

# 埼経協ニュース



2・3

'08 月号

## 平成20年新年会員懇談会を開催

# 利根会長 知事と一緒に埼玉県の 将来を考えながら事業を推進

平成二〇年度新年会員懇談会は一月一八日(金)午後一時三〇分から同五時まで、パレスホテル大宮で開催された。

当日の出席者にご来賓の方々な

らびに会員の方々あわせて三〇〇名であった(ご来賓のご芳名は三頁参照)。

プログラムは次の通り。

### 〔第一部 挨拶・講演の部〕

#### 開会挨拶

利根 忠博会長

(株)埼玉りそな銀行

会長)

(挨拶文は二頁参照)

#### 来賓挨拶

埼玉県知事

上田 清司氏

埼玉労働局長

古曳 亨司氏

埼玉県商工会議所連合会会長

川本 宣彦氏

日本労働組合総連合会埼玉県連合

会(連合埼玉)会長

片山 修三氏

来賓ご紹介

事務局報告

専務理事 野上 武利

#### 講演

演題「改革」組織の活性化と持続

### 〔第二部 懇親パーティーの部〕

#### 開演挨拶

森谷 文昭副会長

(日本ビストンリング(株)会長)

#### 来賓祝辞

埼玉県中小企業団体中央会会長

大久保政一氏

#### 乾杯

埼玉経済同友会代表幹事

福田 秋秀氏

#### 懇談

#### 閉宴挨拶

(西部地区協議会議長、ボッシュ

(株)取締役副社長)



▲会場全景



▲利根会長挨拶

# 「全員参加型社会」の推進と 基本的枠組みの変革への対応

## 利根会長挨拶

皆様、明けましておめでとうございます。

今日は、年の始めの大変お忙しい中、県内各地から多勢の会員の皆様にご出席くださりまして、誠にありがとうございます。また、上田清司埼玉県知事を始め、県・国そして各界から、多数の方々のご臨席を賜わり、衷心より御礼申し上げます。



さて、今年は今初からサブプライムローン問題に端を発した世界同時株安に見舞われまして、日本経済にもかなりの影響が出てくるのではないかと懸念しております。今年の春季労使協議では、可能な企業は賃上げに応じ、個人消費にも景気回復の恩恵をもたらして

いこうという動きが当初出てきていました。しかし、あまり悲観的なことを申し上げてはいけなと思います。ここで様相が一変したと思えます。残念ながらサブプライムローン問題、あるいは、建築基準法改正に伴う住宅着工戸数減少などの問題は、我が国経済にも大きな打撃を与えるものと思

加えて、埼玉県内はほとんどが中小企業ですから、サブプライム問題というよりは、むしろ原油高、原料高による製造コストの増大にどう対応していくかが、これからの大きな課題になると思

一方、政治の面では、めまぐるしい一年でありましたが、上田知事におかれましては、企業誘致やベンチャー支援、安全・安心への取り組みなどの実績を基に再選を果たされ、県政の基盤を確固たるものにされました。誠に、喜ばしい限りです。

二期目はこれからの時代に向けて、安心安全は勿論、社会福祉、環境などの課題を推進していくとされておられます。私共も、県内

経済の一端を担う者として、埼玉県の将来を考えながら手を携えて様々な事業に取り組んでいきたいと思

ここで、私共に求められる役割、課題を申し上げますと、一つは「全員参加型社会」の推進であります。経済のグローバル化と少子化・高齢化が進行する中で、経済の活力を維持するためには、年齢や性別に囚われず、全ての人が力を発揮できる「全員参加型社会」を実現していく必要があります。

二つ目は、社会システムや基本的な枠組みの変革への対応であります。個別企業においては、企業形態や経営環境に応じて、例えば「人事・賃金制度」等の再構築が求められるのではないのでしょうか。

一方で、社会全体としては、「ワークライフバランス」の推進が課題となります。生産性向上とワークライフバランス、一見矛盾するようですが、その実現は、人々の勤労意欲を高め、豊かな国民生活に繋がるものであり、国・県・産業界・労働界一体となった取り組みが不可欠となります。

また、会員のニーズを更に多角的に吸収するため、皆様との交流の機会を増やしたいと考えております。従来の事業はきちんと継続した上で、会員トップ同士の交流・意見交換の場を拡充していきたいと思

最後に、我々は未来の世代への責任を全うしなければなりません。昨年は、本来地域を支えるべき名門企業において不祥事が相次ぎました。世相を表す漢字の第一位が偽装の『偽』であることなど、産業界としては恥ずべきことであります。今年こそは同じ『ギ』でも、正義や義理の『義』が取り上げられるように、努力が求められます。企業倫理、正に企業の社会的責任(CSR)であり、その実践は経営者自らの責務であります。

これからは地方の時代です。私どもは、従来から県は勿論のこと、予てより緊密な関係にある埼玉労働局や関東経済産業局を始めとする国家機関、地元大学や連合埼玉など、関係諸機関と協同して参りました。埼玉の活性化、発展のため、県内各界との『連携』を更に深め、一歩一歩課題に取り組む所存でございます。

会員の皆様の一層のお力添えをお願いし、本日も参会の皆様方のご健勝・ご多幸を祈念し、私からの年頭のご挨拶と致します。

## 目次

|   |    |
|---|----|
| ○ 新年会員懇談会   | 1  |
| ○ 同利根会長挨拶、目次  | 2  |
| ○ 同来賓名簿   | 3  |
| ○ 同写真アルバム   | 4  |
| ○ 同講演要旨「改革、組織の活性化と持続的成長を目指して」東日本旅客鉄道(株) 取締役会長 大塚陸毅氏 | 5  |
| ○ 連載この人・会員企業紹介、(株)埼玉種畜牧場 会長 笹崎龍雄氏                   | 6  |
| ○ 視点「常態化する変化への対応」専務理事 野上武利                          | 14 |
| ○ 日本経団連労使フォーラム                                      | 15 |
| ○ 四地区下期協議会  | 18 |
| ○ JAM埼玉労使会議   | 21 |
| ○ 支援機構「四者面談」  | 21 |
| ○ 子育て推進フォーラム  | 22 |
| ○ 連載40回地区会員企業のホットな話題 西・中・北・南                        | 23 |
| ○ 連載46回埼玉大学研究者との出会いの広場                              | 24 |
| ○ 連載第26回「ものづくり大学」へようこそ                              | 25 |
| ○ 彩の国から県政情報第40回「埼玉県第2期知的財産戦略」                       | 26 |
| ○ 第43期労働法ゼミ終わる、ワンプイント労働法 弁護士 安西愈氏                   | 27 |
| ○ 洪沢栄一賞同スピリッツ事業                                     | 28 |
| ○ 二一世紀職業財団  | 29 |
| ○ 日本経団連からの提言・提案など                                   | 30 |
| ○ 第26期担当者養成講座案内                                     | 31 |
| ○ 事業だより、労働保険年度更新、連載102回企業存続の岐路はここに                  | 32 |
| ○ 告知版、会員の動き、埼玉音協                                    | 33 |

# 来賓に各界から多士済済

(敬称略・順不同・役職名は同日現在)

- |   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| 埼玉県知事<br>東日本旅客鉄道(株) 取締役会長、<br>日本経団連 国民生活委員会委員<br>長、日本経団連 観光委員会委員<br>長<br>厚生労働省埼玉労働局 局長<br>厚生労働省埼玉労働局 総務部長<br>厚生労働省埼玉労働局 労働基準<br>部長<br>厚生労働省埼玉労働局 雇用均等<br>室長<br>防衛省自衛隊埼玉地方協力本部<br>本部長<br>埼玉県産業労働部 部長<br>埼玉県産業労働部 副部長<br>埼玉県産業労働部 副部長<br>埼玉県産業労働部 副部長<br>埼玉県産業労働部 参事<br>埼玉県産業労働部 吉澤 利文<br>埼玉県産業労働部 新産業育成課<br>長 下世古光可<br>埼玉県産業労働部 工業支援課長<br>小林 繁<br>埼玉県産業労働部 商業支援課長<br>滝上 秀人<br>埼玉県産業労働部 勤労者福祉課<br>長 山岸 隆<br>埼玉県産業労働部 雇用対策課長<br>岩橋 薫 | 上田 清司<br>取締役会長、<br>国民生活委員会委員<br>観光委員会委員<br>局長<br>古曳 享司<br>総務部長<br>亀田 敦志<br>労働基準<br>伊津野信之<br>雇用均等<br>森本 頼子<br>頼子<br>園田 郁夫<br>飯島 和夫<br>中島 滋<br>阿部 芳文<br>吉澤 利文<br>新産業育成課<br>下世古光可<br>工業支援課長<br>小林 繁<br>商業支援課長<br>滝上 秀人<br>勤労者福祉課<br>山岸 隆<br>雇用対策課長<br>岩橋 薫 | 埼玉県産業労働部 職業能力開発<br>課長 大島誠一郎<br>埼玉県創業ベンチャー支援センタ<br>ー 所長 島村 道雄<br>県教育局 県立学校部参事 田中 寿<br>県労働委員会 事務局長 山本 三郎<br>(社)埼玉県商工会議所連合会 会頭 川本 宜彦<br>埼玉県中小企業団体中央会 会長 大久保政一<br>埼玉県中小企業団体中央会 専務<br>理事 須田 彬<br>埼玉県経済同友会 代表幹事 福田 秋秀<br>埼玉県経済同友会 代表幹事 相川 博<br>埼玉県信用保証協会 会長 都筑 信<br>(財)埼玉県中小企業振興公社 理事 長 赤石沢寿彦<br>埼玉県職業能力開発協会 会長 孤田 勇司<br>埼玉県職業能力開発協会 専務理<br>事 福田 陽充<br>財さいたま市産業創造財団 理事 江田 元之<br>埼玉県商工会連合会 専務理事 磯崎 秀雄<br>(財)埼玉県産業文化センター 専務<br>理事 斉藤 秀雄<br>(社)埼玉県物産振興協会 常務理事 和田 隆雄 | 雇用・能力開発機構埼玉センター<br>統括所長 藤村 憲治<br>(財)産業雇用安定センター 埼玉事<br>務所 参与 米田 恵三<br>埼玉県雇用対策協議会 総務課長 増田 和子<br>(株)埼玉りそな銀行 代表取締役社<br>長 川田 憲治<br>(株)埼玉りそな銀行 代表取締役兼<br>専務執行役員 戸所 邦弘<br>(株)埼玉りそな銀行 執行役員 平野 秀樹<br>(株)埼玉りそな銀行 執行役員 北村 静夫<br>(株)埼玉りそな銀行 執行役員 池田都史彦<br>(株)埼玉りそな銀行 執行役員 恩田 叔明<br>(株)埼玉りそな銀行 公共法人部長 木村 広規<br>(株)埼玉りそな銀行 県庁支店長 宮崎 恒史<br>(株)埼玉りそな銀行 大宮西支店長 塚本 陽一<br>(株)武蔵野銀行 常務執行役員本店<br>営業部長 清水 秀美<br>(株)武蔵野銀行 常務執行役員公務<br>渉外部長 木村 健司<br>埼玉大学 地域共同研究センター<br>教授 太田 公廣<br>(社)日本経済団体連合会 総務本部<br>副本部長 松井 孝眞<br>東京経営者協会 専務理事 大久保 力 | 日本労働組合総連合会埼玉県連合<br>会 会長 片山 修三<br>日本労働組合総連合会埼玉県連合<br>会 事務局長 竹花 康雄<br>JAM埼玉 執行委員長 那珂 通敏<br>(社)埼玉県労働者福祉協議会 専務<br>理事 鈴木 雄一<br>(株)テレビ埼玉 代表取締役社長 岩崎 勝義<br>(株)テレビ埼玉 営業局長 高橋 紋夫<br>日本放送協会 さいたま放送局<br>局長 佐野 謙三<br>日本経済新聞社 さいたま支局<br>支局長 阿部 直樹<br>日刊工業新聞社 さいたま総局<br>総局長 尾崎真一郎<br>産経新聞社 編集局さいたま総局<br>総局長 福島 保<br>時事通信社 さいたま支局 支局<br>長 嶋崎 政行<br>元産経新聞 編集委員 野口 貢一<br>(株)ぎょうせい 石川章一郎<br>(株)埼玉新聞社 編集局産業経済部<br>記者 秋谷 明宣<br>(財)埼玉県剣道連盟 副会長 鋪野 猷爾<br>税理士法人優和 埼玉本部 飯野 雪男<br>事務所 代表 飯野 雪男<br>(株)東京国際研究所 所長 稲葉 英幸 |
|---|---|--|---|--|

▶ 本会役員



▶ 来賓の方々



# 会場スナップ



▶開会前  
来賓控室  
知事を囲んで懇談



◀ご出席の方々



▶来賓挨拶  
埼玉労働局  
古曳享司局長



▶来賓挨拶  
上田清司知事



▲来賓挨拶 片山修三連合埼玉会長



▲来賓挨拶 川本宣彦埼玉県商工会議所連合会会頭



▲懇親パーティ



▲講演謝辞 栗原隆副会長(左)、  
JR 取締役会長大塚陸毅講師



◀来賓祝辞 埼玉県中小企業団体  
中央会 大久保政一会長



◀パーティーの部開演挨拶  
森谷文昭副会長



◀閉宴挨拶  
齊藤俊雄西部地区協議会議長



◀乾杯 埼玉経済同友会  
福田秋秀代表幹事

# 『改 革』

## 組織の活性化と持続的成長を目指して

東日本旅客鉄道(株)取締役会長  
日本経団連国民生活委員会委員長  
日本経団連観光委員会委員長

大塚 陸毅 氏

ご紹介いただきましたJR東日本の大塚でございます。きょうは埼玉県経営者協会の皆さま方の新年の大変大事なご会合と承っておりますが、そのご会合にお招きいただきまして、誠にありがとうございます。

ご紹介いただきましたように、私の生まれは北京でございますが本籍は福井県です。から、いろいろな紹介では埼玉県はほとん

ど出てこないわけですが、実際は小学校から高校までずっと埼玉県で過ごしておりますので、埼玉県出身というのが一番ピタリくるのだらうと思います。いろいろなところを転々としおりますと都合の良いこともございまして、北陸、或いは関西の方にいきますと、私は福井県人であるという話をしますし、埼玉県では埼玉県人であるし、中国にいきますと北京

原人であると、こういう説明をすると皆さんなるほどと、親しみをもっていただけるメリットがございますが、実際はいまご紹介いただきましたようにほとんど埼玉県でございます。

きょう皆さま方にどのようなお話をしようかと考えました。やや大仰な演題になっておりますが、今、この改革ということ

がややもすればその意識が薄れてきているのではないかと、或いは改革のスピードが落ちてきているのではないかと、ちらほら言われたりしています。しかし、改革というのは私の考えでは、これはまことに当たり前のことでありますが、毎日々々が進歩していくということではいけないわけでありまして、その進歩するための基本が改革であるというふうに思います。そして改革を続けていくことによりまして、実際に組織の活性化が図られていく、組織に対して刺激を与えるということになり、その刺激によって企業は活力が出て、そして成長していける可能性が高まるということだろうと思っております。従って、この改革というのは改革が終わればいいということではなくて、大きな改革、小さな改革、いろいろあると思えます。その改革に一つの成果が見えてきた時には、次の改革

に取り組んでいかなければいけない、こういうことだろう、そうでなければ組織というものは、決して持続的な成長を図ることはできないと思っております。

先ほど、ご紹介いただきましたように実は一月十六日、一昨日であります。国鉄最後の総裁でありました杉浦(喬也)さんがお亡くなりになられたわけでありまして、私は、その最後の国鉄総裁の秘書役ということで二年間、ずっと行動を一緒にして参りまして、リーダーのものの考え方、リーダーの決断の仕方、或いはリーダーの普段の行動、こういったものを幸い間近に見ることができました。かつ、国鉄改革という大変大きな事業のなかで、そこに身を置くことができたということにつきまして、いま振り返ってみますと私自身のその後に大きな影響を与えているのではないかとこのように思っております。

そこで、その改革ということで申し上げますと、やはり国鉄改革というものは国を挙げての大変大きな改革でありました。そしてその後二十一年ほど経っておりますけれども、これまでのところ改革そのものの成果というものは間違いなく上がっているといえるだろうと思えます。百点満点で何点かというのとはなかなか難しゅうございますが、改革の目指した方向に間違いなく向かっていることは、いまの段階では十分評価できるのではないかと思っております。そして、この国鉄改革はいろいろな改革の大



変参考になります。当時の国鉄改革だけではなく、これからのいろいろな改革の問題が出てきます。すでに手をつけられている改革もたくさんあると思います。そうした改革の実効をあげるためにも、参考になる部分が大変多いのではないかと思いますので、この国鉄改革を一つの例にとりながら、私なりに考えるところ、思うところについてお話しさせていただければというふうに思っております。

ご承知の通り、改革で現在一番いろいろ言われているのは、社保庁の改革問題であります。カラスの鳴かぬ日はあつても社保庁の悪口がでない日はないというぐらい、大変新聞紙面を賑わしていると思いますが、考えてみますと二十数年前に国鉄はまったく同じ状況にあつたわけでありまして。社保庁と同じようにカラスの鳴かぬ日はあつても、国鉄の悪口がマスコミで報道されない日はないという時代がずっと続いておりました。私自身も国鉄に籍を置きまして恥ずかしさと不甲斐なさと、そういう思いを強くもつていたことを思い出します。ですから、社保庁のいろいろな悪口といいますが批判に對しましては、実は他人事ではないということ、私は一番の理解者であるかもしれないと思っております。

実態がどうであるかは別にして、国鉄は大変な批判を受けていました。二十数年前であります、当時、『文芸春秋』に「国鉄労使国賊論」というタイトルの記事

が掲載されました。書かれたのは屋山太郎さんで、内容は「国鉄は労使とも国賊である。職員は仕事をさっぱりせず、赤字解消への気持ちすらも感じられない。それに輪をかけて経営者は何をやっているのか、税金泥棒ではないか（国からたくさん補助金を貰っていましたから）。国から補助金だけ貰っていったい何をしているのか」と、非難轟々でした。いよいよ私も国賊になつたのかという思いがしたことを記憶しておりますが、つい最近屋山太郎さんはある雑誌に「社会保険庁労使国賊論」という文章を、またお書きになつておられます。これも社保庁の問題について鋭く、いろいろと触れられておられます。

私も社保庁の問題については若干関与しておりますので、いろいろと言われていることが大変よく分かる部分もありますし、本当にそこまでかなという気がする部分もありますけれども、内部の者ではありませんから、実態がすべて分かるということはありません。しかし、ただ現象的に出てきている問題自体が、我々の経験から言いましても大変問題があるといわざるを得ません。それからもう一つ大事なものは、社保庁の職員の皆さま方に、ここに勤め、大変大事な仕事をしているというプライド、こういうものが感じられるようにならなければいけない。今、それが果たしてあるのかないのか、勿論一部の人にはあります。しかし、ややもすればそれが感じられない、薄

れているというところに、大変な危惧があるわけでした、これからいろいろな組織改革を通して、大事な仕事をしっかりと進めていくというような組織にならなければいけないと思っておりますし、私も多少関係している者として、何としてもそういう新しい組織になつていただきたいと心から願っておりますが、かつて国鉄時代の乱れというのもそういう意味では、いろいろな原因があつたわけでありまして。一つだけ挙げるのは難しいと思いますが、ただ現実になんかいう状況になつてしまつたところからいろいろ原因を突き詰めてみますと、国鉄のケースというのはいい参考になるのではないでしょうか。

一つは、組織というのはどういうことをすれば衰退していくか、ということを実に如実に示していると言ふことができます。逆に衰退した組織を生き返らせるためには、どういうことをすればいいのかということの一つの手本にも、十分なり得るのではないかと、こういう思いがいたします。そこで、この話をするとい日時間をいただいてもとても足りないぐらいいろいろな話があるわけですが、すこし絞り込んでこれからいろいろな改革をしていく上で、或いは自分の組織をいろいろ見直す観点から、ここからどのようなことを学ぶべきか、私なりに今日は三点だけ申し上げてみたいと思います。まず国鉄改革、或いは国鉄が衰退していった点から学ぶべきことの一つは、問題の

先送りということなのです。これは皆さんすぐピンとこられると思います。そろそろこれではいかんじゃないかという状況というのは、どこの組織でも何か兆候があるものです。兆候を見逃してもいろいろな面に、例えば経営の実態、成績、或いは社員・職員の士気、或いはお客さまからのいろいろなご批判、こういったものでその実態というものは見えてきます。ところが、見えてきても例えば、これはごく一部の変つたお客さまの声だとか、これは皆さん思いあたる節があると思うのですが、「そういうお客さまは要するにいわゆるクレーマーだよ。クレーマーなのだからあまり考えなくともいいよ」と、軽く受け流してしまふことがあります。確かにそのようなケースはありますが、私の少ない経験の中からは言いますと、お客さまからの苦情というのは決してクレーマーだと切り捨てることはできないものが非常に多いように思います。これは言わば自分の会社のマーケティングと同じマーケットリサーチのようなものであり、自分の企業のマーケットリサーチをやるためには専門の会社に頼んで、大変なお金を払ってやっていたらどうわけでありませうけれど、お客さま、或いは外部の方々の苦情というのはただで、大変貴重なご意見がいただけるわけです。

