

産 政 研 フォーラム

SUMMER, 2010

N o . 86

特集：「信頼」

発 言：信頼ベースのマネジメント

展 望：日本の働き方と過労死/過労自殺 ―従業員は守られているか―



この子たちへ残す、
地球がある、
技術がある。

デンソーは、地球にやさしい、人にうれしい技術を磨き続けています。

たとえば、先進の空調技術が生み出した新しいカーエアコン。

私たちが世界で初めて実用化に成功した冷媒噴射装置「エジェクタ」により、

消費動力を25%低減。燃費を向上させ、CO₂も削減できます。

子どもたちの未来を、私たちの技術で守りたいという想いで、

今日も開発に取り組んでいます。



カーエアコン用
エジェクタ 一体型エバポレータ

デンソーエジェクタ [検索](#)

笑顔を支える技術でありたい。

クルマがずっと愛されるために

DENSO

www.denso.co.jp

巻頭言	「信頼」の意味するもの	加藤 裕治	…… 2
発 言	信頼ベースのマネジメント	小川 英次	…… 5
特 集	「信頼」		
	制度への信頼	仁田 道夫	…… 8
	豊かで活力ある国民生活を目指して — 経団連成長戦略 2010 —	村岡富美雄	…… 13
	信頼社会に向けた労使関係の構築	北浦 正行	…… 20
特別寄稿	どこにも属さない時間を大切に	笠島 邦夫	…… 26
展 望	日本の働き方と過労死／過労自殺 — 従業員は守られているか —	金井 篤子	…… 31
社会を見る眼③⑦	自信過剰の功罪	大竹 文雄	…… 37
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方①⑦	「多様化する雇用-1 雇用形態の実態」	杉浦 立明 荒山 裕行	…… 40
トヨタグループのインドネシア拠点の人事制度・労使関係の実態調査		高橋 若葉	…… 48
BOOK	大竹 文雄 著 「競争と公平感-市場経済の本当のメリット」		…… 56
	大久保幸夫 著 「日本型キャリアデザインの方法 — 『筏下り』を経て『山登り』に至る14章」		
	中村 圭介 著 「壁を壊す」(連合新書-労働組合必携シリーズ)		
	吉田 典生 著 「なぜ、『できる人』は『できる人』を育てられないのか？」		
産政塾報告	「壁を越えろ！～フリークライミングに挑戦～」	高田 正則	…… 57
	「滝に打たれて自らを磨く～心が変われば、行動が変わる～」	棚橋 靖仁	…… 60
産政研だより			…… 64



「信頼」の意味するもの



中部産政研

理事長 加藤 裕治

昨年9月民主党政権が誕生して早や10カ月。さまざまな評価があるがその評価は来る参議院議員選挙に委ねるとして、国民の目から見て明らかに大きく変わったという点が三つあると感じている。第1、政治主導の国政運営（マスコミでの説明役も全て政治家になった）、第2、プロセスや情報の透明度の向上（仕分けもその一つである）、第3、地方と中央省庁の関係（霞ヶ関への陳情がなくなった）の三点であると思うがどうだろうか。この中で第2の情報公開の問題を取り上げて、「信頼」を論じる最初の切り口としてみようと思う。

政権が発足してほどなく岡田外務大臣が、「日米の核に関する密約の真偽を調べる」事を明らかにした。多くの国民は驚き半分、あとの半分は「そんな古いことを調べてどうする？」ではなかったろうか。しかし、この問題は政治と国家に対する信頼という意味合いで極めて重大な問題であったといえる。

密約問題が日本で本格的に問題化したのは、2000年に、ある外交専門家が米国立公

文書館で1963年のライシャワー大使・大平外務大臣の「核持込了承」の会談記録を発見したことからであったと思う。国会でも取り上げられたが、政府も外務省も明確に否定した。アメリカでは完全にオープンになっているのである。なぜそんなことになるのだろうか。それは日米間で外交機密も含めた情報の保管、公開基準が全く違うことからきている。

アメリカではどんな機密であっても30年たてばほぼ自動的に国立公文書館などを通じ誰でもアクセスできるようになる。一方日本は文書保管基準も決まっていなければ、公開についても法律はなく、外務省の省内基準で残っていた古い情報が時々公開されるのみである。外交は相手国もあり確かに一級の機密事項ではあろう。しかしその情報の処理基準が日米でそのように大きく異なるのはなぜだろう。その原因は民主主義のとらえ方の根本的な違いによる。

民主国家の担い手は国民でなければならない。国家は国民の信託のもと国民のためにある。これは有名なリンカーンの言葉であるが、この根底には単に選挙で議員を選ぶというこ

とに留まらず、政策決定プロセスや国家運営に関わる情報は全て国民の物だという意識がある。もちろん政府に運営を任せた以上一定期間はその信託に委ねられる。しかしアメリカでは5年10年と区切りながらそれらの情報はどんどん公開される。そして国民の評価に委ねられる。外交については他分野よりは厳格な管理であるが、それでも最大30年で原則公開である。

こうした差は結果としてどのような点に違いをもたらすだろうか。それは政策運営や外交に携わる政治家や官僚たちの意識の持ち方に大きな影響を与える。かたや自分の決めたこと、やったことがいつの日か国民の評価にさらされると思って臨むのと、かたや時間がたてば闇の中に消えていくのだからという意識で臨むのとでは、責任の感じ方が根底から違うのは当然だろう。「どうせ知られはしない」という条件下では国民目線での仕事は期待できない。そういう姿勢が積み積み国民と政治行政の間に不信を増大させて来たのだと思う。

日本政府そして霞が関さらに地方自治体も含め、日本の官は「寄らしむべし、知らしむべからず」が暗黙の規律であった。それが国民と為政者の間の大きな壁になり信頼を築く障害となっていたのだ。情報公開とりわけ機密事項の公開は国家と国民の信頼の礎を取り戻す一歩になり得る。だからこそ政権交代をした民主党はいの一番にこの問題を取り上げたのではないだろうか。これを一時のポーズに終わらせず、国家運営のルール自体の変更にもっていき（すなわち情報管理、機密文書の公開ルールを諸外国並みにするという意味で）日本の民主主義を前進させるきっかけに

してもらいたいと思う。

少し話が変わって、もうひとつ大切な信頼感の話を取り上げたい。それは経済に対する信頼の話である。日本経済は戦後いくつかの危機はあったものの官民の歯車がかみ合いバブル崩壊までは順調に発展し、国民は経済の発展に大きな信頼を寄せていたと思う。ところが、バブル崩壊は日本経済に関わる三大神話を崩壊させ、以来経済への信頼を取り戻せていない。

三大神話とは、1) 土地の値段は上がるものという土地神話、2) 銀行は絶対につぶれないという銀行神話、3) 日本の官僚は優秀で間違わないという官僚神話。こういうものが実はしくみの上で保証されていたものではなく、たまたま右肩上がりに成長していたことによる「結果良し」の現象でしかなかったことがバブル崩壊であからさまになってしまったのだ。あれから20年、新しい信頼の構図は未だ描かれていない。

経済の信頼とはじつは成長約束からもたらされるものではないと言ったら驚かれるだろうか。私は、経済の信頼とは実は人間の信用のことだと考えている。それは経済がなぜ発展してきたかを考えてみるとわかる。文明の黎明期、人間が自分たちの手で生み出したものや採取したものを、ほかの欲しいものに換えたいと考えた時、一番はじめにした事は物々交換であった。物々交換はその時限りその場で終わってしまう。しかし交換の時期をすこしずらしたくなると（たとえば来年とれるこの野菜と取り換えるなど）そこに信用が必要になる。そしてそのうちその信用を媒介するものとして貨幣が出てくるのである。貨

幣は経済の成長拡大をもたらし文明を発展させた。しかし貨幣も元とはといえば人間の信用を形にただけだから、人間が信用を失えば経済はうまく回らなくなるし、安心して暮らすこともできなくなる。

私たちは日常、景気の話をよく交わす。しかし、景気を良くするとか悪くするのは政治家だとか、どこかの経営者だと思っていないだろうか。それは違うと思う。経済の中心には実は人間がいて、その一人ひとりの人間行動が信用＝信頼で結びついていないと経済は回っていかないのだ。モノを作る、サービスを売る、そしてそれを買う。全ての行動は経済の一部である。それをつないでいるのが信用なのだが、そのためにはそこで振舞っている人間一人ひとりが信頼に値する責任感を持っていなければいけない。

私たちは、地球の一員、日本国の一員、会社の一員として責任をもった行動をしているだろうか。色々な意味で一直線の発展がありえなくなっている時代である。経済の中心に位置する人間に求められる原点に、今こそ立ち戻る必要があるような気がする。

最後に、労使相互信頼のことについて少し触れておきたい。私たちは先輩から「労使相互信頼」は「労使協調」とは違うと繰り返し教えられてきた。なにが違うのかというと、「協調」というのは互いに協力補完しあうことであるが、そこには相手に対する依存がある。しかし「相互信頼」は、相手はきっと裏切らないと信じられること。つまり企業は従業員の幸せを考えている、労働組合は企業の発展を考えていると互いが信頼できることだと。そのためにはまず相手が「やってくれる

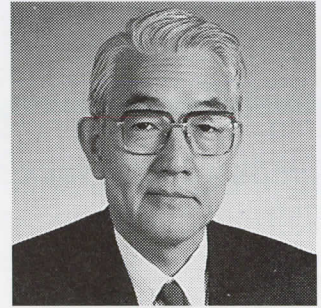
だろう」と考えるのではなく、「自分たちが信頼されるためには何をすればいいのか」を先に考えることが大事になる。その実践の中で企業が労働組合を信頼することができるようになれば、逆に企業も組合員の幸せを自主的に考えるようになる。そういう自律した関係が「相互信頼」なのだ。

これは、先に例に挙げた国家への信頼、経済への信頼と相通じるところがある。すなわち「お任せ」ではいけないということである。他人を信頼したいと思う自分こそ信頼に値する行動をしなければいけないということだと思う。信頼はそうした一人ひとりの信用が集積した結果にすぎないのだから。





信頼ベースの マネジメント



梅村学園 学術顧問

小 川 英 次

はじめに

筆者は平成21年3月に『現代経営論』（中央経済社）を久しぶりに刊行した。50年に及ぶ経営学研究の総括をしてみたかったのである。企業における経営についての基礎的な考察である。愛知県に居を構える筆者にとってトヨタグループの70年にわたる企業の歴史、とりわけ自動車生産の歴史的なプロセスは、“無から有”をもたらした世界的な稀にみる事例だったとみてよい。思考の対象としてこれ以上のものはないだろう。

ところがそのトヨタが世界一のメーカーとなった途端、アメリカでリコール問題が起きた。トヨタ・モデルへの痛烈な挑戦だった。その解決は、法律問題となってなお続く勢いにある。しかし「もの」をつくり、売り、使用して貰う企業にとっては、顧客からの信頼を保持することが基本だろう。アメリカでの議会公聴会后トヨタの示した対応策は着実に進められていると信じている。どんなに時間がかかろうと避けて通れない道である。

信頼ベースのマネジメント・モデルについて

ところで筆者は、トヨタの経営モデルの基本は人中心の信頼ベースの経営プロセスだとかねがね考えて来たところである。そのモデルには、3つの基本概念がある。信頼、変化、バランスがそれである。日本社会の良き所は、今も昔も信頼が関係者の間で強固なことにある。家族の絆も強かった。組織の精神的結びつきも強固だった。考えてみると、スポーツに見られるように、チームワークの良さは強いチームの第一の特徴である。日本の社会はこれを失ってはならぬ。

次に変化についてである。変化はおおよそ経営の基本である。技術環境、市場環境、社会環境、自然環境は日々大きく変化している。これらに適切に対応して企業を繁栄に導くことが経営の狙うところである。須く企業^{すべから}の経営は「変化の経営」と断じてよい。トヨタグループの活動の歴史を見ても、一ローカルのトラック・メーカーが、いまでは最高級車レクサスを生産する。変化に次ぐ変化だったのだろう。その変化も関係者の信頼の中ではじ

めて達成できた。

第三にバランスである。企業の経営は変化の経営であるとしても、変化と関係者間の信頼の状態が適切であり続ける必要がある。先を急ぐ過大な変化は信頼を傷つけ、変化達成を覚束なくすることは稀な話ではない。そのうえ変化自体も進化する。当初は現場改善という変化が主体であるときから、それらが拡充、進化するためには関係者の間の変化に対する信頼感の存否こそが、成就に密接な関係がある。一チームの限定的な現場改善に留まらず、複数チーム、部門全体にわたる改善へとひろがると、信頼を維持、確保することは容易なことではない。

このような企業変化の流れを、マネジメント・プロセスとしてみると、信頼—変化—バランス—信頼へと回帰するモデルがサイクル的に円滑に進行すればよい。これは改善のマネジメント・プロセス・モデルといってよい。ここでバランスとは変化の程度が関係者の間に保持される信頼感を低下することのないことを確認することである。しかし変化は現場の小規模改善に留まるものでない。部品の設計変化、新製品の立上げ、流通経路の再整備、情報システムの改編などおよそ企業にみられる変化は多様である。

それらの変化は多様であり、企業成長あるいは進化が進むとき、変化の進む方向については一つのパターンがある。新製品開発のような異質の変化を達成するには、産学官連携、異業種間連携、国際連携のような思い切った連携を進める所に進歩の可能性がみとれる。つまり変化は現場の改善から進んで、連携を主とする変化へと進化する。この場合、バランスの役割はより複雑となる。信

頼と改善努力のバランス、信頼と連携を表に出した変化の間のバランス、改善変化と連携変化の間のバランス問題が出る。いずれもその基底部分に信頼という人間問題がある。

変化は現場改善から進んで連携を企業間、産学官連携を主とする変化から更に進む。情報化の進展、グローバル化の進展によって企業活動の変化は、切れ目のない事業統合の実現へと進む。自動車の生産、流通の長いシステムをイメージすると分り易い。つまり統合化の流れが押寄せている。このように考えて来ると、変化は改善変化、連携変化、事業統合変化と変化自体の進化模様が見てとれる。信頼ベースのマネジメントでは、各変化が信頼を損なうことなく成就されねばならぬ。つまりバランスが維持されねば目標達成は覚束ないという事である。

さらに3つのタイプの変化が同時に企業活動において検出できれば、変化間のバランスが全体としての信頼維持にとっては重要なことである。信頼—変化—バランス—信頼のモデルは、信頼と変化の間のバランス、変化間のバランスの両方のバランスをとることが信頼ベースのマネジメントの要点である。ところがこのバランスとりが重要なことは分るが、実践するのは容易なことではない。この経営にはもっとも高いスキルが必要ではないかと思われる。

研ぎすまされた専門勘、短期、中期、長期の変化プロジェクトのバランスとり、絶えることのない経済をはじめとする諸々の環境変化に対する学習、経営者の人との交流におけるスキルの卓越が、信頼感をベースにしたマネジメントを進める上では重要となる。このマネジメントは、人間中心の経営である。多

様な関係者間の信頼を得て、これを維持、強化しながら変化を次々と成就する。その典型がトヨタ・グループの70年の歴史の中に見出される。

むすび

トヨタが70年の間に培ったマネジメント・プロセスは、誠に日本的であり、人間中心の経営であった。今回のリコール問題では再発の根を取除き、トヨタ生産方式そしてそのマネジメント・スタイルである「信頼ベースのマネジメント」を世界のスタンダードとすべく、さらに努力を重ねて貫きたいと思うのは筆者だけではないだろう。

思えば1960年代から始めた筆者のトヨタ研究も50年を越えるに至った。組織のマネジメントは人に始まって人に終わるという考え方は益々強まる日々である。トヨタの大らかで力強いマネジメント・スタイルを持続、なお洗練して欲しい。

【筆者紹介】

小川 英次（おがわ・えいじ）

1931年愛知県生まれ

◇学歴 / 職歴

- | | |
|-------------|---|
| 1953年 | 名古屋大学工学部卒業 |
| 1955年 | 名古屋大学経済学部卒業 |
| 1960年 | 名古屋大学大学院経済学研究科博士課程期間満了。名古屋大学経済学部教授、同学部長、経済学研究科長、国際開発研究科長などを歴任 |
| 1994年 | 中京大学経営学部教授 |
| 2000年～2007年 | 同大学学長 |
| 2007年 | 梅村学園学術顧問
経済学博士（名古屋大学） |

日本国際中小企業協議会議長、日本学術振興会産業構造・中小企業第118委員会委員長、日本中小企業学会（会長、1992～1995）、日本経営学会（理事、1980～1986）、オフィスオートメーション学会（理事、1985～2000）などの学会活動、中小企業政策審議会委員など経済産業省などの要職を歴任。

〔筆者は中部産政研 顧問〕



制度への信頼



東京大学
社会科学研究所
教授 仁 田 道 夫

社会科学において信頼を問題にするときに、それがどのような領域での信頼なのかを明確にしておく必要がある。個別的な人と人の間の信頼なのか、一般的な人間信頼なのか、それとも社会を構成する制度への信頼なのか。

無信不立

たとえば、漢字文化圏で信頼を問題とするときに多くの人がまず想起するに違いない箴言「無信不立（信無ければ立たず）」を考えてみよう。孔子の言葉の中でも大変人気が高く、多くの政治家などによって引用される句であるが、ここでの信が何を意味しているのかについては、さまざまな解釈があるらしい。もともと『論語』顔淵篇にでてくる子貢との対話が出典であり、大抵の社会人はどこかで一度くらいは耳にしたり、年寄りの訓話で聞かされたりしているのではなかろうか。私は漢学者ではないが、孔子が政治の最大の要諦と言っている「民に之を信ぜしむ」という句における「信」の内容は、上記の分類で言えば、制度への信頼ではないのかと勝手に思っ

ている。

メディアなどでこの言葉が引用されるときは、大抵、政治家の食言やスキャンダルを攻撃するために使われるのだが、たかだか一人の政治家が食言やスキャンダルを起こしたくらいで国家の存立が危うくなるような民衆の国家不信が生じるはずはない。日本では、政治家への信頼感は、いつも低かった。だからといって日本人が大量国外脱出を図ったことはなく、また革命を起こしたこともない。せいぜい次の投票機会を待って問題の政治家に罰を与えるだけである。このようなものは国家の危機とは言えない。この箴言で孔子が心配している「民無信」とは、兵よりも食よりも大事だと言い切っているその格調の高さから考えて、根本的な国家社会制度そのものへの不信を指しているのではないかと思う。

ところで、日本の社会制度の中で、最も重要なものの一つが雇用システムであることは多くの人が同意するであろう。日本の経済状態が悪くなると、まず最初に犯人として疑われるのが終身雇用・年功序列の「日本的経営」であり、その改革が叫ばれる。このことは、

逆から見れば、その重要性を示す証拠と言える。

雇用システムと信頼

どんな制度も、それへの信頼によって裏打ちされる必要があるものであるが、雇用システムとはくに信頼の意義が重要な意味をもつ制度である。法律の規定やその行政的、司法的なサンクションによる裏付けがないわけではなく、またそれらが重要でないわけではない。だが、そうした公式的制度の道具立てだけでは、雇用システムが広く受け入れられ、人々の行動を律するようにはならない。人々の漠然としているが根強い期待とそれを裏打ちする慣行の蓄積によって成立する社会規範こそが雇用システムを成り立たせている本体である。そうした規範を労働者も使用者も共有し、互いに他がそうした期待に則った行動をするという信頼が存在するときに、また当該以外の労働者や使用者の多くがそうした期待に則った行動をするという信頼が存在するときに、当該雇用システムは強固に存立することになる。

たとえば、ドイツでは、雇用システムの中で学校教育と区別された職業訓練制度がキーとなっている。この点で日本の雇用システムとは大きく異なっている。日本は若年労働力の初期トレーニングの中で学校の占める役割が圧倒的に大きい国である。アメリカなども同様である。ドイツ以外でも北欧諸国などは職業訓練制度の比重が大きい国である。もちろん、ドイツでも、さまざまな労働市場の問題から雇用システム改革が議論され、実行に移されているが、職業訓練制度そのものへの信頼が揺らいでいるわけではなく、そのコー

スを選ぶ若者も依然として数多くいる。その前提となっているのは、職業訓練制度によって得られる職業資格が有意義な制度であり、それへの信頼が揺らいでいないことである。そして、さらにその前提としては、ある種の技能を要する仕事には、それなりの職業資格を有するものをつけなければならないという制度・慣行の縛りがあることである。これ自体、経営の自由度という観点からすれば、相当な束縛である。日本の経営者なら、職業資格の如何に関わらず、「できる」若者を抜擢して適材適所の人事を行いたいと考えるだろう。だが、そのような自由を束縛されているからこそ、制度の安定性が保障され、若者が職業資格を取得しようと職業訓練制度に参入し、企業は、そこで養成された技能を有する労働力を継続的に確保できるのである。

このことを今更ながら痛感したのは、ここ数年私が携わっているコールセンター雇用に関する国際比較調査 (Global Call Center Project) においてである。コールセンターは技術的には国際的に共通した部分が大きいが、そこで働く人々を調達・育成・管理する仕方は国ごとに違いがある。たとえば、フルタイムのコア・スタッフ (オペレーター) の一般的学歴を見ると、アメリカでは、大卒 (4年制) だと回答したセンターが20%、2年制カレッジ (日本でいえば短大・高専・専門学校卒に該当しよう) が12%であったから、合計すれば32%が何らかの高等教育を修了した人々を主力としてコールセンターを運用している計算となる。これに対して、フランスでは、この数字が60%を超えているから、高学歴層主力の運営となっていると言える。学校制度が異なるので、厳密な比較

は困難だが、日本も高学歴層主力センターの割合が高い国と言える（フルタイム有期契約社員で、約 50%）。だが、ドイツ、オーストリア、デンマークでは、この数字が 10%にも満たない。これは、これらの国のコールセンターで若年時の教育訓練が著しく乏しい労働者が多く使用されていることを意味するわけではない。学校教育とは区別された職業訓練制度によって初期人材育成された人々が主力となっていると解すべきである（詳しくは仁田道夫編『コールセンターの雇用と人材育成に関する国際比較調査』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No.16、第 2 章を参照されたい）。

