

リーダーの為の研究誌

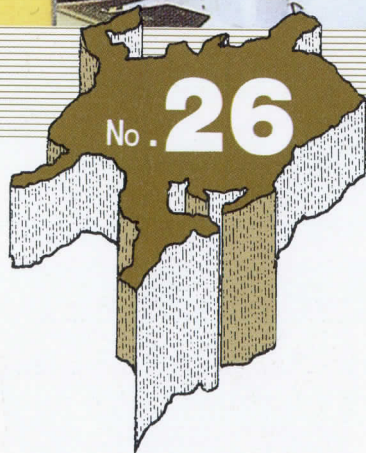
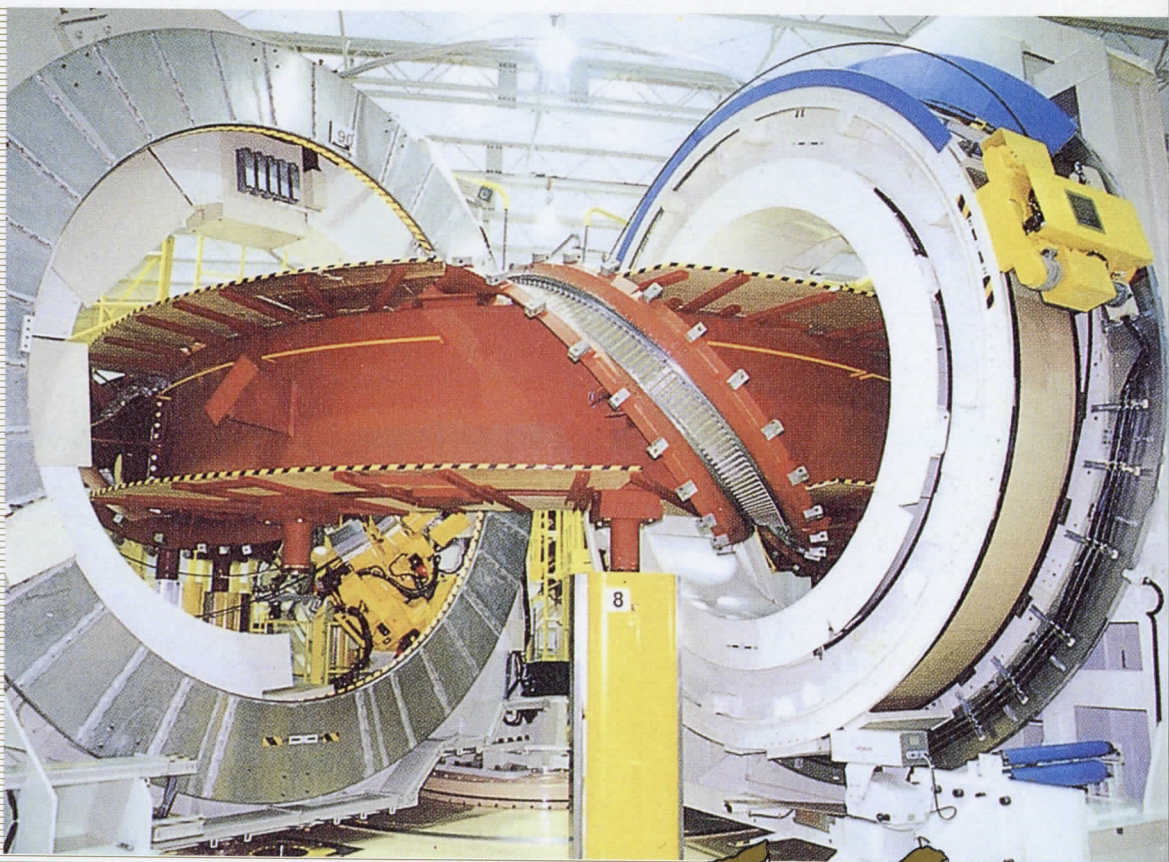
産政研

1995

SPRING

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〔特集〕 “人を育て活かす”



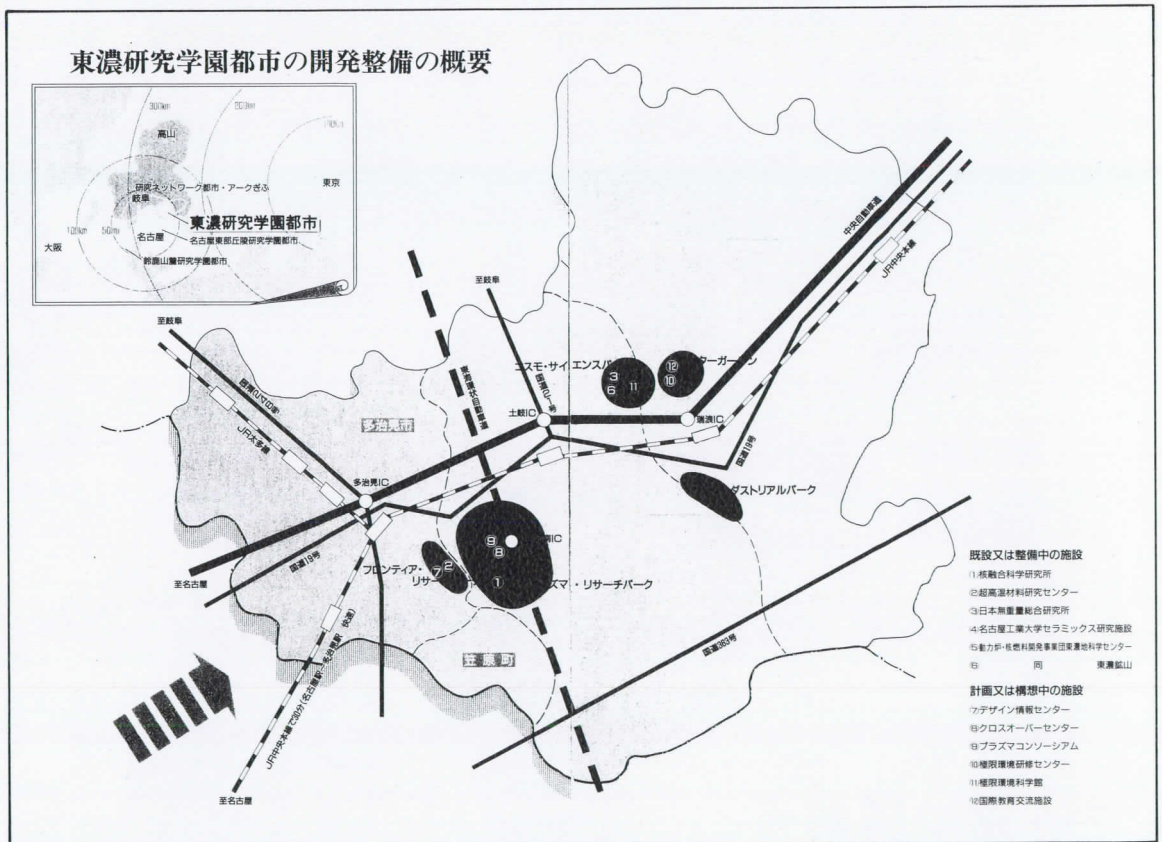
東濃研究学園都市

核融合科学研究所 世界最大の大型ヘリカル装置

東濃研究学園都市構想

岐阜県東濃西部地域においては、昭和60年度から東濃研究学園都市構想が進められている。この構想は、超高温、超高圧、超伝導、無重量等の極限環境をテーマとした世界的水準の研究開発機能等を集積するとともに良好な研究環境を提供するため、緑豊かな自然環境を生かした質の高い居住機能、レクリエーション・文化機能等を整備し、21世紀に通用する世界に誇れる快適で高機能な研究学園都市づくりを長期的展望に立って推進するものである。平成5年3月には、特色ある機能を集積し、地域振興の拠点形成するため、多極分散型国土形成促進法に基づく振興拠点地域基本構想の承認も得ており、既に、超高湿材料研究センター、日本無重量総合研究所、核融合科学研究所（土岐サイト）等の研究所の整備が順次進められている。

東濃研究学園都市の開発整備の概要



巻頭言	企業革新と企業別組合	梅村 志郎 …… P. 2
発 言	《とぼっち》の円高	松永 嘉夫氏 …… P. 4
寄 稿Ⅰ	「創造的人材」育成の構想	竹内 弘之氏 …… P. 7
寄 稿Ⅱ	営業部門に於ける 「人材育成」について	丸山 和彦氏 …… P.12
寄 稿Ⅲ	R & D部門活性化に向けた 最適解へのアプローチ	小澤 邦一氏 …… P.17
寄 稿Ⅳ	学校教育の捉え直し	松井 一麿氏 …… P.23
研究員レポート	個性尊重の困難さ	田中 節雄氏 …… P.28
データ	日本の学校教育を考える	…………… P.31
中部の地域振興	「研究ネットワーク都市・アークぎふ」 &「東濃研究学園都市」	馬淵 正司氏 …… P.39
産政研だより	’95年2月～ ’95年4月末	…………… P.44



企業革新と企業別組合

(財) 中部産業・労働政策研究会

理事長 梅 村 志 郎

今年の賃上げ交渉は、ようやく景気回復が見られるかと思われた矢先に、急激な円高という経済の苦境の中で山場を迎えた。結果は、労働側が目指した昨年実績には至らなかったが、実質賃金が満される形で大方の決着をみた。

組合が年内行事にかける精力の大半は春闘が占めていると言える。春闘が賃金水準を決める重要な交渉であることは言うまでもないが、賃上げ交渉を一年間の総決算と位置づけ、広範な問題について話し合いを進めている労使は多い。しかし「交渉では産業の動向、労使関係のあり方、雇用制度や賃金制度など重要な問題を論議するのだが、いざ具体的な話になると100円玉を何個積むかという財布の話になってしまう」(大企業の労務担当)という嘆きも聞かれる。たしかにそれが実態であろう。賃上げ交渉にかける費用と効果を考えると、本当にそれでいいかと言うことになる。だが、労使交渉が意味するものはそのようなものではないはずだ。

あらためて言うまでもないが、日本の労働組合は企業別組合が基本となっている。そし

て、その企業における一部の管理職を除いたすべての従業員を網羅したのが企業別組合である。従って労働組合が何を考えどの様な活動をするかによって、企業の将来が決まるといっても過言ではない。また、労働組合は単に自らの要求を獲得する手段として存在しているだけではない。働く人びとの意思を経営側に的確に伝達することによって、経営判断の公正を確保し企業の活力を高める役割をはたしている。多様な組合員(従業員)の欲求を組合という独立した組織の合意として自律的に集約し、労使間の合意形成を促進し、ひいてはそれが経営の効率的な運営を助けることになっている。この様に企業別組合は、企業経営にとって重要な役割をはたす存在になっている。

特に日本の企業別組合は、「全員参加の運営」「合意形成のプロセス重視」などすぐれた機能を備えた組織である。各組合は、毎年(あるいは2年)全組合員の参加で活動方針を決め方針に基づいて日常活動を進めている。活動方針は内外の情勢分析をはじめとして、広範な問題について考え方やあるべき方向を

決めている。そして更に賃金引上げをはじめとする経営側との交渉事項については、具体的な内容について全員の合意形成をおこない交渉に臨んでいる。

しかも合意形成のプロセスにおいては、単に組合員の「欲求」を集約するというだけでなく、「欲求」を「政策」に高める努力をしている。即ち、これだけほしいという「欲求」を、こうあるべきだという「政策」に高める努力をして全員の意思統一をはかっている。そのために役員研修をはじめとして、かなりの時間とエネルギーを費やしている。

この様に日本の企業別組合は、組合員1人ひとりが十分な情報を与えられた上で、意思決定に参画している。その結果として経営活動にも関心をもち、これが日本的経営の良さ、結果としての強みになっているといえる。

ともあれ日本の企業別組合は、世界的にも例を見ないすばらしい教育機能を備えた組織であると言える。

ところでここ数年来、従来の企業イメージアップ策から企業自体の改革に取り組む企業が多くなっている。企業を取り巻く環境の大きくしかも早い変化に的確に対応していくための企業の自己革新が必要とされているからであろう。企業の自己革新とは、業務・業態の見直しも必要であるが、結局のところは企業を構成する1人ひとりの「意識改革」をすることであろう。これは言う程容易なことではない、時間とエネルギーが必要とされる。そこで企業は、従業員1人ひとりに係わる人事諸制度を中心に新しい施策を次々と打ち出し、全員を変化の渦中に巻き込むことによって、社内に「変りつつある。変えていこう」という気運をつくり出そうとしている。これ

も意識改革を進めるための重要な視点であろう。同時に制度の改革は具体的な成果に結びつくものでなければならない。とくに従業員1人ひとりに係わる制度の改革は、皆んなが納得するものでなければうまくいかない。そのためには従業員が、施策の決定にどれだけ参加しているかということが大きな鍵になる。そして、こうした制度改革にむけての合意形成や、あるいは多様な価値観の調整は、集団的な労働組合しか出来ない問題である。それは企業別組合の大きな役割である。

欧米の労使関係は、企業の外から内へ軸足を移しつつある。日本の労使関係は企業の内から外へ軸足を移してきている。企業別組合の閉鎖的な側面を克服していく必要はあるが、企業別組合のもつ良さ、強さを前向きに評価し、積極的にアピールしていくことが必要である。

今日、企業労使に課せられた最優先のテーマは、21世紀を見通した社会的な構造改革に伴う企業革新と、よりいっそう充実した労使関係システムの構築にむけての、労使の徹底した論議と実行であろう。

時代が要請する「人間尊重」の経営は、「人間性も経済性も」という企業像の実現であろう。企業革新に労使関係がはたすべき役割は極めて大きいといえる。



《とばっちり》の円高



早稲田大学 商学部
教授 松 永 嘉 夫

アメリカに貿易赤字を減らそうという気がまったくといってないから、無茶苦茶な円高になる。ときどきアメリカ政府は、ドル安は望まないとか、ドル高はアメリカにとっていいことだと、確かにいう。自分の国のカネの対外価値が下がることは面子（メンツ）上おもしろくないことであるから、そういったアメリカ政府の声明にも一部の真実はある。しかし面子の問題だけで、実際には赤字・ドル安に彼らが実害を感じていないので、投機家につけ込まれて、ドルがつぎつぎに売られる。つまり本気になってドル防衛に取り組む姿勢が、アメリカ政府にないからドルが売られる。

日本にとっては、まったく、いい迷惑である。日本側の貿易黒字が激増している最中であれば、ドルが売られて円が高騰するのも仕方がないといえる。しかし1ドルが100円になったあたりから、日本の貿易黒字に、はっきりとした変化が出てきている。増えつづけてきた黒字が減少へと姿を変えつつある。ことし1月の後半は阪神大震災の影響もあったとは思いますが、1月全体の日本の貿易黒字は、前年比で3割も減少している。けさ（3月23日）判明したアメリカ側のデータでも、1月

のアメリカの対日貿易赤字は前月比で12.5%も減っている。日本側に円高になる理由は、まったくない。少なくとも90円、そして80円台へと追い込まれる理由は、まったくない。

アメリカにとって、貿易赤字をつづけることに、ほとんど支障がないから、残念ながら、こういうことになる。素人（しろうと）の人に話すと、皆、びっくりするが、アメリカだけ世界で「外貨＝ドル」を勝手に発行できる国だから、こういうことになる。しかも、アメリカ以外の国どうしても、最後の最後は、アメリカの銀行に置いてある銀行預金の振り替えで決済されるから、アメリカが赤字を出し海外に支払った「外貨＝ドル」も、結局はアメリカに戻ってくる。ふつうの国では決して出来ない芸当が、アメリカだけは可能である。だから、こういうことになる。

貿易で大きな赤字を出しつづければ、アメリカにとって必要な物資は世界から入ってくる。だから赤字をつづけることによって、アメリカはインフレにも、なりにくくなる。赤字は、アメリカの国益にかなう訳だ。

確かに、ドルを世界にタレ流せば、ドルは売られて、ドル安になる。ドル安になれば輸

入品が高くなる勘定だから、その面からインフレになる心配がある。しかしこれも、ふつうの国の論理である。アメリカという国は、その点でも、ふつうの国とは違った都合のよい立場にある。日本のような、ごく、ごく一部の国をのぞいて「事実上」ドルに為替レートを固定している国がほとんどだからである。円高で漁夫の利を得ていると思われる韓国でも、固定相場制とはいっていないが、あの90円を割り込む猛烈なドル安・円高でも、ほとんどドル安・ウォン高にはなっていない。アメリカは、ドル安になっても、そういう韓国のような国から、必要な物資を調達すればよい。そうすれば、ドル安といっても、インフレになる心配はほとんどない。ドル安といっても、円とか、マルクといった、一部の通貨に対するドル安だけで済み、実害は、アメリカにとってほとんどない。

ドル安・円高を演出する世界の投機家たちは、このアメリカだけ享受する「特権」を感覚的に読み込んで、ドルを売りまくっていると思われる。アメリカ政府の高官が何をいおうと、決して本気になって、ドル防衛に取り組むことはないだろうと判断して、円に対して、そしてマルクに対して、ドルを売っていると思われる。