勿論そのなかにはいわれなきものもあるかもしれませんが。しかし、その多くはかなり参考にすべき、或いは直さなければいけ

ないのではないかと思われるものが多いのではないのでしょうか。こういった問題を結局、自分の都合のいいように結論つけて、そして先に送ってしまうということの繰り返し、これがあらゆる面に出てまいりますと、組織というものは非常に問題になってくるのです。

国鉄の問題にしましても、実は遡りますと昭和三十年代の後半に、国鉄はこのままではえらいことになるのではないかと意見が外部の方に出ているのです。そして外部の方だけではありません。内部の人でも国鉄はこのままではおかしとなると、真剣に言っていた人もいたのです。が、当時は時期尚早であったのか、時そこに至らずというのか、或いは機が熟してないということでありましょうか、そういったものはすべて無視をされて、次々と問題の先送りをしてきたのです。

こういうなかで、国鉄時代も何もしなかったかという、決してそういうことではありません。何度も財政再建ということについて計画をつくって、何とかしなくてはならない、という手は打ったのですが、残念ながらこの再建計画も結果的には問題を先送りするための再建計画であったということは否めないわけです。

私もその計画に下端の方で参画をしておりましたが、この数字を作る作業が大変虚しかった記憶がございます。夜遅くまで仕事はするのですが、こんなことが

可能なのだろうかと思いつながら、数字を積み上げていくのです。五年、十年先の財政再建計画をつくるのは簡単です。十年で黒字にするためにはどうするか。十年間で逆算すると今の状況があり、十年後がある。その間をどう繋ぐのかは、数字合わせの世界になっていくわけでありまして。どこの会社でも苦しくなると、ややもすればその傾向になり勝ちなのですが、一時的に収入を過大に見積もり、コストは過少に見積もることで赤字の幅を縮めていき、最後はなんとか収支均衡にしますが、こんなもの出来るわけがありません。ほとんどの人が出来ないと分かっているが、今、本質的な問題に触れたら大変なことになるということで先延ばしにすることだったと思います。

この先送りを次々としていくということが、後になってどれだけの大きな付けになるかというのは、あらゆるところに現れるわけです。日本の国を考えたとしても、今、先送りの付けに大変苦しんでいるということが言えるのではないのでしょうか。どこかでもう少し早く手をつけていれば、今の段階では手がつかなくて、恐らくあと五年くらい経ったら、五年前にあれをやっておけばよかったと必ず思うのでしょうか、今これをやるのはなかなか難しいのです。おかしなことをおかしと思ひ、おかしなことをすぐに直すという気になるか、ならないかというところ、要はごく普通の当たり前

のことがなかなか出来ないというところに現実があるということではないでしょうか。こうした先送りの結果というものが今日に至っているということが、当時の国鉄から学ばなければいけない点だと私は思っておりますし、これは多くの他の組織にも共通する点ではないかと思ひます。

二つ目は、いろいろな改革や思い切った施策を実行する際に、往々にして思い切ったことをやろうと言っている割には、必ずしも思い切ったことができてないというケースが多いのです。つまり改革をしようとして決断したら、その改革は絶対に徹底させなければなりません。これは相応な痛みを伴います。痛みを伴いますが、それは三年先、五年先に完全に立ち直る、或いはさらに大きく発展するというためにも、この改革を徹底してやるということが、非常に大事だということです。

勝負どころはまだだ、まだまだと言って戦力を少しづつ小出しにしているうちに、勝負どころではなくなってしまう。勿論勝負どころがどこであるかということを見極めるのは非常に大事なことでありますけど、往々にしてタイミングを逸し、後手後手に廻るということが、私の少ない経験のなかでも言えるのではないかと思ひます。要は改革をやる時には、徹底した改革をやらなければなりません。

先ほど、国鉄でも過去の再建計画をやっていたと申しましたが、そういう再建計画

を作っておつても、結局問題を先送りするための計画であったと言わざるを得ないので、つまりそこで徹底して自分自身が相応な血を流し、そしてこれだけのことをすかつたということでありまして。

国鉄はピーク時に六十二万人の職員がおりましたが、国鉄最後の時には二十七万人でした。随分減っているように思われるかも知れませんが、一つは業務量がどんどん落ちてきたということがありますけども、もう一つは二十七万人になつてもまだ効率がよくない、生産性が不十分だったということでありました。つまり六十二万人、これには実はちよつと理由がありまして、戦後、引き上げてこられた方がたくさんおられます。満鉄や朝鮮鉄道など、こういったところから引き上げてこられた方は、当時動いていた組織というのは国鉄ぐらいでありましたから、ほとんどの方は希望すれば国鉄に採用されるということであつたわけです。実は私の父は満鉄でありましたから、国鉄に行きたいと言えば、国鉄に採つてもらえたのです。ところが、ちよつとつむじ曲がりだったものから、それを断つてしまいました。そのおかげで、二年か三年まったく失業しておりました。私の母が昨年暮れに亡くなったのですが、母が大変苦勞したということの後になって聞きました。その当時はみな国鉄が受け入れてくれたわけです。その結果として六十万人を超える



数に膨れ上がったという特殊な事情がありますが、それにしても職員数は極めて多く、効率が悪かったということであります。

そういったところに思い切ったメスが、なかなか入りませんでした。中途半端な再建計画を何回か作ってきましたが、どれもそこそこの再建計画、そこそこの合理化で後に延ばそうというものであり、結局徹底した自助努力はしないで、最後はお客さまに付けを回す、つまり運賃値上げをしていくという形に頼ってきたということであります。この運賃値上げの回数というのは驚くべきものでございまして、JRになる直



前から遡ること十三年の間に、実に十一回の値上げをし、なかには二倍にした運賃値上げがあります。それでなんとか収支を賄おうとしました。通常であれば、二倍に上げれば五〇%の収入増があつて然るべきですが、実際運賃の水増しを二倍に上げて、入った収入は約三五%増くらいでした。つまり一五%目減りしているわけです。何故か。これはこれだけ上がるなら他の交通機関を使うと、お客さまがどんどん逃げたからです。そういった運賃値上げを繰り返して、最後はおかしなことになってしまいました。

結局、これを振り返りますと、やはり今の組織形態、或いは今の守備範囲、こういったものを何時までも守っていたい、いまの社員数と社員をみんな抱えていたい、トップの思いはそうでしょうが、事ここに至っても従来の姿に固執した結果、国鉄がダメになってしまったのです。結局勝負どころを次々に見逃しながら、国鉄改革のところまで時間を浪費してしまつたというところだろうと思います。

改革は徹底すべきという観点から言いますと、実は国鉄の改革で最大のミスは、分割したところにあるわけです。国鉄民営化ということが言われますけど、実は民営化自体よりも、分割にまで踏み込んだというところに、国鉄改革の非常に重要な点があるのです。そこまで徹底したということでもあります。私は確信をもつて申し上げますが、もし民営化だけであつたら、

いまのJRはないと思います。恐らくJRがスタートしてから、これは全社ですから名称は分かりませんが、要するに日本旅客鉄道株式会社となりましょうか。そういう会社になつたときに、多分スタートして五年、どんなにもつても十年後には、また同じことを繰り返していたと思います。

分割したからこそ、はじめてそれぞれの地域に合った経営というものが出来るようになりました。それぞれの地域が中央を頼らずに、自分のところでどうしたらよいかを考えるようになったことだろうと思います。実は国鉄の分割、いま北海道、四国、九州の三会社と本州にある三会社の六会社、それに貨物が全国一本の会社として残っていますが、この北海道、四国、九州という、非常に経営環境としては厳しいなかであつて、それぞれの企業が曲がりなりにも、ここまで経営を続けてこられていくという事実があります。

現在、日本経団連のなかで地域、或いは地域経済の活性化、こういったことを目指した方策として、道州制の導入ということを提案しております。そして道州制について、いろいろな議論を深めてきております。まさにこの道州制について、国鉄の分割とこの道州制については、国鉄の分割と異なる部分が多いのではないかと思います。それぞれの地域に責任をもつていただいて、その代わりそれぞれの地域がやってくれるような仕組み、最低限のそういった仕組みとこのを、どう構築

するかということによつては、恐らく地域で独自にいろいろなことを考えていくだろうと思います。

今、いろいろな町や市などで面白い試みをやっているのが、時々新聞などで報道されています。この前は福島県のこれは結構有名な町でありますけども、町会議員の歳費を日当制にし、出てきて仕事をした時に払うと、こういう仕組みに変えてしまつたそうです。一回出てくると三万円とか、四万円とかで大変安く、実際議会の開催日数か何かで掛けると、かなり安くなります。

町会議員などは町に対する奉仕者であり、奉仕者の精神でやりなさいということで、これはすんなり決まつたというような報道がありました。また、図書館をつくるのに資金が足りないのに、全国のいろいろな方に不用の本を寄贈して欲しいと呼び掛けたところ、それが物凄く集まつて十数億円かかる予算が、二、三億円で済んだという話もありました。やはり見えていますと町民の方々が、こういういろいろな知恵を出し合ひ、オレの町なのだからオレたちもいろいろ考えようと、こういう仕組みになつてくるのだと思います。これが非常に大事なことでありまして、国鉄改革も実はそういう仕組みになつていたのです。

国鉄と民間会社の決定的な違いというのは、国鉄はよく言われる親方日の丸です。ですから、困つたら国が何とかしてくれるだろうという甘えがどこかにありました。

こんなことを「お前そんな甘えの気持ちがあつただろう」と聞かれたら、誰も肯定しないと思いますが、頭のどこか片隅に、そういう部分がないとは言ひ切れませんでした。民間会社になるということは、或る意味で自由になるわけですが、これは破産する、完全に潰れてしまう、そういう自由も手に入れることでありますから、間違いなく緊張感が漂うということであり、これは自分自身がそういうところを経験して、非常に強く感じることであり、一人々々の社員の意欲などに、はつきりとそういうものが現れてくるものだと思います。組織の活性化というのは、やはりいろいろな形で進めていかなければいけないという意味では、こうした民営化というのも非常に意味があることだろうと思えますけれども、国鉄の場合は、分割してそれぞれの地域に合わせた経営というものを実践したことが、大変大きな効果になっているように思います。

例えば、国鉄時代のダイヤはどう決めるかということ、すべて東京を中心にして考えていました。東京から北海道へいく特急列車は東京が一番いい時間に出て、札幌発の特急列車は東京に一番いい時間に着くようにということであり、北海道内を走っているときは、北海道内の人ほとんど利用できません。朝の早い時間に通り返して行ってしまうわけです。例えば函館から札幌に行きたいと思つたときに時刻表を

繰れば、午前二時か三時に函館駅で乗らないと札幌に十時くらいには着きません。従つて、東京中心のダイヤ編成は地方にとっては、大変利用し難いものでした。しかも東京―札幌を列車で行く人は、その当時でもせいぜい三%か四%しかいません。あとは全部飛行機、にもかかわらず東京を中心にしたダイヤ編成であつたわけであり、それが分割によってガラツと変わり、札幌を中心にして北海道内の方が利用し易いダイヤになりました。

地方に権限を委譲するのは、恐らく非常に大事なことだと思います。道路の財源とか地方空港の建設とか、今、また整備新幹線が盛り上がってきているようですが、こういうことのために纏めたお金を、例えば「何県にお渡しします。そして、あなたのところで一番いい交通機関の整備を考えてやってください」と言つたらどうでしょうか。恐らくいろいろな知恵が出てくると思います。何が何でも高速道路が必要だとか、或いは飛行場が必要だと果たして言うでしょうか。多分優先順位を考え一番効率的なお金の使い方というのをやるのではないかという感じがいたします。いずれにしてもこの改革というのは、徹底させなければいけないというのが二つ目の私の経験上の教訓であります。

そして三つ目は組織というのは、常に夢だとか、ビジョンだとか、未来像だとか、こういうものを持たなければいけない、そ

ういうものを掲げる必要が、私はあるのではないかというふうに思います。国鉄時代を考えてみますと、私は国鉄在職二十二年であります。JRになってから二十一年であります。わが社の役員、社員で国鉄在職年数が長いというのは、私だけであります。あとは全員、JRの在職のほうが長くなっていますから、わが社のなかでは私は化石かシーラカンスみたいな存在になつてきているわけであり、国鉄の二十二年間を振り返ってみても、夢があつた時期というのには東海道新幹線がきたあの時期ぐらいしかありません。国鉄時代の夢というのは、あれが最後です。

東海道新幹線が出来た頃、私は就職活動をしておりました。私は父が「満鉄にくらべれば国鉄なんか、小学生みたいなものだ」と酒を飲みながら言つていたので、いつも聞いていたので、国鉄に何が何でも入りたいという気はなかつたのですが、たまたま国鉄を覗いたら、「間もなく東海道新幹線が開通する。これは凄いぞ。これで二十一世紀の鉄道は一気に高速輸送体系に変わる。これは男の仕事だ、お前、いっしょにやらないか。」と言われて、何も知らない大学生の私はそういうものかと思つて入ってしまったのですが、その後ずっと赤字です。私の入社以来、一度も黒字になつておりません。この東海道新幹線という素晴らしいプロジェクトの終わった後は、残念ながらこれといったプロジェクトはありま

せんでしたし、ましてやそんな工事費を使えるという状況ではありませんでした。お金はどんどん削られるということでありました。

こういう夢とか未来像、ビジョンを、トップが描くことによつて、社員に対する求心力というのは当然出てきます。求心力だけではありません。それを何とか実現しようという強い気持ちがある社員が広がれば、それは必ずイノベーションを起こします。技術的なイノベーションだけではありません。仕事の仕組みを変えるのも、私はイノベーションだと思います。一つの目標が出来ますと多くの困難があつても、その目標達成のために努力をするわけであり、私はこのイノベーションというのは、或る意味では大きな目標、トップが描く未来像、ビジョン、夢、こういったものから起こってくるのではないかというふうに思っております。

こうした改革を真剣に進めていこうとする場合には必ず、特に改革の規模が大きくなればなるほど痛みを伴うわけです。痛みを伴わない改革というのはあり得ません。この痛みを耐え、乗り越えなければならぬということだろうと思えます。こうした痛みがあるから、まず緩和曲線を入れようじゃないか、という話が往々にして組織のなかで起こります。これももつともな話です。でも私はこれをやろうと思つたら緩和曲線など入れる必要はないと思えます。や



った上でちょっと行き過ぎていた部分については、後から手直しをするということはあるだろうと思いますが、最初から緩和曲線を入れたら本当の目標は、なかなか達成できないのではないかと思います。これは私がいろいろやった経験のなかにも、幾つかそういう点があります。

そういう意味からいうと、国鉄改革というのは或る意味で三方一両損のやり方をしたわけです。つまり経営者、当時の経営者はすべて辞任をして貰う、言わば責任をとるという形で、総裁以下辞めてもらいまし

た。また、そのなかにいた職員も、やはり痛みを感じなければいけないということで大規模な合理化を実施しました。当時二十万人の職員がいましたが、新しい会社に行けるのは二十万人、約三割の人にそこで辞めていただいたわけです。幸いなことに当時は景気も割とよかったですから、地方自治体や民間会社の皆さん方には大変お世話になりました、かなり受け入れていただくことが出来たというのは、大変幸せであつたのですが、それにしても職員の数をかなり減らしました。そして、そういうこ

とをやるということを前提に、債権の一部の放棄をしてもらいました。国鉄でありますから、銀行から直接お金を借りるということはありません。国からお金を借りたり、鉄道債券を出したりしていたわけですが、その借金が積もり積もって国鉄最後の時、潜在的債務を含め三十七兆円になつていました。この三十七兆円を新しく発足するJR各社と申しまして、ほとんど本州三社で十四・五兆円を引き受け、残り二十二兆円については土地やJR株式の売却益も充当した上で、残りは国が責任を持って処理する、こういう仕組みでした。つまり経営者は退陣する、社員は合理化によって減らす、そしてその上で債権を放棄してもらうという仕組みでした。会社の再建をする

場合に当然こういうケースが考えられるわけで、改革の痛みというものも、キチッと感じるような改革をしたということであります。

今、申し上げた問題の先送り、或いは徹底した改革、或いは夢やビジョンの必要性、こういうものはこれからも、やはりどの組織でも共通することではないかと思っております。私自身も経営の責任を持っていた時には、そうしたことを常に念頭に置きながら、進めて参つたわけであります。そして、こういう改革はやはりトップからやらないと、進まないということ。大きな改革、大きなことをやろうと思うとトップとボトムは比較的速く頭の切り替えができる層です。トップは、改革を進めるにあつて頭を切り替えざるを得ない立場にありますし、一方、若い人は考え方が非常に柔軟であるということ、入社間もないですからあまりその組織に、どっぷりと浸かつてないこともあつて、頭の切り替えがしやすいのです。問題はその中間層で、中間管理層というのが、これが大変難しいのです。そこそこ社風に馴染んで、大変心地よくなって、まさか潰れることはなからうと思つていて、なんで今、こんなことをするのかと考える社員が多い層であるからです。特に退職を数年後に控えた人などは、せめて退職後に、と考えます。国鉄の時もそういうことをおっしゃる先輩がいました。これはけしからんとは思いますが、人間の心

理として、人情としてそういうふうに思うことは、十分あり得ることであります。しかし、これはやはり押し切るのが、トップの決断だろうと思えます。

いろいろなことをやる際に会議をやるというのは必要ではありますが、会議で全員が賛成したことなどというのは、ろくなものではありません。議論が真っ二つになるぐらいのもの、或いはトップがやりたいと思つていることに対して、反対の方が多いうぐらいのときの方が、絶対にやってやるというファイトが湧きます。そういうつもりでやつていかないと、大きな改革というのは、なかなか出来ないだろうと思えます。口はばつたようですが、実際に私も経験しております。冒頭、『スイカ』(Suica)の話のご紹介をいただきましたが、このスイカは、今、当社だけで保有している方の数が、二三〇〇万人を超えております。この三月に首都圏の私鉄、バスが全部同じ仕組みを採用しました。『パスモ』といい、名前は違いますが、モノはそっくり同じです。これが、今、六〇〇万人になり、合わせますと二九〇〇万人、約三〇〇〇万人になるうとしています。われわれは実はご利用者を三〇〇〇万人にしようと思つておつたのですが、もう目前になってきました。これを決める時、私は社長になっていました。システムを大きく変えるというのは、やはり心配です。殊に当時は銀行のシステム障害がかなりあり、システムを一つ間違

えるとえらいことになるということは、われわれもいろいろな報道等で承知しておりました。当然、事務方はそれが非常に気になるということで、この『スイカ』を山手線だけでやろう、山手線の駅だけで使える『スイカ』でスタートしようと考えていました。もしものことがあると大変だから…というので、その案を持ってきたのです。私もそれが分からぬわけはありませんでしたが、反論として、もしものことがあるのか、もしものことがあるような施策を、これからやろうというのかということが一つありました。

二つ目は、山手線の駅だけで毎日降り降りし、それだけで済むお客さまがいったい何人いらっしやるのか、ということですが、それ以外のお客さまは、そんな不便なものを使うわけがありません。山手線の中だけでごく少ない人だけが使っていたら、これはフィールドテストをやっているのと何ら変わりません。お客さまに利便性を如何に体験してもらおうか、ということでないとはならないと考えました。山手線だけでは絶対ダメだ、首都圏全部に一気に広げるとい話をしました。

分かりましたというので、そこまでは私も良かったのですが、いざスタートしてからシステム障害が本当に起こったら、これは大変なことになる、当然私の責任問題になるかも知れないと思ったりもしました。しかし、もう決めて言ってしまった以上は

いくしかありません。結果としては、ほとんど何の障害もなしに首都圏全域に一気に導入することができました。一気に導入した結果、その利便性を皆さまに理解して頂けたように思います。だから一気に広がったのではないのでしょうか。いまでも山手線から少しずつ広がっていったら、これだけの広がりにはなっていないし、ちっとも便利ではないと思います。かえって山手線だけにそんなもの入れてくれるなど、こういう話になるのが恐らく落ちだったのではないのでしょうか。ただこういうものも、これを開発する技術陣に対する信頼がないと出来ません。私は開発をやってきた技術陣から頻繁に話を聞き、相当自信を持っていることを肌で感じていましたから、少々が無茶を言ってもやれるはずだということやらせましたが、中途半端でやっていたらどうなっていたらという感じがいたします。

いま大宮駅には、エキキュート大宮という新しい形の店舗を展開しております。最近、〃駅ナカ〃という言葉が自然に出てくるようになり、皆さん〃駅ナカ〃、〃駅ナカ〃と、私鉄でも、地下鉄でも言われています。あれはウチの中で若い社員が、たまたま言い出した言葉であります。これも駅の中で商売しているというのは、昔から国鉄では鉄道弘済会、日本食堂、これは二つの大きな柱でした。JRになつてからもそれぞれの会社が社名を変えて、東日本キヨスク(現在はJR東日本リテールネットと改称)、