日本の雇用システム—その揺らぎ

さて、日本の雇用システムの話に戻ろう。近年、日本の雇用システムに不具合が生じ、企業がその改革を企てるとともに、システムそのものが揺らいでいると言われている。言い換えれば、雇用システムへの信頼が揺らいでいる、あるいは失われていると主張されていると言ってよからう。

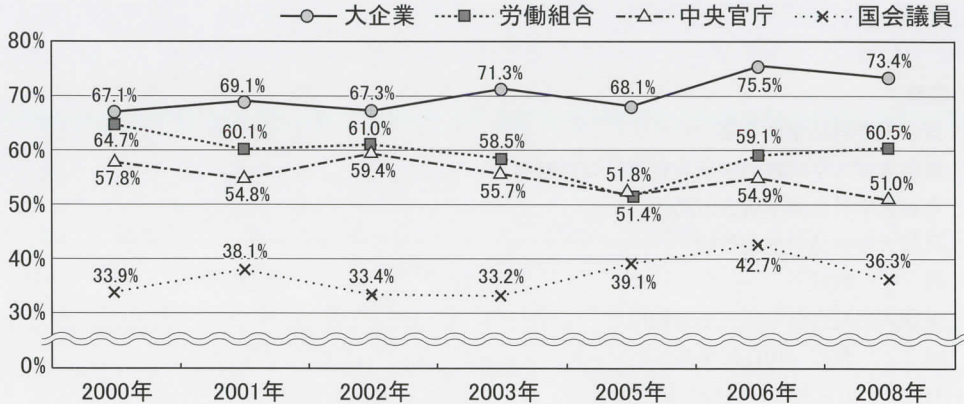
日本の雇用システムといっても、それが何であるかということになると、簡単ではなく、人によって何を思い浮かべるかが異なってくるという難問がある。たとえば、年功賃金について考えてみよう。これほど定義することがむづかしい概念はない。たとえば、「能力主義的年功賃金」について考えてみよう。能力主義と年功賃金は本来反対概念であるはずであるが、それがつながってしまうのである。能力主義賃金制度の核は、職能資格制度であり、仕事上の能力を格付けし、それに依拠して賃金を決める仕組みと規定できる。だが、

もし、勤続を積むに従って実際に能力が高まり、それに応じて資格と賃金が上がっていくというだけでなく、勤続、年齢の高い人には高い賃金が支払われるべきだという期待が存在し、それが資格格付けになんらかの形で反映されているとすると、それは純然たる能力主義賃金ではなく、能力主義的年功賃金となる。そういうものが存在するということは誰しも感じているのだが、それを実証する手ではない。ただ、日経連が能力主義管理を提唱してから 40 年たっても年功賃金からの脱却が語られている事実からそのことが推測できるだけである。この分でいくと、成果主義的年功賃金というものもできるのではないかと私は予測している。

もし、雇用システムとしての年功賃金の本体がそのような漠然としているが根強い期待であるとする、そうした期待は薄らいでいるのだろうか。年功賃金制度への信頼は崩壊したのであろうか。そのような兆しはある。だが、それは本格的なものであろうか。もし、実際にそのような期待が持てないと大多数の人々が考えているとすると、将来の所得上昇はそれだけ期待できないのであるから、他の条件にして等しければ、若い労働者は消費を抑制し、貯蓄率を高めることになるのではないか。あるいは、結婚後、子どもが生まれ、生計費が上昇していても、それに見合う賃金上昇が期待できないとすると、結婚を遅らせる行動を取るようになるのではないか。近年の消費不調、婚姻率低下を見ると、あるいは実際にそのようなメカニズムが働いているのかもしれない。

終身雇用というのも定義困難な概念であるが、私が重要だと考えているのは、生産性三

表1 信頼感の変化（日本版総合的社会調査の結果から）



出所：穴戸邦章・岩井紀子「JGSS累積データにみる日本人の意識と行動の変化」

大阪商業大学JGSS研究センター編『日本版総合的社会調査共同研究拠点研究論文集{10}』（2010年3月）17頁表9

註：信頼感は、「とても信頼している」＋「少しは信頼している」の割合

原則に象徴される社会的契約の存在である。企業は簡単にはその従業員を解雇せず、さまざまな形で活用していくという約束の見返りとして、労働者・労働組合は生産性向上に協力するというのがそのエッセンスである。もし、この約束が反故にされたら労働者・労働組合が信ずるようになれば、日本的雇用システムへの信頼は崩壊し、全く異なった労使関係が形成されることになるだろう。労使は協力しなくなり、もっと取引的關係が強まり、労使紛争も増えるだろう。個々の労働者レベルでは、先輩が後輩に技能を伝授しなくなり、技能は自分個人のものと考えて囲い込む行動が起こるだろう。

だが、これまでの経過を見る限り、上記のような行動が大規模に発生しているようには見えない。確かに、1990年代後半から日本の雇用システムには大きな変化がおきていることは間違いない。成果主義賃金だとか、大量リストラだとかが人々の仕事と生活を揺り動かしている。だが、人々は本当に日本の雇

用システムへの信頼を失い、それが崩壊したと考えているのだろうか。

制度信頼感の推移

一つのデータとして、日本版総合的社会調査 JGSS における制度信頼感の推移をみてみよう。この調査では、ほかにも、学校や新聞などさまざまな項目について信頼度を調査しているが、ここでは、4項目だけを抜き出してみた。こうしてみると、人々の大企業や労働組合に対する信頼感は、2005年に底を打ったが、その後は回復基調にあるようである。これは長期低落傾向にあるようにみえる中央官庁への信頼の推移とはやや異なっている。もちろん、大企業や労働組合への国民一般の信頼感はさまざまな側面からみた総合評価であるから、雇用システムへの信頼感とイコールにはできないが、もし、雇用システムへの信頼が崩壊しているのであれば、このような結果にはならないのではないか。

【筆者紹介】

仁田 道夫（にった・みちお）

1948 年山口県生まれ

◇学歴 / 職歴

1971年 東京大学経済学部卒業

1978年 東京大学大学院経済学研究科単位取得退学

1978年 東京大学社会科学研究所助手

1980年 武蔵大学経済学部助教授

1988年 同 教授

1990年 東京大学社会科学研究所助教授

1993年 同 教授 現在に至る

2001年～2005年 東京大学社会科学研究所長

2008年～ 中央労働委員会公益委員

◇研究業績

『日本の労働者参加』（東京大学出版会、1988 年）

『変化のなかの雇用システム』（東京大学出版会、

2003 年）ほか





豊かで活力ある 国民生活を目指して

— 経団連成長戦略2010 —



(社)日本経済団体連合会
経済政策委員会企画部会長
(株)東芝 取締役 代表執行役副社長

村岡 富美雄

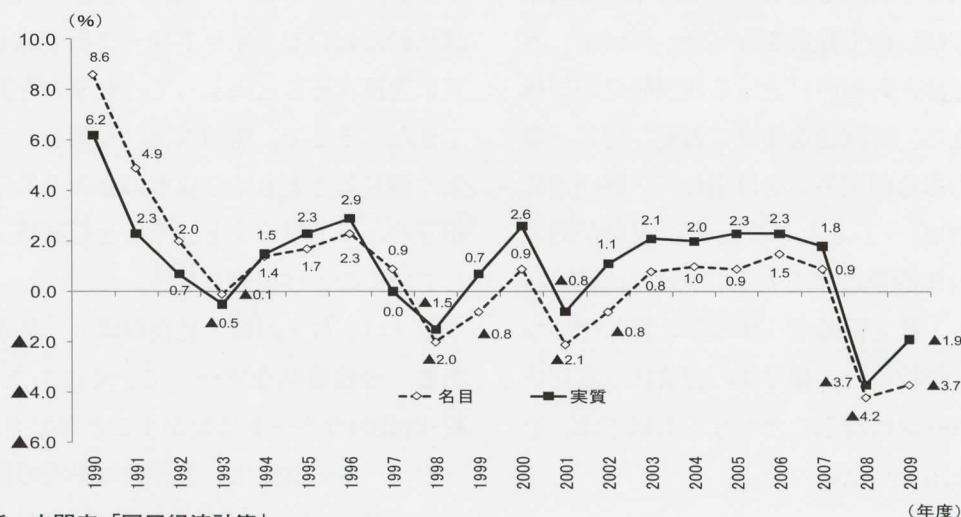
はじめに

ここ数年の日本経済を振り返ると、経済成長率は、1990年代後半以降、名目では、大方、実質を下回る低成長が続いていた(図1)。経済の実情を把握する上では、物価の影響を除いた実質ベースが重視されているが、豊さや活力といった面で、国民生活や企業経営の実感に近いのは、賃金や企業収益といった、

むしろ名目ベースの値である。このような観点から、経済成長率についても、今後は、実質だけではなく、名目をより重視した政策運営が必要となる。

こうした中、政府は、昨年末に「新成長戦略(基本方針)」(以下、基本方針)を公表し、その中で、「2020年度までの平均で、名目3%、実質2%を上回る成長」を目指すと言われた。このように政府が名目成長率の向上

図1 日本の経済成長率(名目、実質)の推移



を重要な政策課題として位置付けて、マクロ経済運営を行うとしたことは、経済界として評価している。

しかし、近年の経済情勢を踏まえれば、この目標を達成することは容易ではないことは明らかである。また、人口減少・高齢化社会が本格的に到来し、加えて、巨額の需給ギャップ（需要不足）が依然として残る中にあって、日本経済を成長させるためには、官民が総力を挙げ、需要の拡大と供給力の強化にスピード感を持って取り組んでいくことが不可欠となる。政治が力強いリーダーシップを発揮し、成長へ向けた明確な道筋が描かれた戦略を早期に実行することを通じて、国民が将来への明確な展望や希望を持ち、積極的な経済行動を取り戻すことによってはじめて、日本経済は新たな成長に向けたスタートを切ることができる。

こうした観点から、経団連では、昨年12月に提言「経済危機脱却後を見据えた新たな成長戦略」を公表し、アジア、資源・環境・エネルギー、ICT等の5つの分野について、新たな需要創出の可能性を分析するとともに、それらを実現させるための基本的な政策のあり方について提言を行った。続けて、本年4月には、政府内における成長戦略の具体化に先立ち、経団連を挙げて再度、提言「豊かで活力ある国民生活を目指して一経団連成長戦略2010－」をとりまとめ、政府が掲げる成長目標を達成するために必要な戦略や、税・財政・社会保障の一体改革の具体化について提言を行った。経団連の提言は本編だけで130ページに及ぶことから、本稿では、その概要を紹介したい。

成長戦略を策定・実行していくために必要な4つの視点

まず、このような成長戦略を講じる上で、次に述べる4つの視点が欠かせない。

第1は、イノベーションを軸として、企業の国際競争力を強化し、国内に雇用を生み出していくことである。2009年時点で、全労働力人口に占める雇用者（除く公務）の割合は7割を大きく上回り、国民所得に占める雇用者報酬（同）が6割を超えるなど、企業は国民の生活を支えている。こうした企業活動がなければ、新たに雇用を創出することも、新たな製品やサービスの提供を通じて、より豊かな国民生活を実現することも難しい。このような観点から、経済のグローバル化の進展に合わせ、国際的に整合性のとれたビジネス環境を国内に整備することが喫緊の課題である。

第2は、需要面と供給面、大企業と中小企業を一体的に捉えることである。企業経営上、市場（需要）を考慮しない供給力の強化はなく、また、日本企業は、その規模にかかわらず、製品やサービスの開発・生産・販売等の諸活動において、ネットワークを形成し、相互に連携することによって、競争力を発揮してきた。そこで、需給両面の対策をバランスよく講じるとともに、日本の強みである企業相互のネットワークを、今後とも維持・強化していくことが重要となる。

第3は、税・財政・社会保障の一体改革である。成長戦略を実行していくにあたって、税・財政のサポートは欠かすことができない。一方、日本の財政は、世界同時不況の影響を受けて税収が大きく落ち込む中、2010年度

は予算ベースで税収を7兆円も上回る44.3兆円という多額の国債発行を余儀なくされた。これにより、国と地方を合わせた長期債務残高は2010年度末時点で862兆円、対GDP比で180%程度に達する見通しであり、財政の持続性や社会保障に対する国民の信頼も揺らいでいる。成長力自体の強化とあわせて、安定財源の確保・財政健全化目標を含む歳出・歳入改革の具体像を示すことが必要である。

第4は、パブリック・イノベーションの推進である。現在のように企業を取り巻く環境が大きく変化する中にあるのは、技術革新のみならず、斬新な政策手法や社会の意識改革までを含むイノベーション、すなわちパブリック・イノベーションが求められる。そうしたイノベーションを推進していくにあたっては、民間部門にその多くを期待するのではなく、官においても、進んで意識改革を図り、前例主義を排して、斬新な手法を導入していくことが一層重要となる。こうした考え方の下、電子行政や道州制の実現を推し進めていくことが肝要である。

基本的な経済政策の

3つの柱と進捗管理

これらを踏まえた基本的な経済政策の柱としては、次の3点が重要となる。

第1は、企業の国際競争力のさらなる強化である。具体的には、法人実効税率の引き下げなど、国際的に整合性のとれたビジネス環境の整備、ものづくりとサービスの融合による新たなビジネスの創出、経済連携強化によるアジアの需要獲得が求められる。また、競争力強化の前提として、為替の安定は欠かす

ことができない。

第2は、新しい内需の創出と成長基盤の強化である。例えば、建築物・設備の省エネ化やバリアフリー化・耐震化等を通じた良質なストックの形成、空港・道路・港湾などの重要インフラの戦略的な維持管理、グリーン・ツーリズムやメディカル・ツーリズム等を含めた、新たな需要を規制・制度改革の推進等により生み出し、成長につなげていく努力が不可欠である。

第3は、柔軟性とセーフティネットを兼ね備えた労働市場の構築である。足もと5%近傍で高止まりしている失業率の改善とともに、将来の労働力不足への対応として、多様な働き方に対応できる就労形態、子育て支援の充実・強化、ワーク・ライフ・バランスの推進、労働市場におけるセーフティネット機能の早急な充実等が求められる。

あわせて、成長戦略に実効性を持たせ、将来にわたって確実に成長に結び付けていくためには、工程表の策定と進捗管理が不可欠である。また、財政面での裏付けとして、成長戦略を実行するための特別予算枠を設定し、優先的に予算を確保することで、限られた資源を有効に活用することが求められる。

成長の実現に向けた

6つの戦略と規制改革

以上述べてきた視点と基本的な経済政策の下、経団連の成長戦略では、政府の基本方針を踏まえて、「日本の強みを活かす」、「経済のフロンティアを拡大する」、「成長を促す基盤を整備する」、という3つの観点から、具体的に措置すべき事項を6つの分野に整理した。以下ではそのポイントを紹介したい。

また、こうした6分野での成長戦略を推進するためには、規制改革への継続的な取り組みが不可欠である。こうした観点から、今回の提言では82項目の規制緩和要望を掲げている¹。

「日本の強みを活かす」

(1) 環境・エネルギー大国戦略

日本の優れた環境・エネルギー技術を活用し、環境負荷の小さな社会の形成に貢献していくとともに、環境問題への取り組みの強化によって新たな需要を創造していくことが重要となる。同時に、日本経済の発展や雇用創出に結び付けることにより、環境と経済の両立を図ることが求められる。そのためには、初期需要を喚起するためのインセンティブの付与等を通じた最先端技術の普及促進策とともに、ビジョンならびにロードマップの策定と産学官による共有など、中長期的な観点からの革新的技術の開発・普及が不可欠である。

(2) 健康大国戦略

高齢者を主たる対象としたビジネスは、高齢化が本格化する日本にとって、今後、成長が見込まれる有力な産業と位置付けることが可能である。中でも医療・介護関連分野の産業化が期待されている。具体的には、高齢者が安心して暮らせる社会にふさわしいビジネスモデルを確立し、その普及を図るとともに、医療・介護関連分野において、質の高いサービスを効率的に提供する体制を整備することが不可欠である。

「経済のフロンティアを拡大する」

(3) アジア経済戦略

目覚ましい経済発展を続けるアジア諸国との関係強化に向けて、域内の貿易・投資を活性化させるとともに、それを支える広域インフラの整備が欠かせない(図2)。具体的には、8兆ドルともいわれるアジア国内のインフラについて、官民トップ外交の推進による海外

図2 アジアにおける広域インフラ整備計画



(注) IMT：インドネシア、マレーシア、タイ。BIMP：ブルネイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン
出所：経済産業省資料を基に作成

¹ <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2010/028/shiryo.html>

の大規模国家的プロジェクトの受注を促進するとともに、物流の円滑化、国際標準化の推進等に取り組むべきである。

(4) 観光立国戦略・地域活性化戦略

大都市と地方都市がともに活力を取り戻し、国全体の成長力を底上げしていくためには、地域の自立と活性化を促すための需要喚起が必要である。具体的には、多様な観光資源を活かした体験型観光の普及・拡大や、道州制の導入と「地域主権」改革の推進、農業の成長産業化へ向けた生産基盤の強化・輸出促進、都市機能の高度化に資する都市インフラの整備等が挙げられる。

「成長の基盤を整備する」

(5) 科学・技術立国戦略

科学・技術を基点としたイノベーションは、中長期的な経済成長の源泉であると同時に、地球環境問題等、国家的な課題の解決に向けた鍵を握っている。そのためには、政府研究開発投資を対 GDP 比で 1 % 以上を確保(2007 年：0.64 %)するとともに、成長を支えるナショナル・イノベーション・システムの抜本的な強化が必要である。また、ICT は、経済社会システムを効率化し、新たなイノベーションを生み出す重要な基盤である。社会保障・税の共通番号制度の早期導入を前提とした電子行政の推進や、高度情報通信人材の育成等に取り組むことが求められる。

(6) 雇用・人材戦略

人口減少・高齢化が本格化する中、日本の未来を切り拓く自立した人材の重要性は従来以上に増している。そうした人材を確保・育成していくため、雇用面では、柔軟な働き方を可能とする環境整備や労働市場における

セーフティネット機能の強化を図ることが急務である。また、人材育成面では、待機児童の解消等を通じた安心して子どもを産み育てられる環境の実現、質の高い初等・中等教育の実施、教育・研究のグローバル化の推進等が不可欠である。

税・財政・社会保障の一体改革 ～急がれる財政健全化

これまで述べてきた成長戦略の実行段階では、優先的な予算の確保といった新たな財政措置も必要となる。それを前提としつつ、歳出・歳入両面の改革を進める中で、成長により生み出される歳入増を、ほころびが生じている社会保障制度の再構築や、国民の将来不安の解消による成長促進といった、二つの好循環を達成していくことが望まれる。

その際、最大かつ喫緊の課題は、財政健全化である。日本財政は危機的な状況にあり、このままでは、2011 年度予算編成も極めて難しく、また、国債に対する内外の信認を毀損しかねない。そのため、歳入構造改革を含め、経済成長と両立した財政健全化への早急な取り組みが不可欠である。具体的には、国・地方を通じた新たな財政健全化目標の設定に加えて、こうした取り組みを制度的に担保するため、歳入歳出改革法（仮称）の制定が必要となる。

～社会保障制度の再構築

日本の人口構成は、高齢者人口が増加の一途をたどる一方、いわゆる働き手が減少するため、およそ 50 年先には高齢者一人に対して働き手が 1.3 人となることが見込まれている。そうした中で、今後は、これまで現役世

代の保険料負担に過度に依存してきた社会保障制度を持続可能なものとし、国民の将来不安を解消することが成長を促すとの観点から、自助・共助・公助のバランスを念頭に置きつつ、抜本的に制度を再構築していくことが求められる。同時に、縦割り行政の弊害を排除した制度横断的な改革も欠かすことができない。

その上で、今後、社会保障制度をはじめとするセーフティネットを支えるための社会保障費用の増加分には、消費税率の引き上げによって対応するとの原則を確立し、早期に税率を引き上げていくことが不可欠である。

あわせて、当面は、公費投入割合の拡充を目指した高齢者医療制度改革、基礎年金国庫負担割合の2分の1を賄う安定財源の確保、待機児童の解消やサービスの拡充を目指した保育制度の抜本改革等に取り組むべきである。また、中長期的には、雇用の多様化・流動化に即応したセーフティネットの充実・強化として、非正規労働者への社会保険の適用範囲の拡大、職業訓練中に生活を保障する制度の創設、能力開発の機会の少ない若年者・非正規労働者に対する職業訓練機会の保障等が求められる。

～税制抜本改革の早期実現

経団連では、これまでも持続可能な社会保障制度の確立、経済成長力の強化、財政の健全化を図る観点から、税制抜本改革の早期実現を主張し、消費税の拡充、所得税の財源調達機能の回復、法人所得課税への過度な依存の是正等を通じた税体系の抜本的な見直しを一体的に行うことを提言してきた。

消費税については、先述した社会保障費用

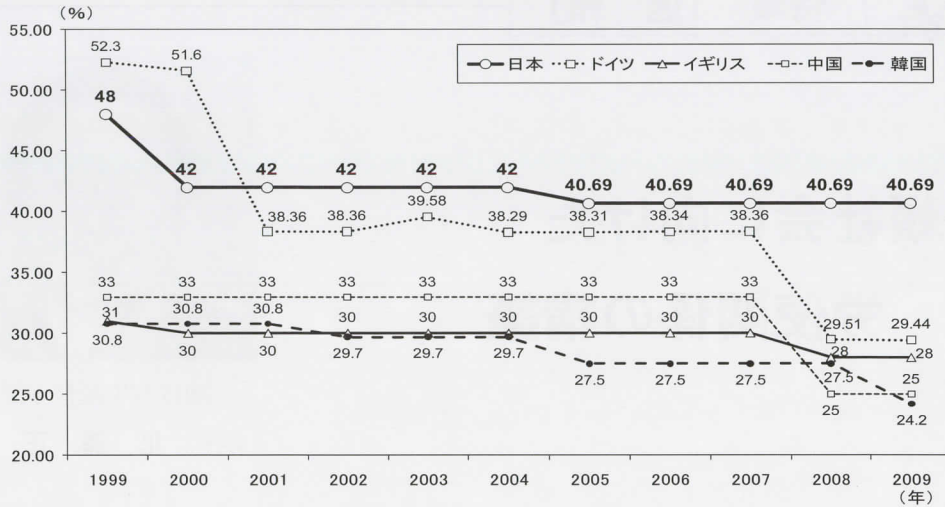
の増加分には消費税率の引き上げをもって対応することを求めている。2011年度においては、社会保障費の自然増に加えて、基礎年金の国庫負担分の恒久財源、子ども手当の実施に必要な財源が必要になるということが見込まれている。こうしたことから、消費税については、その税率を2011年度より、速やか、かつ段階的に、例えば、毎年2%ずつ10%まで引き上げ、さらに2020年代半ばまでに10%台後半ないしはそれ以上まで引き上げることが求められる。あわせて、消費税の逆進性を是正するという観点からは、消費税率が10%以上となった時点を念頭に、カナダで実施されているように、一定額を低・中所得者に還付するという措置を講じることを提案している。

