

研究所とのNet Work

# 所報

## Aichi Labor Institute

も：く：じ

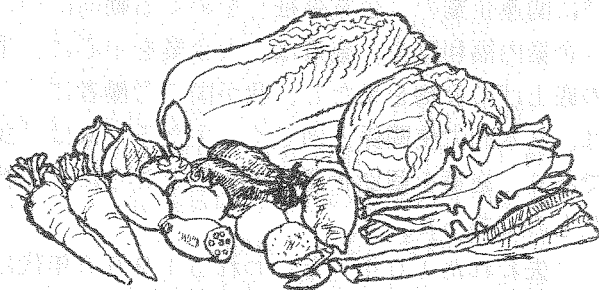
・トヨタの企業福祉はこうなる … 桜井 善行 p 2~

・「労働組合よしっかりしろ！」という本を読んで

…… K・I p13~

・中国の民営大学を訪問して…… 杉山 直 p14~

・研究所便り ..... p24



● 第123号

○ 2005年9月15日

# トヨタの「企業福祉」はこうなる！

桜井善行

## 目次

はじめに：トヨタと「企業福祉」をめぐる動向

### I トヨタの人事制度と「企業福祉」

トヨタの「企業福祉」の構成

1) トヨタの初期の「企業福祉」

2) 従来型「企業福祉」の変容

### II トヨタにおける新人事制度と「企業福祉」

1) 新人事制度体系の登場

### III 選択型福利厚生（ウェルチョイス）の登場

### IV 選択型福利厚生導入の影響

1) 関連企業、同業他社の「企業福祉」施策

2) 福利厚生窓口を企業内福利厚生会社に委託

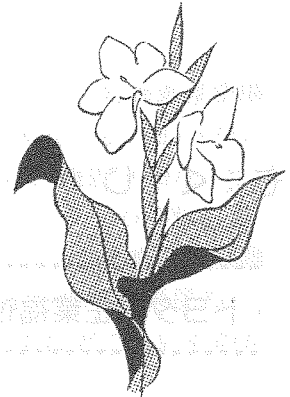
3) 確定型拠出年金の導入

4) ポイント制退職金の導入

### V 環境変化と「企業福祉」

1) トヨタの「企業福祉」と女性労働

2) 職域生協と「企業福祉」 トヨタ生協の役割



はじめに：トヨタと「企業福祉」をめぐる動向

1兆円利益企業、トヨタはいち早く「総額人件費管理」の視点から、企業内福利厚生に限らず企業年金や退職金制度にもメスを入れてきた。ここではトヨタ自動車ならびに関連企業の「企業福祉」をめぐる動向について触れることにする。戦後我が国の「企業内福利厚生」施策は、大企業を中心に、生活援助型施策を中心に低い生活水準の底上げの役割を果たし、我が国の労働者に「三種の神器」とともに普及した。それは、日本的労使関係と同じく、主たる対象は「民間大企業の男子の正規雇用労働者」であり、施策を個別企業に求めるところにその特徴があり、当初から格差を前提としたものであった。

「失われた10年」といわれる1990年代は、日本経済が右肩上がりの成長をしていくのを困難にさせていくとともに日本的労使関係もまた大きく転換することになった。1990年代半ばからはじまった一部企業での選択型福利厚生（＝カフェテリアプラン）の導入は少なからぬ分野に広がりを見せているし、「企業福祉」の縮小・再編は総額人件費管理の視点からほとんどの企業で施行されているし、また限られた事例とはいえ、従来の福利厚生を廃止して、「賃金化」の試行や、成果主義に基づいた福利厚生の「業績化」

したたかなトヨタの「企業福祉」は、徹底した総額人件費削減の観点から、福利厚生、退職一時金、企業年金、さらには労働者福祉全般に及んでいる。

## I トヨタの人事制度と「企業福祉」

### 1) トヨタの初期の「企業福祉」

自動車産業の人事労務施策が脚光を浴びるのは、高度経済成長後半のモータリゼーションの進行以降であり、我が国における自動車産業の成長とともに、自動車産業の労働者への「企業福祉」も充実を増すことになった。「トヨタマン」にとって、相対的に高い賃金と進んだ「企業福祉」施策が、1つの誇りであった。トヨタの「福祉ビジョン」は、すでに高度経済成長期終焉後の1970年代後半に確立されており、その理念は現在まで受け継がれているが、それを可能にしたものとして、協調主義的な労使関係が早い時期に確立したこととも無縁ではない。「生涯福祉ビジョン」(1979)でも明らかにされているように、労働組合サイドからの「企業福祉」の枠組みが提案されている。それは、①安定した生活基盤の確立、②不時の備え・保障、③働きがい・生きがいのある豊かな生活、である。①安定した生活基盤の確立は、「企業福祉」施策の基礎をなすもので、賃金水準の上昇や定年延長から、財産形成、生活補助からなりたっている。実際に1980年代初頭の「企業福祉」水準は、同業他社や他産業と比較しても高い水準が保たれてきた。特に生活確保の基盤である住宅政策は、早い時期に「持ち家施策」を導入し、その具体化を図ってきた。②不時の備え・保障は、相互扶助と自助努力を基本とし、それを会社が支援する方向で再編しようとするものである。従来個々別々に運営されていた共済制度を、労使共同事業に再編したうえで確立された「共済会」はその事例である。③働きがい・生きがいのある豊かな生活は、生産性を維持させながらこれからの生活設計を含めた施策や施設の導入を試みている。したがって、トヨタは賃金とともに各種「企業福祉」施策によって間接的にトヨタ生産方式に貢献する労働者を養成してきたのである。

しかし、1980年代後半には、福利厚生施策のあり方が提起され、労使懇談会が何回ももたれている。そして決定的に大きな変化がもたらされるのは、1995年の「新時代の日本的経営」以降である。「新時代の日本的経営」(1995、日経連当時)での福利厚生の位置づけは、まず福利厚生をとりまく環境の変化を取り上げ、(1)経済・社会環境の変化 (2)企業の考え方の変化 (3)従業員の考え方の変化の3つをあげ、その上でこれからの福利厚生の対応のあり方について触れている。それは、(1)法定福利の今後の基本的方向と(2)法定外福利の今後の基本的方向をとりあげ、今後の考えられる実施策として、画一的で一方通行的な制度ではなく、従業員に選択の余地を作るものとしての具体的事例としてカフェテリアプランを取り上げている。また福祉施策に関する行政・個人と企業の役割としては、自助努力による個人の責任を基本としながら、個人では対応できない部分や、個人で対応するより社会全体で対応する方が効率のよい部分は社会全体で支えていくこととしている。

