

形態を取り入れれば、より著しい発展が見られたらどうか、様々な意見があると思いますが。

バーベック：まず日本の場合について説明すればいいのかしら？

クララ：いや、日本とは限っていなかったでしょ。一般的な意味で言えばいいと思うけれど。

司会：最初にそこを明確にすべきでしたね。ではまず、初めは日本における終身雇用・年功序列について討議し、そのあとで、それが一般的に適用できるかどうかという話に移していきましょうか。

チャンドラ：いや、初めから一般的な話をした方がいいと思う。日本の場合はそれらの雇用制度が経済発展に大きく寄与するという意味で成功したけれど、それは日本で成功したのであって、一般的ではないので。

テレビタ：日本で成功したけれど、それが一般性を持たないというのは、日本にどのような問題があるからだと考えるの？

チャンドラ：日本でうまくいったとしても、日本と他の国とでは社会構造が違う。コンセプトはいいけれど、それがどの国にもあてはまるとは思えない。過大評価だ。

バトリック：ナイジェリアでは、公務員は最も不利な仕事とされている。そこに終身雇用や年功序列を制度化したら、うまくいくわけがない。

カロス：政府は終身雇用制を導入すべきだ。能力主義だとすぐにやめてしまう。

バトリック：それは能力主義の利点でもあると思う。

バーベック：パナマでは、採用資格はどうなっているの？私の国では、資格によって労働条件が異なる。例えば、Ph.Dを持っている人と持っていない人とでは当然給与も違ってくる。また、研修制度もあって、研修によって技術を身につければ、それだけ昇進の可能性も高くなる。

カロス：パナマはそのようなシステムはとっていない。実際、Ph.Dを持っている人より知識の豊富な大学卒の人だっている。

マテイ：日本における終身雇用と年功序列をまず考えてみたい。これらの雇用制度の成功は、例えば仏教・従順といったような日本独自の伝統・文化に支えられたものであろう。その点を考えれば、これを他の国に応用するのは難しいかもしれない。セミナーの中で私は日本のSUCCESS STORYを学んだ。これを実現させたいいくつかの要素の中で、私が最も重要だと思ったのは、人的資源の開発である。終身雇用制度は、労働者に動機を与え、そのことが日本人の勤勉さを可能にしたと思う。macroeconomicsにおいてhardworkingはとても重要なことだ。日本でもし終身雇用と年功序列を導入せず、能力主義を採用していたら、今の日本はどうかになっていただろう。現在と同じような経済発展が見られるという保証は何もない。

ブルアン：私は日本の地下鉄を利用してびっくりしたことがある。運賃がわからないのでとりあえず最低料金の切符を買って後で精算した。その際、いくら足りないのかわからないので手にコインを何枚か乗せて、不足分を取ってくれるように駅員に頼むと、正直に、正しい金額を取るのである。これは駅員が皆、自分が会社のために働いているという意識を持っており、自分が不正を働けば、そのことが会社と自分自身の両方をダメにするということを知っているのだ。これがもし私の国だ

ったら、外国人が何もわからないのをいいことに、不正に多く取って、自分のポケットに入れてしまうだろう。日本では終身雇用によって労働者の正直さと会社に対する忠誠心を実現できたのだ。このことはラオスでも適用できると思う。

ロバート：私の国では無理だろう。制度自体はいいと思う。しかし、それは一人一人が豊かで競争のない日本だから成功したのであって、一般に競争の激しい途上国では難しい。

トワイ：終身雇用制度と労働者の正直や忠誠心との関係が明確に説明されていない。終身雇用でなくても、忠誠心は生まれるだろう。

カロス：通常経営者は労働者をそまっけに扱い、自分が嫌いだとすぐにクビにしてしまう。しかし日本は労働者を家族のように大事にする。そうしなければ賄賂等がすぐに横行してしまうのだ。

ハベック：労働者は会社に対して正直であるべきだし、また不正直な人はどこにでもいる。それは人間の性質の問題だ。雇用形態と人間の好意の関係が（あなた方の論理の中で）きちんと説明されていない。

マテイ：利益というのは会社と個人の双方が享受すべきなのに、普通労働者は自分のことだけ考えて、会社のことを考えない。

クララ：それは会社のことがいやになってしまっているということなのか？だとしたらそのこと自体すでに悪いことだ。

テビタ：これらの制度の下での労使関係の背後には、何かあるのだ。

会社というのは常に他の会社との競争にさらされている。その競争に勝つためには会社自身が力をつけなければならない、それは労働者の働きによって初めて可能となる。会社が労働者と雇用契約を交わすと、会社は労働者に研修を行って彼等を育てる。つまり長期に渡って労働者の面倒を見るという意識がそこにはある。一方、労働者はこれに応じて会社に対する忠誠心を持ち、ベストを尽くそうとする。この、互いの利益を大切にしようという関係は、非常に持続性のある、健全な関係だと思う。

