

リーダーの為の研究誌

産政研

1992

No.15

ETE

- 発言 飯田経夫氏：「共生」論議に思う
- 研究員レポート 村松久良光氏：競争と働きすぎ，仕事のやりがい
- データ編 生活満足度の国際比較
- 本号の基調：「共生」**

- 寄稿Ⅰ 高村直人(鳥羽水族館)氏：「共生」生きるための様々な戦略
- 寄稿Ⅱ 助川秀和(日経連)氏：経済界における「共生」論議
- 寄稿Ⅲ 河口博行(連合)氏：刮目すべき2つのレポート
- 寄稿Ⅳ 永宮直史(野村総研)氏：企業経営のグローバル化への対応

14万1480人

114万2144人

数字は

外国人登録者数（平成3年6月現在）

表紙の数字

この数字は、平成3年6月末時点で各市町村役場に登録されている外国人国籍者の数および人口に占める割合を示している。

国際化時代の今日、日本以外の国籍者が街角で目につくが、日本全体ではおよそ100人に一人が外国国籍を持った人である（表1参照）。

外国人労働者とりわけ単純労働者が問題化して久しいが、平成2年6月の入国管理法の改正を機に合法的に就労できる日系人の登録が急増した。愛知県についてみると、ブラジル・ペルー国籍の登録者は平成2年12月末時点で約1万2千人であったが、1年後には約2万8千人と2.4倍になっている。不況感が漂う最近では職に溢れた人々が社会問題を起こすのではと懸念されている昨今であるが、日本人と外国人の共生しあえる社会の樹立が必要である。

しかしながら、問題は不法就労のはびこりである。法務省が6月に発表したデータによると、平成3年度に摘発された不法就労者は全国で、3万人余で数年前の5千人程度に比べると急増している（表2参照）。こうした摘発の状況から、不法就労者の実数は、10数万人とも数10万人ともいわれている。国際化社会では国籍を越えて共生できる社会が望まれるが“寄生”という関係での存在は疑問である。

表1 外国人登録者の状況—平成3年6月末現在

	総人口	登録外国人	外国人比率
愛知県	6,690千人	87,998人	1.3(%)
岐阜県	2,066	15,338	0.7
三重県	1,792	12,996	0.7
石川県	1,164	4,716	0.4
福井県	823	5,808	0.7
富山県	1,120	2,915	0.3
長野県	2,156	11,709	0.5
以上計	15,811	141,480	0.9
全国	123,611	1,142,144	0.9

◎外国人登録率上位都道府県—％—
大阪府2.5、東京都1.9、兵庫県1.7、神奈川県1.0
出典：法務省入国管理局平成4年1月
総人口は平成2年国勢調査値

表2 不法就労摘発の推移

単位：人

	総数	うち男性
昭和59	4,783	350
60	5,629	687
61	8,131	2,186
62	11,307	4,286
63	14,314	8,929
平成1	16,508	11,791
2	29,884	24,176
3	32,908	25,350

◎摘発の多い国別—人—
韓国9,782、イラン7,700、
マレーシア4,855、タイ3,249
フィリピン2,983
出典：法務省入国管理局平成4年6月

巻頭言	労使の共生	梅村 志郎	P. 2
発 言	「共生」論議に思う		
		飯田 経夫氏	P. 4
寄 稿Ⅰ	「共生」生きるための様々な戦略		
		高村 直人氏	P. 6
寄 稿Ⅱ	経済界における「共生」論議		
		助川 秀和氏	P. 11
寄 稿Ⅲ	かつもく 刮目すべき2つのレポート		
		河口 博行氏	P. 15
寄 稿Ⅳ	企業経営のグローバル化への対応		
		永宮 直史氏	P. 18
データ	生活満足度の国際比較		P. 21
研究員レポート	競争と働きすぎ, 仕事のやりがい		
		村松 久良光氏	P. 29
変わりゆく 地場産業	「石川県・織物産業」		P. 32
講演要旨Ⅰ	生産現場の人材確保と定着		
		水谷 正夫氏	P. 36
講演要旨Ⅱ	やめない職場・居つく職場のつくり方		
		清水 勤氏	P. 38
講演要旨Ⅲ	若者の職業意識を積極的に捉える社会の実現		
		井戸 和男氏	P. 39
講演要旨Ⅳ	女性の人材育成とその研究・調査		
		脇坂 明氏	P. 40
公開講座 講義要旨	激動続く世界と日本経済		
		大山 晃人氏	P. 41
産政研だより	・'92年5月1日～7月末までの主な活動		P. 42
	・第3期テーマ 報告書要旨		
	「女性従業員のキャリア形成意識と サポート制度の実態に関する調査」		P. 44



労 使 の 共 生

(財) 中部産業・労働政策研究会

理事長 梅 村 志 郎

いま、企業経営のキーワードは「共生」だとされている。社会それに社員・取引先・株主などの「利害関係者」との調和的發展を指す言葉として使われている。

企業が社会を構成する存在である以上、社会的な「共生」をめざすのは当然である。これまでも日本の企業は「共生」を実践して今日の経済発展に役割をはたしてきた。しかし、貿易摩擦や利益なき繁忙の原因と考えられる過当競争を避けるべきだという潮流の中で、クローズ・アップされてきているのが新たな「共生の勧め」である。

この「共生」という言葉はもともと生物学用語で、朝日現代用語'92によると「異種の生物が緊密な関係のもとに生活している状態」とされている。これは自然環境への適合、もしくは優勝劣敗による自然淘汰が進んだ結果、棲み分けの秩序が確立された状態で各種の生物が共存することを意味している。

日本国内で一般的に用いられている「共生」の概念は、必ずしも「棲み分け」そのものではない。内外での過当競争による単なるシェア争いを避け、節度のある企業活動によって「共存共栄」をはかり「共生」を実現するという意味で用いられている。また、生

産条件より人びとの生存条件が重んじられる時代にあって、新しい「共生の勧め」は「人間的な共生」という形式を通して実現されなければならないということであろう。

問題はこうした考え方をいかに経営理念に組み込み、具体的な企業行動として展開するかである。すでに多くの企業は新しい理念にもとづく価値基準・行動基準の確立を進めているが、これを実践していくためには先ず企業内で従業員（労働組合）と企業組織とが「共生」する体制が確立されていなければならない。そこで重要になってくるのが労使関係のあり方である。

いうまでもなく企業組織と労働組合との関係は、基本的に立場が異なり、それぞれの目的も異なる存在の関係である。企業は雇う立場であり、管理する（仕事を与える）立場にある。労働組合は雇われる立場であり、管理される（仕事を与えられる）立場にある従業員の集りである。そして企業には基盤を確立して繁栄するという目的がある。労働組合には雇用を守り生活を向上するという目的がある。この立場と目的が異なる両者が企業内において「共生」していく場合の「共生」とは、「共に生きる」という以外に「共に生か

す」という積極的な考え方が必要とされる。

「共に生かす」という関係は、労使双方の活力を生み出す関係でなければならない。それは「労使協力」の関係であると思う。

「労使協力」の関係は、労働組合が企業に対して一方的に協力をするということでは勿論ない。企業は基盤を確立し繁栄するという目的をもって存在している。一方労働組合は雇用を守り生活を向上するという目的をもって存在している。こうした両者の存在を労使間の基本認識にすえて、双方の目的を双方の協力でいかに達成していくかという関係が「労使協力」の関係である。つまり企業目的と従業員一人ひとりの自己実現を一致させる理想に向けて、お互いが知恵を出し、協力し、努力する関係をつくり上げることである。

「労使協力」の関係をつくり上げるためには、その前提として労使関係の基盤を確立しなければならない。例えば、労使が対等の関係にあること、相手の立場を尊重する相互理解があること、そして徹底した話し合いによる解決といったことが確立されていなければならない。しかも重要なことは、こうした事が考え方の面でも、制度の面でも、そして運用の面でも確立されていることである。企業内における労使関係では、一律のあるべき姿などといったものは存在しないであろう。労使関係はそれぞれの企業労使が長年の活動の積み重ねによって育むものであって、各社各様のあり方があって本物といえる。しかし、少くとも前述した近代的な労使関係の条件は備えていなければならない。

「共生」時代の労使関係は、行きつく所、双方の目的を双方の協力で実現するという「労使協力」の関係をつくりあげることであ

る。また、労使関係は「生きもの」である。良好な労使関係を築き保つためには、考え方や制度が確立されていなければならないが、それにも増して重要なことは当事者の見識であり使命感である。「わが社の労使関係はこうしていくんだ」「こういう労使関係が望ましい」ということを当事者が常に使命感を持って実践することである。そのことによって始めて、血の通った生き生きとした労使関係が生れてくるものである。

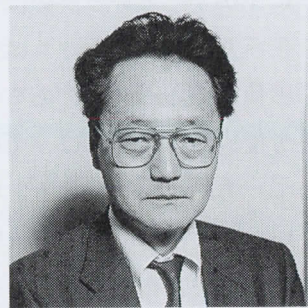
今日、労働運動は成熟し、労使関係はシステムとして保障され、活動も日常業務化されている。こうした安定した制度によりかかりすぎて、労使関係本来の機能が発揮できなくなり、魅力のないものになればそれがいつか大きな落とし穴になりかねない。

社会や企業が大きな変革を求められている時代にあって、労使関係のはたすべき役割は極めて大きいといえる。労使関係のあり方について、あらためて原点から問い直す好機ではないだろうか。





「共生」論議に思う



国際日本文化研究センター

教授 飯田 経 夫

これからの企業のあり方について、「共生」ということがしきりにいわれるようになった。いうまでもなく、これまでも企業は、他企業を含む社会とか、個人とか、外国企業または世界などと、何らかの折り合いをつけて、それらと「ともに生きて」きた。つまり、これまでも企業は、多くのものと「共生」してきたのである。それにもかかわらず、最近になってにわかに「共生」がいわれるようになったのは、これまでの折り合いのつけ方問題が生じ、これまで通りの方式では立ち行かなくなったためだろう。

いちばんわかりやすいのは、外国企業または世界との「折り合い」である。効率の高さを誇る日本企業は、頻発する貿易摩擦からもよくわかるように、国際競争ではいわば連戦連勝の趣がある。その当たるべからざる勢いに押された外国企業の側からは、「これではとてもかなわない。われわれはとてもやって行けない」というわけで、悲鳴が上がっている。そこまで相手を追いつめるのはまずいから、相手側もそこそこにやって行けるように、日本企業も少しは手心を加えようではな

いかという感じが、「共生」論議には明らかにある。

しかもそこに、個人および社会との「折り合い」がからむ。そういう高効率を実現させるために、日本の企業は従業員を長時間職場に縛りつけて「会社人間」にしてしまい、個人としての成長を不可能にしている。さらにひどいことに、そういう「無理」をして稼いだ儲けを、企業はいっこうに社会に還元しようとはしない。個人および社会との「共生」についても、新しい考え方が必要になっている。

競争相手側もそこそこにやって行けるようにするためには、高すぎる日本企業の効率を引き下げるのが、ほとんど唯一の方法だろう。

「共生」論の主張は、あるいはそのことなのだろうか。しかし、考えてみれば、もともと効率を追求する企業にとって、わざわざ効率を引き下げようというのは、非常に奇妙な話である。日本での企業間競争の激烈さを考えれば、そういうことを他に先駆けて進んでやろうとする企業は、競争に敗れてしまうにちがいない。

しかし、激烈な企業間競争を続ける日本企業は、まさに競争の激しさのゆえに、決してそれほど儲かっているわけではない。儲けの薄さは、景気後退のためますます目につくようになってきている。「これではかなわない」というのが、あるいは「共生」論議のホンネなのかもしれない。

「共生」という言葉を聞いたとき、ただちに私は、既成の経済学用語に翻訳すると、いったいそれはどういうことになるのかと考えた。私の脳裏にただちに浮かんだのは、「カルテル」という言葉である。しかしカルテルなどの競争制限は、市場経済のダイナミズムを否定し、消費者利益に反する行為にほかならない。このあたり「共生」論には、まだまだ論議を深めなければならない点があるように思われる。

他方、「社会との共生」のポイントは、いわゆるメセナやフィランソピーを通じて、地域社会への利益還元をもっと活発に行なうべきだということだろう。しかし、文化事業は結構なことではあるが、あえていえば、それは企業にとって本業ではない。

さらに、「個人との共生」のポイントは、いったい「会社人間」をどう考えるのかということだろう。たしかに従来の日本では、最近活発な「時短」論議で指摘されるように、人びとが企業に拘束される労働時間が長すぎるため、個人としての生活が犠牲にされている面がないわけではない。

しかし、「時短」論議で見落とされがちなのは、職場で長時間を過ごすことを、人びとは必ずしも苦痛とばかりは感じていないという点ではないだろうか。多くの日本人にとっては、職場とはまさに個人としての自己を大

きく成長させる場所なのである。そして、そういう職場が存在することが、おそらくは日本経済の成功の最大の要因であった。

たまたま景気後退に、バブルの崩壊に伴う金融・証券の不祥事が重なって、近ごろ日本の企業人はまったく元気をなくしてしまっている。日本人はムードに弱いというが、まさにそのとおりでという気がする。しかし、そういうことではいけないのではないか。

【(財)中部産政研 顧問】





「共生」

生きるための 様々な戦略



鳥羽水族館飼育研究部

高村直人

海の中には、いろいろな生き物が生活している。体長30メートルにもなるシロナガスクジラから、顕微鏡の下で、ようやくその姿がわかる植物プランクトンや動物プランクトンまで、様々な生物がひしめき合っている。

それらの生物の間には、食べる・食べられるといった弱肉強食の世界が展開されている。こうした世界の中で、生物達は少しでも捕食者（敵）から逃れようと、様々な工夫を凝らしてきた。体を岩や海藻そっくりにまねた生き物や、鱗や体に毒を持つようになった生き物もいる。そうした生きるための手段の一つとして『共生』が挙げられる。

共生は“共に生きる”と書く通り、異種の生物が一緒に生活している現象を一般にいう。しかし、単に同じ場所にいる事ではなく、互いに何らかの影響を及ぼしあっているものをさす。共生と一言と言ってもその形態には様々なものがあり、共生者の生活上の利益、不利益の有無に基準をおいて、共生を「相利共生」「片利共生」「寄生」の三つに大きく区分する。

「相利共生」は、共生によって共生者の双

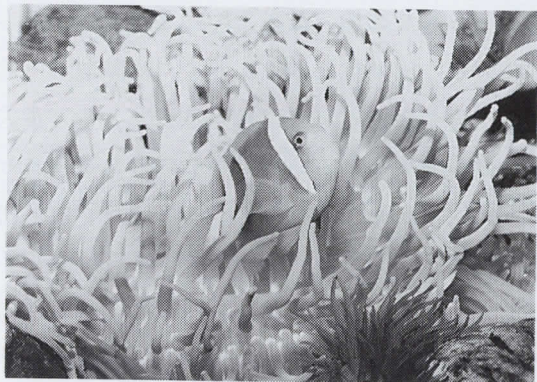
方が共に何らかの生活上の利益を受けているものを言う。これに対して、共生によって共生者の片方がなんらかの生活上の利益を得、他方は利益も不利益も受けていないものを「片利共生」と呼ぶ。また、「寄生」は共生によって一方（寄生者）が利益を受け、他方（宿主）が何らかの害を受けているものを言う。寄生の利害は主として栄養的なものであるが、生息場所としての空間的な関係も取り上げられる。

それでは、具体的にこの奇妙な関係を持った生き物達を紹介することにする。

・クマノミとイソギンチャク

共生で有名なものとして、クマノミとイソギンチャクの関係がある。イソギンチャクは刺胞動物といって、その体に刺胞を持つ。刺胞はカプセルの形をしていて、中に細く長い管が詰まっている。カプセルの大きさは1000分の1ミリ程度である。カプセルの上端に蓋があり、必要に応じてこの蓋が開き、中から細く長い注射針が勢いよく飛び出し、獲物につきささる。この注射針には毒液が仕込んで

