっぽう、円高不況のころから非正規労働比率が徐々に上昇しはじめた。これは共働きの拡大にともなういわゆる主婦パートの増加や、進学率の上昇にともなう学生アルバイトの増加によるものとされているが、企業にとっては雇止めによって雇用調整が可能な有期契約労働が増えることで雇用調整の柔軟性の拡大につながった。さらに、続くバブル景気の中で「フリーアルバイター」が「新しい働き方」として注目されるなど、必ずしも長期雇用にこだわらない働き方が注目を集めたこともあり、非正規労働比率はさらに上昇した。こうした動きを整理してまとめられたのが1995年の旧日経連による「新時代の『日本的経営』」、とりわけその中にある「自社型雇用ポートフォリオ」である。そこでは「これまでに確立された長期継続雇用が崩壊する方向にあるとみる向きもあるが、それは正しい理解の仕方ではない」「それ（新しい雇用慣行）は長期継続雇用の重視を含んだ柔軟か

つ多様な雇用管理制度」など、長期雇用、自社型雇用ポートフォリオにおける「長期蓄積能力活用型」を引き続き重視する姿勢を明示した上で、その中で雇用量を調整するための「雇用柔軟型」の必要性を示した（自社型雇用ポートフォリオではもう一つのタイプとして、高度な専門能力を生かして必ずしも長期勤続とは限らずに就労する「高度専門能力活用型」が想定されている）。その後、安定成長から低成長への移行にともなって雇用調整の柔軟性の拡大が必要となり、非正規労働比率はさらに上昇したが、2005年頃には技能の伝承や職務コミュニケーションなどの面での弊害が指摘され、正社員登用が拡大する動きもみられた。

いま指摘される問題点

～日本的雇用慣行は解体すべきか

このように、問題点が明らかとなるたびに「バージョンアップ」を繰り返して存続してきた日本的雇用慣行が、今日また強い批判を受けている。その最大の理由が冒頭に紹介した労働市場改革専門調査会の第1次報告にある「正社員・非正社員の格差」であろう。とりわけ「雇用は安定し、能力も賃金も向上しやすいが、長時間労働や転勤など負担や拘束の強い正社員」と「労働時間は短く、負担も比較的低くて自由度が高いが、雇用が不安定で能力や賃金が比較的向上しにくい非正社員」との「二極化」がとみに指摘されている。もとより正社員も非正社員も多様ではあるが、こうした二極化傾向が観察されることは確実なようだ。そして、生計維持者が非正社員となって生計費を得られなくなった「ワーキングプア」や、新卒時に非正社員となった

まま長期を過ごし、将来に向けての技能形成やキャリアの展望が持ちにくくなった「年長フリーター」などが深刻な社会問題として出現した。その原因のひとつとして、日本的雇用慣行がその維持のためには一定の非正規労働、特に有期雇用を必要とすることが指摘され、とりわけその象徴的存在として「自社型雇用ポートフォリオ」を指弾する意見も多い。

これを解決するために、日本型雇用慣行を解体して職種別賃金・労働市場への移行を主張するのが冒頭に紹介した意見だ。これにはいくつかのバリエーションがある。

自由主義者が主に主張するのは解雇規制を緩和・撤廃し、労働力を大幅に流動化させることで二極化を解消するというもので、諸外国との比較では米国に近い。いわば正社員の非正社員化ともいえるものだが、労働市場改革専門調査会もこうした考え方を採用しており、賃金は労働市場の需給で決まるとしている。これは市場の資源配分機能への信頼に立脚するものだろうが、一方で日本的雇用慣行の持つ人材育成機能や企業独自の技術・ノウハウの蓄積といったものは失われる危険性が高い。二極化は解消されるとしても、正社員としての安定した雇用機会も大幅に失われるだろうし、格差はかえって拡大することが懸念される。その得失は十分に考慮されるべきだろう。

これに対し、社民主義者は職種別の労組と経営者団体の中央団体交渉による賃金決定と、行政による労働市場の管理、職業訓練やセーフティネットの強化といった高福祉を志向する。諸外国との比較では北欧や大陸欧州に近いだろうが、わが国において中央団体交渉が円滑に成立する土壌があるかどうか、高

福祉に必須の高負担が容認されるかどうかなどハードルは高い。また、日本的雇用慣行は一応維持したままで非正規労働に対する規制を強化し、それを望む全員が正社員となるという「一極化」を志向する意見もあるが、日本経済がそれにともなう生産性低下に耐えるかどうかには大きな疑問がある。

従来の雇用慣行を根本的に変更すれば問題点もまた根本的に消滅するというのは、むしろ当然であろう。しかし、根本的であればあるほどそれにともなう副作用もまた激甚となることは覚悟しなければならない。新たなしくみからは新たな問題点が発生するだろうし、そもそもこれだけの激変を断行しようとしたら、それにともなう混乱も大規模なものとなろう。現行の雇用慣行は労使が長年かけて交渉し、協議し、専門家の意見も得ながら、大方の理解と納得を得られるものとして営々と構築してきたものなのだから、それ以上に優れた方法が簡単に見つかると思えることのほうが無理なのではないか。たしかに、現状は世上「100年に一度の危機」と称されている。しかし、石油ショックにしてもプラザ合意後の円高にしても、当時はそれぞれに同様の大きな危機だと考えられていたのではなかったか。であれば、日本的雇用慣行の持つ強みを考えれば、それを基本的には維持しながら必要な「バージョンアップ」を行うという従来の戦略を採用することが現実的で好ましいのではないか。

いま求められるバージョンアップ ～雇用形態の多様化

それでは、どのようなバージョンアップが求められるのだろうか。おそらくそれは「雇

用形態の多様化」ではないかと思われる。

現状の「二極化」をみると、一方の極には事実上定年までの雇用が約束され、解雇が強く規制された正社員がいる。それと引き換えに、正社員には高い負担、強い拘束が課される。もう一方の極には、原則3年例外5年という上限規制のある有期雇用の非正社員がいる。契約を更新することでより長期の勤続は可能であり、現実にはそれにより相当期間勤続している人も多いが、一方で契約更新が繰り返され、長期に勤続した有期契約労働者については、期間の定めのない契約に転化するか、雇止めに対して解雇権濫用法理を類推適用するといった裁判例もある。企業としては、雇用量の調整のために有期契約を利用している以上、必要なときには雇止めが確実に実施できることを担保したい。そのため、これら裁判例に抵触することのないよう、3年程度で予防的な雇止めを余儀なくされている例も多い。

非正規労働、特に有期契約労働者の勤続が予防的な雇止めによって短期にとどまることの弊害は大きい。単に雇用が不安定となるだけではない。せっかく仕事を教えても比較的短期で退職してしまうとなると、企業がOJTなどを行うインセンティブは乏しく、人材育成、スキルの向上やキャリア形成がはかられにくくなるという大きな問題がある。その結果として、非正規労働の相当部分は比較的低スキル・低賃金の仕事に固定されやすくなってしまふ。能力が向上し、より付加価値の高い業務に就くことができるようになれば、おのずと賃金も上昇し、雇用も安定してくるであろうことは自明だが、現状では勤続の短さゆえに非正規労働者がそうしたキャリアを形

成することが困難となっている。現状、非正規労働者からいわゆる正社員への転換が政策的に奨励されているが、多くの場合それらの間には求められる能力や働き方に違いが大きいため、働く人にとっても企業にとっても転換は容易ではなく、非正規労働から抜け出すことが難しいのが実情だろう。

こうした状況を脱するためにまず考えられるのが、雇止めのルールを明確にして予防的な雇止めを不要とすることである。勤続期間や契約更新回数にかかわらず、契約期間満了時には一定の要件のもとに疑問の余地なく雇止めが可能だということが保証されれば、企業は有期契約労働者の勤続を伸ばすだろうし、比較的長期の勤続を期待してOJTなどの教育訓練を行うことも十分期待できるだろう。もちろん、雇止めとなる労働者の保護に欠けることのないよう、一定期間前の予告といった手続は必要だろうし、勤続に応じた雇止手当の支給なども検討されてよい。これは一見、雇止めの規制がなくなる分労働者に不利なように思えるかもしれないが、現実には教育訓練が行われて能力が伸びることや、予防的な雇止めが不要となってその分雇用が安定することなど、労働者にとってもメリットが大きい。

これをさらに発展させた考え方として、現在の「二極」の間に分布するような中間的な雇用形態を導入するというアイデアも十分考慮に値しよう。たとえば、昨年（2009年）10月に発表された連合総研の「雇用ニューディール政策研究委員会報告書」では、「中間的な雇用区分として「準正規雇用」区分をつくり、業務・仕事が続く限り解雇できないこと（を）定め」ることを提言している。勤

務する事業所を限定して、その事業所が閉鎖された場合には退職する、あるいは職種を限定して、その職種がなくなったり減少した場合には退職することを予定した契約も考えられよう。もちろん、こうした理由が発生しなければ定年まで当該事業所・当該職種で雇用されるわけなので、それに応じた教育訓練やキャリア開発が行われることが期待できる。事実上の若年定年制とならないよう留意が必要だが、5年、10年といった長期の雇用契約を可能とすることも考えられる。

こうした多様な雇用形態、雇用契約を可能とすることで、働く人のキャリアの可能性もまた多様化することが期待できる。現状では、いったん非正規労働で就労するとなかなか正社員になれない、非正規労働を抜け出せないが、多様な雇用契約が可能になれば、たとえば最初は1年契約での仕事でも、働きを認められれば「次は5年契約で」ということになる可能性がある。さらに、5年契約の3年めで「よくやってくれているから、この事業所がある間は続けてくれないか」と事業所限定での期間の定めのない雇用に移行し、その事業所が閉鎖されたときには「これだけの技能の蓄積があるのだから、移れるなら別の事業所に移って働き続けてくれないか」と正社員に移行する…といったキャリアも十分考えられるだろう。現状では二極化の一方から一方へ飛び移るのは難しいが、その間に多様な選択肢があれば、それを「飛び石」のようにしてキャリアを伸ばしていくことができるようになるだろう。

それ以外にも、たとえば「事業所限定での期間の定めのない雇用」は、ワークライフバランスの観点から転勤や遠距離通勤を望まな

い労働者にとって少なからぬメリットがあるだろう。こうした雇用契約では無限定の正社員に較べれば残業や休日出勤といった面での拘束も低くできる可能性もあり（当然それ相応に賃金やキャリアの伸びもゆっくりにはなるだろうが）、これもワークライフバランスを重視する労働者には歓迎されよう。あるいは「職種限定での期間の定めのない雇用」は、当該職種の専門職としてのキャリアを志向する労働者にとって魅力的だろう。

もちろん、雇用形態・雇用契約の多様化を実現するには、法制度においても企業の人事管理においてもさまざまな課題があろう。それ以外に必要とされる政策もあるに違いない。しかし、これは日本的雇用慣行の長所、強みを生かしながら「二極化」の問題を解消するための「バージョンアップ」の有力な候補であろう。前述した連合総研の提言以外にも類似の提案はすでに各所でなされているようであり、政労使による議論が進むことを期待したい。

(本稿はすべて筆者の個人的見解であり、筆者の勤務するトヨタ自動車株式会社の公式見解ではない)

【筆者紹介】

荻野 勝彦（おぎの・かつひこ）

トヨタ自動車(株) 人事部担当部長
労働政策審議会職業安定分科会雇用対策基本問題部
会委員

日本キャリアデザイン学会常務理事・研究組織委員
個人ホームページ<http://www.roumuya.net/>



中国労働関係・労働政策の課題

—労働関係から労使関係への
発展可能性に関する一考察—



南山大学大学院
教授 願興寺 皓之

はじめに

本稿では、産業経済活動のグローバル化が進展する中で、深刻化する労働問題に苛まれながらも、独自の方向をめざす中国労働政策と、その政策実現にむけて苦悩しながらも「中華全国総工会」（以下 ACFTU と略称）が進めつつある取組みの実態をレビューし、最後に中国における健全な「労使関係」形成の可能性を展望する。

かつて、IMF（国際金属産業労働組合協議会）は、「行動報告書」（2004年）を発表し、その中で、中国においては国家によって労働者及び労働組合の権利が組織的に浸食され、あるいは全く無視されていると分析し、さらに中国国内唯一の合法的労働組織である「工会」についても、労働者と労働組合の権利の行使のために戦う意思表示を拒否し、政府に盲従し労働者の持つ基本的な権利を無視してきたと批判した。その上で、中国の工会に対して、労働者が労働組合を結成するための結社の自由を獲得し、集团的利益を擁護するためのストライキの権利及び団体協約の締結と

