

リーダーのための教育資料 8

第2回 3 研究所合同シンポジウム記録

新しいライフスタイルと 労使の役割

平成元年 9月

財団法人 中部産業・労働政策研究会

- はじめに 1
- 3研究所のプロフィール 2
- 講演Ⅰ
「経営と人間」 根本 正夫 3
- 研究発表Ⅰ
「我が国企業における外国人労働者研修生
の受入実態と今後の二一ス」 稲垣 武晴 19
- 研究発表Ⅱ
「人事・労務管理の国際比較」 藤村 博之 22
- 研究発表Ⅲ
「高齢化に対する人事・労務諸施策の研究」 村井 清 27
- 講演Ⅱ
「これからの労働運動」 宮田 義二 37
- 講演Ⅲ
「新しいライフスタイルと労使の役割」 飯田 経夫 49
- 総括 中條 毅 68

はじめに

(財)中部産政研は、(社)国際産業・労働研究センターと(社)関西国際産業関係研究所の協賛のもと、第2回3研究所合同シンポジウムを6月23日、24日の両日、全トヨタ労連研修センター“つどいの丘”で、180名の参加を得て開催しました。

この3研究所合同シンポジウムは、関東・中部・関西で主に産業・労働問題を研究するいずれも労働省の認可を受けた3つの研究所が、年1回、日頃の研究の成果を発表し、研鑽を深める場であり、去年の京都での第1回に続き、今回は、第2回目として中部で開催したものです。

我が国の経済・産業を直撃する急速な構造調整、ソフト化、国際化、技術革新、高齢化などの大きな変化の波は、勤労者の意識変化とともに、従来の生き方・働き方の変革を迫り、またそれに対する適切な労使の対応が求められています。

そこで、今回共通テーマとして、「新しいライフスタイルと労使の役割」を掲げ、国際日本文化研究センター教授、名古屋大学教授(併任)飯田経夫氏より「日本経済と新しいライフスタイル」、豊田合成株式会社取締役会長 根本正夫氏より「経営と人間」、(社)産研センター理事長兼鉄鋼労連最高顧問 宮田義二氏より「これからの労働運動・労使関係」の各講演を行い、さらに3研究所が日頃研究している内容の研究発表と分科会による討議を行いました。研究発表は、(財)中部産政研から「高齢化に対する人事・労務諸施策の研究」を村井清主任研究員が、(社)産研センターから「我が国企業における外国人労働者・研修生の受入実態と今後のニーズ」を稲垣武晴専任研究員が、(社)産研から「人事・労務管理の国際比較—人的資源管理の日韓比較を中心に—」を藤村博之研究員がそれぞれおこないました。

この冊子はそれらの内容について、講演録、研究発表記録としてまとめたものです。今後の労使関係のご参考になれば幸いと存じます。

最後に、講演記録作成に際し、多大なるご協力を賜りました各講師の皆様に対し、厚くお礼申し上げます。

平成元年9月

財団法人 中部産業労働政策研究会

— 開催団体・3研究所のプロフィール —

財団法人 中部産業・労働政策研究会

(略称；中部産政研)

中部地方を足がかりに国内外の社会、経済及び労使関係に係わる諸問題について、調査・研究を行うとともに教育啓蒙活動を行い、我が国の良好な労使関係の形成と国民経済の発展に寄与することを目的として、昭和63年8月に労働省の認可を受けて、諸事業を行っている。

- 事務所 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 愛知労済 豊田会館3階
- 電話 0565-27-2731
- 理事長 梅村志郎

社団法人 国際産業・労働研究センター

(略称；産研センター)

国内外の産業・労働問題に関して、主として、実証的な研究・調査を行うこと、労使関係に係わる教育活動などを行うことにより、良好な労使関係の形成に資するとともに、国民経済の発展に寄与することを目的として、昭和60年8月に労働省の認可を受けて、諸事業を行っている。

- 事務所 東京都中央区日本橋茅場町1-11-9 山本ビル8階
- 電話 03-669-6325
- 理事長 宮田義二

社団法人 関西国際産業関係研究所

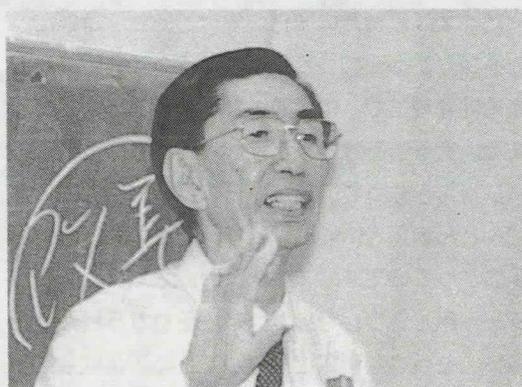
(略称；産研)

国内外の産業・経済・労使関係等の諸問題を研究・調査し、産業界・労働界等に提供するとともに、教育啓蒙活動を行い、我が国産業の調和ある展開と国際協調の進展に寄与することを目的として、昭和63年3月に労働省の認可を受けて、諸事業を行っている。

- 事務所 京都市左京区一乗寺竹の内町23 関西セミナーハウス内
- 電話 075-711-2115
- 理事長 大宮隆

〈講演 I〉

『経営と人間』



豊田合成株式会社

取締役会長 根本正夫

それを見ながらお話しを聞いていただきます。項目が変わったら黒板にまた書きます。ですから、これはつまらんな、これは俺は知っているということだったら、その時はお休み願って、また新しいテーマで、これは聞こうという時に目をパッチリ開けていただいた方が、効率的かと思えます。

それから、お行儀良く聞いていただくよりも、楽に中身をゆっくり聞いていただいた方がうれしいので、上着を取った方が楽な方は、上着を脱いでいただきたいと思えます。

はじめに

ただ今ご紹介いただきました、豊田合成株の根本でございます。

今日は「経営と人間」というテーマでお話しをしたいと思います。今回の合同シンポジウムのメインテーマは、「新しいライフスタイルと労使の役割」ということですが、私は私なりに経営者と人間という観点から、トヨタ自動車に約40年、豊田合成に7年おりまして、その間に管理者、経営者としてどういうふうに「人間」を考えてきたかというような事もあわせてお話ししたいと思います。私は学者ではございませんので、理論的にどうだという話しではなくて、私の経験談をお話することによって、皆さんに一つでも二つでも参考にしていただければ、幸いですと思えます。

今日はレジュメを書いて来ませんでしたけれども、黒板にこれからお話しをする項目を書きます。

I. 環境の変化と経営の重点

最初にお話しするのは、「環境の変化と経営の重点」ということです。

(1) 5つの環境の変化

経営者としては、環境がどう変わって来たかというような事について、いつも、関心があります。そして、経営者として今何をしなければいけないかということを考えるわけです。

① 国際化

最近一番大きい環境の変化は何かというとやはり、国際化の問題です。国際化というのはご存じのように政治、経済、軍事など全部をひっくるめ

ての問題です。昔のように経済の問題だけが関係があるということではなく、政治の問題も、軍事の問題も絡んできます。

たとえば、今の中国の政治問題はすぐ我々の経営に関係してくるわけです。それから、ソ連がアフガニスタンから撤退をしたという事も軍事問題であれ、すぐ我々の経営に関係が出てくるわけです。

② ハイテク化・情報化・高齢化

それから、ハイテク化・情報化・高齢化。高齢化というのは、一挙にどつというドラスティックな変化はありませんけれども、毎年1才ずつ年をとってくる、私も皆さんも年をとってくる、そういう除々にですけども、絶対的に変化していく高齢化の問題です。

③ 価値観の変化

それから、価値観の変化。この場合、価値観の変化というのは人間の価値観ですけども、経営の中にいる従業員の価値観の変化というのが一つあります。その他に、我々が造って納めているお客さん、お客さんも人間であり、価値観が変化している。自動車部品を作って、自動車メーカーに納める。その自動車を一般の市民の方に使っていただく。その方も人間なんです。人間の価値観が変われば、我々経営者として考える事もやはり変えていかなければいけません。昔の人のように会社のためにだけ一生懸命働くということはいやだというのも、従業員としての価値観の変化だと思えます。

(2) 経営の重点

① 海外戦略

こういう変化から、我々が経営の重点として考えなければならぬ一番大事なことは海外戦略です。

② 新商品・生産技術の開発

— 高級化・個性化への対応 —

海外戦略の次に大事なものは、新商品の企画とかが、生産技術の開発、こういう事が問題になってくる。これが、前に話した「変化」のどこが効いてくるかということ、国際化にも効いてきます。ハイテクも効いてきます。情報化も効いてきます。高齢化もちよつと効いてきます。価値観の変化も勿論効いてきます。この新商品の技術開発というのは、これらの変化に対する経営の重点になるわけです。

たとえば価値観の変化。先ほどお話ししました、お客様がどう変わってくるかによって、新商品の技術開発だとか、生産技術がものすごく変わってくる。実例をあげてみますと、私どもは自動車のハンドルを作っています。そのハンドルの種類がどんどん増えていくわけです。たとえばクラウン1つとってみても、昔はテラックス用とスタンダード用と2つしかなかった。それが5種類、10種類になって20種類にもなってくる。私は今に、100種類200種類になるだろうと思います。そして最終的には、1人が1つずつ別なハンドルを持つということになるだろうと思います。

自動車、あるいは自動車の部品というのは、今まで大量生産で利益を上げるということだったわけですが、これから、5年先、10年先になりますと、大量生産では、お客様が満足しない。お客様は「これは俺1人だけのものだ、これと同じものが他にあつてはいかん。」こういう事を言い出されると思うのです。それが価値観の変化あるいは個性化です。

今一番変わりつつあるのは、高級化、個性化です。向こうから来る車が、自分の乗っている車と同じ車だと、もういやな気分がするということが起ってくる。昔は自動車の宣伝をする時に、「向こうから来る車は私の車と同じだ」という宣伝文句があつた。やはりそれは昔のことで、今では同じ車が来たらいやだ、私の車は違うのだと言いた

いわけです。そのために、グリルを替えたり、モールを替えたりするわけですが、私はハンドルも替えましょうとしたいのです。今は全てみんな丸いハンドルですが、3角形、4角形のハンドル、8角形のハンドルなどを作れば、もう個性化の極だと思うのです。15角形でも、18角形でも人によって何角形がいいと言えば、それを作ればいいわけです。そういう世の中になるだろうと思っております。同じ車が来ても、外形が同じでも、「私のはハンドルが違うんだ」と、それで満足するわけです。

皆さんは3角のハンドルでは運転がしにくいだろうとおっしゃると思います。でも、丸いハンドルでも下手な人は下手で、車庫入れでぶついたりするわけです。そこで、私は、「3角のハンドルは、うまい人が使って下さい」とこういうわけです。車庫入れでも小指1つでバックするくらいのうまい人は3角のハンドルでも使えるわけで、3角や4角のハンドルを使う人は運転のうまい人だと思うのです。更にその3角のハンドルに、たとえば色だとか、柔らかさ加減だとか、いろいろな仕様を決めます。そしてある1人にそれを作ってあげたら、次の人にはまた別のを作ってあげる、これが個性化です。

ですから、私はその時のために、カタログを沢山つくっておき、そしてお客様にこんな話をします。

「太田さん、来年おたくの車を替えるときに、ハンドルはどれにしましょうか」と言って、ハンドルのぶ厚いカタログを持っていくわけです。そしてそのカタログの中から決めていただく。そして、太田さんが1つ選んだら、「このカタログのこのハンドルは他の人には売りませんから、あなただけのものです。」そういつて破り取り、残りのカタログを持って次のお客さんに行くわけです。指定いただいたらそのカタログは引き抜いてお

く、という形式の売り方をしようと思います。そして、一番最後になったらもう1枚しかないから、選択しようがないわけです。そうすると、その方はそれに決める以外ない。その代わり値段が安いわけです。

ハンドルは普通、2万円から3万円します。ですから、最後の方は2万円か3万円の原価でいいのです。このぶ厚いカタログを持っていった最初の所は、10万円か20万円する。それが、付加価値なのです。個性化で付加価値を付ける。値段が高くてもそれを買いたいという気持ちになるような、そういう魅力をつけることが大切です。帰りがけに、来年いかがでしょうか、来年も一番最初に持ってきましょうか、一番最後にしましょうかと言えば、「ちょっと高いけれども一番最初にしてくれ」と言うに決まっています。これが魅力のある付加価値のある製品なのです。

これは企業秘密のようですけれどもですね、そう簡単には出来ないから私は言うだけ言っても大丈夫だと思うんです。

そういう所にも、新商品と生産技術が問題になってくるわけです。

③ 経営管理の重点

今までの話は経営者が何をするかということでしたが、こんどは管理をする方の立場での重点についてお話しします。海外生産をする時の管理の重点は、生産をする時の管理技術をどう移転するかということがまず問題になってくる。それは経営者としては、うまくやってくれよ、うまく考えてくれよという事しか言えませんけれども、それこそ、部長さん課長さんが一生懸命勉強して、海外の工場と連絡を取りながら、日本式管理手法をそのまま持って行っていいのが、どこを直して持って行ったらいいのかというような事を考えねばなりません。

たとえば、トヨタ生産方式というのがあります。

それをそのまま持ち込んで問題を起こすといけな
いから、どうするのか。あるいは、TQC（トー
タル・クオリティー・コントロール）・全社
的な品質管理を、そのまま持って行っていいの
かどうか、どこか気を付けるところがあるの
か。そういう事は海外生産時の技術の移転方
法として管理の重点となります。

それから、従業員の能力開発が重要です。こ
れは「海外戦略」からも来ますし、「新商品」の
事からも来ます。最後にこれとは関係無い
労務の問題があります。価値観の変化ある
いは高齢化での労務の問題があります。

今日は、「海外生産をする時の管理の重点」と
「従業員の能力開発」を中心に経験を踏ま
えてとりあげたいと思います。

Ⅱ．海外工場の管理の問題

(1) 人間性の尊重

海外工場における管理の問題として、一番
目は、人間性の尊重だと思います。私もミ
ズーリに豊田合成の工場を作りました。そ
こで、アメリカ人の工場長を雇いました。そ
の人を豊田合成に連れて来て1か月勉強し
てもらったわけです。アメリカに帰る時に
彼、ミスターグラハムに、どうい
う事を感じ、どういことをやろうと思
ったか質問しました。彼が言うには、「私
は1か月勉強させていただいて、非常に感
謝した事、感動した事があります。それ
は皆さんが、ライン作業に対して人間性
を尊重してやっているということ、みな
一人ひとりを人間としてあつかっている
ということに感心しました。アメリカでは
、経営者が労働者をつかう時に、肉体
労働を時間で売り買いしているという感
じでいる、ところが豊田合成に来てその
点（人間性を尊重している点）はびつ
くりした。日本全体が同じかどうかはわ
かり

ませんが、私は豊田合成でそれを感じた。
ですから、アメリカに帰ったら、まずこ
れをやりたい」といふうに言ってお
りました。カルチャーの違いがあるから
あまり押し付けても思っていました
が、彼がそうやってくれるというなら
、「試しにやってみてくれ」とい
うことで、帰国させました。

何か月かして、私はミズーリ工場の開
所式に行きました。彼は私に言った
通りのことをトライしていました。それ
はどんな事かと言いますと、壁に作
業標準書が張ってありました。この作
業標準書は誰が作ったのかと聞か
ますと、これは班長が最初の草案を
作り、それからみんなを集めて相
談し、みんなの意見を聞いたのだ
そうです。それで、出来上がったの
がこれだと言うのです。私の目から
見れば、まだ少し不十分ですが、そ
の過程がよかったです。班長が作
ってみんなの意見を聞いて、それ
で決定をすることを、既にやり
始めているのです。その事がまさ
に人間性の尊重だと思っ
たのです。

我々日本では当たり前だと思
うのですが、アメリカでは画
期的なのだそうです。

それから、もう少し見てみますと、
塗装のところに不良要因一
覧表がありました。「あまり塗料を
薄くするとたれる」とか、「濃く
するとブツが付く」とか、「ど
ういう不良はどういう要因だ」と
いう一覧表が書いてある。それで
これは誰が書いたのかと言うと、
先程と同じような経過を経て作
られていた。これもアメリカでは、
不良一覧表なんて職場に張り出さ
ないわけです。不良が出たら、そ
の作業をした人が悪いのだから、
「賃金を引くぞ」とだけしか言
わないのです。ところがこの塗
装工程には「こんな不良が出る
かも知れない、出た時にはこ
ういう要因なんだ」とい
う事をみんなで考えながら書
いたみんなの知恵が詰まっ
ている一覧表が掲示してある
のです。もちろんそ

れは不完全であり、これから起こる塗装不良は、もっと他の原因で起こるかも知れないわけですが、その時は書き足していけばよいのです。大切なことはみんなの意見を吸い上げて、みんなの意見をまとめてそして作業をしやすくする、この作業場のやり方は、みんなの意見を反映しているという事なのです。

ただ、ここで気を付けるべき点は、みんなの意見だけで仕事をしているということではなく、班長が責任を持ってこれで行こうと決めていることです。その過程でみんなの意見を吸い上げるという、非常に大事な事をやり始めておりました。我々より先にアメリカに行かれた方は既にやっているかも知れない。けれども、これからの場合には、こういう事をお考えになった方がいいのではないかと思うわけです。

(2) トヨタ生産方式 (TPS)

次は、トヨタ生産方式 (TPS) です。アメリカに工場を作る時には、日本の豊田合成でやっているよりも、もっといいトヨタ生産方式の工程をつくろうと思って計画してますから、割とうまくいきました。計画した通りの機械を並べればいいのですから、人間が直接どうということはない。

— 多能工化 —

ただそれについて、仕事をする人が多能工でなければいけないというところが問題なのです。ご存じの方も多いと思いますが、トヨタ生産システムというのは、1台の機械に人が1人ついているわけではありません。昔は1台の機械があればそれに1人づつ人が付いてた。ところがトヨタ生産方式は3台あっても、人が順番に機械操作をやっていきます。倍の生産をするのだったら、もう1人の人が1台目、2台目、3台目と歩きます。このトヨタ生産方式をやるには、多能工が必要です。

「私は旋盤しかできません」ということではいけないのです。旋盤の次にはボール盤があり、フラ

イス盤がある。それを全部1人がやりこなさなければいけません。かなり自動化されておりますが、そんなに技能がなくてもいいが、少なくとも何でもやれるという多能工でなくてはいけないのです。

アメリカは、職種が決められておりまして、溶接工は絶対溶接しかしません、それでは困るわけです。私どもがアメリカで作ったハンドルの工場では、ハンドルの中にある鉄芯の溶接もやり、その鉄芯の中に入れて、樹脂の成形もする、成形が済んだら塗装をする。塗装が済んだら検査をする。検査をしたら箱詰めをするという具合に、完全に多能化なのです。こういう仕事を全部やるということではなければ、成り立たないわけです。

ところが、アメリカの労働組合は、多能化を認めてないのですね。溶接なら溶接工の組合があつて溶接工の組合の仕事を他の人がやってはいけない。溶接をする場合は、溶接工の組合から人を貰わなければいけない。それでは困るということで、これはトヨタ自動車のカリフォルニアに NUMMI の工場を作る時に、前の労働組合と話しをしてうんと職種数を減らしました。今度はケンタッキーでももっと減らしているわけです。極端に言えば、2種類しかない。ラインの作業者とその工程を作る、いわゆる職人に当たる職種の2つしかない。極端に言えば、そういうような事で、多能化を図ることが必要です。

(3) TQC (トータル、クォリティー、コントロール)

それから、3番目はTQC。トヨタ生産方式というのはどちらかと言うと、工数を低減して原価を下げるというのが目的です。TQCはどちらかと言うと、品質向上・不良低減が重点です。もちろん、品質不良がなくなれば原価も安くなりますが、TPSは原価中心、TQCは品質中心、両方併せてやっているというところがいいわけです。

— 改善と開発 —

ここですこし余談になりますが、改善と開発についてお話しします。

図-1を見て下さい。日本では改善と維持をくりかえして品質を段々良くしていきます。

しかしアメリカでは改善をしないのです。次の開発があるまでは維持しかないので。この斜線のみだけ日本の自動車の方が良くなっていくわけです。

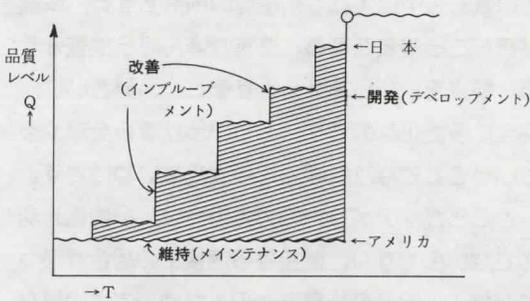


図-1 改善と開発

このことをアメリカ人に話したら、『ミスター根本、この「改善」と「開発」というのはよく分らんが、両方ともイノベーションか』というのです。私は「維持」「改善」、「開発」を英語で、メンテナンス (maintenance)、インプルーブメント (improvement)、デベロップメント (development) と訳して説明したのです。ところが、「インプルーブメントと、デベロップメントというのは両方ともイノベーションと考えていいのか」と言う。それでは困る。図-1の開発はイノベーションでもいいが、改善は、イノベーションではない。イノベーションというのは、ご承知の通り技術屋が、ハイテクを使って、お金を使ってやるわけです。

ところが、この現場の改善というのは、技術屋がやらなくていいのです。一般作業員でもいいし、職組長でもいいし、課長でも誰でもいいわけです。それからハイテクは使わなくてもいいので

す。「常識」でいいわけです。品質管理で言う常識にちょっと毛の生えたような7つ道具みたいなものを使って、お金もほとんど使わなくていい。これだけの違いがあるわけです。

このような「改善」という概念はアメリカにないので適当な英語は見当らないということでした。そこで、それから「KAIZEN」と書いて教えることにしました。

この「改善」という問題を、会社の人を4つに分けてもう1つ別な角度から見てみます。

その4つとはトップ、ミドル、フォアマン、そしてラインワーカーです。「維持」の仕事は、職組長の半分ぐらい、それから、ラインワーカーの9割ぐらいです。それで改善は、職組長は半分、それから、ラインワーカーは1割ぐらいです。「改善」を先に説明しますと、改善の提案をするとか、QCサークルで改善をすることかっというのが「改善」にあたります。一般の人(ラインワーカー)で10%程度とこんなに小さいのかというと、これはもう頭の使い方とか、時間の使い方でのこのくらいだと思うのです。一般の作業者というのは朝から晩まで、繰り返しの仕事をしているわけで、それで給料をもらっているわけです。ですから、「お前どのくらいの改善をしたか」と、「改善したら給料をもっと増やしてやる」というような事は、いちいち言っていないのです。きちっと決められた仕事をするというのが、給料なのです。その他に、頭を時々使ってくれと言ってひと月に2回か3回集まるのが、QCサークルという活動です。

それから、提案制度ですが、提案制度は出さなければ罰するというものではないですが、提案をどんどん出すことによってその人の気持ちがよくなる。そして、みんなが経営に参画するという感じが出てくる。こうした事が大事なのです。

それから職組長になりますと、半分は改善のた

めに給料を貰っている。このことがアメリカでは分からないのです。職組長が改善をするというのはどんな事だろうか。よくよく考えてみたらアメリカでは、この職組長というのは決められた事をやるだけだから改善がないわけです。どちらかと言うと、「改善」がなくて「開発」（イノベーション）と「維持」だけです。イノベーションのあるまでは何にもしないということがアメリカなのです。ついでに各職位別の任務について考えて見ましょう。図-2を見てください。日本ではトップにも部課長にも「改善」と「維持」があります。職組長に至っては「改善」と「維持」が半分半分なのです。職組長は維持の方も大事なことです。これは後からお話しますが、改善も大事なことです。日本にはこの改善があるのですが、アメリカにはこれが無く、これが大きな特徴です。

ところが、最近私が伺った日本の会社でも、この「改善」という概念が無いところがありました。「根本さん先程の講演で、職組長の改善というお話をされましたね。職組長の改善というのは何ですか。改善というのはQCサークルの改善だけでいいじゃないですか。」こういう質問があるのです。それは非常に大きな間違いなのです。QCサークルというのは、一般の作業員で10%ぐら

しかないわけです。月に1時間ずつ、2回か3回寄って、大きい改善ができると思ったら大間違いです。難しい改善をQCサークルに頼んではいけないのです。それは職組長がやらなければいけないのですと云うと先方は、「なるほど職組長はそういう大変な仕事があるんですか。」というので「おたくはそういう仕事を与えていないんですか」と私が云い返すと。「いやあうちの職組長は材料が無いといって飛び回るとか、あるいは作業員が足りなくなるからと飛び回るとか、そういうような事はばかりやって、走り回って汗をかいているのが現状だ」という話でした。あゝそれはトヨタ自動車の40年前の話と同じことだなというふうに思いました。

