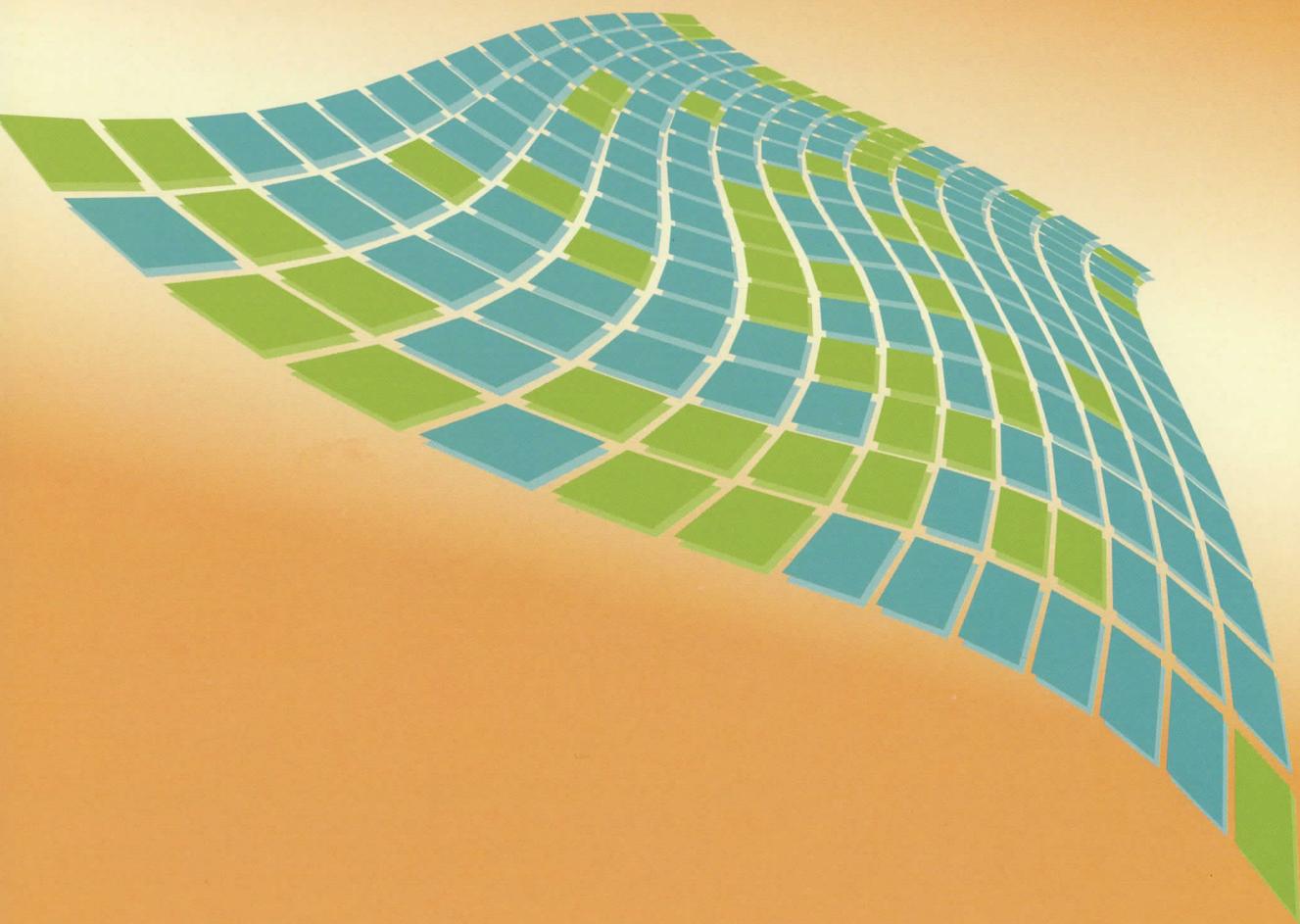


産政研 フォーラム

AUTUMN, 2008

No. 79

特集：「企業環境の変化と対応」

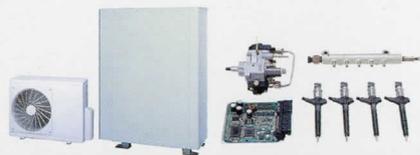


DENSO

「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CO₂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	労使相互信頼とは	東 正元 …… 2
特 集 「企業環境の変化と対応」		
	海外日本企業の人材形成	小池 和男 …… 5
	企業経営と人づくり	木下 光男 …… 15
社会を見る眼 ^③	「小さく産んで大きく育てる」は間違い？	大竹 文雄 …… 26
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方 ^⑩		
	「新卒者の離職状況とその背景」	荒山 裕行 …… 30
		杉浦 立明
BOOK	ビル・エモット 著 「アジア三国志」	…… 41
	イアン・カーソン ヴィージェイ・V・ヴェイティーズワラン 共著 「自動車産業の終焉」	
	大竹 文雄 著 「格差と希望」	
産政塾報告	「宮崎県における地域活性化の取組みを学ぶ」	松尾康史郎 …… 43
	「すべての始まりは情熱から」	中和田教仁 …… 48
	「富士山に挑戦！ 富士山麓に塾生泣く！」	山口 久雄 …… 51
産政研だより		…… 54



労使相互信頼とは



中部産政研
前理事長 東 正 元

戦後最長の景気拡大にも終止符が打たれ、経済環境が大変厳しくなってきた。1年前、誰がこれほどの状況を予測したであろうか。改めて変化の速さ、予測の難しさを実感する。このような時には、慌てふためくのではなく、今まで以上に足元をしっかりと見つめ強化し、長期的な視野で行動することが肝要であり、それには労使相互信頼をベースにした労使関係がきわめて重要である。多くの先輩から教えられ、自らの経験も含めて、思うところを述べてみたい。

労使は同じ舟に乗った運命共同体であるとの話を耳にする。この認識は歴史から生まれたものと思う。戦後、労働組合が多く結成されたが、多くの労使が対立の関係を経験している。トヨタも例外ではなく、昭和24年の経済統制政策（ドッジライン）により、倒産の危機に瀕した。お互いの努力も空しく、相互の理解不足もあって、2ヶ月間にわたる激しい闘争が続いた。結果、1500人の人員整理と社長はじめ数名の役員退任で収束。その後も数年間は闘争を繰り返し、対立の関係が続い

た。そうした中で朝鮮戦争特需が起こり、何とか息をつくことができた。この特需が無ければ、対立の状態が続く中では、トヨタはこの世に存在し得なかったかもしれない。この間、闘争（対立）からは何も生まれずお互いに疲弊するだけという意識が労使の間に強くなり、大変な努力により、労使相互信頼をベースにした労使宣言が結ばれた。その後直面した幾多の困難も、組合は生産性向上に努力し、会社は雇用を守り労働条件の維持向上に努力するという、相互信頼を実践することで乗り越え発展してきた。「闘争からは何も生まれない」「労使相互信頼で難局を乗り切り発展してきた」といった体験を通じて、運命共同体の認識ができたと考える。

しかしここで正しく理解しなければならないことがある。一つは、相互信頼を実行する上での考え方である。相互信頼とは、お互いが相手の目的達成のために努力をしあうことであり、労使で決めたことが日常の中で実行されて始めて信頼関係が築かれる。正しく理解し、実践することは簡単なことではない。知らず知らずのうちに、自らの目的達成のた

めに相互信頼を使ってみたり、労使で決められたことが職場の隅々でおざなりになっていたりするなど、時の流れと共にこうしたことが起こっていないか危惧される。今一度自らを見つめ直すことが必要であろう。

二つ目は、相互信頼が変質していないかという点。お互いの「立ち位置」をしっかりとわきまえ、それぞれの立場で言うべきことをはっきり言い、徹底した議論の中から、理解しあい行動する。これが相互信頼を継続する上での基盤である。信頼関係ができていから、「分かっている筈だ、分かってくれるだろう」と解釈し、こちらの立場・主張や相手にとって耳障りなことをはっきり言わないということが起こっていないだろうか。これは必ず、労使もたれあいの関係になり、ひいては相互信頼を壊すことにつながる。これも、知らず知らずのうちに陥りやすいことであり、とりわけ労働組合が意識しなければならないことであろう。労使相互信頼の関係を正しく理解し実践することが、難局を乗り越える大きな力になることについて、改めて認識を深めたい。

現在、労使は共に厳しい局面を迎えており、労使相互信頼に基づいた行動を実践することが大変重要である。具体的には、①現状と情報を共有し、施策について労使が理解・納得する、②従業員(組合員)にそのことを丁寧に説明し、理解を図り実行に移す、③職場において決めたとおりに実行されているかを確認し、されていないければ原因をつかみ対策を打つ、などが重要である。どれも当たり前のことであるが、厳しい環境の中で実行するのは生易しいことではない。よほど心しないと、押し付けや一方的なコミュニケーショ

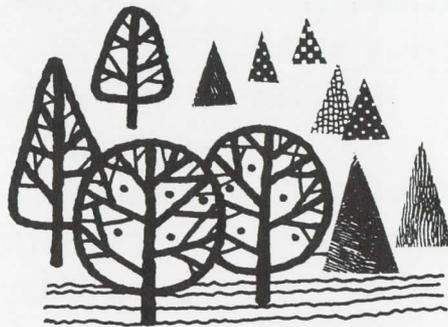
ンになる可能性が高い。人を大切にするとこの思いがこもった施策になっているかも重要である。難局を乗り越えるのだから、それが厳しく苦しいことになるのは仕方のない面もある。しかし些細なことでも、働く人をおもんばかっている内容になっているか、これはモチベーションの維持・向上に極めて大きく影響する。厳しいときには、モチベーションが低下しがちだからこそ、意識しなければならない点である。成果を上げるには、何よりも働く人のモチベーションをどれだけ高めるかにかかっている。是非心すべきことである。

三つ目は、結果を急ぐあまり、強引なことや限度を越えたことをやっていないかという点。スピードを持って結果を出すには、強いリーダーシップが必要であり強引な面が出る場合もあるが、ただ行きすぎて「問答無用、文句を言うな」の雰囲気になることが往々にしてある。こうなると間違いなくモチベーションは下がって、結果につながらない。厳しい時・苦しい時こそ、実直で丁寧なコミュニケーション、人の気持ちを大切にした施策が必要である。この点は、会社はもちろん、労働組合が果たすべき役割も極めて大きい。

以上申し上げたことは全て、「お互いが相手の目的達成のために努力しあう」、「労使で決めたことは日常の中で実行されることにより信頼関係が築かれる」、といった労使相互信頼の考えにつながる。これまで多くの日本の企業は、幾多の難局を乗り越え成長を遂げて来た。正にピンチを成長のチャンスに変えてきた。その大きな原動力は、労使相互信頼をベースにした労使関係である。今後の労使の頑張りに大いに期待したい。

8月末にて理事長を退任した。2年間の在任中、微力ではあったが、私なりに精一杯務めさせていただいた。「労働の価値を高める働き方実現に向けた労使の役割」「グローバル化時代のホワイトカラー職場マネジメントのあり方」など、現実を把握・分析し、将来を見据えた具体的な提言もできたと思う。そして会員企業労使の皆さんのお役にも立ったのではないかと感じている。20周年の記念行事も皆さんのご協力で、歴史・事業の意義に

ついて改めて認識を深め、今後の進むべき方向性も示すことができた。産政塾活動では、素直で前向きな情熱とチームワークを大切に
する姿勢を備えた若手リーダーに数多く接することができ、心強く感じた。塾での活動を通じて一回り大きく成長され、今後さらに大きく羽ばたくと期待している。最後に、顧問・研究員の皆さんはじめ関係各位の皆さんにも感謝を申し上げ、挨拶としたい。





講演要旨 中部産政研設立20周年記念セミナー

海外日本企業の 人材形成



法政大学 名誉教授

小池 和男

輸出依存度の低い日本

日本経済は過度に輸出依存が高いため国内需要をもっと拡大しなければ、との議論がこれまで幾度となく行われてきた。海外からも内需拡大を要請され、政治の場面でもそれが唱えられてきた。日本経済は輸出に過度に依存し大きな貿易黒字を現出している、と思込まされてきた。しかし現実には、日本は先進国の中でも最も内需依存の高い国である。これほど輸出が少ない国は少ない。世界の先進主要国の中で、輸出依存の格段に低い国が二つある。アメリカと日本がほぼ同等で、対GDP比で見ると、どちらも10%近くである。アメリカは資源国だから当然ではあるが、資源のない日本が先進国の中でも他に類を見ないほど低い。ドイツは35~36%と高く、普通の国で2割から3割、アジアの中でも例えばタイは6~7割にもなる。韓国にいたっても4割である。中にはGDPの2~3倍の国もある。それは三角貿易の香港とかシンガポールである。

海外投資からの所得

では、日本の巨額な国際収支黒字がどこから来ているかということ、それは海外投資からのものである。海外投資というのは二つあって、最も多いのは証券投資。アメリカ国債の購入や他国企業株式の購入などの証券投資（ポートフォリオインベストメント）で、それらからのリターンが依然として多い。しかし最近はまだ一つの海外直接投資からの所得が、かなり伸びている。今後は海外直接投資から来る所得がかなり日本の暮らしを支えていくことになる。ところが、日本の海外直接投資の効率はあまり良くないと思われてきた。これまで様々な研究がなされてきたものの、それが定説とされてきた。海外企業はほとんど非上場であるため、バランスシートが公開されていない。そこでやむなく、雇用の増減をみるなどして投資効率を探ってきた。効率が悪ければ、少なくとも雇用が伸びないであろうとの判断からである。

収益率の国際比較

日本の海外企業の効率性が果たして他国と比べて異常に低いのかどうか、その検討に入りたい。収益率の計算には、a.海外直接投資

の大きさと、b.そこからの収益額が判らなければならぬ。IMF（国際通貨基金）が各国からの報告を集計した統計がある。それにより1996年以降、海外企業の収益率を国際的に比較できるようになった。a.海外直接投資残高は、IMF統計の直接投資残高（Direct investment abroad）の数値を、b.海外直接投資からの収益は、海外直接投資からの所得（Credit, direct investment income）の数値を用いることができる。bをaで割れば収益率がわかる。各国によって統計の差異が少なからず存在するため、比較は容易ではない

が、大まかな国際比較は可能である。IMF統計の海外直接投資からの所得には、「b1配当あるいは支払われたその事業所の利益」「b2再投資あるいは内部留保」「b3利子収入」の3要素から成っている。比較検討する国から行われるIMFへの報告に、上の3要素の数字がすべて正確に反映されているとは限らないため、比較検討する欧米諸国すべてを一つの図表で比較することは怪しくなる。そこで、日本と欧米の個々の国で比較した。統計の数値のベースが同じになるようにして比較したのが図1～図5である。

凡例

- a: 海外直接投資残高
- b: 海外直接投資からの所得
 - b1: 配当あるいは支払われたその事業所の利益
 - b2: 再投資あるいは内部留保
 - (b3: 利子収入、少ない)

図1 直接投資収益率の日英比較

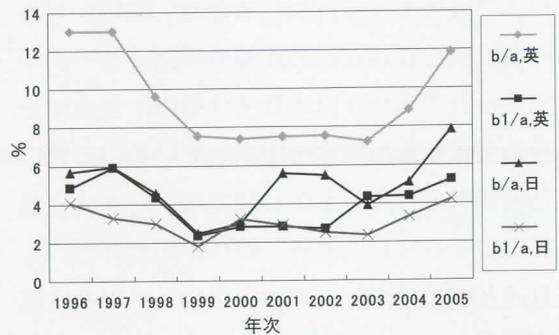


図2 直接投資収益率の日米比較

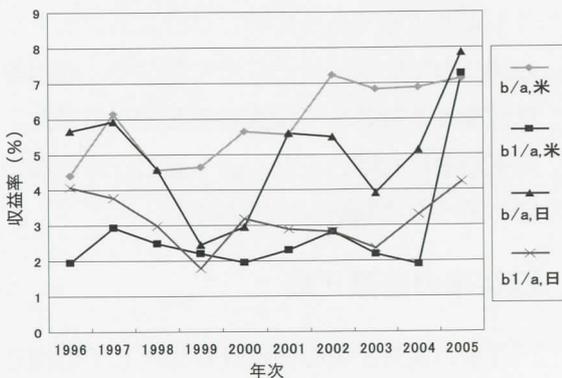


図3 直接投資収益率の日独比較

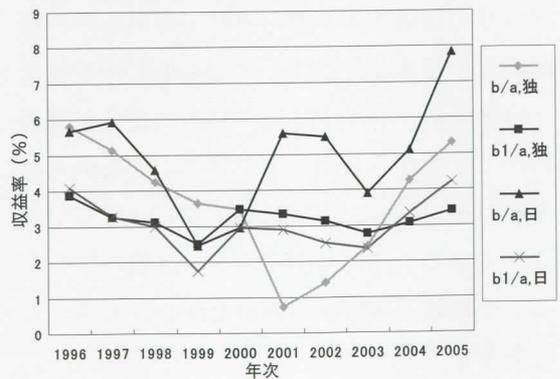


図4 直接投資収益率の日仏比較

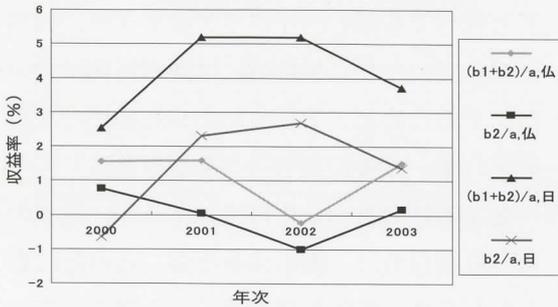
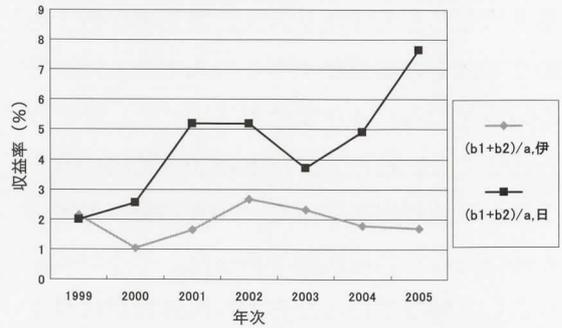


図5 直接投資収益率の日伊比較



日本はイギリスと比べると、収益率ははるかに低い。イギリスの長い海外直接投資の歴史を反映したものと言っても良く、定説どおりであった。日本とアメリカと比較すると、イギリスとの差と比べればはるかに少ない。ほぼ同水準となっている年もある。日本とドイツを比べると、2000年を過ぎてから日本はドイツを上回っている。日本の収益率がドイツと比べて、特段高いとは言い切れないが、低いとも言えない。次にイギリスと並んで海外植民地が多く、海外投資の長い歴史のあるフランスと比較すると、日本は収益率で抜いたようである。またイタリアと比較すると、明らかに日本の方が上回っている。海外直接投資額が大きい国は、昔から植民地を大規模に展開している国で、No.1はイギリスで、次が負け劣らずフランス。ドイツと日本は敗戦によって、完全に没収されたため、植民地は少ない。その後、一からの出直しであった。

二度の後発となった日本

ちなみに、日本は二重の意味で後発国である。日本の主要産業の主要企業が海外直接投資を活性化したのは、1920年代初期の第一次大戦直後である。当時の日本のNo.1の産業は

紡績だった。10大紡績のうち実に8社が中国に進出した。それもほとんど上海地区だった。これより早い時期に中国進出を果たしたのは、イギリス、ドイツ、アメリカだった。もともと中国で最初に工場を建てる権利を取った国は日本だった。それは、日清戦争の講和条約（下関条約）によるものだった。しかし、当時の日本の紡績企業の経営者たちが、進出に二の足を踏んでしまった。進出すると危ないかもしれないので、輸出にしておこうかなどと、長い年数の間ためらっているうちに、いち早く欧米の4企業が上海に直接投資した。なぜ上海かというと、租界があったためである。これより相当前に中国でアヘン戦争があったが、とくにイギリスの圧倒的な武力で先進国側が勝利し、その後の不平等条約によって中国各地の条約港に外国人居留地である「租界」が生まれ、その中心地が上海だった。租界は行政自治権や治外法権を持っていた。上海は、それまで人口数千人の小さな町であったが、戦前ではアジア最大の都市になった。最盛期はおそらく人口400万にも達していたがその多くは共同租界であった。租界の中で一番大きいのはイギリス租界。後にアメリカと一緒に共同租界になる。他にフランス租界もある。イギリス租

