

調 査 研 究 報 告

公 開 講 座 記 録

I. 第4期調査研究「若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究」

—— 中京地区自動車産業の事例から ——

II. 第5期公開講座「クリントン新政権下における日本の役割と日米関係のゆくえ」

目 次

産政研レポート No.3 (1993. 6 .10)

1. 第4期調査研究

「若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究

—— 中京地区自動車産業の事例から —— P. 1

(1) 調査研究の背景・目的・方法 P. 1

(2) 若年層の就職意識

—— 在職者アンケート調査から —— P. 2

(3) 若年層の離職理由

—— 離職者聞き取り調査から —— P.10

(4) 提言「魅力ある製造業の職場づくりにむけて」

—— 企業労使で実行可能な活動を —— P.11

(5) 参考「新聞記事」 P.14

2. 第5期公開講座

「クリントン新政権下における日本の役割と日米関係のゆくえ」 P.16

(1) 基調講演「日米関係のあり方と日本の役割」 中西 輝政氏 P.16

(2) パネルディスカッションでの各氏の発言から P.18

○パネリスト

“日本は主体的かつ前向きな国際経済・社会への貢献を”

マイケル・N・グリーンワルド氏 P.18

“クリントンの対日政策の具体化はこれから

新しいジェネレーションの日本の政治家に期待”

ロバート・C・ネフ氏 P.20

“選択の自由と競争そして協力が基本

積極的な議論の中から真の相互理解を深めよう”

富永 素右氏 P.22

“相互の交流を深め

長期的視野からお互いに相手を正しく理解する努力を”

加藤 裕治氏 …… P.24

○コーディネーター

“大きな変化のプロセスを見定めることが大事”

中西 輝政氏 …… P.26



このレポートは、中部産政研が平成4年に日本労働研究機構（JIL）の委託を受けて実施した「若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究」の要約と、平成5年4月15日に公開講座として実施した「クリントン新政権下における日本の役割と日米関係のゆくえ」の内容要旨をまとめたものである。

若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究

—— 中京地区自動車産業の事例から ——

◇調査研究の背景・目的◇

近年の出生率の低下ともあいまって中長期的に労働構成を見た場合、若年層の労働力率が減少傾向にあるなかで高校新卒社の製造業離れや中途退職が増加してきている。このような製造業に「来たがらず」、来てもすぐ「辞めたがる」状態がこのまま続くとすれば、日本経済の基幹を成す製造業の活力を将来にわたって維持していくことは極めて難しいものとなる。平成3年1月労働省発表の「新規学校卒業就職者の就職離職状況調査結果概要」によれば、昭和62年3月に高校を卒業し製造業に就職した約18万5千人の内、3年後には8万人あまり（43.3%）が離職しているということだ。

本調査は、そうした若年層が再び製造業に魅力を感じ、職場に安心して定着していけるようにするためにはどうしていけばいいのかということ若年層の就労意識と離職願望ないし離職要因、および具体的な退職理由を調査研究することによって明らかにしようとした。

◇調査研究の方法◇

この調査研究は日本労働研究機構（JIL）の委託を受けて実施したもので、2つのアンケート調査と離職者への聞き取り調査をメイン調査として、またサブ調査として学校・職安、企業人事、在職技能系従業員への聞き取り調査を行った。

(1) アンケート調査

全トヨタ労連加盟の製造関係81組合の技能系男子組合員、一部管理職および人事担当者に対して、平成4年10月1日から末日までで実施した。アンケート配付枚数、回収率は次の通り。

対 象	配付枚数	回収枚数	回 収 率
技能系従業員	3 3 0 0	2 9 0 1	87.9%
企業人事	8 1	5 3	65.4%

また、技能系従業員の職場別構成、年齢別構成、会社規模別構成は次の通り。

職場別構成 (重複回答63含む)

直接製造部門 (1839)	間接部門 (1125)
プレス溶接 22.8%	保全・工具 30.0%
機械加工 17.4%	運搬・施設 32.9%
部品組付け 28.4%	検査 23.0%
塗装メッキ 20.4%	試作・実験 14.1%
車両組み立て 11.0%	
100%	100%

年齢別構成

30歳未満	53.4%(1550)
30歳台	22.7%(657)
40歳以上	23.9%(694)
	100%(2901)

会社規模別構成

500 未満	8.8 %(251)
500 ～ 999	10.1 %(289)
1000～ 4999	27.5 %(787)
5000～ 9999	17.3 %(495)
10000以上	36.4 %(1041)
	100 %(2863)

(2) 聞き取り調査

平成4年7月から8月に実施。平成2年以降の退職者で本人への接触が現在も可能で本人の了解が得られた人。

九州地区6名、中京地区25名（うち電話での聞き取りは10名）

計 31名

(3) 研究体制

人事労務施策との関わりを念頭におく実戦的な研究をめざしたため、企業労使を含めた研究体制とした。

コーディネイター

岩木秀夫 日本女子大学人間社会学部教育学科助教授

藤原道夫 南山大学経営学部経営学科教授

田中節雄 椋山女学園大学人間関係学部人間関係学科助教授

企業労使専門委員 10名

事務局（中部産政研）3名

◇若年層の就労意識◇

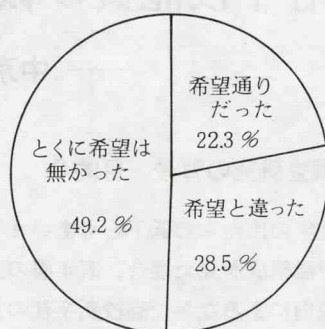
—— 在職者アンケート調査から ——

新規高校卒業者は、自分の就職する職業や会社に対する印象・希望は、ほとんど白紙の状態で見入っている。

初任配属職場について、全体の49.2%が「特に希望は無かった」と答えている。また希望の有った者について、その職場を希望したきっかけを尋ねたところ33.3%が「ただなんとなく」と答え「導入教育期間中に」と答えた者も31.5%いることから言えることは、入社以前に明確な配属希望やイメージを持つ者はほんのわずかしかなかった。逆に言えば、離職願望も定着指向も入社後初めて形成されて行く。

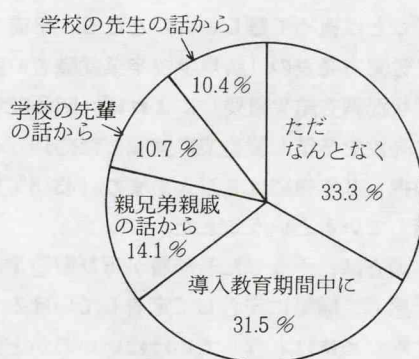
図表4-3-6

配属は希望通りだったか



図表4-3-10

配属希望のきっかけ



雇用の安定、休日の充実、福利厚生の実とといった外部的な報酬に対する評価は高い

給与や勤務条件などの外部的な報酬を中心に考えるのか、仕事内容などの内部的な報酬を中心に考えるのかによって従業員と会社との関係の仕方を見ることができる。今回の調査では「雇用の安定」を挙げた者が36%、「休日の充実」が23%、「一流企業の評価」21%、「基幹産業であること」19%というように外部的報酬や企業・産業の社会的地位を挙げる者が多いのに対し内部的報酬に関しては「仕事に工夫の余地がある」が22%（30歳以上が多い）だったに過ぎない。

図表 4－4－1－1 会社の魅力（単純集計）

外部的報酬	雇用の安定	36.0%
	休日の充実	23.0%
	福利厚生の充実	14.8%
	給料がよいこと	13.9%
内部的報酬	仕事に工夫の余地があること	22.2%
	もの作りのおもしろさ	16.9%
	好きな車を作れること	6.0%
	職業能力が身につくこと	4.3%
企業や産業の社会的地位	一流企業であること	21.0%
	基幹産業であること	18.6%
その他	実力主義であること	6.8%
	最先端の技術を使う仕事ができること	2.9%
	人づきあいに苦労せずに仕事ができること	12.6%
	与えられた仕事をすれぱすむこと	14.0%

