

仕事と報酬

～仕事とは、報酬とは、モチベーションとマネジメント～

高知大学特任教授 中澤 二郎氏が講演



第3回 人材委員会開催

開会にあたり挨拶に立つ島崎委員長

日 本自動車会議所は10月4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30年度第3回人材委員会（委員長＝島崎有平・日本自動車販売協会連合会常務理事）を開催し、高知大学特任教授の中澤二郎氏が「仕事と報酬」をテーマに講演した。今回は中澤教授による年間5回のシリーズ講演のうちの第3回となる。委員会の冒頭、島崎委員長より挨拶があった後、中澤教授による講演に移った。講演の要旨は以下の通り。

【講演要旨】

ポイント

- 人の流れが日本は「タテ」に、欧米は「ヨコ」に特徴がある。押し寄せる「ヨコ」のグローバル化に、「タテ」の日本はどう応えるか。何を変え、何を変えてはいけないのか。私たちの覚悟と見識が問われている。
- 仕事には「いつもと同じ仕事」と「いつもと違う仕事」の2種類がある。と同時に「しごと穴」と「しごと壁」の2つの性格があれば、これらを組み合わせた「仕事の窓」（4象限）によって、仕事の奥義に迫ることができる。
- 産業社会からポスト産業社会への移行にともな

い、主たる利潤の源泉は機械・設備から人間に移る。先行世代は、こうした時代の変化を先取りして、制度や慣行を見直す必要がある。また後継世代に対し「やりたい仕事」ばかりでなく、「やるべき仕事」を「やりたい仕事」に変える職業観の形成に努めなければならない。

