

## 第2章 労働分野の国際援助のあり方について

### 第1節 振りかえってみれば

#### 1 一品料理の工程作りであった

本章で取り上げる労働分野の国際協力・援助のあり方を考察するに当たって、私自身が関わっている、「人事・労務管理者の育成ための研修員の受け入れ事業」をベースにする。このプロジェクトは平均して年間15名から20名程度の参加者を受け入れているもので、出身国はカンボジア、中国、インドネシア、ラオス、マレーシア、モンゴル、フィリピン、タイ、ベトナムの9カ国である。現在のところ8ヵ月間の期間を掛けての日本における研修事業で、最初の4ヵ月間は日本語の研修、次の3週間は人事労務実務に関連した経営、組織、財務、法規、人事管理、安全衛生、教育・訓練等の集中講座、その後の2ヶ月間は企業内研修、残りの1ヵ月間は、管理者訓練（MTP）の実務研修・帰国後のアクションプランを含む最終報告書作成と発表という構成になっている。

具体的には、研修員が滞在する企業の寮探し、渡航と生活面一切の世話をすること、研修員や研究者の研修目標の設定、研修日程の設計である。講師陣の結成から研修内容の吟味と参考資料の作成・編纂、研修受け入れ協力企業の募集と協力内容についての交渉、そして企業内研修内容と資料準備の手伝い、研修の実施、研修生による帰国後のアクション・プラン・レポート作成の補佐、派遣元への報告、研修員と派遣元による研修評価の収集までのプロセス・工程を管理している。更に、研修員の帰国後の「追跡調査」を時折行っている。

今までに299人の研修生の卒業をみている。帰国後の彼等は、派遣元の企業でそれぞれの職務を継続している者、昇進している者、転職している者もいる。多くは推薦母体である夫々の国の経営者団体で講師として、また委員会の委員として公的な任務に就いている。更にNICCの他のプロジェクトの参加者の協力を受けて、NICC卒業生クラブを結成する人もいる。

我々が手がけている全工程は、一品料理のように一つ一つ異なっている。時間的に見れば、実に長い工程になり、社会一般から見れば、「見えにくい」ものである。

財源という点で見ると、一般にはODA予算と称される公的資金が主流にあり、民間企業の人たちが実質的に労働分野の協力・援助活動を行った場合、それにかかった経費は見做し経費として民間による負担と見做される場合もある。しかし、企業会計の中で労働分野での国際協力・援助として明確な経費項目として計上されることはない。大企業が別途設立した諸々の財団による海外向けの協力・援助活動を別に扱うならば、ODAが在ってはじめて民間の部分が見えるきっかけが出てくるのであって、民間による労働分野の協力・援助の世界が、独立して日の当たる場所を持っている訳ではない。このことが、民間による協力・

援助の姿を、現時点で一層見え難いものにしてしまうと云える。我々の場合は日本経団連事務局職員等の出向者の見直し人件費収入、自主事業の展開での収入、日本経団連傘下企業からの拠出金収入、それに加えて政府からの労働分野での国際援助実施の委託金・補助金で、工程造りは実現されている。

## 2 いつも、「何ゆえに協力・援助なのか」を説明しながら

通常の場合、日本における「研修の場」は、我々のような海外からの研修員の受け入れ担当機関が直接提供するのではなく、実施担当機関の支援を申し出てくれる企業やエキスパート集団（企業形態を取っている場合もあれば、個人である場合もある）の善意とボランティア精神にすぎること、初めて具体化されるものである。従って、この世界では、どの場合でも絶えず「何ゆえに労働分野での協力・援助が必要なのか」を説明し、納得をしてもらうことで、工程造りが成立する。そして、企業側に人なり、ノウハウなり、必要な場合には金銭なり必要な資源の配分をしてもらわなければ、何も始まらない世界で、そこでは、研修員を受け入れることの意義・意味も含めてメリットが存在することを説明することが第一歩である。例えば、外国人研修生を企業内に受け入れる事で従業員の間で、今まで経験をしたことの無い状況が発生し、この状況に対して個々の従業員が他の誰もが期待もしなかったような人間的な思いやりや素早い対応をするといった、上司にとっては、未だかつて経験したことのない人柄なり態度なりを従業員のなかに発見し、以って社内の人事政策に正しい人間関係の導入を考え、それについて話し合えるというメリットを獲得したといったような話である。

そんな人間臭い雰囲気のようなものを説明することで、受け入れを依頼したい企業なり人の心に、その必要性、妥当性、現実性、納得性の「理解・気付き」が発生することを期待して、研修工程、研究工程の実現に結実させて行くのが実情である。ある意味で、「偶然の世界」、一般的な言葉に置き換えれば、「お付き合い程度の世界」という性格も持ち合わせているとも言える。換言すれば、労働分野の国際援助・協力することの意味や必要性を理解している人が少ないということである。

## 3 意味のある工程作りを求めながら

他方、研修生を出す側の人選は、いわゆる途上国側のテーマであって、日本側にとっては与件のものとして扱われている。協力・援助の工程を企画立案し、実施する側から見ると、人選の条件は我々の側で注文できるとしても、人選自体は途上国側ということになる。派遣される研修生を選考する機関がその国でどんな社会的役割・機能を持ち合わせているかが、我々が準備する工程に意味を与えてくれる。現在、我々は途上国の経営者で使用者機能を専管とする「使用者団体」に援助活動をしている。人選についてお願いしている点は、個人や個別企業だけの利益に直結することを極力避けて、協力・援助による研修員の学習への支援が、派遣をする国の、或いはその社会の発展・進歩につながるような目的・目標のための研

修となるよう、人選を選択的に、且つ、透明で公平になされるような基準作成を求め、その実施の協力を求めている。人選の手続きには一定の歯止めが施されていると認識している。

このように時間的に長くかかり、地理的にも遠距離をカバーするこの細長い工程は、開発途上国・その社会の進歩に貢献し、尚且つ、日本においても協力・援助することが「意味のある繋がり」を持つものとして組み立てられている必要がある。さもなければ、依然として見てもらえない、形骸化して支持が得られなくなり、壊れやすいものになる。そのような危険と同居している訳で、協力・援助の必要性を単に心情論的に支持するだけでは長続きしない。標題のテーマについて考察するとは、このような工程の、日本における労働分野の国際援助の必要性を考える側面と、途上国における国際的な援助の必要性を考える側面との二つの側面の「**連続性**」を見極めてゆくことであり、それが本稿の目的となる。効果的な教材や資料といった言語的産物を作成することも、内容を伝える教育・練習・学習の方法手順を体系化すること、工程造りに計画性をもたせることもここから出発することが出来る。そして、人材をどう工面し育成するのか、労働分野の国際協力・援助の「在り方」をどのようにリニューアルするのかといった喫緊の課題も集中してここにある。そこで、そもそも日本が何をキッカケに国際協力を始めたのかを理解しておくことで、このような視点に日本全体の流れの中の位置付けを求めてみる。

