

目 次

本会の見解・提言・報告

公定歩合引上げについて……………	45
O P E Cの原油価格の決定について……………	45
「近畿サミット」開催について……………	46
公定歩合の再引上げについて……………	47
総合安全保障委員会研究報告書「エネルギー危機への対応——選択と実行のとき——」……………	47
中堅企業委員会研究報告書「次代を担う中堅企業経営者の自覚と実践」……………	52
総選挙の結果について……………	59
教育問題に関する会員意識調査報告……………	59
国民意識委員会研究報告書「教育改革への提言——21世紀への選択——」……………	92
第37回西日本経済同友会大会宣言……………	98
公定歩合の再々引き上げについて……………	99
新総理に望む……………	99
新内閣に望む……………	100
O P E C総会について……………	100
55年度予算大蔵原案について……………	101
55年度予算政府案について……………	102
年頭にあって……………	102
第18回関西財界セミナーまとめと閉会あいさつ……………	103
企業経営委員会研究報告書「小規模集団化と経営哲学の鮮明化——企業活力の強化を図るために——」……………	107
西日本ビジョン委員会研究報告書「21世紀関西発展のためのソフト育成に 向けて——意識革新への序説——」……………	114
第4次公定歩合引上げについて……………	119
国際社会経済委員会委員長メモ「貿易摩擦解消への途を探る」……………	119
第5次公定歩合引上げについて……………	125

公定歩合引上について

昭和54年4月16日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶 太 郎

1. 中成長経済の下では、高度成長時代以上に物価安定が重要な政策課題である。原油価格の引上げ、地価上昇、一部での仮需発生など、インフレの芽が徐々に大きくなってきた現時点で、物価安定のために予防的措置をとることはやむを得ない。
2. ただ、今回の国内物価上昇は、需給、金融要因よりも、海外市況の上昇、円安といった要因による方が大きく、今後とも金融政策だけで物価安定を実現しようとすれば景気に悪影響を与えることにもなりかねない。多様な政策手段の組み合わせにより、物価安定とゆるやかな景気拡大の両立という困難な命題に挑戦すべく努力してもらいたい。
3. 変動相場制、国債の大量発行、中成長経済への移行など日本経済の大きな構造変化に伴い、景気政策も自ずと変わってくるべきものと思う。しかるに現状は、景気、金融調節手段が旧来のままで、新しい発想、対応を欠いた嫌いがある。金利自由化、市場機能の活用を軸とした新しい時代の政策体系、機構の確立が急務である。

OPECの原油価格の決定について

昭和54年6月28日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶 太 郎

1. 今回のOPECの原油価格の値上げは、実勢を追認したもので予想されたことであり、やむを得ないと思えるが、いよいよ「原油20ドル時代」の到来という感を深くする。
このうへは、石油不安の解消と経済の安定発展のため、代替・新エネルギーの開発促進に各国と協力して一段と力を注ぐ必要がある。
2. これとともに、日本および先進国が一致して石油消費の節約に努めることが、需給の混乱を防ぎ原油価格値上がりの歯ドメとなることに留意し、わが国も国民あけて5%の消費節約を完遂しなければならない。

3. 当面懸念されるのは、物価への影響である。今回の値上げが最近騰勢を強めている卸売物価の上昇にはずみをつけ、インフレ心理を煽ることになれば、折角回復しかけた個人消費、民間設備投資に水をかけ、景気を短命に終わらせる心配がある。

政府は、景気の持続的回復と物価の安定のため、一層適切な対策を講ずるよう要望する。

「近畿サミット」開催について

昭和54年7月18日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶 太 郎

岸大阪府知事体制の発足間もなく、このたび、新しい近畿の創造を目指して、初めての「近畿サミット」が開かれたことは、誠に喜ばしい。

21世紀へ向かって、歴史的な蓄積を土台に、豊かな創造性、多様性、国際性に恵まれた近畿の持つ活力を活かすことが、日本全体の国づくりを進める上での必須要件であることは、改めていうまでもない。

関西財界が、目下、関西新国際空港の建設、関西学術研究都市構想などのプロジェクトについて、総力をあげて推進にあたっているのもそのためである。

これに対して、地域の開発に重要な役割を担う地方自治体の間の協力体制が、いままで立ちおくれしていたことは否めない。

この時期に、近畿の8府県、3大都市のトップが一堂に会し、関係大臣はじめ政府首脳も加わって、広域的に構想を持ち寄り、共通認識を高めたことは評価できる。

こんご調整を要する案件が山積しているが、来るべき21世紀を展望してともかく相携えて立ち向かう意気込みをみせたことの意義は大きい。

これを契機に、国、地方自治体、経済界、市民が、新しい近畿づくりを目指して、連携を強めていくことを期待したい。

公定歩合の再引上げについて

昭和54年7月23日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶 太 郎

1. 卸売物価の騰勢が続いているうえ、20ドル原油の影響が今後本格化すると予想される下で、金融当局が、窓口規制の強化に加えて、公定歩合の再引上げに踏み切り、物価安定への強い姿勢を打ち出したことは妥当な措置である。
2. 現在の物価上昇は、国内の需給要因以外にも、原油の大幅値上がり、海外市況高、一部での仮需の動きなど、複合的要因によるものであるだけに、インフレ対策を金融政策だけに頼ることは無理であり、これで万全の措置とはいえない。便乗値上げの監視など、キメ細かな対応が望まれる。
3. ただ、現在の景気拡大は十分に腰の強いものとはいえず、引締め強化に加えて、原油値上りと量的確保不安による心理的要因から、秋以降失速することも懸念される。先行きデフレを抱えたうえでの金融引締めであるから、スタグフレーションを招かないよう、物価とともに景気動向にも十分な注意を払った機動的政策運営を期待したい。

総合安全保障委員会研究報告書

エ ネ ル ギ ー 危 機 へ の 対 応

― 選 択 と 実 行 の と き ―

昭和54年9月10日

社団法人 関西経済同友会

総 合 安 全 保 障 委 員 会

関西経済同友会総合安全保障委員会は現下の石油情勢に鑑み、わが国エネルギーの安全保障問題について検討してきた。

当委員会は、

- ① 第2次石油危機を契機とした今日のエネルギー情勢は一過性のものではなく、決して楽観を許さない状況にあること。
- ② したがって、エネルギー安全保障のため官民をあげてそのとるべき途を賢明に選択し、迅速

果敢に実行すべきときである。

との基本的認識に立って次のとおり提言する。

1. エネルギー情勢に対する認識

今回のイラン政変の影響とOPECの原油価格の大幅値上げにより、石油輸入国は石油価格の高騰のみならず、その量的確保の面でも非常に苦しい立場に立たされることとなった。

いわゆる20ドル原油の実現によって、石油の供給が最近若干増加しているとの報道もあるが、この一時的現象だけをとりえて国際石油情勢を楽観することはできず、当委員会は、今回の第2次石油危機を機に世界の石油供給はきわめて不安定な時代に入ったと考える。

政府は新経済社会7カ年計画を発表し、年率5.7%の経済成長の達成を目論んでいる。その達成は過日の東京サミットにおいて主要石油消費国間で合意した1985年のわが国の石油輸入目標1日当たり630万バーレル乃至690万バーレルの調達が可能か否かにかかっているが、中期的に1日あたり630万バーレルの石油が調達できる保証はない。さらにまた、新経済社会7カ年計画のフレームとなる長期エネルギー需給見通しでは省エネルギーと石油代替エネルギーの利用を大幅に織込んでいるが、早急に脱石油の実をあげることも、これまた、至難の事柄である。われわれはこの現実を直視し、エネルギーの確保について思い切った政策の選択と早急かつ強力な政策の実行に踏み切らなければならない。

2. エネルギー確保のための当面の対策

石油を主体とするわが国のエネルギー需給構造を転換するには長時日を要する。したがって、石油不足事態への対応として、とりあえず実効を期しうるのは、省石油、省エネルギーの工夫と実践である。

これは重要な課題であるが、省エネルギーの効果にも自ら限界があり、経済の成長、生活の向上のためには省エネルギーの努力と併行して極力既存の非石油エネルギーの供給拡大を図り、また石油調達の不安定性を少しでも軽減する工夫をこらさなければならない。

このための重点事項は次の2点である。

(1) エネルギー確保のための当面の対応策としては既に実用化されている軽水炉型の原子力発電を大々的に開発し、かつ、発電設備の稼働率向上を図るべきである。

軽水炉型の原子力発電については、今日まで既に巨額の研究開発投資を行い、技術蓄積、開発実績を持ち、濃縮ウランの安定確保が可能なこと等からみて脱石油を進める上での大きな柱ある。

原子力発電の推進について直面している課題は立地に際して地元の理解を得るのに多大の日時を要することである。このため原子力発電の開発は計画に対して大幅に遅延している状況にある。今後、政府、地方自治体、経済界、原子力関連業界が一層緊密な連携をもって、原子力開発の必

要性と開発のメリット、デメリットを具体的に繰返し国民に強く訴えるとともに、設備の保守、運転の安全体制を強化し、実績をもってわが国の原子力の安全実証を重ねることが望まれる。

また、石油節約のためには、原子力発電所の稼働率を上げなければならない。

このためには、自主技術の確立に努め、その成果を現在関係者の間で進められている設備の標準化にとり入れ、機器故障の減少と早期復旧に活かすべきである。さらに設備検査に関連した自動化、機械化を早期に確立し、実践に移すことが望まれる。

(2) 石油確保のための調達地域の分散化を図るとともに、LNG（液化天然ガス）、石炭などの利用を進めて、エネルギー資源をできるだけ多様化すべきである。

石油供給の不安定さが今後強まっていくと予想される中で、当面なおエネルギー供給は主として石油に頼らざるを得ない。このため、危険分散の見地から石油調達については、地域の分散を進めるとともに、開発輸入あるいは特定産油国とわが国との政府間長期契約など調達方法の多様化を図って、不安定な石油情勢に対応すべきであり、多面的な資源外交の展開が必要である。

エネルギー資源の多様化を進めるには、すでに導入実績があり、かつ、クリーンなエネルギーで石油よりは格段に安定して調達できるLNGの開発輸入に努めることも重要である。

さらに、環太平洋圏に豊富に存在する石炭の再利用をも考えるべきで、これには産炭地の施設、国内の公害防止施設、あるいは貯炭、灰捨場の確保など解決しなければならない問題が多いが、これらの諸問題を解決して一般炭の利用拡大に努めるべきである。

3. エネルギー確保のための長期の対策

エネルギー危機を中長期の視野から根本的に解決するには新エネルギーを生み出す巨大技術を開発しなければならない。

従来から来たるべきエネルギーの谷間の時代に備えて、原子力、核融合、地熱発電、潮力発電、波力発電、太陽熱の利用、水素の利用、石炭の液化・ガス化、オイル・シェール、タール・サンドの利用など各種の石油代替エネルギーが研究されてきた。

