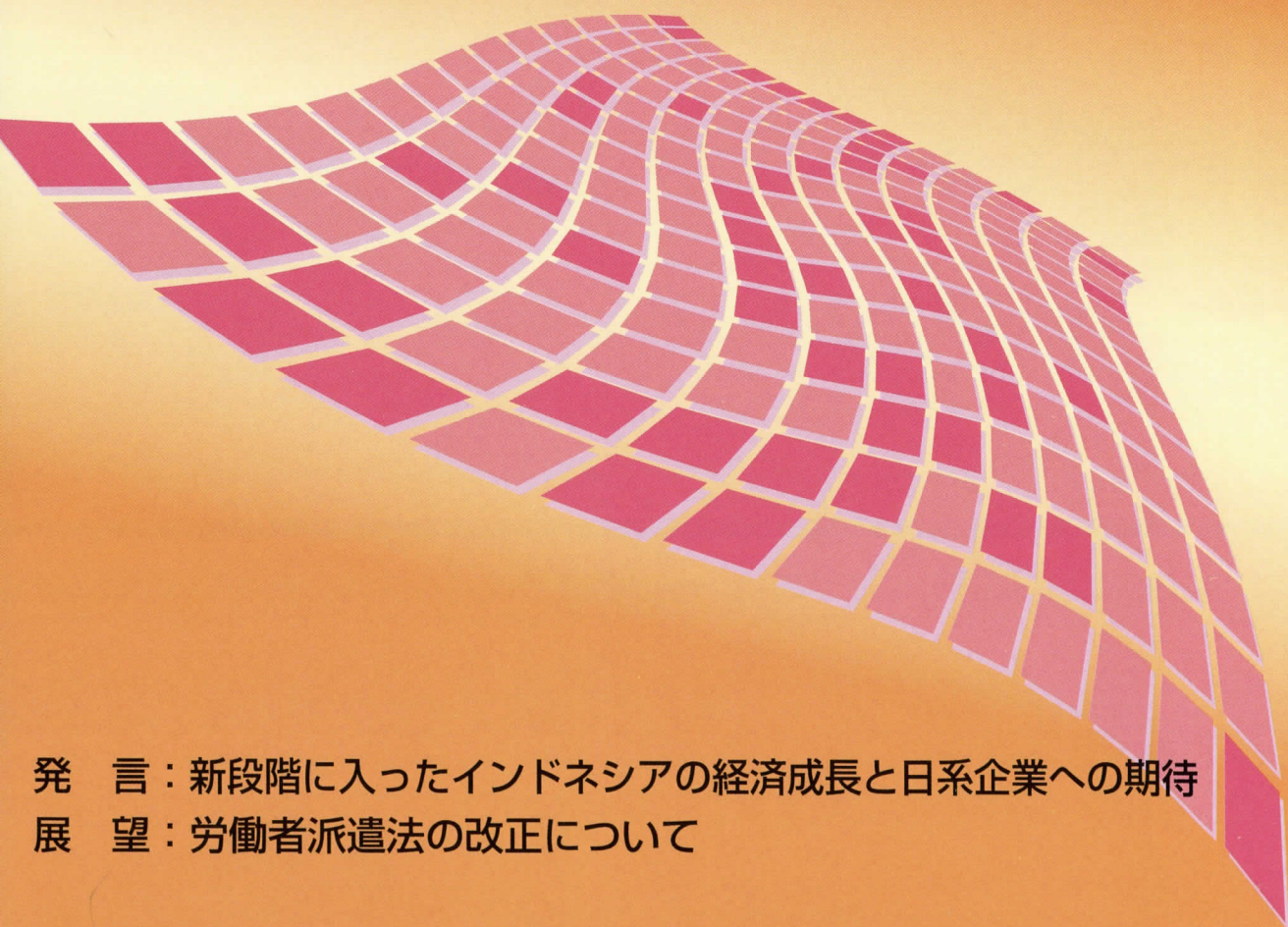


産 政 研 フォーラム

AUTUMN, 2012

No. 95

特集：「競争力の本質－人材・組織」



発 言：新段階に入ったインドネシアの経済成長と日系企業への期待
展 望：労働者派遣法の改正について

中部産政研公開セミナー：申し込み受付中（巻末）

自然と暮らしにつながる、モノづくり。

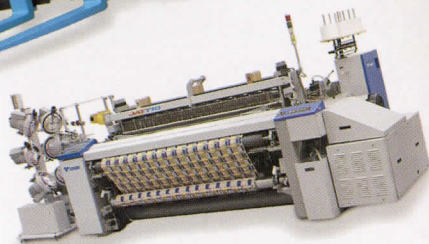


フォークリフト

Lift Trucks

工場や倉庫など、暮らしを支える物流現場で活躍。ハイブリッドフォークリフトは、優れた環境性能と経済性を両立させている。

CO₂排出量 低減



Air Jet Looms

エアジェット織機

服の生地はもちろん、エアバッグ用の化学繊維や携帯電話で使われるプリント基板用ガラス繊維など、私たちの暮らしを支える様々なモノを織っている。

Compressors

カーエアコン用コンプレッサー

快適なドライブを支える、カーエアコンの心臓部。国内外のカーメーカーに幅広く採用されている。

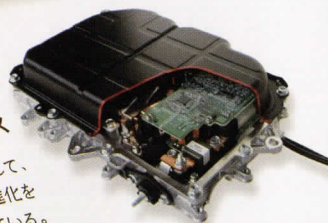


小型・軽量化

Electronics

エレクトロニクス

DC-DCコンバーターをはじめとして、ハイブリッド車などエコカーの進化を陰で支えている。



Vehicles / Engine

車両・エンジン

環境に優しいクルマづくりを目指して、高品質な製品の開発・生産に取り組んでいる。



街や暮らしの、多彩なシーンに息づく技術。ページをめくると、豊田自動織機がそこに。



豊田自動織機
TOYOTA INDUSTRIES

www.toyota-shokki.co.jp

追 悼	労働運動の心構え ～梅村さんを偲んで～	中部産政研 理事長 加藤 裕治	…… 2
巻頭言	ゆとり教育とは何だったのか	中部産政研 理事長 加藤 裕治	…… 5
発 言	新段階に入ったインドネシアの経済成長と日系企業への期待	金城学院大学現代文化学部 教授 山本 郁郎	…… 9
特 集	「競争力の本質 -人材・組織」		
	現場力の再生 -グローバル戦国時代をいかに勝ち抜くか-	早稲田大学ビジネススクール 教授/株式会社ローランド・ベルガー 会長 遠藤 功	…… 12
	競争力の源泉としての労使コミュニケーション	大阪府立大学経済学部 教授 野田 知彦	…… 17
展 望	労働者派遣法の改正について	同志社大学法学部 教授 土田 道夫	…… 23
社会を見る眼④	選挙について考える	大阪大学社会経済研究所 教授 大竹 文雄	…… 28
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方②	失業給付の平均受給日数及び平均受給額	拓殖大学政経学部 准教授 杉浦 立明	…… 31
		名古屋大学大学院経済学研究科 教授 荒山 裕行	
産政塾報告			…… 39
BOOK			…… 54
産政研だより			…… 55
中部産政研公開セミナーのお知らせ			……巻末

労働運動の心構え ～梅村さんを偲んで～

中部産政研 理事長 加藤 裕 治

7月8日、当産政研初代理事長を務められた梅村志郎さんが亡くなりました（享年85歳）。梅村さんといえば、産政研理事長としてもさることながら、今日のトヨタ自動車労働組合の基盤となる数々の仕組みを作られたこと、そして自動車総連結成時にグループ労連加盟方式の骨組みづくりを主導されたこと等々、多くの優れた足跡が即座に浮かんできます。それらはトヨタグループ発展の基礎はもちろん自動車総連（産業）発展の基盤となった先進的決断だったのであり、そうした功績の数々は一冊の本にしても足りないほどの量と重みのあるものと思います。当然この季刊誌だけで語れるものではありません。

そこで、労働運動の後輩である私が梅村さんから四半世紀の間にご指導いただいた教えの中から、公益法人産政研理事長として、労使関係や労働運動にかかわる普遍的な心構えとすべきと考えてきた二つの語録をご紹介します、皆様にも故人を偲ぶ縁としていただけたらと思う次第です。

「労働運動とは長い坂道を重い荷物を積んだ荷車を曳いて登っているようなものだ。その場に止まっているだけでも大変な力が必要」

これは梅村さんが対談や講話のなかで繰り返し使われたたとえ話です。私も労働運動のリーダーのはしぐれに身を置いたものとして、様々な局面でこの言葉を思いだし、先輩方の苦勞を偲びながら、自らを掻き立てたものです。

われわれの目指す民主的労働運動は、ストライキを前提にして力でもぎとる運動ではありません。経営に決断を促し、踏みこんだ回答を出させるための力は、職場の団結と組合同士の横の連携（共闘）の力しかないわけです。力でもぎ取る運動であれば、目指す目標を示し、トップダウンで引っ張っていくこともできますが、職場の団結を作り、そしてそれを維持する、あるいは強固な組合同士の共闘を作り上げ「力」とするには、組合員、各組合が納得でき、それぞれが自らの要求としてこだわりをもてる場所まで合意形成をしなければなりません。それはひたすら議論を積み重ねることでは形成できないものです。

一旦作り上げたその合意も、途中でほころびが出てことがあります。また、やっと共闘の軸ができたと思って荷車を軽快に曳いているうち、時に荷車が重くなることもあります。ふと後ろを見ると仲間だったはずの組合が重そうな荷物を荷車に積んでいたり、押してくれていると思っていた仲間が手を離して眺めていたなどと言うようなことも再々生じます。そんなときも腐らず、また戻って議論を積み上げるしか無いわけです。

企業別組合における求心力はもともとそれほど強いものではありませんし、組合同士の共闘もどうしても利己に走りやすいものです。そんな中で、困難な目標にむけ合意を作り上げ、それを維持するには、それを提案し引っ張っていく側に、時代の先を見すえ人を納得させられる見識が無くてはなりません。そのためには不断の努力、勉強を続けることが求められます。

重い荷車を引っ張る力をいつも鍛え蓄えておけ。そして片時も力を緩めない粘り強さを失うな。それが労働運動というものだ。と、梅村さんはこの言葉で後輩たちを叱咤激励していたのだと思います。

「労使相互信頼というのは『労使協調』とは違う。同じ立場でものを考え、同じことをやるだけならそれは馴れ合いだ。労使相互信頼は立場の違う者同士が、厳しく衝突しても互いに相手方の立場を思いやることのできる関係が築かれていることを言うので、『労使協力』といったほうがいいかもしれない」

「わが社の組合とは労使協調の良い関係だ」などと、経営者が口にするのがよくあります。マスコミも往々にして「労使協調路線が日本の労使関係の良き伝統である。」などと論評します。そこには積極的評価もあるでしょうが、「うちの組合は大人しくよく言うことを聞いてくれる」とか、「日本の労使関係はなあなあだ」などという揶揄も含まれていると思います。

日本の組合運動は戦後の階級闘争至上主義からの脱却が大きな課題でした。敵対する闘争だけ繰り返しても、組合員の生活は豊かにはならないからです。組合員が豊かになるためには企業が発展することが必要で、そのために、私たちの先輩たちは生産性運動に自主的に参加されました。生産性向上こそが働く人間を搾取から解放する道であったからです。そしてそれは正しかったわけです。正しかったからこそ日本は奇跡的な経済発展を遂げ国民は豊かになりました。それは近年ロシアや中国が豊かになる過程でも証明されています。

ところが、昨今雇用を守るために会社施策に協力することが、世の中からはあたかもなんでも言いなりだと見られたり、組合員からも弱腰だと批判され、組合からの離

反を招いたりしている現象がみられます。中には組合リーダーでさえも、立場を忘れて「協力ありき」になっていると思えなくもないケースも見られるようになりました。梅村さんは最近、「ストライキをやらないできたことが、運動の厳しさを失わせてきたかもしれない。労働組合の立場をわすれたような運動では困るね」と述懐されていたものです。梅村さんは「相互信頼とは結局人間同士の信頼関係だ」「労働組合の活動は、人間の運動なんだ」ともよく言われました。人間関係であるだけに、立場を忘れ、厳しさをなくしたら「なあなあ」になってしまいます。雇用問題がかかるような厳しい環境が続くこれからの時代、「相互信頼」の真髓を労使とももう一度かみ締める必要があると思います。

梅村さんは生涯芯がぶれなかったひとでした。それぞれの時代や局面で必要な心がけについて豊かな表現力でいろいろな言い方をされ、多くの語録を残されました。しかし、私はそれらの多くの語録の真髓はどれもが上の二つの語録につながっていると考えています。梅村さんの心を貫いていた「ぶれない厳しさ」を私たちは受け継いでいかなければならないと思います。梅村さん永い間ありがとうございました。





ゆとり教育とは 何だったのか



中部産政研

理事長 加藤 裕治

我が国の産業競争力の源の一つは「人」である。とりわけその知的水準の高さや勤勉さが製造業の強い競争力を支えてきたとの見方に対し異論を挟む人はいないだろう。ところが昨今その人材についての優位性が薄れているのではないかという懸念の声がある。具体的には最近の若い人たちについて「仕事に粘りが無い」「言われたことしかやらない」「協調性に欠ける」などの点が指摘されている。またここ十数年くらい前から、大学生の基礎学力の低下が指摘されている。「漢字が書けない」「分数計算ができない」大学生が増えているという。なぜそんなことになってしまったのか。このままでは日本の強みは失われてしまうのではないか。心配である。

一体全体なぜ？いつ頃からそういうことになってきたのか。このような疑問に対し、昭和末期から推進されてきた「ゆとり教育」にその原因がある、との指摘がある。そのように端的に結びつけることについて、私自身は直ちには与しない。しかし、ある出来事を経験し、中央教育審議会（以下、中教審）委員を務めた者として「ゆとり教育」の功罪につ

いてできるだけ多くの人に説明しなければならないと思うようになった。すこし長い巻頭言になるが、日本のこれからの「競争力」を考えると極めて重要な点であると思うので、お許し願いたい。

それは、昨年、ある大学でのキャリア形成講座の一コマで講義を行った時のことである。講義内容は「企業が求める人材とは」についてであった。講義終了後、講義を受けた70名ほどの学生全員が、講義に対する質問や感想を出してくれた。その中に、「『ゆとり教育』を受けてきた私たちはこれから一体どのようなことに気をつけたらいいのですか？」との問いかけをしたペーパーがなんと十数通あった。私は講義で「ゆとり教育」について触れたわけではない。おそらく配布された私の経歴書に「中教審委員」をしていたことが記載されていたからであろう。それらの質問にニュアンスとして、一種の「被害者意識」のようなものを感じ、教育改革を議論してきたものとして説明責任があるのではないかと痛感したのである。

「ゆとり教育」とは、文科省がつけた名称ではない。昭和40年代後半、わが国が高度成長期からオイルショックをくぐり中成長時代に差し掛かるなかで、高度成長を支えた「日本型」ともいえる教育モデルの改革が議論され、それに対するアンチテーゼとして昭和52年の学習指導要領のなかで、「ゆとり」という言葉が使われたことによる。

戦後日本は復興、そして経済成長を支える人材確保をめざし、中央統制により基礎学力中心の均質な義務教育を推し進めた。それは日本人の気質とも相俟って、勤勉で粘り強い労働力を生み出すにふさわしいモデルだったのであり、成功したといえる。しかし、企業が中核戦力となる学生を採用するに当たり、極端ともいえる「学歴主義」によったことから、国民の間に、東大をはじめとする難関大学をめざすための高校入学への過度ともいえる競争意識が盛り上がり、難関高校に入れず涙をのむ子供たちの心をゆがめているのではないかとの批判が広がった。一方でME（Micro Electronics）化や情報化の進展で産業構造が「重厚長大」から「軽薄短小」に転換し、求められる人材も「均質」から「独創」にシフトしていた。

そのような中で、基礎学力重視の「詰め込み教育」、そして「知識量」が要求される高校受験7科目などへの批判が高まり、子どもたちをもっとのびのびとした環境で教育すべきだとの世論が高まった。そこで学習内容については「創造性」「思考力」を重視し、「量」から「質」への転換が図られることになる。そのような新しい教育モデルをさして、メディアは「ゆとり教育」と称した。それが「ゆとり教育」のルーツである。

「ゆとり教育」と呼ばれたモデルの特徴を端的に要約すると、「集団」から「個」へ、「横並び」評価から「絶対値」評価への路線転換であった。具体的には通知表の5段階評価の廃止、テストの順位付けの廃止、授業内容の削減、教科書によらない「総合授業」の導入などである。高校の受験科目も3ないし5科目に減らされた。おりから産業界が週休2日制となり、公務員もそれに合わせられる中で、学校も週5日制へと移行する。そうして授業のコマ数が減る中で総合授業など新しいカリキュラムが入ってきたため、主要科目のコマ数確保のために芸術、実技、体育などの授業数が減らされていく。

「個性重視」の教育はそれ自体としては間違っていない。しかし「集団的教育」から「個」優先となると、教員は個々の生徒を絶対評価しなければならないため、手間と暇がかかる。したがって本来なら平行して学級あたりの生徒数を減らさなければいけなかったが、30人学級はなかなか実現せず40人学級のままであったから、教員の負荷は高まる一方であった。

こうした転換が進む中で平成に入り、「いじめ」や「不登校」「学級崩壊」などが問題となってくる。これらは「ゆとり教育」の弊害では？との指摘が出てきた。さらに、大学で「漢字がかけない大学生」「分数計算ができない大学生」が出現するようになり、「ゆとり教育」は生徒の学力をも低下させているのではないか、との指摘がなされるようになる。

文科省は「学力低下」について当初は否定していた。ゆとり路線の転換には後ろ向きであった。しかし「いじめ」や「不登校」が社

会問題として深刻化するなかで「義務教育改革」への社会的圧力、政治的圧力が高まり、中教審で抜本的な義務教育改革が議論されることになった。教育政策の中央統制から地方への権限委譲も議論の俎上にあがり、義務教育費の国庫負担の廃止も議論された。私はこの議論が始まった平成 14 年に中教審委員を拝命し、義務教育改革特別委員会の委員ともなって議論に参加した。当時マスコミは小泉政権の三位一体改革の一環としての義務教育費（教員の人件費）の国庫負担廃止議論に焦点を当てて報道していた。しかし、中教審の本来の責務は教育政策の決定である。私をはじめ義務教育改革推進論者は、ゆとり路線が招いた負の側面、すなわち「基礎基本教え込みの欠落」を是正させるため、『ゆとり教育』は間違っていない、学力低下の原因でもない」と路線転換に躊躇する文科省に転換への決断を迫るため、敢えて「ゆとり教育」のマイナス面を強調した論を張った。メディアにも訴えた。

