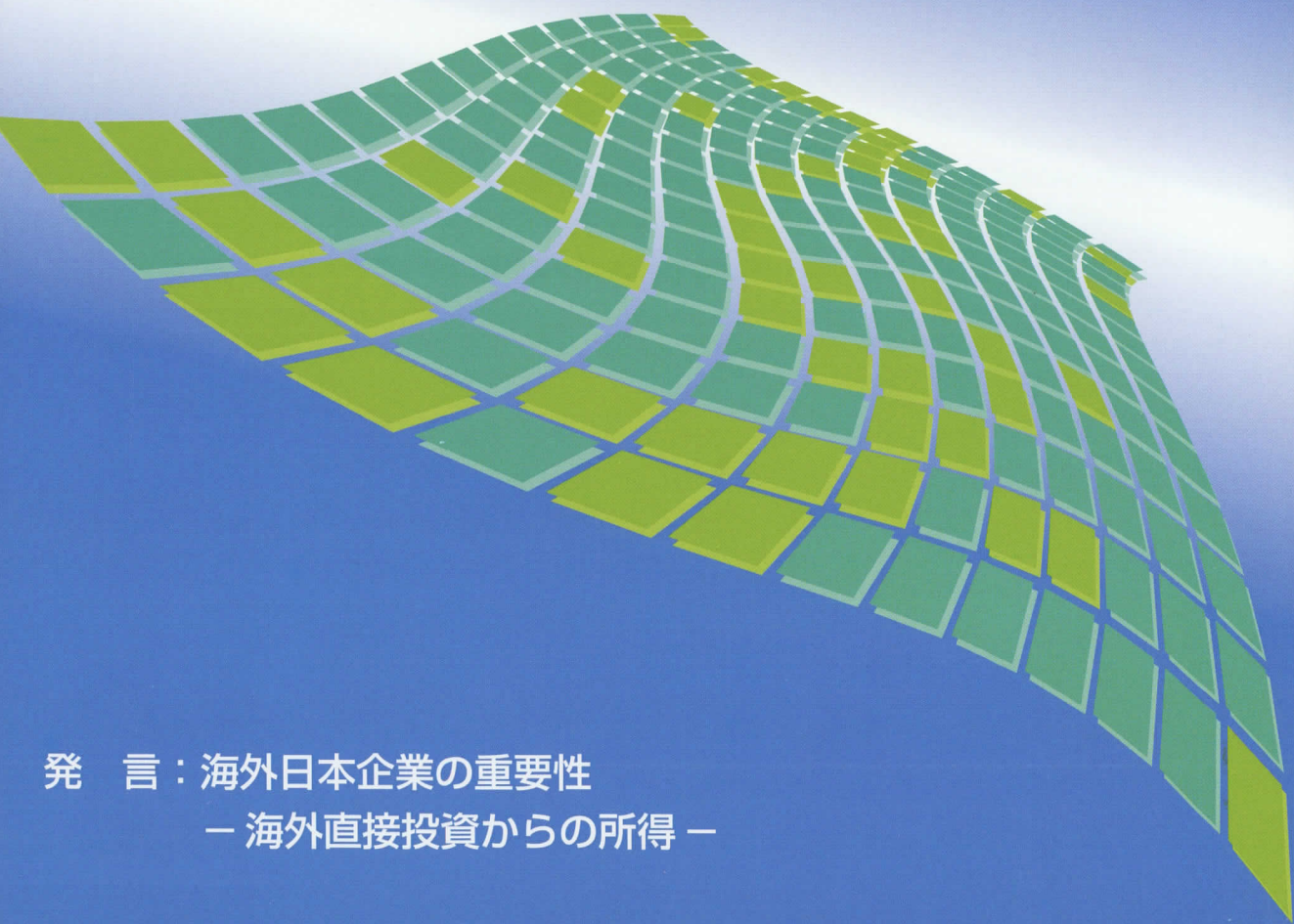


産 政 研 フォーラム

SUMMER, 2005

N.º. 67

特集：コンプライアンスと労働組合



発 言：海外日本企業の重要性
— 海外直接投資からの所得 —

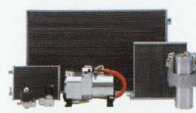
DENSO



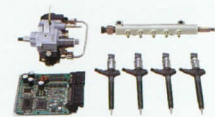
「環境」をホントに解決するのは、
議論ではなく、技術だと思う。



もちろん議論も大切ですが、単なる流行として「環境」が語られているのであれば意味のないことです。私たちデンソーには、語るだけでなく、それを解決する具体的な技術があります。代替フロンガスより、さらに環境への負荷が小さいCO₂を冷媒とするフロンフリーカーエアコン、ディーゼルエンジンの燃費効率の向上や排気ガスを削減するシステムの開発、そして環境にやさしいクルマとして注目されているハイブリッドカーの駆動系を支える電子制御技術など。私たちは、すでに、いくつもの成果を世の中に送りだしてきました。クルマづくりに広く携わり培ってきた知識とノウハウで、デンソーはクルマと人と環境が協調できる未来へ、確かな技術で答えを出していきます。



◎フロンフリーカーエアコン



◎ディーゼルエンジンコモンレールシステム



◎ハイブリッドカー用電池ECU



◎ETC車載器

巻頭言	「心地よさ」	小田桐 勝巳 ……	2
発 言	海外日本企業の重要性 —海外直接投資からの所得—	小池 和男 ……	4
特 集	「コンプライアンスと労働組合」		
	企業経営とコンプライアンス	金森 和彦 ……	7
	コンプライアンス経営に対する 労働組合の役割と活動の方向性	徳山 誠 ……	12
	「当たり前のことを当たり前」	東村 誠 ……	17
	『問題の予兆は、必ず職場で起きている!!』 —コンプライアンスに関する労働組合の取り組み—	濱口 誠 ……	21
	～味の素労働組合における コンプライアンス徹底の取り組み～	田中 正也 ……	25
社会を見る眼	なぜ女性は背の高い男性を好むのか？	大竹 文雄 ……	30
	“耳寄り” データ②		34
BOOK	上原 春男 著 「成長するものだけが生き残る」		42
	小宮 和行 著 「トヨタ経営語録」		
	ダイヤモンド社 編訳 「世界で最も重要なビジネス書」		
産政塾報告	いざ、中京女子大学レスリング部へ	吉原 昭浩 ……	44
	「女将塾」塾生としての体験を通して	中根 陽造 ……	46
産政研だより			49



「心地よさ」



中部産政研

理事長 小田桐 勝巳

最近読んだ本で“心地よさ”という言葉に出会った。「企業の利益は付加価値をいかに作り出すかにかかっているが、その付加価値とはお客様の『心地よさの度合い』であり、企業の利益はいかにお客様の心地よさを満たすかによってもたらされる。」という。非常に含蓄のある言葉だと思う。「心地よさ」とは一体何なのだろうか。最近起こった数々の出来事を眺めると、いろんなことが見えてくるし、また考えさせられることも多い。

*JR 西日本の列車事故

4月25日兵庫県尼崎市のJR福知山線で脱線事故が発生し、107人の死者と500人を超える負傷者が出る大惨事となった。なぜ事故は起こってしまったのか。運転手のミス、車体構造の問題、企業体質、厳しい労務管理など、いろんな指摘がある。しかしそのような要因以上に、心の問題が大きいのではないだろうか。旅客輸送にとって、第一に重要なことは「安全」のはずである。安全は空気のような存在ではなく、それなりに対策を講じなければ確保できない。しかしそれが明確に確認・意識されないままに、「早くて便利」が最も重要なことになってしまっていた。利用者もそれを求める。現代社会が、数分早い

ことを求める構造になっているのではないだろうか。「安全」について、企業も消費者も再度考え直し、消費者の求める真の心地よさとは何なのかを改めて考える必要があると思う。自動車の生産現場では、「安全は作業の入り口」「安全は全てに優先」といった考え方・文化が脈々と生きている。しかし今回の惨事を対岸の火事とするのではなく、安全について再度確認する必要があると思う。また、事件発生以来、マスコミに登場するJR西日本の労使の対応を見てみると、「安全」に対して労使が果たすべき役割がいかに大きいのかを痛感する。

*株主総会

今年の株主総会では、「コンプライアンス」と「企業防衛策」に関する議論が多く行なわれたことが特徴だという。企業不祥事に関する株主からの質問と、それへのお詫びと今後の対策に関する説明といった光景が、多く見受けられたそうである。それにしても企業にとって死活問題にもなりかねない事件が多く発生している。記者会見でズラリと並んだ経営トップが、深々と頭を下げてお詫びする映像を何度も見た。ただ企業不祥事といっても、事件は現場で起こっていることを忘れ

てはならない。現場との十分なコミュニケーションチャネルをもつ労働組合にとって、この問題で果たすべき役割は大きいと言えるだろう。企業防衛策については、ニッポン放送の支配をめぐるフジTVとライブドアとの争いに端を発して、日本企業の防衛策の弱さと、企業価値、企業とは誰のためのものかなどの問題が提起された。企業の存続にとって、労働組合は大きなステークホルダーでもある。労働組合としても、今回のM&Aのような金融資本主義的な動きに備えて、問題点について十分に研究する必要があると思う。その中から、労働組合運動を再構築し、新たに労使でやるべき日常活動を整理・実行していかなければならないだろう。

* JAPAN

子供のころから、ラジオの野球や相撲などのスポーツ放送を食い入って聞いた思い出があるが、最近では、JAPANの字が入ったユニフォームを着たスポーツ放送に熱くなっている。家族で絶叫しながらTVを見るようになった。それはサッカーや女子バレーで、野球と相撲に対する熱が少し下がってしまったようだ。JAPANの字を見ると、国を意識し、愛国心さえ感じてしまうことがある。プロ野球は昨年、2リーグ制の存亡をかけた真剣な話し合いが行なわれ、多くの改善点が提起された。しかし、シーズンが始まって何も起こらず、その姿はまだ見えない。球場での弁当やビールの販売では相変わらず法外と言えるような価格がまかり通っている。球場からファンの足が遠のくのも無理からぬことだと思う。18:00までしかない相撲放送は、サラリーマンの何割の人が見ているだろうかと思議でならない。お客様が何を求めているのか十分に理解しているのだろうか。企業では、顧客満足度No.1に向けた努力が続けられている。お客様が真に求めているのは何か、それ

を実現するためにはどのような施策・変革が必要か、それもいつまでに。その姿が野球・相撲には見られないのは残念だ。

* 愛・地球博

愛・地球博も、終盤近くになってきた。入場者数も目標の1,500万人を上回る勢いとなっている。オープン以来、様々な問題が発生したが、日々改善を合言葉に総力をあげて対策が実施されていると聞く。お客様が困っていることは何か、どうすれば満足してもらえるかなどを考え、知恵を絞った結果であろう。最終的に入場者数がどれぐらいになるか楽しみだ。

* 女将塾

先日、産政塾で城崎温泉の旅館で開かれている「女将塾」に勉強に行った。下火だった旅館を再生した時の経験をもとにプロの女将を育てる「塾」への体験入門である。女将を目指す10数人の若い女性が入塾しており、仲居、会計、営業、接客など旅館業のいろはを教えていた。女将も塾生も、お客様満足度をどのようにして高めるかについて、頭と体を使って頑張っていた。素人から見ると、「え、そんなことまでも。なるほど。あ、そうか。」など驚きと感動の連続であった。CS活動は小難しいことをするのではなく、お客様の心地よさをどのように捉えどう実現するかが本質であることを実感することができた。

顧客第一主義という言葉がある。自分以外のすべての人をお客様と捉え、行動の規範とする考え方である。そのお客様を満足させるには、いかにして「心地よさ」の本質を見抜き実感してもらうかにかかっている。最近の出来事から、多くのヒントを読み取ることができる。



海外日本企業の重要性

—海外直接投資からの所得—



法政大学大学院

イノベーションマネジメント研究科

教授 小池 和 男

現代海外日本企業をみる最要の理由は、すくなくとも近い将来、そこに日本の雇用、したがってくらしがかかる、と考えるからである。なぜそう考えるか。

日本経済、その雇用やくらしの向上を支えるのは、形のうえではつぎの2つしかない。国内経済の成長、海外から稼ぎの増加。後者は輸出力と海外投資からの所得となる。

よく内需拡大こそというが、日本国内経済の成長はあまり期待できまい。それは日本社会の制度疲労などではないだろう。主な理由は日本が世界最高賃金国のひとつだからである。日本のふつうの議論がそれを見ないのは、あやしい購買力平価（一種の国際消費者物価指数、はたしてそのような指数が可能か？）などでわって日本の賃金や生産性をしめすからだ。一国経済の競争力を直裁にしめすのは経常収支であって、それをうみだす輸出は国際購買力平価でわって他国と競争しているのではまったくない。トヨタの車を購買力平価でわって輸出してはいない。あくまで為替レートで国際競争している。この他国との大きな賃金差をこえる生産性の向上は容易では

ない。

輸出も先進国相手は、やはり高賃金ゆえにその経済は低成長で、それほど期待できない。他方、中進国の成長はうたがいがもなく大きい。外貨事情とその輸入制限によってあかるくない。のびゆく中進国は生産を拡大するために、その生産をになう機械類をつとめて輸入する必要がある。世界市場で通用する機械類を国内で生産できるようにあれば、もはや先進国である。だから多くの中進国は、産油国を別として、慢性的な経常収支赤字になり、日本など先進国から購入する外貨がたりない。

したがって中進国は輸入に相当な関税をかける。それは現代の特殊な事情ではない。歴史をひもとけば、もともと関税がほぼゼロの国は、最先進の国か、それともそれらの国に強要された最後発の悲しい国にかぎられた。他の国々は高い関税をかけていたのである。最先進国とは19世紀の英で、英からみれば後発の仏、独、米はきわめて高い関税を課していた。他方、悲しい関税ゼロの国は日本であった。1850年代半ば「開国」したとき、米

は自身高い関税を課していたのに、日本には関税ゼロを強要した。日本の産業化はまれにみる険しい道を突破してきたのだ。これにたいし、いまの中進国は関税権がある。日本からの輸出が大幅にはのびにくい。

のこるは海外投資である。海外直接投資の効果のひとつは先年この誌面で書いた。中進国の外貨事情を改善する根本策はその国の経済力をのばすほかになく、直接投資は資本、人材、経営のノウハウの移転をとおし、それに寄与しよう。有効な技術移転は人材形成であり、それはともに働くことが大切で、直接投資が最適である。

今回つけ加えたいのは、もうひとつの注目すべき効果である。海外直接投資からの配当などの所得であり、それが日本の雇用やくらしを高めよう。

その点をマクロの数値で観察する。もっとも直裁に国際競争力をしめすのは経常収支である。よく国際競争力ランキングなどというあぶない数字が新聞紙面をかざるが、作成者の主観的な希望項目を列挙しているにすぎない。本来、競争力は市場での実績でみるほかになく、世界市場での商品やサービスの輸出力、また海外直接投資などからの所得であって、まさしく経常収支そのものとなる。

なによりも日本は近年先進国中もっとも経常収支の黒字が大きく、対GDP比3%をこえる。米はGDP比マイナス4-5%、英はマイナス2%と赤字なのだ。これは日本経済の輸出依存度が高いからではない。その点は先年書いた。日本は先進国中もっとも輸出の比重(GDPにたいする割合)が低い。貿易黒字とならんで日本の海外投資からの所得収支が注目されるのだ。それが経常収支黒字の

ほぼ半分をしめる。

海外直接投資は歴史を素直に反映する。長く植民地大帝国であった英仏の海外直接投資の大きさ(残高)はGDP比50-70%と高く、独、米、伊の20%ほどがこれにつぎ、日本ははるかに低く7%でいどにすぎない。それなのに日本の海外所得収支が大きいのは、直接投資以外の証券投資がまだ多いからだ、日本の海外直接投資の割合は急速に上昇してきた。

しかし、これまででいねいな研究からも疑問がだされてきた。日本の海外直接投資は収益をあまりうみだしていないらしい、というのである。はたしてそうか。

海外企業は非上場が多くその財務データは公表されないけれど、かわりに経済全体の数値をみることはできる。海外直接投資からの所得の、海外直接投資残高に対する割合をみれば、それは海外直接投資の一種の収益率ともいえよう。

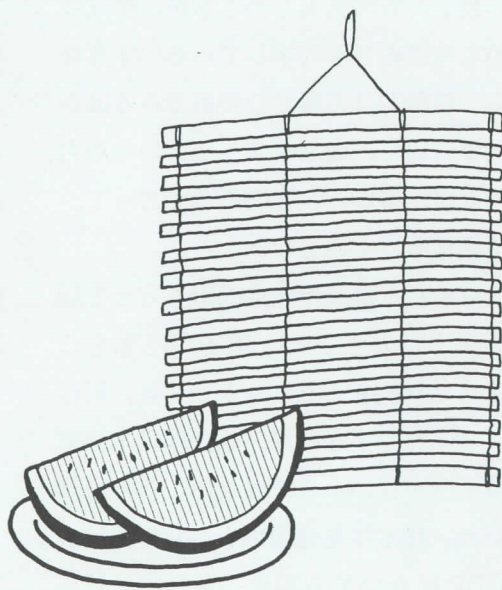
日本の収益率は1990年代半ば以降、先進国中とくに低いとはいえない。英がもっとも高く近年も7-8%ほど、米が5-7%とこれにつぐが、日本は3-5%と独、仏、伊より高い。

おそらくその枢要な要因は、職場の人材の働きではないだろうか。日本が遅れて海外に進出した以上、海外で有力な資源を他の欧米諸国にさきがけて確保している、とはいいたいからである。

職場に働く人材のどの層が海外日本企業の業績に貢献しているのであろうか。推測すれば生産労働者の技能面の上位1割、さらに生産技術者や製造技術者層であろうか。この点への立ち入った考察はつぎの機会をまちたい

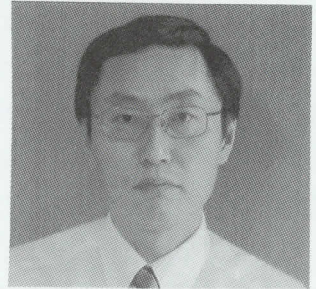
が、せめて一点のみ記せば、かりに製品設計が同一でも、生産ラインの設計を国により調整せざるをえない事情が数々あり、それを日本の技術者とその地の技術者が協力し、たがいの技量をいかに高めあっていくかという、まことに意味深い問題なのだ。そのノウハウはたんに工学の勉強ではすまず、その地の技術者とともに働いて修得していく。いかに修得するか、そこに将来の日本の雇用がかかる。

