




企業の成功には、優れた能力と資格を備えた従業員の存在が不可欠である。価値に重きを置いた人材開発や確固たる社会政策の指針は、BMWグループにおいてはすでに20年以上の実績があり、信頼、寛容、業績、報酬などを礎とした企業文化としてしっかり定着している。BMWグループは社会と真正面から向き合い、これに対する責任を十全に果たしている。そうした努力を理解してもらい、企業活動への信頼感を育むことこそ、安定した環境下で企業を成功に導く鍵である。

- 1.0 持続可能な発想、責任ある行動、永続的な成功\_\_8
- 2.0 社会的責任を自覚する\_\_18
- 3.0 アイデアの連携\_\_36
- 4.0 効率的に生産を組織化する\_\_52
- 5.0 顧客と環境に奉仕する\_\_74

	2.0 社会的責任を自覚する	
	2.1 従業員が成功の鍵を握る	20
	2.2 積極的な社会参加	26
	2.3 未来のために学ぶ	32



## 2.1 従業員が成功の鍵を握る BMWグループの成功は、従業員にとっていかに魅力的な会社であるかというその一事に拠っている。 人材開発プログラムの充実、優秀な若手人材の登用、生涯学習、フレックス制度などは、人事管理を成功に導く基盤といえよう。

優秀な従業員の存在を抜きにして企業の経済的成功は語れない。BMWはグループ全体で、2002年度だけで5,132名の新規雇用を創出、総従業員は101,400名に達しようとしている。年間5.3パーセントというめざましい成長率である。ドイツ国内では、4.5パーセント増加し、76,100名を超えている。

従業員にとって魅力的な職場だという事実は2002年度の離職率が1.4パーセントという低い値であったことや、ドイツでは、1名の求人に対し平均して30以上の申し込みが殺到する、ということからも窺い知ることができる。

**全世界共通の人事政策** 充実した生産態勢で市場攻勢に打って出るため、優秀な人材の必要性は向こう数年間にわたり高まり続けることになるだろう。BMWグループが全世界で長期的に推し進めている人事政策は多くの規準に基づいており、そのうち主なものは次の通りである。

- 照準を絞り込んだ人材開発
- 世界共通の社員モデル、リーダー像の確立
- 全世界的に適用可能な規準・システムに基づく勤務査定
- 作業の安全性ならびに健康管理のガイドライン策定
- フレックス制を導入した効率的な作業構造
- 成績・実績に基づく報酬・ボーナス制度

BMWグループはまた、国連提唱のグローバルコンパクト、国際労働機関 (ILO) の労働基準、経済開発協力機構 (OECD) が定めた多国籍企業のためのガイドライン、さらには、国際商工会議所 (ICC) の策定による持続可能な開発のための企業憲章なども考慮に入れている。

### 人事政策ならびに社会政策に向けたガイドライン

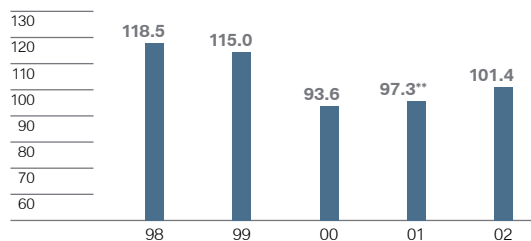
- 互いを尊重する — 対立を積極的に解決する土壌の醸成
- 国境や文化の壁を超えた思考
- 従業員の報酬は従業員の業績を基本とする
- 個人的貢献の総和よりチームとしての実績を評価
- 責任感旺盛で意欲的な従業員に対し、魅力的かつ保証された業務を提供
- 固有の権利としての人權を尊重する
- 社会規準に則ったサプライヤーやビジネスパートナーとの取引
- 従業員の利益を最大限に確保すると同時に社会に貢献する

### 従業員を対象にした調査で判明した高い満足度

BMWグループでは、職場の組織構造や作業工程の最適化の可能性を探るために、従業員を対象に調査を実施している。同時にこのデータは、人事政策がどの程度うまく行われているかをモニターする手段としても用いられる。2002年、世界各地のすべてのグループ拠点において、初めて包括的な調査が行われた。同調査は一連のアンケートで構成されており、

#### BMWグループ従業員数

(単位：1,000)\*

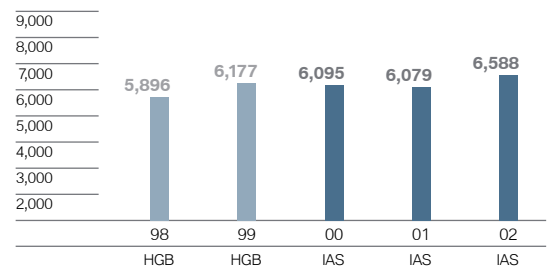


\*1999年まではローバー、ランドローバーを含む数字

\*\*グループ企業の譲渡・移転を調整後の数字、2001年12月31日現在の従業員数は96,263名

#### BMWグループ人事関連コスト

(単位：百万ユーロ)\*



\*基本給・各種手当を含む

- 1.0 持続可能な発想、責任ある行動、永続的な成功\_\_8  
 2.0 社会的責任を自覚する\_\_18 2.1 従業員が成功の鍵を握る\_\_20  
 3.0 アイデアの連携\_\_36  
 4.0 効率的に生産を組織化する\_\_52  
 5.0 顧客と環境に奉仕する\_\_74

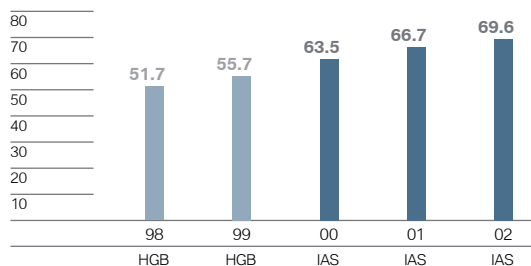
28ヵ国を対象に17言語に翻訳され、それぞれの拠点に合わせて100を超えるバリエーションが用意された。平均回答率は86パーセント。そのうち91パーセントが、職場と自分との強い一体感を感じ、BMWグループの社員であることにたいへん満足している、と回答した。従業員にとって世界一魅力的な職場となることを目指し、BMWグループは今後この種の国際的な調査を2年ごとに実施したいと考えている。