チャンドラ：終身雇用や年功序列は、個人の能力や教育程度を無視するものだ。国のために個人を犠牲にするといった感がある。世界に目をやれば、これらの雇用制度を採用せずに高度に発展した国は数多くある。日本は特殊なのであって、これらの制度は、normal conceptとして特に重視すべきものではない。

クララ：日本のやり方はあくまで日本のやり方であって、我々のやり方とは違う。むしろ社会主義と資本主義との違いをgeneralに考えるべきだ。

ハベック：日本は単一民族だがガボンとは違う。個人主義が発達しており、皆自分勝手に個人の利益だけを大事にする。

カロス：そういう態度（姿勢）を変えたらいいと思う。そういう社会では研修を終えるとすぐに別の会社へ移ってしまう。しかし終身雇用制が導入されれば、他の会社へ行くことはなくなるだろう。

チャンドラ：終身雇用・年功序列の下では「保証」「レイオフがない」等の利点があるというが、社会主義の経済を見ると、競争がないために、すなわち動機づけがないために、労働者は最善を尽くさない。終身雇用の導入は動機づけをなくすことだ。こ

これらの制度が日本の経済発展をもたらす大きな要因になったのだとすれば、そこにはきっとマジックがあるに違いない。それはたぶん、単一民族・特有の文化等を含む日本独特の社会なのであろう。

マテイ：私は様々な会議に出席する機会が多いが、そこでは「会社のことを労働者も、もっと一緒に考えよう」というのが大きなテーマの1つとなっている。たしかにこれらの雇用形態を他の国に適用するのは難しいかも知れない。しかし、労働者が会社のことを考えるようにするためにこの制度はかなり有効ではないだろうか。

関川：まず、先ほど見たフィルムについて少し申し上げたいと思います。日本は1950年及び1960年代に当時の先進技術を外国から輸入しました。QCサークル運動というのも実はアメリカから導入したものです。経団連がDrデミングという人を招いてこれを学びました。やがて日本はこれをマスターしてさらにTQCへと発展させ、今では逆にアメリカがTQCを学びに日本へ（例えばソニー等の企業へ）やってくるようになりました。日本の終身雇用制度というのは、このTQCに基づいているのです。TQCの下で労働者は研修に参加するわけですが、企業のトップマネージャーは、すぐに会社を辞めてしまうような従業員に研修を受けさせるようなことはしません。そのような利益の見込まれない投資は企業はしないのです。終身雇用が皆さんの国に適用できるかどうかは、皆さん自身がよく考えて決めて下さい。もう一つ、年功序列について私個人の経験を話させて下さい。私の子供の頃は、物が何もなくて、毎日おなかを空かせていました。成人して仕事に就くようになると、年功序列制度の下で将来の生活設計が可能になりました。つまり、将来手に入る給与額が前もって計算できるので、いつ子供を持つとか、いつ家を建てるなどの計画が容易に立てられるのです。ですから、私の場合、年功序列という制度はそういった意味でとても有効でした。

司会：今日は活発な討論をありがとうございました。日本の経済発展を支えてきた社会的背景を学んで、皆さん自身が自国における経済発展と社会的背景の関係を考えていく上で役立ててもらうことがセンター・オリエンテーションのそもそもの目的です。セミナーやオリエンテーション等様々な機会を通して、日本に対する理解が深まったのではないのでしょうか。QC運動が成功した要因の1つに労働省の仕事現場における決定参加というのがあります。各現場における小さな方針決定ではありますが、方針決定に自分が参加しているという認識は、労働者に大きな動機づけを与えることとなります。時には、あたかも重役会のメンバーになったような気分になるかも知れません。また、日本は単一民族で、集団志向だと言われますが、常にそうだったわけではありません。事実、江戸時代は士農工商という階級制度があり階級差別が存在したのです。しかし当時、欧米諸国が帝国主義のもとにアジア各地への侵略を図り、その圧力が江戸末期に日本にも及んできたために、日本は一丸となってこれに抗する必要が生じ、結果的に市民戦争をすることなしに階級制度の廃止が可能になりました。どの国にも、それぞれのやり方があるはずですが、皆さんも今後経済発展を遂げるための自国に最も適した方法を考えていただければと思います。

今日は長い時間、どうもありがとうございました。

Summarization of Center Orientation 〔ODAローンセミナー〕

平成3年10月29日 p.m. 17:10-18:30

於 TIC 市ヶ谷 201AB

出席者 研修員全員
村田 国総研 業務室長
若林 (司会者)
行徳 コーディネーター

討議の素材として「日本の工業化と人造り」(JICA, IFIC 制作)を提示

工業化と人材開発のフィルム観賞後。

司 会：本日はセンター・オリエンテーションの最後の行事としてのサマライゼーション
ディスカッションの機会である。センター・オリエンテーションに於いてのクエ
スチョネアー、レクチャー、ジェネラル・オリエンテーション及びセミナー自体
でも、様々な形で日本の紹介が行われ、貴方がたの日本理解は来日当初に比較し
て一層深まったことと推察する。