〔筆者は中部産政研 顧問〕





企業経営と コンプライアンス



愛知学泉大学経営学部
教授 金森和彦

はじめに

企業の不祥事が頻発している。しかもそれが企業そのものの存続にまで影響するようになってきている。そしてそのたびに、一般に「法令遵守」と訳されるコンプライアンスの精神をいかした経営（コンプライアンス経営）の重要性が声高に叫ばれる。

このことに対して、おそらく多くの人が次のような疑問をもっていると思われる。企業の不祥事が企業に重大な損害を与えることを理解しているはずなのに、なぜ不祥事が起こるのか。コンプライアンス経営は、本当に企業不祥事の防止さらには企業防衛に対して効果があるのか。違法行為さえしていなければ必要がないコンプライアンス経営なるもののために、わざわざ貴重な資源を浪費する必要はあるのか、等々。

本稿では、こうした疑問に答えるために、換言すればビジネス・コンプライアンスの重要性を理解してもらうこと、あるいは誤った認識を正してもらうことを目的として、論をすすめることにする。

不祥事が起こりやすく、表面化しやすい環境

そもそもコンプライアンスを重視した経営スタイルが普及するきっかけは、今から9年ほど前の1996年12月、日本経団連（当時は経団連）が行った企業行動憲章の改定であった。この企業行動憲章は企業の社会的責任、社会貢献などをその内容として含み、新しい日本企業のあり方を指し示すものとして注目されたと同時に、日本経団連という存在の大ききゆえに注目度も高く、その後多くの大企業でコンプライアンス経営への取り組みがなされることになる。

さて、曲がりなりにも多くの企業においてコンプライアンスのための組織、仕組みが存在するにもかかわらず、現実には不祥事が起こり、企業そのものの存続の危機にまでつながるケースが増えてきているのはなぜだろうか。

その答えを導き出すためには、次のような企業をめぐる環境の変化があることを認識しておかなければならない。

第一に、競争のルールの変化である。経済の国際化の進展は、日本の企業に対して、内

のルールと外のルールを合わす国際標準化経営への転換、適応を求めている。国際競争入札をめぐるトラブル、企業ガバナンス(統治)を中心とする会社法の改定などにみられるように、長らく国内で通用してきた企業統治のあり方や業界慣習なるものは、その是非はともかく、今や国際化の波にさらされて過去の遺物になりかかっている。にもかかわらず、不祥事が露呈した企業においては「これまでのやり方を踏襲してただけ」「他社でもやっているから」などとしているところが多い。

次に、利害関係者の「不利益行動に対する監視の目」が厳しくなってきたことである。とりわけバブル崩壊以降、国内においても従業員や株主、さらには消費者、地域等利害関係者の企業を監視する姿勢はひじょうに強まってきている。政策的にも公益通報者保護法に代表される告発者に関する保護法制の整備、情報開示、談合における告発者への減免措置など、告発が容易となるような法整備が矢継ぎ早に実施され、顕在化しやすい状況になってきている。

第三に、情報化の進展とりわけ情報メディアの多様化、個人の情報武装とその利用が、情報へのアクセスの容易性、情報拡散スピードを飛躍的にアップさせたことである。当該企業にとっては、できることなら隠し通し、表面化したとしても極力狭い範囲に押しとどめたい類いの情報ゆえに、これまでは一般大衆が気付かないうちに、また広まらないうちに葬り去られることも少なくなかった。しかし現状は大きく様変わりし、些細なことであっても、瞬時にかつ非常な勢いで拡散するようになってきた。

このように時代は、少しでも油断すると、不祥事が起きやすく、しかも表面化しやすい方向へと流れている。しかし企業サイドでは、

この流れに対する対応、すなわちコンプライアンス経営への本格的な取り組みが十分ではない。

本来、企業という組織は、個人ベースよりも「不祥事が起こりやすい」状況に置かれている。例えば、私的利益の追求という企業の本来の目標ないしはそれを実現しなければならないという外部からのプレッシャーにさらされている企業のトップの「必要悪的な活動に対する寛容さ、見て見ぬ振り」。会社の上層部の態度に問題がないとしても、伝言ゲームに見られるような、トップとかれらの意を受けた従業員との間に横たわる「解釈・認識の違い(情報共有、認知限界の問題)」。会社のためを思えば思うほど、トラブルが発生するという「個人に対する組織の論理の優位性」。企業倫理と相いれない行動を導き出すかもしれない「従業員間の競争意識」、等々である。

いずれにせよ、守っているつもり、形ばかりのコンプライアンス経営では、企業が心もとない状況におかれていることは事実である。

企業崩壊に至るシナリオ

ここで、不祥事に対する企業の不誠実な対応が企業の崩壊にまで至るという最悪のシナリオを示しておこう。

それはまず、問題がまだ小さい段階で吸い上げて対処しようという体制が確立していないところからスタートする。不祥事を起した企業のトップの謝罪会見でよく聞かれる「あつてはならないことを起して・・・」という反省の弁は、そもそも「起こるはずがない」という認識があったことの間接的な表現である。もし「起こる可能性がある」という認識で経営を行っていたならば、わずかな予兆がいつか問題となり、さらにより大きな問

題となって現れると認識し、できる限り初期の段階で再発防止の手を打つであろう。

したがって実際に内部で小さな不祥事（予兆）があった場合、「表面化しなければ良い」という態度をとり、原因追求、再発防止への対策を怠る。場合によっては、明らかにその責任がある者に対しても「今回の事は伏せておこう」という物分りが良さそうな処置をする。この場合、企業内部の誰ひとりとしてその事実に気付いていないということはありえないのであるから、それを頼かむりするトップの態度は、当事者だけでなく「ここまでは許される」という雰囲気を経営内にかもし出す。言うまでもなく、この雰囲気は違法行為を助長させ、より重大な損害を与える不祥事を再発させる。

不幸にも、心ある従業員であればあるほど告発すべきかどうかのジレンマに悩み、告発の道を選ぶ。そうでなければ、社会的に重大な被害を与える形で表面化する。

ここで企業のトップは「表面化したら謝って、責任をとれば良い」という一種の開き直りの態度に出る。しかしその時点では、実際に不祥事が発生してから相当の時間が経過しており、隠していたことへの社会的な非難は当然強い。しかもその間に不祥事の原因をとことんまで調査しておらず、そのため具体的な再発防止策を公表することができない。こうした対応の拙さが、株主や一般大衆の目には企業側の対応の不誠実さとなって映る。

そのほとぼりが冷めやらぬうちに、再び不祥事が起こる。日本のような高度に発展した経済では、ましてやグローバル化した今日では、その企業の代わりは国内外にいくらかでも存在している。そのために二度の裏切りにあった株主や消費者の企業離れは容易に、しかも短期間のうちに現実化する。

リスク管理としての コンプライアンス経営

ここで話の内容をコンプライアンス経営の概念に戻すことにする。

一般に、コンプライアンス経営はリスク管理の一つの手法である、と考えられている。リスク管理を定義すること自体、非常に難しいのであるが、ここでは「企業活動に重大な損失をもたらす事象を未然に回避すること、また不幸にしてその事象が生じた場合には損失の拡大を防ぐこと、これらを目的とする管理活動」ということにしておく。この場合のリスクとは、①自然の法則や国際的な政治情勢などによって引き起こされるもの（地震、台風、疾病、戦争など）、②企業内部での活動によって引き起こされるもの、を意味する。

言うまでもなく、コンプライアンス経営の対象が後者の②のリスクから利益の源泉としてのリスク（企業の戦略の失敗など）を除いたものであり、さらにその中心となるものが違法行為であるのだから、コンプライアンス経営がリスク管理の側面をもっているのは否定できない。

ところでコンプライアンス経営が対象とする法令には、主だったものだけでも商法、独占禁止法、不正競争防止法、著作権法、商標法、証券取引法、消費者契約法、製造物責任法、労働基準法、男女雇用機会均等法、大気汚染防止法、各種のリサイクル法等々、非常に多くのものがある。しかしそれでも、今日のような複雑なビジネス環境において、法律は企業活動の完全なる行動指針とはなり得ない。

明らかな違法行為（クロ）については疑問の余地はないが、現実の世界では「クロ」とは言えないが、さりとて「シロ」とも言い切

れない「グレー」、いわゆる他者に対して不利益を与える可能性がある部分が、きわめて大きい。

個人レベルで考えた場合、われわれの日常生活における何気ない行動が、法令違反ではないが、他人に対して迷惑をかけていないと言いきれる人は決して多くはなかろう。逆に虫の居所が悪いわけではないのに、他人の行動をみて腹が立つ思いをしたことが過去に幾度もあったことだろう。幸か不幸か、個人ではその影響力が小さいがために、大事には至らず、済まされてしまうものが大半を占める。

しかし、個人とは比較にならないような広がりやパワーをもち、それを発揮することを期待され法的に認知されている組織が企業である。そのため、個人レベルでは済まされてしまうようなことであっても、企業レベルになると見て見ぬ振りができないケースが格段に多くなる。すなわち、企業には違法行為でなくとも「やるべきではない行為」がかなりあり、「いわゆる違法はもとより、社会の構成員としての企業（人）、社会的存在（人）として求められる価値観・倫理観＝ビジネス・エシックスによって誠実に行動すること」が強く求められる。より通俗的な表現を用いれば、コンプライアンス経営とは「法人として後ろ指を指されるような経営をしないこと」と言えよう。

価値を生み出すコンプライアンス経営

コンプライアンス経営には、損害を抑えるというリスク管理を超えた、より積極的な側面があることを認識している人は意外と少ない。それは企業に利益をもたらすという側面である。

上でみたように、法令遵守の姿勢は、詰ま

るところ、法律の精神の前提としての企業全体の倫理観・誠実さを高めることに帰着する。このことは、次のような利益を企業にもたらすとされている（あずさ監査法人HP）。

- ① 短期的な利益を優先し、長期的な利益を損なう、というインセンティブを抑える。
- ② 従業員に安心して権限委譲をすることができる。また、従業員は自らの意思によって、即座にしかも自信を持った判断を下すことができる。
- ③ 誠実だという評価を得ることは、企業にとって市場にその存在を意識させ、さらに誠実さという要素が企業のブランド価値を高める。
- ④ 企業のブランド価値は優秀な従業員等を引き寄せるばかりではなく、消費者や投資家を引きつける上で大きな役割を果たす。
- ⑤ 違法行為による企業の株式価値の下落をくい止めることができる、また不合理な非倫理的な慣行からの脱却で取引コスト（賄賂等）を削減することができる。

不祥事は最大のクレームである。クレームということからすれば、お客様相談窓口には毎日のように苦情等の連絡が入るが、それについて常に迅速かつ誠実に対処していれば、顧客は企業から離れるどころか、時には忠誠心すらもってくれるようになる。従業員も同様で、自分たちの働く企業を誇りに思えるようになる。実際に企業活動のそこかしこで、これらに相当する経験があふれている。

魂を入れなければ、ムダの長物

守られていなかった場合には社会からの厳しい糾弾、企業価値の急落は避けられない。しかし逆はどうかというと、守って当然であるため、誠実に経営が行われていたとしても、そのことをもって企業価値が高まるとは思え

ない。したがってコンプライアンスの重要性は理解しつつも、それがなにがしかの費用負担を伴うものであるために、企業での取組みが表面的で終わってしまっている。

しかしすでにみてきたように、コンプライアンスの精神を正しく忠実に実践することは、企業価値を高めることにつながる。

真のコンプライアンス経営のためには何が必要か、あるいは現状をどう変えればよいのか。これまでの説明から多くを語る必要はないと思われるが、ここで再度、まとめとしてふれておくことにする。

① 「あってはならない」から「常に起こりうる」というトップの気持ちの切り替え。

トップが「あってはならない」という態度では、下の者は自分のマイナス評価につながるために言い出しにくいなど、不祥事が大事に至る、表沙汰になる蓋然性が格段に高まる。また、常日頃から、「功は短期的、部分的。罪は長期的、全体的」という態度をもって臨む必要がある。

② トップの断固とした決意を、わかりやすく表現した実効性のあるシステム。

ともすれば隠れやすいあるいは隠す傾向にある行為を目に見える形にするシステム（カンバン方式で言えば、アンドンや停止装置等）。現場での意見を即座に吸い上げるコンプライアンス・ホットラインや外部者を窓口にした目安箱などのような問題発見、開示を容易にするようなシステム。企業のトップで構成されるコンプライアンス委員会やコンプライアンス・マニュアル等。

③ 倫理教育の徹底、誠実な対応

トップの意識が高くとも、またどのように立派な仕組みを作っても、それが理解されない、形骸化してしまっているのでは意味がない。企業を構成する一人ひとりにコンプライアンス

スの精神、倫理を根付かせ、それにしたがって常に誠実に対応させることが最も重要である。

最後に、コンプライアンス経営とは「企業は経済主体である前に、法的に人格を認められた社会的存在であり、主要な倫理主体である」ことを明確に自覚し、実践してこそ価値があると考えたい。

（了）

〔主要参考文献〕

田中宏司著『コンプライアンス経営・倫理綱領の策定と実践』生産性出版（1998年）

高巖・稲津耕・國広正『よくわかるコンプライアンス経営』日本実業出版社（2001年）

國廣正、五味祐子著『なぜ企業不祥事は、なくなるのか』日本経済新聞社（2005年）

あずさ監査法人：

http://www.azsa.or.jp/b_info/letter/top.html

筆者紹介

金森 和彦（かなもり かずひこ）

1955年	愛知県生まれ
1978年	同志社大学文学部社会科学産業関係学専攻 卒業
1984年	南山大学大学院経営学研究科博士後期課程 修了
1985～1992年	大阪府立商工経済研究所（現、産業開発研究所） 研究員
1992年～	愛知学泉大学経営学部 助教授
2004年	同上 教授

〔主要な研究領域〕

中小企業論、地域産業論、労働経済論

〔主要著作〕

『中国の企業改革—日中共同研究』（共著、税務経理協会、1995年）

『東海地域の社会と文化』（共著、御茶の水書房、2002年）

『愛知労働運動史—第5巻』（共著、愛知県産業労働部労働福祉課、2002年）

『愛知労働運動史—第6巻』（共著、愛知県産業労働部労働福祉課、2005年）



コンプライアンス経営に対する 労働組合の役割と活動の方向性



法政大学大学院

職業能力開発研究所

客員研究員 徳 山 誠

◆はじめに

団塊の世代が、いよいよビジネス社会の第一線からリタイアする時代がやってくる。彼らは、就職する際、職業を選ぶといういわゆる「就職」という概念より働く場所（会社）を選ぶ「就社」意識を強くもっていた。その分、今の若者とは、会社に対するロイヤリティー（忠誠心）が違う、と胸を張る先輩諸氏が多いのも事実である。

一方で、こうした会社や組織に対するロイヤリティーこそが、未だ後を絶たない企業不祥事を引き起こす遠因になっていたのではないかと考えるのは筆者だけであろうか。特に、この20年は、経済のグローバル化、規制緩和、IT社会の発展等々社会的変化が目まぐるしい中で、日本経済は、『利益至上主義』の中で動いてきた。会社のために、という大義名分の下で、会社・上司の命令であれば、多くの社員は、サービス残業にも不平ひとつ言わず、どんな難題でも会社のために解決しようと努力してきた。また、どんな法的グレーゾーンであっても、躊躇なく自ら火中の栗を

拾いに行った。

そして、今回のテーマである労働組合もまた、相対的に、会社に対するロイヤリティーは高く、ある面で団塊の世代を一生懸命支えてきた歴史がある。それにしても、これだけ日本を代表する企業や団体・組織の不祥事が後を絶たない状況の中で、労働組合の存在が見えにくい事実は残念でならない。不祥事を犯した会社に対し、労働組合の厳しい指摘や是正を求める姿勢が表に見えてこない。コーポレート・ガバナンスはじめCSRの展開が求められている時代背景の中で、労使が本腰を入れてコンプライアンス経営に取り組まないと、企業の体を成していかなくなる時代に入っている、と筆者は考える。

本稿では、企業に求められているコンプライアンス経営に、労働組合としてどう関わるかについて、筆者の拙い経験も踏まえそのあるべき姿と役割について考察してみたい。

◆コンプライアンスは、安全管理と同様、感性（意識）の問題

最近、筆者は、企業の管理職や労働組合役

員を対象に、「コンプライアンス研修」を行う機会が増えた。コンプライアンスは、そもそも法律の問題であり素人には難題である、と思い込んでいる向きが多い。しかし、コンプライアンスこそ、その人の社会常識や倫理に対する感性で十分対応できるものだと思う。もちろん、これに、知識や専門性が加われば鬼に金棒であるが。

コンプライアンスが、「法令遵守」を意味することは周知のことであるが、一方で、企業は、法令遵守さえしていれば十分かという、今の社会そんなに甘くない。実際には、企業のトップが示すビジョン・ミッションはじめ、社内や職場内のあらゆる規則・ルール、さらにはいわゆる社会常識、企業倫理と言われている領域も含めてのコンプライアンスであることを認識しなければならない。(図-1 参照)



図-1

また、私たちの周囲には、守らなければいやおうなしに罰せられる法令はじめ、人間として、社会人として良識に沿った行動が求められる企業倫理の領域、さらには、自然や国レベルの危険要因から個人の公私にわたる危険要因の領域に至るまで、多くの危険（不祥事）のネタが潜在していることも忘れてはならない。(図-2 参照)

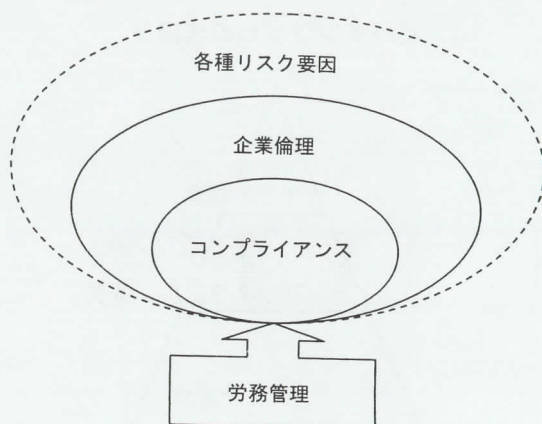


図-2

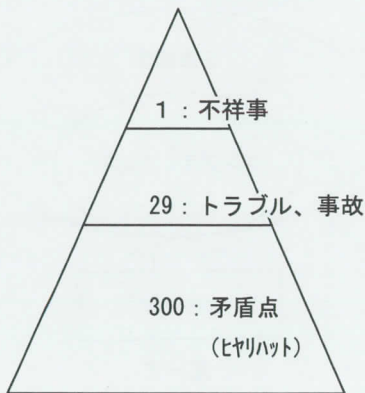
これでは、まるで公私共にがんじがらめになっているような印象であるが、そうではない。要は、社会人、ビジネスパーソンとしての常識的な言動に心掛けることが大切であるということであり、何も聖人君子を求めているものではない。当たり前のことを当たり前によりさえすれば何も問題はないのである。

