

視点

長引く高失業問題と新しい雇用政策の必要性

No.188 2004年11月

雇用の回復が遅れている。景気回復は2002年春から既に2年間を越え、企業業績は過去のピークを上まわっている。しかし、完全失業率は2004年4～6月期においても4.8%、321万人であり、その改善は緩慢である。特に、雇用者数は2001年7～9月期から2003年1～3月期までに四半期の値が前年同期比で連続して減少しており、ようやく2003年10～12月期から増加に転じたが、その増加数は従来の回復期に比べて極めて小幅（15～37万人）に留まっている。

この長引く高失業は、幾つかの重大な雇用問題を生み出している。その第1は15歳～24歳層の若年者の高失業問題である。若年者の失業率は2004年4～6月期においても依然として10.1%と高い水準にある。新規学卒者の就職率は大卒、高卒では前年よりも若干改善しているが、短大卒では依然として改善がみられていない。そのため、学卒未就業の失業者は未だに20万人前後にのぼる。また、新規学卒で入職できた人の場合にも、高卒の場合にはパートタイム雇用が2002年には女性で4割弱、男性では3割弱にまで高まっている（2002年雇用動向調査）。2003年には新規学卒入職者のパート労働者比率はさらに高まっており（2003年雇用動向調査概要）、新規高卒就職者の雇用形態はかつてなく不安定になっている。

第2の問題は失業期間が長期化していることである。1年以上失業している長期失業者は2004年4～6月期においても未だに105万人を超えており、その労働力人口比もこの1年には1.6～1.7%の高水準にある。これら1年以上の失業者は35歳以上の失業者（その

構成比36%~38%)、正規従業員職を探している失業者(同35%)、非自発的な失業者(同35%)、学卒未就業者(32%)において約3人に1人の割合に達している。正規な職業を探している失業者は就職が極めて困難な状況が続いている。

第3の問題はこの間の雇用の改善が主として東京圏、中京圏など大都市圏を中心としたものにとどまり、北海道、九州など地方圏においては失業率の改善が遅れていることである。特に地方圏では、若年者(15歳~24歳)の失業率は依然として10%を上回る高い水準にある。これに対して大都市圏では、近畿圏を除けば9%以下であり、若年者の失業では大都市圏と地方圏の間に大きな格差が生じている。

高失業の継続は雇用のみならず経済社会全体に対して大きな問題をつくりだしている。その一つは人口に占める就業者の比率の低下であり(生産人口就業者比率:1997年70%、2003年68.4%)、世界に誇っていた日本の高い就業意欲は弱まる兆候を見せている。特に若年層においては、学校に行かず、職につかない無業者が52万人に増大している。また、就業者においては「仕事のやりがい」や「雇用の安定」に対する満足度が90年代以降に顕著に低下してきており(平成16年版「労働経済の分析」第1-(3)-9図)、この仕事満足度の低下が仕事への意欲を減退させかねない状況をつくりだしている。二つ目には、近年の経済活動では個人消費が停滞して内需回復を弱めているが、これは高失業が生活の先行きに対する不安を高めていることが消費活動を制約しているものと言える。そして当然のこととして社会的には高失業は雇用保険、生活保護費など政府の社会保障費負担を増大させている。また、地方経済と大都市圏との失業格差は、地域活性化に向けた地域の人々の努力に対し大きな制約を課している。

このように高失業はわが国の経済社会に大きな弊害を与えているが、政府の失業問題への対策は極めて受身のものに留まってきた。この間に、政府は平成14年度補正予算で措置した緊急地域雇用創出特別交付金事業による地方公共団体主導の「新公共サービス雇用創出」事業(3年間で3900億円、臨時従業者50万人創出計画)、「2003基本方針」(平成15年6月)で示したサービス産業を中心とする新規雇用創出機会の創出支援事業などを主要な雇用対策として実施してきた。しかし、これら施策は350万人を上ま

わる失業者の解消をはかる対策としては全く力不足であるとともに高失業解消の明確な政策理念が示されてはいない。そして、近年に至って若年者失業問題の重大さに気づき、2003年度からは「人間力の強化」を目標にして「若年者自立・挑戦プラン」を掲げて、2004年度には若年者試行雇用事業の拡充（予算86億円、5万1千人）や、企業と教育機関が協力して企業実習などを行う連携型人材育成システム（日本版デュアルシステム）の導入（予算75億円、年間4万人）を実施しているが、若年失業者66万人の規模に対しその事業規模は小さい。さらに、金額としては大きかった緊急地域雇用創出交付金事業については、その具体的な実績評価を国民に示すこともなく本2004年度末をもって打ち切ろうとしている。

