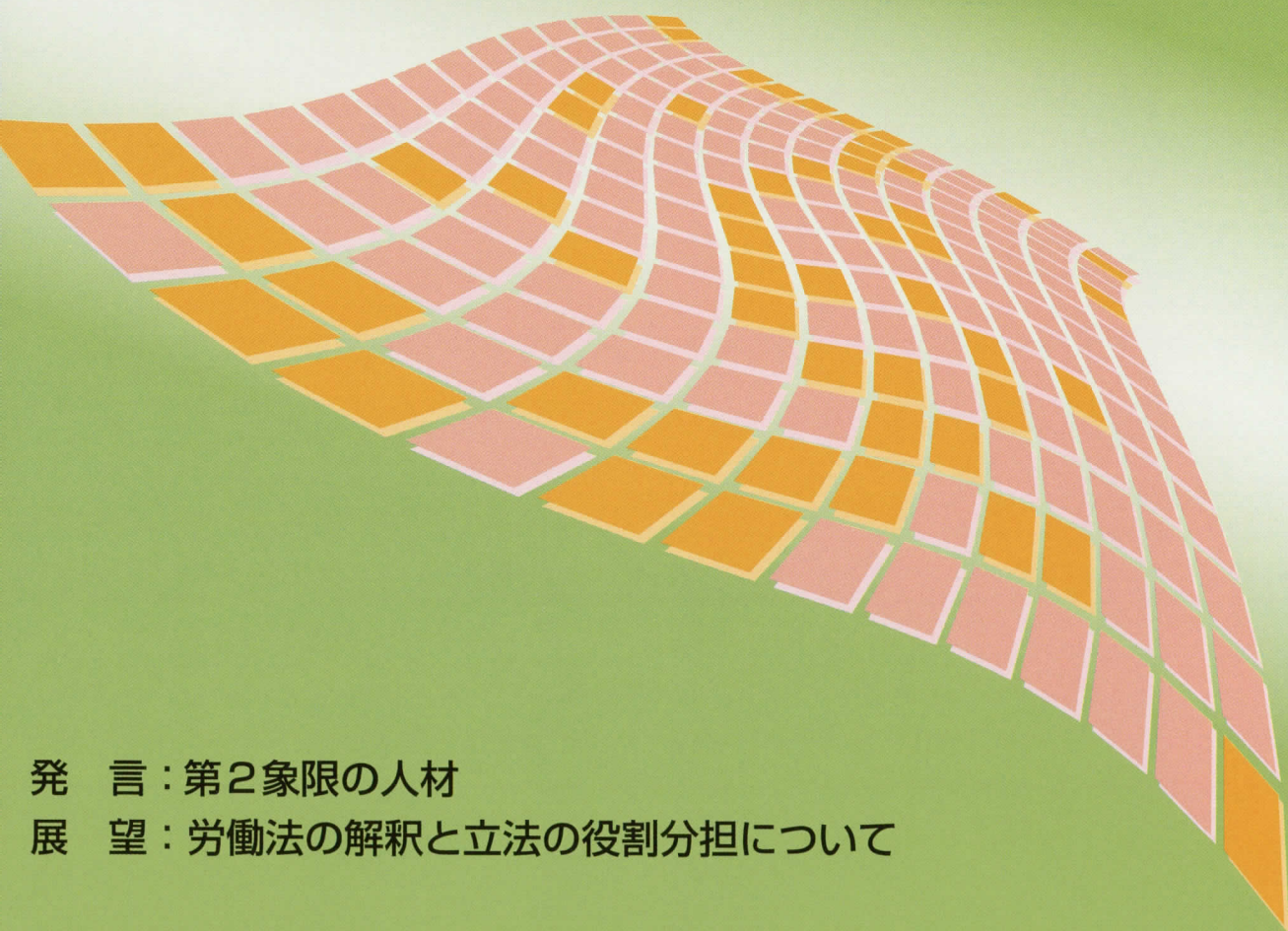


産 政 研 フォーラム

SPRING, 2011

No. 89

特集：「仕組みを創る」



発 言：第2象限の人材

展 望：労働法の解釈と立法の役割分担について

中部産政研公開セミナー：申し込み受付中（巻末）



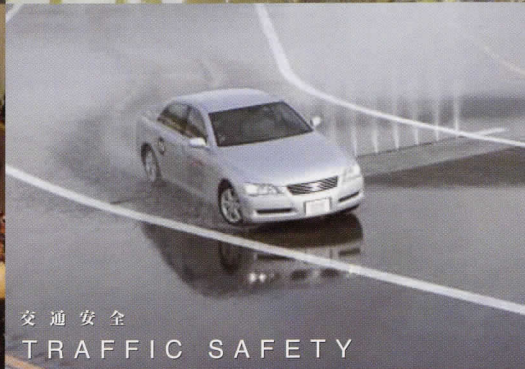
共生社会
COMMUNITY CARE



環境
ENVIRONMENT



芸術・文化
CULTURE



交通安全
TRAFFIC SAFETY



ボランティア
VOLUNTEERS



人材育成
EDUCATION

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	「物差しを替える」 勇気	中部産政研 理事長 加藤 裕治	…… 2
-----	--------------	-----------------	------

発 言	第2象限の人材	中央大学大学院戦略経営研究科 教授 大橋 勇雄	…… 6
-----	---------	-------------------------	------

特 集 「仕組みを創る」

労働市場に求められる程良い規制 - 事実にして、常識で考える -	大阪大学大学院高等司法研究科 教授 小高 典明	…… 9
----------------------------------	-------------------------	------

今後の労使関係のあり方と労働組合の課題	中央大学法学部 教授 毛塚 勝利	…… 14
---------------------	------------------	-------

トヨタ グローバルビジョン		…… 19
---------------	--	-------

展 望	労働法の解釈と立法の役割分担について	同志社大学法学部 教授 土田 道夫	…… 24
-----	--------------------	-------------------	-------

社会を見る眼⑩	大学へ行くことは得か？	大阪大学社会経済研究所 教授 大竹 文雄	…… 30
---------	-------------	----------------------	-------

労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方⑩	「男女間の賃金格差の理由 - 役職 -」	拓殖大学政経学部 准教授 杉浦 立明	…… 35
		名古屋大学大学院経済研究科 教授 荒山 裕行	

産政研研究成果から	「職場力向上のための管理者の役割」	中部産政研 主任研究員 後藤 健治	…… 43
-----------	-------------------	-------------------	-------

産政塾報告		…… 48
-------	--	-------

産政研だより		…… 50
--------	--	-------

BOOK		…… 51
------	--	-------

中部産政研公開セミナーのお知らせ		…… 巻末
------------------	--	-------



「物差しを替える」勇気



中部産政研

理事長 加藤 裕治

日本の閉塞状態をもたらしている要因はどこにあるのだろうか？それは案外近いところにあると考えている。その一つが各人のものの見方だと思っている。それはどういうことかについて、いくつかの視点から論証してみたい。

「年功序列賃金」は過去のもの

ひところ日本の高度成長を支えた三種の神器は「企業別労使関係」「終身雇用」そして「年功序列賃金」と言われていた。それは事実だし、前者二つはこれからも大切にしていくなすべきものだと考えている。しかし年功序列賃金については、私自身、労働運動に関わり始めたころから否定的な見方をしていた。確かに年功序列賃金は、異論をさしはさみにくい面がある。年齢が基準で、ある程度生計費に合わせ賃金が上昇していくから納得性もある。だからこそ制度として定着したのだろう。年齢以外の要素で差をつけないというのは一見平等にも見えるから、そんな安心感が一度入った企業のために一社専心で働く勤勉さを生んだことも確かだと思う。

しかしよく考えてみると、年功賃金というのは、今、労働組合自身が求めている「同一価値労働同一賃金」とは相容れない概念である。同じ仕事をしているのに年齢が違うことで賃金格差が倍以上あるのはなかなか説明がつけられない。職務で賃金が決まるシステムのアメリカには年齢差別禁止法があるくらいだ。日本も最近やっと雇用機会均等法が、採用基準に年齢を掲げることを禁止したが、実際は今でも高齢者の就職はきわめて難しい。

国家公務員のように「省が違っても年齢さえ一緒ならどの省でも賃金は同じ」というくらい徹底していれば別だが、現実には私企業の場合、初任給は同じでも企業毎に年功カーブがぜんぜん違うから少しでもいいカーブを描く会社に入らないと生涯生活の安定が見えないということになる。そこで国民は少しでもいい入り口に入り、安定したエスカレーターに乗ろうと、「いい企業」から逆算をはじめ「いい幼稚園」まで、いい入り口の争奪に身をやつすことになった。高度成長のころであればその公式は成り立ったかもしれない。しかしバブル崩壊から以降、その黄金の公式

はすでにない。無いのに価値観だけは生きている。それが日本の活性化の足を引っ張っているのではないだろうか。

大卒の内定率77%

平成23年の大卒の内定率が史上最低の77%となった。10人のうち2人以上が大学を卒業しても就職できないというのは由々しき事態ではある。しかし、これがこれほどにも大きな問題になるのは日本が前述した「入り口ですべてが決まる社会」だと考えられているからでもある。日本はこれだけ労働市場が変わってきているのに未だに新卒採用一辺倒という会社が多い。実際は「七五三」といって、大卒の3割は入社3年でやめてしまうのに、である（高卒は5割、中卒は7割という驚くべき数字だ）。日本は新卒市場そのものがすでに「入り口で決まる社会」とはかなり違う景色になっている。

またアメリカの例を出そう。アメリカでは大卒が中小企業から大企業まで会社を選ばず、職種も選ばず就職し2～3年働いて（いわゆる現業職も多い）生活費を貯めて、そのお金でMBAを取るためにまた大学に戻る。ヨーロッパ諸国も同じような仕組みだ。大学は企業に入るために行くのではない。自分に職能をつけ生きがいを見つけるために行くのだ。たとえばスウェーデンの大学は20歳くらいから70歳くらいまでの年齢の学生が満遍なく在学し学んでいる。社会が年齢に対しどのように考えているかはこのことを見ても分かる。内定率などという言葉は欧米には存在しない。それは国が古いエスカレーター社会の価値観で国民の行く末を捉えている虚構の数字と考えたほうが良い。

日本には仕事が無いわけではない。かつて国民の2～3割しか大学に行かなかったころ大卒が就いていたような仕事は買い手市場かもしれない。しかし、農業、福祉、サービスの関係では人手不足なのである。このパラドックスのような状態を変えない限り、日本経済は活性化しない。現実には、若者の30%以上が属する派遣など短期契約労働市場では、年功賃金や新卒採用などという基準はすでに存在していない。職能の高いものが優遇されている。昨年20代の男女の平均賃金では女性が男性を上回ったが、それは日本が年功ではなく職能で賃金が決まる社会に入りつつあることを物語っている。日本もアメリカのようにとまでは言わないが、仕事を移りながら職能を身につけ、給料も上げていくという価値観を持つことも必要なのではないだろうか。

ジョブカードの失敗

3年ほど前、厚生労働省は労働市場の活性化や若者の就業率向上を狙いとして、産業界と議論の末、ジョブカードという仕組みを作った。言葉くらいは聞いたことがあるという人もいるかもしれないが、おそらく産業界でもあまり知らないと思う。企業や職業訓練所で身につけた技能を保証するカードである。そのカードがあれば、リストラされた時や、自分で会社を辞めた時も新しい会社でそれを評価され、ある程度のランクで迎えられるというものだ。考え方としては間違っていないと思うが、それを公的に保証しようという発想が入り口を狭くしてしまった。この制度は例の事業仕分けで廃止とされた。

私は審議会でジョブパスポートのようなも

のにしたらどうかという提案をしていた。つまりパスポートのように誰もが持てて、自分が経験した職業、持っている資格、その他をすべて記録していくのである。そこから何をアピールするか、何を読み取るかは個人と企業が決めることだ。できれば学校卒業と同時に全員に持たせてもいい。パスポートの厚みが増すことがその人の価値を増すことになれば、入り口で決まる価値観は消えていくのではないだろうか。そう考えたからである。しかし、「その中身をだれかが保証しなければ危険だ」ということから、取り上げられなかった。

なにかを持てば安心、とか、ここにいる限り安定、という価値観はそろそろ捨てたほうがいい。大切なことは何をしているか、何をしてきたか、そしてこれから自分が何をするかなのである。ジョブカードにはそういう発想が欠けていたように思う。

名刺で価値を図る日本人

日本人は人の名前を覚えるのが苦手だという人が多い。あんなに熱心に名刺交換をするのに、名前を覚えない。名刺はその人の会社やポストを知るツールになっているだけだ。社内でも社外でも「部長！」とか「〇〇会社様は」というようなせりふが違和感なく受け入れられる。欧米の人たちと交わってきて、驚くことの一つは、彼らが名前を実によく覚えてくれることだ。数年ぶりに会っても名前と呼んでくれる。名前が本当にアイデンティティになっているのだ。社内でもみな名前呼び合う。ニックネームの場合もある。だから名前を覚える習慣になっているのだ。名前を呼ばれると、この自分を見てくれていると

いう心地よさがある。

日本は島国で、あうんの呼吸で通じる社会だといわれる。「あうん」でいける範囲で、物事を測る手軽さに慣れてしまっている。その人が卒業した学校、所属している企業、役職、そんなもので相手を判断しておけば間違いない。そういう価値観だから「自分もそういう価値判断で見られる」わけで、自分も少しでもいい入り口に入りたい、という人生態度になっていく。だから、その入り口を手に入れるまではがんばるが、手に入れた後はそれを手放せなくなり保守的になってしまう。

人の価値を測る物差し

このいくつかの論証で共通して言いたかったこと。それは、日本人が人を測る物差しを替えなければこの国は変わりはないということである。入り口で決まる社会はその入り口の向こうの器がものをいう社会でもある。大なるもの、安定したものが優れている面はある。しかし、だからといってそこにいる人がすべて優れているわけではない。個々人の総和が組織であり、その個々人が輝いていなければ器も輝きはしない。個々人を輝かせるのは個々人の経験であり、個々人の努力である。そういう目でお互いがお互いを評価する社会にする必要がある。

山登りを考えてみればいい。穂高岳の山頂で人に出会ったとする。穂高に上るのは容易ではない。そこで出会った人はその厳しさを越えてきた仲間だと思えば嬉しくなる。しかし「ヘリコプターで来たんですよ！」といわれたらがっかりだろう。つまり、そこに立っていることがその人の価値を決めるのではなく、どのコースをどのように登ってきたかで

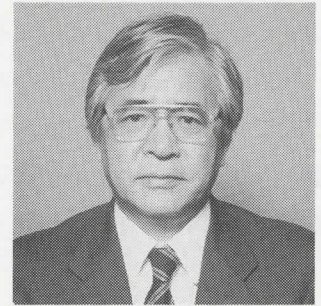
しか評価できないということだ。もちろん自分もその厳しさを知っていなければ真の意味ではそれを評価できないだろう。

社会の入り口ではなくその後の努力で評価が決まる。そんな価値観が当たり前になれば、個々人が trial and error をびじらない活力ある国に生まれ変われると思うのである。





第2象限の人材



中央大学大学院
戦略経営研究科

教授 大橋 勇雄

多くの人々にとって所得の最大の源泉は雇用であり、より豊かな勤労生活を望むなら、より高い価値を生み出すことのできる人材にしなければならない。こうした観点から平成22年版『労働経済の分析』（厚生労働省）は、これまで及びこれからの働き方や必要とされる能力、人材育成の方法などを議論している。利用されたデータは、労働政策研究・研修機構による企業アンケート「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」（2010年）によるものである。

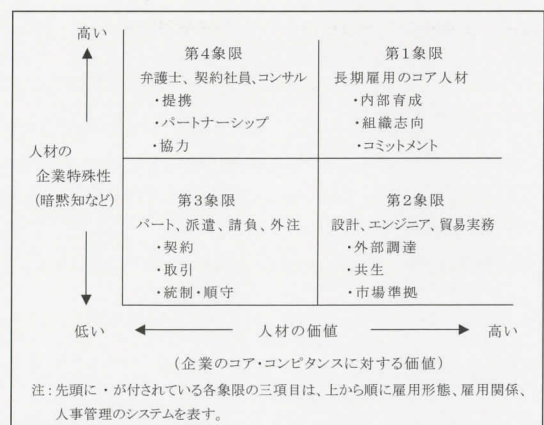
大変興味深い調査結果であるが、問題はそれをどのような枠組みで読み、企業の人事政策に生かすかということである。例によって、白書では淡々と集計結果が報告されている。たとえば、今後の働き方の見通しについて、比率の高い順に、「幅広い知識や技術が求められるようになる」、「より高い専門性が求められるようになる」、「職場で連携・協力して行う仕事が多くなる」となっており、逆に比率の低い方からは、「仕事の独立性が高まり、従業員の主体性が求められる」、「従業員の仕事の裁量性が高まる」、

「競い合いながら成果を上げる仕事が多くなる」などである。今から5年ほど前とは企業の見方が様変わりしている。全体として調査結果には、なるほどとは思うが、個々の組織はこうした結果から何を学び、何を問題にすればよいのだろうか。

人材のアーキテクチャー

下記の図1は、1999年にリパック教授とスネル教授によって構想されたもので、人材のアーキテクチャー(Architecture)として有名な構造図である。横軸には人材の価値がとら

図1 人材のアーキテクチャー



れ、縦軸には人材の企業特殊性がとられている。ここで人材の企業特殊性とは、従業員が習得した技能や知識のうち、希少で他企業には真似の難しい、移転不可能なものを意味し、これこそが企業にとって競争優位の源泉になるとされる。

図1の第1象限には人材の価値と特殊性がともに高いコア従業員が配置されているが、彼らが保有するコア・コンピタンスは企業内部で展開されるべきものであり、他の象限の資源は外部労働市場からの調達でもよいとされる。理由は、特殊な環境や人と人との相互作用が必要とされるチーム作業の職場では、暗黙知が必要であり、それは企業内部でのキャリアパスを通して形成され、本来的に企業特殊であることによる。他方、パートなどの非正規従業員は、コア従業員とは対極的な第3象限に配置されている。

