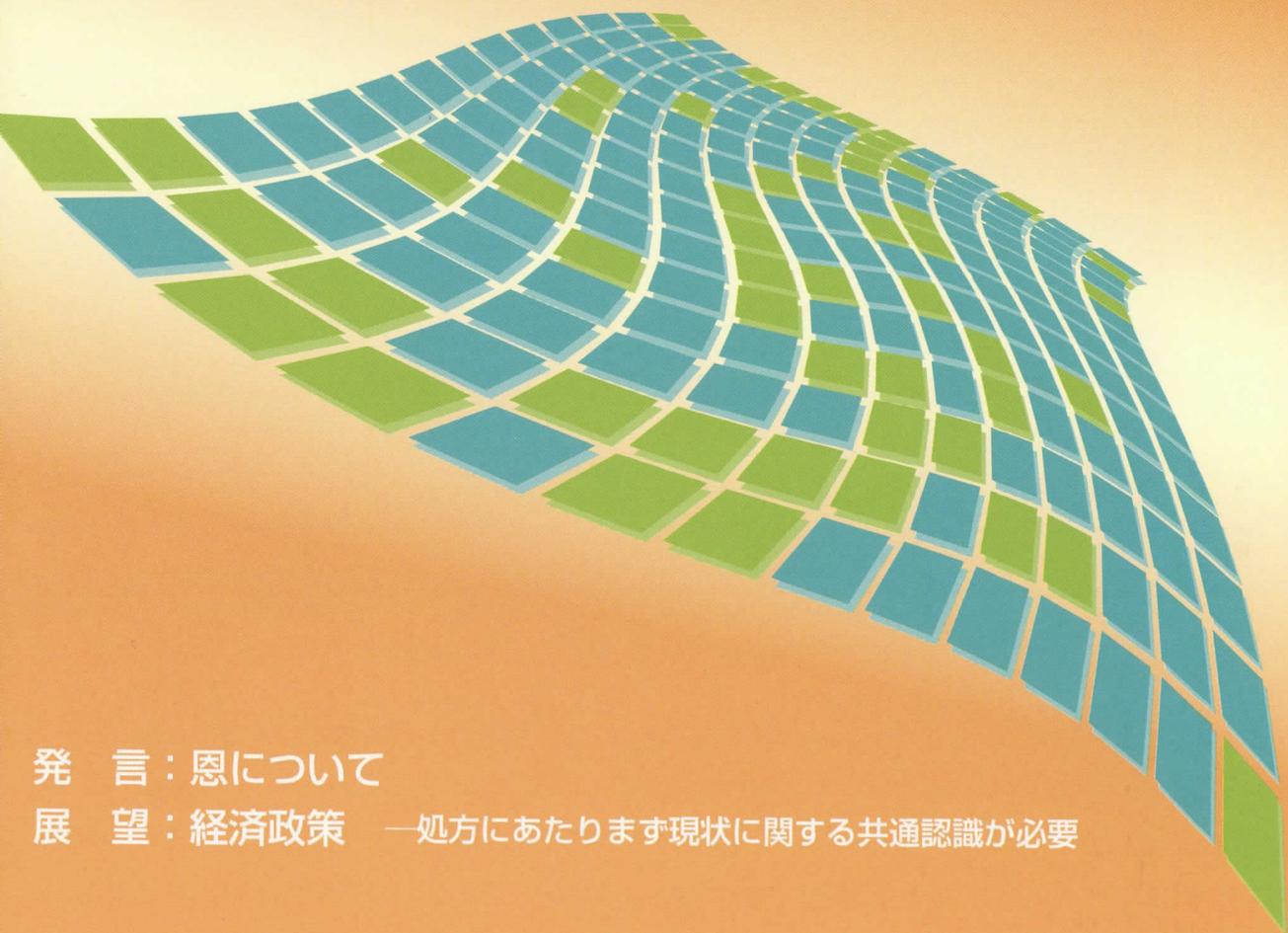


# 産 政 研 フ ォ ー ラ ム

AUTUMN, 2010

No. 87

特集：「育成」



発 言：恩について

展 望：経済政策 — 処方にあたりまず現状に関する共通認識が必要



## 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。

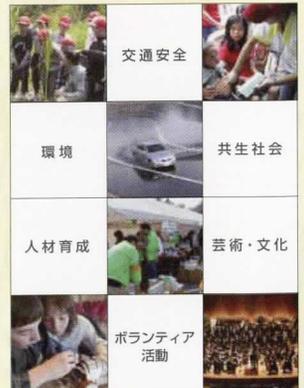
トヨタは「環境」「交通安全」「人材育成」をはじめ「芸術・文化」「共生社会」など

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。



巻頭言	育つのか育てるのか	加藤 裕治	…… 2
発言	恩について	副田 義也	…… 5
特集	「育成」		
	日本のモノづくり産業が今後取り組むべき課題	岡部 弘	…… 8
	弱体化する人材マネジメントと再生への課題	守島 基博	…… 13
	若者の育成と支援	工藤 啓	…… 21
展望	経済政策		
	— 処方にあたりまず現状に関する共通認識が必要	荒山 裕行	…… 26
社会を見る眼 <sup>③</sup>	事業仕分けと概算要求をみて思ったこと	大竹 文雄	…… 31
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方 <sup>⑧</sup>		杉浦 立明	…… 36
	「多様化する雇用-2 非正社員増加とその背景」	荒山 裕行	
BOOK	守島 基博 著 「人材の複雑方程式」		…… 45
	出井 智将 著 「派遣鳴動」		
	高橋 潔 著 「人事評価の総合科学 —努力と能力と行動の評価」		
産政研だより			…… 46



## 育つのか育てるのか



中部産政研

理事長 加藤 裕 治

### スパルタ教育は死んだか

最近あまり聞かなくなった言葉の一つに「スパルタ教育」がある。紀元前のギリシアの都市国家スパルタは子どもが7歳になると裸にして20歳になるまで、徹底した集団軍事訓練で男たちを兵士として鍛え上げ、強国を築いた。高度成長のころはオリンピック女子バレーボールでスパルタ式の大松監督に育てられた東洋の魔女たちが金メダルを取ったことから、「スパルタ式」がもてはやされた。しかし、日本が豊かになり少子化が進み、アメリカ流の「褒めて育てよ」の方が優勢になってくる。折から「個」優先の「ゆとり教育」が叫ばれ始めたことも「褒め育て」路線の後押しをしたかもしれない。

しかし、子どもはさまざまだから「こうすればああなる」などと言うようにはいかない。子育てのノウハウなど掃いて捨てるほどあるが、そんなものに頼らないほうがいい、と達観した見方をする人も多い。

では一体どうすればいいのか？多様化した世の中で、親だけでなく、生意気になった子

どもやモンスターペアレントに悩む学校でも、そして人材が命の企業でも「人を育てる」ために何をすればいいのか、どこから手をつければいいのか、悩んでいる人は多い。

### 甲子園にみる「育成」

今年も夏の甲子園は多くの人を感動させた。今年の出場校の顔触れを見ると、いわゆる古豪と言われる高校も目立ったが、新設の高校も活躍した。毎年、甲子園を見ていて感心させられることがひとつある。それは学校を移ってもその新しい高校を短期間に強くしてしまう名監督の存在である。そういう監督は何人も居て、そのチーム育成の方針がよく話題になる。聞いていると全てなるほどと思うのだが、いわゆる「スパルタ式」の監督もいれば「褒め育て」の監督もいる。やっぱり「こうすればああなる」はないのではないか。

しかし、その中で名監督の共通点がある。それは生徒との信頼のきずなの強さだ。どのような方針でなすにしろ、監督への信頼は絶対のものがある。そして監督のインタビューを聞いていて感じることは、監督は決して

「個」を育てようとしていない事だ。スタープレイヤーが居る学校もあるが、そんな高校でも監督は「子どもたち全員で…」とおっしゃる。全員をきっちり束にして自分中心に等距離で信頼の輪を築いておられるのだ。

以前日本サッカーをワールドカップ本選に導いたトルシエ監督もそういう人だった。途中病で倒れたがオシム監督もそのようなチーム作りを目指していた。今回最終的には評価を高めた岡田監督も「特定の誰かをもてはやす」ことはしないでもらいたいとマスコミに頼んでいる姿が印象的だった。今回は決勝には残れなかったが、南米のチームを見ていると日本とは大きく違うことがわかる。個々人の個性をそのまま生かしたチーム作りをしている。

この辺から少し強引だが結論付けるとすれば、日本人には「集団性」を強く意識した育成法がマッチしていそうだとということである。

## 日本人の遺伝子の特徴

少し前になるが、自治医大の香川靖雄教授の大変興味ある講演を聞いたので紹介したい。それは自治医大で実践している集団生活を基本とした教育が日本人にはマッチしているとの研究だった。自治医大では全国から集まる学生を寮に入れ、集団生活の中、チームによる体験学習などを徹底しているという。結果として長年医師国家試験の合格率トップを保っているということだ。そんな自治医大で、あるエポックな出来事があった。ある年、学長が交代し、集団生活中心の教育方針を転換したのだ。そうしたら国家試験の合格率が36位まで転落してしまったそうである。そこで当時副学長だった香川教授は、またもと

のやり方に戻し成績を復活させたという。

自治医大は東大や慶応の医学部のように偏差値トップクラスの学生が入学するわけではない。経済的に恵まれない学生を中心に各自治体から送り込まれる「普通の学生」が中心だという事である。そこでの集団教育がなぜそのような効果を上げるのか。それは香川教授によれば「日本人の遺伝子の特性」であるという。

日本人の遺伝子にはアメリカ人と比べ、際立った特徴がある。それは、自主独立の性向が強く、社交的で活動的な性格を生む「セロトニントランスポーター」を多く含む遺伝子(L型)の出現頻度が、アメリカ人に比べ非常に低いという事であるそうだ。日本人は内向的、従順な性格を生む遺伝子(S型)の出現頻度が高い。アメリカ人がLL型3割、LS型5割であるのに比べ、日本人は、SS型7割でLS型が3割、LL型に至っては0.2割しか出現しない。日米では「積極外交独立独歩型(LL型)」と「消極内向従順型(SS型)」の比率が全く逆になっているのだ。

香川教授によれば、日本人は、教師がきっかけだけ与え、あとは自分でどんどんやっていかせるような教育方針では伸びず、集団の中、みんなと横並びで同じことをさせることで伸びていく、というのだ。

言われてみれば思い当たることはたくさんある。オリンピックでの日本人の整然とした行進、白人たちのバラバラな隊列。外国に旅行してもとにかく日本人は日本人だけで集まってきたがる。白人たちは、パーティで次々に話し相手を変え、グラス片手に歩き回る。

日本人は、島国に閉じこもって文化を形成してきたことにより、独特の文化を築いたわ

けだが、それは人間性をつかさどる遺伝子にまで独自性を与えていたのである。

## 「集団性」への復帰を

日本人は集団でやらせた方が成果が上がるというのは、日本の物づくりの強みの一つと言われるチームワークによる成果が如実に証明している。今日、日本企業は世界中で現地スタッフを雇用し生産活動をしているが、そこで現地指導に当たっている人たちが口にするのは、チームワークを自主的に機能させることの難しさである。日本人にはなんでもないことなのに、である。

日本人のメンタリティーは、集団の一員となった時、つまり、自分の居場所を確保した上で、集団が目指す目標をみんなで共有して頑張るあう時、強みを発揮する。このことは日本の歴史のなかでも強く意識されていた。日本を力強く成長させるための方法論として、どんな組織でも実践してきたことである。ところが、不幸な戦争体験が、その日本人の「集団性」が戦争への道を加速したのではないかと反省を生み、戦後は次第に「個」を優先する教育や、組織運営が強くなってきたといえる。それを後押ししたのが1980年ごろから本格化する「ゆとり教育」だった。

「個性を大切に」とか「褒め育て」自体何も悪いことではないし、重要な事である。しかし、日本人は一人で放りだされ自分で道を見つけ勝手に歩いていくのは苦手なのだ。集団の中で初めて安心して歩いて行けるSS型の遺伝子を持った者が7割を占める国民なのである。であるなら、教育も会社の組織運営もこの「集団性」に立ち戻った方がよいと言えるのではないだろうか。文部科学省はず

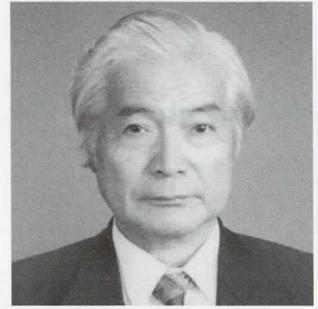
でに3年前に「ゆとり路線」との決別に大きな舵を切っている。

世界を歩いてきた経験から言うと、日本人はやはり内向的で、ぜい弱性の強い国民だと思う。それは悪い面ばかりではなく「やさしさ」だとか「慎重」「生真面目」という、集団による力の発揮に必要なメンタリティーを生む源泉になる。国も企業も組織である。組織としてまとまりがあり、共通の目標に対しメンバーが協力的に向かっていることは「強み」である。日本人は放っておかれることは合わない。組織の一員であることの安心感の上に目標を示すほうが頑張れる。学校でも企業でも、チームとして組織としてもっと絆を強め、人は「育つ」ものでなく「育てる」のだという考え方に立ち戻ってみてはどうだろうか。





## 恩について



筑波大学名誉教授

副田 義也

### 親の恩

私は長子で、弟妹が六人いる。この出生順位だけが理由で、慶弔の会合で挨拶をさせられることがしょっちゅうである。大学の教師稼業が長くて（なんと半世紀！）喋ることは慣れているのだが、慣れによる過ちを恐れて必ず原稿を作って行き、それを読みあげることになっている。最近の姪の結婚式における一例は以下の通り。

老来、人前でのご挨拶が下手になってきました。書き物を読むことをご許し願います。塩野広平さん、有紀さん、ご結婚おめでとうございます。塩野家、副田家の皆様、おめでとうございます。

本日は由紀さんの伯父としてお祝いのご挨拶を申し上げます。

私は若いころから現在まで、社会学を勉強し、大学で教えてきた人間です。私の専門の一部に日本人の国民性の研究があります。その分野の古典の一冊に、アメリカの女流の文化人類学者、ルース・ベネディクトの「菊と

刀」という書物があります。青年時代に私はこれを読みまして強い印象を受け、学問研究を志しました。

その書物で、ベネディクトは日本人の倫理・道徳を研究しまして、その中心的価値は恩であると申しました。恩にはいろいろな種類が区別されますが、大事な一つとして、親の恩があります。親は子を生み、育てることで子に恩を施します。とくに母親が子供を産むのは、昔も今も命がけの仕事です。この親の恩に対して、子供は恩返しとして孝を尽くします。親孝行は、子供の務めです。

さて、孝とは何か。核家族化、高齢化などで大きく社会が変化する中で、孝のあり方も大きく変わりました。ここは学者ではなく、一人の父親として考えるのですが、自分の子供に孝行してもらいたいという時、その孝とは何か。それは子供の幸福ですね。子供が幸福であれば、それが親にとって何よりもありがたいものです。広平さん、有紀さん、幸福になって、幸福な家庭をつかって親孝行してください。

両家のご両親は、現在、ご壮健とお見受け

します。しかし、老いはやがて忍び寄ってきます。老いれば体も心も弱くなります。そのときには、広平さん、有紀さん、ご両親に思いやりと労りをお願いいたします。

一に、お二人が幸福になってください。二に、ご両親を大事にしてください。平凡ですが、贈る言葉といたします。

## ベネディクトの「菊と刀」

挨拶の前半、私がベネディクトの「菊と刀」を読み、日本人の国民性の研究を志したことと、彼女に導かれて恩に注目したことは事実である。しかし、挨拶の後半、親の恩と子の孝についての思索は、私がベネディクト説にはじめは従い、のちに抵抗して、獲得してきたものである。その経過の一部を紹介する。

「菊と刀」という書物は、先にも言ったように日本人の国民性を論じた古典であり、優れた着想、分析を多く含み、まことに名著と呼ぶにふさわしい。しかし、太平洋戦争直後に、アメリカで執筆・刊行されたものだけに、ところどころ自文化中心主義というか、アメリカ文化を基準にして、日本文化がそれと異なるという理由だけによって、日本文化は劣るとしている。恩に関する論議は、その不幸な一例である。

ベネディクトは言う。恩という概念はアメリカ人には理解しがたいものである。それはしいて言えば、借金の返済の義務のようなものである。日本人は、親が子を生み、育てると、親は子に恩を与えたと考える。子は親の恩に対して、恩返しとして孝を尽くさねばならない。この恩返しは、アメリカ人から見ると、借金の返済のように感じられる。アメリ

カでは、親は子を生み、育てても、何か利益を与えたと考えない。アメリカ人は、親は子を愛しているから、生み、育てるのである。

ベネディクトは、恩と恩返し=孝の組み合わせを、精神性を失わせて、おとしめて描いている。そのような恩と恩返しは現実にないわけではない。老親扶養をめぐる親子のあいだのトラブルで親が子に与えた恩を言い立て、借金の返済を迫るように、孝を要求する事例は存在する。

## あしなが育英会

しかし、日本人が自らのライフ・コースのなかで恩と恩返しの規範をどのように意識し、どのように実践しているかを幅広く調査してみれば、恩について別の見方も可能である。一例のみあげる。

あしなが育英会という育英団体がある。病気、災害、自殺などで親が死亡し、あとに残された遺児たちに、奨学金を提供し、学生寮を設け、心のケアをおこなっている。この団体は、財政的には、あしながさんと呼ばれる市民ヴォランティアの寄付のみに頼り、行政の援助はいっさい受けない。発足以来、今年まで23年間で360億円余りの寄付金を集め、3万人近くの遺児たちの進学を援助してきた。あしながさんの累計は7万人余に及ぶ。

あしながさんに寄付活動をする動機の調査をさせてもらったことがある。データの詳しい紹介をする紙幅がないが、多くのあしながさんが、彼らのライフ・コースにおいて過去に他者から恩を受けた、その恩返しのためにあしながさんとなり、遺児のために尽くしていると回答した。

ベネディクトは、施恩者Aと受恩者Bのあ

いだでだけ恩と恩返しを考えがちであった。  
これに対して、あしながさんの調査は、施恩者Aと受恩者Bがいて、Bはのちにあしながさん、新しい施恩者となり、新しい受恩者・遺児Cに結びつくことを教える。恩と恩返しは借金の返済に似たものではなく、人間らしい善行の連鎖である。それは日本人の道徳的人間関係の基礎である。

親の恩と子の孝も、人間らしい善行の連鎖として見直されるべきであろう。

---

[筆者は中部産政研 顧問]

#### 【筆者紹介】

副田 義也 (そえだ・よしや)

1934年東京都生まれ

#### ◇学歴 / 職歴

1957年 東京大学文学部卒業  
1959年 東京大学大学院社会科学研究所修士課程終了  
1977年 筑波大学社会科学系教授  
1995年 筑波大学副学長  
1998年 金城学院大学現代文化学部教授  
現在 筑波大学名誉教授

#### ◇主要著書

「日本文化試論—ベネディクト『菊と刀』を読む」  
1993年、新曜社  
「生活保護制度の社会史」 1995年、東京大学出版会  
「教育勅語の社会史—ナショナリズムの創出と挫折」  
1997年、有信堂高文社  
「あしなが運動と玉井義臣—歴史社会学的考察」  
2003年、岩波書店  
「内務省の社会史」 2007年、東京大学出版会  
「福祉社会学宣言」 2008年、岩波書店



# 日本のモノづくり産業が 今後取り組むべき課題



株式会社デンソー  
相談役 岡 部 弘

## 1. はじめに

本論に入る前に、現在の企業経営を取り巻く2つの大きな懸念事項について触れておきたい。

1つは、言うまでもなく、世界を覆う深刻な経済危機である。リーマンショックから急激に落ち込みはじめた世界経済は、このところ少しずつ回復基調に向かいつつあると思われたが、今回のギリシャ財政危機によって世界経済は再び大きくゆらぎ始めた。このことは、世界的な景気低迷からの根本的な回復策が未だ見出されていなかったことを明らかにしたと言える。