図表 4－4－1－2 会社の魅力（年齢別）の特徴

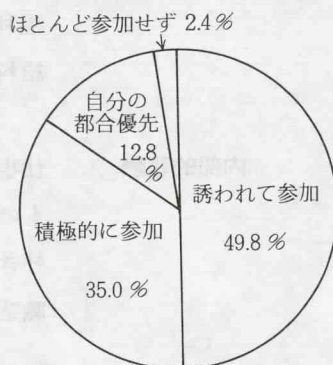
		合 計	年 齢								欠測値
			20 歳 未 満	20～24 歳	25～29 歳	30～34 歳	35～39 歳	40～44 歳	45～49 歳	50 歳 以 上	
合 計		2,911 100 %	196 6.7 %	711 24 %	643 22 %	423 15 %	234 8.0 %	291 10 %	210 7.2 %	193 6.6 %	10 0.3 %
自分の会社の魅力がどこにあると感じてるか	一流企業の評価	570 20 %	36 18 %	126 13 %	92 14 %	66 16 %	50 21 %	58 20 %	70 33 %	72 3.7 %	—
	基幹産業である仕事	507 17 %	31 16 %	86 12 %	87 14 %	59 14 %	36 15 %	64 22 %	63 30 %	80 41 %	1 10 %
	人づきあいの苦労なし	342 12 %	35 18 %	125 18 %	70 11 %	34 8.0 %	17 7.3 %	16 5.5 %	24 11 %	21 11 %	—
	工夫で色々できる	603 21 %	22 11 %	114 16 %	106 16 %	94 22 %	57 24 %	91 31 %	65 31 %	52 27 %	2 20 %
	給料がよい	379 13 %	42 21 %	99 14 %	88 14 %	39 9.2 %	26 11 %	31 11 %	31 15 %	23 12 %	—
	福利厚生が恵まれてる	403 14 %	12 6.1 %	86 12 %	79 12 %	51 12 %	45 19 %	44 15 %	41 20 %	45 23 %	—
	雇用が安定	980 34 %	45 23 %	191 27 %	211 33 %	159 38 %	107 46 %	106 36 %	89 42 %	71 37 %	1 10 %
	休日が充実している	625 21 %	55 28 %	192 27 %	122 19 %	82 19 %	48 21 %	46 16 %	39 19 %	39 20 %	2 20 %
	自分の好きな車を作る	164 5.6 %	6 3.1 %	48 6.8 %	50 7.8 %	20 4.7 %	12 4.7 %	12 5.1 %	8 3.8 %	8 4.1 %	—
											—

職場の付き合いは重視傾向、8割以上が参加

「最近の若者は職場の人間関係を大切にしない」という批判は、この調査結果からは言うことはできなかった。30年前の若者と同じように現代の若者にとっても、職場は単に労働力を提供する代償に賃金を貰う場ではないし、また、かれらは大切な人間関係をもっぱら職場の外で作ったり生活の喜びや楽しみを職場外でのみ求めたりはしていない。

図表 4 - 3 - 11

職場の付き合いへの参加



図表 4 - 3 - 12 職場の付き合いへの参加（年齢別）

	30歳未満		30～39歳		40歳以上	
積極的に参加した	28.9%	445	35.1%	229	48.5%	334
誘われれば参加した	51.0%	785	53.1%	346	43.8%	301
ほとんど参加しなかった	2.7%	41	2.9%	19	1.2%	8
自分の都合を優先	17.4%	268	8.9%	58	6.5%	45
	100.0%	1539	100.0%	652	100.0%	688

若者にとって重要な存在は、職制の班長ではなく「20歳台の先輩」だった。

入職して間もなくで仕事にまだ慣れていないころの若年層にとって次の様な人が職場にいるかどうかを尋ねてみた。①仕事が遅れそうになった時助けてくれた人、②仕事をよく教えてくれた人、③話相手になってくれた人、④自分の事を 気にかけてくれた人、⑤自分もあのようになりたいと思った人これらの人がいたかどうか、またいた場合それは誰だったかを尋ねた。この調査結果から「20歳台の先輩」の重要性が浮かび上がってくる。当初の予想ではすべての項目においても直近の上司である「班長」が彼らの回答になるだろうと考えていた。しかし、実際には「仕事をよく教えてくれた人」以外はすべて「20歳台の先輩」を挙げた者がトップだった。

また、直近の職制である班長のイメージを尋ねたところ、否定的印象の「職場をまとめる苦勞が大きい」が81%で最も多い。そして、注目されるのは「苦勞のわりに報われない」と思っているものが63%も居り、彼らの目には、班長という役職は苦勞や負担は多くあるが、それに見合うだけの報いがないと映っていることだ。

図表 4-3-19 職場の重要な人々

	仕事を助けて くれた人	仕事を教えて くれた人	話相手になって くれた人	気にかけて くれた人	目標と なった人
係・工長、組長 班長・班長代行	10.8% 311	16.1% 465	7.9% 229	21.7% 626	18.0% 515
30歳以上の先輩	38.5% 1111	36.4% 1051	17.2% 498	27.8% 802	23.6% 676
20歳代の先輩	21.4% 617	24.0% 693	21.5% 623	20.9% 604	16.6% 476
同期の友人	41.1% 1186	31.3% 902	54.8% 1583	38.1% 1099	29.2% 837
いなかった	6.5% 189	0.8% 23	36.3% 1049	10.4% 301	1.0% 30
いなかった	8.8% 255	13.5% 389	3.5% 102	12.3% 356	27.8% 799
回答者数	2889	2885	2891	2884	2869

図表 4-3-40 仕事に対する印象（年齢別）

	30歳未満	30～39歳	40歳以上
仕事がおもしろいと全く感じなかった	19.9% >	14.5% >	7.8%
仕事が単調だと常に感じていた	26.8%	24.6% >	17.8%
体がきついと常に感じていた	25.2%	24.2% >	15.3%
仕事で充実感を全く感じなかった	19.8% >	16.7% >	10.9%
時間に追われると常に感じていた	33.1% <	38.1% >	27.4%
危険だと常に感じていた	15.9% >	12.8%	12.2%
成長していると全く感じなかった	11.5% >	8.1%	6.9%

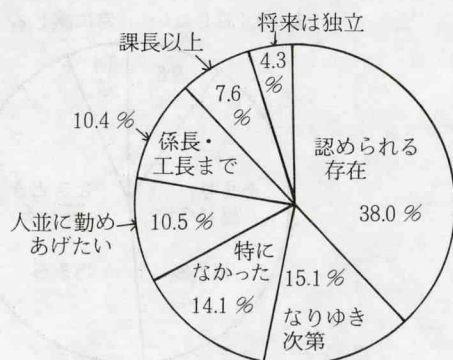
昇進指向は少数派、4割が職制にはならなくとも仕事で認められる存在になりたいと考えている。

入社当時の目標と昇進の可能性を聞いてみたところ、「職制の肩書や地位」を目標にした者が18%、「職制にはならなくとも仕事で認められる存在になりたい」が38%でこの2つを合わせた56%が仕事の面でも人間関係の面でも職場に積極的に関わっていこうとする積極的関

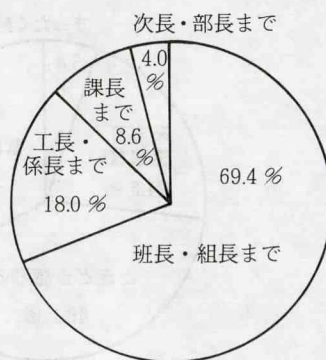
与層。「成り行き次第」、「人並みに勤めあげたい」さらに「特に考えたことはない」の3つを合わせた39.7%が消極的に職場に関わろうとしている消極的関与層。この数字をどう見るかだが、昔とは違った意味で積極的に職場に関与して行こうとする姿勢がうかがえる。

また、現実的な昇進見通しは「班長・組長まで」が69.4%で圧倒的であり、現実を醒めた目で見ていることがわかる。

図表 4-3-46 入社当時の目標



図表 4-3-47 昇進の見通し

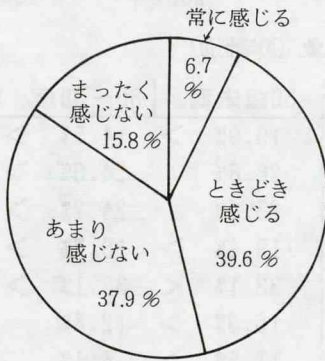


仕事そのものに肯定的イメージを持ちながら過ごす若者は半分以下

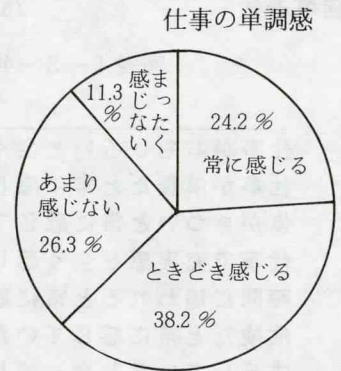
仕事の印象ということで、面白さ、単調感、体のきつさ、充実感、危険性、時間に追われる感じ、成長感について尋ねてみた。製造業の問題点として「仕事のきつさ」がよく指摘され

るが、問題なのはそれだけではなく、充実感を感じていない63%の若者や成長感を感じていない約半数の人々の存在だろう。「単調さ」や「体のきつさ」がたとえあったとしても仕事の中で自分が成長している感覚や充実感が得られればそれらは克服できる。仕事そのものの充実感や成長感にもっと目を向ける必要がある。

