

# 技術文化の伝承と教育

～中東欧・3カ国 時代の心を育み、次代へと進化させ、つなぐもの～

HRI 担当メンバー:野口、根反、石田

テーマ概要:ドイツ・チェコにおける技術文化の伝承・マイスター制度の歴史と  
心の教育・シュタイナー教育の発祥の地を訪ねる

## 日程&コース:

2007年9月12日(水)ドイツ・シュトゥットガルト

2007年9月13日(木)ドイツ・ニュルンベルク

2007年9月14日(金)ドイツ・ニュルンベルク～ポーランド・クラクフ

2007年9月15日(土)ポーランド・オフィシェンチム(アウシュビッツ)

2007年9月16日(日)ポーランド・クラクフ～チェコ・プラハ

## 目次 (訪問企業・団体一覧 略称)

- 1) 有限会社 KOLBS
- 2) BOSCH 財団  
(視察のみ)メルセデスベンツ博物館(視察のみ)
- 3) シュタイナー学校&教員養成所
- 4) ニュルンベルク・パン屋同盟  
(視察のみ)チェコビール・スタロプラメン酒造所訪問

1)有限会社 KOLBS ~日時:2007年9月12日 10:00 - 11:30(1.5時間)

訪問場所:

ドイツ・

70825KORNTAL-STUTTGARTZUFFENHAUSER



なぜ金属加工会社でワインか？  
答えはインタビューの最後に・・・

インタビュー対象者: DIPL.-KFM.HANS-JORG SCHNITZER

(シュトゥットガルト金属加工業組合理事長 MR.シュニツァー)

インタビュアー (HRI): 根反・石田 2 名 + 通訳 1 名

#### マイスター制度という社会システムの意味

「マイスター制度」とは、ドイツで生まれた熟練技能者を育てるための職能訓練制度である。強い製品には優れた技術だけでなく、『匠の技』が競争力の源泉として求められる。ドイツのマイスター制度に倣って、日本でも技能者の腕を活かす制度としてマイスター制度を導入する企業が増えている。単に、腕がいい技術者を育てるだけでなく、モノづくりへの熱意・執念によって能力 (= 腕) をさらに押し上げる「モノづくり×ヒトづくり」の制度がマイスター制度だ。

日本はモノづくりの国。GDP における製造業の割合も高い。その中で、産業の“空洞化”が叫ばれて久しい。そして、日々進んでいる。生産拠点の空洞化。それにとまなう生産技術の空洞化。そして、今日、開発機能の空洞化へと進展しつつある。

マイスター制度の本場、ドイツの実態を鑑みて、日本において「人と技術を育てる仕組みをいかに進化させるべきか？」これを探ることが取材のねらいである。

#### マイスター制度の本質とは？

では、ここでマイスター制度の概要をおさらいしておこう。ひとつは、そもそものマイスター制度の生い立ち。そして、もう一つは、今マイスター制度が迎えている転換期。これらのことが、取材にあたり、鍵を握るポイントになる。

#### 職人の国で生まれたマイスター制度

- ・手作業による仕事の伝統を維持し、後継者を育てるための制度
  - ・中世以来の伝統を持ち、1953 年から職能制度として法制化され、産業発展に貢献
- #### 転換期を迎えるドイツのマイスター制度
- ・430 万人の失業者を抱えるドイツ政府にとって、厳格な試験に合格しなければ開業できない同制度は、個人企業創設のネックとなってきた
  - ・そこで手工業改正案で、現行の資格取得を義務付けている 94 業種のうち、65 業種を対象から外すことになっている
  - ・新しい起業や新技術への対応に遅れを取ってしまうことが改正の要因である

これまでドイツの産業の発展に大きく寄与してきたマイスター制度。しかし、時代の曲がり角に差し掛かり、大きな転換点を迎えている。我々が持ったさらなる仮説は、EU による経済統合の影響だ。これにより本質的な変革を強いられているのではないか？ということだ。

【資料:ドイツのマイスター制度】

出典: <http://www.asahikawakougyou.hokkaido-c.ed.jp/z/dual/ex-german.html>

強力な助っ人、小田氏と共にいざ、取材へ！

ここで、ドイツにおける取材の翻訳をいただいた小田氏を紹介しよう。小田氏は実は、HRインスティテュートの石田とは、ドイツが縁でミクシイにて知り合う。このツアーの通訳を探していたところ引き受けてくださった。現在、ドイツ・エアフルト大学の講師を勤めている。しかも、石田本人も、ドイツ語は日常会話レベルはNo Problem！ドイツ滞在延日数200日間を誇るドイツ通！ドイツ取材においては、この二人がいれば磐石なる布陣となる。

小田氏の翻訳の持ち味は、インタビュアーの意図を超えて、先々の質問までこなしてしまう縦横無尽さ。平たく言うと、勝手にどんどん自ら次の質問を考えて、進めてしまうという主体性の強さだ。それはそれで、翻訳者をもパートナーとして巻き込んでの一体となった取材をエンジョイできた。



現地で初のインタビュー  
に若干緊張感も・・・

#### 有限会社 KOLBSの概要

- ・ 1932年創設で、今年創業75周年を迎える
- ・ 航空機部品製造でスタートし、戦後は自動車部品に転換
- ・ 主な顧客にフランクフルト空港、バーレーン空港、フォルクスワーゲン(ビートルの部品、ゴルフのバンパー・クッション部分など)
- ・ 年間売り上げは2500万ユーロ

