

CONTENTS

巻頭言 2

本物のマニフェストを！——参院選を終えて

視 点 3

**最低賃金制度の役割強化にむけた
政労使合意に期待する**

寄 稿 5

政党政治の再生へ

立教大学法学部教授 中北 浩爾

研究委員会報告

**「請負等調査研究委員会」委員からの外部
人材活用に関する課題提起・政策提言等**

外部人材は「人的資源」か？

横浜国立大学経営学部准教授 山岡 徹

.....7

非正社員における格差の重層構造と労働組合の使命

労働調査協議会 主幹研究員 西村 博史

.....11



「政策研究委員会」(2007年7月30日)

連合 総研 レポート

No.219 2007年9月1日

発行：(財)連合総合生活開発研究所
〒102-0072 東京都千代田区飯田橋
1-3-2 曙杉館ビル3F
TEL 03-5210-0851 FAX 03-5210-0852
HOME PAGE <http://www.rengo-soken.or.jp/>
発行人：薦田 隆成

研究ノート 15

**地域コミュニティ再構築を担うリーダーに共通する資質
「地域リーダー像に関する研究」(その1)**

連合総研研究員 会田 麻里子

国際会議報告 20

政労使3者構成によるILO総会の委員会文書

=「持続可能な企業の促進委員会」に参加して=
連合総研上席研究員 成川 秀明

報告 23

第3回「連合総研ゆめサロン」を開催

今月のデータ 24

海外に親会社・子会社がある企業増加

—総務省「平成18年事業所・企業統計調査」—

参考諸表 25

事務局だより 26

ホームページもご覧ください

<http://www.rengo-soken.or.jp/>

本物のマニフェストを！—— 参院選を終えて

(財) 連合総研理事長 草野 忠義

7月末の第21回参議院議員選挙では、自・公与党の惨敗、民主党の大躍進と言う形で国民の審判が下された。その結果については各種マスコミなどが様々な分析をしているが、その太宗は政権不信と言うことであったと考えている。私は、安倍政権は本質的には小泉政策の継続ではないと考えているが、それにも拘らずブレン、スタッフは基本的には小泉政権からの継続あるいはその延長線上にあったことから、齟齬が生じたのではないだろうか。すなわち、政権の目指すべき方向の基本が明確に打ち出せなかったことと具体的政策手段に新鮮味を感じ取れなかったことが指摘できる。「美しい国」というスローガンは掲げているものの、道筋が極めて不明確であり、かつ打つ手が後手と言うか、パッチワーク的な彌縫策に終始していることから、国民は不満と同時に大きな不安を感じ取ったのではないかと考えている。そのことがこの投票結果に如実に表れている。一方、選挙後の世論調査などで、参議院で第一党になった民主党の支持率は依然高いものがあることから、民主党に政権を委ねても良いのではないかと国民の意志が、従来と比べると明確になって来ているとの分析もある。選挙戦途上で、自民党・公明党のみならず、マスコミ等においても、民主党のマニフェストは財政の裏付けがない、バラマキの人気取り政策に過ぎないなどの批判がなされたにも拘らず、国民の審判は別の形で示された。しかし、だからと言って民主党の政策、マニフェストが国民の多くから納得を持って受け入れられたかと言えば、私は必ずしもそうだとは思えない。政権を担うと言うことは、生易しいことではない。国民の負託に充分応え得る政策を準備しておかなければならない。そのためには、当然のことながら財政・財源の裏付けを持った政策でなければならないし、時と場合によっては国民に耳の痛いことも行わなければならないこともある。このことから民主党には、より納得性のある、説明責任を明確に果たせる具体的政権構想を打ち出すことが望まれる。マスコミの解説によれば、民主党の小沢代表は三段跳びでの戦略を持っているとのこと、つまり今回の参院選がホップで、与党が圧倒的多数を占める衆議院を解散に追い込むステップを経て、ジャンプとして次期総選挙で政権奪取を達成するというものだそうである。今回の参院選での勝敗を決したひとつのポイントは29の一人区にあったと言われている。つまり「小選挙区」での勝利が全体の勝ちに繋がったわけである。総選挙は正に小選挙区の闘いである。それだけに極めて厳しい選挙戦になることは想像に難くない。過去の実績から見て、国民の選択も大きく揺れる傾向があるとも指摘されている。よって、国民が安心して政権を任せても良いと考える政権構想(公約)、マニフェストを用意しておくことが不可欠である。マニフェスト選挙と言う言葉が取り上げられるようになったことは大いに結構であるが、まだまだ各党のマニフェストは「マニフェスト」としては不十分だと言わざるを得ない。民主党がこれぞマニフェストだというものを掲げることを期待したい。(2007.8.1.記)

最低賃金制度の役割強化にむけた政労使合意に期待する

注目を集める最低賃金

例年になく、最低賃金が注目されている。

雇用形態の多様化に伴う非正規労働者の増加や都市と地方の経済格差の拡大を背景とするいわゆる格差問題が、深刻な社会問題として提起されてきた。そして、低賃金労働者の所得や生活水準を引き上げ、格差の固定化を防止するための方策の1つとして、地域別最低賃金の引き上げが重要な政策課題となっている。また、団体交渉を通じて労働条件の改善を図る機会を持たない未組織労働者が増加してきたなかで、最低賃金制度の持つ賃金のセーフティーネットとしての役割が重要性を増している。

都道府県ごとに定められる地域別最低賃金の改定にあたっては、毎年夏に中央最低賃金審議会（以下、「中賃」）が、都道府県をABCDの4ランクに分けて、ランク別改定額の目安を決定する。これを受けて、都道府県の地方最低賃金審議会は、この改定額の目安や地域経済の実情を考慮して地域別最低賃金額を決定する。平成18年度の地域別最低賃金額（時間額）は、全国加重平均で673円である。最も高いところはAランクに属する東京都719円、次いで神奈川県717円であり、最も低いところはDランクに属する青森・岩手・秋田・沖縄各県で610円である。このように地域別最低賃金の現在の水準は、たとえフルタイムで働いたとしても単身者がまともな暮らしを維持できるかどうかというギリギリの水準であり、地域によっては生活保護費をも下回っている。また、この水準は国際

的にみても、1000円を上回る欧州主要国の水準や2009年までに7.25ドルへ段階的に引き上げられる米国の連邦最低賃金の水準と較べて大きく見劣りするものである。

このように地域別最低賃金が低水準にある要因として、最低賃金制度の開始当初は中卒初任給をベースに金額設定の議論が行われていたことが指摘されている。また、中賃の示す目安額が、ほぼ例年、30人未満の民間企業の事業所の実勢賃金の上昇率見合いの水準で決まってきたこともその要因の1つである。このような目安額の決まり方が続いた結果、最低賃金の考慮要素の1つである「労働者の生計費」への配慮は十分ではなかった。さらに、今次景気回復において中小企業の業績回復や賃金改善がなかなか進まなかったことも加わって、ここ数年における目安額は極めて低位にとどまってきた。こうした実態は、現在の最低賃金制度が、経済社会の大きな変化に十分対応したものにはなっておらず、その結果、雇用・労働政策において果たすべき役割を十分に発揮していないという課題を浮き彫りにしている。

最低賃金をめぐる足もとの動向

政府は、最低賃金制度の見直し・強化をはかるために、本年3月、第166回通常国会において、最低賃金額を考慮する際の基準に「生活保護費との整合性」を加えることや違反への罰則強化を盛り込んだ最低賃金法の改正法案を提出した。また、政府は、同じ3月に、有識者、産業界・労働界の代表者及び政

府関係閣僚で構成する「成長力底上げ戦略推進円卓会議」(以下、「円卓会議」)を立ち上げ、中小企業における生産性向上と最低賃金の中長期的な引上げの基本方針についての政労使の合意を目指している。そして、7月9日に開催された第3回円卓会議において、最低賃金の底上げを含む中小企業底上げ戦略に関する4項目について合意がなされた。その合意の中で円卓会議は、中賃に対して、「円卓会議における議論を踏まえ、従来の考え方の単なる延長線上ではなく・・・働く人の『賃金の底上げ』を図る趣旨に沿った引上げが図られるよう十分審議」することを要望した。

政府においてこのような取り組みが行われるなかで、8月10日、中賃は、平成19年度地域別最低賃金の引き上げ額の目安を、Aランク19円、Bランク14円、Cランク9～10円、Dランク6～7円(全国加重平均14円・約2%)とすることを決定した。都道府県において、仮にこれに準拠して地域別最低賃金額が決定されるとすれば、9年ぶりに引き上げ額が2桁となる。今年度の実勢賃金の上昇率は0.7%で、金額に換算すると5円程度になることからして、これまでの枠組みから一歩前に踏み出した結果であったという意味では特筆すべきことであり、円卓会議における政労使合意に対する一定の配慮がうかがえる。