オックスフォード工場のMINI製造

**平均を大きく上回る労働対価** 実績本位の給与・報奨制度は従業員の立場に立った人事政策の根幹をなし、業界トップ3をくだらない高い給与水準も、個々人の実績の高さと無縁ではない。ボーナスの種類によっては、一括契約での規定額をはるかに上回る額が支払われることもある。2002年の実績では、利益分配、年末賞与、休暇手当などを含めたボーナス支給額は、BMW AG全体で6億8,200万ユーロにも上る。

**BMWグループ従業員一人当たりの人事関連コスト**  
 (単位：1,000ユーロ)\*



\* 数字は高齢者短時労働補完パートタイマー、特定事由による一時無給休業者、代休消化による長期有給休暇中の従業員、低収入従業員を除く。

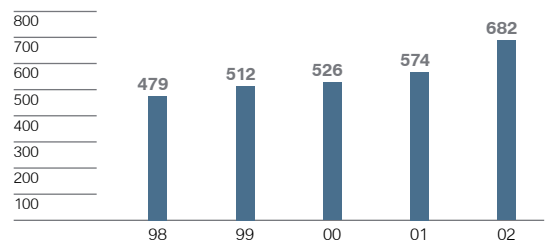
**女性従業員の登用** 自動車業界全体で見た場合、女性従業員の地位は決して高くない。BMWグループで女性従業員が占める割合、13パーセントという数字でさえ、業界ではトップレベルという状態なのである。だが、現在技術専門職として訓練段階にある女性従業員の割合は15パーセントを超え、2002年の8パーセントを大きく上回っている。BMWグループは、女性の研修機会を拡げ、積極的に幹部への登用も図っていきいたいと考えている。

平均を上回る給与水準以外にも、BMWグループの従業員は地域などの条件によって多少の差異はあるものの、手厚い諸手当の恩恵に浴している。また、疾病傷害保険や年金制度に関連して支給されるものなどもある。

**実を結びつつある提案制度** 従業員が率先してアイデアを提供することは双方にとって利益となる。2002年はBMWグループ全体を合わせると4万4,000件もの提案が従業員から寄せられた。今回初めて海外拠点もこの制度を導入、その結果、総計は2万2,000件にもなった。この試みによっておよそ6,300万ユーロものコスト削減が実現したのである。

**社内から幹部スタッフを登用** BMWは現在いるスタッフをトレーニングすることによって幹部候補を育てることが重要だと考える。彼らは既に何年もの経験があり、他の幹部や同僚とも顔見知り、社内組織や作業工程にも精通している。狙い定めた能力

**BMW AGボーナス支払い総額\***  
 (単位：百万ユーロ)



\* 年末賞与、利益分配金、有給休暇を含む

開発により、社内からの幹部スタッフの登用が可能となる。

**長期的な能力開発** 能力の向上を体系的に推進してゆく、これも企業の人事政策に求められる重要な要素である。BMWグループでは毎年、従業員に求められるスキルをタイプ別に分類、これを将来にわたって生かせるような方策を講じている。こうした長期的な人材開発政策は人材マーケティングや社員教育制度、資格基準の充実、照準を絞った若手人材の採用などにも大きな影響を及ぼしている。

"卓越した人材" プロジェクトは、人事に関わるすべてのプロセスを、あらゆる局面で段階的に精査し最適化していこうという試みで、2006年をめどに具体的に機能させようというスケジュールで進んでいる。BMWグループの人事部門は、構造的にシンプルでプロセスが均質化されていることが特徴である。そうすることによって一般従業員や幹部スタッフに対し、個々人の要請に適したより良い対応が可能となる。

**柔軟性のある保育システム** 子供を持つ従業員にとって、有資格の保育システムが柔軟に対応してくれることほど心強いことはない。1992年、企業に働く親たちが主導となって実施したものとしてはミュンヘン初の子育て支援システム、"BMW Strolche (BMW キッズ)" が誕生、すぐに研究開発センター (FIZ) もこれに追随し、"FIZ Strolche (FIZキッズ)" が開設された。両施設とも、6才までの子供を預かるシステムとなっている。また、同じく1992年、BMWグループはファミリーサービスも導入した。今では多くの



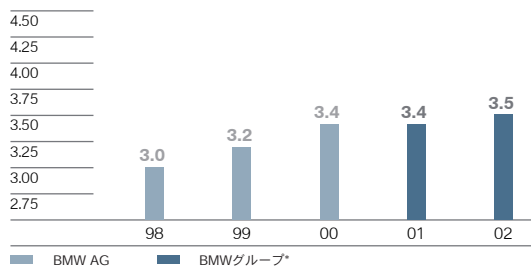
南アフリカのロスリンで。BMWキッズの子供たち。

企業が子育て支援に関心を示すようになり、独立したコンサルタント機関としても稼働しているこれらの施設の恩恵を受けている。

南アフリカでは1989年、2工場で保育所が設置され、4才から7才までのおよそ150人の子供たちが今もそこで幼児教育を受けている。

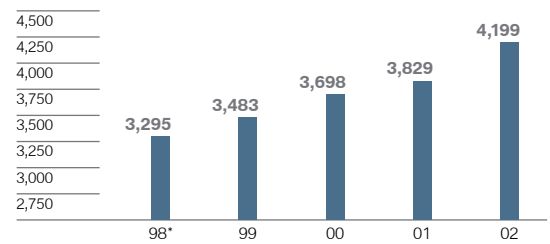
**障害者の人々も立派な戦力** BMWグループは、障害を持つ人々も立派な戦力であると認め、通常の作業工程に組み入れている。また、障害者雇用を推進する政府公認のワークショップに外部発注する試みも、BMWグループの人事政策の一環として1973年以来連綿と受け継がれてきた。発注総額は2001年の2,340万ユーロから2002年の2,490万ユーロに増え、年々増加傾向にある。全体の従業員に占める障害者の割合も、同時期3.4パーセントから3.5パーセントに増えるなど、こうした傾向を裏づけている。