ある。イソギンチャクやサンゴ、クラゲの仲間はこの刺胞を持ち、たいていは人間に害を与えるほど強力ではない。よく海水浴に行くと、クラゲに刺されて痛い思いをするのもこの刺胞が原因である。このイソギンチャクに普通の魚が触れれば、たちまち刺胞に刺され触手からめ取られてしまうのにクマノミは、気持ち良さそうにイソギンチャクの触手の中を泳いでいる。



イソギンチャクに守られるクマノミ

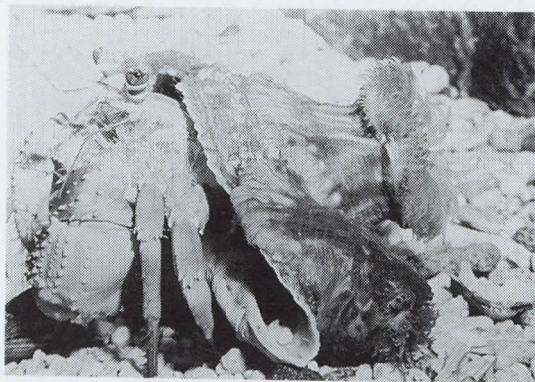
クマノミはイソギンチャクと一緒に住むことでいろいろな利益を得ている。利益の第一は安全なすみ家を提供してもらっていることだ。クマノミの一種、カクレクマノミをイソギンチャクから取り出し、10メートル離れたところで逃がした実験の結果、15匹試したうちの10匹は5～15分でもとのイソギンチャクに帰りついたが、残りの5匹はハタなどの魚に食われてしまった。クマノミの仲間は、イソギンチャクの保護がなければ生きてゆけない。クマノミのいない空き家のイソギンチャクはよく見かけるが、イソギンチャクに入っていないクマノミを見かけることはない。

また、クマノミが宿主のイソギンチャクの触手をかじることが観察されており、クマノミはイソギンチャクに「寄生」しているのだという考えがある。たしかにクマノミの胃袋

を開けて何を食べているのか調べてみると、イソギンチャクの一部が見つかる。しかし、主食はエビやカニといった甲殻類であり、これらはイソギンチャクに寄生している可能性が高い。だからイソギンチャクも、クマノミにこの寄生性の甲殻類を取ってもらおうという形で利益を得ているようだ。

イソギンチャクがクマノミから受けるもう一つの恩恵は、クマノミがイソギンチャクを食料として食べに来る魚を追い払ってくれることである。クマノミは多くの場合、雌雄ペアで一匹のイソギンチャクに入っている。クマノミはイソギンチャクのまわり60センチほどをなわばりとしており、侵入してくる同種の魚やベラやスズメダイ、チョウチョウウオ、時には大型のブダイまでも追い払う。追い払うときには顎でカチカチと威嚇音を出し、それでも逃げないときには突きかかる。よく私もダイビングをして、クマノミに近寄るのだがいつも威嚇されて歓迎されたことはない。

クマノミはイソギンチャクから離れてなわばりの外に出ることはほとんどなく、捕食者が近づくとイソギンチャクの触手の中に逃げ込んでしまう。武器を備えた家に住むクマノミは、今日も触手の間で気持ち良さそうに泳



イソギンチャクを背にしたヤドカリ

いでいる。

このクマノミの他にも、イソギンチャクとの共同生活を送っている生物はいる。はさみにイソギンチャクをつけたカニもいるし、背中にイソギンチャクをたくさんつけているヤドカリもいるのだ。また、刺胞に囲まれながらもクラゲの中で生活している魚もいる。

・コバンザメ

コバンザメは頭の上に小判型の大きな吸盤をつけている。サメという名前がついているがサメの仲間ではなくて、分類学上はタイやヒラメといった魚と同じ硬骨魚の仲間に入っている。

コバンザメは世界の海を回遊する移動力のある大型の動物について回る。普通は、カジキ、サメ・エイの仲間、クジラ、マンボウ、ウミガメなどや船底に吸着していて、彼らの動くままにまかせて遠くまで旅をする。また、ダイビングの最中にコバンザメが一匹でいるのをみかけると、そっとこちらに寄ってきて脚などにくっついてくる。先日おこなったジュゴンの調査では、おもしろいことにカメラがとらえたジュゴンの体の下にもコバンザメは付いていたのだ。

コバンザメは宿主と行動しているときに、その食いこぼしを食べて楽をして餌をもらう怠け者と言われていたが実際は、宿主の皮膚に付いている寄生虫をはぎ取って捕食しているので、お互い助け合って生きているとも言える。つまり、海の無銭飲食常習犯ではなく、共利共生しているのである。今までは一方的にただ乗りをしている横着者、片利共生説が取られてきたが、吸着された宿主に害を与えることもない。大型のサメなどにとって

も腹に吸着したコバンザメはさして迷惑な様子でもないらしい。しかし、大型の動物に吸着することは、コバンザメ自身危険から身を守る意味があり、やはりちゃっかり者はちゃっかり者であると言える。

・ハゼとエビの共同生活

本州の南から沖縄にかけての砂地の浅瀬には、エビと共同生活を送っているハゼがいる。ハゼはエビの掘った巣穴に住まわせてもらっており、その代わりに穴の入口に陣取って危険が近づいたらエビに教える、ちょうど番犬の役目を果たしている。これらのエビとハゼとは相手がいなければ生きていけないほど密接な協力関係を作り上げてきた。

彼らが住んでいる砂地という環境は、岩場と違い逃げ隠れできる岩や穴がない。砂の下に潜り込む以外、身の隠しようがないのである。そこで多くの砂地の動物は穴を掘ってその中で暮らしている。

エビは、はさみを砂の壁に突き立てて掘り崩し、その砂を2本のはさみの背に乗っけて、ブルドーザーのように穴の外へと押し出してくる。穴の入口は垂直ではなく、ろうと状にくぼんでいる。巣を掘っている間にサンゴのかけらや小石にぶつかると、エビははさみではさんでそれを入口まで運び、入口の上に積み上げて、入口の天井が崩れないように補強する。エビは巣穴の拡張、補修に忙しく働き続けている。日中に数分に一度は砂を持って外に出てくる。

一方、エビと共生しているハゼは、いつも巣穴の入口にしっぽを差し込むような姿勢で見張りに立っている。エビは出口に近づくと、体長の倍もある長い触角でハゼの尾びれ

にさわる。すると、外に危険のないときはハゼは尾びれをゆっくり動かして安全のサインを送る。そこで、はじめてエビは穴から外に姿を現す。

このエビはほとんど目が見えない。だから巣穴の外で捕食者を見て逃げることは不可能である。一方のハゼは、目でいろいろな魚を見分けられる。エビとハゼとの間の意志伝達には、目ではなく触れ合うことによって行われる。それゆえ、穴の外にいるときにはエビは一方の触角でハゼのひれに触れている。危険が近づくと、ハゼは触角が触れているひれを激しく震わす。このサインがくると、エビは即座に後ずさりして尾から穴の中に逃げ込む。ハゼは反転して穴の中へ入る。

ハゼは危険な魚が迫れば、まだ遠くにいても危険信号をエビに送るし、近くまできても信号を出さない魚もいる。ハゼが危険信号をエビに出す魚は、大型の魚と中型でも動物を食う魚である。ハゼがひれを動かす危険信号は、エビのために特別に送られる信号である。エビが体に触れていないときには、ハゼはひれを震わすことはない。ひれを振り動かす激しさは、ハゼの恐怖感に比例している。このハゼは、恐怖を感じると目から頭にかけての色が黒から白に変わり、まわりのサンゴの白い砂の色にとけ込んで目立たなくなる。色が白っぽくなればなるほど、エビに送られる信号も強くなる。ちなみに頭のこの黒い色は、ハゼ同士のなわばり争いや、異性を見つけるときに役立つものらしい。

・生命のオアシス、サンゴ礁

沖縄などの暖かい海には、サンゴ礁が広がっている。サンゴというと、普通は赤やピ

ンクの宝石にを思い浮かべる人が多いだろう。しかしサンゴ礁と言ったときのサンゴはそれとは違う動物で、造礁サンゴと呼ばれる。宝石のサンゴとは親戚筋に当たる動物である。造礁サンゴのもっと遠縁の親戚にはクラゲがおり、非常に近い親戚にはイソギンチャクがいる。

このサンゴという動物の体中には、実は植物が隠れているのである。サンゴの体の中には、小さな単細胞の渦鞭毛藻がぎっしり詰まっている。この藻類は褐色をしているので「褐虫藻」と呼ばれる。褐虫藻はサンゴ表面の一平方センチメートルあたり150万個にも のぼる数で入っており、これが光のエネルギーを受けて光合成をしている。サンゴはその光合成産物をもらい受けることにより、サンゴ礁という巨大な石の構造物をつくり上げることができる。そして、そのサンゴ礁は多彩な生物に生活の場を提供している。サンゴ礁の海の日を見張る景観はサンゴと褐虫藻の共同作業により作り上げられているのである。

サンゴの中にいる褐虫藻が光合成により生産したエネルギーのうち、藻自身が呼吸や生長に使うのはわずか1割にすぎない。残りの9割は褐虫藻の体外に放出される。つまりサンゴに手渡されてしまうのである。藻からもらったエネルギーの約半分を、サンゴは呼吸や生長にあてている。そして残りの半分は、主として粘液の形で体外に分泌している。つまり、藻が光合成してつくりだしたものの約半分はサンゴの外に出されて、直接、間接にサンゴ礁の生物を養っているのだ。サンゴの粘液を食べて生きている動物は多い。直接サンゴの粘液を食べる魚もいる。また、粘液は小さな塊となり海中に漂い。動物プランクト

ンのよい餌となっている。

サンゴは褐虫藻を体内に住まわせていることにより、大變得をしている。では、藻はサンゴからどんな利益を受けているのだろうか。藻はサンゴに住居を提供してもらっている。外をふらふら泳ぎ回っていれば、動物プランクトンに食べられてしまうだろう。サンゴの中にいれば安全だ。サンゴの石の家は捕食者に対しては要塞である。おまけに刺胞という武器まで備わっている。サンゴの体内は、藻にとっては理想的な環境になっているのだろう。塩分濃度や水素イオン濃度などは、サンゴが調節してくれていると思われる。

熱帯のガラガラした太陽は、藻にとっては両刃の剣である。光合成のための十分な光を与えてくれる一方、それに含まれる紫外線の量も多い。赤道上空では紫外線を吸収するオゾンの層が薄いためである。水の層も紫外線をあまり吸収しない。多くの生物にとって紫外線は有害である。殺菌灯に紫外線ランプが使われているのはこのためだ。藻は、強い紫外線によって葉緑体が破壊され、光合成できなくなってしまう。

だが、サンゴは紫外線を吸収する物質もっている。この物質は褐虫藻の住んでいる所までに紫外線をカットしてしまう。また、紫外線を吸収して可視光に変えてしまう別の色素を持つサンゴもいる。有害な紫外線を光合成に役立つ可視光に変換する、かしこいやり方だ。

褐虫藻の借りている紫外線カットのサンルーフ付マンションは、実は食事もついている。サンゴ礁をとりまいている外洋水には養分が少ない。特に窒素と磷、それに微量元素（鉄などの）の少なさが、植物プランクトン

の生育をさまたげている。

植物が育たなければそれを食う動物も育たず、その結果、不毛の海となる。強い太陽光も生産には結び付かず、空しく熱となる。

ところが褐虫藻は、サンゴが老廃物として排せつする窒素や磷を直接受け取り、養分とすることができる。さらにサンゴが、呼吸の結果吐き出す炭酸ガスを光合成の材料として利用できる。褐虫藻は、サンゴから住居と食事とを提供してもらい、一方は自分の不用になったものと引き換えに大量の食物をもらっている。二つの生物の間で無駄のない物質のリサイクルが行われている。もし、褐虫藻がサンゴの体内に住んでいなかったとしたら、サンゴが排せつする窒素や磷はたちまち大量の海水で薄められてしまい、サンゴ礁は外洋のように不毛の海になってしまうだろう。

こうしたサンゴと褐虫藻の共生によりサンゴ礁の高い生産性が保たれ、この生産物を基礎にしてサンゴ礁に多様な生物の生活が展開しているのである。

この地球上では様々な共生が展開されている。こうした関係には利用するもの、利用される者がいるが無駄なくとりおこなわれているのが自然界である。ここにきて人間と地球との関係を考えるとき、人間が地球に寄生しているように思える。しかし、寄生しているのではなく地球と共生しているのだという事を常に意識していきたいものである。

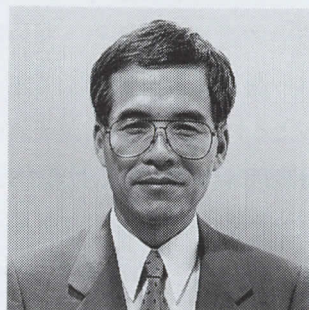
〔執筆者紹介〕…高村 直人（たかむら なおと）

略歴

1967年静岡県浜松市生まれ。琉球大学で海洋学を学ぶ。現在、鳥羽水族館飼育研究部に所属。担当は、魚類・爬虫類。



経済界における 「共生」論議



日経連（日本経営者団体連盟）
企画室長 助川秀和

「共生」論議のいきさつ

「共生」論議が盛んだが、経済界で「共生」の意味、概念は必ずしも一致しているわけではない。人によって、また経済団体によって、その受け止め方はさまざまなように思う。経団連でもこのほど「共生に関する委員会」を発足させたが、2～3年かけてじっくり検討していきたいということで、理念として確立するまでにはまだまだ時間がかかりそうである。そこでここでは、経済界における「共生」をめぐる最近の論議を紹介し、それに対する一つの考え方を述べてみたい。

「共生」という言葉が今日これほど頻繁に使われるようになったきっかけは、昨年11月の経団連ミッションであろう。平岩会長を団長とする訪欧ミッションが欧州企業、EC委員会を訪問した。その会談の席で、現地の財界人から「このままでは日本企業の攻勢でわれわれは窒息死してしまう。何とかしてほしい」という悲鳴に近い意見が出されたという。

自動車やエレクトロニクス、工作機械など、日本が近年急速に国際競争力をつけて

きた分野では、われわれが考えている以上に大きなインパクトを世界各国の企業に与えている。これは日本からの輸出だけでなく、海外展開した現地生産による製品も含め一大脅威となっているという。これでは経済的に勝っても政治的には負けるということにもなりかねない、そういうギリギリのところまで来ているという印象をもって平岩ミッションは帰国した。

この時の印象をもとに、ソニーの盛田会長は今年一月、文芸春秋2月号に「日本型経営が危ない」を寄稿した。この論文によって「共生」論議は一段と高まった。平岩会長も、やはり海外諸国、あるいは海外企業との「共生」を実現しなくてはこれからの日本経済の発展はないと考え、経団連として「共生」のための方策の検討に入ったわけである。

盛田会長が文芸春秋の論文で主張したことは、日本企業の経営理念は欧米の経営理念とは違う、日本企業はこれまでの「日本型経営」を改め、ヨーロッパ式の「棲み分け型」の競争に移行すべきだということであった。日本企業は、薄利多売に象徴されるように、

シェア争い中心の過当競争に陥っている。これに対して欧米企業は、個々の企業が独自の製品やブランドを持ち、互いにこれを尊重しながら過当競争を避けて一定水準の利益を上げるようにしている。従業員の給与水準も、労働時間も、日本と欧米では随分格差が広がってしまった。日本は労働分配率も低く欧米とは勤労者への成果配分の格差もみられる、というのである。

こうした盛田会長の指摘に対して、折から春の労使交渉（春闘）を控え対策を講じてきた日経連の永野会長は、賃金、労働時間、労働分配率に対する考え方については異論があると述べ、労働組合を巻き込み、今年の春闘論議に一石を投じたことは記憶に新しいところである。

