

ものづくり産業は日本の宝 産業と地域の枠を越えて雇用を守る

財団法人産業雇用安定センター理事長 小串 正次郎氏に聞く

(聞き手：若松英幸 金属労協事務局長)

戦後、日本の高度経済成長を支えてきた自動車産業や電機産業など、高い技術力を誇る日本のものづくりが今、円高や欧州債務危機、あるいは新興国の台頭により危機に瀕している。特に地域の経済を支えてきた、ものづくりの工場が閉鎖し、地方経済や雇用への不安が拡大しているとのマスコミ報道をよく目にする。

そこで、実際のものづくりの現場における雇用状況の実態や、雇用および技術・技能を国内に維持するための取り組みなどについて、産業雇用安定センター(以下、センター)の小串理事長にお話をうかがった。

センターの新たな役割

センターが設立されて昨年2012年で25年、四半世紀を迎えました。グローバル化による国際競争の激化、国内産業の空洞化の懸念が指摘されている今日、同センターの活動が今まで以上に重要視されてきていますが、同センターの新たな役割についてまずお聞かせください。

小串 一つの企業グループだけでは

解決できない大きな問題を解決する

ために、産業界自らが立ち上げた財

団法人が当センターです。私たちは

「失業なき労働移動」というコンセプ

トの下、経営環境の悪化や構造改革

等により不幸にして雇用調整をせざるを得ない企業、そしてそこで働く

労働者の方々を、失業を経ずして新

しい職場に紹介する橋渡しの業務を

中心に活動を行っています。企業が

人材を送り出す情報を送出(いわゆる

求職)情報、人材を求める情報を

受入(いわゆる求人)情報

として、各種のデータを管

理しています。それらのデ

ータからも、円高、デフレの進行など

によるものづくり産業の国内空洞化と

雇用環境の悪化が懸念されています。

こうした状況の中で、当センターの

「失業なき労働移動」をコンセプトとす

る業務は、ますます重要性を増してい

ます。更に、新たな役割としては、新

成長分野への人材移動の取り組みも求

められています。



地方における雇用の実態

様々な要因で、多くの産業・企業が国内事業を縮小し、海外へ移転しています。特に、半導体や電子部品、デジタル家電などは急速に競争力を失い、地方では工場が閉鎖されたり、生産が縮小されたりして、経済が疲弊しています。その結果、雇用調整

人事労務管理センター



が大きな課題となっていますが、地方における雇用の実態について教えてください。

小串 当センターでは、全国で年平均8000人以上の出向や移籍を斡旋しています。2011年度の実績は8582件で、2012年度の実績は2013年1月末の時点で8647件。このままいけば、2012年度末までに1万件が成立するでしょう。出向も移籍も昨年度2011年度に比べ、著しく増加していることが分かります。

業種別で斡旋の成立状況を見ると、製造業が66・2%と圧倒的に多いことがわかります。なかでも、現在

在、余剰人員を抱える傾向にあるのは、電機、電子、半導体、電子部品などの電機産業です。一方で、自動車産業や建設業界では人が足りない状況です。

例えば、自動車関係では、2013年1月末現在、東京のA自動車会社では、茨城の電線会社、埼玉の輸送用部品会社、東京の電気機械器具会社、三重の部品企業、佐賀の輸送用部品企業、長崎の電子部品企業など6県13社から、産業や地域を超えて計302名を当センターを通じて出向で受け入れています。

また、同様に栃木にあるB自動車会社の工場では、山形の電子部品会社、福島の電子部品会社、茨城の電線企業、栃木の輸送用部品会社、千葉の鉄鋼部品会社、宮崎の電子部品会社など6県11社から計222名、当センターを通じて出向で受け入れています。

企業規模別で送出成立（出向・移籍）を見てみると、66・0%が大企業です。この数字は、大企業のように体力がない中小企業は、雇用調整をする余裕もないままに倒産してしまうケースが多いことを意味しています。

一方で大企業は、当センターを利用するのみではなく、有料職業紹介所も利用されています。離職者の登録

先が複数あるということは、労働者のセーフティネットが広がることですから、これはこれで良いことだと、我々は考えています。

受入成立については大企業と中小企業がおおよそ半々です。中小企業における送出の成立が34・0%であるのに対し、中小企業の受入成立は48・2%となっています。これは、大企業における中途採用がほとんどないために、人材が中小企業に流れていくことを表している