**障害者雇用実態**  
(数字はパーセント)



\*データは全体の87パーセントに当たる従業員を対象に採取

**BMWグループ・インターン生数**



\*ローバー・グループを除く

- 1.0 持続可能な発想、責任ある行動、永続的な成功\_\_8  
 2.0 社会的責任を自覚する\_\_18 2.1 従業員が成功の鍵を握る\_\_20  
 3.0 アイデアの連携\_\_36  
 4.0 効率的に生産を組織化する\_\_52  
 5.0 顧客と環境に奉仕する\_\_74

**若手人材の登用を促進** ドイツ国内外の調査で、常に就職したい企業のトップクラスにランクされるBMWグループ。若く優秀な人材を求めている同グループにとっても、こうした評価は嬉しい限りである。若き才能を発掘するために、BMWグループでは、研修生制度や在学中の学生に企業実務に携わる機会を提供している。その後、こうした "ファストレーン" プログラムによって、若い有能な人材が続々正社員として採用されているのである。

**採用プログラムをネットワーク化** "ドライブ"と名付けられた新規採用・キャリア開発プログラムは、大卒求職者や若手専門職に新たな門戸を開く試みといえる。常時1,100名から1,300名がこのプログラムに参加、その3分の2はエンジニアである。中途退学者を対象とした研修生プロモーション・プログラム(TPP)は、通常の職業訓練と高等教育を組み合わせたもので、ドイツ国外のBMWグループ工場での研修制度も盛り込んだ内容となっている。

#### 研究、授業、若手従業員の昇進をリンクさせる

BMWグループは、研究、授業、若手従業員の昇進をリンクさせるべく、大学レベルでさまざまなプロジェクトを支援している。いくつか例を挙げてみよう。米国スパタンバーグ工場は、地元大学の要請に応じ、学生が授業で習った、いわば机上の理論を工場での就労体験で試してみるというプログラムに全面協力している。ドイツのランズフト工科大学は、2000年冬学期の授業に "軽量自動車の構築" というクラスを設けた。また、タイでは、国内随一と謳われる



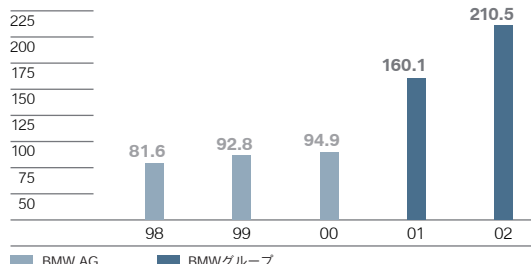
シュタイヤー工場の研修風景

チュラロンコーン大学において、各学部の成績優秀者を対象とした奨学制度が2002年から続いている。

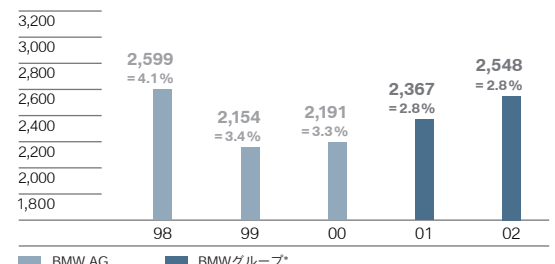
**職業訓練の重要性を認識** 2002年、BMWグループは370の研修制度を新たに追加、これに伴い研修生の数も4,200名近くまで増えている。"欧州研修プログラム" はとりわけ重要で、実施要項によれば、選出された研修生は研修期間のおよそ4分の1に当たる期間、英国で研修を受けることになっている。履修者は、熟練労働者としての証明書の発給を受けるだけでなく、国際的にもその技能を認められ、さらに言語能力も問題なしと見なされるため、世界中のどこへ行ってもプロとして通用することになる。こうして若いうちからさまざまな訓練を積み上げ、幅広い能力や資格を身に付けることができる。社内で多様な職務に柔軟に対応できる従業員は、BMWグループにとってほしいへん貴重な存在である。

#### 研修・教育関連の資本支出

(単位：百万ユーロ)



#### パートタイム従業員



\*データは全体の87パーセントに当たる従業員を対象に採取

"Contact!" 2002年11月、BMWグループの新しいインターネット・プラットフォーム "Contact!" が稼働を開始、社内部署やプロジェクトの境界を越えた仮想ネットワークとして、素早い情報交換が可能となった。個々人の経験や知識を、全従業員が即座に手にすることができるようになった意義は大きい。従業員一人ひとりの簡単なプロフィール、どういうノウハウを持っているかなども簡単にコンピュータ画面に呼び出すことができる。"Contact!" は、従業員間の非公式のコミュニケーション促進にも一役買っている。

**知識を増やし共有する** 常に最善を尽くし、責任感旺盛、そして自らの知識を他と共有する…。BMWグループは、そんな従業員から計り知れない恩恵を受けている。研修・教育プログラムを充実させ、従業員の熟練度アップを図りたい、という理由もそこにある。プログラムのバリエーションはゆうに1,000を超え、豊富な選択肢の中から自分に最適のものを選択できるようになっている。BMWグループの研修・教育関連支出は、2001年から2002年にかけて、1億6,000万ユーロから2億1,000万ユーロへと急増した。

2002年のデータを見ると、これらの研修・教育プログラムの利用状況は、延べ日数に換算して262,000日に相当する。すべての従業員が、年に2.7日間このプログラムを利用した計算である。この