## 第2節 日本が労働分野の国際援助をするそもそもの理由は何か

### 1 忘れられた日本のポツダム宣言受諾

そもそも、日本が協力・援助するようになった背景に何があったかといえ、戦後初期の段階の日本では、アジア諸国との関係を再構築する努力の一環として技術協力・援助を考えたことがある。そこには、アジア諸国が旧宗主国から政治的に独立を果たす中で、援助を通じていち早く市場確保を狙う考え方があったと記憶している。他方で、戦後東西対立が激しくなってきた段階で、自由主義市場経済を南の開発途上国に広く実現しようとする**経済的・外交政策論的な援助**の必要性を見出そうとする考え方が日本では支配的になった経緯がある。経済学中心の援助必要論を ODA 予算獲得に利用しながら、労働分野での援助は国際社会の平和と進歩の追求・努力への参加を大義名分の中心に据えたと推察する。

基本において労働分野の国際援助は経済協力の一環としての扱いであり、国際的なレベルでの援助の必要性の議論が、「援助が必要にならない状況を達成するため」というような記述に留まっていたことから、私は、このような消極的な扱いに、日本として満足するということが良いのかどうか問題であると考えた記憶がある。労働分野の国際的援助のあるべき姿が、専ら経済的利益を確保する狭い目標が先行して、経済的メリット論、経済中心主義、経済学中心の体系論の中に、閉じ込められていたのではないかとすることが実は問題ではないかと考える。その理由は、ポツダム宣言受諾による戦争責任の反省を込めた実物賠償と平和

への保障に人為を尽くすといった戦後の日本が、国際社会に復帰させてもらう過程で身の丈ほどの誠意と将来に対する信頼をアジア諸国と分かち合い、それを通じてアジア諸国の繁栄を願う気持ちを込めたいとする真の平和への望求が日本に存在していたことを忘れてはならないという思いがあるからである。

第二次世界大戦に突入してしまった背景に、日本だけの自給自足論を追求するあまり、アジアの人達の福祉を優先させる使用者機能を発揮させることが出来ず、当時の日本が世界を見回すことが出来る多層な情報を持つ人材が当時の事情で抑圧され、日本として適正な判断が必要な場で人材不在、人材不足となってしまったことが考えられる。このように、**日本サイドの福祉面での人材不足**をアジアの目から見るならば、アジアの人材育成を考えることと日本のあるべき人材育成を考えることとの間に、共に分かち合える視点や価値観を持てるのではないかと思えてならない。社会進歩と人材開発・育成、加えて国際関係の中で使用者機能と役割を担う人材の育成論が日本国内で如何にあるべきか、アジアでは如何にあるべきかについて、広範且つ草の根レベルに至る吟味は、置き去りにされたまま、日本の ODA 規模はいつのまにか飛躍的に拡大してしまったのではないかと思える。OECD の DAC の統計では 2001 年で 98 億ドル（日本の GDP 比で 0.23%）にのぼり、米国に次ぐ世界第二位に位する国となった。そして、戦後 60 年は過ぎ去っていった。

## 2 初期の頃の必要論の経済学的根拠

初期の段階での経済学に見られる援助の必要論は、世界経済の指導理念である「自由、多角、無差別、互惠の原則」のもとでの自由貿易のみで十分に最適な状況が各国にもたらされるとする考え方の下で、開発途上国問題、即ち、援助（一般的には生産要素の移動）が、何故必要とされるのかを問うこと自体は、経済学分野の対象外とする消極論であった。理論的に解明し、何らかの合理的説明論理を与えようとする試みは、想定されていた自由貿易のメカニズムが、戦後の独立国家の群生的出現で、実体の世界経済に当てはまらなくなり、結果として自由貿易が調和的発展につながるような前提条件を整備する程度の援助が必要であるとする、論理補正・修正する程度のものであった。それは、日本にとって消極論であり、積極的意義を提示するものではなかった。

その後、援助の必要性を何等かの新しい論理の展開によって立証する試みが出てきた。そのアプローチは以下のように様々であった：

- (1) 伝統的な理論内容の拡大、深化を試み、先進国、途上国双方を含め、世界経済の均衡・安定・拡大の論理を確定しようとするもの、
- (2) 世界経済の効率化・成長の極大化以外の視点・基準を導入する、例えば、ティンバーゲンの「世界経済の形成」に代表される、世界経済の「効率性の原理」に加えて「連帯性の原理」を世界的に適用し、先進諸国は支払能力に応じて、援助を分担すべきとする考え方、

- (3) 経済学的視点のみではなく、政治学的視点、所謂、国家平等原則の新しい展開と適用として、援助の必要性・合理性の明確化を試みるもので、南北の経済格差を縮小し、世界経済全体のよりよい発展を実現するという目標を国際社会全体の共通の使命・課題と設定し、そのような使命の達成の為、全ての先進国と全ての途上国が国家平等の原則に基づき実質的に「均等な」「応分な努力」を尽くす責任を持つという考え方、
- (4) もっと現実的且つ短期的な視点にたつて、援助の必要性を明かそうとする試みで、援助の効果分析を利用して経済援助の効果を理論化し、それによって、その国の経済的インタレストに役立つことを明示し、そのような効果を持つものとして援助の必要性を積極的に立証し、その知識・経験を梃子に、世界経済の長期的・安定的拡大の理論にまで展開させようとするアプローチ、
- (5) 大衆意見、世論の動向を調査・研究し、そこから援助の理念・必要性を見出そうとする地味な努力も多く見られるようになった。
- (6) 必要性を理解できても、協力と援助の具体的行動をとる上で、どれだけの援助が必要かとか、経済援助の規模決定をどう理由付けるのかが、次ぎの問題として出てきた。その主要な内容は：①全体としての供与規模や必要規模をどう定めるか、②供与額、必要額の配分をどの規準とするのか、③援助量が決定されても如何なる形態で、また、いかなる条件で与えるべきか、援助の質の問題と、個々の特定プロジェクトに対する規模決定の問題が提起されている。
- ア 供与国側の規準として、国民所得の0.7%援助決議が国連で採択されたが、どんな根拠が挙げられ、日本人一人ひとりが納得するものなのかどうか、その様に納得する手続きが準備されていたかどうか、真の意味での衡平分担かどうか、この議論に未だ説得材料が不足しているままになっている。
- イ 他方、受入国側から見た必要規模の決定に関するものとして、成長目標を設定した上で、「貯蓄—投資ギャップ」と「輸出—輸入ギャップ」という二つのギャップを推計（gap-estimate）方法が先ず挙げられる。「貯蓄・投資ギャップ・アプローチ」は、目標とされる経済成長率を設定し、それに応じてそれを実現するために必要とされる投資必要額を、資本産出高比率を用いて導き出し、それと国内で動員可能な貯蓄額の差額を必要援助額とする推計方法論。それに対し、「輸出—輸入ギャップ・アプローチ」は目標成長率を実現するために必要とされる輸入額を予測し、これと輸出収入との差額を必要額とする推計方法論。この二つのギャップの整合性を考察する「dominant-gap」アプローチは、どちらのギャップが支配的であるかによって、開発途上国の経済成長の制約条件が異なることから、発展段階に応じて、技術、投資能力、国内貯蓄、貿易それぞれの局面での経済成長の制約条件を分析し、離陸と自立的経済性成長段階に達するための開発援助が、援助政策の目標として置かれるべきとする。

