

[講演会抄録]

2013年 現代史研究所連続研究講座：
グローバル化の中の仕事
—ディーセントな生き方の実現
第3回「ディーセント・ワークと職業機会」

2013年6月13日

矢野 弘典 ((公財) 産業雇用安定センター会長、
日本ILO協議会監事)

1. はじめに

これまでの50年間の職業体験を通じ、考え学んだことをお話ししたい。何か一つでもご参考になれば幸いである。

私は1963年に大学を卒業して、東芝に入社し、労務、広報、事業所長などを経て、ロンドンに駐在し欧州総代表兼(株)東芝ヨーロッパ社社長に就いた。退職後は日経連に入り、2002年に日本経団連の専務理事、2006年から4年間中日本高速道路(株)の会長兼CEOを務めた。現在は(公財)産業雇用安定センター会長、静岡県地域整備センター兼三公社理事長、(株)ADES経営研究所社長のかたわら、ボランティアとして国際IC(元MRA)日本協会とCRT日本委員会の会長、2012年からは横綱審議委員を務めている。

2. 経済社会の現状

(1) 現状

経済は常に変動する。特に景気は、短いサイクルで良くなったり悪くなったりする。目先の浮き沈みだけに目を奪われてはならない。最近

政府施策の影響が現れて、株高、円安に動き、雇用情勢は改善し、全体に明るさが見え始めている。

直近の雇用指数を見ると、4月の失業率が4.1%、有効求人倍率が0.89倍。最近で一番悪かったのは、2008年7月の失業率が5.5%、8月の有効求人倍率が0.42。求職者100人に42人の求人しかなかった。欧米の10%を超える失業率に比べればまだ低いが、日本の雇用慣行の中では高い数字である。リーマンショックで世界が揺れ動いたのである。

景気予測は当たらないことが多い。何故か。過去のデータを積み上げ、そのトレンドの上に将来を予測する通常的手法には限界がある。大学生の勉強はそれで良い。歴史を学ぶことで、洞察力の基礎が高まるからである。しかし、これでは世の中の速い動きに追いつけない。しかも、景気は元気、陽気、陰気などいう「気」の現れである。「気」とは、数字には表れない人の心、言い換えれば期待感である。多くの人が「よーし、これから頑張るぞ」と思えば、景気は良い方向に動き出す。ムードが上がって現実が変わり、現実が動いてまたムードが追随する、という循環になって好景気となる。今の日本はその緒に就いたところだと思う。

参考文献の浜田宏一「アメリカは日本経済の復活を知っている」（講談社、2012刊）を参照して欲しい。期待感だけでもムードはガラッと変わるが、「その後に本当にそれを裏付けるような実質的な施策が行われるかどうか。それによってすぐ萎んでしまうかどうか分かる」と述べている。現場の実感をとらえた指摘である。

(2) 底流にあるメガトレンド

経済の動きをとらえるには、長期トレンドを知る必要がある。海を見てみよう。風が吹けば海面には波が立ち、風がやめば収まるが、深いところにある潮流は変わらない。経済についてもこうした大潮流があることを、私は1990年頃に遅まきながら気がついた。経済を見る座標軸の

ようなもので、次の四つを世界にパラダイム・チェンジをもたらすメガトレンドと考えた。個々には何一つ目新しくはないが、四つ合わせることによって、その後の会社や団体の経営方針を決める時の指針となった。

- 1) グローバリゼーション
- 2) ICT革新
- 3) 少子高齢化
- 4) 多様化

第一のグローバリゼーションについては、詳しい説明は必要としないだろう。世界の政治体制に大変革が起こったのが90年頃である。ベルリンの壁が崩れ、ソ連が崩壊し、東西冷戦が終結した。これに伴いボーダーレスエコノミーが加速し、グローバリゼーションという大潮流となった。ここで国際ビジネスに携わった者として述べたいことは、国家の重要性である。経済が国境を越えて自由に動く、すなわちボーダーレスエコノミーが機能するには大きな前提条件がある。それは国と国との良好な関係である。治安が良く、政治も安定し、親日感情のある国なら、ビジネスマンならずとも家族を同伴して赴任し、安心して腰をすえて仕事をすることができる。順調な間は国家は後ろに隠れて目立たないが、国家関係が険しくなった時に、深刻な困難に直面する。