「おかしいこと」を「おかしい」と感じる感性を持つことの方が大事であるし、「おかしい」ことを正そうという強い意識と、「それは、おかしいぞ」と具体的に指摘ができる実践力の有無を論じることの方が重要である。

安全管理手法に、「ハインリッヒの法則」(図-3)がある。聞いたことのある読者も多いことと思う。筆者は、この概念は、まさに組織におけるコンプライアンスやリスク・マネジメントの基本として通用する概念だと考える。

ハインリッヒの法則は、1:29:300の法則である。これを、企業の不祥事に当てはめると、1件の不祥事や違法行為が起きる前に、職場では、すでに29件のトラブルや事故が顕在化しており、さらには、それ以前に、300件もの矛盾点やヒヤリ・ハットしたり、ルー

＜ハインリッヒの法則＞



図－3

ルを逸脱するような言動が起きているということになる。ここで大切なことは、この300件のヒヤリ・ハットの段階で、いかに危険を予知し、未然に事故や不祥事の芽を退治するかである。そのためには、異常を異常と感知することがポイントになる。異常だと感じない限りは、改善も修正も何も起こりえないのだから。「何か変だ」とか「おかしい」と感じる感性がいかに大切であるかを強く訴えたい。

◆企業不祥事は、現場で起きている。 だから問われる「現場力」

さて、ここで労働組合の出番がある。労使におけるコンプライアンス活動は、目指す頂上は一緒であっても、そのアプローチの仕方は、自ずと違う。何故なら、労働組合には、現場という土俵があり、そこには組合員という強いパイプ役が存在するからで、その組合員を通じて行う活動こそが労働組合の強みである。労働組合ならではの、強くて、太くて、速い情報ルートを活用しない手はない。

しかし、最近、少なからぬ労働組合が、この情報ルートの存在や、それを支える組合員

とのパイプの使い方さえ忘れていてのではないだろうか。企業の不祥事は、一部のトップの独裁やワンマン経営の下で起きる場合が多いが、一般的には、その多くが、「おかしいこと」を「おかしい」と気づかない、あるいは気づいても指摘できなかったり、現場にばかり過度の負担が強いられたり、その組織や企業の体質・風土に問題がある場合である。現場にこそ疾患要因が潜んでいるということを再認識しなくてはならない。そこで、問われるのが、労働組合の「現場力」、つまり現場掌握力である。これは、労働組合活動の原点であるはずだ。

現場で日々起きていることが、労働組合にタイムリーにしかも正確に伝わってくる、あるいは労働組合が把握できる仕組みを持っているということが重要ではなからうか。それには、組合員との相互信頼関係が不可欠である。これには、フェイス・ツー・フェイスの対話こそが大事である。常々言い古されていることであるが、IT社会の今も、無論将来的にも変わらない普遍的価値観である。いや、今の時代だからこそ最も大切で有効な手段であると信じて疑わない。こうした信頼関係が構築されて初めて、組合員が、現場で起きている「おかしいこと」に気づき、「おかしいこと」が起きていると堂々と指摘ができ、危険要因になる前に対処することができるのである。労働組合は、この「おかしいコール」の推進役でなくてはならない。

茶会の心得に、「一期一会」という言葉がある。筆者も、かつて労働組合の専従を務めたことがあるが、この一期一会に引っ掛けて『「一日一会」の精神での職場進出』を運動方針に掲げたことがある。たとえ10分でも、

毎日現場に出向き、必ず組合員とコミュニケーションを交わすという至極じみな活動である。まさに、犬も歩けば棒に当たるの執行部版である。

しかし、この話をすると、多くの労働組合幹部からクレームがつく。現実には、組合員が減少したことで組合費も減り、専従執行委員を減員せざるを得ず、日常業務に追われ職場進出どころではない、あまりに理想論だ、と。しかし、よく考えて欲しい。労働組合の存在価値ってなんだろう。労働組合こそ、経営陣が最も聞きたくない耳の痛い情報をタイムリーに把握し、具体的にぶつけることができるのではないか。今、現場で、どんな問題が、どういう理由で起きているのか、を訴えることは、労働組合しかできないことであり、これを、経営陣も組合員も望んでいることは明白である。労働組合がしっかりしていれば、昨今、注目を浴びている不払い残業など、起こるはずもない。これは、労働組合の現場力の弱体化を示す最も象徴的な例の一つである。労働組合活動は、理屈ではない。実践力が重要だと思う。

◆これからの労働組合活動への提言

●職場の労務管理チェック

筆者は、コンプライアンスの推進を促すときに、欠かせない要素は、日常の職場における労務管理だと考えている。このチェックを、労働組合ができる仕組みづくりが必要でないだろうか。ここでいう労務管理とは、単なる人の管理ではない。出勤してから退社するまでの、社員個々に対するマネジメントすべてであり、コミュニケーションができているか、勤怠管理の杜撰さはないか、職場の環境に問

題はないか、等々風通しのいい職場作りのための管理である。(図-1 参照)

●組合員のキャリアの自律支援

筆者は、現在、キャリア・コンサルタントという立場で、中高齢の求職者を中心に、再就職支援セミナーの講師や個別カウンセリングを年間100名~150名程度行っている。一方、企業や労働組合向けに「コンプライアンス・セミナー」の講師も行っているが、ある時ふと気がついたことがある。それは、キャリアの自律とコンプライアンスに相関関係があるのではないかということである。つまり、キャリアの自律ができていない人、換言すれば組織や企業にぶら下がっているだけで、自分の将来について何ら考えていない(考えようとしない)人は、概してコンプライアンスの意識が希薄である、ということである。こういう人たちは、『とにかく定年まで働きたい。仕事に対する価値観は言わない』という輩である。組織にぶら下がる以上、目の前に起きているコンプライアンス違反を見ても見ぬ振りをするのは当然の行為かもしれない。

日本の労使関係の三種の神器が崩壊の危機にある現在、労働組合に新しい神器を加えるときがやってきた。「組合員へのキャリアの自律支援」である。ここでの詳述は避けるが、この活動を展開する意味は、労働組合が果たすコンプライアンスの役割から見ても大きい。

●組合員のモラル維持

不祥事は、人が犯すものである。不祥事を犯すときは、周囲が見えなくなっているときが多い。倫理観が眠っているのだ。会社のため、出世のため、という時代ではない。筆者は、コンプライアンス研修の締めで必ず受講生に訴える台詞がある。「その行為は、あな

たにとって大切な人に知られても恥ずかしくない行為ですか？」と。誰でも、自分がもし万一のことがあったときに、顔向けできない人が必ず何人かはいるものだ。労働組合も、機会あるごとに、この言葉を組合員に語り掛け、共に、モラル維持に努めることをお勧めしたい。無論、労働組合の役員自らにも。

労働組合ガンバレ！

以 上

筆者紹介

徳山 誠（とくやま まこと）

〔職歴〕

- 1955年 生まれ
- 1978年 早稲田大学教育学部卒業
- 1978年 三菱自動車工業株式会社入社
- 1988年 三菱自動車工業労働組合に専従
- 1998年 三菱自動車工業株式会社経営企画室に復職
- 2000年 同社企業再生チーム「企業文化改革チーム」リーダー
- 2001年 同社退職
- 2001年 株式会社プレビス設立に参画、代表取締役
役に就任
この間、社会経済生産性本部認定 キャリア・コンサルタント、同メンタル・サポーターとして、主にキャリア交流プラザ（東京、神奈川、埼玉、新潟）で、再就職支援セミナー、個別カウンセリングを実施。
- 2003年 法政大学大学院職業能力開発研究所客員
研究員
- 2005年 法政大学法学部に学士入学
- 2005年 株式会社フジシール・インターナショナルの社外取締役



「当たり前のことを 当たり前に」



トヨタ自動車(株)法務部
国内法務室GM 東 村 誠

1. 企業におけるコンプライアンスの重要性

相変わらず、新聞を開くと必ずといって良いほど企業不祥事が掲載されている。しかも、その中には、ほんの数年前に見たことがある事件が繰り返されていることもあり、企業不祥事はいつでも、どこでも起こっているような錯覚を起こしてしまうようなことさえある。何故企業不祥事は起きるのだろうか。原因は様々であり、共通する背景を見出すのは困難である。

ただ、不祥事を起こしてしまった人からは、「会社のためを思ってやった」「違法であるとは知らなかった」「従来からの慣行であったが、過去に問題になったことはなかった」等の発言がよく聞かれる。しかし、これらは本人に悪意が無かったというだけのことであり、コンプライアンス上の判断とは全く無関係のものである。

万一、企業不祥事を起こしてしまった場合、その影響には計り知れないものがある。不祥

事を起こした当事者の刑事責任等に加え、場合によっては会社が連帯して行政処分等を課せられることもある。さらには、株主代表訴訟などによる取締役の管理責任を問う多額な賠償の請求やマスコミによるバッシングや不買運動などに発展する場合もある。最近では、経営トップが辞任に追い込まれることも多く、ついには会社そのものが解散せざるを得なくなったケースさえあり、従業員にとっても大変な出来事である。企業不祥事は会社の存亡に関わる重大事件であり、絶対に起こしてはならない。しかしながら、現実には企業不祥事は後を絶たず、そのため、社会的にもコンプライアンスの徹底が重視されてきている。

コンプライアンスの徹底というと、まず、真っ先に監査部門がどのように監査しているかを問題にする人が少なくない。それは監査が、コンプライアンスを徹底するためのわかりやすい手法の一つであるからである。しかし、実際には、監査部門が会社全体を常に監視していることなど不可能であり、実際にコンプライアンスを徹底するには、他人任せに

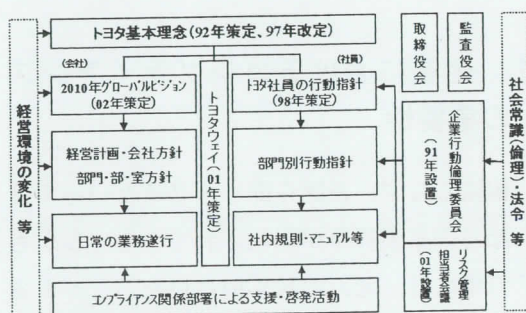
することなく、従業員ひとり一人が自ら業務を進める中で、常に意識していくことが必要となる。コンプライアンスとは、法律は勿論、社会常識・倫理を遵守し、お客様・投資家・取引先など、企業と関わる全てのステークホルダーからの期待に応えて企業活動をフェアに進めていくことであり、特別でも何でもない当たり前のことである。しかし、この当たり前の事ができないと、上記のような大変な結果になってしまうのである。

2. 当社のコンプライアンスへの取り組み

当社は、当社設立前から現在に至るまでトヨタグループで受け継がれてきた「もの作りを通じての社会への貢献」の精神により、コンプライアンスに地道に取り組んできたが、この考え方をより明確に表したものが、「トヨタ基本理念」(1992年に制定、1997年に改定)である。この「トヨタ基本理念」では、「内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす。」という文言を第一に掲げ、グローバル企業としての社会的責任を踏まえたうえで「どのような会社でありたいか」という想いを簡潔にまとめている。「トヨタ基本理念」は、従業員ひとり一人がその内容をよく理解・共有し社会に貢献できるよう、内容を解説したカードが全従業員に配布され、従業員は常にこれを携帯することとなっている。

当社では、こうした企業理念の下、コンプライアンスを経営トップ・管理職・担当者のそれぞれが取り組むべき課題として捉え、日

常の業務を進めていく中で取り組んでいくことが必要であると考えており、「リスクを察知できる感覚・センスを持ち、マネジメント・仕事の中で、着実に実践することのできる人材」の地道な育成に取り組んでいる。そのためには、企業行動倫理委員会をはじめとした「仕組み作り」と個々人のコンプライアンス意識を高める「人材育成」が相まって、初めて可能になると考えている。この当社のコンプライアンス確立のための基本フレームを簡単に説明すると、以下の図ようになる。



企業行動倫理委員会は、コンプライアンス確立のための仕組みの中核を担うもので、副社長以上の経営トップ全員と監査役の代表(社外監査役を含む)等により構成されている。年間に2～3回開催される企業行動倫理委員会では、会社の倫理・コンプライアンス・リスク管理などに関する重要課題について審議・報告がなされ、その結果については、経営会議の場で報告が行われ、各役員を通じて全社に展開されている。

この企業行動倫理委員会の下部組織には、リスク管理担当者会議がある。リスク管理担当者会議は、人事・総務、経理、国内営業、生産などの機能毎にリスク管理担当者を設置し、各機能におけるリスクの洗い出しとその対策を推進しており、その結果は企業行動倫

理委員会に対して報告されている。実際のリスクの洗い出しや対策等の活動は、各部署が自らリスクマネジメントのPDCAサイクル（Plan→Do→Check→Action）を回すことになるので、リスク管理担当者は各部署に対する全社方針の展開と、各部署の活動の吸い上げが主な役割となる。

さらに、昨年度は、特別に法令遵守再点検活動を実施した。これは、2003年12月に当社従業員による自動車整備士技能検定試験問題の漏洩という不祥事が起きたことを受けてのものである。当社は、この不祥事発生を厳粛に受け止め、「二度と不祥事を起こすことの無いように」との想いをこめて、全社重点実施事項の一つに「内外社会に信頼される企業行動倫理の再徹底」を掲げ、全社をあげて法令遵守の観点で業務の再点検を実施した。この活動により洗い出されたリスクについては、各部署が業務マニュアルの見直し等の対策を実施し、日常業務を進めていく中でのリスクマネジメントが適切に実施される仕組みができていくかについて、再確認した。

また、1998年には、「トヨタ基本理念」の実践、ビジョンの実現に向けて、社員一人ひとりが業務を遂行するにあたっての基本的な心構えとして「トヨタ社員の行動指針」を策定した。この「トヨタ社員の行動指針」は個々人のコンプライアンス意識を高める「人材育成」の大黒柱として位置付けている。その内容は、単なる「べからず集」にならないよう、当社社員がどのように行動すべきかを具体的に記載し、判断に困ったときのために相談先も明記している。各職場ではさらに職場毎の特徴に合致した「部門別行動指針」を

策定し、職場でのOJTに役立てている。

さらに、職場でのOJTに加えて、新入社員教育や管理職研修などの各階層別教育の場においても、コンプライアンスに関する講義の時間を設ける他、毎年希望者を対象として「ビジネス法務セミナー」を開催し、法律や契約に馴染みの薄い人を対象として、国内外の基本的な法律知識を、契約の意義・営業活動や職場管理上の留意点等といった観点から、幅広く説明している。

この他にも、情報提供という意味では、新しく成立した法律などについて解説する法務部かわら版や子会社・グループ会社を対象とした講演会や研修の実施などにより、当社だけでなく、トヨタグループ全体でのコンプライアンスの向上にも努めている。

当社には、これらの取り組みにより長い時間をかけて培われてきた三つの「良き企業風土」が存在する。一つ目は「現地現物」である。経営トップでさえ、現場に足を運び、実際に自分の目で確かめると共に、現場の生の声を吸い上げることを重視している。二つ目はトヨタ生産方式の精神でもある「問題の見える化」である。問題を解決するために表面的な原因への対処ではなく、「なぜ」を5回繰り返すことにより、問題の真因を発見した上で対策・改善を実行している。三つ目は「Bad News First」である。悪いニュースこそ隠さずに上司に報告するようにし、上司もそれにきちんと耳を傾けるようにしている。これらの企業風土は当社のコンプライアンスの確立に多大な貢献をしており、今後も継続して維持していくことが必要であると考えている。

一方で、これらの取り組みを行っていても「失敗」や「違反」は常に起こりうるものである。人間はついうっかりミスを犯してしまうものであり、またふとした拍子に、ルール違反を犯してしまうことがある。それらの問題に早期に対応できるよう、当社では複数の相談窓口を設けている。その多くはセクハラやメンタルヘルス、就労管理など、各機能が個別の問題に対処するために設置したものであるが、これに加えて、2003年には社外の弁護士事務所を活用した「企業倫理相談窓口」を設置した。この企業倫理相談窓口は、従業員がコンプライアンス上問題と感じたり疑問点があったりする場合の相談先であり、原則として顕名で受け付けている。企業倫理相談窓口の信頼性を高め、相談者が相談しやすい環境を作るべく相談者の保護に対しては力を入れており、相談者情報は弁護士事務所が責任をもって管理するほか、社内での調査が必要な場合であっても、相談者が特定されてしまうことが無いよう細心の注意を払って調査を実施するようにしている。現在、毎月平均10件程度の相談が入っているが、その概要はすべて社長及び監査役に報告されており、万が一重大な問題があった場合は、即座に対応できるようになっている。

3. 最後に

ここまで、簡単に当社のコンプライアンスへの取り組みを紹介させてもらったが、ここまで読んでいただいた方の中には、あまりにも当たり前のことしか書かれていないことに拍子抜けされた方もおられるのではないかとと思う。当社はコンプライアンスを確立するこ

とを、特別でもなんでもない当たり前のことと考え、地道に愚直にお客様のため、社会の未来を想って企業活動が続けてきたつもりである。但し、だからといって、当社のコンプライアンスの確立が磐石であるというつもりは無い。企業を取り巻くリスクは刻々変化するものであり、不断の見直しを続けなければならないのはいうまでも無い。当社は、これからも当たり前のことを当たり前に続けていこうと思っている。

筆者紹介

東村 誠（ひがしむら まこと）

〔職歴〕

1967年 生まれ
1990年 トヨタ自動車(株)入社
以降、名古屋支社総務部、法務部、監査役室を経て
2005年 法務部国内法務室GM
現在に至る



『問題の予兆は、 必ず職場で起きている!!』

ーコンプライアンスに関する 労働組合の取り組みー



トヨタ自動車労働組合
副執行委員長 濱 口 誠

1. はじめに

昨今、世の中に大きく取り上げられるニュースの中には、日本企業の不祥事が後を絶たない。大変残念だが、日本を代表する大企業、名門企業においても同様である。こうした企業の不祥事は、一義的には、会社の責任が問われるものであるが、労働組合としても、コンプライアンスの問題に至るまでに、職場に内在していたと思われる問題や要因を事前に察知できなかったことは、率直に反省しなければならない。

