

平成19年度日本自転車振興会補助事業

「社会文化の変化と企業経営の進化」  
に関する  
研究委員会 報告書

平成20年3月

財団法人 地球産業文化研究所



<http://keirin.jp>



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。





## はじめに

昨今、多機能・低廉価格の過度な追求により、安全で顧客が喜ぶものを作る伝統的な「ものづくりの心」、「製品安全文化」の喪失が指摘される事例や、日本型の企業の社会的責任が疎かにされていると指摘される事例が後を絶たない。

その原因として、過酷な国際競争や株主利益重視なども含めた短期的利益追求の傾向がコストダウンを優先し、日本企業のものづくりの信頼性（製品安全性など）や品格を重視する日本の伝統的文化に根ざす社会的責任感が軽んじられていることが考えられる。

日本の伝統的のものづくりの心と信頼関係構築の文化の見直しが日本企業の持続的国際競争力の向上に寄与しないか。

本研究委員会では、日本のものでづくりの伝統に着目し、ものづくり、製品安全、日本文化及び経済の専門家で研究委員会を構成し、現代のものでづくりにおける安心・安全に対する顧客ニーズの変化と文化的側面としての価値観を追求し、企業の経済価値と社会の安定性・持続性の融合が国際競争力の向上に寄与できるかにつき研究を実施したのでその成果を報告する。

末尾ながら、計5回にわたる委員会の開催で多大のご指導を頂いた井出委員長、また研究委員会において貴重なご発表とご討議を頂いた外部講師の方々、委員各位、並びに本調査研究にご協力頂いた関係各位に心よりお礼申し上げます。

平成20年3月

(財)地球産業文化研究所



## 平成19年度「社会文化の変化と企業経営の進化に関する」研究委員会

(平成20年3月現在)

### 【委員長】

井出 亜夫 日本大学大学院 グローバル・ビジネス研究科 教授

### 【委員】

後藤 和子 埼玉大学大学院経済科学研究科 教授

杉浦 勉 丸紅経済研究所 顧問

袖川 芳之 (株)電通 消費者研究センター プランニングディレクター

田中 一雄 (株)GKデザイン機構 代表取締役社長

西出 徹雄 (社)日本化学工業協会 専務理事

宮村 鐵夫 中央大学理工学部経営システム工学科 教授

W. パーペ 日欧産業協力センター 事務局長

### 【講師】

本庄孝志 経済産業省大臣官房審議官

川野洋治 サントリー(株)コンプライアンス推進部専任部長

北川則道 株式会社小松製作所 顧問

大宮 正 西村あさひ法律事務所 弁護士

### 【陪席】

由良英雄 経済産業省商務情報政策局博覧会推進室 室長

小浦克之 経済産業省商務情報政策局博覧会推進室 室長補佐

大谷 悠 経済産業省商務情報政策局博覧会推進室

福川伸次 (財)地球産業文化研究所 顧問

新井光雄 (財)地球産業文化研究所 理事

### 【事務局】

蔵元 進 (財)地球産業文化研究所 専務理事

金坂 順一郎 // 企画研究部長





## 目 次

第1部	序論	井出亜夫	1~2
第2部	各論（委員会講演録）		
第1章	製品安全文化の定着に向けて	（本庄講師講演録）	3~16
第2章	私たちの考えるCSRと企業文化 ーサントリーの取組み事例からー	（川野講師講演録）	17~30
第3章	ものづくりの倫理の構築	（北川講師講演録）	31~48
第4章	新製品開発と企業文化 ー製品安全文化の醸成と課題ー	（宮村委員講演録）	49~69
第5章	コンプライアンスと企業価値	（大宮講師講演録）	71~83
第6章	消費者のリスクに対する不安・不満と幸福感	（袖川委員講演録）	85~110
第7章	塩ビを巡る環境安全問題と企業の対応	（西出委員講演録）	111~137
第3部	まとめ		139~146

## 第 1 部：序論



## 序 論

### 井出亜夫

経営学者故ピーター・ドラッカー教授は、1998年「新しい現実」を著し、歴史は年表によって区切られる時代を境に変わるものではない。新しい現実は、社会の多くの人々が認識する以前に様々なセクターにおいて徐々に、そして時にすばやく展開し、古い時代の事実置き変わっていくことを指摘し、新しい現実として、経済のグローバル化、情報化社会の到来、国家による救済の概念の陳腐化、市民社会の到来等を挙げています。

わが国経済社会は、内外の環境変化の中で新しい対応が求められています。この環境変化は、①人類に新たな挑戦を提起する地球環境問題、②BRICsに代表される国際社会のグローバル化、それによる比較優位の変化による経済産業構造の変化、③情報通信技術（ICT）の発達による社会経済構造の変化、④戦後のわが国経済社会を規定してきた右上がりの成長経済の枠組変化、少子高齢化社会・成熟社会の到来、市民社会への転換等に代表されましょう。言ってみれば、わが国経済社会は内外双方から二重の意味で大きなパラダイム変化に直面しています。こうした歴史認識とパラダイム変化への感覚を明確にしなければ、1990年以降の時代を単に失われた10年といったような経済・社会現象を単なる景気循環的現象として把握する矮小化された認識となってしまいます。

内外の環境変化は、人々の思考・行動様式にも変化を及ぼしますが、当然、我々の当面の対象である社会の構成要素たる企業のあり方、企業経営に対しても大きな影響を与え、企業経営は的確な対応を図ることが求められています。

地球環境問題は、産業革命以来、科学技術の発展による資源制約からの解放や自然の克服を行う近代工業社会のあり方やライフ・スタイルに一大反省を求めるものであり、循環型社会形成を必須のものとしています。また、地球環境問題は、人類の相互依存意識を助長し、従来の生産者と消費者の意識、関係をも変えるインパクトを持っています。

BRICsに代表される経済のグローバル化は、経済の比較優位関係を世界大に拡大し、中国や東南アジア製品を市場に氾濫させるとともに競争環境を変え、同様の変化を世界各地に及ぼしています。

情報化社会の進展は、情報伝達コストを劇的に低減し、産業構造、組織形態のあり

方を大きく変える一方、パソコン、ジャーナリズム等を通じて、消費者を情報の非対称性の世界においた状況をも変えており、企業の消費者対応にも決定的変化をもたらしています。

高度成長経済社会は、終身雇用制、年功序列、企業別組合に代表されるわが国の企業と個人との関係を規定してきましたが、その関係にも大きな変化が生じ、市場の失敗、政府の失敗から、NPO組織の台頭等市民社会の形成の動きが進んでいます。

こうした変化のなかで、環境基本法、循環型社会形成基本法、製造物責任法、消費者契約法等の制定、消費者保護基本法から消費者基本法への大改正が行われる一方、企業の社会的責任を問うCSR問題もあらゆる企業体を巻き込んでいます

「社会文化の変化と企業経営の進化に関する」研究委員会は、各界の有識者を、委員として委嘱するとともに講師として招き、激変する内外環境の変化に対する企業経営のあり方を研究するものであります。

その研究対象は、極めて広く、奥深いものであり、多様な視点からの現実観察が不可欠であり、短期間に、一様な結論が得られる性格のものではありません。

今年度の事業としては

- ①行政側の認識と対応として「製品の安全文化の定着に向けて」
- ②先進的企業の取組としての「CSR（企業の社会的責任）と企業文化」
- ③優れた企業経営者の観察による「ものづくりの倫理の構築」
- ④研究者の立場による「新製品開発と企業文化 - 製品安全文化の醸成と課題 - 」
- ⑤行政官・企業経営経験を有する弁護士からみた「コンプライアンスと企業価値」
- ⑥広告会社研究所から観察した「消費者のリスクに対する不安・不満と幸福感」
- ⑦行政官・事業者団体からみた具体的ケースとしての「塩ビを巡る環境安全問題と企業の対応」

等行政、企業、事業者団体、法律家、研究者、マーケット観察者といった人々の観察とそれを巡る識者の議論を展開しました。

もとより、本件対象の大きさを考えれば、群盲像を撫でるの感が出るものではありませんが、こうした議論、研究の積み重ねと認識の共有によって、パラダイム変化のなかにおける企業経営の進化（evolution）が達成されるものと考えられます。本考察は、その第一歩として位置づけられるものであります。

## 第 2 部：各論



## 第1章 製品安全文化の定着に向けて

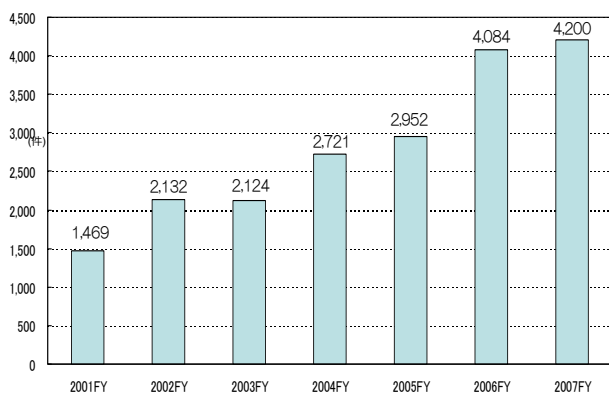
### (本庄孝志講師講演録)

経済産業省の本庄です。11月14日の参議院本会議で、福田内閣発足以来、初めての内閣提出の法案が成立いたしました。閣法の1号、2号ということで、消費生活用製品安全法の一部改正と電気用品安全法の一部改正ですが、福田総理は、生産者重視から消費者重視へ政策を転換するよう11月2日の閣僚懇で各閣僚に指示をされて、今、全省庁で議論しています。

つくる、守る、暮らす等々5つの点についてですが、このつくるというものが、製品安全に係る分野で、総理のご指示の前に国会で法律をつくり、これから施行に向けた準備をするということで、これは行政だけができるものではなく、消費者及び事業者の皆さんと行政の三位一体でやっていくことにより、製品安全文化をつくり出したいと思います。

まず製品安全ですが、これは独立行政法人製品評価技術基盤機構（NITE）が任意で集めている事故情報の件数です。

#### NITEの製品事故情報収集件数の推移



今年度はまだ10月末ですから7カ月分ですが、昨年と同じぐらいの件数は来ており、2007年になって倍増ということですので。

何でこれだけ事故の情報が寄せられるようになったのかということですが。

1つは、製品の機能が非常に高度化、複雑化して、あるいは使用形態が多様化していて、消費者から見て使いにくくなっている、あるいは精密になっているので、ちょっと乱暴な扱いをすると壊れやすいといったことが挙げられると思います。

2つ目に、製品に着目して違う角度から見ると、いわゆるフェールセーフ、例えばストーブが倒れたときに自動的に火が消える安全機能がついているわけで、そういった機能があるがゆえに、少々乱暴な取り扱いをしても事故にはならないと考えているのではないのでしょうか。



## 製品事故収集体数が増加した要因

- ・ 製品の機能の高度化や使用形態の多様化
- ・ フェイルセーフに慣れきった消費者の製品の危険性に対する認識の希薄化
- ・ 製造事業者等が、安全性よりも製品の高度化やコスト削減を相対的に優先しがち
- ・ 社会全体の安全に対する関心の高まり

最近よく事故が起きて困っているのですが、ガスコンロにてんぷら油の過熱防止装置があつて、300℃以上になると切れるのですが、目を離していても自動的にとまるのだという事になってしまふと、その防止装置がついていないコン

ロで、火にかけたまま離れ、火事が起こるわけです。そういったことで、消費者が安全機能になれ切ってしまった結果、事故が起きるといふことがあります。

コンロの話ばかりして恐縮ですが、IHクッキングヒーターで火事が起きたと事故報告がございました。電気は火が出ないから絶対に安全といわれていますが、幾つか火災が起きています。これも、てんぷら油の過熱火災で、別に火を使わなくても火事は起きる。IHクッキングヒーターのフェールセーフ機能になれ切ってしまったといふことです。

IHクッキングヒーターのフェールセーフが働くためには、ちゃんとその温度センサーが感知できる専用なべを使わなければいけないというルールがあるのですが、それが守られないために事故が起きてしまったといふことです。

それから、これは仮説で、なかなか実証できなくて困っていますし、メーカーは、違ふとおっしゃるかもしれませんが、企業競争が厳しくなる中で、安全性よりも製品の高度化、あるいはコスト削減のほうに目が行き過ぎて、相対的に安全性がないがしろにされているのではないかとされておりまふ。これは本当にデータで検証できないところではあります。

4番目に、社会全体の安全に対する関心の高まり、これは製品安全の分野だけでなく、エレベーター、公園、遊園地の遊具など、いろいろなところで事故が起きており、安全に対する関心が非常に高まっています。これは消費者、国民だけではなくて、マスコミのほうも過度に関心を寄せているのではないかといふ感じがします。

その結果、事故の情報を国民の間でうまく共有して、事故が防げればよいという意味で、事故の発表は大いにすべきだと思いますが、経営者が出てきて頭を下げる写真を撮ればよいといふような感じがあるのではないかと、購読者がそういう記事を喜ぶから、そういうものを書く、この国はそんなことでよいのかなと、若干心配になります。

次は、最近の製品事故の例です。去年、おととしとガス湯沸かし器による一酸化炭素中毒事故とか、家庭用シュレッダーでのお子さまの指の切断とか、いろいろあります。

### 最近の製品事故の事例

- ガス瞬間湯沸器による一酸化炭素中毒事故
- 家庭用シュレッダーによる幼児指切断事故
- 石油温風暖房機による一酸化炭素中毒事故
- 電子機器搭載リチウムイオン電池の発火事故
- リモコン付き電気ストーブの誤作動による発火事故
- 浴室換気乾燥暖房機の発火事故
- 温水洗浄便座一体型便器の発火事故
- 37年使用した扇風機による発火事故

行政に事故情報が適切に報告されていないものあり、行政等による対応に遅れが生じたこと等が問題視

最近では携帯電話や、パソコンに用いるリチウムイオン電池による火災事故が起きたということで、これも法律改正の原因になりました。

今年の夏に37年使った扇風機による発火事故でお年寄りが亡くなりました。PL法で言えば10年、民法の不法行為で言えば20年で、一般的にはメーカーには賠償責任はない

と考えられるわけですが、いわゆる経年劣化が原因で火災が起きたと考えられています。夏以降、そういった扇風機等の経年劣化による事故が目立ったわけです。

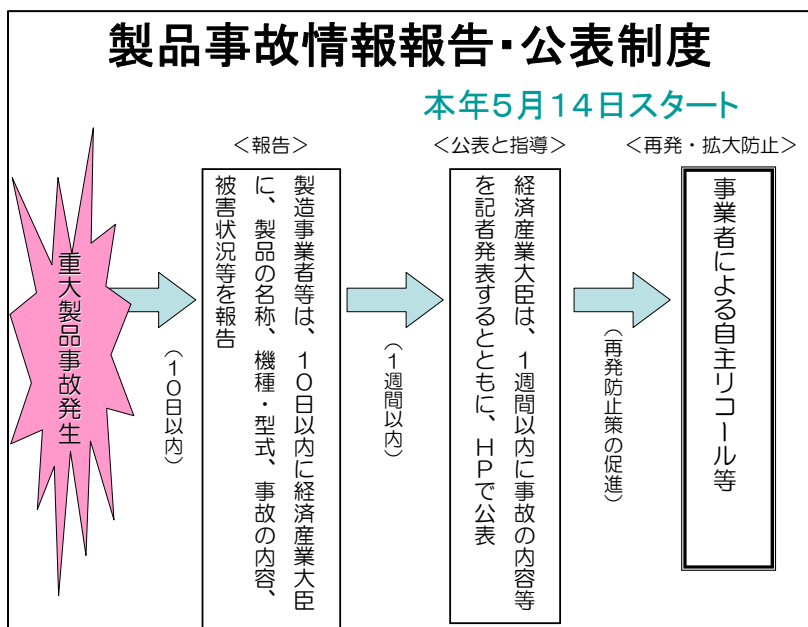
こういった事故があったときに、ほかに事故がなかったか過去にさかのぼって見ると、類似の事故が随分あったということがわかったのが去年の夏です。

ガス湯沸かし器による一酸化炭素中毒事故では、過去21年間に28件の類似の事故が

ありましたが、事故情報が適切に報告されていなくて、あるいは公開されていないため、国民的に情報が共有されていないために事故が起きたということです。

その反省にかんがみ、製品事故、いわゆる重大製品事故と言いついて、死亡、30日以上重傷病、火災、後遺障害、一

酸化炭素中毒といった重大事故について、製品事故の事実を知ったときには、10日以



内に行政に報告をする。そして行政は、1週間以内に公表するという事故情報報告・公表制度がことしの5月14日からスタートしております。

これはあくまでも同じ事故を防ぐという意味で、国民に対して周知徹底すると同時に、私どもも行政的に事業者の皆さんと相談をして、再発防止のためにどうしたらよいか、製品に不具合があれば、自主回収をして直してくださいという形で運用しています。

## 重大製品事故の受付状況

11月20日現在

	死亡		重傷		火災	CO 中毒	後遺 障害	計
		(うち火災による死亡)		(うち火災による重傷)				
ガス機器	5	(3)	7	(4)	70	6	0	88
石油機器	1	(1)	0	(0)	42	0	0	43
電気製品	6	(4)	15	(0)	305	1	1	328
その他	11	(0)	139	(2)	17	0	3	170
合計	23	(8)	161	(6)	434	7	4	629

・消費生活用製品安全法に基づく事故情報報告・公表制度の対象となる重大製品事故の範囲は、死亡、重傷（治療期間が30日以上）、後遺障害、一酸化炭素中毒、火災（消防が確認したもの）。

11月20日現在、約半年間に620件ですので、月平均100件の重大製品事故の報告をいただいています。機器別には、ガス、石油機器が約2割、電気製品が5割、その他が3割です。

多いのは電気製品による火災で、火災と言っても、大きな火災から、ぼやのようなものまでありますが、今のところ消防が火災と認定すれば重大事故としております。

したがって、電気製品のコンデンサーの調子が悪くて熱を持ったときに、防爆装置が作動して、ちょっと煙を吹いてとまったという例も、幾つか火災と認定をされています。この辺は、徐々に運用を見直していこうと思っておりますが、そういうことで電気製品の火災が多いということです。

報告を受けるだけでは何の意味もありません、事故を、事故の原因も含めて公表する

## 重大製品事故の公表状況

11月20日現在

	事業者名・型式公表	製品名のみ公表(原因調査中)	調査した結果製品事故には非該当	他省庁送付案件	重複・対象外	計
ガス機器	49	-	12	0	26	87
石油機器	36	-	1	0	5	42
電気製品	156	137	15	0	15	323
その他	43	53	7	45	20	168
合計	284	190	35	45	66	620

ることが、この重大事故報告・公表制度のポイントです。11月20日現在で、報告を受けた629件のうち620件を公表しています。

原因がある程度わかったものについては事業者名、その製品の型式名、及び

事故の原因も公表しています。

製品起因かどうかよくわからないものについては製品名のみを公表して、原因を調査します。

注目していただきたいのは、「調査結果製品事故には非該当」と、「重複・対象外」で、重複は、同じ事故に報告が2つあり対象外にしたもの、対象外は、報告を私どもで審査をした結果、製品の欠陥が原因ではないと判断し対象外としたもので60数件ございます。

また、製品事故として一旦製品名のみ公表しましたが、よく調べた結果、製品事故には当たらないものが35件です。(消費者の不注意がほとんど)

したがって、620件処理したうちの15%ぐらいが実は製品事故ではなかったということです。

これをどう評価するかですが、この制度の運用に当たり、私どもは事業者の皆さんに、疑わしきは報告してくださいとお願いしました。従来の企業のスタンスでは、もうどう見ても逃れられないものしか報告されないわけですが、昨今の社会的な関心もあり、製品起因でないとは思いますが、念のために報告するというものが約100件で、この辺は企業のスタンスも少し変わってきたのではないかと思います。

昨年、一昨年、過去の事故を隠していたと社会的な非難をござうござう受けた企業も、この対象外、あるいは製品名のみ公表といったものも、念のため報告をされるようになりました。

次に、今回の臨時国会で法律改正によって行った経年劣化対策です。

長い間使っている製品の事故が多いので、経年劣化に伴う事故を防止するために法

律改正をして制度をつくりました。

## 経年劣化対策

○製品の長期使用に伴う経年劣化事故を防止するため、消費生活用製品安全法を改正、2009年4月頃より実施予定。

○長期使用製品安全点検制度(経年劣化の事故の確率の高い製品)

ー製造・輸入事業者が、製品への表示(標準使用期間・点検時期)等の情報提供、消費者へ点検の通知をし、その要請により点検を実施

ー販売業者は、消費者に対して説明を行うとともに、消費者による製造・輸入事業者への所有者情報の登録を取り次ぐ

○長期使用製品安全表示制度(経年劣化の事故件数が一定程度の製品)

ー製造・輸入事業者は、注意喚起の表示を製品本体に行うなど、消費者への情報提供に努める

長期使用製品の安全性を確保するための点検制度と表示制度の二本立てです。

この点検制度は、経年劣化の事故の確率の高い製品で、過去のデータを見て、100万台につき1台以上の確率で事故が起きるという製品です。これについて、まず消費者への注意喚起の意味で、この製品

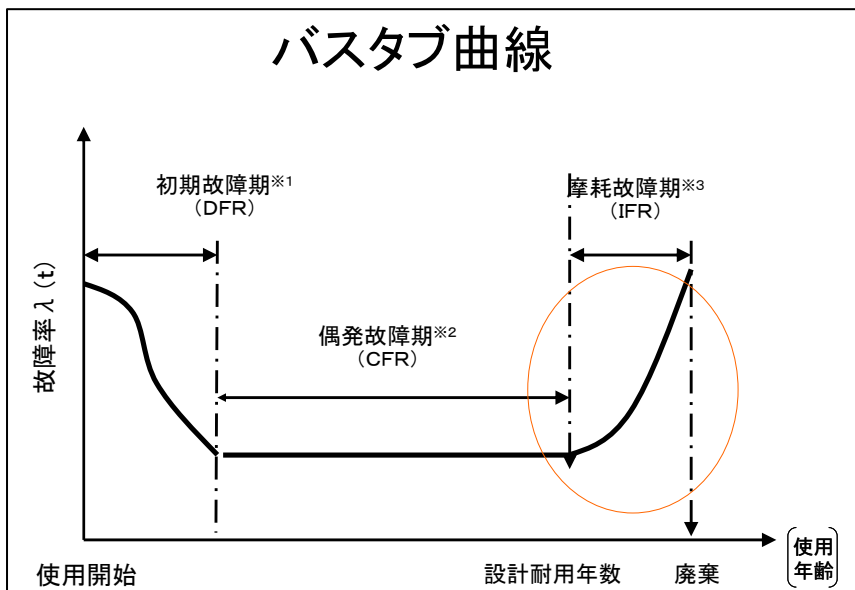
は通常どれぐらい使えるかという標準使用期間を示す。そして、その標準使用期間を通じて安全に使えるように点検を受けてくださいと、その点検時期の情報を提供する。そして、その点検時期が来たら、製造・輸入事業者から消費者へその旨通知する制度です。

と言っても、やはり消費者に直接接する販売事業者の役割が重要で、販売事業者が製造事業者にかかわって消費者へ説明すると同時に、所有者情報をメーカーが把握するため、その登録を取り次ぎます。

2つ目が表示制度で、点検制度の対象となる製品のように事故の確率は高くないが、一定程度の件数の経年劣化事故が起きている製品、先ほどの例で言う扇風機とかテレビ、エアコンなどが対象で、製品の残存台数、世の中にある台数が多いので、確率は

高くなくても事故の件数が一定程度ある製品について、製品本体に消費者に対する注意喚起の表示を行い、情報提供に努める制度です。

経年劣化対策をなぜやるかという、製品が市場に出てからしばらく



は、初期の故障期で、事故も多いわけですが、安定期は故障率が低位で推移し、耐用年数を超えたあたりからまた事故が多くなる、赤丸で囲ってある、この辺で点検をしてくださいというのが点検制度です。

## 長期使用製品安全点検制度

### ①製品への表示等の義務付け

製造・輸入事業者に対して、標準使用期間、点検期間等の製品への表示、所有者情報を製造・輸入事業者へ提供するための書面(所有者票)の添付等を義務付け。

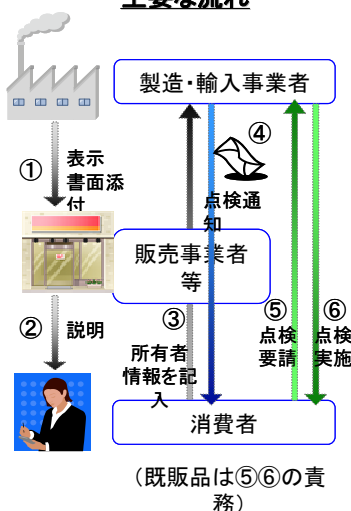
### ②消費者に対する説明等の義務付け

販売事業者に対して、経年劣化によるリスクと適切な保守の必要性について消費者に説明することを義務付け。

### ③消費者による所有者票の返送と販売事業者の協力

消費者は所有者票を製造・輸入事業者へ返送。その際、販売事業者は、返送を代行する等により協力。

### 主要な流れ



### ④点検の必要性等に関する通知の義務付け

製造・輸入事業者に対して、点検期間始期に消費者へ点検の必要性につき通知することを義務付け。

### ⑤点検実施の責務

消費者は、点検期間に点検を行う等保守に努める必要。

### ⑥点検実施の義務付け及び点検実施体制整備

製造・輸入事業者に対し、点検期間中に点検要請を受けたときの点検実施を義務付け。また、既販品を含め、点検その他の保守を適切に行うために必要な体制を整備する必要。

点検制度の細かい流れをここに示します。

対象製品は、冒頭申し上げたとおり、事故発生率が高い風炉釜、給湯機等々の9品目を指定する予定です。

### 対象とすべき製品

長期に使用(通常、10年超)される製品

燃焼系のガス機器、石油製品又は高圧・大電流系等の電気製品

消費者自身によるメンテナンスが難しい設置・組込型製品

経年劣化による事故発生率が高く、潜在的に危険性が高い製品

候補製品	
	風呂釜(石油、都市ガス、LPガス)
	石油給湯器
	瞬間湯沸かし器(都市ガス、LPガス)
	FF式石油温風暖房機
	食器洗い乾燥機
	浴室換気感想暖房機

このように製品安全文化をつかっていきたいと思っています。事故があったときに事故を隠さずに、報告し、世の中に公表する、あるいは事故を起こさないように会社を挙げてきちっと取り組むといった前向きな事業者が評価されるような文化をつくり上げていきたい

ということです。

## 製品安全文化の醸成・定着

- 事業者が製品安全に対して前向きに取り組み、消費者から評価されるための**自律的な行動メカニズムを構築するプログラム**の策定を促進
- かかる取組を通じて、事業者の**継続的な製品安全策**が図られることが極めて重要
- 国として、製品安全に前向きに取り組み、消費者から高く評価されている事業者を奨励するための**表彰制度**を創設(11月19日に受賞企業を発表)
- 事業者、消費者を含め**国全体が製品安全に対して前向き**に取組む「**製品安全文化**」が醸成・定着される

## 製品安全自主行動計画策定のためのガイドライン (製品安全自主行動指針)

1. 目的  
・製品安全の確保に向けた事業者自らの自主的かつ自律的取組を促すため、事業者における基本的な行動のあり方を製品安全自主行動指針として示す  
・事業者や業界団体が、この自主行動指針を参考にして製品安全自主行動計画を策定・実践することを通じて、製品安全を事業活動における重要な価値とする「製品安全文化」の定着を図る
2. 概要  
(1) 対象事業者  
製造事業者、輸入事業者、修理・設置工事事業者、販売事業者の4事業者分類毎に製品安全自主行動指針を策定・提示  
(2) 製品安全自主行動指針の構成  
①経営の基本方針に「消費者重視、製品安全の確保」を掲げ、経営者自らの言葉としてその方針を具体化したメッセージを社員に発するなど企業トップの意識のあり方について提示  
②製品事故等の情報について、積極的に収集する体制を整備し、収集した情報を迅速に消費者に開示しつつ社内外の関係者と共有・共用するなど情報の収集・開示のあり方について提示  
③製品回収対応マニュアル(注)の整備等、製品回収等への取組のあり方について提示  
(注)製品回収対応マニュアルについては、更に具体的な対応例等を示すため、東京大学法学部廣瀬教授を委員長とする委員会において「リコールハンドブック」を取りまとめ、公表
3. 策定の経緯  
産業構造審議会製品安全小委員会(委員長:宮村鐵夫中央大学教授)において策定

そういった意味で、製品安全自主行動計画策定のためのガイドラインをつくりました。

実はこの研究委員会の委員でもございます宮村先生に委員長を務めていただいております産構審の製品安全小委員会で作っていただいたガイドラインで、製品安全を企業文化のセンターラインにとらえて自主的に取り組みをする企業の行動のガイドラインを示しています。

企業トップの意識から変えていき、性能の高度化や製品コストの低減を追求するだけではなく、消費者に安全な製品を供給し、安全・安心な社会を構築するといった社会的責任を経営者みずからが認識し、体制についても、製品安全担当部署、社内の部署を横断的に管轄できる組織づくりをする、あるいは製品回収についても、自主回収は積極的にやるといった、製品安全について取り組む企業の基本となる姿勢を示したものです。

## 自主行動計画策定団体

- ・ 社団法人日本経済団体連合会
- ・ 財団法人家電製品協会
- ・ 社団法人日本電機工業会
- ・ 社団法人電子情報技術産業協会
- ・ 社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会
- ・ 社団法人日本ガス石油機器工業会
- ・ 社団法人日本エルピーガス供給機器工業会
- ・ キッチン・バス工業会
- ・ 日本浴室ユニット工業会
- ・ 日本屋外収納ユニット工業会
- ・ 日本パーティション工業会
- ・ 日本塗料工業会
- ・ 光触媒製品工業会
- ・ 社団法人日本照明器具工業会
- ・ 日本百貨店協会
- ・ 日本チェーンストア協会
- ・ 社団法人日本フランチャイズチェーン協会
- ・ 社団法人日本貿易会
- ・ 大手家電流通懇談会
- ・ 社団法人日本通信販売協会
- ・ 社団法人日本玩具協会
- ・ 全日本武道具協同組合
- ・ 日本遊戯銃協同組合
- ・ 東京アンチモニー工芸協同組合
- ・ 有限責任中間法人日本増改築産業協会
- ・ 日本帆布製品販売協同組合
- ・ 社団法人日本バルブ工業会
- ・ 日本空気入ビニール製品工業組合

このガイドラインをお示ししたところ、多くの団体で既に自主行動計画をつくっていただいております、それぞれの団体の会員企業、所属企業も、かなりのところで自主行動計画をつくってあります。そういうことで、日本の企業の製品安全に対する

## 製品安全対策優良企業表彰



・製品安全に対して積極的に取り組み、消費者からも高く評価された企業の自主的取組について、「製品安全文化」の定着に向けた観点から審査し、「製品安全対策優良企業」として表彰

・本制度を通じて、「製品安全文化」の醸成・定着が図られ、製品安全が持続的に向上するような安全・安心な社会が構築されることを期待

取り組みも随分変わってきたと思います。

製品安全に対する取り組みの模範となるべき企業を製品安全文化の定着に向けた観点から審査し、製品安全対策優良企業として先週、11月19日に発表し、表彰しました。

これは製造・輸入業、販売業をそれぞれ大企業、中小企業に分けて4つの分類とし、大企業

製造・輸入事業者部門では日立アプライアンスが金賞を受賞しました。

【大企業製造・輸入事業者部門】

**金賞** 日立アプライアンス株式会社



【受賞理由】

- ・製品リスクアセスメントの設定・運用
- ・不良発見表彰制度の奨励
- ・製品安全事故実体感教育の実施



※PSリスクアセスメント実施基準 多賀規格2-0-10-008

製品にもし事故が起きたときに、その事故が消費者にとって許容できるかどうかを含めたリスクアセスメントを、製品の製造設計段階から行っているということです。

また、不具合を見つけた社員を表彰する表彰制度も実施しており、実際に事故が起きたときに、

消費者の方がどのように感じられるかの体感教育も実施するという事です。

大企業小売販売事業者部門はビックカメラで、リコールに積極的に取り組んでおり、

【大企業小売販売事業者部門】

**金賞** 株式会社ビックカメラ



【受賞理由】

- ・リコールの際、自社から情報発信
- ・積極的な顧客情報の収集
- ・安全性に疑義のある製品の不販売



メーカーからリコール情報を入手したときに、ポイントカードのお客さんの情報から、何を買ったかもわかるので、それを買われたお客さんにビックカメラのほうから通知をして、リコールのお手伝いをやっています。

それから、安ければ




よいというわけではないということで、安全性に疑義がある製品については、売らないことにしておられます。

それから、ビックカメラでは近々、製品安全レポートというものをつくって発表されると聞いており、私どもも非常に楽しみにしているところです。

<p><b>【中小企業製造・輸入事業者部門】</b> <b>金賞 大塚製靴株式会社</b></p> <p><b>【受賞理由】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・顧客視点の経営方針</li><li>・社内情報伝達及び対応体制の整備</li><li>・迅速かつ適切な再発防止措置</li></ul>	
---	---

中小企業製造・輸入事業者部門で金賞を受賞した大塚製靴は、顧客視点に立った経営方針で、特に社内体制がきちっとしているということで、社長が本部長になった製品安全対策本部をつくっておられ、また、靴の中に金属が入っていたという事故が発覚したときには、すべての製品を金属探知機にかけようとい

う積極的な取り組みによって再発防止も行われたということです。

<p><b>【大企業製造・輸入事業者部門】</b> <b>銀賞 株式会社アシックス</b></p> <p><b>【受賞理由】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・販売、製造、スタッフ等全社員に不具合品を展示する「品質情報展」の開催。苦情の分析・再発防止等を基礎研究と並行して行う「スポーツ工学研究所」の運営。</li></ul> <p><b>銅賞 セイコーエプソン株式会社</b></p> <p><b>【受賞理由】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・QCM(Quality Crisis Management)システムの構築、燃焼試験の実施、シックハウス等の製品評価施設を設置。</li></ul> <p><b>【大企業小売販売事業者部門】</b> <b>銀賞 イオン株式会社</b></p> <p><b>【受賞理由】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・自社基準である「イオン基準」の制定。消費者の安全を第一に考慮したプライベートブランドの設計・仕様。</li></ul>	
---	--

銀賞でしたが、株式会社アシックスは、品質情報展というもので、社内全体に不具合品を展示する、それからスポーツ工学研究所をつくって苦情の分析、再発防止をきちっとやっておられます。

製造・輸入事業部門の銅賞はセイコーエプソンですが、ここでも製品評価施設をきちっと設置して製品安全管理を

やっていました。

小売販売事業部門の銀賞はイオンで、ここは自社基準でプライベートブランドをつくっており、そのブランドを使う商品の基準として、独自のイオン基準を制定して、消費者の安全を考慮した製品にしかそのプライベートブランドを使わないという会社の方針です。

今年は応募された企業の数は少なかったのですが、今後こういう形で製品安全文化に前向きに取り組む企業がどんどんふえて、このような取り組みが企業の1つのスタンダードとなることを大いに期待したいと思っている次第です。

大変雑駁なご説明でしたが、以上で私からの報告といたします。ご清聴どうもありがとうございました。

## 質疑応答

(質問) 事故情報の報告・公表制度のところ、大きな会社であれば、新聞等を使って告知ができますが、高額な媒体費を負担できない小さな企業の場合はどのようにすればよいのか。

これからは地方に住むひとり暮らしのお年寄りがふえてきます。どこまで国民の1人1人にまで伝えられるのかという実効性についてどのようにお考えか。

もう1つは簡単な確認ですが、この安全対策優良企業表彰はことしが第1回目だったのか。何社ぐらいが応募されて、いつごろだったのか教えていただきたい。

(応答) まず、中小企業がリコールするときにどうするか、ご案内のとおり、社告になると紙面が急に高くなって、広告の3倍か4倍の掲載料を取られると思いますが、中小企業には無理なので、そこは体力の範囲内でお願いしています。

費用負担の意味では、中小企業向けにリコール保険の制度が既にスタートしています。

それから、全国津々浦々、特にお年寄りに対してどう処置するのか、先ほどの扇風機の事故も80歳を超える老夫婦だったわけで、ホームページでの注意喚起は絶対に見られるわけではないですし、行政としてどうやったらよいかと考えたのですが、これは総務省を通じて全国の自治体をお願いしておるところでして、町内会の回覧板に載せて配ってもらうということで、お年より向けには流そうと思っています。

私どもが発表するときには、通信社を個別に呼んで、記事としてしっかり書いてもらうようにはしております。

先ほどのお値段の話になると、一分一秒を争うようなものは別ですが、一般的な広告でもよいのではないかと、企業体力に応じて広告でもよいと思います。絶対に社告でないといかんとということでもないし、要はその情報を必要とする人に届けばよいわけです。

消費者への周知は、費用対効果を考えて、いろいろなやり方でやっていけばよいと思います。

それから2点目の表彰ですが、ことしの6月に公表して、26社の応募でした。小売販売の中小企業の応募はございませんでした。これは私どもが選んだのではなくて、製品安全協会という財団法人に外部有識者で構成し消費者の代表も入った選定委員会をつくって、そこで選定していただきました。

(質問) 製品事故の事例を見ると、火事とか切断とか物理的な事故、安全性が中心になっていると思うのですが、例えばヨーロッパ等で始まっているREACHとか、アメリカで問題になっている鉛含有おもちゃなどについても同様な制度が適用されているのか。

(応答) これは、消費生活用製品安全法という法律に基づいた事故報告制度で、消費者が使う製品が対象になります。しかし、ほかの法律で安全規制がかかっているもの、例えば自動車、医薬品、食料品などについては、法律の対象から外されています。

(質問) この製品安全法の対象とすべき製品、主にガス中毒及び火災等に関するものが多いように思うが、これは今後拡大していくとお考えなのか。

(応答) 消費生活用製品安全法は基本的に消費者が使われる製品が対象になっていて、ほかの法律で安全規制がかかっているものを除くと、どんなものでも対象になります。長期使用製品安全点検制度の対象は、経年劣化による事故の確率が1 ppm以上のものを拾ったもので、将来1 ppmを超えるものがほかにふえてくれば、これがふえるということもあります。

(質問) おわび広告に非常に興味を持って、ずうっと見ているのですが、あれを見ても、わかるものというのは極めて少ない。企業が自己弁解のために載せているという要素が極めて強いのではないか。確かにニュースは見る可能性があります、あの広告の実効効果はほとんど皆無と見ます。

余りニュースにしなくてもよいようなものも逆にニュースになっているとおっしゃいましたが、このケースは全部ニュースになって妥当という範囲ですか。

(応答) これはやはり消費者に注意をしていただきたい。使い方が悪いということもあるかもしれないが、製品も危なさを持っているという意味で、ニュース性の高いものだと思います。

(質問) 欧米のこういう問題についての規制とか情報公開はどのようになっているのでしょうか。

(応答) 先週、アメリカの消費者製品安全委員会の委員長が来て、日米の製品安全協議で情報交換をしたのですが、アメリカのほうは、製造事業者と流通事業者にも義務がかかっています。そこがまず違いの第1点です。

それから、アメリカの場合は、自分たちの製品によって消費者に重大な被害が起こる可能性が高いと認識したら報告をしろと言っていて、物すごい件数かなと思って聞きましたら、年間500件だそうです。違反をすると200万ドルの罰金で、これを今、連邦議会では1億ドルに引き上げようと。ということは、やはり事故を起こさない限りは報告してこない人が多いのかなと思います。

向こうも自動車とか医薬品とか食料品は別になっています。そして、後半で説明した

経年劣化の点検とか表示制度は、アメリカにはありません。

○井出委員長 パーペ委員、日本の状況とヨーロッパの状況などを比べてみた場合に、欧州の消費者政策なども、随分いろいろなことをやっていると思うのですが。

○パーペ委員 簡単に言えば、日本の役所の責任はもっと強いかもしれない、ヨーロッパは、最近、委員の1人が製品の安全問題の担当者になりました。ルーマニアの方ですが、新しい担当です。そのために、まだいろいろな細かいことへは入らないけれども、特に中国品の輸入の関係でそういう話が出てきましたね。

ご存じのとおりアメリカのほうは、やはり法廷になる、裁判になるのが早いですが、それはできるだけ防止するように、ヨーロッパのほうはもっと社会的な責任の立場から見ると思います。それは日本もちょっと似ているのですが、ごめんなさい、私は余り専門的なことではないのですが、そういう印象があります。

(質問) ガス機器、石油機器、電気製品、その他とありますが、このその他とはどんなものでしょうか。

(応答) 件数では、電動アシストつき自転車に不具合があつて、本当は坂道でアシスト機能をとめたにもかかわらず、アシスト機能で加速して、転倒したというものが一番多くて、それ以外は、種々雑多です。

○井出委員長 ちょっと2つ、1つは宮村先生に、この委員会全体をおまとめになつて、どういふお感じか、ちょっと何かコメントを一言……。

○宮村委員 1つは、役所の対応としては非常に迅速に、法制化などへの取り組みが行われているという、非常によい印象を持っています。

今回の改正では9品目について、未然防止に向けて、柱をしっかりとつくて製品安全を実現していく面で、非常に迅速に対応されていると思います。

これから勝負どころだということころは、例えばこのガイドラインにも、3ページの③に、品質管理にとどまらず、原材料や部材の調達、製品の製造、製品の販売等において、社内の部署を横断的に指示できる権限を有する製品安全担当部署を設置するとあるように、組織横断的に指示して、指示したことが、かつ現場の末端まで浸透するという組織力、ある意味では本社機能、そこが特に企業の中で弱くなっています。

それは、事業部制あるいはカンパニー制などの分社化が進む一方で、昔に比べると、本社の人員が半減するなど非常に少なくなつて、弱くなっている傾向があります。一方、現場のほうは、いろいろとどろどろした問題があり、本社の指示だけでは動けないわけです。そういう現実の問題とうまく調和して、あるべき姿を実現していくためには、本社も現場へ行つて実際にかかわっていく必要がありますね。

制度などをつくった後、ちゃんと横串を通して、実行していくというフォローワーシップは、恐らく日本の弱点で、ヨーロッパとかグローバル企業のほうがしっかりしているように思います。

ですから、ぜひそういうところをうまく取り入れて、安全文化の醸成に前進していくということが、今後の非常に重要なところだと思います。そういう意味のグローバル化への対応が必要になってくるのではないかということが私の印象です。

(質問) もちろん企業側の責任もあるけれども、消費者の責任というようなものもあるのではないかと、ちょっとやり過ぎではないかというような議論はなかったのですか。

(応答) 宮村先生に委員長をお願いしている審議会では、圧倒的に消費者は守らなければいけないのだというスタンスの方が多かったのですが、国会での法案審議では、国会議員からは、むしろ消費者ももっと気をつけるべきではないか、事業者ばかりに押しつけるようになっているから、ますます消費者がだめになっていって事故が起きるのだ、行政ももうちょっと消費者にも自覚を持たせるようにやるべきではないかという議論もありました。

○井出委員長 わかりました、どうもありがとうございました。

最後に1つ意地悪な質問ですが、経済産業省は、かつてPL法などには極めてネガティブだった、そういうことから見ると、ちょっとパラダイムシフトが起きたかなという感じもしないではないのですが、その点はいかがですか。

(応答) 私も4月にこのポストについて、それまで4年間、経済産業省から離れていましたので、何か本当に元の役所に戻ったのかなと思いました。(笑) これは個人的な感想ですが、でも、世の中の見方、考え方が変わってきたことに、やはり行政も合わせていかざるを得ないのかなということが、役所の中全体でもそういう感じになっていると思います。

○井出委員長 ありがとうございます。

よろしゅうございますか。それでは本庄さん、どうもありがとうございました。

(本稿は平成19年11月28日開催の第2回研究委員会における講演記録に基づき、事務局が取りまとめ、講演者の校正、承認をうけたものです。)

## 第2章 私たちの考えるCSRと企業文化ーサントリーの取組み事例からー

### (川野洋治講師講演録)

本日は私たちサントリーの考えるCSRと企業文化、私たちの取組み事例からということでお話します。

まず私たちの考えるCSR

この表はご承知のGRIから引っ張ってきたもので、経済、環境、社会、のトリプルボトムラインです。

私たちは企業ですので、当然利潤を追求しますし、成長することで雇用も創出し、税金を納めて世の中のお役に立てるのですが、それだけではだめですね。地球環境は特に有限なものなので、ここへの取組みとか、社会、例えば製品の責任は当たり前ですが、労働環境や人権への十分な配慮などが求められており、これらをすべてバランスよくやって、企業というものはこのトータルで評価されるのだらうと思います。

また、企業ですので、ガバナンスは当然ありますが、この根幹をなすところはコンプライアンス、これは後ほどお話ししますように、法令遵守も含まれますが、もっと広義なコンプライアンスがベースになるでしょう。そして情報開示、説明責任は当然求められるものでしょう。

これらがベースにあって、CSRの取組み領域としては、まず本業を通じた企業本来の活動とそれに付随するもの。企業として最低限の社会への約束である安全はこの領域です。そして自発的領域として、本業に伴う更なる社会的負荷の低減、特に環境への一層の取組みなどが含まれます。また、本業を通じた社会価値の提案、本業を生かした社会への貢献なども含まれます。

本業と一番遠いところにあるのが社会貢献活動で、いろいろなボランティア活動や、文化活動への支援などになると思います。

こういった自発的領域は企業の資源を使って行うわけで、そこには企業の理念が出てくるでしょうし、これは一律ではないので、企業の独自性が大いに発揮されることでしょう。

そして、CSRの全領域、ガバナンス及びコンプライアンス等も入りますが、全体を含めて、企業文化と言われるものだと思います。

人には人格がありますが、当然企業にもその人格に相当する社格があり、自発的領域がこれを形成するものではないかなと思います。

ただ、社格イコール品格ではありません。これはまた別の問題だと思います。

そして、トータルは企業文化と申し上げましたが、一般的には企業風土と呼ばれることが多いと思います。広辞苑によると企業文化とは、“企業の構成員によって共有、

伝承されている価値観、行動規範、信念の集合”であると書いてあります。

私たちはさまざまなステークホルダーとおつき合いです。私たちがCSRを考え行動に移しても、世の中がそれを求めているかどうか、コミュニケーションがなければ、一方的なものになりがちです、それが実際に受け入れられるかどうかは常にコミュニケーションが必要で、そうすることでCSRを深化させるのだと思います。

そして深化させていくことで、持続可能な社会への貢献にもなるであろうし、ひいては企業価値の向上になると考えます。

重要なのは従業員——先ほどの企業文化の話の中で、構成員が共有する価値観、行動規範、信念の集合が文化、とありましたが、ここがベースにならないと本物のCSRにはならないのではないのでしょうか。CSRを企業文化として根付かせる、私どもの会社も完璧とは申しませんが、一般的にはここがどうしてもおろそかにされがちな傾向があるのではと思っています。

CSRの取り組みは、私たち企業にとってもプラスであります。もともとは社会にその責任を果たす、貢献するということです。すべての企業活動のPDCAをCSRの観点でやっという意志であり、そうすることで持続可能な社会に貢献することになると思います。

こういう言葉があるかどうかわかりませんが、社会的満足を得ることになるでしょうし、それはいずれ企業に返ってくるでしょう。例えば、今、企業への信頼感が失墜したと言われて久しいですが、その信頼感を回復することにも、コーポレートブランドの価値が向上することにも、もっと卑近な例であれば、優秀な人材も確保できるでしょうし、グローバルな競合力も向上するでしょう。

簡単にまとめると、我々も企業市民として社会にその存在を、社格を認められることで社会のみならず、みずからも持続的発展を続けることが可能になるだろうと考えています。

次に、私たちのCSR実践の歴史と現在の活動について若干ご案内します。サントリーは1899年創業からことして108年になり、連結ベースで1兆4000億円、従業員2万人の会社です。

本題のCSRですが、私たちは100年の歴史を持っており、今CSRだからやるのではなく、もともと私たちの遺伝子の中には組み込まれていると思っています。“やってみなはれ”“利益三分主義”は創業者の創業精神ですし、“生活文化企業”、現在の企業理念である“人と自然と響き合う”といった言葉でも表されています。

“やってみなはれ”“利益三分主義”——“やってみなはれ”の、言わんとすることは、今私たちがやろうとしていること、それだけで満足しないで、これからも成長する企業でありたい、そのためには、よいと思うことはやりなさいよ、やらなければわかりませんよというのが“やってみなはれ”です。

そして“利益三分主義”は高品質商品・サービスの提供のみならず、真に豊かな社

会実現に寄与する企業でありたいということで、近江商人の経営理念、三方よし、つまり売り手よし、買い手よし、世間よしに通ずるものだと思っています。もともとCSRという言葉もなかったし、企業の社会的責任という概念も希薄だったでしょうが、実際としてはこういうことを実践していて、私たちの会社もこれを継いでいるものと考えます。

では、「豊かな社会実現への貢献」への歴史をお話しします。サントリーは日本で初めてウイスキーをつくった会社で、最初は鳥井商店という個人商店であったわけですが、1921年に株式会社寿屋となりました。

当時の社長は、非常に困っている人を見たら見過ごすことができず、大金を使っても助けたい人だったようですが、個人ではなく正式に会社として福祉をやろうと、1921年に社会福祉法人をつくりました。このときに福祉課というものができたと聞いています。現在も特別養護老人ホームとして存在しています。

戦後になり、トリスウイスキーの時代。学校法人雲雀丘学園、これも今もあります。また、将来のある子供たちに伸び伸びと育てほしいと一法人として設立したわけです。また、大阪愛隣地区に無料診療所をつくったりもしています。

1960年代は、物質的に豊かな時代でありましたが、精神的にも豊かになってほしいという思いで、今六本木にあるサントリー美術館や、音楽財団をつくっています。

1970年代、2番目のウイスキー工場である白州蒸留所建設時にその敷地内にバードサンクチュアリーを開園しました。これが何で豊かな社会実現への貢献か、ウイスキーと鳥はどう関係があるのかとよく聞かれます。鳥もすめない環境には、いずれ人間も住めなくなるよという思いであり、鳥を大事にするということは環境を大事にすることで、それを形として出そうということがバードサンクチュアリーの始まりです。

