

# 自動車会議所 ニュース



一般社団法人 **日本自動車会議所**  
Automobile Business Association of Japan

☎105-0012

東京都港区芝大門1-1-30 日本自動車会館

電話：03(3578)3880

FAX：03(3578)3883

URL

<http://www.aba-j.or.jp>



2018 **2** No.901

発行人 中島 哲 編集人 田村里志  
購読料 1部50円(購読料は年会費に含む)

## 「日本自動車会館 親子キッズエンジニア」

### 自動車技術会との共催で3月28日に初開催 **日本自動車会館 運営委員会**

**日** 本自動車会館入館14法人で構成する同会館運営委員会は3月28日(水)、小学生を対象とした学習イベント「日本自動車会館 親子キッズエンジニア」を同会館(東京・港区芝大門)で初めて開催します。また、東京での開催も初めてとなります。

当イベントは公益社団法人 自動車技術会と共催で開催するもので、自動車メーカーや部品メーカー、自動車大学校が7つのプログラムを企画。当イベントを通じて、次世代を担う子どもたちに自動車を中心とした様々な科学分野に触れてもらうなど、モノづくり体験をする機会を提供します。

当イベントには、企業のエンジニアなどが講師となってじっくりと学べる「教室型プログラム」(4種類)と、気軽に自由に参加できる「体験展示型プログラム」(3種類)の2タイプのプログラムがあります。教室型プログラムは事前申し込みが必要ですが、体験展示型プログラムは予約不要で随時受け付けており、10時00分～15時00分まで開催しています。子どもたちが自動車に関する科学や技術に興味を持ち、自動車のファンになってくれることを期待しています。

＝プログラムなどの開催概要は13ページ参照＝

春休みは、科学者になろう!! **Kids Engineer** 参加者大募集! クルマの科学にふれながら楽しく学べる!

新しい発見がいっぱい! 気分は、エンジニア 楽しい体験が待っている!

**日本自動車会館 親子キッズエンジニア** 参加無料

2018年3月28日(水)

時間/午前10:00～午後3:00  
会場/日本自動車会館1階くまプラザ他(東京都港区芝大門1-1-30)

自由に参加できる「体験展示型プログラム」と事前申し込みが必要な「教室型プログラム」があります。  
\*お申し込みは、裏面をご覧ください。

主催:日本自動車会館運営委員会  
共催:公益社団法人自動車技術会  
協力:カルソニックカンセイ株式会社  
埼玉自動車大学校  
株式会社ジェイテクト  
トヨタ自動車株式会社  
日産自動車株式会社  
ヤマハ発動機株式会社(50音順)

小学生の皆さんにも、もちろん会場記念として、カプセル入りクルマ消しゴムをプレゼント!  
もれなくプレゼント!

会場のご案内

日本自動車会館 公益社団法人自動車技術会

#### ◆◆ 主な内容 ◆◆

- 第3回保険委員会開催.....2
- 第244回会員研修会開催.....5
- 「日本自動車会館 親子キッズエンジニア」開催概要.....13
- 自動車税制改革フォーラムが全体会議開催.....14
- 産学官連携チームが水素エネルギー普及セミナー開催[東京都].....14
- 平成30年度から電動バイクの購入補助制度を創設[東京都].....15

(主な記事はホームページ=<http://www.aba-j.or.jp>にも掲載しています)

# 15年ぶりの返済再開を評価

## 返済の継続・拡充を要望



保険委員会意見を自賠審に反映

第3回 保険委員会開催

説明をする国交省の小林参事官(奥のテーブル右から2人目)。小林参事官の左隣が秋田委員長

**日** 本自動車会議所は平成30年1月18日、東京・港区の日本自動車会館「くるまプラザ」会議室で、平成29年度第3回保険委員会(委員長=秋田進・日本通運取締役常務執行役員)を開催した。当委員会は、懸案である自賠責積立金から一般会計への繰入金返済に係る折衝結果について、国土交通省より説明を伺うとともに、今後の対応などを審議するため開いた。

まず、自動車局保障制度参事官・小林豊氏から、今回の折衝結果について説明を受けた。

次に、事務局より本年1月24日に予定されている自動車損害賠償責任保険審議会(自賠審)に対する保険委員会の意見案について審議を行い、意見案が了承され、当意見=別掲参照=を自賠審出席の自動車関係団体委員と調整・分担して表明することも合わせて了承された。

当委員会開催後、1月24日、金融庁にて開催された自賠審で、保険委員会・秋田進委員長の代理として中島専務理事が出席し、「本年は、今後の救済事業の継続拡充のカギを握る重要な年であり、力を一層結集し取り組んで参りたい」との意見を陳述した。

審議会の議事では、自賠責の損害率が当初見通しと比べ乖離率が小さいことから料率改定は行わないことが了承された。

### 1. 保険委員会での小林参事官説明概要

<繰入金返済の折衝結果について>

平成30年度予算で15年ぶりに一般会計繰入金の繰り戻しが再開され、23.2億円の繰り戻しと被害者対策の充実が実現することになった。



秋田進委員長の代理として自賠審に出席した中島専務理事(テーブル席の右から4人目)。中島専務理事の右隣がJAFの矢代会長、テーブル席右から1人目が「家族の会」の桑山代表

また、大臣間覚書については、期間を従来の7年から4年に短縮するとともに、「被害者等のニーズに応じて、被害者保護増進事業等が安定的、継続的に将来にわたって実施されるよう十分に留意」などの文言が新たに追加された。

今回の繰り戻しの再開に当たっては、「考える会」が結束して様々な訴えかけを行った結果、被害者救済の必要性が広く社会に浸透し、そうした思いが財務省にも届いたものと考えている。関係の皆さまのご尽力に敬意を表したい。

平成31年度以降については、積立金の維持と事業の安定を確かなものとするため、繰り戻しの継続と増額が重要であると考えており、財務省としっかりと協議して参りたい。

参事官説明後の質疑応答では、「15年ぶりの繰り戻し再開を評価する。ただ、6,000億円はまだ一般会計に残っており、今後の安定的継続的な被害者救

済拡充のため来年度以降も継続して繰り返しがなされるのが重要」、「今年どこまで進めることができるかが非常に重要。関係者が一層力を合わせ活動を強化することが必要」などの意見が相次いだ。

## 2. 委員会審議

続いて、事務局より委員会意見案および2018年の取り組み案を説明し、出席委員一致で意見案が了承された。また、当意見を自賠審出席の自動車関係団体委員と調整・分担して表明することも合わせて了承された。

## 3. 自賠審(1/24)議事内容

### 1) 料率検証結果(平成29年度実績見込、平成30年度見通し)

料率検証結果は、予定損害率(105.9%)に対し、平成29年度実績見込104.5%、平成30年度見通し104.0%。

→乖離率が小さいことから、料率改定しないことが了承された。

### 2) 運用益の使途(国交省、損保協会、JA共済)

<国交省>

- ① 平成30年度予算で15年ぶりに一般会計繰入金の繰り返しが開かれ、23.2億円の繰り返しと被害者救済施策の充実が実現することになった。関係の皆さまのご尽力に敬意を表するとともに、31年度以降についても繰り返しの継続と増額がなされ、安定的、継続的な被害者救済施策が実施できるよう努力して参りたい。

- ② 運用益の使途：平成30年度予算案総額約137.1億円(前年度比+10.6億円)

- ・被害者保護対策(空白地域を中心とした小規模な療護施設機能委託病床の展開など)
- ・自動車事故防止対策(自動車アセスメント事業の充実)

<損保協会>

平成30年度予算総額約18.8億円(前年度比-0.3億円)

- ・高齢運転者の運転時認知障害の早期発見事業の新規実施、運営効率化ほか

<JA共済>

平成30年度予算総額約13.3億円(前年度比-0.5億円)

- ・シルバー世代向け自動車安全運転診断の新規実施、運営効率化ほか

### 3) 主な意見

#### ①全国遷延性意識障害者家族の会・桑山代表

当繰り返しについては、当家族の会としても継続して財務省にお願いしてきた。15年ぶりの繰り返し実現については、関係者一丸となって要請に当たった結果であり、特に自動車関係団体の方々のご協力を深く感謝している。今後も繰り返しの実現し、被害者救済事業の継続的・安定的実施を確保するための大きな一歩として、非常に意義があると思う。