一般的には、一つの大きな問題が生じるまでには、その前に予兆となる小さな問題が300は生じていると言われている。各企業労使においては、不祥事につながるような大きな問題となる前に、問題の芽を摘み取ることができかどうか、この点が極めて重要である。そういった意味で、今回のテーマである企業のコンプライアンスに関し労働組合としても果たすべき役割と責任は極めて大きいと考えており、これまでのトヨタ労組の取り組みや今後の課題などを記したい。

2. 職場の実態が把握できているか！

『労働組合の活動の原点は、職場である』、このことは、当然のことだが、実際のところ、「職場でどのような問題・課題を抱えているか」、あるいは、「職場で働く組合員がどのような意見・要望を持っているか」、労働組合として100%自信をもって答えられるまで職場の実情を把握しきれているだろうか？「YES!」と自信たっぷりに答えられる組合もあるかもしれないが、「100%と言われると…」というのが実態ではないか。

労働組合が、経営のカウンターパートとして企業のコンプライアンスに関わっていくためには、『職場の実態を常時把握できるようにしておくこと』が、とても大切である。会社においても、「バッドニュース イズ ファースト」という標語を掲げ、職場で生じている問題点をより早く把握しようとしている職場もある。しかしながら、会社がいかに職場実態の把握に努めようとも、トップマネジメントにまで耳の痛い話が一つ残らず伝わるのは、正直言って限界があるのではないかと。

会社では把握しきれない職場の生の声を掴み、トップマネジメントに対して率直に意見具申していく、こうした行動は、健全かつ良好な労使関係に基づく組合の重要な使命であり、また経営に物が言えない組合では存在意義すらないと言っても過言ではない。組合としても、職場役員のネットワークや組合員とのトーク活動などを通じて、職場の実態や組合員の本音が確実に集まるよう地道に愚直に努力することが必要である。

実際、組合ルートで集約された組合員の問題意識や本音の意見には、会社をより良くしていくための、重要なヒントや早急に対策しなければならない課題も多く含まれている。このような職場の声を真摯に受け止め、労使が一体となって課題や問題の解決に速やかに取り組むことが、コンプライアンスに対応した健全な職場、企業づくりにつながると考える。組合としても、『問題の予兆は、必ず職場で起きている』ことを常に念頭に置きながら、職場の真の姿を見切ることができるように、様々な活動に磨きをかけていかなければならない。

3. トヨタ労組の取り組み

組合として、こうした風通しの良い職場との関係を作り上げることが、コンプライアンス上の問題の予兆を早期に把握することにつながると考える。そういった観点を踏まえ、ここからは、トヨタ労組としての企業のコンプライアンスにつながる2つの具体的な取り組みについて紹介したい。

① 職場声出し活動

今期で2期目を迎える「職場声出し活動」

とは、組合員の悩みや相談、あるいは職場の困り事や職場環境への意見・要望などを、きめ細かく吸い上げ、解決していくことを目指した取り組みである。この活動は、まさに組合活動の原点であり、職場の組合員と組合との強い信頼関係を築き、組合の日常活動の中で職場の様々な声が、早いタイミングで最も身近な職場役員に届くような風土を作り上げていきたい。そのためにも、職場から出された意見・要望に対しては、「できる」「できない」など、取り組み結果を組合員や職場にきちんとフィードバックするよう努力している。また、職場役員には、主体的に問題解決に取り組んでもらうことで、職場から信頼され、頼られる存在になって組合員との太いパイプ役を担って欲しいと考えている。

具体的な取り組みとしては、執行部として職場声出し活動の器となる職場会が、全ての職場で必ず計画され開催されるといった「100%開催」にこだわっており、期を通じ職場会の開催状況を組合執行部としてフォローしている。また、職場会には、職場委員だけではなく、職場委員長、評議員も参画するとともに、職場声出し活動の活性化や職場会の充実に向けたアドバイスを促している。各支部においては、職場会や職場委員会、あるいは執行部とのトーク活動などを通じて出された「職場からの声」の内容と対応状況を一覧表にして見える化するなど、声出し活動の定着とフォローにも努めている。

また、「職場声出し活動ニュース」を職場委員以上に配布し、他の職場の好事例を紹介している。さらには、「職場声出し活動ニュース」の拡大版を各職場の組合掲示板に掲示したり、「支部ニュース」に身近な職場

の取り組み事例を掲載するなど、組合員に対しても活動内容をPRし、職場役員の取り組み成果や努力・活躍ぶりを伝えることにより、活動の盛り上げにも努めている。

このような取り組みを進めているが、職場声出し活動の定着に向けては、まだまだ道半ばである。昨年6月に実施した組合員意識実態調査（4年に1回の頻度で実施）において、「組合と組合員のコミュニケーションの状況」を組合員が、どのように感じているかについてアンケートを実施したが、その結果が今後の課題を示している。

アンケート結果は、「組合は、組合員の意見を聞いてくれる」と感じている人が28.7%となり、前回調査（00年）の31.3%よりも減少し、厳しい結果となった。組合としては、こうした結果を真摯に受け止めた上で、「職場声出し活動」を着実に定着させるための更なる努力を重ねていかなければならないと強く感じている。

② 会社への提言活動

もう一つの取り組みとして会社への提言活動を行っている。組合が提言に取り組む理由・背景としては、企業のグローバル化や社外戦力の増加など、急速な環境変化の中で生じる様々な職場の課題や問題について、組合の立場から率直に提言し、経営への健全なカウンターパートとしての役割を果たしていきたいからである。提言活動を通じ、会社がより良い方向に進んでいけば、そこで働く組合員にもメリットがある。だからこそ組合が提言に取り組む意義があると思っている。また、こうした取り組みは、企業倫理やコンプライ

アンスの問題を会社に伝える手段としても大いに活用できると考える。

具体的な取り組みとしては、全社レベルでは、毎年春の『ゆめW』（トヨタ労組では世間一般で言われる「春の取り組み（春闘）」を『ゆめW』と呼んでいる）に向けて、執行部が職場実態を踏まえ、組合員の視点での問題意識や課題解決に向けた提言を作りこみ、ゆめWの労使協議会で提言を行っている。

ここ数年の提言テーマとしては、2004年ゆめWでは「品質優位性の確保に向けて」、2005年ゆめWでは「急速な事業拡大が社内外に及ぼす影響」を取り上げた。一方、職場レベルでは、ゆめW職場懇談会の中で、各職場独自の問題意識に基づく提言や、執行部が行う提言を各職場の実態を踏まえた形にアレンジして提言を実施している。こうした活動を通じ、全社一支部一職場といったあらゆるレベルで労使が職場実態や課題・問題をしっかりと話し合えるといった労使関係のより一層の発展にも結びつけていきたい。

提言活動において大切なことは、組合として「提言して終わり」といった活動にしないことである。組合提言に対する会社の取り組み状況を、労使懇談会をはじめとする様々な懇談会・話し合いの場で確認し、職場にフィードバックしていくことが不可欠である。合わせて、組合としても、職場の課題・問題は、どのように解決されたのか、されていないのか、きちんと確認し未だ解決しきれていない点があれば、会社に伝えていくことが必要である。会社への提言活動は、企業のコンプライアンスに限らず、職場の課題・問題を労使で確実に共有し、より良い会社・職場を作り上げていく上では、大変重要な取り組み

である。

今後も、提言活動を通じて、職場の現状や組合員の声を率直に会社に伝え、経営のカウンターパート機能としての役割をしっかりと果たしていきたい。

4. おわりに

企業の社会的責任が強く求められる中で、企業におけるコンプライアンスは、企業の存立基盤に大きな影響を与える重要な要素であると言っても過言ではない。また、企業の中には、正規社員だけではなく、期間従業員や派遣社員、社外応援者など、多様な雇用形態で働く人が増えている。また、同じ企業グループで働く仲間やお客様も世界各国に広がっている。こうした状況の中で、これまでは社内では「常識」に思われ続けてきたことが、ややもすると世界各国の働く仲間やお客様からは、「非常識」と感じられることが生じているかもしれない。こうした視点も踏まえ、コンプライアンスについて労使で改めて点検する時期を迎えているのではないか。

これまでも繰り返し申し上げてきたが、コンプライアンスにつながる問題や予兆は、必ず職場で生じている。だからこそ、企業のコンプライアンスに対して労働組合の果たすべき役割・責務は、極めて大きいと強く感じている。いかにして労働組合としての役割・責務を果たしていくべきか？この問いに対して、私は次の3点が必要不可欠ではないかと思う。

1点目は、『健全な労使関係』である。組合として、職場実態を踏まえ、良いことだけでなく、「苦しいことは、苦しい」「おかしいことは、おかしい」と、率直に会社に伝え、会社も組合の意見を真摯に受け止める、こう

した健全な労使関係を築き上げることが不可欠である。

2点目は、『組合と組合員との信頼関係』である。組合員一人ひとりが、何か問題があれば「組合に相談すれば、何とかしてくれる」という気持ちを持ってもらえるような、組合員から頼りにされる組合とならなければならない。

3点目は、職場の生の声を吸い上げ、実態を把握できる『組合力』である。執行部、職場役員が、常にアンテナを高くし、目で見、耳で聴いて、肌で感じるなど、まさに五感を駆使しながら、職場の変化を察知したり、真の職場実態を見切ることができる、組合としての力（＝組合力）が重要である。そのためには、執行部と職場役員、職場役員と組合員、執行部と組合員など、あらゆるレベルでの双方向の緊密なコミュニケーションも当然必要になるであろう。これらが、三位一体となることで、労働組合として企業のコンプライアンスに対する役割を果たすことができると確信している。今後とも労使で協力し、企業が社会からより一層信頼されるよう取り組んでいきたい。

筆者紹介

濱口 誠（はまぐち まこと）

〔職歴〕

1988年 トヨタ自動車(株)入社
1996年 トヨタ自動車労働組合 専従
2002年 全トヨタ労働組合連合会 副事務局長
2004年 トヨタ自動車労働組合 副執行委員長
2005年 現在に至る



事例紹介

～味の素労働組合におけるコンプライアンス徹底の取り組み～



味の素労働組合
事務局長 田 中 正 也

背景：企業不祥事への反省、食の安全・安心の確保

味の素(株)は1997年3月の商法違反被疑事件（いわゆる「総会屋事件」）で社会的信頼を失墜させました。このような不祥事は社員のモチベーションを低下させ、また結果として事前チェックの出来なかった労働組合執行部に対する信頼も、著しく損なわれることを痛感しました。一方で、「組合員のやり場の無い怒りは、組合執行部しか受け止めることは出来ない」との感も強く持ちました。

当時まさに春闘真只中でしたが、中央執行委員会は、春闘要求を凍結し、会社に対して事実関係や原因の徹底究明を求めるとともに、組合員の声に基づいて再発防止に向けた提言を行い、その一部は実行に移されました。

また会社も「味の素グループ企業行動規範」を作成し、グループ各社で「企業行動委員会」を設置してコンプライアンスを徹底してきました。企業行動委員会には設置当初より労働組合委員長がメンバーとして参加しております。また、ホットラインを設置し、企

業行動規範に照らして課題があれば提起できる仕組みは整ってきました。

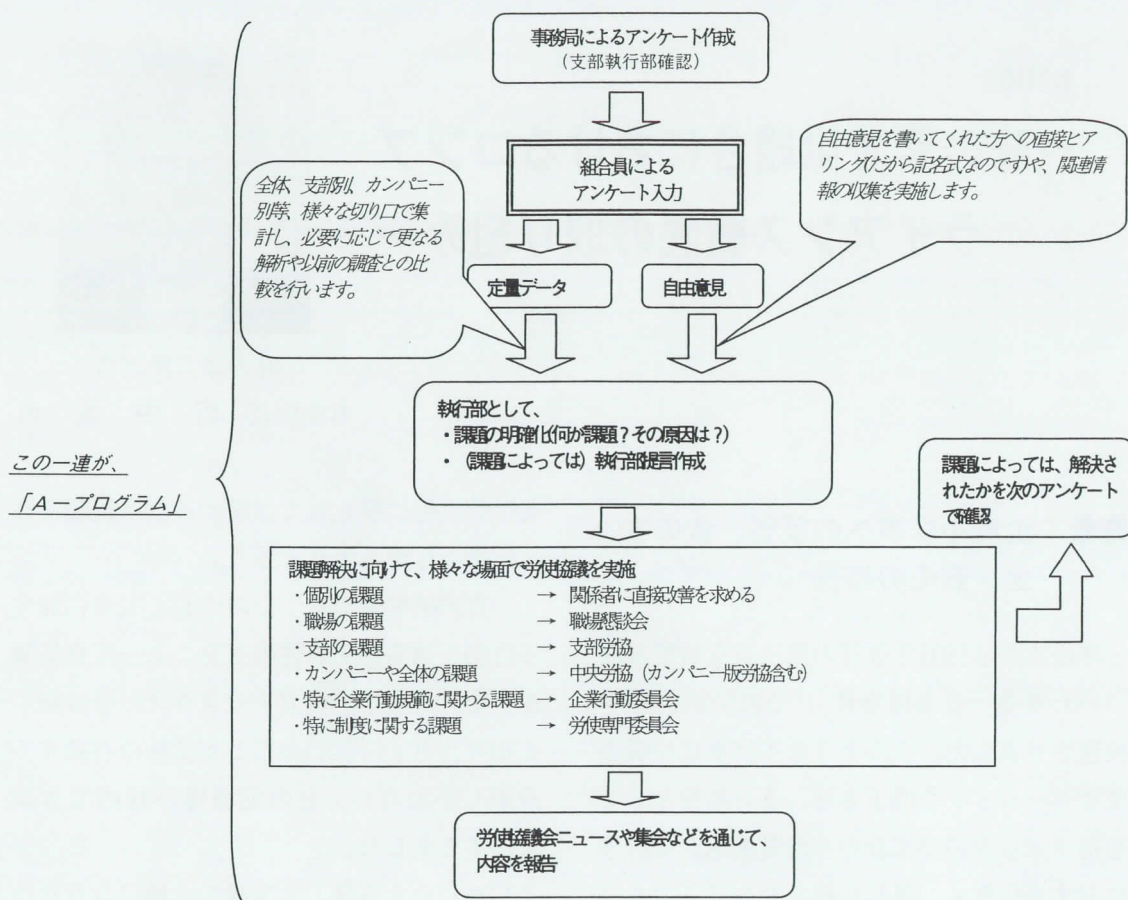
一方2000年頃から、食の安心・安全に対する信頼を揺るがす事件の多発によって食品関連企業に対する消費者・マスコミの目は厳しくなり、ちょっとしたことが会社の存続すら脅かしかねない、との危機感が社内でも高まってきました。

しかし、大事件・大事故の火種になりかねない事象が仮にあるにしても、それが本当に現場から会社上層部や労働組合執行部に伝わって来ているのではないのか、との危惧は拭い去れませんでした。なお、会社のホットラインには殆ど提起の無い状況でした。

「A-プログラム」の導入

味の素労働組合（組合員数2,700名）の取り組みとして、2002年より、問題情報の収集から解決に至る仕組みとして、資料1の通り「A-プログラム」（関西弁で「え～ぶろぐらむ」と発音することになっています。）という名称で、各種課題解決の取り組みをスタートしました。

資料1)「A-プログラム」の流れ



アンケートはほぼ年1回の頻度で実施、社内イントラネットを活用し、WEB上で回答してもらいます。アンケート内容は選択肢を用いて定量的に測定できる設問と、文章による自由記入欄があります。

例えば、「企業行動規範」に照らして、品質、環境、安全、労務管理、外部取引、お金の使い方、情報管理、人権・セクハラ問題などについて、各項目で、職場や周囲で「おかしいと思うこと」「こんなことをやっていて良いのかと思うこと」があるか、5段階で質問し、「あると思う」と答えた人には、極力具体的に内容を書いてもらいます。(設問例を

資料2に掲載)

自由記入欄には、毎回のべ8000～9000件の記載があります。記入者の心理的障壁を下げ、噂や根拠の乏しいものでも受け付けているためです。支部執行委員が記入者にヒアリングを行い、それに基づいて丹念に事実を突き止める作業を行うことになります。ヒアリングを行うことが前提になっているため、アンケートは記名式です。

WEBアンケートのため、短時間での集計が可能であり、コンプライアンス以外にも、人事制度の運用実態や評価への納得性の調査にも活用しています。定量データやヒアリン

資料2)「A-プログラム」アンケートの設問例

Q「味の素グループ行動規範」についてどの程度知っていますか。4段階でお答え下さい。

1. 内容をよく知っている。
2. 内容を少し知っている。
3. 存在は知っているが、内容は知らない。
4. 存在自体知らない。

Q「味の素グループ行動規範」に照らして、おかしい、こんなことやっていて良いのか、少しあやしいのでは、と感じていることが身近にありますか（最近一年間のことで考えて下さい）。以下の項目について、5段階でお答え下さい。

	ある	どちらか いへばある	どちらとも 言えない・ わからない	どちらか いへばない	ない
①品質に関して	1	2	3	4	5
②環境に関して	1	2	3	4	5
③安全に関して	1	2	3	4	5
④労務面に関して（残業、休日の扱いなど）	1	2	3	4	5
⑤外部との取引に関して	1	2	3	4	5
⑥お金の使い方に関して	1	2	3	4	5
⑦情報管理に関して	1	2	3	4	5
⑧職場環境に関して（人権尊重、セクハラなど）	1	2	3	4	5

これらの項目またはその他の事項に関し、具体的内容を記入しても良い方はその内容を教えてください。

Q.「味の素グループ人事理念」についてどの程度知っていますか。4段階でお答え下さい。

1. 内容をよく知っている。
2. 内容を少し知っている。
3. 存在は知っているが、内容は知らない。
4. 存在自体知らない。

Q. 情報の取り扱いについて定めた「会社情報取り扱いガイドブック」が配布されています。この内容についてどの程度知っていますか。4段階でお答え下さい。

1. 内容をよく知っている。
2. 内容を少し知っている。
3. 存在は知っているが、内容は知らない。
4. 存在自体知らない。

グ結果に基づき、様々な場面で課題解決を図っています。

基本は日常のコミュニケーション

味の素労働組合は全国6支部すべてに専従役員を置いており、専従役員を核とした支部執行部による日常の組合員との一対一コミュニケーションを、組合活動の基本としております。(蛇足ながら、組合員が減少する中でもこの支部専従体制を維持するため、昨年組合費の値上げを実施しました。)「Aプログラム」アンケートに基づくヒアリングは、このコミュニケーションを強化する効果にも期待があります。

特に、コンプライアンスに関するアンケートの場合、勇気と執行部への信頼に基づいて情報を記入して頂いていることも考えられ、どのような情報でも記入者へのヒアリングとフィードバックは欠かせません。また、ことの性質上、寄せられた具体的な問題を解決できても、それを成果としてオープンに広報することは殆ど出来ません。だからこそ、「Aプログラム」ひいては執行部への信頼を維持するためにも、小まめなコミュニケーションは不可欠です。

