

リーダーの為の研究誌

産政研

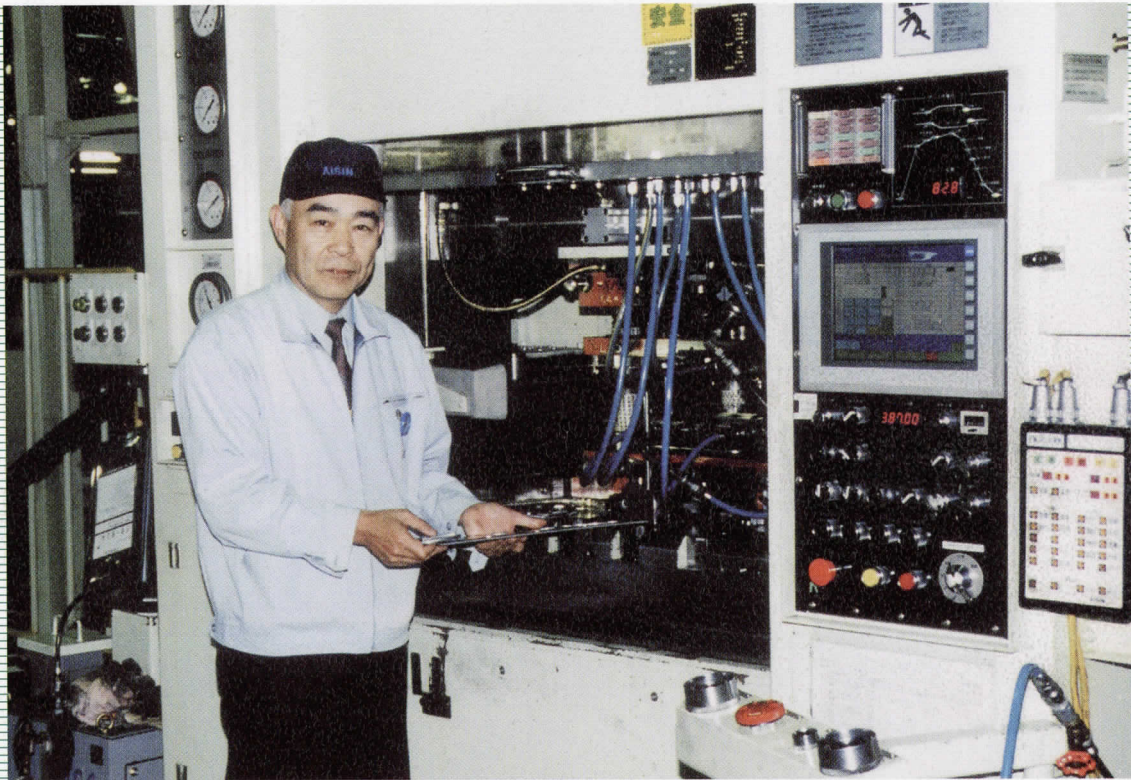
1998

WINTER

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〔特集〕

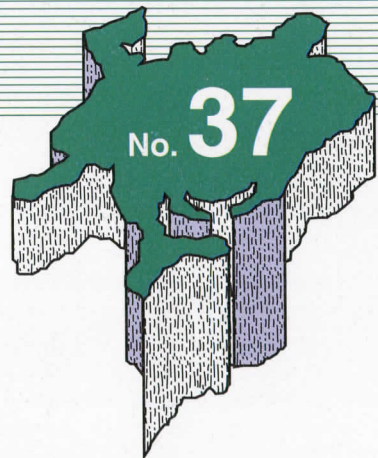
「メンタルヘルス」



中部のモノ作り技術

「プレス技術の源流を尋ねて」

(山中一弘氏 アイシン精機)



DENSO

このちっちゃなクルマは、限らない夢へ向けて走りは始めている。

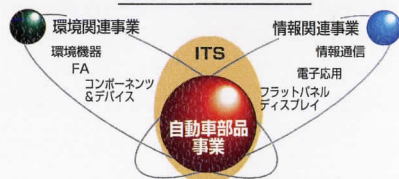


世界最小の動力つき模型自動車としてギネスブックに認定されている「デンソー・マイクロカー」＜全長4.8mm（実車の1000分の1）＞

**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	日本産業の創造力	✓小池 和男 ……	2
視 点	粘土細工の贈り物	足達 廣紀 ……	4
特 集	「メンタルヘルス」		
	企業内におけるメンタルヘルス施策	し金井 篤子 ……	6
	最近のメンタルヘルスに関する課題と対応		
	—NKK—	高橋 信雄 ……	11
	手づくりのメンタルヘルス活動を目指して		
	—アイシン精機—	✓栗原壮一郎 ……	15
	臨床の現場から	加藤 礼子 ……	19
	米国における「従業員援助制度 (EAP)」		
	—トヨタ・ケンタッキー—	エイミー・ブラウン ……	23
フォーラム	失職不安, 虚脱感, いじめ, しっと		
	—職場でこれらを減らすには	✓西田 耕三 ……	26
	消費者の財布のヒモ	平賀 恭子 ……	31
時 事	選択と自己責任の社会作りのために	✓清家 篤 ……	35
	自動車販売の第一線から (トヨタ自動車株式会社 国内業務部)		39
	中部のモノ造り技術		
	型に始まり型に帰する, モノと技の原点		40
産政塾報告	“したたかな中国”の留学生	前田 孝広 ……	46
講演要旨	「経営の現地化と国際人材」 榎浪 宗弘 氏		48
	読者の広場 産政研だより 編集後記		52~58



日本産業の創造力



法政大学 経営学部
教授 小池 和 男

日本経済を憂える声が満ちている。いま根本的な変革をしないと崩壊するかのごとき言説が横行し、冷静な議論は姿を消している。

冷静とは、ていねいに良質な資料をさがし、それにもとづき論理を組み立てることだ。まえから当然のごとく前提されてきた論点、創造力を考えよう。日本社会は創造性が欠け、教育制度から、人事、報酬にいたるまで根本的に変えるべきだ、という議論である。

この議論はほとんどなんの証拠もしめさない。たしかに創造力のような高度で面倒な事柄をはかるもの差しなどはまずない。なんらかの証拠をだすのが難しいのはわかる。しかしそれなら、創造力があるともないともまだはっきりしないというべきで、頭から乏しいと決めつけるのはいかがであろうか。昨今の日本経済にかかわる議論にも、こうした類がすくなくない。

しかし、証拠がまったくないわけではない。十分とはいえなくとも、相当な資料が実はある。阪大の猪木氏をはじめ、かなり前から指摘がある。わたくしの知るかぎり、ふたつある。ひとつは世界一流の化学研究成果をの

せる専門誌での日本の研究のシェアであり、他は欧米の特許にしめる日本人の取得割合である。前者が手許に見つからず後者を見よう。

もっとも詳しいものはアメリカの白書である(National Science Board. Science & Engineering Indicators)。最新の1996年版は大判で350ページ、国際比較がくわしい。日本の科学技術白書は国際比較が格段に少ない。このアメリカの白書によると、アメリカの特許取得件数にしめる国別の割合は、自国だから当然アメリカが多い。だが、その比重はおちてきた。1963～79年の期間の71%から、80年60%、最新の93年には54%とさがった。他方、一貫して上昇し、かつ外国人抜群の第一位は日本なのだ。63～79年の5.6%から、80年の11.5%、93年には22.7%とのびた。日本につぐドイツは80年の9.4%から93年7.0%へと減少した。

ヨーロッパ連合の特許も同様である。ヨーロッパが自国だから多いのは当然として、ヨーロッパ以外ではアメリカが多かったのがやや下がった。1982年の27%から91年25%へわずかながら減少、他方、日本は13%から

22%へと上昇し、20%のドイツをヨーロッパでも抜くにいった。

もちろん特許がすべてを語るわけではない。しかし化学の専門誌のしめす傾向はこれと変わらないし、他にこれほどの資料はとぼしい。これを無視しないかぎり、日本に創造性がないうなどという議論はとうてい成立しない。

創造性の高い成果をうみだす人事、報酬のしくみを一般的に考察しよう。創造性の高い研究とは、失敗する確率の極度に高い研究にほかならない。そこで、いまのふつうの議論にしたがい、成功したら莫大な報酬、失敗したら解雇、そこまでいなくても基本給をさげる、としよう。

研究能力がおなじく高い2人を想定する。そして、2種の研究プロジェクト、ひとつは失敗の確率のきわめて高い創造的なテーマ、他方は、成功の確率の高い、創造性の低いテーマを想定しよう。創造性が低いから成功報酬は莫大ではなく、そこそことしよう。ひとはどちらを選ぶか。

危険をとくに好む性向でないかぎり、ふつうの家族もちの後者をとるだろう。大金持ちでもなければ、そして研究員に大金持ちはまずいないであろうが、家族をもちくらしを考える以上後者をえらぶのは、どの国でも自然であろう。世界的に通用している経済学の教科書も、危険をさける性向をふつうのひとに想定する。そうであれば、非創造的なプロジェクトに研究能力の高いひとがあつまり、創造的な研究はすすまない。

では、どうしたらよいか。極度に創造的な研究にたいし、失敗しても解雇はもちろんせず基本給もさげない。いや、そこそこに昇給

する。他方、成功すれば他より昇給は多く昇進ははやくなり、研究のテーマの選定、メンバーの選定の発言権が大きくなるが、しかし莫大な報酬ははらわれない。いいかえると、失敗したときの損失を、その当人だけに負わせず、組織がすくなからず負担する。そうでないと、すぐれた研究者をきわめて創造的な研究に集められない。

こうした書き方をすれば、すでにうちは行っている、といわれるだろう。まさにそうなのだ。いまの日本のふつうの方式と大差ない。あとはすこし手直しすればよい。それゆえにこそ、いままで長期にわたり日本の創造的な研究が欧米をこえ増加してきたのだ。ふつうの議論にしたがい成功報酬は莫大、失敗したら解雇というのでは、とても創造的な研究を推進できない。総じて、いままでの方式のよい点をさらにのばすことこそ肝要であろう。

〔中部産政研 顧問〕





粘土細工の贈り物

(財)中部産業・労働政策研究会

理事長 足 達 廣 紀

米国ケンタッキーで「駐在員」として暮らした9年間、私は多くの「地元」の人達に出会った。帰国して2年経ち、少しずつ記憶が薄れてゆく中で、ますます忘れ難くなる人がある。特にこの4人との出会いは、海外進出という何か攻撃的な言葉を聞くたびに、いつも鮮やかに思い出されてくる。

当時84歳でひとり暮らしのボイヤーズ夫人、彼女の隣人でその世話をしていたコナーズ夫妻とその息子、この人達は、トヨタ自動車のケンタッキー工場からさらに15マイル程北に入った小さな村に住む「ケンタッキン」であった。はるか東洋の国からトヨタがやってきて、ブルー・ガラスの地に大工場を建設する、これはケンタッキー州民にとってまさに「南北戦争」以来の大事件であった。

「日本人がやってくるぞ!」と騒ぐ人達もいたという。生まれて以来ずっとこの地に住むボイヤーズ夫人は、何が起きるのかこの目で見守りたいと考えた。工場建設が始まると、毎週一回近所のコナーズ夫人に車にのせて来てもらい、建設現場に近いローカルの道路から工事の一部始終をずっと見つめ続けた。1年半が過ぎ、そこに想像を絶する巨大な工場が出現すると、今度は工場の中をひと目見てみたいと願った。これを知ったコナーズ夫人が思い切って工場に電話をかけてきた。その

時の工場は生産開始直前で、外部の人の見学などとんでもない話であった。しかし、この話を聞いた社長は「是非見て頂きましょう。」といい、異例の招待となったのだ。

その日、社長の秘書がやって来て、「一行は今見学を終えて、こんどは日本人に是非会いたいといっている。日本人なら誰でも良いそうだから」私に出てくれと言うのである。

私は1億2千万同胞の代表になった気分で、皆が待っている応接室に入った。黒ひげを生やしたジーンズ姿の大男、色褪せたピンクのセーターを着た奥さんらしい女性、14歳位の色白の少年、そして車椅子に座った白髪のおばあさん、この4人の「地元民」は初めて近くで見る「日本人」に目を凝らしていた。

「こんなに大きくて、きれいで、明るい工場を見たのは初めてです…」ようやくコナーズ氏が口を開いた。彼は近くのフォークリフト工場に勤めていたが、半年前に閉鎖されたので今は失業の身だという。ボイヤーズ老はじっと私をみつめたまま、コナーズ氏が私の英語を別の英語に“訳”すのを聞いて、静かにうなずいていた。日本の寝間着のようなものを着た彼女は、やがて皺くちゅの手を延ばして私の腕をつかむと、「よく思いきってケンタッキーに来てくれた」と言った。彼等は、私達駐在員を祖国を捨ててアメリカに

渡ってきた「移住民」と信じているようだった。

コナーズ夫人はプレゼントだといって、パッチワークをしたクッションを差し出した。見ると中央に刺繍がしてある。日の丸と星条旗、その下に2本の手が握手をしている。彼女は笑いながら「日本人の手はこんなには黒くありません」と、私の手の色と茶色の布で描いた片一方の手とを見比べて言った。

それまで黙って立っていた少年が、小声でつぶやきながら、私に何か手渡そうとした。それは黒光りした平たい楔の様なもので、手のひらにちょうど収まった。「ケンタッキー州の形なんですよ」と父親が説明してくれた。「この子が家の裏の粘土で作ったんです」と母親が付け足した。私は一瞬何と言ってよいかわからず、マッコウ鯨のようにも見えるデコボコの粘土細工を見つめた。「このペーパーウェイト、しゃれてるね。大事に使います」と言うと、彼は初めてニコリと笑った。

1週間後、コナーズ夫人からカードが届いた。そこには「サンキュー！ サンキュー！ サンキュー！」と書かれてあった。

それから3ヶ月経った晩秋の頃、コナーズ夫人からまた社長秘書に電話が入った。「このあいだの日本人に、家族で自宅に来てほしい」というのだ。

フリーウェイからおりて田舎道を20分も走り、ようやく彼等の棲家が見つかった。古屋の壁に白い横断幕が張ってあるのが見える。近づいて見ると、「Welcome Adachi Family!」と赤いスプレーで書いてあった。

南部風の夕食をごちそうになり、百年以上も経っているという家の中を見せて貰った。壁も天井も荒削りの太い丸太が露出している。オーブンも木を燃やして使うもので、トイレは“ボットン”方式であった。タンスやテーブルなどの家具も、アンティーク風というより手垢にまみれた廃品の風情であったが、みな

どこかに捨てられていたものを拾ってきて修理して使っているのだという。2階の子ども部屋には荷馬車を改造して作った幌付、轆付きのベッドが置いてあった。ファミリールームには奥さんの手になる色とりどりのパッチワークが所狭しと飾ってあり、彼等はこの暮らしぶりに至極満足しているように見えた。

帰りに車で5分ほどのボイヤーズ夫人の家に寄った。彼女は薄暗い部屋で、一人車椅子に座って私達を待っていた。彼女は「よくケンタッキーにきてくれた」といいながら、私の妻を両腕で抱くと、涙を流して歓迎してくれた。ボイヤーズ夫人と同年輩の病いがちの妻の両親の話をする、「いつ呼び寄せるのか？」と又涙ぐんだ。

その後、彼等と再会する機会はなかった。7年後、日本に帰国する直前になって、私はボイヤーズ夫人が工場の建設工事を見つめていたであろう場所を探した。それは工場の東側に横たわる丘陵だった。工場からはいつも見えているが、そこから工場を見渡したことはない。さびしい地方道を登り、林を抜けて高台で車を降りた。振り返った瞬間、突如眼下に広がる景観に、私は文字どおり仰天してしまった。右から左まで目に入る限りのすべての視界を、150万坪の巨大な工場が一面覆い尽くしていたのだ。この圧倒的な「海外進出」の壮大さに、私は「駐在員」として誇りを感じないわけではなかったが、そのブルグラスと呼ばれる美しい大地への「割り込み方」は、私の想像をはるかに超えるすさまじいものであった。ボイヤーズさん達は、一体どんな気持ちでここからこの変容を見つめていたのだろうか。

今も私の机の上には、粘土細工の“ケンタッキー州”が置いてある。時折手にとって見つめると、そこに暮らす素朴でやさしい人達の顔がいつも思い出されてくる。



企業内における メンタルヘルス施策

— メンタルヘルス風土の視点から —



名古屋大学教育学部
助教授 金井 篤子

1. メンタルヘルス施策の抱える問題

近年、職場におけるストレスから生じる歪み、例えば、過労死、バーンアウト（燃え尽き症候群）、テクノストレス、出社拒否症、昇進うつ病、ワーカホリック（仕事中毒症）などが社会的な問題として取り上げられるに伴い、企業内における従業員のメンタルヘルスへの関心が高まっている。企業によっては専門スタッフを配置して、従業員のメンタルヘルス増進に前向きに取り組むところも現れている。しかし、これらのメンタルヘルスへの取り組みは緒についたばかりであり、現状では以下のような問題が指摘されている。まず、1）取り組みが始まったばかりであることから、具体的な施策の実施において、現場の担当者の試行錯誤によらざるを得ないという方法論の問題、2）情報を得たいと思っても、従来タブー視されていた分野の情報であるために、公開されている情報が少ないという情報の不足、3）個人あるいは組織の精神的な問題を扱うために、担当者のスキルや専門性、企業が自身の姿勢を問われるという問

題そのものの難しさである（若林・平石・金井、1993）。

2. メンタルヘルスとは何か

以上のように、企業内におけるメンタルヘルスの問題に課題は多いわけであるが、これらの問題を考える上で、その目的であるメンタルヘルスをどのように捉えるかは非常に重要である。WHO（世界保健機構）では、健康を「健康とは肉体的にも、精神的にも、社会的にも完全によい状態（well-being）であって、ただ単に病気や虚弱ではないというだけではない」と定義している。ここからメンタルヘルスは、単に精神的に問題がなければよいということではなく、精神的により健康で創造的な活動が目指されているという点が強調される。

3. 総合的な人間性の保証システムとしてのメンタルヘルス施策

このため、企業内のメンタルヘルス施策

は、単に不適応者を治療したり、逸脱する可能性のある者をスクリーニングして取り除くといったことのみではなく、組織で働くすべての人が精神的に健康で、自己の可能性の発揮を求めて働くことのできる環境を保证するための、統合的な人間性の保証システムであるべきと考えられる。

しかしながら、現状では、このような意味での職場におけるメンタルヘルスの重要性は、まだ広く認識されるには至っていない。歴史的に精神的な病気のみが注目され、それが偏見の目で捉えられてきたからである。先に我々が行った企業内心理相談員（労働省認定）を対象とした実態調査においても、「今後のメンタルヘルスを考える上での問題点」について自由記述で回答を求めたところ、最も多く指摘されたのが経営トップや管理職のメンタルヘルスに対する無理解や、従業員自身の偏見による施策実施の難しさであった。上記のシステムの施策の実現を可能にするためには、職場環境作り、および経営者・従業員双方の理解促進、すなわち、企業のメンタルヘルス風土の醸成が重要な課題である。

そこで、期待される企業のメンタルヘルス風土とは何か、あるいは現状の風土はどうなっているのか、風土の果たす役割は何か、風土と施策との間に関連はあるのかなどについて明らかにする必要があると思われる。本稿では、先に行ったメンタルヘルス風土の実態調査の結果を中心に報告することとしたい。

4. 期待される企業のメンタルヘルス風土

今回の実態調査は、民間企業5社の正規従業員600名ほどを対象に実施された。対象企業には製造業、サービス業、電気・ガス・水

道業などが含まれている。まず、メンタルヘルス風土に関する項目が作成され、因子分析という統計的手法により、メンタルヘルス風土が分析された。そこで風土に関する3つの次元が確認された。