所得税については、税収の調達機能や所得再分配機能を回復させていくことが重要である。こうした観点から、給与所得控除や配偶者控除といった各種控除の見直し、公平な所得捕捉を前提に、子育て世帯や低・中所得者を重点的に支援するための給付付き税額控除の導入を求めている。

法人課税については、世界各国において法人税率の引き下げ競争が進められている中にあること、日本は取り残されている状況にある（次頁図3）。冒頭述べたように、企業の国内立地による雇用の維持・創出が、成長戦略の成否に深く関わっている点を考慮すると、世界最高水準の法人実効税率を、主要先進国並みの水準である30%まで、早期に引き下げる必要がある。

最後に、セーフティネットを真に必要とする方に対して、適切かつ効率的に給付を行うとともに、公平かつ適正な所得の把握を行う

図3 各国の法人実効税率の推移



出所：KPMG

という観点から、住民票コード、あるいは、社会保障番号等を活用し、社会保障や納税等に利用できる番号制度の早期導入が不可欠である。

おわりに

これまで述べてきたように、豊かな国民生活の実現にあたって実行すべきことは膨大な量にのぼり、その総体を俯瞰したとき、課題は山積している。しかし、日本の置かれた厳しい現状を打開するためには、「やるべきことはすべてやらなければならない」という強い決意とそのための覚悟が従来以上に必要となる。政治には、そのための強いリーダーシップを期待したい。

【筆者紹介】

村岡 富美雄（むらおか・ふみお）

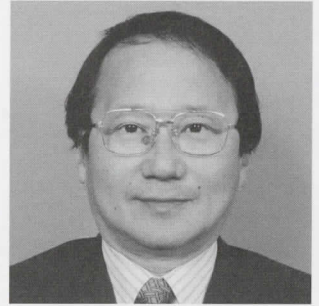
1948年山口県生まれ

◇学歴／職歴

- 1971年 3月 広島大学政経学部卒業
- 4月 ㈱東芝入社
- 1997年 6月 主計部管理担当グループ長
- 1999年 4月 経理部管理担当グループ長
- 2000年 6月 経理部次長
- 2001年 10月 財務部次長
- 2003年 6月 執行役常務（財務部長）
- 2005年 5月 執行役常務（経営監査部長）
- 2006年 6月 取締役 代表執行役専務（情報・セキュリティグループ担当、財務グループ担当）
- 2007年 6月 取締役 代表執行役専務（財務グループ担当）
- 2009年 6月 取締役 代表執行役副社長（社長補佐、財務グループ担当）



信頼社会に向けた 労使関係の構築



(財)日本生産性本部

参事 北 浦 正 行

はじめに

日本生産性本部のメンタルヘルス研究所の調査によれば、この四半世紀の間に「将来について特に不安のない」人の数は半減している。たしかに、バブル期を経て、空白の10年、20年といわれるような混迷期の中で、経済の安定感にとどまらず、社会全体の信頼感も失われてしまったようだ。政治も然り、行政も然り、そして産業・企業もその例外ではない。

経済情勢の低迷や行財政運営の混乱は、政府への信頼を弱める。もし、国への信頼を失うことになれば、産業・企業も含めて国民の行動意欲を削ぐだけでなく、講ずる政策の効果も減殺してしまうだろう。とりわけ、行財政や社会保障に不信感を生ずることは国民生活への影響が大きい。現に、高齢化が急速に進む中で年金制度の給付・負担構造の不安定性が現われているが、これは老後生活の「安心」の基盤を揺り動かす大きな問題だ。

企業はどうか。一連の不祥事をはじめとして、株主や消費者の信頼感を損なう出来事が

相次いだが、それだけにとどまらない。内においても、自らの従業員との関係、あるいは共同体としてのありようにも影響が出てきている。リストラなどによって終身雇用という枠組みにも変化が生じているとともに、非正社員層の急増は等質の従業員集団という日本的な組織構造の強みも揺らがせてきた。

これらの背景には、この国の形が変わってきたこととの関係がある。それは、集団主義というわが国の特徴ある社会システムに構造変動が表われてきたためであり、それをもとにした「安心」の原理が行き詰まってきたからである。では、これに変わるべき原理は何か。将来予測が不確実な形でしか行えない時代にある今日、それは個人の自律性をベースにした新しい社会関係の構築ではないだろうか。「信頼」こそ、その基本的な行動原理であり、国家・地域レベルから産業・企業レベルまであらゆる場面で、それを「再確立」あるいは「創造」していく努力が求められているのだ。こうした観点から、「信頼」を基軸にした社会における今後の労使関係のあり方について考えてみたい。

1 揺らぎつつある勤労者の信頼

我々は、将来への希望が見出せなくなった時代にあるといわれる。その背景には、社会のあらゆる面において人々の「信頼」が揺らいできたことがある。国際環境が大きく変わり、経済社会の仕組みの再構築が急速に進む中で、治安や安全、所得保障など国民生活のあらゆる面において政府の制度・政策に対する信頼感が弱まっている。現に、社会経済生産性本部（現・日本生産性本部）が2004年12月に実施した「勤労者の信頼に関する調査」によっても、特に政策・制度への信頼度が低いため、勤労者の総合信頼度は5点満点で2.63点にとどまる（勤労者の生活に関わる会社・経営者、職場、労働組合から制度・政策、政治・行政に至るまで幅広い分野について信頼度を調査し、指標として89の個別項目を総合した「総合信頼度インデックス」を示している）。とりわけ、雇用保障や社会保障も含めた制度・政策、その中でも「税金の公平負担」に対する不信は強く表われている。

日本生産性本部が毎年実施している「JMI健康調査」においても、「将来については特に不安はない」とする勤労者の数は、この四半世紀の間に半減している。すなわち、1980年代前半には50%台近くあったのが、最近（2007・2008年度）では25%前後にまで落ち込んだ。とりわけ、年齢別に見れば、働き盛りの20-30代は20%程度と低く、しかも大きく落ち込んでいることは問題とされよう。いずれにしても、社会生活全般にわたる信頼感の揺らぎが人々の「安心」を損なってきたことは間違いない。

では、一体何が人々の不安を駆り立てているのだろうか。同調査では「定年後の生活に不安を感じている」人の数は30%程度から60%程度へと倍増し、その一方で「今の会社は安定しており今後の生活に不安はない」とする人は60%-70%から40%前後へと大きく減少している。このような定年後の老後生活への不安感は、高齢化が急速に進展するなかで、社会保障とりわけ年金制度への国民の不信が強まってきたことに大いに関係する。年金記録問題は、その信感を一気に強めるものであったが、それだけでなく、財政事情の悪化から今後における負担増や給付減の可能性が高まっていることが老後生活への不安を大きくしてきている。

その一方、企業が担っていた様々な保障機能が後退していることも大きな関わりを持つ。とくに、雇用の保障や、それに基づく生涯キャリアの経済基盤としての所得保障に対する信頼感が弱まってきたように思われる。不況が長期化し、リストラや雇用調整が増加していく中で、企業による集団的なセイフティネット機能もうまく働かなくなってきたとすれば、全くの個人として、勤労者は自らを守らなければならないだろう。

前述の「勤労者の信頼に関する調査」によれば、「日常生活」（2.70点）よりも、「勤労生活」（3.22点）や「労働組合一般」（2.99点）の方がやや高い信頼度となっている（なお、この調査がリーマンショック前の経済状況のときに行われたものであることは割り引いて考える必要がある）。その限りでは、働く職場あるいはその仲間といった集団主義的環境の中では信頼関係がまだ比較的維持されているようにも見られるが、その水準そのものは

決して高い数値とはいえない。

しかし、勤労者の「安心」の拠りどころとしての企業社会の意味は大きい。そこにおける信頼が揺らぐことは、生産性の維持向上への基盤を失うことであり、成長戦略にも悪影響を及ぼす重要問題だ。そのためには、「集団」に寄りかかった形の「安心」ではなく、自律した個人によって集団を支えるような新しい原理を見出す作業が必要となっている。そこに「信頼」創造の意味があるといえよう。

2 そもそも信頼とは何か

では、信頼とは何か。また、それは、安心とはどのように違うのだろうか。「信頼社会」への転換を主張する山岸俊男氏（北海道大学教授）の定義によれば、「大きな社会的不確実性の存在する状況、すなわち相手の行動のいかんによっては自分がひどい目にあってしまう状況で、相手がひどいことをしないだろうと期待することが相手を信頼することだ」とされる（「安心社会から信頼社会へ」中公新書P 18）。

つまり、相手を信頼して行動することは、それだけ自分を危険に晒すこととなり、どういう事態が起きるかどうかわからないという「不確実」な状況に置かれることを意味する。そうした状況にあることを承知した上で、自分の期待に反した行動があったとしても、それをどこまで受け入れることができるか。その受け入れの程度によって信頼の強さも決まってくるのだといえよう。

これに対し、「安心」とは、そうした不確実性そのものが存在していない状態である。言い換えれば、自分を危険に晒されるような状況から身を避けることができることであ

り、リスクを最小にして暮らすことが可能なことだ。わが国では、それを集団主義的な考え方の下で実現してきた。たとえば、わが国の社会保障も、企業や家族など集団の助け合いをベースにし、そこに安心感を築いてきている。企業の世界においても、会社共同体という枠組みの中で、終身的な長期雇用と生涯の所得保障を可能にしてきた。

その意味では、わが国は「安心社会」であったといえよう。外部に閉ざされた集団という世界の中で、特定の相手との間に安定した関係が出来上がれば、そこに暮らす人々には安心感を与える。いちいち信頼できる人かどうかは考えなくてもよいという暗黙の了解が得られたのである。企業の中も、地域社会においても、こうした原理が染み渡っている。

企業にとっても、集団主義の下で緊密な人間関係が形成されることは、頻繁な情報伝達を通じた従業員の協力・協調的行動を促す意味で大きなメリットを持つ。その反面、こうした集団主義の蚊帳の外にある人には冷たいという問題点もある。中途採用の門戸が狭く厳しいのも、正社員の「安心」を重視した人事賃金システムという設計のあり方が影響している。正社員と非正社員とが厳然と区分され、後者については雇用保障や労働条件面で正社員と格差が生まれやすいのも同様だ。集団主義の強調は、往々にして異質性の排除という弊害も生むのである。

しかし、今日、集団主義的と呼ばれるわが国の社会システムは大きく変容してきた。終身雇用制についても、若年層を中心にした職業意識の変化や就業形態が多様化する中で、非正社員層の増大をはじめとした多くの変化が表われてきた。そうした状況の下で、集団

だけに依存しない新たな原理を見出すことによって、企業社会における「信頼」の新しい形を築いて行くことが求められている。山岸俊男氏も、人々に安心感を与えてきた日本的な社会システムが崩れてきた今日こそ「信頼社会」を生み出す好機だというのが、まさにそのとおりであろう。

とはいえ、職場を共同体と見て、従業員集団の力を高めていくことの意義も忘れてはならない。「共同」の意識を持たなければ、生産性の向上にも限界が生じる。問題は、過度に、あるいは誤った方向で、その「共同」意識が広がることにある。同じ世界にあるという意識を持つことによって、同じ考えや行動を取るのが当たり前という雰囲気が強すぎると、ハラスメント（一方的な意思の押し付け）も生まれやすくなる。荒井一博氏（一橋大学教授）も「規則が必ずしも十分に明文化されていない複雑な組織に、私利の追求を基礎とする西欧的価値（またはその変形・歪曲）が導入されると、価値の二重構造が生じ、個人は自信を持った言動をすることが困難になる」と指摘している（「終身雇用制と日本文化」中公新書 P133-P134）。組織での個人倫理の確立がないと、集団主義の効用も発揮できないだけでなく、逆に多くの弊害を生むのだ。

そこで重要になるのは、個人を尊重する中で、お互いの信頼関係を築くという姿勢を持つことである。言い換えれば、従業員個人の考えや意識は皆違うのが当然であり、それを前提にして、お互いの関係作りを進めることだ。「間人主義」の提唱者である濱口恵俊氏（社会心理学者）は、各人が「しっかりした自我を形成し、自律的に、かつ自己依拠的に振る舞うなら、それぞれの行動は十分に制御され

たもの」となり、こうした状況の下では「相互に相手の行動の動機をよく理解できる」という意味で、信頼関係が生まれる」とする（「日本型信頼社会の復権」東洋経済新報社 P 4）。

人間は「関係」なしでは生きられない。マルチン・ブーバーは、その相手に対して、利用する存在（Es）ではなく、ともに生きる存在（Du）になることがその「関係性」のあるべき姿だという（「我と汝」）。要は、「分かっているはず」「同じ考えのはず」という尺度でなく、「分かりあえない部分もある」ことを出発点にして職場の新しい人間関係やコミュニケーションスタイルを築くことであろう。「異質」「異能」の人の考えや行動が共存していくことができるようなシステムであることが「信頼」創造のための基本条件なのである。

3 労使関係と信頼

こうした信頼関係の変化は、労使関係にどういう影響を与えるか。たしかに、終身雇用的な雇用関係を前提とした従業員集団は、安定的な協働関係を維持することによって、企業内における相互の結束と「不確定性」の除去に大いに貢献した。しかし、今日、企業再編や業績変動によって、長期雇用が必ずしも保障されない場面も多く現われるとともに、非正規型の雇用形態のウエイトが増すことによって、雇用の安定に対する考え方も一様ではなくなっている。

すなわち、集団主義を前提とした雇用保障という「安心」や組織内秩序によって育まれた年功的処遇という「安心」は、必ずしも成り立たなくなってきた。代わりに登場したのは、成果主義的な人事処遇制度の導入であり、

選抜的処遇や個別のキャリア支援など、「集団」ではなく「個人」に着目した人材マネジメントの方向である。こうした個人と組織との直接的な関係性に重点を置く人事システムへの流れは、「労働組合」対「企業」という集団をベースにおいた労使関係のありようにも変化を与えることとなる。

では、このような考え方の下で、「信頼」関係の構築を基本原理として、どのような労使関係の方向性を考えるべきか。

第一に、雇用の安定は労使の信頼関係の重要な基礎であることは、依然として変わらない。このため、雇用の安定的な継続を重視することはもちろんとして、失業時のみならず労働移動に際してのセイフティネットを社会的基盤（労使によって築く企業内のセイフティネットも重要）として整備していくことが必要である。非正社員層が雇用者全体の3分の1を超える今日、このことの意味は大きい。

ただし、雇用の安定は、内部労働市場中心主義ではなく、流動性の高い外部労働市場と並立するような形で考える必要があるのではないか。欧州においても、「フレキシキュリティ」（雇用の柔軟性と安定性の両立）の考え方が提起されているが、わが国でも大いに議論すべきであろう。その際、就業斡旋だけでなく、職業訓練も含めて個人のキャリア形成を支援することが最大のセイフティネットとなることや、正社員も含めた勤務スタイルの柔軟化を通じたワーク・ライフ・バランスの実現、更には均衡処遇の確保も前提条件であることに留意しなければならない。

第二に、企業の中で、個人が組織への信頼を持って行動するためには、能力・成果の適

正な評価とこれを基にした公平な処遇を実現することが不可欠である。同時に、自分の持つ能力をだれもが最大限発揮できるような機会が与えられなければならない。

こうした観点から既に人事処遇制度の改革も進められているが、その一方において、不満や苦情を持つ従業員に対する的確なフォローアップを行うことも重要である。このため、苦情処理制度だけでなく、メンタルヘルスなどの相談体制の整備が求められるが、それにとどまらず更に育成のためのキャリアコンサルティングやメンター制度の導入など前向きな支援体制も考えられてよいだろう。とりわけ、女性については、中核的な戦力としての位置づけに置かれずキャリア形成に不利な状態に置かれてきたものも少なくない。働く女性の組織への信頼を築きながら、企業のコア人材として育成されるような積極的な取り組みを進める必要がある。

第三に、労使の話し合いを担保することである。そのためには、従業員個人に対する面談や相談の体制の整備も必要であるが、基本は従業員集団として企業とのコミュニケーションをどのように図っていくかという点にある。すなわち、労働組合は、組合員だけでなくすべての従業員に対するセイフティネット機能を果たす存在だということの再確認である。

その意味で、従業員代表制の法制化論議が活発化していることの意味は大きい。代表機関が労働組合と両立し得るのかという観点から導入に懐疑的な意見も少なくないが、問題は、すべての企業において、すべての従業員のボイスが反映できる「集団的な話し合いの装置」をつくることである。そのためのオル

ガナイザーとして労働組合が機能して行くことが期待されよう。未組織企業に対しても、産業別組合などを通じた社会的な働きかけによって、「信頼」創造のための装置として機能するよう取り組んで行くことができるのではないだろうか。

結び

これまでのわが国社会システムの流れをみれば理解できるように、不確実性を緩和してきたものは、帰属する「集団」であり「組織」である。その中で「同じメンバー同士の強固な信頼感」が、培われてきた。しかし、内外の経済社会環境の激変する今日、これら集団や組織のありようそのものは大きく見直さなければならなくなっている。その方向は、自律する個人とそれに支えられる組織という姿である。

労働組合についていえば、従業員集団の形成に大きな役割を果たしてきたが、こうした「集団」ないし「組織」と個人という関係にも着目した新たな機能を持つことが期待されている。その上で、経営との対話を深めることによって、新しい形の「共同体」として企業社会を再興することが求められているといえよう。信頼こそは、その新しい共同体の基本原理にはかならない。

すなわち、これからの労使関係は、企業と労働組合という集団間の関係だけでなく、企業と従業員個人という個別関係との組み合わせで考える必要がある。しかも、個人をベースにして、その多様性を尊重しつつ組織や集団との新たな関係性を構築するという難しい課題も抱えている。こうした枠組みの下に、「信頼」を軸にした新しい労使関係の姿を描

く作業を急ぐべきではないだろうか。

【筆者紹介】

北浦 正行（きたうら・まさゆき）

公益財団法人 日本生産性本部 参事・ワークライフグループ長

◇学歴/職歴

- ・一橋大学卒業後、労働省（現・厚生労働省）に入省し、各局等の勤務を経て1996年退職。
- ・同年、社会経済生産性本部（現・日本生産性本部）に入職し、社会労働部長、事務局次長を経て現職（社会労働・雇用システム研究センター・メンタルヘルス推進センターの各部門を統括）。
- ・人事労務管理、労使関係、労働政策などを専門に、各種の調査研究や執筆・講演活動。
- ・男女共同参画会議専門調査会委員および仕事と生活の調和連携推進・評価部会委員（以上内閣府）のほか、キャリアコンサルティング関係など政府等の委員会・研究会委員。
- ・（社）日本テレワーク協会副会長など。
- ・武蔵大学および日本大学グローバルビジネス大学院の各講師（非常勤）。

◇主な著作

- 「定年制廃止計画」（共著）東洋経済 2002 年
- 「介護サービス労働の現状と課題」（単著）勤労者福祉振興協会 2002 年
- 「日本型ワークシェアリングの実践」（共著）生産性出版 2002 年
- 「医療従事者の確保と医療供給体制の課題」『患者・国民のための医療改革』社会保障研究所 2005 年
- 「企業の人事管理の変化—高齢化と多様化への対応」『人事経済学と成果主義』日本評論社 2006 年
- 「70 歳雇用時代への展望と課題」（共著）生産性労働情報センター 2008 年
- 「次世代育成をめぐる諸課題」（『新しい次世代育成支援の仕組みに向けて』所収）生産性労働情報センター 2009 年
- 「介護労働者の人事管理」（単著）介護労働安定センター 2010 年



どこにも属さない 時間を大切に



トヨタ車体労働組合
執行委員長 笠 島 邦 夫

はじめに

人は生きていく上で誰しも必ず悩みを抱える。誰かに聞いてもらうだけでも、たいがい気持ちの整理がつく。そこで大切なものが信頼。たとえ、いかなる理由があろうとも憎しみや恨みによって人が成長することはない。信頼とは、「愛情」と「許し」であって、お互いに話し合う場をもつことが大切さだと考える。気楽に真面目に、ウソつかないで話が出来仲間との間にこそ自然と信頼ができてあがるものだ。普段何気ない生活の中で、信頼できる仲間が沢山いることを、ついつい忘れていた。みなさんの周りにも信頼できる仲間がきっと沢山いるはずですから思い浮かべてみてください。

そんな思いから、今回私が経験した出来事からの脱却の顛末をご紹介したい。少し長くなるが「信頼」の大切さを考える参考になれば幸いである。生き方を見つめ直して、どこにも属さない自由にできる時間を大切に生きていく。誰かにアドバイスをもらうということは、考える頭を自分以外に何個も持つこと

である。そのアドバイスを通じて新たな発見をしたり、自分とは違う発想が開けて人の輪が広がることもある。それが人と人との信頼の輪となって広がっていく。

宣告にも心の持ちよう

2007年、社内健康診断で『胃に腫瘍の疑いがある。専門医にて検査を要す』との結果が出た。早速翌日、診療所で担当医にレントゲン写真を見せてもらい、医師の紹介を受け早く行くことを勧められた。数日後紹介された病院へ出かけた。病院では胃カメラをゴクン。後日、検査結果を聞きに病院へ行くと、医師から真剣な顔で「ここに悪性の腫瘍があります」と告げられた。「熱や痛みはありますか」「食欲はありますか」などいろいろ聞かれたので、「至って健康です」と気丈に応えた。しかし内心は「悪性ということは、ひょっとすると俺の人生も・・・」と正直不安が広がった。そしてまず頭に浮かんだのが、家族と労働組合の組織のことだった。