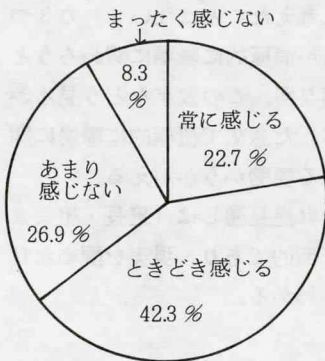
図表 4-3-33 仕事の面白さ



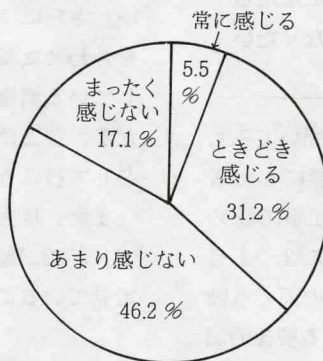
図表 4-3-34



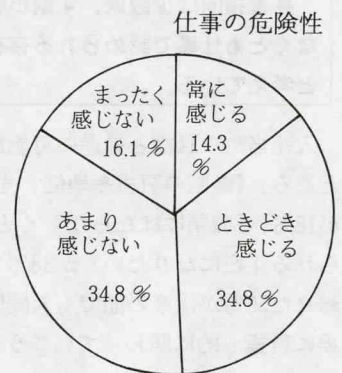
図表 4-3-35 体のきつさ



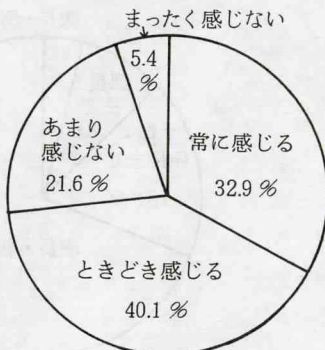
図表 4-3-36 仕事の充実感



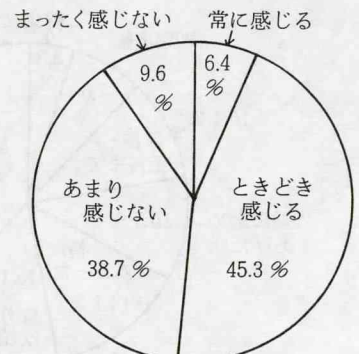
図表 4-3-37



図表 4-3-38 時間に追われる感じ



図表 4-3-39 成長感



在職者の45.7%が会社を辞めようと何度
も真剣に悩みながらも在職し続けている

「あなたは入社3年目までに、会社を辞めたいと真剣に悩んだことはありますか」という質問を試してみたところ「何回もある」と答えた者が45.7%と半数に近い。辞めたいと真剣に悩んだことが1度くらいならとやかくいうことではないが「何回もある」となるとそうはいかない。また、会社を辞めなかった理由を聞くと、「どこへ行っても同じ」が44.1%でトップ。次が「いい会社を見つける自信がなかった」で21.7%。結局在職者にとっての離職願望要因がなくなったわけではなく、何らかのきっかけさえあれば離職の道を選ぶ可能性を内在しながら在職していることを示している。

辞めたいと悩んだ理由、「仕事に面白味が
なかった」が40.1%、「将来の見通し持てず」
が35.3%

現在の若者は給料の高さや福利厚生の実に
何よりも関心があり、仕事それ自体の面白さな
どいまさら求めていると いうドライな考え
方もあるが、そうではなさそうである。働く者
にとって「仕事それ自体の面白さ」はやはりい
つでも最も重要な問題であることがあらためて

図表4-3-64 退職を思い留まった理由

1 どこへ行っても同じ	44.1%	1011
2 よい会社見つからぬ不	21.7%	498
3 悩んで気が変わった	19.7%	452
4 辞めると不利になる	18.7%	429
5 仕事以外に張合い	13.2%	302
6 ローンや結婚の予定	12.1%	277
7 忘れてしまった	11.3%	258
8 相談して気が変わった	10.7%	246
9 同僚や先輩に迷惑	7.8%	179
10 仲間から離れたくな	4.5%	103
その他	15.7%	360
	100.0%	2292

図表4-3-48

辞めたいと
悩んだこと



確認できた。「将来の見通し持てず」の35%は
先に指摘された「班長」のイメージの悪さにも
通じており、このまま何十年勤めても先が知れ
ているという絶望感につながるものだろう。

図表4-3-52 辞めたいと悩んだ理由

仕事に面白味なかった	40.1%	897	職場の雰囲気暗かった	10.3%	231
将来の見通し持てず	35.3%	789	仕事で失敗した	10.1%	226
作業環境が悪すぎた	24.9%	557	肉体労働になじめない	8.7%	194
夜勤がつかった	21.8%	487	親元に帰りがかった	6.4%	142
賃金に不満	20.9%	466	身体をこわした	6.1%	137
平日の残業多すぎた	18.8%	420	親しい友人が辞めた	5.5%	123
休日出勤多すぎた	16.6%	370	寮生活なじめなかった	5.1%	113
時間の拘束なじめない	14.8%	331	進学しなくなった	4.6%	103
配属が希望と違った	13.6%	303	同僚との気まずい関係	4.1%	91
上司と折合い悪かった	13.4%	299	故郷の彼女に会いたい	3.2%	71
なんとなく	11.6%	260	導入教育がつかった	2.0%	45
不公平な扱いがあった	10.8%	241	家業を継ぐ	1.8%	41
			合計		2235

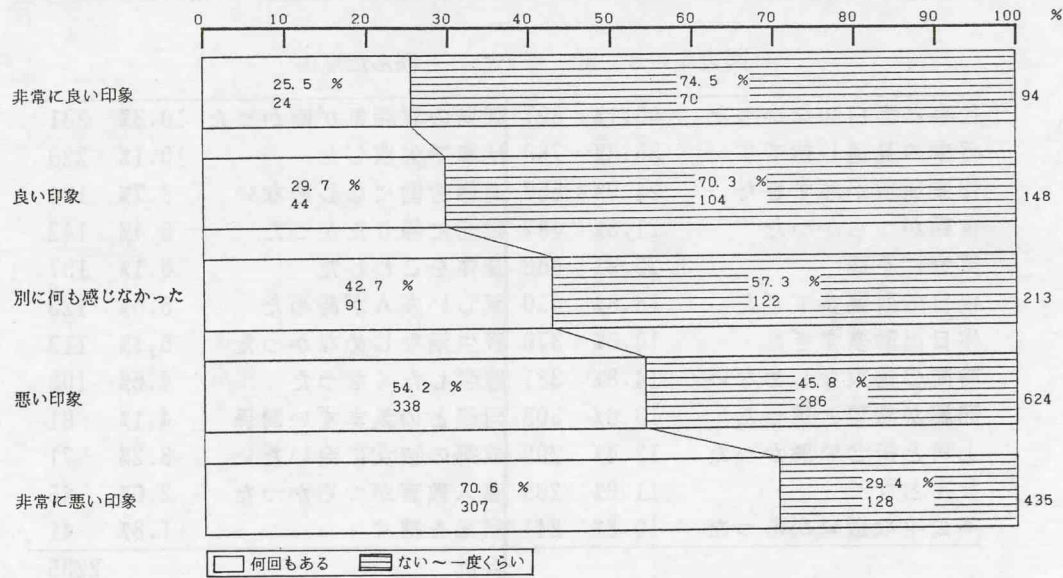
数量化でみた離職願望への影響度合い、最も影響するのは初任配属職場での「仕事の印象」だった。

多変量解析により、入社3年目頃までに会社を辞めたいと悩んだ経験の強さに対して、調査対象者の年齢や役職、家庭や学校時代の経験、初任配属職場での経験などがどのように影響しているのか、その影響力を相互に比べてみた。

労使が何らかの形で直接取組むことの可能な項目に限った影響力の順位

年齢 順位	年 齢 計	20歳代以下	30 ～ 39 歳	40 歳 以 上
1	仕事の印象	仕事の印象	班長の印象	仕事の印象
2	結婚住居	結婚住居	仕事の印象	初任職場での疎外
3	職場でのつき合い	先輩の印象	先輩の印象	年齢分布
4	先輩の印象	初任配属と希望	応援の回数	班長の印象
5	初任職場での疎外	上司の態度	上司の態度	会社選択の理由
6	初任配属と希望	班長の印象	年齢分布	応援の回数
7	上司の態度	職場でのつき合い	職場でのつき合い	先輩の印象
8	班長の印象	入社形態	初任職場での疎外	入社形態
9	応援回数	女性がいたか	昇進の見込み	上司の態度
10	会社での役職	初任職場での疎外	初任配属と希望	職場でのつき合い

図表 4－5－2 仕事の印象と会社を辞めたいと真剣に悩んだ経験（20歳代以下）



その中 には労使で取り組むことが不可能な項目も含まれているためそれらを除外し、取組可能なものだけ抜き出して検討したところ影響度の強いものは初任配属職場でのさまざまな経験、特に「仕事の印象」と「先輩の印象」だった。