- (7) 更にもう一つのアプローチとして「資本吸収能力＝受入国側が援助を生産的に活用し得る能力」を分析して、受け入れた援助額に相当する額の生産的資本形成を行い得るかどうかに応じて援助額を決定する考え方。途上国に対して生産的に利用し得るだけの資本確保を保障するというスタンスをとるが、その規準は投資の収益性、援助が最低限度、受け入れ可能な収益性をもたらす限りにおいて援助を行うとする、効率性の視点に立つ。ここでは、援助を金融業的感覚のもとで行おうとする立場といえる。
- (8) 更に、経済学は援助の量的決定ではなく、今日では質的決定についての議論（例えば、金利水準、据置期間、返済条件、返済期間等）が多くでてきた。それが更に進んで、経済援助の効果分析が今日盛んに行われている。その評価には、経済的なものだけではなく、制度変化や社会変化、満足度、問題解決率等がある。このようにして与えられた経済援助がどのような効果をもつのかの効果分析を総合化し、一貫性を求めてゆく動きが出てきた。
- (9) 援助の性格がいろいろな国際政治変動で変わってきた。それは、戦後の東西対立激化の中で戦略的意義を第一番において開始された経緯があったのに対し、南北問題の登場と経済援助・開発援助の相対的割合が拡大し、戦略的援助規準から、途上国が現在通過しつつある変化の過程にどのような力が働いているかを理解し、総合的に分析し考察する政治または社会発展をみる目が援助政策の立案上必要とされるようになった。経済学中心の開発理論を反省する動きが出て来た。

このように、開発計画が経済学の理論を中心に立てられ、背景に、「投資と産出高との投資比率関係」が主流をなしていたのに対し、対象社会の実体構造において、階級、カースト、宗教、価値観・価値体系、言語文化、天候等に支えられた生活習慣等の社会的・政治的諸要因が経済発展に大きく作用していることへの認識・理解が深まってきた。社会的発展プロセスに関する総合的研究が盛んに登場するようになった。このような経緯を経て労働分野の国際援助・協力の場は用意されてきたと考える。

### 3 持続的な援助・協力の条件

しかしながら、80年代に入って、高齢化や少子化などの人口構造の変化を前に、「成長の限界」、「環境問題」が世界的に取り上げられるようになって、国際社会全体が「生活の条件」や「人類の生存の条件」を考えるようになった。個々人の生活スタイルの変更を迫る「うねり」の様なものが意識され、社会と人間、社会的 Institution と個々人の人間的な生活との関係に目が注がれるようになった。ボランティアで細長い工程造りに有意性を求めて、企業レベルでは、組織、人、金、その他の経営資源に照らし合わせて、社会における個々の「企業の在り方を尋ねる」ようになった。外国の私人である個人的研修・研究を支援する我々の工程造りも、「生活圈と企業」、「自然と企業」、「市場社会と企業」、「家庭生活と労働従事」、

「人権と企業」といった非経済要因との関係領域での問題を取り上げるようになった。

このような環境の中に、日本と国際社会との関係形成に資するだけではなく、国際的な共同体形成に有意な方向に累積的且つ効果的に作動するような工程造りを今や実現しなければならなくなった。日本という援助する側の社会の中に労働分野の国際援助と協力への十分な理解とそれなりの態度形成が生き生きとした形で存在している必要があり、そのために、国際援助の設置体制・組織体系が長期的な忍耐力と息の長いビジョンと、そして受け手が見える、力強い国際的絆や連帯性に裏打ちされたものに成長させることが重要である。国内的に援助の在り方を論ずるには、労働分野における国際援助体系を日本人の心を表すようなものへと脱皮させてゆく必要がある。共感を伝える劇場装置なり舞台装置なりで、日本とアジアの開発途上国との社会的連帯性を感じ取れるようなシナリオや仕組（広報メカニズムのようなもの）が今や創造されることが重要である。その様な創造への努力の中に「人間労働の世界」という人類共通項で、且つ、日本の特色を発揮する分野で、「何故に労働分野の国際協力と援助が日本にとって、日本の企業にとって、今必要なのか」を考察する人材を確保しておくことが緊急課題である。

### 第3節 使用者団体による労働分野での国際協力・援助を検討する

#### 1 使用者団体との協力を土台に

私が係わっている海外からの研修生の研修工程造りの主体は、日本経営者団体連盟（略称日経連）という企業経営を預かる者の使用者機能の実効性を高めようとする「使用者団体」が設立した国際協力実施機関なので、相手の国の同じような使用者団体に人選の協力をお願いしている。使用者団体とは使用者機能を持つ者の連帯性を基礎に「経営道義を高揚」、「経営における正しい人間関係を求め」、「企業活動を通じ国家・社会への貢献」を基本理念とし、労働問題・社会問題を研究しその方向を明らかにすることで合理的な労使関係を樹立し、社会の安定帯として機能することを目的としている。使用者機能を取り巻く経営環境の一つである人間労働（経済の社会的側面）を主な活動分野としている。労使二者間で整備できる分野もあれば、政労使三者で整備する分野もあるし、国レベル、国際レベルの調整・解決場面をILOに求めることが出来る。

使用者団体のリーダー達には社会全体の総合的、調和的な発展を志向する企業レベルのleadershipを越えるStatesmanshipが求められている。使用者団体は大企業から中小企業に至るまで多くの企業を傘下に持ち、企業活動の諸環境条件整備のうち、主に、次世代の教育・訓練を含めた労働の世界に関連する環境条件を改善してゆく活動を行っている。日本の経済的安心を保全するための産業政策ではなく、働く者の、従業員、そして労働者の人格を認め、不断の人間の工夫と努力によって、雇用関係にある人との将来への信頼関係を醸成する活動が中心で、使用者機能を持つ者の、使用者機能を持つ者による、使用者機能を持

つ者のための全国組織的運動である。グローバル化の進展で、社会の複雑な構造調整が進む中で新たな課題が発生し、それらの問題解決に使用者団体の国際的行動力や機動性の向上が求められている。使用者団体傘下の企業は、人間労働の質的な高揚を中心に効果的な富の創造を達成すべく工夫と努力を日常的に行っている。そして、その高揚の基礎を広く人の人間性、社会性・連帯性に求めている。