皆さん方は、夫々の国のオピニオンリーダーであり、日本を実際に自分の目で見
てきた皆さん方が語る日本像は、皆さん方の国の人達に大きな影響を与えるもの
と思う。この機会に皆さん方お互いの間で「日本とは」についての論議を交わし、
最後の仕上げとして欲しい。

見てもらったスライドで「日本の工業化と人造り」には終身雇用と年功序列制度
が大きな役割を果たしていたことは皆さん方異論が無いと思う。そこで、論議の展
開の便宜の為、この二つをテーマとして定義したい。

論議には村田室長も参加するし、私も司会者としてではなく、皆さん方の一人と
して参加したい。

バグラデシ：自分の国では年功序列等で昇進を決めるのではなく、何名かが内密に相談して昇
進を決める。

司 会：評価は内密に行われるのか？その人の仕事によって、昇進が決まるのか？

バグラデシ：人間等については言えないが、もし誰か身近な人がいたら、その人の所に言い
行って、昇進が決められる。正直に言えば、年功序列昇進であり、仕事による昇
進ではない。

ナイジェリア：紹介の時に、日本の巨大発展は勤勉によると言ったが、発展の多くの部分におい
て皆が責任を持っているからだと思う。発展に責任を持つと言う事が、自分達の
国では欠けている。日本が同種(homogeneity)の国であり、皆が同言語、同文化、

同宗教を持っている。同種(homogeneity)の日本人が集まり、勤勉であれば、いいシステムを導入した場合、非常にスムーズに動ける。管理等が上手く機能したからだ。

私の国は同種(homogeneity)の国ではなく、十程の主な種族がいて、異なる言語、異なる宗教、異なる文化背景を持っている。こういう社会では倫理等が崩れる。ある一部の人々が支配力を持っている。政治、管理面でも一部の人々が支配力を持っている。こういう状況では、いいシステムの導入は出来ない。わかった様に雑多な事が生じ、混乱に陥る。すると人はその日の給与のみに走る事になるのだ。

ジョルダン：制度にはならないのだ。問題は日本の場合、雇用システムを見ると違った大学を出ても、共通の事を学ぶ。経歴を積む為に働く訳だが、自分の国の場合は指名される事は既に決まっている。例えば、私が大臣だとすると、私の下に来るのは自分の関係者、近親者なのだ。こういう繋がりがある民族の事を金鉱だと言う。これでは発展して行かない。日本の場合、日本を驚異にした理由は教育であり、教育が日本発展の基なのだ。

ガーナ：私の国では、此処まで行くのはまだ先の事だ。アフリカでは多くの国が植民地化され、戦いの時代が長かった。私達の国の構造は悪く、独立はしたが、人々は国は自分達のものだと言う事が分かっていない。教育を行って、国は自分達の為であり、国は自分達の為に発展しなければいけないのだと言う事が分からせなければいけない。

日本の場合は、同種(homogeneity)であり、共通の敵を持ち、共通の目的を持った。私達の場合、植民地の下で戦ったが、まだ人々の中には植民地時代の考えを変えない人達がいる。まだまだ私達の道のりは長い。

司 会：国家主義は正しい意味で持つべきだ。

ジョルダン：ヘレンの言った事に加えたいが、私達の国が政治的に独立したのは事実だ。植民地化がなくなる前に、整備しなかったので、ギルドがまだある。明日ディスカッションをやるが、生産分野での基盤整備をしなければいけない。ジョルダンの場合、今でもまだ国際金融面、銀行にはギルドが残っている。私達の国のリーダーは、公的分野で働く事は支配力を持つ事だと思っている。国は一応民主主義国家と言っているが、政府の役割を見ていると社会主義国家だ。公的分野で働く人のシェアが40~45%なのだ。どこを見ても、公的分野を見ると、組織的問題がある。組織が大きければ、与えるインパクトも大きい。日本を見ると、経済力は大きい、公的分野での雇用は小さい。経済政策下で民間企業を見てみると、日本、アメリカでは生産性が高くなければ、人を雇用しない。政府の役割を小さくして、利益を上げる様にしている。民間企業は利益を上げる要素だ。

司 会：日本でも最初は政府の使う金額は大きかった。資本主義の発展家庭で日本では政府の役割はだんだん小さくなっていった。戦後、日本は福祉国家を目指したが、今でも政府の大きさは問題になっている。最近ではスウェーデンの例もある様に、大きい政府、小さい政府と揺れ動いている。経済発展過程においては、最初はやはり政府が役割を果たすべきだ。

ナイジェリア：植民地化から始まったが、ある国々は30年位前に独立した。独立当時は、経済は

どの国もオイル・ブーム等があり、上昇した。1984年後、景気後退でコーヒー、ゴム、鉄、銅、金属等が下落した。国の背景によっては、経済が安定している所もあった。従って、問題は植民地化ではない。

