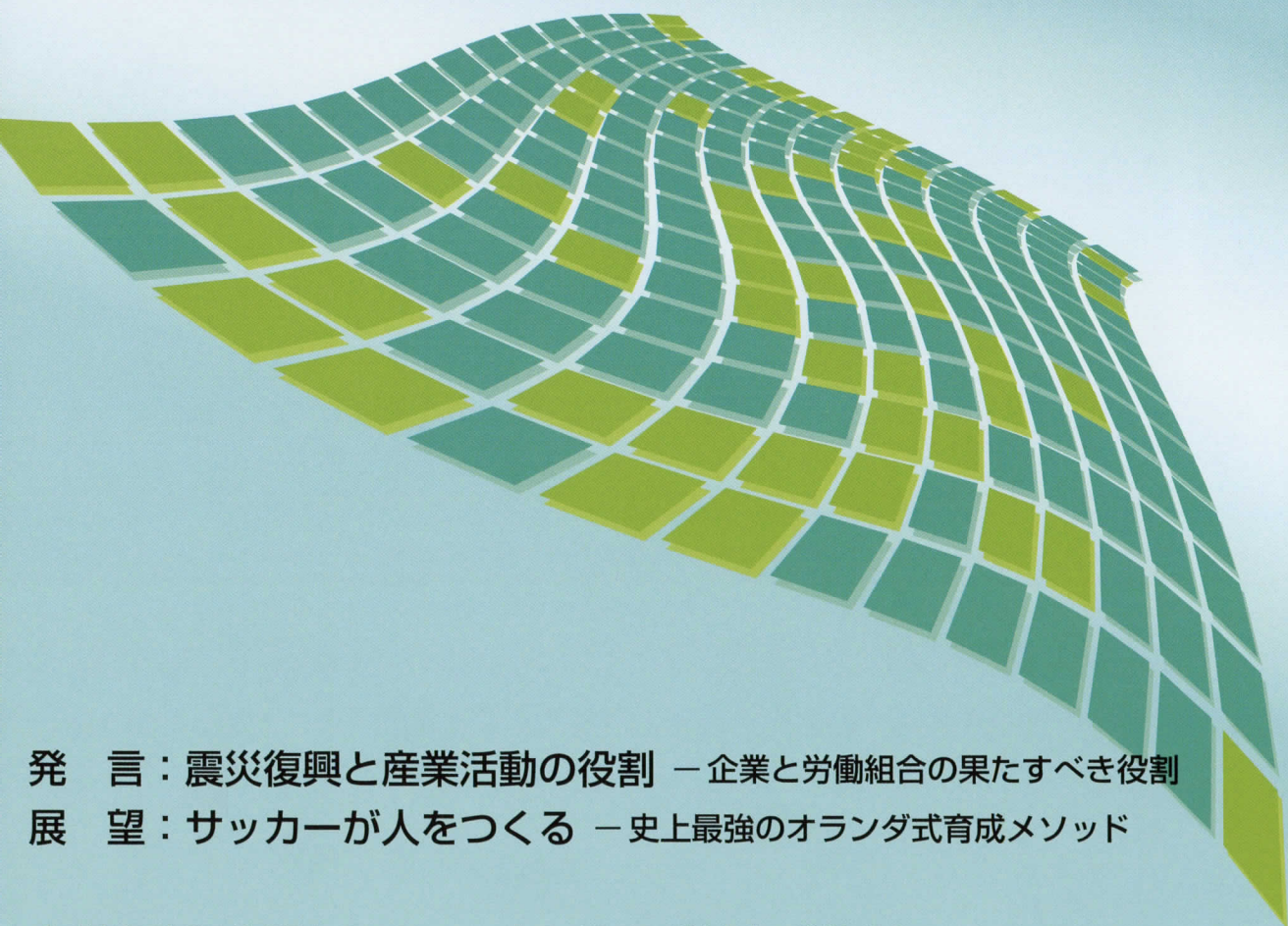


# 産 政 研 フォーラム

SUMMER, 2011

No. 90

特集：「人を創る」



発 言：震災復興と産業活動の役割 — 企業と労働組合の果たすべき役割

展 望：サッカーが人をつくる — 史上最強のオランダ式育成メソッド

中部産政研公開セミナー：申し込み受付中（巻末）





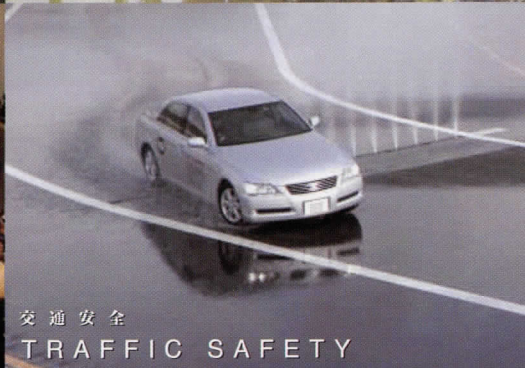
共生社会  
COMMUNITY CARE



環境  
ENVIRONMENT



芸術・文化  
CULTURE



交通安全  
TRAFFIC SAFETY



ボランティア  
VOLUNTEERS



人材育成  
EDUCATION

## 明日へ、つづく、つないでいく。

美しい自然を、人間は創りだすことができません。

現代のこのすばらしい文明も、私たちの力だけでは築けません。

いま、ここにあるすべては、過去より受け継いできた大切なもの。

この財産を豊かに育み、子どもたちの未来に手渡していくことが、  
いまを生きる私たちの役目ではないでしょうか。

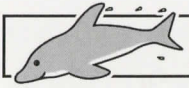
トヨタは「環境」「交通安全」「人材育成」をはじめ「芸術・文化」「共生社会」など  
幅広い分野で、さまざまな社会貢献活動を進めるとともに、  
社員のボランティア活動を積極的に支援しています。

日本で、世界で、地球市民の一員として、

豊かな社会づくりとその持続的な発展のための活動に取り組んでいます。

|                       |                                  |                            |       |
|-----------------------|----------------------------------|----------------------------|-------|
| 巻頭言                   | 自分を知る                            | 中部産政研 理事長 加藤 裕治            | …… 2  |
| 発 言                   | 震災復興と産業活動の役割 - 企業と労働組合の果たすべき役割 - | 東海学園大学経営学部 教授 下川 浩一        | …… 6  |
| 特 集                   | 「仕組みを創る」                         |                            |       |
|                       | 人材育成のこれからを考える                    | 学習院大学経済学部 教授 今野浩一郎         | …… 10 |
|                       | キャリアデザイン支援と人材育成                  | 法政大学経営学部経営学科 教授 川喜多 喬      | …… 15 |
|                       | グローバル経営環境下におけるエンジニアの戦略的育成マネジメント  | 同志社大学大学院総合政策科学研究科 教授 中田 喜文 | …… 21 |
| 展 望                   | サッカーが人をつくる - 史上最強のオランダ式育成メソッド -  | 神戸大学大学院経営学研究科 教授 高橋 潔      | …… 34 |
| 社会を見る眼④               | 学歴間賃金格差の正しい測り方                   | 大阪大学社会経済研究所 教授 大竹 文雄       | …… 40 |
| 労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方② | 年齢からみる役職者                        | 拓殖大学政経学部 准教授 杉浦 立明         | …… 45 |
|                       |                                  | 名古屋大学大学院経済研究科 教授 荒山 裕行     |       |
| 産政塾報告                 |                                  |                            | …… 53 |
| 産政研だより                |                                  |                            | …… 59 |
| BOOK                  |                                  |                            | …… 61 |
| 中部産政研公開セミナーのお知らせ      |                                  |                            | ……巻末  |





## 自分を知る



中部産政研

理事長 加藤 裕治

未曾有の大震災から3ヶ月。未だ復興の道筋は十分に見えておらず国民の多くが不安の中にある。まずは冒頭、亡くなられた方々、未だ見つかっていない方々への哀悼の意をささげるとともに、避難生活を余儀なくされている方々に心からお見舞いを申し上げたい。

日本はバブル崩壊後、21世紀への扉を開けたあとも、国の形、国の行く末、希望への道のりがなかなか見出せなくなり、一言で言えば「混沌」といわざるを得ない時間が流れてきた。もちろんいくつか未来に結びつく兆しは見えなくは無いが、どれ一つはっきりした道筋にはなっていない。そして残念ながら、今回の東日本大震災はその不確実性をさらに増してしまったともいえる。

そうした不確実性の中であって、私たちはこれからどうして行けばいいのか、多くの人がそのような気分を抱えているのではないだろうか。ただそのような悩ましくも苛立たしい状態にあっても私たちの前には日々課題は訪れるのであり、それを一つずつ乗り越えていかなければならない。そしてこの日本を次世代につなげていく使命が私たちにはある。

それを成し遂げていくのはほかならぬ自分自身でしかない。その現実だけは真理として厳として存在する。

自分がこれから、何が起こるかわからない時代を乗り越えていけるのか、そのために何かしなければならぬこと、しておかなければならぬことはあるのだろうか。そういうことを考えるために今大切だと思えることがある。それはまず「自分を知る」ことだと考える。なぜなら何をするにしろ、自分には何ができて、何が足りないかを知ることがまず第一歩と思えるからである。

しかし自分を知るといってもそれ自体がなかなか難しいことも事実である。どうすれば少しでも「自分を知る」ことができるのか、そのための重要な視点を3点挙げてみたい。

### 高い視野に立ってみる

今回の災害で、日本という国がどんな国であったのか改めて思い知らされたところがある。それは当たり前だが、日本は地震国であったということ。分っていたのに改めてしみじみ感じた人も多かったのではないだろう



か。地震国日本は巨大津波への対応も含め、想定される災害への対応レベルをこれまでよりも数段階上に設定しなければならなくなっている。そのコストは計り知れないが、しかし、少なくともこれから建造する構造物、整えるインフラ、街づくりで、従来の基準を前提として良いはずは無い。このことは災害対応に留めていい話ではない。全ての企業、全ての国民が「危機対応」という意味で、根本的にその価値観を変えなければならない。

企業活動の品質を測る基準であるISO14001の中で、その4.4.7に非常事態への備えの項目がある。これは企業活動の上で、環境に影響を与えるような非常事態が生じた場合の対応についての基準であるが、「可能性のある潜在的な非常事態を特定する手順及び対処の手順を確立する」とある。これをどう理解するかは人によって異なり得ると思うが、読みようによっては、これは「起こりえないだろう」というような想定を許さない意味と捉えることも可能である。トヨタ自動車では、車で何らかの異常事態が起こったとき、それをカバーできる安全策はもちろん講じるとしても、それすら機能しない異常事態を想定し、いかなるときもそのような場合には車を停止させる方向へと設計を見直したと聞いている。

今回の大震災の直後、「想定外」であったというような発言が目立った時期がある。しかし最近はそのような言葉は聞かれない。おそらく、災害や事故は「想定範囲」で起こるものではないことが身にしみてわかったからである。

災害のときはいつも言われることであるが、今回も、暴動や略奪を起こさない日本人の秩

序正しさ、我慢強さが賞賛された。これは日本民族の一大長所であることは間違いない。しかし、怒りは時にそれを次なる高いレベルの対応へのエネルギーにできることもある。

日本はムラ社会である。「あうん」で通じる社会だから争いごとを好まず、何事も穏便に済まそうとする。自己主張は最低限に抑えようとする。しかし、「想定される範囲」で物事が生じ、進んでいる時はそれでいいのかもしれないが、想定されない事態が生じるのだという前提で日々を生きるとすれば、もっと高いレベルで個人がものを考え、もっと激しく意見を戦わせ、より高い次元で事態に対応できるよう努力する必要がある。日本はそのような宿命を背負っている国であると思う。

## 自分を相対化してみる

百人百様、十人十色など、人は様々であるという意味の言葉はいろいろある。しかし、自分を知るためには「人はそれぞれだから」で終わってはいけないと思う。様々な才能、力、特徴を持った人の中で、自分はどのあたりに位置しているのだろう。そのように虚心坦懐に自分を相対的に客観視することによって、その比較している座標軸の中で「自分」の一面を知るとはとても意味のある事だと思う。

ところが残念なことに昨今の日本社会では人をそのように比べることを避ける風潮が強くなっている。それは多分教育が影響している。仕事柄いつも教育論になってしまい恐縮だが、例の「ゆとり教育」が、その実践の中心に、子どもを絶対値、個性で見ようという価値観を据えたことが大きいのではないかと

考えている。「ゆとり教育」は、他人との相対関係や序列で子供たちを見ず、その子の個性に着目し、どれだけ個の力が伸びたかの絶対値で評価してあげよう、という大原則を立てた。したがって通知表の5段階評価や、徒競走、成績順位など、人と比べる評価を学校ではしなくなってしまった。確かに個として子どもを尊重することは大切である。しかし、日本人はゆとり教育の理念の下で相当期間過ごしたことで、自分を相対化して見つめる厳しさを避けるようになってしまったように思う。だが、逆説的なようだが、「自分の個性」は人と同じことをやってみることでしか分らないものだ。こうした反省から、文科省は新しい学習指導要領においては集団による教育効果を再評価し、随所に取り入れたところである。

自分を相対化することは怖いことでもある。自分を相対化するためにまずすべきこと。それはできるだけ多くの人と交わり意見を戦わせ、自分と人との違いを素直に感じてみることである。相手を否定してかかるのではなく、その人の考え方と自分の違いを冷静に見つめることだ。人と出会う多くの機会の中でそのような努力を重ね、その中で自分なりの座標軸を作り、自分の位置を確認することである。そうすれば自分というものが「何者」か、少しは見えてくるはずである。

## 壁を動かしてみる

自分を知るための割合と簡単、確実な手段がある。それは壁を感じてみるということだ。中部産政研が主催している「産政塾」の統一テーマは「殻を破ろう」である。殻も壁も同じことを意味していると考えてほしい。殻と

いうと自分全部を包み込んでいる代物に思えるので壁に言い換えてみた。

壁は誰にもたくさんある。何をしても壁にぶつかる。しかし、壁はあってもそれにぶつかりその高さや厚みを感じてみないことにはそれを動かしたり、越えたりする気分にはならないだろう。生きていく上で、壁を動かそうとする努力を一切しなくなればその人の進歩はそこで止まってしまう。人は生きていく以上いろいろな壁にぶつかる。大切なことは、まず壁を十分に感じるのところまで進んでみて、それを評価し、動かし方を工夫し、動かしていくことである。

以前アントニオ猪木氏が、「今、若者に贈りたい言葉は何か」と問われて「壁にチャレンジすること、1センチでもいいから動かそうと思うこと」と言われているのを聞いてわが意を得た気持ちがした。壁は確かにあるがそれは必ず動かすことはできるのである。なぜなら人間は必ず努力した分だけ「力」がつくものだからである。これは至極当たり前の真理なのだが、いざやろうとしても難しいという人も多いだろう。そこで提案したいのは、壁の存在が極めてわかりやすい「体の運動」からアプローチしてみる方法である。

たとえば体が硬い、と言う人は前屈をやってみる。地面に指先がつかない人も多いはずだ。しかし一日に10回ほど毎日繰り返してみると、1週間もすれば1センチから2センチくらい伸びる。それを記録していく。必ずいつか両手を楽につけるようになるはずである。これは相当年齢の高い人でもやれる。体が柔らかくなるということは、体の中にある血管等も柔軟にするから健康づくりにもつながる。そんなことを楽しみながら壁を動か



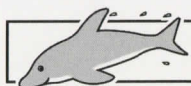
す実感を味わってみてはどうだろう。運動以外でも同じことである。自分の壁は自分で動かすしかないのだから。

## 生きる力の根源

企業経営に関し、「どんな変化にも対応できる筋肉質の企業体質を作り上げなければならない」とよく言われる。変化を想定することは難しい。本当に何が起こるか 100% 予測などできない。だからこそそうということが言われるのである。

人が生きていくということも同様だと思う。本当に不確実な時代である。どんな課題が出現するか分からない。しかし、そんな中でも自分のどこかを常に鍛えていくことはできるはずである。それがなんであったっていい、自分の壁がどこにあるかを意識しそれを動かそうと努力している自分を感じていることが大切な気がする。多分それこそが「生きる力」というものの本質ではないかと思うのである。





## 震災復興と産業活動の役割

### －企業と労働組合の果たすべき役割－



東海学園大学経営学部

教授 下 川 浩 一

#### 未曾有の震災がもたらしたもの

本年3月11日に発生したマグニチュード9.0という未曾有の大地震と大津波は、東北三県と一部は茨城、千葉をも巻き込んで前代未聞の被害をもたらした。かつての神戸の大震災に比べても死者・行方不明者の数だけで四倍以上、物的被害額は十倍から十五倍以上に及びまだまだ拡大する可能性が高い。それだけでなく今回は原子力発電所の大事故による放射線汚染事故に伴ういろいろな被害が、局地的な被害に止まらず広大な地域的被害とこの地域の農業と漁業にまで及びつつある。

このような事態に対応してとにかく被災者への救援だけに止まらず、これらの地域の復興と雇用創出、農漁業の補償だけでなく安定した事業展望が急がれる。さしあたりこれら地域の二次三次サプライヤーの再建や一部の自動車工場の地方移転計画―とくにナノテク電子部品や素材基盤などの工業基盤の再建は何よりも急がれる点であり、これについてはトヨタ、日産、ホンダなど業界として協力しつつ人材や技術者の派遣が始まるものと思わ

れるが、問題は当面の復興のレベルを越えた地域の思い切った改造のシナリオや工程表をどう作成し、どんな町づくりを進めるかである。重要なのは復興の方向性、中味であり、単なる消失した町の復旧ではなく、どんな町づくりに戦略的に乗り出すのかの方向性を打ち出し、それに沿って地域がそれぞれの智慧と工夫を自主的に出しつつ世界中が驚く位の早い速度で復興を遂げねばならぬ。

#### 望まれる政治のリーダーシップ

それにつけても少々歯がゆい思いを禁じえないのは、このような非常事態の中で与党が協力をいろいろ打診しても野党の中にこれを党利党略的かけ引きに使い、野党主導の戦略転換のきっかけとしようという下心が見え見えで、与野党協力がいつになったら実現するのか一向に展望が明らかにならないことである。もう一つ歯がゆさを感じるのは、いろいろ専門委員会や復興のための対策委員会などを立ち上げたのはよいが、今の菅政権がこの困難と危機をどんな方向と戦略で乗り切ろうと考えているのか、その戦略と方向性が明ら



かにならず政治のリーダーシップがさっぱり見えて来ないことである。専門委員会の専門家に議論して貰ってお智恵を拝借してそれから方向性を決めようというのであれば、それは本末転倒といわざるを得ない。とくに一次補正予算にからんで税金の国民負担や国債発行など財政的やりくりも大事だが、今の政権がこの危機をどのような方向性でもって展望を切り拓こうとしているのかを明示して、その実行についての方法論と財政問題は、それぞれの専門委員会の議論に委ねつつ実行可能なものをなるべく早く手を打っていくのが望ましい。

一連の経過を見ていると、大災害の直後は茫然自失、多くの死者や行方不明者が出たのだからそれは無理もないが、さらに大地震と津波被害、そしてそれらに加えて福島原発の放射能被害で30キロ圏の強制立ち退きと不幸が重なり、茫然自失は更に加速されたきらいがある。にもかかわらずこの事態を見て多くの国民が、これを何とかしなければの意気に燃え、そしてこれに加えて海外からの救援の声と救援活動に支えられ、被害地域と多くの被害者がこれにくじけることなく何とか自立して立ち上がろうとしているのは、心強い限りである。

今後は、こうした被害住民の方達の歯を食いしばって立ち上がろうとする姿に加えて、被害地三県の地方自治体、町村がこれを支援しながら復興の見取り図を描き今後の復興に一斉に動き出すしかない。この場合政府は全体の復興計画の大きなシナリオを作り、これを地方自治体がどう具体化するかは地方の智恵と裁量に委ね、真の地方自治と中央省庁の縄張りの壁を打ち破る好機とこれを捉え、こ

れまでの政府や政党が建前として唱えながら実行できなかった地方自治と中央省庁の規制をめぐる縄張り主義の打破を少なくとも復興地域だけでも打破し、復興特区には在来の習慣や中央省庁依存をなくする好機として真の改革を地方のイニシアティブで進めることが望ましい。中央政府はシナリオ作りと全体の調整者に徹するべきであろう。

## 産業界の役割

以上にみたように、まさに千年に一度といっても過言ではない巨大地震と津波の途方もない被害に直面する中で、日本の産業界、財界と他方における労働界はどのようにこの異常事態に向き合うべきであろうか。

幸いにして日本の大企業は、一昨年のリーマンショックの後遺症から何とか脱却し、北米市場、欧州市場のゆるやかな回復と中国、インド、ASEANなど新興国市場の急拡大に支えられて好決算に転じつつある。六大商社、自動車、まだかっこつきながら電子、半導体、そして現在のハイテク産業を支える素材産業などが曲がりなりにも好決算に転じつつある。これはかなり多くの日本企業の戦略行動が、かつてのアメリカ型のITバブルの頃にみられたような短期的利益やそれによる株主還元を自己目的とする傾向を改めつつあり、長期的戦略的投資—とくに先行開発などの技術革新誘発型投資—に力を入れ、長期的株価成長でもって株主に報いる方向に軌道修正を試みつつある。昨年来打ち続く円高に耐え、ここまで業績回復が可能となったのは、新興国市場シフトとこれを柱とする新たなグローバル戦略が功を奏し始めているということであろう。ところが今回の大震災に直面し

ふと気がついてみると、今回の大震災は単なる東北地方三陸部という局地的な大災害ではなく、この地域の産業の多くが日本企業のグローバル化のサプライチェーンの有力な一角を担っており、日本の企業のみならず世界のハイテク産業や企業の部品産業、とくに基盤加工や放電加工などの独自技術でグローバルなサプライチェーンの一角を形成しており、この地域の企業の中には零細ながらも世界的なシェア7割、8割というような独自技術を誇る企業も存在するという現実があるということである。要するに大災害は局地的なものでなく対岸の火事ではなかったという現実をいやという程に見せつけたといつてよい。

したがってこの地域の復興は、いったん崩壊したグローバルサプライチェーンの復権と結びつく日本や世界の製造業にとって、グローバルサプライチェーンの再構築と結びつく重要課題そのものである。