その執行によって、労働組合としての本来の機能を発揮すべきことを要請したことがある。

当然のことながら、中国政府も工会もこの IMF の批判について、何ら具体的な反応を示すことはなかった。労働者の全体的同一性を体制の前提とする「建前」からすれば、そこに「労使の立場の違い」は存在せず、従って労働者の「団結権」、「争議権」自体が成立する余地はないからである。

しかし労働関係の実態がそうした「建前」からかけ離れつつあることは、紛れもない事実であり、中国各機関も十分承知しているところである。

それでは、労働者の権利保護の必要性について、中国政府あるいは ACFTU はどのように受けとめ、現実に行進しつつある労働問題の深刻化や格差などの社会的歪みを、どのように是正していこうとしているのだろうか。

そこで次に、中国「労働関係」の現状と問題点を整理した上で、党、政府関係部門の政策との関わりを含めて、ACFTU の取り組みの現状と課題さらにその限界を明らかにしたい。（注1）

ACFTUの政策とその限界

ACFTU と中国共産党がとくに重点領域としていることは、多国籍企業政策と個別企業の工会による組織化、および労働協約の締結と賃金である。中でも、外国企業における工会結成に向けた ACFTU の法的役割と責任が重視されている。

全国人民代表大会（NPC）の常設委員会は、工会法の施行状況について 2004 年に調査を行なった上で、常設委員会の曲副委員長（当時）の声明として、外国企業の多くが中国に工会を設置しておらず、設置している場合でも不適切であると指摘。その直後に、NPC によって Wal-Mart、Dell（China）Limited、Xiamen、三星（天津）Group、マクドナルドなど、いくつかの有名な外国企業がそうした企業として名指しされ、中国のメディアを通じて公表された。こうしたリストは NPC 内部に限定された外部秘扱い文書で、したがって一般に公開されることは通常なく、かつ外国の有名企業が主要メディアを通じて公然と批判された最初の例でもあり、政府・行政のこの問題に関わる異例とも言うべき政策意図を伺わせるものであった。

これを受けて ACFTU 基層組織部も、工会の設立を拒む企業があれば、ACFTU が問題を回避するためにしかるべき措置をとることになるという厳しい姿勢を表明した。なおこの「しかるべき措置」とは、たとえば地方政府が従業員と協力して工会設立を拒む企業のリストを作成する。それをもとに、ACFTU は、工会設立を支援するためにそうした企業に組織化のためのスタッフを派遣するよう地方の工会に求める。これと併せて、労働局と協力

し企業の意識を啓蒙する。それでも工会設立を拒否する企業は、法廷に提訴される。というように、具体的なプロセスを明示するなど、なみなみならぬ決意が示された。

中国メディアも、この基層組織部の声明を「工会設立を拒む外国企業は、ACFTU がブラックリストに掲載」との見出しで大々的に報じた。このメディアを動員した企業批判の言わば「スケープゴート」として、標的にされたのが世界最大の小売業 Wal-Mart であった。

確かに、工会設立をめぐる上記 Wal-Mart 事件が、同社の工会設立容認という形での妥協によって終息して以降、中国のメディアが工会の設立に消極的な外国企業について取り上げ批判することは殆どなくなり、ACFTU が工会の問題で特定の外国企業を対象として公式に批判することもなくなった。従って表面的に見る限り、工会の組織化をめぐる公然と ACFTU が多国籍企業と対決する姿勢は、さしあたり沈静したかのようにも見える。（注 2）

しかし、ACFTU（及び政府）が外国多国籍企業における工会の組織化を労働関係の分野における主要な課題と考えていることは疑う余地のない事実である。因みに、2006 年 6 月 5 日付の新華社報によれば、ACFTU 会長で全国人民代表大会副委員長を務める王兆国（当時）は、外国企業に対して工会の設立支援を義務づけるために、法制度の充実を進める意向であるとしている。

中国労働法及び工会法の示す 工会の役割と課題

中国の労働法は工会の役割を明確に規定し

ている。一般的に、中国における法律は、日本におけるような強い規範性（規制力）を有するものというよりは、「政策指針」としての意味あいの方が強いとも言われている。このことを念願におきながら、工会法の指し示す工会のあり方を探ってみたい。

最も重要なものは、2004年12月の改正工会法の施行と、工会の支援に関する国務院回状〔工会法の施行と工会の支援に関する国務院の通達：国一発（2004）No.90〕である。それは、工会法の施行に際して、国務院は工会に対して労働者を代表する機関として常に高い位置づけを与えるとともに、労働政策の形成や労働行政への参加を求め、一方で関係行政当局に対して、そうした役割を担えるよ

う工会への必要な支援を与えるよう強く求めるものであった。そこからは、工会に対する強い期待と工会の育成にむけた国務院の明確な政策スタンスを読み取ることができるように思われる。

それでは、国務院の期待に工会はどのように応えようとしているのだろうか。工会の組織化とその活動の強化にむけたACFTUのスタンスを明確に示す文書は、「労働契約制度の導入を押し進める努力の強化」を取り上げた2005年5月11日付ACFTU通知（総工会発[2005]第3号）である。その中でACFTUは、労働契約制度の導入に向けて取組むべき領域を、下記の3つの領域に分けて示している。

第1の領域は現状認識に関わる下記の部分である。

- ・労働契約の内容と締結手続きが標準化されていないこと。
- ・労働者の権利と利益（ベネフィット）に不平等が生じていること。
- ・雇用契約期間が短いこと。
- ・非公共（民間）部門の労働契約導入率が非常に低い水準に留まっていること。
- ・旧態依然とした労働契約の管理と非効率な監視（モニタリング）の実態。

そして、これらの問題が数多くの労使紛争をもたらし、協調的な社会の構築を目指す努力を妨げていると指摘。それらは、経済と社会、企業の長期的な発展、従業員の権利、協調的な労使関係、労働力の転換、企業の社会的責任などの実現をめざす新世紀における労働契約制度の導入にマイナスの影響を与えていると分析。その上で、各工会は労働契約制度の導入を推進することの重要性と必要性を完全に理解しなければならないと教示している。

第2の領域は、労働契約制度の導入を一層強力に推進するための取組みの進め方に関する下記取組みである。

- ・民間企業と従業員が交わす労働契約の実施率の引き上げに努めること。

各地域工会は、民間企業、特に炭鉱、建設、運輸、給食その他サービス産業で働く出稼ぎ労働者を対象に、労働契約制度導入の推進にむけて労働社会保障担当部局の取組みを支援し、併せて国営企業、集团的企業、外資系企業における労働契約締結推進に向けた努力を強化しなければならない。

- ・従業員が労働契約を締結するための取組みを様々な方法で支援すること。

そのために、国内法、ルール、規則、労働契約制度の意味、権利と利益、自己防衛のための学習を労働者に施す必要がある。

- ・労働契約締結の必要性を労働者に説得し、労働契約の締結に関して労働者を支援する。

これらは、先ずもって労働契約制度の導入のために必要とされる支援であり、工会に求められる第1の課題でもある。

- ・次に工会に求められるものは、交渉制度を完璧な形に整備することである。

労働契約は使用者と従業員の間で、両当事者が対等の立場で、いささかの制約もなく調印されなければならない。工会は従業員を代表して会社と労働契約の内容を交渉し、契約の有効期間、試用期間、課業（職務）、労働時間、賃金支払い方法、労働条件、労働保護（working protection）、保険と給付金、労働者の懲戒、紛争、契約違反など、契約内容の適否を見極めなければならない。

工会はこうした取り組みに際して、法律からの支援や技術的なサポートなど、具体的なノウハウを提供しなければならない。

- ・さらに、こうして締結された労働契約の運用の公正を確保するために、工会による監査体制を整備する必要がある。

たとえば、工会は、会社が文書による労働契約を従業員と締結したか否か、契約に盛り込まれる条項が関係法、ルール、規則に適合しているか否か、従業員が得るべき利益が契約に明記されているか否かなど、契約条項の適正性について監査を行わなければならない。

- ・労働契約の交渉締結プロセスについても強力に監視する必要がある。

工会は、監視機関を設置することにより監視機能を強化し、また監視作業を積極的に遂行することにより、当事者双方が確実に契約締結に至るよう指導する必要がある。企業に設けられた工会は、行政当局と連絡して労働契約の導入にむけた当事者双方の交渉を監督しなければならない。地方工会は労働法及び工会法の施行状況に関する年次点検の期間中、労働契約の点検にも協力しなければならない。労働契約管理制度を整備し、労働・社会保障担当当局と会社の双方に対して労働契約締結を促進支援する必要がある。第3の領域は、労働契約制度の導入にむけた党や政府などを含む企業外部との連携に関するものである。

- ・工会の各レベルは、労働契約締結促進を政府政策に組み入れるなど、共産党と政府の支持を得るよう努めなければならない。
- ・各レベル工会は、三者会議の議題に労働協約を含め、これを通して会社に対して労働契約制度の導入を促し、労使合同の研修や監視要員の配置及び点検を実施しなければならない。
- ・各工会は、労働契約制度導入のために必要な理論や政策について広範囲な研究を実施する必要がある。

以上の取り組みの中でも、とりわけ労働契約制度の導入・定着促進にむけた工会及び国務院のスタンスには並々ならぬ積極的な姿勢が伺われ、上記の通知を発信するのみにとどまらず、さらに ACFTU と国務院労働・社会保障部（MOLSS）は労働契約制度の導入に関する会合を開催し、プレス声明を発表している。それを受けた新聞報道によれば、MOLSS 王東進次官、ACFTU 孫宝樹副会長、張俊九書記（いずれも当時）など主な ACFTU 役員が上記の会合に出席し、ACFTU と政府・MOLSS の双方が労働契約制度の導入を強く求めていくことを確認。そしてとくに、非公共（民間）部門の企業、リストラ企業、出稼ぎ労働者、契約労働者を重点対象と位置づけ、制度導入にむけて ACFTU と MOLSS が密接に協力することで合意している。また ACFTU と MOLSS は、労働契約制度の導入とそれらにむけた労働者の研修について両者が共同して研究と監視活動を実施し、労働契約法の立法化にも積極的に関わっていくことも確認している。

労働・社会保障部も、2004 年に労働協約に関するルールを発表している。同年 5 月 1 日に施行されたその内容は、団体交渉の体制と交渉権についての規定を含め協約条項として盛り込むべき事項を細かく指示するものとなっている。それは、工会と行政当局が一体となった強い政策スタンスを示すものでもあった。例えば、労働協約の内容に盛り込むべき項目を明記。交渉のルールについても、「両当事者はそれぞれ 3 名の交渉代表を置かなければならない。労働者代表は大会によって任命される。工会がない場合には、労働者代表は労働者全員によって選出されるものと

する。当事者の一方（労働者または経営者）は、労働協約締結に当たり、相手方に対して団体交渉の開始を求めることができる。当事者の一方が団体交渉を求めたとき、相手方は 20 日以内に書面により回答しなければならない。正当な理由を欠く団体交渉の拒否は認められない。さらに、労働協約は地方労働部に提出し、その承認を得なければならない。労働部が 15 日以内に不承認を表明しない場合に初めてその労働協約は効力をもつ」等、細部にわたる規定が盛り込まれている。

工会への期待と展望

以上レビューしてきたような工会ならびに政府各関係部門の方針からは、建前としての「労働者の全体的同一性」からかけ離れつつある現実を直視し、労働者の権利を守ろうとする明確な政策スタンスを見て取ることができるように思われる。しかし、果たしてこうした政策方針の実現可能性にどの程度の期待ができるのであろうか。

中国は依然として結社の自由と団体交渉に関する ILO 条約を批准していない。確かに、中国政府は独自に労働法を制定し、合法的労働者組織として ACFTU を公認し政治的に指導している。また、2001 年には工会法を大幅に改正し、その後さらに職場の安全健康基準が導入され職場の安全性訓練を促すなど、それなりに国際基準を充たすべく法整備にむけた取り組みが進められている。加えて、裁判官の資格試験を含む裁判制度の見直しも進められている。裁判はしばしば党や経済的利害に左右され、裁判所の専断的な行為は司法への信頼性を大きく損なっているからである。

しかしこれで対策は十分なのだろうか。ま

た、上記 2001 年改定工会法が工会に課した、労働者の利益保護と党政策への忠誠＝経済発展への協力という「相反する義務と責任」はどのようにして両立され工会の政策に具体化されていくのであろうか。上記労働関係法制度さらには司法制度がどの程度適正に執行され得るかは、全体的な中国経済の発展政策にも関わっている。すなわち中国経済の発展は外国の直接投資と技術移転に大きく依存しており、そうした外国資本・企業をひきつけるものは、優遇税制、低い人件費及び膨大な国内市場である。従って政府の経済政策の視点からすれば、投資先としての中国の魅力が、適正水準を逸脱した人件費負担の増大によって妨げられてはならないし、ましてや労働争議や職場秩序の混乱によって阻害されてはならない訳である。こういった議論をつき詰めれば詰めるほど、果たして工会による「労働者の利益を代表すべき機能」が、どの程度まで党書記及び政府により支持・容認されるのか、従って前掲の労働関係法制度改正が実効性を持ち得るのか、疑問を深めざるを得ないのである。