界の行政府では公用語が英語で、首長に当たる人はもちろんイギリス人。警察署が数千もあって、その総監がイギリス人であった。そういうところに4企業は出ていった。そこから20年ぐらい遅れて、日本は10大紡績のうち7社か8社が出ていった。10大紡績以外で最も伸びたのが豊田紡績であった。そういうふうにして伸びていった日本の海外投資は今よりも多く、推計では当時のGDPに対しておそらく10%を越えていただろうと言われている。そのほとんど、約8割が紡績だった。しかし戦争に負け、ほとんど没収された。余談ながら、今までなぜ日本の紡績が後発なのに勝ってきたかという理由は、日本軍の存在だとの意見もある。確かに日本軍隊は上海に2000人駐留していた。しかし上海にもっとも大勢駐留していたのはイギリスで、7000人。アメリカは2000人。だから9000対2000だった。武力で勝てるわけがない。ところが、戦火が激しくなって紡績の生産が落ちてきた。その間ヨーロッパ系の紡績は大体衰退するか中国企業に買収された。中国の民華紡も日本の技術を取り入れたところはぐんぐん伸びていた。日本の紡績業は戦前では、相当海外で活躍したが、敗戦で完全に没収された。だから再び敗戦後に一から出直さなければならなかった。非常に早い時期に出ていった。自動車もそうだった。一番最初はタイ。サンフランシスコ条約の数年後にトヨタがタイに営業拠点を出した。そして割と早い60年代の初期に工場を建設した。

海外直接投資に関して、日本は後発だった。それに比べてフランス、イギリス、アメリカは戦勝国だから、没収されない。しかし、没収されなかったフランスと比べると、

日本の収益率は高くなっている。またイタリアと比べても高い。イタリアはドイツ、日本と組んでいたが、最終的には連合国側についた。そのため北アフリカにあった植民地が没収されず、直接投資を失わなかった。

要するに大まかな比較ではあるが、日本の海外直接投資は二度の後発を強いられたにもかかわらず、96年以降を見ている限り、収益率は欧米諸国と比べて悪くない。後発ということは、良い土地や良い経営資源は先発の企業に大体押さえられているということの意味する。そうすると頼れるのは人材しかないことになる。しかし人材の中のエリートが取れるかということ、それもダメであった。例えばタイ、インドネシアや中国の人が留学したがるのは日本ではなく、英米仏となっている。そのため、エリート人材は英米仏の進出企業に取られてしまい、エリート人材をあてにすることができない。結局のところ、日本は進出地の中堅層、庶民の中のある部分を何とか大勢活かして行くというやり方にならざるを得ないわけである。

このことを頭に置いて見ていくと、日本の海外企業の収益性はそう悪くないと言える。それでは一体なぜなのか。私の解釈であるが、イギリスとかアメリカとかフランス、ドイツで扱うよりも一段違ったレベルの海外活動を日本が始めたからなのではないか。それが今日一番言いたいことで、そのためにはどういう人材が必要だろうかということになるわけである。

低賃金活用

それまで海外活動というと大体、低賃金国の活用だった。低賃金の活用については、日

本以外の国はうまい。日本の現在の海外直接投資を見ても、実は高賃金国中心となっている。人口規模を考えたら、日本の海外直接投資先として大きいのは中国ではなくて、一番歴史があるタイである。例えばNo.1のバンコクバンクのようなタイ人の銀行ができたのは日本人と一緒に第二次世界大戦で戦った時だった。上海バンクをはじめヨーロッパ系やアメリカ系の銀行を追い出して初めてタイの銀行はできた。人口の割に一番多いのはベルギーとかオランダである。アメリカへの直接投資額が大きいのは、アメリカの所得と人口が多いためである。日本は、低賃金を活用しようとして海外直接投資をしていないということである。

高次な段階

生産職場で、単なる繰り返し作業だけではなく、品質不具合やちょっとした異常だとか設備がちょっと動かない、といった時にちょっと手を貸してほしいというようなことをやるノウハウ、そこまで頼むというのをやるのが知的熟練形成であるが、日本企業はこれをやってきた。しかし、90年代の後半ぐらいかも知れないが、もう一段上のレベルの転換をしたのではないかと考えている。高次の段階では、製品設計に対して、製造技術者や生産労働者の上位層が発言をする。製品設計の初期の段階で、例えばこのような構造設計では「うまくいかない」「こういった不具合が出やすい」「こう変えた方がよい」「こう変えてくれ」などと発言することで、自動車に限らず電機でも行われている。デザインレビューという言い方で実行している。

次が生産ラインの設計である。これは本部ですべて行えば良いではないかという意見もある。例えばトヨタで言えば、元町工場にある生産技術で全部設計して、進出国に持っていかれば良いではないかということになるが、実はそうはいかない。同じカローラならカローラという製品でも同じ生産ラインのままでは負ける。理由は非常に簡単で、第一に、賃金が高い国と低い国があること。例えば同じカローラをつくる場合でも、溶接工程は、タイではポータブルガンが多い。日本は非常に速いロボットでやっている。だから同じラインとはいかない。またマーケットの大きさも違うために、生産ラインの設計も変わる。それだけではなく、エルゴノミクス面も配慮しなければならない。人間の身体的・精神的機能や性質に適した機械や環境を設計・開発することで、日本はまだ少し遅れている。例えば、腰をかがめた作業を時間で何%以下にするといった考え方で、日本だと労働基準局にあたる当局が基準を超えると「ノー」と言ってくる。このことで非常に短時間ながらストライキをやられた企業もある。このようなことは文言が仮にわかっていても運用はアメリカの州ごとに違うため微妙で、そこまで考えて生産ラインを設計しなければならない。そうすると世界中を相手に設計をしている元町といえども、すべてを考慮してとはいかないし、あらゆることを管理しなければならない。これは非常に難しい。それぞれの国の生産技術者なり製造技術者と連携してやらざるを得ない。それを育てなければならない。またそれぞれの国で自分の国でつくった部品を何%以上使いなさいというローカルコンテンツへも対応しなければならない。以上のよ

うなことがあるため、生産ラインはその土地の技術者と一緒になって少しずつ変えていかざるを得ない。単なる繰り返し作業ばかりではなく、ちょっとした品質不具合や、設備のちょっとした調整などにも対処するといった一段前の知的熟練のレベルもある。なかでも特に、「製品設計への発言」や「生産ライン設計・構築への参加」を海外のその土地の人がこなせるようにすることが、高次の段階で必要となる。

聞き取りに基づく分業表による比較

それをどういうふうにして調べたかというのと、同じ人に日を変えて2度、1時間～2時間ぐらい話を聞く。その時も○×で質問するのではなく、大まかな論点を事前に用意し、相手の話しに乗って質問し、「それは何時?」「最近の例は何?」「どうしてそうなったのか」と聞いていくわけである。対象は、最終組立と車体の製造技術者、職長、長期派遣者であった。この中で、製造技術者と

職長は現地の人になるし、長期派遣者は日本人ということになる。さらに人事担当の長期派遣者と、可能な場合は人事を担当している進出国の人にも話を聞いた。製品の構想設計から最後の段階までなるべく細かい段階に分け、そこで中心になっている人は誰、いつも出ている人、中心責任者ではないけれどもいつも出ている人は誰、時々出る人は誰というように、主役と脇役を聞いて簡単に一覧表にして、アメリカ、イギリス、タイを比べた。仕事の流れにそって主要な段階を取り上げた。構想設計、生産ライン設計、設備の確認、量産試作、初期流動期間、量産の各段階である。それぞれの場面における主役と脇役を確認して分業表としたのである。相当大きな表になる。主な担当者A、参加者B、やや副の役割の参加者Cというように分業の状況を記入していったのである。例えば、車体ラインにおける量産段階で設備の不具合が起こった場合、設備の原位置復帰やロボットの調節とか、溶接棒の点検などを誰が主役・脇役で

分業表の例：NUMMI・英トヨタ・タイトヨタの車体工場

		日本									現地												設備メーカー 部品メーカー		
		設計			生技			製技			長期派遣者			設計			生技			パイロット					
		米	英	タ	米	英	タ	米	英	タ	米	英	タ	米	英	タ	米	英	タ	米	英	タ			
1. 構想設計		A	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B												
2. 生産ライン	設計				A	A	A	B	B	B	B	B	B												
	設備の選択				A	A	A	B	B	B	B	B	B												
	治具の内製外注 工数 職務編成				A	A	A				C														
3. 設備の確認	部分 総合										B	B													
4. 量産試作	操作	B	B	B	B	B	B	B	B	B															
	対策会議 訓練	B	B	B	B	B	B	B	B	B															
5. 初期流動期間		B	B	B	B	B	B	B	B	B															
6. 量産	品質不具合																								
	検出 原因 対策							B	B																
	設備不具合																								
	原位置復帰 原因 ロボット調節 溶接棒																								
	サイクルタイム変更 経験の幅																								

やっているかを記入していく。トヨタ自動車のイギリスのダービー工場、アメリカのNUMMI、タイの第一工場と比較した。どれもトヨタの海外工場では比較的古いところを選定した。愛知県の高齢者研究会でトヨタの磯村巖氏とご一緒したことがあり、大いに議論した。その時のご縁で、調査のことをお話ししてご了解いただき、進めた。一番最初に調べたのはNUMMIで、91、92年に実施した。当時、たまたまスタンフォード大学で授業をしていて、車で30分のところにNUMMIがあったので、お願いして20~30回ほど通った。

NUMMI、ダービー、タイで聞き取りした結果をまとめてみると、ほぼ8割の項目で共通になっていた。トヨタ本体の一貫した方針が伝わっていることが感じられる。製造技術者は、製品設計に積極的に発言し提案もしていたし、生産ラインの設計・構築に積極的に参加していた。また3工場のパイロットチームは皆、日本の支援工場に来た時、上記のような活動に生き生きと参加していた。それから生産労働者の上の層の半分は、品質や設計の異状など、問題処理や変化への対応をある程度行っていた。これだけ共通性が大きいことを指摘したものは、これまでどの教科書にも、研究書にもない。かなり革新的なテクノロジーの一つだと思う。アメリカ、イギリス、アジアでそれぞれ、文化や伝統が異なるところで、行われるようになっていく。日本の高次の海外活動の普遍性を示唆するものではないかと思う。そして、日本の海外企業の優位性は、簡単に追いつくことはできないのではないかと思っている。それは日本のやり方がわかったとしてもそれを実施するには時

間がかかるからである。

差異点

アメリカ、イギリス、タイの3工場での共通点は8割あるが、違いも少し存在している。製品設計と生産ライン設計に対して積極的に発言・提案・参加という項目については、タイ工場のほうが、ダービーやNUMMIよりも少し上になっている。また生産労働者の経験の幅についても、タイの生産労働者の方が少し上回っている。例えば、品質不具合の検出は、タイの場合、肩書きのない普通のチームメンバーが行っていることが多い。タイのチームメンバーは半分が期間工である。3年ぐらい経つとどんどん上に上げる。97年の8月以来期間工が猛烈に多くなっており、その活動をするのが正社員とは限らない。ところがNUMMIとダービーでは、チームメンバーが行うが、品質専門の人や、ラインの中のチームリーダーが行っている。また溶接棒の点検と取り替えは、タイでは普通のブルーカラーの人がやるのだが、他はチームリーダーがやっている。3つの工場で少し違っている。

常識的な要因

経済の発展段階から言えば、アメリカ、イギリスが断然上なのに、タイが少し上回っている理由はなぜか。それは庶民教育の普及によるところが大きいのではないかと思っている。生産現場の労働者の半分上の層が、言われたとおり以外のこともするには、多少の自学自習が必要で、ある程度の学校教育が欠かせない。9年から12年の学校教育の有用性は、1960年70年代の日本の経験から言えるこ

とである。日本の様々な職場調査を見ると、生産現場でそのような行動が見られ始めたのは、1960年代からであった。これは自動車産業のみならず他産業でも見られた。そして当時の生産現場のブルーカラーの主な学歴は中卒だった。タイ、とくにバンコク地区では教育レベルが上がっている。80年代の半ばに調査したときの教育水準から大きく上回っていると思われる。

次に労使関係が大きく影響しているのではないと言われてきた。影響がゼロではないが、アメリカ、イギリス、タイの3工場の状況を見る限り、必ずしもそうではない。ブルーカラーの賃金については、タイとイギリスは日本の生産職場と同じような査定をちゃんと適用している。イギリスの全部がそうになっているわけではないが、徐々に広まってきている。日本は人事部の査定のガイドラインに従って査定が行われるが、アメリカのホワイトカラーの査定は日本よりずっと差がつかず、ほとんど4と3に95%が入ってしまうという。話をブルーカラーに限定すると、査定の適用がうまくいくと、タイとイギリスの差はそれで説明できない。NUMMIは査定がない。それにもかかわらずアメリカの労働者はよく働く。ブルーカラーの昇進は何で決まるかという、日本は大体査定で決まり、タイもイギリスも多分そうである。ところがアメリカは完全に勤続順である。査定がないので、入社年月日順である。ただし、チームリーダーやパイロットへの選抜では、希望者が手を挙げることもあるが、その後は入社年月日で決まってしまう。職長は良くできる人に手を上げてほしいと頼むこともあるが、本人がそう思わなかったら何ともならない。労

使関係要因としてはNUMMIが一番つらいはずなのだが、イギリスよりちょっと良い。そうすると一体どういう要因なのか。

長期の効果：最大の要因

3工場の生産開始年はともに古い、中でもタイが最も古く1964年で、とにかく歴史がある。出資比率は実質全部トヨタ。NUMMIだけ50：50で、代々の社長始め主要なポストは全部トヨタとなっている。タイは完全に100%トヨタではなく、二番目の株主はタイ国王が40%の株を持っている最大企業集団のサイアムグループで、第三位が銀行No.1のバンコクバンク。常勤取締役が設立当初からノンジャパニーズだったのがイギリスである。タイの常勤取締役8人のうち5人がタイ人で社長と出向副社長以外は全部タイ人である。しかも会長はサイアムセメントから来た人で、それ以外は生え抜きである。それもチュラロンコーン大学工学部卒で勤続20年以上。チュラロンコーン大学というのは、日本でいうと東大+京大ぐらいの大学で、戦前唯一工学部があった。チュラロンコーンというのはバンコクの中心の大地主で、日本の明治天皇と同時期の王様である。そこの工学部は一流で、その優等生は大体サイアムセメントに入社する。タイトヨタに70年代半ばから勤めた人が勤続20年ぐらいになって常勤取締役に就任している。タイ向きに変えたわけではなく、ちゃんと20年間きちっと勤めてもらって常勤取締役にしたわけである。

日本方式の持ち味

要するに日本方式の持ち味は何かというと、エリート中心というよりは、庶民の中の

比較的良い部分を上手に育てあげ、製造技術者や生産技術者の上位層をうまく活用している点である。しかし活用できるようになるには非常に時間がかかる。エリートを活用する場合だと、1~2年経験させて抜擢すれば済む。しかし中堅層はそうはいかない。例えばブルーカラーの上位10%の人を育てるには職場の15の仕事のうち7つか8を半年か1年経験しておかないとならない。エリートなら小人数なので、家に呼んで親密な口頭説明が可能である。「あなたに希望をかけている」とかなんとか言えば済む。エリートだと1年か2年で先例を作れる。しかし中堅層は人数が多いので、親密な口頭説明がなかなかできない。時間がかかり、それをもちこたえられるのか。またエリート層はすでに英米仏が囲い込んでしまっているのだから、あてにはできない。

中堅層に着目する方式は、日本にとって有利な面がある。それは日本国内のこれまでの良質な方式を活かすという利点である。日本の中堅層は、18世紀後半からのすばらしい庶民教育によって形成されてきた。生産現場で相当に面倒な役割までも生産労働者が担えるのは、庶民教育によって彼らの知的レベルが高いからである。それを日本は海外でも広げてきた。タイでうまくいっているのも、庶民教育レベルが高いことを背景に日本の方式を活用しているからである。

示されたこと

トヨタの3工場の比較分析結果は、海外企業における人材形成に対してどのような意味合いをもつのであろうか。日本の方式がbest practiceであり、多くの国の企業でも採用さ

れ、そうできなければ競争から脱落してしまうのか。それとも、国々によって考え方や行動様式が異なるため、多国籍企業といえどもそれを考慮しなければ、その国の人の良い働きを引き出せず、競争に敗れてしまうのか。この論争は長く行われてきた。

自分の国の方式の中の核心となる要素は、どんなにコストと時間がかかろうとも断固と移転することである。核心ではないと判断できる要素は、大きなコストをかけてまで移転させない。企業としての戦略は、どの要素を核心とするのかを決め、その移転可能性を確信して進めることである。今回の比較研究で言えば、製品設計なり生産ラインの設計や生産職場での問題・異常・変化に対して、ブルーカラーが積極的に発言・提案・参加するという部分が核心であろう。それを何としてもやってもらおうとすることである。一方で、そうあればありがたいがなかなかそうは行かない部分、例えばブルーカラーの賃金などに対しては、ある意味目をつぶる。そうなれば、厚い中堅層に力点を置くことになる日本のやり方はベストプラクティスかということになる。

一般的に大きな変動をこなすにはエリートの方が良く、小さな変動をこなすには日本の中厚型の方が良いと言われる。私は、それに「変化や問題を取り扱う人数」「小さな問題が発生する頻度」を加えて考慮すべきだと思う。例えば「どこの国に工場を建てるか」「どこの国から撤退するか」といった大きな問題と、職場の中で設備をどこに置くのかとか、ロボットがうまく動かない時に誰が手を出すか、といったような小さな問題について、取り扱う人数と発生頻度を考えて収益へ

の影響度合いを想定してみる。エリートが取り扱う「どこの国へ出ていくか、どこの国から撤退するか」というのはとても大きな問題で、収益に大きく影響する。しかしその起こる頻度や決定に関わる人数は少ない。それに比べて小さな問題は絶えず起こり、関わる人数も多い。そうすると案外、中堅層の利潤への影響は小さくない。

エリートの役割はもちろん大事であるが、海外のエリートはどうしても先に囲い込まれている。今後、収益源の大きな部分は海外であるが、海外のエリートは取り込もうとしても、先に取られたりする。そこで中堅層がエリートの役割を肩代わりできなければ、日本の方式はうまくいかないことになってしまう。しかし、エリートも中堅層の知恵に依存する割合がかなり大きいのではないかと思

う。つまりどこの国に進出するか、どこから撤退するかも、中堅層のアイデア・提案をベースにすることが多いかも知れない。それらの提案や影響がある限り、エリートでなければできない面は残るであろうが、それほど大きなものと言えるであろうか。

日本の得意技をそれなりに少し持ちこたえることが必要だと思う。うまくいっている企業を買収すれば良いではないかという意見もある。しかし、買収した企業の競争力をその後も発揮させるためには、長期の人材開発が必要であり、それが長続きできるかが問題となる。だからこのことを私はあまり心配していない。むしろ日本の最大の危険性は、日本自身が自分の良さを見失い、「日本のやり方は駄目では」と思い込んで変えていくことである。

(文責：事務局)

※詳しい内容は『海外日本企業の人材育成』として東洋経済新報社より、本年3月に発刊されている。





講演要旨 中部産政研設立20周年記念セミナー

企業経営と人づくり

と き：2008年6月5日

ところ：名鉄トヨタホテル



トヨタ自動車(株)
取締役副社長

木下 光 男

中部産政研設立20周年、お祝い申し上げます。

本日は「企業経営と人づくり」というテーマで、今私共はどういう経営環境にあり、どのような考えをもってやっているのか、そして人材についてどう考えているのか、この2点についてお話ししたいと思います。

<経営計画>

トヨタは経営計画を立てる際、長期と中期と短期の3つに分けて考えている。長期は5年か10年に一回ぐらい、長期的な方向性を示すという意味で策定している。最新のものは昨年暮れの「グローバルビジョン2020」。2020年に向かって産業界はモノづくりと自然を調和させることが大事になるということが根底にある。その上で「クルマを進化」させ、更には、クルマだけではなく、他の「新しい分野でも進化」させていく。つまり、クルマとそれ以外の分野でもっと明るい未来を目指し、成長を果たしていくということである。そして「町いちばんの企業」「地球にいちばんの企業」になることを目指す。現在ト

ヨタは世界26カ国の53の工場でオペレーションをやっているが、各社それぞれが、その町いちばんの企業になるという意味。それは量的に一番というのではなくて質的にも、あるいはそこで働く従業員も地元から本当に愛される、そういう一社一社であってほしいし、その集合体のグローバルトヨタが地球にいちばんの企業でありたいと、こういう気持ちを込めて「町にいちばん」「地球にいちばん」という標語を作った。「グローバルビジョン2020」に基づき、我々の力で未来を切り開いていけばきっと明るいものになるだろう、そのポイントは自然との調和、さらに地域との密着。これが長期的な方向性である。

二つ目が、5年ぐらい先までを見通した中期的な経営計画で、「グローバルマスタープラン」である。2年に一回の策定で、最新のものが2012年に向けた「グローバルマスタープラン」である。様々な調査と検討の結果、これから5年先は、地域別・年別に凹凸は多少あるものの、おしなべて安定的な成長が続けられるのではないかと見ている。グローバル市場は、01年の5,730万台が07年には7,175

万台となった。今後の5年先については、昨年末ごろから少し怪しげな雰囲気が出てきたので、安定成長とリスクケースの二つに分けて想定した。安定成長シナリオは、これまでの市場の伸びが今後も継続するという見通しであり、リスクシナリオは、成長は続くものの伸びが鈍化するという見通しである。いずれにせよ、5年先も安定的に成長していくとの見通しを立てている。