日本政府のいまの経済政策、雇用政策には、高失業問題を主体的に解決しようと言う雇用ビジョン、理念が欠けていると言わざるを得ない。これまで培ってきた高い就業意欲、仕事に対する日本の勤労者のモラルは、この高失業の継続、政府の雇用政策の弱さ、そして企業の安易な短期雇用重視策により、いまや危機的な事態に立ち至っている。グローバル化のなかで日本が勤労者を統合した福祉社会、産業立国の道を進んでいくためには、高失業を解決できないこれまでの雇用政策を根本的に再検討することが必要である。労働組合、政府、経営者はそれぞれが2007年から始まる人口減社会を見据えて、仕事を大事にする考え、および就業率の回復により失業を解消する政策を柱に据えた新たな雇用政策、雇用方針を早急に確立することが求められる。（三沢川）

[HP D I O目次に戻る D I Oバックナンバー](#)

寄稿

国際協力NGOとしての国際労働財団（JILAF）

（財）国際労働財団 理事長 得本 輝人

1) 今日までの活動

国際労働財団は、労働分野における国際的な交流と協力を推進するための組織（NGO）として、1989年に日本労働組合総連合会（連合）によって設立されました。シンクタンクである連合総研（1987年）、また教育文化事業を担当する連合・教育文化協会（1995年）とはまさに連合活動を補完する三つの兄弟組織として今日まで相互に連携をとりつつ活動を続けてまいりました。

今日までの具体的な活動は、第一の柱である招聘事業は、開発途上国の労働組合関係者そして2003年からは先進国も含めて、日本に招き労働運動や社会・経済の実態を知ってもらい相互理解を深め、あわせて自国での活動に役立ててもらう活動を続けてまいりました。

今日までに97ヶ国・1700名に達する労働組合リーダーを招聘し、その中から大統領やナショナルセンターのトップとなるなど活躍をされています。

第二の柱としては1994年から現地支援事業として、途上国のナショナルセンターが自国において行なう労働者教育や社会開発活動の支援を通じ、自由で民主的労働運動の発展に寄与する活動を行なってきました。

具体的には、労働者教育活動としては組織強化、労使関係、女性、労働安全衛生セミナーなどで、特に労働安全衛生セミナーは「POSITIVE」という名称で安全衛生トレー

ナーを養成し、そのトレーナーが組合活動家として職場展開する自律的に広がる仕組みとなっています。

また社会開発については、児童労働撲滅の学校プロジェクトとしてネパールとインドで非正規学校の運営をはじめ、昨年からアフリカにおけるHIV／AIDS対策の取り組みを進めてきております。諸々の活動は連合などからの寄付金ならびに政府開発援助（ODA）に依拠してきました。

2) 労働組合とNPO・NGOとの協力

現在世界は経済のグローバル化が怒涛のごとく進展する中で内外で競争が激化、市場が暴力化し、失業、貧困、格差の拡大、人権の抑圧など平和と安全が脅かされております。

連合は「労働を中心とした福祉型社会」の実現を運動の基調に、今日までの労働運動が、比較的恵まれた正規雇用者中心の組織された労働者の運動であったとの反省にたち、未組織の中小零細企業に働く人々や、就業形態の多様化に伴う、パートや派遣者など非正規雇用者の組織化をはじめ、賃金や労働条件などの諸権利の均等待遇、差別の撤廃を求める運動へと大きな転換を図ろうとしております。このことは勤労者が生産やサービスの担い手としてだけでなく、生活者・消費者、地域住民・市民として暮らしやすい、生活しやすい「生活者」起点の社会づくりへ積極的に参加することなしには、実現はとうてい不可能であります。そのため連合はNPOや市民団体とのネットワークを拡大・協力する努力を行なってきました。

国際的には平和と安全を脅かす貧困の撲滅など国連をはじめとする国際機関の活動はもとより、労働運動の分野でも多様なNGOの役割が重要となっております。

国際自由労連（ICFTU）を舞台とする国際労働運動は、ILO新宣言にもとづく中核的労働基準（労働基本権の確立、児童労働禁止、差別待遇禁止など）の適用、公正な国際ルー

ルの確立・適用をはじめ、多国籍企業対策などの諸活動を進めており、連合は大きな役割を果たし本年12月世界大会を宮崎で開催する運びとなっております。また、社会開発を中心とする国際協力活動を効果的に進めるために、連合構成組織が実施している活動のネットワーク化と民間で多様な活動を行なっているNGO（約400ある）との連携・協力の一環として本年7月に国連ミレニアム開発目標の実現に向けて「NGO－労働組合国際協働フォーラム」が設立されました。まさにNGOと労働組合の本格的連帯がスタートしたといえます。労働組合をベースとしたNGOとしての当財団も参加メンバーとしてその一翼を担い、役割を果たしていく覚悟であります。

3) 当財団のODAをめぐる課題

最後に当財団の課題をODAとの関連に絞ってふれておきます。

第一点はODAを労働組合として活用、枠を拡大すると同時に制度化することです。本年はわが国のODA開始50周年の年ではありますが、予算削減が続いております。特に現地支援事業については重点を絞らざるを得ず、途上国の要望に応えられない状況にあります。