確かに、工会が労働者を代表する機関としてより積極的な取り組みに着手しようとしていることは十分見て取れる。工会の全国連合組織である ACFTU は、職場単位の工会を設立し団体協約締結の拡大を図ることを正式かつ最優先課題と位置づけている。とくに上海地域では、上海市工会会議（SMTUC）が、出稼ぎ労働者の工会への参加・加入の促進、団体協約の締結・施行及び社会保障改善を優先課題に取り組みを進めている。

しかし、上海地域のように著しい経済発展を遂げる中で、貧富の格差などが社会問題化

しつつある地域を別とすれば、地方の各級工会の取り組みは前掲の積極的なスタンスとは逆に、依然として改革に向けた取り組みは遅滞しているのが実情である。

それは、中国の工会が、労働者の全体的同一性すなわち階級も立場（利害）の相違も無い「共産主義生産単位」の中で、労働者の生産活動への積極的な参加を促すための社会的仕組みとして長年にわたり労働行政の末端を支えてきたことから、工会自体が、「労働者の権利」や「工会のあり方」などということには、関心すら持たなかったしその必要も無かったからである。さらに、「工会法」も工会について一般的なことを述べているだけで、職場レベルについての詳細な規定は有していない。ましてや「争議権」にも触れておらず、結社の権利とその行使についての規定もない。このように歴史的経緯から見ても、法制度から見ても、工会に対して「労働者を代表する交渉主体として、経営と対等な立場を築く」ことを直ちに期待することは困難であると思わざるをえない。加えて、共産党組織の絶対的な支配下に置かれ、工会としての自立的な取り組みは大きく制約されるからである。例えば工会法の施行プロセスにおいても、労働者の利益を代表すべきほとんどの条項は、その施行段階で党の産業政策との関わりから大きな制約を課せられているのが実態である。

このように言わば身動きできない状況の中で、工会は、激しい経済の改革と発展によってもたらされた複雑な労働市場に対応すべき役割を期待されていると言ってよい。都市部で窮状にあえぐ労働者は社会不安の原因にもなりつつある。しかも、労働組合として本来果たすべき職場活動の経験が浅いことから、

現状いわば手の施しようがない状況に陥りつつあると言ってもよいように思われる。

おわりに

それでは、中国における工会の将来を展望することは可能であろうか。建国以来共産党独裁と労働者の全体的同一性を「建前」としてきた中国において、工会が被使用者の利益を代表する組織として被使用者たる労働者を動員し、企業行政を執行する総経理（社長）あるいは使用者たる董事長と対等の交渉主体として自立するというシナリオは、政治体制の根幹に触れるだけに理論的には困難であろう。しかし一方で、現政治体制を前提とする限り、経済の実態に応じた職場からの信頼を得られる「労働組合」への組織改革を、中国本土内（香港を除く）において「合法的に」進められる組織は、「工会」を置いて外に無いことも事実である。

そのように考えるとき、先ず以て工会が取り組むべき課題は、企業単位工会による職場に根ざした地道な組合活動の充実であり、それを通じて職場末端労働者からの信頼と支持を固めることであろう。その上で、上記「建前」から離れつつある職場の現実を労使が共通に理解する中で、現実的対応として「協調的労使関係」の考え方の中国への適応を進めていく他にないのかもしれない。例えば、上海市のように労働者間の格差が深刻な社会問題になりつつある地域については、社会問題化を恐れる政府共産党指導部の問題意識に応じて、「協調的労使関係」の考え方の

導入による「労働関係」から「労使関係」への転換を現実的に進めることは可能であろう。それは、故鄧小平主席の南方講話にも相通じる発想のようにも思われる。因みに、中国行政当局の提唱する協調的労使関係も、共産党独裁を否定することなく国家建設に労使の接点を求めた「日本の労使関係システム」適用の一形態と見ることも出来よう。

もちろんそれは決して平坦な道ではない。上海のように労働問題が顕在化しつつある都市部を除けば、中国の労働関係秩序あるいは枠組みの基幹的部分について、党書記あるいは行政当局にそうした意識改革を期待することは難しいであろう。加えてACFTUの組織体制内部にも当然に「組織の腐敗と既得権益の壁」は根強く存在する。

しかし、経済のグローバル化にともなう労使関係近代化への要請と、国内経済発展に伴う貧富の格差などの社会問題化は、改革を決して待ってはいはくれない。

〔筆者は中部産政研 顧問〕

（注1）中国語の「労働関係」には、労働問題や労使関係、その他に関する政府の政策も含まれる。

（注2）この事件が終息した直後、上海市よりWal-Martは支店の開設を認可され、2006年8月時点では、中国におけるWal-Martの本支店のうち、上海を含む6支店で工会が成立している。

【筆者紹介】

願興寺 皓之（がんこうじ・ひろし）

1947年愛知県生まれ

◇学歴 / 職歴

- 1970年 名古屋大学法学部卒業
トヨタ自動車入社
- 1996年 中部産業・労働政策研究会専務理事・事務局長
- 2004年 同志社大学大学院博士後期課程修了(Ph.D)
- 2006年 南山大学大学院ビジネス研究科教授
現在に至る





ワーク・ライフ・バランスと 働き続けられる職場づくり



同志社大学大学院
総合政策科学研究科
教授 藤本 哲史

ワーク・ライフ・バランス支援は、働く人々から高い勤労意欲を引き出すための労働条件、つまり「新しい報酬」だと言われている。ワーク・ライフ・バランスが実現すれば、仕事の満足感や職場へのコミットメントが高まり、継続就労や生産性の向上を通して組織への貢献の可能性が高まるはずである。

本稿では「働き続けられる職場づくり」に関して、特に「ワーク・ライフ・バランス」の観点から考える際に大切な8つのポイントを指摘する。取り上げるポイントの多くは、企業で働く従業員のワーク・ライフ・バランス研究において指摘されていることだが、企業だけではなく病院、学校、役所など組織一般に関してあてはまる事柄であり、「働き続けられる職場」を考えるうえで重要な示唆に富んでいると思われる。

1. ワーク・ライフ・バランスに 関するふたつの重要点

ワーク・ライフ・バランスという言葉そのものは頻繁に使われるようになってきている

が、必ずしもその意味が社会全体で共有されているとはいえない。「働き続けられる職場づくり」をワーク・ライフ・バランスの視点に立って考えるために、まず「個人のニーズ」と「ライフ・ステージ」をキーワードに重要なポイントを指摘しておこう。言うまでもなく、個人のニーズとライフ・ステージは互いに関連しあっている。

個人のニーズとバランス

一般的に、ワーク・ライフ・バランスは子育て中の働く母親に必要なものと考えられがちだが、必ずしもそうではない。ワーク・ライフ・バランスとは、男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、自己啓発など、様々な活動について、「自らのニーズ」に基づいたバランスで展開できる状態を指している。したがって、個人のニーズ次第で、仕事とバランスをとるべき「ライフ」の内容は異なり、様々な活動が含まれることになる。例えば、家事、育児、介護、地域活動（町内会など）、社会貢献活動（ボランティアなど）、自己啓発、生涯学習、余暇、健康づくり、休養などであ

る。このように、仕事と「何」を両立させようとするかによってワーク・ライフ・バランスのあり方は異なってくる。また、個人の価値観やライフスタイルによっても希望するバランスは異なる。したがって、ワーク・ライフ・バランスを考えるときの基本は「ニーズを知ること」にあるといえる。

ライフ・ステージに応じたバランス

仕事、家庭生活、地域生活、自己啓発など様々な活動の間にどのようなバランスを求めるかは、人生の段階に応じて変化する。また、個人の事情や希望等によってもバランスのあり方は多様である。例えば、20歳代前半は私生活よりも仕事に多くの時間を費やしたいと考えていた人が、30歳代後半に親になると子どもと過ごす時間を大切にしながら仕事をしたいと考えるようになるかもしれない。さらに、40歳代後半から50歳代になると、老親の介護をしながら仕事を続けることが必要になるかもしれない。つまり、人生その時々が必要と照らし合わせて、納得のいくバランスが取れている時、ワーク・ライフ・バランスは実現しているといえる。あるライフ・ステージにおいて自分にとって大切なことを犠牲にせざるを得ないならば、それが仕事であれ、育児であれ、ストレスが高まり生活の質は低下する。ライフ・ステージごとに自分のニーズに合った「バランス」を実現できるのが、ワーク・ライフ・バランスの本質である。

2. 働き続けることができる 職場づくりの8つのポイント

前段のワーク・ライフ・バランスに関連するふたつの指摘点をもとに、以下では働き続

けることができる職場づくりを考える際に大切な8つのポイントを提示する。

①ニーズの実態把握

普通、ある職場の従業員全員がまったく同じライフ・ステージにいることはない。個人の社会的役割がライフ・ステージによって変化することを考えるならば、「ワーク」と「ライフ」の間にどのようなバランスを求めるかはライフ・ステージとともに変化するはずである。また、職場の人員構成（年齢や婚姻形態など）によっても求められるバランスは異なると考えられる。このことは、働き続けたいと考える人々をひと括りにして扱うことは困難で、スムーズな職場適応を促進するためには、まず従業員がどのような働き方を望んでいるのか「みんなの声」を聞き、バランスに関してどのようなニーズが存在するか、その実態を把握することが重要であることを示唆している。

ニーズの把握においては、ワーク・ライフ・バランスの「ライフ」の部分により具体化することも大切だろう。従業員が仕事と「何」の間に葛藤を経験しているのか（子育てか、介護か、家事か、余暇か等々）、また、問題は時間なのか、ストレスなのか、役割なのか、あるいはそれらの複合なのか等を明確にしたうえで、バランス施策を検討することが必要である。

②管理職の理解と支援

現場の実態を把握したとしても、さまざまなニーズがある場合、全てに応じることは不可能だ。ニーズへの対応において大切なことは、職場でできることを工夫しながら取り組

むことである。一般的に両立支援というと公式制度の整備を想像しやすいが、制度化だけがワーク・ライフ・バランス支援ではなく、むしろ非公式な取り決めによる対応の方が効果的な場合もある。仕事と生活の「日常的な葛藤」を解消するためには、公式制度よりも非公式な対応の方が有効な場合が多い。

従業員のワーク・ライフ・バランスを考える場合、「管理職の理解と支援」が重要な鍵になる。上司の働き方は部下の生活を左右する。管理職が部下の生活ニーズを理解し支援的であるかは、部下のワーク・ライフ・バランスに対して大きな影響を与える。仮に公式制度が整っていても部下が私生活の中で持つニーズに関して管理職が十分理解できていない場合、制度は利用しにくくなり、ワーク・ライフ・バランス支援にはつながりにくい。したがって管理職には、部下が「何に困っていて、どのようなサポートを求めているか」を的確に把握することが求められる。

現場の管理職の理解が無ければ、公式、非公式を問わずワーク・ライフ・バランスは進みにくい。管理職は、部下の生活や個性を尊重し、能力を引き出し、職場の力に変えていくマネジメント能力を身につけることが求められる。

③意見共有のための場の形成

働き続けるうえで何が必要で、何が障害となっているか、職場のメンバーは互いに意見を共有できているか。また、意見や情報を共有するための場はあるだろうか。これはワーク・ライフ・バランスに関する議論の中でも見落とされがちなチェックポイントである。それぞれが抱える問題を認識できるよう

にすること、すなわち「風通しをよくすること」は大切で、働き続けられる職場を考えるスタート地点ともいえる。「みんなで意見を言い、みんなで議論する」ことで、問題が鮮明になり具体的な解決策の提示につながる可能性が出てくる。職場の中には、性別、年齢、婚姻状況等によって、ワーク・ライフ・バランスなど自分には無関係だと思っている人がいるかもしれない。しかし、風通しをよくすることで、ワーク・ライフ・バランスの問題がまわりまわって自分にも関わってくるようになるかもしれない。

意見や情報を共有するためにはそのための場が必要になるが、職場にホットコーナーのような物理的スペースを設けたとしても、職務が繁忙であれば十分利用されず、結局期待される情報共有にはつながらない可能性がある。そのような場合、イントラネットの活用が考えられる。イントラネットに設置した「意見版」などに、自分の状況や本音ベースの意見を自由に書き込むことができれば、限られた時間の中でも個人的に活用することができるはずだ。