取材に応じていただいたシュニツァー氏はこのKOLBS社のプレジデントであり、かつシュトゥットガルト金属加工業組合理事長である。

#### ドイツにおける現在のマイスター制度

シュトゥットガルト金属加工業組合との関連からヒアリング

- ・ 同職組合が進めるマイスター養成制度は、二元システムを特徴とする
- ・ 15 歳から 17 歳で学校を卒業した子供達は、最初見習いとして 3 年間の修業をする
- ・ 工場での実践と並行して、週に 1-2 日、組合が運営する学校へ通う。これで試験に合格すると、「職人」の資格を得て、さらに 3-4 年の勤務と研修を経て「親方」マイスター試験を受けて合格するとマイスターとして自立・開業ができる。おおよそ 24-25 歳でマイスターになれる
- ・ 大企業の場合、すべて自前の研修期間で訓練するが、あくまでも自社の生産要員としてのトレーニングである。したがって、大企業で育った若い人が、自立しようとするときに、そうした訓練を受けていないために、困難を生じることがある

つまり、社会的に認められた技術レベルがあることで、20 歳代半ばで独立、開業できる。一国一城の主足らんとする若者へのモチベーションの源泉であったわけだ。

さらに、求められる技術もメカニカルからエレクトロニクスへと変わってくる。となると、今後、減っていくことになるメカの技術者で終わるのではなく、成長発展の可能性が見込める大企業でエレクトロニクスの技術習得をすべきではないか、というのがドイツの若者の偽らざる本心だろう。

どのように巧の技、技術を進化させるのか？！

ではどのように巧の技、技術を進化させていくのか。例えば、キヤノンでは、「スーパーマイスター」なる人は、250 万点を超える(自動車並みの)部品点数の高機能複写機一台をひとりで組み立てることができる。製品の部品、機能、製造プロセスの各工程と全体とがわかる人。それがスーパーマイスターだ。

では、ドイツではどうか？ キヤノンの例そのものも提示して訊いてみた。

「そうした例はない。スター的な職人を作る場ではなく、しっかりした職人を多く社会に提供するのが、我々の責務である。」

これが彼らの答えだった。

EU 統合の影響について

いよいよ、本丸の仮説を訊いてみる。

「EU 統合によって、マイスター制度はどのような影響を受けているのか？」

「ドイツでは特定の職業ではマイスターになっていないと開業できないが、こうした制度はドイツだけのものであり、他国にはない。他国の職人等がドイツで開業する場合にこれが障害となるが、EU はこうした障壁を撤廃しようとしている。それはドイツのマイスター制度を危うくしかねない。」

はてさて…。

この答えからも考えられるように、ドイツ、マイスター制度は今後、いかなる道を歩むのか…？ ある意味、マイスター制度が技術レベルを担保する参入障壁として内外に位置してきた時代はあったと思う。一方で撤廃した場合のリスクと効率性、スピード。それらを束ねて技術のクオリティと効率とスピードを実現するためのマイスター制度というものもありえるかもしれない。理想像ではあるが。

考えてみると、これまでのドイツマイスター制度はビジネス戦略とのマッチング、マクロ環境変化への適応という柔軟性に欠けていたのかもしれない。

そこで、ここまでの話を踏まえて、あえて3つのポイントを提言させていただきたい。

Point1:マイスター制度とビジネス戦略をマッチングせよ！

Point2:マイスター制度で技能者のモチベーションを喚起せよ！

Point3:現場で後進を育てる伝承の仕組みづくりにこだわれ！

さあ、ドイツマイスター制度の本丸からHRインスティテュートへのコンサルの依頼はあり得るだろうか？！楽しみに待ち望んでいたと思う。

最後に ~シュニツァー氏への感謝として(シュニツァーさんへのお礼 BY 根反)

ドイツという国、ゲルマン民族はとても厳格です。法律、規律、ルール、それがあからこそ無駄な労力を使わないですむという合理性が感じられます。ビールグラスにはどこまで注ぐのかの目盛りが刻印されています。それだけでなく、なんとワイングラスにまで目盛りが…。

さらに、あるドイツのホテル。国賓級のひとが利用するホテルでのひとコマ。ワインを注ぐ時には、一気に「ジャッ」と注ぎ込み、「シャッ」とボトルをひねり上げる。その姿が機能的で正確である。まるで優雅ではないが、サーブしている当人は気にしていない。機能美の世界では第1級だろう

シュニツァー氏は、たとえば、見た目は完璧なゲルマンである。とても厳格！そしておしゃれ！機能美+ がありそうとの予感がたつ…。

我々の取材でも、「次の会議の予定があって」と終了時刻が告げられていたが、大幅にオーバー。しかも、3名の我々訪問者にシャンパンを1本ずつプレゼントしてくれた。そして、15分以上徒歩でかかる駅まで、本人の運転で送っていただいた。

意志の強さと責任感、そして包容力あるビジネスをされてきたのがシュニツァーさんだろう。ドイツは、そしてドイツにおけるモノづくりと技術育成には“変革”が求められている。

ぜひとも、いい人、いい技術を育み、伝承していただきたい。

最後にシュニツァー氏に感謝の意を表し、次の目的地ボッシュ財団へ向かうことにしよう！

2) BOSCH 財団 ~日時:2007年9月12日13:30 - 15:00(1.5時間)

訪問場所:

ドイツ・HeidehofstrBe31・70184Stuttgart

インタビュー対象者: Robert Bosch Stiftung(ロバート・ボッシュ財団)

- ・ シニア・バイス・プレジデント Dr.ペーター・タイナー氏
- ・ 国際理解促進部 プログラムオフィサー ニコル・レーベント氏 (欧州・北米担当)
- ・ 国際理解促進部 プロジェクトリーダー アンドレア・ティッシャー氏 (日本・中国・インド担当)

インタビュアー(HRI):根反・石田2名+通訳1名



BOSCH

Technik fuer's Leben!

