

No.50

June 10, 1995

Information

講 演

1995年3月29日（水）・第69回談話サロン（東京・弘済会館）

講師・題目

小柳勝二郎：「経営環境の変化と求められる人材」

日本工学アカデミー

THE ENGINEERING ACADEMY OF JAPAN

経営環境の変化と求められる人材

小柳勝二郎

1940年10月3日生まれ
1965年3月 中央大学商学部卒業
1965年4月 日本経営者団体連盟入職
職務分析センター、労政部、調査部を経て
1981年9月 同 調査部賃金課長
1985年4月 同 関東経協業務部協力課長兼調査課長
1987年4月 同 関東経協業務部次長
1988年6月 同 組織局組織協力部次長
1988年11月 同 証券分室長
1991年4月 同 政策調査局賃金部長兼証券分室長
1992年4月 同 政策調査局賃金部長 現在に至る
中央最低賃金審議会委員、中央家内労働審議会委員を
歴任。
著書に「人事・賃金管理改善の実務」、「賃金体系の整
備と運用基本マニュアル」、「昇進昇格マニュアル」他が
ある。



司 会（大橋秀雄政策委員会教育問題小委員会委員長） それでは、時間になりましたので、第69回談話サロンを始めさせていただきます。

私、工学院大学の大橋と申します。政策委員会のメンバーであると同時に、その中にあります教育問題小委員会の委員長ということで、司会をさせていただきますことになりました。

小柳さんのお話に入る前に、きょうのトピックスが選ばれた背景のようなことにつきまして、ちょっとご説明させていただきたいと思います。

昨年ですけれども、それまでの富浦政策委員長が川崎雅弘委員長に交代になりました。その折に、新しい委員長のもとで、どういうことを政策委員会の重要なトピックスとして取り上げていくかということにつきまして、委員会の中でも議論いたしましたし、アンケートでいろいろな方からご意見を伺いまして、いくつか出てまいりました。その中の一つに、教育の問題が重要であるということがございましたけれども、教育の問題というのは、政策委員会が発足以来ずっと取り上げてきた問題でございます。

その中で、特に、同じ教育といいましても見地を変えようということで、どういうことかと申しますと、世の中が急激に変わりつつある、教育というのは社会に役立つ人材を育てるために行うわ

けですけれども、その社会の様子が変わってきて、求められる人材についての期待感もどんどん変わってきているということです。昔ですと、いわば会社に入って素材として役に立つ人間、しっかりした素材を供給するというような形でずっと教育が行われてきましたけれども、そのような状況が急激に変わりつつある。企業が期待する人材像がいろいろ変わってきている。それから、世の中がボーダーレスになってまいりまして、いわば日本企業向けの人材を育ててきたという、長い日本の大学の教育の伝統も何かいろいろ問題点を抱えてくるようになってまいります。そういう環境の変化にいかに対応して新しい時代の人材を育てていくかということが、同じ教育問題でもこれからの教育問題の中心になるというふうに一応の焦点を定めたわけでございます。

そこで、きょうは「経営環境の変化と求められる人材」ということで、特に小柳さんにお話しただくことになっております。その背景として、期待される理工学の学生像、卒業生像とは何かという、そういうテーマの中の一つといたしまして、企業の側から見ると、変化する経営環境の中でどういう人材を求めているのかというお話をまず伺って、それに対して一体どういう教育方法をとった方がいいか、さらに詳しく教育の内容をどのように

していったらいいか、あるいは入試をどのようにしたらいいかという具合に話題を広げていきたいと思っております。

ちょっとお話の背景を紹介させていただきましたけれども、お話に入る前に、きょうの講師、小柳（おやなぎ）勝二郎さんのご経歴を紹介させていただきますと思います。

小柳さんは、昭和40年に中央大学商学部をご卒業になって、直ちに日本経営者団体連盟（日経連）にお入りになりました。ですから、現在までずっと、卒業以来一貫して日経連でいろいろな仕事に携わってこられました、生粋の日経連マンでいらっしゃると思います。入職して早々は職務分析センターというところに勤務になりました。5年ほどその仕事に従事されましたけれども、その途中で、1年ほどだと思えますけれども、日本電装に出向された時期がございました。その後、今まで回ってこられたいろいろなお仕事をご紹介いたしますと、労政部、調査部、それから、調査部賃金課長、さらに関東経協（関東経営者協会）の業務部次長、次に組織局組織協力部次長、それから証券分室長をされました。平成3年から政策調査局賃金部に回られまして、政策調査局賃金部長をされておられます。ですから、どちらかといえば労務、賃金、会社でいえば労務畑ということになるんでしょうか、そういう方面が、特に今までご経験されてきた中心であろうかと思えます。

また、委員の関係としましては、中央最低賃金審議会委員、中央家内労働審議会委員を務めておられます。

今までの主な著書としましては、ほとんどが日経連の広報部から出ておるものが多いようですけれども、『支払能力から見た適正賃金決定』『目で見る労働経済』『賃金用語全集』『中小企業経営効率化の具体策』『人事・賃金管理改善の実務』『賃金体系の整備と運用基本マニュアル』『賃金実務の基礎知識』、最後はPHP出版から『昇進・昇格マニュアル』、こういう賃金、人事管理に関するたくさんの著書をお持ちでございます。

きょうのトピックスは、「経営環境の変化と求められる人材」ということで、いろいろな環境変化は企業が一番敏感に受けとめておられると思い

ますけれども、それに伴ってどういう人材を求めているのか、我々、大学に勤めている者としては一番知りたいポイントでありますし、また、これからの教育を考えていく上の一つの指標となるかと思えますので、これから約1時間お話をお願いしたいと思います。

それでは、小柳先生、よろしくお願いします。

小 柳 ただいまご紹介いただきました日経連の小柳でございます。こういった場でお話を申し上げるのは、私は適任ではないというふうに思っておりますが、ちょうど私どものほうで、現在、新日本的経営システムプロジェクトという、永野会長を座長とするプロジェクトをやっております、経営環境の変化の中で、これからどういった雇用なり、人事、賃金のシステムを考えていったらいいのかというようなことをやっております、その一環として、これからの能力開発とか、人材の問題とかいうことも多少はタッチしております。その所管部が私のところにありまして、この1年半ぐらいはそれでばたばたしてまいったわけでありすけれども、もともとは私のほうは人事とか賃金とか、今は賃金交渉の真っ最中でありまして、そういうことでかなりの時間は費やしているわけでありす。きょうは、こういった大変レベルの高い皆様方の前にお役に立つような話はとてもできそうもないと思いますが、私どもが常日ごろやっているような問題も含めて、レジュメに従いましてご説明を申し上げたいと思っております。

まず、経営環境の変化に対して企業がどういう対応をしているかということでございます。企業の方々もここにはたくさんいらっしゃるしまして、私が申し上げるよりもよくご存じなわけでありすけれども、一応、レジュメのタイトルをそういう形で出させていただいたものですから、まずそこから入りたいと思っております。

ご承知のように、円高がこれだけ進んできた。3年ぐらい前までは、私どももこれほどひどくなるとは——ひどくなるというのか、結果的にはそのメリットを生かしていないからひどくなっているのか、その辺の受けとめ方は多々あるかと思えますけれども、要するに大変厳しい状況が続いてきたということでございます。そういった環境

変化の中で、日本的な経営、一般的には終身雇用と言われているかと思うんですが、私どものほうは、公式的にはずっと以前から「長期継続雇用」という言葉を使っており、「終身雇用」という言葉は一切使っていないわけでありまして。そういった雇用が果たして今後ともやっていけるのかどうか、あるいは高度成長を背景にして日本に定着してきた年功的な処遇制度、人事とか、賃金とか、そういったものが今後ともやれるのかどうかということを検討すべきではないかということで、93年12月にプロジェクトを発足させ、その中間報告を昨年8月に小冊子として出しております。これは中間報告でありますので、最終報告は、一応、ことしの5月頃をめどに出すということになっております。最終報告で役に立つような内容が出せるのか出せないのか、今、検討している真っ最中でありまして。具体論になりますと、各経営者の考え方がそれぞれ違うとか、業界によってそれぞれ考え方が違うとか、総論の部分はかなり一致する部分もありますが、具体策を述べるという話になりますと、これもなかなか難しい部分があります。規制緩和も、何でもそうですけれども、総論の部分はどこも賛成なんですけど、各論になるとなかなかうまくいかない、と同じようなことが、こういったシステムの問題とか処遇の問題でもある、そこで、これから残された時間の中でけりをつけていきたいと思っております。

もう一つは、ご承知のように、規制緩和とか市場開放という問題が非常に具体的な問題として挙がってきている。この問題は日本の経済の転換をしていく上での一つの大事な部分でありますので、これはぜひ具体的な形で早くやっていただかないと、これからの日本の経済の方向転換ができないのではないかという懸念も経営者の中で強くあります。そうしますと、当然のことながら、これは進め方いかんによっては雇用の問題が発生するおそれもあるわけですので、新しい産業をどういう形で日本に育成していくかという問題もあわせて検討しなければいけないということになります。私どもは現在、連合と新しい雇用の場をどうやって創出するかという検討もしております。現在のところは、ご承知のように、通産省の産構

審が出しているビジョンぐらいしか具体的にはないわけでありまして。シンクタンクがいくつか出しておりますけれども、具体的な話になりますと、これも、どういうスケジュールの中でどれだけのマーケットとどれだけの雇用が吸収できるかということについては、まだ確たるものもないようでございます。そういう意味で、これから規制緩和とか市場開放ということをしてしながら新しい産業を求めていくというような状況にもなっておりますし、さらに高齢化の問題、あるいは従業員の意識の多様化の問題等々、企業をめぐる問題というのは大変大きく変わってきているわけでありまして。その辺をこれから一体どういう形で考えていくのか、例えば賃金一つを取り上げても、今までのままでやっていきますと、どうしたって賃金と物価の悪循環というか、あるいは規制があり過ぎて、本来、日本の国内で定着するような競争力のある産業が外へ出ざるを得なくて、規制とか、保護のもとにいる産業だけが残ってしまうという、日本の経済体質が非常に弱まっていくような部分もあります。そういった問題もあわせて考えていかないといけないということで、現在は、一応問題になりそうな諸変化を踏まえて、これからの処遇の問題とか、人材の育成の問題とかを検討しているということでございます。

基本的には、お手元に配付していただきました資料の中で、現在、日本の抱えているいろいろな問題がありますけれども、そのことについて企業がどういう形で受けとめていらっしゃるかという調査をしております。これは資料1（次頁）に掲げさせていただいておりますけれども、1-(1)が、日本的経営システムあるいは日本的経済システムについて、企業はどのような形で考えていらっしゃるかという数字であります。これは、プロジェクトを進めるに当たって企業の意見もいろいろお聞きしようということで相当膨大な調査をしたわけですが、その一部でございます。「維持すべきだ」ということと「変更すべきだ」ということと両方あるわけですが、「維持すべきだ」というのは、長期的な利益の追求だとか、継続取引などがずっとありまして、「変更すべきだ」というのは、薄利多売だとか、大量生産・大量販売

