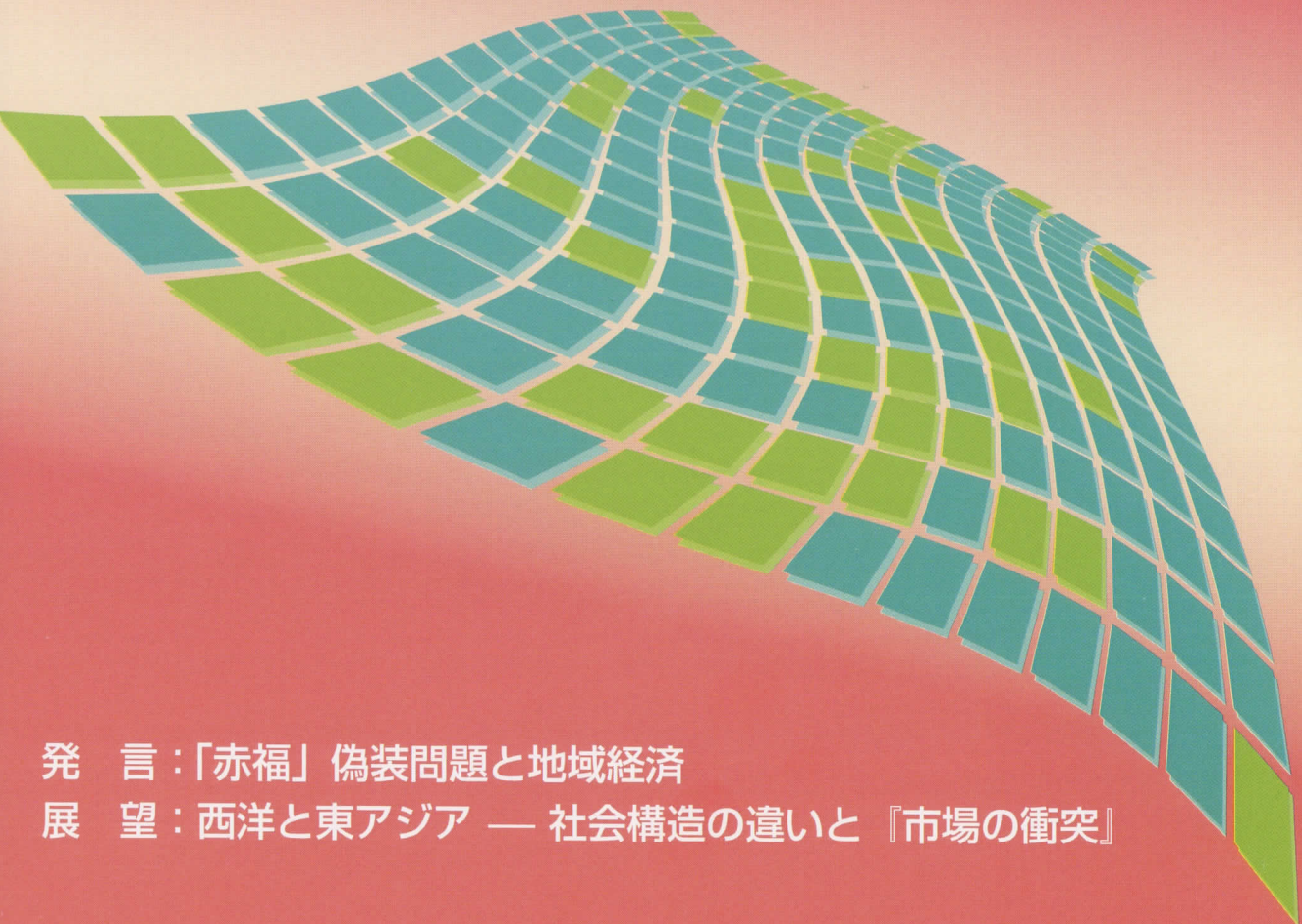


# 産 政 研 フォーラム

WINTER, 2007

No. 76

特集：「人材育成」



発 言：「赤福」偽装問題と地域経済

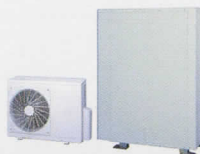
展 望：西洋と東アジア — 社会構造の違いと『市場の衝突』

# DENSO

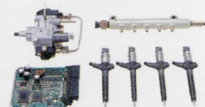
「環境」をホントに解決するのは、  
議論ではなく、技術だと思う。



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。環境への負荷が小さいCO<sub>2</sub>を冷媒とするエコキュート、ディーゼルエンジンの燃費効率の向上や排出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共生できる未来へ、確かな技術で答えを出していきます。



◎エコキュート



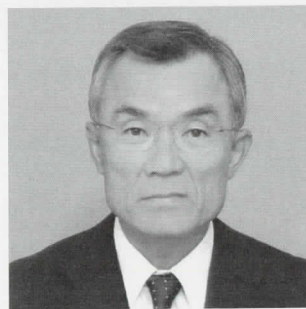
◎ディーゼルエンジン  
コモンレールシステム



|                       |                                                           |       |       |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------|-------|-------|
| 巻頭言                   | 「雇用格差是正」に向けて                                              | 東 正元  | …… 2  |
| 発 言                   | 「赤福」偽装問題と地域経済                                             | 山本 郁郎 | …… 4  |
| 特 集                   | 「人材育成」                                                    |       |       |
|                       | 「人材育成」への新しい視点                                             | 守島 基博 | …… 7  |
|                       | アイシン精機におけるグローバル化と人材開発                                     | 前田 研一 | …… 17 |
|                       | インタビュー：人材育成の最前線では                                         | 熊川 隆志 | …… 22 |
|                       |                                                           | 小嶋 一也 |       |
|                       |                                                           | 諫山 浩士 |       |
|                       |                                                           | 松本 一也 |       |
| 展 望                   | 西洋と東アジア ― 社会構造の違いと『市場の衝突』                                 | 荒山 裕行 | …… 28 |
| 社会を見る②⑦               | 競争嫌いが「ガラスの天井」の原因？                                         | 大竹 文雄 | …… 33 |
| 労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方⑦ | 「教育訓練」                                                    | 荒山 裕行 | …… 37 |
|                       |                                                           | 杉浦 立明 |       |
| 産政研研究成果から             |                                                           |       |       |
|                       | 中部地域における外国人労働者（主に日系ブラジル人）の雇用実態に関する調査<br>― 活力ある職場づくりに向けて ― | 河原 真一 | …… 46 |
| BOOK                  | 小宮山 宏 著 「『課題先進国』日本」                                       |       | …… 49 |
|                       | 伊丹 敬之 著 「経営を見る眼」                                          |       |       |
|                       | ヘイ コンサルティング グループ 編著者<br>「グローバル人事 課題と現実」                   |       |       |
| 産政塾報告                 | 「日本の文化、人と人との繋がり「絆」の大切さを実感」                                | 平賀 隆  | …… 52 |
| 産政研だより                |                                                           |       | …… 55 |



## 「雇用格差是正」に向けて



中部産政研

理事長 東 正 元

格差論議が盛んである。中でも雇用形態の違いによる格差が、とりわけ大きな問題になっている。パート、派遣社員などの非正規社員は日本全体で全労働者の3分の一を越えるといわれ、最近はその是正に向けた動きが一部に見られる。今後の雇用について考えてみたい。

かつて、日本の労働市場における非正規労働者はごく一部でしかなかった。バブル経済に入ると増加が始まり、バブル崩壊後には加速した。とりわけ、製造部門への派遣解禁となった04年3月の派遣法改正後、製造現場で急増している。非正規労働者の増加の背景には、雇用する側の「業務量変動への対応」が主要な理由であった。バブル崩壊後、労務費削減という目的も加わった。一方、働く側にも、時間上の制約などからパートまたは期間限定の働き方を求めるという新しいニーズがあったこと、さらに新卒者が就職しないという動きも加わった。卒業後しばらくは色々な仕事を体験し、その中から将来の道を探したいとの思いから、定職につかない「フリー

ター」が増加したことである。しかしこの間、グローバル化による競争の激化、長期のデフレ進行などの大きな環境変化によって雇用情勢が悪化し、新卒の就職難と非正規社員増加という流れに拍車がかかり、現在に至っている。

このような動きに伴い、社会全体に様々なひずみが発生したと指摘されている。企業経営の面でも、人材育成、チームワーク、品質、安全、コンプライアンスなどで悪影響が出ている。そこで最近、非正規労働者の増加を是正することの必要性や、一部企業での正規社員登用制度の拡充などが取りざたされ、事態改善の動きが出てきている。このような動きは大変好ましいことであり、それを確たるものにしてほしいものである。

実態はどうであろうか。有効求人倍率が全国ベースでも1.0を超えるなど、雇用情勢は改善してきた。特に愛知県では1.9倍と大きく改善し、求人難の地域も出ているほどである。ところが求人増の多くが非正規への求人によるものであり、実数も依然増加傾向と



なっている。愛知県では、派遣社員数の増加に加え、派遣事業会社数が急増している。非正規労働者の増加に歯止めをかけることの重要性が叫ばれている一方で、派遣労働者数も派遣事業会社数も増えている現象をどう考えるべきであろうか。たまごが先か鶏が先かの問題かも知れないが、非正規で働きたい労働者が増えたことによるものではなく、依然として非正規労働者への需要が旺盛であることの証だと考えられる。

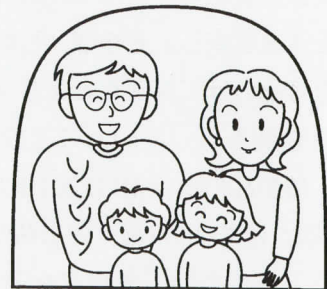
企業として、正社員採用の増大や正社員登用制度の拡充などに努力し、また採用活動の充実（エリアの拡大など）を進め、非正規労働者の採用を極力減らすという考え方が必要ではないか。

一方、増加する派遣会社とその社員の間でトラブルが増加している。各種労働相談においても労働条件や雇用に関する案件が多くを占めている。愛知県では今年、派遣事業者の内68%が行政から何らかの是正指導を受けており、昨年より8%も増えている。そのために、派遣会社はすべて悪いという風潮が出かねないが、社員の生活や将来を考えた労働条件を整え、教育の実施、処遇の向上、そして派遣先企業への正規登用も実施している派遣会社も多くあることも事実である。今後とも派遣労働力は一定の役割を果たすものと思われるため、派遣会社に対する行政の指導強化は勿論のことながら、派遣先企業や労働組合にも適正化に向けて果たすべき役割がある。

長期的には少子高齢化の進展による労働力不足や価値観の多様化に伴い、労働形態の多様化は避けて通ることはできない。雇用形

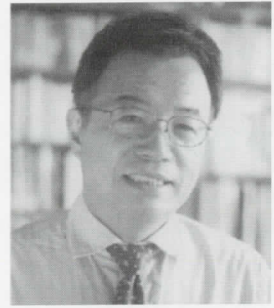
態に伴う格差の解消は、正社員化を進めれば全て解決する問題ではなく、多様な労働力が共生できる職場環境をつくることが重要である。労働組合としても、組合員だけではなく非正規で働く人達にとっても、安心して適切な労働条件で働くことのできる環境を実現するために、働く現場全体に視線を巡らせる必要があるのではないか。それこそ今後の労働組合に求められる社会的責任であろう。

日本企業の今日までの発展の原動力は、働く人の質の高さ、チームワーク、ロイヤリティなどであり、それが日本の誇れる強さであった。今後には様々な環境の変化が起ころうとも、このことは不変である。そのためには、雇用の安定、働く人が安心して働けることは不可欠であろう。今、その流れは起こりつつあり、是非とも確かなものにしていただきたい。





## 「赤福」 偽装問題と地域経済



金城学院大学

教授 山本 郁郎

### 1. 「赤福」 賞味期限偽装事件

食品偽装問題が後を絶たない。なかでも10月に発覚した「赤福」の賞味期限偽装事件はその知名度の高さと地元企業であることから大きな社会的関心を集めた。

「赤福」は、1707年創業の和菓子の老舗で、今年は創業300年の節目にあたる。「赤福餅」は生菓子であり、賞味期間は製造年月日を含め夏季2日間、冬季は3日間である。ところが、今年の9月、通報を受けた農水省と伊勢保健所が調べたところ、赤福は余った餅を冷凍保存して、解凍日を製造年月日と偽ったり、売れ残った商品を回収して、中身はそのまま包装紙のみ替えて翌日出荷、社内でこれを「まき直し」と呼び、しかも製造年月日に符号をつけて管理するなど「巧妙」で組織的な偽装を行っていたことが明らかになった。偽装品の出荷量は2004年から7年までの3年間で600万箱、総出荷量の約18%にのぼる。このため三重県は10月19日から「赤福」を無期限の営業停止処分とした。

### 2. 背景にあるもの

企業としての「赤福」は借入金に依存しない堅実経営の、伊勢を代表する企業であり、先代社長で会長（偽装問題発覚後辞任）の浜田益嗣（ますつぐ）氏は伊勢商工会議所会頭を務める。また、「創業200年以上、同族経営、業績良好」を加盟条件とする伝統企業の組織「エノキアン協会」（ヨーロッパを中心に9カ国、39社が加盟、日本からは4社）の会員企業でもある。このような優良・名門企業がなぜ偽装に手を染めることになったのか。

偽装は1973年の式年遷宮（伊勢神宮の伝統神事）の時に始められた。この年の式年遷宮には全国から800万人の参拝客がお伊勢さんに詣でた。この時、土産に「赤福餅」を求める客の声に生産が間に合わなかったことをきっかけに、「まき直し」が始められたという。以後、「赤福」は製品の量産化と販路の拡大に邁進する。赤福には「3つ売るより1つ残すな」という不文律があるという。傷みやすい生菓子の販売では確実に売れるだけをつくるというのが鉄則であろう。だが、それ



では企業としての成長は容易ではない。この難問を打開する切り札が冷凍冷蔵庫の導入であった。2000年の雪印乳業腐敗ミルク事件をきっかけに新型冷凍設備を導入した後、「冷凍保存した餅の解凍日を製造年月日とする」方式が確立したという。売上高も順調に増加して、2006年には91億円に達した。赤福の賞味期限偽装事件は企業の「法令遵守」違反の典型的な事例であり、利益第一主義やワンマン経営といった違反を招きやすい条件を備えた企業でもあった。

### 3.すばらしい「おかげ横丁」

赤福偽装事件の地域経済に及ぼす深刻な影響が見逃せない。内宮の門前町おはらい町の一角、2700坪ほどの区画に「おかげ横丁」は1993年の式年遷宮にあわせて建設された。ここには28棟の建物に中核となる赤福本店をはじめ47の店舗と4つの展示施設・劇場などが入っている。その魅力は「江戸末期から明治初期の風情をテーマに、伊勢路の代表的な建築物を移築、再現」されていることである。歴史の風格を感じさせる建物群が店舗を覗きながらぶらつく楽しみを倍加している。70-80年代おはらい町はすたれ、訪れる観光客も年間20万人ほどに激減していた。いま「おかげ横丁」を訪れる観光客は年間300万人を数える。「おかげ横丁」は大成功を納め、地域経済活性化に貢献したミニ・テーマパークなのである。

この「おかげ横丁」開発の立て役者が当時赤福社長であった浜田益嗣氏である。インタビュー記事によれば、そのコンセプトを氏は「伊勢商人のまごころと、にぎわいのある町」と語っている。その設計は「自らが行

い」、立ち退き・用地買収も氏の指揮の下、赤福社員が交渉にあたった。とくに建築に氏は強くこだわり、三重県の古い民家を回り、「デザインを譲ってもらった建物もある。」また、建材には「緻密で美しい木目の榿（とが）の木を使った」ため、榿の木が市場から消え、「赤福が買い占めた」と噂されるほどであったという。総事業費140億円というのも頷ける。最後に氏は「「（おかげ横丁の開業で）まごころを尽くすことで他人の幸せを喜ぶことができる」という社是「赤心慶福」が実現できた」と結んでいる。益嗣氏は「おかげ横丁」の功績によって96年日本建築学会賞、2003年には国土交通省観光カリスマ百選に選ばれている。

この記事を目にしたとき、私は心から敬服したものだ。いま日本の経済社会の発展にとって地域経済の活性化はまことに喫緊の課題である。そのためには氏のような構想力と実行力を備えた、しかも地域経済の活性化に挺身する意思を持った経営者こそ必要だと考えたからである。

### 4.失われたものは

では今回の赤福偽装事件は何を物語るのか。例えば、「関」・「三条」といえば刃物で有名な産地であるが、そこには地域の事業者の間で共有される「標準」があるはずだ。消費者にとって「関」という名前は産地によって支えられた高い品質を意味するものである。その意味で地域ブランドはそれ自体長い年月をかけて形成された公共財であり、地域内の誰かがそれを破ることで地域全体に大きな損害が及ぶような性質のものなのである。「おかげ横丁」は産地ではない。し

かし、伊勢神宮の門前町であり、その中心に老舗企業「赤福」がどっしりと構える姿は、そこに集う店舗群もまた優れた商品とサービスを提供するであろうという期待と安心を訪れる者に抱かせる。今回の赤福偽装事件で失われたのは「赤福」への信頼と益嗣氏のカリスマだけではない。「おかげ横丁」を舞台に地域経済を支える人々への信頼も失われたのである。

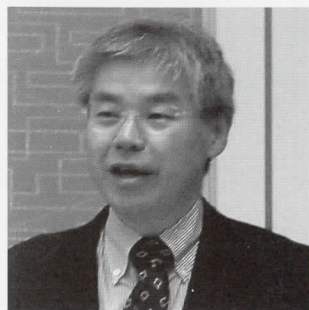
〔筆者は中部産政研 顧問〕







## 「人材育成」への新しい視点



一橋大学大学院商学研究科  
教授 守 島 基 博

### \* 今、必要な時代認識

現在は、バブル経済崩壊からの復興が一応終わり、多くの企業で業績が回復してきている。その回復過程の中で、人材部門では、コストダウンやスリム化、成果主義の導入、非正規の採用、リストラなど、働く人に負担を強いる人材マネジメントが行われてきた。その成果からか、日本の企業はある程度復興を成し遂げた。今は、業績回復の果実を働く人どどのように分かち合っていくかという時期であり、働く人が業績の回復や株価の上昇がどのように自分達の生活に実感として跳ね返ってくるのだろうかとの期待を持って見ている時期だとも言える。企業の利益を働く人と企業で共有していく何らかの仕組みを作らなければならないが、過去人材マネジメントの重点課題だった成果主義は、その仕組みになるのかというと、ある意味非常に厳しい面がある。2005年に私が実施したアンケート調査（約3000人対象）によると、「過去3年間あなたの給与は成果が上がったことによって上がりましたか」との質問に対して、「上

がった」と答えたのは20%しかなかった。この結果には別の要因も影響するが、成果主義には実はそういった側面がある。成果主義という仕組みは企業を強くする仕組みだったが、必ずしも働く人達に良いことが起こってくる仕組みではなかった。成果主義だけでは、企業の利益やその他の果実を働く人と共有する仕組みにはならない。

また、今後は人材の頭数ではなく人材の質を求める時代になってくる。質というのは、働く人の能力、個性、モチベーションなどという概念で、この中でモチベーション（働き甲斐）が最も重要である。つまり、働きがいを感じている労働者がどれだけ多くいるかという点が、人材マネジメント上は非常に重要になってきた。能力の高い人材を獲得するには、人材育成を進めるか、もしくは人材育成された良い人材を採用すればできることで、ある程度お金で解決できる部分と言える。それに対して働きがいとかモチベーションは、お金をかけても出来ることではない場合が多い。そこで、いろんな仕組みが必要になってくる。モチベーションがキーポイントになっ

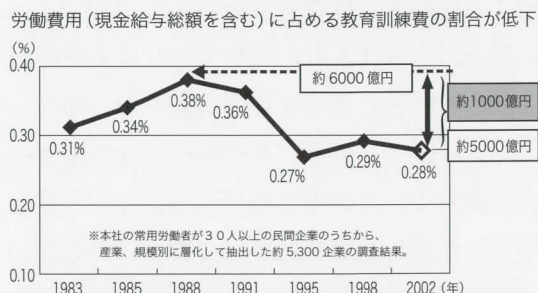
てくると、働く人達に対して様々なものを提供しなければならなくなる。例えば会社や経営者に対する信頼感をどうやって高めていくのか、また働きがいのある仕事を供給していくのかなどが、大きなポイントになってくる。成果主義に伴う負荷の増大によって、働く人がかなり疲れている中でどうやってモチベーションを高めていくかが、長期的に見ても非常に大きな問題になってくる。