(人生のための技術)

この言葉にもボッシュの  
思いを感じる

世界のボッシュ・グループとロバート・ボッシュ財団の位置づけ

まず、ボッシュ・グループとはどのような企業なのか?ロバート・ボッシュ財団とはどのような財団なのか、その概要を確認しておきたい。

世界のボッシュ・グループ

- ・ ボッシュ・グループはグローバル規模で革新のテクノロジーとサービスを提供するリーディング・カンパニー
- ・ 自動車機器テクノロジー、産業機器テクノロジー、消費財・建築関連テクノロジーの3つのセクターから成るボッシュの2006年度の従業員数は約260,000名
- ・ 売上高は43,684百万ユーロ(6兆3,808億円)\*
- ・ ボッシュの起源は、1886年に創業者ロバート・ボッシュ(1861~1942)が設立した「精密機械と電気技術のための工場」に遡ります

\* 2006年度ボッシュ年間平均レート:146.0673円=1ユーロ

## ロバート・ボッシュ財団の位置づけ

ボッシュ社の最大の特長のひとつは、その株式の92%を保有する「ロバート・ボッシュ財団」を通じ、再投資以外のグループの利益をすべて社会に還元していることです。「自社の利益は、最終的に、企業の発展を支えてくれた社会へ還元するべきである」という、今でこそ先進企業の間では一般化しつつある概念を、創業当初からの企業理念として貫き通している、ボッシュの社会貢献活動は、きわめて多岐に及んでいます。

以上、同社のHPより抜粋

つまり、ボッシュという事業会社の株式の大多数をボッシュ財団が保有していること。そして、再投資以外のグループの利益をすべて社会に還元していること。これがボッシュ社の財務上の独立性、企業としての自立性を保証することにつながるのだ。短期的に収益を上げ続けることを至上目的とすることなく、ボッシュは長期的な視野に立った経営、そして、「経済活動の中心は人間である」との思想を全うすることができる。

## 取材にあたっての最大の関心事と問題意識

25歳の若き機械工、ロバート・ボッシュが、今や全世界で26万人のスタッフを擁するボッシュ・グループの原点「精密機械と電気技術のための工場」を1886年に開設した。「信用を失うぐらいならむしろ金を失ったほうがよい」という原則。再投資以外のグループの利益をすべて社会に還元するという「社会奉仕の精神」が事業活動の基本だ。

1906年には1日8時間労働制、1910年には土曜半休と有給休暇制度。その後、週休2日制、有給病休、社宅、企業年金などのさまざまな福利厚生制度を、いちはやく導入してきた。

この事実と向き合った際の純粋な疑問として、社会的貢献、CSRなど、今でこそ一般化しているものの、「なぜ、彼は本気でそう思ったのだろうか?」「いつからそう思えたのだろうか?」ということだ。また、トヨタにおける「トヨタウェイ」、デンソーにおける「デンソーウェイ」など、自動車メーカー、自動車部品メーカー各社は、独自のウェイに誇りをいただき、現地に溶け込んで、事業活動、社会貢献活動を行っている。では、ボッシュにおける「ウェイ」とは何なのか?ロバート・ボッシュの遺伝子が今でも刻まれている言葉があるはず。それを直接、確かめてみたい。このことが、「取材にあたっての最大の関心事と問題意識」であった。



かつてボッシュー族が  
住んでいた、  
ボッシュ財団建物

#### ボッシュ財団、国際交流部門の活動概要

なだらかな坂の上、高級住宅街の中にボッシュ財団はあった。広大な敷地の一角には創業ボッシュ家の家屋があり、現在も各種の執務に利用されている。欧州の伝統と格式だけでなく、“高貴であるがゆえの責任”がその場から伝わってくる。背筋がピンと伸び、引き上げられるような意識の高さが感じられる佇まいである。

私たちの取材に応じていただいたのが、国際理解促進部 プログラムオフィサー ニコル・レーベント氏（欧州・北米担当）と、国際理解促進部 プロジェクトリーダー アンドレア・ティッシャー氏（日本・中国・インド担当）である。おふたりともチャーミングな女性だ。ティッシャー氏はボン大学を卒業してから1年間、佐賀県・有田で勉強をされていたとのことだ。すぐさま頭をよぎったのは、「隣に座っている日本人である石田のドイツ語力と、ドイツ人であるティッシャーさんの日本語力とを競い合うグランプリ！」…だが、企画倒れだ。ティッシャーさんは、とても品のある日本語を話される方だった。

#### ボッシュ財団の国際交流(国民相互理解)部門の活動

ボッシュ財団における国際交流活動の内容を伺った。以下、その骨子をご紹介します。

「和解」「理解」がキーワードだ。

- ・ 西欧・米国、中東欧に重点を置いた活動をこれまで展開してきた
- ・ 当初(1960年代)「民族和解」と名付けられていた:戦後の事情ゆえ米国、フランス、ポーランドとの和解(西独政府の東方外交開始以前)を念頭に入れてつくられた
- ・ その後、国内外の状況の変化に伴い、その活動範囲を拡げつつある
- ・ 国際交流アジア部門日本担当(他には中国、インド)は昨年設立
- ・ ドイツにおける日本年、日本におけるドイツ年に援助を実施。マックスプランク研究所等の学術交流支援を行っている。

つまり、痛ましい戦争に関する“和解”をポーランドからはじめ、相手国を広げてきた。今日、“和解”から“理解”へと活動の概念を変えて、International Relation のあり方を進化させている。これが、ボッシュ財団の国際交流部門の活動である。