欧米諸国のナショナルセンターが開発協力の資金の多くをODAによってまかなっているように、わが国でも制度的な仕組みをつくる必要があります。

第二点はODAをNGOがもっと利用しやすくする面の改善です。

新ODA宣言に、国民参加拡大の視点からNGOの役割と活動が評価されているようにNGO支援は拡大しつつあります（とはいえODAに占める比率は未だ小さい）。しかしながら、新設されたNGO支援無償もハード志向が強く、社会開発協力のソフト面（運営費用など）で利用しづらい状況にあります。

第三点は公益法人改革の一環で実施されていることですが収入の2/3を補助金等が超えな

いようルールが適用されることであります。現在当財団は厚生労働省の受託金ならびに外務省からのNGO支援無償などの支援を受けておりますが、ほぼ2/3にすれすれとなっております。このことはODAの活用を図るためには、自主財源・自己資金も同時に拡大を義務付けられることとなります。行政改革として補助金依存の丸投げや丸抱えの公益法人改革という点では必要なことではあります、NGOが今後、ODA活用の拡大を図ろうとするための足かせとなるため、機械的に適用させるルールは見直しが必要であります。

また現在、公益法人改革をめぐっては、法人の一元化をめぐって課税強化など逆行の動きがあります。NPOやNGOの本来の活動がより前進するための環境づくり活動・取り組みが望まれております。

[HP](#) [DIO目次](#) [DIOバックナンバー](#)

HP D I O 目次

報告

2004～2005年度・経済情勢報告

「持続的回復の条件は何か」

— 2005年度日本経済展望 —

連合総研は、2004年10月27日、第17回連合総研フォーラムにおいて2004～2005年度経済情勢報告を発表した。ここでは参考に「2005年度日本経済の展望」を中心に紹介する。



1. 経済の現状

日本経済は回復を続けています。世界経済の回復を背景に輸出はやや伸びが鈍化しつつも増加が続いており、それを受けて民間設備投資も引き続き増加しています。こうした背景により、生産活動は若干鈍化しつつも基調として増加しています。企業収益が引き続き改善する中で、労働需給は改善基調にあるものの、パートタイム労働者比率の上昇などもあって家計の所得環境の改善はやや遅れています。このため、個人消費の改善テンポは緩やかなものとなっています。

このようなことから、2004年度の実質経済成長率は、公的固定資本形成は大きく減少するものの、輸出や民間設備投資が大幅に増加するため、3.2%増と2年連続の3%成長は達成できるものと見込まれます。

2. 2005年度見通し

(1) プラス要因

企業の財務体質が非常に強靱になっており、企業収益も引き続き堅調に回復することが見込まれるため、来年度も日本経済を引き続き支えていくものと考えられます。

近年の財務健全化に向けた努力で、バブル時に積み上がった過剰債務をかなり整理し

たことなどにより、今年度の上場企業の経常利益は2年連続で最高益を更新する見通しとなっています。また、各機関の収益予想によると、来年度の経常利益は、売上増を背景に、増加率こそ鈍化するものの6～8%程度の増益となっています。

加えて、損益分岐点比率もかなり低下してきています。このため、仮に売上が減少しても経常利益に与える悪影響も小さくなっており、売上減少に対する抵抗力が増えています。

他方、金融機関の不良債権をみると、2004年3月末で前年度に比べ9.9兆円も減少し、不良債権比率も6.3%と1.5%ポイントも低下しています。こうした中、金融システムに対する不安は一頃に比べるとかなり薄らいでいます。

(2)不安要因

日本経済が減速に陥る不安要因は、次の2つが挙げられます。

①家計の所得環境改善の遅れ

現在、日本経済が抱える最大の課題は、上記の企業部門の堅調な回復が家計の所得環境の回復になかなか波及しないことです。

最近の家計部門の状況を見ると、今年上半期の実質民間最終消費支出は昨年下半期と比べると1.9%増加しましたが、名目雇用者報酬はほとんど増えておりません。このように、家計の所得環境が回復しない中で、消費者マインドの改善を通じた消費性向の上昇だけで個人消費を押し上げた形になっています。所得環境の改善が今後追いついてこないと、消費性向の上昇には限度があり、社会保障負担等の増加^(*)もあって個人消費は今後鈍化する懸念もあります。

このように、家計の所得環境が明確に改善していかないと、民間最終消費の持続的拡大を通じた自律的な景気回復の道筋が見え難くなります。

②海外経済の減速

アメリカ経済は、減税の一服や原油価格上昇による実質所得の低下で一時的な踊り場を迎えています。今後は、原油価格の落ち着きや雇用の緩やかな回復により個人消費が拡大して経済の牽引力を再び取り戻すものとみられます。しかし、金利の引き上げ