このことから、若年者にとっての初任配属職場の重要性がわかるとともに今後改善に取り組むにあたっての優先順位付けが可能となろう。

定着指向は25歳から増えはじめ30歳を境に確定、要因は結婚や親からの独立

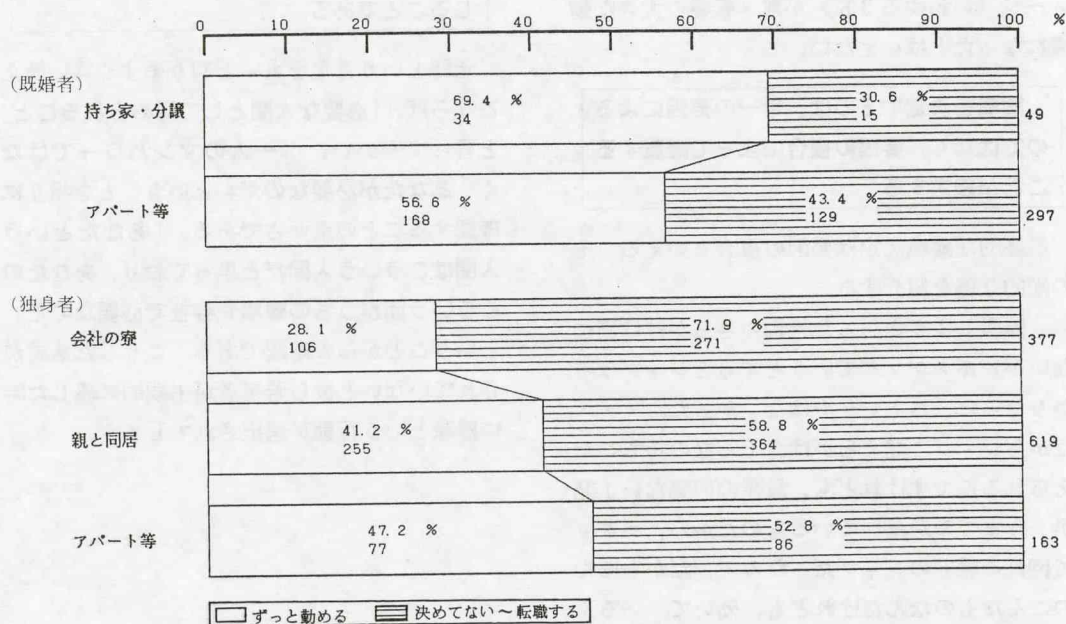
今の会社に定年まで勤めたいか、あるいは転職したいかという勤続意思について尋ねてみた。年齢別の集計を見てみると「しばらくしたら転職するだろう」「すぐにでも転職したい」とい

う転職指向は29歳を境に急激に減少する。逆に定着指向は25歳から増えはじめ30歳を境に確定したものとなる。この変化の要因を設問の3重クロスで見えてみると結婚して持ち家を手にいれたとか親から独立したことが挙げられる。

図表 4 - 4 - 4 - 1 勤続意思（年齢別）

		年 齢									
		合 計	20 歳 未 満	20～24 歳	25～29 歳	30～34 歳	35～39 歳	40～44 歳	45～49 歳	50 歳 以 上	欠測値
現在の会社にずっと勤めるつもりですか	定年退職まで	715 25 %	22 11 %	81 11 %	72 11 %	73 17 %	61 26 %	128 44 %	133 63 %	144 75 %	1 10 %
	結局はずっと勤めそう	1,007 35 %	26 13 %	193 27 %	252 39 %	215 51 %	118 50 %	110 38 %	56 27 %	35 18 %	2 20 %
	しばらくしたら転職	213 7.3 %	43 22 %	94 13 %	54 8.4 %	14 3.3 %	3 1.3 %	2 0.7 %	2 1.0 %	1 0.5 %	—
	すぐにでも転職したい	140 4.8 %	10 5.1 %	56 7.9 %	47 7.3 %	11 2.6 %	10 4.3 %	4 1.4 %	2 1.0 %	—	—
	特に決めてない	765 26 %	90 46 %	277 39 %	202 31 %	98 23 %	38 16 %	37 13 %	10 4.8 %	7 3.6 %	6 60 %
	欠測値	71 2.4 %	5 2.6 %	10 1.4 %	16 2.5 %	12 2.8 %	4 1.7 %	10 3.4 %	7 3.3 %	6 3.1 %	1 10 %

図表 4 - 5 - 13 結婚及び住居の状態と現在の会社での勤続意欲（20歳代以下）



◇若年層の離職理由

—離職者聞き取り調査から—◇

離・転職者については一般にアンケートによる大量観察が困難である。また、在職者についてアンケートによって就業意識を調査する場合にも、実際に離・転職した人々の経験を元に比較する視点を持つ必要がある。離・転職者を属性別にくくって観察する前に一人一人の離・転職に至る経過を「in-depth」に観察する必要がある。離・転職についての客観的な分析を行うためには、まず離・転職者の主観の世界を共有して、離・転職に至る意思決定を理解していくことが大切になると考えた。

いわゆる製造業の3Kイメージを嫌って
離職したのではないこと

製造業の業種イメージが離職に影響したかどうかを確かめてみたところ、転職後も製造業・運輸業・建設業で働いているのは21人中17人いる。電話による接触だけの人たちについてみると、10人中6人だった。また、退職の理由として仕事がつきいことを挙げているのは21人中5人である。この数字から見るとかぎり製造業のイメージ（いわゆる3K）が離・転職の大きな動機になったとはいえない。

離職を決定するのは、単一の要因による
のではなく、要因の複合によって離職する
ことが確定する

最終的な離職決定は要因の複合といえる。その端的な例を紹介する。

（離職しようと思った特別のきっかけは別がないが）ボクシングでいうとずっとジャブばかりだった。ストレートはなかった。・・・だからジャブ1発ぐらいは、そんなの持ちこたえられるんですけども、最後の何気ない1発が、今までのが効いているものだから、バタッて倒れる感じのジャブだったので、だからほんのこんなものなんだけれども、効いて いるん

です。（でも）最後のジャブというのは、（直接の）きっかけにはなっていないわけなのです。

（YS, 24歳）

それで、1回辞めたいと思い出すと何かすることなすこと、ちょっと辞めたいなと思ってしまふようになったんです。

（YT, 22歳）

最終的な離職を決定する場合の具体的な契機としては、実家からの要望、地元での工場建設や友人からの転職の誘いなどの転職先の確定、病気・ケガなどで長期入院することなどが挙げられる。

ひとたび若年者が離職を考えた場合には雇用の安定や給与などの外部的な報酬は離職は、職を思い留まる理由にはならない。

離職決定の最大の理由は、自分が仕事・職場・上司・会社のいずれからか承認を受けたいにもかかわらず、承認されないと感じることである。

承認という言葉をもっと判りやすく言い換えるならば、「必要な人間として認められること」と言ってもいい。「一人のマンパワーではなく、あなたが必要なのだ」ということを相互に確認することの重要さである。「あなたという人間はこういう人間だと思っており、あなたのこういう面がうちの職場や会社で必要なのだ」ということがらの確認である。こうした承認がされていないと彼ら若年者が主観的に感じた時に離職という行動が選択されてしまう。

〈提言〉

魅力ある製造業の職場づくりにむけて

◇若年層の意識の確認◇

- (1) 以前の時代の若年層と現代の若年層とでは、確かにいろいろな認識の差が存在している。また、ストレスのある状況への対応についても差がないとはいえない。しかし、いわゆる「新人類仮説」を採用し、それに応じた施策を考える必要があるとは必ずしも言うことはできない。たとえ、以前の時代と異なる考え方を示したとしてもそれは世代の差と断言することはできない。
- (2) 職場での付き合いや人間関係については以前の世代と大きな差は見られない。つまり、濃密な人間関係を忌避しようとし、濃密な人間関係を指向する高年齢の人々と対立したということはない。むしろ、人間関係の希薄さによる不満の高まりのほうで離職にいたる状況としては重要である。
- (3) 昇進・昇格ではなくて仕事能力の向上という点については、仕事能力の向上という事柄の内容が不明確であるので、若年者の意識にはまだ明確に観察できる変化は十分には起こっていない。昇進・昇格の難しさについては認識しているようであるが、昇進・昇格という形で処遇されきれないならばどのような形で処遇されたいのかということについては、まだ意思の方向性は明確ではない。

◇企業労使で実行可能な

活動としての提言◇

1. 人間関係やコミュニケーションについて従来から言われている方策については確認した上できちんと実行すること

ここ数年の間に若年者の離職率が高まったこ

とに対する企業の対応は、昭和40年代に定着対策として重要性が、指摘されたことがらの繰り返しも多かった。たとえば、直属の上司が親元と連絡をとり仕事の実態や本人の様子についてきちんと情報を与えることや本人が故郷と連絡を取りやすいように職場で援助を与えること、上司が本人にいろいろと声をかけて感想や要望を聞くことや、あるいは先輩社員制度によって本人の職場への適応を援助することなどである。