私も40年前には、社宅の風呂に入ったりしますと、職組長さんが風呂に入り洗いながら言ってるのをよく聞きました。「今日は、仕事が忙しかったよ、材料が足りないもんだから、あっちへ走りこっちへ走り、本当に今日は仕事をした感じがした」と、こう言うのです。そんなのは本当は仕事ではないのです。そんな事に頭を使うようでは困るわけです。それは、齊々と部品が流れて来るようにする、流れて来なかつたら止めればよい、というトヨタ生産方式をやりさえすればいいわけです。トヨタでもトヨタ生産方式をやる前は、とにかく走り回って汗をかけば仕事をした、それで給料を貰えたということだったので今は違います。職組長の半分は自分の職場の改善をする、今10人でやっているけども、9人でやるためにはどうしたらいいかということをもいつも考えているわけです。

それからもう一つは「維持」の仕事です。自分が教えた仕事をしっかりその通りにやられているかどうかということをも、確かめに回っています。これは「維持」の仕事です。異常が起きたらそのまま仕事を続けてはいけなく、ラインをストップ

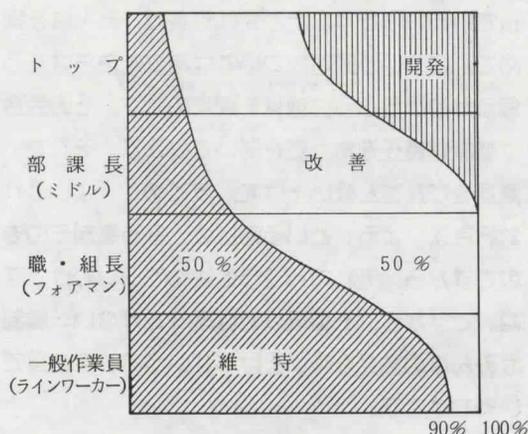


図-2 職位別任務

する。昨日までなかった不良が今日出始めた、どうして、何か工程で変わった事があるのか、何か思い当たる事はないかと、聞いてすぐ対策を立てるのが、職組長の仕事です。

ついでに言いますと、こういう「維持」の仕事の中で職組長がやるべき「維持」の仕事と、一般作業者がやるべき「維持」の仕事はちょっと違います。それはまた後でお話しします。

それからTQCの中で、QCサークル活動というのがあります。QCサークル活動がそのままアメリカで出来るかどうかということがまた問題です。QCサークル活動というのは、末端の作業者が、5人から10人くらい集まってサークルを作り、月に2回か3回会合を開いて自分の身の回りの不良を退治しようというものです。

ところが、これをアメリカやイギリスに持って行きますと、「それは職組長の仕事とどう関係するんだ」ということが質問に出てきます。この点日本ではすこし曖昧なのです。日本では、職場の不良がこうあります。1番大きな問題から、2番目くらいまでは職組長が自らやります。その次以降の問題になりますと、QCサークルのように身の回りで解決できる問題がころがっているわけです。これを、「お前たちのQCサークルでやったらどうだ」とアドバイスをする、「それはやりましょう」と言ってやってくれるわけです。この場合の職組長と一般の人との関係をどう考えるかということです。もともとこれは、不良を退治することですから、その職場の職組長の仕事なわけです、だけどそれを自主的に編制をしたQCサークルやってもらっているわけです。それで、改善をする責任は職組長と一般のどちらにあるのですか、というところが問題になってくる。この辺りは、日本は非常に曖昧なのです。職組長はQCサークルがやっている事を、後ろにいて知っているわけです。付かず離れず知っているわけです。

「あゝやっているな」、「あゝあれで改善をすれば成果が上がるぞ、そしたらみんなが喜ぶぞ」、「喜んで花を持たせてやろうという」気持ちが職組長にはあります。

職組長がそうやってうまい具合にQCサークルに花を持たせて、気分良くさせている。それでまた次の改善をしましょうということになる。花を持たすというふうに考えると、なんだか上手に使っているようですが、実は「あゝ改善というのはそういうふうにするばいいの。」と、意欲が湧いてその上に能力が出てくるわけです。能力が高まるということは本人にとっても嬉しいことだし、会社にとってもいい事なのです。ですから、そういう事でQCサークルをやるわけですが、多少、責任と権限というような所で曖昧な部分があるのです。日本全国のQCサークルにその曖昧な部分がありながら、もう20年も30年も皆さん続けているわけです。日本というのは曖昧なままやっても、あまりおかしくない社会です。ところが、アメリカやイギリスは、「その曖昧さがどうしても納得いかん」と言うわけです。だから、日本のように「自主的なサークルだ」なんていったらもうQCサークルは、できないのです。

それで、アメリカやイギリスでは、QCサークルのいいところを取って、職制がやろうと言いだしているわけです。たとえば班長が、みんなを集めて、こういう問題についてはあなたたちはどう思うかというふうに意見を聞くのです。その会合は職制が責任を持って聞いています。それで、意見をどんどん吸い上げて、まとめて「よしこれで行きましょう」という時には、もう職制そのものなのです。それで行こうと決めていいわけですね。ですから、その限りでは曖昧さが無い。職制がみんなの意見を吸い上げるということを仕掛けているわけです。

ケンタッキーでも、班長の場合はまだ労働組合

員ですから、班長がみんなの意見を聞いて、そこで、ゴーを掛けてはいけないことにしました。班長（チームリーダー）からもう一つ上のグループリーダーに提案をするという格好にしました。グループリーダーがよしやれというふうに決めるわけです。

それからもう一つ、イギリスの例があります。もともとアメリカの会社ですが、ヒューレットパッカーという会社では、今の職制の会に、ワークショップグループという名前を付けました。ワークショップグループというのは、職場の人が全員寄って改善の事を考えるということなのです。職制がリーダーになって、みんなの意見を聞くという会を月に2、3回開くわけです。これはイギリスでもやはり、自主的なサークルという曖昧さはやっぱり好まれなかったのではないかと思います。このようにQCサークルを、アメリカやイギリスに持って行く時には、考えてやらなければいけないということがあります。

ここで日本のQCサークルについてもひとこと私の意見を述べてみたいと思います。それは、この日本の曖昧さというのを、いつまでも曖昧に放っておいていいかという、これはちょっと問題です。後から後から続いて来る若い人たちが、「あんな曖昧な状態でもいいのか」というような事を言い出すようになる。ですから、もう少し日本においてもすっきりさせた方がいいのではないかという気がしております。

Ⅲ. 能力開発の重点

(1) 海外要員の能力開発

次に、「能力開発の重点」をお話したいと思います。これは、いろいろありまして、海外要員の能力開発ということについては私どもの会社における海外戦略が遅れており、トヨタ自動車ガケン



タッキーに出るという頃からやっと、海外に出なければいけないということを考えついたわけです。従って海外に行って指導するという要員を、5年前、10年前から育成してはいなかったわけです。ですから、差し当たって今いる人間を順々に出しながら、向こうに必要な技術について、移転をしたわけです。ところが考えてみますと、ハンドルの塗装に問題があればその技術員が行って教えるわけですが、その時にハンドルの鉄芯の話も聞いても、鉄芯の話は知らない人だと、また次に鉄芯の技術屋が行かなければいけない。何人も何人も技術屋が行かなければならなくなります。日本では、技術屋が非常に沢山の専門に分かれております。しかし外国で指導する時には、何でもできる万能選手が欲しいわけです。これは、多能化要員と言ってもいいのですが、万能技術屋です。製品設計もでき、機械設計もできるという人間が欲しくなります。機械を設計する事はできるが、実際故障が起きた時に、油まみれになってそれを直す事はできない、そういう技術屋が割と多いのです。しかし万能の技術屋でないとアメリカに行ってもやれないわけです。

それで、2年くらい前から、海外に行って指導する多能化要員を計画的に訓練しはじめました。その本人はいろんな事を勉強しなければなりませんから、大変です。大変だけれども、大変な事をこなすような能力がある人として選んだわけです

から、選ばれた人は選ばれたと思ってやってもらうわけです。また、その人は海外へも行かなければいけないから大変です。「大変だけれども、それをやってくれ、だけど嫌なら最初から断つてくれんか」と私どもは、本人に働きかけるわけです。

幸に、「私は海外に行きますよ」という元気のいい人、しかも、これから勉強すればできそうな人がいるので、助かっています。

(2) ハイテクと情報化

それから、ハイテクと情報化です。これについて行けるような能力をみんなが付けなければいけないわけです。みなさんの中でも、50歳に近い方は、ハイテクだとか、情報化には、もうついて行けなくなったという感じをお持ちの方もあると思うのです。私もなかなかついて行けません。もうワープロもやっていません。ですから難しいマイコンの操作はなかなかできなく、老兵は去れというような感じを持つこともありますけれども、当社の従業員に対しては、今後そういう不便を感じさせないように、出来るだけハイテク化、情報化におくれないような訓練をする。そういう事に心がけております。

ただ、これをなんでもかんでも100点になるようにやれということこれは難しい事なのです。やはり素質が必要です。素質のある者に教育しないと、根っから素質の無い者に強制すると、それは「角をためて牛を殺す」ことになって、本人がノイローゼになってしまいます。ノイローゼになりそうな人は早めに察知して教育をやめた方がいいですね。

(3) 工場部門の空洞化対策

それから、3番目に工場部門の空洞化対策です。私は、NIES諸国の技術レベルが上がってしまっていて、我々がやっていた仕事の中で、比較的東南アジアの諸国でやれるような物は、向こうに出してやろうと考えております。いつまでも、「お前

たちは製品を買うだけでいいんだ、作る事は全部うち（日本）がやるから」と言っていたら、我々が作った車を買ってくれるお客さんも増えないからです。ですから、彼等にやれるような事は彼等にやらせ方がいい。それで少しずつは、警沢してもらわなければいけません。その時に、どうしてもうちでやらないと危ないというものはうちでやる。新しい技術でやり始めた仕事は暫くの間はうちでやり、安定したら出す。まずは台湾に出す、その次タイに、シンガポール、中国に出すというような事だと思うのです。

そうすると、豊田合成の中では空洞化が起こるわけです。東南アジアで出来るような作業は移しますから、少しずつ空洞化が起こると思います。空洞化は絶対はないと言ったら嘘になるのです。ただ今は超繁忙の時ですから、こんな空洞化の話をして誰も乗って来ませんけれども、私は将来的に必ず起きると思います。

その時にどうしたらいいか。現場には作業員が沢山いるわけです。現場で働いている方でも、図面を書いたり、機械の設計・製作したりすることが出来るわけですから、その現場で働いている方を、技術の方に持ってくる。ただ、この中の全員に行ってもらふ必要は無いのです。空洞化は1割とか2割ぐらいですから、1割でも2割でもいいわけです。この1割か2割の人を技術部の方にシフトする。少し考えると、「技術部にシフトなんかとてもできない」と思うでしょうが、技術部の中でも試作あるいは、実験部門があり、繰り返しの仕事をするところがあるわけです。それから検査をするところもあります。こうした部署は、手先の器用な人なら、現場の人でこのくらいの事はわけなくこなせるわけです。これも選ばばいいわけです。あんたはこちらに行ってやってくれと。いずれこちらが空洞化するから、2割ぐらいの人間はそちらに行こうじゃないか。実際こういう所

は、現場と技術という意味では、この中間にあるわけです。この中間の所に現場の作業者が来てもらえばいいと考えます。

さらに実験したり、試作にいる人の中で、研究や開発をすることが出来る人がいるわけです。それは押せ押せて技術開発に行けばいい。5年から10年ぐらい先には、順々にこうやってシフトをさせなければいけないだろうと思うのです。

(4) 環境の変化に迅速に対応できる能力

それから、4番目は環境の変化に迅速に対応できる能力です。これは管理者、監督者全員が環境が変わったから部課長も、職組長もどういう事をやればいいのかということを考えて、それをどんどん改善して行くことが必要です。先ほどお話ししましたように、日本でこの改善というのはものすごい強みなのです。みんなが改善できるということが強みなのです。

— 方針管理 —

そのために方針管理と日常管理がある。方針管理は簡単に説明しますと、先ず最初は社長が考えるわけです。昨年1年間で何が悪かったか。まず、品質の問題で考えます。品質の問題で昨年1年問題だったのは何だろうと。こういう問題が非常に悪くて、お客さんに信用を落しそうだということがあれば、来年はそれを徹底的に改め、お客さんの信用を取り戻そうというような事を社長が決めます。それを部長クラスと相談します。「来年はこれに力を入れてやってみようと思うが、みんなはどう思う」と。部長クラスでそうだとすれば、「それでは、その問題の中でも一番重要な問題は何にしようか。問題点1をA部長が担当してくれ。次の問題点はB部長が担当してくれ」って割り振るわけです。また、「これはA部長が担当して主にやるけれども、C部長が協力をしてくれよ」という協力部署も決めるわけです。そしてス

タートを切ります。それを6カ月後に中間点検をし、1年後に最終点検をします。この点検を含めて方針管理と言うのです。

これもアメリカではやれないわけです。何故やれないかと言いますと、この方針管理の中で一番大事な事は、部門間の連携ということなのです。会社の重要な問題は、必ず部門間の連携をしなければ出来ません。1つの部だけで解決できるという問題はほとんど無いわけです。「この問題はD部長が中心になるけれども、E部長とF部長が協力してくれ」というように、部門間の連携をとることが、非常に重要です。それが、日本ではうまく出来るが、アメリカでは出来ない。方針管理は日本ではうまく進むけれども、アメリカでは進まない。アメリカでどうして進まないかと言うと、手伝ってやって相手が点数が良くなったら、上の方から非常に高く評価されます。その分だけ自分の評価が低くなっていく。誰かをクビにするような問題がでたとき、自分の方がクビになってしまう。だから、つまらないわけです。手伝ったら損という認識なのです。日本では黙っていても会社の方針で、始めたことに対して協力要請があれば、嫌といわないのです。アメリカでは絶対にそれが無い。だから方針管理をやってもうまくいきません。日本ではうまく進む。そういうふうに部門間の連携が非常にうまく取れることがあります。

もう一つ、この方針管理の大事なところは目標を決めるだけではなく、何をしたらいいかという方策も決めるわけです。実は昨日ある所で講演をしたら、方針管理と目標管理とどこが違うんですかという質問がありました。アメリカでは目標管理と言っていたわけです。それが日本に来て、目標管理をやり始めたけども、目標管理だけではだめで、方針管理にしようと言いだした。その意味は目標と方策があるということが違う。



目標だけなら、目標管理でいいわけです。目標だけ与えて、たとえば、今年は車を千台よけいに売ろうじゃないかという目標を決めます。そうすると、社長は何を言うかということ、「頑張れ頑張れ」だけです。目標を決めて「頑張れ頑張れ」だけでなく、方策を決める。どうしたらいいだろう。どういう事を考えて、どういう事を実施したら、千台よけいに売れるようになるだろうと、それを自分も考え、みんなも考えてくれて、そうしてやる。このところが大事な所です。

従って上司が点検するときも、方策が考えた通りうまく進んだか、そして目標は達成したかというように点検しなければなりません。「目標は達成しました、だけど最初決めた事は何にもできませんでした」ということはTQCでは許されません。方針管理をしっかりとやっていけば、どこの部長、どこの課長、どこの管理者がうまく改善してくれるかというのは良く分かるわけです。

IV. 労務管理の問題

(1) いきいきした明るい職場づくり

この労務管理の問題は本日のメインテーマのライフスタイルの問題と関係するものです。先ず私は生きがい、働きがい、いきいきした明るい職場作り、これを非常に大事にしています。いきいきした明るい職場という時の「いき」というのは

「生」なのか、「活」なのか、どちらでもいいという人がいますから、私はひらがなで書きます。どっちにしても、両方含んでいるわけです。生きがいのイキと生き生きしてるという事と、それでいきいきした明るい職場づくり、そんな職場が出来ないようでは、会社が儲けてもだめだと私は思うのです。

日本の経営者はほとんどそう思っているのです。今期の利益が出るか出ないか、そればかり心配して、従業員に生きがいがあるのかどうか、いきいきした明るい職場が出来てるのかどうか、それが出来なくて利益だけが上がっても、私は経営者としては失格だと思います。利益も上がりいきいきした明るい職場ができて、初めて経営者として合格だと思います。

それで、アメリカ人に聞くとアメリカはそんな事は全然考えないのです、利益が上がりさえすればいい。労働者をこき使うという感じがしているわけです。

(2) 「会社の仕事」と「個人の生活」の両立

それから2番目は会社の仕事と個人の生活です。これも、新しいライフスタイルに関係するわけですが、最近の世論調査などでは、あなたは会社の仕事を大事にしますか、個人の生活を大事にしますか。そのどっちかを取れというわけです。私はそういう問い方は好きじゃない。会社の仕事と個人の生活が両立するようなそういう雰囲気であればいけないと思うのです。これは両立を図るべきだと思います、また認める雰囲気づくり、そういう風土を作れるといいなと思っております。労働組合の方と一緒に話をする時に、職組長が特に年次有給休暇がとりにくいという話が出ます。そのときに私はこういっています。「職組長はたしかに重要な任務をもっているのですから休みにくいだろうけれども、自分が休むときの仕事の手順を決めて上司や部下に頼んでおけばよい。」

(3) パート・定年後の働き方

次は、パートのおばさんだとかの問題です。それから定年後の働き方、これは研究しなければいけないと思うのです。定年後の働き方については、2人同じ職場で定年になったら、もう年をとっているからそう朝から晩まで仕事をするのはいやだ、どうせ年金も貰えるしという事だったら、2人で1人という働き方を考えてみたらどうか、1日の半分働くあるいは1日おきに働く、そうすると、10万円そこそこだから、税金にも関係しないという事になって丁度いい。年寄りの隠居仕事としてもやれるような仕事を、2人で1人分というような事を考えればいいと思うわけです。

パートのおばさんたちは労働組合に入っていない。労働組合もパートのおばさんの給料まで責任を持たされてはかなわんというような気もあるだろうし、労働組合に入ると給料の水準を高くしなければならぬということにもなります。そうするとパートのおばさんも困るわけです。パートだからやれる、従業員になると就業規則に縛られてしまう。でも4時になったら帰れというわけにいかない。やはり5時までやって、残業があるなら9時までつき合わなければならぬ。だから、パートのおばさんはそういう点では、自由勤務である。その代わり給料が安い。そういうような働き分け、住み分けをするということも必要ではなからうかと思うわけです。

V. 職組長の改善とQCサークルの改善

改善の任務は部課長も職組長も持っています。ところが「QCサークルの改善はやっていますが、職組長の改善というのは何ですか」という会社がありました。

「多分おたくのQCサークルは段々低調になっ

ているのではないですか」と質問しましたら、「実はそうなのです」ということでした。

こういう会社ではQCサークルが改善しても上司の部課長や職組長が関心を持たないし、相談に行ってもものつてくれないという状況なのです。

低調になるのがあたりまえなのです。

本当ならばTQCの一貫としてやればよいわけですが、「TQCをやる程の決意がつかないからQCサークル活動だけでもやろう」というのであれば、せめてQC教育だけでも上から順にやって改善の実践を通じて上司が皆QC的改善を身につけるようにした方がよいと思います。

そうすれば職場のむづかしい問題は職組長自ら取り上げ、比較的やさしいテーマをQCサークルにやってもらうことになります。

QCサークル活動は、皆でわいわいがやがや討論して意欲の向上、いきいきした明るい職場を作るということに最重点があるわけです。

勿論、結果として大きい効果が出ることはありますが、最初から大きい効果だけをねらうということではいけません。そんなにテーマがたくさんあるわけがないのです。

QCサークル活動を長続きさせようと思うならば、職組長の改善とQCサークルの改善の違いをよく理解して進めることが重要です。

VI. 維持・管理能力の育成

6番目は維持・管理能力の育成のことです。維持・管理というのは、維持と管理が同じ言葉に使ってあります。これは、改善に対して言っている言葉です。改善というのは、ダムを1つ上げるのを改善と言います。維持というのは、その状態を続けることをいいます。これは管理と言っても同じです。この管理という言葉が日本では曖昧なのです。「職組長の仕事は維持と改善だ。半分ず

つあるんだよ」というふうに言っておりますが、その職組長の改善の仕事は先程お話ししましたが、維持の仕事も大事な仕事なんです。維持の仕事というのは非常に映えないのです、映えないけれども、非常に大事です。この維持の仕事がなくて改善ばかりやっていたらだめです。改善の方はこれこれを改善しましたと上に報告すると、上が喜ぶわけです。「おゝそんないい事をしてくれたか。会社がどれだけ儲けた」なんていうことになるのです。しかし、維持の仕事をやりましたでは、あまり上は喜ばないのですね。「なんだ当り前の事をやったんじゃないか」と思うわけです。「実は私の部下がいていたことですが、昨日現場を回っていたら、言った通りやっていない。おいどうして私が教えた通りやってないだと聞いたら、それは、組長さんが私に教えてくれなかったじゃないですかと。私は見様見真似でやっているだけです。そうか、教えてなかったのか。それじゃ改めて教えるけど、と言って教えました。そうしたらよくやってくれるようになりました」と、こういうような説明を上へ報告しても上は、「なんだ、お前最初からしっかり教えなきゃいかんじゃないか」と言われるだけなのです。それで点数が下がってしまうのです。

ですから、本当はそれが職組長の維持の仕事の一番大事な事なのですけれど、ほとんどそれをやらないのです。

ですから、私はこの維持の仕事を説明するのに、P-D-C-Aの絵を描いて説明をすることにしています。図-3プラン・ドウ・チェック・アクションのこの絵を描いて、職組長にしっかりやってもらうようにしているわけです。このプランという時のPは標準を作る、標準を決めるという意味ですから、S(スタンダード)と書いてもいいですね。ドウでそれを実施させる。次にそれをチェックする。チェックは2つあります。1つ

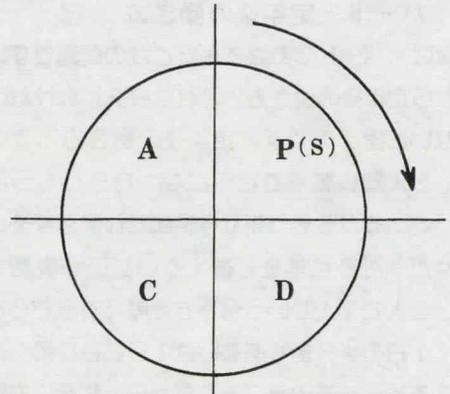


図-3 管理のサイクル(維持)

は監督者が回って行って、さっきお話ししたように自分の教えた通りやっていない、標準通りやっていない。これを私は標準外れと言いますが、標準外れを探す。これを探すということとはなかなかやれない事なのです。

— 標準外れ —

少し昔の話になりますが、ある会社に行きました。10人くらいの女性作業員が向こうからコンベアで流れてくる製品の作業をしていました。弁当箱の蓋みたいな製品を作るその職場にままして、私が後ろから見ていたのです。そしたら真中の女の子が流れてきた製品の蓋をパッととって上に赤ペンで印をボンと付けるのです。中の仕事をすると同時に赤ペンで印を付けるという仕事なのです。これは多分、中の仕事をしたんだよという確認のために赤い印を付けているんだと思ったのです。ところが、ずっと見ておきますと、赤ペンを置かないのですよ。あつ置かないから何かするなと思ったら、まだ中の仕事をしてないのに、これから来る製品にボンと印を打っているのです。はあんな事をしているなというふうにして暫くしていると、また持ってですね、あゝまたやるぞと思ったら案の定ボンとやるのです。

それで私は、付いていた班長さんにあれでいい

のか聞いてみました。案の定班長さんは気付いてなかった。私は5分そこにて探したことを班長さんは毎日見ていて気付いてなかった。教えた通りにやっているかどうかを見るのが重要であり、作業をしているかどうか見ている必要はないのです。

こんな事をやられてたら、昼飯に行って、それで帰って来た時にそのちよんちよんと印を付けた製品がすーっと流れて来たら、これは赤ペンが付いているから仕事が済んだと思ってしまうのです。それで次の人がどんどん仕事をしていく。そうしたら、新たにクレームが起こって、ちゃんと赤いペンが付いている。絶対起きないはずの事が起きたと、こういう話しになってしまうのです。

その班長は気が付きませんでしたと言いましたが、実際は気が付いているのかも知れません。標準外れを見逃しているのです。これはもう、決定的な事です。監督者としては、こういう事をやらないでにおいて、環境が変化したからどうのこうのという状態ではないわけなのです。そういう人には環境の変化ということなど言わないで、この事だけしっかりやってくれと言わなければいけないのです。