さらに意見や情報を共有することは、従業員自身による新しいアイデアの提案へとつながる可能性がある。働き続けられる職場づくりには、現場で働く人々を巻き込み、アイデアを提案できる機会を与えることが大切だ。どのようにしたら仕事と私生活を両立することができるか働く人々に直接問うことで、考え付かなかったアイデアが提案される可能性があるからである。

④情報提供

仕事と生活を両立できず苦しんでいたとし

でも、必ずしも自分を取り巻く状況を客観的に理解できているとは限らない。また葛藤経験を表現するために必要な言葉を持ち合わせているとも限らない。ワーク・ライフ・バランスと言っても、どうすればバランスを取ることができるのかなど、はっきり理解できていない可能性も高い。このような場合必要になるのが情報提供だ。両立を可能にする職場制度にはどのようなものがあるのか、非公式な対応によって何が解決できるのか、自分が抱える葛藤はどのような施策によって解消できるのかなど、ヒントが必要である。

情報提供ツールのひとつの良い例として、手のひらサイズのサポートブックが考えられる。冊子に盛り込む内容は、「選ばれる職場づくりのポイント」、「多様な勤務形態の導入、実践、普及、検証」、「法令順守」など、基本から応用まで幅広くとらえるとともに、わかりやすく説明することが大切だ。またこのような冊子では、従業員と管理職の両方を対象に、有効な情報を提供することが必要である。手のひらサイズのコンパクトな冊子であれば、手軽に通勤途中でも目を通すことができる。このような実際に手に取ることができる冊子と、ホームページやニュースレターなどを併用することでワーク・ライフ・バランスに関する啓蒙効果が高まると思われる。

⑤両立支援と能力育成の相乗効果

ワーク・ライフ・バランス支援を行うことは重要だが、それだけで働き続けられる職場が形成されるとはいえない。働く人々の長期的なキャリア育成を視野に入れて支援策を展開することが大切だ。最近のワーク・ライフ・バランス研究では、両立支援と人材育成を組

み合わせて行うときに相乗効果が生まれ、従業員のパフォーマンスやサービスの質が向上すると指摘されている。具体的には、従業員の長期的なキャリア形成を視野に入れてワーク・ライフ・バランス支援を展開する企業において、支援施策が経営パフォーマンスに対してプラスの効果をおよぼしている。ワーク・ライフ・バランス施策は従業員の確保、定着に効果があるため、従業員を長期的に育成する人事戦略とは整合的な施策ということだ。

これは従業員のキャリアを考えるうえで重要な指摘である。働き続けることで、「自分の能力が高まっている」「個人的に成長している」と実感できるとき、それは仕事に対する重要な動機づけ要因になると考えられる。

⑥制度に関する「知覚」の重要性

組織心理学の分野ではしばしば職場における「知覚」が強調される。働く人々が仕事に対して意欲的になるかどうかは、職場の客観的状況（例えば、制度の有無）よりも、むしろそのことが個人にどのように映っているかが重要という指摘だ。したがって、職場制度等に関して、働く人々がポジティブな受け止め方ができるようマネージすることが大切ということである。従業員は職場の現状や制度をどのように感じているか。前向きに評価しているか。また「会社側はワーク・ライフ・バランスが実現するよう本気で取り組もうとしている」と感じているか。仮に制度があっても、制度やその運用の実態がネガティブに映っているのでは効果は期待できない。

効果的な「知覚のマネジメント」のひとつのツールが、上で述べたサポートブックを用いた情報提供である。ここで重要なのは情報

を提供することそのものではなく、「情報を積極的に提供し活用してもらうことで、従業員にワーク・ライフ・バランスを実現してもらいたい」という組織側の姿勢とメッセージを具体的なかたちで示すことである。つまり、組織がワーク・ライフ・バランスに関する姿勢や従業員のニーズ充足にコミットする姿勢を明確に打ち出すためのシンボルが必要なのである。

⑦職場における既成概念の見直し

ワーク・ライフ・バランスを阻むひとつの要因に、「理想的な従業員像」に関する既存の価値観がある。「残業や長時間勤務はやって当たり前」といった慣例や習慣が職場に存在する場合、個人の都合よりも職場の都合を優先すべきとの雰囲気が形成される。

では、どうすれば既存の慣例や習慣を打破し、働き方を再設計できるのだろうか。ひとつのヒントは、1996年にアメリカのフォード財団の研究チームが開発した「仕事の再設計プログラム」にある。このプロジェクトは「どのように仕事のやり方を変えれば期待する職務成果が出せ、同時に私生活を充実させることができるのか」という問題意識のもとで行われた。完成したプログラムは2段階設定となっており、第1段階は「職場における既成概念の見直し」、第2段階が「仕事のやり方の見直し」である。おそらく、職場の慣例や習慣を修正するうえで重要なのは、第1段階の「既成概念の見直し」である。すなわち、残業をいとわず長時間勤務する者が献身的なワーカー、また私生活を大切にすることは仕事に対する熱意が低いなどの価値観が職場に定着していないか、またそれにもとづいた

従業員評価を行っていないか等を含めて、「職場の文化」を見直す必要があることを指摘している。

⑧働く個人の自律性

ワーク・ライフ・バランスが実現でき、働き続けることが可能な職場をつくるためには、当事者である従業員にも自律的な行動や意識が求められる。仕事と生活を両立させるためには、まず自分にとって何が大切で、大切なものにどのように時間を使うのか、自ら選択する必要がある。そして自ら望ましいバランスを実現するために、タイムマネジメントのスキルと意思が必要になる。自律性を高めるためには個人の意識が重要だが、同時にセルフマネジメントやタイムマネジメントの能力を身につけるためのトレーニングも必要となる。さらに、互いの多様なライフスタイルや生活ニーズを認め合うコミュニケーション力を高め、信頼関係を強化することも重要である。

以上、ワーク・ライフ・バランスを推進し、働き続けられる職場づくりにおいて大切な8つのポイントを提示した。これらは、当たり前と思われるものも含め、いずれも重要と考える。もちろん、ここに指摘した点をおさえるだけでは十分とは言えない。やはり、従業員が働き続けられる職場を築くためには多様な勤務形態の導入等、制度的な対応は不可欠だ。しかし、制度の導入にあたっては、本稿で挙げたようなポイントをチェックし、制度がスムーズに機能する職場体制を整えることが必要だろう。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

【筆者紹介】

藤本 哲史 (ふじもと・てつし)

1964年東京都生まれ

◇学歴 / 職歴

- 1987年 南山大学外国語学部卒業
1994年 ノートルダム大学大学院社会学研究
科博士課程修了
1995～2008年 南山大学講師、准教授、教授を経て
2008年4月より同志社大学教授

◇近年の論文

「従業者の仕事特性とワーク・ライフ・バランス」

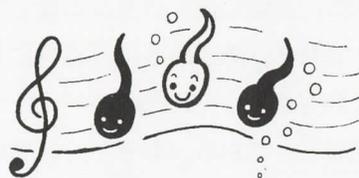
『日本労働研究雑誌』No. 583、pp. 14-29.

「ワーク・ライフ・バランスと企業組織への課題」

佐藤博樹 (編著) 『叢書・働くということ 4
人事マネジメント』pp. 133-160. (ミネルヴァ
書房)

「技術者のワーク・モチベーション」

中田喜文・電機連合総合研究企画室 (編) 『高
付加価値エンジニアが育つ—技術者の能力開発
とキャリア形成』pp. 61-79. (日本評論社)





スポーツのルール変更と競争



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹文雄

冬季オリンピック

期待通りに活躍してくれたフィギュアスケートやスピードスケート、惜しくも決勝トーナメントに進めなかったが日本中を沸かせてくれたカーリングなど、2月にバンクーバーで開催された冬季オリンピックを楽しまれた方は多かったのではないかと。スポーツは、私たちを楽しませてくれるが、中でもオリンピックのように世界の一流選手が集う大会は楽しい。4年に一度しか開催されないことが、選手たちに運・不運をもたらし、様々なドラマを生む。それが、人々を惹きつける理由だろう。

私もバンクーバーオリンピックを楽しんだ一人だが、経済学者として、スポーツにおける競争の面白さと、競争を面白くするためのルール作りの両方を楽しんだ。

スポーツは、一般に強いもの、速いものが勝つものだと思われている。確かに、短距離走や競泳競技はそうかもしれない。しかし、競泳でさえ、水着の規格や泳法で議論があったように、ルールによって勝者が異なってく

る。速ければいいだけと思われる短距離走でも、ドーピングをしてはいけないというオリンピック全体に適用されるルールのもとで行われている。人々が競技能力の高さをスポーツ選手に求めるだけであれば、健康に影響を与えないドーピングがあれば、特に規制する必要もないかもしれないが、実際にはドーピングを禁止するというルールになっている。

ルールと戦略の多様性

冬のオリンピックでは、スキーやスケートのように用具によって大きく結果が異なるので、ルールのあり方そのものの重要性が夏のオリンピックよりも高いものが多い。日本のジャンプやノルディック複合がメダルを取った後、日本に不利と思えるようなルールの変更があったことを覚えている人も多いだろう。審判の採点に結果が大きく左右されるフィギュアスケートやモーグルといった種目では、どのような採点ルールになるかが特に重要である。

ルールのあり方について、二つの点で経済学者として興味をもった。第一は、ルールを

前提とした選手の対応だ。ルールを最大限に利用して、得点を最大化しようとする選手もいれば、自分の得意な技を最大限に利用する選手もいる。フィギュアスケートでいえば、男子シングルのライサチェク選手と女子シングルのキム・ヨナ選手は前者であり、4回転ジャンプに拘ったプルシェンコ選手と高橋大輔選手、トリプルアクセルを2度飛んだ浅田真央選手は後者だった。結果的には、前者の戦略を取った二人が金メダルを取った。

惜しくも4位だったモーグルの上村愛子選手は、もともとジャンプが得意だった。しかし、トリノオリンピックでメダルが取れなかった原因として採点基準におけるスピードの重要性を認識し、スピードの強化に励みワールドカップでの好成績につなげた。しかし、他の上位選手もさらにスピードを強化したため、バンクーバーでもメダルにぎりぎり届かなかった。

同じ競技種目でありながらも、採点基準に対応してバランスよく得点をとる戦略を立てたり、あくまでも自分の得意をうまく活かしてより上位を目指したりすることができる。ルールによって成績が大きく影響を受けてしまうスポーツについては、ルールの設定や変更、そして採点基準の曖昧さに不公平感があるというのは事実だろう。しかし、それでもこうした競技が人気を集めるのは、単にテレビ受けしやすいというだけではなく、多様な戦略を選手に許し、選手の創意工夫を生み出す余地を残していることが背景にあるのではないだろうか。ライバルに勝つために敢えて異なる戦略をとって勝負するというのは、現実世界での競争のあり方に近いからこそ、多くの人が引き込まれるのだろう。

ルールの変更はなぜなされるのか

ルールの設定や変更による有利不利はどう考えるべきだろうか。日本がかつてオリンピックで大活躍したジャンプやノルディック複合は、その後ルールが変更され日本選手は低迷を余儀なくされた。こうしたルール変更は、日本選手の活躍のために自国選手が活躍できないことを不満に思った伝統国の競技役員が自国に有利なようにルールを変更したという側面があるかもしれない。しかし、経済学の視点からみれば、このようなルール変更の背景には、一人勝ちを抑制するという仕組みを常につくるべきだという競技団体の考え方があると解釈できる。スポーツを観戦する人たちの多くは特定の選手が勝つことだけではなく選手たちが真剣に競争する姿を楽しんでいることを、競技のルールを設定するそれぞれの競技団体は熟知している。突出した選手が常に勝つようになるとその突出した選手のやる気はどうしても落ちてくるだろうし、どう頑張ってもその選手に勝てないと知っている他の選手のやる気もなくなってくる。選手同士が全力を尽くし、競争する姿にスポーツファンは感動するのである。それをよく知っている競技団体は、一人勝ちをもたらしえないように、絶妙のバランスをとったルールや採点基準を考えていくのである。そうすることで、選手も最善の努力をし、観客はぎりぎりの競争の世界を楽しむことができる。

競争的環境を維持する

実は、スポーツの上での競争のあり方やルールのあり方は、現実の社会でも共通することが多い。選手を企業に、観客を消費者に、

ルールを設定する競技団体を政府に置き換えてみれば、スポーツと現実の社会がかなり対応していることに同意して頂けるのではないだろうか。特定の企業が優れた製品を作り、その製品の市場を独占した場合に、優れた製品を利用できる消費者にとって独占は何も悪いことはないように思える。しかし、一旦市場を独占した企業が、その独占的状况を利用して価格を引き上げたり、製品の性能向上努力を怠ったりすれば、消費者は結果的に損をしてしまうだろう。そのような独占による競争の欠如がもたらす損失を防ぐ努力をすることがルールを設定する側には求められる。つまり、市場が常に競争的な状況に保たれるように様々なルールを作っていく必要が政府にはあるのだ。また、私たち消費者は、競争的な市場を形成するために政府が努力するように監視する必要がある。