そんな不安をよそに、医師は、「まずはピロリ菌を除去する薬を飲んで1ヵ月後に来て

ください」と言った。その指定された日には来られないことを伝えると「あなた、何を言っているのですか！命に関わることですよ！」と怒られた。

検尿、採血の後、今後の治療の説明を聞くために待っていると美人の看護師さんが横に座って、「笠島さん、結果にびっくりしたでしょう？」と、折角の美人がこわい顔になっていた。「初めてですから、正直驚きました。まあ、しゃあないね」と答えた。自分でもよく言うわと思った。「治療には、手術、抗がん剤、放射線治療法などがあります。いろいろ相談にのりますから何でも話してくださいね」と今度は笑顔で話してくれた。

その後、レントゲン写真と薬を受け取って組合に戻ると、昼休みに開催される定年退職者懇談会の準備が終わっていた。何よりも大切だと執行委員に話してきた定年退職者懇であるが、申し訳ない思いでいっぱいだったが欠席することにした。

夕方になり家に帰る車の中で、少しずつだが冷静さを取り戻した。診察後、カミさんからの「どうなった？」メールに「悪性だって、しゃあないな」と返信したことで、カミさんもそれなりに構えていた。家で待っていたカミさんにも「まずは前向き！」と笑顔で応じた。その日は、委員長仲間と食事をする事になっていた。カミさんから「今日はお酒だめだよ」というメールをもらって、いつもとは違い素直にアルコールを控えた。若干の落ち込みもあり、お酒の不味さも手伝い、水ばかりを飲んでいた。

職場仲間との絆

翌朝、組合のロビーで新聞を読んでいると、

みんなが先に自分に挨拶をしてくれた。普段もそうだったのかも知れないが、そんなことに気づくということも、いつもの自分とは違うなと感じながら新聞の一面に目を通した。

この日、これからの活動への影響も考えて、一番古株の副委員長に話をすることにした。信頼出来る人間だと思ったからである。しかし病状のこととこれからのことの切り出し方が難しい。ちょっと今までにない雰囲気の中で話をした。さすが10年付き合ってきただけあって、副委員長は「また、変なことを企んでいるんでしょう？」と察したようだった。その後も副委員長は話を続けたが、自分にはまったく聞こえてこなかった。それより話の切り出しをどうしようかとずっと考えていた。ついに私は、「実はな、悪性のリンパ腫なんだ」と、きょんとする彼の目を見ながら切り出した。

「次期体制も含めて任期途中に委員長がいなくなるのは影響が大きいのではないかなと思ってなあ」

「・・・・・・・・」

「俺も、一応委員長だ。その影響を考えて、今後の計画を考えなければならない」

いつもはとても冷静に判断できる副委員長だが、このときばかりは、何か言わないといけないと言葉を搜しているようだった。しばらく二人の間に沈黙の時間が流れた。そんな状況の中、情けないことにお互いに涙腺が緩んできた。

「まだどうなるかわからんでしょう。病院を変えるとか・・・」と真剣な眼差しで話しかけてきた。

「びっくりさせたのは申し訳ないが、次期体制のことを少し考えてくれ。今後は、先輩

の元委員長にも相談しようと思っている。その後、現役執行委員、職員、アシスタントへも話をしていく」ということを伝えてその日は終わった。

翌朝、その副委員長が委員長室に入ってきた。

「やれることをいろいろ考えてみました。他の病院に変えるとか出来ないのですか」と言ってきた。

それから、「仕事はこちらに任せて、治療に専念してください。それより奥さんは大丈夫ですか。やれることがあれば何でも言ってください」と続けた。気遣いは嬉しかったが、そんな心配をさせるために話をしたのではないので、「カミさんにも前向きにと話している。また相談させてもらうから、いつものように仕事やってくれ」と、申し訳ないの思いを胸に秘めて伝えた。

その日は、室内をうろうろしていると、執行委員から「委員長、ワイシャツの襟が立ってますよ」と言われてしまった。心の中で、「おおっ！そんな状態かや俺は・・・」とつぶやきながら、注意力が散漫になった自分に「しゃきっとせよ！と言いつけさせた。結局、その日は一日中落ち着かず、集中力も弱まっていると自分でもわかった。

家族や先輩の気遣い

家へ帰ると、カミさんが「助かるかもしれないよ。これ見て～」とインターネットで病気に対しての書き込み、処置などを検索してくれていた。家族の大切さを忘れていた訳ではないが、彼女にとっては夫である自分の病気が大変なことなんだと改めて家族の有難さを知った。

3人の娘に話をすると「い・や・だ～。もう～やめてよ～」と大声で泣きそうになりながら部屋に戻って行った。父親である自分の存在を思う子供たちに対して、もう少し言い方を配慮すべきだったと反省した。

そうこうしている間に夏季連休に入り、先輩と旅行でゴルフ三昧。しっかりリフレッシュでき実に楽しい旅だった。しかし、病気のことなんぞ忘れてしまいたいが、心のどこかで気にかかっていた。その先輩に数日後、時間をとってもらって病気の状況、経過に至ったことを話した。とりわけ、これからの組織体制のアドバイスを求めたが、少し驚いた様子も「治せば良い。それからだ」の一言だった。そのような言葉を少しは期待していた。さらにいろいろ前向きにさせる言葉が自然に出てくるということは素晴らしい。

夏休みも終わった数日後、「いよいよ運命の日か」と、カミさんと検査結果を聞きに病院へ向かった。

「何を言われても覚悟を決めて、取り乱したりしないように。笑顔、笑顔。スマイル、スマイル」

「何を言っているの。そんなこと私は絶対に信じないから」とお互いに元気づけ合った。

医師の人間性

早めに病院に着いた。診察券を出してから名前を呼ばれるまでの時間が長い。しかし本を読んでいると意外と落ち着いている自分がいた。冷静だった。

名前を呼ばれた。担当医がじっくり内視鏡・CTの写真を見ながら、黙っていた。何にも言わない。その時間がとても長く、良い気分ではない。突然、「ここに腫瘍がありますが、

今までの経過からすると、治る可能性がありますね」と、次々と写真の説明を続けた。詳しいことは別として、今すぐ死ぬようなことはなさそうだということだけは理解できた。

「除菌の薬は飲まれましたよね。次回検査してみて、それからどういう方向に行くかですね。時間をかけてやっていきましょう」と最後に言われた。

次の診察日、今度はひとりで病院に行った。病院駐車場から病院の玄関までの道のりでは、下を向いて戻ってくる患者らしい人を見る。心の中で、「明るく！明るく！」と励ました。

今回の診察は、最初に診察してくれた医者だった。写真を見ながら、

「除菌成功です。ピロリ菌が無くなっています。成功です」とうれしそうに言った。

「わからんな」と言うと、また、ちょっと怒ったような顔で

「わかりませんか。これですよ、小さくなっているでしょう？」と言った。

「奇跡ですか？」と聞いてみた。

「奇跡とまでは言いませんが、珍しいですね。タバコ吸われないでしょう？胃がキレイになっています。しかし、良性ではないことには変わりません」

「ほんと、訳がわからんな。どうしてこうなったのですか」

「最初に説明したとおり、これは悪性です。しかし個人の環境、心の持ちようで変化します。タバコを吸われないから胃がキレイなことも関係していると思います」と前向きに語ってくれた。

大勢の仲間たち

日頃から執行委員には、自分自身の健康に充分注意するように口うるさく話をしている。健康だったら何でも出来る。今回のことは、職員、アシスタントへも話をした。ヤクルトを飲めば免疫で完治する、とヤクルトを1ダース買ってきてくれた。御守りをくれた人もいた。先輩が「(検査結果)どうなった？」と、わざわざ訪ねてきてくれた。親しい他の組合の委員長からも「その後どうだい？」と気にしてくれた。周りの人たちがそれぞれ自分のことのように気に留めてくれていた。

数日後病院から封筒が届いたので、久々の病院に行った。

「全体的には良い方向。胃炎が少しありますね」と写真を見せながら医師が説明してくれた。

「お医者さんはいろいろな患者を相手に凄いですね。尊敬しますよ」と言うと

「そんなことはありませんよ。どんな職業でもみなさん頑張っています」との返事が返ってきた。

「そう思うことが素晴らしいですね。ありがとうございました。先生も健康で」と診察室を出ると、一番最初に担当だった看護師さんが寄って来て、「笠島さん良かったですね～。一安心でしょう。良かったですね」とニコニコ顔で言ってくれた。

「あなたが最初に、心配してくれて話をしてくれたときのことを覚えていますよ。折角の美人が凄い顔してました。わざわざありがとう」とこちらまでつられて笑顔になった。

春になって、職員、アシスタントを前に、「悪性リンパ腫」のことだけど、一応キレイ

になって順調だ」と報告した。少し冗談めいて報告すると、ものすごい勢いで怒られた。そのくらいみんな心配してくれていたんだと思うと素直に嬉しかった。

それから、1年ぶりの人間ドックの受診。ちょっと緊張して数日間お酒を飲まないで診療所に向かった。レントゲン技師の二人が、1年前のレントゲン写真と比べて見せてくれた。

「無くなっていますね。治療されたのですね」

1年前に、彼らから「一度診てもらったら？」の言葉がなかったら、今ごろどうなっていたか……。彼らは命の恩人だ。

「すごいですね。僕らにとっては大事な人だから、最初レントゲン写真をみたときは驚きました」との話を聞いて、ここにも本当に心配してくれていた人たちがいたことを嬉しく思った。普段の何気ない挨拶や他愛も無い会話しかしていなかったが、そのように気遣ってくれていたのかと今更ながら感謝の気持ち湧いてきた。

その後、半年振りに病院へ行くと、いつもの看護師さんが「笠島さん調子はいかがですか？」といつもすてきな笑顔で聞いてきたので「絶好調ですよ」と応えた。

診察を待つ患者さん達が、いろいろ看護師さんたちに聞いている。それを丁寧に優しく接するのを見ると心が和む。看護師さんたちと話すことでホットする。いわば病院の顔であり、医者とのパイプ役でもある。この信頼関係は患者にとっては何事にも代えがたいものだと思ってしまう。

おわりに

こうして私は素晴らしい経験をした。いや私を支え励ましてくれた多くの人々の力と信

頼関係によって経験できたと思う。そうした中で、最も感銘を受けたベテランの医師の話を最後に紹介したい。

「経過は極めて良好ですね。このように良くなっているのは我々にとっても大変嬉しい。私はいろいろなガン患者をみてきました。大学病院で何億円もかけて治療しても治らなかった人。ガンになった親をもつ兄弟が、遺産相続の思惑からどっちが引き取って面倒を見るかでもめたのですが、ガンを克服した途端に離れていったということもありました。悲しい話です。そうかと思えば、自分が病気なのに他人のおばあさんの下の世話までしている老女を知ってます。高潔な人たちが世の中には沢山います。世の中はお金ではありません。人を信頼し感謝する人間関係があれば人生は素晴らしいですね」。

誰しも病気などならない方がいい。しかし病気を宣告されてはじめて分かる人の思いやりや温かさを感じた時、自分は決して一人ではないことを感じる。今回のことで、自分を心の底から支えてくれた人たちとの信頼の絆を大切にしながら、自分も支えられる人間としてこれからの人生を生きていきたいと思う。

【筆者紹介】

笠島 邦夫（かさじま・くにお）

1958年北海道生まれ

◇学歴/職歴

1977年	トヨタ車体株式会社入社
1990年	トヨタ車体労働組合代議員
1992年	トヨタ車体労働組合職場委員長
1994年	トヨタ車体労働組合執行委員
2002年	トヨタ車体労働組合副執行委員長
2006年	トヨタ車体労働組合執行委員長
	現在に至る



日本の働き方と

過労死／過労自殺

—従業員は守られているか—



名古屋大学大学院
教育発達科学研究科

教授 金 井 篤 子

はじめに

過労死や過労自殺が注目されて、しばらくたつ。この間行政もさまざまな施策を展開してきた。しかし、後述するように、あまり功を奏しているようにも思えない。

働き過ぎで死ぬということは、「何のために働くのか」ということを考えさせる。私たちはなぜ働くのかといえば、多くの人は、生きるために、家族を養うために、自分を社会に生かすために、働いている。決して死ぬために働いているのではない。しかし、働くことの一つの結末として、「死」があることを過労死や過労自殺の問題が教えてくれている。過労死や過労自殺の問題は働くということを改めて考えさせるのである。

過労死／過労自殺

まず、過労死とは何かについて見てみよう。過労死とは、日本において、高度成長期の初期である 80 年代初めに名づけられたもので、「過重な労働負担が誘因になり、高血圧や動脈硬化などもともとあった基礎疾患を

悪化させ、脳出血・くも膜下出血、脳梗塞などの脳血管疾患が心筋梗塞などの虚血性心疾患、急性心不全を急性発症させ、永久的労働不能や死にいたらせた状態（細川・田尻・上畑、1982）」と定義されている。また、過労死弁護団全国連絡会議（1989）は過労死を「過労により人間の生命リズムが崩壊し、生命維持機能が破綻をきたした致命的極限状態」としている。

また、承知のように、過労死は karo-shi として、世界に通用する用語となっている。ここから、海外には過労死はないのか？という素朴な疑問がわいてくる。

過労死／過労自殺の実態

～労災認定件数から～

過労死の実態として、過労死の労災認定件数を見てみよう。すでに 80 年代初めから過労死の問題が指摘されていたにもかかわらず、過労が死因になることについての認識があまり一般的ではなかったことから、当初厚生労働省は過労死の認定にあまり積極的ではなかった。しかし、過労、疲労の弊害が経験的

に明らかになるに従い、1995 年に過労死の認定基準を改定し、さらに 2002 年にも基準を緩和している。同様に、過労からうつを発症し自殺をはかる、いわゆる過労自殺についても、故意によるものであるとして、ほとんど認定がなかったが、これらの事例の増加に対応し、1998 年には精神疾患等の認定基準を緩和した。

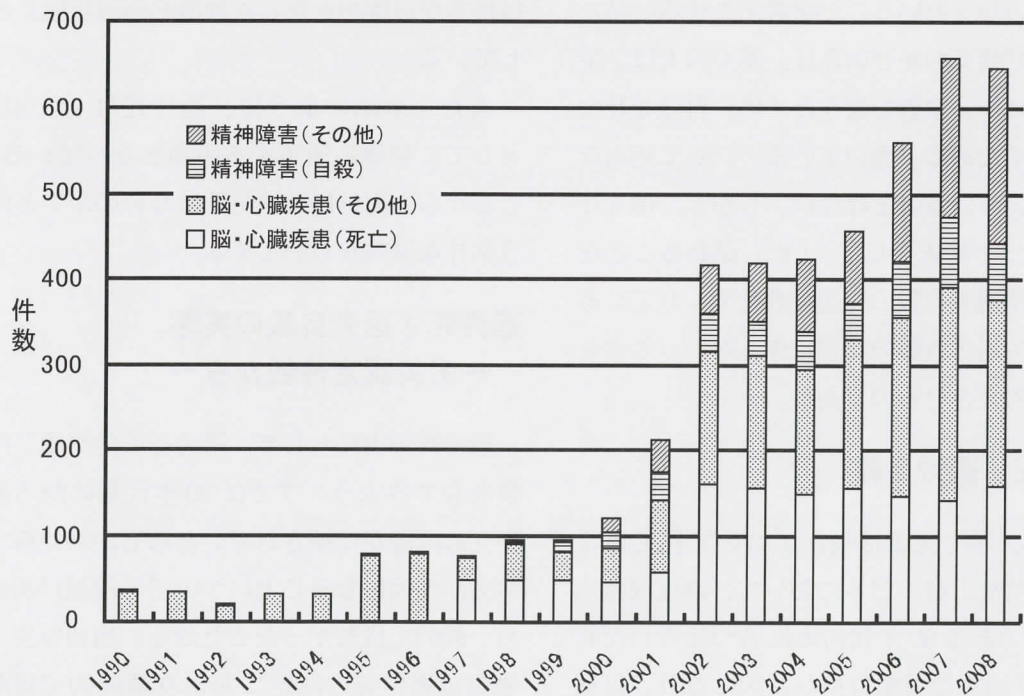
図 1 は脳・心臓疾患および精神疾患等の労災認定件数の推移である（厚生労働省、2004；厚生労働省、2009）。ただし、1996 年以前の脳・心臓疾患における、うち死亡者数は明記されていない。図中、脳・心臓疾患が過労死にあたり、精神疾患等で自殺した場合が過労自殺に該当する。

図 1 において、1995 年から脳・心臓疾患の認定件数が、1999 年から精神疾患の認定

件数がそれぞれ増加し、さらに 2002 年は脳・心臓疾患の認定件数が急増しているのは基準の緩和による影響と考えられる。

2008 年の脳・心臓疾患の労災認定数は 377 件（うち死亡 158 件）で、精神疾患の労災認定数は 269 件、（うち死亡 66 件）であった。しかし、2008 年の申請数は脳・心臓疾患で 889 件、精神疾患で 927 件あり、認定件数は申請数のそれぞれ約 40% と約 30% にとどまっている。また、この認定率の低さから、申請に至らないケースも多いと考えられ、過労死、過労自殺の実数はつかめていないのが実情であるが、川人（1998）は厚生労働省の諸統計から仕事の過労が原因となっている脳・心臓疾患死は年間 1 万人以上にのぼると推定している。

図 1 脳血管疾患および精神障害の労災認定の推移



出所：厚生労働省、2004；厚生労働省、2009

過労死／過労自殺の犠牲者

過労死／過労自殺は正規雇用者で中高年の男性が多くを占めるが、近年では、女性、若年者、非正規雇用者の労災認定があることも無視できない。

まず、女性については、2004年時点において精神疾患の労災認定数 130 件のうち、女性は 46 人（35.4％）で、前年より 15 人増加していた（中日新聞、2005b）。また、脳・心臓疾患の労災認定数においても、1999 年から 2003 年度の平均で女性が 5％を占めている（厚生労働省、2004）。ストレスの影響として、男性に脳・心臓疾患が多く、女性に抑うつなどが多いことが知られており、脳・心臓疾患の労災認定数では女性の話題があまり取り上げられないが、女性の脳・心臓疾患の労災認定も無視できないことがわかる。

29 歳以下の若年者については、2008 年の脳・心臓疾患の労災認定数においては 377 件中 8 件と約 2％であったが、精神疾患の労災認定数においては、269 件中 71 件で約 26％を占めた。このように特に精神疾患の労災認定数においては、若年者の割合が高い。まだ仕事の仕方を身につけていないとは言えない、仕事社会に参入したばかりのキャリア初期の若年者の過労死には、特に上司や事業所の管理・指導責任が問われるものと考えられよう。

また、2008 年には非正規雇用者が 34.0％に達しているが、正規雇用者だけでなく、アルバイト（中日新聞、2004）、業務請負の派遣社員（中日新聞、2005a）など非正規雇用者の労災も認定されるようになっている。非正規雇用にもかかわらず、あるいは非正規雇用だからこそ、雇用不安などから、長時間労働に従事している場合があり、この場合は正

規雇用者と同様に過労死の危険性に直面していると考えられる。

以上のような状況を見ると、誰もが過労死に陥る可能性があると考えられるのである。

過労死の規定要因としての長時間労働

過労死の規定要因として長時間労働が指摘されるが、厚生労働省は、2001 年の『脳血管疾患及び虚血性心疾患等（負傷に起因するものを除く。）の認定基準について』（平成 13 年 12 月 12 日付け基発第 1063 号厚生労働省労働基準局長通達）において、「発症前 1 か月間におおむね 100 時間又は発症前 2 か月間ないし 6 か月間にわたって、1 か月当たりおおむね 80 時間を超える時間外労働が認められる場合は、業務と発症との関連性が強いと評価できる」としており、時間外労働が月 80 時間を超えた場合に危険性が高まると考えていることがわかる。また、月 45 時間以上 80 時間未満においても、業務と発症との関連性が徐々に強まるとしている。

その労働時間の実態を見てみると、週あたりの労働時間が 60 時間以上の雇用者割合は増加傾向にあり、2007 年には 24.9％となっている（厚生労働省、2008）。つまり、過労死の危険性はますます高まっているのである。

なぜ過労で死ぬのか

過労でなぜ人が死ぬのかについては、ストレス・モデルで検討されている。

現代におけるストレスの概念を初めて提唱した Selye（1936）によれば、ストレスは、①警告反応（alarm reaction）②抵抗期（stage of resistance）③疲はい期（stage of

exhaustion) の三相期に展開する。最初の症状は外圧に対する警告（警告反応）であるが、この時期は生体が死亡しない限り、長くは続かない。引続き、外圧にさらされると生体は抵抗または適応を示す（抵抗期）ためである。しかし、さらにその状態が続くと生体は疲弊し、死にいたる（疲はい期）。ストレスが最悪の場合死に結びつくことは、ストレス研究の最初から指摘されていたことがわかる。

その後、1970年代はじめからスタートした職務ストレス研究において、ストレスの原因としての長時間労働（over workload）が取り上げられている（たとえば、Beehr and Newman, 1978, Cooper and Marshall, 1976 など）。すなわち、過労死はすでに1970年代から理論的には予測されていたわけである。しかし、初期の職務ストレス・モデルでは、死について論じられておらず、その認識に甘さがあったことは否めない。これはまた、一般的な認識として、ストレスの帰結としての死を考えることの難しさを示しているとも考えられる。また、先に海外では過労死はないのか？という疑問を提示したが、これらの研究は海外で展開しているので、仕事上で、死ぬまで働くことは考えられなかったかもしれない。

過労死／過労自殺は 日本人の働き方の問題か

最近、過労死について、何人かの海外の研究者と意見を交換した。アメリカの研究者は、アメリカでも一部の人は過労死する人もいるが、日本では誰もが過労死しても不思議でないぐらい働いていると言っていた。彼女は一時期日本の民間企業で働いていたので、実感