これらの事柄は若年者の離職率が問題にならなかった時期にはやや重要視されなかったようだが、定着への出発点であることには疑いが無い。

若年者が学校を卒業し、親元を離れ、職場に入るということは、ほとんど予想もつかない未知の世界に入るということである。そういう新しい環境に入るというストレスの強い状況を緩和するこうした最低限の配慮が使用者の側からなされる必要がある。

2. 個人生活へ配慮することの必要性

親元を離れ就職してきた若年者にとって住生活、すなわち個人生活の場は重要である。寮に住まずにアパートやマンションに住んでいる人々のほうが離職指向が低いということは一つにはプライバシーが保護され自由が与えられていることの利点があると考えられ、もう一つは自分の生活に責任を持つことへの意識が明瞭になるという利点があると考えられる。

個人の生活に自由を与え、そして自分の生活に責任を持つように方向付けて精神的な独立を図るためには寮を個室化したり個人生活への管理を緩和して寮外の生活と変わらないような環境を確保することに多くの意味があると考えら

れる。しかし、寮の外で生活することも若年者にとっては自己を確認するということで大きな意味があり、離職への動機付けを弱めることになるので真剣に考慮されるべき点である。

3. 初任配属についての納得性

初任配属職場への不満は若年者には確かにあるが、それは配属希望を述べたにも関わらず過半数が希望を叶えられないという状況にこそある。新入社員の希望は必ずしもかなえられないということはやむを得ないものではあるにしてもそれが希望を述べたにも関わらず考慮されなかったという不満につながるものが問題なのである。

どのような基準で初任配属職場を定めるのかを説明して、新入社員の納得を得る必要があるのではないだろうか。また、もともと叶えられない希望ならば聞くことはかえって不必要な期待を生んでしまうことになる。

入社試験の成績やあるいは適性試験の結果によりこのような基準で振り分けるというように基準をもし作れるならば作る必要があるだろう。そのような基準が作れず、初任配属の基準は機械的なものであるとしなければならないのならば、どの職場に配属されるにしても人事労務管理は包括的かつ一元に行われ不公平は一切なく現在も将来も平等に処遇されると断言しなくてはならない。

4. 職業生活適応への十分な時間をとること

入職後しばらくの間は職業生活への適応の時期として配慮される必要がある。数日間の班長や先輩によるコーチングの後にほぼ大丈夫ということで一人前のラインスピードと一人前の作業量を要求することは新社員にかなり負荷がかかることであるのは言うまでもない。

新しい環境で生活するストレスに加え、そこに一人前の作業量を要求としたならば、彼

らには対処したい場合も多くあると思われる。体重の減少がその表れであろう。この時期を無事に経過する新社員も多いが、早期離職のうちいくつかの事例ではここに問題があったことを指摘せざるをえない。

会社の施策として既に実行されているが、この時期に新社員に与える生産の負荷については十分に配慮したほうがいいだろう。

5. 監督職のイメージの改善

定着するということは、長く雇用関係を結んでいると「このように素晴らしいことがある」と実感することである。若年者において生涯給与やその他の外部的報酬にさほど関心がないとするならば、長く仕事をしている先輩や第一線監督職を自分自身のモデルと考えられるかということが非常に重要になってくる。

しかし、実際の第一線監督者（班長）像は芳しいものではなかった。活き活きと元気に働いている像ではなくマイナスイメージが先行していた。監督職が果たすべき責任は確かに経営管理上存在し、それはプラスイメージとは言えないが、監督者としての職務権限の面についてもプラスの評価はされていなかった。

提言として言えば「監督職に明るいイメージを持たせるように」ということになる。これは現在の監督職の人々の資質の問題であるというよりは、むしろ制度そのものの問題であり、監督職への教育や指示を徹底しても解決できる問題ではない。監督職への昇進条件や一般職との比率など単純に言えない問題であるのは明らかではあるのだが、現行の監督職へ魅力を感じる若年者はごく少ないことを確認しておく。

6. 仕事の印象

入職後の仕事への印象は離職するかどうか、キャリアの礎をおろすかどうかということに大きな影響を及ぼしている。今回の調査では仕事

そのものへの面白さを実感できないという状況はかなり明確に表れている。

技能の幅を広げることが難しいのならば、現場管理への部分的な参画策を講じる必要があるだろう。提案制度やQCサークルは現状では参画を実感できる場面としてはほとんど機能していないようである。原点に帰ることが許されるならば、生産技術者、第一線監督者、そして現場技能者が協働して課題に取り組み解決するという風土を再び作りあげることが必要である。

多能工への育成が重要視され、現場でそのような目標管理がなされた時期もあったと思われるが、本調査結果から見るとかぎりそのような成果は表れていない。また、以前はライン技能者に簡単な保全作業をさせて多能工化あるいは知的熟練を達成していたものが、自動化を進めていく過程で保全作業（異常処置作業）を完全に保全作業者に分業化したために一般ライン作業者の技能の幅が狭くなったとも考えられるのである。

専門委員会の議論では、このような傾向への見直しが始まっているということであるし、また本調査研究の結果として見直しを進めなければならないと言える。

7. 仕事の内部的報酬

若年者は、仕事・職場・上司・会社から承認されているということを重要視している。つまり、「一人のマンパワーではなく、あなたが必要なのだ」ということを相互に確認することの重要さである。「あなたという人間はこういう人間だ」と思っており、あなたのこういう面がうちの職場や会社で必要なのだ」ということの確認である。そのためには、その人の適性・関心・興味・能力を把握し評価しなくてはならない。この点に関しては第一線監督者が部下の能力を把握し開発していくという視点を徹底していく必要性を示唆している。一人一人についてきちんと、現在における能力・特性を本人の納得の

もとに確定しなくてはならないだろう。

従業員一人一人に将来の見通しを持ってもらうためには、5年、10年、15年といった長期の見通しだけでなく、1、2年という手の届く範囲での見通しを持ってもらうことも大切である。特に離職については3年目までが重要であるので、少なくとも新入社員が入職後3年までに、その職場でどのような技能を習得・習熟することが期待されているのかを明確にしておく必要がある。

また、この入社3年目までの技能習得の設計図は、どの人に対しても一律のものであってはならない。標準的なものであるならば、それは個々の能力を評価するものになり、人事評価の尺度となるからだ。むしろ、一人一人に対してきめ細かく目標を設定していく必要がでてくるだろう。

全従業員に対して公平で一律のローテーション計画をたてることは非常に困難である。従って、技能系従業員のCDP（キャリア・デベロップメント・プログラム）を設計することは、より困難なことだ。実際に可能なことは現場に人員の面で若干の余裕を持たせ、現場長の判断できめ細かく技能習得の計画ができるようにすることだろう。

長期で考えた場合には、昇進・昇格に代替しうる制度を考えなくてはならない。そのために技能の習熟度をキャリアの中で検定していく制度が考えられるし、実際に導入を始めた企業もあるようだ。こうした昇進・昇格指向から仕事指向へと指向を変化させて行こうとする試みは重要であるし、今後の企業の選択肢としては唯一のものかもしれない。従業員の意識がどの程度までついていくことができるかは、まだ不明な点が多いが、だが、試みる価値は十分にある領域といえる。

— 以上要旨 —

くわしくは報告書「若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究」—中京地区自動車産業の事例から—を参照下さい。

なお疑問点などありましたら中部産政研まで問い合わせ下さい。

中京地区自動車産業の生産現場に就職した高卒男子従業員は、「仕事に楽しさが見いだせず、自分の存在感を認めてもらえない」孤独感を最大の理由に、毎年約二〇％が退職している。若者の低い定着率を改善するには、職場での温かい対話や個人生活の配慮、配属勤務の理解を深める、細かい心配りが必要――。労使問題研究のシンクタンク、中部産業・労働政策研究会（略称・中部産政研、梅村志郎理事長）は三日まとめたトヨタ系を中心とする自動車関連工場に勤務する高卒男子従業員の実情調査「若年技能員の職場定着過程に

関する実証研究―中京地区自動車産業の事例で、こう提言している。我が国最大の企業群であるトヨタ系企業における若年労働者の実態を調査し、その対応を公表したのは

入社一年以内の離職（退職）率は▽五千人以上の企業が二・三％▽五千人―千人同が一八・九％▽千人未満同が二六・九％とかなり高率。八五年ではいずれも二〇％以下

ポイントは、職場における対話や相談などの人間関係。仕事を「助けてくれた」、「指導してくれた」や「話し相手になつてくれた」のは、二十歳代の先輩が最も多い半

離職要因は「仕事、上司、職場で自分が認めてもらえない」こと。一般的な製造業の「3K」イメージは低く、離職した二十一人中十七人が製造、運輸、建設の各業界に再就

適正、能力などを正しく評価し、親身の対話や個人生活への配慮、管理職のイメージ改善が不可欠」と提唱している。労働省が九一年にまとめた「新規卒業者の就職調査」では、八七年に全国の製造業に就職した高卒の若者十八万五千人のうち、一年以内に二〇％強が、また三年以内には四三・三％という高率の退職者が出ており、バブル景気の期間には退職率が一段とアップ。業種では、高卒男子の依存度が高い自動車、建設業界での影響が大きい。