スポーツと同様、現実の社会でも強い人を不利にするようなルールの改正を不公平と感じることもあれば、逆に、弱い人達を有利にするようなルールの改正を公平だと感じることもあるだろう。しかし、何を目的にルールを設定しているのかを人々が理解していれば、ルール改正に伴う人々の不公平感は減って、ルールの改正を納得する人たちが増えるのではないだろうか。

市場競争に対する否定的な考え方が2008年の経済危機以降急速に広まった。スポーツの世界と同様、一人勝ちが発生してしまうと市場メカニズムはうまく機能しない。その際、市場競争そのものが問題だと結論し、競争を否定するようなルールを設定するのではなく、市場競争がうまく機能するようにルールを設定していくことが大切ではないだろ

うか。オリンピックから競争がなくなって金メダルが廃止され、単に参加賞しかなくなったとすれば、オリンピックを楽しむ人は激減するだろう。各スポーツの競技団体が絶妙なルールを設定するように、市場競争を守っていくために、私たちは絶妙なルールを作っていく必要がある。ルールの設定のためには、何のためにルールを設定するのかということについて、私たち一人ひとりが理解することが条件になる。バンクーバーオリンピックを見ながら、競争と公平感の関係を改めて感じた。





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学研究科 教授 荒山 裕行

「一般労働者と短時間労働者の賃金」

今回は男女別に賃金決定の構造をとりあげる。年齢、勤続年数、学歴、企業規模、職種など多種多様な条件により賃金が決定されることから、男女の賃金決定を一般的に比較することは難しい。そこで労働者の属性として労働時間の長短に注目し、一般労働者（フルタイム）か短時間労働者（パートタイム）かという切り口を通して、男女の賃金の実態を明らかにすることを試みる。

前回にふれたように、欧米諸国でのフルタイム労働者とは労働時間が長いあるいは正規の労働時間で働く人であり、パートタイム労働者とはフルタイム労働者に比べて労働時間の短い人と位置付けられ、前者と後者の違いは単に労働時間の長短のみに依存する。一方、日本では、労働時間の長短だけでなく、雇用条件にも大きな違いが存在する。また、日本の統計調査では、「フルタイム」という用法がないため、調査用語である「一般労働者」をここでは「フルタイム」に変え、一般労働者および短時間労働者の賃金構造について取り上げる。最初に、年齢計から一般労働者と短時間労働者の賃金の推移を、次いで年齢別に一般労働者の賃金と短時間労働者の賃金について検討する。

最後に、企業とパートタイム双方からみたパートタイム労働の意識調査の結果を紹介し

て、いわゆる「フルタイム」とパートタイムとの賃金格差の原因について考える。

1. 一般労働者と短時間労働者の賃金

一般労働者と短時間労働者の賃金の推移を見る（次頁図表1）。賃金構造基本統計調査では、一般労働者については月額で、短時間労働者については時間給で賃金をとらえている。両者を比較するため、ここでは、時間給の賃金を求める。すなわち、一般労働者の賃金を残業代や賞与などを含めない毎月の所定内給与を所定内労働時間で除した1時間当たりの所定内給与とし、短時間労働者の賃金は1時間当たりの所定内給与として示した。

男性一般労働者の時間給は、1985年の1359円から2009年には1981円に伸びているが、かならずしも一本調子で増加していたのではない。時間給は1998年に前年の値を下回り、それ以降は2000年、2003年、2004年、2006～2009年に同じく対前年を下回っている。一方、男性パートタイム労働者の時間給は、1988年に842円から2009年に1086円と同じく伸びている。時間給は1993年に前年の値を下回り、それ以降も1994年、1997年、1999年、2002年、2006年と2008年の7カ年で対前年を下回っている。一般労働者とパートタイム労働者の時間給が同じ年に前

年を下回っているのは2006年と2008年の2カ年のみとなっていることため、一般労働者とパートタイム労働者の賃金決定の在り方は異なっているものと思われる。

女性一般労働者の時間給を見ると1985年の815円から2009年の1399円に伸びている。女性一般労働者の時間給が前年の値を下回った年は男性に比べて遅く2003年であり、以

降の前年を下回った年は2005年と2006年を含め3カ年とその数も少ない。女性パートタイム労働者の時間給は1985年の595円から2009年には973円に伸びている。前年を下回った年は2006年と2009年の2カ年となっている。

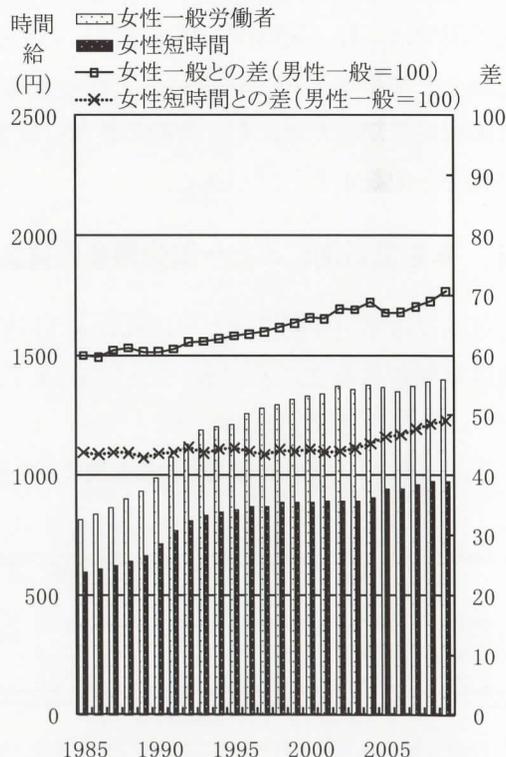
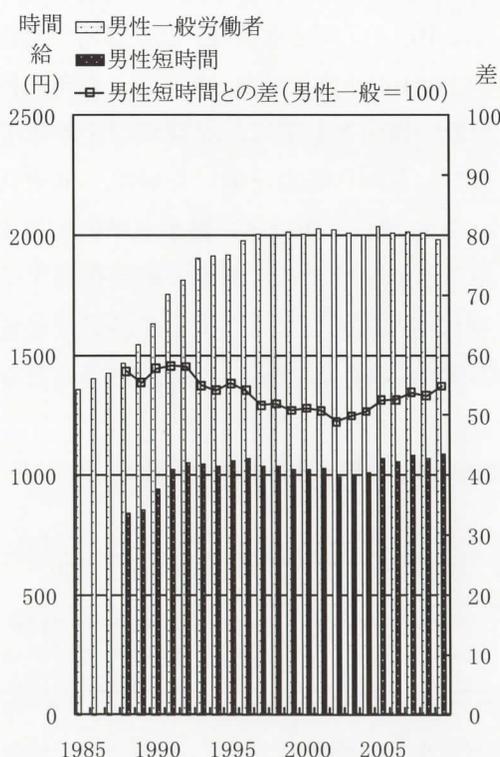
これらの労働者の時間給の動向をみると、2006年にすべての労働者の時間給が前年を

図表1 一般労働者と短時間労働者の1時間当たり所定内給与額の状況^{注1、2、3}

	(円)			
	男性		女性	
	一般労働者	短時間労働者	一般労働者	短時間労働者
1985	1359	-	815	595
1990	1632	944	989	712
1995	1919	1061	1213	854
2000	2005	1026	1329	889
2005	2035	1069	1365	942
2009	1981	1086	1399	973

男性

女性



備考：折れ線グラフの項目は、男性一般労働者を100とした時の各々の賃金を差として示している。

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

下回ったことがわかる。

男性一般労働者を100とした場合の女性一般労働者の時間給及び女性パートタイム労働者の時間給はそれぞれ縮小してきている。とくに、男性一般労働者と女性一般労働者との賃金の差は、1985年の59.9から2009年には70.6とこの間約10ポイントの上昇を見せており、大きく縮小している。男性一般労働者と女性パートタイム労働者の賃金の差についても、1985年の43.8から2009年の49.1へと約5ポイント上昇しており、男女間の賃金の差は縮んできている。

一方、男性パートタイム労働者と男性一般労働者との賃金格差は、1988年の57.3から2009年の54.8へと2.5ポイント低下しており、賃金格差が拡大した。男女間での賃金の開きは次第に縮小してきているといえるが、男性間では一般・短時間の賃金格差は必ずしも縮小しているものではないことがわかる。この背景を探るためにも、年齢階級別の賃金の状況を把握する必要がある。

2. 年齢階級別にみた一般労働者の賃金

日本では年功序列賃金とよばれるように賃金は年齢によるところが多い。そこでまず、

実際の調査結果からこの年齢による影響を確認する。

年齢別にみた月額賃金を見る(表2)。賃金がピークとなる年齢は、男性では1985年の45-49歳で308.9千円、1995年の50-54歳で423.7千円、2009年には50-54歳で412.4千円と、ピークを迎える40歳代後半あるいは50歳代前半まで着実に上昇を続ける。勤続年数と年齢が一致するような場合には、年齢が上がるにつれて仕事能力も上がるため、その分賃金も増加するという考え方が成立する。このような年齢に応じて賃金が上昇していく仕組み自体は日本だけでのものでは必ずしもないが、日本では年齢にそって賃金が増加する傾向が顕著に表れている。新卒者に相当する20-24歳の賃金は、1985年で147.8千円、1995年には199.7千円、2009年には199.7千円となるが、ピーク時の賃金の半分以下の水準に留まっている。若年の賃金が低い理由としては、20年間以上かけて仕事をしながら能力を磨いた結果、40歳代後半や50歳代前半の高い賃金水準に到達するからと解釈できる。また、40歳代後半や50歳代前半にもっとも多く生活費が必要となり、この時期に高い賃金を支払うことが

表2 一般労働者の年齢階級別にみた賃金 (所定内給与、月額、企業規模10人以上)

	(千円)									
	20-24歳	25-29歳	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55-59歳	60-64歳	年齢計
	男性									
1985	147.8	184.6	227.6	265.0	296.9	308.9	302.0	263.9	214.0	244.6
1995	199.7	245.2	296.1	342.4	378.9	411.7	423.7	386.0	300.8	330.0
2009	199.7	237.8	280.1	322.0	374.4	406.2	412.4	385.5	288.8	326.8
	女性									
1985	130.3	149.5	157.1	156.2	155.1	154.1	156.9	164.3	152.7	145.8
1995	179.2	205.8	224.4	227.2	225.2	222.8	220.5	211.8	198.1	206.2
2009	189.8	214.1	230.3	245.4	248.8	250.0	245.2	233.4	203.3	228.0

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

労働者にとっても有益であるため、このような年齢に応じた賃金を支払う体系が定着したと説明されていることも多い。ただし、このような年齢に応じた賃金支払いが観察されるのは、男性一般労働者のみである。

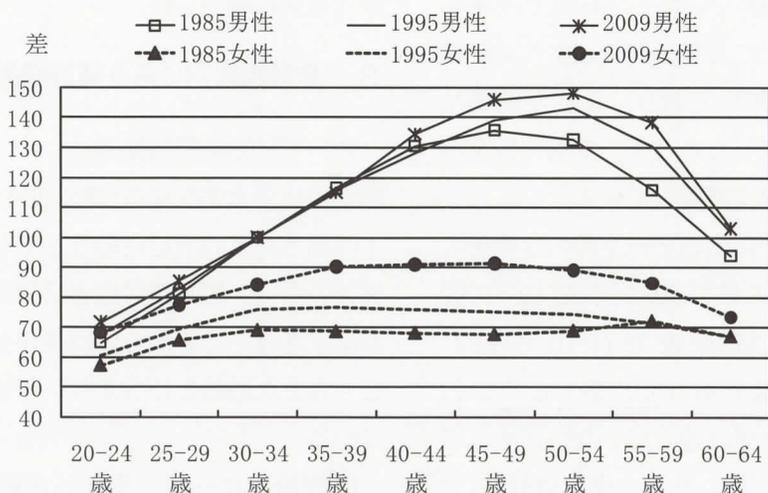
女性の場合には、賃金のピークは1985年に30-34歳で157.1千円、1995年に35-39歳で227.2千円、2009年に45-49歳で250.0千円と、ピークを迎える年齢は男性に比べて1985年では20歳、1995年では15歳、2009年では5歳女性の方が若い。男性に比べて女性の方が賃金のピークを迎える年齢が早い理由として女性の勤続年数が短いことが指摘される。かつては、結婚や出産のため、女性は仕事を辞めてしまうことが多く、女性の勤続年数は短かった。そのため、男性と異なり女性の賃金は長期雇用を前提としたような体系ではなかった。しかし、近年結婚や出産のために必ずしも仕事をやめなくてもよくなり、仕事を継続する女性が増えている。賃金の