## \* 育成の機能不全

そこで具体的に職場で起こっている人材マネジメント上の問題を、大きく分けて4つほど指摘したい。

第1は「育成の機能不全」もしくは「育成機会の減少」である。人材育成を重要視する考え方が下がってきた問題である。日本企業が人材育成にかけた資金をバブル絶頂期の

図表1 育成の減少

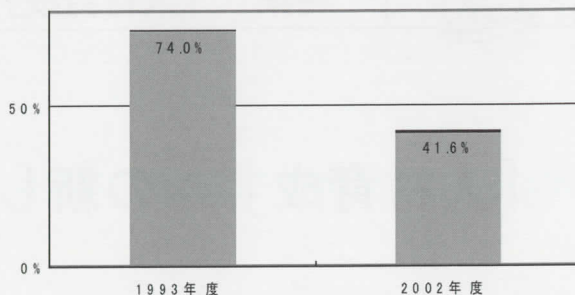


出所：厚生労働省

「賃金労働時間制度等総合調査」(2003年)  
(1983年は同省「労働者福祉施設制度等調査」、2002年は同省「就労条件総合調査」)

1988年とバブル崩壊の2002年とで比較すると、約1000億円減っている（図表1）。これは、働く人達が減ったから減ったというだけではなく、人材育成に対する投資額が減りはじめたのである。もう一つは計画的OJT実施率の低下で、厚生労働省の調査によると1993

図表2 計画的OJT実施率の変化

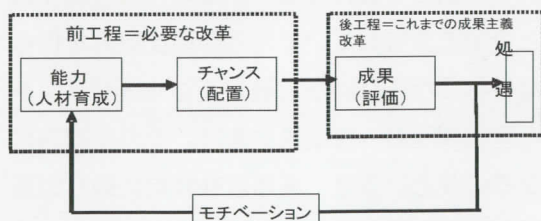


出所：厚生労働省「能力開発基本調査」

年の74%が2002年には41.6%に約30%減少している（図表2）。

このように、育成機会の減少と育成のための投資減少が過去10～15年の間に起こっている。難しいのは、こうした育成活動の減少により、企業の能力育成機能自体が衰弱して、企業自体が弱くなってくることだ。問題が量的（例えば投資額や機会の提供）なものだけだとすれば、「予算を増やす」「中止した研修の再開」「プログラムされたOJTをきちんとやる」などで済むものである。だが、今後はそれに「プラスα」の何らかの工夫が必要である。その理由の大きな要因は、成果主義の存在である。人材マネジメントは、人の能力を育成しその人達にチャンスや仕事を与え、仕事の成果を評価し処遇に結びつける、

図表3 人材マネジメントの基本リサイクル



といった4つの流れが基本である。だが、図表3にあるように、これまでの成果主義は人材マネジメントのサイクルの後工程の改革で



あって、前工程の改革ではなかった。

私たちが過去15年間やってきた成果主義は、成果を測る方法とそれを処遇に結びつけるシステムの精緻化をやってきた「後工程の部分の改革」でしかない。それに対して前工程の部分、能力育成やチャンス働く人達に分け与える、もしくは配置することに対する新しい試みがほとんど行われてこなかった。後工程は一生懸命やったが前工程がほとんどないという状態になるため、このサイクルがうまく回らなかったというのが、多くの企業の過去15年であった。したがって、後工程の変化に連動する形で、前工程の仕組み変革をしなければならない時代になってきたわけである。成果を上げることにに対して人々が希望と夢を持てる仕組みをどのようにして作り上げていくかが、大きなポイントになる。単に前工程にお金をかければ良いという話ではない。

### \*現場リーダーの不足

もう1つの大きな理由は、職場の人員構成が大きく変わった点である。先輩がいない、もしくは1ランク上の先輩が6~8歳年上といった職場が、ホワイトカラーの場合は非常に多くなっている。日本の人材育成は、先輩が後輩を教えるという仕組みに極めて強く依存してきた。その構造が人員構成の変化によってかなり崩れてしまっている。先輩から教えられる機会が少なくなってくる、逆に先輩から見ると教える後輩がいない。つまり、人員構成の変化によって、人材育成やOJTがうまくいかない職場が非常に多くなってきた。そういう職場に対して単にOJTをやいなさい、そのためのお金をつけますというこ

とでは問題は解決しない。何らかの仕組みの変革が必要になってくる。そして、私は実はこの問題は、もう少し経つとかなりシリアスな問題になる可能性があると思っている。それは、人を教えた経験のない人達が管理職やリーダーのポジションに着くことになるからである。これはかなり恐い問題である。今までは、後輩に教えることを通じて管理職のミニ経験をいくつか積む形で管理職をつくってきた。それが意味では日本の企業の強さだったし、リーダー人材育成の根幹だった。しかしそれが次第に無くなってきて、後輩を教えたことのない先輩が管理職に、または何らかのリーダーシップポジションに着いてしまうという時代が来ている。この問題はかなり重要で、ボディブローのように効いてくると考えられる。

次の3番目の理由は企業の成長が減速するという、いわゆる構造的な変化。これまで日本企業の人材育成はすばらしいと言われていたが、それは企業の成長のお陰だと言える面がある。成長に伴って、新しい仕事が次から次へと生まれ、その処理の方法が分からない仕事も多く出てくる。そこで人々は新しい仕事にチャレンジし、結果として人材育成が進められる。しかし、企業の成長が減速すれば、新しい仕事の供給は少なくなり、単に投資額を増やしても、人材が育成されるという状況では必ずしもなくなってくる。要するに、人材育成を復活するというのはお金を増やし研修をやれば良いといった単純な話ではないというのが、一つの大きな問題である。新しい人材育成のやり方を新たに作っていかねばならないわけである。

もちろん、日本の多くの企業は、リーダー

の育成を全く行ってこなかったのではなく、選抜型のリーダー育成をやってきた。しかしそれだけで本当に現場のリーダーが育つかというと、そうではなく、必要な量のリーダーを供給できない、という大きな問題がある。過去10～15年間、企業における現場リーダーの育成が弱まってきた中で、組織・企業の視点から考えると「どこでもリーダー」現象が起きている。この15年ほどの間に、企業内組織は階層的組織から自律的組織へと変化が起きている。自律的というのは、プロジェクト方式などのように現場の自律性と利益責任を高める組織運営のことで、自律的な組織運営が機能している企業が勝ち組になるという現象も起っており、その流れは世界的なものとなっている。だからこそ、リーダーの役割や重要性が以前より大きく高まっているのである。その結果、ユニットとしての自律性・ビジョン・戦略・方向性などが重要な組織になるため、リーダーシップが非常に重要になってくる。ビジョンや戦略が描けるリーダーがトップだけではなく、様々な現場でも必要な時代になってきている。これが「どこでもリーダー」のポイントである。人柄が良くて人のマネジメントがうまく人をモチベートするといった、これまでのようなリーダーではなく、あの山に登ろう、こういうことをしよう、こういう戦略を立てよう、といったタイプのリーダーシップがこれからは重要になってくる。トップマネジメントでは当然なことではあるが、ミドルのレベルでもそのようなタイプのリーダーシップが非常に重要になってくる。そうすると果たして日本の企業はそのようなタイプのリーダーを、どこまで本当に供給できるのだろうか。従って、リー

ダーシップに関しては2点重要なことがある。それはリーダー育成に対する投資が少なくなりリーダーの数が十分供給できるかという点。それと同時にリーダーシップの中身が少し変わってきている点。人をケアする側面はこれから重要ではあるが、それだけではなく、戦略構築能力、つまり「何をしたい」「何をしていくべきだ」などを考える能力が非常に重要になってくる。そういうリーダーを果たして日本の企業は供給できるのか。リーダーシップという側面でも日本の企業は大きな人材マネジメント上の問題を抱えている。

### ＊モチベーション・モラルの低下

それから第4番目の問題は、モチベーション・モラルが下がっていること。なかでも2つの側面を重要視したい。1つは働く人の企業に対する信頼感・納得感や、この企業で働いていて安心だといった感覚がなくなってきた点である(図表4)。これは労働政策研究・研修機構で行った調査で、「過去3年間あなたの会社に対する気持ちはどう変化したか」という質問の結果である。

図表4 モチベーション・モラルでは、働く人の納得感が低下

| 貴方の会社に対する気持ちは過去3年間どう変化しましたか？(N=2,730) | よりよくあてはまるようになった | あてはまる度合いが低くなった |
|---------------------------------------|-----------------|----------------|
| 業績が悪化しても、従業員のため誠意を尽くす                 | 12.2%           | < 30.6%        |
| 従業員の意向に反した経営が行われている                   | 8.9%            | < 33.3%        |
| 経営者が信頼されている                           | 16.1%           | < 25.2%        |
| いつも従業員が大切にされている                       | 11.2%           | < 32.4%        |
| 自由に発言できる雰囲気がある。                       | 14.5%           | < 28.5%        |

出所：労働政策研究・研修機構（2005）



業績が悪化しても従業員のために誠意を尽す企業であるという認識、従業員の意向に反した経営が行われている、経営者が信頼されている、いつも従業員が大切にされているなどが、どの程度当てはまるかを聞くと、企業に対する信頼感や安心感が極めて低下している。信頼感は経営にとって大きな財産でもあるのに、この現象は心配である。例えば、バブル崩壊後の苦境を乗り越えてこられたのは、働く人達が頑張ってくれたことが大きな要因であった。働く人達が頑張ったのは、ここで頑張れば結果として自分の生活が良くなるだろうという信頼感が企業経営に対してあったからだと思う。信頼感が薄れてきては、次の不況が来た時に果たして働く人達が信頼感や安心感をもって本当に頑張ってくれるのだろうか心配になってくる。働く人達が企業に対して信頼感を持つのは、経営が良い、商品が売れる、利益が上がっているなど様々な要因が関わってくるが、根本にあるのは人材マネジメントであり、こういうデータを見ると日本の過去10～15年の人材マネジメントは極めて難しいことをやってきたのではないかと思ってしまう。モラールやモチベーションという側面から見た時、働く人達の信頼感や納得感が低下してきたことが1つの側面だと思う。

### ＊職場のオモテ機能とウラ機能

次の側面としては、職場の持っている力が大きく変わってしまった点である。日本企業では職場は非常に大切なユニットであり、様々な機能を持っていた。図表5にあるように、職場の機能にはオモテ機能とウラ機能に別れている。オモテ機能としては、共働の

場・コラボレーションの場であり、皆が協力し合う場だった。また働く人達が育っていく育成の場だった。そして価値観の共有、文化の共有の場でもあったし、仲間もいた。職場は人材マネジメントの面で非常に重要な様々な機能を担っていた。

図表5 職場のオモテ機能とウラ機能

- ・ 日本では職場が人材マネジメント上のいくつかの機能を果たしてきた

- ・ バランスの欠如
- ・ ウラ機能の肥大

| オモテ機能              | ウラ機能                |
|--------------------|---------------------|
| 協働                 | 競争                  |
| 育成                 | 評価・選抜               |
| 同質性の促進<br>(文化の共有)  | 異質性の促進<br>(個性の発揮)   |
| ゲゼルシャフト<br>(目的の達成) | ゲマインシャフト<br>(仲間の提供) |

しかし同時に、職場には競争の側面もあり、協働に対してお互いが闘いあい・競争し合うという側面を持っていた。また育成に対しては評価や選抜という側面も持っていた。同質性という大きな枠組みの中で自分の個性を発揮していく場でもあったし、仲間を提供するというある意味では癒しの場であったと同時に目的達成の場でもあった。このように様々なバランスの中で成立し、多くの経営機能を果たしてきたのが日本の職場であった。特に高度成長期は、ウラ機能の競争や評価・選抜も強く働いていたが、オモテ機能の協働や育成、同質性の促進とウラ機能の仲間の提供などの方が強く働き、だからこそ日本企業の職場の強さがあった。つまり、オモテ機能とウラ機能のバランスが非常に良かった。ところが、職場における様々なデータを見ると、そのバランスが少しずつ崩れているのではないかと考えている。

図表6にあるように「仕事のできる人に仕事が集まるようになった」のが56%ぐらいの職場となっており、コラボレーションと

図表6 さらに、職場力の低下

| 「職場に関する変化」項目             | 「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を選択した割合(N=2,823) |
|--------------------------|--------------------------------------|
| 1. 仕事のできる人に仕事が集中するようになった | 55.6%                                |
| 2. 進捗管理が厳しくなった           | 41.6%                                |
| 3. 自己都合で退職する社員が増加した      | 39.6%                                |
| 4. 個人の目標設定における裁量が増大した    | 29.4%                                |
| 5. 若年層に育成に手が回らなくなった      | 27.1%                                |
| 6. 職場で協力しあう雰囲気がなくなった     | 19.3%                                |
| 7. メンバーの間での競争意識が高まった     | 15.3%                                |

出所：労働政策研究・研修機構（2005）

いうよりは仕事の一人集中がみられる。また少し危険ではないかと思っているのが5番と6番の項目である。「若年層に対する育成に手が回らなくなった」のが27%、「協力し合う雰囲気がなくなった」のが20%ぐらいある。30%以下だからそんなに問題ではないと考えるのか、それとも結構重要な問題と考えるのかについては、いろんな判断ができると思うが、全体的に考えると職場で今まで結構うまく機能していたオモテ機能とウラ機能のバランスが崩れてきているのではないだろうか。日本の企業の中で重要な人材マネジメント上の機能を果たしていた「職場」が、かなり変質を遂げているのである。原因はいろいろ考えられるが、大きなものは成果主義の導入や非正規の人達の増加などと思われ、主に日本の企業が過去10～15年導入してきた様々な人材マネジメントの変革によって、このような変化が起こり始めていると言える。この点はかなり重要なポイントである。これは、職場が果たしていたモチベーション・モラルや人材育成などの経営機能を果たす能力が低下してきたということにもなる。だから、この点を日本の企業は今後どのように考

えていくかという課題が出てくる。

## \* 格差の拡大

最後に人材マネジメント上の第4の問題は、格差の拡大である。研究者や政治家を含め、いろんな方がモノ言いしている。この場合の格差は大きく分けて、賃金や所得の格差と正規・非正規の格差の2つの格差が問題になっている。この2つは極めて重要な問題ではあるが、その背後にある「学習機会の格差」が社会の問題としても企業の問題としても、重要ではないかと思う。自分の能力を高めていく機会にどれだけ触れられるかということに関する格差が非常に大きくなっている。この格差は正規・非正規で存在しているし、選抜型の育成に伴って出てきている。これは長期的な問題としても重要である。短期的には賃金格差の方が重要で、ワーキングプアという問題を考えても、非常に見えやすいものであるが、学習機会の格差は見えにくい。そのために、少し時間が経つと、能力の高い人と能力の高くない人が厳然と見えてしまう。そしてそのときにはもう遅いのである。社会的にみてもこうしたことがよいことなのか。

正規・非正規といった雇用形態の格差があ

図表7 格差の拡大：特に、学習機会

- ・ 明らかなのは、正規・非正規間の学習機会の格差  
「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」  
（労働政策研究・研修機構）
- ・ 過去3年間の能力開発対象者のなかで  
一 非正規従業員全般もしくは一部が能力開発の対象者となっている企業は47.5%  
一 今後3年間の展望でも、非正規従業員全般または一部を能力開発の対象者とする企業は、58.9%
- ・ 非正規は、賃金面での格差だけではなく、学習の機会が限られている。
- ・ でも、正規従業員内でも、同じことが起こってないか？



るが、その裏にある学習機会の格差が、かなり重要なポイントである。私も関わった内閣府の調査（対象約5000社）によると、非正規従業員の全部またはその一部が能力開発の対象となっている企業は47.5%と半分以下になっている（図表7）。また今後3年間で見ても、非正規従業員に対する何らかの能力開発機会を与える予定の企業は約6割にしかない。コストが安いから雇用している、だから育成などしないということで、ある意味では当たり前のことかも知れないが、結構驚く数字である。というのも、今の非正規（特に派遣）の3分の2というかなりの多くの部分は、元正規従業員だった人達で、最初から非正規の従業員は実はそんなにいない。そのため、今は正規従業員の時に育成された人材を非正規として安く使っているけれども、もう少し経つと、正規としての訓練や何らかの人材育成をほとんど受けていない人材を企業は抱えることになってしまう。そうすると、生産性や商品・サービスの質などで、様々な問題やトラブルが起こるのではないかと思う。これこそが問題の長期性ということである。

非正規に対して様々な形で学習機会の格差があることは、長期的には日本の人材の質が瘦化されてしまうことであり、全体として見ると日本の企業にとってはあまり良くないことである。だから格差問題というのは確かに賃金や雇用形態など様々な面で重要ではあるが、全体として見た場合は学習機会の格差こそが最も重要ではないかと思う。この学習機会の格差は、正規従業員の中でも起こっている。選抜型の育成をしている企業がかなりあるが、正規従業員の中における学習機会の格

差も長期的には問題になり得ると思う。

まとめると、過去15年間で、人材育成に対する単なる投資の減少だけでなく、構造的に人材育成が極めて難しい状況が出来てしまった。また、ミドルマネジメントや生産現場のリーダーが非常に弱くなってしまっている。そしてミドルレベルのリーダー達に求められるものも、かなり変わってきている。モチベーションやモラルの面では、働く人達が会社に対する信頼感を失い始め、同時に職場の変容によってこれまでモチベーションやモラルを維持していた仕組みが次第に崩れてきた。さらに格差問題の中でも特に学習機会の格差が大きな問題となってくる。格差の問題は、比較的裕福な親が子供を教育できる結果として、社会の中で格差が固定するという問題ともつながってくるので、社会全体の問題でもある。企業として見た場合も、学習機会の格差があるというのは大きな問題であると思う。

以上の点を考えると、人材マネジメントとしては何をやる必要があるのだろうか。これまでは現象面のお話をしてきたが、今後何を考えていかなければならないのか。人材マネジメント上、何をしていく必要があるのだろうか。4点指摘したい。

## \*人材育成の復活

まず第1に「人材育成の復活」である。成果主義と育成をきちんと連動させることが必要である。図表3にあったように、成果主義は後工程の改革であった。それに対して前工程の改革、自分の能力を上げることが成果につながり、結果として処遇が上がるといった夢や希望を、働く人達にどうやって持たせて

いくのかについて、企業はきちんと考えていかねばならない。もっと具体的に言えば、前工程に必要な改革を進めるが、今までのような能力主義的な管理の仕方ではなくて、成果主義的なものを前提にして前工程の人材育成をどのようにして作っていくのか、連動させていくかということが重要なことになる。

それから第2番目は、「選抜型」から「選択型」の育成への転換である。やる気のある人達に人材育成の機会を与えていくことであり、そのような状況を作らなければならない段階に入っている。企業が人選して育成することも重要ではあるが、その裏側として、自分の成果を上げていきたいという意欲・モチベーションをもったやる気のある人達に、十分に育成機会を確保できるような仕組みを作っていかなければならない。選抜型の人材育成より選択型の人材育成を考えていかなければならない。各企業で人材育成の予算が増えてきていると思うが、その予算を割り当てるのは選抜型育成の強化にではなく、意欲のある人達が十分自分達の育成機会が得られるような選択型育成に十分配分しなければならぬ。

3番目が、ある意味では一番難しい。日本の企業の人材育成は企業成長に支えられてきた部分が大きい。企業成長に伴ってチャレンジ的な仕事生まれ、それを若い人達に振らざるを得なかったから、結果として若い人達が育った。また育成がうまくいったのにはもう一つの側面があった。これまでの日本の企業は余りリスクを気にしなかったところがあり、失敗に対して恐れなかったとも言える面がある。それに対して現在は、成果主義や企業会計方式の変化などによる経営方式の変化

