

みえ経協

JULY 2006

7

vol.5

MIE EMPLOYERS' ASSOCIATION



写真提供 上野市

目次・主な内容

■ 定時会員総会・創立60周年行事	2	■ 経協事業活動	16
■ 特別講演	5	■ 暑中見舞い	19
■ 懇親パーティー	11	■ 韓国光州広域市友好交流団参加	20
■ 日本経団連定時総会	12	■ Window事務局	21
■ 会長退任挨拶	12	■ 行事予定・業務日誌	22
● 新会長就任挨拶	13		

平成18年度定時会員総会・創立60周年行事開催される

1. 定時会員総会

去る6月16日(金)プラザ洞津にて会員会社93名の出席のもとで開催。

開会に続き会長が健康上の事情により欠席されたので江崎副会長が挨拶(代読)をされ、その後、引き続き議長を担当され議案の審議が行われました。



会長挨拶

会長

藤井賢三

本日は皆様には大変ご多忙のところ、平成18年度定時会員総会並びに経協創立60周年行事にご出席を頂きまして誠にありがとうございます。

また、平素は当協会の事業運営につきましても格別のご支援、ご協力を賜り、おかげをもちまして厳しいながらも滞りなく推移いたしておりますことに厚くお礼を申し上げます。

さて、2001年1月を谷に始まりました景気拡大の拡張期間も4月でバブル景気の51ヶ月に並び、更に10月まで続きますと戦後最長のいざなぎ景気の57ヶ月を超える状況に至って参りました。今後も消費傾向や輸出及び設備投資、IT関連の拡大基調は崩れておらず、景況感は安定的な改善が続くものと見られているのが実情です。関連します労働経済情勢につきましては事務局より報告がありますので省略をさせていただきます。本日はこの後、創立60周年行事としまして感謝状の贈呈、特別講演会、懇親パーティーを予定いたしております。中でも特別講演には創立60周年にちなみまして(株)日本経済団体連合会、労使関係委員会委員長をご担当されています富士電機ホー

ルディングス株式会社、相談役の加藤丈夫(かとうたけお)氏をお招きし「これからのモノ造り・人造り」と題しまして、大変身近なお話を伺うことになっておりますのでご期待をされている所です。

今後も経協役員、事務局共々、皆さんのお役にたてる事業活動を推進し地域経済の発展に努力をして参りたいと考えておりますので変わらませぬご支援、ご協力を重ねてお願い申し上げます。また本日、総会にお諮りします議案につきましては、どうぞ、よろしくご審議を賜りますようお願い申し上げます。

最後に私事になりますが、最近体調がすぐれず、このままでは会長職を全うする事が大変困難な状態となっております、先般の正副会長会議で辞任の申し入れを行了承を頂いたところです。また、その席で次期会長及び副会長の推薦と協議がなされ、その結果につきましては本日、この後の審議事項で皆様におはかりすることと致しておりますので、何卒よろしくご審議のほどをお願い致します。

平成14年、会長に就任以来今日まで、会長として充分にお役にたてたかどうかは、はなはだ疑問であります、皆様の温かいご支援ご協力をもちまして会長職を全うすることが出来ました事に対し、ここに改めて衷心よりお礼を申し上げ、ご挨拶とさせていただきます。

ありがとうございました。

(代読、三重県経営者協会 副会長 江崎俊夫)





新会長挨拶

三重交通(株)
取締役社長
奥田卓廣

ただ今の総会におきまして、第十代目の会長に、ご選任頂きました。三重交通株式会社の奥田卓廣でございます。創立60周年という歴史ある協会の会長を仰せつかりその任の重さに身の引き締まる思いをいたしております。私としましては藤井会長さんをはじめ、歴代の会長、諸先輩で築きあげてこられました当協会の理念や実績を踏まえ、会員皆様のご支援、ご協力を頂き、全力をもって職務を全うする所存でございますので、何卒よろしく、お願い申し上げます。

すでに、ご承知のように、本会は昭和21年7月に「三重県工業協会」として発足し、その翌年に「三重県経営者協会」と改称され、その後「日経連」の地方組織として活動を行い、平成14年に「日経連」と「経団連」の統合により新たに「日本経済団体連合会」の地方組織として幅広く労働・社会・経済問題に取り組みながら、創立60周年を迎えることが、出来た訳でございます。

この間、我国の経済や社会は大きく変遷しましたが、その時々々の要請に対応しながら労使関係・人材育成・地域経済社会の発展に尽くして参りました。

これには歴代会長、役員並びに創立以来、専務理事を39年余りに亘り労働問題一筋に研鑽を深められた、故、南岩男先生、更にバブル崩壊の経済低迷時に16年間に亘り会長を務められた谷本名誉顧問をはじめ、諸先輩のご尽力と会員各社の格段のご支援、ご協力の賜物を心より感謝とお礼を申し上げる次第でございます。

