

産業構造調整 と 労使の対応

PART I

昭和63年4月

全トヨタ産業政策研究会

産業構造調整
と
労使の対応

PART I

定例研究会講義録（パート一） 発行について

日頃は全トヨタ産業政策研究会の活動に対し、会員の皆様方の深いご理解とご協力を賜わり、誠にありがとうございます。

さて、昨年は名古屋大学の奥野助教授をはじめ多くの講師の方々と会員各位のご協力を得て「企業の国際化・産業構造の変化と労使関係」というテーマで研究会を進めてまいりました。皆様方には、研究会へのご参加や冊子の発行を通じ、産業の先行きや今後の労使関係のあり方などについて参考にしていただけたものと思います。

ご案内の通り、日本経済は円高不況から脱出し内需主導型の成長へと転換をはかりつつありますが、一方で為替相場は依然安定化のきざしをみせず、とりわけ輸出産業にとっては目のはなせない状況にあります。

こうした不安材料を取り除き日本が国際社会の一員としてより確固たる地位を築いていくためには、引き続き一層の内需拡大を図り、それによる貿易収支の不均衡是正に努めなければなりません。

さらに、中長期的な視点に立てば、輸出型産業は今後比較優位の原則に基づき、スムーズな産業構造の転換を果たしていくことが必要であります。

このことは特に輸出型産業のウエイトが高い中部産業圏にとっては今後対応をせまられる重要な課題であり、またできるだけスムーズな構造調整をはかるためには雇用を含む労使間の諸課題の解決が不可欠であります。

以上の状況を踏まえ、今後の労使関係のあり方をより具体化するため、今年度は「産業構造調整と労使の対応」というテーマで研究会を進めているところであります。

現在のところ、三回の研究会を終えておりますが、概括的な情勢を認識するという観点で、講義録としてとりまとめましたので、ご査収いただきたいと思います。

当研究会では、今後の課題である「労使の対応」に向けてより一層の実例研究を進め、秋には冊子としてまとめ上げたいと考えておりますので、今後とも会員の皆様方の積極的なご参加をお願い申し上げます。ハ文責 事務局V

研究会の進め方

今年度の研究会は「産業構造調整と労使の対応」というテーマで進めていきたいと考えています。

パンフレットにてご案内申し上げましたように、集中的に一カ月に一回ぐらいの割合で研究会を開催してまいります。

全体の構成についてはご案内いたしましたパンフレットにありますように、第五回までの日程が決まっておりますが、一、二回はどちらかといえば産業構造調整の全体像をつかんでいただこうと思っています。その後、事例研究を三例程行いましてパネルディスカッションでまとめていく予定をしております。今年の定例研究会でのコーディネイターには名古屋大学の荒山裕行助教にお願いを申し上げます。

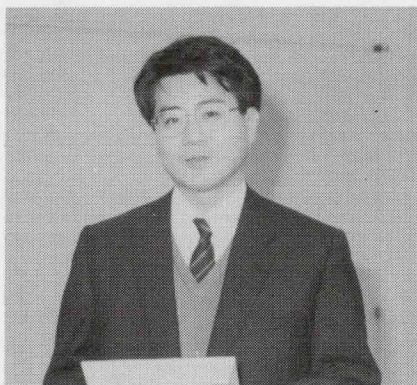
【コーディネイター 荒山裕行氏】

名古屋大学の荒山です。よろしく願います。

まず経歴を見ていただきますと、農学部出身の私が、どうして産業構造の調整というテーマを扱うのかと疑問に思われる方もいらっしゃると思います。私の専門は農業経済学ですが、シカゴ大学で国際経済学や労働経済学など、経済学の基礎とそ

の応用の研究もしました。なかでも私の専門は所得分配や、生産要素の移動などです。生産要素と言いますと資本、労働・土地等をさすとお考えいただければ良いかと思います。そうした生産要素が産業間や国際間でどのように移動していくかを専門研究分野にしてみました。この部分で、構造調整について私になができるか、もしくは専門とすると考えるかということとつながってくるわけです。構造調整の問題は、生産要素が産業間や国際間でうまく移動していないためにおきるんだと言えるわけです。完全に調整が進んでいれば構造問題はおきないと理論的にはいえません。理論的な部分については、産業構造およびその調整についてかなりはっきりとした考えを持っていると考えております。しかし、現実的な部分では、日本に帰ってきて間もなく、まだ十分な知識もありませんので、今回のお仕事で研究会等に参加させていただきまして、勉強させていただきたいと思っておりますのでよろしくお願ひします。

構造問題を私がどう考えているかという点についてももう少しお話しします。構造問題が生じてきた産業は、人間の一生たとえてみますと、そろそろ中年にさしかかって、成人病の恐れの出てきたような産業だと思います。例えば糖尿病などがその例です。ちゃんとお医者さんの言うことを聞いて、処方に従って治療をうけていれば普通の人と同じようにやっていけるそんな状態だと思います。しかし、産業の場合は中で働いている人達の職業が絡んできますから問題はかなり複雑になります。



荒山 裕行（あらやま ゆうこう）

1951年 8月21日生まれ

学歴

- 1970年 3月 大阪府立天王寺
高等学校卒業
- 1971年 4月 京都大学農学部
農林経済学科入学
- 1975年 3月 京都大学農学部
農林経済学科卒業
- 1975年 4月 京都大学大学院農学研究科
修士課程入学
(農林経済学専攻)
- 1977年 9月 アメリカ合衆国シカゴ大学
大学院入学(経済学専攻)
- 1981年12月 アメリカ合衆国シカゴ大学
経済学修士号取得
- 1986年 3月 アメリカ合衆国シカゴ大学
経済学博士号取得

略歴

- 1986年10月 名古屋大学経済学部講師
- 1988年 1月 名古屋大学経済学部助教授

国・地方自治体も様々な介入を行います。その部分を効率的かつ理想的に行うことができたなら、少なくともそれに失敗した場合に比べて、そこで働き続ける人も他の産業へと移動した人も国全体としては効率的な調整がはかれることは言うまでもありません。産業が構造調整に失敗した場合、例えば今の農業がそうですが、国民が高い代償を支払わなくてはならなくなってしまうのであります。だいたいこれでどうして私が構造調整について話ができるのかというようなバックグラウンドがおわかりいただけたと思います。これからしばらくこの研究会に参加させていただきますので、よろしくお願いいたします。

カリキュラム

第二回 一月二十二日（金） 十五時～十七時 於つどいの丘

「産業構造調整下の労使関係」

労働省労政局労政課長 山中 秀樹氏

第二回 二月十七日（水） 十三時三十分～十五時三十分 於つどいの丘

「愛知県内の製造業における「国際化」とその雇用に及ぼす影響」

金城学院大学文学部教授 山本 郁郎氏

第三回 三月十日（木） 十五時～十七時 於つどいの丘

「新日鉄の中期総合計画と広畑製鉄所の労使対応」

新日本製鉄広畑労働組合組合長 稗田 善治氏

新日本製鉄株式会社広畑製鉄所労働部労働人事室長 石山 照明氏

第四回 四月十九日（火） 十三時三十分～十五時三十分 於つどいの丘

「企業の多角化経営と労働組合の役割」

全旭化成労働組合連合会会長 中岡 靖晶氏

第五回 五月十九日（木） 十五時～十七時 於つどいの丘

「産業構造転換期における労務諸対策」

三菱重工業株式会社

航空機・特車事業本部名古屋航空機製作所勤務部長 兼子 勝氏

最終回 六月予定「産業構造調整と労使の対応」

パネルディスカッション

もくじ

産業構造調整下の労使関係

労働省労政局労政課長 山中 秀樹…11

愛知県内の製造業における「国際化」と

その雇用に及ぼす影響

金城学院大学文学部教授 山本 郁郎…35

産業構造調整下の労使関係

労働省労政局労政課長

山中秀樹氏

一、はじめに

レ ジ ム

- | | |
|----------------------|---------------|
| 一、最近の労働情勢について | |
| (1) 全般の特徴 | (4) 労働市場の構造変化 |
| (2) 労働戦線の再編統一問題 | (5) 国際化 |
| (a) 「連合」結成について | |
| (b) 連合結成↓産業別組織の再編、結集 | |
| 二、政治・経済・社会情勢の変化 | |
| (1) 政治意識の保守化傾向 | |
| (2) 高度成長時代から低成長時代 | |
| (3) 産業構造の変化 | |
| 三、西ドイツの労使関係 | |
| (1) 労働組合の状況 | |
| (2) 労働時間短縮をめぐる労使紛争 | |
| 四、労政行政の展開 | |
| (1) 勤労者福祉対策 | |
| (2) 中小企業勤労者対策 | |
| 五、今後の課題 | |

ただいまご紹介にあずかりました山中です。よろしくお願いいたします。皆さん方のお役に立てるようなお話ができるかどうか自信はございませんがレジメにそって、産業構造調整下の労使関係という非常に難しい問題を私なりに今のポストで知る得る範囲内でお話し申し上げたいと思います。

最近の労働情勢につきましては皆さん十分にご存じだと思いますが、まず最初にその概括について簡単に申し上げます。次に、これがおそらく中心の問題となろうかと思いますが、政治・経済・社会情勢は刻々変化し、時代が変わろうとしている。そうした時代の変化と労使関係、組合運動がどう関連していくのかについて触れさせていただきたいと思います。三番目に西ドイツの労使関係とい



山中 秀樹 (やまなか ひでき)

1942年4月27日生

学歴

1968年3月 名古屋大学法学部卒業

略歴

- 1968年4月1日 採用 (労働大臣官房付)
- 1976年6月1日 鳥取県総務部広報文書課長
- 1979年6月1日 職業安定局業務指導課長補佐
- 1982年8月16日 ドイツ連邦共和国日本国大使館
一等書記官
- 1985年1月1日 ドイツ連邦共和国日本国大使館
参事官
- 1986年1月16日 総務庁人事局調査官
- 1987年7月10日 労政局労政課長 (現職)

うことですが、私は昭和五十七年から三年間西ドイツのボンの大使館で労働問題について勉強・仕事をしましたので、その間特に大きな問題になっていた労働時間短縮についてお話ししたいと思います。ちょうどその時に西ドイツのIGメタルという金属労組が週労働時間三十五時間をめざして戦後最大の七週間にわたるストライキを行いました。それを私は日々追ってまいりましたので、その辺の状況をご説明申し上げて、ある程度今後の日本労使関係を探っていく上でご参考になればと思います。そして最後に労働行政の展開ということ、私ども行政が力を入れている点についてご説明申し上げていきたいと思っています。

二、最近の労働情勢について

それでは最近の労働情勢からご説明いたします。皆さん方十分にご承知かと思いますが、労働運動の中心が今まで私ども官庁あるいは旧国鉄に代表されます三公社五現業の官公労の労働運動を中心として展開してまいりました。賃金決定等にいたしましたもある程度人事院勧告なり、あるいは仲裁裁定の情勢を見ながら賃金が決まる。三〇年代から四〇年代にはそんな形で動いてきました。しかし、経済が安定成長に入っていく中で、民間主導の労働運動が展開されてまいりました。その意味で特徴的に申し上げますと、非常に現実化傾向が定着してきたのではないかと思います。ただ、最近の円高を背景に産業構造の調整あるいは雇用の空洞化ということが非常に大きな問題となっております。その意味で労使関係にも問題をきたしているのではないかと、それが第一番目に挙げる特徴点だと思います。

(1) 連合の結成について

次にこれは皆さま方ご承知のとおり、昨年の十一月二十日に「連合」が結成されたということです。以前の労働運動の枠組みである労働四団体体制から今や連合と総評という体制で労働運動が展開され

ているというのが第二の特徴ではないかと思ひます。この連合結成により民間の労働団体の方がひとつになって動いていかれるということで、日本の労働運動史上非常に画期的なことだと私も理解していますし、皆さん方もこれを機軸にこれから進んでいかれることと思ひます。

第三の特徴は、最近の官公労の労働運動は地方行革、あるいは教育改革等々で非常に守勢に立っているという状態ですが、特に民間労組主導型の定着化による現実化路線に対する反発というのは相当あるということです。そして第四に、私も指摘できることは連合結成で組合運動というのは政策制度要求にウェイトを置いて進められていくであろうと思ひます。具体的には、土地問題あるいは住宅問題、減税の問題、税制改革の問題等々非常に政策制度要求が前面に打ち出されて労働運動が展開されてきているということです。

労働戦線の統一の問題について、さらに触れさせていただきますと、二、三年のうちに全的統一ということで、総評が連合との関係をどうするかという一つの大きな重大な問題を抱えております。この総評の方は一九九〇年までに何とか話し合いをして全的統一を図ろうということで運動を進めており、いわば官民統一の話し合いの場が連合と総評との間で協議される予定となっております。また連合においても内部的に問題を持っております。すなわち連合は中央組織だけに過ぎませんので、今後地方組織をどういう形で組み立てていくかが大きなテーマとなると私も考えております。

(2) 産業別組織の再編・結集

こうしたナショナルセンターの統一の動きに呼応して、産業別でも組織の再編、結集が行なわれているということも皆さん方ご承知のとおりかと思えます。例をあげさせていただきますと、六十二年十月八日に交通関係の組合の方々一六単座、八七万人で構成する交運労協という組織が結成されています。また石油労連が六十二年十月二十三日に結成されました。さらに紙パ連合が六十三年二月五日に結成予定であります。この連合結成に伴いまして産業別組織が再編され大きな形で結成、結集されてきているというのが大きな特徴ではないかと思えます。最近の労働情勢としては非常に大ざっぱではありますがそんな動きになっているとご理解いただければと思います。

三、政治・経済・社会情勢の変化

それでは次のテーマに移らせていただきます。労働問題に限らず今はおそらく大きな転換期だと思います。特に私どもが見ている限り労働運動をとりまく環境は非常に厳しく深刻な転換期ではないかと思っています。色々な見方があろうかと思いますが、産業革命が起って今年でちょうど二〇〇年たちました。産業革命の中で工場労働者を中心として組み立てられた労働運動、労使関係というのが今や従来のパターン・形ではなかなか対応できなくなってきたるんじゃないか。これはおそらく欧米先進国を含めた労働運動全体の動向ではないかと思っています。「団結し連帯していく」という感覚。これは工場労働者では非常にそういうものが機能しやすいという状況の中で労働運動が始まってきたわけですが、今やそれが徐々に崩れつつあるような感じがいたします。日本の労働運動の「三種の神器」と言われています、“終身雇用” “年功賃金” “企業別組合” は、今の社会、経済、政治の状況において、これまで通りうまく適応できないような客観的条件が非常に増えてきているということを数多く指摘できると思います。それでこのレジメに書いてありますように政治的な問題あるいは経済的な問題、労働市場の問題、国際化の問題ということで私なりに分類してみました。

(1) 政治意識の保守化傾向

政治意識の保守化ということが書いてあります。日本は経済の量的拡大と表現される高度成長をくぐってきて現在何でも手に入る時代を迎えています。そして今や国民の間にごく一部を除いてはほぼ同じような意識、中間層意識とか中流意識を醸成しました。それがおそらく政治意識を保守化しているものだと思います。特にかつては安全保障問題というと非常に強かったわけですが、いろんな状況の中で今ではそういうことが見られなくなってきた。その意味で組合の皆さん方の中でも政治意識ばなれ、あるいは社会主義ばなれというのが起ってきているんじゃないかと思っています。こうした政治意識に対する保安化傾向が労働組合運動に今後どういう影響をおよぼすかということを一つのテーマとして考えていかなければならないと思います。それと同時に個人主義的傾向や無関心層が多くなり、多様性を重んずる時代に入ってきたんじゃないかと思っています。例えばかつてのミニスカートがはやったら、ほとんどの女の子がみんなミニスカートをはくというような時代から、今やミニスカートブームとか言われても全部がそうになっていかないというような現象に代表されますように、非常に多様化あるいは差別化が進んだ社会になってきたのではないかと思います。また高齢化社会の到来のなかで、高齢者の方々は、自分の健康問題とかその人の趣味だとかいう点で画一性あるいは拘束性を嫌い、むしろ個人的・多様の・差別的なことを好む意識が広まってきたのではないかと思います。組合ばなれということも言われますが、それもこういう時代背景のもとに進んできたのではないかと思います。それが第一の問題です。