会社の中でも、現場にいる一般の作業員にはこちらの方が大事なのです。環境が変化したからという事よりも、きちんとやるべき事をやる事が大事なのです。これは環境の変化があろうと無かろうとやってくれなければいけない事なのです。物ごとには環境が変化したら変えなければいけない事と、環境がどうあろうと変えてはいけない事とあるのです。やるべき事をきちんとやることは変えてはいけない事なのです。環境が変わったら標準外れを少しぐらいやってもいいじゃないかという事にはならないわけです。

— 突発異常 —

その次は、標準外れはしっかり見て、標準通りやっているけれども、突発に異常が起きるという事があります。この異常は作業員が発見する事も、職組長が発見する事もあります。少なくとも、作業員が発見したら、班長さんに連絡しなければいけません。連絡をうけた班長さんはみんなを集めて原因を調べます。

そして、アクション。アクションというのはまず、すぐ復旧するということがありますね。要因を調べてすぐ手を打つ、緊急の処置をする、そして復旧をするということです。それともう1つは、同じ過ちを再びしないよう再発防止をする、この再発防止が大事な点です。アクションというのは、ただ修理をするだけではなく、再発防止が大事なのです。

この異常の話をちょっとしますと、これは豊田合成の話ですが、ある作業場での作業台でずっと仕事をしていました。コップ状の樹脂製品に塗装をする作業です。最後の検査をしたら、塗装の剥げかかっているのが見つかったわけです。その検査の人はこんな剥げかけるという事は今まで無い事だということで、班長さんに連絡しました。「今までこんな事はなかった。今の検査で発見したわけですが、さっき検査したのを見たら、全然剥げていない。これから検査をするのを見たら、全部剥げかかっているんです。」報告を受けた班長さんは、ラインを止めて、みんなを集め原因を調べます。「今までこんな不良は無かった。この不良は何か工程で変わった事があったから、こういうふうに出始めたんだ。何か変わった事は無かったか。昨日から今日にかけて変わった事はないか」と、こういう質問をするわけです。そうしたら第1工程の人が、「そう言えば今朝作業台にピンが置いてありました。それをちょっとこぼしました。それで、拭いて後の仕事をしましたけれども、これ

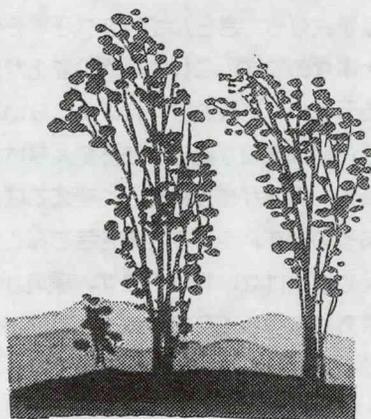
は関係あるでしょうか」というわけです。そのピンを見てもみると塗装を溶かす薬でした。昨日の日曜日に塗装のブースを掃除するために使ったものらしい。「いつもはこんな所に置いてないんだけど、今朝机の上に置いてあったから、それをこぼした」ということでした。どのくらい拭いたかと聞いたら、「2、3回すすつと拭いたら液が全部消えたようだったから、それから仕事をしました。」拭いたようだけれども、実は塗装を溶かすような薬は、蒸気でずーと残っているわけです。ですから、その上でこすりながら仕事をすれば、ついてしまうわけです。その上に塗装をすれば、それはもう溶かすに決まっているということです。そんな経過で原因がつかまったわけです。

原因がわかったので、緊急の処置と再発防止が出来ました。

この維持について「標準はずれの発見」と「突発異常の処置」をしっかりと教えるために、豊田合成では3分間事例発表会ということをやっていました。

ちょうど私がお話したかった点を全部お話し尽くしまして、時間が参りました。これで終わりたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

【文責：事務局】



〈研究発表 I〉

『我が国企業における外国人労働者・ 研修生の受け入れ実態と今後のニーズ』

社団法人 国際産業・労働研究センター
専任研究員 稲垣 武晴



当センターでは昨年に引き続き、労働省よりの委託により外国人労働者・研修生に関する2種類の調査を行った。1つは大企業における外国人労働者の受け入れ実態と今後のニーズであり、他の一つは中小企業における外国人労働者・研修生の雇用ニーズに関する調査である。前者の対象が主として大企業、後者が中小企業を対象とした調査であったために自ら調査結果についても異なる特徴があった。以下調査結果の概要を紹介する。

1. 大企業における外国人労働者・研修生の受け入れ実態と今後のニーズ

既に外国人労働者を雇用していると思われる約300社の企業にアンケート票を発送、83社から回答があった。回答企業83社の80%が従業員1,000人以上であり、1万人以上の大企業の割合も21.4%であった。1社当たりの外国人労働者雇用者数は6.1人であり、この数は昨年調査結果とほぼ同じであった。回答企業が雇用する外国人労働者総数505人を在留資格別にみると、入管法第4条1項16号-3「法務大臣が特に在留を認める者」いわゆる『特定資格』が約半数を占めている。この比率は法務省統計と一致しているが、このように『特定資格』が過半数を占めなおかつ、この比率が年々増加してきていることは、現行の在留資格の枠では対処できないほど国際化の進展に対応して我が国企業におけるいわゆるスペシャリストを中心とした外国人労働者の就労の幅が広がってきていることを物語る。外国人労働者のうち係長以上の管理者に就いている者は全体の14%に過ぎない。次に、募集・採用方法についての回答結果で特徴的な点は、「国内で国内の大学の新卒者を採用」と答えた比率が「海外で採用」を大きく上回り37.3%を占めたことである。特に、精密機械、自動車、一般機械など製造業ではこの比率は軒並み50%を越えている。

外国人労働者の処遇については、約半数の企業が日本人従業員と同じ、と答えており他の機関による調査と同じ結果となっている。また、キャリア管理についての質問では現在は「原則として特定の職務分野の中で配転・異動を行っている」企業が半数を占めるが将来については「原則として日本人従業員と同じに」と「希望すれば日本人従業員と同じに」を加えた比率が半数を越している。しかし、こうした企業の前向きの意識と裏腹に、現実に異なる部門への配転・異動を経験している外国人労働者の数は極めて少ない。

今後の採用方針についての質問では、過去3年間に年間5人以上を採用した企業は10%以下だが、今後3年間について年間5人以上の採用を予定している企業の比率は約20%に増え、大企業における外国人労働者採用の意欲が根強いことを示している。将来の採用意欲が特に強いのは化学、電気機械、一般機械、百貨店スーパー、商社などの業種である。研修生の受け入れと今後のニーズについては過去3年間の研修生の受け入れ総数は全体で約400人、1社当たり約5人、今後3年間の受け入れ予想は約450人と労働者と同様研修生の受け入れについても企業は積極的な姿勢を示している。

結論的に言うならば、いわゆるスペシャリストに限って言えば大企業の外国人労働者の受け入れ意欲は根強く、採用業種の広がり、職種の多様化などの点からも在留資格の見直しなど受け入れ態勢の速やかな整備が望まれる。

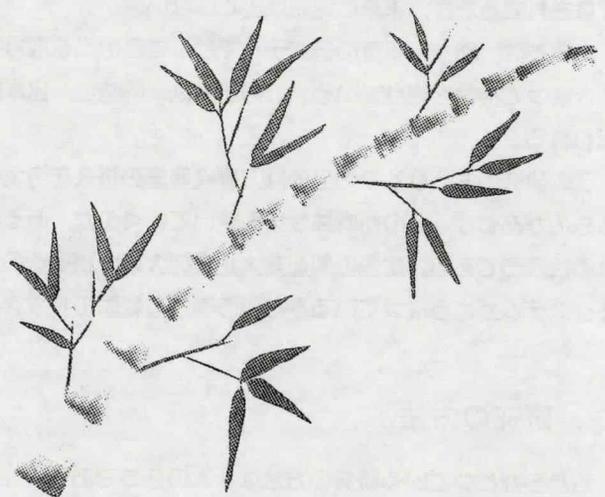
2. 中小企業における外国人労働者・研修生の受け入れニーズ

この調査は、帝国データバンクのCOSMOS 2データベース収録の従業員規模100人以上全国36,609社の企業からランダムサンプリングで1,317社を抽出、アンケート票を発送、265社から回答を得た。回答企業中41.9%を従業員数300人以下、15.1%を300人以上500人以下の企業が占めており、中小企業における外国人労働者・研修生の受け入れニーズを明らかにした調査と言ってよいであろう。回答企業中外国人労働者を雇用している企業は全体の17%にあたる45社で、雇用外国人労働者数は253人である。このうち、約60%にあたる149人が「その他サービス業」で雇用されている。具体的には、病院、ビルメンテナンス、学校法人、警備保障などの業種である。

今後の採用計画についてみると「計画中」「就業範囲が広がれば検討」合わせて約33%で前向きの姿勢がうかがわれる。採用を予定している職種については予定人員の44%が調査票に記載されている職種以外の「その他」で占められている。具体的に記されているもののうちから主なものを拾うと、清掃アルバイト、タクシー乗務員、什器備品洗浄、作業員などで、これに建設技能7%、製造技能19%など加えると中小企業における外国人労働者雇用のニーズは明らかに単純労働を指向している。さらに、これを雇用したい理由についてみると実態はより明らかになる。すなわち、数は少ないが従業員規模の大きな企業の大半は採用する理由を「日本人従業員にない技能・知識・感性があるから」と答えているのに対し従業員規模が小さくなるほど「日本人でもできるが、国内では人出が確保できないから」と回答する企業の比率が増加している。まさにこれは、安易に単純労働者の入国管理を緩和すると将来の日本人の雇用機会喪失を招く恐れがある、との反対論者の主張を裏付ける調査結果と言えるだろう。次に、研修生の受け入れ実績についてみると、研修生の受け入れている企業の割合は全体の13%と労働者の17%に比

較して少なく、受け入れ研修生数も188人と労働者数253人より少ない。受け入れ業種も約40%を電気機械が占めるなど一部業種に偏っている。今後の研修生受け入れ方針について前向きなのは全体の約30%だが、現に外国人労働者・研修生を受け入れている企業ほど、また非製造業に比べ製造業のほうが積極的という結果となっている。受け入れ職種については「製造技能」「生産技術・設計」合わせて約60%を占める。最後に、外国人研修生受け入れ制度見直しを望む企業の比率は43.45%で「現行のままでよい」とする企業30%を上回っている。

結論としては、中小企業における外国人労働者・研修生の受け入れニーズは明らかに単純労働指向であり、大企業におけるスペシャリスト指向とは一線を画するものであると言わざるをえない。企業ニーズがあるからといって軽々に緩和の方向を打ち出すべきものでなく将来の我が国の労働市場の展望をふまえ慎重な検討を要する問題であろう。

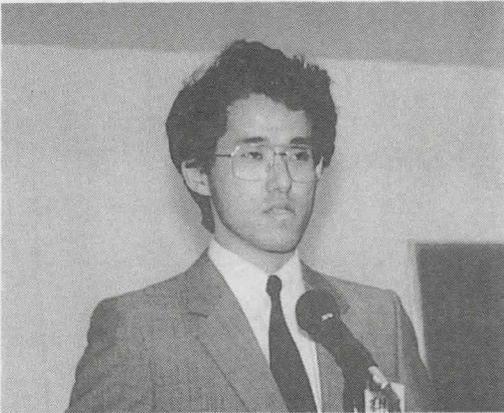


〈研究発表Ⅱ〉

『人事労務管理の国際比較』

— 人的資源管理の日韓比較を中心に —

(社) 関西国際産業関係研究所
研究員 藤村 博之



1. この研究の目的

この研究の目的は、大きく分けて2つある。まず、日本企業の経営方式の国際的通用性をさぐることである。

日本企業の海外進出は、1980年代に大幅に進んだ。それは、関西に本社をもつ企業においても同様であった。そこで問題となったのは、これまでわが国企業が採ってきた経営方式がそのまま海外で通用するか否か、という点であった。この問題に関して多くの議論

がなされてきたが、未だに定説は出ていない。

産研では、88-89年度の研究テーマとしてこの点を取り上げ、特に人事労務管理面の国際通用性に焦点を絞って検討を続けている。この研究は、同時に、日本的経営とはなにかを問い直すことにもなると思われる。

この研究のもうひとつの目的は、躍進韓国の将来を考えることである。韓国の経済発展には目を見張るものがあるが、この傾向は今後も続いていくのか、あるいはどこかで頭打ちがくるのか、議論の分かれるところである。韓国の製造業大企業の人事労務管理のやり方に注目し、労働者の「やる気」を支えるシステムがどうなっているかという面から韓国の将来を考える。

2. 研究の方法

私たちがとっている研究の方法は、次の3つである。

① 文献研究

わが国企業の海外進出を扱った研究はたいへん多い。しかし、人事労務管理の実際についてくわし

く調べたものは少ない。韓国についてだけでなく、海外進出と人事労務管理に関する文献に広くあつた。

② 国際比較のための概念整理

文献研究と実態調査の中から、国際比較のためのフレームワークを少しずつ作り上げていった。

③ 実態調査

国際比較のためのフレームワークに基づいて、まず、わが国企業を調べた。韓国側は、成均館大学の卓教授が中心となって調査を進めた。

その他の国々については、研究員のこれまでの研究結果を持ち寄って分析を進めている。具体的には、英国、西ドイツ、アメリカ、タイ、マレーシア、中国、ソ連、ユーゴなどがあがっている。

3. これまでに明らかになったこと

私たちの研究はまだ完全に終わっていないが、これまでに明らかになったことをまとめると、次の3点になる。

① 生産労働者に成績査定があるのは、アジアの国々のみであり、欧米にはほとんど見られない。

ホワイトカラーに対する成績査定は、程度の差はあれ、広くどの国にも見られる。しかし、ブルーカラーに対する査定は、「公正」の概念に反するという理由で欧米では行われていない。働きぶりを客観的にはかる指標がないからである。欧米のブルーカラーの賃金は、いわゆる仕事給である。

査定をきめ細かく行い、ちゃんと処遇に反映しているのは、わが国企業が最も顕著である。中国やタイでもブルーカラーに対する査定が行われているが、日本ほどきちんと制度化されていない。

② 欧米に進出している日系企業でも、ブルーカラーへの査定が大きな問題となっており、進出時期によって査定の有無や程度が異なる。

英国の電機産業の場合、70年代に進出した会社には査定の制度がないが、80年代半ばに進出した会社には、少ないながらも査定制度が入っている。ただ、一度導入された査定制度が、労働組合の反対にあつてやめざるをえなくなったという事例も報告されている（英国東芝）。

また、UAWとの協力を全面に打ち出してミシガン州に進出したマツダであるが、ブルーカラーへの成績査定の導入には成功していない。マツダが提示した成績査定項目の中で、客観的にはかれるのは出勤率しかないという理由で、UAWの反対にあつたからである。しかし、ブルーカラーへの成績査定は、現場の知恵を生産に活かすために是非必要なので、今後とも辛抱強く交渉を重ねていくという。

③ 韓国企業にも成績査定の制度はあるが、その具体的な運用についてはまだ明らかになっていない。

韓国人が書いたものを読むと、査定が恣意的に行われ、かえって労働者のやる気をそいでしまうことになりかねないので、成績査定制度は慎重に扱われなければならない、という議論が大半をしめている。韓国企業の多くは、査定の公平さを確保することに、まだ成功していないように思われる。

韓国企業の賃金表はいくつかの文献で紹介されているが、縦にととても長いことが特徴である。各級の号俸が、多いときには100近くある。ただ、その運用の実際については、十分に明らかにされてい

ない。この点は、今後の検討課題である。

この点から、韓国の将来を大胆に推測すると、現場の知恵を生産に活かすしくみができない限り、発展に頭打ちがくることが十分予想される。

4. 国際比較のための概念整理——ブルーカラーに対する成績査定に注目

最後に、人事労務管理の国際比較を行う上で、私たちが特に注目した点について簡単に述べておきたい。

国際比較は、ともすれば事実の羅列に終わってしまう危険性をもっている。この国ではこうなっています、この企業はこのようにしています、といった叙述に終始し、それぞれの事実がもつ意味を深く分析し得ていない研究がとても多い。それを避けるには、分析のフレームワークをはっきりさせることである。

それぞれ事情の違った国を相手にする場合、フレームワークは単純であるほどよい。私たちは、ブルーカラーに対する成績査定に注目し、①査定はあるか、②あるとすればどの場面で使われているか、③ない場合はその理由は何か、という3点を軸にすえて、分析の枠組を作った。

(1) ブルーカラーの成績査定に注目した理由

日本企業の高い経営効率を支えているのは、現場の知恵を活かす生産管理とそれを支える労務管理にあると思われる。

日本企業の生産管理の特徴として、改善提案制度やQCサークルがあげられるが、これは、「現場の知恵を生産に活かす」手法にほかならない。現場で日々作業にあっている労働者が、生産工程の問題点を一番よく知っているという発想から、彼らのもっている情報や知恵をどんどん活用していこうという仕組みである。現場労働者による変化と異常への対処を組織的に実施しているのが、日本の職場である。

この生産管理は、努力に的確に報いる労務管理制度なしには機能しえない。生産工程の問題点を解決し、生産をより効率的に行うという労働者の努力は、きちんと評価され、相応の報いが用意されなければならない。この評価と報酬の仕組みがしっかりできていなければ、工程改善の努力など誰もしなくなるだろう。

日本の企業には、よく組織されたインセンティブ・システムが用意されている。頑張つてよい改善提案をすれば、賃金やボーナスが増える。また、職場全体のことを考えて、仲間を助けて仕事を進めていくようにしていれば、将来の昇進につながる。金銭的な面と非金銭的な面、長期的評価と短期的評価がそれぞれ組み合わせられ、インセンティブ・システムが組まれている。

このシステム全体を支えているのが、成績査定である。現場の知恵を活かす生産管理がうまく機能するには、労働者の努力を的確に評価することが必要不可欠である。成績査定は、その運用を誤ると、職場の秩序を破壊し生産性が大きく落ちてしまう危険性を常にはらんでいる。査定は、みんなが納得できるように、公平に行われなければならない。日本の企業は、いまのところ、公平な成績査定

を実現している。

現場の知恵を活かす生産管理とそれを支えるインセンティブ・システム、そして、その根底にある成績査定——これら3者の関係の検討を通して、成績査定の重要性が確認され、私たちの分析の中心におくことにした次第である。

(2) 変化と異常への対処と成績査定の関係

成績査定は、現場の労働者が変化と異常に対処する技能を身につける励みを提供している。この両者の関係がどうして重要なのかを次に述べよう。

生産システムが複雑になればなるほど、変化と異常に的確に対処することの重要性が増してくる。これにうまく対処できるか否かで、生産性に大きな差が出るからである。変化や異常の種類は無数にあり、それらをすべてマニュアルに書き留めることは不可能に近い。また、書いたとしてもいざというときに役に立たない。

変化に的確に対応し、異常をすばやく見つけて大きくならないうちに手を打つことのできる人材は、成績査定なくしては育たない。それは、次の理由による。

重要な仕事ほどマニュアルに書けないのだから、個々の労働者の職務内容すべてを、事前に厳密に確定することは不可能である。変化や異常への対処に熱心な労働者に対しても、そうでない労働者よりも篤く処遇する仕組みがなければ、誰も努力して変化や異常への処遇を覚えようとはしないだろう。

成績査定のない欧米の工場では、一般の作業員は、少なくとも異常には対処していない。異常が起こるたびに機械が止まり、保全専門要員の出勤を待つことになる。これでは、生産効率は上がらない。

異常が起こって機械が止まっても、その作業を担当している人が原因を推理し、的確な手を打てれば、機械を止めている時間は最小限で済む。もっとよいのは、音や振動の微かな異常を察知して、機械が止まる前に手を打つことである。わが国の企業は、このように高度な技能を持った人材を育ててきた。

(3) 成績査定のどこに注目するか。

① 賃金決定において

ない(例えば仕事給)

ある→①定期昇給時かボーナス時か、②査定によって決まる部分の割合、③どうしたら査定で高い点が採れるか、④査定者は誰か、⑤査定の公平性を保つためにどうしているか、⑥機能等級制度との関係

② 昇進の決定において

ない(例えば先任権制度)

ある→①職能資格制度との関係、②査定者は誰か、③査定の基準をみんな知っているか、④何年間の査定の積み重ねか、⑤公平性を保つためにどうしているか、など

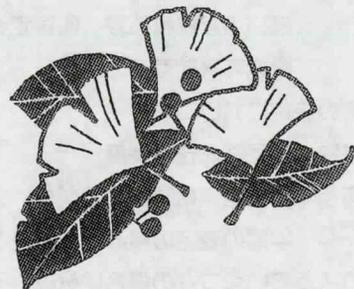
以上のようにいくつかの場合に分け、それぞれの項目について、ひとつずつ確かめる必要がある。このような作業を通して、初めて、他国と比べた日本企業の経営方式の特徴が、より鮮明になってく

ると思われる。

日本企業の特徴を論じるとき、とかく文化的要因が強調されがちである。家族主義や企業への忠誠心といった言葉で、多くの事実が説明されている。

私たちの研究では、それをできるだけ避けようとした。さまざまな制度の違いを細かく見ていて、最後に残った差を「文化」で説明するという態度を堅持した。文化という大切な要因は、最後の最後までとっておくべきものだと理解している。

「文化」を強調することは、日本社会の異質性を全面に出すことになり、海外で活動する日本企業にとって、マイナスにこそなれプラスにはならないだろう。制度の中味を知って、その運用の実際を明らかにして初めて、違いを論じることができるはずである。



〈研究発表Ⅲ〉

『高齡化に対する人事・労務諸施策の研究』

(財) 中部産業・労働政策研究会
主任研究員 村井 清



はじめに

レジュメに入る前に2点程説明をさせていただきます。

第1点は、我々の(財)中部産政研は、財団法人としてスタートしてまだ10ヶ月ほどしか活動の歴史をもたず、今回のテーマも第1期テーマとして、研究途上にあることです。従いまして、活動の途中報告にならざるを得ない点をご了承いただきたい。

第2点は、本研究には、名古屋大学大橋助教授にコーディネーターをお願いし、そして多くの組織の代表者及び、当研究会の専従者が行っているものでその代表として報告をさせていただきます。

1. テーマ絞り込みの経緯

まず、本テーマに絞り込むにあたり、レジュメの1-(1)の各点から検討しました。特に、中部産政研の基本的な姿勢として

「マクロ的な視点よりも、より実態に近づいたミクロ的な立場で物を考え、把えて行く、そして、マクロの理想とミクロの現実とのギャップを埋めたい」又、とりあげる事象は、「近い将来、労働側、会社側ともに予測される共通の課題」としたいということである。そうした検討の中で、当初は「企業グループの研究」を当面のテーマとすることも考えた。これは、雇用をいかに維持して行くかという昨今の命題に対して、1企業の限界を超えて把えるという思いからであったが、レジュメ1の(2)及び(3)を進める中で、各組織の共通する課題として「高齡化」が浮かび上ってきた。

そうしたことから、第1期のテーマを「高齡化に対する人事・労務諸施策の研究」と決定したものである。

ただ「高齢化」といっても領域が非常に広い為、自動車製造業を中心に、①現業系作業者を中心に②10年後を想定し③企業労使の対応 にまとを絞った。

とりわけ、②については、(1)団塊の世代が50歳前後となり対応が必然的 (2)自動車産業の場合、急成長時(S40初)に、炭鉱離職者をはじめ、途中入社者が、その頃定年前後となる (3)65歳年金支給化の動き (4)10年間という流れの中で、現実的な対応も可能である点などである。

更に、「提言目標」として、65歳まで就業するということを標榜しつつ現実の60歳定年制の中でも50歳以上の就労は、きついという状況から、まずは60歳定年まで、完全に就労できる体制を考えている。

レジュメ1

(1) 「寄附行為」より

- 労使関係 …組合として何に力点をおくべきか。活性化
- 労使共通の課題 …国際化、構造調整、就業形態(高齢化、パート、外国人労働者etc)
- 社会・経済動向 …経済ブロック化、円高等、経済成長
- 政策制度・行政面…税金、土地、都市計画、その他

(2) 外部諸団体へのヒアリング…連合総研、野村総研、中経連、愛知経営者協会etc

(3) 中部産政研 理事・評議員組織との懇談

組 合		会 社
アイシン労働組合	豊田合成労働組合	アイシン精機株式会社
愛知製鋼労働組合	トヨタ車体労働組合	株式会社松坂屋
アラコ労働組合	トヨタ自動車労働組合	関東自動車工業株式会社
関東自動車工業労働組合	豊田自動織機労働組合	中部電力株式会社
全トヨタ労働組合連合会	トヨタ輸送労働組合	トヨタ車体株式会社
全松坂屋労働組合	名古屋鉄道労働組合	トヨタ自動車株式会社
全ユニー労働組合	日本電装労働組合	名古屋鉄道株式会社
中部電力労働組合	日本特殊陶業労働組合	日本電装株式会社
東邦瓦斯労働組合	丸栄労働組合	日本特殊陶業株式会社
豊田工機労働組合		ユニー株式会社