また、併せて、被害者救済事業の拡充がなされたことについても、長年の要望に沿う形であると評価している。

次の予算において、今回以上の繰り返しの目的とし、被害者救済の継続的・安定的実施を実現できるよう、関係者一丸となって要請を行うことが重要であり、我々も一層努力したい。

#### ②日本自動車連盟(JAF)・矢代会長

今回、「自動車損害賠償保障制度を考える会」を結成し、要望活動を進めてきた。5名の呼びかけ人のうち、本日は、桑山代表、自動車総連の高倉会長、自動車会議所保険委員会の秋田委員長の代理、中島専務理事も出席されているので、会を総括して一言申し述べる。

桑山代表からもお話しいただいた通り、23.2億円の繰り返しは、15年ぶりの返済再開であり、要望に沿う結果として評価したい。

特に被害者救済について充実・拡大が図られたことは、評価されるべき内容。これも自動車局や財務省担当部局の皆さまに私どもの真摯な思いをしっかりと受け止めていただき、ご関係の皆さまからも幅広い応援をいただいた賜物と、心から御礼申し上げます。

しかしながら、いまだ6,000億円は一般会計に残ったままである。今回の覚書では「今後も被害者対策が将来にわたり安定的、継続的に実施されるよう十分に留意しながら、具体的な繰戻額を決定する」とされており、約束が着実に実行されるよう、昨年に続き今年にどこまで進めることができるか非常に重要である。

「考える会」としても関係者力を合わせ、被害者救済の持続的・安定的拡充のため、より一層注力するので、皆さまのさらなるご支援ご指導をよろしく

平成30年1月

日本自動車会議所 保険委員会

## 自賠審に対する意見

平成30年度政府予算案において、一般会計から自動車安全特別会計へ23.2億円を繰り戻すとされたことは、15年ぶりの返済再開であり、要望に沿う結果として評価いたします。

特に交通事故被害者の救済事業について充実・拡大が図られたことは、評価されるべき内容だと考えております。これも自動車局の皆様に私どもの真摯な思いをしっかりと受け止めていただき、最後まであきらめない粘り強い働きかけをいただいた賜物と、心から御礼申し上げます。

しかしながら、いまだ6,000億は一般会計に残ったままで、継続的な繰り戻しに向けた一定の合意もなされたと伺っておりますが、全額返済が確かなものとなるまで気を緩めるわけにはまいりません。

昨年に続く今年に、どこまで進めることができるか非常に重要と考えます。「考える会」※を核に関係者力を合わせ、被害者救済事業の持続的・安定的拡充により一層注力してまいりますので、ご関係の皆様のご支援ご指導をよろしくお願い申し上げます。

※「考える会」:「自動車損害賠償保障制度を考える会」

呼びかけ人

日本大学 危機管理学部長 福田 弥夫 (座長)  
全国遷延性意識障害者・家族の会代表 桑山 雄次  
一般社団法人 日本自動車会議所保険委員長 秋田 進  
一般社団法人 日本自動車連盟会長 矢代 隆義  
全日本自動車産業労働組合総連合会会長 高倉 明

以上

お願いしたい。

### ③自動車総連・高倉会長

矢代会長のご意見に全く同感である。次に今回以上の繰り戻しを実現し、被害者救済の継続的・安定的実施を確かなものとするよう、引き続き関係者一同努力していく。

### ④日本自動車会議所・中島専務理事

まずは、自動車局をはじめとする関係者の皆さまの粘り強い折衝努力、そして最終局面での財務省の決断に心から感謝申し上げます。結果いかんでは、「公」に対する信頼にも影響を及ぼしかねない本当に重要な問題であったと思う。

今年度の自動車業界総意の重要目標と位置づけ、「考える会」中心に陳情活動を進めたが、全く可能性の見えない中での活動は、切羽詰まった大変厳しいもので、世論の応援も大きな力になった。2年目は、今後の救済事業の継続拡充のカギを握る重要な年であり、力を一層結集し取り組んで参りたい。《今回の繰り戻し再開について》

### ○自動車局保障制度参事官室・小林参事官

今回の繰り戻し再開は、被害者救済施策の安定的・継続的实施に向けた第一歩である。平成31年度予算においても、引き続き財務省と協議としてまいりたい。

# 活力ある職場づくりに向けて 「MBO(目標管理制度)の 意義を高めるマネジメント理論」

(株)ニッチモ代表取締役・人事雇用ジャーナリスト 海老原 嗣生氏が講演

第244回 会員研修会開催

**日** 本自動車会議所は1月17日、東京・港区の日本自動車会館「くるまプラザ」会議室で第244回会員研修会を開催し、(株)ニッチモ代表取締役・人事雇用ジャーナリストの海老原 嗣生氏が「活力ある職場づくりに向けて『MBO(目標管理制度)の意義を高めるマネジメント理論』と題して講演した。参加者は約100名。

## 【講演要旨】

### 1. MBO(目標管理制度)のパラダイム転換

※MBO=Management By Objectives

研修という限られた時間で一番大事にしたいのは「気付き(パラダイムチェンジ)」である。気付いた瞬間に行動が変わり、考え方が変わる。私がリクルートの「ワークス」(人事マネジメント関係雑誌)の編集長をしていた時代の話だが、幼児がいる編集員の早帰りをするために、そのカバーをする周囲がモチベーションダウンして困っていた。ところがある日、彼女と子供の電話中に意図せずスピーカーがオンとなりこんな声が聞こえてきた。

「ママ、頭が痛い、すごく」

その瞬間、彼女への見方が変わり、次の日から子育てしながら働く大変さを皆でケアしようというムードに一変した。これが「気付き」というものだろう。人は見えないものが見えると一瞬で行動や考え方が変わる。今日の研修では、「マネジメント」、「人事」、「経営」とは何か、気付いてもらいたい。ほん

の少しでも気付きを持って帰ってもらえたら、明日から行動が変わるかもしれない。

最初に、**MBO運用の悩み**について考えてみたい。「何を目標に設定すればよいのか、好きなことをさせてよいのか」、「数字で評価できない目標は困る」、「結局、査定は通常業務の実績がものをいう」という声をよく聞く。

親と子供の関係で考えてみてほしい。親は子供に好きなものばかり食べさせようとはせず、成長に応じて必要な栄養素を摂らせようとする。これが親の役割で、マネジメントの基本も同じだろう。時期に応じて必要なものを与えなければならない。MBOで好きなものばかり書かせるのは、部下の成長を考えていないということになる。

では、肉が嫌いという子供に対しては、親はどうするだろうか。無理やり食べさせるのではなく、子供が食べたくなるようにミンチにして、ハンバーグを作り、自ら食べたいと言わせるのがよき親。成長のために必要な仕事でも、素材をそのまま見せたら「やりたくない」と言う。だから、やりたくなるような形に加工し、「君は嫌いと言うけど、こうやり方もある、そうしたら仕事の面白さが分かるかもしれない。マネジャーになるためには、こういうこともやっておくといいね」と、手を変え品を変え提示すべきなのだ。そうして上からの命令ではなく、自ら「やりたい」と言わせよう動機付けていくのがよき上司である。

つまり、MBOとは「やりたいことをやらせる」のではなく、「やるべきことをやりたい」と言わせることで、これがマネジメントの極意。自主性に任せるだけならマネジャーは不要である。

## 2. MBOの前提となる「成長の階段」

なぜ親は子供に「食べるべき食材」をきちんと提示できるのに、上司は部下の「やるべき目標」作りに悩むのだろうか。

親には子供の成長の階段がしっかり見えているから、時宜に応じた「必要栄養素」が分かる。

- ・幼少期：体を大きくする→カロリー
- ・小学校：体のバランスを整える→ビタミン
- ・中学校：骨格を育む→カルシウム
- ・高校：パワー・体力を培う→タンパク質
- ・大学：生活リズムを整える→ミネラル

仕事も同じで、マネジメントに悩まない日本型企业、特に銀行、商社、メーカーは「成長の階段」が非常にしっかりできている。役職ごとに必要な能力が明示され、それに応じて階段が刻まれている。階段を上がると日常業務もアップし、より高い能力が必要になる。それはいきなり通常業務としてこなすことが難しいので、事前に練習という意味を含めMBOとして取り組む。この「成長=通常業務+MBO」という連携のベースにあるのが「成長の階段」なのだ。

