

リーダーの為の研究誌

産政研

1990

No. 8

AUTOMNE

本号の基調「企業文化」

- 企業文化を考える

- 発言 飯田経夫氏：「企業文化」考

- 寄稿 山下龍二氏：日本文化の基調

- 対談 トヨタ自動車磯村専務&梅村理事長
“トヨタの意識改革について”

- 寄稿 松浦敬紀氏：企業文化

- 研究員レポート 奥野信宏氏：大学の文化

- 系列について

826件

11,476件

数字は
国指定重要文化財の件数

財団法人 中部産業・労働政策研究会

表紙の数字

国指定の重要文化財の数（国宝を含む）

文部省調べによる平成元年3月末の数字

- 文化財は、我が国の歴史・伝統・文化等の正しい理解の為、欠くことのできないものであり、かつ将来の文化の向上・発展の基礎を成すものである。
- 東海6県（愛知・岐阜・三重・富山・石川・福井）には、全国の約7%にあたるものが重要文化財として指定・保存されている。
- とりわけ、愛知県は東京・京都・奈良等には遠く及ばないが、それでも全国で9番目の294件の重要文化財を保有する。
- これからの企業は、こうした歴史的基盤の中で活動を行っていることを、よく認識することが求められてきているかもしれない。

東海6県の重要文化財数

	国 宝	重要文化財
愛 知	10	294
岐 阜	5	132
三 重	4	154
富 山	0	40
石 川	3	114
福 井	6	92
計	28	826

重要文化財の多い県

順位	県 名	国 宝	重要文化財
1	東 京	233	2131
2	京 都	239	2044
3	奈 良	201	1323
4	滋 賀	55	773
5	大 阪	59	646
6	兵 庫	23	468
7	和歌山	34	369
8	神奈川	20	312
9	愛 知	10	294
10	広 島	19	188
—	全 国	1034	11476

重要文化財件数には国宝も含まれている。

巻頭言	「企業文化を考える」 梅村 志郎 P. 2
発 言	『「企業文化」考』 飯田 経夫氏 P. 4
寄 稿	「日本文化の基調」 山下 龍二氏 P. 6
対 談	企業文化「トヨタの意識改革について語る」 磯村 巖氏&梅村理事長 P.10
寄 稿	「企業文化」 松浦 敬紀氏 P.21
研究員レポート	「大学の文化」 奥野 信宏氏 P.25
データ	系列について P.29
図書紹介	「産政塾～産政塾に集った若き志士達の ロマンと叫び！」 ... P.37
講演要旨	「野村證券・人事に関する概要」 毛塚 富雄氏 P.38
産政研だより	’90年8月1日～’90年10月末までの主な活動 ... P.40 新主任研究員紹介 P.41



企業文化を考える

(財) 中部産業・労働政策研究会

理事長 梅 村 志 郎

重要視される企業文化

ここ数年日本の企業は、新しい経営理念や経営戦略を打ち出して、企業イメージの高揚や活力ある社内風土づくりをめざした自己革新を進めている。環境の変化に対応し、時代を先取りする企業体質を保持・構築するためである。

こうした一連の動きの中で注目されるのが、ヒト（組織）、モノ（設備・技術）、カネ、情報といった従来の経営資源に加えて、“企業文化”が経営の資源として重要視されてきたことである。

“企業文化”は通常「社風」とか「会社の空気」といわれるもので、「トップから一社員に共有される価値観、物の見方、考え方、行動のあり方」といったものである。

企業文化は“見えざる経営資産”ともいわれており、形に現われるものではないが、知らず知らずの間に組織メンバーの発想や行動の規範となり、社員の一体感にもとづくエネルギーをつくりだす重要な要素になるものである。これを働く側からいえば、働きがい・生がいの拠りどころとなるものであり、今日的な重要な問題であるといえる。

なぜいま「企業文化」なのか

では、なぜいま“企業文化”なのか。先づ第1に、企業は自らの存続・成長を図るためには環境に適応していかなければならない。いうまでもなく今日の企業をとり巻く環境は、消費者ニーズの多様化、高度情報化、国際化などによって大きく変化している。こうした変化に適応するためには柔軟な組織体制、企業体質が不可欠である。こうした体制のもとで組織全体をまとめあげ、統合していくうえで企業文化はその求心的な拠りどころとして重要な役割をもつことになる。

第2に、企業文化は組織のメンバーに夢を与え“動機づけ”を図るうえでも重要な役割をはたす。今日のように働きがい・生がいが重視されるなかで、企業文化は“自己実現”の導き糸となり“やる気”につながり、組織を活性化するための原動力になる。

第3に、今日の市場環境は製品の差別化によってモノを売る時代ではなく、企業のトータル・イメージでモノを売っていく時代である。製品の差別化と多様化が進み、製品の差で特徴づけるだけではなく企業全体としてのトータル・イメージの差別化が重要になってきている。そこで問われてくるのは企業と社会の間の信頼関係である。社会に信頼される

企業イメージの構築は、社内においていかなる企業文化を構築するかにかかっている。

そして第4に言えることは、急激な環境変化には危機感によって素早く手を打つことができ危機から脱することができる。しかし、緩やかにゆっくり環境が悪化している時は、事態が少しずつ悪くなっているのに気がつかないことが多い。しのびよる形式主義、しのびよる大企業病、企業活力の喪失などはその例といえる。こうした事態をおこさない企業体質を保持するために企業文化は重要である。

以上一般的に考えられるいくつかの企業文化の重要性についてふれたが、今日のように多様化に富む変化の時代にあって企業文化は、企業活動の羅針盤として今後ますます重要になることは間違いないといえる。

企業文化の構築

こうした認識のもとづいて既に多くの企業は、企業文化の再構築にむけ取り組みを進めている。しかし、率直に言って部分的なもので実態は当面する現象面への対応という嫌いがあることは否めない。

昨今、寮・社宅の改善を始め厚生施設や作業環境の改善などを積極的に進めている企業が多い。マスコミ等では人材確保の手段的(?)に報じられている。報道はともかくとして、それはそれで結構であるが、企業の真の魅力は労働条件もさることながら働く人達に夢とロマン与える企業理念や企業風土、わけても人をいかに活かした経営がおこなわれているかである。

企業文化は企業を発展に導く経営資源であって経営の問題であるが、働きがい・生がいの拠りどころになるものであり社員各人の

問題でもある。したがって企業文化は、企業の目標と社員各人の自己実現を一致させる理想をめざしたものでなければならない。しかも企業文化は、他の経営資源と異なり外部からの調達が難しい。時間をかけて内部的に構築していかなければならない問題である。企業文化の構築はまさに労使の問題であり、労使間における今日的な最重要課題といえる。

今日企業がめざす改革の本質が、効率優先型の企業体制から創造型の企業体制への転換であるとすれば、それは改革ではなく革命といえるものである。

最近、組合の運動方針などで労働組合は勤労者・消費者の団体であるという表現が目につくようになった。連合を中心とした活動においても、社会全体の仕組みをより一層消費者・生活者中心に組み変えるための主張や運動が進められている。しかし、個別企業の労使関係において、自らを勤労者・消費者の集団として位置づけ、これを労使間の共通認識・価値観として社内のあらゆる面で定着し実践している組合は数少ない。

日本の企業は、戦後の労使紛争のとき会社を再建するためには従業員の理解と信頼が重要だとして、それこそ大変な努力とエネルギーを注いできた。今日、経済の調子がよいときに、同質の環境危機を迎えているといえる。

労働組合及び各個人の意識改革はもちろんであるが、企業(経営者)側も、もう一度30年代の精神にもどって、労使の間で企業文化の構築・労使関係のあり方を改めて考える時ではないだろうか。



「企業文化」考



国際日本文化研究センター
教授 飯田 経夫

いつのころからか、「企業文化」という言葉がしばしば聞かれるようになった。「文化」とは、もっとも広い意味では、人びとの「生きざま」ないし「身のこなし」全般のことだろう。たとえば日本人の「生きざま」「身のこなし」は、アメリカ人のそれとはちがう、インドネシア人のそれともちがう。どこがどうちがうかといわれると、はっきりと説明することはしばしば容易ではないが、ちがいがあることははっきりしている。それが日本・日本人の文化だろう。

それと同じように、たとえばトヨタには、他の企業・会社とはちがう特色が感じられる。他の業種に属する企業・会社とくらべれば当然そうだし、同じ自動車産業に属する日産やホンダにくらべてもそうだろう。トヨタ人は、銀行マンとはちがうし、日産人やホンダ人ともちがう。それがトヨタの企業文化であり、以前はそれをトヨタの「社風」と呼んだ。そして、最近になって、社風という言葉が企業文化というもののしい(?)言葉に変わり、それがしばしば使われるようになったのは、それなりの理由があつてのことだと考え

られる。

かつては、消費者または顧客が関心を抱くのは、主として製品そのものに対してであった。もっともその場合も、彼らは社風に対してまったく無関心だったわけではない。なぜなら製品は、それをつくる企業・会社の社風の一部を反映しているからである。たとえば、トヨタの車はいかにもトヨタらしい。ところが最近になって、消費者・顧客の関心はさらに広がった。彼らは、ただ製品と、そこに反映されるかぎりでの社風とに関心を抱くだけでなく、社風そのものに関心を示しはじめた。社風という言葉が企業文化という言葉に変わったのは、この変化の結果だと考えられる。

それは、基本的には「豊かさ」のためだろう。豊かになったため、消費者・顧客の関心対象は広がり、ただ車(にかぎらず、一般に製品)そのものだけでなく、それをつくっている会社の社風・企業文化が、はたして自分の気に入るかどうかも問題にしはじめた。そこにはさらに、車(製品)そのものは、その基本的な性能に関するかぎり、どの会社の

製品もすばらしく、大差はないという事情も働いている。

しかも企業・会社は、人びとが買う製品をつくるだけでなく、人びとがみずから働く職場でもある。そして、職場としての企業・会社に対する人びとの関心にも、やはり「豊かさ」のために、同じような変化が生じている。かつては、職場に対する人びとの関心は、主として賃金の高さにあった。やや極論すれば、高い賃金が得られれば、その他のことはあまり意に介しないところがあった。ところが最近では、ただ賃金だけでなく、その他さまざまな点にも、強い関心を示すようになった。たとえば若い人たちが、学業を終えて社会へ出るときに就職先を選ぶ基準として、その社風・企業文化が重要性を増している。

それは、いったい企業が自分を、どのように扱ってくれるかに対する関心である。基本的にはそれは、若い人たちが企業・会社を「自己実現」の場ととらえ、いったい企業・会社側が、それにどのように応えようとしているかに対する関心だろう。「やり甲斐のある仕事」ができるかどうかに対する関心は、まさにそれである。まさか現代日本の企業が、社員を完全に使い捨ての部品と考えていることはあるまい。しかし、社員の「自己実現」を重視する度合いには、企業によって差があるし、重視の仕方にも差があるだろう。社風・企業文化に対する関心は、そこからでてくる。

他方、狭義の文化とは、学術・文学・美術・音楽・スポーツなどのことである。したがって、その場合「企業文化」とは、本来の企業目的とは必ずしも関係のないそれらの活動に対して、いったい企業はどのような態度を取

るべきか、ということになるだろう。

より具体的には、たとえばフィランソロピーとかメセナなどの言葉で、企業はその儲けの一部を割いて、それらの活動をサポートすべきだという主張が、近年盛んに唱えられるようになった。もちろんそれは、重要なテーマではある。しかし私は、「企業文化」をそのような狭義で考えることには、必ずしも賛成しない。

むしろ狭義の「企業文化」は、広義の「企業文化」すなわち社風のなかで、その一部分または一環としてとらえるのがいいのではないだろうか。社風が決まれば、フィランソロピーないしメセナに対する企業の態度も、おのずから決まる。社風をあいまいにしたままフィランソロピーないしメセナに励んでも、それは付け焼き刃でしかない。

【(財)中部産政研 顧問】





日本文化の基調



名古屋学院大学教授

外国語学部長 山下 龍二

1. 日本の仏教

夏休みになってデパートに行った。ついでに結納品売場を覗いてみて、その様変りに驚いた。結納の品々が豪華になったからではない。父上様母上様お祖母様そして兄弟姉妹への贈り物がセットになっている。しかもご先祖様あての品がある。念のためその中身を見るとお線香である。両性の合意によってのみ結婚は取り決められるというのはまさに建前にすぎないことを実感した。核家族化の時代と云われながら、家と家の結びつきとしての結婚という観念・慣習は、厳然と生きているし、仏壇のご先祖様も決して疎外されていない。お彼岸やお盆などに多くの企業がお休みとなり、墓参りのため列車は混雑し、道路は渋滞する。これらの現象をみるといかにも仏教国だという気がする。

ところがお釈迦様が教えたのは、修行によって悟りを開き、自ら仏となる道筋であった。人間の金銭欲・出世欲・安楽欲など諸々の欲望はきわめて相対的なものであって、しかも充足することはないと先ず知ること、したがってこれらの欲望の集大成としての生命

欲に惑うことなく、真に人間らしく生きる道を知ること、それが悟りの境地であり、そこまで到達したとき人はみな仏となる。釈迦は仏になった第一号である。真の修行者は父母兄弟妻子との生活を捨てて仏道に精進するのである。父母兄弟妻子とともに生活していても、お釈迦様を尊崇し、仏道修行者たちを敬うことを忘れなければ、やがて極楽浄土へ往生することができるという。ご先祖様にお線香を薫いてそれで極楽往生できるとは教えていない。日本の仏教は元の仏教ではなくなっている。つまり仏教は日本では祖先崇拜教に変わっているのである。