資料1 「新・日本的経営システム等研究プロジェクト」に関するアンケート調査報告

(日経連, 1994. 8. 5)

1-(1) 日本の経済(経営)システムについてどうお考えですか

単位: 社

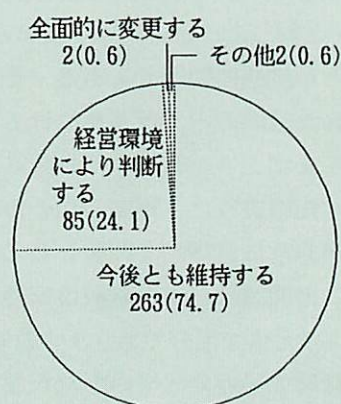
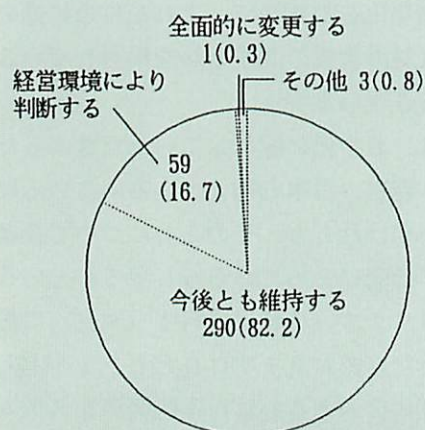
	回答社数	維持	変更	程 度			理 由 (M・A)					
				全面的	一 部	自 然	国際化	効率化	利益重視	自由競争	生活重視	その他
1. 企業集団	310	153	157	21	79	57	56	31	11	99	9	2
2. 企業系列	306	124	182	24	97	61	64	34	12	112	8	3
3. メイ・ンバンク	321	262	59	1	29	29	9	5	8	39	2	4
4. 株式の持ち合い	299	149	150	20	81	49	32	25	19	67	3	23
5. 長期利益追求	330	302	28	4	18	6	4	7	7	10	5	1
6. 長期継続取引	327	239	88	6	67	15	11	16	16	63	2	1
7. 低配当率	286	45	241	47	145	49	85	11	51	40	14	62
8. 低利益率	285	19	266	100	126	40	22	52	184	16	7	13
9. 大量生産・大量販売	282	29	253	76	135	42	33	52	86	27	75	28
10. 薄利多売	288	38	250	80	123	47	30	36	154	29	31	13
11. 横並び意識	289	9	280	132	103	45	51	51	29	185	21	20
12. 終身雇用制	313	119	194	28	146	20	26	93	20	28	20	42
13. 年功序列	302	9	293	77	192	24	31	170	27	54	11	61
14. 企業内教育	330	266	64	17	44	3	13	30	3	7	3	17
15. 企業別労働組合	309	251	58	16	27	15	18	6	1	13	14	14
16. 退職金制度	320	219	101	23	75	3	7	21	10	7	14	52
17. 賞与	323	243	80	14	64	2	5	10	28	19	9	23
18. 稟議制度	301	127	174	35	131	8	10	159	2	4	—	10
19. 苦情処理制度	293	233	60	14	36	10	4	13	1	6	28	11
20. その他	1	—	1	—	1	—	—	—	—	—	—	1

1-(2) 人間尊重, 長期的視野に立った経営についてどうお考えですか

① 人間尊重の経営 (353社)

② 長期的視野に立った経営 (352社)

単位: 社, ()内は%



1-(3) 今後, 終身雇用制は維持できますか

単位: 社, ()内は%

	回答社数	維持 できる	維持 できない	一部変更 を必要と する	そ の 他
全 体	352 (100.0)	107 (30.4)	27 (7.7)	204 (58.0)	14 (4.0)
500 人 以 上 計	234 (100.0)	74 (31.6)	9 (3.8)	139 (59.4)	12 (5.1)
500 人 未 満 計	118 (100.0)	33 (28.0)	18 (15.3)	65 (55.1)	2 (1.7)
製 造 業 計	182 (100.0)	48 (26.4)	12 (6.6)	116 (63.7)	6 (3.3)
非 製 造 業 計	170 (100.0)	59 (34.7)	15 (8.8)	88 (51.8)	8 (4.7)

だとか、そういったところが片方にずっとあります。現在問題になっております終身雇用といったものについては、意見が分かれているということがございますが、一部、変更すべきだという意見が若干多くなっていると言えようかと思います。それから、教育については企業内教育を今後とも維持していくべきだという意見が多くございますし、年功的な処遇についてはもう見直すべきだという、変更が多くなっている。もう一つ大きな問題であります企業別労働組合との関係については維持すべきだというのが多くなっている。賞与制度の問題や苦情処理も維持すべきだが多くなっています。こういったもろもろの企業の考え方を含めて、これからの基本的な経営理念というものをどういうふうに考えていくかというのがまずベースにございまして、そのベースを踏まえて、人の問題とか制度の問題を考えていくことにいたしましたわけであります。

基本的には、ここにありますように、今までも人間尊重とか人間中心の経営とかということを私どもはうたってきておりますが、これからも、これだけ環境が変化する中でも、こういった経営理念を堅持していくべきなのか、あるいは堅持していくことができるのかどうかということを検討したわけでありまして、一言で言うと、「人間尊重」、「長期的視野に立った経営」というのは、やはり普遍的な理念でもありますので、環境が変わっても、この二つの理念をきちっと踏まえた中で企業経営をしていくべきだというのが結論でございました。企業の意見もお聞きすると、こういった考え方についての支持が相当多いということが、ここに一応あらわれていると思っております（資料1-(2)）。

人事の問題につきましては、いろいろな雇用の問題と不可分の部分がありますので、一体、雇用がこれからどういうことになるのかということをやっと見ていただきたいと思います。資料2～4にお出ししております。雇用の環境というのは今でも大変厳しい環境にありまして、特に中高年のホワイトカラー層に余剰感があるというのは、私どもが会合を持っても、経営者から出てくる言葉であります。現下の雇用状況は確かに少しずつ

よくなっているわけですが、今後ともずっと安定的にようになるかどうかは予断を許さない。景気も一進一退で、景気が回復したというエコノミストあるいは行政サイドの見解から1年半もたっているわけですが、企業の実感としてはどうも回復感には肌を感じないというようなことですし、日本の経済もここ3年ぐらいはほとんどパイは増えていないという状況でして、政府の見通しが狂いつ放しという問題もあるわけです。いずれにしろ、経済が大きく変わりつつあるのではないかという受けとめ方を経営者の方々がしていられちゃいまして、今後とも一体どういうことになるのかと。これは先行きは何とも予想のしようもないのですが、大方の見方としては、多分、2、3%ぐらいの成長になるのではないのか、その程度しか期待できないのではないのかという感じが比較的強いと思っております。政府は95年が2.8%と言っておりますが、民間のシンクタンクは1.8%から1.9%ぐらいの成長の見通しではないかと記憶しております。ですから、政府の見通しが当たれば一番よろしいのですが、当たらないという話になりますと4年間全くハズレるということになり、非常に問題ではないかと思っております。では、今世紀ぐらいはどういう形で経済が動くのかということですが、よくいって3%ぐらいに乗る年もあるかもしれませんが、その間はかなり振れのある経済になるのではないかと、平均的には2、3%としても、ある年は1%台とかになるのではないかという意見もかなりございまして、先行きの見通しはなかなか難しい面があります。

そういった経済の環境、経済の状況が変わった中で、一体、雇用はどうなるのかということでございます。これだけいろいろ労働の供給あるいは需要側から変化があるわけですが（資料2次頁）、それらの問題も含めて考えますと、これからの雇用というのは、一つは、長期蓄積能力活用型グループ、これは今までの長期継続雇用労働者ということになるかと思います。もう一つのグループが、今、一部の企業で既に出ておりますけれども、高度専門能力活用型グループ。これは有期の契約ということになりまして、その仕事、プロジェクトならプロジェクトをやったらその会社をやめて、

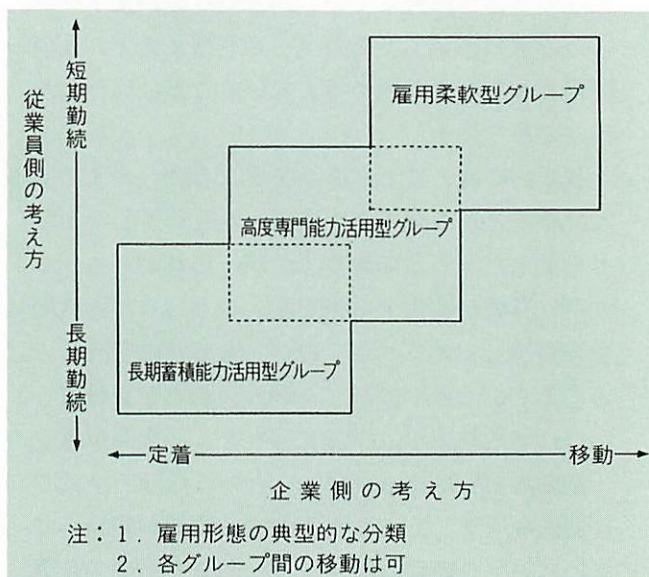
資料2 今後の労働力をめぐる環境変化と問題事項

供 給 側	需 要 側
新規学卒者の減少 高学歴者の増大 高年齢者の増大 女子労働者の増大 転職希望者の増大 パートタイム労働者の増大 派遣社員の増大 ホワイトカラー職種希望者の増大 外国人労働者の増大 職業選択・職業意識の多様化	従業員構成の高齢化・高学歴化の加速化 事業拡大・組織拡大の制約 新規事業要員の内部調達への制約 ブルーカラー職種要員確保の困難性 ホワイトカラーの増大と生産性向上との乖離 時短推進による要員増 円高による限界事業の整理と海外事業所移転 企業内余剰人員の顕在化 リストラクチャリングと総合的雇用調整の必要性 各種雇用形態従業員の混在職場化 高度情報企業への転換と要員のアンバランス 労働法制の強化による柔軟性の欠如

またどこかのプロジェクトをやるといような、プロフェッショナルといいますか、そういった人たちがであります。あるいは、同じ会社で契約を更新していくということももちろんありますけれども、そのようなグループも出てくるのではないかな。一部その傾向がすでにあります。三つ目は、雇用柔軟型グループということになっておりまして、派遣労働者とか、パートとか、そういった労働者も増えてくるだろうということで、雇用のグループがいろいろ出てくる。どこに身を置くかというのは、それぞれの企業と個人の合意するところに雇用は成り立ちますので、そのときどきによって、あるときは長期蓄積能力に身を置いたけれども、能力開発をしていって、自分に自信があれば、高度専門能力でプロとしてあちこち仕事をして歩くというような形でいく人も出るかもしれない。あるいは、雇用柔軟型で、ある一定の時期、自分の好きなことをやりながら仕事をするという人が出るかもしれないし、女性で、子供を産むときに雇用柔軟型になって、また長期蓄積能力という形で戻る場合もあるかもしれない。いろいろな人たちがいらっしやると思うんですが、いずれにしろ、そういった動きがこれから雇用としては考えられるのではないかなということでございます（資料3）。

