

リーダーの為の研究誌

産政研

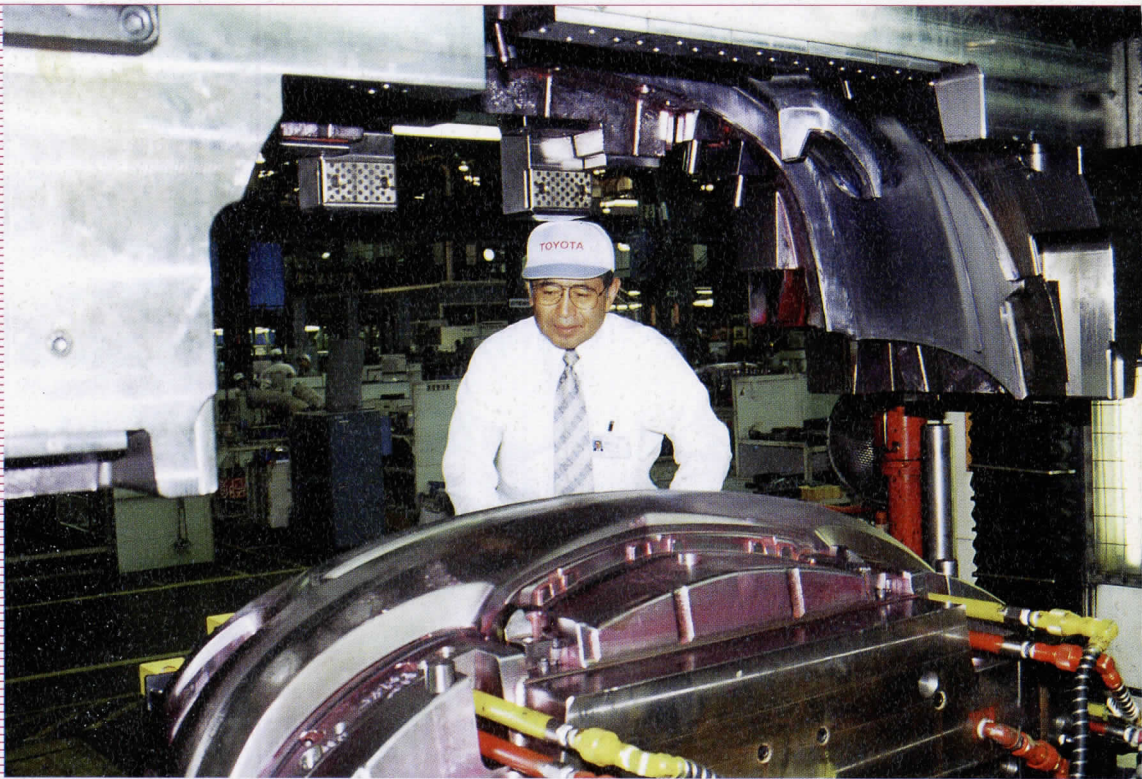
1997

AUTUMN

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〔特集〕

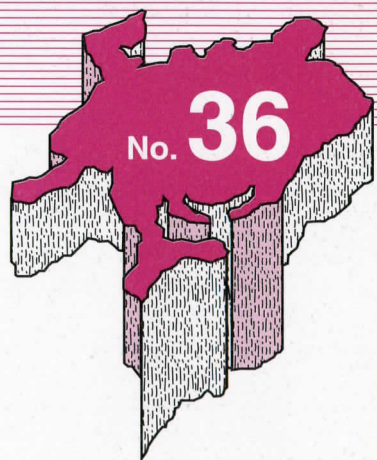
「国際人材」



中部のモノづくり技術

「金型加工技術の源流を尋ねて」

(田口八郎氏 トヨタ自動車)



DENSO

このちっちゃなクルマは、限らない夢へ向けて走り始めている。

世界最小の動力つき模型自動車としてギネスブックに認定されている「デンソー・マイクロカー」＜全長4.8mm（実車の1000分の1）＞

**夢を大きく育て、
いろんな可能性のドアを開いていきたい。**

この指先のクルマに集約された精密機械加工、半導体加工といったマイクロマシン技術。これらは、次世代のクルマづくりに欠かせないばかりか、画期的な技術として産業界全般で期待されています。私たちが培ったさまざまな技術で、今まで不可能だったことを可能に、夢であったことを現実にしていく。そんな「可能性のドア」を開くことで、広く社会へ、お客様へと貢献できる企業でありたいと考えています。

デンソーの事業領域



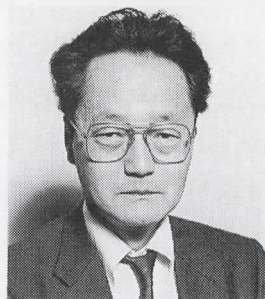
株式会社デンソー

〒448 愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地
インターネットホームページ <http://www.denso.co.jp/>

発 言	規制緩和論への疑問	飯田 経夫 ……	2
視 点	「口下手でもいい，心を大切に」？	足達 廣紀 ……	4
特 集	国際人材		
	時代が求める「国際人材」	白木 三秀 ……	6
	トヨタ自動車の海外事業展開と国際人材育成	宮本 豊 ……	10
	「ビジネス・コミュニケーション」改革で“国際人材”育成を	宮智 宗七 ……	14
	インドネシアとアイシンインドネシア		
	ジャンキャップ・ブディ・サントソ ……		19
	日本人出向者に期待すること		
	グレゴリー J.バーベイ ……		21
新規連載	自動車販売の第一線から		27
平成8年度産政研調査研究成果			
	情報革新とともに組織は大きく変わっていく		
		渋谷 裕司 ……	28
	個人と組織の関わり方について	香野 宏幸 ……	35
フォーラム	社会主義市場経済と中国企業	荒山 裕行 ……	39
時 事	UAWによるトランスプラントの組織化		
	メイナードM.ゴードン ……		44
	タイと中国で見た自動車産業	史 世民 ……	49
中部のモノ造り技術			
	トヨタ自動車に金型加工技術の源流を尋ねて ……		54
産政塾報告	「夢」に向かって	所 秀樹 ……	61
講演要旨	90年代日本の雇用・就業形態の「多様化」 ……		63
	自動車産業のグローバル化への対応 ……		67
読者の広場	産政研だより 編集後記 ……		73～77



規制緩和論への疑問



国際日本文化研究センター
教授 飯田 経夫

私が最近気になっていることがある。それは「規制緩和」を中心とする日本の「改革」論についてである。労働組合側としては、きちんとしたスタンスを決めなければならない問題なのに、必ずしもそうはなっていないのではないだろうか。

いまさというまでもなく、もともと「規制緩和」は、「内需拡大」と並んで、アメリカの対日要求のひとつである。しかも、「内需拡大」と「規制緩和」とは、ここ十数年来、日本の経済政策を論じるとき、つねにキーワードであった。つまり、近年における日本の経済政策は、いわば、つねに「内需拡大」と「規制緩和」との二本柱を中心として回転してきている。

そのうち「内需拡大」については、日本がアメリカの圧力に屈して、それを大真面目に実行し、内需を拡大しすぎた。その結果、金融の超緩慢を招き、だぶついたカネが地価と株価を異常に高騰させたのが、バブルにほかならない。もちろん、バブルに浮かれて愚行の限りを尽くした日本人には、およそ弁護の余地はないけれども、それはバブルの真因で

はないだろう。まともな感覚をもつ日本人ならば、いまや、「内需拡大」という言葉を聞いただけで、たちまち蕁麻疹（じんましん）が出るはずである。

「規制緩和」もまた、アメリカの対日要求のひとつである以上、日本人としては、まずそれを疑ってかかるのが、正常な感覚といえるべきだが、そうはなっていない。むしろ、日本における世論の大勢は、「規制緩和」を、日本経済再活性化のための究極の「秘密兵器」として、双手を挙げて賛成し、大いに持ち上げて止まない状況である。

この問題は、いったい経済とは、どのようなものだと考えるのか——という基本認識にかかわる。もちろん、アダム・スミスの昔から経済学の正統派が主張してきたように、経済は、基本的には、昔の言葉でいう「資本主義」——現代語でいう「市場経済」に委ねるのが正しく、それ以外に方法はない。1989年に起きたベルリンの壁の崩壊で、そのことにはほとんど疑問の余地がなくなった。

しかしそれは、市場メカニズムが完璧だということを意味するものでは、けっしてない。

むしろ、かつてたとえばマルクスが鋭く指摘したとおり、手放しに放任された市場経済は、種々の弊害を生む。ひとくちでいえば、それは優勝劣敗・弱肉強食の弊害ということになるが、私はそれを、資本主義にはしばしば「狂気」が含まれ、非常にこわいもの、薄気味の悪いものだ、というふうに考えている。

したがって、これまで人間は、さまざまな修正・つぎはぎを加えることを通じて、資本主義・市場経済を飼いつづけるための努力をしてきた。たとえばケインズ主義による景気政策や、社会保障・福祉国家の諸制度などが、その例である。しかし、それでも「狂気」が完全に削減するものではないことを端的に示すのが、たとえば先年のバブルである。

もちろん、ケインズ主義と福祉国家とは、大衆民主主義と「野合」した結果、いたずらに政策の財政規模を肥大化させるとともに、財政赤字を恒常化させ、今のところ挫折してしまった気配が濃厚である。

したがって、新しい風潮は、しきりに「小さい政府」の必要性を説く。いまの行政改革や、「規制緩和」の流れの背後にあるのは、こうした保守主義の復活だろう。しかし、「小さい政府」や「規制緩和」が、けっしてユートピアを約束するものでないことは、明らかであろう。そのようにして資本主義の「狂気」が復活することは、とくに勤労大衆にとっては、けっして幸せにつながるものではない。

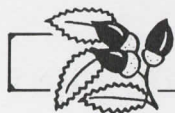
「小さい政府」論や「規制緩和」論を背後から支えているのは、効率一点張り、カネ儲け一点張りのアメリカ的な考え方であり、日本人に伝統的にあるアメリカべったりの姿勢が、それをきわめて安易に受け入れている。

私は、このことが残念でならない。

おそらくはこうした「保守主義」の結果として、最近の資本主義は、以前とくらべて、いやに荒っぽくなっている。たとえばヨーロッパ諸国では、失業率は10パーセントを上まわるのがふつうだし、アメリカでは、そういうことはないけれども、所得分配が著しく不平等化し、多くの勤労者は、パートなどの不安定な仕事しか見つからない。幸い日本では、そういうことはまだ起こっていないけれども、予断を許さない状況にある。労働運動に対して、新しい問題が提起されつつあるものと、見るべきだろう。

(中部産政研 顧問)





「口下手でもいい、 心を大切に」？

財中部産業・労働政策研究会
理事長 足 達 廣 紀

「口下手でもいい、心を大切に」…これはある新聞の投書に付けられた見出しである。日本人はこの手のキャッチフレーズに弱い。反論を唱える人はまずなかろう。私も思わず全面賛成したくなったが、踏み止まってこれに大きな？をつけた。

投書の趣旨は、“口下手で思っていることをうまく主張できないと悩んでいる人が多いが、一体普段の生活で自分の考えを100%言葉にして相手に伝える必要などあるのだろうか。相手は言葉の内容より口調や表情から心を受け取るのだから、言葉を磨くより心を磨く事が大切。”との意見である。

言葉の役割を軽んじ、心は「察する」ものとする考えは、日本独特の文化である。これに対し、言葉で表されたものが全てであり、例えすばらしい心や考えも、言葉に表されなければ無である、と考えるのが欧米の文化である。この違いは大きい。

日本の首相がダイアナ妃の突然の死に対しつぎのように語ったと新聞は報じていた。

「ダイアナさんとはサミットの時にお会いしたことがあるが、心よりご冥福をお祈りしたい。」咄嗟のコメントであろうが、これが「言葉」で表された首相の「心」である。

察することが習性日本人は、彼の沈痛な表情や口調を想像して、心の内は次のようなことだろうとすぐ察しがつく。

「日本に何度か来られ、日本国民が大変親近感を抱いていた方だ。私自身もサミットでお会いした事があるだけに、今ニュースを聞いてひどいショックを受けている。日本国民を代表し、ご家族と英国民に対し心よりお悔やみを申し上げ、ご冥福を祈るだけである。」

もし首相のこの言葉がこのまま外国に報道されたらどうなるか。人々は「言葉」が「心」を表し、表されたものが全てと考えるから、日本の首相は何という心の冷たい人間であるかと、あるいは、重度の失語症に陥った病人か、支離滅裂な頭脳をもった奇人と思うに違いない。首相の「口下手」を斟酌してくれる人がひとりでもいれば幸いである。

極端な個別例を引いているわけではない。個人的な社交の場でも、外交の場でも、国際ビジネスの場でも、日本人は似たりよったり、言葉への無関心ぶり、従って説明の下手さ加減は今や国際的によく知られるところである。

書き言葉はどうか。今試みに日米の「手紙の書き方」の本で礼状の書き方の部分を見て

みよう。あるアメリカの本はこう説明している。「冒頭直ちに謝意を表し、なぜ感謝しているかの理由（why's）を具体的に詳しく述べ、貴方が相手の努力や親切心を十分に理解していることを相手に知ってもらうようにせよ。贈り物の礼は、それをどう使うか、それが貴方にとってどんな価値や意義を持つかを、具体的に、言葉を尽くして述べよ。具体的なコメントによって、貴方がその贈り物を喜んでいることを確実に知らせよ。」

これに対し、私が持っている日本の同類の本は、「早く出す事が肝心。基本は心を込めて感謝の気持ちを素直に書くこと。」とあって、いくつかの形式的な文例が示されているだけだ。この記述の仕方を比べただけで、「心がこめられて」いればすむ世界と、自分の考えを「100%言葉にして」相手に伝えなければならない世界との違いがよくわかる。

米国勤務中にこんなことがあった。職場の同僚達を自宅に招待するため、私は家までの道案内図を1時間もかけて書き上げ、秘書に配ってくれるよう頼んだ。すると彼女はタイプを打ち始め、まもなく1枚の紙を私に差し出し、これでいいですかという。見てみるとなんと私が地図で示した家までの行き方を詳しく「言葉」に書き換えてあったのである。

又ある時、私は家族と一緒にサウス・カロライナにある同僚のビーチハウスに行く事になった。彼はそこまでの延々900km、10時間の道順を4枚の紙に詳しく、具体的に、わかりやすいコトバで書き綴って私に渡してくれたのである。

私達日本人には、地図の方が説明が簡単で、見る人にもずっと理解しやすく便利であるように思われるが、彼等は反射的に言葉に書いて教えようとする。彼等にとって地図は

絵であり、意味は読み手の解釈でどうにもなるもの、自分の考えを正確に相手に訴える手段としては不適当なものなのだ。アメリカはあくまで言葉最優先の社会なのだというところを感じた体験であった。

外国で仕事をする日本人は皆この根本的な文化の違いに戸惑うことになる。日本は苞に入れられた納豆のように密着度、粘着力の高い社会だから、人と人の関わりは、職業や地位、性別、年齢、役割などで大方が規定されてしまう。だから独立した個人間の意思の受発信などこれまで重要なこととは考えられてこなかった。ビジネスの世界でも、論理性とか明確性は二の次とされ、言葉によるコミュニケーション能力を欧米のように人事考課の対象にしている企業も殆どない。

“世界人類皆兄弟、真心さえあれば通じ合える。”というのは日本国内だけでしか通用しない甘えた錯覚である。同様に、海外派遣員の必要資質を“コトバなんか何とかなる、業務能力が第一。”というのは異文化や価値観の多様性を無視した暴論である。現に、日本では仕事の出来る人が、現地では説明能力不足のために無能と見なされていた人を私は何人も知っている。「説明能力こそ国際人材の最低要件」と私は考えている。

「言葉とは人が世界を認識する窓口である。窓の大きさ、形、色、屈折率等が違えば見える世界の範囲、形、性質が当然違ってくる。」（鈴木孝夫著“ことばと文化”）すなわち、言葉を研いで表現することは、自分の価値観や行動様式、視点をきちんと整理鍛練する作業に他ならない。その意味では、“心を磨く”ことが、“口下手”克服につながるよい治療法となるであろう。



時代が求める「国際人材」 — その現状と課題 —



国土館大学 政経学部
教授 白 木 三 秀

1. はじめに：諸問題のマッピング

海外に派遣される人材のミッション（任務）には、本社の経営理念、政策、文化、経営スタイルなどを海外子会社に伝えけると同時に、海外オペレーションで基幹人材を確保・育成するということも含まれる。これからは、海外オペレーションの基幹人材（現地国籍のみならず第三国籍の人材も含む）が日本本社に逆出向したり、移籍したりして、グループ経営の人的交流は双方向に進んでいくであろう。

ところで、企業活動がグローバル化する中で人的資源管理の諸問題、つまり国際人的資源管理の諸問題は、次の3つの側面に分けられるであろう。

第1は、日本本社の諸課題であり、これには国際人材の計画的育成、海外子会社の管理統括システムの構築、海外子会社とのコミュニケーションのあり方などが含まれる。第2は、海外派遣人事の諸課題であり、これには派遣人材の育成、派遣者の評価・処遇・キャリア管理システムの構築、派遣コストの管理などが含まれよう（後記主要参考文献2参照）。第3は、現地人材に関わる諸課題であり、これには、現地人材の採用と育成、処遇・キャリア管理システムの構築、労使関係・コミュニケーションなどが含まれる。現地人

材に関連する問題は、海外子会社が合併である場合は特にパートナーの考え方やスタンスが大きな制約条件になる場合も多いことはいうまでもない。

本稿では、紙幅の関係上、日本人派遣者ならびに現地のマネジメント・スタッフをさし当たり「国際人材」と呼び、これらの人材が抱える諸課題、これらの人材を育成する上での諸課題などについて若干の論点を提示することにしよう。事例としては、東南アジアの日系企業を中心に据えている。

2. 「国際人材」分析の枠組み

グローバル化の急速な進展の中で、日本人派遣者の少数精鋭化が差し迫って要請されている。これには以下の3つの条件が関連している。

第1に、日本人派遣者を中心とするエスノセントリックな海外子会社管理が行われる限り、派遣コストの激増は避けられない。この10年間で日本人海外派遣者数は約倍増し、派遣者の給与水準も円の為替相場が上がるに伴い、国際的に最高水準に達している。コスト・パフォーマンスから見て、日本本社にとっても、海外子会社にとっても、海外派遣者のコスト負担は大きな重荷となってきたことは否めない。したがって、派遣条件の切り詰めや海外派遣者数の削減による派遣コ

ストの引き下げは戦略的課題となっている。

第2に、海外派遣者の確保が量的にも質的にも困難となっている。この問題を解決するには、単身赴任、子供の教育などに関連する家族問題を緩和したり、キャリア・パスを魅力的なものにするなどの手段の採用とともに、何といても処遇を中心とする派遣条件の向上が不可避であろう。しかし、この派遣条件の向上という要請は、すぐ上に述べた制約条件である派遣コストの引き下げとは明らかに矛盾した関係にある。

第3に、操業年数が10年、20年と経過するに伴い現地人材のレベル・アップとその蓄積は着実に進展している。このため、本社からの派遣者は、現地人シニア・マネジャーを指導管理できるレベルにあることが求められる。

これら3つの条件以外にも、国際経営においては企業内の経済的論理を越えた制約に直面する。たとえば発展途上国においては現地化政策が強く推進されており、端的に言えばビザの発給制限などを通じて、計画的に外国人派遣者の数を減らしていくことが要請されるのである。これらのことを考慮に入れると、今後の日本企業の海外子会社の統括体制あるいは海外派遣政策の課題は、処遇面、キャリア面からモティベートされた少数精鋭の派遣者による効率的・広域的管理体制の確立ということになる。

この論理的帰結はさらに2つの系に分かれる。ひとつは、少数精鋭の派遣者、つまり国際管理能力を持つ日本人スタッフの計画的育成をどのようにして達成するかという問題であり、いまひとつは少数の日本人派遣者とともに管理を遂行する現地スタッフをいかに動機づけ、その能力を高め、そしてその人的資源を如何に確保するかということである。

3. 海外派遣者問題：少数精鋭化と帰任後のフォローアップ

私が日本在外企業協会の調査の一環として昨年訪問したASEAN現地法人7社の事例によると、現地法人内部での人材蓄積が進み、ローカル・スタッフの役員層・部長層へ就任が増えるにつれ、日本人派遣者に対する要望も次のように、レベル・アップしてきていた。

「派遣者の能力不足の問題が大きい。特に日本人アドバイザーはもっとレベルが高くないと通用しない。一般的には、幅広い技術力・知識、とりわけリーダーシップに欠ける人が多いようだ」（インドネシアA社）、「日本人派遣者の能力不足の問題が大きい。特に生産部門の日本人コーディネーターのマネジメント能力、リーダーシップ能力が不足する場合がある」（インドネシアC社）、また、「現地の人材が育っているため、日本人派遣者には高い能力が要請される。少なくとも、本社は現地の人材の事情について十分な理解を持つことが重要であろう」（タイG社）というようであった。同様に、「現地の人材が育っているため、日本人派遣者には高い能力が要請される。本社は、前任者より極端に経験が浅く若い、能力の低い後任の人を送れないため、派遣可能な人材が底をつくという問題に直面することになる。つまり、本社からの派遣人材は量的にも能力的にも不足しがち」（マレーシアE社）となるのである。

当面の日本本社の課題は、長期的・計画的に時間をかけて少数精鋭化の時代に耐えられるような海外派遣要員を育成することと、海外派遣者を納得させられるようなキャリア管理、処遇を準備することでできているのかどうかという点である。

特に後者の問題は、帰任後も含めた長期のキャリア管理の中で対応する必要がある。良く知られているように、海外派遣者は海外赴

任中は赴任前と比べて平均して1～2ランク高い職位に就いており、それに応じて当然ながらより広い範囲の仕事を担当することになる。広い職域と高い職責を担い、また異文化経営の体験を有する帰任者の経験・知識・発想を国内でどのように活かすかという視点が重要であるが、この点に関する日本企業の問題意識は相対的に希薄に見える。しかし、この点をおろそかにすると、海外勤務は本人のキャリア・アップにつながらず、また処遇上のメリットも小さいということになり、海外派遣者の意気阻喪につながるに違いない。実際、帰任者に対し、もう一度海外派遣される場合の気持ちを尋ねた調査結果では約7割の回答が「条件次第である」となっていた（後記主要参考文献1参照）。

4. 現地人材育成の課題

海外の日系企業では、採用後の査定付きの昇進・昇給管理を通じて学歴別階層化の程度が実質的に弱く、能力主義が貫徹しているといえる。たとえば監督者と技能工とでは前者が後者の昇進ポストという関連が強く、昇進の天井も高くなっている。このため低学歴者にとってはキャリア形成上の励みとなっている。また、とりわけ管理・監督職と生産関連職で職務範囲の柔軟性がより保持されるような人材育成が行われてきている。こうして、いわゆるブルー・カラー層の昇進管理、幅広い技能形成、モラル・アップでは日本企業の人的資源管理はかなりうまく機能してきたといえる。

問題は、ホワイト・カラーの採用と育成、それにモラル・アップにある。海外の日系企業では、大卒者のトップ・マネジメント層への到達者が欧米系より格段に少ない。トップ・マネジメントへの昇進の可能性が見えにくい場合には、優秀な人材の採用が思うに任せないという事態をいっそう促進することに

なることは否めない。実際にも、現地マネジメント人材の代理指標として高等教育修了者の採用と対従業員比率を見ると、欧米企業に比して日系企業での層の薄さということが際だっていた（後記主要参考文献1参照）。

このことから2つ考えられる。ひとつは、日本の経営者から見て現地の大卒者はその仕事能力に比して余りにプライドが高すぎて、早期の昇進を望み尊大に映ることである。このため、大卒より若干教育年限の短い日本の基準でいえば短大・高専卒を大卒に代えていこうという姿勢がとられたり、あるいは優秀な高卒者の管理職への登用により高等教育修了者の不足に対応して行こうということがままある。

前掲の主要参考文献2日本在外企業協会（1997年）によると、まず、「現場主義」ということが理解されないと指摘されている。「日本の技術者は『日本の物づくり』を導入しようとする。つまり、現場を大切にする。ところが、インドネシアの大卒は現場をいやがる傾向が強い。……いきおい現場をいやがらなくて、コストの安い高卒・高専卒で大卒を代替させようということになる。」（インドネシアA社）「当社では大卒と並んでほぼ同数のアカデミー卒（日本の高専卒相当）がいる。当社では大卒も入社後6ヶ月間は見習い期間として現場実習を義務づけているが、これが当地の大卒には受けが悪い。むしろ、アカデミー卒の方が、現場実習を素直に受け入れる素地がある。このため、いきおいアカデミー卒が比較的多くなる。」（インドネシアC社）しかし、日本人派遣者がますます少数となる中で、この体制のままで果たして、グローバルな視点からマネジメントを遂行し、さらに今後、独自の研究開発・製品開発を遂行していくことが可能であろうか。困難であろう。

ちなみに、ASEANの子会社では、ヒトの

面、R&Dの面も含めた現地化の実現はまだ理想だけの段階にあるという認識があるようだ。典型的には、「日本企業グループの一員としての経営理念の共有化がまだ出来ておらず、また技術的な独立可能性が低く、今はまだ現地化が出来る状況にない」（マレーシアF社）、「R&Dを現地に移転して、アジア・カーをタイの技術者で企画し、タイで生産し、タイから販売するというのは理想ではあるが、それはまだまだ先のことであろう」（タイG社）という見解がある。

いまひとつは、現地大卒者の社会的地位を充分念頭におき、具体的には上層人材の処遇の戦略的改善＝競争力のある給与への接近を実施しながら、マネジメント人材の内部化とキャリア・パスのあり方を早急に模索することである。最も重要なことは長期的な視点を付与することである。具体的には現地定着型（現地化）の経営姿勢をはっきりと提示し、現地拠点のトップ、さらに将来は地域本社や日本本社のトップ・マネジメント層への昇進可能性を示すことであらう。要するにキャリア・パスの国際的なヨコ（地域本社も含むグループ企業間）とタテ（日本本社への登用）への広がりが見えて、はじめて優秀なマネジメント人材の採用と確保が保証されるといえる。

5. アドバイザー制度と日本本社

前掲の事例7社はすべて、多かれ少なかれ日本人アドバイザーあるいはコーディネーター制度を導入していた。アドバイザーの役割は各社ともほぼ共通しており、「新製品を立ち上げる場合、設備の選定や立ち上げに関する技術的なアドバイスを行う。また、日本の親会社・関連会社との連絡調整も担当している」（マレーシアF社）というものである。

ラインに入らない日本人アドバイザーがかなりの数で必要な理由は、ローカルのライン

管理職だけでは、新製品、新技術の投入が行われる場合、まだまだ不安が残るということが絡んでいる。形式だけでなく実質的にポストの現地化が達成されるにはまだ時間がかかるということであらう。しかし、これは純粹に技術的な理由である。

