

# 伊豆地域に於けるグローバル化の問題研究

指導教員： 居城 弘 先生

所属コース： 社会と産業

学生番号： 951-620133-8

名前： 寺田 雄三

# 報告書概要

学 生 番 号 951-620133-8  
氏 名 寺 田 雄 三  
所 属 コ ー ス 社会と産業コース

## 伊豆地域に於けるグローバル化の問題研究

私の仕事人生は伊豆大仁 TEC に 1952 年入社、以来 43 年間勤続、勤務地は大仁・三島・東京・西独・函南と変わったが TEC 一筋、「仕事人間丈で人生を終わりにたくない」と考え、1995 年 61 歳退職を機に放送大学に入学、中小企業で働きつつ学び「人間の探求」を卒業。

想えば 1989 年 西ドイツ Braunschweig 現地法人 TEW に 55 歳で赴任、ベルリンの壁崩壊の歴史に遭遇、東西ドイツ経済格差の現実を知る機会を得て、東ドイツの領域を自分の車と足で歩き、目から鱗が落ちる思いで東西ドイツ統一の現場を体験・把握した。

社会主義経済体制の崩壊、米国・ソ連の東西冷戦構造を終結、イデオロギー対立の時代から、旧社会主義国ソ連・中国迄が市場経済を取り入れ、グローバル化が急速に進む世界の変化を正しく判断できる知識を得たく「社会と産業コース」に再入学した。

「世界の中の日本」「グローバル化と日本のものづくり」「多様化時代の労働」放送大学授業科目、「現代経済のグローバル化」「ドイツ企業経営と日本」の面接授業、「市場開放と国内経済 TPP 問題を考える」ゼミ等々を学ぶ中で、受け身の学習だけで再度の卒業を急ぐより自分の経験を踏まえ「伊豆地域におけるグローバル化の問題研究」と題し、卒業研究に取り組む事に意義があると考え H24.8.22 付けで申請書を提出した。

経済のグローバル化は、急激な変化が世界の市場で進み、競争の激しさは、品質・価格・納期で顧客満足を得る事が出来ない製品・企業は、やがて淘汰される過酷な市場競争社会の原理があり、市場経済の競争は格差社会の歪を生み、弱者にしわ寄せが行く現実がある。

資本主義社会の負の面に目を向け、問題点を把握、対応を考えてみる事が重要であろう。

経済発展とグローバル化、市場競争の歪を避けて通れる道が有るのか？如何すべきか？価格競争対策と市場を求めて中国他への製造移管・国内空洞化の現実、日本での製造業は衰退の道しか無いのか？ TEC は初代吉岡社長の残された日記より、敗戦後の壊滅状態から繁栄を築き、グローバル化対応の道筋を考察する。負の面克服は、同じ第 2 次世界大戦敗戦国ドイツと比較検討、日本人としての誇りある生き方を探り記述したい。

(報告書概要)

目 次		頁
序 章	グローバル化の現実、問題点を考える	1
第1章	歴史と状況把握・分析による問題提起	2
1.1	伊豆地域、大仁に於ける製造業の歴史	2
1.2	戦後 TEC の発足：初代吉岡社長の手記と発展の歩み	2
- 1	戦後の状況	2
- 2	伊豆大仁 TEC 創立当時	3
- 3	発展への歩み	5
- 4	TEC の発展・国際化・グローバル化その影響 (数字:金額単位:百万円)	8
1.3	状況分析による問題提起	9
第2章	グローバル化に関連する学習・受講・文献資料・検討要約の記述	11
2.1	世界の中の日本 (放送大学印刷教材：総合科目)	11
2.2	グローバル化と日本のものづくり (放送大学印刷教材：専門科目)	11
2.3	多様化時代の労働 (放送大学印刷教材：共通科目)	12
2.4	市場開放と国内経済—TPP 問題を考える (特別ゼミ 2011.5.10~7.19)	13
2.5	現代経済のグローバル化(G 経済と日本のゆくえ:面接授業 2012.6.9~6.10) 「グローバル化経済と日本のゆくえ」関連アンケート (受講生 23 名)	14 (17-2)
2.6	ドイツ企業経営と日本(面接授業 2012.8.4~8.5 受講)	18
2.7	ケースで学ぶ現代経営学 (放送大学印刷教材：専門科目)	20
2.8	人物で見る中国近現代史 (面接授業 2012.10.27~10.28 受講)	21
2.9	ドイツの社会福祉 (面接授業 2012.11.10~11.11 受講)	22
2.10	脳と細胞から考える健康運動科学 (面接授業 2012.11.27~28 受講)	23
2.11	日本の「食」を考える (特別ゼミ 2013.6.4~ 7.16 受講)	23
2.12	近代日本経済社会の発展と人物 (面接授業 2013.7.7 及び 14.受講)	24
2.13	トヨタとフォルクスワーゲン (面接授業資料 2013.7.8 入手：購読)	24
2.14	新聞記事・文献・経済白書等の資料:購読	24
第3章	問題点解決方法の考察と主張	25
3.1	グローバル化による課題・問題点	25
3.2	課題・問題点の対応策	26
3.3	ドイツに学ぶ	27
3.4	世界の中の日本として全体最適を考える	34
終 章	まとめと今後の課題	36
	人間・自然・組織を律する「法・システム・文化」の構築を	36
引用・参考文献一覧		39
終わりに (謝 辞)		40

## 序 章 グローバル化の現実、問題点を考える

伊豆大仁 TEC 精密機器マザー工場から設備機械、製造ライン、働く人の姿が消えた。バブル経済の破綻・長期の不況・円高の苦悩、工場の海外移転は赤字転落企業が生き残るために、苦渋の決断であろうが、実施後に残された現実は大きなショックである。伊豆の各地域に設立された関連子会社も仕事が無くなり相次いで閉鎖された。地域に与える雇用問題等経済的影響も大きく、海外移管グローバル化の影響・伊豆地域の現状を調査把握し、日本企業の縮図と考え論述することとしたい。

戦後の混乱期、1950年2月 TEC 創立、初代吉岡社長は「伊豆の大仁を東洋のスイス、精密事務機のメッカにする」そして「会社の繁栄なくして従業員の幸福はなく、従業員の協力なくして会社の繁栄はなし」という共存共栄の目標を掲げて経営に邁進された、その折々の手記（写）昭和22年8月11日～44年2月7日の211頁が私の手元にある。

手記は敗戦後東芝が TEC を分離した経緯、伊豆の大仁に居を構え TEC 経営に日夜心血を注ぎ、思考分析した内容の記述で、社長の熱い思い創業精神を理解する事が肝要であろう。

戦後の困窮状況を克服、輸出を柱に国際企業に成長した TEC 一筋で働いてきた私、創業後1ドル360円の固定相場制、1973年変動為替相場制移行308円、1985年9月プラザ合意時1ドル238円が1987年には120円台の急激な円高に打撃を受けながら、更なる生産性向上合理化・新製品開発・海外調達・OEM生産推進等で業績維持、然しバブル崩壊後の長期不況に、日本の製造業は円高辛苦に耐えられず赤字企業が続出した。1990年東西ドイツの統合、米ソ東西冷戦の終結、社会主義国が自由主義経済を採用する世界情勢の変化がグローバル化の流れを加速、新興国・東南アジア・中国の人件費の安さは製造移管先として優位に立ち、日本国内製造工場の海外移転が急激に進んだ。

国内空洞化の影響・現状調査を進め、閉鎖され工場建屋が閉鎖された儘残って居る所、取り壊され更地化・住宅地として売出され完売御礼の張り紙がある所、自治体が転用を斡旋した工場等、種々の対応が進んではいる状況と外見上の実態を把握して歩いた。

企業損益改善は出来ても、工場の海外移転に伴うリストラ等の人事問題は深刻である。TEC の存続繁栄を長期の展望で考えた時、マザー工場のある伊豆地域が空洞化した儘で良いとは考えられない。時代が変化しグローバル化が進んでも吉岡社長の経営目標「伊豆の大仁を精密事務機のメッカ、東洋のスイスにする」は理念として継承したい。

グローバル化対応は、企業努力だけでは限界があるが、国際情勢と日本の政治対応・文化の相違等を考慮検討、企業としてはイノベーション・品質・価格・納期で顧客満足を得る製品開発、市場のある国・近い場所で製造・販売する経営の実践を求められる。

人種・宗教・歴史・文化の違いは、紛争・戦争の歴史があり、想定外の問題も多い。しかしグローバル化は避けて通れない。世界（地球）は一つと考え何が必要で大切か、海外事業展開は空洞化した国内以上に、トータルで全体最適を考え長期の展望で取組む、その原点から掘り下げ展開する経営戦略が必要不可欠と考えている。

(注) 本報告書の、記載記号の約束・使い方  
@ 教授・講師の引用文先頭及び強調箇所

\* 「 」吉岡社長の日記・引用文、  
◇ 寺田の記述文先頭及び強調箇所

## 第1章 歴史と状況把握・分析による問題提起

### 1.1 伊豆地域、大仁に於ける製造業の歴史

大正5年、当時田中村と呼ばれている時代、間宮勝三郎他の発起により合資会社、間宮堂がこの地に創立され「間宮式金庫」の製造が営まれた。大正8年に株式会社間宮堂として現在のTEC大仁工場の位置に社屋が建設され、大正3年間宮勝三郎・長男間宮精一が発明した「間宮式加減算器」を母体とし我が国初めての金銭登録機を発明製造開始「我が国事務機発祥の地」と言われる所以の歴史が大仁に存在しており、写真機マミヤシックスの開発者でもある末裔が、間宮写真館を営み在住している。

昭和3年12月藤山愛一郎が間宮堂を買収し社長に就任「日本金銭登録機株式会社」資本金200万円を設立、我が国初の本格的な金銭登録機製造の基礎を確立した。当時の国産品としては商工省より優良国産品として選定され誇りえる状況であった。昭和10年8月に至り「米国ナショナル金銭登録機株式会社」が株式の80%取得、外資導入会社となり、欧米技術を導入米国デイトン社の東洋の拠点となった。しかるに昭和12年7月、日本の軍事戦略・支那事変等戦火の拡大、その影響等から、昭和15年1月東芝が工場買収・大仁工場となり、太平洋戦争当時は軍需工場として、

航空機照明器具、航空機部品・光学器具部品等が製作されていた歴史が存在する。

### 1.2 戦後TECの発足：初代吉岡社長の手記と発展の歩み

#### -1. 戦後の状況

昭和20年8月敗戦後東芝大仁工場は軍需から民間工場へ転換復興が始まった。米国統治占領下戦地から大量の復員兵、受入れ働く場所の確保も覚束ない当時の日本、財閥解体指示「過度経済力集中排除法」により東芝は所有27工場の分離独立を決定。分離工場の仕事を如何確保するか、新会社設立移管業務・東芝社内会議、設立の経緯戦後処理を担当した東芝常務TEC初代吉岡社長の手記を抜粋\*印「部分として」記述し考察する。

- \*「22年8月11日：企業再建ヘンダソンがヤイウユルンにかわった。再建の理念、数日前の朝日新聞に出たのが両氏の線らしい。憲法・独占禁止法との関係、再建基準法が近く議会で。結局GHQによって命令される企業再建整備法に従うしかない。新法令による再建の時期は相当先になるらしい」
- \*「24年1月20日：大仁工場誘蛾灯会議、1月22日8,000ケ完了。2月10,000ケ。販売受注数50,843ケ、入金額61,887,250円、大仁工場1月の生産実績1,560万円、将来を考え60,000灯は作ってもらいたい。出荷順位は工場に入金した順による」
- \*「24年1月21日：富士及び大仁の静銀よりの借入出来そう、各2,000万円位ずつ  
「独立採算性による賃金の支給について対組合の問題未解決なれば新方式は実施困難」
- \*「24年3月19日：大仁は極めてデリケートな立場にいる工場だ。従業員一同は工場を第3者に売却は困る。東芝分離が法令上避けられないならば、技術上販売上東芝と密接に連絡のある第2会社にしてくれと要求している。他工場との関連・組合問題、ストライキに入る工場もある・・・
- \*「24年5月23日東芝大仁工場を第2会社に、の案をたてる。如何なる事業をやるか」

「工場を発展させる為には、時世に適し将来の会社発展の可能性の多い商品を選び、それを能率よく製造し且つ販売する事が肝要である。東芝大仁工場の現有設備を以て製造しうる商品にして、将来有望と思えるものを挙げれば次の如きものであろう。

- (1) 蛍光灯器具 誘蛾灯、蛍光灯器具（商店・料理店・工場・銀行・列車用等）
- (2) 事務用機械器具 ①横書邦文タイプライター ②計算機 ③タイムレコーダ、他
- (3) 電気時計 ①電気時計各種 ②タイムスイッチ ③ワーレンモーター他」

\* 「新会社が経済危機に際して切り抜ける唯一の道は、全員がより協力して働く事、金融が逼迫して居るので金を借りたら材料を買い、製造を行い得意先に売り込み代金を回収すると言う一連の仕事を如何にして迅速に行うかが、事業経営の要点である」

\* 過去6か月分の大仁工場製造費の内訳（目標数値）（目標項目対策：S 24/ 5/24）－表 1－

直接材料費	76,398 千円	66.3 %	60 %	(当面 14 %の原価改善)
直接工費	13,450	11.7	10 %	(付加価値の高い製品開発)
直接経費	2,514	2.2	1 %	(現人員 30 %位減少させる)
間接補足費	22,898	19.8	15 %	(大仁合理化の方針・遂行)
計	115,260	100%	86 %	(設立時 350 人体制とする)

\* 「発足の時期がデフレの真最中で経営は極めて困難だ。各社共品質の改善、価格の値下げをやり自由競争の時代に入った。優勝劣敗は現実、最後に適者生存の理に従う、打開する途は「良い品を作る」に落ち着く、何よりも設計の重要性を認識し、製品開発の施策を明確に定めて、工場の改善項目対策を挙げ、会社の生き残り繁栄を、従業員と家族の生活を守る為に成さねばならない」

\* 「昭和 24 年 6 月 17 日通達：東芝に対する決定指令」

「東芝所有工場のうち次の 27 工場 1 研究所を処分する（必ずしも閉鎖でなく、売却・出資他の方法を含む占領軍必要設備を除き自立に必要な設備機械は移管が望ましい）」

\* 「東芝より全国 27 工場の処分・分離 別会社としての検討会議の内容、TEC として、生き残るための施策・方針・等」 ◇合理化方針等 生々しい記録が残されているが記載は差し控える。

◇ 吉岡社長は戦後不況の困難な状況、TEC 発足に備え経営数字等詳細に記述、分析されている。

## - 2. 伊豆大仁 TEC 創立当時

◇ 昭和 25 年 2 月 21 日東芝大仁工場分離・東京電器(株)創立、資本金 3,500 万円、従業員 350 人、蛍光灯器具・事務機の製造販売を目的とし東芝第 2 会社として発足、敗戦後の混乱期であった。吉岡社長は「伊豆の大仁を東洋のスイス、精密事務機のメッカにする」理念を掲げ、伊豆大仁の山野を望む高台、自宅の門に「待鴨居」と掲げ単身赴任、会社経営に心血を注いだ記録である。

\* 「昭和 25 年 2 月 21 日：新会社発足の挨拶」

「(1) 新会社は 2 月 21 日付で公式に成立発足した。役員は届出通り、全力を挙げてやる。

(2) 労働協約、就業規則、緒給与規則等追って協議修正するがそれ迄は現行通りで行く。

(3) 運営方針、製品は蛍光灯器具類タイプライターを中心とする事務機類で後者を急速に増産する考えだ。時期がデフレの真最中、経営は極めて困難だ。品質の改善、価格の値下げをやり自由競争時代：優勝劣敗は現実に表れており、適者生存の理に従う。

昨年 9 月より 12 月の生産実績なれば新会社は 1 年持たずに潰れてしまう。これを打開する途は“良い製品を安く作る”現人員で TOV 1,000 万円～生産を達成する事。これには、只働くと言うだけでは駄目で、良い製品を設計し巧妙に作らねばならない。大仁の現状は親会社依存していたため、設計陣も設備も他に誇るべきものは何もない。

例えば誘蛾灯、在庫を抱えて売れないが 20 円下げれば買う人はある。製造方法だけで 20 円値下げは損になる、製品設計と合理化・製造技術で 20 円値下げは十分可能、「どうにかなるだろう」では立ち行かぬ、急速にこれを整備することが極めて必要だ。

この工場を維持継続できるか没落かは 350 人の従業員の努力働きに懸り、家族を含め 1,000 人の生活を左右し、大仁町の盛衰に相当影響すると思う。(以下略)

◇ 吉岡社長の住む「待鴨居」から見る伊豆の里山は、スイスの自然・景観を彷彿させている。社長は人材を広く全国より募り、独身寮生活の若い技術者を自宅に招いて良く歓談、人間的ふれあいの中で社長の考え、企業を支える人材育成・事業展開方針を浸透させた。

昭和 27 年当時の協和寮は大学・工高卒寮生が O 専務、Y 技術顧問他蒼々たる人達と寝食を共に多大な影響・薫陶を受け、特に Y 顧問からは技術者の基本を叩き込まれた。

Y 顧問から「俺は口が悪くて東芝の重役を棒に振った。蔵前を卒業して東芝に入社しエリート社員としてアメリカ GE に派遣され将来を嘱望されたが、口が災いしてな」と舌鋒鋭く話しながら図面をフリーハンドで正確に書き、設計の考え方、製造技術の大切さ等を指導された。やり込められ悔しいから、第 2 応接室の技術図書、文献を調べ勉強し努力をした事、「プレス技術の実際」佐藤隆弥著(2代 TEC 社長)当時数少ない貴重な技術図書もあり、自分の技術者としての知識・仕事のための経験が、大いに役立ったと今も感謝している。

昭和初期の日本は工場の設備機械を欧米から輸入、当時の大学卒技術者は技術文書、マニュアルの英文を読んで理解、現場の作業者を指導していた事実を知り感銘を覚え感動した。Y 技術顧問はエリート技術者として欧米の先進技術・豊かな知識・経験を有していた。欧米の先端技術を学び、設備機械を輸入活用、それらの事に対応できる人材を育てる、戦前の日本の先進企業では、当然のように行われていたグローバル化の一端であった。

こうした先輩技術者の指導で、製品設計・精密加工技術が継承され、私達は協和寮生第 1 期生として厳しくも恵まれた土壌の中で育てられ、TEC の技術の基礎を築いたと自負している。

伊豆の温泉のある田舎町大仁、狩野川の清流は鮎釣りのメッカ、温暖な環境に恵まれ、帝産台の大仁ホテルから眺める城山・富士山の絶景。大仁金山採掘廃墟・帝産閣に歴史が残り、ローマ風呂の脱衣所は男女別であるが、浴槽に入れば混浴であり、寮の温泉があるのに入浴に通った、ダンスホールで踊りを眺め、熊坂・瓜生野の従業員や住民達と交流、歓談をした思い出がある。