でも、これがなければ、日本は発展しなかった。何が悪いのかと言えば、管理が悪いのであり、途上国は皆同じだ。

ガーナ：植民地化から独立、相続した後、国の利益を考えず、自分達のみが富を得ようとする構造があるが、これが良くない。植民地化時代のやり方、悪い管理だ。工業化の状況を見ていると、どこでもこの構造が見られる。あるやり方に対して、人が反対する。

ナイジェリア：問題は植民地化ではない。

ハンガリー：教育不足が原因だ。ヘレンが言ったように、ある一部の人間によって支配される。

司 会：独自の努力で変えて行かなければならない。同種(homogeneity)で注意をして欲しいが、日本は元来同種(homogeneity)社会ではなかった。社会的偏見もあった。士農工商という階級があり、例えば商家の女性が武士の男性と結婚する事は出来なかった。1868年に明治維新が起きたが、外国からの力に対抗する必要もあって市民戦争が起きるのは避けられた。同種(homogeneity)があなたの国で出来ない事は問題ではない。可能性はある。例えば、教育でとか、共通目標を持つとかすれば、同種(homogeneity)で出来る。

シンガポール：同種(homogeneity)に到達するのは容易ではないと思う。日本の同種(homogeneity)は偶然出来たとは思わない。ヨーロッパで起きている事を見ていると状況は変わりつつある。ユーゴスラヴィアを見ていると、セルヴィア、クロアチアと崩壊している。一国を一つの言語、思想にしようとしても、崩壊が生じている。私の国を見ても、勿論戦争は良くないと思う。明治維新を今見ると、乱暴な事だ。だが、同種(homogeneity)に達する一つのアプローチではある。ある事に唯一の回答、容易な回答というのはない。多分、形は変わっても、共通に到達する為の他の形での同種(homogeneity)は必要だろう。

トルコ：日本の場合、あなた方が国が造り、文化をつくった。

工業国だが、変化していない。つくったものを、維持していこうとしている。

司 会：問題は今からの若い世代だ。

マウイ：日本について見た場合、同種(homogeneity)が発展にどう影響を及ぼしたか、ある基準が必要だ。私達は大山に行ったが、大山の場合、国の米作増加政策に逆らった。彼等の基準が必要だったのだ。同種(homogeneity)は日本の特徴だが、これが発展にどう影響を及ぼすかが問題だ。

ナイジェリア：同種(homogeneity)社会に達するには、皆が同言語を話す事が必要だ。日本の場合、皆が同言語を話し、同民族であり、同じ様相をしている。民族が違い、十字路の関係で民族が互いに関係を持たなかったり、上下の関係でいる場合、発展は困難だ。

問題解決は分割だ。ユーゴスラヴィアで自由の為に何が起きているか。今は戦っているが、戦い終了後も人はそこにとどまらなければならないのだ。結局、経済の為に、民族は分裂していくのだ。

私の国でも、生存していかなければならない。私の国は非常に広いので、管理が難しい。もっと実りある様にやらなければいけないのだが、人の面でも300もの異なるグループがあり、人口の面でも管理が難しい。

ソ連、東欧でも分裂が起きている。10年後には、多分違った形で経済的には安定するだろう。過激になったからと言って、戦争が必要と言う事ではない。やりたくない事をやる事はない。この場の様な国家会議が出来るのだ。国際会議と言った方がいいかもしれない。国際会議なのだ。国と国が互いに座って、共に進みたい。誰が先に進むか、進みたい人達が集まって進む。経済協力だ。

シバハ：あなたは300以上の民族と言ったが、分割しているのか。

ナイジェリア：分かれているとは言っていない。300から400位言語がある。

ジョージア：経済問題がある。

私の国では、経済成長率が低い。これは資本（ベース）欠如の為だ。このベースが経済安定の為には最も必要なのだ。

また資金逃避（capital fly）が問題だ。何故人は密輸入、輸出をするのか。何故人は反乱を起こすのか。フラストレーションがあるからだ。

米国には色々な人達がいるが、自国の様にふるまえる。米国に一步足を踏み入れると、あたかも自国にいる様な気になる。

日本、米国では報酬と罰があるが、私の国ではこれは少数の人だけに当てはまるものであり、全ての人に適用できるものではない。経済危機だ。何故勤勉でなければいけないのか。学生はよく勉強するが、勤勉であると灰だと言われる。働く人が正直だと、馬鹿だと言われる。こう言う話がある。ある正直でよく働く人が二度大臣に指名された。だが、彼は富を築かなかつた。その後、この人は上の人に二度も大臣にしてやったのと言われた訳だが、大臣になると言うのは富を得るチャンスという事だったのだ。

トルコ：全て教育にあるのだ。

ナイジェリア：教育とは学問的教育なのか。どういう教育なのか。

ガーナ：文化的教育。あなたがどういう所に属しているか等を知る文化的教育。

カメルーン：規則がある。誰にも規則がある。大臣であろうと、誰であろうと規則に従うのが当然だ。

司会：コメントをしたい。国は各々の民族がベースだ。経済発展の為には、工業化は一つの方法だと云うことを認識すべきである。各々の国に各々の方法がある。日本は西欧、アメリカを目標にして進んできた。日本人の戦後の夢はアメリカ的方法だった。居心地の良い家を持ち、魅力ある妻を持ち、子供を2、3人、家電製品を持ってという生活を夢みた。これが勤勉の隠れた要因だった。今までの伝統的価値が今変わりつつある。将来日本がどういう方向で進むのかはわからない。あなた達はあなた達の方法を見つけなければならない。