#### ドイツにおける財団活動の現況

それでは、ボッシュ財団をはじめとする、ドイツ国内における財団の活動状況はどのようなものだろうか。

- ・ ドイツでは、個人ベースでの基金が急増している。過去十年で 10 倍になった
- ・ 二代目・三代目が基金設立する傾向が増えた(その三分の一程度が運営に携わる)
- ・ その背景として、「税制の変化」と、「アングロサクソン諸国からの影響: Corporate Social Responsibility」がある
- ・ ドイツでは公営のものが中立で、個人・企業のイニシャチブへの偏見がある。
- ・ 大資本家がナチスを援助したという過去が、企業イニシャチブへの不信の根にある

個人の基金創設傾向が多い米国とは正反対である。背景には大資本家がナチスを援助したこと。このような歴史的背景があったのだ。

#### ボッシュ財団における人を育てる仕組み

そして、ボッシュ財団における育成の考え方、仕組みなどについて伺った。

Q: 「メーカーとしてのボッシュの社員がボッシュ財団の活動を意識しているのか？」

A: 「本来別々の存在だが、社員は財団の活動についての情報を多く得ていて、財団の催しに社員も多く参加している。」

Q: 「ボッシュ財団の人材育成が、ボッシュ社の人材育成とリンクしているのか？」

A: 「助成プログラムで育った人材がボッシュ社に入ってくることもありうるが、直接にそれを目指しているわけではない。」

Q: 「若手リーダー育成の具体的内容は？」

A: 「昨年からはまった独日ヤングリーダーフォーラムの場合、両国から 8 人ずつメンバーを選び、特定のテーマ(今年は少子高齢化)で双方の国で 4 日間講演を聞きディスカッションする。その後に関連施設を訪問するなどして、知見を広め、ネットワークを広げる。ともに成熟して豊かな社会である日本とドイツで、お互いに学べるものがあるだろう。」

Q: 「教育復興へのボッシュ財団の寄与は？」

A: 「ドイツ学校コンテスト。良い授業、規律、協力体制、課外授業等を評価して、賞を授与している(これは別部門で実施)」

#### ロバート・ボッシュ、ボッシュ・グループの遺伝子を探る

取材が後半戦を迎えたころ、シニア・バイス・プレジデントの Dr.ペーター・タイナー氏が同席

された。そろそろ核心の質問をと考えていた。何とかしてロバート・ボッシュ、ボッシュ財団の本質に迫りたい。

Q:「企業の根本理念に関して、ロバート・ボッシュはどのように考えていたのか？」

A:「1886年の会社創設の段階からボッシュは社会貢献を考えていた。当初は労働条件の改善、たとえば8時間労働、土曜休日などを先んじて導入。財団創設もその線上にある。」

Q:「日本では、本田宗一郎がそうであるように、創業者であるロバート・ボッシュの魅力が今でも人を惹きつけていると考えられるが、どうだろうか？」

A:「ボッシュの子孫が財団の中核に残っていて、それがボッシュの理念を引き継いでいると感じさせるのだろう。他の大企業が株式会社になっているのに対し、ボッシュがいまだに有限会社であることは、ボッシュ家の存在感を強めている。」

Q:「ロバート・ボッシュの言葉で特に印象深いもの、今日、自らの言葉となっているものは？」

A:「“Lieber Geld verlieren als Vertrauen”」

「信頼を失うくらいなら、金を失うほうがよい。」

「“Wir Boschler haben Kopf unter der Motorhaube”

「我々ボッシュ社員の頭はボンネットの下にあるのだ。」

かつて、豊田佐吉は「障子を開けてみよ。外は広いぞ」と言った。広く世界に目を向けよ！ということだ。とくに自動車産業は日本国内だけを見ていたのではビジネスにならない。

ロバート・ボッシュの言葉。「我々ボッシュ社員の頭はボンネットの下にあるのだ。」これは、事業定義を示した言葉だ。しかし、深い。ボンネットを覗き込むということは、腰を屈めて頭を垂れなければいけない。ふんぞり返っていてはボンネットの中は見えない。タイナー氏の話の中には何度か「謙譲」「謙虚」という言葉が繰り返し、出ていた。謙虚であるからこそ、人のため、人々のため、世の中のために尽くそうと思えるのだろう。

#### ボッシュ財団の“未来”

A:「ボッシュ財団のビジョンはどのようなものか？」

Q:「組織ではなく人間に投資する」

「未来に向けて投資する」

「若い人を育てる」

「双方向、多方向の協力体制を築く」

A:「若い人がビジョンを持ってないという日本の状況があるが、ドイツではどうだろうか？」

Q:「個人主義化」との連関がある。かつては皆が目指す共通の目標があった。若い人にやる気がなくなっているというよりは、自分の周辺の目に見える範囲に目標を求めている。かつてあった目標のあるものは実現され、あるいは大きすぎて追いつかない。1970年ごろを考えると、4世代がほぼ共通の地平を持つことができた。しかし現代ではそれぞれの世代が全く異なったものと相対している。こうしたことも、影響しているだろう。

A:「こうした状況を打開するためにボッシュ財団はどのようなことに取組もうとするのか？」

Q:「個々人の能力を高め、自己を認識することを助けることが、改善につながる。国際交流部について言えば、外国を知ることが、謙遜を学ぶことにつながるだろう。」  
「また、たとえば移民については色々な議論があるが、必要なのは、移民に教育の機会、向上のチャンスを得させることで、ボッシュ財団はそれを支援している。さらに移民の問題について言えば、教育水準の低下が著しい。ドイツで移民の子供たちが通うのはハウプトシューレと呼ばれる学校(大学に進むのではなく、早く就職するコースの学校)である。かつては8年の教育を終えれば、十分な能力を得て銀行等に就職できた。今ではハウプトシューレで10年を終えても、能力不足で良い仕事には就けないという現状がある。教育水準の著しい低下、「リベラル化」の悪しき影響が認められる。」