もう1つは企業経営そのものについての考え方が大きくゆらいでいる点である。2年程前まで世間を大いに賑わせた企業の頻発する偽装問題は、引き続きそこかしこで発生している。その背景にあるのが企業の「もうけ主義」の蔓延である。もちろん、企業は利益をあげなければ存続できない。しかし、手段を選ばず、法的なグレーゾーンにまで手を染めて利益追求に走る姿はやはり異常に見え

る。こうした状況を加速させているのが、「グローバルスタンダード経営」ではなかったかと思う。その根幹にあるのが「株主重視の経営」と呼ばれるものである。企業には株主の他に従業員、顧客、地域社会などの大きなステークホルダーが存在する。その中で相互のバランスを考えた経営を目指すべきだと思うのだが、こうした考え方はいつの間にか忘れ去られてしまった。経営が困難に陥れば真っ先に従業員をリストラし、将来必要となる経費（研究開発費、人材育成費など）や設備投資をカットし、利益確保に走る。これでは目先の経営は維持できても長期安定的な成長は難しい。特に「人」を単なる経営資源として軽んずる考え方の一般化が現在の企業経営の混迷を深めている一因ではないかと思う。

## 2. 原点に帰り、本質を見極める

こうした混迷から脱出するにはどうすればよいか。私は何よりも「原点に帰り、本質を見極める」ことが大切だと思っている。

まず「企業存立の意義」である。換言すれば「企業は何のために存在するのか」とい

うこと。私達が若い頃先輩の人たちに教わったことは、①企業は永続するものでなければならぬ。②そのためには人を育て、その能力を最大限に発揮できる状況を作り上げること。③人の力によって企業を繁栄させ、地域や国に貢献する。ということである。この3点こそが企業存立の原点であり、時代がどのように変わろうと守り通すべきものであると思う。

次に「日本経済は何を柱として発展を目指すべきか」という点である。現在の日本経済の大幅な落ち込みと回復の遅れは、製造業中心に成り立ってきたところに原因があり、早くモノづくり依存から脱却すべきだという意見が多くの識者から出された。しかし、日本経済はモノづくりにかまけて、他産業をおろそかにした訳ではない。モノづくり以外の産業で経済を牽引できなかったから、結果的にモノづくりに依存せざるを得なかったと言える。今改めて世界を見渡せば、製造業のウエイトを落とし、金融ビジネス中心に経済を成り立たせてきた欧米諸国が大きな問題を抱え込み、浮上のきっかけを見出せずにいる。

それでは日本経済は何を柱に成長を目指すべきか。私はこれまでもそうであったように、これからもモノづくりに注力し、その能力を磨き、日本らしさを十分に発揮したモノを世界に提供できるようにすることだと考えている。だからと言って、ソフト・サービスを軽視するということではない。魅力あるモノづくりは、高度なモノづくり技術に加えて、洗練されたソフト・サービスをプラスできて初めて実現できるものだと思うからである。

モノにあふれた現代社会ではモノは売れないというのは間違いで、本当に買いたいと思

う魅力ある商品を提供できれば、必ず需要はある。そこに魅力ある付加価値を付け、世界のニーズを掘り起こすモノを提供し続けることができるかどうか。この1点に日本経済の将来がかかっていると思う。

もう1つ忘れてはならないことは、日本が資源に乏しい人口大国だということだ。日本経済が発展し、国民が豊かな生活を実現できるようにするためには、食糧をはじめ、多くの資源を海外から輸入しなければならない。そのための外貨をどのようにして稼ぐのか。また、国内で安定的に雇用を確保するという視点も欠かせない。もちろん、モノづくり産業以外でもこうしたことは可能ではあるが、残念ながら今のところ日本経済を支える柱にはなりにくい。好むと好まざるとにかかわらず、日本経済はこれからもモノづくり産業の競争力を高め、世界の経済競争を勝ち抜いて行くしか進むべき道はないのである。

### 3. 日本のモノづくりを支える優れた環境

これまでの日本のモノづくり産業が世界で強い競争力を発揮できたのには理由がある。それはモノづくりに適した環境に恵まれていたからだ。即ち、

- (1) レベルの高い裾野産業の存在と、幅広い技術・技能の蓄積。
- (2) 優れた中小企業集団によるネットワークの形成。
- (3) 整備されたビジネス・インフラ（電気・ガス・水、物流インフラ、ITネットワークなど）。
- (4) 質の高い現場作業員。
- (5) 素形材、高機能部品、金型、工作機械などの「資本財」をつくる高い

## 技術力

### (6) 良好な組合との関係。

などである。私自身、仕事の関係で約40カ国を見て回り、日本のようにモノづくりに恵まれた環境にある国は世界を見渡しても存在しないのではないかと思っている。

しかし、こうした日本の優位性も近年の激しい経済変動によって大きくゆらぎ始めている。豊かな裾野産業も弱体化が著しい上に、優れた作業者の維持・確保が難しくなっている。優れた技術・技能を持った団塊の世代が大量に引退した後を補うべき若年層の確保と育成が十分にできていない。特にモノづくりの現場を支える優れた技能者の育成には長い時間がかかるにもかかわらず、おろそかにされている。このままでは早ばんモノづくり力が衰えることは避けられず、喫緊の対策が必要と思われる。

## 4. マネジメント力の強化

もう1つ現代の混迷した経済環境を乗りきるために大切なことは「マネジメント力の強化」である。およそ沢山の人が集まって作る組織が最適に機能し、本来の目的を達成するためには、強いマネジメント能力を身につける必要がある。マネジメントは組織を動かすエンジンというべきもので、全ての組織に必須の要件であるが、中でも厳しい競争にさらされる民間企業には不可欠である。

こうしたマネジメントを実行する上で理解すべき2つの側面がある。1つは、いかに時代が変化しても変えてはいけないもの（テクニカル・コア）。もう1つは時代の変化に伴って変えて行かなければならないもの（テクニカル・バッファ）である。

(1) テクニカル・コアとはマネジメントを実行する上での基盤となるもので、組織の中でしっかりとビルド・インされていないと行かない。即ち、

① ミッション（企業としての「志」）を明確にする

ミッションとは組織のメンバー全員が理解し、その実現に向けて活動する上での道しるべになるべきものである。近年多くの組織（企業、官庁、政党など）で不祥事が絶えないのは、しっかりとした「志」がないからだ。

② 強いオーナーシップを持つ

組織のメンバー1人ひとりが自らの担当分野に強い責任感を持つこと。そのための組織風土づくりが大変重要である。

③ 健全なる危機意識を醸成する

組織は大きくなるにつれて緊張感が薄れ、いわゆる「大企業病」に陥りやすい。これを防ぐためにも組織の中に常に危機意識を醸成し、危機克服のための能力を身につける必要がある。

④ 人を大切にする組織風土をつくる

組織は全て人で成り立つものであるから、メンバーの1人ひとりが納得して最大限の努力をするのでなければ、目的の達成はおぼつかない。そのために重要なことは、先ず「人を大切にする組織風土」を確立し、その上で活動しやすい「機会」と「場」を提供することである。人は使い捨て可能な経営資源ではない。特に、モノづくり企業にとっては長期にわ

たる人材育成が欠かせない。

- (2) テクニカル・バッファとは時代の変化に迅速に対応すべきもので事業戦略、製品戦略、効率的な業務運営などがある。それぞれ組織形態、業種、企業規模などによって異なるため、詳細に論ずることはできないが、キーワードは「選択と集中」「差別化」などである。

## 5. 人を育てると言うこと

マネジメントの根幹を為すものは「人材育成」である。人の能力は本来限らないものであり、意欲を持って取り組めば途方もない能力を身につけることができる。企業はこうした意欲をかき立てるような「機会」と「場」を提供することが大切である。その根底には「企業の繁栄に役立ってもらう」とことと同時に「立派な社会人を育成する」という理念がなければならない。

こうした人材育成の実態を理解してもらうために、(株)デンソーの技能者育成の事例を紹介したい。

当社が技能者育成に本格的に乗り出したのは、創立より5年目の1954年であり、以降現在に至るまで時代の変化にも関わらず継続して実施している。モノづくりは技術と技能が車の両輪の如く相まってレベルアップして行くことが大切であり、技術の進化に即応した技能の向上がなければ魅力あるモノづくりはできない。そのための多くの仕組みを作ってきたが、その1つが国際技能五輪への挑戦である。国際技能五輪への本格参加は1970年であるが、2年毎に開催される同大会にこれまで連続参加し、20個を超える金メダル、銀・銅合わせれば40個を超えるメ

ダルを獲得してきた。こうした地道な努力が、高度なモノづくりを支える確固たる基盤ともなっている。ちなみに、前回日本で開催された国際大会では、当社のタイ拠点の現地技能者が銀メダルを獲得したが、これも20年以上にわたる育成の成果であり、現地でも当社の取り組みが高く評価された。

それではこうした技能者育成はなぜ必要なのか。例えば、新製品開発。技術者が創り出した新製品のアイデアをまず試作品として具現化する。この試作品をテストして本当に新しい価値を生み出せるものかどうかチェックする。不具合があれば技術改良を加え、再度試作品をつくりチェックする。こうした繰り返しのなかから新製品が生まれる。モジュール型の商品なら必要な機能部品を外部購入し、組み立てれば試作品はつくり出せるし、外部委託も可能である。しかし、高度な加工技術が必要なすり合わせ型商品（自動車・精密機器など）の試作品は熟練技能者でないとできない。従って熟練技能者の蓄積がないと魅力ある新製品は生み出せないことになる。この点はいかにIT技術が進化しても、人の能力に頼らざるを得ない点である。

次に、生産準備・量産化の問題。近年設備の高度化が進み超精密加工の可能な設備も次々に開発されている。しかしこうした設備を導入すれば良いモノづくりができるというものではない。安定生産を行う為にはかなりのノウハウが必要であり、ここにも熟練技能者の能力が必要となる。

技術者の育成も全く同じである。モノづくり企業では新技術開発の成果は技術標準として蓄積されるが、並行して膨大な失敗事例もデータとして保存される。これらはまさに貴

重なるノウハウであり、モノづくり企業の技術レベルの根幹をなすものであるが、その内容を理解し身につけさせるためには継続した育成の「機会」「場」が必要となる。

## 6. おわりに

それでは変化の激しいこれからの時代を日本のモノづくり企業はどのように乗り切っていくべきなのか。グローバル経済化が進む中では常に幅広い視野を持ち、世界の市場を見据えたビジネスを展開するとともに、長期的視野で考えることである。競争に勝ち抜くためには、自社の持つ技術・技能・ノウハウ(サービス含む)などに他社を凌駕する優位性を確保しなければならない。そのベースにあるのが人である。特に「モノづくりは人づくり」と言われるように、人材育成をまず基本に置いて今後の事業展開に取り組まなければならない。近年必要なものは人を含め外部から調達すれば良いと考える人も多くなっているが、それでは独自の競争力は身に付かない。

日本がこれまで育ててきた世界に冠たるモノづくりの環境を失ってはならない。ゆらぎつつあるこうした環境を立て直し、地道にモノづくりの力を育てて行けば、いかなる時代の変化があろうと競争に勝つことができ、日本経済も成長できるものと確信している。中国・インドをはじめとする新興国が日本のレベルに到達するにはまだまだ時間がかかる。もう1度原点に立ち戻ってモノづくりを考え直す丁度よい時期だと思う。

## 【筆者紹介】

岡部 弘(おかべ・ひろむ)

1937年愛知県生まれ

### ◇学歴/職歴

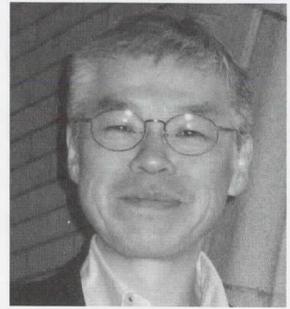
1960年3月	名古屋大学経済学部卒業
1960年4月	日本電装株式会社入社
1984年12月	日本電装株式会社総合企画室副室長
1987年12月	日本電装株式会社総合企画室室長
1989年3月	日本電装株式会社取締役就任
1995年3月	日本電装株式会社常務取締役就任
1996年6月	日本電装株式会社取締役社長就任
(1996年10月	株式会社デンソーに社名変更)
2003年6月	株式会社デンソー取締役副会長就任
2004年6月	株式会社デンソー取締役会長就任
2007年6月	株式会社デンソー相談役就任

### ◇その他

2000年11月	藍綬褒章 受章
2008年11月	旭日重光章 受章



# 弱体化する 人材マネジメントと 再生への課題



一橋大学大学院商学研究科  
教授 守 島 基 博

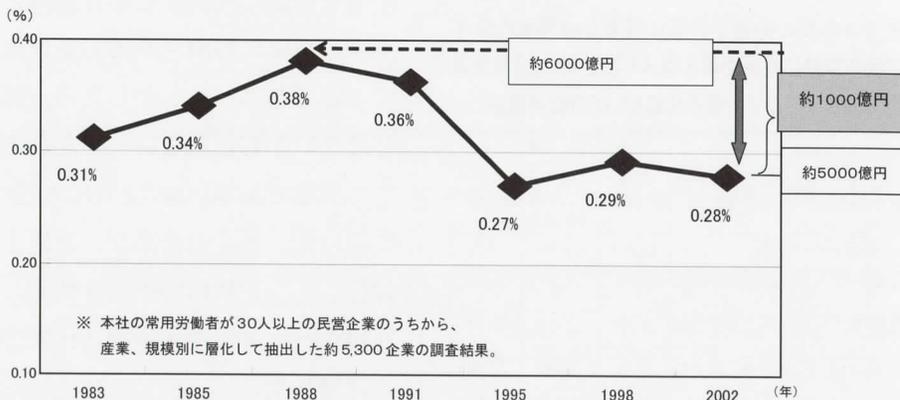
バブル経済の崩壊以降、過去 20 年間、多くの新たな人事管理施策が導入されてきた。なかでも目立っていたのが、非正規労働力の活用と、成果主義に代表される評価・処遇制度の導入である。特に人材育成面では、多くの企業はコスト削減圧力の中で人材育成にかかる投資（お金と労力、時間）を大きく削減してきたことが大きな特徴である。教育訓練費だけをみても、バブル経済崩壊後、1998 年から減少傾向にあり、その後 10 年余りの間に 1,000 億円減少している（図表 1 参照）。

さらに、育成面での新たな動きとしては、少なくなった教育訓練費を、将来の経営リーダー育成などの選抜型の育成プログラムに傾斜配分することも多くなってきた。

こうした、改革は短期的には日本の企業を身軽にし、競争力強化に役立ったものの、長期的には、組織の深層部分で、働く人と経営にマイナスの影響があると懸念される。いかなれば、ボディブローのように効いてくる見えにくい影響である。本稿では、これまでの人材マネジメントがもたらしたマイナスの影響

図表 1 人材育成投資の低下

労働費用（現金給与総額を含む）に占める教育訓練費の割合



出典：厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」（2003年）

（1983年は同省「労働者福祉施設制度調査」、2002年は同省「就労条件総合調査」）

響について概観し、人材マネジメント復活への課題を明らかにしていきたい。

## これらの変化がもたらす働く人への影響

では、こうした非正規労働の活用や処遇・評価制度の変更は何をもたらしたのだろうか。幾つかの目立った影響が出てきている。ひとつは、働く人の間で、働くことへの納得感が低下し、働きがいも低下している可能性である。働く人がやりがいをもって、生き生き働くには、最低限の条件として、処遇や評価に関する納得感が大切である。「最低限」というのは、意欲をもって働くための基盤といった意味である。働いて、成果を出して、納得できる評価と報酬をもらって、はじめて働きがいをもって働くためのスタートの位置につける。評価や処遇に対して納得感が無いと、主体的に意欲をもって働くというのはほぼ不可能なのである。

実際、労働政策研究・研修機構（JILPT）が2005年に行った従業員向けアンケート調査からも、成果主義の導入による納得感低下と、それに伴う働く意欲の低下が示唆される。対象は、ホワイトカラー職場で働く従業員約2,800人であった。図表2によれば、多様な

図表2 過去3年間の処遇や評価に関する納得感の低下  
2000年以降に成果主義を導入した企業と、成果主義を導入していない企業の比較（JILPT2005年調査）

	「低下した」の割合(%)		
	全体 (N=1,871)	成果主義 導入企業 (N=855)	それ以外 (N=1,016)
3年前と比べて、あなた自身に対する処遇や評価に関する納得感、公平感に変化しましたか。			
1) 設定された目標への納得感	14.9%	17.1%	13.1%
2) 仕事の成果や能力の評価に関する納得感	22.6%	24.2%	21.2%
3) 評価の賃金・賞与への反映に対する納得感	32.0%	35.0%	29.6%
4) 目標達成へ向けた努力の評価に対する納得感	21.4%	23.6%	19.4%
5) 周りのひとの評価や処遇と比べた場合の、自分の評価や処遇に関する納得感	23.3%	26.2%	20.8%

納得感や公平感が低下したと答える従業員の割合は、成果主義を導入した企業で一貫して高いのである。

また、こうした納得感の低下は、働く人の意欲にマイナスの影響を与えているようだ。図表にはないが、この調査で、「成果にみあった公正な賃金をうけているので、この会社で働き続けたい」という文章に同意しなかった割合は、成果主義を2000年以降導入した企業では、約28%であり、成果主義の導入されていない企業の約23%に比較して、少しだが高い。成果主義は、賃金の納得性を低下させ、意欲にもマイナスの影響を及ぼすことが示唆される。

これまで多くの企業では、処遇や評価に関する不満は、将来への夢という形で納得を確保していた。端的に言えば、今は、賃金が低い、仕事がつらい。だが、いつかは認められる、正当な報酬を受けるだろうという感覚である。多くの人が、そうした夢を抱いて、きつい仕事や納得できない評価を我慢してきた。つまり、会社人生を通して、納得を確保する仕方であり、その夢が多くの人の意欲の原動力になってきた。

だが、成果主義とは、短期的な評価を、短期的な報酬に反映させる仕組みである。今の不満が将来に解消される可能性は、良く言って未定である。もしかしたら、解消されることはないかもしれない。そんな不安を掻き立てる制度である。また、先にも述べたように、この時期、多くの企業が、成果主義の導入と並行して、正社員の削減を実施し、同時に正社員が行っていた仕事を非正規労働力によって代替した。

つまり、成果主義による納得感の低下や処

遇に関する不安は、非正規雇用の積極的利用がもたらす雇用不安定化によって大きく助長されたのである。

したがって、これまでの長期的に安定した雇用に依存した納得感とは違って、新たな納得感を確保しないと、下世話な言い方をすれば、“やられてない”のである。成果主義とは、こうした新たな納得感の希求へと駆り立てたのである。

だが、多くの企業は、こうした納得感を確保する施策をもたなかった。これまでとは違う、新たなタイプの納得感（あえていえば、その瞬間で満足できるようなタイプの納得感）が重要になってきているにも関わらず、多くの企業はこの状況に対してあまりきちんとした対応はしていなかった。

## 成長を促す仕組みの衰退

さらに、もうひとつ、悪いことに、成果主義導入を契機とした「成長へのインセンティブ」の低下も起こっていたのである。

もちろん、成果主義を本来「仕事の成果に応じて、給与や賞与を決定する仕組み」として捉えれば、本来は人材育成に対して悪影響を及ぼすものではない。人材が能力を向上させ、成果をあげれば、それがきちんと評価され報われる。それが本来の成果主義であるからである。

しかし、ここで着目すべきことは、いわゆる成果主義の導入にともなって、かつて職能資格制度などの制度に内在していた、いわば「人材の能力は仕事を通じて経年で向上していくもの」という人材育成に必要な考え方が、短期的業績を評価する仕組みの導入を契機として損なわれてしまった可能性がある点

である。職能資格制度のもとでは、終身雇用という安定した雇用環境が背景ではあったが、個人に対して、現状の顕在的能力のみならず、キャリアを積んでいく過程での継続的な能力向上にむけてのインセンティブが与えられていた。つまり、職能資格制度は個人の現在だけでなく未来、また顕在的能力だけでなく潜在的能力をも見すえた制度であり、その意味でこの制度は個人に対し成長へのインセンティブを与える仕組みとなっていたのである。