さて、我が国は現在、人口減少と少子高齢化、国際競争の激化、地域経済回復のバラツキなど、多様な課題を抱えていますが、その中で私たちが先ず最初に取り組む問題として、労働人口の減少への対応であり、その最大の鍵は、一人一人の能力を高め、生産性を向上させることであります。

創造性豊かで多様な人材を育成活用するためには、教育機関、経済界、地域が連携・協力して人材育成に取り組み、これまで十分に活かされてこなかった高齢者や女性、十分に能力を発揮できる職を得ていない若者などが、その能力を活かして働けるように

人材を活用する環境整備が急がれています。そのために、今後は当協会の最も基本となる「経営と労働力」、「人材育成と雇用の創造」などの問題に対し日本経団連はもとより、会員並びに「労務管理改善協力委員会」の協力を得て、問題解決に積極的に取り組み、当地の経済発展に一層貢献出来るようその使命を果たしていく所存です。

最後になりましたが、お忙しい中、遠路ご来賓としてお越し頂いております経団連の常務理事鈴木様、東京経協専務理事 大久保様をはじめ各地方経協役員の方々に厚くお礼申し上げますと共に、会員会社の益々のご発展をご祈念申し上げますご挨拶と致します。



前会長退任挨拶

前会長 藤井賢三

平成18年度、定時会員総会におきまして、以前から健康上の事情もございまして退任をさせて頂くこととなりましたことに、まずもって、皆様方に深くお詫びを申し上げますと共に、これまでのご厚情に厚くお礼申し上げます。平成14年6月の会員総会におきまして、会長をおおせつかり、3年という短い期間ではございましたが、会員企業の皆様を始め関係各位のご支援並びに連合三重さんとの協働事業等、多くの方々に支えて頂きましたことが、私にとりましての大きな財産です。

この度、皆さん方にご承認を頂き、新会長に就任をされました奥田卓廣さん（三重交通株、取締役社長）につきましては、私もよく存じあげており、海外経験も豊富な方で、その見識と改革への行動力につきまして、必ずや皆さん方のご期待にお応えして頂けるものと確信をしております。私も引き続き顧問として本会に関与することが決議されましたので、自らの健康には注意を払い、会長の諮問には協力して参ることを、お誓い申し上げますご挨拶をさせていただきます。ありがとうございました。

本会新役員体制が固まる

新体制は次の通りです。(平成18年6月16日現在)

会 長 奥田卓廣 (三重交通(株)取締役社長)

副 会 長 菊川靖之 (株)菊川鉄工所代表取締役会長)

副 会 長 安永雅彦 (株)安永 代表取締役社長)

〈2006年6月29日 ご逝去〉

副 会 長 久保幸夫 (神鋼電機(株)伊勢製作所
所長代理兼総務部長)

副 会 長 小林長久 (日本トランスシティ(株)
代表取締役社長)

副 会 長 戸澤周純 (株)東芝セミコンダクター社
四日市工場 工場長)

副 会 長 黒川正機 (東邦ガス(株)執行役員三重駐在)

専務理事 平松 敏 (三重県経営者協会事務局長)

永年会員企業感謝状受賞企業 25社

経協設立以来会員企業として永年にわたりご支援
ご協力をいただいております企業のみなさんです。



太平洋セメント株式会社藤原工場
株式会社山本本店
アマカン株式会社
石原産業株式会社四日市工場
日立金属株式会社桑名工場
近畿日本鉄道株式会社名古屋輸送統括部
コスモ石油株式会社四日市製油所
中部ドラム罐工業株式会社
株式会社東芝三重工場
日本板硝子株式会社四日市事業所
富士電機リテイルシステムズ株式会社三重工場
クレハエラストマー株式会社
中部電力株式会社三重支店
東邦ガス株式会社
株式会社百五銀行
株式会社松阪鉄工所

松下電工株式会社津工場
三重交通株式会社
株式会社菊川鉄工所
神鋼電機株式会社伊勢製作所
横浜ゴム株式会社三重工場
旭ダイヤモンド工業株式会社三重工場
上野ガス株式会社
株式会社タカキタ
株式会社立川ピン製作所

■特別感謝状1名

元経営者協会会長、現在名誉顧問としてご支援を
頂いております。



谷本悦造様

■職員永年勤続表彰

平松 敏 (45年) 西場 康弘 (20年)
岡田 範子 (20年) 大田 弘純 (10年)