Summarization of Center Orientation 〔上級国家行政セミナー〕

平成3年11月8日 a.m. 10:00-12:00

於 TIC 市ヶ谷 2

出席者 研修員全員
若林 (司会者)
佐藤 コーディネーター

司会：今日の討議の素材として、このスライド（日本の発展と人造り）を見てもらいました。云うまでもない事ですが、国の発展には様々な道すじがあり、所謂インダストリアゼーションだけが唯一のものだとは云えません。従って日本の発展はその様々な事例の一つであること、又皆さんがたの国には、夫々の発展への道程があるだろうことに、先ず注意を喚起しておきたいと思います。

見て頂いたスライドに示されていたように、日本の産業的発展の要因として、終身雇用制度と年功序列制度があります。ここでは論議の展開の便宜の為、この2つをテーマとしてとりあげてを提案したいと思います。

では始めましょう。日本では何故終身雇用と年功序列が一般的であると思いますか。

インドネシア：社会背景、文化、儒教思想だと思います。特に儒教思想の影響は大きい。又、例えば仏教では極楽へ行くのに、一、二、三段階があり、人々がこれを達成しようと努力する。仏教は私の国ではあまり盛んではありません。インドネシアでは1960年代から政府は多くの若い層をR&Dの為に海外に送り、帰国した者たちが既成の雇用システムを変えました。だが日本ではそれが行われなかったのではないか。私の国では若くても高い地位につくことができます。技術の紹介が能力昇給と年功序列の合体型を作りました。

司会：ステイマンさんの意見に何かコメントは？

ステイマン：年功序列は人々の考えを基に、例えば父親が一家の中心となって生活を支え、その家族がコミュニティを支えて、一種の価値観を形成する。産業界はこの価値観を利用しています。そして会社の経営や利益において年功序列は大きな役割を果たしています。私の国では、人々の能力に大きな差があり、これがうまくいきませんが、日本では労働力が均一なので年功序列がうまく生かされている。

ネーブル：年功序列がプロモーションに反映されるのは理論的には正しいが、現実的でない。なぜなら能力が生かされない。能力昇給と年功序列の合体型がベストだと思う。

ケニヤ：合体型は総合的配慮の結果だと思う。

パナマ：例えば合体型でもそこに政治的なものが関与してくると難しい。

エジプト：スタウトさんが言ったように、政治的影響があるとすべてがうまくいきません。

合体型も機能しません。

司 会：年功序列だけの昇進制度では働く意欲が考慮されないと云う点に問題がありませんか。

ケニヤ：私の国では年功序列は働かない。日本とはBack Ground が違う。

インド：私は年功序列には反対です。というのは全員がdirectorになれるとは思わないので。

司 会：このシステムは日本人のみの価値観だと思うのですか？どこが参加国の皆さんのところと違うのでしょうか。

インド：儒教思想、仏教、国民の一体性、これらは日本人のユニークな性格。

パナマ：私の観察では、日本人は島国である日本に生まれ、生活し、死ぬという腰を落ちつけた環境にいます。

エジプト：適切な計画とその計画通りに働く機能がある。

インドネシア：なぜ私の国で共通文化が育たなかったかという点、植民地政策のためです。地域によってまちまちの政策。仏教のところにイスラムが入り、オランダの植民地になり、同じ文化が発達できなかつた。もと植民地を見るとみんなそういう傾向だ。

司 会：植民地化が影響したことはそう思う。日本は植民地にならなかつた。江戸時代のおわりにUKとフランスが、UKは改革派を、フランスは将軍を支持して内乱になったが、両サイドに大変よいリーダーをもっていたのでお互いに譲歩した。

パナマ：明治のはじめの日本における海外による投資はどうでしたか。うかがいたい。

司 会：1868年の明治維新の時、UK、フランスなどがそれぞれの利害のためにごたごたしている間に、何とか植民地にならないようにみんなで一致してがんばった経緯があります。

タイ：タイも同じような境遇に会いましたが、外国からの侵略があった時、よいリーダーがいたので独立が保たれました。

パナマ：明治が始まり、イギリスやロシアを戦争で破りましたが、そのような強力な軍隊をどのように保つことができたのですか。

司 会：例えば第二次世界大戦のときの防衛費が国家予算の40～45%でしたが、人々が犠牲になっていたということです。この点につきると思います。経済状態はよくありませんでした。天皇を頂点にしたピラミッド形をした支配体制になっていました。この形はそれぞれの家庭でも形成されていて国家神道と儒教思想がそれを支えました。その時は天皇は神として扱われ、支配層はたやすく国民の忠誠心を得ることができました。今は憲法で学校で宗教を教えることは禁止されています。明治維新前は日本は後進国だったので西欧に近代化を示すためドイツ憲法を取り入れ、民法制度を整備しました。これは大変すぐれたものでしたが日本の家父長制度とは合わないものでした。そこで家父長制度の維持を教育で補ったのです。これはナショナリズムを形成するのに貢献しましたが全体主義を築きました。ただし特定の価値尺度をぬきに教育を行うのは難しいですがね。