産業雇用安定センターについて

◆概要

産業雇用安定センターとは、人手が足りない、もしくは余剰人員が発生した企業に対し、労働者を出向・移籍させることで、双方の支援を行っている財団法人である。出向・移籍の斡旋の他に、企業間交流セミナーや再就職支援セミナー、キャリアデザインセミナー、人事労務管理セミナーなど、今後の働き方に関するセミナーもを行い、様々な角度から企業、労働者をサポートしている。

◆設立経緯

1987年3月、円高に伴う、構造不況（鉄鋼・造船等）時に発生した余剰人員を、失業させることなく他の産業へ移動させることを目的に、経済・産業団体、特に日経連（現・経団連）が中心となり労働省（現・厚生労働省）との協力により、出向・移籍の専門機関として発足。具体的には、(社)日本造船工業会、(社)日本鉄鋼連盟、(社)日本自動車工業会、(社)日本電機工業会、電気事業連合会をはじめ13の産業団体が5250万円の基本財産を拠出して設立。

◆組織機構

◎役員：会長＝矢野弘典（元日経連専務理事）、

理事長＝小串正次郎（元・東芝物流株常務）

この他、非常勤の理事12名、監事2名（いずれも民間出身）

◎職員数358名。そのうちの約6割が民間企業からの出向者で人件費は一定額を当センターで負担。その他は民間企業経験者を中心に直接雇用。

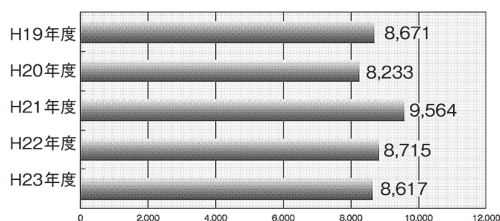
◎地方事務所＝47都道府県に地方事務所を設置。

◎本部＝東京都江東区亀戸2-18-10

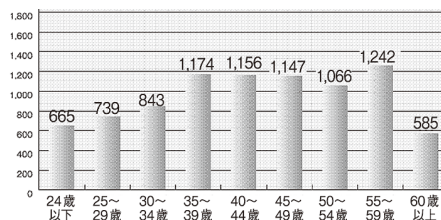
住友生命亀戸駅前ビル TEL03-5627-3600

<http://www.sangyokoyo.or.jp/>

図表1 成立（就職）人数の推移



図表2 年齢別成立状況





関係のところが多くなっています。しかしながら、会社都合で辞めざるをえない人のなかには、年齢層の高い方も数多くいらっしゃいますので、どの年齢層についても、きめ細やかなサポートをしていきたいと考えています。

形態別では、移籍が63・1%、出向が36・9%ということで、出向が4割近くになってきているのが最近のトレンドだといえます。なお、出向に関してですが、送出企業は、景気が良くなり次第、出向者を自分のところへ戻したい考えがあるため、できるだけ短い期間での出向契約を望みますが、受け入れ企業は、できるだけ長い期間、一度に大勢の出向者を受け入れたがります。したがって、出向の期間については、送出企業と受入企業の両社で協議していただいています。最短で3か月、通常は6か月(67・6%)となっていますが、技術者管理職などで長い人では1年以上の

ます。ただし、大企業は、出向に限っては、割と受け入れていることが実績からわかります。

年齢別での成立率を見ると、45歳～59歳が37・9%と最も多く、次いで、30歳～44歳の36・9%。60歳以上については5・2%となっています。最近の出向者は、昔とは違い、若い人が多いため、30～44歳の出向先は自動車

ケースもあります。——自動車産業が好調とのお話がありました。それは下請け企業でも同様でしょうか。

小串 いいえ。自動車産業の売り上げは確かに上がっています。しかし、海外生産が当たり前になっている今、国内の下請け企業の多くは悲鳴を上げているのが現状です。力のある2次下請けくらいまでは、なんとか円高の波に乗って、海外に工場を持つことができず、3次下請け、4次下請けの中小企業になると、そこまで力が及びません。だからといって、そう簡単に他の仕事ができるわけもなく、最悪の場合は廃業に追い込まれます。同様のことが、電機部品産業でも起きています。ですから、最近では下請け企業も工夫を凝らし、これまでは一つの日本企業に頼りきりだったものを、複数の日本企業や韓国などの海外企業からも受注をしてリスクを分散するなどしています。

雇用調整の仕組み

——センターを通じた雇用調整は、どのような仕組みのもとで行われているのでしょうか。

小串 我々の事業は、国の補助金に支えられている部分が多いのです

が、この補助金は、雇用保険二事業の事業主負担分から出ています。したがって、雇用保険を払っている事業主であれば、どなたでも、当センターの出向・移籍支援サービスを無料で受けることができます。