ピークの年齢が、1985年の30歳代前半から2009年の40歳代後半に上がったことからわかる。

つぎに、男性と女性の賃金水準を比べる。男性労働者の30-34歳の賃金を100とした時に、男女のそれぞれの年齢別の賃金の水準を図3に示した。ここでは、月額ではなく、1時間当たりの水準で示している。1時間当たりの所定内給与でみる理由は、すでに述べたとおり、短時間労働者との比較を可能とするためである。

表2の数値だけでは動きが見え難かった賃金が年功序列型のカーブを描くようすが男性では容易に観察される。しかも、1990年代末から2000年代にかけて年功序列賃金が否定されたまたは修正されたとの報道もなされていたが、現在に至るまで年齢の高い労働者については年功序列型賃金体系であることがわかる。30歳代前半男性の賃金を100とすると、賃金のピーク時には1985年の

図3 男性一般労働者30-34歳の賃金を100とした時の一般労働者の年齢階級別賃金の差^{注4}



備考：各線は、各年の男性一般労働者の30-34歳の1時間当たり所定内給与を100とした時の賃金を差としている。
資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

45-49 歳で 135 (1.35 倍)、1995 年の 50-54 歳で 143 (1.43 倍)、2009 年の 50-54 歳で 148 (1.48 倍) を稼得している。

1990 年代末から賃金水準の見直しが進められてきた。実際はこの見直しは、現在得ている賃金を減らすというより賃金水準の引き上げを抑制するという形を取っていた。つまり、すでに高い賃金を得ていた中高年世代の賃金が必ずしも削減されたわけではなく、若年世代の賃金水準のみが抑制されることとなり、これが、中高年世代と若年の賃金により大きな差を生む要因となった。さらに言えば、これは所定内給与の比較に留まるが、実際の給与にはさまざまな手当が付けられることから、結果的には、若年と中高年層との賃金水準には実際上もっと大きな差が生じることとなった。

男性 30 歳代前半の賃金を 100 とすると、同じ 30 代前半でみた男女間の賃金の開きは、1985 年に 69 から 1995 年に 76 に、2009 年に 84 と、15 ポイント縮まっている。女性 35 歳以上 55 歳未満では男女間の賃金の開きが 1985-2009 年の間に 20 ポイント以上改善している。この間にこの年齢層では女性の勤続年数が 1 年以上伸びており、女性が職場に定着するようになったことが男女間の賃金の開きの改善に大きく寄与している。

ここで、女性の賃金のピーク時の水準を取り上げると、1985 年の 30-34 歳で 69 (0.69 倍)、1995 年の 35-39 歳で 77 (0.77 倍)、2009 年の 45-49 歳で 91 (0.91 倍) と、30 代前半男性の賃金水準に達していない。すべての年齢において女性の賃金水準は男性 30 代前半、勤続年数 10 年の男性労働者に及ばない。男女間の賃金の開きは縮小傾向にあるも

の、女性の賃金水準自体は依然として男性に比べるとはるかに低いままに留まっている。

さらに女性の賃金カーブからは男性のような山を描くような年功序列賃金を明確に確認することは難しい。これは、勤続年数の期待値が短い女性に対してこれまで日本の企業は積極的な人的投資をしなかったため年齢に応じて賃金を上げる必要性が乏しいことに起因する。また、企業内で女性労働者に対して教育訓練が行われたとしても、出産や育児でキャリアが中断してしまった場合には、投資効果が低減してしまうことによる。

以上の理由から、女性の賃金水準は男性に比べて低くなっている。しかし、近年女性がキャリアを中断することなく働き続けることができるような支援体制が整いつつあるため、男性と女性との賃金水準の開きはほぼすべての年齢で縮小傾向をみせている。図 3 から明らかのように、1985 年の女性の賃金水準に比べて、2008 年のそれは明らかに上昇しており、一般労働者では男女間の賃金格差は確実に縮小した。

3. 年齢階級別にみた短時間労働者の賃金

続いて、短時間労働者についても同じく年齢別に賃金水準を見る(次頁表 4)。ここでは、1 時間当たりの所定内給与を掲載した。なお、男性の場合、短時間労働者は労働者の 1 割未満にすぎないことから、誤差が多いなど必ずしも有意な数値とは言えない可能性が残されている。

時間給のピークを迎える年齢は、男性では 1995 年に 45-49 歳で 1334 円、2009 年に 60-64 歳で 1250 円である。一方、女性では

表4 短時間労働者の年齢階級別にみた賃金（所定内給与、一時間当たり、企業規模10人以上）

	20-24歳	25-29歳	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55-59歳	60-64歳	年齢計
	(円)									
	男性									
1985	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1995	957	1203	1237	1179	1284	1334	1316	1168	1126	1061
2009	971	1056	1126	1171	1178	1175	1223	1192	1250	1086
	女性									
1985	638	654	596	579	585	595	601	601	599	595
1995	890	923	877	854	835	842	860	860	851	854
2009	939	1002	1031	1017	985	983	966	967	960	973

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

1985年に25-29歳で654円、1995年には同じく25-29歳の923円、2009年に30-34歳の1031円となっている。

男性の場合は、年齢ともにわずかながらでも時間給が増加するが、女性の場合は年齢ともに時間給の増加は見られず、20歳代後半がもっとも高く、それ以降は下降している。

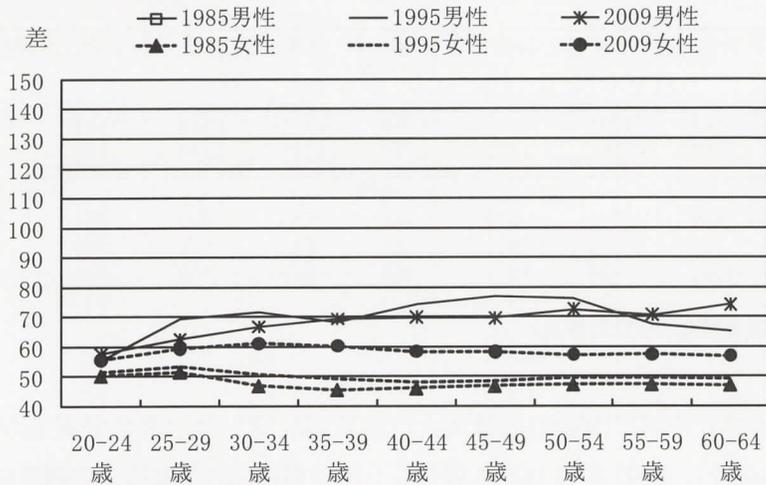
男性一般労働者30代前半を100とした場合の短時間労働者の賃金水準を見る（次頁図5）。先にふれたように、短時間労働者の賃金は年齢に応じて上昇するというものではないことが確認できる。男性では、1995年の賃金水準と2009年の賃金水準を比べると、1995年の賃金水準の方が2009年のそれよりも上回っている年齢階級（25歳以上55歳未満の労働者）が存在している。

一方、女性では、2009年の水準が1985年や1995年のそれよりも下回るような年齢は存在していない。すなわち、男性一般労働者と男性短時間労働者との賃金の差は25～34歳及び40～54歳では拡大しているが、男性一般労働者と女性短時間労働者との賃金の差は縮小してきている。しかし女性短時間労働者の賃金水準は男性一般労働者の賃金水準に比べて依然として30代で6割、他の年齢で

は6割に達しない水準であるが、1985年の5割未満に比べると賃金の開きは縮小している。

この賃金格差の縮小は、男性30代前半の一般労働者を基準にした場合である。すでに説明したように、男性30歳代前半の一般労働者は1990年代後半から賃金水準を低く設定されている可能性が高い。したがって、賃金が抑制されている若年層を基準として他の労働者の賃金水準を考察すると、あたかも賃金の差が縮小したように受け止められる。ここ数年間「格差社会」という言葉が流行しているが、高年齢層と若年層との格差こそが本当の論点である。また、企業は短時間労働者に対して職業訓練を行う必要性が小さいことも、短時間労働者の賃金が年齢に依存する度合いが小さいことにつながっている。したがって、1990年代後半から増えている若年の短時間労働者は、職業能力が磨かれないうまま、放置されてきたといえるであろう。若年の失業者や無業者だけでなく、短時間労働者も含めて、社会全体で雇用機会を提供するとともに、適切な職業訓練を通じて職業能力を向上させることが今後ますます必要とされる。経済成長のためには、労働者の能力を磨

図5 男性一般労働者30-34歳の賃金を100とした時の短時間労働者の年齢階級別賃金の差^{注6}



備考：各線は、各年の男性一般労働者の30-34歳の1時間当たり所定内給与を100とした時の賃金を差としている。

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

いていくことが重要である。女性労働者、とくに短時間労働者に対しても、能力を磨いていくための仕組み、あるいは就業を中断している人に対しても適切な職業訓練を行う仕組みが今後ますます重要となつてこよう。

4. パートタイム労働者の理由

最後に、企業と労働者によるパートタイム労働の意識調査結果を厚生労働省「パートタイム労働者実態総合調査」から紹介する。こ

の調査は過去に何度か行われており、パートタイムをめぐる雇用管理を知る上で有益な情報提供をしてくれる。ただし、必ずしも同じ質問形式で調査されているものではないため、時系列的に接続できるものではないことに注意する必要がある。

まず、企業がパートタイム労働者を雇用している理由を表6にまとめた。過去3回の調査結果を見る限り、上位3つの順番は大きく変化していない。最も多い理由は「人件費が

表6 パート労働者の雇用理由別事業所の割合^{注6}

(複数回答)(単位:%)

	パート等労働者を雇用している事業所	業務量が増加したから	学卒等一般の正社員の採用、確保が困難なため	人を集めやすいため	経験・知識・技能のある人を採用したため	仕事量が減ったときに雇用調整が容易なため	退職した女性正社員の再雇用のため	定年社員の再雇用のため	一時的な繁忙に対処するため	1日の忙しい時間帯に対処するため	簡単な仕事内容のため	人件費が割安なため(労務コストの効率化)	
1995	[47.9]	100.0	29.8	10.7	19.9	13.2	12.4	5.8	4.4	9.3	37.3	35.7	38.3
2001	[56.6]	100.0	17.1	5.8	17.8	12.2	16.4	5.1	7.3	27.3	39.2	31.4	65.3
2006	[61.0]	100.0	—	12.9	29.5	18.8	21.9	7.3	8.2	23.8	39.5	36.3	71.0

備考：[] は、全事業所のうち、「パート」をそれぞれ雇用している事業所の割合である。

資料：厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」

割安だから」とするものであり、2006年に71.0%、次いで、「1日の忙しい時間帯に対応するため」が36.3%、「簡単な仕事内容だから」が36.3%となっている。1位の割安な人件費を答えている企業の割合が38.3%から71.0%と増えており、近年ますます多くの企業では賃金等の安いパート労働者の存在価値が高くなっている。

つぎに、企業から見た正社員（「フルタイム」労働者）とパート労働者との賃金の差がある理由を表7に示した（次頁）。8割を超える企業では、正社員の職務とほとんど同じ仕事をしているパート労働者が存在しており、正社員に比べてパートの賃金の方が低いとしている。その理由として、「勤務時間の自由度が違うから」が2006年に72.7%と最も多い、次いで「正社員には企業への貢献がより期待できるから」が32.9%である。なお、2001年の調査では「責任の重さが違うから」を65.0%の企業があげているように、パートと正社員とでは、企業への忠誠心や責任感の大きさが異なると多くの企業がとらえている。忠誠心には、残業の時間数や回数、あるいは人事異動というものも含まれており、正社員とパートとの賃金の差に反映されている。

続いて、パート労働者が働いている理由を表8からみてみる（次頁）。その理由は、2006年に男性では「生活を維持するため」が43.6%、女性では「家計の足しにするため」が66.8%と最も多く、次いで男性では「自分の学費や娯楽費を稼ぐため」が38.3%、女性では「生きがい・社会参加のため」が32.1%である。パート労働者に占める男性の割合は2006年に25.6%と、パートは女性中心の就業といえる。家計収入の補助や余暇時間の活用という形でパートをしている人も多く存在している一方で、パートを生計の中心にしているような労働者も存在してきたことが近年の特徴と言えよう。