「共生」と「共存共栄」

さて、「共生」とは、生物学的には「異った種類の生物が持続的に密接な関係をもって一緒に生活している状態」だそうである。この場合、両種ともそれぞれ利益を得ている場合を「相利共生」、一方だけが利益を得ているが他方は利害に関係ない場合を「片利共生」、一方が利益を得て他方が害を被る場合を「寄生」と言うそうである。今日われわれが使っている「共生」は海外企業と「共に生きよう」ということであるから、ここでいう「相利共生」ということになろう。

両者がそれぞれ利益を得ている関係を築くということでは、わが国産業界には古くから「共存共栄」という考え方があった。「共生」はこの考え方を拡大したものともいえるが、「共生」が「共存共栄」と基本的に違うのは、利害が相反する相手にも気配りをしよう

というところである。「共栄共存」は、利害や目的を同じくする取引先企業とか下請け企業など相手を限定して密接な連携をとり、総合力を発揮してライバル企業との競争に打ち勝とうという考え方である。ところが「共生」は、それだけでは国際的非難をあびる、ライバル企業のこととも思いやって共に繁栄するような企業行動に転換しようという。基本部分で決定的に違っているわけである。

しかし「共生」は、国際化の時代を迎え企業活動が世界的に展開する中で、格段に強い競争力を持つに至った一部日本企業が、国際競争力を自ら落としたり、あるいは競合する欧米企業とカルテルを結んで競争をやめるということではない。競争の弊害を除去しようというのである。従って「共生」には競争と協調の概念が含まれる。ダイナミックな競争を維持しながら双方に利益になるような協力関係を打ち立てる、これが今日われわれに求められている「共生」ということになろう。これは、海外との「共生」ばかりでなく、国内企業同士あるいは企業と社会、企業と消費者、企業と生活者との「共生」にも共通して求められることである。

「共生」の具体策

—利益至上主義からの脱却—

しかし、それでは具体的にどうすればよいのかとなると、これは容易なことではない。競争と協調という相反する概念をどう両立させることができるのか。「過当競争はやめべきである」「安売りをやめて良い製品ならもっと高く売るべきである」「配当性向を高め株主にもっと報いるべきである」「従業員の給料をもっと上げて労働分配率を高め労働

時間も短縮すべきである」等々、いずれももっともな意見に聞こえる。しかし、それで万事解決とはなかなかいかない。

労働分配率一つとっても、そうである。景気が良くなり投資が増えれば労働分配率は下がる。従って賃金を上げて投資が依然多ければ分配率は上がらない。日本はこれまで国民総生産中の資本投資率が高く、従って資本装備の蓄積と資本装備率上昇のスピードが先進国の中で最も早く、それが労働生産性の向上を可能にして高成長を持続させてきた。分配率を上げるということは、投資をやめ、新製品の開発もほどほどにし、国際競争力を弱めて欧米企業との調整を図る、ということになろうか。

しかし、今後、来たるべき本格的な高齢化社会への対応やわが国の世界への貢献、さらには国際的にみて未だ労働生産性の低い産業が存在することなどを考えると、われわれとしては、基本的には、ある程度の成長をとげていく従来の経済発展の路線を変えてはならないと考える。世界最高水準の資本装備率を維持するには、資本装備率をそれにふさわしい水準にしておかなければならない。そうした状況において、はじめて賃金の継続的な水準も保証される。

そう考えると、労働分配率の問題は、その国あるいはその企業の経済・経営の目標を長期的にいかに関設定するかということによって決まってくるのであって、単純にある時点での高低を比較してその善し悪しを論ずべきでないことがわかる。今後とも、日本経済が健全な姿で相応の成長を維持していこうとすれば、それにふさわしい投資と資本蓄積が必要なのであり、またそれにふさわしい労働と資

本の分配率の維持も必要ということになる。

というわけで、「競争と協調の両立」は言葉では言うほど簡単ではない。少なくとも市場での自由な競争なくして経済が合理的に機能しないことは、ソ連・東欧など社会主義国の崩壊をみてもわかる。とすれば「共生」のポイントは、競争すること自体よりも競争の在り方に帰着するのではなからうか。ここで問われるのが日本型経営の今後である。

最近の一連の企業不祥事や経済事件の形態はさまざまだが、事件の主因として共通して言えることは、手段を選ばぬ利益至上主義であり、過当競争による横並び一斉同一行動であり、行き過ぎた業績主義、会社至上主義であった。利益を度外視しコスト割れとなってもシェア争いをするという日本企業の競争は、世界から異常とみられても仕方ない。こうした国内での企業行動がそのまま輸出され、世界のマーケットを蹂躪しているのだと外国企業は非難する。そして、不透明だとかアンフェアだとか、系列はおかしいとか言われる。一部に誤解はあるにしても、日本企業としては、確かに痛いところをつかれているといえよう。

日本型経営の良さ

しかし、日本型経営にも良いところはある。それを崩壊させてはならないと思う。例えば、わが国の労使関係である。戦後日本経済の発展は様々な好条件に恵まれたとはいえ、その基本に労使の円滑な信頼関係があったことは否定できないところである。特に第一次オイルショック以降、労使双方が共に国民経済全体の立場で一致して諸課題に取り組んできたことが、わが国経済の安定と発展に大い

に役立って来た。それは、雇用の重視に基づく信頼関係の形成、自主的な労使協議による意思の疎通と情報の共有、賃金決定や技術革新の推進に伴う働き方の柔軟性、などの積み重ねによるものであった。こうした良いシステムは人類普遍のシステムとして他の国々にも参考にしてもらいたいものの一つである。

日本型経営にも改めるべき点は少なくない。しかし諸外国との交流の中で、時代の要請に応えよりよいものに改める努力が続けられれば、日本型経営は世界のどこの国でも受け入れられる有用なものになりうるのではないだろうか。

日本もかつては途上国であった。それが欧米を主たる競争相手に、経営改革の努力を必死に続け、競争力を高めて、世界のGNPの

15%を占めるまでになった。しかし今後は、他国の有力企業を次々に倒産させるような圧倒的な力を無定見に行使しては、日本は孤立化し生きていけないであろう。そう考えると、日本型経営のよきモデルを提供し、開発した技術を供与し、外国企業に競争力をつけてもらいながら「共生」していく、こうした転換がこれからの日本企業にとって不可欠、となってきたように思う。

〔執筆者紹介〕…助川 秀和（すけがわ ひでかず）

略歷

1940年東京生まれ。東北大学卒業。1969年日経連入職。社内報センター、広報部を経て、1991年（平成3年）6月より現職（企画室長）。

共生の世界「実現訴え」

平岩会長
新任副会長に久米氏ら

経済同友会 経団連総合

日本企業の国際的共生には



第 10 回

企業白書

「人」創造の経営
— 個と組織の共創をめざして —

平成 4 年 3 月

社団法人 経済同友会

共生の「概念」の「明解」

共生とは、互いに利益を分かち合い、共に成長すること。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。

共生とは、互いに利益を分かち合い、共に成長すること。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。

共生とは、互いに利益を分かち合い、共に成長すること。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。

共生とは、互いに利益を分かち合い、共に成長すること。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。

共生とは、互いに利益を分かち合い、共に成長すること。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。

共生とは、互いに利益を分かち合い、共に成長すること。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。

共生とは、互いに利益を分かち合い、共に成長すること。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。共生の概念は、経済活動の基盤となる。



かつもく

刮目すべき

2つのレポート



連合（日本労働組合総連合会）

副事務局長 河 口 博 行

はじめに

日本の企業社会と経済・社会はいま、重大な岐路に立っている。91年から92年の日本経済は4年に及んだ大型景気が後退しはじめ、内需が停滞した。これに対し、貿易黒字は91年初めから膨らみ続け、91年全体で1,100億ドルを突破する史上最高の水準となり、難航するGATT交渉ともあいまって米・欧との摩擦と緊張もかつてなく深刻なものとなっている。また内にはバブルが崩壊し証券スキャンダルはじめ、企業不祥事が次々に表面化し、内外から、日本型企業社会とその体質が批判されはじめた。

盛田レポート（文芸春秋に寄稿した論文）

こうした情勢に対応し、経団連は91年1月、90年代の経済界の基本指針を発表して「企業と個人、企業と社会、企業と世界との“共生”に努める」とした。これに続き、9月には「企業と消費者・生産者との共生の必要性」を強調し「経団連企業行動憲章」を示し企業行動の総点検を要請した。

さらに、経団連副会長でソニーの創業経営者である盛田氏は経団連訪欧ミッションとして平岩会長とともにEC経済界との会談（91年11月）をふまえ「日本型経営が危ない」と題する論文を雑誌、文芸春秋92年2月号に寄稿した。その中で盛田氏は過当競争と云われるような熾烈な競争が行われるため、日本企業はその持てるリソースのすべてを競争に勝ち抜くために優先的に振り向けざるを得なかった。そして“良いものを安く売る”経営理念の下に行動してきたが、この行動様式はEC社会ではもう受入れられない。

日本企業が欧米と整合性のあるルールの上でフェアな競争をしていくことが何としても重要であるとして、当面、①労働時間の短縮、十分な休暇 ②企業運営を担うすべての人々が報われるシステム ③欧米並の配当性向 ④資材・部品の購入価格、納期の面で取引先に不満をもたせない ⑤企業の社会貢献 ⑥環境・資源・エネルギー対策 ⑦モデルチェンジより付加価値製品の重視など、改革の切り口を提起している。

だが、日本の企業風土では敢えてどこか一

社が改革をやろうとすれば、その会社が結果的に経営危機に追い込まれてしまう状況が存在していること。こうした自己防衛意識が日本問題を解く鍵であることを指摘し、経営理念の変革と経済・社会のシステム全体を変えていくことの必要性を強調している。

86年に発表された「前川レポート」が経済・社会の改革指針となったが、この「盛田レポート」は経済界が日本型企业社会の改革を考えると時の下敷になるだろう。

自動車総連・産業政策提言レポート

ECの対日批判とともに、92年年初、ブッシュ米国大統領が産業界代表を同行して来日したことは日本経済界を震撼させた。これに対応して自動車総連が刮目すべき、新しい産業政策を2月に発表した。この中で、ブッシュ大統領の訪日に伴う「日米行動計画」を言外に批判しつつも「日本もどこかおかしい」と。自動車産業を例にとればとして「従業員はくたくた、会社は儲からず、海外からは叩かれっぱなし」の三重苦の泥沼に入りつつあること。自動車産業が今日までの行動様式で生産、販売活動を継続した場合のシナリオは①労働力不足、低収益による産業の内部崩壊 ②その結果としての不幸な形での業界再編成③国際社会のみならず日本社会での孤立——の三つに集約されるとしている。

わが国自動車産業は世界の主たる市場を席巻するほどの技術・生産能力を有しながらもこのままでは日本での存続の可否が問われかねないもので「全くの矛盾である」とする危機認識を示した。この構造矛盾を解決するために「過当競争の是正」「シェア第一主義からの脱却」「量から質（高付加価値・適正

利潤）へ」と新しい企業行動原理を確立し、労働時間1,800時間の実現を重要な切り口にして構造改革を押し進めていくことなど、具体的方策を示した。そして「世界・消費者・従業員と共生する自動車産業をめざす」ことを産業の内外にアピールした。

「盛田レポート」と「自動車総連レポート」を長々と引用させて頂いた。それはこの二つのレポートが変りつつある世界の中での危機認識と改革への方策提言が的確であると思えるからである。

労働組合の演ずる役割

「一滴の油が散じて、満池におよぶ」ごとく、「共生」というキーワードと日本型企业社会のあり方を問い直す論議が、いま経済界はじめ各界に広がりつつある。マスコミも、エコノミストも“変るべき企業”の姿を追求しはじめた。この論議は中途半端なことではすまされない。これは企業の経営理念から、労働のあり方、そして日本の経済・社会・企業のシステムの変革にまで至るからである。

また、労働組合の経営に対するチェック機能から、労働組合の存在価値まで問い直される性格を内包している。

70年代初頭に、公害に対する住民運動や消費者運動がおこり、企業のあり方が問われ経営者や労働組合は戸惑い、政府も対応を試行錯誤した。その後、公害基本法などが制定され企業も労働組合もこの対策に全力をあげて取り組んだ。それが日本経済の健全な成長と産業の高度化・公害技術の確立に貢献した。そのとき労働組合は企業の社会的責任と経営に対するチェック機能、政策制度の改善の重要性に目覚めた。そして政策制度改善の取り

組みや労使協議の機能を強化しつつ、労働と生活の質の改善や経営参加制度なども提起していった。それは高度経済成長に対応する産業デモクラシーの提起であった。それが労働組合の自己改革と戦線統一の思想となった。今日の「連合」の運動の原点であった。

第一次、第二次石油危機、円高危機をのりこえ、長い長い道程を経て、統一を成し遂げ、連合は労働組合の統一と日本の政治・経済・社会の改革に参加するシステムをつくりあげた。いまなさなければならないことは経済界に対応して日本型企业社会の改革に取り組むことである。とりわけ重要なことは日本の経済・社会を直接、担っている企業別労使がこの改革に参加することである。人本主義と云われる日本の市場経済の中で「企業は誰れのものか」、ボトムアップ型意思決定システムと云われるが「企業は誰れが意思決定するのか」、高齢化の中で「日本型終身雇用や年功制度が維持できるのか」、「デモクラシーが企業コントロールできるのか」まで問われている。

今が改革のラストチャンス

歴史的な大転換を背景にして、産業社会を運営する経営専門家の役割が重要であり、あらためて社会的に評価されなければならないが、同時に、世界や社会との共生をめざして日本型企业社会の改革を推進する産業デモクラシーとが「共生的に発展」することによってこそ、21世紀にむけての改革が可能となる。いま、企業は長びく景気後退の中で、業績回復と環境変化への対応の両立を模索している。これをマクロ的視点で云えば、日本経済の潜在力を活かした改革を進める立場とこれまで

産業優先がつくりだしたバブル後遺症、経済摩擦の行方、政治・行政の行き詰りなどの構造不安とが綱引きしている状況である。内外の環境変化とこうした状況に対応し、政府も新しい経済計画「生活大国の五ヶ年計画」を確定し、財政行動を軸とした第二次景気対策の検討をはじめた。地球サミットに続き、7月6日から8日のサミットで日本の国際貢献策としてそれが国際公約されるだろう。いまがもう二度とない日本企業社会改革の機会である。

—原稿執筆は6月下旬—

〔執筆者紹介〕…河口博行(かわぐち ひろゆき)

略歴

1935年生まれ。

明治大学政治経済学部卒。松下電器産業㈱入社。1970年松下電器産業労働組合中央執行委員、副委員長、1983年電機労連政策局長、副委員長を経て1987年全民労連副事務局長、1989年連合副事務局長。現在労働政策担当。





企業経営の グローバル化への対応



榎野村総合研究所
地域計画研究部次長

永 宮 直 史

日本を中心に海外に輸出や工場展開を進めてきたわが国企業の「国際化」は、企業成長の原動力となった反面、各種の摩擦をも引き起こした。その大きな要因は、文化の異なる国々において「日本流」の方法が通じないことにある。日本流を押しつけるのではなく、日本以外の国々の良さを生かし、共に栄えてゆく道が必要になる。「共生」の概念は、各々の国の良さを生かす経営概念として、重要と考えられる。

(1) 共生の定義と段階

生物学上の「共生」とは、「2つの異なった種が緊密な結び付きを保ちながら、利益の授受を行うかたちで共存している現象」を指す。なお、共存は2つ以上の個体が1つの場で対等の立場で生存を続ける現象である。「共生」は、共存の状態に「異なった種」、「緊密な結び付き」、「利益の授受」という条件が加わったものといえる。