当センターの大きな特徴は、約350人いる職員の約6割が出向等支援協力員と呼ばれる企業からの出向者であることです。ちなみに民間企業からの出向である職員の人件費は、一定額を当センターが負担していますが、出向元の企業にもご負担いただいています。そして、出向者の多くが、企業の役職者や組合役員の経験を持っているため、業界の事情に詳しく、産業や地域の枠を超えた広い人脈を持っており、その上、労働者の思いを汲むことに長けています。そうした出向等支援協力員が、各都道府県に配置され、言わば民間人の目線で、失業を余儀なくされる方々に思いを寄せながら、斡旋のお世話をさせていただいているわけです。当センターの出向等支援協力員は、全国にいますから、その地域の事情に通じています。そして、丁寧に地元の企業回りをして、しっかりとヒアリングを行い、その上で、可能な限りの適材適所を心がけ、斡旋

をしています。ですから、出向・移籍された方が新しい現場に戸惑ったり、受入現場が困惑したりという話は、まず聞きません。

ただ、送出側と受入側の双方の希望が常に100%叶うわけではありません。希望する労働条件が叶わない人も当然あります。しかし、それを「できるだけ希望通り」にするために、

我々は、産業や地域を超えたネットワークをフル活用し、斡旋しています。出向についてお話しすれば産業を跨いだとしても、そんなに難しい現場に配置することはありません。それにもともとは各メーカーで仕事をされてきた熟練の方々ですから、基礎訓練を1週間もやれば、皆さん、新しい場所でも能力を発揮できているようです。出向するご本人たちからも感謝の言葉をいただいているほどです。また、異業種へ出向することで、自分の職場との比較が可能になり、人によっては大きな学びや気づきもあるらしく、教育的にもいいという声もあります。

全国に出向等支援協力員を配置することに對して、非効率だとの意見をいただくこともあります。我々の事業は前述にもあるとおり、雇用保険を払っている事業主に対する均

等サービスです。今は利用率が少ない地域でも、今後のことは分かりません。また、全国ネットで人を動かすには、やはりその地場に強い人脈を持った人を置いておくことは、非常に重要なことです。

雇用調整の仲立ちとして の苦勞と工夫

— 地方を實際に回られて、雇用調整が発生して余剰人員や解雇人員を送り出す企業と受け入れ企業との調整におけるご苦勞には、どういったものがありますか。また、送り出し企業と受け入れ企業の中間で雇用調整をされるうえで、何か工夫されていることはありますか。

小串 離職者側に特殊な能力がある場合や、受入側の条件が明確な場合は、割と速やかにマッチングしますが、そうでない場合は、退職時における労働条件と受入条件との差をいかに理解していただくが最も苦勞する部分です。大手企業をお辞めになって中小企業に移られる人は、当然のことながら、大手企業の労働条件が高いことが多い、極端な例では、賃金が半分以下になつてしまうような条件を目の当たりにすると、「なんでそんな低い条件のところしかないんだ！」と憤慨してし

まう人もいます。そして、自らもつと良い条件のところはないかと情報収集をなさったりする。でも、そうすると、反対に、次第に現実が見えてくるようで、徐々に我々の言葉にも耳を傾けてくださるようになります。そうしたタイミングをうまく見計らって、対応することは重要です。

ちなみに、全国の情報をつかむために、あえて当センターに出向者を送り込む企業もあります。現場の生産管理担当者が、自分の企業から当センターに出向している職員に「まもなく忙しくなってくるから、何とかしてくれ」とか、「そろそろ暇になるから、何とかできないか?」と働きかけたりしています。自動車産業もそうですが、当センターのネットワークを活用して、企業グループや地域の枠を超えて、出向や移籍の形で技術者を送り出し、受け入れをすることによって、企業にとつても円滑な雇用調整が可能になるわけです。また、労働者にとつても雇用維持が図られますし、仮に移籍することとなつてもスムーズな労働移動が可能となると思います。

雇用維持のための 各自治体の取り組み

— 大量の雇用喪失は各地域の経済

に大きな打撃となり、それはマスクミなどでも大きく取り上げられていますが、雇用を維持するために各地域の自治体を取り組んでいる対策はありますか。

小串 数は多くありませんが、なかには、画期的な取り組みをしている自治体もあります。山陰のある県では、その地場にある電機関係の企業が構造改革を余儀なくされ、雇用喪失が懸念される事態になると、県として人材の県外流出に歯止めをかけるため、当センターの紹介を受けて、その企業からの人員を受け入れた県内企業に対しては、助成金を出すことを議会に提案し承認されたと聞いています。それだけ、県自体が、雇用不安や人口流出に強い危機感を持っていることを感じました。