これに類した概念図が1995年に日経連より雇用ポートフォリオとして企業の最適な従業員構成を考えるために提唱されている。周知のように、企業の考え方が定着的で、従業員の考え方が長期の第1象限の位置に長期蓄積能力活用型グループが、逆に流動的で短期の第3象限には雇用柔軟型グループが、さらにその中間的な存在として高度専門能力活用型グループが配置される。

職域区分のために横軸と縦軸にどのような要素をとるかは論者によって、また目的によって様々である。先のリパックとスネル教授と同じように、企業のアウトソーシングを分析しようとしたバロンとクレプス教授は、有名な戦略的人的資源管理論の教科書で横軸に相互依存性（仕事上及び社会的）を、縦軸に企業の戦略的重要性をとっている。その

他、業績結果の能力差や業務の不確実性の大きさなども軸の項目としての候補になりうるだろう。こういった項目をとればよいかについて、研究者はできる限り一般的で分析目的に適した要素を探すことになるが、企業は自企業の実情と人材戦略に合わせて決めればよい。重要なことは、職域によって採用や育成、処遇、動機づけの方法が異なってくることである。人材の概念図は、これらについて適切な方法を発見するためのツールである。より分析を深めたいのなら、各象限の職域別にさらに2次元の空間を描くのも一つの方法である。

何が問題か

上で紹介した概念図について筆者が疑問に思うのは、あまりにも人々の目が第1象限と第3象限の差に捕らわれ過ぎていることである。その背景には非正規従業員の増大や賃金格差の拡大が人々の念頭にあるのだろう。ところが、筆者にはこれからの日本企業にとって第2象限こそが戦略的に重要な人材に思える。設計や研究開発、システムの技術者、あるいは外商などかなり汎用性のある知識や技術の持ち主で人材としての価値の高い人々である。また筆者が勤務するビジネス・スクールで社会人学生に会社のコア人材を論ぜよというテーマを与えると、必ず技術営業職が取り上げられる。彼らは高度な装置やシステムをよく理解し、顧客とのコミュニケーションを通して問題を発見し、エンジニアを使いこなすことによって問題の解決を図ったりする。ソリューション営業である。彼らのコミュニケーションや概念化の能力こそが企業の競争優位の源泉であるという。

近年、アジア市場の競争で韓国や中国の企業に対する日本企業の苦戦が伝えられる。技術水準が高くても製品の現地化や市場環境への迅速な対応で後れをとっているというのである。また韓国や中国企業は海外から人材を広く採用しているという。明らかに、それは暗黙知を命とする第1象限の人材ではなく、設計やシステムなど企業横断的に汎用性のある第2象限の人材である。日本からも外国企業のスカウトなどによって人材が多く流出していることだろう。第2象限の人材の採用や育成、処遇は、日本ではどうなっているのだろうか。

第2象限の人材の興味は、昇進よりむしろ新しい技術の展開や同業仲間での評判にあり、後継者の育成にはあまり興味を示さないという。また自分の選んだテーマなら働く時間が長くなることも厭わない。しかも彼らのもつ技能や知識には汎用性があるだけに、自分にとって働きやすく、能力が発揮できる職場であれば、転職も辞さないだろう。それだけに従来型の処遇では対応が難しい厄介な人達である。日本の産業界は、非正規と正規従業員の違いばかりではなく、今や第2象限の人材の育成や評価、処遇にもっと注目すべきであろう。特に彼らを育て、鍛える装置として企業横断的で、かつ国際的な広がりをもつ仕組みが必要に思われる。

〔筆者は中部産政研 顧問〕

【筆者紹介】

大橋 勇雄（おおはし・いさお）
1945年愛知県生まれ

◇学歴 / 職歴

1968年3月	名古屋大学経済学部経済学科卒業
1970年3月	名古屋大学大学院経済学研究科経済学専攻 修士課程修了（経済学修士）
1973年3月	名古屋大学大学院経済学研究科経済学専攻 博士課程の単位取得退学
1979年7月	経済学博士の学位授与（名古屋大学、論経済博第15号）
1973年4月～ 74年12月	名古屋大学経済学部助手
1975年1月～ 76年3月	名古屋市立大学経済学部講師（労働経済学担当）
1976年4月～ 79年12月	名古屋市立大学経済学部助教授（労働経済学担当）
1980年1月～ 83年9月	筑波大学社会工学系 助教授（労働経済学担当）
1983年10月～ 90年3月	名古屋大学経済学部助教授（社会政策担当、後に労働経済学担当）
1990年3月～ 99年3月	名古屋大学経済学部教授（労働経済学、経済原論、経済学入門担当）
1999年4月～ 08年3月	一橋大学大学院経済学研究科教授（労働経済学、経済学入門）
2008年4月～	中央大学大学院戦略経営研究科教授（人的資源論、処遇システム、人的資源の統計分析）
2007年5月～	厚生労働省・労働政策審議会職業安定分科会会長（現在に至る）
2007年4月～	厚生労働省・労働政策審議会雇用政策基本問題部会座長（現在に至る）
2007年4月～	厚生労働省・労働政策審議会委員（現在に至る）

◇最近の著作

論文「日本の最低賃金制度について—欧米の実態と議論を踏まえて」『日本労働研究雑誌』
2009年12月号。

編著『労働需要の経済学』ミネルヴァ書房、2009年。
共著（中村二郎）『労働市場の経済学』有斐閣、2004年。



労働市場に求められる 程良い規制

— 事実に即して、常識で考える —



大阪大学大学院
高等司法研究科

教授 小 嵩 典 明

高齢層がリードする非正規雇用の増加

総務省統計局の「労働力調査」(詳細集計)によれば、役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員(以下「非正規雇用者」という)の割合は、2010年平均で34.3%と、過去最高水準にある(男女計、以下同じ)。一方には、大学生の採用内定率が過去最低を記録といった報道もあり、このことから、定職に就けない(いわゆる正社員になれない)若者が増えた、とともすれば考えやすい。では、実際はどうなのか。

時系列で比較することができるのは、詳細集計が始まった2002年以降のことに限られる(それ以前の「労働力調査特別調査」とは調査時期や調査方法が異なる)が、過去8年間における非正規雇用者数の推移を図示すると、次頁図1のようになる(なお、以下では、15～24歳の若年層から、本来の雇用者とは性格を異にする在学中の者を除外している。また、四捨五入のため、男性と女性の和は、男女計の数値と必ずしも一致しない)。

このグラフからもわかるように、過去8年

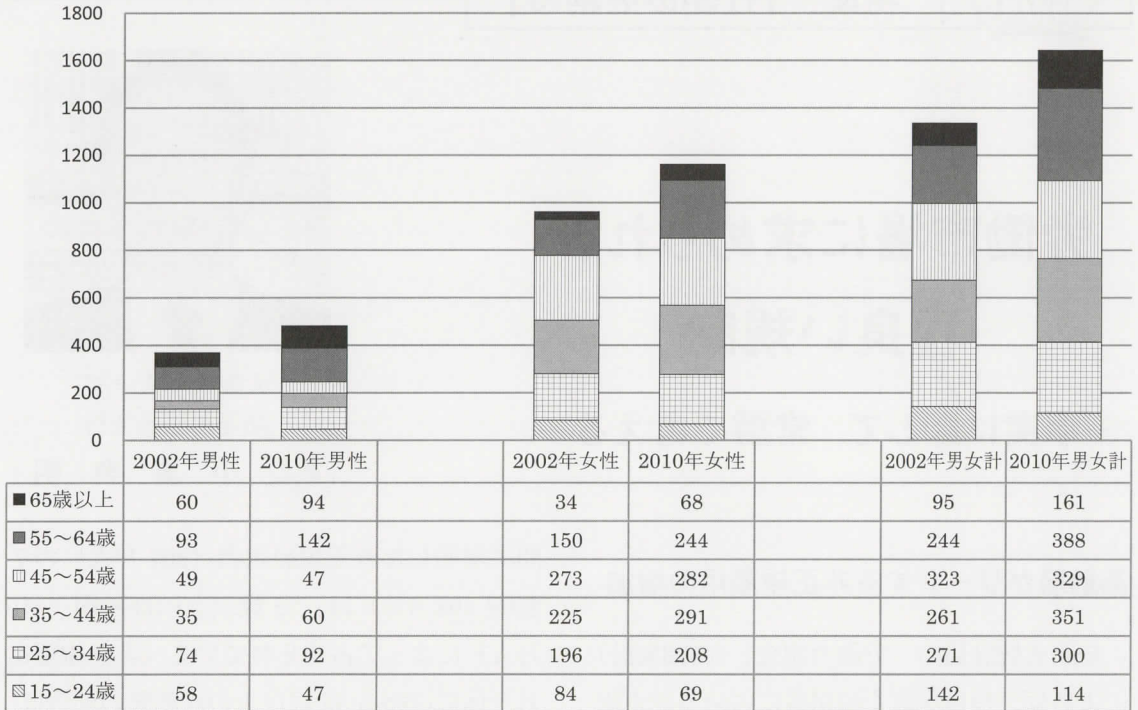
間に増加した非正規雇用者(307万人)の7割弱(68.4%)は、55歳以上の高齢層(210万人)によって占められている(非正規雇用者全体に占める55歳以上の高齢層の割合は、2010年現在33.4%となっており、2002年の25.4%から大幅に増加している)。

雇用者全体でみても、15～54歳までの雇用者は減少傾向にある(130万人の減)一方で、55歳以上の雇用者は増加の一途をたどっており(307万人の増。その数は、過去8年間に増加した非正規雇用者数とたまたま一致することから、結局のところ、増加した雇用者の7割近くが非正規雇用者ということになる)、今後とも労働力人口の高齢化が進むなかで、非正規雇用者の割合は確実に上昇を続けることが予測される。

たしかに、非正規雇用者の割合は、総じて増加傾向にあるものの、次頁表1にみるように、年齢階層や性別によって、その現状および増加スピードには大きな違いがあり、15～24歳の若年層については、むしろ大方の予想に反して、緩やかな増加にとどまっている(過去8年間における増加幅は、他の年齢

図1 非正規雇用者数の推移（男女・年齢階層別）

（単位：万人）



階層と比べても小さい）。

非正規雇用者の割合の増加＝「雇用の不安定化」と考える向きもあるだろうが、その多くが労働力人口の高齢化によって説明可能とあれば、少しは冷静な見方もできよう。ともあれ、非正規雇用者の割合が上昇を続けているからといって、そのことだけで規制強化が必要に

なるといった短絡的な思考は、努めてこれを避けるべきであろう。

最近における不可解な派遣社員の減少

上記の「労働力調査」（詳細集計）からは、雇用形態別にみたさらに詳しいデータもとることができる。そうしたデータの一つに、「労

表1 非正規雇用者の割合の推移（男女・年齢階層別）

（単位：％）

	男 性			女 性			男 女 計		
	2002 年	2010 年	増加幅	2002 年	2010 年	増加幅	2002 年	2010 年	増加幅
15～24 歳	24.1	26.3	2.2	35.1	35.8	0.6	29.6	30.6	1.0
25～34 歳	9.4	14.0	4.5	36.7	41.2	4.5	20.5	25.8	5.2
35～44 歳	5.6	8.1	2.6	52.6	53.7	1.1	24.7	27.4	2.7
45～54 歳	7.4	8.1	0.7	54.7	57.9	3.2	27.8	30.8	3.0
55～64 歳	23.8	28.7	5.0	57.9	63.9	6.0	37.5	44.3	6.8
65 歳以上	60.0	69.1	9.1	64.2	68.7	4.5	62.1	68.5	6.4
年 齢 計	13.2	17.3	4.1	47.8	52.6	4.8	27.7	32.9	5.2

注）四捨五入のため、増加幅は、2010年の数値から02年の数値を差し引いた値と必ずしも一致しない。

働者派遣事業所の派遣社員数」がある。

図2は、この派遣社員数の推移を経年的にみたものであるが、前頁図1に比べかなり変動幅が大きいように見えるものの、前者の縦軸を後者に合わせ、10分の1程度に圧縮すると、変動が実際にあったことすら、肉眼ではこれを確認することが困難になる。グラフをみるにあたっては、このような錯覚が生じやすいので、注意が必要といえる。

こうした点に留意しつつ、図2をみると、最近における不可解ともいえる派遣社員数の動きが浮かび上がってくる。端的に言えば、2010年のデータ（特に女性）は、通常の景気動向によっては説明がつかないという問題である。

例えば、アメリカの場合、労働統計局（BLS）の調査によると、リーマン・ショック（2008年9月）の影響により、2009年には、派遣労働者数（Temporary help services の全従業員数）が対前年比で50万人以上減少（234万8400人が182万3300人にまで減少）した

とはいえ、2010年には対前年比で再び25万人以上の伸びを示し、200万人台を回復（207万8600人にまで増加）している。

また、わが国においても、非正規雇用者（男女計）全体でみると、2009年には2002年以降初めて、その数が減少を余儀なくされた（2008年の1644万人が1610万人に減少）とはいうものの、2010年には、ほぼ2008年の水準を回復する（1643万人に増加）に至っている。

特に女性については、2009年には対前年比でわずかな減少をみた（2008年の1148万人から1142万人へと6万人減少）ものの、2010年には過去最高を記録（2008年を14万人上回る1162万人となる）しており、こうしたなか、なぜ派遣社員数だけが減り続けたのかが疑問として残る（以上につき、次頁表2を併せ参照）。

専門26業務派遣適正化プラン（2010年2月公表、同年3～4月に指導監督が集中的に行われる）に始まる、行政指導の厳格化。その背景として考えられるものといえば、こうした26業務をめぐる行政の動き以外にはない。

図2 派遣社員数の推移（男女別）

（単位：万人）

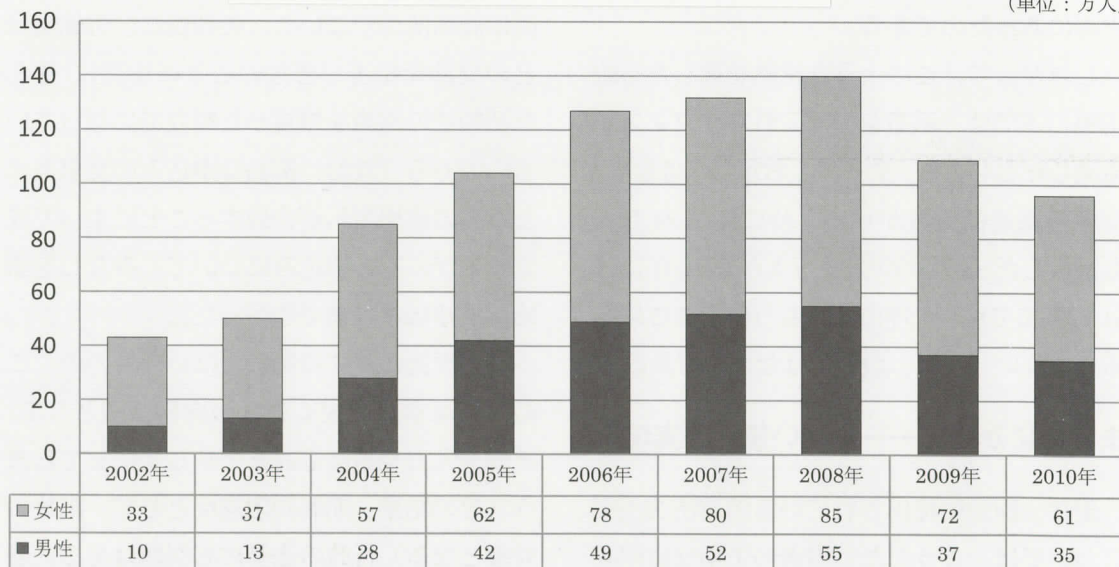


表2 非正規雇用者数の推移（男女別）

（単位：万人）

	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
男 性	369	386	413	449	461	476	497	471	482
女 性	962	1006	1049	1072	1111	1135	1148	1142	1162
男女計	1336	1392	1461	1515	1571	1610	1644	1610	1643

注）四捨五入のため、男性と女性の和は、男女計の数値と必ずしも一致しない。

事務用機器操作の業務（５号業務）の場合、従前は「１分間 60 ワード以上を操作できる程度の能力を必要とする」業務であれば該当するとされていた（このことは、労働者派遣契約書等の記載例として通達でも示されていた）ものが、「専門 26 業務に関する疑義応答集」（2010 年 5 月 30 日公表）に至って、「単に迅速なだけや、単純に数値や文字をキー入力するだけの業務の場合は、第 5 号業務には該当しない」ことが唐突に宣言される。

また、この「疑義応答集」によれば、お茶くみはもとより、26 業務の実施に必要なものでないかぎり、電話応対もダメ（派遣社員による自発的な電話応対であっても、派遣先が黙認していれば不可）ということになった。「電話 1 本とれば、（派遣受入れ期間に制限のある）自由化業務」。そんな監督指導さえ、実際にあったのである。

したがって、このような常軌を逸した行政指導の下では、派遣を受け入れるオフィスが激減したとしても、まったくおかしくはない。女性の派遣社員数がピーク時に比べ 24 万人も減少した（2008 年の 85 万人が 2010 年には 61 万人まで減少）理由は、もっぱらここにある。こういったも、誤りではないのである。

まとめにかえて——程良い規制の実現を

現在、国会に提出されている派遣法改正案においては、こうした当事者の予期せぬ期間

制限違反（データ入力業務や、たまにあるお茶くみや電話応対が 1 年を超えて続くと、それだけで期間制限違反が成立する）も、直接雇用のみなし（労働契約の申込みのみなし）規定の規制対象となる。

現行派遣法の下では、派遣元から派遣停止の通知がないかぎり、雇用契約の申込み義務が派遣先に課されることはないが、改正法案は、こうした通知がなくても、期間制限違反があったという理由だけで、派遣先が派遣労働者に対して労働契約の申込みをしたものとみなすものとなっている。