がバブルとも言われる住宅価格調整の引き金となれば、景気動向に大きな影響を及ぼす恐れがあります。

また、過熱していた中国経済も裁量的な金融引き締めによりソフトランディングに向かっているものとみられますが、過度の金融引き締めとなりハードランディングになる可能性は依然残存しています。

さらに、世界のIT産業を大きく動かすシリコン・サイクルは、今年夏のアテネ・オリンピックでピークをつけた後、緩やかな減速が見込まれています。ただ、今のところ在庫の増加は比較的小さく軽度の調整で済む可能性が高いという見方が多いものの、在庫調整の期間や大きさは需要動向の要素によるところが大きいため、今後注意深く見守っていく必要があるでしょう。

(3)2005年度見通し

①海外要因の波乱がなく、労働生産性上昇を反映した賃金改定が実現できるケース（ケースA）

ケースAでは、海外経済動向に波乱がないことに加え、近年来極めて低い賃金改定率となってきた経過に鑑み、企業収益の改善が引き続き見込まれる中で実質労働生産性上昇率の趨勢を反映した適切な賃金改定（定期昇給分+実質労働生産性上昇率の直近の趨勢）（3.3%）により、家計の所得環境を改善させ持続的な景気回復を確実なものとしします。

このケースでは、現金給与総額（30人以上）も0.9%増と8年ぶりに増加し、民間最終消費は1.3%増とやや鈍化しますが、2003年度に迫る伸び率を確保します。このため、内需の寄与度は1.5%と若干鈍化する一方、外需寄与度が0.6%となります。この結果、2005年度の実質経済成長率は2.2%と若干減速するものの潜在成長率を上回る成長を達成できます。2005年度末^(*)の完全失業率は改善し、4.2%まで低下します。有効求人倍率も年度末には0.90倍と改善します。物価の面では、2005年度の消費者物価は0.2%と若干ながら上昇し、デフレからの脱却の道筋が見え始めてくることを示しています。

②海外情勢悪化、定期昇給分の賃金改定にとどまるケース（ケースB）

ケースBは、家計の所得改善の遅れが続き、海外経済情勢が悪化するという上述の不安要因が現実のものとなる場合を考えます。すなわち、賃金改定率が定期昇給分（1.6%）にとどまり、実質世界経済成長率が3.8%に鈍化する場合を想定します。このケースでは、現金給与総額（30人以上）は、パートタイム労働者比率の上昇から▲0.7%と8年連続の低下となり、民間最終消費が0.9%増にとどまります。このため、内需の寄与度は1.2%と大きく鈍化します。一方、外需は実質世界経済成長率の鈍化で、寄与度が0.4%にまで縮小します。この結果、2005年度の実質経済成長率は1.6%と2004年度に比べて半減します。特に、名目経済成長率は0.6%とケースAに比べて大きく低下します。物価も、成長率鈍化から消費者物価は前年比横ばいとなり、デフレからの脱却の道筋がなかなか見えてこない姿となります。

以上、2つのケースから明らかなように、2005年度は日本経済のデフレ脱却の道筋が見えてくるかどうか分岐点となる年となります。このため、より一層適切な収益の分配が極めて重要な課題となっています。

（*1）社会保障負担の増加（厚生年金（2004年10月）、国民年金（2005年4月）や雇用保険（2005年4月）の保険料引き上げ）と所得控除の縮小（配偶者特別控除の上乗せ部分の廃止（2004年1月）や公的年金控除の見直しや高齢者控除の廃止（2005年1月））等。

（*2）2006年1～3月期平均の計数。以下同じ。

(付表)連合総研見通し総括表

(1)見通し

	2003年度	2004年度	2005年度見通し	
	実績	見通し	ケースA	ケースB
名目GDP	0.8%	1.3%	1.5%	0.6%
実質GDP	3.2%	3.2%	2.2%	1.6%
内需寄与度	2.4%	2.3%	1.5%	1.2%
外需寄与度	0.8%	0.9%	0.6%	0.4%
民間最終消費	1.4%	2.0%	1.3%	0.9%
民間住宅投資	0.3%	0.9%	0.9%	-0.2%
民間設備投資	12.2%	7.8%	4.5%	3.6%
民間在庫投資(寄与度)	0.2%	0.2%	0.1%	0.1%
政府最終消費	1.0%	2.0%	1.1%	1.4%
公的固定資本形成	-12.1%	-13.4%	-4.9%	-4.7%
財・サービスの輸出	11.0%	12.5%	7.2%	5.4%
財・サービスの輸入	4.9%	7.1%	3.7%	3.1%
GDPデフレーター	-1.8%	-1.9%	-0.7%	-1.1%
鉱工業生産	3.5%	5.4%	2.4%	1.5%
国内企業物価	-0.5%	1.4%	0.3%	0.1%
消費者物価	-0.2%	-0.1%	0.2%	0.0%
労働力人口	-0.2%	-0.2%	0.0%	0.0%
就業者数	0.0%	0.4%	0.3%	0.3%
完全失業率(年度末)	4.9%	4.5%	4.2%	4.3%
有効求人倍率(年度末)	0.77	0.84	0.90	0.88
名目雇用人所得	-0.9%	-0.8%	1.5%	-0.1%
現金給与総額(30人以上)	-0.3%	-0.4%	0.9%	-0.7%
総実労働時間(30人以上)	1,844	1,848	1,854	1,853
経常収支(兆円)	17.3	18.3	18.7	17.8
同名目GDP比	3.4%	3.6%	3.6%	3.4%