もっと詳しくボッシュ財団のことを知りたい人のために  
関心のある方はぜひとも、以下のHPを参照していただきたい。

「ロバート・ボッシュ財団 社会貢献 世界のボッシュ・グループ」  
([http://www.bosch.co.jp/jp/world/social\\_services/foundation.asp](http://www.bosch.co.jp/jp/world/social_services/foundation.asp))  
「エンジンからクルマへ」(山海堂発刊)

この著書の中でロバート・ボッシュの生涯について語られている。

第一次世界大戦時の記述では、

「戦争が始まり、軍需注文がどっさりきたので、製品のつくり方を知らない連中でも、うんともうけたが、私は戦場で死んでいく人々を考えると、このもうけのために大いに悩んだ」とある。そして、さらに公衆衛生、住宅問題、国民教育などに考慮を払い、多くの有益な計画に関与した、と述べられている。

同著に、ボッシュの本質を言い表しているコメントがある。このレポートの締めくくりとして、紹介したい。ボッシュ財団こそがロバート・ボッシュの遺伝子そのものなのである。

「ボッシュの生涯は、技術的問題から出発して社会的問題、政治的問題におよび、さらに変化する世界の諸問題に関係していった。…彼は、時を同じくして死んでいった。しかし、彼が手を染めた諸問題は、さらに燃え続け、広がり続けて、ボッシュの方法と彼によって作られた価値は、時代を超えて重要視されている。」



親愛なる  
ロバートボッシュの写真をバックに

3)シュタイナー学校&教員養成所 ~日時:2007年9月14日 10:30 - 12:30(2時間)

訪問場所:

ドイツ・Paedagogisches Seminar an der Rudolf-Steiner-Schule Nuernberg

(ドイツ・ニュルンベルク ルドルフ・シュタイナー学校 教員養成セミナー)



校長先生

「エルケ・クライトロウ」先生と

インタビュー回答者: Frau Elke Kreitlow(校長先生)他1名

インタビュアー(HRI):野口・根反・石田 3名+通訳1名

アウトバーンでの加速と共に

(シュトゥットガルトの続き)ドイツ・シュトゥットガルトから、メルセデスベンツ(タクシー)に乗り込んだ一行は、アウトバーンを時速最高220kmで飛ばして約2時間、ニュルンベルクへ向かった。なぜ、今回ソーシャルツアーの訪問先にシュタイナー教育の現場を選んだか？

それは、HRI代表である野口が学校の先生を教育することを目的とした「NPO法人師範塾」の副理事長を務めていることもあり、HRIとして学校改革、教育改革への思いを形にして動いていることもあり、「教育」というテーマは、はずせないと考えていたからだ。

1999年に出版した野口著『コンサルティング・マインド』(P121~参照)においても「シュタイナー教育」への思いを野口は語っている。

ニュルンベルクに向かう車内では、インタビュー内容の最終確認と全体の流れを確認した。車の加速と共に、期待感も徐々に高まっていく…。

「人間形成」を元に建てられた「シュタイナー学校」

「シュタイナー教育」はドイツの思想家で哲学者のルドルフ・シュタイナー(Rudolf Steiner 1861~1925)が始めた教育である。シュタイナーは20世紀の始めに、アントロポゾフィー(人智学)という人間観、世界観を提唱した。

その基本的な考え方は、世界は「精神の世界」と「物質の世界」、そしてその二つをつなぐ「魂

「(こころ)の世界」で成り立っていて、それぞれの世界にはそれぞれの法則があり、人間はこの3つの世界に生きているのだというものである。

ドイツは、基本的に教育は政府がお金をかけるものという認識があり、国立大学卒業までの間、学費はほぼ無料。自分のキャリアを日本でいう小学校4年生の段階で決める必要がある進路形式である。日本よりも早い段階で、自分のキャリアと向き合わなければいけない仕組みになっている。東大、京大にいれば将来安心！というような学歴重視のキャリア志向も存在しない。アビトゥア(高校卒業認定試験)さえクリアできれば、全国どこでも自分の希望する大学にいける。

このように、国家が教育統制を図る中で、国家の教育だけではなく、自分たちで教育を作ろう！と立ち上がったのがシュタイナー教育の始まりであり、シュタイナーの思想を反映した教育学校がシュタイナー学校である。ドイツ国家から認可された私立学校の位置づけである。

いざ、シュタイナー学校へ

9月12日朝8時にシュトゥットガルトを出発し、10時30分の待ち合わせの約15分前に私たち一行はシュタイナー学校の正門前に到着。

どんな企業であれ、組織であれ、分野であれ、その「現場」を目の当たりにする前には「緊張感」と「高揚感」が走るもので、そこで生まれる「一瞬一瞬」のやりとりが、明日を創るのだと思うと自然と感謝の気持ちが湧き出てくる。「現場」とは一番ダイレクトで生々しく、かつ厳しくもあるもの。「人間形成」を謳っているシュタイナー教育の現場に足を踏み入れられたこと、この場所に来て、その場所の雰囲気を感じ取れたことだけでも価値のあることに思えてきた。今回アポを取るのに一番苦労をしたのがシュタイナー学校であり、先生方も企業からの訪問ということで最初は難色を隠せないといった様子だった。しかし私たちの理念をわかってもらい、ぜひ現場を見させてほしいという思いを、校長先生は承諾してくれた。アポが取れたのは最終的には訪問の前日。実に長い道のりだった。