昭和 27 年以降、全国から大学・工高卒の人材が採用入社、新しい寮も新設された。地元の中学卒従業員は大仁高校(夜間定時制高校)に通学、昼間 8 時から 5 時まで仕事、夜間 9 時まで学習 4 年間学び高校卒の資格を取得した。当時は中学を卒業して働くのが当り前の時代、高校進学者は 1 割程度、大学進学者は裕福な資産家子息 1~2 名、TEC は働きつつ学べる貴重な会社として存在感を示していた。大仁高卒業更に進学する者、公務員試験に合格地方公務員に採用された者、TEC 勤務を続けて仕事を極め管理監督職・指導者に昇進する者も多く優秀な人材が育っていった。

「企業・組織は人なり」社長の方針は、人材採用育成、新製品の開発、会社事業の発展、工場・

営業拠点拡大、国内から海外へ輸出企業として成長する基礎が築かれ発展の歩みが展開された。

### -3. 発展への歩み

\* 「昭和 25 年 4 月 29 日：自家販売の促進について わが社の販売状況をみると、大仁工場にて製造した器具の大部分を東芝本社に原価に近き値段にて納入し、それをもって販売を行っているが如き錯覚を起こしている。第二会社に分離以前の大仁工場であれば東芝の販売機構により販売、工場として原価で納入しても差し支えないが、別個の法人として発足し東京電器（株）となった今日、自己の製造した製品を有利に販売し販売益を上げて行かねば会社の経営は成り立たない。

自己の力で販売出来ず東芝に依存したからである。そもそも企業再建整備計画により大仁工場が東芝より切り離された理由は、独禁法その他から見て製造販売共に別個の法人にならなければならなかったためである。分離後も旧態以前としていては企業再建整備の主旨に反する。—略—新会社は自力で生きて行かねばならぬ、自主自営の販売体制を整えて経営して行かねばならない」

◇ 親会社 東芝マークでの販売商品、自社 TEC ブランド商品販売開発を構想、記述されている。

\* 「昭和 26 年 12 月 22 日：生産増強に対する改良意見（各課に対する批評）として記述・結果材料が悪い、機械が旧式で工具も悪いので一般の町工場程度にすぎない。従って先ず適質の材料を生産課に要求させ商品切れにならぬ様に調達、製品の永続性・数量等に準じて適切な物を用意。

機械は自動送り有るのはダイニングマシンのみ、その他のロールフィード、マガジンフィード、ダイアルフィード等は皆無なり。屈強な男が安全機もないプレスにハンドフィードしている、怪我でもしたら監督者として工具の親に何とお詫びをするのか、今の状況では女子及び子供を使う事は絶対に出来ない。これから蛍光灯器具の仕事が多くなるゆえ一連の仕事に特別な機械の配置を行い、連続的に流れるようにして、プレス・洗浄・塗装・組立てへ流れを考えねばならない。」

\* 「タイプライターの活字ケース・パネ材も良いリボン材を、真鍮材の加工、焼鈍設備も必要」

◇ 吉岡社長は問題点を克明に分析、全国から人材を採用。私達は実行の先頭に立っていた事を実感。

\* 「昭和 27 年 2 月 6 日 佐藤氏来社、デープライト器具の製造に関し東芝：柳町の計画を、大仁と相談したいとして、東芝では GE のごとくランプに合わせてチョウクを作り、器具は大仁その他で作らせた。器具も柳町で 3,000 ヶ位は作りたい。チョウクは将来柳町が供給し大仁も使って欲しいとの話で、小生は大仁会社にとって大問題、東芝の計画 GE 方式の本筋は分かるが、大仁は既にバラストの製造設備を持ち、ダイニングマシン 2 台・コイル巻機 12 台を新設、月産 2 万台体制を実施している。社内でも相談するが、是非大仁に作らせてほしいとお願いした。」

◇ 親会社・東芝との仕事の棲み分け確保は最重要課題であった。紆余曲折はあったが、蛍光灯器具・安定器（チョウク）製造販売は TEC の屋台骨を支える仕事として照明事業の発展に寄与した。

◇ 昭和 27 年 4 月 TEC 正規採用大学卒 4 名・工高卒 6 名が協和寮生 1 期生、私は製造現場プレス課で 1 年間の現場実習中、毎日レポートを記述提出、プレス作業、プレス型研磨、型修理、機械修理、機械部品設計製図、品質検査、この経験・レポート記述提出が知識と技術向上に役立った。

苦労はベンダーで蛍光灯器具シャーシー折曲げ作業、体力勝負の重労働であった。資金の乏しい TEC、プレスブレーキ R 曲げ型に線路の檜材枕木を使用し、戦前からの中古機械を整備、故障機械は部品をスケッチ設計製図、修繕して大切に使用、ダイニングマシンも分解修理・スケッチ、この現場作業・機械修理の経験と知識は、製造技術者として自分の貴重な財産となった。

◇ 27.12. 東京電器より東京電気に社名変更、本社も東京目黒工場所在地に移転し家庭電器事業：



開発設計・製造がスタート、大仁から多くの従業員が東京に転勤、矢口寮の生活も始まった。

\* 「28.10.7. 現在の見通し」現在のわが社の好況は永続性が無い様に思われる。わが社製品の大部分は消費物資であって生産物資ではないが、ミキサー、小型洗濯機等は良く売れている。これらが輸出されるなら良いが何れも国内消費である関係上、政府及び金融界の圧迫が出始めると必ず激減してくるだろう

◇（注：物資は不足、製品は作れば売れる時代に、吉岡社長は、輸出：世界を見据えていた）

(1) 蛍光灯器具 これは時代の灯火であって必ずしも贅沢品ではない故、不況時代が来ても良い品を安く供給すれば商売は必ず続くと思うので、製造原価を思い切って下げて行けば良いと思う。当社一東芝一東芝商事と云うルートで各々が相当儲けて行く事はそう永く続くまい。

(2) 事務機(略) 3)家庭電器(略) — ◇ 3事業の内容を分析記述している —

\* 「30/6/21.不景気の対策について：電気製造業者の不況は次第に激しくなってきた。東芝、日立、三菱、富士、安川等は何れも利益率が減り配当を減らし、従業員賞与も前期の80%程度に減らしている。当社は東芝の下請け工場である為東芝の販売実績の良否に従い当社の業績も大きく左右されるのも止むを得ないが、当社の対策が必要。当社の主要製品は 蛍光灯器具 家庭電器器具 事務機械の三種目である故、この三種目の各個に対し将来の需要予測等を考えて見る事が必要である。何れにせよ斯る不況時代は、安い製品でないと売れ行きが悪い。品質の改善、値下げ努力でじり貧を防がねば他社に仕事を取られる」—後略—

◇ 克明に事業内容分析対策を記述、TEC としての綿密な計画で方向を示唆、人材育成・設計開発・製造技術向上が新製品開発販売、特に事務機輸出はレジスター・加算機等事業の発展に繋がった。

◇ 私が技術係として最初に取り組んだ思い出深い仕事、鋸建屋天井に設置された大型モーターで、10数台平ベルト掛けプレス機械運転を、全てモーター直結駆動方式に改善する計画。大型モーターの故障や平ベルトが外れれば、該当機械の全てストップ、仕事が出来なくなるのを防ぐ生産性向上、平ベルトの騒音を無くす職場環境改善が目的であった。プレス機械にモーターを背負わせ V ベルト直結運転方式に改善する設計製図部品製作、改造は設備型担当 I さんの協力を得て、自ら汗と油・埃まみれになって実施した。天井の梁や二股の丸柱を組みチエンブロックを吊るし、プレス機械を分解して、フライホイールに V 溝を即日加工の間に、プレス本体にモーターを背負わせる台座取付工事、フライホイール再組立、V ベルトを掛けで調整・試運転を行い、一台また一台と改造、全てのプレス機械を直結、大型モーターと主軸を天井梁の上から取外して工事完了。プレス工場の環境改善、平ベルト騒音減・明るい工場になり、作業員に感謝され苦労が報われた。

◇ 精密プレス加工は機械精度が大切、JIS 1 級精度の機械に修理改善を実施、精度検査、台帳記録、管理体制、精密プレス工場の基礎を構築した。又、安定器の唸り防止は、高速ダイニングマシン加工の鉄心ギャップ 0.01~公差をクリアする為には、精密金型が必要、部品加工トラブル調査、型工場の設備近代化を願いレポートを提出、欧米の精密加工機械、光学測定機器等の購入を実現。

プレス加工時破断面のでないシェービングプレス、活字バー文字を板金から塑性加工する技術、経営トップの精密事務機製品にかける熱意と相まって、精密加工技術はプレス部品の精度向上に結実、伊豆大仁の田舎町に優れたプレス加工工場があると業界技術誌に大きく紹介され、全東芝プレス技術専門委員会にも報告、吉岡社長からも、お褒め頂き面目を施した。

◇ TEC ブランド製品開発・製造技術・販売体制・国内各営業所開設、世界へ輸出企業として成長

の道を歩み、1965 年米国ロスアンジェルスに事務所を開設、引き続き世界各都市に展開された。

＊「S40 年 2 月 21 日 創立記念日の吉岡社長祝辞」

「本日茲に当社の創立第 16 周年記念日に当り、過去 1 年間に会社の業績に多大の貢献を為された方々、並びに永年勤続の方々の表彰を行いますことは、誠に喜ばしいことで御同慶に存じます。

過去 1 カ年を振り返って見ますと、終戦後最大且つ底の深い不況に見舞われ我が国のあらゆる企業が苦難に陥りました事は皆様のご承知のことと存じます。当社も亦不況の波を全面的にこうむり 3 事業部共に注文は減少、在庫整理等の止む無きに至りましたが、売上高は横滑りの程度で、利益は約 2～3 割方の低下で済みました。(中略)

当社の業績予想も 4 月頃より徐々に上昇して行くような注文の引合いが有りますが、その増加の大部分は輸出で有りますので製造原価の引下げ及び経費の合理化等が急務と存じます。昨年より大仁工場で作りましたトスチックは 3 月頃より月産 1 万台を製造し 75%はアメリカ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、フィリピン、ヨーロッパ諸国等へ輸出されます。その他レジスターも 4 月頃より輸出する交渉を進めております。(中略) 世界の景気は追々回復しておりますが、各社共に合理化を計り、原価及び売価等を改善して参りますので、当社としても新製品を開発し、それを優秀な設備で能率良く製造することに努力しなくてはなりません。此の事は誰もが考える事ですが要は勇敢に実行する事で有ります。

当社は直売の経験が浅いので、製造部門よりも寧ろ販売部門の改善が急務と思はれますので、販売の改善には製造部門以上の努力を払う覚悟で御座います。どうか皆様も此の方針に全幅の信頼と御協力をお願いしてやみません。(後略：最後に喜びの心を、短歌に記してありました)」

「あたたかと 静けきあした 我が庭に 春来にけりと 鶯の鳴く」

◇「東京電気 25 会の発足」

吉岡社長が若き日、アメリカ GE 社に派遣されクオウターセンチュリークラブの存在 (25 年勤続者の功績を称える組織で、金バッジ贈呈を受け誇らしげに胸につけ、退職後も GE 社への出入りはフリー、現役と OB の親睦組織) を知り、東京電気に長年働いてくれた方々の功績を称え、労苦に報いたいと創立 15 年を機に、東芝大仁当時より 25 年勤続者に金色の TEC バッジ支給。社長の熱い想いは最初に「待鴨居」で伺い、さらに労使協議会で話されて実現したのです。

◇ 吉岡社長は 1950~1966 年 16 年間社長、退任後 6 年間会長・相談役として技術・新製品開発示唆、製造の現場管理者は実績のある高卒社員にまかせ、現場管理者の大学卒技術者は新製品開発技術に集中を示唆、毎月 TR 委員会報告、シーズを育て数多くの新技術開発・製品化に結実の土壌から

電レジに世界初のマイコン搭載、POS (販売時点情報管理) システム製品で業界トップに躍進、TEC 事務機の発展を生涯の生き甲斐とされました。操業当時から毎日の様に工場の隅々迄巡回、気づいた事を記録、改善すべき事を指示、慈父の風格を感じて私達は接して来ましたが、管理者はピリピリしていた様子、仕事の事で社長に怒られ震えあがる程の迫力と上司から伺いました。

◇ 忘れられないのは、昭和 33 年の狩野川台風時、吉岡社長の指示で東京からトラック一杯の救援物資が翌日に届き罹災従業員家族に持参してお見舞い、救援活動を行った事。大仁町・修善寺町 TEC 従業員 17 名、家族を合わせて 82 名の犠牲者慰霊祭を会社が主催、大仁の洞泉院にて行い、吉岡社長の声涙あふれる弔辞に家族・従業員・参加者一同感激の涙をながした記憶です。そして、

昭和 38 年の労働協約締結、吉岡社長と並び、起草交渉委員大仁労組代表として署名捺印した事、労働協約締結は会社と従業員の共存共栄の契、創立の挨拶に述べられた 1 つが実現した想いです。

- 4. TEC の発展・国際化・グローバル化その影響 (数字：金額単位：百万円) ー表 2ー

年 度	資本金	従業員(人)	総売上高	公表利益	備 考
昭和 25 年	35,	368 人	164,	4,0	2 月創立時 350 人, 中途採用期中平均
27	35,	457	749,	68,2	家電事業開始・目黒本店・東京電気登記
30	105,	980	1,340,	65,1	制御器事業開始：東芝より斎間 D 担当
32	175,	1,324	2,558,	111,6	機械式レジスター・水銀灯開発
36	350,	2,630	7,072,	376,3	3 事業部制：灯器・事務機・家庭電器
37	525,	2,996	7,970,	459,6	三島工場開設、東証 2 部上場株価 350 円 大仁・米国 I 社小型電動加算機技術提携
38	800,	3,444	9,697,	436,5	労働協約締結調印、輸出課新設
41	830,	4,558	13,443,	236,8	東芝事務機合併,佐藤社長就任・吉岡会長
44	1,900,	5,133	28,373,	1,192	東証 1 部指定替株価 389 円,
46	1,900,	5,466	28,742,	(1,050)	TEC 商標東芝より譲受、駒井社長就任
48	2,205,	5,371	42,763	1,099	ハノファーマッセ出展・電子レジ大量輸出 機械レジ腫瘍炎問題, TEC 世界初マイコンチップ搭載電子レジスター販売,スーパー納入
49	2,430,	5,684	45,500	898	秦野工場・テック柏谷・カナダ現法設立、
54	3,803,	4,645	72,543	2,096	テック富山・田方設立, 秋津社長就任
55	4,039,	4,319	84,091	2,347	OEM プリンター事業参入 TEC 技研設立
57	5,770,	4,304	116,067	3,454	7 イブソ POS 納入 技術研究所(三島)新設
58	7,443,	4,417	142,385	(1,000)	隅野社長就任、大仁工場技術棟完成
60	18,307,	4,940	154,227	6,000	公募 1,389 円,プラザ合意円高,アチガソング
61	18,356,	5,052	146,562	(4,500)	TEW 設立現地生産開始、小林社長就任、
63	33,447,	5,085	174,347	(6,100)	TEC アメリカ・TEC シンガポール設立
平成 1	35,252,	4,947	174,347	(6,200)	バブルピーク,以後崩壊「ベルリンの壁崩壊」
4	35,462,	5,114	162,891	△5,749	TEC 仏設立:セブンイレブン次世代 POS
5	35,462,	4,451	138,470	△18,106	1992 年度決算初赤字無配,久保社長就任 (連結人員) 12 月 2 日「経営再建計画」希望退職者募集 600 名組合と協議
6	36,790,	— 6,161	181,280	△5,793	レーザ-P 事業東芝より移管,TEC 電子合併
10	36,790,	— 5,842	293,630,	9,595	1997 年連結決算:復配。事業部事務所統合
11	39,970,	(19,745)5,746	296,926,	9,592	複写機譲受、照明 LT 社に譲渡,森社長就任
12	39,970,	(12,762)5,648	348,871,	7,694	システムソリューション事業展開 (国内)
13	39,970,	(13,345)5,531	337,207,	5,076	当期純損失△7,438 個人消費低迷
14	39,970,	(12,634)4,836	337,204,	1,649	当期純損失△5,136 個人消費低迷
16	39,970,	(13,673)4,314	355,112,	12,252	消費税総額表示 POS (15/6 前田社長就任)

17	39,970,	(14,468)	4,202	376,187,	14,431	秦野家電・中国に製造全面移管：
21	39,970	(19,851)	3,439	422,600,	6,807	大仁 S 棟開発・品質拠点（鈴木社長就任）
23	39,970	(20,259)	3,740	362,302,	10,605	グローバルリユージョン事業体制に改革（海外）
25	39,970	(20,517)	3,735	403,693,	14,867	中国 A3mpf 13 年連続シェア No,1

### 1.3 状況分析による問題提起

(1) TEC は大仁・三島・東京(秦野)工場、主製品は事務機・照明機器・制御器・庭電器他と多岐に亘り、其々の分野で業界をリードする製品を開発、吉岡社長の目標・事務機製品を中心に販売網を世界に設立し輸出、一部上場企業に成長を遂げた（前頁一表 1－参照）。

◇ 輸出企業 は、為替レート円高の苦闘、貿易摩擦：ダンピング税対応で現地生産工場設立が進む。然るにバブル景気の崩壊を機に失われた 10 年 景気低迷に抗しきれず業績悪化、苦闘の時である。

平成 5 年 1992 年度決算で創業以来初めて赤字に転落、その対策として東南アジア・中国等の 1/10~1/20 の安価な労働力の国に製造移管、さらに新興国の市場を考慮して事業展開・工場移転が決断され、関連子会社の閉鎖・国内事業の撤退、東芝グループとして事業の選択と集中・再編・リストラが進められた。（終戦後の集中排除とは逆の、集中と選択が行われたと考えられる）

世界市場を見据えグローバル化対応の事業展開であり、製造工場は中国・東南アジア主体に、国内はグローバル化対応の「選択と集中」事業継続・整理統合の決断が実施された。

(2) TEC の業績 平成 10 年に復配、経営危機を克服したが、その傷跡は決して小さくない。

◇ グローバル化の影響対応 一表 2－（備考で、示した内容に説明文をそえた）

- ① 東京工場：秦野工場は閉鎖売却（家電事業は中国：別会社に移管後・東芝の選択と集中処置）
- ② 三島工場：照明事業 LT 社へ譲渡：複写機事業（東芝の選択と集中処置）製造は中国に移管。
- ③ 大仁工場：製造工場の中国移管、研究開発・試作・品質保証・サービス等は大仁に集中。
- ④ 海外工場：ドイツ・アメリカ・製造現地法人の閉鎖売却。
- ⑤ 関連子会社：T 富山・中伊豆・宇佐美・柏谷・田方・吉田電子・不二研等関連子会社閉鎖・売却、（別の数社は存続操業している）
- ⑥ 外注下請会社：直接の資本関係はないゆえに記載しないが、大半は閉鎖・廃業。

(3) 働く人の問題 バブル破綻後の不況は会社の経営を苦境に追い込んだ。製造の海外移管前後に、希望退職者の募集・配置転換・転勤等のリストラを実施、働く人の職場がなくなる事、苦痛を伴う大きな問題であり、会社にとっても避けて通れない重要な対策であった。