とりわけ、(3)の中では、各組織共通した課題として「高齢化」があげられた。

- 大量採用した人達のポスト不足
- その為の関連企業もなく、今後の課題
- 団塊層の処遇、モラル低下対応など

以上の中で

- ① 比較的若いとされていた自動車産業も確実に対応が迫られる
- ② 国際化、時々変化する需要対応に目を奪われ過ぎることは、産業の成熟期及び産業構造調整期と高齢化の進行期が重なることから、このままでは、将来の問題を放置することになる
- ③ 「高齢化」が課題として取り上げられ、問題意識はあるが、長期的な方策が乏しい

などから

「高齢化に対する人事・労務諸施策の研究」をテーマとした(88.12)

更に、「高齢化」というテーマは、非常に領域が広く多岐にわたる為、以下に焦点をあてた

- ① 現業系作業員（ブルーカラー）中心
- ② 10年後（西暦2,000年）のケースを想定する
- ③ 企業内の対応を主とする

・提言目標

65歳まで就業するということを標榜しつつ、現行の組織の中で、生き生きと働さうる体制としくみづくりについて、実態調査のうえ検討し提言する。

2. おすすめ方とスケジュール

レジュメ 2

〈おすすめ方〉

- 研究主体 名古屋大学経済学部助教授 大橋勇雄氏（(財)中部産政研・研究員）及び中部産政研専従者
- 助言・検討機関として 理事・評議員組織のうち、自動車（中でもトヨタ関連）を主体とした労使による専門委員会を設置
- 実態調査 ① 企業高齢化対応基礎調査 ② 中高年齢者意識アンケート
③ 定年退職者OBアンケート ④ ヒアリング
- 事例研究として 他産業、他企業の事例研究 ※一部は、定例研究会として、会員にも参加を呼びかけ—定例研究会—

回数	開催日	事例研究テーマ	講師
第1回	1月30日	高齢化（雇用）対策の焦点	同志社大学教授 中條 毅氏
第2回	2月23日	松下電器労組の高齢化対策について	松下電器労組中央執行委員長 前川 朋久氏
第3回	4月26日	従業員福祉と生涯雇用について—65歳定年に向けて—	名古屋鉄道株式会社 人事部付課長 足立 徹氏
第4回	5月17日	日本アイ・ビー・エムの人事・労務管理について	日本アイ・ビー・エム株式会社 人事部長 伏谷 博雄氏
第5回	6月14日	ダイハツ工業の高齢化対策の推進と共同研究について	ダイハツ工業株式会社 安全衛生環境部主事 堀 晴彦氏

〈スケジュール〉

月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
実態調査					実施		分析			
①基礎調査				—	実施		分析		提言・	
②意識アンケート				—	実施		分析	まとめ	報告書	定着活動
③OBアンケート							分析			
④ヒアリング					←	実施	→			
専門委員会		# 1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6・7	# 8・9		
定例研究会	# 1	# 2		# 3	# 4	# 5	# 6			

高齢化社会については、いろいろな方面でとり上げられ、調査も実されているが、我々は、まず足もこの実態はどうであり、高年者自身はどう思っているのかの実態を把握することが必要と考え「実態調査」を重点においた。

一方で、他社事例も「事例研究」としてとりあげ、すすめている。

3. 実態調査結果（一部）

〈労務構成面等から〉

レジュメ 3

〈企業高齢化対応基礎調査〉

調査項目 労務構成 雇用関係 7 人事・処遇関係 2
 教育関係 4 労働条件関係 3 職場・職務関係 6
 その他、健康管理など 全31項目

〈労務構成〉

() 内%は、全体に占る構成比

全体(正規従業員)	18万9,070人	現業系	事・技系	その他
男	16万45百人(87.0%)	10万73(56.8)	4万93(26.1)	79(4.2)
女	2万45百人(13.0%)	95(5.0)	1万23(6.5)	27(1.4)

〈参考〉男女構成 女/全体

〈産業別〉電機・機械器具製造業45%、輸送用機械器具製造業19%

〈年齢構成〉男子(正規社員)

年齢	10%	20%	30%
60～	0.2		
55～59	4.1		
50～54	6.0		
45～49	9.1		
40～44	12.2		
35～39	14.0		
30～34	12.6		
25～29	18.0		
20～24	19.3		
15～19	4.5		

※30～34歳の構成比が低いのは、オイルショック後の減量体制の影響と考えられる

〈参考〉労働力調査(S62年平均)にみる、年齢構成

年齢(歳)	当調査	全産業	第2次産業	繊維工業	鉄鋼業 非鉄金属製造業	電気機械 器具製造業	輸送用機械 器具製造業
45～60	19%	24	35	43	45	22	23
35～44	27	30	31	30	33	29	34
15～34	54	36	34	27	22	49	43

〈企業高齢化対応基礎調査〉からみると、やはり、当該組織は、平均年齢、年齢構成上からみて、若いことがよくわかる。

その他の持ちようをあげてみると、労務構成では、女性比率が極めて低いこと、つまり、交替勤務及び重量物扱いなどから、男性主体の産業である点、又、60歳以上就業者が極めて少ない（世間一般では就業者のうち10%強が60歳以上）このことは、定年制は一律60歳で制度としては進んでいるが、再雇用制度をもっている中小規模組織が人的に少ないことも影響している。

レジュメ 4

〈男子現業〉について

(1) 人員構成比率

単位：%

年 齢	全 体		30～99人		100～299		300～499		500～999		1000～4999		5000人以上	
60～	0.1		2.7		1.3		0.5		0.3		0.1		0.1	
55～59	4.3		6.0		6.2		6.6		7.0		6.0		3.7	
50～54	6.1	18.9	4.6	21.1	9.3	28.4	8.5	26.6	9.1	25.3	7.6	22.6	5.5	17.4
45～49	8.4		7.8		11.6		11.5		8.9		8.9		8.1	
40～44	11.6		13.8		13.4		12.5		11.9		12.4		11.3	
35～39	13.7		13.8		11.8		11.4		11.3		13.6		13.9	
30～34	11.7		7.4		8.7		9.9		9.8		10.9		12.1	
25～29	16.4	55.8	11.5	51.2	11.0	46.5	12.6	49.0	15.0	51.6	14.3	51.5	17.1	57.3
20～24	22.4		15.7		21.6		21.3		20.4		21.5		22.8	
15～19	5.3		16.6		4.4		5.2		6.4		4.8		5.3	

(2) 役付比率

年 齢	全 体	30～99人	100～299	300～499	500～999	1000～4999	5000人以上
60～	1.3		20.0				
55～59	8.2	30.8	29.1	7.4	6.3	1.2	10.0
50～54	45.3	10.0	34.1	17.2	26.5	16.5	56.8
45～49	59.5	29.4	47.8	22.4	29.5	29.8	69.6
40～44	65.2	30.0	49.5	30.7	36.4	42.1	73.2
35～39	37.8	23.3	34.0	29.5	33.5	28.5	39.8
30～34	16.6	18.8	21.7	21.7	26.8	17.5	15.8
25～29	2.6	8.0	7.3	6.2	7.9	8.6	1.2
20～24	0.2		0.3	0.7	0.4	0.8	0.1
15～19							

また、我々のテーマの焦点である、男子現業系についてみると、同様に若い方が、規模別にみると、大規模組織より、中小の方が高齢化が進んでおり、中小規模の求人難の状況もうかがえる。

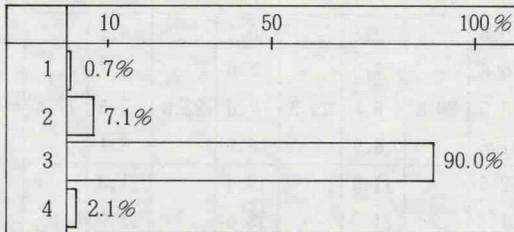
〈役付比率〉については、役付比率が高いのは40～44歳が65.2%（100人のうち、約65人が何らかの役職についている）とピークであり45～54では低い、このことはS40～45年頃入社途中入社者が勤続、学歴などから役職についていない状況もうかがわせる。

2) 具体的設問〈抜粋〉から

レジュメ 5

〈具体的設問に対する結果〉～抜粋～

Q1. 貴組織において高齢者問題は大きな問題と なっていますか。



〈回答〉

- 1 = 高齢者問題は、既に対策を終え現在は問題と なっていない
- 2 = 現在既に深刻化しており、対策を検討中である
- 3 = 今はさほど問題になっていないが、近い将来に は深刻化する
- 4 = 現在も将来も大した問題にならない

Q4. 再雇用制度はありますか。 〈規模別〉

		有り	母数	比率	
なし 59.4%	有 40.6%	5000人以上	0	7	0
		1000～4999	7	19	37%
		500～999	4	15	27%
		300～499	6	10	60%
		100～299	11	16	69%
		33～99	0	3	0

Q7. 高齢者を受け入れている別会社（子会社） が有りますか。

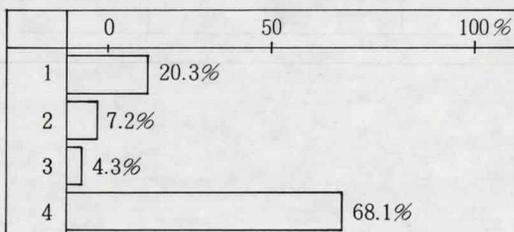
なし	有
91.4%	8.6%

Q8. 早期退職優遇制度はありますか。

なし	有
81.2%	18.8%

但し「55歳以降定年退職扱い」の制度を持つ組織 6 を含む

Q9. 専門職制度はありますか。



〈回答〉

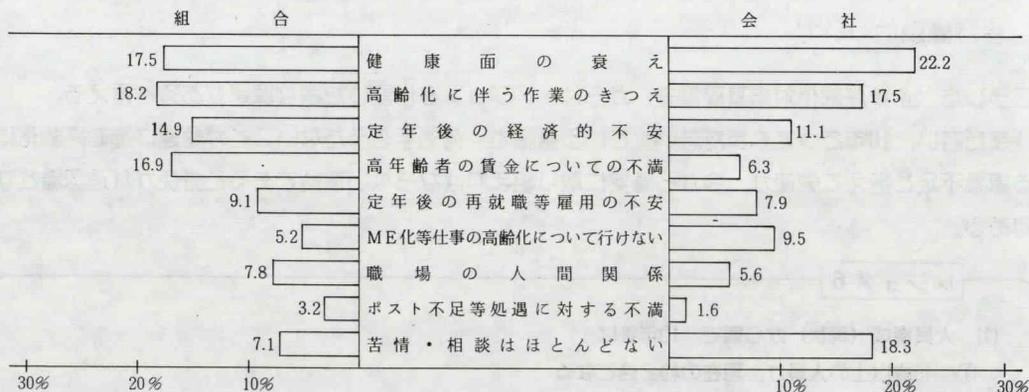
- 1 = 現業系・事技系ともにある
- 2 = 事技系のみある
- 3 = 現業系のみある
- 4 = なし

Q10. 高齢者の役職定年制はありますか。

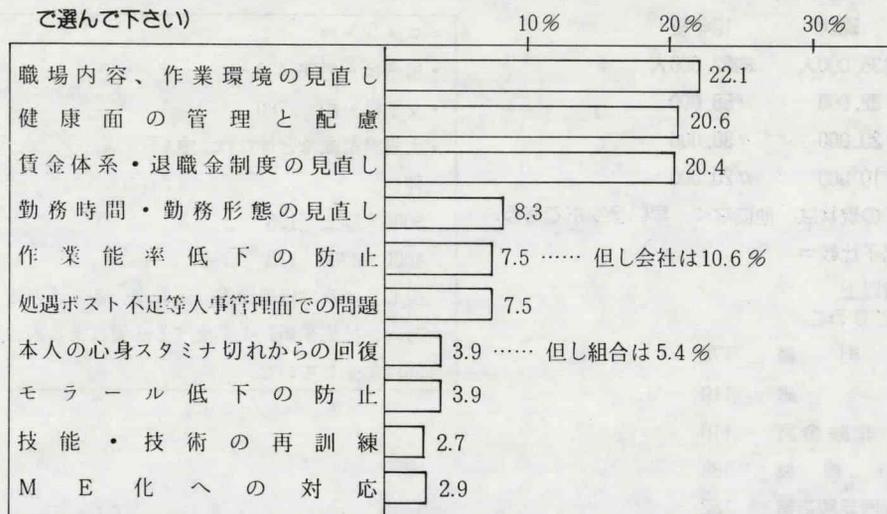
ある年齢で役職を 取り外す 71.0%	定年まで役職を 別り外さない 29.0%
---------------------------	----------------------------

Q27. 高齢者の苦情相談はどんなものが多いですか。

(3つまで選んで下さい)



Q29. (現場作業者を想定して) 仮に65歳まで働くこそを想定した場合、考えられる問題あげて下さい。(3つまで選んで下さい)



これらの一連の質問は、高齢化を組織としてどう認識して、どう制度化しているかを聞きだしたものであり、ここにあげた以外については、本研究会の報告をご参照されたい。

ここでは特長点のみ述べる

Q8については、早期退職優遇制度を設けていると答えている組織が13あるが、その中に「55歳以降定年退職扱い」も優遇としているところが6組織あり、別の聞きとり等調査ではそれ以外の全んどが、このシステムを用いている。

Q10の役職定年制については、18の組織が「定年まで役職を取り外さない」としているが、他の多くが、ポスト不足を解消する為に定年延長の際に設けた経緯からすると、ポスト不足が経営的に心配のない組織ともみうけられる。更に大規模ほど「取り外さない」とするところは少い。

Q 27組合側は、高齢者の苦情、相談が会社より持ち込まれ組合の存在意義がこのあたりにあるかも知れない。又、賃金問題は、組合に相談するという傾向がみうけられる

4. 検討課題について

こうした〈企業高齢化対応基礎調査〉からは、レジュメ6に記した様な課題があると言える。

「まだ若い、10年たってもまだ若い」という意識で、何も手をうたないことが急速に進む高齢化に対する認識不足と把えて労使が、今から着実に取り組まねばならない事柄であると労使が共通認識とすべきである。

レジュメ 6

(1) 人員構成（現状）から観て、10年後は

① 45歳以上の人員が、現在の約2倍となる

…但し前提は、現在35歳以上は退職しない

—45歳以上の人員

	現状	10年後
全 体	約36,000人	約62,000人
男 子	//32,000	//58,000
内現業	//20,000	//36,000
事 技	//10,000	//20,000

② ①の現状は、他になく、早いテンポである

=男子比較=

現在の45歳以上
人員を100とすると

当 該 組 織	172
織 維	119
鉄 鉱 業 ・ 非 鉄 金 属	118
電 機 ・ 機 械	188
輸送用機械器具製造業	152

=コメント=

- ・男子は+約26,400人
- ・女子は-約 760
- ・大規模組織ほど伸びは大きい

〈伸び〉

5000人以上 195

1000~4999 173

但し、これには諸要素（退職率、各産業の拡大方向、技術革新）を考慮する必要はあるが、今回は加味していない。

(2) 監督というポストにつかず定年を迎える人が増える

(3) 少産少死の傾向、高学歴化、60歳前半雇用の動き、公的年金支給の動き、長寿命化等の動き

(4) 一方、ME化、女性社会進出、パート等の動きも注視する必要あり

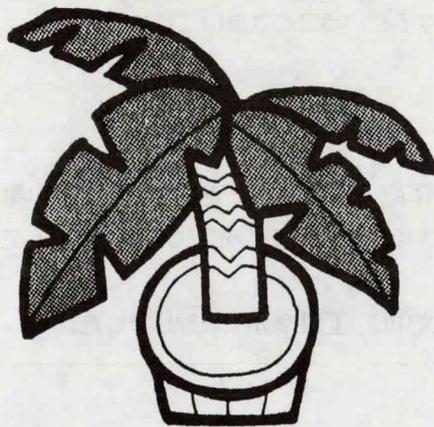
(5) 就業者本人、OBの方の意識もふまえる必要がある

5. 最後に～研究の途中段階での所感～

本研究の実態調査は、他に、高年齢者アンケート、OBアンケートそしてヒアリングがある。現在並行して進行中であるが、所感をら列して述べておく。

- ① 他産業、他企業の事例には、学ぶべき点は多くあるが、自らの企業・組織に安直には導入できない面がある。
長年の風土、労使関係、企業々績、人員構成など自らをよく見つけ対応策をみつめる必要がある。
- ② この種の取り組みは、長い時間が必要である。
- ③ 又1部署ではなく、全社的な一体となった取り組みが必要である
- ④ 高齢者専用会社、専用職場は、失敗例が多い、とすれば高年齢者、中齢者、若年者をどう融合させるかがポイント
- ⑤ 60歳以降の就労にせよ、趣味に生きるにせよベースは、健康な体である。

以 上



〈分科会状況〉…参加者の質問と応答など細部を記すべきところであるが、ポイントのみとする。

- 働くことと、収入を得ることと密接な関連があると思うが研究の観点の中に、年金支給開始年齢の65歳への引き上げの動きがあるが、どうとりこまれているのか。
- 本人への質問の中に、「退職制度があった方がよいかどうか」という観点の質問はあるか。
- 提言のイメージについて

どういう労働生活なり、人生を描いて提言するかが大切ではないだろうか。「生き生きした」とレジユメにはあるが、どんな状況なのだろうか。体力的にはおとろえてくる、機能もおとろえてくるその中で、従来のやり方でいくと、「効率化」のかけ声の中で、高齢者排除とはいかないまでも何か、いづらい、とけこめない雰囲気、「働く」ことの中にあるのでは。

- 高齢者に限らず、人生の中で最も大切で、不安でもあり関心の高い事柄は、健康ではないだろうか。そのあたり、どう体制をつくるか、どう取り組むかが大切ではないだろうか。
- 松下労組の取り組み〈事例紹介〉

最近、労使委員会で論議をしたところであり、従来の高齢者対策から、高齢化対策へシフトさせようとしている

ポイント

- ① 中高齢者の人を対象に、どう再活性化するかアンケートを取る
 - ② 健康対策は、不安感の除去であり
50、60歳からではダメであり、20代、30代からやらないとだめである。
企業のしくみとしても、勤務形態、雇用形態について考える必要性がある。例えば交替勤務の人はある年齢で普通勤務にかわる
 - ③ 人生80年時代に向け、60～80歳台のライフステージを構築
 1. 60～65歳は収入対策
 2. 60～80歳は各人の生きがいづくり
- 松下さんの事例には、先見性を見る思い
4H就労を認める、導入するという事は良いことと考える

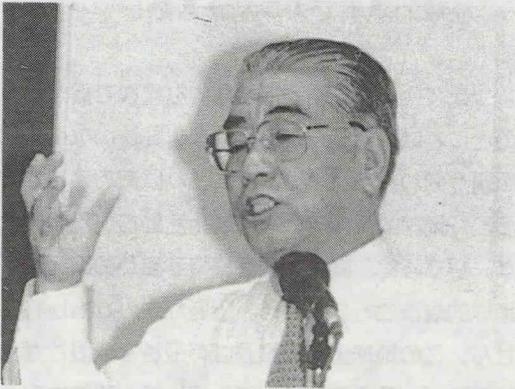
以上

本内容は、去る6月23日に発表した際のものであり、刊行される頃には、テーマに関する提言・報告書も成っているものと考えているが、「合同シンポジウム記録」として当日の発表概要及び分科会の状況をまとめたものです。

なお、当日のレジユメは、文中に、□表示で収録しました。

〈講演Ⅱ〉

『これからの労働運動』



鉄鋼労連

最高顧問 宮田 義二

1. これからの賃上げについて

これからの労働運動を考えるについて、これまでの運動自体の進め方はどうだったのか。例えば賃上げをとってみても、毎年春に同じような形で闘争が組まれている。

果してそれでいいのかということを考えてみました。どう考えていいのだろうかと思いました。それが一つです。それから、2年に一度か3年に一度みたいな賃上げになるのか、それを含めて皆さん何も疑問に思いませんか。僕は、疑問を持っているのです。いったいこれは、続くのだろうかと思うのですが、どうなんでしょうか。この兆しみたいなものが一つあるのです。つまり経済の動きの特徴的部分として、注意する必要があるのは、合理化という問題、この合理化は話題の通り設備投資、資本投資です。或は、近代化、或は効率化、科学技術の進歩・発展に見合う投資、そう

言ったものによって大きくなったパイの中で、賃金問題が出てくる。こういう仕組みがずっと続いている訳ですが、今どうなんでしょうか、これから投資行動も、そうなるのでしょうか。少し落ち着いた感じにあるのかもしれませんが、為替レートに見合うコスト、こういった問題に対するようなもの、或はもう少し言うならば、付加価値の生産、そう言ったものにかなり強い意欲を持った投資が行なわれて、それに見合ってもう少し質の高い価値が出てくる。こういう動きが出始めていますが、それは、ただちに賃金に回るかというと、それほど大きく賃金にまわるという状態ではない。それも、今まで1年、2年で勝負がついたものが3年も4年もかかり、或は3年も4年もかけ達成した時が、ちょうどプラスマイナスゼロになると言えましようか、そんな投資効果0みたいなものの合理化がだんだん広がりをもってきているような状態、そうなった時に私どもの賃金はどうあるべきか、これを考える必要があると思います。

— 格差圧縮と底上げを —

よく言うのですが、労働組合を結成して1つに

なると「連合」になります。「連合」になって何が労働運動として一番大事な方向なのかというと、私はやはり賃金問題だと思います。1つの組織になると、差別はつけられなくなるのです。そういう方向で見ますと800万とか、700万を超えと言われる組織である今度の「連合」、これがまとまった以上は組織内に格差を認めない、そうなるのではないのでしょうか。そういう運動が展開されていきます。やはり、日本の賃金というのは、相対的に見て底上げが始まります。私はそう見ています。底上げが始まるということであって、全体としてのレベルアップするという問題については相当ブレーキがかかるのではないのでしょうか。そういう動きがこれからは出始めると思います。その時にどこがリーダーシップをとって、賃金全体を引き上げていくかという問題が問われてくると思います。

よく言われるのですが、ここまで来るともう労働分配率という問題についてマクロで議論した方が良いという評価があります。1つの、問題提起であろうと思います。しかし、私がへたに労働分配率を物さしにするといって、労使でもいいし、政府でもいいし、その物さしを作ったら、日本は労働分配率において、噂にちらちらっと聞いている程労働分配率が低いかどうか問題だと思います。はじき方によってはちょっと高いかもしれません。その意味では、そういうやり方が、これからの新しい賃上げの指標になるから、或はこちら側の正論になるからということで、労働分配率を基準にしたらどうかというようなことに取り組むことの方がむしろ望ましいかもしれません。そういう問題は当然起こり得ると思います。そういうことを考えてまいりますと、20世紀はともかくといたしまして、21世紀にはかなり大きな将来展望・見通し、そういうものをきちっと踏まえたうえで、賃金の問題を見据え、そのことが将来どういう展開

をするのかを考えてみますと、私はやはり大きな目標を決めるとやり方が少し変わってくるのではないかと思います。そこで、将来の大きな目標、将来どういうことが予測されるのかということ、はつきりお話することによりこのことが整理されると思います。

2. 21世紀展望下で明確な目標を

— 地球的規模で人口制止活動 —

つまり、21世紀初頭に地球的な規模で捉えるものとしては人口問題があります。間違いなく人口問題が問われると思います。これはある意味で言うと、地球的規模での人口制止活動というものです。要するに、静止人口を維持するための活動が地球的規模で行なわれる。国連が中心かもしれませんが。この地球上での資源は有限とか無限とか言いますが、そのことは別にしまして、科学力の進歩・発展がありますから、今考えている以外に資源を活用する方法はありますから、何も有限だと考えることはないかもしれません。しかし、何か地球で人類が生存できるキャパシティがあるような気がするのです。何億が知りません。今100億のキャパシティが200億のキャパシティが300億のキャパシティが僕は知りませんが、今のように、例えば地球温暖化の問題が出てきたり、環境の問題も含めていろいろな議論が地球的規模で科学者を含めて検討されていますが、必ず人口問題がでます。キャパシティが問題だと僕は思います。すると、いずれは静止人口を200億なら200億と決めてやる。そこまでしかもたない。そうすると人口制止をどうやって維持する、静止の状態をどうするのか、こういうことが問われてくる、各国共に問われてくる。当然僕は起こってくると思います。人口が静止する、次にくる問題は何であろう。

ひよっとすると経済静止かもしれないと思います。経済もやたらと成長してはいけません。要するに分配がうまくいけばいいのですから、それ以上作ってはいけません。必要な分だけを経済的に生産するだけでよろしい、ということで経済活動も成長ではなく、静止ということの中から問われてくる、議論されてくる、そういうような時代が現れるのではないのでしょうか。その時に我々は自分の賃金、自分たちの生活をどういうふうに位置づけたらよいのでしょうか。