共生には、3つの段階がある。第一の段階は「片利共生」である。これは、小判ぎめがさめの腹に吸盤で吸い着き、さめの食べかすをもらう関係に代表される。一方（小判ぎ

め）のみが利益を受け、他方（さめ）は、害も益もない関係である。第二の段階は「相利共生」である。いそぎんちゃくに保護されながら、おとりとなり大きな魚をいそぎんちゃくの方に誘導するクマノミという小さな魚がいる。クマノミは保護を、そしていそぎんちゃくはより大きな餌をとる機会が得られる。このように相利共生は相互に利がもたらされる関係である。第三の段階は「相乗共生」の状態である。例えば、藻類と菌類が共生している地衣植物は、両者の分泌物が乾燥や高熱から生存環境を守る皮層と呼ばれる外皮を合成し、各々が独立した場合には生存ができない環境にも対応できるようになる。異なった種が単独ではできない物質を合成し、自ら生存環境を形成してゆく状態が「相乗共生」である（「相乗共生」は野村総合研究所が定義したことばである）。

(2) 企業経営と共生

企業の共生はその対象から産業・市場・社会・企業内の4つに分けられる。

産業共生は、その企業が必要とする財・サービスの購入相手先との共生である。

外国企業から部品などを調達する場合、納期や品質に対する要求が理解されないため取引が成立しにくい。これを改善するために、最近、日本企業の要求を理解させる「デザイン・イン」が行われている。これをすすめ、開発段階から外国企業も参加し、各々の国のもつ優れた技術・アイデアを統合して、より優れた商品を開発する「ディベロップ・イン」が産業共生のひとつの方法である。

既に確立している市場の中での争いは、敗者の政治的手段などによる反撃が問題となる。これを避けるためには、新しい市場を創造することが必要である。市場共生とは、市場創造による共生の方法である。市場創造のためには、世界の繁栄や理想的生活像など、商品コンセプトを包含する高い理念を示す必要がある。

社会共生は、企業と社会との共生である。日本ではこれまで企業が取引関係のない社会に直接関わりを持つことが少なかった。しかし、企業が商品コンセプトを包含する高い理念を社会に示すためには、社会活動を通じて企業理念を社会に浸透させることが不可欠になる。目的が企業理念の浸透にあることから、ブームにのった単なる付き合いや他社追随ではなく、自ら社会に提案できる能動的な社会活動を、企業トップから末端に至るまで首尾一貫した考え方で行う必要がある。

企業内共生は、同一企業の外国人従業員との共生を図ることである。異なる文化を背景とする従業員がお互いに良さを出し合い、より優れた企業のしくみを形成し、相互に新しい価値を生み出すことが望ましい。具体的には、雇用慣行、人材活用など、欧米企業経営の良さと日本的経営の良さを合わせた仕組み（例えば、アメリカホンダのアソシエイト・レビュー・パネル）など、よりグローバルな

普遍性をもつ経営手法の開発が課題である。

(3) 企業共生の戦略

企業が上記の4つの共生の状態に至るためには、戦略的なアプローチが必要である。ここでは、5つの基本的な戦略概念を示す。

第一に、「共生力」が「競争力」と共に企業の永続的な成長に不可欠であることを認識し、企業の経営理念に取り入れることである。「共生力」は企業が産業・市場・社会・組織内との共生を深めることにより得られる。これらとの共生の程度が深まれば、産業・市場・社会・組織内において日本企業が不可欠の存在となり、大きな環境変化に際して、企業を支える力を与えてくれるようになる。なお、「共生力」は、相利共生の状態では企業の応援といった程度であり、相乗共生では企業を支える柱となり得る。

第二には、言葉の翻訳から概念の翻訳ができる人材（コンセプト・インタープリター）の養成をする必要がある。相手国の文化や慣習をよく理解し、概念を明確に伝えられる人でなければ、異文化を統合し新しい創造を主導することができにくい。

第三には、企業が自ら考え、世界や人類に貢献できることを積極的に提案することが必要である。ただ、日本人はプロセス志向であるため、例えば「誠意と創造」などのように、理念提案もプロセス提案になりがちである。欧米は目的志向であり、「自然界の観察・理解・尊重することの喜びを発見できる商品と経験を提供する」（ネイチャーカンパニーのコンセプト）というように、目的を明示している。異文化に対する提案は、目的を明示しなければ理解されにくいことに注意を払う必要がある。

第四には、企業行動の規範となる価値体系

を見直すことである。とくに、対外的な関係に於ては、「フェアネス」の概念に基づき論理重視・客観的事実重視の規範を身にける必要がある。日本で規範となる「誠意」は適当な訳語がなく、概念として理解されない。このため、「誠意」をみせても「アンフェア」と非難を受けることがあり得る。ただし、「フェアネス」の概念も確立しているものではなく、アメリカのフェアネスがグローバルに通用するものではない。西欧のみでなくアジアも巻き込み、「グローバル・フェアネス」を確立し、アメリカの論理に対峙する必要がある。

第五には、異文化のリンケージを通じて人類の進歩を促す創造を行うことである。創造には様々な視点が欠かせない。とりわけ、文化的な背景を異にする人のアイデアが、閉塞状況を突破する鍵を提供しよう。

(4) わが国企業の共生のために

わが国は、欧米主導の経済社会システムに突然参入した異文化の巨人であるだけに、その行動が不安を掻き立てやすい。言葉だけの「共生」ではなく、わが国が国際社会にどのように貢献するかが問われている。

ゼロ・サム社会で国際的な摩擦を取り除くことは容易ではない。経済社会に新しい価値を創造し、成長のなかで問題を解決することが求められている。これまでの歴史から、市場こそが最も価値創造を促進する仕組みであるといえる。それだけに、市場経済を損なう方向で「共生」という言葉を用いるべきではない。「異なった種」を条件とする「共生」概念を競争状態にある同一業種に適用することは、論理矛盾になる。市場経済の枠組みを維持し、価値の創造を行うことをわが国の国際貢献の基本とすべきと思われる。その価値創

造のための役割分担と成果の配分に際して「共生」の概念を生かすことが必要である。

異文化を生かした価値創造のために、欧米をはじめとする文化を学ぶ必要がある。わが国では文化を様式として捉える傾向があるが、「文化とは特定の集団における価値の体系」であり、様式はその表現にすぎない。その国で、何が重視されているかを把握し、それを尊重することが「共生」の出発点である。

わが国の産業が成功した大きな要因は、西欧社会の特性である結果指向・制度の厳格な運用などが柔軟な生産システムを阻害してきたことに対し、現場の裁量を大幅に認めて、現場サイドの創意工夫をくみあげる仕組みを形成してきたことにある。いわばプロセス重視の風土、あるいは法体系の変革より運用の弾力性で賄う気風など、わが国の文化が生かされた点が指摘されている。科学技術という欧米の文化の成果にわが国の文化が「相乗」して、わが国の成功が導かれたと考えられる。生産システムのみでなく、あらゆる分野でわが国の文化を生かすことが必要である。

〔執筆者紹介〕…永宮 直史（ながみや ただし）

略歴

1948年生まれ。'71年早稲田大学理工学部土木工科学卒。'73年同修士課程修了。'73年㈱野村総合研究所入社。

現在地域計画研究部次長，主任研究員。

専門

都市計画，交通計画，港湾計画
（都市計画学会会員）

著書

「地域学ふるさと創生—地域C.I.の視点」銀河書房（共著），「共生の戦略」野村総合研究所（共著）。



生活満足度の国際比較

「極東の地日本」、欧米の世界地図を開くと私達にとって見慣れない位置に日本はある。地勢的には世界のはずれにあることがわかる。しかし今やこの国は経済的には世界のG N Pの15%を占め、アメリカと1, 2位を争う超大国へと成長した。同時に私達の生活もあらゆる面で充実を遂げ、巷には「生活大国」「生活先進国」といった言葉が溢れている。

しかしそうした言葉ほどには、生活に満足を感じていないのが実態ではないだろうか。下図は(財)余暇開発センターが89年に発表した「7カ国比較国際レジャー調査」の中の「生活領域に対する満足度の国際比較」である。生活全体で他国が90%前後の満足度を示している一方、日本は58%と低い数字に留まっている。とりわけ「仕事」「余暇」といった領域では極めて低い状況にある。今回は、生活を「仕事」「余暇」「家庭生活」の3分野に分けデータでその実態をみていきたい。



「生活全体」への満足度

日本	58%
アメリカ	83
カナダ	95
イギリス	90
フランス	90
旧西ドイツ	93
オーストラリア	91

「仕事」への満足度

日本	48%
アメリカ	82
カナダ	86
イギリス	83
フランス	81
旧西ドイツ	88
オーストラリア	83

「余暇」への満足度

日本	37%
アメリカ	84
カナダ	87
イギリス	87
フランス	80
旧西ドイツ	90
オーストラリア	85

「家庭生活」への満足度

日本	63%
アメリカ	88
カナダ	92
イギリス	87
フランス	90
旧西ドイツ	89
オーストラリア	89

1 余暇を比較する

前ページのデータも示す通り余暇に対する満足度は極めて低い。その原因は「休暇の集中による混雑」「料金がなにををするにも高いこと」などが考えられる。ここではとりわけ「レジャーに関する料金」を比較してみた。

1. 友人とゴルフでも



いまさらながらではあるが、日本のゴルフ場は世界1混雑している。それは下表の参加率とゴルフ場数のデータをみれば一目瞭然である。

おまけに料金は平日でニューヨークの約3倍、休日ともなれば約4倍となっており、およそ庶民のスポーツとは言い難い状況になっている。

国名	参加率	ゴルフ場数	料金〈ビジター〉	〈会員〉	会員入会金	年会費
日本	16.1%	1,700	平日 18,820円(100) 週末 25,670円(136)	6,760円 6,760円	3,246万円	2.4万円
アメリカ	11.2%	12,824	平日 6,500円(35) 週末 6,640円(35)	3,030円 3,030円	0~200 万円	41.7万円
旧西ドイツ	2.0%	314	平日 4,280円(23) 週末 5,670円(30)	0円 0円	13.4~ 26.9万円	12.7万円
イギリス	10.7%	約 2,000	平日 5,890円(31) 週末 7,140円(38)	0円 0円	19.9~ 38.6万円	22.9万円
フランス	1.5%	430	平日 8,370円(44) 週末 10,670円(57)	0円 0円	0~131.8 万円	28.9万円

「国際レジャー調査'89」(財)余暇開発センター

*参加率=年に1回以上その活動を行った人の割合。

*料金=グリーンフィー、キャディーフィー、その他諸費用を含む。

*入会金=預託金制度は日本独自のもの。他国は年会費の運営が基本で、入会金は臨時収入的に考えられている。

*料金の調査は対象国の主要都市及びその周辺10か所程度の平均であり、厳密なものではない。(日本=東京、アメリカ=ニューヨーク、ドイツ=デュッセルドルフ、イギリス=ロンドン、フランス=パリ)

* () は日本平日を100とした場合の指数

なぜ日本のゴルフ場は料金が高いのか?というより安くする方法はあるのか?というところ、「むづかしい」といわざるをえない。

あえて考えれば、やはり欧米諸国の例に倣って、年会費を引き上げプレー料金を引き下げるという組み合わせで料金体系を引き下げることが望ましいのではないだろうか。そうなれば会員券の保有コストを引き上げることになるので、もともとプレーを行う気のない投機的な需要を引き下げる効果が期待できる。但し会員券を持たない需要者に対してはより負担となることが予想されるが、現在のように会員であってもめったに利用できない状況を打破するには一番効果的な策といえよう。

一方でアメリカのように公営のゴルフ場を増やすことにより会員券を持たないひとでも利用出来る機会を作ることが期待される。

2. 恋人とコンサートへ



週末のアフターファイブ、「彼女とコンサートへ行こう」と考えた。「ウィーンフィルハーモニーのコンサートへ行こう」と考えた。発売日にチケットぴあに電話してみた。電話が繋がらない。やっとのことで電話が繋がった。売り切れだった。というのが日本のコンサートの現状である。仮に予約が取れたとして、料金の国際比較は以下の通り。

(単位＝円)

国名	席の種類と料金						調査対象コンサート
	1等	2等	3等	4等	5等	6等	
東京	22,000 (100)	20,000 (91)	17,000 (77)	12,000 (55)			91年3月 サントリーホール
ニューヨーク	14,690 (67)	11,350 (52)	7,350 (33)	6,010 (27)	2,000 (9)		91年2月 カーネギーホール
デュッセル ドルフ	16,560 (75)	14,320 (65)	11,640 (53)	8,060 (37)	5,820 (26)		90年12月 ハンハーレ
ロンドン	15,440 (70)	12,870 (59)	10,300 (47)	7,720 (35)	5,150 (23)	2,570 (12)	91年2月(中止) ロイヤルフェスティバルホール
パリ	18,450 (84)	15,290 (70)	6,590 (30)	4,740 (22)			90年10月 サレ・プレイエル

* () 内は東京の最高料金を100とした場合の指数。

「国際レジャー調査'89」(財)余暇開発センター

コンサートもさまざまな種類があるが、国際比較をするために、世界的に有名で各国でコンサートを行っているウィーンフィルを対象に比較したデータとなっている。

〈日本の特徴〉

①座席の設定が高額中心

- 高いランクの席と安いランクの席との間の料金差が小さいうえ、最も高い席が全体の半数を占める。ちなみに上記東京では1等席が半数を占めている。しかし高額の席を購入した人の半数が「座席の位置に比べて料金が高い」と感じている調査結果がある。
- これに比べて欧米では高額の席と低額の席の料金差が大きいのが特徴で、かつ席数も均一に設定している。ちなみに上記ニューヨークでは1等800席、2等900席、3等340席、4等500席、6等260席となっている。

②有名なコンサートは企業の「冠」が多くチケットが購入しにくい。

- 主宰企業が大量に購入し、配布することが多く、発売しても残数があまりないというケースがよくある。

③学生向けの席の確保、料金設定がない。

- 将来の観客を育てるという観点から、学生も安い料金で購入出来る制度が欧米にはよくあるが、日本の場合著名なコンサートではまずありえない。

3. 家族で国内旅行



夏休みに家族で旅行へ出かけようと考えた。
やっとの思いで宿をとりいざ出発。

しかし、観光地はどこも混雑でゆっくりと
見てまわる雰囲気ではない。帰りの高速道路
も大混雑。残ったのは疲れだけ。そんな旅行
にかかる費用は以下の通り。

主要都市から500キロ前後離れた観光地へ3泊4日で旅行した場合のひとりあたり料金

(単位＝円)

出発地	到着地	交通費			宿泊料金 〈3泊〉 (朝食込)	夕食料金 〈3回〉	乗用車利用 の場合の総 合計
		乗用車	鉄道	航空			
東京	京都 510km	39,010 (100)	24,940 (100)	26,500 (100)	27,132 (100)	19,590 (100)	85,732 (100)
ニューヨーク	ボストン 360km	6,280 (16)	17,030 (68)	53,730 (203)	22,583 (83)	9,020 (46)	37,883 (44)
デュッセル ドルフ	ミュンヘン 630km	16,960 (43)	21,380 (86)	48,400 (183)	27,768 (102)	9,670 (49)	54,398 (63)
ロンドン	エジンバラ 630km	16,130 (41)	22,080 (89)	40,420 (153)	27,972 (103)	9,190 (47)	53,292 (62)
パリ	リヨン 460km	24,050 (62)	16,890 (68)	44,710 (169)	20,020 (74)	12,870 (66)	56,940 (66)

* () は東京を100とした場合の指数。

「国際レジャー調査'89」(財)余暇開発センター

*乗用車の燃費は7キロ/リッター

*乗用車は2人で行けば半額, 3人で行けば1/3になる。

実際はもっと大きい費用の差

①交通費

- 乗用車の場合アメリカ, ドイツ, イギリスは高速料金無料が安い大きな要因。
- 航空運賃は正規料金での比較であるため, 日本が安い結果となっているが, 実際欧米は各種格安な割引運賃があるため格段に安くなる。
- 日本の鉄道運賃は特定の年齢や特定の行き先に限定した割引運賃はある。欧米の場合, 家族で購入した場合, 夫に同行すると妻と子供は50%引きとなるなど家族向けの特典がある。