一つは、「わが社は、社内に精神的な悩みを相談する体制が整っている」「わが社には精神的な不調を理解する雰囲気がある」といった、企業のメンタルヘルスに対する姿勢や対策、システムなどへの信頼や評価を示す次元である。二つめは「精神的な不調が職場に知れたら、勤めを続けられない」「わが社では精神的な不調から復帰した場合、その後の人事考課には当然影響するだろう」といった、自分自身がメンタルヘルス不調に陥ったら、職場への復帰や昇進などの道がなくなることへの不安を示す次元である。これはしかし、精神的な不調への偏見や無知に起因した不安と考えられる。最後の3つめは「身体と同じように心の健康にも留意すべきだ」「人は誰でも企業の中で精神的に健康で過ごす権利があると思う」といった、一般的なメンタルヘルスへの理解を示す次元であった。

これらの次元について、現状を見てみると、企業の姿勢評価の次元は2.64点、メンタルヘルス不調への不安の次元は2.96点、メンタルヘルスへの理解は4.58点であった。得点は1点から5点に分布するため、メンタルヘルスに関する常識的な範囲での理解は大変高いが、企業はあまり対策に熱心ではないと感じており、自分のことと考えると不安がそこそこある、という状況であることがわかる。

さらに分析の結果、企業のメンタルヘルスに対する姿勢への信頼が高いほど、メンタルヘルス不調への不安が低いほど、また、メン

タルヘルスへの理解が高いほど、メンバーのストレスが低く、職務満足度や充実感が高く、さらに創造的態度が高いことが明らかとなった。これらのことから、期待されるメンタルヘルス良好なメンタルヘルス風土とは、組織内にメンタルヘルスへの理解が浸透し、だれにでもメンタルヘルス不調のあり得ることがメンバーに理解されており、精神的な問題で自らの地位や尊厳が何ら脅かされないという企業への信頼を示すものと考えられよう。

5. メンタルヘルス風土を支える企業施策

次に、各企業が実施可能なメンタルヘルスに関する施策のうち、主なものを20項目あげ、従業員の認知度（実施していることを知っているかどうか）を調査したところ、図のように、最も多く認知されていた施策は「社内報を利用したメンタルヘルスに関する知識や情報の伝達（50.6%）」で、次いで「メンタルヘルスに関する小冊子の配布やポスターの掲示（48.5%）」であった。また、最も少なく認知されていた施策は「専門家（カウンセラー、精神科医など）による職場訪問（6.9%）」で、次いで「精神的な不調に陥ったときの休職、復職などを適切に処理するためのマニュアルの整備（8.4%）」であった。

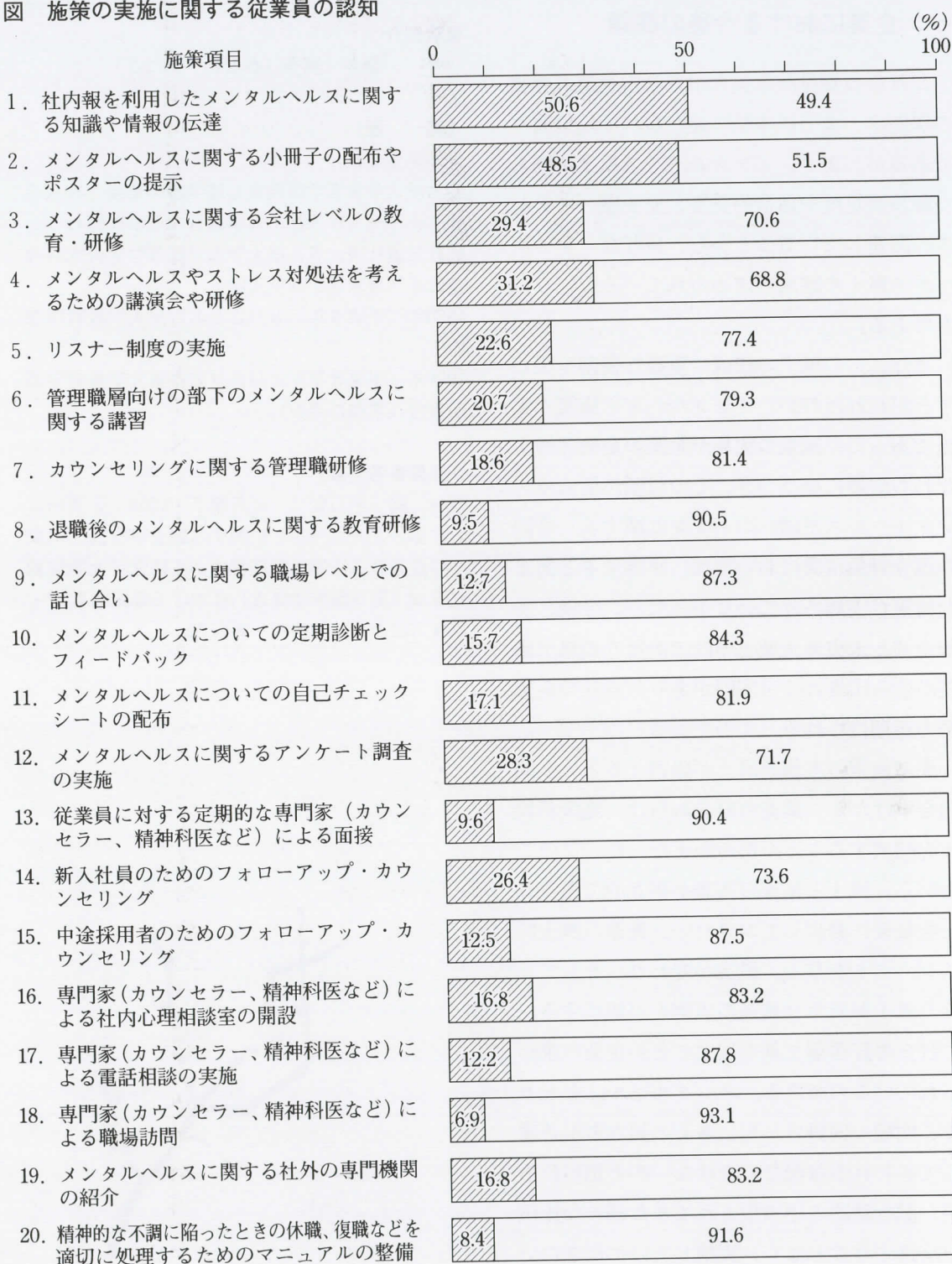
さらに、これらの施策は「メンタルヘルスに関する会社レベルの教育・研修」や「管理職層向けの部下のメンタルヘルスに関する講習」などのメンタルヘルス教育、および「新入社員のためのフォローアップ・カウンセリング」や「メンタルヘルスに関する自己チェックシートの配布」などの早期発見施策、「専門家（カウンセラー、精神科医など）による電話相談の実施」や「精神的な不調に

陥ったときの休職、復職などを適切に処理するためのマニュアルの整備」などの援助施策の、3つのカテゴリーに分けられたが、平均するといずれもほとんど認知されていなかった。しいていえば、メンタルヘルス教育の実施が認知されている方であった。

これらの認知度について興味深いことは、認知しているからといって、メンバーのストレスや職務満足度、充実感、創造性などには結びついていないことである。では、認知度は意味がないかということではなく、これらの認知度が高いほど、メンタルヘルス風土が良好であることが明らかとなった。すなわち、施策の認知度は直接、従業員の満足などに結びつかないが、それは風土を形成し、風土を媒介として、従業員の満足などを高めるのである。これらのことから、企業としては、わが社はメンタルヘルスの問題に積極的に取り組んでいるという姿勢を示し、一人一人の従業員にそれを知らしめることが非常に重要であると言える。それはただ単にストレスを低めるという意味を持つのみでなく、満足度や充実感を高め、ひいては個人の創造的態度にも影響を与えるのである。

もちろんこれらの認知度は、実際に実施されている程度に大きく影響を受けるので、実際に施策を実施するということが重要である。今回、最も多く認知されていた施策でも、50%そこそこであり、全体の認知度はかなり低かった。実施はされているが、みんなが知らないのか、実施もされていないのかについては、個々の企業の事情があると思われるが、今後さらなる施策の実施とその広報が期待される場所である。

図 施策の実施に関する従業員の認知



 実施されていると思っている
 実施されていないと思っているか
 実施されているかどうか知らない

6. 企業における今後の課題

これらの知見から引き出される企業の今後の課題は、すでに本稿に述べられている通りであるが、まず、メンタルヘルス風土が個人の職務満足度や創造的態度、充実感、ストレスに関連していることから、良好なメンタルヘルス風土の醸成が求められているということである。

また、この風土の醸成に重要な役割を果たすと思われたのが、メンタルヘルス施策の実施であった。施策の実施が企業の姿勢評価すなわち信頼に結びつき、その信頼が個人のメンタルヘルス不調への不安を低減する。今回の調査対象企業においては、平均するとあまり施策が実施されていなかったが、今後、実施企業と未実施企業との間でかなりの風土格差が生み出される可能性があり、各社の企業努力が期待される場所である。

先に施策の実施を風土が阻害するという問題を挙げたが、調査の結果からは、施策が風土を醸成することが明らかとなった。このことから、風土と施策の実施が相互的であることを最後に強調しておきたい。施策が風土にインパクトを与え、風土が変わり、そして、その風土が新たな施策の実施を可能にする。これらの好循環を創り出すことが企業に求められているのである。メンタルヘルスをとりまく問題の困難さから、多くの担当者が苦慮しておられる状況なのではないかと思われるが、試行錯誤の中で生まれてきた様々な施策を躊躇することなく、実施していただきたいと思う次第である。

筆者紹介

金井 篤子（かない あつこ）

〔略 歴〕

愛知県生まれ。

名古屋大学教育学部教育心理学科卒業後、株式会社リクルートに入社。人事教育の仕事に携わる。同社を退社後、名古屋大学大学院教育学研究科発達臨床学専攻博士課程入学。

1994年（平成6年）8月より名古屋大学教育学部助手。

1996年（平成8年）4月より名古屋大学教育学部助教授（現在に至る）。

〔主要参考文献〕

若林 満・平石賢二・金井篤子 1993 企業内におけるメンタルヘルスに関する調査報告書 平成3年度教育方法等改善経費による研究「大学院独立専攻（発達臨床学専攻）における臨床的教育・訓練方法の追跡的研究」報告書。





最近のメンタルヘルスに 関する課題と対応



NKK

人事部安全健康管理グループ
マネージャー 高橋 信雄

1. はじめに

大手証券会社や銀行をはじめ多くの企業が経営に行きづまる等、昨年は大変な1年であった。我国の経済はバブル経済が崩壊して以降、オイルショック以来と言われる不況に見まわれており、様々な業種において構造不況の様相が深まっている。会社が倒産の危機に瀕するということは、働く者のストレス要因として最大の部類に属するものである。

加えて、我国の社会経済システムは大競争時代と言われる大変革の時期を迎えつつあり企業経営は一層の迅速かつ厳しい対応が求められている。

昨今の社会経済情勢の目まぐるしい変化は、「人と人」「人と物」あるいは「人と情報」等の関係において、さらに多大なストレス要因を生じることになりかねない。

もとより、近年は急速に進展しつつある科学技術の進歩や高度情報化、そしてたゆまぬ合理性の追求等により、働く人々のストレスの度合いが強まる傾向にあった。

このような状況を鑑みるに、働く人にオプティマル（適度）なストレスが及ぶようコン

トロールし、個々人が能力を存分に発揮できるようサポートするとともに、組織が十分に機能するようにしていくことは大変重要である。ここにおいてメンタルヘルスケア施策は大切な役割を担うものと期待される。こうして見ると、近時メンタルヘルスケアのニーズはこれまでになく高まりつつあると言えよう。

一口にメンタルヘルスケアと言っても、では具体的にどう進めるかとなると、即座に特効薬的な対策を提示することは難かしい。

本稿においては、昨今、働く人のストレスを高めている主な要因に触れ、整理するとともに、対応策をどの様に見い出していくかという視点を、これまでNKKが試みてきた例を紹介しながら、その視点を論じてみたい。

2. 社会経済システムの現況と今後

高度経済成長が望めず、低成長（あるいはマイナス成長）の時期が続き、我国の経済システムは大きな転換期を迎えている。変化しつつある事象の多くは、産業現場や働く人々の心のあり方に大きな影響を与える。

その事象の主なものを挙げると、「バブル経済の後遺症等によって起きた不況感の広ま

り」「大競争時代の到来」「我国の将来の活路を見い出すための構造改革の推進」そしてこれらの動きに呼応した「各企業の対応」である。

多くの企業が、リストラに着手し合理化を推進するとともに人事制度を見直す等して、業績を良くし、生きのびるための方策を進めている。

一方、社会全般の傾向としても、心のあり方に影響を与える様々な要因が考えられる。「人口構成の高年齢化」「核家族化」「都市化の進展」「高度情報化・ＯＡ化」「ボーダレス化」「価値観の変化」等である。

これらの影響により起きてくるメンタルヘルス不全や職場の沈滞ムードを回避するために、個々人がそして企業が心がけなければならないことは少なくない。

3. 課題への対応姿勢

(1) 自助努力の醸成

メンタルヘルスを考えるにおいて、大前提となるのは「働く者一人一人が自己を確立し他人に依存する気持ちをなくすこと」である。このために自らが研鑽を重ね、「心・技・体」を磨いておくようにしたい。自助努力が基本

にあり、そこに企業や組織のサポートがあって、はじめて望ましいあり方がつくり出せるものと思う。

(2) 産業精神保健の二つの側面

産業の場における精神保健上の課題は大きく分けて二つの側面がある。

1つは、アクティブな側面とでも言うべき課題で、従業員が前向きな気持ちで会社生活や家庭生活を送れるよう配慮するとともに、組織が活性を高め充分に機能する様にすることである。

2つめは、パッシブな側面でメンタルヘルス不全に陥ったケースへの対応である。

前者は経営側が主体的に考え対応すべきことであり、後者は精神保健に関する専門家が主体となって対応すべきことである。

これらの対応のために施策をどう設定するか、組織やスタッフをどうするか等は個々の企業、事業場が実態に則して考慮すべきである。

NKKにおいては、次表の①～③の前段および⑤の後段（職場復帰時の配慮）を会社が関与するメンタルヘルスケアの対象領域と捉えている。

保健行動の5段階とメンタルヘルスケアの方法（例）

	①健康増進	②疾病の予防	③早期発見治療	④専門治療	⑤リハビリテーション
ケアの方法	←――・メンタルヘルス教育――→				
	・趣味 ・レクリエーション ・リラクゼーション	・生活相談 ・カウンセリング ・フェイスチェック ・世話活動	・健康診断 ・メンタルヘルス調査	・専門機関、専門家による治療	・家庭復帰 ・職場復帰訓練補助

（U S の公衆衛生学者クラーク & レベルの提唱を基に作成）

4. 精神保健の3つのアプローチ

企業のメンタルヘルスに関する取り組みのアプローチの仕方は、主に次の三つがある。

- ①人事労務管理型のアプローチ……各人の職務を通じた自己実現への期待は今日でも大きい。個人および集団の活性や適応度あるいはモラルを、労働条件や労働環境そして人事・労務諸制度との関連の中で向上させようとするものである。
- ②管理監督者型のアプローチ……職場のリーダーである管理監督者が日常業務の中で部下との接触を通じて、各人の心身の健康を保持しようとするものである。管理監督者は職場の人間関係の中心として、障害の気づきから業務の教育およびモラルアップを通じた「やりがい」の醸成まで、多くの関わりあいを持つ重要な役割を果たす。
- ③保健医療従事者型のアプローチ……産業医・精神科医・産業保健婦そしてカウンセラー等の保健医療の専門家によって行われるケアである。治療や相談、家族や職場との連絡調整、健康増進のための教育等を行う。

他に、労働組合によるアプローチがあり、大変重要な役割を果たす。様々な相談に応じたり、支援活動を行うもの（いわゆる世話活動）で、会社に言いにくいことや知られたくないことでも、労働組合には相談できるということがよくある。会社の施策と平行して推進され、効果を上げているケースが多い。

5. メンタルヘルスクエア施策

メンタルヘルスクエア施策は、そのために独自に設定するというものはあまり無く、人事管理や労働衛生等、他の様々な施策と関連し、補完しあいながら進められることが多い。

以下に、NKKの例に言及しつつ、主な取り組みについて記す。

(1) メンタルヘルス教育

メンタルヘルスとは何か、心の健康を維持するためにはどうするか、メンタルヘルス不全とは？、メンタルヘルス不全を起こした人にどう接するか等の知識を得ておくことはメンタルヘルスクエアの基本である。

NKKでは、社内版テキスト（A4版102頁）を作成し、主に管理監督者等を対象に実施している。

(2) 労働衛生管理

良好な職場環境と作業方法、そして健康状態を把握しながらの適切な就業配置管理は、心の健康、組織の活力に密接な関係がある。そもそもメンタルヘルスクエアは労働衛生管理の一環として位置づけられるものであり、NKKでは一体のものとして推進している。

(3) 人事労務管理（就業配置管理）

就業配置管理の目的は、従業員の能力、適性、健康状態等を踏まえた人事措置を通して個人および組織の生産性を最大限に引き上げることである。これが適切に運営されるとともに公正な評価が行われることは、従業員のメンタルヘルスに大きく寄与する。

(4) 世話活動

メンタルヘルス不全に陥ったケースをみると、病気やお金、人間関係等のトラブルが背景にある場合が多い。上司や労働組合の担当者が適切なアドバイスを与え、援助の手をさしのべることによって、解決に結びついたケースが少なくない。

(5) 相談窓口の設定

悩み事がある時や気持ちが不安定の時等に、気軽に相談できるところがあると、メンタルヘルス不全の防止に繋がる。NKK（京浜地区）では次の相談窓口を設けている。

①精神衛生室……精神科医と心理の専門家がおり、本人、家族等の相談に応じる。

②保健センター……産業医と担当保健婦がおり、健康問題全般の相談に応じる。

③生活相談室……相談員がおり、必要があれば弁護士、税理士等とも相談できるようになっている。

相談窓口が社内にあった方がよいか、外部委託等の方がよいかは意見の別れる所である。

(6) その他

健康増進のための各種福利厚生施策は、従業員のメンタルヘルスのために役立つ。NKKにおいては、運動施設や保養所を設けている他、「すこやか運動」と称して、健康診断時に個人に対する適切な運動や食事の内容を処方する等試みている。

6. 結 語

産業社会におけるメンタルヘルス対策の必要性は、一般に言われ出して久しく、また昭和63年の労働安全衛生法改正においては、心身の健康づくりのための取り組みが事業者の努力義務として課され、心の問題をふくめた指針が示された。

最近の社会経済システムの日まぐるしい変化は、企業におけるメンタルヘルスケア施策の必要性をさらに高めつつあるようである。

しかしながら、必ずしも多くの企業で導入、実践されているわけではない。実施していても、まだトライアルの段階にあるというのが実態ではなかろうか。

今回、NKKの対応例を引用しながら稿をまとめたが、我々もまだ試行錯誤の真最中というところが本音である。施策の有効性の検証も含めて、検討すべきことは多い。

次はいずれかの機会に、このテーマに関して読者の皆様からのご教示、ご提案をお聞か

せいただきたく思う。

筆者紹介

高橋 信雄（たかはし のぶお）

〔経 歴〕

1952年1月13日生まれ

1976年3月 東京大学 医学部保健学科 卒業

1978年3月 東京大学大学院 医学系研究科
修士課程修了

1978年4月 NKK入社（労働部配属、安全衛生
管理を担当）

1993年4月 人事企画部 人事部安全・健康管理
課長

1997年7月より現職

〔社外役職〕

日経連（日本経営者団体連盟）

医療政策部会 委員

産業保健問題小委員会 委員

じん肺問題小委員会 委員

労働省 個人別健康診断情報管理システム委員会 委員（日経連推薦）、(社)日本産業カウンセラー協会リスナー会 顧問 他

〔著書〕

- (1) NKK労働部健康開発室著（共著）；「NKKのストレスマネジメント」エイデル研究所、1989年10月刊
- (2) 高田 昆 他編（共著）；「職場のメンタルヘルス・ケア」、南山堂、1997年2月刊
- (3) 川田智恵子編（共著）；「新しい健康教育・公衆衛生の視覚」、杏林書院（近日刊行予定）他