あとは、派遣労働者（期間制限違反が終了した時点から 1 年以内であれば、既に派遣先を離れている元派遣労働者も含まれる）がこの申込みを受諾するだけで、労働契約は成立する（その場合、派遣先は、派遣労働者との間に雇用関係がないことを理由に、労働組合との交渉を拒否できないことに注意）。そんな契約法の常識を無視した組立てになっているのである（なお、契約は申込みの意思表示と承諾の意思表示が合致することによって成立するが、その申込みについて、みなしを認めた法律はこれまでなかった）。

違法派遣に対する制裁とはいうものの、このような常識を欠く制裁の内容は別として、データ入力や電話応対まで禁じ手にしてしまう（その結果、期間制限違反として、制裁の対象となる）行政の姿勢にも問題はあ

法派遣という言葉に惑わされてはならない。こうもいうことができよう。

また、いわゆる偽装請負についても、改正法案はこれを直接雇用のみなし規定の対象に含めているが、請負会社の労働者が発注会社の従業員の指揮を少しでも受けると、請負ではなく（違法）派遣になるというのも極端に過ぎる。

「雇用ニ於テ勞務者ハ使用者ノ指揮ヲ受ケ、請負ニ於テ請負人ハ注文者ノ指揮ヲ受ケザルコト多シ。然レドモ之レ唯常態タルニ止マリ之ヲ以テ両者区別ノ標準トナスハ誤レリ」。鳩山由紀夫前首相の祖父、鳩山一郎元首相の実弟にあたる鳩山秀夫東京帝国大学教授も、かつてその著書『増訂日本債権法各論』下巻（岩波書店、1924年）のなかで、このように述べたことがある。

これを現代表記に書き改めると、「雇用においては労働者は使用者の指揮を受け、請負においては請負人は注文者の指揮を受けないことが多い。しかし、これはただ通常の形態にとどまり、このことをもって両者を区別する基準とするのは誤りである」となる。

請負であっても、常識の範囲では、当然、注文者が請負人に指揮することは許される。こうした社会の常識が、こと労働市場の問題となると、なぜ通じなくなるのか。筆者には不思議でならない。

例えば、「英語助手と先生、授業協力したら違法 契約巡り現場混乱」とのリードで、朝日新聞（2010年8月4日付け asahi.com）は、次のように報じたことがある。「英語の授業中、外国語指導助手（ALT）と日本人教員が言葉を交わさない——。ALTを業者への業務委託（請負）で確保する自治体で、奇妙

な授業風景が繰り返されている。2人が協力して授業に取り組むと『偽装請負』（労働者派遣法違反）になってしまうからだ。ルールを守れずに労働局から指導を受ける教育委員会が相次ぎ、教室で混乱が起きている」。「『授業中に口ははさめません』『レスンプランの打ち合わせはできません』——」。生徒より法律が大事とでもいうのであろうか。

法律といえども、万能ではなく、法律の前に常識がある。普通の企業が普通に努力すれば、守ることのできる規制。そうした程良い規制が、わが国には今求められている。筆者はこう考えるのであるが、どうであろうか。

【筆者紹介】

小嶋 典明（こじま・のりあき）

1952年大阪府生まれ

◇学歴 / 職歴

1952年 大阪市生まれ

1975年 神戸大学法学部卒業

1982年 神戸大学大学院法学研究科博士後期課程中退

1982年 富山大学経済学部講師

1984年 富山大学経済学部助教授

1993年 大阪大学法学部助教授

1995年 大阪大学法学部教授

1999年 大阪大学大学院法学研究科教授（大学院重点化に伴うもの）

2004年 大阪大学大学院高等司法研究科教授（法科大学院設置に伴うもの）

現 職 大阪大学大学院高等司法研究科教授

◇主な著書

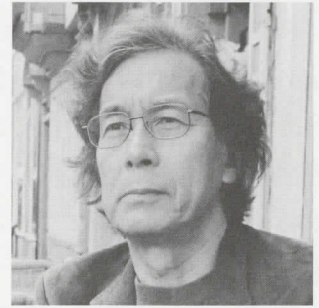
『職場の法律は小説より奇なり』（講談社、2009年）、
『労働市場改革のミッション』（東洋経済新報社、2011年）ほか

◇その他

規制改革委員会の参与、総合規制改革会議および
規制改革民間開放推進会議の専門委員等を歴任。



今後の労使関係のあり方と 労働組合の課題



中央大学法学部

教授 毛 塚 勝 利

はじめに

労働法学の世界で、最近、ショッキングな事件として話題になっているものがある。サービス・エンジニアや個人代行店、音楽家など業務委託や請負契約等で就業している労働者を組織した組合の団体交渉拒否事案について、裁判所が労働者にあたらないとして労働委員会の救済命令を相次いで取り消したからである。労働組合が職人の団結から出発した労働組合の歴史をみれば、かれらを労組法上の労働者とみない裁判所の認識は、驚くほど歴史に無知ともいえるが、逆にいえば、労働組合とはもっぱら会社勤めの従業員の団体交渉のためのものとの印象を与えて来た労働組合にも責任の一端があるのかもしれない。歴史的にみれば労働組合は、多様な方法で、労働者の社会的経済的地位の向上に努めてきた。そして、市場経済のグローバル化と情報革命がかつてないほどの変化をもたらしている現在、労働組合もまた新たな構想力を求められている。

1 労働問題の性格変化 ～多様化、多元化、個別化

労使関係システムは、広い意味での労働問題の解決システムであるから、労働問題の変化に応じてシステム調整をしなければ機能しない。したがって、まず、労働問題の変化の相を見極めておく必要がある。私は、近年の労働問題の変化は、一言でいえば、多様化、多元化、個別化にその特徴があると考えている。まず、多様化とは、今日の労働問題において、一方において、ミスマッチ、ワーキングプアや過労死と、その名前は変わっても、失業、低賃金や長時間労働等の伝統的労働問題が基本的に重要な解決すべき課題であるとともに、雇用差別、ハラスメントといった新たな労働問題が登場するなど、労働問題の幅が極めて広がっていることである。この労働問題の多様化を法的性格の側面からみると、賃金や労働時間、失業等の労働者権（労働社会）固有の問題と、差別、ハラスメントという市民社会に一般にみられる市民権（市民社会）的労働問題とが混在していること、

つまり、労働問題が多様化していることである。さらに、かかる労働問題の多様化、多元化として登場している新たな問題は、その問題に直面し、解決を求める人に目を向けた場合、多くは個別的労働者であるというように、労働問題の個別化という側面をもっている。

このように、今日の労働問題の特性が、多様化、多元化、個別化にあるとすれば、団体交渉制度を中心にした伝統的労使関係システムがあまり機能しないことは、ある意味当然なことでもある。労働社会で生まれた団体交渉は、利害を共有する労働者の均質な労働条件を決定することを得意とする。それゆえ、非正規労働者のように利害関係が同一でないものを組織し、その問題に対応するのが容易でないのみならず、性差別や人種差別、ハラスメントのような市民権的労働問題に取り組むことも苦手とするからである。また、90年代以降、成果主義賃金制度が一般化して以来、雇用管理が個別化によって、利害の同質性が高い正社員どうしであれ、連帯感が持ちにくくなっている。組合が賃金総額の維持、増大を確保したところで、自分の給料が増えなければ組合活動にも力が入りにくい。

2 団体交渉システムの活性化とは

では、労働問題が多様化、多元化、個別化した時代の団体交渉システムはどうあるべきであろうか。まず、賃金、労働時間という労働条件の本体について労働組合自身が今日的規制の在り方を開発することであろう。

成果主義賃金制度は、労働者にとってマイナスの側面だけをもつものではない。賃金が労働者の職業的能力の価値を表現するものとしての意識をもたらした点では、積極的な意

義を有している。それゆえ、労働者が自己の価値を企業に依存するのではなく、企業を超えた労働市場のなかで客観的に評価される環境をつくることを従前以上に望むようになっている。また、法的に言えば、性差別や雇用形態差別をめぐる均等処遇問題が大きな政策的課題になっている現在、透明性のある賃金制度を設計することは不可欠である。労働法学では同一価値労働同一賃金の原則を主張するものが多いが、私は、法的にはどのような賃金制度を作るかは労使の自由であり、生活給中心の賃金制度や属人給的要素が強い賃金制度が悪いとは考えていない。法的に言えば、企業の構成員に平等に適用することが求められるだけである。したがって、問題は、法的許容性の問題ではなく、今日、どのような賃金制度をとることが、企業に活力を与えとともに、労働者の職業的能力を尊重し、労働者の自立に資するものかを考えることであろう。

労働時間についても同じことがいえる。非正規雇用の拡大で、正規労働者の仕事は従前にましてきつくなり、労働時間は一向に短くならないし、年次有給休暇の取得も伸びていない。柔軟な働き方であるはずの裁量労働制は、労働時間拡大への歯止めを失わせている。それだけに、多様な働き方を可能にする労働時間規制を生み出すことが、労働組合に求められている。正規労働者の働き方を変え、またその選択肢を増やすことは、非正規問題を解決することでもある。近年「ゆとり」はいつの間にか目の敵にされているが、個々の労働者が疲弊している企業や社会が、創造的で豊かでありうるはずはない。法律や行政をまつのではなく、賃金、労働時間規制の新たな日本型モデルを開発して提示してみせることである。

3 労働者利害の多様化と 労働者代表制度の整備

このように、団体交渉の内実を豊かにすることが肝要であるが、制度論的にみれば、やはり、労働者代表制度の整備に取り組むことが、現在における労働組合の最大の課題であろう。これまでは組合組織率の低下にともなう未組織事業所の拡大という事情が背景にあったが、現在の議論は、先にみた、労働問題の多様化、多元化が大きく影響している。労働者の利害が多様化した現在、団結＝同質性の原理である交渉制民主主義の労使関係システムだけでは十分対応できず、利害を異にするものの調整原理である代表制民主主義の労使関係システムで補完する必要があると思われるからである。

さらに、労働契約法の制定もある。2007年労働契約法は、就業規則による労働条件の変更に法的にお墨付きを与えたが、その際、変更手続における「労働組合等」¹の対応いかんを合理性判断の要素としたため、過半数代表者の機能が変質し、労働組合機能を侵食する危惧が現実のものとなった。なぜなら、日本の就業規則は賃金や労働時間という根幹となる労働条件をも網羅的に記載するものであり、その変更に際して過半数代表者や労使委員会が発言でき、その同意に変更の正当化根拠を与えることは、組合代替機能を営むことを認めることにほかならないからである。したがって、労働組合が、労働者代表の任務と権限の限界を確認しておくことは、労働契約

法の解釈だけの問題ではなく労働組合にとって不可欠の課題である。

同時に、過半数労働組合が従業員代表機能を果たすための手立てを考えることは協約政策的課題であることも認識すべきであろう。過半数労働者代表制は明確に労使関係制度として位置づけられてはいないとはいえ、過半数組合は、従業員代表としての法定任務を引き受けている。時間外労働協定や年休協定はもとより、育児介護休業、高齢者継続雇用制度の適用に際しても、過半数組合は、労使協定の締結を通して、ときには、法的規制の解除効力を超えて、組合員のみならず従業員全体の権利義務の得喪に影響を与えている。したがって、労働組合が法的に公正代表義務を課せられるものではないとはいえ、過半数組合は、これらの協定の締結に際して、組織対象外の労働者の意見をも集約することが求められている。仮に、過半数組合が従業員代表として組織外労働者の意見を適正に集約する努力をすることなく、利害を公正に受け止めないときは、過半数組合がいずれ過半数組合としての地位を維持できなくなるだけでなく、法的に締結した労使協定の効力が否定される余地がある。

それゆえ、過半数労働組合は、まず、法定任務について未組織従業員の声をも反映させる仕組みを作ることである。たとえば、過半数組合として時間外労働協定や計画年休協定を締結する場合に、「労働時間委員会」をつくり、組合員以外の従業員に対してもその代表者を選出させ、参加させることである。さ

1 厚労省の施行通達は、法第10条の「労働組合等との交渉の状況」の労働組合等には、「親睦団体等労働者の意思を代表するものが広く含まれる」としている。

らには、法定任務外の事項についても、たとえば、パート法の成立にともない大きな課題となっている均等処遇問題について、パートや契約社員を対象に、組合員、非組合員を問わず、その構成員とする「短時間就労者委員会」なり「均等処遇問題委員会」を設けて取り組む。つまり、過半数組合は、組合としての機能と従業員代表としての機能を自ら整理しながら、双方の任務を充足できる制度的な仕組みを労働協約で作り上げていくことである。²

4 企業システムの変容と 労使関係システム

労使関係システムのありかたを考える場合には、もう一つ、企業システムの変容が与えている影響も大きいことをふまえておかねばならない。まず、企業組織の中核をなす事業組織の流動化が激しく、合併、分割、譲渡等の事業組織の再編が活発となっていることである。この結果、企業を単位にして組織されてきた労働組合も再編を余儀なくされるとともに、再編を契機に消滅する場合もみられる。また、事業を支える労働組織をみると、90年代以降の成果主義的な処遇制度の拡大が示すように基幹業務に裁量的労働が増大する一方で、定型的業務のアウトソーシングと派遣労働に代表される外部労働力の利用が拡大している。さらに、企業の意思決定システムの変化の影響も深刻である。純粋持株会社が解禁されて以降、事業会社の命運は持株会社に

握られ、また、機関投資家や投資ファンドのような株主が個々の企業の意思決定を左右することが起こるようになった。その結果、企業別労働組合は、使用者である企業の経営者を相手にするだけでは、労働組合の機能を果たすことができなくなっているからである。

このうち、事業組織再編や企業の意思決定システムの変化に対しては、労働組合は、自ら、グループ労連を作ったり、単一労組を維持したり、持ち株会社を含めた協議組織を構築しているものが多くみられるが、制度的基盤も法的基盤もきわめて脆弱である。いったん、企業側が協力的関係を破棄した場合にかかる協議制度を維持することも困難である。それゆえ、事業再編過程に関する関与だけでなく、グループ企業のなかで協議を確保する法的担保を求めていくことが不可欠である。その意味で、労働者代表制度を考える場合、企業システムの変容とは、この問題に背を向けては通れない労使の課題ととらえ、事業場レベルだけでなく、企業、企業グループ等、企業システム総体をとらえる代表制度を構想することが必要である。³

5 労働問題の多元化と モニタリングシステム

最近、私が説いているものの一つに、ステークホルダー民主主義の原理に基づく労使関係の構築というものがある。⁴ 労使関係は、狭義には労働組合の団結力を背景に労働条件の規制を行うものであるが、団結力によって使

2 毛塚「労働契約法の成立が与える労使関係法への影響と今後の課題」季刊労働法 221 号 (2008) 27 頁以下参照。

3 毛塚・連合総研編『企業組織再編における労働者保護』(中央経済社、2010)

4 毛塚「企業統治と労使関係システム」早稲田大学 21 世紀 COE 叢書『労働と環境』(日本評論社、2008) 47 頁以下参照。

用者に影響を与えるのは、広い意味のモニタリングで労働者の経済的社会的地位の向上をはかるものである。そして、今日の情報革命を前提にしたとき、モニタリング行為は、争議行為に限定されない。企業、官庁、大学、そして、組合と、あらゆる社会的存在がインターネット社会においてはモニタリングを受けている。しかも、武器としての情報の力は圧倒的である。とすれば、労働組合はこのモニタリングの手法を使うのも一つの手である。労働組合自ら、労働者の働きやすい環境の指標を作り、NPOを協同しながら、毎年、「働きやすい企業ベスト〇〇〇」なりを発表することで、多様化、多元化、個別化した労働問題の解決を追求してよいのではなかろうか。

むすび

日本の労使関係が生み出した労使協議制の空洞化が指摘されて久しい。労使関係もまた時代の産物とすれば、グローバル化し、情報技術が革命的進化を遂げた現代において、どのような労使関係を構築すべきかは、労働組合に問われていることである。労使関係システムは、すぐれて自律的なものだからである。先進的事例の報告を待ち望みたい。

【筆者紹介】

毛塚 勝利（けづか かつとし）

1945年栃木県生まれ

◇学歴 / 職歴

1976年 一橋大学院法学研究科単位修得退学。
静岡大学法経短期大学部、専修大学
法学部を経て2004年より現職

専門 社会法学（労働法）

現 職 中央大学法学部 教授

◇著書

『個別紛争処理システムの国際比較』（編著）（日本
労働研究機構、2002年）

「労働契約変更法理再論」（水野勝先生古稀論集、
信山社、2005年）

「公務労使関係システムの構築に関する議論の現
在と問題点」季刊労働法230号（労働開発研究
会、2010年）

『企業組織再編における労働者保護』（共編著）
（中央経済社、2010年）

「Individuelle und kollektive Freiheit im
Arbeitsrecht」（共編著）（Nomos、2010年）



トヨタ グローバルビジョン

トヨタ自動車は、2011年3月9日、「トヨタ グローバルビジョン」を発表した。このビジョンは、トヨタの目指すべき道を明らかにしたもので、トヨタに働くすべての人が共感でき、共有できる「価値観」や「企業のあるべき姿」が盛り込まれている。今後、全世界の各地域においてこのビジョンを実現するためのミッションを作成し、具体的な経営目標につなげていくというものだ。

今回の産政研フォーラム誌の特集である「仕組みを創る」を考えるにあたり、グローバル企業の方向性を知ることはいかに参考になると思われるため、このビジョンの要約を紹介することとした。各企業、組織において雇用や労使関係の将来の取り組みの参考にしていいただければ幸いである。

1. グローバルビジョン

今回のビジョンは、トヨタの世界各地域から集まったメンバーにより検討された。キーワードは“笑顔のために 期待を超えて”と

され、「お客様に選ばれる企業でありたい」「トヨタを選んでいただいたお客様に笑顔になっていただきたい」とのトップをはじめとするトヨタ全員の意志と決意が込められている。

トヨタ グローバルビジョン

人々を安全・安心に運び、心までも動かす。

そして、世界中の生活を、社会を、豊かにしていく。

それが、未来のモビリティ社会をリードする、私たちの想いです。

一人ひとりが高い品質を造りこむこと。

常に時代の一步先のイノベーションを追い求めること。

地球環境に寄り添う意識を持ち続けること。

その先に、期待を常に超え、お客様そして地域の笑顔と幸せに

つながるトヨタがあると信じています。

「今よりもっとよい方法がある。」その改善の精神とともに。

トヨタを支えてくださる皆様の声に真摯に耳を傾け、

常に自らを改革しながら、高い目標を実現していきます。

TOYOTA Global Vision

Toyota will lead the way to the future of mobility, enriching lives around the world with the safest and most responsible ways of moving people.