◇ 「経営の再建について」（H5/12/2 会社が組合・従業員に説明した概要）

「皆さんには既にご承知の通り、当社を取り巻く経営環境はかつて経験した事のないほどに極めて厳しく、当社は正に存亡の危機に瀕していると申し上げざるを得ません。

会社と致しましてもこれまで皆さんの理解・ご協力の下、様々な経営改善施策を実行に移して参りましたが、誠に残念ながら、その成果が業績の改善に繋がっておらず、現状のままで推移致しますと、会社の存立そのものが立ち行かないという極めて深刻な事態となっております。

そこで会社と致しましては、当社経営の極めて厳しい実態を踏まえ、現在の危機的状況を何とかして乗り切るために、誠に残念ながら、やむなく「希望退職募集の実施」に踏み切らざるを得ないとの結論に至った次第であります。（中略） 経営再建計画の基本方針は次の 3 点です。

①平成 5/下期を平成 6 年度黒字浮上の為の基盤作り布石の期とし、平成 6 年度において赤字解消

を必達、平成 7 年度において相応の利益確保を図る事と致しました。即ち経営再建期間を今平成 5/下期を含む 2 年 6 か月と致します。

これは、平成 5/9 月現在の留保利益からみて、必須事項であります。

②再建期間における外部環境は、日本経済が構造的転換点にあると認識し、為替動向につきましては \$ = 105 円、景気動向につきましてはきわめて厳しいとの見通しの下に、当社売上高ヨコバイをベースとして相応の利益を確保する事と致しました。

③ テック電子も当社同様赤字であり、平成 6 年 10 月、当社と合併する事となりますので、同社を含めた再建を図ることと致しました。（実施要綱他 一後略一）

◇ 希望退職者募集の先頭に立ち、従業員を説得する役割は、各職場の部課長が担当した。誰も喜んで退職する人はいない。組合員は労働組合が守る役目があり、希望退職だから、強制はしないで下さいと言われる。常日頃一緒に仕事をして、苦楽を共にした仲間に止めてくれを言う辛い、損な役割を遂行せざるを得ないのであった。

共稼ぎの奥さん、実家が農家、中年を過ぎた年配者等に、退職金の割増が有り定年退職扱いだから有利ですよ等、説得に当たり苦勞して退職者を募った。中間管理者の悲哀は一般従業員のあと更に自分がリストラの対象になり会社を退社せざるを得ない状況に追い込まれたこと。守ってくれる組織は無い。又、営業職に転勤して不適合な取り扱いをうけ、泣く泣く退社した話も聞いた。いずれにせよ、弱い立場の従業員が、辛い状況に立たされた事は事実であった。

◇ 経営再建策として、事業の選択と集中、製造の海外移転が進んだ。トライアルでの製造移管、1/10~コストの安い中国は市場も魅力、製造工場の移管は避けて通れない選択肢であった。

◇ 然し製造工場の移管・関連会社の閉鎖は、人間の痛みを伴うリストラの遂行であり、働く者が働く場所を海外に奪われ、失業する苦痛と悲しみに晒された。優勝劣敗・適者生存、地球上の生命有る全ての動植物が、自然の摂理として受け入れざるを得ないのか？の問題である。

◇ 長期の展望の中、日本の製造会社として、モノづくり・精密・製造技術無くして良いか、開発研究・試作テスト・品質管理・サービス等何を残すべきか？グローバル化の問題研究の為幅広く深く思慮する必要があると考え、多くの放送授業・面接授業を選択し学習に取り組んだ。

## 第2章 グローバル化に関する学習・受講・文献資料・検討要約の記述（詳細文書別保管）

### 2.1 世界の中の日本 '09（総合科目） 林 敏彦、高橋和夫 教授

- ◇ 21世紀の世界を特徴づけるキーワードは「グローバル化」“社会科学の分野から私達を取巻く「グローバル化」の正体を見極めたいとまえがきに記されている。以下学習の要点を@ 記述する。
- @ 「国境が溶けている。人、モノ、カネ、情報は国境を無視するように往来し、国民国家の枠組では解決できないグローバルな課題が重要性を増している。それでもなおグローバル世界に国の主権が意味を持つのだろうか、そうだとしたら、この新しい時代に、日本はどのようなメッセージを発し、どのような貢献が出来るのだろうか。グローバル世界の中の日本の役割を考えて見よう」
- @ グローバル化とは人、物、情報が国境を超える現象と定義したい。この現象は過去に存在したが、現在のグローバル化の特徴は急激な変化である、その激しさである。
- @ グローバル化とは、急激な変化の別名であり、対応の遅れを生みがちである。
- @ この現象の背景にあるのはテクノロジーの進歩である。大型航空機、大型船舶、大型コンテナ船、ハブ（拠点港・空港）釜山、シンガポール、ドバイ物流のハブ。光ファイバー等通信インフラ発達。交通と通信のインフラ発達は世界を変えた。
- @ 少子高齢化の人口問題は、欧米先進国に起きているが、その変化のスピードが速く日本は対応しきれない。若者の晩婚化、結婚しない(出来ない)子供を産まない、老人の長寿命化等、怒涛のような激しい変化が、世界に、日本に押し寄せている。◇考えさせられる内容で有った。
- ◇ 「世界と日本」という分類は間違いであり、あくまで日本は世界の一部である。世界の中の日本グローバル化の激しい変化の中、日本はどうあるべきか問われており、全体最適の道を考えてい。

### 2.2 グローバル化と日本のものづくり（専門科目） 藤本隆弘、中沢孝夫 教授

- @ 「ものづくり」とは、人が金属や樹脂を機械加工し、組み立て作業している現場を思い浮かべるだろうが、それはほんの一部でしかない。どのようなものをどのようにして作るか、という構想・開発・設計といった段階が大切である。現代の「ものづくり」とは知識産業そのものであると同時に、製造業を超えて、サービス業、農業などを含む日本の多くの現場が暗黙のうちに共有する個の産業思想である。グローバル化に直面する日本の現場や企業が日本や世界のものづくりの現場で、どのように活動を展開しているか、今後をどう考えるべきか、などを我々が考えて行く。
- ◇ 実践的な合意—「良い現場を日本に残すことで日本の技術の伝承を図る」
- (1) 日本の輸出急増は欧米諸国と貿易摩擦、ダンピング問題、現地生産開始へと進む。
  - (2) 1985年のプラザ合意後の円高進展により、日本から海外への輸出は困難になり、海外生産が加速した。1990年代の日本製造業は厳しい国際競争に晒され、競争力の相対的低下を強いられ国内の生産は頭打ち海外生産のシフトが一層進んだ。アジア地域に於ける輸出向け生産拠点の本格的立上げ、1990年代半ば以降は、中国が輸出向け生産基地として脚光を浴びた。1997年

日本企業による海外生産が輸出額を上回り、日本製造業に大きな転換期が 90 年代に進行した。

- (3) 人・モノ・カネ・情報のグローバル化は、品物を必要とする場所、最適な品質・価格・納期を得られる製造拠点を選択し、日本国内製造の空洞化が一気に進んだ。
- (4) 「ものづくり」とは「設計されたものでお客様を満足させる為の経済活動」で、顧客や社会に役立つ（付加価値を持つ）人工物の設計情報を「ものにつくりこむ」活動である。
- (5) アーキテクチャ(設計形式・設計構想)と固有技術
- (6) ものづくりの組織能力：品質・価格・納期の同時達成・同時改善を行う組織能力
- (7) 「組織能力」と「アーキテクチャ」は産業競争力を支える 2 本柱である (図 2-5)
- (8) 「統合型モノづくりシステム」が「ものづくりのグローバルスタンダード」である。
- (9) 環境変化への適応

◎ 環境変化とは戦後の経済発展と共に着実に進行した賃金の上昇、1970 年代のオイルショック、1,970~1980 年代に進行した円高である。

◎ 日本の製造業の名目賃金は 1970 年~1990 年の 20 年間に 5 倍に上昇したが、アメリカの同期間の上昇率は 3.3 倍にとどまっている。

◎ 1973 年の第 1 次オイルショックで原油価格 5 倍に急騰し、1979 年の第 2 次オイルショックで 1 バレル 15 ドルから 40 ドル程度まで値上がりした。

◎ 1971 年に変動為替相場制に移行、1 ドル 360 円に対し 1993 年には 1 ドル 110 円 (3.3 倍)、2012 年 5 月現在 1 ドル 80 円の円高である。これらの環境変化は「産業により異なるが、輸出産業にとってマイナスに作用。これらは技術開発力、技術革新・経営努力で克服したと理解。

#### (10) 現地企業に「追いつかれ、追い越される」立場の日本現地法人

現地調達率の上昇 (車で 70%電気通信機械で 50%超)日本の今後は東南アジア諸国と共に歩む事を抜きに考えられない。ASEAN10 か国人口約 5,9 億人中国 13 億人、膨大なマーケットの中に日本は位置する。直接投資・日本で仕事・従業員が増えている例がある。空洞化だけではない。

- ◇ 市場のある所で製造・販売を行うのは経済の理、企業は適材適所の立地選択を行う。
- ◇ 製品開発・設計を日本で行うことが優位とするためには、優れた固有技術、生産性・品質向上・イノベーションを続けられる「良い現場を日本に残す」ことが必要である。

「良い現場」を日本に残す産業政策を政治に期待。健全な産業構造の実現促進策を考えたい。

- ◇ 実際の現場、海外生産を経験した私にとって、同感と納得できる内容の講義であった。

### 2.3 多様化時代の労働 (共通科目) 原田順子 准教授

◎ わが国では労働現場の多様化の進展が著しい。雇用形態の多様化の例：非正規雇用 (パート、アルバイト、契約社員など期間の定めのある雇用) は継続的に増加しており雇用者 (役員を除く) の実に 3 人に 1 人が非正規の雇用形態に分類されている。2008 年アメリカのサブプライムローンの破綻で世界市場が一気に冷え込んだ。我が国の製造業は生産を縮小、従事した多くの非正規雇用の人々が職を失い派遣労働者の中には住居を失う人もおり、非正規雇用は社会問題となった。

◎ 労働の多様化で一番問題は、非正規の職員・従業員の割合が 1980 年代 16%2008 年には 34.1% 3 人に 1 人が非正規の雇用、日本の現実の問題点。欧米の実情等も、参考になり考えさせられた。

- ◇ 若者が正社員として働けないのでは将来の希望も持てない。結婚も難しいと言わざるを得ない。

職を失えば食べて行くのも困る。リストラで職を失った夫婦が離婚の危機に直面、ローンで購入した家屋敷を手放す悲劇の現実を招いて居る事、グローバル化競争社会の故だけでなく、日本の政治、雇用者側の問題がある。雇用形態の多様化で片づけて欲しくない、最重要な問題点である。

- ◇ 2013年4月30日、日本経済新聞「働けない若者の危機」の記事、正社員になりたいのに非正規労働を余儀なくされている15～34歳の約170万人をどう救うか、フリーターの仕事を続けつつ資格を取り正社員になりたいのに困難、非正規の職員・従業員の割合は50%にも達している。

## 2.4 市場開放と国内経済—TPP問題を考える(2H×6回)特別ゼミ:居城 弘 教授

### 第1日 国民経済と対外的経済関係・対外通商政策のあり方をめぐって(2011.5.10)

- (1) 国民経済の自立的経済循環の形成 経済循環の基本的部分が国内に於いて形成され「先進工業国・途上国」どんな国民経済であっても諸外国との経済取引は不可避。
- (2) 国民経済と国際分業 ① 国民経済の自立性を補完する国際経済取引の必要性:(例・原料資源の海外依存) ② 産業革命の進展 ③ 国際分業関係の形成・貿易の基礎
- (3) 自由貿易と保護貿易をめぐって「経済・通商政策をめぐる古典的なテーマ」  
産業革命で工業化を達成、国際競争力の優れた産業部門は「市場開放」関税撤廃・貿易自由化を求める、競争力の弱い産業は関税引き上げ、保護貿易を求める。  
④ 英国における自由貿易運動 18世紀中葉から英が穀物輸入国に転じた。輸入穀物に関税課し国内農業保護地代高水準に。1820年～自由貿易運動の高まり農業保護削減「穀物条例撤廃」より自由貿易体制が完成。当時、独・米の工業は保護貿易、農業が輸出部門・自由貿易主張。

### 第2日 戦後国際貿易・通商システムの展開

- (1) IMF(国際通貨基金) GATT(関税と貿易に関する一般協定)体制の創設貿易と為替自由化:ガットの多国間交渉:成果<関税率の引き下げの進展 世界貿易の拡大>各国国内経済の成長
- (2) ガットと日本経済 :乏しい外貨準備、経済復興「外貨割当・許認可」輸出拡大(外貨獲得) 1960年「貿易為替自由化大綱」決定:70年代～輸出急増、輸入自由化率40% 60年88% 62年、乗用車輸入自由化 65年、資本自由化67~69年、「新外為法」79年(外貨取引原則自由化)
- (3) ガット体制の成果と限界 新たな通商問題の顕在化・ガットからWTO体制・通商摩擦頻発・輸出自主規制・繊維・鉄鋼・自動車・半導体・非関税障壁問題・農産物自由化をめぐる対立  
①ウルグアイ・ラウンドの発足86~94年締結 ②地域主義の動き拡大・多国主義と二国主義  
③アメリカの通商政策の変化・保護主義的傾向の強まり・1988年「包括通商法」

### 第3日 国際貿易体制の変化・変貌

- (1) 途上国へ配慮「弾力的柔軟な適用を認める」が限界:解決困難「農業問題・投資の自由化等」
- (2) WTO(世界貿易機関)の成立・WTOの課題—加盟国の75%が途上国その国内問題、
- (3) 新たな多国間交渉(ドーハ・ラウンドの開始・2001年)地域主義の動き
- (4) 経済連携協定EPAへの動き加速:FTA・EPAの締結(2009年9月261件)  
①大枠として、90年代以降の世界的規模でのグローバル化の進展があること。

### 第4日 TPPとはなにか : WTO体制の中でのFTA・EPA交渉締結の動きが活発化

FTA・EPAへの取組「FTAの戦略」成長するアジアとの連携によりその活力を取り組むこと。



- (1) APEC (アジア太平洋経済協力会議) 21 の国と地域が参加
- (2) アジア太平洋自由貿易圏 (FTAAP) 構想、(APEC 加盟国全域で自由貿易圏構築)
- (3) 東アジア自由貿易圏 (EAFTA) 構想、ASEAN+3 (日中韓) で自由貿易圏を構築
- (4) 東アジア包括的経済連携 (CEPEA) 構想、ASEAN+6 (日中韓印豪 NZ) 構想

我が国が TPP に参加した場合の意義と留意点についての政府見解 (一略)

第 5 日 TPP が日本経済・産業・国民生活に与える影響 : 現段階では不明確

- ・ FTA や E P A と TPP の違い 貿易の自由化を目指す点では共通であるが、
- ・ TPP の日本経済への影響をどう考えるか、国民にとってはどうなるのか、
- ・ TPP 参加にて日本の貿易・対外経済取引はどう変わるか、政府機関推計・別表。

- (1) 内閣府の推計 (2) 農林水産省の推計 (3) 経済産業省の推計

第 6 日 第 5 回までのゼミ総括講義・質疑と懇談 (2011.7.19 ゼミ終了)

2012.6.9~10

## 2.5 現代経済のグローバル化 (G 化経済と日本のゆくえ: 面接授業) 居城 弘 客員教授

- (1) 面接授業・セミナーの進め方 (2) 「現代経済のグローバル化」というテーマの設定
- グローバリゼーション、グローバル化 (以下 G) は現代経済のあらゆる分野 (貿易・経済、金融・国際金融、為替等々) に対して決定的な影響を及ぼしている。G 化、G の視点なしで、国内的な視野・視点だけでは経済の問題を考える事は出来ない。G は経済の分野だけでなく、法・社会制度・秩序、文化・芸術、スポーツ、科学技術等あらゆる領域で大きな影響力を発揮している。
- (3) このセミナー・面接授業の目標 (G の理解を深め、下記の論点自分なりの考え方を築かれない)
    - ① G 化とは何か、どういうことなのか、どんなことを指しているのか、理解の深まり
    - ② G を推し進めたものは何か、背景、規定要因、歴史的現代的視角から接近が必要
    - ③ G 化の現状・現段階・現実 (日本経済に即して、伊藤元重他)、政府や企業の対応
    - ④ G の光と影 (先進国と発展途上国、格差貧困、食糧危機、環境破壊、企業大企業・)
    - ⑤ G への対応、どう向合うべきか (保護主義対応、何らかの規制—貿易・金融・外国人労働者、地域間の協定 F T A, E T A 協定、地域経済共同体・ E U . A S E A N . A P E C . N A F T A, 「東アジア共同体構想」等 E U の試み、変革を目指す実験。自分の考え方を作り上げる目標に努力する事。
  - (4) G の最近の具体例: サブプライムローン破綻・世界的な金融経済危機 (リーマンショック以降)
  - (5) グローバリゼーションとは何か (Globalization: 地球化・規模で経済活動が行われて行くこと) カネが国境を越えて移動する事であり、経済の国際化が更に一層発展した段階を意味している。
  - (6) G 化の背景・要因 (その時期及び時代的な背景)
    - @ 国際化の現段階 (自由化・競争の活発化・激化と表裏一体、国際経済が急激に拡大)
      - ① 19 世紀後半から第一次大戦まで・・・欧米先進工業国・帝国主義的海外進出
      - ② 第一次大戦後から 1929 年世界恐慌まで・・・アメリカ経済の台頭
      - ③ 第二次大戦後の世界経済・・・アメリカ経済の圧倒的優位
    - IMF・ガット体制 ドルを基軸とする国際通貨体制、ガットによる関税一括引下、世界貿易の発展・先進国中心の経済成長・日本はドイツと共に最大受益者であった。
    - 国際通貨・ドル危機の発生とその深刻化 (60 年代後半から) アメリカ競争力低下
    - @ G は 1970 年代以降、経済の多様な要因の複雑な絡み合いによって進行・深化した

1970年代 国際通貨・金融体制の不安定化（為替相場の大幅な変動）石油危機勃発  
 1980年代 財政硬直化・危機「新自由主義」レーガン、サッチャーの「構造改革」  
 1990年代 東西冷戦構造の崩壊（ベルリンの壁、東欧社会主義崩壊）市場経済化  
 途上国の経済発展戦略の転換、経済自由化・規制緩和、外資導入工業化推進  
 2000年以降 アメリカの好況・ニューエコノミーバブルの崩壊、世界的な景気後退。  
 新興諸国の輸出拡大、サブプライムローン破綻、世界的金融危機に突入。

@ この時期の日本経済の同国を考えて見よう

Gを押し進めた諸要因と背景について [1970年代以降の流れをふまえ纏める]

① 先進工業諸国の経済成長の停滞鈍化、低投資率のもとで進出した過剰資本の形成、国内的な運用難は海外進出・国際展開に活路を見出し国内生産の縮小と海外へ生産拠点の移転、国外市場での販売高の拡大を目指す、金融も国際市場での運用、金融グローバル化が促進された。