によって、リスクに対する考え方が大きく変わってきている。このリスク感覚が強すぎると、人材育成に対して難しい状況を提示し、いわば人材育成の大敵となってしまう。そこで、そんな面を考慮しながら、良質な仕事、つまりチャレンジ的な仕事を働く人に振り分けなければならないことになるわけで、これが多分最も難しいことである。

具体的に何をすべきか難しいが、1つは現場リーダーの意識改革や現場リーダーへの支援を進める必要がある。それは、成果主義の下では、現場リーダーは放っておくと、出来る人ばかりに仕事を振るようになる。出来る人に仕事を任せれば自分の身が安泰で、必ず成果を出してくれるので心配しなくて良いからである。それが成果主義のつくった現場の一面である。出来る人に仕事が集中することは、人が育成されないということにつながってしまう。だから現場リーダーに対しては、できるだけ人事とか経営が支援することが重要である。会社が良質な仕事を振ってあげる、ポテンシャルの高い人材にチャレンジ的な仕事を振ってあげることなどが必要になるかも知れない。それは意識改革という側面もある。現場リーダーに対する経営の支援が極めて重要になってくる。

さらに、人事部が努力しなければならない部分がある。これまでとは異なり、現場の状況を詳しく知る努力である。例えば現場で誰が優秀そうか、誰が本当に伸びるポテンシャルを持っているかなどについて、知ることである。企業内が分断されて事業部など部分が自律的になっていくなかで、現場独自で成果責任を負っているため、「人事のいうことなんて聞いてもらえない」との考え方の職場が



増えてきているのは、ある意味当然と言える。結果として人事部門が企業の中にいる人材に関する情報をほとんど持たない時代になっている。人事部は現場に行って現場の情報を一生懸命集めることが重要になってくる。今や人事部にとって、「情報戦」の時代である。現場で人がちゃんと育っているのか、誰を育てたら良いのかなどを知る努力をしなければならなくなる。

また情報という意味では、今後の組織運営では、これまでの「納得性の確保」から情報開示による「公正性の確保」へ転換する必要があると思う。今どういう企業が信頼されるのか、働く人にとってどのような企業が信頼されるかという、何となく納得をさせてくれ、夢を見させてくれるというのも重要なのかも知れないが、働く人達を「公正」に扱ってくれる企業に対して、働く人達は信頼感を感じて様々な形でコミットすることがあると思う。具体的には、情報公開と情報共有をしっかりと進め、評価や処遇の結果に対するフィードバックや苦情処理制度がきちんとしていること。人事制度だけではなく様々な形の企業変革も含めた仕組み設計への参加が開かれ、働く人達の声を反映できる仕組みがあること。しっかりとした仕組みがあって、働く人達が公正に扱われているのだという感覚が持てる企業に変わっていく必要がある。そうすれば働く人達の信頼感を再び取り戻すことができる。しかし実際に情報交換をしてフィードバックするなど、様々な形で働く人達に信頼感を与えていくのは、現場の上司であるため、彼ら上司に対する負担が大きくなる恐れがある。現場主導の人事管理が進めば進むほど、その負担感は大きくなり、人事部

からの支援が必要になってくる。

## \*ワークライフバランスの確保

「ワークライフバランス」である。これを重要視する理由は大きく分けて2点ある。

1つは「人材の確保」。現在は、正規労働者だけではなく、非正規の人たちのなかでも、様々なタイプのキャリアやニーズを持った人材が多い。その人材を質の良い人材として企業内に確保していかないと、人材の充足ができなくなる。資金が無いのではなく、人材がいらないことで「人材倒産」や「人材不況」も起こり得る時代になっていると思う。様々なタイプの人材を、モチベーションが高く頑張ってくれる質の良い人材として、確保していかねばならない。そこで、多様性に富んだ人材を、モチベーションの高い質の良い人材として確保していくための方策として、「ワークライフバランス」はかなり重要になる。働く人達の持っている個性や人生の様々な問題に対して、ケアができる企業になることが、人材確保の側面から見ても重要だと思う。この点がワークライフバランスの最大のポイントである。

次のポイントは社会との関係。最近、CSRなど様々な形で社会における企業の位置付けが重要視されてきた。社会との関わりを重要視する人事部も最近多くなっているが、人材マネジメントはこの点をこれまで気にして来なかった。ワークライフバランスを多くの企業が提供することによって、少子化対策が進み、働く人達を生き生きとさせ、様々な形で人々が幸せになるなど、日本の社会に様々な良いことがもたらされる可能性がある。このような点から考えても、企業がワークライ

フバランスを考えていくことは、企業利益や人材確保などのためだけではなく、重要なことになってくる。今後の人材マネジメントは、社会に対して何を提供していけるのかの観点も重要になる。企業利益を上げる、働く人達を元気にするという側面も当然重要ではあるが、「プラスα」で社会に対して人材マネジメントは何を供給できるかが問われる時代になってくる。そうしないと、トータルな意味での日本社会としての人材の競争力を維持できない時代になってくる。現在、環境問題ほか様々なことがCSR的な視点から言われているが、ワークライフバランスも含めて、人材マネジメントが持つ社会的な意義が問われる時代になる。

以上を総括すると、4つのポイントに集約できる。最初は、人材育成の新しい仕組みづくり。次に企業の中で公正性を確保し、働く人達の信頼をもう一度再構築していくこと。そうしないと次の不況で働く人達にそっぽを向かれてしまう恐れがある。そして、ミドルをサポートしていくこと。ミドルというのは直接の育成の対象であると同時に、フォロワーを育成するということによって間接的にミドルを育成していく、強くしていくという側面もあること。最後にワークライフバランスが人材確保の面から重要であると同時に、企業の社会的な責任という意味から見ても重要なテーマになるため、人材マネジメントも関わり合っていかなければならないこと。

### **\*人を強くして、組織を強くする**

人材に注視して、そこに対して様々な仕組みを作っていく。育成の仕組み、フォロワーやリーダー育成の仕組み、ワークライフバラ

ンス、職場の復権など様々なことが具体的には考えられが、それらを通じて人を強くしていく時代に入ってきた。過去10～15年、日本の企業は“経営的な”人材マネジメントを極めて強く実施してきた。だから最高益を上げている企業が多くある。だが最高益は上げているが賃金が上がっていない企業も多いし、雇用が増えていない企業も多い。また昨今の新卒採用は大狂乱とも言うべき状況で、自分の学生達の姿を見ても、良い時代に就職活動をしているとも言える状況であるが、これは短期的な現象だと思っている。でも長期的には、今後、正社員採用が大量に増えていくとは思っていない。雇用という面からみて、必ずしも人が強くなっているわけではない。そこで、一人一人のモチベーションと能力を高め、会社に対する信頼を上げる、職場を復権させる、そういった「人」に焦点を当てた人材マネジメントを今後10年くらいは進めていく必要がある。

過去15年間の人材マネジメントの焦点を変え、今後は「人」にフォーカスする。そのため、人事部はいろんな仕組みを作っていかなければならないし、同時に労働組合もそれに対して協力または何らかの新しい提案をしていく、そんな時代になってきた。「人」視点から見た「経営」視点が、これからは必要であり、人を強くして組織経営を強くすることがこれから10～15年くらいの人材マネジメントの大きな課題である。

---

〔6月に開催した公開セミナーから、関係部分を抜粋・要約〕





# アイシン精機における グローバル化と人材開発



アイシン精機株式会社  
人材育成センター 副センター長  
前 田 研 一

## 1. はじめに

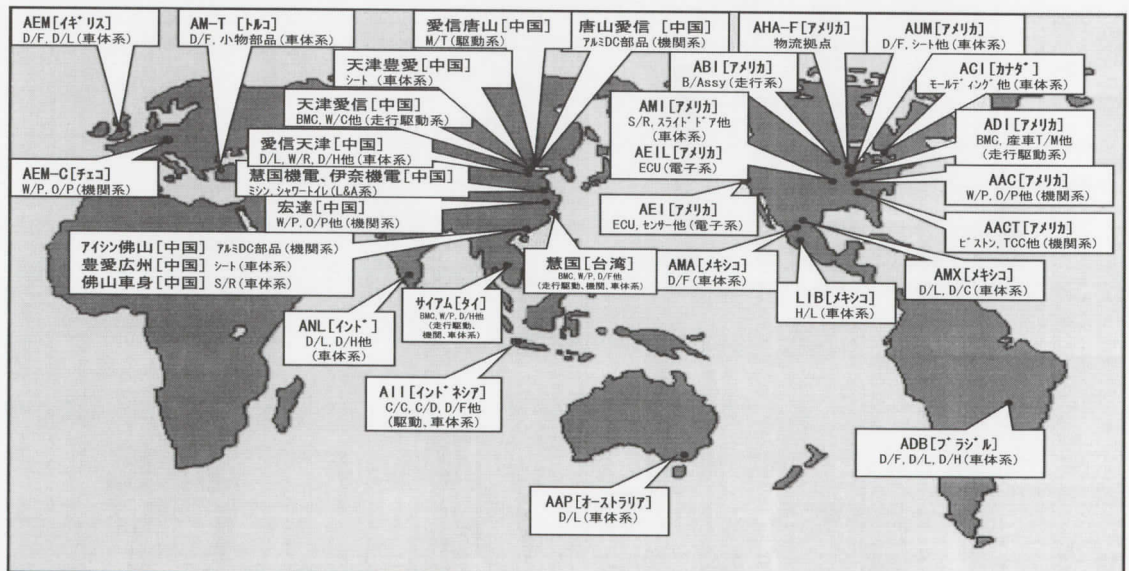
アイシン精機は現在順調に売上を拡大しているが、以前よりずっと順調だったわけではない。バブル崩壊後の生産低迷期を経て、グローバル化にトライをし続けた結果であり、今後も挑戦し続けていくつもりである。ここでは、「アイシン精機におけるグローバル化と人材育成」という点について報告していきたい。

## 2. アイシンの人材面を取り巻く環境

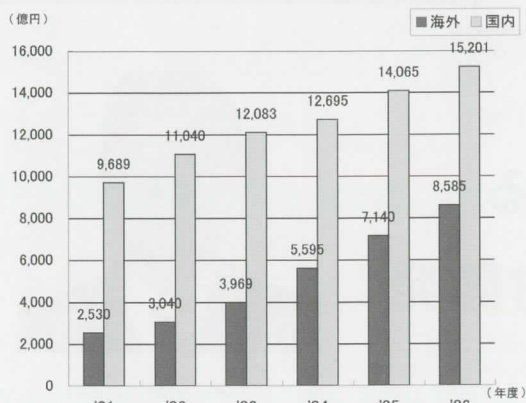
自動車メーカーが世界中で同じ車種を同時に生産、販売することは珍しくなくなっている。そのため自動車部品メーカーも世界的に供給できないと成長しにくい時代になっている。アイシンでもそれに対応して急ピッチで海外へ進出している。

それに伴い、海外社員が急増しておりこの傾向は今後も続く見込みである。

アイシングループのグローバル展開



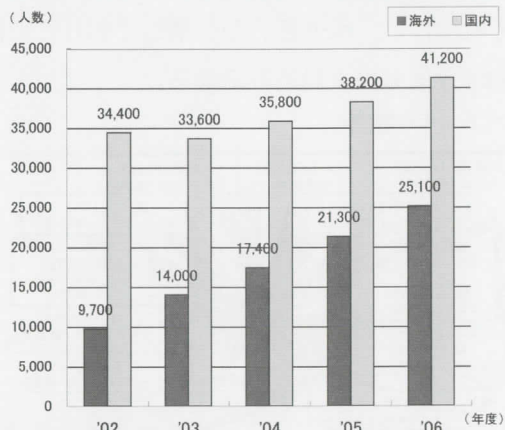
### アイシングループの国内・海外売上推移



また、国内でも団塊の世代の大量退職とそれを補うためと今後の成長を担ってもらうために新入社員や中途入社社員を大勢採用している。結果として国内、海外ともに社歴の短い人の比率がこれまでになく高くなっており、今後もこの傾向が続くと思われる。

そのため、QCDSMについてレベルを維持し向上させるために人材育成が極めて重要な位置づけになっている。

### アイシングループの国内・海外社員数推移



## 3. コア・コンピタンス

アイシン精機は、創業以来、「ものづくりを通じて社会に貢献する」という考え方を基本として、良い商品を効率的につくり、より多くの方々に嬉しさや楽しさを感じてもらお

うと「ものづくり」を真面目に追求することで、成長を成し遂げてきた。

今後グローバルに成長し続けるためには、自社のコア・コンピタンスをしっかり認識し強化していくことが重要と考えている。

弊社は大きな生産設備などを持っているが、生産準備は生産管理をきちんと実行できる人数が十分にいないと受注力の保持が困難になる。

自動車メーカーがグローバル化し、世界で同時に同じ車種を立ち上げることで、高度なノウハウを持ちアイシン流の仕事の進め方や考え方を身に付けた人材が大勢必要になる。

特にブレーキやエンジン関係の部品は生命に関わる製品が多い。そういう分野の製品では量、納期、コスト低減を強く要求されるとおろそかになりがちであるが「絶対に譲ってはいけない部分」もある。そこで譲れない部分をきっちり認識するという意味も「コア・コンピタンス」としている。

我々は、そのコア・コンピタンスを

- ①社会・自然との調和
- ②お客様第一
- ③チャレンジ
- ④改善
- ⑤現地・現物・現認
- ⑥人材育成（技能伝承）
- ⑦全員参加のチームワーク

としている。

従来、そのコア・コンピタンスについては、「暗黙知」であり、赴任者や出張者がOJTで伝えていた。しかし、現地の文化や相手のレベルにより腹に落ちるところまで伝えられているかというとなかなか難しいという



のが現状だ。例えば、人材育成（技能伝承）だが、現地の人は自分が得たノウハウや技能は自分のものであり、それを部下や後輩に伝えることは、自分の価値を下げることに繋がると考える人が多い。そのために現地で自律的に人材育成（技能伝承）することが困難になっている。また、例え伝えたとしても、転職の多い現地の状況では十分な人数に教えられることは大変困難である。

## 4. グローバルな人材開発に向けて

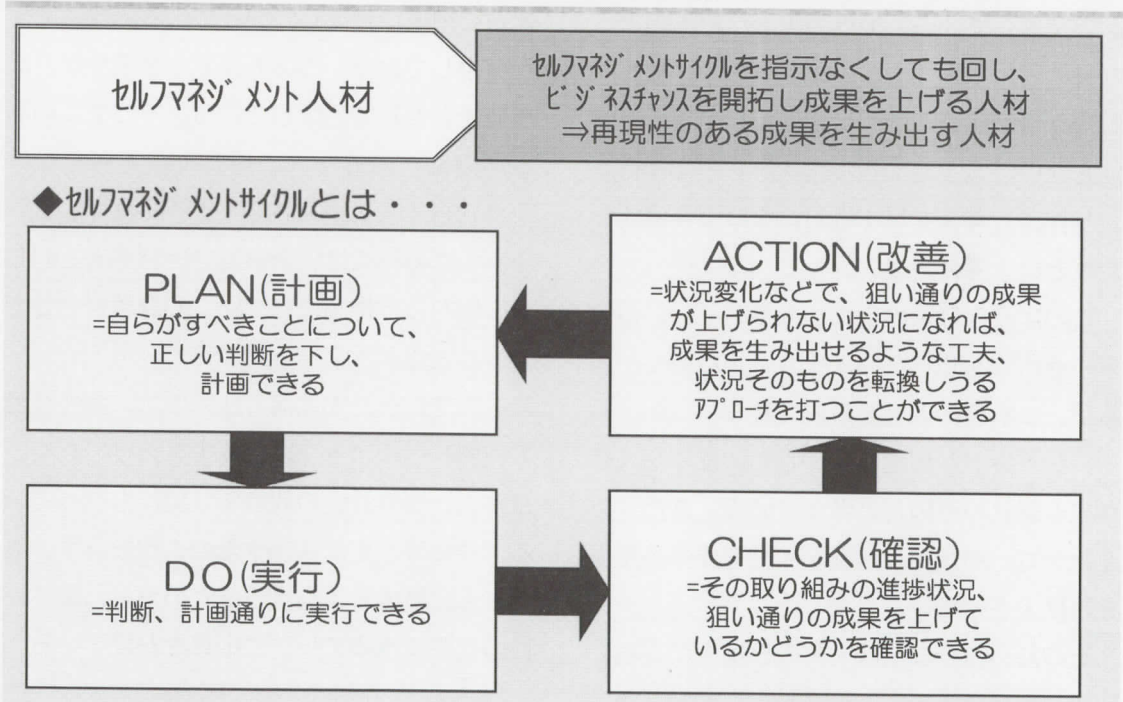
### 4-1 求める人物像

求める人物像だが、一言で言うとグローバルで活躍できる人材を求めている。決して

スーパーマンのような人を求めているのではなく、PDCAを回しながら自らスパイラルアップしていくことができる人材ということだ。

一見面白みのないように見えるが、実はこういうことができる人材を育成することが難しいのが現実である。海外では、少人数の赴任者が会社を運営している。指示してくれる人が誰もいない環境でも、自分で考え適切な行動ができなくては仕事が回らない。国内ですら、環境変化の激しい中、従来どおりのやり方を踏襲しては間違った方向に進みかねない。常に正しく環境認識し改善できる能力が不可欠である。

グローバルで活躍できる人材



### 4-2 目指す姿

経営の大きな要素は、一般的に「人」、「もの」、「金」といわれるが、アイシン精機は世界展開をしていく中で、「人」の確保という面で大変苦労している。

これだけの短期間にどれだけ役立つ海外社員を育てられるのか。しかも私達の考え方はアイシン流のやり方で業務を遂行できることが条件になるため人材不足になっている。

海外法人の場合、工場の立地は非常にロー

カルな場所が多い。アメリカでもまだ日本企業が進出していない街にあえて進出している。これはアイシンが進出することで少しでも地域に貢献したいというポリシーがあるからだ。田舎町に進出し海外法人が徐々に発展することで、その街の発展に寄与する。そういう地域が何十箇所もできている。

しかしそういう小さな街なので経営が軌道に乗れば、すぐに地域ナンバー1の企業に成長していく。小規模なうちは、地元でも必要な人材を確保できるが、規模が大きくなるとスタッフや高技能者が確保しにくくなるため、人材確保という面で随分苦労している。

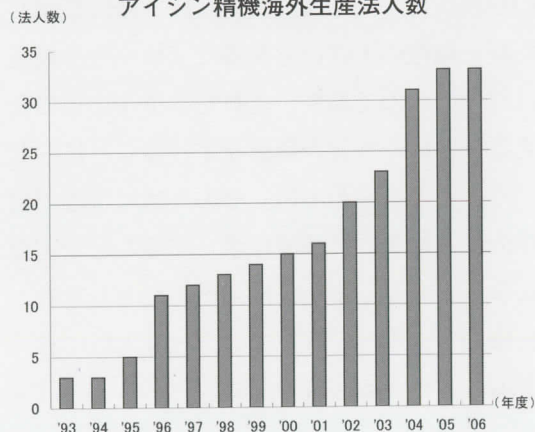
そのため、最初から高技能者を採用するのではなく長期的な視点にたって育てていく理念で実施している。海外の場合、日本のような長期雇用と違い少し経験を積むと転職してしまう人が多い。それは現地特有の考え方で仕方ないこととして残った人をじっくり育てたり採用した人を早く戦力になるよう育成したりという考え方で実施している。

このような経験の少ない人やアイシンの仕事の進め方を知らない人を教育する必要があるが、これらの人々を育成させる「しかけ」や「しくみ」が現地任せにしていたのが人材育成の遅れの原因だと考えている。また、急速なグローバル化の進展が人材育成の必要性を急拡大させている。

そのため、今までは大勢の日本人が現地に赴任や支援出張をして現地を支えていたが、海外の規模が大きくなり、拠点数も増えるとそれも困難になってきている。

グローバルに活躍できる人材は必要数が急拡大しており大幅に不足している状況である。

アイシン精機海外生産法人数



また、アイシンでは元来海外法人に自立してもらう方針を持っている。そこで、現地人材の育成を加速するため、全社をあげて鋭意努力をしている。

例えば、アイシンには高等学園があり、技能者を地道に育成しつづけている。既に31年を経過しており、2500人以上の卒業生が、高度技能者として活躍している。そこでこの高等学園に、海外法人の優れた技能者を受け入れ、日本人と同じ内容で1年間教育している。ここの特徴は、全寮制で、日本人と同じ釜の飯を食う仲間にしていく心身教育もしていることだ。