大企業が儲かるのも、惰性に任せていても人材育成ができるのも、この「成長の階段」がしっかりできているからだろう。成長の階段が曖昧だと、次の目標が分からなくなり、日常業務がマンネリ化し、部長と課長の仕事の違いも不明確になり、やるべき目標設定に窮してしまう。MBOに悩む理由は、トドのつまり「成長の階段」が社内にはっきりできていないためだと、改めて理解してほしい。

「営業や企画部門でない目標の数値設定やその達成評価が行いにくい。管理部門はどのようにMBOをやればいいのか」という悩みの声もよく聞く。ただ、それも根本は「成長の階段」があるかないかの問題だ。

たとえば、【経理】は管理部門の代表だが、経済・金融を全く知らない素人新入社員が、4～5年経つといつの間にか決算をするようになっていて、という驚くべき育成作法を多くの日本企業は持っている。新人には、まずは債権・口座管理、入出金管理な

ど誰でもできる単純業務を集めて担当させる。ただ、こればかりでは、経理の本格業務に進むことはできない。そこで、通常業務とは別に、MBOとして自主的に伝票類のファイリングや経理の進行票の数字入力などを取り組ませる。見よう見まねでこうした業務こなしていると、たとえば、伝票別ファイルからは勘定科目が読めるようになり、自分が入力した進行率が朝会で唱和されるうちにその意味も自然と理解できるようになっていく。こうして財務や管理会計のアウトラインが芒洋と見えてくる。

そのころに、今度は経理事務を仰せつかることになるだろう。ここでは仕訳がその任務となるが、先輩の物まね絵では限界があるため、自らMBOで簿記3級を学ぶ。簿記が完全にできるようになると、次は支店へ行く。支店は規模も小さいので試算表を作るのも簡単であり、会計業務をトータルで学ぶにはうってつけだろう。この時は、日々の財務会計を担当する傍ら、販売現場の在庫・納品管理をMBOとしてやるのがよい。実際の試算表作りに役立つこと請け合いだ。

次に本店に戻ると、今度は本決算の担当となり、4～5年目でサブ・リーダーとしてチーム管理を経験する。日常業務としては決算の差配などを担当するだろうが、同時にMBOとして、若年者の日常相談役を請け負うと、マネジメント力は速習できる。そうして30歳にもなれば決算のリーダー役になっているというのが日本の仕組みの素晴らしさ。どうだろう。経理という典型的な内勤管理部門職でも、成長の階段はしっかり見える。それに応じて、日常業務とMBOでの連携も問題なく行える。

要は、**階段さえしっかりできていれば管理部門でもMBOはできるのだ**。階段ができていないから、パフォーマンスも伸びないし、仕事も変わらないし、MBOもできないということに気付いてほしい。この階段をつくるという行為が、マネジメントであり、経営戦略なのであり、それを、人事は経営や現場と一体になってやっていかねばならないのだ。

## 3. 企業別にみた成長の階段事例

長期間、利益を上げ続ける企業というのは、長期にわたり、利益を上げる人材を作り続けなければならない。それが途切れれば企業の業績は失墜する。

そのために必要なのは、まず、「成長の階段」を

作ることだ。これからしばらく、好業績を上げている日本の大手企業について、どんな成長の階段が社内にあるか、見ていくことにしよう。

まず分かりやすいのが【銀行】だ。えてして年功序列と呼ばれたりするのだが、それだけ覚えることが多く、一足飛びではなかなか上に行けない、ということでもある。そうした着実な階段ができ上がっているから、毎年、金融のど素人である新人を1,000人も採用しても、10年もすれば大企業の資金繰りができるまでに育て上げられている。この日本の仕組みは信じられないと、欧米の金融筋は口を揃えて言う。

銀行で最初に任されるのは窓口業務だが、この時期に、MBOのような形で1～2年のうちに簿記、ファイナンシャルプランナー、銀行1～3種、生保・証券関係など10くらいの資格を取る。これで金融知識は頭に入り、次に住宅ローンなどの個人融資が日常業務に付加される。個人融資はバランスシートが不要であり、集客もネットと説明会の連携でできる「プル型営業」なので、経験の浅い銀行スタッフにはうってつけだろう。

ここで、覚えた金融知識を試し、腑落ちさせていく。複数の契約が同時進行する中、数字を間違えることなくスケジューリングを管理し、与信、ローン契約、実行などのパッケージ仕事をつつがなくこなす。こうしてすべての金融業務に不可欠な標準ルーチンを身に付けていく。

20代中盤になると中小法人営業の担当になるが、ここで、バランスシートを初めて見ることになる。当然、資産算定や与信も難しくなる。そして彼らは、法人融資の基礎を覚えながら、さらにもう1つ、中小企業とはいえ経験豊富で年配の経営者と対等に話すという、とんでもないコンピテンシーを身に付けねばならないことになる。

そこから1～2年して、担当する企業も中堅クラスになってくると、手形が長くなり社債に近いCPなども使われるようになり、加えて、複数行での協調融資も必要となる。それらがすべて、大企業の法人融資業務の予行演習といえるだろう。

続いて準大手・メザニククラスの企業を担当し、社債・株式などの直接金融を覚える。ここまですべて大手法人に必要な知識はほぼ揃うため、株式公開を含む事業金融など大企業の資金繰りができるようにな

る。こうして10年かけて、階段を上ることになる。

実にしっかりと成長の階段ができているのが分かるだろう。そして、それにしがたって、日常業務は徐々に難しくなり、取扱金額も比例して増えていく。だから給料も上がる。さらに言えば、日常業務だけでは足りない分や、その先への準備などは随時MBOとして自習する。たとえば、若年期の資格取得のための協働学習、社長と話すコンピテンシーを磨くための異業種交流会への参加などがそれにあたるだろう。

成長の階段で日常業務が進化していき、それに必要な能力も見える、やるべきMBOも分かるという実によくできた仕組みである。こうして、素人が金融のプロに育て上げられるのが日本型のすごいところで、こんな仕組みが暗黙知ながら揃っているから大企業は儲かるということに気付いてほしい。

こういう階段がないのに儲かっているとかいうのは、一時的なバブルで、そのうち化けの皮がはがれる。階段も不明確なのに給料は上がっているというのは、単なる年功序列でしかない。

【メーカー(自動車・精密機器・家電など)】だと、大体、業種を問わず以下のような階段となるのではないか。

まずは商品や顧客を知るために、1～2年販社に出向して新人でもできる小口営業を担当する。そこで仕事の流れや、お客様の反応を理解してから本社に戻る。より仕事の詳細まで分かるために、MBOとして、「全商品を使ってみる」「他社の商品を分解する」「競合のセールスを顧客として受けてみる」などのテーマを掲げることなどよいだろう。

こうして、製品・顧客をよく知ることができたのちに、代理店管理や機種別管理を担当する。この時分には、MBOではないが、短期応援などで日常業務とは離れて、工場勤務を経験する。それがないと、生産管理・納品コントロールなどの重要業務に差支えが出るからだ。

続いて、代理店統括、チャネル統括、そして地域統括へと仕事の幅を拡げていく。こうした時分だと、地域や販社のメンバーとの交流が何より大切になるため、日常業務とは別に、冠婚葬祭や業界団体の催し物、もしくは販社のイベント、実業団スポーツなどにも顔を出し、足しげく通うようになる。これも、一種のMBOといえるだろう。

こうした成長の途上で、会社のグローバルニーズから、若いうちに一度海外を経験させられることもある。だから、その前にMBOで英語を身に付けておこう、ということにもなる。

どうだろう。大メーカーも暗黙知的ではあるが、成長の**階段**が見えており、この階段を一段一段上がり、自分一人で稼げるお金を増やし付加価値を増加させる。そして会社への貢献が大きくなる分、キックバックとして給与が増える。そして、それに必要な「見えない力」を養うために、一見無駄にも思われる「工場勤務」、「イベント参加」、「英語学習」などのMBO的行為が多重に編み込まれている。

階段はバブリーなものではなく、Aという仕事をやるので、Bという能力が必要、こういうセットが生まれ、しかも仕事はどんどん難しくなって付加価値が上がっていくという仕組みとなっている。これが会社である、そういう仕組みになっているからこそ初めて昇給が可能なのだ。付加価値も影響力も売り上げ金額も増えていないに、給与だけは上がっていく、というのは、悪い意味の年功序列でしかない。