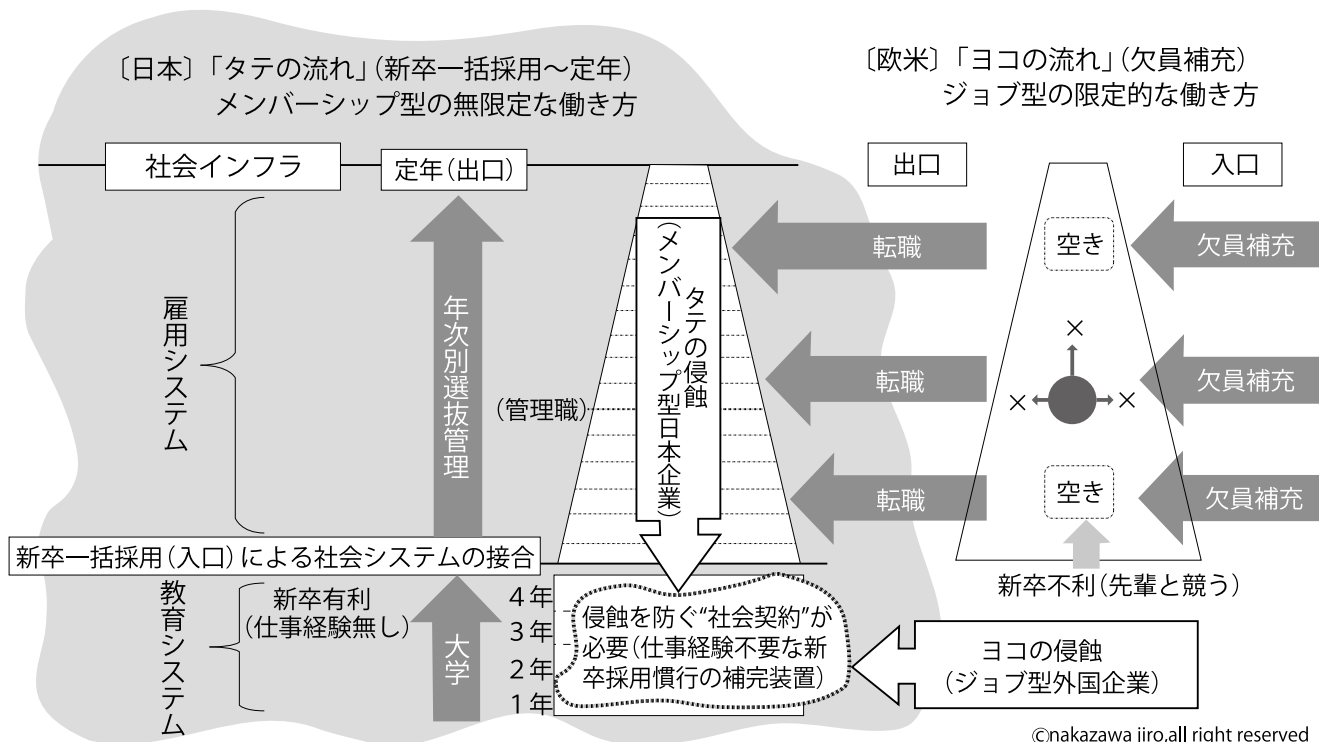
1. はじめに

今また「就活ルール論争」が再燃しています。経団連の中西宏明会長は9月3日、「経団連が採用の日程を采配するのには違和感がある」と述べ、会社説明会や選考解禁日に関する「採用指針」の廃止に言及しました。今日は、まずこの問題にふれます。「原論・歴史・比較」をふまえると、大事な視点が未だ俎上につけていないように思われるからです。

そして、その後、メインテーマである「仕事と報酬」について話します。が、華やかなモチベーション論を持ち出すつもりはありません。人事制度には、そもそもそうした機能が組み込まれています。その活用こそが求められているのであって、それを差し置いて目新しいツールを追い求めるのはいただけません。かえって、社員の不信を買ってしまうかもしれません。

<図1>

社会契約としての「就職ルール」



2. 就活ルール論争

さて、冒頭から質問で恐縮です。そもそも欧米に「就活ルール論争」はあると思いますか。無いとすれば、どうしてでしょう。私は、海外事情に詳しい友人に聞いてみました。答えは「聞いたことがない」。それは、私が思うに、日本と欧米の「人事の原理」が根本的に異なっているからです(図1)。

日本は新卒一括採用を起点とし、定年制を終点とする「タテの流れ」に特徴があります。そこでは下段の点線内にあるように、「稚魚」(学生)に手を出すことは許されません。学業に差し障りがあれば、「成魚」になるまで保護するのが掟。それを犯せば社会的制裁を受けます(就活ルール)。

だからか、日本の学生はひ弱に見えます。採用基準を仮に、①働く姿勢、②学力、③即戦力の3つとすれば、どれをとってもソコソコ。それでも採ってもらえるのは、良きにつけ悪しきにつけ、新卒一括採用&企業内育成システムがその裏に控えているからです。

では欧米はどうか。欠員補充が原則です。人の流れは、ヨコ(外部労働市場)から入ってヨコに抜ける「ヨコの流れ」に特徴があります。そこでは、新

卒といえども、①働く姿勢、②学力、③即戦力が3つ問われます。ましてや自己責任が叫ばれるお国柄。それに備えるも、備えないも本人次第であれば、第三者が「就活ルール」を持ち出す発想自体が、そもそもあり得ないように思います。

要するに、生態系が違うのです。「人事の原理」が違えば稚魚を扱う生態系は異なり、学生の意識や位置づけも異なるのは当然です。

- ・日本：稚魚を「就活ルール」で保護(他律的)
- ・欧米：稚魚は自力で成魚を目指す(自律的)

「就活ルール論争」の本質は、ここに 있습니다。にもかかわらず日本の生態系を是とし、これを守らない外資系企業は怪しからんと断罪しては、いつまでたっても事の本質には迫りません。これは「タテの流れ」と「ヨコの流れ」の衝突です。キャンパスで繰り広げられる「タテの浸食」と「ヨコの浸食」の構造的せめぎあいです。

では、どうするか。選択肢は次の2つのうちの1つです。

- ・今後も「就活ルール」を堅持する(堅持できる)。欧米もこれに従ってもらう(従わせる)。
- ・世界の潮流は「ヨコの流れ」にある。早晚、日本の「就活ルール」は駆逐される。よって、当面は

堅持をしても、その日に備えて今から手立てを考
えておく必要がある。

あなたは、どちらを選びますか。それは、なぜで
すか。私たち一人ひとりの覚悟と見識が問われてい
ます。

3. 「負」の職業観

2012年の『労働経済白書』によれば、未就職者が
卒業生の3割以上を占める大学の、一番の増加理由
は「学生の職業観、職業意識の欠如」でした。また
社会学者の宮本みち子氏は、『若者が無縁化する』(ち
くま新書、2012年)の中で、社会的に排除されやす
いタイプの1つに「労働市場に対する受身の態度」
をあげています。では職業観は、どうすれば身に付
くのでしょうか。受身の態度は、どうしたら克服でき
るのでしょうか。

しかし、その前に、戒めるべきは私たち大人自身
であることに気づかなければなりません。元甲南大
学学長の杉村芳美氏は『職業を生きる精神』(ミネ
ルヴァ書房、2008年)の中でこう書いています。