最後に、パートという就業形態を選んだ理由を表9から見る（次頁）。その理由としては「自分の都合のよい時間（日）に働きたいから」とする人が最も多く、2006年に男性で43.1%、女性で52.7%、「勤務時間・日数が短いから」とする人が男性で30.1%、女性で40.9%である。勤務時間の自由さや短さが選択できることがパートの魅力と考えている人が男女ともに多い。一方、「正社員として働ける会社がないから」という人は2006年に男性で21.8%、女性で24.5%と2

表7 パートの職務がほとんど同じ正社員との賃金格差がある場合の低い理由別事業所の割合^{注7}

(複数回答3つまで)(単位:%)

	「職務がほとんど同じ正社員との間に1時間当たりの賃金額に差がある」事業所	職務内容が違うから	責任の重さが違うから	勤務時間の自由度が違うから	残業の時間数、回数が違うから	正社員には転居を伴う異動があるから	転居を伴う異動はないが、人事異動の幅や頻度が違うから	もともとそういった契約内容で労働者も納得しているから	正社員には企業への貢献がより期待できるから	正社員の賃金を下げることができないから	
2001	[83.7]	100.0	62.6	65.0	45.1	7.4	—	—	32.3	11.4	2.3
2006	[81.7]	100.0	—	—	72.7	31.1	14.5	8.3	—	32.9	8.4

備考：[] は、職務が正社員とほとんど同じパート労働者がいる事業所のうち、「職務がほとんど同じ正社員との間に1時間当たりの賃金額に差がある」事業所の割合である。

資料：厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」

割を超える水準に達している。正社員に比べると労働時間が短いことや自分の希望で労働時間を選べるのがパートの魅力であり、また自分の時間や勤務場所を優先させることができるのであれば、パートは必ずしも賃金にこだわっていない。企業にとっても、賃金にこだわっていないパートを雇用することは

利点でもある。しかしながら、同じ仕事をしていたり同じような成果をあげていながら、報酬が異なるということは本来ありえない事態である。もしこのような事態が一時的なものではないならば、今後大きな問題として解決を図っていく必要がある。

表8 働いている理由別パート労働者の割合注8、9

(複数回答)(単位:%)

	労働者計	家計の主たる稼ぎ手として、生活を維持するため	主たる稼ぎ手ではないが、家計の足しにするため	自分の学費や娯楽費を稼ぐため	資格・技能を活かすため	以前の就業経験を活かすため	生きがい・社会参加のため	時間が余っているため	子供に手がかからなくなったため	
1995 男性	[22.7]	100.0	46.3	31.0	-	7.2	9.0	16.6	26.5	2.5
2001 男性	[23.6]	100.0	62.6	32.1	-	8.2	8.7	19.0	24.0	1.1
2006 男性	[25.6]	100.0	43.6	16.3	38.3	11.6	11.8	26.9	24.7	3.5
1995 女性	[77.3]	100.0	30.2	60.1	-	5.8	6.2	22.6	27.2	27.6
2001 女性	[76.4]	100.0	42.6	59.6	-	5.8	6.2	25.0	22.6	22.2
2006 女性	[74.4]	100.0	15.5	66.8	28.5	8.0	8.9	32.1	23.6	27.4

備考：[] は、男女別構成比である。

資料：厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」

表9 パートを選んだ理由別パート労働者の割合注10、11

(複数回答)(単位:%)

	労働者計	自分の都合の良い時間に働きたいから	勤務時間が短いから	賃金・待遇が良いから	仕事の内容に興味があったから	気軽に働けそうだから	就業調整(年収調整や労働時間調整)ができるから	すぐ辞められるから	正社員として働ける会社がないから	病人・老人等の介護で正社員として働けないから(左記を除く)	家事・育児の事情で正社員として働けないから(左記を除く)	正社員として働くことが、体力的・精神的に難しいから	友人・知人がパート等で働いているから	
1995 男性	[22.7]	100.0	52.5	10.8	14.5	24.8	-	-	10.1	11.9	0.5	0.5	6.2	7.2
2001 男性	[23.6]	100.0	47.3	21.4	11.5	30.8	-	-	8.3	22.3	0.4	0.1	5.7	6.9
2006 男性	[25.6]	100.0	43.1	30.1	-	-	31.2	13.6	6.0	21.8	0.7	0.2	5.7	7.8
1995 女性	[77.3]	100.0	55.8	27.9	7.7	18.0	-	-	7.8	14.3	2.0	19.8	5.9	6.8
2001 女性	[76.4]	100.0	50.9	34.2	7.4	21.7	-	-	5.6	20.8	2.2	18.3	4.7	5.5
2006 女性	[74.4]	100.0	52.7	40.9	-	-	18.4	18.7	4.4	24.5	3.1	20.7	13.1	5.8

備考：[] は、男女別構成比である。

資料：厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」

注1 賃金構造基本統計調査の「短時間労働者」とは同一事業所の一般労働者より1日の所定労働時間が短い又は1日の所定労働時間が同じで1週の所定労働日数が短い労働者をいい、「一般労働者」とは短時間労働者以外の労働

者をいう。なお、ここでの「労働者」とは①期間を定めずに雇われている労働者、②1ヵ月を超える期間を定めて雇われている労働者、③1ヵ月以内の期間を定めて雇われている労働者又は日々雇われている労働者で、4月及

び5月にそれぞれ18日以上雇用された労働者、の各号のいずれかに該当するものをいう。

注2 「所定内給与」とは、労働契約、労働協約あるいは事業所の就業規則などにより予め定められている支給条件、算定方法によって6月分として支給された現金給与額（賞与等で算定期間が3ヵ月を超える給与は除く）から超過労働給与を除いたものをいう。「所定内実労働時間」とは、事業所の就業規則などで定められた所定労働日における始業時刻から終業時刻までの時間において、1日の労働時間ではなく、調査対象期間中に実際に労働した時間数を示す。1ヵ月間の所定内実労働時間数を合計して、1時間未満の端数がある場合には、30分以上は切り上げ、30分未満は切り捨てている。

注3 一般労働者の1時間当たり所定内給与は所定内給与額を所定内実労働時間で除した値である。企業規模10人以上の数値である。

注4 注3と同じ。

注5 注3と同じ。

注6 ここでの「正社員」とは、いわゆる正規型の

労働者。一般にフルタイム勤務で期間の定めのない労働契約により雇用されている労働者。なお、正社員には1週間の所定労働時間が35時間未満の労働者を含んでいる。また、「パート」とは、正社員以外の労働者でパートタイマー、アルバイト、準社員、嘱託、臨時社員などの名称にかかわらず、週の所定労働時間が正社員よりも短い労働者。

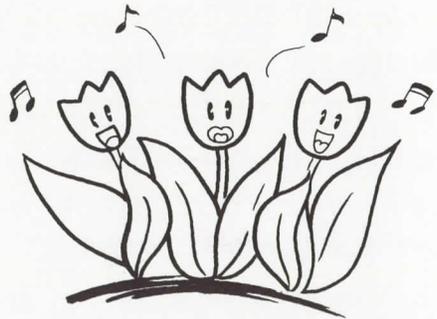
注7 注6と同じ。

注8 注6と同じ。

注9 「家計の主たる稼ぎ手として、生活を維持するため」は、1995年と2001年では「生活を維持するため」で調査した。「主たる稼ぎ手ではないが、家計の足しにするため」は、1995年と2001年では「家計の足しにするため」で調査した。「時間が余っているため」は、1995年と2001年では「余暇時間を利用するため」で調査した。

注10 注6と同じ。

注11 「就業調整」とは、所得税の非課税限度額及び雇用保険、厚生年金等の加入要件に関する調整を行うことをいう。





自動車産業 危機と再生の構造

しもかわこういち
下川浩一 著

中央公論新社 刊 2300円(税別)



一昨年秋以来の世界金融危機と世界同時不況のなか、自動車産業は大きな危機を迎えている。

本書では、世界経済がグローバル化したなかで、欧米や日本の自動車メーカーが展開してきたグローバル戦略を解説、評価しつつ、今回の危機を迎え、今後、自動車産業が、大量生産・販売・消費から、新興国市場や環境問題等への取り組みによる新たな産業パラダイムへの転換を図りながら、産業としてどう再生していくべきかについて、その方向性を示している。

とりわけ、グローバル戦略においては、欧米メーカーが取り組んできたグローバルM&A(合併・買収)による再編成の失敗や、日本メーカーのものづくりの原点からの地道な取り組みを紹介し、今後のグローバル戦略について、自動車メーカーだけでなく、部品メーカーについてもその方向性を示している。

また、今後の自動車産業にとって、最も緊急かつ重要な課題である環境問題については、環境戦略で市場をリードするための、電気自

動車、ハイブリッドカー、燃料電池車等について、その将来の可能性を示しており、とりわけ燃料電池車については、自動車としての利用にとどまらず、社会への電力供給源としての可能性にも言及されている。

＜本書の構成＞

- 序章 自動車産業を取り巻く状況
- 第1章 世界金融危機と自動車産業
- 第2章 日米欧自動車メーカーのグローバル戦略
- 第3章 グローバル競争のカギを握る新興市場
- 第4章 環境戦略で市場をリードする
 - 第1節 中国
 - 第2節 インド
 - 第3節 ASEAN
- 終章 日本自動車産業再生の道

雇用社会の25の疑問 労働法再入門

おおうちしん や
大内伸哉 著

弘文堂 刊 2800円 (税別)



雇用にかかわる疑問を25のテーマに分けて分かりやすく解説した入門書。サブタイトルに再入門とあるのは、懐疑の精神をもって雇用社会の常識に知的にチャレンジしようとの意味が込められているからとのこと。

「会社は美人だけを採用してはダメなのだろうか?」「正社員とパートとの賃金格差は、あってはならないものか」といった目をひくテーマが並んでいるが、内容は有益かつ示唆に富んでいる。1テーマごとに事柄の背景、法や制度の根拠、参考判例、用語解説、そして疑問に対する結論が平易な言葉で書かれており、肩肘張らずに読める。しかも一つひとつのテーマが独立しているので、好きなところから読み進めることができる。こんな本が欲しかったと思う人は多いと思う。

<本書の構成>

第1部 日頃の疑問を解消しよう

第1章 労働者の疑問(第1話～第7話)

テーマ：就業規則、退職金、転勤命令、兼業、内部告発、ストライキ権、異動命令

第2章 会社の疑問(第8話～第12話)
テーマ：採用、試用期間、解雇、団体交渉義務、電子メール

第2部 基本的なことについて深く考えてみよう(第13話～第19話)
テーマ：労働者とは誰か、労働組合の現状、成果主義賃金、公務員の身分保障、正社員とパートの賃金格差、定年制、少子化

第3部 働くことについて真剣に考えてみよう(第20話～第25話)
テーマ：誰が「強い」労働者か、労働法の強行規定性、過労死、男女差別、会社は誰のものなのか、ニートは何が問題なのか

第21期産政塾が開塾



中部産政研の次世代育成の場として、「殻の外へ飛び出そう」をテーマに設立された産政塾。21回目となる今期は、27人の塾生が1月22日(金)に名古屋駅前 WINC あいちにて開塾式を行い、8月までの7カ月間にわたる活動のスタートを切りました。



第21期産政塾 塾生のみなさん

第21期産政塾 塾生 (敬称略)

青木 寿夫	名古屋鉄道労働組合	坂田 奈穂	アイシン精機(株)
赤井 康夫	トヨタ紡織労働組合	篠田 雄介	全トヨタ労働組合連合会
安藤 慎悟	デンソー労働組合	新開 寛	トヨタ車体労働組合
石神 良介	(株)豊田自動織機	高田 正則	フタバ産業(株)
伊藤 篤史	ジェイテクト労働組合	棚橋 靖仁	豊田市役所
今泉 基	アイシン労働組合	寺澤 貴宏	全ユニー労働組合
太田 寛	トヨタ自動車(株)	戸田 有香	(株)東海理化
大野 将幸	松坂屋労働組合	橋本 善和	東邦ガス労働組合
加藤 貴子	トヨタ紡織(株)	馬場 裕美	豊田合成労働組合
兼松 誠也	トヨタ車体(株)	原 丈衛	豊田合成(株)
河井 勝貴	東邦ガス(株)	平林 克章	中部電力(株)
川田 静枝	丸栄労働組合	深谷 英貴	豊田自動織機労働組合
後藤 幸治	トヨタ自動車労働組合	福田 さや子	中部電力労働組合
子安 隆太	(株)デンソー		(27名)

■産政塾

1つひとつの塾生主体の企画を通じて、講師や同世代の異業種の仲間とともに、さまざまな考え方と論議を交わす中で、切磋琢磨し、自らを磨いていく現代の道場です。1990年1月から「産政塾」を設立し、今期で21回を迎え、過去の卒業生は416人。