を持ってそのように感じているのだろう。別の研究者は、これは日本人だが、やはりアメリカの大学で過労死についてレクチャーしたときに、学生の反応はなぜ死ぬまで働くのか、死ぬくらいなら働かなければいいだけのことではないかといったもので、そこまで働く意味も意図もまったく理解できないということだったそうである。

もう一人はドイツ人の研究者で、ドイツも日本と同じぐらい、仕事中心性の高い国だが、しかし、彼女の言うには、ドイツでは過労死は考えられないのだそうだ。もちろん、仕事を一生懸命することは推奨されるが、仕事条件は厳格で、すべてコントロールされているので、働きすぎということはあり得ないとのことであった。日本にも、労働基準法もあるのに、きちんとコントロールされているとはとても思えない。これらのことを考えると、やはり働くことに関する文化的な背景を考えざるを得ないだろう。なぜ、日本人は死ぬまで働いてしまうのであろうか。

過労死／過労自殺は社会、組織の責任

このように、文化的な背景が間違いなくあるにもかかわらず、過労死／過労自殺については、とにかく個人の責任に帰す傾向が強いように思われる。しかし、われわれ（Kanai, Wakabayashi, Fling, 1996）が過労死に関連する個人特性のひとつであるワーカホリズム（仕事中毒）を検討したところ、ワーカホリズムが高いと長時間労働に陥りやすいことが明らかとなったものの、一方、実務的な負荷がかかる職位である主任・係長級に最もワーカホリックが多かったこと、長時間労働が逆にワーカホリズムを高めることも明らかと

なった。

つまり、ワーカホリズムは個人のもともとの特性というよりは、長時間労働に対する適応の結果、形成された特性であると考えることができるのである。このように環境に適応する心理的メカニズムこそが日本人の働き方の特徴であるのかもしれない。長時間労働の抑制は過労死対策の重要な課題であるが、これを個人の責任に期すのではなく、組織レベルの取り組みとしなければならない。また、過労死／過労自殺をなくすためには、日本の働くことに関する文化から見直していかなければならないだろう。

死ぬといかんで帰ろう

「死ぬといかんで帰ろう」というのは、日本の仕事文化にどっぷりつかって、うっかりすると、週あたり 60 時間以上働いてしまう自分に対する声かけである。これは名古屋弁で、死んでしまうといけないので、ここら辺で仕事を切り上げて帰ろうという意味である。ときどき「明日できることは明日にしよう」というのも、意識的に自分に声かけしている。そうでないと、きりをつけることができず、次から次へとやってしまうからである。もちろん、本稿の目的は、過労死／過労自殺を社会、組織の責任で撲滅しようというものである。これを読まれた皆さんにはぜひ組織レベルの対策を取っていただきたいが、一方で、個人レベルでも少しはできることがありそうである。これを読まれている皆さんに、これらの標語を捧げます。どうぞ一緒に。

【引用文献】

- Beehr, T.A. and Newman, J.E. 1978 Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Cooper, C.L. and Marshall, J. 1976 Occupational sources of stress: A review of the relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- 細川汀・田尻俊一郎・上畑鉄之丞 1982 過労死—脳・心臓疾病の業務上認定と予防 労働経済社
- Kanai, A., Wakabayashi, M., & Fling, S. 1996 Workaholism among employees in Japanese corporation: An examination based on the Japanese-version workaholism scale. *Japanese Psychological Research*, 38(4), 192-203.
- 過労死弁護団全国連絡会議編 1989 過労死 双葉社
- 川人博 1998 過労自殺 岩波新書
- 厚生労働省編 2004 平成 16 年版労働経済白書 日本労働研究機構.
- 厚生労働省編 2008 平成 20 年版労働経済白書
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/08/index.html>
- 厚生労働省 2009 平成 20 年度における脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況について (平成 21 年 6 月 8 日発表)
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/06/h0608-1.html>
- 中日新聞 2004 バイト 50 日「過労死」認定 2004 年 8 月 31 日付
- 中日新聞 2005a 派遣労働の過労自殺認定 2005 年 4 月 1 日付
- 中日新聞 2005b 精神障害の労災最多 2005 年 6 月 18 日付
- Selye, H. 1936 A Syndrome produced by diverse noxious agents. *Nature* 138: 32.
- Spence, J. T. & Robbins, A. S. 1992 Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178.

【筆者紹介】

金井 篤子（かない・あつこ）博士（教育心理学）

◇学歴 / 職歴

名古屋大学教育学部教育心理学科卒業後、民間会社にて人事教育関係の職務を担当。その後、名古屋大学大学院教育学研究科修士課程発達臨床学専攻入学、同博士課程後期課程進学。名古屋大学教育学部助手、助教授を経て、現在、名古屋大学大学院教育発達科学研究科教授。

◇専攻領域

職場におけるメンタルヘルスおよびキャリア開発、
キャリア・カウンセリング

◇主要著書・論文

キャリア・ストレスに関する研究－組織内キャリア
開発の視点からのメンタルヘルスへの接近－
（風間書房 2000 年）

ワーク・ファミリー・コンフリクトの規定因とメンタルヘルスへの影響に関する心理的プロセスの検討 産業・組織心理学研究, 15(2), 107-122. (2002 年)

キャリア・ストレスとワーク・ライフ・バランス
日本労働研究雑誌, 503, 54-62. (2002 年)

ストレスをスムーズに解決する 金井壽宏編著 会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング Pp. 25-49. (日本経済新聞社 2003 年)

職場のストレスとサポート 外島 裕・田中堅一郎
（編）増補改訂版産業・組織心理学エッセンシャルズ Pp. 159-186. (ナカニシヤ出版 2004 年)

キャリア開発と組織のストレス 古川久敬（編）産業・組織心理学 海保博之（監修）朝倉心理学講座 13 Pp. 118-132. (朝倉書店 2006 年)

産業場面におけるカウンセリングのアセスメント
森田美弥子（編）現代のエスプリ（別冊）臨床心理査定研究セミナー Pp. 115-126.
（至文堂 2007 年）

組織ストレスとその管理 若林満（監修）松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰（編）経営組織心理学 Pp. 207-223. (ナカニシヤ出版 2008 年)

職場の男性 ワーク・ライフ・バランスに向けて
柏木恵子・高橋恵子（編）日本の男性の心理学 もう一つのジェンダー問題 Pp. 209-226.
（有斐閣 2008 年）





自信過剰の功罪



大阪大学社会経済研究所
教授 大 竹 文 雄

1. 自信過剰はよくないことか

「あなたは自信過剰だ」と言われて、褒められたと感じる人は少ないだろう。「自信過剰」という表現は、日本ではかなりネガティブな意味をもつのではないだろうか。では、「あなたは楽天的だ」と言われた場合はどうだろうか。やはり、あまりうれしくないかもしれない。「楽天的」と言われるのも「ノーテンキ」という意味に似ていることが多いように思う。

確かに、何の根拠もなく「約束の期日までに仕事を仕上げます」と言う人は、自信過剰か楽天主義で、結果的に多くの人に迷惑をかけて信頼を失ってしまうことになる。鳩山前首相が辞任することになった原因は、楽天主義か自信過剰のどちらかで、「5月末までに普天間問題を決着させる」という趣旨の発言をして、それを結果的には守ることができなかったからだ。多くの人は、そんな確約をして大丈夫か、と思ったはずだ。本人には、絶対の自信があったのかもしれないが、客観的に自信過剰だと判断されても仕方ない。総理

大臣が自らの政策に自信をもつことは、国民を説得する上で重要だ。自分の努力である程度コントロール可能なものについては、自信をもつことは大切だ。政権をとる前なら、こういう確約をしてもいいし、国民は当然割り引いて考える。政権を取った後では、それを守ることができなかった時のコストが大きくなるから、普通は慎重になる。

自信過剰とも言える政治目標がよい方向に動くこともある。かつての「所得倍增計画」というのは、当時の国民にとっては夢のような目標だったかもしれないが、結果的には目標以上の経済成長が達成された。総理大臣の自信過剰が、人々の期待経済成長率を高めることに成功し、現実の経済成長高まる、という場合もある。

やはり同じ自信過剰でも、政治的判断としてどのような政策において自信過剰の判断を下すかどうかで、成功するか失敗するかが決まってくるのかもしれない。

2. 自信過少の問題

自信過少も問題だ。誰が見ても成功する可

能性が高い事業であるにも関わらず、経営者が自信過少なためにその事業を実行しないと、大きな利益の機会を逸することになりかねない。

自信過剰というのは、リスクに対する態度とは別の概念である。ある事業が成功する確率が正確にわかっていた場合に、その事業を行うか否かは、その経営者のリスクに対する態度に依存するだろう。

リスクの大きさがはっきりわかっていない状況で、リスクを楽天的に評価したり、自分の能力でリスクを引き下げることができると過大に考える場合に、自信過剰だと言える。自信過剰にもよい面もある。人々が合理的にリスク計算をすると、リスクをとる人が少なくなりすぎて、社会全体の生産性が低下することがあるかもしれない。たとえば、合格することが難しい資格試験を目指すことは、準備に何年もの時間を費やすことになり、多くの人に挑戦することをあきらめさせてしまうだろう。非常に優秀でも慎重すぎるために難関試験に挑戦しない人がいたとすれば、それは社会の損失なのではないだろうか。この場合は、その人が自信過剰になってくれた方が社会的には有益だ。

自信過剰は、男女間の昇進格差を説明する一つの候補になっている（拙著「競争と公平感」）。昇進を上位の職階をめぐる競争だと考えれば、競争に参加するか否かが男女で異なる可能性があるからだ。実際、最近の研究では、男性よりも女性の方が競争を好まないことや自信過剰でないことが明らかにされている。その結果、女性は男性よりも昇進競争に

参加しないので、男性の方が女性よりも昇進する人が多くなるというのだ。男性と女性の間能力差がないのであれば、女性に昇進競争に参加してもらうようにすることは社会全体にとって望ましいことになる。

3. 自信過剰が必要な分野

成功するかどうか分からない事業に挑戦することは、企業経営者や研究者にとって非常に重要なことだ。経営者は、世の中には存在していない商品を開発しなければ大きな利益を得られない。その意味では、成功のリスクがわかっている状況だけで意思決定をするのではなく、リスクそのものがよく分からない状況で挑戦する必要がある。ある意味で自信過剰でなければ、経営者として大きな成功はできないかもしれない。研究者も同様だ。研究者は正しいかどうか分からない仮説をテーマにして研究しなければ大きな成果を上げることができない。

実際、iPS細胞を創り出した京都大学の山中伸弥教授は、そのような細胞を創り出すのに何年かかるかわからなかったという。同じく生命科学の分野で大きな成果をあげている理化学研究所の上田泰己氏も自信過剰であることを重視する。上田氏は若い研究者へのアドバイスとして「無根拠な自信」をもつことを挙げているのだ。

カリフォルニア大学アーヴァイン校のハーシュライファー教授らの最近の研究によれば、経営者が自信過剰な企業ほど収益の変動が激しく、R&Dに投資し、特許数や特許の利用数も大きいことが示されている¹。つま

¹ Hirshleifer, David, Low Anie, and Teoh Siew Hong (2010) "Are Overconfident CEOs Better Innovators?", MPRA Paper No.22425 (<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/22425/>)

り、新しいアイデアや技術の開発には、経営者の自信過剰は望ましい資質だとされている。彼らは、経営者の自信過剰の指標として、経営者がストックオプションを行使する株価の状況と新聞報道での経営者の発言の両方を用いている。自分の企業の株価が少し上がったくらいではストックオプションの購入権を行使しないで、より高くなるのを待つのであれば、その経営者は自分の経営力に自信があることになる。新聞報道で企業の先行きについて、明るい見通しをより多く述べる経営者も自信過剰かもしれない。これらの指標と、企業の技術革新の成果との関連には、正の相関が存在するというのである。技術革新は、研究者の資質とよく似ているので、技術革新の分野で成功する企業経営者には、自信過剰の経営者が多いということなのだろう。

ただし、自信過剰の経営者が企業買収をすることは、自分の管理能力を過大評価することを意味するのでマイナスだと、マーケットでは評価されているようだ。自信過剰という特性もうまく使わないと問題なのだ。意思決定の種類によって、自信過剰であることは長所にも短所にもなり得る。企業経営者を選ぶ場合には、その企業の事業で重要な分野が何かということで、自信過剰型の経営者が適任なのか、そうでないのかということが重要になるだろう。あるいは、経営者は、自信過剰の意思決定をしてもいい場合とそうでない場合を的確に分けていくことが必要なのかもしれない。自分の会社の経営者の発言をよく読んで、自信過剰型なのかどうかを判断すれば、それが自分の会社のタイプと相性がいいのかどうか分かるかもしれない。





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

「多様化する雇用－1 雇用形態の実態」

近年有期契約労働者についての話題に事欠かない。かつては雇用者のタイプは「終身雇用」とされた正社員のみを考えればよかったが、現在はさまざまな種類の働き方が日本においても併存するようになった。多様な働き方の実態について今回は取り上げる。

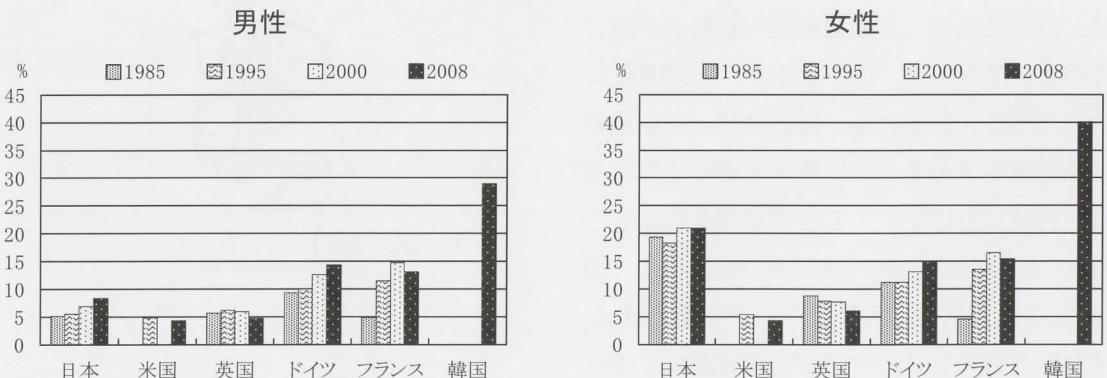
最初に、ここ数年話題にあがっている派遣労働に関する国際比較を試みる。経済協力開発機構（OECD）では臨時労働（temporary employment）として「長期的な雇用関係をほとんど又は全く提供しない仕事」という形で、有期雇用、派遣労働、季節労働などを集計している。この OECD の数値から、臨時労働者の割合が男女別に図 1 にまとめられている。なお、国ごとに働き方が異なり、調査

の在り方も異なるため、国際比較や時系列の扱いにおいては、注意を要する。

国際比較から、日本、ドイツ及びフランスのように臨時労働者の割合が上昇している国と、逆に英米のようにその割合が低下している国に二分できる。英米ではその割合は 10% に達していない。英米では、労働者に対する雇用保障より契約の自由がもともと重視されており、有期労働と期限の定めのない労働との間に大きな違いがないとされていることから、このことは臨時労働者の割合が小さいことを必ずしも意味しない。

一方、ドイツやフランスでは男女ともに 10% を超えており、日本の女性では 20% を超えて、韓国では男性で約 3 割に女性で約 4

図1 臨時労働者の割合^{注1}



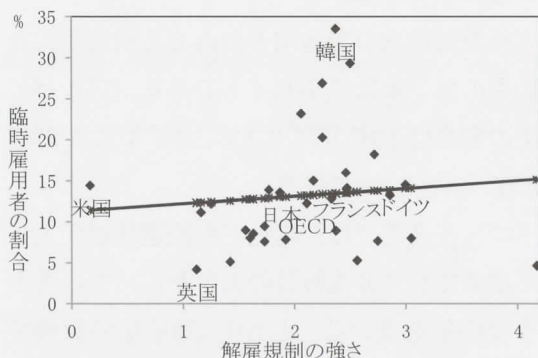
資料：OECD.Stat Extracts "Employment by permanency of the job" (<http://stats.oecd.org/wbos/>)

備考：臨時労働者の割合は、Temporary employment÷Total declared employment×100より算出。

割に達している。ドイツ及びフランス並びに日本は、英米に比べて、労働者に対する雇用保障ははるかに強い。ドイツやフランスでは有期労働契約を利用する場合には、正当な理由が要求されるため、必ずしも気軽に有期労働者を雇うことはできない国でありながら、英米に比べて臨時労働者の割合は大きくなっている。

日本では正規労働者に対して解雇権濫用法理が適用されるように、企業は労働者の解雇には慎重な姿勢をとっている。このような雇用保障の強い国の方が、弱い国に比べて、臨時労働者の割合が大きい。OECD の雇用レポートや経済財政白書では、解雇規制の強さと臨時労働者の割合との関係を図示して、この点を指摘している。これらのレポートに倣い、最新の数値からその関係を図2に示した。なお、解雇規制の強さを示す数値は、労働者に対して解雇しにくいほど、大きな値を表している。たとえば、米国の値はきわめて小さいため、他国に比べて労働者を解雇しやすい国であることを表している。この図2からも解雇規制の強い国ほど臨時労働者の割合が高くなる傾向が読み取れる。

図2 解雇規制の強さと臨時労働者の割合



資料：OECD. Stat Extracts "Online OECD Employment Database"

ここで、図1から臨時労働者の割合を男女ごとにみると、日本と韓国では男女間で大きく異なり、男女間では10ポイント以上の開きがある。このような大きな男女間の差は、欧米諸国ではみられなくなっているのに対して、日韓両国では厳然と存在している。欧米に比べて、経済発展が遅れていたため、男女間の差がいまだに残っているとみるのか、それとも全く別の要因があるのかについては現時点では説明が困難なことから、今後の課題として指摘させていただく。

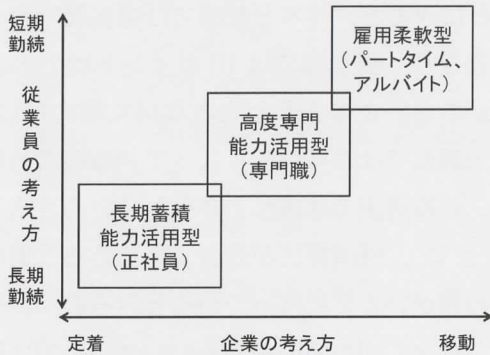
日本では正社員と「非正社員」との間に大きな格差がある。そこで、ここではその実態および背景についての考察を進める。

雇用形態の多様化を考える上で、現在に至るまで影響を与えている「新しい雇用モデル」について最初に簡単にふれておこう。ついで、雇用形態の実態を取り上げて、雇用形態別に就業日数及び就業時間の分布を取り上げる。なお、年間所得の分布や企業が非正社員を雇用する理由などについては、次回に取り上げる。

1. 新しい雇用モデル

就業の多様化をみるにあたり、日本経営者団体連盟（日経連、現日本経済団体連合会）の「新しい雇用モデル」を取り上げなくてはならない（次頁図3）。この雇用モデルは、グローバル化と技術進歩のスピードがますます早くなり、日本を取り巻く環境が大きく変化してきた1990年代に日経連が「新時代の日本的経営」として発表した。このモデルでは、労働者を管理職や基幹労働者等の「長期蓄積能力活用型」、企画・研究開発・営業等の「高度専門能力活用型」、および一般職の

図3 日経連の新しい雇用モデル



資料：日本経営者団体連盟（1995）
『新時代の「日本的経営」』

「雇用柔軟型」の3つのグループに分類して、従来行ってきた長期雇用の保障や年功序列賃金制度の対象を「長期蓄積能力活用型」のみとして、他の2つのグループの労働者は有期契約として、定期昇給ではない業績・職務給を原則とするという考え方が提唱された。この労働者を3つのグループに分けて処遇すること、とくに正社員でない「非正社員」への処遇への非難はその後しばしば繰り返されている。しかし、日本を取り巻く環境の大きな変化の中で、企業存続をかけて、すでに雇っていた正社員の雇用を維持するため、従来のような規模で正社員を確保することが難しくなったという現実を認識しておく必要がある。経営環境の大きな変化や目まぐるしい変化に対応するため、非正社員の活用はすでに進んでいた。日経連の提唱にもかかわらず非正社員が激増したというのは必ずしもあたらない。

2. 多様化する雇用形態

雇用形態の実態を把握するために、雇用形態について定義しておく必要がある。統計調査によって、定義は異なるが、ここでは「就

業構造基本調査」を利用する。正規の職員・従業員（正社員）とパート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託、その他の7つに分けて、正社員以外の区分を非正社員とする（次頁図表4）。契約社員については2007年の調査で独自集計されており、雇用形態の多様化にあわせて、実態を把握するため、調査に新たな項目が登場していることがわかる。

ここでは、年齢計ではなく、労働の主体として20歳から59歳の雇用者を集計して、雇用形態をとらえていく。男性雇用者に占める正社員の割合は1987年に86.8%、1997年に86.3%、2007年に80.2%と20年前に比べて6.6ポイント低下したが、8割を超えている。男性については正社員主体の働き方といえる。ただし、1997年から2007年にかけて正社員の割合が6.1ポイント低下したことは、1990年代後半から急激に雇用形態の多様化が男性についても進んでいることを表している。男性雇用者に占める派遣社員の割合は、1987年に0.1%、1997年に0.2%、2007年に1.9%である。また、男性雇用者に占める契約社員の割合は2007年に3.0%である。男性では派遣社員や契約社員の割合はそれぞれ5%未満の水準であるが、1990年代後半から伸びている。

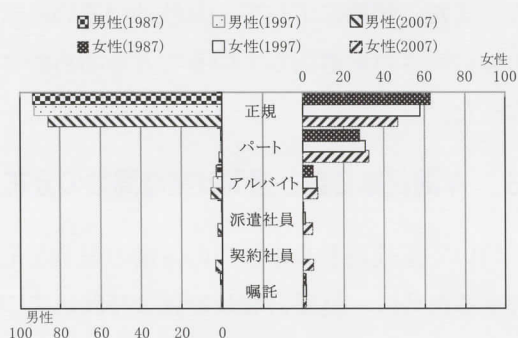
正社員に次いで雇用者に占める割合が大きいものは、実はアルバイトである。アルバイトの割合は1987年に2.4%、1997年に3.8%、2007年に4.9%である。