とはいえ、平均14円という水準は、低賃金労働者の賃金底上げを期待できるものとは言いがたく、7月13日の中賃で厚生労働省が13～34円といわれる水準を試案として示したことからすると、使用者側への配慮がにじみ出た決定であったと言わざるをえない。また、最も低いDランクの目安額は、Aランクの約1/3という低水準にとどまっており、都市と地方との格差は縮小するどころか拡大するという結果となった。

合意形成にむけた関係者の努力に期待

今後、最低賃金制度を働く者のセーフティーネットとして十分に機能させるためには、国会及び円卓会議における各般での合意形成が極めて重要である。

1つ目は、国会における最低賃金法改正にむけた与野党間の合意形成である。衆議院で多数を占める与党と、参議院の第1党となった民主党をはじめとする野党との間において、セーフティーネットとしての制度の役割強化の観点から、すでに上程されている法案の補強を含め、法改正に向けた十分な審議と合意が求められる。

2つ目は、中央の円卓会議での政労使のトップ合意である。年内を目途にとりまとめることとしている「生産性向上と最低賃金の中長期的な引上げの基本方針」が、中賃での審議において十分に反映されるためには、最低賃金額のあるべき水準、最低賃金額の決め方の基準及び審議方法等について、労使トップが納得するまで議論を尽くすことが重要である。加えて、実行段階における政府、労働組合(労働者)及び使用者団体(企業経営者)のそれぞれの果たすべき役割・責任を予め明示しておくことが、合意内容の実効性を高めるために重要である。

3つ目は、都道府県版の円卓会議での政労使のトップ合意である。産業・雇用の実情は地域によって各種各様であり、また地域別最低賃金を最終的に審議し決定するのは都道府県の審議会である。したがって、中央の円卓会議での合意を踏まえつつ、中小・零細企業の生産性向上策を含めた地域の特色に応じたきめ細かな対策の検討が不可欠である。

これらの取り組みが、低賃金労働者の生活水準の引き上げや中小企業の成長底上げにつながるよう、合意形成にむけた各界トップの努力に期待したい。(Jumbo)

政党政治の再生へ

立教大学法学部教授 中北 浩爾

参院選は何を示したか

先般の参議院選挙は、民主党の大勝、自民党の大敗に終わった。しかし、連合の高木会長が記者会見で述べたように、民主党の勝利は「敵失」とみるべきであろう。民主党の訴えが有権者の心を掴んだというよりも、社保庁問題や事務所費問題、はたまた閣僚の相次ぐ失言といった追い風が、たまたま吹いたにすぎない。

だが、この自民党の敗北は、政党政治史上、大きな意味を持っている。憲法の改正や教育基本法の改正をはじめ「戦後レジームからの脱却」を掲げ、「草の根」の保守層の動員によって、選挙での勝利を勝ち取ろうという安倍自民党の目論見が、脆くも崩れ去ったからである。自民党は参院選にあたって発表した重点施策の第一に「新憲法の制定」を打ち出していた。

安倍首相は、かつて小泉政権の自民党幹事長として党改革を進め、その一環として党の理念の明確化を図った。その最大の成果は、結成50周年の党大会で決定された新綱領のなかに、新憲法の制定や教育基本法の改正を盛り込んだことである。それは、もちろん選挙を睨んでのことであった。安倍自身の言葉によると、それこそが民主党を跳ね返す「強靱さ」なのであった（拙稿『生活経済政策』

2006年12月）。

しかし、安倍政権が進める「戦後レジームからの脱却」は、その期待に反して有権者の関心と呼ばなかった。自民党は、小泉政権が弱体化させた伝統的な支持基盤に代わる、「草の根」の保守層の動員に失敗したのである。しかも、参院選での大敗にもかかわらず、安倍首相に代わるリーダーは現れていない。自民党は人材の育成にも行き詰っている。

融解する政党政治

かといって、支持基盤の面でも人材育成の面でも、民主党が自民党以上の成果を収めているとはいえない。また、二大政党間の政策的な対立軸は、明確化しつつあるとはいえ、投票を左右するほどまでには有権者に浸透していない。日本の政党政治は、全体として融解しつつあるのである。

政党政治の融解は、なによりも国政選挙での投票率の低下に示されている。今回の参院選での投票率は、前回より2ポイント程度上昇したとはいえ、有権者の半分強の58.6%にすぎない。1990年代初頭、政治改革により政党の離合集散が進んだのを背景として、10ポイント程度低下して以来、政党支持の減退に伴う低投票率という基本的な傾向は変わっていない。

研 究 委 員 会 報 告

「請負等調査研究委員会」委員からの外部人材 活用に関する課題提起・政策提言等

前号に引き続き、本号では「請負等外部人材に関する労使間の課題に関する調査研究委員会」(委託元：財団法人労働問題リサーチセンター)にご参加いただいたおふたかたの委員から、これらの調査を通じて得られた知見、課題提起、政策提言などについて論じていただく。

外部人材は「人的資源」か？

横浜国立大学経営学部准教授 山岡 徹

1990年代半ば以降、多くの日本企業では国内市場の成熟化や企業活動のグローバル化、技術革新の加速化、政府による規制緩和の進展など、外部環境の構造的な変化に直面してきた。そのような外部環境の変化のなかで、多くの企業では生き残りをかけて、事業構造の再構築を図り、また組織再編や雇用調整、人事制度改革などの企業変革に着手することで、主力事業の収益性向上と効率化を徹底的に追求してきた。

そのような流れのなかで、かつて正社員中心であった職場では、契約社員やパートタイマー、派遣社員、請負社員などの非正社員が積極的に活用されるようになり、また成果主義の導入に代表されるような人事制度改革が多くの企業で展開されるに至った。

特にこの間の雇用調整の動向に注目するならば、派遣・請負社員という外部人材の積極的な活用が、製造業、非製造業を問わず広く進展した点を大きな動きとして指摘できる。外部人材が積極的に活用されるようになった背景としては、経営環境の変化に伴う業務量の変動に柔軟に対応できる点や、人件費の圧縮が容易な点がある。また外部人材の活用にあたっては、判断業務を含まない定型業務に範囲を限って、外部人材を活用するという考え方が一般的である。

それでは、上記のような外部人材の積極的な活用は、企業経営にとっていかなる問題を含んでいるのだろうか？この問題は、企業経営における経営資源のひとつである人的資源をどのように捉え位置づけるかという経営資源観の問題とも深く関わっている。したがって、以下では企業経営にとって不可欠な経営資源、なかでも人的資源と物的資源の相違に注目することを通じて、外部人材の問題について考えてみたい。

企業が事業を営むうえで不可欠な資源である経営資源とは、「ヒト」(人材)、「モノ」(機械など)、「カネ」(資金)、「情報」(技術やブランドなど)の4種類に分類されることが一般的であ

る。ここで技術やブランドなどを意味する情動的経営資源は、その他の有形の経営資源と比較して無形の資源であるという特質をもっている。このように経営資源を「有形か無形か」という基準で大別するならば、無形である情動的資源の独自性に焦点が合わされることになる。いかにして「目に見えない経営資源」である情動的経営資源を組織レベルで蓄積・創造するかによって、企業の競争優位性が決まるとされ、近年の組織論や経営学においても「第4の経営資源」としての情動的資源をいかに管理するかが主要な研究領域のひとつを形成している

しかしながら、ここで情動的資源を蓄積・創造する役割を担っているのは、言うまでもなく「ヒト」こと人的経営資源である。さらに「モノ」である機械を扱うのも人材であれば、「カネ」を調達するのも人材である。このように人的資源はその他の経営資源を司る立場にあり、その意味で人的資源は企業経営にとって究極の経営資源と位置づけることができる。このように各種の経営資源の位置づけは、いろいろな基準によって様々に分類することができるわけだが、それでは、より具体的に人的資源と物的資源との違いについて、私たちはどのように説明することができるだろうか。前者は「ヒト」であり、後者は「モノ」であるから、両者が異なるのはそもそも自明であると私たちは考えがちである。しかしながら、改めて考えてみると、果たして私たちはこの両者の違いをどのくらい納得のいくかたちで説明できるだろうか。

まず両者の第一の相違点として、「ヒト」は「主体的な意志を持ちモノを言う」経営資源であるということができる。具体的には、組織の共通目標や経営方針、職場の労働環境や仕事内容に対して、従業員は主体的な意志に基づいてこれらを受け入れ、また必要ならば経営者や上司と話し合っ、組織の方向性や職場環境のあり方に何らかの影響を及ぼすことができる。一方で、当たり前のことだが、物的資源としての機械には主体的な意志は存在しない。自らの使用条件や使用方法などについて、使用者に主張する主体的な能力を持たず、予め想定された範囲内の役割を、予め取り決められた手順に従ってただ実行するのみである。