連絡調整役の日本人が不可欠となるもう一つの理由は、次の指摘に端的に示されている。

「本社の事業部の特に生産現場の方で英語で直接受け答えできる人がどれくらいいるかが問題となる。日本人の連絡調整役が不可欠という現状は、当社にそういう仕事が出来るとローカル人材の層が薄いということと、他方で日本本社の国際化が十分でないという双方の理由による。」（マレーシアD社）

こうして、「多くの場合、日本本社の国際化が遅れているため、いきおい日本人派遣者数が増えている面は否定できない」（タイG社）ということになる。これには明らかに、日本本社ならびに各事業部の「内なる国際化」の問題である。

【筆者紹介】…白木 三秀（しらき みつひで）

略 歴

1951年（昭和26年）滋賀県生まれ
早稲田大学政治経済学部経済学科卒業後、
同大学大学院経済学研究科博士後期課程修了
1993年（平成5年）4月より国土館大学政経学部教授（現在に至る）

【主要参考文献】

1. 白木三秀著『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構（1995年）
2. 白木三秀「海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察」『政経論叢』（国土館大学政経学会、1996年）
3. 日本在外企業協会『ASEANにおける日本企業の子会社経営と人的資源管理のあり方』（1997年）



トヨタ自動車の 海外事業展開と国際人材育成



トヨタ自動車株式会社
人材開発部

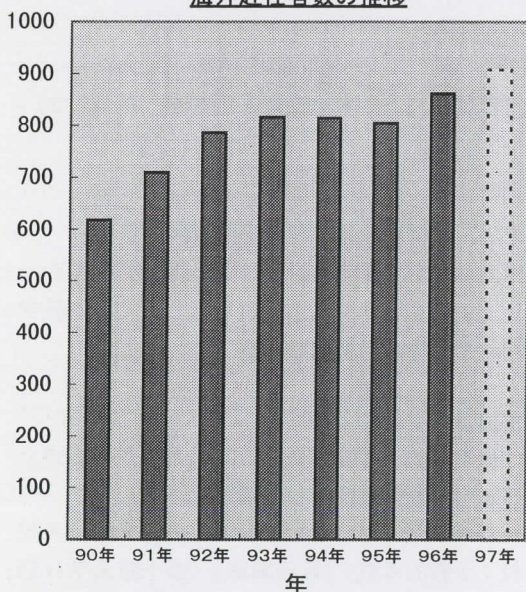
室長 宮 本 豊

1. はじめに

現在、当社の海外勤務者は900名強であり、これは7年前の90年と比較しても約300人、率にして5割増えていることになる（グラフ参照）。また派遣される者の出身部門も多様化し、今ではどの部門の人間も、いつ、どこに派遣されるか分からないという状況になってきている。

人

海外赴任者数の推移



しかし、自動車の製造販売を事業の柱とする当社にとって、過去においても海外への事業展開とそれに必要な人材の育成が重要な経営課題に数えられなかった時代はない。た

だ、その目指す所と具体的な施策は、当然のことながら時代・時代の経営環境と、それに呼応した経営戦略によって変容を遂げてきており、今日に於いても新たな課題への対応に向け、より効果的・効率的な施策を開発・試行している段階といえる。

そこで本稿では、当社の海外事業展開の歴史を大きく3つの段階に分けて振り返りつつ、その各段階における国際人材育成へ取り組み内容を紹介したいと思う。

2. 輸出中心の時代

(昭和30年代前半～50年初頭)

当社の海外展開は昭和30年代初頭にまで溯ることができるが、昭和50年代初頭にいたるまでの約20年間は、国内で生産した完成車を海外市場でいかに拡販するかという、言わば輸出主導型の海外展開であった。海外市場での販売は、トヨタ自動車販売の輸出部門が現地の販売代理店（DISTRIBUTOR）を通じて行っており、「国際人材」といってもそのニーズはそこで海外における販売、及びアフターサービスに携わる者に限られていた。

このような人材の確保のために、トヨタ自販では国内営業部門との人事交流、そして語学を得意とする新卒の採用等が積極的に行われた。また、自動車輸出の最大のマーケットであると同時にマーケティングの分野での先

進国ともみなされていた米国の販売会社、米国トヨタ等への派遣も有効な人材育成の手段として実施された。

また留学制度もつくり、本人希望と職場の推薦を兼ね備えた若手を積極的にアメリカのビジネススクール等に送り出した。海外で直に販売の現場や最新の経営研究に触れたこれらの人材は帰国後、海外営業部門の中核として活躍した。

また、教育という面でも語学や貿易実務を中心に早くから行われ、記録で確認できるころでは昭和34年に既に「海外渡航者英語教育」が始まっている。

3. 現地生産拡大期（昭和50年代）

昭和50年代に入ると、2度にわたるオイルショックによるガソリン価格の急騰や、米国での厳しい排ガス規制の制定等が、結果的にはコンパクトで燃費の良い日本車にとって追い風となり、昭和53年には円高によって一時的にその輸出は減少に転じたものの、昭和51年時点で既に当社においても海外販売台数（約140万台）が国内販売台数（約130万台）を超えるまでになっていた。これに伴い、米国において日本車の輸入を規制しようとの動きが強まり、ついに日本は昭和56年から「自主規制」という形でこれに 대응することとなった。

一方、昭和40年代から多くの国で自動車産業振興策が進展し、トヨタもそれら各国の国産化要求に対応してきたが、外貨事情の悪化や経済不振を乗り越えるために各国は一段と工業化の促進に期待を強め、タイでは昭和53年から完成車の全面輸入禁止、オーストラリアでも昭和54年までに国産化率を85%にまで高める等、国産化規制も新たな段階を迎えた。これにより、北米以外の海外市場でも、従来のような単純な完成車輸出だけでは今以上の販売増が期待できないような環境が形成され

はじめた。

このように国産化が進み、現地に工場を設けたり、部品を現地を調達するようになると、現地にトヨタの生産技術や品質管理のノウハウを導入・定着する必要が生じてきた。

そこでトヨタ自販の輸出部門のみならず、トヨタ自工においても昭和53年に職場から推薦された者を対象とする語学教育をスタートさせた。

また昭和55年には、海外要員登録制度を設け、57年にはこれを発展させた「国際人材登録制度」を実施に移した。翌58年にはさらにこれを「国際人材登録育成制度」と改め、自己申告、定期異動、OJT、OFFJT等を充実することで、「業務経験の拡充」「国際性の涵養」「語学力の向上」の3点を柱として国際人材を育成していく体制を整えた。

また昭和56年には、各国の現地事情や海外におけるトヨタの活動への理解を深めるため、海外勤務経験者を講師とする「海外事情講座」も開始した。

また単に国際人材の確保という観点のみならず、職場に国際化に向けての刺激を与えるという狙いも込めて、数こそ少ないながらも外国国籍の人材の登用も開始した。

さらに海外の生産現場の指導の必要性から、いわゆる技能系従業員の派遣ニーズも増加したため、昭和57年に「技能トレーナー英会話」も開講した。

このように、海外での現地生産の拡大に伴い「国際人材」のニーズは拡大はしたものの、未だ「海外勤務は限られた人の話」との認識が根強く、また育成という観点でも今と比べれば相対的にはまだまだゆとりがあったといえよう。というのもこの時期はまだ社内の年齢別人員構成がいわゆるピラミッド型であったため、ある世代が現地で活躍している間に、その出身部署において比較的潤沢にいる次の世代から次期の派遣候補者を選び、受

け手部署としての業務を任せることでOJTが成立していたということが挙げられる。すなわち現地に派遣される2～3年前から、現地での仕事のイメージを掴み、それに必要な技術やセンスを磨く時間的余裕が各個人に与えられていたのである。

4. マネジメントの現地化を目指して (昭和60年代以降)

現地生産の動きは昭和59年のGMとのジョイントベンチャー、NUMMI社設立を皮切りに次々と開花し、昭和63年にはTMMK (Toyota Motor Manufacturing Kentucky), TMMC (Toyota Motor Manufacturing Canada), 台湾の国瑞, 平成2年にはTM-UK (Toyota Motor Manufacturing U. K.) がそれぞれ稼動を開始した。

これに伴い海外勤務者の数もこの時期以降急速に増加し、昭和60年に約300人であったものが、その後の5年で600人、10年で800人を超えるレベルまでになった。そこで平成元年、海外勤務者に対する様々な支援と、海外事業体における人事・労務問題対応への支援を目的に国際人事部が設置された。

「国際人材登録育成制度」も、限られた支援の原資を具体的に海外での活用の計画のある者に効率的に配分できるよう、その名もTOPIC (Toyota Overseas Program for Internationalizing the Company) と改め、内容の充実が図られた。具体的には、それまで海外勤務希望のあるものを全て対象者として登録していたものを、具体的に海外派遣や受け手部署での業務など、会社のニーズがはっきりしている者に制度の対象を絞り込むこととし、実際の赴任者を人選する際のデータバンクとして機能させるようにした。平成5年には「海外赴任前教育」を開始、「人事・労務管理」、トヨタ流の管理法式としての「方針管理・問題解決」、さらにTPS、経理財務、

購買等の機能別のノウハウや、各国別の異文化への対応をカリキュラムとして整えた。

しかしその後も海外生産に向けた動きは鈍ることなく、平成7年には日米構造協議を受けていわゆる「ビジネスプラン」が出され、日本の自動車メーカー各社はこれに沿って貿易不均衡の解消に向けたさらなる努力を求められることとなった。

トヨタにおいて特筆すべきは、米国に多くの製造事業体が設立・拡張される中、それらを効率的にマネジメントするための統括会社、すなわちTMMNA (Toyota Motor Manufacturing North America) が平成8年10月に設立されたということである。これは、マネジメントの領域も含めたほぼ全機能が、形の上では現地に移管されつつあることを意味していた。

また急激な円高を受け、従来海外とは全く無縁と思われてきた国内営業部門にも、国際化の影響が及ぶにいたった。すなわち、国内市場での輸入車市場の伸長に対応するため、TMMK製のワゴン(セプター)や、ドイツのフォルクスワーゲン社、さらにはアメリカのGM社のクルマまでも、トヨタの販売チャネルを通じて販売することとなり、そのための組織が国内営業部門の中に作られたからである。

5. 現状の課題と取り組み

ところがこれほどまでに海外とのボーダーレス化が進んできたのとは裏腹に、いわゆる国内のバブル経済破綻以降、急速に新規採用を抑制したことが主な要因となって、社内の若手の人数は相対的に減少に転じ、かつひとりひとりの業務も細分化してきたため、各職場で前述のようなピラミッド構造を前提としたゆとりある国際人材の育成のしくみが通用しにくくなってきた。

しかも、海外事業体にとってみれば、日本

人出向者の交替の度に前任者以上の期待を新任の者に寄せるのが常であり、昔のように育成も兼ねた若手の派遣は敬遠され、過去に赴任経験のあるベテランが望まれる傾向が強まってきた。

しかし、海外事業体での経験は、単に違った価値観や文化に触れるというだけでなく、トヨタ自動車と比べ会社規模が小さい分、個人が任される業務範囲が相対的に拡大することもあり、非常に良い若手育成の場であるといえる。

これらのことから、従来のように一部の人材を国際人材として限定的に登録するという発想を捨て、「若手は全員海外要員」との考え方へと大きく方向転換し、より積極的に若手の国際人材としての育成と活用に力を入れていくこととした。

そこで一昨年、国際人事部を人材開発部と人事部に統合したのを機に、「TOPIC 制度」を発展的に解消し、若手全員に語学を中心とした施策を開始した。その具体的な施策として、まず現状の各自の語学力の現状レベルを知ってもらい、具体的な努力目標を立てるための「社内英検の受験必須化（入社時点＋6・7年目）」、英語への継続的努力を強く促すための「社内英検B級の係長級昇格条件化」、さらには実務上の英語の使用をより促進するため「海外赴任者の社内英検B級以上の条件化」「現地事業体とコミュニケーションの英文化」等を次々と打ち出している。またこれに呼応する形で、語学関連の自己啓発活動への支援を拡大しつつある。（各種教育の受講料一部補助等）

また海外派遣者の人選段階においても若手、特に20才代の海外派遣を積極的に推進するよう、出身部署に働きかける一方、海外への留学も継続的に実施している。

さらに真の国際化を果たす意味で、中長期的には仕事そのものを現地人化し、日本人の

派遣自体を抑制するための諸施策にも力を入れている。

具体的には事業体毎に向こう5年間の日本人の派遣計画を立案していただき、その中で毎年 of 交替者の2割のポストにつき、後任を送らずに打ち切るよう、現地、及び日本側の窓口部署にお願いしている。もちろん、そのためには現地人の育成や窓口部署の対応力の向上など、克服すべき壁は多々あるものの、関係各部の協力を得て着実に成果を上げつつある。

さらに現地人社員のレベルアップのため、日本への逆出向も増やしつつあり、これらを通じて育成された人材が将来の事業体幹部として活躍することが期待されている。

6. 最後に

以上、非常に大雑把ではあるが、これまでの国際人材育成の経緯を大きく3つの段階に分けて振り返ってみた。冒頭述べたように、その時代時代に応じた様々な施策が試みられ、修正されながら今日にいたっており、そのどの段階も決して完成型と呼べるものではなかろう。今後も、めまぐるしい環境変化に対応していけるよう、引き続き努力していきたいと考える。

〔筆者紹介〕…宮本 豊（みやもと ゆたか）

略 歴

1950年10月18日生まれ 熊本出身
1974年3月 東京大学経済学部卒業
" 4月 トヨタ自動車販売㈱入社
人事部 人事課
Toyota Motor Corporation
Australia, トヨタ自動車株式会社
人事部国際人事室を経て、1996年6月人材開発部第1人事室長



「ビジネス・コミュニケーション」改革で “国際人材”育成を

— それは経営革新の途に通じている —



産能大学

大学院教授 宮 智 宗 七

1. 「ビジネス・コミュニケーション」 の果たす役割はきわめて大きい

「米国企業の幹部社員には、自社の製品やサービスが他社より如何にすぐれているかを2分以内で顧客に説明する能力が要求されるという。貴社の幹部にはこれに対抗するだけの力量を養う訓練がなされているか？ 日本企業のビジネス・コミュニケーションにおける競争力が問われているのである。」

「情報技術の進歩にともなって、対外交渉でリアル・タイムの応答が要求されることが多くなった。貴社は、社として意思決定のスピード・アップのためにどんな方策をとっているのか？」

私が委員の一人として参加したジェトロ（日本貿易振興会）の「ビジネス・コミュニケーション研究委員会」が「世界に通じるビジネス・コミュニケーションを」と題する提言を発表したのは97年5月だが、その書き出しはこうなっている。さらに、この問い掛けは、次のような問題をも指摘している。

「日本企業の経営がますますグローバル化

した現在、海外法人での人事管理や現地社会とのかかわりなどにおけるビジネス・コミュニケーションの良し悪しが、経営の根幹にもかかわる重要な意味をもちつつある。貴社の本社幹部はこのことを十分に認識しているか？」

この議論に参画した私は、提言をベースに自分の考え方を日本経済新聞の「経済教室」（97年6月20日付け）で改めてまとめた。その趣旨は、次の通りである。

- ① 日本の企業人のビジネス・コミュニケーション能力は対外・対内両面で低い。
- ② それは、単に、営業用会話技術の拙さを言っているのではなく、その背後にある企業風土がそうさせている面が強い。
- ③ とすれば、個々の企業人のビジネス・コミュニケーション能力の向上は、日本企業の「経営革新」を通じて行われねばならず、また、その逆に、「経営革新」を進めるうえでもビジネス・コミュニケーション能力の向上が重要と考えられる。
- ④ この問題は、単に「対外」の場合だけを考えるのでは、不十分だ。「対内」でできないことは、条件の厳しい「対外」でできる

わけがない。いわば、内外全般を通じる企業活動トータルの課題になっている。

私がおどろいたのは、この小文を発表したあとの経済界の反応の強さであった。複数の財界団体が強い関心を寄せてくれたし、また、「詳しく話を聞きたい」という申し込みもあった。これらの反応からみると、一見、言語・会話技術と受け取られやすいこの問題が広範囲の企業にとって緊急で重要なテーマになっているのを知らされた次第である。

その背景や理由を、私なりに箇条書きにして推理してみると、次のようになる。

▽日本企業の多国籍展開がますます進み、「異文化」との接面を意識せざるを得なくなった企業が急増している。

▽従来は、「異文化」と言えば、欧米先進国相手と想定されたが、アジア経済の急成長などもあって、「異文化」への多面的・多角的アプローチが求められている。

▽しかも、その必要は、近年の価格破壊や“空洞化”，それらに伴う国内の産業社会、企業組織の変化・動揺（系列や賃金・雇用慣行の微妙な変化など）からの影響も受けて、国内ビジネスが100%の企業でも、あるいは、大企業に限らず中堅・中小企業にも、無視できない状況を創り出している。

「国際人材」の育成はその過程での当然のテーマとして登場する性質のものである。

2. “国際化”の意味をもう一度問い直してみよう

こういう私の視点からすれば、必然的に“国際化”なるものの正体はなにか — という疑問に出会うことになる。いまさら、のようではあるが、なかば「公理」化された印象

さえあるこのキャッチフレーズの受け止め方には疑問を感じる場合がかなり多いからだ。

経営の「国際化」を形成する要素として、ヒト、モノ、カネ、情報の4種の経営資源をあげるのは常識だが、特に、「国際化」のエッセンスというべき「ヒト」の接触が「好ましくないイメージ」として拒否反応を引き起こしている。

こうしてみると、「国際化」なるものが、本来はひとつのプロセスであって、自己目的ではあり得ないという常識が見失われていることがよくわかる。

ここで「国際化」とは何か、などという禅問答みたいなことをしても仕方がない。そもそもそんな定義はあるわけがないからである。むしろ、「企業人にとっての」という前提を置くと、恰好の“定義”を提示してくれた人がいる。住友商事の常務・営業本部長だった故鈴木朗夫氏（すずき・あきお）が残した「ビジネスマンからみた“国際化”の問題」という社内文書の中の一節にそれがある。

「“国際化”の命題を、その“もうすこし上手にやれないものか”“上手くやるにはどうしたらよいのか”という手法の問題に限定して考えるのが現実的だと思う」

鈴木さんのこの表現は、もっと半径の大きな議論の中の一部だから、部分的な引用は誤解を招くおそれがなしとはしないが、私は、言い得て妙の指摘であると考えている。「もっと上手にやる」ためには、それを支える国際感覚や能力が絶対不可欠の要件となるに決まっているからである。

ところがこの面もかなり心細いのである。電通総研が97年7月に発表した「価値観国際比較調査」によると、調査対象になったアジ

アの諸都市—東京、北京、バンコク、シンガポール、ジャカルタ、ボンベイ—の住民の中で「国際人感覚」が最低なもの、あるいは、「情報リテラシー能力」（文化や文明を解釈するための基礎的素養、とでもいうべきか）最低水準なもの、実は東京（＝日本）であるという結果が出ている。

明らかに、これは「グローバル化」「スタンダード化」を迫られる日本企業にとって危機的状況であると考えざるを得ない。

3. “国際人材” — 「国際派企業人」 にとって必須の感覚とは

ジェトロの「提言」に話を戻せば、「ビジネス・コミュニケーション能力の改善」は、企業にとっての「国際人材の育成」と同義語だ。そのための方策として「提言」は、企業に対して次のようなアピールを提示している。

▽社内コミュニケーション効率の向上を

- ①意思決定の迅速化を（権限の委譲やムダな会議の廃止を）
- ②情報・コミュニケーション担当の専任役員
- ③「社員1人にパソコン1台」を最低限の目標にするなど、情報技術の戦略的活用を

▽グローバルな視野の発信型人材の育成を

- ①社内の異論を評価し奨励せよ
- ②ディベートなど言語技術を磨け
- ③即戦力につながる英語研修を

▽「ビジネス・コミュニケーション能力」を 人事評価の対象にせよ

（ジェトロ国際交流部の要約による）

もっとも、このアピールだけでは「各論」を述べている印象を与えかねない。したがって基本になるべきキーワードを発見する必要がある。これらを実現するために欠かせない共通項が「風通しの良い社風」であることは

言うまでもない。

このことは「異論歓迎」「発信能力の強化を」という項目を実現するための環境条件を考えてみれば、すぐにわかることである。国内ビジネスでさえ、自分の権限や責任範囲がアイマイなためにハッキリとした意見も言えない状態で「ビジネス・コミュニケーション能力」を発揮しろ、と言っても無理に決まっている。日ごろからそうであれば、「対外」ビジネスのときにだけ、縦横無尽にそうした能力の発揮を期待するのはもっと無理だということは、誰だって簡単にわかる話だ。しかし、それを矯正しようとしても、なかなか簡単にはいかない、というのが実態であろう。だから、私は（この「提言」も）日本の企業社会の「ビジネス・コミュニケーション」能力の向上には「風通しの良さ」が不可欠の条件と考えるし、その反対に「ビジネス・コミュニケーション」能力の向上が、いわば前近代的な要素を多に残す企業社会の革新につながると確信している。

4. 相手の主張を理解し、相手が理解 できる論理で反論する能力を

さらに言えば、もっと重要なことがある。それは日本企業の持っている「市場感覚」を国際的なものへとサヤ寄せさせることである。もとより、この種の基準に国際的普遍性や絶対的一般性を求めるのは無理に決っているが、実際にはアメリカ流ビジネスの考え方ややり方が「グローバル・スタンダード」化しているのは明白な事実である。そこでは、競争が「善」、「競争忌避体質」は「悪」ないしは「自由な市場になじまないもの」とされている。

現に、慢性化している日米経済摩擦をふりかえってみても、89年から91年にかけて行われた日米構造障壁協議から現在に至るまで、アメリカの対日要求は、日本市場の特異性とその中でも日本企業の行動の特異性に焦点を絞っている。一見、ここでの主題と無縁に感じられるかもしれないが、この出発点での感覚がズレていたら、すべての話が順調に進行するわけがない。個々のビジネスの中に発見される相互の意識のギャップの根源に、この問題が介在していることは実に多い。

もっとも、「なにゆえにわれわれはアメリカ流に従わねばならないか」という反発が経済界に広く、急速に広がっているのは事実だが、ここにある種の誤解も存在する。それは「アメリカの流儀を受け入れること」は「国際条約に参加するかしないか」というような強制力を持つ問題ではなく、「それ」を受容することがトクかソンか、という企業自体の経営上の選択に属する問題になっているからだ。こんなところで損得抜きナショナリズムをふり回すのは見当違いというべきだろう。また、百歩を譲って、アメリカ流、つまり、「グローバル・スタンダード」が感覚的に合わなくても、「相手」（現在ではアメリカに限らず、同種の思考はアジアに広まっている）の感覚や言っていることが正確に理解できなければ、好ましい状態でビジネスは成立しない。それ以前に、異文化に遭遇した際のビジネス・コミュニケーションも成立し得ないはずである。「国際人材」に求められる資質とは、異文化の中の相手の主張を相手の論理で理解でき、しかも相手の理解できる論理で反論したり、交渉できる能力である、といっている。

言い換えれば、そうした能力を行使できない「国際人材」はあり得ない、ということである。ことわっておく必要があるが、これは、相手の言うことに同調しろ、というようなことを求めているのではない。相手の言うことを理解し、それを自分の武器として行使できなければ、ロクなビジネスもできない。

5. 「国際人材」としての基礎的な条件を再点検しよう

ジェトロの「アピール」は、実を言うと、「英語能力の向上」を含めて、かなり盛り沢山な内容になっている。企業にとっても、その構成員である企業人にとっても、それができればいいことはないが、「是非、その前にこれだけは—」と日ごろから感じていることがひとつある。それは、最近のビジネスパーソンの中には、案外というべきか、意外というべきか、「外国」を知ることへの興味や関心が弱くなっている向きがけっこう多そうだが、ということへの危惧である。

その点が欠落したり不足していると、いかに「英語」が巧みにしゃべれても、テーブルマナーに非礼な点がなくとも、あるいは、ビジネスだけに有能なはずであっても始まらない、と私は思う。

多くの外国の企業人がそれを指摘している。こうなると、話はきわめて基礎的で深刻な問題になる。ビジネス相手の国のことを、その歴史・文化・社会のことを知らない（あるいは知ろうとしない）企業人では、自己の実力を十分に発揮することはまず無理だろう。「そんな回りくどいことができるか」「もっと手っとり早くショウバイをしなくちゃあ」という反発が出るのを覚悟で言うが、相手の

ビジネス社会に参入し、溶け込めない状態で、長続きのするビジネス関係を維持できるかどうか、は疑問である。こうなると、話は一般教養の水準に属する問題になる。

いささか説教じみて恐縮だが、私は、そうした例や相手がウンザリした例をかなり多く見てきている。アメリカのあるビジネス・コンサルタントが日本で「アメリカでのビジネスの進め方」として、「まずアメリカ社会の特性を学んでほしい」と力説したとき、「そんな間接的な話よりマーケティングの秘訣を話せ」と聴衆の若い日本人ビジネスマンが迫った場面に私は居合わせたことがある。これでは、国際人材としての資質はおろか、相手との最低限の会話も成立しないことが目に見えている。ここでの問題は「外国を市場としてしか見られなくなっている」という安直で短絡的な姿勢がいつごろから発生したか、という点にある。私見によれば、そうした傾向は、日本経済が巨大になってからの産物であるように思える。日本経済、日本企業が「追いつき追い越せ」の時代には、そうした傾向は明らかに今日ほど強くなかった。

そのことは、1968～71年のロンドン、1981～83年のニューヨークという私の新聞社の特派員としての在外体験の中からも、当時の現地日本ビジネス社会の観察の結果として記憶に残っている。

「敵を知り己を知れば百戦殆うからず」「(孫子)」とは古諺の謂うところだが、その教訓は生きている。経営は各国の文化の一表現とされる。そのことを考えれば、「国際人材」の育成というテーマにしても、その中核的な重要さを秘めている「ビジネス・コミュニケーション能力」の向上・充実にしても、

その背後にある日本企業の基礎体力と変化に対する適応能力が如実に、あるいは、きわめて露骨に検証される課題であることが明瞭になる。それらの課題のすそ野の広さ、換言すれば、問題の広がり方の多様性を無視して、問題解決をもっぱら技術レベルへと恣意的にレベルダウンさせてしまうと、これは、企業経営にとって実利的な視点からみてもマイナスの効果をもたらすだけでなく、問題の本質を見誤らせる、と私は考える。さらに言えば、企業経営が全体として、緊急に取り組むべき課題がそこにあるという認識が私にはある。そのアプローチの中にいわゆる「日本の経営」の再点検が含まれているのはもちろんである。

〔筆者紹介〕…宮智 宗七（みやち そうしち）

略 歴

- 1955年 3月 早稲田大学第一政経学部経済学科卒業後、日本経済新聞社入社
1984年 3月 論説副主幹
1989年 6月 テレビ東京取締役に選任、解説委員長に就任
1995年 4月以降 現職
（「国際経済の潮流」「国際比較経営論」「日本の経営研究」などを担当）