中国に仏教が入ったのは紀元2世紀頃で、以後中国固有の儒教や老荘思想などと調和融合していき、10世紀、宋代以後になると、特に禅の宗派が盛んになった。儒教と調和融合するためには家の倫理を否定することはできない。儒教倫理の根底は家を大切に、父母兄弟妻子との生活をより豊かに、より楽しくすることである。親・義・別・序・信の五倫の思想（孟子）は、父子には親愛の情があり、夫婦にはそれぞれ別個の職分があり、兄弟には長幼の順序があることをいい、家庭内

の調和、日常生活の充実を目指している。君臣の義とは政治的統一による国の安定を意味し、朋友の信とは社会人として守るべき原則を示している。五倫の徳目は通常の生活の中での人の生き方を説いたものである。この世を夢幻とみて、別の生活形態をとり、あの世を希求する仏教との相違点は正にここにある。中国で仏教は早くも家を大事にする教えに変わり、それが日本に伝わったのである。

2. 儒教の宗教性

仏教はこの天地を真の存在とは見ず、この世の奥底または別のところに真実のものを求める。その真実のものは座禅の修業によって直観できると信じているのが禅の宗派であり、真実の世界はあの世すなわち極楽だと信ずるのが浄土系の宗派である。儒教はこの天地すなわち宇宙の存在を疑うことなく肯定し、この世での生活を少しでも良いものにしようと考える。論語にはあの世についての記述が見られないので、儒教ではなくて倫理教だと一般に理解されている。しかし儒教は天・天命に順い、ご先祖様の霊を祀ることを基本とする宗教的なものである。

儒教は、孔子が創始したわけではない。孔子は伝統的な宗教を継承してそれを整理したにすぎない。儒者の起源は、遡れば王者に仕えた宗教的知識人である。周の前の殷代では天に在ます上帝を最高神として崇拜し、それを天下統一の原理とした。上帝の下に祖先の神々や各地域の族神や日月星雲などの神々があった。Godは、「神は自分のかたちに人を創造された」(創世記)とあるように、人間の形をしているようである。また神の子イエスは人にして神であるから、キリスト教の

神も人間臭く、上帝のイメージと一致している。この上帝信仰は周代には希薄化し、人間の形をした上帝というイメージはなくなっていく。孔子は上帝信仰を天・天命の信仰へと合理化していった。また孔子は祖先の神々を祀り、敬うべきことを強調した。しかし迷信的な神々については語ることを避けた。欧米の宗教学では祖先崇拜を多神教に分類し、程度の低い宗教と見做し、唯一神を掲げるキリスト教を最高の宗教と認めている。Godの姿が人間に似た形をしているというのは、現代の人々からみればやはり迷信的であって、容易には受け入れ難い。このような上帝観念から早い時代に脱却していた儒教を程度の低い宗教とみなすことはできないであろう。

祖先神という場合の神観念はGodとは異なる。人は死ぬと身体を失って霊的存在となると信じている。祖先の霊を敬仰するのは、恐らく農業を主とする生活形態によるのであろう。一定の土地に代々住みつき、祖先から伝わる農業技術によって生きてきたことは、自ずから祖先との一体感を生ぜしめる。そしてこのような生活が子孫にもそのまま受け継がれていくことを望む。自分は祖先の子孫であるが、やがて子孫から見れば自分は祖先の一人となる。祖先から子孫へという大きな流れのなかでは、自分はその一つのつなぎ目にすぎない。祖先崇拜は実は子孫の繁栄を願う心情と表裏をなしている。これが家の観念であり、自分たちの種の保存を願うのは、生物としての人間の本能である。この思想は朝鮮・日本も共通している。農業人口が激減し、もはや農業国ではなくなった筈の現代日本でも、正月ともなれば八千万の人々が神社に初詣する。それは祖先を思い子孫の繁栄を願う

心情の表れである。

3. 日本の神々

地縁血縁によって、日本の各地各所にはさまざまな神々があるが、多くは祖先崇拜の観念とつながっている。つまり日本の神々は天地万物の創造者であるGodではない。一括して神道というが、自然発生的な宗教であるから明確な教祖も教義も戒律もないのが普通である。したがって極めて寛容であって、仏教とも習合するし、儒教の教義でもすぐに取り入れる。いろいろな神社を梯子でお詣りしても一向差支えがない。まことに融通無碍である。この寛容性が実は明治以来の欧米文化の輸入に大きく寄与した。戦後、アメリカ民主主義でもマルクス主義でもなんでも取り込んだのはそのためである。一神教はキリスト教にせよイスラム教にせよ排他的で非寛容である。最高の普遍的宗教であると自ら信じているから、一層他の諸宗教を排除しがちである。日本の神々は全知でなく全能でなく、個性をもった人間と同様に、善い神もあれば悪い神もある。学問の好きな菅原道真の天神様には、入学試験のときによくお参りするが、後はご無沙汰し、結婚式は熱田神宮で挙げ、子供が欲しくなれば鬼子母神に祈る。これを浅はかな宗教心と蔑む人もあろうが、他の神々を排斥しない、きわめて大らかな信仰にむしろ注目すべきであり、人畜無害なことと一時にもせよ心の安らぎを得ていることをむしろ高く評価すべきである。

祖先神信仰は祖先の霊に感謝し、日々の生活に励む意欲を呼び起こす。そこから子孫のために残業も厭わないところを作り出す。一方働き過ぎという非難が生じてくると、週休

二日制や三日制を少しづつ企業は取り入れようとする。自分のために働き自分のために消費するよりも、家のために働き家のために消費するという観念が強い。しかも自分の会社の存続・発展を願う心情は家の観念とつながっている。それが古来の生活感情に基づく日本の現実であるから、これを直ちに变改することは難しいであろう。

4. 儒教文化

儒教文化は日本だけのものではなく、韓国・台湾もそうである。韓国の成均館大学には儒教学部という大きな学部があるというから、日本以上に儒教思想が底流にある。マルクス主義を取らなかった台湾は大きく発展した。経済的に急速な発展を遂げたこれらの国々はシンガポールとともに儒教文化圏という言葉で括られ、それは一時流行語となった。東アジア地域はたしかにある共通性を持っている。すべての文化の基点は宗教であるから、キリスト教文化圏・仏教文化圏・イスラム文化圏という分類ができるであろう。儒教文化圏というのも一つの枠組になるかもしれないが、日本では儒教という言葉が別の意味をもたされていることに注意しなければならない。儒教的というと、尊大な父親・煩わしい礼儀作法・威張る教師・切腹などの言葉を思い浮かべるようである。しかしこれらはすべて江戸時代の武士たちが創った儒教文化のうちの悪い面だけを拡大したものである。孔子は尊大な父親ではなかった。「礼」を重んじたのは、人々の起居動作を細かく規制するためではなかった。法に順い、民衆の生活の安定を計り、ぜいたくを止め、汚職をしないのが為政者の守るべき「礼」であった。今で

いえば公務員心得に当る。家ごとに祖先を祀るのも「礼」であり、簡素で心のこもったお葬式を営むのも「礼」である。また孔子の塾では師弟の間柄は親密で明るく自由であった。教育上、たまには厳しい言葉もあったが、威張ることはなかった。孔子を嫌う人なら塾を去ればそれまでのことである。儒教には腹を切って責任をとるなどという野蛮な行為は全くない。

武士を捨てて小川村の一教師となった中江藤樹は、皇上帝信仰を説いた。皇上帝は全世界の人類の太祖であり、儒者も仏者もすべてみな皇上帝の子孫であるという。中国の明代末の儒者は、儒教・仏教・道教の根本はみな同じだという三教一致論を盛んに唱えているから、その影響もあるであろう。多くの儒者は他の宗教に対して昔から寛容である。荻生徂徠は、儒教を「天を敬い祖先を大切にすることの教え」と定義した。西郷隆盛は敬天愛人を説いた。これらの儒教観は孔子の教にもっとも近い。朱子学は人間の心情を無視してひたすら天理を説く形式的倫理主義で、孔子の教にもっとも遠い。日本ではこの朱子学を儒教と思うようになったのであるが、大きな誤りである。

超越的で全知全能な神が宇宙を創造したと考えるキリスト教は、人間は自然を支配できるとする欧米的な思想を裏打ちしているであろうし、社会組織や生産過程など一切を一握りの独裁的な人々の智恵で支配統制できると考えたマルクス主義はおそらくキリスト教の鬼子なのであろう。朱子学も儒教の鬼子なのである。倫理主義を徹底すれば、世界は理想社会になるという朱子学の主張は、教育によって生身の人間を完全に改造できるとする

オプティミズムであって、マルクス主義とその考え方はよく似ている。国家的保護の下に、批判を許さない教学となった歴史も両者は共通している。

儒教は中国古代に自然に発生した宗教であり、天と祖先とを敬い大切にすることの教えで、中国文化の基本であり、本来生活に密着したものであった。しかもそれは東アジアに共通した自然宗教であり、日本のお天道さま信仰とも共通している。イエスとか釈迦というような特定の個人を教祖としていないから、その目に見えない力はむしろはるかに強く、今もなお日本文化の基調をなしている。

〔執筆者紹介〕…山下龍二(やました りゅうじ)
略歴

1924年生まれ。

1947年東京帝国大学文学部卒業。

1952年同大学院(特別研究生)満期。

名古屋大学文学部講師・助教授を経て、1968年教授、1988年3月同大学定年退職、名古屋大学名誉教授となる。1988年4月名古屋学院大学教授、現在同大学外国語学部長。

著書

「大学・中庸」(集英社 1974)

「中江藤樹」―共著―(岩波書店 1974)

「王陽明」(集英社 1984)

など多数

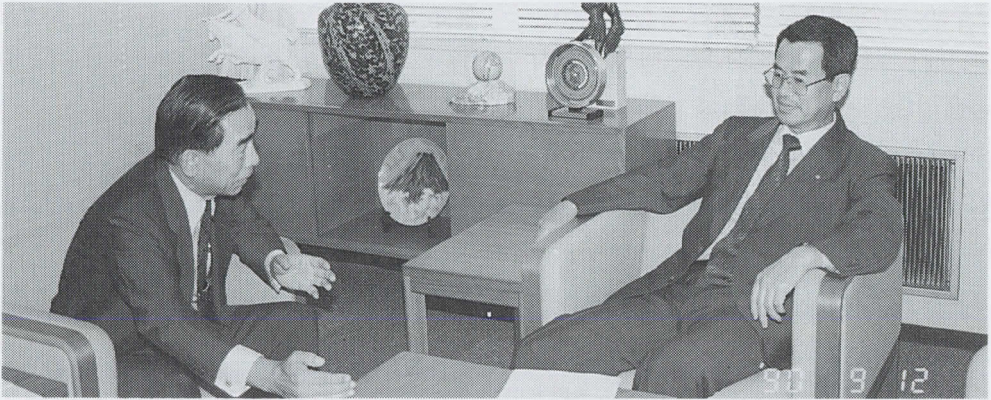




対談 “企業文化”

楽しく働くことが原点

—— トヨタの意識改革について語る ——



梅村理事長

トヨタ自動車㈱ 専務取締役
磯村 巖氏

ここ数年来、従来の企業イメージアップ策から思い切った企業自体の意識改革に取り組んでいる会社が数多くあります。

そこで、トヨタ自動車が現在推進している意識改革の基本精神について磯村専務と梅村理事長に対談していただきました。

—— 磯村 巖氏（いそむら いわお） ——

昭和31年 3月	京都大学 経済学部 卒業
同 年 4月	トヨタ自動車工業株式会社入社
53年 2月	人事部副部長
56年 2月	業務部副部長
57年 7月	第2車両部長
59年 9月	取締役第2車両部長
61年 9月	取締役人事部長
63年 9月	常務取締役
平成2年 9月	専務取締役

磯村 時代に対応できる風土・それが企業文化 企業イメージが商品イメージまでも影響 梅村

—— まず最初に“企業文化”について実践する企業の立場からお考えをお聞かせ下さい。

【磯 村】 「企業文化」と正面切って言われると困りますが、時代の流れの中で考えてみると高度成長している時代は、企業は同じ考え方、同じ思想で1つの方向に向かって押し進んでいけばよかった。それが今迄のトヨタ自動車の風土だったのです。ところが今日、世の中が大きく変わってきていて今迄のように一本調子では進んでいけなくなった。皆んなが個性化し、同じ考えを持った人が少なくなり、いろいろな人が存在する。自動車は、一部の人だけに売るのではなく、多くの人に買っていていただく訳ですから、お客様のそういう方向に合わせていく、つまりニーズ・意識の多様化に対応していくことが大切になってきています。企業もそうした方向に合わせていく、変わっていかなければならない時代なのです。

【梅 村】 別の面から企業文化を“企業風土”とか“社風”“会社の空気”だというふうに捉えると、企業イメージが大切な気がしますね。あの会社は“面白い会社だ”“明るい会社だ”というイメージがあると品質、価格、性能、モデル、デザインで勝負することに加えて、「あの会社ならいいぞ、面白い商品だぞ」と、企業イメージで結構売れるような状況もありますね。

そういう意味では、それに対応する個性あ

る会社であるということが、人材確保や商売の面からも大事になってきていると思うんです。

【磯 村】 そうした面もおおいにありますね。それと儲け一本やりの会社は今ではもてないんです。一部には儲け一本やりでいいという人もいますけれど、やはり生き生きと、自由・闊達を求めている人が多いということしかも企業が大きくなり、そんなに成長が期待できなくなってくると、大企業病的な兆候が出てくる。「以前はこうしていた」とか「前例にない」「制度がこうなっている」とかで、だんだんと創意くふうが働かなくなり、官僚的な組織になってくる。そういった風土を打破していかなければなりませんね。

国際化が今までの 価値観見直しのインパクト

【梅 村】 そういうことでトヨタが今やっていることは、新しい企業文化・風土をつくって、時代に合わせようということだと思いますね。豊田社長がよく“良き企業市民”ということを言っていますがその背景は何でしょうか。