しかし、これを歴史に遡ってみれば、戦前は「日本工業倶楽部」が使用者機能を担当していたようであるが、終戦直後の日本における使用者機能は、戦闘的労働組合運動のイデオロギー闘争に極端に敵視されている中で、使用者機能を持つ者の自主的な学習団体として日経連は戦後の日本に誕生した。背景には、連合国側の日本占領政策による民主化と非軍事化があった。労働組合運動の促進を軸として、財閥解体、農地改革、教育制度改革が進められた。財閥解体は持ち株会社禁止の形をとり、経営の責任者達は戦争責任でパージされ、財閥傘下にあった企業は独立した会社となり、使用者機能を充分意識した経営者の不足に曝された。そんな中で、内部昇進が断行され、従業員であった上級管理者層の人が取締役になって行った。このように企業経営体のリーダーシップは若い人たちに委ねられて、多くのリーダー達が登場してきた。彼らは「経営者よ、強く正しかれ！」と使用者機能を前面に押し出した全国的組織である日本経営者団体連盟の結成を期していたが、東西対立が鮮明になる 1948 年 4 月 27 日まで、GHQ に労働運動中心の民主化政策にブレーキになると看做され、待ったを掛けられていた。

注意しなければならない点として、世界中で、使用者機能は経営を預かる者の自主性に委ねられている点である。経営者機能を資格付ける国家試験のようなものは無く、そのような職域を社会的に責任のある人として確立することに専心する職業的集団として、使用者団体 (Employers' Organization) が世界各国にかなり前から存在していたことである。日本では、戦後の民主化の過程で各都道府県別に経営者連盟が設立され、経営者機能の責任と役割についての勉強会が盛んに行われた。しかし、使用者機能を持つ者を育成するための客観的な総合システムは「形」を取るには至らず、日経連自体が行っていた「経営幹部育成講座」や、傘下に日本産業訓練協会を設置して行われていた「管理者訓練プログラム (MTP)」が散在していた。MTP は、初期の頃には駐留軍の手助けもあったが、Trainers' training として、日本産業訓練協会の手で生まれ、今日でも使用者機能を持つ者による、使用者機能を持つ者のための使用者教育として展開されている。我々の労働分野での国際援助では、日本の労働観、倫理観、そして日本人の理性を上手く説明するものとして、この MTP の訓練者訓練は重要な役割を果たしている。

## 2 NICC 設立の経緯

日経連創立 40 周年を迎えた 1988 年に、日経連のリーダー達は、ILO の協力を得て、アジア太平洋地域 17 カ国の使用者団体の会長及び専務理事及びオブザーバーを含め総勢 45 名を

東京に招聘、第一回アジア太平洋経営者サミットを開催した。席上、途上国側の使用者団体リーダーから、先進国側使用者団体による、途上国の経済・社会の持続的発展に繋がる人材開発及び使用者団体強化のノウハウ提供に関する国際的技術協力支援要請が出た。即ち、「使用者機能の観点からみた、企業経営と労働の世界を取り巻く社会的、経済的、技術的環境変化を先取りする日本の革新的経営のノウハウ」、及び、「社会全体の進歩を促進する使用者団体機能と連帯性を強調する使用者団体機能」を学びたいということであった。

当時、日経連は「アジア太平洋経営者サミットの3年毎の開催」と、「開発途上国の使用者団体職員及び会員企業の人事労務担当者研修事業の開発と実施」を決意、日経連事務局内に国際協力センターを開設、事業実施の準備に当たさせた。1990年には日本政府からの助成を受け、第一回アジア人事労務管理者研修事業実施に入った。更に、日経連は1994年には、国際協力センターの財団化に踏み切り、名称を「財団法人日経連国際協力センター（NICC）」とし、2002年の経団連、日経連の統合で「日本経団連国際協力センター（NICC）」に改称した。

政府側の判断は、連合が似たような趣旨で設立した「国際労働財団（英語略称はJILAF）」に並ぶものが出来上り、日本の政労使三者が夫々の世界で、労働分野の国際協力・援助の仕組みが形成されたとして、歓迎する姿勢を示した。

我々が協力と支援を行う途上国側のカウンターパートは、このような同じ分野で、同じような理念のもとで活動する途上国の全国組織である使用者団体で、我々が行う日本の労働分野の国際的な協力・援助活動の受け皿として適切なものと考えられている。それは、これらの協力関係にあるアジア各国の使用者団体は、国際労働機関（ILO）が設定する国際労働基準（ILO条約や勧告）の審議・議決・採択に参加する権限と責任を持つ使用者団体であること、及び、夫々の国において最も代表的な団体であると夫々の政府によって認知されている。使用者団体は国際舞台でも、国内の舞台でも社会正義と政策の実現を実効性のあるものに仕立ててゆく上で Statesmanship を現在でも発揮しているからである。

### 3 研修計画を設計する際のコンセプト

NICCの人事労務管理者研修設計の背景には、企業の二大目標、即ち、企業レベルの付加価値労働生産性の向上と、企業の自己資本比率の改善を追求するといった課題を使用者機能の視点から見つめるということがあった。この二大目標達成には付加価値労働生産性の向上が必須なことであり、これはどの国のどの企業にも共通するテーマであると考えた。かつては、生産性の決定要素は「土地」であったが、それが諸々の生産手段と総合した「資本」に変わり、それが今では、人間自身、人間の知識、特に科学知識、多様な人間をまとめ上げる共同体組織を形成する能力、そして、他人のニーズを把握し、それに応える能力、必要なリスクを引き受ける訓練された創造的且つ、企業家的リーダーシップ能力が生産性の重要な決定要因であることを考慮するようになった。このようなプロセスに、仕事熱心、勤勉、必要な

ときには危険をも辞さない賢明さ、対人関係での信頼性や誠実さ、事業についてまわる不振時の困難且つ苦渋の判断をする勇氣などの徳性が係わっている点を考慮している。どの企業も富の創造を目標にヒト、カネ、モノ、ノウハウといった資源を有効利用しながら、市場経済の原則を基盤に、実際は、お互いに競争している関係にありながら、夫々の社会に特有なルール形成を行い、その過程で社会的に啓蒙された経営者像・使用者像を追及する形を取っている。

付加価値労働生産性とは単なる比率ではなく、「異なる条件下での人間労働の実りぐあい (fruitfulness)」を計測するわけで、労使の協働で生産性の向上が達成され、その結果として達成された果実を公正なやりかたで、労働者の福祉にも反映させることは使用者として当然のことと考えている。その当然視こそが人材にモチベーションをもたらし、労使関係の安定にも寄与することになるものとの判断がある。事実、我々の経験では、国際社会からの協力を受けながらも、労使協力による富の創造で戦後の荒廃からの復興を成し遂げた事、二度のオイル・ショック（石油危機）を人間的・社会的努力を背景に省エネで乗り切ったこと、為替圧力をキャピタル・ゲインよりインカム・ゲインで押し返した事が、労働分野の国際的援助と協力を通じて発信する我々のメッセージの内容を構成するものであると考えている。多くの日系企業はかつての偏狭な自給自足論を排し、国際的な協力関係を軸にしたモノ造りに成功した。