## 労働組合への期待

このような事態に直面して、個々の企業のこれら地域のハイテク基盤産業の再構築によるグローバルサプライチェーンの個別大企業ごとの支援だけではなく、業界がまとまって取り組むと同時に労働組合にとってもその力量が問われることになろうとしている。これまで日本の労働組合、とくに連合系のそれは大企業ごとの産業別単産中心で活動しており、大企業正規社員の雇用や社会保障、一定の賃金水準の確保には貢献したが、非正規雇用者や零細下請の労働者の組織化や権利擁護には力量を発揮しえなかった。今回の災害復興とサプライチェーン再構築の動きの中でこそ労働組合が政策提言と零細企業の再建を助

け、大きな力量を発揮できるチャンスである。組合員の中にもボランティアとして直接被災地の救援活動に従事した人も多いと思うが、それだけに止まらずこれら被害地域にもう一度再起のチャンスを与えるそのサポーターとなる今こそ絶好のチャンスである。

今回の大震災に加えてさらに大きな問題は、福島原子力発電所の国際的にも有名となった大事故の今後予想されるエネルギー問題である。菅総理は浜岡原子力発電所の停止という思い切った措置を発表したが、正に転ばぬ先の杖という点で大きな英断といつてよいが、問題は今後の国のエネルギー戦略をどう描くかである。今回の浜岡問題の処理が単なる一時の弥縫策に止まるか否かは、これからのエネルギー戦略の展開如何にかかわっているのである。筆者のみるところ今回の福島原発事故をきっかけに、原子力発電は大きな見直しは避けられず、如何にソフトランディングで危ない橋を渡りつつ脱原発に方向を切り替えるかにかかっている。今後太陽光発電、風力発電、地熱発電、電気自動車、プラグインハイブリッド車、燃料電池車による小規模個別発電とそのスマートグリッドによるネットワーク化など、エネルギーインフラの革新的見直しが求められている。しかもそれは今後加速されることはあっても猶予の時間は余り与えられず、むしろ脱原発の要求によって加速されるであろう。その点で今回の大事故は、日本のエネルギー政策大転換の転機ととらえ官民あげてこれを早く実行することが望まれる。

---

〔筆者は中部産政研 顧問〕

（本稿は6月上旬に寄稿されたものです）



## 【筆者紹介】

下川 浩一（しもかわ・こういち）

1930 年 東京生まれ

### ◇学歴 / 職歴

1957 年 九州大学経済学部卒業

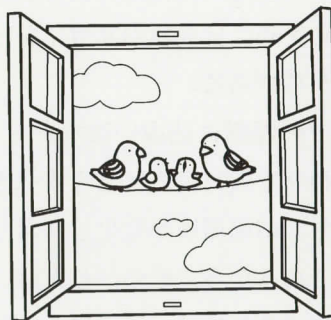
1962 年 九州大学大学院経済学研究科博士課程修了  
富山大学助教授、法政大学経営学部教授を  
経て現在、東海学園大学経営学部教授

### ◇最近の著書

「自動車産業 危機と再生の構造」（中央公論新社、  
2009 年）

「失われた十年は乗り越えられたかー日本的経営の  
再検証」（中公新書、2006 年）

「グローバル自動車産業経営史」（有斐閣、2004 年）





## 人材育成のこれからを考える



学習院大学経済学部

教授 今野 浩一郎

### 「こうすべき論」では将来は語れない

人材育成のあり方を折に触れて考えるようにしている。私の専門としている人事管理にとって重要な分野であるということもあるが、ここにきて、その重要性が高まっていると思うからである。型どおりにいえば、また、それが的をえていると思うが、わが国企業が目指すべき方向は経営の高付加価値化であり、そのためには人材の高度化をはかる必要があるからである。

ここまでの認識に間違いはないとしても、それに合わせて人材育成はどうすべきであるのか。また、市場環境が変化し経営が変化しているのであるから、そのやり方は以前とは異なるはずであるので、どう違えばいいのか。いずれも難問であり納得できる解答が見つからない。そこで、色々な本や論文を読んでもみるが、どれももっともなことが書かれているものの、どうも腑に落ちない。

それらには、「経営にとって人材育成は重要だ」の原則論から、「人材育成には研修（いわゆる Off-JT）も重要だが、仕事を経験する

こと（つまり OJT）のほうが有効である」「OJT が機能するには上司や先輩の役割が重要だ」等の技術論まで聞き慣れた「こうすべき論」が繰り返し強調されている。それらの重要性は認めるにしても、「そんなことをいくら繰り返し強調されても、この難問は解けない」と思ってしまう。

「こうすべき論」に偏りすぎると、「こうすべきこと」が時代を超えて普遍的に適用できることになるので、いまの時代に合った人材育成のあり方など考える必要がないということになってしまう。しかし、「こうすべき論」では対応できないことが多々あるので、あの難問を解くことに苦労しているのである。

### 成果主義と人材育成

成果主義とからめて、「成果主義化を進めたことによって、企業は経営の短期指向を強め、人材育成を軽視するようになった」という将来を憂うフレーズも目につく。上で紹介した原則論や技術論に比べれば、経営の変化を踏まえている点で人材育成を動的にとらえているが、これにもどうも納得できないで



いる。

まずは「人材育成を軽視するようになった」という証拠がどこにあるのか。企業の教育訓練費が1990年頃に比べて低下していることが証拠としてよくあげられているが、バブル経済に酔いしれていた当時の研修の様子を思い浮かべると、なんと豪華な施設が利用されていたことか。そんな「研修バブル」の時期と比べて教育訓練費が減少しているといってもあまり意味がないような気がする。さらに重要なことは、いまの教育訓練費は1990年頃以前とそれほど変わらない水準にあり、1990年頃が異常で、いまは正常な状態に戻ったにすぎないのかもしれないのである。

さらに「成果主義化が進むと人材育成が軽視される」ということも本当かと思っている。市場の不確実性が高まるなかで、わが国企業にとって、人事管理を年功的な仕組みから「仕事と成果」に基づく成果主義的な仕組みに組み替えることは不可避である。たしかに、そのことは社員に対する評価の時間軸を短くすると思うが、それが人材育成の軽視につながると簡単に結論づけることが理解できない。市場の不確実性が高まるなかで企業が進むべき方向が高付加価値型経営であれば、企業の競争力はこれまで以上に人材の質に依存するはずである。そうなれば、企業は人材育成にこれまで以上に熱心に取り組まねばならないのではないか。

「社員教育の政策を考える際にGEをベンチマークしているが、GEの教育投資はわが社をはるかに上回る水準にある」。ある大手電機メーカーの教育部門の責任者がもらした印象的なつぶやきが、いつまでも私のなかに残っている。成果主義的な人事管理をとって

いるであろうGEが、日本を代表するこの電機メーカーをはるかにうまわる費用を社員教育にかけているということをどのように考えればいいのか。少なくとも、成果主義が人材育成を軽視する経営を不可避免的に生むという結論を安易に主張することは避けるべきだろう。

それ以上に重要なことは、「仕事と成果」に基づく成果主義化を進めること、人材育成を強化することの二つの要請を両立させつつ経営力の強化につながる方法は何なのか。人材育成の観点からいえば、人事管理が成果主義化するなかで、高度な人材を効率的、効果的に育成する方法とは何なのかを考えることである。こうした観点に立たずに、「あるべき論」を繰り返しても、また成果主義が人材育成力を弱体化させると繰り返し憂いても、何の解決にもならない。

それでは、これからの人材育成について、どう考えればいいのか。その全体を体系的に示すことはできないので、それに向かって考え、気になっていることを書いてみたい。

## 「仕事」は制約的な教育資源

OJTが最も有効な人材育成方法であることは周知のことである。しかし、それを何の疑問もなく繰り返す主張は、OJTが有効に機能するための「より高度な仕事」が供給制約のある教育資源であることを忘れていないのか。

たしかに、人材育成を重視する日本的経営が称賛を集めた成長の時代は、「より高度な仕事」がつねに増加していたので、それが制約的な教育資源であることを気にかけずに済んでいた。皮肉な言い方をすれば、成長する

なかで新しい「より高度な仕事」がつぎからつぎへと登場するので、企業はそれに追随するために社員を「より高度な仕事」に配置せざるをえない状況にあった。つまり、企業にとってみると、人材育成のあり方を戦略的に考えなくても、仕事が自然に人材を育成してくれた時代であったのである。

しかし状況は大きく変化している。成長スピードが鈍化するなかで、「より高度な仕事」が希少な教育資源になり、企業はそれを多くの社員に平等に配分することが難しくなっている。そうなると、企業は貴重な教育資源を効果的に配分するという行動をとり、人材育成は選抜型の形態をとらざるを得ない。こうした状況は色々な形で現われている。

団塊の世代が引退する時代を迎え、技能継承と後継者育成が大きな問題になっているが、その背景には教育資源が制約的であるという事情がある。組織の成長が長期間にわたって停滞すると、同じ社員が特定の仕事を長く担当することになり、次の人が当該の仕事（つまり「より高度な仕事」）を経験できないという状況が起こる。このことはOJTによる人材育成の停滞を意味し、結果として技能継承と後継者育成の遅れという問題を生む。

「より高度な仕事」の連鎖を作り、それにそって仕事経験を積み上げることによって人材を育成する（個人からみればキャリアを開発する）。このキャリアパスの考え方も人材育成にとって重要であるが、これとて、人材育成が人材需要に左右されるという限界から逃れられない。いまの仕事で十分に経験を積んだので、つぎの段階にある「より高度な仕事」を経験しようとしても、そこで人材を新

たに必要としていなければ人材育成機会を得ることができないからである。これらの問題を回避するには、在職者が辞める前であっても、次の人に当該の「より高度な仕事」を経験させる必要がある。しかし、人材育成コストが間違いなく増大するので、企業は増大するコストを上まわる教育訓練の効果が期待できる人材に対象者を絞るという行動をとらざるをえなくなる。

このように人材育成を選択的に行うという、組織力を高めるには一部の人材を選択的に養成するより、多くの社員の能力を全体として底上げするほうが効果的であるという反論が必ずでてくる。しかし、そのためには、それぞれの社員の能力に合わせて「より高度な仕事」を新たに作ることによって教育資源が限られるという問題を解決しなければならないが、それでは、課長候補者が多くなると多くの課を新たに作るといったように、人材の能力構成に合わせて仕事の構成を作るといふ本末転倒の結果を生むことになる。

## 考えられる二つのシナリオ

このようにみてくると、「より高度な仕事」という教育資源が限られていることを前提に、人材育成のあり方を考えなければならないことになる。そのときに、いまの仕事では十分な経験を積んだので「より高度な仕事」を経験させることができる候補者に比べて「より高度な仕事」が少ないという人材の供給過剰の状況が想定されているので、考えられる解決策は基本的に以下の二つである。なお、いまの会社では能力向上の機会が期待できないので、「より高度な仕事」を経験できる他社に移動するという方法も考えられる



が、個人にとってはメリットがあるものの、企業が積極的に採用できる施策ではないのでここでは除外してある。

第一は、候補者のなかから最も教育効率の高い社員を選択して限られた教育機会を提供するという、これまでも繰り返し触れてきた、多くの企業がとる選択型育成の方法である。このときには、効率的な教育が実現できるというメリットがある一方で、「より高度な仕事」を経験すればそれなりに能力を高められるはずの選択されなかった社員に教育機会を提供しないことになるので、企業にとっては人材を十分に活用できない損失が、選択から外れた社員にとっては能力開発の機会を逸するという損失が発生する。企業が選択型育成の方法を採用するのは、効率的な教育のメリットがこうした損失を上まわると判断しているからである。

そうであれば、選択から外れる社員にも何らかの教育機会を提供できれば、企業、社員ともにメリットは大きいはずである。しかし、この言い方は、これまで強調してきた教育資源が限られていることと矛盾するし、教育資源が限られているなかでの人材育成のあり方を考えるというここでの基本的なスタンスと合わない。つまり、教育機会の提供は、教育資源が限られるという制約条件のもとで実現されねばならない。そのためには「より高度な仕事」を作るにあたっては、前述した組織の生産性を歪める「より高度な仕事」を新たに作る以外の方法でなければならない。そうすると、「より、より高度な仕事」の一部を「より高度な仕事」に委譲すること等によって仕事配分を変え、個々の社員の能力に合わせて「より高度な仕事」を作る以外に方法はない

(これによって作られた OJT 機会を「柔軟な OJT 機会」と呼ぶことにする)。また、この方法が機能するか否かは、仕事配分の組み替えが職場あるいは組織全体でどの程度柔軟にできるかに依存する。

## 「柔軟な OJT 機会」を可能にする条件

それでは、この「柔軟な OJT 機会」が実現する条件とは何か。まずは、人事管理の基盤となる社員格付け制度の再編が求められる。現状、多くの企業が職能資格制度の社員格付け制度を採用しているが、同制度の基本的な機能は社員を能力水準によって複数の等級に区分し、それに基づいて「〇〇の等級の社員は〇〇仕事に従事する」という人材配置の枠組みを決めることである。

そうすると「柔軟な OJT 機会」を準備するには、各等級に対応する能力と仕事の範囲を広く設定することが必要である。広く設定してあれば、個々の社員の能力に合わせて、より柔軟に「より高度な仕事」の OJT 機会を提供することができるからである。現在の職能資格制度は 10 等級前後の区分数をとる企業が多いので、これを半減させる等が具体的な対応策になるだろう。

このようにして再編された基盤のもとで、職場では、管理者に個々の社員の状況に合わせて仕事の組み替え（つまり「柔軟な OJT 機会」の提供）を行なうことが求められるので、これまで以上に個別管理を徹底することが重要になる。そのため管理者は次の方向で管理行動を変えることが必要になろう。

第一には、社員が能力とキャリアをどのように開発したいのかを「知る」努力が求められる。個々の社員の状況に合わせて「柔軟な

OJT 機会」の計画を作るために必要であるからであるが、それとともに以下の理由がある。すなわち、上司が部下のことを考えて OJT 機会を提供する「上からの育成」から、能力とキャリアを高めたいと考える部下に対して OJT 機会を提供する「自己責任に基づく育成」への転換をはかるためには「知る」ことが必要になるからである。

この「上からの育成」から「自己責任に基づく育成」への転換の背景には、教育機会を柔軟に提供するにはコストがかかるので、能力開発に意欲的に取り組む姿勢をもつ社員に教育機会を提供する「準選択型育成」の方法をとることによって教育の効率性を高めるという意図がある。さらに、この準選択型育成を実現するには、個々の社員が自分にあったキャリアプランを作成し、それを上司に「伝える」能力を高めることが求められ、企業はそれを支援するためのキャリア教育を整備することが必要である。

第二には、個々の社員は能力特性とキャリア計画にもとづいて「より高度な仕事」の経験を求めることになるので、それらを調整しつつ業務の遂行に当たるには、管理者にはこれまで以上に仕事を計画する能力が求められる。担当組織の目標を達成しつつ（あるいは、達成するために）、仕事配分を柔軟に変え、部下に魅力のある「より高度な仕事」を与え続けることが管理者の重要な責務なのである。

このようにして、仕事を上から下へと柔軟に委譲する等のアメーバー的な仕事配分と組織作りを通して「柔軟な OJT 機会」が実現できれば、組織全体の人材レベルの底上げにつながることになるし、このアメーバー的な

柔軟さを実現できることに日本企業の強さがあると思う。さらに評価、賃金等の処遇の決め方は以上のことに合わせて再設計される必要があり、この点については次の機会に考えてみたい。

---

#### 【筆者紹介】

今野 浩一郎（いまの・こういちろう）

1946 年 東京都生まれ

#### ◇学歴 / 職歴

1971年 東京工業大学理工学部経営工学科卒業  
1973年 東京工業大学大学院理工学研究科（経営工学専攻）修士課程修了  
神奈川大学工学部工業経営学科助手  
1980年 東京学芸大学教育学部講師  
1982年 同上 助教授  
1992年 学習院大学経済学部経営学科教授  
現在に至る

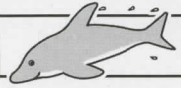
#### ◇最近の著書

「マネジメントテキスト—人事管理入門」（共著）（日本経済新聞社、2002 年）  
「個と組織の成果主義」（編著）（中央経済社、2003 年）  
「能力・仕事基準の人事・賃金改革」（共著）（社会経済生産性本部、2003 年）  
「東京に働く人々」（共著）（法政大学出版局、2005 年）  
「ビジネスキャリア検定試験標準テキスト 人事・人材開発 3 級」（社会保険研究所、2007 年）  
「ビジネスキャリア検定試験標準テキスト 労務管理 3 級」（社会保険研究所、2007 年）等。  
「人事マネジメント」（共著）（ミネルバ書房、2009 年）

#### ◇学会ならびに社会における活動

日本労使関係研究協会会員（1983 年～現在）  
英国サセックス大学リサーチ・フェロー（1993 年 4～1994 年 9）  
東京都立労働研究所研究員（1992 年 4～1993 年 3／1994 年 4～2001 年 4）  
中小企業退職金共済審議会委員・会長（1997 年～2000 年）  
中央労働委員会公益委員（1996 年～2004 年）  
中央最低賃金審議会会長（2003 年～現在）  
労働政策審議会委員（2005 年～現在）





## キャリアデザイン支援と 人材育成



法政大学経営学部経営学科  
日本キャリアデザイン学会会長  
教授 川 喜 多 喬

### キャリアデザインは マネジメント・サイクルと同じ構造

第一次大戦時にアメリカの軍需工業において、人材育成に Tell-Show-Do-Check の 4 サイクルを導入した立て役者アレンは、また第二次大戦において産業内訓練 TWI (Training within Industry) を確立したリーダーの一人となった。業務遂行において、Plan-Do-See-Action その他、多少のヴァリエーションは提唱者・唱道機関によってあるものの、3つないし 4 つのプロセスでもって、繰り返しつつ螺旋的に進化するサイクルをきちんと職場で回していくことが、生産管理の基本となっていることは、今更言うまでもない。

業務管理と人事管理とを一体に考える仕組みにおいては、ドラッカーなどを唱道者とする「目標 (による) 管理」Management by Objective も、ほぼ同じサイクル構造を持っている。また、かの山本五十六の、「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば」というモチベーション管理のモットーも、同じ海軍での TSDC (アレンのモデ

ル) とそっくりである。

さて、このようなサイクルをきちんと業務管理において、また人材管理においてまわすことを当たり前としているならば、従業員自身が自分の職場生活、さらには、それを超えた人生において、設計—行動—反省—修正といった (ヴァリエーションはいろいろあってもよい) 「管理サイクル」を意図的に行ってもよい、ということになる。

いや、少なくとも自分の職場生活について「成り行き管理」の態度でいて業務だけきちんと自主管理する姿勢を持つほど、「公私の別」をはっきりできるものでもあるまい。私生活においてチャランポランであれば、それは伝染するというべきものである。

業務上の管理サイクルも、目標管理も実には言うはやすく行うはかたしである。そうであればこそ、職場におけるキャリアデザイン運動の推進は、マネジメントサイクルに寄与する態度涵養になる。

つまりは、キャリアデザインは福利厚生領域にのみ属するのではなく (——「退職準備プログラム」に導入されたものの場合は、

それに近いと認識されようが——)、業績要因 (performance factor) として考えるべきものである、ということになる。そうだとすればキャリアデザインの姿勢をもった者の育成は人材育成である。

## キャリアデザインは環境即応メカニズム

目標が決まっていって手段も決まっている・・・これをデザインとしてイメージしやすい。が、これは単純素朴な計画観である。

しかし変転やむことのなき社会、狭くは組織にあって、これは融通のきかぬ、頑迷固ろうな経営行動あるいは人材となる危険がある。大きく言えばかつて共産主義体制が陥った「計画経済」の悲喜劇を思い起こせば良い。とはいえ初期キャリアとりわけ入社時におけるキャリアデザインは、そもそも目標も手段もちゃんと理解していない者に教えるものであるから、この第一段階のものであってもよからう。

目標は決めるが手段は融通無げに修正を許す、これが第二段階のデザイン観である。手段を一義的に決められないからこそ、上からの指示によって確定しておくことができない。そこで目標について上下同意が確保できれば、手段は本人に任せる・・・これが「目標 (による) 管理」であり「参画経済」である。組織にあっては初期キャリアを脱し、「一人前」となった者のキャリアデザインはこのレベルのものでなければならない。

しかし手段を融通無げに執らせるには、そもそも第一に組織側から多様な手段をリソースとして提供していなければならない。例えば、いわば「単線型のキャリアコース」しか用意していないでいて、さあキャリアデザイ

ンを主体的に行えといっても無理難題といふべきものである。第二には与えられた多様な手段を使いこなせる意欲と能力が、本人側に、備わっていなければならない。

意欲の面で例をあげれば、パートタイマーや女性一般職に管理職への道を開いても自ら忌避する態度が一般的であれば利用者の出ようがないので、キャリアデザイン支援はまずは「意欲喚起」「意識覚醒」に集中せねばならない。

能力がなければ管理介入の頻度の低さが取り返しのつかぬ結果を生む「権限委譲」の失敗になりかねない。「君の好きなようにしたまえ」と言っておいて、あとで「なぜ好き勝手なことをしたんだ!」と怒鳴る上司をししば見かけるが、これは上司側の責任といふべきものである。したがって本人にまずはパワー (力量) をつけること (=エンパワメント)、すなわち人材育成がキャリアデザインの前提ということになる。

第三段階は、目標も手段も融通無げに変える (ただし目標より重要な理念や価値が守られている限りで) というデザインステージである。デザインとは、もともとそのようなもので、素描であり、下絵であり、設計図であるから、それと本物の絵像、完成物、建物と混同して金科玉条に守ってはいけない。

素描、下絵を描き直し描き直ししながら絵を塗り重ね塗り重ねしていく、その間は自動人形のように設計図通りに手足を動かして作るのではなく、考え再考して目標すらをも修正していく。このような態度こそ、環境変動が激しい折にそれに即応していくにふさわしい。