「日本の企業社会は戦後50年を経て、ついに尊敬
される地位を獲得することに失敗した。これほど国
民に物質的福祉をもたらしてきたにもかかわらず、
あいかわらず企業の活動は利潤追求や企業の論理と
いう言葉で片づけられている。企業の社会的責任や
社会活動が言われるが広く理解を得ているとは言い
難い」

そして、それに続けて、「勤労否定の風潮で黙視
できないのは、企業社会自身がそれに積極的に手を
貸している」ことであると、止めを刺しています。

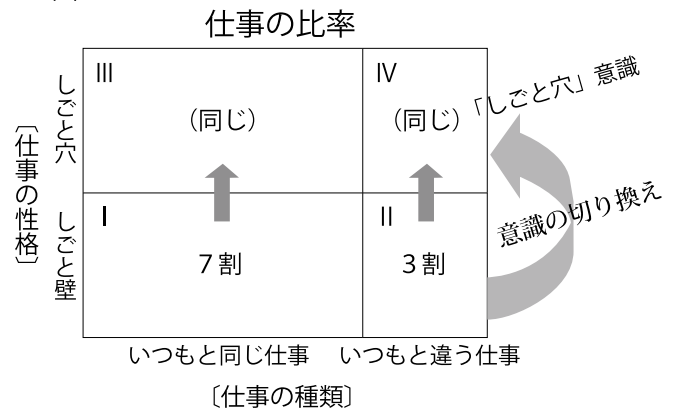
気が重くなります。とはいえ、心当たりもありま
す。上司は職場で、先生は学校で、親は家で、企業
を悪しざま言い続けていれば、それを聞かされた若
者が社会に背を向けるのは当然です。仕事を忌避し、
大人に不信を抱くのは当たり前です。

4. 「仕事の窓」

困ったものです。では、どうすればいいのでしょ
う。図2は、これをひもとくために作成した「仕事の
窓」です(初出：拙著『働くこと』を企業と大人
にたずねたい』東洋経済新報社、2011年)。

ヨコ軸は「仕事の種類」です。「いつもと同じ仕事」
と「いつもと違う仕事」の2つがそれです。前者を

<図2>



“普段の仕事”、後者を“問題と変化に対応する仕事”
と言え、よりわかりやすいかもしれません。なお
この分類は、法政大学名誉教授の小池和男氏に従っ
ています。

大事なものは、仕事には2つの種類があること、そ
してその比率は7：3くらいが適当であることを知
っておくことです。それが上位者であれば「いつも
と違う仕事」に、下位者であれば「いつもと同じ仕事」
に、よりウエイトはかかっていますが、要はこの
バランスを念頭においてマネジメントを行い、あ
るいは育成に努めることです。

「いつもと同じ仕事」ばかりでは、飽き飽きしま
す。油断大敵、思わぬ事故を招いてしまうかもしれ
ません。かと言って、「いつもと違う仕事」ばかり
では、パニックに陥ってしまいます。挙句は、心身
に不調をきたすことがあるかもしれません。

では、もう一方のタテ軸は何でしょう。こちらは
「仕事の性格」を表しています。「しごと穴」と「し
ごと壁」の2つがそれです。「しごと穴」は、「仕事
を通して成長した」という時に思い浮かべる仕事イ
メージがそれです。その時その仕事は「穴」の機能
を果たしています。だから「通して」「通じて」と
いう言葉がともないます。ともなわない場合であっ
ても、そんな思いが必ずへばりついています。

しかも、「しごと穴」は、その関心が仕事そのも
のではなく、「しごと穴」の先にあります。こうし
た人たちを〈しごと穴の仕事人〉と呼ぶならば、彼
らは、いつも、「しごと穴」を通して世の中に働き
かける姿勢や眼差しに満ち満ちています。働くを「傍
楽」と書く人がいますが、〈しごと穴の仕事人〉と
は、まさにその体现者であると言っても過言ではあ
りません。「しごと穴」を通して世の中(傍)を幸

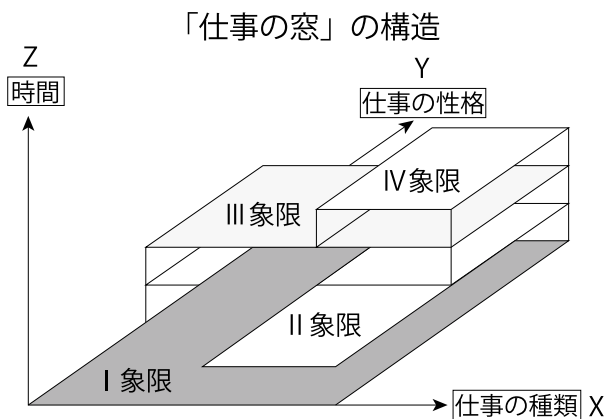
せ(楽)にする。その結果、「ありがとう」の言葉に接し、生きがいに生きることができる。うらやましい限りです。