私どもがこれを打ち出したことについては、大方、企業の方も学者の方々も、ある意味ではそういったことになるのではないかなという理解を示していただきましたけれども、この比率をどの程度考えるのかということにかなりいろいろな方々が

資料3 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



ご関心があるようでして、マスコミからも相当質問がありましたし、労働側からも質問がありました。これはいろいろな意味で影響を与えるということなんですが、日経連としては、そういう比率の問題までとやかく言う立場ではございませんし、企業の実態が違いますので、それは個々の企業、産業がお考えになるということであります。

ただ、全体的に言えることは、大半が長期継続雇用であった今までとは違った形になるのではないかな、長期継続的なところはもう少しスリム化するのではないかなということが一つ言えようかと思います。

もう一つは、長期蓄積能力の中で、ある一定の

階層以上は、管理職とか、専門職とか、専任職とか、そういった処遇の形態があるわけですが、ご承知のように、今、組織は相当フラット化して、機動性が求められる世の中になってきておりますから、管理職に処遇するということは、今の経済状況あるいは将来的な経済環境を考えても、企業が求められる組織形態を考えても、今までと同じような発想で役職を中心にした処遇体系を組み立てるということは現実的にもなかなか難しい状況になってきています。

片方で、経営が高度化するとか複雑化するとかいうことで、専門的な能力が求められてくるという背景もありますし、従業員の意識も多様化してきているということもありますので、専門職をどういう形の中で強化していくかというのがこれからの一番大きな問題になるのではないかと考えております。そういった意味では、当然、専門職のウエートは増すということになっていくだろうと考えております。これは既に言われていることです。もちろん目新しい話ではないのです。ただ、今の企業の専門職というのは企業の枠の中で通用する程度の専門職ですけれども、その部分をどれだけレベルアップすることができるか、これは企業も相当力を入れてやっていくという話になろうかと思えます。できることならば、その中のどの程度になるかわかりませんが、企業だけではなくて、企業内外にも通用するだけのレベルアップを図っていかないと、この部分はなかなか生き

てこないという感じもしております、その部分のレベルアップをこれからは企業としても相当強くやっていかざるを得ないのではないかと考えております。せっかく専門職に任命された人たちも、そういった処遇がなければ、あるいはそういった能力開発のチャンスがなければ、専門職についての魅力がないということにもなりますので、この部分がこれからの大きな問題になるのではないかと考えております。

それから、こういったグループについての処遇の問題でございすけれども、資料4にありますように、賃金とか、昇進・昇格とかという問題も、当然、働く人にとっては関心事でありますので、このようなことについてどういうふうに考えているのかということでございます。長期蓄積能力活用型グループについては、ある一定の能力レベルまでは昇給というものを一応考えていく、それ以降は年功的な昇給はやめにしていきたいというふうに思っております。ですから、職能昇給が中心になる。あるいは、管理職ぐらいになりましたら、積み上げ方式の職能給ではなくて、専門用語で言うと洗い替え方式とかと言うわけですが、要するに、賃金はその年その年の能力の発揮度合いでもって多少上下するという感じの賃金を導入してはどうか、あるいは賞与と併せて年俸制を導入してはどうかということを考えております。その背景としては、裁量労働制の適用の拡大を図る。現在、5業務しか裁量労働制が適用されていないわけで

資料4 グループ別にみた処遇の主な内容

	雇用形態	対 象	賃 金	賞 与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉施策
長期蓄積能力 活用型グループ	期間の定のない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給 昇給制度	定率+業績スライド	ポイント制	役職昇進 職能資格 昇格	生涯総合 施策
高度専門能力 活用型グループ	有期雇用契約	専門部門（企画、営業、研究開発等）	年俸制 業績給 昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護 施策
雇用柔軟型 グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給 昇給なし	定率	なし	上位職務 への転換	生活援護 施策

資料5 雇用グループと処遇の考え方（例）

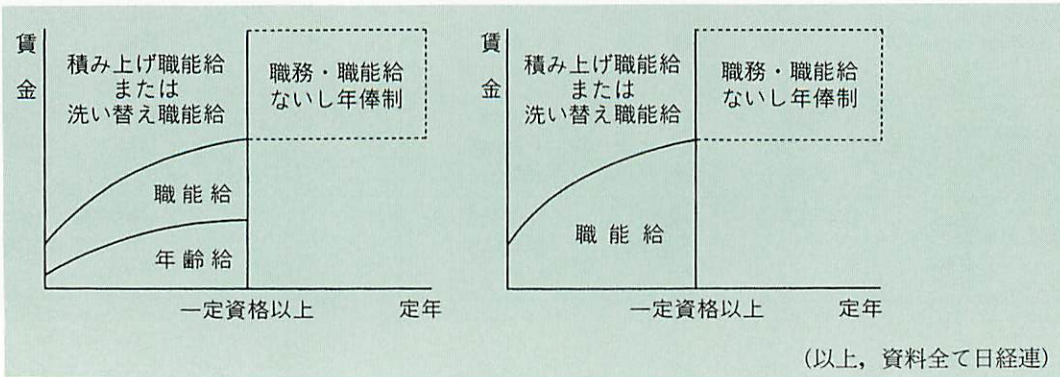
長期蓄積能力活用型グループ		高度専門能力活用型グループ		雇用柔軟型グループ	
人	事	賃	金	人	事
管理・専門職 管理職コース 専門職コース 専任職コース 一般職層 一般職 総合職 一般職		業績給 職能給 （年俸制または月給制） 職能給 職能給＋本人給 （月給制）		専門能力・技術職 業績給 （年俸制） パート・臨時契約職 派遣・契約職 職務給 （時間給制）	

すけれども、これをアメリカ的な考え方の中で企画判断業務ができるように、アメリカは、ご承知のように、大学を卒業してそういった職務につけば、大体、時間管理の適用から除外されているということで、エグゼンプトとかいう形の中でやっておりますから、日本も徐々にそういった方向性を考えていくべきではないかと。これは現在、中基審（中央労働基準審議会）で論議になっている大きな問題でございまして、これからこの問題については相当論議が起ころのではないかと思います。何せ現在の適用の範囲が狭いものですから、それを広げてやっていこうということで、そういった人たちには年俸制。それから、高度専門能力の人たちには、当然のことながら年俸制ということで考えておりまして、雇用柔軟型のグループについ

ては、仕事とか能力に応じた賃金ということで職務給、あるいは状態によっては職能給ということも考えていきたいと思っております。

資料5は、それを、一応、人事の問題として、あるいは賃金の問題として、図でかくとこんなイメージになりますということを掲げてございまして、これから処遇問題というのは環境変化の中で大きく変わっていくであろうと思っております。この雇用、人事、賃金と、あるいは能力開発も含めて、当然、このような変化があれば変わってくるわけですが、雇用というのは、好むと好まざるとにかかわらず、ある程度流動化してくるのではないかとこの考え方がその背景にございまして、ですから、流動化すべきだとか、すべきじゃないとかという論議よりも、いろいろな社会環境

資料6 賃金支払方法の一例（長期蓄積能力活用型グループの賃金）



の変化の中で、あるいは従業員の意識の多様化ということ为背景にして、好むと好まざるとにかかわらず流動化の動きにあるだろうと。それを方向づけするとか、動きを見ていると、こういうパターンの中に一応考えられるのではないかというふうに受けとめていただければよろしいと思っております（資料6）。なぜ流動化していくと考えたのかということについては、時間の関係もありますから簡単にしておきたいと思いますが、今の雇用問題というのは四つぐらいの考え方がございます。

結論的なことだけ一言ずつ申し上げると、全部皆さんご存じのことばかりですが、一つは、今の雇用も処遇も高度成長を背景にして成り立ってきたものであり、経済環境が大きく変わっていくと想定される中で、今までのメリットが逆にデメリットになってくる、保持したいと思ってもなかなか難しくなるだろうということです。そういう意味からかなりの変化が出てくるのではないかという部分が一つの考え方としてあろうかと思えます。要するに、経済が変わった中で、それに適合するようなシステムを企業としても考えていかざるを得ないということかと思えます。

二つ目の問題としては、働く人の幸せ論みたいなものでありまして、今の処遇制度ですと、移ると必ず割を食ってしまう処遇制度になっているわけです。人事も、賃金も、退職金も、あるいは福利厚生も含めて考えたら、なかなかおいそれと動けない。でも、どうもこの会社は私は気に食わないとか、この職務はあまりやりたくないとか、そういうことを思いながら15年も20年も勤めるのが幸せなのか、やはりもう少し移れる環境というものを整備しておいてもいいのではないかと。移りたい人はそれを活用すればいいだけの話でして、そういうことを考えた中で企業も対応する、あるいは国がそのような整備をする部分があれば、国もやるということを考えていくべきではないのかと思っております。

三つ目が、これからの人材育成と極めて密接に関連してくる部分ではないかと思っておりますけれども、日本は今までアメリカとかヨーロッパに追いつき追い越せということで、一括採用、そし

て同じような教育で同質的な人材を育ててきた。今のように日本が既に追いついて、トップランナーになった、あるいは併走する時代になったということになりますと、アメリカを見て仕事をするという話ではなくなってきて、自分たちの考え方で、自分たちが製品をつくったり、商品をつくったり、サービスを提供したりせざるを得なくなってきていますから、独創性とか創造性が極めて求められる。すると、同質的な集団の中からはそういったことがなかなか生み出せない。したがって、採用の仕方を変えるとか、中で異質の文化が企業の中に入るような仕組みを考えてはどうかということ、中途採用がもう少ししやすい環境をつくるということもありまして、創造性とか独創性をもっと発揮できるような企業経営を考えていくべきではないか。そうすると、もう少し流動性があったほうがなじみやすい、という考え方も一つあろうかと思えます。

四つ目は、当然のことながら、今までの長期継続雇用というものを堅持すべきだという考え方があると思えます。環境が変わったと言いながら、今までも第一次オイルショック、第二次オイルショック、円高不況、みんな切り抜けてきた、今回だけどうして切り抜けるという部分よりも流動化の問題がクローズアップされるのか、やっぱり頑張って維持していくべきではないか、という意見があります。これらはひとえに、これからの経済環境がどういう動き方をするかという考え方の違いから出てくる部分も相当多くあるのではないかと思っております。いずれにしろ、もろもろのことを考えた中で、やはり雇用というものは少しずつ変化して流動化していくのではないかと思っております、こういったことをやったということであります。

あと、レジュメに従ってお話を申し上げていきたいと思いますが、そういった動きの中で、人材育成をどういう形の中でやっていくかということ、人が企業の中のメインでありますから、いい人を採るかどうとか、いい人を多く抱えられるかどうかというのが企業の方だということで、私も海外のネススル社の本社へ行って、副社長の方々と夕食をごちそうになりながらいろ