環境も事業目的もどんどん変わっていく状



態において企業が育成したいと思う人材にふさわしいのは、かような態度である。

## より高度な判断力を育てる 「プロテウス」型キャリア

より高度な人材とはどういう人材か。

もちろん定常業務をきちんと担える人材も育成のたま物であって、はなからそういう人材がいるわけではない。しばしば、最近の若者は「指示待ち族」で困る、という意見を耳にする。しかし「指示したことを、きちんとやってのける」ことができるのはまずは人材と言うべきである。

指示したこともできないのでは困りものであるし、指示もしないことを勝手にやらせて目茶にってしまうよりも、はるかに指示待ち族の方がましである。また、問題はきちんと指示ができない上長にあるかもしれず、上長がそのことを棚にあげて、部下に主体性がないと苦情を言うばかりの方にあるかもしれない。

しかり次の段階の人材はきちんと部下に指示ができる人材であり、その育成が大切である。その指示こそ、定常状態の場合よりも異常事態が生じた場合に難しいことは言うまでもない。最近はやりの言葉でいえば「想定外」の事態が生じた時にこそ、状況判断、決断が迫られ問われる。高度な人材とは異常事態、例えばトラブル対処能力を持つ者である。

そしてもちろん異常性には程度があるから人材の高低にも程度があり、正確な計量など望むべくもないにしても、ある程度、幾つかのステージに分ける、概念化できるものであろう。それに応じて人材の技倆の階梯設定を経営は行うのである。

そのような階梯に応じた判断、決断能力の育成はいかにして可能か。

言うまでもなく管理職研修、経営職研修などには、判断、決断の訓練が組み込まれて居る事が多い。単なる講義型の座学からケーススタディ型の座学、さらにはマネジメント・ゲーム、屋外ゲーム、広くはアクション・ラーニングと、それなりに技法も開発され、進歩してきている。

単なる講義型と言ったが、それも最近では「経営塾」と銘打ったものに多いように企業内での判断、決断の事例をトップマネジメント層が語るといった高度なものが増えている。したがって理論だおれの教員による講義、ゼミ程度に終わっている大学のカリキュラムを4年、経験するよりも、企業内研修の数日、あるいは事によれば数時間の方が効果的であることも多かろう。

しかし、それとてやはり机上の議論にとどまる限界は避けられぬ。現場で経験した異常事態対応こそ真の試金石である。キャリアデザインは、その経験をある程度計画的にさせるよう工夫されていなければならない、と私は考える。

キャリアとは一連の職務経験を通した、多様な経験の蓄積である。もっとも大事な経験は、「異常事態」のそれである。細部にわたらないが「異常事態」にも様々なレベルがあり、いわば「修羅場経験」が一番、人を育てるかもしれない。しかし定義上、異常は少ない。また経営上、少なくともしかるべきであり、修羅場はないにこしたことはない。

しかし、異常はあるものであり、修羅場は時にあるものである。そしてそれが人を育てる機会になるが、その以前に対応して慌てふ

ためかない人材の育成もまたしておかねばならぬ。めったにないものの訓練は、当然、難しく、したがって手法としてはシミュレーション（施設、システム）などがあり、その活用は望ましいが、幸いに長くその業界、企業におれば経験する場数というものがある。

キャリアとはその場数経験である。したがって「長いキャリア」には意義がある。「長ければ長いほど良い」と言っているのではない。長くいても場数を踏まぬ者があり、場数を踏んでも学ばぬ者もいるからである。「長いキャリア」は飽くまで有利な条件の一つである。その条件で経験する「場数」によって身につける技倆をば目的として大切にし、特定の職務にはこだわらない、そういうキャリア像を「プロテウス型キャリア（プロティアン・キャリア）」と呼ぶ者がいる。「プロテウス」とは融通無げに形を変えることができる、ギリシャ神話上の人物である。

## 人材育成の階段としてのキャリアステージ

しかし多種多様な経験をすればするほど良い、例えば自分のキャリア目標のために転職回数を重ねれば重ねるほど良い、と言っているのではない。そういうキャリアコースもありうる。が「この道、一筋」のキャリアコースもありうるからである。しかし「この道、一筋」にきて高齢期を迎えた人々にインタビューしてよくよくお聞きすれば、その「一筋」に何度も「節目」があったことを知ることが多い。俳優の「芸風」がどこかで変わり、作家の「作風」がどこかで変わるようなものである。

「節目」を迎える、比喩的に言えば、それが階段を一段上がることである。新たなキャ

リアステージに達するということである。賛同してくれる人は少なくなってきたが、私見によれば組織はハイラーキー構造（多層階段状）である方がよく、階梯は多い方が良い。

はやりのフラット構造にし、役職階梯をできるかぎり少なくしてみよ。それはより長くなった職場人生において経験する「節目」を減らすことにもなる。「節目」は自動的に訪れるものではない、予期し、目標とすべきものである。フラット組織であれば、ある階梯にとどまる年数は極めて長くなる。マンネリ化しかねない。

係長になり課長になり部長になる、節目節目を目標として、いかなる技倆を身につければその目標に到達できるか自分でよくよく考えながら研鑽に励む、そのような節目は遠くなり、おぼろげになるからである。

論者によれば上へ上へという上昇志向は押さえられるべきものである、と言う。筆者も、上だけが唯一のキャリア目標ではない、「キャリアアップ」だけがキャリアストラテジーではない、いわゆる「横出世」もいわば「キャリアダウン」もキャリアデザインの戦略的選択肢であるとする。しかし極論に走って多くの者が管理職になりたくない、だれも経営職になりたくないという状況も、また最初からなれない組織構造も、困ったことを経営にもたらすとする。

組織のフラット化だけがキャリアステージを節目として考えて研鑽に励む志向衰耗の原因ではない。いわゆる管理職いじめ、経営職の魅力の減少、すなわちキャリアステージ間の威信や役得の差異の減少もまた、その原因である。統率者にムチ打てば、誰も統率者になりたがらなくなる。キャリアデザインをし



ろといっても、次のステージに魅力がなくなれば、同じところにずっととどまる保守的な姿勢が目立つばかりの結果になるだけのことである。

相撲に横綱とヒラだけの二段階しかなくなれば、さぞ、つまらなくなるであろう。柔道や剣道の段位が三段階だけになれば、弱い者がさぞ威張るだけの世界になるであろう。

キャリアデザインを有効ならしめるためにはキャリアコースを多様化せよ、キャリアステージを多段階にせよ。そのマトリックス構造を示して始めて自分という駒の進路を考えることができる。

## 多様なキャリアモデルがあれば

### OffJTの重要性は減る

技倆がより上の者ほど優遇されるという仕組みを崩壊させる結果、上にキャリアモデルがいなくなるという事態が生じる。〇〇さんのようになりたい・・・というのはキャリアデザインのモチベーションの一つである。それは小さいうちは漠たるものであり、夢物語であるかもしれない。そして特定の組織内にとどまらぬものである。

しかし組織内で一人前ともなれば、その先の自分を抽象的な文言で考えるよりも、具体的な人物一人一人との比較で考えることが増えよう。もちろんその場合でも組織外の人物であることはあり得る。研究職、技術職のような専門職の場合にはキャリアモデルはしばしばそのプロフェッショナル・コミュニティの中から選ばれるからである。

しかし多くの場合は組織内の先輩、上司にキャリアモデルがあった方がより具体的にキャリアデザインしやすいであろう。そうい

うモデルが組織内に見つからない場合、更に言えば〇〇さんのようになりたくない、というネガティブモデルばかりが見つかる場合でも、その人の努力次第では（組織外に開かれた人間関係を構築する、ネガティブモデルを反面教師、他山の石とする）人は育つものではあるけれども。

冒頭で改めて紹介したTWIは、「人を育てる前に、人を育てられる人をまず育てる」（トレイン・ザ・トレーナー）をキャッチフレーズとした。それから言えば人を育てるには、多くの人にとってキャリアモデルとなる人をまず育てろ、ということになり、その方が効率的だ、ということになる。私が少数に限定した、いわゆる選抜教育に反対ではない理由はそこにもある。

ただしキャリアコースが多様であって良いように、キャリアモデルもまた多様でなければならぬ。私はワーカホリックに必ずしも反対ではないので、ある場合には働くことにしか趣味のない人もまた顕彰すべきであると思う。が、他方でワークライフバランスにも反対ではないので（企業はすべて従業員の都合に合わせろ、といわんがばかりの論者には反対であるが）、そのモデルもまた意図的に育成すべきである。

一方で、ばりばりの女性プロフェッショナルや女性エグゼクティブを育成すべきだ（——私のインタビューによれば、「上司に勧められて」をモチベーションにした人が多いから、育成は可能である——）。他方で「一隅を照らす」タイプの「ふつうのOL」に優れたモデルを見いだせるようにしてもよい。はよりの言葉でいえば、ダイバーシティの重視である。とはいえダイバーシティ・マネジメ

ントに画一的なモデルを想定するのは言語矛盾であるから組織組織で自由に考えればよい。

身近にキャリアモデルがいれば、改めて立派な OFF-JT の重要度は下がる。とはいえ、キャリアモデルが少ない時に、そういう人を集中的に育てるために OFF-JT に何らかの可能性があれば、私は OFF-JT の充実にも賛成する。

人材育成の充実度の計測にしばしば、設備（研修施設）、体系（カリキュラム）、教員（専属スタッフ）、カネ（OFF-JT への。ただし、OJT の金銭計算は極めて難しいので）の4つが用いられる。そして大抵は中小企業では人材育成ができていないという結論が導かれる。しかし考えてみればこの4つが充実しているのは大学である。そして大学卒業生の技倆たるや、目を覆わんがばかりである。

とすれば人材育成はこの4つに必ずしも依存しない。では何に依存するか。日常の業務であり、その中でのインフォーマルな OJT（上長や同僚やキャリアモデルとの関係の質としての）であり、フォーマルな OFF = JT をも加えての職場学習（workplace-based learning）であり、その連続としてのキャリアである。とすればキャリアデザイン支援は組織内人材育成の一大手段であると評価されねばならないであろう。

#### 【参考文献】

- 川喜多喬『人材育成とキャリアデザイン支援—人材マネジメントの基本哲学』（労働新聞社）
- 上西充子・川喜多喬編『初期キャリアの事例研究—就職活動から一人前の組織人まで』（同友館）

#### 【筆者紹介】

川喜多 喬（かわきた・たかし）

1948年 大阪府生まれ

#### ◇学歴 / 職歴

- 1971年 東京大学文学部卒業
- 1976年 東京大学大学院社会学研究科  
博士課程単位取得退学
- 1976年 茨城大学人文学部 専任講師
- 1981年 茨城大学人文学部 助教授
- 1983年 東京外国語大学外国語学部 助教授
- 1986年 コーネル大学労使関係学部 客員研究員
- 1990年 法政大学経営学部 教授
- 2003年 法政大学キャリアデザイン学部 教授
- 2007年 法政大学経営学部 教授に復帰  
同大学大学院人材育成研究所所長  
現在に至る

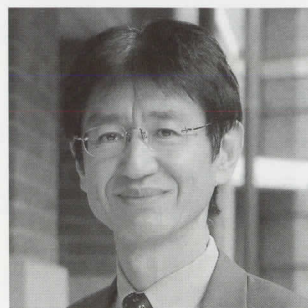
#### ◇最近の編著書

- 「キャリア研究を学ぶ：25冊を読む」（泉文堂、2009年）
- 「人材育成キーワード99：常識編」（泉文堂、2008年）
- 「中小製造業の経営行動と人的資源：事業展開を支える優れた人材群像」（同友館、2008年）
- 「キャリア支援と人材開発：先進企業の挑戦」（経営書院、2006年）
- 「女性の人材開発」（ナカニシヤ出版、2006年）
- 「優れた人材のキャリア形成とその支援」（ナカニシヤ出版、2007年）





## グローバル経営環境下における エンジニアの戦略的育成マネジメント



同志社大学大学院  
総合政策科学研究科  
教授 中 田 喜 文

### はじめに

#### エンジニアを取り巻く環境変化

##### —外部労働市場の広がり

近年、日本企業の人的資源管理は、専門職のマネジメントの改善に取り組み始めている。その背景には様々あるが、1つの重要な原因は日本企業のグローバル化の深化にある。この動きが顕著なのが製造業である。そして彼らにとっての主たる専門職は、エンジニアである。日系製造企業のグローバル化が生産・販売から、今研究開発に広がってきた。その結果、海外の主要なマーケットにあった製品開発、さらには、そのために必要な研究までもが、日本を離れ、主要なマーケットで行われたり、国内の研究開発拠点に多くの外国人エンジニアが集められ、日本人技術者と一緒に地域対応型の製品開発や技術開発を始めている。そして、このことは必然的に、研究・開発を担当するエンジニアを海外拠点に派遣したり、あるいは現地でその様な機能を担うエンジニアの採用を必然化する。つまり、多国籍・多文化な職場におけるエンジニ

アの人的資源管理が今、日常化し始めている。その様な環境下におけるエンジニアの人的資源管理は、多くの日本企業にとって全く新しい経験である。その様な環境下で、エンジニアの人的資源管理は、今までのような職種横断的な人事・雇用制度に基づいて行い続けても良いのだろうか。もし不適切なら、何をどの様に変え、それをどの様に運用していく必要があるのだろうか。これが日本企業が今直面する人的資源管理の課題である。

残念ながら、本稿はこれらの喫緊の課題に対する解答を与えることを目的としては執筆されていない。否、率直に告白すると解答を与えることが出来るだけの研究蓄積を筆者は持ち合わせていない。ただ、我々の持つ知識の現状を語り、その中でもこの課題に対する示唆を持つ点を幾つか指摘することは可能である。とりわけ、他職種とは異なるエンジニア特有な課題の指摘とそれに対する有効な対策を考える上で必要な、日本のエンジニアの特質を明らかにすることを本稿の一義的な課題とする。続いて、優秀なエンジニアを採用し、定着させるために必要な基本知識である、

彼らの生きがい、働きがいの実態を検討する。さらに、彼らの能力向上のための仕掛けと環境整備について検討する。最後に、これらの検討からグローバル時代のエンジニアの育成に関する示唆をまとめることとする。

## I 日本のエンジニアの現状

日本のエンジニアの特徴は何だろう。日本人労働者に関して一般に流布する特徴、勤勉・忍耐・組織への高い忠誠心等のポジティブな印象がそのままエンジニアにも当てはまるのだろうか。ここで、1つのデータをみなさんと共有することしよう。それは日本人エンジニアの労働生産性に関するものである。労働生産性とは、一つの企業や一国が生み出した経済価値の総額を、その生産に従事した総労働者数で割った額である。つまり平均的にみれば、一人の労働者がどれだけ経済価値を生み出したかを表す指標である。この指標を製造業に当てはめると、1国の製造業に従

事する労働者が、経済的価値を生むための生産活動においてどの程度優れているかを示す指標となる。

図1は、縦軸に各国の製造業労働生産性を表し、横軸がそれぞれの国における製造業での就業者に占める科学・技術者の比率を表わした。これから日本の製造業に就業する労働者の労働生産性は、アメリカの同業者よりは若干劣るものの、ドイツ・イギリス・フランスの製造業就業者を凌駕し、高い経済価値の創造者であることがわかる。さらに注目すべきは、日本の製造業はこの高い労働生産性を、これら比較対象5カ国の中で、最も少ない科学・技術者割合（図表中、最も左に位置する。）で達成している点である。日本の製造業は、最も労働生産性が高いアメリカと比べ、遜色のない労働生産性を、約半分程度の科学・技術者構成比率で達成していることがこの図から見て取れる。つまり、日本人技術者の第一の特徴は高い労働生産性である。

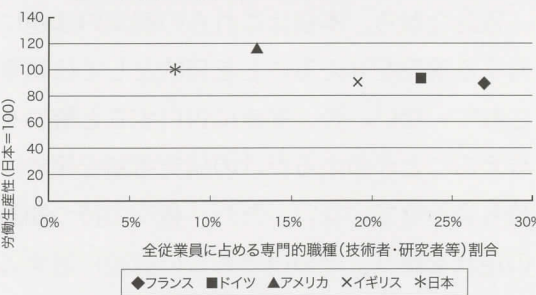
なぜ日本の製造業は、これほど少ないエンジニアでこのような高い労働生産性を達成できるのだろうか。日本のエンジニアの質の特徴を次に概観してみよう。

### I-1 日本のエンジニアの質的特徴

#### A) 教育水準と年齢構成

次頁表1に日本の技術者の学歴構成を示した。科学者については絶対数が少なく、且つ学歴が高学歴に偏るため低学歴者比率の正確な推定が困難であるためこの表では除外した。技術者が高学歴者によって構成されてい

図1 製造業における専門的職種割合と労働生産性の国際比較（2005年）<sup>注1</sup>



（出典）ILO LABORSTA Internet  
OECD National Account2007

（注）専門的職種のほとんどが技術者・自然科学研究者で占められている

注1 ILOによる国際比較が可能なデータは技術者が含まれる専門職全体という幅広い職種分類のデータしかない。ただ、製造業では専門職のほとんどが技術者・自然科学研究者によって占められるので、代替指標として用いることとした。



表 1 日米技術者学齢構成比較  
：65歳以下雇用者について

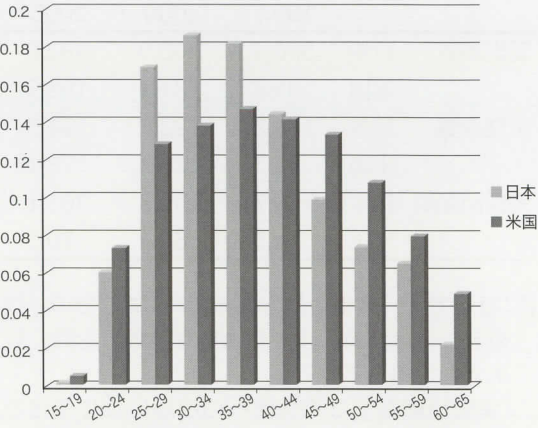
|       |       | 日本        |       | 米国        |       |
|-------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|       |       | 人数        | %     | 人数        | %     |
| 技術者全体 | 高卒未満  | 14,835    | 0.7%  | 20,132    | 0.3%  |
|       | 高卒相当  | 416,351   | 19.0% | 1,330,572 | 22.2% |
|       | 短大卒相当 | 393,132   | 17.9% | 624,947   | 10.4% |
|       | 大卒    | 1,042,578 | 47.5% | 2,777,501 | 46.4% |
|       | 大学院修了 | 327,975   | 14.9% | 1,229,068 | 20.5% |
| 情報技術者 | 高卒未満  | 2,349     | 0.3%  | 17,801    | 0.5%  |
|       | 高卒相当  | 118,201   | 12.9% | 774,538   | 22.2% |
|       | 短大卒相当 | 212,520   | 23.2% | 321,090   | 9.2%  |
|       | 大卒    | 486,669   | 53.2% | 1,682,943 | 48.2% |
|       | 大学院修了 | 94,842    | 10.4% | 693,049   | 19.9% |
| 一般技術者 | 高卒未満  | 12,485    | 1.0%  | 2,331     | 0.7%  |
|       | 高卒相当  | 298,151   | 23.3% | 556,034   | 22.3% |
|       | 短大卒相当 | 180,612   | 14.1% | 303,856   | 12.2% |
|       | 大卒    | 555,907   | 43.4% | 1,094,558 | 43.9% |
|       | 大学院修了 | 233,134   | 18.2% | 536,019   | 21.5% |

(資料出所)  
日本：総務省『就業構造基本調査』(2007 年) 雇用者限定 (役員除く)・在学者を除く。  
米国：Current Pppulation Survey,2008 Annual Social and Eeonomic(ASEC) Supplement (2007 データ)

ることが良くわかる。SE 等の情報系の技術者と土木・建築を含むその他技術者に分けてみても結果は同様である。技術者の6割以上が大学卒以上の高い教育を受けている。大学院卒も情報系で1割、一般技術者で2割弱存在している。しかし、このような日本人技術者の学歴構成は決して特殊なものではない。米国の技術者と比較すると、この点が確認できる。彼らも同様に大学卒以上の高学歴者が全体のほぼ2/3と言う高率である。唯一日米で気づく差異は、情報系技術者については、日本では短期大学卒相当の比率が高く、米国では高卒と大学院卒の比率が高い点である。

次に年齢構成を図2で見てみよう。次頁表3と同様な理由で65歳以下の雇用者についての年齢構成である。39歳までの技術者が日本の技術者全体のほぼ6割と、極めて若い構成になっていることが良くわかる。日本の

図 2 日米技術者年齢構成比較 (2007年)  
：65歳以下技術者 (雇用者) について



(資料出所)  
日本：総務省『就業構造基本調査』(2007 年) 雇用者限定 (役員除く)・在学者を除く。  
米国：Current Population Survey,2008 Annual Social and Economic (ASEC) Supplement (2007 年データ)

技術者の若さは、アメリカの技術者の年齢構成と比べることでより明確となる。25歳から39歳以下層では日本の割合がアメリカの割合を大きく上回るが、45歳以上層ではすべての層では逆転し、アメリカの割合が日本の割合を上回っている。

B) 特許生産性

次に彼らの労働生産性とより関連が高いと思われる質指標を見てみよう。冒頭で用いた図1では、製造業就業者に占める技術者比率と製造業労働生産性の関係を示した。残念ながら同様な形で技術者に限定した労働生産性についての国際比較データは存在しない。そこで技術者の質の簡便な指標として一般的に使用される、特許生産性で代替する。特許数については複数の代替的な指標が存在する。ここでは、次頁表2に示した、延出願数、延登録数、及び実質出願数の3つの指標

表2 技術者の特許生産性の推移：日米比較  
(技術者千人当たり)

|       |    | 1995  | 2000  | 2005  |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 延出願数  | 日本 | 300.4 | 360.0 | 482.0 |
|       | 米国 | 95.7  | 131.1 | 198.9 |
| 延登録数  | 日本 | 104.5 | 122.7 | 171.5 |
|       | 米国 | 51.7  | 63.3  | 73.1  |
| 実質出願数 | 日本 | 229.7 | 259.7 | 305.1 |
|       | 米国 | 44.5  | 65.1  | 79.1  |

注：日米でデータ整合性を取るため、ここでの「技術者」とは建築および情報処理技術者を除く技術者と定義している。

「実質出願数」は複数国への出願による重複を取り除いたパテントファミリー数を意味する。

(出典)