そんな議論が活発化しているうちに、2003 年に実施された OECD の学力テスト PISA（OECD 生徒の学習到達度調査）で日本はそれまでのトップクラスから順位を大きく下げることになった。マスコミも「ゆとり教育」が学力低下を招いたとの批判に転じていく。文科省も数字で突きつけられた現実を否定しようも無く、ゆとり路線の最終形として打ち出した 2002 年の新学習指導要領の方向転換を宣言することになるのである。この過程で「ゆとり教育」はすっかり悪者扱いをされることになる。学生たちの「被害者意識」もそのひとつであろう。

ここで「ゆとり教育」が学力低下の原因で

あったのかどうかについて、確かな事実を確認しておきたい。私が、ゆとり教育が学力低下の主因であるとの論には直ちに与しないといったのは、日本の順位低下を仔細に検討すると、下がったのは平均点であって、トップクラスの子供たちの学力は全く落ちていなかった事実（むしろ上がっている科目もあった）があったからである。落ちたのはこれまでの中間層が下位にずれ込み、それまでの平均点を頂点としたひとこぶラクダのような分布が、低位の方にもうひとつの山ができるふたこぶラクダのようになり、結果として平均が下がることになっていたのである。「ゆとり教育」はトップクラスと中間層の格差拡大を進めたというのが正しい理解といえる。

個性重視を標榜し横並びの順位付けをせず、その子のありのままを許してきたことにより戦後の日本モデル全盛期には「集团的教え込み」によりなんとか底上げされていた中間層の子供たちを、本人も親も教師も気付かぬうちに低レベルに落ち込ませていたのである。

「ゆとり路線」で転換すべきはまさにこの点であって、個を重視する姿勢ではない。なぜなら教育は本来個々人の能力をそれぞれのレベルで開花させ伸ばしていくものでなければならず、「個」重視という「ゆとり教育」の基本コンセプト自体は間違っていないからである。そのコンセプトに従ったとき、「個」の力だけではすぐに成果が出せず、ほうっておけば下位に落ちてしまうような中間層に対しては、粘り強く繰り返し「教え込む」ことにより、その上に初めて個性の花を咲かせることができればよかったわけである。それには手間暇がかかる。現に、同じようなコンセプトを掲げて教育改革を推進してきたフィン

ランドはPISAのトップに躍り出ているのである。フィンランドはいわゆる少人数学級である。(30人学級が実現しており、初等教育の平均学級人数は2009年の数字であるが20人を下回っている。)また、教育現場への親や学生などの参加も進み、きめ細かい指導が可能になっている。日本では、40人学級の原則が変わらなかったためにそのようなきめ細かな対応は期待すべくも無かったわけである。

30人を超すクラスにあって、一人の教師が、放っておけば落ちていってしまう中間層の子どもたちを底上げするには、集団的な教え込み、支えあいで地道に階段を登らせていくしかない。それは戦後成功した「日本モデル」を復活することで補完することが可能はずである。昭和30年代は50人学級もざらであったなかで平均しても高いレベルの学力を実現できていたことを想起すべきである。文科省は今回、「ゆとり路線転換」を明言したわけであるが、2006年に打ち出した新々学習指導要領はおおむねそうした基礎基本教え込み充実の方向が示されている。そしてそれは今後加速されていくことになる。

しかし、これまでのそうした「ゆとり教育」で育った子ども、青年たちを、社会はどう受け止めていけばよいのだろうか。それは、本人たちはもちろん、周囲の大人、指導者、マネージャーが「ゆとり教育」で欠落していた部分、言い換えるとゆとり世代の短所といえる点を十分に心得た対処をすることで取り返せると考えている。「ゆとり教育」は日本人の気質までも変えてしまったわけではないのだから。

たとえばゆとり世代に目立つ短所が二つあ

るが、それらをまず克服することから考えてみよう。その二つとは、一つは幅広い一般教養的な知識の不足(受験に必要な科目しか勉強してない)、いまひとつは集団の中において自分がいかなる位置付けにいるかを自覚する力が弱いこと(横並びで順位付けをされた経験に乏しいため、そのようにして自己の実力の現実を知ろうとしない傾向が強い)である。

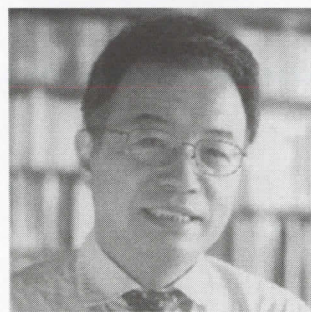
彼らの意欲を掻き立てるには、まず自分の位置づけを自覚させることからはじめなければならないと思う。自分に足りないところ、特にアベレージを下回っているような点については率直に自覚しなければいけない。そして、それが直ちに今の仕事や目標に直結しない分野であったとしても、そこをもう一度基礎からやり直し、平均水準に到達することが重要である。そうして全人的な力をつけることができれば、逆に自分の得意な点がより浮かび上がってくるはずである。そうすればそれをさらに伸ばすこともできるはずである。土台がしっかり築けてこそ個性は光りを放てるのではないだろうか。

はじめからこれが自分の個性だと思い込み、たとえそのレベルが低くてもこれが自分だからと納得してしまっている青年を良く見かける。そんな思い込みをまず壊してみる勇気を与えることから始めたらどうかと考えている。

覆水は盆に帰らず、というが、人の成長は留まるものではない。「ゆとり教育」は確かに「打たれ弱い」子ども達や青年たちを生み出したかもしれない。しかし、教育は百年の計である。気付いた今から全国民がそれを意識して短所を補強し始めれば、覆水を盆に帰すことは十分にできると考えている。



新段階に入ったインドネシアの 経済成長と日系企業への期待



金城学院大学
現代文化学部

教授 山 本 郁 郎

沸騰するインドネシア

インドネシア自動車工業会の発表によると、2011年の同国内自動車生産台数は前年比16.9%増の89万4千台に達し、2年連続で過去最高を更新した。こうした市場の急速な拡大に対応してトヨタをはじめ日系各メーカーは工場の新設・拡張などインドネシアにおける生産能力の増強を目的とした積極的な投資戦略を展開しており、2012年、その投資総額は1千億円に上ると見込まれている。自動車に限らずインドネシアは成長に沸いている。

二つの経済成長

石油依存から脱却した後、インドネシアが最初に経験した経済成長は1987～1996年のいわゆる輸出指向型経済成長期（以下「輸出」成長と略記）である。従って今回の成長（以下「内需」成長と略記）は二度目の経済成長ということになる。この二度の経済成長をおもに雇用面から比較・総括したのが次の表である。二つの経済成長の異同を検分しながら、成長の背後にあるメカニズムに思いを馳せて

みよう。(1)それぞれの期間の平均GDP成長率は「輸出」成長期が7.4%、「内需」成長期が5.4%である。「輸出」成長期のリーディング・インダストリーが紛れもなく製造業であったことは、そのGDP成長率が年率12%に達することから明らかであろう。この結果GDP全体に占める製造業のシェアは17.2%（87年）から24.7%（96年）に一举に上昇した。一方「内需」成長期には製造業のGDP成長率は4.2%で、対GDPシェアは高水準にあるもののわずかながら低下している。「内需」成長は建設、運輸・通信、金融・保険など三次産業にまたがる幅広い業種の成長に支えられていることが特徴である。

(2)二つの成長期の間で雇用構造の違いは際立っている。「輸出」成長期には製造業の雇用増加率は7.1%と極めて高かった。豊富・低廉な労働力の潤沢な供給が成長を支え、成長がそうした労働者に雇用を生み出していったのである。また、「雇用者」の増加も年率7.7%と著しかった。「内需」成長期はこれと対照的である。製造業の雇用増加率は1.5%ときわめて低く、しかも雇用者の増加

率に至ってはマイナスを記録している。経済全体を見ても、成長にもかかわらずとくに雇用者の増加が見られない。「雇用増加なき成長」(jobless growth)といわれる所以である。(3)「内需」成長期になって統計上新たな雇用分類として「非正規労働者」が設けられた。その内実は業種によってじつに多様であるが、製造業ではわが国の請負・派遣などとはほぼ同じと考えてよいだろう。「内需」成長期に製造業で非正規労働者の割合は最大7.5%に達した。企業部門の割合などを考慮すれば非正規労働者の就業者に占めるシェアは15%程度と見るべきである。2003年の改正労働法によって非正規労働者の採用が一定の制限内で認められ、労働者保護規定のために労務費が相対的に高いインドネシアでこうした「雇用の柔軟化」が労務費低減に一定の効果をあげていることは明らかであるが、成長の主要因とはいえない。

職業構造の高度化と高学歴化

(4)そこで最後の三項目に着目しよう。「輸出」期に比べ「内需」成長期は雇用増加も鈍く、

雇用者に至っては減少すら示した。ところが職業別雇用動向を見ると「輸出」成長期には、あれほど雇用・雇用者の増加が見られたにもかかわらず、専門技術職の増加率はマイナスであり、その製造業雇用に占める割合もわずかに0.4%にとどまっている。これに対して「内需」成長期には専門技術職は年率24%近くも増加しており、その雇用全体に占める割合も96年の0.4%から2010年には2.1%にまで上昇している。ちなみに経営管理職もこの期間に専門技術職以上の増加率を記録している。つまり「輸出」成長期には「生産運輸職」など在外型雇用の急増が成長を支えた。それに比べると「内需」成長期は確かに雇用・雇用者の増勢は非常に鈍いが、技術や組織の革新を担うべき専門技術職・経営管理職は目を瞠る勢いで増加しているのである。こうした職業構造の高度化に対応して高卒以上の学歴をもつ労働者の割合も大幅に増加している。こうした雇用動向は農業をのぞく他のほとんどの業種でも観察される。このことはインドネシアが豊富な低賃金労働力を基盤とした成長路線から抜け出て、遅々とした歩みなが

表 輸出指向型成長期と内需主導型成長期における製造業雇用指標の比較

	輸出成長期 (1987-96 年)	内需成長期 (2002-10 年)
GDP 成長率	7.38% (平均)	5.39% (平均)
製造業 GDP 成長率	12.10%	4.16%
製造業雇用増加率	7.09%	1.50%
同 雇用者増加率	7.72%	-0.27%
雇用者シェア	57.70%	53.71%
非正規雇用シェア	—	5.07%
専門技術職増加率	-3.6% (1990-96 年)	23.9% (2002-10 年)
専門技術職シェア	0.4% (1996 年)	2.1% (2010 年)
高卒以上労働者率	21.70%	36.30%

出所) BPS, Population Census, Labor Force Situation Survey, various year より筆者作成

ら技術集約型発展戦略へと転換を図り始めたことを示唆しているのではないか（参考文献②）。だとすれば進出日本企業に何が求められているのか。

進出日本企業に寄せられる期待

別のところ（参考文献①）で縷々論じたように、アセアン日系企業の人材育成は通貨危機以後本社グローバル戦略への統合の深化とともにそのあり方を大きく変化させてきた。それは一言でいえば、「暗黙知の明示知化」であり、徹底した「作業の標準化」であった。その実現のためにトヨタでは元町工場と欧・米・アセアンの三地域統括拠点に GPC（グローバル生産推進センター）を設立し、人材育成のグローバル化に取り組んだ。その成果と課題を評価するだけの用意は筆者にはまだないが、新興国における日系企業の経営展開を見ていると、次の二点が指摘できるのではないか。第一に、自動車という商品の地域環境への適応の重要性である。新興国の台頭によって自動車が大衆的に普及するほど、当該社会における自動車の使われ方への配慮が商品としての成功を左右する。この地域適応は、地元人材の活用なしには難しい。第二に、個別の技術・技能ではなくシステムとしての自動車の「開発」・製造技術の移転が求められている。これによる進出・運営コストの低減効果は競争力の重要な源泉となろう。こうしたグローバル戦略展開の担い手として、高度な能力と経験を持った現地人材の育成が、競争力強化の上で喫緊の課題となっている。同時にこの課題への取り組みは、進出先経済の技術集約型成長戦略と手を携えていくことで、その国の内発的成長メカニズムの構築に

貢献するであろう。

〔筆者は中部産政研 顧問〕

【筆者紹介】

山本 郁郎（やまもと・いくろう）

1946 年愛知県生まれ

◇学歴 / 職歴

1974年	名古屋大学大学院経済学研究科博士課程満期退学
1974年	名古屋大学経済学部助手
1976年	金城学院大学文学部専任講師
1987年	同 文学部教授
1997年	同 現代文化学部教授
	現在に至る
1985年・86年	インドネシア科学院客員研究員
2001年・02年	日本国際協力事業団（現機構）長期専門家としてインドネシア大学にて活動

【参考文献】

- ①山本郁郎「アセアン日系企業の技能系人材育成とローカル・コンテクスト」『日本労働研究雑誌』623号、2012年
- ② 同 「インドネシアにおける二つの経済成長と雇用構造」『金城学院大学論集』第4巻第1号、2012年9月（予定）



現場力の再生

— グローバル戦国時代を いかに勝ち抜くか —



早稲田大学ビジネススクール 教授
株式会社ローランド・ベルガー 会長

遠 藤 功

1. 行動格差の時代

今、私たちはグローバル戦国時代の真っ只中にある。欧米日という世界経済の三極体制が崩れ、新興国を中心に新たな市場が勃興し、新たなプレイヤーが台頭している。過去と同じ意識、戦略で戦っていたのでは、生き馬の目を抜く下剋上のこの時代に生き残ることはできない。

グローバル戦国時代は「行動」で差がつく時代である。ダイナミックにスピーディに変化する市場環境、競争環境で成果を上げるためには、組織としての行動の量と質が問われる。世界を舞台に、どれだけ動き回り、リアリズムを肌で感じながら、考え、判断し、決断するというサイクルを回し続けることこそが、この時代を勝ち抜く要諦である。

多くの日本企業は、この行動において他国に差をつけられている。韓国や台湾、中国勢が世界市場を席捲しているのは、行動の量と質において日本を凌駕しているからに他ならない。

これから間違いなく伸びるであろう発展途

上の国や都市には、韓国企業や中国企業が先駆的に進出し、販路を築いたり、地道な営業活動を行っている。しかし、日本企業の姿・形はほとんど見えない。戦略や技術などという以前に、行動において遅れをとっているのだから勝てるはずもない。

経営において戦略や計画が重要なことは言うまでもないが、それらは実行し、実現されなければ何の意味も持たない。行動を伴わない戦略ほど虚しいものはない。さらには、行動によるリアリズムが担保されていない戦略は、戦略そのものの質に必ず問題がある。

私が経営コンサルタントを始めた今から25年前当時は、「知識格差」の時代であった。米国を中心に企業マネジメントに関する新たなコンセプトが、次から次に生み出された。PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）、経験曲線などの新しい概念を知ることが、合理的で革新的な企業経営をする上でとても重要な要素であった。経営コンサルタントはこうした最新の概念、知識を仕入れることができれば、それだけでクライアントに付加価値を付けることができた。

しかし、こうしたマネジメントに関する知識は、やがて一般化し、陳腐化した。本さえ読めば誰もがこうした知識を得ることが可能となり、知識は大衆化した。当然、知識だけで競争に打ち勝つことなどできるはずもなくなった。

その後を訪れたのが、「情報格差」の時代であった。有効な情報を持っているか否かによって、企業や個人の優劣に大きな差が生まれた。

やがてインターネットが普及し、情報は洪水のように私たちに押し寄せてきた。今ではSNSも普及し、瞬時に大量の情報にアクセスすることができるようになった。結果として、ほとんどの情報はコモデティ化し、情報格差は限りなく小さくなった。

知識や情報で差がつかなくなった今、求められているのは行動である。私たちは今、「行動格差」の時代を生きている。

大衆化した知識やコモデティ化した情報に依存するのではなく、ダイナミックに絶え間なく変化する世界市場を動き回り、その変化を敏感に察知し、判断・対処する能力こそが求められている。

行動の質を高めるためには、まず量を確保することが肝要である。動く量を確保することによって、様々な一次情報に接することが可能となり、アンテナの性能も高まる。「まず動く」「たくさん動く」ことが行動の質を高める唯一の方法である。

世界経済の流れが大きく変曲する中、そのリアリズムを肌で感じ、直視することが不可欠である。行動の量と質こそが企業の競争力に直結するということを、私たちは強く自覚しなくてはならない。

2. 現場力こそ優位性の源泉

企業において行動を担う主役は、言うまでもなく現場である。経営者が打ち出したビジョンや戦略を実現するために、現場での日々の業務に落とし込み、粘り強く行動する能力を磨かなければ、戦略は「絵に描いた餅」で終わってしまう。

行動格差は、リアリズムの中に生きる現場によってもたらされる。現場力が卓越している企業は、行動の量と質に勝り、逆に現場力が弱い企業は行動の量と質が劣っている。そして、この差が業績に直結する。

現場における行動とは、単なる「業務遂行」を意味しない。決められた仕事を行う、与えられた職務をこなすのは、最低限の行動にすぎず、それでは競争力には結びつかない。

現場が行うべき行動とは、業務遂行を超えた「問題解決」である。現場は問題の「宝庫」である。様々な問題が現場で発生し、それが障害となり、戦略や計画の実現を困難にする。

コストが高い、品質が劣化している、サービスの質が低いなど多様な問題が現場では日常的に発生している。こうした問題を放置せず、現場自らが当事者として解決するために行動することこそが、現場の使命である。

単なる「業務遂行型の現場」では、日本に存在する意味がない。与えられた仕事だけこなすのであれば、コストの高い日本に現場が残る必然性も合理性もない。

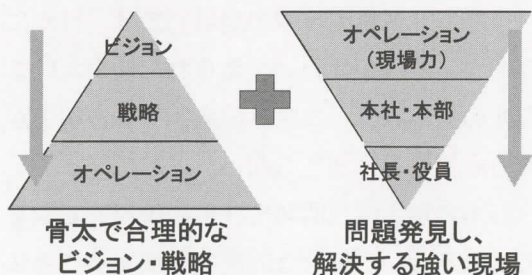
日本の現場は「問題解決型の現場」でなくてはならない。様々な問題を解決することによってコストダウン、品質向上、サービス向上などを成し遂げ、戦略の実現を担っているのが現場である。

経営とは優位性を競うゲームである。その優位性は戦略と実行という二つの要素によってもたらされる。競合他社が思いもつかないような斬新で革新的な戦略を生み出すことができれば、それだけで競争に勝つことができる。

しかし、そうしたユニークでオリジナリティの高い戦略を、常に生み出し続けることは決して容易ではない。また、たとえユニークな戦略を打ち出しても、競合他社が模倣し、追随してくることも十分に考えられる。戦略だけで持続的な優位性を構築するのは至難である。