デリバティブなんて、むずかしい言葉が飛びかっている。要は、先物の金融取引のことである。比較的わずかな保証金を払って、その何倍もの金額の売り買いを先物とする取引のことである。要するに株の世界でいう信用取引である。基本はそれで、それにオプションとか、スワップとかの金融テクニクを織りまぜたのがデリバティブである。

とくにオプションは、広く一般の大衆を、投機の市場に動員するのに大きな役割を果たしている。オプションというのは、株式にしても、為替にしても、先物を売り・買いする

「権利」だけを売買することである。

たとえばアメリカの貿易赤字が止まりそうにないと考える。だからドルは、先行きかなり下がるだろうと考える。そういう場合には、ドルをたとえば円に対して先物で売っておけばよいが、もし予想がはずれた場合には大損する。その迷いがある場合にはオプションを利用する。つまりとりあえず、ドルを円に対して先物で売る権利だけを、銀行あたりから買っておく。そして運よく予想が当たってドルが安くなれば、先物を売る権利を行使する。銀行の窓口で、安くなった直物（じきもの、ドルの現物のこと）の相場と、先物で売り約束をした値段との差額を清算してもらって、利益を得る。そして万が一、予想がはずれて、ドルが思うように下がらなかった場合、単純な先物売りの場合には大損する可能性があるが、オプションであれば、売る権利を放棄すればよい。損害は、売る権利を買ったときの値段だけで済む。要するに、当たらなかったとしても「宝くじ」の購入代金だけで済む。

こういうことから、オプションは、株の世界だけでなく、為替の世界においても、大衆を広く投機市場に動員することを可能にした。いまや、為替市場におけるデリバティブの規模は1兆ドルで、通貨当局による市場介入もまったく歯が立たないといわれるが、この背景には、こういうことがある。

問題は、すでに以前の円高で、日本の貿易黒字が減りだして、もういい加減に円高から解放されてもいいはずなのに、なお解放されないことである。以上のようなことであるから、なお断続的に、ドル安の投機の嵐が吹くおそれがある。そして投機の嵐は、原因が日本にかりになくても、容赦なく日本に向かって強く吹く傾向がある。

すでに言及した1月のアメリカの貿易統計。

対日貿易赤字は前月比12.5%の減少だが、アメリカ全体では逆に、39.6%の赤字増大。過去最悪になっている。日本には関係のないことであり、日本以外での貿易赤字の激増である。理屈の上では、投機の嵐は、本当は、向きを変えて、吹いてくれるべきである。しかし世界には、日本ほど傑出した貿易黒字国はないし、アメリカの貿易赤字増大の相手は、ほとんど小さな国ばかりである。そんな国の通貨は、ニューヨークとか、ロンドンとか、東京とか、大きな国際金融市場では、ほとんど売買の対象となっていない。だから投機家にとって、投機の対象として買いようがない。攻めようがない。

それに、そのような小さな国は、韓国にしてもそうだが、まだ為替管理がガチガチである。先物投機なんて、とんでもない。ひと月ほど前、講演で韓国へ行った。当然に、なにがしかの講演料をくれる。講演料だけでなく、航空運賃と宿泊料もくれるから、明細はわからないが、かなりの金額になる。しかしそれを、講演終了後、一括で、韓国ウオンでくれる。ところがその韓国ウオンを、聞いてみると、日本円にも、米ドルにも換えられない。韓国で使うより、ふつうは方法がないという。結構いそがしい合間をぬっての韓国行きであったから、吟味してウオンを使う時間はない。すんでのところで、紙切れ同然の韓国ウオンを日本へ持ち帰るところであったが、さいわい、私の場合、私の大学院ゼミの留学生が帰国していたから助かった。パスポートを持ち出国の予定のある韓国人だけ、金額に限度はあるが、ウオンを円とかに換えることが出来る。まだそんな状態だから、為替投機なんて、大々的に出来るはずがない。

投機的なドル売りの対象となる通貨は世界でもきわめて限られている。マルクでさえも、円とくらべれば、投機家にとって攻めに

くい。マルクがECの通貨圏に組み込まれているからである。ECの為替相場メカニズムに組み込まれているからである。EC通貨相互が固定相場制をとっているからである。マルクだけ、あまり突出してドルに対してでも高くなることを許さない仕組みになっているからである。そのようなことになりそうであれば、EC一丸となって防戦する。それが予想されるかぎり、投機家にとって、マルクは相対的に攻めにくい。

考えてみるに、日本の円は、世界の為替投機家にとって、ドル売りの対象として、もっとも無防備で「チョロイ」対象となっている。アメリカの貿易赤字は止まりそうにないし、アメリカ政府もドル安に本腰を入れて取り組みそうにもない。いったん自由化したデリバティブ等の金融・資本取引をまた規制強化することもむずかしい。日本は、日本経済がボロボロになるまで、ドル安・円高に苦しめられそうである。すでにそうなりつつあるが、安い外国製品が部品、半製品にいたるまで日本国内に大挙流入し、物づくり日本の製造業が成り立たなくなる。そういう状況が何を意味するか。考えておく必要がある。

どうも一番の問題は、米ドルを中心とする現代の国際通貨制度にある。特定の国の通貨を国際通貨に代用していることに最大の問題がある。そしてアメリカが、その立場を手放そうとしないことに問題がある。アメリカにとって、不都合でないから困る。さみしいかぎりであるが、日本経済の先は見えているような感じである。なかなか期待できそうな内需拡大策が出てこないが、かりに将来それが出てきたとしても、日本経済にとって、たんに多少の延命策に過ぎないように最近は思える。残念だが、円高の進展を考えると、そういうことになる。

〔財中部産政研 顧問〕



「創造的人材」育成 の構想



(社) 中部産業連盟

専務理事 竹内 弘之

はじめに — (創造的人材開発の考え方)

1990年代は、国際的・政治的には冷戦構造終結、経済的には、バブルの崩壊に代表される変革の時代を迎え、文字通り世紀末を思わせる事象が連続して起こり、そして舞台は、欧米の時代からアジアの幕明けが始まっている。

このような環境下で、企業が21世紀に生きるためには、経営存立基盤の革命的な再構築が求められる。そのための最重要課題が、「創造的人事」である。どうすれば、企業変革を実現できるのか、これを導くビジネス・リーダーのリーダー・シップはどうあるべきか、確立する必要がある。そして、「変化は自ら創り出すもの」である。そのためには、次の4つのキー・ワードへの転換を進めなければならない。これが創造的人材開発に結びつくのである。それは、第1に、「フィード・バック」から「フィード・フォワード」へ。第2に、「表層(現象)」から「深層(真因)」へ。第3に、「部分」から「全体」へ。第4に「意識」から「行動」への視点である。

第1の、フィード・バックからフィード・フォワードへとは、これまでのような結果対応から、先手対応に転換することである。起きたことをあれこれと議論したり、原因を追求するのではなく、先手必勝で予見しうることを察知し、適切に手を打つことである。タイム・ベース競争、コスト競争力が問われる中で結果対応では、後のまつりで余分なコストが掛かることになる。「先手マネジメント」が重要で、これは問題を創り出すことになる。第2の表層(現象)から深層(真因)へとは、対症療法でなく根本(病因)治療が大切である。やゝもすると、目の前の問題に関心が集中し、その解決に忙殺され根本原因や本質的な課題を明確化し対策を実施することがなされない。原点や本質に立ち返り、深層の問題や原因に徹底的に対処する。これは、イノベーションを意味し企業体質を根本的に変革することである。第3の、部分から全体へとは、部分最適は、もはや全体最適ではない。総合力を発揮すべきである。そのためには、全社的な観点からベクトルを調整し、そのベクトルを基に求心力と遠心力を同時発揮する

ことである。すなわち企業内のボーダレス化を図り、また、フレキシビリティを持ちながら、重要な経営課題に対し企業の人材とノウハウを結集しなければ、この環境は克服できない。第4の意識から行動へとは、まず行動力ということである。これまでは、意識改革が行動変革を誘発するという図式があった。今日は、意識改革は行動変革に結びつかないと言われている。それよりも行動変革が意識変革を伴うとさえ言われている。別の表現をするなら行動しながら考えるのであって、考えてから行動するのではない。そして行動は、従来の枠組みにとらわれない新たな展開が必要である。そして、そのために、創造的な行動ができる人材育成こそエクセレント・カンパーへの道である。そのためには、どんな人事制度をとるべきか、新人事制度としてつぎにその考え方を論述する。

新人事制度 — (ホンネの実力主義)

• これからの雇用システム

企業を取りまく変化が平常化する時代においてめざすべき人事制度は、思いきった革新が必要となる。

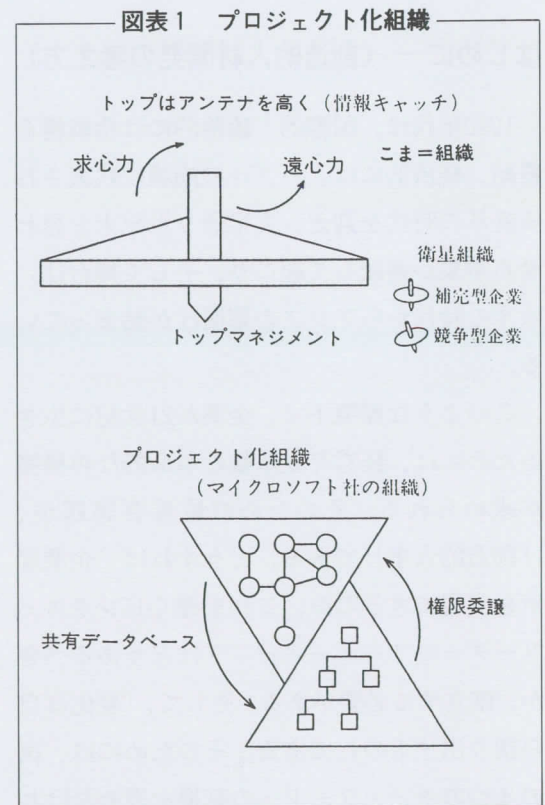
先端技術分野のベンチャー・ビジネスが台頭する一方で、中堅企業においても企業内核分裂による増殖の方向をたどることになるだろう。そういう意味で、組織はなるべく単純で柔軟性がなくてはならない。ピラミット型では対応できなくなる。なるべく平らな文鎮型組織こそ、企業の活性化を促すのである。

トップマネジメントは、文鎮のつまみで十分である。決定が迅速となる。ただし、トップはアンテナを高くして情報をキャッチし、各組織の核（機能責任者）とデータ・ベース

を共有し、責任委譲のなかで業務処理、決定のスピード・アップがカギである。

文鎮型の仕事の配分で、仕事でしのぎをけずり合う世界へと変革が進めば、自らの成果を確認できる一方で、評価もしやすくなる。個々の能力を、100パーセント発揮させる機会を与えるしくみこそ、意識の多様化と経営の多角化時代に合った人間的な制度である。

組織づくりは、仕事で組織を編成し、プロジェクト型組織に見られるように複合的システムのしくみが大切である。



複線型人事制度のポイント

企業経営は、競争からゲームの時代に入り、真面目さとか学歴、年齢だけでは生きて行けなくなってきた。また、技術進歩や事業の国際化などに対応するため、個々の社員の

仕事も必然的に複雑化してくる。

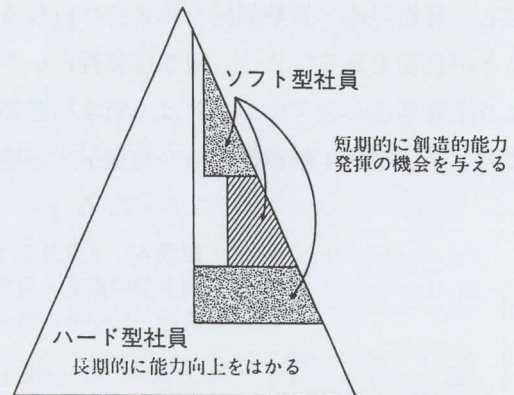
一方、高度成長期と異なり組織の拡大は望めず、結果としてポスト不足現象が起こり、今後一層この傾向は加速化される。

そこで、第1に各人の役割と責任を明らかにする必要がある。そして、目標と守備範囲を明示すべきだ。

第2に、能力評価もしくは進路選択制により、ライン管理職と高度で専門的な知識・技術をフルに発揮して、専門分野で活動あるいは、ラインの仕事を手援助する専門職をおくべきで、これを人事制度の中に明確に位置づけることである。

最近の新しい動きは、「ハード型社員」と「ソフト型社員」に区分し、「ハード型社員」には長期的に意欲によって能力の向上をはからせ、「ソフト型社員」には持てる能力を如何に短期的に発揮させるかという環境づくりをするといった、複線型人事制度の導入がある。なかでも「ソフト型社員」には、①職場

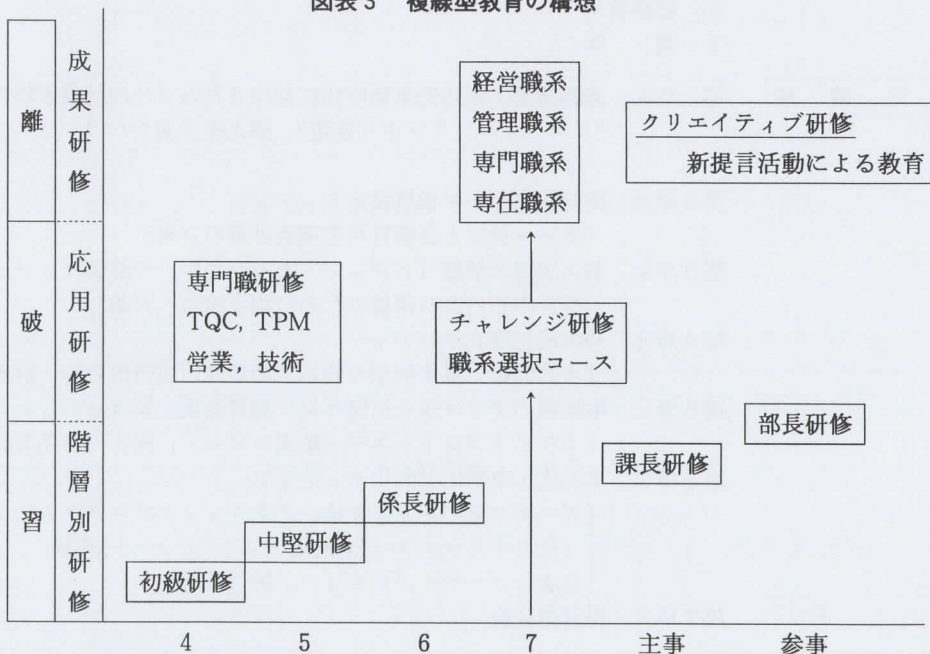
図表2 複線型人事



と職務、②勤務形態、③給料（契約金）、④勤務時間、⑤処遇の決定など、新しい観点から決める必要がある。また、「ハード型社員」に対する教育は、受講者のニーズにこたえる選択型教育制度の導入が必要と考える。図表3は、複線型教育の構想であり、図表4は、創造的人事を進めるためのI社における「クリエイティブ研修コース」概要である。

第2には、能力主義型賃金の徹底である。人事管理の中心は賃金制度である。今後にお

図表3 複線型教育の構想



いては、すくなくとも職能評価の上で能力査定し、昇格昇給・習熟昇給を体系的に行なうことが必要である。また、現在は職種というより業種格差が大きい。これは、新しい産業において、平均年齢が低くかつ業績がよい場

合、ある程度賃金水準が高くなっても支払総額は低く、企業収益に貢献しているのである。さらに、ポスト不足のうえに給料、ボーナスで社員の意欲をふるいたたせたことのない企業は、活性化に欠け生き残れないであろう。

図表4 「クリエイティブ研修コース」概要

狙 い	新規事業の創造・現事業の発展に、創造的革新の意欲と興味を持ち、不屈の精神とたゆまぬ向上心で、事業化にとりくめる人材の発掘
特 色	スプリングボードとして21世紀の、1・グループのビジョンを描き、そのための新しいコンセプトを創造し、具現化に邁進・実行する創造的革新型・提言型のミドル（管理・専門職）を育成する。 アクション・ラーニング・アプローチを基調にした事業コンセプト・戦略課題解決技法の習得 プレゼンテーション技法習得実習をふくめ、各人別自主課題の提言推進・支援をはかる。 評価は、各人別提言論文の提出と発表による。
研 修 対 象	経営層、事業部長の推薦した、将来を期待する経営職・専門職候補者 1クラス定員 15名以下
コーディネーター	
開 催 要 領	① 日 時：別紙 ② 研修形態：各单元 1泊2日（発表会は別途） ③ 研修場所： ④ 募集人員：15名 ⑤ 研修費用： ⑥ 講 師：
単 元 構 成	第1单元 基調講義：創造的革新時代に期待される「社内起業家精神」・「リエンジニアリング」(仮題)、個人提言論文へのオリエンテーション 第2单元 提言論文テーマ領域設定セッション (テーマ選びと必要資料等調査計画の立案) 第3单元 個人別提言構想（ビジョン・あるべき姿）の評価セッション (提言構想内容の深耕のための相互検討・討論) 第4单元 基本構想確立セッション (本質問題、基本構想の開示、斬新性・説得性評価・討議) 第5单元 解決策のグランド・デザイン・提言具現化策セッション (トライ・アンド・エラー結果レビュー、提言内容発表討議) 第6单元 事業化・革新化計画化セッション { プロゼンテーション手法、アクション・プログラム化 シナリオ・サマリー(要約書・A3 1シート)作成 発表リハーサル/レビュー、試行確認 } 第7单元 提言発表会