「話せる先輩欲しかった」

初めて。

調査は、全トヨタ労働組合連合会加盟の製造関係八十一単組の技能系男子（工場従業員）を中心に昨年十月実施した。主な調査内容をみると、九一年における新規高卒者の

だった。特に五千人以上の大企業は六・九％と低水準だったのに比べ、八九年ごろから急に定着率が悪化しているのが目立つ。

面、班長、工長などの職制はそれより低かった。さらに離職後に転職した三十一人の若者を追跡調査したところ、最大の

職していた。これらのデータをもとに中部産政研は、若者に魅力ある職場造りの施策として、「若者の関心、

の退職者が出ており、バブル景気の期間には退職率が一段とアップ。業種では、高卒男子の依存度が高い自動車、建設業界での影響が大きい。

「孤独感」で離職者20%

トヨタ系企業
高卒男子調査

“クリントン新政権下における日本の役割と 日米関係のゆくえ”

基調講演とパネルディスカッション

この基調講演とパネルディスカッションは平成5年公開講座として、静岡県立大学 中西輝政教授にご講演をいただいた後、中西氏をコーディネーターとし、パネリストとしてグリーンワルド氏にはアメリカ政府の立場で、ネフ氏には国際的なジャーナリストとしての立場で、富永氏には国際企業とりわけ自動車産業の経営の立場で、加藤氏には自動車産業の労働組合の立場でパネルディスカッションをお願いし、開催したものである。

基調講演要旨は次のとおり。

“日米関係のあり方と日本の役割”

静岡県立大学

教授 中西輝政氏

これまでの日米関係を歴史的に概観してみると、世界の大国アメリカと第2次大戦後復興した日本との関係はいわば教師と生徒、兄弟関係というようなものであった。

つまり、日本にとって、戦後の再建は最大命題であったし、米ソ冷戦構造の下で、アメリカにとっては、日本を西側陣営に引き付けておく必要があった。その点で60年安保は重要な意味があった。そして色々なプロセスを辿りながら民主主義の定着と日米同盟は広く国民に受け入れられていった。その過程で平和裡に沖縄領土の返還が行なわれ、経済も70年代の半ばにかけて大きく成長を遂げた。そして、フォード大統領の初めての来日、昭和天皇の初の訪米など日米外交交流は盛んになり、日米の力関係を反映したジュニア・シニアパートナーの良き遺産が出来上がっていった。次いで繊維交渉に代表される経済摩擦に揺れる時期を迎え、アフガニスタンなど地域紛争が激化する中で、日米はロン・ヤス関係へと変貌する。鉄鋼、家電、自動車、半導体、コンピューターと、産業構造の高度化に伴って摩擦の領域は広がっていった。そして日本経済脅威論などといった対日感情が激化していくのである。しかもその当時のトップリーダー層の感覚が、今日まで引き継がれて

いるのである。

そうした中で、ブッシュ前大統領とは22歳も違う戦後生まれのクリントン大統領が誕生したのである。

クリントン大統領のコンセプトはアメリカの再生であり、そうした意味でこの政権は出発当初から大改革に取り組まなければならない命題を抱えている。そして当面は国内景気を回復させつつ冷戦後の秩序を確立することが求められているわけである。

日米関係の主要なイシューは通商問題であり、市場開放を旗印に保護主義を打ち出してくるように思われる。さらに、アジアにおける安保、中国問題なども大きな課題となってくるであろう。

今後の日米関係を考えると、長期的視野に立った日米の地球的な規模での協力が非常に重要であると思う。

すなわち、その道筋の第1点目として、「長期的な視野で日米関係を築いていく」必要がある。そして2国間が基本的に協調関係を保つことを確認するとともに、冷戦後の日米関係は長期的な視野から見てどうあるべきか、大所高所から議論しあうことが必要である。

第2点目は、日米が「真の対等関係」を築いていくことである。現クリントン政権は、日本にとって今迄のBig brother、ジュニア：シニアパートナーから対等関係に変わる絶好のチャンスである。

第3点目は、文化、人権、人種、民族などの違いを乗り越えて長期的な日米関係の安定のために「共通の価値観」を育てていくことであり、これが一番重要なことである。

一方、当面の対応としては、通商問題など個別的な状況に「過剰反応しない」こと。そして、常にお互いに対等だということで大いに交渉の余地あり、という考え方で望むことが重要である。

そのつぎには、「開かれた相互主義」ということが重要であり、お互いの市場を開放して世界貿易をより拡大する方向に相互主義の考え方を広げていく必要がある。

パネルディスカッションでの各氏の発言内容要旨は、次のとおり。

- パネリスト マイケル・N・グリーンワルド氏(名古屋アメリカン・センター館長)
- パネリスト ロバート・ネフ氏 (ビジネス・ウィーク東京支局長)
- パネリスト 富永素右氏 (トヨタ自動車株式会社取締役)
- パネリスト 加藤裕治氏 (全日本自動車産業労働組合総連合会)
- コーディネーター 中西輝政氏 (静岡県立大学国際関係学部教授)

日本は主体的かつ前向きな国際経済・社会への貢献を

<グリーンワルド氏>

私からはアメリカ国内の大統領選挙後の政治状況と、クリントン大統領の経済政策について簡単にご紹介したい。

新政権は、公約どおり経済問題を最重点に位置づけ精力的に政策を展開しています。特に、アメリカ国内における消費と投資の不均衡の是正は、一時的には様々な困難をともないますが、あえて財政赤字削減と世界市場における競争力強化のためにそれに取組もうとしているわけです。

こうしたクリントン大統領の政策に対して、アメリカ国民の反応は概して好意的です。国民も、アメリカの経済問題を解決するためには、ある程度の犠牲が必要であることを理解しているのです。すなわち、困難を公平に分かち合うのであれば、犠牲をいとわないということなのです。

今、アメリカの産業社会は改革されつつあります。改革はアメリカ産業社会の質と経済競争力の向上に留まらず、ほかの分野にも及びつつあります。一番顕著な分野が教育と健康保険制度です。

こうした変化の中で、政府の役割に対する認識も変わりつつあります。80年代には、政府は問題解決のための機構というより、むしろ逆にその原因をつくるものと一般に思われていました。現在、クリントン政権は、よりリベラルな立場から、財政赤字を削減しながら同時に政府として求められるポジティブな役割を果たすべく、新しいプログラムを導入しようとしています。

また、世界経済との相互依存が不可欠だということも、アメリカでは広く認識されています。

クリントン大統領は、「現在我々が力を注ぐべきことは、国民の教育、技能、思考能力、そして創造力といった我がアメリカに根ざす本来の優れた資質の高揚である」と述べておられます。

さて、クリントン大統領そしてそのほかの政府主要閣僚も、日本ならびに日米の協力関係の大切さを十分に認識しております。

そこで、日米2国間に存在する本質的な問題点について申し上げます。

まず、マクロ経済政策の展開についてお話しします。アメリカの繁栄はアメリカ国民にとっても世界の繁栄のためにも重要です、長年、日本をはじめ諸外国は、財政赤字を削減し国家財政を建て直すよう我が国に求めてきました。我々は今それに取り組んでいます。しかし、我々の努力が実を結ぶかどうかは、日本とECが世界経済にどの程度貢献する意欲があるかどうかにかかっているのです。すなわち、日米両国経済の間に存在する構造的な不均衡を是正するためには、双方が歩み寄る努力をすることがもっとも効果的なのです。

そこで、アメリカの通商政策についてご説明します。大統領は世界経済の新しい方向性を示す国際経済戦略と5つのアクションプランを提示しております。

その第1は、投資の増大と連邦政府の財政赤字削減により、国内経済を健全な姿に再建する。

第2は、外国からの製品輸入、サービスの提供、投資を積極的に受入れるとともに、相手国にもアメリカの製品、サービス、投資に対する同等の取り扱いを求める。そうした相互にバランスの取れた国際貿易の実現を優先課題とする。