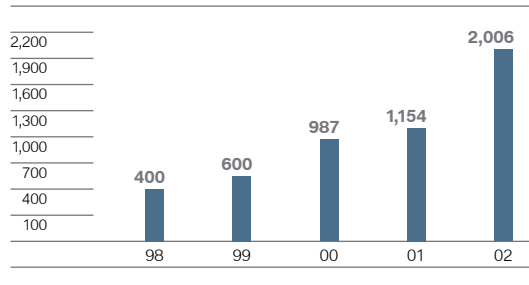
分野でBMWグループがいかに傑出しているかを表す数字である。オーストリアのシュタイヤー工場は2002年、従業員の知識の啓発に努めたという理由で、同国から "ノレッジ・イニシアチブ賞" を授けられている。同賞は、先進的な人材開発政策で多大な貢献を果たした企業に連邦各省庁より与えられる、たいへん名誉ある賞である。

**柔軟な構造が成功の一因** 生産設備の有効利用は、1台当たりのコストを下げ、企業の経済効率を強化し、結果的に雇用の確保に貢献する。革新性に富んだ柔軟な人事組織は、その意味でも極めて重要である。一例を挙げると、現在BMWグループには300を超える就業時間モデルがあり、市場の急激な変化にも即座に対応できる体制となっている。需要が増したときは、短時間で増産体制を整えることを優先し、就労時間の調整は後日改めて行うという方法である。従業員の勤務時間とプライベートライフの調整を極めてうまく行うことができる。

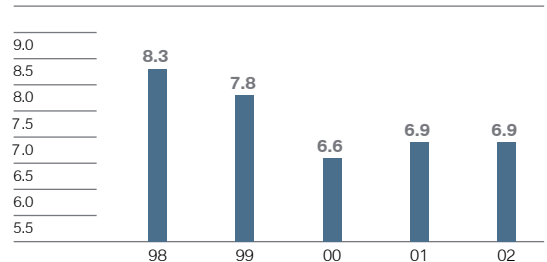
BMWグループはさらに、従業員に対し先進的な勤務システムを提供することにも力を注いでいる。テレワーキングと呼ばれる、コンピュータや通信回線を駆使した在宅勤務はその典型。2002年末の実績では2,000名以上がこのシステムを利用しており、2003年末にはこれが2,500名以上に増えるとBMWグループは予想している。

**作業安全性・健康管理に対する高い基準** 個々の従業員の作業遂行にとって、健康・体調維持は何よりも大切。BMWグループは、作業安全性と健康管理を高い基準で統一、世界各地の拠点でこれを保証している。

BMW AG テレワーキング



BMW AG 事故発生頻度\*



\*延べ100万労働時間毎に発生した産業事故件数



- 1.0 持続可能な発想、責任ある行動、永続的な成功\_\_8  
 2.0 社会的責任を自覚する\_\_18    2.1 従業員が成功の鍵を握る\_\_20  
 3.0 アイデアの連携\_\_36  
 4.0 効率的に生産を組織化する\_\_52  
 5.0 顧客と環境に奉仕する\_\_74

BMWグループの人事政策  
 社員モデル並びにリーダー像  
[www.bmwgroup.com/career](http://www.bmwgroup.com/career)  
 -- BMWグループの魅力

BMWグループが推進する  
 若手人材の登用  
[www.bmwgroup.com/career](http://www.bmwgroup.com/career)  
 -- 入社案内

国際労働機関の公式サイト  
[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

国際商工会議所の公式サイト  
[www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)

経済協力開発機構の  
 公式サイト  
[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

具体策は次の3つのレベルに大別される。

- ☐ 作業安全性ならびに健康管理のガイドラインを策定
- ☐ 従業員と幹部スタッフの自己責任を周知徹底
- ☐ 組織体制と作業環境の両面で安全確保

**従業員の健康が最優先**    予防に勝る健康管理はない。  
 BMWグループのガイドラインは、"EC内における職場衛生促進を定めたルクセンブルグ宣言"を下敷きにして  
 いる。健康管理は企業が果たすべき責任であり、  
 組織内のさまざまな分野で実践されなければならない。

具体的な方策としては、職場への人間工学デザインの  
 導入、医療サービスの充実などのほか、医療情報  
 の提供、教育プログラムの実施などが挙げられる。

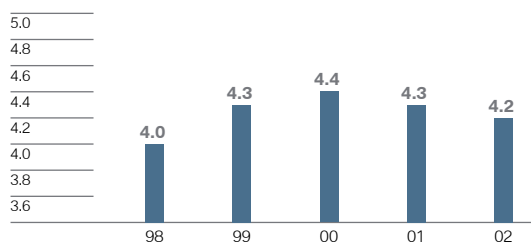
ドイツ国内では、希望者への腸内癌の検診などが  
 実施されている。米国のスパークンバーグ工場は、  
 年に一度の "ヘルス・デイ" を設置。オーストリアの  
 シュタイヤー工場は、"仕事に耐える身体作り" 計画の  
 一環として、心臓疾患や循環器系疾患、運動疾患な  
 どの従業員に対し特別トレーニングを実施している。  
 南アフリカのロスリン工場では、BMWグループの  
 社会活動の一環として、HIV・エイズ撲滅運動を積極  
 的に展開している。

#### 健康的な職場環境作りに一役買う植物

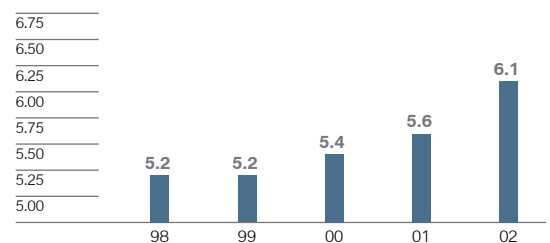
ミュンヘンにあるカスタマー&プロダクト・  
 サービス部門では、実験的試みとして、総勢  
 20名ほどのオフィスのあちこちに植物を  
 置いている。その結果、そこで働くすべての  
 スタッフが植物によって気分が癒されたと  
 感じていることが判明した。また、実際の  
 計測でも、空気中の二酸化炭素や他の有害  
 物質が減少していることが分かっている。  
 湿度が増し、騒音があまり気にならない  
 などの感想も寄せられており、試験的に  
 生産現場に拡大実施する計画も浮上している。