インタビュー

校舎に入って、早速アポイントを取っていた校長先生エルケ・クライトロウ先生にお会いした。「新学期が始まって3日目なので、生徒も教師も落ち着かない状態なので…」といいながら私たちを部屋へ案内してくれた。応接室の予約が取れなかったようで、校舎内のキッチン(ダイニングルーム)でのインタビュー。

しかしそのテーブルにはしっかりとおもてなしの軽食と、「有機栽培りんごとポップ(麦芽)の炭酸ジュース」が用意されていた。ドイツで今新商品として売り出されているジュース。窓にはのどかな風景と、廊下からは子供たちの声が聞こえてくる。ここに来るまでに生徒にも数名会ったが、みんな本当にいい笑顔で素直そうな子ばかりだった。



#### シュタイナー教員養成所の位置づけ

今回訪問した、教員養成ゼミナールのドイツにおける位置づけとしては、ドイツにおいて8つの(教員養成の)学校がある中の1つ。シュタイナー学校(に併設されて教員併設されてゼミナールがあり、シュタイナー学校の先生も教えている。いくつかの(大学として認定されている)シュタイナー学校では卒業すると教員資格を持てるそうだ。ここへは教員資格を持った人が受講生としてくる。(他の教員養成学校では学生は)大学入学資格を取ってから4年間通うのだが、ここでは1~2年、(すでに習得している教員としてのスキルに)付け加える形での教育を実施。一律に入学試験をするのではなく、個々人が、人格を見て、将来へのキャリアビジョンをみてどうするかを決めていくという。

教員養成ゼミナールの、先生の総数は10名から15名。生徒の数は200名。ゼミナールではシュタイナー学校の先生のうち14人が教え、後は外からの講師が担当している。シュタイナー学校自体のスタッフ100人。生徒はトータル1000人。(日本で言えば小学校一年から高校卒業までの)13学年に分かれ、1学年、2~3クラスに程度である。

#### ドイツにおけるシュタイナー教育の全体像

ドイツには210校のシュタイナー学校があり、生徒は8万人。ドイツ全体の1.4%にあたる。公立校と異なり、親がお金を払わないといけませんが、決してエリートを養成するための学校ではない。日本の教育の現状をお話すると、校長先生からこのような言葉が帰ってきた。「10年近く前から、日本人との関わりがあって聞いていますが、点取り虫の傾向から(その圧力がなくなると)次第に、そのプレッシャーから開放された子供は、夢や目標を失ってしまう傾向があります。シュタイナーでは、勉強だけでなく、芸術や体力づくりも行っています。」日本は、学歴社会や受験戦争を軽減させるためにゆとり教育への転換を図った。奇しくもそ

の転換が、子供のモチベーションを奪ってってしまったのだろう。

シュタイナー学校の生徒は、ドイツの普通の学校の子供とは異なり、「世界は多様である。人間は多様であること」を主なテーマとして学んでいく。卒業生の多くは世界へ羽ばたいていく。その上で自分たちの職業の方向性を考えて、決めている子が大半である。ここでまた校長先生の言葉で印象に残った言葉を紹介したい。

「日本の社会はプレッシャーの社会です。しかしプレッシャーでは人は成長しないのです。正常な知識、ネットワークをつくるのはプレッシャーではできません。自由であること、人生、生活の安定も自分の内側から創り出すものであって、誰かにつくってもらうものではないのです。13年間通う上で生徒たちはいろんなことを体験します。次から次と、これやりなさいと圧力をかけることはありません。現代人は「早ければ早いほど良い」という考え方をもっています。しかしシュタイナー学校ではまったくの逆です。できれば「長ければ長いほど良い」「遅ければ遅いほど良い」「待って、待って、できるだけ遅くなるほど待つ」まったくの逆の考え方です。シュタイナーは1人の人間が育つのを、ひとつの植物が育つのと同一ような描き方、表現の仕方をしています。」

この言葉でシュタイナー教育がいかに現代の教育と違うかがわかる。

#### シュタイナー学校の先生

教員養成学校ゼミナールの収益はドイツ中のシュタイナー学校からの拠出で行っており、1年で1500ユーロがかかる。入学して、新卒の先生は最初、理論を学んで、その後クラスの見学をし、レポート(論文)を書くその上で、初めて教壇に立てるのである。

動機の最たるものは、現在の公教育に満足していない、公教育のあり方によしとしていないというもの。若い人は23歳、上の方は45歳まで幅広い年齢層がこの教員養成所で先生になるための勉強を積む。その間は無給。教師というのは本当に、夢やビジョンがないと苦しい仕事だとつくづく思う。そこで学んだ先生の卵たちは、卒業してドイツ国内の210校あるシュタイナー学校へと配属されていく。

#### シュタイナー教育の職業観

シュタイナー教育は人智学をもとにしている教育で、ドイツのマイスターのような考えとは異なるが、学校本来としては、マイスターの親方と交流などあり、いろんな職業について講義をしてもらうという。こういうやり方をやっているのはシュタイナー学校でも2箇所しかない。ニュルンベルクという土地柄、マイスターとの交流は特権である。シュタイナー学校が、各々自立をしていて、実体にあった教育を行っているのが現実で、この学校に居て職人になりたいと思った人はマイスターへの道も歩めるし、その逆もある。

シュタイナー教育では、アントロポソフィー(人間学)そのものを教育するということをしなない。それは背後にあるバックグラウンドであって、それに基づく授業を行うのみ。第3学年に1週間、職人仕事を実施するが、パンを焼く工房などを建てるが、職業そのものを学ぶのではなく、そ