1980年代直前、特に地域の文化を応援したいとサントリー文化財団を設立しております。そして、1980年代、これも六本木にあります。音楽ホール、サントリーホールを開設しております。

1990年代に突入する頃、環境問題が社会問題と言われ、私たちはいち早く環境委員会、つまり経営として環境問題に取り組む委員会を設置しました。それを推進する部署として、環境室も立ち上げています。現在のCSRレポートのもとになった環境レポートを1998年に発行しています。

そして、アルコール問題に取り組むARP事務局も同時期に設置しています。これについては後ほど詳しくお話しします。

1999年、消費者志向優良企業表彰、当時の通産大臣賞を受賞しました。これは私たちが消費者指向、お客様指向をやってきたことが認められたのだと、社長以下全員が喜んだ賞で、大変勇気づけられました。

2003年、現在の企業理念である「人と自然と響きあう」を制定しています。同時期に天然水の森オープン。これは業界初のハイブリッド工場ができた年です。サントリ



一は酒類食品企業であり、清涼飲料、ビール、ウイスキーもそうですが、みんな水がベースなのです。ビールは特に92%が水で、すべて天然水でつくっております。地下100数十メートルのところの天然水。その源になる南阿蘇の外輪山を涵養したい、私たちが使う水をどこかでお返したいというのがこの天然水の森です。これを子供たちにもわかってほしい。それはやはり現場に行ってもらわなければならないので森と水の学校を開校しています。

この一文は環境方針です。ものをつくるにも、やはりエコでありたい。もちろん工場もそうですが、それだけではなく、そこにはユニバーサルデザイン、そしてどんな場面においても害があるものであってはならない、これが私たちの取り組み理念です。

例えばウイスキーのボトル、全部説明すると長くなりますが、ボトルの紙もバガス紙、サトウキビの絞りかすからつくったものです。全国で使われた色付き瓶も再生して、エコボトルとしてウイスキーやワインの瓶に使用しています。

次にA R Pについて。アルコールは百薬の長ですが、過ぎたる場合はいろいろな問題が起こります。これらの問題が起こらないように防止する、酒類メーカーとしてそれは義務、社会的責任の遂行であろうと考えています。

どんな活動をやっているかですが、モデレーション広告を随分昔からやっています。モデレーションとは適度とか節度という意味ですが、これは当時から全国紙で3回から4回、テーマは適正飲酒とか、イッキ飲みはやめようなどです。

例えば、この「妊産婦とお酒」の例ですが、“ボクたちが乳離れするまで、ママはお酒離れだね”と非常にわかりやすいメッセージで伝えるようにしています。

そして社会貢献活動。冒頭に申し上げた利益三分主義、3分の1は社会に還元しよう。そのために社会福祉施設もつくっています。それから文化事業等の支援をしていますし、文化施設もやっています。また、スポーツ振興は、健全なる体と心を育てたいという意味合いです。

この表にあるように、次世代育成支援という活動もあります、次の時代を担う子供たちに夢を持ってほしい、そしてその夢に挑戦する心を育てたい。そのためにはよいものに、本物に触れてほしいということで、音楽とか美術館、それからスポーツ選手と触れ合う機会をつくってきています。

さて、C S Rの根幹をなすコンプライアンスですが、これは先ほど出たモデルであります。先ほど安全というお話をしましたが、安全・安心は最低限の私たちの社会に対するお約束です。

ここで申し上げたいことはこのコンプライアンスをどのように考えているかということです。法令遵守はもちろんのこと、企業倫理や社会常識にのっとりた行動をとり、社会やお客様の期待にこたえ、企業の社会的責任を果たしていく、簡単に言えばこういうことになります。

辞書にはComply with another's wishと出てまいります。相手の期待、要望にこた

えること。相手の身になって考えて行動しなさい、これが我が社のコンプライアンスの基本的な考え方です。

では、相手とは何でしょうか、一番大事なのが、お客様、消費者の方々へのコンプライアンスで、まずは製品の安全性の保証。そして安心という意味合いでは情報開示、コミュニケーションです。やはりこの両方が必要だと思っています。

このページでは、株主コンプライアンスの前に従業員コンプライアンスが出ています。これに余り深い意味はないのですが、サントリーは非上場会社です。だからと言って株主をないがしろにしているわけではありません。CSRコミュニケーションのところでお話したように、従業員に対するコミュニケーションを十分にとって、従業員が一体となってその文化をつくる、CSRが文化として根づいているかどうか——これはもう1度最後にお話ししますが、そこが重要ではないかと思います。

では、コンプライアンスの考え方の一端を少し説明します。ここに書かれているのはあくまでも一例ですが、アレルギー表示は食品衛生法で必須5品目、任意を含めると25品目が義務づけられています。法律で定められているから表示さえすればよい、という発想になってしまいがちですが、お客様はアレルギーには非常に敏感です。特に子供さんのことでしたら、もう虫眼鏡で必死に表示を探していらっしやる。もちろん書くスペースは決まっていますので、表示の仕方には工夫が要りますが、だったらこのアレルギーのところだけ文字をもう少し大きくするか、強調表示するとかができないか、もう少しお客様指向で考えたいという意味合いです。

次に個人情報保護法。これも2年前になりますか、施行されましたが、情報保護法があるから管理をするのでしょうか。お客様の個人情報とは会社の財産ではないことは当たり前で、お客様からお預かりしている大事なものです。ですので、その管理を徹底することは当たり前という発想をしたいということです。

もう1つ、運転中の携帯電話ですが、法律的にはハンズフリーだったらよいということになっていると思います。しかし、ハンズフリーであろうと、お得意先様とお話しするときにはそちらに注意がいき、運転に集中できなくなる恐れがある。事故の起こる確率がふえる、事故が起こるといことは、だれかが事故の犠牲者になるわけで、そういったリスクはできるだけ避けたいと。営業から大分反対がありましたが、ハンズフリー禁止は強行しています。

申し上げたいことは、法律とか何かがあるからではなくて、もし何かあったときにお客様がどうなるかという発想を持つというものが私たちの考えです。

先ほど出てまいりました安全・安心。品質保証本部という組織があります。それぞれの事業部の生産部も品質保証はやっているわけですが、それでは本社としてのナレッジがなかなか展開できない、もう少し違う視点で見たいと、横串でみる品質保証本部をつくっています。

そして、それは製品のみならず、景品も商品と同じように見ようと、品質保証本部

の大きなミッションに入っています。

毎週定例のリスク検討会、これもこの本部の大きなミッションですが、報告を待つのではなく、リスクを探しにいこうという会です。そのベースになるがお客様の声、年間で約11万件ありますが、この中にひょっとしたらリスクの芽があるのではないかと、それをあえて探しにいこうとわけです。

最近、ウーロン茶、中国の残留農薬に対するお問い合わせは非常に多いのです。本当はしっかりやっていますが、ご納得いただけ安心していただけるコミュニケーションしたい。問合せが来た方とはちゃんとお話しできますが、来られない方にはせめてホームページでやろうということで、パワーポイントにあるここにお答えが入っています。

この場合、実際には生産農家もトレーサビリティができる範囲にとどめ、上海の品質保証部でチェックも行います。そして入ってからもチェックをしています。口に入るものですから、安全性確保は本当に厳重にやります。ただ、どこまで厳重にやるのか、オーバーインベストメントかどうか、コストにはね返ってくるわけなので、兼ね合いが非常に難しいというか、正直なところ悩みもあります。

お客様の声、その要望とか期待は何かというとき、やはりコミュニケーションをしなければわからない。できるだけ沢山のコミュニケーションをするために窓口を広げたいと思っています。

今、年間お客様の声は11万件。ホームページにEメールの窓口を設け、フリーダイヤル、携帯電話でも受け付け、受付時間を夜間から土曜日にふやしています。できるだけアクセスしていただきたいのが私たちの願いで、8割がお問い合わせ、2割がご指摘です。

最近では安全・安心、健康に関する意識が非常に高くなって、皆さん情報をたくさん持っておられます。

そして、何かあればその不安をすぐに解消したい。従って私たちは早くレスポンスしなければいけない時代です。また、単に商品だけでなく、その会社が何をしているのか、どういう活動をしている企業か、社会責任はどうなんだと、消費者の関心ごとは広がってきています。幾らおいしくても、社会的責任を果たしていない企業の商品は食べたくない、飲みたくない、というようになってきているのではと思います。

お客様対応も、現在はJIS「苦情対応マネジメントシステム」にのっとった対応をしています。どんなお客様でも恣意的、つまり担当者個人ではなくて会社としてその責任を果たすための1つのよりどころがJISで、これに準拠した社内のお客様対応規定になっています。

企業文化の重要性に触れたいと思います。同じ食品メーカーとして非常に悲しいのですが、様々な食品関連企業の不祥事が起きています。安全とはいえ、安心という視点を皆さんはどうやって持っているのかなと非常に残念に思う次第です。

法令もあり、社内のルールもあるのですが、実際の現場はそんなものではとてもうまくいかないと考えているのではないかと。もともとこのルールは何だったのかという本質を見誤っているのではないかと思います。

それから危機意識の不足です。これぐらいなら大丈夫だろう、問題を大きくしたくない。これが、もし顕在化したときに、どれだけダメージを受けるか、その重要性の認識が非常に甘い点もあるのでは、と思います。

また、組織である限り、そこにいる限りプレッシャーはあるわけですが、過度のプレッシャーによる、目標を達成のための改ざん行為とか、誤った忠誠心で会社のために何とかしなければいけないという内向きの論理。これ以外にもいろいろ不祥事の心理があるかと思います。つまり、何か不祥事を起こした企業では1つのブランドにとどまらず、企業そのものの存続が危ういということは皆さんご承知のとおりです。まずは、こういった不祥事の心理を起こさない、起こさせない、そういった企業文化が必要だと思います。

先ほども申し上げましたが、企業文化は共有されるもの、伝承されるものですから、それが企業内のすべての人たちに根づいているかどうかということです。

これはサントリーグループの価値軸です。例えば倫理憲章、これだけではなかなか落ちないんですね。“確かによいことを書いていますね”で終わってしまう。

従って、行動規範、もう少しかみ砕いたものがある。さらにもっと現場寄りの行動指針、私たちはこうしたいというものをつくっています。でも、つくったから全部がすぐ普遍化するわけではなく、やはり個人の目指す行動はこういうことですよ、個人の集まりの組織はこういうことですよと常に言い続ける、それが私たちコンプライアンス推進部の役目です。この図はコンプライアンスの推進体制を確保する、そういった企業文化をつくるためのP D C Aです。

最後に、コーポレートメッセージ、“水と生きる”というのを宣伝でごらんになったかもしれません。企業理念——サントリーの商品は、自然の恵みに生かされていますので“人と自然と響き合う”、なかんずく“水と生きる”、これをC S Rを貫くテーマにしています。

3つの意味があります。まず自然との共生の思い、これは環境です。そして社会との共生の思い、これはトリプルボトムラインで言う社会になります。そして社員、やはりこの3つが必要と思います。

この企業理念を達成するために、ベースとしての正しい企業行動。図の上の部分は、サントリーらしい企業行動もとらなければという創業の精神であり、独自の社会貢献活動などです。

とは言うものの、やはり私たちは水を大事にしたいということで、これを貫くテーマとして“水と生きる”を实践することと考えています。これが私たちのC S R、社会との約束です。

ただ、これは、先ほど企業文化というお話をしましたが、CSR推進部とかコンプライアンス推進部がやるのではなく、私たち1人1人がやるものですが、やはりトップのコミットメント、トップがみずからそういった姿勢を見せる、メッセージを送り続けるということ、これが非常に大事なことであり、それによって社員がエンカレッジされると思っています。

○井出委員長 サントリーの中でのこの問題を大変コンプリヘンシブにご説明いただきまして、どうもありがとうございました。

#### 質疑応答

(質問) 企業文化でCSRの深化というお話で、従業員とのコミュニケーションが非常に重要で、その重要性をトップが送り続けるコミットメントが大事だということと、しかしもう1つ、明示的にはおっしゃらなかったと思いますが、組織として継続してこういう活動に取り組んで学習するという、組織学習がさらにそこに加わってくると思います。

そういう組織学習を継続してやっていくことは、組織が大きくなると結構大変になってくると思うのですが、そういう点について何か工夫されているところがありますか。

(応答) 社内の媒体は限られているわけですが、やはり人とのダイレクトコミュニケーションが一番効くと思います。CSR推進部は最初3人からスタートしたんですが、やはりそれぞれの部署にそのメッセージを自分たちで落とし込む人たちが要る。まずその組織体をつくりました。その方々を集めて、研修ではありませんが、私たちの考えるCSRはこうですよ、と。そしてなおかつ、トップからのメッセージをまず出してもらった。それをかみ砕いて各部署で、これは部門長にであります、この内容について討議してくださいと。

でも、それではなかなか伝わらないので、年に1回ぐらい、やはりそういったメッセージを、例えば各部署、部門長を集めてCSRだけの話をする場を設けております。

ただ、グループ会社は、正直言って、CSRとなると、難しいというのが事実です。そうは言ってもグループ経営ですので、そこはコンプライアンスとあわせて、トップないしは担当役員へのメッセージ、それを行動指針として落として、それを広げてくださいね、ということぐらいしか今はできていません。

(質問) 近江商人の経営理念ということで、利益三分主義の考え方を改めて感じているのですが、特にサントリーさんは、はたで見えても、例えば美術館とかミュージックホールとか、そういう形で相当程度消費者あるいは社会への還元とか貢献をされているように、先ほどのお話でもわかるのですが、実際には3分の1以上されているのかなという印象も受けるのですが、その辺はいかがでしょうか。

(応答) 金額的には申し上げにくいのですが(笑)、まあ、2けたの億単位では拠出しております。これはずっとそれで来ていますので、それこそ本当に文化の我々の蓄積にもなりますので、これは簡単にやめるわけにはいかないのです。

(質問) 株式の上場とCSRを企画・実施する社風の関係についてですが、サントリーさんは公開されていないと記憶していますが、公開すると社風が変わって、今までの古きよきその会社の文化のようなものがなくなり、生産性とか儲けるためのビジネスとのつながりを求められることが多くなるのではないかと思います。IPOをしない会社のほうがCSRをやりやすいことはあるのでしょうか。

(応答) 非上場ではありますが、金融機関さんに株式の一部をお持ちいただいています。ウイスキーだとか、やはりもともと非常に時間のかかる商品のウエートが高かったのは事実です。

それから、卑近な例で言えば、青いバラ、これは開発に十数年かかっているわけですが、そんなものをいつまでやっているのだと言うのが、多分、普通の経営者だと思えるのですが、それを認めるのは、やはり創業の精神もそうですし、社会的貢献をしなければいけない、そのためには私たちがいい商品をつくらなければいけない、それが多分綿々と続けてこられたのだと思います。

株式を公開すると、やはり外の声も聞かなければいけない。おっしゃるように、一般的にはやはり短期的な利益、これは株主コンプライアンスからいったら当然ですが、そのところは、短期より中期のほうでご勘弁いただけているのは、今の会社の形態であるからではないかと思えます。

お客様センターに、週に何本かは、おたくの株を買いたい、でも、どこに上場しているかというお話をいただきます。これは、私たちの企業についての価値を認めていただいているのだと思いますが、丁重に、実はまだ未上場ですとお話をするわけです。

(質問) 社会という概念は、やはりヨーロッパと日本と、いろいろな文化の関係もありますが、日本では社会、社会と約束、社会的な責任、その社会の範囲はどこまであるのですか。

(応答) ステークホルダーは、お客様、今は我々のお客様でない方々も含めて、すべてだということが私たちの考えであります。ただ、グローバルにどうかと言われると、グローバルはグローバルで、我々の企業が出ていっている先でのステークホルダーですので、そこまで一緒とまではちょっと言い切れません。

それで、ご承知のようにCSRそのものも、やはり欧米はSRIというところから

来ていると思いますが、今の日本の企業は、この数年を見ていると、どちらかという  
と消費者、それからマスコミ、こちらに対する声を重要視するので、株主はもちろん  
大事なのですが、どうもむしろ世間の評判、レピュテーションを気にするといふところ  
が大きいような気がします。

(質問) この研究所でも、CSRに関しては2、3度研究会があったように思うので、  
いろいろお話を伺ってきているのですが、私のぬぐえない印象として、CSRという  
ものが1つの宣伝になるような企業は非常に頑張ってやるということは間違いないと  
思っているんです。

例えば重厚長大の産業になると、もちろんやってはいますが、宣伝、喧伝を余りし  
ません。やったところでほとんど意味はありませんから。サントリーさんであれば、  
それをやっていますと言うこと自体が、かなりの企業イメージをアップすることに直  
接的に役立つわけです。写真とかフィルムとかコピー機業とか、そうすることがスト  
レートに、製品の売り上げにつながるというところが非常に多いので、ちょっとシニ  
カルですが、間違いなくそのようなところでつながっているなと思います。

逆に重厚長大産業などは、そんなことは、もう余り言ったところで処し方がありま  
せんし、ほとんど表にも出てこない、しかし、実態的には物すごいことをやっている  
ということになっているのではないかと、私はそう思っているんですよね。

(応答) そうですね、ただ、CSRについては、この2009年にISOガイドラインに  
なると聞いています。これは経産省が中心に動いていますし、経団連も消費者団体も  
入っているわけですが、CSRの中からCがとれてSRになるわけです。そうすると、  
そうは言っていられないのではないかなと。言わなければわからない部分、不言実行  
から有言実行のステージと書きましたが、言った者勝ちではなくて、やはりやって  
いるのならば、それは堂々と表明すべきではないかなと。たしか某社の社長も、当時  
おっしゃっていたような気がするのですが、そういう意味では、やる、やらないとい  
うところは企業の理念が出る場所ですし、独自性そのものも戦略ですので、その  
部分については、それはやはりそれぞれの会社のお考えがあるのではないかなと思  
います。

私たちは、たしか昔は隠匿と言ってたと思います。でも、やっていることは、やは  
り堂々と言ったらよいではないか、逆に、言えば、言うことに対して、やはり責任を  
とらなければいけないので、それは非常にプレッシャーです。宣伝するつもりはあり  
ませんが、責任をとる分は言ってもよいのではないかというふうに考えます。

(コメント) 宣伝をやっている立場から一言申し上げますと、多分重厚長大企業さん  
は、国と一緒にやってきた時代があって、社会的な存在意義がすごく認められ  
ていたと思います。私も担当した幾つかの企業で、ビジネスを一生懸命やって、それ

で少しでも社会で好かれない、よいイメージで受け取られたいという気持ちが、経営者を初めとして大変高い方が多く、そういうものがないと、いつ自分の会社がなくなってしまうかもしれないとか、やはり社会からなくなってもいいよというような会社にはなりたくないという気持ちが常におありのようです。

それで、サントリーさんの先ほどの青いバラなども、本当にバイオでもうけようと思えば、日清さんとかがやっているような植物油とか、もっとほかに転用できるような有用な植物はあるのですが、たしかこれは本に書いてあったと思うのですが、そういうところは先行してやっているわけだから、自分たちは生活を豊かにするために、あえて役に立たない、生活に彩りを与える園芸植物をやろうではないかということで、あの青いバラに取り組みましたということを読んで、非常に感動した記憶があります。

ですから、あえてそういう回り道もしていращやるということで、社会でいかに自分のプレゼンスを高めるかという経営者と社員の気持ちではないかなという面もあると思います。

(質問) サントリーさんも商品としては異なるけれども、技術としてはコアになるのでしょうか。技術のほうで見ると、青いバラをつくるということは御社のコア技術と関係してくるんですね。

(応答) これは遺伝子組み換えで、もともと我々は醗酵、つまりビールとかウイスキーは醗酵技術から来ているわけですので、そこがコアになって研究が発展し、こちらに来たわけです。

(質問) だから、青いバラを開発した技術をコア技術にまたフィードバックして、新しいビールの製品化へ行くかわかりませんが、恐らくそういう意味の関連性は、広い視野で見ると戦略的に持っておられるのではないですか。

(質問) そういう意味ではいろいろなことをやってまいりましたが、やはりコアの部分からは離れたくないということが、今、我々の本音です。というのは、やはりそこに社会的責任が伴うときに、どうしてもそこに割く原資と言いますか資源が弱くなってしまうときに、本当に大丈夫かということで。そういう意味ではコアのところに資源も大分集中しているということは事実です。

(質問) そういう意味で、軸はぶれていないということですね。

(応答) いや、あちこち寄り道しましたから、とても偉そうには言えません。



(質問) 事務局から1つだけ質問させていただきますが、先ほど本庄さんのあいうお話があって、ルール化でいろいろな規制をするというものがあって、それは社会インフラなのでしょうけれども、サントリーさんの場合、自主的にいろいろなことをやっておられて、すばらしいCSを達成されていると思うんです。それがもっと、じわっと社会全体の企業がそれを導入するか広めるような、例えば船場吉兆さんみたいなことが起きないようにするには、何かの仕組みがあればよいのかと思いますが、どうなればそれがじわっと浸透していくのでしょうか。そういうアイデアか何かをご経験でお持ちであればと思うのですが、余り規制的なことではなくて、そういう空気になっていくには、何かよい方法はないのかなと思うのです。さっきの上場をやめたらということでは、ちょっと難しいと思うのですが……。

(応答) やはりトップから下までの企業文化というところだと思うのです。いいにしろ悪いにしろ組織社会に入っているわけで、どうせならよいことをやろう。よいことというのは、みずからもいずれ潤うわけですが、社会に対して、やはり今までやってきたわけですから、それを継続したい。そして世の中も一緒になろうよという、その文化ですから、そのソフトのところを共有する。だから、少しでもそういった考えの企業さん——我々も完璧とは言いませんが、やはりその企業文化というものは何かを考える、そういった風土、これを何か伝播するツールみたいなものがあればよいのかなと思います。

ただ、これは私たちの企業だからできたということは、多分いっぱいあります。非上場だということ、そしていわゆる同族企業でもあります。だから、余り一般的に普遍化することはなかなか難しい気がいたします。

(質問) 最近の雇用システムが非常にアウトソーシング化するとか、終身雇用ではなくなってくるとかで対応が変わってくるということで、その企業と働いている方の一体感も非常に変わってきていますし、そういう雇用の問題もあるのではないかと、今の雇用の動きは、社会の流れですから、全員が正社員で生涯雇用というわけにもいきませんが、そういうものを考えなければいけないとすると、何かよい方法がないかなということには気になっています。

(応答) 今、正社員はあまり増えていません。ただ、できるだけ安全で安心、なおかつ安いものを提供ということであれば、ある程度製造の一部を業務委託するとか、例えば飲料であれば委託会社にそのパッケージ丸ごとで委託するとかやらざるを得ないと思います。しかし品質保証、安全・安心というものは、ある意味ではノウハウの部分があります。それは1つの技術でありますし、この部分では先ほど申し上げた品質保証部というところが全カンパニーを掌握する、コントロールできる、そのナレッ

ジをつくり上げるということが出来ると思います。しかし、生産現場で命令権のない、業務委託の方々が来ると、その部分だけ、やはり将来的に欠落部分が出てくるのではないかと思います。

それと同時に、そのナレッジが逆に流出してしまうとか、消えてしまうとか、これはもう私たちの会社だけではないと思います。どこの会社でも今は多分そういった悩みがあると思います。やはりこれは社会システムの中で、考えていかなければいけない問題だと思います。

(質問) 昔から、開高健さんを生むような土壌があったというところから、やはりかなり先行されていたという感じはするのですが、ACAPの活動などを通じて、日本全体のCSR運動と言いますか、そういうものについてどのようにご観察になっているかということが1点。もう1点は、こういう点でCSR関連でモデルと考えているような、日本の企業でもよいし、外国の企業などで、何かそういうものが頭の中におありでしょうか。

(応答) 非常に難しいご質問ですが、最初のお話で言うと、CSRのCは除いてSRを考えるという意味で、今ISO化が、日本は経産省が中心になって作成にかんていますが、世の中に出る。これが世のためになるのは間違いないですので、そのためにはもう少しマスコミも取り上げていただきたいなと思います。

また、消費者の方々にも考えていただきたいことは、まず企業がこれだけ真剣に、社会にとって自分たちの原資を出しながら取り組んでいるんですよ、取り組んでいこうとしているんですよということを評価していただくようなことはできないかなと思います。企業の励みにもなるわけですから。

企業は知っていますが、一般の方は“CSRって何”と言う。学生さんもしかりですが、CSRと横文字で言うとなかなか難しいので、企業の社会的責任とはこういうものですよということを、いろいろな媒体、ないしは教育も含めて伝えられないかなと思います。

これはACAPでも、少しずつではありますが、取り組みの動きになっていると思います。

あとは、モデルというのはなかなか難しいのですが、おっしゃったように業種によって出すところ、強調するところが違うと思いますね。サントリーの場合は特に社会貢献のところが目立つかもしれませんが、本来の社会的責任というところで、私たちも含め環境問題に一生懸命取り組んだりしている企業は沢山ありますし、もう少し人権問題に取り組んでいらっしゃるところもあります。

○井出委員長 ありがとうございます。

充実したご報告をいただきまして、大変どうもありがとうございました。

(本稿は平成19年11月28日開催の第2回研究委員会における講演記録に基づき、事務局が取りまとめ、講演者の校正、承認を受けたものです。)

## 第3章 ものつくりの倫理の構築

### (北川則道講師講演録)

北川でございます、よろしくお願いします。

私が何でこういうことをお話するのかということ、簡単にご案内したほうが、全体が分かるのではないかと思います。

私はコマツ顧問となっていますが、昭和40年に入社して、ずっと建設機械一筋で過ごしました。卒業が工学部の機械工学科ですから、自分では一応技術者ではないかと思っていますが、他の人はそうは思っていないかも知れません。入社して10年ぐらい設計をやっていましたので、その後の色々なものの判断に当たって、三つ子の魂百までではないですが、その時の技術的、設計的な考え方がプラスになっているのかなと思っています。

その後、商品企画を中心として海外の関係が多かったので、ブラジルとアメリカと2回ずつ、12年ほど駐在をし、そのブラジルとアメリカの現地法人の社長もしました。日本では、建設機械の事業本部だとか、技術本部だとか、ITビジネスだとかの担当役員をした後、常勤監査役をやって、現在顧問になっています。

私のキャリアの中で、監査役をやったことは、最近打ち上げた「かぐや」が月から地球を映し出しているのと同じ様に、ミラーに写った自分を距離を置いて覗いたような経験になって、企業を2つの面で見ると勉強をさせてもらったのかなと思います。

20年ほど前になりますが、コマツは、アメリカの大手の会社が持っていた建設機械部門と50・50のジョイントベンチャーを設け、それまで自前でオペレーションしていたものが、がらりと変わったことがありました。この時立ち上がりのプロジェクトから、その後のサポートや、実際に現地の責任者となってやった経験を通して、アメリカ人のものの考え方について、優れた面と、ネガティブではないのですが、そのままやられたら困るな、というようなことを、自分なりに感じたものがありました。そのようなものが基になって、ものつくりの倫理を考え始めました。

今の日本企業の置かれた状況は、大きな流れから言えば、これは言われているようにアングロサクソンの考え方というか、新自由主義経済と、日本の今までの考え方とのせめぎ合いが始まっていて、どこまで昔のものを残して対応するか、どの企業も大変悩んでいると思います。その影響を一番受けているのが、ものつくりの現場ではないかと思っています。

監査役になってから経営倫理学会に入って、そこの部会で毎月議論しているのですが、三菱自動車の問題が起こった時に、あなたは技術関係をやっていただけだから少しこの件について考えをまとめなさいよと、いうことで発表したことがありました。同

時に、大学で技術倫理をやっておられる先生をお呼びして、ディスカッションの機会も持ちました。

その時のご縁もあって、日本機械学会が倫理委員会を見直すので、メンバーに入りませんかと誘われて、今そちらのお手伝いもさせてもらっています。参加して感じたのは、大学の先生が求めているものと、企業の実務とでは技術倫理のアプローチが随分違うということで、これはどこに原因があるのだろうかと自分なりに考えていました。

ちょうど、BERC（経営倫理実践研究センター）という、100社ぐらいの企業が加盟している団体から、この点について少し話しをしてみたらどうですかと言われて、昨年10回、もうやめようかと思ったら、今年も続けて全部で20回ぐらい技術者倫理の研究会を開いております。

この内、初年度にやった部分を、『経営倫理』という小さい雑誌に3回連載し、基本的にはそのエキスをまとめたような形で、経営倫理学会でも発表しました。今日お話しするものはそれを基準にしていますが、その後状況もいろいろ変わったところもあって、付け加えたりした所もあります。

**1. はじめに**

**1-1 背景**

- ◆考え方の葛藤: 日本的vsアングロサクソンの
- ◆ものづくりへの影響: 伝統的雇用形態の変化
- ◆浮び出た企業不祥事; 苦悩する技術者

「ものづくり」から捉えると技術者倫理の特徴が見えてくる

背景の1番目は先ほど申し上げましたが、アングロサクソンと言ってよいのでしょうか、今はその考え方と激しくぶつかり合っている時で、ひょっとしたら、第2次大戦以後の大きな変革期にあるのかなという気がしています。中でも一番の問題は、雇用形態が変わってきていることで、この流れはもう後には戻らないのではないかと思います。

こうして変化している時に、いろいろな不祥事が出ている、困ったり、悩んだりしている所に必ず技術者がいます。その技術者をどう捉えていくかという時に、ものづくりという視点で見ると、その特徴とか、どういうことが心配か、どういうことを

やればよいか、が分かって来るのではないかと考えたわけです。

**1-2 議論の前提**

- ◆「技術者」と「技術屋」  
二つに分ける: 「技術者」にはより個人の、「技術屋」にはより組織の倫理
- ◆「倫理」と「実力」  
混同しない: 「倫理」は「実力」で裏打ちされる
- ◆「本音」と「建前」  
重層している: 不祥事の原因は「本音」と「建前」の乖離

「本音」と「建前」の一致を目標に、常に実現を追い求めているのが「ものづくり」

今から進める中で、幾つか前提を置いています。1つは、エンジニアと言うと英語では、3つぐらいデフィニションがありますが、日本語でいう技術者というものを、これとは別に、2つに分けたらどうかということです。

技術屋という名前が良いかどうか、議論がありますが、技術者と技術屋とに2つに分ける。その意味は、個人の問題と組織の問題が絡んでいるから、分けたほうがよいということです。

それに今いろいろなことが起こると、すぐ倫理だという話になるのですが、倫理と実力とが簡単に混同されているきらいがあります。私は倫理というものは実力があって初めて取り上げる価値のあるものと思います。

例えば食品偽装問題で、いろんな会社が非常にバッシングの対象になっている。それは隠したということでは倫理の問題でしょうが、もともとは品質管理というか、在庫管理の問題だと思います。在庫管理とは、作る側から配達、販売まで含みますから、結局は実力が無いとあのようになると思いますね。何でも倫理にしてしまうと、冷静に実力の面が論じられなくなるのではと思います。

本音と建前ということもあります。これはアメリカ人には到底理解できないもので、すと言ったら、英語にだって **double tongue** や **rubber stamp** という言葉もあるから、別に日本だけのものではない、という指摘をいただきました。

ただその際、私は、彼らが日本人は **double standard** だと言っていることのほうが合っているのではと申し上げました。アメリカ人の本音、建前というのはロジックで説明できる範囲で、日本人の場合にはこれは重層、又は併存のほうが良いかもしれませんが、要するに重なって存在しているということで、恐らく彼等には最後まで分からないと思います。

これは余談で、私もアメリカにいる時、毎年現地の経営計画を作ると、それを本社の役員会で説明したのですが、アメリカ人には計画を立てる時の日本人のプロセスが、どうしてもよく理解できないのですね。

日本人は、例えば100という計画に対しては、いや、もっと頑張って120にしようというやりとりをすることはごく普通ですが、アメリカ人からすると、前提を変えなければ出来もしないのに、何で120とするのだ、それなら人を増やせ、予算を付けろとすぐなる。いや、日本では建前と本音というものがあって、アイデアを出して120に成るように頑張ることも重要なのだと言っても、なかなか分かってもらえない。論理的に説明できない部分がどうしてもあるのだ、というのでは議論が成り立たないのですね。

2つの相反するものを、どうやって努力して一つに近づけるかということ、ビジネスの中でも特に一生懸命追求しているのが、ものづくりではないでしょうか。

数日前の新聞に、日本を代表する自動車会社の新しい戦略が出ていました。例えば、日本でも中国並みのコストにするのだと言っている。向こうは日本の半分だとか3分の1なのに、そんなことが可能なのだろうかと思いますが、本音と建前が一致するように戦略を立てて、頑張る前に進むという点こそが、ものづくりではないか、そこを抜かしてしまうと、日本の良い所が無くなるのではないかと思います。

## 2. 技術者とは誰か

### 2-1 技術者の対象

様々な使い分け; 理系・文系、技術系・事務系  
科学者、研究者、技術者、科学技術者、技術屋  
技術者; 専門職  
技術屋; 技術の背骨を持った管理職、マネジメント

### 2-2 技術者のイメージ

「正直」「融通が利かない」「自己中」「上下関係が強い」  
『理系白書』では;  
「誠実だが地味。専門知識は豊富だが、社会に無関心」

正直;

「ものが示す客観的事実に最後は従う勇気がある」

次に技術者とはだれかということですが、今論じられている技術倫理というものは、先行しているアメリカの理論を紹介している段階で、少し変わって来てはいますが、まだ日本では歴史が浅い。そのアメリカでは、エンジニアが自立していること、プロフェッションであることが前提で、その上に立って技術者が論じられています。同じ

土俵で、日本で技術者とは誰を指すのかという議論をすると、これがなかなか決まらない。決めようと思うと倫理そのものの違いに遡ったりして大変です。

ここでは技術者が専門職で、技術屋がマネジメントと書いたのですが、企業の人には、あなた方の技術者はだれか、例えば企業の中でちゃんと決まっていますかと、まず申し上げています。決まらないままで議論をすると、全体がぼやけてしまいます。

勿論、企業によって分け方は千差万別ですから、誰がどうだとは簡単には言えないのですが、とにかく2つに分けてみることから始めるのが大切です。

一方技術者のイメージについて言うと、毎日新聞から出た『理系白書』の中で“誠実だが地味で、専門知識は豊富だが、社会に無関心”という指摘がほぼ最大公約数を表わしている様です。これには、もちろん裏表、相反することがありますから一概には言えませんが、こんなところなのかなと思います。

ここで、正直という言葉の説明する時、私はいつも“もの”がひとりで喋り出すということを取り上げています。“もの”、例えばつくったもの、形になったものはマー

ケットで自分から喋り出しますよね。何かまずいことをすると、それがすぐ出るか、30年後になるかの差はありますが、必ず出てくる。だから、客観的事実を認めて従うという勇気が正直ではないかと定義をしてみました。

私の専門ではないのですが、言葉が思考とか文化を反映するものだという説を

## 3. 言葉は思考を反映する

### 3-1 日本語は主観的、英語は客観的

川端康成; 「雪国」の冒頭の一節

(日) 国境の長いトンネルを抜けると雪国だった。

(英) The train came out of the long tunnel into the snow country.

日本人; 読み手も汽車に乗っている。

アメリカ人; 遠く離れた丘の上からトンネルを出る汽車を見る

日本語は客観的であることを拒んでいる言語。

### 3-2 日本語には厳密な単数・複数表現がない

日本人; 常に状況から判断

アメリカ人; 対象をまず最小単位で捉えてから判断

<日本語が「ものづくり」の思考を支えている>

そのまま借用して、『雪国』の冒頭と、“古池や蛙飛び込む水の音”という芭蕉の句を出しています。

最初の『雪国』の話は、言語学者池上嘉彦さんの『「日本語論」への招待』に書かれているものから、日本語のいわゆる思想、考え方の違いの例として使わせてもらいました。この文は余りに有名なので、ほかの方も説明に使われているようです。

池上さんの本の中に、サイデンステッカーさんの英文の訳をアメリカ人に見せて、目に浮かんだ情景を絵に描いてもらった話が出ています。アメリカ人は丘の上から見たような、汽車が山裾から出ていく様を客観的に描いたということです。

ここからは私の解釈ですが、では、日本人はどうするのだろうと考えると、恐らく9割ぐらいの方は、まず四角の画用紙に、かまぼこ型の線を引いて、外を真っ暗に塗り、真ん中に線路を置く。その先に明るい雪山らしいものを描くのではないかと、その時は全員が汽車に乗っている気持ちなのではないかと思えます。

汽車に乗るということは、いわゆる考え方とか経験を共有している部分があって、それを前提にした考え方が成り立っているのではないかと、だから、日本語というものは非常に主観的というか、客観的であることを拒んでいるのではないかとということですね。

ついでに申し上げますと、今起こっているいろいろなことは、例えばトンネルの暗やみの部分を、だれかが懐中電灯で照らし始めたり、ろうそくをつけたりして、明るくしてみると、何か今までと全然違うものが見えてきた、ということだと考えれば思い当たることが多いのではないのでしょうか。

蛙は単数か複数か日本人ならどちらでも取れる。アメリカ人にすれば、先ず対象が1つか2つかを決めないで先へ進まない。思考方法の違いの基になっているものがここにあるのではないのでしょうか。日本語を使っている以上、日本人の考え方がものつくりにも強く反映しているのではないかと、この例を説明に選びました。

今、ものつくりという言葉はいろいろなところで使われていますが、ものづくりと

#### 4、ものつくりの意味

##### 4-1 言葉としての「ものつくり」

「ものつくり」「ものづくり」「もの作り」「もの造り」  
「モノづくり」「モノ作り」..

言葉に込められた思い;モノ、作り、造り

「ものづくり製造業のイメージが強い」  
「ものつくり」;製造業を超えた広い範囲

ものつくり大学;(梅原猛:『ものつくり大学』わが構想)

ものつくり=ものづくり+サービス

サービスの内金融業関係は除く

言うと製造業のイメージが非常に強いので、私は、金融業は除きますが、サービスまで入れたものを、ものつくり、と平仮名で表わすのがよいのではないかと、勝手に「ものつくり」にしています。

ものつくり大学の総長の梅原猛先生は、何年前の『文藝春秋』に『ものつくり大学』わが構想で、これは著作集



の中にも入っていますが、ものづくりの思想は縄文の時から引き継がれているという

## 4-2 日本のものでつくりの特徴

### ① 技術の伝承と型

歌舞伎に見る日本の伝統 (加賀山直三:『歌舞伎の型』)

### ② ものを信ずる風土

品質への思い入れ (New York Times Web 2006/9/21)

### ③ 逆向きにも流れる情報

「後工程が前工程に引き取りに行く」(『トヨタ生産方式』)

### ④ 十分条件の品質管理 (久米均:『品質管理を考える』)

日本的品質管理:「供給する側からの品質」

欧米的品質管理:「購入する側からの品質」

ことを書かれています。それを読んで使わせてもらいました。

私は、ここでは「ものづくり」をものづくりより、もうちょっと範囲が広いというイメージで考えています。

日本のものでつくりの特徴を4つ挙げました。1つは、ものづくりには伝統があって、受け渡されて行くが、そこ

には型がある、ということです。日本でそういうものが一番凝縮されたものは何かと思って、歌舞伎をあげました。

演劇評論家の加賀山さんという方が『歌舞伎の型』の中で、日本と西洋との違いを書いています。日本の場合には、役者個人の技がある程度できると、その中から主役になる人が出て、全体のアンサンブルがまとまっていく。

西洋の場合には、まず脚本があって、演出家がいって、それに合ういろいろな役者などを当てはめていくというように、いわゆるつくり方が全く逆なのですと書かれています。これはものづくりも一緒に、型をもって伝統を伝えるところが1つの特徴ではないかと思います。

2つ目は、日本には、全体に品質への思い入れが非常に強い国民性があるのではないかということです。ニューヨークタイムスの記事を載せておきましたが、去年、トヨタとソニーがリコールを出したということで日本が大騒ぎしている、何でこんなに騒ぐのかという冷やかし、皮肉が読める記事です。スーパーへ行くと、リンゴが1つずつ柔らかい紙で包んであるなどということまで書いてあります。

我々自身には、そういうことがごく自然になっているのではないのでしょうか。ニューヨークタイムスは、ちょうど福知山線の事故があったときも、10分の遅れなど遅れではない、という記事を出したのですが、私は、あの社会は10分を5分にすることができない社会だと解釈しています。社会全部が連携していないと、今の山手線にしても何線にしても1分間隔とか30秒間隔などには到底できない、それが出来る素地が日本にはあるということではないかと思います。

3つ目は、トヨタ生産方式は今いろいろところで解析されていますが、この中で言われている、後工程が前工程に引き取りに行くということ、つまり情報が逆流する

ということ、これがキーではないかと思います。逆流しても我々日本人は不思議に思わない。しかし、アメリカを見ていると、情報はまず徹底して上から下ですね。そこが一番大きな差ではないかと思います。

4つ目にあげた品質管理での、十分条件というところは私がつけ加えたものです。私は西堀栄三郎さんの“できばえの品質とねらいの品質”、これも日本にぴったりかなとも思いますが、久米均先生が書かれた『品質管理を考える』にある、日本的品質管理と欧米的品質管理は基本的に違う、欧米の場合には購入する側からの品質だという指摘も良く違いを示しています。

この指摘は良く分かります。彼等としてみると、自分に合ったものをかき集めてくる、どこからでも買ってくる。逆に言うと自分達のスタンダードをいろいろなところへばら撒くわけで、それがうまくいっているかいけないかを監査の専門家が出てきて監査をする、定期的に見てやる。ISOの考えとか、今のSOX法とか内部統制とか、皆同じ考え方でしょう。

日本の場合には、何もない国から輸出をしなければいけない、買ってもらわなければいけないから、相手が満足するものを届けなければいけないという品質管理をやっ

## 5、事例からの検証

### 5-1「データの偽造」

「排気ガス粒化物除去装置の開発で、データを偽装して商品化したため、信用を失墜した」(三井物産DPF問題)

#### ● 小さな子会社が大きな親会社を振り回す

担当技術者;実力があれば、強く意見を通せたかも。  
事業責任者(複数);全体を判断すべき技術屋になれなかった。

#### ● 小さな組織に必要なこと

「本音を主張できる一人の技術者」と「建前との乖離を判断できる一人の技術屋」の存在。

て来ていますから、ここで考え方も全く違うのではないかと思います。

以下、事例を3つ書いてあるのですが、今まで言ったものを、実際の事例で比べるとどういうことになるかということです。今日は細かにご説明するつもりはないのですが、一応3つ取り上げてあります。

事例からの検討のときに、私どもが日本の場合に非常に苦しいところは、新聞報道だけでは恐らく全体の半分も内容が伝わっていないのではないかということ。逆に言うと、本当に困った話、設計がどう困ったかとか、そのときに技術者がどう考えたかということなどは出てこないということですね。推定するか、当の本人に聞くしかない。

また、新しいものは訴訟が継続していて、仮に刑事責任が問われているような場合に、本当の所は軽々しく判断できないということがあって、やはり実名が出しづらい場合がありますね。

ここで象徴的な例として3つ出したのですが、これは大手商社さんの排気ガス硫化

物除去装置問題です。何年か前に注目されたプロジェクトで、手を挙げて、出来ませうと言ったけれども、いざ蓋を開けたら出来なかったのでデータをごまかして検査を通して、ということでバッシングになりました。

その前後にも別の件で騒がれていて、商社さんには少し気の毒なところもあるのですが、これをどう捉えていくか。

この会社のCSRレポートなども参考にして、取り上げましたが、これは大きな会社の中の小さな子会社が結果として、親会社を根っこから引っ張り回してしまったということでしょう。

いろいろな人が登場しますが、子会社の担当の技術者に実力さえあつたら、これは出来ないともっと強く言えたのではないかと思います。実際にはこの方は最後になって、もう出来ませんと申し出たのですが、それを受けた本社で担当する責任者が、今さらそんなことを言ったら会社がひっくり返ってしまう、社長の責任にもなってしまう、という位ぐらひの話をして却下したと聞いています。

この責任者の人も技術屋さんなのですが、そういう判断をしたために、最終の立会検査でも、データを誤魔化すような指示をしたとか言われています。

大きい会社では、主力製品はいろいろな人が見ているので、余程でないといへまはないのですが、一般に小さい所には目が届かない。むしろそういう所から発生して、全体がひっくり返ることにも繋がるのではないのでしょうか。

だから、やはり小さな組織では、1人でもよいから本音を言える技術者と、その場合言っていることと現実とが乖離し始める訳ですから、全体をみて判断できる人が1人いれば何とかなるのではないかと思います。

最近の耐火、防火材の問題では、2社がデータを偽装したとして報道されていますけれど、商品の位置づけは全然違う。1社にとっては主力製品ですが、もう1社にしてみると、ごく一部の応用製品です。やはりその辺の意識は変えていく必要があると

思います。

自動車会社のリコール隠しは、非常に技術力を備えた大きな会社で伝統もある、しかし、伝統があるために全体が内向きになるということの、象徴的な例ではないでしょうか。

もともとハブというのは技術的にも難しい部分です。設計も製作も金

### 5-2「データの二重管理」

「オープンにした情報(届出用)と秘匿しておく情報を、別々のファイルで全社的に管理。リコール隠しとの非難で経営陣の責任を問われる」(三菱自リコール隠し問題)

#### ● 技術力もある大会社が、伝統ゆえに内向き思考に

技術者; 専門化するほど自分の穴に立て籠もる傾向。  
技術屋; 暗黙の力を押しつける責任。この場合では  
経営陣に技術屋が必要だった。

#### ● 大きな組織で必要なこと

技術者には、穴から出ても安全である組織文化と、説明責任の認識。  
経営判断の出来る技術屋の存在。

型も難しい。一度失敗すると、これを直すには周りを全部変えていかないと、構造から問題になりますから、苦勞するところです。

しかし、それはやはり実力の問題でしょう。そういう使われ方は知らなかったということがもしあるとすると、やはり反省しなければいけないでしょうね。

大きな会社の場合は技術者が沢山いて、専門化して行き、自分の穴に立て籠もる傾向があります。どうしても目だけ出して相手をきょろきょろと伺うということが起こる。引っ張り出されると碌なことは無いと思う。会社全体が、自分から出て行けるような雰囲気にならないとなかなか難しいでしょう。

経営陣にも立派な方が沢山おられるのですが、もし技術が分かって経営に入っている方がこれに気がついていたら、止めなければいけないのでしょ。

日本の場合、何で組織を考えなければいけないかという、技術者個人でどんなことをやっても、全体から押し寄せてくる力を押し返すことは難しい事がある。伝統とか慣習とか、しがらみを断ち切るのは、やはり会社のトップ、経営陣にしっかりした力がないと出来ない。それには、技術屋と書きましたが、技術の分かった責任ある人がいなければいけないと思います。

建設機械は直しながら使う機械でもあって、決して最初から壊れることを前提にはしていませんが、磨耗もあるし、予想外の使われ方もある。例えば、北極圏でも熱帯でも、泥の中でも岩山でも使われる機械です。全部を満足しようとする戦車のような車になって経済的に成り立たないので、それなりの覚悟をしながら経験で補っていくわけです。

そういうときに運悪く失敗して、いろいろなクレームの山になると、技術者は責められて大変です。何でそうなったかをみんなの前で、それこそお白砂ではないですが、説明しなければいけない。

しかし、変なたたき方をすればするほど技術者は本当のことを言わなくなってしまう。北風と太陽ではないですが、人間とはそういうものだと思います。“穴から出ても

### 5-3「公益と安全」

「排気ガス濃度が一時的に規制値を越えたからと言って、この程度なら何の問題もないと判断し、かえって操業を停止させ、供給不安を招くよりも、常に規制値内に収まるようデータを操作してでも、供給を続けるのが役目だと、誰もが納得していた。」

(電力会社のデータ改ざん、隠蔽問題)

#### ● 潜在意識: 電力の安定供給が全てに優先する

監督官庁・地方自治体との関係: エネルギー行政と不可分

#### ● 二つの公益義務の相反

「電力の安定供給」(効率)と「環境保護」(コスト)

技術者: 「品質管理のプロセスを守ること」と「その見直し」に徹底  
技術屋: 効率とコストの両立から来る問題を判断。  
経営者として技術者と技術屋を区分する。

<サウスウエスト航空の安全を目指す経営指針>

安全である”という組織文化というものは、一日では出来ませんね。

雪印さんが、あの不祥事の後、そういう文化を創るのに結局5年かかりましたよと言われたのを聞いて、5年位は覚悟しなければなと思いました。お互いがようやく隠さなくても済むようになりま

したとおっしゃっていましたが、そういう組織文化が必要になって来るのではないのでしょうか。

それからもう1つ、日本の場合に、行政がいろいろなところで絡んでくる。公益の例として、ここでは電力ですが、“エネルギー政策と不可分”で、特に一体になって動かざるを得ない面がある訳です。

現場や担当の部長さんなどのお話しを聞いて感じるのは、電力の安定供給がまず使命のトップにあって、それが常に潜在意識として一番強く働いている、という事ではないのでしょうか。

データ改ざんについては、3月の終わりに発表された電力各社の報告書が国交省のホームページに載っていて、これを見ると、手続ミスなども含めると、すごい数になることが分かります。

しかし、排気ガスも、海水の排熱温度の話もやっていることは同じで、ある時規制値を超えてしまった。最初は一時的に超えても問題ないと思っていたが、やっている間にだんだん定常化してくると、今度はデータ、計器のほうを直して、ちゃんと規制値内に収まるようにしてしまったということです。

こういう場合に技術者がどういう判断をするかは、かなり注意して見ておかないといけません。技術者の集団は自分で判断しがります。経験で、これは大丈夫です、この程度なら大丈夫だと言い、その次にどういう論理になるかということ、例えば、これは単純平均では駄目だけれども、加重平均すれば大丈夫ですとか、これは異常値だからはずしますとか、いろいろな理屈をつけ始めます。