会社の反応・対応

労働組合がいかに情報を集めようと、会社が聞く耳を持たなければ、意味がありません。幸いにして会社としてもアンケートやヒアリング内容に対して、真摯に対応する姿勢を示しています。定量データも当初の想定以上に重く受け止められております。

「Aプログラム」に触発されて、昨年会社もほぼ同様のアンケートを全グループ従業

員(派遣社員・パート社員も含む)対象に実施しました。残念ながら、この種のアンケートは会社が行うと、なかなか本音で回答しにくい、周知徹底が足りず回答率が低かった、という問題もありましたが、コンプライアンス徹底に会社としても本気で取り組む、という姿勢はある程度伝わったのではないかと、思われます。(労働組合のアンケートと混同されてしまって、次のアンケートがやりにくい、という悩みはありますが。)

取り組みの展開について

単組内での取組みとしてもまだまだ不十分ですが、コンプライアンス徹底の取り組みは以下の2方向でも展開していく必要があると考えています。

1点目は正社員以外への展開です。味の素(株)でも派遣社員、パート社員、協力社員といったいわゆる非典型労働者や業務委託が急速に増加しています。これらの方々は、最も問題の起き易い現場の末端を担っておられ、かつ味の素(株)の常識に囚われない見方ができる、という意味で、情報の宝庫と言えます。すでに非公式には、一部の方からは情報提供頂いていますが、どのように組織的・継続的にコミュニケーションを行うかが問われています。

2点目は企業グループ全体への展開です。味の素労働組合を含むグループ内10労組で結成する「味の素グループ労働組合協議会」では、「Aプログラム」の共同実施などで、コンプライアンス徹底を側面的にサポートしてきました。しかし、労働組合の無いグループ内企業へのアプローチは、まだまだ一部従業員会のある企業に限定されています。

終わりに

コンプライアンスの徹底は、やって当たり前、悪い結果が起これば全ての努力が水の泡となります。私どもの取組みは大変心もとないいものですが、身を引き締めるために、敢えて外部の皆様に紹介させて頂きました。ご忌憚の無いご指摘等頂ければ幸いと存じます。

筆者紹介

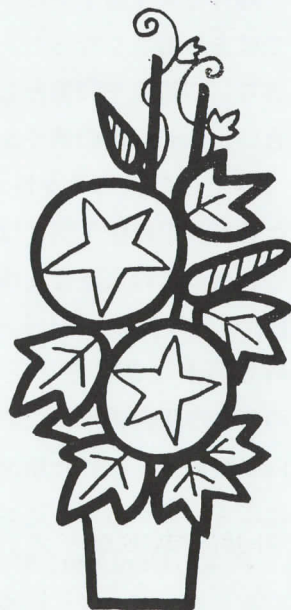
田中 正也（たなか まさや）

〔職歴〕

1989年 味の素㈱入社

1996年より味の素労働組合専従

2003年より本部事業局長 現在に至る





なぜ女性は背の高い男性を好むのか？



大阪大学社会経済研究所
教授 大 竹 文 雄

1. 三高

日本の女性が結婚相手の男性に求めるものとして「三高」（高学歴・高収入・高身長）という言葉がかつて流行した。例えば、平成10年版の『厚生白書』に、「1950年代後半～1960年代前半（昭和30年代）生まれの女性たちにとって、郊外専業主婦生活は、それだけでは「夢」ではあり得なくなった。高学歴で就業経験もあり、同級生や同僚として対等に男性と付き合い、1980年代の華やかな消費文化も経験してきたこの世代の女性は、「単なる主婦」になるだけの結婚生活には、飽き足らなくなっていた。このような女性の変化をとらえて『キャリアウーマン』『三高志向』など様々な呼び方がなされた。」という指摘がある。この年の厚生白書は、このような女性の三高志向が晩婚化を招いた原因の一つで、それが少子化にもつながったと述べている。

もっとも、雑誌「CanCam」によれば、最近では「三高」から「三低」に変わってきたという。ただし、女性の好みは、低学歴・低収入・低身長に変わったのではない。三低とは、「低姿勢」「低リスク」「低依存」男の

ことを言うらしい。具体的には、「低姿勢」はレディーファースト、「低リスク」は公務員や有資格者などの安定した職業、「低依存」は相手を束縛せず、互いの生活を尊重する男性のことを指している。なかでも、最重要視されているのが「低姿勢」だという。

どちらにしても、女性が結婚相手に望むものの中で、経済的要因は大きい。80年代後半というバブル時代には、「高収入」がキーワードであったものが、雇用不安の時代には「低リスク」がキーワードになったのに過ぎない。

2. 身長プレミアム

三高のうち、高学歴は高所得と密接な関係をもっている。平均的には、学歴が高いほど高収入である。女性は単に学歴が高いことそのものを高く評価しているのではなく、学歴が高いことが所得が高いことと高い相関をもつことをよく知っているのである。もちろん、学歴が同じであるほうが、話題が合う可能性が高いというものもあるだろう。それでは、「高身長」というのは、単に「格好いい」という見かけだけを結婚相手に求めているとい

うことだろうか。体格のいい男性を好むというのは、生物としての本能的な好みなのかもしれない。ひょっとすると、身長の高さというのも、高収入という経済的な属性と関連があるのではないだろうか。それを、女性は経験的に知っているために、「三高」の男性を求めているのではないだろうか。

最近の報道によれば、中国では、労働市場や結婚市場で背が高いことが有利であることを背景に、身長を伸ばすためのストレッチ器具のCMがテレビで頻繁に流れ、足の骨を折って骨を伸ばすというイリザロフ法と呼ばれる手術を行うことで有名な病院もあるという (<http://www.local6.com/news/4574140/detail.html>)。

アメリカでは、身長の高さは職業的な生活においても個人的な生活においても、成功のための重要な要素だと言われてきた。Persico、Postlewaite and Silverman(2004)は、過去13回のアメリカ大統領選挙のうち、10回は背が高い候補が選挙に勝っている（最近の例外がジョージ・ブッシュ大統領である）こと、歴代アメリカ大統領の身長は、その当時のアメリカ人の平均身長よりも高かったことを示している。

Persico らは、身長が1インチ伸びると賃金が何パーセント高くなるかを明らかにするために計量経済学的な分析を行っている。その結果、1インチ身長が高いと、イギリス人男性では時間当たり賃金が2.2%高くなり、アメリカ人の白人男性では1.8%高くなることを示している。アメリカやイギリスの成人男性で身長が低い方から25%のグループと高い方から25%のグループで賃金を比較すれば、その差は13%以上にもなるという。彼らによれば、アメリカ男性における黒人と白人の賃

金格差は約15%であり、男女間賃金格差は約20%であるという。つまり、身長による賃金格差は、人種間賃金格差や男女間賃金格差に匹敵するのである。

では、日本でも身長プレミアムは観察されるのだろうか。筆者らが行っている大阪大学21世紀COEアンケートでは、賃金に加えて身長や体重も調査している。このデータを用いて日本の男性に身長プレミアムが存在するかどうかを大阪大学大学院の福澤洋樹が検証している。彼の暫定的な研究成果によれば、学歴、勤続年数、企業規模、親の学歴、育った家庭の生活水準などをコントロールしたとしても、1センチ身長が高くなると時間当たり賃金は約1.5%高くなるという身長プレミアムが観測された。アメリカやイギリスでは、1インチあたり2%程度の身長プレミアムであるから、日本の身長プレミアムはアメリカやイギリスよりも遙かに大きい。1センチで1.5%であるから、10センチでの身長差は15%の賃金格差を、20センチの身長差は30%もの賃金格差を生むことになる。にわかには信じられないくらいの身長プレミアムの大きさである。

3. なぜ身長プレミアムが存在するのだろうか

農業や狩猟のように肉体的な能力が経済力の重要な決定要因だったと考えられる時代であれば、身長プレミアムが存在しても不思議ではない。しかし、オフィスでの仕事が多くなった現在で、しかも高所得の仕事の多くがホワイトカラーである状況で、身長が高いことがどうして、経済的な成功をもたらすことになるのだろうか。

第一に考えられるのは、身長は経済学者に

観察できないような所得稼得能力を代理しているのに過ぎないという考え方である。身長が高いということは、育った家庭環境が裕福であったことを示している可能性がある。そうであれば、教育水準も高くなるであろうし、親のネットワークを通じて高い所得を実現できるかもしれない。Persico 他 (2004) の研究も福澤の研究も、これらの要因をコントロールしても依然として身長プレミアムが計測されることを示しているのである。特に、Persico 他 (2004) では、学力テストの結果までコントロールしている。

それでは、何が原因なのだろう。やはり、ホワイトカラーの時代においても、身長に代表される体力は、所得を決定する重要な要因なのだろうか。

Persico 他 (2005) は、この点を明らかにするために、何歳の時点での身長が現在の所得に影響を与えているかを分析している。もし、現在の体力を身長が代理するだけであれば、大人になってからの身長が重要であって、小学生や中学生の時に身長が高かったかどうかということは関係ないはずである。彼らが明らかにしたのは、現在の賃金を決める上で最も重要なのは、現在の身長ではなく、16歳の時点での身長の高さだということである。

では、なぜ16歳時点で身長が高かったことが現在の賃金に影響するのだろうか。彼らは、高校においてスポーツやクラブに参加していたか否かを説明変数に加えると身長プレミアムが小さくなることを発見している。つまり、16歳時点で身長が高いと、体育会系のクラブに参加する可能性が高くなり、そうした社会活動によって、リーダーシップや組織を運営していくノウハウを学ぶ機会が高まるのではないだろうか。そのような能力を獲得するこ

とが、社会で成功する上で重要なものかもしれない。

4. 運動部と労働市場

松繁 (2005) は、日本での体育会系運動部出身者が、労働市場で有利なのか否かを検証した研究を紹介しており、体育会系が労働市場で評価される理由を議論している。例えば、梅崎 (2004) は、スポーツ系サークルの出身者は、第一志望の企業に就職する確率が高いことを確認しており、しかも、それは単にOBのネットワークを直接利用することができたのが原因ではなく、クラブで獲得したリーダーシップなどの能力が評価されるためであるという。松繁 (2005) は、企業が若手社員に求める能力で重要なものとそれを身につけた時期について調査した大阪商工会議所の調査を紹介している。身につけておいてよかった能力として「困難にめげず、最後までやり抜く」、「状況変化にフレキシブルに対応する」、「自分の思いを伝えて相手を動かす」、「チームに貢献し、役割を果たす」という能力が挙げられている。そして、これらの能力を身につけた時期として、小学校ではスポーツ、中学校から大学までは、体育会系の部活が多かったというのである。松繁 (2004) では、体育会系クラブ・サークル出身者で昇進可能性が高かったのは、マネージャー・主事・会計の役割をしていたものであることを明らかにしている。松繁 (2005) は、「企業で求められるのは組織を運営する能力」であり、「部活が能力や適性を磨く鍛錬の場としてある程度適している」と指摘している。そうしてみれば、日本でも、青年期で身長が高いことが同級生の間でのスポーツにおける相対的な有利性を高め、運動部への加入率を高め、

それが労働市場で成功するための訓練につながっているという経路が成り立っていそうである。

5. 女性の本能

身長プレミアムの源泉は青年期における運動部への加入率を高め、それが組織を運営する能力の形成に役立つという点にあった。女性が、高身長の男性を好むのは、そうした背景を簡単に代表する誰にでも分かる指標であるからだろう。女性の直感力は実はそれに止まらない。Persico 他 (2004) の分析は、親が子供の所得に与える影響の中で、重要なものは父親の身長であり、父親の身長が高いことが16歳時点の身長が高いことを予測するということを明らかにしている。つまり、自分の子供に残せるもので最も重要なのは、身長であり、青年期に背が高い子供をもつためには、背が高い男性と結婚することが必要なのである。女性はこういうことまで本能的に分かった上で、三高男性を選んでいたので。

6. あきらめるのはまだ早い

背が高いことは平均的には賃金にプラスの影響を与えるが、賃金の個人差は大きい。身長プレミアムは全ての人に共通に現れるのではない。身長プレミアムが観察された本当の理由は、身長が低いグループでは、身長が高いグループに比べて身長グループ内での賃金格差が大きいことにある。身長が低いグループの中での低賃金層は、身長が高いグループの中での低賃金層に比べて2%から6%程度賃金が低い、それ以外の賃金階層では身長の影響は見られないか、かなり小さくなる。¹

おそらく、身長が低いグループの中には、身長が低いという不利な状況に直面して、あきらめてしまうものがある一方で、その不利な条件を克服する人が大多数だということだろう。女性からみれば、その意味で「高身長」男性は「低リスク」なのかもしれない。

学生時代のように将来の所得が不確実な段階では背の高い男性がもてるのは自然だ。同じ理由で、結婚年齢が若かった頃は身長が将来所得の重要な指標であった。しかし、晩婚化が進んだ現在、女性が結婚する時点では、男性の身長以外の所得に関する情報が豊かになっている。

女性の結婚相手に求める条件が「三高」から「三低」に変わってきたのも、そのあたりに理由があるかもしれない。背が低い男性にもまだまだチャンスがある。

【参考文献】

- Persico, Nicola., Andrew Postlewaite, and Dan Silverman (2004) "The Effect of Adolescent Experience on Labor Market Outcomes: The Case of Height", *Journal of Political Economy*, vol.112, no.5, 1019-1053
- 梅崎修 (2004) 「成績・クラブ活動と就職—新規大卒市場におけるOBネットワークの利用」松繁寿和編『大学教育効果の実証分析』第2章、29-48、日本評論社。
- 松繁寿和 (2004) 「英語力と昇進・所得—イングリッシュ・ディバイドは生じているか」松繁寿和編『大学教育効果の実証分析』第2章、29-48、日本評論社。
- 松繁寿和 (2005) 「体育会系の能力」『日本労働研究雑誌』No.537、49-51

¹ 分位回帰分析という手法を用いた福澤の研究による。



“耳寄り” データ②



I. ますます高齢化する日本

政府は6月に2005年版「高齢社会白書」を公表した。それによると平成16年10月1日現在の総人口に占める65歳以上人口の割合＝高齢化率が19.5%に上昇し、5人に1人が65歳以上という高齢社会になった。

(1) 高齢化の状況と今後の見込み

日本の2004年の総人口は前年に対して7万人増の1億2,769万人、65歳以上の高齢者人口は同じく57万人増の2,488万人となり過去最高となった。この結果、高齢化率も過去最高の19.5%に上昇した（図表1）。65歳以上人口の総人口に対する割合を高齢化率といい、国連の定義によると、7%を超えると高齢化社会、14%を超えると高齢社会（化が取れる）といわれている。日本は1970年（昭和45年）に高齢化率が7.1%となって高齢化社会がスタートし、1994年（平成6年）に14%を超えて高齢社会に入ってしまった。24年間で高齢社会に突入したわけで、他の先進国に比べて非常に早い速度であった。ちなみに高齢化社会→高齢社会にかかった年数は、フランス114年、スウェーデン82年、アメリカ69年、イギリス46年、ドイツ42年、となっており、日本のスピードがこれら諸国と比べても非常に早いことが特徴である。

図表1. 高齢化の状況

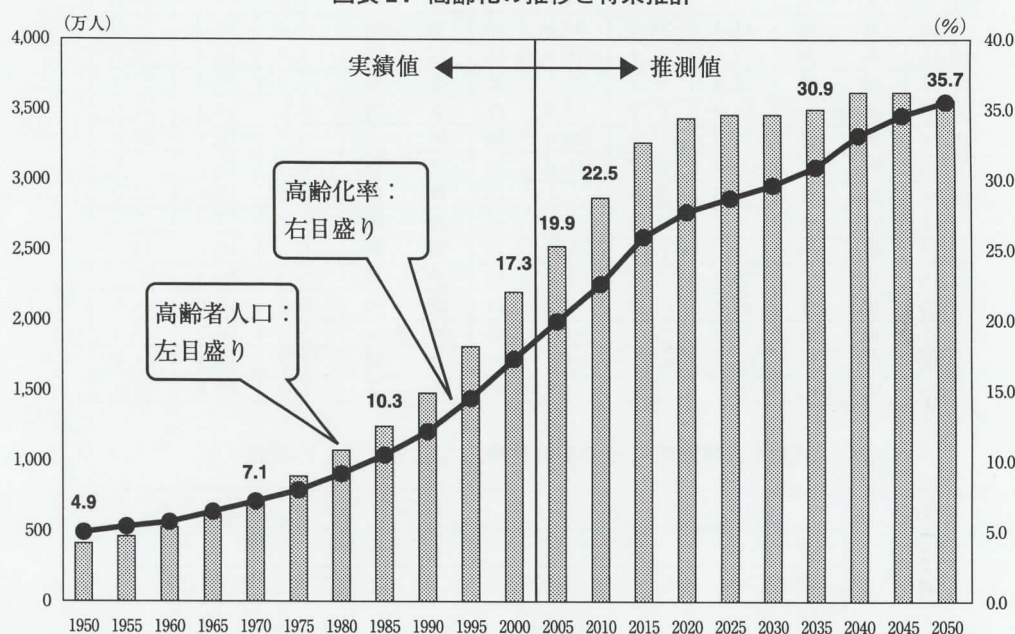
		平成16年10月1日			平成15年10月1日		
		総数	男	女	総数	男	女
人口 (万人)	総人口	12,769	6,230	6,539	12,762	6,230	6,532
	高齢者人口(65歳以上)	2,488	1,051	1,437	2,431	1,026	1,405
	前期(65～74歳)	1,381	644	737	1,376	641	735
	後期(75歳以上)	1,107	407	700	1,055	385	670
	生産年齢人口(15～64歳)	8,508	4,270	4,238	8,540	4,287	4,253
	うち15～59歳	7,642	3,851	3,792	7,710	3,884	3,826
	うち60～64歳	865	419	446	830	403	428
構成比 (%)	年少人口(0～14歳)	1,773	909	865	1,791	918	873
	総人口	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	高齢者人口(高齢化率)	19.5	16.9	22.0	19.0	16.5	21.5
	前期	10.8	10.3	11.3	10.8	10.3	11.3
	後期	8.7	6.5	10.7	8.3	6.2	10.3
	生産年齢人口	66.6	68.5	64.8	66.9	68.8	65.1
	うち15～59歳	59.8	61.8	58.0	60.4	62.3	58.6
	うち60～65歳	6.8	6.7	6.8	6.5	6.5	6.6
	年少人口	13.9	14.6	13.2	14.0	14.7	13.4