しかしながら、これらの代替エネルギーのなかにはローカル・エネルギーとしての役割しか果さないもの、研究開発に超長期を要するもの等がある。新エネルギーの研究は当然広範囲にわたって行われるべきであるが、世界の石油供給がすでに不安定な時代に入ったとの認識に立てば、石油代替エネルギーの研究開発を総花的に行う時間的余裕もなく、また、それではタイムリーに効果をあげることも難しいと考える。

幸い政府は、新エネルギーの研究開発予算を飛躍的に拡充する構想を持つようであるから、その財源については現在可成りの金額に達する各種エネルギー関係諸税の使途、運用を抜本的に見直すことを含めてぜひこれを優先的に確保されたい。また、この際、各種の研究開発プロジェクトにつ

いて急迫した石油情勢の視点から再評価し、その位置付けを明確にした上でそれぞれに適合した開発主体、方法、規模などの整理を行い、研究の効率化を図るべきである。そして、他のプロジェクトはそれぞれの担当分野での効果を期待することとして、新エネルギー研究開発のための財政増加分はあげて下記の二つのプロジェクトに当て、その完成に官民をあげて最重点的に取り組むことを提案する。

(1) 高速増殖炉の完成を含む核燃料サイクルの早期確立に全力をあげるべきである。

ウランの精錬、濃縮、成型加工、軽水炉での利用、使用済燃料の再処理による残存ウランとプルトニウムの抽出、プルトニウムの高速増殖炉での利用はわが国原子力政策の基本路線として確定している。高速増殖炉技術が自主技術として完成し、核燃料サイクルが確立すれば、エネルギー資源としてのウランの価値は数十倍となり、原子力をほぼ国産のエネルギーとして確保できる。

石油供給不安定の時代に当り、わが国ではどうしても核燃料サイクルを確立することが必要である。

このために国をあげて巨額の研究開発資金と多くの人材を投入し、その早期確立を期すべきである。

原子力以外に多くの石油代替エネルギーを持つ米国では政府の原子力政策に一貫性を欠くくらいがあり、このため高速増殖炉の開発、使用済核燃料の再処理プロジェクトが一頓挫を来しているが、これを他山の石として、エネルギー資源を持たないわが国は既定の原子力政策基本路線をまい進すべきである。

(2) 石炭液化技術の早期完成に全力をあげるべきである。

わが国にとって石炭を脱石油の一つの柱として大量に再利用するための課題は、海外炭を産地で液化し、タンカーで国内に輸送し、原油の代替として各用途に使用することである。

わが国の環境容量、輸送問題等から石炭を現在の形で再利用するには自ら限度があり、有力な石油代替エネルギーとして期待することは無理である。

また、環太平洋の石炭保有国は環境容量も大きいので、わが国ほど石炭液化のニーズも強くないと考えられる。したがって、わが国は研究開発資金と人材を核燃料サイクルの確立のほか、この石炭液化技術の完成に集中して投入し、そのノウハウをもって開発輸入のプロジェクトを推進することが望まれる。

研 究 活 動 状 況

日 付	ゲ ス ト	テ ー マ
54年 6月27日	野村総合研究所 主任研究員 宮下英雄氏	油断の対応策を考える —緊急時石油需給対策を中心に—
7月10日	衆議院議員・大蔵省政務次官 前安全保障調査会副会長 林 義 郎 氏	当面のエネルギー情勢と 安全保障のあり方
8月 3日	シ ン ポ ジ ウ ム	深まるエネルギー危機と 日本の針路
10月15日	軍 事 評 論 家 村 上 薫 氏	80年代の世界軍事情勢 と日本の対応
11月 9日	防衛大学校 教授 佐 瀬 昌 盛 氏	日本の安全保障を考える —欧州の現実と苦悩に学ぶ—
12月10日	(財)平和安全保障研究所 理 事 長 猪 木 正 道 氏	80年代を予測する
55年 1月29日	朝 日 新 聞 社 編 集 委 員 阪 中 友 久 氏	激動する中東情勢と 日本の防衛問題
2月20日	朝日新聞社 編集委員 前モスクワ支局長 白 井 久 也 氏	ソ連の対外政策と日本

中堅企業委員会研究報告書

次代を担う中堅企業経営者の自覚と実践

1. 産業経済構造変化の方向
2. 経済社会環境の制約と
新しい課題への挑戦
3. 中堅企業経営者の自覚と実践
—— 3 つの担い手 ——

昭和54年9月18日

社団法人 関西経済同友会

中 堅 企 業 委 員 会

次代を担う中堅企業経営者の自覚と実践

1980年代は中堅企業の時代であるといわれる。

70年代はニクソン・ショックに始まり、異常インフレ、第一次石油危機を経て、日本経済が戦後の高度成長から中速経済へ転換した激動の時期であった。この間企業は、経済の急激な減速に対応するため、徹底的な経営合理化に注力するとともに、経済構造の変化に即しつつ、今後の成長分野の開発に真剣に取り組んできた。この結果ようやく企業の体力は回復し、経済も安定を取戻すに至ったわけである。このような70年代の激動期にあって、日本経済のすぐれたパフォーマンスを発揮するうえにおいて果たした中堅企業の役割はきわめて大きなものがあったといえよう。

さて、来るべき80年代は、第二次石油危機ともいべき資源・エネルギー問題の深刻化を軸として、日本経済は70年代にもまさる試練に直面している。この間企業経営、個人生活様式のいずれもが、大きな構造変化を避けて通ることはできないであろう。また、関西にあっては約10年後の完成を目途とする新空港建設を主軸として、関西経済の新たな次元への挑戦が始まろうとしている。

このような局面にあって、特に必要なのは、危機や困難に対して敢然と前向きに立向い、これを克服していく有力な中堅企業群が数多く育ち、それが経済の担い手としての役割を果たしていくことである。

このときに当って、本委員会は10年先を展望しつつ、われわれの目指すべき進路とその実践について討議を重ね、常任委員である中堅企業経営者の生の意見をふまえて、ここにその成果をとりまとめた。

われわれの結論は、来るべき10年の経済社会環境はまことに厳しいが、中堅企業が80年代の日本経済発展の中核として、次の三つの担い手となるべきことである。

すなわち、

- (1) 技術、商品開発におけるイノベーションの担い手
- (2) 次代を主導する人づくりの担い手
- (3) 地域社会発展の担い手である。

ことに関西経済が新たな次元へ挑戦しようとしているときにあたって、関西に本拠をおく中堅企業が果すべき役割はきわめて大きい。

本報告は、80年代を担う関西の中堅企業の自信と決意の表明である。

1. 産業・経済構造変化の方向

まず、1980年代の経営を考えるにあたって、マクロの経済・産業構造変化の基本的な方向として次の3点を指摘したい。

第一は、省エネルギー・脱石油依存型の経済構造を指向することである。

70年代の第一次石油危機が多分に一過性の様相を呈したのに対して、今回の第二次石油危機は今後80年代を通して中長期的に石油の量的制約と間断なき価格上昇をもたらすものと考えられる。

このような石油の量的制約、価格の上昇に伴って、企業は一段とエネルギー消費効率化のための経営努力が要請され、家計にあっても生活様式の省エネルギーが進展することになろう。つまり経済構造全体がエネルギー消費の効率を高め、高付加価値化することを指向するわけである。

第二は、対外経済関係から必然的に水平分業型の産業構造への転換が求められることである。すなわち、わが国が今後良好な国際関係を維持しつつ発展するには、先進工業国、中進工業国のいずれとの間にも、工業製品を中心とする通商の拡大が必要であり、わが国は、今後製品輸入に対する一段の市場開放が求められることになろう。この結果、原燃料輸入、製品輸出を中心とした従来の垂直分業型貿易構造は、今後の10年間に於いて工業製品の輸出入を中心とする水平分業型構造への転換が次第に進行することは必然である。この間にあって、わが国産業が生き残り、発展していくためには、業務のハード、ソフト両面にわたって一段の高付加価値化と質的高度化が不可欠である。

第三は、国民生活における価値観の多様化が一段と進むことである。すなわち、国民所得、生活水準の量的側面における豊かさの達成によって、消費パターンは従来の単品志向から、著しい多様化が進みつつある。今後はさらに文化、教養、健康、医療、住環境などの質的向上という多面的欲求はさらに強まることは必定であろう。このような価値観や需要パターンの多様化のなかにおいて

市民生活の向上に対応するためのきめ細かな商品、サービス開発が求められよう。

2. 経済社会環境の制約と新しい課題への挑戦

以上のような産業・経済構造の高付加価値化と高度化を展望しつつ、企業経営はどのように対応すべきであろうか。

そこでこのような構造変化をもたらす経済社会環境の制約と、それを克服するために中堅企業が挑戦すべき課題について、以下の7項目について検討を加えた。

(1) 国際政治情勢

今後の10年を展望して、大きな不安要因は国際政治、軍事情勢であり、将来において重大な国際紛争が起ることすらありうる。もちろんこれは個別企業においては如何ともしがたい与件ではあるが、80年代の経営者は常に神経を研ぎすまして、不測の事態にも対処できるだけの備えを固めておくことが必要である。

(2) 資源・エネルギー問題

今後の石油需給は、仮りに一時的、短期的には緩和することがあっても、長期的には量的制約が一段と強まり、価格は上昇の一途をたどるであろう。また、他の一次産品も資源制約を背景として売り手市場の色彩が一段と強まろう。

これに対して、わが国の技術力をもってすれば10年後には相当程度まで代替エネルギーの開発が進展している可能性も高い。しかしながら、それと同時に個別企業にあっては、生産技術、製品開発、経営のシステムのあらゆる分野におけるエネルギーの効率化に取組まねばならない。

このような前向きの開発において、今後バイタリティに富む中堅企業はその主役としての役割を果たしていかなければならない。

(3) ニーズの多様化

過去の高度成長の結果、量的側面での豊かさが達成され、前述の通り消費者のニーズは一段と多様化の方向に進みつつある。また、生産者のサイドをみると、大量生産から多品種、少量生産へと産業構造が変化するに伴って機械工業分野にあってはユーザーのニーズは高級指向と多様化の傾向が顕著である。

マスプロ・マスセールの主軸とした過去の高度成長が大企業の時代というならば、多様化と多品種指向の80年代はまさに中堅企業の時代といって過言ではない。ただし近年、大企業といえどもこのような分野への積極的な参入を図り、自ら中堅企業化を指向している企業も少なくなくこの意味で中堅企業も安穩としておられない。今後、中堅企業の持ち味を生かして商品開発に一層注力するとともに、消費者、ユーザーのニーズを的確にとらえ、引きだすように情報収集、マーケティングに総力を結集する必要がある。また、需要は座して待つだけでは増えず、自らが

積極的に新しい需要を創出していくことも必要である。

(4) 国際経済関係

わが国の貿易構造が今後水平分業型に移行するに伴って、内外市場においてわが国企業は先進国の技術集約型の高級製品、中進工業国の低コストを武器とした中級製品との間に、一段と厳しい競争にさらされることになる。

この試練に耐え生き抜くためには、技術集約型の高付加価値商品、独自性、独創性を生かした商品等の開発、商品本体以外のアフターサービスなど、ハード、ソフト両面における高度化と並んで、積極的な海外投資によって業務の国際的展開に一段と取組むことが必要である。特に技術開発の主役となるべき中堅企業にとって、国際化は80年代の重要な課題と考えねばならない。