したがって企業の役割も、企業戦略としての良質な従業員の確保など、健全な企業

経営に資することを目的とし、行政の側にも社会保障制度の効率的なシステムづくりや枠組みづくりを中心におこなうことを要請し、民間資源の積極的な活用を説いている。こうして

トヨタでも「新時代の日本的経営」に沿った人事施策が導入されることになる。

## Ⅱ トヨタにおける新人事制度と「企業福祉」

新人事制度である「トヨタPRO21」は、まず新しい人事制度の必要性を、事業領域の変化・コア技術の変化や企業内構成員の高齢・高資格化の進展による人員構成のひずみ、長期雇用を前提とした典型労働にこだわらない労働力の範囲拡大による労働市場そのものの多様化や個人の生活や労働への意識の変化などの環境変化に求め、そのうえで、の我が国の施策のあり方にも着目している。

それは ①高齢・高資格化問題への対応 ②新たな人材ニーズへの対応（高度なマネジメント人材の育成、新たな価値創造のできるプロ人材の育成） ③総労務費の適正化 ④多様な雇用形態・意識の従業員を最大限に活用するための風土・仕組みづくり ⑤グローバル経営を前提とした人材育成・活用の仕組みづくり をあげている。

したがってトヨタの福利厚生施策も、人事労務管理の一施策が大前提であり、従業員やその家族や退職者の生活福祉の向上という名目で、労働力の確保および定着、生産性の向上を図ることを基本としている。トヨタ新たな「選択型福利厚生」である「ウェルチョイス」の登場は、この「トヨタPRO21」を抜きにしては語れなかった。

トヨタのこれまでの「企業福祉」の特徴は、①住宅施策（特に持ち家）に見られる生活援護（施設提供）中心の制度の積み上げ、②スケールメリットを利用した広範な制度体系、③「労使合意」による制度ごとの企画運営と内製主体のメニュー立案とオペレーション ④健康保険組合や厚生年金基金などを活用した公的福祉制度の代行と付加給付 をあげることができる。

「Support Your Action」（ライフサポートからアクションサポートへ）という理念があるが、これは従来の「企業福祉」施策の最小限の生活を保障する役割は収束し、今後は、将来に向けて若い世代から「自助努力」や「社会的自立」を促進するために、「No Action=No Support」を原則としている。

①安定した生活は、従来は日常生活支援が中心であったが、これからは「将来の生活支援」にウエイトを置き、②充実した生活は、従来は「施設提供型」（ハード）が中心であったが、これからは「情報提供型」（ソフト）に基軸を移し、③不安のない生活は、「不時の保障提供」からこれからは環境変化に備え、「自助努力促進」にシフトを移行するというものである。「頑張ってトヨタのために働くものは報われる」のである。

重点施策と方向性も要約すれば以下ようになる。①「企業福祉」のもっとも基本的なものになる法定外福利費用の考え方としては、現状は自動車産業界では最高水準であるが、「企業福祉」各施設の従業員のニーズが大きく変化し、施策や施設の「必

要性」と供給における「公平性」の観点から見直しが必要である。また法定福利費は今後もさらに高騰することが予想され、福利厚生制度全般に対し、強いコスト意識が必要とされる。したがって、現状の「コストレベル」内で施策の効率化（スクラップ）を図り、外部機関メニューの導入（アウトソーシング）を含めて、新たなニーズへの対応（ビルド）の実施をめざすとする。②自助努力支援型制度へのシフトとしては、定年後（老後）の生活安定策を軸に、「介護支援」と「育児支援」を打ち出している。③会社方針に沿った風土形成の寄与は、「チャレンジマインド」の醸成、労働力の流動化による労働移動など選択肢の拡大、健康作りへの支援をあげ、④より効率的な制度運用体制の構築としては、業務フローの抜本的見直し、システムを利用した発生日入力、従業員主体の制度運用をあげている。最後に⑤社会保障制度の補完は、法定内福利費高騰への対応と高齢化を踏まえた新たな働き方の検討をあげている。

こうした福利厚生ビジョンの確立は、1997年9月の「21世紀に向けた望ましい働き方と労働条件のあり方に関する労使検討委員会」での、「企業福祉」の制度改革の検討の小委員会を立ち上げによる。この労使間協議によって、福利厚生ビジョン（「企業福祉」）の具体化させるものとして労働組合側から提案されたのが、トヨタにおける選択型福利厚生（カフェテリアプラン）の導入であった。

これは従来の福利厚生制度を個別的に見直し、必要性の少ないものは大胆に廃止することを含めたスクラップ&ビルドの断行であった。しかし、福利厚生が福利厚生である以上、たとえニーズの少ない施策であっても従業員にとっては思い入れがあり、簡単に廃止には移行しにくいし、逆にスクラップ後の量的拡大や新制度の導入があっても従来型の積み上げでしかないという意味ではビジョンの実現には不適当とされ退けられた。また福利厚生制度を廃止して、原資を現金として給付するという考えも検討したが却下された。

①最後に福利厚生の選択化は、全従業員へ同等の利益が還元できるとともに、従業員の様々なニーズにも対応できることから、この選択型福利厚生の導入に労使は合意した。

### Ⅲ 選択型福利厚生（ウェルチョイス）の登場

#### 1) 選択型福利厚生へ向けたステップ

このようにトヨタの労使には、「企業福祉」には、社会環境の変化により従来型施策の役割・位置づけが大きく低下してきたものや、受益する側に大きな偏りが生み出されているという共通認識があった。原資確立のために、この間の従業員をとりまく社会環境の変化と生活水準のレベルアップに伴い、必要度が低下したものや受益の偏りが著しい制度を中心に、次の8制度を改廃して、新制度の導入のための原資を確保した。

それは、①食事関係の補助・手当の廃止 ②療費負担割合の見直し（入寮者とそれ以外の者との受益の偏り 入寮希望者の減少） ③会社直営保養所運営見直し（位置づけの低下） ④ワーキングウェア補助の廃止 ⑤スマイルプラン（持ち家のリフォ

ーム資金等の積立制度)の適用要件の見直し ⑥退職金の結婚加算の廃止 ⑦ゆう・とりっぷ(永年勤続旅行)の廃止(会社側のコスト削減による要請) ⑧在勤手当(東京・大阪勤務者への手当)の廃止であった。

この「ウエルチョイス」の目玉の選択メニューはセレクトメニューと呼び、40種のメニューから従業員個人の選択に委ねられる。そしてそれぞれの資格要件を満たせば利用が一律可能なコアメニュー54種から成り立っている。