②宿泊費

- 欧米では長期滞在者に割引を行うなどの制度があり, 長期になるほど割安なのが通例。

③食事費用

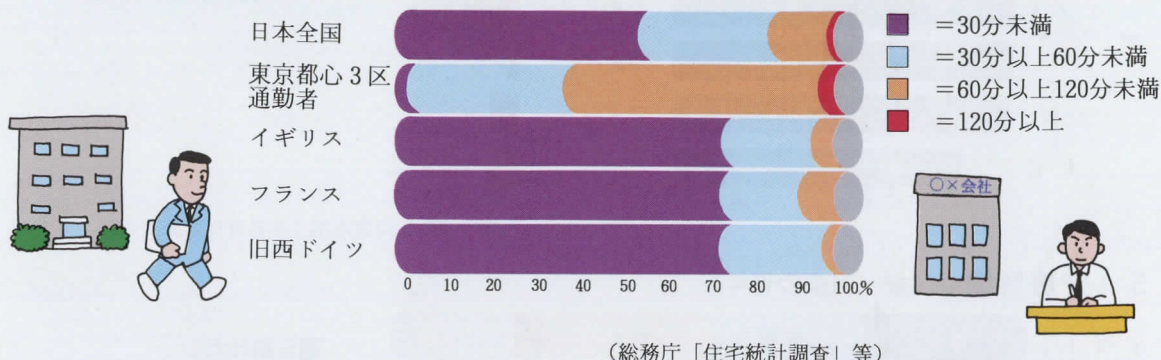
- 日本ではホテルは別として食事はパックになっており, 簡単な費用で安く食事をしたい人には不向き。
- 欧米では長期滞在者に自炊ができる宿泊施設もあり, 選択の余地が多岐に渡る。

2 仕事を比較する

「余暇」に次いで低いのが「仕事」に対する満足度である。欧米諸国の人々が8割を超える満足度を示している一方日本は5割にも満たない。

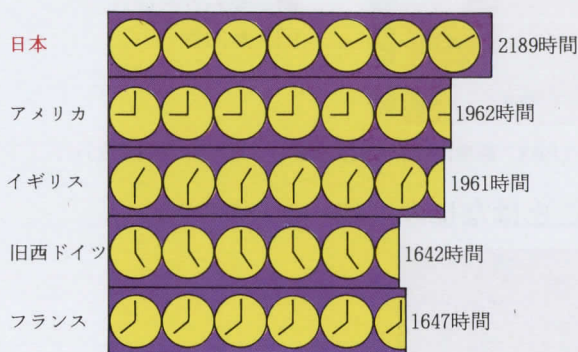
ここでは、仕事をとりまく「時間」と青少年の仕事に対する「意識」を比較してみた。

1. 長い通勤時間



2. 長い労働時間

1年間の労働時間 (1988年)

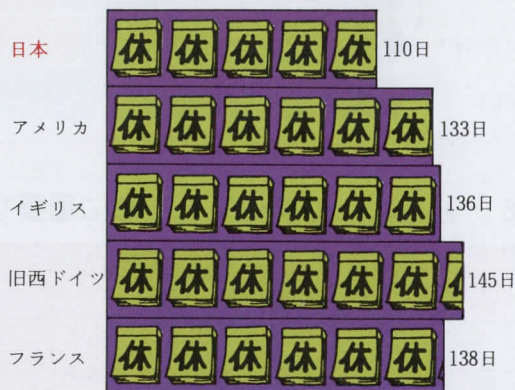


〈備考〉日本は「労働省労働基準局賃金時間部労働時間課推計」による。日本以外の4か国はECおよび各国資料による。ここに示した労働時間は原則として、1988年の製造業生産労働者のもの。

(労働省「ゆとり社会とマイライフの創造」)

3. 少ない年間休日

1年間の休日日数 (1988年)



(通産省「90年代の通産政策ビジョン」)

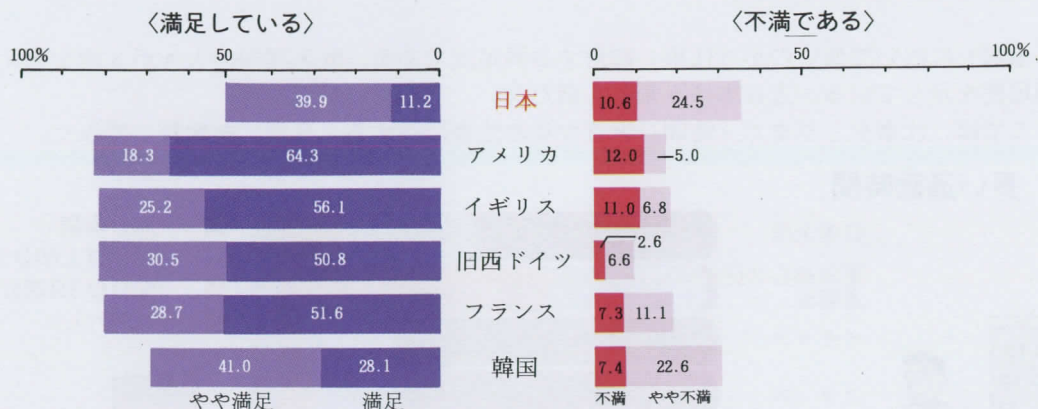
①長い労働時間と通勤時間

近年の労働時間短縮に対する取組により労働時間短縮は大きく前進したとはいえ、日本の勤労者の労働時間は欧米諸国と比べてまだまだかなりの開きがある。

通勤時間もECのほとんどの国では、30分未満の通勤者が70%以上を占め、60分未満では90%以上になる。しかし日本では、30分未満の通勤者は60%以下で、さらに東京都心3区への通勤者でみると、30分未満は5%以下で、60分未満でも40%にも満たない。

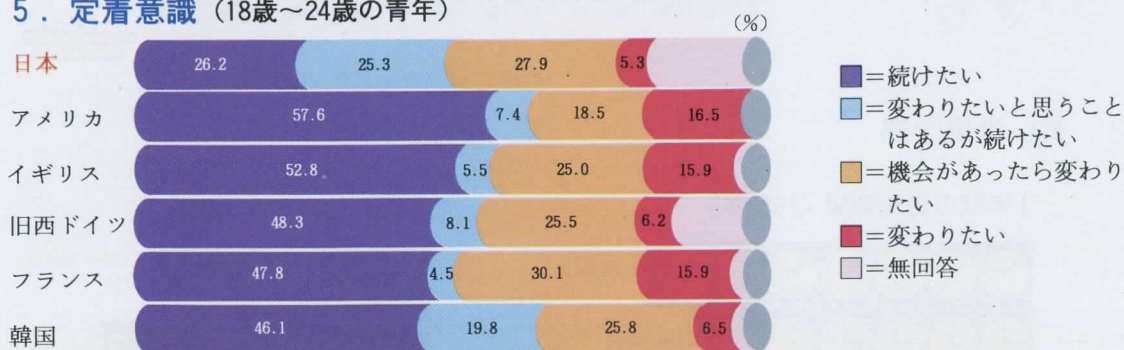
これを年間の通勤時間に置き換えると、日本が281時間に対して、アメリカ214時間、フランス187時間、旧西ドイツ159時間となっており、通勤時間と労働時間をあわせた拘束時間は欧米と比べてさらに大きく開く結果となっている。

4. 職場生活満足度（18歳～24歳の青年）



(1988, 総務庁青少年対策本部「世界青年意識調査」)

5. 定着意識（18歳～24歳の青年）



(1988, 総務庁青少年対策本部「世界青年意識調査」)

6. 社会に出て成功するために重要なことはなにか(18歳～24歳の青年)

国名	身分・家柄	個人の才能	個人の努力	学歴	運やチャンス
日本	3.8%	52.1	65.5	12.3	51.8
アメリカ	11.9	52.3	66.6	54.4	6.5
イギリス	10.3	63.0	66.4	32.1	15.7
旧西ドイツ	16.7	66.4	66.7	13.1	28.9
フランス	33.2	50.0	56.8	26.6	27.6
韓国	16.5	77.7	71.1	28.0	4.7

(1988, 総務庁青少年対策本部「世界青年意識調査」)

②低い職場生活満足度と定着意識

日本の勤労者は、勤労意欲が高いとか、会社に対する忠誠心が強いといわれるが、若者に限ってみると必ずしもそうとはいえない結果が出ている。とりわけ、「転職が多い」といわれるアメリカが最も「続けたい」と答える人が多く、職場生活への満足度も高い。

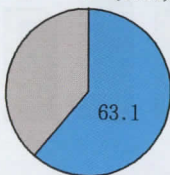
又、社会に出て成功するための要素として若者はなにを重視しているかというと、総じて「個人の才能」「個人の努力」をどの国の若者も重視していることがわかる。ただし、「学歴」についてはアメリカが際立って高いのに対し、日本は意外にもかなり低い数値にとどまっている。そのかわり「運やチャンス」では日本がずば抜けて高い数値を示している。

3 家庭生活への満足度

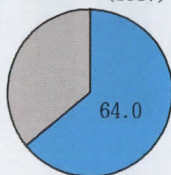
家庭生活への満足度を図る指標は「物的」「精神的」なもの様々であるが、ここでは「住宅」に関するデータを通して見ていきたい。

1. 持家は欧米なみ (持ち家率 (%))

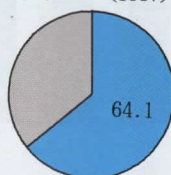
日本 (1988)



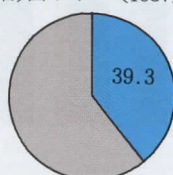
アメリカ (1987)



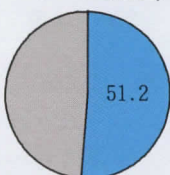
イギリス (1987)



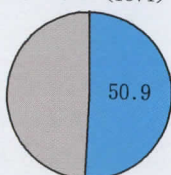
(旧)西ドイツ (1987)



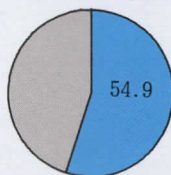
フランス (1984)



イタリア (1971)



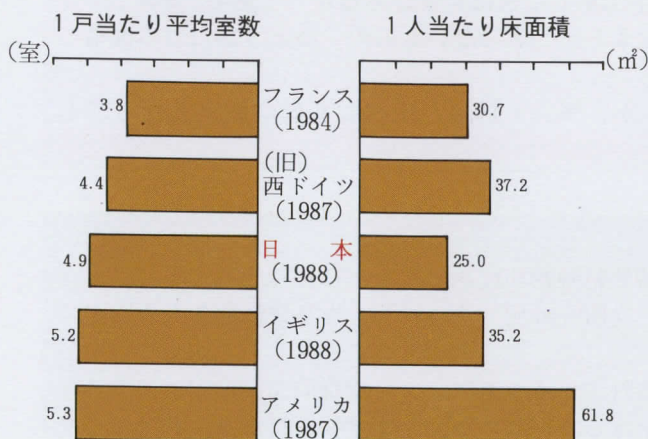
スウェーデン (1980)



建設省「住宅事情と住宅対策の現況 (平成2年10月)」

(注) イギリスはグレート・ブリテン。

2. 室数は多いが、狭い日本



東京
65㎡のマンション

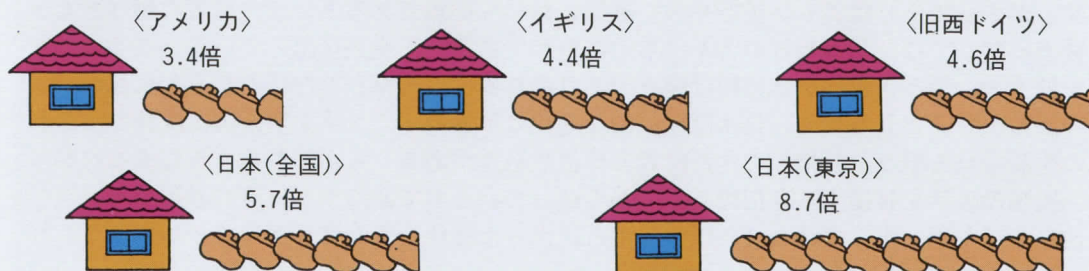


ニューヨーク
1,000㎡
土地付き
一戸建て
5LDK

建設省「住宅事情と住宅対策の現況 (平成2年10月)」

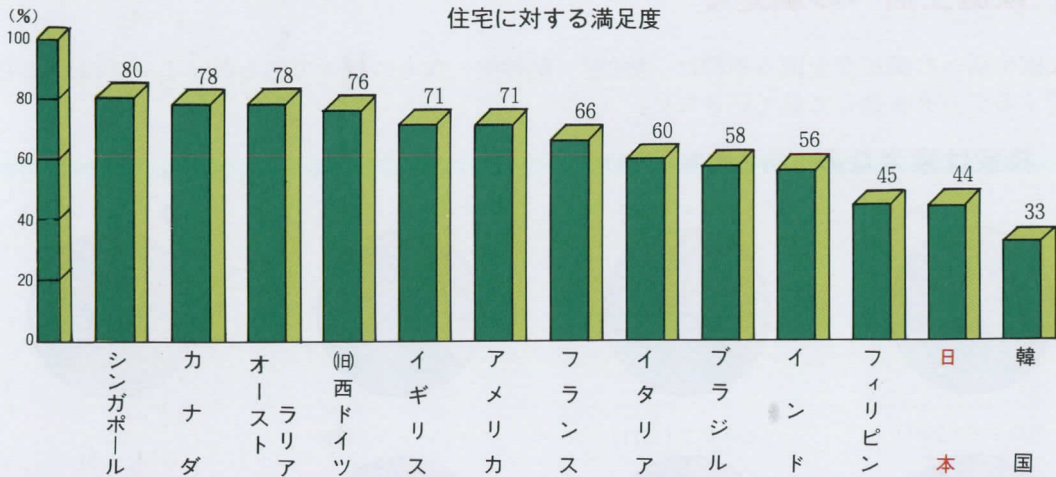
(注) アメリカの1戸当たり平均室数は中央値。
イギリスはイングランド。

3. 高価な住宅 (住宅価格の年収倍率)



〈備考〉労働省「労働白書」(平成2年版)による。アメリカとイギリスは1987年の住宅価格と所得の資料に、旧西ドイツは1986年、日本は1988年の資料による。

4. 極端に低い住宅満足度



日本の持家率を見ると欧米並みである。しかし、欧米では①賃貸住宅の規模・設備が持家と大差がなく②家賃負担が比較的軽く③家を資産とみなす考えが希薄なことから、人々はあまり持家にはこだわらない。一方日本は賃貸住宅の規模・設備が持家と比べて極端に悪いことが、持家取得の潜在的需要に結びついていると考えられる。

その「家」を購入しようとする、住宅価格の年収倍率はずば抜けて高い、とりわけ、東京圏では8.7倍と、もう取得が不可能な数字であることはいまさらながらである。また、やっとの思いで手に入れた家は部屋の数では欧米と比べ劣らないものの、ひとりあたりの面積では格段に狭い状況にある。

従って住宅に関する満足度は欧米どころか、アジア諸国と比べても低い数字となってしまう。

まとめ

「パパラギ」という本がある。これは20世紀の始めにヨーロッパに招待されたミクロネシアの酋長が、島に帰ってきて「ヨーロッパ文明とは何であったか」を島民に報告したものである。

その中で、酋長はヨーロッパ人の豊さに対する考え方に、こんな疑問を投げ掛けている。ヨーロッパ人はミクロネシアの人々が物を持っていないから、まず物を持たなければならないという。しかし酋長の考えでは、物には二つあって、ヨーロッパ人の言う物とは飛行機や自動車・テレビなど人間が作ったものである。しかし世の中にはもう一つ「神が作りたもうた物」があってそれは美しい星空や白い砂浜、おいしい魚であるという。前者の物はともかく後者に関しては、われわれの方がはるかに豊かである。と酋長は語っている。こういった話を聞くと、豊かさははかる指標は様々であり絶対価値など存在しないのかもしれない。