インドネシア：ええ、それは難しいと思います。

司 会：戦後はいわばアメリカン・ウェイ・オブ・ライフが支配的な価値尺度の役割を果たしたと云えます。

シラ林：その指摘は重大です。アメリカの影響はどこでも大きいです。

司 会：経済発展がなされたので、新しい価値尺度を探していく時だと思えます。

年功序列には教育による均質な労働力と高い経済成長に伴う会社の発展によって確保されるポストの増大が必要条件であるとうことです。これからの日本にとっての問題点です。

イブシ7：年功序列は教育の程度が高くなり、技術の進歩が進むと、ピラミッド型ではなくフラットになると思えます。将来50%が大学に行くようになればそうなると思う。

司 会：ええ、そうかも知れませんが、でも大学卒の中でも管理職とそうでないものが現れやはりピラミッド型になると思えます。

時間になりましたので、今日のディスカッションはこれで終わります。日本での体験が、夫々の国で役に立つことを心から希望します。

Summarization of Center Orientation 〔工業標準化・品質管理シニアセミナー〕

平成3年11月21日 a.m. 10:00-12:00

於 TIC 市ヶ谷

出席者 研修員全員
村田 国総研 業務室長
向井 ”
若林 (司会者)
多賀谷 コーディネーター

①前回行ったセンター・オリエンテーション (I・II) と今回 (III) の実施主旨をフローチャート (紙) を使って説明。

②スライド映写

JICA制作 “Japan Industrialization and Human Resources Development”

③Discussion

(テーマ)

㊤年功序列と終身雇用が日本の経済発展に寄与したと思う。

㊦そうは思わない。

9人を㊤と㊦のグループに分けてディスカッションを展開。

㊤グループ (5人) 刊、インドネシア (Mr. Heruwati)、フィリピン、タイ、トルコ

㊦グループ (5人) マレーシア、インドネシア (Mr. Hardjono)、アルゼンチン、ヴェネズエラ、向井氏

マレーシア: 私は年功序列に焦点を当てたい。私達グループは、日本が一層経済発展するためには、年功序列制という考え方に反対したい。例えば若くて優秀で同僚からも慕われている人がいた場合、この制度に従った場合、上がつかえているので昇進するのにかなりの時間を要するだろう。経営者側も若年層の意見を取り上げることもないだろうから、フラストレーションを感じてしまうので、この制度は良くないと思う。

反対グループの意見はどうか。

フィリピン: 今の意見に反対。年功序列による昇進は、仕事に関して言えば重要だと思う。そ

れがなければ、例えば大卒で入社後勤続年数を経た人より先に後輩の若者が昇進するのは、先輩にとっては脅威以外の何者でもないと思われる。

司 会：ディスカッションをもっと有益なものにするために、この2つの制度を支えてきた背景に目を向けて欲しい。

マイレン：私はこの制度をaffirmativeにとらえている。defective(欠点ある)とはとらえない。idealと思う。

ところでこの討論の目的は何かについてもう一度聞きたい。

司 会：この2つのテーマを討論することによって、日本経済の発展を支えてきた基盤を認識し、更にそれを支えた日本人の特性を理解することとしたい。討論の後半は、この2つのテーマが果して各々の国で適用可能かどうか。その際大切な基盤は何かを討議したい。おのずとその基盤は国によって異なると思うか。

マレーシア：年功序列ばかりでなく、年功序列+業績による昇進を実際採用しているのではないか。

司 会：その通り。

マレーシア：もう一つの終身雇用制について言えば、disadvantageな制度と思う。一つの会社で自分の持分を發揮できなくても、他の会社へ移れば發揮できる人もいると思う。移るチャンスを奪ってしまうこのシステムは良くないのではないか。

チ リ：年功序列に基づく昇進に戻るが、同年輩で同じ業績を残している人の中で誰かを昇進させる場合、年功序列制も何らかのvariationがあり得ると思う。その場合、業績を考慮していると思うか。

司 会：それではNOのグループに入った方がいいのでは。(マレーシアに対して)

「会社を変わった方がもっと経験を積めるし、更に専門知識を深められる」という意見でしたね。でも現実、日本ではそうではないですね。何故だろうか。今度は貴女の問いに答える為にaffirmativeな立場に立って答えてみたらどうか。

マレーシア：日本が我が国と違う所は終身雇用にあると思う。日本では勤続年数が増えると手当で、恩恵が増えるであろうし、motivationも増加していくと思う。だから一つの会社に留まっていられるのであろう。