理屈をつけ始めると、あとは一旦やったことを首尾一貫しないとだめなので、それがどんどん積み重なっていくという性質がある。体質とかいろいろな問題はありますが、一つにはそういう潜在意識が強いと、周りが見えなくなるということでしょう。

その他には、効率とコストの問題が色々なところでぶつかったときに、両方共重要なのだということが浸透していたかという問題があります。

サウスウエスト航空、アメリカの短距離専門の格安航空会社ですが、創業以来利益を出していて、しかも最初の1人か2人は除いて、今までレイオフをしない会社として有名です。

私も利用しましたが、当時は、シートの予約を取らない。カウンターで、前、真ん中、後ろのどれかの札を渡す。使っている機材は737一つだけ。見ていると、乗務員は私服でお客と冗談を言い合いながらやっている。着陸後のごみの片づけや、荷物の積み上げもパイロットが来て手伝っている。

ジョブ・ディスクリプションが決まっているアメリカ人でも、そんなことをやるのかなという気がしました。ここのホームページを見ると分かりますし、この会社に関する本にも出ていますが、従業員第一ということを出す。普通だったらお客様第一になるのですが、彼らの論理から行くと、従業員が安定して働かなくて、何でサ

ービスができるのかということです。

一方、新しい飛行機に替えるとか、集配システムの設備投資とか、コストは経営者の責任だということです。

誕生日には従業員に花を贈るなどという日本的な匂いのするものも沢山あります。私は安全については、特に飛行機、鉄道、それに電力でも、敢えて今までと話がちょっと違うのではないかとと言われるかも知れませんが、技術者は決められたものを決められた通りやることに徹したらどうですかと申し上げています。

技術者は応用動作で変なことを考えない、技術屋、つまりその上に来る人が、現実が目標と乖離した時の経営判断をやりなさい、それを徹底することが一つの安全への答えではないのかと思います。

そういうことを言うと、すぐにモラルダウンが甚だしくなるという反論を受けます。しかし、それはマネジメントの問題で、決めたことを見直さないのではアメリカと一緒にではないか、常に目標値を切りかえながら詰めていくようなことを行わないとモラルは上がりません。

私は薬の会社の役員にお会いしたときに、これは薬事法が変わったこともあって、こうなっているのですが、工場で各プロセス毎に、マニュアル通りにやっているか、いないかを見る監査の人数のほうが、実際に作っている人より多いことがあるんですよと、この方は笑っておられました。

しかし、そこまでやっても薬には、今の薬害の問題など、製造後も長期間にわたって品質を保証するというのもあるのですが、プロセスとすると、安全というものは、その位のことをやらないと守れないという気がします。あえて電力会社の人などにも、そこまで徹底することが重要なのではと申し上げています。

この意味は、これはだめだから発電所を止めなければならない、しかし、止めると供給が間に合いません、それでも良いのですか、と言う場合に、判断出来る人を決めていますかということでしょう。

相反することを逃げないで解決していくという所に、ものつくりの考え方が当て嵌

まるのではないのでしょうか。公益と安全についてはいろいろなご意見があると思いますが、こういうことではないかと私は思います。

では、ものつくりの倫理とは何かというと、ものを信じるということ、マニュアルを疑うということ、説明責任を果たすということの3だと思っています。

これが倫理などと言えるかと思わ

## 6、ものつくりの倫理の構築を急げ

ものつくりは「本音」と「建前」の一致を求めて、常に努力している世界。その中に解決策がある。

### 6-1「ものつくりの倫理」

「ものを信じる」

ものはウソをつかないという事実の認識。

「マニュアルを疑う」

一度決めたマニュアルの絶えざる修正。

「説明責任を果たす」

自らのリスク判断に誤りを見つけた時の、説明責任。

れるかも知れませんが、マニュアルを疑うという考え方は、むしろトップが持たなければいけないし、ものを信じるということは、一番末端の人が持っていなければいけない。そしてその間は、コミュニケーション

### 6-2 企業の陥る3つの落とし穴とものづくりの倫理

- ◆ 慣習という魔物への無批判の追従  
 ..「マニュアルを疑う」
- ◆ 小さいものへの鈍感と無関心  
 ..「説明責任を果たす」
- ◆ 企業理念、行動基準の空文化  
 ..「ものを信じる」

### 6-3 構築への方策

- ◆ 「雇用」  
 文章で書き残せない技術を持った人の確保
- ◆ 「品質」  
 徹底した活動の継続
- ◆ 「コミュニケーション」  
 第三者でも理解できる説明

ョン、技術者は社内への説明があるし、技術屋は社外への説明責任というものがあるのではないのでしょうか。

あとは、雇用の問題が一番大きいと思います。どうやって技術者を残すのか。

そして品質活動は、いつの時代でも徹底して継続してやるということが必要ではないのでしょうか。

トヨタの最大の特徴の一つはこの点にあると思います。

あとはコミュニケーション、第三者が入っても分かるということでしょうか。

## 7、課題

- ◆ 「グローバル化」と「ものづくりの倫理」  
 ITによる限りない「個人」化の加速
- ◆ 「職人」「技能者」の倫理  
 技術の伝承者と受け手の減少
- ◆ 技術者倫理教育  
 産・学に横たわる断層

これを進めようとする、グローバル化の課題が残って来ます。グローバル化は止まらないということを前提にすると、個人化が加速して遠心力が働くようになります。日本の文化は縮みの文化と言われますが、求心力を持たせながら行く所が、逆に遠心力が強くなりますから、そこをどう考えるかということです。

今日の議論では触れていませんが、実際に技術の受け渡しの最後に残っている、職人さんとか技能者の話があります。どうやってスムーズに受け渡させるか。同時に、受け渡そうと思ったら若い人はいなかったということが、今から非常に大きな問題になるでしょう。

また、産業界と学界、大学、高専も含めて、技術者として送り出す方と受け取る方で、技術者倫理に対する考えに、まだ大きなギャップがあるようです。

では、アメリカにはギャップはないのでしょうか。倫理を個人中心にして捉える彼等の考え方からいくと、大学で教育する技術者倫理も会社でのものも連続する。一方

日本では、先ほど日本語の特徴でお話した様に、個人だけでなく周囲のことも考えていかざるをえない。しかも組織としての教育は企業に入って初めて行われる。せいぜい学校では体育会などでそれを体験するぐらいでしょうか。やはりこの辺が考えるべき課題ではないかと思います。

## 8、終わりに 「ものづくりの倫理」がもたらすもの

### 『見えない手の働きが期待できる』

**見えない手の働き**  
民俗学者宮本 常一：「子供をさがす」にでてくる、目に見えぬ村の意思、のようなもの。（『忘れられた日本人』）  
「誰に指図された訳でもないのに、村人の行動が、実に無駄なく行なわれていた。」

**見えない手の働きを維持した企業だけが、変化の時代に生き残れる。**

**その為には「ものづくりの倫理」の構築を企業は急がねばならない。**

あと、これは私の付け加えですが、宮本常一さんの『忘れられた日本人』の中に出てくる「子供をさがす」という短い文章があつて、子供がいなくなって大騒ぎした時の話が出ています。実は騒ぎが余りに大きくなってしまって、怒られると思って隠れていた戸袋から出るに連れられなくなり、結局夕方になってひょこりと出てきたのですが、そ

の時村人達はどうかということが述べられています。

皆なで手分けして探しに行ったのだけれども、後から考えると、誰も別に指示した訳ではないのに、それがあたかも組織立って行われたかのようで、目に見えぬ村の意思のようなものがあつたと書かれています。企業にとっても、やはり見えない手の働きのようなものが最後には残っていないと、生き残れないのではないのかと思います。

結局、見えない手を残すということが、組織にとって一番安全で経済的なことなのではないか、それを確実にさせるのがものづくりの倫理だと私は思います。

○井出委員長 ありがとうございます。大変含蓄に富んだお話で、皆さんからご質問なりご意見なりがあれば、どうぞ伺っていただければと思います。

### 質疑応答

（質問）技術屋と技術者というご説明をしていただいたのですが、日本でも昔の技術者と今の技術者ではかなり違っていると思います。昔は結構オープンで、今ではIT化されていて、ディスプレイを消すと見えなくなる。昔はドラフターで、紙があつて、図面で全部見えた。そういう意味では昔のほうが今よりオープンで、周りの人がいろいろ助けやすい環境にあつて、そういう中でエンジニアの項目を色々勉強して、経験を積めたと思います。

しかし、最近だと、自分のやっている範囲は見えますが、違う仕事は見えにくい。そうするとますます設計者の焦点が狭い方向へ進んでいるとよく耳にします。そういう点についていかがでしょうか。



(応答) 約20年前になりますが、コマツは北米でアメリカの会社と合弁を設立したことがあります。当時コマツも設計にCADを導入し始めていましたが、相手の会社のほうが一歩進んでいました。最初に起こったことは、日本の図面を出さなければいけない時に、紙の図面とは何事か、そんなものは時代遅れで、エンジニアが受け取るものではない、などという反発でした。ただ、お蔭様で日本側のCAD化が一気に加速されたという効果がありましたね。

その当時は、先生が言われたように、ドラフターの図面を前にして、途中で意見を言い合うといったことがCADでは難しくなるので、設計の主任さんや課長さんクラスの方は、随分心配をしました。すぐにCADを使えと言われても、コンピュータを操作すること自身、今と違って不慣れな世代だったから無理もありませんでした。

今ではすべてがCADで設計されるようになっていますが、設計のレベルが昔のアナログ時代と比べ劣っているということはありません。2次元から3次元のツールに合わせて発想を変え、いろいろ試行錯誤を経て、進歩して来たといえるでしょう。

デジタルになって何が一番よいかというと、昔は設計の人たちが考えていることが図面にならない内は、他の部門、例えば生産部門とか販売の資料部門とかには伝わらなかったのですが、頭の中で考えている途中でも、コンピュータで簡単にいろいろな人に伝えることが可能になって、早い段階で意見を交わせるようになったということがあります。

勿論、海外で生産をする時とか、M&Aとかの際、コンピューター上で検討が素早く出来るということもあります。

始めのころは、コンピュータばかり睨んでいると、計算上は良いかもしれないけれども、実際に加工も出来ないようなものが出て来たりして、部品メーカーさんから文句を言われたりしたこともあります。狭い画面だけを覗いても、なかなか先輩達もチェックがやりづらかった、と言うこともありました。ですから、昔のアナログの時代でも同じでしたが、CADが主力になった時に、例えば製造現場で自分の手で触って動かしてみるとか、お客様の所へ行って、使っている現場を実際に見てくるとか、そういうことを以前にも増して意識してやっていないと、ある時現実と乖離しても知らずに見過ごしてしまう可能性があるのではと思います。

私も駆け出しの頃“壊れた、折れた、は人のせいにするな”ということをとことん言われました。現場に出るということが技術者の一番の基本で、その点アメリカ人の設計者は滅多に外へ出ない。日本はどんなにiT化が進んでも、その辺はしっかり残していくべき所ではないかと思います。

(質問) たまたま慶應大学の理工学部で学生に文科系的なことを教えているのですが、そのねらいは、日本社会を観察すると、製造業とか技術の世界では国際競争力は非常

にあるけれども、文科系の国際競争力は非常に少ないということがこの10年間でわかったが、制度設計みたいなことはみんな文科系がやっていて、それに基づいて後から技術の側面を理科系の人に渡す。しかし、それではだめではないか、初めから理科系の人々が制度設計にも参加し、サイエンステクノロジーの観点から物を申す。文科系の、どちらかというとな非常に政治的な状況などで決められていく世界があつて、理科系はそこにもっと制度設計の段階から入るべきだと考えています。

昔はある程度の感覚だけでよかったけれども、今はそこがもっと精緻化されてきて、外に対しても説明が求められるというような感じがしているのですが、いかがでしょうか。

(応答) 技術者は、文系の人から見ると、自分の世界に閉じ籠もって、自分たちだけの言葉でしゃべっている、外の人には分からない言葉を使う、と言う事をよく聞きます。制度設計に参加してない、あるいは参加出来ないということにも、そんなイメージが強くなる原因があるからかもしれません。

企業からすると、その殻をぶち破らないといけないのでしょうか。この点についてはどの企業も努力をされていて、コマツでも、技術系の人を幹部候補生として、かなりの数を、海外のビジネススクールへ派遣しています。そこで文科系、社会科学系の勉強をさせて視野を広げ、取り巻く社会環境全体を見れる素地を与えることも実行しています。企業も努力しながら変えようとしていますし、現実には制度設計にも技術者が入り込んで来ているのではないのでしょうか。

一方で事務系というか文系も、品質管理とか、商品企画にもかなり出てきていますし、融合していくことも更に必要となると思います。

自然科学の基本が数学とすれば、社会科学の基礎は言葉だと私は思っているのですが、事務系の人に数学を少し勉強させることと、技術系の人には言葉に関心を持たせることとが、この問題の解決に近づく一つの道になるのではないのでしょうか。

(質問) 例えば中国などを見ると、政治指導者には清華大学出身者など理工科系が非常に多いですね。そのようなこともちょっと考えてみると、例えば日本の政治家を見たら、理工科系の人はいない。恐らく世界の標準から見たら、物すごく少ないのではないかと。例えばマーガレット・サッチャーは化学者であるというふうなことからすると、ちょっとそんな印象を非常に持つものですから……。

(応答) そうですね。アメリカの場合ですと、恐らく“おまえは技術系か事務系か”などという質問はまずないでしょう。経営者に、バックグラウンドを聞くと、組織工学だとか経営工学だと言う人が結構多い。そこで、ああ、あなたはエンジニアかとなるのですが、あえて2つに区分してしまうのが日本的なのかも知れません。これも今変

わりつつあると思います。

(質問)冒頭で、今、第2次大戦以降の最大の変革期ということで、日本的価値観とアングロサクソンの価値観の葛藤ということをおっしゃられたのですが、その背景と、ものつくりの倫理にどう影響しているのかというところをちょっとお話しただけならばと思います。

(応答)先ほど、日本のものつくりの特徴という所でお話した通りで、繰り返しになりますが、日本の製品の品質は世界で一番だと言われています。その裏づけになっているものが、日本の伝統的な雇用関係を基本として、技術が伝達していくところにあったのではないかと思います。

そして、グローバル化で起こっていることは、今まで自前でほとんどやっていたものを、例えば中国でやるとか、協力会社に渡すとか、自分の持っていた部分を細かにして外に出すことが加速されていますね。細かにして出すということは、その都度マニュアルを作らなければいけない、契約で物事をきっちり決めて行かざるを得ない。日本に残った仕事を少ない人数でこなさなくてはならない。その中で、今度は自分達も同じ社内で、マニュアルをつくってだれかに技術を伝達していかなければいけない。もともとマニュアルを作る様なことをやったことがない、つべこべ言わないでやったらどうだ、というような世界で鍛えられている人ほど、今非常に苦しい立場に置かれています。

これを例えば、外資系の会社でみられるように、あれも大変なノウハウですが、だれが来てもちょうんと動くように、全部をそのようにしてしまうと、日本のものつくりのレベルは、結局はだんだん落ちていってアメリカ並みになる、アメリカの製品みたいな品質になる、という心配があります。個人主義が行き過ぎるとそうなる可能性があります。それでは困るのでものつくりの倫理が必要になる。その倫理を生かそうとする葛藤がここ10年になるか、20年になるか分かりませんが、当分続くのではないかと、そういう意味で大きな変革期に当たっていると思います。

(質問)今、日本とEUのEIA、経済統合協定の話をしている中で、EU側の責任者が言っていたことは、日本とEUは人間を中心とした価値観を共有している、そこがアメリカとは違う。そういう意味では日本とEUがそういう市場統合をした場合に、世界にある別の価値観、アングロサクソンのでない価値観を提議できるのではないかと、というような話をしていました。ものつくりの中にも、ある意味でアメリカ一辺倒で制度ができてきたものが、もう1度押し戻す動きが論じられているのかなと、先ほどのお話を聞いて、そのように思いました。

(応答)そうですね。ただ、残念ながらEUが言うことと日本が言うことの重みが、

全世界の中でどうかというと、やはりEUのほうがまだ重みがあるのではないのでしょうか。日本とすると、どう努力して主張を通して行くかでしょう。

ものをつくるという点で、ヨーロッパの中でも、ドイツとフランス、イギリスとは考え方は違いますが、アメリカに比べれば日本と共通するところが多いかと思います。もともとヨーロッパのものがアメリカへ渡り、T型フォードの大量生産の考え方が生まれましたが、標準化に伴う品質管理の考え方は逆にアメリカから出てヨーロッパへも向かった。しかしヨーロッパは丸呑みするかというとそんなことはしない。日本もアングロサクソンの考え方も受け入れざるを得ないにしても、自分の持分は守らなくてはいけない。それがものづくりの倫理だと申し上げて来ました。そのうち、ものづくりという日本語がそのまま世界で通用するようになる日が来ると思っています。

(質問) 今の日本対アングロサクソンというお話で始まって、しかし、アメリカもサウスウエスト航空のお話を聞いて1つ思い出したことは、アメリカのアスペン研究所では、企業の幹部候補生を集めて研修をするときにクラシックスをやる。ソクラテスとかカントを徹底的に教え込む。そういう倫理性を持って初めて経営者になれるという発想もあるように聞いていて、非常に日本的な発想も入っていると思わせます。

ただ、それを突き詰めていったときに、アメリカも日本のような価値観に気づいてやっているのか。どうもそれは、日本の今のものづくりの安全につながっている文化とは相入れないという感覚を持っているのですが、どのように思っていらっしゃいますか。

(応答) 私も一度アスペンに行って、10日間の缶詰めで研修を受けたことがあります。経営者のほかに政治家でも、上院議員なども来ていました。彼らのすごみは、カントもそうですが、憲法から始まって、アメリカの思想、文化の背景になっているものを、大学は大学、企業のトップになったらトップになったで、絶えず教え込むカリキュラムや研修機関を持っているということではないのでしょうか。日本にも勿論ありますが、残念ながら、そういう場所に世界各国の人を引き寄せるといふ面では、日本が負けているのかという気がします。

コマツの競争相手の業界世界最大のキャタピラー社などは、日本的な雰囲気をもった会社だという印象を受けています。経営者にどこか日本的な倫理観が入り込んでいるのかも知れないと思う事もあります。

『メード・イン・アメリカ』という本には、かつてアメリカが落ち込んだ時に、徹底的に日本の製造業を調べて、優れたところを並べ、どうすべきかの提言が書かれています。勿論、それを受け取っている企業と、そうでない企業があつて、全部知っているわけではありませんが、強い企業は、かなり日本的な考えも取り入れているようです。日本的な価値観に気がついているのかも知れません。

安全については、先ほども申し上げましたが、日本のように周囲を慮るのが強すぎるよりも、あえてアングロサクソンの客観的な見方に徹する方が良いのではと思っています。そういう意味では、ものづくりの文化と相容れない所があるのかも知れません。

(質問) アメリカは、ないから勉強して、日本は、あるから勉強しなくてよいという感じなのでしょうか。

(応答) いや、昔は黙っていても企業にそれが出来たけれども、今は、例えば現場で一人一人が非常に忙しくなっています。現実には、この10年間企業は大変な思いをしてスリム化をせざるを得なかったのです。

昔だったら若い人が一緒にいて、それが無駄かどうかは別にしても、まねするようなアイドリングの時間があったのが、それが取れなくなっている。だから、敢えてそういう時間を取っていかないと、自ずと学ぶ時間がなくなって、日本のものづくりの伝統を、自分から失くしてしまうようなことになっているのではないのでしょうか。

だから、私には『メード・イン・アメリカ』の中で、当時、日本と比較してアメリカはこんなにだめだと書いたものが、何か逆に日本にそのまま当てはまって来ているのではという危機感があります。

(コメント) 結局帰するところ、どこの問題でも同じですが、教育に帰するというところがあると思います。日本的な教育が品質管理に非常に重要であろうというお話だと思えます。

最後、結論的に見えない手の働きが期待できるとおっしゃっているのですが、これは非常に日本的なもので、欧米系の考え方でノット・マイ・ビジネスというものがあるのですが、あれは品質管理に非常に逆行する話です。ところが、今の若い世代を見ると、ノット・マイ・ビジネスは“関係ねえ”とほとんど同じなわけです。

それが結果的に問題を生んでくるので、その最たるものは中国で、彼らはすぐに没関係（メイクワンシー）と言いますよね。これが今の中国の品質問題にもなっているわけで、これはやはり日本の教育問題にもう1回帰るのではないかと、日本的なもの、品質管理につながるというところに来るのではないかなということが私の感想でございます。

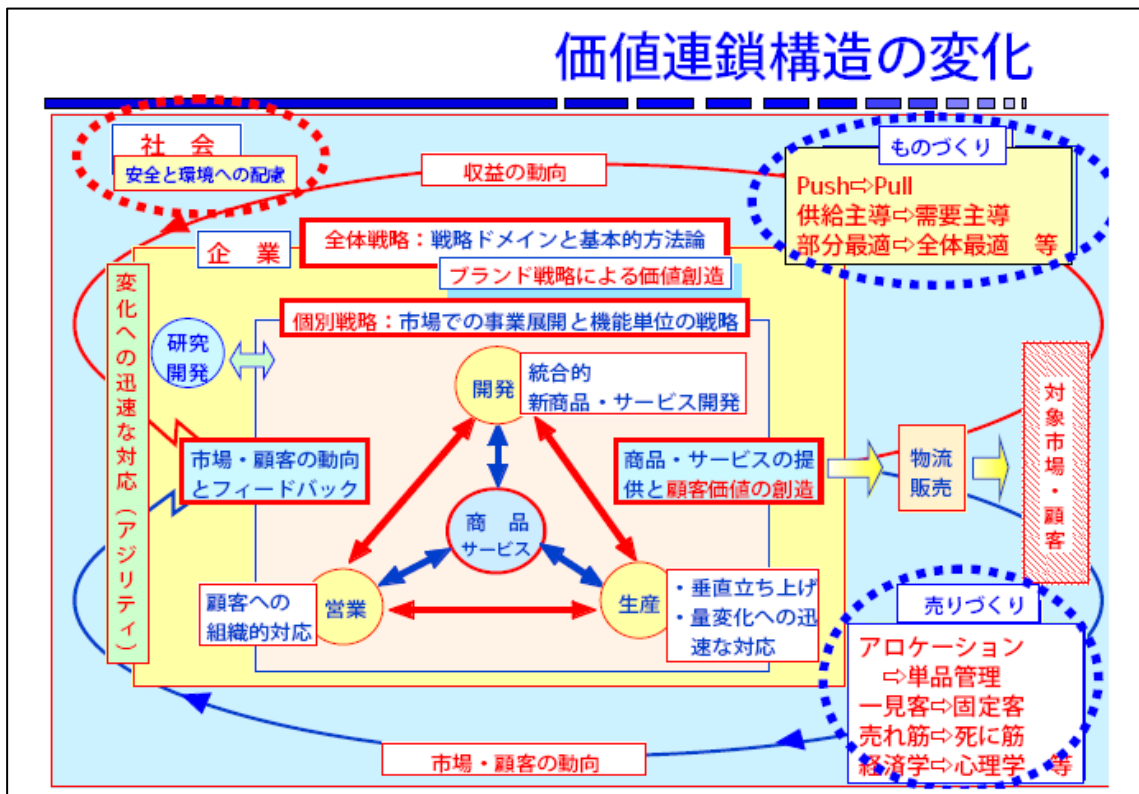
○井出委員長 ありがとうございます。それでは、この話は大変奥が深くて、質問も非常に尽きないのですが、ここで終わりたいと思います。

(本稿は平成19年12月21日開催の第3回研究委員会における講演記録に基づき、事務局が取りまとめ、講演者の校正、承認をうけたものです。)

## 第4章 新製品開発と企業文化－製品安全文化の醸成と課題－

### (宮村委員講演録)

私は新製品開発とか、ものをつくっている現場で企業の人と一緒に仕事を進めていく経験が多いものですから、そういう視点からお話ししていきます。文化とか、高邁なことは余りよくわかりませんので、そういう前提で聞いていただければありがたいと思います。



はじめに、価値を生み出す連鎖は変化しています。社会の関心は安全、環境へ、そして、企業の重要機能である営業、開発、生産についても、機能間の結びつきがプッシュからプルへと変化してきている。プッシュはトップダウンで順方向の情報の流れであり、プルのほうは後工程から情報が流れてくることとなります。プルの考え方を取り入れ仕事をしていかないと、市場の変化へ迅速に対応してモノをつくっていく能力形成が不十分になり、作っても売れなくて在庫が増える可能性は高くなります。

新製品開発でも、開発期間を短くするためには、開発段階から作りやすさを考えていかねばなりません。開発の初期から生産部門を巻き込んで仕事を進めていく変化が既に多くの開発の場に出てきています。

売るほうでも経済学は余り当てにならなく、最近では心理学的な見方が重要になっ

てきています。

### グローバルビジネスへの2つのアプローチ

#### 1. 日本から見た海外へのグローバルビジネスの展開

- 3つのパターン

- ▼ 関税障壁への対応、生産コストの低減など
- ▼ ブランド戦略と現地のニーズにあった商品とサービスを提供するためのローカライゼーション
- ▼ 世界の経済成長を利益成長に結びつける
  - コアコンピタンスを持つ
  - 蓄積している技術を海外で活用することを通して、技術の移転と人材育成による承継

#### 2. グローバルから見たビジネスの展開

- 事業分野の選択と集中によるイノベーション

- ◆ 優秀な人材を引き付け、経営資源を選択した分野に集中して投入
- ◆ 例：サムスンとハイアール

さらに、グローバルビジネスにも2つのアプローチが見られるように思います。日本企業のグローバル化は、日本から見て海外へ出ていく、ある意味では、国際化と言ったほうがよいような感

じです。

一方、逆に地球から国を見て意思決定していくグローバル化もある。例えばサムスンとハイアールであり、国際化のアプローチとは大分違っている。意思決定が迅速で、成長も速いという特徴があるように思います。

また情報の価値化という面に注目したいと思います。品質上の問題が発生するのは、情報がタイミングよく必要なところに伝わらない、伝わっても未然防止や再発防止のアクションに結びついていかない場合が多い。これは、情報がなかったというよりは情報の価値化における問題として考えることができると思います。

### 情報を価値に変える3つの方法

#### ①第一に「情報は現場でしか価値に変えられない」

- 顧客情報
  - ◆ どんなに貴重な情報でも、それを使って営業が売り上げを伸ばしてくれない限り売り上げにならない
- 技術ノウハウ
  - ◆ 製品開発現場が商品作りに活かさなければ売り上げにならない
- 生産技術
  - ◆ 製造現場が品質、コスト低減、納期短縮の実をあげなければ利益にならない

#### ②第二に「情報は、時間の世界で価値に変換される」

- 時は金なりとは、実に至言。先んずれば人を制する
- 時間を縮めるということは本質的な価値を企業にもたらす
  - ◆ 社会変革も起こすことは新幹線や高速道路が経済に与えた衝撃から明らか
  - ◆ 情報でプロセスの時間を短縮できれば、必ずそれは金と等価交換できる
  - ◆ 情報技術による製品開発期間の短縮、納期短縮、資金回収のどれをとっても競争力や収益に直結

#### ③第三に「情報は知識に変換され、価値をうみだす」

- 大量の情報は、相互関係で整理し構造化され知識となる。知識とやる気が融合すると知恵となる

情報の価値化では現場力というのが大事だということです。現在では、情報が巷にあふれていると思いますが、情報を価値に変換していく力は必ずしも進化し備わっているとは限らない面があります。

例えば、技術は事業化、製品化に結びついていかないと価値を生まない。製品化して売り上げに結び

つけるには、技術が高度化、複雑化してくるほどマーケティングとの連携など組織能力が重要になる。

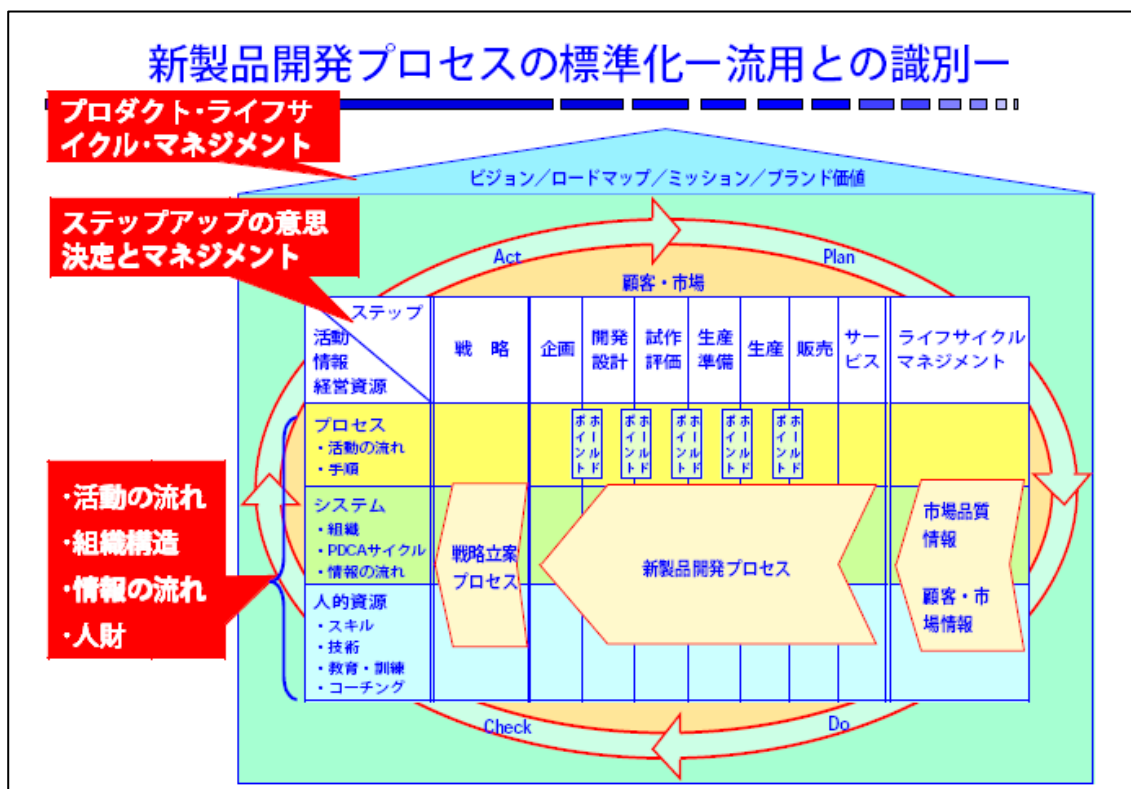
もう1つは、情報を活用する上でスピードが大事になってきている。これについては、後ほどコンカレントエンジニアリングで詳しく説明します。

情動的相互作用を生み出し、さらに、一人ひとりの知識をインテグレーションしていくことも大事です。

海外企業のトップがよくいう言葉として、”Open Policy、Visual Display、Direct Communication“があります。情報が曖昧模糊としている段階では、ダイレクトコミュニケーションのメディアで情報を共有せざるを得ない。海外のトップは、eメールも活用するが、ダイレクトコミュニケーションを重視した仕事の進め方をしているようにも思います。

また、リーダーシップとともに、あわせて最近の早稲田のラグビーを見るとわかるように、自律的なフォロー、みずから考えて「こと」に取り組んでいくフォローシップも大事です。リーダーシップだけだとみんながついていけない場合があり、トップの思いも実現しないということで、自ら自律的に考えて取り組んでいくフォローシップも大事になってくる。トップダウンとボトムアップをうまく結びつけるコミュニケーションも情報の価値化には大事になります。

コマツの坂根会長は、”No news is good news.”を経営に持ち込むととんでもないことになる、よく言われます。”Bad news is good news.”がトップの価値観であり、情報で一番優先順位の高いものはバッド・ニュースだそうです。



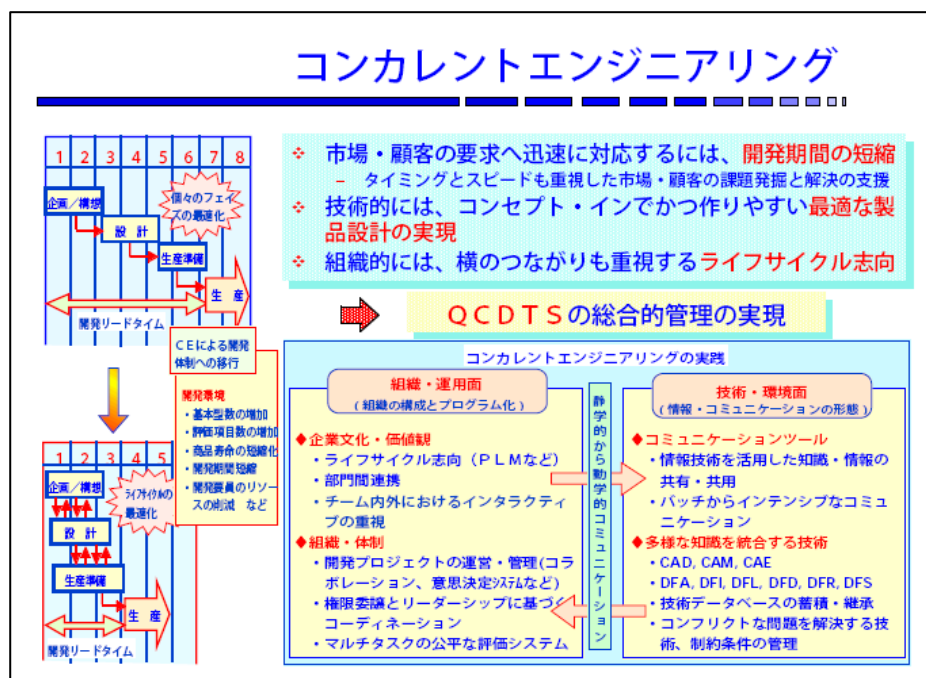


坂根会長のお話によれば、朝一番に聞くのはクレーム情報だそうです。そのような価値観でコミュニケーションをやっていかないと、トップに情報がしっかりと伝わってこない。そのようなことが、情報の価値化の面では重要になってきます。

これらのことを新製品開発に置きかえてみれば、業務プロセスの標準化が大事になってくるし、並行した仕事の進め方、コンカレントに仕事を進めることが的確にできるかどうか競争力を左右するようになってきているということです。

プロセスをステップに分けて、どういう活動、手順があるか、組織がどのようにかわってプロセスを動かしていくか標準化する。そして、仕事を進めていくときに最も重要な資源は人的資源だというわけです。標準化したプロセスに基づいて仕事をやっても問題が出てくるので、プロセスについてもP D C A (Plan-Do-Check-Act)を回して改善していく必要があります。

そしてもう1つ、プロセスのマネジメントをしていく上で大事なところが、ステップに分けるという考え方です。ホールドポイントをしっかり設定して機能させていく自己完結を志向するということになります。問題を後工程へ流さないようにホールドポイントを設定してしっかり衆知を集め考え、問題点を潜在化させないようにするプロセスの標準化と実践が重要になっていると思います。



開発のプロセスを図解したものを示しています。実際の現場は、こういうリレー型で行くわけではありません。100メートルを走って、次の人が100メートル

を走るといようなリレー式の開発の進め方はあり得ない。並行しながら企画、設計、生産準備などが走って、開発期間の短縮を進めています。

そうすると、組織・運用面とか技術・環境面で、リレー型の進め方と比較すると、コンカレントに仕事を進めていけば、開発の始めから終わりまでのスルーの時間を短縮できることになります。しかし情報の流れは変わってきていると思います。

例えばコミュニケーションツールとしてITを有効に活用するというだけでな

く、さらに、コミュニケーションのモードも変化します。情報がまとまってから次へ流すというバッチ型ではスピードが出てこないので、このように頻繁にダイレクトに会って情報を共有するインテンシブなコミュニケーションのスタイルになってくる。

情報を受け取るほうにとっても理解しやすいように情報を流していく。それをリッチコミュニケーションと言っているわけです。そうするとコミュニケーションのメディアも、実際に会って話すダイレクトコミュニケーションが重要になります。ITが進むと、一方ではより一層ダイレクトコミュニケーションが重要になってきているのではないかということです。

さらに企業文化とか価値観においても、チームの中と外の情報の相互作用が活発化していかないと、開発を進めていくときに問題が発生しやすい。そのようなことが起きていると思います。

大きなプロジェクトだと専任体制で仕事が進められて、メンバーは1つのタスクをやっているだけでいい、したがってマネジメントも楽になる。

しかし、有能な人ほど多くの声がかかりマルチタスクになってくることも少なくなく、複数のプロジェクトにかかわってくる場合も多い。プロジェクト横断的なマネジメントが必要になってくるわけです。

そして、マルチタスクをどうマネジメントするかということとともに、複数のプロジェクトからなるプログラムのマネジメントも重要になる。

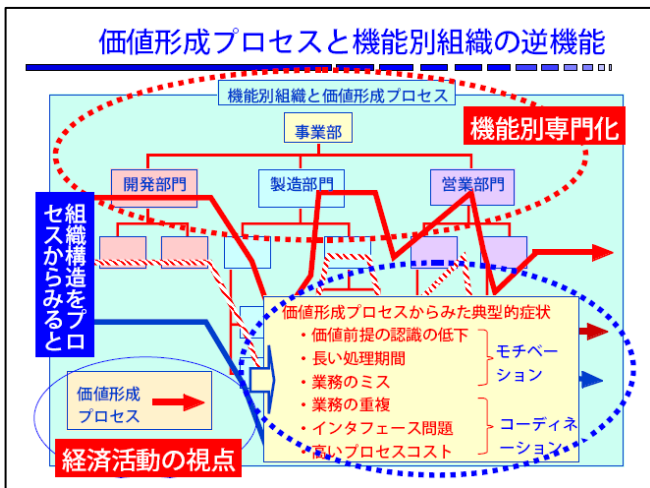
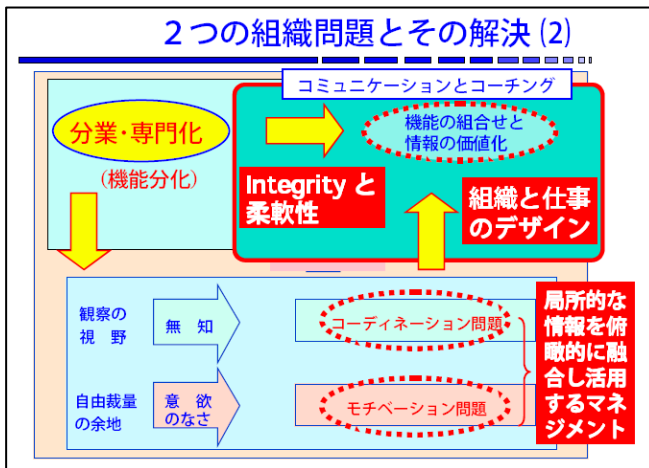
そのような変化を踏まえてどうやっていけばよいか。大事な言葉に“スルーで見る”、部分だけではなく始めから終わりまで全体を見えるようにする、そして相互に支援する、助け合う、そのような考え方が重要ではないかということが2番目の内容です。

補完性という考え方を取り入れて在庫を減らすためには、需要の変動に対応できるような生産体制を構築しておかなければいけない。在庫だけ考えて在庫は低減できないわけです。第1の在庫だけでなく、これを補完する第2、第3についても同時に考えたデザインによる全体最適が必要になってきます。

安全第1と言っただけでは安全はできない。USスチールのケラー会長は、安全第1、品質が第2で生産が第3まで言わないといけないといっています。直接的な意味は安全を最優先にして意思決定することです。しかし安全第一だけ言って安全は実現できない。安全を高めるには経営資源が必要であり、それには品質、さらに生産についても考えていく必要がある。そのような考え方が補完性だと思います。そのような視点、俯瞰的な物事の見方が、スルーでプロセスを見ていくということにも結びついていくと思います。

コラボレーションという考え方がより重要になってきているということは、分業・専門化してきていることに関係しています。

分業・専門化により効率化は進むが、観察の視野とか自由裁量の余地が狭くなる弊害も起きやすい。この弊害を解決するには、コーディネーションとモチベーションが必



### スルーで見るとリスクが見える

- ❖ N社の2007年3月期の連結決算で営業利益は前期比11%減の7,769億円。06年度の北米事業の事業利益が17%減
- ❖ N社は、06年米国で発売した小型車「ヴァーサ(日本名ティータ)」が十分行き渡らないことがあった
  - メキシコ工場は三交代でフル生産
  - 供給能力は十分だったが、米国に運ぶための鉄道車両への据え付け工具が十分確保できないなどの要因が重なったため
- ❖ ゴーン社長
  - コミットメント達成には不測の事態も想定し様々な対処法を考えておくことが必要
  - リスクがあったのに(それを防ぐ)用意ができていなかった
  - 目標を達成する方法をもっと考えるべきだ

題が、最近では品質問題とか安全の問題が出ている背景に見られるのではないのでしょうか。

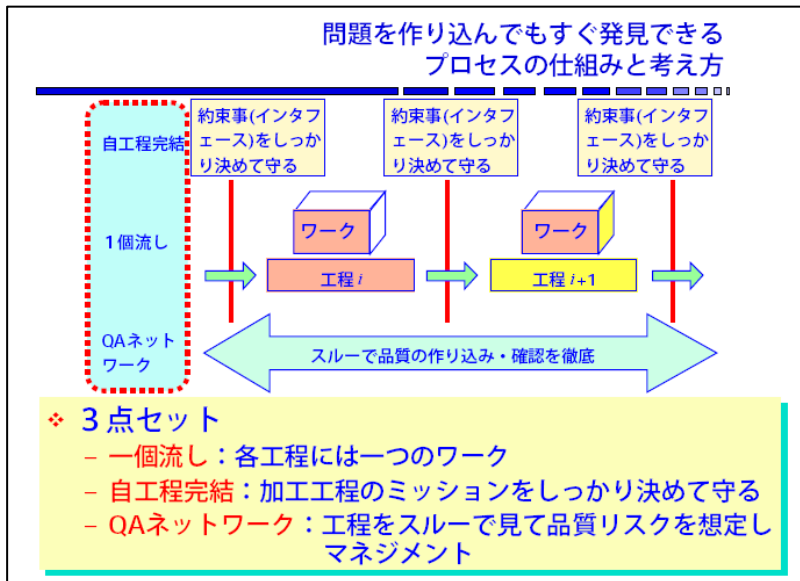
ですから、開発の源流からお客さんが使用し廃棄するところまでの全体で見ていくことが必要になる。そのような価値観で業務プロセスの検証をしていかないと、事後的に問題が発生することになります。

要になる。このような問題を解決するように仕事をデザインして進めていく必要性が高いということです。

組織から仕事を見るのではなく、仕事全体をプロセスという形で表現していくが必要になる。個々の分担している業務が全体にどのように寄与しているかが可視化できる。プロセスのほうから仕事を見て考えていくと全体が見えやすい。またボトルネックラインがどこにあるかが発見しやすい。そういう問題解決の仕方が大切になってきているのではないかと思います。

最近N社では、工場には生産能力は十分あったが、ロジスティックに関して、メキシコの組み立て工場から米国に運ぶときに鉄道車両への据え付け工具が十分確保できなかったのも輸送が間に合わなかった、という機会損失が発生しています。

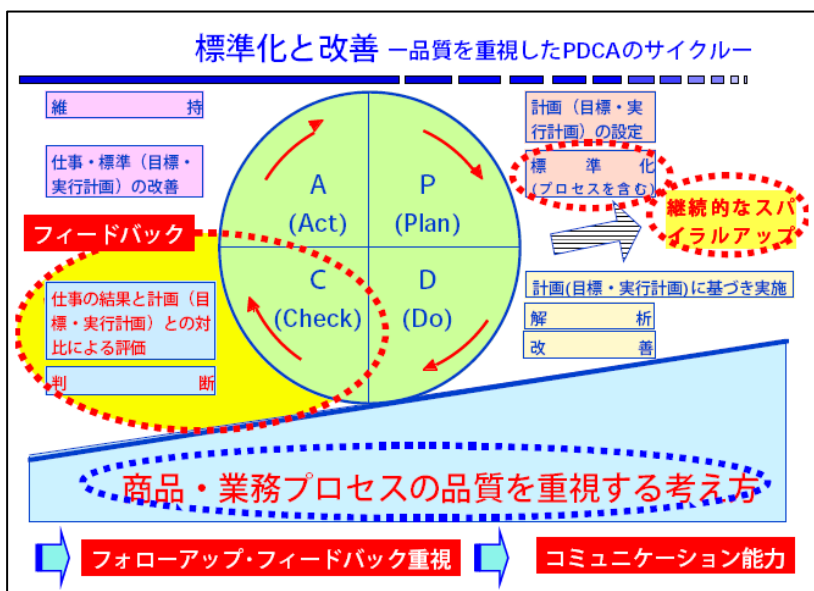
重要なところは事前に検討するので、問題が発生することは少ない。しかし、見落とすところがある。一部であっても弱いところがあれば、その影響は連鎖して全体に及ぶことがある。そのような問題



問題を解決していくときに、どういう取り組みをやっているか。例えばT社の取り組みですが、まず仕事の流れをスルーで始めから終わりまで図解し、全体が見えるようにする。そして、例えば1個流しにする。そうすると、1度には1つのことをやっていけ

ばよく、重複が少ないわけで、問題の発生が少なくなってくる。このように工程をうまくばらして、「1つの工程には1つのワークしか流れないようにする」設計思想です。自工程完結、さらに物をつくる場合は自分のところだけではできませんから、1次、2次、3次、4次とサプライヤーが関連してくるわけで、ネットワークというような見方も大事になります。

十分に計画段階で検討しても、実際に動かしてみると事前には分からなかった問題が出てくる。やってみなければ分からないことは必ずと存在する。重要なことは、自律的で継続的な改善ということになります。



PDCAのサイクルを回す。例えばプロセスの改善で、単にマニュアルとか手順の改善だけではなく、プロセスの改善が重要です。ポイントは、このフィードバック、チェックのところ。これが、PDCAのサイクルがうまく回るかどうかということに影響

します。

本社機能でよく言われることに、「総論だけ言って終わりで、Doがない場合が多い」

というのがあります。すなわち日本の本社ではDのないPCAのサイクルを回しているところが多いということです。

しかし、現場はやってみなければわからないことがある。そのようなこともよく耳にするとところ。だから、PではなくDから仕事が始まるという場合もよくあります。走りながら考えるということです。

### 仕事のステップ別要因分析と問題点の整理

仕事のステップ	具体的な問題	問題点の整理
設計	①仕様決定	設計および評価段階で該当故障モードを的確に予測できておらず、設計余裕度が十分確保できていない
	②詳細設計	
	③DR・設計検討	
評価	④信頼性評価	評価条件と実車使用環境条件との対応付け、および試験終了品の精査が不十分なため、不具合が事前に検出できていない
	⑤搭載性評価	
生産準備	⑥工程設計	市場クレームに結びつく重要な特性値に異常があった場合の要因解析が徹底できていない
	⑦検査方法の検討	
	⑧作業方法検討と指導	
量産	⑨仕入れ先管理	不具合の初期段階で危機感がなく、迅速かつ確実な処置がとれていない
	⑩変更時管理	
	⑪不良・故障解析	

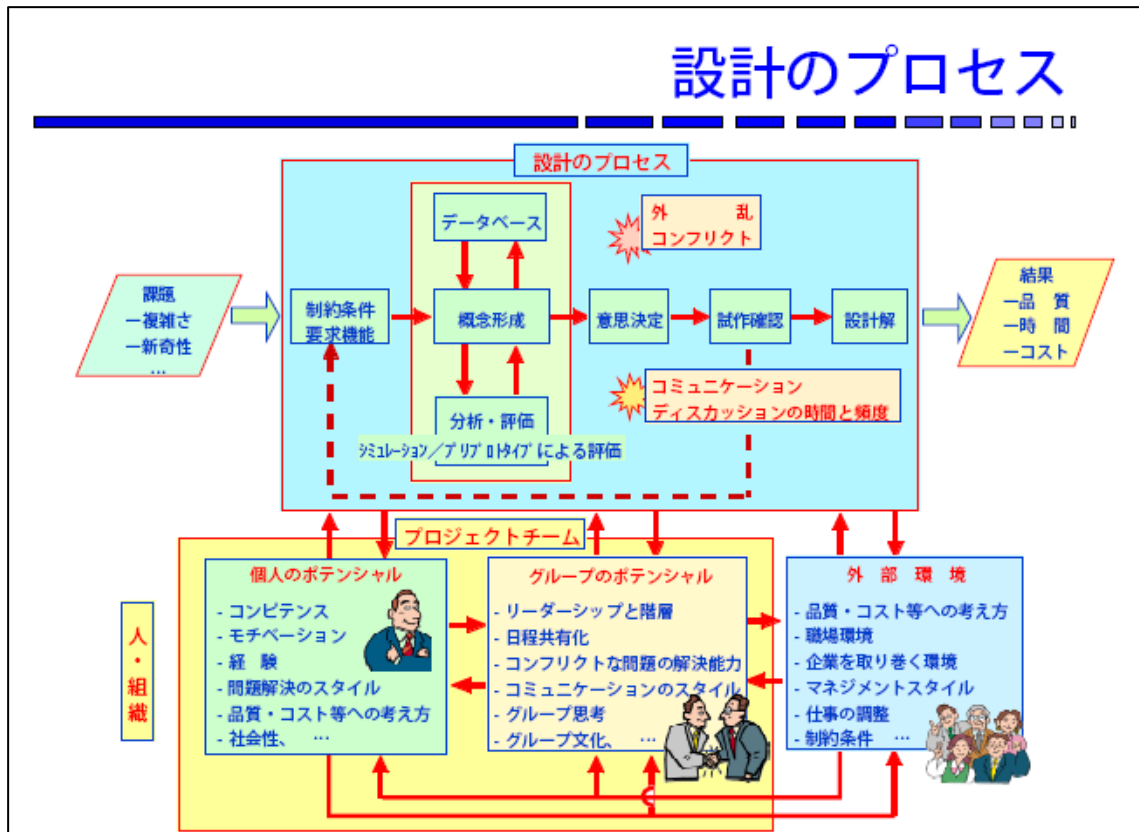
具体的な問題 → 産業構造によらず水平展開可能

概念化さらに抽象化して整理

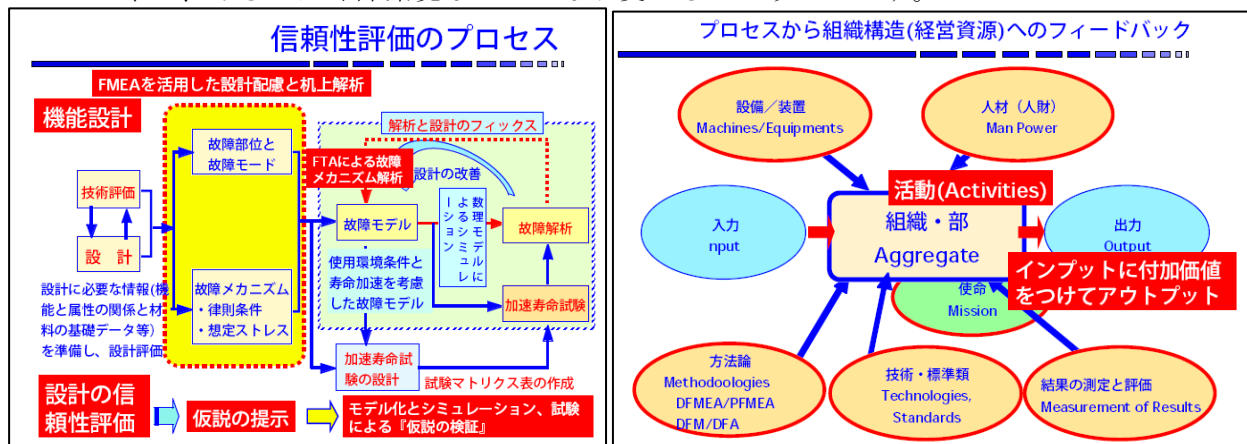
ところで、仕事のステップ別要因解析と問題点の整理をやっている日本の企業は少ないのが現状です。ここには、開発のプロセスで実際にどういう問題があったか、個別で具体的な問題を記述しています。しかし、それだけだと、今度違う製品開発のときには生きてこない。仕事の進め方、見直しに置きかえて改善の方法を残していく必要がある。それがプロセスの改善です。製品使用時にどういう問題が発生するかを故障モードと呼んでいます。それを予想して、検証していく仕事の進め方に変えていく、そのような見直しに取り組むことが本社機能には必要になってくる。現場では、ここまでじっくり考えて業務プロセスの改善を進めていく時間の余裕がないわけで、現場を巻き込んで本社が組織横断的な視点からインテグレーションして水平展開して取り組んでいくことが大事です。