【磯 村】 やはり1つは国際化したということですね。世界の中で生きていくには、世界の価値観を知る必要があります。その価値観は、日本一の売り上げ、利益をあげることでだけでいい、という量の拡大は必ずしも良しとしない。世界的にも受け入れられる企業は

それ相応のことをしないといい会社とは言えません。日本における、儲けている会社は素晴らしい会社だということが外国へ行ったらなかなか受け入れられない。トヨタ自動車は決してトヨタだけでやっていけるわけがない。お客様あってのトヨタですから、現地の人と、またその地域と共存していかなければならない。そうしたことから、その地の“良き市民”になりきらなければならない。そういうふうに国際化という情勢が物凄く変わってきたということですね。

今の時代は儲けて税金を多く納めるだけでは先程の企業イメージという点で「あんな事をしている会社の車なんか買うものか」ということにもなりかねませんからね。

【梅 村】 とはいえ企業は適切な利益を上げて基盤をしっかりしたものにおこななければならない。その中でどうバランスをとっていくか、努力して儲けるけれども、社会的にも認められるような形で貢献していくということが大事なんです。

【磯 村】 成長産業ですと新しいお客様を見つけ、パイを膨らませばいい訳ですから他人に迷惑をかける訳じゃない。しかし、自動車は、段々と成熟した市場になってきて、他をつぶしてシェアをとるように強く出すと弱者が出る訳ですね。そうしたことはなかなか受け入れられにくくなっている訳です。

【梅 村】 難しい言葉で言えば社会的公正、公平ということを配慮していかなければならないという事です。

【磯 村】 例えば米国では日本車が好調で多すぎるという批判があります。それに対して「お客様、ユーザーが喜んでいるのだからいいじゃないか。」「米国メーカーが努力を

怠ったからこうなったんだ」というような理屈は通らない訳です。本来は消費者のニーズに合わせて供給すべきと思うけれども、それだけの主張のみで押し通せない現実がある。そういうことにも気を配りながらやっていかなければならないわけです。

【梅 村】 今までの基本的な企業理念は佐吉翁の「研究と創造に心を致し 常に時流に先んずべし」がベースにあって、それに世界の情勢、変化に対応するものがプラスされることだと思いますね。今トヨタが行っていることはそういう意味では素晴らしい事だと思います。

— 豊 田 綱 領 —

1. 上下一致、至誠業務に服し 産業報国の実を挙げべし
1. 研究と創造に心を致し 常に時流に先んずべし
1. 華美を戒め 質実剛健たるべし
1. 温情友愛の精神を発揮し 家庭的美風を作興すべし
1. 神仏を尊崇し 報恩感謝の生活を為すべし

うし、新しい事をやる時には基盤のしっかりした所が先頭を切って、そのノウハウが段々と社会に波及して全体が形成される。トヨタはその役割を持っているしそういう自覚のもとに改革をやられているので大変素晴らしいことだと思います。それも1つの企業風土・文化ですね。

組織のフラット化

【磯 村】 最初に組織のフラット化を行ったわけですよ。そうしたらその内容を見せてくれと、どんどん人が来て見ていうには「あなたのところがやってくれたので私の所もや

れる」とか、外国の方も見聞して「自分のところもやりたいんですよ」と言っていた。まあトヨタもそういう位置づけにおかれたということなんですかね。

【梅 村】 先頭を切ってやるということはリスクも背負うし、勇気もいるがやがてこれがトヨタの企業文化として評価されるのではないのでしょうか。

【磯 村】 これからは、トヨタのやり方を

紹介し参考にさせていただくという面をどんどん育てていかないといけない。今まではどちらかと言えば、そんなものはどうでもいい、自分の所をやればいいんだという感じが強かったけれど、それではいけないと思っています。

【梅 村】 我々中部産政研は大規模企業のノウハウとか考え方を社会に提供していくのも1つの役割と考えているわけです。

磯村 ― 改革の精神は、皆が楽しく働くこと

働く人・個人の目標と企業目標の一致が大切 ― 梅村

—— 今迄のお話しの中にも出ていましたが、トヨタが推進している改革の基本精神についてお聞かせ下さい。

【磯 村】 結局は「皆が働くことが楽しい事であるということを追求したい」という基本の精神があります。そのためにはどうするか。楽しく働いてもらうためには今までの制度や仕組みでいいのか。そういう目でみるといろいろな所に弊害が出ている。それをまず打ち破っていく事だと思いました。効率を上げるということも重要だけれども、その事よりも何よりも第一番に従業員が働く楽しみ、喜びを感じる、生き生きと働いてもらうということが重要なんですね。それが一番の狙いで、そういう面からアプローチをしているという事です。だから、「こうやったら仕事により進んで会社がこれだけ儲かる。だから、こういうふうにやりましょう」という事がスタートではなくて、「いかに楽しく働くか」ということからスタートした。それと企業目標をどう一致させるかという取り組みだと理

解してもらったらいいいのではないかと思います。

【梅 村】 別の言い方をすれば個々の働く人の目標、自己実現欲求と企業目標とをいかに一致させるかということ、そこに基本理念があるということですね。

【磯 村】 そうです。外国から来た人にその話を一生懸命するんだけれども、なかなかピンと来なく正確には理解してもらえない感じですね。彼らは仕事をするのと楽しむことは別で、いかに働くことを少なくしてそれ以外で楽しむかという考え方ですね。日本の方にはすぐに理解してもらえるのですけどね。

【梅 村】 向こうの人は基督教の影響を受け、義務として仕事があって、それを果たせば後は自分の自由が認められるんだ、という勤労観があるからでしょうね。

日本人は働くということは、収入を得るためであると同時によりよい産業人、社会人でありたいと考えており、会社の仕事についてもそういう勤労観を持ってやっていますから

ね。まさに日本的であるし、それが日本の成功したベースだと思うし、今回の改革でより明確になりますね。

日本のいい所 —— 勤労観、チームワーク、信頼関係 —— を伸ばす

【磯 村】 今回の一連の改革で風土を変えることがあるけれどもやっぱり日本のいい所は勤労観だとかチームワーク、仲間との信頼関係という、労使関係も信頼関係だと思うが、そういういい所を人を活かしながら改革するというのが基本にあります。

【梅 村】 人を活かすこと、これが改革の



基本だということですね。このことは大変すばらしい事で、もっと強調したいですね。このことがきちんと伝わるとものすごく積極的な面、やる気が出てくるんじゃないでしょうか。

【磯 村】 どちらかというとテクニックが先行している感じで受けとめられていましたからね。今までは、管理・間接部門が中心でしたが、今度、製造現場をやろうとしています。すると全社的に人を活かす面がもっと出てくると思います。

自己実現、達成感

自己管理、コミュニケーション

—— 今回の一連の改革は狙いどおりと言うことですか。

【磯 村】 そのとおりです。今迄は例えば自分で企画したものが係長、課長、次長、部長というステップを踏み、それぞれの立場で権威みたいなものがあり、よりチェックは出来るがそれぞれがこまかいことを言えきりがない。1～2回はそれで通っても、そのうち若いひと、企画当事者からみると「まあいいや、上が、部長が決めてくれるんだから」ということになる。しかし、今回は説得する人が少ない訳です。それだけ創造性なり自分の考えなりが出て、「ああよかった、俺はこれをやったんだ」という満足感、自己実現みたいなものがわいてくるのではないかとおもいます。

—— 今回トヨタ自動車に取り組んだ改革 ——

- 課・係制を廃し、階層の少ない大ぐりなフラット組織の導入。
 - 「ハンコ三つ運動」等、権限委譲による意志決定の迅速化。
 - 「頑張れば報われる」と実感できる、人事考課制度。
 - 各自のチャレンジ意欲を尊重する、チャレンジローテーション・社内公募制度。
 - 問題解決型から課題発見型への教育制度の見直し。
 - 2万人を対象としたフレックスタイム制の導入。
 - タイムカードの廃止
 - ニューオフィス環境の実現。
 - 寮・社宅・従業員食堂・レクリエーション施設等、福利厚生の実施。
- 等々

組織のフラット化をやって1年ちょっと経つが「悪かったので元へ戻せ」という声は一つもあがっていない。ただ、「もう少しこの点が不十分だからこうやれ」とかいう前向き

な話しはありますけどね。それから、タイムカードの廃止にしても計算が早く出来るなど効率化が第1の狙い、というように捉えられては困るのですが、少なくともトヨタは違う訳です。実際の職場では組長が朝来て、“A君はいるな、B君は今日は顔色が悪いから一言声をかけよう”というように運用される。要するに自己管理やコミュニケーションができるということです。そういう点ではいい方向だと思っています。

【梅 村】 我々のアンケート調査で能力主義について問うたのですが、能力主義指向が強いのは以外だったですね。

【磯 村】 多くの人は自分だけは能力があると思っている。彼等は自分の能力を発揮し



たい、それを活かしたい、認められたいという考えは物凄くありますね。けれども実際には「能力が発揮できないのは上司が悪い」という事になってしまう訳です。なるべくそうならないように上手に能力を引き出し、それ相応の評価をしてやればいいと思うんです。逆に、実際に能力不足の人には、今までの画一教育ではなく、それぞれの能力に見合った勉強をさせる。その結果、能力があると思うだけでなく、実際に力をつけさせる訳ですね。

原価主義の物さしも 時代で変えるべき

—— 今回の一連の改革は大企業病の兆候に警鐘を鳴らし意志決定のスピード化、原価主義に弾力性を持たすなどトヨタは変わったとよく聞きますが。

【磯 村】 大企業病克服だとか、決定が遅かったのでスピード化したいというのは同じ系統の話ですけれども、原価主義の話は先ほどの企業風土、企業文化ではないけれど、その判断基準が変わってきたということです。今迄は原価を下げ、コストを下げることを云々しているように見られがちだったのが、そんなことばかり言っていると時代に遅れてしまう。例えば、昔だったら寮は住めればいい、ちゃんと壁もついて雨がもらなければよい。極端に言えば新しく作る必要もなかった訳です。今は違います。家に帰って一人でくつろぐとか、ゆったりとテレビが見られるスペースがなければ話にならないということで、今迄とは金の使う基準が変わって来たということです。何も無駄なこと、贅沢するという意味じゃないですよ。それぞれの個人のニーズ、時代の要求に合わせたということなのです。

お客様第一主義

【磯 村】 今の改革は良き企業風土、コーポレートシチズンに、もう1つ“お客様第一主義”が柱です。これを明確に打ち出してきたわけですね。今迄だったら極端に言えば「俺たちの造った車が一番いい。それを何で買わんのだ」というぐらいに、企業が段々大

きくなると知らず知らずにそうした思いあがりになっていく。これではいけない訳であり
今迄でもお客様のことを考えていたけれど

も、そうしたことをより明確に打ち出した訳です。

梅村 — 自由に物が言えるコミュニケーションを

トップ自らが発言をし自由闊達の範 — 磯村

—— 一人ひとりの従業員にどういうふう
に伝え、徹底し、意識改革していくかが大きな
ポイントであると思われますが。

【梅 村】 日常の仕事や活動面において、
自由に物が言える雰囲気、環境を作るとい
うことが非常に大事な事で、その中でお互いに
意志疎通、コミュニケーションをよくしながら
基本理念・会社方針が定着してくると思
いますね。現場の活性化ということで、何か対
策はないですか。

【磯 村】 今は昔と違って車社会になり、
しかも個人の遊び方も変わり、仕事も忙しい
から、「子供はどうした」、「両親は元気か」、
そういうコミュニケーションの機会や場も少
なくなってきました。こうした点を意識的
に考えなければと思っています。

それともう1つ、C Iという言葉もあるけ
れどもP Iつまり社長のアイデンティティーとい
うことが言われるようになってきた。社長に
限らず自分はこう考えるんだということをど
んどん発言する。私も自分の思っている事を
言って新聞にも出たりしますけれども、自由
に発言するというのが組織運営の基本です
ね。

外に向かって何も言わないことは 内に対してもマイナス

今の時代、これだけ情報が発達している
だから、その情報手段をうまく使ってどん
んそういう方向へ意識を変えていく。そのた
めには情報を発信することが必要であり黙っ
ていたんではわからない。今迄トヨタはど
ちらかと言えば黙っていた。今は社長もどん
ん言うし、我々も話の方向があっていれば多
少間違っていてもいいという考えで発言し
ています。ですから昔と違ってマスコミなど
で、どんどん物を言う人が増えているはず
です。

【梅 村】 そういう雰囲気、風土が出来
ればいいと思いますね。「トップも上司も自由
に物を言っている、それじゃ私達も言おう」
ということになるわけですね。

今までのトヨタは外部に対して奥ゆかし
かった。トヨタ財団などは正にそうで、最近
段々と評価されてきましたが、極めて良い助
成をしているのにPRしなかったですね。対
外的にオープンですよという雰囲気を作れば
周囲も真意を理解してくれるし、認めてもら
えるんだと思いますね。そういう意味ではい
い方向に行っていると思います。

求心力としてのスローガン 夢としての21世紀ビジョン

ただ、全社員にどう伝え意識改革していくかということになれば、トヨタのビジョンと
いうか、今これをやれば将来こうなるんだと
か、効果が出るんだというものがほしい訳で
す。スローガンとして、何でも自由に物が言
える会社にしようというキャッチフレーズみ
たいなものがほしいような気がしますね。

【磯 村】 今は、本社周辺だけでなく、世
界の至るところにトヨタの人が働いているん
ですね。昔は「トヨタマンだ」ということだ



けで求心力があった訳ですが、今はそうはい
かない。同じトヨタに働く人に簡単にやさし
い理念を1つ持ち、それが共通の求心力にな
るようなものを作りたいと思っています。同
じトヨタの仲間だという一体感が生まれる様
な簡単なスローガンを作りたいと思っていま