**BMW AG 疾病発生率**  
 (単位：パーセント)



**BMW AG 作業安全関連支出\***  
 (単位：百万ユーロ)



\*人件費、資材費、ルームコストなどを含む



## 2.2 積極的な社会参加 企業と社会との相互信頼は、政治的、社会的、経済的な安定に欠かすことのできない要素である。BMWグループはこれを念頭に、世界各地の社会プロジェクトに積極的に参加している。

BMWグループの社会貢献は、企業という枠組みにとらわれない、地域社会全体をカバーするものとなっている。BMWグループは、企業がさまざまなステークホルダーとの連携も深めていかなければならないことに、今から20年以上も前に気付き実行してきた。この一環としてBMWグループは、児童や青少年に特別の注意を払っている。

**プロジェクトの目指すもの** "企業責任を果たす" というモットーに従い、BMWグループは次のような社会プログラムに関心を注いでいる。

- 道路交通安全の推進
- 地域住民の相互理解と犯罪防止の促進
- 児童・青少年のための教育プログラムの実施
- 地域社会における企業活動への承認・理解の促進

これらの目標は世界のどこでも当てはまるものだが、どのようなプロジェクトを実施するかについては、それぞれの国の政治的、文化的、経済的な環境を考慮しなければならない。科学的、学術的観点からプロジェクトの実効性を確認し、より実情に即した形で実施するため、外部から教育界や青少年問題の専門家を招聘することも必要となる。

BMWグループはこれらのプロジェクトに対し、単なるスポンサーとしてではなく、あくまでも推進者として、自らのプロジェクトと同様の熱意をもって取り組んで行きたいと考えている。人々の自助努力を支援する試みは、地域社会の住民にとって長期的な利益となるばかりでなく、社会の安定化を促し、ひいてはそれが企業の繁栄にもつながるという循環を生むのである。

**より安全になった道路** BMWグループは自社製品だけではなく道路の安全性にも大きな責任を感じている。1977年、同グループは自動車メーカーとしては初めて、ドライバー・トレーニング・コースを実施した。2002年にはドイツ国内だけで延べ15,000人がこれに参加。このコースは世界に活動の輪を広げ、現在14ヵ国で実施されている。

児童・青少年向けの対策も忘れてはいない。英国の小学校向けに道路交通安全に関するホームページを立ち上げたのもそのひとつ。7才から12才の児童を対象に、親や先生と楽しく学べるよう、さまざまな情報提供や活動を行っている。

ドイツでは "Kindertempo (子供の反応速度で)" と



BMWグループのキャンペーン「Kindertempo (子供の反応速度で)」は、子供たちに道路の交通安全を促している。

呼ばれる年間キャンペーンの人气が高く、大人の道路利用者も考えさせられることが多いとたいへん好評である。キャンペーン・マスコットの "ティミ・テンポ" が、子供たちが集まるイベントに現れ、道路でしばしば起きる危険な状況を身をもって体験するというデモンストレーションは、想像力を刺激する演技とあいまって、大きな教育効果を上げている。またBMWディーラーなどの販売拠点では、ドイツ自動車クラブ (ADAC) の協力を得て、学校や幼稚園周辺道路の走行スピードを測定して、安全性を高める対策を講じている。

1995年、BMWグループは、交通安全協会や地元ミュンヘン市当局の協力で、"小学生のための通学ルートマップ" キャンペーンを開始した。現在では、ミュンヘン市内の120の小学校と、ベルリン市内の500の小学校がこれに参加している。交通安全教育に関わる警察や保護者、教員が実施校に一堂に会し、学校周辺の道路地図上の危険箇所マークを施し、お互いに注意を喚起するというもの。できるだけ多くの学校で、継続的に実施したいと考えている。

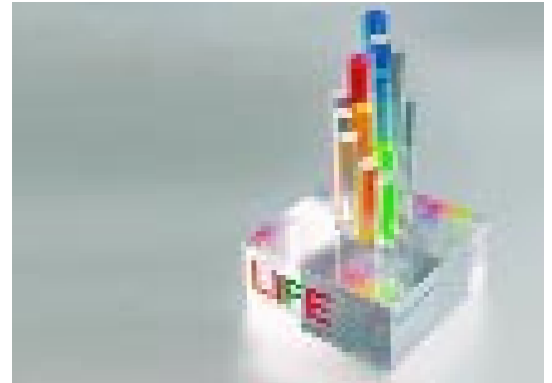
**LIFEが促進する異文化間の相互理解** BMWグループにとって、人々の相互理解を促すことは、道義的にも経済的にも重要なことである。グループは130ヵ国以上で企業活動を行い、ドイツ国内に勤務する従業員だけでも出身国は90以上にのぼる。つまり企業活動そのものが、社会の中で相互理解を育むという取り組みにほかならないのである。

BMWグループは、LIFEと呼ばれるプロジェクトを立ち上げ、異文化間の相互理解を推し進めている。

- 1.0 持続可能な発想、責任ある行動、永続的な成功\_\_8
- 2.0 社会的責任を自覚する\_\_18    2.2 積極的な社会参加\_\_26
- 3.0 アイデアの連携\_\_36
- 4.0 効率的に生産を組織化する\_\_52
- 5.0 顧客と環境に奉仕する\_\_74

珍しい文化や言語、習慣、風習などを重点的に紹介、異文化への関心を高めることによって、これらに対する抵抗を取り除き、受け入れ、尊重する土壌を育もうという狙いが込められている。LIFEプロジェクトではさまざまな資料を用意して、小さな子供から大人まで、いろいろな年齢層が異文化を学べる環境を整えている。LIFEプロジェクトは、ミュンヘンにあるバイエルン学校教育研究所が主体となって1997年に発足、以後、国際的な専門家の協力を得て着々と成果を上げている。