第3は、世界経済発展のための多国間協調に向けて、リーダーシップを果たす。

第4は、開発途上国の着実な発展を支援する。

第5は、ロシア及び旧ソ連邦における民主主義確立への支援を積極的に行う。

大統領は、我が国の競争力向上のために国民に重い負担を要請すると同時に、アメリカの企業に対しては、国際市場において自由で対等な競争を約束することが不可欠であると考えております。クリントン大統領の対日政策の中で、一番はっきりしているのは相互主義という考え方であります。すなわち貿易と投資の機会均等を日本に求めております。そして、クリントン政権は、貿易と投資に関する国際的な機会均等を実現するために、日本といつでも話し合いも持つ用意をしています。政策の推進にあたっては、事実に即した現実的な評価が下されるものと思われまゝ。日本が進んで自由競争への障壁を取り除き、規制システムをより透明なものにするための措置を迅速に取られることを期待しています。同時に、日本、EC、アメリカはウルグアイラウンドを早期かつ成功裡に導かなければなりません。クリントン政権は、ウルグアイラウンドを成功させたいと考えているからこそ、日本からの協力を求めているわけです。日本政府からの協力はあまり積極的ではないという意見がワシントンでは一般的です。日本側の積極的な貢献、協力をアメリカ側は強く期待しています。

次に、安全保障について申し上げます。ワシントンの政府内部で、日米貿易の大切さや太平洋における前方展開部隊の維持についての意義が変わらぬことを疑う人はいません。将来に向けて、日米の防衛協力を維持していくことに対する障害は全くないと思っています。

次いで、日本の国際貢献について申し上げます。クリントン政権は、日本の国連安全保障常任理事国入りについて、安保理の結束と有効性の維持に大きく寄与するものとして支持することを約束しております。日本の参加に関して、様々な国内問題があることは承知しております。しかし、最終的に常任理事国入りに必要な支援を得られるかどうかは、日本が直接的に国連の平和維持活動に参加する用意があることを示すことができるかどうかにかかっております。

最後に、こうした機会も含めて両国の人々がお互いの文化、歴史、社会についてよりよく理解することができれば、日米両国間の重要な課題としての政治、経済の関係も、一層解決しやすくなるものと期待しております。

クリントンの対日政策の具体化はこれから 新しいジェネレーションの日本の政治家に期待

<ネフ氏>

ビジネス・ウィークの東京支局とワシントン支局が、日米関係についてどういうように分析しているのか、そうした内容をお話したい。

まず最初に、クリントン政権としての対日政策はまだ何もできていない。それには様々な理由があります。

1つは、ホワイトハウススタッフの任命が非常に遅れている。そういうわけで、ちゃんと政策立案ができないわけです。

2つ目の理由は、クリントンに任命された人のうちで、日本のことをよく知っている人がほとんどいないことです。そうしたこともあって、今のところ日本にそんなに興味を示しておりません。クリントン大統領はアメリカの経済を回復させるために選ばれたわけですから、なるべく国内問題に集中し、外交政策上の問題を回避しなくてはなりません。もちろん、避けられない外交上の危険もありますが、クリントンはできるだけ国内政策に集中するはずで。しかし、そうは言っても、クリントンはある程度、日本のことについては考えているはずで。すなわち、アメリカの経済を回復させるために、日本から習うべきポイントがいろいろあるからです。例えば産業政策です。レーガン政権とブッシュ政権の時代、アメリカにおいては「産業政策」は汚い言葉として受け取られていました。しか

し、クリントンはそうではない。すなわち、クリントンは日本に対抗するための最重点政策として、アメリカにおける産業政策の展開を進めるものと思います。また、残念ながら、日本のことを良く知っている官僚がほとんどいないこともあり、アメリカの競争力向上策の一環として、貿易の面でもクリントン政権は日本に対して厳しい対応を示すようになると思います。例えば最近注目を浴びておりますように、半導体について目標設定方式がうまくいったことから、これからは自動車の部品を始め他の懸案となっている分野それぞれについて目標設定方式を採用した方がいいんじゃないか、日本の努力を保障するためにも目標が必要だという議論が、今ワシントンでは高まっているようです。これは日本の立場からみて、やや憂慮べきことだと思います。今までのところ、日本の政府は、絶対にこういうパーセント目標に基づく管理貿易は受け容れられないということですから、これは大きな争点になるはずです。クリントン政権から強い要請を受ければ日本政府がどういようように対応を示すか予断を許しません。こうした摩擦に関連して、「相互主義」の一番基本的な問題は何かと考えますと、直接投資のコスト、具体的に言えばトヨタがアメリカで工場や販売網をつくるコストを日本と比較したら日本の方が非常に安い、その一方、GM、フォード、クライスラーが日本に来て工場をつくり販売網をつくるとコスト高で商売にならない。こういうことが相互主義的発想のベースとなっているように思います。そして、円高のせいもあり、こうした状況が日本にとって悪い方向に向かっている。しかも、直接投資はホストカントリーから輸入品を結構引っ張るわけで、アメリカから日本への直接投資が日本からアメリカへの直接投資に較べてものすごい少ないために、ホストカントリーから輸入品を引っ張らないという事情も加わりますので、日米のコストレベルの差をこのまま放置すれば相互主義の問題は段々深刻化するようになると思います。クリントンがこれから日米のコスト差に関連して日本政府にいろいろと要請するのではないかと見ております。

また、クリントン政権は、これまでより直接投資を規制するようになるのではないかと思います。但し、外国からの直接投資に対する規制といいましても、それは一般的な政策ではなくて個別の政策判断によるわけです。

最後に、クリントン大統領自身が日本にどのような影響を及ぼすのか。クリントン大統領の政治スタイルを日本の自民党の政治家と比較すれば「月とすっぽん」くらいの差があります。長期的に見ればクリントンのインスピレーションが日本の若い有権者にある程度影響を与えるんじゃないかと思います。もし近い将来、新しいジェネレーションの日本の政治家が出てくれば、日米関係にいいことだと思います。そうした世代の政治家は従来の政治家と違って決定ができる。言わば西洋的ですから、アメリカの政治家とも問題の解消

に向けてうまく話し合えるようになるかも知れません。

選択の自由と競争そして協力が基本

積極的な議論の中から真の相互理解を深めよう

<富永氏>

まずクリントンは、第1に大変頭のいい人で、第2に柔軟であり自在に周辺にアジャストしていく融通無碍の大統領であり、第3に現実主義者であります。政治の現実に対応できる非凡な本能的ともいえる能力を持っております。こういう特徴と併せて、もう一つの特徴は、話し上手でありまして、所構わずいろんな人と話をすることが大変好きな大統領というイメージで語られている。もう一面、信念が希薄な方であり、また、大変に他との妥協に長けた能力がある。こういったところがクリントンさんの性格を描写する標語としてよく語られている。こういう人が12年間の共和党政権の後に民主党の大統領として誕生した。

この大きな特徴を考えてみる必要がある。1つは、ホワイトハウスと議会の両方が民主党の手に落ちた。とりわけ、議会が民主党多数ということが意味することは、ウルトラリベラルからコンサーバティブに至るまで考え方が非常に多岐にわたって広がった人達の群がりである民主党が一本化する、という全く新しい状況が出てきたということです。それから、2番目には、アメリカの国民が彼に機会を与えて見守ろうという寛容さで現在クリントン政権を見守っているということです。ここで容易に想像されてきますことは、おそらくクリントンさんは、大衆の寛容さをバックに、議会のしかもそれぞれが各種産業セクターの利害を反映した議員さん方と妥協しながら、政策を舵取りをしていくんではないかということです。したがって、クリン政権下の政策はどうなるのかということを推定することが非常に難しい。そうした面から、数多くの危険をはらむのが日米関係、特に通商分野の問題になってこようかと思う。そうした点からも過剰反応は禁物ということです。さらに、クリントン政権の現在のスタッフ充足度は15%と言われ、ほとんどはまだ決まっていない。したがって、日本についての知識を持ったキーパーソンが非常に希薄であるという状況下で、しかもクリントンさんご自身がまだ学習中であるということも考え併せると、今後どう変貌するかを予測するのは時期尚早であろうと思うが、あえて、ここで今後の対日政策のゆくえというのを考えてみますと、非常にはっきりしていますのは市場アクセスと市場開放であります。そのためにはあらゆる手段を使い実現するというのが、おそらく今のクリントンさんに課せられた最大の課題であろうと思う。クリントンの政策を考えるキーワードがいくつかあります。まず「相互主義」ですが、これがミューチュアル・