ここで、仮に労働者の経営参加の手段の1つとして労使協議制を位置づけるならば、「主体的な意志を持ちモノを言う」経営資源としての人的資源の立場を制度面から担保する役割を労使協議制は果たしているということができるだろう。さらに組織の共通目標を実現するうえで、労使協議制をはじめとした労使間のコミュニケーションの充実を図ることが、組織としての強みにもつながると考えられ、その強みを維持し創造する役割も人的資源には求められている。このように自らを指揮命令する立場にある者と経営方針や労働条件などについて話し合い、その意思決定に参加できるということは、人的経営資源を物的経営資源と区別する重要な基準であると考えられる。

それでは、派遣・請負社員などの外部人材が職場でおかれている立場はどうだろうか。まず派遣先企業の労働組合としては、外部人材の組織化には必ずしも積極的ではなく、外部人材の声を吸い上げる体制は未整備と言わざるを得ない。そこで、たとえば派遣先での労働条件に関する派遣社員の苦情相談は、派遣会社の窓口担当が対応し、必要に応じて派遣先の担当者に伝えられる場合が多い。それらの苦情や要望が、派遣先企業でどの程度受け入れられているかについては更

なる調査が必要であるが、労働組合を通じた労使コミュニケーションが保証されている直接雇用の従業員と比較して、発言力の点で相対的に弱い立場にあることが推察できる。

繰り返しになるが、物的資源と比較して人的資源は「主体的な意志を持ちモノを言う」といった固有の特質を持つ経営資源である。そして、そのような人的資源に固有の特質が企業経営において中核的な役割を果たしていることは言うまでもないだろう。そのような特質をもつ人的経営資源から「主体的な意志を持ちモノを言う」機会を奪うとき、そこには「モノ言わぬ動力としての人的資源」の側面のみが残ることになる。ここであえて極端な問題提起を行うならば、そのような人的資源の側面は、機械などの「物的経営資源」と何が異なるのだろうか。労働組合に所属する従業員と比べて、外部人材の従業員が自らの使用条件や使用方法などについて使用者に主張する主体的な能力を持たず、予め想定された範囲内の役割を、予め取り決められた手順に従ってただ実行するのみという側面が強いとすれば、今日多くの企業で活用されている外部人材は、果たして「人的経営資源」として正当に処遇されているのか、改めて検証する必要があるだろう。

人的資源と物的資源の第二の相違点とは、「ヒト」は「主体的に学習し成長する」経営資源であるという点である。確かに機械にも学習機能の付いたものがあるが、あくまで人間によって予め設定された条件の枠内での学習であろう。主体的に創意工夫して仕事に取り組むことを機械に期待することはできない。それに対して人的資源は、日々の仕事の遂行を通じて、その内容や方法を習得し改善できる能力をもっている。さらに人材は新たな仕事の内容や方法を創造する能力も併せ持っている。

特に日本の代表的な製造業がもつ国際的な強みの根拠としてしばしば指摘されるのが、人的資源に備わる「現場の学習能力」であろう。それとは対照的に、一般に欧米系の企業では、組織の効率性や合理性を高めるための手段として、水平的分業や垂直的分業が徹底される傾向にある。たとえば、ベルトコンベアの流れ作業のように、各作業者の担当する職務範囲をできるだけ細分化し単純化することで、各作業者の作業ミスを排除し、生産プロセスの合理性を全体として高めようとしている。また垂直的分業に関しても、戦略を「考える」経営層とそれを「実行する」従業員層というかたちで、階層別に役割が区分される傾向が日本企業と比較して強いと言われている。

それに対して、特に日本の代表的な製造業では、現場における「チームワーク」や「学習能力」が、組織としての効率性や創造性を実現してきた。たとえば、ベルトコンベア方式をやめてセル生産方式に転換し、生産システムの効率性を大幅に向上させたケースは、現場レベルの改善活動の底力を示す代表的なケースであろう。このように人的資源には「主体的に学習し成長する能力」が備わっているわけだが、欧米系の企業と比較して、特に日本の代表的な企業は、あらゆる階層の人的資源に対して「主体的に学習し成長する能力」を期待し、そのような人的資源の学習能力の高さによって大きな成長を遂げてきたと言えるだろう。

それでは、今日多くの日本企業で活用されるようになった派遣・請負社員などの外部人材の学習能力はいかに活用されているだろうか。現状として外部人材の活用にあたっては、判断業務を含まない定型的業務に範囲を限って、それらの人材を活用するという考え方が多くの企業で一般

的なようである。

ここで正社員に代表される直接雇用の従業員に加えて外部人材が多くの職場に入ったということは、水平的分業の観点からは、雇用形態によって担当する職務内容の分化が、定型的か非定型的かという基準で進んだことを示している。また垂直的分業の観点からも、主体的な判断を必要とするか否かによって、現場レベルの垂直的分業が雇用形態別に高度化したと考えられるだろう。

それでは、上記のように水平的分業や垂直的分業が現場レベルで進んだことは、企業経営にとっていかなる問題を生んでいるだろうか。多くの企業では外部人材を活用することの最大の問題点として、正社員を中心に長期的に共有されてきた仕事のノウハウや技術の蓄積・伝承が困難になるという危惧をもっている。すなわち、従業員が従事する職務内容とそこから得られる学習内容が雇用形態別に分断されてしまうため、職場のチームワークが従来のように機能しなくなる恐れがあると言える。

さらに経営環境の変化に伴う業務量の変動に柔軟に対応できるという、外部人材を活用する根拠についても、多くの生産現場では外部人材の教育訓練に時間がとられ、正社員が本来業務に専念できなくなるという現状が報告されている。すなわち、「主体的に学習し成長する」ことを企業として期待しない「人的経営資源」(＝外部人材)を職場に多く入れた結果として、そのような外部人材の管理業務に、本来であれば「主体的に学習し成長する」ことを企業として期待している正社員が忙殺されるという現状である。このような現状は企業としての学習能力の低下につながるのだろうか。ここで現場レベルのチームワークおよび学習能力の低下が危惧されるのは、現場に外部人材を入れたこと自体が原因というよりも、外部人材に「主体的に学習し成長する」という「人的経営資源」としての基本的な役割を期待せず、そのような処遇もしていないことに起因するのではないだろうか。企業の長期的な存続にとって、人的経営資源をいかに位置づけ処遇するかは決定的な問題である。その意味で、外部人材を組織における学習活動にいかに関与させていくのか、労働組合および企業は真剣に検討する必要があるように思われる。

以上で見てきたように、人的資源を物的資源と本質的に区別する要素として、「主体的な意志を持ちモノを言う」経営資源であり、かつ「主体的に学習し成長する」経営資源であるという側面を指摘できる。この基本認識を前提として、外部人材の企業経営における位置づけを考察するとき、現状において外部人材は果たして「人的経営資源」として処遇されているのだろうかという疑問に直面せざるを得ない。

冒頭でも指摘したように、人材は企業経営にとって究極の経営資源である。一般論として、人材への投資を怠る企業の未来は決して明るくないだろう。外部人材についても、企業の「人的経営資源」として有効に活用するための方策を真剣に検討することは、企業の長期的な成長にとっても有益であると考えられる。

外部人材は「人的経営資源」か？外部人材の活用について、彼らの主体性が発揮できる処遇の方策について、労働組合および企業は今後さらなる検討を重ねる必要があるだろう。

非正社員における格差の重層構造と労働組合の使命

労働調査協議会 主幹研究員 西村 博史

「請負等外部人材に関する労使間の課題に関する調査研究」に参加して、請負労働者等外部人材を活用している事業所にヒアリングでお伺いする機会を得た。貴重な時間をさいてヒアリングに御協力いただいた企業及び組合の担当者の方には、心よりお礼を申し上げたい。

お話をうかがって、改めて派遣、請負労働者など外部人材の方々の直面する問題の大きさを実感した。うかがったこと、印象に残ったことを思い返してみると、私たちが最優先で取り組むべき課題が2つあることに思い至った。ひとつは、非正社員における格差の重層構造の問題であり、もうひとつは労働組合の果たすべき使命についてである。以下、この2つの問題について、私見を述べてみたい。

非正社員における格差の重層構造

非正社員における格差の重層構造の問題とは、パートタイマー、契約社員（期間従業員）、派遣労働者、請負労働者などの非正社員間で、担当業務による能力開発環境の差や正社員化の優先順位など、職業生活の将来設計に大きな影響を及ぼす要素に厳然たる格差が存在することを指している。

いうまでもなく正社員と非正社員との間の労働条件等の格差は、格差社会論の柱というべき問題である。しかし景気回復は続いてはいるものの、残念ながら請負労働者に派遣労働者を加えると数百万人に達する外部人材の大多数を短期間で正社員化することは物理的に不可能である。さらに企業が業務内容に応じて異なる雇用形態の労働者を使い分ける採用戦略を取っている以上、景気動向に応じて派遣や請負労働者など外部人材を直接雇用の契約社員に転換することは可能だが、そのまま正社員として受け入れる意思はないと思われる。正社員、非正社員間の格差は緩和される傾向にあるものの、将来は不透明である。