三番目の短期計画が、毎年実施している年次の生産販売計画（年計）と、それに基づく収益計画GPM（グローバルプロフィットマネジメント）である。昨年末に策定した年計は、どちらかという安定成長シナリオに近い形のものである。トヨタの世界販売台数は01年526万台から07年843万台へとかなりの勢いで増えた。6年間で300万台以上なので、毎年50万台ぐらいずつ増えてきたことになり、毎年富士重工が一社ずつトヨタの中に入ってきたぐらいの感じになる。その結果、世界シェアが9.2%から11.8%になった。08年は、07年の843万台に対して885万台を年計の数字として出している。40万台ぐらい増える。今年に入ってから市場が厳しくなっており、年初の見通し885万台はかなり難しいだろうという状況である。修正年計を策定中だが、どのような数字を出すか一生懸命検討しているところである。

<経営環境の変化>

最近の経営環境の大きな変化を一言で言えば、世界の市場は先進国が振るわず、その落ち込みを資源国・新興国でカバーしているという構造、これが次第に強まっていることである。昨年のアメリカ市場は1,610万台だっ

た。ところが、サブプライムローンの問題やガソリン価格上昇の影響が出てきている。少し前のガソリン価格は1ドルちょっと、せいぜい2ドル程度だったが、今は1ガロンが4.3ドル、2倍にもなっている。毎日を長距離運転しているアメリカ人にとってこれは大変である。そのためか、5月の販売実績を年率換算すると1,430万台、昨年の1,610万台からかなり落ちてきている。なかでも、大きな車が売れておらず、カローラやプリウスなど小型の車が大変な勢いで売れている。アメリカ市場の中でも車種別に見て大きな変化が起こっている。日本もガソリンが160~170円になってしまい、同様に大変な状況になってきた。日米欧の先進国市場が悪く、資源国と新興国の市場が相当伸びている。今のところは何とか先進国の市場落ち込みを資源国と新興国がカバーしている。この傾向は今後もっと強くなっていくと思っている。トヨタの先進国・資源国・新興国別の販売台数の推移を見ると、05年は先進国で502万台販売し構成比が69%だった。07年は台数は若干伸びたが、構成比は63%まで落ちた。資源国・新興国は05年が204万台、構成比28%だったが、その後大きく伸びて、07年の構成比は34%まで上昇した。特に中国の伸びが大きくなっている。この傾向は今年あるいは来年ぐらいまでは続くのではないかと思う。

このように状況は非常に厳しくピンチであるが、このピンチをチャンスに変えたいと思っている。しかし気合だけではそうはならないので、具体的な施策をとっていかねばならない。例えばグローバル市場の変化に対しては、伸びている新興国と資源国への供給量をいかにして増やして行くかが課題となる。

トヨタの生産拠点は、中国ではかなり供給量を増強したが、先進国が中心になっている。今後伸びて行く市場へいかに柔軟に商品を提供していくか。世界的規模で生産体制の見直しを早急に行う必要がある。それともう一つは商品構成である。中国や中近東では、売れているレクサスやプラドといった高価格車の供給は当面の間しっかりやるが、数年後には、特に中国、インド、ブラジルなどでは、高級車だけでは成り立たないと思う。いわゆる低価格車が必要になってくる。これで裾野を広げなければ、市場を確保することはできない。低価格車をいかに早くその国の事情に合った形で出していくのか。これが大きなテーマである。トヨタはEFCをインドに投入する予定で、ブラジルへも導入を検討中である。しかし、台数が増えても収益がぐんと落ちるのではないかとアナリストから指摘される。確かにEFC近辺の車だけならば販売台数は増えるが、収益率は落ちる。しかし、大きな車だけを作って収益を上げるのではなく、小さな安い車を作る力を養い蓄積していく大きなチャンスだと思っている。EFCがもし成功すれば、そこで培った力はその上のピオス、ヤリスあるいはカローラにも適用できる。そうなると、もっと原価の安い車が作れる。そういった力をつけるという思いで今、EFCに力を入れている。ある意味、ピンチをチャンスに変える手段の一つになるのではないかと思う。

二番目の問題は、鉄、石油製品、貴金属、等々の原材料の高騰である。ここ3~4年の間に価格が上昇し始め、台あたり約6万円にも達する。これまでは私共と仕入先の皆さんのご尽力で吸収してきた。しかし最近の価格



上昇は激しくて、音を上げてしまうほどである。原油価格は、バレル100ドルのころには、実需としては60ドル程度ではないと言われていた。従来先進国に中国をはじめとした新興国の需要が加わって全体の消費が増えたために、実需は確かに上昇している。しかし、その水準は60~70ドル程度、上乗せ部分の30~40ドルは空気の部分なので、そのうち爆ぜるだろうと言われていた。しかし現在は120、130ドルとなってきている。今後さらに上がり続けるとは思っていないが、逆に元の30、40ドルに戻ることもあり得ないと思う。ある程度高い水準がこれからは続くという前提で、鉄板の使用量を減らす工夫をするなど従来と違った見方で様々な原価低減策を講じている。トヨタグループは他の企業集団と比べるとコミュニケーションと結束力が大変強い、それが最大の強みの一つだと確信している。そういった意味でも原材料高というのは大変なピンチだが、我々の強みであるグループの力、取引先の皆さんとの結束力を十分に発揮して、なんとかピンチをチャンスに変えていこうと、今努力しているところである。

もう一つは為替の問題。今期の決算の見通しを、1ドル100円の前提で公表した。その結果いろんな条件を含めると3割ぐらい減益

になる見込みである。為替レートの変動1円で約400億円の影響が出るので、15円の円高で6000億円の減益という相当大きな影響がある。これまで策を何も打たなかったわけではない。基本的には需要のあるところで生産するとの方針でやってきた。国を跨がないのだから、為替の影響を受ける度合いが小さくなる。実際に毎年いくつかの工場を世界中でつくってきた。その結果、為替がトヨタの経営に与える度合いが相対的に減っている。減ってはいるが、全体のボリュームが増えているために、以前は1円で300億円だったものが350億円になり、最近では400億円となってしまっている。事業規模が膨らめば膨らむほど為替変動の影響度が大きくなるということで、これも大変大きなピンチではあるが、なんとか着実に需要のあるところで生産をしていき、様々な努力をして影響を吸収していきたいと思っている。

以上のように、今私共を取り巻く経営環境の中には大変厳しいものがある。現在のピンチをチャンスに変えるポイントは何かというところ、この機会に社内の仕事の仕方を基本に戻すということだと強く思っている。01年、02年から昨年あたりまでの生産販売台数の伸びは極めて急だった。いろいろな会社と合併して伸びてきたのではなく、一社でこれだけ毎年しかも長い間伸びてきたことは、かなり急な成長だったと思う。その結果、時間に間に合わせるために仕事の基本を忘れるとかお金で時間を買うといった風潮が、もしかしたら芽生えてきているのではないかと心配している。成長が長く続くとどうしても緩みがちである。不幸にして3割の減益の見通しを発表し、生産販売台数も07年ほどの勢いで今年は

増えないかも知れず、修正年計で減るかも知れない。この機会に時間やタイミングばかり追わずに、きっちりとした仕事をやれるよう全社で頑張っていくことが、ピンチをチャンスに変える一番のポイントだと思っている。

もう一つ触れておきたいのは環境問題。地球の温暖化問題あるいはエネルギー問題への対応なくして我々自動車産業の未来はないということは、いろんな場で申し上げている。ポイントは三つある。一つは研究開発。これはサステイナブルモビリティ。エネルギーを余り使わない商品をもっと開発する。次がモノづくりの面での、サステイナブルプラント。先々週に堤工場での取り組みを発表した。植林を進め、太陽光エネルギーをもっと使って工場でもエネルギーを使わないようにするというモノづくりの面での取り組み。そして三番目が社会貢献活動。日本だけではなく世界中で、環境の大切さの啓発活動をする必要があり、既に実行している。この三本柱で環境問題に取り組むのに加え、相当な数のエンジニアを中心にした人材が必要であり、2010年までにエンジニアの数を相当数増やす計画を進めている。これは2～3年前から取り組んでいて、現在は相当な勢いで採用活動を行っている。環境問題や世界的な競争に対応するためのもので、採用してもすぐに戦力となるわけではないので、4～5年かけて進めようということである。

環境問題が自動車の直接のビジネスに与える影響というのは、我々の想定以上のスピードで現れている。例えばヨーロッパはCO₂に非常に熱心だが、自動車販売に対するCO₂規制が今年から始まった。車から排出されるCO₂を平均で140 g/kmに抑えるとの

規制が、08年から欧州メーカーに適用され、輸入車メーカーは来年からとなっている。これは単なる規制という問題だけではなく、各国でそれにまつわる様々なインセンティブやペナルティーが実際に発生している。フランスの例では、140 g 近辺のところはインセンティブもペナルティーもない。排出量をカテゴリーに分け、低いところはインセンティブを与え、高いところはペナルティーを課すということになっている。例えばCO₂が101~120というカテゴリー、ここにはプリウスやヨーロッパでつくっているアイゴ、それから日本のヴィッツに相当するヤリスこれが入るが、インセンティブが700ユーロ。今のレートでは10万円となる。排出量が多い201~250のカテゴリーでは、1600ユーロのペナルティーで、大体25万円。このカテゴリーにはプラドが入っている。したがってこのCO₂というのは単に排出削減という概念だけではなく、またEU議会での議論にとどまるだけではなく、我々のビジネスに直接的に影響してきている。日本メーカーへの適用は来年からで、2010年には現在の140 gが120 gになる見込みである。そこで特にハイブリットは相当先行していると自負しているが、トヨタの環境技術を活かす必要が出てきた。ピンチをチャンスにする大きな機会だと前向きに捉えて積極的に対応していきたいと思う。トヨタの経営計画や経営環境の変化と対応についてお話したが、ピンチを是非チャンスにできるように頑張っていきたいというのが最初の結論である。

《人材育成:職場力向上活動》

以上のことを進めるにしても、大切なのは

人材であり、企業の盛衰を決めるものだと思う。この厳しい局面を迎えるに当たり、人材こそ「経営の要」だという認識を新たにして取り組んでいるところである。トヨタは創業以来、人材育成に相当な力を注いできた。最高顧問の豊田英二さんによると、「車をつくるのだから、人をつくらねばならん」ということである。それに応じて様々な教育プログラムをつくり職場の中での人づくりに努力してきた。改めて今それが必要だということである。

ここ数年取り組んでいるのが、「職場力向上活動」である。職場力というのは、「人材」「チームワーク」「マネジメント」のかけ算で、どれが欠けても困るし、どれに偏重しても困る。この三つを調和よく成長させていくことだと思っている。T字型人材というのは、専門性の深掘りをする縦と、幅広くものごとを見ることのできる横という両方を備えた人材のことで、それをいかに育成していくのかがポイントである。その基礎は、問題解決能力にあるのではないかと思う。かつての社内教育では問題解決を相当重視して実施し、かなり浸透した。しかしある時期から、問題解決は卒業したとの判断があり、問題発見能力や他の点に力を入れようとした。当時としては、その判断は正しかったと思う。しかしここへ来て、問題解決の力が少し弱いのではないかという印象があり、問題解決に今後もっと注力していきたいと思っている。問題解決のベースはPDCAを回すことで、このPDCAは理解しているようで、完全に理解しているとは言えない面がある。PDCAが免罪符となっているのではないかと思っている。社内の会議資料でも、PDCAを回してやって

いくという文章があるが、その内容を見ると全然回っていないものが多々ある。基本をしっかり再徹底していかなければならない。

PDCAには8つの段階がある。問題点を明確にする、ブレークダウンする、達成目標を定める、真の原因を追求する、対策立案する、Doのところで実行し、結果指標だけではなくプロセスも見てチェックをし、アクションのところはそれを定着させる。以上の8つのステップがあって初めてPDCAが回る。実際にはPDだと言ってDばかりでPが無いとか、チェックとアクションがない。またチェック、アクションをしたといっても、結果の指標だけでプロセス指標が見られないなど、色々ある。トヨタインスティテュートを担当に、日本のトヨタ自動車だけではなく世界中のトヨタの子会社の人も含めて、PDCAのサイクルを基礎からわかるように教育を徹底したいと思っている。

人材育成は、今申し上げた定型教育や座学はもちろんだが、それ以上に大事なものはOJTである。座学で話を聞いても「ああなるほど」となるだけで、それは勉強のスタートでしかない。OJTが一番大事である。「自分のところでは一生懸命にOJTをやっている」と聞くことがよくある。しかし最悪の場合、

定型教育をやらずにOJTのみをやっていて、「人材教育が済んでいる」と誤解している方もたまにある。OJTというのは仕事の上でトレーニングをすることだが、各職場任せにしてはならない。人事部門がちゃんとしたツールを提供する必要がある。例えば、新入社員には「テーマ実習」を与え、「指導する職場先輩の選定」、「職場先輩が果たすべき役割」、「上司の役割」などを十分に理解する必要がある。これらが全部揃って初めてOJTができるわけで、とにかく「やっておけよ」というだけではOJTではない。実のあるOJTが、きっちり回っていくよう再度点検しているところである。

二つ目はチームワークである。これは一人の力がいくらあってもベクトルが右と左だと、結果はゼロになってしまうわけだから、チームワークが必要なことは言うまでもない。一時期、成果主義が日本中でかなり導入され、トヨタでも、成果主義的な人事制度に振った時期があった。ただその時も、単純な成果主義には非常に大きな疑問があった。企業力はトータルなので、チームワークがない成果というのはあり得ない。現在はチームワークが成り立つように、トヨタ社内でも若干ずつ軌道修正しているところである。ただ、もっと大変なのは、増えている海外事業体でのチームワークである。チームワークと言っても、なかなかスナリと頭に入らない場合が多い。いかにして「チーム」という概念をうまく植え付けていくかが大きなテーマになっている。これも、トヨタインスティテュートの重要な課題である。

三つ目が「トップマネジメントの力」である。個の力、チームワーク、そしてそれをマ



マネジメントする力が、三番目に重要だと思う。マネジメントというのは、一言で言えば「方針管理」である。方針管理というのは、多くあるやりたいことの順番付けである。理科もやれ数学もやれ甲子園も出ろと言ったら生徒はパンクする。「一番大事なのはこれだ」、「今の時期はこれをやりなさい」と順番付けすることである。これはマネジメントで一番大事である。会社の中で言えば、一番重要なところに人数を割くあるいは予定を付ける等々で、あれもこれもというわけにはいかない。そしてPDCAを回す。そしてもう一つは、全員で課題を共有できるように「見える化」を進める。以上のことを進めてマネジメントしていくことが重要である。現在トヨタ社内でも、人材、チームワーク、マネジメントのかけ算が最大値になるように、職場力の向上活動を行っている。

次に、最近実施した「ポストフラット化」について若干申し上げたい。1980年代末に、成果主義に関連して「フラット化」を行った。フラット化といっても、いろいろと意味がある。一番分かりやすいのは「組織のフラット化」。ピラミッド組織をフラットにして階層も少なくし、意思決定のスピードを速くする。このままでは会社中が係長や課長ばかりになってしまう、それを実戦力にするということで、フラット化を実施した。組織だけではなく、人間関係もフラットにしようという意味で、「さん付け運動」を行った。働き方もリジッドじゃなくてフラットにするためにフレックスタイムを活用する、あるいは処遇制度も年功的な部分を少なく能力的な部分をもっと増やす、などを実施した。これはこれで時代の要請でもあったし、大きな意味

があったと思う。しかし20年近く経って、いろんな「垢」が出てきた。一番大きなものは、個の力を重視するあまり、チームや全体のウェイトが相対的に落ちてきたのではないかという点。そこで、今の時代背景を踏まえて組織運営の仕方と人の育て方を見直そうというのが「ポストフラット化」である。例えば、事務、技術系の職場では、チーム制、ペア制。さらには「職場先輩制度」もOJTにも大変重要な役割だということで、その見直しなどである。昔の係が戻ってくるのではないかという印象を持たれるかも知れないが、そうではない。20年以上前は、資格と役職は同じで、係長の資格になった人は皆、係長のポストに就いた。それを資格と役職を分離したことが一番の違いである。この分離は続けたままで、再度チーム制やペア制をつくり、教えられる職場づくりをするという意味である。同様に技能系の職場では、GL制に加えてTL制（チームリーダー）、昔で言えば班長であるが、これを作った。フラット化以前の現場には、係・組・班があって、係の長が工長、組の長が組長、班の長が班長という形だった。皆、資格が上がったので、班長の資格者は当時一万人ぐらいいた。現場中が班長だらけになっては困るということで、班長の資格とポストを分けた。しかも班長格の人はプレーヤーになってくれと。そこで班を統合してその上の組にし（今でいうグループ）、GLに面倒を見てもらうということにしたわけである。これはこれで大変意味があったし、何もしないであのままだったら、現場はパンクしていたと思う。しかし、ここへ来て再度見直そうということになった。グループリーダーは年数を経てなるので、年配者であ

る。新入社員は18～19歳で入社し、グループリーダーが40歳と少しだから、おやじさんみたいな人になる。そう簡単に悩み事を打ち明けられるものではない。グループリーダーの中にも、40歳ぐらいになるまでにリーダー的な仕事をやってこなかった人もあって、リーダーの仕事を急にできるとは限らない。そこで、チームリーダーを置くことによって、数は以前の万人の班長ほどではなく半分ぐらいだと思うが、リーダーとしての仕事をもらう、若い人の世話もするし後々はグループリーダーになってもらう、その勉強もしてもらう、ということで新しいやり方を今年の1月からスタートさせた。

次に「8万人職場コミュニケーション活動」である。人材、チームワーク、マネジメントのかけ算が職場力であるが、この3つを結びつけるのがコミュニケーションである。社会全体の流れかも知れないが、コミュニケーションが少し減ってきているとの実感があつた。最近、仕事が終わったらすぐ帰るということになっており、用もないのに残っていると残業扱いになってしまうなど、なかなか難しい世の中になってきた。社内に残って、「わいわい」やる雰囲気ではない。かといって飲み屋に行ってやろうとしても、車通勤なので飲むわけにもいかない。このため、少し人間関係が希薄になってきているのではと。そこで再度これを充実させたいということで、2年前の06年から活動を始めた。トヨタの社員は今6万数千人だが8万人としたのは、期間従業員の人と応援で来ていただいている人等々合計で2万人近くいる。トヨタで仕事をしていただいているすべての人のコミュニケーションという主旨で、8万人職場

コミュニケーションとしたわけである。例えば、「8コミ懇談会」で場づくりをし、あるいは門の前で皆で「おはよう」と挨拶するなどから始め、昨年は啓発活動のために社外の講師を招いて特別講演会開催するなど、様々なことを実施した。今年は3年目の、総仕上げ・定着化の年になっている。国内外の子会社を含めると、世界全体で30万人の従業員がいるが、そのコミュニケーション活動をスタートしようということで、今年から取り組んでいるところである。

《グローバル人材育成》

もう一つの人材育成の大きな柱は、グローバル人材の育成である。2001年には「トヨタウェイ2001」を策定した。「智恵と改善」、「人間性尊重」という基本の考え方を、国内外のグローバルな子会社にも徹底したいという主旨である。その前にグローバル21プログラム、2002年にはトヨタウェイ2001を勉強する場としてトヨタインスティテュートを設置した。2003年には生産現場で技能を伝承し立派なグループリーダーを世界中でつくっていくという主旨で、グローバル生産推進センター（GPC）を元町工場に作るなど、いろいろ整備をしてきた。グローバルな人材育成の道具立てはしたが、その後の急成長のお陰で必要な人材が益々増えている。人材育成が、生産販売台数や企業の成長に追いつけないというのが悩みの一つである。さらに、こういった場での教育は当然ながら、本当は職場へ帰ってOJTで鍛えてもらわなければならない。しかし、OJTをする側の人の教育が少し手薄になっているのではと感じている。現在、世界中に千数百人の海外駐在員をコー

ディネータという形で派遣しているが、仕事の仕方、ものの考え方を実際の仕事の場面でローカルの人にもっと教える、という新しい役割を担ってもらうために、今施策を打っているところである。

《労使関係》

最後に労使関係については是非触れておきたい。幸いにして我々の先輩が大変大きな財産を残してくれた。労使相互信頼に基づく労使関係は、トヨタの大変大きな財産・資産であると思っている。1962年（昭和37年）に労使宣言が出た。それ以前の昭和20年代はトヨタも大変厳しい時期があり、ストライキや人員整理もあった。そんなことが二度とないよというので、積み重ねてきた結果を宣言したわけである。柱が三つあり、労使相互信頼を基盤とした労使関係、これが一番目。二つ目は生産性の向上を通じて労働条件を長期安定的に向上させていく。三つ目は自動車産業の興隆を通じて日本経済に寄与する。この三つを柱にした「労使宣言」が1962年、46年前に宣言された。1962年に至るところも大変なご苦労があったと思うし、非常に重要な財産を残してくれたが、同様に大事なのは、それ以降40数年間これを維持し少しずつ良くしてきたことで、その努力も非常に重要だったと思う。この点は、社内でも労働組合の中の教育でも是非触れてほしいと思っている。