しかし、多くの企業で、成果主義の導入は、単純に成果のウェイトが大きくなるだけではなく、人材評価における能力のウェイトの縮小・廃止という変化を伴っていた。能力評価の縮小・廃止や成果への傾斜は、能力を伸ばすことの直接的なメリットを少なくし、能力向上のインセンティブを減少させる。成果主義の導入に並行して実施された能力主義からの脱却が、人材マネジメントにおける成長インセンティブの低下に繋がったのである。

通常議論されている格差拡大や納得感低下に比べても、まさにこのことが成果主義に関する最大の問題かもしれない。ただ、よく知られていることだが、職能資格制度にも問題があり、これをそのまま維持することが望ましいわけでもないことは確かである。年功的な運用になりやすい職能資格制度の問題点は企業にとっても、働く人にとっても多くのマイナスがあったことも事実であり、単に評価における能力のウェイトを再び高くすればよいというものでもない。

## 「職場寒冷化」の進展

第3に、成果主義や非正規労働力の活用

図表3 変化する職場（JILPT2005年調査）

「職場に関する変化」項目	「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を選択した割合 (N=2,823)
1. 仕事のできる人に仕事が集中するようになった	55.6%
2. 進捗管理が厳しくなった	41.6%
3. 自己都合で退職する社員が増加した	39.6%
4. 個人の目標設定における裁量が増大した	29.4%
5. 若年層の育成に手が回らなくなった	27.1%
6. 職場で協力しあう雰囲気なくなった	19.3%
7. メンバーの間での競争意識が高まった	15.3%

増大、さらには経営の効率化一般からの総合的なマイナス面として、「職場の寒冷化」があげられる。まず、図表3のデータを見てほしい。これは再び、JILPT 調査の結果であり、働く人に、過去3年間で起こった自分や職場に関する変化を聞いた合計24項目中、職場に関係する変化と、自分に関する変化と思われる項目のうち、上位5つずつを抜き出したものである。

これを見て、やっぱりそうなんだ、自分のところだけじゃなかったと納得した方も多いのではないだろうか。職場は確かに厳しくなっているのである。仕事ができる人に仕事が集中し、「できる人」と「できない人」の二層化が起ころ中、進捗管理が厳しくなり、自分から辞めていく社員が増えているのである。

そして、厳しさを増している職場には、お尻をたたかれて、頑張らざるを得ない働き手がいる。ストレスをためつつ、会社と自分の業績に強い関心を抱き、自分の目標が明確になるなか、変化や仕事量の増加に対応するために、一所懸命がんばっている働き手がいる。こうした状態がバブル経済崩壊後の日本の多くの職場の姿だといっても大げさではないであろう。

そして、示したデータのなかで私が注目を

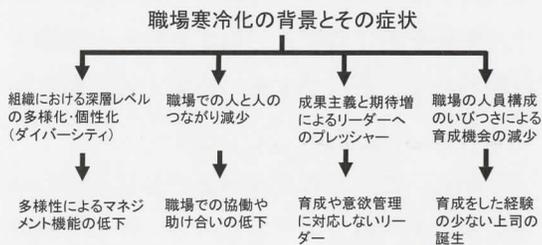
したいのは、図表3のなかで太字になっている部分である。まだまだ少数だが、仕事の厳しさが増す中で、職場の基本機能がやや疲弊しかけている危惧を示唆する数字である。

例えば、回答者の4分の1以上が、自分の職場では若手の育成機能が低下していると答えている。また、5分の1近くが、職場での協力しあう雰囲気が低下していると答えている。

この逆は、職場での競争であろう。ちなみに、上位5位という制限を設けてしまったので、ここには示せていないが、職場に関する変化の第6位は、「職場内で社員の間での競争意識が高まった」（15.3%）である。

こうしたことは何を物語るのだろうか。私が過度に心配性なのかもしれないが、今、経営のなかで、職場が衰退し、そのなかで職場が果たしてきた基本機能が弱体化し始めているのではないかと思うのである。私は、こうした傾向を総合して、地球温暖化にかけて、「職場寒冷化」と呼んでいる。「職場寒冷化」の結果、図表4に示したように、メンバーのマネジメント、協働作業、育成、意欲管理などの職場の基本機能が大きく低下している。

図表4 “職場寒冷化”の進展



## 今、人材マネジメントの復活のために

こうした状況は、わが国の企業経営に大きな禍根を残すものとなりかねない。具体的に言えば、日本の企業が高度成長期や、そこで

の幾多の試練を乗り越え、企業変革を行うために活用してきた、人材の力、いわば人材力とでもいうべき競争力基盤の弱体化へと繋がる可能性があるのである。

では、今後、人事戦略はどういう戦略に基づいて行っていけばよいのだろうか。企業経営の基盤となる人を育成し、活用するための新たな戦略と仕組みの方向性である。大きく、4つのポイントがあると考えている。

### 1) 人視点の回復

まず、人材マネジメントにおける人視点の回復である。現在、人材マネジメントは経営志向をもつべき、の議論が盛んであるが、考えてみれば、日本の多くの企業での人材マネジメントは、極めて経営志向の目標を設定し、それを実行するための仕組みづくりを行い、その運用をしてきたのである。

でも、人というのは経営資源のなかで特殊な存在である。人材というのは意思がある。心がある。さらに、心のありようによって、人材としての価値が大きく異なってくる。同じ人材でも、働きがいを感じて仕事をしているときと、そうでない時で大きく異なる。人材というのは、そこまで繊細で、ケアが必要な資源なのである。

先にも述べたように、こうした長年の経営志向の人材マネジメントの弊害が、多くの場面で出ているのである。人のマネジメントは、企業の競争力の源泉であることはしばしば強調されるが、同時に時間をかけないと、良い影響も、そして悪い影響も表面化しないという特徴がある。

こうした状況の下で、最大の課題は、働く人の視点を、どこまで経営志向の人材マネジ

メントに復活していけるかである。もちろん、これは働く人のためだけに人材マネジメントを行なうという意味ではない。人材マネジメントの目的はあくまでも事業経営である。だが、人のマネジメントにおいて、人を単なる人的資源としてではなく、人として扱わなければ、経営活動の一環としての、人材マネジメントがなりたたない時代になってきたのである。

人視点とは、例えば、働く人のモチベーションや働きがいに関心を持つことである。現在、こうしたテーマが、人材マネジメントにおける大きな課題になってきている。講演会や人事部門の勉強会で、こういう話をする、多くの共感を呼ぶ。多くの企業が働く人の、モチベーションや働きがいを問題と抱えているようだ。

人材活用や育成に関しては、人の気持ちを考え、何を求めているかを理解し、適切なインセンティブシステムをくみ、同時に戦略の方向性とそれを連動させていくことが必要だ。また、育成にあたっては、働く人の成長を支援し、人材としての価値を上昇させつつ、同時に、それが企業として、長期的に持つべき強みを維持する過程となるように努力する。そうした努力が必要なのである。

### 2) 現場リーダーへの支援とそれを通じた強化

第2が、現場リーダーの支援とそれを通じた現場リーダーの強化である。ここでいう現場リーダーは、いわゆるミドルマネジメントを念頭においている。

いうまでもないことだが、人材のマネジメントにおいて、最も重要な役割を演じるのは、現場のリーダーである。いつの時代でも、育成や

評価など、基盤的な人材マネジメントの機能は現場リーダーが最前線でその役割を担ってきた。

だが、それがいろんな理由で難しくなったのも事実である。人員の余裕はなくなったし、目標達成に追われて、部下の話をしている余裕もなくなった。“飲みニケーション”は嫌われる。部下との年齢差と意識差は大きくなる。そうした状況の中で、現場リーダーが、人材に関するきめ細かいマネジメントを行うことが難しくなってきた。

また、現在、コンプライアンスから、ワークライフバランスまで、現場のリーダーに期待されることが多くなっている。多くがプレイング・マネジャー化し、マネジメントと成果を同時に期待されるなかで追加的な仕事が多くなってきているのである。

さらに、少し前までは、現場リーダーは、機能するリーダーの背中をみて育ってきたため、良いリーダーはどう行動するのかについてのある程度のイメージをつくりこむことができた。それに対して、現在多くの現場リーダーは、これまでのリーダー像が否定されたり、先輩の背中を見る機会に恵まれなかったりしたことなどがあり、どうふるまうべきかについて明確なイメージをもっていない可能性がある。現場のリーダーシップが重視されるなかで、逆に現場のリーダーは育成されていないのである。

こうした状況のなかで、企業としてまず行うべきなのは、弱体化している現場リーダーに対して支援を行うことだろう。人材のマネジメントに関連した支援である。支援の方法としては、やや愚直だが、ミドルが役割発揮を行うために必要なスキルを習得するための

研修や育成を行うことである。研修や育成は、最終的な解決策ではないが、その第一歩ではある。選抜型の経営リーダー育成への注目に比較して、現場リーダーが仕事をするための知識獲得の機会は以前に比べて縮小している。これまで現場でのOJTに頼ってきたミドルの基本動作習得を、意図的な育成計画として再構成し、施策として実施していくのである。

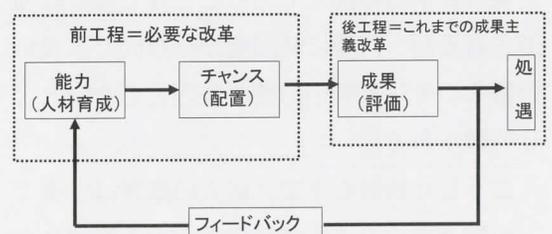
また、企業として、現場のリーダーにやたらと多くを期待するのではなく、現場リーダーに任せる部分と、任せない部分を明確にすることも重要である。さらに、現場リーダーと一緒に、彼ら・彼女と、人材マネジメントを効果的に行うための方法を考えることも重要だ。いずれにしても、基本に帰って、現場管理を、現場リーダーとの協働作業にする必要がある。

### 3) 成果主義と人材育成の統合

そして次が、人材育成の復活である。私は、そのためには、成果主義のなかに、人材育成機能を復活させていくことが、最も重要だと考えている。

人材マネジメントのプロセスを極めて単純化してみると、図表5に示されたような流れになる。①人材の能力を高め、②能力の高まった人材に仕事を割り振り、③仕事の成果を評

図表5 人材マネジメントの基本サイクル



価値し、④さらに評価結果を賃金やポストなど処遇と結びつける。この4つのステップを繰り返すことが、人材マネジメントの基本動作なのである。

だが、既に述べたように、これまでの成果主義的な改革は「後工程」、つまり成果の評価とそれを処遇に結びつける仕組みの変化であった。評価基準における成果のウェイトを高め、成果評価の結果を賃金や賞与などの処遇と結びつける仕組みの導入や改革が、通常成果主義と呼ばれてきた内容である。

だが、人材マネジメントには「前工程」がある。人材が成果を出すまでのプロセスである。人事改革は、本来なら前工程まで含めての変化であるべきなのにもかかわらず、今回多くの企業で導入された「成果主義」は、評価賃金制度の変化にとまどってきた。企業の中に真の意味での人材マネジメントを組み込むことが必要なのである。

こうした傾向を修正するためには、単純に、職能資格制度などの、能力を重視した評価の仕組みにもどるのではなく、ポテンシャル(潜在能力)の高い人材に能力育成を行い、チャンスを与え、その長期的な視点から評価していくことで、働く人に新しい形の成長へのインセンティブが提供されるように仕組みを再構築することである。本来の意味での人材マネジメントの復活と言ってもよいし、成果主義を本来の姿に戻すと考えてもよい。

#### 4) 職場寒冷化に歯止めを

そして最後が、企業の底力とでもいうべき職場機能の再生である。職場再生へ向けての投資と言ってもよい。

職場というのは、日本企業のきわめて重要

な財産である。あいにく職場についての丁寧な研究があまりないので、推測の域を出ないが、私は基本的には、企業のなかでの職場は、基本的に協働の場、育成の場、(メンバーの)所属の場、そして同質化の場だと思っている。まず、第1は協働の場である。この場合、協働の目的は企業によって与えられる目標の達成である。職場というのは、企業内でなんらかの目標やミッションを与えられており、その目標の達成がもっとも重要な機能である。そして、それを個人プレーではなく、メンバーの協働によって行うのが職場である。

第2が、人材の育成である。若手の成長をモニターしながら、同時にチャレンジのある仕事を割り振る。さらにそのなかで上司やリーダーが、側で見張っているでもなく、とって放任するのでもなく、進捗管理を行う。職場はこうした丁寧な人材育成を可能にしてきた貴重な場であった。日本企業でOJTの活用により人材育成が進んだのは、職場がしっかりしていたからである。

第3が、働く人が所属するコミュニティとしての職場である。職場での人間関係やネットワークに入り、受け入れられることで、私たちは、所属感と安心感をもつ。最近こうした心理的所属の対象としての職場の位置づけが変わってきているとはいえ、職場での活動や繋がりを通じて、その場に対する愛着心が湧いてくることも多い。

そして、第4が、同質化の機能である。経営学の言葉を使えば、「社会化」の場だと言ってもよい。社会化は、育成とは少し違う、価値観や考え方の共有を中心として職場の機能である。そうした価値観や考え方の基礎を共有することで、人材は、その企業のメ

ンバーになっていく。これまで多くの企業で、会社の理念や価値観が最終的に腑に落ちるのは、人事部の配るパンフレットなどではなく、職場での一言、二言を通じてである場合が多かった。

だが、先にものべたように、こうした機能が低下している。職場の働きが日本企業の強みを作ってきたことは、既に強調したとおりである。強い管理の対象とすることは現場の活力を殺してしまうが、職場のメカニズムとそこで何が起きているかは、経営としてきちんと把握しておく必要がある。職場のもつ機能と、その機能が維持されるダイナミクスをきちんと理解し、その強みを大切にいくことが、日本企業の長期的な競争力にとって重要なのである。

今、日本の働く人の納得感や働きがい、ミドルを中心とした現場リーダー、機能する人材育成や職場などの、日本の企業が競争力の原点としてきた多くの側面が劣化している。もちろん、ここまでやってきたことは、企業の立て直しや再生という意味では、重要なアクションだった。

だが、そうしたアクションの結果、今のままでは企業が長期的に競争力を維持することが難しくなっている可能性があるのである。人視点から人材マネジメントを考え、現場のリーダーを支援し、さらに、成長へのインセンティブを成果主義の中に取り入れ、機能する職場を取り戻すことが求められている。こうしたことが、労使双方にとって重要な時代になってきているのである。

## 【筆者紹介】

守島 基博（もりしま・もとひろ）  
福岡県生まれ

### ◇学歴

- 1982年3月 慶應義塾大学 社会学研究科 社会学専攻 修士課程 修了
- 1986年10月 イリノイ大学 産業労使関係研究所 博士課程 修了
- 1986年10月 人的資源管理論でPh. D. を取得

### ◇職歴

- 1986年9月～ 1990年8月 サイモン・フレーザー大学（カナダ国）経営学部（ビジネス・スクール）助教授（Assistant Professor）
- 1990年9月～ 1998年3月 慶應義塾大学 総合政策学部 助教授
- 1994年8月～ 1995年8月 イリノイ大学 産業労使関係研究所 訪問准教授
- 1997年8月～ 2007年3月 日本労働研究機構（（独）労働政策研究・研修機構）特別研究員（非常勤）
- 1998年4月～ 1999年3月 慶應義塾大学 大学院経営管理研究科 助教授
- 1999年4月～ 2001年3月 慶應義塾大学 大学院経営管理研究科 教授
- 2001年4月～現在 一橋大学大学院商学研究科 教授

### ◇政府審議会等

- 2001年4月～現在 財務省独立行政法人評価委員会臨時委員
- 2005年4月～ 2008年5月 経済産業省 産業構造審議会 臨時委員
- 2007年4月～現在 （独）労働政策研究・研修機構 外部評価委員（リサーチ・アドバイザー）
- 2009年4月～現在 厚生労働省 労働政策審議会 臨時委員



## 若者の育成と支援



特定非営利法人活動  
「育て上げ」ネット  
理事長 工藤 啓

### 職場定着の重要性

NPO や民間組織を含む企業（以下、企業）が長期的展望に立った人材育成／キャリア形成に取り組むのは、企業の永続的活動と発展を遂げるために不可欠なものである。誰もがわかっていながらも、若者の育成に投資コストを割き切れないのは、若手人材の職場定着率に対する不安と無関係ではないだろう。新卒社員が3年以内に離職してしまう割合が、中卒で7割、高卒で5割、大卒で3割という「七・五・三現象」と呼ばれる統計データはさまざまな場所で触れられているが、5年や10年という長期スパンで育成を考えることが難しいとなれば、企業が年代を問わず、即戦力を求めるのも致し方ない。しかしながら、一企業の枠を越え、日本社会の未来という観点から考えてみると、不安定就労や育成機会を得られない世代が、知識や経験など職業スキルを形成できないことの社会的損失は、結果、日本社会の未来に多大なリスクを残すこととなる。資源に乏しい日本が取り組

むべきは、企業が培った知恵や技術を若者に継承し、次の日本を担う人材を育成することである。それを可能にするためには若手人材が定着し、働き続けるに足る環境整備が求められる。

私は、2004年に設立したNPO法人「育て上げ」ネットの活動を通じて若年無業者への就労支援を行っている。プログラムには常時50名ほどが在籍し、半年から2年ほどで参加者の90%が労働市場に移行している。在籍する若者は、数年間自宅に閉じこもっていたり、対人コミュニケーションに不安を抱えていたりすることが多く、まったく働いた経験のないものから、一部上場企業に勤めていたものまで多様である。年齢も10代から30代後半まで幅広く、抱えている課題や困難も一口には説明することができないほど複雑多岐にわたっている。履歴書だけを見れば採用に躊躇するかもしれない。しかし、支援プログラムを通じて仕事に就いた若者の大半が長期定着し、順調に企業内でキャリアを積み重ねている。

企業が若手人材に積極的な育成コストをかけていくために必要なのは、安易／不本意に離職することのない目途が立つことである。ここでは職場経験を持たない／離職により無業状態に至った若者が就職し、長期継続して働き続けられるに至った事例をもとに、若手人材が職場に定着するために企業はどのような環境を整えなければならないのかを検証する。

### 事例① 上司に対する畏敬の想い／男性C・30歳

地方の高校を卒業し、専門学校に進学したCは新しいステージの入り口でつまずく。最初の数日を風邪で欠席。回復して登校するも、学生同士のつながりは固定化。学内に自分の居場所を喪失する。在籍数ヶ月で中退。以後、ほとんど自宅から外出することのない生活が7年ほど続く。

20代も後半となり、「このままではダメだ」と一念発起をしてハローワークに行くも挫折。長期空白期間のある履歴書を持って面接に臨む勇気が出なかった。Cは「不採用の言葉を突き付けられるプレッシャーに耐えられず、面接を受けることなく逃げ出しました」と述懐する。

Cは常に周囲の言動を気にしていた。空気は読めているだろうか。孤立しないだろうか。自らが口にする言葉が他人に煙たがられていないかどうかをいつも懸念していた。周囲の人間関係に敏感なCの性格を“人間観察のセンス”と“他者への配慮”ができる人材としてさまざまな企業に足を運んだ。実際にインターンシップ採用の枠組みができるまで1年近く交渉を続けたところ、上場を目指す

都内の人材系企業からインターンシップの機会を得た。

自分なんかには務まるはずはないと後ずさりしていたCも腹をくくった。決め手となったのは上司となる人物の「失敗なさい、責任は全部私が取るから」という言葉だった。職場経験のないCは失敗に失敗を重ねた。しかし、同僚のみならず、社長までも暖かくCに声をかけてくれた。上司が「Cは失敗させているところだから、温かく見守ってくれ。必ずモノになる奴だ」と密かに周囲の環境を整えていた。あれから4年、Cは地方出張をこなしながら、複数のプロジェクトを担当している。Cは「上司があつての私です。この上司がいたからこそ一番苦しい時期に逃げ出さずに済みました」と過去から現在を述懐して話す。

若者の職場定着への支援に、責任を肩代わりする上司の存在と失敗を受容する職場環境の整備が挙げられる。心身の安全・安心を担保することは、自分に自信が持てない人間にチャレンジを促す。一方、失敗こそが若者を成長させることへの認識不足、育成名目での業務投げ渡しなど、受容的環境が担保されない職場に若者が定着することはない。先輩職員一人ひとりが若者の成長に対する意識を共有し、粘り強く育成に汗をかく企業文化が求められる。