■ロゴマークを制定

ロゴマークの意味



三重県経営者協会

- 1 三重県の「みえ」
をモチーフに図案
化
- 2 黒字に赤丸を配し、
気品を持ち、しか
もインパクトが感
じられるもの

- 3 全体の姿は経営者と従業員が手を取り合っ
て進む姿を表現し、「会社」を「人」がま
た「協会」を「会員」が押して前進させて
いる姿です。
- 4 赤丸は太陽であり、パワー、情熱を表し理
想・希望・幸せの象徴
- 5 誰が見ても明確であるよう、マークの下に
「三重県経営者協会」と記したものを基本
のスタイルとし、名刺・バッジ等、小型の
もの及び協会名が続いているものには、こ
のマークのみで使用することがある。

これからのモノ造り・人造り

～科学技術創造立国に向けた人造り～

(株)日本経済団体連合会労使関係委員会委員長
富士電機ホールディングス(株)相談役

加藤 丈夫氏

本日は三重県経営者協会の60周年の記念行事でお話をさせて頂く機会がありまして誠に光栄に思っております。今、お話がありましたように私は現在、日本経団連で労使関係委員長を務めておりますけれども、各県にあります、経営者協会というのは日本経団連よりも、もちろん古い歴史をもっております。

そういう意味で今日お話をさせていただくことは大変、私にとっては光栄な機会ではございますけれども、そんな立派な会にお役にたてるかどうか、私が日頃考えております「これからの人造り」ということについて、ざっくりばらんなお話をさせていただきたいというふうに思っております。

演題に「これからのモノ造り、人造り」というテーマを掲げさせて頂きましたが、お手元にお配りしてあります、レジメに沿ってお話をさせていただきます。



経団連では毎年、夏の始めから議論を重ね、経営労働政策委員会報告という小冊子を発行し、春の交渉にあたって経営者に取り組むべき姿勢についての提言をまとめています。私も三年ほど作成に参画し、その時の議論の中で経営者のいい事ばかりでなく反省点もしっかり入れよう。どうも、モノ造りの現場で事故や災害が多発し日本の企業いわゆる現場力というのが弱っているんじゃないか、「我々経営者としても一回現場力の見直しということに取り組もうじゃないか」という話があり、この時がたぶん日本で現場力というのが使われ最初だったと思います。

このままでは日本が誇りにしていた、いわゆる現場力というのがどんどん衰退してしまうんじゃないか。その危機感というのは今も変わらないというふうに思っております。その原因は一つ一つの事故を見ますと、原因というのは様々なんですけれども、その背景に何があるかということについて大きく整理しましたが、その背景は大きくいって3つあるんじゃないか、一つはリストラもう一つは今まさに進行中の少子高齢化という問題。それからもう一つが、今これも急速に進みつつあるIT革命。経団連では、インフォメーション&コミュニケーションテクノロジーICTといっていますけれども、IT革命の進展ということが背景にあるんじゃないかということが言われていますし、私もそのことが本当に大きな背景に

あるんだなというふうに思っています。その一つ一つについて、ごく簡単にご説明いたしますと、一つは、リストラという面ですけれども、バブル景気の崩壊の後、1990年代からもう15年たったんですけども、その間の経営の取り組みというのはやはり大規模なリストラの連続であったと思います。

そのことによって本来だったら、その人たちが次の世代に引き継ぐべき技術技能の伝承というのが十分に行われないままに引退といったことです。これは大きな問題になったと思います。私がおります、富士電機でも10年前と、10年前でもないんですが、2000年と2005年を比べた場合に、従業員総数というのが、33,000人から25,000人。これは会社として存続をかけて、背に腹はかえられない施策だったと、経営者として思っておりますけれども、その中に色んな問題が生じたことも率直に認めざるを得ないというふうに思います。これがまずリストラの問題。2番目の少子高齢化の問題ですけれど、これはむしろ今、進行中の問題であり、これから、ますます深刻になる問題というふうに思っております。

若手人口の将来見通しということで見ますと、これはかなり近い問題ですけれども、2000年の20歳から34歳までの人口が2,732万人、これが2020年には1,892万人ということで、この20年間に3割減ってしまう。という話をしましたけれども、これから



の人口構造を見ると、この技能の伝承の受け手である、若い労働者が急速に減っているという、これが今急速に進行中であるという問題が一つあるということだと思えます。

よくいわれるんですけども、不況になって企業の経営者は何削るか、3Kだ。(教育費、広告費、交際費)まさに我々もそれをやってきたんですけども、その中でやはり人材の育成に一番大事な教育費というのが企業でかなり削減されてきた、これは我々として一つの反省材料として認めざるを得ないというふうに思えます。