ういった体験をする、別の学校では養鶏場を作るなど、自分達で体験し、子供たちが自律する、自立して考えることに重きを置いている。コンピュータもまず操作法を覚えるのではなく、その何たるかを学ぶ。関心が高まった人はプログラムを書こうと思うだろう。中学2年に当たる歳から、企業に出向いて授業(研修)を受けるようになる。職業教育として出なく、人間の体験としての実習をするのが主な狙いである。

#### シュタイナー教育の親たち

ドイツ国内の、シュタイナー学校の卒業生の7～8割はシュタイナー学校に自分の子供を送りこむという。この数字は着目すべき数字だ。自分の受けてきた教育を、自分の子供にもと思える親がこんなにもいるというのはすばらしいことだと思う。

日本ではモンスターペアレントという現象が社会的問題になっているが、このモンスターペアレントたちが、先生の主体性を喪失させている大きな原因とも言える。ドイツにも、そういうものは、少しはあるだろうが、シュタイナー学校ではまずない。親たちがシュタイナー学校を主体的に選んで子供を送り込んでいるからだ。

シュタイナー教育では、意図的に親まで教育しようという考えはないが、親に来てもらって、共有する場を提供している。子供を通して親に伝えるという手段だったり、間接的ないい影響はある。親に機会は提供するが、個人の自由裁量に任されている。親たちは基本理念をわかっている人がほとんどであり、学校としてもそういう人に入学してほしいと望んでいる。先生たちの基本的な考え方が、学校の運営は親との共同作業であるということだ。(他のシュタイナー学校のあるところでは)学校の校則も親と共同で作る。親と教師と学校と三位一体の共同作業で子供たちは育っていく。一番驚いたのは、シュタイナー教育ができるきっかけは、親にあるという。その土地の親たちが子供をシュタイナーに入れたいとなると、行政に働きかける。完全にイニシアティブが親にある。これはすごいことだろう！実際、学校の建物を建設する際、どういう親たちがイニシアティブを取るかによるが、寄付金を募る場合もある。学校建設の際、必要なのは土地の行政体との関係であり、旧学校、廃校の宿舎を用立てるなどもある。訪問したシュタイナー学校は、ニュルンベルク市が用立てて、1年1ユーロで、99年貸与されているのである！戦後まもなく、占領していた米軍に談判して進められた。4割は州政府からの援助で成り立っている。

#### シュタイナー教育の社会的位置づけと現状

現状、シュタイナー学校は10年前と比べて増えている。30年前は40の学校しかなかったのが今は210校。5倍へと増えたことになる。学校を増やして欲しいという要請があるらしいが、教員養成に時間がかかり足かせになっている。教師が足りないのが現状。個々の学校は財政的にも独立している。先生たちが独自に学校運営を任されている。日本のシュタイナー学校は認可されなくても運営できるが、ドイツでは認可がないとできないのが現状。その違いからドイツのほうが日本よりは運営がしやすい環境にあるといえる。

かつてシュタイナーが、シュトゥットガルトに初めてできたシュタイナー学校を運営する際に当たって出した4つの条件( 1)がある。

あらゆる子供達に対して開かれた学校

男女共学

12年一貫教育

先生たちが学校運営に中心的な役割を担い、行政や財界からの影響を最小限に抑える

「先生たちが主体的に活動をし、長い年月をかけて生徒の主体性を挽き出そうと努めている」ともいえる。日本のように、教育委員会、PTAなど外部の圧力によって先生にプレッシャーをかける環境ではないということだ。

インタビューの最後に

インタビュー後は校舎を見学させてもらった。

特徴的なところは、教室1つ1つの構造、配色、デザインがその教室の用途にうまくマッチしていてさらに、人間の感性を刺激する「アート性」が備わっているということ。工場さながらの機械設備もある。工作の授業にもお邪魔させてもらったところ、スーパーマリオのような風貌の先生が笑顔で迎え入れてくれた。

この授業スタイルの面白いところは、教室に「椅子」がなく、生徒はみんな机に座っているということ。それがシュタイナー教育のスタイルの一例である。

足をぶらぶらさせながらも、みんな楽しそうに一列になってきれいに座っていた。



なんと  
机に座っての授業です！！

校長先生の計らいで、視察の最後に昼食を学食で食べさせていただいた。いろんな年代の

子たちが、先生とともに食事をしている光景には、年代に関係なく、個人として生徒と先生が向き合っているようなそんな印象を受ける。

「『シュタイナー教育』は全世界を結ぶ、ある深い世界観があります。それは、人間というものが常に変化していく、進化していく、成長していくものだというのが前提になっているということです。 2」

これは私たち HRI のミッションと重なる部分がある。

教育とは、あれこれ知識を押し込むものではなく、教えられる立場のものが、自分から「成長する」「進化する」ことの重要性に気づき、自分から主体的に何かを掴み取って動く仕組みを作ってあげることなのかもしれない。

教育者は、人間に潜むあらゆる可能性、潜在能力のスイッチをオンにしてあげる立場として、目の前にいる人の「主体性を引き出す」ことに注力を注ぐべき存在でなければいけない。

前日に訪問したボッシュ財団は「人間に投資する」というキーメッセージがあり、シュタイナー教育では「人間形成が目標」という概念にまとめられる。今回の東欧 A チームソーシャルツァーの2大テーマ「教育」と「技術文化の伝承」…そこには「人」をどう見るか？という視点が大きなポイントになっている。