日本レストランエンタプライズという会社になって営業しています。

駅を徹底的に開発して、皆さまにご利用いただけるように、そして収益の大きな柱をつくっていかねばいけないと考えたときに、今までと同じような仕事で本当に

いいのだろうか、と思いました。それまでのやり方というのは、駅にスペースができれば東日本キヨスクや日本レストランエンタプライズの意向を聞いて、やると言えばやらせるというものでした。駅というのは確かに立地条件が良かったため、そこその売上げ、利益なら出ます。大事なのは、そこそこでは困るということです。ウチが持っている経営資源を最大限に活用してもらわないと、これから先の経営というものが立ち行きません。ですから、経営資源を最大限に活用するためには、既存の子会社に刺激を与えた方がいいというふうに考えまして、JR東日本ステーションリテイリングというまったく違う会社をもう一つつくり、そこにやらせることにしました。それがエキキュート大宮のスタートであります。これも常務会では既存の子会社があるのに、何故新たに…と非常に不評でありました。しかし、それをやることによって必ずや既存の子会社に刺激を与えると踏み切りました。今ではエキキュート大宮に続き、品川、立川が出ています。エキキュートには、最初はかなりノルマをかけた目標をつくらせました。既存の子会社の上を行かないと、新会

社の努力は認められないということで、相当無理な目標でした。ところが、その無理な目標をはるかに超えた実績を上げたわけです。いま現在でも常に前年を上回っています。

これが既存の子会社に非常に刺激を与え、いろいろな知恵を絞るようになってきました。今、かつての形のキヨスクはどんどん減っており、コンビ二型のニューデイズに変化しています。当時のキヨスクには神業的なスピードの販売プロがいて、その瞬間芸は捨て難い、しかし、何が売れ筋商品なの分らないという欠陥がありました。そこで私はキヨスクの社長に、こう言明しました。「あなた方には、これからは新しいスペースは一切与えない。与えて欲しいというのなら、まず自分の会社をことんスリムにして、利益体質を強化することが条件である。」と。その結果、キヨスクは次々とニューデイズに切り替え、最近ではニューデイズ一店舗当たりの平均売上が、セブン・イレブンの一店舗当たりの売上を抜いています。これには私も驚いています。確かに立地条件がいいということはあるにしても、一店舗当たりの売上でセブン・イレブンを抜くというのは相当な努力をしてきたと思っっています。これも既存のやりかたを踏襲していれば、多分そこで終わってしまっていたらと思うと思います。トッポが火をつけると、その火は社員に燃え広がっていくという可能性は十分にあります。



面白いやり方を見ると、オレたちも別のやり方で絶対やってやるという意欲というのが、出て参りますから、そうすると組織というものは本当に活性化してくるという感じを持っております。こういう新しいことをやるに当たって、一番障害になるものは何かというと、結局敵は内にありということ、外ではありません。まず内にある敵を、きちつと征伐しないと先には進んでいきません。やはり新しいことをやるには、本当は不安な気持ちがあっても、それをおくびにも出さずに、「オレが言うのだから大丈夫だ」と進めていくことが、本当に大事であるということをつくづく思います。いずれにしても、改革は大きな改革、小さな改革を問わずトップの強い意志ということではないかなという感じがします。

そんなことでここまでいろいろやって参りましたが、私どもの会社、グループにもまだまだ課題が山ほどございまして、一つはやはり主力の鉄道事業の輸送の安定性、それから事故の絶滅です。今、わが社だけで一万三〇〇本の列車が毎日走っております。この列車を毎日一秒たりとも遅らせずに走らせるというのは、至難の業であります。しかし、それを目指しながら日常の業務運営をしていかなければならないですし、また新しい技術開発をしていかなければなりません。技術開発は当社にとっては、特に大事です。新しい技術開発に次々チャレンジし、それを具体化して進めていく、これが非常に大事なことで、この技術開発には非常に力を入れております。

大宮にそういった開発をする研究センターがございます。この研究開発センターはさいたま市立日進小の隣にあります。実は私はその日進小の卒業生でございまして、研究開発センターにいくと小学校がすぐ近くに見えるので、いつも大変懐かしく思いながら技術者たちと話をしていきますが、技術開発をどんどん進めることによって、事故の件数を大幅に減らしています。国鉄時代の鉄道運転事故件数に比べて、年間事故件数はこの二十一年間で約七〇数%減少させてきています。ただこの間、列車本数を非常に増やしてきていますので、何かありますと列車に対する影響がやや拡大をしております。そこでいまやっているのは、少なく

とも車両故障が原因で止まってしまうものを、何とか防ごうということで、現在中央線で走っている新しい車両をつくりました。これは基本的な部分が二重系になっている車両です。従って、一つがダウンしてもバックアップシステムが働いて、もう一つがそれをカバーします。いささかコストはかかりますが、事故はあっても車両故障で止まることはないというところに、まずもつていこうと開発したものであります。

また、これからは環境問題が非常に重要です。長野県の小海線ではハイブリッドのディーゼルカーを走らせ、すでに営業運転に入っています。面白い試みでは、発電床についてテストをしています。この発電床というのは、発電する仕組みのマットを改札口に幾つも置きまして、改札口を通過するお客さまがマットに乗った時の力を発電に換えて蓄電するというものです。その電気を駅舎の照明に活用できないかというものです。もう第一回の実験を終え、このデ

ータからさらに発電能力をあげたものにしていくことを考えております。列車そのものでは現在、時速三〇〇キロ以上で走る新幹線を開発し、新青森まで延伸する予定の東北新幹線に新しい車両を投入しようと思っております。

今年は大変厳しいスタートを切りました。マーケットも最初の一月四日から大きく落ちまして、先行きが大変不安視されているというところがありますし、例のサブプライムローンの問題というのは、なかなか根が深いということも言われております。そういう意味では大変な年になるかも知れませんが、そういう時こそ私は大きな理想、目標を高くに掲げ、そこに皆で力を合わせて突っ込んでいくということが、一番大事ではないかと思えます。

時間が参りましたので、この辺で私の話は終わらせていただきたいと思います。ご清聴、有難うございました。

(文責・事務局)

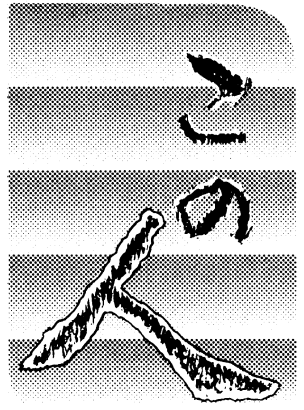
### 「講師プロフィール」

大塚陸毅（おおつか・むつたけ）氏。昭和十八年北京で生まれる。三十六年三月埼玉県立熊谷高校を経て、東京大学法学部に進み四十年三月卒業する。

同四月国鉄に入社、その後国鉄民営化にともない東日本旅客鉄道株（JR東日

本）に入社、平成二年六月JR東日本取締役人事部長、九年六月副社長、十二年六月代表取締役社長を経て十八年四月取締役会長に就任、現在に至る。この間、分割・民営化された国鉄最後の杉浦喬也総裁（故人）の秘書役を務め、総裁の側で国鉄民営化に向け奔走した。





(株)埼玉種畜牧場 (サイボク)

会長 笹崎 龍雄氏

この人は開口一番、「大正十二年、小学校入学式の祝に、田舎町で母と共に食べたトンカツ。『こんなうまいものはない』と思ったのが、今日に至る私の原点なのだ」と語る。満九十一歳の食糧難から国民を救うべく養豚の道一筋に邁進。農場、牧場遊園地、レストラン、温泉を網羅した「農業・デイズ・ニールランド」構想を実現し、さらなる未来への夢を描き続ける現役である。因みに昨年二月、笹崎さんは埼玉県が主催する「第五回渋沢栄一賞」を受賞している。

**三匹の子豚の世話から始まる** 大正五年九月三日、長野県八千穂村(現・佐久穂町)の養蚕農家で生まれる。「兄弟八人が家畜の世話を分担。私は望んで豚を担当、三匹の子豚」の世話から始まった。学校に行く私の後についてきて、困った思い出がある。昭和十五年、東京高等農林学校獣医学科(現・東京農工大学農学部獣医学科)卒業後、陸軍獣医官としてアジア各地に転戦。フィリピン島で九死に一生を得て、二十一年一月に復員する。



員する。

その直後から「豚」に執着し、武蔵野の狭山丘陵に、間もなく(株)埼玉種畜牧場(サイボク)を創設。日本に英国からランドレース種の豚十七頭を初輸入する。これがきっかけで国内で豚の品種改良革命が起こったほか、「ミートピア」をスローガンとして生産から加工・販売・レストランまでの本物食品の流通を手掛け、アグリトピア事業のテーマパークを展開。さらに生活産業としてのライフピアを実現、その充実に取り組んでいる。日本農林漁業振興会顧問、埼玉県農林水産振興会名誉会長。

**恋と味は人間を虜に** 豚肉専門店「サイボクハム」は年間三六八万人の客を呼ぶ。笹崎さんは、世界一おいしい豚を作ろう。それには種豚が必要と、世界三六ヶ国、三〇〇種の豚肉を試食。その結果、おいしい豚同士を掛け合わせる「雑種づくり(ハイブリッド)」に成功する。こうして作った商品だが、市場はなかなか評価してくれない。そこで農場に隣接するゴルフ場の横に六坪(約二〇㎡)程度の直売店を出す。これがTVで話題になった「ゴルフデンポーク(商標登録)」のスタートで、昭和五十一年のこと。「こんなおいしい肉は食べたことがない」と大評判。PRは全くしなかったがクチコミで人気が高まり、三ヶ月も経たずに店舗を拡張。一年間で七万頭分の肉が売れた。「恋と味は人間を虜にする。惚れて通えば千里も一里というのを、身に染みて感じた」と、笹崎さんは当時を述懐する。

品目も肉だけではない。ドレッシング

からタレ、野菜にまで広がる。野菜には、「これは〇〇さんが作りました」と生産者の名札をつけながら、顔の見える商品は安心できる。加えて「地産地食」が、この人の考え方で、「住んでいる一里四方で採れたものを、食べると健康に暮らせる」という思想が東洋にある、ともいう。

**第五回渋沢栄一賞の受賞** 昨年二月、笹崎さんは埼玉県が地域に根ざし渋沢栄一の精神を受け継ぐ経営者に贈る「第五回渋沢栄一賞」を受賞している。「緑の牧場から食卓へ」をスローガンに、生活・食文化のオアシスの創造に知恵を絞りに、サイボク特有のオンリーワンの「美・感・創・遊」の理想郷を追求。本物の食と健康を目指した生産・加工・販売の一貫経営を実践。それに昭和二十七年から世界各国、国内各地の養豚後継青年を育成するために研修所を開設。延べ二〇〇〇人以上の研修生を受け入れるなど、教育、国際貢献への尽力が評価された。

その間、二十八年には養豚界のバイブルともいわれ、海外版も含めてロングセラーになっている『養豚大成』を発売。その他、広く畜産振興に努め、全日本種豚共進会名誉賞、農林大臣賞の受賞など、この人はまさに養豚界の神様の存在ともいう。

**世界が認めたハム・ソーセージ** サイボクでは平成九年、サイボク牧場で育てた豚でつくるハム・ソーセージ三品をオランダのストラバクト(国際食肉プロフェッショナル競技会)に初出品し、世界四八〇〇点の中から金星賞七点、金賞四点、銀賞二点を受賞、出品したすべてが入賞した。そして十一年からはプロ職人の「憧れの競技会」であり、世界最古の歴史と伝統を有し、最も審査が厳しいDLG(ドイツ農業協会)の国際食品品質


**武蔵野銀行**  
 www.musashinobank.co.jp


 埼玉県のマスコット  
 コバトン

新しいオリティへ、新しいスピードで。


**埼玉りそな銀行**  
 RESONA

http://www.resona-gr.co.jp/saitamaresona/



技会にチャレンジ、それ以降毎年二、三月に開催されるハム・ソーセージ部門と、八、九月に開催される調理食品部門の二大部門にエントリー。昨年九月、前年に引き続き「最優秀シルバー賞」を受賞した。二年連続受賞はアジアで初の快挙。このシルバー賞はDLG国際食品品質競技会で、連続八年「金メダル」を受賞した成績優秀者に授与される名誉あるもの。そんななか平成十七年十月には、当時のブッシュEDLG総裁一行が「何故、サイボクが連続して金メダルを獲り続けるのか」を探るべく、サイボクハム本社を視察しているが、これまで過去九年間でDLGを主とする欧州のコンテストで獲得した金メダルは合計四九八個、金・銀・銅の総計では七六四個といい、笹崎さんは「食のメダル」数をもっと伸ばしたい、と意欲を燃やす。

**新鮮で季節が旬の農産物を** このところ、中国をはじめ、海外から輸入する食材の安全性や著名企業の品質管理、賞味期限切れ商品の隠蔽等が盛んに指摘されているが、笹崎さんはこう苦言を呈す。

現代の食生活は経済性や便利さと引き換えに、決していい方向に行っていないと思わない。特に昨今の野菜は化学肥料や農薬を使い、温室やビニールハウスで季節と関係なしに栽培されるため、ビタミン、ミネラルなど栄養素の含有量が減り、旨味も失われてしまっている。台所などの洗剤が川に流れ、川や海の魚などにも影響。さらに安いからと海外から、肉、野菜などの食物をたくさん輸入していることも問題だ。

そのようなものを食べているから、日本人は活力がなくなり、元気がないのだ。農薬を極力少なく抑えて有機肥料を使った、新鮮で季節が旬の農産物を食べて賞味することにこそ、人間らしい生活がある。

**座右の銘(キーワード)** 正視傍道、忠恕傍道、一隅照光、健康体检。好きな言葉・信条は、「仕事と楽しみを統一できる人間は運命の寵児」(チャールズ)。人生は「毎日が青春」(サミュエル・ウルマン)。そして尊敬する人物が渋沢栄一、安岡正篤。

**心田を共に耕すはらからと** 日高市在住。妻米子さんは平成九年二月に病歿。三回忌の同十一年、

本社玄関右側の広場に埼玉心友会会員、同士の汗の結晶によって「心友の像」が建立され、心田を耕す心友と共にアグリの花が咲く、日本農業の夢

会員企業紹介

「美・感・創・遊」の理想郷を追求

サイボク

会社草創の歴史

草創の歴史は牧場草創期、ミートピア構想、アグリピアの創造、ライフピアへの飛躍と、ざっと四つの時期に分けられる。

**牧場草創期**は、まず昭和二一年に種豚・種乳牛・種鶏を三本柱に会社設立。戦後の食糧難の中で遺伝子をベースに、安全で美味しい食肉生産の確立を目指し、三六六年に日本で初めて英国からランドレース種豚を導入。品種改良改革のさきがけとなり、四五年宮城県にサイボク東北牧場(一〇八ha)を創設。安全で美味しい健康な肉豚の生産がスタートする。

**ミートピア構想**は、五〇年に日高牧場に六坪(約二〇㎡)のミートショップを開店。肉の理想郷を目指した「ミートピア構想」の第一歩を踏み出し、二〇年の育種の結実、「ゴールデンポーク」が登場する。

へのシンボルとして鎮座。傍らの石碑には「心田を共に耕すはらからと アグリ花咲く悠久栄祈らむ」と、笹崎さんの詠んだ歌が刻まれている。(葛)

場。五四年には本物の食を目指したサイボク手づくりのハム工場が竣工。種豚・肉豚・精肉・ハム・ソーセージ直売までの直結路線が完成。さらには五八年レストランが創業、緑の牧場から食卓へ。そして胃袋までの夢の実現に一步近づく。自家牧場産の肉、有機野菜、米の本物素材と、趣向を凝らしたメニューで登場する。

**アグリピア創造**は平成九年、オランダで開催の第二八回スラバクト「国際食肉プロフェショナル競技会」に初参加。金メダルと「クリスタル杯」を受賞。サイボクハムが世界に認められるスタートとなる。一年野菜の生産直売施設「楽農ひろば」がスタート。ドイツDLG主催の「国際調理食品品質競技会」に初出品。金メダルと「海外出品社・最優秀賞」の栄誉に輝く。

**ライフピアへの飛躍**は平成一三年、パークゴルフ場、やすらぎ広場、陶芸などが楽しめるサイボクガーデンがオープン。新聞・雑誌・テレビなど多数のマスコミから取材を受け全国的な話題になる。翌一四年日高牧場は山梨県早川町に移転、「南アルプス牧場」として新スタート。牧場跡地より良質の温泉が湧出、十六年に日帰り温泉施設「サイボク天然温泉まきはの湯」オープン。温泉博士・植田理彦氏より「療養泉」のお墨付きと、(社)日本温泉協会より「五つ星」の評価を受ける。

生産から販売までの一貫体制で

**牧場部門** 自社牧場(鳩山牧場・南アルプス牧場・東北牧場)、グループ牧場ではサイボクの種豚・飼料を使い、統一した管理プログラムや肉質の研究を通じ、高品質な種豚・肉豚・黒毛和牛の安定供給を行っている。また、育種事業として遺伝子の保存技術(凍結精液)の開発も行い、さらなる肉質向上を目指している。

**食肉加工部門** 原料肉の加工、ハム・ソーセージ製造。加工品の種類は約五〇品目へのほり、精肉だけでなく内臓や骨などの副産物も取り扱っている。保存料・着色料を使わない本物の味を追求。本場ヨーロッパの国際食品コンテストへの出品など、製造技術の研鑽にも積極的に取り組んでいる。

**健康増進部門** 新しい食生活による健康づくり、自然との調和がテーマ。豊富な湯量と療養泉の泉質を活かし、やすらぎ空間を演出した「天然温泉まきはの湯」や、幅広い世代が楽しめる「パークゴルフ場」は、自然の豊かな恵みを感じていただきながら、心と身体の憩いの場として健康増進に貢献している。

**販売部門** ミートショップでは、精肉やハム・ソーセージ、自社開発のデリカ食品、手作りパンを販売。楽農ひろばでは、牧場の堆肥を使った有機・低農薬野菜を地元の農家と提携して生産し、生産者の名前を付けて直売しているほか、通信販売システムも充実している。

**レストラン部門** ドイツ「ローレライ」の古城をモデルとしたレストランでは、サイボクが誇る銘柄豚肉(ゴールデンポーク、スペシャルゴールデンポーク)と牛肉(黒毛和牛)をはじめとした厳選素材を使用した焼肉やしゃぶしゃぶ、特製とんかつ等を提供。三〇〇席の広いスペースは大人数の催し物も楽しめる。また、飛び豚がお迎えするカフェテリアのホットドッグやモツ煮、焼フライドフルーツなども人気のアイテムである。

**文化事業部門** ライフピアが目指すものとして美・感・創・遊による「人生究極のゆとり」がある。敷地内には全国の銘木、銘石をあしらった庭園、三匹の子豚と触れ合う「トントンハウス」、自然木の幼児用アスレチック、陶芸教室、他にサイボクの想いを織り込んだものが随所にある。



「サイボク」全景



「心友の像」

# 視点

二十世紀が終り、二十一世紀へと世紀変わりした二〇〇〇年の秋、私自身の生き方、日々の行動を左右する一冊の本との出会いがあった。

当時、私は閉塞感が漂っていた協会を活気ある往時の協会に蘇えらせるため大手術の真最中だった。具体的には半世紀にわたって協会が堅持してきた人事労務の専管団体としての路線を修正し、企業が直面する諸課題やニーズにも対応するという総合経済団体への衣替中だった。当然のことながら五十年の歴史を刻む本会のこうした路線変更が簡単且つ容易に進むものでもなく、抵抗や障害もあって日々悩み、逡巡していた丁度その時、とある書店でP・F・ドラッカー著、上田惇生編訳の「チェンジ・リーダーの条件（ダイヤモンド社刊）」に出交した。

表紙を捲ると発行人のダイヤモンド社が抄訳した次のような一文が真っ先に目に飛び込んできた。「今日のような乱気流の時代においては、変化は常態である。変化はリスクに満ち、楽ではない。悪戦苦闘を強いられる。だが、この変化の先頭に立たないかぎり、企業、大学、病院のいずれにせよ、生き残ることはできない。急激な構造変化の時代にあつては、生き残れるのは、自ら変革の担い手、チェンジ・リーダーとなる者だけである。したがって、このチェンジ・

リーダーとなることが、あらゆる組織にとつて、二十一世紀の中心的な課題となる。チェンジ・リーダーとは、変化を機会としてとらえる者のことである。変化を求め、機会とすべき変化を識別し、それらの変化を意味あるものとする者である。」

悪戦苦闘をしようとも変革に心掛け、他に先駆けて変化に対応しなければ生き残れないとの思いが急速に込み上げてきた。その後は当然のことだが総合経済団体への道を一直線に走り続けた。

私はこの一文にしばらく釘付けになった。  
《目から鱗が落ちる》  
新約聖書のことわざ「目から鱗

本の手にした二年後の二〇〇二年の五月に上部団体の日経連が経団連と合併したことからも路線変更は正しかったと自負しているが、もしこの本との出会いがなかったならこのような自負も得られなかったのではと述懐している。

## 常態化する 変化への対応

専務理事 野上 武利

「目から鱗が落ちる」ではないが、この本、この一文との偶然の出会いによつて、それまで胸に悶えていた蟬りが一遍に素つ飛び、霞が晴れ、視界が開けた時のような衝撃が頭の中を駆け抜けたことを今でも鮮明に覚えている。

とここで私の心の靄を払拭した。この本を私は今でも大切に所蔵し、悩める時や節目の折々に紐解き眺めている。したがってこの本は私にとってまさに恩人的書物。

心の中で煩悶していたのは路線変更への戸惑い。進めるべきか、止めるべきか。読み終えた時この迷いが消えた。と同時に厳しさを増す協会の運営を変えるには、例え周囲の反対やリスクがあろうと、