このことが技能の伝承の断絶を生むことになったのではないかと。ということが言われると思えます。

もう一つの問題、最近、起こっている現場力の低下、事故、災害の原因、背景を考えた時に、システム不適用という問題がかなりあるのではないかと思います。これはICT革命の影響だということなんですけども、今我々の周りにあるIT技術、携帯を筆頭にどんどん進歩している。ところがそのシステムがどんどん発達するだけけれども、それを使いこなす人の力というのはそれについていけないということで、システムが高度化すればするほど、それに追いつかなくて、そこでのアンマッチが起こる。ということが事故災害の大きな原因になっているのではないかと、ということが言われています。これが一つの問題ですし、もう一つ一番問題なのは、インプットをして、アウトプットが出てくる。この間にどういう仕組みがあってアウトプットが出てくるのかという中間過程が全然わからない。いわゆるブラックボックスというのがどんどん拡大してくる。こんなことを抱えながら今、我々がモノ造りの現場に立ち向かっているのですけれども、それでは、そういう現場に入ってくる若者たちというのは今どんなふうになっているのか、次にお話を進めたいと思えます。

昨年、埼玉県のある中学校に行って、先生たちと懇談したとき、私は今中学校で進路指導をやっております。子供たちに進路の話をするのだけれども、子供たちは、「どうしてまじめに就職しなければいけないの?」と言う。今の子どもたちというのは、「なぜ、働かなければならないの」そのところから疑問を持っている。大人世代がそれに対して、答えられない。

まさに、飽食の時代の職業観ということだと思えますが、その現象が、今ここにあります。まさに、一つの社会的な問題だと思えます。ニートというのは職業にも教育にもついていない人という事で、いわゆる引きこもりの人たちということですが、統計もいろいろ問題があって、正確な数はわからないんだけれども、たぶん今、日本でニートといわれている人たちが85万人から100万人くらい存在する。これは15歳から35歳までの間の若者たち、この人たちが、学校を出て何の職業も就職できないでぶらぶらしている。しかも、年々増えつつある。これは新聞、テレビでよく言われているとおりです。それからもう一つの七・五・三現象というのは、これもよく言われることですが、学校卒業して就職して3年以内に、中卒は7割、高卒は5割、大卒でも3割の人が3年以内に辞めてしまう。そういう人たちが急速に増えている。それが、ニートになり、それからある意味ではフリーターに転換していくということになる。もう一つのフリーターですけども、これはフリーターとか、アルバイトだということである。いわゆる正規に雇用されていない従業員、これは派遣社員なんかを除くフリーター、アルバイトだとかですけども、今、日本で約230万人くらい。これもどんどん増え続けている。もう、みなさんも、ご経験あるとおりでですけども、今、会社の中で、一つの職場が10人いるとすれば6人、7人フリーターや、アルバイトで占められているというのはそんなにめずらしくなくなっている。約半々の人たちがそういう構成になっている。このことが問題になる。どういうことかといえば、まさにこれはさっき言った、こういう人たちがどんどん増えていったときに日本の製造業、日本の企業が大きな問題にしている、技能の伝承だとか、日本の強みをつなげてこうというのをこの人たちに本当にたくせるのか。という問題が今まさに起こりつつある。このことについて我々はどうしなければいけないかと真剣に考える時代がきたなというふうに思っています。

若者問題を考えるときに、我々はややもすると今の若者たちは困ったもんだというところから物事を

考えがちだと、それは確かにある。今言ったようなニートだとか、七・五・三だとか、フリーターだとかがある。若者たちのいいところも見つめ、悪い所は直す、良いところは育てるというスタンスで、経営者に対してアンケートをとった。その結果で「現在の若者が優れているところはなんだ」の質問で、第1番はITに対する感覚、ITを使いこなす。これは今の大人世代よりも圧倒的に優れているなあというのが82%でした。2番目が感性。3番目が環境適応力。4番目が国際性。5番目が協調性。6番目がプレゼンテーション能力であり、一方で、劣っているものはなんですか。いう質問に対してでてきたのは、これは、もうざっとみればなるほどそうだなと思うんですけども、1つは忍耐力、それから、2番目は問題発見能力、3番目は、市民としての自覚、4番目は課題発見能力、5番目がチャレンジ精神、次が、責任感でありこの優劣をきちっと認識し、次の世代を担う若者たちの特徴としてしっかりと育てていく。これが今経済同友会なんか提言した骨子なんですけども、そうやって見てみますと。ITをスマートにこなして国際感覚豊かで協調性に富む若者、多分これは我々が期待する次の世代の理想的な若者像だろうと思います。