現在の公職

内閣・市場開放問題苦情処理推進会議・専門委員、社会経済生産性本部評議員など

著 作

- 『断裂の構造 現場検証・日本の経済政策』（NTT 出版）
『日米法律摩擦・法感覚ギャップを埋められるか』（中央経済社）
『APEC 日本の戦略』（共編、早大出版局）
『消費税を検証する・「生きた経済」の中の税制改革』（中央経済社）など



インドネシアと アイシンインドネシア



アイシンインドネシア社

取締役（事務部門総括）

ジャンキャップ・ブディ・サントソ

インドネシアは2億人の人口と、3つのタイムゾーンを持ち、アジア大陸とオーストラリア大陸の間に位置する国です。

私達は石油、ガスといった多くの自然資源、並びに農業を基本とした生産品を持っていますが、更に今は工業国として変わろうとしています。

開発途上国として、インドネシアは海外から直接投資をするのに非常に興味深い所です。（多くの投資は日本、韓国、アメリカ、台湾から）

そしてまた、インドネシア政府は100%外国資本を容認しています。1997年、自動車（四輪）生産台数は40万台に達し、オートバイは178万台に達する見込みです。

インドネシア市場では合計20の完成車メーカーがありますが、マーケットシェアの90%以上が日本車（トヨタ、三菱、ダイハツ、スズキ等）で占められ、残りはヨーロッパ車（ベンツ、BMW、プジョー）及びその他（現代、起亜、クライスラー）です。

去る1996年2月には、政府支援のもと、ブランド名ティモールの名のもとで、韓国起亜社の協力による国民車プログラムが紹介されました。

今現在、アセアン諸国（タイ、インドネシ

ア、マレーシア、フィリピン、そしてシンガポール）は通貨問題に直面しています。というのは、自由市場と市場のグローバリゼーションにより、（インドネシアルピアを含む）アセアン通貨が全世界で取引きされ、アセアン通貨を今年だけで米ドル及び日本円に対して、25%以上投機的に減価させたのです。この通貨危機により、我が社でもタイへの売上が1997年8月より実質ゼロとなりましたが、幸いな事にインドネシア国内売上が依然堅調であり、オペレーションを維持しています。

このアセアン通貨の減価は、原材料及び構成部品といった輸入品の価格を劇的に上昇させました。反面、我々が輸出する場合、輸出品の価格はより競争力を持つことになりました。

このような状況の中、我々が考慮しなければならない事は、我々の現地調達比率を増加させ、高い輸入比率による為替レートへの依存度を減らし、より競争力を持たせる事です。

アイシンインドネシア社は、1984年インドネシア企業として設立され、更に1995年合併企業となりました。

アイシンインドネシア社は、アイシン精機との技術援助契約のもとクラッチカバー、クラッチディスク、ウインドレギュレータ（パワー及びマニュアル）、ドアロック（パワー

及びマニュアル),そしてドアフレームを,またアイシン化工との技術援助契約のもと,クラッチフェーシングを生産しています。

我々のインドネシア国内の顧客はトヨタ,三菱,ダイハツ,スズキ,いすゞ,そして海外の顧客はトヨタタイランド,三菱フィリピンとなっています。

アイシンインドネシア社の1997年度の売上見込みは約700億ルピア(約30億円),そして総従業員数は7名の日本人スタッフを含め,600名となっています。

新設の合弁会社として我々は日本人スタッフのサポートを必要としており,そのサポートにより,我々は現地マネージャー及びスタッフがインターナショナルプレーヤーになるためのレベルアップ,技術移転,指導,支援,並びに工場運営ノウハウを取得する事を期待しています。(我々の目標はアセアン地区における我々の産業界でNo.1になる事です。)

日本人スタッフは海外の企業に滞在する事となり,英語またはその国の言語(例えばインドネシア語)を話す事が要求され,そのコミュニケーションスキルは,他の文化で生活するためにも必要とされます。ちょっとしたコミュニケーションのトラブルから,会社の経営にも影響を及ぼしかねない誤解を,現地スタッフとの間に生じるとすれば,大変高いものにつくでしょう。

海外への派遣は最初の年は大変なカルチャーショックで,大変な毎日となります。異なった文化,異なった習慣,異なった人々,異なった言語,そして通常何かを達成する時の高いプレッシャーは人を心理的に不安定にさせ,他の人々を理解する大きな妨げとなります。

彼らは(特にインドネシアでは)まずローカルスタッフに受入れられなければならず,そ

のためにはまず,彼らがローカルスタッフを理解し,理解されなければなりません。そのためにも海外に派遣される人々は,たいへんやる気があり,十分な経験があることが望ましく,また家族も一緒に連れてきた方がいいでしょう。そして滞在期間は5年くらいがいいでしょう。というのは,あまりにも短期間だと,ローカルスタッフと新しいメンバーとが打ちとけるのに,多くの時間を必要とするからです。

異なった文化は我々のせいではありません。また,文化をかえる事が我々の仕事でもありません。しかしお互い協調し,お互い理解しあい,会社のためにベストをつくし,双方の才能と経験をレベルアップしていく事,そして会社の文化を作り上げていく事,それが将来の会社の成長のために必要な事だと思います。

【筆者紹介】…DJANGKEP BUDHI SANTOSO

略 歴

- 1986年 トゥリサクティユニバーシティ卒
(電気工学専攻)
- 1987年 PT アイシンインドネシア 前身のダルマ・サラナ・ペルダナ社入社
- 1993年 同社取締役就任
- 1995年 合弁会社に変更
引き続き取締役就任(現在に至る)
- 1997年 アストラ自動車部品グループ
技術顧問就任(現在に至る)





日本人出向者に 期待すること



デンソー・マニュファクチャリング・テネシー
上級副社長 グレゴリー・J・バーベイ

今日、アメリカにある日系製造会社で働くアメリカ人は約40万人である。そのうち、テネシー州メリビルとアセンズにあるデンソー・マニュファクチャリング・テネシー（DMTN）で働いているアメリカ人の数は2,000人を超える。日本から社員が派遣されることによって、テネシーの企業に日米両国の世界が混在することは、21世紀に向けての新しい課題を提起している。日本からの出向者が成功するか否かは、DMTNの将来や今後増加する従業員にとって非常に重要である。

DMTNの展望

2000年の終わりまでに、DMTNの従業員は約3,000人に増加すると予想される。DMTNでは高度な技術が必要であり、その指導のために日本からの出向者はこれからも必要とされるだろう。現在、日本人出向者は93人で、DMTNの従業員の4.5%を占めている。課長以上の役職に34人、技術や仕事の管理方法を指導する高レベルの専門家であるコーディネーターが59人である。日本人出向者は平均して5年間在籍する。彼らは、1988年のDMTNの設立以来、オルタネータ、スター

タ、メータ、電子製品を製造するメリビルの3工場とアセンズの2工場で会社の発展に寄与してきた。DMTNでは、毎年新しい電子製品が追加され、今年は、アセンズの工場がO2センサーを初めて出荷した。1998年にはアセンズのもう一つの工場が燃料噴射装置の製造を開始する予定であり、今後も21世紀に向けてDMTNの成長は続くと考えている。

期待される日本人出向者の能力

日本人出向者が成功するには何が必要だろうか。専門知識や語学力だけでは不十分である。成功の秘訣の一つは仲間作りとその仲間の一員になる能力である。おそらくその中でもっとも大事なことは、様々な方法で気持ちを伝える能力だろう。基本的なコミュニケーション能力に加えて、次のことが求められる。

- 外向的な性格
- 積極的に人の話を聞く能力
- 技術や経営に関する知識を教えたり、同僚や部下に接する際の忍耐強さ。

日本の管理システムでは家族的意識が重要視される。これらの意識はチームワークと

いう考えや会社を一つの家族とみなすという考えに反映されている。一般的に、典型的な日本人出向者は礼儀正しく、親切であり、ビジネスで高い信用を得ている。

• 動機づけ

日本人がアメリカに来た1年目は慣れない環境でストレスに満ちている。新しい環境に適応し、失敗を乗り越えて生活していこうという強い動機づけが必要である。

• 寛容な心、違いを認める心、地域社会に溶け込む努力

日本人出向者とその家族は、日本での働き慣れた会社や住み慣れた地域社会を離れ、新しい環境に置かれている。従って自立心、独立心が重要である。トップマネジメントとなる出向者は会社の一員としてだけでなく、地域社会の一員であることも求められる。さらに、配偶者も共にアメリカで生活し、地域社会に溶け込み、社会活動などに積極的に参加し、出向者を支えていかなければならない。それがアメリカの文化やビジネスの一部だからである。そうした努力の結果、出向者自身もその家族も地域に早く溶け込むことができ、地域社会側も日本の価値観やアメリカ人とは異なる人材から多くのことを得られるだろう。日米両国の文化が融合することによって、日本人とアメリカ人の間に一体感が生まれる。出向者が日本に帰国した際に、次の出向者に知識や経験を伝えることによって、新しい出向者は前任者の生活を参考にアメリカ社会に早く慣れることができる。

• ユーモアのセンス

ストレスや混乱の多いアメリカ生活を楽しめるには、ユーモアのセンスも大切である。

仕事がかまわず落ち込むこともあるだろうが、ユーモアがそんな日々を明るくしてくれる。

海外出向者の選考過程

- できる限り、自発的に海外勤務を希望する人を派遣する。命令だからとしぶしぶ海外生活を始めることは会社にとっても、本人にとってもマイナスであり、私生活の面でも仕事の面でも成功はむずかしい。
- 海外勤務の候補者を選考する際は、広い意味での人柄や資格を考慮すべきである。海外勤務候補者は技術知識、管理知識に加え、人間性や英語の能力も評価される必要がある。
- 海外勤務を決定する前に家族状況も調査、考慮した方がよい。配偶者や子供など、家族のなかに海外生活に適さない人がいる場合、社員が仕事に集中できないことがある。デンソーは選考課程で家族状況も考慮することによって、海外で社員を家族が支えていくことの重要性を伝え、理解を求めているのである。

海外勤務期間

個々の社員の社内での役割を考えると、3年間の海外勤務は短すぎるように思える。一つのプロジェクトをやり遂げたり、長期プロジェクトをサポートするためには、5年が適当であろう。DMTNでは平均5年間の勤務体制となっている。

海外勤務に備えての教育

- 最初の海外勤務は、準備のために1年前から通知することが望ましい。「アメリカで

上司として成功する方法」,「アメリカの組織の中での行動」などの特別教育コースは非常に役立つ。赴任先の国の文化についての知識があれば、成功する確率は高い。本社からのこのような支援態勢が、出向者のアメリカ生活の充実に役立つと思う。この種の教育コース作りには、アメリカ人の管理職たちの支援を受けることが可能である。

- 「オープンコミュニケーション」の訓練をするべきである。アメリカの管理方法は独創性と創造性を重要視する。このような能力を積極的に認めることがアメリカの職場では大切である。アメリカ人は対話を好み、そこから「オープンコミュニケーション」の必要性が生じる。出向者はアメリカ式の管理方法を知り、ビジネスやコミュニケーションの方法を学ぶことが重要である。これらの方法はアメリカ人の管理職が教えることができるものである。
- 出向者の配偶者もアメリカの社会や文化についての教育や、基礎的な英語の授業を受けておくべきである。こうした知識や英語力が、他社の出向者とのつきあいを広げることや、地域に溶け込んだ生活を送ることに役立つだろう。

海外出向者の貢献

一般的に、日本人出向者は同僚や部下のサポートの仕方、技術の指導方法、日本の本社との交渉方法、プロジェクトの指示方法などをよく理解している。熱意を持って仕事に専念することがすべての出向者の信用につながっている。常に最前線の現場で忍耐強く、技術を指導することが求められる。日本人出向者がもっとも貢献できることの一つは、日

本式の管理方法とアメリカ式の管理方法をうまくミックスし、現地従業員の指導をしていくことだろう。

DMTNは文化の多様性を誇りに思い、お互いの文化の良い点を生かしながら仕事を進めていきたいと考えている。日本人出向者からアメリカ人は技術を学び、日本式の管理方法やシステムを理解する。反対に日本人出向者は、アメリカ式の管理システムや認識方法（積極的な考え方）をアメリカ人から学び、理解を深める。我々の共通のゴールは、お互いの立場にとって最良のシステムを作り上げ、21世紀に向けて、製造業として成功することである。

(原文はP 24～P 26に掲載)

〔筆者紹介〕 Gregory J. Vervais

略 歴

- San Francisco 大学卒
- California 州, Texas 州の各企業で、人事マネージャー・ダイレクター・副社長職を歴任
- 1991年にDMTNに入社し、現在は上級副社長として、人事・教育・総務・安全衛生・施設等を担当



Expectation of Japanese expatriates

Gregory J. Vervais
Senior Vice President,

DENSO MANUFACTURING TENNESSEE, INC.

Today, approximately 400,000 Americans work for Japanese-affiliated companies in the manufacturing industry. More than 2,000 of that number work at DENSO Manufacturing Tennessee, Inc. (DMTN), located in Maryville and Athens, Tennessee. This meeting of two worlds in a Tennessee workplace presents unique challenges for the 21st century. The abilities of a Japanese expatriate to perform successfully is critical to the future of DMTN and its growing work force.

A LOOK AT DMTN

Projections show that DMTN's work force could grow to approximately 3,000 by the end of the year 2,000. Because of the advanced technological skills that DMTN will need, Japanese expatriates will continue to be necessary. Currently, Japanese expatriates comprise 4.5% of DENSO Manufacturing Tennessee's population, or 93 positions. There are 34 Japanese managers and above and 59 coordinators, high-level professionals who transfer technical skills and job management processes. On average, they remain at DMTN for up to five years. Since DMTN's establishment in 1988, they have assisted in building a company with three plants in Maryville manufacturing alternators, starters, instrument clusters, electronic products and two plants in Athens. New electronic products are being added yearly. This year, DMTN's Athens plant produced its first shipment of oxygen sensors. In 1998, another Athens plant will begin production of fuel injectors. This growth will continue into the next century.

ABILITIES OF AN IDEAL JAPANESE EXPATRIATE

What makes a successful expatriate? Expertise in one's field is not enough. Language skill is not enough. One of the secrets of business success is the ability to create a team and be a part of a team. Perhaps the single most important qualification would be an ability to communicate in many ways. Integrated with basic communication skills should be the following characteristics:

- An outgoing personality.
- The ability to actively listen
- Patience when imparting technical or managerial knowledge or dealing on any level with peers and/or subordinates. The concept of family values is strong within the Japanese management system. These values are conveyed in the idea of teamwork and the desire to create a company "family." Generally, the typical Japanese expatriate also has a politeness

and an innate kindness which underscores a trustworthiness in professional dealings.

- Motivation: The expatriate's first year in a foreign environment can be stressful. He or she needs a strong inner motivation to adapt to new surroundings and accept possible setbacks.

- Tolerance, an appreciation of differences, and involvement in the community:

The expatriate and family are separated from many familiar corporate and social structures in Japan. The ability to work independently, to be self-reliant, therefore, becomes significant. Top management expatriates need to be not only a part of a company but also the community. In addition, spouses should relocate to assist them in the community in various ways, including social activities, as this is a part of the American culture and business. Both the expatriate and his or her family will adjust more quickly to the community as a result, and the community will benefit from Japanese values and special talents. The interweaving of these two cultures will generate a feeling of oneness between them. When the expatriates return to Japan, the next generation of expatriates will benefit also from this involvement, as Japanese expatriates share their knowledge and experience.

- A sense of humor can also help as a cushion against those times when American life seems stressful and confusing. Humor can rescue the Japanese expatriate from his or her most difficult times.

SELECTION PROCESS OF AN EXPATRIATE

- An expatriate, if at all possible, should be a volunteer for overseas duty. An unwillingness to relocate can be damaging to the company and to the expatriate's success, personally and professionally.

- When considering expatriate candidates, Headquarters in Japan should evaluate a broad range of characteristics and qualifications. Candidates for overseas duty should be evaluated on personality traits and English ability as well as technical and managerial knowledge.

- Headquarters in Japan might consider assessing the family of an expatriate before an overseas assignment. If a spouse or family member has difficulties living abroad, the expatriate might have difficulty concentrating on a job. By including the entire expatriate family in the selection process, Denso is also signaling its support to the expatriate.

LENGTH OF AN OVERSEAS ASSIGNMENT

Depending on the expatriate's function within the company, an overseas assignment of three years seems too short. A good stay for an expatriate would be five years in order to complete a project or to help implement a long-term project. DMTN is fortunate to have a five-year average for its expatriates.

TRAINING FOR AN OVERSEAS ASSIGNMENT

- A year's notice to prepare for an overseas assignment is appropriate for first-time expatriates. Special courses such as "how to be a successful leader in America" and "organizational behavior in America" would be extremely helpful. Expatriates can most

likely experience success on foreign soil if they know about the culture in any country they visit. This kind of support from Headquarters in Japan will help expatriates to be effective in America. American executives could help by assisting in the design of such courses.

- There should be training in “open communication.” The American management style encourages originality and creativity from others. Positive affirmation for these abilities is helpful in the American workplace. Americans tend to be interactive, in need of more “open communication.” It is important for the expatriate to have a knowledge of American management styles and adopt some of their business and communication tools. These are tools that American executives can help teach.

- The spouse of an expatriate should have training in America’s social culture and also classes in basic English. With these skills, the spouse will be able to expand a social network outside of other Japanese expatriates and merge into the community.

EXPATRIATE CONTRIBUTIONS

Generally, the Japanese expatriate understands how to build a support system for peers and subordinates, how to teach technical skills, negotiate with Japanese headquarters, and direct a project of any scope. It is to the credit of all expatriates that they devote themselves to their job. Their teaching skills and patience should always remain at the forefront. Perhaps the expatriate’s greatest contribution is the blending of a traditional Japanese management approach with that of the American culture.

As we celebrate our cultural diversity together, let us also work to combine our cultural strengths. Japanese expatriates can help educate Americans on technical processes and help us understand Japanese managerial processes and systems; Americans can help Japanese expatriates learn more about American management systems and recognition (positive reinforcement). Our mutual goal is to have the best system-flexible enough to enhance both our worlds... flexible enough to take the manufacturing world successfully into the 21st century.

Gregory J. Vervais

Educational Background

University of San Francisco M. S. (Human Relations and Organizational Development)

University of San Francisco B. S. (Industrial Relations and Economics)

Career Experience

Manager, Director and Vice President at several companies in California and Texas before joining DENSO in 1991.

Current Responsibility

Human Resources, Education & Development, Administration, Health, Safety & Environment, Facilities Engineering & Maintenance.

(和訳はP 21～P 23に掲載)

自動車販売の第一線から

はじめに

今回号より、『販売第一線』と題して、国内の自動車販売の現場レベルの実態について、トピックスを交えて紹介していきます。

今回は、販売の基本の一つである「価格」あるいは「値引き」にスポットをあててみたいと思います。

1. 「価格」「値引き」

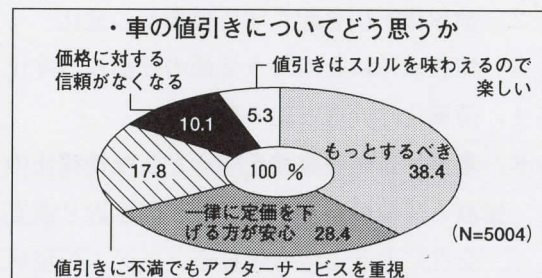
国内市場の伸び悩みを背景に、特にここ数年、メーカー系列間、また販売会社間の競争が激しくなり、お客様からの値引き要請は以前よりも強まっている感があります。

販売会社の店舗に来店するやいなや営業スタッフに見積りを求めるという光景も珍しくありません。もちろん、誰しもユーザーの立場になれば「少しでも安い方がいい」と思うのは言うまでもないことです。

2. お客様の意識の変化

ところが、その一方で、この「価格」「値引き」に対するお客様の意識に注目すべき変化がおきているのです。

下表は、最近ある新聞社が行った「車の買い方」に関するアンケート調査結果の一部です。



「車の値引きについてどう思うか」の問いに対し、「もっとすべき」に次いで、「一律に定価を下げる方が安心」や「値引きに不満でもアフターサービスを重視」さらに「価格に対する信頼がなくなる」と回答した人がかなりのウェイトを占めていることがわかります。

この背景には、

- (1) 値引き交渉そのものがわずらわしい
- (2) もっと安く買えたのではないかという不満感
- (3) 交渉次第で人によって価格差がでるという不信感

などの心理が働いていると考えられます。

3. 「ワンプライス制」

こうした価格に対するお客様の意識の変化への対応策として、ゼネラル・モーターズ（GM）の「サターン」に採用されたのをきっかけに注目を集めた「ワンプライス制」があげられます。

「ワンプライス制」とは、チラシや店頭で「実売価格」を示し、値引き交渉を一切しない制度をいいます。

「サターン」に続き、トヨタでは新型RV「ラウム」において「ワンプライスの販売」を戦略的に進めているのをはじめ、一部の販売会社では、車種を限定して試行する動きをみせています。

4. 今後のあり方

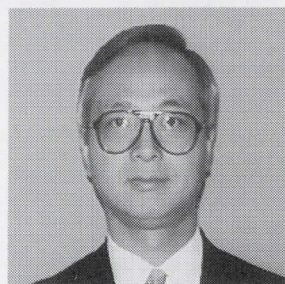
現実には、お客様によっては価格への不信感を抱きながらも、いざ自分が買うときには大幅値引きでないと満足しないという矛盾があります。また、これまで長年続けてきた商慣習をかえることは容易ではありません。

それでもやはり、将来的に高齢者や女性ユーザーが必然的に増えていくことを考え合わせると、「クリーンな価格」「クリーンな商談」を目指し、今までの常識にとらわれない「ワンプライス制」のような試みはぜひとも必要なのです。

そして、長期的な視野に立ってお客様の「価格への信頼感」をより向上させることが今求められています。

〔トヨタ自動車 国内業務部〕

情報革新とともに 組織は大きく変わっていく



野村総合研究所
システムコンサルティング部
部長 渋谷 裕 司

報告書の背景

本年 6 月に発刊されたこの報告書は、財団法人 中部産業・労働政策研究会が日本労働研究機構の委託を受けて行った調査研究の成果である。調査の目的は、ホワイトカラー層の生産性向上を主眼にパーソナル・コンピュータ（以降パソコン）の導入や、イントラネットなどの情報技術の活用が急速に進展する中で、働く人々が、これら変化をどう受け止め、働き方をどのように変え、そして、今後働き方がどう変わっているかを明らかにすることであった。調査方法は、中京地区主要企業44社の事務・技術職3,575人を対象にしたアンケート調査（回答率92.5%）及び、8社を対象にしたヒアリングによる事例調査であり、平成8年夏から秋に実施された。

調査の概要と提言

この調査の概要は以下の通りである。また、それらに基づき5つの提言がなされた。

I. 情報化技術の進展と働き方の変化

—— アンケート調査

第1章 労働意欲と現状の仕事の仕組み

第2章 情報化の進展とその効果

1. 職場におけるネットワーク機能と利用状況
2. 職場における情報機器の導入と利用状況
3. パソコン等の使いこなす能力と習得方法
4. 単体としてのパソコン等の利用に伴う仕事上の変化
5. ネットワーク機能のメリットと仕事上の変化

第3章 情報化と働きやすさ

1. 情報化がもたらす仕事の変化
2. 情報化が引き起こす労働環境の変化
3. 情報改革にともなう労働の仕組みの変化
4. 情報化への取り組み姿勢

II. 事務・技術系職場を中心とした情報化の進展と労使の対応 —— 聞き取り調査

1. 会社における情報化技術システムの現状と計画
2. 事務系職場の仕事の概要、核となる仕事と情報化技術
3. 技術職場の仕事の概要、核となる仕事と情報化技術
4. 労働組合と情報化

5. 除々に浸透するネットワーク利用

Ⅲ. まとめ——提言に向けて

1. 情報化への従業員の積極的な意欲を重視すべき
2. ネットワーク化により、さらなる生産性の向上を
3. 不安感を取り除くためにまず情報化技術教育の充実とサポート体制の確立を
4. 明確な情報化の目標設定とそれに見合った勤務形態の検討を忘れずに
5. 肉体的疲労にも配慮を

私は昨年末まで7年間、アメリカ西海岸にて資産運用や、さらに一般的に頭脳労働をいっそう効率化するために情報技術を活用する仕組みを開発したり調査してきた。アメリカ、特に西海岸が、元気いい中、日本からは暗いニュースが多く、中でもホワイトカラーの生産性が非常に悪いことが日本の新聞や雑誌に書かれていた。

今回、この報告書を開く前、私は、どのような現実が明らかにされているのか、暗い気持ちでいた。かつて、90年のはじめ頃、アメリカの鉄鋼業界が輸入品との競争に敗れ、どうしようもないときに、労働組合は、経営側が出した積極的な設備改善に賛成をした。これは、そうすれば何人かが助かるが、そうしなければ全員が失業してしまうからだった。

日本には、終身雇用の慣行から、ホワイトカラーには、世界の競争の中から取り残されるような危機感がなく、はんこだけ押している人や、左の数字を右に写している人たちが、パソコンなどの導入に意味を認めていないのではないか？

しかし、調査結果を知るにつれ、調査が昨

年であったにも関わらず、働く人の意識、パソコンやネットワークの環境、情報機器の活用のされかたが想像以上に進んでいることを知り、元気になった。確かにみなさんの職場に大きな変化が起きている。

以下では、調査内容に時々ふれながら、情報技術を活用することによって、一層豊かでやりがいのある職場と幸福な生活を築く道を探ってみたい。

なぜ情報技術が

活用されてきたのかを再考

海外から見えていて不可解だったのは、ダウンサイジングと言えど何でもメインフレームコンピュータをワークステーションやパソコンに置き換え、電子メールと言えど一人一台のパソコンが導入され、電子メールはどのように書けばよいのかが講義される日本の姿だった。少なくとも、私のアメリカでの経験の範囲では、情報技術導入と活用の背景にはそれなりの戦略的效果を見据えた理由があった。みなさんの職場でも、以下のような基本観を是非確認していただければ幸いである。

1. 変化するビジネスに対応

コンピュータが高くて、専門家しかいじれない時、ビジネスは大きくなることに主眼があり、変化するものではなかったと思う。しかし、ビジネスの変化はコンピュータも変化させた。

為替が変動し株価が変化し、通信が世界の金融資本市場を一つにするにつれて、市場の最前線に立つ人は、こういう情報、ああいうニュース、自社や担当するお客様の投資内容などを即座に知って変化に対応する必要があった。それまではエンジニアしか使ってい

なかったワークステーションがトレーディングルームに入ったのは今から10年少し前であった。こうすることにより、トレーダーたちは、情報システム部門に仕様書を提出して何日も待つことなく、タイミング良く自分のアプリケーションを作ることができた。

このようなエンドユーザーコンピューティングの流れは金融にとどまらず広がって、それに答えるクライアントサーバー技術が発展してダウンサイジングが行われてきたのだ。

単にメインフレームコンピュータが高いからパソコンに置き換えるのではない。パソコンがはやっているから導入するのではない。それぞれのビジネスの変化にどう対応するかを考えてそれに適した情報技術を導入し、見直し続ける必要がある。