Through our commitment to quality, constant innovation and respect for the planet, we aim to exceed expectations and be rewarded with a smile.

We will meet challenging goals by engaging the talent and passion of people, who believe there is always a better way.

2. グローバルビジョンの主な内容

ビジョンは、安全・安心、高い品質、一步先のイノベーション、地球環境といった企業活動の根幹となる項目で構成されている。各項目に込められたねらいや方向性は次の通りである。

「人々を安全・安心に運び、心までも動かす」

- ・「安全」はトヨタの最優先課題であり、世界トップレベルの安全性を提供していく。
- ・人と地球の幸せのために、最先端の環境技術を駆使し、多様な環境車のラインナップを拡充していく。さらには、お客様の期待を超える商品・販売・サービスが一体となったおもてなしと、心ときめく“ワクワク・ドキドキ”といった感動を提供していく。

「世界中の生活を、社会を、豊かにしていく」

- ・創業以来の精神を大切に、クルマづくりを通じて社会のニーズに応え、世界各地域で豊かな地域社会づくりに貢献していく。
- ・安定した雇用維持と販売店・仕入先との共存・共栄により、地域経済への貢献を進めるとともに、地域の文化振興・人材育成に貢献するための活動を推進していく。

「未来のモビリティ社会をリードする」

- ・次世代のモビリティ、例えばパーソナルモビリティのような新しい移動手段や、クルマとスマートグリッドなどの情報技術との融合なども含めて産業をリードし、各国・各地域の経済や社会状況に応じた商品やサービスを提供していく。
- ・新たなモビリティ社会づくりの一端を担うべく、環境技術の普及を図りながら、低炭素で快適なクルマ社会、インフラと協調した安全なクルマ社会を目指していく。

「高い品質を造りこむ。時代の一步先のイノベーションを追い求める」

- ・誰もが安心して乗ることができる信頼性の高い品質を約束していく。
- ・常に自らを進化させ、時流に先んじた技術開発を続け、世界各地域で時代のニーズに応えるクルマを、求めやすい価格で提供していく。

「地球環境に寄り添う意識を持ち続ける」

- ・地球環境に優しいクルマづくりを実践していく。
- ・事業活動において、環境への配慮を重視し、省エネ・CO2削減、リサイクルなどの資源有効利用、自然との共生に向けた人材育成とモノづくりに取り組んでいく。

「期待を常に超え、お客様そして地域の笑顔と幸せにつながるトヨタ」

- ・常に感謝の気持ちを持ち続け、お客様の期待を超えた、驚きや感動の笑顔を浮かべていただける商品・サービスを提供していく。

「今よりももっと良い方法。その改善の精神とともに」

- ・「常により良い方法がある」「改善は無限」というトヨタウェイの原点を全員で共有。
- 「お客様を想い、自らを改革しながら、高い目標を実現」
- ・「個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土」を強化し、すべての人が誇りと情熱を持って働ける企業を目指していく。
- ・グローバルな人材育成に取組み、多様な人材の登用、トヨタ独自の「モノづくりの文化」や「熟練技能」を伝承し、その精神を理解する人材の着実な育成を図っていく。

3. ビジョン経営のあり方

ビジョンの検討にあたっては、“木の根”

“木の果実”“木の幹”という3つをモチーフに、「トヨタ共通の価値観」「もっといいクルマ/いい町・いい社会」「安定した経営基盤」の3点から、トヨタとしての企業のあり方を整理している。

トヨタ共通の価値観<木の根>

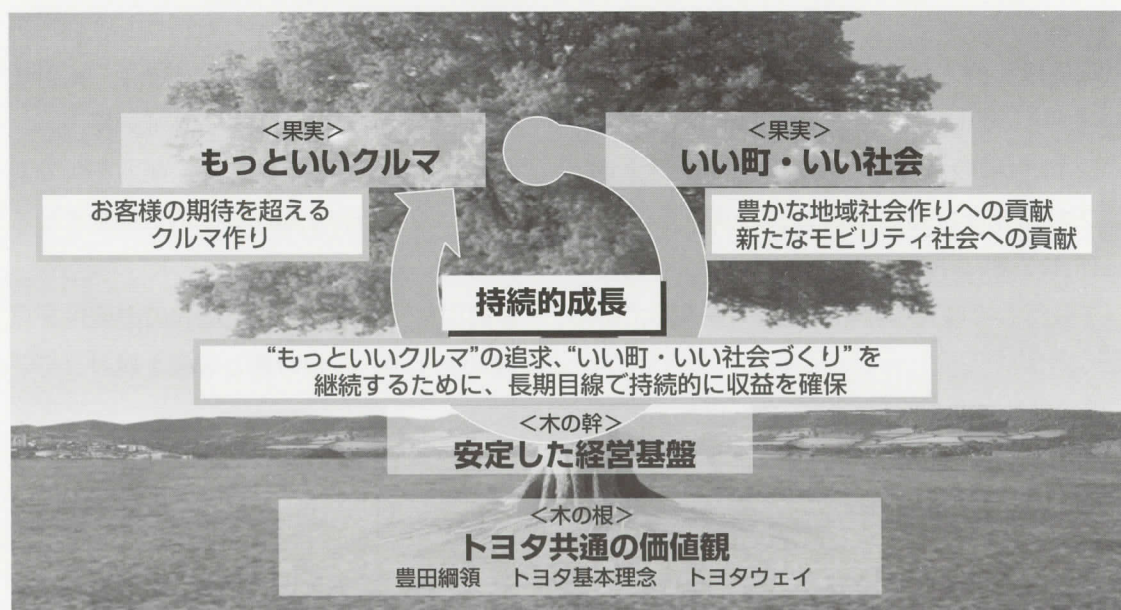
- ・「木の根」として企業活動の根底にあるのは、「豊田綱領」「トヨタ基本理念」「トヨタウェイ」といった、創業以来のトヨタ共通の価値観であり、モノづくりの精神。

もっといいクルマ/いい町・いい社会<木の果実>

- ・トヨタがお客様に提供する「果実」は、「もっといいクルマ」づくりと、「いい町・いい社会」づくりへの貢献。
- ・「いいクルマ」づくりを通じ、豊かな地域社会づくりに貢献し、「いい町・いい社会」の一員として受け入れられる企業市民を目指していく。

安定した経営基盤<木の幹>

- ・お客様に喜んでいただける商品の下支えと



して「木の幹」となるのが「安定した経営基盤」。

- ・「もっといいクルマ」をつくり、「いい町・いい社会」づくりに貢献し、それが安定した経営基盤につながる。この良い循環を回し、「持続的成長」を実現していくことがトヨタ事業活動の考え方。

4. 2015年 グローバルでの取り組み

ビジョン経営を実践していくにあたり、2015年に向けた商品戦略、供給戦略、新規事業戦略、強い収益基盤の4点から中期の取り組みも策定された。ポイントは以下の通り。

1. 商品戦略

<商品力の強化>

- ・「いいクルマ」開発を念頭に、デザイン、感性品質を大幅向上させ、現地が主体的にクルマづくりに参画する体制を整備していく。
- ・また、地域ごとのお客様ニーズに合った、ワクワク、ドキドキするクルマを展開していく。

<環境車ラインナップ拡大>

- ・ハイブリッド車については、2015年までに約10車種の新型車を投入し、ラインナップの拡充を図る。同時に、次世代環境車(PHV、EV、FCV等)については、全方位で並行して開発を進め市場投入を図っていく。
- ・ガソリンエンジンについても、更なる燃費向上に向け、高効率ガソリンエンジンの開発を推進していく。

<レクサス>

- ・日本発の「真のグローバルプレミアムブラ

ンド」の確立に取り組んでいく。

- ・レクサスが目指す独自価値を具現化した、エモーショナルな走り、独創的なデザイン、先進技術の付与など、レクサスならではの高品質、高付加価値の商品とおもてなしのサービスを提供していく。また、新興国への展開も強化していく。

<グローバル販売比率>

- ・2015年に向けて、トヨタが積極的に攻める分野は、「環境車」と「新興国」。
- ・環境車については、グローバルに展開。また、新興国では、IMVや新開発小型車などの現地生産モデルの強化に取り組んでいく。
- ・こうした取り組みを通じて、2015年をめぐりに、新興国での販売を伸ばし、日米欧と新興国のバランスの良い事業構造を実現していく。

2010年 販売実績：日米欧60%、新興国40%



2015年 販売計画：日米欧50%、新興国50%

2. 供給戦略

- ・日本では、現有の生産能力と、世界最先端のモノづくりのノウハウを活かし、ハイブリッド車をはじめとする先進技術、高付加価値商品を中心に生産を行っていく。
- ・欧米においては、現有の生産能力を有効活用すべく、既存工場を効率的に稼働させる取り組みを推進する。
- ・新興国については、能力増強の必要性を見極めた上で、投資時期と規模を検討していく。

3. 新規事業戦略

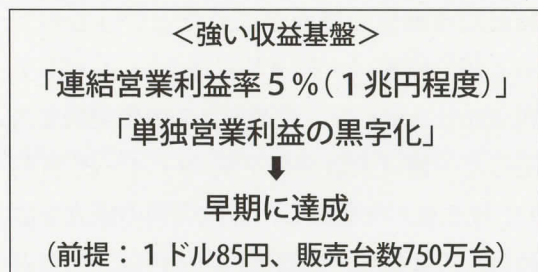
- ・「クルマの新しい付加価値作り」を念頭に、クルマと家と情報をつなぐ「スマートコミュニティサービス」(次世代街づくりへ

の貢献)の展開に取り組んでいく。

- ・グローバルIT企業とも連携し、スマートセンターのグローバル展開を推進していく。

4. 強い収益基盤

- ・地域・商品・事業の各戦略の着実な実行のために、品質向上、原価低減、人材育成の3つの基本機能について一層の強化を図り、品質とコストが両立する「安定した経営基盤」を確立していく。
- ・今後は、「1ドル85円、販売台数750万台」という厳しい経営環境においても、「連結営業利益率5%、1兆円程度の営業利益」と「単独営業利益の黒字化」を早期に達成できる、「強い収益基盤」の実現を目指していく。



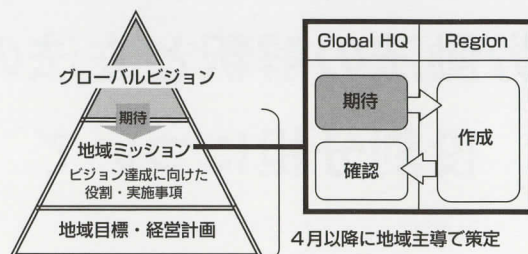
5. グローバルビジョンにおける「地域への期待」

ビジョンに基づき各地域主導の経営を進めていくが、具体的な目標や計画は2011年4月以降に策定する。

- ・トヨタは、地域に根ざした企業活動を進め、その町・その国に求められるトヨタならではの商品・サービスを提供していく。
- ・そのために、各地域が自ら判断できる体制を構築し、地域主導の経営を推進していく。本社はグローバルな方向性を示し、各地域

の主体的な取り組みをサポートする。

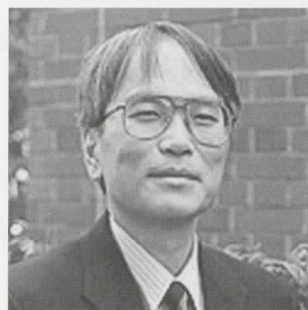
- ・ビジョンの達成に向けた役割・具体的な実施事項、地域目標・経営計画については、4月以降に地域主導で検討・策定していく。



*本稿はトヨタ自動車の発表資料をもとに中部産政研でまとめたもので、文責は中部産政研にあります。



労働法の解釈と立法の 役割分担について



同志社大学法学部
教授 土 田 道 夫

1 はじめに

私は、労働法を専攻しているので、ごく最近の裁判例を素材に、表記のテーマについて考えているところを述べたいと思う。

雇用の多様化を背景に発生した労使紛争に関して、最近、裁判例に登場した重要なテーマが二つある。一つは、いわゆる「偽装請負」問題に端を発した派遣労働者・派遣先企業間の労働契約の成否という問題であり、もう一つは、零細自営業者が労組法上の労働者（3条）に該当するか否かという問題である。ここでは、労働法の解釈と立法の役割分担という課題とともに、労働法の解釈について、労働契約法分野・労働組合法分野のそれぞれの特質をどのように考慮すべきかという課題が問われている。

2 労働契約の成否に関する解釈論

（1）最近の裁判例

派遣労働者・派遣先企業間の労働契約の成否という問題については、パナソニックプラズマディスプレイ事件（最判平成21・12・18

労判993号5頁）が重要である。事案は、「偽装請負」形態で就労していた労働者が労働局に是正申告後、派遣先企業に直接雇用された後に雇止めされたため、派遣先企業の従業員たる地位の確認を求めたというものであるが、原審（大阪高判平成20・4・25労判960号5頁）は、派遣先との労働契約を否定した一審（大阪地判平成19・4・26労判941号5頁）を破棄し、労働契約の成立を認めた。すなわち、労働契約の成否は、当事者間の事実上の使用従属関係、労務提供関係および賃金支払関係から客観的に推認される意思の合致によって判断すべきであるところ、派遣労働者・派遣先企業間に指揮命令関係があることのほか、派遣元企業が派遣先企業から受領する業務委託料から派遣元の利益を控除した額を基礎に労働者に賃金を支払っていることから、派遣先企業による賃金の実質的決定を認め得るものと解し、黙示の労働契約を肯定した。

これに対して、派遣先企業の上告を受けた最高裁は、上記原審を破棄する判断を示した。つまり、黙示の労働契約の成立を否定したの

である。判旨は、その理由として、派遣先企業が労働者の採用に関与していないこと、派遣元が支払う給与等の額を派遣先企業が事実上決定していたといえるような事情は窺われないこと、逆に、派遣元企業は配置を含む具体的な就業態様を一定の限度で決定し得る地位にあったこと等を掲げている。

上記二つの判断の間では、明らかに最高裁の判断が適切である。労働者派遣法は、労働者派遣を「自己の雇用する労働者を、当該雇用関係の下に、かつ、他人の指揮命令を受けて、当該他人のために労働に従事させること」と定義しており（2条1号）、派遣においては、派遣元企業と派遣労働者の間に労働契約が成立し、派遣先企業は指揮命令を行うだけというのが本来の姿である。しかし、労働契約という契約は、労働と賃金支払の関係について「労働者及び使用者が合意することによって成立する」契約であり（労契6条）、別に書面や要式を必要とする契約ではないので（こういう契約を「諾成契約」と呼ぶ）、派遣労働者・派遣先企業間の実態によっては労働契約が黙示的に成立することがある。

しかし、本件のように、派遣先企業が明示的に労働契約の締結を拒否している場合に、黙示の労働契約を肯定するためには、それなりの要素が整わなければならない。すなわち、労働契約の成否については、当事者の意思が決定的に重要な意味をもつため、労働契約の締結について労働者・使用者双方の意思が合致したと評価できるだけの要素が整う必要がある。そのためには、派遣先企業・派遣労働者間に労務提供と賃金支払いの関係が成立しているといえる必要があるが、本件は、少なくとも賃金支払関係の要素が整ったとは評価

できない事案であり（派遣元が派遣先から受ける業務委託料から派遣元の利益を控除した額を基礎に賃金を支払うという関係は派遣ビジネス上、当然のことで、そこから直ちに黙示の労働契約を肯定する判断には飛躍がある）、原審の判断には無理があるといわざるをえない。一方、最高裁の判断はごく常識的な判断と評価できる。

（2） 解釈論の限界について

ここで私が強調したいのは、次の点である。すなわち、「偽装請負」自体は雇用のあり方として問題があることは明白であり、何らかのサンクションがあつて然るべきである。しかし、だからといって、労働契約成立の要素が整ったものと評価できないケースについて、無理に黙示の労働契約を肯定することは、およそ契約の成立にとって必須の当事者間の合意（意思の合致）という要件（労働契約については労契6条）をないがしろにする結果となる。つまり、派遣労働者の救済という結果の妥当性を追うあまり、労働契約の成立に関する合意の要件を軽視することは、解釈論の次元で考える限りは適切でない。

この点、本件最高裁判決は、派遣先企業が派遣労働者を直用後、リペア作業を行わせた上で雇止めしたのは、労働者の労働局への申告に対する報復的な不利益取扱いであるとして不法行為（民709条）の成立を認め、派遣先企業に損害賠償を命じたが、これが限度であろう。

3 労働契約の成否に関する立法論

では、「偽装請負」のケースにおいて、派遣先企業・派遣労働者間の労働契約の成立を

肯定する方法がないかといえば、もちろんある。それは立法である。派遣先企業が「偽装請負」を行った場合に、そのサンクションとして、派遣先企業に派遣労働者との労働契約を強制する新たな規範が立法として整備されれば、その政策的当否はともかく、労働契約の成立要件である合意（意思の合致）要件との関係では問題はない。「意思の合致」の基本的要件を破る例外が法規範として定立されるからである。

この点、民主党政権成立後に閣議決定され、国会への提出が予定されている労働者派遣法改正法案は、「偽装請負」を含む違法派遣の場合、派遣先企業が違法であることを知りながら派遣労働者を受け入れているときは、派遣先企業が労働者に対して労働契約の申込みをしたものとみなす旨の規定を置いている（40条の6）。この立法政策に対しては、使用者の「採用の自由」の観点からの批判がなされており、私も直ちには賛成しかねるが、他方、違法派遣に該当する場合を限定する等の工夫を凝らせば、違法派遣に対する実効的なサンクションとして機能することは疑いない。