最近では職場形態がかなり変化しているし、本社の人間が少なくなっているの、こういうところにまで踏み込んでプロセスの見直しができない。理念や総論だけではなく各論にいかに入って改善を進めていくかが、一層重要になってきているけれども、実践が難しい状況になっています。

# 設計のプロセス



設計のプロセスを示しましたが、どこが一番難しいかというと、左上にある評価のところですか。シミュレーションとかプロトタイプで設計検証を進めていくところが大事になってくる。そういう仕事の進め方は、個人のポテンシャルとかグループのポテンシャル、あるいは外部環境などでかなり変わるということです。



そのような1つひとつの仕事の進め方を通して問題が出てくる。この経験を今度、次の仕事に生かすときには、方法論とか標準、設備とかマンパワーに置きかえて改善していくことになります。個々の仕事の問題を次の仕事に生かしていくには、業務プロセスへフィードバックして見直していく必要があるということになると思います。

経営資源、業務プロセス、価値観が大事だということは、イノベーションの研究で

## 経営資源、業務プロセス、価値観

### ❖ 競争相手の実力を見極める方法(RPV理論)

- 企業の経営資源・業務プロセス・価値観を統合的に捉えれば、組織の強みだけでなく、その弱みそして盲点まで規定できる

経営資源	業務プロセス	価値観
組織が売買したり、構築あるいは破壊できるモノや資産 ・有形資産：技術、製品、貸借対照表、設備機器、流通ネットワーク ・無形資産：人材(経歴、技能)、蓄積した知識と情報、ブランド	企業が経営資源を製品やサービスに生まれ変わらせるために確立した手法 ・長年、企業が解決してきているさまざまな難しい問題 ・一般的なプロセス(採用とトレーニング、製品開発、製造、計画立案と予算作成、マーケットリサーチ、経営資源の配分)	優先順位を決める基準 ・ビジネスモデル： - 企業の利益の上げ方(例、製品売上高と販売後のサービスの売上高との配分) - コスト構造/損益計算書 - 顧客の要求 - ビジネスチャンスの成功と規模に対する見込み ・投資に対する決断の履歴一過去、何を優先させていたのか ・倫理

クリステンセンら(2005.)：「明日は誰のものか イノベーションの最終解」、ランダムハウス講談社

は、業務プロセスや価値観が支配しているということです。

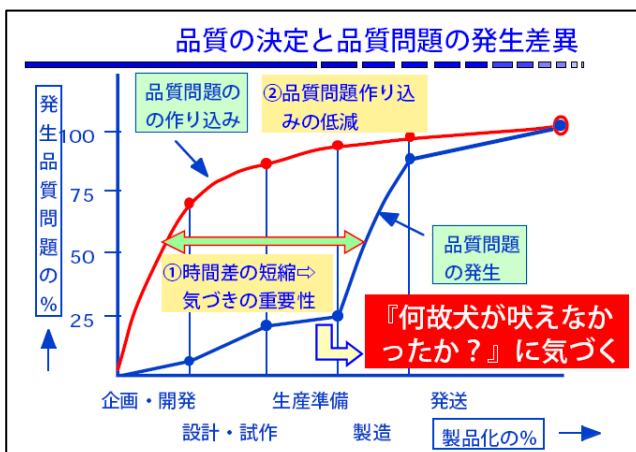
有名なクリステンセンが、「明日は誰のものか イノベーションの最終解」でも明確に述べています。経営資源は外から非常によく見える。しかし、業務プロセスとか価値観は外からは見えにくい。この経営資源をいかに有効に使うか

## 業務プロセス標準化の必要性

- ❖ 経営資源を評価するのは対照的に、外部のアナリストにとって、企業の業務プロセスの特質を理解するのは至難の業といえる
- ❖ **企業が繰り返し同じ問題を解かなければならないとき、こうした企業は公式そして非公式両方の業務プロセスを開発し確立することで、その問題が発生するたびに、失敗するリスクを最小限に抑えながらうまく対処できるようになる**
- ❖ **もしこうした企業が繰り返し発生する職務に取り組む業務プロセスを開発し活用できなければ、何度も解決策を考え直し、延々と時間を無駄にしてしまうだろう**
- ❖ “組織学習”という言葉は、色々な意味で、業務プロセスを発展させ業務プロセスを踏襲する行為を表している
- ❖ **業務プロセスによってさまざまなスキルや強みが明らかになり、スキルや強みによって不可能なことや弱みが具体的に決まる**

業務プロセスの標準化、その改善が重要だと指摘しています。

恐らく日本の銀行に余り競争力がないのは、こういうところが非常に遅れていて、個人の力量に頼っている側面があるのではないかと思います。



4番目に、業務プロセスの設計における自己完結の工程です。言葉で言うと、前工程から不良は受け取らない、自らは不良はつくりこまない、そして流さないということになると思います。

言うことは易しいですが、難しい問題がある。なぜ難しいかというと、不良があることに気づくこ

とは楽々ですが、不良がないことに気づかなければいけない。

どういうことかという、「品質の決定と品質問題の発生差異」の図の横軸が開発プロセスにおけるステップ、縦軸が発生品質問題の発生率や発見率です。この赤と青の違い、品質問題の作り込みを示す赤は、全体を100としたときに、設計・試作までで何%作り込んでいるかというグラフです。多くの場合、市場で発生する品質問題の7~8割は設計段階で作り込まれています。

品質問題の発生を示す青と赤の差が、問題があると気づくまでの遅れとなるタイムラグです。そうすると不良が流出しやすく、発見が遅れて改善にも大きなフィードバックが必要になってきます。図面の段階で気づけば直すことは簡単ですが、金型などモノになった段階では大変だということです。

問題がないことをどのように保証していくか、そういうことがしっかりしてくれば、ここのタイムラグが短くなっていくということです。

図面の完成度が低いということで、その具体的な例を表「図面の完成度が低いのは

何故か」に示しました。

設計のやり直しが多いとか、計画以上の設計工数が必要となり日程のしわ寄せが発生するとか、設計時に確認できない不具合が発生する、不具合の対策は

問題点	原因
1. 設計のやり直しが多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構想図・計画段階で幅広く深い検討がなく、試作日程に追われた開発となっている</li> <li>・母体組織の支援が不十分であり、個人個人のポテンシャルがそのまま製品の質となっている</li> <li>・DRの際に問題点が全て抽出できていない</li> <li>・DR・試作時に明らかにされた問題点が出図段階までにすべてクリアにされていない</li> <li>・製品機能と生産性の要求が相異なる</li> <li>・生産性については、開発後期に漏れを改善するためのリブ追加など新たな要求が発生することが多い</li> <li>・設計に必要な情報の蓄積・継承が不足している</li> </ul>
2. 計画以上の設計工数が必要となり日程のしわ寄せが発生する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報技術の活用不足や設計やり直しで設計業務の効率が悪い</li> <li>・バックワード・スケジューリングの考え方の理解が不十分で開発計画が不適切</li> <li>・コンフリクトな課題の明確化と解決方針など管理者のリーダーシップが不足しており、全体日程管理がルーズ</li> </ul>
3. 設計時に確認できない不具合が発生する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計と評価・生産部門などとの情報の共有化が不足している</li> <li>・電流回り込み、隙小・干渉などインタフェースに関する不具合が開発後期の実機評価で顕在化する</li> <li>・標準化の取り組み、重要性の認識が不足している</li> </ul>
4. 不具合の対策は、担当者の場当たり的な対応になりがち	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報の共有化が不足しており、技術、生技、生産部門などとの連携ができていない</li> <li>・特に開発後期で発生する問題点の対応は、短時間で解決したいためトライアル・エンド・エラーの手段に頼る傾向が強い</li> </ul>
5. 出図後工程設計、外注メーカーの検討が始まるためタイムリーな開発となっていない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発体制が直列的になっているため、部門間の枠を超えた情報共有・共用による開発が難しい</li> <li>・図面がない開発初期に製造を含めた後工程の差面に工数が少ない</li> </ul>

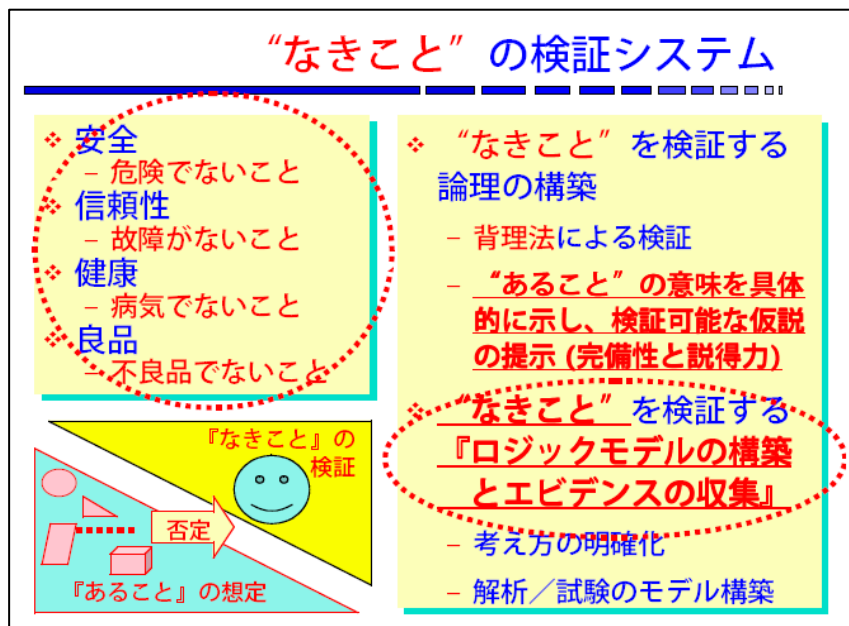
担当者の場合場当たり的な対応になりがちとか、つくるほうの話では、出図後に工程設計、外注メーカーの検討が始まるため、タイムリーな開発となっていない等の問題が発生してくる場合がよく見られます。

原因は右のほうに書いてありますので、後で見ていただきたいと思います。設計のやり直しが多い原因としては、プロジェクトをマルチタスクでやっている中で母体組織の支援が不十分で、周りの支援が得にくく、専門知識の共有が難しくなっていることが原因になって問題をつくり込んでいく場合が少なくないわけです。



また、相互の連携がうまくいかない場合や図面がない開発初期に製造を含めた後工程の参画に工夫がない場合も考えられます。

よく言われることは、すぐ図面をかく設計者は能力が低いということです。図面というものは答えですから、答えからお客さんの要求を考えるという場合も少なくないということになります。CADになってくると、答えは蓄積されていてデータベース化され引き出しに用意されているわけですから、このような問題が発生しやすいということもあると思います。



そして、“なきことの検証”という考え方には、安全の問題にも関係するし、信頼性とか健康などの問題にも関係します。安全、信頼性、健康などは、全部否定型で定義されているわけで、直接証明できないことが特徴です。“危

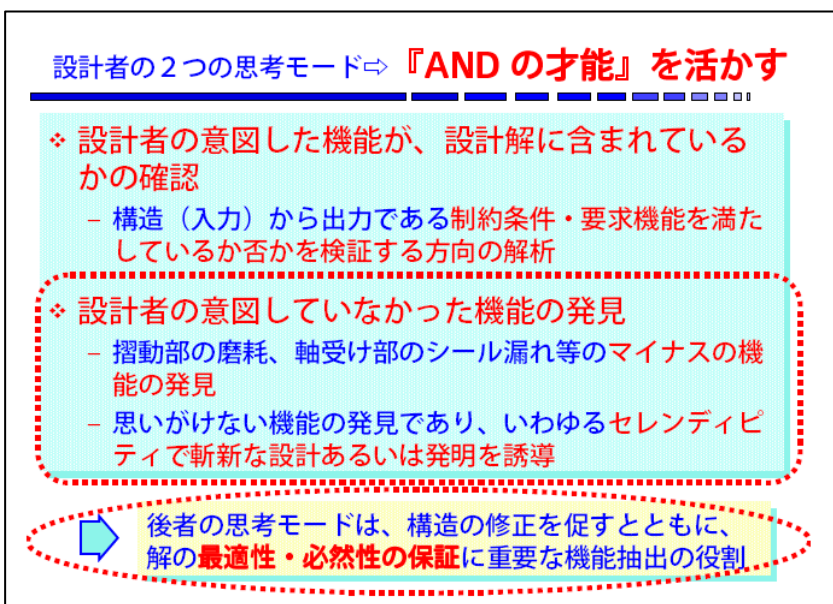
険でないこと”、“故障がないこと”、“病気でないこと”を証明しなければなりません。

我々もお医者さんから健康証明書はもらえないわけです。病気の証明書はくれる。ところが、品質保証になると、故障がないから信頼性があるとか不良品でないから100%良品であるとかいうことを保証しなければいけない。それをどのように保証して

いくかです。

故障や不良品があると仮定し、データに基づいて否定するというロジックにならざるを得ない。これが、品質、安全を確保することに取り組んでいく上で、難しいところです。

したがって、設



計者には2つの思考モードが必要だと言われています。意図した機能だけでなく、意図していなかったマイナスの機能、磨耗とかシール漏れ、そのようなことを考える力が重要で、それが設計の最適性とか必然性の保証に結びついてくるわけです。

意図した機能が設計解に含まれているかの確認は受験社会の中で慣れているわけですが、一方、答えには必ず設計者の意図しなかった機能の副作用がある。副作用が許容できるかどうかをちゃんと調べなければいけない。その教育は(大学でも)まだほとんど行われていない。成功体験の教育は多いのですが、失敗に学ぶ教育は特に弱く遅れています。

別の言い方をすると、業務、仕事というものは全部が逆問題ということです。試験問題というのは大体順問題で答えが一意に確定します。しかし、逆問題になると答えはたくさんある。

$1+1+7=?$ は順問題ですが、 $x+y+z=9$ を満たす $(x, y, z)$ の組み合わせを求めるのは逆問題であり、答えはたくさんあるわけです。

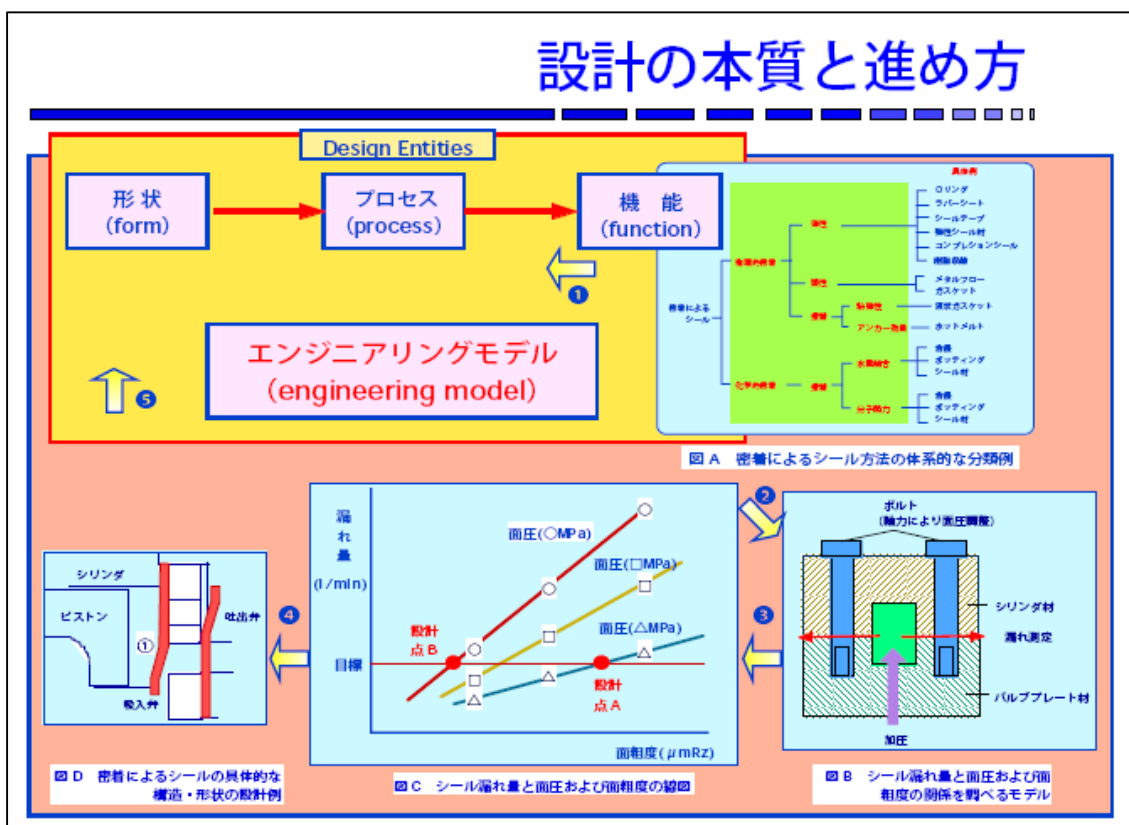
設計の問題も全部こういう逆問題で、解としてどれを選ぶかは設計者の設計思想、設計根拠に依存する。顧客や史上から要求されたことだけを考えたのでは、これが一番よい解であるという説明はうまくいかないわけです。解を導くために用いた原理・方式に依存して生じるデメリットについても考えることが必要になってくる。そういうところの思考が昔に比べると落ちている。したがって、図面が十分に読み込めないということになる。そうすると、モノとなって出ていった製造や使用の段階で問題が発生しやすくなっていくように思います。

設計は機能の明確な定義から始まって、つぎに機能を実現する方法を考える。だから、逆問題になってくるわけです。どういう原理、方式があって、それについてモデル化して、シミュレーションなどで評価する。そして最適化による解の一意化のほうへ結びつけていくかという思考プロセスが求められる。しかし、このような思考プロセスを実践している技術者は非常に少ないのです。要求に対する答えがたくさんあるときにどれを選ぶかは、その組織の持っている設計や生産技術の能力で変わってくる。デメリットに対応する技術能力の有無によって、最適な答えは変化することになります。

例えば密着によるシールの面粗度というのがあります。設計点Bを選ぶということは、面の粗い組み合わせで、設計点Aは面を滑らかにして問題を解決するという考え方です。面圧によって面の粗さをどのようにすればよいかは変わってきます。そういう組み合わせで問題を解決していくわけです。したがって、答えがたくさんあるということになる。そのときにどの組み合わせがよいかは、組織の持っている技術で変わってきます。

自分の考えている範囲だけではなくて、関連する分野、部門の情報もしっかり集め

# 設計の本質と進め方



て検討を進めて、最適解をアウトプットしなければいけないわけです。

もう1つは、品質重視と言ったときに、マネジメントでより大事なものは分母だということです。成果主義は大抵分子に着目して評価することになりますが、分母がより重要だと思います。組織の考え方や価値観は、分母を見れば大体わかると思います。

**“なきこと” (信頼性) の評価指標**

初期品質	納入不良	多	中	少
	市場クレーム	多	中	少
長期品質	発生件数	多	中	少
	リコール損失/件	少	中	多

**予兆の気づき・発見重視⇒流出防止**

**発生した場合の影響大**

太田和宏(2002)：“信頼性、信頼性、この最も大切なもの”、クオリティの広場No.7、日科技連

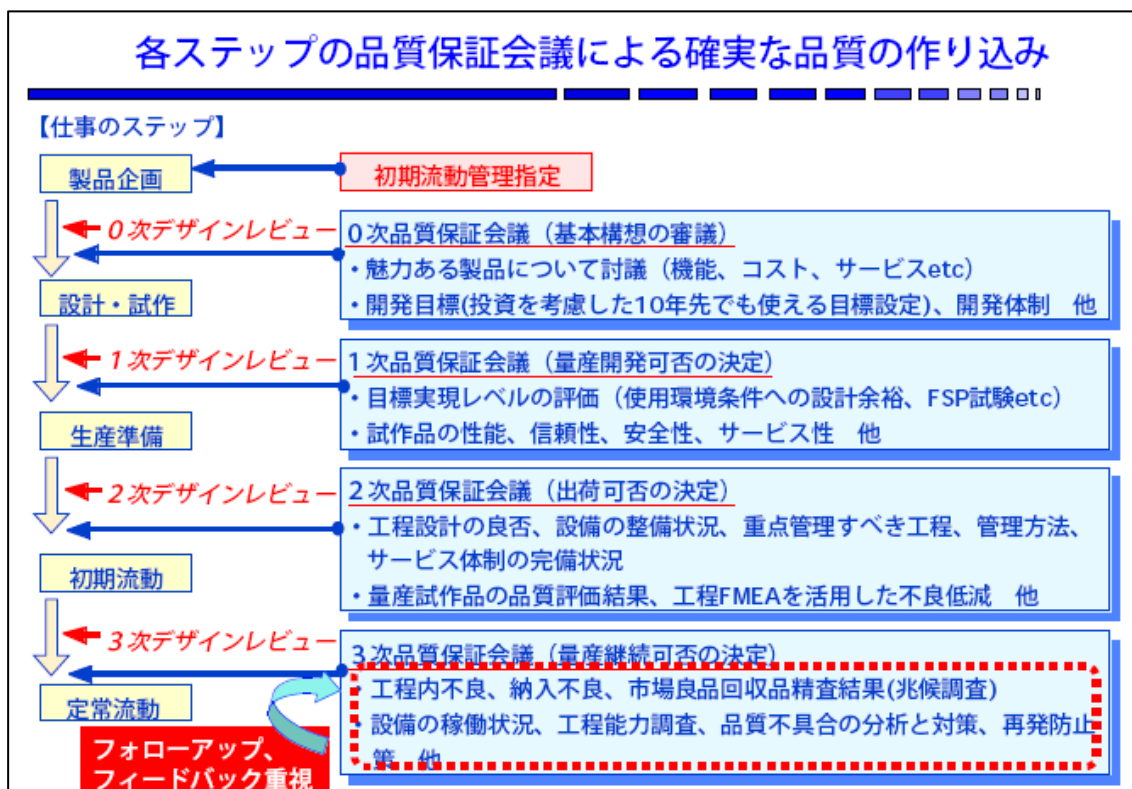
品質では、初期品質、長期品質という言い方をします。長期品質とは1年以上たって市場で発生する品質問題です。

初期品質の納入不良、市場クレームや長期品質の問題発生件数という評価指標は多くの企業で取り入れて

いますが、リコール損失/件という指標はD社の1つの考え方です。リコールが発生したものを対象として損失を考えている指標で、リコールが発生した場合に損失

がどうなるかという指標が大事だという価値観です。

1 ppmの不良率であれば、納入不良、市場クレーム、長期品質の問題発生件数の3つの指標は全部少になるわけですが、もしリコールに結びついた場合には、問題の発生が極めて少なく、気付くのが遅れて極めて大きな損失になってくる可能性が高くなります。100個に1個の不良はすぐわかるわけですが、100万個に1個で、100万個目で初めて問題がわかったときには100万個が対象になってくる。そういうリスクをどう小さくしていくかに目を向ける指標を持っているかが重要です。



新製品開発のプロセスの話に戻りますが、品質の作り込みを初期流動と定常流動に分けてステップアップを考える。初期流動ではつくる量は少ない、定常流動では量をふやす、それらの間にステップアップのホールドポイントがある。ここでどういう情報を使ってステップアップの意思決定をするかという、兆候調査というものがあります。これは市場から良品を回収して調べて、その結果を量産継続の可否を決定する会議体に諮ってリスクをしっかりと判断し、ステップアップしてよいかどうかの意思決定をします。

リコールが起きた場合、対象範囲が広がって大きな損害になることがないようにマネジメントを進めていく開発プロセスの標準化が大切です。

そのためにDRーデザインレビューが行われています。設計者本人だけでなく第三者、第三者の参加を求めて、本人が気づいていないところに気づくような環境を整えていく、特に新規要素・変化点ではそういう気づきにかかわる問題が発生しやすい

## 新規点・変化点に対するDRの強化

- (1)新製品・設変品については新規点・変化点を抜けなく洗い出し、それが製品の重要故障に結び付く可能性を的確に予測し、理論解析・限界試験等に基づき確実に設計余裕度を確保する。また、重要故障モードに対するFTAを実施し、管理項目を図面・品質管理点設定要求書・工程管理明細表に反映し管理を徹底する。
- (2)新規製品の立ち上がりにあたっては、製品開発を前倒して推進し、可能な限り少量流動し市場実績を確認した上で切り替える。
- (3)製品の適用車種拡大時には、実車環境変化を確実に把握し当初の設計余裕度が確保できているかの確認を徹底する。
- (4)VA・VE設変については、デメリット評価を十分行い、信頼性確保を徹底する。
- (5)新規点・変化点の影響解析を抜けなく実施するためのDRのしくみやツールを充実するとともに、製品毎に過去のノウハウを体系化し若年技術者に対する教育を徹底する。

と指摘しています。

### ハーバート・サイモン

(1916~2001、78年ノーベル経済学賞受賞)

- ❖ 「限定合理性」の概念で組織論を展開
- ❖ 新古典派経済学が想定する「合理的」個人、すなわち、膨大な情報を瞬時に処理して最適な行動を選択するような完全な個人というものは存在しえず、各個人が持てる情報も限られており、必ずしも最適な選択を行わないと考えた
- ❖ このような完全ではない人間の限界(認知限界)こそが組織をつくる原動力であると発信しつつけた
  - ◆ 一人ひとりの持つ情報が不足しているからこそ、人間は組織に加わり、それによって情報不足を補い、行動の最適化を目指す
  - ◆ 人間の限定合理性をエンジンとする組織の形成によって、利他主義的な行動が促される、との議論も展開
  - ◆ 社会が複雑になるほど各個人は他人からの情報をさらに必要とし、その結果、利他主義的な行動を一層とりたくなると指摘

合、この評価システムが機能しない場合が多いわけです。なぜかという、恐らくこの評価システムの要素についての考え方で、評価主体、評価目的、評価方法、評価対象の構造化がはっきりしていない場合が多いようです。自らやったほうがよい場合もあるし、ある程度距離的に近い人がやったほうがよい場合もあるし、独立な第三者的な立場の人がやったほうがよい場合もある。これらは評価の目的によっても、評価対象によっても変わってくるわけで、また、その組み合わせによって評価方法は変わります。

しかし、私の経験で言うと、我が国の企業はこういう評価システムのデザインが非常に弱い。評価の設計で、評価システムの構造・あり方という視点が少ないように思

とします。

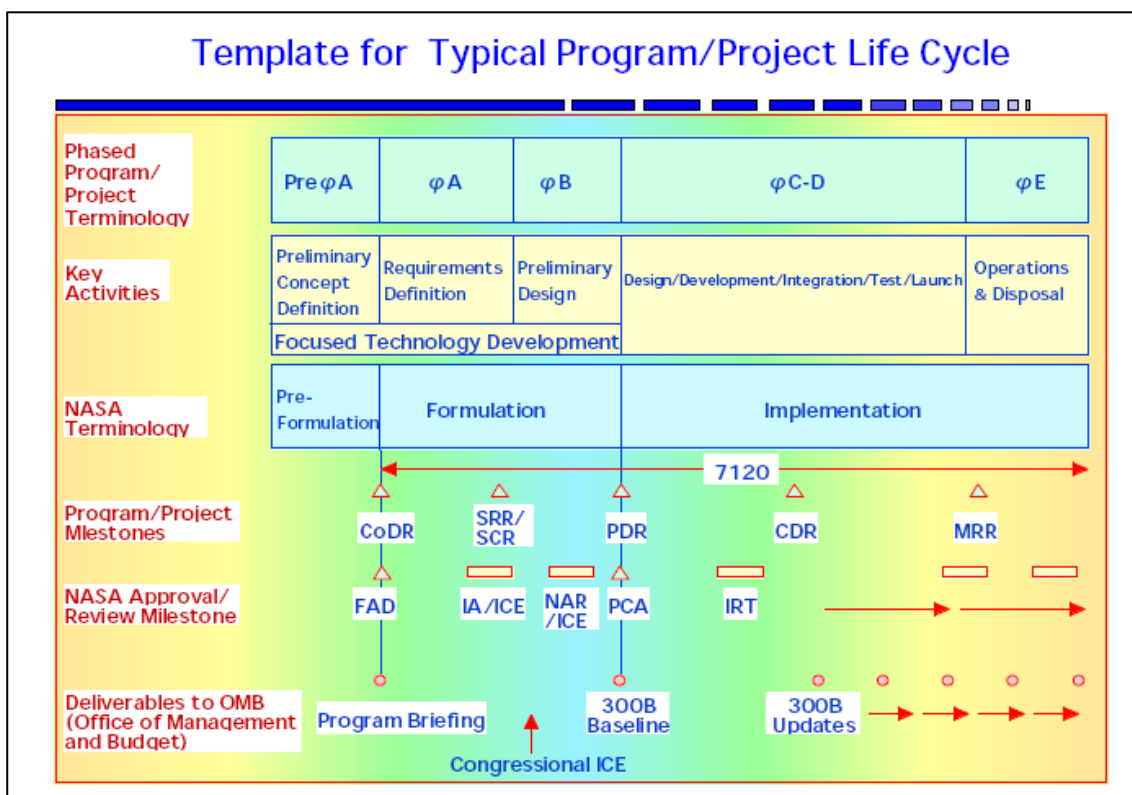
そのようなことは組織論でも議論されています。ノーベル経済学賞を受賞したハーバート・サイモンは、限定合理性という考え方から組織のあり方を研究しています。限定合理性を組織として補完して解決していくことは非常に重要である

1人ひとりの持つ情報が不足しているからこそ人間は組織に加わり、それによって情報不足を補い、行動の最適化を目指す。デザインレビューとは、そういう評価システムの仕組みの1つになってくるわけです。

ただ、日本の場

います。

NASAなどは多様なレビューを活用しています。



開発のプロセス、いろいろなマイルストーンを置いて、レビューも数次やり、レビューを活用して、本人では気づかない問題に気づく体制の整備をやっていきます。

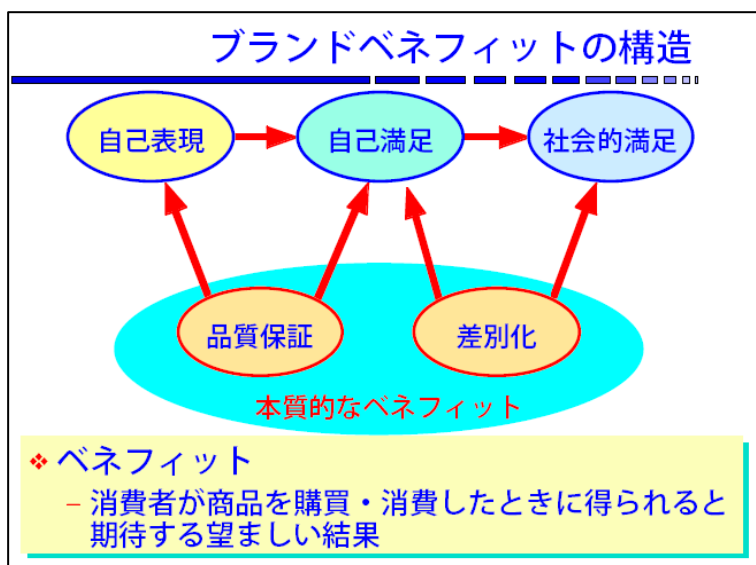
そのようなことをしっかりやっていくことが、要するにブランドというところに結びついていくのです。後で問題が発生しないように仕事の進め方をデザインして、その仕事を実践できるような人材を育成していくことが大事です。

そして、アズ・ファウンド・データ、数値とかデータになる前に、アズ・ファウンド・ステート、雰囲気の問題を発見するところへ持って行って、初めて、こういうブランドを重視する経営は実現していくのではないかと思います。

もし問題が起きて大きな損失に結びつくと、このブランド失墜リスクがリスクとしては一番大きいということは、アメリカの研究でも明らかになっていると思います。

このリスクを少なくするためにはどうしたらよいか。ブランドベネフィットの構造を見ると、表面によく見える自己表現とか自己満足、社会的満足がいわゆるブランド価値と言われています。しかし、それを支えている部分が本質的なベネフィットですが、品質保証がしっかり支えています。したがって、表面的によく見えるブランドベネフィットを支えているところをしっかりとやっていくことが、ブランドを重視した経営を進めていく上で本質になってくると思います。

一言でいうと、一橋大学の一橋先生もよく言われているのですが、「ラーン・ローカ



ル、アクト・グローバル」  
 です。この考え方が極めて  
 大切だということです。

人で言えば1人ひとりの話をよく聞くということが大事である。あるいは全体を幾つかの要素に分けて、要素をしっかりと見ていく。かつ、それぞれの要素にとらわれなくて、最終的には俯瞰的な視点から判断を行っていく。

部分をしっかり把握したうえで、全体的視点から最終的に判断する。品質とか安全だけでなく、さらにビジネスがグローバル化して問題を発生しないようにしていく場合にも大事な考え方だと思います。このように考えていけば、グローバリゼーションというものは、ローライゼーションそのものではないかと思えます。ローカルがわからなければ、グローバリゼーションはうまくいかない。

以上で終わりたいと思います。ご清聴有り難うございました。

#### 質疑応答

○井出委員長 ありがとうございます。大変奥深く幅広い課題ですが、こういうことに直面しているものは単に日本企業だけではなく、グローバル化を受けた世界全体の問題と理解したのですが、どうでしょうか。

(応答) 開発のスピードという面ではそういうことです。スピードが非常に重要になってきているという面では、先生のおっしゃるとおりです。

(質問) 日本の現状と世界企業を比べた場合に、対応の違い、ある種の特殊性、アドバンテージみたいなものが何かあるのでしょうか。

(応答) 基本的には、P D C Aの改善という面では、日本の1つすぐれたところ。しかし、成長のスピードと言った場合には、ハイアールとかサムスンなどに比べると非常に遅いわけで、トップダウンでの取捨選択で、日本企業は弱いところもあります。

コマツの坂根さんはそういうところをきちっとやられて、よい結果が出ています。現場の1つひとつの改善の積み重ねと、トップダウンの俯瞰的な視点をどう調和させるかが今後の日本の大事なところ。です。

日本の従来の組織体制がまさに問われていると理解をしたらよいと思います。

(質問) 犬がほえないという例があって、犬に倫理観があるかどうかわからないけれども、技術者倫理みたいなものがその裏にみんなくっついてくるのですが、その辺のことは、大学の授業の中ではどういう取り扱いをされているのでしょうか。

(応答) 倫理の教育の経験はないのですが、ある意味では、ディベートのような教育が必要ではないかと思います。自分の立場だけで発言するのではなくて、立場を人工的につくり、つくるほうであるが、今度それを買うほうとか使うほう、消費者の立場で考えるとどうなるか、そういう立場から発言させるディベートの訓練が、先ほどのような、ほえないことを少なくする上では大事になってくると思います。だから、日本の場合は、ある意味では疑似体験などの機会が少ないと思います。

(コメント) なぜかと言いますと、アメリカのウィトベックさんという方の書いた『技術倫理』という本は、どちらかという今、日本の最初のころの技術倫理を書いておられる方の下敷きになっているのですが、その中のかかなりの部分で設計問題を取り上げていて、結果として、予想、受け入れられるリスクというものはどんなものなのかということになってくるわけです。

そして、判断するとき、設計者自身の倫理の問題が入ってくるということを中心にかなりのスペースで書いているのですが、やはり最後は人の問題になるので、大学の卒業生が企業へ入るときの、判断すると言うよりも、考える癖みたいなものが教育の中に要るのではないかなと私は思っています。

(応答) 全くおっしゃるとおりですが、日本のシステムの中にそういう価値観は余りないんです。この設計にどういう問題があるかということは、授業の中でも少ないです。こうやればうまくいくという教育は非常に多いのですが、これでどういう問題が起きるかというところの訓練は非常に少ない。したがって、企業へ行って仕事をして、失敗をして、初めてわかるという場合が非常に多いと思います。

(コメント) アメリカのどんな教科書にでも、チャレンジャーが爆発したときの例が必ず出てくる。それを大学の中で学生に、あなただったらそのときにどういう判断をするかと質問すると、技術屋がだめだと言ったものをノーと言ったNASAが悪いのだという話になるけれども、では、あなたが実際にそういう経営の立場に立ったらどうかと言うと、学生の答えが違ってくるんです。企業で、そのぐらいのリスクだったら、私だったらやったかもしれんと。

アメリカの中で、そういう題材を決め、トレーニングをして学生を鍛えるようなこ



とをやっているのではないか、その辺はアメリカのほうが進んでいるのかなという気がします。

(応答) 恐らく時間の50%は講義で、あとは質疑応答、ディベートですね。日本でそれをやると、すぐに終わってしまうので、私自身も非常に苦勞しています。

おっしゃるとおり、自ら考えて判断をする体験を大学の中でも経験して、技術者倫理を身につける上では非常に大事なところだと思います。

(コメント) 日本のキャッチアップ教育というか、そういうものがまさに今問われているということなのかもしれません。

(質問) 今、製品というか、ものづくりの中でのいろいろな問題点をご指摘いただいたのですが、新サービス開発の場合に同じようなことが当てはまるのかどうか。例えばアメリカの金融などでサブプライムローンなどを発明して(証券化しつつ)貸出しを伸ばした結果、貸倒れが発生して今大きな問題となっている。かなりの部分は予測できる問題で、事前のリスク管理が十分でなかったという気がするのですが。

(応答) ハードウェアの設計とソフトウェアの設計、品質とかなり似ている面があると思います。ハードウェアのほうですと、大体自然の法則があって、上から下には落ちるけれども、下から上にあがることはないわけです。しかし、サービスというものは人間がつくったロジックで動いている面もあって、ソフトも同じです。

そうすると、ロジックには恐らくいろいろな組み合わせがあって、そのどういう組み合わせが問題を起すか。恐らくサブプライムローンの問題も証券化して、いろいろなものが複雑に入りまじっているので、組み合わせの多様性があって、そういう中ですべてをシラミつぶしに調べて、これには問題があるというような判断を行えるような仕組みが必要になってくると思うのですが、人から人へ渡っていくと全体が見えにくいですね。要するにスルーで見えないわけで、ボトルネックラインがどこかで起きると、それが連鎖的に波及していく。そういう意味で非常にクライシス的な話に結びついていく怖い側面があります。

自然法則にあわなくても簡単に組み合わせができますから、人間がコントロールできる範囲を超えているかもしれないですね。その組み合わせの爆発が一番怖いですね。それを事前にどう発見して手を打っていくかということは大きな問題です。

○井出委員長 それでは、まだ議論も尽きませんが、宮村先生は常連メンバーですから、またいろいろお聞きすることにして、とりあえずありがとうございました。

(本稿は平成19年12月21日開催の第3回研究委員会における講演記録に基づき、事務局が取りまとめ、講演者の校正、承認をうけたものです。)

## 第5章 コンプライアンスと企業価値

### (大宮 正講師講演録)

ご紹介にあずかりました大宮でございます。

一応、肩書は弁護士となっていますが、私は弁護士になってからまだ2年もたっておりませんので、実は新米でございます。それでも、弁護士というのは大体悩みのある人とか困った人を常時相手にしておりますので、今日は久しぶりに晴れやかな皆さんにお話ができて、大変うれしくというか、光栄に思っております。

私は、もともと経済産業省で、海外では中近東のイラン、それからフランスのパリに勤務していました。個人的には、中近東問題、イスラム、それからユダヤ教、キリスト教、マニ教、ゾロアスター教等に関心がありまして、弁護士としてもイスラムビジネス法研究会というのを、2月にも立ち上げます。

また、通産省の時代には京都府に赴任しておりまして、実は副知事を約2年半やっていました。その後JETROで理事を4年間、三菱自動車へ行って5年間、常務執行役員をしていました。三菱自動車というとリコールのことを皆さんすぐに思い出されますけれども、リコールだけではなくて、私のいる5年間のうちの3年間は、筆頭株主であるドイツのダイムラークライスラーからエクロートという社長が来ておりまして、取締役会、経営会議は全部英語という3年間の異文化交流もしました。

三菱のほかに別の民間企業の社外取締役を6年間やっております。今現在は社外監査役、顧問を2つほどやっています。民間企業経験もあり、イランは大使館にいたので在外公館にもいましたし、自治体にもいましたし、JETROにもいましたし、弁護士もやっています。何一つ物にはならないわけでございますけれども、いろんな分野を渡り歩いているという経験がコンプライアンス上役に立つかもしれないなということです。

「企業の社会的責任とコンプライアンス」ということで、市場経済における企業の役割とは何なんだ、市場経済とは一体何なんだについて、所見を述べてみたいと思います。市場経済と一口で言っても、以前には共産主義や社会主義経済体制と自由経済体制がありましたけれども、いざ社会主義経済体制が崩壊したとなると、自由主義経済は皆同じなのか、違うのではないのか、アメリカ型とか日本型とかヨーロッパ型とか色々あるのではないのか。要するに、市場経済といってもいろいろとコンセプトが違っているのではないのか。その中で、一体企業は何のために、だれのために活動するのかという議論が法律の世界でもあって、株主のものかとか、ステークホルダーのものかとか、従業員はどうなのかという議論が、会社法を議論するとき必ず出てきます。敵対的買収をプロテクトするときには独立委員を選んでやるんですが、最後は株主総会

で、判断するという事になってはいますが、それだけで良いのか等いろいろ論点があります。

もっと言いますと、米国型、欧州型、日本型だけではなく、最近では中国型というものもあるのではないかと。中国は市場経済なのか社会主義経済なのかよくわかりませんが。それから、イスラム型というものもあるのではないかと私は思っています。

1980年代に私は通産省の産業資金課長をやっており、そのときにオランダに行きました。当時はまだ世界的にはステークホルダー論とかがあまり議論されてない時でした。オランダの商法には、会社は何のためにあるか、それは、株主と顧客と従業員と地域社会、この4者のためのものである、そのために会社は存在すると書いてあるとのことでした。しかし、どうも日本では、当時会社が何のためにあって、だれのために役立つためにあるかというコンセプトがきちんとしていませんでした。日本の会社法を読んでも目的が何も書いていないんです。これはバブルのピークのころだったので、日本に帰ったときに、日本の会社はだれのためにあるのかと当時の企業の幹部の方々に聞くと、「私は会社が大事です、幾らバブルでもうけても私もそんなに給料を取っていないですよ、そのかわり従業員にも我慢してもらおう。」それで、儲けた利益を、会社の為にとということで設備投資をしたり、土地を買ったり、又は海外でビル等の資産を買ったりしていました。しかし、残念ながら結局これらはすべて、その後のバブルを生み出す原因となったのです。

要するに、当時の私の結論は、日本の企業というのは企業のためにあるんじゃないかと。稼いだ利益を企業のために内部留保するのはいいけれども、最近の村上ファンドなんかはその辺をついているわけです。配当もしなければ従業員にも配分しなくて、結局内部留保とか設備投資とかをして持っていて、もちろんいいことなんだけれども、結局それがどうもきちんと社会還元といいますか、あるいはステークホルダーに還元されていない。そのために、沢山稼いだはずなのに、バブルが崩壊して結局日本は大変な不況に陥ったのです。

当時オランダの人が言っていたのは、アメリカの企業は株主中心だと。株主のために短期的な利益を上げようとして、そのために短期で配当するから、長期的な投資ができない、そういう時代もあったんです。

ところが、アメリカにおいてもエンロン、ワールドコムという事件が起こって、それでやっぱり株主だけじゃないよ、あるいはステークホルダー全体に貢献するのが企業の役割ではないかということになってきたわけです。今、世の中では、例えばCSRとか、SRIとか、株主のためか、社員のためか、顧客のためか、取引先のためか、債権者のためか、地域社会や国のためかと。やっぱり企業というのはすべてのかかわりを持つ社会的存在だということにインターナショナルなコンセンサスは行き着いているのではないかと思うんです。ここがまず企業の社会的責任の流れだと思います。

昔私が大学で講義を受けた時には、そもそも企業というのは、当初は資本家がその

企業を通じて労働者を搾取していた。そこからマルクスが出てきたわけで、それではいかんだろうということで社会主義ができたんだけど、社会主義が崩壊した段階では、もう一度原点に戻って、企業のあり方を考える必要があるのではないのでしょうか。日本の法律はドイツ法でしたから、ドイツのラーテナウという人の企業の社会的責任論を、私が大学のころは習いました。そういう社会的存在だということをもまず認識しないと、コンプライアンスというのわかりにくいし、最近の議論もわかりにくい。

では、社会的責任は何かというと、法人というと、これは人なんです。例えば法人という会社を認めるというのは、経済活動をファシリテートしている仕組みとか、企業に1つの特別な権限を与えているわけです。株式会社は有限責任で、一定のルールに従ってやればその責任を限定され、そのかわりお金をもっと集めやすくする、そういう法律の枠組みをつくっているというのが1つの規範なんです。そういう規範のもとで利益を上げる。その利益は、もちろん企業利益が上がるのが前提ですが、社会的に貢献する。極端に言ったら、役に立つものでなければ人間社会には必要ないわけです。人間も自分だけ幸せであればよいのかといえば、それでは余り幸せになりません。やっぱり家族とか、勤務先の会社とか、地域社会とか、国家に貢献して生きがいとか達成感を得て尊敬されるんでしょう。そうすると、企業もその企業だけの利益を上げればよいのか。企業は、ただ利益を上げるためにあるはずがない、そういう制度を国がつくっているわけではないんです。会社をつくるということは、そういう法律をつくって、枠組みをつくってあげること、それによってまずは顧客にいいものを供給する、社員に雇用機会を与える、株主に配当する、取引企業や地域社会に役立つ、そういうところからCSRとかSRIとか、企業の社会的存在論が出てきているのではないかなと思います。

最近のソーシャル・レスポンスビリティ・インベストメント（SRI）というのは、キリスト教の倫理観に基づいて、例えば賭博はだめだとか、売春に投資しないとか、そういうことをベースにしてお金をアメリカで集めているのですが、イスラム金融論が今出てきていて、このイスラム金融論も同じです。イスラムのお金を使うときには、賭博、投機、それからちょっと変わったのは豚の飼育はいけないというイスラムコンプライアンスがあります。片一方はキリスト教の倫理観で、片一方はイスラムの倫理観で、お金をもっと社会的に役立つように利用しようというのが1つの流れではないかなと思います。

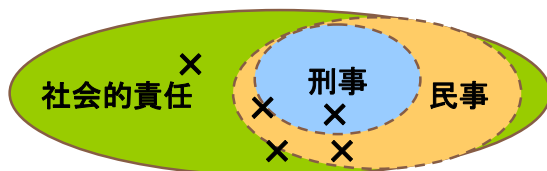
次に、企業の社会的責任とコンプライアンスについてお話します。人間が社会で生きていくためには、法律や規律だけではなくて、守るべき倫理とかマナーがある。企業が市場で存続するためには、企業や社員が守るべき規則や法律があって、企業倫理等のルールがあるはずなんです。今様に言えば企業の品格とか社格を問われている時代ではないですかというのが、イントロダクションです。

最近新聞を見ていると、コンプライアンスは「法令遵守」だとよく書いてあります。ところが、法律を守っていても、例えばいろんなうそをついたとか、偽装をしたとか、古紙偽装の問題なんかもうそをついたわけです。それではすぐに刑法の適用があるとか、損害賠償請求が起きるという問題ではないけれども、そんなことまで社会的に非難されるのか、何をメルクマールにして行動すればいいかわからないという企業の幹部の方もおられると思います。