【総合商社】では、多くの新人が何かしらの事業部に配属となるが、最初から売れるわけではないので、最初の1~2年は引き渡しなど事業部付の事務を担当する。これをやると、商品名、値段、お客さんの顔、商流も覚える。こうして、バックヤードが分かるようになってから営業アシスタントになり、先輩に叱られながら先輩の売った後処理を全部担当し、ルーチンを理解する。それから自分で売りに行き、結構実績が上がるようになると海外支店に赴任する。海外は小所帯だから全業務をやらねばならないが、その分上下が見えるようになる。帰国して少し大きな仕事を担当し、慣れてくるとマネジャーになる練習として、事業子会社に出向して一足先に一段上のマネジメントを担う。

このような「成長の階段」で経験を積み、35歳くらいで原子力や新幹線関係の何百億円ものビッグプロジェクトをこなせるようになるが、25~26歳の若手にそうしたものは担えないだろう。ベンチャー企業ではそのくらいの若手が会社の中心になってやっているが、銀行にしろ、商社にしろ、10~15年かからないとできない大きな仕事なのである。階段を上がり、経験を積んでようやくできることで、その仕組みは全然違う。そして、しっかりした階段ができて

いるから、日常業務の差配もMBOで何をやるべきかも全然困らない。

しつこいようだが、成長の階段例をもう少し広く見ておこう。

【百貨店】などの流通でも、長期間業績を上げ続けている企業は、しっかりと**階段**が作られている。新人は最初の半年、パート社員と一緒に売り子をやりながらも、MBO目標を持たされている。半年経つと商品管理者になり、足りない商品をどこかの店から調達する役割を担うので、その前に商品を全部覚えておかねばならない。だから、「休み時間があったら、商品を全部着て特徴を把握する」などの自主目標を持たされるのだ。そうしているうちに、何が足りないかも含め全部頭に入り、商流も覚えるよう訓練される。

1年経つと売場責任者となり、年次がずいぶん上のメンバーのシフト管理を含め勤怠管理を全部やるが、喋ってばかりいる年上の先輩に注意もしなければならず、荷が重い。いきなりそんな指図は無理だから、入社半年後の商品管理者時代に、パートさんたちの趣味や嗜好、人柄などを知り、分け隔てなく話せることをMBO目標に置いたりする。

3年目ともなると副店長として、催事の担当スペースに何を並べるかメーカーと調整し、広告にどう掲載するかなどを担当していく。当然、限られたスペースに何を出すか調整が難しい。何より、1つのブース、1つの広告にどれほどの商品が並ぶかなど、いきなりは分からないだろう。だから、2年目のうちに、催事の仮レイアウトや、チラシのラフデザインなどをMBOで経験しておくのがよいだろう。

こうして5年目には店長になり、営利コントロールまでこなす。となると、その前にはMBOで簿記3級を取っておくのもよいし、パートのシフトコントロールにMBOとして人件費管理までも入れ込んでおけば万全だ。

百貨店もこういう仕組みになっているので儲かるわけで、社員は成長とともに仕事が変わり、付加価値を上げ、その分会社が儲かるようになっている。階段を上ってくる人が増えれば増えるほど、会社は儲かり、その分給与も上げる。これが経営である。

【回転寿司店】も面白い。最初の半年は試用期間でパートと同じ賃金レベルだが、その後は時間別別の問題対応の責任者を務め、副店長になってからは



仕入れから現場コスト管理まで担当し、店長になると売り上げコントロールを担い成果給になる。これもきれいに階段が作られている。そして、店長のままだと、給与もここで止まる仕組みになっていて、会社は人件費が増えすぎて傾く心配はない。ちゃんと給与アップに仕事と階段が釣り合うようになっている。店長の上には地域統括などの仕事があり、仕組みはできているが、ここまでするのは2割くらい。

彼らはまた付加価値を上げるので給与も上がり、店長で止まった人の給与は上がらない。それ以上の仕事をしていないからで、MBOの目標もなくなる。実に分かりやすいのが、民間大手企業の儲け方なのである。

【マクドナルド】などは、成長の階段を非正規社員にまで組み込んでいる。基本、店長以外はアルバイトだがそこには、学生も、主婦も、シニアもいろいろな人が入ってくる。そのような多様な人材が、誰でも普通に頑張れば2年以内にスイングマネジャー(副店長)になれる、という「成長の階段」を作っているのだ。今までの大企業の例だと、成長の階段は短くても10年単位のものだが、マックのアルバイト向けのそれは「2年」という短期間であり、その中に9階段が作られている。各レベルは細かく具体的に、何をどうすればよいか明確に書かれている。一段が小さいため、直ぐ上れるという意識が生まれ、一方でうかうかしていると直ぐ抜かれてしまうという緊張感も生む。

サービス業で上手くいっているところは、ここまでやっているわけである。階段は高いと上れないが、低く刻んであると上れ、その成長が、バッジ、ワッペン、エプロンで差別化され、抜かれたことが可視化されてしまう。加えて、サービス産業のすごいところは、そういう見た目の違いは生むが給与はほとんど差がなく、非常に上手いモチベーションを行っていることだ。小さいけれど権利、職域、待遇に差をつけ、これがインセンティブになり、バッジ、シール、制服など明示ツールで他者からの承認もしっかり得られる。こうした仕組みを、人事では「僅少差異の法則」という。人は小さな差だとやる気を起こすが、大きな差だとやる気をなくしてしまう。社長の給料が自分より8倍高くてもしょうがないかと思うだけだが、同期が5,000円でも高いとイラっとする

補足だが、マックの業務は製造と販売の2つのジャンルに分かれ、9階段はそれぞれに作られ両方上っていかねばならない。アルバイトで、たとえば製造レベル3の人は、隣の販売3(横の見通し)、下の製造2(復習)、上の製造4(予習)の4つの仕事に任用できるようになっている。こうすると、周辺の4つのポジションで欠員が出ても、そこを埋めることができる。こうして難しいアルバイトのシフト管理が、科学的にマネジメントできるようになっている。日本の会社は阿吽の呼吸で階段を作っているが、このように科学的な仕組みを用いているアメリカの会社についても学ぶべき点があるといえるだろう。

#### 4. 「成長の階段」で考える人事と経営のメカニズム

なぜ経験とともに給与が上がるのか。銀行、メーカー、総合商社など儲かっている大企業を見てきたが、仕事は経験に応じて難しくなり、稼ぐ金や付加価値が増え、その結果として昇給しているのである。ポイントは仕事の階段と成長の階段が釣り合っていて、それに必要な能力がついてくることだ。能力だけが上がっても、仕事も成果もついてこなかったら意味がない。つまり仕事の難易度、給与を払える会社の付加価値、職務能力の3点セットで階段を作った会社が勝ちで、それ以外で給与が上がるのは年功序列か、単なるバブルだ。

考えておきたいのは、今ある職能等級は付加価値の増加がベースにあり、同時に日常の業務に結び付くことが重要なのだ。偉く見せるため、役職者を絞るために、仕事や付加価値とは結び付かない職能等級を設定していたりしないだろうか。そんな人事制度がある会社・組織では、「マネジメントは何のためにあるのか」、「毎年変わらぬマンネリな仕事だな」、「MBOをさてどうしよう」となってしまう。

繰り返すが、なぜ給与は上がるのだろうか。それは**仕事の難易度が上がる、付加価値が高まる、給与が上がる、これが全部連動している**からだ。そういう会社が儲かるのだ。皆さんの給与制度を確認してほしい。

- ①等級により職務難易度は適正に高まっているか、適正の意味は仕事もそれにつれて難しくなっているかどうかで、難易度だけ上がってはだめ。
- ②等級により組織に与える付加価値は高まっている

か、仕事だけ難しくなっても、稼げない仕事は意味がない。

①、②両方が成り立っていない限り、その人事制度はバブルといえよう。これを成り立つようにするのが経営の役割である。

「経営」、「人事」、「現場」の役割分担を考えると、今の会社にはここまでしか階段がない。だから、儲けもここまで。ならばもっと儲かるような、さらにステージが上の新たな事業を作ろうとするのが経営。そうすると高みが見え、そこに向けて新たな等級・待遇を階段にするのが人事。その人事制度に従って、日々、部下にしっかり階段を上らせ、人材を育てるのが現場。こうした三位一体が『経営』というものである。人事をないがしろにして営業ばかり力を入れる会社が儲からなのは、これができていないからだ。ベンチャーや中小企業は社長だけが突っ走り、階段を作ろうとしないので後がついてこれず、社長のみ突っ走るが、限界がきてしまうのはそのためだ。