## 2) ウェルチョイスの内容

セレクトメニューの利用対象者は、正規の社員と常勤嘱託で、国内出向者や休職者も含まれる。コアメニューの場合は、従業員の勤続年数や年齢・資格などで違いがあり、個別に定められている。1ポイント=1000円でカウントされる年間ポイント付与数は、「ゆう・とりっぷ」(永年勤続者旅行)と自己研鑽休暇の取得者は75ポイントであるが、その他は85ポイントになる。「ゆう・とりっぷ」の対象者は、満48歳以上で勤続10年以上担った時点で、また自己研鑽休暇は基幹職3級に昇格した時点で、その権利を取得できることになる。制度期間は、7月1日を起点に翌年の6月30日までの1年間で、ポイントの前借りや繰り越しは認められていない。

「介護積立」「旅行積立」の積立ポイントは、退職時まで有効であるが、「給食補助」のポイント申請後の個人別補助残額は次年度以降も有効になる。ポイントの返還は原則として行わないこととしているが、「介護積立」は、解雇など特殊な場合以外は、退職時に返還するし、「旅行積立」は、死亡、転籍、給食満了での退職は返還する。

補助には、上限金額があり、利用実績に対して50%までの補助で1つの案件で会社側からの複数の補助を受けることは認められていない。セレクトメニュー限定だが、領収書などの「エビデンス」の提出が必要なメニューは、利用実績が1回につき1万円以上の場合に50%の補助になる。

「介護サービス利用費補助」は、補助の50%の上限はなく、「介護積立」「旅行積立」のポイント使用も、補助の50%の上限はなく、「フィットネスクラブ利用費補助」は、1ポイントあたり1000円分の割引利用券を発行している。

申請方法は、メニューごとに所定の帳票を使用する紙面方式と、IT化を反映してパソコン申請も導入された。パソコン申請は、事務系職場、技術・生産技術・工機・住宅部門の技能系職場や一部工場の技能系職場が対象となるが、一部のメニューや申請内容によって個別の専用帳票になるし、職場環境によっては、パソコン申請が不可能な場合もあり、その場合は紙面申請も可としている。紙面申請は、上記その他の技能系職場や出向者・海外勤務者・休職者が対象となるが、基本姿勢は今後はパソコン申請職場を順次拡大していくこととしている。

海外勤務者は、申請方法は紙面申請でFAX申請も可能で、現地通貨利用の補助対象が可能以外は国内の制度対象者と変わらない。休職者は、年間ポイント数は通常の勤務者と同じだが、メニュー利用や補助は、「介護積立」「旅行積立(ポイントの払い出し不可)」「寮・社宅利用サービス」「介護サービス利用費補助」に限定される。

## 3) 導入当初のウェルチョイス

導入した初年は、セレクトメニューのうち期初申請は、対象者68000人中、98・8%の67200人がおこなった。労務研究所〔2000〕によれば、総ポイント数のうち、期初申請に95・5%が使用し、従業員の1人あたりの平均持ち点は82ポイントだが、79ポイントを期初申請に使用している。期初申請メニューにすべてのポイントを使用した人は47800人で、対象者全体の70%に相当する。かなりの比率で期初申請メニューに使用され、一方では随時申請に1ポイントでも振り向けた人は1万9400人、随時申請のみの人も800人おり、これらを加えると2万2000人が随時申請メニューでのポイント使用をすることになる。

メニュー別申請状況は、給食補助のポイント申請者数は55400人、申請率81・5%、旅行積立41200人、60・8%で、申請ポイント数においても、給食補助は331万4800ポイント、構成比も62・2%、旅行積立も申請ポイント数90万6300ポイント、構成比も17・0%となっている。

もっとも大きな比重を占める給食費は、ポイント総数を補助金に換金すると33億円強になるが、これまでは43億円が給食補助費として費やされたというから、コスト管理からすればこのウェルチョイスのおかげで10億円の削減に成功したことになる。

男性（特に独身）は給食補助、女性は積立メニューの選択が多い。年齢別では、年齢が上がるにつれて、定年後プラン、持株会、介護積立へのポイント使用数が増加する傾向にあったというが、これは世代による「ライフスタイル」や「ライフプラン」についての価値観の差によるものだと考えられる。

#### IV 選択型福利厚生導入の影響

##### 1) 関連企業、同業他社の「企業福祉」施策

トヨタ自動車に続いて、デンソーやアイシン、関東自動車やトヨタ車体でも選択型福利厚生が導入されるようになった。これらの企業群は、トヨタ自動車のグループ企業であり、持ち点・内容は各社ごとに異なるものの、ポイント数と配分額についてはトヨタ自動車を頂点に少なく見積もられている。

導入企業と導入施策には、人事政策の根本において大きな違いはみられないが、これからの企業戦略のあり方と関わりがあるように思える。たとえば、合併・統合・再編で揺れたトヨタ車体、豊田紡織、アラコでは最近（2005年7月）やっと導入されるに至ったのは、企業戦略が不透明な部分があったからであろう。しかし将来的にはグループ企業でのカフェテリアプランに収斂するのではと思われるのが、次に扱う企業内福利厚生委託会社である豊田パーソナルサポートシステム（株）の設立である。

##### 2) 福利厚生窓口を企業内福利厚生会社に委託

ウェルチョイス導入では、豊通テレコムにある程度委託してきたが、2002年10月に設立されたトヨタパーソナルサポート（株）は、従来福利厚生の窓口であった人事部厚生室の業務が全面的に移管されたものである。この間のトヨタの福利厚生制度は、自己責任と自助努力を基本とし、会社がサポートする方向に移行しようとする



ものであった。そのため、こうした委託会社を設立したのは、①福利厚生制度を従業員に分かりやすく、サービスの向上に努め、専門家・プロ意識の向上と ②トヨタの関係会社に対する、人事厚生業務のサポートをすることを目的としている。トヨタのノウハウをもとに、トヨタ関連も含めた給与計算などの代行業務、グループ連携型の確定拠出年金の導入、選択型福利厚生制度などの提供を通じて、関係会社の管理・間接部門の効率化、運営コストの低減をサポートしようとする。ここにもトヨタの発想がみられる。

これは、この間「企業福祉」の再編の一貫として導入されたウェルチョイス（選択型福利厚生）やDC（確定拠出型年金）が、トヨタ本体のみならず、関連会社でも導入可能となる。トヨタでは、企業をとりまく環境変化にともない、福利厚生制度の基本である貯蓄・保険・各種融資制度や年金・健康保険などを見直してきたが、目的に沿った委託会社を設立することで、より情勢にフィットし、従業員のニーズにマッチした施策の導入が可能になる。最近、従業員の将来を見通した「ライフプランセミナー」が各企業で話題になるが、トヨタでも、従来の年金セミナーを大幅にリニューアルした「ライフプランセミナー」をトヨタパーソナルサポート（株）が提供している。