ビジョンや戦略はトップダウンで示されなければならない。しかし、その実行を担っているのは、あくまでも現場である。その際、求められるのが「逆ピラミッド」の発想である。

実行を担う現場こそが主役であり、エンジンでなくてはならない。戦略実現に対する高い当事者意識を持ち、問題解決に取り組む続ける現場が存在してこそ、ビジョンも戦略も成し遂げられる。戦略の実行局面における行動の量と質を担保する現場力の優劣によって、企業の命運は決まるのである。



3. ナレッジワーカーを育てよ

現場力に優れた現場には、「ナレッジワーカー」（知識労働者）が必ず存在する。与えられた仕事だけをこなす単なるワーカーではなく、現場起点の知恵やアイデアを生み出すことができるナレッジワーカーこそが、日本企業の競争力の源泉であった。

日本のものづくり企業の製造現場では、日々の連続的な改善、創意工夫によってコストダウン、品質向上、納期短縮などの価値創造が行われてきた。現場は「コストセンター」ではなく、価値を生み出す「バリューセンター」であると位置付けられ、誇りと改善魂を持ったナレッジワーカーを脈々と育て上げてきた。

机上の空論ではなく、行動する現場だからこそ生み出される「実践知」によって、日本の独自価値は磨かれていった。クリエイティブでありながら、地に足の着いた知恵は、他の国では真似のできない競争力にまで高まった。

しかし、「失われた20年」の間に、多くの日本の製造現場では非正規社員が増え、戦略性のないアウトソーシング（外注化）がまかり通り、人材育成の取り組みも形骸化してしまった。ナレッジワーカーは徐々に消え失せ、現場力は劣化の一途を辿った。

危機的な状況に気付き、現場力の復権、再生に取り組み始めた企業がようやく増え始めているが、一度途切れてしまったナレッジワーカーの“連鎖”を復活させることは容易ではない。経営トップの高いコミットメントの下、愚直な取り組みが不可欠である。

今、日本のものづくり企業がお手本とすべ

きは、けっして製造業とは限らない。むしろ、小売業やサービス業にこそ多くのヒントが隠されている。たとえば、埼玉を地盤とするスーパーのヤオコーは、パート社員を中心とした現場力が抜きん出ている。数多くの現場目線の改善が日々行われ、高い業績につながっている。

J R東日本のグループ会社として、新幹線の内車清掃などを担当している鉄道整備株式会社は現場力も突出している。清掃という地味な仕事に従事しているにも関わらず、現場の士気は高く、数多くのナレッジワーカーを生み出すことに成功している。

これらの企業は、日本のものづくり企業をお手本として、現場力の強化に取り組んできた。そして、店舗や清掃という現場で、現場の自律的な問題解決能力を養ってきた。

パート社員の活用や消費者目線での改善などは、こうした小売業やサービス業から学ぶことが多い。日本のものづくりの現場は、謙虚にこうした異業種の取り組みから吸収すべきである。

4. 現場発のイノベーションを生み出せ

現場力の源泉は、現場の自律的な問題解決能力であるが、問題解決の対象はけっして社内の問題とは限らない。むしろ社外、つまり市場や顧客の問題にいち早く着目し、それを解決に導くことができれば、新たな需要を掘り起こし、新たな事業創造に結びつけることも可能である。

日本国内は成熟市場と言われるが、高齢化や過疎化の進展はこれまでとは異なる新たな需要を生み出す絶好のビジネスチャンスでもある。そして、それを推進する起爆剤もまた

現場である。

こうした取り組みも、そのお手本は小売業やサービス業に存在する。宅急便を生み出したヤマト運輸はその卓越した現場力に定評があるが、新しいサービスを生み出してきたきっかけも、現場のセールスドライバー（SD）の「気付き」によるものが多い。たとえば、「クール宅急便」やスキー・ゴルフの宅急便といった日本ならではのイノベーションは、そうした顧客の潜在的ニーズに着目したSDの声から生まれている。

同社の中興の祖である故小倉昌男氏は、「ただ荷物を運ぶだけではなく、顧客の満足を創造する」という理念を掲げ、顧客の目線に立った新たな需要創造に取り組んできた。その結果、わずか170万個であった初年度（1976年）の取り扱い個数は、2011年には実に14億個に達している。35年の間に実に800倍以上の需要を創造することに成功した。

国内の宅配便市場が飽和しつつあると言われる現在でも、現場の「気付き」を起点とする新事業開発は、積極的に行われている。そのひとつが家電修理事業である。壊れた家電を回収し、修理し、再度届けるサービスである。

その間、最短でわずか3日。これまで何週間も何ヶ月もかかっていた家電修理の“常識”を変えるこのサービスも、社員の「気付き」、提案から生まれた。

茨城県土浦市に「茨城メンテナンスセンター」を設立。自社で修理担当者を育て、納期短縮と低コスト化に挑んでいる。2009年にサービスを開始し、現在では月間約1万個の家電が持ち込まれている。

すべての現場は「アンテナ」でなくてはな

らない。社内外の様々な変化や兆候を見逃さず、敏感に感じ取り、それを発信する。そして、本社・本部と現場が一体となって、新たな需要創造、事業創造に挑戦する。現場発のイノベーションこそが、企業の未来創造につながる道である。

【筆者紹介】

遠藤 功（えんどう・いさお）

1956年 東京都生まれ

◇学歴/職歴

早稲田大学商学部卒業。米国ボストンカレッジ経営学修士（MBA）。

三菱電機株式会社、米系戦略コンサルティング会社を経て、現職

◇主な著書

「現場力を鍛える ～「強い現場」をつくる7つの条件～」（2004年）

「見える化 ～強い企業をつくる「見える」仕組み～」（2005年）

「ねばちっこい経営 ～粘り強い「人と組織」をつくる技術～」（2006年）

「プレミアム戦略」（2007年）

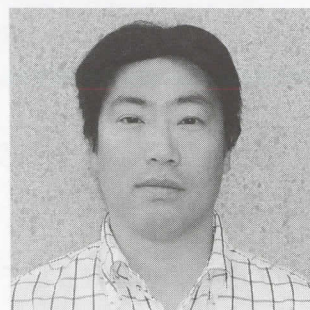
「現場力復権 現場力を計画で終わらせないために」（2009年、以上いずれも東洋経済新報社）、

「日本企業にいま大切なこと」（共著、2011年、PHP研究所）

「新幹線お掃除の天使たち」（2012年、あさ出版）



競争力の源泉としての 労使コミュニケーション



大阪府立大学経済学部
教授 野田 知彦

1. はじめに

日本企業の国際競争力の低下が問題とされて久しい。メイドインジャパンの国際競争力の強さの源泉をめぐって、日本企業に関する研究が国際的に盛んであったことが遠い昔のようである。一連の研究の中で、強い競争力をもたらす源泉として、年功賃金や長期雇用慣行などのHRM（人的資源管理）の諸側面が指摘されたが、良好な企業内労使関係をもたらしている企業別労働組合も重要な要因として考えられた。

企業別の組織形態を基本とする日本の労使関係、労働組合に関して、1970年前半までは、産業別、職業別を基本とする欧米に比べて遅れているという評価が一般的であった。しかしながら、70年代からの2度のオイルショック後の世界経済の低迷の中で、唯一日本だけが好調な経済を維持していたことで、日本独自の企業別組織形態と企業内の労使関係が注目されるようになった。日本企業の高い生産性の基礎にあるのは、労使の協調的・信頼的な関係に根差した労使コミュニケーションで

あり、企業別の組織形態がそれを可能にしていると指摘された。

さらに、高生産性をもたらす企業内の制度的な要因として、労働組合の存在に支えられた労使協議制や職場懇談会に注目が集まった。信頼的な労使関係に支えられた労使協議や職場懇談会、QCサークルなどにおける従業員の活発な発言と情報の共有こそが、生産性向上の源泉であるという認識がなされた。

それでは、失われた20年の間にこのような競争力向上のメカニズムはどのように変化したのであろうか。リストラが恒常化し、成果主義賃金の導入による処遇制度の個別化が進む中、労使間のコミュニケーションはどのように変化したのか、あるいはしていないのか。企業を取り巻く環境の激変が労使間のコミュニケーションの変化を通して競争力にどのような影響を与えたのかといった観点、つまり競争力の源泉としての労使コミュニケーションという観点からの議論が乏しいように思える。日本経済の元気のなさも、労使間のコミュニケーションの衰退と関係しているのかもしれない。

本稿では、労使コミュニケーションと生産性や競争力との関連を理論的にみたのちに、労使コミュニケーションの現状と課題について簡単に触れたい。

2. 労使コミュニケーションと生産性、競争力

2.1 競争力の基礎としての従業員の発言

日本において、労働者の発言を高生産性の基礎として理論化したのは、小池（1983）の「ホワイトカラー化組合モデル」である。このモデルの要点を誤解を恐れず述べれば次のようになる。内部労働市場では、技能・熟練が企業特長的になるために、解雇（倒産も含む）は労働者にとっては極めて不利になる。従って、彼らにとって企業内に留まって様々な問題を解決するための経営への発言の必要性も増すことになる。内部労働市場においては、賃金の高い仕事への移動、昇進は企業内で行われ、また、解雇も企業ごとに行われる。技能・熟練が特長的であれば、解雇は長期勤続者にとって大きな損失をもたらす。企業内で賃金、昇進、そして解雇は決められるのであるから、それに対して発言する組織も、企業別の組織形態であることが望ましい。企業別の労働組合は、企業内の仕事と報酬を巡るルールに対して発言する。そして、発言はそればかりではなく、経営戦略に対してもなされる。なぜなら、内部労働市場の下では、企業の盛衰は従業員のキャリアを大きく左右し、もし企業が傾けば身につけた技能・熟練が無駄になってしまうからであり、これを避けるために従業員は企業の成長に関心を持ち、経営事項にも積極的に発言するのである。これが小池のホワイトカラー化組合モデルの概要である。

さらに、最近の小池（2012）でも労働者の発言を企業の競争力の基盤をなすものとしてとらえている。戦前の労使関係に光を当てる中で、基本的なフレームワークにおいては、従業員、とりわけ中堅層の働き、具体的には仕事に関する創意工夫と職場を超えた企業の中核の事柄に対する発言が企業の効率を高めて、国際競争力を強化するための基盤であると説いている。そして、労働組合は労働者の発言の制度的な基盤としてとらえられており、労働組合の役割を否定するならば、職場の発言の基礎が失われ、品質の低下とともに国際競争力が低下するとされている。

2.2 参加型の雇用システム

小池の議論は日本オリジナルのものであるが、労働者の参加、発言について海外ではどのような議論がなされてきたのであろうか。伝統的な、欧米の雇用システムでは、階級対立的な団体交渉を中心とした非協調的な労使関係を前提としてきた。しかしながら、1980年代の日本企業の成功が、欧米勢に硬直的な雇用システムの見直しを迫ることとなった。この中で、特に注目を集めたのが、いかにして日本企業のように労使の一体感を醸成し、労働のモチベーションを高めるかという問題である。その結果、彼らが着目したのが従業員参加型雇用システムである。

参加型のシステムには2種類あり、第一は、従業員の持ち株制や利潤分配制度などの企業の成果を従業員の賃金・ボーナスにリンクさせる財政的な参加である。第二には、労使協議や職場懇談会などによって企業の草の根からトップレベルまであらゆる領域で、労使間の情報の共有を促進し、労働者の参加・発言

を促す非財政的な参加がある（加藤 2001）。

従業員参加については、主に生産性に対する効果、個々人のモチベーションやパフォーマンスを上げるという側面から議論がされてきた。Blinder（1990）によれば、いくつかの理論的な仮説があるが、明確な回答があるわけではない。加藤（2001）によれば、一番重要な仮説は、ゴールアラインメント効果と人的資本効果である。本稿で取り上げるのは労使協議制などの非財政的な従業員参加がメインであるので、この部分に限って取り上げ、利潤分配制、従業員持株制についての議論は省略する。

まず、第一にゴールアラインメント効果（労使間での目標の共有）であるが、労使協議会、職場懇談会、小集団活動（QC サークル）などの従業員参加による労使間での目標の共有は、労使間の情報の非対称性をもたらすコストを軽減し、労使間の対立を緩和して生産性を上昇させる。経営者は職場レベルで起こっている問題や生産方法の改善に関する情報などについては把握することができない。労使協議や職場懇談会などを通じて、これらの情報が、経営側に伝達されれば、職場環境や生産方法の改善などを可能にし、生産の向上につながるが、職場情報がうまく伝達されなければ、職場環境の改善や生産方法の改善がなされず生産性が向上しない。第二に、経営側は自発的に情報を労働側と分かち合うことで、従業員の企業への帰属意識や忠誠心を向上させ、モチベーションを向上させる。

次に人的資本効果であるが、これは Freeman and Medoff（1984）のいわゆる集団的な発言機構としての労働組合の議論である。労働組合や従業員組織を通じて従業員が

自らの不満を集団的に発言することで、離職率が低下し、企業特殊な人的資本・技能の損失を防ぐというものである。

また、Freeman and Lazear（1995）などによる従業員代表制についても、従業員参加や労使間の情報の共有に対して同様の議論を行っている。Freeman and Lazear のモデルによれば、次のようなメカニズムで労使間の情報の共有が企業の効率を高めるという。第一に、経営側から従業員への情報の提供で、労使間の情報の非対称性が緩和でき、業績が悪化した場合に従業員の協力を引き出すことができる。第二に、従業員から経営側への情報の提供によって、従業員の選好や職場情報を経営側がより正確に把握することができ、このことが生産性の向上をもたらす。第三に、労使間の情報の共有によって適切な意思決定が行うことができる。

さて、Kato and Morishima（2002）では 1985-1997 年のパネルデータを用いて参加型システムの生産性に対する効果分析をしており、生産性を高めるには、持ち株や利潤分配制度という財政面での参加とともに、労使協議制でのトップレベルでの参加と情報共有、そして職場レベルでの参加を 3 点セットで導入する必要があるとされ、3 つのうち一つでも欠ければと生産性を向上させることができないとされている。これは、金銭的なインセンティブだけでは、労使間の目標共有を達成することは困難であり、トップから職場に至る情報の共有や従業員の発言の確保によって初めてもたらされるということを示している。つまり、生産性の向上には、良好な労使コミュニケーションの構築が必要不可欠であることを示している。

3. 近年の労使コミュニケーションの実態とその変化

以上のように、良好な労使コミュニケーションの構築は、企業の生産性、競争力の向上に資することが分かる。それでは、日本企業の競争力低下が叫ばれる近年、企業内の労使コミュニケーションはどうなっているのだろうか。近年の労使コミュニケーションの変化に関して議論しているいくつかの論考をサーベイしてみよう。

藤村（2009）は厚生労働省「労使コミュニケーション調査」を用いた比較で、近年の労使コミュニケーションの変化についてみている。近年の比較からは、次の2点が浮かび上がる。まず、第一に、労使協議の内容は充実していることが分かる。2004年度の調査では、労働時間・休日・休暇、勤務態様の変更、職場の安全衛生など労働条件をめぐる7項目が80%を超える事業所で協議されており、1999年調査と比べると、育児休業・介護休業、退職手当・年金基準の2項目が80%を超えており、他の項目も付議する事業所の割合が増加している。

また、経営の基本方針を付議事項にしている事業所も過去20年の間で比較すれば、53.7%から71.1%とかなり増加している。第二に、労使協議機関を設置している事業所は減少傾向にあるが、組合のある企業ではさほど減少していないことが指摘されている。

このように労使協議会を設置する企業は組合のない企業では減少しているものの、組合のある企業では減少しておらず、設置されている企業では中身の濃い協議がなされている。これらの数値だけを見れば、組合のある

企業では労使間のコミュニケーションに大きな問題が生じていないように思えるが、藤村（2009）は生産性本部の「これからの労使協議制のあり方に関する調査」を使って組合のある企業での労使コミュニケーションの問題点を指摘している。ここからは、競争力の低下につながる恐れにある労使間の情報共有の程度が低下していることが読み取れる。第一に、会社側委員の全員出席という項目が、20年間で20ポイント低下しており、これを経営側が労使協議を軽視している兆候を示しているとしている。第二に、労使間での情報共有の程度が低下している。組合側が、経営・生産に関する情報や資料の提供を経営側に求めた際に、「組合が要求する情報・資料は積極的に提供する」という企業が1998年には56%であったのが、2005年では48.8%と低下している。また、「機密に属するものは提供しない」という企業が1998年には40.6%であったのが、46.4%と増加している。労使間の情報共有が質量ともに変化している可能性を示している。第三に、経営側は、労働組合に、経営施策の円滑な実行に協力してほしいと考えてはいるが、職場の状況や従業員の状況など経営者が知りえない職場レベルの情報を伝達するという組合本来の発言機能にはあまり期待していないことを指摘している。このことは、裏を返せば職場から経営側に必要な情報が上がっていない可能性があるということを示唆している。

このように、組合がある企業での労使コミュニケーションも以上のように様々な問題点を有していることが分かる。競争力という観点からは、経営側からの情報の提供は抑制され、経営側は従業員からの発言や情報の提

供は軽視する傾向など、労使間のコミュニケーションギャップ（それによる情報の非対称性の増加）という大きな問題点が指摘できよう。経営施策の実施において、経営側の判断が100%正しいとは限らない。職場や顧客の実態にそぐわない施策が実施される可能性も十分に考えられる。情報の非対称性が増加しているならば、それは、非効率な経営施策の実施を抑止して、より質の高い経営施策を実行する芽をつむことになりはしないだろうか。

同様に、労使コミュニケーションの変化を分析した稲上（2007）は、労使間での労使コミュニケーションのギャップの存在を指摘している。連合総研が2004年に実施したアンケート調査を用いて分析した結果、いくつかの点で、労使の認識に大きな隔たりがあることを指摘している。具体的には、「従業員の利益が軽視されている」「個人の成果が強調されるあまり、個人の努力やチームワークが軽視されている」「会社の労使には、運命共同体意識が強い」などの質問項目に関する認識で会社側と組合側との間に大きな差がでている。これらの点から、企業社会の変遷の可能性を指摘しているが、労使間でのコミュニケーションの劣化がこのような認識のずれをもたらしている可能性がある。

4. おわりに

以上、労使コミュニケーションと企業の競争力の関連について理論的なサーベイを行うとともに、近年の変化について簡単なサーベイを行ったが、ここからは情報の共有について労使間のギャップが拡大している可能性が指摘された。職場の声が経営側に伝達されな

ければ、経営施策の改善が行われずに生産性にマイナスの影響をあたえ、従業員が仕事の内容を改善しようと創意工夫を行うモチベーションをも低下させることにつながる。労使コミュニケーションの悪化は様々なルートで企業の競争力にマイナスの影響を与える。

この10-20年の間に、グローバルゼーションによる企業間競争の激化、株主の影響力の増大等によって経営の視野が短期化している可能性がある。また、成果主義の導入による労働条件の個別化は、長期的な人材育成や職場のチームワークを低下させているかもしれない。経営側は目先のことを重視した経営に陥り、組合側も役員の担い手の減少などの問題もあって、同様に目先の山積する課題に追われているかもしれない。労使ともに視野の短期化が起きていたとすれば、そのことが労使間のコミュニケーションを劣化させた可能性がある。企業の国際競争力を高めようとするれば、従業員の創意工夫を引き出し、それを経営施策の改善につなげる環境が必要である。そのためには、自由闊達な発言の機会が保障されていなければならない、そのために企業内の労使コミュニケーションを円滑にすることは取り分けても大事な事柄である。良好な労使コミュニケーションを構築することは競争力強化のための一種の長期投資である。労使の視野をともに短期化させる要因が増える中で、長期的な投資をどのように行っていくのか、検討する必要がある。

【参考文献】

- 稲上毅(2007)「企業の社会的責任(CSR)と労使の対応」総論「労働CSR労使コミュニケーション」、稲上毅・連合総合生活開発研究所編、NTT出版
- 藤村博之(2009)「企業別組合」叢書・働くということ 第5巻『労使コミュニケーション』第9章、久本憲夫編、ミネルヴァ書房
- 加藤隆夫(2001)「日本の参加型雇用制度」『日米比較 企業行動と労働市場』橘木俊詔・デービット・ワイズ編 日本経済新聞社、pp.100-133.
- 小池和男(1983)「ホワイトカラー化組合モデル」『80年代の労使関係』所収、日本労働協会.
- 小池和男(2012)『高品質日本の起源』、日本経済新聞出版社
- Blinder, Alan S. ed (1990) *Paying for Productivity*, Washington, D.C., Brookings Institution.
- Freeman, R. B. and Medoff J .L. (1984) *What Do Unions Do?*, New York: Basic Books.
- Freeman, R.B. and Lazear, E.P. (1995) "An Economic Analysis of Work Councils" in Rodgers, J and W. Streeck eds., *Works Councils: Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Kato,T.,and Morishima,M.(2002) The productivity effects of participatory employment practices: Evidence from new Japanese paned data, *Industrial Relations*, Vol.41,487-520.