調査を拝見していると、情報化機器がツールとして活用されるにとどまっているように感じられる。また、世間の流れの中で程々に情報化機器を導入していけばよしとする考えも見受けられる。

日本が各種規制を緩和してオープンな市場になればなるほど、各種競争をいかに速く乗り切るかが勝負となり、情報技術はそこで大きな役割を果たすはずだ。大きく変化するビジネスに従った仕事をするために情報技術の活用が不可欠であり、また、情報技術の発展が、従来型のビジネスを変化させるのである。ビジネスが発展する以上、情報技術の活用は常に変化していく。

2. 考えることこそ人間の特徴

感情があり、考えることができる人間が、左の数字を右に写す仕事にやりがいを見いだすであろうか。自分を単純労働から解放して、なるべく創造的分野で自分を貢献させよ

うと思えば、仕事に工夫の余地がたくさん生まれ、それを大声で叫べば、誰かがその要件を満たす技術を探してきてくれたり開発してくれる（十分に一般性のある要件なら）のが今日である。

人それぞれ、頭脳がもっとも明晰に働く時刻と場所は異なるので、ネットワークやパソコンなど知的作業を行える環境と手段を活用することにより、他の人とのコミュニケーションにそれほど支障なく、最大限の貢献が可能になるのだ。

調査では、情報化の進展でも、定型的な仕事が増えたり変わらなかったり感じている人が多かったが、まだまだ、仕事のやり方を変えていく余地があるのではないか。例えば、組織内で同じ情報を二度と入力しないようにするにはどうしたらよいか、と考えてはいかがだろう。人間は、創造的活動に従事できると幸せ度が高まるのではないか。

多くの人の考える頭脳部分を解放するために、現在、パソコンやネットワークやソフトウェアの使い方を現場でボランティア的に面倒を見ている人をもっと評価すべきであろう。調査では、先進的ユーザー同士の連携が技術の活用推進に効果があることを示している。

このような人材は今後不可欠であり、先進的ユーザーを戦略的に各組織が活用していくことを期待したい。また、調査からは、パソコンなどを習得するための技術的訓練が、新しい仕事のスタイルに移行する際の一つの関門のように感じられる。こうしなければいけないという枠にとらわれず、各人の創造性の赴くままに何をしても、機械やソフトウェアはそう簡単には壊れない。もし、社内システムなどで、自然な思考に従わない操作性など

があったら、それは積極的に指摘し、改善を継続していくようにしてはいかだろうか。機械やソフトウェアに使われてしまうのでは、考える人間になれないのだ。

3. チームでこそ大きな仕事

電子メールやグループウェアは、当初、ホワイトカラー業務の紙によるプロセスをスピードと品質の面から改善すると期待されていたが、実際はそれ以上の効果を生みだし、そこに注目しての導入が米国では進んでいる。それは、コラボレーション、協働ともいえる効果である。

ひとたび、ネットワークにより会話の機会が増えると、意外な所に意外な能力の持ち主が見つかったり、遠い組織が同じ課題を抱えていたり、別の組織が同じお客様に売り込んでいたり、自分の小さな組織範囲を超えて何が起きているかがオープンになる。こうして更に会話が進み協力が進む。これは、一つの会社内を越えても発展する。情報技術もこの流れをサポートする形で発展し、キーワードで組織中の文書から必要情報を検索する仕組みや、お客様別にあらゆるコンタクト記録が一覧できたり、いろいろな社員の知恵がデータベース化しやすくなったりできるようになってきた。

調査では、まだ紙で行われていた伝達の一部が電子的に行われるようになったにすぎず、ネットワーク上の会話に参加したり、組織の境界線を越えるような自由が少ないように感じた。また、ネットワークを通じた会話が多くなるにつれ、人間関係がドライになるように感じる人がいるようだが、社内の会話はネットか対面かの0, 1で考えるのではなく、それぞれの特徴を生かしていけばよい。

また、多くの方が指摘していらっしゃるとおりに、役員の方も含め、全員がネットワークにアクセスし、ネットワークに自己表現するようにならないと、協働の効果は十分発揮されない。

次の情報技術活用の方向

アンケートの自由意見を読みながら感じたことを含めて、今後の情報技術活用の方向を考えてみよう。

企業という組織は、投資のための資本を集め、販売先の顧客を集め、また、付加価値を創造する従業員を集めて成り立っている。しかし、それだけではなく、これら3つの要素を各企業が独自のプロセスで連携させて、それぞれ異なり特徴のある価値を創造しているのである。企業の資源は、資本、顧客、従業員、そしてプロセスということであり、この4つの資源を経営ビジョンのもとに最適に組み合わせしていくことが、企業のマネジメントであろう。

現在、情報技術の活用は、どちらかというに従業員の仕事のやり方に活用されている場合が多く、それなりの大きな効果を上げている。しかし、先進的グローバル企業は、激しい競争の中で、すでに他の経営資源を十分活用するための情報技術活用に熱心に取り組んでいる。

1. プロセスの情報を知的資産に

各企業には、独特のプロセスがあり、特に、ホワイトカラーの業務におけるプロセスは、明文化されずに属人的になっている場合が多いようだ。また、この調査に見られるように多くの管理職の方々が各種書類作りに追われることが多い中、自社内の客観的データ

や、他の人が作った資料は簡単に引き出せない場合が多いのではないだろうか。さらに、社外にある豊富な情報を簡単に引き出すことができるようになっていだろうか。皆が一同に集まって仕事をしている場面が少なくなる中で、分からないことを、簡単に解決できるような、情報が整備されているであろうか。

ホワイトカラーの中に蓄積しているプロセスや知識を再活用しやすいように、情報として整理することが、もう一段企業の競争力を高めるのに必要であろう。製品組立ラインなどが、すべての参加者の知恵の結晶として効率化されてきたのと同じように、企業内の知的生産活動の結果も集大成していくことで、企業活動の大きな資源となる。

米国の企業の一部では、CKO（Chief Knowledge Officer）と呼ばれる職種が作られ、企業内の各種情報を、知的資産に編集して活用をはかっている。

今回の調査では、情報技術そのものの活用に関する問いが多かったが、自由コメントの中に、情報共有に対する期待が感じ取れる。この方向に導くには、情報を提供する人にインセンティブを与えたり、自分流を最高と思わずに組織の情報を活用していく、基本情報は開示する等、多くの工夫が必要である。

2. お客様満足度向上

お客様は各企業の大切な経営資源である。この商売の基本は、情報技術が発達する中で、新しい意味を持ってきている。

工場の生産方式が自動化され製品の品質に差がなくなったり、まねることが容易なサービス産業の中で、差別化のキーはお客様対応である。

最近、24時間現金を引き下ろせ、どこの現

金支払機を使っても手数料実質ゼロを売り物にしている金融機関に資金が集まっている。

これは、お客様の観点と、お客様の変化してきたライフスタイルに柔軟に対応した金融業の一つの例であろう。また、夜間も開いていて、およそ必要とされる物が常にストックされていて、かつ各種振込や、宅配便授受もできるコンビニエンスストアも、お客様対応を重視した新しい流通業の姿である。

ここ数年、0120の電話番号が急増し、企業はお客様の声を積極的に集める姿勢に変わってきている。しかし、多くの場合、その対応は、改善の余地がある。「少々お待ちください」といわれて、音楽を何分聴いていたら「少々」が経過するのかわからなかったり、電話が回される中で、そのたびにはじめから説明しなければならなかったり、住所や氏名を毎回聞かれたり、どうも手書きメモで対応しているので、直後に別の人に問い合わせると、まだ情報が共有されていなかったり。アメリカで多くのことが気持ちよく数分以内に電話で解決できることに慣れてきた私は、戸惑う場合が多い。

お客様の問い合わせに迅速に答えられるか、お客様対応を夜間（お客様は昼間は忙しい）にもできるか、既得意顧客と新規顧客に別々な対応ができるか、などに情報技術活用の道は豊富にある。また、更に一步進めれば、購買活動と共に、これらお客様の問合せ行動を詳細に分析すれば、よりの確なセールス活動や製品開発が可能となる。

お客様対応を24時間電話で行うコールセンター、お客様データを格納して分析するデータウェアハウスやデータマイニングなど、今年から来年に急成長すると予想する。

今回の調査では、対象に製造業が多かったためか、顧客という観点は少なかった。しかし、例えば、自動車製造業にとって、第一段階の顧客は自動車販売会社であり、第二段階は間接的ながら消費者が顧客である。顧客の嗜好が多様化する中で、最終消費者から遠い企業も、顧客の動向を調査し、そこからの直接のフィードバックを活用することが今後ますます必要になると思う。

インターネットホームページ（ウェブサイト）は、電子メールや一方的情報提供に限らず、人々がどのような行動をしているかを、個別レベルで捉えることができる重要なツールである。

そこには、世界中から皆さんの企業に興味を持った人が訪ねてくる。訪ねた人はどういう足跡を残していくのか、何に興味を持ったのか、どこから来てどこへ行ったのか、などを知ることは、ホームページのデザインや構成を工夫したり、各種仕掛けを組み込むことで、可能になりつつある。新製品を買う人、旅行する人、投資を判断する人などの多くの割合がインターネットから情報を得た後、購買行動をとっているのが最近のアメリカである（新車では16%という統計が出た）。

日本の消費者がこのような行動をとるにはまだ時間がかかるかもしれないが、国境のないネットワークでは、お客様はグローバルなのである。

3. 投資家にアピール

金融ビッグバンにより、戦後長い間主流だった間接金融から、直接金融の時代になる。企業は資本市場を通じて必要な資金を調達するのである。魅力ある企業であることをアピールしたり、業績の現状をいつでも投資家

に報告するためには、経理など内部システムの見直しや、インターネットによる情報公開が必要になろう。

継続的に企業の状況を公開することで、株式価格の乱高下を避けることができ、それが、投資家を安心させ、ひいては、資金調達の道を安定できるのである。同時に、オープンな企業は、多くの価値観に訴えることになり、環境との調和や、開発途上国での生産活動、雇用における平等、世界貿易の中での秩序など、企業のバランスの取れた存在を証明することが、信用につながっていく。

今回の調査は、主に企業内部の作業への情報技術の活用が質問された。しかし、資源調達でサプライヤーと電子取り引きしたり、ホームページを活用して企業活動を紹介したり主張する企業も増えてきた。次の調査では、外部との新しい仕事の開発や効率化にインターネットなどがどのように役立っているか、という項目も期待したい。

組織が大きく変わっていく

最後に、この調査に現れたような変化が、私たちの働き方をどのように変えていくかを考えてみよう。

調査では、多くの方が、組織のフラット化を指摘なさった。中間管理職は不要という議論もあるが、本当だろうか。情報が非常に多様になり、平等に行き渡る中で、何が大切で、どう組み合わせる、いつアクションを取るのか。また、広く社内分散する人材を一つの目的のためにどう組み合わせるか。まだまだ考えなければならない事業上のプロセスは山ほどある。情報というインプットに対し、それを交通整理して編集して必要な場所

にアウトプットしたり、アクションというアウトプットを作るという形で、新しいプロジェクトリーダーとしての中間管理職が必要とされている。

フラット化するというとピラミッド組織図がつぶれたなべぶた型組織図を想像する方が多いだろう。情報機器は導入されたものの、意志決定経路が変わらず、意志決定をすべてなべぶたの取っ手に当たる人に集中しているだけでは、事業の効率化にはつながらないであろう。

激しい競争に勝ち抜くために、企業のあらゆる資源が有効に活用できるような組織では、従業員が360度全方向に向かって、意見をぶつけ合い、議論していく中で付加価値がどんどん生み出されるような組織が必要だ。組織図としてはウェブ＝蜘蛛の巣のような形だと思う。分権化された中で、いろいろな形で集権化されていて、活動の基本がプロジェクトチームと相互のインターアクション。このような組織だからこそ、ウェブ型ネットワークが最大限効果を発揮するのである。当然のことながら、現在多く見られるような、部とか課で、「長」のもとに机がまっすぐに並ぶオフィスのレイアウトも、働き型に合わせた変革が迫られるだろう。もしかしたら、自由に意見交換できるホワイトボードで囲まれたコーヒースタンドが重要な役割を果たすかもしれない。また、電子メールと共に感情表現も伝わるボイスメールを完備する必要もあるだろう。

そして最も重要なことは、そこで働く人たちが、自分の才能の十分生かし、ぶつけ合うような心の持ち方や価値観を持てるように組織が変化していくことではないだろうか。

〔筆者紹介〕…渋谷 裕司（しぶや ゆうじ）

略 歴

- 1979年3月 ミシガン州立大学 PhD.
- 1980年3月 東京工業大学理工学研究科数学専攻博士課程修了、理学博士
- 1980年4月 野村総合研究所入社
証券調査部証券システム分析室
- 1982年11月 内国経済調査室
- 1984年7月 シカゴ、ニューヨークで派生証券トレーニング（CBOT トレーダー）
- 1985年4月 システムサイエンス部
- 1990年5月 Nomura Rosenberg Investment Technology Institute
- 1994年7月 NRI Pacific Inc.
- 1997年1月 システムコンサルティング部
現在 システムコンサルティング部、部長

専門分野

- 証券・投資数値分析
- 情報技術応用調査
- IT コンサルティング



個人と組織の 関わり方について

「情報化技術革新による事務・技術
職の働き方の変質と労使の対応」
中部産政研専門委員会を終えて



トヨタ自動車株式会社

人事部 国際人事室 香 野 宏 幸

今般、財団法人 中部産業・労働政策研究会の季刊誌「産政研」への寄稿を依頼され、昨年度、専門委員として出席した標記の研究会についての小職の所感とトヨタ自動車人事の取り組みについてご紹介させていただくこととした。

多少なりとも、皆様のご参考になれば幸いである。

はじめに

研究会の専門委員を委嘱された96年春、小職は人材開発部BR業務改善グループの職にあり、まさに人事部門の業革に取り組んでいた。当研究会テーマは、それこそ仕事と同一であり興味深々で会に望んだ。

ミドルの問題意識は共通

研究会の常で、最初の会合は、コーディネーターである南山大学経済学部 村松教授、愛知学泉大学経営学部 金森助教授からの問題提起に始まり、専門委員各社（労使）の現状・課題を公開し、問題意識の共有化を図ることから始まったわけだが、進度の差はあれ、各社（労使）が抱える問題意識はほぼ共通していることが判った。

すなわち、『事務・技術職、いわゆるホワイトカラーの生産性向上は急務であり、そのための武器としてパーソナルコンピューターが非常に有効であること。そして、早急にインフラ整備を進め業務改革を推進したいと考えていること』である。

また、驚くべきことには、今回の専門委員は殆どが40歳代であるにも拘わらず、業務でのパソコン利用は勿論のこと、個人でパソコンを購入し加えてパソコン通信に加入している方が少なくなかったことである。

従来の延長線上のシステム対応では ホワイトカラーの問題は解決しない

業務改善と言えば、「OA化」という言葉に代表されるように、従来の業務改善のシステム手法は、どちらかといえば機械化が中心

であった。いわゆる業務系といわれる分野には、この手法が有効であり、正道であることは誰もが否定はしなかった。

しかしながら、ここ数年のパーソナルコンピュータの情報化技術の進展は、業務系に対峙するかたちで情報系と言う新たな分野を形成していった。すなわちホワイトカラー（特にスタッフ）の業務領域がそれである。

情報の収集・分析・加工および伝達・共有化といったホワイトカラーの仕事の基礎部分には、もはやパーソナルコンピュータを抜きにしては成り立たない状況と言っても過言ではない。

パーソナルコンピュータ、それは単にPCというハードの部分ではなく、ネットワークとデータベースの二語に集約される。大量バッチ・オンライン処理を得意とした、大型汎用コンピュータや巨大なスター型専用線網は、業務系（定型業務）には適していたが、情報系分野には、無力と言わざるをえなかった。

業務系システムで育ってきたミドルにとっては、従来の常識が通用しなくなったのである。

パソコンがビジネスの分野に

手前味噌になるが、当社の人事部門（人材開発部・人事部 約250名）におけるパソコンの活用事例に触れてみよう。

〔目から鱗 — WINDOWS の出現〕

89年夏にはじめてDOSパソコンを30台導入してはみたものの、それは汎用機やオフコンの子端末としての使用の域を出なかった。パソコンとして、機動力のある活用はできなかったのである。何故なら、当時のパソコン

は、汎用機やオフコン程ではないにしろ、それなりに利用者側のノウハウを必要としたうえネットワーク機能にも多くの課題を抱えていた。まだまだマンマシンインターフェースが貧弱であった。

そこに登場したのがWINDOWSである。95年11月のWINDOWS95のセンセーショナルなデビューは記憶に新しいが、小職は93年末にWINDOWSを目の当たりにし、目から鱗が落ちた思いがした。

〔パソコンは第2の自分自身〕

善は急げ、小職は早速人事部門へのWINDOWS導入を提案した。マウスすら知らないマネージャーや部員にWINDOWSパソコンの有効性を説いてまわるのは並大抵ではなかった。しかし、パソコンは第2の自分自身・脳・口・手足であること、そしてこれからは情報系の業務改革が必要であることを唱え続けた。

幸い、当社の情報システム部門が「情報システムモデル職場」として人事部門を取り上げてくれたこともあり、94年11月に、人事へWINDOWSパソコン（当時3.1）が80台導入されることとなった。

〔意識改革は電子メールから〕

「人事は面着&会話が基本」という先達に反発するかのように、まずは電子メールを定着させることを主眼に活動を展開した。

とにかくマネージャー以上に電子メールを利用させるために、やや強権発動的ではあったが、担当役員を巻き込み「マネージャー以上は1日1件、役員に電子メールを送信すること」を敢行した。当然のことながら初期段階では、かなりの反発もあった。しかし、3ヶ月が経ち、半年が経過するころには徐々に

皆が活用するようになった。パソコン台数の不足が叫ばれるようになったのもこの頃である。しめたものである、電子メールの有効性に目覚めたのであった。

[SuperJ それはデータベースとネットワーク]

電子メールを浸透させるために費やした半年間は、データベースとネットワークを整備するには十分な時間であった。また平行してスタッフのパソコン教育に力を入れたのは言うまでもない。

トップの理解とスタッフの改善意欲がマッチすれば後は必然の流れ、データベースとネットワークを活用した業務改善が次々と実行に移された。我々は、この活動を、「SuperJ」と呼んだが、社内から「SuperJ パソコンを導入したいが、どのようなことすればよいか」という一風変わった質問が飛び込むまでになった。

[SuperJ の役員展開・部長展開]

人事と言うものは欲張りなもので、次に SuperJ を役員・部長に展開することを企画した。これは、電子メールの展開程度でお茶を濁したものではなく、役員・部長自らがパソコンを使用せざるをえない状況を作り出すために、完全ペーパーレスの人事考課パソコンシステムを構築したのである。

さすがに、人事考課を手放す役員・部長はいない。SuperJ は人事部門から飛び出し、一気に全社へ拡大するに至った。

トヨタ自動車人事機能が目指す改革

— SuperJ の向うに

現在、小職は人事部国際人事室に席を置いている。仕事といえば、SuperJ の旗振りから、海外勤務者・海外出張者の処遇管理・運用に一変した。しかしながら、人事情報高度

化プロジェクト戦略検討メンバーに名を連ねている。

このプロジェクトは、かねてからの懸案（悲願！）である、トヨタ自動車人事機能全体の仕組みを一から見直そうという大プロジェクトであり、SuperJ の後継プロジェクトである。期限は99年末、残された期間は2年余り、2000年は待ってくれない。

5つの提言とその具現化のために

さて、話を研究会に戻すことにしよう。

当研究会では最終的には以下の5つの提言を行った。

1. 情報化への従業員の積極的な意欲を重視すべき
2. ネットワーク化により、さらなる生産性の向上を
3. 不安を取り除くために、まず情報化技術教育の充実とサポート体制の確立を
4. 明確な情報化の目標設定とそれに見合った勤務形態の検討を忘れずに
5. 肉体的疲労にも配慮を

提言の内容としては、いずれもさほど目新しいものではない。

しかし、アンケート結果の分析過程に於いては、「今はまだどの企業も情報化の緒に付いたばかりで評価できる時期ではない、提言は慎重に」・「いや、今こそ情報インフラの整備に踏み込んだ提言をすべきである」という相反する意見も見られ議論は白熱した。最終的にはミドルの問題意識を採用することで、上記の提言に落ち着くことになった。

ところで、この提言を具現化するための方策とはどのようなものであろうか。小職のつたない経験ではあるが、それは「ミドルの実

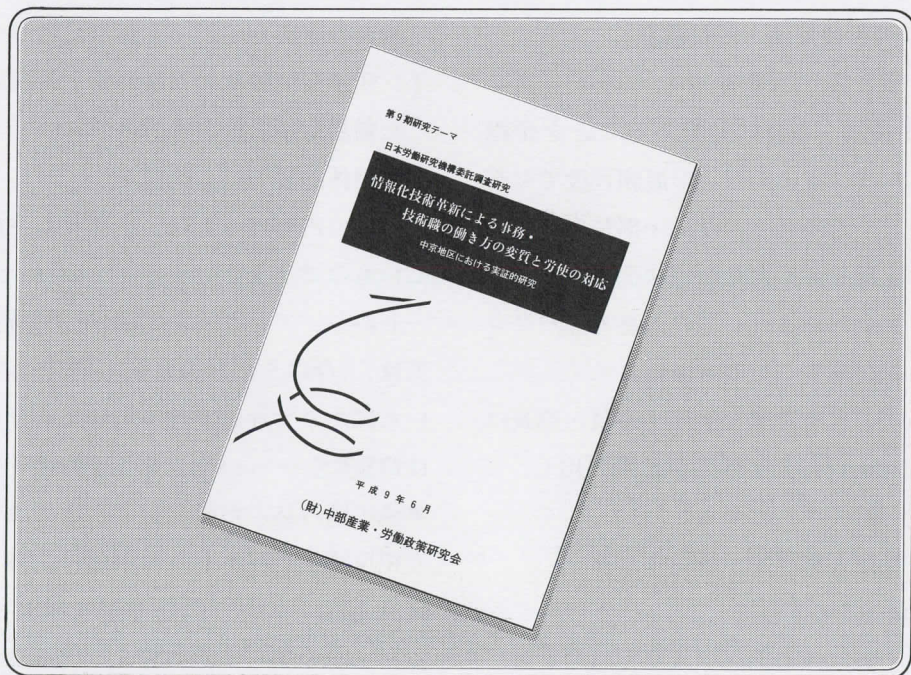
行力」をおいて他ならないと考える。前述のとおり、「提言はさほど目新しいものではなく、ごく当たり前のもの」であるが、当たり前であるが故に「当たり前のことが当たり前のように実行できる」かが重要かつ最大のポイントである。

トップの危機感・若手のバイタリティーや問題意識、そのギャップを埋めるミドルが有効に機能してこそ、「当たり前のことが当たり前のように実行できる」。これは、あえて情報システムに限ったことではないのであろうが.....。

〔筆者紹介〕…香野 宏幸（こうの ひろゆき）

略 歴

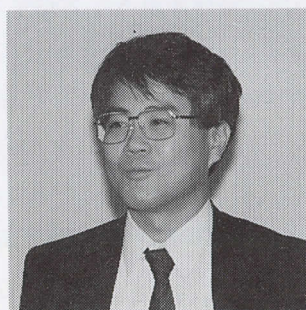
- 昭和55年 トヨタ自動車工業株式会社入社
情報システム部門を8年間経験
- 昭和63年 人事部へ異動
組織のフラット化・事技員の教育等を担当する傍ら、人事システムの改善に従事
- 平成6年 人事部門のBR活動で、次世代人事システム「SuperJ」を推進
- 平成9年 人事部国際人事室





社会主義市場経済と 中国企業

— われわれに求められる視点 —



名古屋大学経済学部助教授

1997年度 北京大学現代日本研究コース 主任教授

荒山 裕行

中国との関係がますます深まっていく中で、多くの日本企業は中国との取り引きもしくは中国への企業進出を成功させるための情報を得るためにますます多くの関心を中国へと向けるようになった。同時にまた、中国企業も日本への関心をますます高めている。

そこで、依然中国の中で重要な位置を占めている「単位」という概念に注目し、社会主義市場経済における企業の国際化の持つ意味を明らかにすることを試みる。これが、今後急速に経済力を強めてくると予測されている中国経済を念頭においた時、日本に求められる国際戦略およびそれを支える国際人材の養成のあり方がどのようなものであるべきかについて考えることにつながれば幸いである。

「単位」

改革開放政策が採られる以前の中国では、社会主義に基づく計画経済の運営は「単位」を基底として成立していた。農村においては人民公社、都市部においては国有企業が「単位」を構成していた。国民の生活に必要なものを計画的にかつ「効率的」に生産し、生産されただけのものを平等の原則に基づいて配

分するという経済的枠組みの中で、各単位にとって「何を生産するか」で頭を悩ます必要はほとんど存在しなかった。あくまで「計画」にしたがって生産活動を行うことで十分事が足りた。生産効率が低い場合は、その分より少ない計画数量が割り当てられるだけであった。より高い生産効率を挙げた「単位」は、表彰を受けるなど榮譽は与えられるが、限られた生産設備と人員に対して結局のところはより多くの計画数量を割り当てられるという結末を迎えるだけに過ぎない。

中国経済が低迷を続けた原因は、逼迫した新製品開発（インベンション）の必要性がないこと、および生産効率の改善（イノベーション）の努力が、これらに貢献のあった「単位」の所得水準の向上に直接結びつくことが少なかったことにつきる。このため、中国の経済発展は、当初の予想とは異なり、大きな低迷を経験する。

早い時機に市場メカニズムが取り入れられることがなかったのは、「人民」と一般に呼ばれる国民の社会的厚生に対する責任を、中央政府自らが直接行使するのではなく、各単位に負わせたことによるところが大きい。日

本の25倍にも及ぶ広大な国土に加え、巨大な人口（1950年当時約6億人）を抱えた中国は、各单位に日本でいえば地方自治体にほぼ相当する政府機能を与えることで、社会主義の原則に照らした国民福祉の徹底を図ろうとした。

「単位」は、土地および生産手段の使用権を与えられ、人民（戸籍上各单位に所属する住民）のうちの生産年齢人口にあたる労働力を就業させることで、その運営の一切を行う主体となった。あえて、「単位」と日本の地方自治体との違いをあげるなら、「単位」が中央政府を支える財源の供出義務を負っていたこと、および各单位に属する住民にはさまざまな移動の制約が存在したことの二点が指摘できよう。

改革開放政策

経済の発展が低迷する中、「鄧小平理論」に基づく改革開放政策がとられた。豊かになれるものから豊かになることが試行されることとなった。まず農業部門から、社会主義市場経済の名のもとに計画経済に市場メカニズムが組み入れられることとなり、人民公社が廃止され責任生産制が導入された。一定量の農産物の供出義務（一種の納税義務）を果たせば残りの農産物は自由市場での販売が可能となった。豊かになるための手段として、各郷鎮はそれぞれの郷や鎮に、軽工業を中心とする企業（いわゆる「郷鎮企業」）の設立を開始した。引き続き、同様の責任制が国有企業にも導入された。