ここで育った人は海外法人にて、海外社員の技術レベルアップに活躍するだけでなく、日本人と海外社員との架け橋にもなっている。今後は、更に高等学園の人数を日本、海外ともに拡大し、高度技能者の育成、海外社員の技術レベルアップに拍車をかけている。

#### 4-3 AISIN WAYとAisin Global Standardの『活動目的』

最近特に重点的に展開している人材育成についてご説明したい。

1つは、アイシンの価値観の「明示知」化



と浸透活動である。アイシンが長年にわたり成長し続けられた強さの源泉である価値観をきちんと継承していく活動である。この活動をはじめた理由は3つある。

①今まで述べてきたように事業がグローバルに拡大し、多様な文化的背景をもった新たな仲間が多数派を占めるようになったこと。

②国内においても働き方や考え方が多様化していること。

③アイシンの価値観を実践できる人が多数定年を迎え会社から去りつつあること。

このようなことから、アイシンの価値観、行動原則を体系的に「明示知」化したアイシンウエイを作成した。このアイシンウエイを知って、理解して、語り継ぐということを、日本、海外を問わずアイシンで働くすべての人に展開を開始している。

展開方法だが、上司・先輩が部下・後輩に自分のこれまでの経験をアイシンウエイに沿った形で「語る」とかアイシンウエイに触れながら報・連・相や指示、アドバイスするという方法だ。目新しさはないが、従来とは比較的にならないくらい徹底してこの教育をやりぬこうとしている。

2つ目は各部門のミッションやノウハウを「明示知」化し教育するというアイシン・グローバル・スタンダード（AGS）活動展開している。これもアイシン流の仕事の進め方について「暗黙知」を「明示知」に変えるということだが、従来は当たり前のことなのでやっていなかった。しかし、海外社員が大幅に増加したこと、国内でも働き方が多様化し正社員以外の人と一緒に働くようになったことで、「暗黙知」での育成方法ではアイシン

流の仕事の維持が困難になってきた。このように環境が大幅に変わったことで、アイシン流仕事の進め方のグローバルスタンダードを作ってみよう、という作業を進めている。

以前はマニュアルを作成して現地に展開しても機能しないことが多かった。それは仕事のミッションがはっきりしていないということに原因があった。そのため再度ミッションをきっちり認識した上でAGSの教育を始めている。このミッションというのは「各部門がなぜこの仕事をするのか」を深く認識しようということだ。これに関しては全部門に相当な時間をかけて議論した。自分達の仕事の意義を世界中のアイシンで働く現地の人たちに理解してもらおうのだということなのでかなり根気良く議論した。そのようにしてミッションが出来上がりつつある。

## 5. むすび

今後も引き続き海外生産が拡大し、海外社員数が国内社員数の何倍もいる状況が予測される。しかし世界のどこで生産されようが日本と同等のQCDSMが得意先からは求められている。そういうなかで海外法人に自立してもらおうと同時にアイシン精機が真のグローバル企業になるためには、世界で戦える「人づくり」制度を実践していくことが最重要点の1つと考えて実行している。



## インタビュー：人材育成の最前線では

製造現場の管理監督者は部下をどのようにして育てているのだろうか。またその喜びと苦勞とは何なのであろうか。そしてどのような思いをもっているのだろうか。以下は、人材育成の最前線取材した「Doの連鎖」の記録である。

熊川 隆志氏（トヨタ車体㈱ いなべ工場 第2組立課 CL）

### \* 職場の状況

いなべ工場の組立ラインはハイエースとアルファードの2ラインがあり、自分はアルファードのライン。CLという立場でやっている。部下は現在60人ぐらいいる。以前はハイエースのラインだったが、生産量が多く、部下100人の大所帯だった。現在は少所帯になった分、以前よりはやりやすくなった。指示を伝えやすくなったし、末端までよく届いているなど実感している。

他の職場に比べれば、比較的に正社員が多い。協力社員（派遣）は10人程度。年齢構成で見ても若い人が多い。現在、再雇用者はいないが、来年からは団塊の世代のCLクラスの定年退職者が増える見込みで、今後どうするのか心配している。現場で直接手を出して車を生産するのを再雇用者がやれるのか、指導する仕事（職場）を作るのかなど、色々と検討されているようだ。自分の仕事はラインに入らずに、現場のマネジメント全般を行っている。

### \* 出勤してから最初にする事

職場の出勤状況をGLから報告してもらい、生産に支障が出ないかどうかの人員確認をすることがまず第一。人のやりくりをする必要があるのかどうかを決める。次にすることは、不具合や安全に関わる問題が発生していないかどうかのチェック。

### \* 部下の人となりを見極める

本人がどんな人間かを見極めることが重要であり、そう心がけている。普段から話をしながら、どのような性格なのか、何に興味があるのか、心配事はないのか、など色々なことを把握することがスタートだと思う。ある程度会話をすれば、お互いに気心が知れてくる。上司だからといって、相手の性格によっては言うてはならない口のきき方もある。部下の性格や行動のパターンをしっかりと把握することが第一。ものごとを始めるのはそれからだと思う。



## \*人材育成について



熊川さん

現場として最も重要なことは、実際の工程について仕事をしっかりとやってもらうこと。具体的な工程での作業方法などの教育は部下のG

Lや班長が行っている。G Lや班長から「こいつを伸ばそう」という情報が上がってきた時に自分が動き出す。育成する手段を自分が考える。会社の熊川さん教育プログラムに行かせたり、他の係と交渉してローテーションすることもある。同じ仕事を続けているとマンネリになり考え方も鈍ってくる。そこで同じ係内の違う工程に移すこともある。また「こんなところが足らないので使って教えてくれないか」と言って、隣の係に相談・交渉して移すこともある。自分も他の係での経験もあり、仕事内容をよく知っているし交渉相手となる顔見知りもいるので、話しをすることが多い。しかし実際は人員が限られているので、うまくトレードできることが少ないが…。育成すべき部下を見極めて、その人に合う方式を考えることが自分の仕事である。

## \*部下との接し方、育成のスタイル

自分は褒めて育てるタイプだと思う。目が三角になってしまうほど叱ったことはない。良いところを見つけて褒め、足らないところを指摘しながら、本人がそれを直そうという気になるように仕向けるようにしている。自分も上司から、そのようにして育てられてき

た。叱るばかりではだめだと思う。特に今の若い人たちは付いてこない。叱り方に工夫がある。「育てる」という上からの視線ではなく、「接する」という感覚が必要だと思う。相手の立場になって自分の経験や知識を伝えながら、本人が自分でなんとかしようと前向きになるようにしている。節目で締めるところは締めるメリハリが必要だと思う。本人の良いところをみつけるようにしている。

他の職場の人や上司から、自分が人材育成に関わった部下の成果を褒められた時は、自分のことのように非常にうれしくなる。生産、品質、コスト、納期、安全、明るい職場づくり、など多くのミッションがあるが、それらをつなぐものが人材育成だと思う。そのためにも、自分自身をいろんな部分で高めていきたいと思っている。

## \*上司や会社に望むこと

会社にはステップごとの教育プログラムがあり、ありがたいと思っている。

高負荷の生産が続いているが、この工場で自分たちが生産している商品が売れているためであり、一面ではうれしいことだと思う。トラブル発生の場合は違うが、定時で終わることはほとんど無い。しかし、1日の残業は1時間を越えないようにしてくれている。

人を育てようとする場合、多能工化が有効な手段である。他人の仕事を知ることになり、その難しさや苦労を肌身で理解することができる。そしてその視点で自分の仕事を見直せば、それまでは気付かなかった改善点や注意することも明確に見えてくることもある。自分のスキルを上げることもでき、考え方も変わってくる。多能工化には良い面が

多々ある。しかし現在は人員がキチキチで、ライン停止後に教えているような状況となっている。人員を増やすことはコストアップと

なることではあるが、もう少し人間的な余裕があっても良いのではないかと思う。

小嶋 一也氏（トヨタ紡織(株) 藤岡工場 藤岡製造室 FUT2係 工長）

## \* 職場の状況

自分のラインはドアトリムを生産している。お蔭様で高生産が続いている。部下は正社員が約30人、派遣社員が約20人で合計50人。派遣社員の比率は、藤岡工場全体で見れば、そんなに高くないが、自分の職場は非常に忙しいのでかなり高い。再雇用者は現在いないが、来年になると1名入ってくる見込み。年齢構成で見ると、30歳代が中心の若い職場である。工場全体では連2、常昼、3直などいろんな勤務形態があるが、自分は常昼で8時～17時の勤務。住まいは三好町にあり、朝の通勤は大体40分ぐらいかかる。藤岡工場は合併前はタカニチの工場だった。製造現場は、合併でも人の入れ替えが余りなかったので混乱はない。ただ管理のシステムが違ったので最初は戸惑いがあった。生産ラインには入らず、職場マネジメントを行っている。

## \* 出勤してから最初にする事

工程と人員の確認を最初にする。皆の顔を見に行く。人と設備と生産物に品質的なトラブルがないのかを確認することが一日のスタート。そして、挨拶・声かけ・コミュニケーションのために、工程を一回りする。

## \* 人材育成について

自分と部下の間に、職長が5人いる。仕事

を通して、その職長を育成することが自分の役割だと思っている。その下の一般作業者の仕事で不具合や不備があっても、自分から直接伝えるのではなく、職長を通して伝えるようにしている。直接言うと、見る眼を育てることができないし、職長をリーダーとして育てることが難しくなる。

新人の正社員は人事部で研修を受け、派遣社員は現場の班長や職長が指導役となっている。工長としての人材育成は、自分の後継者（後釜）をつくることに尽きる。良いところは何で、部下に対するリーダーシップはどうか、人当たりや人を引きつける魅力があるか、などをしっかりと把握し教え込んでいる。自分は、上司から細かいことを教わったわけではなく、上司の仕事の仕方を見習いながら自分

小嶋さん



で覚えて作り上げたやり方である。

細かいことは教えない。とりあえずやらせてみる。それを確認しながら、「何故そうなったのか。どうしてそう考えるのか」など少し意地悪い質問をして、苦勞させる。そして自分で結論を作らせる。このようにすると、仕事に対するすじ道の通った考え方ができるようになる。全てを教えてやる方法だと身につ



かないし、応用がきかないことが多い。手間隙がかかることではあるが、高負荷となりそうであれば、仕事量を調整してあげている。彼ができる仕事であれば、他の人に回してやる。ステップアップするためには、自分で今できないことに力を入れろと教えている。

### \*何か苦労はありますか？

自分の思いがうまく伝わっているのか心配になることがあるし、同じことを言っても捉え方が異なる場合もある。繰り返すしかないと思っている。人材育成の方法についても、褒めて育てないとだめな人と、きつく叱って育てても大丈夫な人がある。そこを見抜いてその人にあった方法を使い分ける必要がある。

自分が入社した時の工長と比べても、現在の工長は少し忙しすぎるのではないと思う。ステップアップの教育があっても、上に上がりたくないの教育は受けたくないという人が現実に出てきているのは、少し心配である。昔の工長は泰然自若としていて、余裕というかドンと構えて少し穏やかに働いて、憧れの存在だった。今は当時とかなり変わっている。会議が多く、事務的な仕事も増え、デスクでの仕事に時間を多く割かれること

もある。魅力のある工長づくりが必要だと思う。「忙しくても悠然と仕事をしているな」と思われるようにしたい。

### \*良かったと思ったこと

不良品が出ていたのに手付かずの状態だったのを、皆で協力して改善し、目標を達成したこと。また「お前のところの〇〇君は良くやっているぞ」と上司から褒められた時は、自分のことのようにうれしい。目をかけて育成に力を入れていた部下が工長に昇格した時は、「育てくれた」と非常にうれしかった。実はその部下が昇格したために、自分が玉突きになって、今の職場にきている（笑い）。

### \*上司や会社に望むこと

皆が「上に上がりたい、そのために学ぼう」という意識を持てるように、何か施策を考えて欲しい。職制がドンと構えて仕事ができる体制が必要ではないだろうか。魅力づくりでもあると思う。ステップごとの教育のチャンスは多くなっているが、その工数は工程の中でやり繰り返して派遣しているのが現状。別枠で工数的なものが欲しいというのが正直な気持ちです。

諫山 浩士 氏（豊田自動織機(株) メカトロシステム部 育成室 保全人材G GL）

松本 一也 氏（

//

指導員）

### \*職場の状況

メカトロシステム部は自社で使う生産設備の設計・開発とシステムづくりをしている部門で、その中の育成室保全人材Gは企業内学校である技能専修学園に高卒で入り、1年の

期間を終了した生徒の中より、将来保全部門の中心となる人材をさらに2年間預かって育成する部署である。

本育成コース設立の背景には、事業規模拡大やグローバル展開が急なため、生産準備と生産立ち上げに保全人材が分散するなどし、

保全部署が「設備が故障したら部品を交換するチェンジマン化しているのでは」とのトップの危機感などがあった。

自分達の部署で実際に設備をつくり、ラインに投入している強みを生かし、設備づくりを基礎から学ばせ、「将来設備改善ができ現場のリーダーとなる保全マンの育成」が役割である。

2005年6月から正式にスタートし、一期生が事業部に配属されたばかりである。

現在、1年生は基礎部分をしっかりと学ぶ時期で在籍13名、2年生になると製造室メンバーの指導のもと、設備製作をスルーで実践して学ぶようにしており、在籍は8人である。将来的には各15名を予定している。

## \*人材育成の実際

設備づくりの「腕」と「心」を育成している。「腕」というのは、[基礎][メカ][制御]などの知識であり、「心」というのは、[考える力]や[和の心]である。

講義と実践を組合せ育成している。習ったことを、実際に当社のラインに入る設備を組むなどの緊張感のなかで実践させ、身に付けている。

モチベーションが上がらないと色々教えても考え方が身につかない。設備はどうあるべきかを考えることをしっかりと教え込んでいる。基本的には、①信頼性のある作業をする、②保全性を考えて設備を作る、③より安全に効率的にするのはどうするかという改善点を考えるといった、設備を造る上での考え方を3段階で身につけさすよう気をつけている。1年生はちょうど基礎教育をほぼ終わって実践に入るところだが、実際にはモノを見る、

図面を見させる、組み方を考えさせる、やらせてみる。そのステップごとにヒントは教えるが細かなことは教えない。結果を判定し、良かった場合は、もっと良くするにはどうするかを考えさせる。結果がだめな場合は何故そうなったのか、同じ失敗を繰り返さないためにはどうするのかなどを考えさせる。失敗のミニ体験をさせている。そして次のステップへ行く。

自分たちも失敗の歴史があって覚えてきた。失敗して考えさせる。見よう見まねで覚えてきたことが多い。分からないことがあったら自分で調べてでもやっていかないと将来伸びて行かない、そんな気持ちを持てるように仕向けている。

## \*朝一番でやること

仕事ができることの前に安全作業ができることが第一に重要なことであり、毎朝KY（危険予知）チェックを行っている。毎日の朝礼では、指導員として「今日は〇〇に気をつけて仕事をしよう」といった一言コメントを掛け、生徒からの「おはようございます」の掛け声で一日がスタートする。躰に関することは厳しくしており、毎日の朝礼の際には何か気のついたことを指摘して注意している

## \*育成に対する思いと苦労

今風の若者はそれまでの考え方や生活態度から脱却するのに時間がかかる。そのために毎日の朝礼は重要。朝礼では躰について毎日厳しく言っている。とにかく2年間過ごせば良いといった考え方を排除し、自分達の基準はどこにあるのかを知らせるようにしている。態度、礼儀、心の通じ合いが重要で、人とし





諫山さん（左）と松本さん（右）

てのモラルやルールについては相当厳しく言うようにしている。それがモチベーションの向上と安全作業に結びつく。

一期生が配属されて半年になる。各事業部にヒアリングしている。配属先の方からある程度の評価をもらっており、役に立ったなと思っている。能力は外形で表せるものではない。顔・表情が重要だと思う。それに見てすぐ分かる職人の手になってほしいと思っている。それに目の輝きや屈託の無い笑顔も重要だ。「私が育てた人間です」と他の人に言うことのできる人材に育てたいと思って毎日を彼らと接している。第2の自分を作っていくという気持ちがある。

### \*会社や上司に望むこと

彼らは研修が2年間とかなり長期になる。その中で、いかに思い出作りをしてやるかが課題だと思っている。特別な2年間であるので、特別な思いを作ってやりたい。目標を決めて何かを達成させる、どこかに出かけて何かをするなど。育成のスケジュールと費用の面で難しいが、しんどかったけど皆で共通の体験ができる機会が少しでも多くあったらと思っている。

### \*経験と技術のある再雇用者の活用

スーパーキャリア（定年後の熟練技能者）の方が製造室にいて、育成メンバーも見てもらっている。朝礼にも参加してくれている。つい先日も、新聞にあった「鉛筆の美しい持ち方」という記事の写しを持ってきてくれた。非常に有難い存在だと思っている。定年後の熟練技能者は人を育てるポジションで働いてくれることが非常に良いと思う。

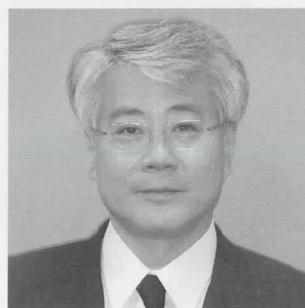
〔取材・文責 産政研事務局〕





## 西洋と東アジア

### —— 社会構造の違いと 『市場の衝突』



名古屋大学大学院

経済学研究科

教授 荒 山 裕 行

#### はじめに

名古屋大学では、日本学術振興会の研究助成（二国間共同研究）を受け、韓国の研究者と『東アジアにおける経済連携の推進と日韓の役割』に関する研究が進められている。この研究は、今後東アジアにおける経済連携を推進するために日韓に何ができるのかを明らかにすることを目的とする。その準備段階から、東アジアに位置する3国、日本、韓国、中国の外貨準備高がどのような理由で欧米諸国に比べ異常なまでに高い値を示すのかについて折に触れ議論を行ってきた。この共同研究で得られた研究成果の一部を使いながら、今回の「展望」では、おそらく解明がもっとも難解であると思われる東アジアの外貨準備高の謎を取り上げてみる。

#### 二つの「発見」

まず非常に興味深い二つの「発見」からご紹介させていただく。第一の「発見」は、学会報告などを通してわかってきたことだが、東アジアが巨額の外貨準備を保有すること

に対し、東アジア以外の研究者の方がより強い関心を持っているということである。このことは、東アジアでは巨額の海外準備を持つことが理にかなっていると考えられ、一方その他の国々ではそう考えられていないからではないかと思われる。実際、多くの研究者が「なぜ、日本はそんな法外な量の外貨準備を持ちたいのか。」と真顔で質問をしてくる程である。

第二の「発見」は、「市場（しじょう）」という言葉の意味するものが、日本（もしくは東アジア）と西洋で違うらしいということである。日本人は、「市場」と聞けば、おそらく具体的な品物が取引される市場（いちば）のような場所を連想する。一方、西洋人の多くは、おそらく、穀物取引所や株式市場などなんらかの債券や権利が取引される場所を思い浮かべる。

#### 外貨準備額とその趨勢

第一の「発見」との関連で、まず、外貨準備のデータを見ていただこう。図1の棒グラフは、1982年からの日本、韓国、中国、アメ



リカの外貨準備（単位：10億米ドル）を示している。経済規模を考えるといかに東アジアの三国が外貨準備の保有額を急速に伸ばしているのかが見て取れる。このことは、図2のGDP当たりの外貨準備およびその推移を見るといっそう鮮明となる。GDP当たりで見ると、韓国は中国に次ぐ外貨準備を保有する国となっている。図3および4は、それ

ぞれ輸出額当たり、および輸入額当たりの外貨準備高とその時間的推移を示している。輸出額、輸入額という貿易量当たりの外貨準備高で見ると、日本が最大の外貨準備を保有する。この東アジア3国の動きは、GDP、輸出額および輸入額当たりの外貨準備が下がる傾向を示しているアメリカの動きと大きく異なっている点は注目に値する。

図1 外貨準備高

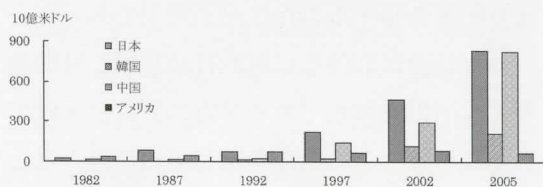


図2 外貨準備高/GDP

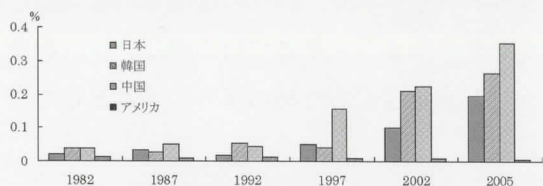


図3 外貨準備高/輸出額

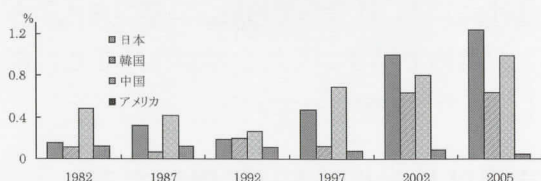
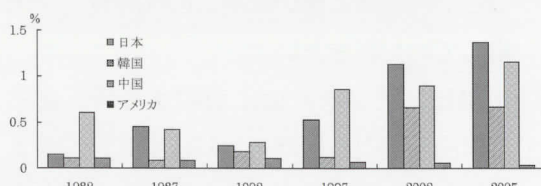


図4 外貨準備高/輸入額



出典：IMF, *International Financial Statistics*.