とすれば、もう一方の「しごと壁」とは何でしょう。それは「穴」の開いていない「仕事そのもの」を指しています。人事に例をとれば、採用、異動、評価等の個別具体的な仕事がそれに当たります。そして、そうした「しごと壁」に専念する人を私は〈しごと壁の仕事人〉と呼ぶことにしました。

どちらが良い悪いと言っているわけではありません。その道のプロになるとは、「しごと壁」を極めること。であれば、まずは〈しごと壁の仕事人〉になることが求められます。ただ、そこに止まっているはいけません。「しごと壁」に埋没しては世の中に働きかけることはできません。生きがいに生きることができません。

なお、この「仕事の窓」には構造があります(図3)。すべての土台にI象限があり、II~IV象限はその上に載っていれば、「いつもと同じ仕事」ができない人に「いつもと違う仕事」をさせるわけにはいきません。「いつもと同じ仕事」の大事さがわからない人に、「いつもと違う仕事」をさせるわけにはいきません。

<図3>



5. 2つの報酬

「仕事の窓」については以上です。では、これと報酬は、どんな関係にあるのでしょうか。次はその対応関係を示したものです。

- ・しごと壁⇔おカネ
- ・しごと穴⇔おカネ以外の報酬
(知識・スキル、人脈、成長、働きがい、生きがい等)
言うまでもなく、仕事の対価はおカネです。法律

にも、雇用契約書にも、そう書かれています。ではもう一方の、おカネ以外の報酬はどうしたら手に入るのでしょうか。その答えは、ずばり、〈しごと穴の仕事人〉になることです。「しごと穴」を通して世の中に働きかける。すると、その「穴」の向うから、感謝の言葉が返り、それが、きっと、知識・スキル、人脈、成長、働きがい、生きがいをもたらしてくれます。

6. 賃金とマネジメント

さらに続けます。以上のような議論ができるのは、その背景に職能給があるからです。おさらいすれば、職能給と職務給の違いは次の通りです。職務給が仕事に着目した賃金であるのに対し、職能給は顕在的成果に加え潜在的能力や人柄や相性も考慮に入れます。「いつもと同じ仕事」の出来栄を見つつ、「いつもと違う仕事」をまぶして人を育てることができるのは、職能給がこのように人に着目した性格を持っているからです。

- ・職能給：職務遂行能力をみる(人に着目する賃金)
 - ・職務給：同一労働同一賃金(仕事に着目する賃金)
- すると、ここから、こんな議論も可能になります。欧米はなぜダイバーシティ・マネジメントが進んでいるか。いや、実は、進んでいるのではなく、そもそも欧米はダイバーシティ・マネジメントをする必要がないから、ダイバーシティ・マネジメントができてるように映っている。憶測の域は出ませんが、そう私は睨んでいます。

職務給は、同じ仕事をしていれば、その属性にかかわらず、すなわち人の多様性(ダイバーシティ)にかかわらず同一賃金が支払われます。見られるものは主に顕在的成果であって、誰がやったかでなければ、そもそもそこではダイバーシティ・マネジメントはなされていない。だから、ダイバーシティ・マネジメントがなされているように見える。真相は、そういうことではないかと私は勘ぐっています(誰かに是非検証してほしいのですが)。

ところが、日本は、そうではありません。人に着目するところに特徴があれば、職能給は、顕在的成果に加えて潜在的能力も人柄も相性も見えています。欧米のマネジャーに比べると、少なくとも人の管理については、大変な負担がかかっています。その上さらにダイバーシティ・マネジメントまで要求した

らどうなるでしょう。体を壊す人が続出するばかりか、管理職になりたがらない若者がさらに増えてくるように思われます。

言いたいことは、ダイバーシティ・マネジメント議論1つをとっても、「原論・歴史・比較」をふまえず議論を進めると、とんでもない結論を導いてしまうことがあるということです。にもかかわらず、欧米とのこうした違いをふまえることなく「日本のマネジャーはダイバーシティ・マネジメントができていない」と。だから、発破をかける人事の先生がいるのは困ったものです。