いろいろご意見があろうかと思うが、今から振り返ってみると、過去に大きな節目が3つあったと思う。一つ目は1975年。73年秋のオイルショックによって狂乱物価が起り、翌1974年の春の賃金の交渉は大変なものだった。物価が30%ぐらい上昇し、その時のトヨ

タの賃上げ率も30%ぐらいだった。原油価格が上がってインフレになり、インフレになった分は賃金で見ようというのが1974年の春の交渉だった。それはそれで済んだのだが、要はその翌年1975年、これが非常に大きな日本の労使関係のターニングポイントだったと思う。翌年も物価が20%以上上がった。その当時、私は人事部の労務課の係員だったが、一年前が物価と同じぐらい賃金が上がったから、今年も同じぐらいが着地点なのかなと思っていた。ところが、それでは日本経済もたない、外部的な要因で上がったところは何とか少しずつ吸収してソフトランディングしようということで、賃上げは物価上昇率より低い14.9%だった。日本中がそうだった。これを唱えた経営側も立派だったと思うが、それ以上に組合の人達が冷静な判断をされたと思っている。本当なら生活が苦しいから駄目だとはねつけるところなのだろうが、長い目で見て日本経済をどうするのかといったことを真剣に考えた結果であった。当時は鉄鋼がかなり有力な組合だったが、トヨタの労使も大きな役割を果たした。後々、これが日本版の社会契約だったと言われるのだが、そういった合意をしたことは、労使宣言の骨子を身をもって体現したことだと思っている。そうした意味で1975年は大変大きな節目だった。次が1987年。これは全国的なものではなくトヨタの労使の話で、ボーナスの交渉だった。それまでずっと19年間6.1か月という賞与だった。トヨタの組合は「6.1は労使の絆」という合言葉で、今年もそうだという要求が出た。しかし、経営環境の激変に伴い、結果としては6.0か月で合意した。その事だけを取り上げれば組合にとっては大変大きな

痛手だったかも知れない。しかし、全体の経済の局面を見ながら、そしてボーナスのあり方を先々考えながら判断されたと思っている。労働組合の活動は、これを契機に労働時間や勤務形態などに力を入られた。昼夜二交代か連二にしようなどと検討したのもそれ以降だと思う。働き方の面について大変注力されるようになった。そういった意味でも大きな転換期だったと思うし、徹底した話し合いをして新しい方向性を見いだした時だったのではないと思う。

直近では2002年。大変厳しい話し合いもしたが、いわゆるベアゼロの年である。「ベアゼロ」ということだけを取り上げれば、組合としては大変大きなことだったであろうが、当時の経済環境を考えた結果だと思う。あれ以降、日本経済が回復してきた。高コスト構造が少しずつ変わってきたわけである。90年代の後半には、もう日本ではモノづくりができないと、非常に悲観的であった。しかし2002年の交渉を転機にして、もう一回復活しようという雰囲気になってきたのではないと思うし、同時に組合の立場でも今から振り返ると、賃金はもちろん大変大事な交渉項目ではあるけれど、それ以降は、職場環境の整備や介護の問題あるいは期間従業員の問題等々に同様のウェイトで取り組みを進められてきた。そういった意味でも非常に大きな転換期だったと思う。申し上げたいのは、以上のようないくつかの節目を経て徹底した話し合いをし、お互いに理解し合って、言った約束は守り合って、労使宣言以降40数年間やってきた。これが我々にとっての一番大きな財産だと思っている。今後是非これをさらにもっともっと良いものにしていきたいという

ことを申し上げたかったわけである。

《組合への期待》

最後に「組合への期待」について一言申し上げて私のお話を終わりにしたい。

一つは、労働組合の皆さんには是非、経営・会社に対して、従来通りあるいは従来以上に積極的な提言を行っていただきたいということである。企業経営における、いわゆるステークホルダーには、従業員、株主、取引先や地域社会など多くあるが、一番我々の事業の中身がわかっていて忌憚なく話し合えるのは労働組合だと思う。特に職場の実情も含めて、「かくあるべし」ということを、是非いろんなところで従来以上に忌憚のないご意見をいただき、建設的で前向きな企業経営をしていきたいと思っている。

次は、すでにトヨタの組合で取り組んでおられる、非正規従業員の問題である。日本の労働組合はずっと正社員だけの組合だった。しかし世の中が変わって非正規従業員もかなりのウェイトで増えてきた。この人達とどう仕事を分かちあい幸せを分かちあうかといったことが大きな社会的テーマとなってきた。トヨタの労働組合は世間の先鞭をつけて組合員の仲間に入ってもらおうという取り組みをされているが、大変重要なことだし、英断だと思う。組合員にするかどうかはそれぞれの組合が考えることだと思うが、正社員だけの組合から非正規従業員も視野に入れた活動について大いに議論していただきたいと思っている。

最後に期待の三番目が、政治の問題である。労働組合も全トヨタ労連を中心にして自動車産業に理解のある人、地域に理解のある

人、そういった人を国政の場や県政の場等々へ送り出そうということで、これまで何十年もやって来られた。それはそれで大きな成果があったと思う。しかし本音でお話すると、選挙のたびに会社と組合が違う候補を推し合ってギクシャクするのは、どうもたまらないという感じがしている。加えて、去年の参議院選挙以降の、何も決まらない・何も進まない政治の混迷を見ると、是非健全な労使

関係をもっている我々が中心になって、今の政治ではまずい、一緒に推せる政治家・政党は何なのかといったことを真剣に考えて実行していく。我々の力をもっと発揮して、もっと良い日本、日本の経済社会になるように、役割を果たしていきたいと思っている。我々も真剣に検討するので、組合の皆さんにも是非お願いしたいと申し上げ、私の話とさせていただきます。ありがとうございました。

(文責：事務局)





「小さく産んで大きく育てる」は間違い？



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

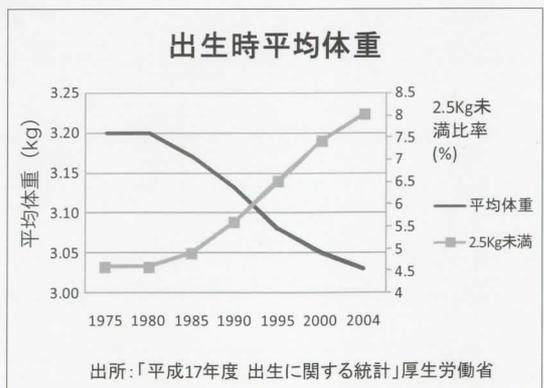
「小さく産んで大きく育てる」ということは、妊婦へ指導だけではなく、企業の経営の場でもよく言われる。いきなり大きなプロジェクトをするのではなく、最初は小さなプロジェクトとして出発してみて、だんだんプロジェクトを大きくすることが事業の成功の秘訣だということだろう。研究の世界でも同じことが言える。いきなり新しい研究テーマに、多額の予算をつけてはじめても失敗することが多い。それは、研究というリスクの大きな仕事の特性でもある。実際、革新的な研究の多くは、比較的少額の研究費を用いて行われたものが多いという調査結果もある。もちろん、これは研究費を審査する側の判断もある。多額の研究費をアイデアが面白いというだけで、まだなんの実績も出ていないプロジェクトにつけるはずもない。

では、本来の意味である赤ちゃんを「小さく産んで大きく育てる」というのは、本当に望ましいことなのだろうか。日本では、産婦人科の妊婦に対する厳しい体重指導もあって、出生時の赤ちゃんの平均体重は減少し続けている。これには、若い女性のヤセ願望の

高まりも理由だろう。ところが、このような低体重で生まれる子どもの増加傾向が続いているのは、先進国では日本だけである。

出生時体重の低下

日本の子供の出生時の平均体重は、低下傾向が続いている。双子などの複産を除いた単産の平均体重は、1980年には3200グラムだったが、2004年には3030グラムに低下している（「出生に関する統計」厚生労働省）。2500グラム未満の低体重で生まれてくる比率は、1980年は4.6%だったが2004年には8%まで高まっている（図）。



このような出生時体重の低下は、どうして生じたのだろうか。妊娠中毒症などの疾病を防ぐために妊婦検診における体重管理を厳しくした結果かもしれない。また、「小さく産んで大きく育てる」という考え方が広まったことが理由なのかもしれない。それとも、日本の若い女性の間の「やせ願望」が高まったことを背景としているのだろうか。あるいは、若者の間の貧困が増えて、妊婦の栄養が足りないことが原因なのかもしれない。実は、出生時の体重低下は、将来の日本経済に大きな影響を与える可能性がある。

出生時の体重とメタボリック症候群

医学的な研究を紹介しよう。1998年のクリニカル・サイエンス誌によれば、英国のサウサンプトン大学のバーカー教授は、一連の研究で出生時の体重が低いと成人になってから冠状動脈性心臓病・糖尿病・高血圧などの生活習慣病にかかる人の割合が高いことを明らかにしている。胎児の間の栄養状態が悪くと、代謝のメカニズムがその環境に応じてプログラムされて生まれてくるというのがバーカー教授の主張だ。つまり、胎児における栄養が少ないと、飢餓状態に耐えられるように、体内に脂肪を蓄積しやすいように体質をプログラムするというのだ。ところが、生まれてくると別に飢餓の世界ではなく、飽食の世界だ。飢餓に備えて作られた体質は、飽食の環境では、肥満に象徴されるメタボリック症候群をもたらしてしまう。

にわかには信じられない人も多いだろう。この点については、2008年8月、日本学術会議の臨床医学委員会・健康・生活科学委員会における合同生活習慣病対策分科会（2008）

が、「出生前・子どものときからの生活習慣病対策」という提言で、日本でもこの問題が深刻であることを示している。この提言によれば、胎児期に栄養状態が悪くと、様々な臓器は発育不全になり、インスリン分泌不全、インスリン抵抗性、グルココルチコイド過剰状態、レプチン抵抗性、腎機能低下などが起こる。また、このような胎児期の機能の変化は胎児プログラミングとも言われている。変化した機能の特性は出生後も継続されるので、出生後に栄養過多になると、肥満、糖尿病、高脂血症、高血圧、メタボリックシンドロームなどに罹患しやすくなる、という。

日本学術会議の提言によれば、日本でもいくつかの疫学的研究が行われている。例えば、Miura他（2001）は、石川県の20歳の4726人の血圧、血清総コレステロール値は出生時体重と負の相関を示している。Suzuki他（2000）は、大学生の血清総コレステロール、中性脂肪値が、出生時体重と負の相関をもつことを示している。Tanaka他（2005）は、6～15歳の肥満児967人を分析し、出生時体重が少ないほど、インスリン抵抗性が高いことを明らかにしている。菊池他（2006）は、10～12歳の肥満児でのメタボリックシンドローム合併率は出生時体重が少ない群で高い、ことを報告している。Anazawa他（2003）は、職場健診を受診した40歳以上の2471人での2型糖尿病発症率を出生体重別に検討した場合、低出生体重児では11.4%、正常出生体重児では6.9%と低出生体重児が2型糖尿病になりやすいことなどを報告している。

このような研究結果は、日本人においても、胎児期の低栄養が将来的なメタボリック

シンドローム、高脂血症、インスリン抵抗性、2型糖尿病の要因になることを示している、と、日本学術会議（2008）は指摘している。また、このような傾向は、2500g未満のやや小さい出生時体重児でも見られていることに注目すべき、ということも指摘されている。

出生時体重と大人になってからの経済状態

胎児期の栄養状態が、生まれてからの健康状態に大きな影響を与えるのが本当だとすれば、大人になってからの経済状態にも影響を与える可能性があるかもしれない。健康は、経済状況を大きく左右するからだ。

実際、出生時の体重とその後の社会経済状況との関係が、最近多くの経済学者によって研究され始めている。なかでもNBERのワーキングペーパーとして2008年に発表されたコロンビア大学のカーリー教授の展望論文（Currie, 2008）は、衝撃的である。この論文によれば、出生時体重が低いことと、注意欠陥・多動性障害（ADHD）の発生率の高さ、教育水準の低さ等の間に相関があることが多くの研究で明らかにされてきているという。

しかし、出生時の低体重とその後の教育水準の間に相関があっても、低体重が低い教育水準をもたらしたという因果関係を示すことにはならない。なぜなら、子供が生まれ育った家庭が貧しいということが、その子供の出生時の低体重と低い教育水準の両方を引き起こしている可能性があるからだ。この点について、低出生時体重とその後のアウトカムに関する因果関係を明らかにする研究が急速に進んでいる。例えば、カリフォルニア

大学ロサンジェルス校のブラック教授らは、ノルウェイの双子のデータを使って、双子同士での出生時体重の違いがIQ、教育、所得などに影響を与えることを明らかにしている（Black他,2007）。彼らの推定結果によれば、出生時体重が10%重いと所得を1%高めているというのだ。他にも、母親の妊娠時の栄養状態を悪化させる様々な要因（景気の状態、インフルエンザの流行など）が、生まれた子供のその後の悪影響を与えることを示す研究が数多くなされている。

カーリー教授は、貧困家庭の子供が貧困となり、その子供も貧困になるという貧困の連鎖の原因を、遺伝ではなく、つぎのような説明をしている。栄養状態の悪い妊婦から低体重児が生まれ、その子供が育っても健康状態が悪く、所得が低くなる。所得が低い親となって、子供を生むと低体重の子供が生まれる。そうすると、またその影響が子供が大人になったときに現れるというのだ。

常識を変える必要

本稿で紹介した研究が正しいとすれば、日本における出生時体重の低下は将来、深刻な問題を引き起こすことになる。日本では、貧困によって栄養が十分にとれないという状況にはないにもかかわらず、出生時体重の低下が続いてきた。この原因には、すでに述べたように、若い女性の間はやせ願望が大きな要因になっている。これに加えて、日本学術会議（2008）では、妊娠女性の過度な体重増加抑制をその要因として指摘している。産科医や助産師は、今まで数十年にわたって妊娠中に体重が増え過ぎないように指導してきたという。この指導は、確かに妊娠中毒症を減少

させ、母児の予後を大きく改善した。ところが、本稿で紹介してきたように、最近の研究は、妊婦の体重の過度の抑制は、大きな問題をもたらすことを明らかにしてきた。

厚生労働省は、最近になって、妊婦の体重増加を過度に抑制することの弊害を認めている。2006年に厚生労働省は、「妊産婦のための食生活指針」（「健やか親子21」推進検討会報告書）を策定し、妊娠中は過度に栄養制限を行わないで、適切な栄養を摂取することを推奨したのだ。ところが、まだまだ多くの産婦人科で、体重抑制指導がなされているのではないだろうか。バーカー教授が、低体重出生時の問題を発表してから20年たって、はじめて日本の妊婦の指導が変わり始めた。そのペースがあまりに遅いことに、日本学術会議（2008）の提言は、警鐘をならしていると解釈できる。

ノーベル経済学賞を受賞したシカゴ大学のヘックマン教授は、就学後の教育の効率性を決めるのは、就学前の教育にあり、特に出生直後の教育環境が重要であることを、さまざまなデータを用いて実証的に明らかにしている。本稿で紹介した研究は、就学前どころか、出生前の栄養状態が、大人になってからの健康状態や経済状態に重要な影響を与えることを示している。また、日本学術会議（2008）によれば、出生後の体重の急激な増加は将来的な肥満や生活習慣病の要因になることが最近の研究で明らかにされたという。「小さく産んで大きく育てる」というのは、企業経営のプロジェクトについては正しくても、子供については間違いなのである。

参考文献

- 菊池透、内山聖（2006）「体内環境と肥満の関係—小児科医は検約表現型説をどのように考えるべきか—」『小児内科』38: 1620-1624, 2006.
- 日本学術会議（2008）「提言：出生前・子どものときからの生活習慣病対策」日本学術会議、臨床医学委員会・健康・生活科学委員会合同生活習慣病対策分科会(<http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-20-t62-4.pdf>)
- Anazawa S, Atsumi Y, Matsuoka K(2003) "Low birth weight and development of type 2 diabetes in a Japanese populations." *Diabetes Care* 26: 2210-2211.
- Barker DJP, Osmond C(1986) "Infant mortality, childhood nutrition, and ischemic heart disease in England and Wales." *Lancet* 1: 1077-1081.
- Barker DJP(1998) "In Utero Programming of Chronic Disease" *Clinical Science* 95, 115-128.
- Black, Sandra E., Paul J. Devereux, and Kjells G. Salvanes.(2007) "From the cradle to the labor market? The effect of birth weight on adult outcomes," *Quarterly Journal of Economics*.
- Currie,Janet(2008) "Healthy, Wealthy, and Wise: Socioeconomic Status, Poor Health in Childhood, and Human Capital Development," NBER Working Paper 13987
- Hales CN, Barker DJP(2001) "The thrifty phenotype hypothesis." *Brit Med Bull* 60: 5-20.
- Heckman J.J.(2006)"Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children," *Science* 312(5782),1900-1902
- Miura K, Nakagawa H, Tabata M, et al(2001) "Birth weight, Childhood growth, and cardiovascular disease risk factors in Japanese aged 20 years." *Am J Epidemiol* 153: 783-789.
- Suzuki T, Kikuchi T, Nakasaki K, et al(2000) "Relationship between birth weight and cardiovascular risk factors in Japanese young adults." *Am J Hypertens* 13: 907-913, .
- Tanaka Y, Kikuchi T, Nagasaki K(2005) "Lower birth weight and visceral fat accumulation are related to hyperinsulinemia and insulin resistance in obese Japanese children," *Hyperten Res* 28: 529-536.



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

「新卒者の離職状況とその背景」

今回は、新卒者の離職について取り上げ、若者の離職状況とその背景および対策について考える。

日本には三月に学校を卒業してすぐに四月から働き始めるという就業慣行がある。この慣行は、学校を卒業したばかりの新入社員にとって新しい環境に慣れるために多くの努力を必要とする。新入社員の中には、新しい環境になじめずにやる気を失ってしまう五月病にかかる人もいる。採用した新入社員をやる気をなくしたままの状態で放置すると、離職につながる。近年若者の離職が多くなっているといわれるが、若者の離職が増えているのかどうかをまず確認し、つぎに、離職に至る背景について考察を行う。最後に、若者の離職に対しての企業や政府の取り組みについてふれる。

1 新卒離職の動向

企業は、労働者を一人でも雇う場合は原則的として雇用保険に加入する必要がある。この雇用保険の加入記録から、新卒者の就職・離職状況を知ることができる。新規に雇用保険被保険者資格を取得した年月日、生年月日から学歴を推計・区分できる（次頁図1）。この新卒離職率について、中卒者の七割、高卒者の五割、大卒者の三割が、三年以

内に離職しており、「七五三現象」といわれていることが知られている。この「七五三現象」は「平成12年版労働白書」で紹介されて以来、バブル崩壊後の若年者の雇用問題で取り上げられることが多くなり、今では広く一般にも知られるような現象になっている。

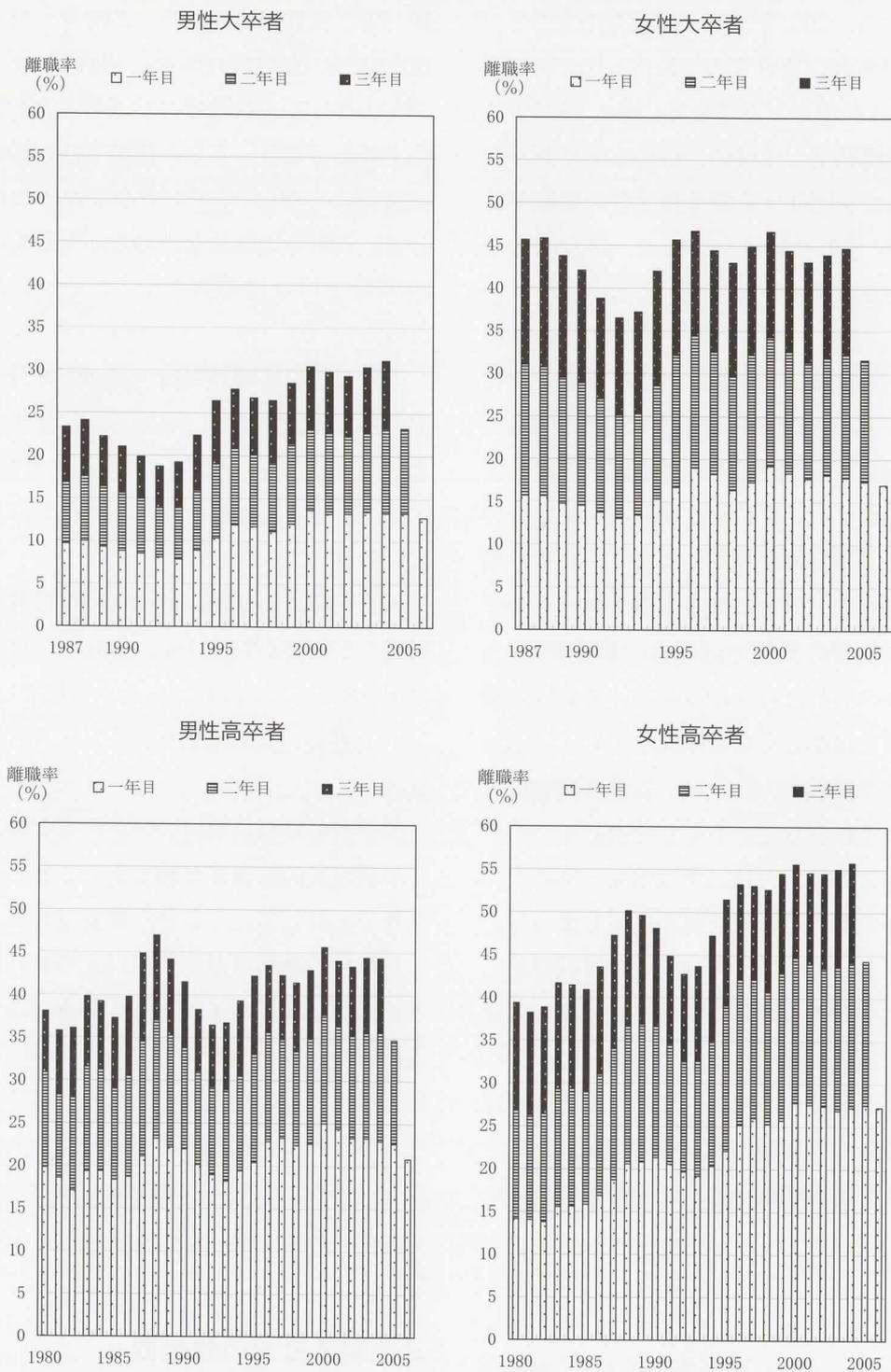
今回は、男女別に、学歴別に離職率を最初に取り上げる。なお、大卒者と高卒者を取り上げ、中卒では近年就職する人が激減していることと、短大等卒では男性の人数が女性に比べて圧倒的に少ないことを考慮して、本文ではふれないが、末尾に図を参考に掲載する。