そこでは、自己責任、自主性、自律性、一連の自己管理、自治の精神が中核を成している。そして、これらの経験をもとに環境保全型の経済への脱皮を日本の政労使三者の協力で乗り切ろうとする決意を途上国の研修生や研究者にも分かち合うことが、経済発展の基礎となる社会発展と平和への保障に繋がるものと考えている。ここに、戦争責任を取ったリーダー達の願いを実現する国際的な信頼関係を醸成する、そして、民間が貢献し得る労働分野の国際協力と援助の世界が横たわっているのではないかと見ている。進歩と平和は全ての人の心のうちにある強固な願いであり、特定の文化によって左右されるものではなく、最終的には全てを超越した同じ行き先に向かっているという意識に繋がっているものと見るからである。

#### **4 人間労働を中心とした社会進歩に向けてアジアの使用者団体が立ち上がる**

このような文脈を背景にしながら、この 15 年を眺めると、途上国の経営者・使用者とその団体が熱心に取上げたものに、労働投入の内の「児童労働の問題」をどう扱うかという労働問題、社会問題、教育問題、そして、政治問題という複合的な課題があった。アジアの経営者団体の代表者達が、貿易の自由化に伴い先進国の組合運動と一部の政府から、途上国の低い労働条件や不十分な社会保障制度を理由に、不公正な競争で利益を上げているとの糾弾や非難を受け、貿易上のルールに関する取決めに「社会条項を挿入し、貿易制裁を国際的な制度で発動させる」という脅しに近い圧力にさらされていた背景があった。当時の我々の議論は、世界中の労働コストを平準化することが国際自由貿易の条件だと誰も考えていない、

労働コストにいろいろな水準があることは競争の要素になるが、大切なことは、生産性、投資、インフラ構造、市場へのアクセスであって、結社の自由といった労働者の権利の侵害や、強制労働、児童労働といった、受け入れ難い労働条件のような**例外的な**ことが議論の対象になっている点を確認した上で、貿易制裁はこのような状況を効果的に改善せず、経済開発を停滞させるだけで、問われるべきは受け入れ難い経営環境を改善する途上国への促進的支援・奨励的協力の方が制裁より効果があるという主張であった。

アジアの使用者グループのリーダー達は協議を重ね、制裁よりも、開発・進歩を促進する国際的な協力体制の確保に焦点を当てたキャンペーンを展開した。その結果の表れとして、1996年のILO理事会に対して、使用者側の一致した声として「児童労働撲滅のため国際文書の審議」をILO総会の議題とするよう提案した。このことは1999年に採択の「最悪の形態の児童労働廃絶条約」(ILO182号条約)の形で結果を出すに至った。批准数は、2003年の時点でILO加盟国175カ国中132カ国に上った。このような社会発展や、労働分野での国際協力を充分意識したアジアの使用者団体のリーダー達の**Statesmanship**と彼らの対応振りは、われわれ人材作りに焦点を置く工程を準備する側に、然るべき評価とそれなりの配慮を促すものとして受け止められるべきものである。

## 5 共同研究事業も手がける

それ故に、NICCはASEAN地域の経営者団体連合会と、南アジア諸国の使用者団体が行うそれぞれの共同研究事業を支援してきた。最近では国連主導の「グローバル・コンパクトと使用者団体の役割」、「企業の社会的責任に関する事例研究から学ぶ点について」の各国使用者団体間の経験交流を支援してきた。当然の事ながら、現在は如何に競争力を付けるか、更に、国家なり、政府をメンバーとする国際機関による企業活動の自主性を損なう干渉を排除する試みとして、自主的な企業の社会的責任論が焦点になっている。それは、マーケット社会に前向きな社会貢献を探究する研究であった。そして、そこには我われも、使用者団体のリーダーシップ、**Statesmanship**、彼らの心に流れている国家と自由を基盤とする共同体、自治体、学校、病院、寺院、企業体、家庭、そして個人等の社会構成員との間にある補完的な関係についての多様な経験や知恵に学ぶことが多かった。企業としての社会的貢献を探りながら、行動を採択する企業人の**Statesmanship**が古くから、しかも広範に行われていたという事実も学んだ。

## 第4節 研修生達の学びに我々も学ぶ

### 1 研修生達の学習努力

このようにリーダーシップに富んだ使用者団体の推薦を受けて、我々の協力と援助活動の工程の上を走って行った参加研修生は、既に2,000名以上に登り、前述の通り、この章を記

述するにあたって取り上げた対象プロジェクトの参加者は 300 名に及ぶ。彼等のバック・グラウンドは実に様々で、経営者、エンジニア、法律家、人事管理のエキスパート、経営コンサルタント、大学教授、使用者団体の職員・役員等、多種多様で、彼等が扱ってきたテーマも多様であった。総じて、企業経営のガバナンスを中心に、使用者による人間研究であり、マクロ的にみれば、「人間労働を中心に据えた労使関係分野を含む社会過程の発展・進歩といった一連の過程を構想する世界」である。焦点は、企業を取り巻く労働の世界、社会・労働環境を少しでも改善しようとする「企業現場のカイゼン」であり、「社会プロセスの改善」であった。例示すれば、

- (1) カンボジアの研修生は、「日本企業の高性能 (High Performance)」について研究。「人が先か、社会 System が先か」について問い続け、Inside-Out-Development (中は外に現れる開発の基本) として、仕事に対する Lifetime-Commitment、企業内コミュニケーション、ボトムアップを強調する現場主義、日本で忘れかけている新卒採用主義の社会的効果、企業による福祉向上の精神等の人間中心主義を Cambodia の経営に生かしてゆくことが Cambodia 全体を「良くする」との結論、帰国後の Action Plan を書き上げた。
- (2) 中国の研修生は、研修を受けた企業では、従業員一人ひとりの教育・訓練が行きとどいている事実を確認し、一台の電気機関車が全車両を引っ張るのではなく、新幹線のように各車両にモーターがついている全員参加型「新幹線マネジメント」に触発され、これを現場の教育活動に生かす方法論を発表。「OJT と Job Rotation を通じた Career Development の実施が必要」と結論付けた。
- (3) インドネシアの研修生は「日本経営の現場主義」に興味を覚え、自分の造船会社の従業員のモラル・サーベイを基に、仕事上の満足を高めるため、従業員の為の「自己申告制度」を加味した Career Development System を導入すべく、提案書をまとめた。従業員のための制度を改善し、企業活動の「より良い条件作り」に励みたいと、決意を明かした。
- (4) もう一人のインドネシアの研修生は「人材マネジメントと企業の組織開発をどのように Integrate させるべきか」という、NICC 人事・労務管理育成研修講座の問題意識を正面から取り上げて、研修を引き受けてくれた日本企業内での経験学習と、8 ヶ月間の生活体験から、「日本の企業が行う採用準備活動自体は次世代に仕事、給与、企業組織の自己責任・自主性を直接教え込むことを観察し、日本での企業の社会的貢献が仕事を通じて実現されていることに他ならない」という結論を出した。
- (5) ラオスの研修生は、「人材育成こそが企業発展の鍵」という結論に到達し、人事開発計画を自分の企業内で、作成する意思を表示。使用者機能を担当する者として、従業員を中心に置く経営のリーダーシップを先ず自己改革から始め、その上で Customer