### 3) 確定型拠出年金の導入

老後の生活保障、特に退職後の生活保障は労働者にとって大きな問題である。トヨタ自動車では、「生涯福祉」の視点から、老後の生活保障のために、公的年金を上回る保障を厚生年金基金などを通じて、その場合確定給付型企业年金として維持してきた。

我が国の企業年金は、日本経済が右肩上がりの時代に、予定利率である5・5%以上の運用利益を得ることで、拠出金の抑制を図り、保養所などの福利厚生施設を建設するなどの、メリットを享受することができた。しかし長引く不況と1980年代半ば以降の円高政策と連動した株価低迷と低金利が、予定利率の切り下げや、厚生年金基金の代行部分の返上や解散に追い込まれる事例すら現れている。

トヨタ自動車における確定拠出型企业年金の導入は、2002年7月からである。トヨタ自動車の退職者への給付制度は、退職一時金と厚生年金基金で構成してきたが、退職一時金の4分の1を確定拠出年金に移行した。トヨタではすでに、1997年から3年間に、特例掛金・特別掛金の拠出による積立不足の解消、2000年4月にはこれ以上の積立不足の防止のために、予定利率ならびに給付利率を従来の5・5%から4・5%に引き下げている。これで、年金給付額は月額で平均1万4000円、率にすると年金額全体の5%の削減となり、終身部分の保証期間は15年から20年に延長されるなど、企業年金の給付設計そのもの見直しを図り、2002年4月には、厚生年金基金の代行部分は返上され、加算部分のみを取り扱うこととなった。

この制度の目的は ①公的年金縮小に対応した60歳台前半の所得確保、②社員の自助努力、自己責任による資産形成のサポートという。とりわけ、公的年金制度の改定により支給開始年齢が段階的に65歳まで引き上げられていくなかで、定年退職から65歳までの「無年金の狭間」の時代に、無年金期間の5年分の1300万円に相



当する額を補填しようとするものである。もちろんその額すべてを補填するものではなく、定年後再雇用制度である「スキルドパートナー制度」（２００１年４月より実施）との併用による稼得収入確保への道を切り開いている。

こうして退職金の体系は、厚生年金基金（加算部分）、退職一時金、確定拠出型企業年金の三位一体の体系になる。給付額は、多くの企業が割引率に採用している３％を用い、定期預金程度の運用成績を取めれば、６０歳時点で４００万円になるよう、これまでの水準を維持できるように配慮している。

このトヨタのＤＣの運営管理体制は、制度設計・導入コンサルタントは、三井アセット信託銀行 運営管理業務①（運用商品の選定・支持）はトヨタ自動車が、運営管理業務②（商品情報の提供など）は野村ディーシー・プランニングが、資産管理期間は三井アセット信託銀行が、従業員教育はトヨタ自動車がおこなうこととしている。

従業員教育は、導入の半年以上も前の２００１年１１月に、労使交渉の開始と平行してすでに「ＤＣガイドブック」の開始に始まり、２００２年１月にはテキスト、教育ビデオ、運用商品一覧表、スケジュールなどが公表・配布されている。３月には運用商品パンフレットや資産配分モデルやＤＣ制度移行分計算シートの配布など、高度にみえることも段階的に順を追って従業員を「啓蒙」しようとする。

ただ、我が国では、確定拠出型企業年金法は制定されたが、順調に出発しているわけではない。公務員は対象外であるし、何よりも民間企業も含めて労働組合サイドからは根強いアレルギーがみられる。それは、確定拠出から確定給付に移行することによる、給付額の減少に対する抵抗だけではない。投資信託教育が労働組合に馴染むかどうかである。この点でもトヨタ労組は一線を越えてしまった。

## V 環境変化と「企業福祉」

### 1) トヨタの「企業福祉」と女性労働

トヨタに限らないが、我が国の場合、戦後のある時期までは女子労働は若年層だけが主力であり、結婚・出産・育児という女性にとってはかけがえのない転機を契機として、ファクターとして繰り返し雇用されてきた。

トヨタでは、性別役割分担は強固なものがあつた。女性は新規学卒者として雇用されても、その雇用期間は結婚まであるいはせいぜい出産までの期間であるという当事者間の暗黙の了解事項があつた。制度化されていた訳ではないが、ある時代までは、「結婚退職」という慣行がまかり通っていた。だから女性労働者の正規雇用は未婚の間であり、既婚者は子育てが軌道に乗り学齢期になるとパートで再雇用という形が一般的であつた。勤務の時間帯は亭主を職場に子どもを学校に送り出してからのおおよそ午前１０時から３時までの家計補助的な短時間勤務が一般的であつた。

我が国では、今でこそ留守宅児童保育（学童保育）は法的にも整備され制度化されつつあり、豊田市においても小学校の空き教室などを利用して留守宅児童対策がおこなわれるようになった。だが実は豊田市では、法定以前には民営の学童保育施設は１つもなかった。その女性たちの要求に見合った企業内福利施策も必要になっている。

それは、従来型の保護の上での女子労働力の活用ではなく、保護部分を可能な限り緩和したものを生かした形で導入であった。たとえば、深夜労働の緩和により、「連続2交替」の職場での遅番部門での女性労働者も可能になったのもそのケースである。

女性労働者が職場に進出してくると、従来型の「女子労働」活用施策ではおのずと限界があらわになる。少なくとも、労働能力と労働意欲がある労働者に対して、それを積極的に支援していく施策へと転換せざるをえなくなる。トヨタにおいても、女性労働者の増加と積極的な活用とともに世界のトヨタの企業イメージの確保という視点からも、子育て支援策を積極的に導入する必要に迫られた。

最近ファミリーフレンドリー企業の施策として、一部の企業では企業内保育施設の導入がみられるが、トヨタでも2003年3月末に、本社敷地内に「トヨタチャイルドケアぶうぶランド」を開設した。これは、仕事と育児の両立を望む女性従業員が、労働に専念するために、労働実態にあった利便性の高い保育施設の確保という目的に沿ったものである。

また保育業務の実際の運営は、ビジョン（株）に委託し、保育職員の採用や配置、実際の保育のカリキュラムなどはそこに全面委託している。

この施設の利用対象者は、企業内施設であることから、当然にもトヨタ自動車の社員の子どもで、配偶者が子どもを養育するのが困難な場合としている。0歳児から学齢入学までの間とし、定員は25名、保育士の配置も児童福祉法の基準で、最低でも常時2名以上配置することになっている。

施設の開始時間は、基本保育時間が、7時30分から18時30分まで、延長保育時間がそこから22時30分までとしている。これは女子労働者もポジションによっては、それなりの時間外労働があるという前提で時間外保育も設定されている。驚くべきことである。これがトヨタの発想である。