「ポスト」(＝地位×職務)は、「意欲」と「能力」のある人間に与えるものである。「能力」は「行動」と「成果」であり、「給料」は「能力」に与える。そして「能力」は「素質」と「教育」によってみがかれる。結果としての「成果」は、「能力」×「意欲」×「ツキ」によって成熟する。そのためには、タイミングよくチャンスを与えることが大切である。

おわりに — 課題と展望

人事は、フローとストックの時代を迎えた。企業の強みは、経営者能力・事業家能力、開発力、技術力、管理力など含めて個人能力を組織力としてストックしているところにある。しかし、創造的能力が問われる時代においては、その能力は、プロとして通用し、広く応用性が問われるのである。

考えてみると、人の移動が常識化される中で知的労働転職予備軍とも言えるミドルは、新しい知識をもった中核戦力である。しかし、トップはこれらの層を専任職、管理職の認識しかない。有能な人材を社内にストックするためには、今後求められる戦略・革新・創造型人材を従来の管理者スタイルと違った事業家職、経営職として育成しなければならない。

トップとミドルは、創造的革新の時代において、その果すべき役割、機能について根本から話し合い見直し確立する必要がある。リエンジニアリングのコンセプトは、「原点回帰」、「根本的変革」「劇的展開」業務革新(仕事自体とやり方の新機軸化)をキーワードにしていることを相互に確認し創造的人事構想を画いていただきたい。

【筆者紹介】…竹内 弘之(たけうち ひろゆき) 学 歴

1957年3月 南山大学・社会科学部(現経営学部)卒業、1966年3月 アジア生産性機構コンサルタント養成コース修了

所属及び現職名

社団法人 中部産業連盟 専務理事、総合事業本部長、中産連総合研究所長

兼 務

愛知県委嘱中小企業診断員、愛知県産業情報センター運営企画委員会委員、(社)全日本能率連盟常任理事、論文審査員、及びマネジメント・コンサルタント資格審査委員会委員長、東海工業教育協会監事(1988年～)、(財)人工知能研究財団監事(1992年～)、愛知学院大学経営学部一非常勤講師(1990年～)、愛知工業大学経営工学科一客員教授(1994年～)(財)科学技術交流財団中小企業企画委員会委員

専門分野

経営の総合的立場からの指導、産業の総合的調査、新規事業企画の立案、経営戦略立案、工場効率化の推進、情報管理、組織開発とキャリア・ディベロップメント、組織活性化活動推進、人事戦略・管理、経営者・管理者の研修

指導歴

昭和34年から経営コンサルタントとして、数百社の企業の経営指導と研修に従事、官公庁、団体、金融機関、企業主催の講演を行う、一公共機関からの委嘱により行政政策のための産業調査研究の専門家として参加する、アメリカ・カリフォルニアにて日米製造業生産管理セミナーにて講演(1992年5月)、マネジメントコンサルタント世界大会(イタリア・ローマ)にて日本における「マネジメント研修制度」について講演(1993年5月)

主な著書、論文

「検証「日本の賃金」」(共著)日刊工業新聞社(1993年4月)、「ケーススタディ わが社の「時短」実現法」(共著)日刊工業新聞社(1993年4月)、「激動の中での企業革新」中部経済新聞連載(1990年4月)、「経営活性化への挑戦(マネジメント・アクション・プランの推進)」、「BMP—行動モデルによる企業内訓練」(共著)日本能率協会、「90年代における経営重点」



当社の営業部門に於ける 「人材育成」について

——「人を育て活かす」最善策を求めて——



日本電装株式会社

国内営業企画部

部長 丸山 和彦

はじめに

最初に、当社の国内営業の概要について述べると、当社は全国に21拠点の支店・営業所を構え、本社400人、拠点700人の人員構成となっている。販売分野は、自動車と非自動車（新事業）の異質の二つの分野に分かれ、また販売形態（商流）も納入先ブランドによるOEM販売（直納）と、自社ブランドによるタウンチャンネル販売（市販）に分かれ、250品目以上の多岐に亘る商品を扱っている。

当社にとってバブル崩壊以降の市場環境は厳しく、現下の営業の最重要課題は、既存事業である自動車分野の再発掘と、新事業分野での商品幅の拡大・育成にあり、キーワードは「変革」である。かつて経験したことがない売上成長の停滞を打開するには、総勢1,100人の営業マン・サービスマンの英知とチームワークが必要であり、今こそヒト即ち人材・人質が問われようとしている。

人材育成という点では、過去当社は右肩上

がりの急成長を追っかける事に精一杯で、他に誇りうる様な営業部門としての体系だったシステムがあるわけではない。国内営業の中で営業体制の維持・強化の事務局の任に当たる私としては、人材（営業マン）は、人材育成プログラムに基づく《育てる》フェーズと、《育つ》フェーズとしての育つ為の機会・場作りという二つのフェーズがあると考え、今回は主として《育てる》フェーズに焦点を当てて、述べさせていただく。

1. 人材育成の3段階

人材を育成する方向付けとしては、次の三つのレベル、即ち最初は、実務を確実に遂行する為に必要な基礎知識・実践力、二番目に、課題を効率的・効果的に達成していく為の業務達成力、そして三番目に、変革を推進する為の戦略・課題形成力、この三つの能力強化が考えられる。この三つのレベルに即して、当社営業部門では入社3年目、5年目及び7年目という節目を捉えて、若手を対象に教育を行っている。

(1) 基礎知識・実践力

新入社員は、社会人・企業人・デンソーマンの第一歩として、全社機能である人材育成部によって新入社員教育を受ける。導入研修により、経営活動、諸規則・制度等の会社概要の知識と理解を深めるとともに、工場実習を通じて、企業人としての規律、責任感、マナー、協調性、積極性等の意識・態度を習得する。

人材育成部のカリキュラムを終えた3ヶ月後、新入社員の一部が営業部門に戦力の卵として投入される。そこで営業活動の概要、営業組織等の営業マンとしての基礎知識習得のための1週間にわたる配属前集合教育を受けた後、本社・支店・営業所のそれぞれの職場へ配属される。そして配属された職場毎に、具体的な職務、即ちOJTを通じて、戦力として成長していく。

3年間の実務経験を経て、「事務検定」を受ける機会が与えられる。その実施目的は、営業マンとしての最低限の必須知識の習得を図ることにある。検定科目は次のような学科・実技から成り立っている。①事務共通科目（事務管理・品質管理・情報システム・經理の基礎・経済の基礎・業界知識）、②営業共通科目（マーケティング・製品知識）、③営業専門科目（直納・市販・海外営業それぞれの営業概論・営業企画・営業活動の学科と、拡販企画書作成、売価案作成、情報機器操作等の実技）。受講者は3ヶ月前にテキスト、演習問題等の配布を受け、自習して、受験に臨む。因みにテキスト、演習問題、受験問題の作成はそれぞれのセクションの中堅経験者

があたり、すべて自前で行っている。

この「事務検定」の機会を捉えて、《交流会》という営業独自の教育制度を導入している。その意義は、同期が一同に会し、相互に抱える問題点について、ディスカッションし、問題点を明確にする事により、相互研鑽を図り、本人の今後の糧にすると共に、ひとりひとりの3年間の成長変化を教育事務局として観る機会にしており、また本人達にとっても同期の仲間の成長を知る機会でもある。この教育目的は、自分の業務に即した「問題点」を抽出し、自分なりの解決策を見出させること、それをストーリーとして同期の仲間の前で発表させることにより、問題意識の醸成、解決に向けての具現力・実践力、並びにプレゼンテーション能力の向上を目指すことと、営業、並びに会社全体を見つめる目を養わせ、今後の本人の行動指針の明確化を図ることにある。

基礎知識修得の為に、上記の制度的なものは別に、經理知識・採算意識向上の為に「マネージメント・ゲーム」の教育実施や、ビデオ情報による自己啓発教育システム「REVIC」の活用を任意に出来る体制も整備している。

(2) 業務達能力

入社5年目の営業マンを対象に、《交流研修会》が実施される。形式は3年目の交流会と同様に、グループ全員が一同に会し、各人発表そして全員でディスカッションを順次行うという運営で行われる。各自の発表テーマは「各自の年度チャレンジ目標とその取組み

について」という内容で、A 4 用紙 3 枚ぐらいにまとめて報告される。チャレンジ目標とは各自が年初に立案する「年度業務目標」の中で、その年に重点的に取り組み、成果が大きく出ることが期待される業務目標のことである。それ故、発表は単なる日常業務の報告ではなく、目標設定の考え方、現在までの取り組み、そして成果を上げる為の今後の課題と克服策が発表の骨子となる。この発表を通して、業務課題をいかに成果に結び付け、効果的、効率的に達成していくかという、業務達成能力を高める教育効果が期待される。即ち、組織のメンバーとして、チャレンジテーマを通して組織にどう働きかけていくのか、どう貢献していくのかを問うのである。また入社 5 年目は一回目のローテーションの時期にあたり、教育事務局としては、この交流研修会での発表を通して、本人の営業業務特性、企画力等の潜在能力の見極めを行い、適材適所の人材配置の判断材料の一つにもしている。

(3) 戦略・課題形成力

係長昇格一步前の入社 7 年目の人を対象に、同様に《交流研修会》が開催される。運営形式は 3 年目、5 年目と同じであるが、内容は大きくレベルアップする。テーマは「自己の職場または担当業務の最重要課題に対する取り組みについて」、業務管理の視点から各自任意にテーマを選択し、A 4 用紙 10～15 枚程度にまとめて発表する。会社方針、部方針、課実施計画を基に、取り巻く環境変化の認識を踏まえて、自分の業務の最重要課題を抽出し、その最重要課題を具体的にどのように克服しようと考えているのか、が発表の骨

子である。その際、今後の営業活動はどうあるべきか、そのあるべき姿に向けて自部署で何をなすべきか、また他部署との連携をどう図るのか、どう働きかけていくのか等の提案項目もストーリーの中に織り込められる。この段階では、How To Do よりも What To Do、知識よりも知恵、そして構想力が重要視される。教育事務局としては、この交流研修会を通じて、係長昇進の為の有力な判断材料にもしている。

この発表を通じて、次のような事が評価される。1) 課題形成力：①チャレンジ度（難しいことに取り組んでいるか、業際の問題に取り組んでいるか、上位等級の課題に取り組んでいるか）、②現実性（実際の業務に根ざしているか）、③ストーリー性（論理性、全体の流れの中でツジツマが合っているか）。2) 分析力：①問題分析力（関連事実を分析し、問題の本質・原因を把握し、効果的に究明しているか）、②要点把握力（質疑応答並びにディスカッションにおいて、要点を正しく把握しているか）。3) 表現力：①文章表現力（自分の考え方を正しく明確に表現しているか）、②口頭表現力（自分の考え方や事実を分かり易く説得力をもって表現できるか）、③態度（積極的か、強引・傲慢ではないか）。4) 対面影響力（グループディスカッションでリーダーシップを発揮しているか）という多面からの項目により、総合的に本人のもつ営業的資質が判断される。

2. ローテーション

以上営業部門での人材育成を教育体系から

見てきた。ここで観点を変えて、長期的人材育成を考える時、ローテーション（以下ローテ）はなくてはならない制度である。ローテの持つ意義・目的は次の三つが挙げられる。①いろいろの職種を経験させ、本人の職能伸展を図るという人材育成。②営業全体から見て、補強部門への人材再配置、また新規事業等の重点強化部門への人材新規投入という組織強化。③ヒトと組織の最適化を図るための適材適所。営業部門では、職能伸展を図る目的で、入社5年目の人を対象に全員のローテを実施している。営業部門外とのローテは別にしても、本社スタッフと支店・営業所、国内と海外、直納と市販、本田担当からトヨタ担当へといった顧客別、東京担当から大阪担当へといった地域別等々、そのローテの組み合わせは多岐にわたる。「営業」と一口に言っても職種は多種多様であり、多くの職種を経験させることにより、幅広い知識吸収と能力発揮の機会を与え、本人の職能伸展を図っている。また海外要員には、試作・号試・号口の納入管理、価格業務（原価企画活動・価格見積折衝）、債権管理と一連の直納業務を部内ローテで実地に経験させてから、赴任させるということもある。

3. 今後の課題

当社の営業部門の若手の人材育成について述べてきた。その観点は、ヒトを《育てる》ために、最低限の知識付与と、絶えず変化していく環境・状況に対応して、その時点でどのような事に重点志向していかなければならないかを自分の問題として考える機会を与えるものである。しかし、「鉄は熱いうちに打

て」という意味で、新人配属後の3年間は本人の能力発揮のために、極めて重要な意味をもつ時期である。この大事な時期を各職場のOJTに現状任せているが、問題点として、①上司の理解、意識、職場の環境如何で人材の育成に差が生じる。②成功体験の豊富な上司の指導を通して、過去の成功体験は伝承されるが、その結果人材の画一化・同質化（悪くいうと金太郎アメ化）を招きかねない。変革が強く求められる昨今の時代環境の中で、この2点を私は危惧している。この二つの問題をどう解消していくのか、今後真剣に検討していくことが必要であるが、その第一歩として次のような事が考えられる。《育てる》という観点の課題として、部下を育成する事が如何に大切かを上司に理解させ、管理者に対する人事評価項目の中に、「部下の指導・育成」を明確に組み入れる事が必要ではないかと感じている。また制度的にも、新人をキメ細かく育てることを目的に「先輩制度」「ブラザー制度」の導入を検討中である。新入社員と入社5～6年目の社員がペアを組み、先輩の指導の下、後輩が日常業務遂行上、必要な問題解決の基本的な考え方を修得させ、新人の早期育成・戦力化並びに中堅社員の指導育成能力向上を目指すものである。

《育つ》為の機会・場づくりの課題としては、新規事業、出向制度、プロジェクト活動を積極的に位置付ける必要を感じている。このことは人材の画一化・同質化から脱却する策としても有効と思われる。即ち過去の知識・経験が殆ど役に立たない、新規な事に挑戦させることにより、新たな力量を発揮させる機会を提供する事である。例えば新規事業で

は、当社は今、携帯電話に注力している。この分野では後発であり、知名度も低く、並みの商品企画・営業戦略では先発メーカーに伍して戦っていけない為、逆に大胆な発想が要求される。世界最小・最軽量またデザインのにも縦形テン・キー配列という斬新な商品が誕生した。CMには、ジャイアント・馬場を起用、キャッチ・コピーとして「ツーフィンガー」を採用し、市場の好評を博した。これは若い人の自由な発想が許容され、既成概念に囚われない若者達の企画が尊重された結果であり、このグループは今社内で最も勢いがあり、活力ある集団となっている。また出向制度は、従来高齢者の受け皿づくりの意味合いを持っていたが、例えば当社のDS（出資サービスステーション）へ、若いうちに出向させ、小といえ一企業の経営を任せることにより、大企業では経験することができない幅広い知識・経験を積ませ、一定の成果を上げた後本社に戻し、経営者マインドを本業で活かさせる等である。新規事業、出向制度、プロジェクト活動を運営する際大事なことは、仕事を任せ、自己責任において業務を遂行させるという考え方が大事だということである。そうした権限移譲の徹底した組織風土があってこそ、人材は育つと考える。

おわりに

人材は、仕事を任せられた時に、育ち・伸びる。任せられる事が、本人の励みとなり、達成感につながり、ある種の感動と責任感の醸成が本人にもたせられる。そのような時大きな成果が得られる。そしてその成果が自信を生み、次の挑戦への動機づけとなる。こ

うした好循環の中でヒトは育っていくのだと思う。企業の成長は最終的にはヒトに左右され、その人材の育成は最大で永遠の課題であるとする。最近の阪神大震災での、若者達の自発的、自主的なボランティア活動を見聞する時、ヒトの質は時代を経ても常に本質的に変わらないものだと感心するとともに、ヒトを育てる任にある私としては、そうした若者のもつ良い素質を早く、うまく引き出すという責務の大きさを痛感している次第である。

〔筆者紹介〕…丸山 和彦(まるやま かずひこ)