ロンドンに住んで東芝の欧州全域の事業を統括し、EUの統合プロセスを見聞し、特に1999年に計算単位としてのユーロが導入された時に居合わせたのは、得がたい体験であった。

英国はユーロへの不参加を決定したが、それによる海外からの直接投資への影響を懸念し、1998年に私は日本製造業を代表して下院に招かれ、東芝を例にとって証言をした。直接投資を行う動機としてマーケット、教育程度、親日感情など数項目を述べた上、それらの魅力を失わずに、ポンドとユーロの為替を安定するよう努めて欲しいと要望した。いくらかは参考となったようだ。欧州の東芝傘下27社については、財務諸表

の計算単位を一斉にユーロに改め、会議と文書の英語化をこれまで以上に徹底した。人事配置と評価、異文化交流のための幹部研修、欧州労使協議会などの会社の施策も、EU統合に即した方向で進めた。

第二のICTは情報通信技術である。今やかつてない勢いで革新が進み、仕事でも私生活でも欠かせない存在になっている。きっかけは、軍事技術だったインターネットが、1989年に民間解放されたことである。私は1990年頃から初歩のインターネットを使い始めたが、その威力を肌で感じたのは、中国の天安門事件と、阪神淡路大震災の時であった。ここで一企業人としてアドバイスすれば、人と人との対面コミュニケーションを大事にして欲しい。ビジネスの世界だけでなく、重要事項は全て直接対話で決まる。よほど親しくなれば、ある程度の用事は電話やメールで済むようになるが、大事な用件は別である。ICTが発達すればするほど、生の人間関係が決め手になるのである。

第三の少子高齢化が進めば人口は減少し、マーケットの需要も供給も変わる。これからは、なるべく多くの女性と高齢者に社会参加をして欲しい。政府と企業は、そのための環境整備に努める必要がある。高齢者は特に次と次々世代の育成のために働いて欲しい。日本は世界で最も少子高齢化が進んでいる。どこにも先例がない。日本が自ら世界の範となるモデルを作り上げる必要がある。

第四の多様化とは、個々人の価値観の多様化が土台にある。これからはひとり一人の多様性を尊重する社会にしなければならない。雇用も多様化していくであろうが、経営者はこれを便利に使うのではなく、社会的なニーズに応じて選択肢を増やすという観点から、既存のシステムを見直す必要がある。

一方、多様化は個人の世界だけの現象ではない。東西冷戦が終わってこの方、地域紛争が増えている。その一方で地域単位のグループ化も進んでいる。バルカン半島ではユーゴスラビアが崩壊し、血で血を洗う闘

いがあった。たまたま在京のアジア、アフリカなどの大使との会合があり、コソボ大使から独立戦争の話聞く機会があった。大使は戦争によって20人の親族を失ったという。そして、建国5年の国の基盤確立に対する熱い思いを語った。日本の平和の有り難さをしみじみと味わった一時である。

(3) 人と経営

1) ヒトは主語

経営学の教科書には、経営資源にはヒト・モノ・カネの三つがある、これを上手に調達・活用することによって企業経営は成り立つ、と書いてある。一面正しいのだが、大事なところが間違っている。

たしかに経済学的に見れば、ヒトは一つの経営資源である。この場合、ヒトは労働力、言い換えれば時間単位で計ることのできる工数として見られている。実際の会社経営ではどうなっているかということ、ヒトは主語であって目的語ではない。モノ・カネ、あるいは情報は目的語である。主語であるヒトがしっかりと目的語であるモノ・カネなどを使いこなさなければ、会社は一日も成り立たない。今現在は優れた技術を持ち、潤沢な資金があったとしても、組織内のヒトが争い、人間的な信頼関係が失われたらどうなるか。たちまちその会社なだめになってしまう。