② 金融のグローバル化

③ 巨大企業の多国籍化：グローバルな生産拠点の配慮とネットワークの形成

- ・ 伝統的な企業のあり方、国内に生産拠点を置き製品を国内市場に販売、外国へ輸出
- ・ 伝統的な国際分業のあり方、工業諸国での工業製品輸出その他諸国が農業資源産出

(7) 企業活動の国際化の諸段階

① 海外諸国に支店（営業所等）の設置 銀行、商社

② 製造メーカーによる海外主要市場に販売拠点の設置

③ 第二次大戦後、米系巨大企業・生産拠点の対ヨーロッパ進出の開始・1960年代～

④ 欧系企業もアメリカ市場に進出、現地生産、現地販売で競争を展開・1970年代～

@ 日系企業は、米欧企業の現地生産・販売戦略に大きく立ち遅れる

自動車・日米通商摩擦激化の回避の為アメリカ市場に現地工場設立・1980年代～

⑤ 現代の巨大企業の海外生産拠点の各ダウ戦略・多国籍化が進展・多国籍企業の成立  
 世界のあらゆる生産要素の最適な配置を、グローバルな生産拠点のネットワーク化

⑥ 多国籍企業の海外生産拠点の設置は、現地子会社、現地工場、現地法人設置、現地企業買収・提携などの形態で行われる。[対外直接投資・FDI] 新たな貿易の流れ。

(8) グローバル化の到達点（現段階でのグローバル化の現実）

① 貿易のグローバル化

世界各国の貿易ランキングの変化（別図 7-1 輸出、別図 7-2 輸入）

各国の輸出依存度（別図 7-3） ③ 中国の製品別輸出比率（別図 7-4）

② 企業活動の国際化・対外体内直接投資、海外現地法人の活躍

③ 金融のG化に関して ① 世界の金融資産規模 ② 急増する国境を越えた資本取引

④ 労働力の移動

- ・ ヒトの移動に関するアジア各国の状況
- ・ 我が国製造業の外国人就業者の推移

(9) グローバル化の光と影

@ 現代におけるグローバリゼーションの積極的・肯定的側面として

① 戦後世界の貿易・国際資本移動活発化が世界（先進国中心）経済発展と成長促進（世界貿易・世界市場の拡大テンポ>各国経済の生産拡大テンポ）

② 貿易や国際資本移動を通じて、諸国民経済の相互浸透・相互依存・緊密化の強化

③ 「資本の文明化作用」

@ 工業製品や資本が輸出されることによって、非資本主義的領域が商品経済化され、資本主義的関係が発達し、ひいては工業化・経済発達が進んでいく作用（マルクス）

現代のグローバル化はこの作用が大きく働き、未発達な国や地域の工業化と経済成長、生活・所得水準の飛躍的向上を実現させた（内部に経済格差をはらみつつだが）。

◇ 経済のグローバル化による負の面、深刻な影の部分、大きな懸念、否定的な現象・影響を生み出している。その代表的なものは雇用問題の深刻化、貧富・所得格差の拡大、森林の減少など環境破壊、食品の安全に関する信頼の動揺、などである。

◇ 競争原理は弱者に厳しく生きにくい、自殺者が3万人を超す日本は何かおかしい。

(10) グローバル化の進展によって、労働・雇用の安定が脅かされる問題

途上国に進出企業（多国籍企業など）が本国よりはるかに劣悪な労働条件での労働者雇用（児童労働を含む）によって、現地労働者に対し抑圧・圧迫を強めている事。国内では、産業の空洞化、地域経済の基盤崩壊や地域の雇用・就職問題深刻化。

(11) グローバル化による経済格差・貧富の格差が拡大

グローバルな競争の結果として、世界的な規模で勝者と敗者を不断に拡大生産し、勝ち組と負け組（圧倒的に多くの負け組を生み出す）の分裂をもたらし、一握りのニューリッチと不安定で低所得にあえぐ大量の非正規労働者を生み出している。国際的には途上国で、グローバル化によって工業化の波に乗ることができた Brics などの新興工業国とサハラ以南のアフリカ諸国とでの貧富・所得格差の拡大が進んでいる。格差拡大とグローバル化の直接的な因果関係は議論の余地があるが、遅れた途上国への経済発展のための国際的援助の立ち遅れが背景にある。

(12) 金融の不安定性のもたらす深刻な影響

今回の世界的な金融危機が示したように、金融のグローバル化の破綻によって世界中の国々が経済的に困難な状況に立たされる事になった。「サブプライムローンの破綻」をきっかけに、世界中の輸出や生産、雇用が急激に収縮し、企業・銀行の経営危機（公的資金投入）から「百年に一度の経済危機」に見舞われている。職を失う人、若者が就職困難な状況に追い込まれてしまった。為替市場の投機的資金の動き、異常な円高が進行、輸出産業の危機は深刻である。

(13) 資源の乱獲・乱掘、乱伐による環境破壊

多国籍資源のメジャーと言う巨大企業は、グローバル化の流れに乗って、世界中の鉱物資源や、森林やその他の資源の開発や採掘、伐採を進めてきている。その結果各地で乱掘・乱獲・乱伐による自然環境破壊が起こされ深刻な影響を及ぼしている。

(14) 食品の安全・食糧問題

食料品がグローバルに生産され、流通し、私たちの食卓に上る。居ながらにして、世界中の珍しい美味しい品物が自由に消費出来る事はすごいことである。しかし、外国産食料品の安全性に対する信頼が揺らいだ時、食べるものくらい生産者の顔が見える、地産地消の関係が大切、安心が有る、新鮮で健康に良い生鮮食料を食べるその事が国内の農業・漁業の発展にとってもプラスの見方もある。我が国食料自給率の低下問題、食の安全を含めて考えて見る必要がある。

(15) グローバリゼーション・グローバル化とどう向き合うべきか

④ 我が国の政府や企業のグローバル戦略について

世界的経済危機の深まり、我が国の世界経済に占めるシェアの低下に対し、一層のグローバル化を推進すべき方向性を明確に打ち出している。特にアジア市場との様々な連携強化に、官民一体の取り組み強化が進められている。また、近年 TPP（環太平洋経済連携協定）問題、日中韓 FTA(自由貿易協定)の交渉が平行に進んでいる。日本は、アジア太平洋地域における開かれた経済協力体制の構築に向けたリーダーシップが求められている。

④ グローバリゼーションへのあるべき向き合い方として次の3点を指摘したい。

- ① 一つはグローバル化に反対して、この流れを押しとどめるべきと言う対応である。
  - ② 保護主義的な傾斜をさけつつグローバリゼーションの「影」の部分に対応する。グローバル化の動きに対して、そのテンポも含めて一定の見直しを行い、それが各分野においてもたらしている深刻な影響の緩和・除去のために、一定のチェックを掛ける事が是非必要であろう。必要な規制を設ける、受講生の意見をもとめる。
  - ③ 更にグローバル化が進んでも、社会不安が広がる事のない様な仕組みやシステムの構築や、社会的なセイフティ・ネットを整備する必要性、また地域的な経済共同体や連携協定をもって、グローバル化の弊害に対する緩衝装置・機構を作る事。
- ◇ 我が国としては従来型の産業構造に固執せずに、不断の産業構造の変革・高度化・新産業創出（環境・技術、医療・介護関連、農林漁業など）が不可避である。労働・雇用問題は失業や雇用、労働条件の悪化が発生する防御のためのシステム、抜本的改善構築するが求められる。正規、非正規の労働条件の格差の是正が必要であることは言うまでもない。これらの実現には、広く国民の合意、財政構造の抜本的改革が不可欠の前提である事も明確にしなければならない。

◇ 面接授業受講生 23 名のアンケート要約（2012/6/10 実施・内容別紙添付）

「グローバル経済と日本の行方」居城 弘教授の面接授業を受講した放送大学生に教授の了解を得て受講後アンケートを記載して頂いた。「グローバル化の光と影」学んだ後どれだけ認識し実際に、どんな経験があるか、実情を把握する為であり、結果の要約は下記①②③。

- ① グローバル化の光の部分：経験者は仕事上で5人、生活上で10人
- ② グローバル化の影の部分：リストラ経験者は4人、仕事就職での経験者6人  
周囲で影の部分を経験した学生を11人、（20人が認識を記入している）
- ③ 受講生の 10/23=43.5%が影の部分を経験し、20/23=87%の学生が認識している。  
厳しい現実の中で生きている姿をアンケートは示している。

## 2-6 ドイツ企業経営と日本 面接授業 吉森 賢 客員教授 (埼玉学習センター)

◇ 吉森教授若かりし日 1984 年当時、ドイツに留学・経験した事を基本にした講義内容であり、ドイツの産業と歴史・ドイツ人の考えを知るうえで大変参考になった。要約記述参考にしたい。

### 1) 何故ドイツなのか？

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| (1) 日本人との歴史的類似性—後発国— | (2) 旧敵国との和解         |
| (3) ヨーロッパ最強の経済大国     | (4) 個人と組織の一体化       |
| (5) 完全主義             | (6) 従業員福祉の原型        |
| (7) 同族企業における所有と経営の分離 | (8) 個人の責任感・義務感・信頼性  |
| (9) 節度ある資本主義         | (10) 政府行政の透明性と法の実効性 |

### 2) JACOB FUGGER ヤコブ フッガー(1459-1525)

ルッターと同時代、ヨーロッパの企業家として鉱山事業で成功・財団組織を作った。

- (1) フッガー侯爵・伯爵財団：アウグスブルグ大学と共同運営（資産は森林・不動産）
- (2) 1516~1523 フッゲライ世界最初の困窮者用集合住宅建造現在も 67 棟 150 人入居  
入居条件 アウグスブルグ市民・住民、経済的困窮者
- (3) 慈善活動動機 死後早期に煉獄から天国に・善行の為寄付口座 SpendeKonto 設立  
フッガーの企業家事業：老ヤコブ フッガー1398~、II代 1459~、III代 1493~1560,
- (4) 家訓 Nuetze die Zeit。時間を活用せよ。(時は過ぎたら終わり)

### 3.) キリスト教の経済倫理—ルッターとカトリックの教義

- (1) フランスの反資本主義: 19 世紀以来フランス人に最も広く共有された概念である。
- (2) フランスにおける所有権・独占の性格財産及企業は公的所有に属さねばならない。
- (3) フランスの国有化:1982 年 製造業 5 企業集団, 銀行 39 行, 事業銀行 2 行, 国有化、売上高 31%, 従業員数 23%,付加価値 28%, 輸出額 30%, 投資額 49%,固定資産 53%,
- (4) 欧・米の思想的源泉: キリスト教・ギリシャローマ文明・貴族社会 (米国は除く)
- (5) フランス人プロテスタント 労働観: 労働はプロテスタントの活力の一要素であり、それにより人は常に向上する。なぜなら人生の目的は「幸福ではなく完成」であり、労働の中にも、果たした義務の中にも、喜びが有るからである。
- (6) 労働観の比較 プロテスタントイズム: 神への義務としての労働、積極的労働観、  
カトリシズム : 否定的・歴世的、恣意的労働観、

### 4) クルップ Krupp: 創業者 フリードリッヒ・クルップ 1787 年生れ (食品商店息子)

#### 4-1) なぜクルップなのか

- |                   |                      |                       |
|-------------------|----------------------|-----------------------|
| (1) ヨーロッパ同族企業の典型  |                      |                       |
| (2) 同族企業の利点と限界    | (3) 同族企業における所得と経営の分離 |                       |
| (4) ドイツ企業内福祉原型と模範 | (5) 国家における社会福祉制度への影響 |                       |
| (6) 公益活動の重視       | (7) 上場回避             | (8) 企業家の誇りと上流階級への参入拒否 |

#### 4-2) F. Krupp 1811 年鑄鉄工場創立・品質優秀だったが 2 度騙され 39 歳の若さで没。

4-3) 2代目 A.Krupp, 1826年14歳の若さで高校中退し工場を手伝い相続・工員4人、15年間 F.Krupp は工員に賃金を払う責務履行の為に働き苦勞の中で成長させた。1887年没時世界最大の鋼鉄・兵器工場、従業員2万人、鉄鋼王・鉄道王・大砲王。

#### 4-4) クルップ成長への歩み (二代目クルップ)

- (1) 新製品への進出 ① やすり、のみ、バイトなどの工具  
② 硬貨製造用の鉄鋼製圧延機—最も利益を生み出す銀製食器などに販路拡大  
③ 鉄道用車両、車両、機関車、銃身、歯車その他
- (2) 世界的名声確立 ④ 1851年ロンドン水晶宮世界博覧会に大砲、鑄鋼出品金賞受賞  
⑤ 1855年パリ世界博覧会に大砲出品、金賞受賞
- (3) 成功の三要素 ① 目的への集中力「名誉と繁栄」 ② 他者の着想 技術の迅速な採用と企業化  
③ 説得力と PR 能力—営業能力と資金獲得力 「時の運経営環境」
- (4) 経営革新 ① 経営理念・組織・規則の策定：職務・権限・責任成文化、監査部門。  
② 専門的経営者の採用 ③ 企業買収による垂直統合コンツェルン形成：石炭・鉄鋼石・銑鉄・鋼鉄一貫生産体制の確立、鉄道用車両・軌条・バネ・大砲。
- (5) 新技術の導入 ベッセマ-炉、シーメンス マルティン炉の導入、兵器産業発展。

#### 4-5) 三代目フリードリッヒ・アルフレート・クルップ

- (1) 直接対話による労使関係 1902年、妻マルガレーテによる困窮者用住宅の建設
- (2) 地域社会貢献 小学校建設 1905年エッセン市に寄贈・成人教育・図書館・博物館

#### 4-6) 四代目ヘルタ・クルップ 貴族と結婚・家名 Krupp von Bohlen und Halbach

- (1) 第一次世界大戦後仏軍占領下、賠償として工場資産の解体
- (2) 従業員とデモ参加、仏軍発砲により13人従業員死亡・三代目逮捕、4か月禁固
- (3) ナチに協力、ドイツ産業連盟会長に就任：最高経営責任者辞職/アルフリート後継。

#### 4-7) 五代目アルフリート・クルップ 1943年最高経営責任者に就任

- (1) ナチとの協力 工場は50回以上の爆撃で壊滅状態、戦後工場解体。
- (2) 1945年アメリカ軍による逮捕、ニュルンベルグ裁判で有罪判決、1951年迄服役。
- (3) 1967年経営状態悪化、長男アルント後継者にならず。
- (4) 財団へ変換 クルップ家による経営の終焉 クルップ公益財団 (持株 25.33%)

#### 5) 貴族社会と企業家精神

5-1) ヨーロッパと貴族的価値観：EU諸国民の共通の基盤形成要素として貴族社会に注目。

イギリスは貴族にとって最後の砦であり、貴族社会を企業による汚染から防衛する方法は芸術の水準にまで高められている。(貴族階級は消えたが消滅する事はない)

5-2) イギリス社会の価値観：舞踏会。貴族社会を企業による汚染から守る。上品と下品。

上品：上流階級・努力軽視・純粹科学・自由業・紳士・頭脳・ゼネラリスト・経営者

下品：非上流階級・勤勉・応用科学・製造業・俗人・筋肉・スペシャリスト・労働者

5-3) 貴族と新興富裕層との融合：この200年間に各国資本主義文化を有する国で生じた。

5-4) ドイツ人はフランス人、ロシア人、オーストリア人より強く貴族を尊敬して来た、

今日においても血・過去・家柄は依然として最高価値を有する。貴族化遅滞要因は 企業家精神の強化：A.Krupp.叙勲の拒否「貴族の称号と工場経営は両立しない」

- 6) 会社の法的形態 ー何故ドイツで同族会社が多いかー 同族企業は自分の力で資金調達の手が強かった。〇〇GmbH (有限会社) 近年は株式会社:アメリカ型機関投資家の影響力が増大。
- 7) ツンフト 同業者組合:職人・技術の継承。ドイツ若者の修業(大工職人)の旅:NHK-DVD。ドイツ・マイスターめざし土地の文化を学ぶ、800年前ドイツに生まれ、3年1日修業と放浪、大工専工学校:マイスターは職人の最高位資格、国家試験合格には、学問知識、技量経験が重要。
- 8) 「ワイマール憲法」ドイツ連邦共和国は社会的国家:従業員と国家・社会保障制度がしっかりと組込まれている。「イエーリングと内野裁判」を考察する。
- @ ドイツ基本法(14条) 所有権は義務を伴う。その行使は社会の福祉に貢献せねばならない。
- ◇ 日本国憲法(29条) 財産権は、これを侵してはならない。 ②財産権の内容は、公共の福祉に適合するように、法律でこれを定める。
- ◇ 1902年に困窮者の住宅をクルップが備え福祉に力を注いだ事。法の規範と実施に差がある。日本の政治がしっかりしないと行政が力を持ち官僚主導? 格差社会・貧困対策が問題。モノが高い、農産物の税金まで国民が負担している現実。憲法・法律:適用がドイツとの差。
- @ 「権利のための闘争」Rudolf von Jhering (岩波文庫) ルドルフ イェーリングの主張
- (1) 闘争は法の目的実現の手段 (2) 権利の主張は個人の義務であり、国家への義務である
- (3) 個人の権利意識の総和は国民の権利意識
- (4) 強固な権利意識に欠ける国民は外敵による不法行為に対して無力
- @ トヨタ:過労死裁判(2007/11/27)
- ① 改善活動は自主的でなく業務:ドイツは法律で定めている ② 残業106時間は正当である
- (注)6年にわたる裁判で、過労死を訴えた妻の主張が認められた。
- ◇ ドイツ基本法・日本国憲法との条文比較その重要さ、フランスの反資本主義の生き方が憲法に起因している事をこの講義で再認識。
- ◇ 3.3 ドイツに学ぶ にて私の考えを後述したい。

## 2.7 ケースで学ぶ現代経営学(専門科目) 小倉行雄、佐藤義信 教授

- ◇ 経営・企業が抱える今日的課題に焦点をあて、ビジネスケースを主体にした教科書を心掛けた主旨で、実際の現場調査・繁栄企業を記述してあり、現代経営の参考になりました。
- 1-1) 何故ケースで学ぶのか、1つは経営理論的アプローチ経営に関する基本的な枠組や原則・論点等を学ぶ。もう1つは実践経営的なアプローチ、個別企業の経営実践を学ぶ事で企業活動にとって共通する教訓を引出し、現実の経営に関する理解を深める。
- 2) 企業は成果を生み出し、そのための問題解決をせまられる。成果を生み出すには、先行きを規定する見えないものを見て的確に手を打つ必要がある。経営理論を現実経営に近づかせ、ケース分析の軸にする。戦略展開と実行の具体化、戦略を形にする事。
- 3) 戦略展開の手順化 ① 企業を取り巻く外部環境の把握 ② 何を経営課題とするか ③ 課題を解く基本原則 取るべき方策を製品・市場・事業からの的確に判断する事。
- 2-1) 何故ビジネスフレームワークか、物事を掴むための枠組み・基本的な手法である。
- 2) 外部環境を掴むためのツール PEST分析、5F分析、3C分析、等が有る。