(2)見通しの前提条件

	2003年度	2004年度	2005年度見通し	
	実績	見通し	ケースA	ケースB
名目政府最終消費支出	-0.5%	1.7%	1.1%	同左
名目公的資本形成	-13.3%	-13.3%	-5.0%	同左
名目短期金利(3ヵ月物)	0.1%	0.1%	0.1%	同左
名目為替レート(円/ドル)	113.0	110.1	110.4	同左
実質世界経済成長率(暦年)	3.8%	5.0%	4.6%	3.8%
原油価格(ドル/バレル)	31.4	41.3	38.9	同左

(注1)2005年度の賃金改定率の想定は、ケースAは労働生産性上昇率を反映したもの(定期昇給分+直近の実質労働生産性上昇率の趨勢)(3.3%)、ケースBは定期昇給分のみ(1.6%)。

(注2)年度末は1～3月期平均。

[HP D I O 目次](#)

報告 2

第4回連合リーダーズセミナー

変化する日本の経営と企業の社会的責任

日本経済新聞社 論説副主幹 森 一夫

連合・教育文化協会・連合総研は、9月28日に総評会館で第4回連合リーダーズセミナーを開催した。今回のセミナーでは、本年3月に発刊された「日本の経営」（日経文庫）の著者で、企業取材の第一線で活躍されている森一夫氏にご講演をいただいた。

以下、講演要旨を報告する。（文責は編集部）

1. なぜ「一流企業」は失敗するのか？

日本の会社というのは恐らく戦後しばらくの間、非常に生き生きとした経営があったのではないかと。しかし、それが成功した結果、硬直化して失敗したのではないかとというのが私の考えです。

会社の不祥事、あるいは失敗というケースが引きも切らずという感じであり、枚挙にいとまがないくらい問題が起きています。それが、さもありなんという会社であればわかるのですが、ほとんどがいわゆる一流企業であり、だれでもが企業名を知っているような会社です。この一流企業の失敗や不祥事というのは、会社経営のあり方が大きく変わる象徴的なものではないかと思うのです。

私なりに強引に企業の共通項をみますと、こうした会社はどちらかというと市場競争から遠く、例えば電力会社は地域独占や規制、銀行は護送船団方式といわれるかつての大蔵行政、かの自動車会社は旧財閥グループのブランドや互惠取引といった中で生きてきた会社です。それから、K社やD社も土地本位主義というか、含み資産に頼る

経営をしてきた会社です。こうした会社は別に業績が悪くてもすぐつぶれませんし、またそれぞれ業界の中でかなりの優位を保っていたということで、市場志向・顧客志向というよりは企業の内部に顔を向けていたのではないかと思うのです。皮肉なことに、競争からうまく遮断した方が企業というのは利益が上がりますから、それがあつた種の無責任な体質を生んだと思うのです。一言でいえば唯我独尊な経営というのでしよう。当事者の方々はみずから唯我独尊の経営をやっているとは絶対思っていないですが、脇から見てるとそう見えるということだと思つたのです。

さきほど申し上げましたが、企業の外を見るよりも内側に顔を向ける、内側のどこを向いているかという上の方を向く。社内の方々にいろいろ聞いてみると、これはおかしいではないかということが言えないような雰囲気があつた。これをタコつぼ化といつていましたが、とにかく自分の責任範囲、守備範囲だけはやりましようということであつたと聞きます。何でそうなつたのかというと、大変成功した実力経営者の時代はとにかく上を見なければならぬヒラメ型になるわけですから。その後社長がどんどん替わり、社長の意向がよくわからないからとにかく余計なことは言わないという姿勢になるのです。物を考えない、思考停止、ちょっと大げさにいえば知的退廃というのか、せつかくそれぞれいろいろな能力をもっている人たちが、それを使わないでなるべく無難にやつていこうというようなことになるのです。