ニュース等では、男性でも派遣社員が大きく増えており非正社員の大半を占めているような印象を受ける。しかし2007年の数値では、20歳から59歳の男性の8割が正社員であり、次いでアルバイトが5%、契約社員が

図表4 雇用形態別にみた雇用者の定義およびその内訳（20-59歳）注2

名称	定義	雇用者数（20-59歳）（万人）					
		男性			女性		
		1987	1997	2007	1987	1997	2007
正社員	正規の職員・従業員	2296	2514	2241	942	1102	971
非正社員	パート	12	17	39	419	590	679
	アルバイト	64	110	137	73	128	152
	派遣社員	3	4	53	5	20	95
	契約社員	-	-	84	-	-	101
	嘱託	22	16	16	21	29	32
	その他	59	41	33	31	34	40

雇用者に占める雇用形態別の割合注3、4



資料：統計局「就業構造基本調査」

3％、派遣社員が2％という割合である。

一方、女性雇用者に占める正社員の割合は1987年に61.2％、1997年に56.1％、2007年に45.7％とこの20年間に16ポイント低下している。女性では正社員の割合が5割を下回っており、雇用の多様化が1990年代後半から急激に進展していることがわかる。

女性雇用者に占めるパートの割合は、1987年に27.3％、1997年に30.0％、2007年に31.9％と増えている。しかし、女性正社員の割合の低下に比べると、パートの割合の伸びはそれほど大きくない。

女性雇用者に占める派遣社員の割合は、1987年に0.3％、1997年に1.0％、2007年

に4.5％であり、同じく女性契約社員の割合は2007年に4.7％である。それぞれ5％以下の水準であるが、この10年間に大きく伸びている。

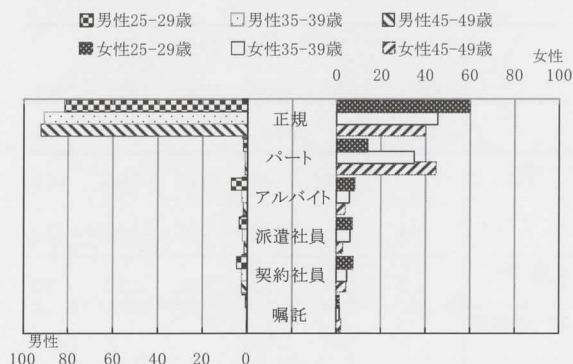
派遣社員や契約社員の雇用者に占める割合よりもアルバイトのそれの方が大きいことは、女性でも同じである。その割合は、1987年に4.7％、1997年に6.5％、2007年に7.1％である。

2007年の数値では、20歳から59歳の女性の4割弱が正社員であり、次いでパートが3割、アルバイトが7％、派遣社員と契約社員が5％弱という割合である。

次に同じ2007年の調査から、雇用形態を年齢別にみる。ここで2007年の平均初婚年齢が夫で30.1歳、妻で28.3歳であること及び母親の第1子誕生年齢が28.7歳、第2子誕生年齢が31.0歳であることを考慮して、適齢期の20代後半、第1子出産して就学期の30代後半、第1子が成人間近の40代後半の雇用形態をまとめた（次頁図5）。

男性雇用者に占める正社員の割合は、20代後半で80.3％、30代後半で85.6％、40代

図5 年齢でみた雇用者の内訳(2007年)注5、6



資料：統計局「就業構造基本調査」

後半で 83.2%である。20 代後半の数値が他の年齢に比べて小さくなっていることから、若い世代ほど雇用の多様化が進んでいるといえる。しかし、20 代後半でも正社員の割合は 8 割を超えており、正社員が主要な働き方となっている。

男性雇用者に占めるアルバイトの割合は、20 代後半で 6.9%、30 代後半で 2.2%、40 代後半で 1.6%であり、年齢とともにその割合は低下している。アルバイトとして働く年齢は 20 代後半までであり、その割合も 1 割を下回っている。

男性雇用者に占める派遣社員の割合は、20 代後半で 3.3%、30 代後半で 2.0%、40 代後半で 1.4%である。年齢とともにその割合は低下しており、各年齢では数%に満たない。

一方、女性雇用者に占める正社員の割合は、20 代後半で 59.7%、30 代後半で 44.7%、40 代後半で 38.6%である。女性では年齢とともに正社員の割合は大きく低下しており、20 代後半と 40 代後半とでは 21 ポイントの開きがある。

女性雇用者に占めるパートの割合は、20 代後半で 14.1%、30 代後半で 34.4%、40 代

後半で 43.1%である。年齢とともにパートの割合は上昇しており、20 代後半と 40 代後半とでは 29 ポイントの開きがある。

女性雇用者に占める派遣社員の割合は、20 代後半で 7.2%、30 代後半で 6.1%、40 代後半で 2.8%である。派遣社員の割合は 20 代後半及び 30 代後半では 5%を超えているが、40 代後半では 3%を下回っており、派遣社員は 20 代と 30 代を主体とした働き方といえる。

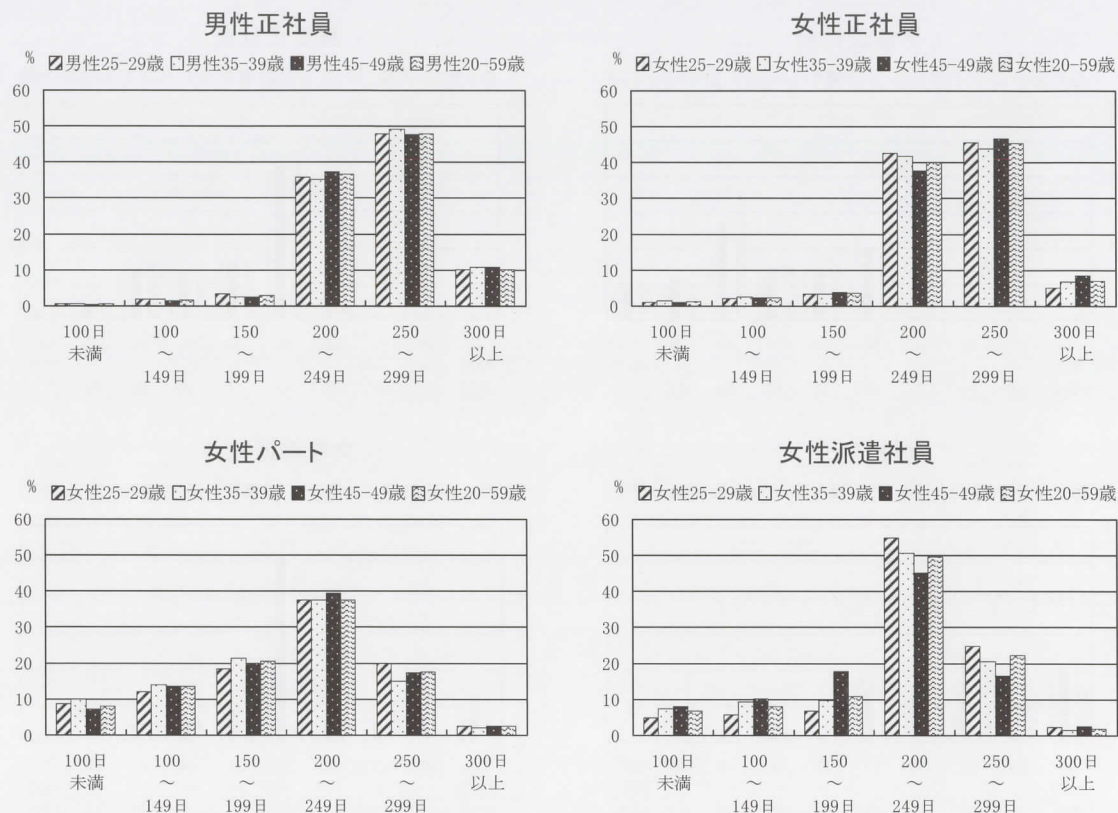
以上の検討から、女性では正社員以外の働き方が着実に増えていることが明らかになった。また、年齢に応じて、女性はいろいろな形態の働き方を選択していることも明らかとなった。

3. 年間就業日数と週間就業時間数の分布

続いて正社員と非正社員の労働の実態を把握するために、就業日数及び就業時間数についてみる。非正社員として取り上げるのは、前節でみた非正社員の中で最多の集団である女性パート、そして最近話題にあがる女性派遣社員である。ここでは、就業日数及び就業時間数の最新の調査結果として 2007 年の数値からその分布状況を図にまとめた。就業日数については 1 年間の状況を図 6 (次頁)に、就業時間数については 1 週間の状況を図 7 (46 頁)に示した。なお、前節と同じく、20 代後半、30 代後半、40 代後半並びに 20-59 歳の集計を示した。これによって、年齢によって女性の就業行動に違いが表れているのかを知ることができる。

正社員では、年間就業日数が 250 日以上である人が、男女ともに全体の 5 割を超えている。そのうち、300 日以上就業している人の

図6 年齢でみた年間就業日数の分布状況（2007年）^{注7}



資料：統計局「就業構造基本調査」

割合は、男性で1割に達し、女性でも5%を超えている。週休2日制が定着している時代に年間300日以上も就業している人がこれだけいるということは、2007年に景気が良かったことをふまえても驚くばかりである。

一方、女性パートでは、150日未満の短期間の人の割合が2割を超えていることからわかるように、正社員に比べると年間就業日数はやはり短い。しかし、250日以上就業している人の割合が20代後半及び40代後半並びに20-59歳で2割を超えていることから、正社員と同じように恒常的に就業している層が一定割合存在していることがわかる。

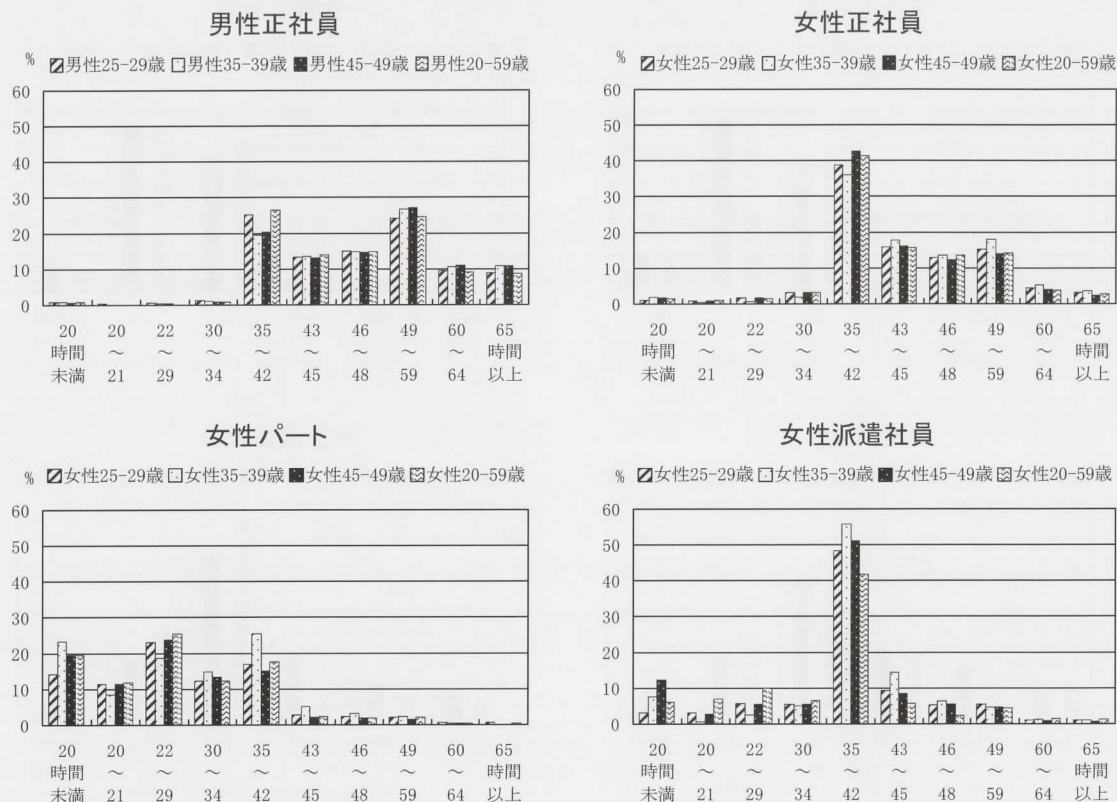
他方、女性派遣社員では、150日未満の短期間の人の割合は2割を下回っており、250

日以上の長期間の人の割合も40代後半を除き2割を超えている。ここから、派遣社員の就業日数は、パートに比べると長いことが多いが、正社員に比べると短いことがわかる。

さらに、週間就業時間の割合をみると、男性正社員ではいずれの年齢においても49-59時間が最も多く、次いで35-42時間が多い。男性では60時間以上の割合が30代後半及び40代後半では2割を超え、20代後半及び20-59歳でも2割弱と、長時間就業している人が多い。

一方、女性正社員ではいずれの年齢においても35-42時間が最も多く、次いで20代後半及び30代後半では49-59時間が多く、40代後半及び20-59歳では43-45時間が多い。

図7 年齢でみた1週間の就業時間数の分布状況（2007年）注8



資料：統計局「就業構造基本調査」

また、女性でも60時間以上の割合は5%以上となっており、男性に比べるとその割合は小さいものの、長時間就業に従事している女性が一定数存在していることを示している。

女性パートでは、年齢によって就業時間の集中している割合が異なっている。20代後半では、22-29時間が最も多く、次いで35-42時間が多い。30代後半では、35-42時間が最も多く、次いで20時間未満が多い。40代後半では、22-29時間が最も多く、次いで20時間未満が多い。20-59歳では、22-29時間が最も多く、次いで20時間未満が多い。いずれの年齢においても、35時間未満の割合は過半数を超えていることから、パートは短時間の雇用形態であるといえる。

女性派遣社員では、35-42時間が最も多く、次いで20代後半及び30代後半では43-45時間が多く、40代後半では20時間未満が多く、20-59歳では22-29時間が多い。女性派遣社員の労働時間は、女性正社員よりは短いが女性パートよりは長いといえる。

以上のように、雇用形態によって、年間の就業日数や1週間の就業時間数が大きく異なることが確認できた。このような労働時間の違いは賃金にも反映される。賃金の状況については次回に取り上げる予定である。正社員と非正社員の働き方の実態を把握した上で、賃金の状況について検討することで、問題点とされていることへの真の解決策が明らかになるだろう。

注1 日本の数値は、「労働力調査」からの非農林業雇用者（臨時・季節・日雇を含む）。米国の数値は、「CPS supplement on Contingent and Alternative Employment Arrangements」による推計値から、対象労働者の範囲は広範に渡る（派遣労働者、契約労働者、特定事業を請け負う自営業者及び独立請負人なども含む）。なお、米国の2008年の数値はOECD統計にはないため、直近の2005年の数値を使用した。英独仏の数値は、「Eurostat: European Labour Force Survey」推計値から、対象労働者は、臨時・季節雇用、派遣雇用、特定の訓練・養成契約に基づく労働者等。韓国の数値は、「Monthly Economically Active Population Survey」から、契約が1年未満の労働者。

注2 「就業構造基本調査」の雇用者とは、会社員、団体職員、公務員、個人商店の従業員など、会社、団体、個人、官公庁、個人商店などに雇われている者をいう。なお、ここでは会社などの役員は、雇用者に含めてはいない。

注3 注2と同じ。

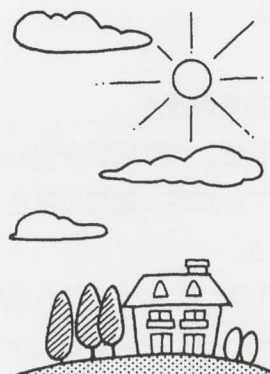
注4 図表3には「その他」を示していない。

注5 注2と同じ。

注6 図4には「その他」を示していない。

注7 「就業構造基本調査」では、年間就業日数について、200日以上就業しているかどうかをたずねている。さらに200日未満の就業者は就業の規則性をたずねており、毎日ではないが、おおむね規則的に仕事しているか、農繁期や盛漁期など特定の季節だけ仕事しているか、仕事があるとき、又は仕事が忙しいときのみ仕事をしているか、の3つに区分している。ここでは、200日未満の就業者についてその規則性を区別せずすべての就業者の数値を使用した。

注8 「就業構造基本調査」では、200日以上就業者及び200日未満就業者のうち規則的に就業している就業者について、週間就業時間を調査している。ここでの「週間就業時間」とは、就業規則などで定められている時間ではなく、ふだんの1週間の実労働時間をいう。なお、ここでは、年間就業日数が200日以上の雇用者について取り上げている。





トヨタグループのインドネシア拠点の 人事制度・労使関係の実態調査



(財)中部産政研

主任研究員 高橋 若葉

I. 調査概要

1. 経緯と目的

中部産政研は、2001年に全トヨタ労連受託研究として、トヨタグループ4社の協力を得て、ASEAN諸国（タイ・インドネシア）、中国の人事・労務と労使関係について調査を実施した。

今回は、タイに次いで日本企業の進出が多く、トヨタグループの東南アジアでの重要拠点の一つであるインドネシアを対象を絞り、現在の活動状況をヒアリング調査した。

2. 現地調査の視点

- ①人事制度、労使関係を中心にインドネシアでの管理・運営の特色を浮き彫りにする。
- ②インドネシアの文化や行動様式を踏まえつつ、グローバル化の中でめざすべき競争力のある現地マネジメントの課題を明確にする。

3. 調査協力企業

トヨタグループ4社

4. 調査方法

各社現地事業体の人事部門にて聴き取り調査

5. 日程

2009年7月30日(木)～8月9日(日)

II. 調査まとめ

(1)人材育成

- ・グローバル競争に生き残っていくためには旧来の賃金制度、人材育成制度を変えなければならない。しかし、日本の制度をそのまま導入するのではなくインドネシアの文化・風習を考慮し、制度の背景、仕組み、狙いなどを日本人スタッフが現地人事と丁寧に粘り強く指導することが重要である。

(2)昇格、昇給

- ・家族的な気質や現状をよしとする国民性

などから早急な制度変更は難しい。まずは新しい制度への理解活動が重要。すでに各社とも従業員に対し、本人のやる気につながるように仕組みやねらいを解説した冊子を作成するなど地道な工夫をしている。

(3)職場管理

- ・高年齢者は体力的な問題もあり、若年層よりモチベーションが上がらない傾向がある。今後さらに増える高年齢者の活性化が課題。同じ職場で働く若年層にマイナスの影響を与えないよう労使で考えていく必要がある。
- ・一般的にインドネシア人は自分の意思を表に出さない。彼らの真意を掴むには、日々のあいさつやコミュニケーションの積み重ねによる人間関係づくりが重要。

(4)労働組合との話し合い

- ・組合員の意見の吸い上げ、労使の話し合いは、各社とも一定程度できている。ただし、日本の労使協議のレベルまでには到達していない。今後とも経営層から現場までのさまざまな段階で十分な話し合い、問題発生時の労使が一体となった迅速な対応が求められる。そのためには、日本の組合との継続した交流活動が必要。

Ⅲ. 訪問企業での主なヒアリング内容

(1)人材育成

- 今年はとくに教育に力を入れている。お互いに人をよく知るために、課長層以上の教育のメンターには直属上司の役員のほかに日本人コーディネーターや役員を含む機能横断的メンターを設置。(A社)

○人材開発プログラムは、「グローバル共通従業員教育」として一般、班長、係長、課長以上、役員の5つの役職区分に沿った教育プログラムを設定している。(B社)

- 今は2つの仕組みを考えている。1つは、職制教育。一般論としての職制の役割、TPS、などいろいろな知識を教える。まずは職制を中心に係長、組長、工長を対象に進める。2つ目は、一般論+現場職場の事例。改善を通しながら教えていく。社内ではミニミニ自主研と呼んでいる。この2本を同時に進めて相乗効果が生まれることをねらっている。職制自身が変わり、それが部下そして職場全体に伝わることを期待している。(C社)

- 今年から職制教育を強化した。職制としての役割や具体的な行動など高いレベルの期待があることを教えている。自分が本来いる位置を教えることが成長への第一歩になる。(C社)

- 管理・間接部門と、工場のシニアマネジメント層の後継者育成を目的に、2年前から「サクセッションマネジメント」を実施中。戦略目標、仕事に求められる価値やミッションを明確に示した。(A社)

- 2005年から日本へ毎年研修制度として5～7人を3カ月間送り、日本での職制の役割や職場マネジメントを勉強している。費用はかかるが帰ってくると職場のキーマンになるので即効性がある。し

かし、全体の層を引き上げるには日本研修にのみ依存するやり方には限界がある。日本研修と併せて、研修経験者を中心に、そうした現場マネジメントの手法を現場で実践させ、さらに他の組長層に横展開するなど、一方的に日本に依存せず当社でも教えながら現場全体のレベルアップを進めていきたい。(C社)

○技能系もホワイトカラー系も、今の若い20～30代の年齢層はそんなに意欲が弱いとは思わない。むしろ日本人からいろんなことを学び、自分をアピールしたいという意識が強く見受けられる。職場の要になっている層については、「指示しないとやらない」というようなことは一切無い。(C社)

○組長・工長級昇進時、事務・技術員については係長昇進時に、日本本社と同様に「役割認識」に関する研修を課し、一般層については日本本社でも使用している「新人読本」を用いている。細部については労働組合と相談し、現地に合わせて改訂している。(C社)

○各マネージャーは作業者毎に毎年の育成計画をつくり、それに基づいてトレーニングセンターが教育スケジュールを作成し、それに従って計画的に作業者がこのマトリックス表に示された項目を履修する仕組みとなっている。(B社)