## 社会構造の違い

加地伸行氏は、『沈黙の宗教—儒教』（筑摩書房、1994）の中で、東アジアの社会構造に大きな影響を与えた儒教思想の核心である「孝」は、孝行という親子関係を規定する社会的規範を超えた「生命の連続性の自覚」をその本源としたものであるとの考えを示している。

この書物が出版されたのは、折しも、ディレギュレーション（規制緩和）を進めてきた日本経済がバブル崩壊後にもっとも困難な状況を迎える一方で、アメリカ経済がIT革命をうまく利用し経済的繁栄を謳歌していた時期にあたる。

ディレギュレーションということでは、アメリカは日本に先んじてはいたが、それがもたらした結果には明確かつ大きな違いがあった。この頃、中国が「社会主義市場経済」を標榜し始めたこともあり、私は、ディレギュレーションの意味は同じでも、その対象となる市場の性質はけっして同じではなく、異なっている場合があるのではないかと考えるようになっていた。つまり、オーストリア学派・シカゴ学派の考えるアメリカ型の市場と、加地氏の言う家族とくに親子関係を基軸とする家族主義的道德体系を根底に持つ東アジア「市場」とでは、市場に求められるものの、市場の役割が異なるのではないかと。

加地氏の言うところの「生命の連続性の自

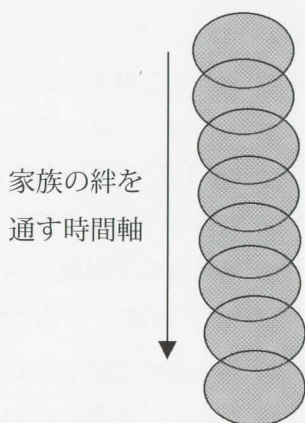
覚」を内包する伝統的儒教社会の様子を図5-1のように表現してみよう。この社会では、先祖の存在を前提にする親子もしくは血縁関係の時を超える連鎖関係から成り立つ社会的基盤が存在するゆえに、ある個人がそれなりの教育を受け、それなりの生活を手にできる。言い換えれば、「生命の連続性の自覚」を時間軸に持つ世代間の絆が生活を安定させ豊かな生活を作り出してきた。一方、西洋社会では、社会的契約概念に基づき人と人が契約で結びつく社会軸が生活を豊かにし、それを安定させていた。

### 市場はルールがあって機能する

ここで、冒頭に書いた第二の「発見」を思い出していただきたい。

市場は、モノを自由取引する所、よって、自由な取引を妨げる規制は少ない方がよい。私も含め日本人はそう考える。市場を発達させた西洋ではどうだろうか。おそらく、スタジアムで行われる野球やサッカーの試合と同じく、ルールとそれを見守る審判なしに、市場は公正な取引という機能を発揮できないと考えられているのだろう。

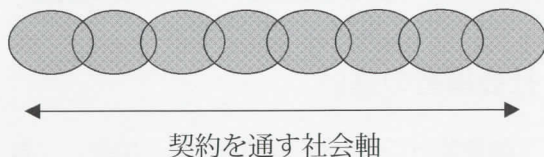
図5-1 伝統的儒教社会（東アジア）



この違いが出てきたのは、市場がそれぞれの社会構造を補完するようにその機能を発達させてきたことにある。すなわち、市場を通し取引されるべきモノが、社会基盤の中に時間軸を内包する日本をはじめ東アジアでは目に見え手でさわれる品物であり、伝統的社会基盤に社会軸は持つが時間軸を欠く西洋では、時間を超えて取引され所得を生む権利であった。そして、形のない権利の売買では、より明確なルールの存在が不可欠であった。

西洋社会における伝統的社会基盤に時間軸を超え所得を移転できるメカニズムが欠けていたならば、その機能を補完する仕組みとしてのマーケットすなわち市場が発達する必然性が存在し、実に、西洋社会はそれを実現していた。つまり、そこでは市場は、生活を豊かにし安定させるためのメカニズムとして発達した。

図5-2 西洋社会



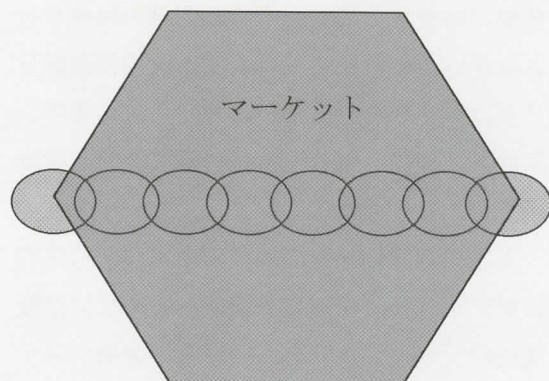
### 伝統的儒教社会と高度経済成長

一方で、東アジアの国々は、親子もしくは血縁関係以外に、時間軸を超え所得を移転できるメカニズムを形成してこなかった。これを、日本を例にしてみよう。

おそらく日本が輸出主導型高度経済成長という経済モデルを世界史上最初に実現できた国であることは間違いない。伝統的儒教社会には、「生命の連続性の自覚」による時間軸が存在する。この時間軸に沿って親子など血縁関係にあるものは所得の移転を行う。自前



図6 西洋における市場機能

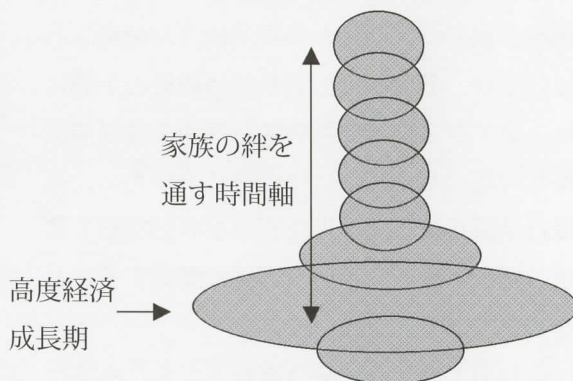


の高度経済成長を可能にした投資は、時間軸にそった所得移転を内包する社会基盤を持つ国々の異常とも思える高貯蓄率が支えた。まずもって、子孫のために安全に預金を残すという社会的要請に答える必要があったことから、護送船団方式で守られた日本の都市銀行群は、その高い貯蓄率が生む多額の預金を単に運用することで、部分準備制度の下、いわゆるセニヨリティ（貨幣鑄造権）が生みだす利得を享受できた。

このメカニズムがうまく働き、企業は必要とする資金を調達でき、家計は貯蓄を殖やし、銀行システムは全体としてセニヨリティの恩恵を受けてきた。こうして、日本は高度成長を成し遂げ、その経済規模は、世界のGDPの20%近くを生み出すまでになった。しかし、大きな富を手にしたものの、日本国内にはそれを運用するための西洋型の市場は存在しなかった。

図7は、その様子をシェーマティックに描いたものである。高度経済成長により急速に膨らんだ富は、これまでの「生命の連続性の自覚」を時間軸に持つ世代間の絆が運用できるキャパシティをはるかに超える大きさであったことは想像に難くない。

図7 伝統的儒教社会における高度経済成長のインパクト



そもそも日本国内に蓄積した資産を運用するための良い投資先が乏しく、また巨額の投資を引き受ける信頼できる市場が存在しないために、輸出により稼ぎ出された所得の大きな部分は、最終的に海外で運用されることにならざるを得ない。この国内的状況が、日本の対外純資産残高の16年連続世界一に現れている（2006年末時点）。

日本の外貨準備高は欧米諸国に比べ異常に大きい。これは、日本の対外資産残高に関係すると考えることができる。外国で多量の資産を取得しようとする、多量のドルが必要となる。財務省はそうした需要をも想定して外貨準備高を決定することになる。

この点、中国の事情は異なっている。中国の経済的プレゼンスが増したのは、ここ数年ということもあるのか、中国の対外資産の大半は運用されることなく外貨準備として積み増されている。

## 市場観の相違と今後の東アジア

このように、東アジア経済は、伝統的儒教社会の影響を色濃く残している。実際、預金金利が事実上ゼロでも銀行に預金が預けられているのも、伝統的儒教社会の世代を超えた

絆の存在があったからであろう。

近年、我が国において、金融市場の規制緩和や、東アジア諸国との経済統合が模索されているが、その制度設計や経済効果の予測には、東アジアの持つ社会的特性が高度経済成長を可能にし、さらにこの特性のゆえに、高度経済成長によって得た資産を有効な形で運用し切れずにいるという実態に配慮することが必要である。

これまでは、高い経済成長率をもたらすハイ・リターンが、内需ではなく外需に依存することにつきものの高いリスクを超えていたがゆえに、高度成長が始まった国は欧米からの資金を集めることに成功してきた。しかし、いったん経済成長の減速が始まると、リスクがリターンを上回る可能性が高まり、市場がそれを予想したその瞬間に、投資が回収され、資金がショートすることだろう。

うがった見方かもしれないが、欧米が中国に巨額の直接投資を行った動機は、高い経済成長率を見込んだ「サブプライムローン」の意図するところと同じであったと言っても差し支えない。

経済成長が資産価値の増加を生む。計算上は、金利の高いローンを借りることで高度経済成長を実現した国は、その増大した信用をもとに利率の安いローンに借り換えればよい。しかし、このビジネスモデルは、住宅ローンの場合と同様に、成長が終焉するとともに不良債権の山を築き上げてしまうことだろう。

かつてハッチントンは、「文明の衝突」を提唱した。わたしは、東洋と西洋の間においては、この「文明の衝突」は「市場の衝突」の形をとるだろうと考えている。

東洋の市場そのものが無形のモノをしかも多量に時を越えて取引する時間軸の機能を有さなかったことから、本来的に大規模金融リスクは存在しなかった。このゆえに、東アジアは数千年にわたり「持続可能な社会」を維持できた。

大きな時間軸をもつ西洋の市場が、結果的に東アジア経済が自力では取り込めない高度成長の「果実」だけを、西洋型の金融システムを通し、奪いとることになれば、いずれこの方、東アジア社会はそれに気づき、東西の市場概念が衝突する。

資源に限りのある地球上の一国が、年率二桁に及ぶような経済成長を永遠に続けることができる考えることには無理がある。つまり、日本の高度経済成長はいずれその終焉を迎えざるを得ない運命にあった。とすれば、このことは、現在の日本経済は人類が未だかつて経験したことのない高度経済成長の後始末の時期にさしかかったとの認識を新たにすべきことを意味する。日本経済が抱える年金、財政などの様々な問題の解決には、高度経済成長のメカニズムとその意味したものを十分に知ることこそが重要だということができよう。

〔筆者は中部産政研 研究員〕





## 競争嫌いが

## 「ガラスの天井」の原因？

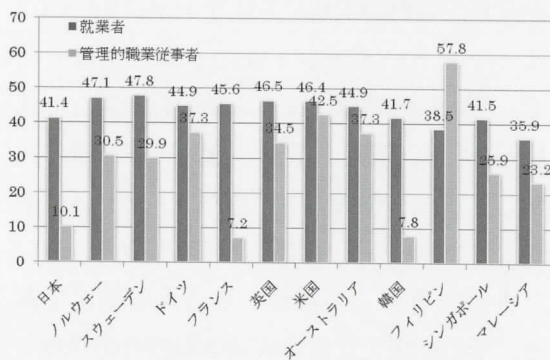


大阪大学社会経済研究所  
教授 大竹 文雄

### ガラスの天井

グラスシーリング（ガラスの天井）という言葉をご存じだろうか？職場における女性の進出が進んでいるアメリカでは、すでに管理職の約4割を女性が占めている（図1）。しかし、アメリカでもトップの座につく女性はまだ少ない。そのようなアメリカの管理職女性たちがトップの座につくことを阻んでいる見えない障壁が「ガラスの天井」と呼ばれている。

図1 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合



内閣府「男女共同参画白書」平成19年版

日本では管理職に占める女性の比率は10%程度であり、日本の「ガラスの天井」は管理

職昇進の際にも存在しているように見える。それでも、女性の管理職比率は高まってきた（図2）。このような女性の管理職の増加の

図2 役職別管理職に占める女性割合の推移



厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

背景には様々なものがある。男女雇用機会均等法のように男女差別を禁止する法的整備をだれでもその原因として考えるだろう。確かに、法的な環境整備は重要であるが、それだけでは男女間格差は縮小しない。よりグローバルな要因としては、技術革新の影響が考えられる。技術革新によって男女による肉体的な能力の差が職場での生産性の差に与える影響が小さくなったり、技術革新によって家事

労働が軽減されたことが大きいだろう。中でも、技術革新は、力仕事から知的作業や対人コミュニケーション能力を必要とする仕事に、日本人の仕事の中身を大きく変えた。この恩恵を受けたのが多くの女性であり、被害を受けたのは未熟練労働をしていた男性である。実際、1990年代半ばからの10年間で、すべての賃金階層で女性の名目賃金は上昇したが、男性の低賃金層では名目賃金が低下した。

しかしながら、このような男女格差の縮小傾向に関わらず男女間賃金格差や昇進格差が残っているのも事実である。実際、採用時点では男女の間に能力差がないと考えられる場合でも、企業の管理職への昇進に差がついている。

## 競争嫌いの男女差

技術革新によって、男女間の体力差がそれほど重要ではなくなってきたのに、なぜ男女間で昇進格差が残っているのだろうか。企業が厳しい競争にさらされているならば、わざわざ能力の低い男性を能力の高い女性より昇進させることを企業はしないはずだ。そんなことをすれば、優秀な女性に活躍の機会を与えたライバル企業に負けてしまうからだ。

日本では企業における訓練投資を回収できるように長期勤続の可能性が高い男性社員に訓練を集中し、女性社員にはその機会を与えないというような傾向もあるので、それが男女間での昇進格差につながるとも言われている。しかし、それでも優秀な女性社員に活躍の機会を与える企業が出てくれば、そうでない企業は競争に負けてしまうだろう。

男女間の昇進格差を説明する仮説として、

経済学者の間で近年注目を浴びてきているのが、昇進競争に参加することを嫌う程度が男女で違うのではないかという仮説である。つまり、競争に対する嗜好に男女差があって、それが高賃金所得を得る職業に就く比率に男女差を生み出す原因となっているというのである。

このような競争に対する男女の嗜好の差がそもそも存在しているのか、存在しているとすればそれは生まれつきの差なのか、教育や文化によって形成されるものなのだろうか。経済学者は、このような問題にも取り組みだしている。

## 男性は競争で意欲をかきたてられる？

男女による競争への嗜好の差を明らかにするために、経済学者は経済実験という手法を用いてきた。経済実験とは、被験者を実験室に集めてきて、実際に様々な実験的な経済環境で報酬を支払って仕事をしてもらう研究方法のことである。

Gneezy, Niederle and Rustichini (2003) は、この分野の先駆的研究である。彼らは、まずコンピュータ上で簡単な迷路を学生に解かせた。報酬の支払い方法を出来高払いのグループとトーナメント制のグループに分けて、その報酬形態による成績の差を男女で比較した。出来高払いとは、迷路の正解数に比例して支払う報酬制度であり、トーナメント制とはグループの中で一番迷路を数多く解いた人が一番多くの報酬がもらえる制度である。その結果、女性の成績はどちらのグループでも同じであるのに対し、男性は、トーナメント制でのほうが成績がいいことが実験で示された。



彼らは、9歳から10歳の子供たちに徒競争させるという実験も行っている。子供たちは、最初に一人で走り、次にペアで走り、それぞれの場合で時間を計測する。その結果はとても興味深い。女子は一人で走っても、二人で走ってもかかった時間に変化はなかった。しかし、男子は、一人で走るよりも男子と競争して走った時の方がスピードが速い、また女子と走った場合でも自分一人だけで走った時よりも速くなる。

もし、男性の方が女性に比べて、「競争」に挑戦する傾向が高いのであれば、仕事をする能力と競争への嗜好が無関係であったとしても、競争に挑戦する男性が多いことから結果として、男性がトップをしめる比率が高くなるのである。

## 男性は交渉が好き？

Bebcock and Lanshever (2003) は、男女で交渉に対してのアプローチが異なることを実証的に示している。ある大学の修士の卒業生の初任給を調べてみると、男性の方が女性より初任給が高いことが分かった。この差は、男女による初任給をめぐる交渉の有無の差によってもたらされているのではないかと、いうのである。実際、この大学の卒業生では、男性の57%が初任給に関して交渉するのに対して、女性は7%しか交渉しない、という。被験者たちにBoggleという室内ゲームをさせたところ、男性は女性の約9倍交渉することを発見している。こうした事実は、女性は交渉することに対して心地よく感じていなかったり、より多くお金をもらう資格があることを主張するのを好ましく感じていないことを示唆している。

## 男性は競争が好き？

以上の研究では、トーナメント競争によって成績が変化する程度に男女差があるかどうか、を調べていた。これだと、男女の間に能力差が本来あった可能性を否定できない。そこで、成績の性差があった場合でも、純粋にどのような報酬制度を好むのかということに男女差があるかないかを分析したのがNierderle and Vesterlund (2006) である。

彼らが被験者たちに課した作業は、2桁の数字を5つ足して右端の空欄を埋めるというものだ。この5つの数字の足し算を5分という制限時間内でできるだけ多く解いてもらう。この時、電卓は使用不可、メモ用紙は使用可にしている。この作業をコンピュータ上で回答させ、新しい問題とともに、前の回答の正誤が現れる。スクリーンには、回答の正誤の記録があるため、作業の絶対的なパフォーマンスは本人が確認可能になっている。参加者は5分間でできるだけ多くの問題を解くように設定されている。

被験者たちには、まず、出来高制とトーナメント制の両方の報酬体系のもとで作業をしてもらう。出来高払いとは、正解数に比例した給与の支払い方法で、トーナメント制は4人のグループで1番の人だけが、一問あたり出来高給の4倍の報酬をもらう制度だ。その上で、もう一度、どちらかの報酬体系を選んで、作業をしてもらう。

実験では、トーナメントの際、自分がグループで何番目の成績かということを予想させている。そのことによって、実力の割に高い順位を予想しているかどうかという意味で、自信過剰の程度も調べることができる。

計算能力という実力もコントロールできるし、自信過剰かどうかもコントロールできる。その上で、トーナメントと出来高払いのどちらが好きかという男女差を計測することができるのだ。

この実験の結果は興味深い。男性の方が女性よりも競争（出来高払いよりもトーナメント制）が好きであり、男性の方が女性よりも自信過剰であることが示された。つまり、男の方が女よりも競争が好きで自信過剰だから、同じ実力であっても昇進競争に参加することが男の方が多くなる。その結果、昇進競争の勝者である管理職の比率も男の方が多くなるというのだ。

競争への好みの差が「ガラスの天井」の原因であるのなら、どんなに機会が平等になっても、男女間の昇進格差や所得格差は残ることになる。この議論は、男女間の差にはとどまらない。競争の好き嫌いは、人によってずいぶん違う。競争が大好きな人もいたら、競争はまっぴらという人もいる。そうした競争への強い好みをもっていることが、出世競争に勝ち残るための条件なのだろう。

プロスポーツ選手は、負けず嫌いが多いという。企業で昇進競争に勝ち残った人たちもそうなのだろうか。

---

Bebcock, Linda and Sara Lanshever, *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* by Princeton University Press, 240pp, September 2003.