このことが、「単位」の置かれた立場を大きく変えることとなる。そこに属する住民の生活を保証するという義務を負いながら、かつ自分たちの生産物の買い手を自分たちの力

で見つけ出す努力が不可欠となった。「単位」は、従来の国の財政を支え同時にそこに住む人々の生活を保証するという主体から、中央からの指導は受けつつも独自に豊かになる道（場合によっては生きる道）を追求する主体へと変貌した。しかし、「単位」に属する人々の生活を保証するという基本的義務があることに原則的には変化がないため、郷鎮企業、国有企業を問わず、その運営姿勢は、依然として資本主義経済圏の企業のそれとは様相を異にした。

中国の「単位」にあたる対応概念が日本にないため、我々にとって開放改革政策後の「単位」の運営姿勢を理解することは困難を極める。批判を覚悟で、あえて比喩的な説明を行うとすれば、「単位」の運営姿勢は、ビル等の資産価値の高い固定資産の運用主体、たとえば、貸ビル業者のそれに似通っている。人の移動にそれほど自由度がない（もしくはほとんどなかった）という意味で、「単位」に属する住民も「固定資産」の一部に近い位置付けを持っている。国有企業であれば、董事長、総経理、工場長を頂点とする機構が、郷鎮企業であれば、郷長または鎮長、総経理、工場長を頂点とする機構が、それぞれの「単位」の所有する「固定資産」の最有効活用を目指してその運営を行う。もちろん我が国にも、現有の固定資産の最有効利用をはかることを主要な経営目標とする企業は存在するが、すべての企業がこのような経営姿勢をとることはないが、一方中国では、原則的にすべての企業にこの姿勢が内在する。

驚異の経済成長

解放、大躍進、文化大革命という30年にお

よぶ一連の動きの中で、中国は自由主義経済圏とは異なる独自の進展（事実上の低迷）を見せた。1970年代後半に改革開放政策がとられ、中国経済が再び自由主義経済圏との接点を持つようになった時点で、中国の工業は、自由主義経済圏のそれと比較して大幅な後れを呈することとなった。世界市場で通用する製品を作り出す技術力という観点からすれば、ほとんどすべての工場は、陳腐化した生産設備と熟練度の極めて低い多量の労働者を抱えたまま再出発を迫られることとなった。改革開放政策が開始されたころ、世界はすでに重厚長大産業中心の産業構造から脱し高度情報化の時代を迎えていたが、中国にはそれらに対応する技術も生産設備も人材も存在しなかった。

巨大な内部市場が存在するため、所得の高まりとともに従来型の家内工業的な製品への需要も同時に拡大したが、テレビ等のマスメディアを通じて近代的な生活を実現する家電製品への潜在的需要も大きく進展していた。人々の生活は、練炭、自転車、魔法瓶の時代から、洗濯機、カラーテレビ、冷蔵庫の時代へと急速に動きを早めた。

このような状況のもとで、国有企業は、それぞれの持つ「固定資産」（「単位」内の労働力を含む）の最有効活用的手段として、外国からの技術や資本の導入や合併に取り組み始めた。郷鎮企業の多くは、海外の企業から技術、生産設備、原材料の供与を受け、その豊富で安価な労働力を活用して、製品加工の下請け的作業を開始した。この後中国の経済は、周知のように、年間の経済成長率が10%を超える爆発的發展を見せることになる。

（図1 参照のこと）

今後の中国を見る視点

現在アメリカでは、バブル崩壊のつけと財政危機で意気消沈中の日本への興味はすっかり薄れ、アジアの大国中国にターゲットを絞った「中国脅威論」がブームを呼んでいる。マクロ的経済指標を見る限り、この「中国脅威論」にはそれなりの数字的根拠が存在する。日本の立場から、この脅威論を捉えれば、中国が、日本と比較して国土25倍、人口10倍相当の経済力を四半世紀を待たずして実現し、エコノミック・ジャイアンツとしてアジア経済の主導権を握るようになることを意味する。しかし、現在の中国を冷静に観察してみると、中国の順調な経済発展に立ちはいだかる、いくつかの重大な要因が見え隠れする。ここでは、そのうちの主要な三点を取り上げることとする。

国際競争力：経済力の基盤はいうまでもなく企業にある。中国の進展を考えると、中国の企業が十分な国際競争力を備え輸出主導型経済成長の原動力を果たすことができるかどうかはその鍵となる。

現在の段階における中国企業の成功は、豊富で安価な労働力の活用によるところが大きい。だが、豊富で安価な労働力の存在の実態は、非熟練労働力が多量に存在することとほぼ同義で、本来的には、高度な経済成長の阻害要因となる。先に述べたように、多量に存在する非熟練労働力を抱える中国の企業、すなわち「単位」は、それらを安全かつ最大限に活用する方策を優先させる傾向が強い。独自の製品を開発したり生産工程の改善を進めるよりは、すでに市場において確立した位置

を持つ製品のpatentを取得したり、合併の開始もしくは生産の下請け作業を行うことで、自らの持つ労働力を活用し着実に生産を伸ばすことで成功してきた。このことは、中国企業に新製品の開発や生産工程の改善を行う能力が育ちにくいことを意味する。今後、中国よりも低賃金の労働力を持つインド、ベトナム、カンボジアなどの世界市場への急速な参入が進むことを考え併せると、独自の研究・開発力の高くない企業はいわゆる過当競争の渦に巻き込まれていく恐れが高い。実に、多くの輸出品において、輸出単価の低下が見られる。(図2参照のこと) 最悪の場合には、輸出数量の伸びが輸出単価の減少によって打ち消され、多くの製品において輸出額の増加が頭打ちとなることが、輸出主導型の経済成長の阻害要因ともなる。

国富概念：本来社会主義国では、第一次産業および第二次産業における生産のみが「社会総産値(国内総生産概念)」に計上された。そして、この「社会総産値」は、国富として位置づけられた。第三次産業の寄与はあくまで流通サービスにとどまり、国富そのものを生み出す部門とは考えられていなかった。近年になり、第三次産業の寄与分も含め「社会総産値」が算出されるようになったものの、依然、第一次、第二次産業の寄与分を国富に結び付けて考えるという原則に大きな変化は見られない。このことは、自由主義経済圏ではそれぞれ生産に寄与した貢献分に応じて所得分配がなされ、分配分が生産要素の所有者に帰着するという明白なルールとやや趣をことにする。たとえ外資の寄与に対する分配分であれ、それが中国の国富の一部である以上、

海外へ持ち出されることは歓迎されない。このため、それが中国内向けの再投資にむけられるようさまざまな「メカニズム」が準備されており、外国企業、とりわけ、製造業を主とする企業にとっては、これが有形・無形の制約要因として働く。

この点は、中国への海外進出を考える場合、特に重要となる。中国で生産された品物を日本に輸出し再度手を加え世界市場に向けて輸出するような場合には、投資に見合う利益を得やすいが、投資利益を直接海外に持ち出すことには困難が伴う。このことは、中国では「内と外」の線引きがはっきりしているため、中国の「内」に属するものの扱いには細心の配慮が不可欠であると考えていただければわかりやすい。

財政基盤：日本では、直接税を主とするシャープ税制下で経済成長はそのまま財政収入の増加につながった。増え続ける豊富な財源を強力なバックに積極的な政策を実行できたことが政府主導型の経済成長を可能にした。一方中国政府は、その主たる財源として国有企業の剰余金をあてる体制をとってきたが、今や、大中型国有企業の大半が赤字経営に陥っていることもあり、中央・地方を問わず財源の伸びは経済の成長率に比べ非常に低い。他方、集体企業(郷鎮企業を含む)の進展は著しいが、税制が完備してないため、税収の大幅な増加にはつながっていない。(図1参照のこと) 一部の優良大中型国有企業と集体企業の資金力が強まる一方で、政府財政力は一層弱まると予想される。このため、中国の経済成長を安定的なものに誘導するための政府の能力に限界が存在することは否めない。

20世紀は欧米の社会・経済体制がアジアに浸透した時代であった。一方、21世紀は、巨大な経済規模と強い個性を持つ中国やインドの出現により、アジアがアジアの個性を発揮

する時代となろう。21世紀には、欧米への水平的広がりを指向した国際的視点に加え、アジアの社会・経済・伝統を加味した垂直的な深みを持つ視点こそが求められよう。

〔中部産政研 研究員〕

図1 中国の経済成長と財政

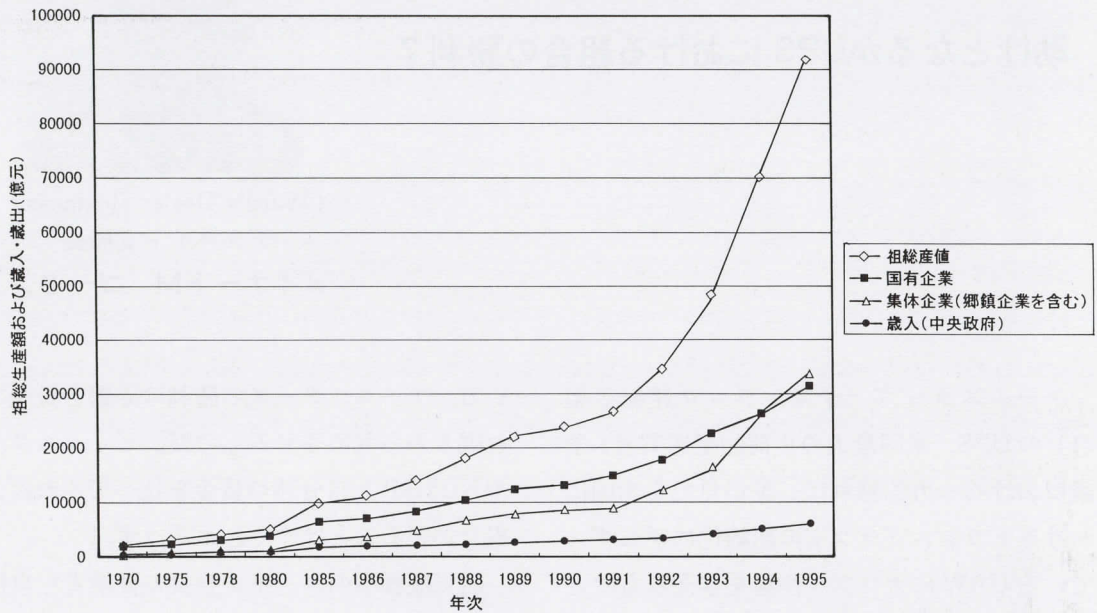
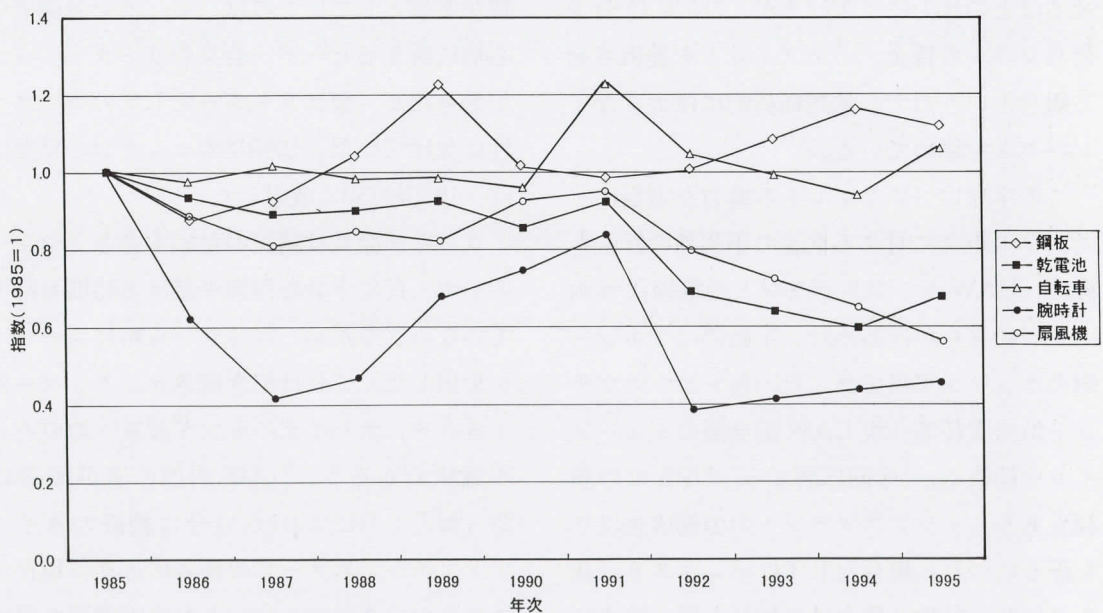


図2 輸出単価指数の推移(単位:元)





UAW による トランスプラントの組織化

助けとなるかUPS における組合の勝利？



「Ward's Dealer Business」
デトロイト支局長
メイナードM. ゴードン

チームスターズ（全米トラック運転手組合）のUPS（米国最大の小荷物配送業者）争議における一方的勝利は、誰が見ても米国におけるトランスプラントの組織化に手こずっているUAWにカンフル注射を与えるものと思われた。

チームスターズのように主要産業をマヒさせるほどの底力には欠けるが、UAWは全米最高レベルの賃金、ベネフィットを提供させる組合という点で、依然経済的には大きなインパクトを秘めている。

この手厚いベネフィットの魅力を看板にして、かつ組合に対する世論の予想外の好転を機に、UAW トランスプラントの組織化へ向け一層拍車をかけ始めた。手始めはテネシー州のニッサン工場であった。前トランスプラント担当責任者、現UAW副会長のシューマイカー氏曰く、「今回は勝てる。UPSでの勝利もあり、トランスプラントの労働者達は年を経るにつれ、組合なしではビッグスリー並みの年金、保険、賃金は無理だと思い始めて

いる。チームスターズの勝利は非組合員全てを眠りから覚めさせるものだ。ビッグスリーやNUMMIと自分達の賃金を比べてみれば、組合が要ることはすぐわかるはず。」

病氣療養中のヨーキチ会長の後継者を自任する同氏は、90年代初期のトランスプラント組織化運動で手痛い敗北を喫した。強硬派の彼が必要としていたのは、ニッサン労働者の心情に訴えるビーバー会長のリーダーシップであったが、彼はリーダーとしてのカリスマ性に欠けていた。1989年のニッサンの投票では、1550対750で敗退した。

ヨーキチ会長は病気のためもあり、シューマイカー氏に十分な作戦を授ける時間も持っていないようだが、ニッサン攻略にゴーサインを出した。これは引き続きケンタッキーのトヨタや、オハイオのホンダ侵攻へののろしの意味であろう。UAW内部の者が筆者に語ったところによれば、「今は絶好のタイミング。チームスターズの勝利に加え、現在トヨタ、ホンダ、ニッサンとも米国調達を高め

た新型モデルのフル生産を続けているので、労働者の要求を聞かずにストライキを招く事は、日本本社の経営者達としては絶対に避けたいはずだ。」

UAW の考えは、トヨタ、ホンダ、ニッサン共98年モデルの現地調達が進み、いわゆる「アメリカナイゼーション」の動きが一層高まっており、そのためトランスプラント各社も UAW を認容し、労働者達も親 UAW になっているはずであるということだが、それは当たっていない。ニッサンの場合、1989年、UAW がオルグを開始した当時、平均年齢32歳の若い採用されたばかりの労働者、現地調達率も50%以下で、会社も労働者も反 UAW であった。1997年の今、反 UAW である点はやはり少しも変わっていない。

確かに 8 年後の今、「アメリカナイゼーション」の波はトランスプラントの置かれた状況を一変させている。そして「アメリカ製のクルマはアメリカの組合員が造る」という組合のキャンペーン・テーマは以下のような動きから勢いを得つつある。

1. UPS の過度のパート雇用に反対するチームスターズに対する国民の支持。

UPS は今後 5 年間で 2 万人の正社員採用に同意した。バージニア大学労働運動史のリヒテンスタイン教授は言う。「元 UAW 会長のルーサー氏は“そこそこ”のものを勝ち取っては、組合活動を大きく盛り上げていたが、これは“そこそこ”どころではない。トランスプラント各社はチームスターズの勝ち取ったものを十分心にとめ、これに劣らぬ施策に努める必要があると思うが、彼らがそうするかどうか。」

2. トヨタ、ホンダを初めとする各社の“愛国的路線”

トヨタはかつてホンダをメンバーから追放した全米自動車協会（アンチ・インポートのロビー団体）への入会を狙っているし、ホンダは98年モデルのアコードを現地調達率97%の“オールアメリカン”車と喧伝している。トヨタもミニバンを戦列に加え、さらにインディアナ工場のフルサイズピックアップの生産開始により、米国での生産態勢を一層強めつつある。フォード UAW のスウィーニー氏は筆者にこう語った。「この国で造る 1 トントラックは全て UAW 組合員が造る。ノンユニオンに造らせるような事はさせない。トヨタのインディアナ工場にはそのことをはっきり判ってもらおう。トヨタとは NUMMI で友好関係を保っており、NUMMI では最高のクルマが造られている。インディアナのトラック工場をケンタッキー工場みたいに未組織のままで置くことは有り得ない。」

3. 南部における BMW、メルセデス・ベンツの生産開始

両社共本国ドイツでは団体交渉や、経営会議にもドイツ労働総同盟（DGB）が参画している。UAW は両工場の組織化を手控えているが、来年以降、時期が熟せば DGB の助けを借りて両工場を組織化できると UAW の戦術担当は考えている。しかし、これはちょっと楽観的な考えだ。何故かという、両工場の従業員達は若く、組合などには関心のない人達で、他のトランスプラントと違いはない。違いは本国経営陣の組合に対する姿勢の違いであろう。しかし、本社の命令で、会社が社員に組合に入るよう薦めたとして、果たして

社員はそれに従うだろうか？ UAW はそう信じている。

4. 最後に、これは重要な点だが、運送関連組合のUAW に対する応援体制

キャタピラーにおいて UAW が2年越しのストライキをしながら完敗を喫したが、この時、管理者や代替ワーカー達によって操業が確実に続行できたのは、チームスターズの運転手達が UAW や他の組合員達が作った部品を、UAW のピケットラインを通り抜けて運び込んだからである。しかし、今回の UPS 争議では UAW、CIO はチームスターズを強力に支援し、16年間にわたる組合員減少に歯止めをかけるべく、幅広い組合員達の結集を実現させたのである。加えるに、今秋全米機械組合 (IAM) は新車ディーラーの整備、部品関係労働者を対象に全国的にオルグ活動を開始する予定である。同組合はチームスターズが新車輸送を拒否し、UAW など他の組合もストライキ実施中のディーラーには取引を停止するものと期待している。IAM は、チームスターズがメディアや他組合、さらには“啓蒙された”経営者からの支持（特に、パートタイマー問題）を使って UPS を屈服させるのを見て、この“マス”戦術を採用したのである。

しかし、チームスターズの劇的勝利を以ってしても、トランスプラントの組織化が一朝一夕にできると考えるのは早計であろう。

この8月、ホンダでは旧モデルのビルドアウトと新モデルの切り替えを1日で成し遂げた。工場長のシュライバー氏は5,800人の非組合員従業員の頑張りを口を極めて褒め称えた。「工場は正常どうり。従業員の士気と品

質もいつもの通り。職場環境の良さは肩を並べるものなし。」

実に明快そのもの。工場長もモデルチェンジ担当のダウニング氏も、工場設立以来のこの効率的モデルチェンジ体制を脅かすであろう組合化を心配する気配は全くない。二人は、UPS 争議を契機に高まりつつあるプロユニオンのムードがあっても、トランスプラント各工場は今後共組合化されることはないとの見方ようだ。二人の理由づけはこうだ。

まず、トランスプラントではパートタイマーはほんの少数にすぎないこと。UAW などの賃金・ベネフィットをもらっていること。高い従業員の満足度。そして最後にあげたのは、UAW 工場よりも大きな権限がワーカーに与えられていること。

ケンタッキーのトヨタでも全く同じ見方をしている。ある人事部幹部はこう語った。「UAW はかって、工場拡張やアバロンの生産開始時期を狙って近所に組合事務所をつくり、新入社員、特に女性やマイノリティ社員を対象に勧誘運動をしたことがある。新入社員に対してはトヨタでは UAW と同じベネフィットがすでに提供されていることを知ってもらった。私としては、この工場が打ち立てたカムリ、アバロンの素晴らしい高品質の記録、そしてスムーズなモデルチェンジ体制が、組合化によって悪くなることがあっても、良くなることは考えられない。もちろん、NUMMI と同様、社員が UAW を望むなら喜んで受け入れる。しかし、職場を乱すようなオルグがあれば、現在の良好な状況を壊されないよう、社員への啓蒙活動で対応せざるを得ない。」

8年前、2対1の差で UAW の組織化をか

わしたニッサンは、2度目のキャンペーンを前にして当然ながら神経をとがらせていた。米国日産人事担当副社長ニューマン氏のスポークスマンは、スマーナ工場は最も長く操業しているトランスプラントであり、また、投票段階まで進んだUAWの組織化を乗り越えた唯一のトランスプラントであるが、そんな工場にありがちな、労使関係がぎくしゃくするような経験が全くない点を強調した。

「それどころか、最近の生産増強の成功やアルティマ、ピックアップのスムーズな立ち上がりで、従業員の会社施策にたいする満足度は、操業を開始して15年、これまでの最高レベルにまで高まっている。2度目のUAWの組織化投票が行われても、結果は89年と同じことになろう。」というのがニューマン、ベネフィールド両氏の意見である。

ニッサンにはメキシコに工場があり、北米向け乗用車・トラックの30%をここに頼っているが、スマーナ工場が組合化されたら、メキシコ工場に生産がシフトされるかもしれないという心配も、UAWに賛成票を投じにくくさせている要素と見られている。

この点に関しニッサン幹部は、自動車産業労務問題専門のMIT教授キッチャン氏の発言を指摘した。「チームスターズは他の強力な組合員達の支援を得て、パートタイムや下請け問題等でUPSに対し勝利を収めることが出来たが、組合の交渉力の衰退をもたらし、トランスプラントをユニオン・フリーにしている現在のファンダメンタルズは、今後とも経営との力関係を規定する大きな要素となろう。ニッサンにしろ他のトランスプラントにあって、現在の生産と雇用の上昇を見れば、この傾向に変化が起こる要素は見当たらない。」

ビッグスリーと合併していないトランスプラントを手中に出来なかったことが一層の組合員数低下につながったが、UAWは、この傾向を食い止めるために、ニッサンのテネシー工場に対してはいっさい金を惜しまない、と言っている。アルティマの販売が好調とはいえ、確かにニッサンは日本のビッグスリーの中で一番攻撃を受けやすい工場である。90年代初期のリセッションの際、モデル末期のコンパクトカーが競争力を失い何度か生産縮小に追い込まれたが、誰一人解雇されなかったのも、UAWは89年の投票直後のオルグ続行は思い止まった。

同工場の反UAW社員は言う。「アルチマの生産開始やピックアップのモデルチェンジ以降、社員の大多数は組合化反対の気持ちを一層強めている。UAWは新規採用者への脅しを強く進めているが、会社は地域に対し極めて協力的だし、現実には組合の必要性はどこにもないからなんの効果もないだろう。」

もちろんUAW本部やケンタッキー・テネシーの支部（傘下にはトヨタ、ニッサン、及びフォードのトラック工場、GMのコルベツト工場がある）では見解を異にする。ある支部オルガナイザーによれば、「多数」の従業員いじめ、特に女性やマイノリティーに対するいじめが訴えられているという。そしてUPSの勝利により、今後のオルグ活動はチームスターズの組合員から一層の支持が得られる状況にあるという。

UAWの戦術家達によれば、ニッサンが今後トヨタ、ホンダ、スバル・イズズを崩すための鍵であるという。UAW本部で組織化推進本部のアシスタント・ディレクターとインタビューした際に、“スマーナ作戦”の一部を見せて貰った。「自動車工場のオルグ活動

にこれだけの予算が承認された事はかってない。必要なら金はいくらでも使う」と言う。他の作戦内容。

1. 妻、夫へのアプローチを積極的に行い、アルチマが落ち込んだ場合、レイオフがあればUAWに入っていないと無給になってしまう危険を訴える。
2. UAWにはいれば組合のないサプライヤーやパートにたよる会社への外注を止めさせ、パートの採用にも制限をつける。
3. ベネフィットの改善、近隣のサターンやコルベット工場の組合員による教育セミナーの実施。
4. UAW タイプの退職年金の実施。
5. 女性従業員に対しては、米国三菱同様のセクハラ対応の実施。

「表面化してないが、セクハラと黒人差別は目に余るほど」と言うが、ニッサンは否定している。

結 論

現時点で投票を行った場合、ニッサンであろうと他のトランスプラントであろうと反組合派が勝つというのが、大多数の自動車労働問題専門家や、トランスプラントの労務担当幹部、又UAW 幹部の一致した見方である。ニッサンでの反対票は少なくとも65%で、89年の投票とほぼ変わらないだろう。専門家に言わせれば、ケンタッキーのトヨタやオハイオのホンダでの反対票は75%にも達するだろうと言う。

この堅固な要塞に踏み込むには、UAW はかつてのニッサン工場の場合よりはるかに説得力のあるキャンペーンを展開せざるを得ないだろう。89年当時の、頭から組合支配を毛嫌いする傾向はもうないが、組合化による体

制変更の混乱で、アルチマやトラックなどの販売が落ち込んでしまうのではないかという不安は依然根強く残っている。強引なラインスピードのアップとか、販売不振やそれに続く無給レイオフ（UAW は有給）のような状況がおこらない限り、組合化の気運は生まれてこないと思われる。そしてそのような様相は、現在レーダー上のどこにも表れていないのである（9/2/97）。

追 記（10/15/97）

UAWによる二度目のニッサン組織化は再び手痛い敗北に終わった。投票要求署名は5,000人中1,500人も獲得できなかった模様である。ヨーキチ会長は、来春のUAW大会までニッサンのみならず、事実上すべてのトランスプラントの組織化運動を中止するよう指示した。“経営側が近隣のサターン工場などと賃金・ベネフィットを比較対比して見せるなどの上手い作戦を展開し、形勢が逆転した。レイオフやラインスピードアップ等の危機がくれば、いずれ我々を必要とする時が必ず来るであろう。”とヨーキチ氏は語った。

〔筆者紹介〕…Maynard M. (Mac) Gordon

デトロイト生まれ。53年のキャリアを持つベテランの自動車ジャーナリスト。16歳で「Automotive News」に入社。1962年、業界紙を買収、以降いくつかの業界紙の経営に携わった後、1987年、現在の「Ward's Dealer Business」誌に入る。