旧世代はそれで是としても、新世代は海外旅行に出かける事も多いだろうし、西歐的な考え方に影響されていると思う。若い世代に問題点があるのではないか。自分の考えをしっかり持っていて、伝統的制度に従っていく事に納得しないのではないか。

司 会：世代間で違う価値観が存在することですね。

マレーシア：これで答えた事になったでしょうか。

司 会：Yes. 実際日本ではこの制度が有効的に働いてきた事は事実である。たとえ業績が良くてもすぐに昇給、昇進に反映されるわけではなく、会社規定に則ってある期間待たされる。それでも高いモラルを維持して来た。何故だと思うか。

チ リ：それは全社員が共通に持っている仕事への貢献心及びmotivationがあるからと思う。

司 会：それ故に昇進を待てる訳ですね。

チ リ：ええ。貢献がそのまま昇進につながる訳ではないが、個人個人が会社の繁栄のため

めに貢献する事を厭わないのではないか。

アルゼンチン：環境が整っていれば、例えば社内訓練やmotivation等が整っていれば、いい制度だと思う。日本の企業が全部年功序列制を採用しているかどうか判らないが。

司 会：日本の経済構造にも深刻な問題があった。（黒板に提示）

2階構造になっており、大企業と小企業の間には、とりまく環境に関して言えば、大いなるギャップが存在していた。誰かこの問題について説明できる人はいませんか。

つまりある会社、特に大企業ではとてもいい環境のもとで働けるし、一方他の会社では悪条件のもとで働くという。しかし近年、この溝（ギャップ）も段々狭まってきているのも事実だが。

アルゼンチン：日本人は鶏口となるより牛後となる方がいいのでは？

向 井：アルゼンチンの人が言っているのは「日本人は皆の前で自分を表現したり行動するよりは、大きな者(big person)に従った方がいいと考えている」ではないだろうか。

日本の会社では年功序列と終身雇用制度をしっかりと確立した、その中では個人は自己表現の場が少なく、上司の意見に従う事が多い。経済発展のためなら、何でも許せるという考えがあったが、これからは地球を取り巻く環境や労働問題等を考慮しなくてはいけない時代になる。これからは経営者も利潤追求ばかりにでなく、工場排水や排気ガスを浄化する施設建設にもお金をかける必要がある。年功序列や終身雇用制も今までは良かったかもしれないが、これからは何とも言えないと思う。現に新卒（大学）の30%は企業入社後1年以内に退職している事実もある。

アルゼンチン：という事は若い世代は年功序列制度に反発を感じているのでしょうか。

向 井：若い世代の私としてはそう思いますね。

司 会：大企業に入社した若者は転職したがるかもしれないかも知れないが、小企業に入社した人は転職希望者がかなりいる。将来日本がどのように変わっているか何とも言えない。事実、事態は急速に変わりつつあるから、先程も言ったように大企業と小企業の差は段々縮まってきている。社会も家父長制度のように上に大企業、その下に小企業が関連企業として存在している。そのギャップも問題も経済成長の時期には解決できたが将来は疑問である。日本の経済も爛熟の域に達しているから。これについてのご意見は？

アルゼンチン：講義の中で狩野教授が語っていた事に私は同意だ。つまり、今日日本は経済力では世界一であるが、いつかは日が落ちていく様に、下落の道をたどるであろう。これは良い事と思う。

チ リ：日本も危機感を持つべきだと思う。

アルゼンチン：でも日本人は欧米の個人主義と違って、集団性があるから危機の場合でも切り抜けていくのではないだろうか。

司 会：今まではそうだったが、将来はどうなるかは判らない。が、日本人のグループ志向が一朝一夕に変わっていくものではないと思われる。西欧には個人主義に基づいた価値観があるが、日本はその点違う。儒教、仏教、神道、或いは昔ながらの

地域社会で育まれた慣習等が日本人独自の価値観を形成してきた。いずれにしても若い世代は変わりつつある。

マレーシア：今おっしゃった様に歴史的に見ても西欧は個人主義を土台として文明を築き上げていたし、一方日本は集団主義でトップの座にたどりついたが将来は両方のやり方で進んでいかななくてはならないと思う。

司 会：過去日本は工業発展の過程で欧米文明の知恵を拝借してきたが、今後は日本独自の知恵を作り出さなくてはならない。その場合、個人主義に立った考え方が不可欠になっていると思う。そのためにも日本は変わらなくてはならないと思う。

マレーシア：同感。

司 会：それには大きな困難があるだろう。何故なら人間の考え方は祖先から受け継いだもの、文化的、地理的要素もからんで思考が形成されると思う。だから非常に難しい。

マレーシア：どんな文明でも必ず変化するものだと思う。

司 会：イギリスの例を見ても分かるが、産業革命の時期に見られた伝統的な文化的背景が以後失われていった。だからそれが今日の停滞の原因ともなっている。同じような問題を日本は抱えていると思う。皆さんのお国でも社会的文化的現象が見られると思うが、トルコでは家父長制が現存しているのでは？つまり父親が絶対的権力を持っているか。

トルコ：Yes.