## 9-2. コンプライアンスを守るとはどういうことか

### ■ 企業等の法的(刑事・民事)責任と社会的責任

- 最近の多くの不祥事は法的責任もさりながら、企業等の社会的責任を問われているのではないか。  
(仮に違法ではないとしても、株主、顧客等のステークホルダーに対する責任＝社会的責任を適切に果たしたかどうか。⇒ 偽装表示、責任転嫁、隠蔽)
- マスコミ等による厳しい社会的制裁⇒法的判断が下る前に企業が毀れる。  
(社会的破産)  
(例) ライブドア、村上ファンド、パロマ、日興コーディアル、不二家、ミートホープ、石屋製菓、赤福、船場吉兆



しかし、企業倫理とかコンプライアンスは、法令遵守を超えて企業としてのマナーというか、いわゆる企業風土や企業文化というものが実は問われているのです。企業の責任というのは、まず刑事的責任があるわけです。例えば、

企業が独禁法に明確に違反した場合は刑事責任を問われます。そのほかに民事的責任があるわけです。そのほかに社会的責任がある。

もちろん明らかに民事的、刑事的責任を問われることはあるけれども、この境界線が必ずしも明確でなく、実はこれが揺らいだり、変化する、広がる。私はいつも申し上げるんですが、人を殺していけないとはだれが決めたんですか。原始社会では、土人同士で殺し合いますよね。それから、イスラム前の中東世界では部族同士が、殺人を犯した犯人を殺すのではなくて、1人殺したら相手の部族1人殺します。私が知る限りモーゼの十戒には、盗むなかれ、姦淫するなかれ、人を殺すなかれと書いてある。もとは宗教ですよ。それが倫理になり、法律になった。

例えば、酔っぱらい運転はどうでしょう。福岡の事件が起こって、それから酔っぱらい運転はけしからんということで取締り強化や罰則強化が行われた。法律の内容や運用も時代とともに変わる。同じことでも時期により、解釈によって変わる。

刑罰で言いますと、犯罪が成立するには3つ要件がある。1つは、構成要件該当性です。例えば、会社のペーパーを1枚家へ持って帰っても、会社の物を持って帰れば業務上横領の構成要件に該当するんです。構成要件該当性のほかに、責任能力と可罰的違法性というのがあります。責任能力というのは、盗った人が子供だったとか、認知症の人だったら別なんです。要するに、構成要件該当性というのがあるって、ペー

パー1枚でも構成要件に該当します。それが5枚、10枚、100枚。ではパソコン1台持っていったら、これは完全に業務上横領ですよ。その線はどう引くかといったら、実は可罰的違法性ということがありまして、一言で言うと程度なんです。実は、この程度が揺らいでいるんです。あるいは、世の中の動きとか、マスコミ報道もあるし、倫理観がどんどん変わってきて、今まで確かに問題にされなかったことが問題にされるようになる、そういうなかなか難しい世界です。

したがって、会社の方に、私はコンプライアンスとは法律を守ればいいということではないんですよ。例えば株主に対して不誠実にやっていないかとか、製品の表示を不正に書いていないか、そういうことがいいことかどうか、自分の考えで判断しなさいよ。法律で書いてないからいいという判断ではもう済まされない。

なぜこんなに世の中に不祥事が頻発してきたか、不祥事はみんな今までもあった不祥事ばかりですよ。いくつかの偽装事件だってずっと前からやっていたんでしょう。独禁法違反だって、談合だって、前からやっていたわけです。ガス湯沸かし器の事件も今起こったのではなくて、昔からあったわけです。それがこのところへ来て、吹き出してきた。その吹き出しの理由は幾つかあるんです。まずは消費者パワーとか意識が向上して、特にNGOとか、そういう力がどんどん出てきて、マスコミも非常に厳しくなった、これは非常にシンプルな背景です。

もっとすごいのはインターネットの普及だと思います。インターネットの普及で、告発がものすごく簡単になったんです。今までも、もちろん電話をかけたりすることはできたわけですが、インターネットで簡単に外部に情報を流すことができる。それから、例えば最近では行政に告発すると同時に、新聞に行くわけです。牛肉偽装事件、実は、行政当局の農林水産省に何回も言ったけれども相手にしてもらえなかったというんです。結局、新聞社に告発したわけです。新聞が報道したらダーッと事件になっちゃって、社長は刑事責任、不正競争防止法と詐欺罪に問われているわけです。

行政も、今までは例えばそういう不祥事があっても相対で解決している場合が結構多いんです。もともと行政官、公務員は告発権があり、義務もあります。刑事訴訟法に書いてあります。しかし、実際に告発権を発動した例はほとんどなく、それは程度により表に出す場合もありますが、嚴重注意で済んでいたんですが、最近では片一方で新聞にも行くわけです。新聞に出れば必ず国会で議論になる、行政もそういう中途半端な対応ができない。だから、ある事件では、前から起こっていたのにどうしてもっと早く公表しなかったかということで役所の責任も問われているわけです。そのように、インターネットや電話を通じる告発が非常に容易化したこと。

もう1つは、パートとかOBとか派遣とかいろんな人が入ってきて、別に告発することは悪いことじゃないという雰囲気にもなってきたんだと思います。

アメリカでは、ホイッスルブローア－といって、告発者はちゃんと守るという仕組みになっていて、日本も今は告発者を確認してはいけないということになっています。

もう1つは、インターネット等を通じて被害者連盟がものすごく容易になったわけです。例えばガス湯沸かし器の事件でも、あれはもともと不正改造ということになっていて、不正改造だからしょうがない、民事訴訟になって、会社には責任ないよと言われたものもあるわけです。ところが、インターネットで調べてみるといっぱいありました。過去28件あったじゃないか、そのうち21人も人が死んでいる。それは、不正改造かもしれないけれども、それを早く公表していればその事故は防げたという責任を追及されている。そういう情報が瞬時に世の中に伝わって、今度は被害者同盟ができるのです。

第3番目は、政府も告発を奨励している。公務員の告発義務を言うだけではなくて、公益通報者保護法という法律ができて、要するに一定の条件のもとで内部告発した者を不利益な扱いをしてはいけませんよという法律ができた。それから、こここのところ独禁法でいっぱい摘発されていますが、あれはリニエンシーといって、公正取引委員会に申告したら、第1申告者は課徴金を100%免除します、第2申告者は50%、第3申告者は30%、というふうに政府も対応している。

さらに、小泉政権のときに規制緩和をどんどんしようということになったわけですが、規制緩和をすれば、当然自由にいろんなことができる。そうすると、事後取り締まりをきちんとやらなくてはいけないということで、当時の検事総長が、新聞にも出ていますけれども、これから事後取り締まりをやりますよとはっきりと言っていて、検察当局も公にそのことを言っています。要するに、これからちゃんと取り締まりますよと。

日本の経済犯に対する責任追及は、今までどちらかというと弱かった。アメリカは、例えばSアンドLという貯蓄銀行の幹部が刑務所に入ったわけです。アメリカに連邦量刑ガイドラインというのがあり、そこで経済犯は原則6カ月以上の実刑になっているそうです。日本は今まで実刑のケースは極めて少ないのですが最近の判決は、高裁、地裁レベルで実刑判決が出ています。今後責任追及は、厳しくなりますから、その辺は心して対応しなくてはなりません。

もう1つは、コンプライアンスを守れないとどうなるか。市民、消費者、被害者、顧客、マスコミのネットによる連携、社会の目が厳しくなった。行政、捜査、司法当局も取り締まりを強化しています。また、マスコミによる社会的責任追及により、司法的判断が下る前に社長が辞任をし、企業は社会的破産に陥っています。判決なんか待ってられない。法的に争う前に、捜査している段階でも、ワーッとマスコミに書かれたらそれで会社はつぶれるんです。だから、そこを認識しないといけません。日本の裁判の場合、2年も3年もかかって無罪だといったって、もうそのときに会社はないわけですから。

おもしろいのは、記者会見なんかで、うちは法的には問題ありませんと胸を張って言う人がいる。問題ありませんと自分は考えておられるかもしれないけれども、警察



当局とか検察当局が調べたり、行政当局が捜査しているときに責任ありませんと言っても、見る人から見れば、企業の勝手な解釈だろうと。そういうときになったら、その人に同情するのは社員の家族ぐらいで、みんなあの企業はきっと悪いことをやっているに違いないと思っているわけだから、そこでそんなに胸を張ったってダメなんです。ここは真摯に対応する。

法的責任を認めるかどうかと、社会的責任を認めるかどうかは別なんです。だから、法的責任については、今後明らかになった段階で対応させて頂きたい。本件により社会的に多大なご迷惑をかけたことについては申しわけございませんと真摯に謝るということが非常に大事で、その辺のマスコミ対応も非常に重要なわけです。

それでは、どうすればいいんだ、おどしてばかりで対策がないじゃないかと言われると、これは難しい。難しいですが、私は独自にコンプライアンスの基本3原則というのを言っています。

## 10. コンプライアンスの基本3原則

### 原則1. “企業のトップが企業倫理に対する強い意識を持つこと”

企業文化、風土にも結びつく。  
「どんなに立派なルールや仕組みを作っても、トップが守らなければ誰もついてこない」(顔の見える社長)

### 原則2. “タテ、ヨコに社内コミュニケーションがとれていること”

「どこで、誰が、何をしているかが十分把握されていることー可視化」  
(ガバナンスの基本でもある。)

### 原則3. “人事が公平に、かつ、適切な人事ローテーションや公正・厳格な処分が行われること”

「ひとつのポストに長くいることは、不正、停滞、怠けの温床」

まず第1は、経営者の倫理観。私はいろいろ企業を見ていますけれども、社長までそういう話をきちんと上げられる会社はまだまだ少ないです。ひどい目に遭って初めて気がつきますけれども、大体、トップはあまり良くない話は聞きたくない

いですよね。トップがそういう気持ちでいておかしいことをやっていたら、社員に企業倫理をしっかりとやらなんて言っても守れるわけがないんです。企業は社会的存在なんですから、経営者は、強い倫理意識をもつ必要があると思います。。

第2点は透明性です。トランスペアレンシーということはコミュニケーション。例えば、トップがいかに自分はしっかりやると言っても、下からこういう事件がありましたよと情報を上げなかったら話にならないわけです。この仕組みをつくる。もう1つ、企業でありがちなのは横の連絡がとれないんです。A工場で不祥事があった、脱税があったとか製品の不具合があった。例えば、解決するとしましょう。そうすると、うまく解決したからこれでいいやと、幹部が隠してしまうわけです。すると、同じことが他部局で起きる。

それは、コミュニケーションしていない。いいことはコミュニケーションするんですね。例えば、こういうことをして人件費を削減して、新しいこういう合理化をし

しょうとか、新しいITを入れようということはやるんだけど、後ろ向きのこと  
はやらない。コミュニケーション、これが問題。それから、ガバナンスの問題もあり  
ます。

第3番目は、人事政策が意外と大事です。同じところ、利権のあるポストに長くい  
ると、いろいろ問題がおこります。イギリスの歴史学者のアクトンという人は、「権力  
は腐敗する、絶対権力は絶対腐敗する。」と言ったらしいんですけども、企業の中  
にも、社長の任期をある程度制限している企業もありますし、知事選は3期までとい  
うのは1つのいい傾向だと思います。アメリカの大統領も8年しかできませんよね。プ  
ーチンも、やりたいけれどもできないわけです。日本の首相の場合はかわり過ぎてお  
かしいというのもありますけれども。

人事ローテーションがないと、経営上もものすごく問題があるんです。まず、親分、  
子分ができる、派閥ができる、責任転嫁をする、新しいことを入れない、もう先輩が  
偉いわけです。企業で言ったら、入って5年の人が改革しましょうと言ったら、20年  
いる人が、おれたちは前からこれでやっているんだ、これでおしまいらしいです。そ  
れで、不正は隠す。巨視的に全体を見られなくなって、部門の世界しか見えない。そ  
のための仕組みをつくらなくてはいけないですが、そのポイントが3つ、コンプライ  
アンスの基本3原則です。

それから、7つの心構えというのを言っています。

①不正、不祥事は、多かれ少なかれ必ずあると心得べし。人間、いずれ死ぬわけ  
ですが、体の悪くない人はいないですよ。早く見つけて早く治すのがコンプライア  
ンスの基本です。ところが、例えば社内ネットワークをつくって、うちには通報が全然  
来ませんなんて言っているところがありますが、それは機能していないだけで、どん  
な組織でも、ある程度の問題はある、そういう前提で取り組む。

②前例主義はもう通用しません。法律は変わるし、その運用、解釈、社会常識も変  
わる。法律は社会常識と関係ないと思わないでください。世の中の常識が変わったと  
きに、法律の適用が右へ行ったり左へ行ったりすることはあるんです。会社の社長に  
対する刑事責任、今まで問われたことがなかったけれども問われるでしょう。独禁法  
だってそうです、今まで捕まっていないのに、突然捕まるわけですから。

③些細なことでも大したことにならないとたかをくくってはいけません。これは癌と  
同じで、小さなものでも見過ごしてはいけません。ハインリッヒの法則をご承知だ  
と思います。自動車で言うと、設計段階で直せばコストがかからなが、生産段階へ行  
ったら、ちょっと設備を直して1000万円。それが、販売段階で売るとめればそこで  
5000万でとまる。ところが、売り出して5万台、10万台、20万台といったら何十億と  
かかるわけです。いかに早く見つけて、そのかわり何が何でも全部リコールとい  
うことではなく、それが個別の不具合なのか、一般的な確率の高い不具合なのか分析し  
なければいけないということです。それから、F社事件の賞味期限切れもそうですが、

最初のとくにすぐというのは無理かもしれないが、5～6件出てきたときに、これはおかしいと思って直しておれば、こんなことにならないわけです。それが、あるところで常態化して、A工場もB工場、C工場もみんなやっている、そうなってくると、もう取り返しがつかなくなります。

④不祥事は必ず発覚するという前提で対処しなくてはいけない。今やもう必ずばれる、隠せない。告発等により、もう隠せない。既にお話しした通りです。

⑤常に新聞情報等対外的アンテナを張り、今何が問題になるかをウォッチして下さい。例えば耐震偽装とか補助金の不正受給とか貿易管理違反とかがあったら、うちの会社は大丈夫か、独禁法は大丈夫かと必ず全部チェックしてスクリーンすることです。世の中の流れと事件はある程度相関がありますから、そういうことをきちんとフォローしてやる。わかりやすいのは総会屋で、どんな企業でも総会屋って昔はあったんです。ところが、いつまでたってもやっている企業が警察に捕まる。だから、ぼんやりしていたり、世の中で問題になっているのに、当社だけは大丈夫だと思っていると、危ないのです。

⑥行政当局からも事前にシグナルがあって、大体事件が起こると、こういうことに注意してくださいよというのが来るんです。そのときに、ちゃんとまじめにやる。私がやったケースでは、調査が来たときに調べもしないでやっていませんと言って、実はやっていた。それで、こっぴどくやられたケースがあります。

⑦赤字になったら特に注意すべし。例えば残業手当を払わないとか、下請いじめとかが起こるし、金をもうけ過ぎても危ないですよということ。これは、常時しっかりしてくれよと言っているわけです。

最後に、もう1つ大事なのは、危機が発生したときの危機対応策です。ここは、トップのリーダーシップと正確な報告、迅速性、さっき言った真摯・誠実な姿勢が大事です。

コンプライアンスというのは、社会的責任論はありますけれども基本ですよ。コンプライアンスを守れなくて社会的責任を果たせるわけがない。しかし、そのコンプライアンスを守るというのは法律を守るだけではなくて、企業としての倫理観、立派な企業風土をつくる。その上でいろんなソーシャルコントリビューションをしたらいいと思うのですが、日本の最近の傾向を見ていると、利益第一主義とか業績第一主義とか、アメリカナイズされ過ぎているのではないかと。だから、ある企業では最近業績評価のウェートを下げたと報道されていました。それで、1つは経営者の強い倫理観が要る。昔の戦後の経営者は、戦争の生き残りみたいな人が、みんな戦友は戦争で死んでしまった、何とか会社を立て直さなくてはいかん、国を立て直さなくてはいかんという志も相当あったのではないかと。そういう気概というか、あるいは土光さんも、給料はたくさんもらったかどうかは知りませんが、ぼろ家に住んでメザシを食べていたらいいですね。そういうのがなくなっているのではないかと。それを現代で要

求するのは無理かもしれませんが、経営者というのはものすごく倫理観を要請されているということをきちんと植えつけなきゃいけない。

もう1つは、顧客に見捨てられたら企業の存続はないわけですから、やっぱり品質第一主義とかサービス第一主義であって、利益至上主義とか業績連動報酬は危ないのではないかな。それでは長期的投資もできない。

3番目に、企業価値を高めているのはやっぱり社員です。普通の株主はお金を持っている人がお金の運用でやっているわけです。株主至上主義というのは、非常に疑問です。株主のウエートは3割ぐらいであって、個人的意見かも知れませんが、従業員は会社がつぶれたら自分は路頭に迷うわけです。これから15年から20年会社に勤めて、子供がまだ学校を仕上がっていない人が、会社がつぶれたら一番シリアスです。それから転職もできない。本当はそういう人たちが会社のために一生懸命やっているんです。

昔は労働組合がガバナンス機能を果たしていたんです。会社のことを知っていて、ちゃんと会社の発展を願う。しかし、最近の日本では、労働組合のガバナンス機能も低下しつつあるのではないのでしょうか。この間、マクドナルドの人が立ち上がったのは大変立派だと思います。社員の意見をもっと聞くとか、組合をもっと発言するとか、あるいは、私はドイツ型がある程度いいのではないかと思っているんです。監査役会のメンバーの半数が社員代表で相当ガバナンスに参加しています。

企業のガバナンスは、経営者をどうコントロールするか。経営者が全体の会社経営を握っているわけで、コンプライアンスだけではなくて経営の合理化も含めたガバナンス体制、日本の場合は、アメリカや欧米諸国に比べて、企業のガバナンスに関する仕組みが、相対的にあまり機能していないように思えます。結局、ガバナンスをきちんとすることによって企業のコンプライアンスとか社会的責任も果たせるのではないのでしょうか。これはこれからの課題だと思います。

以上です。

質疑応答

(質問) 一番びっくりするのは、Complianceという英語をどうして使うかということです。日本人は、外来語をちょっとあいまいな意味でつかうことがよくあります。にもかかわらず、メディアの中でも大学の先生でも使うようになった、やっぱりそれは逃げる感じではないですか。

(応答) いや、逃げているつもりは全然ありません。コンプライアンス、企業倫理といいますと、いわゆる法律以上の社会的責任、そこが日本語では倫理と言われる場合があるわけです。多分日本語では、法令遵守を超えた広い意味でのコンプライアンスに該当する言葉がないのだと思います。

コンプライアンスというのは、英語では他人の期待に沿うことということで、ラテン語で「com」というのは、共益、ミューチュアルベネフィット。それはコミュニティー、コモディティー、コマー、コンプライアンス、みんなが幸せになることとだそうです。

○井出委員長 パーペさん、逆にヨーロッパでビジネスエシックスという場合と、ビジネスコンプライアンス、この違いはどういうことですか。

○パーペ委員 Ethicsという概念はもっと広い意味で、それは法律の関係なしでNatural law、そういう概念も入るかもしれません。ドイツの民法は、ご存じのようにドイツで民法になる前に日本で翻訳されて日本の民法になりました。それは私から見てちょっと建前と本音が違うような感じがするんです。法律が社会の中に根付いていないんです。Legitimacyという概念が出てくると思います。

関連のあることで、もう1つ指摘したいのは、ルール・バイ・ローとルール・オブ・ローの区別です。それは、簡単に言えば、ルール・バイ・ローのほうは、法律をどういうふうにつくるかどうかは関係なしに、その法律を適用する。それはコンプライアンスの問題になることが多いです。例としては、中国は最近WTOに入ったからいろんな法律をつくったでしょう。WTOに従うようにいっぱい法律をつくった。それも、社会との関係なしで法律をつくった。それは、明治時代にちょっと似ている。

○大宮講師 我々のコンプライアンスはそのレジティマシーのほうも含んで考えないとだめですよということを言っているわけです。

ドイツの場合は、コンプライアンスではなくてどう言いますか。

○パーペ委員 1つの言葉として出てこないんです。もちろん、法律を守る的な言葉はありますけれども、英語のようなコンプライアンスは、余り概念にならないんです。

○大宮講師 フランス語にもないんですかね。

○パーペ委員 フランス語は余り使わないですね。でも、おっしゃったようにやっぱりラテン語の基本的な、フランス語のPlier、一緒に頭が下がるような感じがするんです、そういう言語があります。

(質問) イスラム型の市場経済というのはどういう意味ですか。

(応答) イスラム型市場経済というのはちょっと大きさですが、イスラムの組織法、会社法的なものはまたちょっと別のルールがあるんです。これは、企業は何のために、だれのためには必ずしも関係ないのですが、リバーといいまして、金利を否定するわけです。

それから、投資はいいのですが、投機はだめ。したがって銀行は、例えば先生が家

を買うために融資をしてほしいと思ったら、銀行が先生のかわりに家を買うんです。先生のかわりに家を買って、それを賃貸するんです。賃貸して賃料をもらって、全部元本も返したら所有権を移転する仕組みです。

それから、ファンドなんかでもイスラムコンプライアンスというのがあって、賭博、売春、ポルノとか、さっきの投機の博打とか、そういうのは一切やってはいけません、これはさっきのSRIとかです。ほかにも今私も勉強中で、いろいろルールがある。ただ、そのルールは、イスラム型はちょっとおかしいんだけど、企業は何のためにとということにもつながるかもしれません。

イスラム的価値観をもう1回見直して、例えば今度のサブプライムもそうですが、イスラムは先物とか不確定なものに対する売買は禁止です。だから、自由だというけれども、1つの規律があるのではないかと、金融の世界は行き過ぎているのではないかと、これは僕の個人的な意見で、とんでもないと仲間から言われていますけれども。

(質問) 結びのところで、結局顧客に見捨てられたら企業の存続はないとお書きになって、品質第一主義と書いていらっしゃる。これは、多分この委員会の究極の目的でもあり、絶対的真理の追求こそ道だと思のですが、色々企業で講演なさっていて、企業経営者の方々が、それはそうだけれども、やはり利益を上げなくてはいけないというところで、どこまで企業がシフトしていけるのかどうかというところはいかがですか。

(応答) これは、ある意味、理想論で、企業はやっぱり利益を上げなければ貢献できないわけです。問題は、利益を上げるのはいいのだが、不法に上げるというのはまずい。例えば、談合したりだましたりしたら、当然犯罪です。だから、ちゃんとフレームワークの中で利益を上げる。その利益をどう配分するかというときに、それはバランスがある。私に言わせれば一番大事なことはトランスペアレンシーです。

例えば、経営者は嫌がるのですが、ドイツも、フランスも、イギリスも、アメリカも、企業のトップはみんな報酬を開示しています。今、先進国でやっていないのは日本だけです。ところが、日本の経営者は、そんなに取っていないと言う。いや、取ってもいいけど、株主や従業員に対して開示すべきじゃないか。パフォーマンスの結果はちゃんとオープンにすることが企業の社会的責任で、おかしいことはできないんですよ。僕は、最後はその辺だと思います。

(質問) 日本の経営者、我々一般のサラリーマンもそうかもしれませんが、社会的共通の価値観、倫理観が揺らいでいるような感じがして、一方、戦前のことを全部否定するのはおかしいという議論がある、みずからを戒めて高潔であれというようなこと

が、割と当たり前で常識化していたと思うんですが、今は非常にそれがあいまい。土光さんがよかったのは、上に立つ人ほど高潔で清貧であれということだろうと思います。今、日本の社会で、非常に下品な経営者が多い、そういうところがあるのではないかと思います、その辺はどうでしょう。

（応答）僕に聞かれてもあれなんです、それは教育とか、公務員も含めて経営者も反省しなければいけないと思います。ただ、それは必ずしも日本だからということではなく、どこの国でもトップになる人の倫理観は大事であって、基本的には人間として生きているのと同じですよ。人のために尽くすとかいうのは普遍的なものではないか。だから、そういうことをきちんとやれる人格の問題というか、教育も必要だし、社風もありますね。ただしりをたたいて金を稼いでこいというようなところで育てばそうなるでしょうし、それは企業風土や研修がものすごく大事です。

○井出委員長 ありがとうございます。まだいろいろお聞きしたいこともあるんですが、時間もあれなので。大変おもしろいお話を伺わせていただきまして、ありがとうございました。

（本稿は平成20年1月30日開催の第4回研究委員会における講演記録に基づき、事務局が取りまとめ、講演者の校正、承認を受けたものです。）

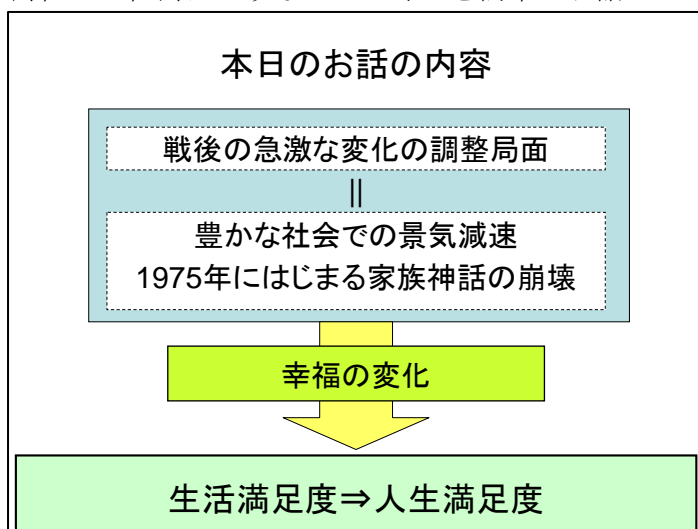
## 第6章 消費者のリスクに対する不安・不満と幸福感

### (袖川委員講演録)

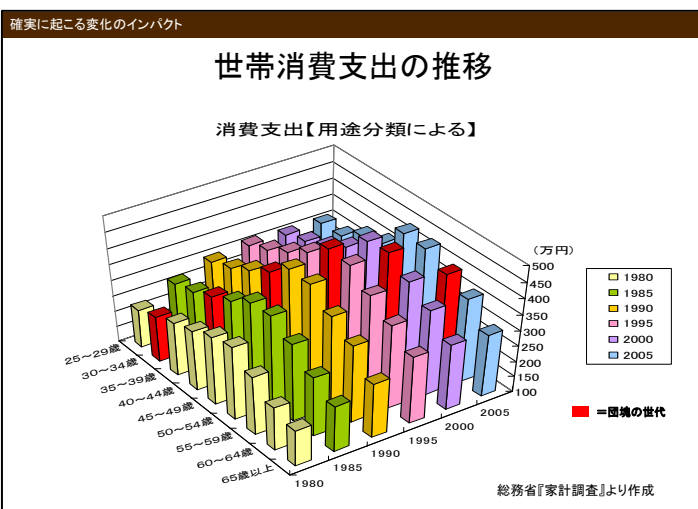
袖川でございます。

私は今、電通という広告会社の中で研究開発セクションで、ソーシャルインサイトプロジェクトの担当部長をしております。今の社会の様々な問題点とか、これからの社会はどうあるべきかというデザインを考えることを担当しております。今回は、そういう観点から次年度の日本文化と安全・安心というテーマにつながるようなお話ができればと考えています。

私が現在追っているのが、今、社会で何が起きているのかということです。企業経営も非常に変わっていますし、社員のあり方も変わっていますので、これから日本の会社とか社会はどうなっていくかを簡単にお話ししたいと思います。



幸福の質が変化してきたということがあります。幸福の質の変化がなぜ起こったかとい



今まで日本の国民は生活満足、要するに働いて収入を得て、それでいろんな物を買って幸せになっていくことを求めていましたが、だいたい2000年以降、特に若い人々を中心に生活の（物質的な）満足度よりは人生の生きがいや仕事のやりがいといった「人生満足度」を求めるようになってきました。その裏には、

幸福の質の変化がなぜ起こったかという、恐らく家族のあり方が変わってきたことに原点があるのではないか。それが本日の話の大きな流れです。

まず、これからの消費支出の推移を確認したいと思います。今私が一番懸念しているのが、若い人を中心に欲しい物がない、これから買う物がないという人がたくさんいる



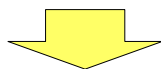
ことです。そういう人々が社会に出てくると消費がどうなるかということを考える上で、今までの日本の消費を俯瞰する資料が「世帯消費支出の推移」です。これは、家計調査から1世帯当たりの家計の消費支出を示しており、一番手前のグラフは1980年の支出を年齢ごとにプロットしています。この年齢は世帯主の年齢です。このころは50代の前半が一番家計的には支出が多い世代になっています。これが80年、85年、90年と次第に棒が高くなっているのは、支出額がどの年齢層でも年々増えてきているからです。

日本の家計調査では1993年が消費支出のピークになっており、それ以降減少しております。90年の年明けに株価が暴落してバブル経済が崩壊しましたが、当初はまだ戻るのではないかという期待が非常に強くあり、人々が財布のひもを引き締め始めるのは93年以降になります。ですから、ここでは95年が世帯支出額のピークになっています。それ以降、少し山が向こうに斜面になっているというのは、支出が減ってきている状況を示しています。

この中でグラフに赤い色をつけたのは（世帯主が）団塊の世代を含む世帯の消費支出を示しています。ですから、戦後で最も1世帯の支出が多かった95年の40代後半の世帯は団塊の世代の世帯であったことがわかります。この後、この団塊の世代は急激に支出額を落としていって、大体60歳を超えますとがくんと落ちます。というのは、子供の教育費がかからなくなり、食費などもそれほどかからなくなるので急激に落ちていくわけですが、そうすると、日本の購買力が低下することになります。それを補完するのに出てきているのが、ちょうど私たち40代後半ぐらいの新人類と言われる人々ですが、新人類は人口が少ないので、なかなか団塊の世代を補完できません。今期待が集まっているのは新人類世代の下の団塊ジュニアの世代です。この人々が今30代後半になって、ようやく晩婚化の中で子供をつくり始めている、そんなステージになっています。

#### 団塊ジュニア以降の若者消費

- 団塊ジュニア世代までは夫婦と子からなる家族消費が健在。



- それに続く20代の世代は、消費意欲が低いと予想されている。

そこまでは何とか家族をつくって消費をしていくというスタイルが維持できるのですが、問題は、その後に登場する今の20代で、消費意欲があまりない世代のように見えるのです。

日経MJの8月の記事ですが、非常におもしろい調査です。20代の若者は「巣ごもる」

人々で、「1マイル消費」、つまり住んでいる場所の1マイル四方で学校も行けるし、レストランも行けるし、それから買い物もできてしまいます。車は維持費がかかるの

# 1マイル消費系の若者たち

飲まない、車持たない、遠出しない。(出典:日経MJ 2007年8月22日朝刊)

**酒も飲まない**

「お金もつたない」

お酒を「全く」「ほとんど」飲まない人の割合は計34.4%で、30代より6.8%多い。ビール類に関する別の07年調査では「自宅でビール類を飲まない」人は20代で50.6%と半分を超えた。

月々に自由に使えるお金の使い道として「貯蓄」をあげる人は36.0%で2000年調査から8.2%増加。

**巣ごもる20代**

20代で「乗用車に興味がある」人の比率は53.5%で、2002年調査に比べ、20.6%も低下。

**貯蓄は熱心**

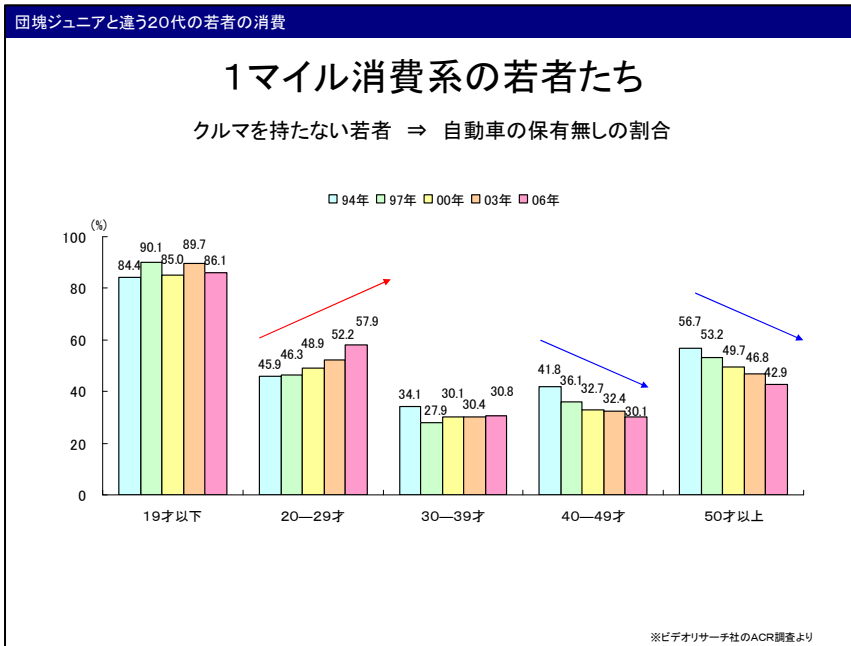
「将来に不安」

**車はいらない**

「維持費かかる」「遠出せず」

で持っていません。お金がもつたないとお酒も飲まない。これが今の20代です。

ビデオリサーチで毎年実施しているACR調査を時系列で見たところ、車の非保有



率を年齢別に見ると、やはり20代の非保有率が上がっている。即ち、車を持っていない人が増えています。逆に、40代、50代は非保有率が減っていますから、車を買っているわけです。ですから、今車が売れないと言われ

ますが、実は40代、50代は比較的車を買っていて、20代が買っていないということです。

努力してまで上を目指さない

なぜがんばらないのか

⇒なぜがんばらなくてはならないのか

なぜクルマが売れないのか

⇒なぜクルマを買わねばならないのか

彼らの意識としては、努力してまで頑張りたくないのです。だから、年長者が「なぜ頑張りらないのか」というと、「なぜ頑張りなくてはいけないのか」と彼らは答えたいわけです。それが今の20代の意識です。

これは、リクルートワークス研究所の大久保幸夫所長にお話を伺

## 今どきの若者の意識と特徴①

- 現代の若者は十分な経験を積むことなく社会人になってしまう。そのため、「根拠のない自身」という不安定な自尊心をもつ。
- 仕事も結婚も価値基準は「自分が幸福になるかどうか」。そのせいで意欲はあるのに一歩が踏み出すのに臆病になる。

### 基本的な経験

<ゆるい学生時代を経て社会人に>

**強い自尊心と「根拠のない自信」**

- 自尊心が強く、他者といちいち比較し、劣等感を持ちがち
- 意欲はあるが、意欲を実践する機会に恵まれず、成功体験を積まないまま社会に出てしまうため、その自信には根拠をもてない

**「わからない」を放置**

- わからないことを解決せず、わからないまま放置する傾向がある。また学校や社会もそれを容認している。

(例)テレビのクイズ番組では、正解できる人ではなく答えられない人が主役として目立っていることがある

自分はきっとできるに違いない  
(やったことないけど...)

### 特徴的な価値観

<すべては「自分のために」>

**仕事は自分の成長のため**

- 豊かな時代に育ったため、仕事は「生活のため」というよりは「自分が成長するため」。

**結婚は自分が幸せになるため**

- 結婚は「相手を幸せにするため」ではなく、「自分が幸せになれるか」を優先。
- 結婚の時期も、相手の気持ちより自分の都合を優先させる。

彼女は結婚したいと言ってるけど、僕的には  
仕事が重要な時期だし、結婚って感じじゃない。



ったことをまとめたものを中心になっていますが、今どきの若者の意識は、経済成長が停滞した社会の中で、社会で自分の能力を試す場面を与えられないままに社会に出たので「根拠のない自信」を持っているということです。自尊心だけは強いけれども、いつも不安感を持っています。

さらに、人生や行動の選択基準は自分が幸福になるかどうかすべての基準であって、それが結婚できない理由にもなっています。昔の人は、ある程度、相手を幸せにするために結婚する意識があったと思うのですが、今は、相手が自分を幸せにしてくれるかどうか基準なのです。そんな人とはなかなか出会えないので結婚するメリットがない、そういうふうを考えているわけです。

それから、お金の意識は非常にシビアで、この世代は貯蓄を一生懸命しています。

身の丈以上のモノを求めません。「お金をババッと使ってしまうのは賢明ではない」と

## 今どきの若者の意識と特徴②

- 仕事も消費も、自分の身の丈以上のものを求めない。
- 達成感や大きな成功を得ることよりも、リスクを避けて最低でも「負け組」にならないようなミニマム戦略で人生を乗り切ろうとする。

### 特徴的な価値観

#### お金がモチベーションにならない

- お金を稼ぐことに価値を置かないのと同時に、使い方もスマート。
- 無駄なお金を使わずに自分のレベルに合った生活をするのが賢いと思える。
- アルバイトの雇い主から「昇給させるからリーダーに」と言われても断る。

#### ▶ 昇給・昇進がモチベーションになりにくい

お金をババッと使ってしまうのはバカっぽい。

責任が重く仕事が忙しくなるなら給料が上がってもお断り。



### 特徴的な価値観

#### ナンバー2志向

- 活躍したいという気持ちはあるが、トップに立ってリスクを背負うのは嫌。
- どこかに逃げ道を用意しておきたい。
- 就職の志望先も、安定した企業を望む。

#### 金融機関を志望する。

お金という社会を動かす最大の武器を握りつつ、雇用の安全は確保されている業種。

#### 優秀な人がいて安定した会社が良い。

周囲と切磋琢磨できる環境が良い！でも、切磋琢磨の結果、負けても安定していたい。

考えています。彼らの上の新人類世代はバブルを経験したので、お金を使うのがいまだに好きです。ところが、彼らはそれには同調せず、必要なものを必要なだけ買うのが賢いあり方で、むだなものまで買うことはしません。

## 今どきの若者の意識と特徴③

- 自分をアピールするより、集団の中で「浮かない」ことのほうが大切。
- リーダーシップを発揮するときもチームの和を尊重。

### 特徴的な価値観

#### 過剰適応

- 新しい集団の中に入ったとき、過剰に適応しようとする。
- 会議でも意見を言わず意見の対立を避けようとするので、40代以上の世代のように「話せばわかる」は通用しない。
- しかしその反動か、匿名性の担保された世界(インターネットなど)では過激な発言をすることも。

話してもわからないことは沢山ある。腹を割って話しても、解決できないことは結局解決できない。



### 特徴的な価値観

#### 静かなリーダーシップ

- 集団の中でリーダーシップを発揮する場合は、チームの和を非常に配慮する。
- 課題達成に向かってメンバーを力強く引っ張る(P型リーダー)よりは、気持ちよく仕事ができるよう組織を維持する(M型リーダー)へ共感する。

リーダーのタイプ(三隅二不二氏が提唱)

P型リーダー (Performance型)	目標達成に重点を置き、人間関係にはあまり配慮しないリーダー
M型リーダー (Maintenance型)	目標達成よりも、集団内の人間関係に気を配るリーダー

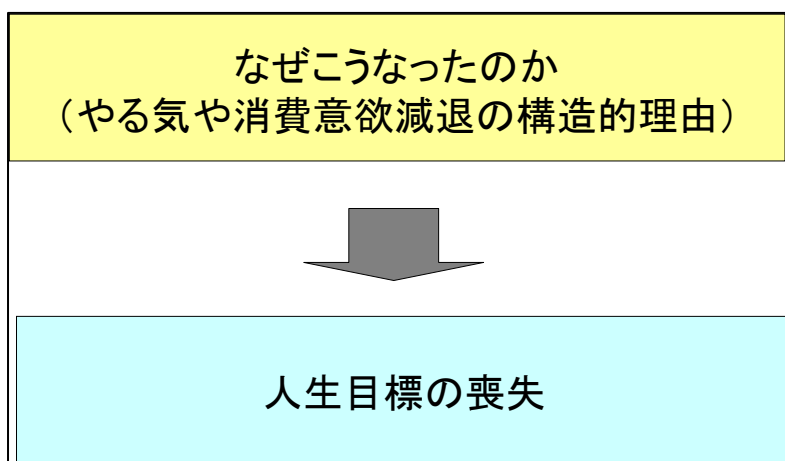
自分は目立たずチームの和で成果を出せたら一番良い

それから、「ナンバー2志向」というのがあって、偉くなりたくない訳はないのです

が、トップに立つと矢面に立たなくてはいけない、その責任感が嫌なので、「ナンバー2」がそこそこ権限もあって矢面に立たなくてよい居心地のいいポジションだと考えています。

それから、組織の中でも過剰適応しています。とにかく、その組織の中で浮いてしまうのは致命的な失態であって、集団の中で浮かないことを求めてしまいます。ですからKY（空気が読めない）は、彼らにとっては必須のキーワードになっています。

それからリーダーシップも、従来の命令形のリーダーシップではなくて、調整型のリーダーシップを非常に好みます。自分は目立ちたくないが、目立たずにチームの中で成果を出せる、そういうことを一番望んでいます。こういう人々が会社を代表してこれから社会を引っ張っていけるのか、消費の主演として日本を引っ張っていけるのかどうか、そこが非常に心配なわけです。



なぜこういう20代が出てきてしまったのかという理由ですが、私の考えでは、これは彼らが人生の目標を喪失したことにあると考えています。

従来の人生の目標、「家族をつくる」ということが目標にならなくなってしまったのです。家族は貧しい中で1つの固まりをつくって、男性は家族のために会社で働き、女性は家で家事と子育てをするという分業体制です。男性は会社の中で、仕事を越えた濃いコミュニティをつくり、妻は家族のために犠牲になって、家事と子育て

消費危機の要因

**人生目標を支えた家族神話**

「家族の幸福神話」は3年しか続かなかった!

① 「家族」というストーリーの消失

- ・ 1975年から始まる長期的な要因。

② その他のつながりの希薄化

- ・ 「職場」でのつながりが希薄化 (年功序列、終身雇用の慣行が崩れた)
- ・ 「地域社会」でのつながりが希薄化

だけをする。そして、PTAとか子供の学校の仕事などをして、地域社会を支える役割を担います。しかし、家族が崩壊してしまうと、地域社会も職場も崩壊していく、という連鎖反応が起こります。

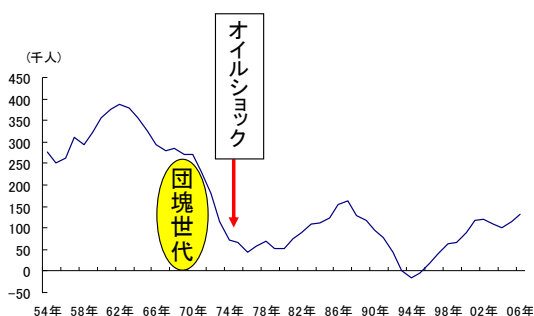
まず、家族自体の崩壊ですが、私の観察では、家族がうまくいったのはほんの短い

①「家族」というストーリーの消失

## 家族神話への準備段階(1955～70)

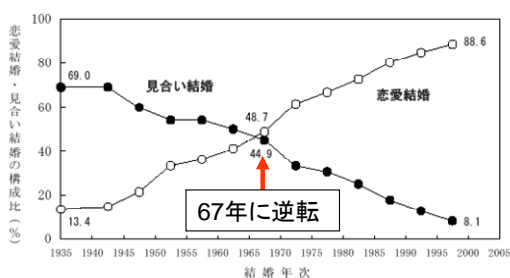
- 1) 欧米流電化生活への憧れ・・・三種の神器(53～55年)、3C(60年代)
- 2) 都市への人口流入・・・農村から都市サラリーマンへ。匿名性の自由。
- 3) 恋愛結婚の主流化(1967年)

1) 東京圏への転入者数



出典: 東京都統計年鑑(H. 17)

2) 結婚年次別にみた、恋愛結婚・見合い結婚構成の推移



注: 初婚どうしの夫婦について。数値は付表1(巻末)を参照。

出典: 第12回出生動向調査

期間、70年代の最初の3～4年しかなかったのではないかと考えています。

家族の形成では、今のニューファミリーと言われる核家族ができる前提条件があります。その一つが都市への人口流入で、高度成長期のピークで40万人ぐらい地方から東京に出てきています。団塊の世代はそのピークより少し遅れて出てきています。田舎ではすべての行動を見張られて自由がなかった人々が、都会という匿名性の自由の中にほうり出されたわけです。まだ所得も何もない、そういう自由な若者がふえた結果、彼らは女性と2人で生活を共にした方が有利なので、恋愛結婚を始めました。見合い結婚と恋愛結婚の比率が67年の調査から逆転しています。

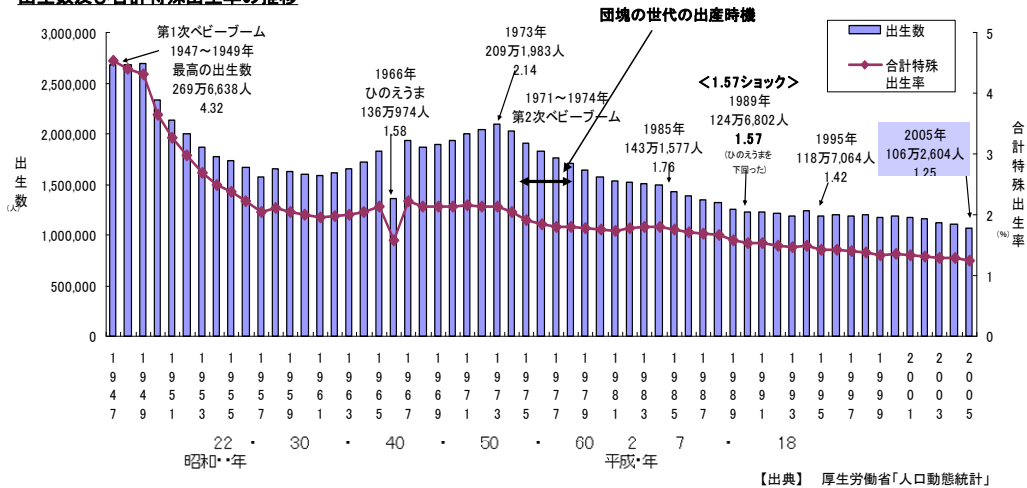
こういう前提があって、家族が非常に輝いていた時期が70年からオイルショックの74年まで、この3～4年の時期だったのではないかと思います。この時期に子供がたくさん生まれており、婚姻件数のピークは1972年ですので、72年とか73年あたりがベビーブームとか、「こんにちは赤ちゃん」とか、小坂明子の「あなた」とか、そういう歌がはやっていた時期です。そこに、オイルショックが来てこのブームが中断するわけです。

1947年～49年の第一次ベビーブーム、そして、1971年～74年のベビーブームの山のことをマスコミではよく団塊ジュニアと言っていますが、ここの山を生んだのは団塊の世代より少し上の世代の親たちです。団塊の世代が親である子どもたち＝本当の団塊ジュニアたちは、これよりも少しおくらせて生まれています。ですから、社会学者の

## 家族神話の実現(1970~74)

- 1) 高度経済成長の持続
- 2) 団塊の世代(のやや上の層)の結婚(1972年が婚姻件数のピーク)
- 3) 郊外への住宅の供給

出生数及び合計特殊出生率の推移



三浦展さんは、人数の多い時期の子どもたちを「にせ団塊ジュニア」、少し人数が少なく、団塊の世代が親である子どもたちを「真正団塊ジュニア」とマーケティングは区別しています。

話が少しそれましたが、団塊の世代は、実は結婚ブームに乗りおくれた世代が多いと言いたいのです。団塊の世代自身は結婚ブームに乗り遅れましたが、結婚ブームのインパクトが非常に強かったため、団塊の世代も結婚して家族を持つという人生の目標をその後30

年以上にわたって持ち続け、それが消費のモデルになっていったのです。家族をつくるためにモノを買う。冷蔵庫とか洗濯機とか車、エアコンなどが

## 家族神話の崩壊(1975~)

- 1) オイルショックと低成長時代への移行
- 2) 希望の挫折... 多い人数と企業内のポスト不足
- 3) 核家族のリスク負担... 家族崩壊、家庭内暴力、不倫、熟年離婚

1975年	CM『私作る人、僕食べる人』が非難を受けて放映自粛。
1976年	堺屋太一『団塊の世代』
1977年	『岸辺のアルバム』
1979年	さだまさし『関白宣言』が大ヒットするも、批判に遭う。
1981年	金属バット殺人事件
1982年	『積み木ぐずし』がベストセラーに。ドラマ化も。
1983年	『金曜日の妻たちへ』がヒット。離婚率がこの当時としては最高に。
・	
・	
・	
2007年	熟年離婚？

そろってはじめていい家族だと言われます。隣の家よりも大きな物を持っていると成功した家族だと言われ、お互いに競争してモノを買っていた、それが戦後の消費モデルだったわけです。

ところが、このオイルショックを契機にして家族バッシングが75年ぐらいから始まります。75年にインスタントラーメンの「私作る人、僕食べる人」というコマーシャルに対して消費者から抗議があり放映自粛になりました。76年に堺屋太一さんの『団塊の世代』という本が出されて、このときに初めて団塊の世代というネーミングが世の中で使われるようになりました。

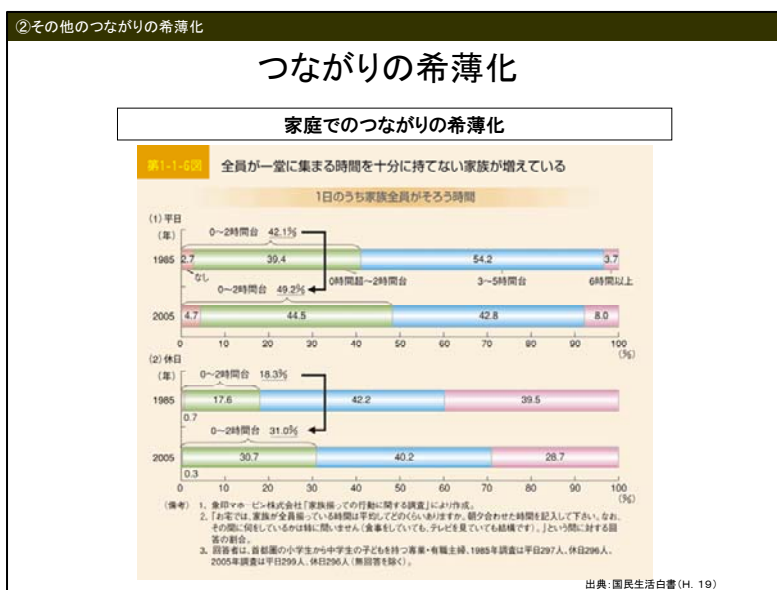
この『団塊の世代』は4つのショートストーリーから成っています。第1話は大手の電気メーカーがコンビニを始めるという話で、未来小説なので時代設定が1990年ぐらいだったと思います。団塊の世代がちょうど40～50歳ぐらいになったときに余剰人員となって、管理職にもなれないし、行き先がない。そこで、新規事業としてコンビニをつくって彼らを店長にするという計画を経営企画部のようなところが作ります。団塊の世代は会社のために一生懸命働いてきたのに会社から捨てられるという悲惨な未来を描いたものです。