(2) 高度成長時代から低成長時代・産業構造の変化

第二に高度成長から低成長へと変化し、今は量的に物を拡大していけばそれだけで済んだという時代から、サービスあるいはソフト経済化していく時代だと言われているのはご承知かと思います。そんなことが非常に労働運動あるいは労使関係の中にも大きなウェイトを占めてきたのではないかと思います。すなわち先程申し上げました連合が賃金引上げだけではなく、むしろ政策制度要求に運動の力点を移してきたという方向へとかわってきたのではないかと思います。次の労働市場の構造変化という問題について移らさせていただきたいと思っています。

(3) 労働市場の構造変化

これもよく言われていることで、労働市場というのは非常に変化してきている。高齢化、高学歴化、女性の社会的進出、多様な雇用形態、就業形態の複雑化というようなことが言われております。先程申し上げましたように高齢化してくれば当然従来と違った形での対応が求められ、私どもも雇用政策の面からアプローチしなければなりません。高学歴化によって従来の工場労働者≡ブルーカラー中心の社会から、ホワイトカラーを中心としたものになってきております。ブルーカラーとホワイトカラーの構成比を見てみましても五〇パーセント以上はホワイトカラーに移ってきていますしこれが労使関係にどう影響を及ぼすかということが指摘できると思います。それから女性の社会的進出であります。男女雇用機会均等法という法律ができたように、労働市場における女性の進出には著しいも

があります。しかしながら、女性労働者の組織化というのは非常に難しい問題かと思えます。パート労働者も今や五〇〇万人にのぼり、非常に多様な雇用形態ができてきました。派遣労働者も当然パートと並んで今までの終身雇用・年功序列型を前提としたシステムに大きな圧力を及ぼしてきているわけです。これも問題点の指摘だけで終わらせていただきますが、従来の日本独特の雇用形態あるいは賃金制度に対して大きなインパクトを与えている。そのインパクトに対してどういう形で労使を含めて我々は対応していくか、どういうふうにとこをどう変えればよりよき労使関係あるいは労働運動が形成されていくのかを私どもは考えていかなければなりません。私自身これはこうだということを持ち合わせてないのが非常に残念ですが、そんな状況であるという指摘だけに終わらせていただきます。

(4) 国際化

最後に国際化の問題です。この問題は今後無視できない問題になってくるのではないかと思います。国際化についてのデータを少しご説明いたします。最近海外進出企業が非常に増えてきているということですが、海外直接投資がどのような形で増えてきているかを簡単に数字でご説明いたします。昭和六十一年度は、件数として約三、二〇〇件、金額にして二二三億ドルが海外に直接投資されており、それから六十二年度の上半期だけで申しますと、一八二億ドルが海外に直接投資されており、この円高を契機として、六〇年度の一三二億ドルから、倍々ゲームで海外直接投資という

のは伸びてきているというのが現在の状況ではないかと思ひます。みなさんご承知かと思ひますが、上場会社の海外進出状況を六十一年七月の数字で見えますと、八七三社。これは上場会社の四三パーセントにあたります。その中で中小企業の海外投資を見えますと、六十一年でみましても六〇〇件が海外に出ていっているということであります。さらに現地の法人数をみますと六十一年七月のデータですが、八一、〇四六社が現地で法人化しています。世界の一二四カ国に日本企業は出ていっているという状況であります。それと同時に人も六十一年度の数字で見ますと、海外の在留邦人の人数は現在約五〇万人となっています。これは留学とか報道関係とか色々なケースがありますが、そのなかで民間企業関係者をみますと一六万人が海外に出ていっているというデータがございます。それと同時に外資系企業も急速に増加してきております。これも数字的なデータですが、海外から日本に対する直接投資の実績を六十一年度で見ますと九億ドル、六十二年の上半期だけでも約一五億ドルが日本に投資されているという状況であります。現在、外資系企業は、外資比率が五〇パーセント以上の企業で、約二〇〇〇社が日本に進出してきております。ここで働く日本の労働者というのは約三〇万人から四〇万人と言われております。これは数字に基づく日本の企業の活動状況であります。このように海外進出に伴って今まではどっちかというとエリート社員が海外に出ていったというだけでしたが、今やこれだけ出ていきますと普通の、ブルーカラーの人も海外に出ていかなければならぬ、海外で働かなければならぬ、という状況にあるのではないかと思ひます。さらにこういう方々の労働条件あるいは生活条件が、国によって非常に違います。その点についても今後、労使関係の中で考えていかなければならないポイントではないかと思ひます。同時に、日本に現在外資系の企業に

雇われている人が約三〇万から四〇万人いますが、そういう外資系企業に雇われている方々の労働問題というのも、今後大きく浮かび上がってくると思います。それと同時にもうひとつ私どもは大きな問題を抱えています。それは外国人労働者を受け入れるか受け入れないかということです。今、法務省あるいは外務省、労働省の中で議論が行なわれております。労使関係からみますと外国人労働者が入り込んできた場合にそれを組合の中にどういう形で入れていくかということが非常に大きな問題になると思います。西ドイツの例を申しますと、西ドイツでは外国人労働者は約一八〇万人います。全雇用労働者が二〇〇〇万人ちょっとですから、全体の約七く八パーセントに当たります。主としてトルコとかユーゴスラビアからの労働者が働いています。私が見るかぎり、労働組合自身がそういう外国人労働者に暖かい手を差し伸べて、組合自身がそういう人達を守るといふような運動も展開しております。その意味で私どもも、その点も考えていかなければならない問題ではないかと思ひます。次に、西ドイツの労使関係の問題に移りたいと思ひます。

四、西ドイツの労使関係

(1) 労働組合の状況

どういう形で西ドイツの労働組合が組織化されているかということを簡単に説明いたしますと、ドイツ労働総同盟(DGB)、これが約七八〇万人の労働者を結集した組合であります。このDGBは賃金交渉は直接行わず政策制度の問題を中心に對政府交渉なり、あるいは色々なところでの広報教育活動を中心に活動しています。ここにはシンクタンクがあり、研究した成果を国民に広げていくというような役割を中心に運動を展開しています。賃金についてはこの下に一七の産業別組織があります。産業別にはたとえば先程申し上げた金属労連産業はIGメタルですが、これが約二五〇万人の労働者を結集している西ドイツ最大の組合であり、かつヨーロッパ諸国、日本も含めて単産組合としては最大の組合かと思えます。そういう組織が中心となって労働条件、賃金闘争、あるいは労働時間の問題を経営者と交渉して決めていくというのが西ドイツ労働運動の基本的な枠組みであります。具体的に金属の場合でいいますと一七ぐらいの州にはば分れた形で賃金や労働時間交渉を行ないます。そしてそこで協約が結ばれます。その協約というのは最低賃金になります。それを下まわる賃金は決められません。組合にも経営者にもすべての個別企業に効力のある労働協約として結ばれます。西ドイツには経営組織法という法律がありまして、各事業所単位あるいは企業単位の経営協議会、(従業員で組

織されたもの」と個別の経営者が協約上の賃金を基本として、たとえば労働組合が五パーセントアップを決めたら、五パーセントが最低限でその上に会社と従業員代表の組織が交渉して具体的な賃金なり、労働条件を決めていくというようにご理解いただければと思います。簡単に申しますと、日本は企業ごとの組合がはるかに力がありますが、西ドイツではむしろ産別の組合が非常に強力な力を持っているということでもあります。権限の違いがあるということが西ドイツの労働組合の状況ではないかと思っています。

(2) 労働時間短縮をめぐる労使紛争

次に労働時間短縮の問題について話してみたいと思います。ちょっと数字が古いので非常に申し訳ないのですが、一九八四年の確か四月から約七週間金属労組が大ストライキを打ったわけです。それは週の労働時間を賃金カットなしで、四〇時間から三五時間にしようと、四〇時間相当の賃金を払いながら、週の労働時間を五時間だけ減らせという要求を出したわけです。それを巡って色々な形での論争が行なわれたわけですが、その前に現状だけを数字でご説明申し上げますとこれは労働協約上ですが、有給休暇は二九・五日、週労働時間四〇時間、残業が年間約七〇時間、それから実労働時間は年間ですが一六七五時間が西ドイツの労働時間の現状であります。おそらく今はこれ以下に下がっているものと思います。ここで、一番の問題は西ドイツの、失業率というのは現在約九パーセントということです。西ドイツの人口は六、一〇〇万人ぐらいです。六、一〇〇万人の中で約二二〇万人程が

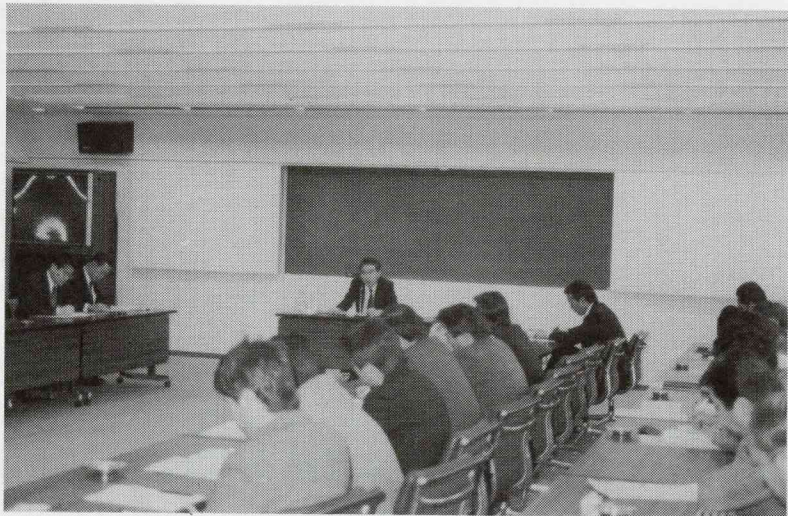
失業者となっております。かつて西ドイツは六十年代の超完全雇用だったことからいたしますと、失業者二二〇万人という大量失業をどうするかが大きなテーマとなっております。それで労働時間を短縮すれば雇用が増えるかどうかというのが一大テーマであり、論争の中心となっております。日本には今現在そんな感覚はございません。むしろ国際的な圧力から労働時間を短縮しなければならぬんだという状況であります。西ドイツ自身はそうではなくてこの二二〇万人の大量失業者をどう救っていくかというのが一大テーマで、労働時間短縮で果たして失業が解決されるかということが基本の問題でありました。そこで基本的なことになりますが、労働時間短縮についても三つあるかと思えます。ひとつは週の労働時間の短縮。二つ目には、有給休暇との関連で年間の労働時間をどう減らすかという問題。そして最後は年金の支給開始年齢あるいは定年との関連で生涯の労働時間をどう減らすかという、その三つのことが絡みまして大きな論争が行なわれました。当然使用者側の意見はそんな賃金保障つきで五時間も減らすなんてとんでもない。一八パーセント以上の費用増になるということとで、非常に難色を示しました。ただ、使用者側も雇用を確保する、雇用を作ることについては真剣に議論し、考え方として労働時間を弾力化すれば雇用が増えるということを主張しております。具体的に申しますと、人間の働く時間と機械、生産施設が稼働する時間を何も同じにする必要はない。たとえ人間の働く時間が七時間であったとしても機械は一日中働かせても構わない。人の働く時間を変えさえすればよい。また、仕事の多い時は労働時間を長くし、仕事の少ない時は徹底的に少なくすればよいのではないか。このように対応すればむしろ雇用が増えるし、或いはパート労働でも対応できるということになる。これはワークシェアリング的な考え方ですが、ひとつの仕事

二人か三人で分かちあう形でやれば、人の働く時間は必ずしも機械の稼働と合わせる必要がなく、そのためには労働時間の弾力化が逆に必要だということを主張しておりました。政府の方はむしろ生涯労働時間を短縮すればいいという考え方です。日本とヨーロッパ諸国と違うところはヨーロッパ諸国は、若年労働者に雇用がない。従って、高齢者を早く労働市場から引退させ、それに対して若年者をそこに入れていくという政策をとり、早期退職法という法律によって五八歳で労働市場から引退させることを促進しました。年金支給時まで、年金額よりは一〇パーセント以上多い額を支払うことを内容とするものでした。結果は皆さん方がご承知かと思いますが、平均三八・五時間を前提として、四〇時間から三七時間の間で労働者或いは労働者群或いは職場によつては四〇時間働く労働者もあり、三七時間働く労働者もいるというように、労働者あるいは職場ごとにすべての労働者の労働時間を平均して三八・五時間であればよいということで妥結したというのがこの闘争の結果であります。要するに労働側は一・五時間の労働時間減を勝ちとり、同時に経営側は労働時間の弾力化を勝ちとったということであります。具体例で申しますと、BMWという自動車会社は、開発や技術分野の者については週労働時間四〇時間として、五五歳から五七歳の高齢者が（約一、三〇〇人）三八時間。それから五八歳以上の労働者六〇〇人については三七時間。あと中心的な労働者になりますが、その他の者三万五、〇〇〇人は三八・五時間ということで、高齢者の労働時間を短くして、機械が稼働させることのできる中心的な技術分野の人については四〇時間という形で、現実的に処理しております。それから先程申しましたように、建設業などでは仕事量が非常に多い時期は四〇時間、少ない時期は一番最低の三七時間ということ、六カ月平均で三八・五時間にするというようなこともあります。

あるいは週労働時間は四〇時間とし、その差の一・五時間ずつ積み重ねて一日分になると休日をとる、というやり方をするところもあります。基本的には単純労働者は三七時間にし、機械が動く中心的な人は四〇時間にして生産性を落とさないように何とか工夫をしているというのが今の西ドイツの状況ではないかと思えます。

ちなみに昨八十七年のドイツの春闘ですが、これも非常に大きな問題になりました、結果はこうなっております。一九八八年四月一日より週労働時間を平均三八・五時間から一時間短縮し、一九八九年四月一日よりまた三〇分短縮して、週三七時間とするということで、週平均労働時間三八・五が一九八九年四月一日からは三七時間になることが予定されております。それと同時に先程の経営者が要求しております弾力性の問題がもっとできるような形での交渉が行なわれ、妥結したという状況にあります。

ここでは労働時間のみでなく賃金交渉も同時に行な



われます。その結果、賃金協定の三年間分が同時に決められております。具体的に申しますと、賃上げはこの一九八八年四月一日より行われますが、四月一日より一時間の時間短縮と合わせて一パーセントの賃上げを決めております。そして一九八九年四月一日より更に三〇分短縮し、同時に二・五パーセントの賃上げが同時に行われます。約三年間にわたる賃金協定が結ばれています。私が知る限り、労使交渉というのは労働時間短縮分にはいくら、賃上げ分についてはいくらというような形での綿密な交渉が行なわれているというのが非常に印象的です。