今回のデータで見る限り、日本は経済的な地位は世界の1、2位を争う国に成長したが個人の生活で見る限り、目指してきた欧米とは依然格差があることがわかる、そしてこれからも、欧米の生活を目指すべき指標としてがんばっていくのであろうが、その過程でパパラギの酋長の話を思い出してがんばれば、欧米とは違った価値の豊かさの実現できるのかもしれない。

参考文献：「図説世界の中の日本の暮らし、大蔵省印刷局発行」「統計よもやま話の本、大蔵省印刷局発行」「遊びの値段、経済企画庁物価局編」「THE21 4月号」「権不十年、細川護熙」等



競争と働きすぎ、 仕事のやりがい



南山大学経済学部

教授 村松久良光

1. 競争と働き方の評価

豊かな社会になって、私生活を重視する一方、仕事に関しては「魅力ある働き方」がますます重要になってきた。それは、単に賃金が高く労働時間が短いということよりも、仕事の価値が認識され、自分の適性に合い、自己の能力が充分発揮でき、仕事を通じて成長感が期待されるなど、一口で言えば仕事自体に魅力が感じられるかどうか重視される傾向にある。

一方、欧米と比較して労働時間が長いことから「働きすぎ」と言われるように、企業で働く人々の「働き方」が問題にされている。そのような「働きすぎ」をもたらす要因として、企業間競争が激しいこと、また企業内では個人別査定によって過度の出世競争が展開されていることが指摘され、それに対して日本の労働組合は「企業内労働組合」であるがゆえに無力である、という批判がよくなされる。

また一方では、若者を中心に価値観が多様化したから、従来のような「集団主義」に基づく「年功制」から「能力主義」へ転換すべ

きだとして、人事労務管理の専門家は提言している。その背後には「集団主義」から会社帰属意識と忠誠心を持つ「会社人間」ゆえに、「働きすぎ」が起きているとみている。

両者の中間ともいうべきもうひとつの見方がある。日本の現行の制度は「個人主義」に立脚し、「遅い選抜」による「長期競争」下で個々人の仕事能力を評価し処遇する仕組みであるがゆえに「よく働く」というものである。

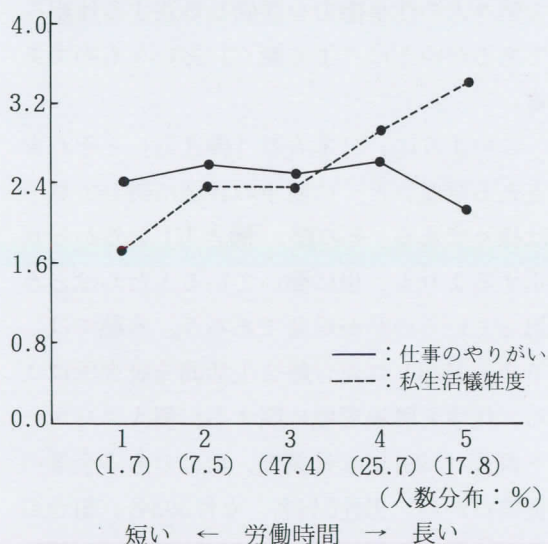
このように、日本人の「働き方」とそれを支える制度、とくに競争の評価に関して見方は様々である。その際、「働き方」を外から判定するよりも、現に働いている人たちはどう思っているのかが重要であろう。本稿では、筆者も参加した連合総合生活開発研究所による「仕事と職場環境に関する」個人アンケート調査（1991年6月調査、組合のある企業の従業員から、男性544名、女性303名、組合のない企業から男性511名、女性363名の回答）を用いて、そのうち男性正規従業員についてみていこう。ただし紙幅の関係で調査の説明や属性別の細かい分析は省かざるをえない。なお、この調査の結果は、同『労働組合への

期待と効果』(1992年1月)として刊行されているので参照してほしい。

2. 労働時間と競争の程度と影響

人々は企業内での競争がどの程度きついと思っているのか。それがどのような影響を与えているのか。この調査では、仕事の状況に関する質問のなかに、仕事上で他人との競争はきついかどうかを尋ねている。仕事の魅力に関する判断基準として「仕事のやりがい」とろう。一方、私生活への影響については「仕事のために私生活を犠牲にしている程度」をとる。また、労働時間に関しては、実際の労働時間は調査されておらず、長いか短いかの回答者の判断を聞いており、それを用いる。これらの質問項目はすべて5段階で聞いているので、4点から0点まで指数化した平均で示すことにする。

図-1 労働時間とやりがい、私生活犠牲度：男性



注：「仕事のやりがい」が「ある」を4点から「ない」を0点まで指数化。

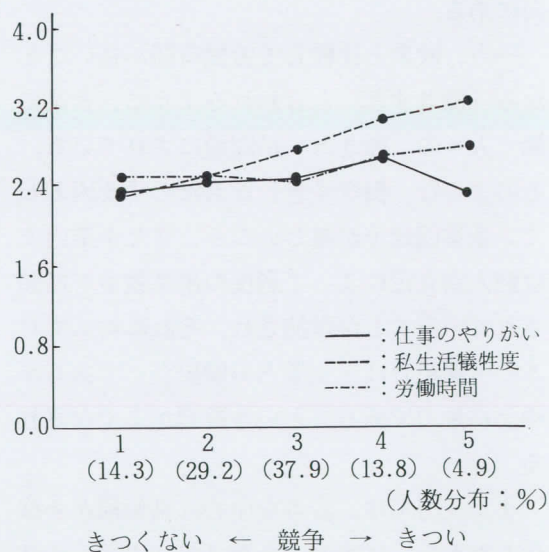
「仕事のために私生活を犠牲に」に「している」を4点、「してない」を0点まで指数化。以下の図も同じ。

資料：連合総合生活開発研究所「仕事と職場環境に関する調査」(1991年6月調査)

最初に「労働時間の長短」の判断と「やりがい」、「私生活の犠牲度」との関係を図-1でみよう。労働時間が長いと思っている人は回答者の2割弱、「やや長い」を加えると4割強いる。それとやりがいの関係をみると、「長い」と感じている層で低下するが、その他はあまり差はなく、むしろ「やや長い」層でやりがいは最も高くなっている。「私生活の犠牲度」は予想どおり時間が長いと感じている層ほど大きくなっている。労働時間が長いと感じしかも仕事のやりがいも低い層が、それほど多数ではないがいることは問題である。

競争がきついことがそれをもたらしたのであろうか。それを示したのが、図-2である。まず、「他人との競争がきつい」と思っている人は全体の4.9%で、「ややきつい」を加えても2割弱で意外に少ない。競争がきつい層ほど「労働時間」が長いと思う人がふえるが、それほど顕著ではない。「仕事のやりがい」との関係をみると、競争が「きつい」と

図-2 競争とやりがい、私生活犠牲度、労働時間



注：労働時間が「長い」を4点から「短い」を0点まで指数化。

いう層で低下しているが、「きつくない」から「ややきつい」までは、やりがいの程度はわずかだが上昇している。一方、「私生活の犠牲度」は、競争がきついと思う人ほど増している。

以上から、「競争のきつさが長時間労働を生み、私生活を犠牲にしている」という見方は、確かに否定はできない。しかし、普通に思われているほど多数の人がきついと思っているわけではなく、とくに、長時間労働をもたらすという点ではそれほど関係しない。むしろ労働時間がやや長く、競争はややきついと感じている層で、やりがいが高い。

3. 仕事のやりやすさが重要

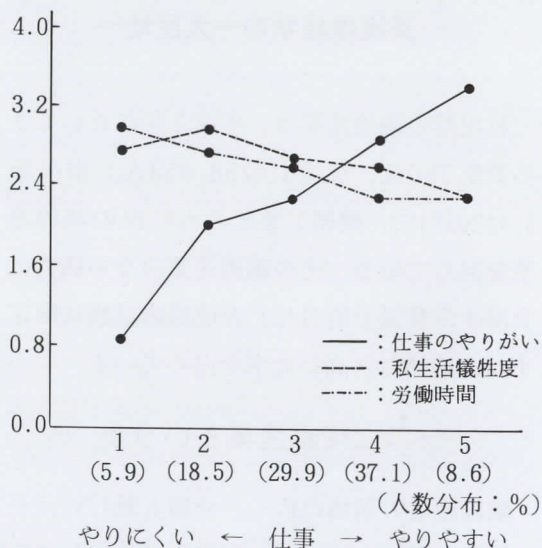
では、「仕事のやりがい」を高め、しかも「私生活の犠牲度」も高くしない要因はないのだろうか。会社や職場の状況（「下からの合意」、「賃金」、「上司」、「同僚」などの8項目）および「人事考課の公正さ」を聞いた質問項目のなかで仕事のやりがいに寄与する要因を探ると、分析に関する細かい説明は省くが、「仕事のやりやすさ」が筆頭で、続いて「上司に満足」、「下からの合意」、「公正さ」となった。「賃金」は意外に低く、先にみたように「労働時間」も関係しない。個々人の仕事のやり方に関係することとその評価が重要である。

この「仕事のやりやすさ」を基準にして先と同様にやりがい、私生活の犠牲度、労働時間との関係をみたのが図-3である。「仕事がやりにくい」と感じている人は5.9%でわずかであるが、やりがいの程度は非常に低い。そしてやりやすさと共にやりがいの程度は顕著に高まる。しかも「労働時間」も、そして「私生活の犠牲度」も着実に低下している。

「仕事がやりやすい」ということの意味は

ややあいまいであり、仕事が簡単であるともとれるが、むしろ仕事の手順や進め方がスムーズであることに関係していよう。「下からの合意」や「上司に満足」とも相関している。

図-3 仕事のやりやすさとやりがい、私生活犠牲度、労働時間



具体的な方策については言及できないが、ここで行えることは、単に労働時間を短縮したり、個人間競争を規制するというよりも、仕事の仕組みを工夫することによって仕事をやりやすくすることが、仕事のやりがいも高め、労働時間も短くし私生活の犠牲を少なくすることにつながり、一挙両得といえよう。

【(財)中部産政研 研究員】



石川県

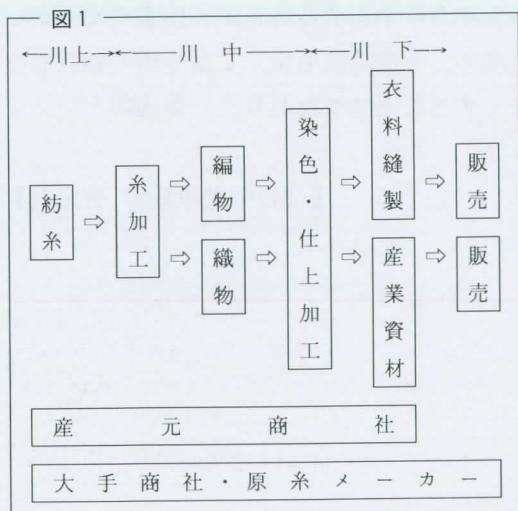
繊維産業

～長繊維織物の一大産地～

石川県の繊維産業は、平成2年において企業数5,750社、従業員数38,853人、出荷額4,442億円で、機械工業とともに県の基幹産業を担っている。その繊維産業のうち織物は全国生産数量で約11%、合成繊維織物に限定すれば約20%と高い比率を占めている。

一口に繊維産業というが

繊維産業の領域は広く、分類も難しい。ごく簡単に繊維の生産から販売までを表してみると図1のようになる。大きく分けて「川上」「川中」「川下」の各分野に分かれており、その工程ごとにそれぞれ加工業者（会社）があり、それらを産元商社、大手商社あ



るいは原糸メーカーなどが支えるという図式になっている。石川県の繊維産業はこのうち主として「糸加工」から「染色・仕上加工」までの川中分野を受持ち、とりわけ糸を原糸メーカー・商社からかりうけ織物にする中小・零細の加工業者が中心となって形成している。

さらに織物は原糸により様々に分けられ、大別すると表1のようになる。

表1

●化学繊維

○再生繊維

- ・レーヨン・キュプラ

○半合成繊維

- ・アセテート・プロミックス

○合成繊維

- ・ナイロン・ビニロン・アクリル

- ・ポリエステル・ポリエチレン

- ・ポリウレタン

……………等々

○無機繊維

- ・ガラス繊維

●天然繊維

○植物繊維

- ・綿、亜麻

○動物繊維

- ・羊毛、絹

○鉱物繊維

- ・アスベスト

これらの糸は原糸メーカーによって様々な商品名がつけられている。例えば、アクリルを旭化成は「カシミロン」東レは「トレロン」三菱は「ボンネル」といった具合になっている。

そして扱う原糸によって織物の産地も分かれており、石川県の織物産業は「化学繊維の合成繊維のなかのポリエステルの長繊維織物」の一大産地として発展してきている。

織物の歴史

石川県の織物の歴史は古く1497年に加賀絹が作られたことから始まる。蚕の産地ということのほかに、気候的に湿気が多く糸が切れにくいということが適していたのか、明治時代までには輸出用羽二重の産地としての地位を築いてきた。



対応いただいた、石川県繊維協会参事 坂本清氏(右)と事務局次長 野村慎治氏(左)

昭和に入ると人絹織物が盛んとなり、昭和25年あたりから合繊織物が中心となり今日の基礎が作られた。

とりわけ昭和25年から45年にかけて、合繊織物の新規企業化ラッシュが起こり、内需の拡大、輸出の増大により大幅に生産を伸ばしわが国の高度経済成長の先駆けとなるとともに、外貨獲得の花形産業としての地位を占めた。

しかし昭和46年頃から、ニクソンショックと日米繊維協定の締結、オイルショックなどの逆風により、産元商社が経営危機に見舞われ生産調整・過剰設備処理等の処置が取られることとなる。

さらに昭和60年からの円高により、輸出中心であった石川産地では未曾有の不況を経験

することとなったが、これを機に内需転換、非衣料分野への進出などが行われ、ファッショントレンドの変化もあり、新合繊を始めとする高付加価値化・多様化により活路を見出し出している。

とりわけ非衣料分野への進出は目覚ましく、自動車のシートやエアバック、ワープロのリボン、テントやウインドサーフィンの帆といったレジャー関連へと多岐に渡り、生産の約2割を占める製品群へと育ってきている。

後継者の育成が最大の課題

以上の様な状況にある繊維産業であるが、現在対応を迫られているのはなんといっても労働力の確保である。これを石川県繊維産業の約2割を占める織布業従事者数に関して、企業数がピークであった昭和49年頃と平成3年を比較すると、従業員は24,627人から8,180人と3分の1に減少、とりわけ女子従業員は18,172人から4,822人と4分の1にまで減少した。また高齢化の進行にも拍車がかかり昭和49年には約20%を占めた25歳以下従業員が現在では僅か3%となってしまうている。

表2
繊維学科卒業者の繊維関係就職者数

卒業生		製造業	商事	合計
昭和63年	102名	25名 (24.5%)	12名	37名 (36.3%)
平成元年	140名	29名 (20.7%)	4名	33名 (23.6%)
平成2年	122名	31名 (25.4%)	4名	35名 (28.7%)

一方関連産業における求人状況を平成2年

度でみると、求人数1,658人に対して、就職者は296人となっており18％に満たない状況である。石川県の製造業全般における求人状況は8,191人に対して就職者2,432人、29.7％であるから、基幹産業でありながら苦戦していることがわかる。とりわけ、繊維産業への就職者が期待できる石川県工業高校繊維学科卒業生の就職率をみても表2の様に芳しくなく人材の確保が最大の課題となっている。

また、産業をささえる業者の多くが家内労働を中心とした小企業であるが、後継者不足が深刻な状況となっている。表3はその状況をあらわしたものである。基盤企業といわれる従業員2人以下の企業では約半数が後継者が現在いないとし、さらに10年後には約35％が廃業しているだろうと予測している。

表3 後継者不足の現状

	企業数	うち 後継者無	うち10年後 廃業している
中核企業	214	43 (20.1%)	25 (11.7%)
基盤産業	1,215	610 (50.2%)	416 (34.2%)
計	1,429	653 (45.7%)	441 (30.9%)