2. 「日本の経営」の成功と失敗は表裏一体

どの会社もかつての成功体験、栄光に支配されて抜本的な変化ができなかつたのではないかと思います。

30年くらい前ですが、K社の社長は共同体的な家族主義を標榜し、とにかくリストラをしなかつた。7期くらい無配を続けても、資産を切り売りすることで赤字を消して、抜本的な事業の再構築をしなかつたのです。それから、90年代末、財閥系の企業の社長に、リストラのために子会社を売却する考えはないかと聞いたら、「一緒に

「同じ釜の飯を食ってきた連中をよその会社に売るなんてことはできないよ」と言下に答えていました。

昔は共同体型の経営というのはよく機能した面があると思うのです。それはある種のセーフティーネット、安全網ですから、昔の経営環境、経済環境の中では大変プラスに働いていたのではないかと思います。私はもともと日本の経営というのは昔からだめだったと思っていません。大変な成功をしたから今日があるわけで、それが時代に合わなくなったので再生する必要があるということを申し上げたいのです。要するに、かつてはお役所があって、メインバンクがあって、業界があって、その中に企業がある。こうした一つの秩序の中にみんなあったということです。

こうした従来のシステムが機能不全に追い込まれたのは、市場原理がグローバル化の波の中で随所に浸透してきたからです。資本市場、商品市場、そして労働市場がこれからさらに市場原理で動くという時代に入りつつあり、その一方で、セーフティーネットの中で物事を判断する、あるいは最後は銀行なり役所に飛び込めば何とかだったという時代がいよいよ本当に終わる時代に来たのではないのかと思うのです。

旧システムのときは、おかしな人の使い方をしていました。MOF担（大蔵省担当）出身者が、銀行の頭取をはじめ偉い人の中にごろごろいました。これは当然で、大蔵省とうまくやれるかどうか、業界の付き合いがうまくできるかどうかというところで物事が決まっていたからです。それから建設会社の場合は、顧客に対して向いているのではなくて、業界内、役所、あるいは社内で営業がよくできる人が偉くなっていたのです。談合がなかなか絶えないのもそこに理由があります。

3. 「顧客」から考える経営に180度の転換を

おわかりのように、かつての成功者は、自由競争、市場競争の時代にはほとんど適応できません。今や、いわゆる「顧客を向いた経営」に変わったということであり、世

の中が売り手市場から買い手市場に大きく変わったということなのです。高度成長期はまさに売り手市場でした。極端に言えば、工場を建ててたくさん生産して流せば何でも儲かったし、失敗したら運が悪かったというような荒っぽい経営をやっていたのではないのでしょうか。今や買い手市場に変わって、ピンポイント型で需要に合ったサービスなり商品を提供しないと企業としては存続し成長できない時代に入ったと思うのです。これを小選挙区型と申し上げています。要するに、今や勝者が全部ひとり勝ちという時代になってきました。

こういう時代には上意下達の経営はできません。上意下達というのは下から情報がずっと上がって行って、上からまた下りてきてやる。情報の流通は当たり前ですが時間がかかるし、伝言ゲームみたいなもので必ず途中でねじ曲がってしまい、なかなか真実の情報は伝わりません。とにかく現場から遠く離れたところでコントロールする時代ではなくなったと思うのです。「神様は現場にいて社長室にはいない」、これはアサヒビールの元社長の瀬戸さんの言葉ですが、真実（＝神様）は現場にあるということです。よく組織図を逆さにするというのをいいますが、要するに、現場にすぐ対応できるような組織構造をもち、下に権限が委譲されている経営でなければならないのです。

4. 社員共同体による活力経営から

「七人の侍」型活力経営に

「七人の侍」型経営、つまり、それぞれが個性的なパート・役割を分担するような集団が、これからの活力経営だろうと思うのです。確かに、みんな同じ考え方で一致団結してやる金太郎飴の経営はかつては強かったですが、今これをやると集団自殺みたいになります。

N証券が不祥事から脱却するときの会長が話していました。昔は、「ダイヤモンド経営」を標榜していたと。多面体であるダイヤモンドがいろいろな光を発するように、

多様な個性をもった人間がいろいろな光を発することがN証券の強さだということです。それがいつの間にか角がとれてツルツルになった、つまり、みんな同じ顔をして同じことを言うような会社になったことがN証券の失敗の原因だということです。

もはや、上意下達で1人の非常に立派な社長が号令を発して、会社全体を車を運転するように操縦するという時代ではないと思うのです。かといって、自分を大切にす人だけ役員にする、あとはみんなに任せた、失敗したらおまえ責任とれというような「おみこし経営」でもいけません。

これからは、進むべき方向と戦略をきちっとトップ経営者が示してリードする経営が必要とされます。そして本当のリーダーが必要とされる時代ではないかと思うのです。同時にこれは「納得の経営」ともいえます。「なるほどこの会社の理念なり経営戦略というのはこういうことなのか、だから一生懸命やろう」とそれぞれが納得し、それに合わせて個人やチームがプロとして専門的な能力とスキルを生かしてやっていく時代だと思うのです。そして、顔が一つの社員ではなくて、いろいろな顔をもった人たちが力を合わせてやる時代には、多様性のマネジメントが必要になるのです。

