

## 不況の時代にあって

神田通信工業株式会社  
前・取締役社長

太田 健一郎



(序) 現在はオイルショック以来、いや戦後最悪、未曾有の不況期だといわれています。特に今年に入っての生産・販売の落ち込みは甚だしく、この7月に誕生した自民新政権の最重点課題も、減税や追加の公共投資等の景気対策に置かれると聞いています。実際に、私も肌で売上の急減、価格の低下といった現象を感じております。経済の循環がどんどん縮小していきまると窮極は自給自足の経済となります。これを夢に見ることがあります。そこは、今巷に溢れている商品の取引が止まった凍りついた世界です。背筋が冷たくなり目が覚めます。まさかそこまでとは思ふものの、現実はそのような経済にまで行きつくのでは、と思わせるほどの状況とって過言ではありません。ここでは、このような時代における技術、そして人、その人が受け取る給与の問題を取り上げます。

(1) 私共のような電気・電子・通信製造業種では、商品が急激に変動し、価格も低下の方向で急変しております。ラジカセ、カメラ、携帯電話等5年前に比べ、商品の機能・性能は大きく進歩しておりますが、価格は上昇していないどころか大きく低下しております。商品の性能アップはそれだけ技術が進歩しているということでもあります。アナログからデジタルへ、半導体を活用しての小型化、メカ部品の高性能化や小型化等々技術は目まぐるしく進歩しています。価格面ではすでに相

当以前から「価格破壊」という現象が生じておりました。数年間で、2割、3割の価格低下は当たり前、半分以下の値段になることも珍しくはありませんでした。これは、設計の見直し改良、特にLSIを活用した回路の集積化が多分に寄与しています。しかし、最も大きな要素は生産にたずさわる人件費を引き下げる努力を各メーカーが進めた、という点にあると考えられます。メーカーは製造部門の地方移転とか別会社化とか、外人労働者の採用、あるいはアジア等海外へのシフトを進め、いかに人件費の削減を進めながら品質・性能のアップをはかるか、腐心してきたわけです。

(2) わが国では、終身雇用、年功序列型賃金、賃金の一部としての退職金制度が一般的であります。諸外国でもこのような雇用体系を採用し、成功を取めている企業もあると聞いています。技術者であれば、学校を出て10年くらいは勉強・修業の期間です。次の10年くらいはその勉強・修業を土台に中堅のリーダーとして、製品の開発や製造プロセスの開発活動の中心となり活躍する時期となります。その次の10年はそれまでの経験を活かして、マネジメントの分野や全社的な大きなプロジェクトを担当したり、後進の育成等に尽力する。その間給与はほぼ上昇を続け、定年を迎える、規定の手厚い退職金を受け取る。このような一般的な生活イメージがあったかと思います。

しかし、技術の進歩や製造場所の大きな変動を余儀なくされる今日、このような体系の維持は困難になったかのように思われます。まず技術の変化が速すぎるくらいとなりました。10年前に習得した技術でもって若い人を引っ張っていくことは難しくなりました。常に新しい技術にキャッチアップしなければならなくなりました。技術は変化しても人が変化するのはなかなか難しいものです。工場で働く技能者をとりあげてみても、企業は高度な技能者をいかに低コストで確保するか、高コスト化をいかに押さえるかに苦心する時代です。そこで一部の企業ではすでに年功序列型、退職金制度の見直しを行ったところがあります。この問題についてはいろいろなところで議論がされておりますが、私は決して悪い制度ではないし、今後も維持していける制度だと思っております。ただ、前提としては1人1人の個人が組織の上、部下の上にあぐらをかくのではなく、常に気持ちを若く持って、チャレンジ精神を持っていくこと、これがあれば年功序列型も維持できるかと思われまます。同じ仕事内容を単純に続けるのでは、給与の年功アップは難しくなっていくでしょう。

(3) 話を不況対策に戻しますと、どのメーカーも不況克服のためにいろいろな手を打ちます。まず諸経費の削減から始まって、残業カット、設備投資の抑制、売上を伸ばすための営業部門のテコ入れ、工場では直間比率の見直し等々、製品設計を見直すVAも行われます。

そして、どうしても足りなくなると人員整理が行われることとなります。わが国では人員整理は最後の生き残りのための手段として考えられています。外国企業ではいとも簡単にクビ切りをするように伝えられておりますが、最近ある外国企業のトップの方と話をしておりましたら、リストラのストレスは日本も欧米も変わらないと思う、と伺いました。世の東西を問わず、人々の生活の基盤である職場に手をつける、ということは大変なことです。しかし、全員が沈没するよりは一部の

方の犠牲で残りの従業員を救うのだ、との考え方でわが国でもこれまで多くの企業でいわゆるリストラ、希望退職、人員整理がやり方、形は異なっても行われてきているわけです。

昨今の国内の状況を見ますと、失業率が4%を超え、倒産件数も戦後最高の水準となりつつあります。日本全体が悪い状況で、個々の企業ベースの対応には限界に近づいているかのように思われます。まだまだリストラの余地はある、新市場もまだまだある、という意見もあるかとは思いますが、マクロの経済指標で見る限り不況感は深いと思えてなりません。私は雇用維持、これ以上のリストラに限界がある、ということでしたら賃金の削減が考えられてもよいのではないかと、思っております。給与のダウンは一種のタブーであり、従来賃金は毎年上がるもの、というのが常識でしたから多くの方が反発されると思います。この物価高で賃金据え置きはひどい、との意見もわかります。しかし、リストラが即失業につながり、リストラをやらなければ倒産につながる、倒産ということは全員が失業する、という時代であれば、皆で痛みを分かち合う、すなわち皆で少しずつ給料を減らし、我慢していく。このような考え方も見直されて良いのではないかと思うわけです。

長期的には、労働賃金の低減は国内の製造・非製造業の国際競争力の向上につながります。海外へシフトしていた生産部門が日本へ戻ってくる可能性が大きくなっていきます。ということは将来には国内における雇用機会の増大につながる事が期待できるということです。先日の新聞で、ある大組合が雇用維持を前提に来春闘でのベースアップゼロを是認する方針だ、という記事を読みました。深刻な不況にしばらく堪えていくために、わが国のいろいろな意味での国際競争力を回復させるために、終身雇用や年功序列というわが国の良さを残しながらも、賃金体系を水準を下げる方向で見直していく、一考に値しないか、以上一筆させて頂きました。