- 3) 組織の力を評価するには 内部環境分析、組織構造分析、組織能力分析がある。
- 4) 事業領域・成長の方向性・市場と顧客の状況把握 NTT ドコモの戦略から
- 3-1) 何故製品開発が重要となるか、成熟経済下にある 2010 年代の市場状況は、物財の供給能力が大幅に需要を上回る。伸びない需要を喚起するには画期的新商品が求められグローバル化世界では、新商品は企業の生残りに直結し命運を左右する。
- 4-1) インターネットの登場、デジタルマーケティング時代の到来、活用について考察。
- 5-1) 戦略的コストダウンの方法：物づくりの上流に遡る事、主要数社の事例紹介。
- 6-1) グローバル化への対応：マーケティングに焦点を合わせ、海外進出の決定迄のプロセス数社の例、逆に日本市場での成功例を上げ、必要なビジネス能力を記述。
- 7-1) 人の能力を開花させ仕事で十分な能力を発揮させる方策、教育訓練 OJT,Off-JT, 自己啓発（学校・企業内・職業教育）などによる人材育成。
- 8-1) 情報通信技術（IT,ICT）導入・利用から、IT 経営の段階へ。
- 9-1) 戦略的アライアンス（提携・連合・協力・同盟）経営、その必要性について。
- 10-1) 経営危機に陥った理由と復活要因・業績を急拡大させた理由を実例数社で考察。従業員のやる気を引出す、従業員満足と顧客満足（人に感謝される喜び）好循環。
- 11-1) いい会社とは何か：仕事に対する従業員のモチベーションを高め、能力を成長させる経営の仕組み、マーケティングとイノベーションの連動（伊那食品工業）
- 12-1) 市場参入戦略を考える：コモ（ロングライフパン）キーエンス（FA 用センサー）両社の経営戦略の比較、ニッチ市場の開拓高業績・業績変動の影響理由を考察。
- 13-1) 14-1) ①衣料品専門店チェーンの経営「しまむら」を取り上げる理由：消費不況デフレ状況が続く中で、好業績を上げる数少ない企業であること、ハード的・ソフト的仕組み作り、経営の特徴、店長の 6 割元パート従業員。「しまむら」の強みのコアは経営理念で「商業を通じ消費生活と生活文化の向上に貢献することを基本とする」  
注目は 2 項「常に最先端の商業、流通技術の適用によって高い生産性と適正な企業業績を維持する」経営戦略から「売上を作り込む」独自技術の追求姿勢である。
- 15-1) 企業実態を把握するために必要な情報「会社四季報」から財務情報他を読み取る。公開情報から企業の全体像を把握「いい会社」を掴む、着眼点は次の 4 点が大切。
  - ① 経営者・経営トップの有り方：仕事が好き、目標は明快、組織に浸透、発信力。
  - ② 事業という観点：事業特性の研究・仕組み、強みは明確か、事業の課題・環境、
  - ③ 事業を行うにふさわしい組織。社員の教育、育成自立、採用情報、女性活用、
  - ④ 企業と外部を結ぶ情報面から結ぶ、情報の共有と開示問題。風通しの良い会社。

## 2.8 人物で見る中国近現代史 面接授業 井上桂子 日本大学准教授（静岡学習 C）

- ◇ 中国で現地生産している TEC、中国近現代史を学んでおく事が必要と考え受講。  
第 1 日（2012.10.27） 第 2 日（2012.10.28）
- ◇ 人物で語る日中交流史：ルーツは考古学と哲学 中国 4000 年の歴史 北京大学生生活のなかで、修士・博士課程 7 年かけて履修。中国 25 省 自治区、+して国家の数字にならない。
- (1) 1849 年～70 年 革命期：毛 沢東 天安門楼上で「中華人民共和国」成立を宣言



- ・ 中国は武力革命の国：共産主義社会で、市場経済・紅資本（社会主義市場経済）
- (2) 中国には中国の歴史・主張が有り日本を見ている（二千数百年の交流の歴史がある）
  - ・ 日本が負けて、戦争が終わった。中国の解釈と違い分。
- (3) 日中経済交流発展（古代：紀元前~19世紀、近代：日本の敗戦迄、現代：現在迄）
  - ・ 「漢書」などに書かれた 一衣帯水 の日本と中国（稲作・金属器・鉄器の往来）
  - ・ 遣隋使, 遣唐使 の派遣 ・ 道元 比叡山で学んだ：栄西に師事 禅宗 永平寺開祖
  - ・ チンギスハン 南宋末期の12世紀末 モンゴル族興起 1268年フビライの文書。
- (4) アヘン戦争：清は英国の武力に屈する：賠償金・市場開放・不平等条約等
  - 1841年広州条約、1842年南京条約、1843年虎門条約、西欧列強の半植民地化
 ⇒ 日本：1854年黒船来航、鎖国の徳川武家政治から明治維新へ
  - ・ 吉田松陰は中国の状況を反面教師として、日本語訳文を作成・行動した。
- (5) 1924年11月神戸にて・孫文「大アジア主義」日本への”遺言“最後の演説。
 ⇒ 自立（独立）が近代アジアの共通命題に：欧米列強への独立維持・日本と泰国のみ。
  - ・ 宮崎滔天の思想淵源 孫文の思想に滔天が共鳴、肝胆照らす の関係となった。
- (6) 1949年蒋介石「全国の軍民同胞に告げる書」発表
  - ・ 毛沢東「革命を最後までやり抜こう」人民解放軍は長江を渡り徹底的に戦う。
  - ・ 国連総会は、中国内戦不介入を決議
  - ・ 1870年？ 中国の内戦終了 毛沢東 中華人民共和国成立・同政府の合法宣言。
- (7) 中国14億の人口、9億は農民、結婚できない男性が2000万人（女性が少ない）
  - ・ 1992年 鑑 小平「黒猫でも白猫でも、ネズミを捕る猫は良い猫だ」急成長路線
  - ・ 深圳中国貿易特区開設、経済発展を軌道にのせる。各国から中国進出。10年前日本を抜いた。
- ◇ 製造業の中国への工場移転、日本市場あらゆる品が中国製、日本への輸入増大、コストは優位。
- ◇ 中国に工場移転・製造拠点としている日本、尖閣諸島国有化問題で、暴動・商店・工場の破壊、略奪等が有り安全面？大きな課題です。グローバル化には安全・危機管理の観点が最重要。

## 2.9 ドイツの社会福祉 面接授業 布川 日佐史 静岡大学教授（浜松サテライト）

第1日 2012.11.10 第2日 2012.11.11

- ◇ 布川教授がドイツブレーメン大学他の客員研究員として留学（1992~.2009~）比較的新しい研究成果ドイツ「求職者基礎保障（社会法典Ⅱ）2005年施行：10年間の変遷をあきらかにし、日本への問題提起を行う」受講内容は日本との相違点を示し、論文考察の参考になった。
- 1) はじめに 貧困との闘いの課題
  - 1-1) 貧困に陥った人に最低生活を保障しつつ、貧困からの脱却を支援する。
  - 1-2) 貧困に陥るのを予防し、社会の格差を是正する。 この2つを噛み合せ前進させる。
- 2) ドイツにおける貧困の現状
  - 2-1) 相対的貧困の現状 貧困を資源の社会的分配と生活状況との関連で捉えている。
    - 相対的所得貧困率 1998年12%, 2003年14%, 2005年13% (頁56,表4-1)
    - ・ 最も貧困リスク高いのは失業者、次いで一人親、若年者、東ドイツ地域が高い。
    - ・ ドイツ貧困率の第一の特徴：就労可能な人の貧困、第二に貧困を短期間に脱出、

貧困に陥る人が入れ替わり、リスクが中間所得層まで広く及んでいる特徴がある。

## 2-2) 社会保障の効果 (防貧効果、救貧効果)

- ・ 重要なのは再配分後に貧困状態に陥っている 13%の人達が放置されていない事。  
最低生活保障が文化的社会的生活を支えている (救貧効果)。ドイツ全体の受給者全人口 8,250 万人の約 10%, 800 万人に及んでいる。
- ・ 日本の相対的所得貧困率は、ドイツが等価可処分所得中位値の 60%を基準値にしているのに対し、50%を基準にし 15.7%と推計される。ドイツより低い基準で測っても率は高く、この 50%基準以下の人に最低生活が保証されている訳ではない。

@最低生活以下の生活をしている人たちが放置されている日本と違い、ドイツは最低生活保障制度が貧困に陥った人を支えているのである。

## 3) ドイツにおける最低生活保障の現状

### 3-1) 最低生活保障制度：4つのカテゴリー別最低生活保障 で充実が進められた。

- ① 連邦社会扶助法：貧困に陥った原因を問わず、最低生活を保障して来た。  
2003年、連邦社会扶助法と ②老齢・就労不能基礎保障法 に区分された。  
2005年、③社会法典Ⅱ (求職者基礎保障) 失業手当Ⅱ・社会手当  
④社会法典Ⅶ (社会扶助) 3章 生活扶助 4章 老齢就労不能基礎保障

### 3-2) 「隠れた貧困の除去」高齢者の子及び重度障害者の親に、よほど高額所得がなければ扶養義務を課さない事とし、扶助を受けやすくし貧困に陥る者を救っている。

- ◇ 人間として尊厳のある最低生活を保障し、貧困によるダメージが深刻にならない様に守り、ダイナミズムを生み出し、貧困から脱却するのを支えている。基本にある人を大切に、社会的排除を避ける取組が、貧困からの短期間での脱出の成果を生み出していると講義された。
- ◇ 布川教授のドイツ留学は、私の TEW 赴任期間と重なり、講義内容は大変参考になりました。

## 2.10) 脳と細胞から考える健康運動科学 (面接授業：跡見 順子 教授 世田谷学習センター)

(1) 人間生命の原点から考え、地球・大自然に生かされている事、地球環境を大切に守り生きる事の大切さを学びました。人間「自分の身体の中に細胞が住んでいる」と考えて生活する事。

「森は海の恋人、牡蠣の生命は森に影響される」「昆布も魚介類も同じ影響をうけている」

(2) 身体の問題・心の問題・文化の問題、自殺者が 3 万人/年が続く、文明先進国では異常です。  
生命科学：人間は生物・動物、身心一体の科学 DNA はソフト、細胞はハードの関係でみる。  
タンパク質が細胞に機能している状態で生きている。人間も細胞も地面に足を着いて力の支点を得ている。宇宙で地面についていない状態で身体はボロボロになる。健康ストレッチが大切。

- ① 動物の原点：1週に1度はダッシュしよう、② 人間の原点：1パーセントの意義・自発性
- ③ 生きものの原点：呼吸とミトコンドリア (生と死) ④ 地球 (誕生) 生物の原点

◇ 人間を知り、何が大切か、このことを考える為に、この講義を受けに世田谷まで行きました。

## 2.11) 日本の「食」を考える (特別ゼミ：高木 敏彦 農学博士 静岡学習センター所長)

◇ 2013年4月 放送大学静岡学習センター所長に、静岡農学部長であった高木敏彦 農学博士が就任された。早速「特別ゼミ」が企画され、農業問題が受講できたことは幸いであった。

グローバル化の問題点に TPP 参加：日本の農業問題が有り、重要な関心事の課題であった。

- (1) 食糧自給率 ①自給率算出基準 ②日本、世界の食料自給率 ③品目別自給率
- (2) 食糧安全保障 ①生産量・消費量推移 ②世界人口推移 ③緑の革命 ④遺伝子組換え作物普及  
食の安全保障が政治政策で安定確保できる？ 世界的に食糧生産が人口増に追いつかない現実。
- (3) 遺伝子組換え作物 ①遺伝子の仕組み ②組換え作物の作出方法 ③組換えの方向性 ④安全性
- (4) 日本農業の現状把握 ①生産コスト：集約・土地利用 ②生産面積・規模 ③耕作放棄地 ④後継者
- (5) 問題解決に向けて ①大規模化 ②後継者養成 ③個別所得補償 ④中山間地農村の存続
- (6) 日本農業の将来像 ①儲かる農業 ②経営感覚 ③6次産業化

◇ 農業収入時給 600 円のレベルもあると聞いて、農業だけで食べて行く事が難しい状況を再認識。  
最低賃金も稼げない小規模農家、平日勤務、休日農業の生活でも、家屋敷食物があり税金は優遇され、身体一つで稼ぐ勤労者より随分恵まれ裕福、環境と努力次第で格差にも差がある。

## 2.12) 近代日本経済社会の発展と人物 (面接授業：山本 義彦 教授)

@ 日本の経済人と戦争 (経済人は戦争とどのようにかかわっていたか)

- (1) 前提 近代日本の戦争と経済 (2) 福沢諭吉と渋沢栄一：下級武士・天は人の上に人を作らず
- (3) 豊田佐吉と鈴木藤三郎 (4) 高橋是清：ペルーに売り飛ばされた怪物

@ 国際平和を志向した人々 (戦争体制批判の力)

- (5) 前提 第一次大戦の国際協調主義と日本社会 (6) 石橋湛山：仏門から雑誌編集へ
- (7) 清沢 冽：戦時下に日米協調を唱える (8) 近代の経済人と戦争

◇ 経済成長とその目指すべき目標 (物質的には豊かになったが、格差の拡大・弱者につらい)  
戦争と経済：思想として根底に人間の安全と平和の思想が欠落し資本の利潤追求動機優先あり。

## 2.13) トヨタとフォルクスワーゲン(面接授業資料入手購読：風間 信隆 教授 埼玉学習 CS)

- ◇ 論文の提出期限より面接授業が後日のため、講義用資料を「送付頂きました。感謝して学習。
- ◇ 日本とドイツを代表する自動車企業トヨタと VW を取り上げ広範に調査比較している内容、幸い私は仕事の関係で、トヨタの関連会社を訪問見学、トヨタ生産方式を学んだ経緯が有り、西ドイツ製造現法に勤務、VW のブラウンシュバイグとザルツギッターの 2 工場を見学させて頂いた経験があります。当時を思い起こし資料の内容を興味深く拝読、内容を理解しました。
- ◇ 参考になった事はドイツ VW の企業形態、トップマネジメント組織、執行役会、監査役会、その組織機能です。話で聞いて知識は持っていましたが、文書で確認できたことが収穫でした。
- ◇ 11 月 9 日～10 日文京学習センターにての面接授業、受講して更に理解を深める所存です

@ 「ドイツ的生産モデルとフレキシビリティ」ードイツ自動車産業の生産合理化ー 風間信孝 著  
中央経済社 発行 (初版平成 9 年 10 月 1 日 第 4 版平成 11 年 9 月 10 日) を入手・購読。  
「 第 7 章 経営のグローバル化とフレキシブル合理化の新たな展開 」は特に参考になり  
日本の経営者・労働組合幹部、組合員にも、是非参考にし手頂きたいと思いました。

## 2.14) 新聞記事・文献・経済白書等の資料購読

◇日本経済新聞、欧米の社会福祉の歴史と展望、大仁町史、ドイツハンドブック、政府の白書等。

新聞スクラップ・資料は整理、論文記述後も適宜活用すべく保管してあります。

## 第3章 問題点解決方法の考察と主張

### 3.1 グローバル化による課題・問題点

1.1) 18年前、私はTECグループの関連子会社を退職した。以後はOB会等での工場見学、会社幹部よりの会社近況説明及びOB仲間よりの話から、製造工場の海外移転等の情報を得ていた。

克つての製造工場が様変わりをしている事は承知していたが、TEC大仁・三島・秦野工場の海外工場移転・空洞化の現実を直視、伊豆地域の各関連子会社が閉鎖され無人の建物と跡地は「強者どもの夢の後」と化した現実に、驚きの衝撃を覚えたのである。

「グローバル化による課題・問題点」そのものが懸命に仕事をして生きてきた現場にあった。

退職後の中小企業での経験と放送大学で学んだ知識、現役時代世界を相手に仕事をして来た私の生き様を振り返り「問題点解決方法の考察と主張」を記す事に意義があると考えた。

過去の資料・書籍、記述文書の内容を整理、思慮する中で「TEC創業吉岡初代社長の記録」中に記述された「伊豆の大仁を東洋のスイスにする」事業に賭ける熱い思いと執念に導かれて、仕事に取り組んで来た自分達の姿、戦後の貧しい物の無い尊い時代、工場・従業員と家族の生活を守る為に、懸命に努力をした、その結果一部上場企業として成長したが、夢の跡地で有った。

「プラザ合意超円高、バブル崩壊20年不況、リーマンショック、TEC創業以来初の赤字転落希望退職者600名のリストラ実施」以下グローバル化による課題・問題点として記述する。

1.2) 「グローバル化の問題研究」取組みに当たり、克つての伝手をたより、多くの方々から話を伺い状況を把握させて頂いた。会社役員、労働組合(ユニオン)役員、開発技術部長、部課長、リストラの当事者、等の各位である。私自身労働組合役員として労働協約締結を担当、管理者としてリストラの対応で苦勞し、生産技術者として如何に生産性を上げるかの知恵をしぼり、海外製造現地法人責任者を経験してきた。平成5年12月のリストラ600名の希望退職募集は、遠い記憶となったが、労使共々大変な苦勞をされた事、各位の話で内容は良く理解できた。

辛い話も伺ったが、其々の立場で懸命に努力して業績回復の結果を出したと受け止めた。

1.3) 然し一番の課題・問題点は、製造工場の海外移転に伴い、働く場所を失った人の問題である。

2013年2月1日、日本経済新聞の記事によれば、1992年10月の1603万人から、ほぼ一貫して減少、2012年12月の製造業就業者は998万人と51年ぶりに1000万人を割った。

就業者全体に占める製造業の比率は70年代前半に27%超、それが昨年12月には16%迄落ち込んでいる。建設業の就業者も14万人減の490万人と落ち幅が大きかった現実がある。

1.4) 2013年6月18日日本経済新聞：政府「子ども・若者白書」で15~34歳の若者を対象に2012年の雇用状況を調べたところ、職に就かず学校にも行っていない「ニート」の数が63万人に達した。25~34歳の雇用者に占める非正規雇用の割合は26.5%と過去最多であった。

1.5) 同日記事、政府は2013年版自殺対策白書を閣議決定した。20代の死因の半数近くを自殺が

占める「深刻な状況」と指摘し若年層に重点を置いた対策の強化を提言した。

警察庁は「就職の失敗」による自殺が07年の60人に対し、12年は149人に増加したと説明「進路の悩み」による自殺者も07年の65人が12年には93人になったと指摘している。

1.6) TECの製造工場海外移転では従業員の退職、関連子会社の閉鎖退職が大きな問題であった。

幸い自殺者の話は聞かなかったが、職探しに大変な苦勞をされ、給与等の条件も大幅ダウン  
正規の採用は難しく、派遣社員、臨時採用、パート採用等で働く場所で苦勞されている。

1.7) 2013年6月26日 NHK クローズアップ現代 216万人の生活保護、脱生活保護は働く力  
を取り戻させ如何自立を取り戻すか。リーマンショック後65歳までの働く世代で生活保護者  
が急増、病気入院後・失業・生活保護者になる問題、民間で職探し支援の状況が報道された。