また某市では、地場にある大手企業の閉鎖を受け、県の協力も得て、県内アンケート調査を実施しました。「数百名の余剰人員（離職者）が発生する予定です。受け入れてくださる企業様はいらっしゃいませんか?」という内容のアンケートです。その集計結果は、当センターに登録していただき、ハローワークとも連携をとりながら登録企業にアプローチをして、離職者の受け入れをしております。

— センターでの斡旋数は、日本の完全失業者数から見ればごく一部のことですが、優秀な技能や経験を持った人材を国内に繋ぎ止める意味で、非常に重要な役割があると考えます。センターの社会的な認知度を高めたり、より多くの成果を得るために努力されていることはあります。

小串 現在、日本における完全失業者数は約300万人といわれています。そのなかで、会社の都合で離職に追い込まれた人の数は、概ね100万人。そう考えると、いくら我々が1万人の斡旋をしていると豪語しても、それは全体の1%に過ぎません。

しかし、当センターは、地道に実績を積んでいます。今年度2012年度の成立件数は昨年度に比べて20%増です。景気が影響していることは事実ですが、全国の各企業を実際に訪問し、地道にネットワークを広げてきた結果の数字という自負もあります。どこかの企業で、当センターの斡旋で出向や移籍が成立すると、その情報が企業間や地域間に流れるでしょう。おかげさまで、毎週あがってくる実績リストには、毎回新しい企業の名前を見つけることができます。センターの成立率は約60%です。なお、単純比較はでき

ませんが、全国のハローワークが約20〜30%と言われています。地道な企業訪問を通じての求人開拓が成立に結びついている成果だと思っています。

そして、その1%の実績を高く評価してくださる方も数多くいらっしゃいます。少し前の話ですが、某県で発生した93名の余剰人員のうち、2名は県外へ行きましたが、当センターの働きによって91名の方を同じ県内の受入企業につなぐことができました。その県の地方連合の方からは、「全体から見たら1%かもしれないませんが、93名もの人たちが救われ、しかも、そのほとんどが県内にとどまることができた。これは大きな貢献です」とのお言葉をいただきました。

我々は今、1万人の斡旋を約350人で対応しています。優秀な人材をフルに日本の産業に活かしていくには、私たちの組織も拡充する必要があると考えています。

働くことは 生きるというものの

— 連合は「働くことを軸とする安心社会」をスローガンに掲げ、私たち金属労協も、長期安定雇用を基本に「生活の調和と自己実現を目指す多様な働き方」の実現を、労働政策

の方針として掲げています。雇用の受け皿としての「ものづくり産業」は日本社会を支える重要な基盤であると思うのですが、雇用の維持やキャリア再開発に携わる業務を通じて、小串理事長は「働くこと」に対して、どのような思いをお持ちですか。

小串 働くことは「生きる」ことそのものの「言ってもいいと思います。雇用の不安定は、その人の精神まで不安定にしますからね。極端な例ですが、無差別殺人事件を起こした犯人の動機が「仕事が無かったから」とか「雇われて頭にきていた」などということ、よく聞く話です。人は、働くことを通じて社会に参加し、社会との関わりを持ち、自分の存在意義を見出すことができるのです。

働き方の多様化という言葉を時々耳にしますが、それは本当に労働者が望むことでしょうか。誰だって、安定的雇用で働きたいのが本音なのではないでしょうか。安定的雇用のもと、安定した収入がある。それを嫌がる人はいないと私は思います。したがって、当センターでは、正規雇用の斡旋はもちろんのこと、非正規雇用の者を正規雇用にすることをしています。やる気、能力、責任感があれば、それまでが非正規雇用者だった

たとしても、正規雇用者として実力を発揮できる可能性は十分にあるからです。

— 雇用維持に向けて、雇用移動が不利にならない社会システムの構築、キャリア再開発システムの充実など、多くの課題があると思います。こうした課題を解決していくために、国や経営者、労働組合がやらなければならないことは何だとお考えですか。