大卒者

まず、大卒者では、1988年～92年三月卒者のように一年未満（一年目）の離職率が低下した時期もあるが、ほぼ男女共に就職一年目の離職率が上昇傾向にある。男性では、1993年三月卒者7.9%から2006年三月卒者12.8%、女性では1993年三月卒者13.4%から2006年三月卒者17.0%と、男性で4.9ポイント、女性で3.6ポイント上昇している。新卒者について、就職三年以内の離職の多さが取り上げられているが、大卒者であっても男女とも就職一年目の離職率が近年上昇している。

入社一年以上二年未満（二年目）の離職

図1 新卒者の在職期間別にみた離職率の状況^{注1}



率は、1987年三月卒者は男性7.2%、女性15.3%から、2005年三月卒者は男性9.9%、女性14.2%と、男性で3.1ポイント上昇し、女性で1.1ポイント下落している。1987年には女性の離職率が男性の二倍の水準であったのに対して、2000年以降では男性の離職率は9%台、女性のそれは14%台と、男女間の離職率の開きは小さくなっている。

入社二年以上三年未満（三年目）の離職率は、1987年三月卒者は男性6.4%、女性14.6%から、2004年三月卒者は男性7.9%、女性12.4%と、男性で1.5ポイント上昇し、女性で2.2ポイント下落している。三年目の離職率も二年目の離職率と同じく、女性の離職率が男性の二倍をこえる水準であったのに対して、2000年以降では男性の離職率は7%台、女性のそれは11~12%台と、男女間の離職率の開きは小さくなる傾向を示している。大卒女性の離職率の低下は、女性が職場に定着するようになってきていることを表している。

ニュースでは、入社三年以内に三割の人が離職していることに目を奪われてしまっているが、男女共に入社一年目の人の離職が最も多く、しかも近年増えていることが重要な点である。新入社員にとって、男女共に、一年目をのりきれば、二年目、三年目の離職率は低下していく。最初の仕事や待遇によって、新入社員が定着するかどうかの鍵になっている。

高卒者

高卒者の一年目の離職率の推移は、男性と女性で異なっている。男性の離職率は、増加の時期や減少の時期を見せているが、女性の離職率は明確な増加傾向を見せている。入

社一年目の離職率は、1980年三月卒は男性19.8%、女性14.1%から、2006年三月卒は男性20.9%、女性27.2%と、男性では1.1ポイント上昇して、女性では13.1ポイントと大きく上昇している。また、離職率は、1980年では女性の方が5.7ポイント小さかったのに対して、1991年以降は女性の方が大きくなり、2006年では女性の方が6.1ポイント大きくなった。

入社二年目の離職率は、1980年三月卒者は男性11.1%、女性12.8%から、2005年三月卒者は男性12.1%、女性16.8%と、男性で1ポイント、女性で4ポイントとそれぞれ上昇している。

入社三年目の離職率は、1980年三月卒者で男性7.2%、女性12.4%、2004年三月卒者では男性8.6%、女性11.6%と、男性で1.4ポイント上昇し、女性で0.9ポイント下落している。

高卒者の離職状況について、男女共に入社一年目の人の離職率が最も多いこと、および女性で上昇していることが確認できた。とくに一年目の離職率と二年目以上のそれとの開きが男女共に10ポイント近くある。高卒の新入社員の定着を図るためには、大卒以上に入社一年目の扱いが重要といえる。高卒者は入社三年以内に五割が辞めているが、入社一年以内に男性で二割、女性では四分の一をこえる人が辞めていることに注意しなくてはならない。

2 新入社員の仕事観

一定年まで働きたいかー

新入社員の離職が多い背景には、会社への帰属意識がそもそも低くなっているのかを確

認することが必要である。日本生産性本部・日本経済青年協議会では、毎年新入社員に対して、職業観や人生観などに対する意識調査を実施して、「働くことの意識調査報告」として発表している。この意識調査の中には、「あなたは、この会社でずっと働きたいと思えますか」という質問をしている。この質問から新入社員の会社への帰属意識が分かる。

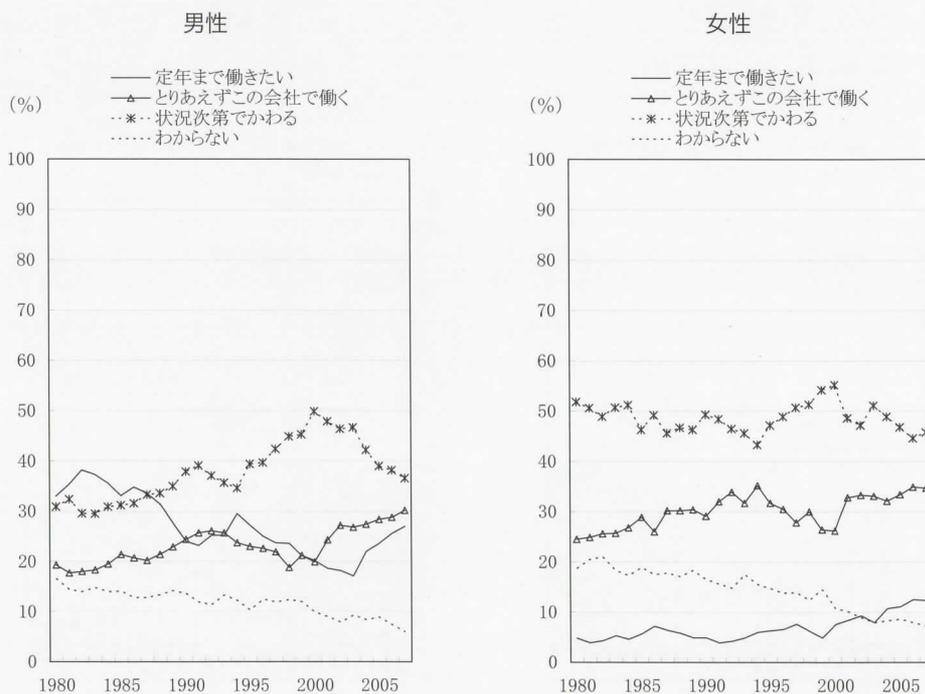
「あなたは、この会社でずっと働きたいと思えますか」という質問に対して、「状況次第で変わる」という答えの人は男女共に最も多い（次頁図2）。男性では1988年以降最も多く、女性では1980年以降最も多い。また、2000年以降は男女共に減少傾向にある。回答者の割合は、2000年に男性では49.9%、女性で55.2%、2007年に男性36.6%、女性で

45.8%と、男女共に10ポイント近く低下している。

次に多い回答は男女共に「とりあえずこの会社で働く」と答えている人である。男性では1990～1993年、そして2001年以降は二位になり、女性では1980年以降二位である。また、「とりあえず」働くと答えている人は、男女共に2000年以降増加傾向を示している。ちなみに、回答者の割合は、2000年に男性では19.9%、女性では26.2%、2007年男性30.2%、女性で34.7%と、男女共に三割をこえている。

「定年まで働きたい」と答えている男性は1980年以降減少傾向にあったが、2003年以降再び増えてきた。女性は、男性よりも明確な増加傾向にある。とくに、男性では1980～

図2 あなたは、この会社でずっと働きたいと思えますか



資料：日本生産性本部・日本経済青年協議会「働くことの意識調査報告」

87年には最も多くの人々が「定年まで」と考えていたが、その後は1988～89年や1994～2000年では二位になり、1990～93年では三位になり、2001年以降は三位のままである。この男性新入社員が「定年まで」働くことと必ずしも答えていないことが、近年の離職率の高さにも反映している可能性はある。

1980年に男性では33.0%の人が「定年まで」と答えていたのが、2001年には18.6%と二割を下回る水準になった。回答者の割合は、2000年に男性20.2%、女性7.5%、2007年に男性27.0%、女性12.3%になっている。「定年まで働きたい」と答えている新入社員の割合は、女性では過去最高の水準を示しているが、男性の水準に比べると半分の値である。「定年まで働きたい」という女性が増え

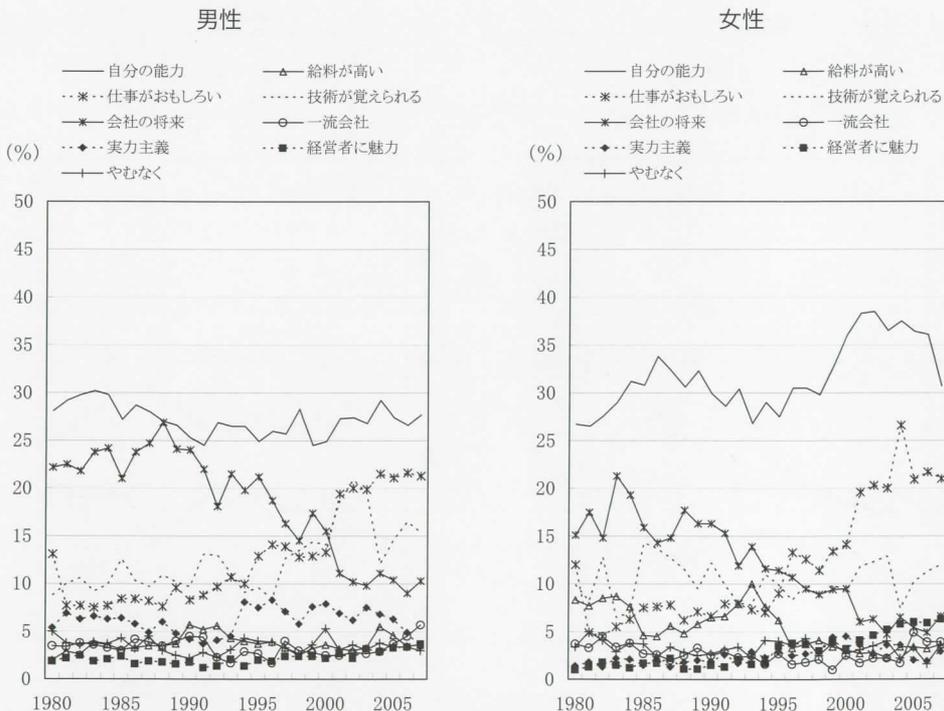
ていることは、女性が定年まで働くことができるようになったことや女性が生涯働き続けることが珍しくなくなったことを表している。

3 新入社員の仕事観 —会社選びの要因—

「働くことの意識調査報告」では、新入社員の入社動機についても調査している。会社選びの動機から、新入社員の職業観を知ることができる。「会社を選ぶとき、あなたはどのような要因をもっとも重視しましたか」という志望動機の回答の中から回答割合の多い上位三位までの項目について説明する（次頁図3）。

男女共に「自分の能力、個性を生かせる」ことを志望動機の一位にあげている。この回

図3 会社を選ぶとき、あなたはどのような要因をもっとも重視しましたか^{注3}



資料：日本生産性本部・日本経済青年協議会「働くことの意識調査報告」

答の割合は、男性では25～30%の間で推移しており、女性では1990～1995年に27～30%、2000～6年に36～8%と上昇した後、再び2007年に30.7%になっている。男女共に三割弱の人が「自分の能力、個性が生かせる」仕事を志望している。

男性で1980～2000年、女性で1980～1995年の間は「会社の将来を考えて」会社を選ぶと答えていた人が二位になっていた。その後、男性で2001年以降に、女性で1996年以降に「仕事がおもしろい」ことが志望動機の二位になっている。「仕事がおもしろい」という回答が二位になると、「会社の将来性」は男性では四位に、女性でも多くの期間で四位につけている。「仕事がおもしろい」ということを会社選びで重要視するようになっているのは男女共に最近の特徴であり、2000年までと2001年以降とは水準が明らかに異なっている。2000年に男性13.3%、女性14.1%から2007年男性21.3%、女性21.0%と、2001年以降は男女共に二割をこえる人が選んでいる項目になっている。

男女共に多くの期間で「技術が覚えらるるから」が三位の回答になっている。この回答が四位になった年の三位の回答は「仕事がおもしろいから」を男性で1980、1994～97年に、女性で1980年にあげている。ただし、女性では、1983～4、1994年に「給料が高いから」、1996、98、2000年に「会社の将来を考えて」が三位の回答になっている。

男女共に、仕事で自分の能力を発揮する、自分に適した仕事を行う、自分の仕事能力を伸ばす、ことを、会社を選択した理由としている。男性では「給料が高いから」「一流会社だから」といった理由は上位三位に

入っておらず、女性でも一部の年（1983～4、1994）を除けば、上位三位にはなっていない。とくに、近年の傾向として、男女共に自分の能力を発揮することや、自分に適した仕事を選ぶ傾向は強くなっている。このような自分の仕事に対するこだわりが強くなっていることが、逆に入社後の配置や処遇についての不満につながっている可能性がある。就職活動時に学生に明確な目的意識を求めながら、入社後への配置や処遇がともなっていないことが、離職につながっている。このような企業と学生との間にみられるギャップが雇用のミスマッチを引き起こす原因の一つになっている。新卒者が自分の能力を過大評価していたり、企業側が長期的な視点に立って新卒者の訓練を行っているのに、新入社員が短期的な視点から訓練の重要性に気づかずに、与えられた仕事や訓練をつまらなく感じたりして、離職する場合もあろう。このような場合でも、企業側と新入社員側との間に、仕事や訓練に関する意識のミスマッチが発生して、離職につながっている。

女性の社会参加が広く求められて、多くの女性が自分の能力や個性を働いて発揮しようと考えている。この女性の意欲に比べて、企業が女性に用意した仕事の内容が対応していないのであれば、女性の労働意欲が失われ、離職につながり、男性に比べてはるかに高い離職率を示すのであろう。とくに、大卒のような高学歴女性の離職率が同学歴の男性に比べてはるかに高いことを考えると、多くの企業には女性の処遇や配置を考えていく必要が残されている。

会社を選ぶ条件は、上位三位までは男女間でそれほど違いはないが、四位以降は異なっ

ている。たとえば、男性の五位はほとんどの期間で「実力主義の会社だから」を条件としているが、「実力主義の会社」の女性の順位は、五位～十一位までとちらばっており、しかも多くの期間では十位と下位である。男性よりも女性の方が、性別を問われない実力主義の会社を選択しているかのように感じるが、新入社員の意識調査からはそのような結果は得られていない。

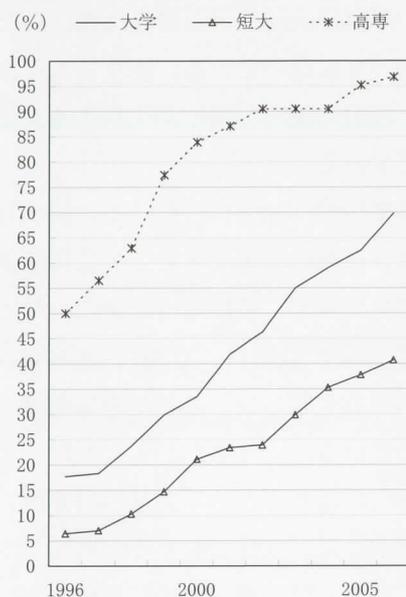
4 若年者の定着のための施策

厚生労働省「平成17年企業における若年者雇用実態調査」では、若年正社員の定着に役立っている施策を報告している^{注3}。このような調査では、男女別に施策を実行しているものでもないため、ここでは一般的なことをとりあげていく。

企業が役立っている施策としてあげているもの（複数回答可能）は、「本人の能力・適性に合った配置」が一位で48.5%、「職場での意思疎通の向上」が二位で36.8%、「教育訓練の実施・援助」が三位で33.5%となっている^{注4}。本人の働く意欲を保ち、増すためにもふさわしい仕事を与えることが職場への定着につながると、多くの企業は考え取り組んでいる。また、日頃からコミュニケーションをとることや、仕事能力を鍛えて仕事の満足感を感じさせることが、定着につながっていく。

「仕事の成果に見合った賃金」という施策は四位で28.8%とあり、多くの企業は職場での配置や直接的なコミュニケーションの方が賃金制度よりも新入社員の定着につながると考えている。「特に役立つ施策をしていない」という回答が五位で19.7%となってい

図4 授業科目としてインターンシップを実施する学校の実施率



資料：文部科学省「インターンシップ実施状況調査結果」

る。この回答から、新しい施策をやらなくてもよいと考えているとも受け取れる、あるいは新しい施策を実施することが難しいため導入していないとも受け取られる。

同じ調査の中で、「若年正社員に望むことや身につけておいて欲しい能力」（三つまで回答可能）をたずねており、「職業意識・勤労意欲」が一位で49.0%、「チャレンジ精神・向上心」が二位で40.4%、「マナー・社会常識・一般教養」が三位で39.4%、そして「強い責任感」が四位で37.6%、と以上の四項目を三分の一を超える企業が選んでいる^{注5}。

とくに、勤労意欲は約半数の企業が必要な能力と答えており、若者の離職率の高まりは職業観の欠如によるものと多くの企業がみなしている。

職業観の養成に関しては、別の質問項目「学校・行政等への要望」（複数回答可能）

という中でも、「学校などでの職業教育・職業観教育」を望む企業が一位で36.2%にのぼっている^{注6}。かつてに比べると、学校教育の中で、職業観の育成を望むようになってきている。職業教育の実施という点では、インターシップが日常的になっている。就職協定が廃止されて、景気が低迷し企業による新卒者採用が抑制されている中で、1997年に文部科学省、経済産業省、厚生労働省の三省が連携し、インターシップの推進政策を実施した。このような公的バックアップもあり、1996年当初の実施率は、大学17.7%、短大6.4%、高専50%であったが、その後急増して2006年に大学70%、短大43.9%、高専96.8%となっている（図4）。

「学校・行政等への要望」に対して、「特に要望はない」が二位で32.3%となっており、多くの企業にとって、学校や行政に具体的な支援を求めている。学校や行政にはあまり期待していない、期待できないと考えている企業が多いのであろう。

企業にとって、「求人・求職情報の充実、提供」（26.5%、三位）を学校や行政に期待しており、求人と求職の際に生じるミスマッチを防いで、若者の定着を図りたいとしている。かつてに比べれば、さまざまな情報が学生に提供されている中で、あまりにも多くの情報があるために、かえって情報を選択できないという現象がおこっている。このような多くの選択肢の中から、適切な選択肢を提供する、自分に合った選択肢を見抜く、という機能が学校や行政等に求められており、学生と企業との間のミスマッチを小さくする「情報の充実や提供」の役割であろう。その意味では、多くの企業が就業体験としてインター

表5 企業規模別にみたインターシップの受け入れ状況

	計	実施中	（%）		
			今後予 定・検 討中	実施予 定はな い	不明
企業規模総数	100.0	17.2	11.1	62.4	9.3
5000人以上	100.0	40.1	17.3	42.5	
1000～4999人	100.0	45.5	14.8	38.6	1.1
300～999人	100.0	31.8	14.8	48.1	5.3
100～299人	100.0	21.5	12.6	58.9	7.0
30～99人	100.0	14.1	10.2	65.1	10.5