(5) 人口、労働力の高齢化、高学歴化

現在の人口動態、人口構成および進学率から、80年代において人口、労働力の高齢化、高学歴化が急速に進むことは、ほぼ既定の事実である。これは現在若い力が中心となっている中堅企業にとってきわめて重大な問題であろう。これに対処して、組織の硬直化しがちな大企業に比べてはるかに柔軟な組織を有する中堅企業は、勇断をもって賃金・退職金・資格制度、組織・機構等を含めた根本的な見直しに取組み、高齢化社会における生産性向上のリーダーシップの役割を果たしていく必要がある。

(6) 中堅企業内制約

中堅企業の特徴、活力の一つの源泉は、トップの経営戦略、意志がバイタリティーにあふれ、それが末端まで浸透するという点にある。それだけに後継者の育成、中間管理層の育成によって今後長期間にわたってその活力を維持し、さらにそれを組織として定着させていくという課題に真剣に取り組んでいかねばならない。

(7) 社会的制約

今後80年代を展望して、種々の問題をはらみつつも企業経営に対して様々な形での社会的制約が次第に強まることは避けられないであろう。しかしながら、経済社会がそのバイタリティーを失わないためには、一方において自由経済と市場の原理を一層活用することが不可欠である。この意味で、大企業に比べて社会的制約が相対的に緩い中堅企業が、この自由経済の活力を発揮する主役を演じなければならない。

なかならず関西に本拠をおく中堅企業は政治・行政との間に一步の距離をおいているという特性を存分に発揮して、自由経済体制の砦となるだけの矜持と努力が要請されよう。

3. 中堅企業経営者の自覚と実践

— 3つの担い手 —

以上の検討を通じて、来るべき10年間はきわめて厳しい局面ではあっても、われわれは中堅企業が80年代の日本経済発展の主軸としての役割を果たしつつ10年後には相当大きな比重を占める存在となっていることを認識した。このような問題意識に立脚して、われわれは次代の中堅企業経営者が担うべき役割を次の3つの柱に集約し、その自覚の上に明日からの実践に踏み出すことを確認したい。

(1) イノベーションの担い手

第一に、中堅企業は今後の経済構造の高度化、日本経済の全般に亘る高度の技術開発力にさらに原動力として、技術、商品開発を中心とするイノベーションの担い手となっていかなければならない。

そのために、中堅企業の特徴である先見性と独創性、それに立脚した高度の技術開発力にさらに磨きをかけることが大切である。また、商品・サービスの開発にあたっては、「心の通った商品作り」、「簡単・便利・低コスト」など、中堅企業にしてはじめて追求しうるキメ細かい配慮の行届いた企画によって、国民の多様なニーズに応えていくことが必要である。

(2) 人づくりの担い手

第二は、次代を主導する人づくりの担い手としての役割を果たすことである。

前術の通り、中堅企業はトップの見識、経営戦略が企業の隅々にまで浸透して高い効率の経営を推進できるところにその特性がある。この特性を十分に生かしつつ、さらに高度の発展を期するためには次の面において一段と積極的な人づくりが必要である。すなわち、今後の複雑な内外環境の中で、効果的な技術・商品開発を実現していくには、情報と人材との有機的な結びつきが不可欠である。この意味で後継者、管理層、専門職の育成を含めて、活力ある組織の定着化を図ることはトップの重要な責務である。これとともに、高生産性体制を維持する基本前提は健全な労使関係にある。

わが国経済が国際的に誇り得る労使関係を80年代にも持続していくうえにおいて、中堅企業の役割はきわめて重大である。

なお、あえて付言すれば、このような人づくり、健全な労使づくりを責務とする経営者は、自らを厳しく律して、清廉潔白、公私を峻別し、自ら率先して経営に当るべきはいうまでもない。

(3) 地域社会の担い手

第三は、中堅企業は国際的な業務の展開を指向すると同時に、地域社会発展の担い手としての役割を果たしていかなければならない。

特に関西経済に即していえば、今後10年を展望してわれわれは新空港、新学術研究都市の建設を一つの原動力としつつ、他の地域にはなし得ない産業、文化、生活のバランスのとれた一大都市圏形成の壮大な実験に取組もうとしている。中堅企業はその持てる技術、ノウハウ、販売網の総力をあげてこの地域経済発展の一員に参加していかなければならない。

また現実問題としても、川上よりも川中、川下部門を得意とする中堅企業にとっては、全国的な販売組織を効率的に生かしていくには、伝統的に自由経済の気風が強い関西に本拠を置くメリットは極めて大きく、この地盤に根を下して発展を図ることが、自らにとっても地域経済にとっても大きなプラスであることを自覚する要があろう。

最後に特に強調したいのは、関西経済のイメージ・アップにおける中堅企業の役割である。本来関西商法の持ち味は、「お客様を大切にしながら、商売一途に生きる」という点であった。これは企業の発展に欠かすことのできない基本的資質である。にもかかわらず、ともすれば関西商法は各種の誤解とイメージの悪さを生んできたのが現実の姿である。

しかし今後は関西の真の姿に対する理解を深めるための積極的な努力が必要である。それによって関西のイメージ・チェンジを図り、かつ関西の企業全体が関西を地盤とすることの自信と誇りを一層強く持たねばならない。この役割を担うものとしての中堅企業の使命はきわめて大きいことを自覚するものである。

昭和54年度 中堅企業委員会常任委員会名簿

委員長	清水貞保	メルボ紳士服	社長
副委員長	石原幸男	国光製鋼	社長
"	石西村育雄	マシダム	副社長
"	石西村功	住友銀行	取締役
常任委員	石川重之	商工組合中央金庫	理事
"	石市川重幸	象印マホービン	大阪支店長
"	石上野富造	中央自動車工業	社長
"	石上山英介	大日本除虫菊	副社長
"	石大島康弘	明和グラビヤ化学	社長
"	石岡田恭三	岡田紙工	社長
"	石海堀寅一	朝日特殊合板	社長
"	石木村輝彦	イカリソー	社長
"	石黒山田善一郎	神田電	社長
"	石黒田靖之助	黒コ	社長
"	石鈴木重行	電大	副社長
"	石高橋克經	大阪銀行	常任監査役
"	石辻中静人	リヒト産業	取締役
"	石辻本雄章	辻調理師学校	校長
"	石辻本夫	福椿本興業	校長
"	石椿本五郎	サクラクレパス	社長
"	石西田精一	新田ゼラチン	社長
"	石平原精平	甲南建設工業	社長
"	石平山吾実	中小企業金融公庫	理事
"	石古市俊三	特殊機械化工業	大阪支店長
"	石細川益男	池田銀行	副頭取
"	石細川浦幸司	細川鉄工所	社長
"	石松谷内貞久	ナミレイ	社長
"	石水藪吉渡	大阪中小企業投資育成	常務
"		武智工務所	社長
"		三幸衣料	社長
"		フーセンウサギ	社長

総選挙の結果について

昭和54年10月8日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶 太 郎

1. 80年代の日本の政治進路を問うものとして争われた総選挙の結果、自民党が当初目標とした安定多数の議席を獲得することができず、引続き与野党伯仲の緊迫した政治情勢が続くことになったことは政局の安定という面では期待ハズレの感を否めない。
2. 自民党は、この結果を卒直に反省し、来年夏の参議院選挙において安定多数の確保と政局の安定を目指し、景気の着実な拡大と選挙中に掲げた公約、特に石油危機の克服、行政改革と歳出の徹底合理化による財政の再建、政治倫理の確立について、全力をあげてこれに取組み、そして実行、もって国民の期待に応えるよう強く要望する。

教育問題に関する会員意識調査報告

昭和54年10月4日

社団法人 関西経済同友会

国 民 意 識 委 員 会

はじめに

国づくりの基本は、人づくりにあるといわれる。将来の日本を担っていく子や孫に、われわれは何を期待し、教育によって何を伝達していくべきだろうか。これは、ひとり、教育関係者だけの関心事であってはならない。

われわれ企業人としても、国民の一員として、みずからの体験と研鑽に基づいて、われわれ独自の見解を広く江湖に訴えていく責任があると思う。

こうした趣旨で、関西経済同友会は今年度、教育問題を重点研究課題の一つにとりあげ、その検討を国民意識委員会に委嘱した。

国民意識委員会では、これを受けて、まず当会会員の教育観、日本人観をできるだけ具体的に把握することが必要と考え、「次代を担う日本人はいかにあるべきか」というテーマで全会員を対象にアンケートを実施した。設問は、会員のホンネが出るようにと、微妙な点まで突っ込んで聞いている。それだけに、この種のアンケートとしては設問の内容も複雑で、数も多くなり、公私多忙な会員諸氏に大変なご迷惑をお掛けすることとなった。しかし、それにもかかわらず、海外出張や長期療養等の理由で調査不能であった会員を除く実質対象総数567名のうち431名(回答率76%)にのぼる

多数の方々から回答を得ることができた。まことに感謝にたえない次第である。この数字自体、教育問題に対する会員諸氏の熱い関心と強い責任感をあらわしているが、それに加え、自由意見欄を設けたところ、151名の方々から実に貴重な意見が寄せられた。その熱意に感激し、敬意を払い、改めて厚くお礼申しあげたい。

こうして、われわれは、関西経済同友会会員の総意をここに結集できたと思う。

調査結果については、直接本文をご覧ください。企業人の立場からこの調査結果の要点をまとめると、要するに、関西経済同友会会員は、

- 1) 公德心の欠如した、信念のない、知識詰め込み人間は望んでいない。
- 2) 外国語が話せるだけでは、国際化は決してできないと企業の実践を通じて強く訴えている。日本人はまず自国の歴史と文化の重みを身につけ、論理的に自己主張できる能力を涵養することが国際化への早道だと考えている。
- 3) 今や模倣の時代は過ぎた。何事もそつなくこなしていくタイプよりも、今後はむしろ、荒けずりであっても、独創性のある考えを提示できるタイプの人間を望んでいる。
- 4) 家庭は躾教育をしっかりと行うべきで、その責任を学校に押しつけるべきではないと考えている。
- 5) 学校では、基礎学力の養成と個性を伸ばす教育を行って欲しいと希望している。

この調査の結果を踏まえ、国民意識委員会は教育問題について、さらに研究を進めていくが、広く各界でもこの報告書をそれぞれの立場から深く検討賜わり、教育改革の一助としていただければ幸甚である。

最後に、この調査にあたって、大阪大学人間科学部助教授 麻生 誠氏、同助手 米川英樹氏には終始まことに懇切なご指導をいただいた。心から厚くお礼申しあげる。

昭和54年10月4日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶太郎

国民意識委員会

委員 長 林 輝 達

目 次

調査結果の要約	61
第1章 調査の目的、方法、対象	63
第2章 教育問題に関する会員意識	65
第1節 日本人の現状評価	65
第2節 望ましい日本人像	66
(1) 集団と個の望ましい関係	
(2) 国際人の条件	
(3) 計画性・信念	
(4) 知的能力	
(5) 労働と余暇	
第3節 日本の未来像	68
(1) 国際関係	
(2) 経済環境	
(3) 社会福祉関係	
(4) 国民意識、社会状況	
(5) 教育環境	
第4節 教育の成果に対する現状評価	70
(1) 最近の新入社員像	
(2) 家庭、学校、社会の役割分担	
第5節 今後の教育のあり方	72
アンケート集計グラフ	73