ろ懇談致しました。そのときに、やはり人の問題が一番大事だ、いい商品、いい製品、いいサービスにするのはすべて人だから、ネッスルは人に対する投資は、お金を惜しまないし、時間も惜しまないでやるというようなことをおっしゃった。日本の経営者の方々もいつもおっしゃいますので目新しいことでもないわけですが、そういったことを力説されておりまして、どこへ行っても人の問題についての考え方というのは同じだなという感じを持ったわけですが、能力開発をどんどんしていくということがこれから企業にも求められている。

どういう形で能力開発をするかは企業によって違うと思いますが、やはり能力開発をしていくにはそれなりの仕組みをつくらなければそのように動かないわけですので、大企業は、そういう意味では制度は相当整備されているのではないかと考えております。当然のことながら、職能資格制度とか、目標管理とか、人事考課から出てくる問題とか、制度部分の問題が一つあるわけでありましたが、もう一つは、能力開発体系とか、研修体系とか、技術者も含めた能力開発体系が整備されておりますので、私が申し上げるようなことはあまりないと思うのです。

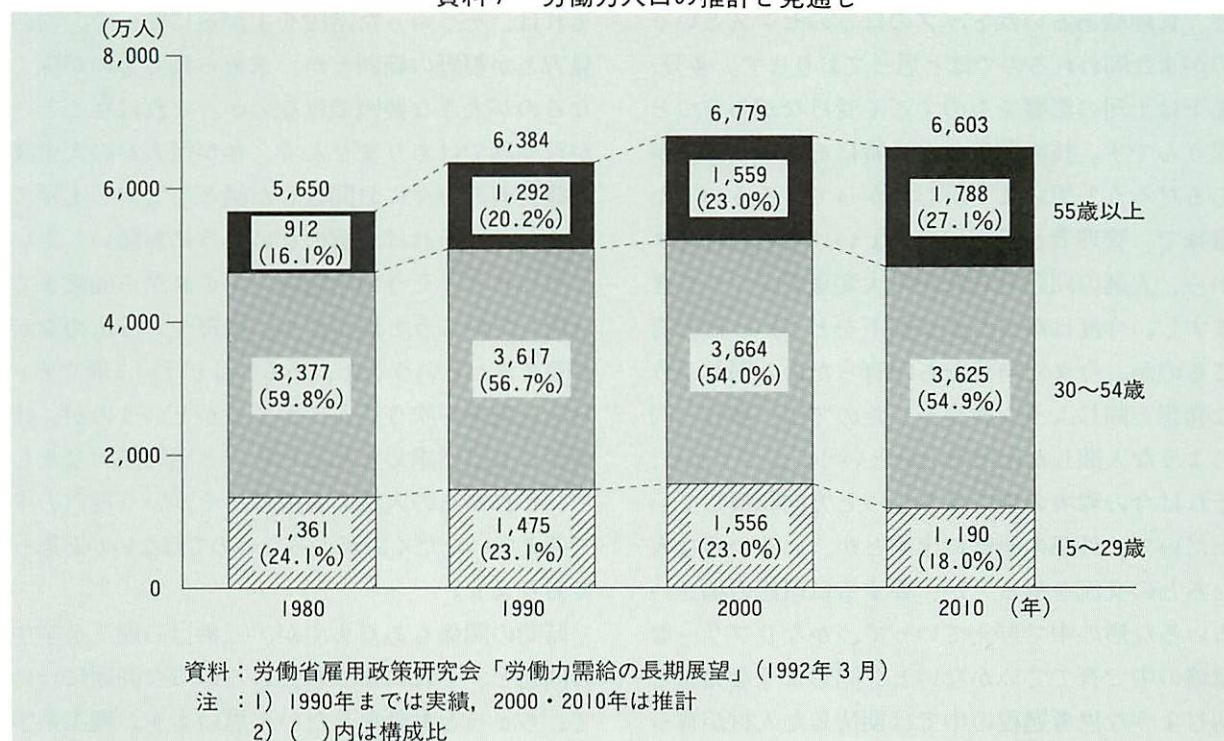
ただ、これから私どもがこういうことでありたいと思っておりますのは、能力開発体系が時代の変化の中でニーズが相当違ってきているわけでありまして、そういったものをカリキュラムの中に入れていくという努力を、研修部門も相当しているのですが、世の中のスピードが速いものですか、なかなか追いついていかないということであろうかと思えます。能力開発の中身の問題を、会社の経営戦略とかそういったものとの関係の中で常に見直していく努力が当然求められます。

もう一つは、従業員サイドに対する問題としては、今までは会社が、何年になったらこういう教育、何年になったらこういう教育ということで、階層別教育とか、職能別教育とか、いろいろやるわけです。もちろんOJTがその一番ベースになっていますから、特に今、技術関係の教育というのは、ご承知のように、皆さんおやりになっていらっしゃる、OJTをベースにしながら、先輩が教えた

り、管理職が教えたりしながら積み上げていくという部分があると思いますが、できればそういったどちらかという受け身の能力開発はこれからはやめにしていきたい。会社は意欲のある人についてはメニューは用意する、そのかわり、受けるか受けないかとか、どれだけ能力開発の意欲があるかということは自分で考えて、自分で選んで、要するに積極的にチャレンジするような能力開発システムにしたいと思っておりますので、そういうキャンペーンをこれからいろいろな場でしていく。今までは会社がみんなセットした中で、まあ、受けたなくても仕方がない、会社が言ったんだからやろうか、という感じでありましたが、そういう人はこれからの環境の変化の中では少し考え方を改めていただくか、あるいは会社の精神にどちらかというとなじまないか、そういうことでありますから、そのような人たちの考え方というのは、企業から見ればよろしくないということになるのかなと思っております。要するに、自分で自発的にチャレンジしていく、そのかわり要望があれば企業にも要望を出すということの中で、厳しい状況ではありますが、企業もできるだけチャレンジ精神を生かすような人材育成の仕組みをつくっていくというのが、これからの大きな、気持ちの切りかえの問題も含めて考えていかなければならない点かと思っております。

技術者の教育については、私は申し上げるだけの資格ももちろんございませんが、通常で言えば、入ってから間もなくはある程度は見習いみたいなものですから、どちらかというプロジェクトチームみたいな形で、そういう枠の中に入ってやるケースがあると思いますが、技術者あるいは研究者の評価とか、賃金を決めるというのは、非常に難しいのです。職務分析も難しいし、私も相当前に職務調査とか、職務分析とか、能力評価とかやったこともあるんですが、それを賃金にどう反映させるかということは、営業マンもなかなか難しいんですけども、研究職もそういう意味ではもっと難しい部分がございます。処遇についてはいろいろな問題がありますが、いずれにしろ、最初の部分は、プロジェクトのスタッフ的な形の中で先輩が教えたりしながらやっていくという教育が多く

資料7 労働力人口の推計と見通し



て、さらには、ご承知のように、そのリーダーになるとか、管理職になるとか、こういう形でいくんですが、技術者の寿命というのがよく論議されました。私は専門家ではありませんからわかりませんが、コンピューターとか何かの話を聞きますと、いろいろな説がありますが、技術者もある一定の年代まで来ると、時代の変化の中で追いついていけないという話も聞いたこともありますし、そうなりますと、どちらかというとなんていうか、成り立ってきたわけですね。これはなぜかと言えば、経済が成長して、企業も大きくなってきたからだろうと思うんです（資料7）。

ところが、これだけ経済が変わってまいりますと、果たしてそういった仕組みがとれるのかという部分が、技術者の問題も含めて、これからの人事処遇上の最大の問題だろうと思います。そういった人々をマネージャーとしてつける人が限られてくるという話になりますと、要するに定年60までありますので、スタッフとして、専門職として、どこまでそれが活用できるのかという部分は、残された大きな問題として技術者の人たちにもある

のではとっております。管理職、事務関係の部分と同じように、一般的には45歳とか40歳とかとされているようですが、これはもちろん人によって違うわけですから、技術者のそれ以降の処遇をどうするのかということについては、企業も能力開発の問題も含めて相当やっていかないと、なかなか有効活用ができなくなるのではないかと考えておまして、日経連としても、ここの部分をこれからどういう形の中で考えていったらいいかが、検討していく大きな部分だろうと考えています。日経連が言っているのは、総論的なところで、専門職は積極的に能力アップして活用すべきだ、あるいは能力の段階というのにグレードをつけてチャレンジするような仕組みを考えるべきだとか、いろいろなことを言っているわけですが、これはあくまでも能書きの部分でありまして、じゃ、実際に企業が具体的にどうやるのかとなると、これもなかなか難しい部分がたくさんあるのではないかと、これからの大きな問題であろうかと思っております。

ただ、今の段階は何かやってこられた。今度はその管理者がこれからの人たちを活用して生か

していくという話でありますので、そうなりますと、管理職あるいはトップのほうのセンスというのがまた問われるのではと思っております。多分、部下は上司の影響をものすごく受けながら育つと思うんです。技術関係などは特にそういう部分があるだろうと思います。したがって、そういった意味で、管理者が優秀でないといけないわけですから、人選の問題もこれから大変重要になってきますし、今度はなった人が部下をどういう形で育てるのか。今まで自分たちが育ったのと同じような発想と同じような教育をしたのでは、多分、同じような人間しか出てこないということです。それは今の環境の中ではちょっと方向転換していただいて、外部の研修に出すとか、いろいろな人たちとの交流をやるとか、要するに研修の場をいろいろな形の中で与えていって、かなりフリーな環境の中で育てていかないと、同じような発想と同じような思考過程の中では期待した人材が育てない。

とかく今まで専門職で技術畑で育った方々というのは、専門的な能力があることは最初からわかっているわけですが、それだけで没頭してしまって、なかなか応用がきかないのではないかという評価が一面にあります。ですから、今の処遇でも、企業は専門職を見直していきまして、ご承知のように役員までいくとか、役員待遇として処遇することは既にやっていらっしゃる会社も結構あるわけで、それはできるんですけれども、ある一定のレベルまでいくと、やっぱり視野の問題が問われるというのは、私が経営者の方々から聞いた話であります。要するに、視野をどこまで広げて物を考え、行動ができるのかというところがこれから一番の問題ではないかと、経営者の方々、トップの方々は言われます。