〈特許〉WIPO Statistics Database, September 2010  
 〈日本技術者〉国勢調査（総務省統計局）  
 〈米国技術者〉Current Population Survey（米国センサス局）  
 〈GDP〉World Development Indicators（World Bank）

で、科学・技術者の質を評価する。まず、延出願数である。これは世界の様々な国に出願された日本企業の特許数の総計である。同様に、延登録数は、世界の様々な国で出願・審査が完了し、特許としての登録が許可された特許数の総計である。最後の指標は、実質出願数である。延数は、同一パテントが複数の国で出願・登録された場合、それぞれを1つとカウントするのに対し、実質出願数は、複数の国に出願された同一の特許は1とカウントされる。それゆえ実質出願数は、日本企業の特許の生産量をより正確に表す。他方、延数は、特許を複数の国で守るための結果であり、その意味で特許の世界市場での価値を反映する指標ともいえる。このような理由から、ここでは異なる3つの指標によって、日本の科学・技術者の質（技術者1000人当りの生産性）を検討する。表2に、これら3つの指標で表された技術者の特許生産性を日米の技

術者について示した。これを見ると、日本人技術者の特許生産性は、どの指標においても1990年代中盤以降、着実に上昇を続けている。また、それら3指標のどれで比較しても米国技術者を大きく凌駕する高さを誇っていることが確認できる。比較の対象を他の主要国に広げても日本人技術者のこの優位性は変わらない。日本人技術者の特許生産性は極めて高いと言える。

### C) 技術者の給与水準

さて、このように日本の技術者の質を見てきたが、彼らの給与水準は、質に対する経済価値評価でもある。そこで、かれらの給与水準を米国技術者の給与水準と比較することで、ここまで見てきた3種の質指標を用いた議論と整合性があるかを見てみよう。

そこで、貨幣単位を合わせて科学・技術者の給与を日米比較したのが次頁表3である。日米の貨幣単位を合わせる方法として、一般的な為替レートで換算する方法と購買力レートで換算する方法が考えられる。ここでは両者を用いて比較を行った。表の結果は、日本の科学・技術人材の賃金水準は、どちらの換算方法で比較しても、年収ベース・時給ベースの両面で米国の同業者を大きく下回っていることがわかる。とりわけ技術者と情報系技術者の代表職であるSEではアメリカ人技術者の6割かそれ以下と、低さが際立っている。唯一の例外は、女性の自然科学研究者である。とりわけ時給ベースでは、日米格差は存在しないと言える。その様な日本の科学・技術者の相対的低賃金にもかかわらず、管理職については、日本の水準は、米国に見劣りしない。すなわち、日本の技術者は管理職に昇



表3 技術者賃金の日米比較（2007年）  
基準：米国同職種＝100

|    |             | 為替レート<br>換算 |       | 購買力レート<br>換算 |       |
|----|-------------|-------------|-------|--------------|-------|
|    |             | 年収          | 時給    | 年収           | 時給    |
| 男性 | 自然科学系研究者    | 80.5        | 86.7  | 72.6         | 78.3  |
|    | 技術者（日本は技術士） | 62.7        | 62.8  | 56.6         | 56.7  |
|    | システムエンジニア   | 57.1        | 54.0  | 51.6         | 48.7  |
|    | 管理職         | 91.0        | 105.4 | 82.2         | 95.1  |
| 女性 | 自然科学系研究者    | 93.6        | 104.1 | 84.5         | 94.0  |
|    | 技術者（日本は技術士） | 66.7        | 60.8  | 60.2         | 54.9  |
|    | システムエンジニア   | 62.4        | 60.3  | 56.3         | 54.4  |
|    | 管理職         | 106.9       | 119.9 | 96.5         | 108.2 |

注：為替レートは基準外国為替相場及び裁定外国為替相場による。  
購買力レートはIMF PPP Comparisonによる。  
(出典)  
日本：賃金構造基本統計調査（厚生労働省）  
米国：Current Population Survey, ASEC Supplement（米国センサス局）

進して初めて米国並みの賃金を受け取れるわけであり、日本の科学・技術者は国内の他の職種と比べても相対的に低賃金であることがわかる。

## I-2 日本のエンジニアの労働市場の特徴

### 1-A) 転入職率の他職種との比較

では、以上のような質的特徴を持つ日本のエンジニアの労働市場には、どのような特徴があるのだろうか。まずは、外部労働市場の発達程度を見てみよう。その指標として、ある一定期間における労働者の組織内外の移動量である、年間転入職率を見てみよう。日本

は、外部労働市場が未発達な国であると言われる。その一方で、企業内の人の異動や処遇の決定メカニズムを市場機能になぞらえ、内部労働市場が高度に発達しているとも言われる。しかし、米国を始めてとして、技術者のような高度な専門職については、外部労働市場が発達している国も存在する。近年の日本の労働市場の非正規化の流れの中で、技術者についても外部労働市場の発達が見られるのだろうか。この疑問に答えるために、過去1年以内に現職場に転入してきた雇用者の割合を2007年において職種別に推定した結果が次頁表4である。技術者全体平均で見ると、その転入職率は、他の職種と比べても大差は無く、分布の中庸にあり、事務職を除けば、技術者も含め、日本の男性雇用者の年間の転入職率は7%前後である。ただし、技術者を情報系技術者とその他技術者に分けた場合、情報系技術者は、その他一般の技術者の2倍も転入職率が高く、外部労働市場化の度合いが高いことがわかる。また、どの職種においても転入職率が、年齢によって大きく影響を受けていることも表から伺える。技術者についても30代までは比較的流動性が高く、40代になると定着性が高まり、定年に近づくとともに再度流動性が高まると言うパターンである。では、このような転入職パターンに変化が起きているのだろうか。

### B) 技術者の転入職率変化:1997年 vs 2007年

次頁図3に、技術者平均及び全職種平均の転入職率を年齢別に1997年と2007年について示した。この図から、全職種平均で見た転入職率の変化と技術者のそれが大きく異なることがわかる。全職種平均で見ると、1997

表4 職種別転入職率 2007年・男性正規雇用者

|        | 技術者   | 一般<br>技術者 | 情報<br>技術者 | 事務職   | 販売職   | 現業職   | 全職種   |
|--------|-------|-----------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| 合計     | 7.6%  | 5.9%      | 10.2%     | 5.4%  | 7.7%  | 7.46% | 7.2%  |
| 25-29歳 | 15.0% | 14.0%     | 16.0%     | 12.7% | 12.3% | 10.6% | 12.0% |
| 30-34歳 | 4.6%  | 3.4%      | 6.4%      | 4.7%  | 6.8%  | 6.6%  | 6.4%  |
| 35-39歳 | 5.0%  | 3.7%      | 6.5%      | 3.2%  | 4.7%  | 4.6%  | 4.6%  |
| 40-44歳 | 1.7%  | 1.8%      | 1.7%      | 2.5%  | 4.2%  | 3.8%  | 3.6%  |
| 45-49歳 | 2.0%  | 1.6%      | 2.6%      | 1.8%  | 3.3%  | 3.1%  | 2.8%  |
| 50-54歳 | 2.7%  | 1.1%      | 8.1%      | 1.7%  | 3.8%  | 2.8%  | 2.9%  |
| 55-59歳 | 2.6%  | 2.9%      | 1.0%      | 2.6%  | 2.7%  | 3.0%  | 3.0%  |

(資料出所) 就業構造基本調査(総務省統計局)を特別集計

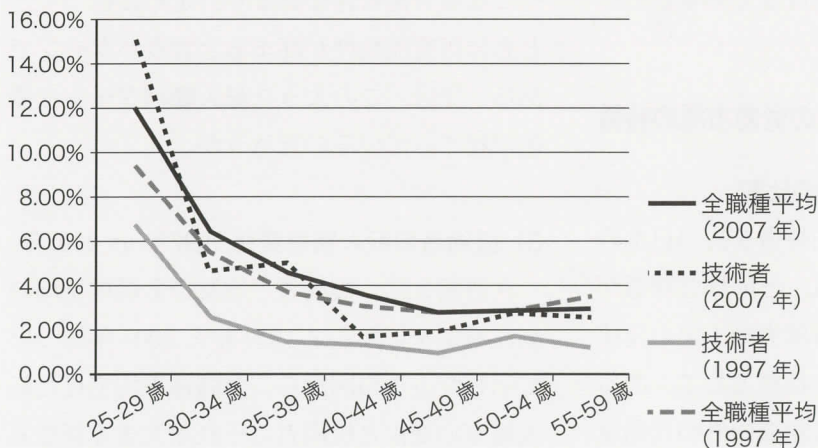
年から2007年にかけて若年層では若干の上昇が確認できるものの、40歳以上の中高年齢層では、時系列的な変化は確認できない。他方、技術者については、外部労働市場化が大きく進展したことが明白である。すべての年齢層について、1997年の転入職率を表す線と比べ、2007年の線は大きく上方に移動し、40～44歳層を除けばその比率は2倍以上の増加を示している。ただし、この大幅な上昇については、技術者全体に占める、外部労働市場化度の高い情報系技術者の比率の上昇も貢献していると思われる。

### C) 日本のエンジニアの5年以内転職者比率変化

前節で用いた転入職率は、ある特定の年における労働者の移動の水準を示す指標である。特定の年の状況を知る上では適切な指標ではあるが、労働力の移動は景気動向に大きく影響を受ける上に、データソースの制約上、景気動向等の類似した年を比較することが困難である。その点で、ある特定の時点のデータであってもストック量による比較は、特定年の影響が薄められ、ある幅を持った観察期間の動向を累積した効果を比較出来る。そこで、「就業構造基本調査」(総務省統計局)の

データを用いて、5年以内に転職を経験した者の割合を職種別に集計し、次頁表5に示した。なお、技術者の中でも性別や雇用形態の違いにより結果は若干変わってくるが、紙幅の都合により最も多数を占める男性の正規雇用者のみに限定している。まず、確認出来る

図3 年齢別技術者の転入職率変化：1997年 vs 2007年



(資料出所) 上記表4



表5 過去5年の転職経験者の割合  
(64歳以下男性正規雇用者)

|     | 転職経験者割合 |       |       |
|-----|---------|-------|-------|
|     | 1997    | 2002  | 2007  |
| 技術者 | 7.6%    | 9.4%  | 11.5% |
| 一般  | —       | 7.8%  | 9.4%  |
| 情報  | —       | 12.1% | 14.7% |
| 事務職 | 7.8%    | 10.4% | 10.8% |
| 販売職 | 14.3%   | 16.9% | 17.0% |
| 現業職 | 15.5%   | 15.1% | 15.5% |
| 全体  | 13.4%   | 14.6% | 14.7% |

注:技術者の内訳の「情報」は情報処理技術者、「一般」はそれ以外の技術者を意味する。ここでの転職経験は調査時点から過去5年以内の転職を意味する。

なお、1997年の技術者の内訳はデータ制約で得られない。

(出典) 就業構造基本調査(総務省統計局)を特別集計

ことは、全体的に5年以内の転職経験者割合が増加傾向にあり、その中でも技術者は他の職種と比べるとこの増加率が高いことである。さらに興味深いのは、技術者の中でシステムエンジニアなどの情報処理技術者(以降「情報処理技術者」と呼ぶ)はこの割合が他職種と比べ高い部類に入るのに対して、情報技術者以外の伝統的な分野の技術者(以降「一般技術者」と呼ぶ)はこの割合が非常に低い点である。つまり、前節の転入職率の職種間比較とその変化において確認出来た、技術者における外部労働市場化と2つの異なる技術者グループ間で、外部労働市場化の進展度に違いがあることが、ストックデータでも確認できたわけである。

D) エンジニアの転職意識

技術者について、上記表5の対象時期とほぼ同じ、1997年と2007年の両年における転職希望者の割合を年齢グループ別に表6に示

表6 技術者に占める転職希望者の割合とその変化

|        | 就業者(男女計) |        |        |
|--------|----------|--------|--------|
|        | 1997     | 2007   | 変化     |
| 20-24歳 | 16.23%   | 17.70% | 1.47%  |
| 25-29歳 | 16.88%   | 15.91% | -0.97% |
| 30-34歳 | 13.39%   | 15.05% | 1.66%  |
| 35-39歳 | 7.67%    | 12.25% | 4.58%  |
| 40-44歳 | 6.49%    | 9.39%  | 2.89%  |
| 45-49歳 | 3.74%    | 6.11%  | 2.37%  |
| 50-54歳 | 3.62%    | 5.23%  | 1.61%  |
| 55-59歳 | 3.61%    | 5.21%  | 1.60%  |

(資料出所) 総務省『就業構造基本調査』各年

した。又、表のもっとも右に位置する列が10年間における対応する年齢グループの割合変化である。

この10年間における転職希望者の増加は明白である。25-29歳グループを除くすべての年齢層で転職希望者比率は上昇している。特に、最も移動率が低い35歳から49歳の中年層での増加割合が最大となっている。前節で見た通り、実際の移動者割合で見ると、いまだこの中年層はもっとも移動率が低く、雇用が安定しているが、意識においては着実に流動化の傾向が確認出来る。近い将来における中年層の流動化を予想させる結果と言える。この結果からも、フローとストックデータで確認された技術者労働市場の外部化が一部の若年層、あるいは50歳以上の高年層のみならず、すべての年齢層をまたがる一般的な意識変化と並行的に進んでいることが確認出来る。

II 優秀な技術者を採用し、定着させるには  
：日本のエンジニアの生きがい、働きがい

以上の日本のエンジニアに関する現状分析から、彼らの特質が浮かびあがってきた。高

度な教育を受け、若い日本のエンジニアは高いパフォーマンスを発揮し、ひいては製造業の高い労働生産性に貢献している。しかし、彼らの転職意欲は近年高まり、現実の転職率も上昇する傾向が見られる。では、このような組織に執着しない、高い市場価値を持つ技

術者を採用し、且つ定着させるにはどうすればいいのだろうか。それには先ず彼らの組織と仕事に対する思いを知ることである。エンジニアは、仕事や雇用されている組織（企業）に対してどのような気持ちを持ち、またその思いは他の職種、例えば企画事務や営業職とは

表7 (A) 仕事に対する思い (やりがい) : 2005年

|        | かなりやりがいがある | まあやりがいがある | あまりやりがいがない | 全くやりがいがない |
|--------|------------|-----------|------------|-----------|
| 総計     | 12.7       | 59.4      | 24.0       | 3.9       |
| 男性職種計  | 13.8       | 59.9      | 22.6       | 3.7       |
| 研究開発   | 14.7       | 61.8      | 19.3       | 4.2       |
| SE     | 12.0       | 60.9      | 23.5       | 3.6       |
| 製造     | 11.6       | 59.8      | 24.6       | 4.0       |
| 事務大卒未満 | 13.8       | 57.2      | 25.9       | 3.1       |
| 事務大卒以上 | 19.3       | 54.6      | 22.2       | 3.9       |
| 営業     | 16.3       | 59.2      | 22.4       | 2.1       |
| 女性職種計  | 8.7        | 57.5      | 29.2       | 4.6       |
| 研究開発   | 11.8       | 61.0      | 23.6       | 3.6       |
| SE     | 10.0       | 59.0      | 28.0       | 3.0       |
| 製造     | 8.5        | 60.4      | 27.7       | 3.4       |
| 事務大卒未満 | 7.2        | 54.6      | 32.6       | 5.5       |
| 事務大卒以上 | 11.1       | 54.7      | 27.4       | 6.8       |
| 営業     | 9.9        | 59.5      | 25.2       | 5.4       |

表7 (B) 組織（企業）に対する思い : 2005年

|        | 会社発展のため<br>最善をつくしたい | 報いてくれる程度に<br>つくしたい | これといった感じは<br>持っていない | 全く関心がない |
|--------|---------------------|--------------------|---------------------|---------|
| 総計     | 24.6                | 53.1               | 20.5                | 1.8     |
| 男性職種計  | 26.0                | 53.7               | 18.3                | 1.9     |
| 研究開発   | 21.3                | 56.7               | 20.0                | 2.0     |
| SE     | 21.2                | 53.6               | 21.8                | 3.4     |
| 製造     | 27.5                | 52.4               | 18.2                | 1.9     |
| 事務大卒未満 | 30.5                | 55.4               | 13.3                | 0.8     |
| 事務大卒以上 | 28.0                | 55.0               | 15.6                | 1.5     |
| 営業     | 33.1                | 48.8               | 16.3                | 1.8     |
| 女性職種計  | 19.5                | 50.7               | 28.4                | 1.4     |
| 研究開発   | 16.3                | 51.0               | 30.6                | 2.0     |
| SE     | 13.9                | 57.4               | 26.7                | 2.0     |
| 製造     | 20.3                | 51.6               | 26.1                | 2.0     |
| 事務大卒未満 | 20.1                | 50.5               | 28.5                | 0.9     |
| 事務大卒以上 | 19.0                | 50.9               | 29.3                | 0.9     |
| 営業     | 23.4                | 41.4               | 34.2                | 0.9     |

(出典) 電機連合組合員意識調査、2005年



異なるのだろうか。理系人材は、文系とは異なる「心」を持っているのだろうか。この点の理解なくしては、優秀なエンジニアの採用し、その定着を図ることは極めて困難となる。

## 1 エンジニアの組織と仕事に対する意識

前頁表 7 (A)・(B)に、2005 年に電機連合が行った組合員意識調査の中から、仕事と組織に対する思いに関するデータを職種別に整理した。ここでは、研究開発と SE が、広義のエンジニアとなる。まず、仕事に対する思い（やりがい）から見てみよう。仕事に対するやりがいを、4つの選択肢から1つ選択した分布を前頁表 7 (A)に示した。やりがいを強く感じている（かなりやりがいがある）割合に注目すると、男性の技術者は他職種と比べて高いようには見えない。むしろ、経営企画を担当すると思われる学歴が大卒以上の事務職や営業職で、このやりがいを強く感じている割合が高くなっている。女性についても、技術職と大卒以上の事務職、営業職との差異は見られない。

定義を少し広くとって、「まあ、やりがいがある」を加えた割合で見ると、割合自体の水準は、研究開発技術者で、男性が 76.5%、女性で 72.8%と、4 人の内 3 人と、やりがい比率は、きわめて高くなるものの、それでもこの水準は、大卒以上事務職および営業職とほぼ同程度で、技術者が他職種と比べ、仕事に対して特にやりがいを強く感じているわけではない。

では、所属する組織に対する思いはどうだろう。前頁表 7 (B)にそれを示した。強い企業忠誠心を持つと推察される「会社発展のために最善をつくしたい」と思う割合を見ると、

技術者は他職種より低くなっている。男性の場合、職種平均の 26%に対し、技術者は 21%、女性では、平均の 19.5%に対し、研究開発技術者で 16.3%、SE が 13.9%と、ともに低くなっている。強い企業忠誠心を持つ層は、男性で 4 人に 1 人、女性では、5 人に 1 人と少数派である。男女ともに過半のエンジニアは、「報いてくれる程度につくしたい」と極めてビジネスライクな思いを組織に対して持っていることが分かる。このように、ドライな組織観を持つ現代人の中でも、技術者は組織に対してより距離を置いている。

## 2 仕事と組織に対する意識の変化

もし、エンジニアが、それまで所属していた組織に対する気持ちが何らかの理由で醒めた時、彼らはそれまでよりはより自由に、内なる心の導きに沿って適職、その適職のある適職場を求めて組織間を移動するだろう。では、仕事と組織に対し、日本のエンジニアの思いは、近年どのように変化したのだろうか。すでに表 6 で、エンジニアの転職意欲が近年高まっていることを確認した。その背景には、彼らの組織に対する思いの変化あるのだろうか。

多くの技術者をその組織員に持つ電機連合

図4 (A) : 企業忠誠心の近年の変化

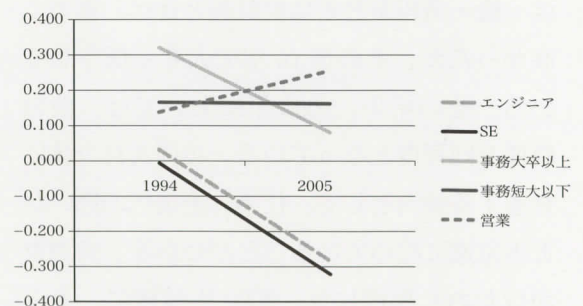
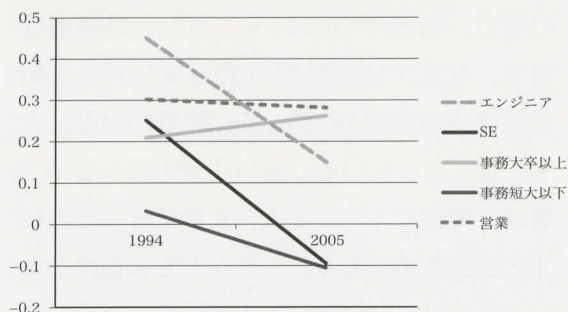


図4 (B) : 仕事やりがい感の近年の変化



は、所属する組合員について、仕事のやりがい感と企業組織に対する思いを、経年的に調査しているので、その変化を見てみよう。ただし、注意が必要なのは、これらの意識は性・年齢や勤続年数で異なる傾向があり、近年の性・年齢・勤続年数の変化が彼らの意識の平均値で見た変化に大きな影響を与えうる。そこで、これらの変化が持つ効果を調整したうえで、彼らの仕事・企業意識の変化を見ることにする。その様な調整を経た仕事と企業意識が図4 (A)・(B)である。なお、ここでの各職種意識数値は、製造に携わる現業労働者の意識との相対的な差異を表している。

まず、相対的な水準変化で見ると、技術者の企業忠誠心は1994年当初から、2種の技術者に共通して、現業職と同程度で、職種の中では最も低かったが、その後2005年にかけて、彼らの企業忠誠心はさらに低下している。

他方、仕事やりがい感は1994年においては一般・情報系ともに他職種と比べ、極めて高かったが、その後10年で大きく低下している。その結果、2005年においては、他の職種と同程度となっている。技術人材全体に共通する傾向として、仕事・企業への思いが近年急速に冷めていることがわかる。両調査が行われた期間には、2000年前後に、多く