Greenzy, Uri, Muriel, Nierderle, and Aldo, Rustichini, "Performance in Competitive Environments: Gender Differences, " *Quarterly Journal of Economics*, August

2003, pp.1049-1074.

Niederle, M. and L. Vesterlund (2007) "Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much?" *Quarterly Journal of Economics*, Vol.122,no.3, 1067-1101.

キングズレー・ブラウン(2003)『女より男の給料が高いわけ 進化論の現在』, 竹内 久美子 訳、新潮社







## 労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方 ⑦

名古屋大学大学院経済研究科 教授 荒山 裕行

群馬工業高等専門学校 准教授 杉浦 立明

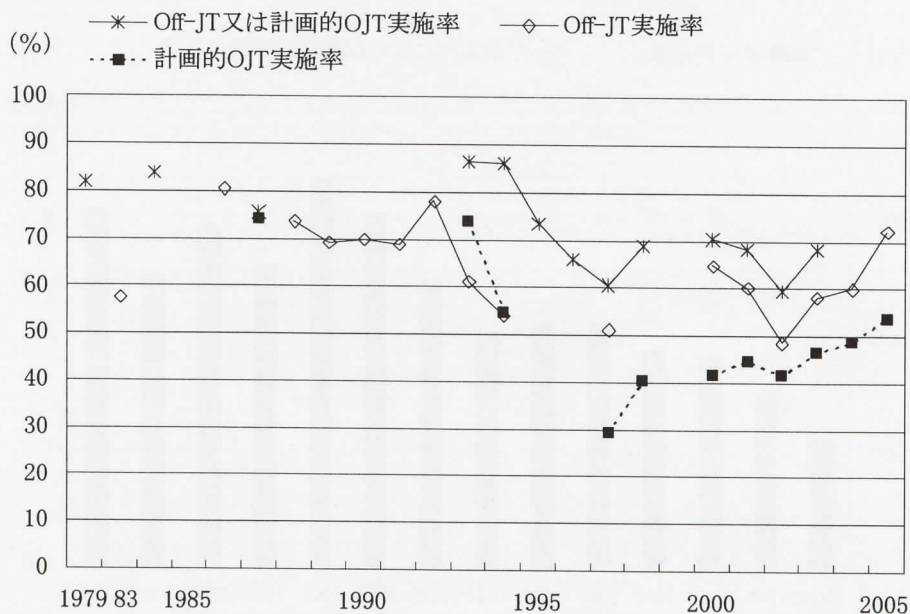
### 「教育訓練」

今回は、企業における教育訓練に関する男女のデータをとりあげる。企業の教育訓練に関する調査は多くない。さらに、男女別に教育訓練の状況を知ることのできる調査は一つしかなく、また、それは、必ずしも、毎年調査が実施されているものでもない。このため、時系列的な取扱いには注意を必要とするが、可能な範囲において、企業での教育訓練の状況および男女別にみた労働者の教育訓練の実施状況について明らかにすることを試みる。

#### 1. 企業による教育訓練の状況

まず、企業における教育訓練投資の長期的な推移をみる。男女雇用機会均等法で、労働者の募集・採用、配置・昇進の際に、女性を男性と均等に取り扱う義務が課されていることから、教育訓練、福利厚生、定年・解雇について、女性であることを理由とした差別が禁止された。この影響で、企業から見た教育訓練投資に関しては、男女別の投資状況を把握することはできなくなっている。さらに、現在では、企業が男性のみを対象とした訓練

図1 教育訓練を実施している企業の割合<sup>注1</sup>



資料：労働省「民間教育訓練実態調査」、厚生労働省「能力開発基本調査」

を行うことも不可能となっている。

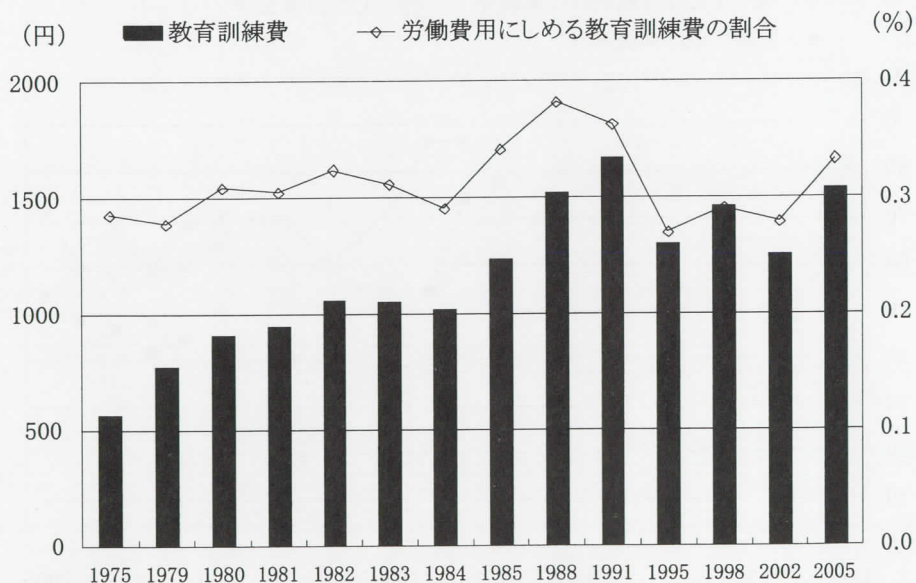
企業における労働者の教育訓練の実施状況について、1998年までは労働省「民間教育訓練実態調査」から、2000年以降は厚生労働省「能力開発基本調査」から知ることができる。調査内容が1998年までと2000年以降とは大きく変更されているため単純な比較はできないが、全体的な傾向は見ることができる。教育訓練として、「Off-JT」（会社・上司の命令で通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修））、と「計画的なOJT」（日常の業務につきながら行われる教育訓練）の2つの実施状況を図1に示した。

「Off-JT」実施について、1992年までは約70%の事業所が実施しているのに対して、1993年以降に60%未満に低下している。「計画的OJT」実施については、1987年と1993年に約70%の事業所が実施していたが、1997年に29.4%、1998年に40.3%と大きく落ち込んでいる。また、「Off-JT又は計画的OJT」実施について、1993、1994年は80%をこえる高い割合を示していたが、1996年以降は70%以下になっている。

企業の教育訓練は、バブル経済期に実施率が高く、その後の不況期に大きく低下しており、2002年を底として2005年度まで上昇して

図表2 年齢5歳階級別にみた15歳以上人口と有業者数<sup>注2</sup>

| 年    | (千円)       |            |           |
|------|------------|------------|-----------|
|      | 労働費用<br>総額 | 現金給与<br>総額 | 教育<br>訓練費 |
| 1975 | 198.0      | 171.1      | 0.6       |
| 1980 | 294.5      | 250.7      | 0.9       |
| 1985 | 361.9      | 306.1      | 1.2       |
| 1991 | 460.0      | 382.6      | 1.7       |
| 1995 | 483.0      | 400.6      | 1.3       |
| 2002 | 449.7      | 367.5      | 1.3       |
| 2005 | 462.3      | 374.6      | 1.5       |



資料：労働省「賃金労働時間制度等総合調査」、厚生労働省「就労条件総合調査」



いる。しかし、バブル期の水準までの回復には至っていない。また、2005年度の調査では、正社員と非正社員に分けて、企業の教育訓練の実態を尋ねており、「Off-JT」実施率は正社員60.1%、非正社員17.4%、「計画的OJT」実施率は正社員48.9%、非正社員18.3%、と大きな差が見られる。

つぎに、企業の教育訓練費用の推移を見る。一人当たり労働費用にしめる教育訓練費用の割合の推移を図表2に示した。ここでの教育訓練費とは、労働者の教育訓練施設に関する費用、指導員に対する手当、謝礼、委託訓練に関する費用などの合計額をさす。

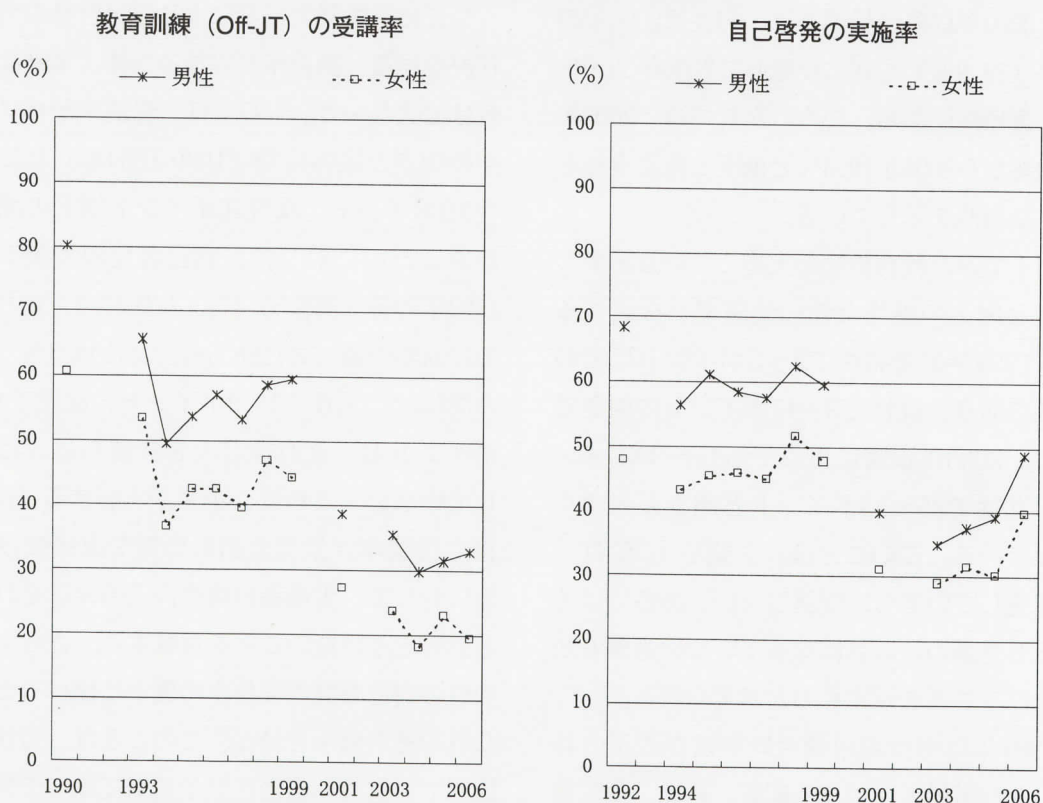
労働者一人当たりの教育訓練費用が最も高かったのは1991年1670円で、労働費用にしめる教育訓練費用の割合が高かったのは1988年

0.38%であった。その後の不況期に企業の人的投資額は減り、1970年代の水準の0.30%を下回る水準にまで低下した。2005年にはバブル期の1985年の水準にまで回復している。2005年は「2007年問題」への対策として人材教育への投資を積極的に行った企業が多いため、教育訓練費用の割合が上昇した。

## 2. 労働者の教育訓練の受講状況

労働者からみた教育訓練の実施状況として、教育訓練（「Off-JT」）の受講状況および自己啓発（職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいい、職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ、健康の維持増進等は含まない）の状況を図3に示した。会社・上司の命令による「Off-JT」を受講し

図3 労働者による教育訓練の実施状況<sup>注3</sup>



資料：労働省「民間教育訓練実態調査」、厚生労働省「能力開発基本調査」

た人の割合（受講率）と自己啓発の実施した人の割合（実施率）ともに、全期間にわたり女性よりも男性の方が高いこと、および、男性女性ともにほぼ同じ動き方を見せていることが特徴である。

「Off-JT」受講率は、男性女性ともに、バブル経済期の1990年の値（男性80.2%、女性60.6%）を頂点として、以後この水準を回復することはなかった。1990年代でみると、1990年の頂点の水準と1994年の底の水準（男性49.5%、女性23.9%）との間には、男性で30.7ポイント、女性で23.9ポイントと大きな開きがあり、企業がバブル景気の時に人的投資を盛んに行っていたが、不況期に人的投資を手控えたことを裏付けている。

調査の変更に伴い、2000年以前と2000年以降とで数字に断絶があるため注意を要するが、2000年以降の受講率は、男性は2004年の水準（29.9%）を底に反転して2006年33.0%と回復傾向にある。一方、女性では、2005年23.0%から2006年19.4%と低下したように小刻みな増減を示している。

図1でみた教育訓練を実施している企業の割合と図3の男性女性の受講率とを比べると、1999年まで男性で2～5ポイントほどの開きであり、女性で8～17ポイントの開きである。2000年以降に男性でも13～39ポイント、女性で25～53ポイントと開きが大きくなっている。このことは、企業が「Off-JT」を実施していても、受講しない、あるいはそもそも受講の対象者になっていない労働者が多数いることを示すものと考えられる。

1997年に男女雇用機会均等法が改正されて、女性労働者に対する配置、昇進、や教育訓練の差別的取り扱いが禁止された。企業内

での継続的な教育訓練の実施が昇進や昇格において重要な役割を担ってきたが、女性はこのような教育訓練の機会から除外されたことが多く、昇進・昇格する機会が男性に比べると不足していた。このため、改正男女雇用機会均等法では、女性に対する教育訓練に関する差別的扱いを禁止している。したがって、1997年以降の女性の教育訓練受講率は上昇するものと考えられるが、逆に低下している。ここで、1990年代後半以降に非正社員の雇用が増加し、とくに女性非正社員の増加が著しい。先にふれたように、企業の「Off-JT」実施率や「計画的OJT」実施率には、正社員と非正社員との間には42.7ポイント、30.6ポイント（2005年度）と大きな開きがあった。女性非正社員の増加が、女性の教育訓練受講率の低下をもたらしているのであろう。

つぎに、労働者自身による自己啓発の実施状況を見る。調査年が異なるため、単純な比較はできないが、「Off-JT」受講率がバブル期の頂点と底の時期（1990-1994年）とに男性30ポイント、女性20ポイント以上の開きがあったのに対して、自己啓発の実施率は1992年の値（男性68.4%、女性47.9%）と底の1994年の値（男性56.5%、女性43.3%）との間には、男性で11.9ポイント、女性で4.6ポイントと、それほど大きな落ち込みは示していない。これは、企業が実施する「Off-JT」受講率が景気変動の影響を直接受けるのに対して、労働者自身の自己啓発はそれほど影響をうけないことを意味する。さらに、男性の自己啓発の実施率の低下に比べると、女性のそれは小さいが、このことは、男性に比べて、女性の自己啓発が景気変動の影響を受けにくい性質を持つことを示唆している。



2000年以降の自己啓発の状況は、男性女性共に2003年の値（男性35.0%、女性29.0%）から2006年の値（男性48.9%、女性39.8%）と増加傾向にある。さらに、男性と女性との自己啓発の実施率の間には、1992年20.5ポイントの開きがあったが、2003、4年6ポイントの開きというように、十年前に比べると最近は大きな開きは見られなくなっている。このことは、女性の自己啓発が進んでいることを意味している。

さらに、「能力開発基本調査」を利用すると、企業内で重要な仕事を任されている者ほ

どOff-JT受講の機会に恵まれている。また、高学歴の人ほど、自己啓発を行っている。このことは、教育訓練の不足を自己啓発によって補うというよりは、企業で教育訓練を受けている人がさらに自己啓発をしているという結果になっている。

### 3. 教育訓練給付金制度

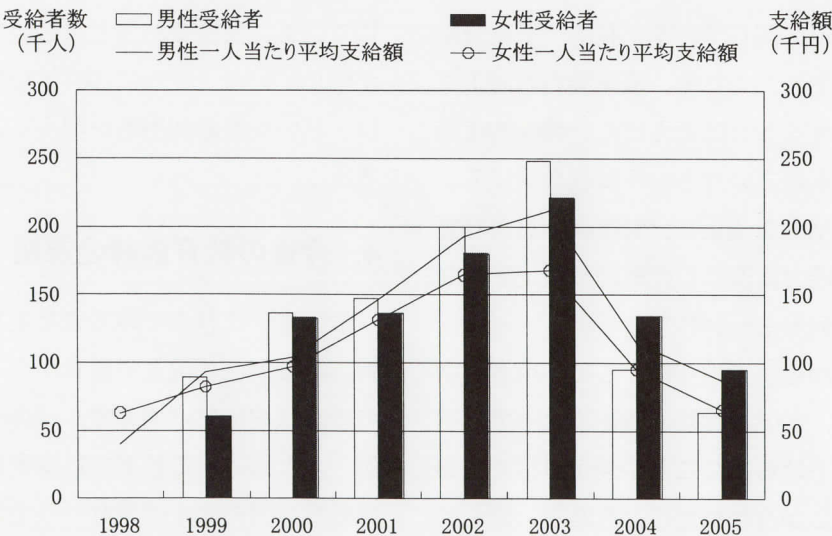
労働者が自己啓発を行う際に、自己啓発の費用をどのようにまかなっているについても、「能力開発基本調査」から知ることができる。2006年度の調査結果によると、自己啓

表4 教育訓練給付金制度<sup>注4</sup>

|       | 制度創設：<br>1998年12月1日 | 2001年1月1日から<br>施行  | 2003年5月1日から施行               |                    | 2007年10月1日以降       |                                   |
|-------|---------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------------|
| 給付条件  | 雇用保険の加入<br>期間が5年以上  | 雇用保険の加入<br>期間が5年以上 | 雇用保険の加入<br>期間が3年以上～<br>5年未満 | 雇用保険の加入<br>期間が5年以上 | 雇用保険の加入<br>期間が3年以上 | 初めての利用者に限<br>り、雇用保険の加入<br>期間が1年以上 |
| 給付額   | 受講費の80%             | 受講費の80%            | 受講費の20%                     | 受講費の40%            | 受講費の20%            | 受講費の20%                           |
| 給付上限額 | 20万円                | 30万円               | 10万円                        | 20万円               | 10万円               | 10万円                              |

図表5 教育訓練給付金の受給状況<sup>注5</sup>

| 年度   | 男 性   |                | 女 性   |                |
|------|-------|----------------|-------|----------------|
|      | 受給者数  | 一人当たり<br>平均支給額 | 受給者数  | 一人当たり<br>平均支給額 |
| 1998 | 0.1   | 40.0           | 0.1   | 62.8           |
| 2000 | 136.8 | 103.4          | 133.3 | 97.2           |
| 2005 | 64.1  | 87.1           | 95.0  | 65.5           |



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

発への補助が行われている場合に、95%の正社員は勤務先の企業が補助を行っているのに対して、調査されている人数は少ないが約半数の派遣社員は国の教育訓練給付金制度から補助を受け取っている。

ここでは、国による教育訓練給付金制度について取り上げる。なお、巻末に参考として教育訓練給付金の対象となっている講座の分野を表にして掲載した。教育訓練給付金制度とは、雇用保険の加入者（在職者）または加入者であった人（離職者）が、厚生労働大臣の指定した教育訓練講座を受講し修了した場合、本人が教育訓練施設に支払った教育訓練経費の一部が支給されるものである。この制度は、労働者が能力開発に取り組むことを支援し、雇用の安定等を図るために1998年12月に創設された。

教育訓練給付金制度は、表4にある条件を満たした在職者や離職者に対して教育訓練経費の一部がハローワーク（公共職業安定所）から支給される、というものである。開始からまだ十年に満たない新しい制度であるが、制度の利用者は広まりつつある（図表5）。しかし、利用に関して、不正利用や不正受給の事件が発生したことや、職業能力の向上に必ずしも寄与するとは考えにくい趣味的な指定講座も含まれていたという批判を受けて、講座の指定基準を改正し、対象講座をより実践的な職業能力に関係したものに限定するなどの改正が何度も行われている。

制度開始から、男性女性ともに利用者が増えていたが、2003年5月の改正によって支給金額が引き下げられたことや同年11月に対象講座の見直しが行われたこともあり、最も利用者の多かった2003年度に比べると、2005年