プロフィール

東京都出身 51才

昭和41年4月 日本電装株式会社 入社

昭和41年8月 資材部

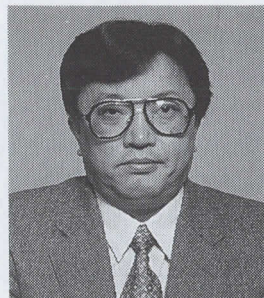
昭和46年8月 トヨタ部

平成2年12月 国内営業企画部

平成3年12月 同部部長 現在に至る



R & D部門活性化に向けた 最適解へのアプローチ



松下電器産業労働組合
研究所連合支部前委員長
小 澤 邦 一

1. はじめに

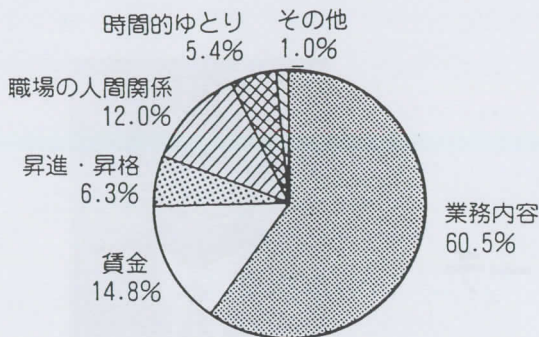
「不眠不休であること」、「独身であること」等が成功の条件であると言ってはばからないシリコンバレーの勇者たち。何よりも仕事が好きでたまらない21世紀の担い手たちと互して戦い、生き残るためにはR & D部門の活性化が重要な鍵となる。今や、研究開発に携わる技術者には阿修羅の如き奮闘が求められているのである。すなわち技術者の有する潜在的ポテンシャルの顕在化—創造性の従来にも増した発揮—が期待されているのである。こうした取り巻く環境を睥睨すると、技術者を活性化させる制度やしぐみも従来の延長線上ではない不連続な対応—新たな枠組みの構築—が必要との認識が不可欠となる。松下電器労組では21世紀に向けた中長期運動ビジョンのなかで「違いを認めあう」という考え方を打ち出している。価値観の多様化に柔軟かつ適確に対応するなかで、組合員の琴線に触れる活動や政策の確立を目指し、ユニオン・レボリューション（組合革命）ともいうべき大胆な改革により、求心力を高めるべく

新たな枠組みの構築に向けた取り組みを展開中である。こうした新たな活動に呼応するかたちで、次代を拓くフロントランナーである技術者が主たる構成員である同労組研究所連合支部では、研究開発や商品開発に従事する技術者の活性化策を求めて「最適労働プロジェクト」を'92年9月に設置し、約2年かけて、技術者の意識実態調査、先進企業の人事制度等の調査、シリコンバレーを中心にしたベンチャー企業の調査を行い政策立案に向けて、活動を展開してきた。このプロジェクトから生まれたいくつかの成果はすでに労使協議をへて、実際に導入されつつある。本稿では検討内容を紹介するとともに、一部試行されている制度等の状況について述べる。

2. 技術者の働きがいの要因

技術者の琴線を刺激し活性化させるためには技術者の心理をよく把握する必要がある。図1は松下電器労組研究所連合支部傘下の約3000名の技術者の「働きがい」に対する意識実態である。

図1 技術者の働きがい



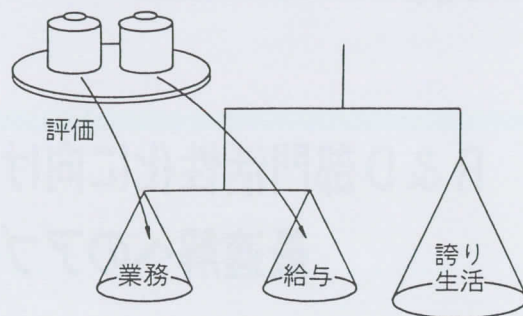
これによれば技術者の働きがいは「仕事」であり、賃金や良い上司・同僚に恵まれるといった職場の人間関係は付随的な第2義的なものと位置付けられている。したがって単に高い賃金や上司一部下の関係が円滑で和やかな職場環境が短絡的に技術者を活性化させることにはつながらないのである。創造性をより発揮させる環境やインフラ整備を検討する際、念頭におかないといけないのは、「技術者は最高の条件でも最低の条件でも最大限の力を発揮せず、最適な条件のもとで最大限の力を発揮する」ということである。以下に技術者を活性化させる最適解へのアプローチについて述べる。

3. 技術者集団の評価と処遇に対する基本的考え方

まず最初に技術者自身は評価と処遇に対して、どのような考え方を持っているかという点、基本的には図2に示したような考え方を有している。

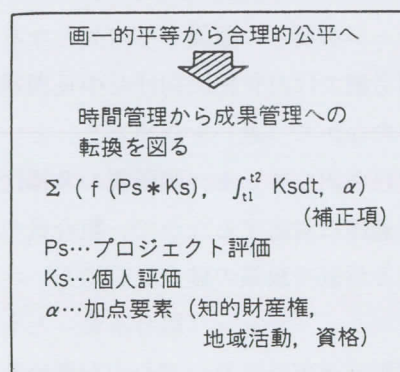
すなわち「業務と賃金すなわち給与が適切なバランスを保ち、さらにそれが技術者の生活や誇りともなり、また適切なバランスを保つ」というものである。ここでいう業務とは、仕事の中身そのものの重要度もあれば、

図2 技術者の評価と処遇に対する基本的考え方



業務を推進する裁量権も含まれている。ここで業務の重要度や裁量度が大きいわりに給与が少ないということであれば、給与という皿に「評価」という名目で成果配分を行わなければ天秤のバランスがくずれるし、逆に給与が高いわりに業務がさほど重要でないとか、裁量度が低い場合はこれも天秤のバランスがくずれるため、今度は「評価」という名目で裁量度を大きくしたり、より重要な業務に従事させてバランスを適切に保つ必要がある。この両者が適切なバランスを保った上で、技術者とはいえ一人の生活者であるから、「生活という部分と、やりがい、生きがいといった誇りの部分」と適切なバランスを保つ必要があるということである。こうした基本的な考え方をベースに、具体的に技術者は図3に

図3 技術者が望む具体的方向



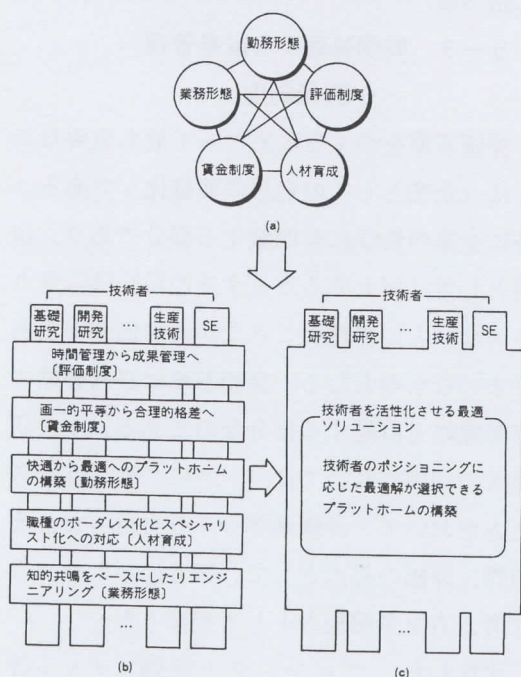
示したように、画一的平等から合理的公平への転換を図るなかで、時間管理から成果管理への移行を望んでいる。

そして、成果を具体的に評価するには、プロジェクトチームなど自分が所属しているグループの評価 P_s と、個人評価 K_s の両面から決まる総合評価 $f(P_s * K_s)$ と、個人が創造した技術の長期的視点からの評価 $\int_{t_0}^{\infty} K_s dt$ と、知的財産権、技術資格、各種委員、地域ボランティア活動などの加点要素 α の総和で行う考え方に賛同する声が多い。

4. 技術者を取り巻く課題と 開放系思考による最適解の模索

次に技術者を取り巻く課題をカテゴリー別に整理すると図4(a)に示したようになり、勤務形態、評価制度、人材育成、賃金制度、業務形態の5つに分類することができる。そし

図4 技術者を取り巻く課題と
開放系思考による最適解の模索



てこれらの課題は図示したように相互に密接な関係をもっている。したがって、従来のような閉鎖系思考により、賃金なら賃金制度だけを切り離しても意味がないのである。

たとえば画一的平等から合理的格差を認知する賃金制度を構築するためには、納得性の高い評価制度が不可欠といったように、5つの課題の相互の関連を視野に入れながら全体最適化を図る開放系思考によるアプローチが必要となる。さらに重要なことは、川上の基礎研究から川下の「ものづくり」の現場まで幅広く存在する技術者のポジションに対応した最適化が必要であるということである。すなわち図4(b)に示したように、時間管理から成果管理への移行をめざす評価制度、画一的平等から合理的格差への移行をめざす賃金制度、「快適」から業務効率向上に重点をおいた「最適」への転換が求められる勤務形態、職種のボーダレス化とスペシャリスト化への対応が必要な人材育成、知的共鳴をベースにしたリエンジニアリングが不可欠な業務形態といった5つの視点を横串に、縦軸には幅広く存在する技術者をおいたマトリックスを作り、図4(c)のように、それぞれの技術者のポジションに最も適したシステムや制度あるいはプラットフォームを構築することが活性化への近道なのである。以上のような考え方に基づいて、具体施策の検討を行ったので以下にそのポイントを述べる。

5. 開放系思考による具体施策の提案

5-1. 勤務形態のインフラ構築

ー 快適から最適へ ー

勤務形態を考えるにあたって重要なことは、快適と最適を錯覚してはならないことで

ある。個人のライフスタイルと勤務形態の整合は快適につながり、業務効率の向上と勤務形態の整合は最適につながるのである。松下電器では十分な労使協議のもと、根強く日本型経営に定着している「画一的平等」の概念を払拭し、個々人の仕事内容、裁量度、自己審理能力などに応じて、個人が有する潜在的ポテンシャルを顕在化させるために最適な勤務形態が選択できるよう図5に示したような

図5 勤務形態のプラットフォーム

裁量レベル	勤務形態	就業時間	勤務場所	賃金形態	業務フェーズ
1 低	通常勤務 時差勤務	土・日は休日 深夜不可	会社限定	所定内労働時間分 + 残業手当	製造直接
2	コア有リ フレックス 勤務	土・日は休日 深夜不可	会社限定	所定内+時差手当	工場技術
3				所定内労働時間分 + みなし残業	生産技術
4	コアレス フレックス 勤務	土・日は休日 深夜不可	会社限定 OR 在宅勤務条件 付可	所定内労働時間分 + 残業手当	量産モデル開発
5		土・日もフレックス 深夜不可	在宅勤務条件 付可	OR	商品モデル開発
6		土・日もフレックス 深夜可	任意	所定内労働時間分 + みなし残業	機能モデル開発 応用研究
7 高	契約	拘束なし	任意	年俸制	基礎研究

プラットフォームを整備している。又このなかで特徴的な制度としては94年4月から中央研究所の先端科学分野の研究グループでスタートさせた年棒制の契約社員制度、さらに同年7月より年間最高100万円の特別業績給を支給する新裁量労働の試行がある。現在両制度ともに順調な滑り出しをしており、研究成果も着々と発信されつつある。

5-2. 画一的平等から合理的公平への 転換 - 賃金制度

「効率を上げて（短時間で）業務を行うほど、短期的にみた給与は少なくなる」といった課題や矛盾をはらんでいるのが現行の賃金制度である。そしてその主因は「業績が反映しにくく、画一的平等傾向の強い単年度査定幅」である。技術者を対象にしたアンケート結果をみると、「査定幅の拡大はやりがいを向上させるか」という問いに対し、「裁量労働」及び「時間管理から成果管理への移行」

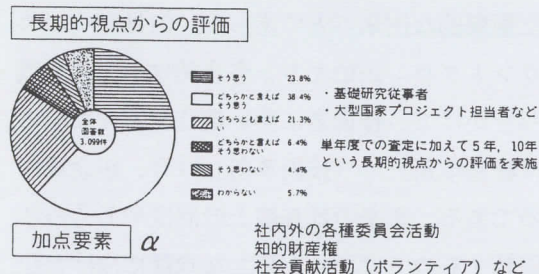
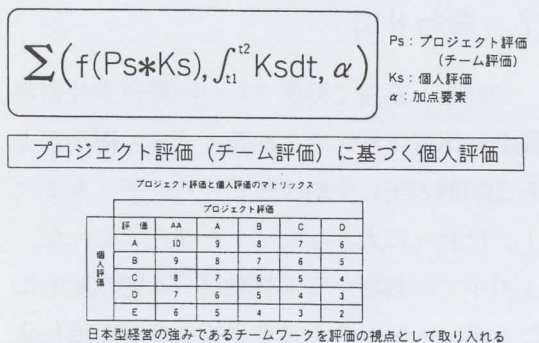
希望者の約70%が賛同している。この結果からすれば裁量労働と賃金の査定幅拡大を連動して導入すれば、インセンティブの付与にもつながり、やりがい感を向上させることにつながるのではないかとということで、中央研究所の研究者を対象に導入したのが前項でも触れた新裁量労働と特別業績給である。特別業績給は「何時間働いたか」より「どのような業務成果をあげたか」を従来にも増して、適切に評価しようとするもので、年間最高100万円（組合員レベル）が従来の一時金に加算して支給されるものである。この制度を実際に運用するには成果評価をどうするかが重要な課題となる。特に評価基準は納得性を左右するため、明確さが求められる。中央研究所では社内で評価委員会を設け、評価基準づくりを精力的に行い、実施した。またこうした成果重視型の成果配分は事前の意識調査で約55%の人が賛同した。以下に評価基準について述べる。

5-3. 時間管理から成果管理へ - 評価制度

評価基準をつくるにあたって最も重要なことは「企業としての意思の明確化」である。特に企業の哲学にも匹敵する部分であり、企業として「何をやろうとするのか」ははっきりさせないと、当然のことながら評価基準もあいまいなものとなる。評価基準は経営戦略や事業戦略と直結する部分なのである。中央研究所の評価委員会ではベースにこのような考え方を おいて、評価基準づくりを行った。その際、評価の視点として、図6に示したような考え方を労働組合として提案した。

すなわち、プロジェクト評価（チーム評

図6 評価の視点



価)に基づく個人評価 $f(Ps * Ks)$ と、個人評価の長期的視点からの評価 $\int_{t1}^{t2} Ksdt$ と加点要素 α の総和で評価するというものであり、これに対し、研究開発にたずさわる技術者・研究者の賛同率は約70%であった。現在中央研究所で新裁量労働を试行している対象者には $f(Ps * Ks)$ の考え方を適用しているが $\int_{t1}^{t2} Ksdt$ と α についてはまだ具体的導入には至っていない。

また、より高い納得性を考慮すると評価者と被評価者のインタクティブなやりとりは不可欠である。特に評価結果をフィードバックするということが大切になるのでインタクティブなスタンスはますます重要となる。評価については適性評価の観点も重要であるが、これは育成制度との関連が強いので、次項で述べることにする。

5-4. 適性評価と連動した

デュアルラダー育成制度

専門職として育成した方が良いのか、管理職としての方が良いのか、この課題は個人にとっても企業にとっても重要である。業務の成果評価が納得性の高い評価基準が検討されている反面、人材育成の視点からの適性評価の検討は不十分の感が強い。こうした点、技術者がどういう意識をもっているかみてみると、約75%の人が同僚や部下、他の部署の上司などが被評価者の適性を評価する多面的・立体的評価を望んでいることがわかった。

図7 専門職制度の実態と適性評価

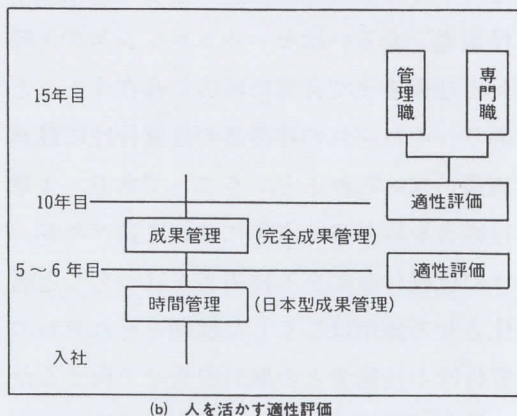
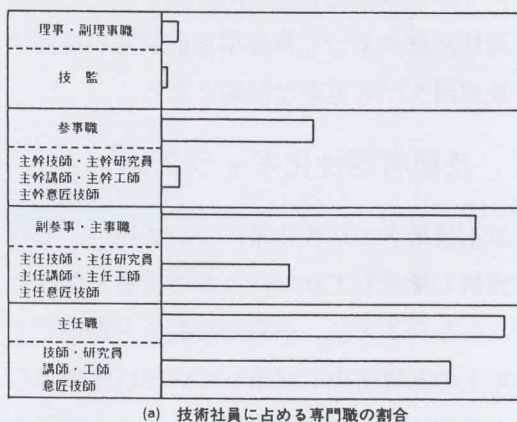


図7(a)に松下電器における技術社員に占める専門職の割合を示したが、上位の職位にいくにしたがって管理能力重視傾向がみられる。

また、技術者の潜在能力を顕在化させるには図7(b)に示したように、①時間管理に向いているか、成果管理の方が力を発揮するかを見極める時期と、②専門職向きか管理職向きかを見極める時期を想定しながらキャリア形成を計画的に行う必要がある。こうしたことを検討するなかで、日本企業独特の年齢限界説的なキャリアイメージを払拭する必要があるし、専門職の社会的ステータスを向上させるための取り組みが必要となる。また専門職の呼称が各業界、各企業でバラバラな点がステータス向上の大きな障害になっていることも十分認識し改善する必要がある。以上述べたように、多面的、立体的評価をベースにした適性評価に基づく複線型育成制度の構築は今後検討すべき重要な課題となる。