タイと中国で見た 自動車産業



名古屋大学経済学部附属
国際経済動態研究センター
助教授 史 世 民

私は9月中旬に、自動車関連企業の海外進出研究のため、3人の研究仲間と一緒に、タイと中国に赴き、主として日系企業へのヒヤリング調査を実施した。

タイは初めてだったが、東南アジアでのずば抜けた経済成長や、活発な海外資本の進出、日常茶飯事と化したバンコクの交通渋滞と大気汚染などについては以前から知っていた。興味のある国と思って是非一度見に行きたかった。ところが、7月初め頃からタイ経済に急変が起こった。多難な途上国経済成長の実例として見てみたいという研究者根性がさらに強くなってきた。

バンコク空港の税関のゲートを出たところ、向かいのカウンターから“いらっしゃいませ”と3、4人が手を振って叫んでいた。近づいて聞くと、両替屋さんのようだ。ホテルまで行くには、なにかお金が要るかもしれない、ここで両替ができるのは便利じゃないか。その後、ホテルに着いて両替のサービスがあるのに気づいた。しかし、レートが違っ

た。ホテルのサービス料金等を上乗せしたというなら、話も分かるが、どうもそうではなくて、レートそのものが違うようだ。同じ国でもレートが違うのかと思った。もちろん、ほかの国にもそういうことはあるが、対外債務、貿易収支赤字が膨れ上がる一方、為替のフロート制に切り替えた途端に、バーツが暴落した今のタイでは、マクロ・コントロールの意味について改めて考えさせられた。

タイでは何社もの日系部品メーカー及び完成車メーカーで調査させていただいたが、ほとんどは操業短縮を余儀なくされている様子だった。現地新聞「THE NATION」（9月17日）によると、8月の自動車販売台数は前年比38%減で、30,866台だった。同期の乗用車販売も前年比21.4%減で13,411台だった。去年の年間自動車販売台数は58万台あまりだったが、今年は期待できるのが40万から43万台ぐらいだろうとのことであった。

自動車が売れない理由は、まず価格の割高にある。タイ政府は8月10日から、従来の

7%の付加価値税を10%に引き上げると決定した。それは消費者の購買意欲に水をかける形となるに違いない。そして、パーツの下落のため、輸入材料や部品が割高になり、日系メーカー等は為替差損の対策の一環として9月初めに、現地生産車販売価格の引き上げに踏み切った。また、自動車ローンを扱う金融業者は8月から、販売価格の25%だった頭金を30~35%に引き上げた。自動車販売が好転する材料はしばらくはなさそうだ。

そのほかに、消費者側に見られる理由は、収入の減少と将来に対する不安がある。最近、タイでは残業がなくなったり、レイオフされたりするため、サラリーマンの収入が目減りの一方だ。そして、日本のノンバンクに近い形態の金融業者91社の内、58社も政府から営業停止命令を受けたため、貯金はすくなくとも半年以内は引き出せない仕組みとなっている。預金もひきだせず、ローンも組めなければ、車などの高額な商品を購入できる人は当然、少なくなる。

タイの自動車市場のおよそ9割は日系メーカーで占められている。今回の自動車販売の凋落は当然、日系企業への風当たりを強くする。当面、各企業は派遣社員の契約を解除することや、タイ以外への輸出を模索することでやり繰りをしている。しかし、この販売不振は長期化するにつれて、まず部品メーカーのことが心配されるだろう。

どうしてタイはいまになって、為替のフロート制などの措置をとるのだろうか。実はタイ経済に構造的問題がずっと潜んでいて、今回の諸措置はやむを得ないものだが、あまりにも「荒療治」的なものだった。タイは60年代後半から、海外企業からの直接投資を動

力にして経済成長をし続けてきた。特に80年代後半から90年代初めにかけて、円高の進行に伴って、安い労働力をねらう日本企業の投資ブームまで現れた。しかし、2年前からは、タイ及び東南アジアへの海外投資は頭打ち状態になった。海外資本はもっと安い労働力を求めて、人件費が徐々に高くなったタイから離れようとしたためだ。海外直接投資に伴う設備や部品等の輸入が増えることもあって、タイは東南アジア最大の貿易収支の赤字国となった。その上、タイはGDPの41.6%（95年度）にも相当する対外債務を背負い、その内の一部を不動産投機に投入して、それが焦げ付いてしまった。

以上の状況を踏まえ、タイ政府は為替レートフロート制を導入、パーツを切り下げることにより、輸入抑制、輸出拡大という効果を狙おうとした。しかし、為替レートフロート制は実に「両刃の剣」であり、急激な自国通貨の切り下げは、輸入依存度の高いタイにインフレ、企業の為替差損、さらに投資意欲の低下といった負の効果をもたらす可能性もある。この2ヶ月間の騒ぎはまさにその負の効果のせいだった。今後は「輸出拡大」という正の効果을期待するしかない。

ちなみに、日本が固定為替レート制から変動相場制に変わったのは1971年8月だった。この「ニクソン・ショック」に続いて、また第1次「オイル・ショック」があった。このようなマクロ的な経済環境の悪化は、70年代前半のインフレ、不況と国際収支赤字の一因と言われる。日本経済が好転し始めたのはおよそ1976年ごろだった。すなわち、新しい環境に対するために、かなりの時間が必要とされたわけだ。そして、70年代の日本はすでに

高いレベルの工業生産力を持っていたので、産業構造の転換はいまになって見れば、比較的に敏速だった。そういう意味で、タイの通貨危機の影響も必ずしも以前の日本のように長いとは限らないが、当分の間は尾を引くだろう。

さて、「輸出拡大」について、ほかの産業はともかく、自動車及びその部品産業はどうだろうか。タイの工業基盤は海外資本によるところが大きい。例えば、タイの1990年粗固定資本形成に占める海外直接投資の比率は51%にもなっていた。自動車産業については、トヨタ、いすゞ、日産、本田、三菱、日野などの日系メーカーが市場シェアの84%（1997年1月～8月）を占め、GM、Ford、Volvo、ルノーが残りの計16%を占めている。部品産業については、純ローカル企業はあるが、そのウエイトは少ない。ある大手完成車メーカーによると、当企業の仕入額に占める純ローカル企業の割合はわずか2%という。

タイの自動車産業に関する政策は、もともと外資導入と国産化により自動車産業を輸入代替産業にすることだ。外国メーカーもまずはタイ市場というつもりで投資してきた。ただし最近になって様子がすこし変わってようだ。GMはこれからタイで生産する完成車の8割を日本やオーストラリアを含む豪亜地域へ輸出するとのことだ。いまは国内販売の低迷のため、外国メーカーは当初のむくろみにも関わらず、真剣に輸出を考え始めている。8月にタイ・トヨタはシンガポール、ブルネイに100台ぐらいを輸出した。しかし、タイ国内にある外国メーカーの生産能力を考えると、もっと大きなマーケットが必要だ。途上国マーケットには目下輸入規制があるところ

が多い。2003年のAFTA（アセアン自由貿易地域）の実施まで道のりはなお遠い。先進国マーケットはどうだろう。いま日系メーカーの販売価格を見ると、それほど価格競争力があるとは思われない。まして目が肥えている先進国の消費者から見ると、タイ製の車はこういうものになるだろう。一部の部品メーカーは日本への逆輸入をも模索しているが、タイに持っていた設備の制約や、輸送代金等を考えると難しい点がある。

自動車産業に限ってみれば、当面はやはり主としてタイ市場で頑張るしかないだろう。考えてみれば、トヨタ生産方式の柱となる「かんばん」「平準化」は、戦後まもなく、車あまり売れなかった時代に生み出された技術ではないか。売れなくて利益が出ないから、在庫や手持ちなどのムダが余計に目につく。それらのムダを排除することによって今日の高い生産性があるのだ。パーツの切り下げにより、部品の現地化がいっそう進むだろう。作業改善、設備改善等を通じて更なる合理化も期待できるはずだ。これらの努力により、もし販売価格をタイの中間所得層及び下の階層の消費レベルにさらに近づけるなら、市場創造の効果が得られることは不可能ではない。日本のモータリゼーションの萌芽期である60年代後半までは、乗用車の平均単価が下降し続けてきたという現象が見受けられる。これは増加していく消費者の所得とあいまって需要を喚起したと言われる。

帰りに空港の売店では、ほとんどの商品をドル建てで価格表示をしていた。パーツで払う場合、電卓を叩いてパーツの金額を計算してくれた。しかしそのレートは近くの両替窓口より、パーツの方が高かった。つまり、

パーツで払うのは得だった。いったいどうなっているのか。この国の「為替管理」は。

バンコクから中国の北京まで、飛行機で5時間ぐらいだった。飛行機で配られた「ASIA NEWSWEEK」に、タイの通貨危機のために中国が援助したことを忘れてはいけないという読者投稿があった。タイ製のうまいビールのせいか、雑誌を読んでいるうちに、ほのぼのとした気分になった。

北京空港でわたしたちを待っていたホテルの車に乗り込んでそのまま天津に向かって出発した。今回の同行者はみんな中国が初めてではなかったが、「こんなきれいな車に乗るのは初めてだな」と1人は呟いた。わたしたちが乗った車は、一汽VW製の「アウディ640i」でまだ2万キロしか走っていないくて、車の外部も中もきれいにしていた。本草(?)で座り心地の良いシートに深く座り込み、夕日に真っ赤に染められた空を眺めながらのドライブは実に快適だった。

中国の自動車生産台数は90年の50万9千台から、96年の150万台へと急増し、内乗用車は90年の4万台から、96年の38万台になった。乗用車の市場シェアの5割以上は上海VW、一汽VWに占められている。われらが乗っているのもその内の一台だ。以前と比べて、車の供給はかなり増えたので、ホテルもどんどん新車に買い換えきれいに掃除し、わたしたちのような「大事なお客様」を満足させるのに一生懸命になっているのだろう。

天津で何社もの日系部品メーカーにお邪魔させていただいた。ダイハツの技術援助を受け「シャレード」、「ハイゼット」を作っている天津汽車に納入している部品メーカーの話が気になる。「部品を納入したが、売掛金の

回収は難しい。天津汽車の車は売れてないんじゃないか」と心配そうだった。天津汽車と同様に軽自動車を生産している長安鈴木は、去年後半頃から中間所得層を狙って値下げをし、順調に台数を伸ばしている。これは天津汽車にとって脅威となる。また、中国では都市部の高所得層が家用車を購入することは徐々に増えている。ファミリー・カーとして使用する場合、軽自動車はちょっと見栄え的に役不足だ。天津汽車の製品は主としていまままでタクシーや商用車として売られていたが、各地で軽自動車のタクシーについて規制する動きがすでに現れている。これも天津汽車にとって不利な要因になる。

日系企業の方に頼んで「シャレード」をベースにマイナー・チェンジした二つの新車種を生産する天津汽車の組立工場、板金工場を見せてもらった。新型車は以前と比べてちょっと大きくなりなかなか格好がよかった。気になる値段だが、やはり少し高くなりそうだ。その日、わたしたちは組立工場に行ったとき、ちょうどラインが止まっていた。作業者がほとんどいなくて、ライン・オフした完成車を最終テストする7、8人しかいなかった。聞くと車体生産が間に合わないとのことだった。板金工場の一部は生産を行っていた。計画的にラインを止めているのか、それともどこか故障なのか、よく分からないが、あれだけの設備、人員を遊ばせるのはもったいない。

中国の自動車産業政策について、かいつまんで言うと、限定的に外国技術及び資本を導入して完成車及び部品生産体制を構築することになる。現在、外国完成車メーカーとの縁組作業は一段落になり、完成車及び部品企業

の集結，規模拡大に重点をおいていると思う。今年の初め，政府は自動車メーカーに5～10%の値下げを要請し，連続三年間売上が減少した年産規模が千台以下のメーカーに生産中止を指示した。このように管理下の競争と行政指導という両刀使いで自動車産業構造を再編し，自動車需要の開拓に取り掛かっている。これから中国の自動車，特に乗用車の市場拡大はまず価格がボトルネックとなる。一般の人の手が届くためには，軽自動車は2割，普通車は3割ぐらい安くなることが必要で，そうすればもっと多く売れるではないか。今の値段は米国，日本よりも高い。確かに自動車産業の初期投資が大きいので，一定の生産規模に達しないと，単価が下がらない。また，一部の部品は輸入されているので，その分コストがかかる。しかしそうであっても，今の状況が長引くことは危ない。早く市場を創出し設備をフルに稼働させないと，技術の陳腐化により製品性能の競争力を弱める可能性がある。また，品質向上が中国自動車産業の急務になる。日本の品質基準が厳しすぎるかもしれないが，ある日系企業関係者の話だと，日本の品質基準だったら，中国製品がほとんど不合格という。材料，設備，作業者の熟練及び工程管理，品質管理等の問題が重なって品質のバラツキも大きいものになってしまった。こう考えると，中国の自動車産業が十分に輸入代替産業になるには，價格的，品質的そして性能的な課題がまだ多い。

幸いなのは中国の経済は近年安定しているので，自動車産業の企業経営にとって比較的良好な環境にある。先日の『日本経済新聞』（10月7日）に「東南アジア通貨が全面安」という記事の隣に，「中国・人民元高が加速」

という記事があった。目盛りが大きくてやや大げさのグラフで，97年5月の1ドル＝8.296元から10月の8.2845元になったことを描いている。それにせよ，中国元の為替レートが安定しているのは事実だ。中国は管理相場制をとっており，上海外貨取引センター等の取引状況，国際マーケット相場そして貿易収支，外貨準備高等を加味して為替レートを管理しているように思う。こういう方法は将来に問題があるかもしれないが，工業化の途中で外貨が多く必要される段階で安定なレートを維持するのは大切なことだ。

タイ，中国の研究調査ミッションはわずかな日数だったが，最も新鮮な情報をキャッチできて，研究費や図書費があっても購入手続きが煩雑で遅れた本や図書館のカビ臭い本しか読めない国立大学の助教授の私にとって，大変面白かった。

〔筆者紹介〕…史 世民（SHI SHIMIN）

略 歴

1953年6月6日生まれ。

1982年2月 中国河南大学経済学科卒業

1991年3月 名古屋大学大学院経済学研究科博士
後期課程修了

1991年4月 愛知学泉大学経営学部 専任講師

1992年4月 愛知学泉大学経営学部 助教授
（授業科目名 経営管理総論等）

1992年6月 名古屋大学経済学部附属国際経済動
態研究センター助教授
現在に至る



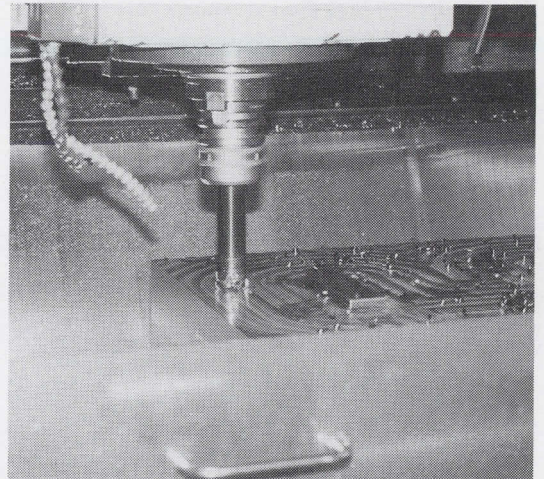
トヨタ自動車に金型加工技術の源流を尋ねて

「金型仕上げ ミクロの感性」

今回は、CAD/CAM化さらには、高速高精度加工・手仕上げプレス化の進展する金型製作工程にスポットをあてて、そうした高度に機械加工化、システム化されつつある工程を支え時を越えて流れるモノ造りの技、そしてそれがどのように型製作に活かされ後輩に伝えられているのか、トヨタ自動車貞宝工場に現代の名工田口八郎さんをお訪ねして話を伺った。

たくち はちろう 田口 八郎さんのプロフィール

- S13.3 豊田市論地ヶ原の西、寿町で生まれる
(同年 トヨタ自動車株式会社創立)
- S28.4 トヨタ自動車工業㈱へ養成工として入社
- S31.4 養成工を卒業と同時に車体技術部工機課へ配属
以降プレス型仕上げ作業に従事
- S52.3 第3生産技術部工機課へ異動
プラスチック金型製作に従事
- H2.8 愛知県技能検定委員
- H4.1 次長職に昇格
- H5.11 「現代の名工」として労働大臣表彰
- H8.4 工機部門の技能者育成に従事
愛知県職業能力開発サービスセンター
人材育成コンサルタント
- H8.5 黄綬褒賞受賞
- 家族 夫人と二人
- 趣味 庭の手入れ 剪定



高速高精度NCによる型加工



型の表面仕上げ

手ざわりで判るミクロの歪み そして補正の技

—— プレス金型の品質が、自動車の鏡のようなボディシェイプを決めると言われていますが、そうした金型造りに生きる技術・技能とは何か、そんなところからお話をいただけますでしょうか。

私がプレス型作りを始めたのが昭和28年なんです。その当時の型作りは、今のようなNC型彫機はありませんでしたから、全て手造りのようなものでした。型というのは3次曲面ですから、当時の工作機械では加工できなかった。ですからそうした面は全て手造りなんです。

—— と言いますと、鋳物で大まかな形を作ってから、手で全部加工していった。

そう、ボデー原図をもとに型の断面形状を描き、それに合わせて断面ゲージを何枚も作りそのゲージを当てながら要所要所の形状を削りだし、各断面をつないで3次曲面を造っていきます。

15mm前後取り代のついている鋳物の面を削るのは、まず大型のニューマチックハンマーにタガネを差し込み、ハンマーに体重を乗せてダッダッダッと、はつり飛ばしていくんです。

—— 非常に滑らかに加工するというのは大変難しいように思いますが。

タガネではつった面はガタガタしていますから、次にポータブルグラインダーで滑らかにして、それからヤスリでならし同時に細かい形状も造りだしていきます。曲率の大きい所は、100mm間隔で断面ゲージを当てますが細かい所は50mm、25mm間隔と必要に応じて形状を確認しながら仕上げていきます。曲面形

状が出来上りますと砥石で磨き、そして最後にペーパーをかけて鏡のような面に仕上げるんです。

鏡面近くまで磨きあげるのは、プレス成形するとき鉄板の滑べりを良くするためです。

乗用車のボデー部品を成形する型には僅かな歪みも許されませんから、一度磨けば完成というわけにはいきません。ヤスリをかけ、砥石をかけることで、あるレベルまでの面歪みは取れていますが、僅かな面のうねりは残ってしまいます。ここからこれを取るのが大変で、腕の見せどころなんですね。

面のうねりと言うか僅かな歪みは、掌の感触で見つけるんです。ここが高い、ここが低いというように歪みを見つける。しかもどの部分がどれだけ高いかきちっと見つけないといけないんです。

何かおかしいということはすぐ分かるんですけど、さらに進んで此処を100分の3落とせばこの面は良くなるはずだとか、こっちはこの辺に歪みがあるけれど、この部分を100分の1くらい取れば直るというように正確に判定します。

歪みの量と範囲をつかみ、どの部分をどれだけ削れば面全体が良くなるかなんですね。さらにその所をきちっと削る技能がなければ直りません。一発で決めるか何度も繰り返すかは腕次第ということなんです。

とにかく手の触感だけで歪みを発見し、それをもとに仕上げてきました。当時はそれに勝る検査方法はなかったんです。

先輩の手から、感性を伝技

—— どうやったらそんな100分の1ミリの歪みが手ざわりで分かるようになるんでしょう。

先輩と一緒に仕事をしながら実型で感覚を磨いたんです。ペーパーをかけて滑りを良くした曲面を、軍手をはめた手で撫でますと面の僅かな凹凸が掌に伝わってきます。素手じゃ絶対に分かりません。私は新しい軍手を二枚重ねにかけた左手が最も敏感に歪みを感じ取ってくれました。

先輩が「おい、ここここに歪みがあるだろう」と言うんですよ。先輩と同じように分かるまで意識を掌へ集中して、撫でるスピードや方向を変えながらやってみる。そうするうちにだんだん分かるようになってきました。歪みの量や範囲、どこを落とせば直るかなども先輩に教わりまた先輩の仕事を見ながら覚え、感性を磨いてきました。

—— つまり先輩がそれを見せてくれて、体で覚えていくという感じなんですね。

そうです。そういうふうにして覚えるしかなかったですねえ。私もこの仕事は同じ方法で後輩に伝えてきました。

—— だいたい何年ぐらいでそういう歪みが分かるようになるんでしょうか。

個人差が大きいと思うんですよ。しかしそういう感覚が掴めなければ型屋として失格かと言うとそうじゃないです。プレス型は外板の絞り型だけではありません。大部分の型が面歪みをうるさく求めませんからそちらで持ち味を発揮すればよいということです。

—— そうしますと、先輩が見ていらっしゃって、この人だったら多分そういった感覚を持っているであろうと、伸びるであろうということを見極めて人選をするということですか。

皆同じように先輩についてやってきて、そうした感覚の優れた人がその仕事を担当してきました。

—— 田口さんがそういったことをだいたいこれでマスターできたというふうに思われたのは、何年ぐらいたってからなんでしょうか。

プレス型を始めて6、7年後だったと思います。しかし当初からそんな仕事はやらせてもらえませんよ。使い走りとか、簡単な仕事ばかりで、曲面仕上げがやりたくてうずうずしていましたから。

—— 6、7年ぐらいというのは早かった方でしょうか。

早かった方だと思います。これを私の得意技としてきましたからね。

日本車の造りの良さを規定する型精度

—— そうした歪みを残したまま車を造ってしまうとどういうことが起きるんでしょうか。そうした技能は製品の品質にも大きく関係してくるのでしょうか。

歪みの残った型でプレス成形すれば歪みは忠実に製品に現れます。その部品をそのまま組み付け塗装すれば、歪みの大きさや位置によりますが面の通りが乱れボデーの美しさが失われてしまいます。

車の機能には関係ありませんが、面の美しさを気にする人には受け入れてもらえないでしょうね。

工程の中には面品質をみる厳しい関所が幾つもありますから歪みのある型、あるいは製品が出ていくようなことはありません。しかし、美しいボデーの面品質は、3次曲面の僅かな歪みを検出しながら仕上げていく技能が支えになっていたと思います。

効率を求め、技能の細分化と変質が進む

—— 昭和30年代に入ってまいりますと、「做い」と

いう加工技が採用される等、自動化が進展してきましたが。

昭和31年頃、原付の石膏モデルに倣って3次曲面を加工する「倣い型彫り機」が導入されて型造りは大きく変わりました。タガネではつる作業が切削加工に置き代わったことは、型造りにとっては革新的な出来事でした。しかし「倣い加工」は、辛いはつり作業から開放してくれましたが、「倣い」はモデルの誤差を拾いますし加工誤差もかなりありましたので、はつり以降の工程は従来とほとんど同じでしたね。

—— その間、オイルショックや排気規制などが厳しさを増す中で、難しい型が増えはじめましたですね。また、車型数も増えましたね。

車型とプレス工程（絞り、外形抜き、曲げ、寄せ抜き、寄せ曲げ等）の増加があって生産型数はどんどん増えてきました。

そうしますとこれまでのようなやり方では対応できない。親方が小僧を使って型を請け負うような形でやっていたのでは、そんなグループが沢山要ることになる。請け負ってやるということは、素材の芯出しから曲面仕上げ、型合わせ、組み付け調整まで全てやるのですから仕事は親方の技量とやる気しだい、あまり効率的な仕事の進め方ではありません。

そこで型造りの仕組みを、工程を細分化、分業化して工程の進み具合が見て分かるようにしたんです。

型の流れ生産ですよ。そうすると仕事が面白くなくなる。ある部分しかやらないわけですから。

—— 確かに全体が見えないと、本当は面白くないですね。

そうですね。そうした中では型技能者は育ちにくいんですよ。

その後NC型彫りの時代を迎え、さらに高速高精度NC型彫りと言うところまで機械加工が進んで、3次曲面は高精度に加工できているから面歪みを見るということ自体不要になってくる。オス型とメス型もピタッと合うようになっているんです。

型造りがどんどん変わり、求められる技能も変わってきた。

腕に頼る面仕上げの技が生きる、 高精度型彫りの追究

—— そうすると現時点ではNC技術が進歩してまた結果、昔ながらのそういった手の感触で歪みを直していく技さえ機械に置代するというレベルまでNC技術は進歩しつつあるということでしょうか。

今そこまできている。理想の型造りに近づいているなあと思うんですよ。

しかし、型造りは3次曲面の加工が勝負なんです。それをいかに早く高精度にやるか。機械はどんなふうにも走ってくれますから、それをどう使いこなすかが技能なんです。

—— つまり今はどれだけ早く型を作るのかといった世界なんですね。

面データから、形状に応じて効率よくいかにうまく走る加工データを作るか、この辺がポイントですね。これまでは、3次曲面の手仕上げが型造りのポイントでありそれを先輩に教えられ必死で技能を身につけてきた。その技能を誇りにして仕事をしてきたんですが、今はどうかというと、高精度に機械加工した面を崩さんように磨いて仕上げろということですから、今ではパートの人がやっている。

—— それには田口さんが培っていらっしゃった型づくりの技能が生きる部分はあるんでしょうか。

型作りというのは、手彫り時代から倣い型彫り、NC型彫り、高速高精度NC型彫りへと進化してきたんですね。NC型彫りの時代までは仕上げ技能者が永年かけて磨いた技能を発揮する場面はありましたが、その次の時代になってくるとNCプログラム・機械加工が主役ですよ。仕上げ工の影がうすくなってきた。

私は仕上げ工ではなく型造りの技能者として、技術の進展に応じた型造りのあり方を追求する場でこれまで培ってきた能力がおおいに役立ったと思っていますね。



一貫して変わらない 「型構造」ノウハウ

—— といいますと。

ある製品を作るのにどんな型構造にするのかとかいうところは、依然として非常にノウハウのあるところですね。

—— 型構造といいますと。

ある製品を作るためにどういう型構造で、どういうふう to 成形するかとそういうところが非常に技術のいるところだと思うんです。新しい部品が出ると、どういう型構造にしてどういうふうな加工方法を取るかということをお白紙で考えなくてはならない訳で、そこに

技術力の差が出てきます。どう工夫ができるかで、例えばドインナーがあつてこうスピーカーが付くとします。スピーカーには網の目のような小さい穴をあけるわけですが、そうした型を作るのにも新しい技術がいります。なかなか製品が型から抜けない、取り出せないんです。ですからどういう型構造にするか、その部分をどういう工程で加工していくかという、それが型メーカーの技術力の差になって出てくる訳です。

また、加工技術に応じて型構造についても設計を変えていくんですよ。型構造は加工技術に制約を受けますから、加工技術が進展すれば設計の自由度が高まるわけです。より作りやすく、より成形性の高い型にするために現場からの提言が大切な訳です。そうした提言をどんどんしてきました。それも型メーカーの技術力の差になって出てくるわけです。これは私が金型に次いで担当したプラスチック型についての話ですが。

型設計技術の進歩に不可欠な熟練技能

—— そういう型構造の面で田口さんの持っていられるノウハウが生きたといった場面は随分あるのしょうか。

あります。現場で型を組み上げ成形トライをしていく中で、いろいろと分かっていますから。型構造によって生じる成形不具合はその都度設計にフィードバックしますし、それが設計ノウハウとして蓄積されています。