またこの本の編訳者が本会の上部団体の経団連で広報部長を努めた後、本会が産学連携先として関係を深めるものづくり大学の教授にして、これまた本会が深く関与する洪沢栄一賞の審査委員でもある上田惇生氏であったことも奇しくも縁と感じている。

《点から線へ、そして面へと》

迷いが消えた後の本会は、人事労務分野を基軸としながらも産業政策、教育、福祉、環境など広範な分野に活動の領域を拡大し、数々の事業を実施してきた。そうした事業にあつて早い時期から取り組んだ産業政策や教育分野の事業は時代のニーズに適合したこともあり現在では高い評価を頂戴している。

しかし、こうした活動を続ける中で強く感じ始めたのが連携（コラボレーション）の必要性。例えば産業人材の育成一つ取ってみても産業労働部でも、教育局でも同様の事業を実施していた。そればかりか国の機関の労働局や経済産業省においても同様のプログラムが進行していた。とにかく重複が目立ち、効率が悪かった。

そこで先ず国と県との連携（コラボレーション）の橋渡しに取り組んだ。紹介した事業は経済産業省の、自立心に富み、チャレンジ精神旺盛な若者の育成を目指した人材育成事業「起業家教育促進事業」。実施されたこの事業は、二年間にわたり産業労働部が受皿となり、教育局が連携し行なわれた。

両機関が連携したこの事業は双方の真摯な取り組みによって成功を治めた。そして二年前の平成十八年度からは県の単独事業として継続実施されている。事業は、当初と同様産業労働部が所管し、教育

局が全面支援する形で実施されている。ちなみに一本立ちした事業は洪沢栄一翁の名字を冠した「洪沢スピリッツ人材育成事業」。

更にこの事業の成功が切っ掛けとなり今年度から向う三年間の予定で文部科学省と経済産業省の両省が共管する地域の専門高校と産業社会を巻き込んだ産業人材育成事業「クラフトマン21」が県内の浦和、川口、熊谷、狭山の四地区を舞台にして大掛りに行なわれている。この事業においても本会が文科省、経産省に働きかけをしたことから事業の遂行に深く関わっている。

このように本会は組織内の事業に止まらず県や国を始めとする他機関との連携事業に注力するなど点から線、線から面へと経年毎に活動範囲を拡大してきた。結果、現在では内外から高い評価が寄せられるとともに、期待も高まっている。

《問われる今後》

しかしながら存在感が増したからといって安堵と停滞が許されるほど現実には甘くはない。冒頭の引用文にある乱気流の時代が終つたわけでもなく、むしろ厳しさが増す現在にあつては変化は一層常態化しており、変化への更なる対応、チャレンジが求められているように思えてならない。そこで本会にあつてはこうした変化を会発展の絶好の機会ととらえ活動を進化、活発化させたいと念じている。

# 御手洗会長が基調講演

## 日本経団連 労使フォーラムを開催

日本経団連は、平成二十年一月十日(木)～十一日(金)の二日間にわたり、グランドプリンスホテル新高輪・飛天において、「日本型経営の再構築」人材を尊重し、成長させる組織へ」を総合テーマに、「第百十一回日本経団連労使フォーラム」を開催した。

このフォーラムには、全国の経営トップや人事・労務担当者ら四百八十名が参加し、新たな人事戦略や今後の春季労使交渉における課題・対応策などを探った。

一日目は御手洗会長が、開会の挨拶と基調講演(要旨別掲)を行った。続いて高橋進日本総合研究所副理事長が「2008・日本経済の行方」と題し講演を行った。日本経済の環境と現状では、グローバル・リスクが高まり、企業部門は堅調ながら、徐々に下振れ圧力が強まり、海外に目を転ずれば、欧米では、減速が長期化するものの、後退局面入りは回避される。



基調講演する御手洗富士夫会長

新興国、中国などでは高度成長が持続し、輸出は鈍化するものの、新興国向けに牽引され堅調を持続すると話され、サブプライム問題では直接的影響は限られるも、市場経由で下振れ圧力があり、原油価格の高騰が企業・家計にマイナスの影響を及ぼし、住宅投資と建築投資は大幅に減少、個人部門にも波及するとして、今後の国内経済の展望では、企業部門においては、増収ベースは大幅に鈍化、設備投資も調整局面となるが、収益・財務体質の改善により基礎体力は強固となるとし、最後に、日本の政策課題として、当面は景気下振れを意識した政策運営をし、中長期的には成長戦略の推進が課題となると講演を締めくくった。

次に、紀陸孝日本経団連専務理事が、「2008年春季労使交渉・協議への経営側の対応」と題し講演された。

続いて、「これからの企業経営に何がもたらされるのか」をテーマに、草刈隆郎日本郵船会長・経営労働政策委員会委員長、今野浩一郎学習院大学経済学部経営学教授、中島厚志みずほ総合研究所専務執行役員による鼎談が行われた。草刈氏は、少子高齢化に対応した雇用制度の構築と海運労使関係におけるケーススタディ

ーを話され、今野氏は、改革の方向は「多元化」をまとめる公正性尺度の構築により「人材の調達・配置の広域化」と「社内競争のグローバル化」による人材活用力の強化(二馬力体制の構築)、それに対応する「役割と成果」に基づく人事管理が必要と語り、中島氏はまとめとして、日本企業は、デフレ不況時のリストラと構造改革、2002年以降の景気回復の中での財務体質強化や業務の再構築を経て、いま新たなステージにある。それは、国内市場の成熟化と世界経済デカップリングの中で新たな成長戦略を推し進めること、そのための新たな体制作りや人材作りを進めることが必要とした。

一日目の最後は、高木剛日本労働組合総連合会会長が「2008年労働組合の課題と役割」と題して講演を行った。高木会長は、2008年春季生活闘争の課題や非正規雇用労働者問題の改善等についての連合の考え方を説明した。

二日目は、「M&Aの現状と企業価値向上」いま経営者に問われるもの」と題し、佐山展生GCAホールディングス代表取締役・一橋大学大学院教授が特別講演を行った。この中で、いい会社といふ経営者、敵対的買収と防衛策等々を話され、「会社の価値は経営者によって90%以上決定する」と結ばれた。

続いて「雇用多様化時代の人材戦

略」をテーマに、浦元献吾キヤノン人事部本部長、小川洋キリンホールディングス人事総務部長、原井新介HRRラボ代表取締役がパネルディスカッションを行った。

産別労組リーダーによる講演では「今次労使交渉に臨む方針」をテーマに加藤裕治自動車総連会長、内藤純朗基幹労連中央執行委員長、落合清四UIセンセン同盟会長が話された。

続いて、企業労務担当役員による講演では「今次労使交渉に臨む方針」を小澤哲トヨタ自動車専務取締役、福島伸一松下電器産業常務取締役、平山喜三新日本製鐵常務執行役員が話され、二日間にわたるプログラムは終了した。

冒頭、このような状況の中でこそ、積極進取の姿勢をもって、わが国経済の成長力を高めていく取り組みを進めることが大切であると述べ、日本経済の課題として、日本経団連は年頭に「成長力向上に関する提言」成長創造 躍動の十年へ」を公表したが、今後十年で取り組むべき五つの具体的戦略と、その起爆剤となる三つの先行プロジェクトは、第一の柱はイノベーション、第二は世界経済のダイナミズムの取り込み、第三は道州制の導入、第四は法人課税の抜本改革を中心とする事業環境の整備、第五は国民の安心・安全を確保するためのセーフティネットの改革。今後五年間で進めるべき先行プロジェクトとして、一、世界最先端の電子政府・電子社会の構

築、二、地球温暖化防止のためわが国が国際的なイニシアチブを発揮、三、道州制の早期導入に向けて、全国に自立した広域経済圏を築くことを提案している。

春季労使交渉・協議に向けた課題として、賃金については、自社の支払い能力がどの程度あるかを

今取り組むべきは、両者の間にある無用な壁を引き下げ、合理的な根拠を欠く処遇や偏見の解消に努めること。同一価値労働・同一賃金には賛成であるが、仕事の熟練度や職務遂行能力は人によりまちまちであり、単純に同じ時間働いたとしても、同じ価値をもたらすことにはならない。労働分配率が低下しているので賃金水準を引き上げるべきとの主張があるが、ミクロの労働分配率は業種や企業で異なっており、総額人件費改定の目安とはならない。ワーク・ライフ・バランスは、単に労働時間短縮を意味するものではなく、よりめりはりのある働き方の実践が、企業にとって生産性の向上を、従業員にとっては満足度の高い働き方の実現をもたらす。

### 基調講演要旨

見定めた上で、経営側としてのスタンスを決める。企業が生み出した付加価値が人件費や利益の源泉であり、付加価値をいかに生み出していくかは労使が協力して取り組むべき課題である。

労使の課題として、「正規」「非正規」をめぐる問題については、

# 諸情勢と経営側の対応

## 日本経団連経労委報告の解説など二氏が講演

西部地区協議会

西部地区協議会の本年度下期の集会が二月四日(月)午後、川越の丸広百貨店で会員三五名が参加して開催された。

まず、当地区議長のボツシユ(株)齊藤俊雄取締役副社長が開会の挨拶で「経労委報告は個人的にも関心があり、日本型雇用システムなどは興味深い、今日は皆様とともによく勉強したい」などと述べられ、本会野上武利専務理事の挨拶・事務局報告で開会。

第一部は講演①として「今春の労使交渉をめぐる諸情勢と経営側

の対応―日本経団連経労委報告を中心として―と題して、同報告書の解説を中心に、東京経営者協会専務理事・日本経団連専務理事・会議長の大久保力氏が講演(講演要旨は別掲参照)。まず経済社会

と国民生活の現状、今後の経済・景気の動向を分析、労使交渉・協議に対する労使の考え方を紹介、次に論点を①賃上げによる消費拡大論②正規・非正規社員間の問題③労働分配率④格差問題⑤ライフワークバランス⑥賃上げ問題にわけて解説。結論として①グローバル社会における日本の雇用システムのあり方として・「会社大好き人間」で「生活大切人間」の確保・育成・魅力ある職場づくり。②自社型賃金決定の考え方として・支払い能力による賃金決定・重要な総額人件費管理をあげた。③これからの見通しについては、目指すべき企業経営の方向を定める・人

材重視の高付加価値経営をあげた。講演②は「納得のいく人事・賃金・評価制度の導入」と題して、MMC総研代表小柳勝二郎氏の講演を拝聴(講演要旨は別掲参照)。経営環境の変化のなかで、成果主義の反省をふまえ、勤労意欲の高まる自社型人事・賃金制度の導入を提唱、人事評価の整備と運用の納得性を確率しつつ、処遇制度は経営戦略の一環としめくくった。第二部の交流懇親会は当西部地区唯一の開催で、齊藤議長の開会挨拶、乾杯ののち小柳講師もまじえて懇談・交流後、地区幹事の武州産業(株)社長高橋洋三氏のため解散した。

## 根本議長が企業における危機管理体制で講演

北部地区協議会

北部地区協議会(議長||根本清司(株)リケン顧問)が二月五日(火)、(株)リケン熊谷事業所にて約四十名が参加し開催された。

会は根本議長が開会挨拶、本会三国雅裕常務理事事務局局長が事務局報告を行ったあと、講演を二本行った。

一本目の講演は、「企業における危機管理体制」(株)リケンの中越沖地震における教訓」と題し、根本議長に講師をお願いした。

講演では、リケンの事業概要、昨年七月に発生した新潟県中越沖地震の発生状況、リケン柏崎事業

所におけるピストンリング生産復旧への取り組み、三年前の新潟県中越地震の教訓も生かしたリスク対応などが紹介された。発生時の状況や被災状況、短期間で生産復旧した実績などは、生々しい実体験の紹介だけに、当時の状況が目

に浮かぶような解説をいただいた。早期に生産復旧ができた要因として、①地震発生後すぐに各自動車メーカーから延べ一万名を超える

応援部隊が駆けつけ、被災設備の撤去・整備・点検、生産ラインの操作までも協力していただいた。

②リケン柏崎事業所の従業員も通常作業時よりも高い出勤率で復旧作業を行った。③電気、ガス、水道などのライフラインを早期に確保できる体制を実行した。など



全景



齊藤議長あいさつ



小柳講師



根本清司(株)リケン顧問(北部地区協議会議長)の講演



大久保力東京経営者協会専務理事の講演

様々な要因で当初復旧までは一ヶ月はかかるという見込が一週間程度復旧した経過を説明。

また、三年前に発生した中越地震からの教訓としては、①設備の耐震診断を受け、補強工事をしておく。②BCP（事業継続計画）のマニュアルを作成した。③関係各社社長の携帯電話を含む緊急連絡網を整備した。などで、最後に危機管理体制のまとめとして、  
◇防災・防火対策の徹底は震災時の一番の対策

◇H1指数による耐震構造が大切な人の安全を軸に、安全管理体制を徹底的に進める（従業員の安全確認体制など）  
◇顧客への迅速な情報提供  
◇在庫管理と在庫方法の再検討  
◇海外工場も含めた生産工場分散化

などを説明され、現実に即した講演をいただいた。

二本目の講演は、「人材重視の企業経営と自社型賃金決定」平成二十年度春季労使交渉・協議に臨む経営側の対応」と題して、日本経団連地方経協専務理事の大久保力氏が講演した。（内容別記）

協議会は最後に岩崎電気(株)埼玉製作所の佐藤良明埼玉総務課長から講演謝辞ならびに挨拶をいただき閉会した。

## 小柳講師講演要旨

今は働く人の意識の変化もあり、企業も処遇の改善・変革を行っている。景気の状態は海外相手のところはいいが、中味を見ないと分かりにくい、中小企業と大企業の差もある。個人消費が動かないと景気上昇は難しいが、処遇は働き手の考えも反映させないとうまくいかない。

これらをふまえて話を進めたい。経営上の課題はやはり①収益性②人材強化③社会的責任であり、キーパーソンとなる人は①納得できる給料②希望に沿った仕事・機会の付与③トップとの意見差がやめる大きな理由になっている。やはり実行力、判断力、リーダーシップとともにコミュニケーション能力が重要なポイントで、人材育成のかぎである。

賃金への不満は①努力への正しくない評価②水準が職務内容や責任にあわない③業績や成果の評価手法は不改善、があげられる。賃金制度見直しへの不満は①公平で納得の評価がない②

職務遂行上のプロセスが不評価③業績の低い部門の存在が多い。

更に今後の改善の方策は①成果だけでなく努力水準も評価の対象に②評価者のための研修③評価結果を従業員にフィードバックする、などがあげられている。これらからわかることは①処遇は透明であるべき、説明や制度の整備が必要②なるほどとする納得の公正性③制度の運用・活用は納得できる手段・人事評

価・説明で行う、これらへの不満分子を抱えると企業の活力がなくなる。

高度成長期以降処遇制度は変化している、順にあげると①年功給②職務給③職能給④潜在型の年功給⑤成果給へと動いてきた。しかし、成果を強く求め過ぎたために、業績も景気も悪く賃金が上がらないために、ねらいは人件費を下げるためかとの不満も出てきてしまい、自分の

## 納得のいく人事・賃金・評価制度の導入

ことだけ考えたり、チームワークをかえりみない風潮すら現れてしまった。管理職も自分にとて手一杯、部下や組織への意識も少なくなってしまったと言える。

これからの処遇は人事制度をどうするかにつきてくる。より具体的な基準、昇進、昇格、降格も入れて、目標管理を加えることになる。ポストに見合った仕事内容と責任の表をまず作る

べきで、制度を作るのはさほど難しくないが、運用が大切。基本は賃金は職務に見合った払う方をするので、会社がどういう理由でどういう払い方をするか明確にすべきである。また、年俸制度は上位の人は成果の違いが出てなじむが、一般職は職務にもよるが、成果の評価の違いが少なく、努力のプロセスの評価も必要である。職種別賃金は職種毎のレベル設定が難しく、

数字でとらえにくい職種もある。ではどのような賃金設定をしたらよいか。昔のテーブルをそのまま使っていると賃金は自動的に上がってしまう。テーブルの作り方、昇給管理を見直し、範囲級型を中心に①絶対額管理型②昇給管理型③メリット型など、洗い替え方式をうまく活用し運用の仕方を工夫し理解を保つとよいと思う。

次に評価の問題だが、問題が一つ多く、目標設定と評価のつながり、つまり進捗管理がもつとも重要で、その管理能力（上司の指導や目標設定能力）が問われることが多い。評価制度としては①どのようなしくみにするか、人事考課か業績か、ウエイトをどこにおくか理解してもらおう②評価能力レベルとしては一次評価を絶対評価に、二次評価を相対評価にすることが多く、これをどうフィードアップし、説明するか。ていねいなやりとりが必要で、納得性の努力が大切である。

（文責・事務局）



## 中部地区協議会で阿部（獨協大学准教授）氏が講演

中部地区協議会（議長 片岡和久 東京電力執行役員 埼玉支店長）  
 ○名を超えた。会は事務局の司会  
 で進行し、片岡議長は挨拶で、講

師の方々の紹介とお礼を含め、春季労使交渉に関する所感を述べられた。続いて事務局から三国雅裕常務理事事務局長が春季労使交渉に臨むスタンスや、ワーク・ライフ・バランスの必要性、今後予定されている協会の各種事業などの報告と参加を呼びかけた。

「成長する企業とワーク・ライフ・バランス〜男女が生き生き働く職場づくり」をテーマに、講演をいただいた。

冒頭、ワークライフバランスを「人口減少社会の中での、持続的成長企業に向けた取り組み」と位置づけて行われ、まずは、人口減少社会の中で、企業が成長するためのポイントとして「生産性を高めること」と「定着率を高めること」と強調した。

### 阿部講師講演要旨

「生産性を高める」ためには「労働力の質の向上」が不可欠であり、従来、教育機会の少なかった層（特に女性）への研修等の参加の奨励といった、ポジティブ・アクションの必要性を述べ、また「定着率を高める」ためのポイントとしては、時間・休暇・

働き甲斐・満足度などのバランスをとって、社員の「自己実現」と仕事の両立をかなえることをあげ、長時間労働の見直し等、女性だけではなく男性にも向けたワーク・ライフ・バランスの必要性を力説した。

最後に、「持続的成長企業の実現」に向けて必要なこととして、以下の4点を上げた。

- ① 属性にとらわれず、能力とやる気のある個人を積極的に活用
- ② そのための人的資源管理を整備
- ③ ポジティブアクション、ワーク・ライフ・バランスを重視した人事施策は、投資と考える
- ④ 三位一体（経営者・管理職・一般社員）になつての取り組み

そして、「人事制度の成果が表れるまでには時間がかかる。人口減少社会に向けて、各企業が今から取組んで欲しい」と結んだ。

続いて講演へと移り、はじめに今春季労使協議のテーマの一つであるワーク・ライフ・バランスについて、その第一人者である獨協大学の阿部正浩准教授をお迎えし、「成長する企業とワーク・ライフ・バランス」についてご講演をいただいた。（講演内容は別掲）年明けの経済情勢の変化や今後の見通しを踏まえ、持続的成長企業の実現に向けて、「ワーク・ライフ・バランス」の必要性と支援策について判りやすく解説いただいた。

「経営労働政策委員会報告」の内容を丁寧な解説いただいた。「人間尊重」という我が国企業の経営姿勢や短期の損益に過度にとらわれない「長期的視点に立った日本型経営」について触れた上で、環境変化に対応した、日本型雇用システムの新しい展開を強調した。長年の経験と実績に基づく理論的なご講演に、参加者は熱心にメモを取り、課題を確認するなど講演内容に聞き入っていた。

最後に、日本ビストンリングの西城宏人執行役員から閉会にあたるご挨拶をいただき協議会は終了した。



成瀬氏



阿部講師



片岡議長



## 小嶋隆善議長が挨拶で 日本経済の現状を分析

南部地区協議会

南部地区協議会が二月七日(木)午後、川口市の川口総合文化センター(リアア十二階)にて四十一名が参加し開催された。

始めに、小嶋隆善南部地区議長(株)小島鉄工所社長)は挨拶で日本経済の現状を分析された後、この会で経営側として、春季労使交渉に臨む姿勢をしつかり確認して欲しいと述べられた。

次いで、本会の事業状況について野上武利専務理事が報告し、続いて、日本経団連地方経協専務理事会議長の久保利氏が「人材重視の企業経営と自社型賃金決定」―春季労使交渉・協議に臨む経営



挨拶する小嶋隆善議長

側の対応」と題し講演を行った。

(講演内容は別掲) (氏の略歴は、昭和三十九年、日経連入局。組織部、労働経済研究室、労政部、調査部勤務の後、理事・組織協力部長を歴任。平成十年、オムロン(株)入社、理事・顧問就任。平成十四年、東京経営者協会・専務理事に就任。平成十五年、日本経団連・

## 人材重視の企業経営と 自社型賃金決定

### 講演要旨

久保利氏は、はじめに、経済社会の現状と国民生活を分析した。その中で、グローバルゼーションの進展とITC(情報通信技術)革命の進展、そして、少子・高齢化の進展を指摘され、成熟経済社会の到来を指摘された。