77年には「岸辺のアルバム」がテレビで放映されて大ヒットしました。これも、家族とは形だけで中身がないのではないかという批判です。住宅とか家電製品とか、幸せそうなセッティングはあるが、中身＝お互いの心は全く通じていないということを非難したものです。それから、さだまさしが「関白宣言」を歌ったところ、これも一部から非難があって、後に彼は「関白失脚」という自虐的な歌をつくっています。

81年には子どもが親を殺すという金属バット殺人事件、次に「積み木くずし」という家庭崩壊、それから83年には「金妻」という不倫がテーマになって社会現象になりました。最近になると熟年離婚ということが言われています。この事件の年表は、実は団塊の世代のそれぞれのライフステージに合ったストーリーなのです。団塊の世代

は家族を追い求めて、家族にうまく乗れなかった世代で、その様を見ていたのが団塊ジュニアです。それより若い世代が「家族ってどうもうまくいかないのでは」という印象を持つのもうなずけると思います。

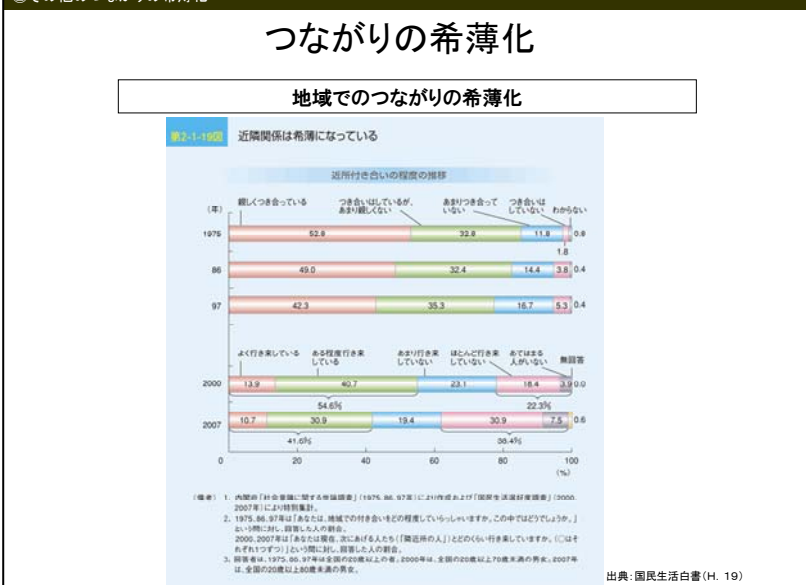
平成19年度の内閣府の「国民生活白書」は





「つながり」というテーマで編集され、家族、地域社会、職場の人間関係が希薄にな

②その他のつながりの希薄化



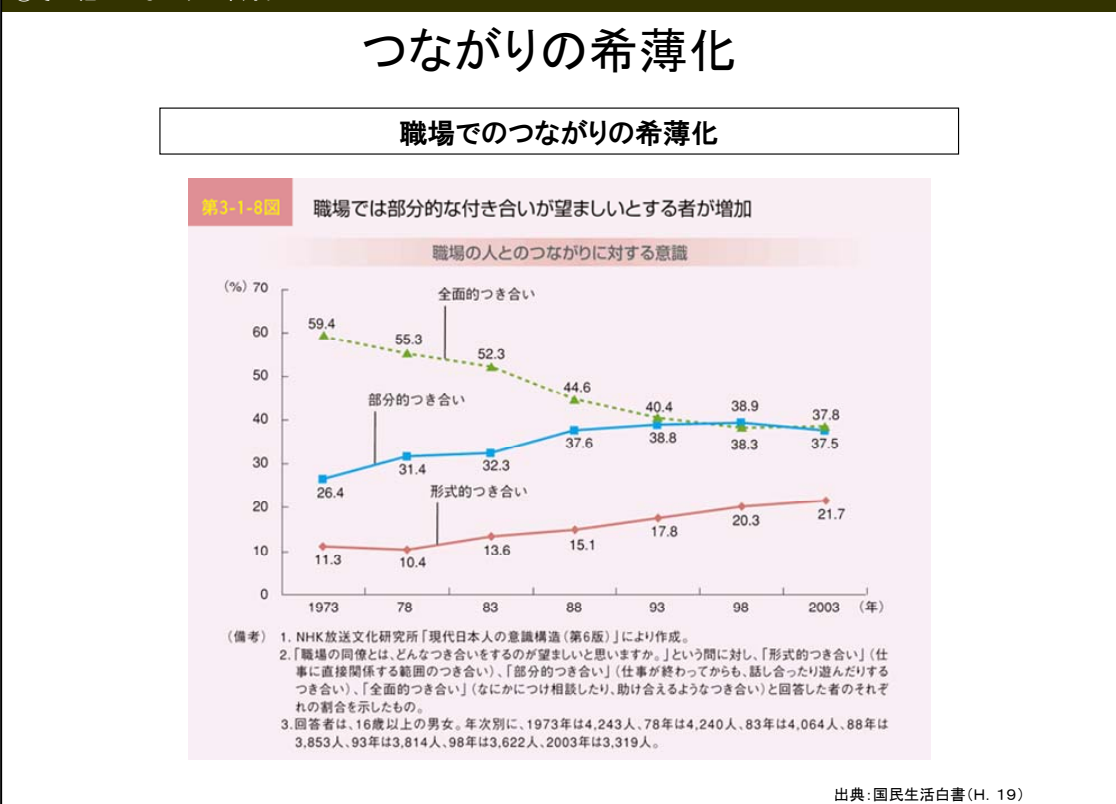
ってきたことを分析しています。85年と2005年を比べると、平日においても休日においても一家がそろっている時間が短くなっています。

それから、地域のつながりも希薄になって、お互いが交流する程度も頻度も薄くなっています。

職場でのつながり

も、「全面的な付き合い」がかなり減ってきています。「部分的な付き合い」、これはいつもべったりではないけれども、仕事が引けてからもある程度はつき合いますという程

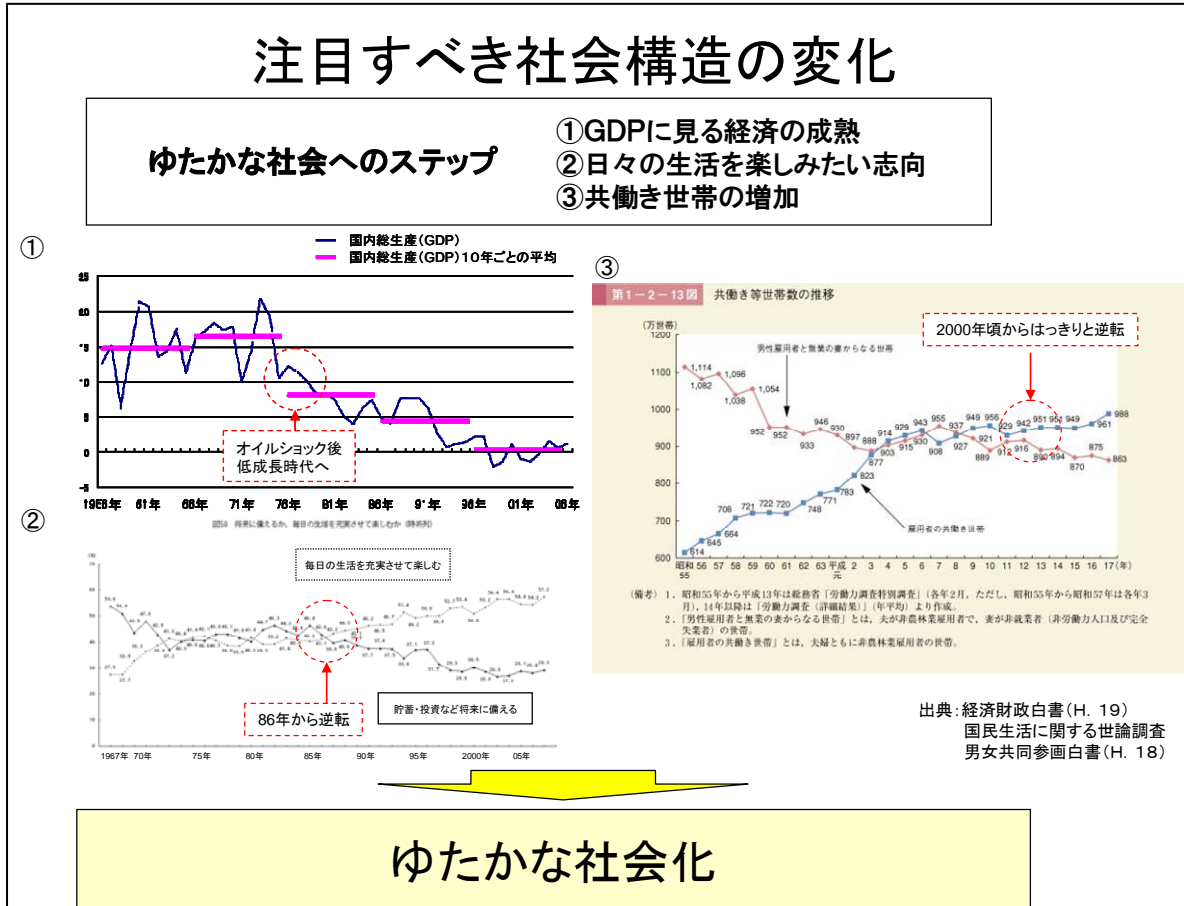
②その他のつながりの希薄化



度で、これが主流になっています。しかし、「形式的な付き合い」も徐々に増えてきている傾向にあります。

家族は、貧しい中で男女が相互扶助をしながら幸せをつくっていくモデルでしたが、

以前行った調査では、家族志向の人は全体の50%ぐらいしかいないのです。ということは、家族という形態が向く人は日本人は半分ぐらいです。あとは、仕事志向の人と、自分の夢を追い求めたいという志向の人が50%を占める、そんな感じになっているので、アメリカの家庭の50%が離婚するというのも、結婚しなければいけないという倫理観が外れるとそうなるのかなという気がします。



家族が貧しさを克服するための1つの戦略だったとすれば、今の豊かな社会の中では必ずしも家族にならなくてもよいということになります。GDPの成長率の5年ごとの平均をとると、明らかにオイルショックの後は下がってきて、今はゼロ成長になっています。それから、これも内閣府の国民生活に関する世論調査の結果ですが、「毎日の生活を充実させて楽しむ」か「貯蓄、投資など将来に備えるか」という選択で、最近では「毎日の生活を楽しむ」のほうに圧倒的に開いてきています。そして、専業主婦世帯と共働き世帯では、共働き世帯のほうが2000年ぐらいから明らかにふえてきています。これらのデータから豊かな社会になってくると、やはり家族はなかなかいいものだなというふうには見られなくなってきたのだと思います。

そして、若者がこういう家族を前提としない形で人生を歩むわけで、この幸福の質が変わることで、彼らの消費の考え方がやはり変わってきているのだろうと思います。

ここにゆたかな社会における三つの消費の潮目を挙げました。1つ目は、幸せを買うことから幸せだから買うことになってきたことです。家族は何か物を買うと幸せ

**ゆたかな社会における3つの消費の潮流**

- ① 幸せを買う⇒幸せだから買う
- ② 消費による自己実現⇒仕事による自己実現
- ③ 生活満足度⇒人生満足度

になれるというモデルで、買えば買うほど幸せが高まっていくと考えます。しかし、最近の人は幸せを求めて買うのではなく、“幸せだから買う”のだというふうに逆転してきています。

2つ目が、「消費による自己実現」か「仕事による自己実現」かという区分において、今は圧倒的に

仕事による自己実現に移ってきています。専業主婦は消費専門の人ですから消費による自己実現の典型的な姿ですが、消費をして家族をつくることにおいて自己実現の満足を得ていたのです。しかし、もはや消費での自己実現ができないので、女性も働きたいという意識が共働き世帯の増加につながっている面もあると考えています。

その結果、物を買って幸せになるという生活満足ではなく、自分としての人生が、生きがいとかやりがいがあるかという人生の満足度に移ってきたという大きな流れの変化を認めたいと思います。

この図は消費で幸せになれるかという1つの実証例ですが、生活満足度と一人当たりGDPの関係において、一人当たりGDPは日本では戦後5～6倍になったのです

① 幸せを買う⇒幸せだから買う

## 一人当たりGDPと幸福度の関係

日米ともに、一人当たりGDPが増加しても幸福度は高まっていない。

○日本の事例

図1-3 日本における国民1人当たり実質GDPと生活満足度の推移  
出典：Penn World Tables and World Database of Happiness.

B.フライ&A.スタッツァー『幸福の政治経済学』より転載

○米国の事例

R.レイヤード『HAPPINESS』より転載

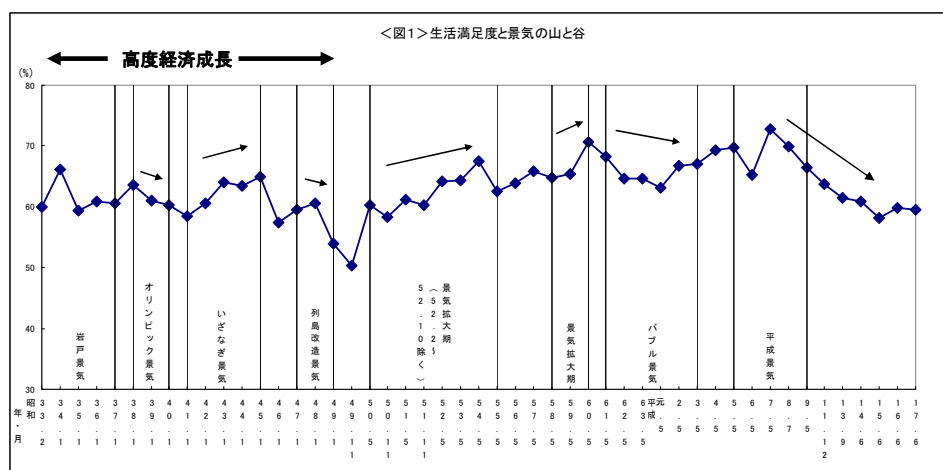
が、生活満足度は60%前後でほとんど変わっていません。アメリカでも同じように生活満足度は所得とはほとんど関係しないと最近言われています。

①幸せを買う⇒幸せだから買う

## 日本の主観的幸福度

消費の増加は幸福を増やさない!?

### 「国民生活に関する世論調査」

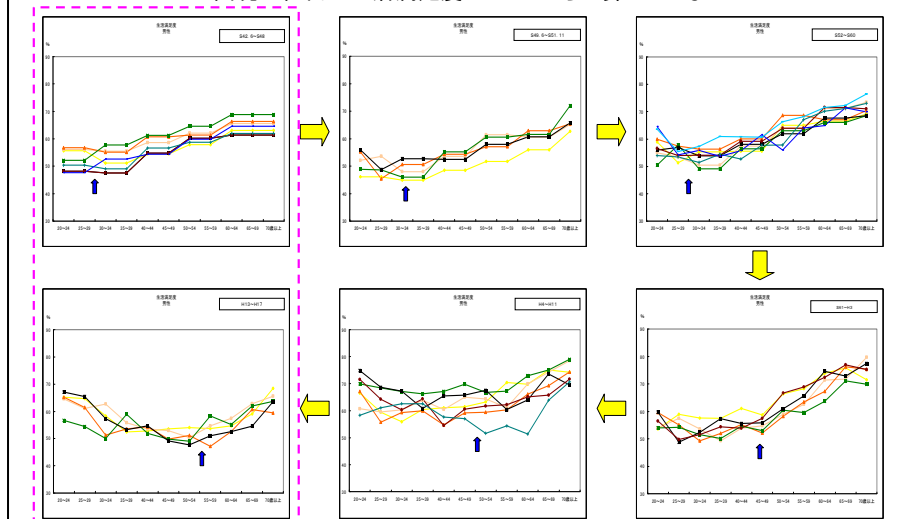


本当に関係しないか細かく見ていくと一概に関係がないとは言えない点もあります。生活満足度が一番下がったのがオイルショックのときで、こういうときはやはり生活満足度が下がります。それから、景気拡大期は何となく上がっている感じがしますが、専門家の間でも十分な結論が出ていないのがバブル期です。この時期、景気は良かったはずなのに、満足度が85年から下がり続け、何故なのかについては緒論があります。

①幸せを買う⇒幸せだから買う

### 年齢階層別の生活満足度の推移

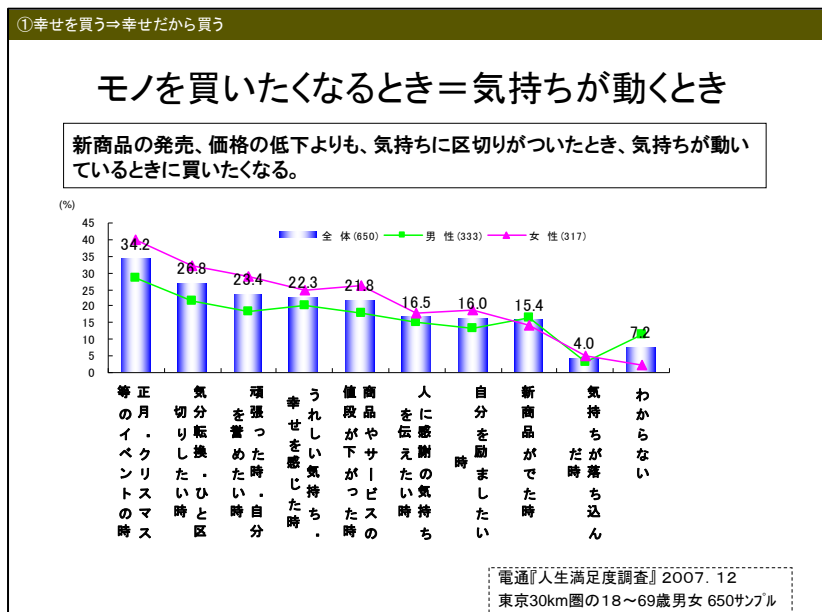
団塊の世代の生活満足度は50%から上昇していない



そして、平成不況のときは、やはり満足度は下がっているので、なかなか法則性が見にくいのです。ですがはっきりいえるのは、モノを買ったから幸せになるということでもな

ということですが。

この図は生活満足度の全年齢の平均です。私が1年前に内閣府に勤務していたときに、第1回目の国民生活に関する世論調査を古いものも引きずり出して、年齢別に生活満足度をまとめてみました。今はシニア層と若者層の満足度が高くて子育て世代の満足度が低いU字型ですが、昭和42年の時点では、年齢が上がるほど満足度は上がっていく。要するに、今の生活はよくないけれども、自分も40歳、50歳になるとだんだん所得も上がっていい生活ができるなという将来に希望が持てた時代です。ところが、5年ぐらい経ちますと、満足度が上がらない層が出てきて、たるみが出てきます。そのたるみをそのままずっと引きずっていきます。この層は生活満足度が50%付近から離陸できずに、その後の層も引きずっていきます。そして、引きずったまま時間が経過して今のU字型になりました。矢印をつけたところが団塊の世代です。ですから、団塊の世代は昭和42年から50%よりも生活満足度が上がらない。これが、恐らく今の核家族という少人数家族形態に無理があつて、男性は仕事に縛り付けられて家族のために犠牲になった、女性も家事と子育てに縛り付けられて家族のために犠牲になった、そういう反省が今の若者に来ているのではないかということです。



今は、家族をつくるために消費をして幸せになるというストーリーではなく、気持ちが幸せなときに物を買うという形でしょうか消費欲求をかき立てられないのではないかと思います。

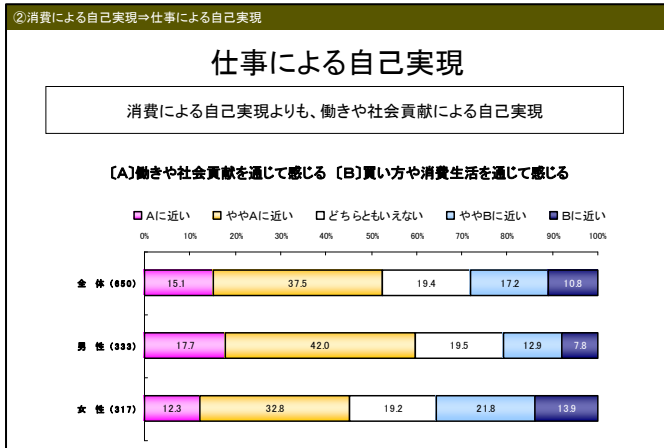
今、「どういときに物を買いたく

なりますか」と調査でたずねると、一番多いのは正月とかクリスマスのような季節の節目なのですが、その後は気分転換とか頑張ったとき、うれしいとき、気持ちが動いたときにモノを買うと答えています。経済学で言われるような、商品やサービスの値段が下がったときとか、あるいは新商品が出たときというのはそれほど反応していません。

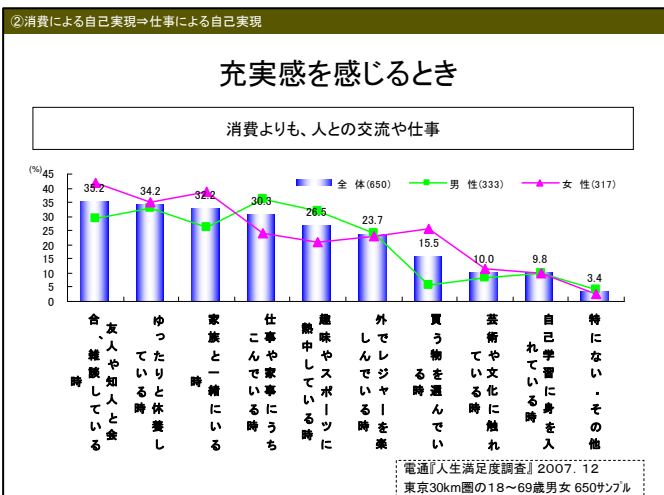
次に「仕事による自己実現」か「消費による自己実現」かについてアンケートをとると、明快に仕事による自己実現が大事だと出てきます。女性は専業主婦も入っているので若干低くなっていると思いますが、それを除くと恐らく男性並みに高くなると

思います。

それから、「充実感を感じる時はどういうときですか」との質問に関しても、買う物を選んでいくといった買い物系のことはあまり出てこなくて、今は友人、あるいは



自分自身と向き合う、それから家族、仕事など、人と一緒にいることが大事になってくるわけです。何かを買って幸せになるというよりは、人と一緒にいて、人から褒められたり、尊敬されることが非常に大事なのです。



お台場で行われる「コミックマーケット」においても、お金よりも人からの承認や尊敬が原動力になっていることがわかります。「コミックマーケット」では、運営にほとんどお金が使われていません。運営主体は2000人のボランティアからなるNPOで、実行委員会形式で開催されています。昨年8月に行われた「コミックマーケット」では、3日間で延べ55万人の来場者がありました。東京ディズニー

リゾートの2007年の正月三日間で37万人ですから、相当な数が3日間で集中したことがわかります。しかも、これが一切マスメディアによる告知なしで行われています。ホームページと、ブログとか口コミ、そういうものだけでこれだけの人が集まってくる

②消費による自己実現⇒仕事による自己実現

### お金では動かない「コミックマーケット」

**「コミックマーケット」とは**

- アニメ・コミックの愛好者が集まる世界最大の同人誌即売会。1975年から毎年定期的に行われ、近年では夏と冬の2回、東京ビッグサイト全館を貸し切って開催されている。

2007年8月「東京コミックマーケット72」実績

- 参加サークル数: 3万5,000スペース(≒組)
- 一般参加者: 3日間で延べ55万人(参考: 東京ディズニーリゾートの2007年正月三日日の来場者数は延べ37万人)

**コミケ運営の特徴**

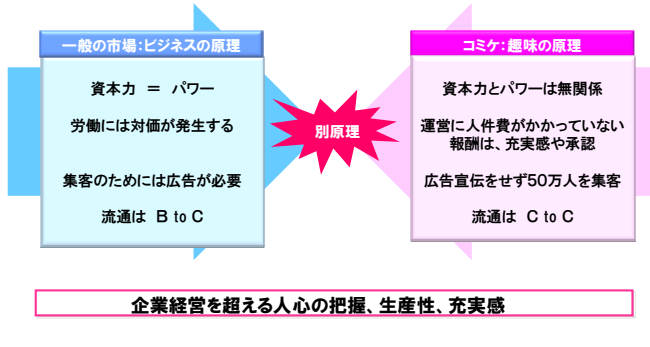
- 個人のつながりで成立**  
運営は約2,000人の個人ボランティアで組織するNPO、コミックマーケット準備会が行う。
- 運営は無償**  
運営ボランティアは無給。設営・撤収は参加者が行う。
- 利益よりも充実感**  
ごく一部の人気サークルを除いてほとんどは微々たる収入しか得られない。

るわけです。しかも、運営費はボランティアですから一切払われていない。驚くべき運営をしているわけです。

こういう形態のほうが、ビジネスでお金のやりとりしている形態よりも機動的で精緻で完璧な運営がされています。「コミックマーケット」では個人が同人誌をつくって、ブースを割り

### ビジネス原理をしのぐコミケ原理

●個人のクリエイティビティの集積であり、巨大なエネルギーを内包するコミケは、消費の原理とは異なった原理で動いている。



何百箱の規模でしょうから膨大な数になるはずですが、都内某所の倉庫の中にきっちり全部保存されているそうです。私の属している電通でもいろんな消費のレポートとかを出していますが、第1号から全部そろるかという、難しいと思います。しかし、こういう運営の下ではすべてそろえることができます。

次の例は昨年12月に築地本願寺で行われた「ボーズコレクション」で、お坊さんの宗派を超えたファッションショーです。事の起こりは仏教を一般の人に広めるための

「縁起プロジェクト」という活動の中で本願寺の若いお坊さんが僧侶のファッションショーをやりたいと言いだしたことでした。ただ、宗派がいろいろあって開催は難しいという声が多い中、仏教に関するあらゆる情報を、そこに聞けば電話で答えてもらえるという仏教情報センターという組織があったので、そこに話をもちかけて、宗派の壁を超えてこのイベントを成功させたのです。1日だけだったのですが、1万5000人が本願寺に集まりました。この運営に代理店は全く入っていませんし、告知もお坊さんたちが仏教系のブログに3人がかりで書き込みを行って広まっていったのです。ですから、こういう運営のほうがビジネスでやるよりも機動的に、正確にできるというメリットもあるだろうなと思っています。

最後に、人生満足度を点数にすると、大体7点か8点ぐらいという水準で出てくるわけですが、これを見てもあまり今の人の気持ちはわかりません。満足度の研究を私は1年ぐらいやりましたが、結論としては、満足の面を見るのではなくて、その

当てられて、そこで売る側と買う側とが一堂に会してお祭みたいになるのですが、売る雑誌は予め実行委員会に届け出て認められたものだけです。「コミックマーケット」は始まって30年ぐらいになるのですが、そこで売りに出された同人誌は第1回から1冊の欠けもなく、すべて保管されているそうです。ダンボールで

### 東京ボーズコレクション

2007年12月、築地本願寺で、宗派を超えた僧侶のファッションショーが開催された。イベントのプロを入れず、僧侶が企画し、僧侶の団体が告知、運営、出演をおこなった。

#### 概要

仏教の思想を広めるために築地本願寺に設立された「縁起プロジェクト」による初めてのイベント。

#### 実施内容

- ・ファッションショー
- ・音楽ライブ
- ・チャリティフリーマーケット
- ・10年後のお寺のデザイン



開催告知ポスター  
(<http://www.engi.jp/tbc/>)

#### 運営の特徴

##### 企画・実施

民間企業は一切関わっておらず、僧侶・NPO・出版社の有志の方を集めて設立。中核メンバーは事務局含めて9名(内事務局4名)。

##### 運営

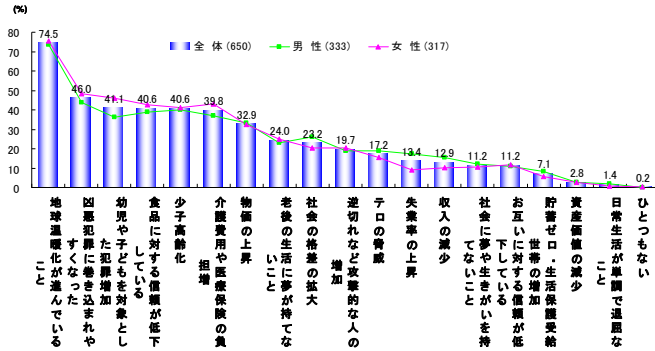
運営ボランティアは無給。告知に関してはメンバーがマスコミにFAXをしたり、blogに書き込むなどといったことで行った。



雑誌『ソトコト』とタイアップして併設されたレストラン「カフェ・デ・シンラン」

### 社会にとって重要だと思ふ不安・不満

Q 表にある出来事や現象の中で、「社会」にとって重大な問題・深刻な問題だと思うものはどれですか。重大度・深刻度が高いと思うものを、最大5個までお知らせください。(MA 5つまで)



電通『人生満足度調査』2007. 12  
東京30km圏の18～69歳男女 650サンプル

裏側の不満を見なくてはいけないということで、不満を調べました。

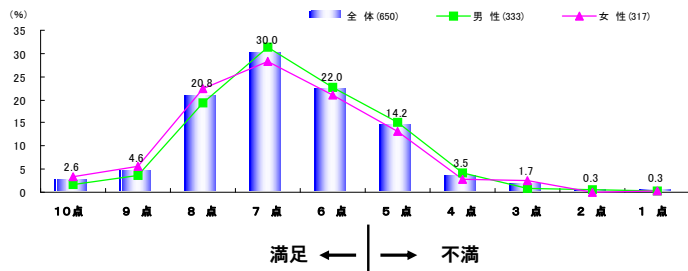
今“社会にとって”重要だと思ふ不安とか不満の点を挙げてくださいます。選択肢としては、生命に対する不安と不満、生活に対する不安と不満、それから人生に対する不安と不満と事前にカテゴリー分けて選

択肢を作りました。その結果、社会にとって重要なものは何かというと、今はブームもあって地球環境というものが出てきました。それから、犯罪、食品に対する信頼と、生命に対する不安・不満が上位に並びます。

次に“自分にとって”重要だと思ふ不安・不満は何かを同じ選択肢で訊きました。その結果、地球環境は

### 人生満足度

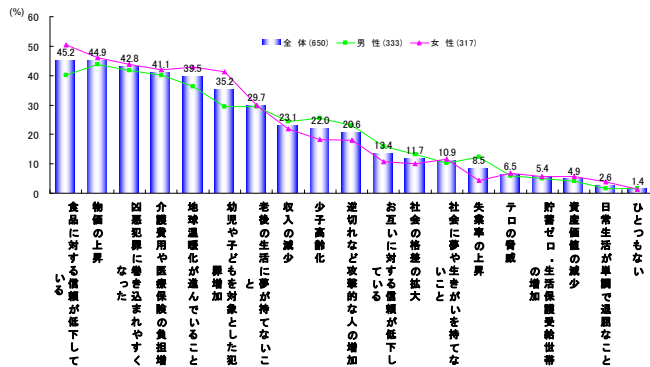
Q あなたは、全体として、自分がこれまで歩んできた人生や、これから歩んでいこうとする人生(生き方)に、どの程度満足していますか。(SA)



電通『人生満足度調査』2007. 12  
東京30km圏の18～69歳男女 650サンプル

### 自分にとって重要だと思ふ不安・不満

Q それでは、「あなた自身」にとって重大な問題・深刻な問題だと思うものはどれですか。重大度・深刻度が高いと思うものを、最大5個までお知らせください。(MA 5つまで)



電通『人生満足度調査』2007. 12  
東京30km圏の18～69歳男女 650サンプル

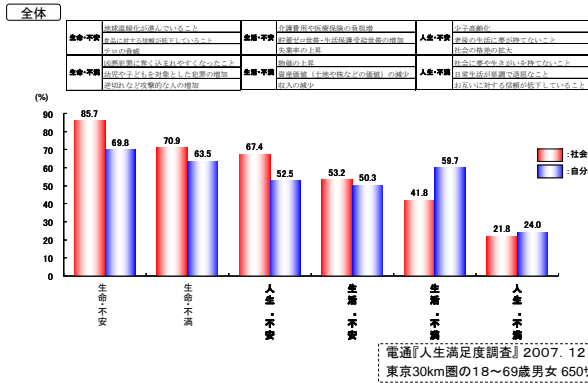
少し下がったものの高得点を上げています。1番に来たのが食品偽装、物価、凶悪犯罪、介護費用、こんな順番になっています。

社会と自分との重要度のズレを選択肢の分類の一覧表と一緒に示します。ここで「不満」とは、対象が明確であって起こることがほぼ確実であるよ



### 社会と自分との重要度のズレ

生活のリスクよりも生命のリスクに敏感になっている



### ゆたかな社会における3つの消費の潮目

①幸せを買う⇒幸せだから買う

②消費による自己実現⇒仕事による自己実現

③生活満足度⇒人生満足度

モノに囲まれた生活⇒人に囲まれた生活

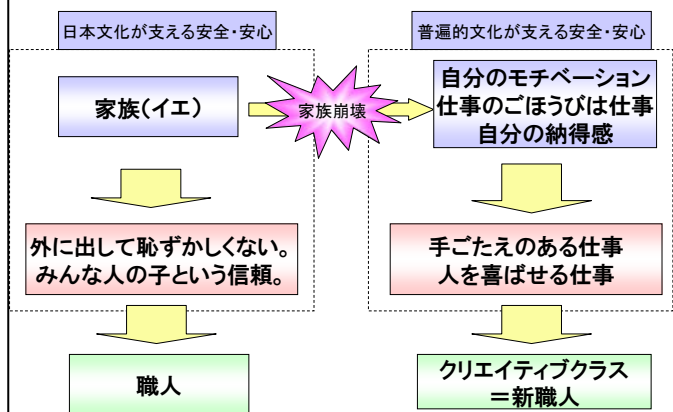
疑問を提出しました。恐らく来年は日本文化と安全・安心の関係が議論されるかと思うのですが、今までの日本のものづくりを支えていたのは、家族が核にあったのではないかと思います。外に出しても恥ずかしくないという意識とか、みんなの子だといった信頼感がありました。そこで職人魂のような、一生懸命やっていたら認められるという気持ちがあったってみんな頑張れたと思うのですが、どうも今の若者を見ていると、家族が崩壊してしまって、こういうものは信用できないと考えている節があります。彼らが重視しているのは自分のモチベーションとか、あるいはバンダイという会社の出した本のタイトルですが『仕事のごほうびは仕事』、つまり仕事で頑張ったからより高い給料をもらうことを喜ぶのではなく、仕事で頑張ったらよりやりがいのある仕事を与えられるこ

うなもの、「不安」とは、対象があいまいで、かつ、起こるかどうかも確かでないようなものと解釈しました。その結果、自分に対してと社会に対してというのはそれほど大きな齟齬はなく、今は生活満足ではなくて、やはり生命とか人生に対する不安とか不満が高まっていると考えられます。

結論として、今は物に囲まれた生活よりは、人に囲まれた生活を目指していきたいというのが彼らの気持ちです。

次に、これらの結論を、今回の研究会のテーマに寄せて考察したのがこのシート「安全・安心なものづくりは日本文化か？」です、安全・安心なものづくりは果たしてこれからやっていけるのかという

### 安全・安心なものづくりは日本文化か？



とを喜ぶという感覚です。彼らのモチベーションを支えているのは、ある種の自分の納得感です。若い人に仕事を頼むと、一生懸命つくり込む。そういう自分のために頑張るという気持ちのほうが彼らには強く、手ごたえのある仕事とか、あるいは人に喜ばれる仕事をやりたいと考えています。そんな彼らを我々（電通）は「新職人」と呼んでいます。こういう人々が世界的には「クリエイティブ・クラス」という名前で呼ばれているのではないかと思います。

**今後への視点**

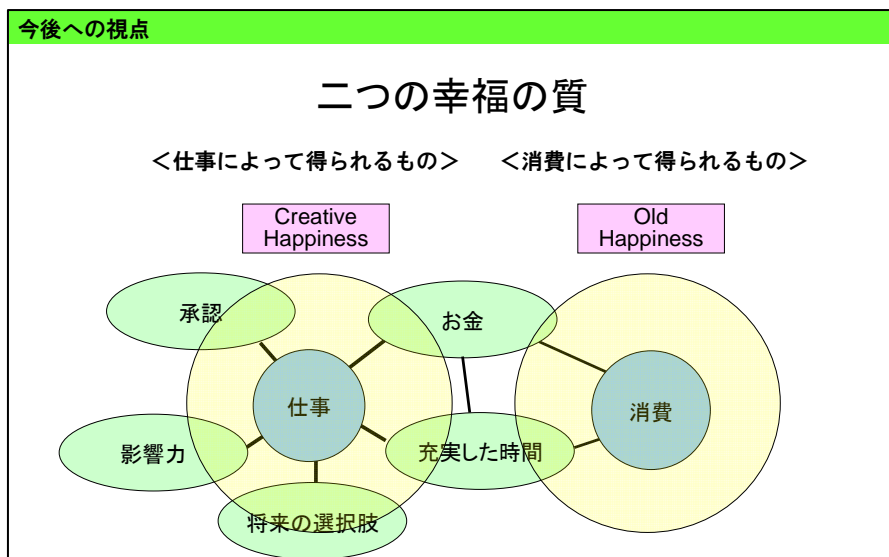
### クリエイティブ・クラスとは

- クリエイティブ・クラスとは、仕事を楽しみ、自らの力で考え今までにない新しいことを仕事にする人。
- ワーキングクラス(ブルーカラー)、サービスクラス(ホワイトカラー)に対し、クリエイティブ・クラスはノーカラーと呼ばれる。
- 上からの強制的な命令(ハード・コントロール)を嫌い、自由裁量の高い管理(そふと・コントロール)を好む

<p><b>クリエイティブ・クラスの原点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 米ジョージ・メイソン大学のリチャード・フロリダ教授が命名。</li> <li>● クリエイティブ・クラスの代表として米グーグル社がよく例に挙げられる。多様な働き方が容認されているため、社員が自主的に独創性の高いサービスを次々に生み出している。</li> </ul>	<p><b>クリエイティブ・クラスの条件</b> ～普通の人でもクリエイティブ・クラスになれる～</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>高い専門性</b> ● クリエイティブ・クラスは特定分野のエキスパート。付加価値の高い副業を持つ人も多い。</li> <li><b>働くことを楽しむ</b> ● クリエイティブ・クラスは働くことへの満足度が高い。</li> <li><b>内発的な動機を持つ</b> ● クリエイティブ・クラスは、その仕事が好きで楽しいから働く。 ● 自分の内から湧いてくる意欲が原動力になる。</li> </ul>
--	--

「クリエイティブ・クラス」というのは、ジョージ・メイソン大学のリチャード・フロリダ教授が2001年に出した言葉で、彼らは、仕事を楽しみ、自分の力で考え、今までにない新しいことをする人です。彼は労働者の階層を、ワーキングクラスをブルーカラー、サービ

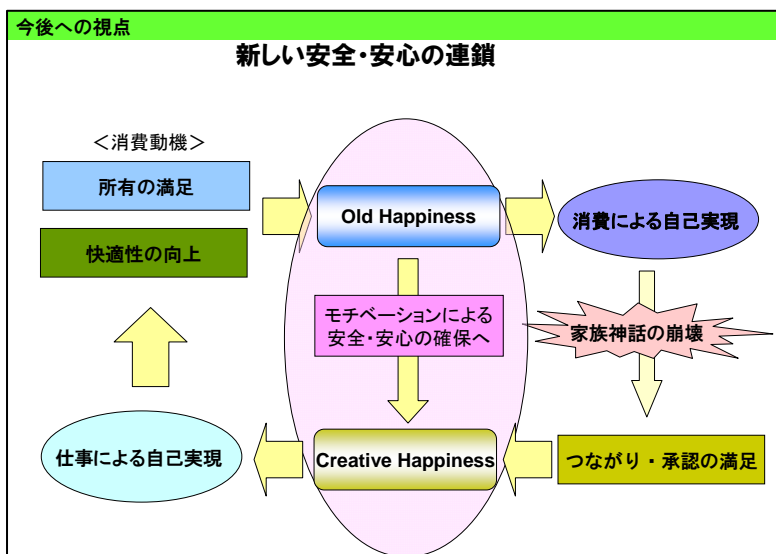
スクラスがホワイトカラーと呼ばれるのに対し、「クリエイティブ・クラス」はノーカラー、要するにTシャツですから襟のない服を着ている人々としています。それから、上からの強制的な命令である「ハード・コントロール」を嫌って、自由裁量の高い管理、「ソフト・コントロール」を好みます。



このように考えると、今まで我々が考えていた幸せは、消費という行為の中でお金と時間を使って幸せをつくり出す幸福感ですが、これは「オールド・ハピネス」と呼べるでしょう。そ

れに対して、今は消費ではなくて仕事による自己実現が重視されますから、いい仕事をしたら認められる、あるいは他人に対して影響力を持てる、仕事で認められるほど将来の選択肢がふえるなどにより、充実した時間が持てて、報酬としてお金ももらえ

る、という幸福感です。こういう幸せのあり方を「クリエイティブ・ハピネス」と呼べると思います



これからの消費の循環としては、かつては家族があって、そこから消費の動機が起こって、消費による自己実現ができました。しかし、家族が崩壊して、今はつながりとか承認の満足に移っています。これは「クリエイティブ・ハピネス」として仕事による自己実現に

なっています。こうして仕事による自己実現で幸せになれば、再びモノを買いたいという地点に戻ってくることができます。だから、今までは家族があったので消費の動機が明快でしたが、これからは仕事で「クリエイティブ・ハピネス」をつくることによって消費を新たに活性化していくことができるのです。私が今進めているのは「幸福の種まき」を職場でどれだけできるかということです。職場であり得ないことをつくるか、あり得ない働き方を認めるとか、そういうことで実は消費が活性化していくというモデルができるのではないかと考えています。また、安全・安心を何が支えるかという、個人のモチベーションで支えられていく、そういうことになるのではないかなと考えています。

以上です。

#### 質疑応答

(質問) 今のお話では余り幸福感がない団塊の世代に属するのですが、新しい安全・安心の連鎖のところ、例えば所有の満足という話がありますね。最近の方もそこを通るのですか、要するに、所有に対して利用する。今、世の中は所有する満足ではなくて、いろいろなものを利用するということの価値を重視していて、通信などはかなりその方向になっています。そうすると、利用の満足という価値観がかなり強くなっていて、それが例えば消費とか、消費形態との結びつきを変革しているというか、そういうところを調査されて何かお気づきになったところがあれば、少しお話ししていただきたく思います。

(応答) 所有の満足は、確かに若い人は低下していると思います。それは、ネットオ

アクションに顕著に見られ、彼らは買ったものをすぐに売るわけですが、それをすぐに買う人が出てくるのです。どうも持っているとうれしいという感覚は、貧しいことを知っている人に特有な気持ちではないかという気もしています。彼らは手放すこともそれほど惜しいとは思っていません。上の世代の人は、人が所有したものは恐らく大事に使ったものだからちょっと気持ち悪いというところもあるのですが、彼らは自分も無頓着におもしろいから使っただけで、要らないからネットに出したら、またその人もおもしろそうだから買っただけ、そんな感じですが、ですから、古着なんかも抵抗がないという意識を持っています。

(質問) 古着のほうが高かったりするんですよね。付加価値というのはどういう形でついてくるのかよくわからない。そういうのが付加価値になるわけですね、次々と人から人にわたるといふ付加価値を認めて購入する、そういうアクションになっているのですか。

(応答) 最近ではネタブームと言われていますが、多分それはすべてがネタなんです。家族は、結婚して子供を持ってという長いストーリーですが、そういう長い話はだめなのです。物語よりも短くて、わかりやすく、すぐに他人と共有できるもの、そういうネタが好きなのです。おもしろいと思ったら自分がまず持ってみて、楽しんだらまたすぐ人と共有する、そんな感覚で物まで回している感じがあります。ですから、つながりも、鈴木謙介さんという社会学者がフラッシュ・モブ(Flash Mob)と言っていますが、サッカー場などに見ず知らずの人が集まってワーッと盛り上がり一体感を得るのですが、終わるとサーッとまた個々にばらばらになってしまう。集まったときだけ共有感を持つのです。

(質問) 今、その共有感という言葉が出てきました。ヨーロッパのほうはシェアリング、そういうことがよく出てくる。なぜならば、簡単に言えばリナックスなどのシェアウェア、だれでも貢献できる、ウィキエコノミクスも同じことです。ウィキペディアに貢献する、だれも、何ももらわない、資本主義に対して全然違う考え方ですが、そういう概念がヨーロッパ人の中で強く人気があるんです。やっぱり、私があげることによって何が戻る、義理、恩返し、そういうことではなくて、世界のために、例えば環境の問題も同じでしょう。だれでも責任があるので、その責任感の上に、私も環境のこのために何か貢献する。

特に、日本のほうは国際貢献という概念を使うんですが、ヨーロッパのほうは基本的に違う。個人から何か世界にあげる、シェアリングのようにやる、そういう概念は日本のほうはどうですか。今おっしゃったように共有感という言葉を使いますが、でも、どういう意味になるんですか。

(応答) 彼らの共有感は、ちょっと違っていて、シェアリングはやや社会的な意味合いもあり、与えることによって与えられる、そういう関係も含むと思うのですが、彼らの共有化というのは、仲間から外れたくない、浮きたくない、そのために同じものを常に確認して、同じ気持ちを持っている仲間だよねというのを確認し合っているだけなのです。ですから、そこには社会性とかギブ・アンド・テイクみたいなものはあまりない関係だと思います。

(質問) フライを取り上げていただいて、経済学の中でもフライがやったように心理学とかを考慮に入れて、心理学者と共同研究する流れも出てきていますので、非常におもしろいなと思ってお聞きしました。

それで、クリエイティブ・ハピネス、多分こっちへシフトしているということはわかるのですが、このクリエイティブ・ハピネスのモデルというのは、恐らく個人個人の間が非常に自立していて、家族にもたれ合っていない、人間関係ももたれ合った関係ではなくて、かなり自立した人たちがこういう価値観を求めると思います。それと、最初に袖川さんがおっしゃったように、巣ごもる20代とか、1マイル消費とか、今おっしゃったように浮くのが嫌である、そういうのと、このクリエイティブ・ハピネスはどういう関係にあるのでしょうか。重なるようできて重ならない。だから、始まりの話と終わりの話が何か違うているなど、それはどこにずれがあるのだろうと思って聞きました。

(応答) とても鋭い指摘だと思います。先ほどのパーペ委員のお話も、私の言っている言葉遣いが社会のギブ・アンド・テイクだとか、自立した個人だとか、立派なもののように聞こえたということだと思うのですが、彼らの感覚は微妙にずれていて、彼らは自立ができないからネタで共有し合うとか、常に仲間であることを確認し合わなければ生きていけないのです。そのツールとして携帯電話があって、始終急を要しないことばかりメールで確認し合っているわけです。自分が発信したのに返ってこないというのは、仲間として少し疎んぜられているというシグナルなので、すぐに返さなければいけない、そういう中でびくびくして生きているわけです。

ただ、今はそういう状況ですが、希望としては、手ごたえのある仕事とか人を喜ばせる仕事を彼らを選びたがっているということです。しかし、まだ彼らは「根拠のない自信」しかもっていません。傷つくのは嫌だけれども、本心では社会へもっと貢献してみたいと思っています。チャンスを与えられたら自分もできるのではないかと思います。しかし、そこに我々年長者が、既得権益を持っています。そこで権限を持っている人々が彼らにそれを分け与えるエンパワーメント(分権)をして、試してやらなくてはならない。それを私は“幸福の種まき”と呼んでいます、それを行うこ

とによって本当に彼らが自立できるように育てていくことができると思います。それができないと、恐らく彼らは車も要らない、食べるものもファーストフードだけでいいということだけで育ってってしまうのではないかと思います。

（質問）私も団塊の世代の真ん中ですが、非常に当てはまるどころが多くておもしろく聞きました。

1つ、どういうことかわからないのは、オールドハピネスからクリエイティブ・ハピネスへの変化というのが、長い時代の変化のあらわれなのか、あるいはこの23ページのグラフのVあるいはU字型の底にいる団塊の世代が下の子供たちを守っているとか、経済的には守って、自分は働いている。そういう状況の中で、あまり物は要らない、車も親のを使うことでモノへの消費が充足されていて、自分のクリエイティブな創造性を満足させる方向へ行ける余裕がある、メディチのようなパトロンがいて、芸術家がいるような、そういう状況の中で育った人たちの感覚で、この団塊の世代がこの世界からなくなった場合に、改めて1人になる。そのときにどういう状況になるのか。またもとに戻るのか、戻らないのか、日本経済も大分低迷という成長が鈍化していく可能性もある。付加価値をもっと高くして、芸術とか文化でやっていければいいのしょうけれども、すべての人がそういう資質に恵まれているわけではないので、そういう状況になってもこのクリエイティブ・ハピネスが求められていくのかどうか、長期的な流れとしてはどういうふうになるのかなど。そこをちょっと疑問に思っています。