調査結果の要約

1. 日本人の現状と課題

(1) 公德心に目覚めよう。

8 6.5%の会員が「日本人は集団の『ウチ』にとちこもり、『ソト』に対する配慮に欠ける傾向がある」と指摘した。

最近の新入社員をみて、公衆道徳、礼儀正しさをそなえていると答えた会員は、それぞれ19.7%、25.6%と非常に少なかった。これも、『ソト』に対する注意と配慮のなさのあら

われといえる。

われわれ日本人は、自分が所属する組織、集団の『ソト』にもっと目を向け、いわゆる公德心に目覚める必要がある。

(2) 国籍のない国際人は、真の国際マンになれない。

国際マンへの条件として、約8割の会員が「国際化時代とはいえ、国家あつての国際社会である。まず、日本人としての教養と見識、自負と愛国心を身につけることが必要」と答えた。会員の多くが、国際化への早道は、「郷に入っては郷に従う」ことでも、「国籍のない国際人になることでもない」と考えている。

(3) 創造的能力を培おう。

「日本人はまんべんなく及第点をとるが、一芸に秀で難く」「創造的能力に乏しい」と約6割の会員が考えている。

そして「今後は、何事もそつなくこなしていくタイプよりも、むしろ、たとえ荒けずりであっても、独創的な考えを提示できる人が望まれる」と83.1%の会員が答えた。

欧米諸国をモデルとし、これを模倣する時代はすぎた。われわれ日本人は今、豊かな創造力を培い、自らの力で自らの未来を選択し切り拓いていかねばならない。

2. 教育改革への視点

(1) 人間形成の基本は幼児期・家庭のしつけにある。

会員は、人格形成に必要な徳目や意欲、情操に関する教育は、家庭や社会が本来担うべき固有の役割と考えている。

現代の若者に欠けている特性として、多くの会員が指摘したのは、「書く力（日本語）」「愛国心」「日本の伝統への理解」「儉約の精神」「奉仕の精神」「礼儀正しき」「公衆道徳」「粘り強さ」の8項目であったが、このうち学校教育がその原因となっているとされたのは、わずかに「書く力」と「愛国心」の2項目にすぎず、残りの6項目はすべて家庭の雰囲気やしつけと社会の風潮が影響していると答えている。

特に、9割以上の会員が「家庭で子どもを甘やかしすぎる」と答えており、幼児期、家庭におけるしつけについて世の父親、母親の反省を促す声が強かった。

(2) 知識詰めこみ、画一・平等の公教育を改めよう。

会員は、現在の公教育は「あまりにも知識の詰めこみに重点を置きすぎている」（82.4%）とし、「学校では、小手先の応用力よりも基礎学力をしっかり身につけさせるべきだ」（95.4%）と答えている。

特に注目されるのは作文能力の充実を望む会員が多かったことである。

最近の新入社員をみて、「書く力（日本語）」をそなえていると答えた会員は、わずかに 14.9%であった。67.7%の者が、作文能力が不足しているとみている。

大きな思想は骨組みのしっかりした文章でないと、これを支えることはできない。現代の若者の文章力の衰えに対処するため、作文教育の充実をはかることが急務である。

また、これらとの関連で「受験体制の弊害」を訴える声が多かった（61.5%）。

一方、77.7%の会員が「生徒間の競争を否定する教育は弊害の方が大きい」とし、生徒の多様な個性と創造力を引き出す「エリート教育」を支持する意見が多数を占めた（67.7%）。

第1章 調査の目的・方法・対象

この調査は、関西経済同友会会員がいただく将来の「望ましい日本人像」をできるだけ具体的に描きだす一方、日本人の伝統的な資質、能力と戦後教育の成果に対する評価を詳細に把握することによって、わが国教育の改革の方向を明らかにしようとしている。

調査票は次の5つの設問から成っている。

- (1) 日本人の現状をどう評価するか。
- (2) 次代を担う日本人はどのような国民性、資質、能力をそなえていることが望ましいか。
- (3) 日本社会の将来ビジョン。
- (4) 現在の教育は十分な成果をあげているか。
 - i) 最近の新入社員をどう評価するか。
 - ii) 家庭、学校、社会の役割分担。
- (5) 今後の教育のあり方。

各設問は、相互に連絡を保ちつつ、主として次の5つの問題をめぐって会員の意見を聞いている。

- (1) 集団と個の望ましい関係
- (2) 国際人の条件
- (3) 計画性、信念
- (4) 知的能力
- (5) 労働と余暇

調査対象は、関西経済同友会会員全員である。54年7月16日に全会員宛に質問紙が直接郵送され、54年8月5日までに回収された。

回答状況は以下のとおりであった。

会 員 総 数 (54年7月現在)	640名
調査不能であった会員 (注1)	73
調査の対象とした会員	567
うち 回答が得られた会員	431
回答が得られなかった会員	136
〔回収率 76%〕	

(注1) 海外出張、長期療養等。

この調査は次のような特色をもっている。

- (1) 76%という高い回収率が示すように、関西経済同友会会員の総意をほぼ結集していること。
- (2) 教育問題を極めて広い視野でとらえていること。すなわち教育内容としては知的能力はもとより資質、国民性におよぶ人格全般をとりあつかい、教育媒体も学校教育から家庭、社会の風潮等人間の教育過程の全領域を問題としている。
- (3) 設問内容にできるだけ具体性をもたせていること。特に設問2の「望ましい日本人像」においては、相対立する2つの考え方を並べ、二者択一の強制選択を迫り、イメージを鮮明にしている。

なお、調査対象となった会員の属性は以下に示したとおりである。

(1) 年 令 構 成

	(人数)	(構成比)
50歳未満	76名	17.6%
50歳以上60歳未満	144	33.4
60歳以上70歳未満	155	36.0
70歳以上	56	13.0

(2) 所 属 産 業 別 構 成

	(人数)	(構成比)
鉱 業	1名	0.2%
建 設 業	31	7.2
製 造 業	166	38.5
卸 小 売 業	69	16.0
金 融 ・ 保 険 業	75	17.4
不 動 産 業	11	2.6
運 輸 通 信 業	21	4.9
電 気 ・ ガ ス 業	25	5.8
サ ー ビ ス 業	30	7.0
公 務	2	0.5

(3) 所属企業の従業員規模別構成

	(人数)	(構成比)
100人未満	35名	8.1%
100人～299人	26	6.0
300人～499人	28	6.5
500人～999人	44	10.2
1,000人～4,999人	98	22.7
5,000人以上	198	45.9
不明	2	0.5

第2章 教育問題に関する会員意識

第1節 日本人の現状評価

〔表については、別掲のアンケート集計グラフ参照〕

会員の日本人に対する現状評価は表1-1から表1-5に示されたとおりである。

まず、集団と個の関係については、表1-1のとおり「日本人は集団の中でしか生きていけない。個にかえるとおどおどしてしまう」とみる会員が全体の約7割（68.9%）を占め、これを否定する会員は13.3%と非常に少なかった。

また、「日本人は集団の『ウチ』にとじこもり、『ソト』に対する配慮に欠ける傾向がある」「仕事と私生活の区別があいまいで、クールな人間関係をつくるのが不得意である」とする会員が全体の85%以上と圧倒的多数を占めた。

国際面では、表1-2のとおり実に94.4%の会員が「日本人は、たとえ外国語が話せても、思っていることをはっきり口に出せないため、国際的コミュニケーションが不得意である」と答えた。また、「日本人は外国のものごとくに無批判に憧れたり、蔑視しがちである」とする者も、49.2%とこれを否定する意見（25.0%）をかなり上回った。

しかし、「日本人は愛国心に欠けている」「歴史の連続性や伝統の重みを大切にしない」という2つの意見については、これを肯定する会員の方がやや多かったが、その差はわずかであり、むしろ会員の見解は真二つにわかれたといえる。

計画性や信念については、表1-3に示されたごとく7割以上の会員が「日本人は世の中に適応することは得意だが、信念をもって世の中を変えていく気概に欠ける」（肯定78.4%）、「日本人は目先のことにとらわれて、長期的なビジョンを描いて着実に実行していく計画性に欠ける」（肯定71.0%）と考えている。

知的能力に関しては、表1-4のとおり全体の6割程度の会員が「日本人は、みずから創造性を発揮する能力に乏しい」「日本人は、まんべんなく及第点をとるが、特に一芸に秀で難いところ

ろがある」という意見を肯定し、これを否定する意見は、各々17.4%、20.4%と少なかった。

労働観、余暇観については表1-5のとおり「日本人は、仕事にしか生きがいを見出せない『働き中毒』だ」とする意見に、全体の6割弱の会員が賛意を示し、そうでないとする意見(24.4%)を相当上回った。

また、「日本人はものを粗末に扱う傾向があり、ぜいたくに慣れすぎている」「日本人は余暇の過ごし方を知らない」という意見には、全会員の85%以上の者が賛意を示した。

第2節 望ましい日本人像

日本人の現状は以上のように見られているが、では会員はこういう現状をはたして望ましいと考えているのであろうか。これを明らかにするため、「21世紀に向けて日本人は、どのような国民性、資質、能力をもっていることが望ましいか」という問いかけを次に行った。その結果が表2-1から表2-5に示されている。

(1) 集団と個の望ましい関係

まず、集団と個の関係については表2-1に示されたように、一般的には、「各個人の生活は集団があればこそ成り立つものであり、個人あつての集団ではない。従って個人の権利や利益主張の強い人よりも集団のために自己犠牲的につくす人」を望む声が圧倒的に多かった(全体の92.8%)。

かかる集団重視型の価値志向は、企業経営面にも生かされており、「日本的風土の中では、欧米のような明確な契約関係はなじまない。あいまいであっても家族的な人間関係を大切にする人」「仕事は仕事、プライバシーはプライバシーと割り切らず、私生活面でも部下の面倒をみるような人」が望まれている(各々68.9%の会員が賛成)。従って、「クールな人間関係をつくるのが不得手である」という前出の日本人観は否定的な認識とはみられない。むしろそれでよいのだという現状肯定的意見と判断されよう。

しかしながら、「集団の中の身近な人間関係をうまくやっておれば、おのずと『ソト』の社会とも調和がとれていく」とするものは全体の3割強と少い。やはり「集団以外の『ソト』の社会を考慮に入れて行動しないと、集団エゴイズムになる」とするものが67.3%と多数を占めた。会員は集団志向そのものの長所は認めつつも、それに内在する短所にも十分注意を払う必要があると考えている。現在の日本人は先にみたように「集団のウチにとじこもり『ソト』に対する配慮を欠いている」と診断されている。