大企業にも弱点がある。それは強い儲かるコアコンピタンスを持つがゆえの、**事業変革が難しい**ことだ。コアコンピタンスとは、その会社の持つ固有の技術やノウハウなどの強みで、他社との差別化要因という。とどのつまりそれは、この階段を全部指しているところに気付くだろうか。儲かる事業と儲ける人材が階段構造で固く結び付き、それに応じた能力を培うシステムまで組み込まれているのである。

技術は進歩し市場環境は変化する。その影響で階段のステップが低くなり、付加価値が低減して儲からなくなった場合、どう変えていくのか。よく知らない人は、簡単にコアコンピタンス自体の変更やM&Aと言うが、M&Aだけで済むのなら、世の中に金融業さえあればよくなってしまう。

まず、**経営がやらねばならないのは、新たな事業展開の方向性を見出すことで、人事は旧来の階段に踊り場を作り、そこから経営の目指す新たな方向へと階段を方向転換させていく。**これが事業変革である。踊り場の意味は、これまで儲けを生み出してきたコアコンピタンス資産の使える部分をベースにすることで、全部使えなくなったら全員解雇しなければならない。全く異質のコアコンピタンスに乗り換えることは不可能で、また新たな事業も踊り場から繋がるレベルのものに限られる。

**自社・自組織に明確な「成長の階段」がない時、どうしたらいいのだろうか。**そうした場合でも、少なくとも現在の自分のポジションまでは、自分が分かっているはずなので、**後輩指導のひな型に一度整理**してみしてほしい。

- ・職務内容
- ・職務に必要な能力
- ・日常業務で培える能力
- ・通常能力で培えない能力
- ・必要なMBO

## 5. MBOの基礎にあるマネジメント理論

1950年代、アメリカの組織心理学は非常に発達した。皆が頑張れば底上げすれば社会はよくなるという考えで、モチベーション理論や自己実現などが当時は研究対象となっていた。

同時期、戦前の悪弊から進化を遂げ、誰もが自由に働ける仕組みを作り、トップまで上がれる青空の見える会社経営を日本は志向していた。だから、当時のアメリカの組織心理学が、日本にはとてもよくなじんだ。

一方、ヨーロッパではしっかり働くのは一部で、他は年間1,400時間しか働かず、有給も取り放題、残業は一切しないという階級分離した社会だ。そうした階級社会を嫌い、日本同様に自由を志向していたアメリカも、1960年代に入ると公民権運動が激しくなり、客観的、合理的に説明できないものは差別といわれる状況になった。ヨーロッパのような資格や学歴による区別は最も分かりやすいが、誰でも習熟に応じて業務レベルを上げ、階段を上って、給与も上がるという仕組みは、外から見ると理解されにくい。学歴が同じで、資格は何もないのにどうして給与が上がるのか、もしくは同僚でもどうして昇進に差がつくのか。こういうことがある面、差別といわれるようになってくる。こうして価値評価が厳しくなり、アメリカも階級分離していった。だから1970年代以降のアメリカの組織心理学は、リーダーシップにばかり日が当たるようになる。

1950年代に活躍した組織心理学者、ハーズバーグやマズローの話は、日本人の心に突き刺さる。日本では今も皆が上がっていける仕組みで、新卒入社し、階段を上って頑張っていれば普通に課長になれるという社会を作っているからだ。アメリカから1950年

代の学派の人が来ると、経済学、心理学の分野で自分達が理想とするパラダイスができてしまうと驚く。ドラッカーやデミングが日本に愛着を持つのもこれが理由である。

「ハーズバーグの2要因論」では、仕事は「衛生要因」と「満足要因」で構成されている。「衛生要因」とは、それがないと人は文句を言うが、それがいくらあっても、仕事自体の楽しさとは関係がない、そういうものをさす。例えば、休みが少ないと人は不満を言う。ただ、休みをいくら増やしても仕事が充実するわけではなく、充実するのは余暇だけである。福利厚生施設についてもいくら整えてもやはり、余暇は充実するだろうが、仕事自体の楽しさが増すことではない。

一方、「満足要因」とは仕事自体が楽しくなる要因だ。成長や評価や承認、自己効力感などがそれにあたる。働く上で本当に大切にしなければならないのは、「衛生要因」ではなく「満足要因」だろう。

ハーズバーグは、その階段の作り方を、非常に分かりやすく教えてくれている。人は、目の前に思わず上りたくなるような階段（機会）を見せてあげるとやる気が喚起される。ただ、その「上りたくなるような」階段というものが難しい。先述の通り、これは役に立つからと言ってもダメで、その人がやりたくなる形で、丁度いい高さにしてあげると人は動き出す。それがマネジメント。

そして、なかなか上がれない時は、右足の上げ方はしっかり教えてあげる。だけど左足は自分で上げなさいという仕組みにする。そして、納得いく評価をし、一段上がったら褒めてあげ、周囲の承認をとってあげる。日本の給与のテーブル制度、査定管理、職能等級制度はそれを体現したもので、最後は満足いく報酬を与える。これがマネジメント理論で、階段をいかに作って上らせるか、階段がなければそもそも上れない。

私の祖だったリクルート社には「勇氣、やる気、元気」という社風があったが、これを科学的に作った天才組織心理学者の大沢武志氏は、モチベーションアップのため、上司は部下に「縦と横の2つの見通し」を示すべしと説いた。

「横の見通し」とは、自分の工程を仕事の流れの中で位置付け、前後の工程を含め周囲の状況を見通せるようにすることで、自分と周囲との力量差や、

周囲への影響度が分かり、競争意識や自己効力感が掻き立てられる。「縦の見通し」とは、何度も述べた「成長の階段」のことである。今の自分を1年前、1年後、2年後、将来というキャリアステップの中でとらえ、見通しがつくから人は頑張っている。この縦・横の見通しをしっかりとつけることがマネジメント理論ということに気付いてほしい。

## 6. それでもやる気を出さない部下がいたら

しかし、マネジメントの理論通り動機付けをしているが部下に通じない、こういうことが最近起きてないだろうか。やりたくなるような機会、成長の階段はしっかり与え、「縦の見通し」も「横の見通し」も整えている。評価も報酬もきちんと与えているが、でもそもそも「昇進なんかしたくない」、「できれば楽な仕事をしたい」、「安定的に長く働きたい」という志向の若者が多すぎはしないだろうか。彼らに現実的に相対すると、「どうしよう」となってしまう。こういう時にこそ、理論がいい気付きを与えてくれる。

まず、あなた（上司）の言うチャンスや機会の形がワンパターンではないか。忙しくて、大変で、重責だけど、先輩達も自分も乗り越え、それが楽しいと思ってきた。こんな感じで自分の経験に沿って、自らの価値観を押し付けていないか。成長につながる仕事ができる、裁量権が拡大する、給与がアップする、こういうことばかり言っても、成長なんかなくていい、裁量権なんか拡大しなくていい、給与もアップしなくていい、こう返されたら返答に窮してしまう。

では、彼らは本当にやる気がないのか？ 答えはNOだ。彼らは、あなたとやる気の「形」が違うだけなのだ。

理論的に言うと、人間がやりたいと思う要因「モチベーションリソース（動因）」は28も種類がある。我々はそのうち、3つか4つしか使っておらず、それが彼らの動因と違っているのだ。だから、彼らが喜ぶものを探り、その動因に沿った形で、階段を作り直すことが必要なのである。昇進したいと思わなくても、彼らなりに認められたいという承認欲求はあったりする。誰かに奉仕したい、仲良くして愛されたい、服従したいというような、野獣の様な過去の日本人とは真逆の、彼らなりの「動因」は、必ず