**異文化学習に授与されるBMWグループ賞**    LIFEプロジェクトの一環として、異文化学習の成果に対し、



異文化学習に与えられるBMWグループ賞は、1998年に始まり、今年で第6回目を迎えた。国際審査委員会が参加プロジェクトを審査する。

異文化学習を学校の授業として取り上げることは、文化的背景の異なる子供たちが文化の違いを乗り越える際の大きな手助けとなります。また、若者同士の相互理解を促進するというメリットも見逃せません。BMWグループは、数々のプロジェクトを推進することにより、学校生活と私生活の両面でチームワークや平和的共存の大切さを教えているのです。

バイエルン学校教育研究所(ISB) ディレクター  
(ミュンヘン)  
ペーター・マイネル博士



BMWグループが賞を設け、毎年これを顕彰するという試みがなされている。国際的な審査委員会が組織され、アイデアや革新性、応用力、生徒の積極性など、さまざまな基準をもとに応募作品の判定が行われる。6回目を迎えた2003年の最優秀賞は "2002ノボシビルスク・ランズフト考古学プロジェクト" に輝いた。学校交流を通じ、ロシアとドイツの若者達が協力して考古学調査に当たった努力が評価されたもの。第2位は、"異文化間におけるおとぎ話教授法" と題された人種差別廃止モデルケース。仮宿舎で暮らす移民したばかりの人々を生徒に見立て、ドイツ人の子供たちがおとぎ話を教えるという実習では、双方が互いの文化や言語に敏感に反応した、という興味深い報告がなされている。第3位は、ブルガリアのプロジェクト "Zaedno-Together-Zusammen (チームワーク)" とアメリカの "学習パートナー・プログラム" が分け合った。

異文化学習の分野に関する研究で優れた業績を上げたチームにも、BMWグループ賞が授与されている。2003年の受賞はポーランド。"新たな展望、異文化コンタクトにおける開放" と題された研究では、子供たちが異文化に接する際の実践的なアプローチを紹介して興味深い。

**暴力に対処する**    暴力や人種差別に遭遇したとき、正しく対処できる若者はそう多くない。名付けて "私に関わらないで!" プロジェクトは、そうした場面への対応に焦点を当てたものである。いかにして暴力を避けるか、暴力の原因は何か、どこに助けを求めれ

ばいいのか、などについてインターネット上のポータル・サイトやCD-ROMが解決の糸口を与えてくれる。ドイツ語版と英語版が用意されており、暴力について考え、討論する場も設けられている。"私に関わらないで!" プロジェクトは、BMWグループがミュンヘン市青少年事務局、ピース・スタディ作業部会 (AGFP) の協力を得て開発したものである。

**社会の中の学校** BMWグループが実施する教育プログラムに "社会の中の学校" プロジェクトがある。外部専門家の協力を仰ぎ、通常の授業に組み入れ実施するもので、BMWの工場での訓練施設を使った課外授業などもある。

これらの実習の目的は、卒業後に訪れる社会人生をできるだけ早い機会に生徒に味わってもらうにある。高学年になるとこのプロジェクトはさらに拡大され、レーゲンスブルク、ディンゴルフィング、ランズフート、ミュンヘン、さらにベルリン製造工場でも実施されることになる。

同プロジェクトはベルリン自由大学並びにバイエルン州教育宗教省の協力を得てBMWグループが管理運営、1999年から活動を行っている。これは、ベルリンのある学校で1990年にスタートした "KidS — 学校における創造性" の系譜を継ぐものである。こうした形で行われる企業と学校の協力体制は、現在、多くの地域で科学的見地から評価の対象となっている。ベルリン自由大学は、この新しい指導学習コンセプトがもたらす成果と応用力を評価し、他の学校や連邦レベルでの実施も検討している。

2001年、同プロジェクトは、ドイツ主要企業と週刊誌『Wirtschaftswoche (週刊・経済)』が選ぶ "自由と責任賞" に輝いた。ドイツ連邦首相も後援者に名を連ねるこの賞は、持続性のある社会政治的関与を企業に促す目的で設置されたものである。

BMWグループはこのほかにも、チームワーク、コミュニケーション能力、コンセプト・ワークなど、社会に出たときに必要となるスキルを開発する目的で、多くの学校や教育機関と協力関係を築き、学校とのパートナーシップや、指導法や教材のとりまとめ、あるいは教授法研究のプロジェクトなどを実施している。また、特別な才能を持った子供たちや若者を対象にした英才プログラムの充実にも力を注いでいる。特殊な才能が見過ごされてしまった子供は、往々にして学校をドロップアウトし、私生活でも落伍者の烙印を押されてしまうことがある。



教育システムは、社会に出た後の実生活に即した内容にシフトする必要があります。企業にも自分たちが学校教育に何を期待しているのか、より明確な形で提示することが求められています。"社会の中の学校" プロジェクトは、その意味でまさに一挙両得の典型であり、学校と企業の間に成立した戦略的パートナーシップの成功モデルとなっています。若者たちが実際の職場でさまざまなことを学ぶ一方で、BMWグループは、教える内容に自らの期待を託すとともに、熟練労働者に対して最新の教育知識を伝えることができるのです。

ベルリン自由大学 学長  
ディーター・レンツェン教授

せっかくの才能を埋もれさせないように、BMWグループは、さまざまなイベント、視聴覚教材、出版物などを通して特殊な才能を持った子供が認められ、その潜在能力が充分に生かされるよう働きかけている。

**SEED：南アフリカのプロジェクト** BMWグループが南アフリカで実施した学校環境教育開発プロジェクトSEEDは、数ある教育プロジェクトの中でももっとも成功したひとつとして知られている。1996年、ロスリン工場の周辺地域からスタートしたSEEDプロジェクトは、いまでは60校以上、生徒30,000人を

実業界の方々がこれほど自主的に動いてくださるとは、正直のところ私も考えていませんでした。その後、我が国がどれだけの変貌を遂げたか、すでに皆さんもご承知の通りです。多くの企業が、国民の生活水準を改善し、教育を推進する運動に協力してくださいました。BMWは中でも率先してこれに取り組んでくれた企業のひとつです。