4 労働組合法の解釈

（1）労働組合法の意義

しかしながら、立法という作業には時間がかかる。現に、上記の労働者派遣法改正法案も、法案そのものは完成しているが、様々な政治状況から国会審議入りさえできない状況にある。では、立法以外に、上記事案のような状況に置かれた労働者を救済する方法はないのだろうか。ここで重要となるのが労働組合の活動、特に団体交渉であり、それを法的

にサポートする憲法28条および同条の保障を具体化した労働組合法（労組法）である。

労働組合法が労働契約の成否や権利義務を律する法（前記の労契6条等）と全く異なるのは、労組法は、労働契約上の地位や権利義務を確定するための法ではなく、労使間の集团的交渉関係（団体交渉）を促進・助成することを目的とする法（交渉促進規範）だということである。したがって、労組法上の法律問題については、上記の趣旨・目的（集团的交渉関係の促進・助成）をふまえて柔軟に解釈する必要がある。この結果、前掲パナソニックプラズマディスプレイ事件でも、派遣先企業は労働契約上の使用者性（派遣労働者との労働契約の成立）を否定されるにせよ、団体交渉上の使用者性を肯定される余地はある。労組法上の使用者は、同法の趣旨・目的に伴い、労働契約（法）上の使用者（労契2条2号）より広く解されるからである。

たとえば、パナソニックプラズマディスプレイ事件において、派遣労働者が加入する労働組合が派遣先企業に対して派遣労働者の雇用化に関する団体交渉を申し入れたのに対し、派遣先企業がこれを拒否したとしよう。この場合、派遣先企業は団体交渉の当事者としての使用者（労組法上の使用者）とされ、団交応諾義務（労組7条2号）を肯定される可能性がある。

すなわち、労組法7条2号は、使用者が正当な理由なく団体交渉を拒むことを不当労働行為として禁止しているところ、不当労働行為制度は、使用者による団交拒否等の団結権侵害行為を排除・是正して正常な労使関係を回復することを目的とする制度であるから、労働契約上の使用者（雇用主）以外の事業主

であっても、「雇用主から労働者の派遣を受けて自己の業務に従事させ、その労働者の基本的な労働条件等について、雇用主と部分的とはいえ同視できる程度に現実的かつ具体的に支配、決定することができる地位にある場合には、その限りにおいて……同条の『使用者』に当たる」(朝日放送事件・最判平成7・2・28民集49巻2号559頁)。ここでは、労働契約上の使用者性について必須の要件となる当事者間の合意(意思の合致)は意味を失い、むしろ、誰との間で団体交渉を行わせることが労組法の趣旨・目的に合致するかという観点から使用者性が決定される。

この点、「偽装請負」をめぐる紛争(「偽装請負」形態の解消、派遣先企業による直用化等)については、当該紛争の発生について責任を有し、かつ、紛争解決について「現実的かつ具体的に支配、決定することができる地位にある」派遣先企業を団体交渉当事者と認め、団体交渉を行わせることが実効的であることは明らかである。こうして、労組法上の使用者は、労働契約(法)上の使用者(労働契約の成否)とは全く異なる観点から判断されるのである。

前記のとおり、労働者派遣法の改正(立法)は簡単には実現しない。だからこそ、「偽装請負」のような問題については、労組法を用いて労働者・使用者間の団体交渉を促進し、問題を解決することが重要となる。裁判所は、労組法上の法律問題に関しては、労組法のこうした役割(趣旨・目的)を適切に考慮して解釈を行うべきである。

(2) 労組法上の労働者に関する裁判例

ところが、最近、労組法のこうした特質(交渉促進規範)を弁えない裁判例が登場してい

る。それが労組法上の労働者(3条)に関する裁判例である。

従来、労組法上の労働者は、労基法上の労働者(9条)・労働契約法上の労働者(2条1項)より広い概念と解されてきた。判例も、独立性の強い事業者(テレビ局との間で自由出演契約を締結し、他社・他局への出演も自由とされているオーケストラ楽団員)について、出演依頼に対して原則として応ずる義務があり、会社事業に組み入れられ、会社が楽団員に対して指揮命令権能を有していないとはいえず、報酬も演奏という労務提供それ自体への対価といえる等として労組法上の労働者と判断していた(CBC管弦楽団事件・最判昭和51・5・6民集30巻4号437頁)。その背景には、労組法の上記特質に関する認識があると思われる。

ところが、最近、労組法上の労働者を労基法・労働契約法上の労働者と同一視し、その範囲を限定的に解釈して使用者の団交応諾義務を否定する裁判例が続出している。そこでは、労働者と事業者のグレーゾーンに位置する人々の就労条件に関して、労働組合が申し入れた団体交渉を会社等が拒否したことが団交拒否の不当労働行為(労組7条2号)に該当するか否かという問題の前提として、そもそもそれらの人々が労組法上の労働者に該当するか否かが争われている。

典型的裁判例として、新国立劇場運営財団事件(東京高判平成21・3・25労判981号13頁)は、新国立劇場のオペラ合唱団員の労組法上の労働者性につき、同人は、基本契約(1年単位)の締結だけでは個別公演への出演義務を負っていたわけではなく、出演について諾否の自由を有していたこと、公演に

おける業務遂行の日時・場所・方法等の指揮監督や、それに対する報酬も、個別公演出演契約に基づくものであり、基本契約締結だけでは発生しないこと等から、指揮命令関係は希薄であるとして、契約メンバーに選拔されなかった前合唱団員の労組法上の労働者を否定し、運営財団の団交応諾義務を否定している。同旨の裁判例として、企業と業務委託契約を締結して商品修理サービスを提供するカスタマー・エンジニアの労働者性を否定したINAX メンテナンス事件（東京高判平成 21・9・16 労判 989 号 12 頁）や、同じく企業と業務委託契約を締結して修理業務を行う個人代行店主の労働者性を否定したビクターサービスエンジニアリング事件（東京高判平成 22・8・26 労経速 2083 号 23 頁）が挙げられる（3 事件ともに現在、上告中）。

私は、こうした判断は、労組法の解釈方法を誤ったものとする。前記のとおり、労組法の目的は、労使間の集団的交渉関係（団体交渉）を促進・助成すること（交渉促進規範）にある。したがって、労組法上の労働者については、労基法・労働契約法上の労働者より広く、同労働者に準じて団体交渉権の保護を及ぼす必要性のある者と解すべきである。具体的には、いわゆる経済的従属性（労務提供者が相手方から得る収入に依存して生計を立てているという特質）とともに、労基法・労働契約法上の労働者の要件とされる使用従属関係（①契約締結の諾否の自由、②指揮命令関係の有無、③勤務時間・場所の拘束性の有無、④報酬の労働対償性）を要件と解しつつ、労組法の上記趣旨・目的をふまえて柔軟に解釈する必要がある。すなわち、ここでは、労基法・労働契約法上の労働者性の判断にとっ

て重要な当事者間の個別契約上の権利義務の内容は重要性を失う一方、労務提供者が相手方の依頼・指図・指示に基本的に応ずるべき関係にあったか否かが重要となり、それら関係が認められれば、労組法上の労働者と解釈すべきことになる。そのような関係があれば、団体交渉による解決が十分機能する関係にある者と評価できるからである。

この結果、労組法上の労働者は、労基法・労働契約法上の労働者より広範に解釈され、「労働者」概念は相対的性格を肯定されることになる。労働契約の成否（労働契約法上の労働者〔労契 2 条 1 項〕）との関係に絞れば、そこで決定的に重要な意味をもつ合意（意思の合致）要件は、労組法上の労働者については重要性を失い、労組法上の労働者の範囲は、団体交渉関係の促進・助成という趣旨・目的に照らして判断される。こうして、労組法上の労働者の範囲も、労基法・労働契約法上の労働者とは全く異なる観点から解釈されるのである（詳細は、土田道夫『『労働組合法上の労働者』は何のための概念か』季刊労働法 228 号〔2010〕127 頁参照）。

5 結び

以上、最近の裁判例を素材に、解釈論と立法の役割分担について検討するとともに、解釈論の枠内でも、労働契約法分野と労働組合法分野の特質を考慮して解釈を行うことが重要であることを論じた。上述のとおり、労働契約法分野と労働組合法分野の趣旨・目的と役割は全く異なり、同じく「労働者」「使用者」の概念を検討する場合も、そのアプローチは大きく異なる。裁判所は、労働契約法分野において解釈論に設定される限界を認識し

(2)、立法との役割分担を考慮する(3)とともに、解釈論の枠内でも、労働契約法分野と労働組合法分野の趣旨・目的に違いがあることを適切に考慮して判断すべきである(4)。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

【筆者紹介】

土田 道夫 (つちだ・みちお)

1957 年茨城県生まれ

◇学歴 / 職歴

1987年	東京大学大学院法学研究科博士課程 修了(法学博士)
	獨協大学法学部専任講師
1990年	同大学法学部助教授
1997年	同大学法学部教授
2002年	同志社大学法学部・法学研究科教授 現在に至る





大学へ行くことは得か？



大阪大学社会経済研究所
教授 大 竹 文 雄

大学教育は消費？

大学には何のためにいくのだろうか。日本では現在同世代の約半数の人たちが、大学に進学している。かつては、日本の大学進学率は低く、大学卒業者はエリートという受け止められ方をしていた。日本の大学進学率は高くなったが、韓国やアメリカのように日本よりも大学進学率が高い国もある。世界中で大卒者が増えてきたのは、多くの国が豊かになったという面もあるが、大学卒業者への需要が多く、大学を卒業することがそれだけ有利になるからだ。

もちろん、大学に進学するかどうかを決定するのは、経済的な損得だけではない。大学教育を受けることそのものが楽しいという面もある。ちょうど、ディズニーランドに料金を払って行くように、楽しみのために大学に行くという人もいるだろう。そういう側面があることは間違いない。ただ、そうであっても大学教育に投資的側面があることは間違いないだろう。

大学教育の投資的側面とは、授業料という

投資をして、その後大卒者として働いて高い所得をその配当として受け取るというものである。大学生活で得られた友人と卒業後の付き合いでの楽しみというのも広い意味で大学へ行ったことの収益になる。大学教育によって得られた教養で、その後の人生を楽しく生きることができるというのも広い意味での大学教育の収益だ。

確かに、大学に行くことは、それ自体が楽しいという側面があるけれども、広い意味では、株式や国債を購入することと似ていて、現在、費用をかけて投資した収益が将来得られるという特徴がある。

卒業後学費以上の所得が得られればいいのか？

ここからは、大学教育の狭い意味の投資効果を考えてみよう。議論を分かりやすくするために、大学の入学金が100万円、4年間の授業料が240万円だったとしよう。この時、大学卒業後340万円以上の所得が得られれば、私たちは大学に進学した方がいいのだろうか？

高校生や大学生に聞くと、ほとんどの学生は、この質問にイエスと答えてくれる。授業料以上の所得を卒業後稼ぐことができれば、大学教育の元がとれて、大学教育の価値があったというのだ。340万円投資して、340万円以上の収益があったのだから、大学教育という投資の収益はプラスだと考えるわけだ。実は、学生たちが、こういう考えをしてくれると、大学関係者としては非常にありがたい。これなら少々高い学費であっても、学生たちは喜んで払ってくれるはずだ。

実は、投資としての大学教育の損得を判断するのに、卒業後の所得と授業料を比較するのは間違っている。大学へ行くことの費用には、高校を卒業して働いていたら得られていたはずの所得が含まれるのだ。大学に進学するということは、高校卒業して得られていたはずの所得を放棄して、大学教育を受けたということを意味する。そのため、単に卒業後、授業料以上の所得が得られるから大学に進学するという判断だと、高校を卒業して働いていた方が、授業料を差し引いた所得は高くなってしまうのだ。

このように得ることができたはずの所得を放棄した金額を経済学では機会費用とよぶ。大学教育の損得を考えるなら、高校を卒業して働いていたとすれば、生涯でいくらの所得が得られたのか、というのが大学教育を受けることによって発生する機会費用である。

そうすると、大学教育を受けることの実質的な費用は、大学授業料の340万円と高卒で働いて得られたはずの生涯所得の合計になる。大学に行くことで得られる生涯所得が、高卒での生涯所得と授業料の合計額よりも多ければ、大学へ行くという投資が利益を生ん

だということになる。

機会費用の考え方

大学へ行くということで、私たちは高卒で働いていたときの所得を失っているという意味での機会費用をかけているということには、普段なかなか気がつかない。つぎのような質問で、機会費用を考えてみよう。

問題

あなたが世界一の高所得者で、年間の勤労収入が800億円だったとしよう。今、仕事中だとして、2メートルほど向こうに1万円を落としてしまったのに気がついたとする。拾いにいくには1秒ほどかかりそうだ。拾わないと誰かに盗られてしまう。このとき、あなたは1万円札を拾うべきだろうか。

これは典型的な、機会費用の問題だ。落とした1万円札を拾うのに1秒かかるということだから、経済学的に行動を判断するならば、その時の機会費用を計算すればいい。1秒お金を拾うことあなたの機会費用はいくらだろう。年間800億円を、仮に年200日、1日8時間働いて稼いでいたとすれば、1秒あたりの所得（秒給）は、 $800 \text{ 億} \div (200 \text{ 日} \times 8 \text{ 時間} \times 60 \text{ 分} \times 60 \text{ 秒}) = 13,889 \text{ 円}$ ということになる。つまり、あなたが1秒間かけて1万円札を拾うのに、約1万4千円の機会費用が発生していることになる。

要するに、年収800億の高所得者であれば、落とした1万円を拾いに行くよりは、自分の仕事を1秒間して1万4千円稼ぐべきなのである。もし、あなたの年収が少し少なくて、500億円だったとすれば、秒給は8,680円と

なるので、落とした1万円札を拾った方が得だ。年収800億円であっても、年間300日、毎日8時間働いていたのなら秒給は9,259円なので、やはり1万円札を拾った方が得だ。

大学に行くべきかどうかを考えるのは、本質的にはこれと全く同じで、高卒で働いたときの生涯所得が、ここでの秒給に相当するのである。

実際のデータで大学教育は得だと判断できるのか

では、機会費用を考えてみても日本の大学教育は得なのだろうか。『賃金構造基本統計調査』（厚生労働省）には、学歴別、年齢別、性別の賃金が調査されている。2006年の男性のデータを用いて、高卒と大卒の64歳までの生涯賃金を計算してみると、高卒は約2億2千万円、大卒は約2億9千5百万円となる（表1）。

表1 学歴別年齢別年間賃金（単位千円）

	高卒	大卒
18～19歳	2,476	—
20～24歳	3,099	3,224
25～29歳	3,751	4,386
30～34歳	4,430	5,494
35～39歳	4,956	6,950
40～44歳	5,525	8,057
45～49歳	5,718	8,507
50～54歳	6,113	8,648
55～59歳	5,766	8,613
60～64歳	3,823	6,495
65歳～	3,070	6,440
64歳までの合計	220,848	295,427

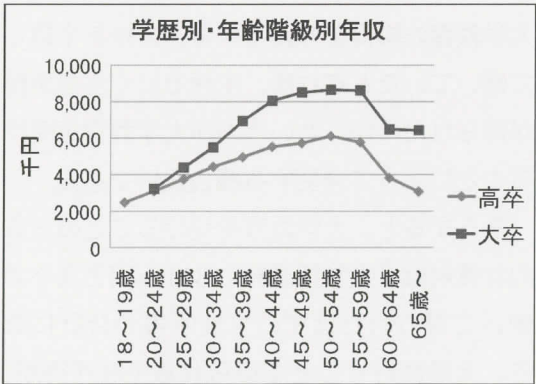
そうすると両者の差は、7千500万円なので、授業料が7千500万円以下なら大学に進学した方が得ということになる。今の年間授業料は、私立大学で100万円程度であるから、

まだまだ大学としては授業料値上げの余地があるということになる。でも、実際にはこのレベルの授業料を取っている大学は、一部の私立医学部に限られるだろう。この計算にどこかおかしいところがあるのか、人々の考え方が間違っているのか、どちらだろう。

将来の所得をどう考えるか

大学教育の収益が非常に大きくなった理由の一つは、先ほどの計算では将来の所得と現在の所得を同等に考えていたからだ。高卒で働いていた場合には、すぐに所得が得られたはずだが、大学に進学すると4年後にしか所得が得られない。その上、22歳で大学を卒業してもらえる初任給は、300万円程度で高卒の5年目の人とそれほど変わらない。大卒と高卒の間の給与の差が開いていくのは、年齢があがってからである。年齢があがるにしたがって、高卒と大卒の賃金格差は開いていき、50歳代後半では約300万円もの差になっていく。つまり、大卒の所得が高卒の所得より高いという利得は、将来になればなるほど大きくなるのだ。

図1 学歴別・年齢階級別年収



資料出所 『賃金構造基本統計調査』（2006）より筆者算出

では、将来得られる所得と現在得られる所得の価値は、どちらも同じだろうか。例えば、今日 100 万円をもらうのと、10 年後に 100 万円もらうのと、どちらか一方を選べと言われると、ほとんどの人は今日 100 万円もらうほうを選ぶだろう。それでは、今日の 100 万円と 10 年後の 105 万円ならどうだろうか。それでも今日の 100 万円を選ぶのではないだろうか。今日の 100 万円と 10 年後の 1000 万円ならどうだろうか。これなら 10 年間待つ人もいようだろう。つまり、将来のお金は、現時点では同じ名目額の価値をもっていないのである。

1 年後の 105 万円と今日の 100 万円が同じ価値があると考え人なら、その人は将来のお金を年利で 5 % 割引いて考えているということになる。2 年後の 110 万 2 千 5 百円と今日の 100 万円が同じ勝ちだと考え人も、年利 5 % で割引いている。