す。

それからもう1つ、例えばアメリカのTMMで働いているトップの現地の人々が、それ以上昇進できずにやめるより仕方がなかったのをカナダの現地法人トップにするとか、そういうローテーションが出来るようにすればぐんと機能としても発展してくるし、人材の使い方なりというのが生きてくるんじゃないかと思いますね。

それともう1つは21世紀のビジョン作りをやっていかねばならないと思っています。

【梅 村】 人を大事にするということだけじゃなくて、人を活かすということについて誰しも、自分が一番間に合うと思っているから、自分の目的と企業目的とが、そぐうような施策が最終的には人を大事にすることに通じると思いますね。

最近、若い人に焦点をあてすぎる嫌いがありますが、本当に中堅として働いている30才～40才代の者にもっと焦点をあててもいいんじゃないかと思いますね。若い人もいずれこの年代に入るし、意識も変わってくるわけですから、あまりにも若い人若い人と騒ぎすぎのような気がします。ここで重要なのは最終的には企業目的と個人の欲求をいかにバランスがとれるようにするかということだと思いますね。

梅村 労・使それぞれの立場で主張が重要

今の労働組合は、保守的。既得権を捨て革新たれ 磯村

——— ここで話を労使関係、労働組合の役割についてお伺いしたいと思います。

【梅 村】 今回の一連の改革取り組みでは

労働組合の役割が大きいのではないかと思いますね。何も会社の言う通り賛成することではなくて、こういう点は反対だ、こう

した方が良いということの一つずつ詰め徹底した話し合いの中から一つの方向、流れをつくっていくことが労組の役割として大切だと思います。

【磯 村】 やっぱり組合の立場で物を言うのと、会社の立場は違います。会社が言うだけでは一方的な話になる訳でして、組合がこう言う、それは今の自分にもいいと思うしその事は企業にとってもいい事である、という一連の歯車が回ることが重要です。

【梅 村】 最終的には会社と労働組合は一致する方向でいかないと駄目な訳ですが、その過程においては、組合と会社は基本的な立場が違うんだということを抜きにして論じるとおかしくなる。その立場の違いを踏まえて問題解決には労使の信頼関係がベースにあり、お互いの立場を尊重しながら徹底した話し合いによって、最終的な目標で一致するようやっていくのが、いいと思いますね。その原点や途中を省略するとおかしくなります。

【磯 村】 ただこれは今日の雇用環境だと思うんですが、紆余曲折の中から雇う方と雇われる方との考え方が段々うすくなって、労使は対立するとか、資本家は搾取しているというひと昔の考えが消えて、いい関係にあるものですから、そういう意味でいくと労使の進め方も同じような方向に向いているんじゃないでしょうか。

【梅 村】 確かに条件も変わってきているけれども、あまりそれを言うとな「組合なんかなくてもいい」という話になってしまう。その辺は明確に出しておく必要があると思いますね。会社は基本的には適正な利益を上げる所であって、組合は儲けに協力するがその働いた配分はしっかり貰うんだという部分が

あって初めて活力が出るし、それが資本主義のいい所ではないですかね。何も昔の資本家と労働者の階級の違い、搾取する側とされる側という関係ではなくて、基本的に労使はそれぞれ目的を持ってやっているということをはっきりさせておく必要があります。

企業は儲けること 組合はより良い生活をめざせ

【磯 村】 そうですね。企業は儲けること、組合はより良い生活をするという目的で

3つの基本的な考え方を労使宣言
として締結（昭和37年2月24日）

1. 自動車産業の興隆を通じて、国民経済の発展に寄与する。

わが国の基幹産業としての自動車産業の使命の重大さと、国民経済に占める地位を認識し、労使相協力してこの目的のため最善の努力をする。とくに企業の公共性を自覚し、社会・産業・大衆のために奉仕するという精神に徹する。

2. 労使関係は相互信頼を基盤とする。

信義と誠実をモットーに、過去幾多の変遷をへて築きあげてきた相互理解と相互信頼による健全で公正な労使関係を一層高め、相互の権利と義務を尊重し労使間の平和と安定をはかる。

3. 生産性の向上を通じ企業の繁栄と、労働条件の維持・改善をはかる。

そのために、労使は互いに相手の立場を理解し、共通の基盤にたち、生産性の向上とその成果の拡大につとめ、その上に立って雇用の安定と労働条件の維持・改善をはかり、さらに飛躍する原動力をつちかわなくてはならない。会社は企業繁栄のみならずとは人にあるという理解の上にたち、進んで労働条件の維持・改善につとめる。また、組合は生産性向上の必要性の認識の上にたち、企業の繁栄のために会社諸施策に積極的に協力する。

すね。切り口は違っているが最後は両方が一緒になって儲けることは、いい生活をするために必要なんだ、そのために頑張るという図式は必要ですね。

【梅 村】 労使は常に適当な緊張関係にあるということを近代的な労使関係として明確に備えておく必要がありますね。

それと今迄は会社に入れば会社人でよかったのが、生産者でありながら消費者という立場が強くて、社会人としての視点が出てくると、内部に対しては上を向いてつばをはくような現象が結構出てくるのではないのでしょうか。これからの地球環境の問題などを考えた場合、生活者の立場から音なり排気ガスがいかんということになりますからね。

【磯 村】 そのとおりです。ただ、その問題を捉えると、どうやって音の静かな排気ガスの少ない車を作るかということであって、すぐに短絡して車を止めてしまえ、ということではないと思います。交通事故が多いから車を減らせというのでは困る訳で、実際にはなかなか難しいんですがどうやって安全な車を作るかというところに視点がないといけませんね。

労働組合は、社会人の顔 と企業人の顔を持つ

【梅 村】 地道に努力して皆の合意を得て、基本的には社会の審判というか納得のいくものでないと企業は成り立ちませんからね。いかに地道に根気強くやるかということも企業文化というか風土作りの中の大事な要素だと思うんです。

それと、労働組合は社会人という顔と企業人という顔の両方の面があり、今日の労使関

係はその両面をどう調和させるかが重要だと思います。そういう面で一度見直すと社会に受け入れられる近代的な労使関係になるのではないかという気がします。

【磯 村】 確かに労使関係も雇用環境ががらりと変わって来ていますからね。ただ率直に言って今の労働組合は保守的ですね。企業の方が革新的ですよ。何か今迄の既得権みたいなものに縛られてしまっている。これを捨てれば楽になって新しいことが出来ると思うのにできない。もう少し柔軟性があってもいいような気がしますね。



【梅 村】 松下電器の人事方針の中に良き社員の前提として「良識と豊かな人間性を備えたよき社会人、家庭人であることが望まれる」と明記してあり、一方、労働組合は中期方針の中で①「仕事・労働を中心に、活力ある職業人の集団」②「生活の主体者としての豊かな人間集団」③「組織された社会人として最適な地域・社会づくりに貢献する集団」と位置づけているわけです。正に魅力ある企業づくりにはこういう発想を組合も持たないといけないし労使関係の中にも取り入れていくべきだと思いますね。

【磯 村】 地域づくり、社会づくりについては具体的に豊田市にどういうふうな働きかけをするか、どういう協力をするかというこ

とも重要ですね。自らが先頭を切ってやることで広がっていくし、会社が何億円かを寄付することも理解できることになってくると思いますね。

【梅 村】 寄付についていえば、労使が一生懸命に働いて貯めた金を寄付するんだから、私は思うのですが組合と連名でやればもっと従業員・組合員の理解の仕方も違うんじゃないかなとも思いますね。それと一気に難しい話ですけど例えば会社の社会貢献委員会のメンバーの一員に労組の委員長を入れるとかすることも、労使関係の中にあってもいいのではないかという気がしますね。まあ一緒にやるかどうかは別にしても一度労使関係の問題を整理して社会的貢献の問題について、今迄の配分の問題にプラスしてやっていくことが必要ですね。

【磯 村】 労働条件だけの話し合いを労使がするのではなくて社会に貢献する関わり合

いの問題についてもディスカッションすることが必要かも知れませんね。

中核企業、中核組合の役割

【梅 村】 グループ内で自由に発言できる雰囲気を作るには全トヨタ労連の役割は大きいと思いますね。あまり一般論で物を言うのではなくグループの主要組合あたりがああだ、こうだとトヨタ労組を横において言うのもたまたやり方も少し変わってくるのではないのでしょうか。

【磯 村】 経営側もそうです。自由に言える環境、雰囲気がベースにあって、トヨタはこうしているがうちはこうした方がいいのでこうする、という自主性をもっとあっていいと思います。

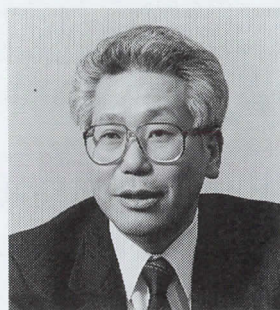
—— 本日は、お忙しい中、どうも

ありがとうございました。 ——





企業文化



多摩大学経営情報学部
教授 松浦敬紀

企業文化に対する認識

企業文化に対する関心がここ数年高まっている。その背景には、次の五つの理由がある。第一は、経営戦略との適合性である。業績のよい会社は、経営戦略と企業文化がマッチしているからではないか。とくに時代や社会の変化を先取り、タイミングよく適応しうる「変化に強い企業文化」があるからではないか、と考えられている。

第二は、企業文化は現代の第五の経営資源との考え方である。ヒト、モノ、カネがあっても、いい情報と技術がなければ、ビジネスにならない。第四の経営資源たる情報、技術は、そうした点で、ヒト、モノ、カネよりソフト化、サービス化時代の今日、とくに重要視されてきた。しかし、四つの経営資源は、いずれも外部調達ができる。それに対して、企業文化は、人材を採用し、育成し、仕事を通じて、時間をかけて内部で育てなければ形成できない。さらに重要なのは、企業文化が社内外の情報・技術の流れを制約することである。情報を重視し、外部の情報をありのままに受け入れる会社には、さまざまな情報が

フィルターがかけられずに流れてくる。それに対し、内向きで、上層部の意向を気にするヒラメ社員が多い会社では、トップの喜びそうな話しか入ってこない。

経営資源論からいえば、業績がよいのは、業績が高くなるような企業文化が形成されているから、ということになる。一頃喧伝されたエクセレントカンパニーの八つの条件は、企業文化そのものである。エクセレントカンパニーとそうでない会社との差は、仕事に対するものの考え方や仕事様式にあるといえる。

第三は、企業イメージ、とくにC I（コーポレート・アイデンティティ）と結び付けて取り上げられている。企業イメージの向上、社名変更、リクルーティング、社内・グループの一体感の醸成などのため、各社でC Iが展開されている。そのさい、アイデンティティの拠りどころになるのは、企業文化でなければならない、企業文化あつてのアイデンティティとの考え方が定着してきたことである。

第四は、マーケティング戦略としての企業文化論の抬頭である。企業文化が売ものになる、カネになる、という考え方が急速に高

まってきたことである。企業文化によって、会社そのもののばかりでなく、商品・サービス・システムを差別し、企業文化そのものを事業化する。各社の企業文化戦略は、そのあらわれである。

第五は、企業の社会的責任、社会的役割という視点からの新しい傾向である。フィランソピー（慈善的寄付行為、社会的貢献活動）やメセナ（企業の文化支援活動）に対する関心が高まり、トヨタ自動車のように、経常利益の1%を社会還元する「1パーセントクラブ」に加入する会社も増えている。フィランソピー活動のために「企業文化部」を設けたり、ボランティア休暇制度を導入している会社もある。

地球規模の環境汚染に対応し、「地球にやさしい経営」を理念に掲げ、「地球環境汚染対策」部門を新設している会社も増える傾向にある。

産業社会のこうした新しい動きの中で、各社が問われているのは、「社会あつての企業、地球という自然環境あつての人類社会であり、企業」との価値観、ものの考え方が確立され、社内で共有化されているかである。さらに日本企業の経営のグローバル化によって、経済摩擦が深刻化する中で、「地域社会との共存」「民族、生活習慣、文化などの異なる人々との共存、異質の共存」をビルトインしうる企業文化が形成しているか、である。

企業文化とは何か

企業文化とは何か。社風とどうちがうのか。企業文化というのは、その会社のトップから一社員に至るまで共有されている理念・価値観、ものの考え方、いわゆる思考様式や仕事

の手續・やり方、仕事様式、行動のパターン・行動様式・生活のしきたり・習慣・生活様式のことである。会社も小さい規模のうちには、いちいち創業者や上司の判断を仰ぎ、必要であれば社員が集合・ミーティングして結論を出すこともできる。こうしたときにさまざまな形で表明される創業者のものの考え方、判断基準、価値観が組織に受容され、定着・浸透し理念化される。創業者の思い・ものの考え方が「創業の精神」として理念化され、承継・深化される中で、「組織の理念」「思考様式（思考の枠組み）」が形成されると考えられる。

会社は事業活動によって成果を挙げる。事業は仕事の集積である。肉体労働から知的、精神的労働まで、やさしい仕事から困難な仕事まで、広く深く広がっている。仕事の環境も多様である。仕事は、情報の受発信のプロセスであり、そこでは、情報の組合わせ・比較・加工・判断となんらかの問題解決を伴う。仕事上の多様な経験が集積され、その中から合理的・効率的な仕事のやり方、手續がパターン化されたものが、仕事様式である。

行動様式は、社員の日常行動に共通してみられる行動のパターンであり、上司や同僚、部下、取引先や協力メーカーの社員などに対するしぐさや態度、敬称やものの言い方に微妙な差となって表われる。またいろいろな会社の社員の行動様式を観察し、比較すると、かなりはっきりと捉えられる。