〔参考・引用文献〕

- 1) NKK労働部編（高橋他共著）；NKKのストレスマネジメント、エイデル研究所、1989.10.
- 2) 高田 他編（高橋他共著）；職場のメンタルヘルス・ケア、南山堂、1997.2.
- 3) 日本産業精神保健学会編（高橋他共著）；産業精神保健ハンドブック、中山書店、近刊予定



手づくりのメンタルヘルス 活動を目指して



アイシン精機株式会社
安全衛生環境部

部長 栗原 壮一郎

〈物の豊かさから心の豊かさへ〉

当社がメンタルヘルス活動をスタートさせたのは1986年。高度経済成長の波に乗ったモータリゼーション、そして二度のオイルショックの波をかぶったものの高品質と原価低減活動の展開、また得意先の市場拡大のおかげで順調な発展をしてきた。

その結果、福利厚生面でも寮・保養施設・体育施設などハード面はもとより、住宅融資や食堂のカフェテリア化等ソフト面でも充実し、従業員の生活は物質的にはある一定の水準が確保されるようになった。

一方、労働人口の高齢化は確実に進み、人に依存する部分の多い製造業にあっては、健康な労働力を確保していくことは重要な課題であり、従業員の健康保持・増進を福祉ビジョンの目玉として位置づけた。

当時、労働省からは働く人の70%近くが、心的疲労を訴えているといった調査結果が発表された。心的エネルギーが枯渇してしまえば身体的健康も損なわれ、職場で力を発揮することはおよぼもつかないであろう。企業を健康な活力ある組織にするには働く人が持てる能力を最大限に発揮することが必要であり、そのためには特に心が健康でなければならないという認識からメンタルヘルス活動に取り組んだ。

〈活動の基本的な考え方〉

(財)社会経済生産性本部メンタルヘルス研

究所は、働く人の約10%が「精神的に落ち込んでいたり、性格・思考に偏りが見られ、何らかの対応が必要」と述べている。確かに当社の心の健康調査の結果を見ても同様のことはいえるが、実際には現在働いている人々であり、基本的には健康な人の集団である。

そうした観点から、企業で進めるメンタルヘルス活動は病人やトラブルメーカーを探してその対応をするのではなく、いつも職場で働いている人が心の健康を低下させることなく、いやむしろ心の健康を高めることにより健康な活力ある職場を作ることを目指すことと考えている。そのため当社のメンタルヘルス活動は主体をそれぞれの職場に置き、我々スタッフは職場活動の進めやすい体制づくりと具体的なプログラムを支援することに主眼を置いている。

〈社内理解者づくり〉

企業の文化を変え、働く人の心に変化を呼び起こすには目指す方向を明確にしなければならない。

近年、意志決定迅速化のために組織のフラット化が唱えられているが、程度の差はあれ職場にはまだタテ型組織が存在し、リーダーによってその色合いは決まってくる。そうした現実を考えると、職場単位でメンタルヘルス活動を進めるには、組織のリーダーつまり組織に大きな影響力を持つ層に向けての理解活動が重要となる。そこで当社のメンタ

ルヘルス活動は全役員・部門長に対して活動の目的と考え方、そして進め方を個別に説明し、コンセンサスを得ていくことから始めた。こうした活動で一応の理解は得られるが、具体的な進め方についてはなかなかイメージが沸かないので、プログラムの展開計画を具体的にしておくことが大切である。また、プログラムの一つひとつが職場組織の本来の機能をうまく進めるための活動であるという考え方を浸透させるため、プログラムの運営も画一的になるのではなく、個々の組織・職場の特性に合わせる柔軟さが必要である。

〈会社あげての活動とするために〉

心の健康づくりのような結果がはっきりとした形としてみられないものは、教育の場では評価を得ても、いざ職場に戻り現実的な課題に直面すると忘れてしまうのが常であり、持続性は乏しい。

そのため、会社方針に「従業員の心身の健康づくりの推進」を明確にうたい、推進組織として健康管理グループを設置し、スタッフも計画的に充実させてきた。つまり、会社が従業員の健康づくりに取り組むことに対しての意思表示をし、形に表わしたのである。

〈心の健康を大切にす風土づくり〉

「健康は何にも増して大切である」ことは誰も異論のないところである。しかし、日常生活に支障のない限り、健康保持のため努力をすることは少ない。ましてや、自分の心の健康状態について関心を持っている人は稀であろう。

我々が自分の健康に関心を寄せるのは病気の時と年に一度の健康診断結果を手にした時ぐらいである。しかし、心の健康については自ら病気だと感ずることは少ないし、健康診断を受けることもない。そこで、一度に多くの人の調査ができ、プライバシーが守られ、フォロー体制の整っている心の健康診断をということからJMI健康調査（財）社会経済生産性本部メンタルヘルス研究所）を全従業

員に定期的実施するようにした。

心の健康調査導入は費用的な裏付けがあればさほど難しいことではないが、事前の地ならしが十分行われていないと効果が上がらないばかりか、不信感すら与えかねないことを知っていなければならない。

心の健康調査は病人・トラブルメーカーを探そうとするものではなく、あくまで健康診断であってプライバシーが絶対に守られるものでなければ正確な回答は得られないし、ひいては正しい診断が受けられない。こうした課題をクリアするために実施対象となる事業所では各階層別に調査の必要性・目的・進め方・結果のフィードバック・フォロー方法等を勤務形態も考慮しながら何度も繰り返し説明をして歩いた。

職場を構成する個人の心の健康データを集計して、組織の健康状態を知るというのがJMI健康調査の一つの特徴であり、そこで得られた職場の課題を職場単位に報告の上、管理監督者とその対応策を検討し、職場環境の改善や職場内交流会など実行できるものから実践するようにしている。この時特に注意をはらわなければならないのは、職場にある問題は管理監督者の責に帰すのではなく組織全体の課題あるいは仕事の特性の問題点から捉えることであろう。この扱いを間違えると被害者をつくってしまい、対応策を進めることができなくなってしまう。こうしたきめ細かな活動を継続していくことが風土を作る基礎となるものと考えている。

〈ストレスのたまらない組織づくり〉

人が生きていく限り必ずストレスに遭遇し、特に企業のように組織の目的が明確なタテ型社会にあっては避けることのできないことが多い。

働く人の心の健康に大きく影響しているのは仕事の量や質および職場の人間関係であり、上司が働く人の気持ちを理解し、支援すれば健康度は高くなるのがJMI健康調査

図1 リスナー教育の内容・進め方

1	基礎教育 3 時 間	*管理・監督者に必要なメンタルヘルスに関する基礎知識を専門家の講演を通して学習する
↓		
2	導入教育 3 時 間	*同社に於ける心身の健康づくりの取り組みとメンタルヘルス活動の基本的な考え方、ねらい、管理者に期待される役割について *リスナー活動について *相談活動の仕組みについて（スタッフによる説明）
↓		
3	実務教育 PART I 15 時 間	*「相談者との関係のつくり方」「心の動きを知るポイント」「話の聴き方」など、リスニングに必要な要素を実技トレーニングを通して体験的に感じ、習得する。
1 週間 この期間には実務教育で習得したことを ↓ 試験的に職場で実施してみる。		
4	実務教育 PART II 7 時 間	*個人の価値観の相違を体験的に理解することを通し、話を聴くことの意味を考える。 *管理者としてのあり方を中心に全体のまとめをする。

図2 リスナー会活動の内容

相談活動	*なんでも相談室の開設 (週1回昼休みに開設) *朝のあいさつ運動 *日常業務で積極的リスニング ★応援者・受援者との個別面談 ★休職者・復職者との個別面談
ふれあい活動	*なんでも話し合える職場づくりのための触れ合いの機会づくりとして全員参加の工場レクリエーションの実施 ★ソフトボール大会 ★バレーボール大会
啓発活動	*職長以上の管理・監督者の勉強会を主催する *リスナー活動のP・R ★朝ビラの配布 *意識の啓発をねらったアンケートの実施

結果に現われている。だが、「話を十分に聴いている」ということに対する評価には上司と部下の間に大きなズレがある。

こうした事実から、上司の「話を聴く力」「コミュニケーション能力」がストレスをためない職場をつくるには欠くことができないと考え、リスナー活動に取り組んだ。

当社のリスナー活動は、まず工場部門で従業員約50名に一人の割合で話を聴く姿勢を備えた職長クラスを推薦してもらい、〈図1〉に示すようなリスナー教育を実施してきた。この教育は体験的なトレーニングを中心としているため関心が高く、受講者の評価も高い

が、実践は難しい。こうした現実を考慮し、長くリスナーとしての意識を持ち続け実活動に結びつくよう、リスナー教育終了者で工場ごとにリスナー会を組織し、〈図2〉に示すような活動を会ごとに特徴をもたせながら運営している。活動を息長く続けるためには周囲の理解が必要であり、会の組織化と同時に趣旨・活動方法を説明し「リスナーとしてのスタンスは全管理監督者に求められ、全員の協力が必要である」ことを訴え、4

年をかけ13の事業所でのこうしたリスナー会活動をスタートさせた。

リスナー会活動を続けていく中で「こうした活動は他の管理監督者にも広げるべきだ」とか「リスナー活動を実効あるものにするには管理者層の理解を深めなければ…」といった声が大きくなってきた。いずれももっともな話であることに加え、事務・技術職についてはリスナー会活動が展開しにくいこともあり、全管理監督者がリスナーとしての素養を身につけることをねらい、課長全員にリスナー教育を計画、4年で500名余の課長層の約95%を教育し、現在は新任課長・職長の

フォーマルな教育と位置づけ実施している。

リスナー活動の範囲が広がれば広がるほど、積極的にリスニングしようとする人々をサポートする体制を整備しておかなければならない。人の悩みや不平不満は多種多様である。たとえリスナーとして体験学習を受けていても、それぞれの相談に乗ることは難しい。そうした中で活動を促すには困った時にいつでも支援が得られるという安心感が必要であるが、当社ではケースワーカーがその受け皿となり、リスナーから相談したいと申し出があれば必ずその職場に出向いていくようにしている。相談というと相談室を思い浮かべる人が多いようだが、相談室に入るとどうしても構えてしまうため特に本人の希望がなければ職場にできる限り近いところで日常的な会話として対応することが多い。また相談によっては社内に対応できない問題もあり、各種医療・教育問題・法律問題・家族関係等々数十にものぼる専門機関・専門家に協力を得られるようにしている。

こうした個別の問題に対応していくことに併せ、従業員の意識を反映した人事制度や職場環境・仕事の仕方等の見直しも忘れてはならない。

J M I 健康調査で部下の数で監督者の健康度が変わり、職場の健康度にも影響を及ぼしていることから、監督者の数を増やしたり、仕事の目標が明確で責任を持たされることが心の健康にとって大切であるということから、上司と部下が年度初めに面談し、個別に目標を定め、年に2回フォローの面談をするチャレンジ面談制度を導入したり、快適職場づくり中・長期計画を策定し、着実に計画を進めることなどが例として挙げられる。

〈メンタルヘルス活動で何が変わったか〉

継続的に心の健康調査を実施している以上、本来ならば従業員の心の健康がかく向上したと定量的に表わすことができればということなのであろうが、J M I 健康調査結果を

見る限りそうは言い難い。

この10年余りの間に企業を取り巻く環境は大きく変わった。地球規模での経済競争・バブル崩壊後の景気の低迷、あるいはそれらをきっかけに始まった産業構造の変革等、産業界はその対応に存亡をかけリストラクチャリングあるいはリエンジニアリングを進め、働く人はストレスフルな生活を余儀なくされている実情を反映しているのであろう。

しかしリスナー教育が進みメンタルヘルスに対する理解が深まるにつれ、気軽に心の問題について相談をしてくる従業員が増え、潜在化していた問題が顕在化できるようになってきた。また部下が心の悩みを訴えた時、かつて上司はあまり積極的に関わろうとはしなかったが、部下とともに相談室を訪れ、問題を共有化しようという者も増えてきている。さらに、長欠・休職者の中でストレス性疾患の占める割合が次第に減少してきていることも心の問題を特別視せず、早めに適切な対応をするようになったことの現われではないだろうか。

筆者紹介

栗原壯一郎（くりはら そういちろう）

〔略 歴〕

1944年6月12日生まれ
明治学院大学 大学院修士課程修了
社会学研究科社会福祉学専攻
1970年4月 アイシン精機株式会社入社
人事部厚生課に在籍
1986年2月 安全衛生環境部に健康管理課を設置
初代課長で着任
1992年2月 安全衛生環境部 部長

〔著書〕

組織の健康【至文堂】（共著） その他学会誌・雑誌等 多数

〔その他〕

1995年10月 「精神保健活動」功労者として愛知県知事表彰
1996年10月 愛知産業衛生大会で愛知労働基準局功績賞受賞



臨床の現場から



静心会 桶狭間病院
臨床心理士 加藤 礼子

1. 健康な心とは

どんな人でも、その人が生きている限り長い人生の内に、挫折や不幸は否応なく訪れます。そんなとき、人はどのようにしてその困難を乗り越えていくのでしょうか。健康な心をもつ人であれば、その時はストレスや欲求不満、葛藤を抱いたり、不安になったり悲しみを感ずますが、いずれはそのような困難を乗り越えていくことができるものです。むしろ不安になるべきときに不安にならず、悲しむべきときに悲しめない人こそが心の危機に陥っているのであり、心の病が生じる可能性が高いのです。

たとえば愛する人を失った場合、誰もが嘆き悲しみ、しばらくは何も手につかない状態に陥ったりします。しかし、やがては心が愛する人を失ったという事実をきちんと受け入れることができるようになり、絶望や耐え難いほどの悲しみを伴わずに、亡くなった人を想い出せるようになっていきます。ところが、愛する人の死をいつまでも受け入れられず、その人を自分のもとに取り戻すことだけに執着してしまう人がいます。やがて、その

ような人は、幻覚や妄想によって愛する人の姿を見たり声を聞いたりするというような、精神病的症状を呈するようになってしまいます。あるいは、愛する人を死に至らしめたのは誰そのせいだと他人を恨んだり攻撃し続けることによって、悲しみを体験しないですませようとする人もいます。このような人が、後に鬱病になったり心因性の身体の病気に罹ったりしてしまうのです。

健康な心とは、不安や悲しみをもたない心ではなく、生きていく上で避けがたい不幸を直視し、不安や悲しみをきちんと素直に感じられる心、正當に悩むことができる心のことなのです。

2. 心が危機に陥ったとき

大きく分けると、心の病は対人恐怖症や強迫神経症、心気症など主に心理的原因によって生じる神経症（ノイローゼ）と呼ばれるものと、幻覚や妄想などの症状が現れる精神分裂病、うつ病といった精神病とに分かれます。後者の精神病は薬物療法を中心に治療が進められていますが、前者の神経症では、過渡的段階に対処療法的に薬が使われることがあ

りますが、あくまでも心理治療が中心になります。これらの「病気」の他、学校や職場・家庭生活での不適応、対人関係上の悩み、家族の問題などに遭遇し、もはや自分一人の心の中だけでは処理できない場合も、明らかな病気とは言えないまでも、心が危機に陥っている訳ですから、適切な心理治療が必要になります。

さらに、心の危機は身体の病気として現れることもある、ということ覚えていただきたいと思います。心身症という病名は何年か前の飛行機事故で有名になりましたが、実際は「身体症状を主とするが、その診断や治療に、心理的因子についての配慮が特に重要な意味をもつ病態」と定義されています。もう少し具体的に説明すると、心身症とは、①発病や経過に心理的因子が明らかに関与しているもの、②身体的原因で発病したものでも、患者の性格的な歪みや発病後におこった精神的問題が症状を悪化させたり必要以上に長びかせたりしており、心理的な面からの治療を加味することによって症状の好転を期待できるもの、とされています。代表的な疾患名を列举すると、胃潰瘍や高血圧、気管支喘息、糖尿病、甲状腺機能亢進症、偏頭痛、夜尿症、円形脱毛症、慢性じんましん、アレルギー性鼻炎などがあり、臨床各科に広範囲にわたっており、100種類以上の疾患があるといわれています。「心身相関、心身一如」とよく言われますが、心と身体は密接不可分の関係にあり、痛みや薬物効果に関しても心理的な問題が大きく関与していることは、今や常識となってきています。

3. 心理療法の基本的考え方

精神科医による治療はだいたい想像がつくと思いますので、ここでは私ども臨床心理士

が行っている心理療法について説明します。

心理療法とは、薬物投与などの医学的な処置を用いないで、主として言語的なコミュニケーションを媒介として心の危機に陥っている人を治療する方法のことで、心理療法を行う人のことを臨床心理士、あるいはカウンセラー、セラピストと言います。また、心の危機に陥って相談にくる人のことを、「患者」と呼ばず来談者、クライアントと呼びます。カウンセラーに相談することを、人生相談のように助言や指導をしてもらうことと勘違いされている方が多いのですが、カウンセラーの役割は、助言や指導をすることでも悩みや症状を取り去ってあげることでもありません。クライアントの言うことを、真剣に親身に傾聴すること、変に变えたり曲げたりせず、そのまま受け取ることです。クライアントからすると、どういう気持ちや思いがあっても、またそれがいかに非合理で矛盾に満ちていても、カウンセラーである相手は否定や批判をせず全体として「まるごとの私」を受けとめてくれる、私のことを馬鹿にしたり、笑ったりしないで、尊重してくれる、大切にしてくれる、関心をもって聴いてくれているという感じになる訳です。これを臨床心理学的には「Acceptance（受容）」といいます。「受容」を、相手が言ったことに賛成することと間違えて捉えてしまう人がときどきいますが、混同しないように注意が必要です。賛成ではなく、あくまでも相手が言ったことをそのままに受け取ることです。

カウンセリングを行う際の基本として、受容とともに大切なのが「Empathic understanding（共感的理解）」ということです。これは、クライアントの話を、どのくらい相手の立場にたって聴いたり感じたり考えたりすることができるか、ということに他なりません。

ん。決して相手と全く同じことを感じなければならぬということではなく、相手が今どのような気持ちでいるのかどう感じているのかを、きちんと想像することができればよいのです。受容や共感的理解を通して、クライアントが自らの問題に立ち向かっていけるようにしていくことが、カウンセラーの大きな役割になります。特にカウンセリングという場でなくても、自分ではおかしいかな笑われるかなと思えることでも自由に話せて、それをそのまま聴いて、受けとめて、わかってくれる人が身近に何人かいれば、自分が自分であらう、それだけで人生ずいぶん生きやすくなるものです。

心理療法の基本的な考え方は、人と人がより深く理解しあうために人間関係に広く通じる考え方であり、今日教育や人事管理などさまざまな分野で応用されるようになってきています。たとえば、トヨタ自動車でも「リスナー制度」と呼ばれる制度があり、職場において円滑なコミュニケーションがはかれるよう、管理・監督者に対してリスナー教育がなされているようですが、是非、相手の話を受容と共感的理解でもって聴けるように、心理療法の基本的な考え方を体験的に学習する機会を設けていただければ、リスナー制度がより効果的に機能するのではないのでしょうか。間違っても、「あなたの気持ちはよくわかった。でも、これはこうなのではないか。こうすべきではないか」などと、自分の狭い枠組みでもって相手を理解したつもりになったり、結局最後はお説教に終わってしまう、このようなリスナーは養成しないでいただきたいと思います。