度では男性64千人、女性95千人と、利用者は10万人以上減っている。

教育訓練給付金を利用する資格が、2007年10月から雇用保険の加入期間が三年以上に引き下げられる。初めての利用者に限り雇用保険の加入期間が一年以上の人にも利用できるようになる。この改正は、今まで雇用保険の加入期間が短いため、教育訓練給付金を利用できなかった若者や非正規労働者にも利用対象を拡大するものであり、再び利用者は拡大していくことが予測される。

年齢階級別に教育訓練給付金の利用者について図表6にまとめた。利用に当たり、原則として雇用保険の加入期間五年以上を条件付けられていたため、男性女性ともに利用者の中心は30～45歳であり、年齢計にしめる30～45歳の割合は、男性では51～53%、女性では39～43%とほぼ一定の割合で推移している。

一方、2003年5月から雇用保険の加入期間が三年以上あれば、教育訓練給付金の一部支給の対象になることになったため、30歳未満の利用者が男性女性ともに増えている。2005年度の利用者にしめる30歳未満の割合は、男性で22%、女性で34%と、若い女性の利用者が増えている。さらに2007年10月の改正以降は、若い女性の利用者が増えていくことであろう。

#### 4. 今後の教育訓練の課題

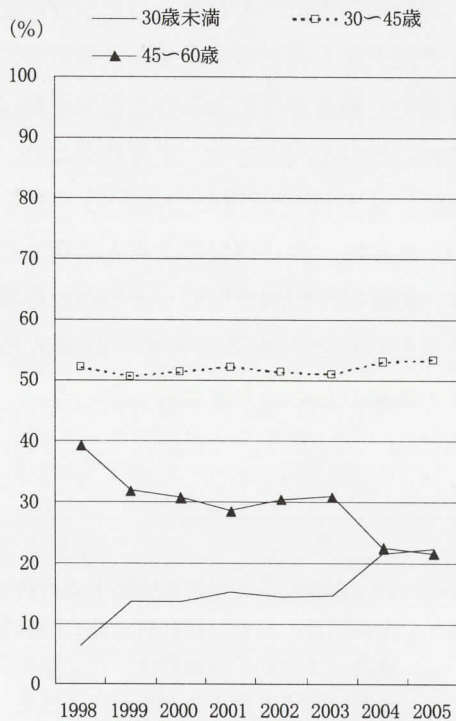
最後に、これまでみてきた企業からみた教育訓練の実施状況と労働者からみた教育訓練の受講状況に付け加えて、二点取り上げる。第一点として、これまで日本企業の教育訓練は社員全員の底上げ教育（「全体重視」）を目的とし、従業員全員を対象とした教育訓練



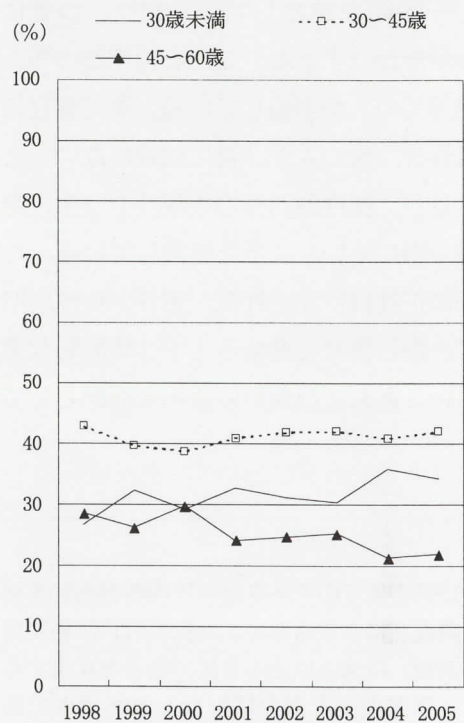
図表6 教育訓練給付金の年齢階級別受給者の状況<sup>注6</sup>

| 年度   | 男 性   |       |        |        | 女 性   |       |        |        |
|------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|
|      | 受給者数  | 30歳未満 | 30～45歳 | 45～60歳 | 受給者数  | 30歳未満 | 30～45歳 | 45～60歳 |
| 1998 | 0.1   | 0.0   | 0.1    | 0.1    | 0.1   | 0.0   | 0.0    | 0.0    |
| 2000 | 136.8 | 18.7  | 70.3   | 42.2   | 133.3 | 38.9  | 51.7   | 39.7   |
| 2005 | 64.1  | 14.3  | 34.2   | 13.9   | 95.0  | 32.7  | 40.0   | 20.8   |

年齢別にみた給付金受給者の割合（男性）



年齢別にみた給付金受給者の割合（女性）



資料：労働省「民間教育訓練実態調査」、厚生労働省「能力開発基本調査」

が実施されてきた傾向が強い。

2006年度「能力開発基本調査」によると、教育訓練投資の価値のある社員を選抜して重点的に教育していくやり方（「選抜重視」）が増えてきたものの、依然、正社員に対する教育方針として、「全体重視」または「全体重視」に近い企業は52.1%、「選抜重視」または「選抜重視」に近い企業は46.5%と、「全体重視」の教育方針を持つ企業数が多い。また、今後の教育方針でも、「全体重視」または「全体重視」に近い企業は

58.3%、「選抜重視」または「選抜重視」に近い企業は40.3%と、正社員全体の能力の底上げを考える企業が多い。

第二点として、企業が行う教育訓練以外の、労働者自身による自己啓発の課題があげられよう。2005年度「能力開発基本調査」から、正社員が感じている自己啓発にあたっての問題点として、「忙しくて自己啓発の余裕がない」ことを男性47.7%、女性47.4%の人があげている<sup>注7</sup>。第二番目には、「費用がかかりすぎる」ことを男性31.5%、女性

34.2%の人が問題としている。第三番目には、男性21.0%の人は「休暇取得・早退等が業務の都合でできない」ことをあげて、女性25.7%の人は「適当な教育訓練機関が見つからない」ことをあげている<sup>注8</sup>。

非正社員についても「忙しくて自己啓発の余裕がない」ことを男性42.3%、女性47.3%の人が一番の問題としていており、つぎに「費用がかかりすぎる」ことを男性25.0%、女性33.9%の人が指摘している。第三番目には、男性21.1%の人が「特に問題はない」としているが、女性24.5%の人が「セミナー等の情報が得にくい」ことを指摘している。このように正社員、非正社員、男性、女性に関わらず、自己啓発を進める上では時間的な余裕がないことおよび費用の負担を問題としている。

企業による教育訓練の実施の重要性に加え、企業という枠にしばられない自己啓発活動を通ず人的資本の形成が、今後の日本経済の基盤造りに欠かせないものであることは言をまたない。

経済のグローバル化の急速な進展、社会経済の変容にともない新しい事態、新しい技術への対応が不可欠となり、自己啓発の必要性もまた大きく高まる。企業による教育訓練の実施や労働者自身による自己啓発活動は、労働者の能力を向上させ、生産性を高め、結果的に、より高い所得につながる可能性を持つ。さらに、自己啓発による人的資本の獲得は、労働の再配置を促進しそれが就業構造の最適配分に寄与することで、経済成長の維持・継続のための大きな力となろう。

注1 1998年までのデータは「民間教育訓練実施調査」によるもので、「民間教育訓練実施調査」は30人以上の常用労働者を雇用する「事業所」を対象に行なわれた調査である。一方、2000年度以降のデータは「能力開発基本調査」による（2000年度、2002年度のデータは日本労働研究機構、2003年度は三井情報開発株式会社総合研究所、2004年度は日本統計センター、2005年度は三菱総合研究所の実施調査による）もので、「能力開発基本調査」は従業員規模30人以上の「企業」対象に行なわれた調査である。「事業所」と「企業」の違いがあり、「企業」を調査するようになったため、より小規模の企業が対象になっている可能性はある。したがって、比較といっても1998年までのデータと、2000年度以降のデータとの単純な比較は不可能である。

注2 「労働費用」とは、使用者が労働者を雇用することによって生じるすべての費用をい

い、現金給与のほか退職金等の費用、法定福利費、法廷外福利費、教育訓練費、募集費、その他の労働費用（作業服の費用、転勤に関する費用など）が含まれる。

注3 注1と同じ。

注4 厚生労働省「雇用保険事業年報」の末尾の解説から作成した。

注5 厚生労働省「雇用保険事業年報」は年度による集計を行っているため、年度計の数値を掲載している。なお、教育訓練給付金は1998年12月に創設されたため、1998年度の値は1年間の総計ではない。

注6 注5と同じ。

注7 自己啓発にあたって、問題点と感じているものを以下から選んでもらうものである。「忙しくて自己啓発の余裕がない」、「休暇取得・早退等が業務の都合でできない」、「適当な教育訓練機関が見つからない」、「費用がかかりすぎる」、「セミナー等の情報が得にくい」、「コース受講



や資格取得の効果が定かでない」、「やるべきことがわからない」、「自己啓発の結果が社内で評価されない」、「その他（具体的に記入してもらう）」、「特に問題はない」の10項目である。自己啓発をしていない人も含めて回答をしてもらっている。なお、選択肢をいくつでも選んでもかまわ

ないとしているため、合計しても100%にはならない。

注8 「休暇取得・早退等が業務の都合でできない」を問題としている女性は23.1%、「適当な教育訓練機関が見つからない」を問題としている男性は18.6%である。

### (参考) 教育訓練給付金の対象講座の分野

[http://www.kyufu.javada.or.jp/kensaku/T\\_M\\_kensaku](http://www.kyufu.javada.or.jp/kensaku/T_M_kensaku)

|                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|
| 情報処理・コンピュータ<br>情報処理技術, パソコン, ワープロ操作, CAD, DTP等の分野                    |
| 語学<br>英語関連の検定・通訳・翻訳, フランス語やドイツ語等のオフィス関連事務の分野                         |
| オフィス事務<br>人事, 総務, 経理, 国際経営管理, 秘書や医療事務等のオフィス関連事務の分野                   |
| 専門・対事業所サービス<br>税理士や社会保険労務士の専門サービス, 建築設備・電気設備等の設備管理分野                 |
| 個人・家庭向けサービス<br>調理師, 美容師, クリーニング師, 旅行取扱主任者等のサービス分野                    |
| 医療・保健衛生・社会福祉・教育<br>衛生管理者, ホームヘルパー等の医療・保健衛生・社会福祉関連分野, 日本語教育能力検定等の教育分野 |
| 営業・販売<br>宅地建物取引主任者, 印刷営業士等の営業・販売関連やマーケティングの分野                        |
| 運輸・通信<br>運転・操縦, 自動車整備等の運輸付帯サービス分野                                    |
| マスコミ・デザイン<br>インテリアコーディネータ, POP広告クリエイター, グラフィックデザイン等のデザイン・広告分野        |
| 生産<br>製造技術, 生産管理, 技能検定や危険物取扱等の製造技能の分野                                |
| 建設・土木<br>建築・土木関係の技術・技能, クレーン等の関連機械運転の分野                              |
| 農林水産<br>林業, 造園, 園芸装飾等の分野                                             |
| 大学(短大)・大学院<br>大学(短大)・大学院による専攻学の分野                                    |



## 中部地域における 外国人労働者(主に日系ブラジル人)の 雇用実態に関する調査

ー活力ある職場づくりに向けてー



中部産業・労働政策研究会  
事務局長 河原 真一

### 1. はじめに

日本は、超少子高齢化社会を迎え、労働力不足を補う手段として女性や高齢者の積極的な活用に加えて外国人労働者の受け入れ、活用について、現在政府をはじめ関係機関で盛んに検討、議論がなされている。こうした中、中部地域には、現実的に多くの外国人労働者を受け入れている産業、企業は数多い。特に中部地域の製造現場では日系ブラジル人を中心とする外国人労働者が増えつつあるが、その就労実態については、これまで十分に把握しきれていなかった面がある。今回、中部産政研では多様な雇用形態で構成される活力ある強固な職場づくりの一環として、中部地域の製造業で働く日系ブラジル人に焦点を当て、その就労実態に関する調査を行った。調査は、日系ブラジル人(以下本調査では、外国人という)を数多く雇用する中部地域の企業に対しその人事担当、受け入れ職場の管理監督者及び外国人労働者本人にヒヤリング調査を実施。併せて、外国人を雇用している企業へアンケート調査を実施し、ヒヤリングで得た内容を検証し実態把握を行った。

なお、調査に当たっては研究主査として一橋大学 倉田良樹教授、東京海洋大学 津崎克彦講師にご協力をお願いし、事務局として松井主任研究員が加わった。

### 2. 調査内容と調査方法

(1)中部地域における製造業に働く外国人労働者の就労実態について企業、受け入れ職場の状況を把握。

- ・企業：外国人労働者の導入状況、受け入れの経緯(動機)、処遇、教育、定着状況や今後の雇用方針等
- ・職場：外国人労働者の業務内容、就業状況(評価)、人間関係、管理監督面で留意していること等

(2)外国人労働者の職場や生活面での状況を把握。

- ・本人(日系ブラジル人)：

業務に就くまでの経緯、業務内容、苦勞、今後の将来設計等

調査方法としては、中部地区の企業36社の協力を頂きヒヤリング及びアンケート調査を行った。



＊ヒヤリング調査（2006年11月～12月）協力  
企業10社、アンケート調査（2007年3月～4  
月） 協力企業26社

### 3. 調査結果

(1)企業（36社）、管理監督者（約70名）に対  
する調査結果(要約)は、次の通り。

#### ①外国人受け入れ状況

外国人の労働者比率は、5年前の2.4 %  
に対し、現在は、7.2 %と約3倍に増加  
している。個別企業で見ると過半数近く  
に及ぶ企業もある。

#### ②雇用形態

外国人の雇用形態は、ほとんどが有期雇  
用契約（期間従業員、請負、派遣等）で  
ある。

なお、職場は、日本人、外国人という  
国籍のみならず、ほかに研修・実習生、  
パートなどの方もおり、雇用形態が多様  
化して職場運営は一段と難しさを増して  
いる状況。

#### ③雇用目的

採用当初（1990年代半ばから後半）は、  
一時的な繁忙への対応、人件費削減、日  
本人労働者不足への対応などであった  
が、ここ数年は、グローバル化の急速な  
進展に伴う高負荷が続き、労働者不足へ  
の対応として外国人労働者の活用が一段  
と進展した。

#### ④働き方

外国人の働き方は、「技能が容易に習熟  
できる職場」に「概ね業務が固定した」形  
で従事しているケースが多い。但し、一  
部企業では、ある程度仕事の範囲を広げ  
て突発対応ができるように多能工化して

いる企業も見受けられる。また、OJTを  
主として業務遂行に必要な範囲内で教育  
訓練を受けているが、社員と比較すれば  
十分な教育機会や技能経験を得る機会  
は少ない

#### ⑤労働条件

賃金：中部地区の製造業で働く外国人の  
時間給としては、1000円～1400円のゾー  
ンが多く一定の相場が形成されている。

労働時間：平均月間残業時間は、30～45  
Hが過半数。その背景には、外国人本人  
が手当のある残業を好むという理由があ  
り、結果として労働時間が長時間になる  
傾向がある。

#### ⑥働きぶりに対する評価

ヒヤリングでは、「意欲・能力は、日本  
人とまったく変わらない」「今や職場の  
貴重な戦力である」という認識。一方、  
定着率の低さや語学力の問題もあり、受  
け入れ時の導入教育の負担が大きいとい  
う声が聞かれた。但し、アンケート調査  
結果では、外国人の働きぶりに対して「  
満足」、「やや不満」、「どちらともい  
えない」という選択肢の中では「どちら  
ともいえない」との回答が約半数を占  
め、外国人に対しては、一定の評価をし  
つつも一長一短があると思われる。外国  
人の現状以上の受け入れは、日常的なコ  
ミュニケーションの希薄化が懸念され、  
ほぼ限界に近い状態にある。

#### ⑦その他

職場の人間関係は、管理監督者及び外国  
人本人に聞いても総じて良好である。そ  
の背景には職場の管理監督者の6割を超  
える方が、国籍を問わず職場の仲間とし

て認識し分け隔てなく積極的に声をかけたり職場の親睦活動を開催したりしていることによる。管理監督者の努力ぶりが伺われる。

(2)外国人本人(約200名)の意見、意識の調査結果(要約)は次の通り。

①日本での仕事について

約6割の方が「更に専門能力をつけたい」という前向きな姿勢を示している。また、外国人本人の7割を超える方が、現在の会社での継続勤務を望んでいる。現実には4割の方が現在の会社で3年以上勤務している。わずかな時間給の違いですぐに少しでも高い時間給の企業に転職していくといイメージとは異なり、長期に勤続したいとする意向が強い。

(なお、参考までに日本でのこれまでの転職経験は3回未満が6割、4回以上が4割。日本で働いた経験年数は、10年以上の方が半数を占めている。)

②日本での生活について

ブラジルは治安、生活が不安定なため出稼ぎ目的で来日、来日当初は、8割を超える方が「将来は、母国へ帰国する」と考えていたが、現実には日本で働いてみて将来に関する希望を改めて聞くと、「母国への帰国」は55%、「日本に定住したい」21%、「日本と母国とを行き来したい」10%と日本への生活を希望する人が増え、意識の変化が見られる。

## 4. 問題認識

(1)今後、外国人本人の滞在が長期化し、現状の働き方を継続し今以上の処遇の向上が望めないようであれば、次第に仕事に対する

やり甲斐が失われ、中長期的に見ればモチベーションが低下し、生産性へのマイナスの影響が懸念される。

(2)外国人が今の処遇のままより高い収入を得ようとすれば、長時間働かざるを得ず結果として長時間労働が常態化する懸念がある。

## 5. 今後の取り組み

外国人が重要視しているポイントは、「評価、処遇のあり方」や「雇用の安定性」である。

今後の施策としては、意欲や能力のある人材に対しては、職場教育を提供し、積極的に配置、登用を行うような施策が必要であろう。また、日本への定住意識を持っている層は、日本語能力が高く、仕事へのコミットも深い方たちである。日本語能力を含む日本で生活能力向上施策も必要である。こうした取り組みと合わせ、労働組合としても同じ働く仲間として彼らの意見に率直に耳を傾け外国人が働きやすい職場環境、生活環境づくりに尽力する必要がある。



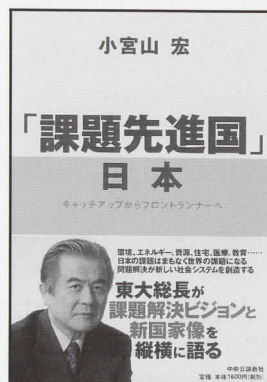


## 「課題先進国」日本

—キャッチアップからフロントランナーへ—

こやま ひろし  
小宮山 宏（東京大学総長）著

中央公論新社 刊 1600円（税別）



著者は、現役の東京大学総長である。2005年に東京大学総長に就任して以来、21世紀の大学モデルを具現化するため「東京大学アクションプラン」を公表し改革を推進している。その著者が、本書で「日本の目指すべき国家像」を提言している。日本は、今エネルギーや資源の欠乏、環境汚染、ヒートアイランド現象、廃棄物処理、高齢化と少子化、都市の過密と地方の過疎の問題、教育問題、公財政問題、農業問題など解決しなければならない課題を抱えている。

タイトルの「課題先進国」日本という意味は、日本が直面しているこれらの課題は、遅かれ早かれ世界の課題になる、つまり日本は、世界の課題を先取りしているということである。国内問題の解決が、世界的な課題の解決に繋がるという意味で日本にとってはチャンスでもあり、日本は、世界に手本を示しリードすべきであると主張す

る。それは、人類の未来を切り開くことに繋がるからである。日本には、エネルギー問題や温暖化現象を含む環境問題を解決する技術と英知がある。著者は、2050年頃が地球と人類の大きな岐路になり、そこまでの見通しと我々がなすべきことを「ビジョン2050」にまとめて示している。

そして課題解決ビジョンの具体例として、高齢化社会の医療システム、住宅問題（エコハウスへの挑戦）、教育問題（大学改革など）などを取り上げ、日本は21世紀のフロントランナーとしてあらゆる議論をしてモデルをつくり、恐れることなくまずトライして解決の道筋を示すことが必要であると語る。日本の課題＝人類の課題は、日本人の意志と能力で解決できるという意気込みがひしひしと感じられ、日本人への熱い応援歌とも言える書である。