会社は一つの社会集団であるから、よりよい集団として機能するために必要なしきたり、習慣が意識的、無意識的に形成される。

企業文化の“文化”というのは、国民生活文化と同じで、社会学の概念である。企業に

おける“暮しの文化”といってよい。

日本の社会で、伝統的につかわれてきた社風というのは、多くの場合、仕事様式、行動様式や生活様式に投影されるその会社の伝統的要素、特徴、ユニークさやその会社らしさを示すことが多い。社風というのは語源的には、会社の気風、会社の風習、会社の風土が短くなったものと考えられる。風には、教える、教える、教える、という意味があるので社風は、会社の訓（おしえ）ということもできる。ただ、社是、社訓は、そのほとんどが、集団内および集団間における社員の行動規範に関するものであることに着目する必要がある。

企業文化の形成要因としては、これまで述べたことから明らかなように、組織の理念・価値、創業者などの理念・価値の具現者たる英雄それに管理者などの日常のリーダーシップ、組織構造・管理システム、さまざまな儀式（それによって理念・価値の浸透・定着をはかる）、環境特性（市場環境、技術革新の動向）が挙げられる。中でも最も重要なのは、組織の理念・価値であり、業績評価や研修によって順応、同化させていく。

21世紀に向かった企業文化の創造

では21世紀に向かって、各社の企業文化をどう再構築していったらよいか。

理念の普遍性と価値の体系化

日本の企業の企業文化は、普遍性に欠ける。理念・価値において、あいまいで、多義的であり、理念・価値の体系化が行われていない。ものの考え方や民族、生活・習慣、文化が異なる人たちにも理解し、納得・共感しうる普遍性の高い理念・価値を掲げ、それを仕事にどう結び付け、日常の行動の中で、どう生か

していったらよいか、米国企業や日本の外資系企業のように価値の体系化をはかる必要がある。とくに法的、道義的に許されないことが多くなってきたことから社員の行動指針が重要になっている。

社是、社訓はいま働いている人たちにもよくわかり、日常生活に結び付けられるように内容をアレンジし、理念が経営のビジョン、方針、ドメインあるいは社員の行動規範なのかを明確化することである。そして価値の体系化の中に組み込んでいくことである。

社会の変化と企業文化

企業文化は、意思決定の準則としてコンフリクトの解消・エネルギーの方向付け・求心性・働く人の拠りどころの機能を持つ。組織のフラット化（ピラミッド型からフラット型へ）、OA化、分社化で、社員が出向、転籍によって拠りどころをなくし、エネルギーが拡散し、経営資源の有効活用を阻害する恐れがある。企業文化の機能に着目し、現代の組織の持つ問題や社員の悩みを解決する糸口にしていきたい。

組織の理念と価値といえども時代や社会の変化と共に変わる。社会あつての会社であり、働く人のものの考え方、価値観が変われば、当然、理念も管理者のリーダーシップも制度、施策も変わる。

所得の上昇によって、価値観が多様化、相対化し、働く人の伝統的な勤労観が急速に変わっている。社会的にも時短によるゆとりの向上に対する要請も強い。ここ1、2年の人手不足がこれに拍車をかけていることだ。働くこと、集団の利害だけに重きをおく会社では人の採用は困難になっていることを認識しておく必要がある。

業績のよい企業から、良い企業、尊敬される企業へ

しかも目を転じれば、世界は、ソ連、東欧の改革、冷戦構造の終結、ドイツの統一、朝鮮半島をめぐる動向、それにイラクのクウェート侵攻による湾岸諸国の危機と100年あるいは200年に一度の変化に見回れている。こうした世界の大きな激動の中で日本の企業に対する各国の考え方が大きく変わってきていることである。

ただひたすら自社の利益のために働いている24時間企業戦士、各国のゴルフ場を埋めつくすゴルフ族の姿が、その国の人たちの目には、不気味な存在として映っている。

日本の会社は、国の内外から、「コーポレート・シチズンシップ」（良き企業市民たること）が求められている。単に業績のよい、変化に強い企業ではなく、良い企業、働いている人にはもちろん取引先や一般の市民、地球にとってもやさしい企業、そして世界の国々から尊敬される企業へ、の变革が求められている。そのために利益の還元によるさま

ざまな社会、地域ボランティア、文化、スポーツ活動が国の内外で期待されている。企業文化の進化によってフイランソロピー活動のニーズを会社が、社員一人ひとり受けとめ、積極的に実践しうる企業文化の再構築を図っていかねばならない。

〔執筆紹介〕…松浦敬紀(まつうら たかのり)
略歴

多摩大学経営情報学部教授

明治大学経営学部講師

1940年（昭15年）7月北海道生まれ

1963年（昭38年）3月中央大学法学部卒業

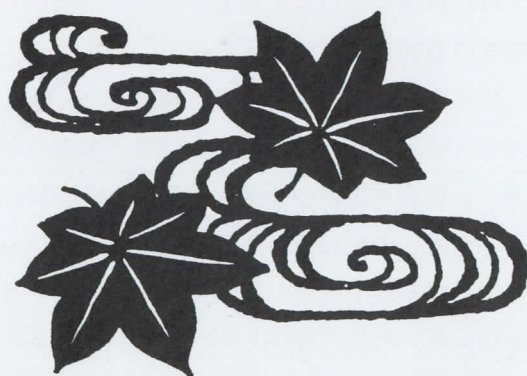
電気メーカー、出版社でサラリーマン生活を経験後、評論活動に入り、社会工学研究所客員研究員、NHK教育テレビキャスターなどを経て、中部大学経営情報学部助教授、教授。'90年4月より現職。

専門 経営組織論、人材論

著書

「新・社風の研究」「社風の研究」（いずれもPHP研究所）

「就職 採用試験の舞台裏」（日経新書）「終りなき海軍」（文化放送開発センター出版部）など多数。





大学の文化



名古屋大学経済学部
教授 奥野 信 宏

1. はじめに

「企業文化」とか「企業の文化」とかいう言葉が、大企業と中小企業とを問われず、企業の人達の口からよく聞かれる。その内容というのは漠然としているのだが、地域社会への寄贈や寄付だとか研究活動や芸術活動への援助など、一見本業とは無関係なところで地域社会に貢献するもろもろの活動を指しているようだ。それに最近では、頭に企業の名前をかぶせた冠コンサートや、冠スポーツ大会、大学の冠講座といった、企業のイメージアップとマーケットの拡大をねらったものまでそこに含まれている。

こう書き連ねて来ると、近ごろ流行の「企業の文化」も、経済学でいう長期的利潤最大化を狙った企業行動の話に集約されてしまう。企業の経営者に、企業活動の目的は何かという質問をすると、従業員や家族の福祉だとか、地域社会への貢献だとか、資本主義経済の企業活動とは距離をおいた答えが変えて返ってくることがしばしばあるが、それらは結局は長期的な利潤の最大化を目的にしているというのである。「純粋な気持ちで社会への貢献を考えているのに、その斜に構えた言いぐさは何だ」と怒られそうだが、所詮、世間知らずの経済学者のたわごととお許

し願いたい。

「文化」という言葉には、それに接すると仕事のゴタゴタだの、家庭の煩わしさだの、その他日常の諸々の俗事を忘れて、心を洗われるような気持ちになるものというイメージがある。

しかし、文化をこのように高潔なもの、気高いものと規定すると、わが社の文化などということについて、当事者はとても恥ずかしくて言えなくなってしまう。が、文化というのが人々の毎日の活動そのもので、その日その日の暮しが文化だと考えれば、文化もずっと身近なものになる。仕事で汗まみれになっているのも文化、家庭でごろ寝しているのもブンカ、カラオケですっとんきょうな声を張り上げているのもブンカというなら、誰でもそれについて語ることができる。

ところで、ごちゃごちゃといろんな話を並べ立てて、なかなか本題に入らない理由をそろそろ白状したいのだが、正直いって困っているのである。「企業の文化」のテーマで原稿を引き受けたものの、「心洗われる文化」を語るには、わたしという人間が俗っぽすぎる。第一、文化を語るなどということは、面はゆくてくすぐったい。とはいっても、いまさら書けませんでしたとは言えないし、やむおえず文化のほうにこちらへおいで願うこと

にした次第である。企業の文化があるのなら、大学の文化（文化祭ではない）があってもいいだろう。そういうことで、学生のことやら、研究のことやら、学会のことやら、大学での日常のゴタゴタした活動について思いつくままに書こうと思う。もとより起承転結などというものは、期待しないでいただきたい。

2. 学生の個性

一つの文化というのは、そう簡単には変わらないものだろうし、うつろなものではないものというのが一般的な理解だろう。だから、個人についても、企業や大学などの組織についても、国についても固有の文化を語ることが可能になる。しかし、大学というのは人の入れ替わりが激しくて、毎年、学生の4分の1づつはごっそりと入れ替わる。いろいろな背景を背負った人間が、入れ替わり立ち替わりやってきては去って行く。私は、毎年12人程の学部学生を受け持って指導しているが、私が一人の学生に接している期間はせいぜい2年間だ。私自身が学生達のバラエティーと個性に振り回されていると感じることもしばしばである。

ところが、世間の見る目は違う。最近の学生は個性が無い、画一化しているというようなことがしばしば言われる。そうなったのは、大学入試の画一化のせいだとか、共通一次試験のせいだとか、テレビ世代の末期症状だとか、その理由についてわかったような解説がされている。

こういう風評は、大学生が就職活動を始める頃になると、いろいろな会社の人事担当者の話として年中行事の様にマスコミが伝える。しかしよくよく思いだしてみると、同じことは私が大学を卒業する頃にも言われていた。

今からもう20年以上も前のことだ。毎年順送りに言われているのである。もっとも今年は例外で、人手不足の折りそんな悠長なことは言っておれず、企業の側も卒業しそうな者なら何でも採用しておこうということのようだが。

学生の多様さに引き換え、個性のなさを感じるのは、リクルートで大学を訪問される企業の人事担当者の方々である。十人十色というけれど、十人が十人同じようなことを話される。こういう仕事は、あまり個性がでてはいけないのかも知れないが、個性も魅力も感じられない。挙げ句の果てに、“最近の学生サンは個性が無くて”というようなことを平気で言っている。そういう場面に出くわすと、この人は一体なにを考えてリクルートしているんだろうと考えてしまう。

初夏には、学生は自分が興味を持っている会社の情報を集め始め、適当な時期になると会社訪問を始める。憧れの会社を訪問して人事担当者に会ってはみたものの、担当者があまりにもお粗末で、その魅力のなさがっかりして帰って来る学生も結構いるのである。

現代の学生は実に多様だ。金太郎郎だという批判をして、現代の学生批判をしたと思いつき、そのようなコメントをもらって満足している社会の安易さの方がよっぽど問題だろう。

3. 経済学部人気

「最近の学生さんは、そんなに立派かヨー」という企業人からの皮肉が聞こえてきそう。私も原稿を読みなおしているうちに、立派でないことがあれこれ頭に浮かんできた。

最近では、経済学部人気だそう。経済学部の人気も、景気循環と同じく循環していて、

10年から20年の周期を持っている。現在がその好況期にあたっているのだが、これまでの好況期と違うのは、女子学生の人気まで集めているということだ。かつては、経済学部的女子学生というと、学年に一人二人くらいだったのが、今年の新入生などは名古屋大学経済学部では2割ちかくいる。以前には文学部なり教育学部に入学していた優秀な女子学生が経済学部に入学的ようになり、そのあおりを喰ってできの悪い男子学生がはじき出されてしまった。

それはそれで結構なことなのだが、最近困っていることは、講義で数学が余り使えなくなったということだ。経済学の教育では、理科系の学生が教養部で学ぶ程度の数学を勉強しておいてくれれば、学部の専門教育は大変に楽になる。そこまで要求しなくても、高等学校で理数系程度の数学を学習をしておくと、経済学の勉強はずいぶん楽になる。国立大学では、すべての大学の経済学部で、入学試験に数学を課していると思うが、経済学部に入って来る学生は高等学校では文系の数学しか勉強していない者が大部分で、入学してから苦労している。教養部で数学のコースをカリキュラム通りに受講してくれれば大丈夫なはずだが、なかなかこちらが思うようには勉強してくれない。

入試で数学を受講していてもこのありさまだ。最近、東京の私立大学に就職した知人の嘆きによると、私立大学の経済学部では受験生を集めるため入試で数学を課さない。悪いことに、高校の受験指導体制が徹底していて私学文系志望となれば数学の授業はほとんど行われない。大学に入ってから数学を教えようにも元々素地がないからやりようがない。学生はコンプレックスのかたまりになるし、数学を入試科目に加えれば受験生はガタ減り

になるだろうし、困り果てているというのである。

最近では、数学がわからなくても、一通り経済学の内容を理解できるように編集された経済学のテキストもあるにはある。それを使えば、数学なしで何とか学部レベルの経済学をこなすことは不可能ではない。しかし、例えば、更に大学院に進学して、本格的に研究を続けようと思っても、大学で受けた経済学と大学院の経済学の違いに愕然とすることになる。学部でうけた経済学の教育が経済学だと思って来ると、とんだ検討違いだったということになるのである。

経済学部人気も、どれくらい地についているか疑わしい。だから、“人気循環”があるのだろうか。

4. 輸入学問

経済学についてよくでて来る批判が、輸入学問ということである。つまり、大和民族の伝統を織り込んだ独自の体系を持たず、欧米からの借り物ですましているということである。銀行の調査部などの、いわゆる実感派エコノミストと自ら称する人達は、好んでこの批判を口にする。この決まりきった“殺し文句”を並べ立てておいてから、自分は日本の特殊性に立脚した独自の経済学を打ち立てているとマスコミに売り込む。しかしそこで語られることは、分析だの体系だのというものからはほど遠く、経済を少しかじった者なら誰でもできる解説だったり、見てきた聞いてきたというただのお話に終っていることが多い。経済分析に新しい視点を提供していて、それが学会で発展していったといったような話は聞いたことが無い。ましてや分析方法が独創的だという話も聞いたことが無い。