6. 技術者活性化ギャラクシー

以上技術者の活性化策について述べ、その実施例も紹介してきた。ここで留意しなければならないことは、一言で技術者と表現しても川上の基礎研究に従事している研究者から「ものづくり」の現場に近いところに位置する技術者、あるいはセールスエンジニアと呼ばれる技術者まで非常に幅広く存在することであり、それぞれの技術者の位置付けに最適な施策が求められるということである。4章で技術者を取り巻く課題について述べたが、各々の位置付けにある技術者をはつらつと活性化させる施策はこうした課題とそれぞれの位置付けの技術者との順列組合せで決まるため、技術者の活性化策は銀河系（ギャラクシー）のように存在するのである。したがって単に技術者活性化策といっても、具体的実施にあたっては技術者の立場の違いを十分検

討することが重要である。

7. おわりに

1985年、筑波で開催された国際科学技術博覧会に出展された「1株のトマトの樹から1万2000個の実」を結ばせた「ハイポニカトマト」は我々に大きなヒントを与えてくれた。土の中での栽培から水耕栽培へと切り変えたことが、トマトの本来有する生命力を甦らせた衝撃的な出来ごとであった。21世紀へのカウントダウンが始まり、各企業はその生き残りをかけて、技術者に熱い期待を寄せている。「経営革新」＝「技術革新」は今、正念場なのである。従来の延長線上の制度やしきみに固執するのではなく、新たな飛躍に向けた決断と挑戦が労使双方だけではなく、国の行政にも求められている。現場に軸足をおいた技術者集団からの情報発信がこうした取り組みにいささかなりとも貢献せんことを願うものである。

〔筆者紹介〕…小澤 邦一（おざわ くにいち）

略 歴

1950年10月31日生まれ

’71年 国立鈴鹿高専電気工学科卒業

同年 松下電器産業㈱ 中央研究所入所

VTR、高速度ビデオテープ複写装置の開発に従事

’86年 松下電器労組中央研究所支部執行委員長

’90年 同 労組研究所連合支部執行委員長

’94年 中央研究所総務渉外グループ主担当、
参事

著 書

「よみがえれホワイトカラー」工業調査会

（共著・1994）



学校教育の捉え直し

東北大学教育学部長
松 井 一 麿

1. はじめに

学校教育の現状について社会の見方は極めて厳しい。蔓延する校内暴力、その裏側に見え隠れする「いじめ」、さらには、あろうことか子どもの自殺の頻発……確かに、批判の対象となる学校の病理現象は枚挙にいとまない。学校批判は、既にこれらのトラブルに関する現象批判に留まらず、学校活動そのものに関する原理的批判に移っている。

教えるよりも宿題ばかり出している、詰め込み教育ではないか。／。詰め込み内容をいかに多く素早く吐き出すかで評価している、テスト教育ではないか。／。個性を無視して硬直化したカリキュラムを管理主義的運用で押付けている。／。つまり、そのような学校のやり方そのものは、判る喜びを子どもに実感させることとは程遠く、さまざまな病理現象の遠因にさえなっている、果たしてこれが学校なのか、等々の批判である。

学校教育をどう改善していくかは、今や国民的な緊急事となっている。全ての人は教育されたことがあり、教育したことがある。全

ての国民が教育の経験者であり、数多くの改革アイデアが寄せられている。特徴的なアイデアを参照しつつ、学校改革の道筋を考えていこう。

2. 教育自由化の論理

学校教育の改革を「自由化・規制緩和」の視点から図ろうとする観方がある。法令による「規制」は同時に「保護」でもある。学校が、社会の意見の通り難い特殊空間となっているのは「保護」のためであるから、「自由化・規制緩和」によって風通しの良い改善しやすいものにしようという。

冷戦構造瓦解後に最重要の社会構成原理として登場したのが「自由」である。「自由」を構成原理とする新しい社会は、そこにおける経済活動の拡充あるいは活性化を目指し、ヒト・モノ・カネの自由な流動を求める。それによって需要と供給の原則に立った自由競争原理が働き、経済活動の一層の発展が期待されるとする。

また、情報化の進展に対応して、社会はソフト化・サービス化への傾斜を強め、新しい

経済活動が急速に展開されている。これらの新分野を含め、より自由な活動が可能になるように見直されなければならないとする。この要請は必ずしも経済活動それ自体に限局されることなく、それを枠づけ規制している社会のトータルシステムにも向けられ、システム運用の合理性効率性を目指して、自由化あるいは規制緩和の標語のもと、その構造変革を迫るのである。

学校教育についても同様である。すでにみた如く多くの問題が表面化しており、合理的効率的運用がなされているとは言い難い。学校教育を組み立てている数多くの規制は自由な教育の展開を阻むばかりか、それらが様々な弊害の温床となる外部オフリミットの保護された禁断空間を構築していると断じられるのである。

臨時教育審議会で論議された例では、公立小中学校の児童生徒の通学区域を定める学区制は、保護者の学校選択の自由を制限するものとして、撤廃もしくは弾力化するよう求められた。また、小中学校および高等学校など公教育の中核をなす所謂「1条系学校」については、学校法人でなければ設置できないとされているが、これに対して、個人の学校経営参入を制約するものとして「規制緩和」が求められた。

3. ヴァウチャーシステム

国・都道府県・市町村は教育費をそれぞれの予算に計上している。例えば小学校費についても同様で、教員給与、校舎建設、校地購入など、様々な費目を国と都道府県と市町村で分担支出している。これら行政三段階の相互間の補助金関係を整理すると、小学校教育

費に関してのわが国における公費負担の純計総額が計算され、したがって小学生一人当りの公費支出額が算出できる。

平成4年度での小学生一人当りの公費支出額は概算75万円である。国はこの75万円を小學生を持つ親にヴァウチャー（証券）で支給する。小學生を2人持っている場合には150万円となる。支給されたヴァウチャーは、勿論のこと、子どもの通う学校でしか使えない。一方、小学校教育については、ヴァウチャー以外の公費支出は一切なくなるのだから、小学校はこれを活動維持の主な財源とするしかない。

そこから先を骨格的にいうと次のようになる。①学校は、自校で行なう教育プログラムと徴収する経費額（授業料を含む）を公示する。②親は、諸条件を考え、自分の子どもを通わせる学校を選択する。③学校は、公示した経費を徴収し、親はヴァウチャーでそれを支払う。④学校は、親たちから集めたヴァウチャーを教育委員会に持参し、現金化してもらう。⑤学校は、教員の給与をはじめ学校運営に必要な全ての支出をその現金化された資金で以て賄う。

教育財政システムの転換という点で意味ありげだが、この方式によって、わが国の学校経費に関わる公費支出の総額は増えも減りもしない。まるでお店屋さんごっこママゴト遊びのようであるが、慧眼な読者は、既にヴァウチャーシステムの重大性を見抜かれておられることだろう。そのとおり、まさしく親の学校選択権、自分の子どもが通う学校を選ぶ権能がヴァウチャーシステムの中に担保されているのである。

4. 競争原理の問題

学校改革に関わる極めて特徴的なアイデアを二つ紹介してきたが、その実効性はいかなものだろうか。確かに、親の学校選択権というユーザーサイドに立ってはいるが、システム全体としての安定性に問題は残ろう。選択の裏側には競争原理が潜んでいる。優勝劣敗は競争原理の必然的帰結として生じる。選択されない学校、ヴァウチャーの集まらない学校が、衰亡し消滅していくのは当然ということになる。

今日の構造変革の主張の刃となっている自由化・規制緩和、それらをとおして具体化される競争原理の導入、これらを直ちに教育の世界に適用し難いのは、その帰結に含まれる優勝劣敗の厳しさへの心理的抵抗感などではない。それだけなら、いやしくも公的機関である以上、その存廃は広く納税者の意向や判断に従う他ないというべきだろう。

問題はコンセプトの基盤にあるように思える。自由化や競争原理に前提されるのは市場原理であろう。そこにはたらくのは「需要と供給の原則」の筈である。需要のあるところに供給する、需要のないところには供給しないという原則は、経済活動の領域では、最適化あるいは活性化をもたらす、有効に機能するだろう。

「需要と供給の原則」は教育活動の領域ではどうか。「もう勉強はまっぴらだ」と子どもがいう、あるいは「学校など行かなくていい」と親がいう、つまり、教育の需要はないのである。原則からすれば教育は供給されないことになる。それで良しとする人は多くあるまい。教育活動の領域では、「需要と供給

の原則」は有効に機能しないのである。需要のないところにこそ供給する必要がある教育にあってみれば、むしろその「逆原則」に支配されなければならない。

以上の検討は、自由化の論理が教育の世界に貫徹された場合の矛盾を示したもので、教育の世界への適用の無効性を示唆するものではない。それどころか、自由化論が提起した規制が保護を生み弊害の温床となっているとの鋭角的な批判は、諸側面に機能不全を露呈している学校教育にとって、内部点検を積み重ねて自壊を防ぐ頂門の一針として生かさなければならぬまい。

5. 学校教育の改善

学校教育の現状を政策サイドが放置してきた訳ではない。近年の改善措置をみると、初等中等教育領域では、①自己教育力の育成をねらいとした新学習指導要領の実施、②小学校低学年での生活科の新設導入、③学校週五日制の試行と拡大、④高等学校での単位制の導入、⑤総合学科の新設および多様なコースの設定、⑥学習成果の単位認定制度の導入等々がある。

これら諸々の改善に向けての措置の底に流れる考え方は、①教育は学校だけでできるものではない、②広く家庭や社会との関わりの中で子どもの教育を捉え直すなくてはならない、③そのためには、学校の教育活動を可能な限り多様化・弾力化の方向で組み直していこう、まずこのように捉えられよう。社会から切り離された学校の営み、その中での、ややもすれば硬直した画一的な活動を、より開かれた多様で弾力的な形態に転換して行こうとするのである。

問題の多い学校教育の現状を改革していく
コンセプトとしては、大筋において、この方
向に間違いはあるまい。性急な自由化ではな
く多様化・弾力化によって、現状の打開を図
ろうとする。この多様化・弾力化による「学
校教育の捉え直し」が、美辞麗句探しに終始
し、無力化や曖昧化を結果することのないた
めには、学校教育の本質的特性についての吟
味検討が不可欠であろう。与えられた紙幅が
尽きたので、子どもたちに学校での実在感を
与える唯一本質的な方途は、「判る喜び」を
感得されること以外にないとの私見を付記し
本稿を閉じることとする。

〔筆者紹介〕…松井 一鷹（まつい いちまろ）

現 職

東北大学教育学部学校管理講座教授・東北大学
教育学部長

学 歴

- 昭和37年3月 東京教育大学大学院教育学研究
科博士課程単位取得
昭和41年3月 愛知教育大学教育学部助教授
昭和55年1月 東北大学教育学部学校管理講座
教授
平成4年4月 東北大学教育学部長・大学教育
開放センター長

著 作

- 「義務教育の理論」〔共著〕（第一法規）
「教育制度論序説」〔共著〕（第一法規）
「ティームティーチングの研究」〔共著〕（黎明書房）
「教職—その歴史と展望」〔共著〕（ぎょうせい）
「教育委員会と学校の間」〔共著〕（ぎょうせい）

参 考 平成6年度我が国の文教施策より

教育改革最近の主な動き（例）

「初等中等教育に関する改革」

1. 学習指導要領の全面改訂

社会の変化に対応して主体的に生きていく
ことができる力、自ら学ぶ意欲や思考力、判
断力、表現力などの育成を重視する新しい学
力観に立った学習指導等をねらいとした改訂
を行い（平成元年）各学校段階で順次実施。

なおこの中で、例えば(ア)幼稚園では、自発
的、主体的に環境とかかわる生活体験の重視
の明確化、(イ)小学校では、低学年における
「生活科」の導入、(ウ)中学校では、生徒の選
択履修の幅の拡大、(エ)高等学校では、生徒の
選択中心の教育課程編成の導入など各学校段
階の特色に応じた措置を実施。

また、改訂にあたって、学習指導要領を一
層弾力化、大綱化。

2. 高等学校教育の改革のための制度改革

履修形態の弾力化や多様化を図った「単位
制高等学校」、従来の普通科や職業学科と異
なる「総合学科」など新しいタイプの高等学
校を制度化（平成5年）。

また、学習の一部を他の高等学校で行える
高等学校間の連携制度や、専修学校での学習
成果等を高等学校で単位認定できる制度を創
設（平成5年）。

3. 教員免許制度・研修制度の改善充実と教 職員配置改善計画の推進

教員免許状の種類の改善、免許基準の引き
上げ、社会人の活用など教員免許制度を改善

充実するとともに（昭和63年度）、新任教員の実践的な指導力、使命感、幅広い視野等を養う初任者研修制度を創設（昭和63年度）。

また、教育の個性化の観点から、公立小・中学校におけるティーム・ティーチング（複数の教員による授業等の学習指導）等の新しい指導方法の導入や公立高等学校の普通科等の学級編成の標準の引き下げ（45人から40人）等のための計画的な教職員配置改善を推進。（平成5年度から6年間の計画）

4. 学校週5日制の導入

全国の公立の初等中等教育諸学校において、平成4年9月から毎月の第2土曜日を休業日とする月1回の学校週5日制を導入。さらに平成7年4月から毎月の第2土曜日・第4土曜日を休業日とする月2回の学校週5日制を実施。

5. 高等学校入学者選抜に関する改革

調査書を用いない入学者選抜の導入、評価尺度の多様化に向けた指導、いわゆる偏差値偏重の進路指導の是正などの諸改革を推進。

「大学教育などの高等教育に関する改革」

1. 大学設置基準の弾力化、大綱化と大学等の自己点検・評価システムの導入

カリキュラム、教員資格、授業方法、施設設備など、大学設置基準等の大幅な弾力化、大綱化を実施して各大学等の自己点検・評価システムを導入するとともに、（平成3年）、各大学の自主的な改革を支援。

2. 大学の生涯学習機能の強化

1科目や数科目のみを大学に登録し、正規の単位を修得できる科目等履修生制度、専修学校での学習成果等の単位認定ができる制度の創設、社会人の様々な生活形態に対応できる昼夜開講制の充実、大学教育の途中への編入学を容易にする定員システムの導入など、生涯学習に対応する諸改革を実施。

3. 大学院の制度的弾力化や整備充実と学位制度の改革

夜間大学院の制度化、大学院だけからなる大学（独立大学院）の設置基準の整備、大学卒業後1年で修士号取得や3年で博士号取得が可能となる修業年限の弾力化、学部3年次での大学院入学を可能とする入学資格者の弾力化などの改革を行うとともに（平成元年）、大学院の整備充実を推進。

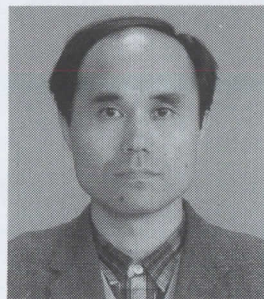
また、学位の種類等について整理、弾力化を図るとともに、大学を卒業していない人についても一定の条件下に学士号が取得できる道を開くなど、学位制度を大幅に改革（平成3年）

4. 大学入学者選抜に関する改革

共通1次試験に替えて、各大学の特色に応じた多様な形での活用や幅広い大学の参加による大学入試センター試験への移行（平成2年度から）、評価尺度の多様化に向けた指導、国公立大学の受験機会の複数化の促進、各大学の多面的な情報を広く提供する「ハート・システム」の整備など諸改革を推進。



個性尊重の困難さ



相山女学園大学
助教授 田 中 節 雄

産業界でもあるいは教育の世界でも「個性豊かな」人間を育てることの必要性が語られるようになってきた。筆者もその主張には全面的に同感である。がしかし、実際に日本の産業界や教育界で個性豊かな人間は育つか、その条件は十分に揃っているのだろうか。筆者の考えでは、日本社会にとって個性豊かな人間を育てることほど困難な問題はない。これまでは個性をあまり尊重してこなかったから、これからの時代は個性を尊重するようにしよう、ということなのだろうが、「個性尊重」という問題は日本人にとってそんな簡単な問題ではないのではないか。「個性尊重」あるいは「個性豊かな人間の育成」が困難である理由はいくつかあるが、そのうちの一つについて考えてみたい。

私の勤務する大学の学生たちの行動をみると、彼らがいかに「個性」を持っていないかを感じさせられる。というよりも、彼らは個性を持つことを恐れているかのようでさえある。学校生活のありとあらゆる場面で彼らは他の学生たちと共通の行動をとろうとする。自分だけが他の学生たちと異なった行動をとらないように、あたかも集団のなかに

「埋没」することを望んでいるかのように行動する。

例えば、大学では学生は自分が履修する授業を自分で選択する自由というものをかなり与えられている。学生は自分の興味と関心に応じて好きな授業を選択し受講すればいいことになっている。だからもし、学生が全く自分個人の学問的興味と関心だけを基準にして履修科目を選択したとすれば、親しい友人とでも聴講する授業は当然異なってくるはずである。ところが実際は、履修科目のほとんどが友人と共通という学生が大半を占めている。彼らは常に友達と相談し、何事につけ共通の意思決定をしたがり、さらに物理的にも共通の場（教室）にいることを望む。とにかく彼らは一人になることを極端に嫌う。