グローバルゼーションの進展では、市場経済圏の拡大を例にとり、OECDは六十一年に二十カ国で結成、その後日本なども加わり現在二十九カ国が加盟、その市場人口は約十一億人。そこに中国、ベトナム、東欧諸国、旧ソ連、イン

地方経協専務理事会・議長に就任)その後、MMC総研の小柳勝二郎代表が「納得のいく人事・賃金・評価制度の導入」と題し、講演を行った。(講演内容は別掲) (氏の略歴は、日本経営者団体連盟で賃金部長、理事・労政部長歴任後、労働福祉事業団の理事に就任。十七年六月、MMC総研を設立、代表に就任)

講演終了後、(株)愛工舎製作所代表取締役社長の牛窪啓詞氏の謝辞ならびに挨拶で閉会した。

ドの市場が加わり、その市場経済圏は約三十九億人になっているとし、世界の中の日本であることを再認識させた。

ITC(情報通信技術)革命が企業経営に与える影響は、伝達・処理・蓄積の高速化、大容量化、低コスト化を促し、二十四時間、適時、常時、時間制約を解消し、さらに、誰でも、誰とでも、とユ

ビキタスネットワークを構築する。これは、ある意味で、情報関係に弱いとされた中小企業にとって、大きなチャンスともなると話された。今後の経済・景気の動向と平成二十年度の経済見通しとしては、

講演する久保利氏



実質成長率は一、五%、一、七%とした。また、大きなポイントとして、日本の成熟経済社会を挙げ、個人消費のみが拡大すれば、景気が良くなるとの考え方を否定した。

成熟経済社会とは、例えば、最新の薄型テレビを購入した若い世代は、他の消費をせず、お金を節約して購入したため、全体の消費は拡大しなかった。ここが、アメリカのように移民が二、三百万人入ってきて、すべてを消費に回し、個人消費が経済を引っ張る国との相違であるとも指摘した。そこで、賃金を上げ、消費を拡大し、景気を良くするとの労側の主張に疑問を投げかけた。日本経済は勿論個人消費も重要であるが、景気に大きく影響を及ぼすのは設備投資と輸出と論じた。

春季労使交渉・協議に向けた課題として、労使交渉においては、

個別企業が各社の経営状況を踏まえた上で、真摯に交渉していくことが基本となる。また、正規、非正規をめぐる問題では、働き方に対するニーズが多様化している中、フルタイムの長期雇用を理想型として、全てこれに合わせていくという発想には無理があり、合理的な根拠を欠く処遇や偏見の解消に努めることである。そして、労働分配率が低下しているため、賃金水準を引き上げるべきとの主張があるが、マクロベースの労働分配率は景気拡大局面では低下し、景気後退局面には賃金や雇用が比較的安定しているため上昇する。これは企業が従業員の生活の安定を重視していることの証左であるとした。そして、配当や内部留保を減額して、労働分配率を引き上げるべきとの意見もあるが、内部留保は企業の成長の源泉であり、その成果は付加価値額の増加として、労使がともに享受することになる。さらに、ワーク・ライフ・バランスでは、働き方を変えるためには、企業文化も変え、仕事の進め方を考えるような状況をつくっていく必要がある、問題の本質を的確に把握した上で主体的に考え、価値創造、事業革新を担うことができる。人材を育成することが重要である。おわりに、目指すべき企業経営の方向は、人材重視の高付加価値経営であると話を結ばれた。

# 春の労使交渉で意見交換

## JAM埼玉労使会議開かれる

春季労使交渉・協議に向けた労使の主張と意見を交換する、「JAM埼玉 第十七回労使会議」が一月二八日(月)、八十名を超える参加者の中、ソニックシティビル会議室で開催された。開会にあたり、使側は労使会議幹事長の日本ビストンリング西城宏人執行役員、労側は那珂通敏JAM埼玉会長がそれぞれ挨拶した後、今年の共通テーマでもある「ワーク・ライフ・バランス」について、河野経営研究所の河野律子代表と、県福祉部少子対策局の岸田正寿主査が企業や労働組合そして県がどう取組むかについて講演した。



JAM埼玉労使会議

臨む経営側の基本的な考え方をなどを説明した。冒頭三国常務理事は、我が国を取り巻く景気情勢について、「年明け早々から、アメリカのサブプライム問題に端を発した、世界同時株安や、期待を抱いていた中国などでもチャイナショックが起き、更に原油や現材料費の高騰など、景気の下振れリスクが高まっている」と指摘した。

次に、「2008年経営労働政策委員会報告」の考え方を解説し、「経済のグローバル化と人口減少下の少子高齢化の進行など、経営を取り巻く環境が大きく変化していることに対応するため、各社でも雇用システム全般について、堅持するものと変革していくものを十分討議する必要がある」とした上で、個別企業レベルにおける賃金決定は、「恒常的な生産性の向上に裏付けられた、付加価値額の増加額の一部は、人材確保なども含め総額人件費改訂の原資とすること、②一時的な業績改善は賞与・一時金に反映させること、③いかなる総額人件費の改訂を行なうかは個別労使の協議による」などと主張した。

## 働き方の改革でパネル討論

### 子育て支援推進フォーラム開催

これに対し、JAM埼玉(那珂通敏会長、自動車部品や精密機械など県内の主要企業で構成、組合員約1万7500人)の斎藤啓助副会長は①個別賃金要求、30歳高卒直入者26万円、JAM一人前ミニマム30歳24万円②賃金構造維持分プラス2500円以上、また、賃金構造維持分が確認できない場合は平均7000円以上を要求する③労働時間に関する取り組みなどの方針を掲げた。

また、三国常務理事は「この「春討」では①総額人件費の原資となる付加価値額をいかに高めるか、ワーク・ライフ・バランスをどう推進するか、こういったさまざまな経営課題についても論議していくことを期待したい」と述べた。この後質疑へと移り、労使会議は盛会裏に終了した。

このフォーラムは、少子化の流れを変えるため、官民が連携し、「仕事と子育ての両立支援」やライフステージにあわせた「働き方」への改革が可能となる社会の実現に向けて、社会全体の意識や行動の変革を進めていくことを目的に、二〇〇六年度よりスタートしたもので、今年度は愛



子育て支援推進フォーラム

知、熊本、石川、広島、岩手で実施し、最後に埼玉での開催となった。

シンポジウムでは、まず始めに、中川義雄内閣府副大臣と上田清司埼玉県知事が主催者として挨拶した後、基調講演へと移り、ワークライフ・コンサルタントのパク・ジョアン・スックチャ氏が「諸外国の少子化事情から日本の働き方を考える」と題し、講演した。

続いてパネルディスカッション「働き方の改革」子育て支援と企業の生産性維持・向上のために」では、本会利根忠博会長、上田清司知事、片山修三連合埼玉会長がパネリストとして参加、立教大学の萩原なつ子准教授がコーディネーターを務めた。

討論は、「少子化対策」や「働き方の改革」に関する取組の概要報告が始まり、上田知事は、①少子化の現状や埼玉県の特徴、②県としてのワークライフバランスの推進(経済六団体との子育て応援共同宣言や八

都県市ワークライフバランス推進キャンペーンなど)、③企業内保育所など子育て環境の整備について報告した。利根会長からは①企業におけるワークライフバランスの必要性、②「生産性向上と残業ゼロ」を両立している企業や「女性を活用し従業員の満足度を高めている企業」の事例、③協会の取組実績などを報告した。片山会長は、問題意識や安心して子供を産み育てられる社会の実現を中心に所感を示した。

次に、「従業員に対する子育て支援」で利根会長は、埼玉りそな銀行や本会会員企業の取組を紹介し、知事は「子育て応援宣言企業の登録促進」や「埼玉県も事業体としてノー残業デーなどを徹底したい」と述べた。続いて「地域との連携」では「パパ・ママ応援ショップ」や「コバトン応援団」、「地域の安全安心」などについての取組や実績が発表され、最後に、「行政・企業・関係諸機関が一体となって連携し、進めていくことが大切であり、各企業も自分のできることから実践することが重要。今春のテーマとして、柔軟な働き方など各労使での協議が大切である」と利根会長が締めくくった。

なお、午前中の分科会では、県内企業や地域のNPOが、子育て支援の具体的事例を発表した。子育て応援宣言企業として県に登録し、県から「あつたか子育て企業賞」の表彰を受けている武州ガスが、「子育て教育手当」や「時差出勤制度」など当社における子育て支援の取組事例を紹介した。

# 注目の全国モデル事例

## 県立 高校 就職希望者四者面談開く

埼玉県地域労使就職支援機構（母体・本会、連合埼玉）は、県教育委員会と共催で「県立高校就職希望者に対する四者面談会」を一月十九日(土)はラフレさいたま、一月二十六日(土)はマロウドイン熊谷を会場とし開催した。

### さいたま、熊谷の二会場で四十二組参加

この面談会は県内公立高校の生徒、保護者、教員による三者に産業者（本会会員企業経営者）を加えた四者が一組となって、個別に面談を行うもの。さいたま会場、熊谷会場の二カ所所で三十一校、四十二組の面談を実施し、本年度で五年目を迎えたこの面談会には、これまでに五十高校から百七十組が参加した。

就職支援機構使用者側代表を務める本会野上武利専務理事は、両会場で冒頭、「四者面談会は、生徒、保護者が職業観や勤労観、よりよい進路を考える機会となる。高校生にとって一時間企業経営者と直接向き合い話し合うことは貴重な経験となるだろう。産業界も含め社会総がかりで人を育てていくことが大切」と、この会の主旨説明をした。

産業界、労働界、県教育委が連

携し高校生が進路、就職を支援している取り組みは全国各地でも例がなく、モデル事例として関心を集めている。熊谷会場を訪れ面談を見学した筑波大学大学院人間総合科学研究科准教授の藤田晃之氏は、「教育委員会、経営者協会、連合が各組織の壁を払拭して協力していることが不思議だった。こんな例は埼玉だけだと思う。高校生にとつての身近な大人は親と先生のみで、第三者の経営者の熱意と誠意あるアドバイスを聴くことはとても貴重で、生徒が自分をふりかえり、気づきをするきっかけとしても有意義。また、教員も真剣に参加している姿が印象的だった」などと評価した。

面談会後の意見交換会で、参加した教員は、「大変参考になる話を聴くことができた。出来れば生徒全員に聴かせたい。面接に関して、テクニクよりも自分の目標や夢などを、生徒が主体的に話ができるよう指導していきたい」とや「学校では分からなかったことも産業者と話したることによって自身も勉強になった。学校では通用しても社会では通用しないことなども理解できた」などと語り、面談した経営者からは、「生徒の夢や希望に対し、たとえ非現実的

でも頭ごなしに否定するのではなく広い見地でアドバイスした。生徒は企業に対する情報量が少ないのではないかと。子供だけでは判断能力が乏しいので、このような機会には有効と感じる」とや「生徒により考え方の差があり、いかに自分を知り、目標を持たせるかなどの教育の必要性を痛感した。また、社会人になってからの人間関係に不安を抱えている生徒も目立った」などの感想や意見をいただいた。

この会を共催している県教育局は、「職業観、勤労観の醸成だけではなく、キャリア教育という面でも意義があると感じた。この会も今年の五年をひとくくりとして今後の充実に向け改善していきたい。キャリア教育の起爆剤として全体にどう展開させていくのかが課題」と語った。



齊之平伸一三州製菓(株)代表取締役社長 面談の様子(さいたま会場)



面談会場の様子(熊谷会場)

参加した生徒や保護者は、面談前と面談後では明らかに表情が異なり、緊張感から満足感へと変化したことがうかがえた。高校生にとつて一時間企業経営者と直接向き合い話し合うことは貴重な経験となり、産業界を含め社会総がかりで次代を担う若者を育てることの大切さを認識する一端が、この会に凝縮されている。

【産業界側面談者、参加高校】  
 (敬称略、順不同)  
 ◆一月十九日(土)・さいたま会場  
 【産業界側面談者】  
 ▼藤池 誠治 (株)デサン 代表取締役社長  
 ▼吉野 寛治 吉野電化工業(株) 代表取締役社長  
 ▼齊之平伸一 三州製菓(株) 代表取締役社長  
 ▼野上 信輔 日産ディーゼル工業(株) 人事部部长

▼長谷川 正 (株)埼玉りそな銀行 人材サービス担当部長  
 【面談会参加高校】(順不同)  
 ▼北川辺高等学校、浦和工業高等学校、深谷商業高等学校、八潮南高等学校、戸田翔陽高等学校、越谷総合技術高等学校、吉川高等学校、岩槻商業高等学校、不動岡誠和高等学校、桶川西高等学校、白岡高等学校、新座総合技術高等学校、上尾沼南高等学校、大宮工業高等学校、浦和商業高等学校 以上十五校から二十一組  
 ◆一月二十六日(土)・熊谷会場  
 【産業界側面談者】  
 ▼牛窪 啓詞 愛工舎製作所(株) 代表取締役社長  
 ▼鳥羽山伸夫 フジノン(株) 代表取締役社長  
 ▼安倍 勝 ボッシュ(株) 取締役総務部長  
 ▼人事グループセクションマネージャー

▼入江 和彦 日本ビストリン(株) 総務部主席秘書室長  
 ▼村木 徹 (株)埼玉りそな銀行 執行役員(人材サービス担当)  
 【面談会参加高校】  
 ▼深谷商業高等学校、熊谷農業高等学校、寄居高等学校、本庄北高等学校、鴻巣高等学校、熊谷商業高等学校、皆野高等学校、川本陵高等学校、秩父農工科学高等学校、児玉白楊高等学校、幸手商業高等学校、熊谷(定)高等学校、妻沼高等学校、吹上高等学校、鳩山高等学校、玉川工業高等学校、  
 以上十六校から二十一組

西部 東日本昇降機サービス(株)

信頼される技術と経験で、安全で使いやすい昇降機の総合会社



遠藤安寿社長

フト、立体駐車場など。

東日本昇降機サービスは、大手メーカー系の昇降機据え付け会社に約一五年在籍した社長の遠藤氏が独立し、昭和五六年七月、川越市に同社を設立したのが始まり。仕事は文字通り昇降機だが、種類が多い。一例としては、貨物・乗用エレベーター、段差解消機、階段昇降機、ホームエレベーター、小荷物専用昇降機、簡易リ

フト、立体駐車場など。この業界は大手メーカー数社の縦割り系列会社が全国に展開し、それぞれそのメーカーで作った昇降機を中心に扱っている例がほとんどだが、同社はとくにどの系列にも属さず、どのメーカーの商品もほとんどすべて取り扱い、東日本はおろか全国的にもユニークで珍しい存在になっている。しかも三つの柱である「設計、販売、施工」「工事」「メンテナンス(保守点検、修理、改修など)」のすべてをトータルして事業内容としていることも例が少ない。平成一五年には品質マネージメントシステム(ISO9001)の認証をうけており、業界の中でも比較的早く取得している。このように、まさに昇降機の総合会社としての存在を高めている。



坂戸市柳町の本社

これは遠藤社長の経歴の

積み上げや人間関係のため、友人・知人が各メーカー各界に多数おられ、対応して頂いているからで、更に実績が上積みされて展開が広がっている。

前記のように遠藤安寿氏は創業者社長で「今までのお客様に信頼される技術と経験をもって、安全で使いやすい昇降機を提案させて頂くとともに、これからは守りだけでなく攻めの感覚で、改装や付け替え需要にも積極的に取組み、高齢者や身障者にも気軽に使いやすい頂けるホームエレベーターやバリアフリー機器にも対応し、人にやさしい昇降機を目指したい」(すでに川越市菅間にはホームエレベーター、階段昇降機展示場がオープンしている)と抱負を語られた。

DATA

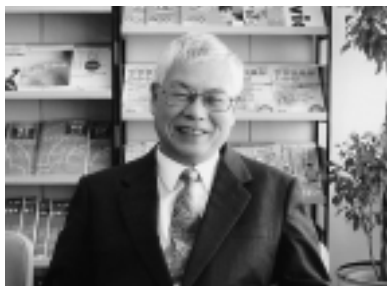
会社名: 東日本昇降機サービス(株)  
社 址: 〒360-0216 坂戸市柳町111-2  
本 電 話: 049-284-5011代 表 FAX: 049-283-3689  
子会社1社、営業所3、サービスステーション2、展示場1  
代表者: 代表取締役社長 遠藤 安寿  
設 立: 1981年(昭和56年)7月  
資 本 金: 10(百万円)  
従業員数: 90名  
主な事業内容: ・各種昇降機の設計、販売、施工  
・工事請負  
・昇降機の保守点検及び法定検査報告業務代行、修理、改装工事  
U R L: <http://www.ejem.co.jp>

中部 (株)栄光

東証二部上場、塾業界一位で大学院大学まで設立

「平成七年九月に現在のJASDACに上場した。丁度

バブル崩壊の影響で、いつまでも初値がつかず、やっと成り立した取引は見込みの半分程度で波乱のスタートだったが、翌年九月にはスムーズに塾業界で初めて、東証第二部上場を果たすことができた」と当時を振り返る栄光の庄司成美専務取締役(写真)。二十五年ほど前に、同い年の北山雅史社長の人柄に惚れ、取引金融機関から転職したという。「ここまで当社が成長した秘密は三つの戦略があった。一つは設立当初から入塾選抜テストを実施し、生徒の学力を一定に揃えたことで、責任



庄司成美専務取締役

を持ちきる指導が出来たこと、二つ目は、教室ごとのバラツキを標準化するため「指導システム」をマニュアル化したこと、三つ目は早期に組織化し、教務部門と人事・総務・経理部門をそれぞれの幹部が役割分担したこと」と語る。

今では、栄光ゼミを中心に、生徒一人ひとりの個性を育み開花させる指導を充実、学習塾部門では売上高は二百八十八億円(平成十八年度)、生徒数は七万人で共に業界第一位。ついには一昨年、株式会社を大学を運営する「キャリア教育推進特区」申請し、「日本教育大学院大学」を設立した。「我が国で初めて社会人経験者専門の教員養成専門職大学院で、教育に関する叡智が結集する『知の集積体』として、より実践的な部分に比重を置いた内容でスタートした」。生徒指導の「教育力」は勿論、教師としての人間的魅力をもつ「人間力」、社会変化に対応し解決できる「社会力」のある教師を育成するカリキュラムを編成。今まで

の仕事を辞してまで教師になる夢を追い求めた三十七名が、今春目出たく一期生として卒業する。私立の高校などの就職先での活躍が期待される。人財が全ての当社では、更に持続成長する企業を目指し、効果的な人材戦略の一環として、優秀な女性が活躍できる環境を充実させるため、女性だけのプロジェクトチームを発足、ここで提言をとりまとめた。

DATA

主な事業: 学習塾部門の栄光ゼミナール等教室310、専門教育部門の日本教育大学院大学他、教育関連部門の保育室マザリース他  
住 所: 本部 東京都渋谷区神宮前6-19-13  
本社 さいたま市南区南本町1-2-13  
電 話: 048-838-0321  
資 本 金: 16億9271万円  
従 業 員: 1270人  
東証第二部上場

「全社員にキャリアアップを力説し、仕事も結婚・育児も全部貪欲にと訴え、会社には能力の引き出し諸施策を求めている。勿論これを受け、会社としても提案内容については、今後経営に生かしていく。」  
庄司専務自身上場するまでは、働きづめだったようだが、最近はお様との遺跡めぐりを楽しむなど、一足先にワークライフバランスを進めている様子。

## 北部 (株)リード

### 人と技術の融合、和と技の調和で価値創造へ挑戦

日本三大聖天の一つとして知られる妻沼聖天山（めぬましようでんざん）にほど近く、長閑な田園地帯に隣接する地域に(株)リードの本社/本社工場があり、敷地面積は約二万坪をほこる。昭和二十年、創業者の岩崎亥之吉氏が妻沼町（現熊谷市妻沼）に岩崎板金製作所を創業し、板金業からスタート、昭和三十四年には富士重工業(株)との業務提携により自動車用部品（スバル用ドア・バンパー類）の製作を始めた。以来、本社工場移転や工場増設などの変



本社工場

遷を繰り返しながらも、富士重工業群馬工場と地の利の良い旧妻沼町での操業を約六十年に亘り続けている。リードは「誠意・熱意・創意」をモットーに全社一丸となり、人と技術の融合、和と技の調和により常に「新しい価値創造への挑戦」を実践している。現在の主要製品はバンパービーム、スポイラー、ハンドブレーキ、フロントグリルなどの自動車用部品で、売上げの約九十%を占めている。その他電子機器関連製品のラックやケース、そして自然や環境との調和をトータルに考えた街路灯などを製造・販売している。街路灯の新製品はソーラーやLED、防犯カメラを搭載したものなど、環境面や防犯面に配慮しており、時代の変



ソーラー型防犯カメラ

化に対応した製品を開発している。

工場見学をさせていたが、設備が豊富なこと。同社が扱う素材は鉄、ステンレス、アルミ、樹脂類など多岐に亘っている。それらに加工・塗装・組立するため、プレス機械約五十台、集成・組立ロボット約七十台、樹脂射出成形機も十台が設備され、開発・設計、信頼性試験設備も含め、約二〇〇台の機械設備を有している。ユーザーからの少量多品種・短納期要望にも対応できる体制となっている。