マルクス経済学と異なり、現代経済学は日

本に導入されてから日が浅い。本格的に研究され始めたのは戦後のことであり、政策運営の学問として定着したのはやっと昭和30年代である。それから今日に至るまで、この輸入学問は完全にわが国に定着した。わが国の経済の統計資料のうち主要なものの多くは、現代経済学を知らないで理解することは困難である。輸入学問で役に立たないと言うのは、日本人の体質と白人の体質は違うのだから、西洋医学は日本で役に立たないと主張するのと同じくらい無意味なことだ。

御多分に漏れず、経済学も研究の中心はアメリカである。アメリカが圧倒的に強く、ガリバーそのものだ。アメリカの強い原因は、過去のアメリカの経済力もあろうが、アメリカの大学制度にありそうだ。研究環境が日本に比べてはるかに競争的だ。権威者とおぼしき学者でも、よい研究論文を発表し続けないと、どんどん蹴落とされる。それに比べると日本の大学はだいぶ事情が異なっている。もっとも日本が世界で異質なのではなく、アメリカが特殊なのだが。

大学は研究と教育をおこなうための機関というのが建前であるが、わが国では研究機能まで持った大学の数はそれほど多くはない。アメリカの大学では、教育機関に徹して、教官を採用するときにもフルタイムでの教育を要求し、契約書で研究を奨励しないとはっきり唱っている所もある。しかし日本の大学では、すべての大学は研究機関であり、大学教員はすべて研究者であるという建前になっている。

しかし、この建前は国立大学でも怪しい。総じて国立大学では、教官には研究を行う義務があり、昇進や採用の人事の時はもちろん、日常の活動としても研究の遂行がかなりうるさく要求されることになっている。国立

大学では、教官一当りの学生数が少なく、教育の負担が私立に比較すると軽いというのが一般的であり、その分だけ余計に研究を行うことが要求される。しかし、国立大学でも、実際に建前どろりにことが運んでいるかどうかとなるとかなり疑問だ。もともと日本の大学は、アメリカと違い閉鎖的で、大学間の人の動きもそれほど激しくない。若い時に、そこそこの仕事をして講師なり、助教授なりに採用されたら、それ以降あまり研究の成果が上がらなくても、少し我慢をしていれば世間に顔がたつような待遇はしてもらえる。

ところが経済学には国際性がある、研究成果の自由貿易が行われている。自分の名前をあげようと思ったら、研究で国際競争をすることが要求される。経済学にはノーベル賞があるが、これは分析の枠組みが世界共通で、共通の評価が可能だということだ。しかし、日本の大学システムはこの国際競争には不向きなようだ。日本的雇用慣行も、大学の研究には効率性をもたしていない。そういうわけで、経済学に関する日本の貿易収支は圧倒的に日本の赤字である。加えて、貿易収支は段々と悪化しつつある。

日本でも、大学の自己評価が要求される様になってきている。同時に大学教官の研究審査も、実質的に厳しくなっていくと思う。それによって、この貿易収支を改善できるかどうか、日本の経済学会は難しい局面にある。

【(財)中部産政研 研究員】

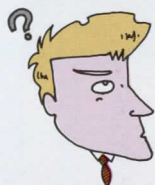


系列について

日米構造協議（正確には「構造的障壁についての協議」）が6月28日の最終報告をもって一応の終了をみた。——日米構造協議については、産政研№5（'90. 1. 25発行）を参照——

今後は、その報告に沿って、通産省、公正取引委員会そして、産業界を含めた対応に移っている。その中で、いわゆる「系列」が、取りあげられ各紙の紙面をにぎあわせている。今回は、「系列」を流通、生産、資本に区分し、日米構造協議最終報告に触れ整理した。

I 系列とは……一様でない解釈



アメリカの疑問

ケイレツは、閉鎖的であり、外国企業・製品の日本進出の障害になっているのでは？

米国は構造問題の1つとして「系列」を取りあげたが、明確な定義づけを行ったうえで取りあげたものではない。日本の公正取引委員会は、系列的な関係を認識しつつも法制上違反でもなく批判されるものではないという見解である。日本製品の強い秘密、新規参入がしづらいその背景に何かしら系列が大きな役割を果たしているのではないかと米国は問題提起してみたもののそれ自体が問題なのではなく、経済合理性の観点から自国の問題との認識も出てきた。そして、結果としての合理性ではなく、過程の合理性（例えば入札もできないしくみの改善）を追求することが必要との認識に立っている。

系列は、極めて概念的なものであり、その関係の何を取り上げるかについては、よく踏まえたうえで促えることが必要。以下は分類の1事例である。

○今井賢一——橋大学教授の分類

I 財閥型企业グループ（および他の三大グループ）

三井、三菱、住友のほか、芙蓉、三和および第一勧業の銀行を中心にした友好的なグループで、財閥型とは結びつきの程度が異なる。

II 独立型企业グループ……有力な大企業を核として形成される関連企業のグループ

II-1 親企業から分離した企業が成長して準独立の有力企業となり、それらがまた関連会社、子会社を持って多角的な企業群を形成

——代表例＝日立グループ

II-2 親企業の事業部が別会社となり、さらにそれが孫会社を持つというかたちで一つの傘の下に、同じ製品分野で拡大し、流通を系列化

——代表例＝松下グループ

II-3 垂直的な生産関係の中で、親会社が多層な下請企業を統合

——代表例＝トヨタ・グループ

II-4 生産子会社を地方ごとに独立させたり、新規分野に多様な関連企業、衛生企業を作る

——代表例＝日本電気グループ

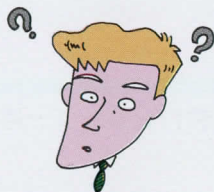
II-5 強力な創業者やオーナー経営者によって統轄されている関連企業群

——代表例＝西武（鉄道）グループ

○その他の分類

垂直的系列（組立メーカーと部品メーカー）、水平的系列（金融系列と大企業集団）

Ⅱ 流通系列

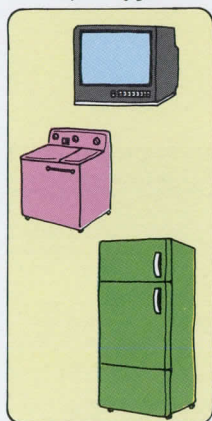


アメリカの疑問

- ① 流通系列化および流通上の商慣行が米国製品の日本への参入に対して障壁となっている？
- ② その基本原因は日本の競争政策が十分でない？
- ③ 政府の規制も参入障壁。

事例－１ 家庭電化製品

メーカー

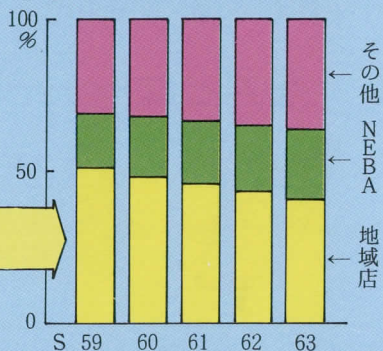


系列販売会社	→	ナショナル店	24,000店
	→	東芝店	13,000
	→	日立店	10,000
	→	三洋店	6,000
	→	三菱店	5,000
		⋮	⋮

合 計 66,000店 ……

最近の動き

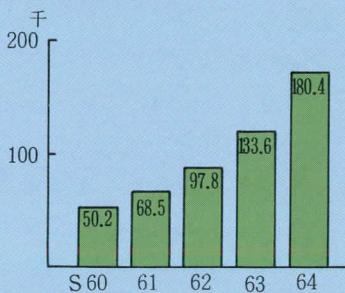
① 家電チャンネル別シェア推移



注) NEBAは、大型電気量販店
その他は、百貨店、ディスカウンターなど

② ピーク時S57 71,300店に対し ▲5,400店

③ 伸びる輸入車登録



④ 海外メーカーの独自チャンネル

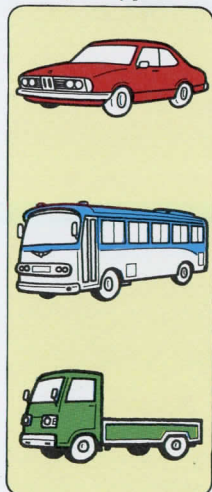
- '81 BMWジャパン
- '83 オースチンローバージャパン
- '86 ベンツジャパン
- '86 ボルボジャパン

⑤ 国産ディーラーの輸入車販売

- 宇都宮イズモモータース
オースチンローバー、ミニ、ボルボ
東北三菱自販売 ボルシェ
静岡スバル ボルシェ、ボルボ
京都いすゞ ボルシェ
etc

事例－２ 国産自動車

メーカー



トヨタ	→	トヨタ店	50社
	→	トヨタベッター店	52
	→	ビスター店	66
	→	カローラ店	79
	→	オート店	67
日産	→	日産店	55
	→	モーター店	43
	→	サニー店	59
	→	チェリース店	31
	→	プリンス店	51
本田	→	クリオ店	111
	→	プリンス店	1,400
	→	ベール店	102
	→	マツダ店	54
	→	オート店	52
マツダ	→	オート店	5
	→	オート店	100
	→	ユニオン店	37
	→	オート店	85
	→	ギャラン店	153
三菱	→	ギャラン店	16
	→	SPD店	46
	→	モーター店	49
	→	オート店	11
	→	いすゞ店	49
いすゞ	→	いすゞ店	64
	→	ダイハツ店	73
	→	ダイハツ店	80
	→	鈴木店	60
	→	カルタス店	60
合 計			3,099

業販店

※業販店とは、中古車業者、修理店などを指し、多メーカーの車を扱う店のことで、アメリカにおける併売と考えることもできる。(併売⇨)

— ま と め —

- 米国側の「日本の競争政策は不十分である」という主張・疑問に対し、日本には、独占禁止法があり、且つ各業界には、極めて強い競争関係がある。その競争ゆえに新規参入が困難と映る面もある。その場合、供給するメーカー側の消費者ニーズにマッチした商品作り努力を怠っては、販売する立場としても扱いづらい。輸入車が大きく伸びる中で何故ヨーロッパ車の拡大が目立つのかを考えると理解しやすい。
- メーカーと販売会社との間には「他社製品は扱わないこと」という契約は存在しない（自動車）し、あるメーカーの看板は掲げているものの他メーカー品も扱う（電気）など、販売会社経営者の意思が強いと見るべきであろう。
- ただ、新規参入者にとって機会の均等をより明確にするガイドラインの作成、法的規制が過度な点については規制緩和などが現状進行しつつある。

— “排他的だ” に反論 —

- ① 競争は激しく、それは独禁法上問題はなく販売業者は、自己の経済計算において系列にとどまるかどうかを決めている。
 - 左記家電のシェア推移
 - 自動車においては、契約上「他社製品は扱わない」とはしていなく、且つ最近では、海外メーカー製品を扱う。
- ② 販売は、商品の販売のみでなく、アフターケアの責任も負っている。その場合、自社でアフターケアの体制を取るには、複数メーカーを扱うとコストが大。
- ③ 消費者にマッチした商品であれば、日本市場は大きいし、販売業者も阻むものではない。
- ④ 市場として見た場合、日本はオープン。
④の様に参入しているし、その結果③の如く台数を大きく伸ばしている。

行政サイドの対応

——日米構造協議最終報告「流通」——

基本認識；日本政府としては、日本の流通につき、一層の効率化、アクセスの確保、物理的基盤の整備等を推進していくことを通じ、国民の消費生活の充実を図っていくことが重要……。

○通産省等

- ① 商慣行改善指針作成と各業界への提示（H2. 6/25）

② 規制緩和

- 大店法
- 酒類販売等の規制

○公正取引委員会

- ① 独占禁止法の運用に関するガイドラインの作成（H3. 3月作成完了予定）
 - 再販売価格・メーカー希望小売（卸売）価格・非価格制限行為（競争品・輸入品の取扱制限など）
 - 経営に関する関与・リベート・派遣店員など
- ② 輸入総代理店などの競争制限的行為の厳正運用

— 自動車における各国の現状 —

— 米国 —

日本の専売制に対して、「米国は併売店が多い」と言われるが、その「併売」とは、GM（アメリカンモーターズ）内にあるシボレー事業部、ポンティアック事業部の扱う車及び日本を始め各国自動車メーカーに対する委託生産車を併売するものが主である（推定約75%のディーラー）。ディーラーがGM、フォード、クライスラー、輸入車などを2社以上扱うケースは少ない（推定約10%）。

— EC —

専売店契約など競争制限的な協定を禁止する“ローマ条約85条”において、自動車は「自動車の流通販売に関する一括適用除外」とされ、メーカーと販売店の垂直制限（系列販売）を法的に認めている。その理由に下記がある。

- ① EC各国メーカーとも、専売制、テリトリー制が極めて類似している。
- ② 自由に移動する車に対し、安全性の保障、修理等には、メーカーと販売店の密接な関係が必要。

Ⅲ 生産系列



アメリカの疑問

日本には、垂直的系列（組立メーカーと部品メーカー）があり、その関係における継続的・長期的取引関係が維持され、外国企業の参入に対して障壁となっているのでは？

自動車の例

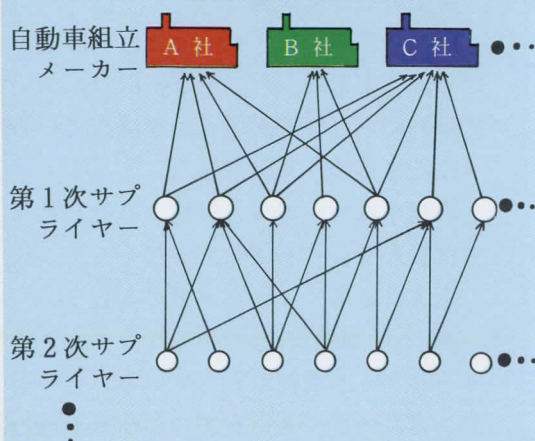
表－1 自動車に使用される主要な材料および部品等

鉄	鉄	シリンダーブロック等エンジン
普通鋼	車体、フレーム、車輪部品	
特殊鋼	歯車類、アックスシャフト、クラッチシャフト	
スプリング		
ベアリング		
ポンプ類などの機械加工部品		
タイヤ・チューブ		
バッテリー		
窓ガラス		
ジャッキ等搭載工具類		
消火器・タイヤチェーン等の用品類		
合成樹脂・高分子材料	ステアリングホイール、ハンドル、ラジオ・オーディオ	
ガラス	窓ガラス、ミラー、前照灯	
ゴム	タイヤ、各種シール部品、防振用部品	
セラミックス	ブ레이크、エレクトロニクス部品、センサー、排ガス浄化用部品	
織物	シート、内装用、安全ヘルム	
皮革	シート、バックリグ	
紙	ろ紙	
木材	荷台	