小串 どの企業にも波があるのは当然のことですから、余剰人員を抱えてしまう時期も当然あるでしょう。でも、そうなったときに、単にリストラをしたり、採用を減らしたりするのはなく、雇用を維持しながら、人手が足りない企業に出向してもらおう選択があるということ、より多くの人たちに知っていただけるといいですね。そのために、我々のような組織があるわけですから、どんどん利用していただきたいと思っています。

また、技術の海外流出を、企業や労働者の力だけで阻止するには限界があります。やはり、優秀な技術者や研究者を、国内の中小企業に誘導する仕組みを、国が作るべきです。そして、受入企業となる中小企業に対して、国が助成金を出し、受入企業はそれを給料に反映させる。あるいは受入企業に対

ものづくり産業の空洞化阻止と国内雇用の維持に向けて



して税制の優遇をする。それくらい大胆な政策で国内企業を守っていかないと、優秀な人材がどんどん海外に流出し、次の世代に技術指導ができる人材さえ日本からいなくなってしまうことを危惧します。

企業経営者は顧客満足を目指す前に従業員満足を目指すべき

— NHKが60周年記念ドラマとして放映した「メイドインジャパン」では、日本でリストラをされた熟練の技術者が、その技術力を買われ中国企業に再就職し、多くの中国人たちに頼られながら製品開発の一翼を

担う、という場面がありました。リストラをされた優秀な日本人の技術者や研究者が、韓国や中国へ行ってしまうという事態は、実際に起きています。彼らが求めているものは、必ずしも賃金だけではありません。ドラマと同様、働く労働者は自身の存在価値を実感したい気持ちが強いです。したがって経営者には、そこまで汲み取っていただきたいと思うのですが、その点については、どのようにお考えでしょうか。

小串 おっしゃるとおりです。「経営者として任期間中の業績が良ければそれでいい」、今日日本にはそのような短期業績主義の経営者が増えていくのかもしれませんが、「企業は人なり」といながら、人員整理をして、世の中から一定の評価を受けるのは、矛盾していると思います。

どの企業でもCS (Customer Satisfaction: 顧客満足) を掲げていますが、企業は、CSの前にES (Employee Satisfaction: 従業員満足) を目指すべきです。従業員の満足なくして、顧客の満足はありえません。なぜなら、顧客満足を目指すには、一人ひとりの従業員がよい仕事をしなくてはならないからです。よい仕事をするためには、

一人ひとりの従業員が現在の労働条件を受け入れ、職場の人間関係で悩むこともなく、やり甲斐を持って生き生きと働く必要があります。大手企業になればなるほど、業務が細分化されてしまつたため、一人ひとりが自分の存在意義を感じづらくなりますが、大企業でも、経営者が、従業員の満足度と存在意義をいかに感じさせられるかを思索して、実践しているところはあります。

先日、山梨の半導体を作っている某工場を訪ねたのですが、そこで働く従業員は、自分が作っているものが、どんな製品の、どの部分に使われ、どんな意味を成しているのかを理解したうえで作っているとのことでした。何を作っているのかが分かっていると、そうでないのでは、達成感が全然違ってくるのです。

経営者の皆さんには、利益を追求するのと同じくらい熱心に、物心両面の従業員満足、とりわけ心の満足を追求していただきたいと願います。そうすれば、必然的に企業発展につながり、結果として、人は大事、雇用を守るといふ考え方に至るのではないのでしょうか。

若松 センターが担う役割は非常に大

きく、着実な成果を出されていることが、あらためて分かりました。また、地域密着型で雇用調整に臨む姿勢には頭が下がります。こうした姿勢は相談する側にとって、非常に心強いものだと思います。安定して働く場所を確保すること、ディーセントワークも含め、働くことを基盤に生き生きと安心して生活できる社会システムを構築するためには、センターの皆様には今後ますますご尽力いただきたいと思っております。本日はお忙しい中、本当にありがとうございました。

(2013年2月25日)

小串 正次郎 (おぐし・しょうじろう)

財団法人産業雇用安定センター理事長

1947年高知県生まれ。早稲田大学教育学部卒業。69年4月、東京芝浦電気(株)(現・東芝)に入社。人事・労務畑を中心に勤労部本社管理部長、横浜事業所長、東芝物流(株)(現・東芝ロジスティクス)常務取締役を経て、2006年7月、(財)産業雇用安定センター理事長に就任(現)併せて、2005年12月から東京都労働委員会使用者委員務める(現)。特技は野球。64年土佐高校の遊撃手として選抜高校野球に出場。東芝に入社し、社会人野球で選手、後にコーチとして手腕発揮。