1.8) 伊豆の国市大仁にとって大きな問題は、大仁工場、関連子会社で働く職場が失われた事と、  
歴史ある大仁高校が廃校になり高校生の姿、若やいだ話し声が途絶え、寂しい町になった事。  
少子高齢化の時代ではあるが、高校跡地の再利用を含め、町の活性化が課題である。

### 3.2 課題・問題点の対応策

2.1) TECとしての課題・問題点の対応策は、社内的には一応の解決ができたと見える。海外移管  
にはステップを踏み、シンガポール、欧米の現地生産、工場を立ち上げた生産技術者が経験を活  
かして取組んだ事。初めは部品を供給、組立てから訓練、軌道に乗せて部品の調達・現地人の教  
育訓練を進め責任を持たせる。中国工場の部品・製品を日本に逆輸入、又、部品輸入して日本の  
顧客仕様に短納期でアレンジ納品等の対応がされ、価格・納期で効果をあげている。

平成21年大仁工場敷地内にS棟を建設、大仁関連の事業、製品の研究・設計開発・試作試  
験・品質管理、サービス等、別会社組織の業務も集約、製造現場の人間が減った埋め合わせが  
され、

大仁 943名＋関連子会社 約 420名＋三島 1,334名＝静岡事業所計 約 2,700名 の雇用を確  
保。

日本に残すべき仕事、市場・顧客のある国で完成品を作り納品する体制は、今後も進化する  
であろうが、「グローバル化時代の日本のものづくり」藤本隆宏教授の指摘が実践されており、  
グローバル化市場・顧客の要請、こうした対応を的確に行う事で、経営改善にも寄与できると  
見て、企業が繁栄し存続していけるケースになると考えられる。

◇ TEC ビジネスレポートは「POSターミナル日本マーケットで8年連続シェア No1 達成」

「複合機が中国マーケットで10年連続シェア No1 達成」と記載、報告されています。

2.2) 然し、工場移転に伴う製造関連従業員の問題はどうなっただろうか？ 関連子会社の閉鎖、  
働く人の問題は？ 多くの従業員が新しい職場を求め退社せざるを得なかった事実がある。

能力のある何処でも働ける人は良いが、弱い立場の人が惨めな思い苦勞をしている姿を見た。  
官公庁・大企業は恵まれているが、中小企業は厳しい現実にさらされ、そこに働く人達は更に  
厳しい現実が有る。関連子会社で一緒に働いた事が有る身体障害者のKさん「新しい職場を求  
め雇用してくれれば有り難い」と話し、不自由な身体にめげずバスで通い働いていた。小さな  
ゲーム店はいつの間にか閉鎖され、Kさんの姿も見えなくなった厳しい現実を忘れられない。

日本の格差社会の問題を如何解決すべきか、日本に製造業等の仕事が無くなる事は、一企業  
の力ではどうしようもない、然し、弱い立場の人も厳しい社会を生きて行かねばならない。

前記の新聞報道記事は、そうした内容を伝えている事と実感している。

グローバル化・市場原理に対応して経済発展を続けて行かねばならないが、グローバル化の負の面、経済格差の拡大、競争原理は弱者に厳しく生きにくい、年間 3 万人の自殺者が出る、日本の現実は何かが間違っている、人間の尊厳は如何になっているかを問い考えたい。

そのために私はグローバル化と人間に関する多くの事を学び、本論文に取り組むべく心掛けた。

欧米諸国の消費税は高額であるが、欧米人は社会保障、国家に対する信頼が強いとみている。私は自分が赴任し生活した経験から、解決策をドイツに学ぶとして掲げ、記述をします。

### 3.3 ドイツに学ぶ

3.1 ) 1989 年 12 月末、西ドイツ Schwabisch-Hall, Goethe-Institut にてドイツ語学習のため、世界の若者達と一緒に学生寮生活に臨んだ。ABC アーベーツエーと発音する事さえ知らない 55 歳の私、製造現地法人 TEW 赴任に先駆けドイツ語を学ぶ必要があったからである。

語学は若い時に取組まねば覚えが悪い、Goethe 寮生活はドイツ語に悪戦苦闘で、带状疱疹が出来た程の経験、教師クラス仲間、寮生達に大変お世話になり、初級コースを何とか終了した。

赴任予定地の Braunschweig (BS 市) に列車で移動 TEC Elektronik Werk GMBH (TEW) 訪問、支配人他関係者に挨拶して工場を見学、赴任のための緒準備等を打合わせ確認。

BS 市は Niedersachsen 州第 2 の都市で人口 26 万人余、街中を市電バスが正確な時刻で運行、旧市街は常時歩行者天国のにぎわいを示し、市電バスの公共交通、乗用車の駐車場も整備され、TEW から 11Km 通勤時間約 15 分の住居は、自然豊かな落ち着いた郊外の一角、古い建物であるが清潔で 4 階建屋 8 家族の 3 階右側である。確認等の全て前任者 N さんの、お世話になった。

一旦日本に帰国、引越し準備荷物発送後、妻と 2 人アンカレッジ経由で西ドイツに入国した。

3.2 ) 1990 年 4 月 正式に TEW 赴任、2 代目支配人として 120 人のドイツ人と一緒に現地生産に取り組んだ。顧客は TEC の欧州各販売会社、OEM 製品受注先の欧米企業である。

2 代目に与えられた課題は、製品受注 1 万台で黒字企業にする事、現地生産・部品調達率 40% のクリヤーが EU 現地生産品として至上命令である。TEW は貿易摩擦、アンチダンピング税対策で現地生産、欧州の販売会社顧客に商品を供給する目的で BS 市に設立、5 万 m<sup>2</sup>の土地に 75 百 m<sup>2</sup>の会社・工場が建設された。140 人の雇用を継続すれば土地代ゼロで提供される、開発支援条件の誘致に乗った会社であった。米ソの冷戦時代、東西ドイツ分断の壁に近い BS 市、失業率も高い、企業誘致で働く場所を確保すれば、土地を提供しても利益となるからであろう。

3.3 ) 初代支配人から種々の教え引き継ぎを受け、一応の知識は持って仕事に臨んだつもりだが、日本とドイツの違い、仕事人間そのものだった私は、大きなカルチャーショックを受けた。

当時の日本はようやく週休 2 日、週 40 時間労働が始まったばかり、残業も多く、年次有給休暇をとるのは気が引ける、仕事中心の生活をする事が当然の職場状況であった。

TEW は週 37 時間労働、年次有給休暇 30 日、祝日 11 日、土日 103 日 (夏季休暇 3 週間・クリスマス休暇 2 週間・各自ウアラウブ) で完全に有休・休日を消化、年間労働時間 1,632H、医者や黄色い紙が提出され賃金保障の病欠が認められる、正に労働者天国の条件に思えた。

ドイツ人従業員は、月曜日~木曜日は 8 時間、金曜日は午前中 5 時間労働、昼食前に終業、ショウネス・ボッヘ・エンデと笑顔で手を振り帰宅、2 日半日の週末を楽しむ生活であった。

日本製品は安売りを欧米でしているとダンピング税 21~28%を課せられたが、労働条件と、仕事への取組み姿勢が、日本とこれだけ違えば、当然の価格差が出ると当時は考えた。

西ドイツの労働条件で製品を作り、日本と同じ価格で出荷して赤字を解消するのは大変困難だと想い至り、頭を悩まし考えた。如何したら TEW の損益を改善し、問題を解決できるか？

ドイツも日本と同じ第 2 次世界大戦で壊滅的な打撃を受けた敗戦国であり、奇跡の戦後復興を遂げ繁栄している、要因はドイツ製品の優秀性を世界が認め愛用されている事実がある。

カルチャーショックは、週 37 時間労働で日本以上の豊かさと、生活態度を目の当たりにして、日本と何が違うか？「ドイツを知る事」を目的として、生き甲斐あるドイツ生活になった。

TEW の仕事は厳しい現実が有る。日本と違うドイツ社会、55 歳のドイツ語にわか勉強では言語障害が有る私、顧客・関係取引先へ挨拶回りから始まり、ドイツ人社員との人間関係構築、会社の現状把握、製品品質・価格・納期、営業受注・納品、部品調達、損益・経営上の課題と仕事は多義を極めた。日本人スタッフ 5 名、本社・大仁マザー工場の支援を受け業務を遂行。

会義商談は通訳、生活面でも多くの人にお世話になった。仕事を一番良く知っている自負もドイツの文化・語学力の不足は、職務遂行でも苦戦、理解と協力が不可欠を再認識した。

3. 4) 5 月マネージャー会議で「8 月の夏季休暇中に組立ラインの改善工事を行う計画」を説明。目的は損益改善、組み立てラインバランス（アンバランス率 20%）を改善したい。各作業時間にアンバランス・手待ちのムダがある。一番手間のかかる制限工程はギャップ調整、この改善対策で時間短縮と平準化を行う、2 番目にデバツキングラインの除去でライン通過時間短縮、短くしたライン先頭の空きスペースに、次週使用する部品を準備組立し部品待ちのムダをなくす、ムダを無くし生産性 25%向上。次に購入部品 25%コストダウンを狙い、高額主要部品調達先をアジア地域に変更。現地調達率 40%クリヤーの為に即刻実施すべく動いて頂きたい」と説明した。

◎「組合からラインバランス測定は、作業監視だと抗議が来ている」「ライン改造を現場は賛成か？」「日程的に無理で無茶な計画だ」「Mr. Terada クレージーだ」等の猛烈な反対意見が出てきた。

◇「ライン改善を今年の夏季休暇中に遂行しなければ損益改善のチャンスは 1 年先になる。今年、絶対にやり遂げる必要がある」と説得し、組合と現場の理解を得る説明をも急ぐ事とした。

① 組合のクレーム：組立てライン測定は作業者の監視でなく、改善目的を説明理解を求めた。

◇ 目的はムダを省くラインバランス改善、ライン短縮、先頭に部品用意は不足品が見える管理。

◇ 女性のライン責任者には、設計思想・ギャップ調整でスマッジが出なくなる理屈を図面で書いて説明、制限工程短縮は技術的理解と調整治具改善・技能習熟で解決、生産性向上できる事を理解され実践。ドイツ人女性は現場のチームリーダーとしても優れている事を実感した。

② 8 月のライン改善は期日的に無理である。既に 8 月の休暇は各人計画済、出勤は困難である。

◇ ライン改善は日本からも協力を得て実施する。休暇を取り消させるムリな出勤はさせない。

③ 改善に必要とする資材・備品・工具類は、今手配しても納期が間に合わない。売れるか売れないか分からない品物をドイツは在庫などしていない。注文を受けて製作 3 カ月～納期が必要。

◇ ならば即刻必要の資材備品工具類は日本から調達し、後刻配備可能品はドイツで調達する。

④ ドイツの企業取引・購買は双方の関係を大切にするのが基本。一方的値下げなど有りえない。

◇ 考え方は理解できるが、企業の存続が掛かる時、適切な価格で調達する変更は必然である。

主要高額品はタイランド、シンガポール他、グローバルに調達でコストダウンを実施したい。

### 3.5) 黒字体質に改善。ライン改善・部品調達は、大仁・本社購買・TEW 社員も協力し目的達成。

然し、カルチャーの違いに戸惑うことは多く、以後も苦心惨憺して仕事する日々であった。

- ⑤ 顧客等からの要請で、急遽マネージャーミーティングを開催すべく、残業時招集をかけた所、今日は妻と約束があり出席出来ないと断られた。そして残業は早朝に実施するがドイツの習慣。
  - ◇ 日本との違い、仕事より先ず妻・家庭を大切にする。仕事は計画的に突発的仕事も焦らず。
- ⑥ モールド部品の調達 B 会社の倒産騒ぎ、新聞、TV で報道された報告が有り、急遽対策会議。
  - ◇ 調達先 B 社のマネージャーが休暇で、今後の納品計画の様子が正しくつかめない、と言う。「日本では考えられない。自分の会社が倒産と報じられている最中、のんびり休暇取れるか？」カリカリする私に、ドイツ出向が長い日本人から「支配人ここはドイツです（将にそう!）」翌日ドイツ人マネージャー同伴、B 社訪問マネージャーは不在、代理者が対応。ドイツでは何が起ころうと Urlaub(休暇)は大切、委任された者が責任持って処理、当時の私??
- ⑦ フォルクスワーゲン社 (VW) の労働条件踏襲。Braunschweig 市,最大企業 VW の決定は、労働時間・給与・福祉・夏季休暇等を踏襲する事は驚きで有った(日本の中小企業は違う条件)
  - ◇ 翌春 VW 並みの賃上げ (10 数%と記憶) ドイツ人管理部長より要請。ドイツは地方分権、各州毎の州政府が決定実施、昇給額等も各州の中で連携実施、夏季休暇も州毎に休日を決め、国全体が集中しない様に配慮、夏季休暇の交通混雑が分散され合理的と感心した。
- ⑧ 3 週間の夏季休暇は、太陽の恵みを受け健康維持が主目的 (クル病予防) の過ごし方をする。
  - ◇ 過ごし方は贅沢な宿泊施設でなく、質実剛健・体を鍛えるが実感された。若者のオンボロの車やヒッチハイクも興味深く眺め、収入身分に応じた生活を楽しんでいると受け止めた。
- ⑨ 医者黄色い紙、二日酔いでも頭痛・病欠、給与支給するか?と悪口を言ったが・・・。
  - ◇ 要は人間に対する信頼、人間の尊厳を大切にする、駅に改札もない国 (日本は無賃乗車?)

### 3.6) 東西ドイツの格差の現実 : 西ドイツ滞在中に東西ドイツが一つのドイツに併合した。

- ◇ 東ドイツの乗用車トラバント 2 サイクルエンジン搭載、10 年待ってやっと購入できる現実、東 Berlin の街中は 2 サイクル混合ガソリンの排ガスの煙と臭いに正直ウンザリした。西ドイツの乗用車 ベンツ、BMW、VW、ポルシェ、アウディ、世界に冠たる名車がそろい、この経済格差は乗用車だけではない。東西ドイツ合併は 6 対 1 の DM 価値で処理され、東の企業は 1/3 が倒産廃業、1/3 が吸収合併、1/3 が自力運営とまで言われ、現実になった。
  - ◇ Berlin の壁崩壊の現場,Leipzig Messe 会場訪問時の東ドイツの国内を自分の車で走行した。東ドイツの街・村を訪問し散策・見学した実感、何故これだけの格差が付いたか?なぜ東ドイツの人が西ドイツに逃げてきたのか、政治体制・人々の生き方・努力の差が表れたと見た。

### 3.7) 湾岸戦争の苦い経験 1991 年 1 月 17 日 湾岸戦争が勃発した。

アメリカ空軍(国連軍)イラクを爆撃、サダム・フセイン、徹底抗戦を表明、この時のニュースは戦争の恐ろしさを今も思い出させる。ドイツは NATO に加盟しており、何時攻撃されるか?海外で頼りになるのは何? 日本からは、人の命が保証できない危険な状態だから全ての 人・モノ、の交流がストップの連絡、開発途中の仕事、生産に必要な部品も届かない。然し TEW は操業をしている。恐怖に近い不安感にさいなまされる中、日本の本社、大仁工場に再三電話で窮状を訴え、開発の技術者、不足部品の送付をお願いしたが、国家組織が保証できない状況で、人



を派遣し戦火に遭遇の恐れ、ひたすら終戦・平和を待つしかない、の回答しか得られない。

始末が悪いのは、湾岸戦争が原因で仕事が遅れた事は一切認めてもらえない。平和になってからの厳しい納期フォロー、新製品の督促に困惑した。そんな苦い経験が私を成長させた。

◇ グローバル化の世界で仕事をする事は、危機管理体制が如何に重要か、言い訳は許されない。

あらゆる状況を想定した、危機管理：安全対策が国際企業として仕事をするには求められる。顧客満足の仕事をするには、MSQCDI が重要である。人間・安全・品質・価格・納期・情報、この6つの管理体制の構築、特に国際紛争等の安全管理は、一企業の力では限界がある。

顧客との契約内容で、危機管理・情報の重要さを共有する事。率直に話し合い契約条項に加える事で、顧客も安心感を持つ。万一に備える事が、企業の繁栄・存続の為に必要と再認識した。

3.8) ドイツと日本の比較 何が違うか？比較する事で、両国の優れている点を確認したい。

(1) 国 家 連邦共和国(州政府有り：地方分権) 日本は単一民族？民主国家：三権分立

(2) 位 置 北緯47~55度 東経6~15度 大陸 北緯26~45度 4,000からなる島国

(3) 広 さ 35.7万K m<sup>2</sup> 南.アルプス⇒北に北海 37.2万K m<sup>2</sup> 南が沖縄⇒海.本州.北海道

(4) 環 境 自然豊か農地広大 河川 高速道路網 70%山間部 狭い農地、狭い道路網・鉄道

(5) 人 口 82百万人 大都市でも百~数百万人 128百万人 大都市に人口集中 山村過疎

◇ 国土/人口の広さ・農地・インフラ/豊かさの差 環境・家屋・交通網・公園・河川・森林

(6) 歴 史 ゲルマン民族居住紀元前2~3世紀 3世紀弥生時代稲作の農業国

ドイツ王国カール 742年~,ドイツ連邦 1815年 4世紀天皇日本統一：鎖国・明治憲法

(7) 宗 教 キリスト教、カトリック,プロテスタント(ビスマルク) 神道(神社) 仏教(寺院)多神教と言える

◇ 洗礼:日曜礼拝・TEW 教会税徴集(所得税の6%) 多神教・宗教宗派存在、信者は会費納入

神を信じ人間を律する生き方、自由/責任がある 自由をはき違えて自分勝手な人もいる。

(8) 産 業 農林水産業も生産性向上が目覚ましい 農業部門の遅れ生産性が低い/TPP問題

◇ ドイツは1950年から81年にかけて、小麦収穫量2370kg⇒4650kg/ヘクタール95%増、牛乳生産量/1頭で77%増、牛肉155%増、農業部門で1.96倍であるが、工業生産の増大は5.81倍であった。これは自然的制約条件と需要の問題もあった。農家・農民人口1950年160万戸・390万人が、1990年63万戸・75万農民に減少したが、生産性は7.5倍に上昇。

◇ 日本は1960年総農家戸数/606万戸(専業農家/208万戸)2010年253万戸(45/163万戸：専業/販売農家戸数)であり、兼業農家：高齢化・山間僻地・耕作放棄地の問題を抱えている)

(9) カルチャーの違い 気づいた事(合理的・自己責任・ムダが少ない・運転免許証一生有効)