4. 最近の事例から

Aさんは40歳になったばかり、一流企業の

社員として仕事に励んできました。仕事好きで責任感が強く、几帳面で上司の評価も高く、課長に昇進することになって張り切っていました。ところがそれも束の間で、ちょっとした失敗をしたことから、急に仕事に対する自信や意欲をうしなってしまいました。課内の人達が自分の無能さを馬鹿にしているのではないかと思ったり、誰かがクスクス笑っているとまるで自分が笑われているような気になってしまい、仕事に集中できず、出勤するのも億劫になってしまいました。昇進を喜んでいる家族の手前、休みたいなんて思っても休むわけにもいきません。通勤途中、会社とは反対の方向の電車に乗ってどこかに行ってしまう、このまま電車に飛びこんで死ねたら楽でいいな、などと思うようにさえなりました。そうしたAさんの顔色が冴えないことを部長が心配して、部長の勧めでAさんは相談にこられました。最初は自分の思い通りに動いてくれない部下の批判に終始し、いかに自分が辛い大変な目にあっているか、ということをとらえられて話されました。しかし、カウンセリングの回を重ねるにしたがって、自分をより客観的にみることができるようになり、「自分は几帳面で、言われたことは確実にこなしてきた。誰かに言われてそれをきちんとこなすことと、自分が課長として命令する立場に立つのとは、役割も違えばそれによって背負わなければならない責任の中味が違う。課長という立場の大変さを理解してなくて、安易に課長になれたことだけを喜び、そして気負いすぎていた」ということに気付かれました。地位が上がる時というのは、その人にとって一種の「危機」です。社会的な地位の変化はその人をとて傷つきやすい状況におくもので、Aさんのようなケースは稀ではありません。地位が上がることは嬉

しいことですが、その一方で自分自身への見方というかセルフ・イメージが一変することでもあります。大げさに言えば、ここで死んで生まれ変わって、今までの自分の生き方を変えるべく努力をしなければならない時なのです。抑うつ状態を脱したAさんは「今までの自分のやり方を部下に押しつけるのではなく、一人一人の部下の個性をより適切に把握して、やる気をひきだせるようにしていけるように頑張ってみる」とおっしゃって、生まれ変わったように元気になって相談室を後にしていられました。

Bさんは、人前で話すのが苦手で、会議になると朝から緊張してお腹が痛くなり、トイレに入り浸りになってしまいます。一対一で話しているときは自分の言いたいことが言えるのですが、大勢の前でですと心臓が口から飛び出てしまうくらいドキドキし、頭は真っ白、脂汗タラタラ、舌がもつれて、何を言っているのかわからなくなってしまう。そんなわけで、人前で堂々と話す秘訣を教えてほしい、ということでBさんは来談されました。Bさんは、背が高くてハンサム、スポーツ万能で、スポーツカーを乗り回し自他ともに認める「カッコイイ」青年でした。そんなBさんが、蚤のような心臓の持ち主で悩んでいることなど、誰も知りませんでした。最初のうちはボクシングのジムに通って、何とか自分の弱さを力で克服しようと悪戦苦闘していたBさんでしたが、効を奏しませんでした。しかし、カウンセラーの前で、飾ったり格好をつけないでありのままの弱い自分をさらけ出し、そしてそれを受けとめられる体験を重ねるうちに、「今の自分のままでいい」ということにBさんは気が付き、次第に自分の弱さを認められるようになっていきました。自分の弱点を弱点として認め、それをへんに隠そ

うとせずに、開示できるようになることこそが、真の意味での「強さ」につながります。それ以後Bさんは「会議の前に緊張するのは当たり前、多少声の上擦ろうがドキドキして堂々と話せなくても、とりあえず自分の考えていることがきちんと伝わりさえすればいい」と、気楽に会議に臨めるようになっていきました。Bさんのように対人関係で緊張する傾向は、日本人には大なり小なり認められる傾向です。決して、「自分だけがなぜ人前で堂々と話せないのだろう」などと、悩む必要はないのです。

最近では、地下鉄の駅の周辺に必ず精神科のクリニックが見受けられるようになってきていますし、臨床心理士による個人開業の相談室なども増えてきており、多くの人達が気楽に利用するようになってきています。けれども日本ではまだ、心の病気というと身体の病気と違って特別なこと、異常なものと受け取られがちですし、「精神力で頑張れば何とかなる」などと考えている人も多く、そのために適切な治療を受けられず苦しんでいる人達が相当数いると思われます。クリニックで処方される薬を服用することによって症状が軽快する場合がありますし、臨床心理士に話をすることができればずいぶん心が楽にもなれるはずです。身体の病と同様、心の病のときにも、早期に適切な治療を受けることが大切です。

筆者紹介

加藤 礼子（かとう れいこ）

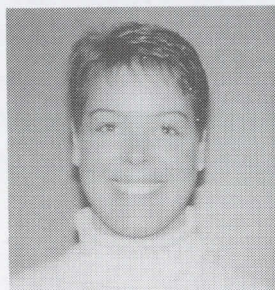
〔略 歴〕

1992年 3月 名古屋大学大学院教育学研究科
発達臨床学専攻修士課程修了
1992年 4月 藤田保健衛生大学
静心会桶狭間病院
臨床心理士（現在に至る）



トヨタ・ケンタッキーの事例

米国における 「従業員援助制度(EAP)」



Toyota Motor Manufacturing, Kentucky
人事部スペシャリスト
エイミー・ブラウン

社会・雇用環境がめまぐるしく変化する中
にあって、現在、働く人達はかつてない程の
難しい問題に日々直面しています。週五日、
9時から5時まで決まった時間働けばそれで
すむという平穏な暮らしは昔のことになって
しまいました。

職場での緊張やストレスに加え、家庭でも
多くの問題が生じています。ベビーブーマー
達は子供の養育だけでなく、年老いた両親達
の面倒も見なければならぬという、苦しい
境遇に立たされています。

大半の既婚者が共稼ぎという現在の家庭で
は、従来の親、夫婦の役割分担は随分と変
わってきています。従って、50%にのぼる離
婚率の当事者になってない夫婦にあっては、
昔のように家族から色々な助けを期待できな
いというのが現状です。

統計によれば、アメリカ人の24%はなんら
かの精神不調を訴え、結婚したカップルの2
組に1組が離婚し、6人に1人は暴力犯罪の
犠牲者となり、毎年100万の家庭が破産に
陥っているといえます。このような状況に加
え、特に最近の技術革新、国際化の進展に伴
うホワイトカラー職場環境の変化を考えると、
今や何らかの従業員援助制度が不可欠で

あるというのは明らかです。

トヨタ・ケンタッキー（Toyota Motor
Manufacturing, Kentucky以下TMMK）では
主として社員を念頭に置いて従業員援助制度
（Employee Assistance Program: 一般に
EAPと呼ばれている）をすでに導入実施し
ております。TMMKでは社員を大切にする
ことを第1にしており、この制度の恩典を本
人だけでなくその家族のためにも提供してい
ます。しかし、この制度（EAP）を導入して
いる他の企業においても同様ですが、社員だ
けでなく、TMMK社自身もこのEAPから大
変なメリットを受けています。というのは、
EAPは社員の緊張、ストレス対策に役立つ
だけでなく、現実に生産性の向上にも実効が
上がっているのです。調査によれば、EAP制
度を持つ企業では欠勤率、傷病率が低下し、
医療費の軽減をもたらしているとのこと。

現代の職場環境のストレスに加え、家庭内
でも様々な問題を抱え、勤労者達は今日ほど
自分の個人的な悩みに対する助けを必要とし
ている時はないと思います。EAPはその必
要な「助け」を社員に提供し、企業には健康
で安定した労働力を提供するものです。

TMMK における EAP 制度の概要

TMMK の EAP は費用会社負担の総合的な相談窓口制度で、個人の秘密は固く守られます。対象は社員本人及び扶養親族で、個人的な問題、場合によっては業務関連の問題や悩みの早期発見や解決のために手をさしのべようとするものです。相談内容は、メンタルヘルス、夫婦生活、家族、お金、アルコール依存、麻薬中毒、法律・訴訟、ストレス等で特に限定はありません。

この制度は健康福祉財団（Health and Welfare Trust）によって管理運営され、TMMK はプロバイダーである全米職場健康コンサルタント協会（OHCA=Occupational Health Consultants of America）と利用契約を結んでおります。OHCA は特別の訓練を受けたカウンセラーを擁し、社員やその家族の相談にのる彼等は、ソーシャルワーク、心理学、カウンセリングやその他のメンタルヘルス分野で少なくとも修士レベルの学位を持ったプロ達です。又、プロバイダーは全てメンタルヘルスプロバイダーとして、政府から認可を受けて事業を行っています。

EAP は年間365日、一日24時間、ダイヤルフリーの電話で相談を受け付けます。そして電話でカウンセラーと相談することもできますし、あるいは面談の予約をとることもできます。仕事の都合を考慮し、日中でも、夜間でも、週末でもアポイントがとれるようになっています。大抵は3日以内にアポイント可能ですが、緊急の場合は、直ちにとれます。又 EAP は全米ネットワークにより、州外のカウンセラーを紹介したり、そのフォローアップ等のサービスも提供します。

EAP の役割はいわゆる「初度対応窓口」を果たすことにあり、心理要因による症状が発生・進展する前の段階で対応をとる仕組みといえます。そして必要に応じ、問題や症状に

合った専門の契約医療機関等を手配することもあります。EAP のアシストサービスは社員やその家族にとって費用負担はありませんが、治療などで費用が発生する場合には、EAP が健康保険の処理手続きを代行します。

EAP は秘密保持（会社に全く知られる事はない）の個人的なカウンセリングを社員や家族に提供するほか、会社の管理者にとっても有効なマネジメントツールとして利用する事ができます。つまり、業務に支障を来している社員がいる場合、その救済をはかるために、会社が EAP を利用するよう仕向けたり、指示したりすることが可能となっているのです。このようなケースでは、適切な助けを差し伸べることにより社員が会社を辞めないですむよう、EAP は会社と連携を取りながら上司と協力することになります。

EAP の利用状況

TMMK の EAP では四半期毎に利用状況を分析しています。この報告から以下のようないろいろな事が判明しています。例えばこれまで、電話相談の大半が心理的・感情的な問題、結婚・男女問題、家族・子供、法律や金銭問題に関連するものとなっていること、又、利用者のかかなりの部分が社員の扶養親族である点、利用社員の大半が勤続年数7年以上の既婚者で一般職であることなどです。このような実態を踏まえながら、会社は社員に対する EAP 利用奨励のやり方を見直したり、社員のニーズに応えるためにまだ何か他のサービスはないのかななどの検討をしています。

TMMK の EAP 利用率は1997年の場合、時期により、14%から17%です。これは他社の EAP 利用状況と比べると平均的ないし平均を上回るレベルです。社員やその家族がこの EAP という恩典を十分活用しているという点で望ましい状況と考えられます。この高い

利用率に加え、EAP のカウンセリングだけで問題解決に至るケースが多い点から見て、EAP は長期カウンセリングを要せずに短期間で色々な問題を解決しているようです。

これまでの社員からの反響をみても、EAP は利用価値のあるすばらしい制度と評価されおられます。会社としても、この制度によって社員のみならずその家族に対しても、困った時の手助けを見つける手段を提供できるのは、すばらしいことと考えております。

(注) 他社状況

TMMK のように外部機関との契約が一般的だが、GM や Ford は外部機関契約の EAP の他に社内運営の相談制度も合わせ実施している。大部分の自動車会社ならびにフォーチュン500の殆どの企業はなんらかの EAP 制度を導入している。

(Hewitt Associates の Benefit Index 1994. 6 による。)

筆者紹介 Amy Stevens Brown
Eastern Kentucky 大学卒 (広報専攻)。Medical Diagnostic Co. (マーケティング・ディレクター) を経て1997年 TMMK 入社。人事部 EAP、生命保険・傷害保障など担当。

TMMK の EAP 制度 (Employee Assistance Program)

利用資格

TMMK の常勤社員 (除く休職中の者) 及び 構内で働く建築工事作業員。配偶者、19歳以下の未婚の子、25歳以下の学生である子など。

費用

全額会社負担
(四半期毎に有資格社員等一人当たり4.25ドル。TMMK の97年コストは約129千ドル)

サービス内容

- *365日、24時間 電話受け付け。カウンセラーが悩み、問題を聴いて対応策など相談。
- *面談が必要な場合は州内各所にある提携相談室を紹介。長期治療等が必要な場合は外部の専門治療機関等紹介。健康保険対象内での対応も検討。
- *相談受け付けは各種の私的な悩みごと。
(例) ・家族、親戚問題 ・法律、訴訟 ・両親、子供の扶養
 ・アルコール、麻薬 ・仕事上の悩み ・金銭問題

守 秘 義 務

会社指示による利用の場合のほか個人の秘密は守られる。TMMK は誰が利用したかの報告は受けない。

(最近の利用実績)

*利 用 率	*利用者内訳	* 相談事項トップ3
約17% (年)	社員のみ 28%	1 位 家族・子供問題
(年間相談件数)	社員と家族 56%	2 位 各種心理症状
(有資格社員数)	家族のみ 16%	3 位 結婚・夫婦問題



失職不安，虚脱感， いじめ，しつと — 職場でのこれらを減らすには



名古屋市立大学 経済学部
教授 西田 耕三

バブル崩壊後の大不況を経験したサラリーマンのうち、59%が不安感を訴え、23%が気力の低下を感じている（甲南女子大 藤縄昭教授らが95年6月に公表した調査から）。

企業人の心が最高に健康な状態とは、毎日「今日もやるぞ」と会社に出かけていき、職場で意欲をもって仕事に取り組んでいけるという精神状態であろう。こうした精神状態から離れるほど、「心の病い（メンタルイルネス）」がひどくなっているのだといえよう。

「中高年敬遠病」が生み出したもの

企業人の精神的健康状態のうち、もっとも深刻なものは、「職を失うのではないか」という不安だと思われる。この不安があれば、仕事も手につかなくなる。とくに今は、「わが社は雇用を守ることについては大丈夫だよ」とは、誰も確信をもっては断言できない経済状況である。

そして雇用維持が困難になってきたときに狙われやすいのは、中高年である。加えて中高年になってからの職探しの困難さを考えると、「失職不安」はこの人たちの場合がもっとも深刻である。

中高年社員が、この不安をもたざるを得ない状態に追いこまれる場合、その根本原因はもちろん経済環境である。だが企業にその原

因を求めると、低成長期に入って以降、企業が長らく「中高年敬遠病」という慢性の病気にかかっているからである。

この「企業の病い」は好況期には潜伏しているが、大不況になるたびごとに、営業への配転，出向，退職勧奨といった症状を伴って発病してきた。

そこで中高年が、「失職不安」をできるだけもたなくてもすむようにもっていくには、この中高年敬遠病の原因を分析し、治療していく必要がある。

筆者はこの問題に真正面から取り組んだ本（後掲「中高年敬遠病の克服—業務と人事管理の大改造」）を、'87年11月に出したところだから、これ以上述べない。なお、以下ではこの本だけをさして「後掲書」とよぶ。

けれども一つだけ追加しておく、本稿で後に取り上げる「いじめ」や「いやがらせ」の一つとしては、中高年敬遠病が原因になっているものがある。つまり中高年を今まで経験したことのない営業に配転したり、あるいは「窓際族」にしたりというのがそれである。

注）本書を読んだ某大企業の人事の最高責任者（大学時代の友人）が、「敬遠される」中高年側の問題として、「自己啓発あるいは自己革新ができない者、あるいはその努力をしない者が、現実には相当数いる」とコメントした。

ポスト不足の加速が 生み出した虚脱感

我々の心の健康は、一つには欲求や願望の追求や充足を阻止される時に損なわれる。

企業人が従来強くもってきた願望の一つは、出世、つまりポスト願望である。中高年ホワイトカラーの場合、この願望がとくに強い。というのはこの人たちは入社後、ポスト願望が強く発達するような企業内環境下で生きてきたからである。

つまりポストは従来、ステータス（身分）の性格を強くもってきた。そして身分は、会社というミニ社会のなかで、個々の社員がこの社会にとってどの程度の価値をもつかを示している。「処遇」の本質は、こうした価値を社員に付与することだった（後掲書）。「出世して偉くなる」とは、この価値が上がることだった。

特に日本でのステータスは、仕事能力だけに限定されない全人的価値を示す。だからポストは非常に魅力的なものだった。そして従来は、こうした無限定の価値を示すポストが、主に年功（年齢）に基づいて与えられてきたので、中高年になるとポストを望むようになるのは、自然で当然のことなのである。

ところが低成長期に入ってポストが増えなくなり、加えて近年は組織の効率化のための簡素化によって、ポストはさらに激減した。もっとも、低成長期に入って以降、ポストの代替物として職能資格が作られはした。だが高資格者といえども部下をもたなかったゆえに、高資格は「個人が会社にとって高い価値をもつ存在であることを示す」という機能を、ポストほどには果たさなかった。

それでも高資格保有者がその能力を発揮できる環境があるか（たとえば課題を申告し、認められれば、それにチャレンジできる制度）、あるいはそのような仕事を与えられ

ば、気を取り直して、再び意欲的に仕事に取り組むことができるかもしれない。しかし多くの場合そうではなかった。

こうした問題の解決策の方向や方策は後掲の最新著作やそれ以前の本などで示したので、これ以上は触れない。以下で考えるのは、様々なことが原因で生じる、いやがらせやいじめという問題である。

一般にどんなタイプのいじめでも、その被害者のメンタルヘルスをそこなうだけでなく、加害者の方も、自己イメージ（自分について自分自身が描くイメージ）や自尊心に傷がつく意味で、メンタイルネスをもたらずといえよう。

仕返しのためのいやがらせ

「上役の考えに異を唱えたら仕返しされた」という話をたびたび聞いた。こうしたことから、「モノ言えは唇寒し…」とか「沈黙はカネ」とかいわれるのだろう。これは同僚間でも起きることである。

この場合仕返しをする側は、逆襲されないように巧妙に、あるいは「合法的」にやるから、やられる方はまいってしまう。

このタイプのいやがらせが生じる原因は双方にある。まずされる側は、相手に反論などしなければ、いじめられることもないわけだから、反論がいじめの発生の一原因である。けれどもこの原因分析から出てくる解消策は前述の「沈黙はカネ」であり、好ましくない。

自分が正しいと考えることを主張することは、判断や意思決定や選択の際はもちろん、アイディア創造という試行錯誤の思考作業を集団でやるさいに成果をあげるためにも、必要不可欠である。

けれどもそうした主張をするときに、相手が冷静に反応しやすいように、根拠を明確に述べる必要がある。この条件がクリアされると、報復としてのいやがらせの原因は、もっ

ばら「報復者」の側にあることになる。

いやがらせから「ケンカ」へ

自分の考えを批判された場合などに、いやがらせで応じる人の最大の原因は、その人が自分の考え・意見に心理的に一体化してしまっていることである。こういう状態では、その人は、反論された時、自分という人間そのものを攻撃・否定されていると感じ、これに対する情緒的反応として、いやがらせで報復したくなるであろう。

この現象は「子供のケンカに親が出る」の
と共通したところがある。つまり親が子供と心理的に強く一体化していると「子供のケンカ＝自分のケンカ」となる。

自分の考えは自分が生み出した「子供」ではあるが、それが表明される時点では客体視し、自分自身もその考えを客観的に検討できる心理状態になっている必要がある。この場合には、たとえケンカにはなっても、冷静なケンカになる。

加えて、このクールでホットな論争に負けたほうは、あっさりとカブトを脱ぐ必要がある。その際「人は誰も全知全能ではない」ことに思いをいたせば、自分の考えを練りなおし、更に成長できるであろう。そうすれば自分で自分を恥かしめずにすむ。

以上で検討した仕返しのためのいやがらせは、「加害者」からみると、外部の環境（異を唱える他人）が直接の原因になって触発される行為である。だが、いじめにはもう一つ、加害者の内部の心の状態が直接の原因となって生じるものがある。

しつとが生み出すいやがらせ

まずしばしば、嫉妬心がいやがらせを生み出す。「嫉妬」という漢字は、表音文字でなく表意文字であり、これが表す意味は、なんともものすごいものである。

まずこれには「女」が二度も出てくる。そして「嫉」の右側では「矢」が「病いだれ」で包まれている。これを見ると、「女が鋭く尖った矢を病的に放つ」ともとれる。また「妬」は、「女が石になる」とも解しうる。

けれども実際には、男も女に劣らずしつとし、この感情からいやがらせをする。だから「嫉妬」は差別文字であり、「しつと」を使うべきであろう。

ところでこんな文字を作った男（多分）の気持ちを考えてみると、この男は女に相当悩まされたとも思える。だがもう一つの解釈は、かれは「男はしつとなどとは無縁でなくてはならない」と考えたのかもしれない。そして世の男がこう考えて自らの心を律することは、けっして差別ではなく、むしろ、これでいやがらせがなくなるのなら、結構なことである。