電装品、ラジエータ	銅
エンジンメタル類、ハンダ、接合部品	鉛・錫・亜鉛
エンジン部品、車輪	アルミニウム
排ガス浄化用部品	貴金属
マグネット類、メッキ用	その他の非鉄金属
エレクトロニクス部品	
照明機器・電線・光ファイバー	
スターター・ダイナモ・メーター類	
エアコン・クーラー類	
ラジオ・ステレオ	
装飾用、防錆用	塗料
不凍液、エンジンオイル、トランスミッションオイル、ブレーキオイル	化学製品
鋼管用	動植物油
潤滑、熱処理、切削用	油脂類
鋼管用	コークス
燃料、熱処理、塗装乾燥用、工場動力用	石油・電力・ガス

資料：日本自動車工業会

図－1 日本の自動車産業における部品納入概念図



コメント：自動車組立メーカーは、2輪車製造メーカーも含めると13社ある。そして表－1にある各種の部品を総合的に組立て完成車両とする。日本工業統計によると零細企業まで約1万社のサプライヤーが存在する。

産業の特徴・自動車は、1万数千点の部品から成り、高度に総合化された産業である。（表－1）

歴史的背景・日本の自動車産業は、その勃興的において欧米と異なり素材、部品産業ともに基盤が弱く、メーカーが品質・技術的に関与をしながら発達したという歴史をもっている。（この点は、アメリカのメーカーが有力部品企業を合併した歴史と異なる）この歴史の違いが部品の内製化率日本30％、アメリカ60～70％に出ている。見方によっては、GMの方が内製化率の高い分だけ排他的－（名古屋市立大学 並木教授）

系列取引の状況・自動車部品工業会429社（現在は487社）の状況についてみると自動車メーカーが20％以上部品企業の株式を取得しているのは、18％あるが、平均約5社と納入取引がある。（図－1の概念図参照）

- ・各自動車メーカーは、「協力会」を組織し、品質、技術、安全などの情報交換を行っているが、約30社は、すべてのメーカーの協力会会員である。

以上からも取引は、品質、価格そして納期を重んじた経済合理性に基づいたものと理解しうる。

ま と め

自動車産業の例で示した如く、日本は、系列取引、継続的・長期的取引が実際見られる。しかし、このこと自体、経済合理性に基づいたものである限り理解されうるものであり、米国自動車も日本的な方向に進みつつある。行政で進められている独占法についても、アメリカから導入された経緯があるが、その法自体何ら日本が劣るところはない。ただ、いわゆる取引慣行の中に「魚心あれば水心」といったものが、水面下であるとしたら不透明性は生ずる。産業界の動きの如く、良く理解してもらおう努力、正すべきは正すという部分も存在する。

最近の米国自動車メーカーの動き

日本車の評価の高さから、日本的な方法にシフトする傾向がみられる。

従 来

- ① 短期的な視野、経営姿勢
 - ・ 4半期毎の業績で、経営能力・企業を評価されるために、より労少くして、利益の大なるものを選考する。
- 例) ①小型車よりも大型車を優先し、米国市場での優位性を保持できなかった。
- ②アメリカ国内の製品は、他の国でも通用するものとして、消費者対応努力を怠った。
- ② 購買方法等

自社内で部品設計を行いその図面を多数の部品メーカーに送付し、最も安いところに落札。しかも契約期間は極めて短期→従って、供給業者は、製品の革新のため、自己資本を投下しようとは思わない→進歩の停滞

MIT産業生産性調査委員会著“Made in America”より

※MIT=マサチューセッツ工科大学



最近…1979年頃を境に

品質の向上、共同R&D、新技術開発、コスト低減、カンバン納入システムなど、自動車メーカーと部品メーカーは一体となって進める様に変化。

MOSS協議時における米国FTC調査報告より

行政サイドの動き

——日米構造協議最終報告

「排他的取引慣行」——

☆公正取引委員会関係

独禁法(独占禁止法)及びその運用の強化

- ① 公正取引委員会の審査体制の充実・強化 (例)・外国事業者の為の相談・苦情窓口を設置
- ② カルテルに係る課徴金の引上げ
 - ・ 改正法案を次期通常国会に提出予定
- ③ 輸入阻害に利用されるような不況カルテルを認めない

☆民間企業の調達慣行については、に経団連が発行した「購買取引行動指針」を指示('90. 4. 24)

産業界の動き

☆経団連「購買取引行動指針」～抜粋～

- ・ 基本的な考え方…優れた財・サービスを経済合理性に基づき選択し、国内外に解放され公平かつ透明、簡素な取引引きとする。
- ・ 具体的なものとして、購買担当者の心得・倫理原則の記述にも及ぶ。

☆産業界

- ・ 海外に対する理解活動 (PRパンフ)
- ・ より積極的な海外部品調達

'92年時の計画

例) トヨタ	3,000億円	(2.5倍)
日産	1,000	(2.0)
ホンダ	1,600	(2.5)
マツダ	2,000	(4.0)

注) ()内の倍数は、'88年実績比

IV 資本系列



アメリカの疑問

流通の系列，生産の系列を律するものとして，資本（株式）による系列が背景にあるのではないだろうか？ そしてその会合例えば，社長会でグループ内の取引きを優先し，他のグループを排除する様なシステムになっているのでは？

現 状

① 6大企業集団

	グループ名	社数	金 融 保 険	食 料 品	電 気	鉄 鋼
旧 財 閥 系	三井グループ	24	太陽神戸三井銀行 大正海上火災 etc	日本製粉	東 芝	日本製鋼所
	三菱グループ	29	三菱銀行 東京海上火災 etc	麒麟ビール	三菱電機	三菱製鋼
	住友グループ	20	住友銀行 住友海上火災 etc		日本電気	住友金属
銀 行 系	芙蓉グループ	29	富士銀行 安田火災海上 etc	日清製粉 サッポロビール	日 立 沖 etc	日本鋼管
	三和グループ	44	三和銀行 日本生命 etc	伊藤ハム サントリー	シャープ 日 立 etc	神戸製鋼所 日立金属 etc
	第一勧銀 グループ	47	第1勧業銀行 朝日生命 etc		富士電機 日 立 etc	川崎製鐵 etc

その数は，ラップを除くと188社である。資料は，公取委「企業集団の実態について」H元．5月

② 6大企業集団及びその子会社，関係会社の大きさ

—— 除く金融業 ——：S62年値

	社 数 (法人数)	資本金	売上高
6大企業集団	163社 (0.008%)	% 15.19	% 14.68
子 会 社	4,960社 (0.257%)	3.86	3.82
関 係 会 社	6,875社 (0.356%)	12.98	6.70
計	11,998社 (0.622%)	32.03	25.20

注) 1. 資料出典：公正取引委員会「企業集団の実態」

H元．5月

2. 子会社とは，50%超出資，関係会社とは，10%以上50%以下出資

3. %は，法人企業統計上の約193万社におけるウェイトを示す。

—— コメント ——

・ 集団内取引

左記の6大企業集団についてみると下表

売上依存率	10.8% (20.4%)
仕入依存率	11.7% (12.4%)

・ 値はS56年値に基づく

・ () 内は製造業に限った値

・ 株式所有

経営参加を目的とせず，配当収入や株価変動によるキャピタルゲイン獲得を目的とせず，長期に保有され，企業買収への対抗策となると共に安定的な企業経営を目ざすもの。

③ その他の類型として

組立メーカーと部品メーカーの生産段階，メーカーと流通業者との間の商品流通段階のいわゆる垂直型の系列も存在する。

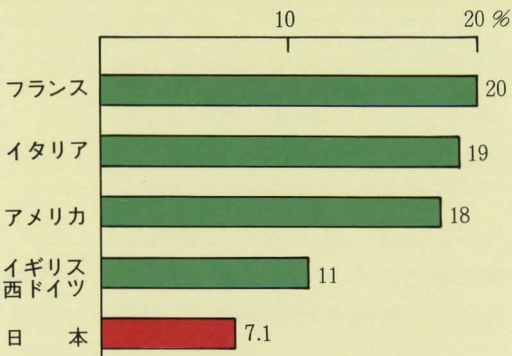
ま と め

株式持合、役員派遣などについては、日本特有の問題ではなく、西独のダイムラー・ベンツグループなど、欧米でも一般的にみられることである。また、米国では、100%子会社において、「親会社が、その子会社の取引に拘束条件をつけることは違法」とされていたものが、最近の判例で、「親会社と一体とみなし違法としない」という動きも出ている。確かに外国企業にとって参入は単に言語的障害だけでなく困難さを伴うが、コカコーラ、日本IBM、マクドナルド等の成功例の陰に努力があった点を忘れてはいけないし、ひとたび取引が始まると長期安定的なものとなることも事実である。そうした中で、参入機会の均等が求められている。

何が問題なのか

企業集団形成自体は先進各国にみられ
問題ではない。

図ー1 主要国における兼任役員比率



注) ・日本以外は'76値で、'85 (Polity Press)
・日本については、公取委「企業集団の実態」
・全体は、一橋大今井賢一教授による。

図ー2 米国における上位252社の株式持ち合い

企 業 名	筆頭株主である会社数
エクソン	14
キャタピラトラクタ	13
イーストマンコダック	13
IBM	13
J P モルガン	13
メルク	13
バンカメリカ	12
ジョン・ディア	12
モービル	12
テキサコ	12
ウェルズファージョ	12
アメリカンホームプロダクツ	11
プリストルマイヤーズ	11
シティコープ	11
コノコ	11
コンチネンタル伊利ノイ	11
ファーストシカゴ	11
マニファクチャラーズハノーバー	11
レイセオン	11
スタンダードオイルオブインディアナ	11

注) 出典、一橋大今井賢一教授

問題は

株式所有、役員派遣によって株式所有側・役員派遣側の意志が不当に相手側企業の行動に制限・拘束される場合であり、「株式所有関係にある取引先との取引が優先され」「集団内の取引が優先され」外国事業者の新規事業者の参入が困難な場合である。

その防止として独占禁止法が存在する

本法第2条一⑨…不公正な取引方法の禁止

第4章 …株式の保有、役員の兼任、合併及び営業の譲渡

不公正な取引方法

共同の取引拒絶、差別対価、排他的条件付取引、優越的地位の濫用など



構造協議の結果、不公平な取引方法を中心にガイドラインが作成されようとしている。

実態は

集団内取引優先ではなく、経営合理性に基づいた取引

① 集団内取引は、6大企業集団でみる限り、90%が集団外からの取引

② 外国系コンピューターの採用 (IBM, ユニシス etc)

三井系の企業のうち 59.1%

三菱系 " 60.0

住友系 " 54.3

出典；一橋大 今井教授

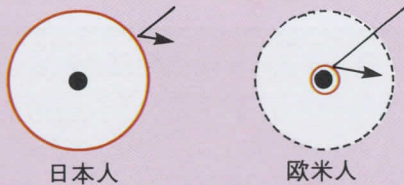
・集団内に有力な国産コンピューターメーカーがあるにも拘わらずこの実態である。

ただ、品質、コストその他が全く同じ場合には集団内の取引となるケースはある。

V ま と め

日米構造協議以降、国際的に浮上した「系列」であるが、独禁法の運用強化・ガイドライン作成、公的規制緩和などで、排他性・閉鎖性を是正し、公正かつ透明にすべく志向されている。

しかし、日米問題の発端である貿易インバランスの是正については、即効性は薄く、長い時間がかかるとされる。それは、形の上での問題以上に、その国の社会環境、文化、習慣に深く根ざす部分が多いからである。



日本人

欧米人

左図は、日本人の対人関係における特性を述べる時に引用されるものであるが、日本人は、目にみえぬバリアーを外周に張っており、それをくぐり抜けるのに時間がかかる。しかし一端心を許すと、自分をさらけ出す程の仲になる。一方、欧米人は、外壁は全んどなく、比較的早く近づけるが、個に近いところに厚いバリアーがあるというもの。それに加えて、根まわしという商習慣が

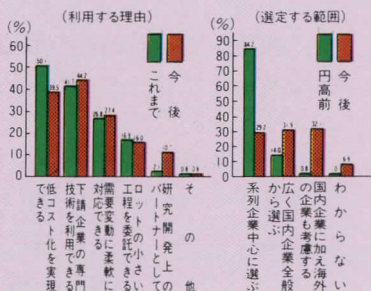
加わる。アメリカ人で、日本アシスト社社長ビルトッテン氏によれば、「日本に来たばかりの頃は、この根まわしというものにイライラさせられた。……アメリカ方式では、まず結論が先に出るが、いざそれを実施する段になれば、結局は、あとで全員を説得しなければいけなくなる。……その点日本方式だと、根まわしに時間はかかるが、いざ実施という時は、スムーズに事が運ぶ。…」氏によれば、極めて日本的な「根まわし」は合理的な商習慣ということになる。