一方、正社員、非正社員間の格差とは別に、今回のヒアリングで強く印象に残ったのは、非正社員の中においても厳然とした格差が存在していることであった。そしてその構造を固定化しているのが、雇用形態ごとの仕事と職場の実態である。特に格差は能力開発環境の差と正社員化の優先順位においてみられた。

例えば能力開発における格差では、ある部品製造企業は非正社員として期間従業員と派遣労働者を活用しているが、正社員への登用を視野に入れて採用される前者に対し、後者の業務内容は1週間程度でマスターできる単純反復作業であり、正社員の補助作業であった。このケースを能力開発の視点からみると、同事業所の派遣労働者の場合、その単純定型業務をいくら積み重ねてもスキルアップに繋がらないことは明らかで、そして事業所側もスキルアップに期待していないのである。このように非正社員の中でも、採用時の担当業務の違いが能力開発の格差に繋がると

いう厳しい現実、格差の重層構造がある。

ところでこのようなケースは製造現場だけではなく、開発や設計など技術系職場でもみられた。情報機器製造の事業所では、担当業務の格差は請負労働者と派遣労働者との間で大きかった。請負労働者は会社間の長年の業務契約により各開発部署の専門業務を担当していたが、短期派遣のケースもある派遣労働者の場合、その担当業務は開発というよりソフトウェアの動作テストやせいぜい既存ソフトウェアの改善に近かった。いわば技術的素養の必要なオペレーターという存在である。新製品を市場に出すためには必要な業務だが、正社員どころか請負の技術者でも担当しないレベルの業務であった。

このように非正社員の世界では、技能系、技術系にかかわらず、能力開発における格差の重層構造が存在している。いずれも非正社員を業務ニーズに応じて使い分ける事業所の経営戦略がこうした格差を発生させていた。スキルアップが期待できる業務から除外されている非正社員にとって、職業生活の将来に希望を持つことは困難である。

非正社員における能力開発、スキルアップの重要性は、有識者の誰もが主張してきたことである。しかし問題はその先なのだ。現実に関心職場と仕事内容を考慮すると、どのように能力開発を図ることができるのか、そして誰が、どの組織が責任(担当)を負うのか。コスト、時間的負担など取り組んで解決すべき問題は膨大である。これまで長期雇用の正社員をイメージして作られてきた人材育成システムでは、対応が困難なことはいうまでもない。特に能力開発を拒絶されている雇用形態の人たちに対し何ができるのかが問われている。

こうした能力開発における格差は、正社員登用における格差、すなわち選別に繋がっている。先の部品製造企業では、正社員への登用は期間従業員に限られ、派遣労働者は基本的に除外されていた。同事業所の場合、製造現場への新規採用が困難となる中、期間従業員は正社員への登用含みで採用されているが、単純定型業務、正社員補助業務中心の派遣労働者の場合、能力でも、正社員登用においても期待されていない存在である。正社員登用制度があつたにしても、制度の対象は特定の雇用形態に限定されている。正社員化のハードルは高く、結局恩恵にあずかれる人は少数である。

この結果、非正社員内の格差固定、格差拡大という現象が進行している。格差が正社員と非正社員との間だけでなく、非正社員の間にも及んでいる。このようにどの雇用形態で入職したかにより、その後の職業生活が大きく異なることになるのである。

こうした構造的格差を是正するためには、小手先の対応策では意味がない。

言うまでもなく派遣、請負労働者では、長期雇用契約(安定した雇用状況)、社会保険への加入保障、そして何よりも時給アップへの期待は大きい。非正社員の時給の引き上げは、均等待遇を実現する上では当然であり、かつワーキング・プア層からの脱出のためにも必要であるが、最低賃金の水準見直し程度でワーキング・プアからの脱出が可能とは考えられない。また職業生活の生涯設計という視点からみた場合、一生時給暮らしをさせるつもりなのだろうか。さらに仮に均等待遇を実現するにしても、先にみたような非正社員の能力水準と能力開発の現状のもとでは、大幅な時給の引き上げは期待できない。

まずもって最優先で取り組むべき課題は、非正社員の職業能力の開発、スキルアップの実現で

ある。長期契約など雇用を守り、時給を引き上げていくためにも能力の開発、スキルアップが必要であり、そのための環境整備に力を注ぐことが求められているといえる。

労働組合の使命 ～求められる職場からの取り組み～

使命という表現は最近では、「組合綱領」の中ぐらいいかにしか見かけない言葉となっている。しかしここで「組合の取り組み課題」とか、「組合への期待」とかいう微温的表現を用いずに、あえて使命という言葉を持ち出したのは、この非正社員の問題がまさに日本の労働組合運動の最前線かつ生命線に位置づけられる課題だからである。

いま労働組合に対して問われている点は、組合員でない非正社員に対して労働組合に何ができるのかということであり、真剣に議論すべき点は、どのように組合が取り組むべきなのかということであろう。そして必要な取り組みは、あくまで派遣、請負労働者が就労する事業所、職場において行われるべきであろう。

連合をはじめとした労働組合全体の存在感を示すためには、抜本的対策のための政府・行政レベルの政策制度要求が必要不可欠だが、事業所、職場で働く非正社員にとってみると、事業所、職場の労働組合がすべてである。ボランティアや社会福祉、環境保護活動など、単組、産別レベルでの様々な社会貢献活動ももちろん重要な活動だが、労働組合にとって最も大事な使命は、働く労働者の権利と雇用、労働条件を守ることである。組合員でないからといって、自らの事業所、職場で働く就労者に働きかけずに、労働組合の存在意義を訴えることができるとは思わない。

労働組合を表現する、または期待するキーワードとして「働くもの仲間」、または「共感」「連帯」という言葉がしばしば用いられるが、労働組合を非正社員、とりわけ派遣、請負労働者といった外部人材の人たちからみた場合、組合はどのように映っているのか、この点について組合役員は真剣に考える必要があるといえるだろう。

予想外に非正社員は組合を注視していることに気がつく必要がある。数年前にオフィスで働く女性派遣労働者のヒアリング調査を行ったが、組合のある企業で正社員として就労した経験のある人は、長時間の残業で身体を壊してしまったのに、「組合は何もしてくれなかった」と訴えていた。そのため正社員は嫌になって、派遣会社に登録したのだという。組合員経験者である彼女は組合に対し強い拒絶感を持っていた。

今回ヒアリングさせていただいた組合役員の方の中には、派遣、請負労働者の人について「他社の従業員だから（積極的に取り組むことができない）」と発言された方がいた。組合組織率の長期的な下降に対する社会的関心の低さや、労働組合の希薄な社会的存在感は、こうした組合役員の考えも影響しているのではないだろうか。

大事なことは、雇用する企業の壁をどのようにして乗り越えるかということである。そのためには組合員に限らず、派遣、請負など他社従業員であっても事業所、職場で働く以上、就労者を対象とした組合運動という視点、発想への転換が必要である。すなわち自らの事業所で就労する労働者は、組合員－非組合員、直接雇用－間接雇用にかかわらず、組合の責任と取り組みの対象に入れるべきなのである。組合員であるかどうかにかかわらず、同じ職場で就労する人間である

以上、先に触れた能力開発環境の整備を含めた労働条件の確保こそが組合の責務といえる。

この点からみると、いわゆる偽装請負の問題は、組合が取り組むべき問題のひとつにすぎないことがわかる。偽装請負が解消されて、現行の法律通りに請負労働者が就労しているのであれば、組合として取り組むべき課題はないのかということそんなことはない。

この点において注目されるのは2006年の改正労働安全衛生法の施行とその運用結果である。契約関係、使用者の異なる労働者が混在して就労する職場においては、一元的、統括的に安全管理を行うことを求めた法改正だったからである。いわば労働者派遣と業務請負といった法形式の違いよりも、職場の実態に合わせて現実的な対応を優先することを求めたものであった。

今まさに外部人材問題に対する労働組合のスタンスは、こうした現実的な対応を基本とすべきであり、それを期待された法改正であった。労働組合が、組合員でない派遣、請負労働者の意見と要望を反映した取り組みを進め、彼らの労働条件の改善と均等待遇を実現するチャンスだったといえる。しかしながら『労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査』（連合総研、2006年実施）の報告をみる限り、現在のところ、期待した変化は確認できない。何故職場の実態に合わせた現実的な対応を促進することができなかったのか。

同法の改正をにらんだ組合サイドの動きをみると、その理由は明らかである。労働組合は、「安全衛生関係情報」の派遣、請負労働者への提供には積極的でも、「安全衛生委員会や安全衛生活動への参加」に対しては否定的な組合がみられたからである（連合『第5回安全衛生に関する調査』、2005年実施）。

この結果から、派遣、請負労働者への現実的対応を妨げている大きな要因のひとつは、労働組合の主体的な意識と取り組みの欠如にあるといえるだろう。同労働者の抱える職場及び仕事上の問題については、できるかぎり参加してもらおうシステムを組合はもっと工夫していくべきではないのか。そうした努力なしには、いかに政府、行政レベルの政策制度要求で訴えても、組合の存在意義が認められることはないし、評価も好転しないと思われる。派遣、請負労働者が就労する事業所の組合役員は、この点を十分自覚する必要があると思う。