### 事例② 経験を適所に／女性B・28歳

共働きの両親のもと、祖父母と多くの時間を過ごしたBは積極的に炊事や家事をこなす女性だった。祖母は早い段階で他界し、Bが19歳のとき祖父が要介護となった。経済

的に苦しい家庭であったため、老人ホームへの入居が難しい祖父の介護を一手に引き受けたのがBだった。大学への進学を希望していたが、寝たきりの祖父をひとりにはしておけないと断念。祖父が亡くなるまでの10年ほどを介護に費やした。

最初の職場は社員10名程度の製造業で経理事務を担当した。自宅にPCがなく、IT社会の進展とは無縁であったBはキーボードを使った入力業務すら初めてである。採用面接では、人事担当者から「PCは慣れ。徐々に覚えてくれればいい。アットホームな職場だから安心して」と伝えられ安堵していたが、いざ職場に入ると話は違った。

これまで事務を担当していた社員が引き継ぎもなく退職。業務の流れややり方を指導してくれる人間はいなかった。自分なりにやってみてみたが、「ウチはそんなやり方はしていないかった」と注意を受ける。戸惑っているBに声をかける社員もいない。入社一ヶ月、精神的なストレスから体調を崩し、退職。採用担当者がBにかけた言葉は、「いまどきの若者でパソコン使えないひとがいるとは驚いた。そんなではどこにいても通じない」だった。

初めてBと会ったとき、彼女はうつむいたままほとんど言葉を発しなかった。企業が採用する価値は自分にない。何から始めていいのかわからない。就職活動をしたが、前の職場の経験が身動きを取れなくしているようだった。しかし、Bには大きな人生経験があった。「介護」と「料理」である。祖父母への献身的な介護により、相手の目線に立つというサービス業に必須の見識を培った。疲れて帰宅する両親、食事制限のある祖父への

調理は、相手の立場を考えて行動する利他的な人間性を育んだ。

私たちは、職業経歴ではなく、人生経験を大切にして伴走した。高齢者への配膳・配食サービス企業の人事担当者は、当初採用に消極的であった。しかし、同社の事業内容にBが経験してきたことが活かせると粘り強く交渉し、アルバイト採用が決まった。現在、Bは人生というキャリアで培った経験を存分に生かして働いている。就職から3年が経ち、Bは調理業務をこなす一方、一度は「通じない」と無下に言い渡された経理事務もこなす。PCスキルについて質問すると、「悔しいので勉強しました。職場が研修の機会をくれましたので。いまは周囲に教えることもあるんです」と嬉しそうに言う。

職業経験が乏しい若者に対し、それぞれの組織に根づく業務方法を指導し、スキル形成の機会提供を担保すべきである。どの業務領域に対してどういった能力が不足しているのかすら判断つかない状況で放置されるようであれば、不本意でも若者は職場を離れるだろう。担当する業務領域を明確にし、現状で不足している力が経験によって補われるものなのか、自己努力で身につけるべきものなのかを曖昧にせず、きっちりと伝える必要がある。多くの若者が備える成長意欲は、明確な伝達によって行動につながっていく。

自分に不足する力の醸成を自己責任に帰するのであっても、力不足がどの領域なのかすらわからない状況で放置するようなら若者は職場を離れるだろう。どの分野でスキル形成すればいいのか。職場が求める領域を明確にし、働きながら身

につけられるものと、自己努力で補うべきものを曖昧にせずしっかりと伝える必要がある。成長意欲を行動に結びつけるのもまた企業ができる若者への支援である。

Bのケースでは、彼女が企業に提供できる経験・能力的な価値を把握し、職場での役割を明確にした。それにより前に離職した企業のような戸惑いはなく、安定して働き続けることができた。もともと成長意欲が高いことも手伝って、積極的に研修機会を活用した結果が今につながっている。

### 事例③ 専門特性に特化させる／男性F・27歳

高校時代からプログラミングにはまったFは、第一希望の情報工学系の学部に進学を果たす。独学で進めていたプログラミングに関する基礎理論や、創造性を求められる講義など、大学での研究生活は充実していた。ただ、Fにとって残念だったのは、学生同士が切磋琢磨する研究風土が所属大学にはなかったことであった。誰が誰と付き合った。誰は誰のことが好きでないらしい。そんな研究とはかけ離れた、(Fにとっては) どうでもいいことに時間を使う友人関係に煩わしさを感じ、学校を辞めた。Fは企業に就職することでもっと研究開発に専念しようと試みた。

しかし、企業がFに門戸を開くことはなかった。面接の場では常に「なぜ大学を中退したのか」を問われ、正直に答えても、そうでなくとも不採用。得意なプログラミングスキルに関心を寄せる採用担当者とは出会えなかった。Fは「企業が採用する際にここまで中退者に冷たいとは思いませんでした」と言う。

面接と不採用の繰り返し。Fは次第に自信を失い、他者とのコミュニケーションに恐怖すら覚えるようになった。生活は昼夜逆転となり、外出するのはコンビニ程度。一日自室から出ることなく、PCの前でプログラミング技術に磨きをかける日も少なくなかった。

母親に連れられて来たFは終始うつむき加減。こちらの質問にぼそぼそと答える。支援プログラムでも、積極的に周囲とコミュニケーションを取るといよりは、黙々と仕事をこなすタイプだったが、ひとが嫌がるような仕事を厭わなかった。Fは工場ラインの仕事を希望した。目の前の作業を一つひとつ確実にこなす仕事が向いていると考えていた。

そんな最中、都内のITベンチャー企業より製品の品質チェックを担当するスタッフを募集しているとの話をひとつづてに聞いた。ITソフトウェアは品質が重要で、システムがしっかりと機能することを事前にチェックするには相当の人的作業が発生する。しかも、比較的単調な業務なのでスタッフが続かないという。私は早速アポイントを取り、支援プログラムを通じて確認できたFの特徴を伝えた。大学を中退し、NPOの支援を受けているFに対し、担当者の懸念は拭ききれていないように見えたが、インターンシップという形で何とか機会をいただけることになった。

二週間後、担当社員さんから「残念ながらFの採用は見送りたい」と連絡が来る。せつかくの機会なので、残りの二週間は品質チェックの業務ではなく、システム設計／開発のお手伝いをさせていただくことになった。ずっとプログラミングを勉強してきたのでよい経験になるのではと考えたからだ。

数日後、社長から直々に連絡をいただく。

Fが何かご迷惑をかけてしまったかと心配をして伺ったところ、「プログラミング技術も素晴らしいが、論理性などシステム設計のためのセンスがずば抜けている。明日からでも彼を正社員で迎えたい」とのことだった。突然の話に驚きつつ、「Fは人間関係が苦手です」と伝えた。社長は笑いながら「ウチは業務そのものに給与という価値を付けている職務給なので問題ない」とのことだった。アメリカのシリコンバレーで活躍した社長だけあり、職務に価値を付けるところは徹底されていた。

Fが勤め始めてから4年以上が経過。仕事も順調で、職人気質の同僚に囲まれ毎日が充実していると言う。相変わらずぼそぼそと話すところは変わらないが、40名ほどの社員のなかでも上から数えたほうが早いぐらい挨拶の声が大きいほうだと笑う。

新人や若手の業務として仕事を割り振る方法もあるが、専門性や特質性を考慮して専門領域に専念をさせる業務の切り出ししかたもあることがわかった。特に、Fのケースのように、ひとつのことに集中することで高い生産性を生み出すタイプにはうってつけである。専門業務以外にも企業人として経験すべきことも多々あるが、忍耐や我慢が先に来る職場に若者は定着しない。

## 育成のために定着支援を

「石の上にも三年」は、冷たい石でも三年座り続ければ暖かくなるという語源由来があるが、いまは文句を言わず座っていればわか

るといった物言いによってその真意が若者に伝わることはない。夢中になれる仕事、安心できる職場環境があればその継続・定着であり、重要なのは若手社員が企業活動の中核を担うまで社内に所属していることである。

労働市場の流動性が高まり、戦略的にせよ、安易な形にせよ、転職のハードルは非常に低くなっている。次代を担う人材育成に企業が成すべきことは、育成の前提となる定着支援のための環境整備に他ならない。

---

### 【筆者紹介】

工藤 啓 (くどう・けい)

1977年東京都生まれ

#### ◇学歴 / 職歴

- 1998年 成城大学文芸学部マスコミュニケーション学科中退
- 2001年 米国ベルビューコミュニティーカレッジ卒業  
青少年就労支援NPO「育て上げ」ネット設立
- 2004年 特定非営利活動法人化  
現在、同法人理事長として若年者就労支援に携わる

#### ◇著書

- 『「ニート」支援マニュアル』(PHP研究所)
- 『育て上げ—ワカモノの自立を支援する』(駿河台出版)
- 『16才のための暮らしワークブック—生きていくのにかかるお金は月いくら?』(主婦の友社)

#### ◇受賞

- 2006年 6月 社会貢献財団「21世紀若者賞」
- 2007年 6月 内閣総理大臣「再チャレンジ支援功労者表彰」
- 2008年12月 多摩信用金庫「多摩グリーン賞(経営部門)優秀賞」
- 2009年 2月 経済産業省「ソーシャルビジネス55選」
- 2009年 7月 NPO法人アイ・エスエル  
ソーシャル・ビジネス・プランニング「社会イノベーション賞」



## 経 済 政 策

### — 処方にあたりまず現状に 関する共通認識が必要



名古屋大学  
経済学研究科

教授 荒 山 裕 行

2010年の5月に開催された日本経済政策学会の共通論題「グローバル時代における国際協調を考える」で報告の機会を与えられたのがきっかけになり、有効な経済政策とは何であるのか、より端的に言えば、なぜ有効な経済政策が策定されにくいのかを考えることが増えた。今回の「展望」では、あまり理論的にならないように気を付けながら、経済政策とそれを支える「経済理論」との関係について、私なりの見方をお伝えし、読者の方にも考えていただきたいと思っている。なぜなら、今日本が必要としているのは、国民が信頼できる有効な経済政策の出現だからである。

ポール・クルーグマンが、1994年にPeddling Prosperity（日本語翻訳版「経済政策を売り歩く人々」）という本を書いており、面白い題名を付けたものだと思ったことがあった。1999年には、伊東光晴が『『経済政策』はこれでよいか』を岩波から出しており、「世紀末」には、世間の興味が経済政策のあり方、効果に向かっていたことも記憶に新しい。

ご存知の方もいると思うが、クルーグマン

教授は、経済関連の書き物を、理論的でギリシャ文字を含む数式を多用する「ギリシャ文字式」、日々の経済指標の上下に焦点を合わせる「ジェットコースター式」および人の不安につけ込む読み物「空港式」に三分類できるとする。そして、エコノミストを、「大学教授」と「政策プロモーター」の二種類に区別した。政策プロモーターについては、その特徴を、「彼らがどこから来たからではなく、どういう言葉で話し、誰が彼らの言葉に耳を傾けるかにある」と述べている。言うまでもなく、政策プロモーターはテレビに出演しているエコノミストに代表される人々のことである。

### 1. 経済政策談義

では、大学教授の方はどのような形で経済政策の策定にかかわっているのだろうか。このことを考えるにあたり、私の関心をおおいに惹きつけたのは、ロナルド・コースがEssays on Economics and Economistsに書いた文章であった。「完全競争を仮定する標準的な経済モデルにおいては取引費用が存在し

ない。よって、当初どのように権利が設定されていようとも政府が何も介入することなく最適が達成されることになる。……よってスティグラーが『コースの定理』と呼んだところのものにより、ピグーの言う解決法は必要ではない」と、なにやら難しいことが書かれている。要は、経済学の教科書に書かれているように完全競争が成り立っている経済を考えるなら、環境改善のためには環境経済学の教科書に書かれているピグー税（環境税）をかけるといった政府による介入などまったく必要がない、と述べているのである。

コース教授は1992年にノーベル賞を受賞している程の学者であるから、いい加減なことを言っているはずがない。とすると、大きく異なる経済理論がそこに存在し、その異なった主張に基づく経済政策にも異なった二つのものが存在することになる。

ピグー教授とコース教授、どちらの主張に耳を傾け、どちらの理論に基づいた経済政策を実施に移せば良いのだろうか。環境税を課すべきかそれとも当事者に任せておくべきか。

この問いに答えるためには、難解とされる「コースの定理」やピグー税に関する知識が必要になる。一般的には理論の違いが政策の違いにつながると考えられがちであるが、もう少し身近な話題に対する研究者の興味ある対応を参考に、必ずしもそうとばかりは限らないことを知っていただく。理論の違い云々以前に、もっと大きな問題、現状の経済に関する認識の違いという大問題が存在している可能性が高い。

## 2. 機会費用の把握

今夕、エリック・クラプトンのコンサート

がありその無料招待券を持っているとする。ただし、この招待券は他の者に譲渡することはできない。今夕同じくボブ・ディランのコンサートがあり、そのチケットは40ドルであるが、たとえ50ドルまで出してもそのコンサートに行ってもよいとも考えている。

The Economic Naturalist（日本語訳「日常の疑問を経済学で考える」）でエール大学のロバート・フランクはこのような状況を想定させ、機会費用が、「あるモノを手に入れるためにあきらめなければならなくなるモノの価値」であることを説明し、「クラプトンのコンサートに行く場合の機会費用がいくらになるかを問う問題を作成した。選択肢は、ゼロドル、10ドル、40ドル、50ドルの四つである。フランク教授によると正解は10ドルだという。

フランク教授自身が大学の講義でこの問題を出してみたところ、7.4%の学生しか正解できなかった。フランク教授は、鉛筆を転がしても25%の正答率が得られるはずだ、と驚きを述べている。

他の研究者らによって、この問題が2005年のアメリカ経済学会に持ち出され、199人からの回答が得られたが、なんとその回答は、0ドルと答えた者25.1%、10ドルと答えた者21.6%、40ドルと答えた者25.6%、50ドルと答えた者27.7%と大きく割れてしまったのである。

機会費用は、いうまでもなく、経済学における基礎中の基礎概念である。それゆえにこそ、エコノミストの答えがこの有様ではいかにもおかしい。よしんば、この事態をそのまま受け止めるとしたら、次の三つの疑問への答えが即座に必要なことになる。基本的な問題に答

えることができないエコノミストに、経済政策の立案を任せておけるのだろうか。そもそもこのようなエコノミストの立案による経済政策がうまく機能するのだろうか。なぜこのようなことが生じるのか原因を突きとめなくてもよいのだろうか。

フランク教授によると正解は10ドルであったが、なぜそうなのかを改めて考えてみよう。

すでにクラプトンのチケット（譲渡不可能な無料招待券）を持っているとして、ディランのコンサートに行くことを同時に考え迷っているとする。その上で、そのチケット価格の40ドルに対して、自分としては最大限いくら支払う意思があるのかについて3つのケースに分類してみる。言うまでもないことだが、ディランのコンサートに50ドルまで出してよいとは思っていても、クラプトンのコンサートの方に行きたい場合は、すでに無料招待券を持っているのだから、なにも犠牲にする必要はなく、クラプトンのコンサートに行くだろう。その機会費用は、ゼロドルとなる。

#### 〈ケース1〉

ディランのコンサートに対し支払っても良いと考えている価格が30ドルであれば、40ドルの値段の付いているチケットに対して最大でも30ドルしか支払う意思がないのだから、ディランは選択されない。よって、クラプトンのコンサートに行くことになり、チケットが無料であることから、なにも犠牲にならず、その機会費用はゼロドルとなる。

#### 〈ケース2〉

最大40ドルまで支払っても良いと考えて

いる場合はどうであろうか。すでにクラプトンのチケット（ゼロドル）を持っており、ディランのコンサートに対し支払う最大額がそのチケット価格と同じであることから、クラプトンかディランにするか迷っている場合ならこの二つのチョイスは「無差別」となっている。（無差別となる価格がちょうど40ドルでありそれゆえに選択にあたって迷っているとも考えられる）。この場合、クラプトンのコンサートを選択する場合、その機会費用はゼロドルとなる。また、ディランのコンサートを選択することの機会費用は、当然のことながら40ドルである。

#### 〈ケース3〉

問題のとおりディランのコンサートに50ドルまで払う気持ちがある場合はどうであろう。すでにクラプトンのチケット（ゼロドル）を持っており、その上で、最大50ドルまで出してでもディランのコンサートに行っても良いと考えているのだから、ディランのコンサートに行くことを選択すれば40ドルのチケットを買いディランのコンサートに行く。この場合、ディランのコンサートを選択することの機会費用は、クラプトンのコンサートを選択しなかったこととは直接関係せず、40ドルとなる。一方、ディランのコンサートのチケットを買わなければクラプトンのコンサートに行け、同時に40ドル相当分の何か他の買いたいものが買えることになる。

では問題の「クラプトンのコンサートを選択した場合」の機会費用はいくらになるのだろうか。自発的選択があくまでディランでありクラプトンでない、としたら、クラプトンのコンサートに行くのは、それが選択さ

れるのではなく、強制される場合に限られる。ディランのコンサートを選んだ場合、50ドル支払っていいと考えているのにチケットは40ドルだから、10ドル分の消費者余剰を手にすることができていたことになるが、クラブトンのコンサートに無理矢理行かされたとなると、この10ドルを意に反して失うことになる。このことで、フランク教授の考えるように、逸失利益としての機会費用は「10ドル」と結論できるのだろうか。この考え方には依然問題が残されている。もし、ディランのコンサートに50ドルではなく5000ドル払っても良いと考えている場合、クラブトンのコンサートに行かされる場合の機会費用は4960ドルになるのだろうか。

私自身は、この問題の答えとしては、ゼロドルがもっともあり得るかと考えている。そもそもクラブトンのコンサートのチケットがゼロドルであるからだ。クラブトンのコンサートに出かけることにすればなにも犠牲にならない。よって機会費用はゼロドルとなるからである。

### 3. 何が政策の違いをもたらすのか

上記の例は、経済政策の立案にあたり、それが必要となる状況やその根拠となる経済理論を考える上で我々が抱える「経済学」の盲点を示唆している。いちばんやっかいと思われるのは、この例に則して言うと、ディランのコンサートに50ドルまで出してよいと考えていること、つまり、実際には50ドルを出したわけではないが、ただそう考えているという部分をどう扱うかであろう。実際にプレミアム10ドルを払い50ドルでその入場券を入手したのだとすれば、機会費用は50

ドルとなってしまふ。加えて「無料」をどう扱うかについても、問題の想定を特定化するにあたり困難な要素として立ちはだかっている。

なぜ異なった解答が出てくるのだろうか。その理由は必ずしも想定した理論やその背後にある仮定などが異なるからではなく、経済モデルを当てはめるにあたり想定した「現実」に対する回答者たちの認識が異なっているからではなかろうか。この例で言えば、「機会費用の理論的考え方」そのものが異なるのではなく、無料招待券を持っていることや、50ドルまで出しても良いと考えていることに関する扱いがそれにあたる。さらには、選択の範囲がクラブトンとディランのコンサートだけなのか、それ以外にも存在するのかなどである。だとすれば、これらの諸点をどう扱うのか、他の者との認識のズレがどこにあるのかを早急につめ、もっともありうる事態がどのような状況であるかを知ることが、有効な経済政策を立案するための大前提となるのではないか。

ここでのポイントは、機会費用算出の根拠となりうるのは、実際にそれに対して支出されたか、いずれ支出する金額そのものだという点である。さらに、見かけ上、クラブトンとディランのコンサート間の選択という形をとっているかに思えても、一般的に人がその場面で迷うにしても、なにもその二者のみで予算の制約を受けているわけではないことを認識することも極めて重要である。無理にクラブトンとディランのコンサートの選択の問題に閉じこめようとする、かえって、現実の消費者行動とは異なった奇妙な状況が作り出されてしまふ。現実には、合理的な消費者

は限られた消費可能性の中から欲しいものを欲しいだけ手に入れるという実に上手な選択を行う。その姿をとらえ認識することこそが政策の立案・設計に重要なのである。

#### 4. 結論

フランク教授が自分の作り出した問題に正しい答えを与えることに成功したのかどうかは定かではない。しかし、その問題が、経済理論とそれに基づく経済政策との関係を理解するにあたりたいへん興味ある示唆をもたらしてくれたことには疑いの余地はなからう。