五、労働行政の展開

最後に労働行政の展開ということですが、簡単にご説明させていただきます。特に中小企業勤労者対策は私ども労働行政が重点的に考えていかなければなりません。非常に組織率の低いこういう人たちは大企業と比較して福祉の問題で格差が最近目立ってきております。大企業での労使関係はある程度共済事業とか色々な形で福祉の充実というのが進んでいます。さらに組合の皆さん方自身も共済事業をやって、色々な形で福祉面というのは充実されてきておりますが、中小企業勤労者は必ずしもそこがなかなかうまくいきません。そこで中小企業の方々が集団を組んで、共済なり福祉活動ができるようなシステムを作りたいと思っております。

六、今後の課題

これはまったく私の個人的見解ですが、おそらく先程申しましたがホワイトカラーを中心とした労働運動の再構築ということが今後の課題になろうかと思っています。すなわち組合側にとって考えなければならぬのは女性が中心のパート労働者、派遣労働者あるいは高齢者の短時間就労者など、色々違った形で雇用形態或いは就業形態の労働者が出てくるんだということです。そういう人達を何とかこの組合の活動の中に取り入れていくということを考えなければならぬのではないかと思います。私の印象なのですが、ホワイトカラー中心での企業内での労使関係というのは、おそらく前と違って賃上げとか、一時金とか、労働時間の問題だけではなくて、むしろもっと多様な要求が出てくるのではないかと思います。経営側にとってはそういう多様な要求をどう受け入れ、労使関係、企業別の組合の中でどうこなしていくかということが大きな課題になるのではないかと思います。特に経営の問題が大きなウェイトを占め、経営のやり方、あり方の問題にある程度労働組合自身に関心を持ち、その中に入っていきたいという傾向は増えていくのではないかと思います。それと同時に、先程労働戦線統一の問題で申しましたように産業別組織あるいは「連合」が年金、土地、税制等という問題に社会的勢力として活躍していくのではないかと思います。それが安定的な労使関係を形成するものだと私は思っております。また最後の締めくくりにもなりますが、今後は「教育」ということが大切では

ないかと思っています。例えば組合で言いますと「リーダーの方を体系的に育てていく」ということをやる必要があるのではないかと思っています。西ドイツの例をまた出して申し訳ないのですが、西ドイツのDGBは労働者教育には、トップリーダーを含めて養成するということについては相当な金を使っています。学校も作っています。その意味で日本においても色々な形で養成、育成ということをやらねばならないと思います。それがおそらく健全な労使関係を形成していく上において重要であり、今後の変化の時代に対して、先取りした形で物事を考えられるような人を増やして新たな労使関係を形成していくということが大切ではないかと思っています。以上で私のお話しを終わりたいと思います。

質疑応答

【司会】

どうもありがとうございます。若干先生にお時間いただきましたが、ご質問があればお受けしたいと思っています。

【質問者】

二点お願いします。先程のお話しの中にもありましたが一点は「外国人労働者の問題」です。ひとつはスケジュール的に行政の立場でどういう方向性を出そうとしているのか、その方向性とはをどの程度のイメージをお持ちなのかさしつかえなければ教えていただきたいと思っています。それから二点目

は西ドイツの労働時間短縮の話がありましたが、先程ご講演いただく中では、日本ではワークシェアリング的な発想というのはあまりないのですが、産業構造が変化する中でのワークシェアリングという考え方が、日本において適合できるのか、あるいは日本では時短とワークシェアリングは両立するのかという二点についてお伺いしたい。

【答え】

外国人労働者問題につきましては、労働省におきまして雇用政策等の観点から検討されております。法務省では入管の審査ということで検討されていますし、外務省では国際関係の観点から検討が行われております。労働省では研究会を開催しておりますが、これは非常に難しい問題で、色々な皆さん方からご意見があらうかと思えます。特に単純労働者の受入れについては国内の雇用問題、治安問題あるいは国際関係問題等、種々の角度から検討を加えなければなりません。

西ドイツを例にとりますと、外国人労働者を西ドイツは原則的には受け入れておりません。かつて六〇年代に非常に好景気で労働力不足の時に外国人労働力を導入いたしました。しかしそれが今では九パーセントとも一〇パーセントともいえる高失業となっているのですが、外国人労働者には帰れって言えないんです。二〇年以上も経過しますと、子供が成人してくるわけです。ドイツ語しかしゃべれない子供もいます。トルコからきてるのにトルコ語すらしゃべれない。そういう人たちに帰れというふうにはなかなかいかないんです。いずれにしても、この問題は複雑であり、日本の社会そのものの根底にかかわるものであるところから、長期的視野の立つて検討していかなければならないと考えております。

それから労働時間短縮とワークシェアリングの関係ですが、今私ども労働省でもどういうふうに考えていくかは色々なところで研究しているところです。

【質問者】

企業の国際化に伴いこれから労働行政として、力を入れていこうとしていることがあれば、さしつかえない範囲でお伺いしたい。

【答え】

海外へ進出していく企業の問題と入ってくる企業の問題の二つがあります。海外進出については、多国籍企業労働問題連絡会議という場があり、労使を含めて進出する企業の方に入ってもらって協議会を開催しております。基本的には、たとえば、マレーシアならマレーシアに出ていくとして、その労働事情についての情報が不足している。企業にとっても現実に行く勤労者にとっても情報が非常に不足している。不足していると同時になかなか集めにくいという状況があります。今までは大企業が出ていっていますから自分の能力でやれるのですが、今は皆さんご承知のとおり中小企業が相当出ております。そういう人たちが海外の労使関係や労働事情を知らずに労務管理をやりますと、これが大きな問題になる場合があります。日本企業出ていけというようなことにもなります。私どもはいろんな形で海外の情報を収集し、日本労働協会がそれを提供するという業務を行っておりますが、これを充実していこうというのが第一点であります。

第二点は外資系企業の問題です。これも大きな問題ですが、外資系企業で労使関係が悪くなつて会

社をつぶして本国に帰るといふ企業があります。その原因は、外資系企業のトップがかならずしも日本の労働事情を理解していないがために起こるところが大であります。その意味で日本の労使関係なり労働事情を理解してもらふためのガイダンスに特に力を入れてやっていきたいと思ひます。新しい仕事として来年度からやろうと思ひております。

【司会】

時間となりましたので終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

愛知県内の製造業における「国際化」と

その雇用に及ぼす影響

金城学院大学文学部教授

山本郁郎

I 産業構造の変動と雇用慣行の変化

(1) はじめに

ただ今ご紹介いただきました金城学院大学の山本でございます。私は最近、発展途上国の工業化と人材の育成ということで、主に東南アジアを中心にフィールドワークを進めております。今日の話は、表題にもございますように、「愛知県の製造業における経済の国際化とその雇用に及ぼす影響」ということで、昨年愛知県労働部からの委託を受けて行いました調査の結果について、その概要をご紹介したいと思っております。しかし、なにぶんにも調査期間が短く、ここにお見えになる皆様のような経済の国際化の現場で活躍になっておられる方々にお話するのは釈迦に説法するようで、内心じくじたるものがあります。

事前の打ち合わせで、一時間半程私のほうから報告をさせていただきまして、その後三〇分ほどの時



山本 郁郎 (やまもと いくろう)

1946年愛知県生

学歴

1969年 名古屋大学経済学部卒業

1974年 名古屋大学大学院経済学研究科
博士課程満期退学

現職

金城学院大学文学部教授

労使関係論・労働経済学専攻

1985-86年 インドネシア科学院にて発展
途上国の工業化と人材育成に
関する調査に従事

著書・論文

共著「愛知県労働運動史」全4巻
(第一法規出版)

共著「80年代の労使関係」(日本労働協会)

共著「東南アジアの社会変動と教育」

(第一法規出版)

Technology Transfer and Two Types of
Skill Cultivation

(アジア労使関係研究協会) 等

間でご質問あるいはご批評いただけるならと思っております。ところで、十亀さんにいろいろお世話願ってきたわけですが、十亀さんから今年の研究会全体のテーマである産業構造の変動について、私の考えを話してみるようにお勧めをいただきました。確かに、経済の国際化というのは、これは今日の話の結論にもなりますが、新聞などで取り上げられているような非常にドラスティックな雇用調整を伴うというよりも、中期的な雇用の構造調整を促進する要因として働いているのではないかと思われます。そういう意味で、これは私の専門ではないのでうわつらを撫でるだけですが、最近の産業構造の変動と雇用の構造調整の問題について、今日の話の枕として最初に触れてみたいと思います。

(2) 経済のサービス化

最近の産業構造の変動は「サービス経済化」あるいは「経済のソフト化」などいろいろな言葉で表現されております。とりあえずその実態についておさえておきましょう。就業者の産業別構成比の十年毎の変化をみますと（「労働力調査」、ご承知のように第一次産業の就業者の割合は一九六五年に二三・五％であったものが、一九八五年には八・八％にまで減少しております。絶対数で見ましてもこの期間に第一次産業就業者は半減しております。第二次産業就業者の割合は一九六五年には三一・九％でした。これが一九七五年には三五・二％に増加しています。しかし、一九八五年になりますと三四・三％とわずかながら減少しています。この内製造業についてみましても、一九六五～七五年の期間は微増ですが、一九七五～八五年の期間には僅かながら減少に転じております。これに対して、第三次産業は一貫して大幅な伸びを記録しております。一九六五年にその構成比が四四・六％であったものが、一九七五年には五二・一％、八五年には五六・九％と非常に大きな割合を占めるに至っています。

各十年毎の就業者増加率をとってみますと、いま述べました変化が一層よく分かります。第二次産業では一九五五～六五年の期間に就業者が五〇％以上増加しております。これは第三次産業の三五・五％をも遥かに上回る伸びとなっていますが、六五～七五年の期間には二二・二％で、第三次産業を下回っています。更に、七五～八五年の期間となりますと八・二％と、就業者の伸びは極めて小さくなります。製造業の動向も基本的には同じですが、就業者の増加はやはりオイルショックまでであるといって差し支えないようです。これに対して、第三次産業の場合は、七五～八五年の期間です

ら、それ以前の期間に比べ若干伸びが低下しているとはいえ、二一・五%の就業者の増加を記録しており、大きな雇用吸収力を持っていることが分かります。第三次産業という分類は、第一次でも、第二次でもない業種をまとめてひとくくりにしたものですから、第三次産業における就業者の増加の意味を正確に促えるためには、業種を再分類して観察しなければなりません。そうした作業はようやく始められたところなので、ここでは立ち入ることができませんが、ひとまず「経済のサービス化」の大まかな動向はご理解願えたかと思います。

実は、「経済のサービス化」は統計が示す以上に進んでいるのではないかと思われる節があります。私どもが工場などを見せていただきますと、十五年ほど前、初めて工場を見た頃と隔世の感があるのが驚きます。全体に整頓され、清潔になりました。また、どこでも現場で働いている方の数が随分少なくなつたように思います。人間に代わって、NC、MC機やロボット、そして、コンピュータが加工作業や工程のコントロールに重要な役割を受け持つようになってきました。この様な自動機の導入にともなつて、それを操作する労働者が必要になつてまいります。現場で作業している方々が自動機の操作をも行うのか、あるいは別に新たな担当者が配置されるのかはさておきまして、従来の生産労働が、生産労働とそれを支援する「サービス労働」とに分割されるという事態が、製造業の生産現場ですら生じているのです。技術部門、管理部門が次第にその重要性を高めている点については改めて申し上げる必要はないかと思ひます。つまり、製造業の内部でも、あるいは、生産現場においてすら、「経済のサービス化」「ソフト化」が着実に進んでいるわけでありまして、この点を落としてしまひますと、「経済のサービス化」の広がりやその意味を掴み損ねる恐れがあるのではないかと思ひます。

(3) 小規模事業所雇用の増加

ところで、この「経済サービス化」に関連して、小規模事業所における雇用の増加、大規模事業所における雇用の減少という傾向を指摘しておきたいと思います。第三次産業というのは、先ほどもいいましたように実に様々な業種が寄せ集められているのですが、特に小売業、サービス業という、第三次産業の中でもその雇用の大きな割合を占める業種は、同時に小規模事業所の多いことが知られています。例えば、サービス業をとってみますと、一〇〇人未満の事業所に働く就業者の割合は約八〇%をしめており、七〇年代を通じてほとんどこの割合は変わっていません。従って、「経済のサービス化」というと極めて大まかにいって、小規模事業所での雇用が増加することを意味しております。ところが、製造業でも、実は七〇年代を通じて三〇〇人以上の大規模事業所では、雇用の絶対数が減少し、一〇〇人未満の小規模事業所で雇用が増加しているのです。細かな数字を並べて恐縮ですが、事業所統計調査にもとづいて、一九六九〜七五年、一九七五〜八一年の二期間について就業者の割合の変化をみますと、三〇〇人以上規模事業所の就業者の割合は、前の期間で一・七ポイント、後の期間では三・八ポイント低下し、一九八一年には二五・七%を占めているに過ぎません。他方、一〇〇人未満の事業所ではそれぞれ二・三ポイント、三・七ポイント増加しています。これを各期間の就業者増加率でみますと大規模事業所における就業者数の減少、小規模事業所における増加は一層はつきりと観察することができます。

こうした動向の背後にある要因はいろいろ考えられますが、その中の一つとして、先ほど述べましたような製造業における「経済のサービス化」の動きが絡んできているのではないかと思います。つ

まり製造業でも、規模の大きいところでは、生産工程のオートメ化や外注化によって、できるだけ生産労働者の雇用を抑えていこうとしているのではない。他方、技術や研究開発といった企業内のサービス部門では、雇用は相対的にもまた絶対的にも伸びているのではないかと推測されます。あるいは、最近話題になっている企業の多角化、分社化の動き、これもまた「経済サービス化」と深く関連しているケースが多いように見えますが、こうした動きも無視できません。

(4) 「経済のサービス化」と雇用慣行

産業構造の変動という問題を、「経済のサービス化」という言葉を拡大解釈しながら見てまいりましたが、この「経済のサービス化」というのは、大げさに申しますと、私達がこれまでに正面から取り組むことを回避してきた、大きな問題を抱えているように思います。ここで深く立ち入るだけの用意はございませんが、指摘だけしておきますと、ひとつは、「経済のサービス化」にともなう生産性の問題です。サービス労働の生産性については、私は専門ではありませんが、その尺度すら今のところ明確なものがないと思われます。生産労働の場合にはインプット―アウトプットがハッキリしておりますから、その生産性というのが具体的に促えられる。インプットに対するアウトプットの効率を高めるために、労働組織や管理といったソフトの面で様々な工夫を試み、その工夫が適切であるかどうかはアウトプットによって判定することができます。しかし、技術部門、あるいは、研究開発部門の生産性というのは、一体どの様に測ったらよいのでしょうか。「経済のサービス化」が広範に進むほ

ど、この問題はますます重要になってこざるをえないと思います。

問題の二つめは、「経済のサービス化」にともなう雇用慣行の変化です。わが国の雇用慣行の問題につきましても、皆様ご存じのように、オイルショック以後国際的に非常に高い評価が与えられてまいりました。その評価はさておきまして、普通日本の雇用慣行というのと、終身雇用と年功賃金を前提として、入職後ある仕事を行うことがより難しい仕事を遂行するための訓練ともなるように組み立てられた一連の仕事をしながら、最終的に管理者としての能力を習得させていくような雇用慣行をいいます。やや乱暴にいえば、この雇用慣行が暗黙のうちに目標としているのは、いわゆるジェネラリストとしての管理者の育成であります。そして、この様な雇用慣行が可能になる条件のひとつとして、企業規模が不断に拡大していかなければなりません。なぜなら、新規卒者は将来管理職となることを主要な動機づけとして、勤続年数を重ねるとともにより上位の仕事に昇進していくのですが、企業が拡大を止めれば、より上位の仕事には先任者が滞留してキャリアを深めることが難しくなるからです。「経済のサービス化」はこの様な雇用慣行にどの様な影響を及ぼすでしょうか。