このように将来の所得を割引いて考える程度を年利で表したものが、時間割引率であ

る。時間割引率が大きい人は、将来の所得の価値が低いと考える人で、せっかちな人だと言える。将来の 100 万円と現在の 100 万円を同じだと考える人は、割引率がゼロということになる。

先ほど、高卒と大卒の生涯所得の差が 7 千 500 万円だと計算したのは、時間割引率がゼロの人を想定していたのである。ところが、多くの人は、時間割引率がゼロよりも大きく、将来よりも現在のお金の方を重視する。そこで、割引率別に生涯所得の現在価値を大卒と高卒で計算してみよう。

表 2 に、年間の時間割引率別に生涯賃金の現在価値を、学歴別に計算し、その差を一番右の列に示した。第一行目の割引率がゼロ % の場合は、表 1 の金額に相当する。割引率が大きくなるにしたがって、生涯賃金の現在価値が低下していくだけでなく、大学と高卒に生涯賃金の差も小さくなっていく。

大学の 4 年間の学費が 340 万円だった場合、割引率が 8 % の人の場合は、大学に行

表 2 割引率と生涯賃金の大学高卒格差（単位千円）

割引率	大学生涯所得	高卒生涯所得	大学賃金利得
0%	295,427	220,848	74,579
1%	226,546	173,624	52,922
2%	176,386	138,934	37,452
3%	139,387	113,105	26,282
4%	111,742	93,612	18,131
5%	90,821	78,700	12,121
6%	74,784	67,139	7,646
7%	62,338	58,056	4,282
8%	52,559	50,829	1,730
9%	44,786	45,007	-221
10%	38,535	40,259	-1,724

かないで高校卒で働いた方が生涯所得は高くなる。割引率が7%より小さい人であれば、340万円の学費は支払う価値があるのだ。あなたの我慢強さがどの程度かで、大学に行く価値が決まるのだ。試験勉強に耐えることができるという意味で、忍耐強い人が大学に行っているという面もあるが、将来のことを重視するという意味で忍耐強い人が大学進学を選んでいるという側面もある。

ここまで考えてくると、大学に進学するかどうかは、誰にとっても同じ損得で決まるわけではなく、忍耐強さの程度（時間割引率の大きさ）によっても依存することがわかる。そうすると、実際に大学を卒業した人と高校を卒業して働いた人を平均的には同じ人間だと考えて大学進学の損得を考えてきたこと自体も考え直す必要がある。実は、この点が、自然科学と異なる社会科学としての経済学の難しい点である。私たちが大学進学を決める際には、仮に自分が高校を出て働いたときと大学を出て働いたときの生涯を考えて決定しているはずだ。ところが、現実のデータは、そうやって個々人が得になる選択をした結果の情報が集められているだけなので、本当にほしい情報と私たちが手にできるデータの間には乖離があるのだ。では、どのような乖離があって、どうすれば、その乖離を修正できるのか、ということを経済学者は真剣に考えてきた。この点については、またの機会にお伝えしたい。





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

男女間の賃金格差の理由 -役職-

今回は、前回にふれなかった役職者の賃金について取り上げる。役職者の賃金を比較する上では、パートタイム労働者や派遣社員など非正社員を含めず正社員を対象とする。最近では正社員と非正社員との待遇に関心が高まっているが、日本の役職者は正社員の中から昇進するため、正社員に限定して、役職者と非役職者の賃金を取り上げる。ここで、前回のポイントを簡単に振り返る。第1に、女性管理職の割合は欧米諸国に比べて日本では少なく、2008年の管理職に占める女性の割合を見ると、米国で43%、英国で35%、ドイツで38%、フランスで39%、日本で9%と大きな開きがある。第2に、日本で女性管理職が少ない理由として、管理職として必要な知識や経験などを持つ女性が少ないこと、勤続年数が短く管理職になる前に多くの女性が退職すること、管理職になるために必要な在職年数等が不足していることなどである。

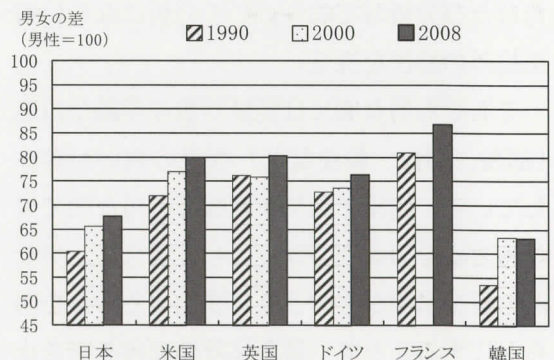
役職者の賃金を見る前に、最初に男女間の賃金格差の国際比較をする。欧米諸国に比べて正社員の中で賃金の差が大きいとしたら、その原因が何であるのかを次に説明する。続いて、役職者の賃金水準について男女別に見る。最後に、企業における実際の賃金制度について簡単にふれる。

1. 男女間の賃金格差の国際比較

グローバル化が進む中で、国際的に見て日本ではそもそも男女間の賃金格差が大きいのか小さいのかを確認する。ここでは男女間の賃金格差として、男性の賃金を100とした時に女性の賃金の値とする。この賃金格差の数値が100に近づくほど、男女間では賃金に開きが見られず、男女平等ということになる。なお、賃金の扱いは国によって統計調査の扱いがそもそも異なるため、国際比較には注意を要する。男女の賃金は、国際労働機構(ILO)のデータベースを元にして、賃金格差の数値を算出した(図1)。数値が入手できなかった年は表示していない。

男女間の賃金格差の数値は、日本では

図1 主要国における男女間の賃金格差 注1、注2



資料：ILO, "LABORSTA Labour Statistics Database"

1990年に60、2000年に66、2008年に68である。1990年から2008年にかけて、日本の男女間の賃金の開きは8ポイントの改善になり、正社員では男女間の賃金の開きは着実に縮小している。

同じように男女間の賃金格差の数値を見ると、米国では1990年に72、2000年に77、2008年に80である。また、英国では1990年に76、2000年に76、2008年に80である。ドイツでは、1990年に73、2000年に74、2008年に76である。フランスでは、1990年に81、2008年に87である。男女間の賃金格差の数値を見る限り、日本は欧米4カ国に比べると、10～20ポイントという大きな開きがあり、男性の賃金水準に比べて女性のそれは著しく低い。

他方、韓国の男女間の賃金格差の数値は、1990年に54、2000年に63、2008年に63である。韓国は男女間の賃金水準で日本よりも大きな開きがある。

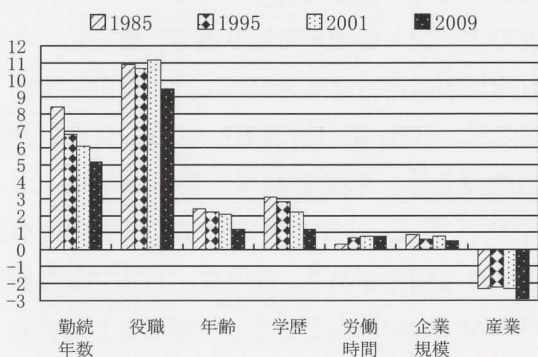
2. 日本における男女間賃金格差の要因

男女間の賃金の格差は図1で見たように縮小しているが、正社員における男女間の賃金の開きは何が原因であるのかを説明してみよう。男女間の賃金格差の原因を労働白書ではたびたび分析しており、この分析にならい賃金格差の原因を探る。

そもそも男女間には勤続年数や年齢や役職（部長、課長、係長など）などの違いが存在している。勤続年数や年齢などの男女間で異なる要素を男女間で同一にした場合に、男女間の賃金水準がどのように変化するかを明らかにすることで、賃金格差の原因を突き止めることになろう。例えば、勤続年数の短い

人が多い女性労働者が、男性と同じような長さの勤続をした場合に、女性の賃金はどのように変化するのか、あるいは役職者の少ない女性労働者が、男性と同じような割合で役職に就いた場合に、女性の賃金はどのように変化するのか、といったように、女性の労働者構成を男性の労働者構成にそろえる必要がある。このような修正によって、男女間の賃金の開きがどれくらい変化したのかを図2に示した。図の棒グラフの数値が大きいものほど、男女間の賃金の開きを表して、賃金格差の原因とみなすことができる。なお、賃金には毎月の所定内給与額を利用して、所定内労働における男女間の賃金の差を見ている。

図2 男女間賃金格差の要因 注3、4、5、6



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

男女間の賃金格差の最も大きな要因は役職によるものであり、かつ役職が与える賃金への影響は約10ポイントという値を2009年時点で依然として示している。賃金格差をもたらす最大の要因が部長、課長、係長などの上位の役職に就いている女性の割合が男性に比べて低いことから、賃金を考える上で、役職を考えることの意義はきわめて大きいと言える。

次に、男女間の賃金格差の原因として大き

なものは、勤続年数である。勤続年数による影響は、1985年の8.4から2009年の5.2に小さくなった。この間に女性の勤続年数が伸びたことが、男女間の賃金格差の解消につながっているのであろう。

男女間の賃金格差の原因として、学歴や年齢による影響は、2009年で1.2とそれほど大きくない。また、労働時間や企業規模による影響も2009年で0.8と0.5と小さい。

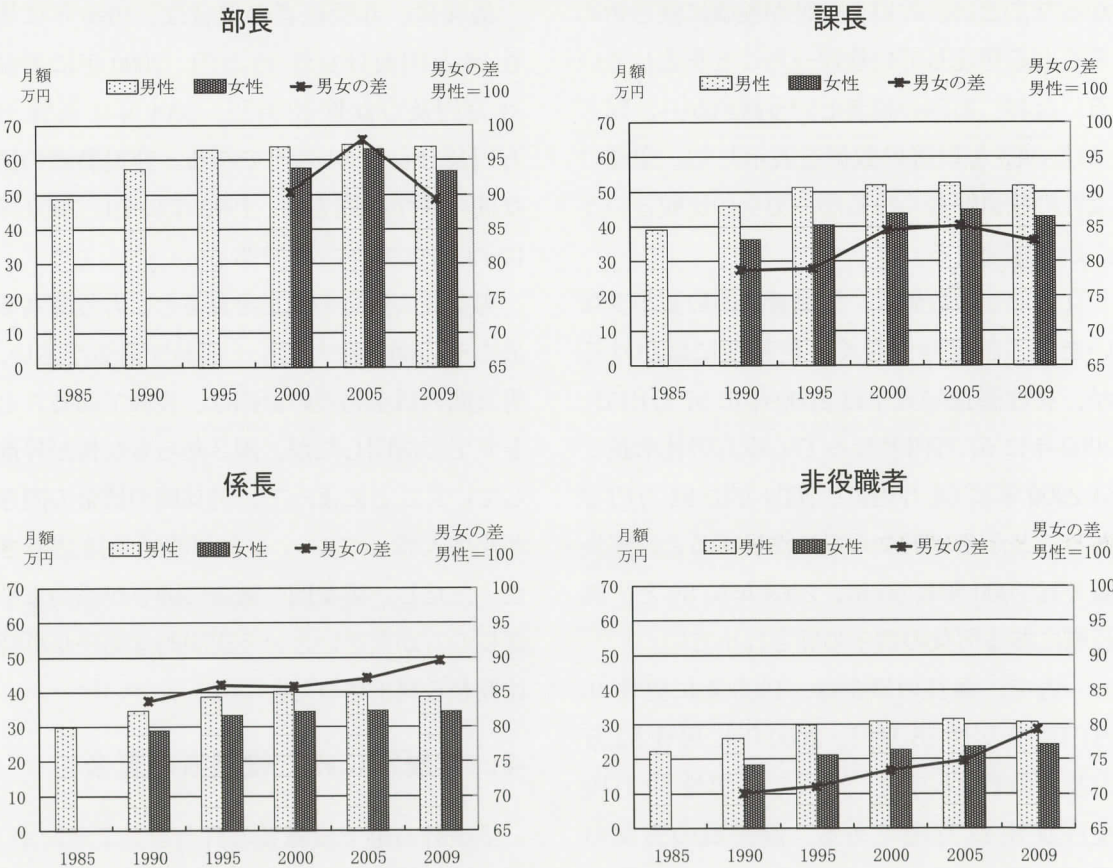
なお、女性の割合が大きく、賃金が比較的高い産業（「医療・福祉」、「金融・保険業」、「教育、学習支援業」など）の影響で、産業については、2009年に2.9とマイナスの数値が

示されている。このことは、男女の産業構成を同一にすると、女性の賃金が低下して、男女間の賃金の差が拡大することを意味する。この結果から、男女間の産業分布の違いは必ずしも賃金の開きを大きくするものだけではないと解釈できる。

3. 役職者の賃金

続いて、役職別に男女の賃金の状況を見てみよう。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」から、部長、課長、係長並びに非役職者の毎月の所定内給与額を図3に示した。ここでの非役職者とは、部長、課長や係長ではない正

図3 役職別にみた月額賃金（学歴計、企業規模100人以上） 注7、8、9



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

社員のことであり、非正社員は含めていない。男女の賃金の差は、男性の賃金を100とした時の女性の賃金水準を図3に表示した。なお、役職別の賃金は企業規模100人以上の大企業を中心に調査されており、女性役職者の労働者数が少ない場合には誤差が大きいことに、利用上の注意が必要となる。

女性部長は2000年以降に、女性課長及び女性係長は1988年以降に数値が公表されているため、それ以前の数値のない年の値は表示がない。「賃金構造基本統計調査」は1964年以来毎年調査されている統計である。しかし、女性役職者の賃金を調査するようになったのは男女雇用機会均等法施行（1986年）後である。女性役職者に関する項目が長年なかったことは、政府も女性が役職に就き始めることを想定していなかったことを表している。なお、前回の続きという観点から、図3には1985年以降の数値を表示した。空欄の女性の数値が多くなるが、男女の比較という点から図を見る。

女性部長の数値は、労働者数の数値が少ないため、誤差が大きく、信頼性にはかけられるが、女性部長の賃金は2000年に57万円で、2009年に57万円となっている。男性部長では2000年に64万円で、2009年に64万円であることから、男女の差に注目すると、部長職では2000年に90に、2009年に89と、部長職にある男女の賃金の開きは小さい。

一方で、課長の賃金は、1990年に男性46万円及び女性36万円、2000年に男性52万円及び女性44万円、2009年に男性52万円及び女性43万円である。課長職の男女の賃金の開きは、1990年に79、2000年に84、2009年に83である。部長職に比べると、課

長職では男女の賃金の開きは大きくなっている。また、大企業では1990年代に成果主義を導入して賃金体系の変更を進めてきたこと及び賞与や所定外労働を除いた所定内賃金で見ていることに注意を要するが、数値を見る限り、男女間で賃金の開きは小さくなっている。

他方、係長の賃金は、1990年に男性35万円及び女性29万円、2000年に男性40万円及び女性34万円、2009年に男性38万円及び女性34万円である。係長の男女の賃金の開きは、1990年に84、2000年に86、2009年に90である。係長での男女間の賃金の開きは、部長よりも大きい、課長よりも小さいことは注目に値する。

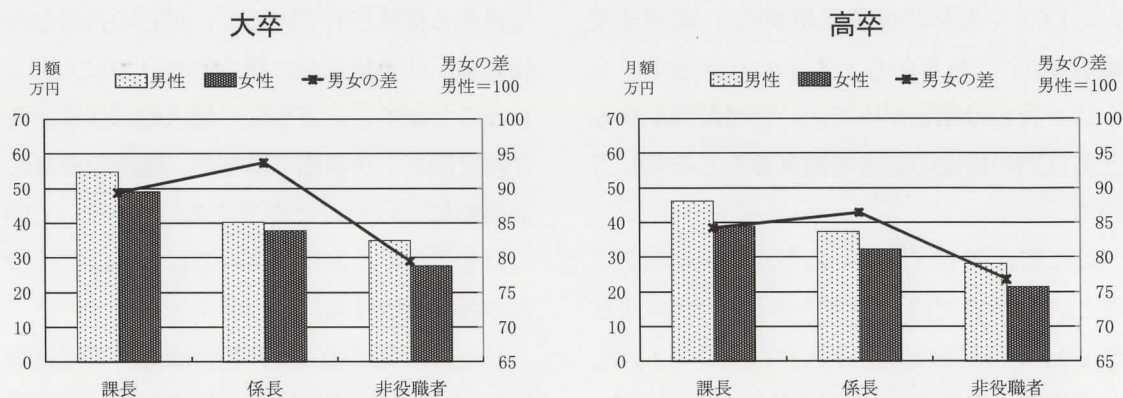
最後に、非役職者の賃金は、1990年に男性26万円及び女性18万円、2000年に男性31万円及び女性23万円、2009年に男性31万円及び女性24万円である。非役職者の男女間の賃金の開きは、1990年に70、2000年に73、2009年に79である。

男女間の賃金の開きを見ると、非役職者で最もその開きは大きく、部長で最も小さい。男女間の賃金格差の原因は、役職であることをすでに説明したが、図3からも女性が昇進していくことによって、男女間の賃金の開きが小さくなっていくことが改めて確認できた。ただし、男女間の賃金の開きが係長より課長の方が大きいという逆説的な関係が単純比較から見出された。