では、どうするか。まずは正しい「問い」を立てることです。「ダイバーシティ・マネジメントは不可避である。しかし日本のマネジャーにこれ以上負担をかけるわけにいかないの、その前提で行える新たなダイバーシティ・マネジメントを私たちの手で編み出そう」。そんな問題提起が望まれます。

例えば、「点のマネジメント」から「面のマネジメント」への切り換えは、そのヒントに成り得るように思っています。立教大学の中原淳氏によれば、上司は「3つの支援」(業務支援、精神支援、内省支援)を担っています。しかし、それを1人(点)でやるのではなく、同僚や部下の協力を得て行う(面)。そんな試みが今求められているように思います。そうした正しい「問い」を作るためには、常に「原論・歴史・比較」に立ち戻って考えることが大事です。

7. ひずんだ職業観

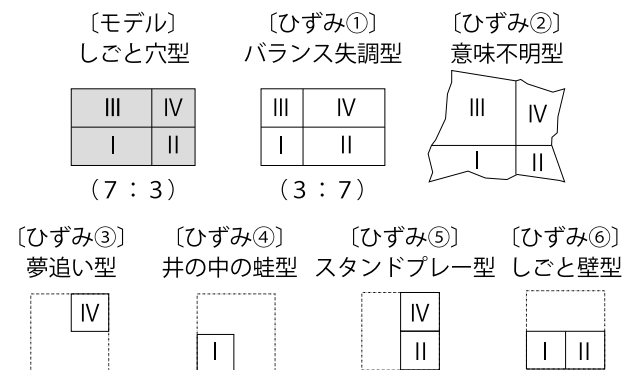
話を戻します。職業観の形は、どうしたらできるのか。ここまで議論を進むと、その答えはもう見えてきます。「仕事の窓」を物差しとして「ひずんだ職業観」を正すことです(拙著『働く。なぜ?』詳述)。

「ひずんだ職業観」には、6つのケースがあります(図4)。「モデル」は上段左端の「しごと穴型」です。

【ひずみ①】「バランス失調型」は、「いつもと同じ仕事」と「いつもと違う仕事」のバランス(7:3)が崩れています。「いつもと違う仕事をさせてくれないから、辞める」。そう、駄々をこねる人たちがここに入ります。

【ひずみ②】「意味不明型」は、何をしたいのか、どうすればいいのか、自分でもわからないケースです。「仕事の窓」の説明がいきます。仕事には、2

＜図4＞ ひずんだ職業観(事例)



つの種類と2つの性格があることを説くことから始める必要があります。

【ひずみ③】「夢追い型」はI、II、IIIを飛び越えて、すぐさまIVをやりたがる「やりたいこと」症候群の人たちです。「やれる力」がないのに「やりたいこと」を求める、地に足の着いていない困った人たちです。

【ひずみ④】「井の中の蛙型」はI象限に踏み留まっている人たちです。II～IV象限に思考の幅を広げてやる必要があります。ただし、メンタル不全者は要注意です。下手に仕事を広げると、かえって症状をこじらせることがあります。

【ひずみ⑤】「スタンドプレー型」は、その名の通り、目立ちたがり屋です。「いつもと違う仕事」ばかりを追い駆ける人たちです。目の前の「いつもと同じ仕事」の重要性をまずは説いてやるのが第一歩です。

【ひずみ⑥】「しごと壁型」は説明済です。スペシャリティはあるものの、仕事に埋没し、〈しごと壁の仕事人〉から抜け出せない人たちです。

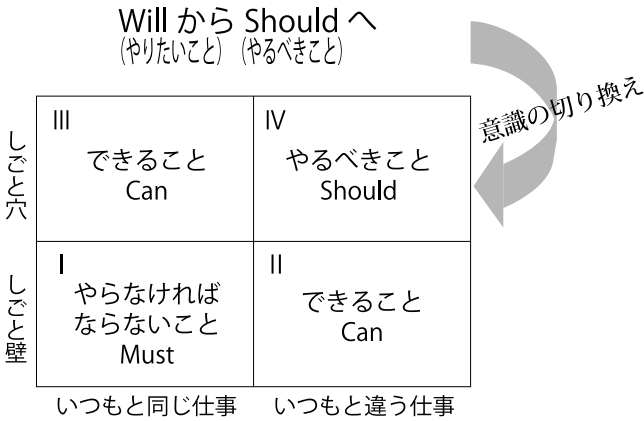
8. 「やるべきこと」を「やりたいこと」に

さらに、私たちがよく引き合いに出す「やらなければならないこと」(Must)、「できること」(Can)、「やりたいこと」(Will)と「仕事の窓」とは、どんな関係にあるのでしょうか。次はその連関を示したものです。