しかし、日本及び日本企業が国際的になっている今日、日本（人）だけに共有され、他の国（の人）にはわからないものについては、改める時期に来ている。その場合①日本のやり方が、普遍的なのか特殊なのかの見究め、②普遍的な場合は正しく理解される努力、③特殊な場合は国際的ルールに近づける努力が必要と思われる。

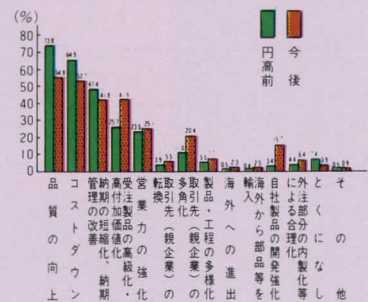
また、取引関係の中で留意すべきが、双方のもたれあいである。「事業者間の取引が継続的な場合、事業者が取引先とのことを考えて、他社との取引を自粛してしまうことがある。これは、直ちに独禁法違反とはいえないにしても、新規事業者の市場参入を阻害する効果を生ずるおそれがある」とされる様に、意を体しての判断がいけないという面もある。これからは取引当事者双方が新しい時代を認識する必要がある。

（出所）中小企業庁「製造業分業体制調査」1988年12月

図Ⅱ-16 親企業が下請企業を利用する理由、選定する範囲



図Ⅱ-17 下請企業が重視する経営戦略



参考文献

「ポスト構造協議」 宮智宗七、鶴田俊正編著 東洋経済新報社 「日米摩擦・ミクロの深層」 日本経済新聞社編 「日本は悪くない」 ビル・トッテン著 ごま書房 「Made in America」 MIT 産業生産性調査委員会 草思社 「流通・取引慣行とこれからの競争政策」 流通・取引慣行等と競争政策に関する検討委員会報告 「日米構造問題協議に関する見解」他 経済団体連合会 「プレジデント 1990. 5月号 P244～ 目指すべきは、排他的でない系列取引」 並木仁義氏 「週刊東洋経済 1990. 5. 26号 P48～ 国際的な批判浴びる日本の企業系列 今井賢一氏」他

産政塾に集つた若き志士達の
ロマンと叫びノ

[illegible]

『産政塾』 記念誌の紹介

産政塾は、(財)中部産業・労働政策研究会が、1990年1月に開設した若手セミナー（30歳前後の異業種に籍を置く企業・組合の若手で構成）である。

開塾以来、彼ら塾生が自分の仕事や会社を離れ、その枠を越えて発想し、夢を語り、自らの天下国家を論じ合い、自分自身の役割りを探し、自分を磨く道場として多彩な活動を続け、8月に第1期の活動を終了した。

そして、その活動を通じ、塾生が「今想うこと」・「ロマンと心の叫び」を記念誌としてまとめあげこの度発刊した。

◇産政塾メンバーと記念誌の内容

塾長	梅村	志郎
	江口	光市
	尾関	勝隆
	加藤	宏幸
	甲村	正男
	清水	和博
	鈴木	智博
	高木	英樹
	土屋	昇大
	中山	直人
	平野	富広
	本田	文利
	前沼	聡
	宮崎	直樹
	安井	雅章
	加藤	俊行

(財)中部産政研 理事長
全トヨタ労連
(株)松坂屋
日本電装(株)
トヨタ車体労組
全松坂屋労組
中部電力(株)
名古屋鉄道(株)
(株)東海銀行
トヨタ自動車労組
日本電装労組
豊田合成労組
アイシン労組
トヨタ自動車(株)
アイシン精機(株)
(財)中部産政研

- ささやかな『ロマン』
- 言葉の国際化
- 日本人の自身と自信
- いまだ立てず
- 涙が教えてくれたこと
- 『大人族』へのメッセージ
- 工事と人事のアナロジーから
- 雑感
- 愛する女性たちに捧ぐ
- 『誕生日』にはおめでとう
- ある“不安”
- 自分で歯車を回して
- 山口瞳風「独自」
- 産政塾の6ヶ月を振り返って
- 夢を育む他流試合

加えて、第1回から第7回までの活動記録がごく簡単に記載してある。



野村證券・人事に 関する概要



野村證券株式会社

人事部長 毛塚 富雄 氏

☆当社の経営理念と会社概要

当社は明治5年両替商野村商店として創業した。今日の、野村證券の礎は、大正14年2代目野村徳七翁によって創られた。その実質創業者の精神が今も脈々と受け継がれ、経営理念となっている。即ち、

1. 顧客と共に栄える。株屋は顧客と向い合い、対立することもありえた。それをあえて顧客の利益を全てに優先することを経営理念の第1においた。
2. 株屋は丁稚奉公による、たたき上げ育成が主流であったのをあえて学士の大学卒を採用。将来は銀行業に勝るものであり、そのためには、社会的に信頼・威信を高める教育・育成が必要であると考えた。
3. 経済事象を徹底的に調査して顧客にその情報を提供する。そのことによって世の中に投資の知識を広めていくことをはかった。
4. 国際的な視野にたち、いち早くニューヨークに出張所を開設した。グローバルに地球的な規模で事業展開をはかった。
5. 世の中の流れ、体制をいち早く察知し、時流に先んじ、先取りの精神。

この考え方は、今日の野村證券の実質的な経営理念となっており、その理念にもとずいて現在の人事諸制度が出来上っている。

当社は資本金180,766百万円、事業所国内147カ所、海外35カ所、社員数・総合職約6000人、一般職約6000人合計約12000名で平均年令30.3才である。

☆人事戦略の基本

人事戦略の基本は、1. 営業第一主義（現場主義）、2. 実力主義、3. キープヤング・ポリシーである。

特に3は、証券会社が扱う商品は明日どうなるかわからないので、“人知を尽くした調査・研究”が必要である。証券マンは常に新しい状況への勉強心、チャレンジ精神、好奇心が必要であり、それは本質的に若者向きのビジネスである。当社の支店長は50年以降入社の方が34%を占め、支店の営業活動は大卒入社3～5年目を中心である。

☆当社の人事制度

すべてが単純、シンプルに出来ている。その狙いは組織が活力を発揮するための能力主

義である。つまり役職と給与をリンクさせた範囲給制度である。昇格によって昇給するというものである。まず人事の基本は人を知ることから始まる。そして評価する。

評価には評価観察表、賞与査定表、人事評価表、自己申告表及び本人に対するインタビューで時間と労力をかけて人事の総力を傾注しておこない、最終的には全役員と折衝し決定する。そのため評価決定までのプロセスが重要になる。各階各層での評定者はその人を縦、横、斜めから知らなければ出来ない。担当役員は不断から人を知る努力をする。

そして、人事の情報はコンピュータ等を使ってシステム化している。

☆研修制度

当社の将来を見据えた人材育成、能力開発の助成、社員の生涯にわたる自己実現の助成を基本的な考え方として、年次別研修（新入社員研修、営業社員2年次研修、営業社員3年次研修、証券アナリスト資格、10年次研修）と専門業務知識研修（法人営業総合研修、総務研修、英語研修、留学生制度、海外研修）をおこなっている。これから更に教育・育成を重要視し、合せて野村グループの研

修等も考え、新会社をこの7月に発足させた。

☆今後の課題

今日の証券業界を取りまく環境は3つのメガトレンドに直面している。即ち、1. グローバリゼーション、2. セキュライゼーション、3. ディレギュレーションである。

このような情勢を踏まえ、当社の人事としては以下のような4つの課題に直面している。

1. これからますます活力を維持していくには高齢化への対応と野村グループを考えた人事展開が課題である。
2. 従来のジョブ・ローテーションを中心にしたゼネラリストの養成とともにスペシャリストを養成、育成していくことが課題である。
3. 女性の積極的な参画は高齢化対応と同様に大きな課題である。
4. 顧客ニーズの多様化への対応は野村証券の社員のレベルアップと野村コーポレーションとしての人事運営が課題である。

本稿は、平成2年7月19日に開催した第6回定例研究会の講演要旨です。内容ご希望の方は、(財)中部産政研までご連絡下さい。

— 文責 事務局 —



— 産政研だより —

('90年 8 月 1 日～10月末までの主な活動)

7 月17日 ☆魅力ある働き方の研究ヒヤリング調査

「事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究」の一環として各企業
10月 2 日 へ聞き取り調査(自動車販売、鉄道、百貨店、部品製造、自動車製造の各企業)

8 月 9 日 ☆第 7 回専門委員会の開催

意識アンケート調査結果の若干の分析、まとめと企業労使調査結果の報告

8 月30日 ☆第 8 回専門委員会の開催

実態調査の分析、まとめと提言に向けての論議。

9 月17日 ☆新主任研究員着任

中部産政研の加藤俊行主任研究員が職場に復帰し、後任として梶田宣孝主任
研究員が新たに着任。⇒次頁参照

10月 9 日 ☆第 3 回研究所合同シンポジウムの開催

東京池之端文化センターにおいて(社)産研センター (社)関西産研 (財)中部産政
研の 3 研究所共催による合同シンポジウムを開催。(財)中部産政研から梅村理事
長が問題提起、村松研究員(南山大学教授)が「ホワイトカラーの魅力ある働
き方の研究」中間報告を行った。中部産政研から25名が参加

10月15日 ☆「産政塾」～ 産政塾に集った若き志士達のロマンと叫び!! ～ の発行

産政塾に参加した15名の塾生が、各自の主張を成果の 1 つとしてまとめあげ
たもの。⇒37頁参照

☆第 5 回理事会・評議員会の開催

第 2 期事業報告、決算報告、平成 2 年度受託研究、第 3 期事業大日程などの
各案件が審議され承認された。

☆講演会の開催

川喜多喬法政大学教授を講師に「人手不足経済と人材育成のゆくえ」と題し
て開催。参加者56名。

10月19日 ☆名古屋大学公開講座(中産連・名古屋大学共催)開催

梅村理事長が「東海地方における労働問題」で司会。

10月25日 ☆季刊誌「産政研」No. 8 AUTOMNE の発行

「企業文化」を基調にし、データー編では“系列”を取り上げ、No. 8 秋号を発行。

〔研究スタッフ紹介〕

○主任研究員 ^{かじ}梶 ^た田 ^{よし}宜 ^{たか}孝



9月17日付で、日本電装労働組合より派遣され着任。全トヨタ労連執行委員、政策部長も兼ねる。日本電装労働組合では、執行委員として2年間活躍されてこられました。人に好かれる明るい人である。さり気ない語りの中にも鋭い洞察力があり、今後、中部産政研に大きな力を与えてくれると思います。

〈プロフィール〉

昭和32年4月、京都市（本籍）に生まれる。昭和57年3月、同志社大学商学部を卒業、同年4月、日本電装株式会社に入社。同社営業1部を経て、昭和63年9月、日本電装労働組合執行委員として専従、情宣部と福祉部を担当。平成2年9月15日、全トヨタ労連第19回定期大会で常任執行委員に選任される。

〈本人からのメッセージ〉

（抱 負）

山の頂きを目ざす岳人のごとく着実に、そして時には大胆にこの産政研でガンバリたいと思います。

（趣 味）

登山、ヒット曲を覚えること。

（家 族）

妻一人、娘（3才）一人。

— 編集後記 —

☆去る8月2日「イラク、クウェートに軍事侵攻」のニュースが全世界を駆け巡った。米ソを中心とした東西の緊張緩和が進む中で起った突然の衝撃は、3カ月目を迎えた現在、なお膠着状態で、最悪の事態回避への努力が続けられている。

勃発地が原油生産地帯だけに、日本経済、生活に対する影響が心配されるところである。現段階までの識者の見解は、この紛争が長期化、泥沼化しないという前提ながらも、岩戸景気を超えいざなぎ景気に向けて推移している経済への悪影響は少いとするものが多い。

☆一方、原油価格の高騰に伴い、石油元売り各社は9月中旬に引き続き10月上旬にも値上げをし、ガソリン価格は1リッター10円前後高となっている。経済企画庁長官は、原油価格が1バーレル30ドルになった場合、消費者物価は0.9%上昇するとの試算を明らかにした（9/26）。日本そして、生活のことを考えてみても早期解決を望みたい。

☆今回の号は、「企業文化」を基調とした。有史以来海に囲まれた日本は、その環境の恩恵もうけて単一民族として特有（固有）の文化を形成して来た。

宗教でみると仏教圏、儒教圏に属し、キリスト教圏、イスラム教圏とは、異質性をもつ。家を重んじ、先祖を崇拜する日本に対し、キリストの教えを崇拜する欧米は、信ずる究極において共通基盤を有する。また、狩猟民族である彼らは、動物を追いかめ移動する。日本を始め稲作地帯は、同じ地に居て、土壌を肥やしじっとがまんして収穫を待つ。

こうした背景の上に立った文化の違いが、国際社会の中では、異質・特異と映る場合もあり、日米構造協議もその違いの共通認識づくりであったとみることもできそうだ。

☆企業文化は、1つの社会における個々の企業がかもし出す異質性と見ることができる。高度成長時代までは、ただ品質の良い、安価な製品を作ること、提供することを考えていれば、良しとされていた。昨今、そうした行動、考え方のみでは受け入れられにくくなってきている。文化とは、一朝一夕にして形成されるものではなく、トップのみが思っているだけで形成されるものでもない。そこに属する個人が大きなキーファクターとなる。本紙が1つの足がかりになることを期待するものです。

☆中部産政研も、新たな主任研究員を迎え、第3期をスタートしました。各位の一層のご指導、ご高配をお願いする次第です。

産政研 1990 No.8 AUTOMNE

1990年（平成2年）10月25日発行

発行人 梅村志郎

編集・発行所 財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 電話 0565-27-2731

愛知労済豊田会館3F FAX 0565-27-2259

(財)中部産政研・季刊誌

一九九〇年十月二五日発行

発行人・梅村 志郎

豊田市山之手八丁目三二番地
電話(〇五六五)二七一・二七三二