参考文献の百田尚樹「海賊とよばれた男（上下）」（講談社、2012刊）を奨める。出光興産の創業者である出光佐三氏の伝記であるが、ヒトがあって経営が成り立つ、会社が破産寸前に陥ってもヒトさえしっかりしていれば必ず持ち直すことを実証している。また、グループ1984「日本の自殺」（文春新書、2012刊）も参照して欲しい。復刻坂だが、今読み返しても実に新鮮である。

2) 日本的経営の源

ここで、日本的経営について少し触れたい。

1948年（昭和23年）に日経連（日本経営者団体連盟）が設立された。終戦直後の何もない時期、労働組合は政治闘争に明け暮れていた時、日本復興を志して全国の経営者が立ち上がったのである。設立総会のスローガンは、「経営者よ、正しく強かれ」であった。そして、次の三つの基本方針を掲げた。

- ①人間尊重の経営
- ②長期視点の経営
- ③経営道義の高揚

人間とは、企業を取り巻くステークホルダー（利害関係者）の全体で、顧客、従業員、株主、地域社会、取引先などを指し、今ならこれに自然環境を加えることができる。長期視点とは、企業価値を長期的に高め、ステークホルダーに利益を還元しようとする考え方である。一時日本でも流行った、目の前の株価や配当を高めるためには首切りをはじめ何でもありという、短期視点の考え方とは対極にある。経営道義は、倫理感をもって経営する姿勢であり、いま注目されているCSR（企業の社会的責任:Corporate Social Responsibility）の先駆けである。

この三つの基本方針は、今日でも輝きを失っていない。私はこれを日本的経営の根本思想であると考え。参考文献のアベグレン「日本の経営」（ダイヤモンド社、1958刊）は、日本的経営の特徴として、終身雇用、年功序列、企業内組合の三つをあげた。実証研究としても優れたものであるが、今では内容的に当時とはかなり変わってきている。形に現れたものは、時と共に変わる。それに比べて、日経連が掲げた三つの原則は、形に現れる前の柔軟な精神的原型で、日本的経営の根本を示す考え方である。しかも海外法人でも適用事例が数多くあり、それだけ普遍性を持ったものと確信している。

3. ILO（国際労働機構）の活動

(1) 目的

配付資料「ILOの目的・目標と基本文書」（ILO駐日事務所刊）により、画期的な四つの宣言について解説する。ILOは1919年に国際連盟の発足と共に設立された最も歴史の古い国際機関である。日本は1940年に国際連盟を脱退し、1951年に国連に加盟し、ILO活動を再開した。

1) ILO憲章（1919）

ILO憲章は、「世界の永続する平和は、社会正義を基礎としてのみ確立することができる」と高らかに宣言している。

2) フィラデルフィア宣言（1944）

第二次大戦中であった1944年に、ILOの目的を定めるフィラデルフィア宣言が制定された。四つの原則から成っている。

- ①労働は、商品ではない。
- ②表現及び結社の自由
- ③一部の貧困は、全体の繁栄にとって危険である。
- ④政労使の三者主義と国際連携

この中で第一の「労働は、商品ではない」という文言は、誠に衝撃的であり、私は企業人として深く共鳴した。労働力は一面では受給の対象として商品のように扱われることはあるが、人間には人格があることを見失ってはならない。そうでなければ会社経営は成り立たない。このことは前に述べたとおりである。

なお、私が使用者代表団の一人として初めてILO総会に参加したのは、1980年であり、その時は2年かけて「家庭責任を持つ労働者の均等待遇条約」を作成した。後年、日経連に入ってから、使用者側の責任者として条約・勧告・宣伝など国際文書の制定に取り組んだ。