トヨタの今回の企業内保育所の開設は、人事施策の基本理念の1つである「ダイバーシティ（多様性）」の尊重を目的とした「ダイバーシティ・プロジェクト」の一環として導入されたが、このプロジェクトでは、男女共同参画の流れを受け、育児休業期間を2歳到達まで可能としたり、フレックスタイム制適用職場の希望者に1日あたりの勤務時間短縮したり、フレックスタイム制適用職場の希望者にコアタイム廃止を認めたり、15時以降の在宅勤務をみとめるなどの両立支援策を導入している。

こうしてトヨタは企業の人事施策に限らずトヨタ総体の意思として、女性のキャリア形成の支援や社内の風土・意識改革に取り組もうという姿勢がそれなりに見られる。ただし、これら施策は、女性労働者一般のためではなく、限られたエリート女性のためのものと、企業の広告塔であることを忘れてはいけない。

## 2) 職域生協と「企業福祉」 トヨタ生協の役割

企業福祉としてトヨタ生協の役割も見逃せない。当初は純然たる職域生協として従業員の相互扶助・互助をささえるものとして出発したが、現在はトヨタ自動車の各工場や西三河や近隣自治体をエリアとする職域・地域生協として、組合員数23万5000人、年間供給高600億円にもなり、並のスーパーの水準を超えている。店舗数

は、本部店以外にも30の地域店舗、工場売店は47店舗、両売店は22、サービスステーション（ガソリンスタンド）は20、工場食堂は38、寮食堂は7、レストランは15を運営している。

近年、トヨタ生産方式を導入してのトヨタ生協の「経営戦略」をさして、事業体としての高い評価をなす面もあるが、ここでは「生活協同組合」として、「企業福祉」施策に関わっていることを見ておく必要がある。

たとえば、24時間開店のコンビニエンス型店舗を豊田市内の星ヶ丘店に設置したり、ガソリンスタンドの営業時間を交替制勤務に対応したものになっているのは、その典型である。確かに最近の全国の生活協同組合は規制緩和や大型店に対抗するために営業時間を拡大する傾向がみられるが、トヨタ生協の戦略は、共同購入をベースとしてきた従来型の生活協同組合とは大きく異なる。トヨタ生産方式物心両面で支えている。

## VI 概括（まとめ）

トヨタの「企業福祉」は、住宅関連施策でいえば、持ち家を援助するための融資や住宅斡旋などの積極施策はあっても、社宅居住の年限上限設定や賃貸住宅家賃補助を積極的におこなう事への消極的対応など社会政策的視点は非常に弱い。逆に持ち家施策により、労働者を企業につなぎ止めてしまう。

また我が国では労働組合サイドからの選択型福利厚生（カフェテリアプラン）導入提案は、労使関係の個別化への誘導という懸念から珍しい事例であるが、それはこの企業の労使関係の「企業経営としてのトップダウン的意思決定と一般労働者からの公平感・安心感のボトムアップ的要求との妥協・すりあわせ」という特徴と経営協議会による労組からの施策提案によるところが大きい。これはトヨタシステムの特徴として見なせる。

選択型福利厚生（ウェルチョイス）はDC（確定拠出型企業年金）の導入とともに、トヨタ自動車の数多くの人事施策の1つとして、21世紀のトヨタのグローバル戦略の中に位置づけることができる。

DC（確定拠出型年金）の導入も、企業年金が確定給付型から確定拠出型に移行する部分が拡大していく場合、広義の「企業福祉」として選択型福利厚生の中に組み込まれていくことは否定できないであろう。

従業員ニーズの変化に対応するという意味では、トヨタの「企業福祉」施策は、高齢社会への対応、子育て支援施策の導入などがあげられるし、偏りが見られる住宅施設や保養所への対応の変化も余儀なくされている。

たとえば、トヨタとその関連企業がひしめく豊田市と愛知県西三河地域の自治体における福祉施策との関係がよく指摘されるところである。確かに豊田市に限れば公的医療施設の貧弱さ（人口40万人の中核市豊田市には市民病院がない！）は、トヨタの行き届いた企業内福利厚生施策の結果だとよく指摘されるし、広大な行政範囲（2004年9月現在の市域に限定しても）における施設の地域間格差があるという現実

もある。

近年はトヨタ自動車健康保険組合の施設の地域への開放やその他の「企業福祉」施設の開放はまだ十分でない部分もあるものの広がりを見せているのも確かだが、これは企業の社会的責任の観点からは当然であろう。

「かわいたぞうきんをしぼる」トヨタシステムからは、いかに人と地球にやさしいと叫んでも、また従業員を大事にする施策を導入しているからといっても、それは企業の生産性向上と利潤追求のためや企業の広告塔のために利用された施策であることを見失ってはいけない。

#### 〈参考文献〉

愛知県経営者協会福利厚生研究会、「福利厚生研究会報告書」、愛知県経営者協会、1998  
鍋田周一、「トヨタ自動車の選択型福利厚生『ウェルチョイス』がスタート」、『労政時報第3467号』、産労研究所、2000年

日経連・新日本の経営システム等研究プロジェクト編、『「新時代の日本的経営」――挑戦すべき方向とその具体策』、日本経営者連盟、1995年

大友信勝、「「企業福祉」と社会福祉」、都丸泰介・窪田曉子・遠藤宏一編、『トヨタと地域社会』、大月書店、1987年、

労務研究所編集部、「新企業年金制度がスタート」、旬刊福利厚生No.1781、2002年

労務研究所編集部、「進展する企業の子育て支援」、旬刊福利厚生No.1800、2003年

労働生活の質的改善（自動車）研究会、「自動車産業における労働生活の質的改善（QWL）の動向」、日本労働協会雑誌第240号、1979年

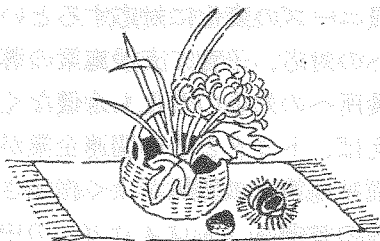
トヨタ自動車労働組合、「評議会ニュース」、No.0566、1999・6・22

トヨタ自動車労働組合、「評議会ニュース」、No.0569、1999・8・02

トヨタ自動車労働組合、「評議会ニュース」、No.0631、2001・4・02

トヨタ自動車労働組合、「クリエイション」、2003・3

（ さくらい・よしゆき／当研究所所員 ）





## ◇ 〃労働組合よしっかりしろ！〃という本を読んで……

いま労働組合の組織率は年々低下して、20 %を割っている。春闘の形骸化・リストラとたたかいわない大企業内労働組合の社会的信頼は地におちている。

こうしたなかで全労連は率直に語っています。全労連といえども、①ねづよい企業内意識が残っている、②男性中心の役員構成になっている、③正規雇用労働者を対象とした活動にとどまっている、④幹部請負で全員参加の運動に成功していない、⑤機械的な抵抗・対立型のたたかいから脱却していない、など、加盟労働組合に率直な自己点検を求めている（全労連第37回評議員会）。