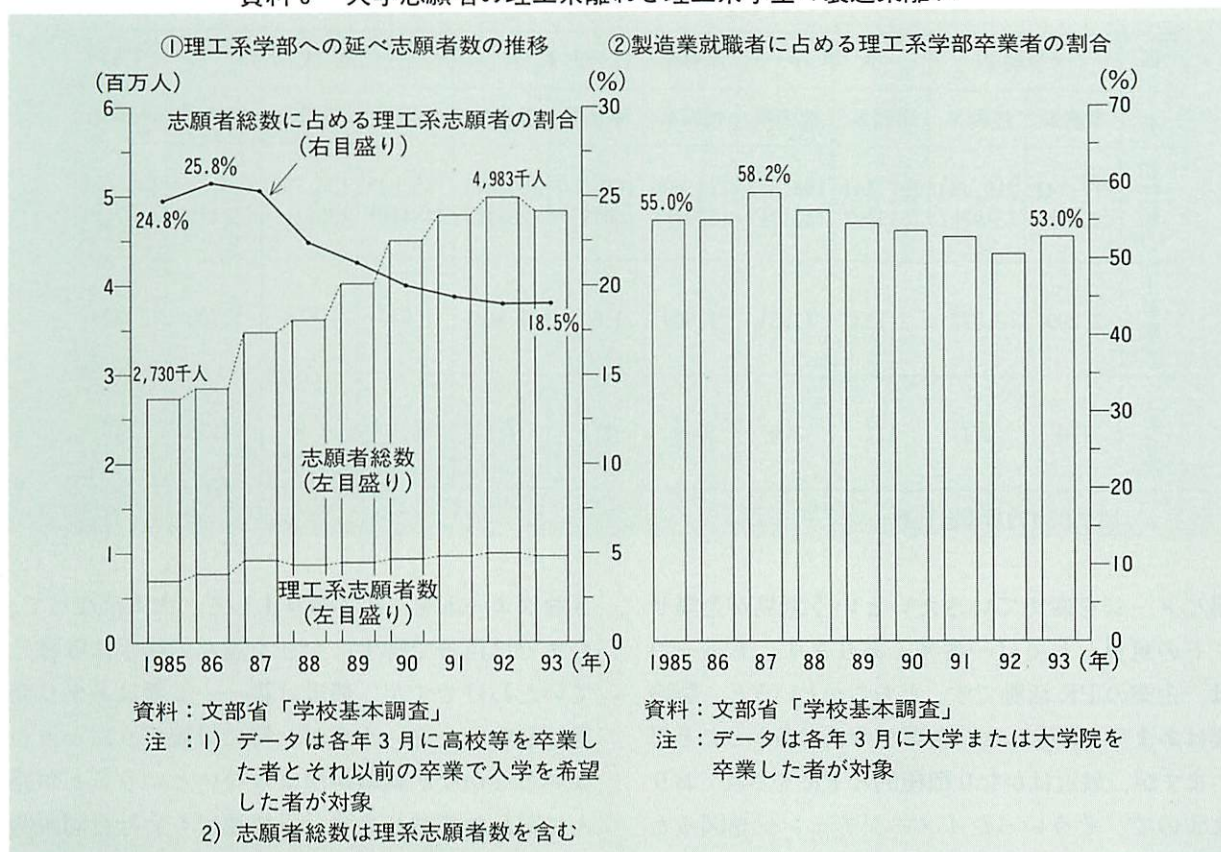
ですから、専門職で上に上がって、あるいは技術者でずっといって、大変な方々もたくさんいらっしゃいます。高給はお取りになるんですけれども、じゃ、そういった方々が全体をまとめた会社のトップになれるかとなると、なれる人ももちろんたくさんいらっしゃいますけれども、能力があって非常に勉強もなさるわりには、技術系の方々がトップになるというのは、時代の変化もあります

が、思っているほど多くはないかもしれません。それは、そういった階段を上るに従って、物の見方とか視野の範囲とか、求められるものが広くなるのが大きな要因ではないか。これは私ごとが言う話ではありませんで、私が何人かの大企業の経営者の方々にお聞きした話として申し上げているので、それは誤解のないようにお願いしたいと思います。そういう意味で、これから60歳まで活用していこうと思ったら、視野をどう広めながら育てるかということ、あるいはどういう形でチャレンジ精神を吹き込んで育てるかというのが、技術者にも当然求められるだろうと感じておりまして、これからの人材の育成は、そういう視点の中で考えていただくのがよろしいのではないかと考えております。

時間の関係もありますが、三番目の理工系学生の問題と、それにまつわるいろいろな問題について、ちょっとお話をしたいと思います。理工系学生をめぐる問題というのは、バブルのときに相当大きな問題になっておりまして、私どもの経営トップ層の会合の中でも問題になりました。一つは、理系の学生がメーカーを敬遠して、金融とか、証券とか、そういったところに随分流れた、それで果たして日本のこれからの製造業はもつのか、あるいは日本全体の経済がサービス化とか何かということだけで1億2,000万人食べていけるのか、こういったことも含めていろいろな角度から論議がありました。

確かにそういったことがございまして、お手元の資料の中で、資料8にそのような動きが出ていますけれども、もう一つ、ここにいらっしゃるで大変申しわけないんですが、金融とか証券とかがメーカーサイドから反発を受けた理由というのは、規制とか、保護を受けたところが高い賃金を払って人を探っていく。それだけの仕事があるかどうかということも問題になった時期もありましたが、金融とか証券に言わせると、そういう仕事为新たに出てきたので採ったという話にもなるわけです。規制、保護を受けていて、高い賃金でたくさん採るということ自体が問題になった。ですから、そういった産業も、同じように自由競争の中でやって、それだけ払えて、

資料 8 大学志願者の理工系離れと理工系学生の製造業離れ



それだけのことがやれるのであればいいけれども、そうではないのだから、早いところ規制も緩和しろとか、そういった問題が片方にはあった。以上のような問題があったわけですが、現在、理工系の学生というのは、また少しメーカーサイドに戻りつつありまして、いずれにしろ、これからも理工系の学生の動きというのは国の産業のあり方でも含めていろいろあるということでもあります。

理工系の学生がなぜ少なくなったかというのは、そのほかにも理由はあると思います。一つは、理工系の学生が製造業離れをしたというのは、いろいろなアンケートを見ても、賃金の格差というのがあるんです。これは多分、金融とかサービス関係とメーカーの差を彼らなりに感じているんじゃないかと思うんです。銀行は、初任給は安いですが、3年ぐらいたつとバツと上がりますから、そこで逆転してしまうという部分があります。ただ、長い目で見るとどっちがいいかというのはわかりませんが、そういった部分が必要あるだろう。それから、製造業自体も問題がないわけではないんです。製造業の職場環境が、最

近はかなり整備されていますが、今の若者から見るとやはりイメージ的になかなか合わない部分がある。あるいは、都心に工場があるということはありませんから、大体、地方に行くとか、やむを得ない事情ももちろんありまして、職場環境とか、距離の問題とか、そういった問題があります。

したがって、賃金の処遇もどうするか。初任給は、技術系と事務系というのは、数字が資料9(次頁)にあるわけですが、技術系が若干高い程度で、あまり差はございません。初任給は高過ぎると私は思っておりますが、いずれにしろ、これは需給関係の部分もございまして高くなってきたという背景があるわけですが、そういった意味で、賃金の問題も、企業がどうしても必要であれば、賃金についての配慮もしていく、職場環境の整備もしていくということをしてしながら、製造業離れを防いでいくということも一つあるのではないかと考えております。

では、企業は、これからどういうことで理工の製造業離れを防いでいこうとしているか、一つは、専門職制度を入れていくとかということです。職

資料9 平成6年学歴別にみた決定初任給 —全産業—

(日経連調べ)

区 分	大学院卒		大 学 卒		高専卒	短 大 卒		高 校 卒			中学卒
	事務系	技術系	事務系	技術系	技術系	事務系	技術系	事務系	技術系	現業系	現業系
初任給(円)	217,141 (259社)	216,484 (319社)	197,141 (515社)	198,382 (411社)	174,606 (329社)	166,650 (501社)	169,871 (261社)	155,045 (484社)	156,736 (327社)	156,329 (344社)	138,036 (97社)
上昇額(円)	2,209	2,272	2,113	1,931	1,609	1,825	1,804	1,649	1,659	1,705	1,404
上昇率(%)	1.0	1.1	1.1	1.0	0.9	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0

注：()内は集計社数

場イメージを変えていきたいという意見が企業サイドの意見としては一番多くあります。もう一つは、企業のPR活動です。どちらかというと、製造業はあまりPRをしない企業が今まで多かったと思いますが、最近はかなり積極的にPRをされておりますので、そういったイメージチェンジを図ることとか、専門職制度を導入していきたいというのが、最近ちょっとウエートが高まってきているのではないかと考えておまして、そのようなことで製造業離れを防いでいくということがございます。

今、私どもが一つ問題にしているのは、ここに学校の先生方もいらっしゃるけれども、学校教育のあり方を見直していかないといけないというのが経営者のほうから相当出てきておまして、小学校、中学校の段階から、高校、大学に至るまでなんですが、小さいときにはいろいろな関心があるのに、なかなか学校教育が子供たちの関心を引き出していくような中身になっていないし、あるいは忙しいことは忙しいんでしょうけれども、個々の能力を十分見て育てるような状況にない、その辺をどういう形でいくか。これは教育行政がマニュアル化しているとか、偏差値化しているとか、問題があるわけですが、この部分を見直していく必要があるということでもあります。

その背景は家庭の問題、当然のことながら、特に一番問題になるのは母親ではないと言われております。学校へ入るのも母親の意見が主流で大

きなウエートを占めておまして、大人になって、今までは自分で勝手に会社を選んで勝手に就職していたわけですが、最近は親——父親はあまり発言はしないと思いますが、特に母親がうんと言わないとなかなか就職が決まらないということが盛んに言われております。日経連でも会社合同説明会ということで、企業と学生の接点に立って面談をする機会を用意した、その仕事が私の仕事の一部にありまして、やったこともあります、良い会社も結構あるのですが、テレビに名前が出てこない会社がほとんどで、それがなかなか思うようにいかない部分もあります。これは大体、親の問題もあろうかと思っていますから、そういった家庭の問題。

それから、政府の対応の問題等々がございます。そういう意味で、一つ、学校のあり方。大学ももちろんそうでありまして、日経連のトップ層が公立関係の研究所に視察に行ったら、これが我が国を代表するような大学の研究室かということで愕然として帰ってきたと。後で管理職を集めて私どもは話を聞かされましたけれども、設備の問題とか、学校も充実をしていかなければいけない。これは国の援助がなかなか思ったようになっていないことと、費用の活用の仕方の問題があるのではないかと思います。GNPの研究費の割合というのはアメリカよりも高いわけでありまして、政府の負担比率になりますと先進諸国の中では最も低いという部分がございます、これも政府の対応と

	項目	20世紀型企业	21世紀型企业
①	市場参入分野	既存の市場分野に参入	新しい市場分野の創造
②	製品	ハードウェア指向	ソフトウェア指向
③	ビジネス戦略	戦術優位	戦略優位
④	組織	ピラミッド組織	フラット(階層のない並列)組織
⑤	意思決定	トップダウンとボトムアップ	トップと担当責任者の直結
⑥	企業価値	大きい事は、いい事だ	スモール・イズ・ビューティフル
⑦	企業行動基準	(1)売上げ拡大(シェア至上)主義 (2)総合型(フルラインアップ指向) (3)自前主義 (4)類似性の指向 (5)改善重視	(1)利益重視主義 (2)専門型(オンリーワン指向) (3)提携主義・補完主義 (4)独自性の追求 (5)改革重視
⑧	企業間構造	大企業と下請け企業(タテ関係)	企業相互の補完関係(ヨコ関係)
⑨	トップの役割	組織の協調性を保つ	組織の創造性を促す
⑩	本社の規模	大きい(本社指向)	小さい(分社指向)
⑪	情報化	メインフレーム主体のデータ処理	パソコン主体の情報共有と活用