非常に単純化して申し上げますと、「経済のサービス化」にともなう、管理職よりもいわばスペシャリストとしての専門職に対する需要が確実に増大してまいります。その様な専門職、例えば研究開発に従事する技術者の育成に、従来の雇用慣行が有効であるかどうかという問題があります。また、企業規模の拡大が抑えられている、あるいは、すくなくならぬ企業で分社化などによって規模の縮小が進められている中で、はたして従来通りの雇用慣行が維持できるものかどうかという問題も見逃すことができません。ここではこれ以上この問題に立ち入ることを控えなければなりません。そのごく一

端を荒っぽく見ただけでも、「経済のサービス化」が労使関係、労働組合の活動にまで非常に広範な影響を及ぼすであろうということが分かります。

Ⅱ 経済「国際化」の実態と輸出代替性

(1) 調査の狙い

今申し上げました、産業構造の変動というのは様々な要因によって引き起こされているわけですが、なかでも主要な要因として、次の二つをあげることができます。ひとつはご承知のとおりエレクトロニクス化を中心とする、いわゆる技術革新です。これは例えば自動車産業の中の製品の革新と、製造工程の革新とに大きく分けてとらえることができるわけですが、そうした技術革新がひとつ大きな要因として挙げられます。この技術革新と並ぶふたつめの重要な要因として、これからお話しを申し上げようと思っている「国際化」が挙げられるかと思っています。きょうの「国際化」の話はもっぱら、昨年愛知県の製造業を対象に行いました経済の「国際化」の動向に関する調査にもとづいてお話しさせていただきます。ただくわけですけれども、「国際化」という言葉について最初に簡単な定義づけだけさせていただきます。「国際化」というのはもっぱら従来国内で行なわれていた生産活動が海外に移転される、あるいは国内で調達されていた部品や中間材が海外から調達されてくる。こうした生産活動にもっぱらかわる局面でおさえておきたいと思っています。非製造業を含めて考えますと実は経済の「国際化」と

いう流れは長期にわたって既に展開されてきていますし、またそのあり方も大きく変わるわけですが、ここでもっとばら生産活動の海外への移転、あるいは国内で行なわれていた生産活動を代替するような海外調達の進展というような意味に限定してとらえようと思います。

以上のように、非常に限定された意味での経済の「国際化」の実態を愛知県内の製造業について調べようというのが我々の目的であります。愛知県の経済、その中での製造業の地位というのは、全国的に見ますと大きな特徴があるわけです。ご承知のとおり愛知県の経済に占める製造業の比重が全国平均に比べて圧倒的に大きいということです。そのことは詳しくは申し上げませんが、先程お配りした資料をご覧いただければお分かりかと思えます。そういう意味で愛知県の製造業の「国際化」を調べるといえるのは、それ自体が非常に重要な意味のあることだと思えます。同時にご承知のとおり愛知県の製造業というのは地場産業から、皆さまがたずさわっておられる自動車を中心とした加工組み立て型の、しかも輸出指向型の産業まで、非常に広い業種をカバーしている。たとえばお配りしましたレジメの中に数字がありますけれども、一番新しい事業所統計を使いますと、自動車及び部品関連の従業者の割合ですが、製造業全体の一七パーセントを占めます。これは最大であります。二番めは一般機械で約一二パーセントになりますけれども、その一般機械とはほぼ同じぐらいの割合を繊維産業が占める。さらに陶磁器などのいわゆる窯業関連、あるいは食品も相当大きな割合を占める。こういうふうに愛知県の製造業というのは非常に広く業種全体にわたって企業が分散しております。そこでひとまずそうした全体の動向というものを抑えてみよう。こういう関心から実はアンケートの調査を実施したわけです。もちろん「国際化」の進んでいるのは規模の大きい企業ですから、そうしたところ

を対象にして、細かく聞いてみるというやり方もあったわけですが、行政サイドとしてもできるだけ小さな規模の企業までフォローしたいということもございまして、五〇人以上のメーカー一八六五社という非常に広い範囲の企業についてアンケート調査を実施したわけでありまして。このことをちょっと念頭に置いていただきますと、アンケート調査の結果を見る時に、具体像をよりリアルに思いうかべることができるのではないかと思います。

ところで「国際化」に関して、ご承知のとおりすでにいろんな調査がございしますが、代表的なものは海外に生産を移しますと、それに伴って国内の雇用にどのくらい影響があるか、これを産業連関表にもとづいて把握する手法があります。これはもちろん極めて重要な調査手法であり、固有の目的をもっているわけですが、私の印象というか、むしろ産業連関表によってたとえば海外に生産が一千億円移ると、それに伴ってこれこれの産業の生産量にこれこれの影響が発生する、こういうふうには実態としてはいかないんじゃないか。ましてや、その雇用への影響ということになりますと、実はそのタイムラグであるとか、あるいは企業側のリアクションであるとか、そういう要因がさまざまに重なって、そうした産業連関分析で示されるような数字通りにいかないのではないかと思います。そこでこの調査では、むしろそうした国際化の影響が波及していく論理的なそのプロセスというか、あるいはそのプロセスに横たわっている主要な要因、数量分析ではしばしば大胆に仮定されている要因とというようなものをできるだけ擲んで、それについて分析をしてみたい。こういう関心があったわけですから。そういう面からアンケート調査と平行いたしました。実はこちらにお集まりの皆さまの企業の幾つかにもご協力を願って聞き取り調査を行いました。聞き取り調査にあたっては、業種をできるだけ

絞って自動車と部品、工作機械、それから一般機械、こういった県経済に占める就業者の量的な比重という面でも非常に大きく、かつ貿易摩擦や円高の影響という点では非常にトピカルな、更にもっとも重要な点として膨大な下請け産業を持っている、そういう業種に焦点を集めてみました。一体国際化の影響がどんな形で、どういう規模の企業に波及していくか、その波及のプロセスをなるべく明らかにしていきたい。こういうことで聞き取り調査を行いました。

(2) 海外進出の現状と意向

前置きがやや長くなりましたけれども、それでは一体何が分かったのかということを説明させていただきます。図の方をご覧くださいいただくのが手っとり早いかと思います。まず海外に進出している企業がどれだけあるのか、さらにこれから海外に出ようとしている企業がどのくらいあるのか。そういういわゆる県内企業の海外進出の実態と意向についてまず観察してみます。その結果が図の一と二に示されております。まず、図一の方からご覧くださいますと、わずか四・七パーセント、実数にして四一社の企業が海外進出している。この数字から、なんだそのぐらいかと、こういうことになるんですけれども、先程も申しましたように、対象としたのは五〇人以上の規模でありますから、実はもう少し綿密に企業属性の方から追ってみますと、国際化のかなり深刻な状況があらわれてまいります。そこで規模別にご覧いただきたいと思えます。

ご覧いただきますように、千人以上の規模の企業では、約半数の企業が既に海外進出しています。

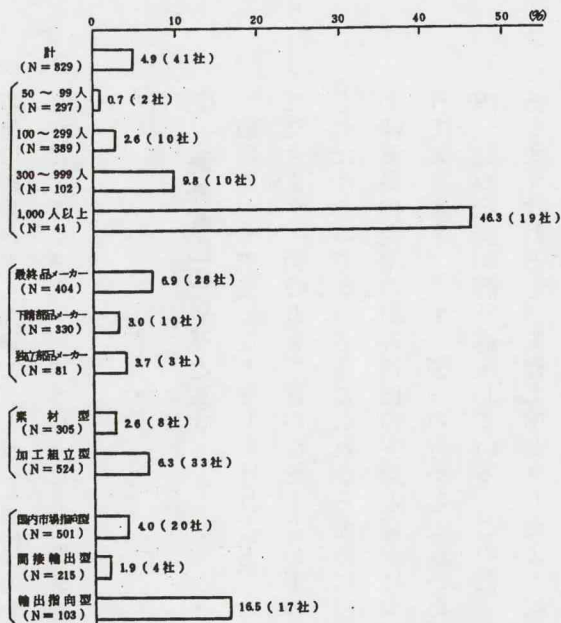


図 1 従業員規模別・事業の性格別・業種別・市場類型別海外進出企業の割合

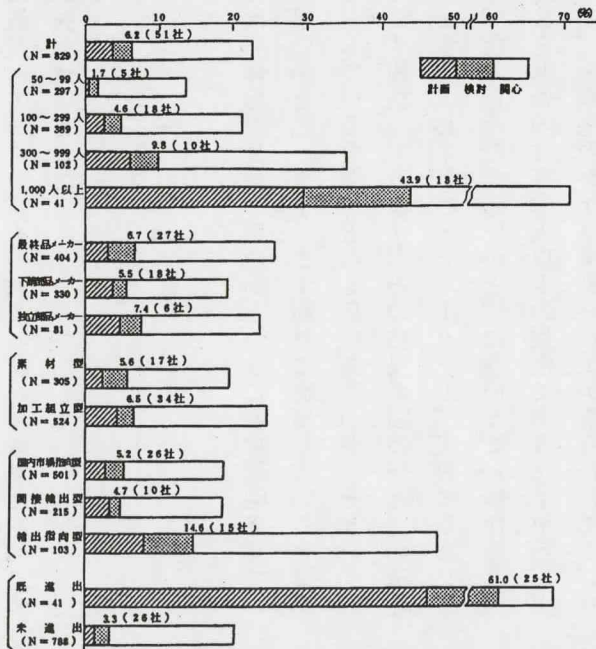


図 2 従業員規模別・事業の性格別・業種別・市場類型別・既進出未進出別海外進出意向のある企業の割合

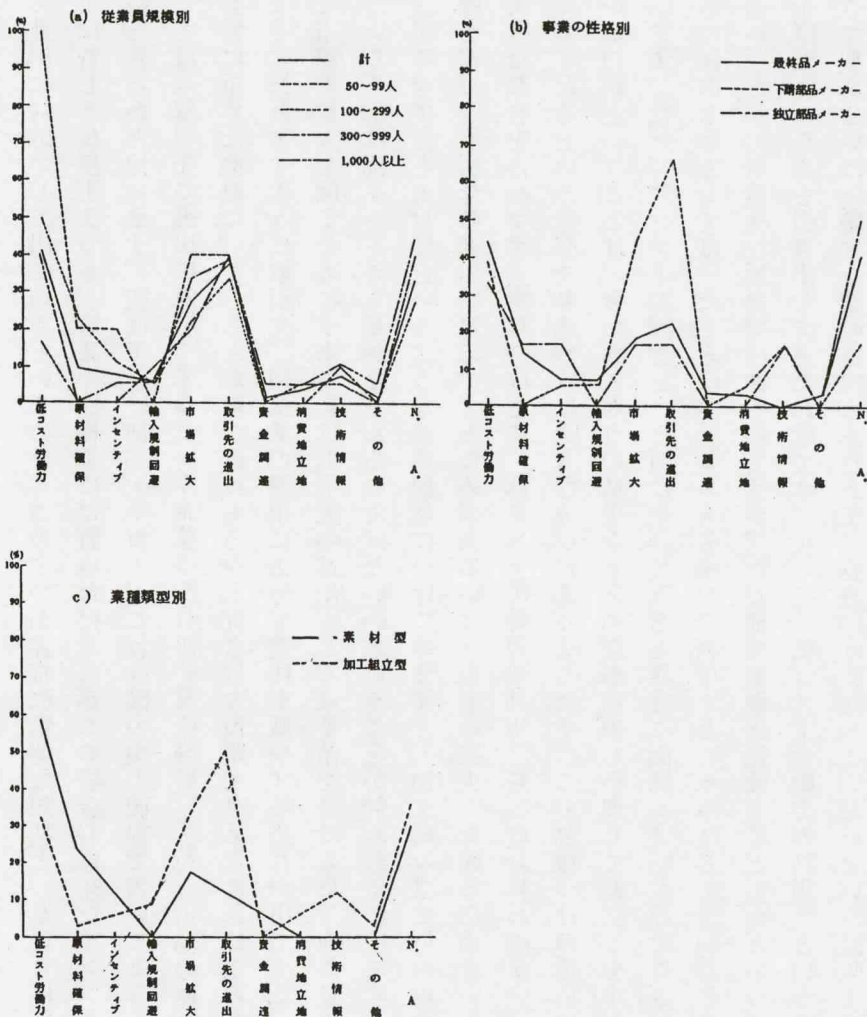
三〇〇人以上から九九九人の企業、これをここでは中堅企業と呼んでおりますけれども、中堅企業では約一〇パーセントの企業がすでに進出しています。それ以下の規模になりますと急に進出企業の割合は小さくなります。このように海外進出している企業は大規模企業、中堅企業に多いということが分かるわけです。更に事業の性格、あるいは業種の類型から見てみますと、素材型の場合に比べて、加工組み立て型の業種の方がかなり海外進出している企業の割合が多くなります。ただ、実数で申しますと素材型の方が多いんでありますけれども。さらに注目したいのはやはり市場構造から分けて見た場合です。国内市場指向型、これは輸出を全く行っていないか、行っても売上げ一〇%未満という企業をさしています。それから部品メーカーを念頭に置きまして直接輸出はしていないけれども、輸出をしている製品の部品を作っているところ、そういう間接輸出型、そして輸出指向型企業に分けてみますと、ご覧いただきますように、海外進出している企業の割合は輸出指向型企業で一六・五パーセントと断然高くなっている。それだけ輸出を中心に行ってきた企業で、海外進出が活発に行なわれてきたということがわかるわけです。

続きまして、図二に移っていただきますと、これはこれから進出しようとしている企業がどれだけあるのかということを答えていただいたものです。これもあいまいにとらえた方が意味があるのか、あるいは数は少なくとも厳密にとらえた方が意味があるのか、いろいろ考え方がわかれるかと思うのですが、ここでは二年以内に進出する予定である「計画」企業。二年よりは先になるけれども、進出を既に予定して検討している「検討」企業。具体的な進出計画、検討は行なわれていないけれども、進出には関心があるという「関心」企業ということで示されております。ご覧いただきますと、全体

の六パーセントあまりの企業が計画もしくは検討をしている。更にそれを類型別に分けますと、これは海外進出の実態と非常にうまく重なっておりまして、大規模企業でやはり計画・検討している企業の割合が非常に高くなっています。そしてそれに続いて中堅企業の順になっています。ところがレジュメの中にもちょっと触れておきましたけれども、実数では中規模企業に一八社海外進出しようとしている企業があります。一八社と申しますのは全体で五一社が進出をしようとしておりますから、三分の一強という大きな割合の企業が中規模企業に属する。つまり割合からいくとさほど大きくは見えないけれども、中規模企業の中に海外進出をしようとしている企業がかなり増えてきている。そこで今海外進出というのが大きく問題になってきているということかと思えます。

更に企業の属性別に見ていきますと、やはりここでも輸出指向型企業というのが海外進出に非常に積極的に取り組んでいるということが分ります。また、既に進出している企業で更に進出しようという企業が非常に多い。逆に進出経験のないところではそうした企業が非常に少なくなっている。これはあたりまえのことと言えばあたりまえですが、いったん進出をしますとそのことによって蓄積される海外進出にかかわるノウハウが、更に進出を容易にさせているというような側面がうかがえる。そこでつぎに、そうした進出企業がどういう動機で出ていくかとしているのか、これについてこれから進出しようとしている企業について調べたのが図三です。