こうしたなかで、さいきん2冊の本が目につれた。一つは、久谷與四郎監修『労働組合よしっかりしろ』（2000年、日本リーダーズ協会）。もう一つは、早房長治著『恐竜の道を辿る労働組合』（2004年、緑風出版）である。

前者は、すこし古いが、当時、日産は「リバイバルプラン」で大リストラの嵐が吹き、雪印の食中毒事件、三菱自動車のリコール隠し事件などの不祥事、労組委員長の銀座高級クラブでの連夜豪遊が発覚するなど、「労働組合はなにをやっているのだ」「労働組合の動きが見えない」という声が高まっている中で企画されたものである。学者、ジャーナリスト（外国人）、政治家、経営者など9人からのインタビューと、セクションⅡでは、労働組合若手リーダー座談会で「われわれの考えや悩みを聞いてほしい」で構成されている。

そのなかで一つ注目したいのは、経営者の発言である。労働運動がいま最低限やらなければならないことは、との問に、「末端の組合員の声をもう少し丹念に聞くべきじゃないか。たぶん離れていっていると思う」といい、幹部が職場に入ることは「たぶん、怖いと思いますよ」と言った点である。

もう一つの本は、「連合」の評価委員会のメンバーで、労働組合「とはいっても、対象は「連合」」をきびしく批判した『連合評価委員会最終報告』に関与した元ジャーナリストの著書である。ここでは、「連合評価報告書はこうして作られた」が、その背景と経緯が詳細に述べられている。この「連合評価委員会報告書」を読まれた方々からはこの「報告書」に一定共感する声も少なくなかった。また「不条理と断固闘おう」と説いた座長の中坊弁護士に、共感の拍手を送る人もすくなくなかった。

評価委員会は、「労働運動は、量、質両面において危機状況にある」という。中でも最も恐ろしいのは質的な問題だと指摘し、「いままでは労働運動の理論的枠組みがあった。階級理論があった。いまそれがなくなってしまった。」と慨嘆している。

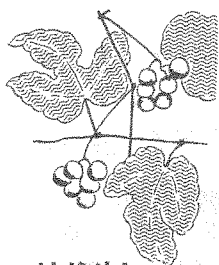
「端的に言えば」として、「大企業の利益のみを、正社員の利益のみを代弁しておるようなもの」になっている、と手厳しく批判した。「労働というものの価値をもう一度見直せ」「闘う姿勢の労働組合にならない限り、いかなることを説いたとしても、すべて原点を見失う」。改革のシナリオの一つとして「企業別組合主義からの脱却」

「企業別組合の限界の突破」をメンバーは「連合」にこもごも迫った。しかし、「連合」の副会長ら一民間大企業組合出身幹部は、これにかなり反撥し、疑問を呈し、評価委員会のメンバーとはげしいやりあった、という。

結局「連合」は、この外部のメンバーによる「評価委員会最終報告書」は店ざらしにしたままである。

労働組合をしっかりとしたものにするのは、労組の幹部でもなければ、外部の有識者でもない。労働者自身で創り上げるものである。

(K・I)



# 中国の民営大学を訪問して

杉 山 直

## はじめに

今年7月30日(金)から8月5日(金)まで、中国・江蘇省南京市にある民営の職業技術学院(以下「民営技術学院」とします)と二級学院を訪問し、副理事長や副学院長などからヒアリングをすることができました(8月6日に帰国する予定でしたが、上海に台風が上陸したため飛行機が欠航し、2日間、上海に留まり、帰国は8月8日となってしまいました)。中国においても、近年、民間セクターによる学校経営が発展しており、高等教育では増加する志願者をこの民間セクターの拡大によって吸収しているようです。

今回のヒアリングは、猿田正機中京大学教授(研究所所長)のゼミに所属する留学生(中京大学大学院経営学研究科修士課程2年、謝林達さん)が中国の民営セクターによる大学経営に関する修士論文を作成しており、それに関わるヒアリングの「お手伝い」ということで参加しました。参加者は、他に猿田淑子さん、浅野和也さんでした。ヒアリングの通訳は、謝林達さんが行いました。

私にとって中国は初めてでしたので、今回は全く新しい体験でした。そのため、報告したいことはたくさんありますが、ここでは、おそらく日本ではほとんど知られていない、中国の民営技術学院と二級学院を、私の印象などを中心にして報告したいと思います。

## 1. 民営技術学院と二級学院

ところで、私たちが訪問した民営技術学院は、日本の大学のイメージからすると、私立3年制単科大学といったところでしょう。ただし、日本で私立大学を設置する場合とは、相当異なっています。

もう一つの二級学院は、日本には存在しないもので、国立大学が自己資金等によって、新しい大学を設置し経営するというものです。国立大学で学部を設置する場合は、国の予算を使い、学費は国が定めた金額となります。しかし、二級学院は、国の予算ではなく国立大学の自己資金等で設置しますから、学費は独自に決定できます。ヒアリングでは国立大学の学費は年額で4,500元と言われていましたが、二級学院は民営技術学院並みでしたから、9,000元から13,000元でした。

二級学院は、国立大学の中でキャンパスは異なった場所にありますが、学生は同じ教員から同じ教育を受けます(教員は国立大学の学部と二級学院を兼務します)。しかしながら、二級学院は国立大学の学生を納める3倍近い学費を、二級学院に納めなけ



ればなりません。この学費は、国に入るのではなく二級学院を設置した国立大学に入り、その国立大学が使うことができます。誤解を恐れずに述べますと、二級学院を国立大学にとって、二級学院は、一面では資金を調達する手段ともなっているようでした。学生は、ともあれ大学に入ることができましたので、ヒアリングでは高い学費を支払っても、学生からは不満はないとのことでした。

## 2. 民営技術学院の例

民営技術学院が、どのようなものかをイメージしていただくには、なかなか難しいものがあります。私も中国に行く前にそれなりに調べてみましたが、ヒアリングを通じてやっと実態がわかってきたというのが、正直なところです。民営技術学院のイメージをもっていただくために、南京市にある正徳技術学院のヒアリングを整理したものの一部を紹介します。

### ■「正徳職業技術学院」

□対応者：A副院長・学院理事／訪問日：2005年7月31日

訪問した民営技術学院と二級学院は、南京市内から自動車でも1時間以上も要するような、都心からはかなり離れたところにありました。学院の周辺にはほとんど何もなくて、土地が開発されているようなところに、学院だけがあるような感じで、名古屋にある都市型の大学とは全く異なっています（確かに、土地が安いこともあってか、訪問した学院はいずれもかなり広いキャンパスで、大きな校舎はもちろん、学生全員を収容できる学生寮もありました）。