ノーベル平和賞 受賞者  
ネルソン・マンデラ



HIVエイズ撲滅運動の一環として、すべての従業員を対象に無料健康診断や健康相談を実施

越える規模に成長、BMWグループの積極的な社会参加に国境がないことを教えてくれる。

SEEDは、7才から13才の子供たちに環境の大切さを教え、コミュニティへの関与を促すことに主眼を置いて開発されたプログラムである。このプロジェクトは、恵まれない地域の子供たちにとりわけ強い関心を寄せており、学校の敷地内に自分たちで野菜を栽培するなどの試みも行われている。また、各学校は、毎年何らかの長期的環境計画を実施する義務を負い、成績優秀な上位3校には賞金が授与される。

学校だけでなく周辺のコミュニティもSEEDの恩恵を受けている。プロジェクトを実施した学校では暴力行為が目に見えて減少、学校周辺の環境に対する取り組みも徐々に改善に向かっている。

**HIVエイズ撲滅に向けた包括的プログラム** 南アフリカでは、HIVエイズが社会や経済に深刻な影響を及ぼしている。BMWグループが実施するHIVエイズ撲滅運動は、教育、予防、治療のすべてを盛り込んだ包括的プログラムである。BMWでは従業員だけでなくその家族にも無料で健康診断や健康相談を提供。さらに、ロスリン工場の隣接地に、多目的コミュニティ・センターを建設、HIVエイズ撲滅運動を拡大して実施する予定である。同センターでは検査や相談窓口などの保健サービスのほか、母と子のための施設も整えられ、およそ50万人がこの施設を利用することになるものと考えられている。ドイツ経済協力開発省の下部組織である経済開発・職業訓練基金の協力を得て、現在、建設が進行中である。

**社会的責任 — ミュンヘンの例** 社会的責任を自覚するBMWグループの活動は、各工場に隣接するコミュニティでとりわけ活発である。たとえばミュンヘンでは "Ghetto Kids - Soziale Projekte e.V. (児童福祉ボランティア協会)" が進める多くのプロジェクトがBMWグループの支援を受けている。この団体の活動は、恵まれない児童・青少年に人生に立ち向かう勇気と力を与えることが目的である。同協会による "Lichttaler (光の硬貨)" はもっとも成果を上げているプロジェクトのひとつ。家庭教師等の特定の活動を行った青少年に「光の硬貨」で報いるなど、基本的に自助努力を支援する内容となっている。「光の硬貨」は実在しないお金であるが、たとえばコンピュータ・コースを受講するなどの目的でお金と同じように使うことができる。"Schlagzeilen Life (ヘッドライン・ライフ)" はこの協会の活動をCDやビデオで紹介するもので、同じく恵まれない子供たちを支援する同種のプロジェクトを世界各地で進める人々に共感と勇気を与えている。

BMWグループは、ミュンヘン・ミルバーツホーフェン地区のコミュニティセンターと共同で、ミュンヘンのベテュエル公園の敷地内に、人々が国籍や世代を越えて交流できる出会いの場を作ろうとしている。交通量の多い人口密集地帯、緑やオープンスペースが極端に少ないこの区画に、世代の広場ともいうべき

場所を創出するのである。庭園を設け樹木を植えて、地元住民や学校のクラス単位で世話をするという計画も出来上がっている。また、パビリオンはさまざまな出会いの場やイベント会場として利用される。この世代の広場は同時に "Spielmeile (遊びの里)" として知られるスポーツ娯楽施設の機能も果たし、出会いの場としてのベテュエル公園の特徴をいっそう際立たせてくれることだろう。

**災害に対する支援** BMWグループは、災害などの緊急事態にも迅速に対応し支援している。2002年に欧州中東部に壊滅的打撃を与えた大洪水を受け、BMWグループは、バイエルン州、ザクセン州、オーストリアなど、企業拠点のある地域を重点に、総額125万ユーロの寄付を行った。

またBMWグループは、世界貿易センタービルがテロリストの攻撃を受けたニューヨークの悲劇にも迅速に対応、100万ドルの緊急支援を行うとともに、救援活動に当たったアメリカ赤十字の災害救援基金に対し、BMW X5を10台寄贈した。さらに、2003年末までに、ニューヨーク、ニュージャージー、コネチカットの各州、および、ワシントンDCのアメリカ国防総省に対し、合計130台のバイクを寄贈することを決定している。



- 1.0 持続可能な発想、責任ある行動、永続的な成功\_\_8
- 2.0 社会的責任を自覚する\_\_18    2.2 積極的な社会参加\_\_26
- 3.0 アイデアの連携\_\_36
- 4.0 効率的に生産を組織化する\_\_52
- 5.0 顧客と環境に奉仕する\_\_74

BMWグループの社会参加  
[www.bmwgroup.com/  
socialcommitment](http://www.bmwgroup.com/socialcommitment)

BMWグループの道路  
 交通安全関連サイト（英国）  
[www.bmweducation.co.uk](http://www.bmweducation.co.uk)

BMWグループが推進する  
 "私に関わらないで!"  
 プロジェクト  
[www.fassmichnichtan.de](http://www.fassmichnichtan.de)