3) 中核的労働基準に関する宣言 (1988)

配付資料の「国際労働基準～ILO条約・勧告の手引き～2013年版」と「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」(ILO駐日事務所刊)を参照されたい。

1919年の設立以来、ILOは数多くの条約と勧告を制定してきたが、1998年にこれを整理して四つの中核的分野を定め、それぞれに二つの代表的条約を配し、宣言として発表した。

- ①結社の自由及び団体交渉権の承認 (87, 98号条約)
- ②強制労働の禁止 (29, 105号条約)
- ③児童労働の撤廃 (138, 182号条約)
- ④雇用及び職業での差別の排除 (100, 111号条約)

児童労働については、1999年に「最悪の形態の児童労働条約」(182号)が制定された。この条約は世界の使用者が一致して提案し、各国政府と労働組合の全面的な賛同を得て成立したもので、審議と採決に参画した私にはとりわけ思い出が深い。

中核的労働基準は、国連のアナン事務総長が提唱した「グローバル・コンパクト」の中にも、また「OECDの多国籍企業行動基準」にも明記され、世界標準となっている。

4) 公正なグローバル化のための宣言 (2008)

ILOはその後、「グローバル化の社会的側面に関する世界委員会」を組織し、2004年には「公正なグローバル化～すべての人々に機会を創り出す」というレポートを発表した。国際機関はとかくMNE(多国籍企業:Multi-National Enterprise)の悪い行動だけが取り上げがちである。だが、良い面(Bright side)は認め、悪い面(Dark Side)は直すようにすべきだ、とするかねてからの日本の主張が、このILOレポートに盛り込まれたのは幸いであった。ブライト・サイドとは、工場建設を例

にとれば、雇用の増、家計収入の増、子弟の教育機会の拡大、技術移転、地域と国の経済発展などである。ダーク・サイドでは、過去に児童労働や現地事情の軽視などで厳しく指摘され糾弾された例がある。

このレポートを受け、2008年に採択されたのが「公正なグローバル化のための社会正義宣言」であり、「ディーセント・ワークの実現に向けた取り組み」が定められた。全ての人々がディーセント・ワーク、すなわち「働きがいのある人間らしい仕事」を享受できる社会の実現を目指すものである。その戦略目標は次の四つである。

- ①仕事における権利の保障
- ②仕事の創出
- ③社会的保護の拡充
- ④社会的対話の促進

4. 働くということ

(1) 働きがい

1) 働きがいの居場所

50年の社会人生活を経て分かったことがある。それは、「人は仕事を通じて成長する」「働きがい、働きがいもそこにある」ということ。仕事を通じて自己実現をする。仕事には、会社だけではなく、広くNPOやNGO、さらには家庭の仕事も入る。私は「世のため、人のために役に立つ」ところに仕事の意義があると考えている。

皆さんの多くは卒業して、就職するでしょう。結婚や出産で一旦辞め、育児が済んで再就職する人もある。働き続ける人もあるし、専業主婦を選ぶ人もあるだろう。人生には色々な選択があってよい。

参考文献のヒルティ「幸福論」（岩波文庫）に次の一節がある。「真の仕事なら、どんなものであっても、必ずそれに没頭すれば、間もなく興味が湧いてくるという性質を持っている」と。

2) 仕事の面白さ

会社に就職して、自分の好きな仕事が初めからできれば何よりのことである。自分の好きな仕事ははっきりしている人は、それを充たす会社や職業を選べばよい。自分に向いている仕事は何かはっきりしない場合はどうするか。向いていると思って入社したところ、期待はずれで落ち込んだ時はどうすればよいか。