成形トライ、不具合摘出、型修正のサークルを回しながら完成度を高めていきますが、そういう過程で設計の問題点、仕上げの問題点、型合わせの問題点等が見つかりますので、各工程が次の仕事に生かすようにしてい

るわけです。

我々がそういうことをしょっちゅう言うことによって設計の力がついていきますし、現場の各工程も強くなっていくんですよ。

型の構想設計の段階に現場のベテランを参加させて、予想される不具合を指摘したり。加工上の問題点を指摘するようにしています。技術の進展で技能を発揮する場面が減った分活躍できる領域を広げてやる必要がありますよね。

—— つまり、昔、請負で型製作の全プロセスを担当され、それを使った製品ができていく、そしてその過程で生じたいろんな不具合であるとか、問題点が全部頭の中に経験として蓄積されているんですね。

型を見ればどんな成形不良が出るかある程度予想がつきますし、製品をみればどんな型構造にすればうまく成形できるか構想がわいてきますから、それを次の型造りに生かす。

型の加工技術がどんどん進展している。そうするとその時々における型造りのプロセスも必要な技能も変わるんですよ、その段階でその技術を生かした最も良いやり方を考えねばいけない。そうしたことが出来るのはベテラン技能者なんですよ。

今、求められる型づくり全体の見える技能

—— 田口さんは型づくりを請負でやられて、ちゃんとその自分の作られた型で製品が出来上がっていく全プロセスをご経験されているから、どういうふうにするとどういう不具合が生じてくるのか、したがつてどういうように型作りにフィードバックすれば解決できるのかが読めると思うんですが、そういう読める人がだんだん減ってきていると思うんで

す。

そうなってはいけませんね。型造りが、従来の技能主体から技術主体になってきたため、技能者として型造りにやり甲斐とか楽しみが見いだせないような状況になっていると思うんです。昔のようなやり方だと、わしがこの型を作ったんだという誇りとか、やり遂げた達成感が味わえたんですよ。

だから出来るだけ技能の幅を広げ全体が見えるようにしてやるんです。私はNCプログラムしか出来ない、成形ドライしか出来ないではダメなんですね。

そういうふうにしていくことによって、型造りに対して、「ものの言える技能者」が育っていくと思うんです。

具体的目標を提示、組織的に人を育成

—— 後輩の育成という視点で、具体的にどういう取り組みをしていらっしゃるのでしょうか。

技能者に将来身につけてもらいたい仕事の知識、技能をはっきり分かるようにしておく。5年先、10年先の目標を持ってもらうわけです。ステップとしては、まず自分の工程をマスターシローテーションにより前後工程へ幅を広げていく。例えば仕上げ工程からスタートした人は前工程の機械加工、後工程の成形トライへと実践技能の幅を広げていきます。この実践技能をより早く確実に身につけるために、関連する知識の勉強と基本的技能の訓練を行うんです。

—— 技能を高めよう、身につけようという気持ちになってもらうことが大事なんですね。

将来の自分の姿がイメージ出来ますから技能修得にも力が入りますよね。

そして、高められた能力も発揮する場があ

り成果が認められるようになっていないとやる気も萎んでしまいますから、ここが大切なところです。

幸い型造りには、画期的なリードタイム短縮、コスト低減という目標がありますから、取り組んでもらう課題には事欠きませんし、守備範囲を広げる手もあるわけです。

—— 具体的にそういう例えばA級であるとかB級を狙わせる場合にはどういう格好でやっていらっしゃるんでしょう。素質がありそうな人間を人選をするとか。

人選などはしません。全員同じようにチャレンジしてもらっています。しかしその結果は、努力度や素質・体力などでA級止まりの人、S級まで登りつめる人等差が出るでしょうね。

—— 例えばそういう出来る人たちを設計・開発・生産の全体の流れをつかんでもらうために、応援に行ってもらうとか、研修に行ってもらうとかそういうことはありますか。

能力のある人には、新技術を現場に定着させ戦力化するために関係部署へ派遣し勉強してもらうか、型造りの目標達成のための課題を分担する、あるいは海外生産準備の支援に派遣する等能力に磨きをかける場はいくらでもあります。

重要な役割を任せられたということと、それを無事やり遂げたあとの充実感、自信といったものがさらにその人を伸ばせますね。

—— そうやって育てていくんですね。

育成の要は汗と体で覚える基本の徹底

—— その際、技能の中味の点で留意されていることは何でしょうか。

実践技能を主体に育成をしておるんです

が、そのベースとなるのが基本技能であってこれをきちんとやっておかないと応用のきく技能者に育たない。だからNC化が進み手仕上げレス化が身近かになった現在でも、育成メニューの中には汎用機を使い手工具使った基本実習を入れているのです。

私は養成工時代にこれをしっかりやらせてもらいました。仕上げ工でしたから、ヤスリ、タガネ、キサゲ溶接、ドリル研削穴明けなどでしたが、これによって鉄の性質だとか切削加工とは、1/100の寸法とは、あるいは工具の素晴らしさなどを肌で感じ取ることが出来たのです。

基本の必要性は、その時は分かりませんがずっと後になってから分かってくるもので、いろんな場面でよい仕事、的確な判断に結びついたと思っています。

私は途中でプレス型からプラスチック型に移り、この内製化をスタートさせたんです。当初いろんなことが手さぐりの状態でしたが、モノ造りの基本が身についていたおかげで新しい仕事を順調に立ち上げることが出来たんです。

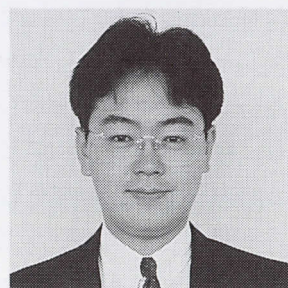
これから新技術を取り込んでいくとか、まったく新しい仕事に取り組む機会は多いと思います。そんな時にきちっと対応してくれる技能者を育てておきたいですね。技能者を育てておきたいですね。

—— 大変ありがとうございました。高度にNC化が進んだ今日においても、人の手と肌で把み取った基本が決定的に重要な役割を果していること、そして後輩に受け継がれていること、それこそが日本の製造現場の優位性の底流を成している。そうしたことを田口さんのお話しを通して実感できたように思います。

【文責 事務局】



「夢」に向かって



関東自動車工業株式会社
人事部人材開発室 所 秀 樹

「林夏子」さんを訪ねて

昨年の12月に発足した第8期産政塾も、早いもので第5回目を迎えた。毎回、事務局の方々の趣向を凝らしたテーマが、私たち塾生の考え方・物の見方に大きな刺激を与えてくれる。

今回は私たち塾生が名古屋で活躍されているシャンソン歌手の「林夏子」さんを訪ね、サラリーマンと違う世界、いわゆる芸術・芸能の世界の人が持っている価値観・生き方を学ぶ企画である。単に、こういう生き方の人があるんだと認識するだけで終るのではなく、いかに今期産政塾のテーマ『「殻」の外へ踏み出そう』に焦点を合わせることができるか。今回も、事務局の心憎い演出を感じさせる。

「林夏子」さん

50～60人入れば満員となる決して大きいとは言えないライブハウス。夜9時を廻り満員の観客のボルテージが徐々に上がる。スポットライトを浴び、スパンコールのドレスに身を包んだ林さんの美しい声が観客を魅了する。歌ばかりではなく、ウィットに富んだ軽快なおしゃべりが、観客の心をさらに引き付ける。ステージが終了すると、割れんばかりの拍手

が林さんに送られる。私たち塾生も、いささか興奮しながら拍手を送り、初めて見る林さんのステージに感動をも覚えた。そして、これから始まる私たちとの懇談への期待感が一層高まってくるのであった。

ミュージカル女優からシャンソン歌手へ

シャンソン歌手として成功への道を順風満帆に歩んでいるかにみえる林さん。だが、今日のポジションを得るまでには幾多の試練があったと言う。

ミュージカルに憧れ、宝塚歌劇団を受験したが失敗。大学の演劇科から音楽座に入り、ミュージカル女優としてデビューするが、6年後に退座。自分の新たな可能性を見出すべく地元名古屋へ戻り、タレント養成所に籍をおくものの、何をしたいのか分からない苦しい日々が続いた。そうした中で、シャンソン歌手の友人の歌を聞くために訪れたライブハウスで、林さんのシャンソンの師となるフランス芸術文化勲章を受勲した加藤修滋氏と偶然にも出会う。林さんの持つシャンソン歌手としての高い資質が加藤氏の目にとまり、厳しいレッスンを積み重ね2年前にデビュー。見事、ミュージカル女優からシャンソン歌手への転向を果たした。

振り返ってみると、音楽座を辞めて名古屋に戻ってきてからの間が一番辛く、自信を失いかけた時もあったと言う。そうした中で、林さんをしっかり支えていたものは自分の夢だったという。どんなに苦しく、辛いことがあっても、自分のやりたいこと、夢の実現に向かって努力しているのだから、頑張ろうと自分に言い聞かせてきたそうだ。「自分の舞台を見に来た観客が笑顔で帰っていく」そんなシーンを夢見て。

「夢」と「夢」

今回、林さんと話しをする中で、夢という言葉がよく出てきた。夢の内容もそうだが、話すときの表情は輝き、自信に溢れとても印象的であった。まさしく夢を追い続け、今まさに手の届きそうなところまでやって来ているということが、しっかりと伝わってきた。

また一方で、林さんの素晴らしいステージは私たちをひとときの間、現実から離脱させ、シャンソンの夢の世界へと導いてくれる。林さんが追いかける夢とは自分自身のことだけで終わるのではなく、私たち観客に夢を与えることも含まれているのかもしれない。見知らぬ人々が林さんを通して同じ場所で夢を見る。また、夢を見たくて林さんのもとに人々が集まる。たとえ人それぞれに夢の中身が違って、実に素晴らしいことである。夢が夢を創り、そして、夢と夢を結ぶ。夢を語る林さんの表情が輝いているのは、手が届く届かないの問題ではなく、ここにあるのではないだろうか。

私たちにとっての「夢」

自分の夢を私たちに話す林さんの姿を見ると、夢についていろいろと考えさせられる。

私たちは多かれ少なかれ学生時代、仲間と自分たちの夢について論じ合った経験があるだ

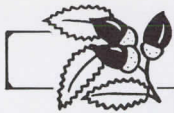
ろう。夢とは言えないような雑駁なものから、自分の将来まで。議論を交わすことで、夢の中にある相手の価値観、考え方を知り、自分の物の見方・考え方を深めてきた。そして、誰もが夢が夢で終わらぬよう、自己を研鑽し努力を重ねる。林さんが言うように、困難に直面しても夢を実現するために頑張りがけることは言葉で言うには容易でも、現実には大変難しく、夢半ばで挫折することの方が多。夢が実現できるのが一番良いことに決まっているが、実現しようとするその過程で醸成される考え方、姿勢も、大変重要であり、自己形成において大きな役割をしめる。まさしく、夢の実現に向けての努力が人を大きくする。

今期産政塾のテーマである「殻」の外に踏み出すためには、既存の考え方にとらわれない柔軟かつ多角的な物の見方・考え方、そして旺盛なチャレンジ精神を育むことが必要となってくる。そのためにも、自分の夢をもう一度見つめ、実現に向かって努力することは、現状の考え方・行動パターンをあらためて振り返り、自分の夢を実現するためのプロセスとの乖離度合いを認識することができ、従来とは異なるものの見方・考え方ができるようになる。現状を打破し改革心を養い、「殻」の外に踏み出すため、夢を大切にしたい。

林夏子さん、貴重な時間をいただき感謝いたします。林さんのステージと私たちとの懇談をとおして、「夢」という言葉の持つ意味をあらためて考えることができました。いつまでも夢を追い続け、必ずや夢を実現させて下さい。

筆者は第8期産政塾塾生

1987年関東自動車工業㈱入社



定例研究会

90年代日本の雇用・ 就業形態の「多様化」

—— 国際的・歴史的観点から ——

1997年6月26日（木）に実施いたしました定例研究会
（講師 東京大学経済学部助教授 佐口和郎氏）の要旨を
ご紹介いたします。



東京大学経済学部
助教授 佐 口 和 郎

1. はじめに

95年に日経連は「新時代の日本的経営」の中でストラテジーとして従業員を長期蓄積能力活用型（管理職）と有期契約の高度専門能力活用型、有期契約の雇用柔軟型（一般職）の3つに区分している。

しかし実態として高度専門能力といえるデザイン部門の契約社員、雇用柔軟型といえる期間工の常態化等の根拠はあるが労働力の多様化が周辺部分だけでなく日本の雇用システムの中心を変える変化なのかどうか。

一つの疑問は80年代に日本的経営システムが従来に比べ急に高い評価に変わったが、90年代にシステムが大きく変化したのか、また変えなくてはいけないのか疑問がある。

二つめの疑問は高度専門能力活用型で言われるプロ意識の確立にどれだけのリアリティがあり、日本の雇用システムの中心になるのか疑問がある。

2. 実態と論理

非正規雇用の断片的事実はあるにしても数量的確認・解釈上の問題が残る。結論から言えば増加しているのは分かるが、評価が定まるほどの大きな変化ではない。

パートは60年代から女性パートが伸びており、80、90年代の伸びとの違いははっきりしない。

派遣は登録者の伸びは確認出来るが、主に事務機器の操作が伸びており、比較的専門性の高いソフトハウスではそれ程伸びてはいない。

従来の労働問題研究における非正規雇用のとらえ方には以下の3点がある。(1)正規雇用を守るためのバッファーとして存在する。(2)技能が異質な者を外へ出す。(訓練コストの節約)(3)労務管理上、賃金体系の異なる者を排除する。

いづれも正規雇用の労働市場と整合する形で非正規雇用が存在する形をとらえている。

つまり、正規雇用を前提として周辺としての非正規雇用をどう説明するかという議論である。

その他、経済学の議論では期待経済成長率が低下する場合の雇用のポートフォリオを考え、景気変動の中でどう変化するかといった議論もありうるが、日本の雇用システムの制度は環境条件だけでは説明できない。

注目すべきは国際競争条件が根本的に80年代から変わったことである。

例えば人件費についてのレスター・サローの主張は先進国の労働者の賃金は下駄をはかせてもらった部分がある。つまり、豊富な資金により高度技術が導入でき、高い熟練工と共に仕事ができること、原材料も安く調達出来るなど有利であったが、80年代からの国際分業の展開の中でそういう下駄の部分がなくなり、技能が同じなら賃金も同じになっていくという考えである。

フレキシビリティの点では需要が大量生産が可能な安定的市場でなくなって来ると、不確実性に対応するため量的、質的、技術的にも非常に高度な対応が必要になる。こうした変化によって非正規社員の比率が高まるという議論があって説得力があるように思える。

一方、人件費・フレキシビリティの点で80年代の日本がドイツなどよりも世界から高く評価されてきた生産の効率性や優位性が新しい変化の中で今後どうなるのか疑問がわく。

新しい変化を十分認識しなければならないが、80年代の生産現場や雇用システムや社会の諸制度の評価と今の変化との整合性を持たす必要がある。

また単に労働の需要側だけでなく、労働供給側の意識や行動様式の変化も重視すべきこ

との一つである。

3. 相対化 — 国際的・歴史的 —

《米国での事例》

80年代末からの議論として成長戦略との関係から、非正規社員が伸びるのは正規社員の雇用の保証を守るのを前提としており、非正規社員がディスポーザブル（使い捨て）・ワーカーと呼ばれるなど、日本より相当ネガティブである。

ダウンサイジングの深刻さやアウトソーシング化によって90年代半ばにはプロフェッショナル、技術者、管理者もレイオフの対象とされるようになり、その回避の手段として非正規従業員化される側面がある。

派遣社員が急増し、80年から90年にかけて3倍、100～200万人に増えたと言われる。職種も広がり、エンジニア、プログラマー、管理職層も増加している。

派遣社員急増の要因説明としては前述のコスト、産業構造の変化、正規雇用を守るの3点があるが、その他に労働法上の規制を回避出来ること、正規雇用への待機場所になっていることも大事な点である。

アメリカでは市場化、個人の選択が強まる流れにある。ポジティブな側面を見ながらプロフェッショナル化を考えて行こうという日本の論調と異なり、矛盾点を指摘する論調がかなりある。(1)効率化や市場への適応を人的投資でやると雇用が不安定になるというネガティブな論調 (2)市場変動に一々対応すると非常にコストがかかる。これを節約するために内部組織が作られたが、そのメリットが失われる。(3)非正規社員が拡大すればモラル維持の問題、生活上の見通し、不平等、所得格

差拡大が大きな問題点だと指摘されている。

《日本での歴史的経験》

元来、ブルーカラーでは固定的正規労働者が多数を占めておらず、流動性が高かった。50年代において自動車業界の半分は臨時工、装置産業でも社外工が多く、男性の非正規雇用は多かった。

逆に、80年代に高く評価された日本の雇用の仕組みは従来の高い流動性の労働市場を変化させて作り上げた仕組みであることを念頭に置かねばならない。

つまり再編成期としての60年代後半に労働省と組合によって「職業能力と職種を中心とする近代的労働市場」が提唱され、「資格重視。就社でなく、就職」が打ち出された。背景として60年代は深刻な労働力不足、高学歴化し、高卒がブルーカラーになっていった時期である。

技能に対する社会的評価が低い時代であり、評価を高めるには資格を持たせるしかなかった。

しかし、結局、資格があっても処遇に反映されず、この意図は挫折し、再編の形をとった。男性臨時工が急減し、ブルーカラーにもホワイトカラー同様に新卒採用中心主義が定着した。(学校と企業とが直接結びつく学校紹介、実績関係が出来上がった。)

職能資格制度の形でホワイトとブルーとでかなり共通の資格制度が出来、戦後普及していた定年制度が加わって、ホワイトとブルーとの処遇が近似していった日本の雇用の仕組みが60年代末にかなりがっちり出来上がってきた。

この背景として社会的諸制度が補完して出

来上がったことが重要。つまり、学校教育でのスクリーニング・プロセス、人格の評価や昇進制度にも絡む能力観、公平観。生活費的、年功的な賃金体系に関係する生活保障。女子労働と関係する家族関係等の社会的諸制度を背景として、古典的な正規雇用中心の仕組みが出来てきた。

70年代後半－80年代に雇用調整が常態化するが正規雇用中心の仕組みから異質なことが起こったのではない。

以上のように非正規雇用の増大は日米でやや違いがある。米国では80年代末から成長戦略として正規雇用への内部的柔軟性とか訓練投資を重視しており、非正規雇用の増加とは整合しない側面が強く、問題点指摘の論調が高まった。

日本では米国が見習っていたと言われる雇用の仕組みが行き詰まった結果、打開の模索の中で非正規雇用者が増加している。つまり日本では肯定的評価を与える流れになっているのではないか。

4. 日経連の「高度専門能力活用型」の現実性

日経連の提唱した労働力の3つの型(前述)のうち、高度専門能力活用型は他の以前から存在した二者に比べ、かなり新しいグループであって、プロ意識の確立が中心的概念であり、この層に注目すべきと考える。

契約社員的な者は90年代導入比率が高まり、3千人以上の企業で30%が導入している言われている。中身は高度専門職からそうは呼べない者までを含む。

80年代にポスト不足のために作られた「専門職」もあるが、一体、本物の専門職とは何

か。本物の専門職の条件はドイツの資格社会から議論すると高度の専門教育と資格試験・職業独占・内部規律・専門職集団（医師会や日弁連等）が存在することであろう。

一方、「自由」な専門職を実現するためには社会がどう認知するかに係っており、供給制限、仕事の場の確保等の社会的諸制度、規制の網の目が必要である。

「資格ブーム」と言われるが技能があっても働ける場をどう確保できるかという問題が大きく、実現、評価されないと意味がない。

また他のグループ特に長期能力活用型（管理職）との処遇の整合性も必要である。

また多くの専門職を育成するにはドイツの幼い時から進路を決めるような教育制度を検討する必要もある。

5. おわりに

非正規雇用の数字の確認は簡単でない。これまでの雇用仕組みとの関係がどうなるのかと言えば、日米で温度差がある点を指摘した。日本の雇用の仕組みは社会や家族制度と結びついている。

従って、個人の選択や市場メカニズムにより、非正規社員が増加したと肯定的に理解するのは単純すぎはしないか。市場をとらえる背景にも種々の制度があり、市場も制度と言える。

アメリカのジョブサーチのセオリーがあってパーソナルコンタクトやヒューマンなネットワークがあって初めて転職も出来る。

全体として非正規雇用の増大には否定的見解ととられたかも知れないが、気分として理解できる点がある。

ドイツには資格制度があり、アメリカには

ヒューマンネットワークや若いうちからの転職経験がある。一方、日本は中高年で外部へ出されると悲惨な印象がある。日本の労働者もプロ意識を持つべきだが、社会諸制度の変化をみないと上すべりした議論となる。

大きな変動の中でどういうルールや規範を作り上げていくかを問われている。

【文責：事務局】

〔筆者紹介〕…佐口 和郎（さぐち かずろう）

略 歴

1955年 愛知県に生まれる
1979年 東京大学経済学部卒業
1984年 東京大学大学院経済学研究科第二種博士課程修了
同 年 東京大学経済学部助手
1986年 東京大学経済学部助教授（現在に至る）
1992年 経済学博士
1992年 ペンシルバニア大学客員研究員
～93年

主要論文・著作

『日本における産業民主主義の前提』1991年
東京大学出版会

「高成長期以降の雇用保障」（武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』1995年 東京大学出版会）など



産政研公開セミナー

自動車産業の

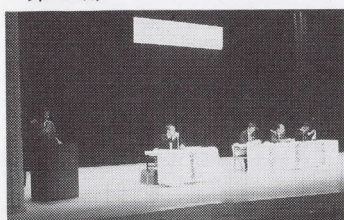
グローバルゼーションへの対応

1997年5月9日(金)(刈谷勤労福祉会館)に実施いたしました産政研公開セミナーの要旨をご紹介します。今回は「自動車産業のグローバルゼーションへの対応」と題して各方面の方をパネラーにお招きし、グローバルゼーションの意義や課題、21世紀に向けた決意等を論議いただき、中部産政研会員労使をはじめ約300名の方々に好評をいただきました。

なお、詳細につきましては、講演テープを貸与いたしますのでご希望の方は中部産政研までお申し出ください。

第1部 講演 三菱総合研究所 大鹿 隆 氏 (要旨省略)

第2部 パネルディスカッション



パネラー	小原 恒司 氏	トヨタ自動車㈱	人事部長
〃	伊藤 啓一 氏	豊田合成㈱	常務取締役
〃	伊藤 尚敏 氏	全トヨタ労連	副会長
コーディネーター	山田 基成 氏	名古屋大学	経済学部助教授 (中部産政研研究員)

グローバル化の意義



【山田】「自動車産業のグローバルゼーション」をテーマにパネルディスカッションを開催いたします。日本の自動車産業の海外生産比率はますます高まり、2000年には半分程度の生産が海外で行われると言われております。最初に、この「グローバル化についての意義」や「どうしてグローバル化が必要なのか」について、

完成車メーカー、部品メーカー、労働組合それぞれのお立場からご意見をお願いします。

【伊藤(尚)】全トヨタ労連の加盟組織の企業における海外進出は、93年調査では、25企業285拠点であったのが、96年調査では、31企業340拠点となり、この3年間で約2割程度伸びている状況であります。地域的にはアジア拠点の伸びが60%弱と顕著であり、海外に駐在している組合員も増加し1,100余名が海外勤務してい

完成車メーカー、部品メーカー、労働組合それぞれのお立場からご意見をお願いします。



完成車メーカー、部品メーカー、労働組合それぞれのお立場からご意見をお願いします。

る状況です。

労働組合としても、グローバル化は大きな流れと認識しなければならないと考えております。このことを踏まえたうえで3つの問題提起をさせていただきたい。1つ目は、グローバル化が企業の発展と同時に私たち働く者の生活の向上につながるものでなければならないこと。2つ目は、特にアジアを中心に「安い労務費」ということがクローズアップされ過ぎていないかと言う点。多くのコスト要因のなかで労務コストだけを表面的に論議する事は無意味であり、日本のモノ造りを弱めることにならないかと危惧をする。3つ目は資金的な問題を含めて海外進出が困難な企業も多くあり、国内生産をどうしていくべきかということ。以上です。



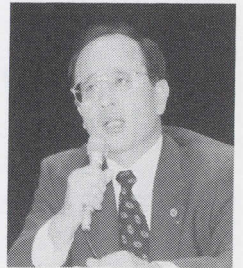
【小原】トヨタは基本理念として、「あらゆる企業活動を通じて住み良い地球と豊かな社会づくり」とうたっています。

地球規模で貢献していくことが会社の目的そのものである。特に自動車産業は裾野が広く雇用吸収力もあり、どの国でも基幹産業となっている。こういった産業ではいつまでも輸出することには限界があり、消費地で生産しなければならないことは必然的な動きであります。14、5年前の米国をはじめに進めてきている。また、労働力コストだけに焦点を当てるということは基本理念と矛盾が生ずる。その国の経済力を高めるために貢献をするものであり、経済力を高めることは雇用者の所得水準を高めることでもある。

現在の海外事業の概要を説明します。25ヵ

国で34の工場を稼働させ、いろいろな出資形態があるが、約6万人の現地の方を雇用しています。95年6月に「新国際ビジネスプラン」を発表し約束した。これは世界各国での生産活動を強化し、昨年の海外生産が150万台、今年の計画が170万台、中期的（5年後）には250万台といった意欲的な計画を持っている。

【伊藤(啓)】まず第1に、日本の自動車産業の将来展望を考えなければならない。1995年、2000年、2005年と、5年ごとに世界の自動車需要は50



0万台ずつ伸びると予測されている。しかし、残念ながら日本の需要は伸びない。その結果日本メーカーの国内生産台数を海外生産台数が上回ることが予測されている。こうしたことを理解し、経営を考えていかなければならないということが第1である。

2つ目として当社は91年をピークに4期連続し減収・減益を強いられ、従業員も減少してきた。そういった状況を踏まえて当社の長期構想を策定した。その骨子は2005年度に国内外合わせて4000億円の売上企業（過去最高91年度2450億円に対して）を目指していこうというものである。これは、少なくともGDP成長率以上の成長は何としても果たさなければならないということである。そのためには、グローバルな観点で世界に商品を生産していき、各国の輸入規制、国産化の進展、貿易摩擦の拡大等、経済のブロック化や国際情勢の急激な変化に対応し「当社としての中長期的な事業構想に基づき海外事業を展開する」ことがねらいである。そしてその意

義は、日系の自動車メーカーに対して競争力のある製品を供給し、日本車の品質を支える一翼を担うことでお客様の期待に応えることだ。また、企業体力とのバランスを考慮しつつ日系以外の取引先も開拓し、国際基準で動いていくビジネスを経験して、企業の国際化を求めていくことである。

新たにグローバル展開していく課題

【山田】3人のパネラーの方々にお伺いし、基本的には労使双方共に、グローバル化の流れは不可避の前提であると考えられていることはよく分かりました。しかし、一方で現在はまだ国内に留まって、これからグローバル化を考えようとする企業も多くあると考えます。今後グローバル展開していくに当たっての課題や条件について意見ををお願いしたい。