出典：総務省統計局「推計人口」

注）四捨五入のため、総計が合わない場合もある。

国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口」によれば、高齢者人口は平成32年（2020年）まで急速に増加し、その後は安定的に推移すると見ている。しかし一方で少子化の進展もあって総人口が減少に転じるため、高齢化率は上昇し続け2050年には35.7%に達すると見られている（図表2）。日本の高齢化の特色としては、①速度が異常に早い②高齢化率が非常に高く、絶対数も大きい③特に80歳以上の高齢者が激増する見込みであることなどが指摘されている。

図表2. 高齢化の推移と将来推計



出典：「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

(2) 地域別に見た高齢化

都道府県別の高齢化率を見ると（図表3）、東京、大阪、愛知を中心にした三大都市圏で低く、それ以外の地域が高くなっている。経済活動の差や過疎化による影響が現れている。2004年10月現在で、高齢化率の最も高いのは島根県の26.7%、最も低いのが埼玉県の15.5%で差が10%以上もある。「将来推計人口」によれば、高齢化はすべての都道府県で進展し、2025年には最も高い秋田県で35.4%、最も低い沖縄県でも24.0%に達すると見込まれている。ちなみに豊田市周辺の人口と高齢化率を見てみるとは図表4のようになる。豊田市と刈谷市の高齢化率は14%未満であり、「高齢社会」直前といった状況である。

図表 3. 都道府県別高齢化率の推移

		1995年	2004年	2025年			1995年	2004年	2025年
位	全 国	7.9	19.5	28.7	24	青 森	7.5	21.7	32.0
1	島 根	12.5	26.7	32.8	25	山 梨	10.2	21.3	29.4
2	秋 田	8.9	26.1	35.4	26	北 海	6.9	20.8	32.3
3	高 知	12.2	25.3	33.3	27	三 重	9.9	20.8	29.9
4	山 形	10.1	24.9	32.0	28	広 島	8.9	20.4	30.1
5	山 口	10.2	24.3	34.0	29	石 川	9.6	20.4	30.2
6	鹿 児 島	11.5	24.3	30.8	30	岐 阜	8.6	20.3	30.0
7	岩 手	6.5	23.9	31.6	31	群 馬	8.8	20.0	29.9
8	徳 島	10.7	23.9	31.9	32	静 岡	7.9	19.9	30.5
9	大 分	10.6	23.8	33.2	33	京 都	9.0	19.7	28.6
10	鳥 取	11.1	23.6	30.8	34	宮 城	7.7	19.3	27.6
11	新 潟	9.6	23.4	31.4	35	福 岡	8.3	19.2	27.6
12	愛 媛	10.4	23.3	32.5	36	兵 庫	7.9	19.1	27.4
13	和 歌 山	10.4	23.2	32.3	37	奈 良	8.5	19.1	30.0
14	長 野	10.7	23.2	29.9	38	栃 木	8.3	18.8	28.9
15	熊 本	10.7	23.2	31.0	39	茨 城	8.4	18.5	29.8
16	長 崎	9.5	22.8	33.1	40	東 京	6.3	18.0	25.0
17	宮 崎	9.5	22.8	32.4	41	大 阪	6.0	17.5	27.4
18	富 山	9.5	22.7	31.9	42	滋 賀	9.3	17.5	24.5
19	香 川	10.5	22.7	31.4	43	千 葉	6.3	16.8	29.2
20	福 井	10.1	22.2	30.2	44	愛 知	6.3	16.6	26.1
21	福 島	9.2	22.1	30.2	45	神 奈 川	5.3	16.2	25.8
22	佐 賀	10.7	22.1	30.4	46	沖 縄	7.0	16.1	24.0
23	岡 山	10.7	22.0	29.9	47	埼 玉	5.3	15.5	27.8

図表 4. 豊田市ほかの高齢化率（2005年 4 月 1 日現在）

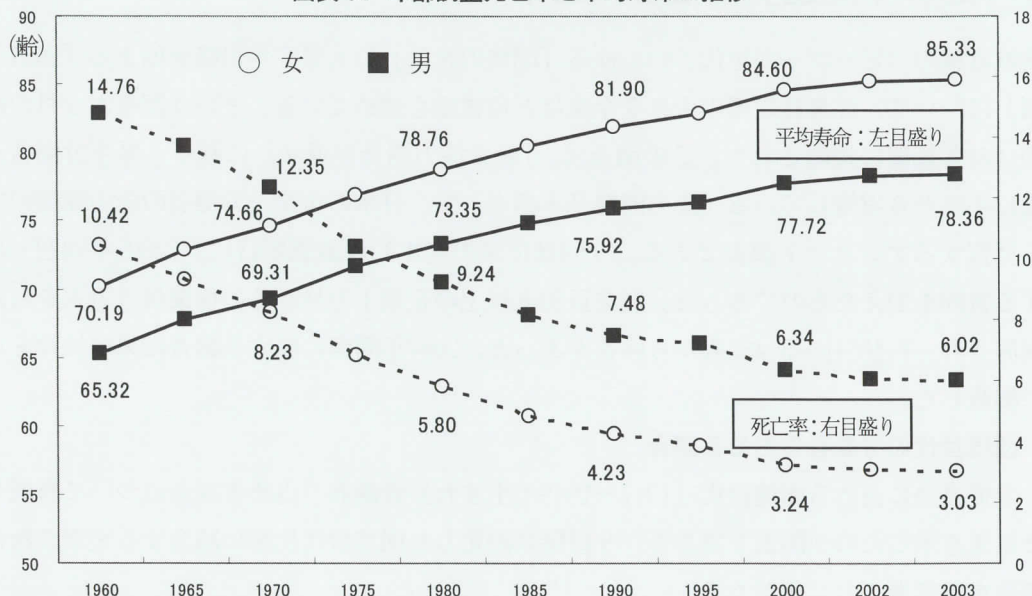
	人 口	高齢者人口	高齢化率
愛 知 県	7,220,661	1,216,451	16.8
豊 田 市	407,682	53,447	13.1
刈 谷 市	139,994	18,170	13.0
岡 崎 市	355,359	52,346	14.7
名古屋市	2,202,259	396,600	18.0

(3) 高齢化の要因

① 死亡率の低下とそれに伴う平均寿命の伸張

日本の死亡率（人口1,000人当たりの死亡者数）は、経済発展に伴う生活環境の向上、食生活・栄養状態の改善、医療技術の進歩などにより、戦後大きく低下した。昭和35年（1960年）の年齢調整死亡率は男女とも10を超えていたが、直近ではどちらも半分以下になっている。（年齢調整死亡率：年齢構成を一定にした場合の1,000人あたり死亡者数）また最近の死亡率では女性は男性の約半分となっている。死亡率の低下に伴い、日本の平均寿命（0歳児の平均余命）は1960年に比べて男女とも約2割伸びている（図表5）。人口問題研究所の「日本の将来推計人口」によると、平均寿命は今後も引き続き伸び、2050年には男性80.95年、女性89.22年に達すると見込まれている。

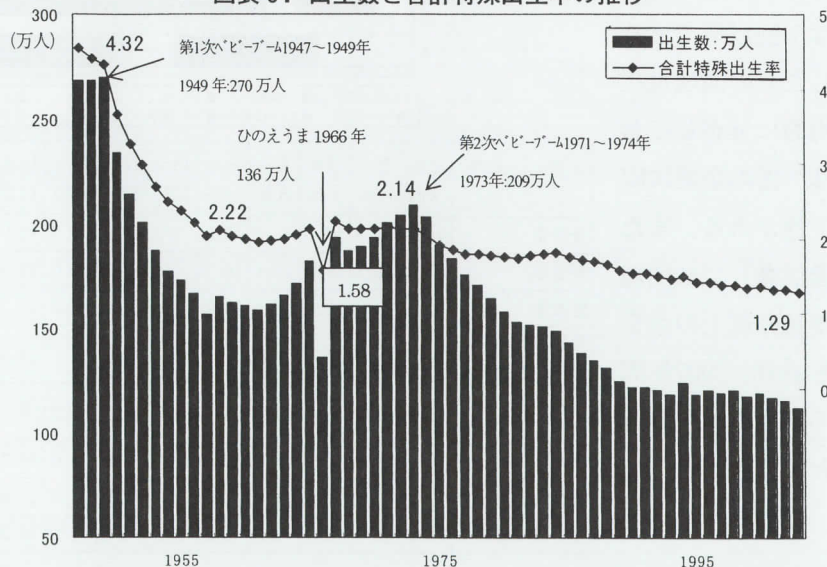
図表 5. 年齢調整死亡率と平均寿命の推移



② 少子化の進行

戦後の日本の出生状況の推移を見ると、第一次ベビーブーム（1947年～1949年：団塊世代）、第二次ベビーブーム（1971年～1974年：団塊ジュニア世代）の二つのヤマがあったが、継続的に減少傾向にある。15歳～49歳の女性が一生の間に生む子供の数である合計特殊出生率は、第一次ベビーブームでは4.0以上であったが長期低落傾向にあり、2003年には1.29までに低下した。この水準は「日本の将来人口推計」の中位推計の前提であった1.32よりも低く、想定以上に少子化が進んでいると言える。（図表6）

図表 6. 出生数と合計特殊出生率の推移



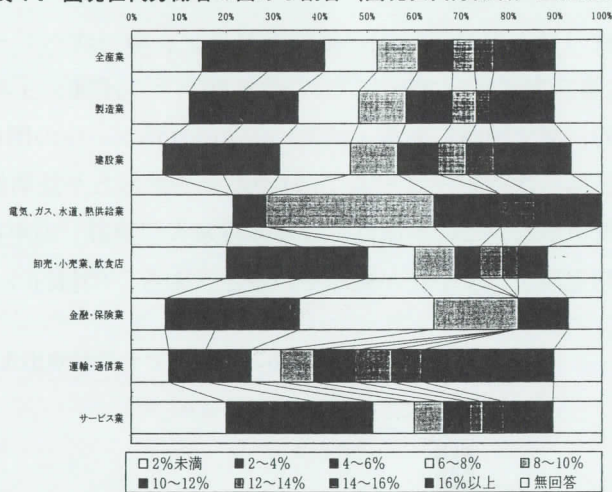
Ⅱ. 「2007年問題」に悩む大企業

終戦直後のベビーブーム世代、いわゆる「団塊の世代」の大量定年退職が始まる「2007年問題」について、従業員規模の大きな企業ほど危機感を強めている、という記事が5月の連休明けの各新聞に掲載された。この調査は、「職業能力開発促進法」に基づき厚生労働省が平成13年度から実施している「能力開発基本調査」で、日本の企業・労働者の能力開発の実態を把握するアンケート調査である。今回は従来の基本的な調査項目に、「2007年問題」に関する質問を加えたものであった。従業員30人以上の企業1万社とその従業員3万人を対象に実施され、1,405社・3,455人から回答があった。2007年問題に関する調査結果の抜粋を以下に掲載した。

(1) 団塊世代の労働者の占める割合

全従業員に占める団塊世代（1947～1949年生まれ）労働者の占める割合について質問した結果を示したのが図表1である。9段階に設定した団塊世代比率に該当する企業の数の割合を各産業ごとに示したものである。全産業平均の団塊世代比率は9.2%、業界平均で最も高いのは「運輸・通信業」(12.6%)で、「電気、ガス、水道、熱供給業」(10.9%)、「建設業」(10.5%)が1割以上となっている。この中で製造業の平均は1割以下であるが、区分した9の団塊世代比率に平均的に分布しており、影響は一部の企業に限られる可能性がある。また「運輸・通信業」では団塊世代比率が16%以上の企業が27.8%もあり、2007年問題に大きくさらされていると見ることができる。

図表1. 団塊世代労働者の占める割合（団塊世代労働者／全従業員数）



比率	2%未満	2～4%	4～6%	6～8%	8～10%	10～12%	12～14%	14～16%	16%以上	無回答	(平均)
全産業	14.9	14.0	12.1	11.2	8.8	7.3	4.6	4.2	12.9	10.1	9.2%
製造業	12.3	11.3	11.6	13.1	10.1	9.6	5.2	3.0	13.5	10.3	9.8%
建設業	6.6	12.7	12.0	15.1	10.2	8.4	6.0	6.0	16.3	6.6	10.5%
電気、ガス、水道、熱供給業	21.4	0.0	7.1	0.0	35.7	14.3	0.0	7.1	14.3	0.0	10.9%
卸売・小売業、飲食店	20.1	16.4	13.8	10.1	8.5	5.3	4.8	3.2	6.3	11.6	7.8%
金融・保険業	7.1	10.7	17.9	28.5	17.9	0.0	0.0	0.0	10.7	7.1	8.8%
運輸・通信業	7.9	7.9	9.5	6.3	7.1	8.7	7.9	6.3	27.8	10.3	12.6%
サービス業	20.1	19.4	12.0	8.9	6.2	5.3	2.9	4.5	10.3	10.5	7.7%

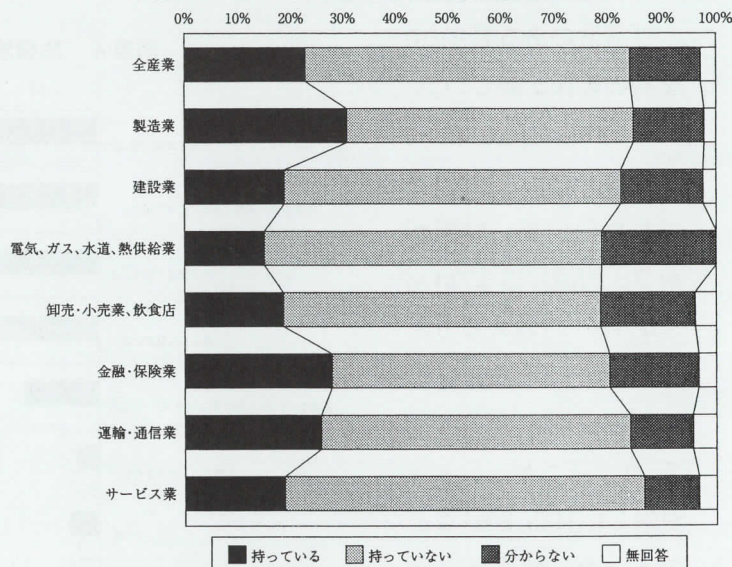
(2) 「2007年問題」に対する 危機意識

危機意識を「持っている」企業は22.4%、「持っていない」企業は61.6%、「分からない」企業は13.2%となっており、特に製造業の危機感は30.5%と最も高い。

(図表2)

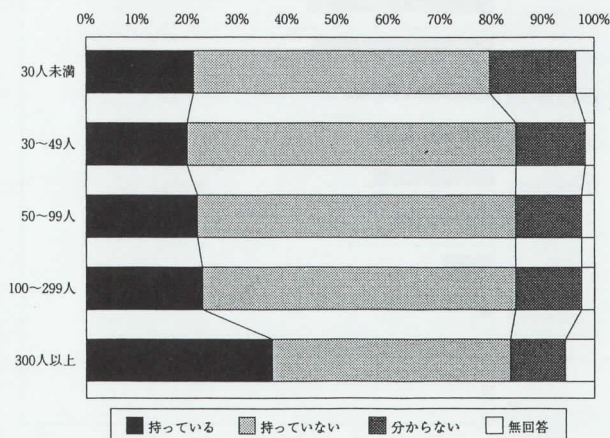
これを従業員（正社員）規模別に見たのが図表3である。企業規模が大きくなるにつれ、危機感も高くなっていく。

図表2. 2007年問題に対する危機意識



	持っている	持っていない	分からない	無回答
全産業	22.4	61.6	13.2	2.8
製造業	30.5	54.2	13.3	2.0
建設業	17.5	65.1	15.7	1.8
電気・ガス・水道・熱供	14.3	64.3	21.4	0.0
卸売・小売業・飲食店	16.9	61.9	17.5	3.7
金融・保険業	27.8	52.8	16.7	2.8
運輸・通信業	25.4	58.7	11.9	4.0
サービス業	17.5	68.9	10.3	3.3

図表3. 従業員規模別の危機意識



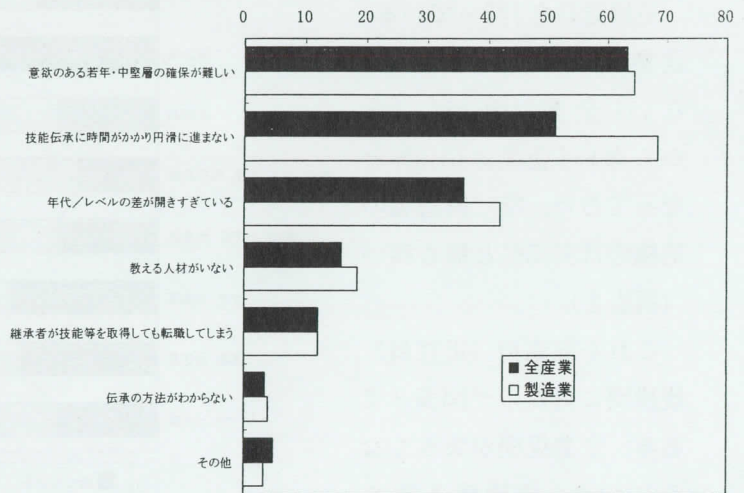
	持っている	持っていない	分からない	無回答
30人未満	21.1	58.4	16.9	3.6
30～49人	19.7	65.1	13.2	1.9
50～99人	21.7	63.2	12.8	2.3
100～299人	22.9	61.6	13.0	2.5
300人以上	37.4	46.5	10.1	6.1

(3) 危機意識を持つ要因

「意欲のある若年・中堅層の確保が難しい」

(63.2%)が最も多い要因で、以下「技能・ノウハウの伝承に時間がかかり、円滑に進まない」(51.1%)、「教える方と教わる方の年代／レベルの差が開きすぎていて、コミュニケーションが厳しい」(35.9%)などであった。製造業では「技能・ノウハウの伝承に時間がかかり、円滑に進まない」(68.5%)が最も多くなっている。(図表4)