研究ノート

地域コミュニティ再構築を担うリーダーに共通する資質 「地域リーダー像に関する研究」(その1)

連合総研研究員

会田 麻里子

連合総研研究員(麻生裕子、後藤嘉代、会田麻里子の3名)は、(財)全国勤労者福祉・共済振興協会2005年度公募研究に採用された「地域リーダー像に関する研究～地域コミュニティの再構築を担う人材育成のために～」について、報告書を提出した(8月末報告書発刊予定)。

この研究は、地域コミュニティを形成する上で、リーダーの果たす役割に着目し、現段階における地域コミュニティリーダーに必要な要素は何か、地域リーダーがどのように形成されるのか、多くのリーダーの輩出を図るために何が必要であるかを明らかにすることを目的として、地域コミュニティで活動する23人のリーダーにヒアリングを行い、ヒアリング調査から得られた論点を整理したものである。

研究ノートでは、今月号から3回に亘って「地域リーダー像に関する研究」を報告する。9月号では「地域コミュニティ再構築を担うリーダーに共通する資質」、10月号では「地域リーダーを生み出す社会的環境・制度とネットワーク」、12月号では「地域リーダーがつくるネットワークの社会的効果」について報告を行う。

【調査概要】

- (1) 調査時期 2006年7月～2007年1月
- (2) 対象地域 都市圏(東京、神奈川、埼玉)および地方圏(山形、新潟、富山、岐阜、福岡)
- (3) 対象者 23人(男性17人、女性6人)
 - ① 年齢 20歳代1人、30歳代1人、40歳代5人、50歳代9人、60歳代以上7人
 - ② 職業 NPO法人等代表15人、労働者福祉協議会2人、衆議院議員1人、コンサルタント1人、行政職員1人、生協連会長理事1人、旅館経営1人、有機農業者1人
 - ③ 活動分野 まちづくり7人、福祉5人、環境・食育3人、子育て支援2人、労働相談2人、観光1人、起業支援1人、人材育成1人、産官学連携1人

1. はじめに

23人の地域リーダーヒアリングを通じてわかったことの一つは、リーダーが地域活動の参加者に対して、活動に参加し、活動を継続するインセンティブを与えるという役割を持っていることである。大江(2007)^{*1}が、地域の問題解決という共通の目的に向かって協調行動を取る上で、信頼の醸成は大きな鍵となる、と指摘したように、地域リーダーは、地域という生活の場で生じた課題を解決することだけではなく、活動とともに行う仲間とのネットワーク形成という役割も持っている。

というのも、「ボランティアが中心のNPOでは、採用される個人の能力や資質がリクルートの可否を決める企業とは異なり、イニシャティブは、参加する個人の側にある。嫌なら、ミッションに共鳴しなければ、参加しないだけのこと」(田尾、2004)^{*2}とあるように、ボランティアが中心のNPOでは、参加者の側に主導権があるのである。「経験して分かったことは、楽しめる仕掛けをつくって啓発していくと無関心層も参加する。社会的な使命感だけでは人が集まってこないというのが現実だった」(井村穰さん^{*3})というリーダーのコメントにもあるように、金銭的な報酬という動機付けが弱い地域活動では、報酬以外に人を惹きつける活動の楽しさ、満足感を提供することが必要になっているのではないだろうか。

本稿では、ヒアリングから得られた地域リーダーに共通性の高い要素を「基礎的要素」、一部のリーダーに見られる特徴だが、今後地域リーダーの育成や活動の促進につながる要素を「補完的要素」として分類し、それ

ぞれの特徴の概要を説明する。なお、結論部分において、地域リーダーの特徴の分析を通じて明らかになった、参加者の活動意欲を高めるリーダーの意識や行動、リーダーとしての役割についてまとめる。

2. 活動のきっかけ

リーダーの特徴を分析する前に、23人が地域活動を行うこととなるきっかけを、個人的な要因と社会的な要因に区分した。個人的な事件や体験がきっかけとなって活動をスタートした13人のリーダーは、老後を豊かにしたいと感じたことや労働組合の政策でまちづくりを経験したことなど、自分の生活から生じた問題意識や仕事を通じた体験がきっかけとなっていた。一方、社会的な事件や要因がきっかけになった10人のリーダーは、世界中を歩き日本の競争力の弱さに危機感を持ったことや動物の中毒死に関心を持ったことについてなど、環境問題や公害問題など、生活圏よりも範囲の広い課題がきっかけとなっており、年齢層も比較的50歳代以上が多いという傾向が見られた。

3. リーダーの基礎的要素

(1) コーディネーター的資質

半数近いリーダーが、「自分がリーダーであるとの認識はない」と発言した。中でも、4人のリーダーが、そもそも「リーダー像」がもともとあるわけではなく、状況に応じて人はリーダーになるし、その時代に相応しいリーダー像がある、と語った。多くのリーダーが自分の役割を人と人とをつなぐ「コーディ

※1 大江比呂子(2007)『サステナブル・コミュニティ・ネットワーク』、日本地域社会研究所

※2 田尾雅夫(2004)『実践NPOマネジメント』、ミネルヴァ書房

※3 井村穰NPO法人カッセ KOGANEI 代表理事

ネーター」であると説明した。特に、縦型組織を率いるカリスマ的リーダーについては、「地域活動の中で、これまでのようなヒエラルキーのトップに位置づけられるリーダーは不要」といった批判的なコメントが多かった。今後の地域でのリーダーは、横並びで人と人とのネットワークを結ぶコーディネーターの役割が強まるものと推察する。

(2) コミュニケーション能力

「地域政策のポイントは、コミュニケーション」というリーダーのコメントは例外的なものではない。多くのリーダーが、コミュニケーション能力を重視していた。ヒアリングの結果でも、地域にどのような問題が発生し、人々が何を望んでいるかを的確に把握する力（理解力）、解決策をわかりやすく提示し、解決に向けて構成員や地域住民、時には行政や町内会や企業を動かす力（説得力）を意識していることが明らかとなった。

リーダーがコミュニケーションをとる際に心がけているのは、垂直ではなく水平の対話の関係であり、論争して決着するのではなく、人の思いを聞き、人の思いを表現すること、わかりやすく正確に人に訴えかけることである。さらに、共鳴できる部分がないと信頼関係を築いていけないことから、人の心を動かす信念や誠意も大切であると語るリーダーもいた。今回のヒアリング調査から、人の言うことをしっかり聞き、わかる言葉で正確に伝えようとするコミュニケーション能力が、地域リーダーにとって必須の要素であることが明らかとなった。

(3) ポジティブ思考

応援団長や生徒会長など、若い頃からリーダーシップをとっていたリーダーも3分の1

いたが、3分の2のリーダーが、もともとリーダー的性格を持っていたわけではないと発言した。リーダー的資質は、もともとの性格というよりも仕事の経験などを通して身に付けた行動にあたっての考え方が生きてくるのではないかと考える。ヒアリングからは、リーダーの性格として、①新しいことへのチャレンジに対して前向き、②変化を恐れず、臨機応変に行動する、③失敗を恐れず、失敗からも学ぶという3点が表れた。この3要素が仲間の不安感を和らげ、人を元気にさせる地域リーダーの性格的特徴であると考えられる。

(4) 使命感

「非営利組織の強みは、報酬のためでなく大義のために働くところにある。それだけに、組織の側に、情熱の火を燃え続けさせる責任がある」というピーター・ドラッカー^{*4}の言葉にあるように、今回のヒアリングで特徴的な点は、ほとんどのリーダーが使命感を持っていたということである。使命感の対象については、地域への貢献をしたいといった地域に対する使命感を持っていたリーダー、地域という範囲よりももっと広い人類愛といった広範囲な使命感を持っていたリーダーがそれぞれ半数いた。「目の前で困っているお年寄りや障がい者をすぐに救うことが自分たちの使命。日本中の皆が自分に何ができるかを考えて行動に移せば、日本は変わる」というリーダー（惣万佳代子さん^{*5}）のコメントを読むと、地域への貢献や世の中の役に立ちたいといった使命感が、仲間や地域の人々の心を動かし、地域活動への共感を与え信頼関係を築く上で大きな役割を果たしていると感じる。

(5) 影響を受けた先導者の存在

地域で活動するリーダーにとっては、同

※4 ピーター・F・ドラッカー（2007）『非営利組織の経営』（上田惇生訳）、ダイヤモンド社

※5 惣万佳代子 NPO 法人このゆびとーまれ理事長

じ分野で一歩先に活躍する先導者（別のリーダー）の存在が重要な役割を担っていた。リーダーの4割が、影響を受けた人として、現在の活動と同じ分野で活動する先導者の存在をあげたが、学生時代の恩師や同じ地域で生活する研究者・教育者を挙げたリーダーも結構いた。身近な地域にいる先導者や研究者と話をしたり、聞いたりすることが活動のきっかけにつながる場合もあることから、現在活躍するリーダーや研究者のネットワークを地域で形成し、次世代リーダーと交流できる環境を整備することが必要である。