【伊藤(啓)】国内生産が減少していくなかでこれまで規模の売上を確保していくには海外に進出しざるを得ないというのが実態であるが、海外事業が一定の期間内でペイできるかどうかは非常に難しい問題です。そのことについてネックとなる4点について申し上げたい。①資金の問題、②技術移転の問題、③人材の問題、④リスクテイクの問題である。資金について言えば、設備投資金額やランニングコストだけでもかなりの負担となる。現地での人件費はたしかに有利であるが、生産立ち上げに際しての日本からの出向、出張支援者のトータルコストもばかにならない。いかに効率よく立ち上げるかが問題である。生産技術に関しては日本の方が進んでいると思うが、現地での技術者の採用や部品・材料の現地手配はなかなか難しく日本サイドのバック

アップが必要である。現地採用者を日本へ派遣し教育したり、日本から海外への派遣者の育成等も大きな課題である。リスクテイクは、私ども単年度は3年で黒字に、累積は5年でという経営目標を掲げているが、予測ができない急激な変化がocこりうるということであり、そういうリスクを考えておかなければならないということです。

【伊藤(尚)】私たちは「生産性の向上」について、パイを拡大し成果を労使で分かち合うことによって生活を向上させていこうと前向きに捉え活動してきた経緯がある。その結果、現在の労働条件が確保できたと思っている。今回のグローバル化や海外進出が「生産性向上」の運動と同じロジックにあてはまるか否かということが一番のポイント。海外生産での努力や日本の資源が私たちの成果としてどう反映されるかということが大切であります。また、多くの海外勤務が発生しており、海外での仕事や生活に苦勞されている話も聞きますが、赴任期間など適正な海外勤務の条件やグローバル化に対応できる人材をどう計画的に育てていくかも大きなポイントであると思っています。

【小原】海外で事業展開することは大変なことであります。全ての企業が海外展開しなければならないとは思っていません。逆に商売としての見通しが立たないのに、時流やかけ声だけで海外展開することは危険性があると考えます。ただし、最初にも申し上げたとおり日本でモノを造って輸出する行動は、特に自動車産業においてはこれからどんどん難しくなっていくことは間違いがない。したがって、輸出に頼ってきた産業は次の3つの道しかない考える。①海外でモノを造り始める

行動、②新しい事業を切り開く行動、③輸出を続けるだけの競争力を確保する行動。これらのうちどれかを、あるいは複数をやらなければ、結局事業を縮小しなければならないのが現実であると考えます。

現地生産化の課題を4点申し上げたい。①技術革新による高付加価値化の推進。外国の他メーカーの追随を許さないモノを造り続けること。②新しい技術革新のための技能・技術を国内に蓄積していくこと。③国際的な人材の確保・育成。④現地の人材確保と労使関係への対応。以上です。

【山田】人の重要性や育成、労務・人事管理等ご指摘をいただきましたが、もう一つのポイントは「進出企業の生産量の確保ができるか」、「操業度が維持できるか」の見極めが大変に難しい課題だと考えます。海外展開の判断に際して・現地での仕事の確保についてはどのようにお考えかをお伺いします。

【伊藤(啓)】当社のケースでは、特に北米に関しては幸いにして仕事量が確保できております。これは品質とかこれまでの技術の蓄積からの成果であると考えており、むしろ先程申し上げた通り、生産変動が課題である。今まで10万台を超える生産規模が、急激に半分になるといった経験もしており対応に苦慮した。需要の見込みに関しては、進出に際して2、3年間の事前調査を行っており、いままでのケースでは問題がありませんでした。

【山田】時間やコストをかけて事前の調査を慎重にされているわけですね。

【伊藤(啓)】そういうことです。

国内事業と海外事業の位置づけ

【山田】次にグローバル化していくなかで

「国内事業と海外事業との組み合わせ」、「位置づけ」をどうしていくのかについてご意見をお願いいたします。

【小原】まず、国内で販売する車を海外の現地法人から輸入することは大きいボリュームになりそうもないと思っています。

もう一つは、諸外国よりも一歩進んだ技術・ノウハウを要し、日本でしか生産できない、高付加価値で競争力のあるモノは国内生産を続け輸出していくというのが、21世紀の国内生産の姿であると考えています。意欲的な目標として、5年後には国内生産350万台、海外生産250万台、合計600万台を進めようとしております。

海外生産の意義については、自動車という商品は国際商品であることは言うまでもないことですから、これは世界規模で考えなくてはならないということです。国内の従業員や企業にとって何の意味があるかという点では、3つの観点でペイしている事業だと思っています。①最先端技術は国内に残るはず。逆に言えば、現地では造りきれないものがたくさんあります。これは輸出として残りますし、この部品は相当高い価格で売れると思っている。②ロイヤリティーというものがあります。各社によって異なりますが、既に相当な数値となっております。③配当金の受け取りもあります。

日本で働いている私たちや組合員へ海外支援の見返りが返ってくる道は必ずあります。

【伊藤(啓)】主要な納入先がグローバルな展開を推進されているわけですから、それに沿った運営を目指していきたいと考えている。世界最適調達といった考えで日本を含む全拠点を総括運営し、最終的には世界規模での相

互補完という形が望ましい姿であると考えます。技術開発、設計の領域は日本がメインになり、また、国内の生産拠点はマザー工場となり、生産準備工程の支援を行うという役割割りであると考えます。

【伊藤(尚)】海外に進出する事に対して、良い点、悪い点、そういう事を両面から話し合いをして、理解をすることが大切だと思っています。その事がより良い協力や成果につながると確信しています。また、海外で成功するか否かは日本のモノ造りを今後とも高めていけるかどうかにかかっていると思っています。改善に前向きに取り組んでいく姿勢、グループの労使関係、結束力を一層強固にすることで乗り越えていかなければと考えています。

将来に向けての決意・自ら取り組むべき課題・それぞれに期待すること

【山田】最後に、これまでのご意見を踏まえ2005年、2010年に向けての決意、自ら取り組むべき課題と、自動車メーカー、部品メーカー、労働組合それぞれ相互に期待することについてご意見をお願いいたします。

【小原】企業として取り組まなければならない課題として4つあります。①経営が広範囲になってくると、今まで部分最適の積み重ねで仕事が回ってきたが、その部分最適を全部やっていくと全体の最適になるかどうかわからない時代になってきた。このことを踏まえた全体の最適につながる仕組みづくり。②現状は機能別の組織で専門的な仕事をする仕組みになっているが、事業部制の検討も含めて経営組織のあり方を見直すこと。③コミュニケーション能力。世界的なネットワーク、情報通信の整備。④今までとは違う発想、大胆

な改革ができる企業風土づくり。以上の4点です。

協力メーカーの皆さんへの期待ですが、トヨタとしてはできるだけ多く現地で調達したいと考えております。トヨタのやり方を知っているということは非常にアドバンテージです。しかし、対トヨタだけの仕事量ではやっていけないはずですから、現地メーカーとの取引が必要となり、それらの取引先のやり方には不慣れでありますからハンディキャップを持っているわけです。それを克服するには、「技術革新」と「生産性向上」の2つの柱がなければ成功しません。お互いに努力していきたいと思います。

労働組合の皆さんへはグローバルな時代に、過去を引きづりがちな従来の延長線上の発想や他の産業・企業との比較の発想を少し改めていただくことが必要ではと考えます。日頃の活動や協力、本日の論議内容についてご理解いただいていることには感謝申し上げます。

【伊藤(啓)】自らの課題としては、①取引先と共同した「部品のオーダーメイドの開発設計」。②当社の製品特徴から言って「Q R Eをベースとした最終見栄え品質の保証」。③トヨタ生産方式に基づく確実な製品納入の3点です。

2次協力メーカーへの期待としては、国内生産の減少に対して自分の域は自分で守ることが必要になってくると考えます。海外に進出して商圏の確保に努めるかまたは、特徴ある製品を開発し国内生産へ専念するか、ということであると考えます。

【伊藤(尚)】まず、高い付加価値を生み出す自動車産業にしていかなければなりません。

それは私たちの労働の価値を高めることにつながるわけで、そういうことを念頭に諸施策を論議していきたい。また、人が大切である事を基本に、働き方、人事制度、賃金制度の論議に対応していくべきと考えている。次に世界の労働組合との関わりのなかでも、世界の人の豊かな暮らしの実現や良好な労使関係にも努めていきたい。3点目に、為替の要因によって日本の高付加価値産業が海外に出る事態は避けなければなりません。日本の規制緩和や高コスト体質の是正を含め政策制度改善にも従来以上に力を入れていくべきと考えます。

最後に、「トヨタはひとつ」の思いのなかで、生産性向上に努力し、生産システムを支え、高い品質を実現している前向きな対応こそ、将来に向けて大切にしていかなければならないことを申し上げたいと思います。

【山田】みなさんありがとうございました。最後にまとめとして申し上げさせていただきます。1つは21世紀に向かってどんな産業であれ、製品を市場のある所で、現地のニーズに合わせて生産していく方向にあると思います。ただそうは言いつつも、ある程度のスケールメリットがないとオペレーションが難しいという問題が一方にあり、それ以外にも、為替の問題、貿易摩擦の問題、国や地域の政策の問題、物流の問題等々いろいろな要因が加わっていきます。そこで、21世紀に向かって産業としてグローバル化に対するビジョンを具体的に描いていく、つまり目標を掲げ、そこに向かって努力していくことが必要になると考えます。例えば先程、完成車メーカーとして国内生産350万台、海外生産250万台が当面の目標とのお話がありました

が、更に具体的にどの地域でどういうモノを造り、どういったモノを調達したい、というような具体的なビジョンを部品メーカーに対して示していくことが必要であります。2つ目は、部品メーカーは、それぞれの専門分野にて世界ナンバー1の企業にならなければならない。その時に重要なことは、グローバル化の過程のなかでも、自動車の開発・製造・販売といったプロセスに関わり合っていき、更にそのなかに2次3次の部品メーカーが協力していく体制が織り込まれて行くことが必要です。その意味では1次部品メーカーの行動が日本の自動車産業の将来を左右すると考えます。

3つ目として労働組合は、グローバルな人材交流が必要であるということです。例えば国内に留まっていたとしても、その働き方の中身、仕事の中身は海外との関わりや、働き方は大きく変化していきます。その点では、従業員一人ひとりのグローバル化が課題になると考えます。

企業・労働組合を代表される3名の方を前に大変僭越ですが、こんな印象を持ったということでパネルディスカッションのまとめに変えさせていただきます。

どうもありがとうございました。

(文責：事務局)

豊田市役所 粕谷 浩二

労働力市場〈需要と供給〉

これからの時代、民間も公共も新規の労働力の確保と人件費の抑制という2つのテーマを持って経済社会に対応していかなければならない。近い将来、いわゆる団塊の世代が大挙して定年をむかえるとき、いかにしてそれに代わる労働力を確保するかということである。今にもまして経営努力により現有戦力の質の向上をもって対処することはもちろんであるが、これからは女性および高齢者を活用できるよう就業環境を整備していくことが肝要となろう。

その背景には、急速な少子化、女性の社会進出に向けての追い風、および年金の支給開始年齢の引き上げなどが挙げられる。労働基準法や雇用機会均等法の改正により男女格差がなくなってくることと、消費税、医療費の値上げ、特別減税の廃止に加え、風のたよりには税の配偶者控除の廃止、配偶者の扶養手当の廃止さらには年金の3号制度（サラリーマンの妻は掛金免除）の廃止など数々の改正（我々にとっては改悪？）も検討されているようで、生活水準を維持するため、いやでも女性、特に主婦層が育児などの最低限の期間を除いて労働力を提供しなくてはならなくなってくる。また、現行の定年制度と年金の支給開始年齢との乖離を雇用者としてどう考えるかにかかわってくるが、キャリアを活かして高齢者をいかに活用するかも大切なことである。

女性および高齢者を労働力として考えたとき、需要と供給が一致してますます社会進出が盛んとなるであろうが、その前に民間および公共は就業環境を整備し、安定した労働力の確保につとめなければならない。ただ、女性（主婦）が社会に進出できる、安心して労働力を提供できるための条件として、家庭にのこる子供たちの教育を含めた育成について民間、公共および地域社会による新しい社会的なシステムが構築されなければならない。それは、これから我々公共が主導で取り組まなければならない課題の1つと認識している。

「温故知新」したくてたまらない

全トヨタ労働組合連合会 植松 良太

「社史」などというものは読む気もしない、というのが大方の人々の感覚だと思う。事実、私も、入社時に会社の「50年史」というものをもらったのであるが、口絵の写真を見ただけで、本棚の片隅に放り投げておいた口の人間である。

しかし、入社後7年がたったある日、ある海外からのお客様からの要望で、会社の「国内販売部門の成長史」をまとめる作業をする羽目になり、必要に迫られ初めて「社史」の紐をといてみた。そこには、会社創立以来、販売部門が、何のために何をしてきたのかという記録が生々しく描かれており、私が当然あるものとして、何の疑問ももたずに接している数々のしくみが、何故そうなったのかということが初めてわかり、とても面白かったのを覚えている。（特に、50年史よりも、初期の社史のほうがより一層面白かった。）

昨年、労働組合に来てからも、先輩たちの熱き思いを汲み取る重要な手段として、時に応じて労連の「10年史」「20年史」を開いている。

「今、従来の右肩上がりの成長は終わりを告げ、われわれを取り巻く環境は激変しており、まさに運動は大きなターニングポイントを迎えている。」というフレーズを、この一年間何度読み、聞き、そして書いてきたかわからないが、組合初心者としては、「本当に未曾有のターニングポイントなのだろうか。昔を知らないし、よくわからん。」などと思ってしまったりしていた。そして、本当今はどんな時代なのか、昔はどうだったのか、知りたくてしかたがないという状況に、今あるのである。

理解社会学と言われてしまうと難しくよくわからないが、要は、単に昔話を讀んだり聞いたりするだけでなく、そこから何かを学ぶという姿勢は、今、本当に重要だと考えていたところであったので、藤原教授の「分析方法についての試論」には全面的に賛成であり、その研究成果に期待すると共に、われわれもしっかりと記録を残していかなければならないと考えております。

高齢化について

豊田合成㈱ 伊藤 裕章

「我が国の〇〇〇は、欧米各国より遅れてスタートしたものの、その進展度合が他国を上回り、21世紀初頭には世界に類を見ないレベルまで上昇する。しかも関係者の予測を上回る進捗で進展中」とのコメントが、もし、心の豊かさや、国際的な信頼度であったり、将又、サッカー日本代表の技術のことであったなら、とは不謹慎な戯れ言ですが、主語が高齢化で、少子化も顕著で、更に近い将来には労働力人口が減少に転じることを重ね合わせることに、事の重大性が浮き彫りになってきます。

企業は、当面自社内の高齢化対策に腐心し、少し先を見て、新卒採用数を調整弁とした人員管理が、難しくなることを視野にいれながら対応を模索しているところかと思われます。

他方、個人が高齢期を迎えて勤労意欲を持つか否かは、健康状態や、年金および、高齢者に対する求人状況等に左右されることは、自分事として考えてみれば容易に想像できます。しかし、人の心は複雑であり、個人や世代による余暇指向の違いもあるので、画一的には言えないものの、我が国高齢者の勤労意欲の高さを前提とすると、相応数が就業を望むものと思われます。しかしながら、規正緩和推進に伴い、超過利益（レント）機会を失した企業の発生により、労働力移動が活発化する等の逆風も危惧されます。

又、高齢者と並んで、女性の労働力化も重要ですが、元々、少子化の要因のひとつとして、〔女性の就学率上昇（高学歴化）→就業率上昇→晩婚→晩産→少子化〕という図式も成り立つことから、この循環を緩和するためにも、昨今、使途が問われている公共投資を、内容ある公共保育施設等に振り向けていけば企業の休業制度と相まって、就業と育児を両立でき得る環境に近づくかと思います。

視点を変えれば、例えば、農業労働力における高齢化は、全国平均より約20年早いとも言われており諸条件は異なるにせよ、異産業の取組みにも視野を広げていけたらと感じている次第です。

雇用環境変化と物づくり

愛知製鋼株式会社 柴山 訓康

将来における総就業人口の減少や少子化による若年労働力の減少、急速な労働力高齢化など、雇用環境の変化は社会や企業に与える影響は大きく、それへの対応は重要な課題であることを改めて認識することができました。高齢者や女性労働力の活用、若年者に対する魅力ある職場づくり、更には社会制度の整備など解決すべき課題は山積みであると思います。

一方、これまで日本は単に人口膨張によって発展してきたのではなく、物づくりという産業に優秀な人材を多く投入し、技術を育て今日の姿を築いたものと考えます。従って、雇用環境の変化への対応と同時に、いかに物づくりに人を引き寄せるかも大切であると思います。

しかし、最近の若者を中心とした製造業離れ、大学生の理工系離れは将来の日本を考えた時、少々不安を覚えるのは杞憂でしょうか。

先日高校の理科系の先生達との物づくりを考える「工場見学・懇談会」を開催し、教育現場での苦労や生徒たちの職業感などを話合う機会を持つことができました。その中の意見として、

「大学入試にとらわれず、実験や実習を取り入れた授業をめざしたいが、現実には難しい。」

「ものづくりが組織化・巨大化し、昔のように身近にみられなくなっている。」

「昔は簡単に修繕できた製品が高度化・複雑化によりブラックボックス化し手が出せない。」

などが出されました。子供や若者たちからだんだん物づくりが遠ざかってしまっているような印象を受けました。

これは教育の問題と言うよりは、社会全体で考えるべき問題だと思います。地域と企業、学校と企業がより緊密な関係を保ち、工場見学、体験実習、技能・技術の伝承など工夫してゆく余地があるのではないのでしょうか。

日本が今後も技術立国、産業立国として進んでいくためには、雇用環境変化への対応と同時にものづくりに携わり、夢をかける若者を育てていくことも大切な視点と考えます。

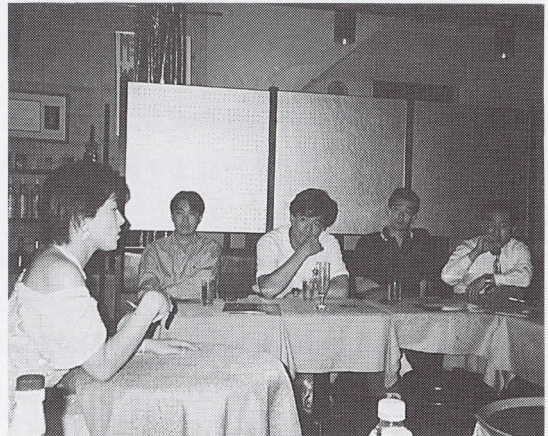
「産政塾」の活動報告

読者大衆の関心と期待を高めるべく、産政塾の活動を積極的に発表し、その成果を広く伝えることとする。

第8期「産政塾」の第5回会合（7/14）が実施され多くの塾生が参加しました。今回は名古屋を中心にシャンソン歌手としてご活躍されている林夏子さんをお訪ねし、林さんの生きざまや夢をテーマに熱心な論議が交わされました。なお、塾生の感想を「産政塾報告」として掲載しておりますのでご一読ください。（P61～P62）



ミュージカルからシャンソンの世界へ、
夢は世界の舞台で歌うこと



ステージ終了後そのままライブハウスで討論



参加した塾生と記念撮影
（終了は午前1時過ぎに）

’97年8月1日～’97年10月末までの主な活動

- 8月1日 季刊紙「産政研」 1997年夏号発行
- 8月28日 定例研究会 講師 南山大学経済学部教授 村松久良光 氏
「情報化技術革新による事務・技術職の働き方の変質と労使の対応」
日本労働研究機構 平成8年度受託研究 成果報告
- 8月18日～ 日本労働研究機構受託研究
9月25日 「労働の多様化に向けた労使の役割」 聴き取り調査終了
- 9月8日 名古屋大学主催の独フライブルク大学との研究交流に参加
- 9月9日～ 全トヨタ労連受託研究「グループの海外進出に関する実態調査
23日 海外現地調査実施
- 9月10日～ 名古屋市立大学経済学部にて「自動車産業論」集中講義
11日
- 9月22日 第9期決算について、公認会計士による監査
- 10月14日まで 当研究会創立10周年「トヨタグループの労使関係」
組合三役OBへの聴取り調査終了
- 10月15日 日本労働研究機構 平成9年度受託研究 第3回専門委員会
定例研究会 講師 株式会社 キャリアスタッフ社長 小野 憲 氏
「転換期を迎える人材戦略」
- 10月22日 第10回 3研究所「合同シンポジウム」於 京都
「人事・雇用システムの新しい動き」
社団法人 関西国際産業関係研究所主管
社団法人 国際産業・労働研究センター協賛
財団法人 中部産業・労働政策研究会協賛

「産政研公開セミナー」のご案内

- ・演 題 「経営の現地化と国際人材」
- ・講 師 榎波 宗弘 氏
松下電器産業㈱教育訓練センター海外研修所 所長
- ・日 時 11月13日（木）16：00～17：30
- ・場 所 豊田産業文化センター「小ホール」

詳しくは中部産政研までお問い合わせください。

編集後記

今回は、「国際人材」を特集テーマとしてとりあげた。トヨタグループの海外生産拠点展開が、規模の大小を問わず急速に進展しつつある中では、こうした事業活動の国際化を担う人材の確保と育成が、これからますます重要となろう。「国際人材の育成」ということがさげばれて久しいが、一般的に「国際人材」と言っても、例えば経営を担う人材から、生産、購買、人事など現地各部門のマネジメントを行う人材、さらには、本社と現地企業との間に立って仕事の流れをコーディネートする人材など様々な類型に分れる。本社で国際事業活動をコントロールする人材なのか、現地で活躍する人材であるのか、そうした分け方もできよう。要は各社にとって、今、そして将来必要になる「国際人材」とは、具体的にどのような仕事のできる、従ってどのような能力と資質を備えた人材なのか、そしてそうした人材の確保と育成は、どのように進めればよいのか、そうした具体的な検討が、各社、各現地事業の実態に即して行われなければならないということだろう。

今回特集は、この古くて新しい課題に、関係各位から寄稿をいただく中で、本社のみならず現地の視点も加えながらアプローチしてみた。何がしかでも読者各位のご参考になれば幸いである。

(事務局長 願興寺 皓之)

日本の景気後退がにわかに叫ばれるようになってきた。幸いなことに為替は120円付近で落ち着いている。物価も安定しているが、個人消費がかなり落ちているようだ。個人的にはベアがあっても所得税、社会保険料、消費税、それから医療費のアップに、教育費も半ば税金のようなものであって、可処分所得が減っているのは実感である。逆資産効果もあるかも知れない。従って消費よりは将来に備えて貯蓄という気がしてくるのだろう。しかし先日のニュースレターで金融ビッグバンを取り上げたが、自己責任の原則を厳しく認識せよとのことで、預貯金や保険をしても最近の金融破綻を見ていると安心できないらしい。困ったものだ。

(主任研究員 福田 浩輔)

調査研究テーマの関係で9月に2週間程アジア各国に出張した。3～4人(途中合流、帰国)の団であり航空券とホテルの手配だけで出発した。これまでの海外旅行は現地でのガイド・移動手段や食事等々準備されていたものばかりであり、ガイドの指示に頼れば何の苦労もなかった。今回はやはり道中のハプニングがいろいろ発生した。部屋番号とサインで済ませたホテルのレストランからは「キャッシュ!キャッシュ!」と追いかけられ、移動のタクシーには毎回熱心に価格交渉を持ちかけられ、レストラン探しは入口でメニューを見せて欲しいと何件も回り、口に合わない料理を前にコショウや醤油をオーダーしたのにタバスコやケチャップしか出てこない……。メンバーは語学にもほぼ問題なかったし、複数のガイドブックも持参したがあまり役に立たずに、事務局としては結構気苦労した。しかし、ホテルの朝食時に出会った日本からの元気な3人組の女性グループは、適当なハプニングはエンジョイしているとのこと。これも国際感覚なのかと今になって少しだけは理解できる気がしてきた。適当なハプニングの旅を皆さんもいかがですか。

(主任研究員 丹羽 研次)



愛知労済は1998年4月15日、 40周年を迎えます。

愛するひとのために、知ってほしい



“保障の生協である愛知労済をもっと知ってほしい、もっと保障についても知ってほしい、という思いを込めて愛知労済は来年4月15日に迎える創立40周年にむけて、今後様々な記念事業を予定しています。この記念行事を通じて「愛するひとのために、知ってほしい」という周年メッセージを訴えていきます。

● 教育事業

テレビ番組の提供

テレビ愛知 毎週水曜日 午後7:54から8:00

ラジオ番組の提供

CBCラジオ 毎週月曜日から金曜日 午前10:34から10:39

「つばイノリオの聞けば聞くほど」内「もしもしもしも」

● 社会貢献事業

・ デュークエイセスほのぼの音楽会 (97年9月よりスタート)

デュークエイセスの暖かい歌声を皆様にお届けするミニコンサートです。

・ L E T' S ライフセービング (98年夏よりスタート)

鯨井保年氏をトレーナーのひとりに迎え、海難救助のプロ、ライフセーバーの育成に力を注いでいきます。

・ 春休み 親子のスコーレ (98年3月開催予定)

自然や社会、芸術とのふれあいなど、子供たちの情操教育を支援していきます。

・ キッズ・リサイクルマーケット (98年5月開催予定)

子供用品のリサイクルを通して、リサイクルの習慣やものを大切にすることを養っていただくという趣旨の事業です。

愛知労済CM song 「あなたがいるから」 作詞・作曲：大本 友子歌：L e couple

40周年に関するお問い合わせは
愛知労済経営企画課 (052) 681-7747 (小林) まで

愛知労済

ジェルベッドって、何？



これからは、眠るときにもジェルを使おう。スプリングにも、水にもできなかった新しい寝心地、アスリープ。



通商産業省選定
グッド・デザイン商品

Asleep ジェルベッド
アスリープ

●カラダ全体を均等に支えます。

ジェルならではの適度な硬さが、体重を全体に分散。カラダの一部が圧迫されることがないため、ぐっすりとおやすみいただけます。

●理想の寝返りに配慮しています。

ウォーターベッド特有の沈み込みが少ないのもジェルのメリット。だから、寝返り回数を減らしながらも必要な寝返りがスムーズにできます。筋肉にかかる負担が少ないため、深い眠りを実現します。

●揺れないからうれしい。

ウォーターベッドの難点だった睡眠の妨げになる寝返り時の揺れがないのも、ジェルならではの、揺れだけではなく水音も、粘度が高いジェルだから解消できました。快適な眠りをお届けします。

AISIN アイシン精機株式会社
〒448 刈谷市朝日町2-1

お客様サービス部 ☎0120-248640 ファニチャー・ファブリック部 TEL(0566)24-8650 FAX(0566)24-5411

住生活と健康

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3F

TEL 0565-27-2731 FAX 0565-27-2259 URL <http://www.tns.or.jp/sanseiken>

印刷所 (有) 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

159