① 質実剛健な生活。食材は健康・栄養に配慮、又、自宅地下室に多くの保存食を蓄えている。

戦火で壊滅した石建造物も丁寧に復旧、木造家屋300年歴史ある街並み保存。価格差は大。

◇ 高品質丈夫で長持ちするドイツの品物:価格は少し高いが「安物買いの銭失い」日本の反省。

② 商店経営法：日曜日は安息日、一般商店は土曜日午後から休業 ◇買い物は土曜日午前中

③ 社会的インフラ整備、質の違い。アウトバーン無料スピード制限なし、トラックは100km。

街中道路交差点は直進・右折・左折、バス停、自転車・歩道区分、渋滞が無い経済効果大。

◇ 経済と安全効果抜群。輸送コスト安価・重量トラック暴走防止、見習いたい運転マナー。

④ 合理的効率化と自己責任の徹底。駅に改札が無い：車内検札、駅員が少なく放送もない。

◇ 自己責任で行動する、この考えが徹底している。事が起これば他人の責任にする日本人。

グローバル化の世界で生きて行くには、自己責任で行動・生きて行く覚悟が先ず必要です。

- ⑤ **長期の展望・計画を大切に。**◇物事を**経済的・効率的に進める**。長期の展望と計画が大切。経済社会、会社経営において方針が頻繁に変わり、設計が変更になれば、変更対応の経済的ロスは無駄になりません。ドイツと日本は長期の展望に、根本的差があると感じました。
- ⑥ **戦争責任反省情報公開。**ヒットラーの犯したユダヤ人迫害処刑 **Bergen-Belsen 施設展示**。北ドイツ：アンネフランク他のユダヤ人が収容処刑された施設、歴史事実を有りの儘に展示一般者のほか多くの兵隊が参観していた。冊子を購入し現在も保管、忘れたくない反省材料。
- ⑦ **仕事への取り組み方・集中力。**◇ 短時間労働で生産性を高く、仕事の密度集中力、効率化・机の仕切り、横の人とムダ話をしない、ドイツ人の働き方は、理に適っていると思った。

### 3.9) 「ドイツ連邦共和国基本法」(基本法) 国家の規範：その重要さ

- (1) ベルリンの壁が落ちた当時、東独の人達がバスで大挙BS市役所を訪問し行列ができた。「基本法」に分断された同胞の、復帰援助資金として100DM支給すると記されている。この100DMをもらう手続きの行列、支給されたお金でバナナ他を購入、笑顔で帰国の事実を直視、バナナさえ不自由？社会主義計画経済の貧しい現実を、東独訪問して再確認した。
  - (2) 「ドイツ企業経営と日本」「ドイツの社会福祉」「トヨタとフォルクスワーゲン」面接授業受講・レジュメ購読「ドイツハンドブック」他の関連資料を購読、TEWで働きドイツ生活で感じた疑問を解くカギが「ドイツ基本法」及び「ドイツ人」に有る事を認識し取組んだ。
- ◇「基本法」第1章 基本権 第1条 [人間の尊厳] 1.「人間の尊厳は不可侵である。これを尊重し、及び保護することは、すべての国家権力の義務である。」と明確に規定しており、国家に対して、社会的弱者の保護と社会正義の実現への努力を義務付けている。

第14条 [財産権、相続権、公用収容] 2.「財産権は義務を伴う。その行使は、同時に公共の福祉に役立つべきものでなければならない。」と定め、第2章 連邦及び州 第20条 [国家秩序の基礎、抵抗権] 2.「すべての国家権力は、国民より発する。国家権力は、国民により、選挙及び投票によって、ならびに立法、執行権および司法の特別の機関を通じて行使される。」と定められ、連邦国家の原則は、中央集権の思想を排除し、地方の自主性を尊重した分権主義を取るもので、ドイツの国家秩序の著しい特色の一つとなっている。

基本法の改正は連邦議会議席数の3分の2、及び連邦参議院の表決数の3分の2の同意を得て行う事が出来、かなり改正が行われてきた。然し基本法の改正は無原則ではない。その基本原則(特に第1条及び第20条に明記されたそれ)に係わる変更は、例え連邦議会の3分の2の多数をもってしても許されないと第79条[基本法の改正]に定めている。

- ◇ 「日本国憲法」第三章 国民の権利及び義務 第10条～第14条, 第29条 財産権,第8章 地方自治、第9章 改正 第96条 憲法の改正は、各議院の総議員の3分の2以上の賛成で国会がこれを発議し国民に提案しその承認を得なければならない。第10章 最高法規。
- 「日本国憲法」(05) 大石 眞(京大大学院教授) H19年1学期受講を再読「ドイツ基本法」との違いを確認、この違いが日本の社会的弱者に対する対応の差になっていると考えた。

- (3) 「ドイツの社会福祉」布川 日佐史(静岡大学教授) 面接授業、内容が掲載されている「欧米の社会福祉の歴史と展望」村松 祥子(放送大学客員教授：編集)「スウェーデンの社会福祉」「ドイツの社会福祉」「フランスの社会福祉」「イギリスの社会福祉」「アメリカの

社会福祉」を購読し、福祉社会の在り方を考える上で大変参考になった。(※(3)項引用)

④ 豊かな社会で有るはずのドイツでも 1980 年代初頭に貧困が社会問題になり、行政も対応に迫られ連邦政府が「貧困との闘い」を国の重要政策として取組み 30 年の歴史がある。

ドイツにおける貧困の現状として EU 共通の相対的所得貧困指標で捉え、所得再配分後に所得貧困基準以下にとどまる人の比率（相対的所得貧困率）が 1998 年は 12%、2003 年は 14%、2005 年は 13%としている。（所得再配分前には 25%の人が貧困状態であった）

貧困に陥るリスクの高い人は失業者であり、約半分が貧困状態である。次いで一人親の貧困率が高く、若年青少年、子供、女性の貧困率が高い。地域的には東ドイツ地域が高くっており、高齢者の貧困は相対的に低く抑えられている。

ドイツの貧困第 1 の特徴は、ドイツ就労可能な人の貧困だと言える。貧困の第 2 の特徴は、貧困に陥った人の大半が比較的短期間でその状態を脱しており、貧困への流入とそこからの流出という大きなダイナミズムが見られることにある。

第 2 次報告書によれば、貧困状態を 1 年後には 3 分の 1、2 年後には 3 分の 2 の人が貧困状態を脱している。2005 年当初所得では 25%の人が貧困基準以下であり、社会保障（防貧・救貧効果）の効果：年金・失業保険等の社会保険給付と、児童手当、住宅手当、奨学金などの社会手当により貧困率を半分の 13%に減らしたのである。重要なのは再配分後に貧困状態に陥っている 13%前後の人達を、最低生活保障が文化的社会的生活を支えている(救貧効果)。

ドイツ全体では最低生活保障受給者は全人口 8,250 万人の約 10%に及んでいる。貧困に陥った人が放置されている日本との違いは大きく重要な対策事項である。（ドイツは等価可処分所得中位置の 60%が基準、日本は 50%が基準でも 15.7%と高い）低い基準で測り高い貧困率生活保護受給者は 1.4%に過ぎない、最低生活以下の生活をしている人達が、日本は放置されている低い数字。ドイツは最低生活保障制度が貧困に陥った人を支えているのである。

④ 最低生活保障制度のカテゴリー化 ◇ ハルツ改革が重要な役割を果たした。

連邦社会扶助法 ⇒ 2003 年 老齢・就労不能基礎保障法

2005 年 社会法典Ⅱ（求職者基礎保障） 2005 年 社会法典Ⅶ（社会扶助）

- ・ 「隠された貧困」の除去：老齢・就労不能基礎保障と、求職者基礎保障を創設した目的の 1 つは最低生活保障を利用しやすくして、制度からの漏れを減らすことであった。

④ 労働行政と自治体福祉行政 - 負担の押し付け合いから協同へ

- ・ 連邦労働行政と自治体の福祉政策との連携を目指し 2001 年からドイツの 30 地域に於いて、

労働事務所と社会事務所が実権プロジェクトに取り組み始めた。このプロジェクトの成果が「求職者基礎保障」の制度案作りの土台になった。05 年に「失業扶助」を廃止し「社会扶助」から就労可能な受給者を切り出し「求職者基礎保障」（社会法典Ⅱ）が創設されたのである。

④ ドイツは貧困に対する闘いで、連邦、州、自治体のそれぞれの任務分担が重要な意味を持つ。所得政策、労働市場政策等の分野は連邦政府が実施責任と財源を負う事で貧困防止を目指す。

自治体は、法律的にも政治的にも連邦から独立した組織として、其々の地域に於いて福祉国家に相応しい生活水準を実現できる義務を負ってきた。社会政策の課題として社会扶助給付を行い、福祉施設と社会サービスをバランス良く提供する事を中心課題としていた。連邦

の政策・制度や規制によっても社会的問題の発生が防げない場合、自治体は具体的対策を講じる義務を負ってきた。自治体は「福祉国家の不備を是正する予備軍」として役割を果たしてきたのである。就労可能な生活困窮者が増大し、それに対応するために創設した求職者基礎保障は、自治体の果たすべき役割を前提にしている。

最低生活保障と就労支援を地域ごとの特性に応じて具体化出来るかどうかは、自治体がどのような役割を果たすかにかかっている面が大きい。求職者基礎保障は雇用エージェンシーが、自治体、民間社会福祉団体、職業紹介事業者、使用者団体及び労働組合、商工会議所及び職能組織と協働するとしている。(18条「地域共同」)

- ◇ ドイツは自己責任で事がなされる国だが、弱者救済・防貧対策では、連邦政府・州自治体が連携し、貧困に陥った人たちを立ち直らせる取組みが重要で成果を上げている。(自立と共生)
- ◇ 1994年 VW と IG メタルの間で「特別労働協約」ワーク・シェアリング(賃金削減を伴う労働時間の短縮)が締結された。1992年の東西ドイツ統合特需減退・欧州全般の深刻な不況で10万人の従業員のうち3万人の余剰人員発生、そのリストラ回避策として、全員が労働時間20%削減し、週4日28.8時間労働とする。手取りの年間収入で平均12~18%低下を実施した。痛みを分かち合う、この政策実施でIGは大量解雇を回避、VWは人件費は約18億マルク削減して、経営を立て直した。労使協調の成果であり、グローバル化の負の面を補正する対策であろう。
- ◇ 年間3万人を超す自殺者を13年も続けた日本で、解雇・失業・生活が成り立たない人、老人はまだしも、若者が卒業・就職したくても働く場所が無い、夢も希望も待てない。正社員として採用されない、身分・収入の不安定で、結婚もできない若者を見捨てる訳にはいかない。
- ◇ ドイツの全てが優れて居るわけではないが、基本法の「人間の尊厳」を尊重し保護する事は、日本に欠けていると考える。グローバル化は格差を作り、弱者に厳しくつらい。市場競争は避けて通れないが、国家の政策で人間らしい生活を保障する事は、大切な責任・義務である。

#### (4) 人間性：教育の問題

- ◇ ドイツの教育は、幼児から自主性を育てる事に重点が置かれ、自分のやりたい事を見つけ出す、全員が同じことをする必要はなく、一人違うことをやっても、やらせておいてくれます。日本の教育は協調性が重視され、皆と仲良く同じ内容に取り組む事が求められる。

教育制度も異なり Grundschule (小学1年生~4年生)で、次の進路6年間が選択されます。

- ①Gymnasium, ②Realschule, ③Hauptschule, ④Gesamtschule, 将来大学に進むか、技能者・職能の道を選ぶか選択されるのです。更に Abitur (高校卒：大学受験資格取得)初めて大学を受験できるのです。ドイツの学校は授業について来れない学力では、落第があるのです。

自分が将来どんな人生を送るか、どんな勉強をし職業を選ぶか、子供の時から自主性を持って選択する仕組みと思います。職人の道を選んでも Meister (国家資格)として処遇制度があり、Meisterになる事は、社会的にも認められ、知識・技能も優れ、親方として仕事をしている。

TEWのライン改善の時、電気工事の仕事をドイツ人マイスターが行ったが、的確な仕事ぶり、紳士的な態度は、さすがマイスターと感心、人の能力に応じた生き方をすることが大切と認識。

ドイツの大学は授業料免除ですから、家が貧しくても本人の努力次第で進学できるが、反面、家庭的・教育的環境に恵まれていないと、高度な大学養育を卒業する事は難しいとも言われます。

- ◇ ドイツ人の Grundschule の先生と知り合い、ドイツの学校教育について伺った事が有りま

す。

クラスの責任は担任にすべて任される、自分が医者に行くので、都合がつかない時は、自習にしないで生徒を帰宅させる。全幅の責任と信頼を持って生徒と対応する結果の選択肢で、校長・子供の親から、一切文句は出ないとのことで、正直驚きと感心をしました。

- ◇ 我が家の住居8軒の子供達を見ていて、こうした先生・教育方針で育てられて子供も、人間的に素晴らしい育ち方をすると実感しました。私達夫婦が買い物をして1週間分の食料を両手に下げて玄関に向かうと、何処で見ていたか走ってきてドアを開け、手で支えて入れてくれる、日本の子供にマネが出来るか？人に対するマナーの素晴らしさを日常の中で感じました。
- ◇ 敬虔なクリスチャンが多い。神を信じ敬い自分を律する、人間として信頼できる行動をする。教会税をTEWの給与から差し引くが自己申告制で、収めたく無い人の分は差引かない仕組み、こんなところにも自由・自主性があり、他人と違う事をして迷惑を掛けねば非難はされない。
- ◇ ゴミの出し方(分別) ビール瓶等は再生・スーパーに返却時瓶代をかえしてくれる、子供の泣きわめくのを聞いた事が無い、赤子でも乳首のようなものを口に咥えさせ泣かせない。バス・列車の待機時の行列、順番は必ず守る、割り込みは許さない。マナーは自分にも人にも厳しい。犬のマナーも凄、吠えて喧嘩などしない。訓練し税金を支払って初めて飼育がゆるされる。レストランに連れて入り、テーブルの下にじっと座っている犬、初めての時は驚かされた。
- ◇ 住居は Strasse(道路)に全て名前がついており、〇〇Strasse 5 と表示され5番目が目指す家、地図に道路名が表示されており、ドイツ中どこでも迷わず行けて非常に合理的であった。

250km先のA社訪問、10時の約束、朝7時半に車で出発、余裕をもって打合わせできる。

インフラの整備、物事を計画的に行う、会議内容まで事前確認・準備、契約社会契約に書いてなければ要求されないが、契約内容は何が有ろうと約束を守る姿勢で要求される。

なにより、長期の展望を重要視、約束を守るための危機管理が重要で契約時に求められる。

- 3.10) 「ドイツ、交通網が混乱」2013/8/26 日本経済新聞にこんな見出しの記事を見つけた。
- ◎「鉄道が遅延・運休／空港は開業延期」「経営体質の刷新、課題に」ドイツ公共交通網への信頼低下が問題になっている。原因は“多くの職員がバカンスに出かけた事”一時的に人手が不足、休暇取得に寛容なドイツ社会でも批判が噴出、ドイツ鉄道のグルーベ社長も「恥ずべき事態」と独紙で語り、謝罪の言葉を口にした。労組は「経営側がコスト削減を狙って職員を減らしすぎたせいだ」と主張。空の便にも批判があり、内需依存型の公共交通は競争原理が働きにくく、民営後も官業意識が抜けないドイツ鉄道等の経営体質の刷新も課題になりそうだ。
- ◇ 市場競争原理、人間を律する法、管理のシステムが働かなければ人間安易に流れる。克って東西ドイツの格差を目の当たりにして、働いても働かなくても同じ給料がもらえるなら、人間働かなくなる事を実感した。経済の発展は人間の英知・不断の努力の成果であり、経済の安定無くして格差の是正、福祉社会の構築も出来なくなる。このことは不変の真実と再認識した。
- 今、消費税の導入、TPP参加問題が論議されているが、日本経済が破綻したら元も子もない。戦後の混乱期をひたすら働き、支えてきた私達が、孫子に多大な借財を残す訳にはいかない。然し、残り少ない老後を安心して暮らしたい、生活に困窮し、生きる望みもないのは御免だ。今迄学んだ事、述べてきた事を踏まえ、考えを総括したい。

#### 3.4 世界の中の日本として全体最適を考える

#### 4.1) 地球環境の中で生かされている人間

- ◇ 「脳と細胞から考える運動健康科学」跡見順子教授の面接授業で、「人間の努力は細胞に活動してもらおう事、本人が自発的に努力しないと細胞は元気にならない」「働く事・活動する事が、人間が元気に生きるための基本条件で有る事」生命科学・脳科学・身体運動科学の講義と実践を受け、人間が地球・自然の中で生かされている存在であることを再認識した。
- ◇ 生命の原点：自分を知り「いのち」を活かす、身心一体科学、人間としての生き方を考えた。
- ◇ 森は海の恋人、樹木の緑、牡蠣の生命は森に影響され、良質な昆布も森に影響される。地球環境自然の中で動物・食物・樹木が生かされている。人間として、生き方に取込みたい。

#### 4.2) 世界の中の日本として考える事（食と国の安全）

(1) 「日本の食を考える」高木敏彦 所長：農学博士 の特別ゼミは、日本人が生きて行く上で、生命の原点であり疎かに出来ない事、日本の農業・食の大切さを再認識したゼミであった。

日本農業の生産性は余りにも低い(30 頁記載参照) 耕作放棄地に補助金支給等の政策は??