マイナスイメージでいうとマナーをわきまえない、忍耐力のない無気力な若者。いまの若者の中には、そういうものが並存しているということをはっきり認識して、これからの課題に取り組む必要があるんじゃないかと思っています。そんな企業の背景あるいは若者の実態ということを考えながら、今日お話ししたい本題なんですけども、ここに人の余剰から人材不足の時代への転換期ということを最初に書いておりますけども、私は多分2005年から2007年という、このいま我々が直面している3年間というのは、バブルの崩壊から約15年経って、いろんな問題がありましたけれども、その問題を乗り越えてこそ、日本の経済社会が新しい軌道に乗る大きな転換期に差しかかっているんじゃないか、この3年間というのがものすごく大事な時期になってるんじゃないかなと思います。

この2005年、2006年、2007年の3年間に本当に我々この軌道にきちっと乗れば、多分その先の10年位に本当に安定した経済状態がでてくるんじゃないかと、そんな気がします。

今、まさに、人手不足、単純な人手不足じゃなくて、その中でも仕分けがあって、駄目な人間は採用できない。本当に大事な人材の争奪戦に入ってきた。いうふうに思います。実は私はいま、富士電機だと

か経団連だとかと一緒に、配布しました経歴の中にも書いてありますけど、企業年金連合会という民間の年金ナショナルセンターの理事長を務めておりますけども、仕事柄毎日の様に証券会社の人、投資顧問会社だとか、委員会のトップの方がお見えになっているんな話をします。「いい人がどんどんいなくなっちゃう。」どういうことになっちゃうかと言うと、学校出て、大学を出てかなり厳しい就職試験を受けて、保険会社であったり、銀行であったり、証券会社であったり投資顧問会社に入る。その人を民間企業が取り戻そうとする。これは、今の年金なんかを中心にした金融界の実情ですけども、モノ造りの世界でも、いま本当に優れた人材の争奪戦、これは新しい意味での人手余剰から人材不足時代へと変わりつつあるというふうに思っています。

そういう中で会社が何をしなきゃなんないか、言うまでも無いことですけども、改めて本当にじっくり腰を据えた人材育成。私自身も経験あるんですけども、この15年間かなりのリストラをやってきた。考えてみると、随分人を無駄遣いしちゃったな、私自身なんかそう思います。本当に置いとかなきゃいけない人までも手放しちゃった。改めてこれから、本当に必要な人間を会社に留めておくことができるかということを経営者が考えないかん時代になったと思います。

これからの人材をどう考えるかということなんですけども、国際的な大競争時代に求められる人材ということで、人間力豊かなビジネスリーダーを育成するというテーマで、いま日本の企業に人材面で一番何が足りないかと言えば、いろんな不足している人材がいるんですけども、私は一番足りないのは、いい経営者であるし、その後継者としてのビジネスリーダーというのが、いま日本の企業に本当に不足している。ここに、わざわざ人間力豊かなということを書いたんですけども、この人間力豊かなという意味が非常に大事なんではないかと。これからは実力主義だ成果主義だとそのことを言えない企業というのはこれからの国際競争に勝っていけない、生き残っていけないのが事実なんですけども、ビジネスリーダーを作っていくうえで、本当にそれだけでいいのか、ということを経営者が考えるべき問題に思います。私なんかも経験にあるんですけども、実力主義、成果主義ということで、いい点を取る人、高い評価を得る人というのは割合仕事のさばきが上手な人になるんですね、当然の事ですけども、いい評価、その積み重ねによって、その人が昇進して、組織を預かる。そういう実力主義とか成果主義の点

数主義でいい点を取った人が、本当にいいビジネスリーダーになるかという、それも一つの要素だけれども、それが全てではない。むしろビジネスリーダーに必要なのは、もう一つ別の要件がある。ここにありますが、それには何が必要なのかと、それは一言で言えば高い志。高い志とは3つあるんですけども、現状に満足しない向上心。いつも弱い者の味方にたつてものを考えられる正義感。絶対に悪いことはしない倫理観。多分、高い志を構成するのは、この3つだろうし、それに付け加えるならば、深い教養だと、これが多分人間力というのを構成している。この人間力、ここで言っていることというのは、実力主義、成果主義で売上目標100万円に対して、120万円上げた人が10点です。という積み重ねからは出てこない要素ではないかと思えます。多分これを見抜くのが経営者なんです。というふうに思う。よく行われることですけども、会社ではリーダー教育というものをよくやります。リーダーになる人に対して教育をする、リーダーになった人に対しての教育システムがある。それはそれで大事なんですけども、私なんかの経験で言いますと、リーダー教育でやることってのは、どちらかといえばリーダーとしてのノウハウを教えることの方が多い。この場合はこうやんないさい。この場合はこうやっちゃいけません。だけど、本当にリーダーであるかどうかという、そのもっと前にある資質をきちっと見抜くということが、大事なのではないかな。むしろ、そういう資質を持たない人にリーダー教育をやったマイナスの方が大きい。その事を考えるべきかなと思えます。よく私がこういった話をしますと、それはどうすればいいんだと、どうしたらそういうことが見つけられるんだと、いう話を聞きますけども、私はリーダーというのは経営のトップが個別に見つけて個別に鍛えるんじゃないかと。経営のトップがこれに後を託そうと、いうことで自分の手で教育しなかったらリーダーとしては育たない、これが一番強調したいビジネスリーダーの育成という課題だというふうに思います。