○インドネシア人には他人のことをかばう習性がある。これが、上司が部下に厳

しいことを言わない姿勢となって表れる。不安全行為を見て見ぬふりをするのを正すため、もし部下が指導しないとどういう問題が生じるのかなども階層別教育の中に織り込んでいる。(B社)

(2)昇格・昇給

○能力に基づいて評価して行くのは難しいとわかっているが、グローバル化の中で競争力を確保していくためには避けて通れない。今まさに、様々な苦勞を乗り越えて制度の変革を進めつつある。労使関係にも少しは影響があるが、フリクションを最低限にするためにも労働組合も含めてきめ細かいコミュニケーションをしていきたい。(A社)

○評価基準に従って、スキル、リーダーシップ、出勤率などを評価し、その評価については本人にも話をしている。(A社)

○モチベーションを上げていくため、仕事能力が上がっていけば号俸が上がり給料も上がっていくことをテーブル化しオープンにしている。オープンにすることが不公平感を無くすことにつながっている。対象者から見てみると等級ごとにどの程度頑張れば一応何ランクが上がるということも「見える化」されているので、自分の位置付けが理解でき、したがって職制が本人の自律を促すまでもなく自然に自律化が進むというメリットもある。(C社)

○年齢の高い人はモチベーション的な問題

だけでなく体力的な問題もあり、若い人間よりどうしても気持ちが前に進まない。いい人はどんどん上がっていくのに、逆に上がれない人はずっと上がれない。その人が職場にいて、職場に与える影響もそろそろ考えていかないといけない。とくに最低点だと号俸が上がらないので、先ずその人をモチベートしてやらないとますます腐っていってしまう。(C社)

○日本は成果主義になりつつあるが、「頑張った人への配分」を志向しているがそれだけではついてこない。成績の下位部分にあたる人への配慮をどうするのが重要な課題になる。日本の能力(成果)主義をそのまま採り入れると職場から反発を受ける。(C社)

○実力主義よりも年功序列を取り入れている。例えば、高校卒業で入社した人はこの等級までしか昇進できないという上限を定め、あわせて各等級別に最低滞留年数を定めることにより、勤続に応じた適正な昇進管理を行っている。これによって高い等級が急増し、昇進の頭打ち感、等級別人員分布に歪みが生じないように調整している。(D社)

○等級昇進については、等級および滞留年数に応じた標準的な仕事、過去3年間の上司による業績考課、また上位の等級についてはさらに課題発表と面接による昇格考課が行われる。将来計画、チームワークの中でイニシアチブをとり、コミュニケーションをちゃんと行い、問題を有効

に解決し、標準作業どおりの仕事ができ、職場マネジメントできているか、主体的に行動しているか、品質管理ができるかなどを評価している。(D社)

○評価の公平性を高めるためにグループヘッド(組長)以上に冊子を配っている。これは等級別、職位に求められる職能要件をまとめたもので、これに基づいて業績評価を実施。(D社)

○年功的な賃金体制のため、1年間に3%ずつ上がっていく。新しい人よりも古い人の方が必ず賃金が高い。長く働けばその分賃金も高くなる。またそれだけ、新しい人よりも能力は高くないといけないという意識にも繋がる。労使関係にも良い影響を与えているし、職場秩序からも上下関係ができてくる。(A社)

○現業系で同じ等級の中で3倍も4倍も基本給に差がある。それは、これまで同一等級の対象者は全て一律に10%の昇給率を適用してきたことによるもので、長く勤めた人ほど給料が上がりまた最初に差がつくとその差がどんどん広がり、7年もすれば金額は倍になる。こうした制度を何としても改めなければならない。一朝一夕にはいかないが、制度改定の効果が表れるのは10年後だから早急に取り組んでいかなければならない。(B社)

○これまで年功的に昇給を重ねてきた結果、個人別の等級滞留年数が長くなるにつれて賃金水準が高まり、その結果各等級の

賃金レンジが無秩序に拡がり、上位等級と下位等級の個人別賃金の逆転現象が深刻化している。(D社)

(3)職場管理

○インドネシアには、残業するなという趣旨の法規制がある。残業をしないで皆平等に仕事をしようというイスラム的発想だが、実際問題として技能向上のためにはある程度の残業はせざるを得ない。(B社)

○役職者クラスは、何かことが起きた時にはメンバーに的確にアドバイスしている。とくに安全についてはきちんと叱り安易に妥協することは一切ない。(A社)

○職場には、自分たちで問題を解決しようとする傾向が強い。問題を上に上げずマネージャー、グループリーダー、チームリーダーそれぞれの範囲で対処している。(A社)

○マネージャー層が現場に行こうとしないので、社長がマネージャー層と一緒に毎月現場でミーティングを開催したところ、職制から「なぜ格下の意見を尊重するのか。おれたちをもう少し大事にしてくれ」といった意見もあった。部下を格下と見る強い階級意識の存在に気づかされた。(B社)

○インドネシアは非常にファミリーな社会。家族を入れたピクニックを開催したら家族を含めて7000人も参加があった。

家族みんなで仕事をして楽しむというところがある。後でオートバイの抽選があるからかもしれないが、家族を大切にする「おしん」の世界がある。そういう場へ朝早く行って、「おはよう」と声を掛けコミュニケーションしていけば突然の「爆発」はない。(B社)

○労務管理の基本は、公正と一貫性と透明性である。これに基づく経営の方針は、企業哲学と価値観に基づいた企業風土の創成、チームスピリットの高揚、学びの精神を高めること、労働意欲を高めること、協調的な労使関係を醸成することである。この方針を具体化するために、密接なコミュニケーションを通して、まず従業員の積極的かつ責任ある参加を奨励する。2つ目に、第1線および中間管理職を強化する、3つ目に、社内のコミュニケーションの充実をはかる。(B社)

○不満は、「苦情申し立てシート」に書き、上司に話をする。問題を解決できなければ、部門マネージャーに上げる。それでも解決しなければ、労働組合までいくこともある。その場合は、労働組合と人事が話し合って解決する。また社内ですべて解決できない重大問題は労働局に持ち込むことになるが、今のところはない。字を書く習慣が無いので、職場で解決できないと部門マネージャーに行く前に労働組合に持ち込むことが多い。(A社)

(4)労働組合との話し合い

○会社と組合との話し合いの場は、トップ

マネジメントと組合執行部、会社の方針の伝達、人事部門と職場委員代表、職場での話し合い解決の4つが設定されている。労使懇談会は年4回開催。経営計画や会社方針などが話し合われる。各工場では工場運営に関するテーマについて話し合う。部門長、マネージャー、コーディネーターとも話し合う場がある。(A社)

○労使の話し合いの場は、トップマネジメントと労働組合委員長との話し合い(3カ月に1回)、各工場の人事と工場マネージャーとの話し合い(1カ月に1回)、人事部と組合との話し合い(随時)の3ルート設けている。(B社)

○労働組合との話し合いについては、それぞれのレベルでのミーティングが設けられている。

- ・セクション代表(課または現場は職場単位)とのミーティング:週1回
- ・工場代表とのミーティング:月1回
- ・組合とBOD(Board of Director):月1回定期的にランチミーティング。
- ・人事部と組合とのインフォーマルミーティング:ほとんど毎日、問題が生じた都度できるだけ速やかに話し合い対策を講じている。(C社)

○組合の性格は、98年のインドネシア経済危機を境にそれまでのような厳しさは無くなった。基本的なスタンスは変わらないが、10年前と較べれば非公式の話し合いの機会がもてるようになった。現在では会社の状況を理解しようとする気

持ちが高くなっている。組合が現場から支持を得るためには経営状況をきちんと把握し会社施策に関わって労働組合の取り組みを現実的に説明しないといけなくなったからである。(A社)

○全作業者に経営の考え方や方針を示すために、労働組合を通して伝える情報と、マネージャーを通して伝える情報がある。いずれも大切であると思っている。組合員は社員でもあるため、労働組合からもマネージャーからも情報が流れる。一番多いのはマネージャーを通すルートである。(B社)

○1カ月に1回、工場毎に作業者と会社の考え方との相互理解を深めるための話し合いの場をもっている。こうした組織的なルート以外にも、作業者が苦情を申し立てたいときは、直接経営に話してもいいし、労働組合を通して話してもいい。直接経営に申し立てがあったときは、経営は直接対応することになっている。一方、労働組合を通して話しがあったときは、経営と労働組合がミーティングを持つ。そうしたコミュニケーションはとても大切。だから、創業以来34年間に一度も問題は生じていない。(B社)

○問題の大小に関係なく全ての苦情は、労働組合から人事に伝えられる。苦情は書面で人事に届けられることもある。小さな問題のときは電話あるいはe-mailで人事に連絡される。労働組合は職場の不平や苦情をきめ細かく把握しており、そ

の分野では十分に職場を代表しているように思う。苦情については、経営に関する問題であれば経営レベルで対応し、労働組合自身の責任であれば労働組合が解決する。労働組合は組合員から選ばれた人だから、組合員にとって良いことをしなければならない。(B社)

○労働組合は、職場の問題を取り上げ結構しっかり代弁するものの、組合として主体的に要求を組み立てあるいは解決策を組み立てるところまでは難しい。同様に、経営側の提案に対して組合としての意見を明確にまとめ上げるレベルにまでは至っていない。このためそれぞれの立場を尊重した前向きの解決を見いだすといった、日本で当たり前に行なわれている交渉にはなかなかならない。(B社)

○労働組合の委員長は3年に1度選挙で選出される。それに先だって各職場、セクション毎に執行委員を選出しその中から委員長が選出される。委員長選出に当たっては、セクションの中に元委員長が集まりアドバイザーとして適切な人選に向けて関与している。(B社)

○組合は賃金、時間などさまざまな場面でしっかり意見を言ってくる。逆に会社の事情をしっかり理解してくれていて同意をしてくれることもある。心がけているのは、事前に組合に話すときは必ず、目的、将来を考えていることを説明すること。二つめに社内会議に組合の席を用意して、会社の多様な情報を提供している。

そうすることでいつも会社の状況がわかる。会社のいい時だけでなく悪い時もわかってもらうことが重要。(C社)

○リーダーの育成策としては、1つは企業経営に関わる会話をする場を増やしている。今、組合の役員クラスとその下の組合の工場代表とともに、GMがなぜこうなったのかについて勉強会で議論した。2つ目は、労働組合役員を日本の本社の労働組合に訪問させて組合同士で悩んでいることや日本の経験を相互研究・研鑽することを奨励している。(C社)

○苦情処理の一環として職場の月1回の懇談会のようなものがある。オフィスはメンバー全員、工場はグループヘッド(班長)以下全員で懇談をする。これには人事から飲み物代の補助が出る。終了後は職制を通じて人事に報告する。組合のほうにも職場単位での集まりがあり、職場意見を吸い上げるシステムがある。その双方の職場意見集約を基に組合と人事、組合幹部と会社トップとの月1回の懇談がある。(D社)

(5)その他(インドネシア人の文化、国民性)

○インドネシア人はあまり人に教えない。それは部下、後輩に対しても同様。その理由として、先輩や職制から教えられる機会が無かったこともあるが、自分の持っている能力を部下がしのぐようになると自分の立場が危ない、仕事が取られてしまうという意識もある。もう1つの理由は、これまで部下や後輩を教えるし

くみが無く教えてもいなかった。(C社)

○会社の魅力、将来について末端まで伝えることが重要。一番の転職理由は給与より待遇のようだ。人間関係を理由に当社に転職してくる人が多い。中には給料が下がるのに来る人もいる。またタイ、マレーシアに比べるとあまり転職をして給料を上げようという考え方は少ないと思う。(C社)

○生活・文化水準は50年くらい前の日本に近い。食べ物もあるし資源もあるし、何でもあるから欲がない。「今がいいのに何で頑張るのか？」という発想だ。医療費が高いから病気では亡くなることはあっても飢え死にすることはない。そういうところがやっぱり意識の底流にある。(B社)

○インドネシアはイスラム教の影響が強く、仕事は神様から与えられた役目、使命と考えられている。天国に行くにはちゃんと仕事をすれば、神様の許しにより高い収入が得られて貧乏な人を助けられると思われている。そこから一步進めて仕事

の大切さ、あるいは生活のためということだけではなく、もっと上の目的をめざすことを教えないといけない。(C社)

○ジャワ人は、ラッキーナンバーは7。1週間は7日、いろいろ伝統的なことも7。だからジャワ人は7が好き。イスラムも7。ただしイスラムは5回お祈りするように、個人個人の考えかたは違うとも言われる。(D社)



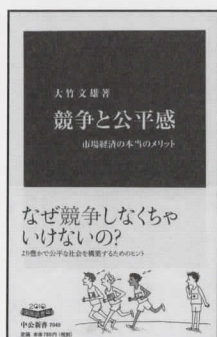


競争と公平感

—市場経済の
本当のメリット

おおたけ ふみ お
大竹文雄 著

中央論新社 刊 780円（税別）



書名のとおり、「競争と公平感」について男女格差、不況、貧困など身近な事例をあげ、市場経済の本質への理解とメリットを訴えている。著者の考え方は、市場競争によって格差は生じるが、それ以上に社会全体が豊かになるメリットが大きいので、その果実を政府が弱い立場の人々に再配分すべきというものである。文章もわかりやすくコラムを設けるなど楽しく読む工夫もされている。

壁を壊す

（連合新書—労働組合必携シリーズ）

なかむら けいすけ
中村圭介 著

教育文化協会 刊 700円（税別）

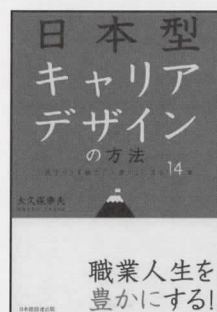
本書は、非正規労働者の組織化に成功した10の労働組合の活動を描いたもの。組織化の必要性、プロセス、成果などが順を追って書かれており、成功した企業と組合がwin-winの関係を築き活性化した様子が紹介されている。労働組合のリーダーに向けた啓蒙書と言える。

日本型キャリア デザインの方法

—「筏下り」を経て
「山登り」に至る14章

おおく ぼ ゆき お
大久保幸夫 著

日本経団連出版 刊 1200円（税別）



日本人の理想的なキャリアデザインを、ビジネスマンとしての基礎能力を高める前半（筏下り）とプロとしてゴールをめざす後半（山登り）に分けて解説している。その方法論はビジネス社会の現実に即した内容で、分かりやすい。山登りが終了した後の次の転機についても触れている。豊かな職業人生を考えるヒントが得られる好著。

なぜ、「できる人」は 「できる人」を育てられないのか？

よし だ てん せい
吉田典生 著

日本実業出版社 刊 1470円（税込み）

「名選手は必ずしも名監督ならず」と言われる。企業でもプレーヤーとしてはレベルの高い人が必ずしも優れた上司になるとは限らない。「できる人」だからこそ部下や後輩の指導に際して心すべき点があることを解説し、人が育つ組織づくりの方策を説いている。



第2回 産政塾テーマ

壁を越えろ！

～フリークライミングに挑戦～



フタバ産業(株)

高 田 正 則

1. テーマ選定の背景

「先行きの不透明さ」という言葉で表現される日本の状況は、四方をカベに囲まれた閉塞感の中にあるといえる。

その状況は個人レベルでも同様であり、一企業人として日々の業務遂行にあたり、何らかの“カベ”を感じ、その“カベ”を越えることに悪戦苦闘している。

現実には、輻輳する多くの業務（カベ）を抱え、達成感を得ることなく次の業務に向かわざるを得ない状況になっている。

一旦立ち止まり、一つの“カベ”にじっくりと向かい合い、全身全霊をかけ立ち向かうことで、本来われわれが感じるべき、“カベ”を越える感覚・達成感を実感する必要があるのではないだろうかと考えた時、日本人女性初のプロフリークライマーとして活躍されている尾川智子さんの事を知った。常に強い信念を持ち、挑戦し、ナンバー1へこだわり続けるバイタリティーはどこから生まれてくるのか自ら感じることで、

「殻の外へ踏み出そう！」という産政塾の

目標と今回の「壁を越えろ！」というテーマを達成する為のヒントが得られると考えた。

2. 活動目標

- ①目の前に立ちはだかる物理的なカベに、自らが汗を流し挑戦することで、また、カベを越える第一人者との話を通じ、我々が日常感じているカベへの取り組みの一助とする。
- ②経験したことのない新たな世界をみることで、人間の幅を広げる。

3. 活動報告

①ボルダリング体験

当日は参加した塾生を5つのグループに分け、ボルダリングに挑戦した。目の前に現れ



た壁に対し一抹の不安を感じながらも、参加した塾生は壁を乗り越えるべく挑み続けた。簡単なコースから難攻不落のコースまで様々なコースが設定されていた。チーム対抗戦であったにも拘らず、壁を越えようと何度も何度もチャレンジする姿にチームに関係なく自然と声援が沸き起こり、塾生の一体感が生まれたと思う。ゴールまでたどり着けた者、途中で力尽き落下した者様々であったが、尾川さんのアシストもありボルダリングの楽しさ、大変さを感じることが出来た。心身ともに充実した2時間を過ごせた。



②尾川智子さんの講演

次に尾川智子さんの講演を聴いた。何事も一番が好きだと言う尾川智子さん。日本人女性初の宇宙飛行士を夢み、日本一の富士山にも登った。ひょんなことからフリークライミングに出会い、その魅力に魅せられてしまったという。

講演を聴く中で尾川智子さんの行動力、決断力には驚かされた。男性



でもプロのクライマーがひとりふたりの当時、無限の可能性を感じ女性初のプロのクライマーになった。何かを始めるには何かを捨てないといけない。そこで、大学院進学や就職という安定を捨てて、プロとして活動することを決断する。

「やりたい！」ではなく「やると決める！」。決めたからにはやらなければならない。その言葉は胸に突き刺さるものがあった。今までそこまで覚悟を決めて何かに取り組んだ事があっただろうか。どこかに甘えがあったのではないか。とにかく考えさせられた。

次にコミュニケーションとは信頼関係を築くことだと知った。チームの信頼があるからこそチャレンジ出来る。信頼とはきちんと言葉で伝える事。思っているだけでは駄目。言葉で伝えて初めてそこに信頼が生まれる。きちんと言葉にして伝えることの大切さを知った。

また、常に無限の可能性を信じることの大事さも感じた。「やってみないとわからない」「前例が無い」ことに対して我々は「無理だ」と考えてしまう。しかし、「やってみないとわからない」「前例が無い」からこそ「無限の可能性」があるのだと。

とにかく何か困難なことに直面した時、出来ない理由を探してしまい、出来ないことを正当化しがちであるが、尾川さんは出来るようにする為にはどうしたら良いのかを考え続け、そのための努力を惜しまない。その最たるものが日本人女性初の難度V12のカランバ達成なのではないか。難度V12を達成した今、さらに高い難度の岩に挑戦している。その姿に塾生ひとりひとりの胸にそれぞれ感じるものがあったと思う。

「やればできる」「できるまでやる」その気持ちを忘れずに持ち続けていけばきっと壁は越えられる、そう思える講演であった。

4. グループディスカッション



ボルダリング体験、尾川智子さんの講演を聴いた後、グループディスカッションを行った。そこでは今回の経験をきっかけにチャレンジしたいことを一人ひとりが宣言した。一部を紹介させて頂く。



- ・自分自身の甘えを許さない
- ・無限の可能性を秘めているということを胸に仕事に取り組んでいきたい
- ・上司と積極的にコミュニケーションをとるとても前向きな宣言ばかりで、今回の企画が意味ある物になったのではないかと実感できた。

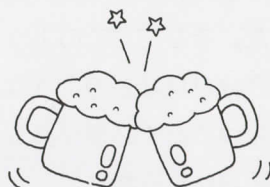
5. 最後に

どこか閉塞感を感じてしまう現在の状況下において希望の光を見出すのは容易な事では無い。しかしながら、目の前の壁に、もがき

ながらも必死に挑戦し、またその姿を応援する塾生の姿が今も鮮明に思い出すことが出来る。挑戦すれば何かが見える。また応援してくれるものが現れる。

「大変さ」とはやってみて初めて分かる事、すなわちやってみなければ何もわからない事が分かった。無限の可能性を信じ、まずは一步を踏み出す勇気が必要であり、その姿を尾川さんが示してくれた。壁を越えるために必要な何かを塾生それぞれが感じられたのではないと思う。

最後に今回お世話になった、尾川智子さん、(株)ライツの中村さん、「クライミングジム Project」の皆さまにこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

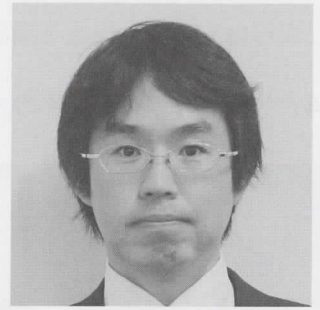




第3回 産政塾テーマ

滝に打たれて自らを磨く

～ 心が変われば、行動が変わる ～



豊田市役所
棚 橋 靖 仁

1. テーマ選定の経緯

～非日常体験を通じて、自らを見つめ直す～

現在、『心の健康』に関する問題が様々な分野でクローズアップされている。それらは、私たちの職場や家庭においても同様で、2008年に端を発した世界同時不況により企業では収益改善やコスト削減、家庭では衣食住に係る生活費等の落ち込みなど、依然として景気回復の兆しが見えていない。特に企業では人員削減、業務量増加に伴いストレスを抱える者が増え、現代病の代表格ともいえる「メンタル不調」になる者が増加しつつある。

このような状況の中、私達は組織の人間として、どのような行動をとる必要があるのか、若しくはとらなければならないのかという思いに捉われた。そして、そのような思いを抱えながら、自分自身はどのような人間か、改めて自らを見つめ直す必要があるのではないか、という結論に至った。

そこで、組織の枠組みから離れたところで非日常的な体験（滝行を通して自然との一体感を感じる、講和・写経を通じて心を無に近

づける）を行うことにより、必要に応じ自らが変えられるきっかけづくりに（殻を破り新しい自分を見つける）なればと考え、同じ志を持つ仲間たちと静岡県袋井市にある油山寺を訪ねることを決めた。