3年か4年の学生と話をしていると時々こんな例に出会う。いつも行動を共にしている友達同士3人が私の授業を一緒に履修する。授業中はいつも隣同士に座っているのでよほど仲がいいとこちらには思える。ある時そのうちの一人と話をしていると、ほんとうは今の仲間と一緒にいてもそれほど楽しいわけではないと言う。それならどうしてずっと一緒に

にいるのかと聞くと、1年の最初にたまたま入ったグループであり、初めの数週間がすぎてしまうと他のグループに入っていくことはできず、かといって今のグループから外れたら一人になってしまうから、それも嫌だった。というわけで結局不本意ながら今のグループから抜けられないままに3年あるいは4年になってしまったということであった。

いつも集団で行動をし、何か意思決定をしなければならない時は、「自分がどうするか、どうしたいか」を考えるよりもまず「他の人はどうするか、どうしようとしているか」を窺おうとする。そして、決して自分一人だけが周囲の人々と異なった行動をとることのないうように絶えず繊細な感受性を働かせている。

「ゼミ」と呼ばれる少人数の授業が大学にはある。それは学生による発表と学生相互の質疑応答によって授業を展開する方法であり、同時に、そのような授業方法自体が「ゼミ」という授業の目的でもある。発表者はあらかじめ決められているから仕方なくやるとしても、「質疑応答」は参加者のその時の自由な意思に基本的にはまかされているからそれが行われるためには学生自身の側の意欲が不可欠である。ところが、実際ほとんどの場合、学生は自ら発表者に質問をし、疑問をぶつけることはほとんどない。ましてや自分の意見を表明したり、発表者の発表内容を批判したりすることなどまずない。授業中に教師がどんなに繰り返し学生に発言をもとめても彼らは容易に口を開こうとしない。なんとか学生に発言してもらおうとこちらがいろいろ言うと、それは説教のようになり、結局はかえって雰囲気が悪くなり学生はますます口を固くとぎすということになってしまったりする。

学生が発言しない原因はいろいろあるが、

その一つは、「自分がみんなとちがう意見をもっているかもしれない恐れ」である。自分がその考え方においてあるいはその行動の仕方において「みんな」と違うということを生はなによりも恐れているように見える。

自分が集団から孤立することを恐れる心理は、他者に対して向けられると、他者が集団から自律したり個として行動しようとしたりすることを妨げるように働く。

自律しようとする個を学生たちが許容しづらい心理は彼らの日常語に表わされている。例えば、どんな話題にも度々「みんな」という語が使われる。「みんな」とは実際は例えば学部全体学生ではなく、自分が日頃付き合っている友達のことである。その数はせいぜい7、8人であり、時には2、3人でしかない。第三者からみれば学生全体のごく一部でしかない学生グループが、その内部においてそこに自己を埋没させている個々の学生にとっては「みんな」なのである。

また、彼らが人を評する時には頻繁に「変わっている」という語が使用される。「変わっている」とは自分の仲間集団が共通に持っている行動や思考の様式とは異なっているということである。それはまさに「個性」と言われるべきものであるが、集団に共通の特性とは異なるその個人固有の特性が行動や思考において示されると、学生たちはその人を「変わっている」と評するのだ。「変わっている」はもちろん否定的な評価を表わす言葉である。個性を持った人間は学生たちにとっては「個性のある人間」ではなく、「変わっている人間」なのである。人と違うことは「個性ある」という肯定的イメージを持った言葉で語られる性質ではなく、「変わっている」という否定的イメージを持った言葉によって語られる性質なのである。もっとも、「個性」

という言葉が使われることもないわけではない。しかし、その場合表現はこうなる。「あの人は個性が強い。」この「個性が強い」という表現もマイナスのイメージを持った表現である。そして、ここでは「個性」という言葉自体が負のイメージを負わされている。

ここでは私の教えている学生たちを俎上にのせて「個性」を正当に評価することの難しさを考えてみたが、実はこの学生たちに見られる心理的傾向は日本人全体が持っているものであると思われる。この心理的傾向は幼児期において家庭内の親子関係によって培われ、さらには児童期において学校内の教師生徒関係によって増幅したと考えられる。もともと親や教師などの大人たちが持っていた心理的傾向なのである。かく言う私自身が学生たちと同様に、人を評する際に自身の思考や行動に対する自己批評的精神が弛んでいる状況では（平たく言えば、リラックスしている時には）「変わっている」という言葉をつい使ってしまう。

私自身はこれからの日本人にとって「個性」は重要であり、社会においても教育の世界においてももっともっと尊重されるべきであると考えているし、自らの授業のなかであるいは学生との関わりの中で彼らの個性を尊重し、育むような教育をしようとそれなりに努力しているつもりである。だから自身が自覚している状況においてはそのような発言をしているはずであるが、ふと気を許した時にはこのありさまとなってしまう。私の周囲の大学の教師を見ていると私が特に「個性」を尊重できないダメな教師であるとは思えない。私の周囲のほとんどの教師は教師として学生に語りかける時は「個性を尊重せよ」と言っている、自らが例えば職場で当事者として思考し行動しする際には、上で述べてき

た学生たちのようになってしまうことが普通である。

このような事態は一般の企業においても同様なのではないだろうか。だとしたら、個性があることを「変わっている」と評価し、自分が集団のなかでそのような存在となることは極力避けようとし、人がそのような存在である場合には非難し、あるいは排斥しようとする我々の傾向は一朝一夕に変えることなどとてもできないような、深い精神構造として我々自身の一部を形成しているのではないかと私には思われる。

だからと言って、私は「個性の尊重」が日本人にとって不可能だと言いたいわけではない。おそらく多くの日本人がそれを本当に必要なことと考え価値あることと判断するならば、長い時間がかかった後にやがてはそれが実現されるだろうと私は予想している。ただ、その実現は日本人が自らの精神の中核にあるような資質にメスを入れ、批判し克服するという苦痛を伴う過程によって初めて可能となる、と私には思える。今、本当に「個性を尊重」し、「個性豊かな人間を育てよう」とするならば、ただ「個性を尊重しよう」と訴えるだけでは不十分だろう。集団のなかで、その集団に共通な思考や行動とは異質な思考や行動をする人を受容し、それを「変わっている」と言わず「個性ある」と評する。そのような人との関わり方や人間観を我々の日常生活のなかで実践し育んでいくこと。それが必要なのではないだろうか。いま「個性尊重」を主張する人々にはたしてそのことの困難さをどれほど深刻に捉えているのだろうか。

〔助中部産政研 研究員〕



日本の学校教育を考える

敗戦後の何もない、焼け跡の中から日本は復興し、現在の様な経済的な繁栄を享受するに至った。この間の日本国民、並びに企業や行政それぞれの努力については言うまでもないが、それを人の面から支えたものとして学校教育が果たした役割の大きさは忘れてはならない。均質で比較的教育程度の高い、大量の若年労働力を社会に送りだしてきた人材供給装置としての学校ならびに学校教育として。

しかし、戦後50年たち日本の国自体が追いつけ追い越せの時代から世界のフロントランナーの仲間入りを果たしたことによって有用な人材に対しての新しい要望が生まれつつあること。また経済最優先、物質的な豊かさ最優先で突き進んで来たことによって本来的な教育の目的に対しての様々なゆがみやきしみといったものが顕在化してきていることも事実である。

そこで今回は、今までの日本の教育、特に学校教育が普及してきた結果、現在どの様な問題が起こっているのかということを概観するとともに、21世紀に向けて、何をどう変えていかななくてはならないのかについて考えてみたい。

日本の教育理念

日本の戦後教育の理念については、昭和21年11月に発布された日本国憲法を受けて昭和22年3月に制定された「教育基本法」がよくそれを示している。

教育基本法

われわれは、さきに、日本国憲法を確定し、民主的で文化的な国家を建設して、世界の平和と人類の福祉に貢献しようとする決意を示した。この理想の実現は、根本において教育の力にまつべきものである。

われらは、個人の尊厳を重んじ、真理と平和を希求する人間の育成を期するとともに、普遍的にしてしかも個性ゆたかな文化の創造をめざす教育を普及徹底しなければならない。

ここに日本国憲法の精神に則り、教育の目的を明示して、新しい日本の教育の基本を確立するため、この法律を制定する。

第1条（教育の目的）

教育は人格の完成をめざし、平和的な国家及び社会の形成社として、真理と正義を愛し、個人の価値をたっとび、勤労と責任を重んじ、自主的精神に充ちた心身ともに健康な国民の育成を期して行なわれなければならない。

第2条（教育の方針）

教育の目的は、あらゆる機会に、あらゆる場所において実現されなければならない。この目的を達成するためには、学問の自由を尊重し、實際生活に即し、自発的精神を養い、自他の敬愛と協力によって、文化の創造と発展に貢献するように努めなければならない。

日本の教育の現状と特質

1. 日本の学校教育の現状

(1) 目覚ましい量的拡大を果たした日本

図表1をみてもわかる通り、明治維新による開国から今日まで、日本の教育は二つの注目すべき量的拡大を経験した。

その1つが、明治5年に義務教育制度が発足してから明治43年までにほぼ完成した「小学校への全入」である。明治5年の時点での小学校の就学率はわずか28%で、同年のイギリスの40%よりも格段に低かった。しかし、明治33年には80%で早くもイギリスと肩を並べ、明治43年前後に、両国はそろって100%に近い数字を示した。この時中等教育の進学率では日本は12%、イギリスは4%と、日本は近代教育の先進国イギリスを早くも量的に追い越した。

もう1つは、第2次世界大戦後の高等学校への進学率の短期間での急上昇である。これは昭和15年に25%であったものが、昭和30年に50%、40年に70%、50年に90%を越えて、現在ではほぼ義務教育並に94~96%という高い数字を持続的に示している。このことをアメリカの場合と比較してみるとアメリカが50%から90%に達するのに40年かかっていることを考えると、日本はアメリカの半分の期間で達成したことになり、量的拡大という点からだけ言えば世界に類を見ない急激な上昇であったことが判る。

(2) 国際的にみてまだまだ低い高等教育

1990年の段階での各国の教育指標を比較したものが図表2である。ここからわかることは、日本の高等学校進学率においては、基本的に無償・無試験・希望者全入のアメリカに匹敵する高い数値であること。また、大学・短大などの高等教育機関への進学率も全日制においては比較的高い値であることがわかる。

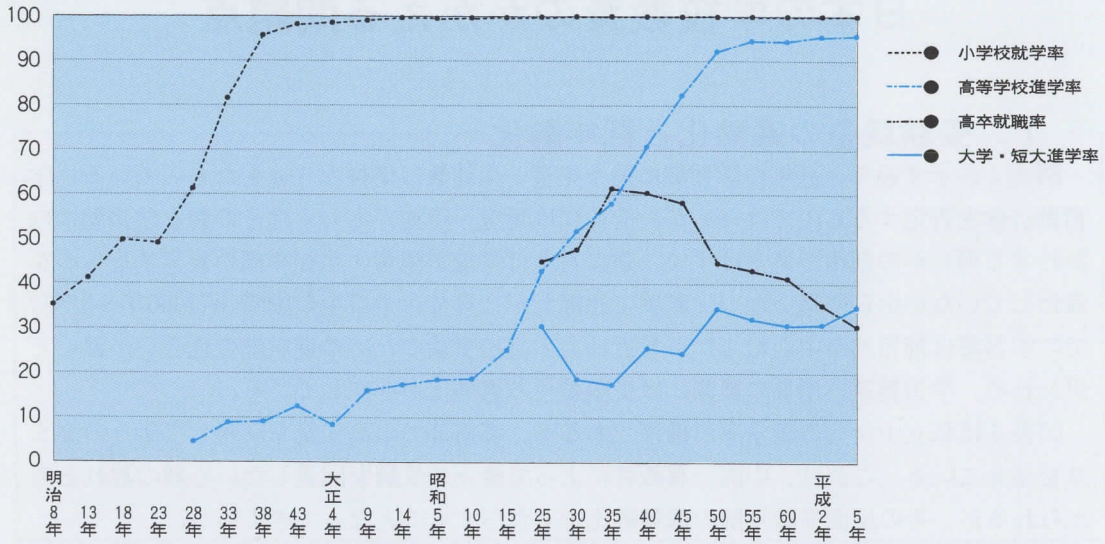
しかし、他の国に比べて、パートタイム＝働きながら学ぶという形での高等教育の機会は少ない。また、基礎研究、先端研究に対して重要な位置をしめる人口千人当たりでの大学院の在学者数をみると、各国に比べて明らかに少ないことがわかる。また、GNPに対しての学校教育費比率も低い。

2. 「平等」と「効率」のバランスを追究する日本

2で見たような、各国の教育の量と質を規定する要因として、教育における「平等」と「効率」に対する考え方の違いが挙げられる。わかりやすく言えば、教育における「平等」を追究すれば、できる人もできない人も混在することになり、ある程度「効率」をおとさざるを得ない。また、「効率」を重視すれば、何らかの制限を加えざるを得ない。この「平等」と「効率」の関係を整理すると図表3のようにまとめることができる。

ここから見てわかるように、日本はアメリカ型「平等」追求でもなく、ドイツ型「効率」追求でもない日本独自の形を指向していることがわかる。

図表1 日本の教育の量的拡大



図表2 教育指標の国際比較 (1990年)

	日 本	アメリカ	ド イ ツ	イギリス	フランス
高等学校進学率 (全日制)	92.7	92.2	77.7	61.8	84.7
定時制, パートタイム含む	95.1	—	96.1	81.5	91.3
高等教育進学率 (全日制)	36.8	45.0	23.5	32.1	38.0
大学・短大進学者	38.2	62.8	33.3	55.8	—
通信制, パートタイム含む	38.2	62.8	33.3	55.8	—
人口千人当たりの 高等教育在学者人数 専修学校, パートタイム含む	27.5人	53.0人	24.8人	20.5人	30.2人
人口千人当たりの 大学院在学者人数 パートタイムを含む	0.73人	7.46人	制度として 大学院がない	2.83人	3.15人
国民総生産に対する 学校教育費の割合	3.7	5.3	3.8	4.4	4.9

図表3 各国の「平等」と「効率」のイメージ

	日 本	アメリカ	ド イ ツ
平等と効率の関係 のイメージ	「平等」と「効率」 を極限まで追求 高次元でバランスさ せている	「平等」を重視 教育を希望する人 にはすべて機会を提 供	「効率」を重視 早い段階で選別し 大学入学資格者を 限定
特徴・内容	高等学校、高等教育 への進学率が比較 的高い、と同時に各 層毎での高い教育 効果を挙げる。 全員参加の激しい 受験競争あり	初等・中等教育に おいての無償、無 試験全入を実現。 高等教育におい ても広く門戸を開 放。しかし、初等 ・中等教育でのレ ベルの低下が大 きな課題に	中等教育段階で、 職業学校とギムナ ジウム (進学学校) に振り分け、極め て効率的に運営 18歳段階での受 験競争はほとん どなし

日本の学校教育のかかえる問題点

1. 受験競争の過熱化と低年齢化

図表4が示す通り、近年の学習塾に通う児童・生徒数は増加の一途をたどっている。学習塾自体を否定するものではないが、そこには児童・生徒、もしくはその親を学習塾に向かわせる何らかの理由があるはずで、逆に言えば学校が児童・生徒や親の要望するものを満たしていないからに違いない。私感で恐縮だが、自分が中学生の段階(昭和50年～52年)での学習塾は補習塾が中心だったが最近是有名高校受験のための進学塾の色合いが濃いと思われる。学習塾通い増加の裏側には受験競争の過熱化が存在している。

図表5は私立中学への競争率の推移であるが、都市部での高人気を反映して年々の高まりを見せている。これは、中高一貫教育によって後々の受験を回避したい心理の現れと考えられるが、その反面受験年齢の低年齢化をもたらすものとなってきている。



いじめや登校拒否

'94年はいじめが大きな社会問題となった年だった。図表6を見ると傾向的には減少しているものの、平成4年は中学と高校で若干増加してきている。この統計は学校が確認している数なので、表に出ないものも含めるとかなりの数にのぼると思われる。

図表7は登校拒否児童・生徒数の年度別の推移グラフだが、中学校における増加が著しいことがわかる。登校拒否の定義は「学校ぎらい」を理由に年間で50日以上欠席した者ということだが、彼らにとって学校は楽しく居心地のいい所ではなくなってきているということだ。