日本最初の女医、荻野吟子が生誕した地でもある旧妻沼町で、リードは製造メーカーとして一層の存在感と魅力ある・信頼される企業を目指す。

#### DATA

会社名：(株)リード  
 本社/本社工場：熊谷市弥藤吾578  
 電話：048-588-1121  
 代表者：取締役社長 田部谷秀柱  
 設立：昭和24年7月  
 株式：東証二部上場  
 資本金：6億5,824万円  
 従業員数：380名  
 営業品目：自動車用部品、電子機器関連ラック・ケース、街路灯・看板・モニュメント

## 南部 (株)丸和運輸機関

### 身に付けた商人道が運輸業界での変革と革新生む



和佐見勝社長

「桃太郎便」のブランドを持つ株式会社丸和運輸機関は、吉川市に本社を置き、一九七〇年に創業、売上高グループ合計四百六十五億円を誇る。事業内容は3PL（荷主に對して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託）を事業の核とし、ロジスティクス・コンサルティング事業、情報システム開発及びコンサルティング事業、運輸事業等々で、売上高構成では3PL事業が八十二%、運輸事業が十四%



本社

「配達途中、うれし涙が溢れ、運転できずに、何度も、何度も、車を止め、配達終了後お客様を大切にしよう、荷物を大切に扱おう」と誓ったとのこと。

当時の運輸業界では、客を客とも思わぬ対応であったとか。そこで、今でも当社の基

「桃太郎便」のブランドを持つ株式会社丸和運輸機関は、吉川市に本社を置き、一九七〇年に創業、売上高グループ合計四百六十五億円を誇る。事業内容は3PL（荷主に對して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託）を事業の核とし、ロジスティクス・コンサルティング事業、情報システム開発及びコンサルティング事業、運輸事業等々で、売上高構成では3PL事業が八十二%、運輸事業が十四%

「配達途中、うれし涙が溢れ、運転できずに、何ども、何ども、車を止め、配達終了後お客様を大切にしよう、荷物を大切に扱おう」と誓ったとのこと。

当時の運輸業界では、客を客とも思わぬ対応であったとか。そこで、今でも当社の基

#### DATA

会社名：(株)丸和運輸機関  
 本社：吉川市旭7-1  
 代表者：代表取締役社長 和佐見 勝  
 創業：1970年1月  
 事業内容：3PL、ロジスティクスコンサルティング  
 情報システム開発、運輸事業等  
 資本金：4億9500万円  
 電話：本社048-991-1000  
 http://www.momotaro.co.jp

本である「商人道」の実践、一、礼儀正しくせよ。一、約束を守れ。一、好かれる人間になれ。一、親切を尽くせ。一、感謝されるサービスを提供せよ。を貫くと同時に青果業時代の人々と共に、同じ目標を持った同志として経営に参画する「同音同響の経営」で「お客様第一義」の業容・業績を拡大していった。

現在、丸和グループでは、AZ・COM3PL主導型ビジネスモデルを構築し、お客様のロジスティクスが業界を主導できるレベルまでに改善・改革を行い、企業価値を創出し、3PL事業領域を越え、4PL事業領域をもカバーしている。

最後に、理想の丸和マン、とはとの問いに、和佐見社長は「人、物、金、情報まで管理でき、視野が広く実行力のある器の大きい人間、すなわち経営者として企業文化（桃太郎文化）を育てていく資質まで備えた者」、それが「現代の桃太郎」と話された。



# 埼玉大学研究者との出会いの広場

シリーズ  
第46回

今回の内容について、ご関心・興味をお持ちの方は、下記にご連絡下さい。  
 埼経協 専務理事 野上 武利、事務局長 三国 雅裕 ☎048-647-4100  
 FAX048-641-0924

## 研究の内容

## 産業への展開



### 土壌内における汚染物質の挙動解析

大学院理工学研究科 環境科学・社会基盤部門 小松 登志子 教授

土壌中の物質の挙動に着目したのは、汚水を土壌に撒いて浄化する「土壌処理」の研究を始めたときです。土壌中での硝化・脱窒素過程を調べて博士論文にまとめた後、カリフォルニア大学デイビス校に客員研究員として1年余り滞在しました(1988~1989年)。その頃すでにアメリカでは土壌・地下水汚染が大きな環境問題となっており、土壌中の汚染物質の挙動に関する研究が行われていました。そのため帰国後、トリクロロエチレンや農薬などの汚染物質の挙動を調べ、その運命予測をする研究に取り組むことになりました。

帰国後の日本ではまだ土壌・地下水汚染はあまり注目されておらず、学会発表も該当のセッションがないという状態でした。現在では土壌・地下水汚染が顕在化して問題となり、2003年には「土壌汚染対策法」も制定されました。

土壌は固相(土壌)、液相、気相の三相からなり、汚染物質は其中で複雑な挙動をします。これまでに、揮発性有機化合物や農薬などの遅延係数(土壌への吸着による移動の遅れ)を小型土壌カラムで測定する方法(マイクロカラム法)の開発、農薬や重金属の土壌への吸着機構解明、土壌や粘土における物質の拡散移動の研究などを行ってきました。微小な土壌コロイド粒子に吸着した汚染物質が土壌内で移動し易くなるという新しい分野の研究、また数年前からはこれまであまり研究が行われていなかった土壌内のガスの挙動に関する研究も始め、拡散係数と通気係数(水の透水係数に相当)の実測とその予測モデルの構築を行っています。この研究は温暖化ガスや汚染土壌内の有機塩素化合物などの挙動予測やリスク評価に必要なものです。こ

のような研究を行っている当研究室は、日本で最も研究施設の整った有力な研究グループであると自負しています。土壌環境に関する国際的研究プロジェクトにおいても埼玉大学は日本でのコア大学として位置づけられ、国際的な共同研究も進めています。

土壌・地下水汚染は深刻な環境問題であり、この問題を解決するためには、土壌内における汚染物質の挙動を正確に把握し、そのモデル化により正確な運命予測を行うことが重要と考えられます。



湿地土壌における温室効果ガスの移動特性の評価を行うカラム実験装置



土壌ガス移流・分散パラメータ測定装置

1. 土壌内の拡散・移流・分散パラメータ測定技術
2. 土壌・地下水内の汚染物質挙動解析技術
3. 汚染土壌浄化法の開発
4. 汚染物質の土壌への吸着・脱離機構の解明

小松登志子

(こまつ としこ)

広島市出身

広島大学理学部化学科卒業

広島大学工学部土木工学科助手

工学博士取得(広島大学、1997)

カリフォルニア大学デイビス校滞任(客員研究員)(1998~1999)

広島大学工学部講師

同大学院工学研究科助教

同大学院国際協力研究科併任

埼玉大学大学院理工学研究科教授(2002~)



### 高速・高能率な組み合わせ最適化技法の開発

大学院理工学研究科 数理電子情報部門 池口 徹 教授

どのような分野であれ、最適化は常に望まれます。皆様のように、会社を営む立場であれば、いかにして会社の生み出す利益を最大化するかということになるでしょう。その際、出来るだけ材料費を押さえる、限られた人員で対応するという制約が常についてまいります。私たちが出来る最適化では、このような限られた条件下で、最適な状態を見つけ出すことが要求されます。

例えば、宅急便の営業所の毎朝を考えてください。全国各地から送られてきた数多くの荷物は、ドライバーの皆さんが運転するトラックで送り先の顧客に配達されます。このとき、どのドライバーにどのようなルートでどの荷物を配達させれば、最も少ないトラックの台数(トラック所有のコストを下げる)で、そして、最も短いトラックの総走行距離(ガソリン代を少なくする)で済むでしょうか。実際には、顧客たちは常にわがままで、荷物の配達だけでなく、配達時間まで指定します。このように様々な制約の下で、出来るだけ効率的な配送計画が立案できたら、会社としての利益は飛躍的に向上するでしょう。

ここでは配送計画を例にとりましたが、工場内での製造行程、施設配置、部品の運搬計画、人員配置計画から、基盤配線、基盤穿孔、回路設計などの製品開発まで、ありとあらゆるところに現れるのが組み合わせ最適化なのです。

さて、このような組み合わせ最適化

問題をどのように解けば良いのでしょうか。コンピュータを使って、全ての場合について調べ尽くせば、最適解を得ることが出来るように思えます。しかし、大変残念なことに、私たちが出来る多くの組み合わせ最適化問題は、全てを調べ尽くす方法によって最適解を求めようとすると、途方もない時間がかかってしまい実用的ではないことが知られています。そこで、必ずしも一番良い解であることは保証できなくとも、出来るだけ良い解を高速に求める解法を開発するという方向性が考えられます。池口研究室でも、組み合わせ最適化問題の例として、巡回セールスマン問題、割当問題、パケットルーティング問題、モチーフ抽出問題、配送計画問題を対象として、準最適解を高速に求める手法の開発を行い、成果を上げています。

池口研究室では、この他にも、非線形モデリング、複雑ネットワーク理論、計算機神経科学等、基礎から応用まで、幅広く様々な研究を行っています。池口研究室のホームページ <http://www.nls.ics.saitama-u.ac.jp/> もご覧ください。何かありましたらぜひお声をおかけ下さい。

1. 振動現象の非線形解析、状態診断、将来予測
2. 組み合わせ最適化技法(配送計画、施設配置、ロジスティクス)の開発
3. 複雑ネットワークの解析
4. 画像解析、画像圧縮

池口 徹

(いけぐち とおる)

1990年3月 東京理科大学大学院 理工学研究科 電気工学専攻修了。東京理科大学助手(基礎工学部電子応用工学科)、フランス ルイ・パスツール大学客員教授等を経て、2000年4月 埼玉大学助教授(大学院理工学研究科)。2006年10月より、埼玉大学教授(工学部情報システム工学科)。2007年4月 埼玉大学教授(大学院理工学研究科研究部数理電子情報部門)。工博。

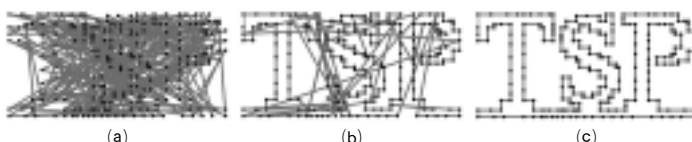


図 池口研究室で開発した最適化技法の巡回セールスマン問題に対する適用例 (a)初期状態 (b)途中経過 (c)最終結果(最適解が得られています)



# 「ものづくり大学」へようこそ

連載  
第26回

今回の内容について、ご関心・興味をお持ちの方は、下記にご連絡下さい。  
埼経協 専務理事 野上 武利、調査部長 宮田 信久 ☎048-647-4100  
FAX 048-641-0924



## 技術、技能の相互交流がものづくりに貢献

製造技能工芸学科 龍 前三郎 教授

本学は、全国の大学を対象としたNHK主催の平成19年度ロボットコンテストに準優勝しました。建学してまだ日も浅い本学が優秀な成績を収めることができた理由に、学生の素質とものづくり教育のシステムがあげられます。学生の素質とは、失敗をおそれず、ものづくりに懸命に取り組む姿勢であり、システムとは、技術・技能の相互交流がスムーズに行えるという教育環境にある、ということです。また、ロボット製作とは、突き詰めれば制御技術によるところが大きいのですが、機械設計、コンピュータ関連技術、電気機器、油圧、空圧機器、電子回路、センサ技術など多くの複合技術、技能と、これらを総合的に管理する能力が必要です。本学の教育は、技術分野で細分化するのではなく、製造される「もの」やその製造の方法を基本にし、実習を通して学ばせているため、このような実践的能力が育成できると考えています。

このように、本学ではものづくりのベースとなる知的労働と肉体労働の両方を行える人材、すなわち、技術、技能の十分な交流を担える人材を送り出しています。

私の主要研究テーマは制御、計測・測定、システムデザイン、システム解析ですが、最近では生体、生理、心理(認知)の問題への応用研究を行っています。

大企業は、計測・測定の専門技術や特定部品を利用し、量産体制を構築し、棲み分けシステムになっていますが、中小企業は、その専門性をもっと活かせる領域があると考えています。

たとえば福祉関係の電動車などは注文生産のものが多く値段も高い。中小企業の専門技術を備えた電動車などは、今後需用が増えるとみえています。このように中小専門企業の固有技術と、現在および将来におけるニーズを結びつけることは可能であると考えています。是非、大学の門を叩いて頂きたいと思えます。

たとえば福祉関係の電動車などは注文生産のものが多く値段も高い。中小企業の専門技術を備えた電動車などは、今後需用が増えるとみえています。このように中小専門企業の固有技術と、現在および将来におけるニーズを結びつけることは可能であると考えています。是非、大学の門を叩いて頂きたいと思えます。

龍前三郎 (りゅうま え さぶろう) 教授、工学博士 東京工業大学卒、同大学院理工学研究科、情報理工学研究科勤務、経済企画庁経済研究所客員研究員、明治大学兼任講師。2001年ものづくり大学着任。日本ME学会、日本人間工学会などの会員 (連絡先: 048-564-3839/ryumae@iot.ac.jp)



## テクノロジストによる健康な環境建築をめざして

建設技能工芸学科 大島 博明 准教授

大学では、空間デザインの講座を担当しております。長年建築設計の実務に従事してきました。公共建築を中心に、教育施設、商業施設、集合住宅地計画など多種多様な施設を担当してきました。また、近年は教会建築や個人住宅なども手がけております。実務の経験を通して、建築を環境からの視点と使用者からの視点の両面から考察し、連続した環境とみる教育を心がけています。いわば環境建築として設計することの大切さと、同時につくり手の視点と時間軸を理解した設計を伝えたいと考えております。

建築はたくさんの個性ある人々との共同作業で成立します。その中で、全体を理解でき、それぞれの分野のプロであるテクノロジストが必要とされます。このテクノロジストの養成を「ものづくり大学」はめざしています。

建築或いは環境は総合的なものです。それぞれの分野に偏重したものであっては成立しません。個性あるもの

相乗効果があって、健康で豊かな建築が成立します。

トータルにプロデュースできる実務家の必要性を長年の実務の中で痛感しています。

このことを基本として、学生達に「ものづくり」と「ものづくりのこころ」をたくさんの実例を示しながら、伝えたいと思っています。

さらに、興味を持っている物理環境と人間行動の相関に関する研究を進展させ、建築の空間設計に役立てると同時に、ものづくり大学の教育方針の有効性も検証しながら、活動して行きたいと考えております。

実務家として、具体的なものづくりとそのつくり手に最大の関心があります。

建築だけでなく、付随する製品開発及びデザインも担当してきました。

私の故郷である埼玉県を発展をめざし、埼玉県経営者協会の皆様とともに、「ものづくり」に取り組める事を願っています。

大島博明 (おおしま ひろあき) 准教授、建築家、千葉大学大学院建築学修了、坂倉建築研究所を経て大島博明建築研究所主宰、2007年よりものづくり大学准教授、現在に至る。埼玉県生まれ、熊谷高校出身。専門分野: 建築計画、建築設計、インテリア設計 (連絡先: 048-564-3884/oshima@iot.ac.jp)

## 埼玉県第2期知的財産戦略を策定しました。

### ◎背景

経済のグローバル化に伴い安価で良質な輸入品が国内市場にあふれるなど、多くの企業は国内外の激しい競争にさらされています。そうした中で企業経営には従来以上に戦略性が求められています。他社の商品やサービスとの差別化を図るためには、価格面だけでなく、新しい技術やアイデアなどの知恵によって付加価値を高める「知的財産」に関する取組が重要になってきています。

県では、知的財産の重要性を踏まえ、地域の産業振興を図る観点から、平成17年に初めて「埼玉県知的財産戦略」を策定しました。戦略期間中に、中小企業の知的財産の総合支援機関である「知的財産総合支援センター埼玉」（以下、「知財センター」といいます。）や「産」と「学」のつなぎ役とし

### 基本方向 I 中小企業における知的財産の創造・保護・活用の一層の促進

#### ●重点取組①

#### 中小企業の知的財産部としての知財センターの充実

知財センターが中小企業の頼れる知的財産部としての役割を担い、企業からのあらゆる相談にワンストップで対応するとともに、知的財産を活用した事業化や特許流通などを支援します。



知財センターでの相談風景

#### ●重点取組② 知的財産を重視した中小企業経営の支援

中小企業において知的財産の重要性が十分認識され、知的財産を重視した経営がなされるよう、経営者層に対する普及啓発や知的財産を担う人材の育成、企業における知的財産戦略の策定などを支援します。

#### ●重点取組③ 産学官連携の促進

産学連携センターを中心に「産」と「学」とのつなぎ役としての役割を果たすとともに、産学官連携による共同研究開発プロジェクトなどを推進し、知的財産の活用を促進します。

これらの第1期戦略に基づく取組結果を踏まえ、県の知的財産政策の新たな指針として「埼玉県第2期知的財産戦略」を策定したものです。

この第2期戦略の基本的な方向性は大きく2つに分け、それぞれの基本方向ごとに重点的な取組を定めました。1つ目の方向性として、第1期戦略に基づき整備した知財センターなどの支援基盤を最大限に活用しながら、中小企業における知的財産の創造・保護・活用をより一層促進します。もう一つの方向性としては、特徴的な産業集積や地域商品などの埼玉らしさを活かし、ブランド化に向けた取組を強化するとともに、S K I Pシティ（川口市）などの

### ◎第2期戦略の基本方向

での役割を果たす「産学連携支援センター埼玉」（以下、「産学連携センター」といいます。）を新たに設置するなど、知的財産の創造・保護・活用を促進するための基盤整備を中心とした取組を積極的に進めました。

第2期戦略では、目指すべき施策の方向性を大きく2つに分け、それぞれの基本方向ごとに重点的な取組を定めました。

### ◎おわりに

「知的財産立県を目指して」本戦略を積極的に推進することによって、知的財産を基礎として産業振興を図る「知的財産立県」を目指していきます。

映像産業支援拠点を核とした映像コンテンツ産業振興のための取組を進めます。

### 基本方向 II 地域における知的財産の視点を生かした産業振興

#### ●重点取組④ 首都圏・全国に向けた埼玉ブランドの発信

県内の地域資源を活用し、ブランドとしての価値を高めるための取組を進めるとともに、県内だけでなく首都圏・全国に向けて発信し、埼玉を代表する地域ブランドを育てます。

#### ●重点取組⑤ 映像コンテンツ産業活性化のための環境づくり

県内関係機関との連携を図りながら、映像コンテンツ産業を活性化するための環境づくりに努めていきます。

### 本会からのコメント

資源の乏しい我が国は、従来から技術立国を図ることを国是としてきたが、これは何も大企業だけを対象としたものではなく、中小企業をも視野に入れており、中小企業が多い本県にとっても高度技術立県化が本命題となっている。

県内企業の99%を占める中小企業をはじめ地域の様々な経済主体が、知的財産の重要性を十分に理解し、その創造・保護・活用に活発に取り組むことによって、産業が力強く発展する。―そうした知的財産重視の地域風土を本県に根づかせるため、県では中小企業の支援などに積極的に取り組み、「知的財産立県づくり」を進めます。皆様の御理解と御協力をくださいますよう、よろしくお願いいたします。

問合せ 県新産業育成課（04-8330-3738）

http://www.pref.saitama.lg.jp/

A07/B00/download.html

※知財センターや産学連携センターなどをご案内しています。

特に情報通信、環境保全、新素材開発、超微細加工、バイオ関連などの先端企業にとっては技術やアイデアの保護とその活用が求められているが、中小企業が単独で取り組むには負担も大きく、今回県が進める「第2期知的財産戦略」は中小企業に焦点をあてており会員企業には是非活用していただきたい。

# 第43期労働法ゼミ全八講終わる

開講満三三周年を迎えて、昨年一〇月に開講した本会主催の「第四三期労働法ゼミナール全八講」が一月二四日の最終講で終了した。

会場は全講ソニックスティビルで行われ、全講（及び準全講）ご参加による修了証授与者は一二名様であった。個別講ご参加を含むのべ受講者は一六〇名様となり、今期は最近の期のうちでは多くの

ご参加を頂き、各講師のご支援を頂きつつすべての課程が修了した（第三講までは本誌一〇・十一月号で既報）。

第四講（写真①）は一月二五日、安西愈弁護士のご担当で「こんな場合どうするか、社員の日常管理上のトラブル防止と対策のゼミ」を、あらかじめ講師から提示されたケーススタディを中心に研

修後、名刺交換交流会を開催。

第五講（写真②）は二月四日、外井浩志弁護士のご担当で、「労働安全衛生、労災、職業病など」。

第六講（写真③）は二月二〇日、岩本充史弁護士のご担当で「労働時間・休日・休暇・裁量・割増など」。

第七講（写真④）は年が明けた一月九日、石冨信憲弁護士のご担当で「問題社員の懲戒・賃下げ・解雇など」。

最終の第八講（写真⑤）は一月二四日、岡岸健夫弁護士のご担当で「労働組合活動の変化と対応など」を、それぞれ半日または一日かけて研修した。最終講では修了証も授与され、のべ四カ月にわたる当期のゼミのすべてが終わった。次期の当第四四期ゼミは改めて本年秋頃より開講の予定。