3. 労働運動で問われている問題

— 社会主義ユートピア論はナンセンス —

今、私共労働運動の中で、哲学的に問われている問題を1つお話したいと思います。おわかりになっている通り、私どもが昭和20年代からやっているのは社会主義ユートピア論というものに支えられた労働運動、階級闘争とは申し上げませんが、階級闘争的な意味で労働運動というものを組織したのです。或は、労働運動というものに参加したのです。ところが、先程言ったように毎年賃上げをやったわけですからいつの間にか高い生活水準を維持することになったわけです。要するにマルキシズムの言う「絶対的窮乏論」というのは日本の場合は一応否定された。そして、今日は相対的窮乏論ということではないか。日本では昭和30年代頃からそういう傾向が始めていたのです。昭和35年の「60年安保」を1つの契機に致しまして、大きく変化し、むしろそこから完全に全体的という感じが出始めたのも事実であります。ところが、今では全地球的にこの問題がある程度、そういう方向に動き始めたのではないが、というのは去年1年間を通してみると、大変特徴がでているのではないかと思います。例えば、社会主義圏

の国々と言われているところで民主化運動が起り、或は自由化が始まる。或は植民地とはいいませんが、多少武力支配を含めたところから、独立が始まるというようなことで、世界平和というのが非常に大きく広がっていった年が昨年です。それと同時に社会主義というものはずっと後退しているのです。むしろ、社会主義否定の考え方というのが広がり始めている、それが今の局面ではないでしょうか。

我々資本主義社会というのは、ご承知の通り経済成長を遂げるのにこれくらい効率のよいメカニズムはない。常に進歩・発展・成長していく、これには自由主義経済が一番効率の発揮できる仕組みかもしれません。社会主義ではちょっと難しいだろうと思われまふ。今言ったように、人口増の国はまだ先進国ではありませんし、まだまだ成長経済を追っているわけですから、これはやはり自由経済・資本主義経済の方がはるかに有効にちがいありません。静止経済ということがもし将来訪れるとすれば、また静止人口ということになれば、その時も我々は、自由経済というもので生産活動を続けていこうとすれば、一番下手なやり方だと思います。

つまり、静止経済ということになれば、所得の高いところから所得の低いところに、いままでのように下も上がるが、上も上がるということはないのですから。上の収入の100万円分を低所得層にまわすだけで分配は終ることになります。これが静止経済なのです。これはやはり極めて社会主義的処方でしょう。こういうことが1つ絡みながらこれから、21世紀に突っ込んでいくことになるのです。

— 開発途上国の南北問題 —

もう一つあるのです。それは、先進国とそれが

ら開発途上国の南北問題。これは今言った静止人口という時に、最初に頭に浮かぶのは、南の国々の爆発的な人口増加をどうするのかという問題に、果して介入できるのかどうかです。先進国はそういうことをやってくださいという訴えかけをするために、今の国連をもってしてはたして可能かどうか、という問題がまず第一に生じてきます。が、何が必要かということ開発途上国と言いますが、南の国々に住んでいる人々の生活レベルを先進国なみに引き上げることです。引き上げるためにどうするか。そういったものに対してこれから、日本がどれだけ国際的に貢献できるか、という問題を含めて新しい課題が登場してくるのではないのでしょうか。このことについて、2・3申し上げておきたいと思います。私はご案内の通り中曽根氏を非常によく知っているのです。彼が世界平和研究所というものをつくりました。僕はその発起人であり、今だに理事をやっています。ですから、世界平和研究所の中でいろいろ展開された議論は、彼自身の発想に間違いはないと僕は思います。その発想は何かというとテタントⅡの時代が訪れる、このテタントⅡの時代は、テタントⅠと違って随分長続きするであろう。ある意味で言うと、それが21世紀へテタントⅡのままでなだれ込むであろう、という情勢判断です。このテタントⅡのもともとの出発点というのは、ソ連、中国、米国など3大国のそれぞれの国内事情にあると思います。今のところ、アメリカとソ連は非常にうまく話し合い路線に入っているのです。それから、ソビエトと中国も話し合い路線に入っているのですが、今中国の事情をどう見るかというのは大変に難しい問題で、このことを軽々と私などが言う資格はございませんが、少なくとも流れとしてはテタントⅡの方へ向かっており変わりはないと思います。中国がこうなったから、一挙にテタントが壊れるというようなことはない。先進国で

ある日本がもし、世界の平和、南北問題や人口制止という問題を含めて、どういう役割を果たすかはこの観点からみても事情が極端に変わってきていると思います。例えば、日本の世界平和への貢献というのは、米ソが対立しているテタントⅡの前の状態においては、日米安保を軸にした米ソ対立の中での世界平和の模索なのです。ですから、ある意味で言うと日米安保の枠の中での世界平和への貢献ということ以上にはできなかつたと僕は思います。

ところが、この米ソの話し合いができた。こういった時に日米安保の中に日本がいるのだからというので、やはり日米安保の枠の中でしか、平和問題に関する発想がないというのは、どうなのでしょう、許されるのでしょうか。つまり、テタントⅡにはいる前にアメリカなり、ソ連なり、中国が日本に対してもっていた価値観とテタントⅡに入った時の3国がそれぞれもっている日本の価値観が全然違って来たと思います。今、日本に課せられているものは3国共通、アメリカにもソビエトにも中国にも、特に利益をもたらすような国際的な貢献、なんらかの貢献を日本が果たすことが求められています。今まではアメリカの平和に、安保条約との絡みの中でいかに貢献するかということで一切が終わっていたが、今度はソビエトにも中国にも貢献する、貢献する部分はないか、これが問われると思うのです。それが、現状だろうと思うのです。

4. 日本の国際的な役割と貢献

— 国際公共材の貢献 —

つまり、よく言われるように国際公共材にどれだけ日本が貢献するかということです。その国際公共材に貢献すると言っておきながら、国際公共

材に対して、それ程大きな貢献をしていない、むしろ邪魔をしているのではないかという説もあるくらいなのです。国際公共材と言いますと、一番端的に言えるのは、防衛とか軍備です。これはもう、完全な公共材になりますが、これは乞われる通り国連軍に参加する訳にもいきませんし、今のところ防衛とか軍備の問題については日本は限界があります。しかも、それは国際的認知を受けているわけですから、そこへ参加する必要はありません。

— 国連への協力 —

あとは国連の問題です。国連への問題は、国連への必要な資金の協力と、或は国連への活動、そういったものでもう少し積極的にという問題もあるでしょうが、これはそれなりに貢献があるでしょう。

— 自由貿易体制への貢献 —

もう一つの問題は何か。はっきりいうと国際自由貿易体制という公共材なのです。それに対して日本は一体どういう役割を演じているのか。今の状況でみると、日本はやはりいろいろ問題を含めて、自由貿易体制には貢献してない。

— 資金だけでなく犠牲を払う —

貢献するというのは2通りあるのです。言い方が悪いのですが、2通りあるひとつはお金でもって貢献をすること。もう1つは自らが犠牲を払う、日本が犠牲を払う、金で払うというのも犠牲かもしれませんが、そうではなくて例えば自由化をやる。米の自由化をやったら、日本がものすごい犠牲を払うことになる、と農民が言う。その犠

牲を払うことも貢献になるのです。我々も、犠牲を一切払わない、日本人は何も犠牲を払わない、そして、日本人はお金だけを使っておけという発想しか貢献のし方を考えていないのです。血が出るような貢献はしないのです。身銭をきってやるような貢献をしないのです。これが問われているのです。そういうことで、国際公共材に、日本が果たさなければならないところにきていると思うのです。

5. 四全総と21世紀の日本

ご存知のように、21世紀に向けて、日本が大変勝手な国だと外から指摘されたことがあります。どういうことかということ、21世紀までの展望を日本の政府が公式に出したのは2つしかないのです。1つは四全総なのです。四全総などというものは、皆さんご承知のように、15年間の間になんと1,000兆円の投資計画です。これは、民間も政府もいろいろなものを含めてです。それが終わってすぐでできたのが、21世紀の日本です。これは国際問題です。この2つを併せて、その前提条件になっていたのは世界の平和です。そして、日本の経済が大体4%程度の実質成長を続けるというのが前提なのです。この前提を受けてだけれど、貢献しているのか、と問われているのです。実質4%の経済成長、日本だけがそのようなことができるのか。ならば貢献しなさい、と言っているのです。

私は労働組合にだけいっているのではないのです。これまでに、財界の人々にもお話をしたのです。それは、例えば政府の提案した四全総について、これはもちろん財界も参加をして作ったと思いますが、それに対して財界は、どういうふうに貢献をしようとしているのか。何もしていないではないか。ましてや労働組合においては知らない

人がいる。四全総に何が書いてあるのかわからないのです。

— 労働組合は長期ビジョンへ意見反映を —

労働組合が四全総の中にこういう計画を織り込むようにと言いましたか。言っていません。未だに何もしていない。1,000兆円の投資計画の中に労働組合が出しているような政策要求みたいなものがその中に組み込まれてもおかしくない。そのような要求など少しも出たことがない。要するにこれはおまかせする。それで何をやっているのかというと、自分の賃金が上がれば良いということしか考えていないのです。それは今国際的に問われている日本の責任と同じです。国内で労働組合がエゴだと言われることにつながっているということです。しかし、日本の政府も日本の財界もエゴの塊だから、労働組合もエゴの塊になればいい、と割り切れれば別です。しかし、やはり、労働組合は財界のエゴを問い詰める、政治のエゴを問い詰める、責任を問うという攻め方をするためにも、我々がまずエゴを脱却しなければならない、私はそのように思います。そういうことが、日本の労働運動の中で、これから本当に問われているのです。そこが、さっき言ったように賃上げ問題で、いくら上がってもかまいませんが、一体いつまでこのような形を継続するのか、やめなさいと言っているのではなくて一度考えてみる必要があるのではないかと思います。「やることが当たり前だ」とマンネリ化しているのはよくない。時代の変化はあるのです。その時代の変化を読み取ってほしい、ということをお願いしなければならないと思うのです。

6. 政治改革で明確な方針を

— 労働組合は政治と金の問題で発言を —

今ちょうど、日本の政治家は、いろいろな問題を問われています。一番大きく問われているのは政治と金の問題です。ところが、労働組合は政治と金の問題について、特別な発言を連合も含めてやっていないと思います。明確な方針を政治改革について提示しているとは思いません。何故でしょう。例えば、こんな事を考えませんか。確かに自民党けしからんです。リクルート、そのようなことで金を集めて、政治に金がいるからといって、そういうことが野放図に罷り通る世の中はけしからんと思います。これを追及することは当たり前です。当然だと思います。まだまだ不十分ですから、これは徹底的にやって然るべきだと思います。その時にこんな話題があったでしょう。例えば、永田町における金銭感覚と、庶民の金銭感覚は違う。一桁違うのです。2,000万円とか、3,000万円とか平気な金と思っている。我々は1万円や2万円でヒイヒイ言っているのです。それは1桁も2桁も違うのです。そのとおりだと思います。ところが、これをよく考えてみると、政治家だけだろうか。私は日本人全体にそういう金銭感覚のマヒ、おかしな傾向が流れようとしているのではないかと思います。

まず、最初は財界です。どういうことかと言いますと、財界は、身銭を切って交際している人は殆んどいないのです。そう言ったらおこられるかもしれませんが、結局は会社の交際費です。料理屋へ行って値段がいくらか聞かないのです。料理はいくらですか、なんて聞いたことありますか。聞いたことないでしょう。聞く必要がないのです。自分が銭だすのではないからです。その代わり社長の賃金も低いのです。重役の賃金も安いわけです。

税金でとられてしまうから、所得も低いわけです。会社のために交際費を使うのは、だから当然だと言うのです。要するに身銭をきることができなくなる、人のお金を使う、会社の金を使う。その風潮は、財界から広がったかもしれませんが、全体に広がっている。労働組合だってそうです。変な事を言うけれども、労働組合の組合費の中から、銭を出す宴会だったら贅沢三昧やっていますのです。自分でお金を出してやったら、ものすごく値切ってやっています。抵抗あるでしょう、はっきり言って。うなずけないでしょう。これは、世の中全体がそうなのです。だから、やはりこれをやめなければならぬ。

— 日本人の「おごり」を治せ —

それだけではないのです。日本人の「おごり」も治さなければいけないのです。別の見方で言いますと、日本人というのは、大きな石油ショックを乗り切って、いろいろな混乱があっても、とにかくなんとかしながら順調にここまで成長をし続けてきた。日本人というのは大したもの。いままで、アメリカが唯一の債権国であったのが、今やいつの間にか、最大の赤字国家になって、日本がいつの間にか最大の債権国になった。日本人としては、なんとなく誇りがあるのでしょうか。プライドも出てきたのではないですか。そして、知らず知らずのうちに、ひょっとしたら「おごり」になっているのかもしれない。そんなものも今言った金銭感覚と絡みちようど氷山の一角のように、今度のリクルート事件のような政治問題が起こってきているのではないかと見る方が、より正しいのではないかという気がしているのです。でしたら、この際、思い切って政治献金を一切やめてしまえばよい、と思うのです。中途半端なことやらないで、一切やめてしまうのです。どうす

ればいいのか、銭がかかるというのなら、歳費を2倍にしてやればよいのです。今、年間でどれくらいですか、歳費とか通信費とか、全部トータルで併せてみて1,500万円でしょう、それを3,000万円にしたらいいでしょう。その代わり一切政治献金まかりならぬとやればよいではないでしょうか。社長の賃金もあげましょう。この際、重役の賃金もあげよう。5倍か10倍やればよいではないですか。そのかわり、全部身銭をきれ。その方が余程この問題について節約になる。だから世の中何か変えなければならぬ。

— 労働組合は税金の使われ方を知れ —

今、税金は役人が使っているのです。自分が使うわけではないのです。この金がどこへ流れようと、どんなに使われようと自分は全然傷まないのです。そういうこともやはり、仕組みを作り代えるようになっていかなければならぬ。それをするのは労働組合だと思う。労働運動の中で一番欠けているのは「怒りを忘れた」という部分です。日本の国民も怒りを忘れていていると思います。

7. 消費者物価の引き下げに向けて

こういう話があります。これも、皆さん参考までにちょっと聞いて下さい。今日は財界の方がいらっしゃるかもしれませんが、財界の方がいると必ず言っておくのです。どういうことかということ、例えば、今は円が高くなってきたのですが、円が高くなってきたのが、安くなってきたのかよくわかりませんけれども、一時120円とか117・8円までできたこともあったわけ。あの当時の状況を想像してみると、やはり円高による差益の還元というのは消費者物価がどういふふうに関連の中で、我々は関心があつて然るべきです。61年

から3年間の統計だけでみても、卸売物価16%マイナスになって、消費者物価が3%プラスなのです。それに対して何も思っていないのです。卸売物価16%マイナスでどうして消費者物価が3%上がらなければならないのか。消費者物価の方は20%は下ってよいのに。どうして下らないのか。円高差益が一番明確に提示されているのは電力料金とガス料金です。そうでしょう。公表されているし、現実に大きいか、小さいか知りません、社用の電力は高いですね、どちらにしても公表されている、電力は下がっているわけでしょう。或はガス料金は下がっているわけでしょう。下がっていることは公表されたのです。殆んど会社も電力を使っているでしょう。下がった分はコストダウンではないか、これだけのコストダウンがありました。従って製品価格をこれだけ安くします、安くしないまでもコストダウンがこうあったので、このコストダウン分についてはこういうふうに戻元しますというような話がでたことがあったが、そんなことを言った会社があったら教えて下さい。誰もいないではないですか。私はそれを言っているのです。電力料金が上がった、石油の値段が上がった、上がったからということでコストが上がる、従って製品価格を上げます、これはあります。でも、下がった時は何も言わない。石油が下がった、何も言わない。では16%の卸売物価マイナスの分が入っているではないか、と言えばその部分は入っているかもしれない。しかし、こういうアクションが起こった時に、それに答えるような会社側の考え方みたいなものが外に何もでてこないのです。それが非常に腹がたつのです。電力料金が下がっただけで製品価格が下がるとは思っていません。それでしたら、下がった分だけちょっと基金でもしておいて、地域のボランティアなどに寄付をするとか、そういうことがあってもおかしくないと思うのです。それもまるでない。

今日は連合の役員の方もいらっしゃる、僕は連合にもいいことがある。例えば、「卸売物価が下がったではないですか、消費者物価も下げるのです。消費者物価を下げる運動を起こせ」、と言ったら流通関係の組合がいて、だからそのところがまとまらないというのです。

— 日本の労働運動は怒りを忘れている —

それでは、労働運動は何もできないではないか、そのところをきちっと踏み間違わないようにしないといけな。そういう部分が、今の日本の労働運動が怒りを忘れていと言われてもしかたがないところだと思います。ですから、ちょっと遠回りをしたけれども、我々はもうちょっと労働組合の既成概念から脱却して、広い視野に立っていろいろな提言をする。結果として、我々の利益になる。しかし、我々の利益が出発点ではないのです。もうちょっと広い部分、南北問題の南の国に対する地球的な人類の幸せとか、こういった視点から問題を捉えて、結果として我々にも利益のおすそわけがくる。そういう労働運動に発想として変える、そんな時代がきているのかもしれませんが。そのことを私は皆さんに、ぜひ問いかけてもらいたいと思うわけであります。

これからの新しい労働運動というよりも新しい時代の流れみたいな問題に対して、そういう展望をもって我々が運動を推進していくには、私が申し上げたようなことを考えていただければ大変ありがたいと思っています。

8. 新しい労使関係を支える哲学を

これから先の新しい労使関係をどうしたらよいのか、という問題はそこ絡んできます。その話を残りの時間でちょっとお話をしますが、一番の

問題はこれからは労使関係を支える哲学みたいなものをお互いの中で考えることではないか、ということ。残念ながら、今の労使関係の哲学らしきものは、我々が20年代、30年代に作り上げてきた労使関係というもので考え方が整理されている。これからは、今まで我々が考えていた哲学で、労使関係を維持するのは難しくなると思います。例えば1つの例を申し上げます。今、労働組合の中でよく議論されているのは、価値観の多様性です。確かに価値観の多様性と言われればそうかな、と思うのです。

— 労働組合は評価基準を持って —

労働運動の中で価値観の多様性があるというのは何だろうか。皆要求が違うということですか、それを価値観の多様性と言うのでしょうか。それだったら、別に今は要求が違うのであって、昔だったら要求が一本であったということは絶対ないのです。昔だって同じです、何が価値観の多様性です。一番最低限の「食べていく」ということは、もう終わったことなのです。要するに昔は食べることだったのです。食べることは出来る。それ以上のプラスアルファのことなのです。プラスアルファのことなら、皆違うのです。そのために必要なのは、労働組合の評価基準なのです。労働組合自身がやはり、評価基準を持つようにならないと、そこへ飛び込めないのです。ところが、労働組合というのは評価基準を持っていないのです。これからはここへ大胆に挑戦する時ではないですか。いつも私は、解りやすい意味で皆さんによく聞く事があります。それは今私が例えば、1,000万円皆で分けなさいと言ったら、皆さんどうやってわけますか。100人で分けよう、10万円ずつ分ければいいのかとか、あるいは年齢別の配分が、せいぜいそこまででしょう。例え

ば、あの人はこの会にもものすごく貢献してくれた、あの人にはやはり30万あげよう、あれは何もせず眠っていた、5万やればよい、というような評価基準が労働組合にはありません。残念ですが、出来ないのです。しかし、価値観が多様化する、もっと言うのならば、趣味とか娯楽とか或は自分のライフサイクルというか、そういった問題にプラスアルファとしての新しい要求が出てくるということについては、やはり評価基準、順序というものが出てくるのではないですか。労働組合ではどちらが重いか、どちらが大事か、何が大事か、そういう部分に労働組合が一つの基準を持たなければならない。そうしないと、価値観の多様性という問題に対応する方法がない。価値観の多様性というものを知るためには、トップダウンではなくて、ボトムアップでしょう。ボトムアップというのは、上がってきたものの選択です。全部同じ扱いでは困るでしょう。評価基準があれば、順序が違って来ます。いろいろな角度から新しい評価基準に挑戦するのが、新しい労使関係においての一つの有り方だと思います。それをお伝えしたい。

9. 非組合員の問題にも対応

— 労働組合は中間管理職層にも目くばりを —

例えば労働組合員と非組合員とに分けて考えてみると、管理職というのはだいたい非組合員、今の状態でいいますと、非組合員の数、非組合員の数について悪ければ管理職、ホワイトカラーです、要するに本来労働組合員の資格があるけれども、組合に入ることをやめておこう、そういった層がものすごく多いのです。数も大きいし、同時にそれらの人の占めているその企業の中の位置づけ、影響力、これはものすごく大きいのではない

ですか。この人達は、完全に放置されている。というのはどういうことかという、例えばこれらは高学歴の人たちです。今だいたい大学にはいる人々が、高等学校を出て45~6%ですか、今後はもう少し上がるのではないですか。何故ならば、人口も減ってきますし、児童の数がずっと減ってきます。ですから、これからは難しい試験をしなくても入れるようになるでしょうから、おそらく60%ちかく大学卒になる、大学入試がなくなるのではないのでしょうか。労働組合にそれらの人を組織するには、日本の労働組合はもう一度脱皮しなければならないのではないですか。そういう問題が起こるかもしれません。今のところで見れば、そういう層が広がっている。それらの人々に対する労働組合の対応の問題、或はそれらの人々との連携の問題がでてくるでしょう。今経営側がいろいろな角度から、合理化というよりはむしろ出向だとか、或は派遣だとか、或は新しい開発、プロジェクトと言いますが、そういったところで少し脇の方に追い出しているのが、学卒の管理職層です。それはきびしいです。彼らにしてみれば、毎日が戦々恐々です。労働組合だったら、いやだといえはいろいろな理由をつけ、会社と交渉します。彼らは一片の通告です。労働組合はこれらの人々に対してどれだけの面倒をみるか、世話をやくかということが必要になっている。彼らは、組合員ではないです、組合員ではないですが、そういった問題に対処しなければならない。そうすると本来今までの労使関係で考えていたような問題とは、ちょっと別の意味での労働組合の役割、つまり人間をどうするかという問題、そういった意味の広がり、物の考え方みたいなものが労働組合の中でかなり大切になってくるのではないですか。つまり、これまでは賃上げだけであったし、或は一時金の要求だけであったのが、そういう部分に労働組合が人の使い方の問題とか、或は人間のあ

り方の問題とか、そういうものまで含めて社会生活の部分に、労働組合が関知するというような時代ではないでしょうか。これは単に企業別労働組合の中だけの解決から、もうちょっと広がるかもしれません。

— 「連合」は社会運動としての労働運動を —

「連合」その他のことを考えますと、これから個別の労使関係のことを扱うわけではありませんが、言わずもがなのことですが、社会運動ですから、社会に対する取組みみたいなものが、当然「連合」の運動の範囲であろうと思われるのです。その社会運動の一つのあり方の中に今言われているような問題がでてくるのでしょう。例えば、パート労働というような問題はこれからものすごい形で変化をし、発展をしていくのではないのでしょうか。そうすると、パート労働に対する労働組合の処し方というものも、質が違ふと思う。今までの労働運動の待遇の仕方とは基本的に質が変わる方向でやはりパート労働に対する待遇の仕方は、というような問題が起こってくるのではないのでしょうか。つまり、今までは労使関係の中における労働条件を中心にする争い、従って要求とかそういった問題の取り決め時間に時間をかけた。これからは、その人の生き方の問題を含めてどうするか、という問題が労使の間で議論されなければならない。それは決して組合員だからそうである、組合員ではないから違ふということではなくて、企業の中にいる人達全てに対して考える、そういう時代がくるのではないのでしょうか。組合員だけでなく、組合員以外の方にも労働組合はお世話をしなければならない。そうすると、労働組合は当然何のために存在する、という問題が問われる。つまり、哲学が問われるということになるのです。それが、2つめです。

10. 労働運動も新しいライフスタイルに合わせて

それから、今までは労働運動としての賃金、或は一時金を中心として運動をしてきましたが、これからはたぶん余暇、要するに休暇とか、休日とかそういうものに労働運動は当然走らざるをえないだろうと思います。それは単に労使の間で休暇をふやせ、休日をふやせということでは問題は解決しないわけです。それはやはり、休日なり休暇なりを要求したと同時に、休暇を過ごす環境を作る、というところに労働運動が進んでいかないとこの問題は解決はできません。だから、そこはやはり、「連合」を通じてやらなければならないということになるのです。いわば我々が働いて得たパイの一部が少なくともそういう休暇とか休日の過ごし易い環境作りにも金が回るということも含めて、労働組合の取り分としてどうかという問題にこれからは、とり組まなければならない。