## BMWグループが世界各国で推進する社会プロジェクト

- **イタリア**      BMWイタリアは、ヨーロッパでもっとも重要な研究機関のひとつとされるサン・ラファエル工科大学生化学研究所を支援。同研究所は、中枢神経系から取り出したヒト幹細胞を利用し、アルツハイマー病やパーキンソン病の治療に大きな成果を上げている。
- **南アフリカ**      中等教育施設や病院の建設を支援するBMWグループの試みはBMWネルソン・マンデラ・ンドンガ校やクリニック・プロジェクトに結実を見ている。BMWサウスアフリカは、イースト・ケープ郡ンドンガ村に代表される僻村の教育・医療の基盤作りに力を注いでいる。
- **オーストリア**      シュタイヤー工場には、シュタイヤー・ビジネススクール&ビジネス・アカデミーが進めている"Cooperative Open Learning (COOL)"プロジェクトの一環として、新しいタイプの研修メソッドの開発を支援。同プロジェクトは、自己責任による公開学習を促進し、ソーシャル・スキルを高めようという試み。COOLは、オーストリアを代表する職業訓練実習プログラムとして認知されている。
- **韓国**      BMW車販売1万台を記念してBMWコリアは、小学生向け理科の教科書1万冊を同国教育技術省に寄贈した。主に過疎地帯に住む子供たちに配付される。
- **ロシア**      BMWロシアは、さまざまな自然保護活動を支援。とりわけ、絶滅の危機にさらされているシベリア・タイガーの保護に力を入れている。
- **タイ**      BMWタイランドは、2002年にエイズ患者の受け入れ施設を建設、併せて、医薬品、衣料、食料などの援助も行っている。
- **アメリカ合衆国**      スパータンバーク工場は地元病院と協力し、小児医療や医学研究の充実、情報提供キャンペーンなどに向けた共同プロジェクトを立ち上げている。



**2.3 未来のために学ぶ 未来のモビリティが抱える課題はBMWグループの最大関心事。次世代を担う人たちも一緒にこの問題を考えてもらいたいと願う。クリーンエネルギー構想は、20年以上にわたり取り組んできたテーマ。未来の燃料として水素に着目し、再生可能なエネルギー資源として、広く理解と協力を求めている。**

ひとりの人間が消費するエネルギーはいったいどれくらいになるのだろうか？そして、そのエネルギー消費は気候にどのような影響を与えているのだろうか？ 水素技術はどのような役割を果たすことになるのか？

ミュンヘン近郊プーフハイム高校に学ぶ9年生から12年生の生徒（15才から18才）13名に、このような質問が寄せられた。課外授業として実施された"再生可能なエネルギー"のクラスでのひとこまである。こうした試みを通じて、BMWグループは、自分たちの未来は自分たちで築いていかなければならないことを若者たちに伝えている。

**水素技術の実験が成功** この課外授業で生徒たちは、いくつかの作業グループに分かれ、水素技術をどのように用いたら効果的な車載エネルギー供給システムを実現できるのかを検討した。限られた時間の中で、図工技術を駆使して細かい作業をいくつもこなし、計測・計算も行う。1年も経たないうちに生徒たちは、60センチほどの大きさの模型を作り上げた。各部でライトが点灯し、エアコンまで備わった本格的なモデルカーである。車載エネルギー供給システムは、BMWグループが開発したAPU燃料電池をひな形にしている。これを生徒自身がデザインした水素タンクと組み合わせてモデルカーに搭載。若き研究エンジニアたちは太陽エネルギーを用いて水素を作ることを選んだ。

生徒は、水素の物理的・化学的特性を深く理解、これに基づいた水素テクノロジーの応用を編み出し、併せてデータを収集しこれを解析する方法をも開発した。では、これを生きた現実の中で実際に利用するとなるとどういう問題が生じるのか？ その点についても、BMWの助けを借りて考察した。若き研究者のこうした努力は報われ、ドイツの週刊誌『フォーカス』が2002年に開催したコンクール "未来に向けた学校コンテスト" では、この水素プロジェクトが見事トップ10入りを果たした。





「水素 — 未来のモビリティ」を教材に用いた授業風景



上) 水素を推進エネルギーに用いたモデルカーの製作に  
取り組む生徒たち  
下) ブーフハイム高校  
"再生可能なエネルギー" クラスの受講風景



- 1.0 持続可能な発想、責任ある行動、永続的な成功\_\_8
- 2.0 社会的責任を自覚する\_\_18    2.3 未来のために学ぶ\_\_32
- 3.0 アイデアの連携\_\_36
- 4.0 効率的に生産を組織化する\_\_52
- 5.0 顧客と環境に奉仕する\_\_74

BMW  
クリーンエネルギー構想  
[www.bmw.com/cleanenergy](http://www.bmw.com/cleanenergy)

プーフハイム高校  
"再生可能なエネルギー"の  
ホームページ  
[www.wasserstoff.look2.de](http://www.wasserstoff.look2.de)

**"水素 ― 未来のモビリティ" が教材として活躍** BMWのクリーンエネルギー構想に歩調を合わせたもうひとつの教育プロジェクト、それが、"水素 ― 未来のモビリティ" という学習教材である。BMWグループが教育専門家と共同で制作したこの教材は、化学や物理、技術課程の学習教材として関心を呼んでいる。学校によってはその一部を、地学、社会あるいは経済の授業で用いることもある。ワークシート、OHPシート、CD-ROMからなるこの教材には、さまざまな資料とともに、作業手順や解答などが順を追って詳しく解説されている。未来の燃料、水素は、このような形で、およそありとあらゆる観点から検証が加えられている。BMWグループはこの学習教材を各所に配付、2001年よりすでに2万5,000部がドイツ国内に行き渡っている。英語版も新しく1,000部以上が印刷され、現在は中国語版の制作に取りかかっている。

**日常生活での水素燃料** "水素 ― 未来のモビリティ" を教材に用いるという試みは、学校教育を通じ社会のサステナビリティに対する関心を促すことに貢献している。水素燃料を地球レベルで普及させるためには、すべての世代、政治家、産業界、そしてすべての社会が全力でこれに当たらなければならない。BMWグループは、BMWクリーンエネルギー・ワールドツアーを通じ、液体水素を未来の主要燃料に据えるコンセプトの普及啓蒙に努めている。

BMWグループの長期目標、それは、グローバル・パートナーシップによって水素を取り巻くインフラを構築すること。水素を自動車の推進エネルギーに利用する構想は、そうした条件が整ってはじめて突破口となり得るのである。この分野での功績を認められ、BMWグループは、2002年、モントリオールでアメリカ合衆国水素協会ならびに国際水素協会の表彰を受けている。