## 「経営を見る眼」

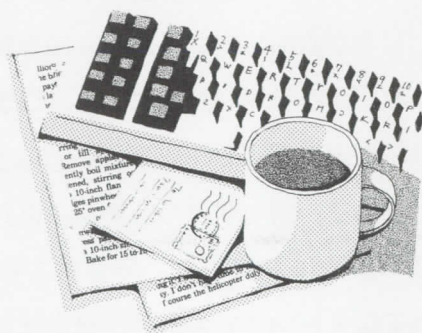
伊丹 敬之 (一橋大学大学院商学研究科教授) 著  
東洋経済新報社 刊 1600円(税別)



本書は、企業組織の中でマネージャーやプロジェクトのリーダーなど様々な立場のリーダーを目指している人に対し、企業経営をどのような視点で見ればよいのか、その基本的な見方・考え方を取りまとめた書である。企業人として日々遂行する仕事の意味・意義は何なのか、また自己の担当業務を遂行する上でそれを果たす役割が企業経営全体の中でどのような位置づけになっているのかなどを考えるための、いわば経営入門書である。著者は、これまで多くの企業経営に関する専門書を出しているが、経営する側の論理・視点で書いたものが多かった。しかし、本書は働く人の立場・視点で「組織のマネジメントとは一体どういうことなのか」「企業経営をどのように考えたらよいのか」などを分かりやすく解説している。

第1部：働く人と会社、第2部：企業  
とは何か、第3部：リーダーのあり方、  
第4部：経営の全体像、第5部：経営

を見る眼を養う の5部構成となっている。また文章も比較的短く平易な表現であり、分かりやすく気軽に読むことができる。著者は、「経営は、人間の総合判断力の幅と深さを鍛える絶好の知的営為である」と語る。企業の本質に迫りながら経営を読み解く眼力を養う書である。



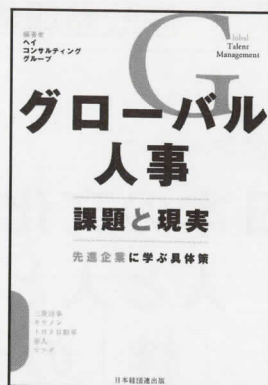


# 「グローバル人事 課題と現実」

—先進事例に学ぶ具体策—

ヘイ・コンサルティング・グループ 編著

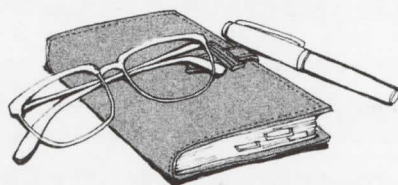
日本経団連出版 刊 1500円（税別）



ヘイ・コンサルティング・グループは、組織・人材マネジメントを中心とする経営コンサルティング会社で、日本での活動は約30年になる。その間の500社を越えるクライアント企業と協力した取り組みを通して、「グローバル人事」の重要性についてまとめた内容となっている。21世紀に入り、各企業はバブル崩壊への対応、年功序列の見直しや成果主義の導入などに精力的に取り組み、その取り組みがようやく一段落したと思えば、経済のグローバル化という大きなうねりが襲った。その大きなうねりはあらゆるところに大きな変化をもたらしている。

各企業にとってのサステイナブルでバランスの取れた成長は、グローバル化という激しい変化の中でいかに波に飲み込まれずに進化していけるかどうかにかかっている。R & D、製造、販売、決済システムなどの「金」と「モノ」のグローバル化は、かなり進んでいるが、特に「人のグローバル化」が今後の大きな課題と

なっており、避けて通ることが出来ない問題となっている。本書は、「今、なぜグローバル人事が最重要課題か」、「グローバル人事をどのように成功させるか」を分かりやすく解説している。最後に第3章で、三菱商事、キャノン、トヨタ、帝人、マツダの5社の先進事例の具体的な諸施策を紹介している。今後各企業がグローバル化を押し進める上でベンチマークできる具体的事例がまとめられている。





第6回 産政塾テーマ

「日本の文化、  
人と人との繋がり  
「絆」の大切さを実感」



全トヨタ労働組合連合会

平 賀 隆

1. はじめに

（1）現状について

日本経済の発展を支えてきたわが国の大きな強みは、みんなが希望を持って、家庭・職場・地域・社会の中で、助け合いながら、取り組んできたチームワークのよさと、困難に立ち向かう情熱にあるとされています。

しかしながら、経済が発展し物質的には豊かなになったものの、人との関わり、繋がりには希薄かしつつあるように思う。事実、悪いことがわかっている、そのことを他人に注意できない、見て見ぬ振りをしてしまう人が多くなり、身勝手な事件も多発している。

（2）企画の狙い

私達一人ひとりで解決できることは限られ

ています。家族・地域・社会の中で、何らかの形で、他人との関係を持ちながら生活しています。みんなが希望を持って暮らせる社会に向け、家族・職場・地域での繋がり、助け合いがもっとも大切と考える。

そこで、400年の伝統があり旅人を隔たりなく包み込んでしまう郡上おどりを体験し、日本の文化を感じながら、これまで日本人が大事にしてきた、人と人との繋がり（絆）の大切さを改めて感じて私達が社会・職場・地域で実践していく。

2. 日程とスケジュール

（1）日時……平成19年8月8日（水）

（2）場所……岐阜県郡上八幡

（3）実施プログラム

| 時 間         | 場 所             | 実 施 内 容    |
|-------------|-----------------|------------|
| 12:00～14:00 | 名古屋駅～郡上八幡城下町駐車場 | ○集合・移動     |
| 14:00～15:00 | 郡上八幡博物館         | ○郡上八幡博物館見学 |



|             |                |                                                            |
|-------------|----------------|------------------------------------------------------------|
| 15:00～16:00 | 財団法人郡上八幡産業振興公社 | ○郡上おどり保存会 藤田会長の講義<br>・郡上踊りの歴史<br>・400年以上の伝統を継承する上での工夫・課題 等 |
| 16:00～18:00 | 財団法人郡上八幡産業振興公社 | ○踊りの練習<br>・10種類の踊りの中から当日の審査のある踊りを学ぶ                        |
| 18:30～19:30 | 郡上八幡駅周辺        | ○移動、食事                                                     |
| 20:00～21:00 | 郡上八幡駅周辺        | ○祭り参加                                                      |

### 3. 取り組みについて

#### (1) 藤田会長による講演

当日は晴天に恵まれて集合場所の名古屋駅から岐阜県の郡上八幡に向けてバスで出発しました。塾生メンバーも最後の企画でもあり、気持ちが高まり、ワイワイガヤガヤ楽しくバスでのレクリエーションを楽しみました。郡上八幡に到着してから博物館で、郡上八幡の歴史、伝統工芸などを学び、改めて長い歴史があることを実感しました。また、「この伝統はどのように引き継がれてきたのだろうか？」疑問を持ちました。

次に、郡上八幡産業振興公社に移動し、郡上おどりを継承している踊り保存会の会長である藤田様から、郡上踊りの歴史などについてお話をいただいた。

お話の中で一番印象に残っているのが「この郡上まつりは、準備段階も含め多くの方の協力なくしては成り立たない。今後も、人への感謝の気持ちを忘れずに、一つの輪になって楽しみながら、郡上おどりのみならず、日本の文化や日本の良さを継承できれば良い。おかげさまで郡上おどりは400年の歴史を持つ。」とお話が印象的でした。特に自分だ

けでよければいいと思う人が多い中、私達が何をしていかなければいけないか、おかげさまの心、感謝の気持ちが大事であることを改めて気づかされた。その心が、400年の歴史の源であるのであろう。

#### (2) 郡上おどりの練習

動きやすい格好に着替え、一部の人は浴衣をきて練習をしました。講師の方を取り囲むようにメンバーが1つの輪になって、郡上おどり10種類あるおどりでも上品で優雅なおどりの「かわさき」、早いテンポの「春駒」、本日のおどり審査でもある「さわぎ」を練習しました。始めは緊張してなかなかうまくおどれなかったですが、次第に音楽にあわせておどれるようになり爽快なステップでおどれるようになった。なぜか、皆とても輝いておりました!!

#### (3) いざ本番

会場の真ん中に据えられたおどりの屋台を中心に、地元の人や観光客とともに塾生も交じりながら生演奏の三味線などに合わせて、ひたすらに踊り、塾生みんなが汗をかきながらも自然と笑顔に包まれて、おどっている人

達と一体となる姿は圧巻でした。塾生の中にはおどり上手な人に手渡される「踊り免許」をもらった人もいました。

#### (4) 最後に

第18回産政塾最後の企画というプレッシャーの中で、みんなが思い出に残る企画にするためにはどうすれば良いのか、議論に議論を重ねてきました。そのことが、企画メンバーの「絆」をより一層深めることになりました。さらに、企画当日、みんなが盛り上げてくれたこともあり、おかげさまで、より良い企画になったと自負しております。

また、製造現場で働いていた私にとって

は、郡上おどりを体験したことにより、それぞれの職場の技術、伝統をいかに伝え、守っていかなければいけないかを考えるきっかけづくりにもなりました。私が思うに、お互いが感謝の気持ちを忘れなければ、自然と職場のチームワークが良くなり、技術の引継ぎが無理なく行われるのではないのでしょうか。

「ありがとう!!」そんな一言を掛けるよう、心がけていきたいと思います。

おかげさまで、今回の企画も大成功に終わりました。多大なるご協力を頂いた郡上おどり保存会の皆様方に厚く御礼申し上げます。

ありがとうございました!!





## 第6回 産政塾活動報告

第18回産政塾は、8月8日に第6回の会合を行った。

今回は、『絆（きずな）』というテーマで、郡上を訪ね、郡上まつりの400年の歴史や文化に触れ、郡上おどりを体験することで、人と人との繋がり『絆』の大切さを学ぶ機会とした。

当日は、郡上八幡の魅力を伝える博覧館を見学した後、郡上おどりを継承しているおどり保存会の会長である藤田様から、郡上おどりの歴史について、お話いただいた。「おかげさまで400年の歴史を継続することができました。」とのこと言葉はとても印象的であった。

その後、講師の指導のもと、郡上おどりを練習し、夜に行われる郡上まつりに参加した。会場の真ん中に据えられたおどり屋台を中心に、地元の人達や観光客とともに、塾生も輪に交じり、生演奏の三味線などに合わせ、踊った。だれかれも皆、汗をかきながらも自然に笑顔に包まれ、一体となった踊りはとても美しく圧巻であった。塾生の中には、踊り上手の人に渡される『踊り免許』をもらった人もいた。

今後も、塾生たちがここで出合った縁を大切に、信頼する仲間として交流を図りながら、ともに成長し、より一層のご活躍を楽しみにしております。



藤田会長による講演「郡上まつりの歴史」



先生の指導によるおどりの練習



郡上まつりに参加

第6回企画担当：Cグループ  
メンバー：浅井 克也（丸栄労働組合）  
餐場 祐樹（東邦ガス株式会社）  
島田 祐毅（株式会社デンソー）  
矢野 悟（フタバ産業株式会社）  
平賀 隆（全トヨタ労連）

## 第7回 産政塾活動報告

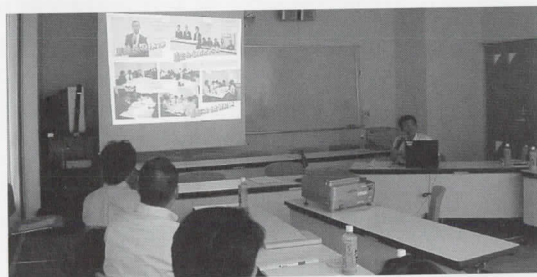
また、閉塾式を8月20日に行った。

産政塾のテーマである「殻の外へ踏み出そう」について、今期の活動を振り返りながら大いに議論した。議論の中では、「殻」について改めて考え直すとともに、「一步踏み出す」ことの大切さを認識しあった。塾生達は、新たな決意を胸にすることができたと思う。また、今回の18回生のつながりを今後も大切にしていきたいことを誓っていた。

最後に、業務スケジュールを調整し参加した塾生の皆さん、お疲れ様でした。また塾生を派遣してくださった、それぞれの職場の上司や仲間の皆様、ありがとうございました。塾生に代わり、お礼申し上げます。さらに各企画を実行する上でお世話になった関係各位には、誌面をお借りしてお礼申し上げます。本当に有り難うございました。



東塾長より贈る言葉



OHPにて今期の活動を振り返る



「殻の外へ踏み出そう」について  
グループディスカッション



全員で論議、まとめ



一人ひとりの今後の決意を語る



皆さん、お疲れ様です。  
より一層のご活躍を期待します!!



## 2007年9月1日から11月30日までの主な活動

- 9月15日(土) 関西国際産業関係研究所 月例研究会に参加  
「女性労働の過去・現在・未来」
- 9月20日(木) 第1回専門委員会  
「生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくり」
- 9月26日(木) 公認会計士監査
- 10月 9日(火) IMF-JC主催  
「海外労使紛争の防止に関する労使セミナー」に参加
- 10月13日(土) 関西国際産業関係研究所 月例研究会に参加  
「公務員制度改革」
- 10月中旬～11月初旬 年度研究テーマ  
「生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくり」  
関係企業労使、関係者ヒアリング調査
- 10月末～11月中旬 全トヨタ労連受託テーマ  
「グローバル化に伴う海外事業体運営に関する組合の働き方」  
関係企業労使、関係者ヒアリング調査
- 11月12日(月) 第2回専門委員会  
「生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくり」
- 11月15日(木)～16日(金) 労働関係シンクタンク交流フォーラム（連合総研主催）  
「つどいの丘」にて開催
- 11月29日(木) 第40回理事会、評議員会開催

## 編集後記

今、教育問題、人材育成が社会的なテーマとなっている。本年11月に沼津で開催された第39回技能五輪国際大会では、日本の若者が力を発揮し47種目のうち18人が金メダルに輝き、銀、銅メダルも8種目で計10人が獲得した。若者が、辛抱強さを要する職人技に果敢に挑戦する姿は、大変頼もしい。

ある雑誌に「労働組合こそ教育問題を語れ」という記事が掲載されていた。その内容は、「日本経済を支える民間企業、とりわけ製造業の労働組合は、もっと教育問題に対して発言すべきである。もの造りや研究開発の現場で多大な貢献をしてきた働く人達こそがどのような初等中等教育が望ましいのかもっと意見を言うべきである」というものであった。まさにその通りで、社会の現場を知らない有識者だけの提言で本当に良いのかと思う。いくら経済、社会が発達しても「もの造り」の基本は、不変である。技術、技能がその基礎となり、まず、手に触れ、切ったり、張ったりして考えながらものを創りあげていく喜び、楽しみを味わうことであろう。そしてそれは必然的に「人づくり」に繋がる。少しでも社会を明るく活気あるものにしていくために労働組合の果たす役割は大きい。

(河原真一)

何週間前のテレビのニュース、アメリカのある州での話し。民間企業からの寄付を基金にした学業成績報奨金制度が紹介されていた。対象はこのプログラムに賛成して参加を表明した高等学校の生徒。報奨金を高校生個人に対し、成績に応じて賞金を与えるというものであった。基金規模が1億ドルにも達し、賞金は1位1000ドル、2位700ドル、3位500ドル……。貰った賞金の用途に制限はなく何にでも使え、奨学金ではない。経済格差による教育格差を是正するのが目的だというが、さすがにアメリカ国内でも賛否相半ばだという。貧しい家庭の、アルバイトをする高校生の勉強時間不足による学力低下が指摘されており、それを解消するためのプログラムだという。この話しを聞いて、何とも言えない違和感を覚えてしまった。集まった基金を、貧困に困っている家庭の高校生が勉強しやすくする環境づくりに使うのではなく、直接的に家計の足しに使うという発想が、自分には思いもつかない。しかし逆に、それだけ経済格差による教育格差が危機的状況だということであろうか。

(矢辺憲二)

中日ドラゴンズが53年ぶりに日本一になった。選手の努力の賜物であることは間違いないものの、落合監督の采配も素晴らしかった。監督は常に、「実際野球をしているのは、私ではなく選手である。選手を誉めてあげてください。」と言っていた。選手が活躍したときには選手を称え、うまく行かない時は、選手を責めるのではなく監督である自分の責任だと言う。まさに、理想の上司だと思ってしまう。

部下にとっては、上司が関心を持ち、成長を願ってくれることはとても心強いものだ。事実、中日の選手は、猛練習をしたという。その結果が、今回の日本一につながった。また、そうしたことによって、チームワークが生まれてくるものであろう。

完全試合の可能性のある山井投手を交代したことに対し、非情であるという一部の声もあるようだが、相互に信頼関係があったからこそ、出来たことに違いない。

(松井英治)



家族一人ひとりに、一生つづく大きな安心を。



# 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・終身生命共済

こくみん共済のキッズタイプは  
育ちざかりのお子さまの強い味方！  
充実した保障でしっかりカバーします。

## キッズタイプ

満0歳～満14歳の健康な方  
(最高満18歳まで保障)

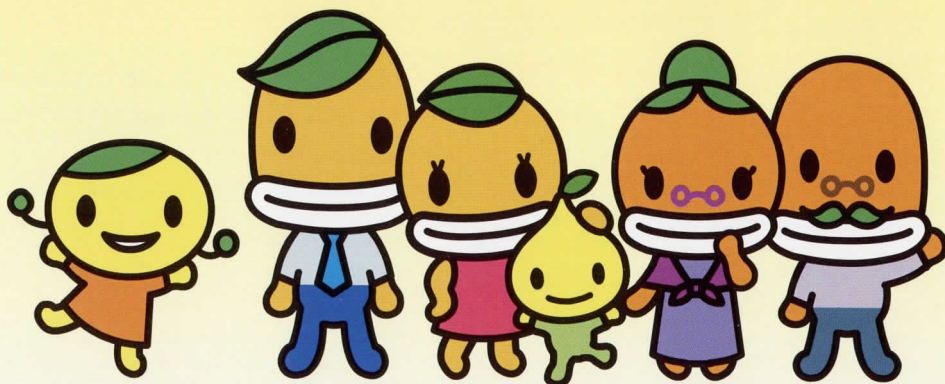
※  
2006年度の割り戻し金は  
**270円/月**  
(掛金の約30.0%)

月々の掛金

**900円**

- 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。
- 子どもに多い骨折、腱の断裂、関節の脱臼などの  
とき **50,000円**を保障。(1共済期間に1回のお支払い)
- あやま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。
- 扶養者が万一のとき、事故死亡最高**350万円**、  
病気死亡**30万円**(免責1年)をお支払い。

※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。



ここでは保障内容の一部を紹介しています。詳しくは「パンフレット」および「ご契約のてびき」をご覧ください。

保障のことなら

**全労済**

全労済愛知県本部

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。  
すでに組合員は全国で1,390万  
人。出資金をお支払いいただい  
て組合員になれば、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十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  
に行っていきます。また、個人情報保護法をはじめ関連する法令等遵守  
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.coop>

# TECHNOLOGY

技術の中に、エコがある。



## 未来へ届ける、エコの気持ち。豊田自動織機の環境技術。

私たちの製品開発の根底にあるもの、それは「環境への想い」。どんなときも地球環境の未来を考え、「想い」を「カタチ」にしてきました。例えば、お客様の環境に対する意識の高まりに、豊富なラインナップでお応えする「フォークリフト※」。クルマの燃費向上のため、さらなる小型化・軽量化を追求する「カーエアコン用コンプレッサー」。ハイブリッド車の進化を陰で支える「パワーエレクトロニクス部品」。他にも繊維機械や自動車・エンジンなど、環境への取り組みはあらゆる分野で加速しています。人間だけを幸せにする技術ではなく、すべてを幸せにする技術で、製品を、あなたの笑顔を、地球の未来を生み出していく。私たちは豊田自動織機です。

※ 当社のフォークリフトは「トヨタL&F」ブランドで販売されています。

株式会社 豊田自動織機

TOYOTA INDUSTRIES CORPORATION

〒448-8671 愛知県刈谷市豊田町2-1 [www.toyota-shokki.co.jp](http://www.toyota-shokki.co.jp)

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19年12月25日 発行人 東 正元

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>