【筆者紹介】

野田 知彦 (のだ・ともひこ)

1963年 大阪府生まれ

◇学歴/職歴

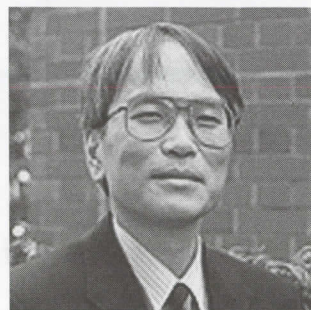
1986年	立命館大学経済学部卒業
1993年	京都大学大学院経済学研究科 後期博士課程 単位取得満期退学
1993年	松山大学経済学部 専任講師
1995年	桃山学院大学経済学部 専任講師
2000年	同 助教授
2005年	大阪府立大学経済学部 教授 (現在に至る)

◇主な著書

「雇用保障の経済分析－企業パネルデータによる労使関係」(2010年、ミネルヴァ書房)



労働者派遣法の 改正について



同志社大学法学部
教授 土 田 道 夫

1 労働者派遣法の制定と改正

労働者派遣は、「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」をいう（労働者派遣法2条1号）。つまり、①派遣労働者と派遣元会社の間に雇用関係（労働契約）があることと、②派遣先との間に指揮命令関係がある（しかない）ことの2点（間接雇用）が派遣の基本的要素であり、他の雇用関係と決定的に異なる点である。

労働者派遣は、かつては労働者供給（「供給契約に基づいて労働者を他人の指揮命令を受けて労働に従事させること」。職安法4条6項）の一種として禁止されていた。しかし、1985年、人材派遣ビジネスの急成長を受けて労働者派遣法が制定され、労働者供給から一定の関係を抜き出す形で労働者派遣が認知された。当初は、企業では直ちに養成できない専門業務従事者の派遣のニーズを重視したため、対象業務を16の専門的業務に限定してスタートし、1997年に26業務に拡大された。

こうして、労働者派遣は、臨時的・一時的な専門的労働力の需給調整システムとして位置づけられ、正規雇用に代替する雇用形態としないことがその基本政策とされた。

その後、1990年代後半のグローバリゼーションと規制緩和の流れの中、労働者派遣法は1999年に改正され、対象業務の原則自由化が実現した（ネガティブリスト方式）。さらに、派遣法は2003年に改正され、1999年改正時に1年に限定された派遣期間を3年に延長し、製造業派遣を解禁するなどの規制緩和が行われた。

しかし、2008年後半に発生した世界的金融不況に起因する大規模な雇用調整は、真っ先に派遣労働者を直撃し、派遣労働者の大量リストラ（いわゆる「派遣切り」）をもたらした。このため、2008年以後、労働者派遣法の規制緩和の見直しが進み、3段階にわたって法案が策定された（2008年の自民党・公明党法案、2010年の民主党・社民党・国民新党法案、2012年法案）。そして、2012年、従来の規制緩和政策を見直し、日雇派遣の原則禁止、違法派遣の場合の直接雇用みなし規定の導入

等、派遣労働者の保護の強化を内容とする労働者派遣法の改正が検討され、成立した（施行は、2012年10月1日。ただし、労働契約申込みみなし規定については、影響の大きさを考慮してか、法律施行日の3年経過後を予定）。

2 2012年改正法の概要

2012年の改正労働者派遣法は、正規雇用代替防止を前提に、労働者派遣を臨時的・一時的な労働力需給調整システムとして位置付けるという従来の法政策を維持しつつも、派遣労働者保護法の性格を強化する趣旨に立っている。すなわち、改正法は、名称を「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」に改めるとともに、第1条の目的規定において、「この法律は、職業安定法と相まって労働力の需給の適正な調整を図るため労働者派遣事業の適正な運営の確保に関する措置を講ずるとともに、派遣労働者の保護等を図り、もって派遣労働者の雇用の安定その他福祉の増進に資することを目的とする」に改めた。その上で、2010年改正法案のうち、批判の強かった登録型労働者派遣の原則禁止および製造業務への労働者派遣の原則禁止措置を削除して成立した。

改正労働者派遣法の概要は、以下のとおりである（詳細は、厚生労働省の通達〔平成24・4・6基発0406第1号、職発0406第7号、平成24・8・10職発0810第1号〕参照）。

（1）事業規制の強化

- ①日雇派遣（日々または30日以内の期間を定めて雇用する労働者派遣）の原則禁止規定を設けた（35条の3）。ただし、当初の禁止対象「2か月以内」を「30日

以内」に修正した。

- ②グループ企業内派遣の8割以内規制を設けた（23条の2）。
- ③離職した労働者を1年以内に派遣労働者として受け入れることを禁止した（40条の6）。
- ④これに対し、登録型派遣の原則禁止（専門26業務等は例外）および製造業派遣の原則禁止（常時雇用の労働者派遣は例外）は削除され、「検討事項」に格下げされた。

（2）派遣労働者の無期雇用化・処遇の改善

- ①一定の有期雇用の派遣労働者につき、無期雇用への転換推進措置を派遣元事業主の努力義務として規定した（30条）。
- ②派遣労働者の賃金等の決定にあたり、同種の業務に従事する派遣先の労働者等との均衡を考慮する旨の規定を設けた（30条の2）。
- ③派遣労働者の待遇に関する説明義務を規定した（31条の2）。
- ④派遣料金と派遣労働者の賃金の差額の派遣料金に占める割合（マージン率）等の情報公開を義務化した（23条5項）。
- ⑤派遣労働者の雇入れに際して、一人当たりの派遣料金の額を明示すべき義務を規定した（34条の2）。
- ⑥労働者派遣契約の中途解除に関して、休業手当相当額費用の負担措置を課すなど、派遣先の責任を一定程度強化した（26条1項）。

（3）違法派遣に対する迅速・的確な対処

- ①違法派遣の場合、派遣先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場合は、派遣先が派遣労働者に対し

て労働契約を申し込んだものとみなす旨の規定を設けた（40条の6第1項）。対象となる法違反は、以下のように列挙されている。

- a) 禁止業務への派遣受入れ（4条3項違反）。
- b) 無許可・無届の派遣元からの派遣受入れ（24条の2違反）。
- c) 期間制限を超えての派遣受入れ（40条の2違反）。
- d) 偽装請負等（派遣法等の適用を免れる目的で、請負その他労働者派遣以外の名目で契約を締結し、26条1項各号に掲げる事項を定めずに労働者派遣の役務の提供を受けること）。

②労働契約の申込みを派遣労働者が承諾したにもかかわらず、派遣先企業が労働者を就労させない場合、厚生労働大臣は、就労に関する助言、指導または勧告を行い、勧告に従わない場合は企業名公表を行うことができる旨の規定を設けた（40条の8）。

3 2012年改正法の意義

改正労働者派遣法のうち、最もインパクトが強いのは、労働契約申込みみなし規定であろう。この規定が設けられた背景には、いわゆる偽装請負問題があり、近年、偽装請負形態で就労する労働者と派遣先企業間の労働契約の成否をめぐる紛争が急増した。以下、この点を中心に解説する。

（1）「偽装請負」と黙示の労働契約の成否

この問題については、特に、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民集63巻10号2754頁）が重要で

ある。

事案は、注文企業（Y）と業務委託契約を締結している請負企業（訴外P社）に雇用され、Yの工場において「偽装請負」形態で就労していた労働者（X）が労働局に是正申告後、Yに直接雇用された後に雇止めされたため、Yの従業員たる地位の確認を求めたというものである。原審（大阪高判平成20・4・25労判960号5頁）が黙示の労働契約の成立を認めたのに対し、最高裁は、Yの上告を認容して原審を破棄し、黙示の労働契約の成立を否定した。判旨は、YはP社によるXの採用に関与していたとは認められず、XがP社から支給される給与額をYが事実上決定していたとの事情もなく、かえって、P社は、Xの配置を含む具体的な就業態様を決定しうる地位にあったと述べ、直接雇用以前の時期に、「YとXとの間において雇用契約関係が黙示的に成立していたものと評価することはできない」と判断する（土田道夫「判批」私法判例リマックス43号〔2011年〕50頁参照）。

この判断は妥当と解される。労働契約も契約である以上、その成立には当事者間の合意（意思の合致）を要することは当然である（合意原則。労働契約法6条参照）。この点、本件原審は、かなり強引に黙示の労働契約の成立を認定し、理論上の問題点を指摘されていた。最高裁判決は、この問題点を是正した判断と評価することができる。

もっとも、「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、企業の顕著な法令違反行為に対しては、コンプライアンス（法令遵守）の観点から、何らかのサンクション（制裁）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、契約の成立にとって必須の当事者間の合意要件（合意原則）をないがしろにする結果となる。要するに、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、労働契約法の解釈としては適切でない。

ただし、偽装請負に対するサンクションとしては、不法行為法（民法 709 条）があり、パナソニックプラズマディスプレイ事件最高裁判決およびそれ以後の多数裁判例は、派遣先企業による不法行為を肯定する傾向にある。例えば、パナソニックプラズマディスプレイ事件は、X が労働局に申告したことに対する Y の報復的動機による不利益取扱いを認めて不法行為責任を肯定し、積水ハウスほか事件（大阪地判平成 23・1・26 労判 1025 号 24 頁）は、「派遣切り」に至る派遣先企業の不誠実な対応等を重視して不法行為責任を肯定している。

（2）労働契約申込みみなし規定の意義

しかし、不法行為責任は、所詮、金銭賠償にとどまる救済であり、違法派遣に対するサンクションとしての実効性は必ずしも十分でない。そこで、立法による規制が課題となる。この課題に応えたのが労働契約申込みみなし規定であり、黙示の労働契約の成立に関する解釈論の限界を補う意義がある。

労働契約申込みみなし規定の立法政策に対しては、契約締結の自由（使用者から見れば「採用の自由」）を過度に制約するものとの批判がなされている（小畠典明『労働市場改革のミッション』〔東洋経済新報社、2011〕253 頁以下など）。確かに、慎重な検討を要す

る問題ではある。しかし、①対象となる違法派遣を行為態様が悪質な場合に限定し、②派遣先企業の主観的要件を加重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ものと解される。

この点、改正労働者派遣法 40 条の 6 第 1 項は、①については、偽装請負を含め、対象となる違法行為の類型をかなり絞り込んで限定列挙しており、妥当と解される。一方、②については、改正法は、派遣先企業が違法派遣であることを知らなかったことについての過失の存在を要件としているが、派遣先企業が違法派遣を偽装する意図を有していたことを主観的要件として加重する選択肢も可能であったように思われる。

いずれにせよ、偽装請負等の法令違反行為に対して、労働者・派遣先企業間の黙示の労働契約を広く認めることが困難とすれば、労働契約申込みみなし規定は、この問題点を是正し、企業の法令違反を規制する機能を営むものと考えられる。

なお改正法は、労働契約申込みみなし規定に付随して、労働契約申込みの撤回の禁止（40 条の 6 第 2 項）、申込みの効力の喪失（第 3 項）、労働条件内容の通知義務（第 4 項）を規定するほか、派遣労働者が労働契約の申込みを承諾したにもかかわらず、派遣先企業が労働者を就労させない場合の助言・指導・勧告および企業名公表といった行政的サンクションを規定している（40 条の 8）。

（3）その他の規定

改正労働者派遣法 30 条の 2 は、「均衡を考慮した待遇の確保」と題して、派遣元事業主に対し、派遣労働者の従事する業務と同種の業務に従事する派遣先企業労働者の賃金水準

との均衡を考慮しつつ、当該派遣労働者の従事する業務と同種の業務に従事する一般労働者の賃金水準または当該派遣労働者の職務の内容、職務の成果、意欲、能力若しくは経験等を勘案して派遣労働者の賃金を決定するよう配慮する義務を課している。また、31条の2は、派遣元事業主に対し、派遣労働者に対する賃金額の見込みその他の待遇に関する事項を説明する義務を課している。これらの規定は、2007年の改正パートタイム労働法を参考としたものである。このうち、前者の均衡考慮規定については、賃金決定市場が全く異なる派遣労働者と派遣先企業労働者（正社員）の賃金水準間の均衡を考慮すべきことを法規範として規定することが妥当かという問題はあるが、派遣労働者の処遇改善措置として機能することが期待できる。

なお、改正労働者派遣法が登録型派遣の原則禁止や製造業派遣の原則禁止を削除した点は、日本の労働市場の現状をふまえれば、妥当な政策と考えられる。これに対し、グループ企業内派遣の8割規制や、離職した労働者を離職後1年以内に派遣労働者として受け入れることを禁止する規定は、さほどの議論もなく改正法として成立したが、労働市場や派遣ビジネスの面のみならず、派遣労働者の利益に真に資する政策であるかは相当に疑わしい。見直しが必要と考える。

【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

〔筆者は中部産政研 研究員〕



選挙について考える



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

合理的無知

今年は選挙の年だ。世界を見渡すと、台湾（1月）、ロシア（3月）、フランス（4月）、インド（7月）、アメリカ（11月）、韓国（12月）と各国の代表を選ぶ選挙が続いている。日本も民主、自民、公明三党が党首会談で合意した「近いうちに信を問う」ため衆議院の解散、総選挙が行われることになっている。

選挙は民主主義の根幹である。しかし、選挙を行えば本当に正しい民意が反映されるのかについては、経済学でも議論が行われてきた問題だ。

まず、選挙について悲観的な考え方を紹介しよう。有権者にとって、自分一人が投票することで投票結果に与える影響は、ほとんどゼロである。選挙結果が政策に影響を与え、それが有権者に大きな影響を与えるものであったとしても、一人の投票が与える影響がほとんどゼロであれば、選挙から得られる便益も損失もほとんどゼロになる。仮に、選挙の結果が自分の生活に与える影響が数百万円という非常に大きい額であったとしても、自

分の一票が政策を変える効果がほぼゼロであれば、投票することで自分の利害を変える効果は、数百万×ゼロ＝ゼロとなってしまう。

それに対して、投票に行くための時間、候補者の政策を考える時間にかかる費用は無視できない。単純に、有権者一人ひとりにとっての選挙の損得計算をすれば、投票することは明らかに損失の方が大きい。

もし有権者がこのような損得計算だけで行動するならば、棄権するか、真面目に候補者の情報を集めないで投票することになる。このような有権者の行動は、「合理的無知」と呼ばれている。合理的無知が蔓延してしまうと、政治家や政党は、自分たちの都合のいい政策や自分たちの利益が大きくなるような政策を取ることになる。なぜなら、有権者の合理的無知の結果、政治家の行動や政策について、選挙での抑制が効かなくなるからだ。

集計の奇跡

一方、いかに有権者が合理的無知に基づいて、いい加減な投票をしたとしても、一部に、真面目に情報を集めて正しい判断ができる投

票者が存在すれば、選挙結果はその人たちの意見を反映できる、という考え方もある。これは、合理的無知の人たちの投票行動はランダムなので、平均すると候補者全員に均等にその効果が行き渡り、選挙結果を左右しない、という考え方だ。その結果、まじめに政策を考えている人の選好が選挙に反映されるという「集計の奇跡」が発生するという。

実際、合理的無知による投票を防ぐために、有権者が費用をかけなくても候補者の情報が得られるように、候補者たちは、政策をアピールするはずだし、政党に加入したり、推薦を得たりするはずだ。現実には、選挙戦は激しく、聞きたくなくても選挙カーから候補者の情報が流れてくる。このような候補者の競争があるなら、合理的無知をそれほど心配しなくてもいいという立場の研究者もいる。候補者の競争と集計の奇跡を信じるなら、選挙の結果は、まじめに政策を考えた有権者の意見を反映していることになる。

ただし、集計の奇跡が発生するための条件は、合理的無知の投票者の投票が特定の政治的意見の方にバイアスをもたない、ということが必要だ。

中位投票者定理と高齢化

選挙で勝つためには、政治家は得票数を最大にするために、中位者を狙った政策をアピールする。中位者というのは、特定の政策課題について、強い賛成の人から強い反対の人まで並べた際、一番強い賛成の人から順位が全体の 50% 目にあたる賛成の強さをもった人のことである。この人が自分の側に投票してくれれば、過半数を取ることができて、選挙に必ず当選できる。これが中位投票者定