— 1つの理想像を描いて活動を —

我々は計画的に労働組合としてのライフスタイルなりを決めるということではないでしょうか。それは、労働組合の一つの理想像を描いて、そして、その像を追及するような仕組みをつくっていかなければならない、というところに労働運動は入らざるえないのではないのでしょうか。そういう意味では、従来のような発想ではこれから先やってはいけなし、組合に対する信頼、依存そういうものが必要になるでしょう。その意味では、新しい、大きな方向を示してライフスタイルをちゃんと示して、そこへ行くのだ。そのために我々は、こういうことが必要だということがきちっと示される。その時に我々には非組合員であるけれども管理職の人も含めて、そういう中に参加させ

ていかなければならない。そういう時代にきていると思います。これまでの労働運動はどちらかということ、単純では言い方が悪いですけども、極めて単純な賃上げ中心でありました。これからは、賃上げではなくてももう少し広い意味でのライフスタイルとなるのではないが、そこを追及するような運動に転換をせざるえない、そういう状況がきているのではないかと思います。

11. 新しい世代で21世紀を切り開こう

今、私どもを含めて3つの組織でもって、こういうシンポジウムをもっているわけですが、これからこのへんのところを勉強をしていくというのは、今言ったように情報の交換もさることながら、そういった意味で我々の活動というものが位置する、その望ましい形をつくるための対応策を検討する時期がきているからではないでしょうか。

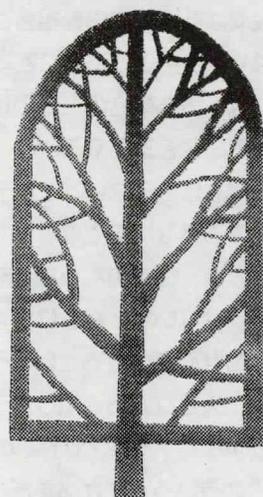
最後に今まで申し上げました問題は、決して何も具体的に各々、かようなことができるからこうしたらどうですかというほどの示唆にとんだ具体的な方針を示すことはできませんでした。最初申し上げましたように、一応こういうところは問題点ではないですが、という提起にしかありませんでした。どうしてもこのところが問題点だといわざるえない、そして、皆さんに解いてほしい、こう思います。

— 世代交代で新しい労働運動を —

そして、一番望ましいことは1つの例を申し上げて終りにしたいと思いますが、世代の交替の時期がきているのではないが、というふうに思います。つまり、口はばったいようですけども、私は29歳の時に組合の書記長をやっております。そ

こが皮切りと言えば皮切りでしょう。何故29歳でなれたか。特別の人間であったわけではないんです。29歳の若造を書記長に採用したのは、その時の組合長であります。当然です。いつの場合でもそうです。その時の組合長は幾つであったか、当時は55歳が定年でありました。50歳から55歳の間の人でした。この定年前の50歳か55歳のおっさんが、「おい、若造お前が書記長をやれ」といったのです。そして、登用してくれた。私は、昭和30年から書記長をやりながら、ずっと鉄鋼労連にいる。30年間やれるのです。若い時期からずっと続けられるわけです。その時の先輩は偉かったと思います。ここで、考えてほしいのです。21世紀はもうすぐです。12年間これから労働運動を続けていたら、60歳を仮に定年と考えてみたら、47歳か48歳でないと60歳に到達しないではないですか。そして47歳の人か48歳の人をここで委員長に登用するとその委員長は21世紀まで自分で扉を開けることができる、21世紀の委員長だということです。ここで、バトンタッチだから55歳にしとこうと言ったら、もう少し手前のところで彼は下りるのです。またそのところで補充をするにしても、扉を開けようと思ったけれども、到達できないでやめてしまうのです。迫力も何もないのです。継続も何もないのです。労働運動全体を信頼できる世代交代、今それが必要なときである。そんなことを最後に申し上げて終わりたいと思います。皆さん、ありがとうございました。

【文責：事務局】



〈講演Ⅲ〉

『新しいライフスタイルと労使の役割』



国際日本文化センター教授

名古屋大学 教授(併任) 飯田 経夫

1. 日本経済の動き

新しいライフスタイルということなんですけれども、まず最近の日本経済の動きから考えてみますと、一昨年の後半ぐらいから景気がにわかに関復して、去年今年と大変温和な好景気になっております。高度成長の再来か。いったい何故こういうことになったのかという説明をエコノミストたちがやっているわけです。そういう議論を整理すると、3つぐらいのことがいわれていると思います。1つは株と土地の値上がりによる「資産効果」があった。2番目は「輸入原材料価格を大幅に引き下げた円高メリット」がやはり大きかった。3番目は政府の「内需拡大策」が効果を発揮した。だいたいこういう説明をしているわけですが、私はこういう説明方法にあまり感心しないほうです。なぜかといいますと、こういうふうに関経済が動くことをあらかじめ予想をしていたのだっ

たらよいのですが、ほとんど誰も予想していなかったと思います。にわかによくなってから「後講釈」で説明したということだと思います。だとすると、わかったような顔して説明するよりも、まず「びっくりする」ことが大事ではないかというのが私の見方です。要するに「信じがたい事」が起こった。「驚くべき事」が起こったというふうにびっくりすることが先決ではないでしょうか。ただびっくりしているだけでは能がないから、びっくりした後でどうことを考えるかということがポイントだと考えています。私はどういふふうに関考えたかということ、こ関いふ信じがたいことが起こった、驚くべきことが起こったからには、「経済の仕組みに何らかの重大な変化が生じたのではないか」といふふうに関考えてみます。この場合、経済の仕組みの変化といつても、その資産効果とか円高メリットとか内需拡大策とかいふような、いわば短期の表面的な変化ではなくて、もう少し経済の奥深い所で究極的な意味を持つ変化が起こったのではないかと考えてます。こ関いふ変化のことを、仮に「構造変化」と名づけますと、何らかの構造変化が起こったに違いない。それではいったいその構造変化とは何だろ関かと、考えてみるのが一番わかりやすいのではない

かというのが私の見方です。以下、私が考える構造変化について申し上げたいと思います。

— 経済に生じた「構造変化」 —

世論として、日本経済の大きな流れについて議論をする時の「論調が大きく変わった」のではないかとことを申し上げたいと思います。たとえば、数年前とここ1、2年で論調が大きく変わったのではないかとことです。どういうふうに変ったかといいますと、数年前は「物の時代は終わった」という議論が支配的で、日本人は豊かになって物に満ちたりたから、もう物は作らない。これからはサービスの時代だといういい方をしております。物はハード、サービスはソフトというふうに言い代えると、ハードの時代は終わって、ソフトの時代がきたんだ。従って物づくりは時代遅れ、メーカーはダサイというような議論をしきりにしていたわけです。ご承知のように工業を中心とする物の製造産業を第2次産業といい、それからサービスをつくる産業たとえば、金融保険とかホテル・レストラン、そういうサービスを作る産業を第3次産業といいます。第2次産業の時代が終って、第3次産業の時代がきたというのだったらまだわかるが、これからは「第4次、第5次産業の時代だ」という人がいます。第3次産業の時代だというのだったら、賛成するにしろ反対するにしろ議論すればよくわかるのですが、第4次、第5次産業ということをしていだとわからない。第4次、第5次産業というのは字引を引いても言葉はのっていないし、経済学の教科書にも書いてない。要するにムードだけの言葉です。そういうムード先行型の議論が流行していたのが、ここ1、2年もう1回元にもどってきたという感じです。

— 新しい物づくりの方法 —

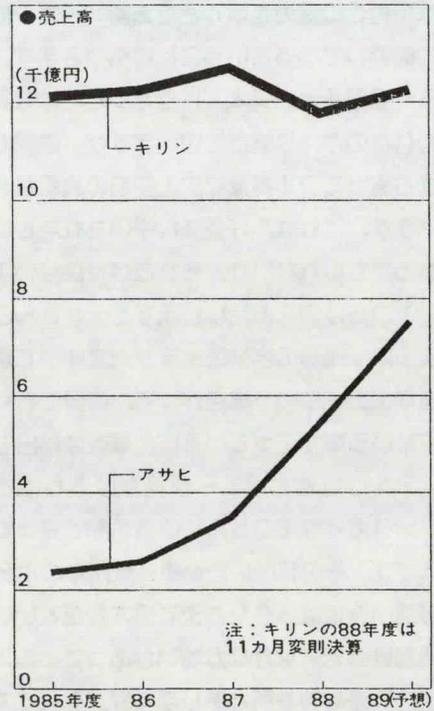
たとえば、これからは「2.5次産業が非常に重要だ」というような言い方をするようになったわけですね。2.5の中の2が第2次産業、やはり「経済の基本は物づくりだ」という当たり前といえば当り前の認識が再度話題にされたということです。そこで0.5プラスされるのはいったい何かというと、物づくりが経済の基本だとしても、これまで通りの物をこれまで通りの方法で作っていたのでは、これからはたちゆかないということだと思います。そういうありきたりの物をありきたりの方法で作るのであれば、日本人もそういうものには満ちたりているし、しかもそういうものを作るのだったら、日本で作らなくても日本の周辺のアジアの国々で作った方がはるかに安いコストでできるということです。したがって、これからは「新しいものを新しい方法で作らなければいけないというのが0.5だ」と思います。しかし、それにしても4次産業、5次産業だといっていたのが、2.5次産業に戻ったというのは大きな流れの変化だと思います。

— ドライビールにみる経営戦略の変化 —

そういうことで「企業の経営戦略も変わった」のではないかと思うわけです。経営戦略というと大変難しいですけども、要するにどういう考え方で物を作って、どういう考え方で売るかということだろうと思います。その経営戦略の変化みたいなものを非常にわかりやすく象徴的に表しているのが、ビールの売り方が変わったのではないかと思います。数年前は「ビールは容器、入れ物で競争をやっていた」と思います。ビールの容器は大別するとビンと缶と樽との3種類ですが、その各々のサイズやデザインも様々になって、一番多

い時は200種類ぐらいの容器が出回っていたということで、なかには注ぐ時にホーホケキョと、鶯が鳴く樽まであったということです。そういうふうな物の売り方をするのが新しい時代の経営戦略だということを一部の学者たちがしきりにいっていたということです。ところが3・4年前から新しい容器がでなくなったわけです。新しい容器がでなくなってビールメーカーは、もう一度味で勝負しはじめて、その中でアサヒビールがスーパードライというすごいヒット商品を探りあてたわけです。アサヒビールのシェアが昨年10%、去年20%、最近になって20数%までに上っているようですが、ビールのような成熟商品で1年間にシェアが10%動くというのは奇跡に近いことが起こった、大変なことが起こったということだろうと思います。容器で競争するのはソフト的といいますが、中身で競争するのがハード的な競争というふうに考えるのですから、やはり明らかに「ソフトからハードに戻ってきた」ということではないかと思えます。ただ、スーパードライにも若干わからないところがあります。私は評判になってすぐに飲んでみたのですが、うまいと思えばうまいけど、これまでと変わらないと思えばわからない。ビールなんていうものは自分の体の調子とかで、味が異なります。あるいはビールの冷え具合とか、いろいろなことで同じビールでもうまかつたりまずかつたりするから、味の競争といっても容器の競争と似たいかわい話かと、一時疑ったのですが、どうもそうではないらしいようです。ある人が教えてくれたのですが、「スーパードライのすごいところは、普段ビールを含めたアルコールを飲みつけない人が抵抗なく飲めるところがすごいところである」と。私は普段飲みつけているから、私のような人間にはスーパードライの良さはわからない。しかし、普段飲まない人に飲ませるといふことに成功したということは新しい

マーケットを切り開いた、作り出した、大変なイノベーションをやったのだというふうに素直に評価すべきことだと思われまます。



— 重厚長大産業のみごとな立ち直り —

それから、もう1つ最近変わったなと思うことは、これからは物がだめだという議論で、物の中でも最もだめなのは何かということ、重厚長大産業だという話になったわけです。ところが今になって重厚長大産業でつぶれたものがあるかということ、1つだけあると思います。それは石炭だということです。石炭は他のエネルギーに比べて、決定的に不利なところがあるから、これはつぶれてもしょうがない、いずれつぶれる運命だったのだらうと思います。ところが石炭の他に重厚長大でつぶれたものはないと思います。今一番苦しいのは造船だらうと思います。世界的に船があまって、船の注文がないというので、造船メーカーは

たしかに苦勞していらっしゃるんですが、造船メーカーでも本当に困っているのは船專業に近いところで、船專業から抜け出して船以外にもいろいろ多角化の努力をしてきた造船メーカーはきちんと健闘しているということに気づきます。それから、重厚長大の見本、したがって代りな見本といわれたのが、鉄鋼だと思いますが、鉄鋼がみごと立ち直ってフル操業で史上空前の高収益をあげています。これは、好景気に幸いされたという点があるかもしれないが、それだけではないようです。1つだけ例をお話ししますと、皆さんご承知のように、韓国の自動車産業が大変伸びて現代自動車がポニーという車を作って、韓国に行くともポニーという車が走っているし、最近では輸出も増えて、アメリカでもポニーを見かけるわけですが、アメリカではエクセルという名前で売っているようです。その韓国の自動車、乗用車のボディに使う薄い合板は、今なお全て日本製だといいます。韓国は鉄でもなかなか勢いがあって、浦項という所に立派な製鉄所がありますが、それでも自動車の乗用車のボディに使うような薄い高級な合板はできないという。ある時新日鉄の方にお会いして、「お宅にできる薄い高級な合板がなぜ韓国の鉄鋼業ではできないんですか」と質問したら、「なぜ新日鉄にできるのかと質問しろ」と言われました。鉄といっても大変な技術力をもっているということです。それから、韓国の自動車のエンジンですが、韓国国内で売っている車のエンジンは国産化のものですが、輸出むけのエンジンは三菱のエンジンをほとんど使っているようです。ですから韓国の自動車産業が伸びれば伸びるほど、日本の韓国に対する鉄鋼やエンジンの輸出が増えるという仕組みになっているのだと思います。ですから、鉄も見事に蘇ったということです。鉄とやらんで重厚長大の見本、ダメージの見本といわれたのが、化学です。化学も立ち直ってエチレン

のプラントなんか足りなくなつて、新しく作ろうというような動きができてきているわけです。そういうふうになると、重厚長大はだめで、これからは軽薄短小の時代だというようなことをしきりに言っていた人達が「軽薄だった」ということではないかと思えます。そういうことでありますから、ずいぶんここ1、2年で流れが変わったと思います。

したがって、もう1回数年前の流れが変わる前に戻つて、その当時流行っていたキーワードをいくつか思い出してみたいと思います。以上お話ししたことをキーワードでいうと、「経済のソフト化、サービス化」というキーワードですね。ソフト化、サービス化というのは流行つてたけれども、その他に流行っていたキーワードで、たとえば「脱産業化」というのがあったり、あるいは「成熟」というのがあったり、「豊かさ」あるいは「情報化」いろいろなキーワードがありました。たとえば、堺屋太一さんは「知価革命」というキーワードを作つた。この場合のチカはご承知のように土地の値段ではなくて、知識・知恵の知です。山崎正和さんは「柔らかな個人主義」というキーワード、電通は日本には「大衆がいなくなつて小衆」ばかりになった。博報堂は日本には「大衆がいなくなつて分衆」ばかりになった。そういうキーワードを以上のように順不動に並べてお互いに比較してみると、ニュアンスが少しずつ違つて来ると思えます。ただニュアンスの違いはたいしたことがないから、ニュアンスの違いはここでは切り捨てて、エッセンスといいますが、要するにそれらのキーワードが本当にいいかつたこと、エッセンス、核心、ポイント、そういうものに注目するとたくさんあつたけれども、本当にいいかつたことはどのキーワードも同じだつたのではないかという感じがするわけです。しかし困つたことに、それではそれらのキーワードに共通するエッ

センスとか、ポイント、本当にいいかったことはいったい何なのかということ、きちんといおうとするとわからなくなります。何か焦点がぼけていたような気がするわけです。なぜ焦点がぼけたかということ、私の解釈では皆さんが格好いい言葉を使い過ぎたからではないかというふうに思います。格好いい言葉を使うと流行しやすい、世の中に受け入れられやすいわけですが、しかし言葉が格好よすぎると議論の足が地面から離れてぼやけるということが時々起こります。このケースもその端的な一例ではないかと思います。

2. アメリカ的生活スタイルの行きづまり

言葉の格好よさは一切無視して、わかりやすさだけに重点をおいて、ずばり一言でエッセンスをいうと、どういう言葉が一番いいかということ、私は「行きづまり」という言葉が一番いいのではないかと思います。ところが、行きづまりという言葉は全然格好よくない、格好が悪いからあまり流行らない。だから、そういう題の本を書いても誰も買ってくれないだろうという悩みはあります。それでは、何が行きづまっていたのかということ、結論を先に申し上げると、「20世紀前半にアメリカ人が作ったライフスタイルが行きづまっていた」のではないかと、私は考えております。20世紀前半にアメリカ人がそれまでにない新しいライフスタイル、すばらしいライフスタイルを作ったと思われる。商品でそのライフスタイルがどういうものであったか、つまりどういう商品、どういう製品がそのライフスタイルの中心であったのかといいますと、私は1つは「車」で、もう1つは「一連の家電製品」だというふうに考えます。

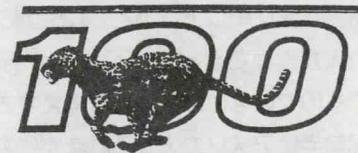
車は機械、メカとしては19世紀後半のヨーロッパの発明ですが、ヨーロッパの人は車を贅沢品だ

と信じて疑わなかっただろうと思います。今でもそのなごりがロールスロイスとかベンツという車に残っていると思います。20世紀前半のアメリカにヘンリー・フォードという天才があらわれて、車はヨーロッパ人が考えるように必ずしも贅沢品ではないと考えた。車は大衆の必需品ではないが、必需品でなければならぬと考えて、車という商品の考え方、車という商品コンセプトを180度ひっくり返すわけです。そして新しいコンセプトに基づいて作った車が有名なT型フォードという車です。それをコストダウンして売り込んで実際に車を大衆の必需品にしてしまったということだと思います。それで生活が、がらっと変わったわけであります。19世紀のイギリス流ライフスタイルでは、蒸気機関車にひっぱられた列車に乗ってグループで駅から駅への移動をしていたのが、個人が車を運転してドアからドアへの移動をするようになり人間の行動範囲が一挙に広がり、かつ柔軟性を増しました。その結果、モータリゼーションという全く新しい文明ができたということだと思います。モータリゼーションにはいくつか弊害がありますが、その弊害をはるかに上回る良さがあるから、ここまで普及したと考えます。その車が1つの柱だとすると、もう1つの柱が一連の家電製品だと思います。家電製品のはしりは電灯ですが、電灯を発明した人はトーマスエジソンですけれども、エジソンはフォードと同じアメリカ人でフォードより若干先輩ですが、同じ時代の人です。電灯の出現自体はすごい発明だったと思います。つまり夜が一挙に昼になったということですから、大変な変化でした。それ以降エジソンが作った会社が紆余曲折を経て今のGE（ゼネラル・エレクトリック）という会社になっているわけです。そのGEがいくつかの競争相手と競争しながら、新しい家電製品をどんどんと世の中に出して大きな革命を起こしたというふうに考えてい

ます。電灯でどういう革命が起こったかという
と、皆さんや私が生まれた時はすでに電灯がつい
ていたから想像するしかないのですが、私が実際
この目を見たという記憶があるのは「電気洗濯
機」の普及です。電気洗濯機が日本に爆発的に普
及したのが昭和30年代ですが、洗濯機というのは
本当にすごい商品だったなと今でも思いますの
は、洗濯機が家庭に入ったおかげで主婦の家事労
働が一挙に楽になりました。冬の寒い時に冷たい
水に手をぬらさずに洗濯できるようになったの
で、「しもやけ」とか「ひび」とか「あかぎれ」と
いうのは一挙になくなっていき、全国の主婦が一
斉にニコニコはじめました。主婦がニコニコす
ると一家が幸せになるということになります。だ
から、私たちににとっては昭和30年代に出現、日本
に普及した電気洗濯機と同じくらい大きなインパ
クトをもった商品が最近10数年間にあったかとい
うと、どうもなかったような気がするくらいです。
一連の家電製品を中心にする20世紀前半アメリカ
型のライフスタイルが20世紀前半、いかにすると
第2次大戦前には基本的にはアメリカだけのもの
だったと思います。電気なんかはもう日本を含め
て世界中に普及していたのですが、他のもろもろ
のものはやはりアメリカだけのものだった。とこ
ろが20世紀後半になって、言い代えると第2次大
戦後になって、まず西ヨーロッパ諸国と日本に
渡ってきてあつという間に普及してしまつて、そ
れから全世界に広がって、今では全世界地球上の
あらゆる所で人々がやっている生活の、つまり
人々のライフスタイルの最もはでな部分が、全部
アメリカ人のまねをしているという見方ですね。
そのことを考えると本当に20世紀はアメリカの世
紀だったなという感じがするわけです。世界中の
人に自分のまねをさせることに成功したわけです
から、アメリカの成功はすばらしいものであつた
というふうに考えます。

— 成長高めた三種の神器と3C —

日本でアメリカ型のライフスタイルが入ってき
て普及したピークが昭和30年代、40年代の20年間
だったんです。昭和30年代に「三種の神器」とい
う言葉が流行つて、この意味が「電気洗濯機」の
他に「電気冷蔵庫」と、「白黒テレビ」。昭和40年
代に「3C」というのが流行つて、これが
「カー」、「クーラー」、「カラーテレビ」です。合
計6個の中で1個が車であと5個が家電製品なん
ですね。だから、「三種の神器」、「3C」という言
葉が流行つた30年代、40年代の20年間というのは
日本にアメリカ型ライフスタイルが渡ってきて
あつという間に普及した時代だったと思います。
ちなみに車についていいますと、おそらく日本で
モータリゼーションに火がついたというが、モー
タリゼーションが本格化したのは、トヨタカロ
ーラの発売だったと思います。トヨタカロ
ーラがしたのは、たしか昭和41年、日本のモー
タリゼーションに火がついて、昭和50年にはもうモー
タリゼーションが当り前ようになってきました。そ
ういうふうに車と家電製品に代表されるアメリカ
型のライフスタイルは本当にすばらしいライフス



「カー」は豹——すべてにものをいうプラス100ccの余裕

軽快な 快足 静か 涼爽



トヨタ「カー」100

432万円

マイカー元年。41年、大衆車カローラが登場した。

タイトルですが、ただいかに素晴らしいライフスタイルでも、20年もやるとだんだんとその延長線上でやるのがなくなってくるだろうと思います。

— 消費の飽和＝行きづまり —

そのことを私が「行きづまり」と言ったわけです。その行きづまりをもう少しわかりやすく言うと、まず消費者にとって行きづまりとはどういうことかと言いますと、行きづまる前は日本の消費者は誰しもほしくてほしくてしかたがないけれども、まだ持っていない物がいくつかあったわけです。それを手に入れたいものだから一生懸命働いて、貯金をしてそこへボーナスを上乗せして、そのうち1つでも手に入れて使ってみると、それを手に入れる前と比べて生活が目に見えて楽しくなった、豊かになった、快適になったということで、生活水準が毎年ぐんぐんと目に見えて上っていく、強烈な実感があつた。それが行きづまる前だと思います。ところが行きづまった後はどうかと言うと、大体ほしい物は全て買って、買いたい物はなくなってしまったということではないかと思ひます。ですから、寿命が尽きたら買い換えをやるわけですが、買い換えは所詮買い換えでしかない。ほしい物はだいたい手に入れたので満足感はあるのですが、他方ではややらけた気持ちが生じてきます。これが消費者にとっての行きづまりだと思います。

企業にとっての行きづまりは何かと言うと、まず行きづまる前は企業の経営というのはいつでも苦勞があるのですが、苦勞があるにしても基本的には行きづまる前は作れば飛ぶように売れたということだと思います。ですから、売上げも利益もどんどん増え、会社の規模もどんどん大きくなり、ポストも増えるというようなことで、企業経営にとって全くよき時代であつた。ところが行き