これはさておき、しつと心が生じる原因はなんだろうか。職場ではその一つは優れた仕事をする人の存在である（こうした人の出現は、今後さらに実力主義のウエートが高まるにつれて増えていく）。だが、こんなところに原因を求めてみても、「出るくぎは打て」という好ましくないしつと撲滅策しか出てこない。

そこで加害者の側に原因を求めると、それは、その人が自分の心を傾注すべき何かをもっていないということであろう。

その何かとは、職場で仕事を通じて生みだすべき価値であろう。その価値は究極には、自分の給料と会社の利益の両方の原資たる付加価値である。

さて以上では、しつと心が職場でのいやがらせを生む一因だという認識に立って、それが生じる原因の分析を行ってきた。この原因分析にもとづくいじめ解消策の検討は後に行うことにして、次にいやがらせを生む他の二つの原因について考える。

余剰エネルギーが生むいじめ

まず人が強い欲求不満に陥ったとき、この不満から生じる強い感情を、しばしば攻撃やいじめ・いやがらせというかたちで発散して処理しようとする。

近年よく問題にされる学校でのいじめは、勉強づくめのなかでの規則づくめからくる欲求不満が生み出すものだろう。子供にとっては、学校は決して勉強だけの場ではないからである。

企業の場合も、厳しい経営環境下で社員にさまざまなしわ寄せがいき、欲求不満がたまっていることが、職場でのいじめの一因であろう（図参照）。

つぎに、筆者はいじめの原因について最近「余剰エネルギー仮説」を思いついた。これは、すこしまえにNHKテレビの朝のニュースで「精神科医療機関を尋ねてくる6割は公務員・職場でのいじめなどが原因」と聞いたことがきっかけで発想した。

注）「6割」という数字は、職業人のなかで公務員が占める割合を考えると、異常に多い数字である。それゆえ記憶に残っていたのだが、確認のためにNHKに電話してみた。だが、「放送日がわからない」と検索できないということだった。ともあれ、これ以外のいろ

いろな見聞や自身の体験から、「官庁はいまかなり病んでいるのではないか」という仮説を形成した。けれども企業にも、程度に格段の差はあれ、いまはそうしたことがいえるのかもしれないと考えて、以下を書いた。

考えてみると、近年は官庁も多少厳しくなったが、その「余裕」は企業の比ではない。加えて官庁の場合、企業とはちがって追求すべき価値がかならずしも明確でない。すると、エネルギーをもてあました上役や「先輩」が、気に入らない部下をいじめるということもありそうに思える。

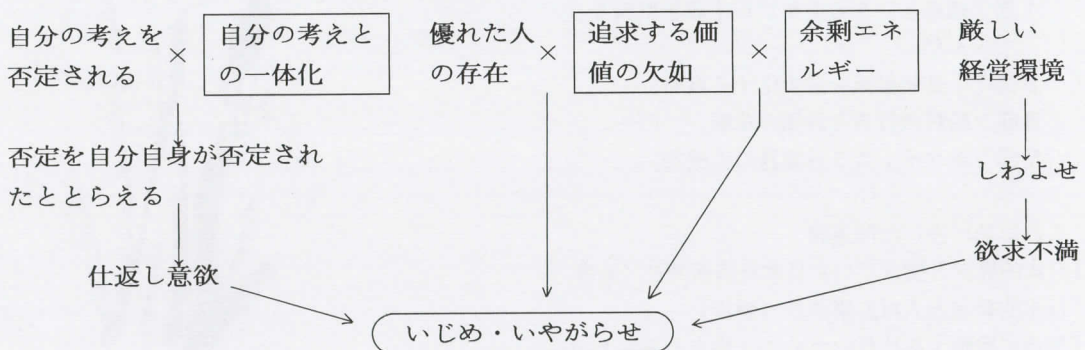
そしてこのことは、企業でも多少は起こりそうである。

この余剰エネルギーのはけ口としてのいじめも、その一因は、しっとの場合と同様に、追求すべき価値の欠如に求められる。ではどうしたらよいだろうか。

付加価値マインドと顧客志向

前述の原因分析が示唆するいじめ解消策は、①加害者が追求すべき（したい）明確な目標や価値や願望をもち、かつ②それを追求するということである。というのは、こうした望ましい状態のもとでは、他人をしっとする心の余裕がなく、また余剰エネルギーも、

図 いじめ・いやがらせの発生原因



- ・ 矢印…原因→結果
- ・ 掛算記号は相乗効果
- ・ □内はコントロール可能な原因

目標などの達成努力に使われてしまうからである。

この場合に追求されるべき価値とは、前述のように付加価値である。そのためには全社員が付加価値志向マインドをもつような風土が形成される必要がある。この風土は、一つには付加価値貢献給の必要性が認識され（後掲書）、またそのウェートを高まっていくにつれて形成されていくであろう。

付加価値アップには創造が不可欠だから、創造風土も重要である。

また顧客志向風土も必要である。この顧客

とは、経営者や管理者や管理スタッフといった間接者の場合には、直接に付加価値を生み出す仕事をしている直接者という「社内顧客」である。間接者が「直接者が、より多くの付加価値を生みだせる」ように、彼等に貢献しなくては、前者の給料原資は生まれてこないはずだからである。

さらに、直接者と間接者とを問わず、アイディア創造などによって付加価値創出に貢献できる機会が必要である（後掲書）。

〔中部産政研 研究員〕

筆者紹介

西田 耕三（にしだ こうぞう）

〔略歴〕

1938年名古屋生まれ

61年神戸大経営卒

61～63年松下電器産業人事本部で週休2日制へのソフトランディングの研究など。62年神戸大大学院修了

71年経営学博士

72年名市大助教授、76年教授

最新著書『中高年敬遠病の克服—業務と人事管理の大改造』（87年文眞堂）の概要

I 部：処遇という考えかたが中高年削減を生んだ。

II 部：中高年削減を最少化する戦略。

III 部：給料の行方と評価の革新。

IV 部：ホワイトカラー業務の大改造。

これ以前に書いた関連書

『日本的経営と働きがい』日本経済新聞社（新書）

『日本的経営と人材』講談社（新書）

『創造に挑戦する社員のために—仕方と要件』文眞堂

『「クリエイティブ」重視の処遇革新』ダイヤモンド社





消費者の財布のヒモ



株式会社 丸栄 営業政策部
中部大学専門学校 非常勤講師

平 賀 恭 子

「財布のヒモ」というテーマで最近の消費動向をということですが、昨今の財布の状況は消費者である皆様が先刻ご承知、いまさら私ごときが云々することでもありません。そこで百貨店の買い物客行動を中心に最近のお客様心理などを探ってみようと思います。

接客、してほしい？ してほしくない？

百貨店は『接客販売』が大きな特徴です。特に婦人服などは長い時間をかけてじっくりとお選びになるお客様に、販売員が商品説明やご試着のお手伝い、時には、世間話のお相手などをしながら対応します。

多くの女性客にとってこういう『接客』はごく当たり前、ご高齢のお客様の中にはお話がしたくてご来店になる方もいらっしゃるぐらいです。ちなみに販売員が冷たい（無視された）という理由で行きつけの店を替えてしまう方も多いのです。

ところが『接客』なんてうっとうしい、ほっといてほしい、こういう方ももちろんいらっしゃいます。その代表はごく若い世代の方たちです。コンビニやスーパー、それよりもっと簡単な自動販売機での買い方しか知ら

ない彼らにとって“いらっしゃいませ”なんて言いながら近寄ってくる販売員などは親よりウザッタイ存在でしょうか。だから接客販売なんて絶対イヤ、と彼らが思っているときめつけては大まちがい。

ある専門学校で男子学生を対象にコンビニについての調査をしたところ、意外なことにコンビニへの不満の第一は、従業員が相手をしてくれないということでした。自分が必要なときだけにしても“販売員はちゃんと接客をしろ”というのです。勝手といえば勝手な言い分ですが案外、コンビニの店内外でしゃがんでたむろしているジベタリアンたちも、ほんとうは誰かに声をかけてほしいのかもしれない。

一家の消費を仕切るのは誰？

中高年女性客の中で接客拒否の態度をとられる典型的な例は母娘づれです。この場合、娘さんがすべてを仕切ります。商品選択から購買決定まで販売員は出る幕がありません。流行や服飾についての知識、感性、そのへんのオバチャン販売員よりわが娘のほうがよっぽど鋭い、信頼できる、だからそばに来ない

で、ほっといて、とばかりに販売員を避けて親娘で相談、ということです。

婦人服のようなファッション性が重要な商品だけでなく、他の商品群でも成人した娘の発言力、影響力は強大です。そのうえ彼女たちの経済観念は両親をはるかに上回りシビアです。情け容赦もないといってもいいぐらいです。“決して損はしない精神”ですべてを厳しくチェックします。“これぐらいまあいいじゃない”は通じません。ブランド品や海外旅行でうわついているかと思われがちな若い女性たちの真の姿は、意外と『賢い消費者』なのです。それを知っているからこそ親御さんも彼女たちの力と知恵を信頼しているのでしょう。

形のないものにお金を出す割り切れなさ

『賢い消費者』といえど、昨年の歳暮期にも多くのお客様がより賢い選択をされました。お歳暮は今、90%以上が宅配便などによる配達扱い。そうです、問題は配送料金です。選んだ商品に配送料金がプラスされ、そのうえ5%の消費税が加算され、あっというまに“合計〇〇〇〇円頂戴します。”“ウソーッそんなに？”何だかとても損をしたみたい。ええ、分かりますとも、そのお気持ち、私も一消費者ですから。さて、ここで“まあ仕方がないわね”とあきらめるのか、待てよ、と、よりお得な方法を探して選ぶのか、この選択の差、心構えの差が問題です。長い消費人生の間にいったいどれほどの差になるのでしょうか。これからの一生の長い方たちには、この目配りと心構えをしっかりと身につけられることをおすすめいたします。

もちろん、小売店側も努力しています。

「送料無料商品」や「産地直送品」をできるかぎり増やす。また、店によっては割り引き商品を提供する、などなどです。

ちなみに昨年の私の店の歳暮商品ベストセラー上位10点のうち9点までが「全国送料無料商品」でした。なおベスト3の商品の内容は、①奈良漬 ②ビール ③昆布巻、価格は3千円と5千円、他7点の商品もすべて食料品です。

ところで消費税の5%、これはお手上げ、あきらめて頂くしかありません。

財布の中のシェア争い

もうひとつ、賢い消費者になるためにお客様が比較検討しなければならないものがあります。それは手持ちのカードのどれを使うかという選択です。消費者はいまクレジットカードからハウスカードまで、複数会社、複数店のカードを持つのが当たり前。財布の中ではたくさんのカードが出番を待ってひしめいている、といった状況のようです。

これらの複数カードのどれを使うか、どれを使えばいちばんお得か、これも考えなくてはなりません。

各百貨店や大手量販店ではハウスカードホルダー獲得キャンペーンがさかんに行われています。入会も簡単、使いかたも便利、現金がなくても買い物ができる、それどころか、現金取引の場合より安く買える、お得な情報もキャッチしやすい。これではカードホルダーにならなきゃ損、ということであなたのお財布にもきっと5枚以上のカードがあることでしょう。そのカードたちが“うちの会社を使って！”とか、“うちの店で買い物をして！”なんて声のないアピールをしています。

それぞれのカードの特典、あなたはご存じですか。上手に使い分けていらっしゃるでしょうか。

不機嫌な財布

本格的なビンボーだの清貧だのとはちょっと意味が違う最近の消費不況、日本中の消費者が不機嫌になっているような気がします。物不足の時代までさかのぼらなくても、欲しいものがいっぱいあって何を買おうか迷ってしまうような、ワクワクするようなショッピングの楽しみがあった頃、たとえ中身は少なくてもお財布の中からお金を出して、欲しいものをやっと手に入れたあの喜びがあったあの頃、お財布は機嫌がよかった。持ち主にとっても大切にされていたような気がします。

でも今はどうでしょう、何を買っても損をしたようで楽しくない。ほかの店にはもっといいものがあったんじゃないかしら？すぐバーゲンになっちゃうからもう少し待ってたほうがよかったかしら？考えてみたらそんなに必要なものでもなかったわ、とめどなく反省して不機嫌になってしまいます。

この不機嫌や不満を少しでも解消して自分の気持ちを納得させてくれる条件はただひとつ「お買い得だった」ということ。

お買い得の条件は「安い」だけではない

ちょっと前の若い女性向きファッション雑誌の特集に『安い、がいちばん』というのがありました。テーマはチープ・シック、安いものでシックでハイセンスな装いをしよう、という趣旨です。でも、どんなにセンスのいい着こなし自慢の人でも安かろう、悪かろうの粗悪品や流行遅れのものではシックな装いなどは所詮ムリ、やはりある程度以上のいい

商品であることが絶対条件です。つまりここでいう「安い」は品質に比べて価格が安い、リーズナブルであるということです。豊かな消費社会に育った消費者にとっては水準以上のいい商品が低価格であること、これがほんとうに「安い」であり、「お買い得」ということなのです。

あのバブル全盛期やバブル崩壊直後のように、価格を無視したり、価格の安さだけを重要視するような消費者はもういません。

それにしてももう買い物を楽しむなんてことがなくなってしまったのでしょうか。最近のアメリカの情報によると、消費者のウインドショッピングの時間が96年度は前年比マイナス40%。店回りの楽しみが確実に減ってきたという調査結果です。でも、好況に沸いた昨年、ニューヨークのクリスマスシーズンには買い物を楽しむ人たちの熱気がテレビ画面から伝わってきましたけど。

行列もファッションのうち？

なんのかのといってもごく普通の人は、とくに女性はやっぱり買い物好きだと私は思います。海外ショッピング・ツアーや超有名ブランドに群がるひとたちを別にしてもたいにいい女性ちょっとした目新しいもの、おいしいもの、あまり高くなくて楽しめるもの、そんな商品で話題になっているものがあればひとより早く手に入れたい、そう思っている筈です。そんな魅力ある商品はやはり食べ物がいちばん。もう忘れた方もいらっしゃるかもしれないあのナタデココからティラミス、ボジョレヌーボー・ワイン……マスコミを賑わした顔ぶれです。話題の主役は次から次へと代わって、今ではベルギー・ワッフルです。

小麦粉、バター、卵を焼き上げた素朴なお菓子ですがベルギー直伝の原料の配分、発酵したイースト菌の風味、ザラメ砂糖の香ばしさなどが受けて大人気。東京・新宿にオープンした店では長蛇の行列が話題となりましたが、秋には名古屋に登場してこれまた延々行列、今でも平均15人待ち（マネケン・丸栄店）という売れっ子です。

年輩の方の中には行列をして食べ物を買うということにイヤな思い出をお持ちの方も多いでしょう。でも、今の行列は違います。行列すること、その行為自体を楽しむ、そして焼きたてのおいしいワッフルも手に入る、その上、仲間たちに“ねえ、食べた？ え、まだなの”なんて自慢ができる。これがいいのです。そうでなければ、ガマンや辛抱のきかない今どきの娘たちが30分も40分もキゲンよく並ぶ筈がありません。言ってみれば、「行列すること」がファッショナブルな行動なのです。そういえば、バブル崩壊直後に、一部のファッショナブル・ピープルの間に「買わない、ということがトレンド」なんていうことが言われました。成熟した消費社会にあってはこんなふうに節約や行列も面白い行為として遊べるのでしょうか。

『顧客満足』への果てしない道

不況、不信、不機嫌、このごろの世の中は不平不満だらけ、モノはあふれているのに満ち足りた気持ちにはならない。こんなご時勢には消費者の、小売店に対する要求も止まることを知らない、といってもいいほど。浮気な顧客は厳しい目で小売店を選びます。焼きたてワッフルを食べ終わっても、あの時ついでに立ち寄った売場のあの販売員の対応の

悪さを思い出すとあと味が苦い、今度は違う店に行こう。これでは小売店は困ります。買い物をなさったお客様が“あゝ、よかったわ、あの店でこれを買って満足したわ。”と感じられる「満足＝顧客満足」を実感して頂くために今、日本中の小売店が模索をしている状態なのです。

お客様の「満足」それはどんなことなのでしょう。商品・サービス・モラル・おもてなしの心・環境への配慮、どれも正しく、どれひとつ欠けてもいけない。それが理想でしょう。でも完璧にできるのでしょうか。

あの伊丹十三監督の遺作のひとつ『スーパーの女』という映画、コンセプトは「顧客満足」テーマは“新鮮なものを安く売ること”でした。何でこんな当たり前のことを、食品スーパーなら当然のこと、と思います。でも、こんな基本的なことでも徹底するということはどんなに難しいことか。店独自の、あるいは長年なじんだ取引先との商慣習や情性、偏見、そんなもろもろと戦って主役のスーパーの女性従業員は自分の理想とする店をつくります。“スーパーのためにお客があるのではない、お客のためにスーパーがある。”これが『スーパーの女』のコンセプトである顧客満足を表現したことばです。多くの小売業が今、目指している「顧客満足」の原点なのです。

さて、小売業で働く私たちも他の業界の方たちも、誰でもが一消費者です。小売店の顧客だけでなく日本中の消費者が満足できる生活を送るためには、ホンネで取り組まなければならないことが、あっちにも、こっちにもまだまだ山ほどありそうです。



選択と自己責任の 社会作りのために



慶應義塾大学 商学部
教授 清 家 篤

1. 行政改革の意味

行政改革は誰のために行われるのか、いうまでもなくそれは国民のためである。行革の議論の中でしばしば大活躍する官僚や官庁応援団の政治家などは、あくまでも関係者であって主役ではない。

では国民にとっての行政改革の意味は何だろう。小さな政府を作って国民の負担を軽減ということも重要である。しかしなんといっても大切なのは、行政改革によって社会のあり方を変えるということだ。それは、発展途上国型の官民一体となった社会から、個人の自由な選択を重視し、かつその選択については自己責任原則を貫くという、選択と自己責任の社会を作るということである。

個人の選択余地を拡げるためには行政の介入はできるだけ減らさなければならない。また個人の選択の大前提は、選択のための情報を十分に与えられていることである。情報を十分に与えられたもとでの選択の結果にの

み、自己責任の原則は適用できる。その意味で、行政にとっては自らの透明性をできるだけ高めると同時に、個人選択の舞台となる市場における情報公開性を制度的に担保することも重要な役割となる。

行政改革の成否は、この選択と自己責任の社会作りにどれだけ貢献できるかにかかっている。現在これだけ行革、行革と言われつつもいまひとつピンとこないのは、こうした新しい社会作りに向けての具体的な動きが必ずしも明確に伝わってこないためではないだろうか。

今日、行政改革は大きく分ければ二つの具体的な形となって出てきている。ひとつはいわゆる省庁再編といわれる中央官庁の分割・合併であり、もうひとつは規制緩和の推進だ。

この二つの具体的な動きは選択と自己責任の社会を作るという観点からどう評価できるか。この小論ではこの点を整理してみたい。

2. 省庁再編

これまでのところ行政改革のほとんどのエネルギーは、省庁再編に注ぎ込まれてきたように見える。一時、行政改革と言えばほぼ省庁再編を意味すると思えるほどであった。省庁再編劇の終幕によって、行政改革も完了といった雰囲気さえ漂っているのである。

たしかに省庁の数を減らすということが直近の選挙公約であり、この実現に努力するのは選挙で選ばれた政権として当然である。様々な紆余曲折はあったにせよ、とにかく省庁数の削減を成し遂げたことは公約達成という意味で評価すべきであると思う。問題は、それが上に述べた選択と自己責任の社会作りという目的に照らしてどうかということである。少なくとも現時点での省庁再編の実態を見る限り、そうした社会作りのためにどれほど貢献するものかははっきりしない。

省庁数は削減されたが、それは省庁合併によって達成されたのであって、行政全体の規模はいまのところ不変である。ということは、行政全体の仕事は基本的には減っていないということである。国民生活への行政の介入量も明らかに減ったとはいえないわけだ。