(資料: PHP「コリドウ」)

いう問題が問われています。ですから、今の技術関係というのは、かなりの部分は民間が費用的に支えているのかなという感じもしておりますが、これからは多分、一般に言われておりますように、先ほど申しました新しい人材が求められるという、独創性とか創造性とかということの兼ね合いの中で、基礎研究という話がウエートを持ってきているのは皆さんが一番よくご存じのとおりであります。そうなりますと、学校の相対的なウエートというのが高まってくる部分というのがあるのではないかと。やはりその部分の充実強化という問題も、これは国の将来の問題でありますので、日経連としてもこれからも強く主張していくことになるのではないかと考えております。現在、学校教育の改革の問題も含めて、私どもの教育特別委員会でもんでいる部分もございまして、その辺もある程度はつきりしたら、また皆様にもご説明ができるのではないかと考えております。

最後になりますが、21世紀に向けた人材の問題。既に申し上げてきている部分もございまして、重複すると思いますが、これからは技術競争が相当厳しくなることは当然予想されている、そういう意味では、日本のこれからの教育というか、人材

というものも相当変わってくるということで、今まで申し上げましたような創造性とかが当然求められるわけであります。要するに、これからの人材というのは、環境が相当変化するということはいろいろな場の中で考えられるわけですから、理工系の学生も、思考過程がかなり柔軟性があるとか、視野が広いとかということがベースになるのではないかと私どもは思っております。

資料10に、「21世紀型の企業」ということでちょっとだけ書いてありますが、これはPHPの『コリドウ』がいろいろなところでやったものですが、当たっている部分が多いのではないかと考えて挙げたわけです。経済同友会も、こういったこれからの企業のあり方ということを提言しておりまして、どちらをお出ししようかなと考えていたんですが、これがコンパクトにできているので、掲げさせていただいたわけです。ここでも人材の問題として、専門的な能力を付与するということですが、そのベースが、やっぱり柔軟性があるとか創造性があるとかということであります。能力には、ご承知のように、基礎的な能力とか、環境に対応する能力とか、仕事に対する能力とか、いろいろありますが、一言で言えば、視野が広くて柔軟性のある

というのがベースにないとなかなかうまくいかないということかと思っております。

ちなみに、ヘッドハンターがどういう人材を求めているか。これは技術者だけではないんですけれども、事務関係も含めてどんな人材にヘッドハンターがねらいを定めているか。私どもがアメリカへ行ったときに、アメリカのヘッドハンティング会社が日本から行った外資系の労務担当者のリストまで持っているんですね。「会わせてくれ」と言ってきました、「どういう用件だ」と言ったら、「これこれこういう人が調査団に入っているはずだから、ぜひ1回面接をさせてくれ」というようなことで、あっちは相当のものだと痛切に感じました。この間もある人からそういう話をお聞きしましたが、日本では想像もつかないぐらい大変な世界だなということを感じました。

そういったヘッドハンティングの会社が考えている10カ条というのがありますが、これを最後に申し上げておきますと、1番目は、専門能力がある。2番目はマネージメント能力がある。3番目が、語学力がある。4番目が、異文化が理解できる。5番目が、遊びが理解できるというか、ユーモアとかゆとりとかがないとだめだということだろうと思います。6番目が、趣味を持っている。7番目が、体力がある。8番目が、勉強会に積極的に参加している。人脈が広がらないとだめだということだと思います。9番目が、地域社会の一員としての自覚を持っている。10番目が、自分の人生のライフプランを持っているということであります。ありふれたようなことばかりですが。したがって、これからの人たちというのは視野が広くて柔軟性があり、構成力がある人ということになります。

それから、もう一つ技術者に求められているのは、チャレンジ精神、あるいはロマンがないと、やっぱり技術者というのは務まらないという話も随分聞かされますので、そういった精神を持っているということも大切である。それから、自分の感性、受けたものを仕事としてつなげていく構想力も求められるのではないかとことがございます。私が申し上げるような中身ではないと思うんですけれども、いずれにしろ、これからは環境

変化の中で、違った考え方を持った人たちの集まった組織体、あるいは集まった仕事の組み合わせの中で創造性とか独創性を発揮していくということになるのではないかと。そういう意味では、異彩な人材を求めるということで、企業の人の採り方もかなり変わってくるのではないかと考えております。

最近、雑誌その他に、そういった問題が出ておりまして、見ますと、同じような大した能力のない人を100人採るよりも、これからは1人の「これだ!」という人がいれば、大体もうそれで何とかやれる世界だという極端な話もあるようですが、少なくとも当たらずといえども遠からずみtainな部分もありまして、そんな時代が来るのかな、あるいはそんな人材が求められるのかなという感じがしております。

ちょうど1時間になりまして、話の足りないところもたくさんございますが、これで終わりにさせていただきたいと思ひます。ご清聴いただきましてありがとうございました。(拍手)

司 会 それでは、お疲れだと思いますので、休憩に入りたいと思ひます。

(休 憩)

司 会 では、時間の関係もありますので、質疑応答の部に入りたいと思ひます。

ただいま小柳さんから、日本的経営というものが今後どうなっていくかというようなお話の中で、将来、技術者が企業の中でどのような雇用の形態にさらされるか、また、技術者にどういう期待される資質があるかというようなお話を伺って、大変参考になりました。

ディスカッションを始める前に、私の最近の経験をちょっとお話させていただきますと、今月の10日にケンブリッジで、ICSU（国際学術団体連合）というもののの中に、コミッティ・オン・キャパシティ・ビルディング・イン・サイエンス（科学の分野における能力開発委員会）というものがございまして、私、たまたまメンバーに指名されたのでそれに出てまいりました。それが3つのサブグループに分かれていますが、ケンブリッジであったのは3番目の

サブグループで、パブリック・アウェアネス・アンド・アンダースタンディング・オブ・サイエンス・アンド・テクノロジーという、いわば科学技術がどのように社会で認知され、理解されているか、また、それを向上するにはどうしたらいいかというようなことを主にするサブコミッティであるわけです。私が日本の状況を説明する中で、日本もかつて富国強兵の時代、科学技術に国民一般の興味が大変深かった、それが日本の戦後の経済成長につながったわけですが、最近、生活が豊かになり、かえって逆の現象があらわれ始めてきて、むしろ科学技術に対する社会のアウェアネスとアンダースタンディングが減少の傾向にあるという話をしました。

その最後の締めとしまして、実は、昨年10月に内閣総理大臣の名前で、科学系人材の確保に関する指針でしたか、方針でしたか、科学技術会議の答申に基づいて内閣総理大臣が閣議決定した結果が発表されたわけでございます。皆様方のほうがよくご存じだと思います。その内容をアイテムだけ並べまして、こういうことが昨年12月、総理大臣の名前で発表されて、これが今後の一つの中心的なナショナルポリシーになるという話をしましたら、大変うらやまれました。日本というのはすごい国だ、総理大臣の名前でこういうことをちゃんと認識して、ナショナルポリシーとして発表するというのはうらやましい限りだという話を聞きまして、実は私、逆に悲しい状態だからこういうのが出てきたんだということを説明しようと思ったから、これは逆効果だったと思ったんです。そういう意味で、日本で答申を拝見させていただきますと、さまざまな方が知恵を絞って、いろいろな問題点を指摘していただいておりますけれども、あれが一つの出発点であろうかと思っています。

それに対して、経営という状況を考えるときに、特に技術者が将来どのような状況に立たされるかということがよくわかるようなお話をさせていただきました。ちょっと考えてみますと、技術者というのは今まで以上に厳しい立場に立たされるわけで、逆に言うと、若い人がそういうのに乗ってきてくれるかどうか、大学などにいる者にとってはちょっと心配な点もあるわけでございますけれど

も、学生を育てる上でどういうふうに教育したらいいかということが、最終的に求められている回答の一つであるかと思います。周囲の条件だとか、望ましい像のようなことをいろいろ詳しくお話しいただきましたけれども、具体的にどういうふうにしていったらいいかということは、むしろ我々がこれから研究して結びつけていく必要があろうかと思っています。

このようなことで口火を切らせていただきましたけれども、これから質疑応答に入りたいと思います。

きょうは大学の人間よりも企業の方のほうが多いようでございますから、むしろ企業の状況を補足してご説明いただいても結構かと思っています。どなたかございませんでしょうか。

市川 人事院におります市川と申します。公務員の処遇ということを考えさせられる立場におりますので、それとの関連で、今回の民間のいろいろな日本型経営の変化というようなことに関心を持っておりますのでお伺いしたいんですが、あるいは大変失礼なことを申し上げるかもしれませんが、その辺はあらかじめお許しいただきたいと思っています。大きく分けまして二つございますが、一つずつお伺いしたいと思います。

どういう形かわかりませんけれども、いわゆる日本型経営から変化していくという議論は、過去に、大体、不景気になるたびに起こっております。年俸制とか、業績を給与に取り込んでいくとかいう話はそのたびに起こっているんですが、過去の場合には、景気が回復すると、と言うと大変失礼ですが、そのお話が次第に消えて、もとの姿に戻っているわけです。今度はほんとうだというお話を何回もお伺いしました。

そこで、今度は具体的にお話を聞きますと、一番キーになっているのは何かというと、年齢分布なんです。中高年層、ホワイトカラーの余剰感なんです。別の大昔はやった言葉で言えば、団塊世代の処遇なんです。これが処遇し切れなくなってきたということがあって、それを従来の年功序列型で処遇し切れないとすれば、専門職になるのか、何になるのかわかりませんが、別の形にしなければならない。そういう形にいつているという非常

にせっぱ詰まった事情があるわけでございます。もしそれがほんとうのドライビングフォースだといたしますと、最近はこれで新規採用等をかなり抑えていらっしゃるしまして、仮に年齢分布等が望ましい姿になったといたしますと、またもや昔の姿に戻るのではないかとという心配が、私どものように、民間を参考にして公務員を考えにやいけない、いつ踏み切るかという立場で考えますと出てくるのでございますけれども、その辺のところではほんとうにお変わりになって、ほんとうに新しい方に移られるのかどうかという観測をお聞かせいただければと思います。

小 柳 大変耳の痛い話であります、確かに、今までは多かれ少なかれ、これは使用者側も労働側もそういう部分がありますが、好況になると、労働側は、雇用がもう少し流動化してもいいんじゃないか、自分たちの好きなところに行けるというのがいいんじゃないかと言いますし、不況になれば、経営側がどちらかというウエートがそういう形になるという、ご指摘の部分というのは私も否定はいたしません。ただし、今まで置かれている日本の状況と、これから日本が置かれていくであろう状況との考え方は、相当違った形で考えておかないといけないという感じがしております。