- ・ I象限⇔「やらなければならないこと」(Must)
- ・ II・III象限⇔「できること」(Can)
- ・ IV象限⇔「やりたいこと」(Will)

しかしIV象限の「やりたいこと」(Will)は、自分本位の「やりたいこと」ではなく、社会が求める「やるべきこと」(Should)であってほしいもので

<図5>

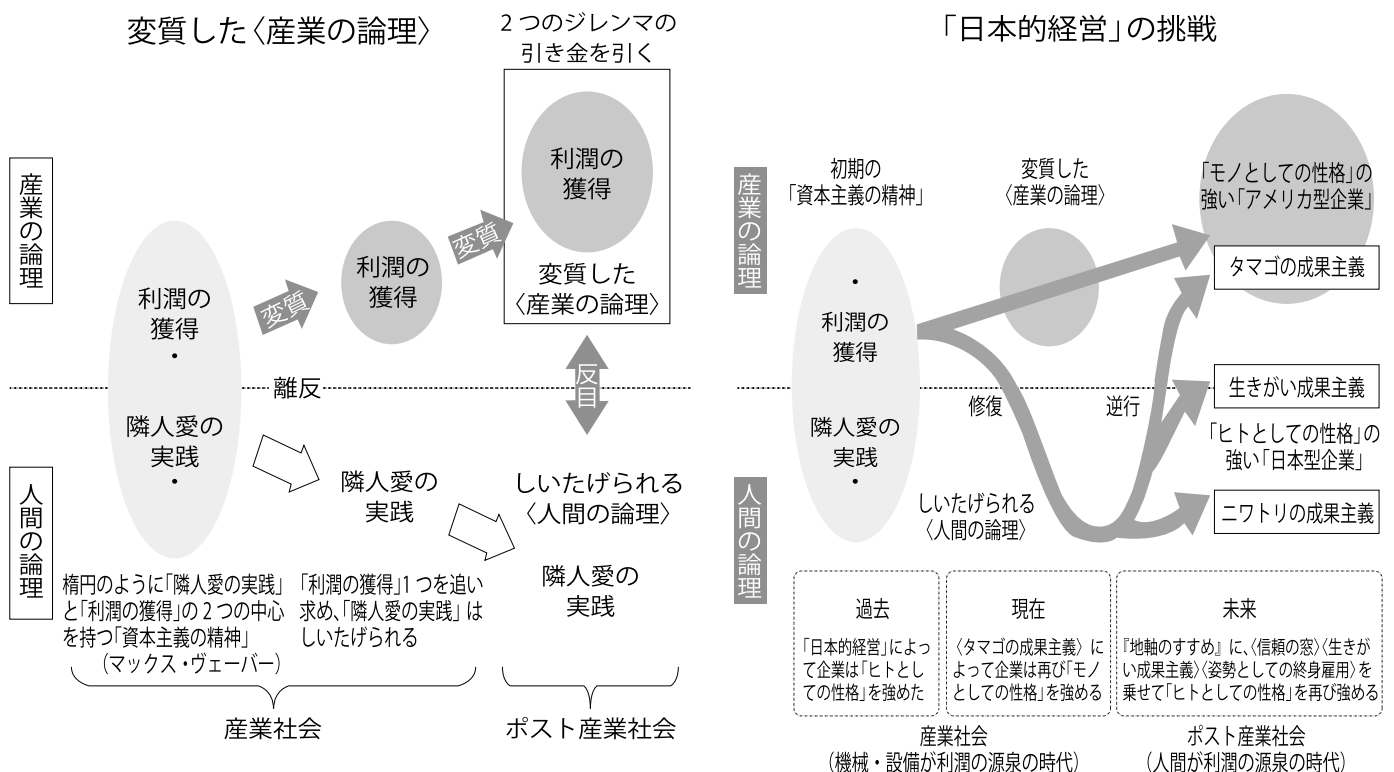


す (図5)。

社会には「やるべき仕事」が山ほどあります。しかも、それをやれる人は限られています。となれば、次代を担う若者すべてが、そんな「やるべき仕事」を「やりたい仕事」にしたいくなるような職業観の形成が待たれます。

それは、親が子どもに嫌いなピーマン (やるべき仕事) を食べさせる話に似ています。それが子どものためであれば、親は頭をひねり、腕によりをかけて、とっておきの料理を作ります。そんな裏技 (仕事の窓) が職業観の形成にあっても待ち望まれています。