誰でもが普通に経験するであろう夕方の一場面の解釈を巡り、経済学者の意見がこれだけ割れている。適切な経済政策という正しい処方箋を書くには、それぞれが信じるころの理論の違い云々の前に、我々の置かれた真の経済状況を正しく把握することこそが、エコノミストにとってより重要な仕事であるのかもしれない。

#### 【筆者紹介】

荒山 裕行（あらかやま・ゆうこう）

シカゴ大学経済学博士。名古屋大学経済学研究科講師、助教授を経て、現在、名古屋大学経済学研究科教授。平成22年度より日本経済政策学会会長を務める。

「生産関数」と「生産要素」の二つの概念を通じて密接に関連する以下の研究を進めている。

- I 家計内生産関数、および家計内における時間配分
- II 技術進歩および技術移転と経済成長・所得分配
- III 企業行動と環境
- IV 経済のグローバル化と生産要素市場（産業構造と職業選択）

---

〔筆者は中部産政研 研究員〕



# 事業仕分けと 概算要求をみて 思ったこと



大阪大学社会経済研究所  
教授 大竹文雄

## 1. 歳出削減の仕組み

平成23年度予算の概算要求が8月31日に各省庁から政府に提出された。概算要求とは、来年度の政府の歳出についての予算案を各省庁から要求額を出してもらい、財務省との折衝を通じて最終的な政府予算案が作られるという手続きの第一歩である。今年の概算要求が注目される理由には、いくつかある。第一に、民主党政権になって初めて、予算への概算要求段階から取り組んで作られたものだという点である。第二に、社会保障に関わる歳出の自然増を見込んだ上で歳出総額約71兆円を維持するという6月22日に閣議決定された「財政運営戦略」に基づき、政策的歳出の10%削減を達成するという難題への対処法である。後者については、7月27日に、10%を超えて概算要求を削減した省庁は、10%を超えた額の3倍を新成長戦略、グリーン・イノベーション、人材育成などの政府の指定する重点領域にそったものを「元気な日本復活特別枠」で予算を「要望」することを可能にした（「平成23年度予算の概算要求組

み換え基準について」)。特別枠の項目については、コンテストを行って政治主導で決定する一方で、要求枠については従来どおり財務省が査定するという仕組みにした。この仕組みは、2009年に民主党が政権をとった際に歳出削減策として行った事業仕分けという手法が思うほど成果を上げられなかったという反省のもとで工夫されたものだ。2009年に行われた事業仕分けの問題点を振り返った後で、2010年の概算要求の問題点を議論してみたい。

## 2. 事業仕分けがもたらす インセンティブの歪み

2009年の事業仕分けは、政治的には成功だったかもしれないが、歳出削減という意味ではあまり効果がなかったのが実態だ。まず、政治的に成功した側面を中心に2009年の事業仕分けを振り返ってみよう。

2009年11月11日から27日まで、民主党の歳出削減政策の目玉である「事業仕分け」が行われた。対象とされたのは、国の449事業であった。私は経済学者としての関心だけ

ではなく、仕分け対象とされていた「グローバル COE」という大規模競争的研究費の研究代表者といういわば利害関係者でもあったので、仕分けの様子をインターネットの中継でみた。

事業仕分けそれ自体は、よくできたテレビ番組のように面白かったのは事実だ。最初に当該事業の責任者である「悪役」の官僚が事業の状況や必要性を説明する。つぎに、正義の味方である財務省の担当者や仕分け人が当該事業について批判をした上で、多数決で事業の廃止、縮減、存続といった判決が即座に言い渡されていく。今まで、大きな利権のために、誰もが無駄だと思っていなくても、なかなか削減できなかった事業があぶり出されるといふ効果もあるのは間違いない。しかしながら、テレビ番組のようによくできたショーを見ていて、心配になったこともあった。

第一に、数多い国の事業のなかから対象事業がどうやって絞り込まれたかが不透明なことである。第二に、個別事業だけを取り出して判断することは、その背後にあるより包括的な事業の効率性を歪める可能性があることだ。

それを感じたのは、私が当事者である大学関係の対象事業をみたからだ。以下にあげたものが大学関係で 2009 年の事業仕分けの対象にされていた。

- ▽国立大学法人運営費交付金
- ▽大学教育・学生支援推進事業
- ▽グローバル COE プログラム
- ▽グローバル 30
- ▽組織的な大学院教育改革推進プログラム
- ▽戦略的大学支援プログラム
- ▽大学等奨学金

▽科学技術振興調整費（革新的技術推進費、先端融合領域イノベーション創出拠点の形成）

▽同（若手研究者養成システム改革）

▽科学研究費補助金（若手研究 S～B、特別研究員奨励費）

▽特別研究員事業

▽女性研究者支援（科学技術振興調整費「女性研究者支援システム改革」）

▽世界トップレベル研究拠点プログラム

ここに挙げられているものは全て、期限付きの競争的資金か独立行政法人への運営費交付金である。つまり、本来の事業が必要かどうか、という判断で対象が集められたというよりも、「来年から募集をやめます」とか「来年から運営費交付金を x % カットします」と言えば、それで実行が可能なものが集められているように思えるのである。

期限付きの競争的資金が増えてきたのは、組織に自動的にお金を配分するよりも、研究を活性化したり、若手研究者の自立性を高めたりすることが目的である。私学助成の在り方も含めて、大学での教育・研究の仕組みの変更だったはずである。本来、そうした制度変更の効果があつたのか否かをきちんと評価して、その制度変更の効果を検討すべきものだ。新しい制度を始めるのはいいけれど、それを評価する仕組みができていないため、削減しやすい個別事業を取り上げて、効果がないと判断していくことにならないかについて不安に思った。

成果主義型賃金の導入をした企業では、当初の目論見とは逆に労働者の労働意欲を引き下げて、生産性が低下してしまった企業もあつたという。成果主義賃金導入で失敗した

企業は、本当は賃金カットをしたかっただけなのに、まともな評価もしないで成果が足りないといって賃金をカットしたところが多かったのではないだろうか。2008年から2009年にかけて、非正規雇用が雇用調整の対象になったり若年雇用が悪化したのは、既存正社員の働きぶりをきちんと評価していなかったり、働きぶりに応じた賃金や雇用調整ができていなかったことが原因で、それが非正規雇用にしわ寄せされたのではないだろうか。

もし、有効でない事業ではなく「止めやすい事業」がストップされやすいということであれば、役所のインセンティブは、つぎのようになるはずだ。今後の新規の事業はできるだけ、いつ止められても問題ないものばかりにする。本当は無駄だけれども止めるのが面倒な既存の事業に比べて、もっと意味のないものを常に新規事業として用意する。そうすることが事業仕分けに対処する上では有効だ。

これは日本で非正規雇用が増えてきたこととそっくりではないだろうか。将来の雇用カットに備えていつでも雇い止めができる非正規労働者の雇用を増やし、将来の会社の成長を担うべき正社員労働者の雇用を減らす。その結果、日本で非正規が増えすぎて、日本企業の力が弱くなってしまった。これと同じようなことが、国にも起こってしまう可能性がある。事業仕分けをうまく機能させるためには、事業の中身をきちんと評価して、本当に無駄なものをなくしていくことが必要だ。もっとも、民間企業では、必要か不要かは利潤が上がるかどうか、という明確な基準があるが、政府の場合はそのような基準がない。

それが、判断を難しくさせるものであるが、努力を続けるほかない。

### 3. 事業仕分けの行動経済学

事業仕分けを見ていて、気がついたことは、政府の事業の成果を判断する際の難しさから発生する問題である。実際、事業仕分けによって、予算を減額されたり、事業が中止に追い込まれた側の人たちは、事業仕分けそのものに対して非常に悪い印象をもったはずだ。事業仕分けで事業が中止されたものの中には、もともと問題のあるプロジェクトもあったことは事実だが、簡単にその事業が無駄かどうかを評価できないタイプの事業もあったのも確かだ。簡単に評価できないタイプの事業まで、「無駄だ」という理由で削減されると、削減された方は怒るのは、自然である。

人件費カットが本当の目的なのに、成果主義賃金を導入して、成果が悪いから賃金引き下げ、といわれるのと同じだ。全員一律賃金カットという部分と成果に基づく部分を明確にしておけば、賃金カットされる側の気持ちはずいぶん違う。

行動経済学でよく知られている人間の特性の一つに、現状維持バイアスというものがある。現状から少し良くなる時の満足度の上昇より、少し悪化するときの満足度下落の方がずっと大きいという特性である。そのため、誰も現状維持を望む。この特性をうまく利用すれば、人々の反感を減らすことができる可能性がある。

例えば、次の手法だ。最初に、「財政上の理由で、すべてのプロジェクトの予算を一律に2割カットする」と宣言する。この時、人々は当然反対するだろうが、全員一律で、

そこには評価が入っていないことから、「仕方がない」とあきらめる人も多いだろう。そうすると、人々の「現状」は、最初のところから2割カットというところまで、下がることになる。この下がった「現状」をベースとして事業仕分けで評価をつけるのだ。無駄が多いと判断されればより大きなカットに、無駄かどうかは簡単には判断できないものは2割カットという「現状維持」に、明確に評価が高いか政治的に重要だと判断されたものは「1割カット」や「カットなし」という「現状」からのアップという判断を出せばいい。

この手法なら、2割カットの事業は評価が悪かったのではなく、財政上の理由でカットされたことが明確になる。現在のやり方は、予算がカットされたものは、「無駄」があったという評価を受けたことと同じになってしまう。それは人々に大きな不満をもたらすだろう。

もう一つ行動経済学的なバイアスで気になったことは、人々の判断は「目立つ」ものに大きく左右されるということだ。仕分け対象になっている事業には一つの事業の中にも様々なプロジェクトが含まれている。すぐに成果が出ないものやすぐに成果の出るものもあるだろう。無駄だと言う方は、すぐに成果が出ないものや、ほんのわずかでも「無駄」だと思われる事象があるものを取り上げる。全体の中でそれがどの程度重要かは別にして、それを大きく取り上げると、全部「無駄だらけ」のような印象を人々に与えることに成功する。逆に言えば、抗弁する側も、「目立った成果」をアピールすることが重要だ。

世界トップ拠点の仕分けの際に、仕分けする側が、「夢や希望ではなく、国民にどんな

メリットがあるのか」という質問をした。この時の回答は、「ダークマターの発見…」だった。免疫学の拠点も含まれているのだから「花粉症の治療法が見つかる可能性がある」と答えることもできただろうし、材料系の拠点を念頭において「環境問題を解決する新規材料が開発できるかもしれない」と答えておけば、「目立つ成果の可能性」という点ではもっとアピールできただろう。しかし、そういう瞬間的なやりとりで、結果が大きく変わってしまうことはとても危険である。

どれも重要な事業ばかりであって、違うものを比較していくというのはとても難しい仕事だ。科学研究でさえ、違う分野どうして、「どちらの研究がより重要か」、なんて簡単には判断できない。それでも、お金を配分する際には、それを決めなければならない。政治的な判断は最終的には必要だ。カットされる側が「仕方がない」と思わせるような工夫が必要だろう。

#### 4. 一律10%カットと要望枠の組み合わせがもたらすインセンティブ

2009年の事業仕分けの失敗に学んだ政府は、一律10%予算カットと要望枠の設定という手法で、行動経済学的なバイアスの除去と重要なものを新規政策として提案させるという改善を図った。

これで、予算カットされた側の不満を小さくした上で、新規政策には重要性の高いものをもってくるといのが達成されるはずだった。この目的はある程度機能したように見える。しかし、今回の要望枠と要求枠の中身を見てみると、想定外の戦略的行動を省庁がとってきたのも事実である。端的に言えば、

各省庁は従来の概算要求の中から政府の方針から見て絶対に無視できないような重要な既存の政策を取り出して、それを要望枠に回している。そうすることで、要求枠を10%以上カットして、全体としては昨年以上の予算要求をすることができるのである。これなら10%カットと要望枠による増額を同時に満たすことができる。やはり、政府支出という成果の評価が難しいものであっても、できる限り正確な評価をすることを続け、評価に基づく判断をするという地道な努力がないと、どのような制度を作っても、裏をかかれてしまう。政府の歳出削減は本当に難しい。





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 - 2 非正社員増加とその背景

前回は、正社員と非正社員の就業者の分布及び就業日数と就業時間の分布状況を取り上げた。年齢が高くなるにつれて、女性では就業日数や就業時間数の短いパートタイム労働者が増加している。派遣社員という就業形態は、20代後半の男性で3%、女性で7%と、必ずしも雇用者として多いものではないことなどを確認した。今回は、まず、前回にふれなかった所得の実態の解明に踏み込む。さらに、企業の雇用調整の実態をとりあげて、企業が非正社員を採用している理由並びに非正社員がその働き方を選択した理由をみることで、雇用の多様化している構造について考えていく。

## 1. 雇用形態別にみた所得分布

最初に、雇用形態別に所得階級の分布をみる。所得は年齢に依存している要素が大きい。調査年の2007年の平均初婚年齢が夫で30.1歳、妻で28.3歳であったこと、母親の第1子誕生年齢が28.7歳であった。子供の成長につれて女性の働き方が大きく変わることを考慮して、適齢期の20代後半、第1子が誕生して就学期になっている30代後半、第1子が成人間近になっている40代後半に絞って前回と同じく考察を試みる。働き方の主体として男女の正社員及び女性パート並びに女

性派遣社員の4つを取り上げる（次頁図1）。

男性正社員の所得は、20代後半では300-399万円に、30代後半では400-499万円に、40代後半では500-599万円にもっとも集中している。所得の集中度をみた限り、年齢が10歳上がると、年収が100万円増加していることになる。また、所得500万円未満の割合は、20代後半で89.8%、30代後半で54.3%、40代後半で34.4%と、20代後半と40代後半とでは55ポイントも開いており、男性正社員では年齢による所得増加の度合いは大きい。

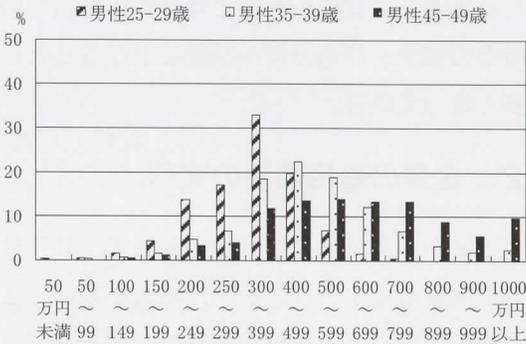
一方、女性正社員では、20代後半、30代後半、40代後半のいずれも300-399万円にもっとも所得が集中している。所得500万円未満の割合は、20代後半で95.9%、30代後半で80.4%、40代後半で70.8%である。

20代後半では男女ともに300万円台に所得が集中しているが、40代後半では男性が500万円台に、女性が300万円台に所得が集中している。このように、同じ正社員という働き方であっても、女性では男性に比べて年齢に応じた伸びははるかに小さく、年齢が高くなるにつれて、男女間の所得は開き始める。

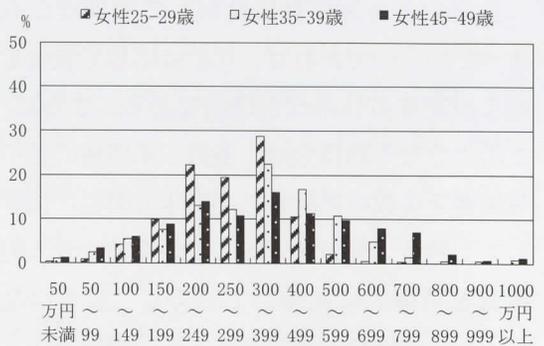
女性パートの所得は、20代後半で100-149万円に、30代後半および40代後半で50-99万円にもっとも集中している。パートでは

図1 特定の年齢でみた年間所得の分布状況（2007年）注1

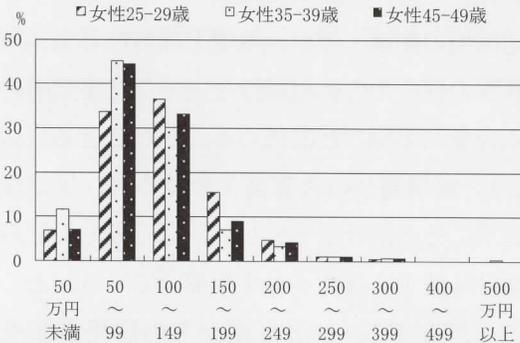
男性正社員



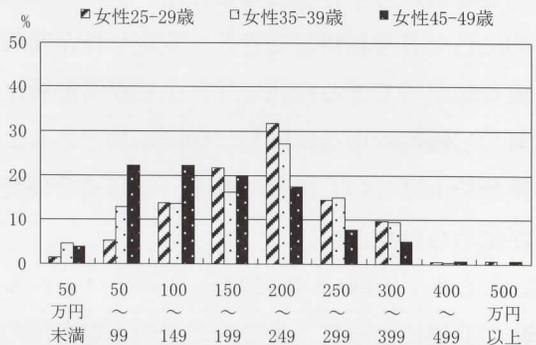
女性正社員



女性パート



女性派遣社員



資料：統計局「就業構造基本調査」

所得が200万円未満の割合は、20代後半で92.5%、30代後半で94.0%、40代後半で93.5%であり、9割のパートが年収200万円未満となっている。

女性派遣社員は、20代後半及び30代後半では200-249万円に、40代後半では50-99万円及び100-149万円に、所得が集中している。所得200万円未満の割合は、20代後半で42.0%、30代後半で46.9%、40代後半で67.8%であり、パートに比べると、派遣社員の所得は高いが、正社員と比べるとかなり低い。

このように正社員・非正社員の間には、仕事内容の違いでは説明できないほどの大きな

賃金の差がある。これは日本の労働市場には、需給バランスを反映した賃金相場の決定をさせない仕組みがあることによる。欧米の労働市場では、主として職種別に賃金が決定されており、労働時間の長短によらず、同じ職種であれば同じ賃金が適用される。しかし、日本では市場競争から分断された「企業ごとの労働市場」が根強いことから、企業の内部の正社員と外部の非正社員との間の賃金の差は大きく、とりわけ男性中高年層ではその差は大きい。

こうした正社員と非正社員との間の賃金の差は昔から存在していたが、1980年代の安定成長期までは同一企業内における非正社員

の割合が小さく目立たなかったため、大きな社会問題にはならなかった。

企業内の経験年数に比例して熟練度が高まっていくのであれば、年齢に応じて賃金を高く設定する体系が合理的である。さらに、このような年功賃金は、多数の未熟練の若年労働者を少数の熟練した中高年労働者が指導して、若年労働者を育成していくという人的投資を積極的に実施していくことにもつながった。未熟な若者であっても、職場で仕事能力が磨かれていくうちに、企業に将来的な利益をもたらす存在になるため、企業は積極的に若年者を雇用してきた。安定した企業の成長が期待できる時代では、企業が労働者に対して長期雇用を保障し、勤続年数とともに賃金を上げていくことにも十分な経済合理性が認められた。

しかし、1990年代になると、グローバル化の進展によって、企業内の労働市場も国内にとどまらず海外にも拡大している。あわせて技術革新によって、とくに情報通信技術の発達は、海外との連携を容易にするとともに、これまでに労働者が長年に渡り蓄積した仕事技能を急激に陳腐化させている。長期間に渡って多数の労働者を留保しておくことの合理性は次第に低下しつつある。

このような環境の大きな変化は、これまでのように多数の正社員に雇用保障を与え続けるということを困難にした。仕事の内容や質に応じて、労働者を選び、雇う時代へと変化した。前回に取り上げた日経連の新しい雇用モデルは、けっして労働者の選別を推奨しているものではなく、企業の持続をかけた新しい企業モデルともいえるものであろう。

正社員間で所得の男女差だけでなく、女性

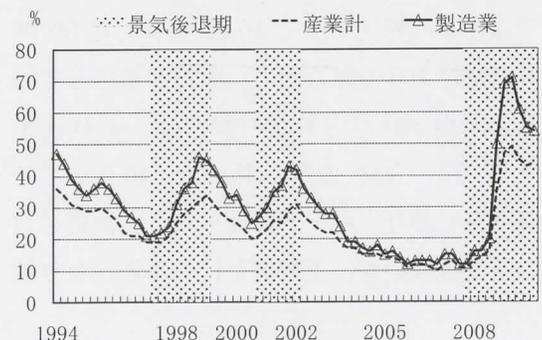
の雇用形態間でも所得の差が存在することが図1から確認できる。最近「女女格差」といわれるように女性正社員と女性非正社員との所得の開きや待遇の差が話題に上がることが多くなっている。