Satisfaction と Employee Satisfaction を実現するという帰国後の Action Plan を設計した。

- (6) もう一人のラオスの研修生も、日本での企業内研修を通じて、従業員のやる気向上の中心に「仕事自体を考える」ことが日本では強いという観察をまとめ、グローバル化した国際経済の中の Laos にもこのような考え方(日本人の理性)が大切で、更に、「仕事に現実的な要素を加味した先人の経験を次世代に伝える仕組みを考えてゆきたい」という結論を綿密な形で引き出した。
- (7) モンゴルの研修生は日本の企業が労働の世界、社会に存在する「様」に着目して企業は「持続的組織」でなければならないと結論付けて、経営管理の中に人材管理と開発の重要性を強調し、「人事評価制度のダイナミズム」を自分の企業にも導入したいとする論文を作成。
- (8) タイの研修生は、タイの若い人たちが、簡単に会社を転々と移動していく裏に、タイの企業が若い人の意識を良く理解していないことに問題意識を持ち、企業が従業員のための Career Development の System 導入を意識的に、組織的に行わなければならないとの解決案を作成、経営の成功の裏に人材開発 System 在りとする論拠を確立した。
- (9) タイのもう一人の研修生は、研修生同志で議論を重ね、経営方針のあるべき姿を書き出し、従業員の経営参加、訓練委員会の設置等を通じて、従業員のやる気の向上を達成して、正当な所得配分を実現したいという時間枠を組み込んだ Action plan を練り上げた。企業の経営活動の環境整備を、自国の経営者団体を通じ、多くの経営者の参加を得ながら、タイの経営環境改善の流れを作りたいとする「タイにおける企業の社会的責任論」をまとめた。

このように、NICC 創作の工程の上を歩いた研修生は人材育成と企業目標達成の組織改革管理とを有機的に結合させながら、企業活動を取り巻く人間労働の世界という社会環境を改善しようとする「運動の芽」「信頼の芽」を育てようとしている。

## 2 我々も学習した

他方で、本事業実施を通じてアジアの研修生達が共同生活している中で互いに刺激し合いながら、学習効果を高めている点で我々も学んだ。例えば、

- 語学力。全員が日本語を短期間で学習し、日本でのサバイバルに見せる強烈な意欲と謙虚な語学学習態度を示してくれた。驚きであったし、学ぶところが大きかった。
- 自分の仕事の意味を発見する力。研修生達は在日期間中じっと我慢しながら自分の仕事の意味を探り続けていた。それに賭ける情熱でいっぱいであった。プロの姿を見る思い

であった。

- 好奇心。幅広い知的好奇心は職業人、実務家の基本的能力の一つ。研修生達は皆で助け合いながらこれを維持・拡大していた。
- 問題を発見する力。現状に飽き足らず、小さい問題を発見し、語り合いながら改善提案する力を研修生の日常会話の中に、そして、発表の中に見出す事が出来た。
- 感覚の敏感さ。研修生達は敏感に振る舞い、そんな中で、感動した事を分かち合っていることを発見した。鋭い人達はわれわれが準備してきた工程（ある意味では、苦しい研修期間）を味わう事をしていて、そんな力は研修の習熟度をどんどん引き上げていった。
- 複数の関心領域を持つ力。今日の日本の実務家の生き甲斐を彼らは発見していた。多くの研修生達はそのような関心を持つこと、それを生かすことは帰国後の生活設計に役立つと考え、それを相互に確認し合っていた。
- 対人能力。意思疎通力、親和力において、研修生全員が格段に優れていた。我々に欠けていたことを教えてくれた。励まされた。

このように、研修生仲間同士の学習効果の表れに我われも学ぶだけでなく、一員としての仲間意識を共有させてもらえた。換言すれば、このような能力こそが、労働分野での国際協力・援助を担当する人に必要な態度と資質ではないかと思う。ことに海外で活躍する日本人ビジネスマンに求められる能力でもあると思えてならない。そこに、労働分野の国際援助・協力の出発点があるからだ。

### 3 大切な日本での日常生活でのふれあい

注意をしなければならない点は、このような工程の実施局面で、研修員、研究者が日本における日常生活の体験で、人間関係を実態的人間的に捉え、理解してゆくという事実についてである。宿泊先をホテルに求めるわけには行かず、研修を行ってくれる企業の寮なり、研修担当者の自宅にホーム・ステイの形でお邪魔することになったりする。当然の事ながら、衣食住全てを共にし、それを通じて、「一般的な日本人」と海外からの研修生なり、研究者との間に、「人間的なふれあい、分ち合いというコミュニケーション」のプロセスが発生する。このような生活に即した体験が、人を中心にする経営の問題解決のための彼等の人間研究に、そして、人間労働を中心に据えた社会過剰の発展・進歩を構想する彼等の社会研究に、かなりのインパクトを与える効果を我々は散見している。そこでは、研修生が帰国した後のアクション・プラン・レポート（目的目標・方法手段・結果としての何らかの進化の3項目を掲げるレポート）に、日本での人間的ふれあいから、人間味のある、何か将来への希望を抱かせるような体験が、高次元の結果を求めたいという希望を膨らませる結果となったとか、自分の新しい生き甲斐のようなものを発見し、自国での新しい出発点を思考するきっかけにな

ったとする発想の転換に言及する者が多くいた。

## 第5節 結びとして（日本らしさを求める）

### 1 労働分野の国際協力・援助の活動は国際競争のなかで進行中

ほとんどの先進国は、それぞれの国の威信を懸けて協力・援助を行っており、正に「競争の世界」でもある点を指摘しておかなければならない。つい最近まで列強国と呼ばれていたかつての宗主国は、旧植民地国に対しておおっぴらに圧制と搾取を行っていたが故に、日本とは違う理由と目的のために、日本とは異なる社会の実体・構造・形態・機能の上で、海外研修員・研究者のための国内研修工程を設計・実施・評価・再設計を行って、我々と競争している。従って、競争し合っているこの種の世界市場で、どのような理由で、どのような動機で、どのような目的・目標で、どんな言葉で、そして、どんな方法で、多種多様な労働分野の国際的援助としての研修・研究工程が設計され、実施効果をあげ、それ等が、どんなより善いもの、大きいものに、より高次元のものに貢献しているのか、相互に理解し合うことが、これからの在り方を考察する上で、大切なことになるであろう。このことは、これからの日本の国際政治に対する方針を構築する上でも重要なテーマとなろう。