5. 「企業の社会的責任」は従業員の「自立」から

さて、世間で企業の社会的責任とか何だかんだといわれていますが、本当に多様な、自分の頭で考えて自分の言葉で話ができるような社員、メンバーを抱えていない限り、企業の社会的責任とか企業倫理というのは恐らく機能しないのではないかと思います。また、社員は、会社からちょっとはみ出したところをもっていないといけないと思うのです。頭の構造が全部企業の中に入っていると、何が異常で何が正常か、あるいは何が社会的に是認されていることなのか、社会的に認められないことなのかわからなくなるのではないのでしょうか。

今や企業倫理とか社会的責任とかそういうものが、一時代前とは違い、飾りでは済まない時代に来たのだと私は思います。流通業界ではリベートなど、非常にお行儀が悪い商法がありました。たくさん売ってやるのだから、販売リベートをたくさんとって別に何もおかしくないです。しかし、非常に厳しい競争の中でリベートなどをとっていると、問屋がいい商品をもってこなくなります。また、問屋の意向を聞かないわけにはいかなくなるので、顧客志向の経営ができなくなります。

つまり、これからは姿勢を正してきちっとやりなさいという時代なのです。どんな企業でも企業行動基準を見ると、サプライヤーはパートナーだから大事にきなさいと書いています。しかし、これはどこでもそうですが、実際には下請け・出入りの業者という感じで、上から物を言う、叩くといった、非常にお行儀の悪いことをやってきました。しかし、これからは小さなところでも商業倫理のようなものをもってきちっとやらないと、正常な利益が出ない時代なのではないかと思うのです。

6. 自己改革避けられない労働組合

さきほど多様性のマネジメントをしなければならぬと申し上げましたが、いろいろな職場にいろいろな人たち—いわゆる正社員・非正社員も含めていろいろなステータスやキャリアをもった人たち—が入ってきている時代が10年近く続いています。企業と労働組合はコインの裏表みたいな関係にありますので、職場で働いている多様な人たちのニーズの全てを、一つの会社にある一つの労働組合で満たすことができるのかということが問われると思います。逆にいえば、企業が多様な人たちをどんどん組み合わせて使うような時代になっているわけですから、その中で労働組合はどのような役割を果たしていくのかが非常に難しい課題であると思いますし、私にもよくわからないというのが正直なところです。

ただし、最近の話題でいえば、プロ野球選手会がストライキをやりました。あれがすべて労働組合の鏡になるとは思いませんが、一つのケースにはなるのかなと思います

す。要するに、彼らそれぞれがライバルであり会社も違う。彼らが横断的に手を結んで、かつ個別の労働条件ではなく職場全体のことを課題としてストライキを打ったことは非常に興味深いし、これからの一つのあり方かなと思います。あれはファンの支持を得ました。それは、彼らがプロ野球の灯をなくすとか縮小傾向はいかんとか、非常にある意味で理想的、理念的、そして全体のことを言っているからです。もちろんその裏には職場がなくなるとは困るという切実な問題もあるのですが、そうではないことを言っているところがうまいなと思うのです。

企業でもそうです。今や利益を上げなければいけないけれども、「おまえ、全然儲かっていないじゃないか」とねちねち言うのは古いマネジメントです。ある種の社会性というのでしょうか、我々のやっている仕事というのはどういう意義があるのかということを訴える、あるいは達成感を出せるような言葉で語らないと元気が出ません。

裏返すと労働組合も似ているのではないかと思います。労働組合はより生活や銭金に密着していますが、さきほど申し上げた多様な人たちのニーズというのとは、そうしたところ以外にもあるのではないかと思います。つまり、働くルールみたいなものは共通・公正でなければなりません、その結果については個人の能力みたいなもので差がつくような時代になってきており、共通の数字だけではなかなか結集することが難しいと思います。そこで、どうしても何か共通した仕事のルール、あるいは課題・問題をうまく取り上げることが必要になるでしょうし、それを解く鍵は現場にあるのではないかと思います。

企業の社会的責任という問題から大分離れてしまいましたが、組合員が自分の生きがいや働きがいを見つけ生き生きと暮らしていこうとする際に、労働組合としてそれを手伝えることができれば、当然、企業の社会的責任に労働組合としても間接的に貢献できるのではないのでしょうか。それに社会的な共感も呼べるような運動が工夫できないのかなというのが感想を含めた私の考えです。

[HP D I O 目次](#)

[HP D I O 目次](#)

経済の動き

[国際経済の動き](#)

[国内経済の動き](#)

国際経済の動き

世界の景気は着実に回復している。

(アメリカ)