## 2. 企業の雇用調整の実態

企業が非正社員を雇う理由として、非正社員が解雇しやすいことをあげる人が多い。この点が事実なのかを雇用調整の実態を通じて確認してみよう。厚生労働省「労働経済動向調査」では、実際に残業規制や配置転換、中途採用の削減・停止、希望退職者の募集、解雇等の何らかの雇用調整を実施した事業所の割合を四半期ごとに求めることができる(図2)。雇用調整の実施割合を見ると、景気後退期にその割合は上昇し、景気回復期にその割合は低下するサイクルを描いている。とくに、2008年10～12月期からの雇用調整を実施した企業割合の急上昇ぶりは、この20年間で最大規模である。また、図には示していないが、製造業の実施割合は第1次石油危機に匹敵する大きさになっている。

続いて、同じ「労働経済動向調査」から過

図2 雇用調整の実施事業所割合の推移<sup>注2</sup>



資料：厚生労働省「労働経済動向調査」

備考：シャドー部分は景気後退期

去の景気後退期で実施された具体的な雇用調整の方法をみる(表3)。図2から産業計と製造業の動き方が一致していることから、製造業だけを取り上げても雇用調整の実態は明らかになる。なお、表にはこの10年余りの景気後退期のピークであった1999年1～3月期と2002年1～3月期および2007年以降が同時にまとめられている。

過去2回の景気後退期と同じく今回も「残業規制」が最も多い。次に多い方法は、過去2回では「配置転換」であるが、今回の世界金融不況では「派遣労働者の削減」となっている。3番目に多い方法は、過去2回では「出向」及び「下請・外注の削減」であるが、今回は過去に比べて「一時休業」、「操業時間・時数の短縮」、「配置転換」の割合も高くなっている。とりわけ、今回は雇用調整助成金の適用が拡大されたこともあり、「一時休業」や「操業時間・時数の短縮」の割合が大きくなっている。その他にも、「中途採用の削減・停止」や「臨時・季節、パートタイム労働者の再契約停止・解雇」及び「賃金等労働費用

の削減」も高い水準になっている。

以上のように、企業は派遣社員やパートタイムなどの非正社員から雇用調整を実施していることが確認できた。

### 3. 企業が非正社員を雇用する理由

企業が非正社員を雇用する理由を厚生労働省の調査から次頁表4にまとめた。この表には、非正社員総計と派遣社員およびパートタイムについて掲載した。

非正社員を雇用する理由の第1位には「賃金の節約のため」であり、第2位には「1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため」である。これらの理由は2003年と2007年ともに同じ順位であり、非正社員を雇用する最大の理由が、人件費の軽減化であることを示している。理由の第3位には、2003年では「景気変動に応じて雇用量を調節するため」、2007年では「即戦力・能力のある人材を確保」となっている一方、第4位には、2003年では「即戦力・能力のある人材を確保」、2007年では「専門的な業務に対応するため」となっている。

表3 製造業における雇用調整の実施方法 <sup>注3</sup>

	計	雇用調整実施	雇用調整の方法(複数回答)								実施していないまたは予定がない	その他の調整(複数回答)						
			残業規制	休日の振替、夏季休暇等の休日・休暇の増加	臨時・季節、パートタイム労働者の再契約停止・解雇	中途採用の削減・停止	配置転換	出向	一時休業(一時解雇)	希望退職者の募集、解雇		小計	操業時間・日数の短縮	賃金等労働費用の削減	下請・外注の削減	派遣労働者の削減		
金融危機後																		
1999年1～3月	100	45	29	6	8	13	15	11	7	6	55	17	5	6	11	-		
ITバブル崩壊																		
2002年1～3月	100	42	24	6	7	8	15	10	6	9	58	19	6	10	10	-		
2007年1～3月	100	15	8	3	1	1	4	3	0	2	85	5	2	1	3	-		
4～6月	100	15	7	3	1	2	6	4	0	1	85	5	1	1	3	-		
7～9月	100	12	5	4	1	1	5	2	0	1	88	4	1	1	2	-		
10～12月	100	12	5	2	1	1	4	2	0	2	88	5	1	1	1	4		
2008年1～3月	100	16	8	2	1	2	6	3	-	2	84	8	1	1	1	6		
4～6月	100	16	7	2	1	2	5	3	0	1	84	9	1	1	2	7		
7～9月	100	20	11	4	2	3	5	3	1	1	80	14	3	2	3	10		
10～12月	100	50	34	11	10	14	15	5	5	3	50	37	14	4	10	25		
2009年1～3月	100	69	52	14	21	20	22	7	31	7	31	52	25	17	14	33		
4～6月	100	71	48	14	12	20	22	9	31	4	29	47	19	22	13	20		
7～9月	100	61	38	10	6	17	16	8	22	3	39	33	13	16	6	11		
10～12月	100	55	37	11	4	15	16	8	20	3	45	33	11	14	8	12		
2010年1～3月	100	54	32	10	5	12	16	8	15	3	46	28	8	11	7	9		

資料：厚生労働省「労働経済動向調査」

表4 非正社員を雇用する理由（企業数割合）注4、5、6、7

	(3つまでの複数回答・%)					
	非正社員計		うち派遣社員		うちパートタイム	
	2003	2007	2003	2007	2003	2007
賃金の節約のため	51.7	40.8	26.2	18.8	55.0	41.1
1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため	28.0	31.8	8.0	13.1	35.0	37.2
景気変動に応じて雇用量を調節するため	26.5	21.1	26.4	25.7	23.4	18.0
即戦力・能力のある人材を確保するため	26.3	25.9	39.6	35.2	12.3	11.8
賃金以外の労務コストの節約のため	22.5	21.1	26.6	16.6	23.9	21.3
正社員を確保できないから	20.1	22.0	16.9	26.0	12.4	17.6
長い営業（操業）時間に対応するため	18.1	18.9	2.8	3.4	20.4	21.7
専門的業務に対応するため	23.1	24.3	25.9	20.2	10.1	12.7
臨時・季節的業務量の変化に対応するため	17.6	16.6	14.4	20.3	15.4	14.5
正社員を重要業務に特化させるため	15.4	16.8	17.2	20.4	12.8	15.3
高齢者の再雇用対策のため	14.2	18.9	1.7	2.6	6.4	7.9
正社員の育児・介護休業対策の代替のため	3.0	2.6	8.8	6.5	2.1	1.6

資料：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」

次に、派遣社員を雇用する理由の第1位は「即戦力・能力のある人材を確保するため」であり、第2位は「賃金以外の労務コストの節約のため」（2003）、「正社員を確保できないから」（2007）となっている。この「正社員を確保できない」という理由が2007年に第2位にあがっているのは、2007年の段階ではまだ景気が良かったことが背景にあることが考えられる。理由の第3位には「景気変動に応じて雇用量を調節するため」、第4位には「賃金の節約のため」（2003）、「正社員を確保できないから」（2007）となっている。派遣社員を雇う理由として、「即戦力・能力のある」労働者に業務のある時だけ仕事をこなしてもらい、人件費の軽減を図りたいという意図が強く出ている。

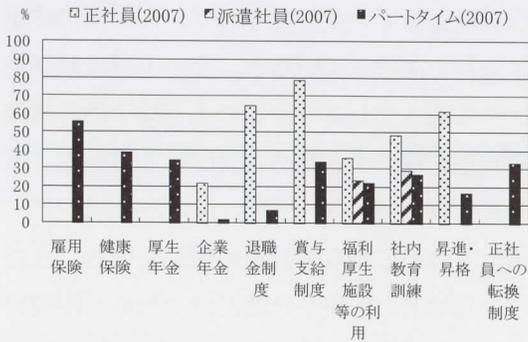
続いて、パートタイムを雇用する理由の第1位は「賃金の節約のため」であり、第2位に「1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため」がきているが、これら2つの理由は2003年と2007年に共通している。理由の第3位は「賃金以外の労務コストの節約のため」（2003）、「長い営業（操業）時間に対応

するため」（2007）となっており、第4位には「景気変動に応じて雇用量を調節するため」（2003）、「賃金以外の労務コストの節約のため」（2007）がきている。仕事の繁忙にばらつきがあるため、忙しい時間帯や時期にだけ安く働いてくれる格好の労働者としてパートタイムが活用されている。だからこそ、非正社員の中でパートタイム労働者が最も多く雇用されている。

企業が非正社員を雇用する大きな理由に人件費の軽減化があげられるが、人件費には賃金だけでなく、賃金以外の労務費用も含められている。賃金以外の費用として社会保険（雇用保険、健康保険、厚生年金など）料の企業負担の支払い分や教育訓練費などさまざまなものがある。このような各種制度の適用状況を次頁図5に示した。なお、雇用保険、健康保険、厚生年金は正社員に対してほぼ全員適用対象であるため、調査対象に該当項目はなく、派遣社員に対して派遣先の企業が社会保険料を負担するものではないことから、調査対象に該当項目はなく、図示されていない。

パートタイムでは、雇用保険の加入が

図5 各種制度の適用状況(企業数割合) 注8,9



資料：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」

55.5%、健康保険は38.5%で、厚生年金にはその34.6%が加入している。すなわち、パートタイムのうち、5割弱が雇用保険に加入しておらず、6割強が健康保険と企業年金に加入していない。社会保険の対象になっていないパートタイム労働者が多い。

退職金制度では、正社員の64.5%が対象になっているのに対してパートタイムでは6.8%と、極めて大きな開きがある。日本のパートタイムの実態はかならずしも短時間や短期間勤続とは限らないため、退職金の支給がほとんどない現状は今後改善していく必要がある。

賞与の支給制度についても、正社員では78.5%が対象になっているのに対して、パートタイムでは33.6%とこれにも大きな開きがある。

昇進や昇格といった制度についても、正社員では61.4%、パートタイムでは16.4%と大きな隔たりが存在する。

このように賃金や社会保証以外の昇進・昇格制度についても、正社員とパートタイムとの間には待遇に大きな差がある。

多くのパートタイムが社会保険に加入して

いない理由は、労働時間や勤続年数が短いことだけによるのではなく、その多くが世帯主に扶養されている既婚女性であることがあげられる。妻の労働時間がある一定の時間以下でありかつ年収130万円未満であれば、夫が健康保険に加入していて夫の扶養家族になっている場合には、妻は独自に健康保険に加入しなくても、夫の健康保険に加入でき、無保険者ということにはならない。厚生年金についても、同じく夫が厚生年金に加入していて夫の扶養家族になっている場合には、妻が独自に厚生年金に加入しなくても、無保険状態にはならない。このことは、パートタイムは社会保険に加入しなくても、必ずしも無保険の状態とはかぎらないことを意味しており、企業にとっても社会保険料を負担しなくてもすむパートタイムの雇用の持つ意味は大きい。このように自ら社会保険料を負担しなくても、社会保険への適用を受けることができる。このため、年収額を130万円未満に抑えるために就業時間を調整することがしばしば行われることになる。

ここで、正社員と同じ保険料率がパートタイム労働者に提供されるとしたら、月額賃金のうち、厚生年金保険料15.7%、健康保険料は9.3%と介護保険料(40歳以上)は1.5%、の支払いが要求されることになる(表6)。

表6 企業の社会保険料の負担

	料率 (%)	事業主の負担
健康保険料	9.34	労使で折半
介護保険料	1.50	労使で折半
厚生年金保険料	15.704	労使で折半
児童手当拠出金	0.103	全額負担
労災保険料	0.3から10.3	全額負担
雇用保険料	1.55	一定割合(0.95%)

社会保険料は企業と労働者が折半して負担する。そもそも賃金が労働者の生産性に依って支払われているとすれば、社会保険料の企業負担分についても、労働者の生産性に依ったものにしかならない。したがって、企業負担という名目であっても実際には労働者による負担でしかない。もし、現行の保険料率をパートタイムにそのまま適応した場合には、企業はパートタイムの賃金を大きく引き下げざるを得ない。また、パートタイム労働者自身も現行の社会保険料（厚生年金・健康・介護）の労働者負担分 13.3%を負担することで賃金の受取額が大きく減少する。パートタイムが年金保険料を負担することは、当然ながら将来的な年金給付の増額につながるが、現在の賃金の手取り額の減少にもつながるため、正社員の配偶者がパートタイムとして就業している場合は望ましいものではない。

一方、未婚のパートタイムや派遣社員の場合は、職場の健康保険や厚生年金に加入していない場合には、国民健康保険や国民年金に加入しなくてはならない。国民年金の保険料は定額の毎月 1 万 5100 円、年額 18 万 1200 円（2010 年度）である。

国民健康保険は地方自治体が運用しており、その保険料額は世帯や所得および資産の状況によって決定され、保険料の算出方法も自治体によって異なる。介護分及び後期高齢者支援金等分を含んだ国民健康保険料の平均額（市町村）は、2008 年度に 1 人当たり 9 万 614 円、1 世帯当たり 15 万 7696 円である。非正社員の所得は必ずしも高くないため、国民年金保険料や国民健康保険料の負担は重い。社会保険は強制加入であるが、保険料負担が重いことため保険料を支払えず無保険状

態に陥っているとされる非正社員も少なからず存在している。とりわけ、親が国民健康保険料を滞納していると、その子供は無保険状態に陥ってしまう。このような子供の無保険問題を解消するため、2009 年 4 月から「短期被保険者証」を交付されるようになった。年金について長らく社会の関心を集めてきたが、高齢者の医療や介護だけでなく、現役世代の医療の負担と給付についても解決しなくてはならない課題が多い。

#### 4. 労働者が非正社員として働く理由

続いて、同じ厚生労働省の調査から非正社員が現在の働き方を選択した理由について次頁表 7 にまとめた（複数回答）。

男性では「正社員として働ける会社があったから」（2003）、「自分の都合のよい時間に働けるから」（2007）が第 1 位であり、「自分の都合のよい時間に働けるから」（2003）、「専門的な資格・技能が活かせるから」（2007）が第 2 位になっている。理由の第 3 位には「専門的な資格・技能が活かせるから」（2003）、「正社員として働ける会社があったから」（2007）があり、第 4 位は「自分で自由に使えるお金を得たいから」（2003）、「家計の補助、学費等を得たいから」（2007）となっている。

一方、女性が非正社員として働く理由は、「家計の補助、学費等を得たいから」（2003）「自分の都合のよい時間に働けるから」（2007）が第 1 位であり、「通勤時間が短いから」（2003）、「自分の都合のよい時間に働けるから」（2003）、「家計の補助、学費等を得たいから」（2007）が第 2 位となっている。その理由の第 3 位は「専門的な資格・技能が活かせるから」（2003）、「家庭の事情や他の活動

表7 現在の就業形態を選択した理由別労働者割合 注10、11、12

(3つまでの複数回答・%)

	男性		女性					
	非正社員		非正社員		うち派遣社員		うちパートタイム	
	2003	2007	2003	2007	2003	2007	2003	2007
正社員として働ける会社がなかったから	31.1	23.9	24.1	16.5	39.6	35.2	20.5	11.0
自分の都合のよい時間に働けるから	26.2	33.8	32.3	46.0	16.7	23.4	37.6	55.7
専門的な資格・技能を活かせるから	25.7	24.3	11.0	10.2	17.8	13.2	9.0	7.5
自分で自由に使えるお金を得たいから	20.6	18.7	25.9	21.9	18.1	17.4	27.4	22.9
家計の補助、学費等を得たいから	15.6	22.7	41.1	40.9	17.7	22.5	46.0	45.1
通勤時間が短いから	15.0	15.1	32.3	27.3	15.7	21.4	36.0	27.9
勤務時間や労働日数が短いから	14.9	13.9	25.8	16.4	17.0	9.8	29.9	19.3
家庭の事情や他の活動と両立しやすいから	11.8	9.8	26.1	33.0	26.6	23.4	27.3	37.7
より収入の多い仕事に従事したかったから	11.8	15.1	8.0	5.6	14.6	18.4	7.0	2.2
組織にしばられたくないから	10.8	12.9	7.9	3.4	24.6	13.6	6.7	1.9
簡単な仕事で責任も少ないから	9.0	14.1	9.5	7.0	6.3	10.2	10.6	6.5
就業調整をしたいから	3.2	5.3	11.5	5.5	5.7	1.7	13.9	7.1
体力的に正社員として働けないから	3.8	2.7	5.7	3.0	2.9	1.4	6.2	3.2

資料：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」

と両立しやすいから」(2007)であり、第4位には「家庭の事情や他の活動と両立しやすいから」(2003)、「通勤時間が短いから」(2007)となっている。

男女ともに、「自分の都合のよい時間に働けるから」が大きな理由になっている。このことは、正社員の労働時間の長さや勤務条件の自由度のなさを嫌っている人が少なからず存在していることを示す。とくに、女性の場合には、労働時間の長さや勤務条件が限られることが多いため、正社員ではなく、自由度の高い正社員を選択していることが多い。

女性が派遣社員として働く理由の第1位には「正社員として働ける会社がなかったから」があり、第2位は「家庭の事情や他の活動と両立しやすいから」(2003)、「自分の都合のよい時間に働けるから」(2007)、「家庭の事情や他の活動と両立しやすいから」(2007)である。

派遣社員である理由としては、正社員の職がなく派遣社員として働いている若い世代が多いことがあげられている。しかし、理由

の第3位は「組織にしばられたくないから」(2003)であり、続いて、「自分で自由に使えるお金を得たいから」、(2003)「家計の補助、学費等を得たいから」(2007)となっている。

女性がパートタイムとして働く理由の第1位は「家計の補助、学費等を得たいから」(2003)、「自分の都合のよい時間に働けるから」(2007)となっており、第2位は「自分の都合のよい時間に働けるから」(2003)、「家計の補助、学費等を得たいから」(2007)となっている。理由の第3位には「通勤時間が短いから」(2003)、「家庭の事情や他の活動と両立しやすいから」(2007)があげられており、第4位は「勤務時間や労働日数が短いから」(2003)、「通勤時間が短いから」となっている。このことは、女性パートタイムは、働く際には勤務時間の短さや自由度を重要視していることを強く示している。

## 5. おわりに

就業形態の多様化が急激に進む中で、非正社員を雇う理由及び非正社員として働く理由

をみてきた。女性の場合、ライフステージにあわせた就業時間や勤務地の近さといった条件を重視する場合には、正社員ではなく非正社員として働く傾向が強い。

企業は、景気後退に対応して、雇用調整を実施する場合に、非正社員の雇用で対応せざるを得ない。また、社会保険料の負担は、正社員だけでなく企業にとっても毎年大きくなっており、社会保険料の負担が生じる正社員より非正社員を雇用する利点が増加している。

るを得ない。また、社会保険料の負担は、正社員だけでなく企業にとっても毎年大きくなっており、社会保険料の負担が生じる正社員より非正社員を雇用する利点が増加している。

注1 雇用者の所得とは、賃金、給料、手間賃、諸手当、ボーナスなど過去1年間に得た税込みの給与総額（現物収入は除く）のことをいう。

注2 「労働経済動向調査」は、調査時期によって、調査されている産業の数が大きく異なる。そのため、産業計の数値は、厳密には接続できない。ここでは、長期的な動向を概観する目的で図示している。ちなみに、1994～98年では、建設業、製造業、運輸・通信業、卸売・小売、飲食店、サービス業の5産業、1999～2003年では、金融・保険業、不動産業を加えた7産業、2004～2008年は、産業区分が変更されて9産業に、2009年から産業区分が変更されて11産業となり、同時に医療・福祉が追加されている。

注3 2008年2月調査から従来まで「特別な措置はとらない」としていた回答を「実施していないまたは予定がない」という回答に変更している。また、「派遣労働者の削減」という項目は、2008年2月調査から追加された。

注4 正社員以外のそれぞれの就業形態の労働者がいる事業所のうち、その就業形態の労働者を活用する理由を回答した事業所について集計した。

注5 ここでの「賃金」とは、基本給の他、通勤手当、時間外手当等の諸手当を含めたものをいう。

注6 ここでの「賃金以外の労務コスト」とは、健康保険等の事業主負担額、教育訓練・福利厚生関係等の費用をいう。

注7 ここでの「パートタイム」とは、正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週の所定労働日数が少ない労働者で、雇用期間が1カ月を超えるか、又は定めがない者をいう。