の電機企業で、大規模なリストラ（人員整理）が行われ、それまでの長期安定雇用の風土が大きく変わった時期である。また、雇用制度の変化に伴い、人事評価も長期の習熟を評価する定昇が後退し、替わってより短期の成果を評価する制度へ変化した。これらの変化が、技術者の企業への思いだけではなく、仕事への思いまで冷まし、それが移動意欲を高めたのだろうか。

このような企業忠誠心と仕事やりがい感の大幅な低下の理由については今後の更なる検討が必要であるが、これら2種の意識変化が、前述した技術者の転職意思の高まりと、その意思が具現化された彼らの流動化の重要な要因であることは間違いない。それゆえに、今後の技術者の人事管理においては、組織への忠誠心と仕事やりがい感が、企業のどのような人事施策に影響を受けているのかを明らかにし、適切な対応を取る必要がある。

### Ⅲ エンジニアの能力を高め、 最大に発揮させるには。 ：エンジニアの養成の要諦

高いパフォーマンスを上げるエンジニアの調査を、2007年から2008年にかけて電機連合と行った。3000人以上の技術者と600人の技術者の管理者、及びこれら技術者が働く企業の人事部門に対し、アンケートと聞き取りを行った結果から、エンジニアの養成のポイントは以下の3点に集約された。1つはキャリア初期における技術獲得、2つめは職場の外での自己啓発、第3点は仕事を通したOJTである。

優秀なエンジニア養成において先ず大切なことは、大学での理工科教育を受けて就職し



た後、最初の配属職場で、どのような体験をするかである。配属先の職場の先輩・同僚や、上司からアドバイスを受けながら、初めての仕事になれていき、ついには小さな仕事上の成功体験を如何に早い時点で持てるかである。そのような初職成功体験があれば、その後のキャリアの中で、継続的、段階的に難易度のより高い仕事へとスムーズに移行することで、それらの仕事経験を通して、将来的にも自信を持てる技術を、キャリアの早い段階で獲得することが可能となる。我々が調査した管理職も含め 4000 名あまりのエンジニアの中でも特に「高業績」を上げているエンジニアの大半は、30 歳代前半か、遅くても 30 歳代後半までに、そのような体験を持っていた。

調査結果から明らかとなったのは、エンジニアは、職場において能力向上を図りたいとの意思を持ちながらも、指導者の欠如や業務多忙のため、結果としては、大半は十分な能力開発を職場で受けられていない状況にあることであった。また、技術者として重要と認識されている能力の多くが、職場の外での教育を通して向上を図ることが可能にもかかわらず、エンジニアのみならず、彼らを管理するマネジャー達も十分な自己啓発時間を確保できていない。技術進歩や市場の変化の加速化の中で、各種能力向上の機会が不十分な現状は、日本の製造業にとっての喫緊に取り組むべき課題である。その意味でも、まずは身近なところから、自己啓発の時間の確保を図ることがエンジニア養成の要諦の第二である。

調査から明らかになったエンジニア養成の第二の課題は、彼らを感じる能力限界年齢

が、きわめて個人差が大きいことである。役職、年齢、能力に関する現在時点での自信等によって影響を受け、20 歳代後半から 50 歳前半の 25 年間に広がって分布している。つまり、各人に適した能力開発を行い、その能力にあった仕事に就け、仕事結果に自信を持たせれば、50 歳前後まで限界を感じずに仕事を続けることが可能であることを示唆している。高い成果を上げるエンジニアの養成には、能力開発、能力－仕事マッチング、プラス思考の評価のサイクルを連続的に回すことで、持続的能力向上を実現し、それに伴う成果の付加価値の高度化を、できる限り長く継続できる環境を整備することである。

#### エンジニアの能力が最大に発揮させる環境とは？

エンジニアの能力が十全に発揮できる環境についても、調査の中で以下の 3 点がその構成要素であることが確認できた。

先ず第一が、各自の能力と適切にマッチした仕事に従事出来ているかである。自信を持てる技術を獲得したエンジニアが、その技術を活用して何らかの業績につなげるためには、その技術を発揮できる仕事が必要である。獲得した技術、そしてその技術の基盤である能力が、仕事の中で十二分に発揮されなくては、当然、高い成果を発揮出来ない。エンジニアの持つ技術、能力をよく見極め、それらが成果につながる仕事を適切に配分することが、職場を管理するマネジメントの責任であり、その様な職場を提供することが、高い成果をエンジニアが上げるための必要条件である。

第二の職場環境要素は良好な人間関係と自由闊達な職場文化である。エンジニアのみな

らず、だれにとっても同僚、上司と良好な人間関係を持てることは、それ自体が喜びである。しかし、そのような人間関係は、それにとどまらない効果を持つ。良い人間関係は、職場における相互教育を日常化し、日々のOJTを促進し、且つ職場目標の達成に向けての職場内協業を高める。また、先輩・後輩間、あるいは上司・部下の間の自由闊達な議論と、新規な試みを評価する職場文化は、失敗を恐れることなく、革新的なアイデアや新製品を生み出す土壌であることも確認できた。

最後に、ヒアリングとアンケートの両面から確認された環境要因は、職場を越えたエンジニア間の交流の場の存在である。ヒアリングの様々な場面で、異質な価値や文化との接触が、エンジニアの長期的な成長にプラスの大きな効果を持つことが多くの方から指摘された。また、技術の広がりや発想の斬新性には、企業の枠を超えた知的交流が有効であることも、技術の最先端にいるエンジニアの中では、共通認識であった。しかし現実には、企業の行う技術者交流の施策は極めて狭い職場あるいは同一事業所に限定されていた。より長期的な日本企業のイノベーション力の向上のためには、エンジニアに企業を超えた知的交流の環境を与えること、これが第三の環境要因である。

## まとめ

### グローバル時代のエンジニアの育成にむけて

世界は確実にグローバル化している。そしてエンジニアの世界もしかりである。エンジニアの仕事は学者の仕事と似ている。彼らの仕事は世界共通尺度で測れ、その知見は共通言語を通して世界が共有できる。学者の世界

はその始まりから国境を越えた広がりを持っていた。しかし、不思議なことにエンジニアの世界、とりわけ日本企業に働くエンジニアの世界は、ほぼ企業の中だけであった。今、その境界が広がりつつある。この動きは、経済合理性のみならず、エンジニアの仕事の本質からも必然である。その広がりが何をもたらすのか。それは学者の世界の広がりを見れば明らかである。異質な文化や体験を持つ者たちが集まり、語らうことで新たな知の地平線が広がってきた。そして、異なる互いの存在が知的刺激を与え、向上心をあおり、学問の進歩の源であった。それゆえ、エンジニアは恐れることなく、世界に出ていけばよい。何よりも日本のエンジニアは世界に誇りうる実績を持っている。恐れるとすれば、それは海外のエンジニア達である。世界と繋がることで、日本のエンジニアの能力の更なる高まりがもたらされ、そして日本企業の更なる発展の可能性も広がるだろう。



## 【筆者紹介】

中田 喜文(なかつた・よしふみ)

1955 年 奈良県吉野郡生まれ

### ◇学歴 / 職歴

- 1979 年 3 月 大阪大学経済学部経済学科卒業
- 1981 年 3 月 大阪大学大学院経済学研究科公共経済学専攻博士課程前期課程修了(経済学修士)
- 1986 年 5 月 カリフォルニア大学バークレー校 経済学 博士 課程 修了 (Ph. D. in Economics)
- 1986 年 6 月 アラバマ大学商経学部助教授(日本経済論担当)
- 1988 年 4 月 同志社大学文学部社会学科専任講師・助教授(平成 3 年)・教授(平成 10 年)
- 1991 年 6 月 カナダ ビクトリア大学客員研究員
- 1997 年 4 月 同志社大学大学院総合政策科学研究科助教授(平成 9 年)・教授(平成 10 年～現在に至る)
- 1999 年 4 月 ケンブリッジ大学政治経済学部客員研究員
- 2002 年 4 月 同志社大学マネジメントスクール長・教授
- 2004 年 4 月 同志社大学ビジネススクール長(同年 6 月まで)・教授(2009 年 3 月まで)
- 2005 年 10 月 同志社大学技術・企業・国際競争力研究センター長(現在に至る)

### ◇兼務職歴

内閣府、経済産業省、厚生労働省、文部科学省、日本学術振興会、雇用・能力開発機構、日本労働研究機構、大阪商工会議所、日本私立大学連盟、自動車総連、連合総研、電機総研、関西国際産業関係研究所、中部産業・労働政策研究会他における審議会・委員会等の主査・座長・委員・主任研究員等を歴任。

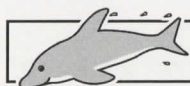
### ◇近年の著作

「リストラと転職のメカニズム」(2002年、東洋経済新報社)

「研究開発技術者の戦略的モチベーション・マネジメント」技術経営コンソーシアム監修『標準MOTガイド』(2006年、日経BP)

"Has Japanese Enterprise changed?" *Asian Business and Management*, 2007年、Vol.6, No. S1

「高付加価値エンジニアが育つ：技術者の能力開発とキャリア形成」(2009年、日本評論社)



## サッカーが人をつくる

－史上最強のオランダ式育成メソッド－



神戸大学大学院  
経営学研究科

教授 高 橋 潔

グローバル化が進んだ現代でも、大航海時代さながらに、ヨーロッパを中心にして世界が回っている。それがサッカーだ。2010年のFIFAワールドカップ南アフリカ大会で、欧州勢が上位を占めたのは記憶に新しい。優勝を果たしたのは、イエニスタやシャビなどFCバルセロナのメンバーを主軸にすえたスペイン。準優勝には、スナイデルやロッベンなど海外組を擁したオランダ。そして、エジルやポドルスキーといった若手の台頭が著しいドイツが、第3位を占めた。

TOYOTA プレゼンツ FIFA クラブワールドカップでも、ここ数年は欧州勢が連勝している。2007年 AC ミラン（伊）、2008年 マンチェスター・ユナイテッド（英）、2009年 FC バルセロナ（西）、2010年 インテル（伊）と、欧州のビッグクラブがずらりと名を連ねている。その強みの秘訣はいったい何だろうか？

もちろん、イングランドにはプレミア・リーグ、スペインにはリーガ・エスパニョーラ、イタリアのセリエAなど、欧州には大金の集まる大きなリーグがいくつもあり、それを束ねるかのように、UEFA チャンピオンズ・リー

グがある。そこでの活躍を夢見て、世界各国から人材が吸い寄せられてくることが大きな理由だ。サッカー人材に関して、だれもが懂れるマーケットがヨーロッパにはある。だが、忘れてならないのは、欧州クラブにおける人材育成に向けた理念と実際である。

ヨーロッパの各国では、小中高校のジュニア世代に、サッカーの能力開発と人格の陶冶の役割を、学校にお任せにはしないで、地域のクラブがそれを担っている。中堅・弱小クラブであるほど、地域から優秀な若者を発掘・育成して、ビッグクラブに移籍させて収入を得る。そこには、人材育成機関としてのクラブの役割が見えてくる。

本稿では、サッカーにおける人材の育成のあり方から、企業的能力開発に対する示唆を得ることを目的としている。結論を上げれば2つのことがいえる。サッカーは試合を通して上達する。仕事でも、仕事経験を通じて成長していく。もう1つは、対話を通して人は人から学ぶということだ。とくに、オランダサッカー協会の育成方針では、選手とコーチの対話（ダイアログ）が重視されている。



それを見ていくことにしよう。

## サッカー哲学の変化

いま、ヨーロッパにおいて、サッカーに対する考え方（哲学）が変化している。それはあたかも、経営哲学と共振しているようだ。1960年代までは、攻撃、中盤、守備に専心するポジション（役割）のはっきりしたチームづくりが主だった。安定的な試合環境の下で、役割プレーが大切にされた。ペレの時代のサッカーをいま懐かしく見返してみれば、フォワードとハーフとバックに分かれ、ゆったりしたサッカーがそこで繰り広げられている。組織の機能と個人の役割を明確にすることが、チームの強さにつながっていた。

そして70年代にサッカーに大変革が起こった。74年W杯西ドイツ大会において、「トータルフットボール」と呼ばれる新しい戦術を引っ提げて、オランダが大躍進を遂げたのである。リヌス・ミケルス監督とヨハン・クライフ主将に率いられたオランダは、前線から激しく相手にプレスをかけ、守備陣を上げてオフサイドトラップを多用し、ボールを奪ったら、チーム全員が自分のポジションを変えながら流動的に攻める。その姿はサッカーの未来を予感させ、世界の度肝を抜いた。世界のトップクラスの指導者が、「オランダのようなチームを作りたい」と、トータルフットボールを追い求めた。

役割の固定化を打破し、自由にポジションをチェンジする流動化は、現代のサッカーの基調をなしている。全員攻撃・全員守備というチームワークを生かしたサッカー像を追及すれば、全員がお互いの役割をこなせるオールラウンドな能力が要る。1つの役割のスペ

シャリストであるよりも、いろいろな役割を担えるユーティリティな能力が尊ばれるのだ。

ビジネスでいえば、1人ひとりが狭い専門の枠にはまるより、ローテーションを通じて、幅広い知識とスキルを身につけたほうがよい。メンバーによるお互いのカバーリング（補完関係）と役割の流動化が、組織の強さを生むのである。それは、従業員に幅広い経験を求めるわが国の組織では、とくに共感を得やすいだろう。

## カオスとなった現代

現代のサッカーでは、流動化の流れは留まるところを知らない。その行きつくところは、「フットボールはカオスである」ということだ。レアル・マドリードのジョセ・モウリーニョ監督も、サッカーをそうとらえている1人である。いったいどういうことか？

もともとサッカーという競技は、敵味方が入り乱れて、1つのボールを追う。ボールを取ったり取られたり、状況がくるくると目まぐるしく変化する。自陣から敵陣へ、ピッチの端から端までボールと選手がスピーディーに動き回り、その動きは止まることがない。プレーがデッドの（止まっている）時間が少ない。攻守の変化が速いために、相手陣地でずっと攻めていても、ボールを奪われた瞬間に相手に一気に攻められれば、大きなリスクを負う。逆に、相手に深く攻め込まれていれば、失点の機会が増えるものだが、それだけカウンター（速攻）のチャンスも増えてくる。

これが現代サッカーの特徴である。状況変化が激しく、局面がダイナミックに動いていくがゆえに、カオス（混乱）と呼べるほど

不確実な状況からなっている。それは現代社会やグローバルビジネスにも通ずるものなのだ。

サッカーには、野球に見られるような、攻守が整然と分けられ、作戦を熟慮できる秩序と安定はない。野球型とサッカー型を対比させて組織やリーダーシップを論じることもし少くないが、ベンチで戦況を見つめている監督の指示がなかなか利かないのが、サッカーの特徴である。

ひるがえって、グローバルビジネス・シーンを見てみよう。海外現地法人に派遣された社員が、本社からの指示や方針を、そのまま現場に落とし込もうと努力しても、現場での変化が速すぎて役に立たないことがある。『踊る大捜査線 THE MOVIE』の青島刑事ではないが、「事件は会議室で起きてるんじゃない。現場で起きてるんだ！」

では、無秩序や混乱の様相を呈している現代のサッカーでは、チームを勝利に導くために、いったい何をどうすればよいのか？

一流選手の条件として、身体能力やテクニクにも増して、メンタルのスピードが求められている。局面が目まぐるしく変化すれば、1つひとつのプレーは、ピッチに立った選手に委ねられなければならない。監督の采配するベンチワークが利く余地が少ないから、選手1人ひとりが、自分で判断する必要がある。判断のスピードが勝負を分ける。自ら判断してプレーするのと、監督の指示を思い出して動くのとでは、判断にコンマ何秒かの差が出る。このほんのわずかな判断の差が、プレーの差につながり、得点や失点の差になって表れるのだ。だからこそ、選手本人が主体的に考えて決断するフットボール・イン

テリジェンスが必要となる。

同じように、ビジネスにおいても、自己判断できる人材を育てていかなければならない。社会に閉塞感が漂う今こそ、ビジネス・インテリジェンスの高い自律型人材が、よりいっそう求められているのである。

## 70/20/10の公式

目まぐるしく変化する現代社会において、個人の能力を開発していくためには何をすればよいのか？ 残念ながら、決定打といえるものはないが、方向性は示唆できる。それが70/20/10の公式である。マイケル・ロンバルドとロバート・アイチンガーは、個人の能力開発が実際にいかに起こるかについて、70/20/10の公式なるものを提唱した。この公式何を意味しているのか？

図1 70/20/10の公式

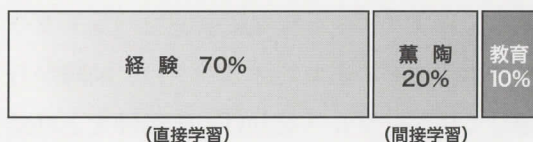


図1を見てほしい。従業員にとって本当に実になる学習の70パーセントは、実際の生活経験や職業上の経験、仕事上の課題と問題解決から起こる。自分が直接に経験したことから教訓を得、能力がアップしていくため、いわゆる「直接学習」と呼ばれるものである。

次の20パーセントは、職場や学校などでロールモデルとなる人物から直に受ける薫陶（対人的フィードバック）や、その人との協働を通じた観察と模倣から起こる。他者の経験を自分のものとしたり、他者の活動を観察したり、まねしたりして学習が起こるため、



「間接学習」となっている。

残りの10パーセントは、これまで慣れ親しんできたクラス学習やOff-JTなどのフォーマルな研修から起こる。要するに、経験と薫陶と教育との間の比重をもっともらしく示したのが、70/20/10の公式なのである。

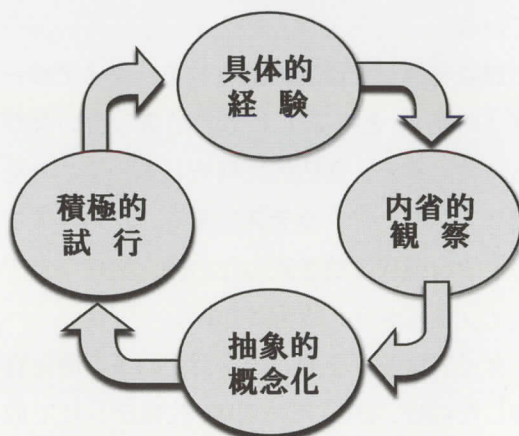
## 経験からの学習

70/20/10の公式にいわれるまでもなく、経験から学ぶことは大切である。あたりまえすぎて文句も出ないと思われるかもしれないが、仕事経験を通じて人は成長していく。そして、経験の影響については、デヴィッド・コルブによって、「経験学習モデル」として理論化されている。コルブは経験から学ぶプロセスとして、図2に示した4つの段階を特定し、それをサイクルとして回すことによって、経験から効果的に学習することができると考えている。すなわち、

- ① 具体的経験：対象者が何らかの具体的な経験をする
- ② 内省的観察：経験をさまざまな角度から眺め、その良し悪しを深く考え、内省する
- ③ 抽象的概念化：内省によって導きだした教訓を抽象的概念や持論として昇華し、一般化を試みる
- ④ 積極的試行：一般化された概念や持論を新たな状況に応用し、実際に試してみる

仕事上の経験を深く内省し、持論として概念化し、実際に応用してみる。そのプロセスは、あたかも職人が技を磨いていくときの流れと似ている。かっちりとした育成制度がなくても、経験を通じて学ぶことが、職人に与

図2 経験学習モデル



えられた大切な学習の機会であり、それなくしては、わが国の製造現場での技能形成はあり得なかった。だから、ものづくりに生きるわれわれの心に強く響いてくるのである。

「日本サッカーの父」と呼ばれたデッドマール・クラマー氏は、「ゲーム（試合）に勝る師はない」と述べている。サッカーは試合を通して上達するものである。職場でも、能力開発といえば、まずOJTが重用されている。仕事が人をつくり、人を育てる。だから、「仕事は最良の師」といえそうだ。

## ダイアログ（対話）による学習

もう1つの人材育成のための要諦は、人は人から学ぶということだ。連合艦隊司令長官山本五十六の有名な言葉に、「やってみせ 言って聞かせて させてみて ほめてやらねば 人は動かじ」というものがあるのはご存じだろう。自らが垂範し、実際に部下に経験させ、褒めること。経験から学ぶことの大切さを強調した人材養成の名言である。ただし、この名言には続きがあることは、それほど知られていない。「話し合い 耳を傾け 承認し 任せてやらねば 人は育たず」というも

のだ。対話し傾聴することの大切さが語られている。

対話を通じた学習のあり方を「ダイアログ（対話）」と呼ぶ。人と人が話し合いながら、共に考え、創造的に探究していくことを指している。ソクラテスにまでさかのぼるこの手段を現代に焼き直したのは、物理学者デヴィッド・ボームの功績である。

ダイアログを通じた学習がお茶の間に登場したのは、2010年にNHK教育テレビで放映された『ハーバード白熱教室』である。マイケル・サンデル教授は、「正義」というむずかしい課題について、架空の状況や日常生活で経験する問題に置き換えて、学生に質問をぶつける。さらに、「君ならどうする？何が正しい行いなのか？その理由は？」と、次々に質問を投げかけ、学生に考えさせ、活発な討議を引き出している。

同じように、オランダのサッカー・クラブを見ても、対話の大切さが理解できる。「なぜそのプレーを選んだのか？ほかにもっとよい選択肢はなかったか？」監督が質問を投げかけ、選手に考えさせる。選手が自分で答えを見出すことを常に求めている。反対に、小学校に通うジュニア選手でさえ、「なぜこの練習をするの？このプレーにはどんな意味があるの？」と、コーチに物怖じすることなく、選手同士で問いかけてくる。フィールドの上で言い争いをしながら、お互いの意図と考えを確かめ合う。それがオランダの強さの秘訣だ。

言葉を使ってストレートに意思を伝えることを控えようとする慎ましい文化に育った私たちは、憶測やお互いの想像に頼る「以心伝心」という無言のコミュニケーションをよし

としてきた。「自ら問題を発見し、解決する能力」が学習指導要領で強調されているにもかかわらず、熱心な対話を通じてものごとを解決していくのは、あまり評価されてこなかった。だから、言葉を尽くして論じていくと、周りから「うるさい！」と思われてしまう。

夫婦に会話がいないのがあたりまえのように、師弟が話し合いを通じて学び合うこともあまりない。意見や口答えをしないのが、弟子としての美学だと思われる。しかし、自分で判断できる自律的人材を育成していこうと思えば、必ず対話が必要になる。意見と意見の対立を経験しなければ、指示に従う従順な人材はできても、自らの考えで動ける人材を生みだすことができないのだ。

アヤックスとFCバルセロナで指揮を執ったヨハン・クライフは、監督として、育成についての持論を述べている。「いかにも私らしいのは、ほとんどの選手と1度はもめている。でも彼らはその後成長し、第一線で活躍してくれた。初めは衝突しても、やがて選手たちは理解してくれる。それは避けて通れない道なのだ。」

サッカーに変革をもたらした「空飛ぶオランダ人」に学ぶとすれば、対立を恐れずに対話を繰り返すことが、人材育成の要諦なのだろう。

---

〔筆者は中部産政研 研究員〕



## 【筆者紹介】

高橋 潔（たかはし・きよし）

1960 年 大阪府生まれ

### ◇学歴 / 職歴

1984 年 慶応義塾大学文学部卒業

1986 年 慶応義塾大学大学院社会学研究科前期博士  
課程修了

1996 年 ミネソタ大学経営大学院博士課程修了(Ph.D.)