こうした人手不足への対応策であるが、一つには「魅力ある産業となることへの努力」が不可欠であるとし「労働時間短縮、職場環境の改善、儲かる産業への転身、産業のイメージアップ」など業界を挙げて努力している。とりわけ、産業のイメージアップと人材の確保・育成は中小の企業では個別になかなか取組みにくいことから、平成2年に設立された「㈱繊維リソースいしかわ」の活躍が期

待される。

「㈱繊維リソースいしかわ」は、関連繊維業界が中心となって、国ならびに県の支援を得ながら、第3セクター方式で運営される会社で以下の4つの機能を柱とした事業を推進している。

1. 情報機能
2. クリエイション機能
3. 人材機能
4. ビジネス機能

とりわけ、人材の確保については、個別企業を超えて産地としてのイメージの向上が大事であるという観点から産地のPR・発信センターとして活発に事業を推進している。

アジア諸国との棲み分け

アジア諸国との関係は労働コストの安いアジア諸国が有利であり、事実日本においても1986年あたりを境に輸出額より輸入額が上回る傾向にある。ただし、製品により棲み分けがなされているのが実態であるようだ。

一般的に言えることは、現在のNIES、ASEAN諸国では日本の消費者を満足させる織物を生産・供給することは難しいといわれる。とりわけ日本の生産形態は、合繊メーカーと川中が垂直連携し各々のノウハウを合体することで、新合繊に代表されるような比類のない商品を可能にしており、アジア諸国が追いつくことはかなり難しいだろうと言われている。

以下国別にみると。

韓国は輸出額300億ドルを超える生産をおこなっているが、染色による公害問題から生産が今一つ安定しないこと、また人件費の高騰や人手不足などが顕在化してきており日本と

の競争力が低下してきているとのことだ。ただし一般的には中低級品は韓国、高級品は日本といった棲み分けが定着してきているといわれる。

台湾は工賃の安い定番品（裏地などに使用）の糸が主力でかつ中国をターゲットとしており、差別化品（高級品）の織物を主力とする日本と扱う製品の分野が異なる。

インドネシアは日本からの資本がかなり投入されており急成長してきているが、基本的には韓国の後追いで韓国の驚異にはなるが、日本の驚異にはならないだろうとのことだ。

以上の様に各国別の実情や方向性により棲み分けがある程度できているが、同種の商品で競合する場合はコストの問題で日本は撤退せざるをえない。従ってこれからの日本の繊維産業は、ASEAN・NIES諸国では、対応できない新合織による差別化品（高級品）を武器に新しい市場を開拓していくことが重要といわれる。

革新織機の導入による 競争力の維持

以上のような人手の問題をある程度解消し、かつアジア諸国との競争力を高めるために設備の高度改善とりわけ革新織機への転換が急がれる。革新織機は格段に従来の織機と比べてスピード（回転）が速くかつ省力化につながる。さらに様々な織り方にも対応できることから、差別化・高付加価値化への対応にもなるし品質も高くなる。石川県における織機台数の推移は表4の様に転換が進んでいる。

表4 織機の種類	昭和61年	平成3年	増減
従来型	台	台	
普通織機	31,236	20,513	-34%
自動織機	12,826	12,001	-6%
革新型			
ウォータージェット	9,342	8,907	-5%
エアージェット	649	1,260	+94%
レビア	1,228	1,796	+46%
グリップ	44	47	+7%

しかし1台あたりの価格が高く、ある程度の資金力がないと導入は難しい様である。ただ産業として発展していくためには欠かすことのできない問題であり、導入には業界をあげて努力している。

今回の取材を通して人材確保への対応、高付加価値化への取組、など今後とも国際的な競争力を持ち続けるための体制作りが着々と進んでいる姿がうかがえ、日本の中の繊維の産地から世界をリードする石川の繊維産業へと変化しつつあることを感じた。

【文責：事務局】





基本テーマ 若年層の就業意識と定着 第1回定例研究会

生産現場の 人材確保と定着

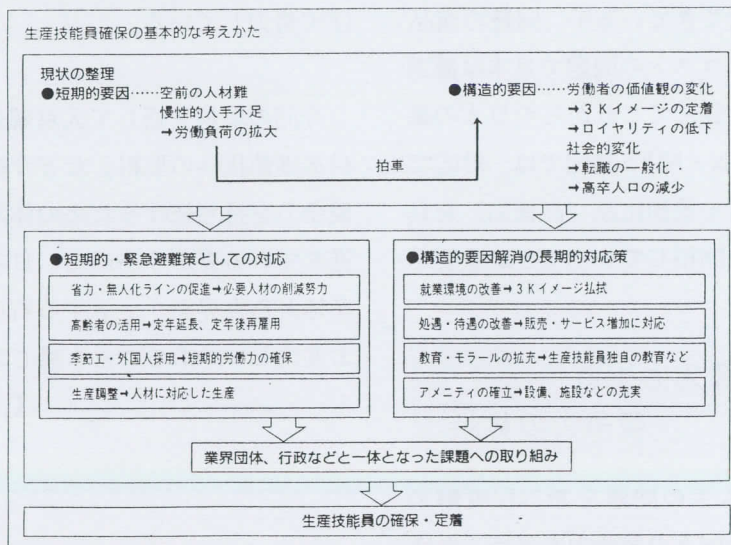


株式会社リクルートリサーチ
調査部長 水谷 正夫氏

☆短期と長期的対策の二本柱が必要

生産現場の人材確保の課題・問題を整理してみると、下表のとおり。慢性的な人材不足の中で一

人ひとりの労働負荷の拡大という短期的要因と労働環境の未整備やイメージの低下などによる構造的要因の双方がからんでくる。



☆生産技能員の雇用と就業に関する企業調査から

全体で見ると9割のメーカーが採用環境の悪化を感じ、8割が人手不足に陥っている。生産技能員不足の対策として、現在、将来ともに省力化ライン、無人化の促進と考えている企業が少なくない。

しかし、生産技能員を巡る劣悪な就業環境が人気の低下、離職率の上昇につながっている面も大

さい。

特に、休日・休暇の増加、実労働時間の短縮、給与水準、制度の改変などが期待されている。

一方、生産技能者の人材育成では人事交流、育成ローテーション、高齢者の活用などの面での積極的な対応策が求められている。

では、生産技能員の確保、定着のためにはどのような施策が有効なのか。

まずは労働時間制度、賃金などの処遇の改善を図り、同時に職場環境の改善によるイメージアッ

策も必要になっている。

☆首都圏ビジネスマン（働く人）の実態調査から

生産技能者の就業観。まず全体に働く人の平均年齢が中高齢化してきている。生産技能者の税込み年収は500万円。平均年齢35.5歳と他職種に比べて賃金が高い。月間残業時間は通常月で30時間、最多月で55時間と他職種より短い。また仕事をする上での重視条件は若い層ほど「その仕事によって自分が成長できるか」「その仕事が好きか嫌いか」が高い。

一方「その仕事が世の中の役に立つかどうか」「その仕事が会社にとって重要かどうか」の要因を選ぶのは年齢が上がるにつれ上昇する。高校生の働きたい職場のイメージは「明るい」の答えが多い。「明るい」とは何かをキーワードとして議論してほしい。

次に仕事の総合的な満足度は生産技能員はサー

ビス、販売職と並んで低く、不満が3割もいる。

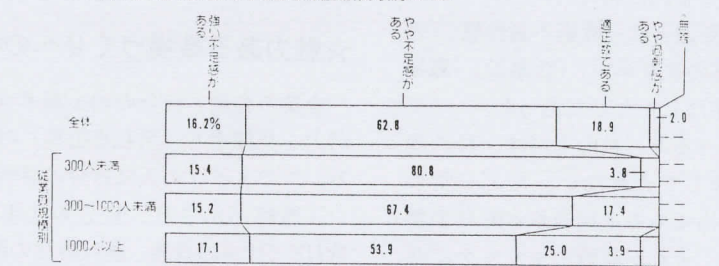
さらに、転職意向は現在の会社に満足している人には少なく、不満な人に多いのは当然か。ただ、4人に1人が転職したいと考えている。職種別に見るとサービス・販売職、ソフトウェア関連職に次いで生産技能職にも転職希望者が多い。

☆今後の課題

以上2つのオリジナル・サーベイから見て、企業の考えている対策と生産技能者自身が考えていることには若干のギャップがある。

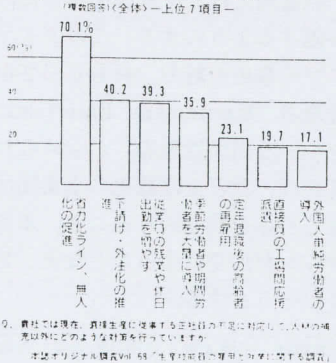
例えば、今はやりの省力化、合理化の投資、福利厚生の実施にしても、どうも隣の会社症候群的な対策で、何とかバスに乗り遅れまいとする傾向がある。それも重要だけれども生産技能員の本質をつかむことが対策のスタートである。これは生産技能者に限らず、どうも今の若年層には「仕事に面白味をどう作るか」そして「今の仕事をどう評価するか」が、これからの大きな課題である。

図表3 ▶ 製造部門で直接生産に従事する生産技能員数の状況（単位：回答）



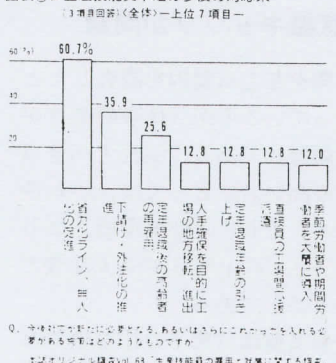
Q. 貴社で働く生産技能者に必要とされる正社員に不足している項目は、どれですか。本誌オリジナル調査V01 68「生産技能者の雇用と就業に関する調査」。

図表4 ▶ 生産技能員不足の現状の対策



Q. 貴社では現在、生産技能者に必要とされる正社員に不足している項目は、人材の補充以外にどのような対策を行っていますか。本誌オリジナル調査V01 68「生産技能者の雇用と就業に関する調査」。

図表5 ▶ 生産技能員不足の今後の対応策



Q. 今後対策が必要とされる、あるいはさらにこれ以上必要とされる必要がある項目はどれですか。本誌オリジナル調査V01 68「生産技能者の雇用と就業に関する調査」。

本稿は、平成4年4月16日に開催した第1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 —



基本テーマ 若年層の就業意識と定着

第2回定例研究会

やめない職場・ 居つく職場のつくり方



株式会社東芝 人事教育部
主監 清水 勤氏

☆退職願望に上司の与える影響は極めて大きい

若年層の定着対策は意識や行動の本質を掴んで対応することが原点である。特に、大きな影響力を持っているのは上司である管理監督者。

ある大手電機メーカー700名の調査から「従業員の見た上司像」と「退職願望」との関係を見ると、退職願望の強さと関係ある要因は「上下関係」が第1位で、その他の要因は相対的にウェイトが低かった。その他の要因とは「職場不適性感」「希望職場でない」「仕事のやりがい」「仕事量」「職場の雰囲気」「相談相手なし」などであった。

「上下関係」を調べると「私の上司は、私に朝夕毎日ちゃんと挨拶してくれない」など日常のちょっとした行動に出てくる上司の基本的な姿勢に対して、不満を感じそれが離職のキッカケになるのである。

☆上司と部下の意識ギャップが問題

定着の可能性に影響を与える要因を調査したところ、一番中核になっているのが「仕事のやりがい」と「上司への信頼感」である。注目すべき点は、定着可能性のより高い者にとっては、いわゆる「待遇」より「仕事」そして「作業環境」より「仕事上の人間関係（とくに上司）」の方が重要だと思われているということである。

ところが、管理監督者側は「部下の仕事のやりがい」を決めるのは「賃金水準」や「作業条件」「仕事の適性」だとみなしている。また、「部下の仕事に対する総合的な満足度」にしても、結局「賃金水準」「仕事の適性」「人事考課」が効くと

みている。

一方、部下側の「仕事のやりがい」は前述の通り「仕事そのもの」「上司への信頼感」であり、後者はさらに「上司の監督の仕方」と「上司の作業推進力」「上司のリーダーシップ」「上司の部下配慮」によって決定されている。この上下間の食い違いが大問題なのである。このことに気がついていない管理監督者が多い。このずれを放置したままにしておくと部下の欲求不満は高まり「ある日突然の退職」につながっていく恐れがある。

☆魅力ある職場づくりへの指針

企業の発展と自分の向上がイコールで望めれば活力を発揮する「活私奉公型」の人が増大している。このタイプの人は自分の感性に合ったビジョン・戦略が示され、自分の仕事について3つのWHY（仕事の意義、遂行方法の理由、自分にとっての意味）がわかると意欲的になる。

制度面では、やればやっただけのことをすぐに評価するようにする。このタイプには、新しいタイプの職場の魅力、おもしろさをつくり出すE型管理者（Excitement, Entertainment, Enjoymentをつくり出す管理者）が求められている。このタイプは、たとえば職場の小集団活動にゲームのおもしろさを取り入れること、本音のコミュニケーションを活発にすることなど、E型の職場をつくり出そうとする。

本稿は、平成4年5月19日に開催した第2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。

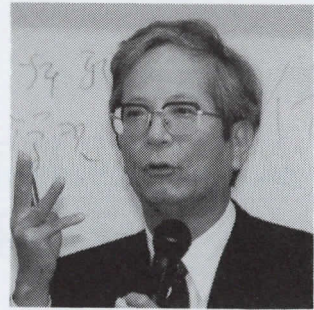
— 文責 事務局 —



基本テーマ 若年層の就業意識と定着

第3回定例研究会

若者の職業意識を 積極的に捉える 社会の実現



株式会社 西武百貨店
代表取締役 専務取締役 井戸 和男氏

☆これからの課題は労働力不足

今日のような変化の激しい時代には、企業を取り巻く様々な環境変化をいち早く読み取り、一歩先んじて手を打つことが必要である。

現在のマネジメントの重要な課題は、労働力不足である。今後、高齢化社会は急速に進展し、若年労働力は減少する。この課題に対応するためには、高齢者・女性の活用、外国人労働者への新たな対応を早急に考えていく必要がある。

☆若者の意識の変化、仕事におもしろさを

もう一つの大きな課題は、働く者の意識の変化である。日本の若者が仕事に対して持つ満足度は、諸外国に比較して極端に低い。従来、日本の成功を支えてきた勤労観である、「人間は一生懸命に働くほど人格向上につながる」、「働くのは当たり前」の思想は、今大きく変化しようとしている。現代の若者の気持ちを川柳に託して言うと、「よい会社、すぐにはがれた厚化粧」、「根性と精神論が大手ふる」、「ビジョンなら社長に聞けと皆が言う」、「夢がなく顔だけ老けた諸先輩」、「福利厚生と給与で釣る会社」等である。これは企業の本質の一端をついている。今の若者は仕事がおもしろくなければ、すぐに辞めるのである。若年労働者の転職率の高さは、誤解して会社に入社して、理解して退社する成田離婚みたいなものである。これらを解決するためには、一人十色の多様な個性をもった若者を、仕事の中で上手に生かしていく人事システムの構築が必要である。人間は一人の個人として、自分の価値を追求していくことが大切なのである。同時に、社員と会社とが共

感を生む会社、自分が生かせることがイコール会社の発展につながるような仕組みが必要である。

☆人間尊重と適材適所を

今の若者に気持ちよく働いてもらうためには、とにかく誉め、一方で教育費を投じて、能力主義を徹底すべきである。また、会社をやめる人、やめた人を大切にするようなこと、永年の労にはちゃんと報いるような企業の姿勢が重要になってきている。「企業のために人がある」のではなく、「人のために企業がある」ということを今こそ真剣に考え、本当の「人間尊重」とは何か、ということを考える必要がある。

今の若者は、自分を生かしたい、伸び伸びやりたいが、あなた好みにはなりたくない、という傾向がある。価値観の多様化に対応するためには、雇用形態の多様化という視点で解決が可能であると考ええる。また、人の配置については、適材を適所に使うという宮大工的な考え方が必要である。さらに、いざという時には助け合うという村落共同体的な保障制度が、伸び伸び個性が発揮できるものになる。