理と呼ばれるものだ。小選挙区制だと、特に中位投票者の争奪が重要になる。そのため、主要政党の主張は、極端な政策ではなく、中位投票者を狙って、同じようなものになる。

中位投票者定理に関して、日本で問題になってきているのは、人口の高齢化である。現在の投票者の中で、年齢の中位数は 53 歳と言われている。そうすると、53 歳の人が好む政策を唱えると当選する可能性が高くなることになる。若者は少子化対策や教育にお金を使って欲しいという人が多いが、50 歳代以上の人は、医療・介護、年金問題に関心が高い。高齢化の傾向は、これからも進み、今のままの年齢別投票率が続けば、2040 年には中位投票者の年齢は 60 歳を超えることになる。

その上、中位投票者の選好に特定のバイアスがあれば、政治家はそれを狙ってくる。「増税しなくても社会保障を維持できる」「高速度道路を整備すれば景気がよくなる」「政府には埋蔵金があるのでそれを使えば増税は必要ない」「自由貿易は日本の雇用を奪う」など、つい信じてしまいそうな主張は確かに多い。合理的無知の人たちが、こうした議論に賛否両論で対応すれば、選挙の結果は、まじめな投票者の意見が反映される。しかし、合理的無知な人たちが、特定の心地良い主張に動かされやすいとすれば、選挙の結果は、合理的無知な人たちのバイアスをもった意見が反映されてしまう。

良識ある政治家は、そのような戦略を取らないものだ。しかし、瀬戸際に立たされた政治家なら話は別だ。瀬戸際の政治家が、合理的無知につけ込む戦略を取るのには、残念ながら世界共通のようだ。

「合理的無知」という傾向が存在していて、さらに、選好のバイアスがあれば、政治は本当の意味で私たちの生活を良くすることにならない可能性がある。この問題の解決はなかなか難しい。若者の投票率を上げるために、投票しない場合に罰金を課すという制度を導入したとしても、この問題の解決にはならない。オーストラリアでは正当な理由がなくて投票をしなかった場合、20 豪ドル（1660 円）～50 豪ドル（4150 円）の罰金が課せられる。そのため、1924 年の義務投票制採用以来、投票率は有権者の 95%と、日本よりはるかに高い水準で安定している。しかし、投票率が上がったとしても、真面目に候補者や政策のことを調べて投票するかどうかは別なのである。

ドメイン投票

中位投票者の年齢があがっていくことで、若い人たちの投票意欲がますます下がっていくと、さらに投票者の中位年齢は上がっていつてしまう。この負の循環を止めるための方法はいくつか提案されている。一つは、ドメイン投票と呼ばれるもので、未成年の子供をもつ親に、子どもの数だけ投票権を与えるというものである。未成年の子供をもつ親は、子供のことを考えて、教育や少子化問題を重視し、将来の税負担につながる財政赤字の拡大や社会保障の拡大に歯止めをかける可能性があるという理由だ。ドイツで提案されたものは、否決され、ハンガリーでは現在も検討中である。

他にも、有権者の年齢を 18 歳に引き下げようとか、選挙区を『20 代・30 代』『40 代・50 代』『60 代以上』に分けて、立候補者と投票者はその選挙区年代に限られるという世代

別選挙区制度なども研究者の間で提案されている。

こうした提案は、高齢化によってシルバー民主主義の悪い面である現在世代の利益を重視しすぎるという問題点を解決するためのものである。しかし、これらの提案は、現在、非常に強い政治力をもっている高齢者の「力」を弱めるものである。そのような選挙改革に、現在の高齢者に賛成してもらうことは非常に難しい。

それでも、私たちの子供たちが将来豊かな生活を送ることができるようにするためには、自分たちの世代だけが得をするような選択をできるだけしないようなしくみを作っていく必要がある。自分たちが高齢期になったとき、年金や医療が充実しているためには、そのつぎの世代の若者たちが活躍し、高い生産性を発揮できている必要がある。

その意味では、利己的な人でさえ、将来世代の利益を重視するような政策の仕組みを作ること、メリットを得ることができる。これは、天引き貯金に入っておけば、つい無駄遣いをしないで、老後の貯蓄が形成されるのと似ている。高齢期が近いから、若い人から税金をとって今の年金や医療を充実させるといふ誘惑を断ち切るために、そのような制度を作る政治力そのものを小さくするという選択をあらかじめ排除してしまうのである。もともと、将来世代のことを考えている高齢者にとっては、世代別選挙区やドメイン投票制度を導入することに賛成するはずだ。そのような利他心や自制心を、私たちはまだ十分にもっているはずではないだろうか。

〔筆者は中部産政研 顧問〕



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

失業給付の平均受給日数及び平均受給額

男女計であってもニュースとして報道されることは希で、まして男女別の数値が報道されることのない失業給付を今回取り上げることとする。失業給付の平均受給日数及び平均受給額について男女別及び年齢別に示し、あわせて、欧米諸国の失業保険制度の受給日数及び受給額にも言及する。

前回は雇用保険への加入状況及び失業給付の受給率を取り上げ、雇用保険への加入率は、2010年度に男性で73%、女性で66%であり、この20年間に女性で10ポイント伸びたことを示した。失業給付の受給率は、2010年度に男性で1.4%、女性で2.2%と、女性の方が大きい。また、雇用保険未加入失業率は、2010年度に男性で16.7%、女性で10%と、男性の方が大きい。雇用保険への加入者は増えている一方で、雇用保険未加入失業率は上昇している。

1. 失業給付の受給日数

雇用保険制度は1990年度以降に数回にわたる改正が行われており、失業給付の受給日数はその都度見直されてきた。大きな変更としては、2001年度改正で、離職理由が自己都合によるものか会社都合によるものかによって、受給日数に差がつけられることとなった。その後の2003年度改正では、自己

都合離職者の受給日数が短縮されている。例えば、失業給付の受給日数の上限は、1994年度まで勤続年数1～4年の55歳以上の雇用者では210日であったが、現在では同勤続年数の45～59歳の雇用者で自己都合離職では90日、会社都合離職では180日となった。かつてに比べて、自己都合離職者に対する受給日数が大幅に短縮されることとなった。このような制度設計は、安易な離職を阻止することを目的としている。また、会社都合離職者であっても5年未満というように勤続年数の短い場合には、受給日数を短くしている。

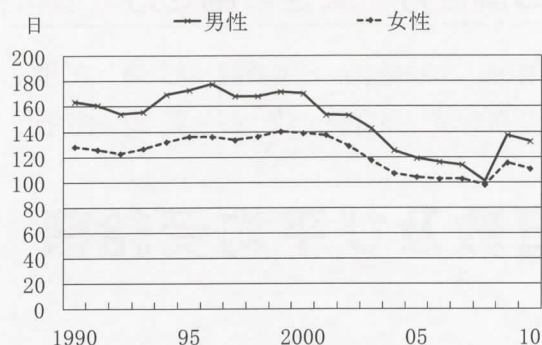
2010年に、失業給付の平均受給日数が、2009年度に126日となり、前年度より27日増加したこと、及び10年ぶりに増えたということが新聞報道された¹。この報道で平均受給日数として、失業給付の延支給日数を初回受給者数²で割ったものが使われた。厚生労働省では平均受給日数を上記のように算出している。なお、支給日数は離職理由によって異なるが、離職理由を区別せずこの数値を求めている。そこで、男女別に平均受給日数を算出して次頁図1に示した。

男女の平均受給日数の動き方に大きな差は

¹ 日本経済新聞 2010年7月25日朝刊

² 初回受給者とは、失業の認定を受けて初めて失業給付をもらった人のことである。

図1 失業給付の平均受給日数



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

備考：平均受給日数＝延支給日数÷初回受給者

見られず、共に景気後退期に増加し、景気回復期に減るという傾向を示している。ただし、この動きは、失業給付日数を減らした雇用保険制度改正の影響を含んでいる。平均受給日数は、男性で2000年度に170日から2008年度に101日に、女性で同期間に139日から98日に、それぞれ大きく減少した。

その後2008年9月のリーマンショック以降の景気後退で、解雇や企業倒産を理由とした離職者が増えたこと及び求人数が激減したことを受けて、平均受給日数は大きく増加した。平均受給日数は、2009年度に男性で137日、女性で115日、前年度より男性で36日、女性で18日増えた。このような大幅な平均受給日数の増え方は、男女共に過去20年間に見られなかった。

【年齢別にみた平均受給日数】

続いて、年齢別に平均受給日数を次頁図2に示した。年齢別に平均受給日数を求めることは必ずしも適切ではないのかもしれないが、「雇用保険事業年報」から数値を算出している。なお、失業給付支給の年齢区分変更に伴い、45～59歳の数値については1995年度以降のものである。なお、年金受給に大

きく関わる60～64歳については、他の年齢とはその扱いが異なるため、ここでは取り上げない。

失業給付の支給日数は、年齢及び勤続年数とともに、増えるように設計されている。そのため、年齢に応じて平均受給日数が男女共に増えている。この間に、離職理由によって、給付日数が大きく変わる変更及び給付日数の度重なる変更があるため、年齢区分別に平均受給日数の推移を見ることは適切でないかもしれない。しかし、男女別及び年齢区分別に見ることから、これまで見えなかったものを見ることができよう。参考として1990年度から現在に至るまでの失業給付の給付日数の推移を表1にまとめている。

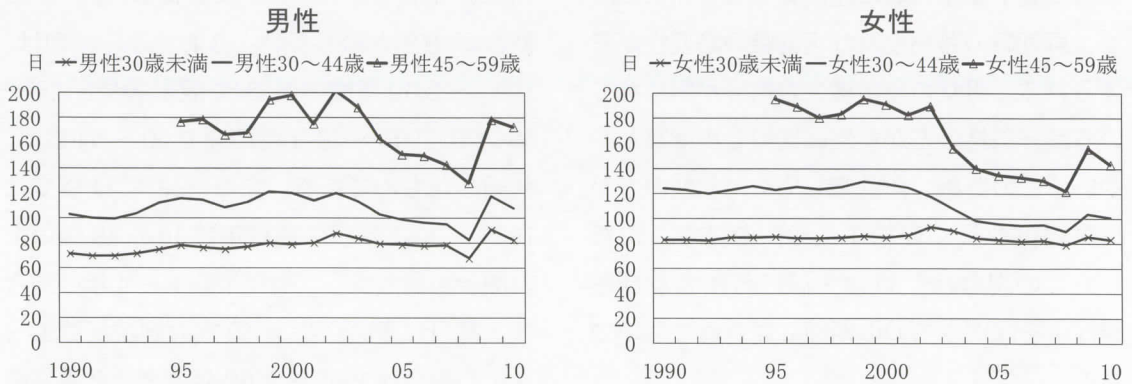
表1 失業給付の給付日数の変遷³

1989～1995/3		雇用保険への加入期間(勤続年数)				
退職理由	年齢	1年未満	1年～4年	5年～9年	10年以上	
区別なし	30歳未満	90日	90日	90日	180日	
	30～44歳	90日	90日	180日	210日	
	45～54歳	90日	180日	210日	240日	
	55～64歳	90日	210日	240日	300日	
1995/4/1～2001/3		雇用保険への加入期間(勤続年数)				
退職理由	年齢	1年未満	1年～4年	5年～9年	10年～19年	20年以上
区別なし	30歳未満	90日	90日	90日	180日	
	30～44歳	90日	90日	180日	210日	210日
	45～59歳	90日	180日	210日	240日	300日
	60～64歳	90日	240日	300日	300日	300日
2001/4～2003/4		雇用保険への加入期間(勤続年数)				
退職理由	年齢	1年未満	1年～4年	5年～9年	10年～19年	20年以上
自己都合	65歳未満	90日	90日	120日	150日	180日
会社都合	30歳未満	90日	90日	120日	180日	-
	30～44歳	90日	90日	180日	210日	240日
	45～59歳	90日	180日	240日	270日	330日
	60～64歳	90日	150日	180日	210日	240日
2003.5～		雇用保険への加入期間(勤続年数)				
退職理由	年齢	1年未満	1年～4年	5年～9年	10年～19年	20年以上
自己都合	65歳未満	-	90日	90日	120日	150日
会社都合	30歳未満	90日	90日	120日	180日	-
	30～34歳	90日	90日	180日	210日	240日
	35～44歳	90日	90日	180日	240日	270日
	45～59歳	90日	180日	240日	270日	330日
	60～64歳	90日	150日	180日	210日	240日

資料：厚生労働省職業安定局

³ 表1には短時間労働者及び就職困難者については省略した。

図2 年齢別に見た失業給付の平均受給日数



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

備考：平均受給日数＝延支給日数÷初回受給者

若年労働者、30歳未満では、制度上の受給日数は90～180日と短く設定されている。平均受給日数を見る限り、30歳未満の平均受給日数は男女共に概ね90日未満であり、90日を超えたのは男性で2009年度、女性で2002年度及び03年度のみである。例えば、表1から勤続年数5～9年では、受給日数の上限は、自己都合離職で90日、会社都合離職で120日である。

リーマンショックを受けて、30歳未満の平均受給日数は、2008年度に男性で67日から翌年度に90日、同期間に女性で79日から85日と過去20年間に見られない急増を示した。また、過去20年間の中で、平均受給日数は、女性の方が男性より短かったのは2009年度のみで、他の期間では女性の方が長くなっている。

続いて、30～44歳では、制度上の受給日数は90～270日で設定されている。例えば、表1から勤続年数10～19年で、自己都合離職で最大120日受給でき、会社都合離職で最大240日受給できる。男女共に2008年度を除いて平均受給日数は90日を超えている。

リーマンショックの影響を受けて、30～44歳の平均受給日数は、2008年度に男性で82日から翌年度に117日、同期間に女性で89日から103日に急増を見せた。平均受給日数を男女で比べると、2001年度以前は女性の方が長かったが、以降は08年度を除いて男性の方が長い。

最後に、45～59歳では、制度上の受給日数は90～330日に設定されている。例えば、表1から勤続年数10～19年で、自己都合離職では最大120日受給でき、会社都合離職では最大270日受給できる。

ここでも、リーマンショックによって、45～59歳の平均受給日数は、2008年度に男性で128日から翌年度に179日、女性は122日から156日と急増した。平均受給日数を男女で比べると、1995～99、2001年度では女性の方が長い、その他の年では男性の方が長い。

なお、男性45～59歳の平均受給日数は2001年度に前年よりも23日減少している。この原因として、2001年度から会社都合か自己都合かによって受給日数が大きく変更と

なった制度改正によるものと考えられる。

男女間で受給日数に差が見られる原因として、再就職の難易度及び再就職の必要性が考えられる。男女の雇用機会の均等が謳われているが、男性の方が女性に比較し再就職しやすい。このため、再就職しにくい女性の方が失業給付を長く受給する傾向を持つ。ただし、この現象は、30歳未満の若年者及び離職理由を区別する前の期間に見られるものである。

【勤続年数別に見た失業給付受給者】

失業給付の受給日数には、年齢に加えて、勤続年数も加味される。女性は育児のため就業を中断することが多く、男性より女性の勤続年数は短くなる。したがって、年齢が上がるにつれて、勤続年数の長い男性が女性より失業給付の受給日数が長くなる。表2に2010年度のみであるが、勤続年数別に失業給付受給者の割合を示した。この表から、30歳未満、30～44歳、45～59歳のいずれの年齢でも、勤続年数1～4年の女性受給者の全女性受給者に占める割合は、71%、52%、43%と、最も多い。なお、1995～2010年度の間でも、勤続年数1～4年の女性受給者が最も多い。

一方で、男性では、30歳未満及び30～44

歳において勤続年数1～4年の占める割合が75%、42%と、45～59歳では20年以上の割合が37%と最も多い。なお、この傾向は、1995～2010年度の間で30歳未満及び45～59歳で、2003～10年度の間で30～44歳で、共通したものである。また、30～44歳では1995～2002年度に勤続年数10～19年以上の割合が最も多く、勤続年数1～4年の割合は2番目に多い。45～59歳の勤続年数1～4年の割合は1995～2010年度まで2番目に多い。中高年男性の失業給付受給者には、勤続年数が長い人と短い人が併存していることも、年齢によって男女間で失業給付の受給日数が異なる理由であろう。

新卒の若者が3年以内に仕事を辞めてしまい、なかなか企業に定着しないことが話題に上がることがある（連載10回）。新卒の若者に限らず、雇用保険の受給データを見ると、男女を問わず、勤続年数5年未満の離職者が多くなっている。

2. 失業給付の受給額

失業給付の受給額は、離職前6ヶ月の1日当たり平均賃金として算出される。この受給日額は年齢区分ごとに上限額が決められており、原則として賃金日額の60～80%が支払われ、60～64歳では45～80%の支払いとなる。この失業給付の受給日額は、賃金の低い人に対しては給付率を高くするように設定されている。失業給付の受給額を算定する際の賃金額は、「毎月勤労統計調査」の平均給与額に基づく。この賃金額は毎年8月に改正されて、失業給付日額の上限及び下限も更新される。ここで次頁表3に2012年8月の失業給付の上限額を例示した。

表2 年齢別・勤続年数別の失業給付受給者の内訳（2010年度）

	男性			女性			%
	29歳 以下	30～ 44歳	45～ 59歳	29歳 以下	30～ 44歳	45～ 59歳	
計	100	100	100	100	100	100	
1年未満	7	6	5	5	5	3	
1～4年	75	42	31	71	52	43	
5～9年	17	24	15	24	25	24	
10～19年	1	23	12	1	16	18	
20年以上	-	6	37	-	2	12	

資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

表3 失業給付受給額の上限(2012年度)

	(円)	
	日額	月額
30歳未満	6,440	193,200
30～44歳	7,155	214,650
45～59歳	7,870	236,100
60～64歳	6,759	202,770

資料：厚生労働省職業安定局

失業給付受給額の上限額の月額(30日分)を算出すると、30歳未満で19万3200円、30～44歳で21万46500円、45～59歳で23万6100円、60～64歳で20万2770円となる。

法定上の失業給付の上限額は表3の通りであるが、実際の失業給付の平均受給額を算出してみた。支給金額を延支給日数で除して、受給額とした。このような平均受給額の算出は必ずしも適切でないのかもしれないが、「雇用保険事業年報」から算出した。あわせて「賃金構造基本統計調査」から平均賃金額を表4に示した。この賃金額には基本給だけでなく超過労働給与額や諸手当なども含まれている。失業給付の受給額は、企業規模別、産業別、学歴別等の区別はないため、賃金額は総計である。また失業給付受給額がどの程度賃金を補償しているのかを賃金補償率として表示した。