資料：厚生労働省「平成17年企業における若年者雇用実態調査」

ンシップを実施することや、企業人が学校で講演や講義をすることもますます必要になってきている。一方で、企業側のインターシップの受け入れ状況は、「実施中」が17.2%、「今後予定・検討中」が11.1%、「実施予定はない」が62.4%となっている。製造業では、「実施中」が21.7%、「今後予定・検討中」が11.6%、そして「実施予定はない」が59.3%と、学生を送り出す学校が急増しているのに対して、学生を受け入れる企業の体制が追いついていない、あるいは企業側にとってはインターシップを受け入れる状況ではないことを表している。インターシップの実施状況について、企業規模が小さくなるほど、実施している企業は少なくなり、かつ実施予定はない企業が多くなっている。30～99人規模の企業では、受け入れを実施している企業は14.1%と、5000人以上の企業の40.1%や1000～4999人規模の企業の45.5%と比べると、半分以下の水準である。また、今後の実施予定についても、30～99人規模の企業では65.1%と、5000人以上の企業の42.5%や1000～4999人規模の企業の38.6%と比べると、著しく高い。企業規模が小さくなるほど、新卒離職率は大きくなる実態がある。この点からも、中小企業であっても実施

できるインターンシップの新しい仕組みや、学校と中小企業との連携のあり方が、雇用のミスマッチを少なくしていくことにつながる。

学校・行政等への要望の中では、「インターンシップへの援助」を求める企業は12.5%、第八位と下位につけている。企業の中には、学校や行政には特別の要望もなく、インターンシップを円滑に進めているところもあろう。しかし、インターンシップの実施予定のない企業にとって、学校や行政機関への要望そのものがなく、またインターンシップへの支援そのものにも関心がないため、学

校や行政へ要望が低く表れていると見るべきであろう。企業において情報管理や安全配慮などへの責任や義務が大きくなっている中で、インターンシップを量的にも質的にも高めていくためには、企業に対してのリスクの補填やインターンシップ受け入れの費用を軽減するなど環境を整備する必要がある。

インターンシップが日本に本格的に導入されてから十年以上が経過している。学校と企業の連携は、大企業だけでなく中堅・中小企業も含めて取り組んでいくことが、雇用のミスマッチによる新卒離職を減らしていく対策にもなる。

注1 資料は、厚生労働省「新規学校卒業者就職者の就職離職状況調査結果」である。なお、中卒と高卒の調査結果は過去公表されていたが、現在は内部資料となっている。また、大卒と短大統率の調査結果についても内部資料であるため、公表されていない。そのため、筆者が厚生労働省職業安定局労働市場センター業務室に資料請求してとりまとめた結果である。なお、調査結果の学歴は、被保険者が直接回答しているものではなく、生年月日と雇用保険被保険者資格の加入記録から推定している。そのため、例えば、高校中退して無職の期間が五年以上あったような人が初職につくと、その人の学歴は中卒ではなく、短大等卒に推計されてしまうこともありうる。ただそのような人が日本の新卒労働者の中に多数存在するとは考えにくいので、調査結果の数値をそのまま利用している。

注2 「会社を選ぶとき、あなたはどのような要因をもっとも重視しましたか」という質問に対して、つぎの「自分の能力、個性が生かせるから」、「給料が高いから」、「仕事がおもしろいから」、「技術が覚えられるから」、「会社の将来を考えて」、「一流会社だから」、「実力主義の会社だから」、「経営者

に魅力を感じたから」、「労働時間が短く、休日が多いから」、「寮グラウンドなど福利厚生施設が充実しているから」、「地理的条件がいいから」、「先輩が多いから」、「どこも行くところがなく、やむなく」の中から選択肢の一つ答えるものである。なお、調査結果には、無回答の割合も公表されている。

注3 「企業における若年者雇用実態調査」とは、平成17年10月に企業における若年者の雇用状況、採用状況・採用方針・問題点、人材育成など若年者の雇用の実態を把握して、若年者の雇用対策に役立てるために実施されたものである。

注4 「若年正社員の定着に役立っている施策」について、「本人の能力・適性に合った配置」、「職場での意思疎通の向上」、「仕事の成果に見合った賃金」、「昇格・昇進基準の明確化」、「教育訓練の実施・援助」、「仕事と家庭の両立支援」、「配転・勤務地等人事面での配慮」、「労働時間の短縮・有給休暇の積極的な取得奨励」、「職場環境の充実・福利厚生等の充実」、「その他」、「特に役立つ施策をしてない」、の選択肢を答えてもらっている（複数回答可能）。

注5 「若年正社員に望むことや身につけて欲しい

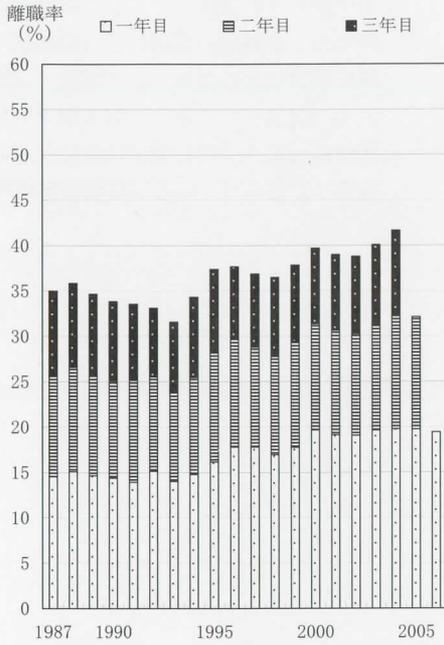
能力の種類」について、「職業意識・勤労意欲」、「強い責任感」、「忍耐力」、「マナー・社会常識・一般教養」、「新しい感性・柔軟な発想」、「チャレンジ精神・向上心」、「リーダーシップ・実行力」、「専門知識や技能」、「企画・立案力」、「理解力・判断力」、「コミュニケーション能力」、「特にない」、の中から三つまで回答してもらっている。

注6 「学校・行政等への要望」として、「学校などでの職業教育、職業観教育」、「学校での進路指導の強化」、「インターンシップ（就業体験）への援助」、「公的な職業訓練の充実、金銭面の支援」、「企業説明会、就職面接会などの開催」、「求人・求職情報の充実、提供」、「トライアル雇用等に対する援助拡大」、「特に要望はない」、の中から回答してもらっている（複数回答可能）。

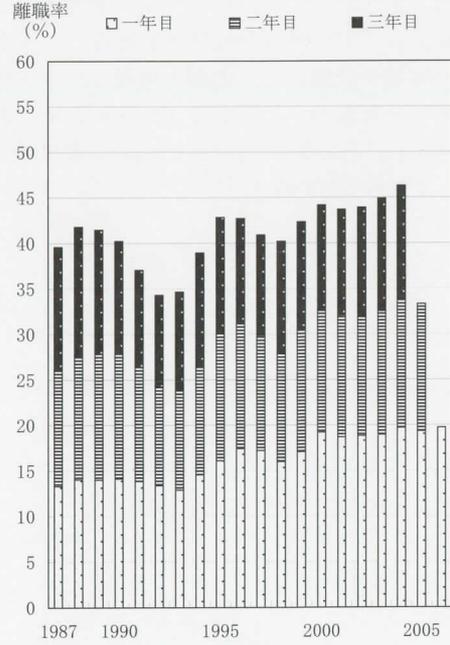


参考 新卒者の在職期間別にみた離職率の状況

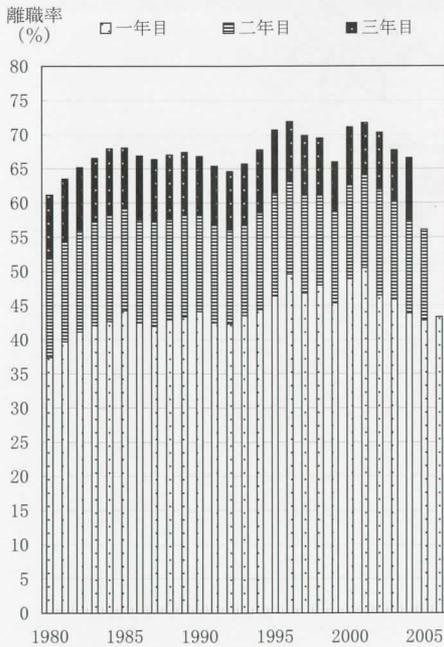
男性短大卒者



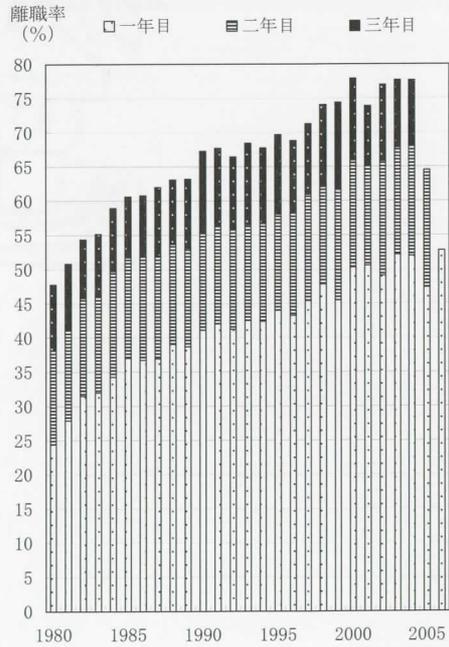
女性短大卒者



男性中卒者



女性中卒者





「アジア三国志」

ビル・エモット（英エコノミスト誌元編集長）著
ふしみ いわん
伏見 威蕃（翻訳家）訳

日本経済新聞出版社 刊 1800円（税別）



著者は、日本のバブル経済の崩壊を予測した『日はまた沈む』でベストセラーを取り、また日本経済の復活を宣言した『日はまた昇る』で再び話題となった英エコノミスト誌の元編集長である。

アジア全体を見渡しながら、日本、中国、インドの歴史や現況、抱えている問題や他国との軋轢、それぞれの国の強み・弱みなどを、豊富な統計資料を駆使して検証している。アメリカの大手投資銀行ゴールドマンサックスが発表した長期経済予測によると、2050年には中国のGDPは44兆ドルを超え、2位のアメリカの35兆ドルを10兆ドル近く差をつけて1位となり、インドも約28兆ドルで3位に躍り出る。現在2位の日本は大差で4位（6.7兆ドル）に甘んじるという。長期予測は不確実な変数が多く、必ずそうなると言い切れるわけではないが、昨今の中国とインドの目覚ましい経済発展と大きな人口（市場であり人材でもある）、豊富な天然資源の存在などを考えると、あながち絵空事ではないように思えてしまう。これまでの歴史の中では、

アジア地域に強大国が出現して全体のリーダーシップをとるということはなかった。日本は世界第2位の経済大国であったが、リーダーシップを取らなかった（取れなかった？）。しかし、今後50年前後の間に、中国とインドが経済力を高め大きな存在となることから、アジア地域のバランスオブパワーの視点・展望が必要となってくる。政治社会体制、文化・芸術、地政学的な事柄などが、経済の発展や制度改革を妨げる場合がある。3国ともそれぞれに、政治、歴史、紛争など問題を抱えているので、連携して安定したアジアの舵取りを行えば、ともに繁栄しあえる「アジアのドラマ」が演じられると説いている。提示されている9つの進言が実現できるかどうかの鍵は依然としてアメリカが握っていること、また文章が少し難解であることが残念ではある。しかし読み飛ばさずにじっくりと最後まで目を通したい内容である。

「自動車産業の終焉」

イアン・カーソン（英エコノミスト誌 編集主幹）

ヴィージェイ・V・ヴェイティーズワラン（エンジニア）共著

黒輪 篤嗣（翻訳家）訳

二見書房 刊 1900円（税別）

副題の「次世代クルマ戦争に勝ち残るのはどこか」も含めて、刺激的なタイトルである。

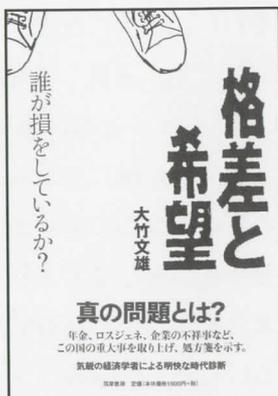
自動車産業は終焉するわけでもなく、特別の自動車技術をもった〇〇が勝ち残るとの内容もない。脱石油とCO₂削減、低炭素社会の実現という一大テーマに向かって、どうしたら速やかに近づけることができるかを、広範囲の取材を行って説いている。

地球温暖化問題の高まりや原油価格の高騰によって、格段に燃費の良い車の出現が求められている。ハイブリッド、クリーンディーゼルエンジン、バイオマス燃料車、燃料電池車、水素エンジン車、電気自動車など、世界の自動車メーカーは環境とエネルギーに対応した自動車の開発競争にしのぎを削っている。どの技術が勝者となって生き残るのか。しかし魔法の技術はなく、低炭素社会の実現のために、あらゆるクリーン技術を動員すべきで、それには適切な規制と創造的な技術、さらには政府と企業を動かす市民の声など、すべてが必要であるというの



が、筆者たちの主張である。

ただ、既得権益である大手の自動車メーカーや巨大石油資本が、石油を使い続ける燃費のあまり良くない車の存在を許してきたという考え方が全編を通して流れているところが、気になるところである。ただ、クリーンエネルギー車の開発によっては、これまでの自動車産業の構造や構成員が変化すると指摘は新鮮である。すでにアメリカではこれまで自動車産業とかかわりのなかったベンチャー企業やIT産業の参入が相次いでいるという。従来のガソリンを使う自動車エンジンが変わって、画期的な新しいエンジンが生まれ、その動力源が変われば、自動車の構成部品も異なってくるし不要となる部品も出てくる可能性がある。平易な文章であり、面白く読み終えることができる。



「格差と希望」

おおたけ ふみお 大竹 文雄（大阪大学社会経済研究所 教授）著

筑摩書房 刊 1800円（税別）

その時々^の社会的^な事件や注目を集める現象、さらには論争など^に対して、経済学者としての鋭い分析と論理が展開されている。下敷きは経済学を使い、その時々^の政治・社会状況を眺めている。正に明快な時代診断となっている。「資本の論理を問う」「リスクと不安」「社会の中のグレーゾーン」「格差社会の行方」の4つの章からなっており、各章の個別テーマの字数も少なく平易な文章であるので、読みやすい。

この本は著者が、2005年～2007年の間に日本経済新聞と週刊東洋経済に寄稿したコラムをまとめ、後から説明を加えた内容になっている。



第4回 産政塾テーマ

宮崎県における 地域活性化の 取組みを学ぶ



愛知製鋼株式会社
人事部人事企画室

松尾 康史郎

<きっかけ>

グローバル化が急速に進む中、私たちを取り巻く環境は急速に変化している。日本では少子高齢化が進み、特に過疎地域では少子高齢化やグローバル化の影響により停滞感が強まっている。

そんな中、私たちのグループは「地域活性化」について企画を立て、今注目を浴びている宮崎県を訪問することを決めた。宮崎県も、かつて人気観光スポットとして知られたシーガイアを代表として、観光地として栄えてきたが、海外旅行者の増加や、安い輸入品の増加による地場産品との競合などの問題により、地域経済の低迷の道を進んできた。

そんな中において東国原知事の「宮崎県をどげんかせんといけん」という言葉のとおり、このままではいかんと現在、必死に地域活性化に取り組んでおられる。

一度低迷の道を歩んだ地域を立て直すことが容易いことではないことは私たちにも十分推測ができる。そのような中で、宮崎県がどのようなビジョンのもと、またそれを実現するために、どういう政策に取り組んでおられる

のか。その取組みを現地現物で学ぶことで、「自分たちの地域を真剣に考える」良いきっかけにするとともに、「自分たちが社会人、地域人、そして企業人として、何ができ、何をすべきなのかを学びたい」と思い、私たち塾生はいざ宮崎へと出発した。

<宮崎県庁を訪ねて>

中部国際空港を出発し、宮崎空港に到着。バスで走ること約20分、私たちは宮崎県庁へと到着し、県庁職員の方々の温かい笑顔に迎えられた。

宮崎県庁では、大坪様をはじめ、県職員の方々より、貴重な話を伺うことができた。

【主な話の内容】

- ① 県外大学への進学者の増加や地元就職者が少ないといった社会減を大きな要因として県の人口が1年前より6000人も減少。
- ② 出生率1.55%、高齢化率25%と少子高齢化が急速に進んでいる。
- ③ 人口の減少に伴い、財政状況においても、国の改革により、地方交付税の大幅な削減が行われ、予算規模はピーク時から

1200億円も減少。

④その他、有効求人倍率が0.59倍と除々に低下、企業の倒産も大きく増加するなど、県内経済も足踏み状態である。

上記のようなお話から、宮崎県がいかに厳しい状況におかれているかを知った。

そんな中、東国原知事が誕生。鳥インフルエンザや、不適正事務処理問題という急なピンチにも迅速かつ真摯に対応された姿は私たちの記憶にも新しい。

具体的に他にも「県民にわかりやすく、また活性化するために議会を1問1答形式にすること」、「県庁観光や移住セミナー、合コンツアーを実施する」など、多くの斬新な発想を具現化されていることを知った。知事の抜群の発信力と様々な努力が相まって、県庁観光の訪問者は一年間で約40万人を超えたとのこと。「県庁が観光名所になるなんて」と、この数字には大変驚くとともに、様々な取組みの成果が徐々にではあるが、着実に表れてきていることを実感した。

また同時にこういった取組みが、物産の売上増加（宮崎物産館は1.4億円から7.6億円と急増）や宮崎県が地方の代表としてメディアで紹介される等、宮崎ブームの到来を巻き起こしていることを知った。

様々な取組みの中でも、私は『県民総力戦』という取組みに感銘した。これは県民の意識改革を図り、「これはできん」から「どげんかせんといかん」への意識の変化、また県政への自主的な参画を促すというものである。従来 of 行政主導による一定のテーマを設定（限定）して、県民に実施や参加を呼びかけ、支援を行うという県民運動とは大きく異

なるものである。推進活動の一環として県内各地で座談会やフォーラムを開催し、意識啓発を図り、今までは業界の上の方との交流が主であったものを、現在は、第一線（現場）の方や大学生の意見にも知事自らが意見を聞くというようなことにも取り組んでおられるとのことであった。

宮崎日日新聞に掲載されていた東国原知事からの県民へのメッセージには、『ブームから定着へ』『県民みんなで自信と誇りを持って、できることから取り組んでいこう』『新しい宮崎を作っていく主役は県民一人一人です』とあった。

私がこの「県民総力戦」に強く共感、感銘した点はこのメッセージの中にもある。それは企業人として、私たちが働く企業にも同様にこういった考えが重要であると考えたからである。会社も主役は社員一人一人であり、全員が当事者意識と共通意識を持ち、同じ方向を向いて団結することが必要不可欠であり、それが実現できれば、それは間違いなく絶大な組織力となり、企業そのものも大いに活性化していくと思う。他人任せにするのではなく「自分にできることは何か」を自らに問い、「自分が主役」「自分にできることをやろう」という前向きな考えこそが地域活性化においても企業においても非常に重要かつベースになるものではないかと感じた。

県庁でのお話は私たち塾生にとって、地域人、企業人として大きな学びを与えてくれる機会となった。また最後にサプライズで東国原知事にもお会いすることができ、私たち含め、訪問にきた方一人一人と丁寧に握手をされる真摯な姿勢にも大変感動した。

＜食産業を訪ねて＞

貴重な話を伺い、また東国原知事とお会いできた興奮冷めやらぬ中、私たちは地域活性化の取組みを次は現場で学ぶため、食産業を訪ねた。

まずは宮崎県西都市のマンゴーの選果場を訪ねた。選果場では、西都市で出荷されるマンゴーは全て糖度測定がされており、形、色、糖度といった面で、特に優れているマンゴーを「太陽のたまご」というブランドで出荷していると伺った。値段は1個2万円、初物ではなんと10万円もの値段もつくとのこと。値段もさることながら、糖度を正確に測ることのできる技術、そして一つのブランドを作り上げることがいかに大変で、またそのようにして築き上げられたブランドがいかに偉大であるかを身にしみて感じた。

次に実際にマンゴーを栽培しているハウスに伺った。マンゴーは値段が高いため、マンゴーの栽培をされている方も単純に収入も多いのだろうと思っていたが、実際に現場で話を伺うと、マンゴーの栽培は非常に手間、暇がかかること、また管理費等も多くかかり、予想以上に大変であることを知った。しかし苦労の中でも笑顔で話される様子から、自分たちが作るマンゴーに多くの愛情を注ぎ、またそれを誇りに思っているらしやりの様子がひしひしと感じられた。そして何よりも食べてくれる人のためにおいしいものを作りたいという強い情熱を感じることができた。話を聞いている私たちが清々しい気持ちになる程であった。

また次には「酒の都酒造」を訪ねた。創業104年を誇る若乃酒造は、西都市が工場誘致活動を行っていたこともあり、誘致企業とし

て西都市にやってきた。社名も地元の方に親しんでもらおうと西の都酒造と会社名を変え、工場を立ち上げられたとのこと。施設内には焼酎ができる過程や地元の食材を活かしたレストランも併設されており、地元と密着した発展を目指されていることが十分に伝わってきた。工場の見学を通して、ここでも同様においしい焼酎を造るために様々な工夫がなされ、たくさんの愛情や思いが込められていることを知った。