これからのマネジメントのキーワードは、「また会いたくなる人間」を目指すということである。つまり、それぞれ価値観が異なる老若男女に対して、「個性は違うが波長は同じ」という姿勢で付き合うことが重要である。

本稿は、平成4年6月9日に開催した第3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 —



労働問題講演会

女性の人材育成と その研究・調査



岡山大学経済学部

助教授 脇坂 明氏

☆なぜ女性の人材育成は必要か

これからの経済社会がより良く発展していくためには、女性の人材育成がポイントになる。なぜならば女性自身の人材形成はもちろんのこと男性へもインパクトを与え、家庭の主婦になっても子供を育てる時の役割は重要であり、何よりも次世代への再生産に大きく影響を与えることである。

☆女性を需要側から職場類型で調査・分析する

労働市場は需要と供給から成り立っているが、女性の労働市場については、まず需要側から職場までおろして分析することが必要である。職場を男性独占型、女性独占型、男女分業型、男女平等型の4つのタイプに分類する。その職場類型が女性の意識・行動を規定する。例えば、男女同等型の職場は昇進の意欲が強いが、職種によっては男女に認識ギャップがある、さらに、職種別、職場類型別に満足度を調べてみると現業職を除いて、男女同等型になるほど満足している。一方、就業継続意志の設問では「やめたい」「転職したい」の割合は、男女分業型職場ほど大きい。このようなことから職場類型によりさまざまな法律・制度の効果が異なることが予測される。

☆職場類型の現状と課題

男性独占型の職場で女性を活用するには先発者は失敗してもいいという覚悟をもち、後発者は先進事例をよく勉強することが必要である。

女性独占型は、人間関係の問題が大きい。その対策はコミュニケーションを活発にし、個々のスキルアップをはかり、仕事の能力にすぐれている人はリーダーにつけることが必要である。

男女分業型では目に見えるキャリアをつけさせる。例えば、一般事務職に多いが、女性活用の第一歩は男性の仕事の一部を女性に任せる。

男女同等型は女性活用が進んでいる。ただ訓練投資に対する回収が難しい。平均的に男性より早くやめるためにそのリスクに対応するのは育児休業制度などのサポート制度を本当に機能させることである。

☆コース別人事管理制度は女性活用の過渡期の処置か

この制度を平たく言えば女性を一般職と総合職に分けて採用することといえる。仕事の内容は基幹職と補助職に分け、転勤の有無、労働条件の処遇で表面的に区分される。

一般職で採用して長く勤める人もいれば、総合職でも短い人もいる。つまり採用入社時の意志がそのまま続くとは限らない。これは事例調査やアンケート調査で確かめられている。コース別人事制度を積極的に解釈すれば、一般職のスキルアップをはかり、将来、廃止することが最終目標となっている制度である。

本稿は、平成4年6月23日に開催した労働問題講演会の講演要旨です。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 —



公開講座“世界を見る目”第3回

激動続く世界と 日本経済



東京国際大学

教授 大山 隼人氏

☆ 激動続く世界の中で、日米関係が最も気になる

ソ連邦がC I Sに変わった今、世界の覇権を取ってもおかしくないアメリカが非常な困難に陥っている。そのアメリカと日本の気になる兆候を挙げると、①ブッシュ大統領の財界人を伴っての訪日、②日本の政治家のアメリカ蔑視の発言に対するアメリカの異常な反応、③ホンダのカナダ製乗用車の関税化、などが挙げられる。アメリカ大統領選挙が行われる今年は、ちょっとしたきっかけで、アメリカ経済が良くないのは全て日本のせいになさそうな感じがする。

☆ アメリカの現在の苦境は製造業軽視が根源

ブッシュ大統領支持率の低下の原因は、一般に言われるような経済が不況だからという理由ではなく、どんな人でも一生懸命にコツコツやれば大金持ちになれる可能性があるというアメリカンドリーム崩壊が主原因である。一時期の脱工業化社会というムードが「サービス業、ソフト業さえ力を持っていれば良い」ということになり、製造業軽視に結び付いた。そして最近急速にアメリカ製造業のGM、IBMのレイオフに見られる衰退と、製造業の雇用の場が縮小している。

また、現在の双子の赤字はレーガン政権時代の政策運営が引き起こしたものである。

☆ 日本の製造業は自信を持って良いが、「隣の会社症候群」から抜け出せ

過去の覇権の歴史を見ると貿易収支の黒字の状態と覇権期間は類似している。1820年頃から

約100年間はイギリス、1910年頃から約60年間はアメリカ、そして今は日本が先進国では唯一黒字国。アメリカはソ連なきあと軍事力はあるが経済力がなく、経済力のある日本はやる気がない。

海外から批判のある系列については日本が理に適っている。メーカーと部品企業の間には、納期・品質・コストが必要であることは当たり前のことだが、それに加えて「距離」が重要。特に、取引先企業が指摘することを違和感なく受け入れる「心理的距離」が必要で外国企業は見習うべき。しかし、海外の部品企業と取引きすることは必要。

日本の企業にとって考えるべきは、「職場の魅力」をつくることである。最近までの技術系の製造業離れに見られるように雰囲気嫌う傾向や食えない心配がない時代における職場の魅力作りは重要である。例えば、同業他社には絶対に負けるなという「隣の会社症候群」から脱却することが必要な時期に来ている。ややもすると日本の企業はトコトンまでやらなければ気が済まないところがある。1社がアメリカに工場進出すると殆どの同業者がまねをし、現地企業を窮地に陥れてしまう。そして従業員は息が切れるほど働いて世界中から叩かれてしかも会社は儲からない。何のために頑張ったのかという気持ちを捨て切れない。

日本はまた貿易黒字が上がってきているが、世界との共存、共栄を図ることが求められている。そのためのアメリカ車や部品の輸入といった多少のトラブルも覚悟せねばならない。

本稿は、平成4年3月31日に開催した公開講座“世界を見る目”の講義要旨です。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 —

('92年 5 月 1 日～ 7 月末までの主な活動)

5 月 11 日 ☆連合愛知政策委員会労働政策部会で講演

第 2 期研究結果「事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究」を中心にして村井清主任研究員が講演。

5 月 12 日 ☆第 4 期調査研究・第 3 回事務局会議

聞き取り調査の細部検討。

5 月 19 日 ☆平成 4 年第 2 回定例研究会開催

「やめない職場・居つく職場のつくり方」と題し、(株)東芝人事教育部 清水勤主監を講師にお招きして講演会を実施。97名参加。 要旨はP38を参照

☆第 4 期調査研究・第 3 回専門委員会

5 月 22 日 ☆第 3 期テーマ「女性と労働に関する調査研究」マスコミ発表



5 月 23 日 読売新聞、中日新聞、日本経済新聞、朝日新聞などに掲載された。

報告書要旨はP44を参照

☆第 5 回産政塾の開催

コンサルティング企業(株)ニューポート 宇佐美泰一郎氏を講師にお招きし、「松下電器産業、労働時間短縮プログラム“ゴースト バスターズ”に参加して」と題した、講義と塾生によるディスカッションを実施。

6 月 9 日 ☆第 3 回定例研究会開催

「若者の職業意識を積極的に捉える社会の実現」と題し、(株)西武百貨店 井戸和男専務取締役を講師にお招きして講演会を実施。76名参加。

要旨はP39を参照

☆第 4 期調査研究・第 4 回専門委員会

6月16日 ☆第6回産政塾の開催

大阪にある「風の子そだち園」という精神薄弱者通園更生施設で「ボランティア活動の考え方、進め方」と題し、大阪ボランティア協会早瀬昇氏の講義と実体験をした。

6月23日 ☆第8回理事会・評議員会の開催

第5期（平成4年9月1日から平成5年8月31日まで）事業計画と予算（案）などの各案件が審議され承認された。



☆労働問題講演会の開催

第3期研究テーマを中心にした「女性の人材育成とその研究・調査」と題し、岡山大学脇坂明助教授を講師にお招きして講演会を実施。45名参加。

要旨はP40を参照

6月24日 ☆韓国第1次大宇グループ訪日団“トップ・マネジメント・セミナー”
（中部産業連盟主催）で講演

「健全な労使関係—トヨタグループにみる労使関係を通して—」と題して梅村理事長が講演。

6月25日～☆第4期調査研究の一貫としての聞き取り調査開始

7月5日 ☆若手セミナー第3期産政塾の閉塾式

日本電装㈱安城荘電装会館で梅村塾長を囲んで閉塾式を実施。

7月17日 ☆アイシン精機関係会社労務管理研修会で講演

「企業革新と労務管理—魅力ある企業づくりに向けて—」と題して梅村理事長が講演。

7月24日 ☆季刊誌「産政研」No.15 E T E の発行

「共生」を基調にし、データ編では「生活満足度の国際比較」を取り上げ、夏号を発行。

—「女性従業員のキャリア形成意識とサポート制度の実態に関する調査」報告書より—

～人生いろいろ、キャリアもいろいろ～

中部産政研が第3期研究テーマとして、昨年実施した女性の就労に関する調査研究が「女性従業員のキャリア形成意識とサポート制度の実態に関する調査」報告書（全370ページ）としてまとめ、委託元のJIL（日本労働研究機構）に報告（3月）、一般にも公表した（5月）。もちろん、中部産政研関係者には報告書を送付したが、この紙面においても紹介し、各位の施策への反映を促したい。

1. 調査研究の概要（方法など）

- | | | 回収数 | 回収率 |
|---------------|---|--------|-------|
| ①アンケート調査（4種類） | ・働いている女性 | 2,518件 | 98.2% |
| 平成3年5～6月実施 | ・働いている男性 | 1,122 | 98.3% |
| | | | など |
| ②聞き取り調査 | 平成3年6～9月実施…15社 | 42職場 | |
| ③研究体制 | 金城学院大学山本郁郎教授、岡山大学脇坂明助教授、金城学院大学武田万里子講師、胡漢文南山大学院生の学識者、中部産政研常勤者および企業労使代表からなる専門委員会。 | | |

2. 調査結果のポイント

- ①予想以上に働くことに対する意識は高い（表1）。

働いている女性の過半数（54.9%）は、子供ができれば職業を辞め大きくなったら再び職業を持つという再就業型であり、就業継続型と結婚・出産退職型が拮抗している。再就業型については、男性もほぼ同じである。

- ②人事異動についても、容認する態度を持っている（表2）。

女性が人事異動を嫌うという見方が一般的であるが、人事異動について「どちらともいえない」とする中間派が多いが、異動を肯定する者が否定する者を大きく上回る。また、異動の範囲は男性に比較して狭いものの、受け入れる素地が窺われた。

表1 望ましい職業のありかた

	女性の回答	男性
不就業型	0.2%	1.6%
結婚退職型	10.2	11.7
出産退職型	9.4	14.5
就業継続型	18.4	10.2
再就職型	54.9	55.1
わからない	7.4	6.8

表2 人事異動について

	女性	男性
異動すべき	9.7%	16.1%
異動する方がよい	34.6	32.6
どちらともいえない	43.8	29.0
異動しない方がよい	11.3	19.1
異動すべきでない	0.7	3.1

③会社の方針や慣行が女性の昇進・昇格を遅らせる原因のトップ（表3）。

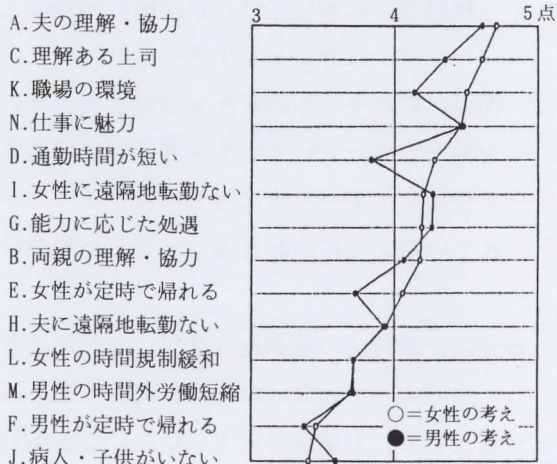
昇進・昇格に対して、女性の昇進が男性に比較して遅いとするのは約8割を占めるが、その理由の第1位は「会社の方針や慣行」（74.7%）がダントツで、第2位「女性は勤続年数が短い」である。

④女性がもっと働きやすくなり、仕事を続けていくためには、「夫の理解・協力」が第1とされる（表4）。

表3 女性の昇進・昇格が遅い理由

会社の方針や今までの慣行	74.7%
女性は勤続年数が短いから	53.4
女性自身の意欲が低いから	46.2
女性に教育・訓練・疲労の機会を与えてこなかった結果	44.6
女性には残業などに規制があるから	25.5
仕事が女性むきでないのだからかたがたい	21.7

表4 改善すべき環境－性別－



注：各項目の回答を得点化した。

3. 提言のポイント

今回の調査結果を通じて取りまとめた女性の活用を進めるための諸施策の提言「キャリアルートの複線化と労働条件・サポート制度の適正な運用」のポイントは下記。

①グレイゾーンの女性たちの活用を

調査結果では、就業意識が高いと判明したが、実際にはこの結果ほど実感できる状態ではないかもしれない。このことは、就業を継続すべきか否かについて迷っている、いわゆるグレイゾーンの女性が多いと予想される。

②そのために、キャリアルートの複線化を

具体的には、一般職と総合職の間に、「ジュニア管理職キャリア」「ジュニア専門職キャリア」を設け、迷っている女性に選択の余地を容易することが必要。そして、キャリアに応じ、労働時間や異動などの労働条件の設定を。

以上のキャリア形成をサポートする仕組みとして

③サポート制度を企業が支払う社会的なコストとして受け止めるのではなく、キャリア形成と連携させることで、インセンティブとして活用を。

④具体的には、再雇用制度の実の上がる運用、保育施設、フレックスタイムなどについて研究する必要がある。取り分け、保育施設には公の対策が必要とされる。

— 編集後記 —

☆東西冷戦終了後の国際秩序作りに向け開催されたミュンヘン・サミットでは、政治宣言の中で、日本の北方領土のくだりが明記され、成功あるいは一步前進との関係者の評価が高い。一方で、ロシア・エリツィン大統領の「2国間の問題である」とした発言にあるように厳しい評価もある。が、とにかく、日本をしてC I S、東欧経済支援の先鋒たらしめようということが背景にある。

経済宣言においては、自由経済体制にとって一つの鍵を握るガットウルグアイラウンドについては、合意点を見出すべく行われた、E Cとアメリカ合衆国との間での水面下の調整が不調に終わり「年内解決を期待する」という表現にとどまった。経済面で日本にもっと役割を果たしてほしいという世界の期待があるのは理解できるが、それ以上に自由経済体制の中で発展して来た日本に対しては、このガット問題で調整役を果たすことの方がもっと求められているように思われる。そうした面から、今、政治に求められる役割は大きい。

☆今回、季刊誌の基調を「共生」とした。常にそうであるように、新しい言葉や概念が登場し一つのムードとなった時に、流行に乗り遅れるなとばかりに、その言葉さえ使っておればよしとして、実態が伴っていかないことがしばしば散見される。

この共生についても、自然界ではよく使われるが、俄かに経済界や労働組合でも取り上げられてきた感じを拭いさることはできない。事実今回の寄稿にもあるが、取り上げ始めた経団連自体、今年5月末の総会で「共生の概念明確化」を担当する副会長が誕生した位であるから、これから概念が整理されると思われる。

本号は、それぞれの立場から、この共生について寄稿をしていただき概念整理の一助としていただくことを意図した。願うのは、むやみに分かったふりをしたり、言葉に振り回されたりすることなく、本筋を見失わないでいただきたいことである。

産政研 1992 No.15 ETE

1992年（平成4年）7月24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

印刷所 (有)第一プリント社

岡崎市八帖北町16番地1 TEL 0564-24-1881 FAX 0564-24-3925

(財)中部産政研・季刊誌

一九九二年七月二十四日

発行人・梅村 志郎

電話 (0565) 271-2731