さらにより重要なのは、行政介入の削減と情報の透明性が、省庁合併によってむしろ後退しかねないことである。省庁肥大化は行政権力を大きくし、また現在は分かれているために表に出てきている省庁間の主眼の違いを、合併によって内部に蓋い隠してしまう危険性も出てくる。

というのは、たしかに現在の官僚にとって省庁再編成は迷惑なことかもしれないが、一般的には官庁は大きくなるほど、より大きな

権限をふるえることになるからだ。仕事量が減らない限り行政の権限は、省庁再編による大官庁の出現によって、より強化されると考えるべきであろう。行政権力は、立法権力や司法権力によってチェックされているとはいえ、ほうっておくと暴走する恐れがある。その意味では、縦割り行政で各省庁が牽制し合うという、いわば行政の競争メカニズムを維持することは国民にとって安全なことなのだ。

また、もともと異なる原理で動いていた省庁の合併によって、それぞれの原理が歪められてしまう恐れもある。たとえば看護婦不足といった問題が出た場合、医療・福祉行政の立場からいえば、できるだけ安く看護婦を増員することが重要だ。しかし労働市場行政の立場からいえば、看護婦賃金の上昇によって看護婦になろうという人の増えるような市場メカニズムの働く環境を整えるのが重要になる。医療・福祉行政と労働行政が一つになったときに、こうした背反する原理をどのように調整するかルールを作っておかないと、省庁内の力関係といったことで問題は処理されてしまいかねない。役所が分かれていればどの原理を優先させるかは国民（政治）の選択に委ねられる。

このように考えると、少なくとも現段階での省庁再編は、国民にとっての選択と自己責任の社会を作るという点からいって明白に効果があるとはいえないようだ。むしろ、行政の力を強め、透明性を減殺させる危険性さえはらんでいるのである。

3. 規制緩和

選択と自己責任の社会作りという視点からいえば、規制緩和は省庁再編にもまして重要

な意味をもっている。まずなによりも、市場における個人選択を貫くために、経済的規制は原則的に撤廃する必要があることはいうまでもない。またいわゆる社会的規制のなかでもすでに不要となったものは速やかに撤廃すべきであろう。

問題は規制対象となる問題自体は無くなっていないものをどうするかである。たとえば雇用の基本ルールを守らないような人材派遣業者や職業紹介業者がいては困る。これまでは、そうした危険性のなさそうな業者にのみ人材派遣や職業紹介を認可するといった、事前規制を行っていたわけである。規制緩和の考え方は、こうした事前規制はやめて参入は自由にし、そのかわり事後的に問題発生が無いかどうかをより頻繁に監視して問題が起きたら速やかに対処するというかたちの、事後監督をより厳しくするやりかたにしようということである。

こうした事前規制緩和、事後監督強化というかたちにすれば、許認可や行政指導といった行政介入は減り、事業者と消費者の選択の自由度は高まる。ただし、事後監督のための行政費用は増える。たとえば、人材派遣業や職業紹介業についての参入を自由にする代わりに、労働基準監督官の数は増やさなければならないといったことである。

また、選択と自己責任のための基本的インフラストラクチャーである市場枠組の整備のためのコストも増える。そのポイントは大きく分ければ二つある。一つは情報開示の制度的担保、もう一つは市場での失敗に備えたセーフティーネットの完備だ。

たとえば労働市場でいえば、雇用にかんする情報開示制度の強化、失業保険の適用範囲

・期間の拡大、個別労使紛争処理制度の拡充といったことである。労働者個人は、こうしたインフラストラクチャーなしでは安心して労働市場に身を委ねられない。

このように選択と自己責任の社会作りのために必要な、事前規制から事後監督への行政資源の移転、インフラストラクチャーの整備という点について、明らかな変化はまだ見られない。これでは国民として安心して規制緩和の波に乗り切れないということになってしまう。

4. 国民のための行政改革を

このように選択と自己責任の社会作りへの貢献がいまひとつ判然としない行政改革を、真に意味のあるものにするにはどうしたらよいだろうか。そのポイントは大きく分ければ三つほどあると思う。行政の役割の明確化、目にみえる行政資源の再配分、そして責任ある政治決定体制の実現である。

選択と自己責任の社会作りのためには、行政の役割はできるだけ限定されなくてはならない。まず市場を通じて供給できる財やサービスを行政が提供する必要は無い。また政策の企画・立案は基本的には政治の仕事である。行政の仕事は、市場財でもなく、また政策形成でもない、純粹の公共財の提供に限られる。

よく知られているようにその典型は、治安、国防、外交、財政といったサービスである。また、選択と自己責任の社会作りという意味では、市場自身では提供できない市場枠組の整備も重要な公共財である。具体的には情報開示の制度的担保、市場ルールの監督、苦情処理機構、失業保険制度の整備といったことがそれである。

目に見える行政資源の再配分は、事前規制から事後監督への規制のあり方の変化を明快にするために必要だ。事前規制緩和のための事後監督を強化する場合、予算、人員、その他の行政資源を他部門から事後監督部門に移動させるのでなければ、行政コストはその分だけ純増となってしまう。事後監督や市場のインフラストラクチャー整備のためのコスト増を、他のどの部分を削って捻出するかを明確にしないといけないということである。

市場でも提供できるような財やサービスを提供している部門は民営化し、企画・立案部門の人員を減らし、そして公共投資や助成金を削減し、その分を事後監督のための人員増や市場のインフラストラクチャーを整備するためにまわすといったことが必要になろう。これは行政の役割明確化のためにも必要なことだ。

当然この行政資源再配分は行政で働く公務員の配置転換、職種転換をとまなう。このとき大切なのは、配置転換、職種転換があっても、現職公務員の雇用は必ず守るということである。また退職後のことを心配したりしなくてもよいように、定年を65歳まで延長し、天下りなどせずに最後まで公務員として働いてもらうことにすることも大切だ。公務員に安心して行政改革に取り組んでももらうことは行革成功の大前提である。このために仮に費用がかさんだとしても、それは選択と自己責任の社会作りのためのコストと考えるべきであろう。

最後に、政治決定体制の明確化というのは、行政の優先順位をきちんとつける、ということである。もともと行政はそれぞれの専門サービスを国民に提供することを仕事にし

ているのであるから、公務員はそれぞれの分野の専門家でなければならない。専門家が自分の仕事を最も重要なものとするのはきわめて自然なことである。また先に述べたように、省庁間で競争や牽制があるのは国民にとっても好ましいことだ。

その意味で、縦割り行政それ自体を問題にするのはおかしいのである。むしろ縦割りの専門家集団がそれぞれに重要だと思っていることに優先順位をつけることこそ、まさに政治の仕事なのであり、この仕事をきちんとしないで、政治が行政の縦割を嘆くのは無責任といわなくてはならない。政治に求められるのは、政策を企画立案し、それに優先順位をつけて専門家たる行政官にしっかりと執行させることである。これを政治がきちんとやってくれば、省庁はいくつに分かれていても構わないのである。

その意味で行政改革を真に意味あるものにするには、国民の負託をうけた政治家にきちんとその責任を果してもらわなくてはならない。行政改革は、政治改革に他ならないといわれるのはこのためである。

筆者紹介

清家 篤（せいけ あつし）

〔略歴〕

1954年 東京都生まれ
1978年 慶應義塾大学経済学部卒業
1980年 同大学院商学研究科修士課程修了、商学部助手
1983年 同大学院商学研究科博士課程単位取得退学
1987～88年 カリフォルニア大学訪問研究員
現在 慶應義塾大学商学部教授

自動車販売の第一線から

【はじめに】

前号（秋季号）は、特に自動車の価格という内容に焦点をあてて寄稿をさせていただきました。

今回は、お客様が自動車の「情報を収集し、試乗などで現車を確認し、商談のうえ購入され、車両をお受取りになる」「また点検・整備・修理などにお立寄りになる」『店舗』について寄稿させていただきます。

【店舗について】

現在、国内には約5,000店舗のトヨタ販売会社店舗が展開されており、国内市場が伸び悩む中、他メーカー車、輸入車との激しい「競争」を繰り広げています。

図1 メーカー別店舗数

メーカーチャネル	店舗数
トヨタ	4,985
日産	3,046
ホンダ	878
三菱	1,470
マツダ	1,263

自動車年鑑より（96年）

お客様との接点である店舗はお客様にとって

- 1) 商品情報収集の場（テレビ・新聞・雑誌などの宣伝・広告、専門雑誌情報からの収集の方が現在は大きい）
- 2) 現車を実際に触れて試乗して（動かしてみても）確認する場
- 3) 購入条件を打ち合せし決定する場
- 4) 新車をお引き取り（納車）になる場
- 5) 点検・整備・修理等のアフターサービスを依頼し実施する場

でしょうが、上記のすべての場面において「お客様に満足していただく」「信頼していただく」という理念がベースになればならないことは他業種の場合と同様であり、お客様が注視していることも言うまでもないことでしょう。

【トヨタ販売店での取り組み】

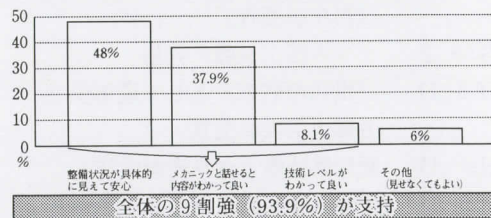
「満足感、信頼感、安心感」を感じていた

多く店舗にするための取り組みとして特に重要と思われるのは上記の中では3) 購入条件の決定 5) アフターサービスの実施の部分だと思われます。先号の「クリーンな価格・商談」が3) 購入条件の決定部分の解決の糸口だとして、5) アフターサービスの実施の面でどうしたら「満足感、信頼感、安心感」を獲得していくことができるのでしょうか。

「トヨタのお店の技術」という言葉のイメージでアフターサービス技術への安心感、信頼感はある程度持っていていただいていると思いますが、実際に目の前で整備している自分の車が見られたり、整備内容について作業しているスタッフと対話をするのであれば言葉のイメージ以上に安心感、信頼感はアップするのではないのでしょうか。最近では整備が終わるのを待っていただくための「待合いコーナー」の壁を自分の車の作業状態が見られるようにガラス張りに変更したりする工夫や、整備場に入ってスタッフと作業について対話ができるように、整備場の一部に安全な対話場所を設けたりする工夫に取り組んでいる販売会社が増えています。

このような取り組みに対してのお客様の評価は上々であり好意をもって受け入れられそうです。

図2 お客様意識調査データ



今後はお客様が店舗について求めていることに対応していきつつ、加えて働く人に優しい職場である店舗にしていけることが大事であり、「お客様の安心感、信頼感」を築き「働く人のやる気」を導くことが重要だと認識しています。〔トヨタ自動車 国内業務部〕



アイシン精機㈱ プレス技術の源流を尋ねて

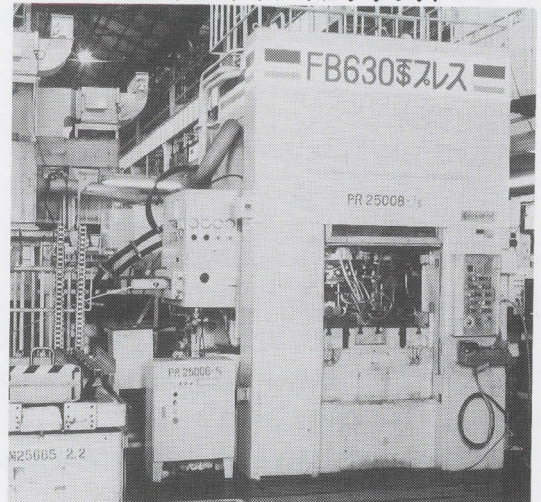
型に始まり型に帰する，モノと技の原点

最近のプレス製品については，金型加工・粗材・形状ともに，従来とは比較できない程厳しいものがある。高度化され量産されるプレス製品の製作プロセスの底流には，時を越えて流れるモノ造りの技が生かされている。その技を後輩にどのように伝えているか，アイシン精機新豊第二工場に「現代の名工」山中一弘さんをお訪ねして話を伺った。

やまなか かずひろ 山中 一弘さんのプロフィール

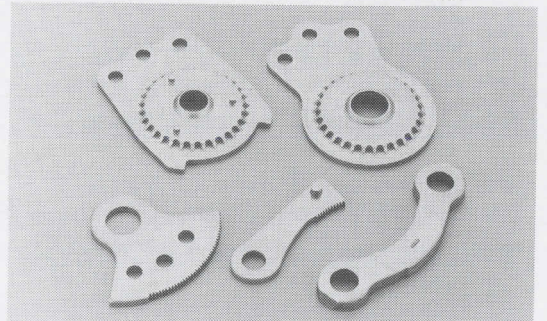
- S 20. 5 碧南市で生まれる
- S 36. 3 アイシン精機㈱にプレス工として入社
- S 45. 4 科学技術庁長官賞受賞
- S 45. 6 愛知県金属プレス加工技能検定委員として現在に至る
- S 51. 3 金属プレス加工技能検定1級愛知県知事表彰受賞
- S 55.10 愛知県優秀技能者表彰受賞（最年少受賞）
- S 59. 2 プレス課工長職に昇格
- H 3. 11 「現代の名工」として最年少で労働大臣表彰受賞
- H 4. 11 愛知県技能士会長表彰受賞
- H 5. 11 愛知県職業能力協会会長表彰受賞
- H 8. 2 生技課1係長（プレス製品係）
- H 9. 5 黄綬褒章受賞（最年少受賞）
- H10. 2 技術員室 課長に昇格
- 家族 夫人・子供2人・祖母と5人
- 趣味 鉄道写真・旅行

ファイン ブランキングプレス



- ・独自の金型技術により，ダレなし微小歯形成・半抜き・ピン出し・潰し等の複合加工を実現。

ファイン ブランキングプレス品



- ・複合化されたファインブランキングプレスにて素材をプレス品へと自動加工

俺がやるんだ

—— 技を磨き高めてこられたこれまでを振り返って、とくに印象に残る事は。

45年4月、私が24歳の時に受賞した科学技術庁長官賞が、分岐点になったと思います。この賞をもらうという事で技能を更に磨いて行こうという方向性をはっきり見出したという事です。



—— 非常に早い。36年に入社されて9年後には長官賞ですから。

職場の特殊性がありまして、実は私の勤める工場は昭和36年9月に操業を始めました。私も9月1日付でプレス工として赴任しましたが、プレス工は私一人で誰もいませんでした。プレスが2台、3台と増設され人も膨れ上がって行く中で、素人の中でいつしか先輩扱いされ、自分がやらなきゃいかんというようなそんな雰囲気がありました。だから、たくさん入ってくる新しい仕事をすべて自分が中心になって全部立ち上げてきました。難しい仕事は初めからやらなければと、荷が重いけど俺がやらなきゃいかんというような気持ちがあり、仕事にどっぷりつかりました。

—— 大変な努力をされてきたわけですね。

誰も教えてくれる人はいませんでしたから「プレス技術」などといった専門誌を買って、本から「抜き加工」だとか「曲げ加

工」「絞り加工」などのプレス加工のいろはを勉強しながらやってきました。

—— つまり「俺がやらなくちゃ」という事なんですね。

それにしても非常に短い。9年間という期間で賞を受けるレベルまでの技能を身に付けられている。本の知識でしかも自分ひとりでという事ですが、それでどういうふうにすると技能を身につけられるでしょうか。

科学技術庁長官賞をいただいた際も、本を読んで得た知識と研究のくり返しによりつかった「こういうこともやれるんだ」という事と、職場がかかえている問題とが合致したものですからうまくいった結果です。はじめの内はそんなふうでしたが、40年代半ばにカラーそして新型コロナが立ち上がるころからプレス設備が大量に入り、その頃からラインも自動化され人も増えるなど、技術面でも仕事の仕方の面でもまた少し変わってきました。

一年一資格、幅広く研鑽・交流

—— 一つは、本で読んだことを実験させてもらえるといった面で、上司が非常に腹が大きかったという事でしょうし、もう一つは、ご本人自身が俺がやるんだ、俺がやらなきゃという責任感とかそうしたものがないと、なかなか知識は知識で終わってしまい、現実化していかないというのが普通なんです。何かそれ以外にもそういう事があったんでしょうか。

この事は誰にも言っていませんけど、学歴がなかった事、それが原点にありました。家が貧乏でしたから学校に行けませんでした。しかし、自分が将来ずっとやっていけ、身を立てるためにはやっぱり勉強しかないという

見れば判る!!

思いがありました。その思いが仕事への熱意を燃やし続けられた原点だと思います。資格の取り方も、全部計画的に取りました。「一年一資格」と自分に決めて、その通りに取ってきました。それとプレス現場に入ったんだからその道に行くためには、あるべき姿としてどこまで資格を取ればいいという事を頭に描いて、21・22歳くらいの早いうちから取ろうと決めていました。プレス現場で生きる為にはプレス作業、それから機械製図・熱処理・仕上げ作業といった4つの技術・技能は絶対にクリアしないと一人前にならないと思っていました。

—— 特にそういった過程でご苦労された点、もしくはやっぱりそういうふうにやっておいて良かったと思われた点は何かありますか。

一つは、これだけの資格を一度に取ろうと思うと、一年や二年で取れませんので若いころから一つ一つ計画的に資格を取ってきたという面は良かったと思います。

二つ目は、金属プレス加工の技能検定の関係で、プレスをやっている工業所を沢山知ることができ出入りさせていただいた事。そのことにより各会社に友達ができて、困った時の相談相手になってもらっていました。困った時は土曜日とか日曜日も使いながら、他社の現場で製品を持ち寄り「あんたならどうする」とか「自分ならこうして工程を組む」とか「こう直す」とかそんなような事をくり返しやりながら、長いことずっとやってきました。デンソー・堀江金属・ブラザー・松下電器・カメラ業界の会社等違う業種の幅広い会社の人達に友達ができ、プレスの事が何でも話せる、答えてくれる仲間ができたことが良かったと思っています。



—— 特に山中さんがお考えになって、なかなか機械に置き換えるのが非常に難しいようなものとか、マニュアル化すれば誰でも出来ると言うものじゃないといった、それが技とか技能とか言うものだと思うんですが、具体的にはどんなものでしょうか。

一つは、金型構造を含めてこの工程がいいのか悪いのかを見極める目と、その原因を的確に判断できる力だと思います。この力をつけるには、失敗を体でおぼえ、生かしていく事と、基本となる金型の構造・メカニズムを理解することだと思います。

—— 具体的にどういうふうによいか悪いか分かるんでしょうか。

工程ごとの加工品と金型、動いている仕掛け（半製）品を見れるのが一番いいと思いますよ。プレス加工には、抜き・曲げ・絞りの基本加工しかありませんので、一見してどんな複雑な工程でも、難しいという受け止め方をするのじゃなくて、この3つの加工の基本

に分解し、かみくだいて判断すればいい訳です。どこの工程で、どのような動きで不具合が出ているのか、そのようにして一つひとつ工程を見ながら判断をしています。次に、改善はなるべく金を使わずに直す工夫をし、パターン①②③案ぐらいをいつも頭に浮かべます。

具体的に製品を見れば、不具合が出ている工程と金型を直す所は分かりますし、金型を見ればもっとはっきりします。

そうした不具合を見極める目は、金型をよく見て・知ると言う事だと思いますし、自分で直さなきゃ身につかないという事だと思います。

入社して10年ぐらいまでは、そんなに大きなプレス工場ではありませんでしたので、なんでもやらなくちゃ済まない時代がありました。生産もメンテも自分の担当であり、壊したのも自分、直すのも自分、そんな時代があった事により、不具合の原因が手に取る様にわかる様になったと思います。

そのため、金型の手直しだとか、設備の修理だとか、そういった力も付いた訳です。

不具合原因をつかんで改善したり自動化をしてきました。そんな中でさらにモノ造りがうまくいくようにと、現場をよく見ながら異常や困ったことを課題と置き換えチャレンジしてやってきました。