フィリピン：違う。

アルゼンチン：夫が持っているように見えて実は妻だ。

司 会：妻はいつも問題だね。（笑）

チリ：我が国は家族の結びつきが強いと思う。日本は、通勤の時間が長いので家に居る時間が少ないと思う。

マレーシア：超過勤務、長時間の通勤時間のために家族と過ごす時間が少なくなり、そのために子供の心は自然と離れていくのでは。

司 会：その通り、大変深刻な問題だ。戦前は個人の関係は民法に定められていたが、家族関係は民法というより儒教の教えに基づいていた。戦前、国の指導者はその考えを教育勅語にして国民を一つの目標に向かって導こうとした。国の富国強兵策を推進する上で教育勅語は都合のよいものであった。アジアを狙う列強国と利害が衝突し、第二次大戦を引き起こした。が、戦後は事態が一変し、国家による思想の統制など決してあり得ない世になった。

今や家父長制も少しは残っているが、家族の関係は以前と比べ変化した。

マレーシア：我が国でも同様のことが言える。家長に従う気持ちが徐々に失われ、家族の関係も密でなくなってきた。

アルゼンチン：この件に関して若林さんの個人的な意見は？

司 会：過去、日本は西欧化＝近代化と考えていたが戦争の前10～20年間は日本の長い歴史上、極めて例外的な時代だったと思う。つまり思想統制の時代であった。天皇制の歴史を振り返っても、四世紀の頃とこの戦前20年前程、天皇が絶大なる統治権で国を支配していた事はない。この例外的な10～20年間を除いては、日本は

近代化への道を歩み続けてきたと思う。

マレーシア：個人主義的考え方は良いと思いますか。

司 会：Yes. 基本的人権はとても大切なものだから。

室 長：applicability の議論は？

司 会：それでここでもう一つの討論のテーマに移りたい。つまり終身雇用と年功序列制が国で採用できるかどうか？

フィリピン：我が国では昇進はいい業績と経験に基づいているので、年功序列制は採用できないと思う。

チ リ：我が国でも20~30年前2つの制度を導入しようとした事があったが、成功しなかった。昇進がすぐに叶わないと他の会社へ移ってしまった。

タ イ：我が国では終身雇用制より年功序列の方がまだ採用の可能性があると思う。

司 会：タイ国は我が国同様仏教国だから比較的採用できるのではないだろうか。家族間の関係も我が国と共通性があるのでは？

室 長：タイには終身雇用制度はありますか。

タ イ：会社によって異なる。policyではないから。

トルコ：公企業は終身雇用制だし、私企業は仕事の業績によって昇進している。

室 長：日本では公企業では終身雇用と年功序列制を今だに保持しているが、私企業では最近業績に依る昇進も導入されてきている。

マレーシア：終身雇用制の場合、辞職できるのか。

室 長：勿論、望めば辞職できる。

マレーシア：我が国では、公企業は終身雇用制だが、本人が望んでも辞職できない。私企業では転職可能だが。

室 長：日本では辞めて他の会社へ自由に移れる。会社の立場から言うと問題になるが、会社は社員を解雇できない。たとえ業績が悪くても定年まで解雇できない。

マレーシア：被雇用者を保護する制度ですね。

室 長：インドネシアでは農業分野で依然としてゴトンロヨンの考えが存在して、収穫時期になると共同作業をしていると思うが、その考えは工業分野でも適用するのだろうか。

インドネシア：それは農村だけ。会社にはない。

マレーシア：ゴトンロヨンの考えは自発的に働くが、企業ではお金を支払わないと誰も働かない。

司 会：（マレーシアに向かって）何か追加する事は？

マレーシア：日本は近代化を目指して“Look West”と西欧を手本にしたが、マレーシアは“Look East”で日本をお手本にします。他のアジア諸国も同じだと思う。

アルゼンチン：我が国は国として非常に若い。たかが300年位だ。アルゼンチン人と呼んでいい世代は一世代前からで、その祖先はイタリア、フランス、ドイツ、日本人から来ている。公企業では2つの制度がミックスした形を取っており、私企業では業績による昇進制をとっている。今の公企業の現状は好ましくないと思う。今トップに立っている人が次にはボトムの地位にいるといった風に政権が安定していない。

マレーシア：言い忘れていたが、公企業では年功序列制を採用し始めた。最近首相が発表した

が、職員勤労意欲を高めるために、優秀な人に賞与を与えるという制度を来年から採用することになる。

司 会：時間が来たので終わりたい。活発なご意見をありがとう。今日、この2つのシステムをテーマとして取り上げたのは、このシステムを擁護しようという意図ではない。このテーマを話し合うことで、日本の経済発展を支えてきた基盤や日本人の特性を分かって欲しかった。自国と日本の相違点や共通点も見出せたのではと思う。

機会があれば家族を連れてまた来日して欲しい。

JICA

11