づまった後はどういうことかと言うと、消費者を含めて、ともかくお客様に物を買っていただくのが、ものすごく難しくなつたということです。四苦八苦しなれば物は買ってもらえないということになつた。したがって売上げとか利益がそんなに伸びない。企業の規模もそんなに大きくならない、ポストも増えないということで企業経営にとって非常につらい時代が来たということです。マクロの経済で言う行きづまる前が高度成長で、行きづまってからは低成長だと思うんです。私は昭和50年代に入ってから昭和の終わりまでの10数年間は基本的には行きづまりではなかつたかと考えております。行きづまりということ、例え話で言うともっとわかりやすいと思ひます。行きづまりというのは、消費者がお腹一杯食べて満腹状態になつて、これ以上食べたくないといつているときに、消費者をつかまえて企業は無理に口をこじあけて、カづくで食べ物押し込む。「もっと喰え、もっと喰え」と言つて押し込むような売り方をせざるを得なくなつていたということです。ビールの容器が200種類に近づいたのはそういうことだつたと思ひます。ただこの場合はビールメーカーは一生懸命食べ物を消費者に押し込もうとした、つまり容器の目先を変えれば日本人はもっとビールを飲むようになるかと思つたけれど、結局売上げが増えなかつた。消費者は食べ物を食べなかつたということで、容器競争は終つてしまつたということです。だから、ビールの容器競争というのは、企業が行きづまりに直面して四苦八苦やってみて、やってみたが成功しなかつたという一例だろうと思ひます。そういうような行きづまりは大変つらい、一番つらいのは企業だろうと思ひます。企業にとっては行きづまりを打破したいということは、だれでも考えることです。どうやったら行きづまりが打破できるかということは、理屈だけならばすぐにわかりま

す。というのは、行きづまったものが20世紀前半のアメリカ型のライフスタイルだとすると、その行きづまりを打破するには20世紀前半のアメリカ型のライフスタイルを超える新しいライフスタイルが生まれれば行きづまりが打破できる。そういう新しいライフスタイルが生まれない限りは、なかなか行きづまりは打破できない。小手先のことをやってもだめだ。そういうことは誰しもわかるのです。

— ハイテクフィーバーのもつ意味 —

それでは、新しいライフスタイルが生まれるというのはどういうことかと言うと、まず出発点は技術の進歩だと思います。技術は絶えず進歩するから、新製品は始終生まれるわけです。ただ新製品の多くはほとんど全てが、出た時には一応話題になるけれども、すぐに消えてしまうわけです。しかしそれではだめで、新技術が生み出す新製品の中から、かなりのスケールをもった「ヒット商品」が1つや2つではだめで、5つか6つ群をなして出れば、それが新しいライフスタイルの生まれる状態だと考えられる。ですから、いわば「新三種の神器」、あるいは「新3C」が生まれるということが「新しいライフスタイルの誕生だ」と思っています。そういうことですから、行きづまってから新しい技術に皆が熱い眼差しをむけるようになっていなのです。そこで新しい技術のことを先端技術、ハイテクノロジー、ハイテクという、非常に立派な名前をつけて、ハイテクを巡る論議がものすごく高まってくる、フィーバーしたと思えます。新聞、雑誌でいいますと、ハイテク論議に一番熱心だった新聞は「日経産業新聞」、一番熱心だった雑誌は「日経ビジネス」ではないかと思えます。日経というのは非常にハイテク論議に熱心だった。私は必要上日経産業新聞や日経ビジネ

スに時々目を通しますが、ある時期の日経産業新聞および日経ビジネスが、まるでハイテクのことしか書いてないような感じでした。ハイテク以外はなにも書いてないような気がしました。私は一生懸命読みましたが、読んでもさっぱりわからない記事が次から次へと出てくるのが私の感想でした。なぜ私が読んでわからないのかといいますと、初めは私は文化系出身で理科に弱いからわからないのかと思っていたのですが、やがてそうではないということに気がきました。というのはあの時期の記事は書く本人がわからずに書いているから、読者にわかるはずがない。これは「日経」の悪口を言っているのではなくてフィーバーというのはそういうことなのです。いかにもフィーバーしたなということなのです。ですから、ハイテクというのは非常に議論はされたけれども、著しく議論先行型で中身がなかなか伴わないものだという印象が非常に強かった。そういう時代がずっと続いたと思います。

— 新しいライフスタイル

「INS」「テレビ電話」の実験 —

ただ中には議論だけではなくて、実際に新しいライフスタイルの実験をやったケースがあります。おそらく世界で一番大がかりな実験を日本がやったと思うのですが、それは今のNTTが電電公社時代にはじめたINSという実験です。INSというのはどういうことかといいますと、情報通信関連技術と言ってもいいし、それからコンピューター技術プラス通信技術と言ってもいいし、あるいはME（マイクロ・エレクトロニクス）技術と言ってもいい。その3つの言い方、少しずつ意味が違うけれども、だいたい同じ。そういう新しい技術を使うと、これまでにないライフスタイルが可能になったというのがINSの言いたかったこ

とです。そういうふう言葉で言い、字を書いてみせるまでだったら日経と同じなのですが、電電公社、NTTの偉かったところは、それを議論だけではなくて、実験をやってみたことだと思います。というのは、東京の三鷹・武蔵野両市でモニターを募って、モニターの家庭にいろんな機械を持ち込んで使わせてみたのです。この実験がはじまったのが昭和59年ではないかと記憶していますが、実験のはじまった時にはマスクミ等で取り上げられて、鳴りもの入りではじまりました。もうとっくに終わったはずですが、終わったというニュースが一向に聞こえてこないし、成功だったか失敗であったというニュースが新聞に載らないところをみると、失敗したのだなということがわかるだろうと思います。事実失敗したようで、私が聞いている断片的な話しの中でいうと、たとえば、ファクシミリを各家庭に置いて使わせてみたのですが、ある人はどういう使われ方をしているのかと調べて回ったら、ほとんどの家庭で電源が切ってあった。なぜ電源を切るのかという質問をしたら、電源を入れておくと、新聞のちらし広告に類するものが次から次へと出てきて、紙くずが増えて困ったと、しかも月末に紙代の請求がきたから、腹をたてて切ってしまったというような話があります。これは非常に面白い話だと思います。つまりファクシミリ、ファックスは、今では皆様のどこの職場でもあります。今ではファックスがないと仕事ができなくなっている。しかも、ファックスが入ったおかげで、仕事のやり方がかなり大きく変わったわけですが、ファクシミリの泣きどころは家庭になかなか入り込めない。ですからファクシミリのメーカーは今、どうやって家庭に入れるかということを見つめかねているはずですが、まだ家庭に入らない。その理由が三鷹・武蔵野両市の実験でわかったことです。

それからもう1つは、テレビ電話がどうもうまくいかなかったという話があります。テレビ電話にもし私が加入すると、だれかが私の所に電話をかけてきて、私が受話器をとったとたんに私に電話をかけた人の目の前にあるブラウン管が知りませんが、要するにディスプレイに私の顔だけではなくて、服装も姿勢も部屋のたたずまいも全部映ってしまうわけです。ですから、自宅に帰っても背広を着て、ネクタイをして、正座して部屋をきちんと整頓しておかなければいけない。これもいわれてみればなるほどのことで、うまくいかなかったわけです。

— 先が見えない低成長時代 —

これも電電公社NTTの悪口を言っているのではなくて、日本が非常に難しい所にきたということの表れだと思います。と言いますのは、三種の神器、3Cの時代は、何10年か前にアメリカで大成功した物を日本へ持ち込んだ。人間はこの国でもそう違ったものではないし、特にアメリカ人や日本人は新しい物が好きだということでは似てると思います。だからアメリカで成功したものを日本に持ち込めば、成功することは初めからわかっている。だからそういう新しいことをやって成功する率、つまり、打率は9割とかそれ以上かもしれない。だけどそれは日本がアメリカを追いかけていた時代だからそうで、今では大体日本はアメリカと並んだと思いますので、新しい物をやるということとは未知の中から何かを探し出すことです。未知の中から何かを探し出す時には、おそらく10個か15個のうち、実際にやってみて、1個か2個ものになれば上出来だということです。だから9割もしくはそれ以上だった打率が1割台に下がってきた。そのことがたとえば電電公社NTTのやった実験でわかったということです。最

近NTTは他のことでしきりに話題になっていますが、非常に残念です。お金をかけて積極果敢に新しいライフスタイルの実験をやって見事失敗したということは、もっと評価されなければいけないというふうに私は考えおります。そういうふう新しいライフスタイルを探し出して、20世紀前半アメリカ型ライフスタイルの行きづまりを打破しようという動きはいろいろあったけれども、なかなか手がかりがつかめなかったということです。ですから、先が全く見えない、濃い霧がかかって視界がゼロみたいな状態ずっと続いていたのだらうと思います。それが低成長時代だと思えます。

4. 新しいライフスタイルの手がかり

— 「VTR」「CD」の普及 —

これから申し上げることが一番のポイントで、したがって一番間違っている可能性もあって、もし間違っているとこれから皆さんに顔を合わせるのがつらいわけです。私が一番申し上げたいことは、そういう行きづまって先が全く見えない状態が最近になってちょっと変わってきたのではないかということです。とはいうものの霧が全く消えて快晴になって前の方がはっきり見えるようになったということではないのです。しかしおぼろげながらも霧がうすれて先が見えるような気がしはじめたという辺までは変わってきました。そう考える根拠は非常に単純で、ハイテクが長く議論先行型で一向に実を伴わなかったのが、最近になってやっと実を結びはじめ、ハイテクが結構ヒット商品を出揃わしたのではないかということです。この場合のハイテクというのは、だいたいバイオ、エレクトロニクスを考えればよろしいと思います。バイオテクノロジーはまだ実験室、研

究室の段階で産業の表舞台にはほとんど登場していないと思います。この近くの岡崎市にバイオの研究所がありますけれど、まだバイオというのは研究所のやっている段階なんです。新素材はこれは非常に話題になっておりまして、素晴らしい素材がいくつかでてますが、素材は素材ですから、それだけでは新しい商品になりません。だから新しいヒット商品について、マイクロエレクトロニクスを中心に考えるのがいい。マイクロエレクトロニクスで新しい物を作ろうという時に、あるところに新素材を使うと非常にうまくいくというような形で考えることができると思うんです。ハイテクをそういう意味で考えますと、一番古いヒット商品はVTR（ビデオテープレコーダー）です。VTRがなかなか普及しない感じだったのが、最近では日本の5・6割の家庭に普及した。そこで頭うちになったんじゃないかという感じがします。ですから、まだ半分近い家庭はVTRをもっていないのですが、しかしもっている家庭について言うと、テープをレンタルで借りてきて、毎日のようにいろいろなものを見るということ、特に若い人を中心にして完全に生活の中に定着しています。これは、何年か前まではなかったことですから、新しいライフスタイルだと思えます。

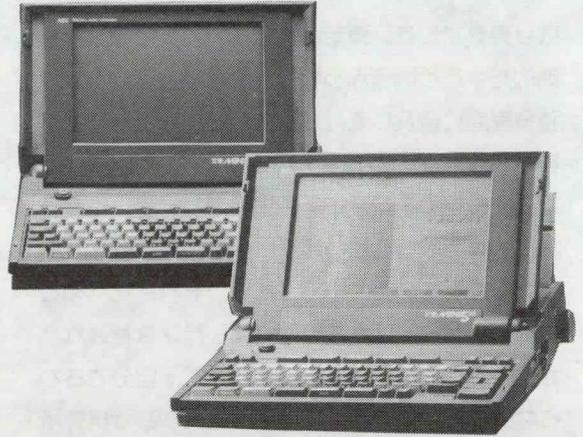
それから、もう1つ気がつくことは今レコードが急速に変わりつつあるということです。LPがCD（コンパクトディスク）に変わりつつあるわけです。したがってプレイヤーもずっと昔は「電蓄」と言ったのですが、大きなプレイヤーが小さいCDプレイヤーに変わります。LPとCDとどっちがいいかということは、私は音痴ですからわかりませんが、私と同年輩の友人で音楽が好きな人に聞いてみると、「CDもいいけれどもLPもまだ捨てがたい」といいます。ところが私のゼミナールの学生、つまり若い人たちに聞いてみると、文句なしにCDの方がいいといっています。LP

とCDを比べるとCDの方がコンパクトで扱いやすい、音が非常にいい、それから何回も使っても雑音がはいったりしないということで、明らかに商品特性としてはCDの方がLPよりも格段によい。やがてLPがCDに完全に置き変わるだろうというふうに考えています。私と同年輩の音楽好きの人がLPもまた捨てがたいというのは、音そのものではなくて、その曲に青春の思い出がからまっているから捨てがたいのだろうと考えられます。そのCDに映像をくっつけるとLD（レーザーディスク）になるわけですが、レーザーディスクはまだ家庭に入っていないと思いますが、今あれを家庭でもっている人はよほどのカラオケマニアで普通の人はまだ買ってない、ということはカラオケ酒場とまりです。しかし、しばらく前に電気屋さんの勉強会に呼ばれて行っていろいろ話を伺ってみたら、レーザーディスクが家庭に入らないのはまだディスクが若干扱いにくいということです。あれをもうちよっと扱いやすくしたら必ず家庭に入るということをいっております。そうだろうなと思います。

— 家庭生活に入り込んだヒット商品 —

☆ワープロ

それから、あと高品位テレビ（ハイビジョン）がやがてテレビにとって変わるだろうと思いますが、新しいマイクロエレクトロニクス系のヒット商品の中で非常におもしろいのが、パソコンとワープロなんです。パソコンはひとところ大変なブームで、各家庭にパソコンが入りかねない勢いを見せた時期があったんですね。それはなぜそういうことになったかということ、パソコンメーカーが脅迫のマーケティングをやったから、どういっ



脅迫にして「職場にこれだけコンピュータが入ってくると、コンピュータの時代で家庭でもパソコンを常に置いておいて、それを自由に使いこなさないと時代に取り残されるぞ」と脅迫したんです。脅迫に負けたサラリーマンが競ってパソコンを買った時代が数年前にありました。その時代に買ったパソコンが、ほとんど今は押入でほこりをかぶっているのではないが、だからパソコンブームは不発に終わってしまいましたが、ただほこりをかぶってない数少ないケースのほとんどが、ワープロに使っているケースです。ワープロソフトをくっつけて、ワープロ用に使っている。ということはパソコンは家庭に入らなかったけれども、ワープロは完全に家庭に入ってしまった。ワープロはすごく新しい商品で、日本語ワードプロセッサで第1号の発売は10年前だと思います。東芝が第1号機を作って、その定価が630万円だったという話です。630万円ではなかなか家庭には入りません。私は第1号を見たこともさわったこともないけれども、今の10万円前後の機械よりは性能が悪かったのではないかと思われま

だ。だとすると、OAだとしてもよほど物好きな職場がそれを買う程度ではないかと、思っていました。が、どんどん値段が下がって性能が良くなり、第1号機が出てから数年後に家庭に入った。このワープロが家電になるきっかけを作ったのが、や

はり東芝でした。東芝の「ルボ」という機械が画期的だったというふうにいわれています。今では随分家庭に普及して、日本でワープロを使いこなしている人々のかたまりがいくつかあるのですが、その中の1つが中年の主婦だということが非常に大事だろうと思います。中年のおばさんが結構がんばっているということで、それに比べると中年のおじさんはかなり遅れました。なぜ遅れたかという、職場で部下にやらせて、自分でさわらないからだめです。私のように大学とか研究所に勤めていて、しかも文化系ですと職場には部下がいなくて、全部自分で本来はやらなければいけないのに、私の同僚で同年輩の人は奥さんにやらせているケースが非常に多いということです。日本の主婦、中年の主婦が、なんの必要に迫られたわけでもないのに果敢にワープロに挑戦して、見事それに慣れて使いこなせるようになったという向上心というのでしょうか、挑戦意欲、チャレンジ精神というのは実に立派なものだと思います。せいぜい使っていることは同窓会の名簿の整理くらいですが、それでもちゃんと使ってます。やっぱり素晴らしいことが起こったと思うわけで、最近のマイクロエレクトロニクス系ハイテクの中で一番画期的な商品はワープロではないかという人がいます。私もそうではないかと思います。なぜかという、ワープロに日本人がなかなか慣れにくいのが、何が恐いかという、キーボードが恐いのです。英文タイプライターの経験者はよいのです。それは日本人の中でごく一部だから、そういう経験のない大部分の人にとってはキーボードが最大の恐怖になります。キーボードの恐怖を克服すれば、あとは簡単ということです。ところがキーボードというのは、実は情報通信系ハイテクの端末は全部キーボードです。だから中年の主婦がキーボードの恐怖を克服したということは、家庭にいろいろなものが入る突破口が開けたとい

うことではないかと思われま。ワープロがこれからどうなるかということは、非常におもしろいなと思いつながら見ているのですが、ワープロに対する社会通念がどう変わるか、今はワープロでは失礼という社会通念があると思うのですね、ビジネス用の決まりきった文章はワープロでよいが、ただここに誠意を込めようとする、欄外に2・3行肉筆で下手な字で付けたりします。プライベートな手紙はワープロではいけないということです。主婦も同窓会の名簿の整理くらいに使っているという感じですが、あと何年かするとワープロでないと失礼ということになるのかなというのが1つのポイントではないかと思います。私はそうなったらいいなあと思っている人間の1人です。なぜそういうふうを考えるようになったかというと、非常に家庭の事情はお粗末でありまして、私のような教師は学年末になると、たくさんの学生の答案を読まなければいけないわけです。答案というのは、なぜあんなに汚い字で読みにくく感じるんだろうと……、ああいうのを何枚も何枚も読んでいると、つくづく世の中がはかなくなってきた、これがワープロだったらさぞよいだろうなと思ったのが、そういうふう考えるようになったきっかけです。ですから、ひよっとするとあと何年かするとワープロでないと失礼というような時代になるかもしれません。そういう話をNHKのプロテューサーにしましたら、それは可能性があると言いました。というのはNHKでも変化が起こったということです。彼は現役のプロテューサーですからまだ若いですが、彼が言うには、彼等が実際に番組を作る時には、まず企画書を出して、それを上にあげて、上司の決済を得てから動き出すわけですね。上司はだいたい年をとっています。彼が言うには何年前までは、手書きでないと通らなかつた。ワープロだとつかえされたといひます。手書きでも汚なければ汚ないほど通

りやすかった。汚なければ汚いほど苦労したという錯覚を上司に与えていました。ところが、何年前から逆にあって、手書きはだめで特に汚いのはだめで、ワープロでないと通らなくなったという変化が起こりました。これを解釈してみるとどうということかという、年をとった上司というのは、年をとってから新しいものに対する抵抗が非常に強いということが1つあると思います。ところが他方年をとっているから、目がだいたい弱ってきて、視力に問題があることが第2点。だからはじめのうちは新しいものへの抵抗感の方が視力の弱さを上回っていたのですが、だんだんと視力の弱さの方が強くなってきて、やっぱり読みやすいのがよいということで、ワープロになりました。私は新しいものが普及する時は、こういう時だろうと思います。便利なものは必ず普及するということだろうと思います。そういうことですからあと何年かして、ひょっとすると変わるかもしれない。ワープロでないと失礼とまでもいかななくても、ワープロでも失礼でないというところまでいかなくはいけないと思います。

ところで、字を書いて文章を作るということは、我々のライフスタイルの中心の1つだと思います。昔からそうだったと思うんですが、情報化時代、情報化社会になると、ますますそうであろうと思います。情報化とかいうと難しいんですが、要するに国民の知識水準が非常に高まってきて、そういう知識水準の高い人とやりとりするということだというふうに考えると、情報化すればするほど文章を作って文章をまとめるという行為は職場だけでなく、家庭生活にもだんだんと重要性を増すだろうと思います。そうすると、日本でかつては文章を作るのに毛筆でやっていましたが、明治になってペンが入ってきて、初めはおそらくペンだと失礼だっただろうと思います。ところが、ある時からペンでも失礼ではなくなって筆

とペンの併用時代がずっと続いてきました。ごく最近になってというか、かなり以前からかもしれませんが、毛筆を使えない世代が出てきて、私は昭和初期の後半ですが、私たちぐらいの世代から筆が使えなくなりました。今日は大丈夫なんですが、講演にうかがうと筆と硯が出てきて、何か書けといわれて逃げ回り、苦労することがよくあります。というのは私は筆で字を書けないのです。ですからペン専用になってきているのです。そこへワープロがどの程度入るかということは大変おもしろいことです。これはライフスタイルの基本的になところから大きく変わるということではないかと考えるわけです。以上がパソコンとワープロなんですが、なぜパソコンが失敗してワープロが成功したかということは、パソコンというのは素晴らしい機械ですが、素晴らしすぎていろいろなことをやりすぎるので、扱いにくいのです。それを文章を作るという1つの機能だけに絞って使いやすくしたのが、ワープロの成功だと思うんです。だけでもおもしろいことに、最近のワープロはまたいろいろな機能をくっつけてパソコンに近づいているのです。それはおもしろいもんだと思います。しかし、ワープロと同じように、パソコンのいろいろな機能を1つだけに絞って成功したものにファミコンがあります。

☆ファミコン

ファミコンというのはゲーム用で成功して、任天堂のファミコンがアメリカですごい勢いで売られているように聞いていますが、日本ではだいたい普及しつくしたということです。ファミコンはゲーム用かと思っていたら、去年ぐらいから証券会社が、ファミコンに目をつけて電話回線で各投資家の家庭と会社とを結んでファミコンを使って株式投資をやるようになってきました。株式投資

をすることは財テクとかマネーゲームとかいろいろな言葉でいいますが、私はそういうような言葉で、ややからかいぎみにいうのはあまり賛成ではなくて、日本人はみな豊かになったので、だれもがそれなりの蓄えを持つようになったからそんな現象が生まれたのだと思います。ある程度の蓄えができれば、それをどうやって運用するかということは、おそらく人生の必修科目であると思います。その必修科目をまだ習いはじめて間がないから、失敗する人がでる、それが豊田商事事件であったりするのです。やがて、日本人もそれをきちんとマスターするでしょうし、身につけることでしょう。ですから、一攫千金というものは、ややうわついた話ではなくて、もっとまじめな話だろうと思います。そういうところへファミコンが入ってきた、やっぱり世の中が変わるのだろうという感じがします。以上が家庭生活まで入りこんだヒット商品です。そのヒット商品のことをニューハードという言葉で2年くらい前からいうようになってきました。ニューハードという言葉が生まれたこと自体がハイテク系のヒット商品が結構出揃ったという1つの証拠だろうと思うわけです。家庭にはまだ入ってないけれども、職場には完全に入って、職場の必需品になって、しかも仕事のやり方を大きく変えてしまったので、1番古いのは何かというと、今当り前すぎて忘れてしまっているのですが、実はコピーの機械です。

☆最初のOA商品「コピー」

コピー機は昭和30年代くらいから出はじめました。コピー機が入る前には、いったい書類のコピーをどうやっていたかということ、4個か5個だとカーボン紙でやっていました。部数が多いとガリ版をきって透写印刷をしていたのです。コピー機のおかげでカーボン紙と透写印刷がなくなり、

すごく楽になってきました。しかし、コピー機もはじめのうちは本当に使い物にならなかったという記憶が私にはあるのです。ところが、そのゼロックスのOA機械は、今なおどんどんと安くなり、しかも性能がよくなってきています。ただ必ずしも家庭には入らない。家庭を個人用ということで、ミニコピーというのが去年あたりから出はじめたのですが、4センチから5センチぐらいの幅のものだったら、こするとコピーができる。私も、人にもらって使ってみました。あれはおもちゃです。あれはだめだということで、コピーは家庭には入らない。新しいところでは先ほど申し上げたファクシミリは、仕事のやり方を大きく変え、しかもそれがないと仕事ができなくなっています。

それから、かなり前から進んでいて、これからもどんどん進むのは、ワープロといいますが、ワークステーションというのでしょうか、よく知りませんが、要するに小さなコンピュータをほうぼうに置いて、それをつなぐとこれまで出来なかったことがいろいろ出来るようになったということです。

— ヒットが2～3本続けばホームラン —

ただ、私が見て思うのは、皆さんも同じだと思いますが、最近のそういうヒット商品、以上を数え上げた商品はどうもかつての三種の神器と比べて小粒です。小粒でパンチ力が小さい。だから三種の神器、3Cを大型のホームランだったとすると、最近のヒット商品は中型の2塁打というわけです。ホームランと2塁打の違いはどういうことかといいますと、ホームランというのは普及率が100%を超えてもどんどん普及していくことです。たとえば、今テレビの受像機は各家庭に2つ3つあるケースが珍しくありません。そうい

うのを全部カウントするとテレビの普及率200%とか300%になっているわけです。車ですが、車は大都市ではだめですけども、田舎へいきますと、耕運機までいれると1戸に5・6台の車があります。そうすると、これも全部カウントすると、100%を超えてどんどん普及率は上ってきています。ところが、最近のハイテクのヒット商品というのは一番古いVTRでも5・6割で、だから結果100%にとどかない。ですから、かつての三種の神器、3Cというのは、いわばホームランを3本打つと高度成長を10年間引っ張っていくという話だとすると、2塁打3本ではとてもだめだということです。ただ2塁打も数本がため打ちするとホームラン3本と同じくらいの点数が入ります。ややそういう雰囲気になってきたのではないかというのが、私の申し上げたいことであります。