失業給付の平均受給月額は、2010年に男性で16万4千円、女性で12万7千円である。デフレで賃金額が伸び悩んでいることもあり、平均受給額は男性では1990年度と同じ水準であり、女性では1995年度の水準を下回っている。離職前の賃金水準によって、失業給付の受給額が決定するため、比較的賃金の低い人、派遣社員などが失業していることも影響していよう。

表4 失業給付の平均受給月額

	失業給付受給額 (1) 千円		賃金月額 (2) 千円		賃金補償率 (2)÷(1) %	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性
1990	164	111	326	186	50.4	59.8
1995	198	135	361	218	54.8	62.2
2000	211	145	370	235	56.9	61.5
2005	173	130	372	239	46.4	54.5
2010	164	127	360	244	45.5	52.2

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、「雇用保険事業年報」

備考：失業給付受給額＝支給金額÷給付延日数×30

失業給付の賃金補償率は、2010年度に男性で45.5%、女性で52.2%である。賃金の低い人に対して、失業給付を手厚く補償するように制度設計をされていることを踏まえると、男性より女性の方の賃金が低く、賃金補償率は高くなることは当然の結果となる。

また、賃金補償率を見ると、2000年以降は、男性で5割を下回り、女性も5割近くまで低下している。この原因として、失業給付の受給額が再就職時の賃金を上回る場合には再就職をしないというモラルハザードを抑制するための措置が関係している。失業して人的資本を無駄にするより、早期に就職して人的資本を活用した方が社会的には望ましい。早期の再就職を促すために、安易な失業給付の支給や高額な賃金補償は社会的に望ましいことではない。このような政策的な意図の下で、失業給付の賃金補償率は、2003年5月の雇用保険法改正では、受給者のうち高賃金層について、給付率60～80%から50～80%に引き下げられると共に受給の上限額も引き下げられた。その結果が、補償率の数値に反映されている。

【転職者の収入の増減】

再就職後の失業者の収入が増えたかどうかを調査している統計はない。ただし、転職者

が転職後に前の仕事より収入が増えたか、前の仕事と収入はほぼ同じなのか、前の仕事より収入が減ったのかどうかは、「労働力調査（詳細集計）」から分かる（図3）。この調査では、前職のある就業者のうち、過去1年間に離職を経験した人を対象にしていることから、離職者の中には、失業期間が1年未満の人も含まれる。「労働力調査（詳細集計）」は2002年から始まっているため、ここでは、2002年以降の年平均の値を示した。

男性では、前の仕事より収入が減っている人の割合が、収入が増えた人及び収入はほぼ同じ人のそれよりも多い。収入が減った人の割合は、2009年に50%に達しており、10年に45%である。一方で、前の仕事より収入が増えた人の割合と収入はほぼ同じ人の割合は、ほぼ同じような数値である。収入が増えた人の割合は2008年に32%、09年に24%、10年に26%であり、収入はほぼ同じ人の割合は、同期間にそれぞれ29%、27%、29%である。

女性でも、前の仕事より収入が減っている人の割合は、収入が増えた人や収入はほぼ同

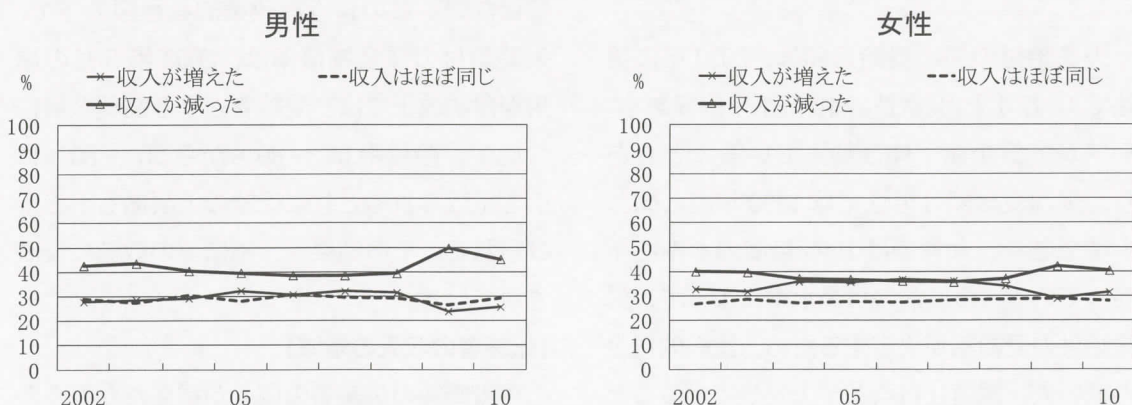
じ人のそれよりも2002～05、08～10年の間では多い。2006～07年では、前の仕事より収入が増えた人の割合は、収入が減った人のそれよりも多く、37%、36%を記録している。この結果は男性には見られないものである。収入が減った人の割合は、2009年に42%、10年に40%である。一方で、収入が増えた人の割合は2008年に34%、09年に29%、10年に32%であり、収入はほぼ同じ人の割合は、同期間にそれぞれ29%、29%、28%である。

年功序列型賃金の下では、勤続年数の長い男性は転職後に賃金が大きく下がる。離職前の賃金を十分に補償することは、実は再就職を妨げる可能性があることが図3からも分かる。

【年齢別に見た失業給付の受給額】

続いて、年齢別に失業給付の受給額を見る。ここでは2010年度の数値のみを次頁表5に示した。受給額は、男性では30歳未満で14万3千円、30～44歳で16万1千円、45～59歳で17万円6千円である。一方で、女性では30歳未満で13万3千円、30～44歳で

図3 前職のある転職者の収入の増減別割合



資料：統計局「労働力調査（詳細集計）」

13万4千円、45～59歳で12万1千円である。

また、失業給付の賃金補償率は、男性では30歳未満で56.5%、30～44歳で44.3%、45～59歳で40.6%、女性では同年齢でそれぞれ60.9%、52.2%、47.3%である。年齢が高くなるにつれて、賃金補償率は男女共に小さくなっている。若い年齢層の30歳未満では補償率は男女共に5割を超えているが、45～59歳では男女共に5割を下回っている。女性の方が男性より賃金補償率は大きいが、受給額では女性より男性の方が高い。

表5 年齢別に見た失業給付の平均受給月額
(2010年度)⁴

	失業給付受給額 (1) 千円		賃金月額 (2) 千円		賃金補償率 (2)÷(1) %	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性
30歳未満	143	133	254	219	56.5	60.9
30～44歳	161	134	362	258	44.3	52.2
45～59歳	176	121	433	257	40.6	47.3

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、「雇用保険事業年報」

備考：失業給付受給額＝支給金額÷給付延日数×30

【年齢別に見た転職者の収入の増減】

年齢別に転職者の収入の増減別割合を2010年について表6に示した。この年齢区分は「労働力調査（詳細集計）」によるものをそのまま掲載した。男性では、年齢が高くなるにつれて、転職後に前の仕事より収入が減った人の割合が大きくなっている。収入が増えた人の割合は、15～24歳で42%、25～34歳で33%、35～44歳で25%、45～54歳で19%、55歳以上で9%である。

中高年男性の転職では、賃金増加はあまり期待できず、賃金減少に直面することが現実

表6 年齢別に見た転職者の収入の増減別割合
(2010年)

	男性				女性			
	計	収入が増えた	収入はほぼ同じ	収入が減った	計	収入が増えた	収入はほぼ同じ	収入が減った
15～24歳	100	42	29	29	100	41	28	31
25～34歳	100	33	33	35	100	29	29	43
35～44歳	100	25	33	42	100	36	28	36
45～54歳	100	19	31	50	100	30	30	39
55歳以上	100	9	22	69	100	12	29	59

資料：統計局「労働力調査（詳細集計）」

である。長期勤続を是としてきた雇用慣行の下では、企業特殊技能の蓄積を通じて企業内での評価を高めてきた。この企業内評価は中高年への高い賃金支給として報いてきた。しかし、企業特殊技能は、企業外で高い評価を認められることは少ない。勤続年数が長くなればなるほど、企業内と企業外での評価のギャップは広がる。そのため、長期勤続者が離職すると、次の就職先での賃金は大きく下がることになる。

一方で、女性では、前の仕事より収入が増えた人の割合は、35～44歳で36%、45～54歳で30%と、男性に比べると高い。この転職者には、就業時間を増やした結果、収入が増えたというパートタイム労働者も考えられる。パートタイムという働き方が多い女性では、再就職の状況が男性と異なる。女性の人材活用が政策課題として掲げられて久しい。パートタイムという形を中心にした女性就労が大半である現状を踏まえると、失業給付の日数や額の充実は、就労を抑制する方向に向かう可能性もある。

3. 欧米諸国の失業保険制度

最後に、欧米諸国の失業保険制度について簡単に説明してみる。今回取り上げた受給日数及び受給金額を中心に次頁〈参考〉表7に

⁴ 年齢別の賃金額は、失業給付の年齢区分に合わせるように「賃金構造基本統計調査」の数値を算出した。

〈参考〉表7 先進諸国の失業保険制度

	受給期間	受給金額
日本	年齢、被保険者期間、離職理由等によって、90日～360日	離職前賃金の50～80%（低賃金者ほど受給率は高い。60歳以上65歳未満については45～80%）
アメリカ	最短期間は州毎に異なり1週間から。最長期間は26週間。	州毎に異なる。概ね課税前所得(平均週給)の50%。
イギリス	最長182日(26週)	年齢(16～24歳及び25歳以上)によって、固定額を支給。
ドイツ	年齢、被保険期間によって、3カ月～24カ月	従前の手取賃金(法律上の控除額を差し引いた前職の賃金)の67%(扶養する子がない者は60%)。
フランス	50歳未満:122日～730日 50歳以上:122日～1095日	給付額(日額)は離職前の賃金(月額)及び勤務形態等に基づいて算定。離職前賃金の40～75%

資料：労働政策研究・研修機構「データブック 国際労働比較2012」

まとめた。

失業保険制度の国際比較において、受給日数に各国の特徴が表れている。英米では比較的短く最大で180日程度であり、ドイツでは2年と、フランスでは3年弱と比較的長く、日本は英米に近い中間値になる。また、米国では自己都合離職者は失業給付の対象にはならない。

失業給付の水準でも、米国では離職前賃金の5割、英国では定額と、それほど高い水準ではない。ドイツやフランスでは、失業者の生活保障の観点から給付水準を高く設定しており、ドイツでは離職前賃金の67%、フランスでは40～75%としている。一方で、日本の受給金額は、離職前賃金の50～80%となっており、英米よりドイツやフランスの方に近い制度となっている。

第25回で説明したように、ドイツやフランスでは1年を超える長期失業者が多い。失業給付制度が充実しており、失業保険が終了した後も失業扶助という制度による所得保障をドイツやフランスでは実施している。このような政策によって、再就職の意欲や人的資本が低下する現象がしばしば問題視されている。日本でも、失業給付の期間を延長した

場合や失業給付の受給額を引き上げた場合に、ドイツやフランスのように長期失業率がさらに上昇する可能性がある。

2回に渡り、詳細を目にすることの少ない失業給付の男女別の実態を取り上げた。これまでの長期雇用慣行が変貌する中で、失業給付制度も姿を変えてきた。働き方が多様化する中で、今後は、失業給付も含めた社会保障全体の新しい体制が求められことになるだろう。これらの関連を念頭に置き、次回は、年金の受け取りについて男女別に取り上げる。



第3回 産政塾活動報告

- テーマ：「お客様本位の追求」
- と き：2012年5月25日(金)
- 場 所：千葉県浦安市 (株)オリエンタルランド

[スケジュール]

- ◇ディズニーアカデミー受講
- ◇東京ディズニーランド内にて実地研修
- ◇グループディスカッション

第3回産政塾は、高いお客様満足度やリピート率を維持し続けている東京ディズニーリゾートの秘密を探るべく、運営会社である(株)オリエンタルランドを訪問した。

ディズニーアカデミーを受講することで、(株)オリエンタルランドの企業理念やこだわりを学び、その後、現場（東京ディズニーランド）を歩き、実際にそこで働くキャストの行動や施設内の工夫を目の当たりにし、体感することで、より学びが深くなった。

そこで得たものを、自分達の会社や職場に置き換えて考えたときに、塾生たちは何を感じ、何に気が付いたのか、詳細は以下の塾生のレポートをご参照ください。

1. グループテーマの検討について



名古屋鉄道労働組合
渡辺 一正

第3回産政塾の企画担当のDグループは、「製造・流通・エネルギー・運輸」と様々な業種から構成された6名のチームである。それぞれがテーマを持ち寄り、

様々な角度から議論を重ね選定作業に入るなか、どの業種にも関係する「お客さま」というキーワードをもとにテーマを考える事とした。

「お客さま本位」とは何だろうか？自分たちは、お客さまの目線に立って行動している筈なのに、なぜクレームは減らず対応も後手

に回ってしまうのか？

開園以来お客さま満足度 NO.1 を維持し続け、リピーターも多く不況知らずの「東京ディズニーリゾート」。そこで働く従業員のなんと8割をアルバイトが占めている。従業員の末端まで教育がどのように行われているのか？

今後、職場のリーダーとして活躍するため、「自らの殻を破る」何かを掴み取ることができるのではないかと結論に達した。

2. ディズニーアカデミーにて

創業者の「ウォルト・ディズニー」の想いやパークの歴史・コンセプトから、自分の役割を認識し、何を提供すべきかといった「価値観」や、自らの行動における「判断基準」【・Safety（安全）・Courtesy（礼儀正しさ）・

Show（ショー）・

Efficiency（効率）】

を設け、理解し実践することで、サービスのレベルを一定に保つことがで



きることを、それらは分りやすくシンプルであればすべてのキャスト（従業員）とあらゆる職場に浸透し共有することができることを学んだ。

また、そこで働くキャストのパフォーマンスやモチベーションを維持するのは容易ではなく、キャスト向け情報誌による業務知識の向上や、開園前にパーク内のアメリカ河で行う職場対抗カヌー大会など環境作りを大切に、チームワークの醸成や帰属意識の向上を図り、キャストのハピネス（やる気・誇り・喜び）に繋げている。それがやがて、接客としてゲスト（お客さま）のハピネス（幸福感）にも繋がる行動となり、ハッピーサイクルとして相乗効果で表れてくる。これこそが、東京ディズニーリゾートの強さの秘訣ではないかと感じた。



3. 実地体験

ディズニーアカデミーで学んだことを実際にパーク内に入り体験することで、再認識す

ることができた。

安全については、施設の細部まで緩衝剤を用い、突起のないよう加工が



施され、乗り物に身長制限などがある場合には、入口でしっかりと測り丁寧なご案内を行う。また、パレード前になると、安全に配慮しつつ丁寧な言葉使いで誘導を行っている様子が伺えた。各キャストが与えられた責務をしっかり理解した上で業務を遂行していることから、安全が保たれていることを実感した。

その他、シンデレラ城を中心に「冒険・歴史・ファンタジー・宇宙や未来」などテーマごとに分け、乗り物や音楽・色彩・キャストのコスチュームなどが細かなところまで徹底されており、創業者の想いが随所に取り入れられていた。

企業理念がそこに形としてあり、そこで働く従業員のパフォーマンスや現場力の高さに驚き、従業員教育の大切さを痛感した。

4. グループディスカッション

「お客さま本位の追求」に向けた取り組み姿勢をグループに分かれて議論を



行った。「お客さま本位」に必要なものとして、「自分自身が仕事を好きになる、誇りを持つ」、「経営理念や指導要綱などは、誰でも分りやすくシンプルに教える」など意見が出た。

また、それらを実現するためには、「礼儀やあいさつを大切にする」、「無意識にやっている行動を意識的に変えてみる」など、コミュ

ニケーションの充実と自ら行動し周りの色々なことに気付くことが「意識改革」として発展し、顧客獲得に向けた姿勢につながると結論付けた。

5. 最後に

どこの企業にも、思想、創業者の想いなどが経営理念や方針に込められている。それを末端まで浸透させるには、受け手に伝わるようなシンプルで分かりやすいものである必要があるということを学んだ。また、「安全」や「あ

いさつ」などといった当たり前のことが企業を守り、風通しの良い職場づくりの醸成に繋がりモチベーションとなって表れることに気が付いた。

この当たり前なことを身近な事から意識して行う「意識改革」こそが、「お客さま本位」を考える上でとても重要なことだと学んだ。

最後に、今回の活動を行うにあたって、お忙しい中ご協力をいただいた㈱オリエンタルランドの皆様には、この場をお借りして感謝を申し上げます。



ホテル・サンルートプラザ東京の前にて

第3回産政塾担当 Dグループ



田中 亮次
トヨタ紡織㈱



大橋 彰
ジェイテクト
労働組合



佐藤 千弥
全ユニー
労働組合



奥畑 裕絵
トヨタ自動車
東日本㈱



中川 浩介
東邦ガス
労働組合



渡辺 一正
名古屋鉄道
労働組合



第4回 産政塾活動報告

●テーマ：「温故知新」の真の理解を実体験を通じて ～「浜松まつり」を取り巻く環境から～

●と き：2012年6月8日(金)

●場 所：静岡県浜松市 浜松まつり会館、中田島砂丘

[スケジュール]

◇浜松まつり会館訪問

◇凧揚げ体験

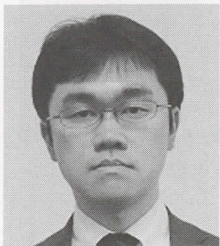
◇グループディスカッション

第4回産政塾は、浜松まつり会館を訪問した。副館長や凧職人の方々から450年の歴史を持つ「浜松まつり」への思いや工夫についてお話をいただいた後、凧揚げを体験した。

浜松まつりが長期にわたり受け継がれ継続することができた背景には、伝統を守る気持ちやこだわりだけではなく、その時代ごとの様々な環境変化の中で生き残ってきた苦悩や工夫があったはずである。

浜松まつりの歴史と運営する職人達の思いに触れることで、塾生たちは何に気が付いたのか、詳細は以下の塾生のレポートをご参照ください。

1. テーマ選定理由～温故知新～



中部電力(株)

平野 彰彦

現在我々は国内の
内需縮小や人口減少
などを背景に、より広
い世界に視野を広げ、
常に新しい発想や未
知の領域に挑戦して
いく必要に迫られて
いる。だが、今の我々

があるのは先人達が積み重ねてきた歴史の上に成り立っていることを忘れてはならない。そこで、450年の歴史を持ち、先人達の教えを現在に活かしながら今もなお進化を続けている「浜松まつり」を通じ、「温故知新～故きを温ねて新しきを知る～」をテーマとした企画を立案した。