2番目に、もう一つ会社でこれから必要なのは、本当のプロフェッショナルをどう育てていくかという問題じゃないかなというふうに思います。日本が、この表題にもありましたように、本当に技術創造立国ということで、これからの国際社会に勝ち残っていく。これからの本当の専門家というのは、今まで我々が理解していた狭い分野のスペシャリストではなくて、もうちょっと大きい本当の意味でのプロフェッショナル、で、その要件とはなんだというこ

となんです、一つは豊富な実務経験。これは言うまでも無い事ですし、それから、国際レベルの深い専門知識、この専門知識についても、これからのプロに要求されるというのは、単に会社で一番ということではなくて、本当に国際的に通用するだけの深い専門知識を持っているかどうか、その深さに一つの要求水準がある。この範囲であればこれまでの我々の概念の専門家なんですけど、さらにもう一つ大事なのは、自分のやっている仕事の隣接領域、周辺領域に対してきちっとした理解を持っているかどうか、この専門家が大事なんだといえます。これからの本当に国際的に活躍できるプロってというのは、むしろこの3番目の周辺領域、それから4番目のビジネスリーダーとしての説得力、その事を兼ね備える必要があるんじゃないかと。

どんな仕事でも、2人ないし3人のチームを組んで仕事をするのが普通ですし、それをまとめ上げるリーダーというのが本当のプロフェッショナルということになれば、それは従来の専門家ではなくて、本当に人をまとめ上げる、統率力、説得力というのがプロの条件になるのではないかと。ところが、日本の会社の人事制度というのが、これまでこういう人たちを育てる仕組みになってなかった。ですから、私なんかのいる富士電機もそうです。これは、我々が本当に真剣に会社の生き残りとして、人事で考えなくてはならないことです。本当にこれからの会社の人事といえば、一専門家として会社生活を全うした人が、その処遇に満足しきって力を発揮できるか。これが大事な事ではないかな。

私、5月の末から2回中国へ行ってきました、一番最近ではこの間、日曜に行って、夕べ遅くに中国から帰ってきたんですけども、上海に行って、いま日本人というのが、日本のビジネスマンがどれくらい居るんですかと聞きましたら、3万とか、4万なんだけど、毎日変わって増えていくから数えきれないというほど、どんどん増えて、これは特に中国が顕著ですけども、東南アジアでもそうだし、アメリカでも、ヨーロッパでも日本企業というのが国際的にも進出しています。

富士電機というのはそんな大きな会社でもありませんで、いま年間の売り上げが一兆弱くらい、電機メーカーとしては中堅とっていいのかも知れませんが、それでも現在、中国だけで35の拠点がある。16の工場がありまして、いま2つ建設中ですがまもなく18。事業移管して、そこで事業をやる。工場を建てて事業を始めるという事は、お金があれば出きる事ですから、それはそんなに難しい話ではな

いんですけども、一番難しいのは35の拠点なり、18の工場のトップに本当に国際的に通用するビジネスマンを貼り付けられますか。この人材をどうやって確保できますか。というのが難しい問題。これはそれぞれに日本の会社が国際競争の中で生きていく上で、その責任者としてのインターナショナルビジネスマンというのを作れるかどうか。これはお金があつて工場を作るよりはるかに難しいことに思います。これも、我々、従来インターナショナルビジネスマンを作ろうと、随分チャレンジしてきましたけれども、長く我々が描いていた国際人というのは、まず英語のできる人。それに加えて、本当に現地に入って、現地の人と一緒にやって、一緒に暮らして、そこで完全なリーダーシップをとれる人。それは単に語学ができるだけの問題じゃないということです。