—— 変化であるとか異常が生じた場合にそうした腕が生きるんですね。そうやって基本技術が身につけていったんですね。

若い頃から課題として取り組んだ事が他にまだありますか。

取り組んだ課題の中に「材料」がありました。日本は資源がない国ですので、特に材料

を扱う工場という事で、鉄板から製品を打ち抜く際にでるスクラップをより少なくする事や、それを使って商品にするなどしてきました。それもやっぱり自分にある程度簡単な金型が作れる技能が基本にあったからできたと思います。あともう一つは生産設備の工法改善に取り組んだ事で、これはプレス型の例えば工程集約、工法改善、工程変更を含めて、例えば金型は絞りと曲げと一緒にするとか、抜きと絞りを一緒にするとか、加工のプロセスを見直す事で最終的に低コスト・品質向上が実現できるように研究し、生技課・生産設計部署に提案してきた訳です。

—— その見極めをする目と言いますか、それが非常に難しい重要な部分だと思うんですが

入社してから何千型というほどプレス型を見てきましたし、ありとあらゆる現場へぐるぐると持ち場が変わりましたので、当工場にある型の順送・トランスファー・ファインブラッキング加工と、プレスの大きさを問わずほとんど担当しました。だからぱっと見ればどこに問題があるのか大体瞬時に分かります。言葉で表現出来ない一種の勘のようなものかも知れません。まず製品の出来映えを見て、異常を読み取り、工程の不具合を想像します。例えば、鉄板から製品の形を打ち抜くタイミングだとか、プレス機械や金型の動きといった曲げたり絞ったりするメカニズムを考えるんです。どういう状態の時にどうなるというこれまでの様々な経験の中から何をどうすれば正常になるのか、うまく行くのかを判断する訳で、言い換えれば、浮かび上がってくるというか見えてくると言った方がいいかと思います。いずれにせよプレスは、「加工法」「材料・熱処理」「金型設計・製作」と「メンテ」

が基本だと思います。

なお奥深い技の世界へ挑戦

—— そうしたことに関連して、特に印象に残ったものがあればお聞かせ下さい。

2500トランスファープレスを初めて担当した時に、初めのうち品質トラブルでスムーズに流れませんでした。トランスファープレスは作業エリアが広く、プレス機の荷重が型の中心にかからないといけない訳で、プレス機械の各工程で押さえている面にどのくらい、どの程度均一に荷重がかかっているのかを、製品から読み取りながら、均一になるように型のあたりを変えて調整し、最終的には成型型や絞り型そして抜きといった工程の組替えまでやりました。例えば、工程設計時に分らなかった工程の組み方のまずさを、これまでの経験をもとに製品の出来映えから読取り改善した経験があります。それは、同機種の1000トでも加工が可能でしたが、2500ト級のプレス機械を伝えれば余裕があるからといって、別の目的のため工程を安易に変えたところ、結局うまくいかず不具合になってしまったというケースです。1000ト級のプレス機械でも型にかかる荷重を均一にすればちゃんと製品が打てた訳で、「プレスはト級ではない」という事をその時つくづく思いました。

今でも、ファインブランキングの作業のトラブルの多発したときなど、周辺技術の広さを痛感しますし、プレス技術に行き着く先が見えない程の深さを感じます。まだまだ今から初心に戻り一つひとつの問題を解析し、技術・技能の確立に邁進したいと思います。

教えることこそ、技の集大成



—— 次に、そういうような技を後輩に伝えていくという事についてお聞かせ下さい。

最近では分業化が益々進み、規模の大きい会社程難しい事だと思います。今後私にとって重要なことは、金型を作れるような技術をもった人を育てることです。その為に、図面をマンガでもいいから描かして、型も作らせて、それでトライ（試作）をさせて、「自分がやった」という思い、達成感を感じさせるようにしたいと思い、そうしたやり方で教えています。そういうことを通じて技を身に付けさせ、「やる気と自信」を持たせたいと思っています。

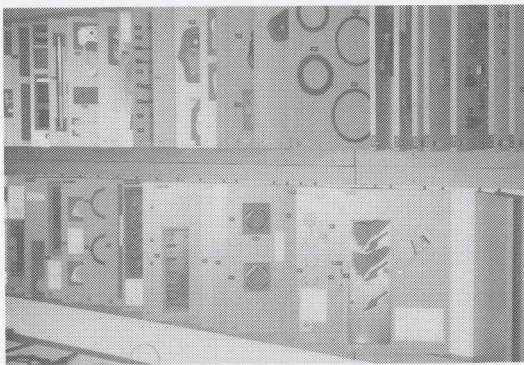
—— 日常やられておられる「技」の伝承方法について具体的に紹介して下さい。

私の働いている工場では「人材開発構図」に基づき、入社から定年に至る迄のワーキングサイクルでの技術・技能の修得を示すとともに、それらを通しての教育の目指す姿が確立しております。通称「人材開発センター」と呼んでいますが、金属プレス・機械保全・熱処理・機械加工など10学科が設けられています。

こうした制度の中で私を含め各階層の人たちに、くり返し教育する場が設けてあります。ここで使う教科書は全て工場の係長を中心と

した集団での手づくりによるもので、これにより若い人たちに実技と学科を教えています。

更に、自分で勉強したい人の為に図書室があります。ここには本というありふれたものではなく、モノ造りを一目瞭然に分かる、製品及び工程レイアウトのサンプルとしてまとめ、モノ造りが一目瞭然に分かるようにしています。こうしたコーナーも利用しながら、誰かが一回は教える。次は教えを受けた生徒が先生で教育する。これの繰り返しにより、教育の輪を広げています。自分の経験として「教える事は自己技術の集大成」だと思います。



現場での実践教育として、私は通り一ぺんの教育というのは好きじゃなかったものですから、自分がやって見せられる分野だけしか出来ませんが、やってみせて経験させて力量をみて、このぐらいだったらこういう教え方をすればいいという自分なりの判断をしながら段階的に教えこんできました。そういった教え方をして育った人たちが、今現場で班長さん・組長さんになっていますので、この方式がプレス職場に受け継がれております。

また、難しい製品や新加工法を導入する際は、工機工場の金型をつくる部署だとか、金型設計する人だとか現場、型メンテ部門、機械メンテ等アイシン精機で関係する分野の人

を集めて、「こういうふうにしていくよ」というような月一回ぐらいの検討会・ミーティングをやります。そういった場面にできるだけ参加させるようにしています。

最近はずますます分業化が進んでいますが、ある程度歯止めをかけなければと思いますね。プレスも金型の設計・製作・修理も含めて、何でも分かるような技術・技能をもった人間がいないと絶対にこの「技」は世界に通用しなくなります。

つまり、「モノ＝金型」，「金型＝技術・技能」という、これがプレスの基本的な考え方です。

モノ造りの原点に人の技術・技能があると、いつもそういう言い方をするんですよ。

——なるほどね

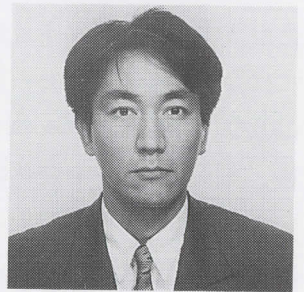
プレス加工技術は過去の経験の中から「技」として頭の中にちゃんと沢山入っているんですよ。そういったものを自分だけが分かっているということでは今後成り立ちませんので、今後益々高品質・高度化される中、難しいんですが、なるべく資料に残すようにしようと努めています。その為に皆で社内技術会やオールアイシンの塑性加工学会の技術発表・業界誌等資料として残す事を一番に現在は頭においていますが、中々進まずいちばん悩んでいる所です。

——大変ありがとうございました。これまで培われてきた高い技術・技能の伝承の難しさは今、日本の製造業全体に共通する重要課題であると思います。制度や仕組みだけにとどまらず、併せて技への評価とその向上に向け、若い人も含めた意識改革等取り組むべき事は大変多いように思います。

【文責 事務局】



“したたかな中国”の留学生



丸栄労働組合

中央書記次長 前田 孝 広

第6回目を迎えた産政塾は、中国からの留学生を迎えて開催された。今回お話をうかがったのは、李云峰（リ・ウンポウ／男性）さんと丁紅衛（テイ・コウエイ／女性）さんのお二人で、いずれも名古屋大学経済学部への留学生。

李さんは、南京大学を卒業後、95年の日中交流プロジェクトで日本に来られ、経済学を研究し、将来的には本国に帰って大学で教鞭を執りたいとのこと。丁さんは、山東大学、北京外語大学で日本語や日本社会について学び、2年半前に留学。特に日本の女性の就業、職業選択についての研究をされている。お二人とも云わば中国のエリートで、日本語も大変流暢だった。

私は、中国についての浅い歴史的知識と大きな好奇心は持ち合わせているものの、残念ながら中国を訪れた経験はなく、中国の方と親しく会話をしたこともなかった。そのため今回の産政塾は楽しみであったし、非常に興味深く参加することができた。

書物やマスコミ報道、最近中国を訪問した人達の話から得る情報だけがたよりという私的現状の中で、留学生としての中国人が外から見た自国というもの、また現在暮らしてい

る日本との比較について語られた内容は非常に参考になった。

ここで、お二人の話を大まかに紹介してみたい。

- 現在、経済成長が著しく、凄まじい開発と建設により帰国する度に様変わりしている。
- 中国経済では人間関係（コネクション）が非常に強い要素として残っている。今後の変化・発展のキーポイントは株式導入の成否であり結果が出るまでに2～3年かかる。
- 物不足から物余りへと変化し、買えるか否かは別として、日本にあるものは何でもある。しかし、偽物も多くなった。
- 経済発展に伴い考え方が変化し、人々は金儲けに忙しく、政治への関心が薄れてきている。
- もの作りが発展の基盤であるが、生産者はその時に売れるものを追求するため、毎年違う物を作っている。従って、技術（スキル）の蓄積がない。
- 海岸部と内陸部では発展の差、貧富の差が大きい。
- 中国は思考のスケールが大きく、概算的。逆に日本は細かい。
- 中国では大学を卒業するとスペシャリスト

として企業に就職する。転職も多い。その点で終身雇用、年功序列の日本と異なる。そのため中国の企業は専門家集団であるが、日本人は能力と経験が均一化しており集団になると強い。

お二人のお話しの中で特に印象に残ったのは「中国には『上に政策があれば下に対策がある。』という言葉があります。」というものだった。中国の人々が、様々な為政者の下で5千年（李さんは4千年ではないと強調されていた）という長大な歴史を生き抜いてきた「したたかさ」が感じられる言葉であると思う。

また、お話しの途中、納得しきれずに心に引っ掛かったまま、確認することを忘れてしまった事柄があった。それは、「中国の内陸部では学校に行けない子供がいる。」という話。中国の教育制度については全く知識がないが、いくら内陸部の生活は厳しいといっても、社会主義国家なのだから教育については国が面倒をみるのが当然であろう、というのが単純な思いだった。

その後、たまたまテレビで中国の教育問題についての特集番組を目にする機会があった。途中からだったので内容や背景がはっきり分からないが、ある中国内陸部の農家の10歳くらいの少女が、ある時点から学校へ行けなくなってしまう、そこで学校の教師が登校できるよう両親を説得するためにその子の家を訪れているところだった。

父親は、お金がないために娘を学校へ行かせられない、洪水のため耕作ができなくなった時の借金があり教科書を買う余裕もないと話す。教師は補助金が出るため何とかできると説得するが、父親は首を縦に振らない。娘はまた学校へ行きたい、将来は教師になりたいと泣きながらつぶやく。その子は教科書を

読むのが好きなのだが、最近は朗読していると途中で詰まってしまう。以前は覚えていた字の読み方を忘れてしまっているのである。

これが現実なのだろう。このような学校に行けない子供達がどれほどいるのかは知らないが、中国の人口からすれば数パーセントでも膨大な数になる。日本の子供達については色々と言われているが幸せである。番組に登場していた少女が「また学校へ行きたい」と涙を流しながらニコリと微笑んだ顔が今も忘れられない。

最近、中国に関する情報は多い。正確なものであるかどうかは別として、以前に比べて格段に情報量は多くなって来ている。知ることも重要だが、これからは私達庶民レベルでも様々な機会を作って交流を図り、情報が正しいかを判断していくことが重要だと思う。

今期の産政塾のテーマは「殻」の外に踏み出すこと。中国という国家自体が、巨大で、堅く、厚い殻を破ろうとしている中で、この若いお二人は既に個人の小さな殻を破って、外へと踏み出している。私達も常に変革の意識を持ち、今できることから「殻」を破って行くことが必要だろう。

最後に、懇談させていただいたお二人には、さらに日本について研究していただき、今後中国と日本の両国のために御活躍されることを期待したい。また、このような機会を与えていただいた産政塾に対し深く感謝申し上げます。

〔第8期産政塾塾生〕



講演要旨

産政研公開セミナー

「経営の現地化と 国際人材」



松下電器産業㈱海外研修所
所長 榎 浪 宗 弘 氏

人の現地化の推進が松下電器の グローバル化の鍵です

国籍に関係なく適材適所を実践する、これがグローバル化の第一歩です。現地社員の能力が向上し、今、出向社員の資質が問われています。

—— 欧州における人の現地化の推進

90年に、“人の現地化を推進するためにヨーロッパ松下電器（P E）に人事部を設立し、6年8ヶ月の滞在を経て、昨年10月に帰国しました。P Eでの現地化推進の背景は、89年に開催された汎欧人事マネージャー会議の席上、現地会社の人事担当重役が、「過去10年にわたり“現地化”をテーマに会議を重ねてきたが、少しでも進展したか？ 松下電器は本当に現地化を進める気があるのか」と質問したことに始まります。これをきっかけとして、人の現地化を推進すべくP Eに人事部が設置されました。

まず、90年2月より約半年かけて現地人幹部、日本人出向社員合計百四十名を対象に「現地化を推進するにあたって何が問題か」

を調査しました。その結果、「主要会議を日本語でやるため現地人が参画できない」「戦略を考えるのはいつも日本人だけ」「何をしているのか日本人だけが遅くまで残業している。現地人を信用していないのでは」などの指摘が出されました。つまり、現地幹部社員から見れば経営に参画させてもらえない、日本人出向社員から見れば、主要な仕事を任せられるような現地の基幹人材が育っていない、というのが当時の状況でした。

—— 現地化推進10年計画

この状況を打破し、現地化を進めるため、2000年3月末完成を目標に、「現地化推進10年計画」を現在推進中です。第一期を90年～

〈表-1〉“10年計画”進捗状況

	1990	1995
○汎欧研修受講者数	38人	⇒ 959人
○汎欧基幹人材登録者数	0人	⇒ 191人
○現地人役員比率	23%	⇒ 39%
○現地人社長	0人	⇒ 3人
○汎欧経営会議現地人幹部参加比率	0%	⇒ 47%
○現地人汎欧異動	0人	⇒ 5人

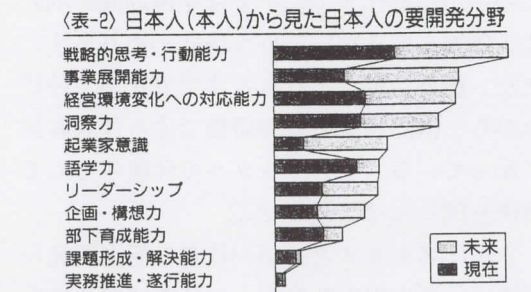
93年、第二期を94年～96年、第三期を97年～2000年と分けて進めており、今年は第二期の最終年度です。

この5年間の進捗を表1に示します。その結果、現地人基幹人材は着実に育っており、育てば育つほど、それらの人と共に働く日本人社員の適性、仕事の質が今、問われてきています。本当にそのポジションに日本人が必要なのか、日本人出向者は何を期待されているのかを良く検討する必要があります。今回は、今年の4月に実施した「汎欧基幹人材育成調査」の結果分析を基に、今、出向社員に何が求められているのかを考えてみたいと思います。

—— 日本人出向社員に求められる資質
(汎欧基幹人材育成調査より)

- この調査の趣旨は、
- ①現地化10年計画の進捗度合の確認(意識の変化を知る)
 - ②基幹人材育成プログラムの為のニーズ調査(研修プログラムへ反映させる)
 - ③各社における基幹人材育成方向の確認(各社へフィードバックしOJTへ反映)
- することです。西欧地域の製造会社11社、販売会社14社の現地人課長以上178名、日本人主事以上191名合計369名に対して調査を実施しました。

〈日本人出向者が自ら必要とを感じる能力〉
まず、日本人出向社員が自らの能力開発をいかに考えているかについてですが、表2を



ご覧下さい。本人が必要と感じている能力は、①戦略的思考・行動能力 ②事業展開能力 ③経営環境変化への対応能力 ④洞察力 ⑤起業家意識です。

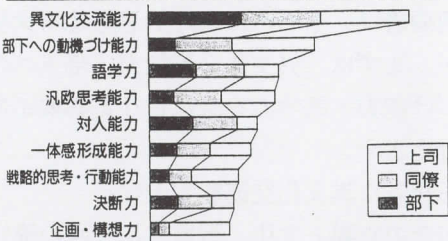
〈表-3〉日本人(周囲)から見ての日本人の要開発分野(階層別)

	若手(部下)	同 僚	上 司
日本人の能力開発	①課題形成・解決能力 ①実務推進・遂行能力 ③語学力 ④リーダーシップ ⑤交渉力・調整力	①戦略的思考・行動能力 ②リーダーシップ ③洞察力 ③部下育成能力 ③語学力	①決断力 ②経営環境変化への対応能力 ③戦略的思考・行動能力 ④リーダーシップ ④権限委譲能力

また、階層別に周りの日本人に何を求めるかを尋ねた結果が表3です。これを見ると、①若年出向者に求められるのは、課題形成・解決能力、実務推進 ②同僚に対しては、戦略的思考・行動能力、リーダーシップ ③上司に対しては、決断力、経営環境変化対応能力、が求められており、各階層に共通して求められる能力はリーダーシップであることがわかります。

〈現地人社員が日本人出向者に求めるもの〉
一方、現地人基幹人材が、日本人出向社員の能力開発をどの面で行って欲しいと望んでいるかを見てみますと、表4に示すように、

〈表-4〉現地人から見た日本人の要開発分野



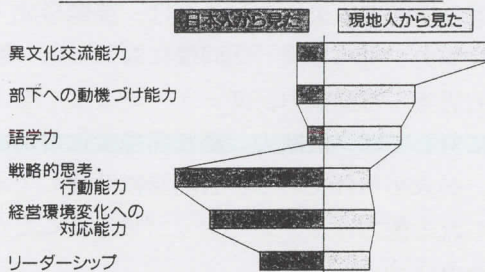
①異文化交流能力 ②部下への動機づけ ③語学力 ④汎欧思考能力 ⑤対人能力が上位を占めています。これをさらに各階層別に見てみますと、表5のようになります。各階層とも異文化交流能力がトップにきていることがわかります。そして若手と同僚に対しては、語学力が、また同僚と上司に対しては部下への動機づけが共通項として上がっていることがわかります。

〈表-5〉現地人から見た日本人の要開発分野〈階層別〉

	若手(部下)	同 僚	上 司
日本人の能力開発	①異文化交流能力 ②対人能力 ③語学力 ④決断力 ⑤一体感形成能力	①異文化交流能力 ②部下への動機づけ能力 ③汎欧思考能力 ④語学力 ⑤対人能力	①異文化交流能力 ②部下への動機づけ能力 ③企画・構想力 ④汎欧思考能力 ⑤戦略的思考・行動能力

ここで興味深いのは、日本人出向社員自身がさらに能力を伸ばしたいと思っている項目と、現地人が日本人出向社員に要望する項目とに多少の違いがあることです。表6をご覧ください。現地人が日本人出向社員に求める能

〈表-6〉日本人に求められる要開発分野



力は、①異文化交流能力 ②部下への動機づけ能力 ③語学力が上位を占めるのに対し、日本人自身の要望は、①戦略的思考・行動能力 ②経営環境への対応能力 ③リーダーシップが上位にきます。この結果から、日本人出向者は、もちろん戦略的思考等も大切ですが、まずは、異文化交流能力・部下への動機づけ能力・語学力を身に付ける必要があると言えます。