2. 浜松まつりを取り巻く環境と 大凧について

「浜松まつり」は、450年余り前に浜松を統治していた城主の長男(初子)の誕生を祝って凧を揚げたことが起源とされており、江戸時代には端午の節句に合わせて、その子の名を入れた「初凧」を各町内で作成し、同町内の若衆に揚げてもらう文化が定着していった。これが、明治時代に入りさらに盛んになり、初凧に加え、町内の団結を強めるために各町ごとの印(凧印)を描いた凧を揚げ、各町が名誉をかけて互いの糸を切り合う「凧合戦」が行われるようになった。

しかし、近年に入り観光の色が強くなり「まつり」の様子が徐々に様変わりしていた。だが昨年、東日本大震災の影響で中止となった

ことを契機として、今年はあるべき姿を再度見直し、今までの慣例を取り払った内容の「浜松まつり」となった。

今回は、その浜松まつりの中心人物であり浜松風の会 会長でもある「内山富司さん」を中心とした風作り・風揚げ職人の方より、風への思いや、風を通じてご自身がどのような気付きを得て、成長していったのかを伺い塾生自らの殻を破る行動のヒントを得てもらう事を期待し、訪問させていただいた。

3. 企画当日

6月の開催、更に屋外での体験企画ということもあり天気にも左右される企画であったが、当日は気持ちの良い青空の下、運営を行うことが出来た。

1) 風作りのいろはを学ぶ

まつりで使用する大風は、基軸となる親骨と細かく裂いた小骨を組み合わせ



て骨組みをつくり、十分に乾燥させた後に、大判の和紙を貼って作成していく。このときに、1本の竹で全ての骨を完成させるため竹の大きさ・長さによって、2帖～10帖までのどのサイズの風を作成するかを決める、といった職人の眼力には舌をまいた。

また、現在は風を作成できる職人達が減少しているため、業者に委託して作成する町が増加しているが、内山さんたちは今でもご自身で風作りを行っており小骨の太さをミリ単位で調整したり、骨数を減らし風を軽くしてより高く揚げる工夫などを独自で行っており、173ある町内でもトップ

レベルの仕上がりで、風揚げ合戦の際も毎年最後まで残っているとの事であった。普段の生活においても、竹林を見ると心が燃えたぎり、思わず竹を仕入れる交渉を始めてしまうといったエピソードには恐れ入った。

2) 浜松まつり会館見学

まつり会館内には所狭しと様々な種類・大きさの風が展示されており、中でも子ども達の名前が記された大きな風が目についた。これは、浜松まつりのルーツである「初子の祝い」の風（＝初風）であり、初風を揚げる家庭は、子どもが生まれたときから「初子の祝い」に向けて大風の製作や初練り（町衆が初子の家に鳴り物入りの行進で訪れ祝福する）後の酒宴のために準備を行い、晴れの日には盛大なお祝いを行うとのことであった。以前は、長男誕生時のみお祝いを行ったが、少子化が進んでいる現在は特に制限はないとのこと。

子どもの誕生を、町内全員で祝う文化が江戸時代より脈々と受け継がれ、形を変えて現在でも市民達の間で根付いている背景には、浜松まつりは市民の間で発祥し、市民自らが主体となって盛り上げてきた祭りであるため、世代が変わっても祭りに対する市民の機運が高いことが、その理由の一



つとしてあるのであらうと感じられた。

3) 凧揚げ体験

様々な大きさの凧を自らの手でいよいよ揚げる時がきた。ここで驚いたの



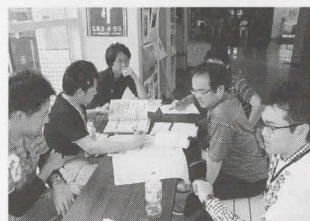
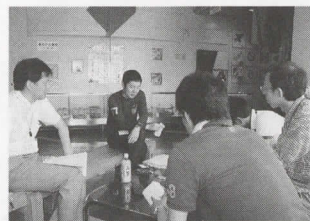
が、凧を揚げるには糸を出しながら凧から反対側に走っていく(糸を引く)と思っていたが、場合によっては凧の方に自らの身を寄せて凧を揚げていくという(糸を送る)手法であった。この押し・引きを繰り返すことで凧を空高く舞い上がらせることができるのだという。

既成概念を打ち払い、流れる汗も気に止めずに凧を揚げている塾生達の真剣な顔つきが非常に印象深かった。さらに、当日は風が弱かったこともあり大凧を揚げるには非常に難しい環境下であったが、時間のリミットが迫り、体力も限界に近づいているなか、職人・塾生がチームを越えて大凧を揚げる為に心をひとつに、一心不乱に取り組んでいる姿は今でも目に焼きついている。



4. まとめ

これらの体験や交流を通じて、グループディスカッションの間では塾生から「無心になって一生懸命取り組むことで、守りに入っていた今の自分の考え方を改めさせられた」



「今までのやり方・あり方が当たり前だと思っていたが、それが自分の殻を作っていた。殻を破るとは、視点を変えることにも通じているのではないか」という意見が挙げられた。

今回はスクール形式の受身形ではなく、自ら能動的に動いてもらうことで殻を破るきっかけを掴んで頂きたいと企画したが、職人達とふれあい、実際に体験することで各人がそれぞれ「きっかけ」を持ち帰ることが出来たと思う。

最後に、お忙しい中全面的にご協力いただいた内山さんを始めとする関係者の皆様、ならびに塾生を送り出していただいた職場の方々に心よりお礼申し上げます。



中田島砂丘にて

第4回産政塾担当 Cグループ



平野 彰彦
中部電力(株)



一柳 幸一
トヨタ車体
労働組合



岩坂 智也
フタバ産業(株)



清野 将
トヨタ自動車(株)



石川 圭吾
アイシン
労働組合



山本真梨子
トヨタ紡織
労働組合



第5回 産政塾活動報告

●テーマ：震災に学ぶ ～今、私たちにできること～

●と き：2012年6月22日(金)、23日(土)

●場 所：宮城県仙台市、石巻市

[スケジュール]

◇防衛省東北防衛局訪問

◇(株)ピースボート災害ボランティアセンター訪問

◇復興ボランティア活動(牡鹿半島)

◇グループディスカッション

第5回産政塾は、東日本大震災の被災地である宮城県にある東北防衛局と(株)ピースボート災害ボランティアセンターを訪問した後、牡鹿半島にてホヤ養殖の復興ボランティア活動を行った。

「力になりたい」「忘れてはならない」と頭では考えていても、被災地と離れた場所で日常生活を送る中、なかなか行動に移すことができずにいる人も多い。

そんな中、実際に被災地へ行き、自らの目で現状を見て、自らの耳で被災者や復興に携わっている方々の話を聴くことで、塾生たちは何を感じ、何を思い、何に気が付いたのか、詳細は以下の塾生レポートをご参照ください。

1. テーマ選定の経緯



(株)東海理化

神 津 賢 一

2011年3月11日に東北地方沿岸部を中心に甚大な被害を及ぼした東日本大震災では、自衛隊のすばやかつ確かな初動対応により、大きな混乱が生じなかったこと、

また、多くのボランティアによる助け合いの姿は、世界中のメディアから絶賛された。

この地震による東海地方での震災被害は少なかったものの、災害、事故等のリスクは私たちの会社や地域にもいつでも起こり得るものであり、震災の経験が色あせる前に教訓を

得るべく、防衛省東北防衛局及びピースボート災害ボランティアセンターの関係者よりお話を伺うことにした。

また、メディアでは被災地の様子が報じられる機会が随分と少なくなったが、実際に被災地を訪れ、ボランティアに携わることで、復興に高い関心と当事者意識をもち、一人ひとりの今後の行動に繋がることを期待している。

2. 1日目 復興について学ぶ

◇名取市閑上(ゆりあげ)地区を巡って

震災の跡形もないくらい復興している仙台空港を出発し、午後の講話までの間、バスで津波の被害が大きかった名取市閑上地区を巡った。車窓からは、震災直後にテレビで観



た瓦礫が道を塞いでいる光景はもう想像もできないほど綺麗に片付いているが、川岸の舗装されたコンクリートは未だ亀裂が入り、地面が露になっている所や、道の両脇には、かつて住宅街が建っていたであろう家の下地部分が剥き出し状態で奥へと広がっている。海の方に目を向けると、防風用に植えられた松林が所どころ大きく間隔が開いている。あそこから大きな津波がやってきて住民の日常を奪っていった。

この閑上地区は、海岸から約 300 m の所に位置しており、特に被害が大きかった地区の一つと言われている。閑上地区の「閑上」という漢字は、日本ではここでしか使われていないらしく、昔、近くの海岸に大きな仏像が打ち上げられたことが由来で、最初はひらがなで「ゆりあげ」、後に「閑上」となって呼ばれるようになったという。奇しくも、今回の津波でも閑上地区近くの海岸には、約 2 m の仏像が打ち上げられ、地元の新聞で持ち主を探しているとのこと。繁栄を遂げた嘗てのルーツを思い起こさせ、再出発を暗示するような出来事にも思えた。

奥へ進んでいくと、小高い丘が現れ、その上に戦後間もなくに建てられた慰霊碑が津波に流されず残っていた。もともとは戦没者のためにあったが、今は震災の記憶を後代に残

すためのモニュメントとして、ここを訪れる人が線香を上げ、黙祷をしていく場所になっている。当日も数人の観光客が真剣な面持ちで写真を撮っていたが、我々、産政塾の塾生は、ここでバスを下車し、震災で亡くなった方の霊を慰めるため、慰霊碑の前で 1 分間の黙祷を捧げた。丘の周りには何もなく、家の土台が一面に広がっているだけで、降り立ったときには、凄く静かな場所だと思っていたが、いざ目を閉じると近くで重機の動く音が耳に付いた。刻々とではあるが、確実に復興に向け進んでいる情景が身近に感じられ、静かな力強さを感じた。



◇防衛省 東北防衛局 増田局長のご講話

仙台に戻る車内で昼食を済ませ、仙台市内にある防衛省 東北防衛局がある合同庁舎へ向かった。合同庁舎では、東北防衛局の増田局長から震災後の自衛隊による災害派遣活動、東北防衛局の活動、それから国家レベルの危機管理とリーダーシップのあり方についてお話を頂いた。



被災の規模が不明なまま、緊急対策本部の立上げ、奮闘された話等どれも臨場感溢れる

話の数々だったが、中でも印象に残ったのは、不眠不休で災害救助にあたった自衛隊員のモ

チベーション維持に関するものだった。お話によれば、その根底にあるのは「使命感」であるという。「自分を犠牲にしても被災者の命を守りたい」そんな強い精神力と懸命な救助活動によって多くの命が助けられた。

一方、救助や支援活動に実際に携わった方へのケアも非常に重要であり、遺体安置場職員へのメンタルヘルスケア、長期化する支援活動の中、メリハリある勤務体系（ローテーション勤務・2 交替制）の導入、士気高揚のために本省高官による激励や「同じ釜の飯を食う」等様々なことが平行して実施された。

増田局長のお話によれば、震災等の有事が発生した際に、円滑な初動対応を行うためには「平素からの備え」が大切とのこと。例えば、普段から非常勤務規制の制定、教育訓練を継続的に実施、または非常用食料の備蓄、予備電源の確保というように、企業としても有事の際の初動対応を考える上で、とても参考になる話を聞くことができた。

◇ピースボード災害ボランティアセンター

山本代表理事のご講話

第二部では、ピースボード災害ボランティアセンターの代表理事の山本さんから震災直後のボランティア活動についてお話を伺った。ピースボードは世界各地の被災地にて災害ボランティア支援を行ってきた団体で、翌日、我々産政塾の塾生が参加する予定のボランティア活動のコーディネートもこの団体にお願いしている。山本さんによれば、普段いかに我々が整った環境の中で暮らしているか、震災によって改めて気づかされるという。「食料がない」「水洗トイレも水が無ければ使えない」、「ガソリンがなければ車も使えない

し、身動きも取れない」等、そのお話からは、実際に被災地での支援活動に携わったことから来る被災直後の生々しさを感じた。

特に印象に残ったのは、震災直後にボランティアをしたくても被災地では受入の体勢が整っていない中、ボランティア活動は時期尚早と言われながらも、自分たちに何かできることはないかを懸命に模索し、現地にとって負担とならない支援の方法を考え続け、実際に行動に移した部分はとても共感できた。ボランティアは結局ニーズに対してマッチングしなければ意味を成さないことは言うまでもないが、それは普段の仕事においても然りだと思う。ニーズに対し、受動的に対応するのではなく、見えない潜在的なニーズをも見出し、自発的に働きかけていくことが、本当の仕事の付加価値だと改めて気づかされた。ピースボードによる様々なボランティア活動は、まさにそれが成果へ繋がった成功事例の一つである。



3. 2日目 復興ボランティア活動 (ホヤの養殖のお手伝い)

石巻市牡鹿半島の小さな漁村、谷川浜（ヤガワハマ）。ここで我々産政塾の塾生は6チームに班分けされ、それぞれが漁師さんの所でボランティア活動を行った。私たちのチームは、アキヒロさんという漁師の所で、夫婦とその双方のご両親、そして娘さんと家族3世代総出でホヤの養殖を営んでいた。作業内容は、素人の私たちもできる単純作業で、牡蠣の殻を表と裏を交互にロープに通すもの。

それを数珠になる様いっぱいになったら両端を括りつける。長さは、約3mはあったと思うが、1本つくるのに約5分はかかる地道な作業だ。ピースボード石巻事務所の担当者の話では、12月に海に投入するのだが、それまでに約4万本必要で、今はまだ1万5千本しかできていないとのこと。家族総出で作業をするにしてもまだまだ先が長く、ボランティアなしでは、とても間に合わないような気がした。

今回のボランティア活動には、漁師さんたちの助けになればという目的があったが、作業合間の会話から、被災者の生の声を聞いて何か感じるものを得て、今後に繋げたいという思いもあったので、聞ける範囲で色々なことを聞いてみた。

- ・谷川浜では26mの津波が来たこと、自宅や作業場が跡形も無く流されたこと
- ・津波から漁船を守るために海に出て間一髪間に合って助かったこと
- ・この漁村では約10数名が亡くなったか、今なお行方不明の状態にあること
- ・電気が通ったのは、つい一週間前のこと
- ・ホヤ貝が収穫される3年後まで収入がないこと
- ・国の補助金は購入した漁業用品が実際に活用されていることが確認されない限り支給されないこと

など、現地が直面する様々な生の話を聞くことができた。

3年後に再度 谷川浜を訪れることを約束し、帰途についた。仙台空港へ向かう車窓から、海岸沿いの堤防の壁面に、地元の小学生が描いたであろう交通安全の壁絵が連なっていたが、平成22年を最後に新しいものは描



かれていない。建物や道路は大分復旧し、震災直後の緊急事態は脱しているが、一瞬にして失った日常生活を取り戻すにはまだ時間がかかるような気がした。

4. 今回の企画を通して

今回の企画を振り返ると、ピースボードの山本さんが「復興のあり方」について話されていたことがとても印象深く残っている。「昨年の震災によって東北で被災した多くの地域は、実は震災前から過疎化が進行し、既に産業が細っていた事実がある。今後、元の姿に復興しても意味がない。復興を機に以前よりもっと良くしていくことが必要」容易くないことは勿論のことだが、これに尽きると思う。

リーマンショック以降、新聞等で国内産業の空洞化が話題になっているが、東北の震災復興のあり方は、今後の日本経済の活性化にも大きな影響を与えるだろう。

個人にできることは限度があるかもしれないが、例えば、東北の地を訪ね、フェイスブックやツイッター等のSNSを通じて地域の新たな魅力を情報発信するというのも一つの復興支援であると思うし、グループディスカッションで議論した塾生一人ひとりの特技や趣味を活かした支援活動が、いつか現実のものになることに期待したい。

最後に、今回の企画にあたりお世話になった東北防衛局の増田局長を始め、局員の皆様、ピースボード災害ボランティアセンターの山

本代表理事並びに石巻市ピースボード災害ボランティアセンターの皆様へ、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。



石巻市牡鹿半島谷川浜にて

第5回産政塾担当 Eグループ



二階堂友紀
(株)デンソー



塚田 護
大丸松坂屋百貨店
労働組合



三宅 学
豊田市役所



菊池 誠純
全トヨタ
労働組合連合会



山本 篤
アスモ労働組合



神津 賢一
(株)東海理化



第6回 産政塾活動報告

●テーマ：健康について考える ～生活から、食事から、体力づくりから～

●と き：2012年7月20日(金)

●場 所：東京都中央区 株式会社マガジンハウス

[スケジュール]

◇Tarzan編集部訪問

◇座学：生活習慣病と食事に関する講義、職場で出来る簡単な運動の紹介

◇グループディスカッション、今後の行動宣言

第6回産政塾は、「快適なライフスタイルの追求」をコンセプトに掲げ、スポーツ・フィットネス・健康・サプリメントなどの情報を扱う、健康情報系ライフスタイル誌であるTarzanの編集部を訪ねた。日々の食事や体力づくりなど様々な視点からのお話を聞き、体力づくりの実践を通して、塾生たちは健康について何を感じ、何を考えたのか、詳細は以下の塾生レポートをご参照ください。

1. テーマ選定の背景



アイシン精機(株)

増田 光治

我々働く者にとって体は大切な資本。日々の生活・食事・体力づくりを今一度考え、本当に健康な体を追求する。やや抽象的なテーマであるが、既存の視野を

広げる産政塾の企画ならではの考え、「健康について考える」というテーマにチャンレンジすることにした。

2. 企画検討にあたって

4月に、Tarzan 編集長にメールにて企画概要をお伝えしたところ、全面協力はするが、企画内容が曖昧との叱咤激励を頂いた。

そこで、健康について継続的に何かに取り

組んでもらうため、事前課題や企画後の追跡調査も含めた全体の企画内容と、その中でTarzan 編集部には頼りたい内容を改めてグループで話し合った。

5月に、Tarzan 編集長に企画説明のため、実際に東京の株式会社マガジンハウスを訪問し、企画内容についてご理解を頂くことが出来た。

3. 企画当日

(1) Tarzan 編集長との懇談・編集部見学

Tarzan 編集長に、Tarzan の雑誌概要をご説明頂いた。Tarzan 編集部の採用試験と称し、健康に関する投資と貯蓄を考える企画を通じて、「健康」の価値観について深



めていくことができた。次に、一般書店やコ

ンビニで売られる Tarzan 雑誌の表紙を作るという、チームでの編集作業を通じて、お客様がポジティブに健康に取り組むきっかけを皆で議論し、一般読者向けに健康情報を伝える難しさを理解することができた。