基本的には、一つは、経済がグローバル化した中で、企業経営が国際競争の中で勝ち残っていくという、経営と雇用と両面を抱えながら走らなければいけないという、この状況は、多分ここまで来ると、もともとどのような物の考え方では通用しない部分というのが相当強くあるだろう。この辺が今、経営者が一番、何とか今までのいいところも残しながらやっていこうという、一つの方向性の切りかえの部分だろうと思っています。

もう一つは、従業員の意識が変わってきているという部分も考えておかなければいけない。今までみたいに、例えば年功的な形の処遇のままで、従業員がそれはそのとおりだと、あるいはグローバル化の中でそういった処遇が通用するかとなりますと、これは程度問題でありますけれども、今までと同じような形ではなかなか通用しなくなる部分があるのではないかと思います。確かに、団塊の世代の処遇をどうするかというのは当面する

緊急課題であることも事実ですが、多分、そこを通り抜けても、やっぱり私が今申し上げたような一つの方向性をたどっていくのではないかと思います。

ただ、処遇制度ですから、きょうからあすにかけて180度変えるということは、現実には生活を抱えて働いている人がいますから、企業もなさらないし、そういう目で見るとちょっと違ってくるかもしれませんが、流れ、方向性はどうかと問われれば、やっぱりそういうことになるのではないかと思います。

市 川 二つ目に入る前に、ちょっと関連でお伺いしたいんですがございますけれども、例えば年俸制とか業績という表向きの名前をつけていながら、その内容をよくお伺いしますと、必ずしもそうではないというのがかなり見受けられます。それは何かうまいパラメーターを持ってきていまして、そのパラメーターを動かしますと年功序列の極限としてはいくし、他方の極限では完全に業績、年俸にいくようなパラメーターを導入なさって動かしてられるという面が見受けられますので、あれは何のためにおやりになっているのだろうかという気がいたします。

小 柳 確かに、今の日本の年俸制というのは、ここ3年～4年ぐらいに相当入ってきている部分があるんです。私どもの調査で、何らかの形で企業に年俸制が入っている——対象は管理職が圧倒的に多いんですけども、そのほかに契約社員、研究職、それから営業職、この辺が一番多いんです。これが14%ほどです。あと関心があるところを入れるともうちょっとあるわけですが、じゃ、中身を見てみるとどういうことになるのかということで、まさに中身は千差万別、いろいろでありまして、これが一般的に我々がイメージしている年俸制かと言われるものから、これは相当業績反映部分でもって動いているなという部分と、両方あるんです。ですから、私も一概には申し上げません。ただ、日本の場合は、賃金・賞与のシステムを生かした中で、より年俸的な色彩を入れていこうという動きが一つあると思うんです。その大きな背景は、これだけ環境が変化してきたり、厳しくなってきているので、そうした人たちの意識

改革を求めている部分が大きな要因としてあるだろう。

ですから、そのことによって、例えば人件費がすぐ浮くとか浮かないとかという話をマスコミがよく私どもにも質問してくるんですが、それは長い目で見れば当然あり得る話かと思うんですが、当面、切りかえた途端に、不況になったから、すぐ年俸制をやって、人件費がそのためにどっと減っていくという発想で考えると、実態とちょっと違うのではないかという感じもしております。確かに、中身はもう少し整備していく。ただし、今までの処遇制度というのは、職能給とかいろいろな形でやってきておりますけれども、運用の仕方は年功的な運用になっていまして、そこが今、問題になっております。ですから、制度の考え方とか組み立て方自体はそう問題になっていないんですが、実際の運用が問題になっていまして、そこをもう少しきちっとやっていこうというのが今の動き、将来もそうだと思うんです。それとの兼ね合いの中で業績をリンクさせた賞与の部分というのを、もう少しきちっとした業績評価の中でウェートをかけて、査定をしていく中で年俸的な考え方を入れ込んで強めていきたい、という感じで受けとめていただいたほうが、むしろ今の日本の年俸制の実態に合うのではないのでしょうか。ですから、アメリカ的な本格的な年俸制をイメージしたりすると、何かちょっと変だなという部分はあろうかと思いますが、そのように理解をしております。

市川 ありがとうございます。

二つ目、お伺いしたいのは、今の前提、新しいシステムに移っていく上での技術者の処遇の問題がございすけれども、技術者に限らず、ほかの職種におきまして、今後、管理職として長期蓄積型能力というものを生かしていくグループと、専門的能力で動いていくグループ、これはある種の必然性として出てくると思います。技術屋さん、あるいは研究者というものが後者に入りがちであると。そのところで視野が狭いとか、思考に柔軟性が欠けるとか、一時、私も教育者であったわけですから、これは責任を感じますけれども、それはあるにしましても入りがちであるという実態がある。そうしますと、今の体制のままでそれが

起こっていくと、でき上がる姿は何かと申しますと、長期蓄積能力型の方が企業の中で主たる意思決定者になって、非常に悪い言葉を使わせていただくなれば猿回しになって、技術屋さん、その他専門職というのは、猿と同じように、うまくトンボ返りをしたり逆立ちをしたりする立場になって、企業というものが動いていく形になるわけでございますね、ちょっと表現が悪くて恐縮でございますが。

アメリカの場合にどういう救いがあるかと申しますと、若干の経営の才がある優秀な技術屋さんというのは、スピルオーバーしてベンチャービジネスを興すわけです。ベンチャーが育っていったって、マイクロソフトやアップルじゃないですけども、ああいう形でもって次の世代、次のインダストリーをしょっていった。我が国を見ますと、そういうベンチャーに対する資金的支援システムができるとかできないとか、いろいろありますけれども、非常に大きなポイントとしまして、既存の資本力をお持ちの企業が、成功したベンチャーの領域に2匹目あるいは100匹目のドジョウをねらってどっと参入なさるわけです。

アメリカの場合には——アメリカと一言では言えませんが、そこにある種のモラルというか倫理があるんです。創業者というものを非常に大切に、そこにはあえて踏み込んでいかない。これはほかの方がおっしゃっていたことですが、アメリカじゃ日本以上のすごい談合がある、その談合というのは何だというと、そういうことだというんですけれども、我が国の場合に、今後、大きな資本力なり大きなパワーを持った企業というのが、そのところの一線を踏み越えないで、ぐっと頑張って、次世代ベンチャーというものを育てていく度量なり倫理なりというのは生まれてくるものなんでしょうか。経営環境が厳しくなるにつれて、それは生まれにくくなってくるんじゃないか。そうしますと、結局、我が国の場合は、一言で言えば、大企業というのは今後とも繁栄して、その中において技術者は猿でい通すということに結果としてなるのではないかという気がするんですが、いかがでございましょうか。

小柳 これはなかなか私の頭では回答はできま

せんが、今の雇用システムを変えていくというか、こういう形で変わっていくだろうという考え方の中で、専門職はそういう位置づけで、猿回しの猿みたいな部分というイメージではないんです。要するに、基本的には、それぞれの個性なり、それぞれの人材というものをどういう形であれば一番生かせるのかというのがもともとのベースにございまして、それでずっと今までの管理職みたいな形でやれば、あるいはそういうことを従業員が希望すれば、企業もそれはできるだけやると思うんです。

ところが、実際、競争の中で企業は残っていかなくちゃいけませんから、そういうことでやれない、あるいはやること自体が効率性が悪いとかという話になりますと、違った形でそういった人々たちを活用していくということは当然起こり得るわけです。専門職といっても、管理職自体も専門職になるという話のもちろんございまして、その形態はそれぞれの企業によっても考え方が違うと思うんですけれども、今のお話の延長線上で申し上げますと、管理職が一部で、あとは専門職になるということ。専門職が今までみたいな形の専門職であれば、多分、その専門職も十分意欲を持ってやれない部分もありますから、その部分を能力アップして企業内外にも通用するような形でやると、その人たちが外部に出て働くこともできる。そこで日本もベンチャーが育つような資金援助ができるような仕組みを考えるべきだというのは、最近、相当出てきているんです。出てきているんですが、ほんとうにそうかとなると、今おっしゃったような面もあると聞いてもおりますし、実際にもそういう部分があるだろうと思うんです。

ただ、日本もそういう意味では批判されているというのは、今、過当競争とか、中小企業分野に大企業がすぐ入り込んでくるという、そのすみ分けみたいなものをもう少し考えていくべきじゃないかという話も出てきておりますので、徐々にそういった声というのは出てくるのかなと。もう一つは、やっぱりそういうことを育てないと、ほんとうの意味で日本の強さみたいな部分というのは出てこないわけですから、企業経営者も、あるいは財界団体も、相当声を大きくして、そういつ

た環境整備をしていくということに向かっていかないと、結果的には自分たちの首を締めることになりますから、理想どおりにいかどうかわかりませんが、方向性としては、今ご指摘の部分のところは大事にしていこうという動きは、少しずつは出ているのかなと思います。現在は不況ですので、今のところはそれだけのゆとりはないのかもしれませんが、底流としてはあるのかなという感じはしておるんです。あまり回答になりませんで、申しわけございません。

市川 ありがとうございます。

司会 大変おもしろいやりとりがありまして、大いに参考になったことと思います。何か……。

佐藤 慶應義塾大学の名誉教授をやっておりまして、この間まで金沢工業大学の学長をやっておりました佐藤でございます。

一つ、簡単なことでお伺いしたいんですが、先ほどのお話の中で一括採用をやめるといようなお話は出なかったんですが、日経連のお話の中で時々そういう話が出てくるわけですが、その辺はどうなんでしょうか。

小柳 日経連としては、一括採用だけというのも問題があるのではないかとということで、職種別採用とか、いろいろな採用の仕方の組み合わせを考えてもいいのではないかと、あるいは中途採用をもっと積極的にやってもいいのではないかとということで、通年採用的な考え方もあるんです。ただ、実際問題、企業は、一括採用の募集、あるいは採用後の教育の問題等々、まだ魅力のある部分もありまして、全部が全部一括採用を見直すということについては、企業サイドの抵抗はもちろんあるようです。ですから、多分、組み合わせた形の中で、当然、まだ一括採用が主流になってはいくだろうと思うんですが、今までみたいにすべてが一括採用的なものではないと私どもは思っております。

佐藤 それでは、まだ一括採用が続くということとは……。

小柳 やっぱり多少は。

佐藤 お願いしたいことがあるんですけれども、私はずっと就職関係で、就職のことで日経連か経団連かの会議にも出ていた人間で、雇用の平滑化

ということを声を大きくしてさんざん言っていたんですけども、景気がよくなれば「どばーっと人を寄越せ」とおっしゃって、景気が悪くなったら「要らんよ」とおっしゃる、あのやり方というのは一体どういうことなんだろうかと、我々も想像できない。後で困るに決まっていると私は思っているわけですけども、その辺は日経連ではどうお思いになりますか。