③



①



④



②



⑤

## パート差別と

### 公序良俗違反

弁護士 安西 愈

パート労働法第八条の通常労働者と同視すべき短時間労働者への差別的取扱いの禁止規定については、法施行の四月一日と同時に男女雇用均等法の強制義務立法化の場合と同じように、「四月一日から同条によって差別的取扱いの禁止という法的義務となったので、同日以降の差別は公序良俗（民法第九〇条）違反として無効となり、差別賃金相当額の損害賠償義務が生ずる（男女均等法に関する平成一四・二・二〇東京地裁判決、野村證券事件、労判八二二号四一頁）ようになるのではないかと質問をよく受ける。

## パート労働法

公序良俗違反については、男女雇用均等法による性別による差別取扱いのように民法第九〇条による公序良俗違反に該当することを裁判所が認定してはじめて無効となる。パート労働法は、国が事業主に差別禁止措置を求めている行政立法による事業主への義務づけであり、それが民法上の公序良俗を形成するかの検討にあたっては、立法目的が基本権保護型法令による場合と政策実現型法令による場合とに区分しなければならぬ。例えば、男女雇用均等法第六条による基本的な人権にもとづく性別による差別的取扱いの禁止は、男女差別という絶対的禁止を立法化したものであるから、これは禁止立法の施行と同時に公序良俗違反となる。

ところがパート労働法第八条該当者の通常労働者との賃金の決定等の差別的取扱いの禁止の場合には、その内容は相対的なものであり、絶対的な基本的人権の保護に基づくものではない。国の政策としての差別是正、均等取扱いという国策実現のための立法であるから、法律の施行と同時に公序良俗としての私契約上の無効規範が形成されるものではない。その施行は事業主への国が定める「行為規範として要求」のスタートであり、その行為規範が企業社会の中に浸透していつてそれを安当とすべき社会的規範が形成され定着して、はじめて私法上の「無効規範」としての公序良俗を形成するようになる。

したがって、厚労省の雇用均等担当部長も国会で「今回、この法律が成立してある程度普及した状態を考えると、いろんな事業所でいろんな処遇というものができ、それからいろんな事例というのが蓄積していくと思われます。そうしますと、その中でまた事業主の判断というものも言わば熟していくということがあると思いますので、そういった流れの中でご理解賜りたい」と答弁しているところである。

このため、差別是正のための「賃金体系の見直しは経営状況にも大きく制約されるほか、労使合意を得て進めるべきものであることから、即座にそのような措置をすべての企業が一律に講ずることは難しく、当分の間は、個々の企業の実情に応じて支給基準、査定や考課の基準等を合わせるといった現実的に取り得る措置の段階を取っていくこと」といった同法第九条二項の通達の趣旨は、同法第八条でも妥当するものと解される。

# 渋沢栄一賞などを表彰

## 山田裕通氏ら二氏が受賞

去る二月六日、埼玉県出身の実業家で、明治から昭和初期にかけての激動の時代に、多くの企業の設立や育成に携わる一方で、福祉や教育などの社会事業に尽力し、日本の近代経済社会を築いた渋沢栄一を顕彰するため渋沢栄一の精神を今に受け継ぐ健全な企業活動と社会貢献を行っている全国の経営者を表彰する「第6回渋沢栄一賞」の表彰式がさいたま市内の埼玉会館で行なわれ、本会が推薦した当協会々員企業「山田食品産業」の山田裕通会長を含む3人が表彰を受けた。

また同時に県内産業の活性化とベンチャー企業の躍進を支援するために設けた「渋沢栄一ベンチャードリム賞」の第3回表彰が合わせて行なわれた。

渋沢栄一賞は、本会推薦の山田食品産業株式会社社長の山田裕通氏、愛知県経営者協会が推薦した中部ガス株式会社社長の神野信郎氏、島根県経営者協会が推薦した中村ブレイズ株式会社社長の中村俊郎氏の3氏が受賞。表彰は、渋沢栄一賞選考委員長の利根忠博



表彰式で挨拶する上田清司知事

本会々長の講評の後、上田清司埼玉県知事から表彰状と記念品が贈呈された。そして渋沢栄一記念財団と、渋沢栄一の生誕地深谷市からもそれぞれ記念品が贈呈された。

受賞理由は次のとおり。

### ◇山田 裕通氏

低価格メニューによる外食チェーンを展開する一方、女性の積極登用による職場づくりで堅実な企業経営を行なうとともに新潟県中越地震の被災者支援など社会貢献活動に注力したことが高く評価された。

### ◇神野 信郎氏

ガス事業のほか、不動産、住宅など幅広く生活関連事業を展開し、地域産業の活性化に貢献するとともに、アマチュア交響楽団の育成を通じて地域文化の高揚、森づくりの会活動を通じて環境保全活動に尽くしたことが高く評価された。



受賞者と上田知事  
右から山田氏、神野氏、中村氏

◇中村 俊郎氏  
人口四百三十人の過疎地域で若者を育てながら、独自技術による義肢器具及び医療用具で同社を世界的企業に育てた。また世界遺産登録に向けた石見銀山の町並み再生や資料館の整備など様々な社会貢献活動を行ったことが高く評価された。

受賞者は何れも経営者協会が推薦した方々で本賞関係者から本会をはじめ日本経団連に対し謝意が届くとともに本会の取組みに高い評価が寄せられている。

尚、同時開催された第3回「渋沢栄一ベンチャードリム賞」の大賞(賞金三百万円)には、高品質の樹脂精密加工品受注を二十四時間可能とするビジネスモデルを確立した株式会社ミヤザキ、優秀賞は、最先端のレーザーを駆使して超微細加工を行なうレーザージョブ株式会社を受賞、このほか奨励賞に曉峰株式会社、特別賞に株式会社ベルニクス、新世代加工システム株式会社、株式会社おこめ安心食品の3社が選ばれ受賞された。

本会は、渋沢栄一賞、ベンチャードリム賞の両賞の創設に深く関わり近代日本を築いた渋沢翁の生き方や功績を全国に発信したいとする埼玉県の活動を全面的に支持し本賞の普及に努めている。



本会推薦者山田氏と知事

## 明日の埼玉を創る 「渋沢スピリッツ人材育成事業」

### 作品発表会が開催される

明日の埼玉を担う県内高校生の自立心やチャレンジ意欲の醸成、並びに想像力の涵養を目的とした県産業労働部の「渋沢スピリッツ人材育成事業」の取組成果となる作品発表会が去る二月一日新都心ビジネス交流プラザを会場に岡島敦子副知事や教育関係者等約二百名が出席し開催された。

本事業が渋沢栄一翁の名字を冠し県の単独事業となったのは平成十八年度からだ、それ以前の平成十四年から十五年にかけては経済産業省の事業として川口市の小・中・高校で行なわれ、また平成十六年、十七年の両年は舞台を県立学校に移し実施されてきた経緯がある。導入時点で本会が経済産業省と県並びに川口市の仲立ちをしたことから県単独事業に衣替えした現在においても同事業に深く関わっている。

さて本年度事業は十二校の県立高校から約八百名が参加し行なわれたが二月一日開催の成果発表会には十二校から十三チームが参加した。

ところで本事業は実在する企業が提案する課題に対する解決策を提案する「コーポレートアクセスコース」と、日本経済新聞社のコラム「私の履歴書」に登場した夢の実現者の足跡をたどり、自分自身の進むべき方向を探ぐる「私の履歴書コース」の二コースが設定されているが、今年度の発表会にはコーポレートアクセスコースに十二校十二チームが、また私の履歴書コースに一校一チームがエントリーした。

本年度コーポレートアクセスコースに課題提案した企業は「ANA、クレディセゾン、大和ハウス、野村證券、日立、良品計画」の六社。私の履歴書コースで一チームが研究対象として選んだ人物は漫画家の水木しげるだった。

大半の学校が選択したコーポレートアクセスコースだが企業が提案された課題はANAが「人の想いを乗せて飛ぶ航空会社だかどこぞで地球規模の環境貢献活動を提案せよ!」、野村證券が「昭和のヒーロー」団塊の世代をもう一度ハッスルさせる株式投資計画を提案せよ!、日立が「ただ、乗りたくてたまらない、ただ、つくりたくてたまらない社会に、いのりもを提案せよ!」、クレディセゾンが「ありがとうが止まらない、

いまだかつてないクレジットカードを提案せよ!」、良品計画が「日本から世界に発信するみんなのいいなが集った学校リノベーション計画を提案せよ!」、大和ハウスが「史上最もまっすぐで純粋な家族モデルにしたシリーズCM企画を提案せよ!」と云うものだった。これらのミッションに対し一年間を駆け研究した成果が当日発表されたが、何れのチームの発表も甲乙付けがたく、見事な出来映えに会場から大きな喝采がその都度起こるなど発表会は大成功に終わった。

尚、発表会の冒頭では岡島副知事が主催者挨拶を、全ての冒頭が終了した時点では本事業の創設当初から関わった縁で本会の野上武利専務理事が総評を行った。

この発表会の模様は同日夕刻NHKニュースで放映され反響も大きく明年度も実施が予定されている。



生徒の発表風景



発表後総評する野上本会専務理事

## パートタイマーの活力を企業発展に活かそう

# 21世紀職業財団はパートタイマーを雇用する事業主のお役に立つ事業を展開しています パートタイマー均衡待遇推進助成金のご案内

### 1. 正社員と共通の処遇制度の導入

第1回目：25万円 第2回目：25万円

パートタイマーの仕事や能力に応じた処遇について、正社員と共通の評価・資格制度を設けた上で、実際に格付けされたパートタイマーが1名以上出た場合

※1と2のいずれか一方を選択

### 2. パートタイマーの能力・職務に応じた職場制度の導入

第1回目・第2回目とも：15万円

パートタイマーの仕事や能力に応じた評価・資格制度を設けた上で、実際に格付けされたパートタイマーが1名以上出た場合

### 3. 正社員への転換制度の導入

第1回目・第2回目とも：15万円

パートタイマーから正社員への転換制度を設けた上で、実際に転換者が1名以上出た場合

### 4. 短時間正社員制度の導入

第1回目・第2回目とも：15万円

短時間正社員制度を設けた上で、実際に転換者が1名以上出た場合

短時間正社員とは…①正社員と比較して一週間の所定労働時間が一割以上短いこと。 ②労働契約期間の定めが無いこと。  
③時間あたりの基本給が、同様の業務に従事する正社員と同等以上であること。

### 5. 教育訓練制度の導入

第1回目・第2回目とも：15万円

正社員との均衡を考慮した教育訓練制度を設けた上で、パートタイマー延べ30名以上に実施した場合

### 6. 健康診断制度の導入

第1回目・第2回目とも：15万円

パートタイマーの健康診断（雇入れ時健康診断、定期健康診断、人間ドック、生活習慣病、予防接種）の制度を設けた上で、その受診者が1名以上出た場合

※詳細につきましては財団事務所にお問い合わせ下さい

## 21世紀職業財団のサービスをご利用下さい

### ■パートタイマー活躍度診断サイト

<http://parttimers-21.jp>

インターネット上で診断&アドバイスが受けられます。助成金のご案内も致します。

### ■フレイフレイネット

<http://www.2020net.jp> TEL 048-824-7001

仕事と家庭の両立に頑張る従業員の方を応援します。お近くの保育所や保育をサポートしてくれる人、育児相談所、安心できる介護施設、家政婦さんなどの情報を提供します。

### ■21世紀職業財団のセミナー

当財団では事業主の皆様のお役にたてるよう各種セミナーを実施しております。詳細はご案内のご送付、ホームページ等でお知らせいたします。

#### 20年度の予定セミナー

セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント防止セミナー及び担当者セミナー  
メンタルヘルスケアセミナー、雇用管理改善セミナー、ワークライフバランスセミナー  
女性のためのキャリアアップセミナー、パートタイマー関係セミナー、新入社員研修 他

**(財)21世紀職業財団 埼玉事務所**

〒330-0062 さいたま市浦和区仲町1-4-10浦和商工ビル6F  
TEL.048-824-7001 FAX.048-824-7009  
<http://www.jiwe.or.jp/>

# 日本経団連 提言・提案など

## 福利厚生費が8年連続過去最高を更新 — 日本経団連福利厚生費調査

日本経団連は1月31日、第51回福利厚生費調査(2006年度)の集計結果の概要を発表した。これによると、法定福利費、法定外福利費がともに増加し、企業が負担した福利厚生費が過去最高を更新したことが明らかとなった。

企業が負担した福利厚生費は、従業員1人1カ月平均10万4787円(前年度比1・0%増)と、4年連続で10万円台となり、8年連続で過去最高を更新した。そのうち、社会保険料等の企業拠出分である「法定福利費」は7万6437円(同1・3%増)、企業が任意に行う福祉施策に要する費用である「法定外福利費」は2万8350円(同0・2%増)となった。

現金給与総額に対する比率は、福利厚生費全体で17・8%(前年度と同じ)となり、そのうち、法定福利費は13・0%(前年度比0・1ポイント増)、法定外福利費は4・8%(前年度と同じ)である。

法定福利費の増加は、月例給与と賞与・一時金を含めた現金給与総額(58万7658円)の伸び(前年度比0・7%増)と厚生年金保険料率の改定に伴うものである。なお、法定福利費も過去最高額となっている。また、厚生年金保険は、調査開始以来はじめて4万円を超えた。

法定外福利費は全体では微増となっているが、項目別にみると、「医療・健康」「ライフサポート」「慶弔関係」

「文化・体育・レク」「福利厚生代行サービス」が増加し、「住宅関連」「共済会」では減少した。法定外福利費のおよそ半分を占める住宅関連費用の減少を医療・健康やライフサポート費用の伸びが相殺する形となった。

## 07年6月度「定期賃金調査結果」発表 — 大学卒・総合職・22歳、20万8485円／「雇用管理区分」による調査実施

日本経団連は12月27日、「2007年6月度定期賃金調査結果」を発表した。今回の調査は、日本経団連企業会員および東京経営者協会会員会社2060社を対象に実施し、376社(このうち従業員500人以上の企業は252社)から回答を得た(有効回答率18・3%)。なお、今次調査から、改正男女雇用機会均等法の趣旨にかながみ、「男女別区分」による調査を廃止し、新たに「雇用管理区分」(総合職・一般職)による調査を実施している。同調査結果の概要は次のとおり。

**1. 標準者賃金**  
管理・事務・技術労働者(総合職)の標準者賃金を主な年齢ポイントで見ると、大学卒では22歳20万8485円、25歳23万7426円、35歳38万9029円、45歳54万8484円、55歳64万2414円。高校卒では、18歳16万6259円、22歳19万2956円、25歳21万4740円、35歳33万4295円、45歳44万3400円、55歳52万4035円となっている。

※標準者賃金II学校卒業後直ちに入社し、引き続き在籍している従業員標準者)で、設定された条件(学歴、年齢、勤続年数、扶養家族)に該当する者の所定労働時間内賃金

**2. 年齢間対比**  
管理・事務・技術労働者(大学卒・総合職)における22歳の所定内労働時間賃金を100としてみると、30歳152、35歳187、45歳263、55歳308となっている。

**3. 規模別対比**  
従業員3000人以上規模の企業の賃金を100とした場合、管理・事務・技術労働者(大学卒・総合職)では、22歳時ではすべての規模において、60歳においては、5000・999人規模を除くすべての規模において100を上回っている。また、3000・499人規模においては、45歳・55歳を除いて100を上回っている。

**4. 役職者賃金**  
役職者の賃金(実在者)をみると、部長が69万6251円(前年65万3911円)、部次長60万4877円(同56万1603円)、課長53万1425円(同50万6256円)、係長39万584円(同38万392円)となっている。また、部長の賃金を100としてみると、部長(兼取締役)145・1(前年120・3)、部次長86・9(同85・9)、課長76・3(同77・4)、係長56・8(同58・2)となっている。それぞれの役職者の平均年齢は、部長(兼取締役)54・9歳(前年55・6歳)、部次長52・0歳(同51・4歳)、部次長49・8歳(同49・2歳)、課長46・4歳(同45・7歳)、係長42・4歳(同41・8歳)で、前年とほぼ同じ結果であった。

## 07年1～6月実施分「昇給・ベースアップ実施状況調査結果」を発表 — 賃上げ率1・86%、額5993円／属人的賃金の支給制度、8割強で据え置き

日本経団連が12月27日に発表した、「2007年1～6月実施分 昇給・ベースアップ実施状況調査結果」によると、(1)賃上げ率は1・86%(昇給分1・76%、ベースアップ分0・10%)、(2)ベースアップ実施企業が34・0%となり2年連続増(3)家族手当など属人的賃金の支給制度据え置きが8割超(81・7%)であることが明らかになった。

**賃上げの状況(全産業、組合員平均)**  
「昇給とベースアップの別のある企業」(156社)の賃上げ状況をみると、賃上げ額は5993円(昇給分5663円、ベースアップ分330円)、伸び率1・86%(昇給分1・76%、ベースアップ分0・10%)とほぼ横ばいとなっている。また、賃上げ総額に占める昇給額とベースアップ額の割合は、昇給額が94・5%、ベースアップ額が5・5%となっている。

次に、昇給とベースアップに分けてアップ率の分布状況を見ると、昇給率は「1・5～1・9%」(37・8%)が最も多く、「2・0～2・4%」(16・3%)、「1・0～1・4%」(16・3%)と続いている。一方、ベースアップ率は、「0・1%未満」が72・6%と7割以上を占めている。

「成長創造 躍動の10年へ」  
— 持続的成長への提言発表  
日本経団連(御手洗富士夫会長)は

1月1日、経済の持続的成長を通じて豊かな国民生活を実現するための考え方を発表した。同提言に基づき、2008年を日本経済の「躍動の10年」に向けたスタートの年とするために、全力をあげて取り組んでいく。  
**成長創造 躍動の10年へ**

われわれは、本2008年を、日本経済の次なる「躍動の10年」に向けたスタートをきる年にしたい。

いま、わが国が行く手には、少子高齢化と人口減少の同時進行、新興経済国の発展・追い上げ、地球温暖化問題の重要性の高まりなど、課題が山積している。足もとでは、サブプライムローン問題を端緒とする国際信用不安の発生と米国内閣の減速懸念、原油をはじめとする原材料価格の高騰などにより世界経済の動向が懸念されている。また、いわゆるねじれ国会に象徴されるように国内の政治動向にも不透明感が生じている。こうしたことから、国民の間には先行きへの閉塞感が広がっている。

しかし、悲観からは何も生まれない。今まさに必要なことは、国民一人ひとりが豊かな生活を享受できる「希望の国」の実現に向けて、国全体で共有できる明確な目標を設定し、現状の閉塞感を打ち破り、躍動する日本経済を築いていくことである。

1. 目標・10年以内に世界最高の所得水準を達成
2. 政策手段・目標達成に向け5つの戦略を進める
- (1)イノベーションを加速し成長力を強化する
- (2)EPA・FTAの締結を通じ世界経済のダイナミズムを取り込む
- (3)道州制を導入し日本全体の豊かさを向上させる
- (4)事業環境の整備を進め企業の活力を



高める

(5) 公的部門の改革により国民の安心・安全を確保する

3. 具体的プロジェクト・先行プロジェクトを改革推進の起爆剤とする

今後5年を目的に、諸改革を加速度的に進める上で波及効果を有する先行実施プロジェクトとして、次の3点を重点的に推進すべきである。

(1) 世界最先端の電子政府・電子社会の構築

(2) 低炭素社会確立に向けたイニシアチブの発揮

(3) 道州制につながる広域経済圏の形成

07年年末賞与・一時金大手企業業種別妥結結果(最終集計)  
193社平均89万2318円/前年年末比0.93%

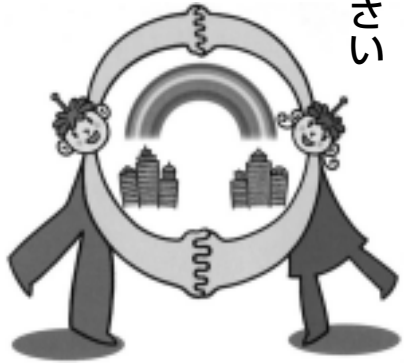
日本経団連は12月13日、「2007年年末賞与・一時金大手企業業種別妥結結果」(最終集計、加重平均)を発表した。これによると、調査対象(従業員500人以上、21業種・268社)の92.2%に当たる247社で妥結しており、このうち、平均額がわかつている193社の妥結額平均は89万2318円、前年年末比0.93%であることがわかった。

製造業・非製造業別にみると、製造業161社の妥結額平均は89万1628円で、前年年末妥結額(88万3564円)と比べると、額で8064円増率は0.91%。一方、非製造業32社の妥結額平均は89万4375円で、前年年末妥結額(88万5240円)と比べると、額で9135円増、率は1.03%となっている。

お気軽にご相談ください

# 全国ネットの人材情報で、出向・移籍、転職をサポート!

企業間の出向・移籍のお手伝いや転職を希望する在職者の方の職業相談・職業紹介を行っております。経験豊かで優秀な人材を紹介いたします。



**信頼と安心**  
経済・産業団体と厚生労働省の協力で設立された公益法人です。

**全国ネット**  
全国47都道府県の事務所の情報を提供します。

**無料**  
情報の提供、相談、あっせん等の費用はかかりません。

出向・移籍の専門機関

財団法人 産業雇用安定センター

●お問い合わせ  
埼玉事務所 ☎048-642-1121 (土・日・祝日休)  
<http://www.sangyokoyo.or.jp/>

UR賃貸住宅

**コスト削減!**  
礼金・仲介手数料・更新料不要なので、コスト削減をお手伝い。

**団地いろいろ!**  
単身者用から、家族向けまで。首都圏で約700団地(埼玉県内110団地)から選べます。

埼玉県内110団地!!