ひと言で申しますと、基本的な動機というのは三つしかないとあえてここでは申し上げておきたいと思います。ひとつは「低コストの労働力を利用」する、こういう動機で進出するケースです。もうひとつは「市場の拡大」を狙って進出をするケースです。そして三つめのケースというのは、「取引先



(3つまでの複数回答)

図3 『計画』・『検討』されている海外進出の主要動機別企業の割合

の進出に対応」して出ていくということ。この三つが非常に重要な類型ということになります。ここではむしろ規模別よりも、事業の性格別にご覧いただく方がこの場合有意義なインプリケーションが得られるかと思えます。実は下請け部品メーカー、これは図の中の破線で書いてあるものですが、ここでは「取引先の進出に対応」とするという企業の割合が非常に高い。また、「市場の拡大」というのも非常に重要な動機で、このことからこれはもう少し聞き取り段階で詰めなければならぬのですが、よく言われますように取引先、親企業の進出によって受注が減少する恐れが出てくる。これに対応して市場の拡大を図るために、あるいは取引先の進出もしくは要請を受ける形で海外進出をしようとしている下請け部品メーカーがかなりあるのではないかということが伺われるわけです。これを更に加工組み立て型と素材型というような業種類型に分けてみますと、加工組み立て型の場合には今申し上げました「取引先の進出に対応」するため、あるいは「市場の拡大」を図るためというのが、非常に大きな割合を占めます。素材型は逆に「低コスト労働力の利用」と、「原材料の確保」というのが非常に多くなるという意味で動機づけに大きな違いがあるようです。この動機づけの違いは何を意味しているのかということは、後で聞き取りの結果をまとめながら少し整理してお話しを申し上げたいと思います。ただ、アンケート調査というのはやってみると非常に面倒くさいものでございまして、つまり全体の水準としては、たとえば「低コスト労働力の利用」というのはどんな類型の企業でも非常に高い。だから有意義な動機ではあるのですが、ただ他の動機と比較してどうだという意味で、今申し上げたような点を引き出して見たわけです。決して「低コスト労働力の利用」というのは、加工組み立て型あるいは下請け企業の進出にあたって、動機づけになっていないという意味ではございません。

(3) 海外進出の国内生産への影響

さて、こういうふうに海外進出については愛知県内の企業でも、その五〇人以上の規模でとりますとやや希薄化されて映るわけですが、やはり大企業・中堅企業を中心にかなり強い意向が示されていることになります。ところで、この調査の課題はそうした海外進出が雇用にどういった影響をもたらすのかというところにあるわけです。そのためには海外進出と国内雇用をつなぐ要因について少し整理しておかないといけないということです。ひとつは海外進出すると雇用にどういった影響があるか、その影響を媒介するものとしてまず海外進出の規模が大きければやはり影響が大きいのではないかという当たり前のことが考えられます。そういう意味でまず海外生産の規模を聞く。ところが海外進出というのはよく言われますけれども、基本的には国際分業の二つのパターンによって、その国内生産・雇用への影響が非常に異なって現れてくるわけです。ひとつは、たとえば発展途上国への進出の場合に非常にしばしば見られるように、国内で行っていた生産工程のごく一部、通常は組み立て工程ですが、そうした組み立て工程をノックダウンの形でこの発展途上国に持っていく。これはふつう垂直統合型の国際分業と言われております。こういう型の進出の場合ですと、海外進出をしても、部品中間材というのは輸出という形でその当該進出国にいきます。したがって国内生産にはさほど大きな影響はありません。それどころか、それはしばしば七〇年代の進出の主要な動機になったわけですが、そうした組み立て工程を持っていくことによって現地の市場にできるだけ深くい込んでいく。むしろその意味から輸出を促進するような側面すら、この垂直統合型の国際分業はもっている。それに対してある特定の製品を原材料の調達から最終製品の組み立てまで、一貫した形で海外に持ってまいりま

すと明らかに国内で行っていた生産がそのまま海外に移転されるということになりますから、非常に大きな国内生産への影響があるわけです。これは普通水平型の国際分業といっております。そういう意味では進出が垂直統合型かあるいは水平型かこれによりまして国内生産への影響に相当大きな違いがでる。そういうことを直接お尋ねするののひとつの手なんです、ここでは海外生産が輸出を代替するような性格のものかどうかを聞いてみました。従ってまず第一に海外の生産規模、第二にその海外生産が輸出を増加させるのか、あるいは減少させるのかの輸出代替性。そして第三に国内投資への影響。その三つについてアンケート調査を行なってみました。

一番はつきり結果が出たのは生産規模です。図四のところにこの生産規模の結果が入っています。これは少し見にくいんですが、ヨコの軸が海外生産比率（国内の生産額に対する海外の生産額の割合）タテ軸が企業規模を示しております。ご覧いただきますと、現在の時点が左側の数字になります。が、海外生産比率が、五パーセント未満という企業が半分以上、一〇パーセント未満というところにくくってみましても、海外進出企業の三分の二以上が一〇パーセント未満のところに入ることになります。そういう意味では明らかに現在の時点で海外生産が国内生産に特別大きな影響を及ぼしているとは考えにくいわけです。ところがこれが五年後になりますと、矢印がそのセルの中での数字の増減を示しておりますけれども、ご覧いただきますように五パーセント未満というのはどの企業規模でも減少して、五パーセントから一〇パーセント未満、もしくは一〇パーセントから二五パーセント未満というあたりに中心が移っているわけです。それだけ五年後の海外生産比率が相当大きく拡大するということに見込んでいる企業が多いということになります。そういう意味ではひとまず生産規模から

見ると、これからの国内生産、雇用への影響ということが非常に大きな問題になる可能性があるというところがわかるわけです。

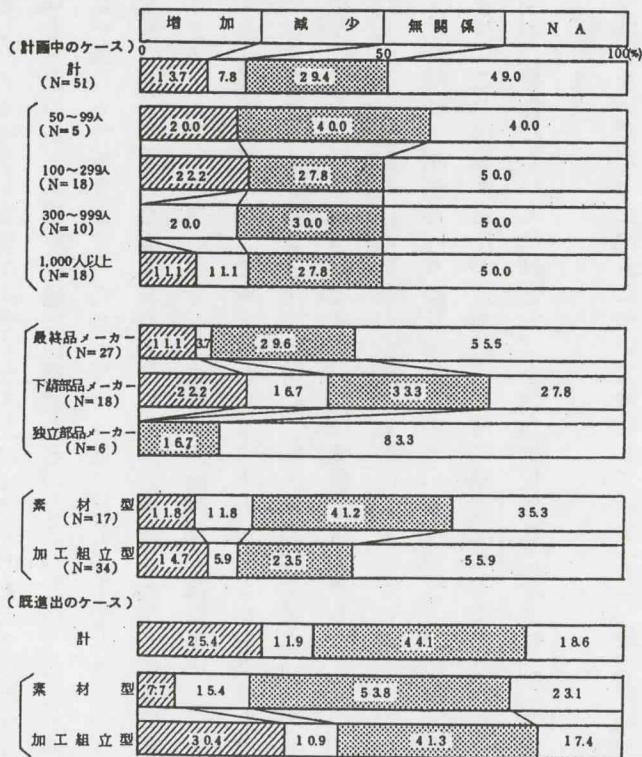
しかしながら、今も申しましたように生産規模が大きくなるだけではとりあえず国内生産への影響がわからない。輸出代替的なものなのか、あるいは輸出促進的なものなのかということ調べたいということ、質問をした結果が図の五であります。これが実は予期に反してと申しますか、後で考えてみますとある意味であたり前のことかという面もあるわけですが、非常にわかりにくい結果になっています。図を見ていただきますと、右側の白い部分、つまり、無回答が非常に多い。丁度半分ぐらいが無回答、また無関係という企業も非常に多くて両方合わせますと七割余りが無関係か無回答のいずれかになります。これは実はアンケート調査を設定する時に、輸出指向型企業というのが念頭にありましたので、こういうばかんなことをしてしまうのですが、実は先程も言いましたように、国内市場指向型の企業もかなり進出している。また間接輸出型の企業にも進出しているところが幾つかある。そういう企業がこの質問を受けた時に、相当お困りになっただろう。こういうふうな後で思いあたったわけです。そういう意味では、これは設問自体が技術的に非常に拙劣なものでありまして、私自身の不明を恥じるのですが、輸出代替性についてはほとんど有為な結果はここからはあがってこなかったと申し上げるほかないのであります。

それでもわずかに具体的な回答をいただいた部分について検討してみますと、輸出が増加するという企業の方が一部中堅企業を除いてむしろ多いんですね。そういう意味でも海外生産が輸出代替的であろうという結論はここからは上がってこない。これはハタと困って、もう少し何かそうした問題に

	計	5 多未満	5～10多未満	10～25多未満	25～50多未満	50 多以上	N.	A.
計	67 (100)	35 (52.2) ↘ 16 (23.9)	11 (16.4) ↗ 14 (20.9)	8 (11.9) ↗ 18 (26.9)	2 (3.0) ↗ 4 (6.0)	1 (1.5) ↗ 4 (6.0)	10 (14.9)	11 (16.4)
50～99人	7 (100)	3 (42.9) ↘ 1 (14.3)	1 (14.3) ↗ 2 (28.6)	1 (14.3) ↗ 2 (28.6)	1 (14.3) ↗ 1 (14.3)	0 → 0	1 (14.3)	1 (14.3)
100～299人	22 (100)	11 (50.0) ↘ 2 (9.1)	3 (13.6) ↘ 2 (9.1)	2 (9.1) ↗ 8 (36.4)	1 (4.5) ↗ 3 (13.6)	1 (4.5) ↗ 3 (13.6)	4 (18.2)	4 (18.2)
300～999人	16 (100)	9 (56.3) ↘ 4 (25.0)	3 (18.8) ↗ 4 (25.0)	0 ↗ 3 (18.8)	0 → 0	0 ↗ 1 (6.3)	4 (25.0)	4 (25.0)
1,000人以上	22 (100)	12 (54.5) ↘ 9 (40.9)	4 (18.2) ↗ 6 (27.3)	5 (22.7) ↗ 5 (22.7)	0 → 0	0 → 0	1 (4.5)	2 (9.1)

(注) まだ海外進出しておらず、計画または検討のみある企業は「5 多未満」として集計してある。

図4 海外生産比率の推移 (現在→5年後)



(注) 「既進出のケース」において、既進出ケースが複数ある企業については「最も新しいケース」と「最も早いケース」について回答を求めた。したがって集計企業数は計41企業、素材型8企業、加工組立型33企業であるが、ここで扱ったケースの数は計59ケース、素材型13ケース、加工組立型46ケースであり、構成比は企業数ではなく、集計したケースの総数に対する比率で示してある。

図5 従業員規模別、事業の性格別、業種類型別
海外進出が輸出に及ぼす影響

ついて手がかりになることはないか。実はこの設問に合せてですね、この設問はこれから進出しようとしている企業に対して行ったものですけれども、過去の海外進出のケースでは輸出への影響はどうだったのか、その過去のケースとこれからのケースを比較してみることによって、何か少しは得られるところがあるのではないかとということで、ここには載せてありませんが、過去の進出のケースと比較してみました。そうすると、非常にはっきりした違いがでるんですね。と申しますのは、過去のケースについては無回答は非常に少なくなりました、無関係という回答が多いんです。無関係というのはこれは先程申し上げた輸出指向型企業でない企業の回答が大部分を占めているのではないかと思います。さらに海外生産が輸出を促進したという企業がほぼ三割を占めているんですね。輸出が減少したという企業は非常にわずかです。つまりそのことが何を意味するかというと、過去に進出したケースでは比較的多くの企業で進出自体が輸出を促進する。つまり先程の言葉で申しますと、垂直統合型の分業になる形で、進出が行なわれているケースが多いのではないかと、こう推測できるわけです。そのことから改めてこれから進出するケースの回答を見えますと、むしろこれからの進出のケースについては、無関係ということで解釈するよりも、多くの企業で進出が輸入にどういう影響があるのか必ずしも明確につかめていないのではないかと、これは過去のケースとの比較から引っ張ってきたやや強引な推測になりますけれども、そのように見られるわけです。とくに、先進国、発展途上国を問わず、各国とも積極的な国産化政策をとっておりまして、かつてのような垂直統合型の進出が非常に難しくなってきたことが、海外進出の輸出に及ぼす影響をつかみにくくしている基本的な要因としてあげられるかと思えます。国内投資についても過去のケースでは全く独立に、つまり国内

投資、海外投資をそれぞれ独立に決定してきた企業が圧倒的に多いんですけども、最近の海外進出のケースについては国内投資は海外投資とは独立に決定するという企業の割合が非常に小さく、その面からも海外進出の影響がそれぞれの企業にとって不透明、不確実になっているという状況が推測されます。その点は聞き取り調査で若干補うことにいたしまして、「国際化」のもうひとつの側面である海外での部品調達の問題に移りたいと思います。

(4) 部品等の海外調達

海外調達を行っている企業の割合は、海外進出にくらべて断然高い。図六でおわかりのように、四分の一以上の企業が既に海外で部品調達を行っている。規模の小さいところでも、四分の一近くの企業が部品の海外調達をしている。規模が大きくなりますと、たとえば大企業ですと六三・四パーセントという非常に高い割合の企業がすでに海外調達をしています。今後の動向、部品の海外調達がこれから更に増えるのか減るのかということになりますと、図七の方をご覧くださいいただきますとおわかりいただけますように、主要部品まで調達するところではさすがに少ないですが、周辺部品を含めて部品調達を拡大したいという企業、それから今まで調達は行っていないけれども、円高の進行等の情勢の変化によって海外調達に切りかえたいという企業が非常に増えていきます。そういう意味では、海外調達の動向も雇用との関連で非常に注目されるわけですが、これはご承知のとおり海外進出となりますと、いわゆる経営資源の面で手あてが非常に大変ですし、またリスクも大きいわけです。ところが