私なりの答をあえて述べれば、まず「やる」ことだと思う。そして、続ける。そのうち、不思議なことに面白くなる。面白くなると、自分で勉強し、仕事の範囲が深く広くなる。周りの人が放っておかなくなって、新しい仕事が舞い込んでくる。そのプロセスの中で、自分に向けた仕事を見つけることができる。「与えられた仕事は詰まらないから、身を入れてやらない」というのでは、いつまで経っても活路は開けない。まず、目の前の仕事を徹底的にやってみる。そうして初めて、新しい地平線が開けるのである。

3) ワーク・ライフ・バランス

仕事と自分の私生活をバランスさせるのは、一人ひとりの人生の大きな課題だと思う。職場と家庭、仕事と趣味、本業とボランティアと言いかえても良い。最近是被災地支援などで学生のボランティア活動が盛んになっているのは、とても素晴らしいことである。また、種目は人それぞれだが、一生続けられる趣味を若い時から持つことが人生を豊かにすることは間違いない。

私自身はボランティアとしては、30数年来国際NPOの活動を続け、現在は日本代表を務めている。学生も活動に参加してくれている。長年続けている趣味とあわせ、本業以外の世界で広く友人を得ることができたのは、最高の財産だと思っている。

4) 自利利他の心とCSR

「働く」という言葉は、なかなか味がある。「働く」とは、俗に「ハタを楽にする」ことだと言う。周りの人を楽にするのが「働く」ことの意味である。仏教では自分を利しかつ他人を利すという「自利利他」の精神があり、聖書には「Do for others」、論語には同じように「己の欲せざる所、人に施すことなかれ」という教えがある。

CSR（企業の社会的責任）は輸入語だが、日本には江戸時代から高い商業道徳があった。CSRに相当する考え方である。近江商人の「三方よし」、すなわち「売り手よし、買い手よし、世間よし」はその一例である。参考文献の由井常彦「清廉の経営～『都鄙問答』と現代」（日本経済新聞社、1993刊）を参照されたい。

5) 伸びる若者

- ①志を持つ。
- ②自分を褒める時を持つ。
- ③素直な好奇心を持つ。

長年の観察から、伸びる若者には三つの条件があるように思う。志とは、「世のため、人のために働く」思いである。自分を褒めるというのは、毎日独りだけの静かな時間を持って一日を振り返り、良かったことは自ら褒め、悪かったことは反省するのである。世の中は毀誉褒貶が多いが、本当に良かったかどうかは自分が一番良く知っている。失敗だと自分では気づいていながら、周りに褒められた時が一番危ない。それで有頂天になっては将来はない。素直な好奇心については解説は要るまい。これこそ若さの象徴である。

(2) 学び続けること

- 1) 尊敬する人・古典・歴史

2) 生涯学習

3) 朝の時間と細切れの時間の活用

働くことは学ぶことである。さらに、働く、学ぶ、生きることの三つは皆同じで、お互いに深く繋がっていると私は思う。

何を学ぶかと言えば、尊敬する人、古典と歴史である。私は東芝に入って2年経った24歳の時、会社再建のために社長となった土光敏夫さんに出会い、社員を集めてされた挨拶を聞き、深く感銘を受けた。言葉は単なる符牒ではなく、オーラのように輝く全人格が人を動かすのだ。真のリーダーになるには人間を磨くしかないと実感した。それ以来、土光さんは心の師となり、その後直接、間接に多くの薫陶を受けた。古典や歴史は、今はない昔の人から学ぶ拠り所である。参考文献の土光敏夫「日々に新たに」(PHP文庫、1995刊)を奨める。

どういう風に学ぶか。生涯学習、一生勉強である。と言っても、楽しくなければ続かない。論語の一節に、「これを知る者はこれを好む者に如かず。これを好む者はこれを楽しむ者に如かず」とある。スポーツでも芸事でも、続けている内に本当に好きになり、レベルが上がるにつれて、ますます楽しくなるのと同じである。