小 柳 確かに、人の使い方というのは、特にパブルのときはその部分が非常に顕著でございまして、中小企業から、人が採れない、日経連はもうちょっと何とか大企業にきちっとした雇用計画の中で採用するように言ってくれというので、日経連も随分、そういうことについては会長声明も出して、もう少し計画的にきちっと採らないと、せっかく採った人材をほんとうに活用していないじゃないかという問題がありまして、会社が採れるときにどっと採って、要らなくなったら採らないということじゃなくて、ぜひ経営計画の中できちっとした採用をやってほしいと、今でもずっと申し上げております。ですから、それが一番そういう状況に合う採用方針とすれば、必要なときに必要な人数だけ採っていく、こういう仕組みが日本の中でも定着すれば、そういった問題はないのかなと思っていますが、先ほど申し上げましたように、一括採用との兼ね合いの部分で企業が全部そこまで踏み切っていくことはまだできないようであります。でも、少しずつそんな感じになっていくんじゃないか。一部の企業では、必要なときに一部採るというようなことで、一括採用は絞っていくという動きもありますので、徐々にそのような考え方は出てくるのではないかと考えております。

佐 藤 ありがとうございます。

それから、先ほど、プロフェッショナルがだんだん出てくるだろうというようなことですが、実は私の弟子でもこれのすごいのがおります。三井系のある企業にいて、そこで大プロジェクトを1人で完成して、それで学位を取って、だけど、上がちっとも理解を示さないで、ぱっとやめて、三菱系へ行ってまたプロジェクトを一つ仕上げて、今度、その子分が私のところで学位を取りまして、本人は日本の経営者じゃだめだということで

アメリカの企業に入っちゃいました。先ほど内外に通じるようなプロフェッショナルとおっしゃいましたけれども、だんだんそういうのが出てきているわけです。最後に行き着くところはアメリカの企業であるという大変情けない実態が実際にあるのですが、やはりさっき心配されたように、上がだめですね。私も、その子が企業を移ると言ったら、三井系の研究所長が慌てて「何とかとめてくれ」と頼みに来ましたが、それでも、「とめるわけにはいかない」と言った。その次の三菱系は、私が会社へ行って講演をしながらじんわりと上の方を眺めましたけれども、「あれじゃだめだから、行け」と言いましたけれども、ほんとうにそうなんです。やはりプロフェッショナルの上のほうのギャップというのはものすごくでかい。我々みたいな頭のかたいのが見ても、もうこれはだめだと思うんですから、若いほうのうんとやわらかい連中が見たら、とてもじゃない。すぐにわかっちゃうんですね、という感じを持っています。先ほどのお話の感想です。

それから、いろいろと中の人間を変えていかなきゃいけないので、継続教育ということが重要になってくると思うんですけども、継続教育に対して、その責任は本人なんでしょうか、企業がある程度責任を持つのでしょうか。その辺があまりはっきりしていない。継続教育を受けたことに対して企業がどれだけ反応を示すとか、その辺がはっきりしませんが、継続教育とカリフレッシュ教育という話が全く文部省の空念仏に終わると私は心配しています。

小 柳 ありがとうございます。継続教育というか、日経連の今のいろいろな物の考え方は、雇用の仕組みがどうなろうと、企業がいったん雇用契約を結んで抱えた人については、雇用柔軟型であろうと、高度専門能力の有期の雇用契約になろうと、その抱えた期間の中では能力開発は企業もできるだけ努力しましょうと。その人が動いてほかの企業へ行くかもしれませんね。アメリカみたいに投資したってどこかへ行ってしまうと、投資効果はないではないかという議論も確かにあるんですけども、どこかの企業もある程度努力してくれば、どこかで教育した人を自分のところもい

ただくわけですから、それはお相子で、結果的にそういう努力を各企業がすることによって、日本の能力レベルの底辺が上がる、それが結果的には大変大きな将来的な力にもなるだろうということで、能力開発については、企業もできるだけの努力はしていく、いろいろな分野の雇用を抱えてもやっていくということで考えております。ただ、その受け方については、先ほど申し上げましたように、会社が全部が全部おぜん立てして、受けろ、受けろと言うのではなくて、本人の意欲を受けてというか、意欲を喚起させながら、本人が能力開発に挑戦して頑張るという雰囲気を社内的にはつくっておきたいというのが重要な問題としてございます。要するに、企業ができるだけメニューをそろえてやり、従業員が能力開発にチャレンジして頑張るという感じで考えております。

佐藤 実は、私は1970年にアメリカを調査しましたが、一つは、エクステンションの教育がどういう形で行われているかというのを見に行ったんです。例えばスタンフォードなんかは、もうそのころ140社にテレビでマスターの教育をやっておりました。企業では、自分のところでマスターが取れますよ、マスターを取ったら給料がぐんと上がるんですよということで、それがリクルートの非常にいい条件になる。それから、大学のほうは授業料が倍ですからもうかる。ちっとももうからないのは担当の教授だけだ、ホームタスクが増えて大変だと教授が言っていましたけれども、ほんとうかよくわかりません。そのときに帰ってきて私が慶應の塾長に報告したのは、エクステンションをやっても、日本の社会情勢では今のところ全然だめだと言ったんですが、その社会情勢というのは今も全く変わっていないんです。マスターを大事にするとか、そういうようなことは全くございませんでしょうから。

要するに、理工系の場合でも、投資効率と給与とがリンクしていないんです。大体、私学系だったら4割以上高いですから。それで、今度はマスターへまた投資をして、本人の投資効率というのは戻ってこないわけです。私は戦前の大学を出ていますから、戦前は初任給は理工系が85円で、文科系が75円だった。それは大変な違いで、12倍し

てごろんになるとわかりますけれども、年俸1,000円以上と以下なんです。そういう話は今もう忘れられていますけれども、そういうことがやられていたわけです。そのころは理工系には結構ちゃんと来ていたわけです。ですから、その辺が非常に重要なんです。そのポイントを押さえなきゃ継続教育のほうもだめだと私は思っています。

小柳 日本の場合は、確かに一時、MBAとかいう教育で海外とかいろいろ派遣しましたけれども、どうもなかなか日本の企業の中でうまく活用できないというようなことがありまして、その部分が今ちょっと足踏みをしているようでありますけれども、これから能力的なものが今までとはまた違って、今までは何か集団で一括してという感じの管理をしていたんですが、今度はそういう意味ではもう少し変わってきますので、生かされる分野というのは出てくるんじゃないですか。アメリカも、今の教育のあり方自体がすべていいとは言えないという話もいろいろ伝わってきていますので、どうなるか私もわかりませんけれども、確かに技術系の投資効率というのは、処遇の比較でいえばよくないんでしょうね。ですから、理系を志望する人たちも少なくなるということにもつながっているのではないかと思います。

ただ、企業がやっぱりそれではもたないというので、最近、技術者の特に基礎研究をやった人に対する報酬の仕方というのは、今までは企業でやったんだから特に面倒を見ないという話もありましたが、最近は、レベルはちょっと足りないかもしれませんが、その成果に応じて一時金として報奨するとか、処遇として報いるとか、そういう動きは前から見ると少しは出てきているんじゃないでしょうか。そういう意味では、少しずつ変わっていく中で、能力とか業績ということがいろいろな意味でクローズアップされて、一つのメジャーとして納得性が得られるようになってくれば、そういった投資効率も少しずつはよくなるということにあるいはなるかもしれませんが、日本の土壤としては、今の仕組みだとなりづらい部分というのは確かにあるみたいですね。

司会 どうもいろいろとありがとうございます。世の中というのは急には変わらないようですね。

しかし、ある時間たつと、やっぱり変わったというところが必ずあるかと思えますけれども、そういう変化の走りのようなものがもう起こり始めているかもしれません。

あとお一人からご意見あるいはご質問を伺って、何か自分のところではこうだというようなご紹介でも結構ですけれども、いかがでしょうか。

佐藤 またいいですか。提案というか、おもしろい話をちょっと……。

実は、私どもの大学では教育奨励金という給与がございます。これは、ご子弟が高専、大学、大学院に行っているときには、その学資に見合う額を給与としてお渡ししている。そういう給与をつくりました。これは若い先生方に来ていただくのには非常に大きな効果がございまして、ちょうど家計が赤字になるところですね、ローンを払いながら学費を出すという。ですから、私学は高い、国立は45万円というような形で給与を出しております。だから、当然、税金はかかりますけれども、私が学長をやって、あまりいいことはたくさんしなかったようですが、これは唯一の善政だと言った先生がおりますけれども、賃金部長さんでいらっしゃいますから、ひとつ、ということなのです。

小柳 わかりました。ありがとうございます。

司会 それでは、特にございませでしたら、そろそろおしまいにしたいと思います。

きょうは大変いろいろなお話を伺いました。殊に雇用という面からご意見を伺いまして、これからの技術者がどのような状況に置かれるかということが、周辺の状況としてはよくわかってきたような気がしております。これを最終的には教育に結びつけていく必要がございますので、まだいろいろなご意見を伺いながらまとめていく必要があるかと思っております。

これも私がさっきお話しした ICSU の会議でご

紹介したことなんですけれども、去年、文部省の専門教育課が出した立派な報告書、あれは末松委員会の結果の報告書だと思うんですけれども、その中にあった資料で、日本の百何十社かのトップの企業の会長、社長、重役の出身別構成を示す表がありまして、企業一般で言いますと、理系オリエンテッドの人は、社長だろうが、会長だろうが、取締役だろうが、あまり変わらなくて、30%ぐらいでしたか。それに対して、日本のリーディングの製造業に限定すると、それが40%ぐらいまで上がってきたかと思えます。そのことをちょっとご紹介したら、外国の人は、やっぱり日本はすごいと言って、かえってうらやまれたような状況がございます。今、日本の製造業の40%の理系オリエンテッドの方の受けられた教育というのを考えてみますと、むしろ戦後の混乱の時期で、教育を受けたのか、芋畑に行ったのか、どちらが多いかわからないというような話をよく伺いますけれども、極めて混乱した教育状況のもとで、あるいは短縮した学年での教育を受けられたというようなことであります。さっき言った幅広い見識だとか、広い視野だとか、いろいろございますけれども、何か我々が一生懸命教育をすればするほど学生の視野を狭めていつているんじゃないかというおそれも逆にありまして、またそれこそ昔みたいな混乱教育にしたほうがかえっていいんじゃないかという、ちょっとひねくれた感想を持つようなところもございます。これから今ご説明になったような社会に立ち向かう技術者を養成するというのは、ほんとうに難しいことだをつくづく思いましたので、きょうのお話を十分参考にしながら教育のほうに反映させていきたいと思えます。

小柳さん、ありがとうございます。それではもう一度、拍手をもってお礼を申し上げたいと思います。（拍手）

1995年 6 月10日

編集 日本工学アカデミー
発行

〒100 東京都千代田区丸の内 1-5-1

新丸ビル 4-007

TEL : (03) 3211-2441 ~ 2

FAX : (03) 3211-2443