ここに、ローカルフェイス、グローバルガッツという言葉は私が発明した言葉ではなくて、有名なアメリカのGE（ジェネラルエレクトリック）のウェルチという会長が言い出し、私もなんべんか会いましたけど、彼はローカルフェイスだ、地域に入ったら地域に飛び込めと。だけどグローバルガッツを持っている人間が大事だと。これが国際的なビジネスマンのキーワードなんだということをよく言いましたけれども、この人材育成というのが大きな課題だと、先ほどの困った若者の図とか、会社が直面している問題ということで考えますと、この人間力豊かなビジネスリーダー、真のプロフェッショナル、ローカルフェイス、グローバルガッツを持ったインターナショナルビジネスマン。これは本当に育成するのは大変だと思いますけども、我々が避けて通れないテーマではないかと思っています。そこで、日本企業の国際競争力ということで言うと、いろんな比較の仕方があるんですけども、国連が出している国際競争力の図表（図1）の中で、日本の競争力というのが、ここにありますように1990年代から2000年にかけて急速に低下している。強いのはインフレ率、これは日本は物価の安定という点では1番。それから外貨の準備高が1番。最近、中国が強くなってきましたから、必ずしもダントツというわけじゃないんですけども1位のレベル。それから、いま問題になっていますけども、消費税率が低い。それから義務教育の普及率。こういうものが世界各国の中では、非常に高水準にありますよ。いい条件にありますよ。それから生活費が高い。問題なのはおう盛な企業家精神。これは先進国の中で最下位になっている。それから株主重視の経営をしていない、企業人の語学力、これまた我々一つひとつ思い当たるんですけど

も、まさにさっきの人材育成のテーマと合わせてみるとこういうことについて、日本が本当に真剣に考えていかないと、この国際競争力の回復に繋がらないんじゃないかということが心配されている。

そこで、最後のテーマになりますけれども、自立した若者をどうやって作っていくのか。というテーマなんですけども、先程、人間力豊かなリーダーを作るということが一番だと話しましたがけれども、高い志、正義感だとか、向上心だとか、倫理観というものは会社に入って鍛えられるものなのかなと、もしかするとそれは、中学生とか、高校生とか頭の柔らかいうちに本当に叩き込まないと、こういう本当の資質というのは出てこないんじゃないかと、私はそんな感じがしてなりません。

ここに鉄は熱いうちに打て、ということを最初に書きましたけど、これは企業人はもちろんですけども、むしろ本当の中、高、大の学校教育の中からこのことを本当に意識して取り組まないと本当のリーダーは出てこないんじゃないかと思っています。何が求められるかと言えば、やっぱり、今の高校生なり、大学生なりに本当に基礎学力を改めて叩き込む。それと健全な常識を植え込む。これは教育界だけの問題じゃなくて、さっき経済同友会が学校へ出向いて行って経営者がものを言う。学校の話も聞く。そのことをきちっとすり合わせてこういう課題に取り組む必要があるんじゃないかと。よく言われることですけども、戦後の学校教育というのは、非常に高い水準で高い成果を上げて、これが日本の国際競争力をトップに押し上げる要因になったことは事実なんですけども、もう一つの欠点で言えば、やはり画一的な底上げ主義に走りすぎた。逆に言えば、あえてリーダーとかエリートという言葉に触れることを避けてきた傾向があり、やっぱり、ある一つのねらいとしてリーダーとかエリートというのをもう一回きちんと育てる必要があるんじゃないかなというふうに思います。

さっき言ったほんとのプロというのを育てる学校でもいいと思いますけど、そういうユニークな学校が出てくる。ということがこれからほんとうに大事になってくるんじゃないかと思っています。

ということで、結びの話なんですけども、学校・家庭・会社でこういう事を進めるうえで何が大事かと言えば、一言で言えば私は対話だと、対話をどれだけ深められるかということがこれからの人造りのほんとの基本の問題だなというふうに、考えてみると今、社会のあらゆる場面で対話がない家庭で子どもは一人になっちゃう。そしてお父さんお母さん働

きに出ていますから、子どもがひとりでいる時間が長い。一つの個性というカプセルの中に閉じこもっちゃっている。親子の対話がない。その子たちがそのまま学校に来る。学校でも今ご承知のように生徒同士の対話がない。それから先生と生徒の対話がない。子どもたちは授業が終わるとみんな塾へいっちゃう。今、中学や高校で一番問題になっているのは、部活がどんどん衰退していつている。昔も授業が終わって子どもたちは塾へ行ってたんだけど、わりあいこっそりいつて、今の子どもたちというのは、堂々と塾へ行っている。部活だとクラブ活動だといふといや塾があるからでられませんといふことを平気で言う。まさに対話の欠如。それが大学に行ってそのまま社会に出る。完全にカプセルに閉じこもった大人たちができあがっている。それは結婚しても同じ事くり返し始めているんです。それでまっとうできれはいいんだけど、会社で一つの仕事をしようといふときに、みんながこのカプセルかぶったまんま仲良くやりましょう。といふふうには絶対いかない。どっかでその殻をつきやぶってほんとうに心を開いて腹をわった人間関係を作らなかつたら、仕事ができない。ですから、さっき言っただけほんとうに人間力豊かなリーダーが必要になってくるといふのは、今の時代だからこそまさにそういうことが必要になってくるといふふうには思います。今の若い人達といふのは、飲み会やるといふと、そういう会のとりにしきりは非常に上手なんだけど、終わって振り返ってみたときにわれわれが若い頃に先輩達に徹底的にやられたような本当に腹を割って話し合いがあったか。そういうのが全然なくて、ただ愉快な一時を過ごただけといふことが、あまりにも多いんじゃない。胸襟を開いて話合おうよと大人世代が言っといやだなど、いふことになる。最初に言いました現場力の低下だとか、技能の伝承と言いましたけども、よくよく考えてみると、その元にはほんとうに人間同士の対話がなくなってきた。ほんとうの原因とい