### 2 日本らしさを求めて：労働分野の国際援助のあり方を展望する

援助の原則を理論上大まかに言えば：「被援助国の内部的安定と発展がとりもなおさず援助をする側の国の利益になることを承認し、そのことをはっきり宣言し、被援助国自体の承諾と参加をまって、これらの国の発展に助力する」となる。しかし、これは、あくまでも理論であって、現実には、そうは簡単に行かない。日本が第二次世界大戦に突入した主たる原因は、隣接諸国の人々の社会福祉を考慮しない日本だけの自給自足論を追求したからであった。その過程で日本は全ての国富も多くの人命も失った。戦後、日本は、国際復興を目的とする国際金融機関の「credit creation」をもとに「wealth creation、モノ造り」で再建・復興を成し遂げた。その過程は、**労使関係の健全化と真の人間関係を職場に実現する社会教育という社会過程であった**。労働市場は未完成であったが、徐々に市場の形が整えられて、二度のオイル・ショックを乗り越え、今や、為替圧力を時間をかけながらではあったが、**capital gain**ではなく、**wealth creation, income gain**で克服してきた。環境保全にも敏感に対応するようになった。日本の民間による労働分野の国際協力の「心」はここに在る。

しかし、日本社会が、これからの自治・自主性・自律性を、グローバル化しているマーケットを中心とする社会（国際社会とでも呼べるか？）から、どのように学ぼうとしているのか、そしてそれを人材育成にどう生かそうとしているかということが、これからのあり方を考察する上で決定的な要因となろう。労働分野の国際的援助の重要性とその意味するところを理解する人をしっかりと教育訓練しなければならないことを意識する機会になるからであ

る。

ODA 対象国でも、同じような現象が起こるわけで、為政者と **Statesmanship** と使用者機能を持つ者が社会的対話を通じて、社会のあり方なり、経済の社会的側面の問題解決の方向と工程・手順という政治的な決断をする過程に入る時点で、実は、我々の労働分野の国際援助を必要とする現地側のニーズが終わる訳である。その意味で、**海外直接投資を通じて**途上国において、日本の企業経営者が、使用者機能を持つ者として現地の人を採用・育成すること自体は、労働分野のユニークな国際的協力・援助の機会の側面を持ち得ると見て行けるのではないかと思われる。そこでは、まさに、細くても長い工程が一つの共同体として現地に実現されているからである。

途上国の経済的自立の問題ほど困難なテーマもない。諸々の矛盾をはらんでくるからである。援助の推進力とでも言うべきものに三つの動機が挙げられていた。(イ) 国際政治的且つ軍事的な動機、(ロ) 経済的利益の追求と保護の動機、(ハ) 人道的・倫理的動機であるが、国際社会における夫々の国の広義の「総合安全保障」を考慮の対象にするならば、むしろ、いろいろなものが総合され得る世界戦略構築のための国家観の考察なりが先行して当然である。

今日、グローバル化する世界で、三番目の要因が重要な地位にあることに留意しなければならない。ミュルダールは福祉国家を超えて福祉世界の形成へと方向付けを求め、その正当性を示すに到った。貧しい国々の存在そのものが既に世界の動揺と緊張をもたらすとして、1919年採択の ILO 憲章、1944年採択で ILO の憲章の中に取り入れられたフィラデルフィア宣言を採択している。かかる国家の経済的自立を達成させる努力は世界平和の前提条件だとした。更に 1998年採択の ILO 三者宣言で経済の成長と社会の進歩が相互に補強し合う国際的な仕組みを考えるべきだとするに至った経緯等を、使用者機能を持つ者の社会的連帯性を軸に照らし合わせてみれば、当然のことながら、企業のガバナンスの責任者としてのトップ・マネジメントのリーダーシップ、**Statesmanship** の世界をどのように高揚するかである。

労働分野の国際的援助の工程造りを直視するに、日本人自らが社会の歴史的、経済的、政治的、法意識的、そして人間的生活実感に則して、敗戦からの立ち直りの真の意志を将来を明るくものにしようとする途上国側の構想の中で思索し、立ち止まって初めて、このような工程に新たな客観的な価値を与えることが出来ると考える。同じことが、ODA 受け入れ側でも当然のように立ち止まって、思索して、新たな価値観を実現する工程が稼動して行く訳で、それが、援助・協力に新しい共に同じ細長い道を歩もうとする間柄に連動してゆくことが期待されている。

援助が、より良き世界の形成に対して貢献するかどうか、その度合の評価に目を向ける必要もあろう。求められるべき世界秩序とその文明の形成は、発展途上の諸国が、自律の **Nation Building** を達成し、世界に平和な共存共栄が樹立されて、はじめて可能となる。ユートピアかも知れない。50年ほど前まで、多くの場所で援助ではなく、まさしく、おおっぴらに支配

と搾取が行われていたわけで、それから見れば、Statesmanship を育成する援助と協力の歴史と意義を十分に評価しなければならないであろう。

### 3 コンセプトを取り巻く諸問題

我々が国際使用者連盟（IOE）の場でよく議論に出してくることは、世界各国ではほぼ同じような時期に人口構造の変化による社会、経済、産業構造の変化で、各国の福祉の構造を見直して行かなければならなくなるということである。それを前提に、世界各国で以下のような問題点を意識している。

- (1) 新しい生産体制に参加できない人々が増えている
- (2) 最貧国での人的資源の有効利用が求められている
- (3) 技術革新が早いため、陳腐化する Job がでていく
- (4) 消費主義の自由市場の問題との絡みで企業目的が株主価値中心主義に偏る傾向が見られる
- (5) 生活様式が being より having を志向しているのに対して、真、善、美をもとめ隣人との交わりのうちに共に成長する事を求めることこそが、消費者の選択、貯蓄、投資の持続的な決定要因になると考える人が多くの国に登場している。このような生活様式を生み出す知恵が求められている。その意味で学習することが社会の新しい価値観となりつつある。
- (6) エコロジーの問題、都市化との関係で、ヒューマンエコロジー（家庭）と、労働のソーシャルエコロジー問題を考える人が多くいる
- (7) 改めて企業は「資本財の集合体」であり且つ「人間の集合体」でもあるが、そのジレンマを乗り越えるには、その企業の利害関係者（stakeholders' value）をバランスよく代表させる工夫をしている経営者が増えてきた。