4. 学歴別にみた役職者の賃金

学歴計の形で役職者の賃金を見てきたが、学歴別に役職者の賃金を見てみよう。学歴として大卒者と高卒者に絞り、また役職者に

図4 学歴別にみた2009年の月額賃金（企業規模100人以上） 注10、11、12



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

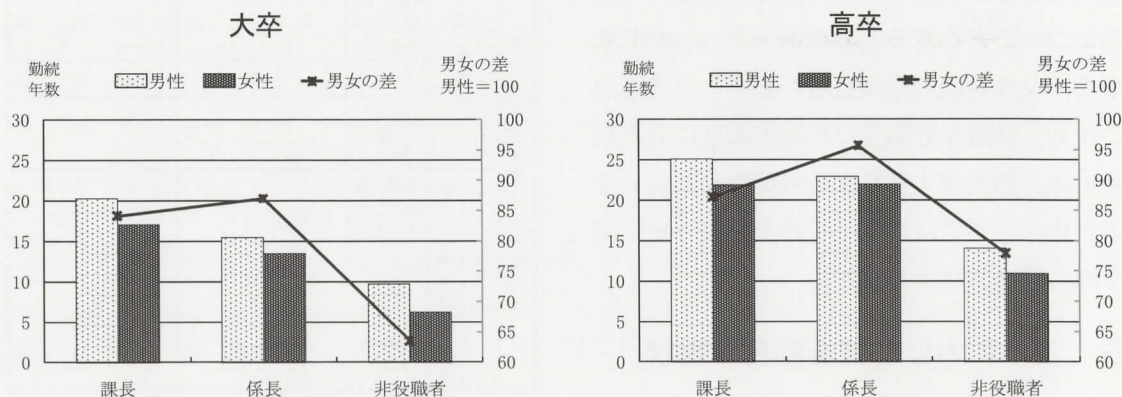
ついても課長及び係長並びに非役職者に絞る（図4）。女性部長の労働者数が少なく、大卒と高卒に分けるとさらに少なくなってしまう、誤差が大きくなるため、部長の賃金は取り扱わないものとする。

大卒者の賃金は、課長の男性で55万円同女性49万円、係長の男性で40万円同女性38万円、非役職者の男性で35万円同女性28万円である。男女間の賃金の開きは、課長で89に、係長で94に、非役職者で80である。男女間の賃金の開きは、非役職者で最も大きく、係長で最も小さくなっており、課長は係長に比べて男女間の賃金が開いている。

一方、高卒者の賃金は、課長の男性で46万円同女性39万円、係長の男性で37万円同女性32万円、非役職者の男性で28万円同女性21万円である。男女間の賃金の開きは、課長で84に、係長で86に、非役職者で77である。大卒と同じく高卒でも男女間の賃金の開きは非役職者で最も大きく、係長で最も小さくなっており、課長は係長に比べて男女間の賃金が開いている。

男女間の賃金の開きは、大卒課長が89で、高卒課長が84であるから、大卒の方が5ポイントほど賃金の開きが小さい。同じく大卒係長が94で、高卒係長が86であるから、大

図5 学歴別にみた2009年の平均勤続年数（企業規模100人以上） 注13、14、15



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

卒の方が8ポイントほど賃金の開きが小さい。同じく大卒非役職者が80で、高卒非役職者が77であるから、大卒の方が3ポイントほど賃金の開きが小さい。学歴が高くなると男女間の賃金の開きが縮まることを示している。

ここで、図5（前頁）の平均勤続年数を見ると、大卒者では、課長の男性で20年同女性で17年、係長の男性で15年同女性で13年、非役職者の男性で10年同女性で6年である。男性の勤続年数を100として女性の勤続年数を見ると、勤続年数の男女間の開きは係長で最も小さく、非役職者で最も大きい。

同じように高卒者の平均勤続年数を見ると、課長の男性25年同女性で22年、係長の男性23年同女性で22年、非役職者の男性14年同女性で11年である。勤続年数の男女間の開きは大卒者と同じように高卒者でも係長で最も小さく、非役職者で最も大きい。

このように、役職によって平均勤続年数にも男女間に開きがあることも関係して、課長より係長の方が男女間の賃金の開きが小さくなっているという結果につながっていると考えられる。なお、ここでは、年齢計で役職者の賃金を見てきたが、本来ならば、勤続年数別及び年齢階級別により詳しく男女間の賃金についてとらえる必要があろう。しかしながら、女性役職者の調査数が必ずしも多くないため、勤続年数別及び年齢階級別に見た場合には、誤差が大きくなる可能性がある。そのため、ここではあえて年齢計という形で男女間の賃金の開きを見た。

5. 日本における賃金制度の現状

最後に日本の賃金制度について簡単にまと

める。すでにふれたように賃金はさまざまな項目から構成されているが、項目の内容から属人給、仕事給並びに総合給の3つに大別されることが多い。さらに、属人給は年齢給及び勤続給に、仕事給は職務給、職能給並びに業績給に分けることができる（表1）。実際の賃金は、単一の項目だけではなく、いくつもの項目を取り入れている。

厚生労働省「就労条件総合調査」では賃金制度について定期的に調査しており、賃金の

表1 賃金の分類

属人給	年齢、勤続年数、学歴など属人的要素のみによって決められる	
	年齢給	年齢を基準に定められる
	勤続給	労働者の勤続年数に応じて定められる
仕事給	職務内容、職務遂行能力など、仕事の要素のみによって決められる	
	職務給	担当する職務(仕事)に応じて支払われる
	職能給	労働者の職務遂行能力を基準に定められる
	業績給	1年や半年など一定の期間の仕事に業績や成果を評価して定められる
総合給	属人的要素と仕事の要素を総合的に勘案して決められる	

表2 賃金の決定項目別にみた企業数割合 注16

			(単位: %)					
			役職者			非役職者		
			1998	2001	2009	1998	2001	2009
全企業			100	100	100	100	100	100
賃金の決定項目 (複数回答)	属人給	学歴、年齢・勤続年数など	73	74	56	79	81	65
		学歴	-	32	17	-	34	21
		年齢・勤続年数など	-	73	55	-	79	64
	仕事給	職務・職種など仕事の内容	70	73	78	61	71	73
		職務遂行能力	70	80	70	69	77	69
		業績・成果	55	64	47	55	62	46
	業績給							

資料：厚生労働省「就労条件総合調査」

決定項目の調査結果を表2にまとめた。なお表の数値は、過去の調査結果と比較可能な形で数値を掲載している。この調査は賃金の決定項目別に見た企業数割合は、2009年の役職者では「職務・職種など仕事の内容」が78%と、次に「職務遂行能力」が70%である。「学歴、年齢・勤続年数など」は56%とその割合は低く、「業績・評価」は47%でさらに低い。

一方、2009年の非役職者では、「職務・職種など仕事の内容」の割合が最も高く73%と、次に「職務遂行能力」が69%と続き、「学歴、年齢・勤続年数など」は65%と、「業績・評価」は46%となっている。役職者と比べると「学歴、年齢・勤続年数など」の割合が10ポイントほど高くなっているが、「職務・職種など仕事の内容」及び「職務遂行能力」がより重視される傾向は非役職者も同じである。

1998年と2009年とを比較すると、「職務・職種など仕事の内容」に関して、役職者で70%から78%と8ポイントの、非役職者では69%から73%に4ポイントの上昇である。役職者も非役職者もこの10年間に「職務・職種など仕事の内容」がより重視されて、賃金に反映されている。

一方で、「業績・評価」の項目の比重は下がっている。2001年と2009年の企業数割合では、「業績・評価」に関して、役職者で64%から47%と17ポイントも、非役職者で62%から46%と16ポイントと低下している。成果主義の導入が強調されていた時期からその修正が進められた時期との差がこの結果にも表れていると考えられる。

また、「学歴、年齢・勤続年数など」の項目も1998年と2009年の企業数割合では、役職者で73%から56%に17ポイントも、非役職者では79%から65%に14ポイントと低下している。年功序列賃金の修正が大きく進んでいることを裏付けていると言えよう。

実際の賃金の決定項目から見ると、「職務・職種など仕事の内容」は役職と大きく関係しているから、男女間の賃金格差は役職が最大の理由であることを裏付けている。

今後、女性の役職者がますます増えていくことから、仕事能力や職務を重視するような賃金体系になるほど、男女間の賃金の差も小さくなっていくことが予想される。ただし、いっぽうで、非役職者については役職者に比べ依然経験年数を重視しているため、非役職者間での男女間の賃金の開きは必ずしも小さくならない可能性がある。

注1 原則、全産業の賃金額であるが、ドイツは製造業である。労働者の範囲は国により異なる場合がある。英国は、フルタイム労働者の1時間当たり賃金である。なお、1995年から調査方法が変更されたため厳密な比較はできない。フランスは、1カ月当たり賃金であるが、1996年以前は1時間当たり賃金である。なお、1997年から調査方法が変更されたため厳密な比較はできない。韓国は、非農林業の1カ月当たり賃金である。なお、1993年から調査方

法が変更されたため、厳密な比較はできない。

注2 日本の賃金は所定内給与額である。この所定内給与とは、現金給与額から超過労働給与額を差し引いた額で、所得税等を控除する前の額をいう。

注3 「賃金構造基本統計調査」では、常用労働者（正社員とみなせる）100人以上を雇用する企業に属する労働者のうち、雇用期間の定めがない者について、役職者を「部長級」、「課長級」、「係長級」等の階級に区分し、役職者以外の者

を「非役職者」としている。「部長級」とは、その組織が2課以上からなり、又は、その構成員が20人以上のものの長をいう。ただし、通常「部長代理」、「課長」、「係長」等と呼ばれている者は「部長級」としない。「課長級」とは、事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が2係以上からなり、又は、その構成員が10人以上のものの長をいう。ただし、通常「課長代理」、「係長」等と呼ばれている者は「課長級」としない。「係長級」とは、構成員の人数にかかわらず通常「係長」と呼ばれている者をいう。

注4 なお、原則として規模10人以上の民間企業のパートタイム労働者を除いた労働者について計算した。産業については、電気・ガス・熱供給・水道業及び運輸・通信業を含んでおらず、また、役職については、規模100人以上の企業の部長、課長、係長、非職階のいずれかに属する労働者について計算した。このため、産業及び役職による数値は、他の要因による数値と比較する際に注意する必要がある。また、労働時間については1時間当たり賃金で計算した。

注5 勤続年数とは、労働者がその企業に雇い入れられてから勤続した年数である。勤続年数には、試の試用期間や見習い期間は含めるが、

休職期間は除くなど、「賃金構造基本統計調査」の定義に基づく。

注6 注2と同じ。

注7 注2と同じ。

注8 注3と同じ。

注9 産業計及び年齢計の数値である。

注10 注2と同じ。

注11 注3と同じ。

注12 注9と同じ。

注13 注2と同じ。

注14 注5と同じ。

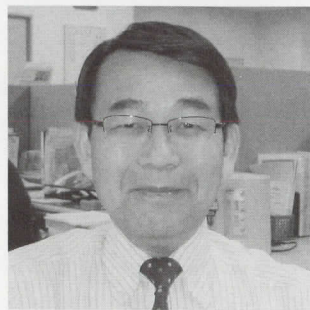
注15 注9と同じ

注16 時系列的な接続をするため、調査対象を「本社の常用労働者が30人以上の民間企業」とした2009年の集計結果を掲載している。賃金の決定項目として、「職務・職種など仕事の内容」、「職務遂行能力」、「業績・成果」、「学歴・年齢・勤続年数など」のいずれか1つ以上に回答があった企業を100としている。ここでの賃金とは、毎月の賃金の中で最も根本的な部分を占め、年齢、学歴、勤続年数、経験、能力、資格、地位、職務、業績など労働者本人の属性又は労働者の従事する職務に伴う要素によって算定される賃金で、原則として同じ賃金体系が適用される労働者に全員支給されるものをいう。





職場力向上のための 管理者の役割



(財)中部産政研

主任研究員 後藤 健治

1. はじめに

2008 年秋のリーマン・ショックに端を発した世界経済の不況は、中部地域の産業界にも大きな影を落とし、かつてない規模で事業活動の縮小を余儀なくされた。急激な経営環境の変化を受けてさまざまなコスト削減や効率化の取り組みがなされる中、生活や雇用への不安も高まった。管理者の間では、喫緊の問題対応に追われ部下育成やコミュニケーションの時間が取れないといった声も聞かれた。一連の対応を通じ、各企業、各職場では世界との競争に打ち勝っていくためには働く者一人ひとりの能力を高め、その総和としての職場力を向上させることが重要であることが改めて認識された。

そこで本研究では、職場力向上に欠くことができない管理者の役割について「コミュニケーション」「部下育成」「リーダーシップ」の3点に焦点を当て、併せて経営環境の変化が及ぼした精神的、時間的な負担についてアンケート調査し、問題点の所在と課題を分析し、それを踏まえた示唆と提言を行った。

取りまとめに当たっては、中部地区の主要企業労使からなる「専門委員会」での活発な議論や貴重な助言をいただいた。研究主査として、神戸大学の高橋潔教授ならびに関西大学の小野善生准教授にご尽力いただいた。

2. 調査内容と調査方法

アンケート調査は、中部地区の自動車産業の管理者と組合員に対し 2010 年 2 月から 3 月にかけて実施した。管理者層 565 名（回収率 94.2%）、組合員層 1,423 名（回収率 98.1%：うち事務技術系組合員 516 名、技能系組合員 907 名）から得られた回答結果が、本調査の内容である。数値を用いて量的に分析した部分と、自由記述に記載された生の声を質的に分析した部分に分けられる。以下に、調査結果として浮かび上がってきた結論を簡潔に記述する。

3. 調査結果の概要

(1) 定量的調査結果の要約

〔時間的・精神的負担〕

時間的負担と精神的負担についてまとめれ

ば、管理者・組合員ともに、精神的負担の増加が顕著である。労働時間の負担増を回答した率は、管理者で 59.5%、事務技術系組合員で 49.8%、技能系組合員 55.0%であり、ほぼ 2 人に 1 人が時間的負担を感じている。一方、負担の重さがより顕著なのが精神面での負担である。精神的負担増の回答率を見ると管理者で 75.1%、事務技術系組合員で 73.8%、技能系組合員で 77.8%であり、4 人に 3 人の割合で精神的負担を感じている。もっともこれはリーマンショックによる地球規模での経済地殻変動の影響が心理面で大きく左右していることを考慮すべきであろう。

時間的負担増と精神的負担増の原因は、管理者と組合員に共通している。①仕事の範囲増・複雑化、②新たな業務増・調整増、③スピード化・効率化の 3 つである。

〔コミュニケーション〕

コミュニケーションに対する認識には、管理者と組合員にはギャップがある。管理者では 67.1%が十分であると認識しているのに対し、事務技術系組合員では 53.5%、技能系組合員では 42.1%と、相対的に低い数字となった。

コミュニケーション不全の理由は、もっぱら管理者の多忙にある。管理者側の結果をみれば、自分の多忙が原因とする回答がもっとも多く、53.8%に上っている。その傾向は組合員側でも同様であり、上司の多忙が原因とする回答は、事務技術系組合員で 57.0%、技能系組合員で 52.0%であり、原因として上げられた要因の中でもっとも高かった。管理者・組合員双方で、コミュニケーション不全の原因に対する認識は一致している。

コミュニケーションを個別の場面ごとに見てみると、あいさつ、定例ミーティング、報告・連絡・相談など、業務上の定型的な場面でのコミュニケーションでは、十分なやりとりがなされている。反対に、雑談や休日のイベントや懇親会で交わされるインフォーマルで腹を割ったコミュニケーションについては、まだまだ不十分だと認識されている。とくに技能系組合員は、全般にコミュニケーションが十分でないと感じている。上司たる管理者としては、技能系組合員には仕事以外でも積極的に声をかけ、相手の立場に立って親身に話をすることが大切である。

〔部下育成〕

部下育成は十分かという質問に対する回答は、管理者層でも組合員層でも意見が割れ、十分とも、ほどほどとも、不十分ともいえないのが実態である。

部下育成にとって有効な施策は何かについて、管理者、事務技術系組合員、技能系組合員の 3 つのグループに対する回帰分析で見出された有意な項目については共通点が少なく、目標のストレッチを除いて共通するものはなかった。管理者の視点からは、①目標のストレッチ、②部下の仕事経験、③進捗確認・相談、④キャリアのビジョンが重要な要素として上がっている。一方、事務技術系組合員の視点からは、①進捗確認・相談、②目標のストレッチ、③仕事のビジョン、④自分で考える・持論化、⑤自己啓発が上がっており、技能系組合員の視点からは、①肯定的フィードバック、②目標のストレッチ、③自己啓発が重要な要素となっている。

3 グループの違いに光をあててみれば、

違ったポイントが見えてくる。管理者の見方からすれば、部下に「難しい経験」を積ませることによる経験学習が大切だと思われる。技能系組合員では、上司が部下のよい点を「ほめること」が部下育成の上で重要だというシンプルな考え方が成り立っている。事務技術系組合員では、「仕事の方針を考えさせる」ことや、「経験からの教訓」を引き出すことなど、組合員の主体性に基づく思考学習による育成のあり方をよしとしている。

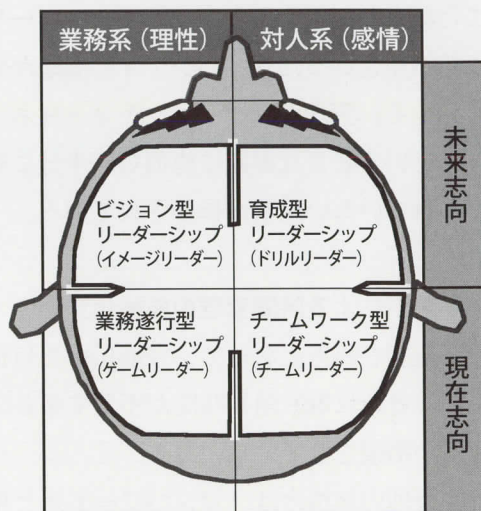
〔リーダーシップ〕

本調査では、リーダーシップを管理者だけに必要な資質とはとらえず、職場のあらゆる階層で各人がリーダーシップをどの程度発揮しているかを検討した。そして明らかになったことは、リーダーシップのイメージには管理者と組合員とで差は少ないが、発揮の程度は異なるということである。

リーダーシップのイメージについては、下記に示す4つのリーダーシップのモデルに従えば、管理者層と組合員層でいずれもチームワーク型をリーダーシップのイメージとして抱いている。指示命令や率先垂範を得意とする「やり手のプレイング・マネジャー」がリーダー像を形成しているのではなく、部下に配慮しチームワークを醸成する「キャプテン」こそが、リーダーのイメージなのである。

一方、リーダーシップ発揮の程度については、管理者に分がある。自分がリーダーシップを発揮していると回答した率は、管理者で50.3%、事務技術系組合員で26.1%、技能系組合員で32.5%であった。リーダーシップが求められる機会が多い管理者層で、やはり発揮の程度が高かったことは、1つの安心