いじめも登校拒否も学校や子供を取り巻く環境に対してのストレスが外にむかうか、内にむかうかの違いに過ぎないのではないか。

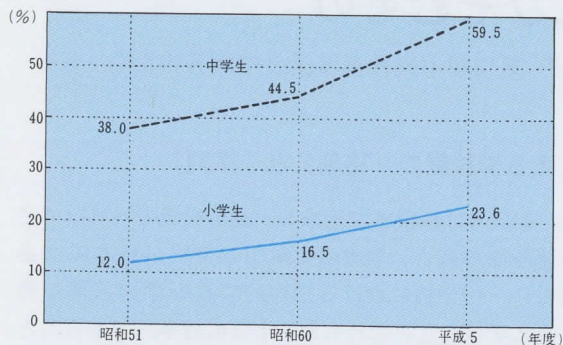
いずれにしても、社会全体の病理が子どもたちを覆っていることは確かだ。



2. 自然体験や生活体験不足

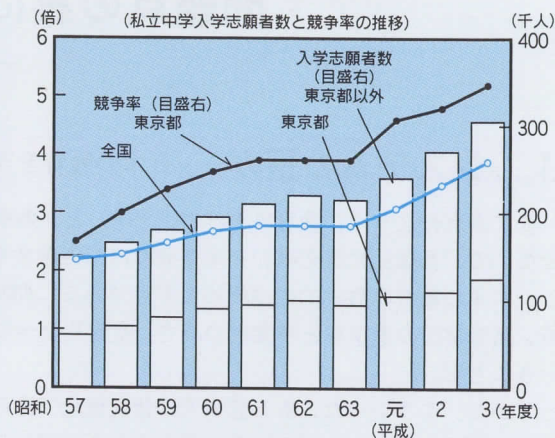
都市化の進行、核家族化、少子化、受験競争の過熱化などが進めば当然と言えばあまりにも当然の結果といえるかもしれないが、図表8が示すように、今の子供に不足している体験は家事・家業の手伝いであり(61%)自然に親しむ活動(55.5%)であると親たちは答えている。こういう回答がかえってくるということは、少なくとも親たちはこういう体験が本来子供たちには必要だと考えているからに他ならないのだが、しかし、親が子供に気を使い過ぎているのか、はたまた無関心なのかはわからないが、現実には学習塾でありテレビゲームなのかもしれない。

図表4 学習塾に通う小・中学生の比率



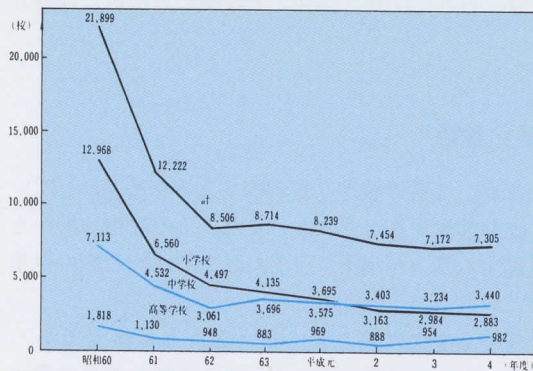
(資料) 文部省「児童・生徒の学校外学習活動に関する実態調査」(昭和51年度、60年度)
文部省「学習塾等に関する実態調査」(平成5年度)

図表5 高まる私立中学の人気



備考 1. 日本私立中学高等学校連合会「調査報告書」により作成。
2. 入学志願者数は延べ人数である。

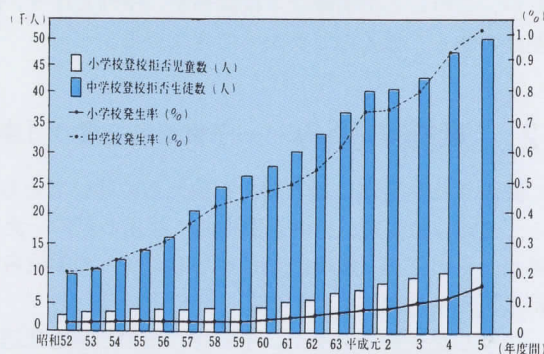
図表6 いじめの発生学校数の推移



(注) 昭和60年度は、昭和60年4月1日～10月31日までの値である。

(資料) 文部省調べ

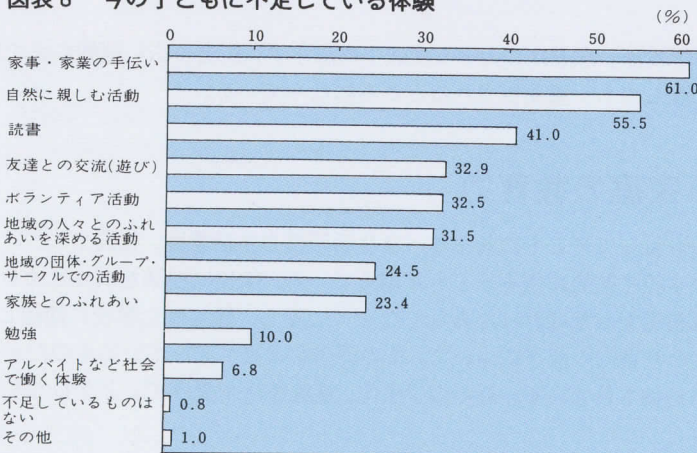
図表7 登校拒否児童生徒数の推移



(注) 登校拒否児童生徒数は、「学校がい」を理由に各年度間に50日以上欠席した者の総数である。

(資料) 文部省「学校基本調査」。ただし、平成5年度間の数値は平成6年度「学校基本調査速報」による。

図表8 今の子どもに不足している体験



(注) 1 小学生、中学生又は高校生を持つ保護者の回答。

2 質問項目については、簡略にしている。

3 回答は複数回答。

(資料) 文部省「学校教育と学校週5日制に関する意識調査」(平成6年3月)

問題点の裏にひそむもの

—— 第14期中央教育審議会中間答申から ——

1. システムの歪み……日本の教育を支える学校間の「格差」と「序列」

先にふれたように、教育における「平等」と「効率」を日本は極限まで追求し、高い次元でバランスさせている。具体的に言えば、アメリカにほぼ匹敵する進学率の高さ、教育の大衆化の実現が日本にはあり、日本の教育は形式的には極めて平等である。同時に小・中学校における平均的に高い学力水準の維持、高等学校の進学率と卒業率の高さ、産業社会への適応度の安定が認められ、十分に効率的であったということだ。

しかし、こういった、ある意味では背反概念である教育における「平等」と「効率」を両立させるために、他国とは違ったゆがみやきしみをもたらしめている。それが厳格な学校間の「格差」ないし「序列」である。つまり、すべての高等学校を形式的には同じ資格にして「平等」欲求を満たしながら、他方、偏差値を唯一の物差しとして学力別に区分けし、そのグループごとに効率的な教育を与えるというものなのだが、このことが明確な学校間格差、序列となり、振り分けられた生徒・学生、その親たちに新たな身分制度の如く、重くのしかかってきている。

2. 意識の歪み……子供たちを覆う「学校歴」意識

図表9は学習塾に通う理由を親たちに聞いているものだが、6割の親が「有名校へ入るため」としている。また、図表10、11は企業の側に採用の際に一流有名校を重視するかどうか、また、その理由は何かと尋ねたものだが、規模が大きくなるに従って学校名を重視する割合が増え、5千人以上では約8割の企業が重視すると回答している。

こうした企業の姿勢が、子を持つ親の心理を圧迫し、子どもを塾に駆り立てていることも事実であろう。いい暮らし→いい会社→いい学校という図式が常に成り立つとは思わないが、多くの親たちの心理に強く影響していることも確かだ。

そうした親たちの心理が、より強い形で子どもたちに影響している。つまり、「入学試験を失敗すれば、人生全般にかかわる自分の能力をかなり限定して考えなければならない」という脅迫観念的自己暗示である。

この様な日本の「学校歴」意識は、大学の受験生に限らず、社会の広い範囲にまで広がっており、大企業や官公庁の採用に際しても、重要視されるところになっている。

3. 低下する家庭の教育力

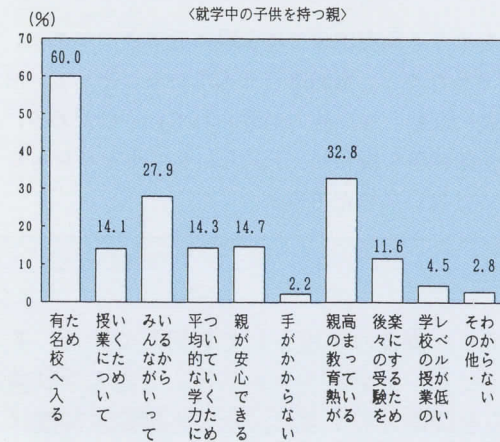
基本的に親が責任を持って子どもに教えるべき生活習慣や生活態度、礼儀やしつけ、守るべきことなどを身につけないまま学校や社会に出る子どもが増えている。学校は授業を成立させるために、親に成り代わってそうした生活指導をしなければならなくなっているし、親もまた学校に期待している。

図表12、13は家庭の教育力の低下について、その理由を含めて聞いているものだが、ここには明確に家庭の教育力の低下が指摘されている。近年の少子化、核家族化を受けて、どうしても子どもに甘くなる親の姿がうかがえる。

本来親の責任であることにまで、さも当然という態度で学校の責任を追求する保護者の姿には違和感を感じざるを得ない。

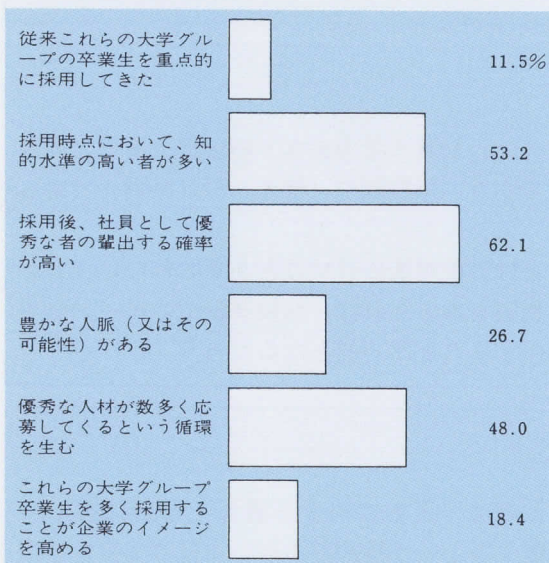
図表9 有名校へ入るため塾に通う

「最近、学習塾に通う小学生が増えているといわれていますが、そのような現象が起きている最も重要な原因はどれだと思いますか。(2つ選択可)」



(備考) 1. 経済企画庁「平成4年度国民生活態度調査」により作成。

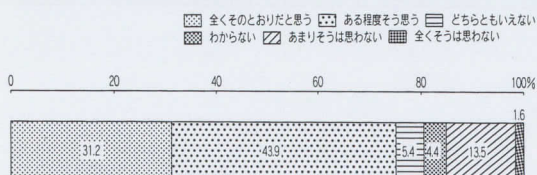
図表11 有名大学を重視する理由(複数回答)



(注) 「最も重視する」、「かなり重視する」と回答した企業のみ集計。

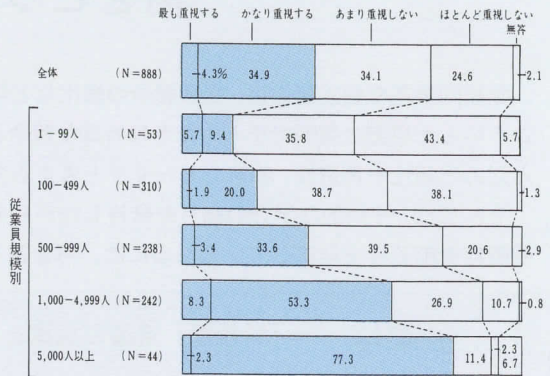
昭和59年 日本リクルートセンター調べ

図表12 家庭の教育力は低下しているか



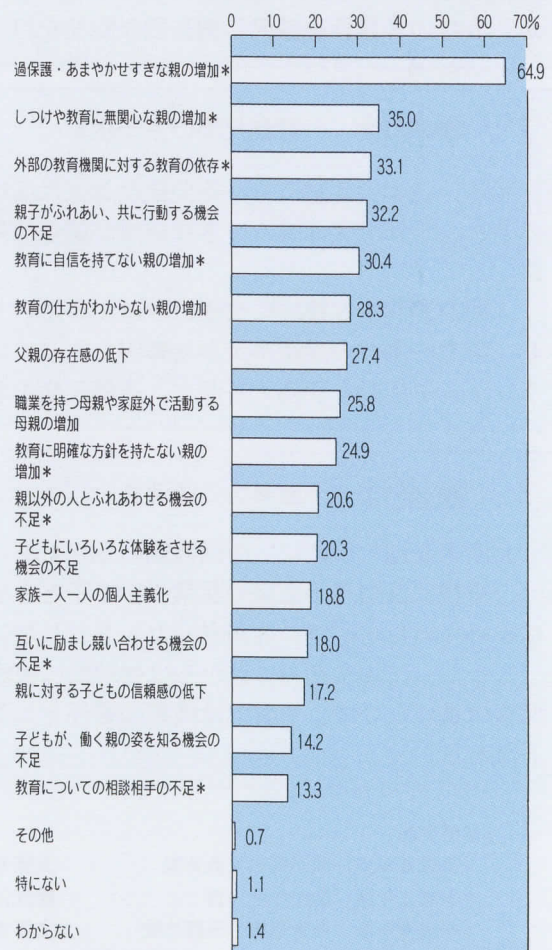
(資料) 総理府広報室「青少年と家庭に関する世論調査」平成5年5月

図表10 一流有名校の重視状況(単一回答)



昭和59年 日本リクルートセンター調べ

図表13 家庭の教育力が低下していると思う理由(複数回答)



(注) *は回答の選択肢が長いので、その一部を省略して表記してあるもの。

(資料) 総理府広報室「青少年と家庭に関する世論調査」(平成5年5月)

何をどう変えるのか

学校間格差や偏差値偏重、受験競争の激化など学校教育をめぐる現実はずでに極限に近づきつつある。こういった現実の狭間で子どもたちは特殊な競争心理に苛まれながら、もがき苦しんでいる。そして、だんだんと個性や創造性、物事をじっくりと考える力など受験に直結しない能力が奪われていくのだろう。

それでは、平均的な学力の高さを維持しながらも過度の受験競争を緩和し、子どもたちにゆとりをもたせ個性や創造性を伸ばしていくためには、何をどう変えていけばいいのだろうか。

1. 企業は……「学校歴」意識の払拭を

大企業や官公庁は今まで学校の名称や序列を安上がりな選抜の手段として利用してきた。その学生が大学で何を学んできたのかを評価するのではなく、メンタルテストとしての入学試験を利用し、どの大学に入学して無事卒業したのかのみを問題としてきた。たとえ指定校制度は採っていないと言っても、大学名が事実上の足切りの材料にされ体よく門前払いにしてきた。

これからは、多少採用のコストが増えたとしても、どの大学かではなく何をやってきたかを評価するような丁寧な採用を行っていくべきだ。まだまだソニーの様な例は少数かもしれないが、人材の多様性を確保し創造的な開発を行っていくためにもそういう努力が必要になろう。

2. 学校は……評価尺度の多元化を

元来、日本の入試における公正な選抜尺度は一斉に行われる学力テストの成績であるとされてきた。それで突き進んできた結果が偏差値偏重であり、学校間の「格差」や「序列」であった。

人間が人間を客観的に公正に評価するということは、不可能に近いことかもしれない。しかし、学力一本での評価が大きな弊害を生んでいる現実をふまえれば、面接試験やスポーツ、ボランティア活動を評価するなど、評価尺度を多元化することが必要となるだろう。

3. 家庭は……教育力の復活を

高度成長期の頃には、労働時間の長さもあって父親は子どもに対する責任を母親に押しつけ、母親は疑似母子家庭の状態の中で子どもを溺愛するという構図があり、一種の父性を学校に求めていたということがあったかもしれない。

しかし、時短も進みこれからは物理的に家庭や地域と向き合う時間が増えてくる。その時に父親は逃げないで、子育ては両親の責任とこころえ、しっかりと子どもと向き合うことが必要となろう。

参考文献

平成6年度	我が国の文教施策	文部省
平成4年版	国民生活白書	経済企画庁
平成6年版	教育指標の国際比較	文部省
教育と自由	中教審報告から大学改革へ	西尾幹二
日本の大学	どこがダメか	安原顕
〔主任研究員 佐宗正典〕		



21世紀に向けた研究学園 都市を目指して

「研究ネットワーク都市・アークぎふ」
& 「東濃研究学園都市」



岐阜県企画部企画調整課
研究ネットワーク都市
整備推進室長
馬 淵 正 司

○はじめに

日本の中央に位置する岐阜県は、古来より東西交流の要衝として発展してきましたが、今後さらに高速交通網が整備され、21世紀に向けて発展のポテンシャルは飛躍的に高まっています。こうした地理的な優位性を活かし次世代を支える新たな産業構造を構築するため、「交流・連帯・創造」をキーワードとした地域経営戦略のもと「研究開発立県」を目指し、産業構造のハイテク・ハイタッチ化を積極的に進め、地域の特性に即した先端科学技術の芽を育て、県内各地で研究開発拠点づくりを進めています。

○研究ネットワーク都市・アークぎふ

特に岐阜県の南部地域においては、大垣のソフトピアジャパン、各務原のVRテクノジャパン、東濃研究学園都市を始めとして、情報科学、生命科学、VR技術、先端メカトロ科学、バイオ科学、極限環境科学などの先端的な科学技術の研究開発機能の集積が進みつつあります。これらの拠点は東海環状自動