<図6>



9. 人間が主役の時代

これからは、人が主役となる時代です。図6の左側は、〈産業の論理〉が変質していく様子を描き、右側はそれにどう「日本的経営」は対応すべきかを描いたものです (右側の説明は割愛。出所、拙著『働くこと』を企業と大人にたずねたい』東洋経済新報社、2011年より)。

やや難しいテーマです。が、これからを考えようとするれば、この問題を避けて通ることはできません。

ドイツの偉大な社会学者であるマックス・ヴェーバーは“資本主義の精神”は、楕円のように、「2つの中心」(利潤の獲得・隣人愛の実践)を持っていたと言っています (『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波文庫)。

1517年、ルターが宗教改革を起こします。苦役以外の何物でもなかった労働が、これを境にして、隣人愛を実践する尊ぶべき労働として受け入れられます。とりわけ強くそれを訴えたのはカルヴァンでした。人の嫌がる仕事をすすんでしよう。そうすれば、より一層神に救われるに違いない。そう、カルヴァン率いる「禁欲的なプロテスタンティズム」の人たちは考えました。

ヴェーバーは、ここに“資本主義の精神”の始まりを見ます。禁欲的な生活にこうして徹し、浪費も厳しく諫めていけば、それがやがて蓄積し、資本主義の礎となっていくからです(経済学でいう「原始蓄積」)。

しかし、やがて「2つの中心」は、たもとを分かちます。共に天をいただく関係になかったならば、それは必然であったかもしれません。が、ほどなくして「隣人愛の実践」は「利潤の獲得」をうとましく思い、「利潤の獲得」もまた「隣人愛の実践」を敬遠し、次第に疎外していきます。

なぜか。価値の転倒が生じたからです。「利潤の獲得」は、少なくとも当初においては、「隣人愛の実践」の結果であっても、決して目的ではありませんでした。しかしおカネが貯まると、おカネの多寡こそが「隣人愛の実践」の証しであると言い出す人がでてきます。おカネを儲けること自体が自己目的化し、それを疎ましく思う「隣人愛の実践」を、次第に遠ざけるようになりました。まさに資本主義の暴走です。その象徴が、資本主義を追謳歌した20世紀のアメリカだと言われています。

しかし、そんな時代は、もう限界かもしれません。産業社会からポスト産業社会に移り(「ポスト」は「後の」の意)、主たる利潤の源泉が機械・設備から人間に移れば、人を大事にしない企業は生き残れないからです。「隣人愛の実践」をおおざなりにし、「利潤の獲得」に奔走する企業には、もはや誰も寄り付かなくなっているからです。

事実、東大で経済学部長を務めた岩井克人氏は、資本主義は、今ようやく、人を大事にしなければ生きていけない時代になったという趣旨のことを話しています。また著名な経営学者ピーター・ドラッカー氏は、こう書いています。「私は、日本が、終身雇用制によって実現してきた社会的な安定、コミュニティ、調和を維持しつつ、かつ、知識労働と知識労働者に必要な移動の自由を実現することを願っている。これは、日本の社会とその調和のためだけではない。おそらくは、日本の解決が他の国のモデルとなるであろうからである」(『プロフェSSIONALの条件』ダイヤモンド社)。

とはいえ、同氏は、「日本も、今日の姿とはまったく違うものになっているであろう」と釘も刺しています。が、それでも日本モデルが今後の世界モデ

ルに成りうることを示唆する同氏の言葉は重く受け止めておく必要があります。

資本主義の「2つの中心」と「仕事の窓」との間に次の関係があり、日本モデルは人を優先するところに特徴があれば、それを肝に命じたうえで、何を変え、何を変えてはいけなさを考える必要があります。

- ・しごと穴の仕事人⇔働く(傍楽)⇔隣人愛の実践
⇒報酬: おカネ以外の報酬
- ・しごと壁の仕事人⇔稼ぐ⇔利潤の獲得
⇒報酬: おカネ

10. 本当のモチベーション論

さかのほれば、人に着目する職能給の源流は、1922年に提唱された「生活給」にあります。それから今日に至るまで、そこには長い歴史がありました。また、紆余曲折もありました。

日本は、イギリスに後れること約1世紀半の後、すなわち日清・日露戦争の頃に産業革命を迎えます。製糸業を例にとれば、その頃から日本はようやくインドやイギリスを追い駆け、やがて追い抜いていくことができました。その陰には、この生活給思想を源流とする、人を優先する思想があったことを忘れてはいけません。