リーダーシップ脳の4次元



材料である。

(2) 自由記述結果の要約

自由記述を部下育成、コミュニケーション、リーダーシップという3つの観点から分析したところ、共通する見解は、①マンパワー不足とメンバーの多様化、②残業規制による時間管理の厳格化、③将来に対する不安の3点であった。

〔マンパワー不足とメンバーの多様化〕

経営環境の変化への対応策によってマンパワー不足が表面化していること、マンパワーの確保に関しても、毎年一定人数の正社員の確保が困難になっていること、その一方で、マンパワー不足を補うために、派遣社員や女性社員、高齢化した社員によって職場が運営されていることがわかる。

マンパワー不足の結果、将来のリーダー候補となる部下への育成が不十分で、職場のメンバー1人あたりの仕事量が増大し、コミュニケーション不足の問題などもあわせて表面

化している。また、メンバーの多様性が増したことにより、組合員の中ではジェンダーや世代間格差といったダイバシティの問題が発生している。管理者はダイバシティ・マネジメントという新たな課題に直面し、十分に対応できていない現状が指摘されている。

〔残業規制による時間管理の厳格化〕

残業規制が障害となって、技能伝承を目指した部下育成に取り組む時間が不足するという問題が指摘されている。

時間管理の厳格化は、マンパワー不足と相まって、組合員にとっては職場内のコミュニケーションの頻度を落とす結果になっている。管理者についても、残業規制によって業務負担が増し、部下と接する機会を十分に確保できず、結果として上司と部下のコミュニケーション不足を生む結果となっている。

〔将来に対する不安〕

調査時期による影響もあるが、管理者、組合員にかかわらず、リーダーシップに関しては、組織のビジョンを示して、組織を変革していくイメージリーダーを求める声が最も多かった。将来への不安があるがゆえに、希望が持てる将来像をリーダーが示してほしいとの強い要望が出ているものと考えられる。

4. 示唆と提言

以上のアンケートの調査結果を踏まえた示唆と提言をまとめると次のようになる。

(1) 精神的負担の軽減のために

まず第1に、精神的負担の軽減のために何がなしえるだろうか。本調査の結果から、管理者・組合員ともに、約75%の人が精神的

負担を感じていることが明らかになった。

対策を考えるにあたり、専門委員からの示唆を借りれば、「時間」と「ゆとり」がキーワードとなってくる。効率化とゆとりの確保にどう折り合いをつけるか？ 時間面・作業面・コスト面での効率化は、努力をすれば客観的に計測可能である。計測できるがゆえにコントロールもできる。反面、精神的負担やゆとりのような個人内の属性については、そのコントロールがひととき難しい。職場生活に関するところの問題には注意深く関心を持つ必要があるだろう。

(2) コミュニケーション向上のために

本調査では、コミュニケーション不全の原因は、管理者の多忙にあることがはっきりした。したがって対策は明らかである。コミュニケーションのキーマンとなる管理職層の業務負担を軽減し、部下からアプローチしやすいと思われる程度にゆとりをもたせなければならぬ。とくに、あいさつ、定例ミーティング、報告・連絡・相談などは、現状でも十分できているので、昼食や休日イベントや懇親会を含めたさまざまな機会を活用して、コミュニケーションの向上を図ることは効果があるだろう。

コミュニケーションは、話す側と聞く側の双方による活動であるため、一方通行の情報伝達では成り立たない。近年のコーチング・ブームやカウンセリング・ブームを背景にして、上司側の積極的傾聴 (active listening) と部下側の自己主張 (assertiveness) が強調されてきている。このような時代だからこそ、コミュニケーションの双方向性については、より一層の注意を払う必要があるだろう。

(3) 効果的部下育成のために

部下育成の現状について、専門委員からは、「時間とゆとりのなさが原因して、経験や学習ができなくなっていること」や、「自分が教えられた経験がない層が管理者に昇進してきているため、部下・後輩を教える自信がないこと」などが、問題点として指摘された。

本調査で部下育成のための施策を多角的に検討してきた結果、管理者と組合員とで共通して効果があると感じられたのは、目標のストレッチだけであった。本人の能力より高い目標を立てること、難易度の異なるものを織り交ぜて目標設定することなどは、確かに育成に向けて大切な要素である。高い目標を立てて仕事でチャレンジすれば、その後に成長を実感できる機会となることは、多く知られたところである。

部下育成に有効な施策はさまざまあるが、とくに管理者層からは部下に仕事経験を積ませることが育成のカギを握っているとの指摘があり、人材育成の要諦をあらためて確認する形になった。

(4) 効果的リーダーシップのために

グローバル化が進展し、不確実性の高い現代のビジネス社会においてもっとも求められているのは、現状を改革し、将来の方向性を示すビジョン型のリーダーである。多くの企業では新たな市場を開拓し、新たな財とサービスを創造すべく、日々惜しみない努力を払っている。このとき、リーダーにもっとも求められるのは、企業の将来を見通し、競争戦略と方向性を指し示すビジョンを語ることである。

では、どうすればリーダーはビジョンを語

れるのか？ その1つのカギは、リーダーシップは管理者の専売特許ではなく「人は誰もがリーダーである」ということだ。本調査でも、心強いことに組合員がそれぞれの持ち場でリーダーシップを発揮していることが明らかになった。職場のあらゆる階層でリーダーシップ行動を発揮することができれば、引き続いて、誰もがビジョンを語ることができるよう働きかけていくべきだろう。組織のあらゆる階層でビジョンが形成されてくのが理想だ。若いころから自分のアイデアや意見を述べていればこそ、その人材が管理者の地位を担ったときに、人を動かすビジョンを語れるようになる。

リーダーは一日にして生まれることはない。若い頃から、組織のあらゆる層で、個々人が自分なりの見解とビジョンを語ってこそ、ビジョン型リーダーシップが生まれる土壌を作り出すことができるのである。将来のリーダー育成に向けて、引き続き努力が必要である。



第22期産政塾が開塾

中部産政研の次世代育成の場として、「殻の外へ飛び出そう」をテーマに設立された産政塾。22期目となる今期は、31人の塾生が1月21日(金)に中部産政研(豊田市)にて開塾式を行い、8月までの7か月間にわたる活動のスタートを切りました。



第22期産政塾 塾生のみなさんと事務局

第22期産政塾 塾生 (敬称略)

伊藤 逸也	アスモ株式会社	染谷 一樹	デンソー労働組合
今村 真介	中部電力株式会社	竹本 明広	全ユニー労働組合
岩井 信広	トヨタ車体労働組合	手嶋浩一朗	大丸松坂屋百貨店労働組合
上村 雅彦	東邦ガス労働組合	野口 義幸	株式会社豊田自動織機
宇佐美昌臣	トヨタ紡織株式会社	平野慎太郎	株式会社東海理化
大澤 和芳	東邦ガス株式会社	藤島 正和	全トヨタ労働組合連合会
落 邦広	トヨタ紡織労働組合	舟濤 佑樹	株式会社大丸松坂屋百貨店
梶ヶ谷正美	関東自動車工業労働組合	松澤 一樹	アイシン精機株式会社
加藤 啓	豊田市役所	松山 拓也	株式会社デンソー
亀尾 将之	トヨタ自動車株式会社	光田 聡志	トヨタ自動車労働組合
川上 将史	フタバ産業労働組合	森永 成郎	豊田合成労働組合
郡市 英之	トヨタ車体株式会社	山本 大介	アイシン労働組合
幸田 和芳	中部電力労働組合	山本 昌臣	フタバ産業労働組合
後藤 泰之	名古屋鉄道労働組合	横山 泰三	関東自動車工業株式会社
榊原 純	豊田自動織機労働組合	和田 拓也	ジェイテクト労働組合
関戸 優子	豊田合成株式会社		

(31名)

■産政塾

塾生が主体となって企画を立案し、実行を通じて講師や同世代の異業種の仲間とともに、さまざまな論議を交わす中で、切磋琢磨し自らを磨いていく現代の道場です。1990年に設立し、これまでの卒業生は442人。

1. 加藤裕治塾長の講話



産成塾のテーマは「殻を破る」。殻を破るためには、まずは「自分を知る」ことが大事。「自分を知る」には自分の限界を見極めることが大切である。自分の限界が「殻」となっているはずである。限界の向こうをめざすことが殻を破ることになる。人間は日々成長し限界も広がっていく。限界の先に行くためには鍛錬を重ねることが重要になる。私は毎日欠かさず続けているジョギングを通じてこのことを実感している。

2. 自己紹介

1人ひとり自己紹介。緊張しているかと思いきや、入塾の動機、仕事の内容や経歴、趣味など、話をしだすと止まらない人もいて、持ち時間1人1分では物足りない人もいたようでしたが、笑いありの和やかな雰囲気になりました。

3. グループ討議

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



* 次回産政塾は4月27日(水)開催です。

2011年1月1日から3月末までの主な動き

- 1月6日(木) 連合愛知 新春交礼会に参加
- 1月7日(金) 全トヨタ労連 新年交礼会に参加
- 1月21日(金) 第22期産政塾 開塾式を開催（豊田市、中部産政研にて）
- 1月26日(水) 新公益財団法人移行に向けた「最初の評議員の選任方法」が厚生労働省より認可
- 2月上旬
～3月中旬 第23期調査研究テーマ「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」のアンケート調査を展開
- 2月10日(木) U I ゼンセン同盟の無頼塾で加藤理事長が講演
- 3月29日(火) 公認会計士による中間監査

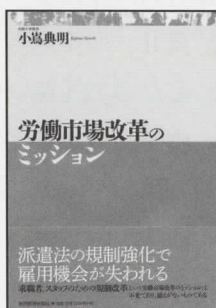




労働市場改革の ミッション

こじまのりあき
小島典明 著

東洋経済新報社 刊 3,570円(税込)

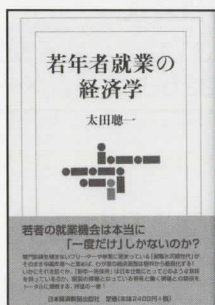


著者は、7年半にわたって労働法関連の規制改革に取り組んだ労働法学者である。働く人への思いやりをもち、常に徹底的な現場検証と事実立脚した研究をしている。本書は、そうした著者の「労働市場改革に対する世の中の誤解を解き、その本当の姿を国民に知ってもらいたい」との一念で書かれたものである。事実に基づく冷静な議論を行うためにも関係者必読の一冊である。

若年者就業の 経済学

おおた そういち
太田聰一 著

日本経済新聞出版社 刊 2,520円(税込)

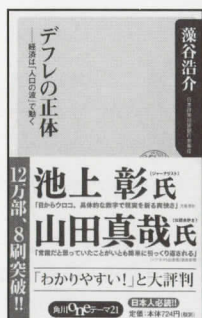


本書は、厳しい現状にある若年雇用問題について経済学的視点から現状と将来にもたす問題点を概観し、今後の若年雇用対策について提言したものである。ワークシェアリング的な考え方、多様な働き方の導入、マッチングの向上など諸策をあげているが、重要なのは企業成長が可能となる環境を整備し企業活力を高めることが雇用を生み出すとしている。豊富なデータを使っていることと、章ごとに「本章のポイント」として要点がまとめられているので頭を整理しながら読むことができる。

デフレの正体 —経済は人口の波で動く—

もたにこうすけ
藻谷浩介 著

角川書店 刊 760円(税込)



本書の主張は明快である。今日日本で起っていることは景気の波ではなく人口の波、つまり高齢者の増加による消費の停滞と少子化による労働力人口の減少による構造問題と説く。これを情緒的な議論や主張を排し、統計数字や客観的な事実を示して丁寧に解説している。その上で、日本経済再生の目標とそれをどう実現していくかについて3つの具体案を提示している。この努力を怠らなければ日本の雇用や内需を維持しつつ同時に生産性も高めていけるチャンスと結んでいる。

編集後記

近年長く続いた景気低迷から、ようやく企業業績等の回復により、景気回復が期待されていた中、観測史上最大規模の地震が東北沖で起こり、東北、関東地方を中心に、甚大な被害が発生した。この地震により被害を受けられた皆様に、心からお見舞い申し上げ、一日も早く復旧されることをお祈り致します。日本はこれまでも、戦争や自然災害等、幾多の困難を乗り越えてきた。今回の震災被害は、過去と比べても相当多大なものだが、東北、関東地方だけでなく、日本全体が一丸となって力を合わせ協力することで、この困難を乗り越えて行かなければならないと思う。私もできる限りのことをしていきたい。

(A)

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23年3月31日 発行人 加藤裕治

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3階

TEL(0565)27-2731 FAX(0565)27-2259 ホームページ <http://www.sanseiken.com>

交通のご案内



- 地下鉄東山線藤が丘駅よりリニモに乗り換え芸大通駅下車、徒歩5分
- 東名名古屋I.C.、東名阪本郷I.C.より東へ4kmグリーンロード沿い
- 名古屋瀬戸道路、長久手I.C.より西へ0.4kmグリーンロード沿い

トヨタ博物館

<http://www.toyota.co.jp/Museum/index-j.html>

開館時間／9:30～17:00(入館受付は16:30まで)

休館日／毎週月曜日(祝日の場合は翌日)

〒480-1131

愛知県愛知郡長久手町大字長湫字横道41-100

TEL 0561-63-5151



産業文化園 あいち

詳しくは
ホームページをチェック!

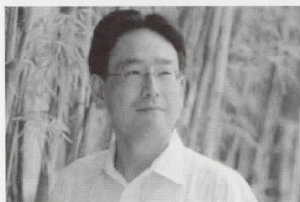
トヨタ博物館

検索

(財)中部産政研公開セミナー

中部産政研 年度調査研究テーマ

「日本経済の現状と将来方向」



【講 師】

(株)日本政策投資銀行 地域企画部
地域振興グループ 参事役

も たに こう すけ
藻 谷 浩 介 氏

〔経歴〕

山口県生まれの46歳。東大法学部卒業、日本開発銀行入行、米国コロンビア大学ビジネススクール留学、日本経済研究所出向などを経ながら、2000年頃より地域振興の各分野で精力的に研究・著作・講演を行う。平成合併前3,200市町村の99.9%、海外59ヶ国を概ね私費で訪問し、地域特性を多面的に把握。2010年度より現職。公職多数。近著は「デフレの正体」。

日本は今世紀前半、16歳から64歳までの生産年齢人口の減少が進んでいく。この生産年齢人口の減少によって個人消費が下ぶれし、企業業績が悪化してさらに勤労者の所得が減り、個人消費が減るという悪循環となっているのが日本経済の現状だと言われている。

本セミナーでは、豊富なデータと客観性の高い事実により日本経済の現状を示したうえで、内需を拡大して日本経済を再活性化するための実効性のある方策についてご講演をいただきます。

日 時 2011年5月25日(水) 15:00～16:30 (受付は14:00～)

場 所 ミッドランドスクエア オフィスタワー5階
「ミッドランドホール」

名古屋市市中村区名駅4-7-1 (☎ 052-527-8500)

(JR・名鉄・地下鉄の名古屋駅から徒歩5分)

*駐車場(有料)の台数に限りがありますので、なるべく公共交通機関をご利用ください。

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 裏面の申込書をFAX(0565-27-2259)で、中部産政研宛てに5月13日(金)までにお送り下さい。

お問い合わせ先

(財)中部産政研 公開セミナー事務局(後藤/清水)

☎ 0565-27-2731

中部産政研公開セミナー（5/25）参加申込書

あて先：中部産政研 公開セミナー事務局

F A X：0565-27-2259

※申し込み期限：5月13日(金)

どちらかに○を

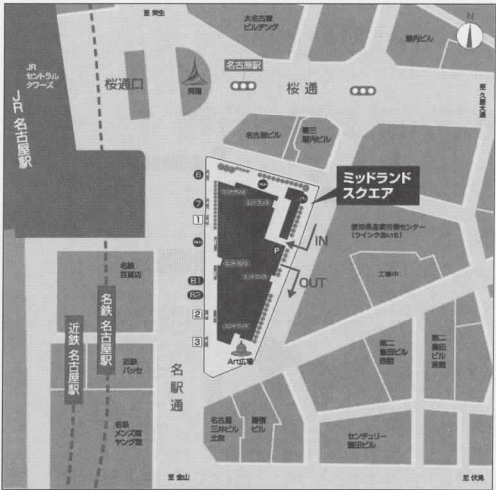
貴社名・ 貴組合名	部署名	お役職	お名前	お支払い方法	
				現金	振込

参加費：1,000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 Na0809216

：東海労働金庫豊田支店 普通 Na0515108

口座名：財団法人 中部産業・労働政策研究会



「ミッドランドスクエア」へのアクセス

J R・名鉄・地下鉄の名古屋駅から徒歩 5 分

名古屋市中村区名駅4-7-1

TEL：052-527-8500

＊駐車場（有料）の台数に限りがありますので、なるべく公共交通機関をご利用ください。

安心して生きていく。自分も、家族も。

こくみん共済

個人定期生命共済・こども定期生命共済・熟年定期生命共済・傷害共済・終身生命共済・個人長期生命共済

生きるための
保障が新登場。



NEW 医療安心タイプ

NEW がん保障プラス

NEW 生きる安心タイプ

NEW 医療タイプ

終身医療5000

総合タイプ

大型タイプ

総合2倍タイプ

NEW キッズ満期金付プラン

キッズタイプ

キッズワイドタイプ

シニア総合タイプ

シニア傷害タイプ

資料のご請求は (平日9時~17時)

052-681-7741

詳しくは、Webで。 [安心シェア](#) [検索](#) www.zenrosai.coop/

保障のことなら

全労済

全国労働者共済生活協同組合連合会

全労済は、営利を目的としない保障の生協として共済事業を営み、組合員の皆さまの安心とゆとりある暮らしをめざしています。出資金をお支払いいただいで組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

全労済愛知県本部
愛知県労働者共済生活協同組合



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