## 28の動因

## マレーの心理発生的要求リスト

社会的動機といわれるものの種類は極めて多く、その分類もいろいろと試みられている。

| 大分類                                     | 小分類                       | 詳細   |
|---|---------------------------|--|
| A おもに生きていない対象と結びついた要求                   | 獲得(acquisition)           | 所有物と財産を得ようとする要求                                    |
|   | 保存(conservation)          | いろいろなものを集めたり、修理したり、手入れしたり、保管したりする要求                |
|   | 秩序整然(orderliness)         | ものを整頓し、組織立て、片づけ、整然とさせ、きちんとする要求                     |
|   | 保持(retention)             | ものを所有し続け、それを貯蔵する要求; かつ質素で、経済的で、けちけちとする要求           |
| B 大望、意志権力、成就欲、および威光に關係する要求              | 構成(construction)          | 組織化し、築き上げる要求                                       |
|   | 優越(superiority)           | 優位に立とうとする要求、達成と承認の複合                               |
|   | 達成(achievement)           | 障害に打ち勝ち、できるだけうまく、かつ速やかに困難なことを成し遂げようとする要求           |
|   | 承認(recognition)           | 賞賛を博し、推薦されたいという要求; 尊敬を求める要求                        |
|   | 顕示(exhibition)            | 自己演出の要求; 他人を興奮させ、楽しませ、扇動し、ショックを与え、はらはらさせようとする要求    |
|   | 不可侵性(invulnerability)     | 侵されることなく、自尊心を失わないようにし、“よい評判”を維持しようとする要求            |
|   | 屈辱回避(infavoidance)        | 失敗、恥辱、不面目、嘲笑を避けようとする要求                             |
| C 人間の力を発揮し、それに抵抗し、あるいはそれに屈服することに関係のある要求 | 防衛(defensiveness)         | 非難または軽視に対して自己を防衛しようとする要求; 自己の行為を正当化しようとする要求        |
|   | 中和(counteraction)         | ふたたび努力し、報復することによって敗北を克服しようとする要求                    |
|   | 支配(dominance)             | 他人に影響を与え、あるいは統制しようとする要求                            |
|   | 恭順(deference)             | 優越者を賞賛し、進んで追随し、喜んで仕えようとする要求                        |
| D 他人または自己に障害を与えることに關係する要求               | 模倣(similance)             | 他人を模倣、またはまねようとする要求; 他人に同意し、信じようとする要求               |
|   | 自律(autonomy)              | 影響に抵抗し、独立しようとする要求                                  |
|   | 反動(contrariness)          | 他人と異なった行動をし、独自のであろうとし、反対の側に立とうとする要求                |
|   | 攻撃(aggression)            | 人を攻撃したり、傷つけたりしようとする要求; 人を軽視し、害を与え、悪意をもって嘲笑しようとする要求 |
| E 人間間の愛情に關する要求                          | 服従(abasement)             | 罪を承服甘受しようとする要求; 自己卑下                               |
|   | 非難の回避(avoidance of blame) | 非難、追放または処罰を避けようとする要求; 行儀よく振舞い、法に従おうとする要求           |
|   | 親和(sffiliation)           | 友情と絆をつくる要求   |
|   | 拒絶(rejection)             | 他人を差別し、鼻であしらい、無視し、排斥しようとする要求                       |
| F その他、社会的に關連した要求                        | 養護(nurturance)            | 他人を養い、助け、または保護しようとする要求                             |
|   | 求援(succorance)            | 援助、保護または同情を求めようとし、依存的であろうとする要求                     |
|   | 遊戯(play)                  | 緊張を和らげ、自分で楽しみ、気晴らしと娯楽を求める要求                        |
|   | 求知(cognizance)            | 探索し、質問し、好奇心を満足させる要求                                |
|   | 解明(exposition)            | 指摘し、例証しようとする要求; 情報を与え、説明し、解釈し、講釈しようとする要求           |

2018/2/2

Copyright ©Tsuguo EBHARA. All Rights Reserved.

28のうちにある。

冒頭、子どもが「お肉が嫌い」と言ったら、ひき肉にしてハンバーグにしてあげるといった話をしたが、同じように、部下を動機付けるのが我々の役目である。部下にはどの動因が響くかを考え、機会、階段の形を変え、料理をする。上司は自分の考えを押し付けるのでは、部下の気持ちになって考えるのが基本で、ここが日本企業の苦手とするところである。

彼らは一体どんな動因を持っているのだろうか。たとえば「遊戯要求」というゲーム性などを持っているかもしれない。緊張を和らげ、自分で楽しみ、気晴らしと娯楽を求める要求、こうした形に仕事を変えるのもいい。友情と絆をつくる「親和要求」、こういうのに変えて彼らの心に響くように階段を上手く作り直すのも一興だ。動因の見つけ方は、まずは28の動因を理解し、こちらの価値観を押し付けず、心を開いてよく日常観察する。すると、自ずから見えてくるものである。

企業は往々にして「達成要求」や「支配要求」など、同じジャンルの動因を持つ人を多く採用すれば、マネジメントが楽になるのではないかと考える。採用という入口で整えようとするのだが、採用は動因だけではなく、職務経歴、スキル、能力、学歴などを考慮して行うからそれは難しい。だから入社後に、マネジメントで揃えていかねばならない。食材は相手が思うとおりにはすべし。思うとおりにならない部下がいたら、動因が自分と異なっていると考えるべし。部下の動因が何かを見極め、それを刺激するような目標や課題を料理して渡す、これがMBOということに気付いてもらえただろうか。部下も、それならやってみよう、自己申告で書いてみようという気持ちになる。

※注記

使用したレジメは、会議所ホームページの第244回会員研修会『「活力ある職場づくり」に向けて』のページをご参照願います。

# 「日本自動車会館 親子キッズエンジニア」 3月28日開催

小学生を対象とした学習イベント「日本自動車会館 親子キッズエンジニア」は、東京では初めての開催です。「キッズエンジニア」は、「次世代を担う子供たちにもものづくりの楽しさや夢を持ってもらい、将来の技術者を育成したい」として、自動車技術会が2008年から毎年開催しており、今年は7月27日(金)、28日(土)の2日間、横浜市の「パシフィコ横浜」で開催されます。日本自動車会館の入館14法人も同趣旨に賛同し、自動車技術会と共催で3月28日に同会館(東京・港区芝大門)で開催することにしました。

当日のプログラムと入館14法人は次の通りです。

## 【日本自動車会館 入館14法人(順不同)】

日本自動車工業会、自動車再資源化協力機構、日本自動車販売協会連合会、日本自動車車体工業会、全国レンタカー協会、日本自動車連盟、日本自動車研究所、自動車リサイクル促進センター、全国軽自動車協会連合会、JAFメディアワークス、JAFサービス、日本自動車教育振興財団、東和不動産、日本自動車会議所



**日本自動車会館  
親子キッズエンジニア**

**2018年  
3月28日(水)**  
時間/午前10:00~午後3:00  
会場/日本自動車会館1階くまプラザ他

参加無料

---

**体験展示型プログラム \*対象: 1~6年生 AM10:00~PM3:00**

**自由に参加ができます。予約は不要です!**  
いずれも当日随時受付 \*事前申込は不要です。

じぶみだけのミニカーや、かざぐるまがつくれるよ。じゆうに こうさくをしてみよう。

\*自分の作ったかざぐるまや<ミニカー>は持って帰れます。

協力: カルソニックカンセイ

キッズバイクのエンジンをかけてみよう!

みんなはエンジンのしくみって、知ってるかな?しくみがわかったら、実際にエンジンをブルブル回してみようね!

協力: ヤマハ発動機

クルマの整備を体験してみよう

本物のクルマのカットモデルを動かしてクルマが動かしくみを知ろう。本物のクルマのタイヤこうかんもしてみよう!