ちなみに異文化交流能力とは、

- *相手の立場と文化・習慣・ルールの違いを理解し、自らの立場を理解せしめること
 - *自らの文化・習慣・ルールを理解し、特に Decision Making に際し、その背景を十分に説明できることが大切です。
- 要するに「相手の立場を理解して、自らの意図を相手に理解せしめる能力」です。

さらに、自由記述より、日本人出向社員に対してのコメントを見ますと、表7のようになります。

〈表-7〉自由記述に見る、日本人に求められる要開発分野

日本人から見ての意見	現地人から見ての意見
①出向社員として必要な業務知識と実践能力が不足している社員が多い。(若手については礼儀作法も含む) ②海外勤務者の人選、職責が不適切なケースがある。 ③日本人が本当に必要なポジションの明確化が必要。	①異文化交流能力、コミュニケーション能力の不足。 ②部下育成、動機づけ能力の不足。(部下に明確なキャリア構築方向を示せていない) ③語学力不足。

—— 調査結果からわかること

以上の調査結果から、日本人出向社員は、「現地人が求める能力」と「自分自身が必要と考える能力」の間のギャップをよく認識し、もっと現地人と現地の生活に溶け込み、語学力をはじめ、異文化を積極的に体験する努力をする必要があると言えます。しかし、これは単に本人の努力・能力アップだけで解決する問題ではなく、環境（日本・現地・世界・世の中一般）の変化に伴って、人事・研修トータルの仕組みの中で大きく人材育成というものを考えなければ解決しない問題でもあり、同時に、採用・評価・研修・昇格・配置・給与といった一つの大きなサイクルの中で見ていく必要があると言えます。

例えば人材の採用の多様化が叫ばれる中で、多様なニーズに応じた基礎能力は採用時点で解決しておかねばならない点であると同時に、入社後も多様な育成とその人材を活かし、評価していく仕組み作りが大切です。

また、海外のニーズに対応できる人材のプールは、昨今の人材供給状況を見ると望むべくもありません。そのため、出向者に対して内示から赴任までに十分な準備期間が取れず、勉強もできないという現状があります。また、海外活動がこれほどまでの比率で伸びながら、国際職能の基礎研修ですら任意参加になっている、などトータルの仕組みとして解決を図らねばなりません。

さらに考えますと、出向社員の能力開発の問題は、単に出向社員本人だけの問題ではな

く、松下電器が二十一世紀に真にグローバル企業になるために解決しなくてはならない問題ととらえることができます。そのためには、日本人出向社員の育成だけでなく、現地人基幹人材をも十分に視野に入れたグローバル人材育成を実践し、さらに、その人材をグローバルに活用することが必要です。人材の現地化の最終目的は、国籍に関係無く、能力のある人を適切なポジションに配置することです。この人材の現地化が行えるかどうか、松下電器のグローバル化の鍵を握っていると考えます。

〔筆者紹介〕…榎浪 宗弘（えなみ むねひろ）

略 歴

1966年	入社
1970年	ハンブルグ松下電器
1972年	フランス松下電器
1974年	アジア大洋州部
1977年	オーストラリア ハコ社
1978年	オーストラリア ナショナル販売
1982年	海外営業部門より人事部門への転属
1988年	海外総務センター・所次長
1989年	欧州アフリカ本部 人事部 部長
1990年	欧州パナソニック 人事部 部長
1995年	ヨーロッパ松下電器 取締役
1996年10月	海外研修所 所長

当「産政研公開セミナー」は、97年11月13日豊田市産業文化センターにて開催いたしました。約70名の方にご参加をいただき、海外事業展開の先進的な産業の事例やグローバル化への方向のご講演は参加者に変好評をいただきました。

この講演の「録音テープ」を貸し出しいたしますので、ご希望の方は中部産政研までお問い合わせください。



「英語」の前に「日本語」を

株式会社デンソー 中條 喜之

昨今、企業戦略あるいは企業活動において、「グローバル・スタンダード」といった言葉をよく耳にする。これは今後のグローバル化・国際競争力激化の波の中で、我が国の企業が生き残っていくためには是非とも必要なことであると私自身も思っている。

そのグローバル・スタンダードを作り出す条件の一つに、企業自体の国際化、とりわけ、英語能力の向上がある。当社でも、「まずは一人ひとりが語学力を身につけることが必要」と様々な場面で論じられることが多い。先日も「本社の国際化」と題してパネルディスカッションが開催され、私もそれに参加した。ここでも当然、「まずは英語ができなければ」といった議論が中心になっていた。私自身英語に自信がないため、非常に耳の痛い話であったが、その中の意見のひとつとして、日本人はいくら英語を勉強しても下手な英語にしかならないという意見があった。「英語というものは主語・述語・目的語等がはっきりしていて、非常に論理的でなければならず、そうでなければ相手とくに英語圏の人に言いたいことが伝わらない。しかしながら、日本語は日本人特有のあいまいさを好む文化の中で長年培われてきた言語で、論理的でなくとも相手に伝わる言語。日本語を使って論理的に話せない人が、いくら英語を話そうとしても到底無理な話である。」というのが、その人の意見である。いくら英語をうまく話せているように見えても、実は相手がしっかり理解しようと努めてくれているから会話が成立しているのだという。これは、もっともな意見だと私は思う。

「英語を話す前にまずは日本語を論理的に話せること」。企業の国際化やグローバル・スタンダードを議論する前に、一人ひとりが英語を話せること、さらには相手国のことをよく理解することは大切なことではあるが、その前に、まずはこのことが重要なのではないだろうか。分かったように言う私も、論理的に日本語を話せない一人であるが。

私のグローバル化

アイシン労働組合 杉浦 公紀

まずはじめに、現在、労働組合の執行委員の私としては【グローバル】を語るには、過度な世界進出による国内空洞化の問題・企業のグローバル化と働く者の幸せとの結びつき等を語るべきとは思いますが、今回は、個人の見解を述べさせていただきます。

日本の需要の伸び（景気の回復）が、期待出来ない将来を見据えると企業のニーズによりグローバル化が急激に進むことが予測されることは、ご承知の通りである。

私のまわりを見ても、同期の桜二人が（一人はベルギー・一人はヨーロッパ）海外に出向し、活躍をしている（はずである）。このように私のまわりもグローバル化の波は確実に押し寄せている。将来、私にも白羽の矢が……。

ただ、今回（国際人材）を読ませて頂くうちに、日本にいる私も、『国際人材としての感覚』を身につけなければ、すぐにでも『大きな壁』にぶちあたるという疑心にかられてしまった。

私自身のグローバル化とは何か。世界を相手にコミュニケーションをとり、ビジネスを進めるという壮大な夢はあるのだが、まずは自分の思いを伝える事が先決だ。

長々とごたくを並べてしまったが、企業から求められる人材たる自分・自らの能力をグローバルに発揮させる為には世界共通語である『英語』を学ぶ事が最重要であると再認識させて頂いた。

一般教養の授業（出席はしていない）以来、英語とは遠ざかっているが、早速今日から英会話（まずはNHKの基礎英語）を始めよう。

国際人材の育成

豊田工機株式会社 都築 款市

企業活動のグローバル化、ボーダーレス化が進展する中で国際人材の育成が企業の重要課題であり、海外派遣人事、派遣者確保・育成、ビジネスコミュニケーション等の諸課題について、改めて認識することができました。

当社では現在、海外駐在者は9か国52名であるが、急速な海外事業展開にともない今後も拡大充実が見込まれ2000年には100名規模が想定されます。

87年より海外赴任者・自己啓発の希望者対象に英会話教室などを実施してきたが、従来のような「海外派遣は一部の人」の発想の打破が近年の重点課題であります。

国際要員の層拡大策として自己申告・国際要員登録制度、海外トレイニー公募制度、そして海外赴任予定者（家族も含め）の海外赴任者教育の充実（英会話、異文化）、海外駐在者のインセンティブ確保の為に評価処遇見直し、コミュニケーションを図る為に駐在地へ労使訪問等の諸施策を実施展開してきた。更に若手従業員の意識改革をねらいとして、「若手は全員国際要員」の考え方の基に、入社時点で英会話能力を確認し、目標レベル・達成時期を計画・実施させる、「誰でも努力し頑張れば海外で活躍できる風土にする」これが人事の国際化につながるものと考えます。

新たな世界観の創出を

フタバ産業株式会社 鈴木 英之

90年代以降、爆発的な広がりを見せているインターネットや電子メールは、インフラストラクチャーの一つとなりつつあり、このネットワーク上では、国境や民族の壁を乗り越え、個人と個人の結び付きを可能なものとしている。こうした社会において生き残ってゆくためには、国家や企業という枠組みを超えた人と人とのパートナーシップが、大切になってゆくことだろう。個人と個人を結び付けるネット社会において、今までの国家や民族、企業文化にとらわれた世界観では通用しなくなっている。

21世紀を目前にし、私たちは、今までの価値観、世界観の総点検が必要である。環境、経済、新たな電脳社会への対応等々、全地球的な見地からの対応が迫られている。企業活動においても、こうした趨勢から自由ではない。企業がグローバル化するにあたり、こうした見地からの対応は、ますます重要となってゆくであろう。また現在の混沌とした社会において、新たな価値観の創出は、マーケットにおいても新たなビジネスチャンスを生み出すだろう。

貴誌において、様々な具体的な「国際人材」についてのご提言を頂いた。どの提言についても今後、企業が海外へ進出するにあたり、誠に参考になるご意見ばかりであった。そのなかで共通して重要な点は、コミュニケーション能力の向上であったと思う。これは、単なる外国語能力の習得のみでなく、そのコミュニケーションの背後にある価値観、世界観の構築ではなかったかと思う。客観的に自らの姿を見つめることができ、また他の価値観を柔軟に受け止める事ができて、はじめて真のコミュニケーションが確立できるだろう。

新たな文化、世界観を創出できる人材、他の価値観に柔軟に対応できる人材が「国際人材」と言えるのではない。そして、それは海外でビジネスを展開する特定の人たちだけに要求されるものではなく、私たちすべてが目指さなければならないものである。

「産政塾」の活動報告

2004年10月29日発行

第8期「産政塾」の第6回と第7回（最終回）の会合が実施され、第8期の産政塾の活動を終了いたしました。

第6回の会合では、中国からの留学生の李雲峰（リ・ウンポウ）氏と丁紅衛（テイ・コウエイ）氏をお訪ねし、お二人の夢や、日本から見た中国、留学生から見た日本について熱心な議論が交わされました。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。（P46～P47）

また、第7回（最終回）の会合では、中部産政研の理事長である足達塾長を交えて「討論会」を実施し、この一年間の活動を総括し閉塾いたしました。



様々な視点から活発に議論



お訪ねした丁氏（左）と李氏（右）



懇親会では一層議論が深まりました



(株)デンソーの施設「こまくさ」を利用していただき最終回を開催

第9期「産政塾」がスタート

各会員労使から塾生を募り第9期「産政塾」が97年12月15日にスタートいたしました。

「産政塾」は異なった業種から塾生を募り、一年間に様々な体験や人との出会い、塾生相互の本音の論議を交わすなかで、切磋琢磨し自らを磨いていくという現代道場です。テーマは「殻の外に踏み出そう」と問題提起し、それに応えるべく意欲溢れる22名の若者が集まりました。

第1回の会合では、「塾長足達廣紀の講話」と自己紹介に加え懇親パーティーを実施し、初回から大いに盛り上がりました。塾生の所属団体の皆様からも激励と、産政塾での成長を温かく見守っていただきますようお願いいたします。



初顔合わせのメンバーが自己紹介



盛り上がった懇親パーティー

第9期「産政塾生」名簿

足立 貴彦	松坂屋労働組合	恒川 智行	アイシン労働組合
石井 直生	トヨタ自動車株式会社	中出 裕之	関東自動車工業株式会社
伊藤 裕介	豊田工機労働組合	浜口 誠	トヨタ自動車労働組合
宇野 庄市	全トヨタ労働組合連合会	林 克憲	株式会社デンソー
江口 淳	豊田合成株式会社	平岡 典明	アイシン精機株式会社
見城 篤	中部電力株式会社	古川 豊	日本特殊陶業株式会社
榊原 悦人	丸栄労働組合	本多 篤	トヨタ車体株式会社
坂口 登	株式会社東海銀行	前川 武治	デンソー労働組合
柴田 徹哉	豊田市役所 総務部	山田 泰準	名古屋鉄道株式会社
須崎 辰彦	トヨタ車体労働組合	山本 雅章	アラコ株式会社
玉木 健二	中部電力労働組合本部		

〈主任研究員紹介〉

うえなか たけひと
上中 健人



本年1月1日付でトヨタ自動車㈱より出向、福田主任研究員に代わって本会主任研究員として着任いたしました。 労務・経営管理は10数年前にかじったことがあるとはいえ、その後バブル期を越え社会情勢も大きく変化しており、また一から勉強のやり直しです。

「研究員」の名に恥じない成果を残せるかどうか、大きな不安がありますが、一日も早く会員の皆様のお役に立てるよう努力する所存でございます。

先生方や役員、評議員、会員ご諸兄のご指導、ご鞭撻をよろしくお願い申し上げます。

〈略 歴〉

1950年9月 兵庫県生まれ

1973年3月 滋賀大学経済学部卒業

同年4月 トヨタ自動車工業㈱入社

以後 経理部、人事部、東京支社、田原工場、海外C & A部を歴任、主として経理、人事等、管理畑を経験

1998年1月 勸中部産政研出向

〈家 族〉

妻と1男(大1) 1女(高1) の4人家族。

但し、長男の下宿住まいにより、女性陣の相対的な勢力増強に悪戦苦闘の昨今。

〈趣 味〉

① 合唱 大学でグリークラブ(男性合唱団)に入り、トヨタ自動車合唱部にも、本社勤務の12年間所属。同部は全日本合唱コンクールの常連で、2度の銀賞を受賞。
今は時折、演奏会を聞きに行ったり、カラオケを歌う程度。

② (する)スポーツ テニス、サイクリング
2年前、テニスを始めたが、まだ相手を喜ばせるだけの役回り。
暖くなれば豊田-安城自転車道をサイクリング。

③ (見る)スポーツ 相撲、野球、駅伝
高校(三田学園)時代、甲子園に母校が出場したこともあって、当時の選手達をプロ入団後も応援。彼らも引退してしまい寂しい限り。
また、田原工場時代には職場に駅伝選手がおり、群馬、淡路島、岐阜などに応援行脚。合唱で鍛えた大声はここで生かされた。

’97年11月1日～’98年1月末までの主な活動

1997年

- 11月1日 季刊誌「産政研」冬号 発行
ドイツ バーデン・ビュルテンベルグ州
科学研究芸術省関係者と産学協同について懇談
- 11月7日～9日 労働経済学コンファレンス参加
- 11月12日 滋賀大学産業共同研究センターにて講演
- 11月13日 第20回理事会、評議員会を開催
産政研セミナー「経営の現地化と国際人材」
- 11月27日～28日 第8期 産政塾閉塾
- 11月30日 第9期末資産登記、労働省届出
- 12月4日 日本労働研究機構受託研究 第3回専門委員会
- 12月9日 全トヨタ労連受託研究 中間プレゼンテーション
- 12月15日 第9期 産政塾開塾
- 12月16日 ミルウォキー・ジャーナル・センチネル紙
Jack Norman 氏と日本の雇用問題につき懇談
- 12月18日 金城学院大学総合講座にて講演
- 12月23日 ニュースレターNo.4 発行
- 12月24日 中京大学 杉浦研究員 人事制度調査受入れ

1998年

- 1月1日 主任研究員が交替
福田浩輔主任研究員がトヨタ自動車㈱経理部へ帰任
上中健人主任研究員が同じく海外C&A部より着任
- 1月22日 日本労働研究機構受託研究 第4回専門委員会

編集後記

今回は「メンタルヘルス」を特集した。仕事の上でも生活面でも様々なストレスと共存せざるを得ない今日、一人一人が生き生きと健康で創造的な仕事をそして家庭生活を営むために、フィジカルのみならずメンタルな健康に向けて、本人はもちろんのこと会社など各方面で様々な試みが行われつつある。そこで本号では、名古屋大学心理学研究室の金井篤子氏に、メンタルヘルスの意義と課題を総括いただき、企業内の取組みについては、NKKの高橋信雄氏とアイシン精機の栗原壯一郎氏、そしてTMMK（トヨタモーター・マニュファクチャリング・ケンタッキー）のエイミー・ブラウン氏にご紹介いただいた。さらに桶狭間病院で心の病の治療にたずさわる加藤礼子氏より、心療の第一線からその実際を解り易く紹介していただいた。メンタルヘルスの確保と一層の向上に向けて環境づくりをどのように進めていくのか、悩みや不安そして心の病にどのように手をさしのべていくのか、そうした課題への取組みに際して、今回の特集が何がしかでも参考になれば幸いである。

本年1月1日付で、これまで主任研究員として調査研究活動のコーディネートにあたってきた福田浩輔氏が、トヨタ自動車株式会社の経理部に復帰された。福田氏は、平成9年度の調査研究の企画展開に多大の貢献をされた。ここに改めて当研究会として福田氏の功績に感謝したい。後任には、同日付でトヨタ自動車株式会社の海外C & A部より、上中健人氏が着任した。これまでのキャリアを活かし調査研究を中心とする新しい分野で力を発揮されることを期待したい。

（事務局長 願興寺 皓之）

似合わないとお叱りを受けそうであるが、以前に胃腸の調子を悪くし、通院したことがあった。この時に実にユニークな診察をしていただいた。治療としてこの医者は、宴会のバカ騒ぎ、ギャンブル、カラオケ等々を奨励するのである。食欲もなく気分の悪い患者に酒を飲んで騒げというのである。さすがに体調が良くないこともあって、即座に実践には至らなかったが、このやぶ医者いわく、「現代の胃腸の病気は、80%が精神的な要因である。その対策として、1日の生活の中で没頭できる時間、他に何も考えない時間を造ることが治療である」との説明であった。「食事療法の効果は20%しかない。」と、患者の細やかな神経を見透かした名診断であったと理解している。

今回のテーマは「メンタルヘルス」である。私の場合は、食品の成分表や心がやすらぐ音楽は、あまり得意ではないようだ。皆さんの原稿は未だ拝見していませんが、私の結論として「非日常的な時間＝メンタルヘルス」としておこう。蛇足になりますが、最近の健康状態は極めて快調であります。

（主任研究員 丹羽 研次）

設立以来第8期まで当研究会の顧問として、ご指導いただいていた芦村庸介氏が1月17日にご逝去されました。ここに謹んで哀悼の意を表したいと思います。

芦村 庸介 享年72歳

労働評論家、当研究会顧問
(1988年9月～1996年8月)

1998年4月15日、愛知労済は創立40周年を迎えます。

AICHI ROSAI Let'sライフセービング 40th Aniv

**愛知の海に
多くのライフセーバーを！**



ライフセービング

水辺での事故を防ぐために、監視活動・救助活動・海岸での危険物の除去を行う活動のことです。その活動に携わるライフセーバー達は救助・監視活動にとどまらず、安全指導や講習会の開催、普及のための広報活動・日頃の技術を競う競技会への参加も行っています。

愛知労済は人と人とのつながりを大切にしたいという思いを胸に、40年もの長い歴史を積み上げてきました。そしていま、もっともっと皆様に貢献できる組織として活動の幅を広げるために、非営利活動を支援していきます。その名も「Let's ライフセービング」。阪神 淡路大震災以降ボランティア活動に関心が高まりつつある今、人の命を守るライフセービング活動に注目が集まっています。愛知労済は40周年を機に「日本ライフセービング協会愛知支部」の設立を支援します。愛知県でのライフセービング活動の普及をめざしてライフセーバーの養成をこの夏より開始し、1998年夏、内海海水浴場で資格を持ったライフセーバー達がデビューします。

この他「親子のスコール」「デュークエイセスほのぼの音楽会」「キッズリサイクルマーケット」など、心豊かな社会づくりをめざして様々な40周年記念事業を実施します。

愛知労済

(愛知県労働者共済生活協同組合)

〒456-0002 名古屋市熱田区金山町1-14-18

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



●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>

発行日 平成10年2月1日

発行人 足達廣紀

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