1997 年 南山大学経営学部講師

1998 年 南山大学経営学部助教授

2000 年 南山大学総合政策学部助教授

2004 年 神戸大学大学院経営学研究科助教授

2006 年 神戸大学大学院経営学研究科教授  
現在に至る

### ◇最近の著書

「人事評価の総合科学—努力と能力と行動の評価」  
（白桃書房、2010 年）

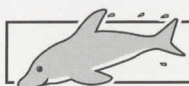
「J リーグの行動科学—リーダーシップとキャリア  
のための教訓」（編著、白桃書房、2010 年）

「コンピテンシーとチーム・マネジメントの心理  
学（朝倉実践心理学講座 6）」  
（分担執筆、朝倉書店、2009 年）

「経営組織心理学」  
（分担執筆、ナカニシヤ出版、2008 年）

「経営とワークライフに生かそう！産業・組織心  
理学」（共著、有斐閣、2006 年）





## 学歴間賃金格差の 正しい測り方



大阪大学社会経済研究所  
教授 大 竹 文 雄

### 1. 人々は学歴を自ら選んでいる

大学教育を受けるべきかどうか、英会話学校にいくべきかどうか、新しい技能訓練を受けるべきかといったことを、純粋に金銭的な判断基準で決めるとすれば、私たちはどのようにすべきだろうか。

経済合理的な判断の仕方はつぎの通り。大学に行って働いた方が高校を卒業してすぐ働くより得なのかどうかは、将来の所得を割引率で割り引いて計算した大卒の生涯所得から大学の授業料や入学金を差し引いたものと、同じように計算した高卒の生涯所得のどちらが大きいかで決まる。要するに、教育訓練を純粋に投資として考えるのだ。

実際には、教育を受けること自体が楽しいとか、友人を得るとか、精神的に豊かな人生を送ることができるようになるといったことや、教育費を賄うことができるかどうか、といったことも影響する。

実際のデータで大卒と高卒の生涯所得を計算する際には、大卒の年齢別平均賃金と高卒の年齢別平均賃金を使うことが多い。この方

法で問題なさそうに思えるが、よく考えるとこの方法には問題があることに気がつかないだろうか。そもそも人は、どちらの生涯所得が高いかを計算した上で、大学に進学するかどうかを決めているのだから、大卒の人は大学を卒業した方が得だと思った人ばかりで構成されている。逆に、高卒の人は高校を出てすぐに働いた方が得だと思った人ばかりで構成されているのだ。

このことを具体例で説明してみよう。人生を高校卒業後すぐの4年間という1期目と、その後の引退までの2期目という2期間にわけて考える。高校を卒業してすぐ働くと1期目と2期目の2期間働くことになる。大学を卒業してから働くと1期目は大学に行くので働けないため、2期目の一期間だけ働くことになる。ここで、世の中には、タイプAとタイプBの二つのタイプの人がいるとしよう。それぞれのタイプの人が高卒で働いたときと大卒で働いたときに得られる所得が表1に示されている。ここで、大学にいくための授業料はゼロ、将来の所得は割引かないで考える。この時、大学にいくことは、どの程



度得になるのだろう。

タイプAのダイさんは、高卒で働くと、1期目も2期目も300万円の所得が得られるので、高卒のときの生涯所得は、600万円になる。一方、ダイさんが大学にいくと1期目の所得はゼロだが、大学を卒業して働くと大学教育を受けたことにより1期あたりの所得が高卒のときより上昇して800万円になる。つまり、ダイさんの大卒の生涯所得は800万円だ。この時、ダイさんは、大学にいくと生涯所得は200万円増えるので、大学にいくことで生涯所得は33%（ $=200/600 \times 100$ ）も増加することになる。当然、ダイさんは大学に進学することを選ぶだろう。

では、タイプBのタカさんは、どうだろう。タカさんが高卒で働くと1期間あたりの所得は250万円ずつなので、生涯所得は500万円になる。タカさんは、大卒で働くと、高卒のときよりも年収は450万円にあがるが、1期間しか働けないので、生涯所得は450万円となる。結局、タカさんは高卒で働いた方が50万円生涯所得が高くなるので、大学に進学せず、高卒で働くことを選ぶだろう。収益率で言うと、マイナス10%（ $= -50/500 \times 100$ ）になる。

世の中には、タイプAの人とタイプBの人が50%ずついるとすれば、大卒まで全員義務化した場合の平均的な生涯所得の上昇率は、33%と-10%の平均である11.5%になるはずだ。

しかし、現実のデータをもとに、大学教育の効果を計算してみるとこの数字とは異なるものになる。なぜなら、現実には大卒で働いているのはタイプAの人だけであり、高卒で働いているのはタイプBの人だけになる。

現実の賃金データをもとに、大学にいくことの生涯所得の伸びを計算してみよう。大卒者は全員タイプAなので、大卒の生涯所得は800万円の人しかいない。一方、高卒で働いているのは全員タイプBなので、高卒の生涯所得は500万円の人しかいない。この情報だけから経済学者が、大学にいくことで生涯所得がどれだけ増加するかを計算すると、 $(800 - 500) \div 500 = 0.6$ なので60%も生涯所得が増加すると判断することになる。違うタイプの人を比較して大学の収益率を計算したために、本当の11.5%より過大に収益率を計算したことになる。

タイプAの人の方がタイプBの人よりも、高卒で働いたときの生涯所得が高く、そのタイプAの人たちが大学に行って、タイプBの人たちが高卒で働くので、実際の大学の収益率よりも統計データから計算した見かけの収益率が大きくなってしまうのだ。このように統計データから計算された数値と本当の数値との乖離をバイアスという。

表1 仮想的な学歴別期間別所得(ケース1)

|                | 高卒  |     | 大卒 |     |
|----------------|-----|-----|----|-----|
|                | 1期  | 2期  | 1期 | 2期  |
| ダイさん<br>(タイプA) | 300 | 300 | 0  | 800 |
| タカさん<br>(タイプB) | 250 | 250 | 0  | 450 |

2. 逆のバイアス

実際のデータから計算した大学の収益率が、真の大学の収益率より必ず高くなるというわけではない。表2で示したケース2を検討してみよう。

表 1 と基本的な環境は同じである。しかし、今度はハイさんのようなタイプ C とユニさんのようなタイプ D の二つのタイプの人がいるとしよう。ハイさんは、高卒で働くと 1 期間 300 万円ずつ 2 期間所得が得られるので、ハイさんの高卒生涯所得は 600 万円となる。一方、ハイさんが大学を卒業して働くと 1 期間 500 万円だけの所得を第 2 期目にだけ働いて得られる。つまり、ハイさんの大卒生涯所得は 500 万円である。当然、ハイさんは大学に進学せず、高卒で働く方を選ぶだろう。

では、ユニさんはどうだろうか。ユニさんは、高卒ですぐに就職すると 1 期間 250 万円の所得が得られ、2 期間で 500 万円の高卒生涯所得になる。一方、ユニさんが大学に進学すると卒業後 1 期間 600 万円が得られ、大卒生涯所得は 600 万円になる。ユニさんは、高卒生涯所得よりも大卒生涯所得が高くなるので、大学を卒業する。その結果、この世界では、大卒者は全員ユニさんのようなタイプ D、高卒者は全員ハイさんのようなタイプ C になっているはずだ。

このとき、タイプ C とタイプ D という異なるタイプが存在することを知らない経済学者が、現実のデータから大学教育の収益率を計算すればどうなるだろうか。高卒は全員タイプ C で高卒生涯所得は 600 万円、大卒は全員タイプ D で大卒生涯所得も 600 万円と計算することになるはずだ。二つのタイプが存在することを知らない経済学者は、高卒者と大卒者の生涯所得が同じであると判断して、大学教育の収益率はゼロなので、社会から大学を無くしても平均的に損失はないと判断し、政府に大学の廃止を提言するかもしれ

ない。

しかし、タイプ C にとっては大学へ行くことはマイナス 16.7% の損失  $((500 - 600) \div 600 \times 100)$  であっても、タイプ D にとっては収益率は 20% のプラスになる  $((600 - 500) \div 500 \times 100)$ 。タイプ C とタイプ D が同じ数だけいるとすれば、大学収益率の平均は、 $1.67\% (= (-17 + 20) / 2)$  とプラスの値になるので、現実のデータだけから計算した経済学者の提言は間違っていたことになる。この場合は、現実のデータから計算した大学教育の収益率 (0%) は、真の収益率 (1.67%) よりも小さかった。これは、高卒で働いた方が得だったタイプ C の人の方が、大卒を選んだタイプ D が高卒で働いた時の生涯所得よりも高いためである。

表 2 仮想的な学歴別期間別所得(ケース 2)

|                 | 高卒  |     | 大卒  |     |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|
|                 | 1 期 | 2 期 | 1 期 | 2 期 |
| ハイさん<br>(タイプ C) | 300 | 300 | 0   | 500 |
| ユニさん<br>(タイプ D) | 250 | 250 | 0   | 600 |

現実には人々が自発的に学歴を選んでいる(セレクションしている)ために、現実のデータから得られる学歴と所得の関係は、学歴を選んでいる人々がどのようなタイプであるかに影響を受けてしまうのだ。これは、経済学ではセレクション・バイアスと呼ばれている。

セレクション・バイアスは社会科学ではあらゆるところで発生している。たとえば、労働組合が賃金を高めているかどうかをデータから計測することを考えてみよう。労働組合がある企業の賃金とない企業の賃金を比較す



ると、労働組合がある企業の方が、労働組合がない企業よりも賃金が低かったとしよう。この時、労働組合は企業の賃金を低めていると判断できるだろうか。そうではない。同じ企業で労働組合がなかった時とあった時を比較しないと労働組合が賃金に与える影響を計測することはできない。仮に、経営者が労働者の生産性よりも賃金を低く設定している企業で、労働者の不満がたまり労働組合が作られたとする。そして、労働組合の交渉の結果、その企業の賃金が上昇したとする。それでも、労働組合が作られていない企業（賃金が生産性よりも低くなく労働者に不満がない企業）よりも賃金は低いかもしれない。この場合、労働組合は賃金を高めたのだが、観察されるデータからは、労働組合が賃金を引き下げているように見えてしまうのである。

### 3. 自然科学と社会科学の違い

教育の例に戻ると、大学を出た人と高校を出てすぐ働いた人は、大学に進学した後だけではなく、進学する前の段階で、なんらかの意味で違う人なのだ。私たちが知りたいのは、同じ人が高校を卒業してすぐに働いた場合と大学を卒業してから働いた場合の生涯所得なのだ。同じ人が二人いないので、私たちは常に、ある人が別の人生をたどったらどうだったかという仮想的な所得と実際の所得を比べる必要がある。これが、自然科学と違う社会科学の難しさなのだ。

実験が可能な自然科学であれば、比較対象となるグループ（コントロールグループ）とどこか条件を変えたグループ（処置グループ）を作って、変えた条件の効果を比較することができる。例えば、ある化学物質の発がん性を調べる実験であれば、同じ種類のマウスを二つのグループに分けて、一方のグループ（処置グループ）にはエサにその科学物質を加えたものを与え（条件を変えろという処置をし）、もう一方のグループ（コントロールグループ）には科学物質を加えないエサを与えて、それ以外はすべて同じ環境で飼育し、癌になる確率がどの程度異なるかどうかを調べる。

ここで大事なのは、実験する人が、マウスをランダム（無作為）に選んで二つのグループに分けるということだ。もし、科学物質を好むマウスとそうでないグループに分けて、科学物質を好むグループを処置グループにして化学物質の発がん性を比較したのであれば、それは正しい実験にはならない。ひょっとすると、ある化学物質を好んで食べるマウスは、その化学物質に対するなんらかの耐性を備えていたのかもしれない。逆に、処置グループのマウスが化学物質が入っていることに気がつかないマウスばかりだったとすれば、もともと命の危険をもたらすようなことに対して注意深さが欠けているマウスであった可能性がある。もし化学物質に対する耐性があるマウスが、化学物質を含んだエサを食べたのであれば、化学物質を食べなかったマウスと癌になる確率を比較しても両者に差はないということになるかもしれない。しかし、これは本来調べたかった化学物質の発がん性の効果を調べたことにならない。本来は、平均的なマウスがある化学物質が含まれたエサを食べた場合に癌にかかる確率がどの程度あがるかということである。あるいは、化学物質に耐性のないマウスが、化学物質を含むエサを食べた場合に、癌になる確率がどの程度

あるかを調べる実験であれば、同じ種類のマウスを二つのグループに分けて、一方のグループ（処置グループ）にはエサにその科学物質を加えたものを与え（条件を変えろという処置をし）、もう一方のグループ（コントロールグループ）には科学物質を加えないエサを与えて、それ以外はすべて同じ環境で飼育し、癌になる確率がどの程度異なるかどうかを調べる。

上昇するのか、ということのはずだ。

ところが、教育の収益率を計算する場合には、このような自然科学者が使うような実験をすることはできないことは容易に理解できるだろう。教育の例でいえば、ある被験者グループのうち、ランダムに決めた人に大学に進学してもらって、それ以外の人には高校を卒業して働いてもらう。そうした上で、彼らを追跡調査して、生涯所得の平均値を比べる。そうすれば、純粋に大学教育が人々の所得にどのような影響を与えるかを分析できる。

このような実験が倫理的に許されないのは当然である。大学に進学したいと思っている人を進学させなかったり、大学には進学したくないと思っている人を無理矢理大学に行かせるのだから。

社会科学が自然科学と比べて難しいところは、比較対照実験ができないという点である。人々は自発的に選択して行動しているので、現実のデータは全て人々の選択した結果でしかなく、そこから人々の行動特性を推測する必要がある点だ。これが、社会科学の難しさであるが、同時に面白いところでもある。

#### 4. バイアスを減らす方法

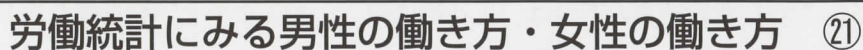
どのような方法でこうしたサンプル・セレクションによるバイアス問題に対処すればいいだろう。一つの方法は、あたかも自然科学者が処置グループとコントロールグループを作るのと近いデータが偶然、現実存在するような例を探し出すことである。例えば、大学進学を希望していた人で、大学合格のボーダーラインで合格した人と不合格になった人だけを取り出して、高卒と大卒の生涯所得を比較すれば、ほとんど同じタイプの人で、大

卒と高卒という特徴だけが違う人を比較していることになるはずだ。

一橋大学准教授の川口大司氏は、東京大学を卒業することが昇進に与える影響を学生運動のために東大入試が無かったときとそうでない時の東京大学以外の有名大学の卒業生の昇進の度合いを調べることで明らかにした。学生運動のために1969年の東大入試が中止された。東大入試があったなら東大に入学していた人たちの多くは、京都大学、一橋大学、東京工大、早稲田大学、慶応大学などの他の難関大学に進んだはずだ。もし、どの大学に行くことも同じで東大に行くことの効果が無いのであるならば、この年に東大以外の難関大学に入学した学生は、例年の学生と比べると卒業後、例年の東大生と似た昇進程度を示しているはずだ。逆に、東大での教育や東大を卒業するということが、昇進に影響を与えるのであれば、東大入試が無かった年に他の難関大学に入学した学生は、卒業後の昇進は他の入学年度の学生と変わらないはずだ。川口氏の研究によれば、民間企業の昇進では、東大の効果が大きい、公務員では大きくないという結果が得られている。

しかし、現実にはこのような偶然生まれたような実験的状況はなかなかない。そのため、社会科学者は様々な統計的な工夫をして、あたかも同じようなタイプの人で、教育レベルだけが近い人を探し出して比較するということをしている。これが、社会科学が自然科学と比べて、なかなか確定的な答えを出せない要因であるし、社会科学者の腕のみせどころなのである。





## 年齢からみる役職者

## 1. 長期勤続者の割合

図1 正社員に占める長期勤続者の割合（企業規模100人以上、産業計）注1、2

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

なる。この長期勤続者の割合は、正社員に相当する一般労働者に占める割合であり、非正社員は含まれていない。正社員の中から役職者が生まれるから、長期勤続者の割合は正社員に限定して算出している。

まず、学歴計では、40代男性の15年以上勤続者の割合は1985年に75%から89年に79%まで増え、その後緩やかに減り始め、2010年に70%となる。50代男性の25年以上勤続者の割合は1985年に45%から2001年に67%まで増えた後に反転して、2010年に60%に減少した。一方で、40代女性の15年以上勤続者の割合は1985年に24%から2001年に41%まで増えた後に反転して、2010年に38%まで減った。50代女性の25年以上勤続者の割合は1985年に11%から2004年に23%まで増えた後に、2010年の22%とほぼ横ばいの値をとっている。

学歴計で見た正社員に占める長期勤続者の割合は、2010年時点で40代男性の7割、50代男性の6割、40代女性の4割弱、50代女性の2割強である。長期勤続者の割合は2000年以降に40代男性及び50代男性並びに40代女性は減っているが、50代女性はほぼ横ばいの動きを見せている。

大卒者に限れば、40代男性の15年以上勤続者の割合は1985年に83%から2010年に75%まで緩やかに減少した。50代男性で25年以上勤続者の割合は1985年に60%から2000年に73%まで増えた後に反転して、2010年に62%となっている。一方で、40代女性の15年以上勤続者の割合は、1985年の47%から2010年の47%までその間に上下動を繰り返している。50代女性の25年以上勤続者の割合は1985年に33%から2000年に

42%まで上下動を繰り返しているが、その後は2010年に31%まで減っている。

大卒者で見た正社員に占める長期勤続者の割合は、2009年時点で40代男性の7割強、50代男性の6割、40代女性の5割弱、50代女性の3割である。長期勤続者の割合は、学歴計より大卒者の方が若干大きく、その開きは女性でより顕著となっている。この長期勤続者の割合は正社員に限ったものであるが、依然として日本企業では長期雇用慣行が継続している。正社員に限れば、女性にも長期継続雇用の流れが及んでいると言えよう。21世紀になり、中高年男性の雇用保障は徐々に揺らいではいるが、依然として男性正社員の長期勤続者は過半数を超えている。

## 2. 役職者の平均年齢

次に、役職者の平均年齢について取り上げる。公的統計では、課長に昇進した時のその年齢や勤続年数の調査は行われていない。その代わりに、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」では、企業規模100人以上の企業を中心に役職者の平均年齢や平均勤続年数について調査されている。さらにこの調査には、年齢別に役職者の人数や賃金が含まれる。

一般的な役職者のイメージをつかむために、部長、課長、係長及び非役職者の平均年齢の推移を次頁表1で見る。なお、部長の女性の数値は2000年以降に、課長及び係長並びに非役職者の女性の数値は1988年以降に利用可能となるため、調査のない年は空欄となっている。

表1から、男性部長の平均年齢は1985年の49.6歳から1995年に51.7歳とその後2010年にまでほぼ52歳と一定して推移して



表1 学歴計で見た役職者の平均年齢<sup>注3</sup>

|      | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 役職   | 男性   |      |      |      |      |      | 女性   |      |      |      |      |      |
| 部長   | 49.6 | 50.3 | 51.7 | 52.0 | 51.5 | 51.9 |      |      |      | 50.5 | 51.5 | 52.0 |
| 課長   | 44.6 | 45.4 | 46.5 | 47.0 | 47.4 | 47.5 | 46.6 | 47.3 | 47.1 | 46.9 | 47.9 |      |
| 係長   | 40.4 | 41.2 | 42.0 | 42.6 | 42.6 | 43.4 | 43.2 | 44.1 | 43.5 | 43.3 | 43.8 |      |
| 非役職者 | 35.9 | 36.5 | 37.0 | 37.9 | 38.5 | 38.5 | 33.2 | 34.4 | 35.9 | 36.8 | 37.4 |      |

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

いる。また、男性課長の平均年齢は、1985年の44.6歳から2010年に47.5歳となるが、1995年から2010年に渡りほぼ47～48歳と一定している。他方、男性係長の平均年齢は、1985年の40.4歳から、2010年の43歳までゆっくりと増加している。

一方、男性非役職者の平均年齢は、1985年に35.9歳から、2000年に37.9歳、2010年に38.5歳となり、この間に3.4歳の伸びを見せた。

女性では、部長の平均年齢は、2000年の50.5歳から2010年に52歳となっている。ただし、女性部長は人数が少ないことには注意が払われる必要がある。

女性課長の平均年齢は、1990年に46.6歳から、2000年に47.1歳、2010年に47.9歳である。課長の平均年齢は2000年以降では男女でほぼ同じ水準となっており47～48歳である。

女性係長の平均年齢は、1990年に43.2歳から、2000年に43.5歳、2010年に43.8歳

である。係長の平均年齢は2000年以降で見ると男女でほぼ同じ43～44歳となっている。

女性非役職者の平均年齢は、1990年に33.2歳から、2000年に35.9歳、2010年に37.4歳と、この間4.2歳の伸びを見せた。男性非役職者の平均年齢の伸びよりも女性のそれの方が大きいことは注目に値する。非役職者の平均年齢が伸びていることは、昇進できない労働者が増えていることを意味するとされるが、同時に労働市場から脱出せずに長く働き続ける労働者が増えていることも示している。