- ◇ 市街化区域農地は宅地並み課税、農業で税金分も稼げない、農協・農家が金融業・不動産業に活路の現状は、農業政策・政治の貧しさであろうか。現在 TPP 問題で米の関税がどうなるか? グローバル化経済で市場原理が働く事は必然であるが、政治家・官僚の解決策が問題である。
- ◇ 競争原理・生産性向上の施策を講じる一方で、日本の急峻な地形は環境保全、食の安全保障、日本農業の将来像を考える時、経済効率だけで農業を破綻させては、国の将来を危うくする。英国では、土地は女王様のものと言われ、ドイツでは財産権の行使に義務をとまなう基本法、日本は土地が金儲けの手段、投機の対象、国の農業政策があまりにも貧しかったと考える。
- ◇ 生態系の維持が日本の豊かな自然、環境を維持している。そんな山村が、限界集落となり、歳老いた人々はやがて鬼籍に入り、環境まで破壊される現状を見過ごす訳にはいかない。厳しい自由競争の中で日本の製造業は努力し生きてきた。科学技術も経済も競い合い発展してきた。知恵を絞り努力をしても、規模の格差は生じ避けられない時に、国家・行政が人間の尊厳を守る生き方を保障する事に、政治・行政が機能しなければ、国家の存在価値はない。
- ◇ 国の安全保障は軍事力だけではない。国の安全・環境を守る政策に自衛隊の防衛予算・人材を割く発想の転換、英断を訴えたい。日本の自然環境保全、山林・山間の棚田・耕作放棄地を守り、生態系を豊かにする国の政策が、保水力で台風洪水の被害を防ぐ。日本の「食」の安全を守り、成長産業にする為に農地法の改定、法人組織・競争原理導入も視野に取組む事である。自立・共生・生産性を高め、若者達が農業回帰の環境を作る長期の展望が必要であり、静大農学部の子実習等の取組が発展する事を期待したい。更に各地の農業高校で学んだ生徒達が、誇りを持って農業で働く為、国の農業再生組織が土地を確保し、株式会社化する必要もあろう。

#### (2) 急速な高齢化社会の問題（外国人労働者・労働者派遣法）

日本の急速な高齢化・少子化問題は、労働人口減少 80 百万人を割り込んだと伝えられ、一方外国人労働者・派遣労働者は増え続け、非正規社員が 50%を締める状況である。製造業の海外移転が進み、2012 年 12 月の製造業の就労者が 1000 万人を 51 年ぶりに割り込んだ。1992 年 12 月 1603 万人から減少、労働人口の減少・国内市場の縮小が影響している。一方、国・地方の借金は増え続け、国債の金利で破綻の恐れさえ有るのに、政治は的確な手を打てないで来た。

今、消費税の論議がされているが、格差対策なしに、貧しい人に多くの負担を強いるのは論外。

経済成長・国の財政いかんで、高齢化社会・福利厚生政策も影響を受けかねない問題がある。

◇ ドイツ・米国の経済の健全度 100 とした時、日本は半分に満たない不健全財政である。然し、日本の富裕層が抱えている富を、欧米と対比した時、日本が大きな格差比率を有し、富の配分を配慮する事で対応できる。これ以上貧しい人達を苦しめる政策をとることは、容認できない。

◇ アリとキリギリスの童話で一生懸命働き老後に備える大切さを学んだ。楽しく暮らした結果、老後の生活に困っている人もいるかもしれない。現実には介護に疲れる老々介護、寝たきり老人で長生きは施設に頼る、病院は入院治療もリハビリも期限で追い出される現代姥捨て？

◇ グローバル化の競争の厳しさ。負の面のしわ寄せは弱者を追い込み、10年も自殺者が3万人を超す日本社会を豊かな先進国といえるか？ グローバル化の負の面の対策が弱者にしわ寄せされ解決されないのは、自己責任では及ばない範囲があり、政治・行政の責任と指摘したい。

国民が国家・行政を信頼して安心して生活できる対応策を、今後の課題として記述したい。

## 終章 まとめと今後の課題

人間・国家・組織を律する「法・システム・文化」の構築を

◇ ドイツが日本より短い労働時間で優れた生産性を上げ、豊かな生活をしている事は何故か？ 1990年 TEW で仕事を始めた当初は不思議であったが、3年余仕事と生活を一緒にする中で、ドイツの歴史、人間・文化、産業等、国の総合力で優れている内容に触れ認識を新たにしました。

人間的に真面目で、人種として優れている、国の文化、鉱工業製品の優秀さは輸出力で優れ、全てに合理的な生活・食べ物の健康的配慮等、気が付いて感心する事が多かった。

帰国後も、放送大学に籍を置き勉強する内容も、ドイツ語・歴史・哲学・文化・文学・芸術（絵画・演劇・音楽）等、ドイツ関連の多くの事を学び、知人・友人とも交流を続けた。

そうした中で「グローバル化の問題研究」対応策に「ドイツに学ぶ」を取り上げ、ドイツと日本を比較して考え、仕事上の経験から日本の良い所、日本にないドイツの優れた内容を日本に活かしたい目的で、私が学んだ事・経験を、まとめと今後の課題として記したい。

### (1) グローバル化の中で全体最適を！

終戦直後の貧しい時代、伊豆の田舎の寮生活、社会人として初めての正月に背広も買わずに学生服で帰郷、TEC 自体も給料の遅配も覚悟の困難な中で、ハングリーに仕事と取り組んだ。

社長自ら先頭に立ち、毎日工場を巡回されるその姿勢に触発され、現在の基礎を築いてきた。

現在後輩がグローバル企業として世界で活躍している、厳しい競争社会は、優れた商品開発・製造・販売、そして顧客満足・従業員満足・社会貢献が出来る企業、全体最適が求められる。

世界を相手に日本で優れた新商品開発、価格競争力ある東南アジア・中国工場で現地生産、

顧客市場のある世界各国に販売拠点を置き、交易の体制構築した事業組織。日本の製造工場・関連子会社を閉鎖して、厳しい苦難を乗り越え努力し続けている TEC には「世界の中の日本」

で指摘されている内容「人・モノ・情報が国境を越える現象：現在のグローバル化の特徴その変化の激しさである（伊豆の田舎にも仕事を通して変化の波が押し寄せていた）」を企業活動の中で経験・対応を実践しており、TEC が世界でグローバルに事業展開し POS システム世界 No.1 のシェアを持続している組織の歴史に「伊豆地域に於けるグローバル化の問題研究」の解が有

ると考える。(9頁-4.「TECの発展・国際化・グローバル化その影響」-表2-1950年創立時350人の従業員、困難な変化を克服63年後の現在20,000人余が世界で働く企業に成長の経歴)。

企業が繁栄してこそ、顧客と従業員の満足・地域社会への貢献、全体最適の達成ができる。

## (2) グローバル化の光と影：格差社会・負の面の克服を

自由主義経済は、競争原理のもと会社が運営され、競争の中で経済が発展・繁栄してきた。

競争には勝者と敗者が生じる。スポーツは身心を鍛えてくれるが、経済的敗者・企業倒産の悲劇は、失業・生活の困窮、借金地獄の苦しみを生み、人生落伍自殺に追い込まれる恐れがあり、負の面克服には“人間・国家・組織を律する「法・システム・文化」の構築”運用が必要である。

◎「ドイツ企業経営と日本」吉森教授の面接授業で、ドイツ工業技術の歴史・優れた製品の力が、第1次世界大戦でのドイツ軍の強さを理解。クルップの高射砲はドイツからパリを攻撃でき、戦車の頑丈な強さは地上戦で圧倒する攻撃力、一方従業員に対し福祉政策がとられて住宅の提供等、クルップ社で働くことを誇りと喜びにしていた内容、当時の経営姿勢に驚きさえ感じた。

◎「ドイツの社会福祉」布川教授の面接授業、社会福祉・失業者の貧困からの脱却・自立の取組、成果は、ドイツ連邦政府、地方政府の連携、法律と運用姿勢の重要さが解決の鍵と理解。

◎「トヨタとフォルクスワーゲン」風間教授著書、VW1993年戦後最悪の不況で余剰人員3万人大量解雇をワークシェアリングで回避、経営者:労働組合の英知。日本は派遣社員:従業員の大量解雇が実施された。以後自分の組織・既得権を守り、正社員は半減・規制改革も進まない現実。

◇ 明治維新・プロイセン当時、憲法をドイツ人に学び「明治憲法」が制定された歴史が有り、「ドイツに学ぶ」なかで「ドイツ基本法」を「日本国憲法」と比較し「グローバル化の負の面」を克服するには、「ドイツ基本法」の優れた個所を、参考にして取り入れるべきと思い至った。

## (3) 人間・国家・組織を律する「法・システム・文化」再構築を今後の課題と考える。

◇ 人間ほど欲が深い動物はいない。然し、人間は弱い動物でもある。クルップが神(キリスト)を意識し事業の利益を福祉の為に寄与した事、神の存在が人間を律しており、ドイツ基本法は「前文：ドイツ国民は、神と人間に対する責任を自覚し・・・」で始まり、国民に根付いている。日本は国家・社会の規範を守る様に再教育し、守るシステム・文化を再構築する必要がある。守らなくても良い規範なら誰も守らず自由勝手に行動する。法で定め罰せられるから守る。グローバル化、世界を相手に考えた規範・対応が必要である。日本の国だけでなく、世界の国々と喜びを分かち合え、全体最適を考えた行動が求められる。ウイウイの関係が大切である。

◇ 人間の歴史は戦争の歴史である。古代から外敵の侵入を防ぐ城壁を築き内部で生活した。

国土の侵略、経済的対立を武力に訴える戦争は、核兵器により地球環境を破壊、人間の存続さえ危うくし、唯一の被爆国日本は「核兵器の廃絶」「戦争の放棄」を平和憲法で世界に示し、67年間戦争の無い日本で暮らしてきた。戦争の悲劇を知る私は何よりも平和が第一と主張する。

日本の製造業は中国で生産・世界に輸出、尖閣諸島・歴史認識の問題で不穏な動きもあるが、平和裏に話し合いで解決する事を願っている。戦争では物事は解決しない、アジアの隣国への日本の過去の過ち歴史の事実を国民に教育し、謙虚に反省する事が重要である。アメリカ他の国と戦争し日本が無条件降伏した事実さえ、教えない知らない戦後世代の若者が大勢いる事、グローバル化の世界だからこそ、正しい歴史事実の教育、情報公開が日本の課題である。

◇ 2011年は、日独交流150年の記念すべき歳でした。日本・プロイセン条約(修好通商条約)



が1861年1月江戸で署名されてから150年です。日本は多くの事をドイツから学んできた。

◇ 2010年10月 西ドイツ元連邦首相ヘルムート・シュミットが、ベルリン日独交流センター設立25周年祝賀会で「日本、ドイツ、そして近隣諸国」と題した基調講演に感銘を覚えた。

@ NHKまいにちドイツ語テキスト引用添付(世界の指導者が日本の歴史意識を如何見ているか)

@ 日本国憲法 第2章 戦争の放棄

第9条 日本国民は、正義と秩序を基調とする国際平和を誠実に希求し、国権の発動たる戦争と、武力による威嚇又は武力の行使は、国際紛争を解決する手段としては、永久にこれを放棄する。

② 前項の目的を達するため、陸海空軍その他の戦力は、これを保持しない。

国の交戦権はこれを認めない。

◇ 日本の生きる道は平和国家、世界のどの国とも仲良く交流出来る事が、最重要課題である。アジアの国を侵略した過ち、過去の歴史を忘れてはならない。現地生産は共生が基本です。

(注) ドイツ基本法の様に永久不変の条項を設け、憲法 第9条 を不変条項と致したく考える。

@ ドイツ「基本法」 ◇ 日本として是非採用し「憲法」条文に参考に加えたい個所を記述。

第1章 基本権

第1条 [人間の尊厳] 1. 人間の尊厳は不可侵である。これを尊重し保護することは、全ての国家権力の義務である。(以下略)

第14条 [財産権、相続権、公用収容] 1. (略)

2. 財産権は、義務をとともなう。その行使は、同時に公共の福祉に役立つものでなければならない。

第2章 連邦及び州 第20条 [国家秩序の基礎、抵抗権]

1. ドイツ連邦共和国は、民主的且つ社会的連邦国家である。

2. すべての国家権力は、国民より発する。国家権力は、国民により、選挙及び投票によって、ならびに立法、執行権および司法の特別の機関を通して行使される。

第7章 連邦の立法 第79条 基本法の改正 1. (略) 2. (略)

3. 連邦制による州の編成、立法における州の原則的協力、または第1条及び第20条に定められている諸原則に抵触するような、この基本法の改正は、許されない。

◇ 日本とドイツとの大きな違いは、「基本法・国家に対する信頼感、福祉政策のあり方」であり、ドイツ基本法：法律の規範が日本憲法に足りない。その差が国家・政治に対する信頼感、福祉政策の差となり、グローバル化の負の面・格差の拡大、弱者にしわ寄せされていると考える。

◇ グローバル化は避けて通れない。経済発展のための市場競争は必至、人間試験が無ければ努力、勉強はしないし、成長は停滞するだろう。努力して報われる格差が出来る事は、常識の範囲で許されるべきで、許されないなら逆に悪平等になる。グローバル化の負の面、弱者に厳しい格差は、政治の配慮、法律で定め運用する対策を求め、ドイツ基本法の内容を採用すべきと考えた。

又、基本的に大切な原則は変更できない、歯止めをかける事が大切である。2/3条項で必要な変更は都度されているが、守るべき基本は時の権力の都合で変更されない様に守るべきである。

◇ 国家の資源・物資、産業・農産物、優れた鉱工業製品等の保有、組織の総合力で優れている国は、グローバル化・貿易で優位にたち繁栄する。このことは欧米先進国の歴史が証明している。

資源の少ない日本は、人間が資源。その人間も、少子高齢化の厳しい時代をむかえている。世界に通用する人間の教育・育成は今後の課題の最右翼である。

◇ 男は遅しければ 生きて行けない、優しければ 生きて行く価値はない。

誰の言った言葉かは記憶にない。然し、グローバル化の厳しい競争社会を生きて行くには、男は遅しければ、格差社会の負け組・負の悲哀を味わう事になる。

負の面を克服する人を、支援する立場で求められるのは、人間の優しさ・思いやりであろう。ゆえに、この言葉は、現在のグローバル化に立ち向かう人への、的を得た言葉と考える。

家庭にあっては、夫が妻から言われるセリフかも知れない。

然し、男女同権の社会、共に遅しと有りたが、子孫繁栄、少子化社会の脱出は女性にかかる。

「まとめ：信頼し合える国家（組織・家庭）と人間の絆の構築と運用」がグローバル化の負の面、克服する事が日本の課題。人間の尊厳を国家が保証できないのでは、福祉国家と言えない。

### 引用・参考文献一覧

No.	文 献	題 名 (編纂/発行日)	著者 編者	掲載頁
1	吉岡 義勝	日 記 (S22/8~S44/2)	吉岡 義勝：大野 保	2 ~7
2	東京電気株式会社	20 年史 (S45/2)	TEC 調査室	2 ~
-1)	あゆみ	その 30 年 (S55/7/1)	東京電気労働組合大仁支部	
-2)	25 年 の あゆみ	(S62/12/31)	東京電気労働組合三島支部	
3	東芝テック	50 年の歩み (2000/2/21)	東芝テック総務部、広報	8. 9.
		「1~8 歴代社長・ヒストリー・製品開発年表・年表 (年月,経営,販売、製品,要点記録)」		
-1)	TEW 関連記録・資料		TEW 寺田 雄三	8.9.27~
-2)	わたしたちの 50 年 (H18/5/10)		東芝テック労働組合	
4	60YEAR HISUTORI of Toshiba TEC		東芝テック 社史 WG	8. 9.
		(9~10 代社長・Global company 東芝テック~世界を舞台に~グループ会社トップの言葉)		
-1)	東芝テックグループ CSR 報告書 2012		東芝テック総務部 CSR 推進G	
5	印刷教材	世界の中の日本 '09 (2009/2)	林 敏彦 高橋 和夫	11~
6	印刷教材	グローバル化と日本のものづくり(2011/3)	藤本 隆宏 中沢 孝夫	11~12
7	印刷教材	多様化時代の労働 (2010/3)	原田 順子	12~13
8	ゼミ教材	市場開放と国内経済 (2011/5/10)	居城 弘	13~14
		—TPP 問題を考える—		
9	面接教材	現代経済のグローバル化 (2012/6/9)	居城 弘	14~17
		—G 経済と日本のゆくえ—		
10	面接教材	ドイツ企業経営と日本(2012/8/4)	吉森 賢	18~
11	印刷教材	ケースで学ぶ現代経営学(2012/3)	小倉 行雄 佐藤 義信	20~21
12	面接教材	人物で見る中国近現代史(2012/12/27)	井上 桂子	21~22
13	面接教材	ドイツの社会福祉(2012/11/10)	布川 日佐史	22~23

14	印刷教材	欧米の社会福祉の歴史と展望(2011/3)	松村 祥子 布川 日佐史	31~32
15	面接教材	脳と細胞から考える健康運動科学(2012)	跡見 順子	23. 34.
16	ゼミ教材	日本の「食」を考える(2013/6/4)	高木 敏彦	23~
17	面接教材	近代日本経済の発展と人物(2013/7/7)	山本 義彦	24~
18	面接教材	トヨタとフォルクスワーゲン(7/8 入手)	風間 信隆	24~
19	市販図書	ドイツ的生産モデルとフレキシビリティ(H9/10)	風間 信隆 (中央経済社)	32~33
20	印刷教材	日本国憲法 (2005/3)	大石 眞	37.
21	世界の憲法集	ドイツ連邦共和国 基本法	畑 博行 (有信堂高文社)	38.
22	ドイツハンドブック		早川 東三 他 (三省堂)	30~
23	BERGEN-BELSEN(ユダヤ人収容所の記録・写真)			30~
24	NHK ラジオテキスト: ドイツ語が見てきた日本	Helmut Schmidt		37.巻末添付

## 終わりに (謝 辞)

「伊豆地域に於けるグローバル化の問題研究」の記述に当り、放送大学教授・関係職員、調査のため話を伺った東芝テックの関係者他、実に多くの方々にお世話になり、本報告書を纏める事が出来たことを感謝すると共に、特に二人の方に重ねて御礼を申し上げたい。

初めに卒業論文をご指導頂いた 居城 弘 教授、放送大学客員教授として、面接授業、特別ゼミ、ゼミの中で「グローバル化経済・光と影の問題・他」を御指導頂き、ゼミ学習を重ねる中で、卒論テーマとして取り組み、本報告執筆まで継続的に、ご指導を頂いた。

二人目は TEC 初代吉岡社長の日記を紹介して頂いた 土屋孝一取締役三島工場長である。製造・技術・生産技術部の上司であり、TEW 赴任を説得されグローバルな経験をする事が出来たこと、二つの事が本論文に活かされたこと、あらためて感謝申し上げます。

そのほか大勢の方々のお蔭で、私の仕事人生・放送大学卒業、さらなる学習生活が成り立ってきた事をあらためて認識。特に TEC.OB の方々、関連会社の社員、伊豆地域の友人、のお蔭で豊かな青春時代・仕事人生を全うできた事。放送大学入学後は関連職員、学燈会・ドイツ語サークル、放送大学静岡同窓会・会員、関係者全員に御礼を申し上げます。

人生は人との出会い、友人・同僚・上司他人間関係を如何に良好に持てるかで、仕事の成果が左右さる。私は協和寮生活を中心に大変人に恵まれ、指導・援助・協力を頂くことで仕事が出来、人間的に成長できたと感謝している。

寮生活で同じ釜の飯を食べ、兄弟の様な結びつきの心が、協力し合い仕事を成し遂げた。

結婚し生活は違っても今も濃密な交流が続き、何か事が有ればすぐ協力し合える仲間、卒業即、全国から伊豆大仁に就職、協和寮で青春を共有し人間関係は最高の仲間であった。

日本がグローバル化の負の面を克服するには、人間の力を最高に生かすこと、心に希望と喜びを持って仕事に取り組むシステムが大切である。非正規採用で便利に安く使う事が本

当に企業の為・長期的に日本の為になるか？ 競争原理と合理性、切磋琢磨は必要であるが、正規採用の就職さえ？人間の尊厳・誇りさえ踏みにじる格差社会は質す必要がある。

製造業の海外移転、正規従業員が半減、50%が非正規社員、派遣・期間社員、臨時パート・アルバイト、働き方の多様化というが、働く人の立場で考えたら、辛い不安定に心が揺れる人生と言える。3年間も昇給が無い、結婚の不安を訴えられた若者に私は答えに窮した。

VW のワークシェアリングの例、日本では、既得権を盾に自分達の組織だけ守る人が多い、全体最適・痛みを共有する事が、歪や格差を解決できる事の大切を忘れて欲しくない。

自由競争原理・努力から優れた商品が生まれる、社会の進歩は自由競争が大切であるが、一方人間の尊厳を踏みにじる格差の生じる社会では、国家を信頼して生活出来ない。結果人が安心して生活出来ないのでは、福祉国家とは言えないし、持続的成長が期待できない。

「日本とドイツとの違いは、国家に対する信頼感・福祉政策のあり方の差」と指摘した。真面目に勉強し、努力し働く者が報われる日本に、グローバル化の問題点を人間の英知で克服する、そんな願いを込めて本報告の「終わりに（謝辞）」としたい。