1『子どものいのちを育む シュタイナー教育入門』学習研究社 2000年5月 P10 参照

2『シュタイナー教育入門』講義 議事録 アルマシュミット先生講義 発行元 NPO 法人 東京賢治の学校 P6 参照



シュタイナー学校の教室  
木目調の机と同調色の配色で統一された「芸術」を取り込んだ  
教室のレイアウト

4) ニュルンベルク・パン屋同盟 ~ 日時 2007年9月14日 10:00 - 11:30  
ニュルンベルク・パン職人組合

インタビュー回答者: 組合長: キルシュバウム  
マネージャー: グシュターデ  
名誉会長: パプスト(市議員)  
合唱団長: ハマーバッハー  
インタビュアー (HRI) HRI: 野口 根反 石田



パン職人マイスターでもあり、歌手職人としても活躍中のみなさんと

ドイツ最後の訪問地は、ニュルンベルクのパン職人組合。

目的は、マイスターたちの技術伝承における現状をリサーチするためだ。後継者問題、大手製菓チェーン店の進出により、規模縮小を余儀なくされている町の小さなパン屋さんがどのような問題を抱え、その問題にとり組もうとしているか？その生声を聞こうと考え、この場所を選んだ。

ワーグナーの「ニュルンベルクのマイスタージンガー」の歌劇に代表される都市の組合であり、「マイスター」という文化に精通している場所ともいえる。このパン職人組合には、合唱団もあり、まさしく「マイスタージンガー」たちが日々この土地で今も文化を作っている。

ここは700年以上の歴史がある組合であり、1302年にすでに組合の記録がある。職人組合の中でパン組合は最初に市議会に代表を送ったといわれている。中世ドイツでは、パン屋、靴屋、肉屋、などの組合が政治に影響を与える時代だった。当初はツunftという名称だったが、14世紀の市民蜂起の後で自立性を高め、インnungとなる。旧市街には今でも残る「パン職人館」があり、放浪職人を宿泊させたり、集会場としての機能を果たしていた。

以前はパン組合で銀行(ドイツ唯一)を持っていたが、現在はそれを他行に渡した。  
都市単位、州、連邦、さらにヨーロッパのパン屋連合もある。

1950年代にはニュルンベルク周辺で400軒あったパン屋が今では70軒(複数の支店を出している場合もある)、これに対して4つのチェーンが持つ店は120軒。  
大きなチェーンは小規模パン屋にとって完全な競合であり、協力体制などは今のところない。  
組合加盟の業者の職人数は平均4人。  
年間の平均売り上げは40-60万ユーロで、このところ目立った増減はないという。  
また、パン屋の店主は必ずマイスターでなければならない。  
バイエルン州で2500人のマイスター、ニュルンベルク周辺の加盟業者のなかでは200人程度のマイスター、特に高齢化しているわけでもない。

「パン屋職人の子供たちはマイスターになりたがるのか?」という質問に対し、  
状況はさまざまであるという。組合長さん自身の三人の子供は、結局パン屋を継がずに銀行員や看護師になった。出生率の減少のせいもあり、パン屋に入門する子供の数は減っているのが現状。

毎年、マイスターが生まれるその人数は、15-20人がニュルンベルク周辺で、バイエルン州全体で120人程度。一部はチェーン店の社員になっていくこともある。

EU統合の影響については、従来はマイスターでなければ店を出せないという制約があったが、EUはこれを撤廃させようとしている。

「EU統合」によって、ドイツ独自のマイスター文化が色あせていく現状も致し方ないのかもしれない。マイスター制度に代表する、ドイツ・ウェイが消えてしまうのも悲しい。しかし、誇り高いゲルマン民族の、技術に対するこだわりは消えさせてはいけなとおもう。歴史は変わり、時代が変わっても息づく文化伝統の火種は消してはいけな。それを守るのはそこに生きる人の使命であり、そこに存在するウェイである。パン職人同盟のように、自分たちの歴史をしっかりと確立し、活動し、後世に伝えていくマイスターたちがいる限り、マイスター制度は存続してほしいと切に願う。

#### 歌手協会(合唱団)について

文化活動にも従事していたかつてのマイスター達の伝統を引く歌手合唱団。パン職人のマイスターたちは、朝が早いため、午後はフリーになる。そのパン職人の事情を利用して、午後を活用する合唱団が成立。1884年に結成当時から混声合唱。かつてはパン職人の歌なども歌われていたが、今日では民謡等の通常の合唱レパートリーを歌っている。同じような職人組合合唱団は、食肉加工組合も持っている。

最後に…

今回のツアーは、ドイツ、チェコ、ポーランドの3カ国。

### マイスター制度に見る文化の伝承 教育

この2つが大きいテーマであった。

大きな気づきとしては「人間と文化の成熟さ」が挙げられる。

がちがちに管理されていない公共施設、自発的な親たちの取り組みから生まれるシュタイナー学校、出会う人々の寛容な空気、態度。ポッシュが25歳にしてみてもった高き志、それらから共通して捉えることができるのは

「主体的に、自発的に生きている、人間の内なるパワーがもたらした結果の積み重ね」である。歴史にも、人にも、文化にも、一本筋が通った一貫性があるからこそ、ぶれが見られない。これは日本とは大きく違うところだ。

これらの土地で感じた「深さ」を日本でどう作り出していけばいいか？個人としてどうアウトプットを出すべきか？私たちには、これからも考え続け、さらに進化していきたい。

「主体性」を軸に、一コンサルティング会社として、ソーシャルカンパニーとして、微力ながらも「ぶれない日本・社会」を作ることに全力を注ぎたい。社会を変える力を持てる企業でありたい。今回、ドイツにてお世話になった通訳の小田さんをはじめ、訪問させていただいた全企業の方々の更なる発展を願いながら。



シュトゥットガルト・メルセデスベンツ  
博物館にて