— 操作が簡単になれば 大型ヒット商品になる —

それでは最近のヒット商品が、なぜ大型でなくて、中型にとどまっているかということ、使い方が難しいからではないかと思います。三種の神器、3Cの中で一番使い方が難しかったのは車だと思います。車は教習所へ行って練習して試験にパスしなければいけない。他のテレビにしても洗濯機にしてもスイッチ1つで動かせる。ところが、最近のヒット商品はVTRにもいろいろな機能がついているから、大半難しいだろうと思います。したがって、私は我が家のVTRを使ったことがない。私がさわると壊すような気がします。だから、子供にたのんだ方がよいということで、さわったことがありません。使い方が難しいということが最近のヒット商品の限界ということです。しかし、そうであるだけに日本にとって有利ではないかという気がします。よくいわれるように日

本という国の特色はすばぬけた人はあまりいないけれども、平均の知識水準が非常に高い。しかも中のばらつきが小さい。だからかなりいろいろな事を知った人がいっぱいいるということが日本の特色です。そういう社会だから中年の主婦が、何の必要性もないのにワープロに挑戦して、見事にマスターしてしまった、そういう事が起こるので。そういうのが日本の特色だとすると、日本は有利だという感じがするのですが、今のところややパンチ力に欠けるところがあります。それが問題点です。しかし、他方日本人としての立場からすると、最近のハイテクヒット商品には非常に力強い点もあります。それはいったいどういうことかといいますと、日本が国際競争率が抜群に強いということです。こういうものの数字がなかなかつかみにくいんですが、私が自分で調べ、人に頼んで調べてもらったので、どうも確からしいことをいいますと、たとえば、ファクシミリは今世界の全生産の95%が事実上日本企業が作っているといえます。事実上というのはですね、日本のメーカーが日本の国内で作るのはもちろん入るのですが、その他に日本の企業が海外へ行って海外工場で作っているのも入るのです。それから、外国の企業に技術を提供して作らせているのも入る。それにしても95%というのはすごいなあと思います。日本でいくつのメーカーがファクシミリを作っているか知りませんが、おそらく15か20ぐらいの会社があるのではないかと思います。外国メーカーで自社技術でファクシミリを作っているのは、フランスのドンソンという会社1社だけだということです。

それから、次にコピーの機械ですが、コピー機ではこれはゼロックスというのが本家本元で、コピー機のことをゼロックスというふうに言うぐらいです。ゼロックスはアメリカの会社ですから、アメリカはシェアが高いかということそうではあり

ません。ゼロックスは大企業ですから、世界各地にゼロックスのグループがあって、日本では富士ゼロックスという会社があります。ゼロックスグループの中で、富士ゼロックスが一番優秀だという話が前からあったんですけども、数字で見ると、世界のコピー機の9割、90%が事実上日本の生産だということです。これもちょっと驚くべきことです。自社技術で作っている外国メーカーは本家本元のゼロックスの他にコダックとIBMです。合計3社だけだと思います。それから大型機は別にして、中型機及びそれより小さいものは日本製しかないといえます。

5. 日本が21世紀型ライフスタイルを作る

それから、VTRはかつて日本のお家芸だといわれたのが、最近NIESですね、韓国、台湾等の追い上げで、VTRもやられかねないというような感じがしますが、それはどうも違うのではないかと思います。NIESショップというものがあって、NIES製品のいろいろなものを売っている店が大変話題になっていることがあります。そのピークが去年の夏だったというふうに思われます。最近NIESショップは全然売れないようです。私はNHKテレビの大阪から西だけでやっている番組で、そのNIESを取り上げた時に呼ばれてちょっと出たのですが、その時取材してきた話をいろいろ聞いてみると、最近ではNIESショップの売り上げビッグ3を上からあげると、第1位がキムチ、第2位が朝鮮人参入りスタミナドリンク、第3位が韓国製カップヌードル。要するに特産品です。京都の八つ橋みたいなものが売れているという話です。電気製品は売れなくなりました。実際にスタジオにずらっと並べたんです。CDプレーヤーを例に韓国製品と日

本製を並べると見比べただけで、やっぱり売れないだろうなという感じです。私は自分のゼミナールの学生に何人かにNIES製の電気製品はもっているかと聞いたら、だれももっていません。なぜ買わないのかと聞いたら、「安すぎて気持ちが悪い」というのです。つまり産業革命を起こすのに成功した国というのは、地球上に数えるくらいしかないわけです。大ざっぱにいうと、ヨーロッパの北西部、ヨーロッパでも南とか東の方に行くともまだ産業革命をやっていないみたいです。ヨーロッパ北西部の国々と、その出先、これは北アメリカで、カナダ、アメリカ合衆国がそうです。およびオーストラリアと日本だけなんです。これまで産業革命が起きたのは、世界に100数か国、200国近い国があって、産業革命をやっている国はまだ10いくつか20とかそれくらいです。産業革命をやる国がなかなかあらわれなかったところへ4つの国、地域が産業革命をやってしまいました。これは本当に素晴らしいことが起こったのですが、だから日本がすでにやられてしまうという話ではないというふうに考えます。やっぱり隣の国、近い国のことはよくわからない、なかなか客観的に見れないということはおそらくあると思います。

たとえば、韓国についてどういう議論を日本人がやってきたかということ、10年15年前は韓国は世界最低の国だというようなことがマスコミでいわれ続けてきました。たとえば、その当時朴大統領が大変な独裁政治をしており、「軍事独裁はけしからん」ということでしきりに議論していました。だけど、その当時私は韓国は素晴らしい国だというふうにほうぼうで言って歩いていました。それは軍事独裁政権というけれども、先進国以外はほとんど全部そうです。文民が、国民の基本的な人権をかなり保障して民主政治がやれたのは先進国だけだというのが、客観的な事実です。韓国もその

一例にすぎないのに、韓国だけはひどい国だというような議論をずっとやっていたわけです。おそらくその反動でしょうが、最近は韓国については誉めすぎていると思うのです。過大評価をしているのです。ですから、10年15年前に私は韓国は素晴らしい国だとふれまわっていたのですが、最近ではたいしたことはないということをつれまわります。どうも近くの国というのは、客観的に見れない。VTRもまだ日本は強く、全世界の8割は日本製です。ご承知のようにアメリカの電気メーカーはVTRを1台も作ってないのです。アメリカの電気屋さんとかスーパーに並んでいるVTRはいわゆるキャプティブ輸出というやつで日本のメーカーが作って、それにブランドだけはアメリカのブランドをくっつけてやったのです。私は理科に弱いから、この辺になると話があやしげになるのですが、VTRの技術というのは大変なハイテクなんです。技術も日本の方があってアメリカを追い抜いてしまっただけで、アメリカがあわてているということです。というふうに考えると、日本のマイクロエレクトロニクスにおける圧倒的な強さに気がつくわけです。

— 日本製品の強さと貿易摩擦 —

これが短期の問題については困った話だと思うのです。過去何年かそうで、今もそうでありますが、日本にとって一番やっかいな問題は貿易黒字で、アメリカとの貿易摩擦です。内需拡大と市場開放に努力すれば日本の貿易黒字がなくなるということが書いてあるわけです。それがたてまえ論にすぎないということは、発表当時からわかっていたことですが、もう今では、かなり大ぴらにいうようになりました。レーガン大統領がかなり常識はずれの経済運営をやって、いわゆる双子の赤字をだした。つまり財政と貿易に大赤字を出した

ということは、言い換えるとアメリカは自分の実力以上の生活をしています。そこを治してもらわない限り、貿易摩擦は絶対解決しないということはわかりきった話です。そうであるところへさらにハイテクにおける日本の強さということがプラスされると、ますます、日本の貿易黒字はなくなる。貿易摩擦は解消しないのではないかということになるわけです。たとえば、ファクシミリは日本の企業が世界の95%を作っているわけですが、ファックスの前で同じようなことをどういう機械でやっていたかといいますと、テレックスです。テレックスというのはアルファベットしか打てないので、アルファベットで言葉を書いている国はそれでも便利ですが、日本の場合にはローマ字ですから、非常に使いにくい。テレックスが日本人にとって特に使いにくいから、日本で一番早くファックスが普及したのではないかと思われまします。しかし、日本以外の国ではテレックスとファックスを比べたらファックスの方がはるかによい。つまり図面でもなんでも、書類もまるごと送れるわけですから、ファックスの方がはるかによいわけです。したがって、去年あたりからアメリカ、ヨーロッパでファックスが普及しはじめたらしいんです。結果、アメリカ、ヨーロッパで企業がファクシミリの機械を買おうとすると、日本製しかないのです。日本の輸出の中で、たとえばファクシミリの輸出が爆発的に伸びている。そういうものがいくつかあるとすると、日本の輸出の伸びがなかなか止まらない。日本の輸入は最近ものすごく増えているのです。これだけ円高になったから、輸入品の方が安いものが次から次へと出てきて、輸入はどんどん増えますけれども、輸出がなかなか止まらないものだから、日本の貿易黒字もなかなか減らない。対米貿易黒字もなかなか減らない。こういう状態がこれからもしばらく続くだろうというのが私の予想で

す。

しかし、長い目でみると日本にとって大変いいことだと思われます。要するに一番新しい分野で、たとえば、今後もどんどん売り上げが伸びそうなところで、日本が抜群の競争力や、抜群の技術力をもっているということは日本人として大変うれしいことだということになるわけです。

ですから、ひよっとするとその20世紀前半アメリカ型ライフスタイルが行きづまってから、なかなか突破口が見い出されなかったが、ごく最近になってやっと様子が変わってきて、突破口が見えるような感じがしてきました。そのことが全世界に先がけて日本で行われるという可能性があるわけです。ですから、21世紀型ライフスタイルは今日本人が作り上げるのだということが、私の最も強気なシナリオです。これはもし間違っていたら、皆さんに顔が会わせられないですが、その時には是非お許しいただきたい。しかし、どうもそうではないという気がするわけです。そういう大きな変化があるから、今回のように円高不況がどこまで泥沼化するかという真つ暗な状態だったのが、全く思いがけず急速に景気が回復して、それが10数年来なかった大型の好景気につながった理由があると思われます。そうでなければ説明がつかないというのが私の意見です。

6. 新しいライフスタイルの担い手は若者

実は新しいライフスタイルには担い手の問題があります。あとちょっと時間がありますから担い手のことについてお話しいたします。新しいライフスタイルといってもヒット商品がいろいろ出そろったという角度でお話をしたのですが、ヒット商品が出そろったということは、それを使う人達がいる。新しいライフスタイルを作る時にその担

い手は若者だろうと思われます。中年の主婦がワープロに挑戦するという事は立派ですが、所詮限界があります。ましてや中年の男性はもっと限界があります。若者が担い手になってくると思います。人類はこれまでいくつかのライフスタイルの変り目を経験してきたと思うのです。大きな変り目が時々あります。その時にたえず、担い手だったのが若者だろうと思います。若者というのは25歳くらいより若いだろうと思います。若い人は新しいライフスタイルが出てきた時にどういう態度を示すかということ、ごく小数の努力家が出て、一生懸命努力してついて行きます。若者は楽しみながらやることを努力してついて行く。けどそれはしんどいですから、大多数の人はついて行くことは初めからあきらめるだろうと思われます。あきらめた上でどういう態度をとるかということ、あきらめた人の中でかなり多くの人、新しいライフスタイルの悪口をモーレツな勢いで言うというのが、これまでのきまりきった傾向でした。最近新人類論というのが流行っています。新人類という言葉を使う時はだいたい悪い意味で使うのですが、これはやはり新しいものについて行けない年老いた人の繰り言、若者に対する嫉妬と、そういう部分がかかなりあると思います。

実はINSは失敗したといいましたが、これはNTTがやったINSが失敗したということで、どうもNTTとは別の所でINS的なことがどんどん広がっている気配があります。というのは、私はある企業で20代の若い人達を対象にして講演して、さっきのようなINSの話をしました。INSが、なぜ失敗したかということ、私はこの理料系のエンジニアがつつ走って、文化系の人の意見を聞かなかつたから、人の心がわからなくて失敗したんだろうと一言ちらつと言いました。そうしたら、そのことを聞いてくれていた若いサラリーマンが、あとで何人が私の所へきて、「我々は先

生とは違う意見をもっている、若者の意見を聞かなかったから失敗したのだと思っている」という話をしてくれました。その時に聞いた話が、大変おもしろいので紹介します。要するにINSというのは、NTTの商売という観点からいくと、電話をいかに使わせるかということです。今までは話をするだけに電話を使った。しかし、もっと他のいろいろな事に電話を使わせたいわけです。なかでも、留守番電話というのは、若いサラリーマンで、特に一人住いをしているような人の中ではほとんど必需品になっているということのようです。留守番電話がない時にはできなかったことで、留守番電話のおかげでできるようになったことがいくつもあるということです。その中のおもしろい例は、最近東京だけの話がどうか存じませんが、若いサラリーマンの間でホテルのアラックスな部屋のスイートルームでパーティーをやるのが流行っている。スイートルームでパーティーをやるというんじゃないいいことがある。まず部屋が豪華、リッチな雰囲気を楽しめる。2番目にホテルですから、あくる日のお昼までゆっくりやれて2次会、3次会も心配しなくてよい。それから、第3番目に食べ物や飲物を持ち込みでやると1人3,000円ぐらいでやれて、大変経済的だということんで流行っているのだそうです。しかし、これは留守番電話が普及したからできるようになってきたと言うのです。つまりどういうことかといいますと、パーティーを何々ホテルでやるということは、はじめから部屋を予約すればいいのですが、部屋のルームナンバーはホテルにチェックインしなければわかりません。ですから、当日チェックインしてはじめて部屋の番号がわかります。皆で一緒に行けば部屋はわかりますが、ばらばらにきた時はルームナンバーがわからない。スイートルームはそういう目的のために作ったのではないわけですから、フロントにあんまり聞きに行くと

あやしまれます。ところが、この困ったことは留守番電話で一挙に解決したのです。幹事役が6時からのパーティーの時は4時半から5時にチェックインして、そこでルームナンバーがわかる。一斉に出席予定者の自宅の留守番電話にそのルームナンバーを電話すると、各メンバーは出先から自宅の留守番電話に電話をかけて、留守中に聞けずから、6時に全員集まるということです。そういうふうな使い方をしているということです。

NTTの書いた絵での素晴らしさは、要するに買物も銀行のお金のやり取りもいろいろなことの予約も医者にかかるのも教育をうけるのも、仕事をするのも全部自宅でいながらにしてできて、外出しなくてもいいということです。だから素晴らしいんですよというのが、電電公社NTTがいったことだったんです。私はそれだとちょっとおかしくなると思います。素晴らしいといわれたことを、もしいわれたとおりに全部まじめにやると、来る日も来る日も早朝から深夜まで自宅にじっと座っていなければならない。外出が不可能になる。こんなうとうしい話はありません。そういうふうだから失敗したんだということを私がいったら、若い人も「正にその通りだ。たとえば、今申し上げた留守番電話の使い方というもの、そもそもだれも家にいない、会社にいるかもしれないけれどもいないかもしれない。若い人がふらふらと方々を飛び回っていて、居所が一定しないから、だから留守番電話が役にたつんです。電電公社NTTのいったことは逆なんです。」私も話を聞いてその通りだと思ったんです。ですから、その辺のライフスタイルがどんどん若者の手で作られつつあるのではないかというのが私の解釈です。労使の役割のところまで話が行きませんがしけれども、時間がきましたので私の話を終ります。どうもありがとうございました。

【文責：事務局】

『総括』



同志社大学教授
(社)産研所長 中 條 毅

分科会まとめ

昨日行われました第1分科会は、外国人労働者の問題です。簡単に申しますと、まず外国人労働力受け入れについては、第1点として、即断することは危険であるということ。第2点といたしましては、これは受け入れの場合は雇用のみでなく、宗教、生活慣習、教育、社会保障など、長期的なビジョンの作成が必要である。これも当然のことです。第3番目はODAを活用しまして二一三諸国の雇用の場をつくることの必要性。それから、中小企業の労働条件の悪いのをそのままにして安易にこれを受け入れることは、さけるべきであるというご意見。そして、GNPが大きくなった現在、受け入れの外圧が強まってくる。したがって、今後の企業・労働組合は行政と一緒に協力しての対応が望まれているということです。その他よい意見がございましたんですが、

この第1分科会と第3の分科会とは非常に関連をしておりますので、あとでまたふれてまいります。

次に第2分科会の「人事、事務管理の国際比較」ですが、ここでは韓国他に諸外国の問題も入れて発表していただいたわけでありましたが、最後が私は良かったと思います。そして、韓国の問題は韓国の政府の果してきた役割は非常に大きいと、企業経営のやり方にまで政府の指導が基本的になされてまして、その企業に対する対応として労働組合運動が出てきたということ。それから、西ドイツの問題もでまして、欧米企業における人事管理の変化ということにふれまして、欧米諸国は日本との国際競争に勝つために日本的な経営方針を積極的に導入しようとする企業がいくつか見られるようになってきた。これは大きな変化であるということ。

それから、第3点は非常に時間をかけておやりになった査定の問題ですが、人材育成と査定の問題で、この査定をどう評価するかは重要な問題であるが、この査定を重視しすぎますと人事管理問題の目的である人材育成を見落としてしまうのではないかという意見が出されたということです。そして、わが国の査定の問題であります。組合の強いところは従来は査定はなかったんでありま

すが、オイルショック以降、組合側も査定を認める方向に変わってきた。この場合査定基準とか運用を公平にするために、組合と会社側と十分話し合う努力をかさねてきている。したがって、強い組合にも査定が併存するというこれまでなかった形があらわれてきた。そういう討論が行われたそうでございます。

さて、この第2の人事管理の国際比較ということにつきまして、ひとこと私が付け加えたいと思いますが、この春の労使関係会議で論じられたことで、少し頭に残っている大事なことは、ひとことで申しますと、海外に進出する場合にマネジメント層の育成、それから基幹工の育成が大事なんだと、これに力を入れようということが出ていました。問題は一般の海外における進出企業における現地での一般の従業員の育成管理は、かなりうまくいっているけれども、マネジメント層、上層の方がかなり問題が多いと、日本から次から次へマネジメント層を出すわけにはいかない。それはこちらが人材が不足であると。人材不足であるということで向こうのマネジメント層を養うことに力を入れようということはかなりでておりました。つまり、進出というのは日本の平等主義で一般の従業員に対してはうまくいっているのでありますけれども、マネジメント層とか基幹工の採用過程についてはなかなかうまくいっていないということで、上級人材の採用育成は今までよりも体制準備が必要であるという意見がでておりました。特に欧米で上級人材の管理に日本的なやり方を用いることは難しいということがでておりました。結局国内、国外に通用する労務管理でなければいけないという意見がでておりました。

さて、第3の分科会ですが、「高齢化に対する人事労務施設の研究」でしたが、これもいろいろ意見がでたわけですが、65歳からの年金支給という問題と65歳までの雇用の問題とそれに、関連し

て問題がでたように感ずるわけです。要するに、高齢者対策も大事であります。高齢者対策よりも広く高齢化対策をやりましょうということです。そのためには時間、休暇、労働形態の摩擦といったものを、特に中年層に考えていけという問題でありまして、賃金もちろん大事であります。健康とか生きがいの問題にむしろ重点をおくことが大事です。この健康については働く人達は若者も年寄もかなりこれにウエイトを置いて、生きがいは自分で見つけていくという傾向があるということで、労働力行使の過程、つまり生産過程もちろんこれも大事でありますけれども、労働力の回復過程、労働力の再生産過程を見落とすという問題がでておりました。

さて、第1と第3は非常に関連をもっており、1980年から2000年までの間に日本は55歳以上の労働力人口は600万人。つまり60%も増加する。全体の4分の1は55歳以上になる。600万人も、2000年までに増加するのです。今は60歳定年制が60%ですけれど、55歳定年がまだ3割弱あるわけです。そういうところで、1の外人部隊を導入した場合に65歳までの雇用はいったいどうなるのかという問題。これを考えなさいという問題は両方に、特に第3セクションではでておたわけですが、日本は単一民族国家で国内に定住する異民族、これは、だいたい韓国系、朝鮮系が80%であります。わずか88万です。ところが、新規留学外国人は84年以降はどんどん増えておまして、毎年200万以上増えております。第1分科会でもましたが、中国は100万人の単位で日本に移民を送りたいといっているということですが、これを考えますと、少し基準をゆるめると、今の10万が1,000万になる可能性もある。そういうことを考えますと、さっき申しました2000年までに55歳以上の人口が600万人増という問題とからんで、日本はこれは高齢者対策、高齢者雇用の問題をま

ず考えるべきだというのは当然だと思います。

1960年私がアメリカに留学しておった時でありますが、1960年は世界に占めるGNPが日本は3%で、アメリカは34%でした。ところが、1988年では日本が14%で、アメリカが23%と非常に変わってまいりました。1990年代ではもう日本は20%になると、1ドル100円時代が実現すれば、日本とアメリカは全く対等になるということであります。この様に日本の経済力は大きいのです。

中国の1人当たりGDPが今日本の60分の1。日本の大学初任給が15万円。そうすると60倍にいたしますと900万です。大学初任給が900万だったら、日本の大学生は900万円の国に流れるはずで、そして、その国でアルバイトやって勉強よりむしろアルバイトやって稼ぐのは当たり前だと思います。けれども、中国はあのように閉めてしまいました。私はああいう閉め方に対して憤りを感じておるわけでありますが、しかし、一連の中国の歴史をみますと、清朝以来随分外国の権力でずたにされてきて、今60分の1の経済格差ですね、これで民主化して開いてしまったら、中国は大変なことになるということ、おそらくかなり歴史の上から見ますと当然の様な気がします。

日本は今外国労働力をいれなければ経済は進展できない。もっと経済を進展させるためにいれるんだという理屈はもちろんありますし、いれざるを得ない国際情勢はありますけれども、むしろそうするとそれまでして経済水準を上げなくてはならないのか。むしろ経済大国でも病的な経済大国よりも生活大国へ行くのがよいということに、もっとウエイトにおいて考えなくてはいけないのではなからうか。もちろん入れるというわけにはいきませんが、入れざるを得ない情勢がでてまいりますけれども、この点は今労使がよく論議してつめるところではないかと思えます。

全体まとめ

さて、今日は宮田さんの話を朝からお聞きしたわけですが、いつも宮田さんの話を聞いて、私は非常な迫力を感じます。学会で初めて、宮田さんに熊本の全国大会で話をお聞きしましたが、昨日根本さんの話を聞きました時にも感じたわけですが、根本さんも宮田さんも実際に自分で考えて実践して集団をひっぱって、実現、成功させるんだということで、我々が頭をひねって考えて発表するよりも非常な迫力を感じたわけですね。迫力がありますし、実際実践してやった人の話であり、そして、それが成功した人の話ですから非常に説得力があります。学会でも非常に感銘を受けましたが、今日も同じような感銘を受けました。退いてからもよく見えるわけです。よくこなしした話を、していらっしゃるということで、よけいに私は微力を感じたわけでございます。資源の乏しい島国日本でありますけれども、我々の仕事が大きく世界に通じているんだということをしみじみと感じさせられます。

最後に飯田先生は、「新しいライフスタイル」をテーマにお話しをいただき今回のシンポジウムの統一テーマにふさわしい、又、企業経営や労働組合の今後の活動に対して多くの示唆を与えていただいたと思えます。

つまり、一時期盛んに言われた、第2次産業衰退論は、アメリカ的なライフスタイルの移入が一巡した行き止まりの状況の中で生まれたものであり、ライフスタイルの変化をキャッチし、技術革新をうまくとりこんでいる第2次産業は健在であると。また、その行き止まりを打開する新しい動きもハイテク商品の中から徐々に生まれているのではないかと指摘されました。若者のライフスタイルをどう企業にとりこみ、また組合も受けとめるかが、大切であると思うわけです。

閉会にあたって

今日、昨日にわたりまして、中部産政研を幹事として第2回合同シンポジウムを行ったわけですが、組合が主体になりまして、労使、それに学が一体となって、新しい労使関係を考えていこうという、こういう新しい構想をうちたてていく会合の意義の深さを、ここで再認識させられました。この会を支えてもりたて下さった皆様に深く感謝いたしまして、この会を閉じること挨拶に代えたいと思います。ありがとうございました。

THE HISTORY OF

THE CITY OF BOSTON
FROM THE FIRST SETTLEMENT
TO THE PRESENT TIME
BY
JOHN W. COOPER
OF THE BOSTON BAR
AND
JOHN W. COOPER
OF THE BOSTON BAR
PUBLISHED BY
J. B. ALLEN, 100 NASSAU ST. N. Y.

発行日：平成元年9月30日
発行者：財団法人 中部産業・労働政策研究会
豊田市山之手8丁目131番地
電話番号 0565-27-2731

(文責 事務局)