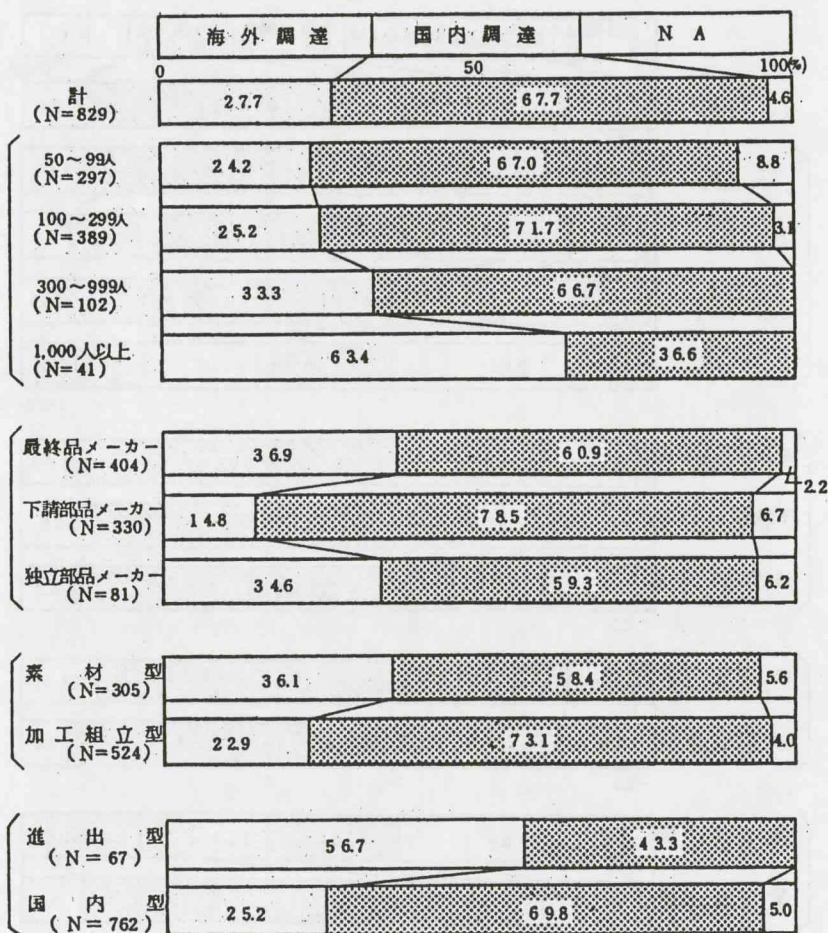


図6 従業員規模別・事業の性格別・業種類型別
海外で部品等の調査を行っている企業の割合

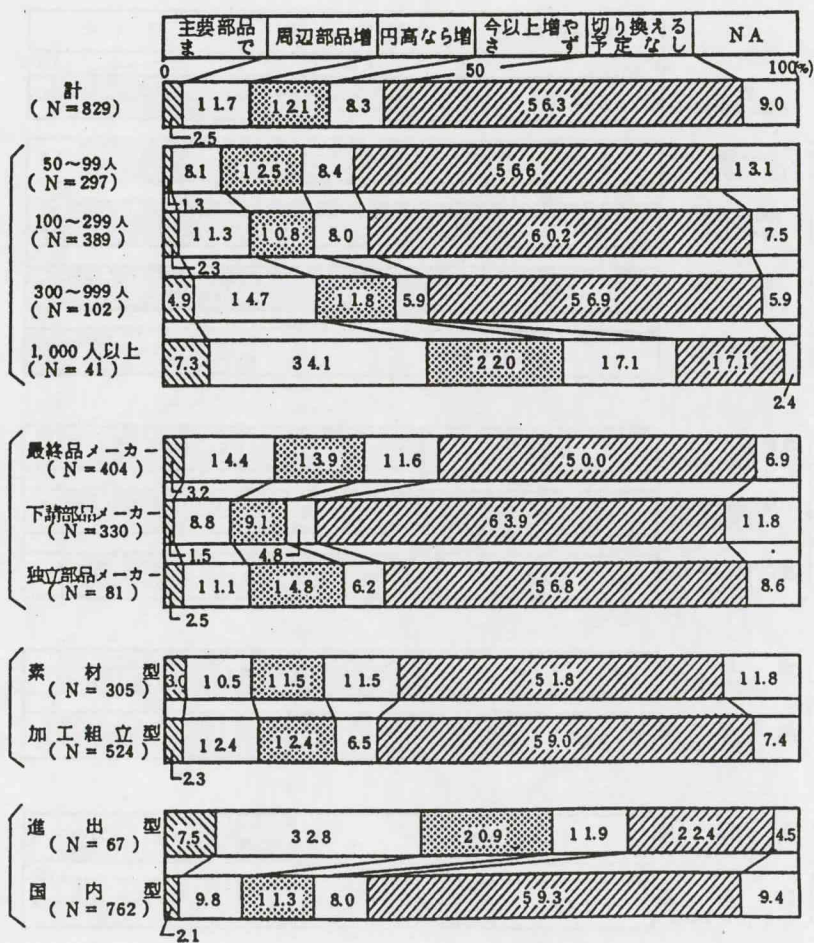


図7 従業員規模別・事業の生格別・業種類型別・進出一国内型別
今後の海外調達意向

海外調達というのはこれも相当レベルの高い経験の蓄積が必要ですが、海外進出に比べて断然リスクが少ない。それでいて高い得点が見込まれるわけです。そういう意味からも海外進出に比べて積極的に行われているということがよく理解できるわけです。

(5) 海外進出の三つの類型

以上のことを踏まえ、要するに何が分かったのかと申しますと、海外進出しようとしている企業というのは大規模、中堅企業に多いわけです。しかし中規模企業にも海外進出の意向をもつ企業がかなりあることは注目したいと思います。その海外生産比率というのは現状では比較的小さいけれども、今後かなり急速に拡大していくであろう。それから動機の面から申しますと、加工組み立て型あるいは下請け部品というような種類の企業ではこれは「取り引き先の進出に対応」するとか、あるいは「市場の拡大」を目ざすという動機づけが非常に強い。それに対して素材型の場合には「原材料あるいは安価な労働力の利用」ということが非常に強くなってくるということが一応明らかになりました。しかし逆に明らかにならなかった点というのは、要するにそういう海外進出が国内生産に影響していくプロセスですね、とりわけその海外生産が輸出代替的なものなのかどうか、この点に話を極限しますと、およそ何か明確になった部分というのは残念ながらほとんどないわけです。そこでそれを補う意味も込めまして、聞きとり調査で少しフォローしてみました。結論的に申しあげた方が話わかりやすいと思いますが、海外進出には基本的に三つの類型がある。そして、その類型ごとに国内生

産、そして国内雇用への影響は異なっており現われるということが、この聞き取り調査の結論であります。その三つの類型についてそれぞれ書いてありますが、ひとつは比較優位追求型海外進出ととりあえずあまりすっきりしない命名をしましたが、そういう海外進出類型があるだろう。労働力や原材料などの生産要素の比較優位というのは、とりわけ素材型の企業にとって非常に重大な関心になっています。そうした生産要素の比較優位がご承知のとおり円高等の進行によって次第に失われてきているわけでありますが、たとえば繊維を見ますとかなり以前、七〇年代半ばぐらいからそうした問題にぶつかってきておりまして、従って繊維産業などでは七〇年代後半あたりから、東南アジアなどにすでに海外進出をしています。この場合には生産要素の比較優位が失われているわけでありますから、どうしても海外進出せざるを得ない。もちろんそれをカバーするため国内製品の品質を向上し競争力を高めるということはある程度までは可能なわけですが、それを行う余地が比較的素材型の産業では小さいわけです。そういうわけで生産要素が比較優位を保っている国に生産拠点を移そうという動きが、繊維や陶磁器あるいは報告の中で事例をひとつだけ取り上げましたが、家具などの地場産業を中心に広く観察されるのであります。この場合には、雇用に及ぼす影響というのはかなり明瞭でありまして、少なくともその進出した分については国内での雇用は失われる。その分国内生産は高付加価値製品あるいはアパレルのような川下製品に特化する形で再編成されています。

二番めの進出類型は貿易摩擦型海外進出でありまして、これは先程から申し上げております輸出指向型企業の海外進出に多く見られる類型です。

三番めはとりあえずかつつきで、「親企業追随型」の進出と命名しておきますが、下請け企業に多

く見られる進出パターンとして、取り引き先の海外進出により発生した受注減をカバーするために海外進出していく、こういう類型があります。

(6) 摩擦回避から国際戦略へ

最初の比較優位追求型についてはここでは取り上げません。二と三について今どんなことが問題になっているのかということを若干お話し申し上げたいと思います。貿易摩擦型進出類型と申しますのは、ご承知のとおり八〇年代に入って我が国の主要な輸出工業製品を襲った、という表現は適切かどうかわかりませんが、貿易摩擦に対応するという形で進出したケースであります。これは自動車の対米輸出を巡る規制が最も典型的なケースになります。その他にもテレビだとか、あるいは工作機械についても一九八七年にやはり輸入規制が敷かれております。工作機械は非常に厳しい内容のもので、八五年実績の二〇パーセント減という枠があると共に、スピンドル、NCコントロール、ベッド（工作機械の下に敷く鋳物の台座）など、主要な部品についても現地調達が義務づけられて、これをクリアするために工作機械メーカーでも急速に今海外進出、現地生産が進んでいる段階です。その他一般機械の中ではご承知のとおりECでタイプライターとかあるいは電子レンジ、更にやや意味あいは異なりますけれども米の半導体報復によって電動工具といったようなものが規制に引っかかって対応を余儀なくされているということになります。

いったいなぜそういう輸入規制あるいは輸出自主規制というのが大きな問題にならないかならな

かったのか。これはもうご承知のとおり八〇年代に入って我が国の企業戦略が、内需の抑制の下で、「集中豪雨的」といわれたほど輸出に力を注ぐという非常に特異なパターンで進められてきた。つまり輸出の占める比率がこれらの企業で非常に高まったということが重要な前提になるわけです。これはたとえば自動車メーカーA社について調べてみますと、輸出比率そのものは一九八〇年代に入って五〇〇五パーセントで推移するのですが、そのうちの対米輸出の割合は一九八〇年に四三・七パーセントであったのが八七年に五八・一パーセントと大きく増えています。この対米輸出の増加が、その企業の経営業績にどれほど寄与しているかということを調べてみますと非常に高いものがあるわけです。同じような作業を、たとえばタイプライターのメーカー、あるいは電動工具のメーカーそれぞれについてやりますと、むしろこのA社以上に明確に輸出依存型経営体制というものが浮び上がってくるわけです。

そういう意味ではこの貿易摩擦の進行が輸出指向型企業に非常に大きな衝撃をもって受けとめられたのはあたり前の事であります。そこで海外進出に踏み切るわけですが、聞き取りを整理してみますと、これらの企業の海外進出をおよそ二つの段階に分けた方がよいと思われます。この二つの段階を分ける基準は競争力のあり方です。競争力というのは円高とか、あるいは企業の合理化努力とかいろいろな要因で変動します。しかし、長期的に見るとたとえば円高が進行すれば、ご承知のとおり国内の生産の競争力は失われていくわけです。ところが貿易摩擦がおこった時点について見ますと、私の見るところでは競争力はまだ国内生産の方が強い。各種の規制は人為的にその競争力のギャップを埋めていく作業であります。いわば経済的な競争力の格差を政治的に調整していく。こういう作業であっ

たと、理解することができません。第一段階には競争力はむしろ国内生産にまだある。したがって第一段階ではできるだけ規模を小さくして進出を行なおうということで、このA社を始めタイプライターのメーカーあるいは工作機械メーカーなどが典型的ですが、はじめの進出規模が非常に小さい。たとえば工作機械の老舗と言われる大手企業を取ってみますと、八四年にアメリカに現地工場を設立し、八五年から現地生産を始めるが、月産三〇台ペースで、しかもほとんどの部品を日本からもっていく完全ノックダウンでやる。だからこの段階では国内生産に対する影響はほとんどない、とこう考えていいわけです。ところが八七年に輸入規制がしかれるということが情報として伝わります。また、円高がご承知のとおり八五年九月以降進行する。こういう状況の変化を受けてその老舗メーカーは急速に現地生産の本格化、現地調査を進めていきます。その結果、八八年の末には月産一〇〇台の体制でしかも現地調達率を五一パーセント以上にします。この内にはNCコントローラーとスピンドルが含まれます。これは工作機械にとって決定的に重要な部品です、私など素人ではわかりませんが、はたして簡単に調達ができるものかどうか興味があるのですが、そういうふうに急速に現地生産を拡大しなければならぬ状況になってきています。

要するにそのケースに見られますように、第一段階は明らかに貿易摩擦回避型であったけれども、ただちにこの円高の進行と摩擦の一層の深化によって現地調達率を引き上げろという強い現地の要請のもとで、第二段階、つまり現地生産の本格化が進められる。これはこの工作機械メーカーだけではありません。先程あげたタイプライターメーカー、電動工具メーカーにしても細かな数字は省きますけれども、そうした輸出指向型企業はほとんど現地生産の拡大を余儀なくされています。先程の工作

機械メーカーの月産一〇〇台がちょうど対米輸出分に当たります。従って現地生産が本格的に展開された段階で雇用面に相当大きな影響が及んでくるのではないかと思います。これは後の結論を先取りすることになりますが、今年度あたりから各企業とも現地生産が本格的に稼働するわけでありますから、その影響は昨年夏から秋にかけて行った聞き取り調査あるいはアンケート調査の結果では必ずしも明らかにならない。これは残念ながらあらかじめ申し上げておかねばならないわけです。

ところがもうひとつの次の段階をやはり設定することができないか。これは聞き取り調査をまとめてみたひとつの結論なのですが、今申しましたように、第一段階から第二段階へ、第二段階というのはこれは競争力が次第に失われていくプロセスに相当いたします。そのプロセスも国内生産がたとえば自動車のように有機的に下請け企業と連携いたしましたして、高い生産性を誇っているところは、耐える体力があるでしょうし、業種や企業によって大きな違いがあるわけですが、第二段階というのは早晩、確実に訪れてくるだろうと考えられます。

ところがこの第二段階が定着するとどういうことになるかと申しますと、海外で生産する企業の経営資源、つまり現地あるいは日本から派遣された従業員の経験、あるいは現地で生産活動を行なうために必要なノウハウといったものが蓄積されてくる。そうした経営資源の蓄積が進むと現地の生産性が高まり、現地製品の競争力が次第に高まってくる。更に生産活動というのは製造業の場合にはやはりスケールメリットというようなものを考えなければいけない。そういうことから考えると日本と進出現地という関連だけではなくて、進出した国と第三国との間にも多方向型のネットワークが形成されていくのではないかと思います。それぞれの地域が得手とする製品を媒介として国際ネットワークイン

グ体制を作っていく、このような方向に次第に進んでいく。現にそういう方向を目ざす企業もわずかですが、何社かあるわけです。たとえば工作機械メーカーでこれもやはり地元の企業ですが、国内ではあまり大きな市場を確保することができなかった。そのために早くから海外市場を目ざして進出し、既に一九六八年にアメリカ現地法人を設立している。その現地法人でノックダウンから始めて、七〇年代の終わりにはすでにかなり現地調達を進めています。それが八〇年代に入って摩擦あるいは円高というような状況になり、これまでの現地生産のノウハウをフルに活用して、アメリカとイギリスに二大生産拠点を設け、汎用型のNC、MC製品をそれぞれ特化させる。こうしてそれぞれのスケールメリットを生かす形で、国際ネットワークキング体制を作り上げようとしている。こういう企業があるわけです。ある程度長期的に見ますと輸出指向型の少なからぬ企業がこの第三段階に進むのではないかと、そして、このように国際戦略の本格化した段階では雇用への影響はさらに大きくなるものと予想されます。

(7) 「親企業追随型」進出？

もうひとつ下請け企業の進出についても触れておきたいと思います。これまで経済学には、下請け企業が親企業と言うか、主要取引引き先によっていじめられている弱い存在なんだという見方が非常に根強くありました。それが当たっていないと断言するつもりは決してありません。しかし、そういう面ばかりではないのではないかと、聞き取り調査を通じてえられた非常に鮮明な印象で