協力: 埼玉自動車大学校

**教室型プログラム \*対象: プログラムにより異なります。**

**しっかりチャレンジ! 事前申込みが必要です!**

**A** 燃料電池教室-水素で走るラジコンカーで楽しく学ぼう  
「燃料電池」ってなんだろう?仕組みを学んだら発電実験してみよう。最後は水素で走るラジコンカーを操縦しよう!  
定員: 1回16名 対象: 4~6年生 (保護者は見学)  
午前の部 ①10:30-12:00  
午後の部 ②13:00-14:30  
協力: トヨタ自動車

**B** わくわくプログラミング教室 ~ぶつからないクルマを作ろう~  
簡単なプログラムを組んで、センサーを使ったロボットカーを作ってみよう。  
定員: 1回10名 対象: 4~6年生 (保護者は見学)  
午前の部 ①10:30-12:00  
午後の部 ②13:00-14:30  
協力: 日産自動車

**C** クルマのなかはどうやって動いているの?  
クルマを動かす部品を組み立ててみよう! この部品が動くしくみを学んでみよう!  
定員: 1回20名 対象: 1~6年生 (1-3年生は保護者と参加、4-6年生の保護者は見学)  
午前の部 ①10:30-12:00  
午後の部 ②13:00-14:30  
協力: ジェイテクト

**D** ウインドカーを作ってコースで走らせてみよう!  
風に向かって走るウインドカーを作って専用コースでタイムアタックに挑戦! どうしたらもっと速くなるか工夫します。  
定員: 1回20名 対象: 1~6年生 (1-3年生は保護者と参加、4-6年生の保護者は見学)  
午前の部 ①10:30-12:00  
午後の部 ②13:00-14:30  
協力: ヤマハ発動機

**事前申込みについて**  
申込期間: 2018年2月1日~2月28日  
パソコンやスマホで、下記ホームページよりお申し込みください。  
<https://www.aba-j.or.jp/kids>  
\*各教室とも受付は先着順です。但し、予定定員をこえた場合は、申込期間中でも親切にさせていただきます。



親子キッズエンジニア  
申し込みQRコード

**親子キッズエンジニア会場図**



日本自動車会館 1階くまプラザ他  
〒105-0012 東京都港区芝大門1-1-30  
日本自動車会館 親子キッズエンジニア事務局  
☎ 052-961-4575 (注・日・夜のお客は0100-1800)

## 【プログラム一覧 社名 50音順】

|                | 社名                              | プログラム名                                   | 学年  | 時間                         | 定員         |
|----------------|---------------------------------|--|-----|----------------------------|------------|
| 教室型            | 株式会社<br>ジェイテクト                  | クルマはどうやって動いているの?<br>組み立てキットで工作           | 1~6 | 10:30~12:00<br>13:00~14:30 | 20名<br>20名 |
|                | トヨタ自動車<br>株式会社                  | 燃料電池教室<br>水素で走るラジコンカー操縦                  | 4~6 | 10:30~12:00<br>13:00~14:30 | 16名<br>16名 |
|                | 日産自動車<br>株式会社                   | わくわくプログラミング教室<br>プログラムを組みロボットカーを動かす      | 4~6 | 10:30~12:00<br>13:00~14:30 | 10名<br>10名 |
|                | ヤマハ発動機<br>株式会社                  | ウインドカーを作ろう<br>コースでタイムアタック                | 1~6 | 10:30~12:00<br>13:00~14:30 | 20名<br>20名 |
|                | カルソニックカンセイ<br>株式会社              | 自分だけのミニカーやかざぐるまが作れる<br>ミニカーやかざぐるまは持ち帰り可能 | 1~6 | 10:00~15:00<br>(所用約20分)    | なし         |
| 埼玉自動車<br>大学校   | クルマの整備を体験してみよう<br>タイヤこうかんもしてみよう |  |     |                            |            |
| ヤマハ発動機<br>株式会社 | キッズバイクのエンジンをかけてみよう              |  |     |                            |            |

- 13 -

# 全体会議開催 「ユーザーの声収集活動」を全国展開 43都道府県2,287人の「声」集まる

## 「勝負の年」に向け、早期に活動計画策定・始動へ 自動車税制改革フォーラム

**自** 動車税制改革フォーラムは2月1日、東京・港区の日本自動車工業会会議室で平成29年度全体会議を開催し、平成29年度の活動の総括と、平成31年度税制改正に向けた今後の活動について意見交換した。

フォーラムでは、平成29年度は、平成31年度税制抜本改正に向けた中間年であるとして、「世論喚起の継続的盛り上げが不可欠である」との認識に立ち、自動車ユーザーの声を、特に生活の足としてクルマを使っている地方ユーザーの声を世論や政府・与党、自治体などに効果的に訴える活動を展開。具体的には、日本自動車連盟（JAF）が中心となって「ユーザーの声収集活動」（ユーザーに税に対する意見をフリップに書いていただき、フリップを持ったユーザーの写真をJAFホームページなどで紹介）を初めて全国で展開した。

この活動は昨年末現在、43都道府県で実施され、合計2,287人から貴重なご意見やご要望をいただいたことや、残る大分は2月、茨城、岡山、広島の3県については来年度の早い時期に実施する予定であることなどが事務局から報告された。また、チラシ

を配布してユーザーの税負担軽減を訴える「街頭活動」も北海道から九州・沖縄まで全都道府県で実施。今年度は2つの活動の相乗効果により、一層世論を喚起していく活動を展開した。

平成31年度税制改正は、「自動車の保有に係る税負担の軽減に関し総合的な検討を行い、必要な措置を講ずる」との平成29年度与党税制改正大綱の記載に具体的な結論を出す極めて重要な年である。このため、フォーラムでは本年は「勝負の年」と位置づけ、フォーラムの総力を結集して取り組み、次のような考え方を前提として活動を行っていくことになっている。

- (1) 自動車ユーザーを中軸に据えた活動を展開する。
- (2) 自動車ユーザーの声をさらに拡散するとともに、最大限効果的に政策決定者に打ち込む。

このような考え方に基づき、「ユーザーの声収集活動」で集まった声を地元選出国會議員へ届ける活動をはじめ具体的な活動を展開していくが、早期に活動計画（内容・時期など）を策定し、4月から始動できるよう準備を進めていく。

## 水素エネルギー 普及へセミナー

F Cバスなどの最新情報発表

都の産学官連携チーム

**東** 京都が昨年11月に発足させた産学官連携の「Tokyoスイソ推進チーム」は2月1日、東京・大手町のサンケイプラザで、水素エネルギー推進セミナー「水素が動かす、東京の未来」を開催した=写真=。同チームの参加メンバーらが最新の情報を発表・共有することで水素エネルギーの普及に向けた各社各団体の取り組みを一層活発化するとと



もに、一般都民にも広く啓発するのが狙い。会場には満席となる約400人が詰めかけ、昼休みをはさんで4時間半にわたる多様な講演に耳を傾けた。

Tokyoスイソ推進チームは、水素エネルギーの普及に取り組む民間企業や業界団体、自治体、学校など115社・団体で構成。水素の分子量2.01にあやか

り、2月1日を「東京水素の日」と定めている。

セミナーでは冒頭、都の和賀井克夫環境局長が挨拶。「推進チームの各社各団体はそれぞれ普及・啓発を推進しているが、さらに効果的に行うには連携した広報展開が有効だ」とセミナー開催の意義を強調した。

続いて、トヨタ自動車の燃料電池（FC）バスの開発プロジェクト責任者である権藤憲治・CVカンパニーCVZ主査が「トヨタ燃料電池バスの特徴と今後の展望」と題して講演した。同社の量産型FCバス「SORA」の特徴や開発目標などの説明にはじまり、とくに欧州や中国が開発に熱心なことや、車両価格、耐久性、所有コストの3つが今後の課題であることなどを詳述。「トヨタグループはもっともっと良い燃料電池バスの開発を目指します」と宣言して締めくくった。

午後の部はまず、豪州産褐炭から水素を取り出し、日本で活用するための技術を開発している技術研究組合CO2フリー水素サプライチェーン推進機構、水素を常温・常圧の液体にしてブルネイから日本に輸送する実証事業を手掛けている次世代エネルギーチェーン技術研究組合、それに2020年東京五輪の選手村地区に水素パイプラインを敷設するなど同地区のエネルギー整備計画を推進している都のそれぞれの担当者が各自の取り組みを発表。続いて、「水素ステーション」について7社・1自治体、「燃料電池自動車等」について1社、「まちづくり」について1社・1自治体、「燃料電池」について5社、「研究」について1大学の担当者が順に発表した。

最後に、都の村山隆・都市エネルギー推進担当部

長が平成30年度予算案で水素関連予算33億円を計上したことなど東京都の取り組みを説明。「(セミナーで得た知識により)自分の分野以外のことも話題にして、水素社会のパイを広げてほしい」と参加者に呼び掛けた。  
〔東京都自動車会議所〕

## 電動バイクの購入補助制度を創設

東京都が平成30年度から

集合住宅への充電設備導入も促進

**東** 京都は平成30年度から、新たに電動バイクの購入補助制度を創設する方針を決めた。大気汚染防止や騒音対策を目的に、次世代自動車の普及促進を図るのが狙い。同時に、集合住宅への充電設備の導入促進策も進める。

東京都環境局が創設する電動バイクの購入補助制度は、小池都知事の意向を受けてスタートさせるもので、平成30年度からの5年間で計400台について購入補助金を交付する。補助制度の具体的な中身は、経済産業省の補助計画が決まり次第、詰める予定だが、補助の対象は個人ではなく、あくまで法人とする意向だ。