注8 雇用保険、健康保険、厚生年金、正社員への転換制度については、正社員及び派遣社員を回答の対象外としている。企業年金、退職金制度、賞与支給制度、昇進・昇格については、派遣社員を回答の対象外としている。

注9 注7と同じ。

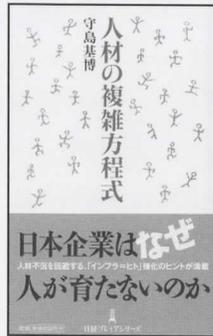
注10 正社員・出向社員以外の労働者のうち、現在の就業形態を選んだ理由を回答した者について集計した。

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

注12 注7と同じ。



## 人材の複雑方程式



もりしまもとひろ  
守島基博 著

日本経済新聞出版社 刊 893円(税込)

働きがいのある職場づくり、現場のリーダー育成と、日本企業は日々人材育成に奮闘している。人材は競争力の源泉だが、育成には長期間を要する。「人の力」が失われつつある現実を危惧する著者は、人材マネジメントの大切さを強調する。部下へのフォローシップ育成の必要性、「働きやすさ」と「働きがい」はどこが違うのか、会社と従業員の「心理的契約」を再構築せよ、など従来の強みを生かしつつ変わるためにはどのような発想が必要かなど、実務的知恵が満載されている。

## 派遣鳴動



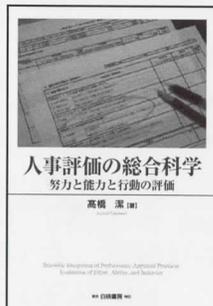
でいともまさ  
出井智将 著

日経BPコンサルティング刊 1680円(税込)

著者は製造派遣・請負会社を営む人材派遣企業の経営者。副題に「改正派遣法で官製派遣切りが始まる」とあるように、法改正による「原則禁止」は派遣労働者のためになるのだろうかと疑問を投げかけ、本当の問題点はどこにあるのかを現場感覚に基づいて指摘している。インサイダーの立場からの発言なので説得力がある。一貫している主張は、「派遣は立派な働き方の選択肢であり、一律に『可哀想』と決め付けるべきではない」との信念だ。この本を読むと良質な派遣業者を法改正で減らすことがあってはならないと強く思う。

## 人事評価の総合科学

— 努力と能力と行動の評価 —



たかはし きよし  
高橋 潔 著

白桃書房 刊 4935円(税込)

人事評価にかかわる歴史、評価におけるものの考え方、これまで詳しく紹介されてこなかった

様々な評価フォーマットの特徴、評価要素となる多くの概念（能力、コンピテンシー、性格、努力など）の理論的整理、人事評価に関連する6つの研究結果などについて豊富な実証研究を踏まえて科学的観点から総合的に論じている。今後の人事制度を考えるにあたって「努力主義」を示唆し、人事評価が「パフォーマンス・マネジメント」に取って代わられる可能性について言及している点が新しい。人事評価に関して、理論と研究を踏まえた書籍がなかったので少し高額だがそれだけの価値がある。プロの人事関係者にお勧めの一冊。(10月発刊予定)

## 第45回 理事会・評議員会を開催

財中部産業・労働政策研究会は、8月19日(木)名鉄ニューグランドホテル(名古屋市中村区)にて第45回理事会・評議員会を開催、「第23期事業計画及び予算」「新公益法人制度移行にあたっての基本方針」「理事、監事、評議員、特別委員の選任」などの議題を審議し、提案通り承認されました。主な内容は以下の通りです。

役職員一同、これまで以上に幣財団の一層の充実、発展に努力していく所存ですので、関係各位の変わらぬご支援、ご協力をお願いいたします。

### 1. 第23期事業計画

#### ▼年度調査研究

テーマ「定年後もイキイキと暮らすための働き方とライフスタイルのあり方」

### 2. 新公益法人制度移行にあたっての基本方針

#### ▼以下の基本方針について承認

- 1) 公益財団法人への移行を目指す
- 2) 平成24年早期(1月頃)の移行申請を目指す
- 3) 移行後の役員等(理事、監事、評議員)の選任方針

### 3. 理事、監事、評議員、特別委員の選任

#### ▼8月19日付補充選任及び任期満了に伴う9月1日付選任等を承認

#### ▼新しく就任された方(計24名):敬称略

- |        |                              |                   |
|--------|------------------------------|-------------------|
| 【理事】   | 神谷 孝雄(全トヨタ労働組合連合会)(副理事長に選任)  |                   |
|        | 宮崎 直樹(トヨタ自動車㈱)               |                   |
|        | 安藤 章洋(トヨタ自動車㈱)(専務理事・事務局長に選任) |                   |
|        | 今泉 直仁(デンソー労働組合)              |                   |
|        | 土手 新吾(豊田自動織機労働組合)            |                   |
|        | 川村 浩(ジェイテクト労働組合)             |                   |
| 【監事】   | 愛甲 和弘(トヨタ自動車労働組合)            |                   |
| 【評議員】  | 藤田 賢司(中部電力㈱)                 | 鷺見 輝男(東邦ガス㈱)      |
|        | 安藤 隆司(名古屋鉄道㈱)                | 森 雅計(日本特殊陶業㈱)     |
|        | 加藤 洋一(㈱大丸松坂屋百貨店)             | 福永 哲(愛知製鋼㈱)       |
|        | 野中 敏行(トヨタ自動車㈱)               | 谷貝 友隆(トヨタ自動車労働組合) |
|        | 都築 昇司(㈱デンソー)                 | 園部 貴樹(デンソー労働組合)   |
|        | 金田 芳彦(アイシン精機㈱)               | 谷口 智玲(アイシン労働組合)   |
|        | 舟橋 史洋(トヨタ車体労働組合)             | 下野 雅史(ジェイテクト労働組合) |
|        | 平松 孝康(豊田合成㈱)                 | 杉木 梅信(フタバ産業㈱)     |
| 【特別委員】 | 相川 輝彦(日野自動車労働組合)             |                   |

## 「中部産政研公開セミナー」を開催

当財団主催の公開セミナーを8月19日(休)に、名鉄ニューグランドホテルで開催しました。今回は、昨年9月から今年8月までの第22期の調査研究テーマ「職場力向上のための管理者の役割」の中間報告会として実施したもので、トヨタグループをはじめ中部地区の主要企業の労使代表や人事・労務関係者など、140名を越える参加者がありました。

今回の研究は、職場力向上の要素を「コミュニケーション」「部下育成」「リーダーシップ」の3つとし、管理者と組合員の双方からその実態を調査し、あるべき姿を提言するものです。研究主査を務めた神戸大学大学院の高橋潔教授と関西大学商学部の小野善生准教授から、管理者はコミュニケーションの機会を増やすこと、部下育成に注力すること、ビジョンを具体的に示すこと等を骨子とする調査研究成果の報告がおこなわれました。なお、最終まとめ報告書は今秋に発刊を予定しています。



## 第4回 産政塾活動報告

- テーマ：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
- と き：2010年5月28日(金)・29日(土)
- 場 所：香川県 豊島・直島

第4回産政塾は、過去マスコミにも大きく取り上げられた不法投棄現場のある「豊島」の見学と、国内外から注目を集める現代アートの島「直島」を訪れた。

事前に資料で「豊島問題」についてはおおそ知っていたものの、実際に投機された場所や産廃物の剥ぎ取り層、「豊島のこころ資料館」を見て何も言えなくなった。ご案内いただいた廃棄物対策豊島住民会議の石井亨氏は実際に長年この問題に関わっている方で、その説明は塾生全員の心に響いた。一日も早く美しい島「豊島」に戻ることを願わずにはられない。

「直島」は現代アートと島・地域が共存しており、日頃業務に追われているであろう塾生もゆっくり時間が流れる環境に身を置き、ボランティアガイドや地元の人との交流を通じて温かい気持ちになれたように思う。

詳細については、以下 塾生のレポートを参照ください。

### 1. テーマ選定の経緯



株式会社東海理化  
戸田有香

わが国は戦後、高度経済成長を経て、大都市への一極集中が進んだ結果、経済の地域格差や地方の過疎化を招いた。地方では地域活性化や産業創出の施策が展開されているが、

都市部への人口流出に歯止めがかからない。また、大量生産・大量消費という経済効率を優先した結果、膨大な量のごみを排出し、産業廃棄物の不法投棄や最終処分場の建設問題などが各地で起きている。

香川県豊島・直島。この2つの島はわずか8kmの距離に隣り合いながら、全く異なる側面から注目を集める。前者の豊島は、戦後最大級の有害産業廃棄物不法投棄事件と、

その公害調停をめぐる模様が全国的に報道された。後者の直島は、過疎と高齢化にある中、近年「現代アートの島」として国内外から注目を集め、今年年間35万人もの人が訪れている。

前述の我々の社会が抱える問題をグループで話し合った際、この2つの島を訪ねて我々の日常と対比させることにより、問題を捉え直す良いきっかけになるものと考え、企画を立案した。併せて、2日に亘る企画であったため、1日目と2日目で各々テーマを持たせた。

### 2. 1日目 豊島・直島 <環境問題について学ぶ>

当日は島の対岸にあたる岡山県宇野港に集合し、海上タクシーを利用して一路豊島へ。船中から目にする瀬戸内の穏やかな多島美は大変美しく、「産廃の不法投棄」というイメー



ジが頭に浮かばなかった。

#### ◇豊島：不法投棄現場・処理施設見学

豊島では、廃棄物対策豊島住民会議・石井亨氏の案内のもと、不法投棄現場と処理施設を見学。石井氏は公害調停申請代表人として、弁護団とともに調停の最前線におられた方で、心に迫る生のお話を伺うことができた。

不法投棄現場では、周辺への環境汚染を防ぐため、有害廃棄物にシートを被せて採掘作業が行われていた。60万トンにも及ぶ廃棄物の大半は自動車のシュレッダーダストで、最深部では地表から18mの深さがある。最終的な撤去処理費用は550～600億円にも上り、自動車産業に携わる一個人として、とても心苦しい複雑な心境に見舞われた。また、処理施設の規模の大きさに、環境破壊の深刻さ、代償の大きさを目の当たりに感じた。

続いて、隣接する資料館にて石井氏より豊



島事件の経緯の説明を受けた。「豊島のこころ資料館」は、かつて違法操業を続けた業者の事務所であった建物。豊島事件の年表や

写真、住民運動で使われたデモの横断幕や鉢巻等が所狭しと展示されている。入り口の壁



には549名の「公害調停申請人名簿」が掲示され、お名前の横に黒い喪章がある方も多くみえる。石井氏が語る胸を揺さぶられるエピソードの数々に、塾生一同、神妙な面持ちで真剣に耳を傾けていた。私個人、深く胸に残った事柄は次のとおり。

- 業者の違法操業について、県職員が118回もの検査をしながら、業者の暴力を恐れ、黙認したばかりか、脱法行為まで教えていたこと。
- 不法投棄の実態が明らかになると、今度は世間から「こうなるまで放っておいた豊島の住民が悪い。豊島の住民のために莫大な税金を使うのか」との言葉を浴びたこと。
- 「公害の被害者は2度殺される。豊島の住民は3度殺される。(中坊弁護団長)」…1度目は公害(業者)に、2度目は行政に、3度目は世間・世論に。(県民や世論の誤解が大きかったことから)
- 世間から正しい理解を得るため、高齢者・女性を含む住民総動員の運動を展開。(戸別訪問・ビラ配り・電話・100カ所座談会・デモ行進等)

なぜ、被害者であるはずの住民がここまで苦しみ、悲しみ、冷たい仕打ちを受けるのかと、強い憤りを感じるとともに、社会の理不尽さを垣間見た。

また、わが国のごみ事情について、「日本のごみは先進国の4分の1の量を占める」、「焼却炉数：日本1,700基、米国150基、独

国 50 基」、「分別を心掛けている家庭ごみは全体のたった 3%、残り 97%は産業廃棄物」などの話があった。

#### ◇直島：清掃活動

続いて宿泊地となる直島へ移動し、実際に自分たちの手で身近な環境改善に取り組むべく、海岸線の清掃活動を行った。先ほどの豊



島で心に大きな”衝撃”を受けた塾生は、清掃活動を黙々と行った。海岸に打ち上げられたごみはプラスチック、缶、ガラス片、タイヤに至るまで多様であり、わずか 1 時間の清掃でありながら、集めたゴミは相当な量になった。



### 3. 2日目 直島

#### <アートによる島の活性化について学ぶ>

朝のミーティングでグループごとに前日の振り返りを行い、それを踏まえて 2 日目の活動に入った。

直島では、(株)ベネッセコーポレーションと財団法人直島福武美術館財団によって様々な

現代アート活動が展開されている。テーマは「世界に誇るべき美しい景観である瀬戸内海の風景と現代アートをいかに融合させるか」で、直島の場でしか成立し得ない作品を作り出している。本企画ではそのうち 2 つの中心施設を見学した。

#### ◇地中美術館見学



地中美術館は、「自然と人間との関係を考える」美術館として 2004 年に開館。瀬戸内の自然と、その場に最もふさわしいアートが選定・展示されている。小高い丘にある美術館の建物は安藤忠雄氏の設計で、自然の景観を損なわないように地中に建設され、元からの丘陵ラインをそのまま維持している。我々は学芸員の方の解説を受けながら、瀬戸内の自然と現代アートと建築が融合した特別な空間を堪能した。

#### ◇家プロジェクト見学



午後からは古い町並みの残る本村地区へ移動し、家プロジェクトを見学した。家プロジェクトとは、古い民家を改修し、現代美術作家が家の空間そのものを作品化したプロジェクト。現在 7 つの”作品”がある。見学の際

し、(株)ベネッセコーポレーションの笠原氏・水野氏より、直島における活動の経緯や今後の展望などのお話をうかがった。「アート活動と直島の歴史や人々の暮らしが重なり合う中で、住民と来島者の繋がりが生まれたこと」や、「次第に住民側から積極的な参加が得られていった」過程は大変興味深かった。見学はグループに分かれて町を散策する形式をとり、地元ボランティアガイドの方々との会話を通じて和やかな雰囲気が出来ていた。



#### 4. 今回の企画を通して

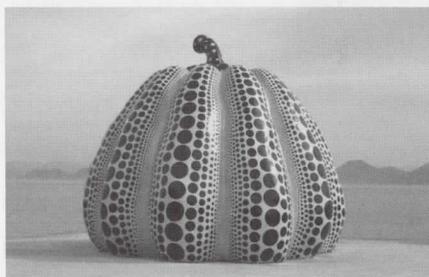
豊島の問題も直島での活動も、瀬戸内海国立公園という美しい自然の中で起こっていることだ。その自然は、人間が汚そうと思えば甚大な被害をもたらすこともできるし、直島のように美しい景観をプラスに活かした地域活性化に取り組むこともできる。

家やふるさとという環境は、本来、人の心を育むバックボーンとなるところである。豊島の住民運動はそれを取り戻すための運動で

あったし、直島へはそういったものを求めて多くの人が来島しているのかもしれない。しかしながら現代の効率・スピード重視の世の中にあっては、その「かけがえのなさを自覚」し、敢えて「守っていく」という意志を働かせないと、容易に壊れてしまう恐れがある。真の「豊かさ」を考えるヒントはそのあたりにあると感じている。

また、グループディスカッションの発言にもあったが、豊島事件を風化させないように、今回見聞きしたことを自分なりに多くの人に語り継いでいくことが重要だと感じている。

最後に、今回の企画にあたりお世話になった廃棄物対策豊島住民会議の石井様、濱田様、ベネッセコーポレーションの皆様、NPO法人直島町観光協会の濱口様、みなとや旅館の皆様へ、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。



ベネッセハウスにある草間彌生 作「南瓜」

#### 第4回産政塾担当 Bグループ



大野 将幸  
大丸松坂屋百貨店  
労働組合



赤井 康夫  
トヨタ紡織  
労働組合



平林 克章  
中部電力(株)



深谷 英貴  
豊田自動織機  
労働組合



子安 隆太  
(株)デンソー



戸田 有香  
(株)東海理化

## 第5回 産政塾活動報告

- テーマ：行動力の源泉を知る
- と き：2010年6月18日(金)
- 場 所：山梨県「山梨日立建機」

第5回の産政塾は、山梨日立建機の雨宮清社長からご講演をいただいた。雨宮社長は対人地雷除去機の製作で多くのメディアに取り上げられている著名な方だが、ご本人のお人柄もあってか当日は初めてお会いするのにとても身近に感じられた。

地雷被害で苦しむ現地の人々の切実な状況を、自らの体験を通じて飾らずにお話くださり、塾生の多くが自然に涙を流した。

ご講演の後、実際に現地で活躍した重機を見せていただくことができた。あいにくの雨で実際に乗ることができなかったことが残念だが、短い時間ではあったが非常に多くの心打つことを学ばせていただいた。

詳細については、以下 塾生のレポートをご参照ください。

### 1. はじめに



豊田合成労働組合  
馬場 裕美

1月21日の入塾式で初めて会ったAグループの6人。企画を考えるに当たり、産政塾のテーマである「自分の殻を破る！」ことを意識して「今の自分に欠けていることは何か」

「どんな人になりたいか」など自分の思いを語り合いました。その中で、全員の気持ちが一致して決まったのは次のとおりです。

<グループ名>「GEN RYU (=源流)」

私たちは、現状に満足していないものの、風土や慣習を言い訳に変化することを恐れ、一步踏み出すことができていないのが実態です。そこで、「皆より先に一步前へ踏み出し、物事の源になれる人になりたい」という思いをこめて名づけました。

<テーマ>行動力の源泉を求めて

「これではいけない!」と思いつつも行動に移すことができていない自分たちに必要なものは、「強い信念」「揺ぎ無い決断力」「一步踏み出す勇氣」を持ち様々な阻害要因にも屈しない「人間力」であると考え、信念を貫き、事を成した方との懇談を通じてその原動力は何であったか、それに対して自分たちはどうなのかを見つめ直し、自分改革の第一歩に繋げることをねらいとしました。

そして、具体的な内容についてはその後の打ち合わせで決めることとなりました。

### 2. 企画決定の背景

100年に1度と言われたリーマンショックを端緒とする世界同時不況が始まり、派遣切り等が社会問題化、その他にも少子高齢化や格差社会などの問題が山積みになっており、今の日本は閉塞感を強めているように感じま

す。その一方で、日本の生活水準は依然として高く、治安や安全も諸外国と比較しても高水準であることには変わりありません。このような中、若い世代を中心に「安定志向」、「他人まかせ」、「消極的」な人間が増えていることが各種調査から窺われます。

そのような世相や、自分に降りかかる様々なリスク（例、社内外からの反発、業務負荷の増大、所得の減少、余暇の減少等）を回避することを優先し、私たちは「本当に必要な行動ができていないのではないか。それはなぜだろうか」と、自分自身を見つめ直す必要があると考えました。

そのためには、まず自分がどんな人間であるかを再確認（自己分析）し、その上で、実際に行動している人の話を聞き、その人と自分を比較することで自分に足りないことや、今後どうしていくべきかを学ぼうということになりました。そこで私たちは、地雷除去機を製造し、自らも現地現物で行動されている山梨日立建機の雨宮社長を訪問し、お話を伺うことにしました。事前に送っていただいた雑誌掲載記事を読んだり、出演されているTV番組のDVDを見て、とても情熱を持っている人だというのがわかり、お会いするのが本当に楽しみでした。

### 3. 自己分析

訪問に先立ち、自分自身がどういう人間なのか、自分では気づかないこともあるのではないかという考えから、パーソナリティテストによる自己分析を全員が実施しました。

当日、山梨までのバスの中で各自の回答と分析結果を見て、自分が優れている点、もっと努力すべき点を確認しました。その結果は、

その時の各自の状況によって変わるということでしたが、改めて納得させられる点や意外な結果もあり、それらを参考にしながら、雨宮社長の講話を聞くことになりました。

### 4. 山梨日立建機 雨宮清社長の講話

雨宮社長は「本業を通して社会に貢献する」との熱い想いを持ち、時には命の危険にさらされながらも「仕事（＝対人地雷除去）」に取り組まれています。



そのきっかけは、ビジネスを求めカンボジアへ旅行した際、地雷被害者の老婆から「あなた日本人でしょ。なんとかしてください」と言われたそうです。そのとき幼い頃、母から言われた「人の役に立ちなさい。裏表のない人になりなさい」という言葉を思い出したとのこと。それから「人の為になりたい、人生に悔いを残したくない」との想いから対人地雷除去機を作ることを決意します。