続いて、大卒者の平均年齢を表2にまとめた。男性部長だけが学歴計と大卒者とではほぼ同じ平均年齢になっているが、他の役職者においては学歴計より大卒者の方が平均年齢が若くなっている。大卒者の2010年の値のみ紹介すると、部長は男性で51.7歳、女性で49.2歳、課長は男性で46.8歳、女性で45.2歳、係長は男性で41.4歳、女性で39.9歳、また非役職者は男性で36.5歳、女性で31.8

表2 大卒役職者の平均年齢<sup>注4</sup>

|      | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 役職   | 男性   |      |      |      |      |      | 女性   |      |      |      |      |      |
| 部長   | 49.3 | 49.8 | 51.1 | 51.4 | 51.0 | 51.7 |      |      |      | 48.2 | 48.7 | 49.2 |
| 課長   | 43.2 | 43.9 | 44.9 | 45.5 | 46.2 | 46.8 | 43.9 | 43.0 | 42.4 | 44.1 | 45.2 |      |
| 係長   | 37.1 | 37.9 | 38.5 | 39.4 | 40.5 | 41.4 | 37.5 | 38.8 | 39.5 | 39.3 | 39.9 |      |
| 非役職者 | 31.9 | 32.6 | 33.8 | 34.8 | 36.3 | 36.5 | 29.0 | 29.9 | 30.5 | 31.7 | 31.8 |      |

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

歳となっている。

大卒者の平均年齢について、もう 1 点目を引くのは、女性役職者の年齢が男性より若いことである。2010 年の数値で男女の平均年齢を比較すると、部長では女性の方が男性より 2.5 歳、課長では同じく 1.6 歳、係長では同じく 0.5 歳と若く、非役職者では 4.7 歳と若い。表 1 の学歴計では部長と非役職者を別として、役職者の男女間の年齢差は大きくなかった。大卒者においては全ての役職について女性の年齢が若くなっている。これは、女性は結婚や育児によって退職することが多いから、男性ほど長期勤務しない。長期勤務している女性が少なければ、女性の平均年齢は男性より若くなることによる。

大卒役職者の平均年齢が学歴計のそれより若いことは、高位の学歴者がより早く昇進した結果、その分平均年齢が若くなると解釈できる。

### 3. 年齢別に見た役職者の割合

ここから年齢別に正社員に占める役職者の割合を見てみる。役職者として部長と課長について取り上げる。女性部長の人数はきわめて少ないため、その割合を取り上げるのは必ずしも適切ではないが、一方、役職者としての部長は重要であると考えられる。

年齢別役職者の割合を見る前に、標準的な昇進年齢を紹介しよう。民間調査機関の労務行政研究所「昇進・昇格、降格に関する実態調査」の 2009 年結果によると、標準的な昇進年齢は、係長で 33 歳、課長で 39 歳、部長で 47 歳となっている。

標準的な昇進年齢を参考にして、部長及び課長について、35 歳から 59 歳までを取り上げてみる（次頁図 2）。また、図には 1985 年、

1995 年、2005 年及び最新の結果 2010 年の 4 カ年を示した。なお、女性の部長の数値は 2000 年以降から、課長の数値は 1988 年以降から公表されている。そこで女性役職者の公表値のない年についてのみ、男女計の数値から男性の数値を差し引いたものを女性役職者の数値として代用し図 2 を作成した。

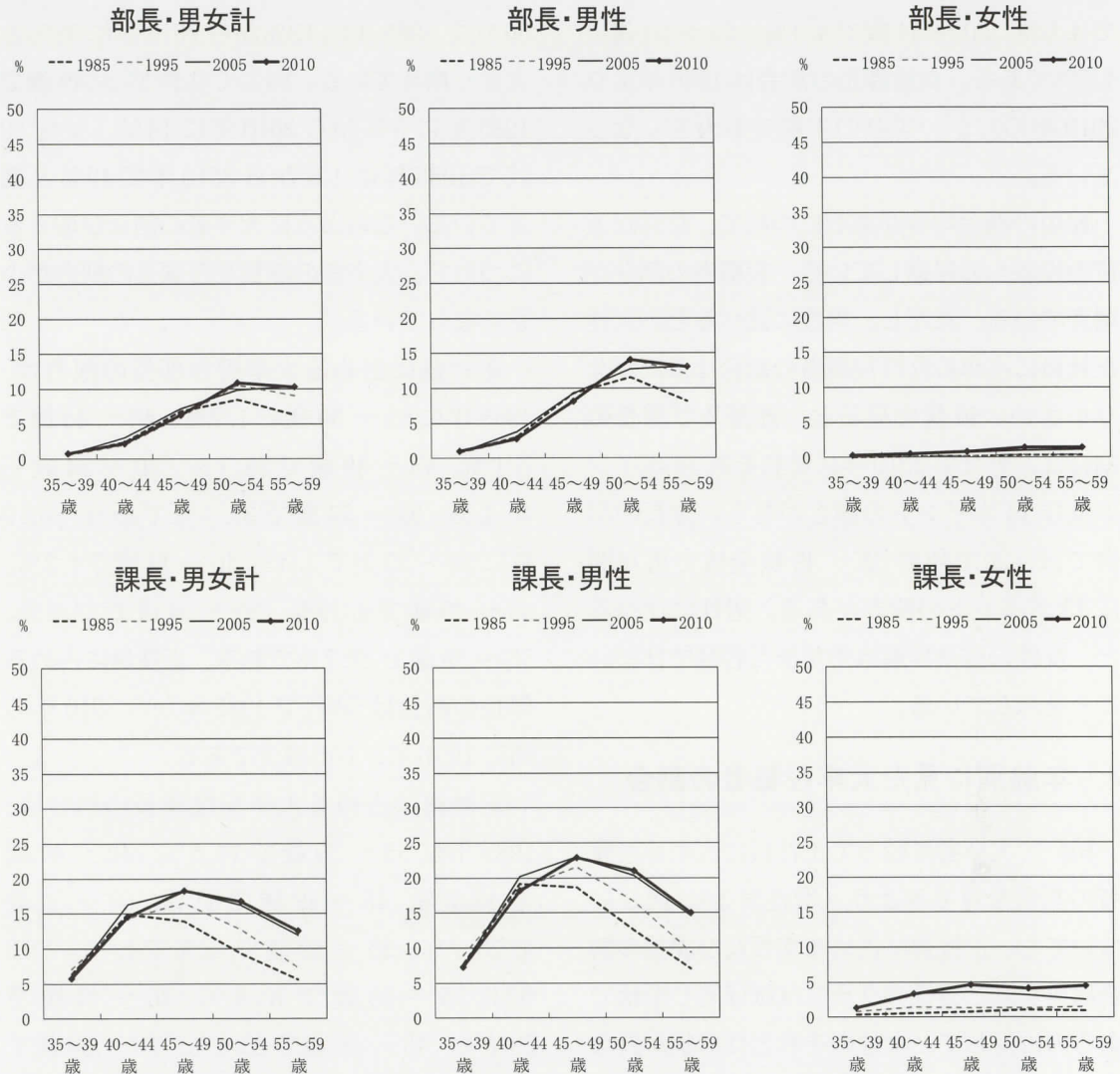
図を見る限り、正社員に占める部長及び課長の割合は男女計と男性のグラフと女性のそれとは形状が異なる。年齢別に見た部長及び課長の割合のグラフの形状は男女計と男性とはその大きさがわずかに違うのみであって、形状はほぼ等しい。この原因として、男性に比べて女性役職者が圧倒的に少ないため、男女計であっても、男性を表すことになる。男女計で役職者の割合を見てきた多くの過去の研究は、男女計と言いながら、実は男性を扱ってきたと言える。この図 2 のように男女計及び男性並びに女性を比較すると、1985 年男女雇用機会均等法制定以降、女性部長及び女性課長が着実に増えてきたことが分かる。

男女別に正社員に占める部長及び課長の割合の推移を見る。正社員に占める男性部長の割合は、1985 年に 35 ～ 39 歳で 0.9 %、40 ～ 44 歳で 3.1 %、45 ～ 49 歳で 9.2 %、50 ～ 54 歳で 11.5 %、55 ～ 59 歳で 8.2 %であり、2010 年に 35 ～ 39 歳で 1 %、40 ～ 44 歳で 2.7 %、45 ～ 49 歳で 8.1 %、50 ～ 54 歳で 14 %、55 ～ 59 歳で 13 %である。正社員に占める部長の割合は 35 ～ 49 歳全体で 1985 年から 2010 年まで 4 %前後と同じ割合であるが、50 代で 2010 年の方が大きい。

正社員に占める男性課長の割合は、1985 年に 35 ～ 39 歳で 7.8 %、40 ～ 44 歳で 19.1 %、45 ～ 49 歳で 18.6 %、50 ～ 54 歳で



図2 正社員に占める年齢別役職者の割合（企業規模100人以上、産業計、学歴計）<sup>注5</sup>



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

12.4%、55～59歳で7%であり、2010年に35～39歳で7.3%、40～44歳で18.2%、45～49歳で22.9%、50～54歳で21%、55～59歳で15%である。正社員に占める男性課長の割合も、男性部長と同じく50代で1985年より2010年の方が大きい。

正社員に占める女性部長の割合は、1985年に35～39歳で0.1%、40～44歳で0.1%、45～49歳で0.1%、50～54歳で0.3%、55

～59歳で0.4%であり、2010年に35～39歳で0.3%、40～44歳で0.5%、45～49歳で0.8%、50～54歳で1.4%、55～59歳で1.4%である。女性部長の割合は1985年より2010年の方がいずれの年齢でも大きくなっている。

正社員に占める女性課長の割合は、1985年に35～39歳で0.4%、40～44歳で0.5%、45～49歳で0.8%、50～54歳で1%、55

～59歳で0.9%であり、2010年に35～39歳で1.3%、40～44歳で3.3%、45～49歳で4.6%、50～54歳で4.1%、55～59歳で4.5%である。女性課長の割合は1985年より2010年の方がいずれの年齢でも大きくなっている。

雇用の機会均等が進むにつれて、女性が上位の役職への昇進していき、役職者の割合が増えている。ただし、男性に比べると、女性正社員に占める女性役職者の割合はまだかなり小さい。50代で見ると、部長及び課長の割合は、男女で2010年にそれぞれ12ポイント及び14ポイントの開きがある。課長の割合では、2010年の35～49歳全体で男女間に13ポイントの開きがある。男性に比べると、女性の課長昇進はまだ容易ではないことを示している。

#### 4. 年齢別に見た大卒役職者の割合

続いて大卒者に絞って正社員に占める役職者の割合を見てみよう（次頁図3）。図3についても、正社員に占める部長及び課長の割合は男女計と男性のグラフはほぼ同じ形状であるのに対して、女性のそれとは形状が異なることは、先にふれた学歴計と同じ特徴である。

学歴計と大卒者とを比較した場合に目立つ特徴は、1985年及び1995年の数値と2005年及び2010年のそれとが男女計及び男性とで大きく異なることである。また、正社員に占める大卒部長及び課長の割合は男性及び女性ともに学歴計のそれよりも高い。高い学歴の人ほど昇進しやすい。

大学進学率の上昇とともに、正社員に占める大卒者の割合は増えている。正社員に占

める大卒正社員の割合は、男性35～49歳で1985年に25%から2010年に46%、男性50代で1985年に13%から2010年に38%と大きく増えている。同じく女性35～49歳で1985年に3%から2010年に18%、女性50代で1985年に1%から2010年に10%と増えている。このように大卒者の割合が増えるにつれて、大卒者の部長及び課長の割合が小さくなっている。

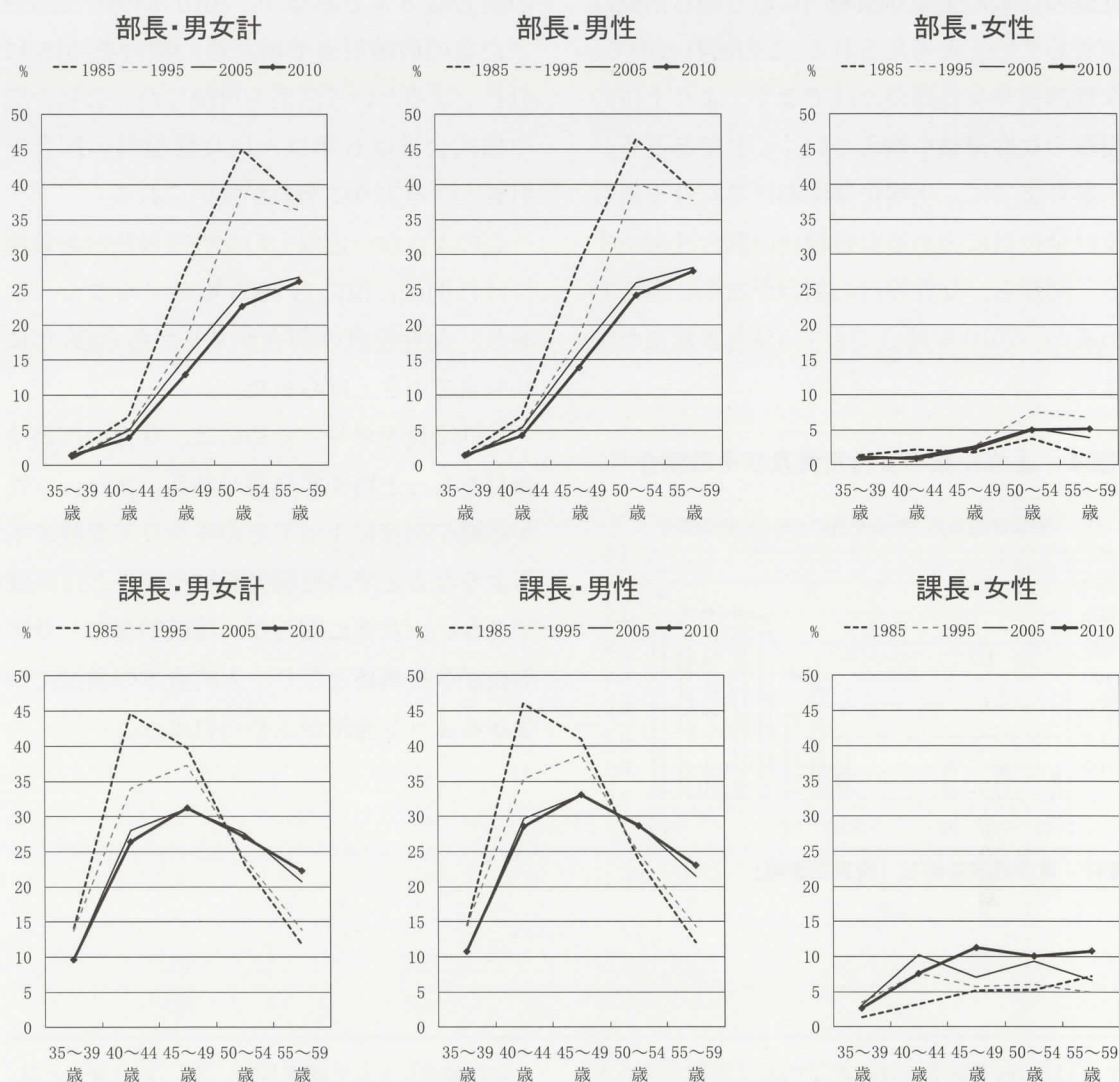
正社員に占める大卒男性部長の割合は、1985年に35～39歳で1.7%、40～44歳で7.1%、45～49歳で28.7%、50～54歳で46.1%、55～59歳で39.1%であり、2010年に35～39歳で1.4%、40～44歳で4.2%、45～49歳で13.9%、50～54歳で24.2%、55～59歳で27.7%である。正社員に占める部長の割合は50代で1985年から2010年の間に19ポイントの減少である。

正社員に占める大卒男性課長の割合は、1985年に35～39歳で14.5%、40～44歳で46.1%、45～49歳で41%、50～54歳で23.7%、55～59歳で12%であり、2010年に35～39歳で10.8%、40～44歳で28.6%、45～49歳で33.1%、50～54歳で28.6%、55～59歳で23%である。正社員に占める男性課長の割合は、1985年から2010年の間に35～49歳全体で6ポイントの減少し、50代で6ポイント増加している。

正社員に占める大卒女性部長の割合は、1985年に35～39歳で1.3%、40～44歳で2.2%、45～49歳で1.7%、50～54歳で3.7%、55～59歳で1.2%であり、2010年に35～39歳で1.1%、40～44歳で0.9%、45～49歳で2.3%、50～54歳で5%、55～59歳で5.2%である。正社員に占める女性部長の



図3 大卒正社員に占める年齢別役職者の割合（企業規模100人以上、産業計）<sup>注6</sup>



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

割合は、50代で1985年から2010年の間に2ポイント増加している。

正社員に占める大卒女性課長の割合は、1985年に35～39歳で1.3%、40～44歳で3.3%に、45～49歳で5.2%、50～54歳で5.3%、55～59歳で7.2%であり、2010年に35～39歳で2.7%、40～44歳で7.6%、45～49歳で11.3%、50～54歳で10.1%、55～59歳で10.8%である。女性課長の割合

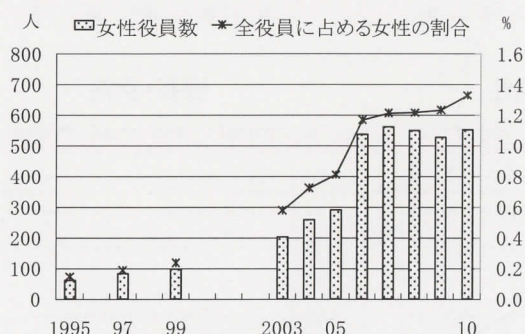
は1985年より2010年の方がいずれの年齢でも大きくなっている。また、女性課長の割合はこの間に35～49歳で3ポイント、50代で4ポイント増加している。

大卒男性では、大卒進学率の上昇とともに、正社員に占める部長・課長割合は低下しているが、2010年時点でも50代で25%以上が部長及び課長になっている。女性が部長や課長になることは今後増えていくことであろう。

「ポジティブ・アクション」、女性の能力発揮促進のために企業が積極的に取り組む活動は定着していくと考えられる。この流れの中で、女性部長や女性課長だけでなく、より上位の役職の女性役員も増えていくことであろう。

参考までに、上場企業における女性役員数及び全役員に占める女性役員の割合を図示する。図から、女性役員の割合が次第に増えているが、2010年時点でも1.3%とまだまだ少ない。

図4 上場企業の女性役員及びその割合<sup>注7</sup>



資料：東洋経済新報社「役員四季報」

フランスでは、上場企業 500 社の女性役員の割合は 8% であるが、2010 年の国民議会で企業の取締役会での女性の割合を 40% に引き上げるとする法案を可決した。公営企業や株式会社は 6 年以内に女性役員の割合を引き上げるように努力が強いられる。

このような一定以上の女性役員割合を義務付けた例は、他にも 2003 年のノルウェーにあり、女性役員の割合が 7% から 2008 年に 40% まで引き上げられた。

女性役員を増やすためには、女性の部長や課長をもっと増やす必要がある。また、女性が結婚や出産によってそのキャリアが終了するようなことでは役職者を増やすことは到底できない。女性に限らず、持続的なキャリア形成が今後重要となり、人的資本の蓄積につながるような施策が求められよう。

注1「賃金構造基本統計調査」では、「期間を定めずに雇われている労働者」、「1 カ月を超える期間を定めて雇われている労働者」、「日々又は 1 カ月以内の期間を定めて雇われている労働者のうち、4 月及び 5 月にそれぞれ 18 日以上雇用された労働者のいずれかを満たした労働者を常用労働者としてしている。

注2「賃金構造基本統計調査」による「勤続年数」とは、労働者がその企業に雇い入れられてから調査対象期日までに勤続した年数をいう。なお、勤続年数の算定には、試しの使用期間、見習期間などは含み、休職期間を除くなどを行っている。

注3「賃金構造基本統計調査」では、100 人以上を雇用する企業について、役職者を「部長級」、「課長級」、「係長級」等の階級に区分し、役職者以外の者を「

非役職者」として調査している。「部長級」とは、その組織が 2 課以上からなり、又はその構成員が 20 人以上の長をいう。ただし、通常「部長代理」、「課長」、「係長」等と呼ばれている者は「部長級」としない。「課長級」とは、通常「課長」と呼ばれていて、その組織が 2 係以上からなり、又はその構成員が 10 人以上の長をいう。ただし、通常「課長代理」、「係長」等と呼ばれている者は「課長級」としない。「係長級」とは、構成員の人数にかかわらず通常「係長」と呼ばれている者をいう。

注4 注3と同じ。

注5 注3と同じ。

注6 注3と同じ。

注7 各年 7 月末時点で上場している企業である。なお、2006 年からジャスダック市場を含む。





## 第2回 産政塾活動報告

●テーマ：伝統と永続に生きる企業から『働き方』と『リーダーシップ』について考える

●と き：2011年4月27日(水)

●場 所：京都府京都市

[プログラム]

◇講話・懇談会

◇井筒八ッ橋 手焼き体験

◇グループディスカッション

◇新たな気付きと行動への決意（まとめ・発表）

第2回産政塾は、創業200年を超える京都の老舗である井筒八ッ橋本舗社長の津田純一氏を訪ね、お話を伺った。

老舗を支える「守るべき伝統」、その反面、変わりゆく時代の中で生き残るために求められる「変革」、そしてそれを実行されてきた津田社長の「想い」やその背景にある「考え」をお聞きして、強い組織に必要な条件やリーダーの在り方について、塾生で討論した。