プロスペリティーではなく、たすき掛けの相互主義ということになりますと、私ども自動車というのは大変標的にされやすい。相互主義原則の適用が行われてくる可能性がある。それから、もう一つは、市場開放するためには報復を辞さない。そしてこのときのテコとして使われるのがスーパー301条です。すなわち、たすき掛けの相互主義がしかもスーパー301をベースにして適用される可能性があります。具体的に言えば、いろんな産業セグメントの中でアメリカが問題であるとするやつを見つけた場合に、解放を無理矢理に迫って市場こじ開けるための手段として、一番目立つ自動車をスケープ・ゴートにしこれを叩くというたすき掛けが自在にできるような相互主義であるとすれば、私どもは大変困る。というのは、自動車の分野においては、もはや閉鎖性はないからだ。しかも301条というのは、公正かどうかというのを決めるのもアメリカ、執行するのもアメリカというもので、いささか公平を欠くルールです。こういう面を私は非常に懸念している。それから、結果重視主義と、これに連動したマーケットシェアアプローチです。すなわち、一定のマーケットシェアを決めてそれをいついつまでに達成しなさいというわけです。こういうことが通商政策のキーになってきそうな予感がしている。これに対して、私どもの対応をどうするか。やはり今後の私どもの行動の基本となるキーワードは2つある。1つは、アメリカ建国の国是ともいえるべき「選択の自由」、2つ目は、「競争」という今日の偉大なアメリカがつくられた基本路線に沿って今後の活動のベースをつくっていききたい。さらに、あえて言えば「協力関係」というものが非常に重要であります。今後、新たな時代環境の中で、相互協力、産業協力は1つ大きな課題であり、我々の行くべき1つのコースであろうと考えている。

また、私どもは過去30年間にわたってアメリカ社会に膨大なコミットメントをいたしているわけで、今後ともコミットメントをさらに深めていきたいと思っている。

また、日本にとって今必要なことは、日本がイニシアティブをとって、ウルグアイラウンドをダンケル勧告に沿って早期かつ成功裡に終了させるような役割を果たすということであろう。それから、もう1つ、直接対話をどういうようにしていくのかということが非常に重要な問題だと思う。これまで、私ども自身が議論を避けてきたために、そこに真空をつくってしまった。つまりアメリカの方の主張だけが残し、日本の意見が出ないままにそれがアメリカの中にパーセプションとなって存在している。これをどうやって打破するかということで、そのためには、私ども一人一人がそのイシューが出てきたときに、必ずそれについて十分な説明をしていくという努力を積み重ねていく必要がある。そうしていくことによって、正確な理解をアメリカの人達がもっていただける。これに尽きると思う。

最後に、日本の将来に向けて政治のリーダーシップが発揮され、社会資本の整備等を含めて豊かな生活大国をつくっていくことが、国際的に見ても今日本にとって大変重要であると思っている。

相互の交流を深め、

長期的視野からお互いに相手を正しく理解する努力を

<加藤氏>

私からは、労働組合の立場からの日米関係ということで、UAWとの関係で最近重要なテーマになっていることをご紹介します。

UAWの状況を今一言で言えば、大変な組織的危機に直面して焦っている。また、12年ぶりの民主党政権ということで、政権に大変期待をしている。1973年自動車総連の結成当時のUAWの組織人員は150万人を超えていた。現在は86万人だからおおよそ半分になっている。最近、UAW、JAW（自動車総連）ともにお互いの国内問題に非常に忙しくなってきたこともあり、トップ同志の交流もできていないのが実状。そこで、昨年自動車総連の20周年の際にビーバー会長にトップ同志のミーティングを提案し、定期的に年1回ぐらいやろうということになって今年の3月に第1回をもった。その際、UAWが現在抱いておりました日本に対する問題意識をお話をしたいと思う。

UAWの問題意識は、大きく4つある。まず第1点目は、貿易不均衡をどうするのかという問題。日本車の輸入が金額の面で大変増え、このことによってビッグ3の雇用が減りUAWの組織人員も減ってきた。現状の日米の自動車関連貿易インバランスは、UAWの認識としては300億ドルある。これに加えて、現地生産のローカルコンテンツが、アメリカビッグ3の工場では90%ぐらいであるのに対して日本の現地工場は50%ぐらいしかない。したがって、まだまだアメリカの雇用への貢献度は少ないということを理由に、現地生産車と輸入車と両方合わせた日本ブランドの車に対して総量的な規制をするべきだと言っている。

それから、2点目はビッグ3の工場と日本の現地生産工場（トランスプラント）とではその競争条件がすごく違う。だからアンフェアだという主張。例えば、健康保険制度についても、UAWはGMとか、フォードといった企業から大変有利な条件を引出している。ところが、日本のトランスプラントは、従業員が年齢的にも大変若いし退職者も出ていないからその負担がGMとかフォードに較べて少ない。そうした競争条件のアンバランスが台当たりで換算しますと大体600ドル、日本円にして現在の価値で7万円ほどの差になっていると主張してる。

それから、3点目は組織の問題。例えば、NUMMIではUAWの組織化を認めましたけれども、ケンタッキーのTMMでは組織化できていない。日本の会社の対応はアンフェアではないのか。ケンタッキーというあえて反組合的な州に工場立地をしたこと自体もアンフェアだというような主張もある。

それから、4点目がミニバンの関税の問題で、25%のトラック関税をかけるということにUAWも賛成をするという主張であった。

一言でいって、先ほど申しあげたローカルコンテンツの90%、50%の問題でも、何を基準にそういった割合が計算されているのかという議論がされない。それから、メディカルコストの台当たり600ドルのコスト差というのも同様に、本当にこのことがアンフェアと言えるかどうかというようなことについても、もう少し基本的な認識やベース数値もおさえた上で議論を重ねていく必要があると思っている。そういった意味で、私達はもう少しお互いに価値観や、情報とか、認識の共有化を図っていかないと、議論が本当の意味で発展をしていかない。そうは言っても、UAWの危機的な状況を私達自動車総連としてどう理解し、協力をしていくべきところは協力していくということはもちろん必要であろうと思っている。

労働組合相互間、相手の国、相手の組織のもっている問題についての情報が非常に少ない。局面、局面の問題に対してはそれなりの対応をしてきたが、もっと深い意味でのお互いの組織交流とか草の根的な外交があまりなされてこなかったように思う。例えば、日本の企業の場合だと、通常アメリカにおけるような意味でのメディカルコストは負担していないが、健康保険料の企業の負担割合や法定外福利厚生面での負担といった点について、彼らはあまり情報をもっていない。そういうような基本的な情報なり知識をもっと共有していかないと、本当の議論ができない。少し長期的な視野からお互いが相手を理解できるような相互の交流を図っていく。そういったことがこれからの日米間に求められているように思う。労働組合としても、トップ同志の交流だけでなく、もっと担当レベルでの人的な交流をこれからやっていかなければいけないと思っている。

一方、現在日本の自動車産業が陥っている状況を見ると、競争という場面においては、必ずしも長期的な視野をもってやっているとは思えない。そのことが各企業の体質を非常に悪化させている。長期的な視野で、ある種の思想・哲学をもってやっていくというように、是非企業行動の転換を図ってほしい。特に日米関係においては、現にアメリカが苦しんでいる分野というのは非常にたくさんあるわけだから、そこに対して日本が何をできるかという観点で主張していかないと、関係がより一層悪くなるんじゃないか。そういう意味で長期的な視野を持った企業行動を望みたい。

大きな変化のプロセスを見定めることが大事

<中西氏>

世界経済でいいますと、それぞれの国がそれぞれに必要な分野でそれぞれに貢献し世界経済を安定させていくというように、マクロではうまく治まり始める兆候があるのに、ミクロでは角を付き合わすようなことになりかねない状況にある。この辺のマクロとミクロの隘路を探り、どうやって展望を開いていけばいいのか。

特に日米関係全体の中で通商面の議論が、これまでのパターンを前提に議論されていること自体問題だ、といったようなことかも知れない。そういうかっこうで問題点が浮上しているような気がします。

日米関係の重要な視点として、草の根交流が重要であるということはつとに指摘されている通りですが、もう1つ、日米関係のマクロとミクロの隘路みたいなことを克服する重要な視点としては、グローバリズムではないかという気がする。つまり、そのうんと下の草の根を考えると、あるいはもっと大きくグローバリズムというか、地球規模の枠組みでの協力を考えることが必要だと思う。

おそらく、これまでのパターンに日米両方がとられるというか、両国民に日米関係の過去のつけが、今ある意味で重くのしかかっているところはあるが、やっぱり基本的な新しい環境の中で長期的視野に立った解決に向けて、両国の積極性が欠けているような所があって、それが、これからいろんなところでミクロの問題を引き起こしてくる可能性がある。そうした意味で、やはり大きな変化のプロセスを見ていくことが非常に大事だというように思う。

アメリカの政権の中に、変化した環境の中に適応しようという動き、新しい時代へのスピリットが出始めている。クリントンという若い大統領が出てきて時代は変わるのか変わらないのか。そこを、今、日本人は、ともすると肩をすくめて見ているようなところもあるんです。これで何ごともなければ、台風一過といいますか、過ぎたということで安心する。そのレベルで日本が、そして日本人が対応するというのであれば、これは歴史的に大きな機会を日本として逃してしまうような気がいたします。そういう意味で、アメリカの側から歩み寄りが今始まりつつあって、この何十年間かの我々の知っているアメリカにはなかったような、アメリカの変化みたいなものを感じさせることが起こりつつあるというように思います。こういうアメリカの姿勢を今後注目して見ていきたいと思います。

<文責：事務局>