「わが社意識」「わがムラ意識」だけが強いために、集団エゴイズム、公德心の欠如を招いている現状を、日本人はよく自覚し、反省しなければならない。

仕事の進め方、自己主張のあり方については、「自分の意見が正しいと思っても、己を殺し

て全体の『和』を大切に、意見を言う場合でも、相手の気持ちを忖度して察しのつくようしむける人」を約4割の会員が支持している。しかし他方「正しいと思ったことは、たとえ相手の耳に痛いことでも率直に表現し、自己の判断と責任をもってやり遂げようとする人」についても約6割の支持があり、どちらかといえば自主性、自律性がやや強く求められているようである。

(2) 国際人の条件

会員はさきに「日本人は国際的コミュニケーションが極めて不得意である」と評価した。では、一体会員は国際化時代を迎え、どんな人物が国際マンの条件をそなえていると考えているのであろうか。

表2-2に示したように全体の8割近い会員が「国際化時代とはいえ、国家あつての国際社会である」とし、「地球はひとつ、世界はひとつ」というコスモポリタン思考を排している。そして、「郷に入っては郷に従う」ことが決して国際化への早道ではなく、「まず日本人としての教養と見識、自負と愛国心を身につけること」が国際人への条件であるとしている。これは一見矛盾した考えのようではあるが、国際社会において、各国人が各々のユニークな価値を認めあい、相互尊重の上に立った国際理解を深めるためには、まず、自らが拠って立つかけがえのない文化、伝統を愛し、理解することが先決であるということを意味しているものと考えられる。いわば、文化相対主義への理解が国際化への必須条件と会員はみているのである。

(3) 計画性、信念

会員は、望ましい日本人のタイプとして計画型、信念型を求めている。

表2-3に示されたように、全体の9割弱の会員が「毎日の仕事をきちんと行っていっただけでは、将来は開けてこない」とし、「たとえ今は酬いられなくても常に将来を念頭において、計画的に行動していく人物」を望んでいる。

また、「柔軟な時代適応型の人物」を望む会員は約15%と少く、「しっかりした信念や高潔な道徳性を有する人物」を約85%の会員が求めている。

いわば、状況適応型の小器用な人物よりも、多少不器用であっても、確たる信念をもち、将来ビジョンを描く、自律性の強いタイプを求めているといえよう。

会員は先にみたように、日本人は世の中に適応することは得意だが、長期の計画性と信念に欠けていると判断している。会員は、この点にも大きな不満を抱いているといえる。

(4) 知的能力

会員は日本人の知的能力に関して、今後どんな能力が特に必要と考えているのであろうか。

表2-4にみるように、「今後は、幅広い常識と何事もそつなくこなす能力よりも、どちら

かといえば、特定の分野を深く極め、たとえ荒けずりであっても独創的な考えを提示できる人物」を、8割を超える会員が求めている。

欧米近代文明へのキャッチ・アップを終え、自らの未来を自らが選択し、切り拓いていくことが必要な時代を迎え、創造力の開発が第一義と考えられているのであろう。

しかし、会員は必ずしも模倣や改良を否定しているわけではない。全会員の7割が、「たとえ外国のものでどんどん模倣し、情報を積極的に利用する人物」を一方で求めている。あくなき進歩追求と現実的な会員の性向がうかがえる。

では、現在の日本人は、この会員の期待に応えているだろうか。先にみたように、「日本人はまんべんなく及第点をとるが、一芸に秀で難く、創造力に乏しい」とみられている。創造力の育成が今後の日本人に課せられた知的能力開発面における大きな課題である。

(5) 労働と余暇

次に会員の労働観、余暇観についてみると、表2-5に示されたように、全体の7割近い会員が「日本は豊かになったとはいえ、蓄積も少いし、資源も乏しい。やはり夜昼なく、一所懸命働く人が望まれる」としており、「無理せずに仕事をして、自分の時間を大切にする人を望む」会員は3割にすぎなかった。前者の労働志向期待は、後者の余暇志向期待の2倍以上となっている。

現代の日本人は先に「働き中毒」であると診断されたが、こうしてみると、会員はこの日本人の特性を必ずしも悪い意味で受けとめているのでないことがわかる。むしろ、仕事の中に生きがいを求めるような生き様を期待しているとみられる。「余暇の過ごし方を知らない」という現状もここから自然に生れてくるといえよう。

では、「大いに働けば、少しぐらいぜいたくと思われても、したいことはする」のがよいかというと、これを肯定する会員は4割で、残りの6割の会員は「人間の欲望には際限がない。やはりぜいたくを避けて、質素にくらしていく人」を望んでいる。“勤儉節約”が多数の会員のモットーである。その意味で現代の日本は「ぜいたくに慣れすぎており」、これも会員の不満の種となっている。

第3節 日本の未来像

会員は、21世紀に向けて、どんな未来像を描いているのであろうか。相互に関連が深い項目をグループ化し、簡単に素描してみよう。

(1) 国際関係

まず、国際関係においては、表3-1のように、日本は「自由主義体制のリーダーとしての役割りを果たしてゆくことになるだろう」と、62.6%の会員が考えている。しかし、これに

くらべると、「外交、軍事の面での自己主張を持つようになる」「日本籍の外国人が増加する」と考えるものは4割弱（それぞれ36.9%、35.5%）とやや少なかった。

とはいえ、「外国人が日本国籍を取得するようになるだろう」とする会員が約 $\frac{1}{3}$ を占めたということは、現在の国籍取得の困難さを考えれば相当大的な数値といえよう。

(2) 経済環境

経済環境についてみると表3-2のように、「資源不足の深刻化」を予想する会員が79.8%と圧倒的多数を占めた。「インフレが重大な社会問題化していくであろう」とするものが、57.5%と過半を占めたが、これは石油危機当時の狂乱インフレをよく克服したものの、再びインフレが問題化しはじめた調査時点のムードが多分に影響した結果ではないかと推察される。経済成長率については「さらに低下傾向を辿ろう」とするものが62.6%と約 $\frac{2}{3}$ を占めた。「環境破壊の進行」については、どちらかといえばそういう傾向があろうという程度で、回答留保、ないし否定もそれぞれ32.7%、25.1%と相当数あった。環境問題に対する認識は微妙な変化を示してきているように見受けられる。

(3) 社会福祉関係

社会福祉関係については、表3-3にみられるように、住宅事情、労働条件、社会保障のいずれの面についても改善の方向を辿ると考えられているが、この中で社会保障の充実化が相対的に最も疑問視されている。年功賃金制については、その崩壊を予想し、能力賃金制へと移行していくであろうとするものが、 $\frac{2}{3}$ 以上を占め、これを否定するものは5%とわずかであった。

前節において、家族主義的な日本的経営を志向した会員が7割弱を占めたことを考えると、非常に注目される回答である。能力主義と家族主義の両者をいかに調和させていくかが今後の経営の一つのキーポイントになってきたことを物語っているといえよう。

この中で、賃金格差をはじめとした「社会的不平等が拡大する」とするものは全体の13.9%と少数で、社会の公平、公正は維持、進展されていくものとみられている。

(4) 国民意識、社会状況

こうした情勢の中で、国民意識、社会状況については、表3-4に示された通り、「物質的な豊かさよりも精神的な安定やゆとりがより重視されるようになるだろう」とするものが全体の73.3%と圧倒的多数を占め、「核家族化の進展」「夫婦共働きの増加」を予想するものも7割を越えた。都市における人間関係については、「ますますよそよそしいものになっていくだろう」とするものが、約5割を占めたが、「どちらともいえない」「そうは思わない」とするものも各々37.8%、12.1%あった。長幼の序に関しては、「軽視される方向に進む」、

「どちらともいえない」「そうは思わない」に意見がほぼ3分された。

(5) 教育環境

最後に、教育環境については表3-5のように、「大学進学率の低下」を予想するものは、17.6%と少く、教育熱は将来とも高いとみられている。その中で、「大卒の値打ちはさらに下落していくだろう」と全会員の9割弱が考えている。

高校教育が義務化されるかどうかについては、これを否定するものが18.1%と2割を割っているが、「そうなるだろう」とするものも5割を割っており、どちらかといえばそうなる可能性が強いという程度の回答分布であった。

第4節 教育の成果に対する現状評価

(1) 最近の新入社員像

会員は、最近の新入社員をどのように評価しているのだろうか。これはいわば、現在の教育の成果に対する評価でもある。

まず、比較的良好と見なしているとしてあげられたものは新入社員の特性は表4-1-1にみるように、協調性、計算力、ユーモア、向上心、感受性、勤勉さ、一般教養、国際感覚の8項目であった。「どちらともいえない」がマジョリティーを占めたが「比較的良好と見なしている」に分があった特性は表4-1-2にみるように、誠実さ、計画性を筆頭に自主性、責任感、職業知識、論理性、説得力、判断力であった。

逆に、あまり見なしていないとしてあげられたものは、表4-1-3のように、書く力（日本語）、愛国心、日本の伝統への理解、儉約の精神、奉仕の精神、礼儀正しさ、公衆道徳、粘り強さの8項目であった。

また、「どちらとも言えない」がマジョリティーであったが、「あまり見なしていない」という意見が多かった特性は、表4-1-4のとおり、創造力、信念を筆頭に思いやり、バイタリティー、体力であった。

なお、表4-1-5にみるように、読む力（日本語）と外国語能力については、前者は比較的良好と見なしているとするものがやや多く、後者はあまり見なしていないとするものが若干多いが、全く正反対の回答もほぼ拮抗する程度にあって、会員の評価は2分したといえる。

以上のような会員の採点をみて、現代の若者像を描くと次のような姿が浮かびあがってこよう。

まず、集団と個の関係においては、現代の若者は集団内では協調性があり、比較的誠実で責任感もあるが、礼儀正しさと奉仕の精神を欠いている。また、集団の『ソト』の世界に対する配慮が欠如しており、そのため公衆道徳をわきまえておらず、思いやりの精神にもやや欠けるところがある。

第2に、国際人としての条件についてみると、国際感覚はあるとする意見が多かったが、これはよく言われる若者の物おじしない態度とユーモアがそのように感じさせているのではないかとみられる。むしろ、愛国心や日本の伝統への理解がなく、自己の所属する集団の『ソト』に対する配慮を欠いていることからみて、国際人としての条件はあまりそなえていないとみた方がよさそうである。

第3に、計画性、信念については、計画性はそこそそなえているが、信念やバイタリティーにやや欠ける面がある。日本人一般にみられるように自律心が少いとみられる。

第4に、知的能力に関しては、計算力にすぐれ、一般教養、職業知識、論理力、判断力もまずまずといえるが、やはり、日本人一般と同様に、創造力に弱点がある。また、最近の若者は、特に、文章表現力（書く力）がないと多くの会員に指摘されている。

最後に、仕事への取組み姿勢については、多くの会員が勤勉で、向上心もあると評価した。しかし、仕事をやり抜く粘り強さに欠け、体力もやや疑問視されている。なお、儉約の精神は一般の日本人同様にそなえていないと見られている。