(2) 座学：生活習慣病と食事に関する講義

総合健康推進財団から管理栄養士を招き、生活習慣病を防ぐ食生活に関して講義いただいた。生活習慣病とメタボリックシンドロームの関係をご説明頂き、メタボリックシンドロームの危険性がある肥満の改善については、1ヶ月で7,000kcal程度、1日で233kcal程度減らすことが、リバウンド無く継続的に取り組めるというアドバイスを頂いた。

(3) 座学：職場で出来る簡単な運動の紹介

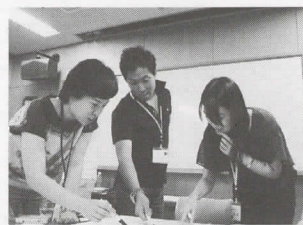
総合健康推進財団から健康運動指導士を招き、実践的な職場で出来る簡単な運動をご紹介します。



介頂いた。減量に効果的なエクササイズとしては、有酸素運動、筋力トレーニング、ストレッチの3つをバランスよく取り入れることで健康的なボディラインが作られることを学んだ。特に、忙しい仕事下といった環境下でもできる、チェアリフレッシュとして、体幹や、ももの後ろやふくらはぎなどの下半身を鍛える手軽なエクササイズを、全員がイスに座った状態で実践した。

(4) グループディスカッションおよび、今後の行動宣言

塾生の皆さんには、事前課題として企画の1ヶ月前から、運動・食生活等の改善に取り組んでもらった。そこで、継続できた理由、



出来なかった理由、どうしたら・どういう要素を加えると継続できるかなどについて、当日の企画での気づきを踏まえて議論した。

継続のポイントとして、「心の弱さ、それを補う仕掛け」「目標の公言」「目標に取り組む関係者（友人や家族）の存在」といった意見が交わされた。

グループディスカッションの最後に、この企画後に健康について実施する内容を各自宣言してもらった。これについては、追跡調査として、閉塾式までの経過観察を行ない、結果を集約し皆にフィードバックした。健康に関して真剣に考え、具体的な行動ベースで変われることを、企画グループ一同、切に願っている。



グループディスカッションには、Tarzanの編集長にもご参加頂いた。最後の講評では、健康作りを上手く生活に取り入れるには、“自分ゴト”を、どう持続させられるかであり、実際に行動を起こすアクティブさ、目標を持って責めることが重要であるとのアドバイスを頂いた。

4. 企画を振り返って

我ら企画グループは、いつまでも健康であるために、この企画をきっかけに今までの考

え方が変わり日頃の行動にも具体的変化が起きて、健康で明るい家庭、職場づくりに活かしてもらいたいと思っている。

塾長から、「我々働く者にとって体は大切な資本であり、何をするにあたって健康な体がなければ楽しむことは出来ない。今回を

機に健康に関して今日掲げた目標を継続してほしい、最後の企画に相応しい内容となった」と講評を頂いた。最後に、Tarzan 編集長および総合健康推進財団の皆様へ、この場を借りて、厚く御礼申し上げたい。



大田原編集長と共に（前列中央）

第6回産政塾担当 Bグループ



田口 雅基
フタバ産業
労働組合



佐藤 豪修
豊田自動織機
労働組合



古川 寿仁
中部電力
労働組合



伊藤 雄亮
愛知製鋼(株)



白田 敏之
豊田合成(株)



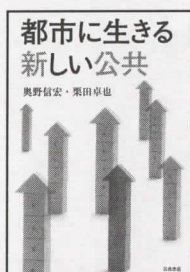
増田 光治
アイシン精機(株)

**盛衰 日本経済再生の要件**

島田晴雄 著

東洋経済新報社 刊 1,800円(税別)

加速する高齢化、続く人口減少、増幅する財政難など、日本国内には閉塞感が漂い、日本経済は低迷から脱することが出来ない。本書では、この日本経済低迷の原因は、環境変化の中、高度経済成長期以来の日本の既存システムが進化していないことにあるとする。そして、現状を打破するために、日本の病状を分析し、日本再生に向けた、太陽エネルギーなどの自然エネルギーの開発と普及に向けたエネルギー戦略、TPP 参加を契機とした改革を行う貿易戦略、農業の輸出産業化などの農業戦略、さらには、医療、観光など多岐に亘って、その解決の方向を提言している。

都市に生きる新しい公共

奥野信宏・栗田卓也 共著

岩波書店 刊 2,400円(税別)

新しい公共とは、「公共心を持って社会で必要とされるサービスを提供する活動や活動主体、また、それらの意義を評価する価値観」(本書より)と定義づけられている。東日本大震災の被災地での、市民ボランティアやNPO 法人の活動、被災企業の立ち上げ支援なども「新しい公共」である。

本書では、都市圏において、「新しい公共」がどう地域社会を支え、活性化する担い手として活動しているか、東京・大阪・札幌などにおける多くの事例を紹介している。

企業の社会貢献活動のみならず、地域との関わりを得たい人、これまでの経験を活かしてセカンドライフを充実したい人など、多くの方に地域社会との関わり方を示唆してくれる一冊。

人材活用進化論

佐藤博樹 著

日本経済新聞出版社 刊 4,000円(税別)

本書は、これまで企業が内外の環境変化に対応するために行われた人事管理の変遷について、実態を実証的に把握し、新たな課題を取り上げている。人事評価の現状と課題、裁量労働制の適用などの人事管理制度、事務系の派遣スタッフに対応した人材活用やものづくりにおける外部人材の活用等の多様化する働き方、個別的な苦情と労働組合の対応といった労使関係など幅広いテーマについて膨大な調査をもとにまとめられており、読み応えがある。

第23期産政塾を閉塾

8月24日(金)に第23期産政塾の閉塾式を行いました。

始めに、加藤塾長から、「人の意見を聞く」「自分の意見を言う」「決めたことはちゃんとやる」等、この産政塾の中で大切にしてきたキーワードを中心に、今後の塾生たちの活躍への期待を込めた激励の挨拶がありました。

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。「変化を恐れずチャレンジする」「気づくことが大事」など多くの前向きな意見がありました。

最後に、塾生一人ひとりが産政塾を通して得た経験や気持ちの変化について、また、ここで得た仲間への熱い思いについて発表しました。

産政塾の活動にあたり、ご理解とご協力をいただきました職場の皆様には感謝申し上げます。また、塾生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。



加藤塾長から塾生へ
激励の挨拶



第1回 理事会・評議員会を開催

公益財団法人 中部産業・労働政策研究会は、8月1日(木)に第1回理事会、8月27日(月)に第1回評議員会を名鉄グランドホテル（名古屋市中村区）にて開催、「第24期事業報告及び決算報告」「第1期事業計画及び予算」「第2期事業計画及び予算」「理事、監事、評議員の選任」「顧問、研究員の選任」などの議題を審議し、提案通り承認されました。

理事、監事、評議員、顧問、研究員の選任内容は以下の通りです。

ご退任される皆様には、これまで大変お世話になり誠にありがとうございました。この場をお借りしてお礼申し上げます。また、新たにご就任される皆様、引き続きご就任いただく皆様には、今後ともご理解ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

1. 理事、監事、評議員の選任（敬称略）

1) 理事、監事の選任（任満了による改選）

▼新たに就任された方：【監事】金子 晃浩（全トヨタ労働組合連合会）

※上記以外の理事17名全員と監事2名は留任

※理事長、副理事長、専務理事も留任

2) 評議員の選任（補充選任）

▼新しく就任された方（計10名）：

大久保 彰（名古屋鉄道労働組合）	小笠原長克（株式会社大丸松坂屋百貨店）
渡邊 憲司（丸栄労働組合）	光田 聡志（トヨタ自動車労働組合）
林 正敏（トヨタ車体株式会社）	山口 智史（トヨタ車体労働組合）
戸田 隆義（豊田自動織機労働組合）	牧野 直樹（ジェイテクト労働組合）
大橋 一之（トヨタ紡織労働組合）	高井 孝二（トヨタ輸送株式会社）

2. 顧問、研究員の選任（任満了による改選）

▼新しく就任された方（計2名）：

【顧問】大竹 文雄 教授（大阪大学社会経済研究所）

【研究員】中田 喜文 教授（同志社大学大学院総合政策科学研究科）

※副田 義也 顧問（筑波大学名誉教授）が退任

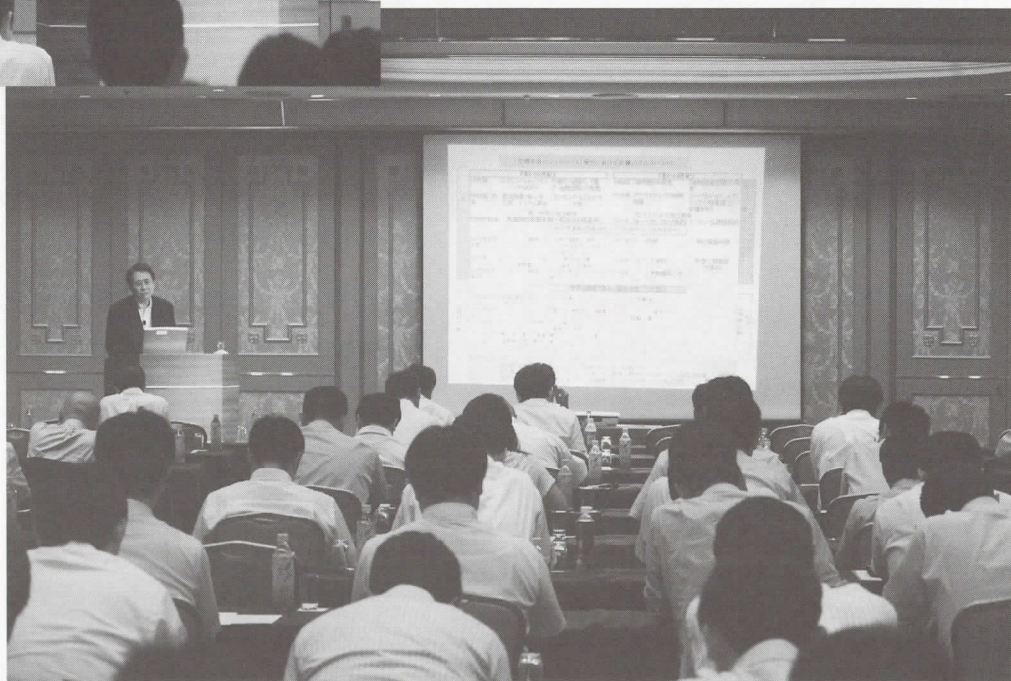
※上記以外の顧問9名と研究員9名は留任

「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27日(月)に、名古屋駅前の名鉄グランドホテルで開催しました。講師には内閣官房国家戦略室内閣審議官の水野和夫氏をお迎えし、「世界経済の潮流と日本の進路」と題してご講演いただきました。会場の名鉄グランドホテルに集まった中部地区の主要企業の労働組合や人事・労務関係者など約120名の参加者は、歴史的視点からの世界経済の分析に熱心に耳を傾けていました。

日時：2012年8月27日(月) 15:00-16:30

場所：名鉄グランドホテル 11階 柏の間



退任にあたって

(前) 主任研究員
島田 崇史



このたび、9月15日をもって2年間の任期を終えて、産政研の主任研究員を退任することとなりました。任期中は、労使中立という立場で多産業の労使の方たちと出会い、触れるものすべてが新鮮で、発見が多く、たくさんの刺激をいただきながら過ごすことができました。

調査研究では、大学の先生方と一緒に調査研究をやらせていただきました。客観的に職場を分析することで、その実態を明らかにし、課題を見つけ出す中で、今までとは違う一步引いた目線で職場を見つめることができました。

産政塾では、私と同世代の塾生たちがお互いの思いをぶつけ合って議論し、担当の研修を作り出す姿を見て、大変感心させられました。また、塾生が作り上げた研修を通して、事務局である私が気づかされ、感動させられたことが多くありました。

産政研で得た貴重な経験は、間違いなく今後の私にとって大きな糧になると確信しております。この場をお借りして、お世話になりました各方面の皆様から心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

新任研究員紹介

主任研究員
熊野 明子



2012年9月から全トヨタ労働組合連合会から派遣され、中部産政研の主任研究員を勤めさせていただくことになりました。

私は(株)豊田自動織機に2000年に入社して以来、研究開発部門で燃料電池車やHV車などの部品に関する研究開発に携わっていました。

当財団では、調査研究、産政塾を担当します。

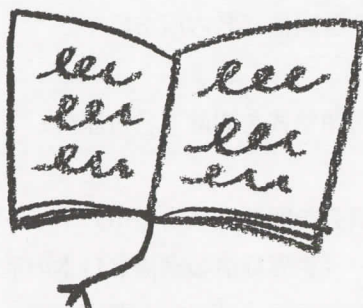
これまでエンジニアとしてキャリアを積んできたため、社会科学分野の知識や業務経験が全くありませんが、懸命に業務に取り組み、様々な方と関わることで、多くを学び新たな視点を得たいと考えております。ご指導、ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。

<略歴>

1974年9月	広島県広島市生まれ
2000年3月	京都大学工学研究科 化学工学専攻 修士課程修了
2000年4月	株式会社豊田自動織機入社
2012年9月	豊田自動織機労働組合 専従執行委員着任と同時に 全トヨタ労連および(公財)中部産政研に派遣
現在	(公財)中部産政研 主任研究員 兼 全トヨタ労連 総合政策室 経営政策局 部長

2012年7月1日から9月末までの主な動き

- 7月20日(金) 第6回産政塾を開催（東京都中央区）
テーマ：「健康について考える」
- 8月1日(水) 第1回理事会を開催（名古屋市）
- 8月24日(金) 第23期産政塾閉塾式を開催（名古屋市）
- 8月27日(月) 第1回評議員会を開催（名古屋市）
公開セミナー「世界経済の潮流と日本の進路」を開催（名古屋市）
講師：内閣官房国家戦略室内閣審議官 水野 和夫氏
- 8月30日(木) 全トヨタ労連 新任執行委員が中部産政研に来訪（愛知県豊田市）
- 9月12日(水) 第24期調査研究「若手従業員の意欲と活力を高める職場づくり」の
第5回専門委員会を開催（名古屋市）
- 9月14日(金) 全トヨタ労連 結成40周年記念式典に参加（名古屋市）
- 9月17日(月) 主任研究員の島田崇史（全トヨタ労連（トヨタ車体労組）より派遣）が
退任、熊野明子（全トヨタ労連（豊田自動織機労組）より派遣）が就任
- 9月18日(火) 自動車総連 新任執行委員研修で加藤理事長が講話（東京都港区）
- 9月21日(金) 公認会計士による期末会計監査を実施
- 9月28日(金) 第2期調査研究「ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方」の
第1回専門委員会を開催（名古屋市）



編集後記

今回、大竹先生に「社会を見る眼」でご寄稿いただいた通り、今年、世界は選挙の年ということで、日本の近隣国の多くでリーダーが選出される。

台湾では今年1月に総統選挙、ロシアでは3月に大統領選挙が行われたし、今後、アメリカ、韓国で大統領選挙が予定されており、中国でも今年秋に最高指導部の交代が予定されていると聞く。日本でも衆議院議員の任期満了を来年8月に控え、少なくともその頃までには総選挙が行われることになる。

今後、こうしたリーダー選出を機に、日本とこれらの国との関係や世界情勢が大いに好転することを期待したい。
(安藤)

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24年9月28日 発行人 加藤裕治

公益財団法人 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.or.jp>

(公)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

若手従業員の意欲と活力を高める職場づくり



〔講師〕

慶應義塾大学経済学部

おお た そう いち
太 田 聰 一 教授

※どなたでもご参加いただけます（裏面：参加申込書）

グローバル競争が激化する中、良品廉価の製品・サービスを提供する重要性がより高まっており、その成否は、良いモノづくりにつながる職場を、今後いかにして進化させていくかにかかっています。一方、近年はゆとり教育やワークライフバランス等の普及により、若手従業員の会社や仕事、私生活に対する考え方も多様化していると言われています。

そこで本年度の調査研究は、若手従業員を対象に、会社生活に加え、社会観・人生観などの仕事・職場以外の面についてもアンケートを行い、やる気を高め、能力を引き出し、一人ひとりが成長を実感できる職場づくりのための取り組みについて示唆・提言することを目的に実施しました。

本セミナーでは、今回の研究主査で、労働経済学がご専門の太田教授に、ご専門分野からの知見・分析を踏まえた研究成果のご報告をしていただきます。

日 時 2012年11月20日(火) 15:00～16:30 (受付は14:00～)

場 所 名鉄ニューグランドホテル 7階「樁の間」

名古屋市中村区椿町6-9 ☎052-452-5511

(JR名古屋駅 太閤通口(新幹線口)より徒歩1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(事前振込み、または当日受付にて現金支払い)

〔お申し込み方法〕次ページの申込書をFAX(0565-27-2259)でお送りください。

※申し込み期限は、11月9日(金)です。定員になり次第、締め切りとさせていただきます。

お問い合わせ先

(公)中部産政研 公開セミナー事務局(下垣/清水)

☎ 0565-27-2731 FAX 0565-27-2259

中部産政研公開セミナー（11/20）参加申込書

あて先：中部産政研 公開セミナー事務局あて

FAX：0565-27-2259 * 申し込み期限：11月9日(金)

どちらかに○を

所属等	部署・役職	お名前	お支払い方法	
			現金	振込

参加費：1,000円（事前振込み、または当日受付にて現金でお支払いください）

振込先：三菱東京UFJ銀行豊田南支店 普通 No0809216

：東海労働金庫豊田支店 普通 No0515108

口座名：公益財団法人 中部産業・労働政策研究会

名鉄ニューグランドホテルへのアクセス

名古屋市中村区椿町6-9 TEL：052-452-5511

（JR名古屋駅 太閤通口（新幹線口）より徒歩1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。



こくみん共済

僕は、こくみん共済。

入院や通院、
先進医療に

医療安心タイプ



月々の
掛金

2,300円

加入
できる方

満0歳～満59歳の健康な方
(最高満60歳の契約満了日まで保障)

●先進医療を受けたとき

最高 **600万円**
(技術料実額)

●入院したとき

日額 **6,000円**
(日帰り入院も保障)

●手術を受けたとき
(全労済所定の手術)

60,000円
(日帰りの手術も保障)

お子さまの保障に

キッズタイプ

キッズワイドタイプ

キッズ満期金付プラン

けがや賠償の補償に

傷害安心タイプ

傷害安心Wタイプ

ここに記載されている内容は、共済商品の概要を説明したものです。ご契約の際は「パンフレット」「ご契約のてびき(契約概要・注意喚起情報)」等を必ずご確認ください。

お問い合わせは



0120-220-220

営業時間

毎日、午前9時から午後9時まで受け付けています

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・個人賠償責任共済・終身生命共済・個人長期生命共済

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て組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

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



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。