(6) 人とのつながり

ほとんどのリーダーが人との関係を大切にしている。多くのリーダーは人や仲間との付き合いが好きだと発言した。また、次に多かったのが、人とのネットワーク形成に前向きなリーダーである。「出会った人は必ず次につながっていくようにしている」、「活動にいろいろな人が関わられるようにしたい」というコメントにあるように、活動の中で人とのネットワーク形成を大切に考えていることが明らかとなった。

4. 補完的要素

(1) 地域への愛着

地域への愛着については、「自分が生まれた土地であるし、愛着がある」人、「生まれた土地より自分を育ててもらった地。今いる地域に愛着がある」人、「地域への愛着はそれほどない」と考える人など様々である。しかし、使命感の対象範囲が広く地域への愛着が強くないと発言するリーダーであっても、住んでいる以上は問題を解決したいという住みやすい地域づくりに対する意欲を持っていた。結局は、地域への強い愛着に限らず、リー

ダーが地域への意義や意欲をどれだけ持っているかも重要になってくると考える。

(2) 人材育成

現状では活動に手一杯であり、育成していく仕組みがない、というリーダーが多かったが、人材育成を大事だと考えるリーダーに一番多かった発言が、「人に経験させることを心がける」ことである。「育てるとは、期待して正確に評価してほめること」、「指導するというよりも、本人のモチベーションとセットで場や機会を与えることが重要」、「経験によって活動領域が拡大する」、「初心を忘れるな、やりたいことをやれ、失敗してばねになる」というリーダーのコメントにあるように、次世代リーダーはいろいろな経験を通じて育ってくると考える。これまでのリーダーが、人との関わりや仕事、地域活動の経験や苦勞を乗り越えて能力を身に付け、育ってきたことを考慮すると、次世代人材に失敗を恐れず経験させ、それに基づく意識形成をはかることが必要なのではないだろうか。

(3) 行政の活用

「市民団体は、行政とのパートナーシップを活かすにはまだ力不足」という市民団体側の課題や「NPOへの業務委託は委託額が少なく、ワーキングプアをふやしているのではないか」という行政側の問題点を語るリーダーがいた。一方、行政と地域活動がうまく連携していると語るリーダーの場合は、自治体というよりも自治体職員との連携がしっかりできていた。「会議ばかりせず一つの実践。行政マンである前に市民であれ。目の前の1人を救うことは自分たちの使命だが、明日の100人を救うのは行政の役割」というリーダー（惣万佳代子さん）のコメントにあるように、市民や自治体・職員が、その地域に相応しい地域社会のビジョンを描き、持ってい

る特性や強みを活かして役割を分担し、地域活動に協働していくことが必要である。

5. まとめ

以上にとりあげた地域リーダーの9つの特徴からは、先導者や仲間による人的な影響を受けているリーダーが多いこと、仕事や活動を通じた経験で身に付けたコミュニケーション能力がコーディネーターとしての役割に活かしていることが明らかとなった。さらに、使命感やポジティブ思考が、仲間に対する地域活動への興味や活動継続意欲を引き出していることがわかった。

ピーター・ドラッカー（2007）は「非営利組織の成否を決めるものは、やる気のある人たちをどれだけ惹きつけ、引きとめられるかである。この能力をなくしたとき衰退が始まるのである。得るべき人材を得ているか。活躍してもらっているか。そのような人材を自

ら育てているか」と論じた。現在、地域で活躍するリーダーは、仲間をしっかり聞き、自分の思いを説明し、メンバーに対してリーダーへの共感と活動の中での一人ひとりの存在意義（役割）を与えることで、仲間との信頼感や地域における絆を育んでいる。

最後に、次世代リーダーの育成を花の成長にたとえてみたい。地域リーダーの「活動のきっかけ」を花の種だとすれば、「仕事や活動を通じた経験」が土、「先導者の存在」が太陽、「人とのつながり」が水、「コミュニケーション能力」が肥料である。その人なりの種を活かそうと考える誰もが、適切な環境次第で、それぞれの花（地域活動）を咲かせることができるのではないだろうか。

今後、次世代リーダーの育成に向けて、まずは、活動の先導者・研究者と次世代リーダー人材が出会える場や機会といった人材育成の環境を整えることからスタートしていくことが必要だと考える。



政労使3者構成によるILO総会の委員会文書 ＝「持続可能な企業の促進委員会」に参加して＝

連合総研上席研究員 成川 秀明

第96回ILO（国際労働機関）総会が本年5月30日から6月15日、スイス・ジュネーブにおいて加盟国180カ国の政労使代表約4,000人が参加し開催され、連合からは事務局長、国際代表（ILO理事）など11名が参加した。筆者もその一員として議題5の「持続可能な企業の促進に関する委員会」の討議に参加した。ILOが政労使3者構成の組織であるとの認識は持っていたが、実際に3者構成でILO文書がどのように作成され採択されるか、初めて今回その現場を実感した。その体験を中心に「持続可能な企業の促進についての結論」のポイントを以下に報告したい。

1. 「委員会」での審議の進め方

今回のILO総会では、6本の議題が設定された。そのうち2本は本会議で審議され、4本が委員会で議論された。それは、①条約の勧告の適用に関する報告（基準適用委員会）、②漁業部門における労働の基準文書作成、③グローバル化に対応するためのILOの能力強化（一般討議）、④持続可能な企業の促進（一般討議）の4本である。委員会は各国政労使3者の委員で構成され、各委員会の議長は、その委員会参加の政府代表の中から互選され、副議長には各国の労働者側委員、使用者側委員のなかから各1名が選任される。各国政府側委員（2名）は自由に発言が許されるが、労働者側委員（各国1名）および使用者側委員（1名）の発言は副議長（「スポークスパーソン」とも呼ばれる）を介した副議長発言としてのみ許される運営がとられている（基準適用委員会では、労使各副議長発言のほか、副議長が指名した各国労使委員の発言が許されていた）。したがって、各委員会には労働者側会議、使用者側会議、政府側会議がおかれ、委員会開催の前に政労使それぞれ会議を開催し、労および使はその会議で意見統一をおこなって委員会に参加し、労使の意見は副議長が意見表明する形で進められた。

委員会の副議長（スポークスパーソン）は、以上のように極めて大きな役割を演じる。したがって、事前に主要なメンバー間で「スポークスパーソン」役を調整し、その対象者は事前に当該課題について見識を深め、主な意見骨子を準備して委員会に臨んでいるとの印象を受けた。筆者が参加した「持続可能な企業委員会」の労働側副議長にはイタリアの労働者側委員のシシリア・ブリガイ女史が労働者側会議で指名推薦され、委員会で選任された。彼女はILO総会のイタリア労働側委員の常連メンバーであり、また「持続可能な企業」に対する欧州労組の考え方を事前調査して

きていた。また使用者側副議長にはドイツ使用者側委員のアンジェ・ガスタイン女史が選ばれた。議長、副議長にはそれぞれ書記役がつき、その書記にはILO事務局の活動支援局の担当職員が選任され、文書づくりなどで重要な役割を演じた。

2. 「持続可能な企業の促進委員会」での討議経過

持続可能企業委員会に対する各国の関心は高く、一日の参加者数は最大で220名強（労働側55名、政府側108名、使用者側65名）で、のべ6日間にわたる委員会がもたれた。

この議題に向けては大部な「持続可能な企業の促進」レポート（175頁）がILO事務局によって準備され、配布された。委員会の経過は、委員会議長がこのレポート提示の討議項目について政労使3者から意見を聴取し、委員会に設置した起草委員会が「結論案」を作成し、この「結論案」に対して各委員が修正案を提出し、その審議で調整して「結論」文書を採択する形で行われた。

事前レポートが提示した討議項目は、①企業が持続可能な経済および持続可能な社会で活躍できるためにはどのような要素が鍵となるか。②政府は持続可能な企業を促進する政策・プログラムを具体化するためにどのような役割を強めるべきか。③社会的パートナー（労使）は、持続可能な企業を促進するために何ができるか。④ILOは、持続可能な企業を促進する各国政府等構成員の努力に対し、何ができるか。⑤ILOのディーセント・ワーク・アジェンダはこのために何を優先課題とすべきかなどである。

労働者側会議では、アフリカ諸国の労働者代表は多国籍企業が企業都合で移転を行っており労働者の権利や雇用が害されているなどを主張。中南米諸国の労働者代表は企業が労働法を遵守していない、途上国では貧困問題が依然深刻だ、協同組合の役割も重要などの意見を表明。欧州の労働者代表からは企業の社会的側面や教育、安全問題が重要、環境問題をより重視すべき、社会対話を強調すべきなどの意見がでた。