(2) 家庭、学校、社会の役割分担

次に、現代の若者があまりそなえていないとされた特性について、何がその特性の育成を妨げたかをみてみると表4-2-1のとおりであった。

まず、公衆道德、礼儀、奉仕の精神、儉約の精神、粘り強さはいずれも、家庭の雰囲気やしつけの悪さが第一の原因とされ、その次に社会の風潮が影響したものとみられている。

愛国心については、それが欠如しているのは社会の風潮が第一の原因とされ、次に小学校教育が原因として指摘されている。書く力の不足は、中・高校教育で十分に鍛えていないためとされている。創造力は大学教育が不十分なためにどちらかといえばそなわっていないと考えられている。

この設問は、ある特性がそなわっていないとすると何がその原因となったかを問うたものであり、これを裏返してみれば、家庭、学校、社会等多くの教育媒体の固有の役割分担を会員はどのように考えているか、どこに何を期待しているかが示されている。その観点から今一度、本問の結果をながめてみると、次のことが浮き彫りにされていることがわかる。

まず、全般を通じて、家庭教育と社会の風潮の役割が非常に重要視されている。特に立居振舞い、道德、気力等健全な国民意識の養成は、家庭のしつけ、社会の浄化にまっところが大きいと考えられている。

学校の固有の役割として期待されているものは、いわゆる「読み、書き、算盤」や一般教養、論理性、説得力、創造力といった基礎学力と知力の強化が中心である。国民意識上の問題で学

校教育に期待されているのは、わずかに愛国心と協調性に過ぎない。

いわば会員は、学校教育の戦線縮小論者で、学校では、真の知育をしっかりとやってくれればよいと考えているように受けとめられる。

第5節 今後の教育のあり方

以上、第1節から第4節までの設問を通して、我々は期待される日本人像に照らして、日本人および現在の青年はどのように評価されているかを検討し、今日の教育がかかえている問題点と明日への課題を探ってきた。

本節では、こうして明らかとなった問題点を踏まえて、会員は、今後の教育のあり方をいかに考えているかを概観してみよう。(表5参照)

まず、全体の9割以上の会員が、「家庭が子どもを甘やかしすぎる」「基本的な礼儀やしつけの教育が行われていない」として、家庭において躾教育をもっとしっかり行うよう注文をつけている。

次に学校教育については、実に95%の会員が、「学校では小手先の応用力よりも基礎学力をしっかりと身につけさせるべきだ」としている。ところが現在の公教育をみると「あまりにも知識の詰め込みに重点がおかれすぎている」(82.4%)うえ、特に小・中学校においては生徒間の競争を否定する教育がなされており、こうしたいわゆる「平等教育は弊害の方が大きい」(77.7%)と非難されている。従って、生徒の多様な個性と豊かな創造力を育む「エリート教育はやはり必要である」とする会員も約 $\frac{2}{3}$ を占めた。

また、全体の61.5%の会員が「受験体制が教育を歪める大きな原因になっている」としている。「教師の質を改善すべきである」という意見も、全会員の86.5%と多数を占めた。

教課の内容については、「もっと体育に力を入れるべきである」「専門教育をきびしく行うべきである」とする意見は過半を占めたが、他の設問にくらべると意見の一致度は相対的に少かった。しかし、「国際人を養成するため、外国人教師の大量導入などによって語学教育の抜本的改革をはかるべきである」とする会員は全体の7割以上の多数を占めた。

会員は、家庭、学校教育の現状を以上のように評価し、「企業が家庭教育や学校教育の失敗の後始末をせざるをえない状態である」(65.4%)とするものが全体の $\frac{2}{3}$ を占め、「戦後の6・3・3・4制の教育制度はそろそろ改善すべき時にきている」と、6割以上の会員が答えた。

第1節 日本人の現状評価

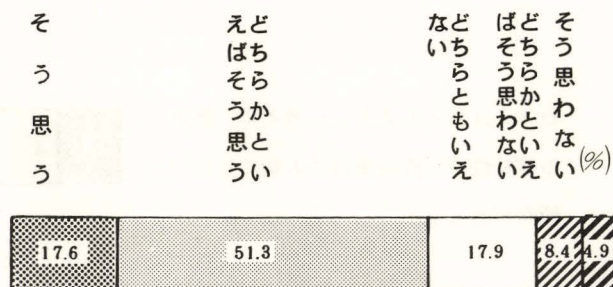
① 以下にあげる項目は日本人に対する批判的な意見です。あなたはこれに対してどうお考えですか。

各意見について 1.「そう思う」 2.「どちらかといえばそう思う」 3.「どちらともいえない」

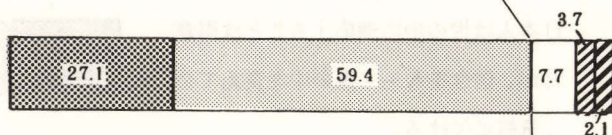
4.「どちらかといえばそう思わない」 5.「そう思わない」 の5つの選択肢の中から、あなた自身のご意見に一番近いと思われるものに○をつけて下さい。

＜表1-1＞ 集団と個の関係

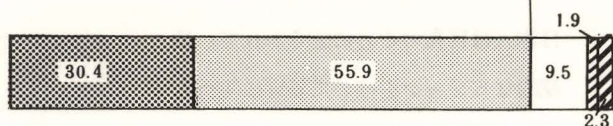
日本人は集団の中でしか生きていけない。個にかえるとおどおどしてしまう。



日本人は自分の所属する企業や家庭など「ウチ」ととじこもる傾向が強く、「ソト」に対する配慮に欠ける傾向がある。

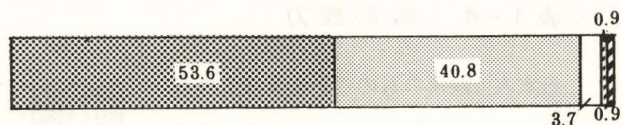


日本人は、仕事と私生活の区別があいまいで、クールな人間関係をつくるのが不得意である。

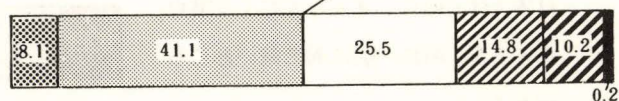


＜表1-2＞ 国際感覚

日本人は、たとえ外国語を話せても、思っていることをはっきり口に出せないため、国際的コミュニケーションが不得意である。



日本人は自己の文化や伝統を大切にしない傾向があり、外国のものごとを無批判に憧れたり、蔑視しがちである。



そ
う
思
う

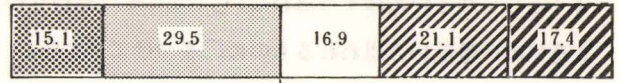
 え
ど
ち
ら
か
思
と
う
い

 な
ど
ち
ら
と
も
い
え

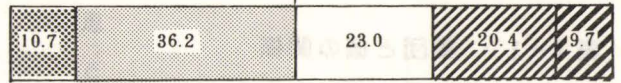
 ば
ど
ち
ら
か
と
思
わ
な
い
え

 そ
う
思
わ
な
い

日本人は、日本人としての誇りや愛国心に欠ける面がある。

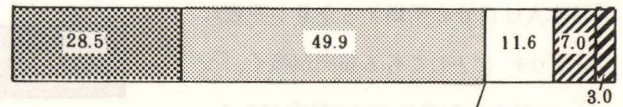


日本人は目先のことしか考えず、歴史の連続性や伝統の重みを大切にしない傾向がある。

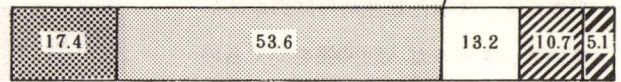


＜表 1-3＞ 信念・計画性

日本人は世の中に適応することは得意だが、信念をもって世の中を変えていく気概に欠ける。

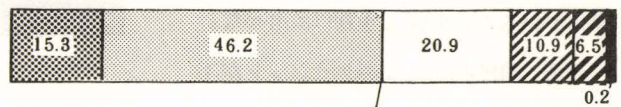


日本人は目先のことにとらわれて、長期的なビジョンを描いて着実に実行していく計画性に欠けるようである。

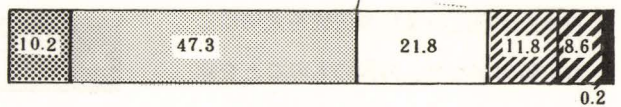


＜表 1-4＞ 知的能力

日本人は欧米のものごとを受け入れるのは得意だが、みずから創造性を発揮する能力が乏しい。



日本人は一般に、まんべんなく及第点をとるが、特に一芸に秀で難いところがある。

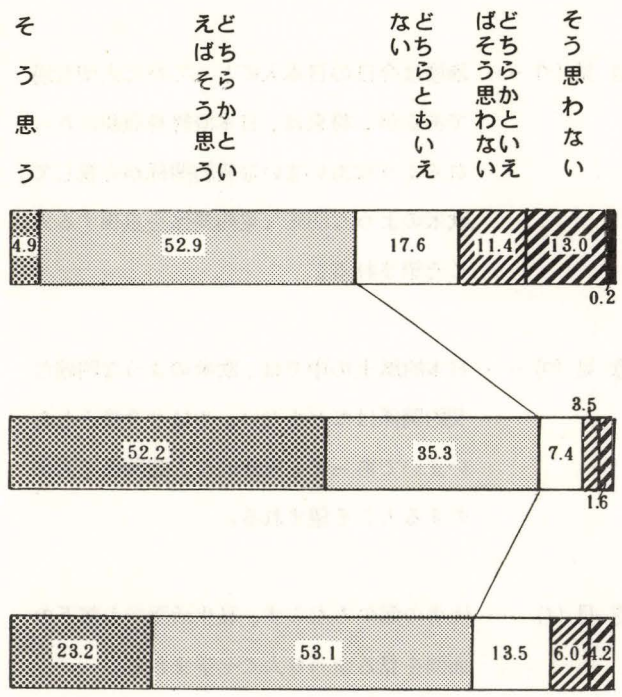


<表 1-5> 労働観・余暇観

日本人は一般に、仕事にしか生きがいを見出せない「働き中毒」だ。

今日の日本人は、ものをあまりにも粗末に扱う傾向がある。ぜいたくに慣れすぎている。

日本人は余暇の過ごし方を知らない人が多い。

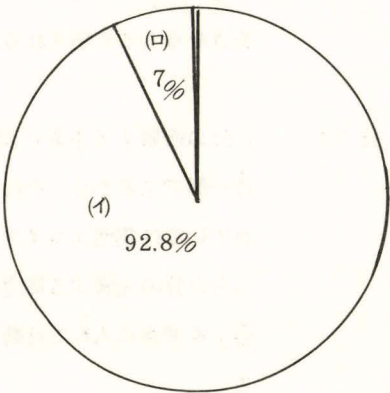


第2節 望ましい日本人像

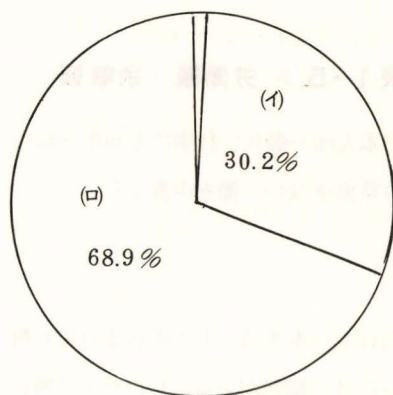
② 21世紀に向けて、日本人は、どのような国民性、資質、能力をもっていることが望ましいとお考えですか。(1)～(5)の項目について、(イ)と(ロ)で表わされた対照的な意見のうち、どちらかといえばあなたのお考えに近いと思われる方に、○をつけて下さい。両方の意見をお持ちの場合でも、強いて選択するならば、どちらになるかをお聞きしたいのです。