2. 油山寺を訪ねるにあたって

私たちは、心を磨くメニューとして以下のような内容を企画した。自らの心を見つめ直し、そして磨くためには、何が効果的であるかを協議し、結論に達したものである。体験後、参加してくれた塾生達はどのように感じてくれたであろうか。

油山寺に向かうバスの中で般若心経を参加塾生全員で唱えた。般若心経とは、真言宗な



ど幅広く読まれるお経で、およそ 600 ある經典のエッセンスをまとめたものと言われている。これまで意味など気に留めたこともなかったが、意味を理解し唱えることで、これからの体験への気持ちがグッと引き締められた気がした。

東岡崎駅より高速道路を走ること約 1 時間、目的地の油山寺に到着。当日の天気は、生憎の雨であったが、新緑生い茂る自然豊かなお寺が私達を迎えてくれた。

(1)鈴木快光氏(油山寺住職)の講話



鈴木住職から、心の壁とはどんなものか、殻を破るとはどんなことか等、ご自身の体験談を交えながら、講話をいただいた。住職より様々な角度から塾生へのメッセージが投げかけられたが、要約させていただくと以下のとおり。

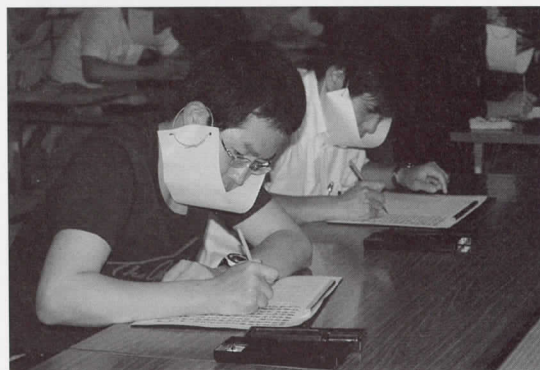
- ・耳から情報を得るのではなく、自ら体験することが重要である。何かを得ることができるか、できないか。(昨今、様々な媒体から多種多様な情報を得ることが可能である。あたかも自ら体験したかのような錯覚に陥ることさえあるのではないだろうか。ものによっては、それで十分なのかもしれないが)
- ・殻とは破るのではなく、その時期が来れば自然と破れるものである。

- ・心の目を開くとは、自分が目指すものは何なのか、自分の人生はどう決めるのかを知ることであり、心眼が開ければ見えてくるものである。
- ・自分が目指すものは何か、自分の人生はどう決めるかを明確にすることが大切。
- ・何かを得たい、学びたいと一方的に求めるのではなく、与えることも必要である。
(自分自身もそうであるが、そういった心の余裕も必要なのかもしれない)



(2)写経

続いて、油山寺の一室をお借りして写経を体験した。写経は、般若心経を書き取る修行の一つで、字の上達ではなく、心を沈め、清浄心を養うことにあるといわれている。日常生活音から隔たれた静かな空間の中で、筆を持ち、半紙に般若心経の字を書き連ねた。始めは調子良く集中して書いていたものの、次第に思うように筆が進まなくなる塾生も。



正座も辛くなり、慣れない筆に悪戦苦闘しながらも、最後に自らの願いと名前を記し終了。当日は、雨降りのため他の参拝客が少なく、大変静かな中で写経に取り組むことができた。外界の雑念を排除し集中できたのは1時間という僅かな時間だったが、このような静寂の中に自らの身を置き、何かを自分に問いかけるのも良いなと感じた。



(3) 滝行

真実の目が開くのを願いつつ、油山寺境内にある「るりの滝」に向かった。水着に着替え、その上から滝行用の着物をまとい、水の中に入る。「ノウマクサマンダ バザラダンカン」と繰り返し唱えながら、左肩から滝に入水する。水量は多くないものの、落差約3～4mの衝撃はなかなかのもの。3月の視察で体験済みのDグループの塾生に言わせると、当日の水温は高く、余裕を持って行えたとのことだった。当日は、グループ毎にまずは足首まで入水し、その後、一人ずつ滝の下へ。体験したことのないことを体験し、何かを体得する、或いは何かに気付いてもらいたいという鈴木住職の想いを受け止めることができたであろうか。私自身は、滝行を行っている時は他のことは考えられず、ひたすら唱えるのみだった。

(5) 精進料理の昼食

滝行後、油山寺にて昼食。「わしょく亭 高尾」の薬膳弁当をいただいた。食材とその薬効の書かれたメニューについて、お店のご主人から熱く説明を受けながら、味わっていただくことができた。私達塾生のために多種多様な食材を用意し、美味しいメニューで持て成してくれたお店のご主人に感謝を申し上げたい。

3. グループディスカッション

すべての体験を終えた後、今回の企画の中で最も印象に残ったこと、それぞれ感じたこと、今後の自らの行動にどう役立てたいか・役立ちそうか等、グループ間で意見を出し合いながら、一日を振り返った。皆の意見を聞くと、印象は様々だったようだ。

【塾生からの意見】(抜粋)

- ・滝行の際は苦しく、特に何も考えることができなかったが、写経のような静かな空間で集中する時間を得ることは、大変良いと感じた。
- ・鈴木住職が言われた、『殻は時期が熟せば自然と破れるもの』という言葉が強く印象に残っている。今自分に何が足りないのか、何をすれば良いのかと考える謙虚な姿勢が大切なのではないだろうか。
- ・今日一日の体験で明日から自分が劇的に変化するとは思えないが、このような非日常的な体験を通して何かを考えることは貴重な時間である。

組合活動、会社業務等、今後の自らの行動を見つめなおす良い機会になったのではないだろうか。ただ、この『気づき』を今後の行動に活かすも殺すも、自分次第であるという



間違に感謝を申し上げたい。

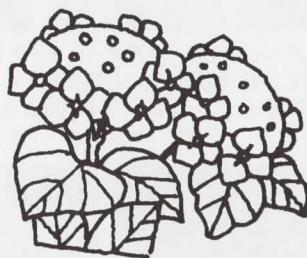
のは塾生全員が強く認識しなければならない。

4. 企画を体験して感じたこと

当日は生憎の雨の中での企画であったが、住職からこれから自らを磨いていくためのヒントを沢山頂戴した。その中の一つ、「殻は破るものではなく、機が熟せば、自然と破れるもの」という言葉が大変印象に残っている。また、「何かを得たいと一方的に求めるばかりではなく、こちらから与え、出すことも大切」という言葉も私の心に深く残っている。

今回の企画を通じて、その後、自らの行動に変化はあったのかと問いかけてみると、私自身に関しては、顕著な変化はまだ現れていない（他の塾生の仲間たちはどうだっただろうか）。しかし、自らの心を磨くとは、自らを変えたい、変わって行けると強く信じ続けることこそが、己が目指す目標に到着できるのではなだろうか。まだまだ第21期の産政塾は続くが、それらが全て終わった後に、そのことを改めて自らに問いかけてみたい。

最後に、今回私達の訪問に対し温かく迎えてくれた油山寺の鈴木快光住職、「わしょく亭 高尾」のご主人、企画をサポートしてくれた事務局の高橋さん、参加してくれた塾生の皆さん、Dグループ（チーム ATM）の仲



第2回 産政塾活動報告

- テーマ：壁を越えろ！
- と き：2010年4月14日(水)
- 場 所：神奈川県横浜市 「クライミングジム Project」

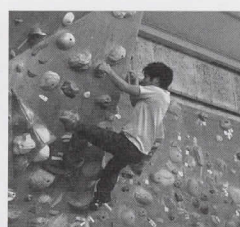
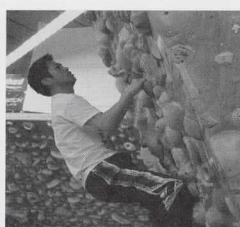
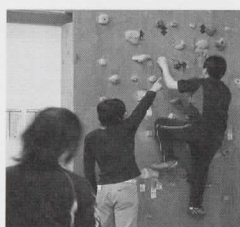
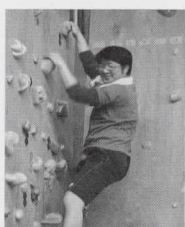
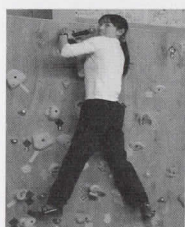
第2回産政塾は、横浜市にある「クライミングジム Project」を訪問し、ボルダリング体験とトップアスリートの尾川智子（愛知県豊橋市出身）さんのご講演によって、今の自分の「壁」に向き合うことができた。

ボルダリングは5つのグループに分かれ、チーム対抗戦で行った。最初は垂直な壁を登ったが見た目以上に登るよりも降りるほうが難しかった。徐々に難しい傾斜のある壁に自ら挑む人、失敗しても何度も挑戦する人、それをチームに関係なく応援したりして塾生の一体感も強まったと思う。

その後、尾川さんからボルダリングを始めたきっかけから、ボルダリングの練習でのこと、大会のことなどを映像を交えてお聞きした。「信頼は心だけではつながらない。言葉にしないと伝わらないことがある。」「できたときの自分を考えたときに楽しい、ワクワクする。それがチャレンジするエネルギーになる。」など1つひとつの言葉が体験を通じて発しているのでも私たちの心に響いた。

グループディスカッションの中で、塾生1人ひとりが今後チャレンジすることを宣言した。閉塾式ではどう変化しているのかが楽しみである。

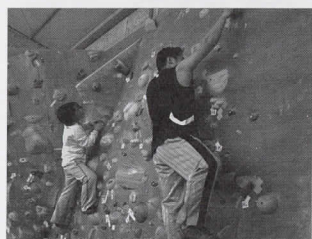
今回、私たちと同郷で同世代の尾川さんの意志の強さ、行動力に接することで、「言葉で伝えることの大切さ（言葉にしないとわからない。言葉はがんばるパワーになる。）」「自分の行動に責任をもつことの大切さ」を強く感じたのではないかなと思う。



最初に尾川さんが見本を見せてくれました。「簡単そう！」

でも、実際やってみると足と手をバランスよく移動しないと登れません。ジムの人が指導をしてくださってようやく登ることができました。でも登れるとうれしくて笑顔になりました。

だんだん指導が無くても登れるようになりました。できる人はどんどん難度の高い壁に挑戦していきま



この日は偶然、尾川さんの誕生日で、塾生、ジムの皆さんと一緒に歌ってお祝いしました。

第2回産政塾担当 Eグループ



兼松 誠也
トヨタ車体(株)



伊藤 篤史
ジェイテクト
労働組合



福田さや子
中部電力
労働組合



安藤 慎悟
デンソー
労働組合



高田 正則
フタバ産業(株)

第3回 産政塾活動報告

- テーマ：滝に打たれて自らを磨く ～心が変われば、行動が変わる～
- と き：2010年5月7日(金)
- 場 所：静岡県袋井市「油山寺」

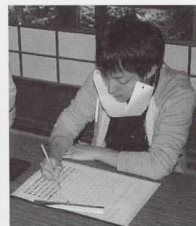
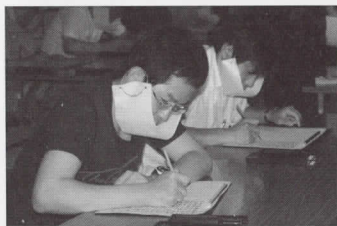
第3回産政塾は、朝から激しく雨が降る中、歴史ある「油山寺」を訪問し、ゆっくりとした時間の中で心を落ち着かせることができたのではないと思う。始めにご住職からの説法を聞き、境内を案内していただいた後、般若心経を1文字1文字「点、一角に仏様がある」というご住職から言われたように心を込めて書き写した。その後、全員滝行の服に着替えて、1人ずつ滝に打たれた。滝に打たれた時間はごくわずかで、若干の痛さ、寒さもあり集中できたとは言い難かったと思うが貴重な経験ができた。

ご住職から産政塾について「1つの体験でみんなで話し合っって何かを得るということはいいい。お酒を飲んで話しをすること、腹の中のものを出すことはいいい。」と講評をいただいた。また、産政塾のテーマである「殻の外に飛び出そう」については、「自分の中に確かにあるもので中身が熟してれば自然に割れる」とお言葉をいただいた。

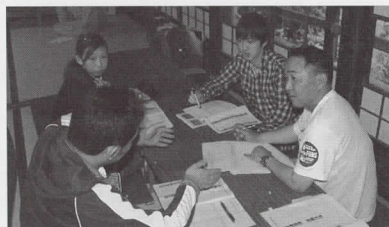
日頃は日々の業務で忙しい塾生だが、そういうときにこそ立ち止まって心を沈める、落ちついて自分を振り返ってみることの大切さを感じたのではないと思う。



ご住職から「聞く耳を持っていれば、参考になることはどこにでもある」などお話をいただきました。



雨音しか聞こえない中で静かに般若心経の写経に集中。



緊張の滝行。寒くても、痛くても耐えます。待っている間は滝に打たれて この日の体験の振り返り、過去の経験などを論議。いる人と同じ言葉を発す。



説法からグループディスカッションの講評まで一日お世話になったご住職と。

第3回産政塾担当 Dグループ



河井 勝貴
東邦ガス(株)



新開 寛
トヨタ車体
労働組合



後藤 幸治
トヨタ自動車
労働組合



棚橋 靖仁
豊田市役所



坂田 奈穂
アイシン精機(株)

2010年3月1日から5月末までの主な動き

- 3月10日(水) ドイツ ハンスベックラー財団経済研究所
ハルトムート・ザイフェルト顧問 来訪
- 3月15日(月) 労働関係シンクタンクフォーラム幹事会に参加（連合総研主催）
- 3月26日(金) 公認会計士による中間監査
- 4月14日(水) 第2回産政塾開催
「壁を超えろ！」フリークライミングに挑戦（横浜市）
- 4月26日(月) 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4回専門委員会を開催（刈谷市）
- 5月7日(金) 当財団顧問の小川英次氏が春の叙勲で瑞宝重光章を授章
第3回産政塾開催
「滝に打たれて自らを磨く ～心が変われば、行動が変わる～」
（静岡県袋井市他）
- 5月14日(金) 新公益法人制度特別セミナーに参加（公益法人協会主催、名古屋市）
- 5月28日(金) 第4回産政塾開催
～29日(土) 「非日常空間と現実を対比させ、今一度「豊かさ」とは何かを考える」
（香川県豊島・直島）

編集後記

平成20年12月に新公益法人制度が施行され、中部産政研でも新制度に移行すべく、事務局にて鋭意、準備を進めているところである。

新制度の主な目的は「民による公益の増進」、「主務官庁の裁量権に基づく許可の不明瞭性等の従来の公益法人制度の問題点の解決」（内閣府公益認定等委員会のパンフレットより）であり、全国にある約25,000の既存の公益法人は、平成25年11月末までに新制度への移行を申請し、内閣府等の審査を経て、公益法人、又は一般法人に移行する必要がある。それまでに申請しない場合（及び申請したが審査の結果認定されなかった場合）は、法人が解散となるが、平成22年5月末現在の申請状況は、申請済法人が約660法人（全体の2.6%）、移行済法人が約350法人（全体の1.4%）である。新制度施行後1年半が経過し、残すところ約3年半となった現時点でのこの申請状況は順調とはいいにくい状況である。

中部産政研は、規模は小さいものの、純民間の公益法人として設立以来20年以上、良好な労使関係の形成と国民経済の発展に寄与することを目的として、調査研究等の活動実績を積み重ねてきており、これからもそうありたいと思っている。その意味で、移行期限までに順調に新制度へ移行したいと切に願う今日この頃である。

(A)

季

刊

誌

産政研
フォーラム

編集・発行所

中部産政研

財団法人 中部産業・労働政策研究会

発行日 平成22年6月30日 発行人 加藤裕治

〒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>

中部産政研 年度調査研究テーマ

「職場力向上のための 管理者の役割」

【講 師】

神戸大学大学院 経営学研究科 高 橋 潔 教 授

関西大学 商学部 小 野 善 生 准教授

※どなたでもご参加いただけます（裏面：参加申込書）

多くの職場では今、雇用形態、働き方、就労意識の多様化が進み、職場運営は難しさを増しています。運営の責を担う管理者は、多くの課題に対処する中で、いかにリーダーシップを発揮し、マネジメントを行っているのでしょうか。また緊密なコミュニケーションに努め、良好な人間関係を築き、部下の育成・指導にどう取り組んでいるのでしょうか。

本調査研究では、管理者と部下との意識ギャップを手がかりにして、職場の人間関係、働く人の意識や職場運営の実態をアンケート及びヒアリングを通じて把握し、問題点の所在と労使が取り組むべき課題を調査・分析しました。

今回は本調査研究の主査で、リーダーシップ論がご専門の高橋教授ならびに小野准教授に、ご専門分野からの知見・分析を踏まえた研究成果のご報告をしていただきます。

日 時 2010年8月19日(木) 15:15～16:30（受付は14:30～）

場 所 名鉄ニューグランドホテル 7階「椿の間」

名古屋市市中村区椿町6-9（☎052-452-5511）

参加費 1,000円（振込み、または当日受付にて現金支払い）

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。

*申し込み期限は7月23日(金)です。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 (財)中部産政研 公開セミナー事務局(後藤/小関)

豊田市山之手8-131 ☎0565-27-2731

中部産政研公開セミナー（8/19）参加申込書

あて先：中部産政研 事務局あて

F A X：0565-27-2259

※申し込み期限：7月23日(金)

どちらかに○を

勤 務 先 名			お支払い方法	
			現金	振込
参加者 1	氏 名			
	所属部署・役職			
参加者 2	氏 名			
	所属部署・役職			
参加者 3	氏 名			
	所属部署・役職			
参加者 4	氏 名			
	所属部署・役職			
参加者 5	氏 名			
	所属部署・役職			

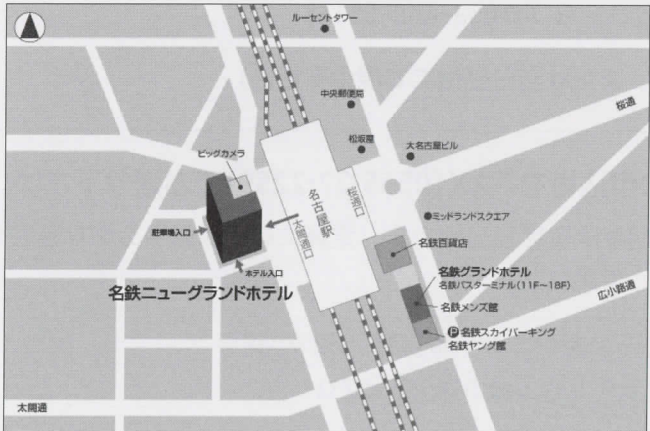
参加費：1000円（振込み、または当日受付にて現金でお支払い下さい）

振込先：三菱東京UFJ銀行豊田南支店 普通 No0809216

：東海労働金庫豊田支店 普通 No0515108

口座名：財団法人中部産業・労働政策研究会

名鉄ニューグランドホテルへのアクセス



名古屋市中村区椿町 6-9
TEL：052-452-5511

新幹線側の太閤通口方面から
お越し下さい。

あなたの大切な住宅と家財を守る

風水害等給付金付火災共済+自然災害共済

火災共済+自然災害共済

自然災害共済に
「大型タイプ」が
新登場!

あれから15年。1995年1月17日。未曾有の災害をもたらした阪神・淡路大震災。

「自然災害」の恐ろしさを再認識した瞬間でもありました。

全労済でも組合員の皆さまからの「自然災害」に対する強いご要望や、
共済生協としての助け合いの精神から2000年5月に「自然災害共済」を発売するにいたしました。

「自然災害共済」の発売から10年。毎年のように起こる風水害や地震に対し、また、

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に対して、

2010年4月より「自然災害共済」の保障の引き上げを行います。

これまでの「自然災害共済」を標準タイプとし、新たに「大型タイプ」をご用意し、

全労済はこれまで以上の安心をお届けします。

火災を中心に
しっかり備える

火災共済

+

地震・風水害から
盗難まで幅広く備える

自然災害共済

火災などのとき

落雷・他人の住居からの水漏れ・
車両の飛び込みなどを含む

最高保障額

6,000万円

風水害などのとき

突風・暴風雨・豪雨・洪水・
雪崩・高波など

最高保障額

300万円



NEW

大型タイプ

風水害などのとき

突風・暴風雨・豪雨・洪水・
雪崩・高波など

最高保障額

4,200万円

地震などのとき

地震による火災・損壊

最高保障額

1,800万円

標準タイプ

風水害などのとき

突風・暴風雨・豪雨・洪水・
雪崩・高波など

最高保障額

3,000万円

地震などのとき

地震による火災・損壊

最高保障額

1,200万円

賃貸住宅にお住まいの方はプラスで安心!

火災共済 借家人賠償責任特約

貸主へ損害賠償責任を負った場合

火災・破裂・爆発・漏水等

最高保障額 4,000万円

新登場

大型タイプ に付随する新しい保障内容

付属建物等
特別共済金風水害等、地震等による付属建物・付属工作物の損害 1世帯あたり
風水害等による損害額が10万円を超える場合
地震等による損害額が20万円を超える場合

3万円

盗難などのとき (大型タイプ・標準タイプ共通)

盗難共済金 共済金額を限度に再取得価額でお支払いします

通貨 (1万円以上)

最高保障額 20万円

預貯金証書

最高保障額 200万円

持ち出し家財

最高保障額 100万円

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、これらも引き継ぎ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、各都道府県庁の全労済にお問い合わせください)。



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目指しています。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。



ZENROSAI

全労済は全国で環境保全活動に取り組んでいます。



明日へ、つづく、つないでいく。

美しい自然を、人間は創りだすことができません。

現代のこのすばらしい文明も、私たちの力だけでは築けません。

いま、ここにあるすべては、過去より受け継いできた大切なもの。

この財産を豊かに育み、子どもたちの未来に手渡していくことが、

いまを生きる私たちの役目ではないでしょうか。

トヨタは「環境」「交通安全」「人材育成」をはじめ「芸術・文化」「共生社会」など

幅広い分野で、さまざまな社会貢献活動を進めるとともに、

社員のボランティア活動を積極的に支援しています。

日本で、世界で、地球市民の一員として、

豊かな社会づくりとその持続的な発展のための活動に取り組んでいます。