委員会では、労働者代表のシシリア副議長が「持続可能な企業」は結社の自由、団体交渉を尊重しなければならない。政府はマクロ政策の安定性をはかり、貿易政策では環境、労働権、労働条件の確保が不可欠だ。「持続可能な企業」は生活賃金、男女平等、差別撤廃、安全衛生の確保、環境保全などを遵守する企業であり、この条件を作り出す必要があると主張。政府側からは、日本・米国・カナダ・EU諸国の先進国グループが企業は雇用創出の源泉、ILOのディーセント・ワーク・アジェンダが重要、3者構成主義を進めるべき、政府が調整役となるべきなどを主張。中東諸国やアフリカの幾つかの政府は「持続的な企業の促進」では平和が大事、戦争は企業も成長も破壊する、民主的討議での経済発展、労働基準の遵守が必要と強調した。中南米諸国の政府からは、情報技術が重要、関係者による話し合い、若者、女性の参加が重要などを指摘。使用者代表は企業家精神の涵養、生産性向上の重要性などを強く主張した。

以上のような議論を受けて、委員会の起草委員会（政府側代表、労働側代表、使用者側代表、各5人）が「持続可能な企業の促進についての『結論案』」を起草した。この「結論案」に対し、労使委員、いつかの政府グループから100項目以上の修正字句が提出され、そのひとつひとつについて検討し「結論案」がとりまとめられた。

3. 「持続可能な企業の促進に関する結論」のポイント

委員会が採択した「結論文書」は、①持続可能な企業を生み出す環境、②責任および持続可能な企業の活動、③政府の役割、④社会的パートナー（労使）の役割、⑤ILOの役割について記述している。

まず「はじめに」、持続可能な企業が成長、富創造、雇用とディーセント・ワークの主要な源泉であり、政労使はこの企業の促進をおこなってディーセント・ワーク、持続可能な開発、生活と社会水準を高めるイノベーションを進める必要があると基本認識が述べられる。「生み出す環境」では、企業活動の源泉の利潤動機と人間の尊厳、環境持続、ディーセント・ワークを結合すること、持続可能な企業を可能にする環境では発展段階や文化・社会状況の多様性にもかかわらず基本条件があること、この基本条件には、①平和と政治の安定、②良きガバナンス（民主主義）、③社会対話、④人権と国際労働基準の尊重、⑤起業文化、⑥健全・安定のマクロ経済政策、⑦貿易と持続可能な経済の統合、⑧適切な法及び規制の環境、また社会正義と社会包摂、さらに十分な社会保護（医療、失業保険、母性保護、基礎年金）など17の課題が重要だとしている。

「企業の活動」では、企業経営が経済、社会、環境の3つの持続可能性を尊重すること、技術革新に取り組むと共に労働の権利および国際労働基準を遵守して労使関係を構築すること、そのために①社会対話と労使交渉、②人的資源開発、③労働環境の改善（男女平等、安全衛生、エイズ行動基準など）、④生産性と配分、⑤企業の社会責任（CSR）、⑥企業統治（説明責任）を実行することが必要と指摘している。

「政府の役割」では、上記の「環境」を作り出し、また自らが財・サービスの供給者として持続可能な企業行動を実践すること。また社会対話の促進、労働法・規制・監視の実施、CSRの振興、環境と社会基準を遵守した公共調達などの一連の政策によりその企業の促進を図る必要があるとしている。「社会的パートナーの役割」では、労使は政府の上記施策に協力すること、3者構成主義、社会対話により、持続可能な企業の促進政策の提言、労使の代表性の強化・深化、職業訓練・CSR情報などの提供などを労使がおこなうべしと指摘している。

「ILOの役割」では、ILO本来の基準設定機能とディーセント・ワーク・アジェンダ（①生産的雇用の創出、②労働者の権利の確立、③社会保護の普及、④社会対話の実行）に基づいて、持続可能な企業の振興をおこなうこと、その際には3者構成主義を活かした社会対話を進めること、さらに関係ILO条約と勧告の適用を進めるべしとし、さらにディーセント・ワーク・カントリー・プログラムに持続可能な企業の促進策を含めるためにILO事務局は途上国向けの支援活動をおこなうとしている。

以上が「持続可能な企業の促進委員会」の確認文書の要点である。ILO文書の作成では英文書の作成能力が重要な要素になっていること、労使各代表のスポークスパーソン・副議長が文書作りに決定的な役割を演じること、各国政府に対する労働者委員のロビー活動が重要な力になること、国連会議場を借用しているため夜間サービスが調わないなかで文書作成作業が進められたなどが深く印象に残った。そして、この結論を各国の政労使がどのように実践するかが今後の課題であると受け止めている。

第3回 「連合総研ゆめサロン」を開催

連合総研は7月10日に第3回「連合総研ゆめサロン」を開催し、経済学、経営学、社会学等を専門にする若手研究者（4名）および連合政策担当者（3名）にご参加いただきました。

今回は「21世紀におけるわが国の成長持続と産業活性化の条件」をテーマに（株）経営共創基盤代表取締役 CEO、元・産業再生機構 COO の富山和彦氏をお迎えし、わが国の成長持続と産業活性化に向けた政策や企業マネジメントのあり方について問題提起をいただき、その後、参加者との間で活発な意見交換が行われました。

次回、第4回ゆめサロンは10月の開催を予定しています。



イベントのお知らせ

※詳細はホームページ及びDIO10月号等でご案内します。

■ワークショップ「新たな労働ルールのグランドデザイン策定に向けて」 ーイニシアチヴ 2008 研究委員会・中間報告会ー

日時：10月5日（金） 14：00～17：10

会場：東京・御茶ノ水「中央大学駿河台記念館」（予定）

報告：水町勇一郎（東京大学社会科学研究所准教授）、神林龍（一橋大学経済研究所准教授）、

濱口桂一郎（政策研究大学院大学教授）

■20周年記念「連合総研フォーラム」ー2007～2008年度・経済情勢報告ー

日時：10月29日（月） 午後

会場：東京・日暮里「ホテル・ラングウッド」

（講演・パネル討論）薦田隆成（連合総研所長）、小峰隆夫（法政大学教授）他

■20周年記念シンポジウム「市場万能社会を超えてー福祉ガバナンスの宣言」

日時：11月27日（火） 13：00～17：30

会場：東京・九段「ホテル グランドパレス」

（特別講演）神野直彦（東京大学教授）／（パネル討論）宮本太郎（北海道大学教授）[コーディネーター]、マルガリータ・エステベス・アベ（ハーバード大学准教授）、濱口桂一郎（政策研究大学院大学教授）、広井良典（千葉大学教授）

海外に親会社・子会社がある企業増加

— 総務省「平成18年 事業所・企業統計調査」 —

「事業所・企業統計調査」(総務省)は全事業所・企業を対象に5年ごとに実施される調査だ。調査から3年目の年には、簡易な方法で行われる。直近の調査は平成18年に実施された。これまでの推移を見ると、事業所数は平成3年、企業数は平成8年をピークに減少に転じている。同調査では親会社および子会社の有無と、それらの会社が国内にあるのか、海外にあるのか、を聞いている。親会社が海外にある企業数は0.2%、子会社が海外にある企業数は0.6%と、全体に占める割合は、微少である。けれども、実数ではこの10年間で前者が159.0%、後者は133.7%と増加している。産業別では、親企業が海外にある企業のうち「卸売・小売業」が49.9%、子会社が海外にある企業のうち「製造業」が48.7%と、いずれも最も多い。

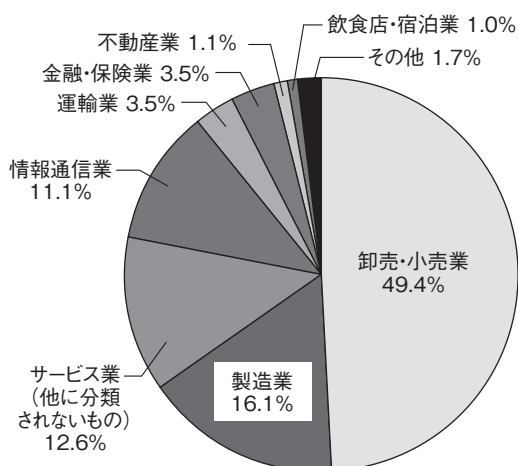
このように、日本企業への外資導入及び日本企業の海外展開が一部の企業に限定的なものであるという現状と、その件数が確実に増加していることをどう読み取るのかは、今後の動向を注視するほかない。しかし、日本企業が、金融市場の世界的な一体化のうねりの中にあるという視点から考えてみることは重要だ。

例えば、取得対象を未公開株とするPEファンドやヘッジ・ファンドなどによる、運用先を求めた国境を越えたM & Aが活発化している。新会社法が制定され、今年5月から外国企業が日本の子会社を通じて日本企業を買収することができる三角合併が解禁になった。これによって、海外の企業にとっては、従来より容易に日本企業を買収できる環境となった。敵対的買収に対して日頃から防衛策をとることが重要だと指摘を、職場の中でどう受け止め、実践にいかすか、新たな課題である。