しかも日本は、世界に先駆けて「査定」をブルーカラーにも広げた画期的な国です。それがどれだけ現場のモラル(士気)を高め、モチベーションを上げたか、容易に想像できます。

私たちは、こうした「原論・歴史・比較」をどれだけ知っているのでしょうか。日本モデルが世界モデルになりうる可能性について、誰が自覚しているのでしょうか。新しい人事のツールを追い駆けるのも、欧米にならうのも、もちろんあっていいでしょう。しかし、既に私たちが使い込んでいる人事制度とその裏にある思想をどれだけ私たちは知っているのでしょうか。いや、どれだけこうした制度を使い込んでいるのでしょうか。今、私たち一人ひとりの覚悟と見識が問われています。「働き方改革」において、何を変え、何を変えないのか。「原論・歴史・比較」をふまえた中身のある議論が待たれています。

<質疑応答>

【質問】 4象限の「仕事の窓」は良い話で、仕事



講師の中澤二郎氏

観を伝えるには、学校や職場だけではなく、家庭でも使えるように思います。ただ、ピーマンが嫌いな子どもに、どうやってそれを食べさせるかが難しいように、どうやって「やるべき仕事」を「やりたい仕事」にさせればいいのか。

【講師】一言でいえば、先にお話したように、「仕事の窓」をふまえて「ひずんだ職業観」を直すことです。その上で、「やるべき仕事」を「やりたい仕事」にしてしまうことです。

ただ、それがやりにくくなっているのは事実で

す。親の背中は見えず、それどころか、見えるものは疲れ背中であり、愚痴をいう大人であれば、若い人が顔を背けたくなるのも、わからなくはありません。

しかも、親は、子どもに話すのは苦手です。であれば、その役目を友人に頼み、その代わりに、その友人の子どもに自分が話す手はあろうかと思えます。

加えて、是非、「仕事の窓」も使ってほしいと思います。自分で言うのも気が引けますが、「しごと穴」は使えます。「穴」には大小（大企業・中小企業）も、ブランド（有名・無名）もありません。無名な中小企業で働いていても、「しごと穴」から働きかければ、必ずやおカネ以外の報酬に与ることができます。是非ためしてみてください。

※第4回委員会

1月25日(金) 10:00~11:30 日本自動車会館
「働き方改革を問う」人事の課題（長時間労働、非正規、うつ）



東京自動車三十年会記念碑法要営む

東京・上野の不忍池辨天堂で

先駆者の子孫ら約30人参列

東 京・上野の不忍池辨天堂境内に立つ「東京自動車三十年（みそじ）会記念碑」の年1回の法要が11月22日、辨天堂内で厳粛に営まれた＝写真＝。記念碑に刻銘されているわが国自動車関連業界の先駆者らの子孫を中心に約30人が参列。先達の偉功を偲ぶとともに、業界が大きな変革期を迎えている中で、果敢に挑戦し続けることの大切さを確認する機会とした。

みそじ会は、昭和28年に東京都と近県の自動車関連業界の経営者有志により発足。当時、業界歴30年以上の人を会員対象としたことから、この名称になった。創設時の会員らの名前が刻まれた記念碑は、昭和50年に建立された。

この日の法要は、辨天堂輪番で東叡山福聚院住職

の北岡興真師が導師を務めた。読経と焼香のあと、北岡師が法話の中で、「温故知新といって、昔を振り返り、新しきを知る中において、今の幸せは当時の日本を支えてくださった方々の苦勞があつてのものだということに立ち返るのは大切なことだ。そして、それを語り継ぐということはもっと大切なことだ」と語った。

続いて、法要の実行委員会委員長を務めた西村健二・東京都自動車会議所会長代行が「自動車を取り巻く環境が激変する中、年1回、先達を偲び、その教えを胸に刻んで自らの事業の羅針盤を確認するための良い機会とするべく、これからも（東京都自動車会議所が）実行委員会事務局を務めていく所存」と挨拶。みそじ会世話人代表の中谷良平氏も挨拶に立ち、「平成最後の法要になる」と前置きしたうえで、「碑に書かれている方々が（日本に）自動車を導入してから約1世紀になる。この1世紀を過ぎた今、自動車業界はいろいろな姿を求めて模索している。この世から自動車がなくなることはないが、いろいろな姿に変わり、棲み分けながら生きていくことになるだろう」と締めくくった。

〔東京都自動車会議所〕