上記のように食産業の現場を見て、現場でも様々な知恵のもと、多くの方が絶え間ない努力をされていることを身にしみて感じた。モノづくりの企業においても、お客様に満足していただける製品を作り上げるには、そのモノに対する「愛情」「誇り」「情熱」が原点になければならないということ、そして何よりもたくさんの知恵と絶えまない努力が必要だと感じた。また同時に地域とともに共存し、地域住民の方から理解され、愛されることが組織の発展には非常に重要なことであると思った。

＜観光産業を訪ねて＞

翌日、私たちは宮崎市を午前7時30分に出発し、約3時間かけて、高千穂へ移動した。

ここではANA総合研究所より地域再生マネージャーとして派遣されている柳田様に地域再生マネージャーとしての取組みを伺った。

高千穂は地域資源を活用した産業・経済の未熟、宿泊観光客の減少、若者の町外流出といった大きな問題を抱えているとのこと。そこで地域再生プロジェクトとして「心なごむ日本の古里をつくり、暮らしをつくる」を

ビジョンに掲げて活動され、地域組織そして住民と協力して、いろいろな取組みをされていることを伺った。

実際に、全日空ホテルでの高千穂フェアやキリン麦酒とのコラボレーションで高千穂デザインカンの販売キャンペーンを行うなど、様々な斬新なアイデアが実施されていることを知った。こういう活動を通して自分たちの造るものがたくさんの方に知られ、愛されること、その地域の方もまた自信を持てるようになることのであった。ここにもまた地域活性化に欠かせない「自分たちの地域、モノに誇りと自信を持つ」という原点を見た気がした。

<塾生にて議論>

今回の活動を通して、自分たちの住む地域の活性化のために自分たちにできることは何かを議論した。多くの意見が出たが、やはり「まずは自分たちの地域の良さをきちんと知ることが大切」「人と人とのつながりを通して暮らしやすい地域を作ることが重要」といった意見が多く、何よりも地域活性化を自分の地域、そして自分とは関係ないことと思わずに、自分に何ができるかを考えなければならぬという気持ちを新たにした。

<塾長の言葉>

最後に塾長より以下のような言葉をいただいた。

- ①「地域活性化を深いレベルで考えること」
自分たちの作るものを使用、消費する人は全国にいる。自分の地域のことだけ考えていては、本当の発展にはならない。地域活性化が自分のためということを理

解すること。

- ②「一人一人が砂浜の砂一つを動かす」

小さなこと一つを動かす、その積み重ねが物事を動かす。自分の住んでいるところの良さを知り、自分の住んでいる地域でたくさんの時間を作ること。

自ら主体的（主役）になり、他人事にならないこと。

- ③人は一人では生きていけない、人と一緒にやることを心がけていかなければならない。

<高千穂峡を訪ねて>

熱い議論を終えた私たちは高千穂峡を訪ねた。雄大な絶景と神秘的な雰囲気を持つ高千穂峡に圧倒されつつも、大きなパワーをもらうような気持ちであった。高千穂最高！皆がそんな気分だった。

<最後に>

今回の宮崎研修では本当に多くのことを得られたように思う。今回の研修で学んだことを私なりに下記にまとめてみた。

【地域活性化において重要なこと】

- ①トップだけでも、また現場だけでもない、そこに住む住民一人一人が主体性と共通意識を持ち、地域全体が一体化となって取り組むことが必要不可欠である。
- ②何より自分の地域をもっと良く知り、もっと好きになり、地域のために自分にできることは何かを考えていく必要があることを感じた。

地域活性化には間違いなく、そこに住む地域住民の『強い思い』とまたそれをきちんと実行していく『行動』が必要であ

ると思った。

- ③また同時に自分の地域の強みを明確にし、その強みを更に伸ばしていくこと、または創造していくことが大切だと感じた。やはり強みを持っている組織、またそれをきちんと明確に意識して戦略を立てている組織は強いと感じる。

【企業人として感じたこと】

- ①地域という大きな組織と同様に、企業でも『トップの強いメッセージや企業としての明確なビジョン』と『現場の社員一人一人の思い、そして知恵と努力』、この経営と現場の両輪がうまくかみあってこそ、また社員1人1人が企業にそして自分に自信と誇りを持ち、一丸となつてこそ大きな成果が生まれるものだと感じた。

宮崎県が今元気に感じられるのは何よりもそこに大きな要因があるように思えた。また注目されることがきっかけとなり、自信と自覚を住民一人一人が更に持つようになっていのではないかと思う。地域、企業といったあらゆる組織においても個人においても注目されることは非常に重要で、注目また期待されてこそ、責任や自信、やる気、自覚、そういったものが生まれるような気がした。

- ②加えて、組織の発展には常識や枠にとられない斬新なアイデア・発想が必要不可欠であることを知った。人は得てして、いつの間にか、自分の中に常識や限界を作り、思考が固まってしまうことがある

ように感じる。この産政塾の大きな目的である、自分の殻を破ることに共通する部分だと思うが、自分の枠を超えて、大きな視点に立ち、思い切ったアイデアを生み出す力が大切だと思った。またそれを実行する『行動力』も同じく重要だ。

最後に、やはり一番に感じたことは、「何事も自分に関係ないと思つては何も始まらない」ということである。どんな小さなことでも、自分にできることを精一杯やること、そしてそれを続けていくが大事だと思った。

『問題意識や当事者意識を持つことの大切さ』『積み重ねと継続することの重要性』良く耳にすることだが、その大事さを身をもって学ぶことができた。自分の人生の主役は誰でもない自分であるということをおぼろげに思い出したいと思う。

地域活性化というテーマであったが、社会人、企業人として、また何より一人の人間として、ただの知識ではなく、内面からも学ぶことも多い、実りのある研修であった。今回の研修は間違いなく、自分の人生の中で決して忘れることのない貴重な体験になったと思う。今回学んだこと、感じたことを周りの人にも伝えると同時に今後の人生に活かしていきたい。

最後にこのような貴重な経験をさせていただいた、宮崎県の方々、産政塾の関係者の方をはじめ19期生の皆様、またこの産政塾へ参加を応援いただいた方に心から感謝いたします。本当にありがとうございました。



第5回 産政塾テーマ

すべての始まりは情熱から

～FC岐阜のチャレンジ・スピリットに学ぶ～



中部電力株式会社

中和田 教仁

1. 今回の企画にあたって

(1)問題意識

「情熱」とは一体なんだろう。

社会人になり、考えてみればいつのまにか「情熱」「夢」という言葉すら忘れ、日々の業務に埋没している自分がある。

今回、我々産政塾に集った仲間に通じたテーマは、「殻の外に飛び出そう」である。

『「殻の外に飛び出すため」に必要なのは、もしかしたらこの「情熱」「夢」に代表される「気持ち」なのでは。』そう仮説を立てた我々企画チーム、Bグループメンバーは、今回の企画にあたりなんと3時間に亘り「情熱とは何か」について議論した。

(2) 情熱とは何か

「情熱」って、何だろう。例えば、人間好きな事にはある程度「情熱」を持って取り組むことができる。趣味や、スポーツが好例ではないだろうか。では、「情熱」は楽しいこと、好きな事に取り組むことから生まれるのか。

しかし、世の中には「困難な事」「嫌な

事」にも情熱を持って熱心に取り組んでいる人もいる。

振り返って我々が日々こなしている「仕事」「日常業務」について考えてみると、例えば「やりたい仕事」もあるだろうし「できればやりたくなかった仕事」もある。どうせやるなら、楽しくやった方が良く、身に付くものも多いはずだ。

その「楽しくやれるかどうか」の分岐点が「情熱」なのではないか。では、我々が殻の外に飛び出す為に必要かもしれない「情熱」とは、決して楽しい事に取り組むことから生まれるものではないのではないかと。もしかしたら困難な事でも夢を持って、前向きに挑戦し続けると、いずれ「情熱」に変化していくのではないかと。

そう仮説を立てた我々Bグループは、『数々の困難を乗り越え、奇跡のJ2昇格を果たしたFC岐阜を訪問し、その「情熱」の源を探ることで「殻の外に飛び出す」キッカケを探る』ことを企画として決定した。

2. 今西GMとの出会い・講演

(1)今西GMとは

現在FC岐阜をGM（ゼネラル・マネジャー）として率いる今西GMは、日本にGMという職業を定着させるきっかけを作った方である。元東洋工業（現マツダ）サッカー部でDFとして日本リーグ4連覇、日本代表入りを果たし、その後もサンフレッチェ広島（現広島）の総監督（GM）として2年目1stステージ優勝、その後発Jクラブの誕生にも指導的な役割を果たされるなど、日本サッカー界に大きな足跡を残された方である。

我々は、今西GMの講演を伺うことにより、そのチャレンジ精神・「情熱」の源を伺うことにした。

(2)今西GMの講演

約1時間30分に亘る講演内容の全ては紹介できないが、特に私が感銘を受けたことを以下に記す。

○プロとアマの違い

・プロであるほど、チームの結果を大切にす。個人の結果にこだわらない。アマチュアほど自分・個人の結果にこだわる。

○リーダーシップとは

・リーダーとは、なろうと思ってなるものではない。個人ではなく、集団の一員として、例えば集団に所属していれば便所掃除でもなんでも良い、「誰かがやらなくてはならないこと」がある。これらをとにかく全力でひたむきにやる。そうすると、「あいつには世話になった」という人が増えてくる。その人達は、困った時にいつか助けてくれる。そういう人を何人作れるかがリーダーシップだと思う。だから、リー

ダーとはなろうと思ってなるのではない。その人の生き様の結果である。ひたむきに頑張る結果、周りが見えなくなる。リーダーにしてくれる。

3. 服部強化部長によるサッカー練習

今西GMの講演を拝聴した後、服部強化部長兼地域貢献推進部長によるサッカー練習の指導をいただき、1時間ほど汗を流した。練習後、服部強化部長からは、以下のようなお話をいただいた。

- ・今日の練習では、意識的に、隣の人と手をつないだり、他の人の名前を呼び合うなど、コミュニケーションを重視した練習を取り入れた。
 - ・例えば日常の業務で、隣の人と手をつないだりすることがあるだろうか。
 - ・しかし、サッカーでは、ある人がゴールを決めると、汗ダクダクの男が、みんなで抱き合って喜ぶ。冷静に考えると、気持ち悪い光景である。
 - ・しかし、これこそがチームプレーなのである。ゴールは、その人個人の力ではない。チームとしての協力によって成り立つものである。だからこそ、喜びも大きい。抱き合うこともできる。
 - ・今日皆さんは、自然と隣の人と手をつないだ。これは、皆さんが組織の一員としての役割を自覚し、その役割を果たそうとしたからだ。
 - ・今西GMからのお話にもあった「プロとは」ということを、少しでも感じていただいたとしたら幸いである。
- チーム（組織）として結果を出せる人間が本当のプロ。そのお話を再認識でき、さらに

「情熱」についての考えを深めることのできた練習であった。

4. 終わりに

今回の産政塾では、『「組織」「チーム」として結果を出せるのが、本当のプロ』という今西GMの講演を聞き、さらには運動を通じて体験し、学びを深めることができた。

チームの一員である以上、与えられた役割には必ず意味がある。会社であれ組織であれ、その経緯がどうであれ自分の意志で参加

している以上、与えられた役割をひたむきにやりきることが大切なのではないか。我々Bグループのテーマであった「情熱」とは、その組織の一員として、「自分だけではなく、みんなの成功のために」を考えることのできる責任感なのではないか。

それが「情熱」の答えではないかも知れない。しかし、私自身は今回のFC岐阜訪問を通じてこのように感じ、殻の外に一步踏み出すための一つの大きな経験を得ることができた。

以上





第6回 産政塾テーマ

富士山に挑戦！ 富士山麓に塾生泣く！



東海理化労働組合
山口久雄

1. はじめに

私たち産政塾生は、社会人としてある程度の年月を重ねてきている中で、これまでの経験を糧としつつ、未知の世界へ足を踏み入れ、多くのことを吸収できる時期を迎えているように思う。しかしその一方で、これまでの経験を重視するあまり、新しい何かに挑戦することに躊躇したり、自らが勝手に限界点を設定したりする気持ちになってしまうことも少なくない。

これまで19期産政塾では「殻の外へ踏み出そう！」というテーマのもと、本当に数多くの素晴らしい経験を塾生全員で体感してきた。そして今回が最後の企画となる。さまざまな刺激を受けながら共に学んできた集大成として、皆で本気で何かに挑戦し、自分たちが決めたりミッターを取り外し、真の意味で殻の外に踏み出したい。そんな思いが今回の企画の根底にあった。

2. 企画のねらい

殻の外へ踏み出すには「本気で挑戦する

心」が絶対に必要である。しかし、そんな気持ち味わうためには、「達成できないかもしれない」「結末が全く予測できない」ことへの挑戦が必須だった。そのような企画が果たしてあるのだろうか。企画チームは悩みに悩んだ末、ついに1つの結論に至った。それが「富士山登山」であった。

日本人にとって特別な存在である「富士山」の登頂を目指すことは、その一方で大きなリスクを背負う事にもなる。当然ではあるが、全員が登頂できる保証などどこにも無いし、天候によっては全員が登頂を断念せざるを得ないケースも考えられる。企画自体が丸つぶれになる可能性もある。しかし、そういった予想もつかない企画であるからこそ「本気で挑戦する心」が芽生えるに違いない。産政塾生としての活動は終わりを迎えるつあるが、我々にとって最も大事なことは、「産政塾で感じた挑戦心を自らの心に刻みつけ、今後の人生でしっかりと生かすこと」である。富士山頂の素晴らしい景色と一緒に、山頂で感じるであろう「挑戦後の達成感」を心に刻み付けることが、塾生にとって一生の

思い出となり、そして大きな財産になるはずだ。そう考えるに至った。

3. 事前準備

6月中旬には日程も決まり、7月27日(日)に登り始め、翌28日(月)に下山することとなった。そして1ヶ月前の6月下旬頃から、塾生は本格的な事前準備に入ることとなった。登山の未経験者が多かったため、皆で情報を交換し合いながら各自が装備を整え始めた。当然、肉体的な準備も必要であるため、塾生は仕事の合間を見つけてのトレーニングに励むこととなった。「趣味で登るわけではない。皆で山頂にたどり着くために、やれる限りの準備をやっておきたい」といった声も聞こえてくるようになった。塾生達にとっては、1ヶ月前からすでに登山は始まっていたのかもしれない。

登山日が近づくにつれて、塾生の間に心地よい緊張感が漂ってきたように感じられた。そういった雰囲気の中で「富士山の前に、別の山で登山を経験しておこう」という企画が持ち上がり、猿投山や金華山での事前練習が行われた。塾生の間で結束力が深まっていくのが、はっきりと実感できるようになってきた時期であった。それは「もし仮に登頂が失敗に終わったとしても、これほどまでに各塾生が積極的に取り組んできたのだから、十分に意味のある企画であった」と思える程であった。

4. 富士登山へ

(1) 8合目まで

7月27日(日)名古屋駅に朝8時に集合し、バスを1台貸し切って一路富士山へ。15時に五

合目に到着し、いよいよ出発と意気込んだ矢先、激しい雷雨に襲われた。一時的なものとはいえ、やはり山の天気は変わりやすい。30分くらいたって雷雲が去り、ようやく出発となった。ガイドの方の先導のもと、塾生総勢21名はひたすら歩き続けた。6合目に着いたあたりで、再び雨が降り出した。雨具を着る一方、この時点ではまだ気温も暑く、温度調整に苦労した。登り続けるうちに次第に疲労も増してきており、所々休憩をとり歩き続けた。足場も登り続けるにつれ、岩や砂利が増え、歩きにくくなってきた。7合目あたりでガイドの方が、「今日泊まる8合目の山小屋はあれですね」と指をさして教えてくれた山小屋は遥か遠くにポツンと小さく見えた。「あそこまでたどり着けるだろうか」登頂失敗するのは、自分ではなかろうかという不安がよぎった。

20時になるとすっかり暗くなり、ヘッドランプがないと歩けない暗さとなった。また気温も下がり寒い。この頃になると、先が見えない不安と足の重さなどで余計なことなど考えたくない精神状態だった。息も上がり、高山病への不安も高まる。どの塾生も疲労の色は隠せない状態だったが、誰ひとり断念しようとする者はいなかった。私自身、太ももがブルブル痙攣している状態だったが、気持ちが揺らぐことはなかった。もし、これが一人で登っていたらこの時点で断念していたかもしれない。そして、21時頃今晚仮眠をとる山小屋に塾生到着した。

(2) 富士山頂～下山

山小屋で約3時間の仮眠をとり、28日2時富士山頂へと再び歩き始めた。この時間にな

るとご来光目当ての登山客で、登山道の前も後ろも溢れていた。そのためか歩くスピードが遅くなったため、多少余裕があった。もちろん疲れは残っていたが、睡眠前にガイドの方に足のマッサージをして頂いたせいか幾分足も軽くなっていた。

9合目を越え、途中前方の混雑を避け、人の少ない下山道を登っていくうちに、頂上が視界に入ってきた。そして、4時30分頃、富士山頂にとうとう到着した。塾生全員が登り切った。一人の脱落者も出さなかった。天気も非常に良く、ご来光を拝むことができた。まさにそれは「挑戦後の達成感」を心に刻み付けることができた瞬間でもあった。

その後山頂で記念写真を取り、朝食を食べた後、下山。下山は膝に非常に負担が掛かり、途中膝を痛めてしまった塾生もいたが、ガイドの方の協力もあり、全員自力で五合目に戻ることができた。これもまた違う意味での「達成感」だった。

5. 最後に

今回全員が頂上に登頂することができたのは、全員が事前に自ら入念に訓練し準備したのはもちろんのこと、「本気で挑戦する心」を持つことができたことができたからだと感じる。本気になって塾生ひとりひとりが殻の外に踏み出したからこそこの企画を進めることができたと思う。そういう意味では今回全員が登頂することができなかったとしても、企画から登頂当日までのプロセスを考えれば、悔いは残らなかったのではないだろうか。殻の外に踏み出したことによって、塾生ひとりひとりの大きな財産となった。この財産はひとりひとりの将来のために役立てられることになると思う。最後に、今回お世話になったガイドの方、事務局の松井さん、塾生のみなさん、そして企画から携わったCグループのみなさんに感謝申し上げる。



第4回 産政塾活動報告

第4回の会合を6月12・13日（木・金）に開催した。『宮崎県の地域活性化の取り組みを学ぶ』というテーマで、東国原知事誕生で活況を呈している宮崎県を訪ね、地域活性化の取り組みを現地・現物・現認し、私達の住む町づくりについて、考える機会とした。最初に、宮崎県庁を訪ね、県職員の方達から宮崎県の将来ビジョンとプロセスについて、お話を伺った。「地域の声に対し自らの言葉で答える知事の出現で、引っ込み思案な県民が『これはできん』から『どげんかせんといかん』へと意識が高まり、県民みんなの知恵を出し合う機運が生まれた。話し合いを重視し、市町村と地域一体となった地域づくりへの取り組みを支援・後押しを行う。」と力強くお話された。その後、宮崎の主要産業となる「食」・「観光」産業の現場であるマンゴー選果場と西の都酒造を訪ねた。生産から流通まで携わる人達が「たくさんの人達においしいものを」という心を持ち、オリジナルの生産方法や信頼向上のため徹底的な品質チェック・番号管理などの工夫を施しブランドを高める努力を行っていた。観光産業では、高千穂を訪ねた。高千穂のかけがえのない良さにこだわり、心がなごむ日本の古里・暮らしづくりというビジョンを掲げ、住民一体となり取り組んでいた。最後に、私達の住む町づくりについて何ができるのか全員で議論し、①町のよさを引き出し伸ばすこと②地域活性化のキーワードは人、人とのつながり③一人ひとりが自らできる小さなことから着実に行動するという意見が多かった。地域活性化と大上段に構えず、身近なことで、自らできる小さなことから着実に行動に移すことの重要性を確認しあった。

【県職員の方達によるご講演】



【県庁をバックに記念写真】



【マンゴーの出荷場にて】



【西の都酒造にて】



【高千穂にて】



【塾生全員で議論】



第4回企画担当：Dグループ
メンバー：近藤 智也（全ユニー労働組合）
森下 宏浩（トヨタ自動車労働組合）
皆川 和孝（トヨタ車体株式会社）
泉 祐輔（東邦ガス株式会社）
北村 美帆（デンソー労働組合）
松尾康史郎（愛知製鋼株式会社）