<表 2-1> 集団と個の望ましい関係

- 意見 (イ) …… 各個人の生活は集団があればこそ成り立つのだから、国家や地域社会や会社など自分の属している集団のために、程度の差はあれ、自己犠牲的につくす人こそ望まれる。
- 意見 (ロ) …… 国家や地域社会や会社などは、最終的には個人のためにあるのだから、自己犠牲の上になり立たせるべきではない。むしろ個人の権利や利益を積極的に主張する人こそ望まれる。

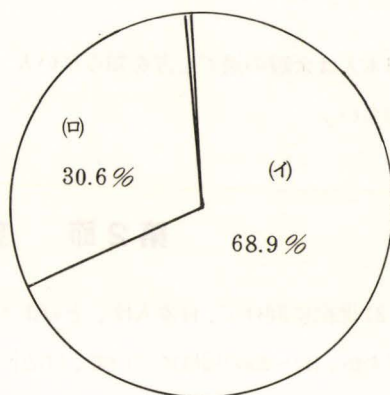


意見 (イ) …… 職場は今日の日本人にとって特に大切な場であるが、将来は、日本型終身雇用にみられるようなあいまいな契約関係から脱して、欧米のような明確な契約関係を重視する人こそ望まれる。



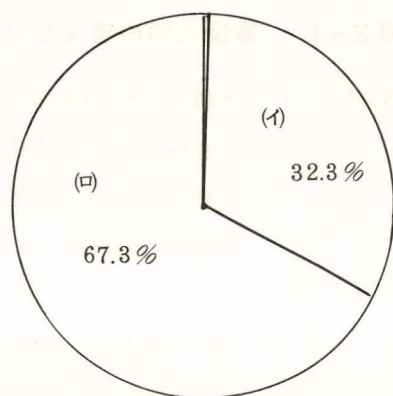
意見 (ロ) …… 日本的風土の中では、欧米のような明確な契約関係はなじまない。やはり今後ともあいまいであっても家族的な人間関係を大切にする人こそ望まれる。

意見 (イ) …… 仕事の面のみならず、私生活面でも部下の面倒を見るような人こそ望まれる。



意見 (ロ) …… 仕事は仕事、プライバシーはプライバシーと区別して部下の生活にあまりタッチしない人こそ望まれる。

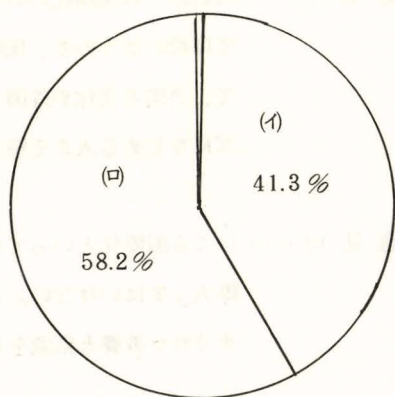
意見 (イ) …… 自分の所属する企業や家庭のためにつくせば、「ソトの社会」ともうまくやっていけるものだ。このような身近な人間関係を優先させる人こそ望まれる。



意見 (ロ) …… 自分の所属する企業や家庭は所詮全体社会の一部であるから、それらにのみ心を奪われていては集団エゴイズムが生まれる。もっと自分の所属する集団以外の「ソトの社会」を考慮に入れて行動する人こそ望まれる。

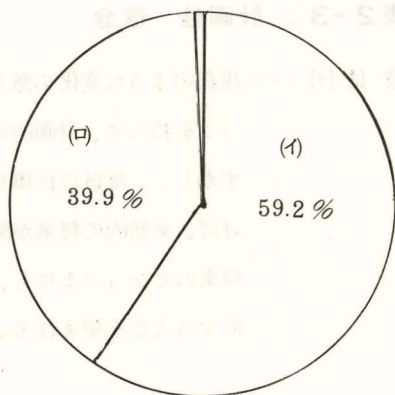
意見 (イ) …… 仕事は全員の協力があって、はじめてうまくいくものである。たとえ、自分の意見が正しいと思っても、己を殺して、全体の「和」を大切にすることこそ望まれる。

意見 (ロ) …… 仕事は「和」だけではうまくいかない。自分が正しいと思ったことは、多少の摩擦、抵抗があっても、自己の判断と責任でやりとげようとする人こそ望まれる。



意見 (イ) …… ものごとを合理的に割り切り、正しいと思ったことは、たとえ相手の耳に痛いことでも、率直に表現できる人こそ望まれる。

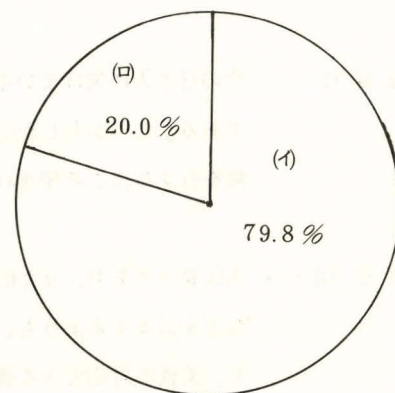
意見 (ロ) …… 自己主張する場合でも、相手の気持を忖度し、はっきり言わなくても察しのつくようにしむける人こそ望まれる。



<表 2-2> 国際人の条件

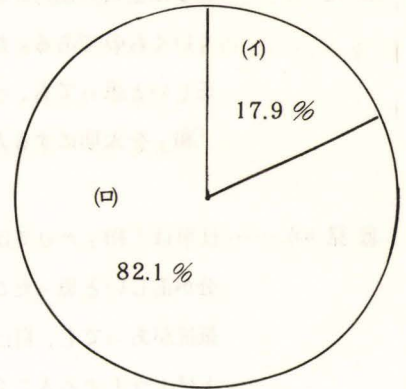
意見 (イ) …… 国際化時代とはいえ、国家あつての国際社会である。まず、日本人としての自負と愛国心をもつ人こそ望まれる。

意見 (ロ) …… 地球はひとつ、世界はひとつである。愛国心や日本人としての小さな誇りよりも、深い人類愛にもとづいた博愛的精神を持つ人こそ望まれる。



意見 (イ) …… これからは国際化の時代である。郷に入っては郷に従うのが、国際化への早道であって、外国の文化や外国人の考え方にスムーズになじめる人こそ望まれる。

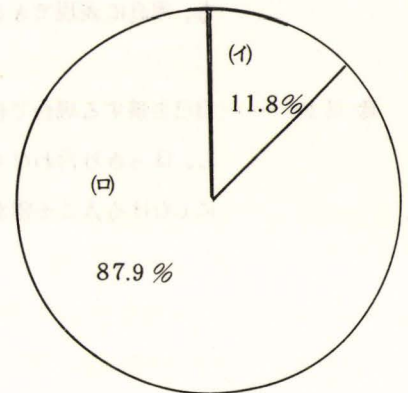
意見 (ロ) …… いくら国際化といっても、「国籍のない国際人」ではいけない。まず日本人としてのすぐれた教養と見識をもつ人こそ望まれる。



＜表 2-3＞ 計画性・信念

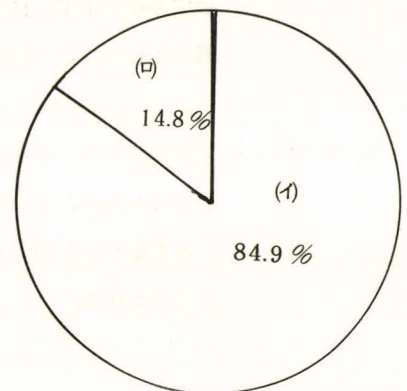
意見 (イ) …… 現在のような変化の激しい時代では、ビジョンを持って、計画的に行動することはむずかしい。毎日の仕事をきちんと行っていけば、必然的に将来が開けてくるものだ。将来のビジョンよりも、現在の仕事を大切に人こそ望まれる。

意見 (ロ) …… 変化の激しい時代だからこそ、ビジョンを持つことが大切である。たとえ今は酬いられなくても常に将来を念頭に置いて現在を生きていく人こそ望まれる。



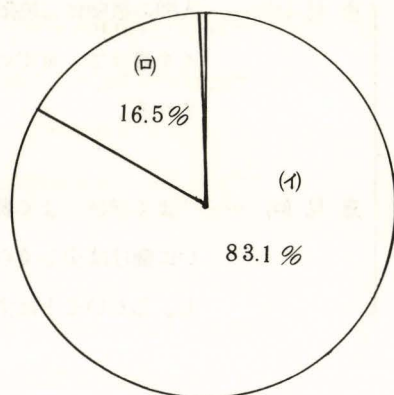
意見 (イ) …… 今の日本人に欠けているのは、信念や道徳である。しっかりした信念や、高潔な道徳性を有する人こそ望まれる。

意見 (ロ) …… 人は様々であり、また信念や高潔な道徳性などを云々するよりも、時代の変遷に応じて、柔軟に対応できる適応性を持った人こそ望まれる。

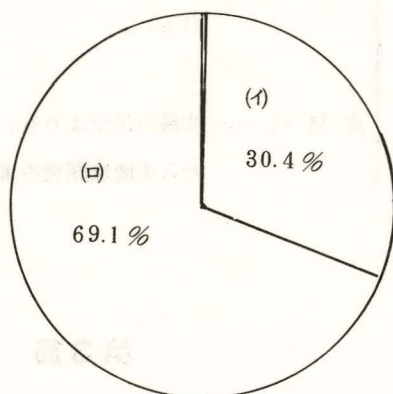


＜表 2-4＞ 知的能力

- 意見 (イ) …… 今後の社会では、特定の分野を深く極め、たとえ荒けずりであっても独創的な考えを提示できる人こそ望まれる。
- 意見 (ロ) …… 今後の社会では、幅広い常識を持ち、何事もそつなくこなしていける人こそ望まれる。

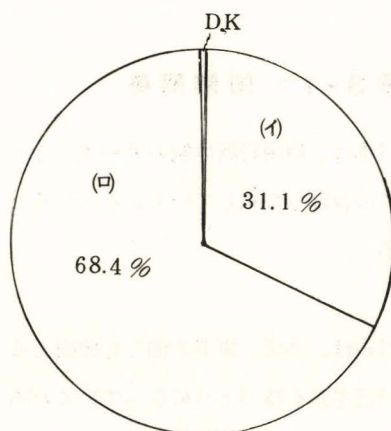


- 意見 (イ) …… 日本人は欧米のものごとを受け入れすぎるきらいがある。将来は、外国の情報をとり入れることに熱心であるよりも、みずからの技術や文化を創造的に発展させていく人こそ望まれる。
- 意見 (ロ) …… 日本人の創造した技術や情報であるか否かにかかわらず、役立つものは、たとえ外国のものでもどんどん模倣し、情報を積極的に利用する人こそ望まれる。