また集合住宅への充電設備導入は、電気自動車（EV）の普及拡大を後押しするもので、平成30年度で充電設備100基、太陽光発電システム5件の設置を予定している。さらに更新期を迎えた東京都の庁有車37台についても、EVに切り替える方針だ。

〔東京都自動車会議所〕

## 「道路ふれあい月間」 推進標語を募集

国土交通省道路局

国土交通省は、8月の「道路ふれあい月間」を前に、道路の正しい利用の啓発や道路愛護活動の推進の一環として、推進標語を募集している。応募期間は3月15日まで（当日必着）で、ハガキまたは電子メールで受け付けている。表彰は「小学生の部」、「中学生の部」、「一般の部（高校生以上）」の3部門に分かれており、それぞれ最優秀賞1作品と優秀賞2

作品が選ばれる。

◇募集テーマ

「道路は、生活の向上と経済の発展に欠くことのできない国民共有の、つまりあなたの財産です。みんなが道路と親しみ、ふれあい、常に広く、美しく、安全に、共に楽しく利用し、次世代に受け継いでいきましょう」

◇応募要領等のお問い合わせ

国土交通省道路局道路交通管理課

TEL.03-5253-8111（内線37423、37424）

e-mail : fureaigekkan-h2x5@mlit.go.jp

※詳細は同省ホームページに掲載されています。



Vol. 21

## 太陽に向かって走る

(株)交文社 代表取締役社長/自動車ジャーナリスト 小林 英世

森田健作・千葉県知事という、青年・青春真っ盛り時代にテレビ、映画など、俳優、タレント、歌手として活躍され、未だに剣道着に竹刀を持って砂浜を太陽に向かって走る、熱血漢のイメージが残っている。

千葉県には九十九里浜があり、何処までも走っていきそうなどと勝手に夢にふけているが、実際、神奈川県民が千葉県に車で行くとすると東に向かって走ることになる。

高速道路があるとはいえ、以前よく行き、最近も時々行く幕張メッセはやはり遠いイメージがあり、イベントなどには遅れないように早朝に出発する。

首都高速道路の湾岸線は片側4車線の大動脈で、早朝でも西行き、東行き共に多くの車、乗用車もあれば大型車もあり、混み合っている。

千葉・幕張メッセは東行きとなる。冬の早朝、まだ太陽は低く、ほぼ正面に位置してサングラス、サンバイザーで何とかしのごうとするが、それでもまぶしいことこの上ない。

高速道路を走行する際、最近ACC(アダプティブ・クルーズ・コントロール/定速走行・車間距離制御装置)とレーンキープを多用するが、早朝・東行きの湾岸線は鬼門だ。太陽光線の威力にレーン読み取り

のカメラが負け、ダウンしてしまう。もう一つ、交通量、それも大型車が多く走行し、白線が消えかかっている個所が多いこともあり、これも白線に頼るレーンキープにはきつい。

ミリ波レーダーはしっかり前走車をつかまえてくれているのだが、レーンキープは白線というインフラを頼りに車線を維持するため、二重の攻撃にさらされ、あえなく機能停止といった状況を繰り返すことになる。おまけに、周囲の大型車の音で、警告音は聞き取りにくく、真っ正面からの太陽のまぶしさでメーター類の中に出る警告表示もよく見えない。

ステアリングの振動という第三の警告方法も必要な状況だ。レーンキープの機能停止、復活を繰り返すうちに、気付かないまま、真横を走る大型トラックに吸い寄せられるように近づいてしまったことがあった。ぞっとする思い出だ。

帰りは、朝の逆で西日がまぶしい。

さまざまな自動運転への取り組みが盛んだ。インフラを利用した自動運転のシステムもあり、これが普及したとしても、このインフラ整備・維持に対して、これまでになかった取り組みが必要になり、なかなか大変なことになってくると思っている。

気持ちだけでは太陽に向かって走れないのが、これからの自動車か。

### 日本自動車会議所会員(平成30年2月10日現在)=団体会員88、順不同=

- |                       |                         |                        |                   |
|-----------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|
| 一般社団法人 日本自動車工業会       | 公益社団法人 全国通運連盟           | 一般社団法人 日本陸送協会          | 一般社団法人 宮城県自動車会議所  |
| 一般社団法人 日本自動車部品工業会     | 公益社団法人 日本バス協会           | 一般社団法人 日本二輪車普及安全協会     | 一般財団法人 秋田県全自動車協会  |
| 一般社団法人 日本自動車車体工業会     | 一般社団法人 全国ハイヤー・タクシー連合会   | 一般財団法人 日本自動車研究所        | 山形県自動車団体連合会       |
| 一般社団法人 日本自動車タイヤ協会     | 一般社団法人 全国自家用自動車協会       | 一般社団法人 日本自動車機器器具工業会    | 一般財団法人 福島県自動車会議所  |
| 一般社団法人 日本自動車販売協会連合会   | 一般社団法人 日本損害保険協会         | 一般財団法人 日本自動車査定協会       | 東京都自動車会議所         |
| いすゞ自動車販売店協会           | 石油連盟                    | 一般財団法人 全日本交通安全協会       | 一般社団法人 神奈川県自動車会議所 |
| トヨタ自動車販売店協会           | 一般社団法人 全日本指定自動車教習所協会連合会 | 公益財団法人 日本自動車教育振興財団     | 一般社団法人 静岡県自動車会議所  |
| 日産自動車販売協会             | 一般社団法人 全国自動車標板協議会       | 一般社団法人 日本鉄リサイクル工業会     | 一般社団法人 愛知県自動車会議所  |
| UDトラック販売協会            | 一般財団法人 自動車検査登録情報協会      | 全日本自動車部品卸商協同組合         | 一般社団法人 岐阜県自動車会議所  |
| 日野自動車販売店協会            | 一般社団法人 全国レンタカー協会        | 特定非営利活動法人 ITS Japan    | 一般社団法人 三重県自動車会議所  |
| 三菱自動車販売協会             | 一般社団法人 日本自動車リース協会連合会    | 公益社団法人 自動車技術会          | 一般社団法人 富山県自動車会議所  |
| 三菱ふそうトラック・バス販売協会      | 一般財団法人 日本モーターサイクルスポーツ協会 | 公益財団法人 自動車リサイクル促進センター  | 一般社団法人 石川県自動車会議所  |
| 全国スバル自動車販売協会          | 一般社団法人 自動車公正取引協議会       | 一般社団法人 自動車再資源化協力機構     | 一般社団法人 福井県自動車会議所  |
| ダイハツ自動車販売協会           | 全国自動車検査登録印紙売捌人協議会       | 一般社団法人 日本ガス協会          | 一般社団法人 大阪自動車会議所   |
| 全国マツダ販売店協会            | 一般財団法人 関東陸運振興センター       | 一般社団法人 日本自動車運行管理協会     | 一般社団法人 徳島県自動車会議所  |
| スズキ自動車販売店協会           | 一般社団法人 東京都トラック協会        | 日本自動車用品・部品アフターマーケット振興会 | 一般社団法人 香川県自動車会議所  |
| ホンダ自動車販売店協会           | 一般社団法人 神奈川県トラック協会       | 一般社団法人 自動車用品小売業協会      | 愛媛県自動車会議所         |
| 一般社団法人 全国軽自動車協会連合会    | 一般社団法人 日本道路建設業協会        | 一般社団法人 日本オートオークション協議会  | 高知県自動車会議所         |
| 日本自動車輸入組合             | 一般社団法人 日本ゴム工業会          | 日本中古車輸出業協同組合           | 一般社団法人 徳島県自動車会議所  |
| 一般社団法人 日本中古自動車販売協会連合会 | 一般社団法人 日本塗料工業会          | 全国オートバイ協同組合連合会         | 一般財団法人 大分県自動車会議所  |
| 一般社団法人 日本自動車整備振興会連合会  | 板硝子協会                   | 日中投資促進機構               |                   |
| 一般社団法人 日本自動車機械工具協会    | 日本自動車車体整備協同組合連合会        | 一般社団法人 青森県自動車団体連合会     |                   |
| 公益社団法人 全日本トラック協会      | 一般社団法人 日本交通科学学会         | 一般社団法人 岩手県自動車会議所       |                   |

(ほかに企業会員77、推薦会員6)