# 社宅ならUR賃貸住宅

社有から借り上げへ。社宅の合理化は大きな流れ。でも、社宅の借り上げにも何かと不便や不安がつきものです。そこでご検討いただきたいのが「UR賃貸住宅」。社宅に関するさまざまな悩みをしっかりと解決します!!

資料請求・空室検索はこちら

<http://www.ur-net.go.jp/shataku/>

上記URLから資料請求してくださったお客様で、ご意見欄に「埼経協を見た」とご記入された方に粗品を進呈致します!

街に、ルネッサンス

UR 都市機構

埼玉地域支社 住まいサポート業務部企画チーム  
〒336-0027 さいたま市南区沼影一丁目10番1号ラムザタワーA棟  
tel.048-844-2029

# 第26期 人事・労務・総務・庶務・現場管理担当者養成講座 全6講

＝開講満26周年＝ 2008年6月～7月、毎週午後開講、21時間30分コース

## ＝ 本会主催ご案内

| 講番号 | 日程・会場                             | 時間              | テ<br>マ   | ご指導講師              |
|-----|-----------------------------------|-----------------|--|--------------------|
| 第1講 | 6月18日(水)<br>ソニックシティ<br>901研修室(9F) | 13:10<br>～16:45 | 人事・労務・総務・庶務・現場管理部門に必要な労働法・労務管理の基本知識 パートⅠ<br>～担当者の人事・労務管理能力パワーアップコース(採用、労働契約、新労働契約法、労働慣行、職場生活の基礎、賃金)～                             | 弁護士<br>外井 浩志 氏     |
| 第2講 | 6月25日(水)<br>同上<br>901研修室(9F)      | 13:10<br>～16:45 | 人事・労務・総務・庶務・現場管理部門に必要な労働法・労務管理の基本知識 パートⅡ<br>～担当者の人事・労務管理能力パワーアップコース(労働時間、外勤・裁量のみなし労働時間、休憩・休日、時間外・休日労働、サービス残業)～                   | 弁護士<br>外井 浩志 氏     |
| 第3講 | 7月2日(水)<br>同上<br>901研修室(9F)       | 13:10<br>～16:45 | 人事・労務・総務・庶務・現場管理部門に必要な労働法・労務管理の基本知識 パートⅢ<br>～担当者の人事・労務管理能力パワーアップコース<br>(休暇、企業内・外人事異動、懲戒、退職、解雇)～                                  | 弁護士<br>外井 浩志 氏     |
| 第4講 | 7月8日(火)<br>同上<br>901研修室(9F)       | 13:10<br>～16:45 | 人事・労務・総務・庶務・現場管理部門に必要な労働法・労務管理の基本知識 パートⅣ<br>～担当者の人事・労務管理能力パワーアップコース(改正法に対応:パート・新パート法・臨時・嘱託、就業規則、男女均等と母性保護、セクハラ、個別紛争解決手続、労働審判制度)～ | 弁護士<br>新 弘江 氏      |
| 第5講 | 7月16日(水)<br>同上<br>901研修室(9F)      | 13:10<br>～16:45 | 1日でわかる社会保険の手続き・実務ポイント パートⅠ<br>～社会保険実務コース<br>(健康保険・厚生年金保険、改正点を含めて)～   | 社会保険労務士<br>園部喜美春 氏 |
| 第6講 | 7月23日(水)<br>同上<br>901研修室(9F)      | 13:10<br>～16:45 | 1日でわかる社会保険の手続き・実務ポイント パートⅡ<br>～労働保険実務コース<br>(労災保険・雇用保険、改正点を含めて)～   | 社会保険労務士<br>園部喜美春 氏 |

注) 詳細のご案内状は後日お届けいたします。

会 費 (1)全講参加: 全講一括参加 会 員 75,000円  
(1名に付) 非会員 93,000円  
(2)特定講参加: 個別の希望講 会 員 13,000円  
(1講・1名に付) ご参加 非会員 16,000円

お茶代、資料代、参考図書代(講によって配布)、消費税などの費用を含みます。全講参加お申込の場合、交代でのご参加もけっこうです。会場は、すべて大宮ソニックシティビル9階、講義時には、休憩・質問時間が含まれています。受付はいずれも開講10分前から(13時頃)。

◎会費振込み先: 埼玉りそな銀行 大宮西支店 埼玉県経営者協会名義 普通預金口座 No.372212  
または武蔵野銀行 本店 同名義 同口座 No.044419

申込・問い合わせ先 〒330-8669 さいたま市大宮区桜木町1-7-5 ソニックシティビル9F  
社団法人 埼玉県経営者協会 担当:法規部 会場は事務局と同じ住所(大宮駅西口正面200m)  
TEL 048-647-4100(代) FAX 048-641-0924 <主会場・ソニックシティビル TEL 048-647-4111(代)>

※参加お申込はFAXでも可能です。後程参加費をお振込み下さい。または、申込書に参加費を添えて現金書留でお送り下さい。送金費用はご負担下さい。

※全講一括ご参加(その場合は交代出席も可能です、会費割引)はもとより、ご希望の個別講分割参加も可能です。

◎定 員 各講 40名(申込先着順メ切)

# 事業だより

一月一六日～三月一五日

◆一・一八 新年会員懇談会（パレスホテル大宮）

◆一・二四 第四三期労働法セミナー第八講（ソニックスティ）

◆二・四 西部地区協議会（株丸広百貨店）

◆二・五 北部地区協議会（株リケン熊谷事業所）

◆二・六 中部地区協議会（ソニックスティ）

◆二・七 南部地区協議会（川口リリア）

◆三・三 第二一回生き生き職場体験交流の集い事前打ち合わせ（事務局）

◆三・五 青年経営者部会新春特別講演会（サンパレス）

◆三・一一 労務研究会（ソニックスティ）

## 労働保険の年度更新手続き並びに一般拠出金の申告・納付について

（平成20年4月1日～5月20日）

労働保険の平成19年度確定保険料と平成20年度概算保険料及び石綿健康被害救済法の一般拠出金の申告・納付手続きを行っていたらく時期となりました。

申告書・納付書は、4月初めに郵送されますので、パンフレット（申告書等の記入方法の説明書も同封されています）などの説明に従って作成し、保険料及び一般拠出金を添えて5月20日までに銀行、郵便局などの金融機関窓口へ提出してください。

なお、申告説明会を封筒裏面に掲載されている日程で行いますので、ご利用ください。  
また、労働保険の年度更新につきましては、次回（平成21年度）から、実施期間が6月1日～7月10日に変更となりますので、年度

更新により提出していました「労働保険概算・確定保険料／石綿健康被害救済法一般拠出金 申告書」などの書類についても同期間に提出いただくこととなりますので、御注意くださいますようお願いいたします。

今回（平成20年度）の年度更新は従来どおり4月1日～5月20日となっておりますので、期間内の関係書類の提出をお願いいたします。

詳しくは、埼玉労働局労働保険徴収課または最寄りの労働基準監督署にお尋ねください。

埼玉労働局労働保険徴収課  
TEL 048-6000-6203  
FAX 048-6000-6223



### 第162回

「管理職の時間外労働手当（残業代）の支払い有無が最近話題に揚がっている。

労働基準法第四十一条では、「事業の種類にかかわらず監督若しくは管理の地位にある者は、労働時間・休憩及び休日に関する規定は適用しない」と規定している。

- (1) 経営者と一体となって経営に参画しているか
- (2) 出退勤の自由が認められているか
- (3) 人事権を行使できる立場にいるか
- (4) 勤務の重要性に見合う手当が支給されているか

などを名称にとらわれず、実態に即して判断すべきである。

今回の日本マクドナルドの直営店長への「未払い残業代の支払い」を命じた東京地裁の判決は、法律を忠実に厳密に適用した判断とされる。

そして、コスト削減や成果主義の考えが前面に出ている今日、結果として長時間労働となり過労死・過労

## 企業存続の岐路はここに

和宮英之 エッセイスト

自殺という健康被害を招いている点も見逃してはならない事実でもある。東京労働局の調査によると、過労死の労災認定を受けた二割強が店長や工場長などの管理職であったという。

確かに働く場所（企業）も大切であるし、生活原資となる賃金も必要であることは十分に承知しているが、もっと大切な生命という貴重な財産を決してないがしろにしてはならない。

結論を先に述べるならば、「管理職であるなしにかかわらず、今後は長時間労働の歯止めが絶対に必要不可欠である」と言いたい。

マクドナルドの件で、外食・流通業界では既に残業代を店長にも支払う人事制度に変更した企業もあるが、人件費の負担増は各社の競争力にも大きく影響を及ぼしそうで、企業の動揺も広がろう。

労働基準法が施行された昭和二十二年当時と現在とは、比べものにもならないほど花形産業も雇用形態も大きく変化している。

「名ばかりの管理職」が依然として多い実態を知ると、残業代の不払いもさることながら、長時間労働（月八十時間以上）も経営者・労働者双方で話し合い、回避の方向に勧めていくべきであろうし、法律も改善を目指していく必要があると考える。

★正・副会長会議  
日時 4月25日(金)13時30分～14時20分  
会場 パレスホテル大宮  
内容 理事会に付議する議題の検討、その他

★理事會・懇親會  
日時 4月25日(金)14時30分～18時30分  
会場 ソニックシティ90会議室  
内容 平成19年度決算・事業報告、平成20年度予算・事業計画、その他

★定時総会  
日時 5月13日(水)13時30分～  
会場 パレスホテル大宮ロースルーム  
内容 平成19年度決算・事業報告、平成20年度予算・事業計画、その他、懇親會

★第26期人事・労務・総務・庶務・現場管理担当者養成講座第1講  
日時 6月18日(水)13時10分～16時45分  
講師 外井浩志氏

★新入会のご案内  
旭鋼管工業(株)  
代表取締役社長 若林 毅  
草加市谷塚上町五六五  
電話〇四八〇九二七〇二二五  
(資)九千七百五十五万円  
(従)一三六名  
引抜鋼管製造、冷間引抜鋼管  
東鋼業(株)  
代表取締役 鶴川 温  
八潮市南後谷九九  
電話〇四八〇九三六八一〇一  
(資)十億円  
(従)九七名  
鉄鋼二次製品加工販売、ガードレール、コルゲートパイプ、表面処理鋼板  
ウチノ看板(株)  
代表取締役 内野 正幸  
所沢市三ヶ島一三三二  
電話〇四一九四七七八八八  
(資)二千万円  
(従)一〇〇名  
看板  
キヤノン・オンラインテック(株)  
代表取締役社長 相馬 郁夫  
三郷市谷口七二七  
電話〇四八〇九四九二二一一  
(資)三十四億五千二百三十九万円  
(従)一五〇〇名  
デジタル複合機ほか、事務機器の開発、生産  
キリンビール(株)埼玉統括支社  
統括支社長 三野 一也  
さいたま市大宮区宮町二八一  
大宮アネックスビル1F  
電話〇四八〇八三三三三九〇〇一  
(資)三百億円  
(従)三、五〇〇名  
酒類・製造販売  
小泉北関東  
代表取締役 五味 和明  
川越市今成二四一四一  
電話〇四九一二四一四六二一

ソニックシティビル90会議室  
内容 人事・労務・総務・庶務・現場管理部門に必要な労働法・労務管理の基本知識パートI  
講師 外井浩志氏

★同右第2講  
日時 6月25日(水)13時10分～16時45分  
会場 ソニックシティ90会議室  
内容 人事・労務・総務・庶務・現場管理部門に必要な労働法・労務管理の基本知識パートII  
講師 外井浩志氏

★同右第3講  
日時 7月2日(水)13時10分～16時45分  
会場 ソニックシティ90会議室  
内容 人事・労務・総務・庶務・現場管理部門に必要な労働法・労務管理の基本知識パートIII  
講師 外井浩志氏

★同右第4講  
日時 7月8日(水)13時10分～16時45分  
会場 ソニックシティ90会議室  
内容 人事・労務・総務・庶務・現場管理部門に必要な労働法・労務管理の基本知識パートIV  
講師 外井浩志氏

★同右第5講  
日時 7月16日(水)13時10分～16時45分  
会場 ソニックシティ90会議室  
内容 1日で行われる社会保険の手続き・実務ポイントI  
講師 社会保険労務士 園部喜美春氏

★同右第6講  
日時 7月23日(水)13時10分～16時45分  
会場 ソニックシティ90会議室  
内容 1日で行われる社会保険の手続き・実務ポイントII  
講師 社会保険労務士 園部喜美春氏

(資) 四千万円  
(従) 二七〇名  
住宅設備機器及び水道関連資材卸売業  
高脳基礎工事  
代表取締役 門脇 佳典  
北本市深井四一八八  
電話〇四八〇四八四一五二五三  
(資) 四億四千三百二十万円  
(従) 九八名  
鋼管杭、鋼管矢板、コンクリート杭などの打設、引抜工  
竹内産業(株)  
代表取締役 竹内 勉  
八潮市八潮七四六二一  
電話〇四八〇九四九一三〇〇三  
(資) 五千万円  
(従) 一三〇名  
プラスチック食品容器、プラスチック食品シート  
秩父電子(株)  
代表取締役 強谷 隆彦  
秩父市大字山田二七七八  
電話〇四九四一三二一五九五五  
(資) 八千万円  
(従) 一三〇名  
電子部品の製造加工、シリコンウエハ、化合物半導体  
東日本旅客鉄道(株)大宮支社  
支社長 横山 裕司  
さいたま市大宮区錦町四三四四  
電話〇四八〇四一七三三五五  
(資) 二億二千万円  
(従) 六〇〇〇名  
旅客鉄道業  
武蔵証券(株)  
代表取締役社長 清水 建治  
熊谷市本町二八六  
電話〇四八〇五二二一三五三五  
(資) 二億二百万円  
(従) 一〇〇〇名  
証券業

(代表者変更)  
伊勢丹浦和店  
執行役員店長  
松尾 琢哉(旧 松浦 信二)  
代表取締役社長  
クリエイトセンターI  
代表取締役社長  
島村 利夫(旧 石井 由博)  
コクヨ東京販売(株) 埼玉支店  
埼玉支店長  
深川 喜一(旧 松岡 好延)  
代表取締役社長  
キヤノン・オンラインテック(株)  
代表取締役社長 相馬 郁夫  
三郷市谷口七二七  
電話〇四八〇九四九二二一一  
(資) 三十四億五千二百三十九万円  
(従) 一五〇〇名  
デジタル複合機ほか、事務機器の開発、生産  
キリンビール(株)埼玉統括支社  
統括支社長 三野 一也  
さいたま市大宮区宮町二八一  
大宮アネックスビル1F  
電話〇四八〇八三三三三九〇〇一  
(資) 三百億円  
(従) 三、五〇〇名  
酒類・製造販売  
小泉北関東  
代表取締役 五味 和明  
川越市今成二四一四一  
電話〇四九一二四一四六二一

住宅設備機器及び水道関連資材卸売業  
高脳基礎工事  
代表取締役 門脇 佳典  
北本市深井四一八八  
電話〇四八〇四八四一五二五三  
(資) 四億四千三百二十万円  
(従) 九八名  
鋼管杭、鋼管矢板、コンクリート杭などの打設、引抜工  
竹内産業(株)  
代表取締役 竹内 勉  
八潮市八潮七四六二一  
電話〇四八〇九四九一三〇〇三  
(資) 五千万円  
(従) 一三〇名  
プラスチック食品容器、プラスチック食品シート  
秩父電子(株)  
代表取締役 強谷 隆彦  
秩父市大字山田二七七八  
電話〇四九四一三二一五九五五  
(資) 八千万円  
(従) 一三〇名  
電子部品の製造加工、シリコンウエハ、化合物半導体  
東日本旅客鉄道(株)大宮支社  
支社長 横山 裕司  
さいたま市大宮区錦町四三四四  
電話〇四八〇四一七三三五五  
(資) 二億二千万円  
(従) 六〇〇〇名  
旅客鉄道業  
武蔵証券(株)  
代表取締役社長 清水 建治  
熊谷市本町二八六  
電話〇四八〇五二二一三五三五  
(資) 二億二百万円  
(従) 一〇〇〇名  
証券業

(住所変更)  
ティ・シー・アイ・ジャパン(株)  
港区西新橋一・一六・一四日進堂ビル9F  
(旧 港区虎ノ門二一六・四虎ノ門日森ビル3F)

ソニックシティビル90会議室  
内容 人事・労務・総務・庶務・現場管理部門に必要な労働法・労務管理の基本知識パートI  
講師 外井浩志氏

★同右第2講  
日時 6月25日(水)13時10分～16時45分  
会場 ソニックシティ90会議室  
内容 人事・労務・総務・庶務・現場管理部門に必要な労働法・労務管理の基本知識パートII  
講師 外井浩志氏

★同右第3講  
日時 7月2日(水)13時10分～16時45分  
会場 ソニックシティ90会議室  
内容 人事・労務・総務・庶務・現場管理部門に必要な労働法・労務管理の基本知識パートIII  
講師 外井浩志氏

★同右第4講  
日時 7月8日(水)13時10分～16時45分  
会場 ソニックシティ90会議室  
内容 人事・労務・総務・庶務・現場管理部門に必要な労働法・労務管理の基本知識パートIV  
講師 外井浩志氏

★同右第5講  
日時 7月16日(水)13時10分～16時45分  
会場 ソニックシティ90会議室  
内容 1日で行われる社会保険の手続き・実務ポイントI  
講師 社会保険労務士 園部喜美春氏

★同右第6講  
日時 7月23日(水)13時10分～16時45分  
会場 ソニックシティ90会議室  
内容 1日で行われる社会保険の手続き・実務ポイントII  
講師 社会保険労務士 園部喜美春氏

(資) 四千万円  
(従) 二七〇名  
住宅設備機器及び水道関連資材卸売業  
高脳基礎工事  
代表取締役 門脇 佳典  
北本市深井四一八八  
電話〇四八〇四八四一五二五三  
(資) 四億四千三百二十万円  
(従) 九八名  
鋼管杭、鋼管矢板、コンクリート杭などの打設、引抜工  
竹内産業(株)  
代表取締役 竹内 勉  
八潮市八潮七四六二一  
電話〇四八〇九四九一三〇〇三  
(資) 五千万円  
(従) 一三〇名  
プラスチック食品容器、プラスチック食品シート  
秩父電子(株)  
代表取締役 強谷 隆彦  
秩父市大字山田二七七八  
電話〇四九四一三二一五九五五  
(資) 八千万円  
(従) 一三〇名  
電子部品の製造加工、シリコンウエハ、化合物半導体  
東日本旅客鉄道(株)大宮支社  
支社長 横山 裕司  
さいたま市大宮区錦町四三四四  
電話〇四八〇四一七三三五五  
(資) 二億二千万円  
(従) 六〇〇〇名  
旅客鉄道業  
武蔵証券(株)  
代表取締役社長 清水 建治  
熊谷市本町二八六  
電話〇四八〇五二二一三五三五  
(資) 二億二百万円  
(従) 一〇〇〇名  
証券業

(代表者変更)  
伊勢丹浦和店  
執行役員店長  
松尾 琢哉(旧 松浦 信二)  
代表取締役社長  
クリエイトセンターI  
代表取締役社長  
島村 利夫(旧 石井 由博)  
コクヨ東京販売(株) 埼玉支店  
埼玉支店長  
深川 喜一(旧 松岡 好延)  
代表取締役社長  
キヤノン・オンラインテック(株)  
代表取締役社長 相馬 郁夫  
三郷市谷口七二七  
電話〇四八〇九四九二二一一  
(資) 三十四億五千二百三十九万円  
(従) 一五〇〇名  
デジタル複合機ほか、事務機器の開発、生産  
キリンビール(株)埼玉統括支社  
統括支社長 三野 一也  
さいたま市大宮区宮町二八一  
大宮アネックスビル1F  
電話〇四八〇八三三三三九〇〇一  
(資) 三百億円  
(従) 三、五〇〇名  
酒類・製造販売  
小泉北関東  
代表取締役 五味 和明  
川越市今成二四一四一  
電話〇四九一二四一四六二一

**リチャード・クレイダーマン 2008**  
with スtringス・トリオ&パーカッション  
平成20年 **5月11日(日)** 14:30開場 15:00開演  
▶会場/大宮ソニックシティ 大ホール  
▶会費/S席 **6,000円** (一般6,500円を) (全席指定・税込)  
※未就学児のご入場はご遠慮ください。



埼玉音協

埼経協ニュース三四三三  
2008年3月31日発行  
さいたま市大宮区桜木町一七五八  
ソニックシティビル九階  
発行所 埼玉県経営者協会  
発行人 野上武利  
編集人 野口寛治  
電話〇四八〇六四七・四〇〇  
印刷所 望月印刷株式会社  
さいたま市中央区阿弥五八三六

**森山良子** コンサートツアー 2008~2009  
平成20年 **6月14日(土)**  
17:30開場 18:00開演  
▶会場/埼玉県熊谷会館  
▶会費/S席 **6,200円**  
(一般6,500円を) (全席指定・税込)  
※未就学児のご入場はご遠慮ください。