（応答）リチャード・フロリダは「クリエイティブ・クラス」と言いながら、芸術の領域に限定してはいません。例えば弁護士とか大学の教授とかコンサルタント、経営者、そういう人々も「クリエイティブ・クラス」だと言っています。とにかく人に言われて働くのではなくて、内発的なモチベーションで働く人々を「クリエイティブ・クラス」と言っています。それは今の若い人の望むところで、素質はみんなあると思います。

最初の、これは長い時間のあらわれなのかどうかということに関しては、「クリエイティブ・ハピネス」は最近出てきたものではなくて、恐らく昔からあると思います。たとえば、私が本日申し上げた家族の神話の崩壊といっても、いまだに家族はあるわけですし、特に団塊の世代の子供たちは、家族はいいものだとはなんとなく思っている節もあって、まだ神話を信じています。だから、彼らは恐らく家族を作っていくでしょう。

私が心配しているのはその後の世代です。今の人口が減少する時代になって、「家族が幸せだ」という神話をとうとう持ちこたえられなくなってきたのが今の20代だろうと思っています。ですから、家族の神話が生きている間は「オールド・ハピネス」

も輝いて見えていたものの、「クリエイティブ・ハピネス」についても、気づかないだけでみんな持っていたと思います。それが、家族という神話がなくなったときに改めて「クリエイティブ・ハピネス」が、こちらが本当の幸せなのではないかということ、より輝いて見えてきたということだろうと思っています。

(質問) 私の理解が至っていないのかもしれませんが、オールド・ハピネスのほうは、幅はありますけれども達成できますよね。しかし、クリエイティブ・ハピネスのほうは、ほぼ絶望ですよ、簡単に言ってしまう。まず、ここにいらっしゃる方はどの程度達成したか知りませんが、特別な人以外はほぼあり得ません。そのところがちょっと大変なことだなど。多分そういうことではないかなと私も思いますけれども。学生も非常にそういうふうに向かうけれども、私は無理ですよと、言うことにしているんです。まず9割の人は、それを得るのは大変で実現できないので、そこからいろいろ問題が広がってしまうのかなと。

我々の時代ですと、井出さんなんかは秀才ですから違うでしょうけれども、就職できて食べられればいいというふうな発想でやってきているから、余り問題なく、まさに昔型でやってきてしまったんだけれども、そういう面は達成されてしまっていて、今度はさらにというわけですよ。これが広がるのは非常に難しいのではないかなと。それから絶望みたいなものが生まれてしまうかなと思うんですけれども。

(コメント) 先ほどコミケの話がありましたが、私の子供も、ふだんはすごい寝坊助なのに、コミケの日になると朝5時に始発で出かけて行って、1日じゅうそこで過ごして帰ってくるんです。上のほうは音楽なので、コミケではなくてM3というほうに行くと、自分でつくった音楽を、ちゃんとジャケットもつくってカバーを入れて、それを100とか持っていくと、午前中に全部売れてしまう。買う人もまたお店を開いて、自分も音楽をほかから買っている。お金を介しますけれども物々交換みたいなどころがあるんです。そういうようなことで創作意欲を非常に満足させているという意味では、彼らはクリエイティブ・ハピネスを感じている。もう幸せだなという感じでいつもいますが、稼いでいるわけではない。そういうのがまさに現状で、ただ、それが長続きするのかがどうか、団塊の世代から見ると不安につながってくるのかなという気がします。

(応答) 私が「仕事」という言葉で言いたいのは、ビジネスの仕事だけではなくて、今おっしゃったコミケの運営に参加するということも含んでいます。これは、そんなに敷居の高いものではなくて、自分の好きなことをやっていると、仲間からすごいねと言われるとか、そういうことがモチベーションになります。どんどん人の輪が広がるとか、自分のできることが広がる、それだけのことと言えばそれだけのことですが、

かつてのヒューレットとパッカーなどもここから始めたわけです。ガレージでコンピュータをいじっていたら、仲間から「それ、おもしろいね」と言われて、もっとすごいをつくって、「すごい、すごい」と言われるのが高じてあの会社になっていった。そういうことを、これからの若い人も生活が安定したがゆえに、移るのではないかと思っています。

というのは、幸福感を感じるのは自分が没頭できる、夢中になれる時間を過ごしている時です。家族や消費のためだけで時間の充実感を高めるのには限界があるので、「働くこと」が最も持続的に時間の密度を高めることができます。機会費用に迷うことなく、とにかくこの時間これをしていけば充実していると信じられます。その中で、人から尊敬され、何かやってほしいと人に頼むとやってもらえるという影響力が得られ、やったことに対して感謝されるという承認が得られます。仕事は充実した人生そのもののモデルなのです。ですから、消費をするよりも仕事をするのが楽しいという人がこれからも出てくるでしょう。また、仕事はつらいものではなくて楽しいものという社会にしていくことが、これからの課題になっていくのだと思っています。

(質問) 私は、ベースがインダストリアルデザイナーなので、ものづくりを考えなくてはいけないんですが、きょうのお話は、一言で言うと脱物質化というシフトととらえてよろしいのでしょうか。物質から精神といったらすごく単純な図式の話になってしまいますが。そうしたときに、例えば物を安くしたり新商品が出たりということでは買わないという状況になってくると、コンプライアンスにのっとなって品質第1主義で物をつくっても、やっぱり売れないということなので、これからのものづくりは世代が移っていく中でどう考えていったらいいのでしょうか。

(応答) それは弊社においても非常に切実な問題ですからぜひ共有したいと思うのですが、脱物質ではないと思います。それは物質、物があるかないかではなくて、物があるかないかから解放されている状況だと考えたほうが良いと思います。ひとと言おうと、「物に囲まれた幸せ」から「人に囲まれた幸せ」へということです。人に囲まれるために物が必要であれば、物があってもいいし、なくても囲まれていられるのであればなくてもいい、そんな感じですよ。

(質問) 物的な飢餓状況がなくなったということですね。

(応答) そのとおりだと思います。

(コメント) 私は団塊の世代よりちょっと上なんですけど、女房は団塊世代で、子供は団塊ジュニアです。今のお話で私もなるほどと思ったのですが、やっぱり価値体系が



大分変わっているような気がします。我々は、テレビを見たいとか、働いて自動車を買おうとか、家を持ちたいというのが1つのモチベーションになって、それからもう1つは、例えば結婚とか就職も、一流企業に就職したとか、幾つになったら結婚したいとか、家庭があったからかもしれませんけれども、要するにいろんな社会的なプレッシャーとか価値観があって、それに合わせようと思うとそういうモチベーションが働いた。今おっしゃるように、多分私が一番テレビを見ていて、うちの子供なんかは全然見ていない。車なんて、生まれたときからあるわけですよ。要するに、ある意味物は全部ある。だから、我々は自動車を持つのが子供のころの夢だったのですが、自動車を持っていると格好いいわけでも何でもない、そういう価値体系が基本的に変わってきた。

そのかわり、個性に応じた自分の好きなことをやるのは、僕らも楽しいんです。私は今庭づくりをやって、大工みたいにガーデニングをしているのですが、これが結構楽しい。こんな楽しいことがあったかと。だから、そういう世の中の価値体系とか豊かさが、別に今は大学の学生だって、一流企業に勤めようとかそんなことよりも、むしろ自分で好きなことを、商売をやりたいというものが多いのではないですか。だから、世の中の価値体系も変わってきているということかなというのをちょっと思いました。

○井出委員長 ありがとうございます。

これは非常にいろいろな材料を提供していただいたということで、これからの研究会でもむしろこれを材料にしながらいろいろ議論をする形にさせていただけたらと思います。ありがとうございます。

(本稿は平成20年1月30日開催の第4回研究委員会における講演記録に基づき、事務局が取りまとめ、講演者の校正、承認をうけたものです。)

## 第7章 塩ビを巡る環境安全問題と企業の対応

### (西出委員講演録)

ご紹介いただきました西出でございます。

きょうのお話ですが、今はどこの企業でも環境経営が当たり前のことになっていますが、その一方で、このしばらくのところを考えましても、いろいろな問題が起こっています。化学産業も含めて、いわゆる偽装問題などが表に出てきたりしています。余り抽象的なことだけお話しても議論が進みませんので、私も直接かかわっていることのある塩ビとダイオキシンの問題を中心に、少し経緯を含めて環境安全問題への企業の対応をご紹介しようと思います。

私自身は現在、日本化学工業協会におりますが、ちょうど去年の6月までは塩ビ工業・環境協会という団体におりまして、3年ぐらいの間、ダイオキシン問題で信頼が失われた塩ビを、どのようにしてもう1度復権していくかということをやってきました。そもそも発端となった塩ビとダイオキシンの議論が始まった時点では、ちょうど私自身は通産省にいまして、化学課長として直接かかわっておりましたので、そこら

#### 「塩ビ樹脂」に関わる環境安全問題 のこれまでの展開

- 塩ビモノマーの発がん性
- 燃焼時の塩化水素
- ダイオキシン問題(塩ビ樹脂焼却時)
- 環境ホルモン(フタル酸系可塑剤)
- シックハウス問題
- リサイクル
- 地球温暖化

辺のところからどんな動きになってきたかをご紹介して、その上で企業の環境問題、安全問題についての対応が、今どういう状況になっているかについて、私なりに考えているところを申し上げたいと思っております。

塩ビ樹脂の環境安全問題については、ダイオキシンの問題が別に初めてではありません

ん。安全問題、環境問題から言うと、結構いろいろな議論がこれまでもたくさんございました。塩ビモノマーという原料自体の発がん性の問題は割と早い時期から起こっています。

それから塩化ビニルですが、塩素を含んでいますので、例えば塩ビ樹脂の廃棄物を燃やすと塩化水素が発生して、ごみの焼却炉がぼろぼろになってしまうみたいな話が出てきたり、そういう議論がずっと歴史的にはあった上でダイオキシンの問題があり、あるいは、ほぼ同時並行みたいな形で、いわゆる環境ホルモンといっている議論が起こったりということでもあります。

それからリサイクルの話になると、これはまだ今でも続いておりますし、今の地球温暖化問題も絡んでくるということでもあります。

塩ビについての理解ですが、今の例えば女子大に行って学生さんに、塩ビ、あるいはビニールってわかりますかと聞くと、「何だかわかりません。」どんな印象がありますかとか、持っている塩ビ製品がありますかと尋ねても、余り答えがありません。ほとんどプラスチックの材料について認識がなくなってしまうという感じがします。

そこで代表的な塩ビ製品をいくつかご紹介いたしますと、ごく普通にはこういう塩ビのパイプ、それから、普通にご家庭でも使っているこういうタップコードの電線の部分やビニールのビーチボール、それからホースなどがあります。



こんなにファッションナブルなものばかりではありませんが、長靴。かつらの毛も塩ビでつくっています。

ブリスターパックといいます。薬のパチンと出せる包装は塩ビです。

最近もうなくなってしまいましたけれども、例えばテレホンカードとか、ああいふカード類ももともとは塩ビだったんですが、現在はペットボトルと同じPETに変わっています。

温室のビニールハウスも、もともとは塩ビです。今は半分強ぐらいはポリエチレン製に変わっています。

[ P P T ]

それから、こういうレストランだとか食堂だとかのサンプルのたぐいは塩ビできれいにつくっています。本物そっくりに非常にうまく出来ます。

[ P P T ]

最近、それをもじってUSBメモリがこういう形になっていまして、外国の方に結構受けて、お土産に買っていく人がいる。あるいは、皆さん海外にいらっしゃる時に、こういうのを持っていくと受けるかもしれません。

これはルイ・ヴィトンのお財布ですけれども、これは塩ビです。ですから、女子学生にお話をするときには、皆さん、ルイ・ヴィトンのバッグだとかお財布だとか持っているでしょう。あれが塩ビですよという、みんな、えっとかといいます。ただし、ルイ・ヴィトンさんは、材料は何ですかと正面から聞くと、いや、材料は申し上げられませんといって、塩ビと言わないんです。

ところが、ニナ・リッチとかハロックスは、ああ、塩ビ製ですよといって、では、それで写真を使わせていただけますかという、どうぞというので、このように堂々と紹介しています。

最近はお風呂で読める本というのがあって、紀伊國屋や丸善など大きな書店へ行くと売っているようです。水に濡れても、紙と違って全然問題ありませんし、印刷したときに非常に鮮明に印刷できるのが塩ビの特徴なので、このようなシリーズで、これは100冊ぐらいのシリーズになっていますけれども、お風呂で読める本ができています。

それから、こんなのがあってびっくりするのですが、鳥居の部分が塩ビです。メンテナンスフリーというのか、耐久性に優れているので、鳥居が塩ビでできています。

[ P P T ]

材料という意味で言うと、安全性の面で可塑剤の議論がありますが、もともとの樹脂に柔らかくするような添加剤を入れることによって、いろいろな硬さの製品ができます。ですから、パイプみたいに硬いものもありますが、ビーチボールのような柔らかいものまでできるということです。

それから、加工性に優れるというのは、成形性では、いろいろな成形方法が使えるので、うまく加工できますし、例えば自動車のダッシュボードみたいなところは、基本的には今までずっと塩ビで作ってきています。ほかの樹脂よりも手ざわりがいい感じにできるということです。ですから、自動車メーカーも一時塩ビ離れをして、どんどん塩ビの使用量が減っていますけれども、同じ会社の中でも、安い小さい車は塩ビでなくなっても、高級車は塩ビを使っているという現象が出てまいります。

それから、耐久性に優れるという意味では、日光に当たっても、ほかの樹脂に比べると、劣化しにくい特徴があります。ですから、屋外で長時間使うようなものは大体塩ビでつくります。テントのようなシート状の屋根などは塩ビで作ります。例えば万博のときに、政府館の建物、シート状の屋根を半年間の限定で使うということになる

と、塩ビ樹脂のターポリンのシートを使ってやることになります。耐久性という意味では、弗素樹脂も非常にいいのですが、これは値段が高くなるものですから、ワールドカップをやるようなドイツのスタジアムでは弗素樹脂でやっています。これは長く使うからですが、万博みたいな半年間とかという、もうとてもそんなコストをかけられないので塩ビになってしまいます。

また、印刷特性がすぐれているので、自動販売機の飲み物のマークを書いたシートが塩ビです。ああいうシートはプリントして張りつけていますが、印刷特性が良く耐久性が良いので塩ビです。

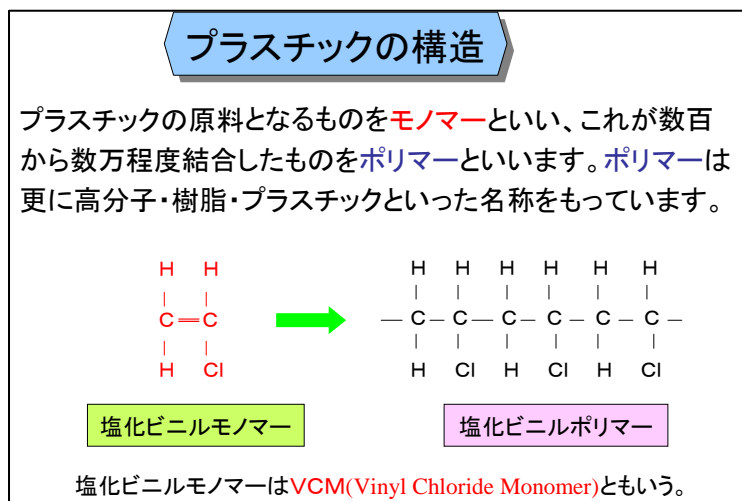
もう1つ大事な性質は自己消火性があるということで、プラスチックを持ってきてここで実演すればいいのですが、ライターで火をつけると、ほかのポリエチレンやポリプロピレン樹脂では、ライターの火を消しても燃え続けます。塩ビは火をつけている間は燃えますが、ライターを離れた途端に火が消えてしまうという、ほかの樹脂と違った特性があります。ですから、電線に使うというのは、発火の問題などを考えて、かつ、折り曲げの柔軟性を持たせるという意味で、ほかの樹脂よりもすぐれているため電線に使われてきたということです。

それから、ガスバリア性という特徴があります。例えばハムなどをパックする包装がそうですし、スーパーに行くと、肉や魚を発泡スチロールのトレイの上をラップで包んでいます。スーパーで使っているラップのかなりの部分は塩ビです。それは2つ理由がありまして、1つはペタペタとうまくくっつきやすく、柔軟性があって密封性がいいこと。もう1つは、シートそのもののガスの透過性が少ない。つまり、酸素が通りにくいということで、長く保存できる、その両方の理由からです。

リサイクル特性ということで言いますと、ほかの樹脂に比べると、樹脂そのものが劣化しないということなので、材料リサイクルをやろうと思うと、例えば塩ビだけを溶かすような溶剤を使って、廃プラスチックの中の塩ビを溶かし出して、溶媒を飛ばしてやると、ほとんどもとの塩ビ樹脂に戻ってしまうということが技術的にはもうできています。コストの問題がありますから、どこまで広く使えるかということがあり

ますが、マテリアルリサイクルでは、ほかの樹脂よりもはやるかに容易だという特徴を持っています。

化学式で書くとこんな形になります。塩ビ、塩ビといっていますけれども、塩ビモノマーという形で、1つ塩素が入っています。この塩素が水素になっている



とエチレンです。水素のまま長く鎖がつながるとポリエチレンですが、1つ置きに塩素が入ると、これがポリ塩化ビニル、塩ビ樹脂です。

実は、この塩素が入っているので、先ほど申し上げた劣化しないとかいろいろな良い特性が出てくる原因になっています。塩素があるので、自己消火性とさっき申し上げましたが、燃したときに、塩素が燃焼反応を遮断して、自動的に火が消えてしまう特徴を持っているということです。

逆にこの何年か環境問題で議論になってきたのは、塩素、弗素、臭素などの、いわゆるハロゲン元素というものが、安全性や環境に良くないということで目のかたきにされてきました。ところが材料としての良さはここからきているということですし、もう1つは、分子量で計算すると、塩素の原子量だけが非常に大きいものですから、塩素以外の部分は石油のナフサからつくられる割合が小さい。塩素は食塩の電気分解で出てきますが、ウエートから言うと、実はこの塩素の部分が6割ぐらい、残りが4割ということなので、同じ量の樹脂をつくった場合に、原料の石油に依存している割合は、塩ビでは4割しかありません。ポリエチレンやポリプロピレンなどほかの樹脂

## 塩ビ樹脂とダイオキシンの事例

- 1997～2000年にダイオキシン騒ぎ

- － 廃棄物焼却場周辺の汚染が問題に
- － ダイオキシンは「史上最強の猛毒」

【 いわゆる環境ホルモン問題で可塑剤の  
安全性も問題にされる 】

- 製品メーカー、流通事業者に塩ビ樹脂等の排除が広がる

- － 塩ビ樹脂の国内生産は97年をピークに減少
- － 欧米では需要の減少は見られない

はみんな石油から作っているわけですが、6割は食塩から作っているという意味では石油依存度が少ないことで、これは塩素を含んでいることが理由になっています。

次にダイオキシンの問題です。ヨーロッパでは、90年代の初めに同じような議論があったようですが、日本で

は95～96年ぐらいから、廃棄物焼却場の周辺でダイオキシンの濃度が土壌の中で高い。それに伴っていろいろ健康被害が出ているのではないかという指摘が出てきました。

ダイオキシンは一体何から出来るのかという議論の中で、塩素が入った分子構造なので、塩素のもとになる物質は何かということが問題になり、一番わかりやすい塩素を含む廃棄物として塩ビ樹脂が例として上げられました。どうもかなり短絡した形で、ダイオキシンのもとは塩ビということになり、塩ビからダイオキシン、逆にダイオキシンを無くすためには塩ビを無くさなければならないという話にどんどんなってしまうようです。

当時はほとんど枕詞のように、ダイオキシンの話をするときには、新聞、雑誌は全

で、「史上最強の猛毒」とダイオキシンを言っていました。今から見ると不思議ですが、その当時は、もう当たり前のようにして、こういう言い方でやっていました。ですから、ダイオキシンを無くすためには塩ビを使わないという話だったようです。

ダイオキシンが問題となった97年の、その直後ぐらいに日本の中では環境ホルモン問題が出てきました。これも一部の洗剤や、塩ビに使われている可塑剤など幾つかの物質が候補に挙げられました。後でまた出てまいりますけれども、『失われし未来』『Our Stolen Future』という本が出版されて、日本で翻訳して出てきたのがちょうど97年の秋ぐらいです。年が明けてから週刊誌や新聞、あるいはテレビで環境ホルモンの話題が盛んに出てくることになりました、塩ビは両方で責められることになりました。

流れから見ていきますと、塩ビを使っている製品はどんどん塩ビではない材料に替えるという動きが、メディア、あるいは世の中から圧力を受けてという感じで進んでいきまして、家電製品にしても、あるいはスーパーのラップなんかにしましても、どんどん塩ビではない材料に替えていくことになりました。ですから、日本の中では、塩ビ樹脂の国内生産量が減少しました。もともとは国内の需要自体が年間220~230万トンありましたが、97年をピークにして今は130万トンぐらいまで減ってきています。ただし、これは日本に特有の現象で、先進国でこんなに減ったところは他になく、アメリカでもヨーロッパでもまだ需要は増えています。

### マスメディアの反応

- 焼却炉問題を取り上げる(能勢町、所沢等)
- ダイオキシンは「史上最強の猛毒」
- スーパー等の塩ビラップ使用事業者を攻撃
- 景品家庭用ラップ返却運動など消費者運動に重点を置いて報道
- 特定の学者の見解に依存

新聞、雑誌は塩ビを使っているところにどんどん取材をかけます。典型的だったのはスーパーですけれども、これは塩ビのラップを食品包装で使っているものですから、どこか1社が、うちはもう非塩ビのラップに変えましたという、すぐその報道をします。そうすると、今度は別のスーパーに行き、あなたの会社はまだ塩ビを使っているんですかという

ので責めていく。それでどんどんスーパーが控えてくるようになった。

家庭用のラップは塩素が一つ多く入った分子構造の塩化ビニリデンですが、これも攻撃をされて、家庭でもラップを使うのはやめましょうという運動が起こり、また非塩ビのラップの製品を作る会社が出てきます。それから金融機関だったと思いますが、景品で塩化ビニリデンのラップを配ったという、これを返却する運動が始まり、それがまた1つのニュースになって繰り返し報道されるようになりました。

そもそもダイオキシンの原因は塩ビであるという報道のため、インタビューに行く先の大学の先生も非常に特定の先生方のところでした。毒性学の専門家のところに行って議論を聞いてくるかという、それはやらずに、悪いという先生だけがマスコミ

に登場する。逆に、真っ当な学者の先生方は、それに対してちゃんと意見を言ったのかというと、実は余り言ってくれなかったというのが後からわかります。

### ユーザー産業の対応

- 代替材料への転換(非塩ビラップ等)
- 「塩ビ全廃」宣言
  - 規制の先取りのつもり(=より環境に優しい)
- 「科学的に問題だと言っているのではない。消費者が塩ビ以外にしてほしいと言うから他の材料に転換しただけ」

す。この背景には、重金属をどんどん減らしていくのがヨーロッパで規制として進んでいました。既にスタートしているR o H S規制などです。当然その先に塩ビも規制になるだろうとこれらの企業では思っていたようで、まだ規制になっていない範囲まで、先取りして全廃をやることで、うちは他の企業より環境に優しいと一生懸命アピールするところまで現れました。

科学的にそんなことは証明されていませんよ。最初からダイオキシンの問題は、塩ビがあるかないかの問題ではなく、焼却をしたときにどういう燃し方をするかによってダイオキシンができるかどうかの問題で、塩ビが原因というのはおかしいです、ということ塩ビ業界の人たちが他の材料に転換したような会社へ行っても話しても、どういう答えが出てくるかといえば、「別に科学的にあなたが言っているは嘘だと言っているわけではない。お客さんが塩ビではないものにしてくれと言っているから、私たちは、塩ビではない製品を持ってきてくれ、あるいは材料を持ってきてくれと言っているにすぎない。」と答えていました。ほとんどがそういう答えですから、正面から議論して説得してということになりませんし、非常に後に尾を引く問題を残しています。

### ユーザー企業の「塩ビ忌避」姿勢

- A社
  - 従来は「環境管理物質規定」で2005.1.1からの塩ビ全廃の方針
  - 2005.8.29 全廃期限を暫定措置として延期
  - 「現実的に対応」、「姿勢は変わっていない」と対外説明
  - 毎年規定を改訂しながら、適用除外を拡大
- B社
  - ホームページでは「環境経営」を強調
  - 重金属と同様に塩ビを重点全廃物質に指定
  - 代替できないケースについては、社内で個別に適用除外を認定

家電や自動車などのメーカーでも、まだ塩ビを使っているのかというのがニュースになるものですから、ともかくほかの代替材料があるなら、代替材料にしよう、代替化がかなり急速に動きました。

このような動きが起こってくると、メーカーの中に全廃ということを書いてしまう企業が出てきま

ある会社の例ですが、環境管理物質規定というのを作りまして、これは重金属のカドミ、鉛、水銀、六価クロム、これはR o H S規制でヨーロッパで規制されているものです。レベル1とか、レベル2とか、レベル3とか、管理レベルを決めています。

塩ビについてはポリ塩化ビニル及びP D C混合物、レベル2と書いてあって、代替技術がな



いものなどの一部の用途はレベル3と書いてあります。基本的には、これは全廃することでリストを作っています。全体の構成は、即時全廃、期限を設定して全廃、期限は設けないが全廃という分類で、レベル1からレベル3まで分けています。塩ビのところはレベル2ということなので、時期を決めて使用禁止という方針です。この時点では2005年1月1日から使用禁止という方針でした。

その後どうなったかと言いますと、2005年1月1日から全廃という方針でしたが、期限の数ヶ月前に突然全廃期限は暫定措置という言葉に変えてしまいました。暫定措置というのは、別途指示するまではそのまま使い続けていいということにしました。

外向きには、聞かれると、全廃の方針は変更したくないが、現実的に対応しますと説明していました。その後も年に1回ぐらいこの規定の見直し、適用除外を増やしたり、期限を設けなくて全廃という管理区分に移していきました。実質的に余り影響のないような形に変え、外向きにはともかく全廃ですと言い続けながら、実際には使っているという形に変わっていきます

行政はどういうことをやったかと言いますと、正面からダイオキシン対策をやらなければならないということになりました。ちょうど2000年の初めにテレビ報道で所沢の野菜がダイオキシンで問題だという騒ぎになりました。非常に大きく取り上げられて騒ぎになったものですから、環境省を中心として、ともかくダイオキシン対策をやらなければならないので、焼却炉にきちっと規制をはめようということで、その年の3月に基本指針が出され、法律で焼却炉ごとに既設と新設についての厳しい排出基準を設けて義務づけることになりました。その後、毎年インベントリーの調査で、大気や水に放出されるダイオキシンの総量の公表を行っています。

使用する面では、先ほど家電だとかスーパーだとかと言いましたけれども、同じような立場になったのは建設省です。エコ電線というものを電線業界が一生懸命開発しました。電線の被覆を非塩ビにしようとして開発をして、エコ電線の製品を作りました。官公庁の建物を作る基準を建設省が作っていましたが、塩ビの電線はダイオキシンを発生させるから、エコ電線に変えるべきだという解説つきの基準を作りました。都道府県や政令市にも同じようにするよう指示を出しています。

それから、グリーン調達の中でも塩ビを排除するような、重金属と同じような扱いでグリーン調達の基準を作りました。

業界は一体どうしたのかというと、科学的に塩ビを燃すとダイオキシンが出るというのは嘘ではないが、燃やす条件、どう

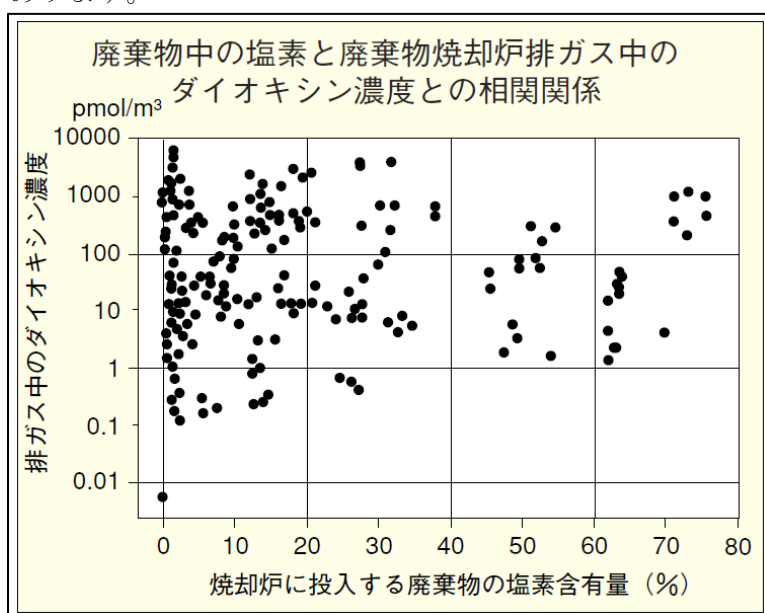
## 塩ビ業界の当初の対応

- メディア、行政への抗議
- 新聞での意見広告
- 消費者との対話集会
- 科学的調査;塩ビ燃焼時のダイオキシン発生
- 塩ビ環境協会を設立(後に工業協会と統合)

いう温度で、どういう冷却スピードで焼却するかによって、発生量は全然違うということを説明しても、ほとんど聞いてもらえませんでした。

それから、新聞に一面広告を出したようすけれども、何回も広告を打つこともできませんから、余り効果が出てこない。消費者との対話集会を各地でやりましたが、すぐそれで問題が片づくということではありませんでした。

それから団体としては、このために塩ビ環境協会という別の組織を作って、専らこういう調査をしたり、対外的な広報をしたりということをやっていたのがこの時点にあります。



当時使えた唯一のデータは、アメリカの材料試験学会が持っていたもので、焼却する廃棄物に入っている塩素の量が横軸、縦軸が発生するダイオキシンの量です。相関関係があれば、直線に乗ってきれいに並ぶはずですが、全くランダムになっています。ですから、燃すものに含まれる塩素の量と出てくるダイオキシンと

は相関せず、燃焼条件によって変わってくることを示す図です。国内でこれに相当するものがあれば、もうちょっと説得的だったことでしょうか、当時はそれがありませんでした。

その後状況が変わってきます。法律が施行されたこともあって、急激にダイオキシンの排出量が減っていることが、現実にインベントリーの結果からはっきりしました。それから環境ホルモン問題も、実際にメダカやラットを使って実験してみると、所見が出てこない。これは単純に言うと、例えばネズミやなどに食べさせるえさの中に、問題とされている物質を加えて食べさせるわけです。そうすると、例えば女性ホルモンの副作用があるという効果を見ようと思うと、ネズミの子宮の目方が変わるかどうかをテストします。実際に試験をやっても、そういう結果が出てこないということがわかってきて、公式に環境省が所見なしということを発表することになりました。

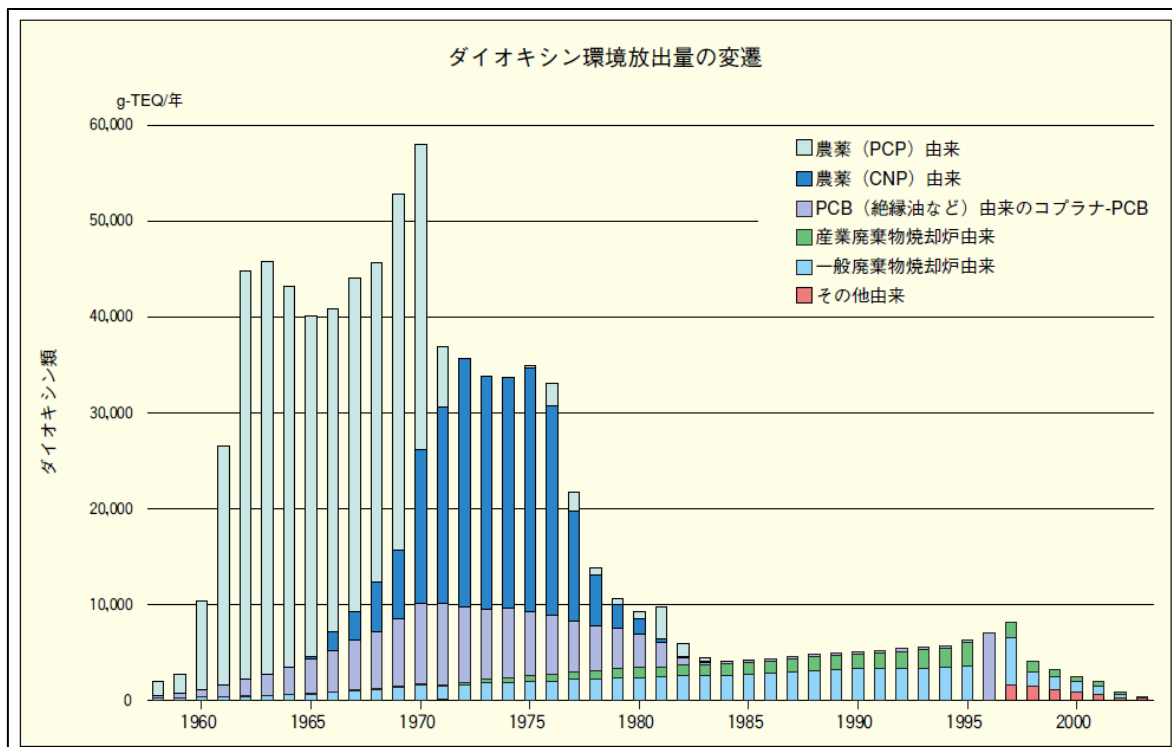
また、ユーザー業界の動きを見ると、塩ビ以外に代替しようと一生懸命やったんですが、やはり適当な材料が見つからない。例えば塩ビのラップに替わるような非塩ビのラップが製品化されました。確かにラップのフィルム状にはなっているんですが、切ろうと思うと、グニャッと伸びちゃって切れない。張りつけても、ぴたっと付かな

いでフワフワとなっている。そのような製品しかできないという例が色々出てきました。

それから、今でも続いています。原油がどんどん値上がりしてきた。最初に申し上げたように、原料の石油の部分は4割ですから、ほかの樹脂の上がり方に比べると、塩ビの上がり方はずっと少ないため、原油価格が上がっていくと、値段の差が大きくなっていく。ですから、使っているメーカーからすると、塩ビを使いたくなるような環境になってくるということです。

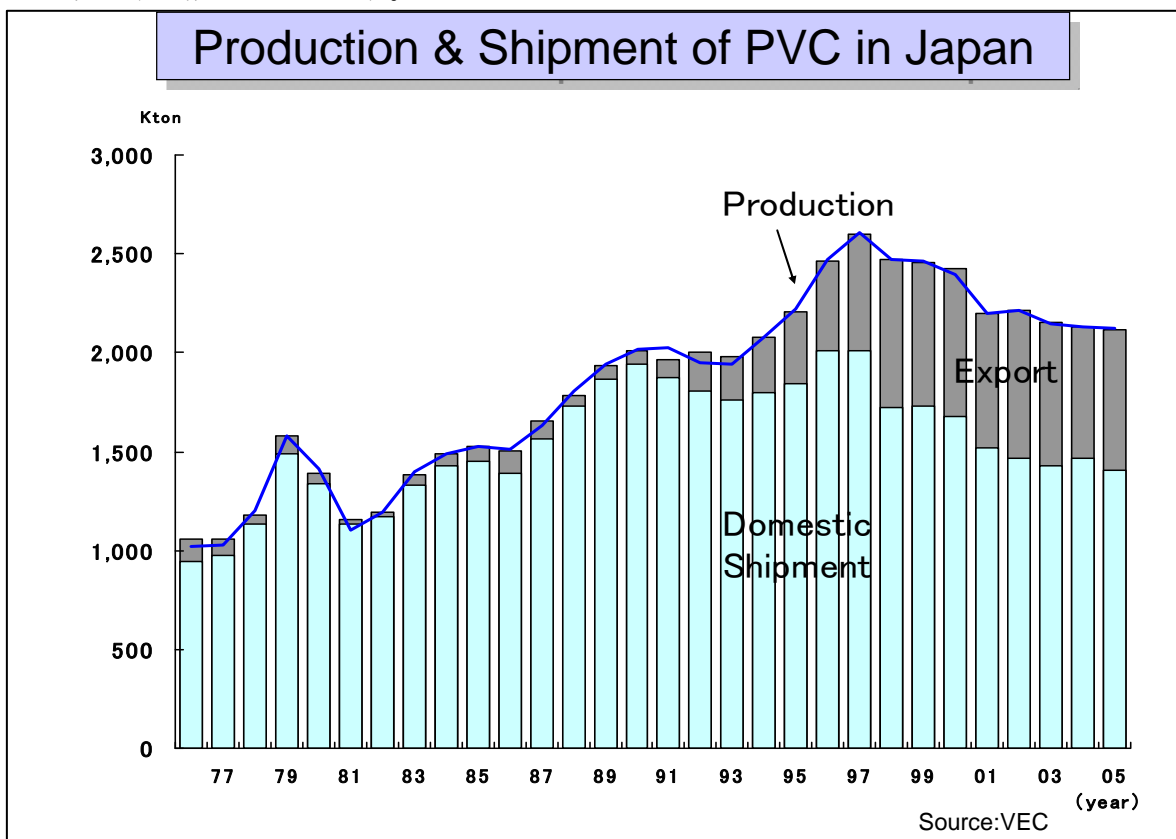
それから、リサイクルも進んできましたが、リサイクル率で比較すると、マテリアルリサイクルでは、塩ビの方が高くなります。それはポリエチレンやポリプロピレンは、マテリアルリサイクルをやろうと思っても物自体が劣化してしまうので、とてももとの状態に戻しては使えない。だから、性能を落として再利用することしかできないということが数値的にも出てきました。

このように状況は大きく変わってきましたが、2000年頃と違って、熱が冷めると、今度はほとんどメディアに情報が出てこない。したがって、状況変化が起こっていても、使っているメーカー自体も、どうなっているかがわからない状態になってきています。



ダイオキシンの問題で言うと、廃棄物の焼却炉から排出された部分は、一番下のなだらかな線の部分です。実は、過去に出た大部分のダイオキシンは、農薬などの不純物として入っていたものが環境中にまかれてしまって、それが河川を通じて海に流れ蓄積している部分です。これが量的には圧倒的に多いと思います。ですから、今で

も我々が摂取するダイオキシンの主なルートは魚経由です。焼却炉由来のダイオキシンは、後から見ると非常に少なく、しかも、法律が施行されて規制が始まった途端にもう急激に減少しています。



それから塩ビの生産は、先ほど申し上げたように、97年がピークですが、その後こんな形になってきました。生産量は減少していますが、別にゼロになったわけではありません。その一方で、実際にダイオキシンの排出量は5年もたたない間に30分の1

## 「塩ビ忌避」の変化の兆し(2)

- 製造現場での非塩ビ化の限界
  - 企業内での工場・購買部門と環境部門の乖離
- 部品メーカーでの塩ビ見直し期待
  - コスト削減と非塩ビ化の両立が困難
- 「塩ビ全廃」方針の見直し
  - 全廃姿勢を **静か**に修正
- 欧米企業の塩ビ回帰
  - 市場での競争激化

へと急激に減ってきたということなので、さすがに塩ビが原因であるとは言えない状況になってきたということです。

現場で塩ビでないと製品ができないとなると、企業の中でどういったことが起こるかといいますと、工場や購買部門と会社の環境部門とで意見が合わないこととなります。会社の方針としては、管理基準があって全廃と

ということになったんだから、建前としては使ってはだめですよと。だけれども、工場や設計部門からは、とにかく塩ビを使わないと物ができないんだから、何とかしてほ

しいという話が出てくることになります。

それから、部品メーカーが入ったようなケースでは、例えば自動車メーカーの方はできるだけ塩ビでないものを持ってこいといい、部品メーカーにそういう注文が来ますが、この値段でこういうものを持ってこいといわれても、それはもう無理ですよと。塩ビがダイオキシンの原因ではないのがわかってくれば、塩ビでもいいじゃないですかということで、部品メーカーから何とかしてほしいという注文が出てきます。

塩ビの業界団体に、とにかく最終メーカーさんを説得してくださいとか、本社の環境部門のところに行って話をして何とか理解させてください、というような要望がきます。要望に合わせて、そうした対応を行ってきました。

それから、欧米の企業はもっと直接的で、塩ビを使うことは別にそんな悪くないと判断しています。ですから、欧米と一緒にやっている日本の自動車会社では、ヨーロッパでもどんどん使っているし、ヨーロッパの市場での競争は厳しいから、うちは塩ビを使いますという方針になります。

### 「塩ビ忌避」の変化の兆し(3)

- **バーゼル条約「プラスチック被覆電線」**
  - － 従来はnegative list(付属書Ⅷ A分類)にもpositive list(付属書Ⅹ B分類)にも位置付けられなかった(環境NGOとの対立)
  - － 2004.10の第7回締約国会合で「PCBや重金属等で汚染されていない」電線はpositive listに、「汚染された」電線はnegative listに新しい品目を設定(2005.4.8締約国に通知)
- **POPs条約専門家会合で「野焼き」のガイドラインを作成(2004.10)**
  - － 東京で開催、各国のNGOも参加
  - － 「野焼き」は環境面から受け入れられないと規定
  - ‘Open burning is an environmentally unacceptable process...’

それから、この問題に関連して有害性の判定根拠ということでは、国際的な条約の中での議論があります。バーゼル条約の中で、これは廃棄物の越境移動に関する条約ですが、塩ビは有害廃棄物かどうかという論争がちょうど97～98年ぐらいに起こりました。これは海外

の環境保護団体などが、とにかく燃すとダイオキシンが出るから、塩ビの廃棄物は有害廃棄物だという議論であります。しかし、それは燃し方に問題があるので、それを無視して、燃すと有害物質が発生する可能性があるからといって有害と決めつけるのはおかしいという反論をし、結局、議論が収束しないで、ペンディングのままになっていました。

ところが、POPs条約という別の条約でガイドラインづくりをやりまして、野焼きのガイドラインが実はこの2004年にできました。当たり前の話ですが、野焼きはそもそも環境に悪いことである、ということが前文に書かれています。その前提で、仮に燃すにしても、塩素を多量に含むもの、別にこれは塩ビだけではなくて、食品の廃棄物なども含め、例えばおしょうゆの中にたくさん塩が入っていますから、そういうものもできるだけ除いて燃しましょう。あるいは、金属なども除いて燃しましょう、

というガイドラインを作りました。こうして、そもそも問題のある野焼きの可能性を根拠にした有害性の主張に対しては、POPs条約ではガイドラインに従った事前の措置を講じた上で燃すことをやりましょうという枠組ができてきたものですから、バーゼル条約の中でも、塩ビは有害廃棄物の指定はできないという流れになってきました。このため、バーゼル条約の中での有害廃棄物は、PCBや重金属で汚染されているものは確かに有害廃棄物ですが、塩ビであることだけを理由に有害と扱うことにはしないことになってきました。

### 「塩ビ忌避」への塩ビ業界の対応

- 「環境」志向ユーザー企業対策の推進
  - － 相手の持っていない情報がないと対話が続かない
  - － 情報・人材面での企業格差が大きい
  - － サプライチェーンに沿った情報提供の充実
- 国・自治体の塩ビ差別規制の撤廃要求
- 消費者との対話の拡大
  - － 消費者をまとめてつかまえる簡単な方法がない
- 「環境によい」イメージの具体化
  - － 塩ビ樹脂サッシの普及・広報を環境省との連携で実施
- 環境教育支援
  - － 環境教育用副教材を全国の中学・高校17000校へ

こうした状況変化が起こってきたものですから、国際的な理解もそうになっているということをユーザー業界でもきちんとわかった上で、企業単位で環境対応を考えてください。ただ塩ビだからということでは有害というのをやめましょうと働きかけています。

国に対しても、こうした事実を説明し、当初はいろいろ基準を決めて塩ビ排除を進め

ましたが、やはりそれはおかしいので、基準を直してくださいと国や自治体に個別にお願いし、実際に見直しが始まっています。

消費者との関係では、引き続き情報提供をしてきましたが、一般の方のイメージは1回すり込まれてしまうとなかなか変わらないので、前向き分野で塩ビを何か象徴的に見てもらえることができないかと、塩ビのサッシの普及を考えてみました。これは今の温暖化対策につながってきますが、日本の場合には、普通の窓枠は大体スチールかアルミですが、塩ビの窓枠ですと、熱伝導性がアルミの1000分の1ぐらいになります。ですから、アルミサッシを塩ビサッシに替えていくことによって、ガラスももちろん二重ガラスにしたほうがいいですが、大幅に省エネになるということで、環境省と一緒に普及のためのセミナーをやったり、後々は環境省の建物の中で塩ビ製の内窓をどんどん使ってもらうことをやってきました。

それから、環境教育では、中学校、高校での環境教育は家庭科でやることになっているので、全国の全ての中学校、高校に副教材をつくって送りました。必要があれば何部でも送りますよ。それから、教材に使えるように問題集も作って送りましたが、これは最初の年だけで合計10万部ぐらい送ってくれという要望が来ました。こんなことをずっとやってきました。

以上のようなことをやっていくことによって、各業種の企業の実態もわかってきま

## 「塩ビ忌避」姿勢の変化への対応

- ユーザー業界との対話の推進
  - 主要企業の関係部門への接触
  - 主要業界へ定期的に情報提供(独自情報が必須)
  - サプライチェーン全体をカバー
- 政府の姿勢変更を要請(基準等の見直し・改訂)
  - 国土交通省「グリーン庁舎設計基準」
  - 東京都「グリーン購入指針2005年度版」
  - 環境省と共同して省エネ住宅の普及に取り組む
- メディアへの情報提供強化
  - メディア向けニュースレターの発行

した。川下の特定の部分だけではなく、サプライチェーン全体に働きかけていくことをやっていかなければならない。また、国内の内容だけでもだめなので、先ほどの条約や海外の規制の動向、海外のメーカーの動きなどを伝えていかないと、ちゃんと話を聞いてもらえないということがわかってきました。

それから、ほかの業界がどう動いているかということも、なかなかメディアに載らないということで、情報提供の非常に大きな中身になりました。

国土交通省の関係などは基準の見直しを進め、グリーン購入を含めて、国、自治体の基準を変えてもらいました。ただし、これも最初の禁止的な指導は、国のほうから関係自治体などへ通知をしますが、ここでも議論を起こしたくない気持ちがあるのでしょうか、後からの変更は変更しても変えたとは通知しません。対外的に公表しない。ですから、例えば東京都が変えた、埼玉県に行って話すと、えっと驚かれたり、国ももう変えていますよという、いや、我々のところにはそんな知らせは来ていませんとかそういう話になっている。したがって、個別にみんな伝えていかなければなりません。どんどん情報提供していくということで、いろいろな種類の、相手に合わせた資料や冊子を作ってきました。

メディアの方々には、メディアの方々専用に単純な形で情報を提供しないと、読んでいただけないようで、ニュースレターを四半期ごとに発行しました。これは読み切りで、全部で8ページぐらい、カラーの片面印刷にしました。ところが、おもしろい

## 「塩ビ忌避」の変化の兆し(4)

- B社
  - ホームページでは「環境経営」を強調
  - 社内のグリーン調達基準で、塩ビを使用禁止物質から使用制限物質へ変更
  - 社会環境本部は塩ビ容認に転換(ただし、環境保護団体を考え、対外的には言いたくない)
- C社
  - ヨーロッパでは塩ビメーカーと接触
  - 南アフリカでは新型小型車のインパネに塩ビ採用と公表
  - 上級モデルには塩ビを多用
  - 「グリーン調達ガイドライン」、「CSR報告書」では引き続き塩ビ削減と記載

のは、塩ビとダイオキシンなんていう話は幾ら書いて、もうニュースにもなりません。そのかわり最初にごらんいただいた、例えば塩ビの鳥居がありますとか、塩ビでこんな製品ができていますとかは、突然夕刊紙やインターネットのニュースに出たりしました。

ユーザー企業の側での対応で言いますと、繰り返しになりますが、実

態は変わっていく。でも対外的には言いたくないということが起こってきます。堂々と議論したらいいじゃないですかと言っても、対外的には言いたくありませんということです。それから、国内では塩ビを使っていると言わないけれども、海外での新製品のプレスリリースを見ると、堂々と塩ビ製と書いてあったりということが起こってきます。

それから、グリーン調達ガイドラインやCSRの報告書では、実際には積極的な削減指導をしていない場合でも、削減と書いてしまうということが見られます。

### 「塩ビ忌避」の変化の兆し(5)

- エコマーク;商品類型No.118「プラスチック製品」
  - 従来塩ビ製品は対象外
  - 今回見直しで一定のリサイクルを前提に塩ビの除外規定を削除(2005.9.1)
- 東京都「グリーン購入指針2005年度版」
  - 従来は塩ビはPb、CdなどRoHS規制物質と同じ扱い
  - 2005年版から塩ビのみ削除
- 国土交通省「グリーン庁舎設計基準」
  - 従来の指針を基準に格上げ、客観的定量化可能な指標(ライフサイクルCO2排出量など)を導入
  - 非塩ビのエコ電線優先の基準を撤廃
  - 「塩ビを使用禁止にして一番困るのは我々自身」
- 環境省「グリーン購入法」
  - 指定品目の追加(2006.2.27)
  - 大臣室フロアに塩ビサッシ内窓設置(2006.4以降早期に)

それからエコマークの議論。これは後でまた偽装のところでお話しようと思いますが、塩ビはそもそも対象外だったのを、塩ビのほうがリサイクル率が高いことがわかったのを、それでは、対象に入れましょうということを入れてくれました。ただし、指定の条件が物すごく厳しい条件を前提にして対象に加えるということでした。

これはちょうど去年の4月の日経エコロジーの記事ですが、こちらから売り込んだわけではなくて、日経さんが、どうも雰囲気が変わってきたというので自分で取材されて、住宅メーカーだとか、家電メーカー、事務機器メーカーなどをずっと取材をしてこういう記事を突然書いてくれました。