詳細については、以下 塾生のレポートをご参照ください。

### 1. 「老舗とは何か？」



トヨタ自動車株式会社

亀尾 将之

観点から200年以上続く京都の老舗企業、井筒八ッ橋本舗を訪ねることとした。

22期産政塾グループ企画の第1弾を任されることとなり、我々Cグループでは、産政塾のテーマである「殻の外へ踏み出す」最初の一步として何をすべきか議論を重ね、次の

①「殻の外へ踏み出す」にあたり「守るべきもの」「変えるべきもの」を見据える

働く環境・社会は常に変化しているが、そうした中でも守るべきものを見失うこと

なく、変革することを恐れない考えを持つ。

②リーダーとしての「殻」を破る

会社の成長を担う次世代のリーダーになるためには「どうあるべきか」「何が必要なのか」考える。

### 2. 井筒八ッ橋本舗 津田社長の講話



ご自身が悩み奮闘されてきた経験や、人生・世界観にも触れながら熱い言葉でお話いただき、塾生一同大いに刺激を受けた。

(1) 老舗とは

時代ごとに新技術を取り入れて「最高の品質」を実現しつつ、安定志向に陥ることなく



「新商品」を提供してきたことは間違いない。

しかし、「信頼・信用」があるからこそその「老舗」であり、それは受け継いできた企業理念「利益より永続」によって長い年月をかけ醸成されたように感じた。

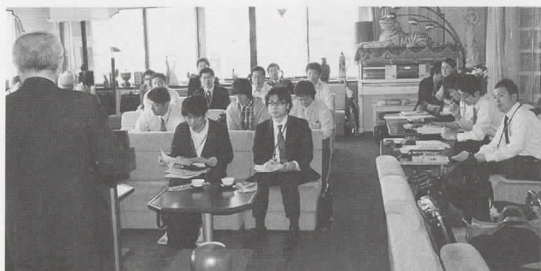
「信頼・信用」を得るには「従業員、お客様、仕入先、地域、世界、全てに対して嘘をつかないこと」という姿勢を通じて「世の中との理解と絆」を築くことが不可欠であり、井筒八ッ橋本舗が「老舗」である所以である。

## (2) リーダーとは

理想のリーダーは「①メンバーを引っ張る ②任せて後ろから押す、の両方を兼ね備えていること」とのお話があった。それを成しえるには、相当な労力が必要だが、社長は、強くお持ちである「使命感」を原動力として邁進されてきた。

その中で辿りついた、リーダーとしての考えを6つお話いただいたので紹介する。

- (1)「従業員は縁があって会社に来てくれた人間であり、それぞれの『志』や『願い』を大事にする」



- (2)「単に気に入る／気に入らないで、怒り／甘やかすのではなく、『親の心』思いやり・優しさのある厳しさが必要」
- (3)「使命をこの人たちと共有できる、と信じ、夢の話を語る」
- (4)「明るく、元気に、いきいきと」
- (5)「リーダーが迷ったり怖がったりしたらついてこない」
- (6)「コミュニケーションする相手との出会いに意味があると信じる」

## (3) 殻を破るために



最後に、殻を破ろうとしている我々には、「利己主義・刹那主義・唯物主義になるな」とのメッセージをいただいた。

「世の中は、自分の思い通りにはいかないものであるが、周囲が変わって欲しいと思うのではなく、自分を変えろという考えが大切。自分が変わる以外に周囲・組織を変えることはできない」

そして、最後に「働く上では、『使命や願い』を持ってその仕事に取り組んで欲しい（職場魂）」と締めくくられた。

## 3. グループディスカッション

各自で考えてきた「組織で働く中で大切なモノ」「リーダーシップ」が、講話を聞いて





どう変化したか、また今後どう活かしていくか、グループで議論した。

「事前に考えていたことと大きく違いは無いが、それを実現するための思いや使命感の強さが必要であると感じた」、「自らが変わることの重要性に気づいた」などの意見があり、



社長から各グループの発表に激励のコメントをいただいた。

#### 4. 最後に

東日本大震災後で開催も危ぶまれたが、井筒八ッ橋本舗の皆様の多大なるご厚意のおかげで無事に企画を実施することができ、参加者がそれぞれ「気づき」を持ち帰ることができた。

この場をお借りして改めて感謝申し上げると共に、京都が観光客で賑わう日常が一日も早く戻るよう、我々も出来ることを一つ一つ頑張ろうという気持ちを新たに、本レポートを終わりたい。



#### 第2回産政塾担当 Cグループ



関戸 優子  
豊田合成(株)



郡市 英之  
トヨタ車体(株)



梶ヶ谷正美  
関東自動車工業  
労働組合



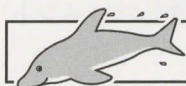
亀尾 将之  
トヨタ自動車(株)



竹本 明広  
全ユニー  
労働組合



藤島 正和  
全トヨタ  
労働組合連合会



### 第3回 産政塾活動報告

- テーマ：「現状打破・チャレンジ精神」に学ぶ いなり寿司で豊川市をもりあげ隊の挑戦から～
- と き：2011年5月18日(水)
- 場 所：愛知県豊川市

〔スケジュール〕

- ◇豊川商工会議所訪問
- ◇店舗訪問
- ◇豊川稲荷参拝、周辺視察
- ◇いなり寿司で豊川市をもりあげ隊訪問
- ◇現状打破・チャレンジ精神についての再考

第3回の産政塾は、豊川市の地域経済活性化にご尽力されている「豊川商工会議所」、推進の中心となっているボランティア団体「いなり寿司で豊川市をもりあげ隊」、いなり寿司の販売店舗を代表して「和食処 松屋」と「おきつね本舗」を訪ね、お話を伺った。

現在、豊川市ではかつての賑わいを取り戻そうとの目的意識のもと、様々な関係者が現状を打破しようと奮闘し、今まさに大きなうねりを作り出さんとしている。

そうした方々の活動や想いに直に触れながら、「現状打破」とそれを支える「チャレンジ精神」について学び討論した。

詳細については、以下 塾生のレポートをご参照ください。

#### 1. テーマ選定の経緯



トヨタ自動車労働組合  
光 田 聡 志

我々産政塾メンバーが社会に出てから10～20年。組織の中での居場所や、自分のペースも掴んできた。だが、ふと省みれば、環境に順応することにばかり長けてきてはいないだ

ろうか。現状を打破しチャレンジすることに恐れを抱くようになってはいないだろうか。

現状に満足することなく、挑戦し、成果を挙げている当事者の方々に触れる事で、改め

て「現状打破・チャレンジ精神を見つめ直してみたい」との思いから、我々Dグループは今回の企画を立案した。

#### 2. 豊川いなり寿司について

古くから豊川稲荷の門前町として栄え、東三河の観光拠点となっている豊川市だが、近年ではかつての賑わいが薄れていた。しかし、いなり寿司発祥の地の一つともされ、長く地元で供されているいなり寿司のブランド化に取り組んだ結果、昨年のB級ご当地グルメの日本一を決めるB-1グランプリで6位入賞を果たし、全国的な知名度も向上。これを契機に観光客も増加し、盛り上がりを見せている。



今回は、豊川でこのいなり寿司のブランド化に取り組まれている関係者の方々を訪問させていただいた。

### 3. 商工会議所

まずは、いなり寿司のブランド化を最初に提唱した商工会議所を訪問し、専務理事の菅沼洋史氏にお話を伺った。商工会議所では、平成16年以降、いなり寿司のブランド化に向けた様々な取り組みが推進されたが、中でも大きな進展があったのは、「豊川名物いなり寿司」の販売開始だった。これは、複数の店舗が同じレシピでいなり寿司を作り、単一ブランドで販売する試みだ。地元の鮮商組合に賛同店舗を募ったが、手を挙げたのは20店中僅か6店。また味の統一に向けた各店舗との調整も困難を極めた。しかし、商工会議所の働きかけにより実現したこの協業が、その後のいなり寿司のブランド化の礎となった。

印象深かったのは、菅沼氏の「石を投げるのが我々の仕事」という言葉だ。人が動くきっかけを作るという趣旨だが、粘り強く「石」を投げ続ける商工会議所の姿勢が、まさに水面に立つ波紋のように広がり、多くの人を動かしていったのだと感じた。

### 4. 松屋、おきつね本舗

続いて、豊川稲荷の門前でいなり寿司を提供している、「松屋」若女将の藤井弓子氏と、B-1に出場した「わさびいなり」の考案者でもある「おきつね本舗」の藤井雅大氏に豊川稲荷界隈の変化と、今後のまちづくりについて伺った。

若女将によれば、従来は初詣時期以外の人出が極端に少なかったが、いなり寿司の知名

度向上や、月に1度の商店街でのイベント（いなり楽市）などの効果により、年間を通して観光客が増えてきているとのこと。

若女将自身も若手商店主で組織する委員会のメンバーとしてまちづくりに取り組まれているが、新しい試みに挑戦することについて、他地域のユニークな例を挙げ、「弱みを逆手に取ることで新しい視点が開けるのではないか」と語られていた。また、「失敗は当たり前、小さな前進を積み重ねていくことが大切」という言葉も心に残った。



また、B-1入賞の立役者でもあるおきつね本舗の藤井氏は、



「失敗しないように挑戦する、つまり周到な準備と課題を冷静に捉える視点が重要」と語られていた。

### 5. いなり寿司で豊川市をもりあげ隊

最後に、「いなり寿司で豊川市をもりあげ隊」副隊長の平賀菜由美氏に、いなり寿司の知名度アップに向けたこれまでの取り組みについて伺った。

この隊は、市・商工会議所・観光協会・事業者等の代表で構成され、B-1グランプリへの出場をはじめ、現在のいなり寿司の「地域ブランド」化に向けた取り組みの中心となっている団体である。

全員がボランティアで活動に参加しており、また予算も限られる中、作り手側の意識向上を狙った、「マイスター制度」の創設、コンビニとの提携によるオリジナルメニュー販売

等、関係者との調整や情報発信に労を厭わず活動を続けることで大きな反響を生み出し、B-1での入賞や、約40億円もの経済波及効果という成果を生み出してこられた過程をお伺いできた。

この成功の秘訣について、平賀氏は「お金が無いからこそ知恵も出るし、助け合ったり、人に動いてもらおうという発想ができる」と分析されていた。

## 6. まとめ

ヒアリングを終えた後、塾生全員でグループディスカッションを行い、当日の学びを共有したが、主な観点は以下の通りであった。

- ①既成概念を疑うことで新たな価値が生まれる
- ②挑戦を特別なものと考えず、小さなステップを踏み出すことを習慣化することが成果に繋がる

③必ずしも挑戦＝我武者羅ではなく、冷静な視点を持つことが重要

④大きな成果を生むには、人を動かすことが欠かせない

どの観点も、これから殻を破っていく我々にとって、大変示唆に富んだものであったが、個人的には特に①の気付きが大変有意義であった。ゼロから何かを生み出すには、まずは現状認識を変えなければならず、自分を取り巻く環境に慣れかけている我々の世代こそ、これを忘れてはならないと感じた。

愛知県出身でない私は、今回現地を訪れるまで恥ずかしながら豊川稲荷が神社ではなく寺だということを知らなかった。そんな豊川稲荷で既成概念を疑うことを教えられたことは興味深い。

最後に、大変ご多忙の中、大変貴重なお話をいただいた関係の皆様はこの場をお借りして心よりお礼を申し上げたい。



### 第3回産政塾担当 Dグループ



伊藤 逸也  
アスモ(株)



松澤 一輝  
アイシン精機(株)



加藤 啓  
豊田市役所



光田 聡志  
トヨタ自動車  
労働組合



幸田 和芳  
中部電力  
労働組合



榊原 純  
豊田自動織機  
労働組合



## 「中部産政研公開セミナー」を開催

当財団主催の公開セミナーを5月25日(水)に、名古屋駅前のミッドランドスクエアで開催しました。講師には日本政策投資銀行参事役の藻谷浩介氏をお迎えし、「デフレの正体と震災後日本の戦略」と題してご講演いただきました。会場のミッドランドホールに集まった中部地区の主要企業の労働組合や人事・労務関係者など大勢の参加者は、データを駆使した解説に熱心に耳を傾けていました。

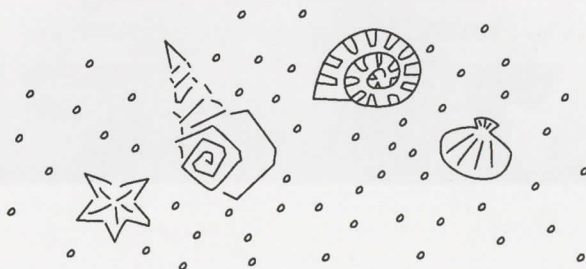
日時：2011年5月25日(水) 15:00～16:30

場所：ミッドランドスクエア 5階 ミッドランドホール

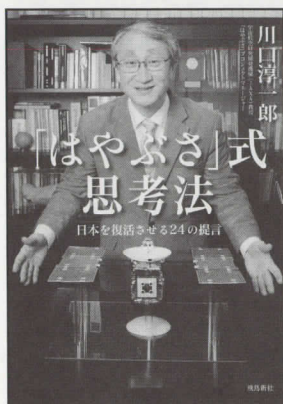
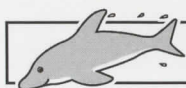


## 2011年4月1日から6月末までの主な動き

- 4月27日(水) 第2回産政塾を開催（京都府京都市）  
「伝統と永続に生きる企業から『働き方』と『リーダーシップ』について考える」
- 5月18日(水) 第3回産政塾を開催（愛知県豊川市）  
「現状打破・チャレンジ精神に学ぶ」
- 5月25日(水) 公開セミナー「デフレの正体と震災後日本の戦略」を開催  
講師：日本政策投資銀行 地域企画部 参事役 藻谷浩介氏
- 6月15日(水) 第4回産政塾を開催（静岡県富士市）  
「未来の農業を考える」
- 6月15日(水) 公認会計士による中間会計監査を実施
- 6月29日(水) 第5回産政塾を開催（沖縄県宜野湾市）  
～30日(木) 「普天間基地問題を学ぶ」







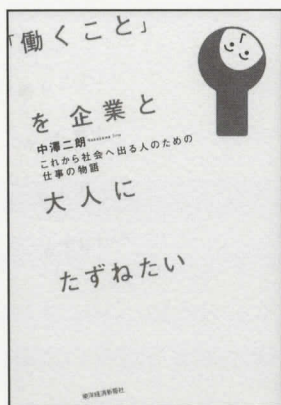
### 「はやぶさ」式思考法 日本を復活させる24の提言

かわぐちじゅんいちろう

川口淳一郎 著

飛鳥新社 刊 1,365円（税込）

本書は、小惑星探査機「はやぶさ」のプロジェクトマネージャーを務めた川口淳一郎教授が、大切にしている24か条を提言としてまとめたもの。いくつかをあげると、「天の邪鬼のススメ」「トラブルは勲章と思え」「背伸びするクセをつけよう」などポジティブな加点法思考が多く紹介されている。単なるHOW TO本ではなく、閉塞感を打破しイノベーションをおこすために、日本人が取るべき考え方や行動のバックとなる哲学が示された指南書である。平易に書かれており、読み進むほどに勇気や希望が湧いてくる。



### 「働くこと」を企業と大人にたずねたい これから社会に出る人のための仕事の物語

なかざわ じろう

中澤二郎 著

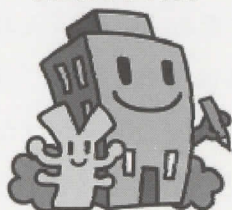
東洋経済新報社 刊 1,575円（税込）

著者は、長く新日鉄の人事部門に従事していた元ビジネスマンである。その豊富な経験に基づいて、「良き企業とは」「良き企業人とは」「良き企業人にはどうしたらなれるか」「良き社会とは」といった疑問を解き明かしている。たとえば「良き企業人になる」ための手引きとして、「実践N」法なる11のステップを示し、人を大事にすることを機軸に据えて成長し、生きがいを手にする実践法を解説している。副題に「これから社会に出る人のための仕事の物語」とあるが、職場で実務を担う若手、中堅にお勧めの1冊である。



## 平成24年経済センサス-活動調査を実施します。

ビルくんとケイちゃん



- 平成24年2月に全ての企業・事業所を対象とした経済センサス-活動調査を実施します。
- 調査の結果は、各種行政施策や学術研究の基礎資料としての利活用だけでなく、経営の参考資料として事業者の方々にも活用していただくことを目指しています。
- 正確な調査を実施するため、調査票の送付に先立ち、6月中旬から支社等を有する企業本社あてに「事業所等確認票」を郵送します。
- 調査の趣旨・必要性を御理解いただき、御返送をよろしくお願いいたします。

総務省・経済産業省

※詳しくは統計局ホームページ/経済センサス総合ガイドをご覧ください。

## 編集後記

今年の夏はどうやら「節電」がキーワードのようだ。多くのオフィスでは空調が高く設定され、一部にはアロハシャツの着用も推奨されている。とは言うものの短パンにサンダルと言うわけにもいかず、暑がりの身には辛いものがあるが、これを機に無用の電気の使用は避けエコな生活にトライしたいと思う。

(G)

季

刊

誌

産政研  
フォーラム

編集・発行所

中部産政研

財団法人 中部産業・労働政策研究会

発行日 平成23年6月30日 発行人 加藤裕治

〒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>



## (財)中部産政研公開セミナー

中部産政研 年度調査研究テーマ

# 「定年後もイキイキと暮らすための 働き方とライフスタイルのあり方」

【講 師】

大阪大学社会経済研究所

大 竹 文 雄 教授

名古屋市立大学大学院経済学研究科

澤 野 孝一郎 准教授

名古屋商科大学経済学部

久 米 功 一 准教授

※どなたでもご参加いただけます（裏面：参加申込書）

60歳以降の生き方について、元気な内は長く働きたいと思う人、会社を離れて地域社会などで社会貢献活動に生きがいを見つける人など、定年後の生き方も多様化してきています。その一方で、定年後、それまでの仕事一筋の生き方や環境からの切り替えに戸惑う人々も存在しています。

そこで本年度の調査研究は、定年後の幸福度、健康水準、経済状況が、在職時の働き方及び生活の仕方とどのように関連しているのかを退職者へのアンケートを通じて明らかにし、定年後もイキイキと暮らすためには現役時代の働き方とライフスタイルはどうあるべきかなど、現役世代に対し「退職後の備え方」を示唆・提言することを目的に実施しました。

本セミナーでは、今回の研究主査で、労働経済学がご専門の大竹教授ならびに澤野、久米の両准教授に、ご専門分野からの知見・分析を踏まえた研究成果のご報告をしていただきます。

**日 時** 2011年8月3日(水) 15:10～16:40 (受付は14:30～)

**場 所** 名鉄グランドホテル 11階 「柏の間」

名古屋市中村区名駅1-2-4 (☎ 052-582-2211)

(JR・名鉄・地下鉄の名古屋駅から徒歩5分)

\*駐車場(有料)の台数に限りがありますので、なるべく公共交通機関をご利用ください。

**参加費** 1,000円(振込み、または当日受付にて現金支払い)

**お申し込み方法**

裏面の申込書をFAX(0565-27-2259)で、中部産政研宛てに  
7月22日(金)までにお送り下さい。

お問い合わせ先

(財)中部産政研 公開セミナー事務局(後藤/清水)

☎ 0565-27-2731

## 中部産政研公開セミナー（8/3）参加申込書

**あて先：中部産政研 公開セミナー事務局**

**FAX : 0565-27-2259**

※申し込み期限：7月22日(金)

どちらかに○を

| 貴社名・<br>貴組合名 | 部署名 | お役職 | お名前 | お支払い方法 |    |
|--------------|-----|-----|-----|--------|----|
|              |     |     |     | 現金     | 振込 |
|              |     |     |     |        |    |
|              |     |     |     |        |    |
|              |     |     |     |        |    |

参加費：1,000円（振込み、または当日受付にて現金でお支払い下さい）

振込先 : 三菱東京UFJ銀行豊田南支店 普通 No.0809216

: 東海労働金庫豊田支店 普通 No.0515108

□座名 : 財団法人 中部産業・労働政策研究会

## 「名鉄グランドホテル」へのアクセス

JR・名鉄・地下鉄の名古屋駅から徒歩5分

名古屋市名村区名駅1-2-4 TEL:052-582-2211

名古屋駅前 名鉄バスターミナルビル 11階

\*駐車場（有料）の台数に限りがありますので、なるべく公共交通機関をご利用ください。



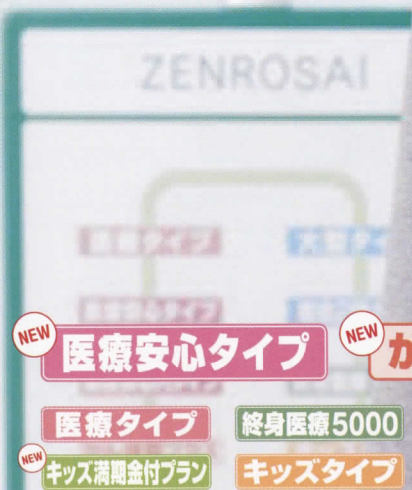


安心して生きていく。自分も、家族も。

# 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・個人長期生命共済

生きるための  
保障が新登場。



NEW

医療安心タイプ

NEW

がん保障プラス

NEW

生きる安心タイプ

医療タイプ

終身医療5000

総合タイプ

大型タイプ

総合2倍タイプ

NEW

キッズ満期金付プラン

キッズタイプ

キッズワイドタイプ

シニア総合タイプ

シニア傷害タイプ

資料のご請求は (平日9時～17時)

052-681-7741

詳しくは、Webで。安心シェア 検索 [www.zenrosai.coop/](http://www.zenrosai.coop/)

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。出資金をお支払いいただいで組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

全労済愛知県本部  
愛知県労働者共済生活協同組合



この子たちへ残す、  
地球がある、  
技術がある。



デンソーは、地球にやさしい、人にうれしい技術を磨き続けています。

たとえば、先進の空調技術が生み出した新しいカーエアコン。

私たちが世界で初めて実用化に成功した冷媒噴射装置「エジェクタ」により、消費動力を25%低減。燃費を向上させ、CO<sub>2</sub>も削減できます。

子どもたちの未来を、私たちの技術で守りたいという想いで、  
今日も開発に取り組んでいます。



カーエアコン用  
エジェクタ 一体型エバポレータ

デンソーエジェクタ

笑顔を支える技術でありたい。

クルマがずっと愛されるために

**DENSO**

[www.denso.co.jp](http://www.denso.co.jp)