す。と言いますのは、下請け企業の海外進出に「親企業追随型」という命名をしましたのは実は私ではないのです。ある研究者がやはり自動車部品メーカーの海外進出実態について調査をされ、それを踏まえて、こういう命名をされたわけです。それは要するにひと言で申し上げますと、下請け部品メーカーの海外進出は親企業の支配力の下で、親企業から強制されて行われているものだという、やや乱暴なそして古典的な下請け企業観を改めて確認したものです。ところが聞き取りをしてみますと、意外なことがわかりました。それは、親企業の、先程申しました第一段階もしくは第二段階ですら、進出の規模を見えますと、たとえばA社の場合には単独で設立するアメリカ現地法人の生産台数では二〇万台ですけれども、その二〇万台だけで採算を取れるようにしようとするのは、部品の場合はほとんど至難の業だそうです。なかなか難しい技術的な問題もあるようですが、部品の場合、二〇万台だけにひかれて進出するのは、経営的に難しいということです。あるいはある電動工具メーカーのアメリカ現地工場、ここは最初三万台で出発したのが、いま七万台の現地一貫体制を確立しつつあるのですが、そのメーカーの下請け企業で、二〇〇人規模の企業が進出しようとしている。その下請け企業で聞きましたところ、その電動工具メーカーの現地法人との取引だけを念頭においていたのでは、とてもじゃないが採算が取れない。その下請け企業で七万台の規模で受注できる部品量というのは、その企業が考えている現地法人の生産量のおよそ三〇パーセントに過ぎないそうです。しかも、その下請け企業が計画している現地法人は、なんとかスケールメリットを発揮できる最少の規模だということです。この企業だけではありません、どの企業できいてもどうも下請け企業の場合には進出に踏みきれるかどうかを決めるかぎは結局は市場問題にあることを教えられたわけです。従来の親企業の

現地法人からの受注だけを念頭に置いていたのでは採算にのりきらない。こういう面で調べてみますと、自動車A社の下請け部品メーカー、これは下請けとは申しまでも大規模企業ですが、こういった企業で進出しようとしているところは、既にGMあるいはフォードとコンタクトがあるとか、あるいは市場の拡大を念頭に置いて、たとえばGMにくい込んでいる企業と合併企業を作って進出していくとか、実に周到にこの市場問題について見通しを立てている。もしくは解決の見通しを立ててから進出をする、こうした部分メーカーのほとんどが輸出比率が低いだけに、こうした戦略行動に、私は改めて驚かされました。

そういう点からしますと、必ずしも「親企業追随型」というのは当たらないのではないか。確かにその主要取引先からの受注量というのは、いわば海外生産をするためのベースとして非常に重要な意味を持ちます。しかしながら本当に進出に踏みきるためには、それに現地法人生産量の残り五〇パーセントとか、その電動工具メーカーの下請け企業の数字を借りれば七〇パーセントとか、その分の市場見通しが立っていないと進出できないのではないか、その意味では下請け企業の進出は非常に自主的で、独自の戦略にもとづいて進められているんだというように考えるのが自然なわけです。たとえばその電動工具メーカーの下請け企業の場合、残り七割についてどこに市場を探すのでしょうか、電動工具のたとえば歯車を作る、その歯車は極小歯車ですから用途は非常に限られるわけです。一般的な用途を満たすためのものを作るためにはラインを増設しないといけない。それに伴って現地法人も拡大させなければならぬ、リスクも非常に大きくなる、いろいろな問題がある。最少規模で採算が取れるようにやろうと思うと、その極小歯車を売らなければならない。結局、市場戦略は決まっている

わけですね。それはアメリカの電動工具メーカーに何とかくい込むしかない。これが主要戦略。自動車の場合も基本的には同じだと、こういうふうに考えていいかと思っています。

このような戦略を持って進出するというのは大変な自信です。そういう意味では我が国の下請けメーカーがそれまでに培ってきた一種の技術力とか開発力、そうした非価格競争力が実は進出する下請けメーカーの戦略の土台になっているのではないか。むしろそうした企業がすべてだとは申しません。そうした企業は少ないかもしれませんが、しかし類型としてはそういう企業が今後の国際化に非常に大きな意味を持つのではないか。このように思われます。



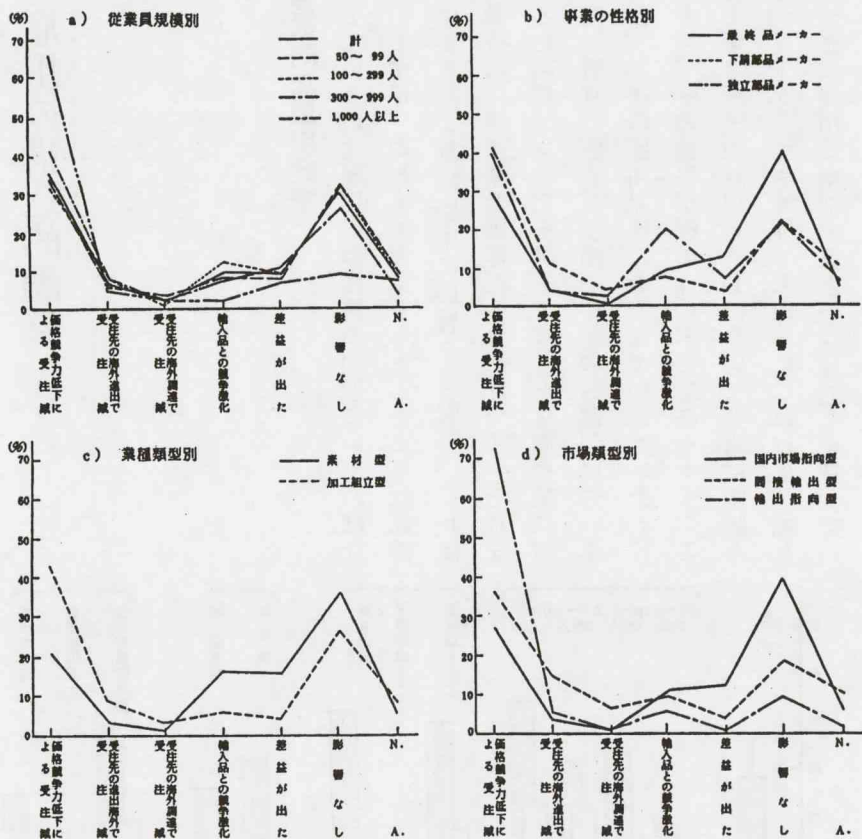


図8 円高の影響別回答企業の分布

Ⅲ 雇用の構造的調整

(1) 選択的な雇用政策

その上でいよいよ雇用への影響の問題にいかねばならないのですが、これまでお話ししましたような経済の国際化がどのように雇用に影響するのか、これは我々の調査の一番主要な課題だったわけです。それをとらえるためにアンケート調査では、全体の企業に対して事務・管理、販売、技術、生産の四部門についてそれぞれ三年後の雇用見通しを答えていただいたわけでありました。その結果が図の九に示してあります、これを見ますと今後の雇用見通しについて非常に明瞭な図が浮かび上がってきます。ちなみにこれは雇用増加指数、つまり雇用が増加するという見通しを持っている

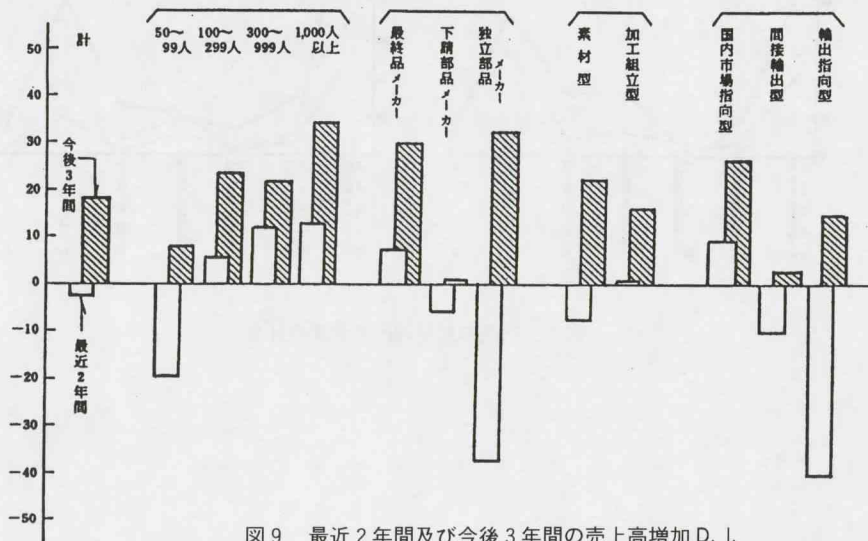


図9 最近2年間及び今後3年間の売上高増加 D. I.

る企業の割合から、減少するという見通しを持っている企業の割合を引いたもので示してあります。従って雇用増加指数がプラスを示しているということは、増加すると回答した企業の方が多いという形で読んでいただきたいと思います。その前提として、特に部門別の雇用についての質問に対しては、中・小規模企業で無回答が非常に多かったことを申し上げておきます。このことをどう解釈するかは難しいのですが、やはり中小規模の企業ですと部門別の雇用見通しを立てることが難しいのかなという感じがしました。またここでは触れませんが、円高下の経営政策のあり方に絡ませて考えてみても、やや中小規模の企業で対応に遅れている部分があるのではないかとそれがこの数字に反映しているのではないかと感じるで受けとめています。

さて、図の九をご覧ください。まず全体の雇用、白い部分について見ていきますと、雇用見通しは全体としては非常に悲観的といえますが、量的には減少す

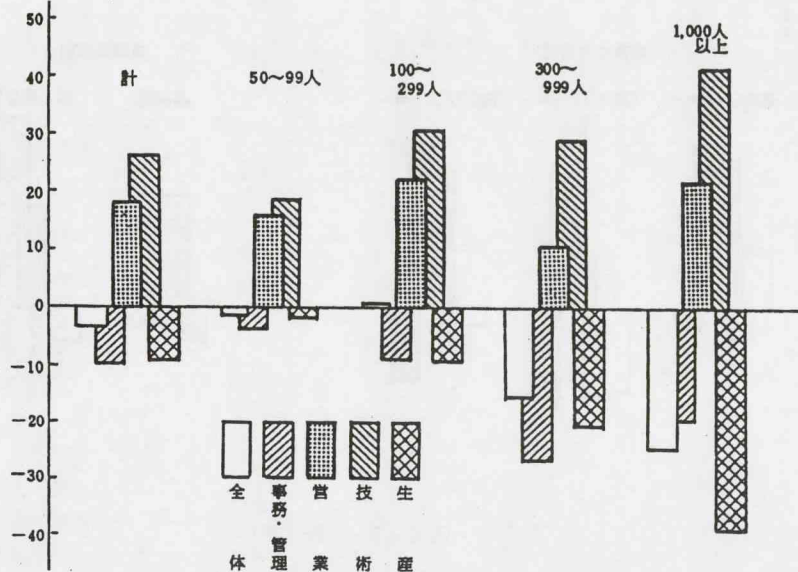


図10-1 従業員規模別・部門別雇用増加見通し D. I.

るという企業の方が割合が高い。特に中堅規模と大規模企業でこの白い部分が下の方に大きく伸びています。それだけ減少すると回答した企業の割合が増加すると回答した企業の割合よりも高いことを意味しているわけです。しかし、全体としては減少するけれども、同時に強化する部分もあるのではないか。そういう観点で見えていきますとここには明瞭なパターンがあります。それは事務・管理および生産部門は減少させるが、販売および技術部門は増加させる、あるいは強化してきた。こういうパターンでありまして、そのパターンはおおよそ規模が大きくなるほど、（中堅規模ではやや違ったパターンが見られますけれども）、そのパターンがはっきりとみられます。大規模企業をご覧いただきますとこの点が一番はっきりいたしますが、生産部門の雇用については減少するという企業の割合が増加するという企業の割合を四〇ポイントあまり上回っている。生産部門の雇用は減少させていくという企業が圧倒的に多いとこう言ってもいいわけです。と

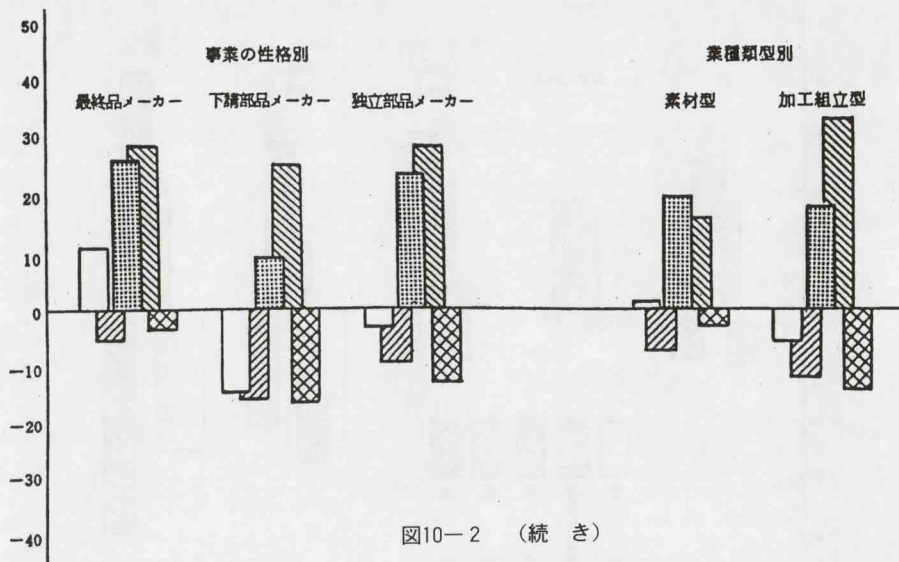


図10-2 (続 き)

ところが技術部門につきましては逆に増加させるという企業が四〇ポイント程も減少させるという企業を上回っている。つまり、ひとつのモデルとして描いてみますと、大規模企業には現業部門と事務・管理部門の雇用は減少させたい、しかし、特に技術開発部門は強化したいと考えている企業が非常に多い。そしてトータルで見ると雇用が減少するという企業が多いというようになっております。規模が小さくなるにしたがつて、部門別の雇用見通しのメリハリが弱くなっていくというふうになります。事業類型別、更に業種類型別の雇用見通しのちがいにつきましては、図がありますので後でご検討願えればいいと思いますが、やはり加工組み立て型の企業で、全体に雇用が減少するところが多い。しかも技術開発、販売部門は強化し、事務・管理、現業部門の雇用を減らしたいという企業が非常に多くなっている。更に事業の類型別に見ますと、ここでは下請け部品メーカーが非常にはっきりとした形で特異なパターンを示しておりまして、全体と

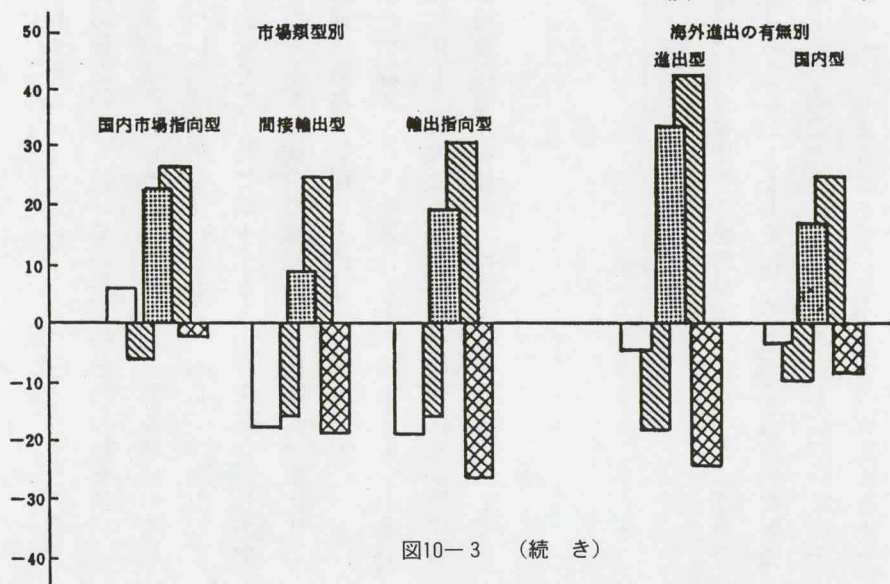


図10-3 (続 き)