1. 加藤裕治塾長の講話

『型を見直す』と題して、「こんな時代こそ、1人ひとりが『自分が成長している』と確信が持てる生き方を心がける。それにはまず、基本となる『型』を身につけ、それができたら『型』を破ってみることが大事」と、ご自身のテニスやジョギングの経験を交えながら、塾生に期待と励ましの言葉をおくりました。



2. 自己紹介

1人ひとり自己紹介。緊張しているかと思いきや、入塾の動機、仕事の内容や経歴、趣味などの話もあり、1人2分の制限時間を大幅にオーバーする話し好きの人もたくさんいて、笑いあいの和やかな雰囲気になりました。



3. グループ討議

5つのグループに分かれ、全員が持ち寄った企画案をグループで論議し、自分たちのグループの活動テーマを1つ決定。「自分磨き」、「五感を研ぎ澄ます」、「震災に学ぶ」などグループごとの取り組み内容について、それぞれ発表しました。今後は担当グループごとにさらに論議を重ね、5つの企画を実行します。



*次回産政塾は4月14日(水)開催です。

2009年12月1日から2010年2月末までの主な活動

2009年

- 12月2日(水) 第44回 理事会・評議員会を開催
終了後、日銀名古屋支店 前田支店長の講話
- 12月8日(火) 第22期年度研究テーマ 「職場力向上のための管理者の役割」
第3回専門委員会を開催
- 12月16日(水) 労働政策フォーラム〔JILPT主催〕
「産業政策と雇用を考える」—あるべき雇用・労働社会の実現に向けて—
に参加
- 12月23日(水) 第22期全トヨタ労連受託テーマ
「転換期におけるトヨタグループの現状と課題」のアンケート
調査内容固め

2010年

- 1月1日(金) 事務局に主任研究員（事務局長代理）として
トヨタ自動車㈱より安藤章洋が赴任
- 1月6日(水) 連合愛知新春交例会に参加
- 1月8日(金) 全トヨタ労連新年交例会に参加
- 1月15日(金) 新春経済講演会〔中部生産性本部主催〕
「世界、日本経済の行方と企業の課題を探る」に参加
- 1月中旬 第22期年度研究テーマ「職場力向上のための管理者の役割」
及び全トヨタ労連受託テーマ「転換期におけるトヨタグループの現状と
課題」のアンケート調査を展開
- 1月22日(金) 第21期 産政塾開塾式 「殻の外へ踏み出そう」を開催

新任研究員紹介

主任研究員

安藤 章 洋



2010年1月より、トヨタ自動車から主任研究員（事務局長代理）として赴任いたしました安藤章洋です。入社以来、人事関係部署や労働組合専従（連合派遣等）を経験し、この度、中部産政研でお世話になることとなりました。

100年に一度とも言われる経済危機後のこの時期、中部産政研の「産業や労働に関わる実証的な調査研究や提言活動」が、良好な労使関係と経済の発展に、より一層寄与できるよう、これまでの経験を活かしつつ、精一杯努力していきたいと思っております。

皆様のご指導、ご鞭撻をよろしくお願いいたします。

<略歴>

1962年6月 愛知県稲沢市生まれ

1985年3月 慶應義塾大学経済学部卒業

1985年4月 トヨタ自動車株式会社入社

人事部、国際人事部、上郷工場工務部

トヨタ自動車労働組合専従（連合、国際労働財団派遣）

トヨタパーソナルサポート(株)出向、メディカルサポート部

郵便事業(株)出向を経験

<家族>

妻と娘2人

<趣味>

ウォーキング、ドライブ（特にオフロード）

編集後記

今の日本の社会状況を言い表す言葉として、石川啄木が1910年に執筆した「時代閉塞の現状」というタイトルを取り上げている記事を目にした。現在の日本の政治は政権交代は実現したものの直に情勢が好転するわけではなく、景気も本格的な回復への糸口が見出せない中、多くの国民が先行きへの不安感を抱き若者も未来になかなか希望を見出せないまさに「時代閉塞」の状況にある。

こうした危機的な状況を打開する成長戦略についての議論がようやく盛んになってきた。経済政策を考える際企業などの供給サイドか消費者など需要サイドか、また内需か外需のどちらを重視した成長を目指すのかなど二律背反的に取らえられているが、基本的に言えることは、経済成長がなければ企業活力も生活・雇用の安定の保証もなく、況や世界の中での日本の魅力もなくなる。

こうした共通認識のもと不毛な政策対立を避け、一刻も早く中長期的な視点に立った経済再生政策についての国民的議論が望まれる。(河原真一)

時の流れは早いもので、私が1月に中部産政研に赴任してから3カ月になろうとしています。この刊が発行される頃には、バンクーバーオリンピックもパラリンピックも終わり、そろそろ桜の季節。スポーツで言えば、次はサッカーの世界カップという頃かもしれません。世界的経済危機など、先の見えない状況の中、こうしたスポーツの世界大会も、世の中を少しでも明るく元気にしてくれるきっかけになってはくれないかと期待する今日この頃です。(安藤章洋)

政府が国民の「幸福度調査」をするそうです。新たな成長戦略の指標づくりにするようですが、幸せの感じ方は人によって判断基準が違うのではないのでしょうか。長い休暇を楽しむ、社会に貢献する、環境に配慮した生き方をするなど、人々の選択肢も広がっています。恐らく今の日本では、経済的な豊かさは尺度にならないでしょう。その証拠に、この私だって「そこそこ幸せ」と感じています。(後藤健治)

現在集約中のアンケートの自由記述欄には、身をもって経験した経済危機だけに、多くの意見が書いてあった。経営者や労働組合への厳しい意見も多いが、「雇用を守ってくれてありがとう」「こんな時期にボーナスをくれてありがとう」「労働組合頑張れ！協力は惜しまない！」「執行部、職場委員さんは本当に頑張ってくれている。ご苦労さまです」といった意見も多くあった。アンケートに激励、感謝の気持ちが書いてあることが正直意外だった。「ありがとう」と言われて嫌な気持ちになる人はいないと思う。こういう素直な気持ちを直接伝えられると会社がもっと明るくなるんだろうなと思った。(高橋若葉)

良いものづくり現場を 日本にどうやって残すか



東京大学大学院経済学研究科教授
ものづくり経営研究センター長

藤本 隆宏 氏

世界経済の成長センターは、アジアを中心とした新興国にシフトしている。こうした潮流に加え、円高傾向や生産の海外シフトもあって日本経済を支えてきた製造業の競争優位性はアジア諸国にそのお株を奪われ、影を潜めつつあるとも言われている。

ますます激しくなるグローバル競争に打ち勝つため、日本は、これまで培ってきた「ものづくり組織能力」の強みを再認識し、国内に、現場の技と卓越した開発及び生産技術が一体となった「良いものづくり現場」をしっかりと築きあげ、国際社会における地位を確固たるものにしてゆかねばならない。

本セミナーでは、この分野の第一人者である藤本教授より、日本のものづくりのコアであるチームワークに依拠する「統合型ものづくり能力」をいかに高めていくか、国際化に対応する真のものづくり戦略について、人材育成・活用の実例なども織り交ぜながらご講演をいただきます。

日時 2010年6月3日(木) 15:00～16:30 (受付は13:30～)

場所 産業技術記念館 1階「大ホール」(無料入館ゾーン)
名古屋市西区則武新町4-1-35 (☎052-551-6115)

参加費 1,000円(振込み、または当日受付にて現金支払い)

*参加者には展示場の入場券(当日以外も使用可)をお渡しします。
当日、中部産政研公開セミナー受付でお受け取りください。

お申し込み方法 次ページの申込書をFAX(0565-27-2259)でお送り下さい。

*定員になり次第締め切りとさせていただきます

お問い合わせ先 中部産政研 公開セミナー事務局(後藤/小関) ☎ 0565-27-2731

中部産政研公開セミナー（6/3）参加申込書

あて先：中部産政研

FAX：0565-27-2259

どちらかに○印を

貴社名・ 貴組合名等	部署名	お役職	お名前	お支払い方法	
				現金	振込

参加費：1000円（振込み、または当日受付にて現金支払い）

振込先：三菱東京UFJ銀行豊田南支店 普通 No.0809216

：東海労働金庫豊田支店 普通 No.0515108

口座名：財団法人中部産業・労働政策研究会 または、中部産政研

産業技術記念館へのアクセス



名古屋市西区則武新町4-1-35

TEL 052-551-6115

【交通アクセス】

- ・名鉄 名古屋本線「栄生駅」徒歩3分
- ・JR 名古屋駅からタクシー5分
- ・車 名古屋高速「錦橋出口」から10分
*駐車場(無料)の台数に限りがありますので、なるべく公共交通機関をご利用ください

切
り
取
り
線

2010年4月より

自然災害共済に、さらに充実した 「大型タイプ」が新登場します。

自然災害共済

- 自然災害共済は火災共済にプラスしてご加入いただく共済です。
- 従来の自然災害共済は「標準タイプ」となります。

自然災害共済は、2000年5月より実施して以降、順調に加入を伸ばし、2009年5月末現在では、契約件数は1,674,991件、火災共済に対する口数付帯率は約33.4%となりました。この実績は、組合員の皆さまの自然災害保障に対する関心の強さを示しております。一方で、地震保障水準の引き上げなどの要望も強く挙げられていることから、制度を実施して10年目を迎えるにあたり、制度改定をさせていただきました。



◆改定内容

1 風水害等及び地震等にかかる1口あたりの共済金額の引き上げ

- (1)近年、東海・東南海地震や首都直下型地震の発生確率や被害想定が各機関で検証されており、その危険性が迫っていることから、保障水準を現行の火災等共済金10万円につき2万円から1.5倍の3万円とし、最高保障額1,800万円となります。
- (2)風水害保障の水準についても、現行の火災等共済金10万円につき5万円から1.4倍の7万円となり、最高保障額4,200万円となります。

2 付属工作物及び付属建物の風水害・地震による損害に対する特別共済金の新設

付属工作物及び付属建物の損害については、現行制度においては共済の目的には含まれておらず、その損害に対する保障の要望があるため、大型タイプの保障に「付属建物等特別共済金」を新設します。

◆保障内容と掛金(月払い)

NEW

共済金種別	被害の程度	損害の程度	標準タイプ		大型タイプ		
			1口あたりの保障額	支払限度額	1口あたりの保障額	支払限度額	
風水害等共済金	全壊・流失	住宅の損害率	70%以上	50,000円	3,000万円	70,000円	4,200万円
		50%以上	35,000円	2,100万円	49,000円	2,940万円	
	半壊	30~50%未満	25,000円	1,500万円	35,000円	2,100万円	
		20~30%未満	15,000円	900万円	21,000円	1,260万円	
		一部壊	100万円を超える	10,000円	600万円	14,000円	840万円
			50万円を超え100万円以下	5,000円	100万円	7,000円	100万円
	床上浸水	全床面50%以上	20万円を超え50万円以下	2,000円	50万円	2,800円	50万円
			10万円を超え20万円以下	1,000円	20万円	1,400円	20万円
		50%未満	150cm以上	25,000円	1,500万円	35,000円	2,100万円
			100~150cm未満	18,000円	1,080万円	25,200円	1,512万円
70~100cm未満			15,000円	900万円	21,000円	1,260万円	
40~70cm未満			10,000円	600万円	14,000円	840万円	
40cm未満	5,000円	300万円	7,000円	420万円			
100cm以上	5,000円	300万円	7,000円	420万円			
100cm未満	1,500円	90万円	2,100円	126万円			
地震等共済金	損壊・焼損等	全壊・全焼	70%以上	20,000円	1,200万円	30,000円	1,800万円
		半壊・半焼	20~70%未満	10,000円	600万円	15,000円	900万円
		一部壊・一部焼	損害額100万円超	2,000円	120万円	3,000円	180万円
共済金種別	被害の程度	支払額		支払額			
地震等特別共済金	住宅の損害額が20万円を超え100万円以下の場合	1世帯あたり	30,000円	1世帯あたり	45,000円		
付属建物等特別共済金	風水害等による損害額が10万円を超える場合	不担保		1世帯あたり	30,000円		
	地震等による損害額が20万円を超える場合	不担保		1世帯あたり	30,000円		
月々の掛金	木造・モルタル等	8円		11円			
	鉄筋コンクリート	4.5円		6.5円			

全労済は、将来の支払いに備えて、厚生労働省令に定められている共済契約準備金をこえる充分な積み立てを行っています。また、資産運用のリスクを適切に管理し、健全な資産運用を行っています。全労済は、これ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)。

●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「インプレット」「ご契約のてびき」を必ずご覧ください●



責任品質。

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。出資金をお支払いいただいた組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

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22年3月31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>