アメリカでは、景気は拡大している。生産は増加しており、企業景況指数も高水準にある。こうした活発な企業活動を背景に、雇用情勢の改善傾向は続いている。一方、雇用の増加幅が一時縮小したことや、高水準の原油価格が続いていることなどから、消費者マインドは2か月連続して低下しており、また天候等の一時的要因もあり、消費の伸びはこのところ鈍化している。先行きについては、3%台後半の成長が続くと見込まれている。今後の景気のリスク要因としては、高水準の原油価格が続くことが挙げられる。

(アジア)

中国では、消費の堅調な増加や輸出の増加から生産が増加するなど、景気は拡大が続いている。固定資産投資（年初から累積）の伸びは減少してきたが、このところ横ばいとなっている。タイでは、消費や投資を中心に景気は拡大している。マレーシア、台湾、シンガポールでは、消費が増加するなど、景気は拡大している。韓国では、景気は回復している。

(ユーロ圏・イギリス)

ユーロ圏では、輸出が増加し、生産が緩やかに増加するなど景気は緩やかに回復している。ドイツでは、外需主導により景気は緩やかに回復している。他方で、雇用環境の改善の遅れなどから消費が弱く、内需の回復が遅れている。フランスでは、景気は回復している。消費、投資ともに増加し、生産は緩やかに増加している。

イギリスでは、消費の増加が続き、景気は堅調に回復している。他方で、住宅投資が減少し、住宅価格の伸びも緩やかになるなど、住宅市場に鈍化の兆しがみられる。

国内経済の動き

(経済の基調)

景気は、堅調に回復している。

- ・輸出、生産は緩やかに増加している。
- ・企業収益は大幅に改善し、設備投資は増加している。
- ・個人消費は、緩やかに増加している。
- ・雇用情勢は、厳しさが残るものの、改善している。

先行きについては、国内民間需要が着実に増加していることから、景気回復が続くと見込まれる。一方、原油価格の動向が内外経済に与える影響や

世界経済の動向等には留意する必要がある。

(雇用情勢)

完全失業率が高水準ながらも、低下傾向で推移するなど、雇用情勢は、厳しさが残るものの、改善している。

完全失業率は、8月は前月比0.1%ポイント低下し4.8%となった。完全失業者数は減少し、就業者数は増加した。雇用情勢の改善を背景に、労働市場への参入の動きは継続している。一方、15～24歳層の完全失業率が高水準となっているなど、厳しい状況もみられる。

新規求人数は増加している。有効求人倍率は緩やかな上昇傾向となっている。また、雇用者数は緩やかな増加傾向となっている。製造業の残業時間は横ばいとなっている。企業の雇用過剰感は低下傾向にある。

賃金の動向をみると、定期給与は基調としては横ばいとなっている。夏期ボーナスを6-8月の特別給与で見ると前年比減少となったが、賃金は基調としては横ばいとなっている。

内閣府・「月例経済報告」

(平成16年10月14日参照)

[HP D I O 目次](#)

[HP D I O目次](#)

事務局だより

【10月の主な行事】

10月 1日 「平成16年労働経済白書」説明会

「現代日本の賃金制度の現状と展望に関する研究委員会」

主査 石田 光男・同志社大学教授

5日 所内会議

6日 「介護事業における労務事情と介護労働者の就業実態に関する調査研究委員会」

主査 佐藤 博樹・東京大学教授

「連合雇用実態調査」見直し検討会

13日 「労働組合の現代的課題に関する研究委員会」 主査 中村 圭介・東京大学教授

「労働市場のマッチング機能強化に関する研究委員会」

主査 大橋 勇雄・一橋大学教授

14日 「高齢者の多様な働き方」調査に関するアドバイザー会議

18日 雇用政策研究セミナー 講師 高梨 昌・信州大学名誉教授

20日 内部監査

21日 「労働者自主福祉活動の現状と課題に関する調査研究委員会」

主査 丸尾 直美・尚美学園大学教授

22日 「労働契約法制研究委員会」 主査 毛塚 勝利・中央大学教授

25日 研究部門会議

27日 第17回連合総研フォーラム（池之端文化センター）

28日 「労働者自主福祉活動の現状と課題に関する調査研究委員会」

主査 丸尾 直美・尚美学園大学教授

28～29日 外部監査

29日 「人口減少と総合国力に関する研究報告」説明会

【職員の異動】

<退任>

○鈴木 晋 主任研究員

10月15日付で内閣府経済財政運営担当政策統括官付国際経済担当参事官付企画官に異動することとなりました。連合総研での2年余りの研究を通じて、通常では得がたい貴重な経験をさせて頂きました。これを財産としてこれからの行政に活かして参りたいと思えます。委員会の先生をはじめ、何かとご指導、ご鞭撻を頂きました皆様方に厚く御礼申し上げます。

[HP D I O目次](#)