しての雇用が減少するという見通しをもつ企業の割合が最終品メーカーなどと比べて非常に大きくなっております。それだけ円高など経営環境の激変の影響を強く反映しているものと思われます。

この調査のテーマは、海外進出が雇用にどう影響を及ぼすかということです。海外進出の有無別にアンケートの結果をみますと、全体の雇用については進出している企業、もしくは進出しようとしている企業と国内型企業の間にはほとんど違いがなくて、共に減少するという企業の割合がやや高くなっています。しかし内容的に見ますと、進出型の企業の場合には販売、技術開発を強化するという企業の割合が国内型に比べて断然大きくなる。逆に事務・管理、生産部門を減少させたいという企業が非常に多くなっている。それだけ進出型の場合にはメリハリの効いた雇用政策をもつ企業が多いと、こういうことになります。このことははじめに申し上げたような産業構造の変化を促進する要因のひとつとして、やはりこの「国際化」の動向が重要な意味を持っていることを示しているように思われます。

(2) 海外進出に伴う雇用調整

おそらく皆さんとしては、もう少し端的に、「国際化」に伴う雇用への影響が聞けるものとご期待なさっていただいたのではないのでしょうか。私も当初の意気込みといたしましては、なるべく具体的な形で「国際化」の影響を取り出してみたいと思っておりました。そこで全体の雇用の見通しについてはそこまでいたしまして、海外進出している企業あるいは進出しようとしている企業では雇用にどのよ

うな影響があったのかということを、聞き取りを素材に最後にお話しさせていただきたいと思っています。結論から申しますと、実に惨たんたる結果になりました。全部で二七社ほど回りましたが海外進出に伴って雇用調整をしたのはわずか一例だけです。その一社と申しますのは、ネジ製造工具メーカーでありまして、このメーカーの場合にはブラジル、台湾それからアメリカに持っています現地法人に半製品の形で日本から輸出し、現地で加工と仕上げをしていたわけですが、円高が進んだことから八七年の年初に一〇〇パーセント現地調達に切りかえました。その結果、国内生産高が急減しまして、現業部門の残業規制をおこないました。このケースがわずか一例だけでございます。ただ、もう二例これから進出するということと直接雇用に影響が出る、あるいは出そうだというケースがありました。これについてもちょっと簡単に触れておきますと、一例は家具の製造メーカー、つまり先程の言葉で申しますと比較優位追求型企業でありまして、この企業の聞き取りは日常使っているものだけに大変興味があつたんですけれども、このメーカーは低価格品の食卓セットを中心に作っております。低価格品の家具というのは、私も初めて勉強いたしましたけれども、最近ではゴム材を素材に使うそうです。天板は違いますがいすやテーブルの足のたぐいは今低価格品はゴム材を使用するそうです。元来ゴム材というのはねじれがくるとか、腐りやすいとかいう欠点がある。この欠点を一宮にお住いの方が、一〇年かかって技術的に克服して、家具の素材として使えるようにされたのだそうです。その方がタイに現地法人を作って、日本の各家具メーカーにその素材を供給している。聞き取りをした家具メーカーでもそこから素材の供給を受けています。とにかく低価格品の家具はご承知とおり、非常に競争が激しく、それを戦略商品とするその企業にとってはいかに価格を低く抑えるかに

死活がかかっていると言ってもいい。そこでそのメーカーはゴム材の安定的な供給を受けるとともに、タイの低廉な労働力を利用するために、タイに現地法人を設立し、今年から稼働をはじめの予定だ。従来このメーカーは、足の部分は下請けに一〇〇パーセント外注していました。しかし、進出に伴って、その下請企業に対する外注が三年後にはゼロになることになりました。そこで対応する手だてを何かお考えなんでしょうかとやや聞きにくいことを尋ねたのですが、それぞれのメーカーで新しい取引先を開拓していただくよりしょうがないですという答えが返ってきました。家具の場合、高付加価値製品への切りかえが、技術的、資金的に難しく、新しい取引先の開拓も決して容易ではないということでした。

もうひとつのケースは先程電動工具の下請けメーカーの話をしました。この下請メーカーでは電動工具メーカーから、アメリカ輸出モデルの組立外注を請けていたのですが、アメリカ現地法人での生産が急に本格化したために受注が大幅に減少してしまったのです。この場合には電動工具メーカーが他の部品を発注したために、雇用調整をするまでにはいたらなかったのですが、そのようなケースもあります。しかし、そうしたケースはこれまでのところ比較的少ないように見られます。

(3) 海外進出と雇用の構造調整

そこでせめて、海外進出が促がしている中・長期的な雇用構造の変動というようなものを促えられないかということで、聞き取りをした企業のうち、技術部門と生産部門について雇用データの得られ

た企業一二社を対象にして、八〇年代の部門別の雇用動向を示してみたのが表一です。これは実に粗っぽい手続きですが、聞き取りをした企業の多くが八〇年代半ば以降本格的な海外進出にのりだしている。それを踏まえて雇用への影響が出るとしたら、最近二年間のことだろう。そこで最近二年間の技術部門の雇用と生産部門の雇用の変化を、八〇年代前半のそれと比べてみれば影響がつかめるかもしれないということで作ったものです。自動車部品メーカーで六社、工作機械が一社、一般機械四社、下請け一社がとりあげられています。見ていただきますと、自動車部品の大手企業については、且は輸出指向型で例外的なのですが、他の五社については必ずしも海外進出が先程アンケート調査で明らかになった雇用構造の変動、つまり現業部門を減らし、技術開発あるいは販売網を強化していくという方向へ雇用構造の変動を促しているふうにとらえることがなかなか難しいと思います。たとえばC社を見ますと、技術部門は八〇年代前半と海外進出が急速に展開されたこの二年、このいずれの期間も平均で七パーセント以上の雇用増加を示しております。さらにこの企業の場合には生産部門も七パーセント以上の増加を示しているというように、海外進出の動向というよりもむしろ売り上げ高の動向の方が雇用の動きにむしろ利いているであって、海外進出が雇用に直接影響しているとは見ることができません。わずかに影響らしいものが見られたのは一般機械のP、Q両社でありまして、P社は事務機器メーカーで、ここは海外生産が本格化する以前からすでに、現業部門を、極力縮小して、技術部門の強化を図ってきている企業でございます。P社の雇用動向は、むしろマシン専業から脱皮し、営業の多角化を図るという長期的な営業政策の反映とみるべきかと思われます。Q社というのは電動工具メーカーです。このメーカーは海外生産の本格化に伴い、現業部門の雇用を抑制するとも

に輸出依存から脱け出して、経営の安定化を図るために、内需とくに住宅関連製品の開発に力を入れ、最近研究所を設立しようです。Q社の場合には、こうした動向がある程度雇用の変化から読みとることができるよう思います。

ただ全体としてみますと、最近二年間の海外進出の影響が比較的出てきそうな時期を取ってみても、その以前の時期と有意な差が出てきているということにはならなかったわけです。そういう意味では最初に申し上げましたように、産業構造、雇用構造の変動を促進する要因として「国際化」を挙げていいものかどうかというのは、まだまだ検討すべき余地があるかもしれません。しかし、基本的な趨勢としては、「国際化」をしますと先程申し上げたような国際戦略を進める上での技術開発が必要となりますし、逆に輸出依存型の体質を改善するために内需の拡大を一生懸命図る企業もあるわけです。そうするといずれにしても技術開発部門の戦略的な重要性というのは非常に高くなってきます。それに関連して興味深いのは内需拡大ということで従来の製品以外の、業際型というか、従来の業種の枠を超えるような方向に製品開発が進んでいくこととしていくことです。最近の技術はご承知のとおりたとえばエレクトロニクス技術に典型的にみられるように、自動車部品として開発されても自動車だけに限定されない用途があるわけです。そういう意味では業際型の方向に技術開発を進めている企業が非常にたくさんあるわけです。経営における内需への指向が、そうした技術開発の動向を一層強めているのではないかと思います。また、下請けメーカーの場合も、先程申し上げたように、「国際化」に対応するためには、開発に参加できるだけの技術力、ノウハウを蓄積しなければならない。あるいは、ご承知のとおりカンバン方式が採用されると品質管理の能力やユニット発注に伴う管理能力などの非

表1 聞き取りした企業の雇用動向

※※

			80年代前半	最近2年間
自動車部品大手企業	B	技術※ 生産	○ △	○ ○
	C	技術※ 生産	◎ ◎	◎ ◎
	D	技術 生産	- -	○ ○
	E	技術 生産	○ ○	◎ ◎
	F	技術※ 生産	○ ○	○ ○
	H	技術※ 生産	△ △	△ △
工作機械	L	技術※ 生産	○ ○	◎ ○
一般機械企業	P	技術 生産	◎ ×	◎ ×
	Q	技術 生産	◎ △	○ △
	R	技術※ 生産	◎ ○	○ ×
	S	技術 生産	- -	○ ○
下企業 請業	Y	技術 生産	- -	△ △

資料 社内資料または有価証券報告書

注) ※印は、非生産部門従業員数

※※印は、得られた社内資料あるいは決算期の関係から若干の前後がある。

◎=その期間の年平均雇用増加率7%以上

○= 同 3%以上7%未満

△= 同 0%以上3%未満

×= 同 0%未満

価格面での競争力を求められる。そういう意味では多くの側面で「国際化」の進展が、先程申し上げたような現業部門の雇用の縮小、そして研究開発部門の強化という方向で雇用構造の変動を進めていくということがいえるのではないかと思います。納得していただけるだけの証拠を集められないまま、このような結論を申し上げるのは内心抵抗があるのですが、ひとまずそんなふうに考えていることを申し上げまして、今日の話は終らせていただきます。

質疑応答

【司会】

どうもありがとうございます。私どもにとって大変重要な点についてお話しをいただきました。今、現在は特におきていなくてもこれから心配される点もあらうと思いますので、ぜひご質問をしていただきたいと思います。

【質問者】

先生はインドネシアで色々と研究なさってきたとお聞きますが、これから自動車も海外生産が本格化してまいります。自動車部品関係の立場で考えますとどういう海外戦略をとればいいか調査を踏えて何かアドバイスがあればお願いします。

【答え】

今のご質問は、私が皆さんにお願いをしたい、お尋ねしたいわけであります。ひとつは、これはむしろ今回の調査では時間的な制約もありまして、削った部分ですが、組合サイドで「国際化」にどのような取り組みられておられるのかというのは私非常に興味があるわけです。ご承知のとおり我が国の労働組合については高い評価をくだす方と、必しも高くない厳しい評価をくだす方もおみえになるんですが、基本的には企業内の生産性を高める面で、労使協議制などを通じて非常に貢献をした。配分についても、十分かどうかはなはだ疑問ではありますが、それなりの成果をあげてきた。しかし、そうした企業内の問題にコミットするためのリスクと申しますか、コストと申しますか、なかなか言い

にくい面もたくさん出てきてしまった。私などそういうイメージをどうしても拭い去れない。

ご承知のとおり労働組合というのはもともとカウンターベイリングパワーである、企業内の他者としての役割をもっている。企業あるいは広い組織というのがひとつの意見でまとまって動くという、これほど危険なことはないわけです。短期的にはそれは非常に大きな成果をあげるかも知れません。しかし、特に難しい局面についてはむしろ反対意見があるからこそバランスがとれることもあるわけです。とりわけ「国際化」のように必ずしもはっきり結果が予想できない、状況がはっきりつかめない。しかもその影響というのはかなり大きなものが予想されるというような問題については、むしろ組合のサイドで相当詰めて、たとえばいつ頃どのような影響が、またどのような雇用について生ずるのか、それに対してどうするかというようなことを詰めてご検討になるのが、まさに労働組合にふさわしい役割ではないのかと私どもはずっと考えております。

もうひとつは、先程人材ということを十亀さんから指摘いただいたんですが、この調査では人材についても実は触れております。私の印象では、要するに海外で活躍する方というのはオールマイティでなければいけないということなんです。国内ですとそれぞれ幾人かの方々がチームを組んで困ったことはそれぞれが応援しながらやっていくということになりますから、話しは簡単です。しかし海外へ派遣される時には日本で一〇人のチームでやっていたのを一人でやらなければいけないということになるわけです。情報機器が発達したからといっても、問題を逐一本社に問いただわしていたのでは現場の士気も衰えますでしょうし、対応にもいろいろ問題が出てくるわけです。そういう意味では非常にオールマイティーな広い範囲のキャリアを持った人を、どのように育成するのだろうか非常

に興味がありまして、これは今のところ具体的な方式は確立していません。A社系列の企業では最近国際人材登録制度と申しますか、企業によっては若干名前がちがうようですが、派遣人材の育成を体系的に行なおうという非常に興味深い試みが行なわれておりまして、是非教えていただきたいと思っております。

ところで、ここにはかなり重要な問題があるように思います。海外に出ていかれる方にどういうキャリアが重要かというのは難しい問題ですが、海外派遣のように少人数でチームを組む場合には、どうしても一人の方で幾つかやらなければいけないという要求と、もうひとつはとにかく生産部面を円滑に軌道に乗せたいという一番重要な要求があるわけです。そこで生産技術とか製品技術のエキスパートが出て行って、実際にそこでやろうとされるわけですが、そうしますと今までに言いましたように、そこで要求されるキャリアが非常に広い。ところが実際に製造技術なり生産技術、製品技術というのはご承知のとおり先程の動向から申しまして、俗にいうキャリア型の人材育成方式ではなくて、プロフェッショナル型の人材育成の方針に移っていく可能性が高いわけです。

キャリア型と申しますとご承知のとおり、新規学卒をとりますと幾つかの部門を経験させながら、終局は役職者になれるような人材を養成するわけです。これをキャリア型と申しますと、研究開発にたずさわっていく人、あるいは技術者に要求される資質というのは、従来はそうにある程度広い範囲をやって、役職者になるという一本道でよかったわけですが、最近のように研究開発が非常に重要で、しかも非常に領域が狭く専門化してくる場合には、専門職としてその中で能力を発揮したい、してほしいというタイプが増えるわけです。そういう方を海外に派遣しますと、その方の専門職とし

てのキャリアが中断されますし、また帰って来てからもキャリア型で上ってきて役職についていくような人とは、競争が難しいという問題が生ずるわけです。

そういう問題を組合ではどうされるのだろうか。ある工作機械メーカー、先程申し上げた国際戦略が非常に進んだメーカーでもそういうことは非常に重要な問題になっておりまして、聞き取りをさせていただいた経営のトップの方からは、はっきり言って技術屋さんが海外に派遣されますと、その後もう使いものにはなりませんというかなり厳しいお話しがあったんです。使いものにならないというのは、専門職としてはもうだめだということとして、専門職でなければ、それではキャリア・ラインにのせるのか、ところがキャリアのラインにはそれなりの経験を経てきた方がいるわけですから、そういう管理職型のラインとどのようにうまくドッキングできるのか、こうした問題は、今後重要な問題になっていくだろうと思います。そういうキャリアのあり方が二重にというか、複線型になっていくと考えますと、今後海外派遣人材のあり方は、組合からみても重要な取り組み課題なのではないのかと思うわけです。

【司会】

他に質問はございませんか。よろしいですか

それではこれで第二回の研究会を終わりたいと思います。山本先生どうもありがとうございました。

産業構造調整と労使の対応

パート I

昭和六十三年四月 発行

発行責任者

全トヨタ産業政策研究会

理事長 梅村 志郎

編集責任者

事務局長 十亀 義則

印刷所

有限会社 第一プリント社