地雷の被害者の多くは子供です。多くの子は字が読めないので、地雷原区域の危険を知らせる標識に気づきません。子供が地雷の被害に合うと介護が必要となります。結果として、発展の為の時間や資源が多く奪われ、国が弱くなるということでした。

当時の人に頼った地雷除去では、1千年以上かかり、また安全性と効率性も悪く、それに関わる人の50%は手足の切断、また蚊によるマラリア、デング熱、黄熱病による死亡も多発している状況でした。そこで、1995年に社内でプロジェクトチームを設立します。目的は、「地雷による被害者の廃絶と世界から

地雷を無くし、インフラ整備を行い、企業として国際貢献をはかる」ことです。3年後には1号機が完成、その後、カンボジア、アフガニスタン、ニカラグア、アンゴラなど世界7カ国で70台の対人地雷除去機が活躍しています。また、地雷の除去だけでなく、現地の人々の自立へとつながるように、地雷除去機の運転指導やメンテナンス指導、除去後の土地の活用などにも取り組まれています。

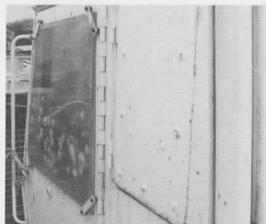
新種の地雷に対応する地雷除去機の開発費用は高額です。また地雷の衝撃により自身の片耳が聞こえなくなるなど、自らの命が危険にさらされながらも地雷除去を続けるその理由は、少しずつ実績が出てきて世間、世界が認めてくれるようになったからだそうです。それが元々の想いに加わりモチベーション向上につながっているそうです。地雷原地域の方々が安心して暮らせるよう地雷を除去し、彼らが自立した生活ができるようにしたい。罪の無い子供たちの笑顔を守りたい。「自分の技術者としての能力を活かして、人の役に立ちたい」と情熱を持って取り組んでいます。私自身も何かこだわりを持って推し進める人になりたいと思いました。



地雷除去機の販売台数は15年でトップクラスに達した。しかし「完成度は40～50%」とのこと。基本理念には「技術者はものづくりの挑戦者であり、技術の根源はものづくり、人づくりにある」を掲げ、ものづく

りに完成はなく、人をつくらずして物はつけれないと語られました。社員に背中を見せないといけないとの思いから、朝早く出社されたり、仕事の会話の中に家族の話題を入れたり、「どうだい？」と一声かけたり、常に明るくしているそうです。

座右の名は「絶えず傾聴」。相手のことを考え、相手の声を現地で聞く。ユーザーがあっ



てこそ、出てくる課題や解決策がある。現地で見て聴くことで、自己満足ではなく相手が望むのを射

た対応ができる、と言われました。それを聞きながら、雨宮社長が最近出演された「カンブリア宮殿」で、司会の村上龍さんが「何をやるべきか、何をしたいかを分かっている人は強い。使命感と目標は人間の能力を最大限に高める」と言われたのを思い出しました。

講話の後、現地で実際に使われた地雷除去の際の傷跡も生々しい地雷除去機を見せていただきましたが、あいにくの雨で予定していた試乗ができなかったのが残念でした。

## 5. 参加者の感想

(グループディスカッションまとめから抜粋)

- 今回の活動で、自分を振り返り再発見したこと
  - ・楽観的で、仕事をただこなしているだけの、目的を持っていない自分に気づいた。何のためにやっているのかを明確にすればモチベーションが上がる。
  - ・今まで人に興味を持てなかったことを反省し、現状に満足することなく、チャレンジすることが大事である。
  - ・几帳面さがなく⇒計画性がなく、なん

となくの部分があったので、強い信念を持って行動したい。

- ・現状から変えていく部分が弱い、優しさや前向きさを大切にしたい。
- ・自分がこうしたい、こうなりたいと自分中心に考えがちだが、もっと外をみて視野を広げたい。

### ●なりたい自分の姿について宣言！

- ・考え過ぎて行動に移せていないので、直感を信じまず行動したい。
- ・みんなの意見に耳を傾け、心配を自信に変え、チームプレーに専念したい。
- ・自分の行動に自信、信念を持てば何かハードルやプレッシャーがあっても打ち勝つことができる。



- ・悔いを残さぬよう行動していく
- ・広い視野をもって世の中をみる
- ・決めたことを継続して実現する。

## 6. 今回の企画を通して

今回の企画にあたり、事前調整のため両宮社長に何度か電話をさせていただいた。その際「世界に出て、いろいろなものを見てきなさい。私たちがやらなければいけないこと、仕事はたくさんありますよ」と言われたのがとても印象に残っている。両宮社長のような大きなことはできないが、「人の役に立つ」という観点を根底に、会社業務や地域活動など毎日の生活の中で自分ができることをコツコツ積み上げていきたい。塾生それぞれ持ち場、立場は違うけれども、切磋琢磨して頑張ろう！



### 第5回産政塾担当 Aグループ



橋本 善和  
東邦ガス  
労働組合



加藤 貴子  
トヨタ紡織(株)



篠田 雄介  
全トヨタ労働  
組合連合会



石神 良介  
(株)豊田自動織機



寺澤 貴宏  
全ユニ  
労働組合



馬場 裕美  
豊田合成  
労働組合

## 第6回 産政塾活動報告

- テーマ：人と防災未来センターを訪ねて、減災のために何ができるか？  
～「意識醸成」について考える～
- と き：2010年7月16日(金)
- 場 所：兵庫県神戸市

今期最後の企画は阪神・淡路大震災で大きな被害を受けた兵庫県神戸市を訪問し、いずれ我々の住むエリアでも起こるだろうと言われている大地震への備えや、あらゆる面の危機意識について改めて考える機会となった。

神戸市内に残っている数少ない大震災の跡を、被災されたボランティアのみなさんからの説明を受けながら見て周り、自然の脅威、人間の弱さを改めて感じた。また、「人と防災未来センター」では語り部の長岡さんの体験談から日頃からの備えや地域との関わりで「減災」が可能ということも知った。こういった情報を我々塾生だけに留めておくのではなく、広く伝えることが塾生の役割だと当日参加した塾生全員で確認した。

詳細については、以下 塾生のレポートを参照ください。



豊田合成株式会社  
原 丈 衛

阪神・淡路大震災は、1995年1月17日午前5時46分52秒、淡路島北部沖の明石海峡を震源として発生したM7.3の大地震である。死者6,434人、行方不明者3名、負傷者43,792名、

住宅被害全壊104,906棟、全焼6,148棟、被害総額は10兆円規模にのぼる。地震による揺れは、東は福島県いわき市、西は長崎県佐世保市までの広い範囲で震度1以上を記録し、戦後に発生した地震では、南海地震(1946年)や福井地震(1948年)を大きく上回り、史上最大、未曾有の被害を出した地震である。(\*)

産政塾Cグループ5名は日々、警鐘が鳴らされる東南海・南海地震発生時に、甚大な被害が予測される中部圏に住む我々が、どれだけ地震に対する準備ができているか、自分

(\*) フリー百科事典ウィキペディア 『阪神・淡路大震災』 参照



のこととして捉えられているか、更には職場の安全、交通安全、身体の健康といった幅広い視点から、今後の意識と行動改善につなげるきっかけを得ることをねらいに、阪神・淡路大震災のモニュメントと『人と防災未来センター』の訪問、語り部の方からのお話をお伺いすることとした。

はじめに、中央区の東遊園地～メリケンパークの震災跡地を1時間半、徒歩で見学した。震災発生時の5時46分で止まったままの時計を抱えるマリーナ像、震災によって60cmもの段差が発生したフェンス、液状化現象で地盤沈下した姿を残す公園の花壇、報

道でも有名な、倒壊した阪神高速道路の折れた橋脚、大きく傾斜した神戸港の荷揚げ場などが、実際にそのままの姿として残されている。神戸市役所の30階建て1号館も六甲山



向きに10cm傾斜し、明石海峡大橋も1m伸張したとのことである。見学は3グループに分かれ、NPO法人阪神・淡路大震災『1.17希望の灯り』の上西理事長、白木理事、岸本



様からお話を伺いながら行なった。この団体は、2000年に活動をはじめ、2003年からはNPO法人として、現在は正会員以外の方も含め、約2,000名で活動しておられる。

お話では、上記メモリアルモニュメントの解説、『きちんと書いて、歴史の事実を残すことが大事。そうしないと忘れ去られてしまう』『歴史を知ることが未来を知ること』といったお話に加え、『以前は地名でおおよそ、昔の地形が想像でき、天災に対する身構えができた。高度経済成長期の都市化、区画整理により、元の地形が想像できないくらい地名が全く変わってしまっているため、現代人は身構えができない』『安全とはその時点での人間の判断に過ぎない』『天災は弱者、社会の脆弱なところを狙い撃ちする。だからこそ、社会の矛盾が一気に噴出する』『震災の



跡地であることを伺わせるものが近くにあると地価が下がる、家が売れないという理由で、跡地を残すことに消極的な人も、少数だが存在する』といった、現在の経済主義一辺倒の社会へ警鐘の声も聞くことができた。

午後は神戸市中央区の、「阪神・淡路大震災記念 人と防災未来センター」を訪問した。まず、ガイダンスルームで、被災者で現在は語り部として活動されている長岡さんの体験談を聞く。『枕元に靴と笛を置いてお



く』『風呂水は常に張っておき、震災時の水源確保に努める』『公衆電話用にフィルムケースに10円玉を詰めておく』など、実体験者ならではのノウハウと逞しさを感じた。震災追体験フロアでは、1.17シアターで地震破壊のすさまじさを、大スクリーンと音響で体感。震災そのものの本物の映像を見たことはなく、M7.3の大地震はこれほどすごいものなのかを、CG映像で改めて痛感した。

今回の訪問結果を踏まえ、天災、心身の健康、安全に対する意識醸成を図るためにはどうすればよいか、3つのキーワード『のこす』『つたえる』『いかす』から以下、整理したい。『のこす』

今まで新聞やテレビにより、話には聞いていたものの、実際に震災の生の姿を見たことはなかった。百聞は一見に如かず。現地現物で確認することにより、より我が身のこととして捉えることに役立った。

『つたえる』

つたえるには二つのポイントがある。一つ目は、『のこす』だけでは正直、不十分だと



感じたこと。その理由は、中心部には 288 箇所もの震災跡が残されているが、神戸全体の力強い復興、洗練された雰囲気になり、飲み込まれ、よほど震災に関心を持って、震災モニュメントの地図を片手に注意して街を歩かない限り、とても M7.3 の大地震の跡地とは思えない。やはり、語り部の方と一緒に歩き、話を聞くことによって初めて、天災や安全に対する意識や見構えが大きく変わったという参加者の声が多かった。二つ目は、『のこす』段階の一事象（ある局面の事実）に留まることなく、『つたえる』段階には、過去の歴史からの経緯や経験から学んだ叡智が、必然的に含まれてくる。結局は人からの生の声（コミュニケーション）に勝るものはない。

### 『いかす』

いかすには、二つのポイントがある。一つ目は我々自身が、今回の訪問から学んだ事実や震災や不安全行為に対する見構えを、周りの人に『つたえる』役割を担うこと。二つ目は、『のこす』『つたえる』『いかす』の3つのステップを、文字どおり『いかす』こと。今回の訪問のねらい『天災や安全に対する意識醸成』を踏まえ、まず自分の身の回りを今一度、振り返ってみると、職場や仕事、日常生活で発

生している問題や不安全行為は、過去や自他を含め、実は過去にも同じような問題として発生していないだろうか。我々はそれらを事実としてきちんと『残し』、関係者間で『共有（つたえ）』していただろうか。また、その体験（時には失敗）を一過性のものとして看過せず、何が本当の原因で、今後どうすればよいかを職場の仲間や家族で話し合い、『次なる具体的な行動に結び付けて（いかす）』いただろうか。事実や身構えを『知っている』だけでは単なる『知識』に留まってしまう。我々に求められるのは、その『知識』を実際の生活の場で使ってみて、『知恵』のレベルにまで高めること、と考える。

最後に、未曾有の大震災の想像を絶する辛い体験をくぐりぬけ、震災の跡を全く感じさせないほど立派に復興した阪神・淡路地域の方の力強さ。震災後の混乱時にも、人と人とのコミュニケーションと助け合いの精神で人の温かさを大切にし、不幸にも肉親を無くされた方々はその辛い経験を乗り越え、今日も震災のすさまじさと有事の際の身構えを伝えることを厭わない方々への敬意を表するとともに、お亡くなりになられた 6,434 名の方へのご冥福を心よりお祈りし、今回の活動報告とする。

笑み交わし やがて涙のわきいづる 復興なりし街を行きつつ

（東遊園地の『1.17 希望の灯り』を訪問された時の記憶を皇后陛下が詠まれたもの）

### 第6回産政塾担当 Cグループ



今泉 基  
アイシン  
労働組合



青木 寿夫  
名古屋鉄道  
労働組合



原 丈衛  
豊田合成(株)



太田 寛  
トヨタ自動車(株)



川田 静枝  
丸栄  
労働組合

## 第21期産政塾を閉塾

8月20日(金)名古屋駅前「WINCあいち」において第21期産政塾の閉塾式を行いました。はじめに加藤塾長が挨拶に立ち、「素晴らしいメンバーとチームワークに恵まれた」と今期の活動を振り返った後、「やればできると信じることによって初めて見えることがある」ので「自分で『枠』を決めないで人よりも少し努力をしてほしい」と激励の言葉がありました。

次に産政塾のテーマである「殻の外に踏み出そう」について、今期の活動を振り返りながらグループディスカッションを行いました。産政塾を通じて認識した自分にとっての「殻」に対し、今後は「とにかくやりきる!」「現地現物、現認」「色んなことを知る、知識を増やす」など多くの前向きな意見がありました。最後に塾生一人ひとりが今の思いを発表し、みんなで共有することでさらに絆を強め、今後も第21期のつながりを大切にしていこうと誓いました。

この産政塾の活動にあたり、ご理解とご協力いただきました職場の皆様には感謝申し上げます。また、今期の産政塾の企画にご協力くださいました訪問先の皆様には誌面をお借りして感謝申し上げます。本当にありがとうございました。



加藤塾長から塾生へ  
激励の言葉



産政塾での経験を活かし、これからのさらなる活躍を期待しています!

## 退任にあたって

(前)主任研究員  
高橋 若葉



このたび、9月18日をもって中部産政研を離れることとなりました。

この2年間、労働組合とも会社とも異なる環境で、非常に多くの貴重な経験をさせていただきました。

調査研究では、「企業労使にとって何かの役に立って欲しい」という思いで進めてきました。その中でアンケート作成までの難しさや、中立な立場でのまとめの難しさを感じました。ヒヤリングでは全トヨタ労連のご協力をいただき加盟組合の労働組合三役のみならず、企業の方から直接ご意見をお伺いできる機会をいただきました。自企業の状況しか知らなかった自分にとって様々な企業の考え方、取り組みを知ることができ非常に勉強になりました。

調査研究のほかに、産政塾の担当をさせていただきました。第20期(26人)、第21期(27人)のみなさんと出会えたことは本当に大きな財産です。自分にはない考えや発想に刺激を受け、お互いを思いやるところにいつも感心させられていました。

退任に際し、本来ならお一人おひとりにご挨拶に伺うべきところですが、この場を借りてお世話になりました先生方、ご協力いただきました企業、労働組合の皆様、また産政塾でお世話になった皆様、第20期、第21期塾生に心から感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

## 新任研究員紹介

主任研究員  
しまだ たかふみ  
島田 崇史



はじめまして。2010年9月から、全トヨタ労働組合連合会より中部産政研に派遣となりました島田崇史です。私は、2004年4月にトヨタ車体㈱に入社し、経理部に約8年、工務部に約1年、在籍していました。当財団での担当は、調査研究、産政塾、新公益法人移行関連が中心となります。正直申しますと、調査研究分野の経験が無いことからの戸惑いはありますが、これまでの経験を生かしより広い立場で業務に取り組みたいと思います。至らぬ点も多くあるかと思いますが、よろしく願いいたします。

### <略歴>

1977年5月 熊本県八代市生まれ  
2001年3月 愛知大学現代中国学部卒業  
2001年4月 トヨタ車体株式会社入社  
2010年9月 トヨタ車体労働組合 専従執行委員着任と同時に  
全トヨタ労連および(勸)中部産政研に派遣  
現在 (勸)中部産政研 主任研究員  
兼 全トヨタ労連 総合政策室国際局 部長

### <趣味>

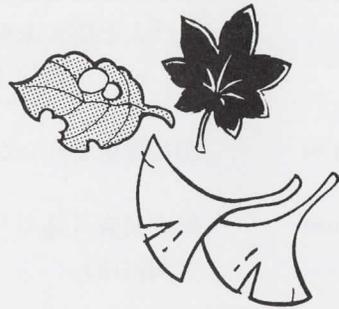
音楽鑑賞、演奏(ドラム)

### <モットー>

気楽に真面目に

## 2010年6月1日から9月末までの主な動き

- 6月3日(木) 公開セミナー「良いものづくり現場を日本にどうやって残すか」を開催  
講師：東京大学大学院経済学研究科教授 藤本隆宏氏
- 6月7日(月) 年度研究「職場力向上のための管理者の役割」第5回専門委員会を開催  
(刈谷市)
- 6月18日(金) 第5回産政塾を開催  
「行動力の源泉を知る」(山梨県南アルプス市)  
公認会計士による会計監査
- 7月16日(金) 第6回産政塾を開催  
「人と防災未来センターを訪ねて、減災のために何ができるか？  
～『意識醸成』を考える～」(兵庫県神戸市)
- 7月22日(木) 2010年第2回シンクタンク交流フォーラム幹事会に参加(連合総研主催)
- 7月29日(木) 年度研究「職場力向上のための管理者の役割」第6回専門委員会を開催  
(刈谷市)
- 8月19日(木) 第45回理事会・評議員会を開催(名古屋市)  
公開セミナー「職場力向上のための管理者の役割」を開催(名古屋市)  
講師：神戸大学大学院経営学研究科教授 高橋潔氏  
関西大学准教授 小野善生氏  
専務理事・事務局長の河原真一(トヨタ自動車より出向)が退任し  
安藤章洋(トヨタ自動車より出向)が就任
- 8月20日(金) 第21期産政塾閉塾式を開催(名古屋市)
- 9月1日(水) 副理事長の神谷俊彦(全トヨタ労連副会長)が退任、神谷孝雄(全トヨタ  
労連副会長)が就任  
事務局スタッフに清水英且が就任
- 9月20日(月) 主任研究員の高橋若葉(全トヨタ労連より派遣)が退任、島田崇史(全ト  
ヨタ労連より派遣)が就任
- 9月27日(月) 公認会計士による期末会計監査



## 編集後記

一念発起してウォーキングを始めた。定期健診で運動不足を指摘されたからだが、やってみると意外と楽しい。家の周囲を30分、早足で歩くだけだが、途中にある家が留守ぎみだとか飲食店の繁盛具合がそれとなく分かる。先日は、テレビドラマの撮影現場に出くわしエキストラで通行人にスカウトされそうになった。ベルトの穴は一つ余るようになるし効果を実感している。何事も「まずはやってみよ」が大事だ。(G)

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9月30日 発行人 加藤裕治

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田山市山之手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>

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」を発売するにいたりました。  
「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**

**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

**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**

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、これらも引き続き健全な経営に努めるとともに、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、各都道府県のお全労済にお問い合わせください)。



責任品質

保障の心となら  
**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ております組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。



全労済は全国で環境保全活動に取り組んでいます。

資料のご請求は

全労済愛知県本部

(愛知県労働者共済生活協同組合)

**052-681-7741**

平日9:00~17:00  
土・日・祝日は除く



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、CO<sub>2</sub>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

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