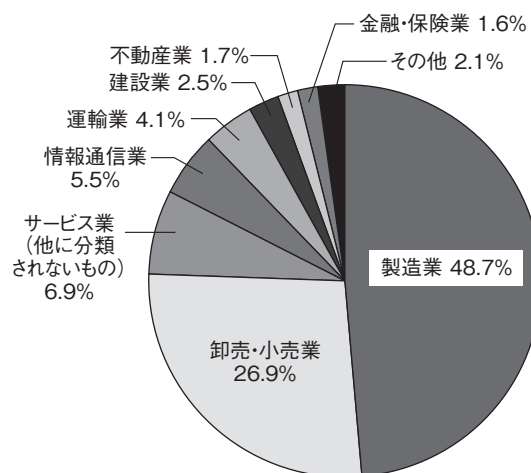
図表1 海外に親会社・子会社がある企業数

	平成8年	平成13年	平成18年
企業数(非農林漁業・公務を除く)	1,665,181	1,607,810	1,505,348
親会社が海外にある企業数	1,778	2,338	2,827
子会社が海外にある企業数	6,248	6,074	8,353

図表2 親会社が海外にある企業(産業別)



図表3 子会社が海外にある企業(産業別)



参考諸表

		'05年	'06年	06/ 10-12	07/ 1-3	07/ 4-6	07/ 4	07/ 5	07/ 6	07/ 7
実質GDP	日本 (季調済前期比)	1.9	2.2	1.3	0.8	0.1	-	-	-	-
	米国	3.2	3.3	2.1	0.6	3.4	-	-	-	-
	ドイツ	0.9	2.8	4.0	2.1	-	-	-	-	-
	イギリス	1.9	2.8	3.3	2.8	3.3	-	-	-	-
	中国 (前年同期比)	10.4	10.7	10.4	11.1	11.9	-	-	-	-
	韓国	4.2	5.0	3.8	3.6	7.0	-	-	-	-
鉱工業生産	日本(前年同期(月)比) (季調済前期比)	1.1	4.8	6.0 2.2	3.1 ▲ 1.3	2.3 0.1	2.2 ▲ 0.2	3.8 ▲ 0.3	1.0 1.2	-
	米国 (季調済前期(月)比)	3.2	4.0	▲ 0.4	0.3	0.7	0.4	▲ 0.1	0.5	-
	ドイツ (前期(月)比)	2.9	5.9	1.2	1.8	-	▲ 2.3	-	-	-
	イギリス (前期(月)比)	▲ 1.9	▲ 0.1	▲ 0.1	▲ 0.1	-	0.3	-	-	-
	中国 (前年同期(月)比)	16.4	16.6	(1-12) 16.6	(1-3) 18.3	(1-6) 18.5	17.4	18.1	19.4	-
	韓国 (前年同期(月)比)	6.2	10.1	5.2	3.4	7.0	6.7	-	7.6	-
失業率 (%)	日本	4.4	4.1	4.0	4.0	3.8	3.8	3.7	3.7	-
	米国	5.1	4.6	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	-
	ドイツ	11.7	10.8	10.1	9.3	9.2	9.2	-	9.1	9.0
	イギリス	4.8	5.4	5.5	5.5	-	5.5	-	-	-
	中国	4.2	4.1	4.1	4.1	4.1	-	-	-	-
	韓国	3.7	3.5	3.4	3.2	3.3	3.3	3.4	3.3	-
消費者物価	日本(前年同期(月)比) (季調済前期比)	▲ 0.3	0.3	0.3 ▲ 0.3	▲ 0.1 ▲ 0.2	▲ 0.1 0.2	0.0 0.2	-	▲ 0.2 ▲ 0.1	-
	米国 (季調済前年同期(月)比)	3.4	3.2	1.9	2.4	2.7	2.6	2.7	2.7	-
	ドイツ (前年同期(月)比)	2.0	1.7	1.3	1.7	1.9	1.9	1.9	1.8	1.9
	イギリス (前年同期(月)比)	2.1	2.4	2.7	2.8	2.6	2.8	2.5	2.4	-
	中国 (前年同期(月)比)	1.8	1.5	(1-12) 2.0	(1-3) 2.7	(1-6) 3.2	3.0	3.4	4.4	-
	韓国 (前年同期(月)比)	2.8	2.2	2.1	2.0	2.4	2.5	2.3	2.5	2.5
円相場	¥ / \$	110.2	116.3	117.8	119.4	120.8	119.0	120.9	122.7	121.5
	¥ / Euro	136.9	146.2	152.0	156.5	162.9	160.8	163.3	164.7	166.7

(国内の賃金・労働時間の動き)

現金給与総額 (前年同期(月)比)	0.6	0.3	0.0	▲ 0.7	▲ 0.7	▲ 0.2	▲ 0.1	▲ 1.1	-
実質賃金 (前年同期(月)比)	1.0	▲ 0.1	▲ 0.5	▲ 0.7	▲ 0.6	▲ 0.2	▲ 0.2	▲ 0.9	-
実質消費支出 (前年同期(月)比)	▲ 0.7	▲ 2.2	▲ 1.4	0.4	0.2	0.8	0.1	▲ 0.3	-
所定外労働時間(製造業・前期比季調済)	▲ 0.3	4.5	0.0	0.9	0.6	0.7	1.1	0.0	-

(注) 1. 実質GDPの四半期の数値は、前期比年率。但し、日本は季節調整済前期比、中国は前年同期比。

2. 失業率の四半期、月次の数値は、季調済。*中国を除く。

3. 円相場は各期平均値。ニューヨーク市場のインターバンク取引相場。

4. 現金給与総額、実質賃金および所定外労働時間は、事業所規模5人以上。

5. 実質消費支出は、二人以上の世帯(農林漁家世帯を除く)の全世帯ベース(家計調査)。

6. Pは速報値。網掛け部分は、前回から修正(速報値が同値で確定も含む)。

(ご案内)

1. 我が国の経済指標の最新のものを入手する場合は、以下にアクセスしてください。

内閣府月例経済報告 関係資料 <http://www5.cao.go.jp/keizai3/getsurei.html>

・雇用関係指標 <http://www.mhlw.go.jp> (厚生労働省)

<http://www.stat.go.jp> (総務省統計局統計センター)

・生産関係指標 <http://www.meti.go.jp> (経済産業省)

・国民所得統計関係 <http://www.cao.go.jp> (内閣府)

2. 経済指標に関し、ご不明な点がございましたら、連合総研(岡田)までご照会ください。(電話 03-5210-0851、FAX 03-5210-0852)

事務局だより

【7・8月の主な行事】

- 7月3日 「ワーク・ライフ・バランスー仕事と暮らしの新しい形」研究委員会
 (主査:大沢 真知子 日本女子大学教授)
 連合総合労働局・総合人権男女平等局・総合国際局・政治センター・総合組織局との
 意見交換会 [総評会館(連合本部)]
- 4日 所内・研究部門会議
- 5日 20周年記念事業「勤労者短観の6年」委員会
- 9日 グローバル経済下の産業革新と雇用に関する研究委員会
 (主査:尾高 煌之助 一橋大学/法政大学名誉教授)
- 10日 第3回「連合総研ゆめサロン」
 (講演:富山 和彦 (株)経営共創基盤・代表取締役 CEO)
- 11日 企画会議
- 13日 現代福祉国家の再構築 VI「現代福祉国家への新しい道ー日本における総合戦略」研究委員会
 (主査:岡澤 憲夫 早稲田大学教授)
- 18日 所内・研究部門会議
 生活時間の国際比較に関する調査研究委員会 (主査:佐藤 香 東京大学准教授)
- 19日 所内勉強会「統計解析基礎講座」 (講師:尾上 友章 (株)コム情報センタ所長)
- 25日 日本における労働者参加の現状と展望に関する研究委員会
 (主査:久本 憲夫 京都大学教授)
- 27日 「イニシアチヴ 2008ー新しい労働ルールの策定に向けて」研究委員会
 (主査:水町 勇一郎 東京大学准教授)
- 30日 政策研究委員会
- 8月1日 生活時間の国際比較に関する調査研究委員会 (主査:佐藤 香 東京大学准教授)
- 3日 経済社会研究委員会 (主査:小峰 隆夫 法政大学教授)
- 6日 労働関係シンクタンク交流フォーラム幹事会
- 7日 連合選出役員との政策懇談会 [総評会館(連合本部)]
- 8日 所内・研究部門会議
 「イニシアチヴ 2008ー新しい労働ルールの策定に向けて」研究委員会
 (主査:水町 勇一郎 東京大学准教授)
- 21日 企画会議
- 22日 所内・研究部門会議
- 24日 連合・連合総研企画調整会議 [総評会館(連合本部)]