時間が取れない時にはどうするか。忙しい人ほど、朝の静かな時間と、電車や人を待つ細切れの時間を活用するのがコツである。

(3) 国際人の条件

1) 志と人格

2) 自国の文化と歴史に対する造詣と誇り

3) 一流の専門性

4) 外国語によるコミュニケーション

長年国際関係の仕事に携わった経験からすると、ここに挙げた四つの条件はどれも欠かせない。上二つは人間性、下二つは能力である。ビジ

ネスの世界でも、「あの人は立派だな」と尊敬されなければ、長続きする良い仕事はできない。愛国心も、自国だけ良ければよいとする偏狭なナショナリストではなく、自国を愛し相手国をも尊重するパトリオットでなければ、尊敬を受けることはない。

専門性と外国語の能力は、国際人に必要な最低基準である。これからの若者は、英語の他にもう一つの外国語をマスターして欲しい。

5. キャリア権

配付資料「キャリア権を知ろう キャリアを磨く キャリアを活かす」(キャリア推進ネットワーク、2013刊)を参照されたい。

キャリア権とは、「意欲と能力に応じて、自分の望む仕事を選択して、職業生活を通じて幸福を追求する権利」である。現中労委会長の諏訪康雄氏が提唱した新しい概念で、これを広め、教育支援するために、4月に「NPO法人 キャリア推進ネットワーク」を設立した。理事長は戸蒔利和氏で、私も理事の一員に名を連ねている。

6. 心に残る言葉

- 1) 人を変えるには、自分が変わること (MRA、38)
- 2) 青草も燃える (土光、73)
- 3) Peoples Princess (ブレア、97)

心に残る言葉は数えきれないが、ここに三つを紹介する。

「人を変えるには、まず自分を変えること」というのは、MRA (Moral-ReAramament: 道徳再武装、現IC; Initiatives of Change) の創始者F.ブックマン博士が、1938年に述べた言葉である。誰も変革は好きだが、中々成功しない。理由は、相手が先に変わることを望み、自分を後回しにするからだ。それは逆で、自分が先に変わらなければならぬ。友人関係、家庭、国と国との関係も皆同じであると語っ

た。MRAの世界組織は、欧州では戦後の独仏和解を促し、欧州統合の礎を築き、日本の国際社会復帰を手助けしたのである。ちなみに、日本MRA協会(現IC)の初代会長は土光さんであり、現在は私が務めている。

「青草も燃える」は土光さんの言葉で、私が40年前に倒産寸前の東芝子会社の再建に出向いた時に、餞として頂いた。枯れた草は直ぐ燃えるが、夏の青草は水分が多いので火種が小さいと燃えない。大きければあつという間に灰になる。自庭で家庭菜園を営んだ土光さんの体験から生まれた。難しい子会社で事がうまく運ばず、途方に暮れた時にこの言葉を思いだし、勇気百倍、心機一転して仕事に励んだ時に曙光が見え始めた。以後私の座右の銘となり、拙著「青草も燃える」(中部経済新聞社、2011刊)の表題ともなった。

「Peoples' Princess」は、ダイアナ妃が交通事故で亡くなった時に、翌朝ブレア首相がテレビインタビューで語った言葉である。ダイアナ妃の自由奔放な生活ぶりに対し、英国内の世論は賛否両論に別れていたが、この一言で国論がまとまり、それまでの騒がしさはすっかり影を潜めた。葬儀の当日は、家内に誘われバッキンガム宮殿の前まで出かけて、群衆と共に葬列を見送った。その時エリザベス女王が一人宮殿の正門の前に立って、葬列を見送っている姿に気づいた。王室と国民の間に吹いた隙間風はすっかりやんだ。ブレア首相の貢献が大きかったと言われる。興味ある人は、「ザ・クイーン」という映画を観ることを奨める。

7. おわりに

皆さんの学生生活の充実を念じて、二つの言葉を贈りたい。

一つは、「類は類をもって集まる」で、志のあるところに必ず味方が現れる。もう一つは、「強い思いは必ず実現する」で、夢を描き、その実現を信じて歩むことが大事だと思う。