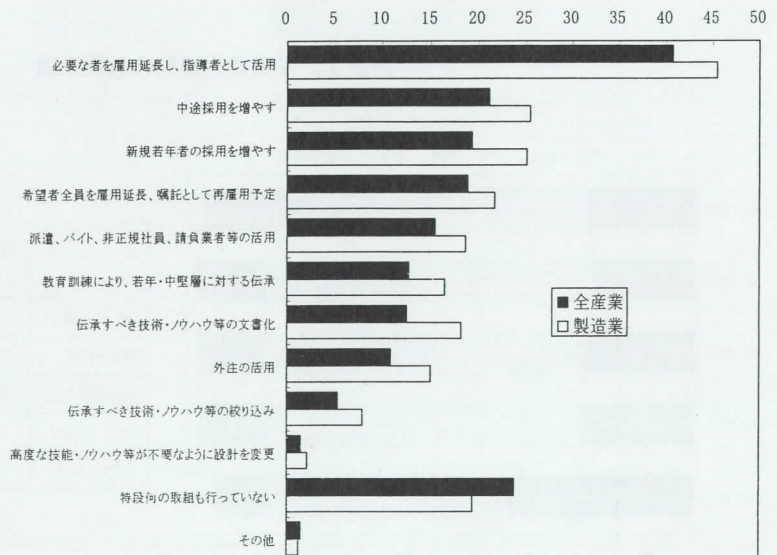
図表4. 危機感を持つ要因



(4) 取り組み

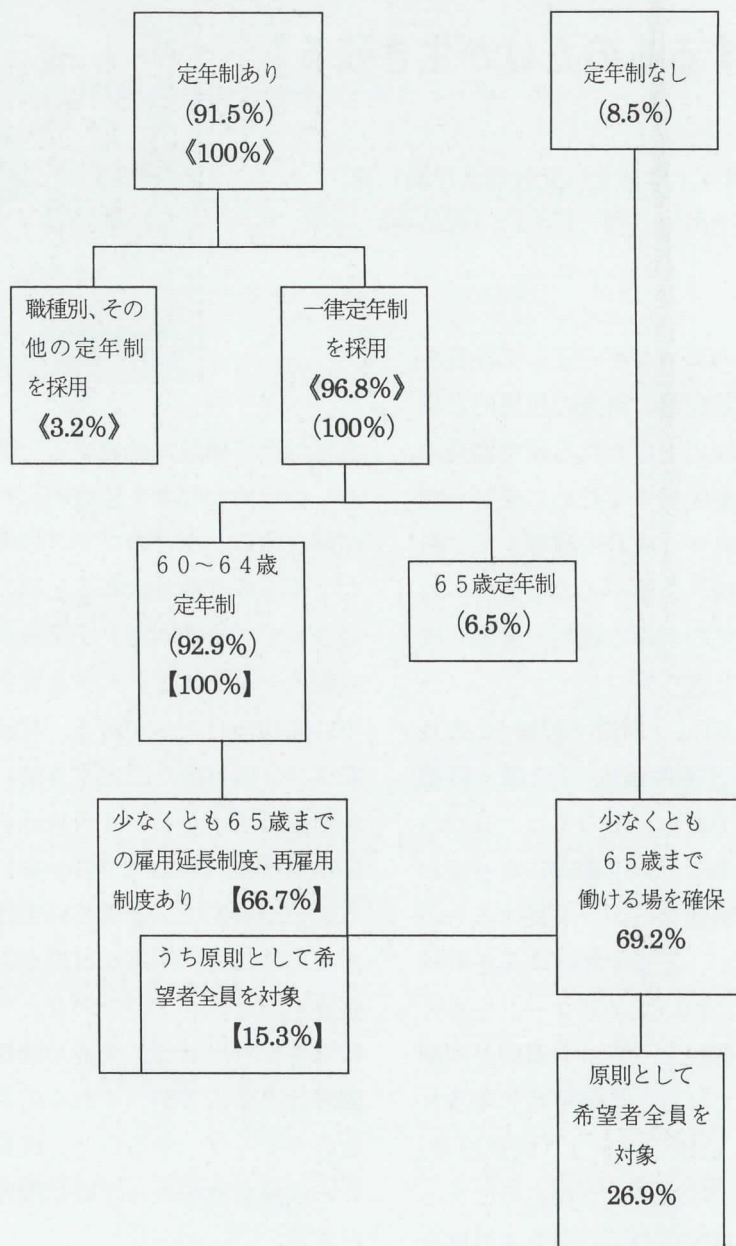
2007年問題に対する対策としては、「必要な者を選抜して雇用延長、嘱託による再雇用を行い、指導者として活用予定」(40.7%)が最も高く、またすべての対策で製造業の方が高くなっている。(図表5)

図表5. 取り組み



Ⅲ. 65歳までの雇用を確保する企業の割合

(出典：厚生労働省「雇用管理調査：平成16年」)



《 》内は定年制を有している企業を100%とした場合の割合

()内は一律定年制を採用している企業を100%とした場合の割合

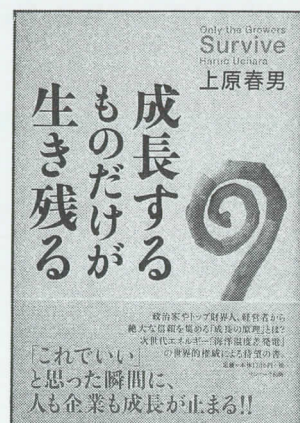
【 】内は60～64歳一律定年制企業を100%とした場合の割合

(注)・事業規模30人以上の企業が調査対象



「成長するものだけが生き残る」

上原 春男（工学博士、元佐賀大学長）著
（株）サンマーク出版 刊 1785円（税込み）



著者は、次世代のエネルギーとして注目を集める「海洋温度差発電」研究の世界的な権威でもある。30年間以上にわたる研究開発の過程で、人や企業が成長するために必要な原則を発見した。それが「成長の原理」で、科学や技術、国や経済、企業や人など分野・対象を問わず、すべてのものの成長・発展・成功に関わる法則だと言う。

著者が提唱するのは「創造・忍耐」「成長限界」「並列進行」「条件適応」「分離・再結合」の五つの原則である。この本は、五つの原則を順番に説明するという構成になっておらず、なぜ成長が必要なのか、成長するものに共通なものは何か、どうすれば成長を継続できるのか、などについてエピソードを添えながら解りやすく解説し、五つの原則が理解できるようになっている。全編を通じて流れるキーワードは、「心地よさ」と「成長思考」。

興味をひく指摘点は次のようなものであった。付加価値とはお客様の「心地よさの度合い」であり企業の利益はそれをいかに満たすかによってもたらされる。企業の成長力や創造性とは、心地よさを作り出しそれを市場に提供してゆくこと。それが利益の源泉であり成長を実現するための基本。新しい考え方やクリエイティブな提案を積極的に評価し好機

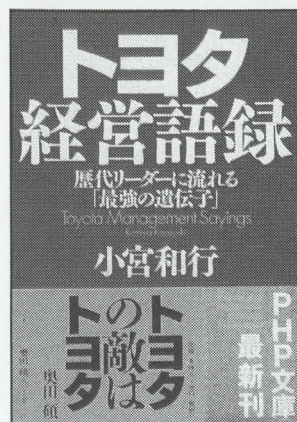
を見つけて勇敢に挑戦する、難しい問題を歓迎し否定的な要素を建設的に利用して創造的に解決する、などのプラス思考が重要。必要な情報を多く取り入れると脳の神経回路が刺激されて「成功回路」が発達する。マイナス情報はチャンスで、ダメな理由や失敗原因の中に成功のヒントがある。数値化した具体的なプランの目標を設定する前に、何をすべきか何をめざすかという大目標を定めるべきで、Howの前にWhatやWhyを自問し明確にすることが重要で、企業でいえば理念や方向性を決めること。明確な目標があり、適度な緊張感を感じさせ、のびのびと明るく積極的な社風を作り出せば、成長が継続する。成長の限界は必ずあるが、それを前もって認識し、次のステップにすること。成長するものが自らの成長意欲を失った時に限界が訪れる、などなど。

世間では「トヨタウェイ」に注目が集まっているが、この本にはそのエッセンスに通じる考え方が数多くある。平易な文章で一気に読むことができるので、是非一読することを薦めたい。

「トヨタ経営語録」

小宮 和行（フリージャーナリスト）著
PHP研究所 刊 650円（税込み）

この本は、豊田佐吉、利三郎、喜一郎、英二、章一郎、達郎と石田退三、神谷正太郎、奥田碩、張富士夫の合計10人のトヨタ経営トップの語録を、「開く」「挑む」「つくる」「変わる」「守る」「担う」「継ぐ」の七つの側面から集めて解説したものである。そしてその時々々の経営場面を検証しながら、その言葉の持つ意味合いを平易に説明している。創業以来の経営理念を連続と継承し、強烈な危機意識を共有してきたトヨタのDNAを、それぞれの言葉から感じ取れると言う。時系列で解説していくのではなく、語録をグループ化して整理しながら、記憶の引き



出しを開け閉めできる構成になっている。読んでいくにつれ、当時の苦労を思い出し、また新たな発見もすることができた。経営トップの言葉を噛み締め、自省し明るい将来に思いを巡らせながら読み進めることができる内容になっている。読みやすい文章であり、文庫本サイズであることも、ありがたい。



「世界で最も重要なビジネス書」

ダイヤモンド社 編訳
ダイヤモンド社 刊 2520円（税込み）

読んでいないビジネス書を読んだふりをする必要に迫られたり、歴史的に重要な思想家の理論を一言で説明する必要に迫られたことのある人にとって、非常に便利な事典的な本である。「思想と人間」、「戦略と理論」、「マネジメントと組織」の3分野の名著77冊が簡潔に解説されている。アダム・スミスの「国富論」、J.M. ケインズの「雇用・利子および貨幣の一般理論」など学生時代を思い出す古典ともいえるべき

本が数多く入っているし、世界的に著名な経営者、経営学者、哲学者、思想家の著書が収録されている。各タイトルは「本の主要テーマの紹介」「詳細な論点」「その本の影響や意義」の三つの切り口で分かりやすく解説され、最後に併読をすすめたい本の名が掲載されている。時を経過しても色褪せない視点と切り口、新たな潮流を作り出したエポックメイキングな名著が数多い。ビジネス書として有名なために、「何だったかな」とか「知らない」なんて言えない時にこっそりと内容を調べたり、概略を知っていてもうろ覚えではないかと心配な時に詳細な内容を確認する、などの使い方ができる便利なものではある。



いざ、中京女子大学 レスリング部へ



株式会社 松坂屋
吉原 昭 浩

1. はじめに

夢に向かって挑戦する。何とも響きの良い言葉である。しかしそれを実践し、さらに実現するというのは容易ではない。

昨年、国中を沸かせたアテネ五輪。そのアテネ五輪から初めて正式種目として採用された女子レスリングにおいて、夢を実現させた監督・選手が県内にいるという。

我々塾生は入社して10年前後が経過したメンバーで構成されている。日々の業務に追われ、とかく自分を見失いがちなこの時期に、夢に向かい挑戦する人たちの日々の取り組みを見、話を伺うことは、産政塾テーマにもある「自分の殻を破る」ことの一助にきつとなると考え、5月11日、汗ばむ日差しの中、中京女子大学レスリング部を訪問した。

2. ルール説明および準備運動

練習場入りし、まず坂本コーチからレスリングの基本ルールを教わる。その後、準備運動を行ったのだが、我々塾生にとってはもはや準備運動の域を超えていた。日頃の運動不足が災いし、少なくとも私は体のあちこちが

悲鳴を上げていた。更には途中から栄監督自らご指導下さり、慣れない受け身や倒立に練習場のあちこちでドスンと倒れていく塾生達。準備運動でこの有り様では、レスリング部練習合流のときには一体どうなってしまうのか。不安に駆られたのは私だけではなかったはず。それでもみんな「自分の殻を破る!」といわんばかりに果敢に挑んでいった。準備運動後の休憩で飲んだウォータークーラーの冷水のおいしさは、中高時代の部活動を思い起こさせるものであった。

3. 栄監督、吉田選手との対談

休憩後、まず栄監督にお話を伺った。「目標が明確な選手は強くなる」という。監督として選手にすべきことは「選手一人ひとりの能力・性格をよく把握し、その選手の次の試合をシミュレーションし、何が足りないのか、どうすれば勝てるのかを的確に伝える」ことだという。それによってトレーニング目的がはっきりし、実際に試合で勝利に結びつけることで選手との信頼関係が生まれるのである。

これを聞いたとき、「目標」という言葉が強く印象に残った。指導する者として、選手

に目標を示すことは日々の取り組みにとってとても大切なことである。我々にとってもきっとそれは同じことで、それぞれが目標を常に掲げていくことで、自分を見失うことなく、また向上心を持って日々の業務に取り組むことができるのである。

続いて吉田選手にお話を伺った。レスリングは家庭環境に根付いたものであったとはいえ、なんと3歳から始めたという。父親怖さに仕方なく取り組む時期もあったが、中学くらいから、勝つ喜び、優勝の達成感を知り、いつしか世界を夢見るようになったという。今では「レスリングは生活の一部」と迷い無く答える吉田選手は凄く格好良かった。金メダルを取るという夢を果たしたこともそうだが、そこに至るまでの取り組む姿勢や、培ってきた自信はそれ以上に吉田選手にとって大きな財産なのであろう。我々も、世界にはほど遠いけれども、それぞれの職場で励み、吉田選手みたいに格好良くなっていきたいものである。

4. 練習合流、相撲対決

さて、いよいよレスリング部練習に合流。凄まじい。私もそうだが、部員が次々とこなしていくメニューにとってもついていけない。早々にリタイアしてしまった私は選手達を見ていた。みんなが軽々とこなしているわけではない。むしろみんな苦しそうな顔をしている。でも互いに励ますかけ声は欠かさない。普段から寮での集団生活を行い結束を固めている彼女達は、なんとか全員で頑張っているという意識が自然と身についている。練習には一切の妥協を許さない栄監督の指導にこうしてついていくことで、世界に通じる選手が育成されていくのだろう、と改めて思った。

小休憩の後、どういう話の成り行きか部員と塾生とで相撲（レスリングでは塾生がルール通りに出来ないため）を取るようになった。話し合いの結果、塾生が20人中6勝出来なければ罰ゲームということに。疲労がピークにも関わらず塾生は頑張った。なんと吉田選手を負かす塾生も。しかし5勝までで終わりあと一歩のところで負けてしまった。今にして思えば相撲対決は栄監督が部員に楽しみを与えようと急に思いついたのではなかろうか。そして実際に部員は楽しそうであった（勝負に勝ったのもあるが）。普段の苦しい練習の中に楽しさも織り交ぜる。栄監督の優しさを垣間見た。

5. 最後に

今回の企画は、「自分の殻を破る」という産政塾テーマにおいて、塾生にとって貴重な体験になったのではないだろうか。世界を目指す監督・選手というのは、明らかに我々塾生の日常からかけ離れたところにいる。そんな方達に直接話を伺い、練習に参加させて頂き、ましてやメダリスト達と相撲を取る。産政塾でなければあり得ない体験である。今回の企画を無事に成功させられたことに対し、中京女子大学レスリング部の皆様には心から御礼申し上げます。本当にありがとうございました。

以上





「女将塾」 塾生としての 体験を通して



東邦ガス労働組合

中 根 陽 造

1. はじめに

・女将塾とは

「下駄がからころ鳴る町で、おかみになってゆきませんか」そんなキャッチコピーのもと、日本で初めて女将を育てる塾を開講している。旅館業界に新風をふきこむ新しい取り組みとして、女将という職業を、女性ならではの専門職と捉え、単なる接客だけでなく旅館運営・経営全般をみることのできるプロの女性として育て、助けが必要な全国の旅館に送り込んでいる。企業理念として頑張る旅館を応援したい、旅館を守ることによって、日本文化を守りたい、いきいきと働く女性を一人でも多く世の中に輩出することによって、日本を元気づけたいと考えている。

・今回研修の場となった日本旅館「銀花」の紹介

「銀花」のある城崎温泉は開湯1500年の歴史を持つ兵庫県随一の名湯地。温泉街は外湯が点在し、浴衣姿でのそぞろ歩きを楽しむ。また、古くから多くの文人墨客に親しまれてきた文学の香りただよう温泉街であり、志賀直哉は、『城の崎にて』を著している。「銀

花」では、旅館とは人々がくつろぎ、疲れを癒し、健康をとりもどすところ、こころもからだも健やかになれるおもてなしをすることをテーマとしている。城崎の伝統と情緒にふれながら、くつろぎ楽しめる旅館となっている。

2. 今回の研修の目的

産政塾の「殻の外へ踏み出そう」そんなテーマに沿うべく、「銀花」で一泊しながら女将の業務を行い女将塾での体験を通じ、①日本旅館の接客の現場のみならず、経営全般も切り盛りする女将に触れることで、その「経営学・哲学」について学ぶ、②「おもてなしの心」にふれあい・理解することでCSについての認識を新たにする、③長い歴史の温泉街、日本旅館に宿泊することで「和の心」に触れ、日本の文化について考える。

3. 企画にあたって

我々産政塾のメンバー23人が女将塾に入塾体験することになった。恐れ多くもこの高級旅館「銀花」を貸切り、女将候補生の業務をお手伝いしながらではあるが、夕食、温泉、

宿泊、朝食を満喫して、しかも費用はリーズナブル、旅館としては全くの赤字だろうということは台帳を見なくても十分わかる、とんでもない計画である。企画する前段で、費用のことは全く考えていなかった。しかし女将を目指す夢を持った女性と話してみたい！日本旅館の文化に触れたい！チョット城崎温泉も満喫したい！そんな私たちのチームのリーダーを中心とした熱意が女将塾を動かしたのだろう。最悪の条件にもかかわらず、快く我々を迎え入れてくれた。

行動を起こす前段で、頭でっかちになって何もできないで時間とお金を浪費するより、思い切って思いを伝えること、とにかく一歩踏み出してみることで、変えられることは案外多いものである。産政塾のテーマでもある殻を破るとき、大きく一歩踏み出す時って案外こんな時なのかも知れない。一日だけのお手軽企画のつもりが、高級旅館で一泊までする大々的な企画となってしまった。熱い産政塾参加メンバーの協力もあって、最終的には、総じていい企画ができた(?)のではないだろうか。

4. 旅館に泊まって

駅に着き旅館に向かう途中は、情緒ある古い温泉街を通り抜けていく。懐かしと思うのはなぜだろう。旅館に着くと「お帰りなさいませ」と迎えていただいた。我々は書かなかったが、通常この場で宿帳に記入をしていたきながら、お話をすることから、お客さまの性格、利き腕などの情報をつかみ、夕食の時利き腕に合わせ箸置きを出すといった、おもてなしに備えるそうである。そんな何気ない心配りがリピーターの心を捉えているのだろう。「おもてなしの心」それは特別なこ