車道沿いに弧状に連担しており、これらの拠点が相互に連携することは、より大きな相乗効果が期待されます。そこで、これらの拠点を、南部横断ハイウェイや東海環状自動車道等の高速交通網で結び、さらには光ファイバーの情報通信メディアで結んで拠点相互の広域的連帯を図るため、「研究ネットワーク都市・アークぎふ」と称し、アーク（弧）状のネットワーク型研究都市群の形成を目指しています。

〈ソフトピアジャパン〉

ソフトピアジャパンは、岐阜から世界へ向けて開かれた情報の港です。「情報・通信産業の高度化」、「地場産業の情報化」、「地域の情報化」を目指して、情報・通信産業、映像産業を主体とした研究開発型企業を集積し、国際的なソフトウェア開発拠点として、21世紀に向けての情報社会をリードすることを目指しています。

〈VRテクノジャパン〉

VRテクノジャパンは、頭脳立地法に基づく中核的業務団地として位置付けられており、日本におけるVR技術のメッカとして、VR関連産業を集積し、本県産業の生産技術・製品開発能力等の向上を図るとともに、VR技術に関する研究開発拠点として、世界に向けた情報発信基地となることを目指しています。

○東濃研究学園都市

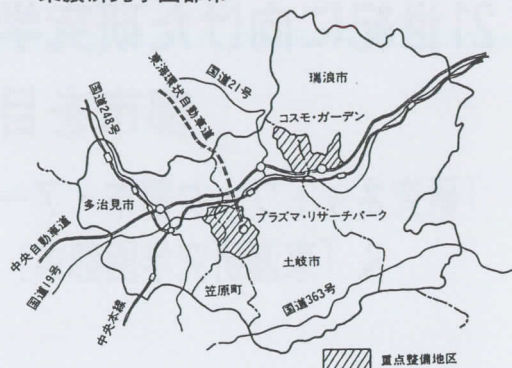
(1) 目的

研究ネットワーク都市・アークぎふの中核となるのが東濃研究学園都市です。恵まれた自然的、社会的条件を有している東濃地域において、超高温、超高压、超伝導、無重量等の極限環境をテーマとした世界的水準の研究機関を核とした研究開発機能等を集積するとともに、良好な研究環境を提供するため、緑豊かな自然環境を生かした質の高い居住機能、レクリエーション・文化機能等を整備し、21世紀に通用する世界に誇れる快適で高機能な研究学園都市づくりを長期的展望に立って推進しています。

東濃研究学園都市構想は、地域の振興の拠点を形成することを目的として、平成5年3月に多極分散型国土形成促進法に基づく振興拠点地域基本構想の承認を得たものであり、研究開発機能の集積の効果を地域の産業振興等の面で最大限に生かしていくこととしています。このため、新たに立地する先端的な研究機関や既に当地域に立地している研究施設との有機的連携を図り、これら施設の研究開発活動によってもたらされる新たな技術、情

報等の成果を地域産業へ応用するための研究機能、研修機能等の集積を目指しています。

東濃研究学園都市



(2) 重点整備地区

2つの「重点整備地区」を設定し、3つの研究所団地の整備を進めています。

① プラズマ・リサーチパーク

多治見市、土岐市にまたがる1,004ヘクタールからなる当地区は、両市の市街地からも近く、交通アクセスに恵まれています。特に、地区内に東海環状自動車道のインターチェンジ設置が決定しており、交通の利便性はさらに増すことになります。地区内には、緑豊かな丘陵地が広がっており、その良好な環境に配慮し、研究開発機能等の集積を目指す「フロンティア・リサーチパーク」及び「土岐プラズマ・リサーチパーク」の面的開発を進めています。

当地区においては、核融合に関する研究、超高温環境下における新素材の研究をはじめ、先端技術に関する先進的な研究開発機能を集積するとともに、セラミックスに関する研究開発や月面都市建設に関する研究機能等の集積を図り、当研究学園都市のコアゾーンとして整備を進めています。

〈フロンティア・リサーチパーク〉

多治見市の区域、約80ヘクタール。超高温材料研究センターが先行的に整備された地区であり、研究施設、研究支援施設等の導入を目指しています。現在、多治見市土地開発公社が第1期分（うち研究所分譲用地3.4ヘクタール）を造成中で、平成7年度中の分譲開始を予定しており、当面の研究所等の誘致の受け皿としての機能を受け持つこととなります。

— 超高温材料研究センター —

2000℃以上の超高温環境に耐え得る新素材の開発を行います（第三セクター、平成2年3月設立、平成4年4月全面運用開始）。

〈土岐プラズマ・リサーチパーク〉

土岐市の区域、約560ヘクタール。研究学園都市として必要な研究開発、研究支援、住宅、商業などの各種機能を複合的に集積し、当研究学園都市の中心地区としての整備を目指しています。現在、主要部分について、住宅・都市整備公団が西暦2000年の概成を目指して開発準備を進めています。

— 核融合科学研究所 —

将来の核融合炉の実現に向けて、核融合プラズマの学理及びその応用の研究を行います（文部省、平成元年5月設立、平成9年度全体完成予定）。

もある総合運動施設や化石博物館、陶磁資料館等の文化施設が集積したインターガーデン瑞浪市民公園があります。また、大部分を公有地で占める緑豊かな丘陵地が広がっており、良好な環境に配慮し、研究開発機能等の集積を目指す「コスモ・サイエンスパーク」の面的開発を予定しています。

当地区においては、無重量実験による研究を始め、先端技術に関する先進的な研究開発機能を集積するとともに、極限環境に関する研究等の先進的な研究成果に関する研修機能等の集積を図り、当研究学園都市のセカンドコアゾーンとして整備していくこととしています。

〈コスモ・サイエンスパーク〉

土岐市（一部瑞浪市）の区域、約100ヘクタール。無重量総合研究所が立地することから、研究開発機能を中心とした面的開発を予定しており、既に開発可能性調査を終え、今後、土岐プラズマ・リサーチパークの進捗状況を踏まえて、開発を進めることとしています。

— 日本無重量総合研究所 —

地上において宇宙空間とほぼ同等な無重量環境をつくり、無重量環境を利用した実験を簡便に繰り返し行います（第三セクター、平成2年4月設立、平成7年2月運用開始）。

② コスモ・ガーデン

瑞浪市、土岐市にまたがる785ヘクタールからなる当地区は、中央自動車道瑞浪インターチェンジに隣接し、名古屋市や東京圏からの交通の利便が高くなっています。地区内には、良好な研究、研修環境の一つの要素で

(3) 長期ビジョン

21世紀に通用する世界に誇れる研究学園都市を目指し、長期的観点に立って総合的な街づくりを進めています。まず、当研究学園都市に立地する研究所等に勤務する者や国内外からの訪問者のほか、地域住民等を含めた

○おわりに

東濃研究学園都市、ソフトピアジャパン、VRテクノジャパンを中心とした研究開発拠点を整備充実することは、新たな技術、情報等を生み出し、周辺地域を含めた様々な企業の技術開発力の向上や研究開発部門の整備などを誘発します。さらに、これら研究開発や産業技術への直接的波及効果のほか、研究開発活動を支援するための情報処理、国際交流、宿泊機能等のサービス産業の集積も期待されます。また、国内外から多くの研究者が訪れ、居住することにより、国際交流の促進、地域文化の向上なども期待されます。そ

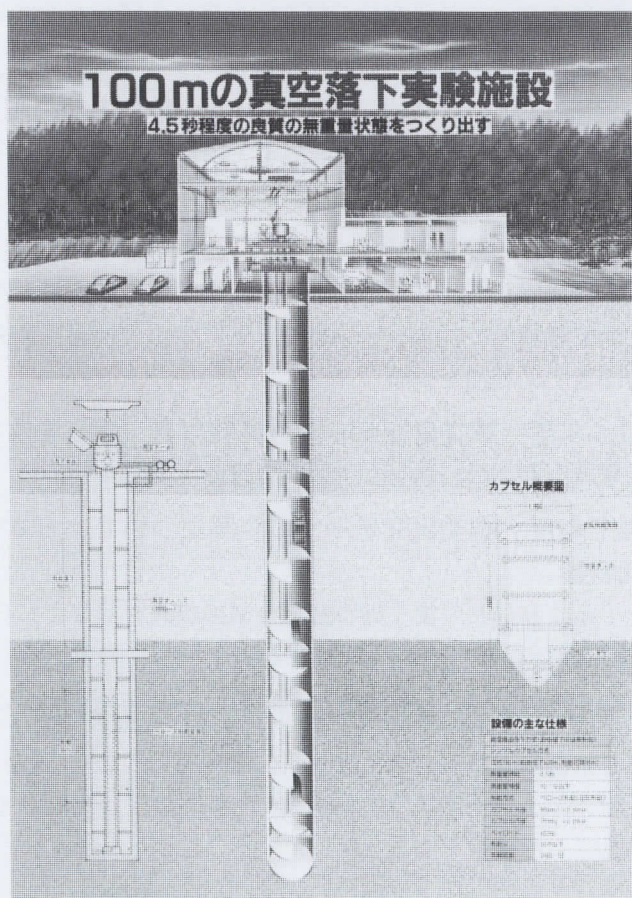
のうえ、これら拠点相互の連携を図ることは、これら波及効果の発生に拍車を掛けることになります。21世紀に向けて、新しい型の研究開発・情報都市群「研究ネットワーク都市・アークぎふ」の形成を強力に進めていきたいと考えています。

〔筆者紹介〕…馬淵 正司（まぶち しょうじ）

略 歷

1973年 岐阜県庁入庁
1985年 総務部地方課主査
1993年 土木部監理課課長補佐
1995年 企画部企画調整課研究ネットワーク
都市整備推進室長

日本無重量総合研究所



— 産政研だより —

('95年2月1日～4月末までの主な活動)

- 2月2日 ☆平成7年度 調査研究テーマについて
名古屋大学 吉田孟史助教授と意見交換
- 2月3日 ☆平成6年度 調査研究「産業成熟時代の分業関係とグループ労連の役割」について 第6回事務局会議の開催
企業側、組合側双方に向けて提言内容を議論、執筆
- 2月7日～ ☆平成7年度 調査研究テーマについて 賛助会員ヒヤリング
3月9日 「ホワイトカラー中堅層、高資格スタッフの実態」についてヒヤリング調査
- 2月11日～ ☆阪神大震災ボランティア活動に佐宗正典主任研究員を組織派遣
2月19日 「全トヨタ労連の要請にもとづき 自動車総連の代表」として派遣
- 2月14日 ☆日本労働研究機構へ平成6年度研究の仮報告
願興寺皓之主任研究員が第6回事務局会議をもとにして、調査提言内容の概要報告
- 2月25日 ☆第2回産政塾 継鹿尾山寂光院山主松平實胤氏の講演と懇談
講師の著書「やすらぎ仏教のすすめ」と講演を聞き、「21世紀をどう生きるか」について意見交換
- 2月28日 ☆平成7年度 調査研究について 第1回事務局会議
調査研究テーマ「ホワイトカラー中堅層、高資格スタッフの働き方」について議論して、コーディネーターに南山大学藤原道夫教授、名古屋大学吉田孟史助教授を委嘱
- 3月6日～ ☆平成6年度 調査研究テーマ最終報告書(案)を文書審議
3月13日 審議会各委員に送付して、内容確認と意見集約
- 3月6日 ☆平成7年度 調査研究テーマの企画について、日本労働研究機構へ委託打診
十亀事務局長が第1回事務局会議の構想を踏まえて日本労働研究機構へ概要説明
- 3月7・8日 ☆(社)中部産業連盟主催の韓国三星電子(株)労使視察団の受け入れ
- 3月20・24日 日本研修視察団 第1次18名 第2次18名を受け入れて、トヨタ自動車労組、アイシン精機労使と懇談・工場見学及び梅村理事長「私の組合活動の哲学」の講演を実施

- 3月9日 ☆連合豊川主催 第18期労働学校講座で講演
「岐路に立つ日本の雇用慣行」と題し、十亀事務局長が講演
- 3月14日 ☆IMF-JC 園野久茂事務局次長他3名と「賃金ビジョンの策定について」意見交換
金属産業の国際競争力と賃金、処遇のかかわりなどについて議論
- 3月28日 ☆平成6年度 受託研究報告書を日本労働研究機構に提出
- 3月30日 ☆公認会計士の監査
- 4月1日 ☆平成7年度 調査研究「専門委員会」委員の委嘱

	会 社	組 合
中部電力	人 事 部 小川 猛	—
名古屋鉄道	人 事 部 安藤隆司	—
日本特殊陶業	人 事 部 二村精二	中央書記長 中村文彦
トヨタ自動車	人 事 部 長浜健一	書 記 長 小西俊一
日本電装	人 事 部 岩瀬雅直	書 記 長 石川純一
アイシン精機	人材開発部 加藤英夫	書 記 長 前沼 聡
豊田自動織機	人 事 部 蓮池雅樹	書 記 長 山岸俊哉
トヨタ車体	人 事 部 山川博富	書 記 長 竹下裕之
全トヨタ労連	—	副事務局長 高橋恭弘

- 4月1日 ☆願興寺皓之主任研究員が前年度に引続き南山大学非常勤講師として
「自動車産業論」を担当
- 4月15日 ☆平成7年度 調査研究 第2回事務局会議
第1回専門委員会の進め方、各専門委員のヒヤリング内容について議論
- 4月19日 ☆(社)産研センターが労働組合の財政調査を実施（JIL委託）
（勸中部産政研の仲介で岩崎事務局長が来所し、全トヨタ労連、トヨタ労組の組合財政についてヒヤリング調査
- 4月25日 ☆季刊誌「産政研」No.26 SPRING
「人を育て活かす」を基調にし、中部の地域振興では「東濃学園都市」をとり上げる春号を発行
- 4月27日 ☆平成7年 公開講座の開催
「東アジア経済圏と日中関係」と題し、NHK解説委員塩島俊雄氏の基調講演、長銀総研 大道康則主席研究員、城西大学張紀潯助教授、名大荒山裕行助教授によるパネルディスカッションを実施
- 4月28日 ☆第3回産政塾 タイからの留学生と懇談
オン・アノン嬢ら3名の留学生と「アジアと日本の協力関係について」懇談・意見交換

— 編集後記 —

本号の基調を“人を育て活かす”とした。

前号を最終校正して印刷屋に持っていったのが、1月17日午前10時頃であった。それというのも何回電話しても、ちょっと変な発信音が出て、電話がかからず、ついに足を運んだ。今に思えば、あの恐ろしい阪神大震災がおきている最中であった。被災地の皆様に対して、心からお見舞い申し上げます。今年の春のおとずれは、阪神大震災の復興の足音からやってくると言われていた矢先に、今度は、地下鉄サリン事件、警察組織トップへの狙撃は「日本は世界一安全な国」という神話を支えていた前提が、次々に崩壊し、テロリズム社会に陥ったのか。サリンとオウムの関係が連日報道されているが押収した薬品等はおびただしい量にのぼるという。もっと事前に取り締まることは出来なかったのか。今は警察の捜査を待つにしても、我々国民ひとり1人が協力して、一刻も早く問題解決の糸口をつかめればと思う昨今である。

一方、明るいニュースとして三菱銀行と東京銀行の合併は金融自由化後に初めて実現する大型合併として注目されている。国内営業力が強い三菱と外国為替専門銀行という国際業務に強く、金融債も発行できる東銀が手を結ぶところに大きな意味がある。金融業界の新時代の幕開けともいえるかも知れない。

ところで、今の円高は無茶苦茶である。日米が本気で構造的な面まで掘り下げて具体的な対策をとらない限り、日本が円高対策を打ち出しても、投機家につけ込まれてドル安は続くという見方が強い。日本の輸出関連企業も短期間のうちに、これだけ天井知らずの円高事態に一時は呆然としていたが、このところ為替の実勢が社内レートと、あまりにも大きくかけ離れてしまっている事情から急ぎょ見直しを余儀なくされている。自動車業界でも100円で95年度事業計画を策定した所が多く、関連企業や販売・雇用などに与える影響があまりにも大きい、しかし、見直しに動かざるを得ない状況になってきている

そのような情勢の中で各企業は最適コスト、最適品質をめざしてグローバルな対応をすることになる。その時に海外への生産シフトや輸入品との競合が予想され、これまでのような量的な成長は期待できない。しかし、高度な技術と技能を用いた製品の比重を高めていく質的な成長は可能である。その方向に進んでいくにしても、基本は日本におけるモノづくりの大切さ、それを成しとげるものすべてが人材・人質にかかっている。

その意味で今回の基調“人を育て活かす”という原点は創造的な人材育成にある。今年の入社式でのトップの訓示を見ても、創造性を大いに発揮し、従来の殻を打ち破り、国際的な視野を身に着けて、新たな可能性へ挑戦していこうというような言葉が目立った。

今、正に、創造的な人材開発が問われている。

季刊誌産政研

編集・発行所

財団法人中部産業・労働政策研究会

〒471 愛知県豊田市山之手 8 丁目131番地 愛知労済豊田会館 3 F

TEL 0565-27-2731 FAX 0565-27-2259

発行日 平成7年4月25日

発行人 梅村志郎

印刷所 ㈱第一プリント社 〒444 岡崎市八帖北町16-1 TEL 0564-24-1881 FAX 0564-24-3925