労働分野の国際協力のあり方を考察するに、社会問題、労働問題とが複雑に絡み合う世界では一元的アプローチでは纏めきれず、以下参考として、付加価値労働生産性向上をメルクマールとして片方に置いておいて、「社会の教育・訓練と対話の過程」に焦点を当て、幾つかの項目を以下立ててみた。

- (1) 付加価値労働生産性の理解を：労働生産性を中心に置く。単なる ratio ではなく、測定されるものは異なる条件下の人的労働投入の「実り具合 fruitfulness」であることに注目することとし、付加価値伸び率計算において、Output と Current input 夫々を実質値に deflation した上で double-deflation された実質的生産性の伸び率を見ることがこれから大切になる。その上で、日本の生産性三原則は参考になる。
- (2) 労働分野の国際援助・協力を考える上で、人間労働に対する国の補完的役割の原則を

前提としながら、人間労働からみた社会的な条件・環境の改善と発展を見渡す対話と教育・訓練が大切になろう

- (3) 手段・目的の関係、時間と次元との関係上、経済発展過程と社会の発展過程に差がある。段階に応じた人間労働を支える社会発展は、工業化の進展につれて、産業社会を統治する行動において、次第に合理的且つ責任あるパターン（例えば、従業員代表制度、労働組合、労使間の自治、労使協議制度、労使共同経営等）がみられるようになる。政治理念の平準化・普遍化に伴って、人間労働中心に社会分野での立法に対する要求、ある基準に到達することが、自主的な人間労働中心社会の発展と考えられようになる。

(4) 人間労働中心社会の Nation Building

この場合の社会発展の基準は、国民国家としての必要な下部構造を構成する一連の公的諸制度や教育・訓練制度を確立することで、政労使三者各リーダーの各様の Statesmanship の高揚を取り上げなければならなくなる

(5) 行政ないし法的機構の発展としての人間労働中心の社会発展

行政発展には、合理性の拡充、法的概念の強化、ヒューマニズムの方向へ専門的・技術的知識を用いる

(6) Statesmanship の高揚

ここでは、アイデンティティ、心の状態のようなものを前提として考えている。例えば、

- 生きるための必需品は何かが話題となったことがある。研修生たちの先人達は、信念、信頼、信仰であるとの答えもあったが、そこでは、人は一人で生きていられない、自分と自分が生まれたところの世界はそこに住む人たちのもの、その他人は私に必要な人と考える、ということであった。私が置かれている世界、我々が置かれている社会を離れて自分の成長、社会の成長は考えられない、という意見である。話が進んで、人と人との間に生きている「育つ心」、育った家庭、よい友達と数多くの知り合いが意識されていた。このことを大切にしている心の持ち主の研修生であった。
- 社会をどう見るかについての会話は、社会か共同体かの議論であった。与えられた社会的環境の中で生きることを第一とする人が多い。社会あるところに法あり、生きる法と生きるモラルを区別して考え、法のあるところに国家あり、国家のあるところに法ありと秩序立てて考える人は多い。それを前提にして、いま、私は生きていることの「意味」を共に、意識的に考えたいとする研修生が多い。
- 人間の力について、今日の科学・技術の進歩をみて、人は全てを変えられるとする希望的考え方を持つ人もいたが、その反面、麻薬、非行など、考えられない問題が山積していることをみて、「変らないもの」があることも考慮に入れておくことも必要だという研修生は多かった。曰く、人間の幸福の度合いはあまり変わらない、善

悪の軽重などあまり変わっていない、芸術の美しさを感じる心にも変化はあまり見られないとか。

これらの事柄について工程設計者と研修生と、受け入れ企業の人達と研修生との間での分かち合いが大切になる。我々が創造した工程の上で、将来リーダーとなるわれわれの友である研修生とそのドラマ性や偶然性、そして、その意味するところが何であるかを共に考える機会を大切に扱うことが労働分野の国際援助の基本と言える。

#### 4 まとめ

与えられたテーマは「労働分野の国際援助のあり方」について、経験に基づく「考え方を起こす」ということであったと思う。私のNICCでのアジア人事労務管理者研修という限られた経験からみた、「援助のあり方を尋ねる」試みを行ってみた。「何故に援助か」という質問を避けて通れない道であった。「何故に日本にとって労働分野なのか」、日本としての援助の理由があるなら、「日本は何を援助することが出来るのか」、「使用者団体として何を援助することが出来るのか」に絞られてきた。その後にくる質問は、「誰が」、「誰のために」、「どんな方法で」ということになる。残念ながら、援助・協力の意義を自分のこととして説明・表明する人が少ない現実を認識しなければならなかった。同時に、何も新しい考え方を提示することも出来ず、通り一片のものになった。

グローバル化の進展の中で、人間労働を中心に捉えた社会過程の変化をより良い方向にもって行くには、資源の乏しい日本のような国にとって、人材の教育・訓練がやはり中心に位置するであろう。同じことが、使用者機能を中心に置けば、アジア諸国においてもいえる。しかし、一般的な援助の原則を大まかに言えば：「被援助国の内部的安定と発展がとりもなおさず援助をする側の国の利益になることを承認し、そのことをはっきり宣言し、被援助国自体の承諾と参加をまって、これらの国の発展に助力する」である。

これに対して、「日本が何故に国際援助を労働分野で行うのか」との回答に、①われわれが、日本中心の自給自足論を追求してアジアの人たちの福祉を優先させなかったことへの反省と、②悲しむべき戦争という道を歩んでしまう事になった原因に世界を見渡せる人材が日本で不足していたことへの反省があること、③ポツダム宣言を受諾し、そこに示された路線を受け入れながら、日本の風土に合った仕事の仕方、使用者機能を実効あるものにする経験を積んだこと、日本再建及びアジア諸国との関係の再構築に取り組んだこと、その延長上に日本人として労働分野の協力の意思があることを鮮明に明示することで、「共に歩む間柄」としてアジアの人達に理解されてゆくことが大事だと考える。

アジアにおける真の平和的秩序の建設により積極的な役割を果たす為に、使用者機能を充分意識する人材の不足がアジア諸国に起こらぬよう積極的に働きかけることが、日本史の流れとして当然なことであると考え。これを梃子に、日本人一人ひとりの心の中に日本の労

働分野の援助の在り方が確固たるものになることを期待したい。このことが、企業を預かる者にとって、海外で、特にアジアで企業活動を展開するに際し、また、専門家として国際援助に係る際に、自分自身を説明するのに役立つのであればと期待している。このような態度の中に、国際的な信頼関係を醸成し、経済発展の条件である社会発展と平和への意気込みを感じ取ってもらえるであろう。進歩と平和は全ての人の心のうちにある強固な願いであり、特定の文化によって左右されるものではなく、最終的には全てを超越した同じ行き先に向かっているという意識に繋がっているからである。

### **参考文献**

永野 護『敗戦真相記』バシリコ(株)、2002年