第5回 産政塾活動報告

第5回の会合を7月10日(休)に開催した。『すべての始まりは'情熱'から』というテーマで、F C 岐阜を訪ね、情熱の源を探り、自らの心に更なる情熱を燃やす機会とした。今西GMより、長年の実体験をもとにしたリーダーの心得や今後の人生を充実するための貴重なお言葉をいただいた。『①話しを聞いてあげること、相手の欲していることを理解してあげること、このようなことができれば人は集まる。②役割をもたせ、勝たせてやる。そして試合に出してやること。組織の求心力につながる。③結果を求める前に、自らができることをコツコツやる。④負けん気は大事。でも切れてはいけない。たとえ自分の考え方と違う人がいたとしても、自らのやり方で勝負。⑤迷わずがむしゃらにやれ』とのお言葉はとても印象的であった。その後、服部部長の指導のもと、サッカーボールを使って運動した。ゴールを入れた瞬間は抱き合い皆で喜びあった。その姿は無邪気で滑稽であったが、とてもまぶしかった。今西GMからの激励のお言葉を胸に、前向きな気持ちを持って、果敢に行動し自らの人生を充実させようと誓った。（『心が変われば行動が変わる。行動が変われば習慣が変わる。習慣が変われば性格が変わる。性格が変われば人生が変わる。』。）

【今西GMによるご講演】



【講師と塾生との意見交換】



【服部部長指導のもと皆で運動】



【今西GMからの激励のお言葉】



第5回企画担当：Bグループ

メンバー：小澤 真純（関東自動車工業株式会社）

上田 治（トヨタ紡織株式会社）

佐々木麻子（刈谷市役所）

筑尾 康範（丸栄労働組合）

塗師尾 充（トヨタ車体労働組合）

中和田教仁（中部電力株式会社）

第6回 産政塾活動報告

第6回の会合を7月27・28日（日・月）に開催した。様々な刺激を受けながら共に学んできた集大成として、皆で本気で何かに挑戦し、自分たちが決めた限界を取っ払い、真に殻を踏み出そう！ということで、富士山に皆で挑戦することにした。チャレンジするには一定のリスクも存在する。万が一、登れなかった場合、必要以上に責任を感じる人や、無理をして病気になってしまう可能性もある。そうした心配から、登るまでのプロセスを重要視しようと、近辺の山で事前練習会を実施した。これが功を奏し、全員のモチベーションを高めるとともに、本音が言える仲に近づいた。当日を迎え、バスの中でも、歌を歌いながら、気分を高めていった。登山口に到着すると、激しい雨に見舞われ、自然の気まぐれに不安を掻き立てられた。いざ登山。7合目から8合目にかけて、塾生みな言葉少なく笑顔が消え、肉体的にも相当に疲れ果てていた。頑張ろうとの声掛けだけでなく、持ち寄った食べ物を分け合いながら助け合った。山頂まで2時間。胸突八丁の道が続く。もう言葉はでない。気力をふりしぼった。見事、全員が登頂した。あれだけ遠くに見えた富士山であったが、苦しいながらも確実に歩を進めたことにより、全員登頂することができた。また苦しい中でも皆で励ましあうことで、あきらめることなく歩くことができた。塾生の旅はまだ続く。それぞれの道を一步づつ着実に歩いて行くことになると思う。

【企画グループによる事前練習会】



【6合目】



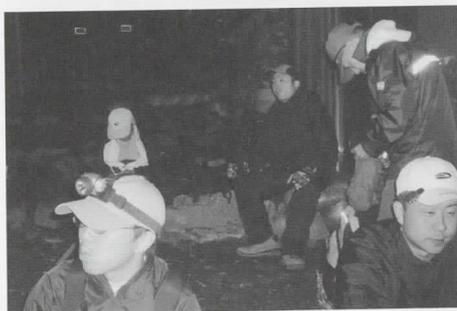
【山頂にて全員で記念写真】



【いざ富士山に挑戦!!】



【8合目】



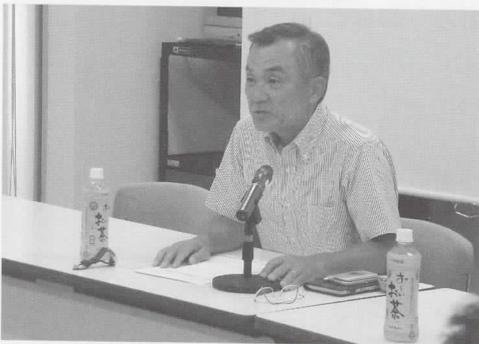
第6回企画担当：Cグループ
メンバー：山口 久雄（東海理化労働組合）
吉清 一博（トヨタ自動車株式会社）
荻野 聡子（松坂屋労働組合）
新金 恵介（アイシン精機株式会社）
三田地勇也（中部電力労働組合）

第7回 産政塾活動報告

閉塾式を8月21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活発に議論した。議論の中では、「殻」について改めて考え直すとともに、「一歩踏み出す」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19期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い、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。塾生に代わって、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



グループ毎に発表



今後の決意を語る



より一層のご活躍を期待します!!



2008年6月1日から8月末までの主な活動

- 6月1日(月) 関西国際産業関係研究所 年次総会に参加
- 6月5日(木) 中部産政研設立20周年記念セミナー
「企業経営と人づくり」
トヨタ自動社(株) 取締役副社長 木下 光男氏
- 6月12日～13日 第4回産政塾
宮崎県を訪ねて「地域活性化の取り組みについて学ぶ」
- 6月16日(月) 中間監査
- 6月20日(金) 第20期調査研究テーマ 第6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」
- 6月23日(月) 第20期全トヨタ労連受託テーマ：研究主査打ち合せ
- 6月末 中部産政研設立20周年記念特集号発行
- 7月9日(水) 第5回産政塾
F C岐阜を訪ねて「夢に向かって挑戦する姿勢から『情熱』を学ぶ」
- 7月中旬～下旬 賛助会員への活動報告 (意見交換)
- 7月25日(金) 第20期調査研究テーマ 第7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」
- 7月27日～28日 第6回産政塾
「皆で富士山に挑戦 ～富士山麓に塾生泣く～」
- 8月20日(水) 第41回理事会、評議員会開催
中部産政研設立20周年記念講演会 & 記念レセプション開催
- 8月21日(木) 第19回産政塾 閉塾式 「殻の外に踏み出そう」

20周年記念行事

中部産政研設立20周年を記念した行事を、平成20年8月20日(木)に名鉄ニューグランドホテルで開催した。第1部の記念講演会には、トヨタグループ企業労使をはじめ中部地区の主要企業各社の労使代表や学識者も加わり、230名を超える参加者があった。

最初に、第20期研究「生産現場における高齢者が活躍できる職場づくりと課題」について、南山大学総合政策学部の村松久良光教授から報告があった。改正高齢者雇用安定法が施行され、今後高齢者が継続的に増加していくことが想定される中、再雇用者本人、職場の管理監督者や企業人事へのアンケート調査などを踏まえ、高齢者の雇用拡大に伴う職場管理上の課題と今後の対応策、更には労使が果たす役割などについて報告した。今回の報告は中間報告ともいべきもので、最終報告書は近々発行の予定となっている。



村松久良光先生



次に、中部産政研顧問の法政大学名誉教授小池和男先生の記念講演、「海外日本企業の人材形成」—もの造りにおける知的熟練—があった。小池先生には、中部産政研設立以来、様々な面で大きくお世話になっている。今回の記念講演は、“日本企業の企業経営、仕事方式は、海外でも通用するのか”の命題のもと、トヨタ自動車の米国、英国、タイの3工場における生産ラインの設計とそれを構築する担当者に焦点を当て、現地の多くの関係者へのヒアリング調査などを踏まえて比較調査したものである。人材を育て活用する日本的なやり方が、いかに高い生産効率に結びつくかその核心に迫った内容であった。詳細な内容は、「海外日本企業の人材形成」(東洋経済新報社)で発刊されている。



小池和男先生



第2部では20周年記念レセプションを開催した。中部産政研理事長の東正元の開会挨拶、トヨタ自動車(株)取締役副社長の木下光男氏と初代理事長の梅村志郎氏のお祝いのお言葉の後、小池先生による乾杯の音頭によって、懇談に入った。会場には、中部産政研の賛助会員企業労使の代表の方々や顧問・研究員の先生方、また中部産政研の歴代スタッフなど、多数の参加があった。会場のいたるところで人の輪ができ、和やかに懇談が続いた。また閉会前に、当日の理事会にて次期理事長に選任された加藤裕治氏より挨拶があった。最後に、幣財団常任顧問の小田桐勝巳より閉会の挨拶を行い、盛大に行われた20周年記念レセプションも終了した。



東理事長の挨拶



木下副社長の祝辞



初代理事長の梅村志郎氏



小池先生の祝辞



多くの参加者



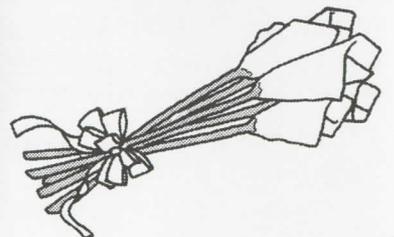
新理事長の加藤裕治より挨拶



小田桐常任顧問の閉会挨拶



和やかに懇談・交流



役員改選について

8月20日(水)に第41回理事会、評議員会が開催され、第20期中間事業報告、予算執行状況報告や次期(第21期)事業計画と予算、及び役員、評議員、特別委員の選任に関する議事が承認された。

そこで本年8月末をもって、東 正元氏が理事長を退任し、9月1日付で新たに加藤裕治氏(前自動車総連会長)が第6代の理事長に就任することが決まった。

本年9月より第21期(2008.9~2009.8)がスタートした。新理事長には、加藤裕治氏が就任し、新たな体制で第1歩を踏み出した。

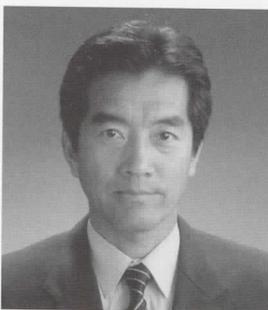
弊財団は、1988年9月に「我が国の産業・技術の中核である中部地方に足場をおいて、産業や労働に関わる諸問題について調査研究を行うと共に教育啓蒙活動を行い、我が国の良好な労使関係の形成と国民経済の発展に寄与する」目的で設立され活動を開始して以来、20周年を迎えた。中部地方の主要な労働組合と企業によって運営し、学識者と企業労使が共同で実証的な研究をするユニークな研究機関として、これまで関係各位の格段のご理解、ご支援と諸先輩方をはじめ多くの方のご協力を得て着実な実績を積み重ねてきたものと確信している。

本年、設立20周年記念行事を開催し、これまでの20年の歩みを振り返りつつも、今後に向けた新たな活動、視点についても大変多くの方からご示唆を頂いた。

今後、世界的な熾烈な競争と急速なグローバル展開の中で難しい企業経営を迫られており、企業競争力の源泉である「人」に焦点を当て、労使相互信頼を絆に「人の意欲、活力を引き出す」提言活動は大変意義があり注目されている。

私ども役職員一同、これまで以上に使命感を持って弊財団の一層の充実、発展に専心努力していく所存ですので関係各位の変わらぬご支援、ご協力をお願いいたします。

— 理事長経歴 —



氏 名 加藤 裕治
現 職 (財)中部産業・労働政策研究会 理事長
出身地 愛知県
生年月日 1951年12月29日

<経歴>

1975年4月 トヨタ自動車株式会社 入社
1984年9月 トヨタ自動車労働組合 専従
1988年9月 トヨタ自動車労働組合 書記長
1992年9月 自動車総連 事務局次長
1998年9月 自動車総連 事務局長
2001年9月 自動車総連 会長
2001年10月 連合 副会長
2005年10月 IMF-JC 議長
2008年9月 (財)中部産業・労働政策研究会 理事長
2008年9月現在

退任にあたって

主任研究員

松 井 英 治



中部産政研に派遣され4年が経ち、9月1日付けで職場に戻ることにになりました。着任した当初を振り返ると、正直、わからないことばかりで、冷や汗の毎日でした。そんな折、当時の事務局長から、「何事もこだわりを持つと新たな発見ができるのだぞ。新たな発見を楽しめ!!」との激励をいただいた。実際、中部産政研の諸先輩方は、自らで問題意識を持ち、どこから持ってきたのかわからないほどの黄ばんだ古い資料を引っ張りだして調べたり、地道なヒアリングを通じ現状把握するなど熱心に研究に取り組まれていた。諸先輩方のこの執念ともいえる地道な努力はどこから来るのかその答えを探りながらも、この4年間、自己研鑽してきた。

自分自身、調査研究に携わり、様々な知識を得ることになった。とくにヒアリングで得た情報は、非常にためになった。本で得た内容とは異なった事実を聞くと、得した気分になり、さらにもっと知ろうとなる。知識が増えるにつれ、いくつかの考え方を持つようになる。さらにもっと知ろうと様々な人にアドバイスを聞くと、不思議なことに自分の考え方が整理されていく（創られていく）のである。まさに喜びを感じる瞬間である。これが新たな発見を楽しめということなのか。まだまだ、先輩方の領域には届かないが、そんな感情が芽生えたのである。

調査研究というものは、本を読んでまとめるほど簡単なものではない。本は参考にはなるが、自分の考えではない。ヒアリングやアンケート調査を通じ現状をしっかりと学び、その結果をもとに、自らで考え・調べてみる。こうした積み重ねにより自らの考え方が創られていく。その過程は、決して華やかなものではない。本当に地味な作業であり継続性が求められるのである。産みの苦しみを感じるとともに、地道な努力の必要性をひしひしと感じる4年間であった。ここでの経験を生かして、職場に戻ってもひたむきに努力し頑張りたい。

中部産政研の皆様をはじめ、関係諸兄の皆様には、この場を借りてお礼申し上げます。4年間、どうも本当に有難うございます。

新任研究員紹介

主任研究員

高橋 若葉



会員の皆様、はじめまして。9月15日付で全トヨタ労働組合連合会より派遣され、本会主任研究員として着任しました 高橋若葉です。1992年にトヨタ車体株式会社に入社し、最初の配属は生産管理部でした。2002年からはトヨタ車体労働組合の専従執行委員となり、会社生活とはまた違う貴重な経験を積んでまいりました。そして6年間、多くの人に支えられ、たくさんの感動をもらいました。

産政研は、これまでの労働組合の活動とは異なることや、「主任研究員」という肩書きにも、正直戸惑っています。ただ、今までと違う何か新しいことが経験できること、また新しい人たちと出会えることにワクワクしています。

中部産政研が発足し、20年が経ちました。諸先輩方が築き上げてきたこの歴史を大切にしながら、自分なりに努力をしてまいりますので、皆様のご指導、ご鞭撻のほどよろしくお願いいたします。

<略歴>

1969年5月 愛知県刈谷市生まれ

1990年3月 東海学園女子短期大学卒業

1990年4月 トヨタ車体株式会社入社

2002年9月 トヨタ車体労働組合 専従執行委員

2008年9月 全トヨタ労連常任執行委員着任と同時に (財) 中部産政研派遣

現在、全トヨタ労連 総合政策室国際局 部長、(財) 中部産政研主任研究員

<趣味>

海外旅行、写真

編集後記

企業労使は、立場は異なるが、使が良ければ労も良く、労が良ければ使も良いというパートナーであり、運命共同体の関係にある。一方、良好で健全な労使関係には、緊張感が必要である。堅実な企業経営を行っている企業には、必ず言い難いことを率直に物言いする労働組合が存在するという。言い難いことをハッキリ言って交渉するには、それなりの裏づけが求められる。そのためには、職場の情報をタイムリーに収集し、実態を把握、分析して百戦錬磨の経営側と同じ土俵で議論する力量が求められる。なかなか大変なことではあるが、「労働組合の強さは、一言で言えば、職場で何が起きているかを誰よりも一番良く知っていること」にある。

現場で人が育っているのか、育っていないなら何故か、職場で働く組合員の一人一人の声、気持ちを聞き、生き生きと働き甲斐のある職場かどうか皆で考え議論する。問題があればまずは、職場の管理者とよく話し合うことである。組合のカウンターパート機能とは、各職場でのこうした地道で堅実な活動を積み重ねることであろう。職場の問題は、職場で解決するという「凡事の徹底」こそが今日のトヨタグループの実績に繋がっていると思う。(河原真一)

イチローが9月18日の試合でヒットを3本打ち、今シーズンも200本越えを達成した。これで8シーズン連続200本以上となり、100年以上昔の大リーガー、ウィーリー・キーラーの名前をよみがえらせた。これで日米通産3070本、張本勲氏のこれまでの記録3085本まで、残り15本となった(9月18日現在)。残り試合11試合なので、季刊誌が発行される頃には、その記録を破っているかも知れないし是非そう願いたい。ここで「たら、れば」を二つ。キーラーが活躍した100年前のルールでは、ファールはストライクでなかった。バットコントロールのうまいイチローなら、ボールをカットして好球を待つことが可能で、もし同じルールだったらもっとヒットを打っていたかも知れない。また、常に優勝争いをする強いチームにいたら、モチベーションが高くなって、もっと多くヒットを打ったかも知れないとも言われている。イチローのストイックでクールなプレースタイルは全く変わらず、軸が全くブレない。打撃でのブレというよりも、野球に対する取組みの姿勢である。いわば「ゾーン」に入っている。(矢辺憲二)

全トヨタ労連での研修初日の朝、カバハウスのトイレで掃除をしてくださる方から先に「おはようございます。」と挨拶をしてくれました。びっくりすると同時にとてもうれしくなりました。挨拶を交わすことができると、少しその人と心が繋がったような気持ちになります。その人を知るときっかけは挨拶だと思います。

トヨタ車体(株)の富士松工場には「あいさつ通り」が各ショップにあります。そこを通るときは必ずあいさつをしましょうと労使で設置し、あいさつ運動をしました。そのせいかどうかはわかりませんが、その「あいさつ通り」以外でも工場を歩いていると、多くの人が挨拶をしてくれて、以前よりうんと工場全体が明るくなったように感じています。

挨拶は、子供のときから当たり前でできていたはずなのに、いつからか、恥ずかしいとか面倒だからとかで、積極的にやらなくなってしまった人がいるような気がします。

以前行ったタイの山奥の学校の生徒、ホームステイした村の人たち、ケニアのマサイ族の村では、初めて会う見知らぬ私たちに変な顔をせず、笑顔で挨拶をしてくれました。挨拶がこんなにもうれしいものなんだって改めて感じさせられた瞬間でした。あいさつはうれしい!! (高橋若葉)

まさかの備えに

火災共済 自然災害共済風水害等給付金付
火災共済

自然災害共済

わが家の危機管理は大丈夫？

うちは、
火の管理を
しっかりしているから、
火事なんて…

あなたも
ホントにそうおもいますか？

大きな
自然災害なんて、
めったに
こないわよ。

**火災の実態****CHECK!** 出火件数・損害状況・死者数

消防庁「平成19年(1月～12月)における火災の概要」より

年間出火数54,579件で、約10分に1件の割合で発生。

損害額約1,254億円、1件あたり約230万円。

死者数2,001人、負傷者数8,471人。

CHECK! 出火原因ごとの火災発生状況

消防庁「平成19年(1月～12月)における火災の概要」より

放火・放火の疑い 11,117件

こんろ 6,086件

たばこ 5,701件

たき火 3,174件

ストーブ 1,587件

**出火原因のトップは、放火・放火の疑い!**

気をつけていても、自分では避けられない火災が意外に多いのが現実。

自然災害の実態**CHECK!**

日本各地で発生している自然災害

消防庁より(2008年7月1日現在)

2007年7月16日
新潟県中越沖地震

マグニチュード6.8
全壊963棟
半壊903棟
一部破損10,857棟

2004年10月23日
新潟県中越地震

マグニチュード6.8
全壊3,175棟
半壊13,775棟
一部破損104,660棟

2008年6月14日
岩手・宮城内陸地震

マグニチュード7.2
全壊23棟
半壊24棟
一部破損772棟

2005年3月20日
福岡県西方沖を震源とする地震

マグニチュード7.0
全壊133棟
半壊244棟
一部破損8,620棟

2007年3月25日
能登半島地震

マグニチュード6.9
全壊638棟
半壊1,563棟
一部破損13,556棟

1995年1月17日
阪神淡路大震災

マグニチュード7.3
全壊104,906棟
半壊144,274棟
一部破損390,506棟

2004年9月
台風18号

建物全・半壊、一部壊
66,593棟
浸水
8,196棟

2004年10月
台風23号

建物全・半壊、一部壊
19,489棟
浸水
55,409棟

2005年9月
台風14号と豪雨

建物全・半壊、一部壊
7,687棟
浸水
20,739棟

なにも対策していない人、
まだ間に合いますよ!

まさかの備えは、**火災共済**
自然災害共済 で!

全労済が火災共済を始めて50年。この間、制度改善をすすめながら、これまでに被災された組合員の方々に少しでも早い生活再建ができるよう共済金をお支払してきました。

この歴史ある火災共済と、さらなる安心のために生まれた自然災害共済が、皆さまのお宅の住宅・家財保障設計にお役に立てていただけることと思います。

詳しくは、労働組合、または、お近くの全労済へお問い合わせください。

資料のご請求は **全労済愛知県本部**
(愛知県労働者共済生活協同組合)

052-681-7741

[番号をお確かめのうえ、おかけください。]



責任品質。

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、組合員の皆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いる組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

●このチラシは制度の概要を説明したものです。ご契約の際には「パンフレット」「ご契約のてびき」を必ずご覧ください。

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、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

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20年9月30日 発行人 加藤裕治

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>