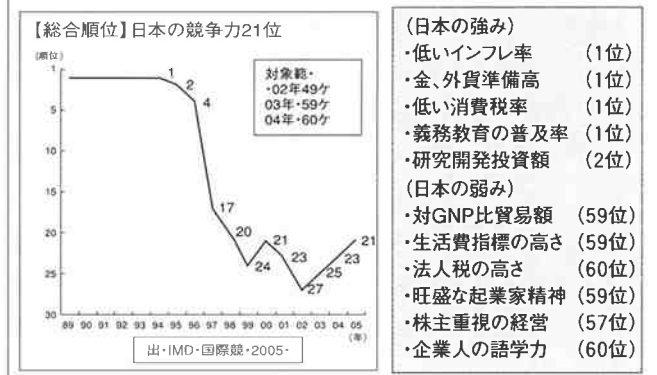
うのはもしかしたらそこにあるんじゃないかといふふうな気がします。事故が起こった場合もそんなんだけど、作業の現場では、朝朝礼をやる。リーダーが今日の手順を話す。なんか問題が起こるといふ今日の朝礼で、きちっとその事は言っただけといふけれども、言っただけの事が聞いている側に全然理解されていない。それから、災害とか事故といふのは、最初に起こった事は小さいんだけど、だんだん時間がたつにつれてとりかえしのつかないほど大きくなってしまふことが多いんだけど、問題が起こったときにそのことが報告できたかといふと起こった現場の人達は報告したつもりでいる。ただ、そのことが言っただけ聞いたつもりといふことがあまりにも多い。それは多分本当の意味での対話といふ事が、ないんじゃないか思います。ここにわざわざ大きく対話を深めるといふ言葉を書きましたけれども、その事があらゆる場面での基礎になるんじゃないかなといふふうには思います。対話を深めるといふけれども、その秘訣はなんなんだとどうしたら対話が深まるんだと話をきかれるんですけども、私は対話を成立させるキーワードは忍耐だと、どれだけ聞く耳をもてるかといふことにかかっているんじゃないか。若い人達と話したい。それで現にトップが出向いて話を聞きたいといふ。ところがよく考えてみると社長が行って対話を深めたいといふ話をするんだけど、大抵の場合は9割ぐらい社長がしゃべって、なんだ、あいつの話を聞かされただけかといふ事になっちゃう。対話といふのは、本当に腹をわってだけ我慢して人の話を聞き終えるかどうかといふことだろう。これは案外むずかしい。そのことをほんとうにこれからの経営者、リーダーといふのがきちっと意識して考えなきゃならないんじゃないかといふふうには思います。

大変雑ばくなお話になりましたけども、これからのモノづくり人づくりといふことで、お話をさせていただきました。ご静聴ありがとうございました。

(文責、事務局)

日本企業の国際競争力

図-1



- (日本の強み)
- ・低いインフレ率 (1位)
 - ・金、外貨準備高 (1位)
 - ・低い消費税率 (1位)
 - ・義務教育の普及率 (1位)
 - ・研究開発投資額 (2位)
- (日本の弱み)
- ・対GNP比貿易額 (59位)
 - ・生活費指標の高さ (59位)
 - ・法人税の高さ (60位)
 - ・旺盛な起業家精神 (59位)
 - ・株主重視の経営 (57位)
 - ・企業人の語学力 (60位)

経営者へのアンケート調査

現在の若者が優れているもの 現在の若者に不足しているもの

1. ITリテラシー	82%	1. 忍耐力	74%
2. 感性	48%	2. 問題発見能力	55%
3. 環境適応力	39%	3. 市民としての自覚	53%
4. 国際性	34%	4. 課題発見能力	46%
5. 協調性	26%	5. チャレンジ精神	45%
6. プレゼンテーション能力	24%	6. 責任感	44%