とをすることではない、さりげない心のこもったもてなす気持ち、そんなことを言うのだろう。

部屋に入るとその眺めは圧巻であった。緩やかで豊かな円山川を一望できる造りになっており、窓際は座敷より一段下がっており、川辺で寝そべっているような感覚でくつろげようになっている。各部屋には檜風呂があり、ここからもその眺めを楽しめるようになっている。私自身の温泉旅館の楽しみ方というと、温泉に浸かり、料理を嗜み、アクティブに動いて満喫することであったが、こんな旅館に泊まって、部屋でくつろいで温泉を満喫する、そんな楽しみ方があることに気づかされた。大きくてとにかく豪華さを満喫する巨大温泉旅館もそれはそれでいいが、こんな楽しみ方のできる日本旅館、昔の人の旅館の楽しみ方はきっとこんな感じだったのだろう。最も感動したのは夕暮れ時、水面に映る夕日は安らぎ、癒しを感じずにはいられない。どう表現したらいいのだろう、私は「幽玄」という言葉がぴったりだと思った。

一泊の企画の中で、私たち塾生は多くの女将体験をさせていただいた。食事の準備と片付け、布団敷き、掃除などなど、高級旅館の女将の仕事は華やかなイメージが強いが、こういった地道で基本的な仕事の上に成り立っているのだ。人情の厚い我々塾生は、何とかお手伝いをしようとはりきるのだが、寧ろ足手まといだったような・・・本当にご迷惑をおかけしました。

5. 女将塾での対談をとおして

大女将三宅さんの話を聞くことができた。日本旅館は90%世襲制、閉鎖的な所で環境の変化には気づきながらも、変わることで

ない旅館は多い、旅館経営の改革は一筋縄ではいかないとのことだった。改革の手法としては、仕事は一つ一つだがその繋がりが大切、結局コミュニケーションを充実させることが旅館再建の基本となるとのことであった。まさに今の企業に求められていることではないだろうか。

塾生との対話は大変興味深いものであった。女将になるための修行をすることは大変なことだ。我々がいくつか質問した中で、殆どがOLの経験のあるとのことだったので「どうして女将に？ 普通のOLと比べるとハードな仕事で結婚も遅れがちなことへのジレンマはないのか？」に対して「10年後の自分が輝いているかどうか考えたとき、輝く自分を想像できなかった。」「ジレンマはある。それよりも地に足をしっかりつけ生きてく力を着きたい、自分を磨きたい。」「労働の対価としてのお金だけならOLの方がいいと思う。女将塾はなんでも任せてもらえるのでやりがいがある。お金だけじゃない」と答えていた。

何か失敗談でもあれば教えて欲しいとの質問に「世間一般でいう失敗の経験はいくつかあります。けれども失敗は次に活きている、自分の力になっているので失敗だとは思っていない。たとえ女将として大成しなくても」失敗を恐れない、ポジティブな答えが返ってきた。彼女の話しを聞いて思ったことは、最近「勝ち組、負け組」などと言って一方的な価値観で勝ち負けをジャッジしている風潮がある。大切なのは自分がどう思うかではないだろうか。

女将塾塾生に共通しているのは全員「接客が好き」ということだ。「接客」ってなんだろう？と考えたとき、それは「人のために働き喜び、幸福を共感すること」ではないかと

思った。成果主義全盛、雇用の流動化が進む中、自分のことや自分にあった仕事ばかり考えがちな時世である。そんな時代の中「誰かの幸福のタメに生きる、働く」そんな信念を持って、女性ならではの仕事に魅力を感じ、誇り・やりがいを持って働く彼女たちは輝いていた。

6. 最後に

女将塾の「経営学」、おもてなしの「心」、日本旅館の文化「和」に触れ、大変貴重な経験をすることができた。我々は産政塾の塾生、彼女達は女将塾の塾生、同じ塾生ではある。しかし彼女達の夢に向かって突き進む意志は力強い、そして輝いている。大きな組織にいるとどうしても流されがちになってしまうが、目標を持って、それに向かって一步一步邁進することの大切さを改めて認識することができたのではないだろうか。我々塾生は充実した研修の満足感と、未来に向けた思い新たに「銀花」を後にした。

山本社長をはじめ、お忙しい中、今回の企画に快く対応していただきました女将塾のみなさま、本当にありがとうございました。さらなるご活躍を祈念します。



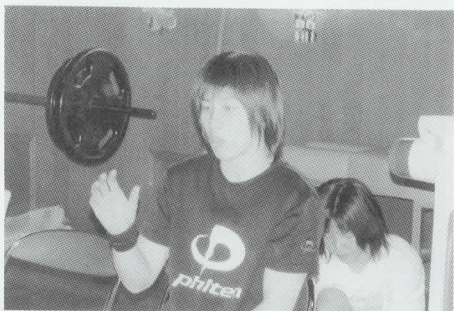
産政塾活動報告

第16期産政塾の第3回会合を5月11日（水）に行いました。

今回は、夢・希望への挑戦「世界を目指す選手から夢に向かって挑戦する姿勢を学ぶ」というテーマで開催しました。

中京女子大学のレスリング部を訪問し、アテネで金メダルを獲得した吉田選手と数々のオリンピック選手を輩出している栄監督から、お話を伺いました。監督からは先を読みながら選手に前向きな目標を与えることの大切さを、吉田選手からは目標に向かって厳しい練習を乗り越える上でライバルでもありながら共に助け合えるチームメイトの存在の大きさについて、語って頂きました。

また、レスリング部の練習を実際に体験し、日々の地道なトレーニングが、夢に近づく為の絶対条件であることを再認識するとともに、産政塾の団結力も築くことができました。



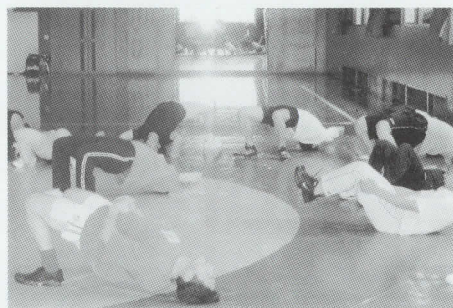
金メダル吉田選手との対談
次の目標は、北京オリンピック金メダル!!



栄監督との対談
選手への指導について語っていただきました。



冗談を交えながら、懇切丁寧に指導していただきました。



日頃の運動不足もあり、塾生にとってはかなりハードな練習でした。



さすがに、塾生みな疲れた表情でした。

第3回企画担当：Bグループ

加藤 基成：株式会社豊田自動織機
番条 喜芳：中部電力労働組合
吉續 武俊：トヨタ車体労働組合
吉原 昭浩：株式会社松坂屋
小川 恵孝：トヨタ紡織株式会社

<敬称略>

また6月24（金）・25（土）には第4回の会合を行いました。

今回は、「女将塾」の体験を通し、CSと経営学を学ぶというテーマで開催しました。

女将塾とは、経営者としての女将を育てる塾であるとともに、新しい考えの中で若い人のエネルギーと新鮮な発想を旅館に吹き込もうと女将の派遣を行っている企業です。

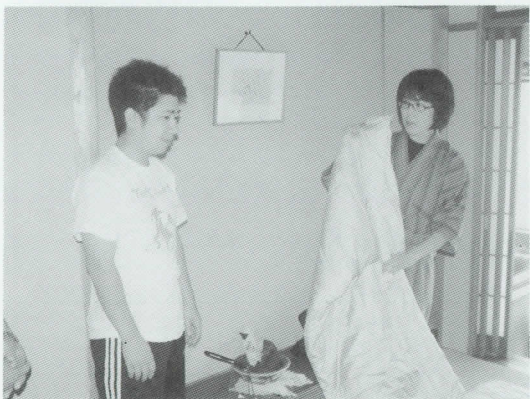
この女将塾が経営する旅館「銀花」を訪問し、女将の体験を通し、お客様へのおもてなしの心に触れ、心の温もりを実感し、また女将塾生達の“女将になる”という心意気から目標を持ちつづけることの大切さを改めて学ぶことができました。



山本塾長と三宅大女将からおもてなしの極意をご講演いただきました。



女将塾生から“女将になる”心意気を語っていただきました。



女将の一日を体験し、お客様への心づかいなど、より上質へのこだわりを体得しました。

第4回企画担当：Cグループ

佐々 慎治：トヨタ車体株式会社
富田 晃弘：名古屋鉄道労働組合
宮川修一郎：フタバ産業株式会社
中根 陽造：東邦ガス労働組合
小西 圭造：トヨタ自動車労働組合

<敬称略>

2005年 5月1日から7月31日までの主な活動

2005年

- 5月11日 第3回産政塾 中京女子大学を訪ねて ― 夢・希望への挑戦 ―
「世界を目指す選手から夢に向かって挑戦する姿勢を学ぶ」
- 6月16日 公認会計士監査
- 6月24・25日 第4回産政塾 女将塾を訪ねて
「CSと経営学を学ぶ」
- 6月28日 平成16年度研究「ホワイトカラー高資格スタッフの働き方Ⅱ」
第5回 専門委員会
- 7月10・11日 第5回産政塾 楽天球団と仙台市役所を訪ねて
「『殻を破る』夢と挑戦の姿を仙台に学ぶ」
- 7月21日 第35回 理事会・評議員会
「第18期 事業方針、予算審議 他」
第3回 産政研公開セミナー
「平成16年度研究「ホワイトカラー高資格スタッフの働き方Ⅱ」
研究成果 発表
- 7月26日 平成17年度研究「労働の価値を高める働き方実現に向けた労使の役割」
第1回 専門委員会

編集後記

今回は、「企業コンプライアンス」を特集テーマとして取り上げた。JR西日本の悲惨な事故をはじめ、コンプライアンスの重要性を示唆する事件は枚挙に暇がない。しかもそのいずれもが、日ごろの仕事の場すなわち職場でおこっているのである。その本質は何か、そして企業、労働組合は、どのようなスタンスあるいは目つきでこの問題に関わっていくべきであろうか、そうした問題意識から今回特集を企画した。ややもすると日ごろのルーティン業務の中で無意識に見過されてしまうこの重要な課題に焦点を当てながら、愛知学泉大学経営学部教授の金森和彦先生に企業コンプライアンスに関わる問題の所在を明らかにしていただくとともに、とくに労働組合の視点からは法政大学大学院客員研究員の徳山誠氏より、かつての労働組合リーダーの経験を活かして問題提起をいただいた。また、労使それぞれの取り組みをトヨタ自動車法務部の東村誠氏とトヨタ自動車労働組合の濱口誠氏より、さらに味の素労働組合の田中正也氏からも特別にご寄稿をいただいた。何がしかでも読者のご参考になれば幸甚である。

(願興寺睦之)

クールビズが話題になっている。石油ショック時の「省エネルック」は一時的なものに終わってしまったが、今回はどうなるだろうか。ボタンダウンのシャツやチノパンがよく売れているとの報道もあって、先行きに興味がわく。最近発表されたエアコンメーカーのアンケートによると、8割の賛成があるものの実践しているのは3割にしかならず、ネクタイ派の理由は、①取引先に失礼②会社で決まっている③社内に許されない雰囲気がある、がトップ3だった。昨年のライブドアと楽天の騒動の時も、ホリエモンのノーネクタイ姿に対して眉をしかめる財界のお偉方の姿が報道されていた。ネクタイの力は歴然とありそうだ。しかしクールビズと言っても、スーツの上着を取ってネクタイを外しただけの姿を見ると、企業内の定期健康診断所での光景を見るようでもある。「ダサイ、カッコ悪い」とおじさん族のファッションに対する痛烈な批判が聞こえてきそうである。「カッコいい」とは言われないうまでも、感じがいい・涼しそう・さわやか・さっそうとしているなどと言われるようなクールビズファッションを見つけていかなければ…。

(矢辺憲二)

友人の結婚式の余興で、学生時代の仲間とウクレレを弾くことになった。基本的に不器用な私にとっては、苦痛でならない。でも結婚式に出席すれば、いつもとっても幸せな気分になって帰ってこれる。なんといっても、クライマックスは花嫁が朗読する両親への手紙だろう。短い言葉の中に凝縮された両親への感謝の気持ちを聞けて、いつも感動してしまう。つい自分の姿とダブってしまう。普段の生活で悩み落ち込んだ時に、両親に助けを求めて助けられたことを思い出す。でも、その場その場で“ありがとう”とは思いつつも、なかなか恥ずかしくて感謝の気持ちを言葉に表すことができない。

感謝の気持ちを伝えることができるのは、きっと一番幸せで希望に満ちた時ではないかと思う。それまでの人生の中で一番の幸せな時であり、また希望に満ち新たな門出を迎える二人へ、高木ブーのように楽しくウクレレを演奏し、心からエールを送ろうと思っている。

(松井英治)

育ちざかりのお子さまに強い味方！必要な保障が充実！

家族の数だけ

こくみん共済

個人定期生命共済・こども定期生命共済・熟年定期生命共済・傷害共済

満0歳～満14歳までの健康な方
(最高満18歳まで保障)

キッズタイプ

月々の掛金
900円

2003年度の割り戻し実績
掛金の **約38.8%**を
お戻しました。

※ 毎年5月末の決算で剰余が生じた場合、契約者に割り戻し金としてお戻ししています。
また、割り戻し金は、毎年決算の5月末時点で有効契約がある方にお戻しします。



入院・通院したとき

事故、病気を問わず、日額**5,000円**の入院保障。けがの通院も**1日目**から保障します。

骨折や脱臼などのけが

子どもに多い骨折、腱の断裂、関節の脱臼などもしっかり保障。

第三者に対する損害賠償

誤って子どもが他人のものを壊したり、けがをさせた場合にも、最高**100万円**を保障。

保障内容	入院したとき ※1	通院したとき ※2	子どものために				死亡・重度の障害が残ったとき(1・2級と3級の一部)			身体に障害が残ったとき		常に介護を要するとき ※6
	交通事故・不慮の事故・病気等 病気入院共済金 災害入院共済金 5日目～最高180日分	交通事故・不慮の事故 災害通院共済金 1日目～最高90日分	骨折・腱の断裂・関節の脱臼 ※3 特定損傷共済金	第三者に対する損害賠償 こども賠償責任共済金 免責5,000円	扶養者である契約者の死亡・重度障害 扶養者事故死亡共済金 扶養者病気死亡共済金 交通事故※4・不慮の事故 病気・免責1年	交通事故 交通災害死亡共済金 交通災害災害共済金 交通災害重度障害共済金	不慮の事故 ※5 災害死亡共済金 災害重度障害共済金	病気等 死亡共済金 重度障害共済金	交通事故 交通災害障害共済金	不慮の事故 ※5 災害障害共済金	3級の一部～14級	
共済金額	日額 5,000円	日額 2,000円	5万円	最高 100万円	最高 350万円	30万円	600万円	400万円	200万円	270万円～12万円	180万円～8万円	200万円

※1 病気入院共済金は、契約の発効日から31日目以降に開始した入院が対象です。

※2 通院共済金は、事故の日を含め事故の日から180日以内に実際に通院した日数が対象です。

※3 一共済期間で1回のお支払いです。また、同一の事故に対するお支払いは1回限りです。

※4 扶養者の事故死亡は、一事故についてすべてのキッズタイプ契約を合計して1,400万円が限度です。

※5 交通事故以外の不慮の事故が対象です。

※6 常に介護を要するときの共済金は、重度障害となったときに全労済所定の要介護状態で、かつ6ヵ月以上その状態が続いたときが対象です。

■「障害(重度障害を含む)」とは、後遺障害(傷病が治った後に残る障害)をさし、全労済の定める基準によりその程度に応じてお支払いします。なお、障害が固定した時の契約内容にもとづいた保障となります。



ブランコから落ちて骨折。
10日間の入院後、20日間の通院。

骨折や脱臼をしたとき **50,000円**
入院したとき **30,000円**
(5日目以降の入院について日額5,000円×6日間)
通院したとき **40,000円**
(日額2,000円×20日間)
合計 **120,000円**

たとえばこんなとき...

友だちの家で、誤って花瓶を割ってしまった。
花瓶は時価5万円。

第三者に対する損害賠償 **45,000円**
※5,000円は自己負担となります。

合計 **45,000円**

お子さまの保障と教育資金づくりのご提案

生命保障の相談の中で、子どもの保障と教育資金づくりの相談が多く寄せられています。
そこで、全労済の共済を利用したプランをご提案します。

【ご提案内容】

保障

全労済(こくみん共済:キッズタイプ)

掛金 月々900円
保障内容 上記をご参照ください。

貯蓄

全労済(個人せいめい共済:満期金付)

掛金 月々24,030円
保障内容 病気死亡300万円 災害死亡600万円 20年後の満期金 600万円
※10年契約を2回(10歳で300万円、20歳で300万円受取り)

掛金払込総額は、5,961,600円となり、受取る満期金は600万円のため、保障部分も満期金の利息でカバーすることができます。また、こくみん共済も個人せいめい共済も、決算で剰余があれば割り戻し金をお戻ししますので、実際の掛金払込総額は上記より少なくなります。

保障のことなら

全労済

全国労働者共済生活協同組合連合会

全労済は、営利を目的としない保障の生協として共済事業を営み、組合員のみなさまの安心とゆとりある暮らしをめざしています。出資金をお支払いいただいで組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

全労済は、将来の支払いに備えて、厚生労働省令に定められている共済契約準備金をこえる充分な積み立てを行っています。また、資産運用のリスクを適切に管理し、健全な資産運用を行っています。全労済は、これからも引き続き健全な経営に努めていくとともに、情報開示を積極的に行っています。また、個人情報保護法をはじめ関連する法令等を遵守し、お預かりしたお客さまに関する情報について厳重な管理体制のもとに正確性・機密性・安全性の確保に努めています。
※詳しくは、各都道府県の実全労済にお問い合わせください。

全労済愛知県本部 (愛知県労働者共済生活協同組合)

Tel 052-681-7741

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



メインショー
演出イメージ



未来コンセプトビークル「i-unit」



搭乗歩行型ロボット「i-foot」

トヨタは2005年3月から開催の「愛・地球博」で、
21世紀の「モビリティの夢、楽しさ、感動」をお伝えします。

Inspire Individual

人も地球ももっとすばらしくなる。
モビリティが拓く、人と地球のよりよいつながり。

- 開催期間 2005.3/25～9/25 (185日間)
- 開催場所 名古屋東部丘陵(長久手町・豊田市・瀬戸市)

21世紀最初の万博

EXPO 2005 AICHI JAPAN



季

刊

誌

産 政 研
フォーラム

編集・発行所

中部産政研

発行日 平成 17 年 8 月 1 日 発行人 小田桐 勝巳

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒 471-0833 愛知県豊田市山之手 8 丁目 131 番地 全労済豊田会館 3 階
TEL (0565) 27-2731 FAX (0565) 27-2259 ホームページ <http://www.sanseiken.com>