正徳職業技術学院は、他の訪問した学院よりもわずかに南京市内近くありましたが、周辺は広大な住宅街として開発されている所と思います。

#### (1) 学院の設立と開校

正徳技術学院は南京航空航天大学学友会と南京江寧經濟技術開發總公司の共同出資で創設したものです。1998年10月2日に新設しました。南京市において、3人で学院の設立を始めました。この3人は、一人は公務員で、二人は大学教授で、それぞれ退職した後、設立をはじめ、3人で南京航空航天大学に出資の依頼を行いました。設立の当時、南京航空航天大学が出資し、合計4,000万元でした。出資は投資ではなく、投資は利益を求めて行なう行為で、出資は利益を求めません。3 現在の学院長は70歳です。

この学院は、学校法人として新設しました。学院を設置した背景として、国の経済発展があります。江蘇省は大学を作りたいのですが、国はお金をだしません。中国にも文系のコースが多くありますが、この学院は理系としました。それは、母体の南京航空航天大学が理系のためです。



4,000 万元から増えた分は、この学院の財産となります。現在、資産は 2 億元を超えています（新設する時に、7,000 万元を銀行から借りています）。

1999 年から学生を募集し、1999 年の学生数は 38 人、2000 年は 1,482 人、2001 年は 3,194 人、2002 年は 3,762 人、2003 年は 4,999 人、2004 年は 4,865 人です。現在、学院の学生数の目標は、6,000 人です。

## （2）教職員数と賃金

専任の教職員数は 320 人おり、非常勤の教員は 150 人です。警備、食堂、その他外注化しています。

教員の賃金は、国立大学と同じか少し高いレベルであり、新卒の教員の年間賃金は 2 万 5,000 元から 3 万元となっています。

## （3）学費

学費は年間 1 万 1,000 元です。国立大学の年間学費が 4,500 元です。年間学費は、1 万元をもとにして±30%の枠で決めることが、国から許されています。現在の学費は 1999 年から変わっていません。

## （4）専攻と就職

学院には、電子工学、コンピュータ、経済管理など 7 つの専攻があり、その元にコースがあります。修業年限は 3 年ですが、自動車部品の修理に関するコースは 2 年です。2005 年までに、この学院の就職率はよく、96%です。

## （5）入学と他大学への編入

入試は全国の統一テストであり、地元の省の出身者が 93%を占めています。

国立大学の 2 年生に編入することができます。学院では学生の 30%が他の国立大学へ編入しています。南京大学へ編入した学生もいます。一番多いのは、やはり南京航空航天大学です。編入先は学院に在籍していた時と同じ学科・コースです。国立大学に編入すると、その場合の年間学費は 8,000 元と、他の国立大学の学生より高くなります。

## （6）学院の組織

理事会は 9 人で構成しており、設立をすすめた 3 人、南京航空航天大学から 3 人、出資した南京江寧経済技開発総公司から 3 人です。

教授会はありません。労働組合はありますが、活発ではありません。国立大学においては、党委員会は指導権をもっていますが、民営の場合、党委員会に指導権はなく、指導権をもっているのは学院の理事会です（A氏は、党委員会副書記です）。

### 3. 民営技術学院の印象

今回の調査では、3つの民営技術学院と2つの二級学院を訪問することができました。中国全体からみれば、ごくごくわずかですが、ヒアリングを通じての印象を述べてみたいと思います。

第1に、民営技術学院を設置するためには資金が必要ですが、ヒアリングでは企業や個人による出資が行なわれ、また、土地は国が安い価格で提供することもあり、民営技術学院は比較的容易に設置することができることです。ただし、国が土地を提供することもあつてか、立地する場所は国が決めるということです。

第2に、民営技術学院は二級学院とは異なり、母体の大学がないこともあるため、学院独自の経営方式を取り入れていることです。特に、専攻やカリキュラムは、市場ニーズに対応して、実用的な知識・技術を学生に提供し、就職を大学の特徴としてあげていました。中国では、民間セクターに対する国の助成政策はなく、民営技術学院や二級学院は、学生の授業料だけに依存しています。そのため、学生の確保は決定的に重要であり、そのための方策が考えられていました。

ただし、なかなか日本の私立大学から考えることが難しいことの一つに、他大学への編入を容易に認めていることです。有名大学へ編入することで、民営技術学院の知名度が上がり、それで学生が増えるかも知れません。しかし、他の大学への編入が学生数の15%などとなると、財政への影響は大きいはずで、日本の私立大学において他大学へ15%もの学生が編入するような事態は、財政的に認められないのではないかと思います。中国の民営技術学院は、学生の他大学へ編入に関して、どのような財政政策をもっているのか、ヒアリングすべきでした。

また、民営技術学院に共通していた点は、教員の賃金水準が、国立大学より高くなっていたことです。民営技術学院は、このような賃金政策をとることによって、教員を確保していますが、これも財政的な視点からヒアリングすべきでした。

第3に、民営技術学院では教授会はなく、理事会主導のトップダウンの経営方式をとっていたことです。ある民営技術学院ではオーナー経営者がおり、学院全体を支配しているようです（理事会には、オーナーの息子などを入れ、同族支配の体制をとっていました）。そのような学院では、ヒアリングに応じていただいた方も不満があるようで、通訳をした謝さんからも「いろいろ不満を言っていました」と教えていただきました。

日本の私立大学では、教職員組合（労働組合）が「民主化」の課題を取り上げ取り組んできていますが、中国では、学院の民主化がどのように進められるのか、興味あるところです。

しかしながら、中国での労働組合は日本と役割が異なっているようで、ヒアリングでは、労働組合はほとんど活動していないということでした。日本の私立大学におけ

る教職員組合は、理事会をチェックする機能を果たしていますが、中国には、そのような仕組みは今のところ存在しないようです。訪問しました南京工業大学の浦江学院（二級学院）の冊子をみると、労働組合（工会）は、党委委員会の下にあることが示されており、日本の教職員組合のような自主的な活動は行なうことができないようです（図参照）。

第4に、民営技術学院と二級学院の学費水準です。訪問した民営技術学院の年間学費は、9,000 元から 13,000 元（ただし、提携している外国の大学へ留学するコースは 16,000 元）であり、国立大学の 3 倍程度でした。