書いた結果で何が起こったかと言いますと、記事にはユーザー企業の姿勢が変わったと書いてあります。そうすると、塩ビ全廃の運動をやっている方々がその会社に、どうしてあなたの会社は姿勢を変えたんだと言ってくるということが起こりました。そうすると、会社のほうはもう議論したくないものですから、本当は変わってしまったはずですが、もとのホームページはそのまま残しておくということになります。

これは海外の環境保護団体が行っているもランキングで、パソコンと携帯電話についてどこの製品がグリーンかという採点によりランキングをやっています。ノキアだとかデルが10点満点で7点くらいですが、日本のメーカーの得点は高くありません。

点数の付け方は、予防原則、化学物質の管理、塩ビの全廃のスケジュール、臭素系難燃剤の全廃のスケジュール、臭素系の難燃剤を使わない製品をつくっているかどうかというような項目が並び、各項目の点数の総和で採点しています。

この団体は、もともと塩ビ樹脂はポイズン・プラスチックだということを言って、過去に一大キャンペーンをやったこともあり、徹底的に嫌いなものですから、例えば



塩ビフリーのモデルの項についてはスコアは2倍にする採点方式です。しかし、一番点数のいい外国メーカーにしても、塩ビフリーの製品作りはやっていません。

しかし、日本のメーカーは、外国メーカー以上にこのランキングを気にしています。この点数が低いと、特にヨーロッパ市場で印象が悪いのではないかと。何とかこれを上げられないか、ということをかかなり真剣に考える傾向があります。

### 塩ビ忌避姿勢の問題点

- 科学的理由が不明確のまま、横並びで使用全廃等の決定をしていると、状況が変化しても姿勢を転換する理由が見出せない
  - 忌避の理由を部外者に認識されないよう変化させ忌避を継続
  - 適用除外を拡大し、事実上有名無実の規定にする
- 環境activistとの論争回避を優先
  - 議論を巻き起こすことを極力避ける(ターゲットにされたくない)
  - 日本国内では特定の環境関連団体しか認知されず、この傾向をメディアが助長
- 先進企業以外は「流行」への追従が精一杯
- 代替物質の安全データは一般的にはより少ない


そろそろ時間ですので少しまとめをしますと、1つは、もともと何で塩ビの使用をやめたか、何で悪いと思ったかということがはっきりしない、あるいは聞かれると、いや、別に悪いと思っ  
ていませんがお客さんが嫌だといっているからやめましたみたいな話をしているものですから、使えるようになったときにも方針を転換する理由がはっきりしない。このため、状況に合わせて姿勢を変えることができ

なくて、全廃と言いつけなければならない。しかし全廃する理由がもう無くなってくるので、新しい理由を一生懸命考えるということをやります。あるいは、事実上全廃ではなくしてしまい、形式的にだけ全廃にしておくということが起こります。

環境運動をしている人との論争はしたくない、論争になると必ずメディアや、今であれば、インターネットで大きな議論になってしまうので、そういうことはとにかく避けたいから何も言わないということです。ただし、そうなっている理由の一部は、日本のメディアの報道の姿勢もあるのではないかと個人的には思います。特に環境団体といったときに、海外であれば、かなり幅広く様々な環境団体がありますが、日本の中で環境団体というと、もう特定のところしかメディアには名前が出てこない。そういう問題がどうもあるのではないかと感じます。

それから、産业内で個別の実態を見ると、各業界のトップメーカーは非常によく勉強しています。ただし、それに次ぐところになると、何だかわからないけれども、とにかく先頭を切っている会社がやっているから、うちも何かやらなければならないと、横並びで動いているケースがかなりあります。ですから、議論をしていくと、ああ、ほかのところはそんなに動いているんですか。私から説明しても社内を説得できないので、代わりに来て、中で説明してください。あるいは、親会社にそういう説明をしてください、ということが、実は環境担当の人から要望として出てくる状況があります。

もう1つ知っておいていただきたいのは、例えば材料を変えるときが一番の問題は、実は問題ありと議論になっているものは、もうかなりの程度使って経験があり安全性のデータなどもわかっていますが、代替物質はほとんどそういうデータができていない。ですから、とりあえず幾つかの点で、多分大丈夫ということで代替が行われますが、それでは、どんどん先にいったときに絶対大丈夫かという、その保障はない。この問題が現実にはこれからもいろいろなところで起こってくると思います。




**● 小島正美**  
1951年生  
愛知県立大学卒業  
毎日新聞生活家庭部編集委員

- 「メディアは毒性を重視」
- 「ベネフィットは小さく報道」
- 「安全な情報は人気がない」
- 「危ない情報の発信源は一部の専門家」
- 「化学物質の有害性などリスクに関する情報は、メディアというフィルターを通るとそのリスクの大きさが増幅されて消費者に届く。」
- 「これまで、犯罪情報に関しては人権侵害や実名による報道の問題点が市民団体や弁護士ネットワークによってチェックされてきたが、化学物質などに関する過剰なリスク報道ではこの種チェック機能が働いていなかった。いまのメディアのジャンク情報をどこかでただしていくことが必要だ。」

これもご覧になっていらっしゃるかもしれませんが、去年の初めに、毎日新聞の記者だった方々が本を出しました。メディアは、危ないということとは言うけれども、良いほうの話は小さくしか報道しませんよ。有害性などのリスクに関する情報は、メディアというフィルターを通ると、そのリスクの大きさだけが増幅

されて届きます、ということを堂々と自分で言っています。

これも新書で、情報そのものもかなり誤りがあるとか、メディアへ出るのはわかりやすい話で一刀両断の黒か白かの二分法とになっている、どの報道でもそれなりに科学者がこう言いましたという、ちょうど「あるある大辞典」みたいな話と同じですが、



**松永和紀**  
1963年生  
京都大学大学院農芸化学専攻(修士)  
毎日新聞に10年勤務の後独立し、科学ライター

- 「〇〇は効果がある」という健康情報だけでなく、「△△は危ない」とか「××は環境に悪い」などと警鐘をならす情報も誤りだらけ。全国紙にも時々、驚くような記述が見られます。」
- 「共通しているのは、わかりやすい話であること。良いか悪いか一刀両断、白か黒かの二分法です。そして、どの報道にも医師や科学者などが登場し、数字を駆使し、科学の衣をまとっています。」
- 「マスメディアは、このグレーゾーンをうまく伝えることができません。多種多様な情報の中から自分たちにとって都合の良いもの、白か黒か簡単に決めつけられるようなものだけを選び出し、報道します。」
- 「警鐘報道をしたがる人びと」
- 「ニセ科学に騙されるな」
- 「ウソつき科学者を見破れ」
- 「政治経済に翻弄される科学」

こういうことを、記事を書いている記者の方が後になってから言い出すというところまで実は今なっているということです。これは国連大学の副

## 市民のための環境学ガイド 2003. 4. 5 安井 至

<http://www.yasuienv.net/index.html>

A君:無害化と材料の問題でしょうか。EUのELV指令(End of Life Vehicles)では、2003年7月以降の販売車は、原則として鉛、水銀、カドミウム、六価クロムの使用禁止です。

B君:鉛バッテリーは使える。鉛はんだの使用もOK。

C先生:水銀も、液晶のバックライト用、放電式のヘッドライト(HID)用はOK。

A君:六価クロムは、ボルトナット類とブレーキ用の防錆には、OK。

C先生:こんな状況だと、家電業界は、自主規制とか言い始めて、規制の先取りを始める。自動車業界は、その点大人なので、そんなことはしない。

A君:塩ビをどのように扱うかを見ていれば、しっかりとした判断を行っているかどうか、良く分かりますね。

B君:車の電気配線を非塩ビにするといったことは、ほとんど無意味だろう。発火性が高い樹脂に難燃剤を入れるのと、塩ビを使うのと、そのどちらが良いか。

C先生:可塑剤の毒性が問題にされる傾向があるが、環境ホルモンとしての可能性はほとんど考えなくて良くなっている現状から判断すれば、塩ビを使うことによって、より安全性が確保できれば、そんな方向性を指向すべきだろう。これも「当面の課題」の一つに上げておく。

A君:以上、自動車業界を中心の議論でしたが、「当面の課題」は、

A君:以上、自動車業界を中心の議論でしたが、「当面の課題」は、

(1)小型高級車で燃費の良い車を作ること。

(2)ハイブリッド車を推奨するが、最低でもアイドリングストップ車。

(3)ディーゼルは、2005年対応車の様子見。

(4)使用材料の無害化は、大人の判断で行くべし。塩ビの使用が一つの指標になりうる。むしろ塩ビ活用と言えれば、大人だ。

学長をされていた安井先生のホームページですが、ご覧になると非常におもしろいです。2001年の割と早い時期にこんなことを書いています。環境読み書きソロバンというので、本当に正しいのか正しくないのかはとことん議論しないとイケないのではないかと、モデル的に、例えばエコ電線はエコかということを試しにやると、こんなことになります。

塩素などのハロゲン元素を使っていないからエコだという主張に対して、何でエコなんですか。何でこれまで逆に使っていたのですか？という問いに、難燃性があるからです。では、すぐれているものをなぜやめるんですか？ハロゲン元素は最近では嫌われているからです。なぜ嫌われるのですか？燃えるとダイオキシンを出すからです。では、電線が燃えるのですか？焼却されるから燃えるのです。埋め立てするとかさばるから燃すけれども、リサイクルという方法がありますね？リサイクルはコストが高いから余り優先されないのです。でも、リサイクルすればダイオキシンは出ないでしょう？という、出ません。こうして最後に問題ないですというところに行き着いてしまう、という議論の仕方です。

こんなやりとりを2000年頃書いていらっしやいます。とことん議論すれば、こういう結論が出てきたはずですが、その時点では話題にもならなかった。

それから、2003年ぐらいになると、ここでは家電製品について取り上げていますが、鉛フリーハンダの問題とか、自動車業界よりも家電業界のほうが成熟度が低いから、自主規制で有害材料の使用制限などをやりたがるし、塩ビ全廃という格好がいいか

らその方向に走るという指摘があったりします。

自動車では、車の電気配線を非塩ビにすることはほとんど意味がないでしょう。発火性が高い樹脂に難燃剤を入れて燃えなくするのと塩ビを使うのとどっちがいいのか。それはもう当たり前のことですよ、ということを書いていらっしやいます。

しかし、こういう議論が最初に問題の発端の時点で議論されていたかという点、残念ながら出なかったということです。

### オゾン層保護へのセイコーエプソンの対応

- 国際条約(モントリオール議定書)で特定フロン等の全廃が決定される前の段階でオゾン層破壊物質全廃を決断
- 対外的に「5年で全廃」と中村恒也社長が公表
- 社内で対策技術開発を推進
  - 精密機械部品の洗浄用に使われるフロン等を全廃することは技術的に不可能と言われていた

悪い話ばかりでしたので、ちょっと良いほうの例を1つだけ申し上げます。セイコーエプソンをご存じかと思いますが、オゾン層保護の議論が出てきたときに、世界で最初にオゾン層破壊物質の全廃を宣言した会社です。何でこんなことになったかということですが、オゾン層保護で言うと、モントリ

オール議定書は去年の9月が20周年ですが、全廃に向かってずっと議論が進んできました。全廃の議論は条約の最初からではなく、実は議定書ができた後に改正で全廃ということになったんですが、セイコーエプソンは88年ぐらいの時点で、うちはオゾン層破壊物質を全廃しますということを宣言しました。

### なぜ中村さんは大きな決断を下したか

- 環境を破壊する物質に依存し続けることできない。対応は会社存亡にかかわる問題
- これまで技術開発をともにしてきた技術陣は、このチャレンジに必ず答を出してくれると信頼していた(クォーツ式腕時計の開発等)
- 環境問題への対応は企業として社会への責任であり、良い企業の条件
- 不確実性の残っている状況の中で決断するのがトップの責任

なぜこんな宣言をやったかということですが、当時の社長は中村恒也さんといいます。環境を破壊する物質に依存して、日本の中で当時、対象物質の1割ぐらいをエプソンが洗浄用に使っていたそうですが、そうした物質に大きく依存していたら会社の存亡にかかわるから、これは何とかしなければならないと

思った、とのこと。また、技術的には難しいと思ったけれども、うちの技術陣はそれぐらいの力は持っていると思っていたそうです。この中村さんという方は技術部長をずっとされて、戦後の時計開発を自分で全部設計からやって、クォーツの腕時計を開発したご本人であります。時計をつくる技術部長のときの私の仕事は、いい時計をつくるのが私の責任だった。しかし、社長になったときの私の責任は、いい会社をつくることだ。いいという意味は、当然今の時代であれば環境も考えなければならない。更に、技術的にできるかできないかということについても、不確実性の残ってい

る状況で決断するのがトップの責任だ。だから、8割方もう間違いありませんといっ  
てから決断したのではだめで、3割か4割の可能性でもやらなければならないときは  
やる決断をするのがトップだということをご本人がおっしゃっています。

### なぜ中村さんは大きな決断ができたか

- それまでの技術開発テーマに対する技術陣の能力を理解・信頼
- 技術的にチャレンジングな課題への取り組みは技術力向上にプラス
- 全廃宣言に先立って、技術陣にはすぐに出来る対応をトライさせてみた
- 横並び意識から決別していた

課題の実現に向けて裏づけをしつ  
かりさせながら進めた点で、この人  
はやはり立派だと思えますが、ど  
れぐらい実現可能かということを経  
術面でもそれなりに把握していた。  
それから、自分の技術陣の力もわか  
っていたといいます。また、技術開  
発は必ずプラスになるだろうと考  
えていた。エプソンそのものは、新し

い製品開発を含めて技術力が上がっていたこともありますし、もう1つは非常に賢明  
ですが、全廃宣言をやる前に1年ぐらい、ともかくどこまで減らせるかやってみよう  
とあって、実際にやらせています。やってみたら、4割ぐらい減ったそうです。です  
から、あと残っている部分をやるということなので、それだったら、ともかく5年か  
ければできるだろうと思って宣言したわけです。ほかのメーカーが同じ時計業界や事  
務機器業界にもいますが、横並びではなく、やらなければならないことはやると対外的  
に言ってしまったわけです。

全廃宣言のあと社内でオゾン層保護のポスターを毎年つくっていましたが、92年に  
私がオゾン層保護政策の担当になって、ワシントンにあるアメリカの連邦環境保護庁  
の担当官のところに行きましたら、彼の机の前にはエプソンのポスターだけがずらっ  
と張ってありました。どうしてエプソンのポスターなのかと聞いたら、アメリカの企  
業もこんな難しい全廃なんてことはとてもできないから急に決められても困ると、い  
つも自分のところに言ってくるので、それに対して、アメリカの企業が何でそんなこ  
とを言うんだ、日本ですら全廃すると言っているところがあるというのを見せるため  
に、ポスターを張っているんだ、と答えてくれました。

中村さんはこんな方です。今、松本でサイトウ・キネン・オーケストラによる音楽  
フェスティバルを毎年9月ぐらいにやっていますが、あのスポンサーはこのエプソン  
さんがやって、小澤征爾さんのサポーターをずっとしているという方でもあります。

最後に、少し無理かもしれませんが、最近の偽装問題と関連づけてお話をしてみよ  
うと思います。例えば今回のリサイクル率が全然違っていたという話で言いますと、  
後になってみると、皆さん、品質維持ができなかったとか、虚偽だということは10年  
前からわかっていたとか言っています。それから、供給を受けた製品を使っている側  
は、ともかく供給側が言ってきたので信頼していましたと、答えているという姿です。

本当にそうなのでしょうか。作る側で言えば、認識が本当に困難だったということ

でしょうか。それはやってみたらわかったというのではなくて、本当はどういうものができるかわかっていたのではないのでしょうか。紙の話にしても、見づえが悪いとか性能が落ちるからと説明していますが、そういうものしかできないという点をきちっと使う側と話ができていたのでしょうか。それをしないで、やっていたということではないのでしょうか。あるいは、そもそも無理だということをなぜ言わなかったのでしょうか。

それから、使う側で言えば、実態がどうであるということよりも、リサイクル品、再生品を利用という名称が欲しくて、そこに一番の関心があったのではないのでしょうか。本当の意味合いを考えた上で、条件なり、あるいは材料の指定はやっていたのでしょうか。非常に疑問に思われます。

環境経営の手法はISO14000など色々ありますが、こうしたマークや認証を取りましたという名前だけの部分に非常にこだわっている感じがします。

ここで制度のつくり方をもう1回考えないといけないのではないかと思います。先ほど塩ビについても、プラスチックの再生品についてエコマークが付けられるようになりましてと言いましたが、この基準のところを見ると、物すごく高いリサイクル率を前提にして決められています。その前提条件のところは現実から言うと、ほとんど不可能に近いぐらいの基準をつくってしまった。そういうレベルは現実に難しいといっても、技術委員会はそうでなければだめですというばかりになってしまっている。あるいは、見直しをしてくださいとお願ひしても、委員会で議論にならないことがあります。

ですから、そもそもの基準のところはちゃんとうまく現実とかみ合った形になっているのか。環境対応の話では、技術自体もどんどん変わっていきます。リサイクルみたいな話であれば、コストの問題、あるいは分別収集などいろいろなシステムと全部絡んでくる話ですから、そういう現実に合わせて、どのレベルが今の時点で一番推奨すべき水準かを議論していかなければならないはずですが、そもそもそういう形の議論が行われていないように思います。

もう一つ例を上げれば、プラスチックのリサイクルは、一体どれぐらいの率まで本来いくものなのでしょうか。これは塩ビの場合で言うと、日本の中では非常に高い率を言うのですが、ヨーロッパの人たちと議論すると、まあ、プラスチックのリサイクルはせいぜい3割もいったらいいほうだよねという感じです。しかし、容器包装リサイクル法の中でプラスチックのリサイクルの議論をやると、とにかく50%ではだめで、70%にしろとかそういう議論になってしまいます。いや、私のところから出すものは、きれいに洗ってそのままリサイクルできるようにして排出しているので、もっと高いリサイクル率にすべきだというような議論に審議会ではなってしまう。でも、それは現実とのずれはないのでしょうか。あるいは、それがずれていることをもう少し客観的に議論できないのでしょうか。

最初に申し上げた塩ビが悪者にされた時点でも、そもそもそんなことではないですよということを、もう少し客観的に言う人がいたら、あるいはその後の展開も変わっていたかもしれません。学会である日本化学会もその時点で公式の意見表明などということは全然やっていません。その後、やはり学会としての意見表明をやらなければならないということになり、今では学会の中で論説委員を決め、重要な議論が出てきたときには、その論説委員が毎月発行している学会の雑誌に、論説として意見を言うということをやるとなりました。

一連の偽装問題で言えば、偽装をやった本人が悪いのは当然のことですが、同時に、なぜそのようなことが起こったかという背景のところまで一緒に考えていかないと、単純に本人が悪いというだけでは、問題が解決しないのではないかという感じがいたします。

### 環境経営;前提としての理解

- 環境に関する世論は移ろいやすい
- 重要なことが全てマスコミに取り上げられるわけではない
- 日本には専門家が少ない
- 日本では論評するヒトが専門家とは限らない
- 理想と現実のバランスが重要

マスコミ、メディアの問題がいろいろあると思います。最初に塩ビの例で申し上げましたように、わあっと騒ぎが盛り上がったときには沢山記事にして議論しますが、それが終わると、もうほとんどニュースにならない。その後になって実態が変わってきていること自体もほとんど取り上げられない。

安全性の問題で言うと、日本には圧倒的に専門家が少ない上に、専門家は歯切れのいい議論をしないので、メディアに出てくる人は必ずしも専門ではない。簡略化した情報記事で、複雑な現実をどこまで伝えることができるかということがあります。

### CSRをどのように進めるか

- 他社もやっているから我が社もという発想なら形だけで十分
- もう一步踏み込んでやるなら、目的を明確に！
- 企業社会の常識の半歩先を進む
- 耳障りのよいことを追いかけるのではなく、本質的に大事なことに取り組む  
- バイオ〇〇、カーボンオフセット…
- 社会活動の良いパートナーを選択する

CSRが一種の流行になってしまっていますが、本気でどこまでやるかということは、それなりにきちっと考えなければならぬのではないかと。どうしても横並意識で取り組むところが大半なので、どこか有力な会社がCSRの報告書を出すというと、自分の会社も当然やるということでみんな組織を挙げてやることにな

りますが、本当にどこまでやるのか。どのレベルでやるのか。それから、一つ一つのことを本当にいいことなのかどうか、きちんと吟味をするプ

ロセスも大切にしなければいけないのではないか。今はバイオとつくると、何でも環境に優しいというように受け取られますが、本当にそうなのでしょうか。

それから、企業のパートナーについて、今日はほとんどお話ししませんでした。例えば同じ環境保護団体の中でも、ナチュラル・ステップのやり方などは、従来の環境保護団体とは随分対照的なアプローチの仕方をやっています。色々な団体がある中で、いいパートナーを選んで世の中との関係をつくっていくのは、企業にとっても必要ではないかということを考えています。

ちょっと長くなって申しわけありません。以上でございます。

○井出委員長 どうもありがとうございました。大変中身のあるお話だったと思います。何かご質問等々がございますでしょうか。

先ほど塩ビの生産量が日本では非常に減って、最盛期の……。

○西出委員 3分の2ぐらい。

○井出委員長 その状態は、現在はどのような状態ですか。

○西出委員 まだ続いています。

○井出委員長 まだ続いているんですか。

#### 質疑応答

(質問) 今のお話ですと、日本だけ下がって、欧米では下がらなかったというので、こういうものは国際的には波及しない、なぜヨーロッパで下がらなかったのか。その状況がどう違ったのかということをお聞きしたいんです。それが後半のほうでは、専門家が日本では少ないとかということと関連しているのかとか、日本におけるメディアが、新聞とか報道番組、ちょっとエンタメ化した報道番組とか、そういうのに偏り過ぎているとかそういう問題はあるのでしょうか。

(応答) 多分日本のように極端に塩ビの材料を使っているユーザーの姿勢が転換したのは、現象的に見ると、やはりメディアの影響がすごく大きいと思います。海外の場合には、もちろん環境運動をやっているところからかなり激しく攻撃をされたり、今でも実はそれが続いています。今は、日本でダイオキシンとか塩ビとかいう議論をほとんど表立ってやる人はいなくなりましたけれども、例えばアメリカでは、今でもスーパーへ行って、塩ビ製品を全部やめるとかという運動をやっている人がいます。にもかかわらず減っていません。余り断定的にこういう理由だからということと言えるだけの材料を持っていませんが、一般的な流れている情報により、日本の場合に極端に動くという感じはします。

○井出委員長 減って、どういう転換をしたんですか。塩ビというのは、ある意味では王者みたいなそういう材料ですよ。



○西出委員 塩ビ産業ということ言うと、減ったので、それに合わせて生産能力は少し減らしました。それから輸出がふ増えました。

○井出委員長 転換というのは何か転換して、転換で支障はなかったんですか。

○西出委員 これは日本の生産構造の問題ですが、樹脂をつくっているところは塩ビメーカーがいるわけです。それから塩ビ以外のほかの樹脂をつくっているメーカーがいるんです。ところが、製品なり部材をつくっているメーカーは、両方の材料を使って製品をつくっているんです。ですから、家電メーカーから、塩ビではない樹脂でつくって持ってこいと言われると、はいといって、それをつくってしまう。部品など途中の加工段階の企業にしてみると、自分の作る製品自体がなくなったわけではなく、つくっている材料が変わっただけという格好になるんです。川上の樹脂メーカーにしてみると、内需は減ったけれども、その部分は輸出を増やし、輸出向けに回っていったという形になっています。

○井出委員長 変わった部分は、性能だとかそういう点では、塩ビに十分対抗できるそういう樹脂だったんですか。

○西出委員 いいえ、いろいろ欠陥が出るようになりました。ですから、今またもう1度見直しということで需要が戻ってくる部分が出てきています。

あとは今、最後に塩ビのサッシの話をちょっとしました。日本は不思議に塩ビのサッシの普及はまだこれからですが、海外はもうごくごく普通に普及していて、この用途は結構大きいんです。ヨーロッパのマーケットで言うと、多分総需要の4分の1ぐらいは樹脂のサッシ用の用途に使われているということです。

○井出委員長 今のお話で、ちょっと似たような例であると。極めてディストーションされた形で物すごくドラッグなりされて進んできたという話ですね。そういうものは正していかなければならない。そのところのいろいろな分析をやっていただいたと思うんですが、一方、例えば石綿ですとかああいうふうな問題、いろいろありますが、どういうふうにお考えですか。

○西出委員 今の我々の基本的な考え方は、トータルリスクはどういうふうになるのか、リスクベースで評価していきましょう、ということです。ですから、石綿にしても、リスクという面で影響のないような形で使えるのであれば、理屈から言えば、それは別に禁止ということにしなくてもいいでしょう。

一般の人が生活するような空間で使うことになれば、それは壊すときだけではなくて、普段の時にも、細かいちりになるとかという問題が出てくるでしょう。だから、そういうところは禁止すべきです。しかし、例えば工場の中の特定の配管のシーリングに使うとかいうところは、専門の人が扱っているところで、直接一般の市民がさらされるところにはなっていないくて、きちっと管理ができます。ですから、それを即座に変えなければならないということにはならないでしょう。物自体の有害性を使い方と合わせて評価をしていくことではないかということだと思います。

○井出委員長 それは、例えば欧米でも、アスベストは、私は、どちらかという、日本のほうが割合寛容ではないかという感じで受けていたんですが、欧米と比べてみた場合、どんな感じですか。さっき言われたような特定の部門については、ちゃんと管理をすればいいんだという使われ方なのか、いや、アスベスト全体はだめなんだというお話なのか。

○西出委員 一般論で言うと、日本の場合には、今までのやり方は、もう白か黒かという議論にいつてしまうんです。ですから、悪いとなったら、もう例外を認めずというのでみんな止めるので、悪いといった途端に使えなくなるからと、使っている側からは、その恐怖心があります。

ところが、海外の国際的なやり方は、エッセンシャルユースは、評価をした上で、問題がなければ個別に使える例外をつくっておきましょう。あるいは、とりあえず止めるけれども、一たん止めた上で、もう1度後からリスク評価をして、問題がなかったら復活させましょう。その道が開けているんです。ですから、それがあつかないかによって対応が変わってくる部分があると思います。1回だめと言われたら、後から絶対道が開けないとなると、そこはともかく使える間は、何とか使うためにいろいろなことを理屈をつけて議論を続けることになります。

○井出委員長 最後のお話の中では、フロンの全廃の話みたいなのは、むしろある意味では極めて率先してやっていったという評価をされておられますね。

○西出委員 あのときも、一方で全廃については、ともかくできるだけ努力しましょうということ、エッセンシャルユースはどういうふうにかちつと評価するか。それを一緒にともかく日本も参加してやりましょうということで、そのルールづくりのところには日本は積極的に入っていったということです。ですから、それは日本ではほとんどニュースにもならないし、表に出てきませんが、その部分での日本の貢献は非常に大きかったと思います。

○井出委員長 もう1つ、同じような物質でPCBといたしましたっけ。

○西出委員 絶縁材に使って。

○井出委員長 あれも一時非常に大きな問題になりましたね。どこかに貯蔵されているんだという話を時々聞くわけですが、これについてはどういう状況になっていますか。

○西出委員 PCBについては、有害だということで、全部回収して貯めるということをやりましたが、それをいつまでも持っているといっている、保管自体が問題になってくるので、処理をしなければならなくなりました。最初に問題になったのは、処理すると、そこでまたダイオキシンの発生などいろいろな問題が出てくるので、処理の引き受け手がないということでした。そこで、まず処理技術が安全だということを確認しようということで、いろいろな技術について全部個別に評価を行い、技術がちゃんとできたということになりましたので、ある程度国が主導して処理会社を全国

に幾つかつくりました。今そこで淡々と処理をやっている段階です。

○井出委員長 PCBは、外国はどのような状況ですか。

○西出委員 外国は割と早くから、例えば焼却処分などをやりました。とにかく絶対反対といって寝ちやうという形にしないで、どこかできちっと客観的に見ながら、テストをして、評価をして、専門家の判断に任せる形をとったということだと思います。そういう意味での専門家の意見がどのような形できちっと世の中に位置づけられるか、あるいはそれを尊重するかということにもかかってくると思います。

(質問) 今おっしゃったように、予防原則も、NGOのほうよりか、NPO、日本語で言えば、よく焦点になること。ヨーロッパのほうも予防原則は基本である。リコーショナルプリンシプル。そういう考え方は強いです。なぜならば、緑党の影響は昔から市民の運動の中に出てきました。欧州議会の中でも、イギリスの緑党の代表がいるんです。イギリスの国会の中にいませんけれども、EUレベルのほうは、緑党の影響がとても強いのですから、そのために予防原則の考え方、ポースティブレスト、よくつくるやり方があります。

その中で見たら、欧米と一緒に見ることでありますから、日本から見て。でも、基本的にアメリカとヨーロッパは違うと思うんです。アメリカのほうは、原則としては企業であって、後で問題があれば、また裁判所のほうはいろいろなやり方があるんですけども、ヨーロッパのほうは、基本的に宣製NPOとっていいかもしれませんが、そういう伝統的なプロシアの考え方が特に大陸のほうにあります。その面で見たら、日本はどこのほうになるんですか。

今おっしゃったように、メディアの影響がとても強いんですけども、メディアのほうは、民間会社としては読者に売るものでしょう。読者が欲しいものを売ったら一番いいでしょう。そういう概念はもちろん記者クラブという別のやり方もありますけれども、そういう概念は日本のほうが強いと思うんです。メディアの責任は、基本的に社会の中の運動はどういうふうと一緒にするか、どういうふうに総合的な影響があるかどうかはおもしろいと思います。そういう考え方をお聞きになりますか。

(応答) 規制とか制度のほうで言うと、それはヨーロッパ的な行き方とは違い、できるだけ事前にきちっと管理をしていく。むしろヨーロッパよりも厳しいぐらいに、事前に確認できるところは徹底して確認していく。間違いなくできるということにならないと、スタートしないということですから、逆に準備の時間の問題がもう1つ出てきます。恐らくヨーロッパであれば、ある程度のところで、とにかく一応こういう原則で考えてやっていきましょう。細かいところは、この後で少しやりながら考えていきましょうという幅がありますけれども、日本のところは、そこは全部詰めてきちっと明確にして、それから動き出す。その違いがかなり大きいだろうと思います。

昔の話で言うと、例えばオゾン層保護のときにも、一番典型的だったのは、オゾン層破壊物質を使ってつくった製品自体も貿易で管理すべきだという議論がありました。例えばフロンドで洗浄してつくった自動車部品は輸入させないと規制をいうのを、たしかデンマークだったと思いますが、突然法律でつくってしまった。普通常識で見ると、そんなことはできるんですかとなります。デンマークに部品工場はなく、部品はみんな輸入しているわけです。日本の自動車メーカーの方が来て、これが実施になると大変なことになる、部品でデンマークに輸出できないとなると、故障が起こったとき何が起こるかという、一々大陸まで車を持ってきて、そこで修理して、それで車を戻すみたいなことになるので、こんな規制はありうるんですかと言っていました。デンマークの考え方は、原則はそうしたいが、すぐにはできないから、当分の間はこれは実行しない。しかし、ルールとしてはそういう形にしたいというので、すぐに実現できなくてもつくってしまう。そういうことが起こりました。

日本ではそんなやり方は多分絶対できなくて、現実的にできるところまで確認した上でしか多分ルールづくりができないと思います。そこがまたヨーロッパとの違いということであると思います。

○井出委員長 いや、そのお話を聞きまして、原発の廃止というか、ターミネートはかなり前もって現実には動いている。しかし、なかなか風力が代替するとは思われない。しかし、原発禁止というのをスウェーデンやなんかはやってますね。それもちょっと似たような発想ですか。

○西出委員 日本だと、1回禁止までいってしまうと、それを戻ってくるのはもう不可能に近いぐらいのものになると思いますが、割とそういう見直しはあり得るのではないのでしょうか。

○井出委員長 いずれにしましても、今の塩ビの話をもつて1つのケースにしまして、物すごくおもしろいですね。対応が日本と外国との比較だとか、恐らくそのほかの規制の問題に非常にかかわりがあるかなという感じでお話を伺いました。どうもありがとうございました。(拍手)

(本稿は平成20年2月20日開催の第5回研究委員会における講演記録に基づき、事務局がとりまとめ、講演者の校正、承認をうけたものです。)

### 第3部：まとめ



## まとめ

### 1. 研究委員会開催実績

第1回委員会 平成19年10月11日(木) 委員会の目的及び研究の進め方について  
産業と文化の関わり合いは深く、伝統を近代的技術に融合させるなど地球と産業と文化を融合的に捕らえて世界に発信するのが狙い。一つは潜在的に需要者が持つ製品の品質や安全と企業倫理の側面から社会の基礎にある文化が求める市場の進化への企業の対応、もう一つは産業と文化の側面から文化的な背景を持った商品、サービスの競争力が考えられる。

本質的な議論に煮詰める為、文化と市場の日欧比較等典型例、先行例の掘り下げを期待。

第2回委員会 平成19年11月28日(水)

- I 本庄講師講演 「製品安全文化の定着に向けて」
- II 川野講師講演 「私たちの考えるCSRと企業文化ーサントリーの取組み事例からー」

第3回委員会 平成19年12月21日(金)

- I 北側講師講演 「ものづくりの倫理の構築」
- II 宮村委員講演 「新製品開発と企業文化ー製品安全文化の醸成と課題ー」

第4回委員会 平成20年1月30日(水)

- I 大宮講師講演 「コンプライアンスと企業価値」
- II 袖川委員講演 「消費者のリスクに対する不安・不満と幸福感」

第5回委員会 平成20年2月20日(水)

- I 西出委員講演 「塩ビを巡る環境安全問題と企業の対応」
- II 平成19年度研究結果の総括と平成20年度研究方針について

## 2. 委員各位の総括と来年度の展望

委員各位及び陪席いただいた方々の、計5回の委員会を通じた総括コメントを以下に示す。

### 後藤委員

きょうのお話は（西出委員講演 「塩ビを巡る環境安全問題と企業の対応」）すぐくおもしろく聞かせていただきました。物事が起こることはそう単純ではなくて、メカニズムも複雑だし、だから、本当に丁寧に詳細に見ないといけないなということを感じました。

来年のテーマを今拝見していたら、「企業経営における日本文化の位置づけの考察」です。このときの日本の文化は一体何を指すのかということも相当ちゃんと把握をしないと、比較制度分析をやると、必ずわからないところにぶち当たり、それは文化が違うからといって逃げてしまって、何も説明できなかったことが往々にしてあります。だから、そういうふうにならないように、文化という要素が本当にどこまできているのか、あるいは本当は制度の問題なのではないかということも含めて、きちっとした議論ができたらいいなと思います。

### 杉浦委員

安全、安心というキーワードでこれまで半年間拝聴し、いろいろ議論があったわけですが、きょうの話（西出委員講演 「塩ビを巡る環境安全問題と企業の対応」）とも関係して、つくる側ではなく、受け取る側がメディアも含めて非常に重要な要素を占めているのだなと感じました。そして、第三者的な評価があいまいなままでいろいろな問題が論じられている。

科学というのは「なぜ？」という疑問を呈することから始まりますが、いろいろな問題がもう所与のものとして、これは悪いとか良いとか論じられています。大きな問題でいけば、例えば、地球温暖化とエネルギーの関係とか石化燃料の関係では、地球温暖化がなぜ悪いのか、という根本に立ち返った疑問というか、問題の整理が、センセーショナルな議論の割には充分でないように思える。本当に突き詰めていくと、何なのかというところがもう1つ見えないので、我々も含めて一般の人は、どうしても流されてしまう。そういう部分が、重要な部分として残っているなという印象を受けました。

### 袖川委員

はものづくりの中身までは十分には理解できなかったところもありますが、各講師のお話の中で、不祥事がなぜ起こってきたかという原因に言及されていました。今、



企業の中で何が起きているのか。コンプライアンスが強化されたとしても、従来からある日本文化と不協和音を起こすことから不祥事が起きてしまうメカニズムがあるのではないか。そういうところを検証しながら、日本文化のよさを発揮できる企業経営が安全・安心なものづくりにつながる体制・システムを考えていきたいと思いました。

今アメリカでは、NPOの数が企業の数より多くなっているそうです。以前は企業でなければ社会的な大きな活動はできなかったのですが、それをNPOが担うようになってきていて、この間ご紹介したように（袖川委員講演 「消費者のリスクに対する不安・不満と幸福感」）、NPOの実行委員会などが、従来は電通が担当していたイベントのようなこともやるようになったわけです。そうすると、儲けを度外視して理想だけで動いている人々と企業が競争しなければならなくなってくる。そういう中で、企業の倫理や働く人のモチベーションの課題が見直されていくのではないかと、そういう側面も個人的には注目しております。

#### 田中委員

本委員会は、「社会文化の変化と企業経営の進化」を研究対象としている。本年度は「安全安心」という今日的課題をテーマとして進められた。これは、昨今の社会状況を見れば、必須事項であるといえよう。今後とも、企業にコンプライアンスやCSRがより深く根付いていくように、啓蒙支援を推進していく必要性を強く感じた。

来年度においては、「産業と文化」の側面から、より広範な研究展開が期待される。私は、デザインという立場から、委員会に貢献していきたい。今、アジア諸国の活力は高く、ともすれば日本の存在が薄れがちである。韓国では、新大統領のもとデザイン政策を国家の重要課題としている。これは、かつて「英国病」と言われた時代にサッチャー政権が採った方針と同一である。こうした状況にあって、日本はどうすべきなのかを考えなくてはならない。現在、経済産業省においては、甘利大臣のもと、「感性創造イニシアチブ」という施策が進められている。これは、日本独自の高度な文化や技術を活かしたモノづくりによって、国際競争力を高めようとするものである。本委員会においても、こうした背景認識を踏まえ、新たな企業のあり方を考えていくべきであろうと考えている。

#### 西出委員

企業のいろいろな行動は、社会なり文化なりとの相対的な関係、あるいは反映という部分が非常に大きいので、適当な対象について背景や事実関係をきちっと押さえた上で見ていかないと、本当の実態に迫れない。企業はこれから本当に非常に難しい環境の中で仕事をしていくわけですが、幾つかの具体的な事例の中でこうした関係が分析できると、表面的に何が悪い、何が悪いというだけではない形で、日本の企業らし

い強みがうまく生かしていくためのまとめができるのではないかという感じがします。

### 宮村委員

戦略が同じであっても企業文化によって具体的な進め方は異なる。戦略の具体化では、経営資源以上に前提、信条、価値観、思考プロセスなどの企業文化へ大きく依存するからである。また産業構造にも依存するし、同じ産業構造にあってもトップランナーの企業か否かによっても思考プロセスは異なる場合が多い。セカンドランナー以下の場合、トップランナーに追いつかなければならないという恐怖によって行動する場合が多い。設計根拠の基礎データを開発さらに研究段階で十分に取得し設計の最適性を保証する余裕のないことが少なくない。追いつく側面のローカルには学んでいるが、他に重要なローカルなことについても十分配慮して仕事を進めていくというグローバルに最適な行動をしていないということになる。

また、事業環境変化への対応についても異なってくる。変えてならないことと変えなければならないことに対する峻別の価値観がしっかりしている文化を有する企業が持続的に成長している。また、いずれか一つではなく「品質、原価と納期(時間)の同時達成」というよう総合的な視点をもってマネジメントを進めているし、これを達成する技術開発や人材育成を前もって周到に準備している余裕がある。ことが起きれば経営資源を投入するのは当たり前であるが、ことが起きる前に投入する余裕があるということではないか。戦略的なレベルで組織学習を進めているということである。

経営資源や財務指標については公表されて外部にもよく見えるように透明化されている。外から見えにくいといわれる企業文化の本質は何か、これが新製品開発におけるマネジメントや持続的成長とどのような関係があるのか、来年度の研究により議論を深めることができると考えている。しっかりした価値観に基づき組織学習を通じて仕事の進め方の最適化・標準化をしている企業の方に講演をお願いして、産業構造に依存しない共通している特長を抽出していくのが研究の進め方の一つになると考える。

### パーペ委員

私は外の者としてちょっと違う立場かもしれない。私はすごく勉強になりました。皆さん、本当にありがとうございました。

私は最近ちょっと興味を持ったのは、日本はものづくりの長い伝統があるんですけども、そういう言葉もすごく日本的な感じがする。日本の文化も入っているんですけども。サービスセクターのほうは今、特に経済の中はほとんど60~70%ですので、ヨーロッパとアメリカと変わらないんですけども、それを経済の中にちょっと分析することはどうですか。特に今、物のいろいろなスタンダードもあつたんですけども、先ほど西出先生がちょっと説明したように、日本の社会の制度の中には、どこま

ではメディアの影響、メディアもサービスセクターの中であると思いますので、そういうことはちょっと分析できれば、日本の文化はどこまでは新しい経済に入るよう影響ができるかどうか。ちょっと興味があるんですけども、そういう可能性があればよろしく願いいたします。

**陪席 経済産業省商務情報政策局博覧会推進室 由良室長**

ご存じのように、安全についての行政の一元化ということが政府部内で議論がされております。その中では、例えば区分としては、食べるとか暮らす、あるいは作るといったそれぞれの分野に分けて、生活者の側から見直していこうということで議論しております。消費者から見てわかりやすい行政であり、ひいては企業経営そのものが消費者から見てわかりやすいかどうかという話になっていくのだと思っています。

私も本委員会の一連の検討は、消費者の目から見て、企業の安全文化や、倫理観がどうなっているのかを見直ししている作業なんだろうと思って聞いておまして、企業の中でごまかそうとすると、必ずしっぺ返しを食う。そこまではほぼ確実に現実が進んできているのだと思います。一步進んで、安全なり安心なりを付加価値だと思ってとらえていくところまでやった場合に、それが製品の進歩、進化、ものづくりの進歩と同じ方向ということにしていけるのかどうか議論のポイントかと思って聞いています。例えば家庭用のガスの販売だと、安全を売るという意識で、ガスを売っている会社がありますけれども、まんじゅうを売るのに、安全なまんじゅうですと売って本当にいいのだろうか。それはうまいから売るといふところ、何となく最後まで変えられないような気がするのです。そこをどう頭のつくり方を変えていくのかなというのが、安全問題の議論のポイントの1つかなと思った次第です。来年度さらに企業文化というときにも、例えば一つの例として、そういう安全の話が出てくるのかなという気がしております。

**陪席 地球産業文化研究所 福川顧問**

私は最近、企業経営者の持つ倫理観が、社会の変化とともにどういうふうに変わってきているかという分析を1回してみる必要があると思っています。

今、安全と安心があったときに、あるルールがある。ルールを守るとコンプライアンス。しかし、今求められている安心はルールを超えた何かがある。では、企業の倫理観は一体何だという点がいまひとつよくわからないのです。ですから、経営というときに、どういうふうに倫理観を考えるか。これはある決断をするときに、これは法律を守っているからいいよというのか、法律を超えて、こういう経営でいくんだという形で考えるのか。企業でも随分考え方が変わってきている。

では、その倫理観はどうやって企業の中で意思形成されるのか。これもよくわからない。要するに、もうかればいいんだということ、長い目で見て、倫理を守るほうが

利益が得られるという理解になっているのかどうかということなので、まず安全、安心というときに、企業の側は一体どう考えているんだ。何で赤福があんなことをすぐしてしまうんだとか、さっき再生紙の話もありましたけれども、今何かが日本で狂っているところがあるのでしょうか。それは市場経済主義が余りに行き過ぎたためなのか、あるいは倫理的な意識が落ちてしまったのか。それは社会意識で考えるのか、あるいは企業の経営者の経営方針で考えるのか。

倫理の問題をここで1回考えてみる必要があるという気がしており、これはトップの倫理観とミドルと現場とあるわけで、そののところは今、日本で何か狂っているのか、狂っていないのか。なぜ最近あんな不祥事件がたくさん起こるのかということを見ると、多分倫理の問題に行き着くと思うので、そこを少し分析してみる必要があるかなという気がします。

先日、アメリカの議会のスタッフの連中がやってきて、技術の話をいろいろしたんです。今アメリカで一番大きな問題、技術がむしろ産業技術よりも生活と非常に密着して、健康だとか医療だとかになっている。そうやって、アメリカの中で今一番議論になっているのは技術と倫理の問題というのです。何でクローンみたいなことはやっていいのか、再生医療はどこまでやっていいのかが1つ議論になっている。それから、技術はどんどん進んでしまっているのか。ある一定の制御が必要なのかという議論もあって、技術と倫理は、アメリカの中では今大問題になっている。

ところが、日本には余りそういう議論はないのですが、技術開発がどんどん進んでいったときに、それはある程度の制御が必要なのか、必要でないのか。いろいろな新しい物質がどんどんできてきて、危険物質がどんどんできてくる。これは制御すべきなのか、すべきでないのか。倫理の問題は、この種の問題で非常に大事なことではないかという気がするので、これは解がなかなか難しいと思うし、余りあっちこっちで議論になっていませんが、企業倫理は十分考えてみる必要があるように思います。

文化と技術の問題は、あるいは技術と芸術の問題はまた1つ新しい分野として出てきていて、これもまた多分新しい課題として必要になってくるだろうと思うので、これはどういうアプローチをしていくのか。これも来年の課題かなという気がします。

#### **事務局 地球産業文化研究所 蔵元専務理事**

最近感じるのは、今回の食品の問題を見て、今までは各国が伝統的なやり方で規制をしているわけですね。今後、すべての経済が一体化しますから、自動車などは理念のベースとか安全のベースとかいろいろな点で、標準化の議論や世界的な統一ルールが要るような時代になる感じもします。

たまたま、報道を見て驚いたのは、日本ではつくられていない、販売されていない農薬が例のギョーザに使われていたわけですが、中国の人に聞くと、いや、禁止されているから売っていないことはないはずだと思っているわけです。これも文化が全然

違うわけで、ちょっと難しいでしょうが、これから世界的に一定の尺度や基準が要るような感じがするのと、あとは、といっても、なかなか解がないとなると、来年の5月から本委員会でやるのですが、いろいろなことを議論するときには、演繹的な方法と機能的な方法があるので、うまくやっている立派な会社のケースを集め、その結果として、一定の倫理性の問題を含めた何か共通項が出てくるような感じもします。そういう演繹的なことと機能的なこと、いろいろなことを組み合わせなければいけないのかなというのが印象です。

だから、今まで、各社はとりあえず世間のマスコミの評判とか消費者が怒らないようにと、一生懸命やっていて、時代のおくれに走っている感じがあって、それを越えたような何か新しい視点が必要になってきて、それが国際化で余儀なくされているような感じがします。

### 井出委員長

いろいろなお話が出ましたし、環境は物すごく複雑になってきている。環境問題は、我々を取り巻く新しい状況であり、それが単に地域の環境だけではなくて、グローバルな環境ですね。その中で、ある意味では、人類の連帯感といいますか、相互依存関係がますます強まっている。そういう中でのビジネスがあり方。

それから、グローバル化ということでコンペティションが非常に強くなってきている。これがまた企業経営に、ある意味では企業の存立にかかわるものですから競争が激しくなる。そこにある種の無理が出てくる。そういう問題もあると思います。

それから技術の話も、技術はどんどん進歩する。これまたグローバルの中で、恐らく中国なんかにしてみますと、私は日本の100年が同居しているというのが中国ではないだろうかと思います。最先端の部分は日本と同じ、おくれた部分は40年前の日本ではなくて100年前の日本。最先端の技術がその中に入っているから、それをどういうふうに駆使をするかという問題が非常に大きくなってきている。

そういう要素を議論の中でどういうふうに統一させていくかという問題。また、日本自身について考えてみると、ものづくりとか生産ということがある種の軸になって、日本の近代化なり戦後の発展をリードしてきた。そこに尽くすことが世の中のためにもなるということだったのですが、恐らく20年ぐらい前から、もっと生活全体の中で経済はどうあるべきか、というところに来ているにもかかわらず、我々の社会はそここのところが、全体のメカニズムとして生産主導的な組織や、考え方が依然として残っている。そういうものを、いや、経済は生活の一部であるという視点をどういうふうに埋めていくか。

恐らくいろいろなところでエレメントはあるわけです。例えば製造物責任法それから消費者契約法なんていうのもできました。それから拡大生産者責任という話もできてきた。恐らくそのパラダイム変化の幾つかの要素がいろいろな形で突きつけられて

いるけれども、そういうものをトータルに受けとめる体制なり、会社のあり方なりというものがまだでき上がっていないということなのかなという漠然たる印象を持っています。

NPOについて申し上げますと、ことしでNPO法ができ上がって丸10年。三万二、三千のNPO団体が一応できたということになっています。ただ、私もたまたま経済企画庁にいたときにNPO法の担当をちょっとやまして、日本国の、例えば民法はどのような仕組みになっているかという、民法33条、34条で、公益法人は主務大臣が許可をする。一般的には禁止されているものが解除される。だから、明治憲法以来の民法の姿をずっと10年前までとどめてきた。それは何かというと、公益は国家がつかさどるという思想だと思います。

それは、公益は政府がつかさどる部分もあるけれども、当然市民も携わる。法人も携わるべきというのも、例えば、法人化という形で権利の主体にはなれたけれども、税制だとかいうものはまだ物すごく限られているわけです。そういうふうな問題もまたかかわりを持っているのかなという感じもします。恐らくそれは、日本が明治以来、開発型国家を、戦後はまた別の意味での開発型国家というのでずっと続いてきた。そこが今パラダイム変化の時期にあるけれども、これはやや時間もかかるし、それをどういうふうに新しいパラダイムを切り開くかという問題にもなってくるのかなということを考えております。

(以上、平成20年2月20日開催の第5回研究委員会記録に基づき、事務局がとりまとめました。)

「社会文化の変化と企業経営の進化」  
に関する  
研究会報告書

---

2008年3月25日 初版第1印刷

発行者 南 直哉

発行所 東京都中央区日本橋箱崎町41番12号日本橋第二ビル6階

(財)地球産業文化研究所

TEL (03) 3663-2500

FAX (03) 3663-2301

本報告書の内容を許可なく転載することを禁ずる。

---

ISBN 978-4-902258-19-6

この印刷物は再生紙を使用しています。