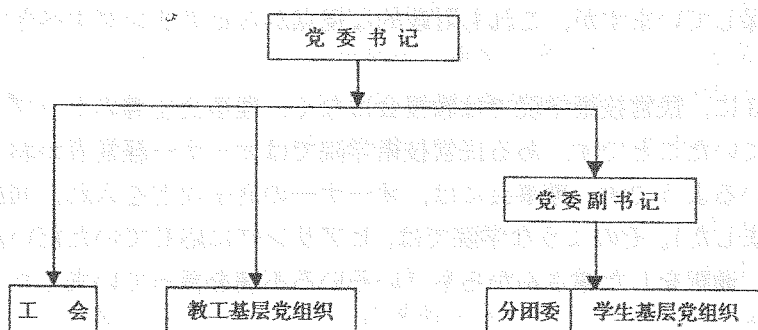
また、民営技術学院から国立大学へ編入した場合、国立大学での年間学費は 8,000 元となり、通常の国立大学の学費より高くなるということでした。これは、日本では考えられないことです。

このような高額な授業料は、高等教育機会の均等化を阻害すると思いますが、ヒアリングでは、「高等教育は義務教育ではないから、高い学費であっても、別に問題ではない」ということでした。

なお、中国では民営技術学院や二級学院における授業料の水準を国が決定しているということでした。これは、一面では授業料の値上げを国レベルで抑えるという作用をもちますが、逆にこれは、民間セクター独自の経営に深く影響する、学費政策をとることを困難としており、民間セクターの自由な発展という視点からみた場合、国の関与は問題があるのではないかと思います。

## 学院党委管理网络图

【図】



おわりに

今回の調査では、直接、学生や教職員に会うことができず、ヒアリングは経営に責任を負う人であり、教育や学生生活の実態はわかりませんでした。再び、中国を訪れる機会に恵まれたならば、ぜひ学生や教職員からヒアリングを行ないたいと思います。

今回、大学以外にも南京フィアットや自動車部品を製造する蘇州万泰光電子有限公

司を訪れることができました。南京フィアットでは、休暇期間のためラインは止まっていたのですが、人事担当者から人事・労務管理に関するヒアリングを行なうことができました。

さらに、幼稚園から高等学校まで全寮制の藍櫻学校も訪問し、中国の私立高等学校の状況についてヒアリングすることができました（幼稚園では、教室に入り幼稚園児の様子を見学することができました）。

中国での見たもの、経験したものの中には、おそらくこれまでの日本人では、私たちのメンバーだけしか経験したことのないものもありました。それらを含めて、はじめての中国行きは、私にとって、とても貴重な経験でした。

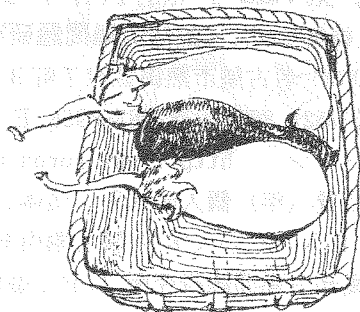
なお、今回のヒアリングや中国での生活に大変お世話になりました、留学生の謝林達さん、そして彼のご両親に感謝の意を表したいと思います。

### ＜興味ある方へ＞

私たちが訪問した民営の應天職業技術学院にホームページがあります。ここをご覧くださいますと、学院の校舎風景や私たちが訪問したことの記事を見ることが出来ます。

- ・ホームページ：<http://www.ytc.edu.cn/>
- ・学院の校舎風景：<http://www.ytc.edu.cn/view.asp>
- ・学院の地図：ホームページ(トップページ)にある「学院地図」の「仙林大学城」でな
- い方をクリックすると、應天職業技術学院全体の図がでます。
- ・私たちの記事：ホームページ(トップページ)の「新聞」の欄にある「更多」をクリックすると、「◎日本中京大学教授・・・」とあり、ここをクリックすると、私たちのヒアリング風景などがあります。

( すぎやま・なおし／当所所員・中京大学大学院経営研究科研究員 )



## 研究所便り



### ☆2005年7月19日以降の主な活動日誌

〈7月〉19日所報122号発行 21日韓国技能大学来訪 23日日本母親大会 24日愛労連33回定期大会 30日～8月8日猿田所長ほか3名訪中 〈8月〉2日～9日原水禁世界大会 6日連続憲法講座・市民のための裁判とは 8月下旬～9月上旬労組訪問聞き取り調査 〈9月〉3日第20回所員会議 第7回愛知労働問題研究所理事会 9日井上理事長お見舞い 11日衆議院総選挙 15日所報123号発行

### ☆今後の主な予定

〈9月〉17日栄広場シンポ 17日～18日労働総研労組聞き取り合宿 18日自動車産業職場政策研究会・安井所員励ます会 23日元愛労連議長見崎さん励ます会・23～24日苦い涙の大地から・23日AALA変革の波間に見えたもの 27日イラクからの報告 〈10月〉1日第10回愛知労働問題研究所総会・第1回理事会・第1回所員会議・アジアの平和と憲法9条 8日連続憲法講座教育基本法を実現するってどういうこと 16日自動車産業職場政策研究会 22日なくせ核兵器なくすな9条 〈11月〉3日憲法9条を守ろう県民のつどい 12日国会ってどうなってるの 19日名古屋法律友の会総会・日本はどこへいくのか

☆ホームページで、研究会案内を続けています。 <http://www.roren.net/romonken>

☆会員のみなさんでメールアドレスをお持ちの方は、ご連絡いただくと研究会の案内をさし上げます。研究所のアドレスが変わりました。 [ai-romonken@roren.net](mailto:ai-romonken@roren.net)

☆新規会員のご紹介をよろしくお願いいたします。

☆研究所寄贈・購入文献紹介「名古屋学院大学「新聞記事集成」3～4月」「動乱時代の経済と金融」「会社は誰のものか」「愛知県労働運動史」「大きな学力」「生協再生と職員の挑戦」「恐竜の道を進む労働組合」「労働組合よしっかりしろ」「私の戦後60年」

☆愛知労働問題研究所第10回総会を10月1日に開催します。ご出席を依頼します。

☆今回123号特別号を発行しました。執筆いただきましたみなさまのご協力に感謝いたします。あわせて会員の皆様からの積極的な投稿をお待ちしております。

\* 「所報」第123号（隔月刊） / 発行日2005年9月15日

\* 発行所・編集発行人 愛知労働問題研究所（略称：労問研）

\* 〒456-0006 名古屋市熱田区沢下町9-3 労働会館304号

\* TEL/FAX(052) 883-6978/883-6958 Eメール [ai-romonken@roren.net](mailto:ai-romonken@roren.net)

\* ホームページ <http://www.roren.net/romonken/>

\* 研究所会費（年）個人6000円 団体1口・12000円 \* 会員の購読料は会費に含む。収入のない大学生・院生割引あり相談下さい。送金先：郵便振替00860-6-80604 愛知労働問題研究所/U F J 金山・普通口座1368019

\* お願い：05年度会費納入は11月にご請求します。