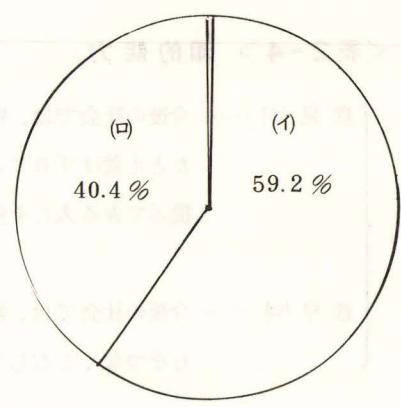
＜表 2-5＞ 労働と余暇

- 意見 (イ) …… 日本も豊かになったので、今までのように、あくせく働くばかりが能ではない。これからは、無理せずに仕事をして、自分の時間を大切にする人こそ望まれる。
- 意見 (ロ) …… 日本は以前よりも豊かになったとはいえ、蓄積も少ないし、資源も乏しい。やはり、夜・昼なく、一所懸命働く人こそ望まれる。



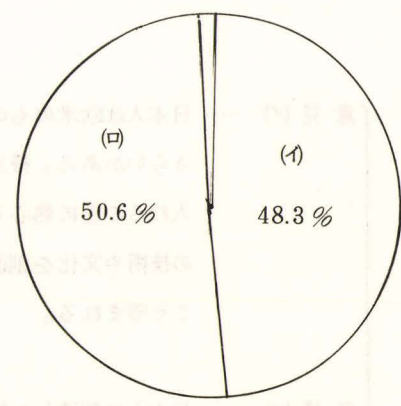
意見 (イ) …… 人間の欲望には際限がない。やはりぜいたくを避けて、質素に暮らしていく人こそ望まれる。

意見 (ロ) …… 「よく学び、よく遊べ」というように、大いに働けば少しぐらいぜいたくと思われても、したいことはする人こそ望まれる。



意見 (イ) …… 地域開発よりも史跡の保全を優先させるような、歴史と伝統を大切にする人こそ望まれる。

意見 (ロ) …… 史跡の保全よりも、未来に福祉や利益をもたらす地域開発を重視する人こそ望まれる。



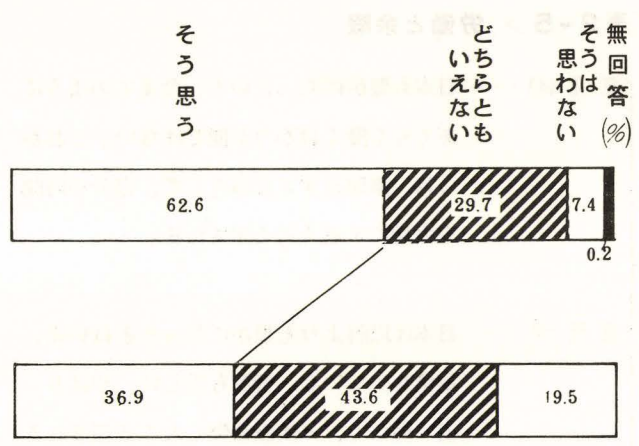
第3節 日本 の 未 来 像

③ 日本の社会は、21世紀に向けてどのような傾向をたどるでしょうか。以下にあげる各々の意見について、1.「そう思う」 2.「どちらともいえない」 3.「そうは思わない」の3つの選択のうち、あなたのお考えに近いものに○をつけて下さい。

＜表3-1＞ 国 際 関 係

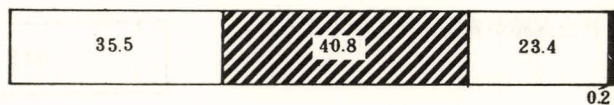
日本は、自由経済体制のリーダーとしての役割りを果していくことになるだろう。

日本は、外交、軍事の面でも確固たる自己主張を持つようになっていくだろう。



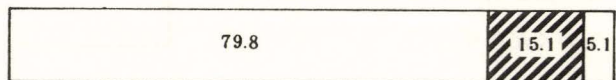
そう思う
 どちらとも
 いえない
 そうは
 思わない
 無回答 (%)

国際化が一段と進展し、日本国籍をもった外国人がふえていくだろう。

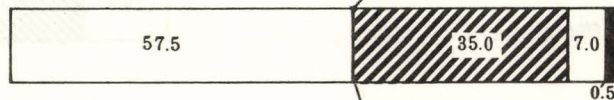


＜表 3-2＞ 経済環境

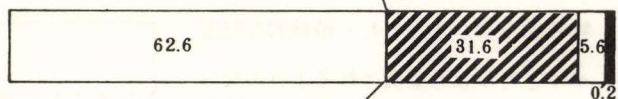
資源不足が深刻化していくだろう。



インフレーションが重大な社会問題となっていくだろう。



経済成長率がさらに低下傾向をたどるだろう。

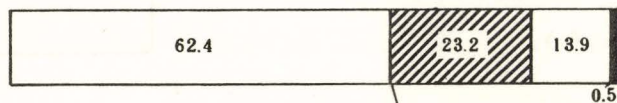


自然環境の破壊が進み、その咎めが各所にあらわれてくるだろう。

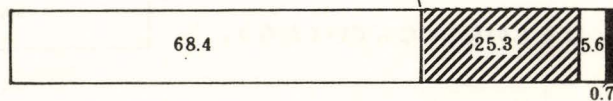


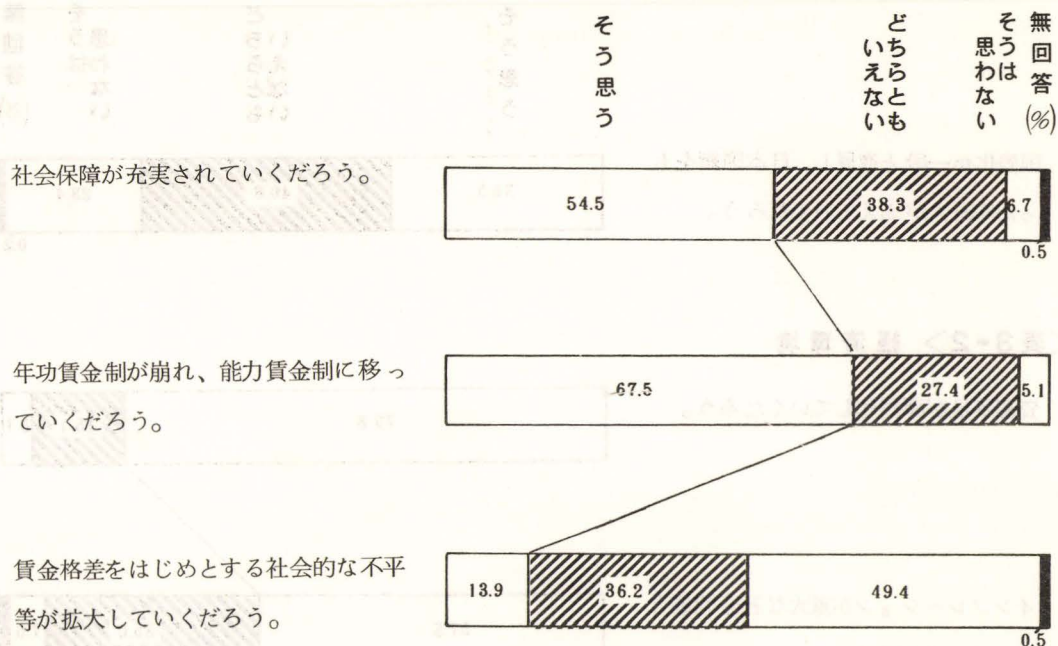
＜表 3-3＞ 社会福祉関係

住宅事情は今より改善されていくだろう。

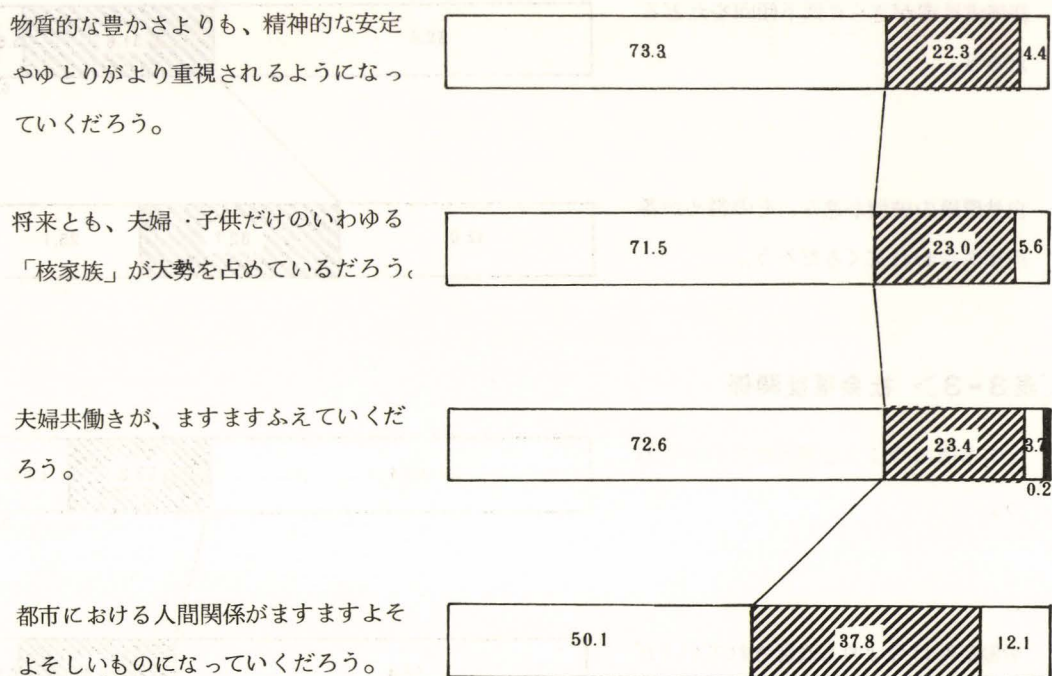


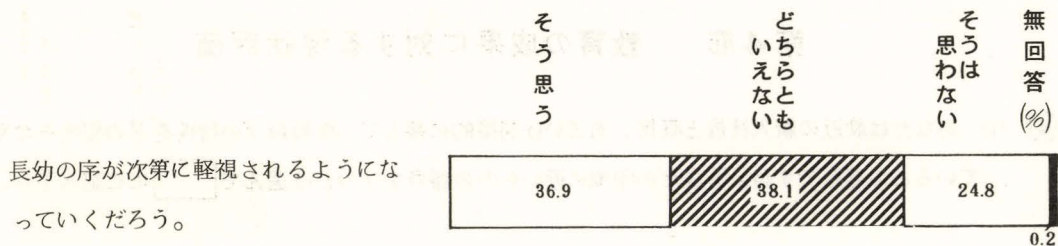
労働条件は今よりも改善されていくだろう。





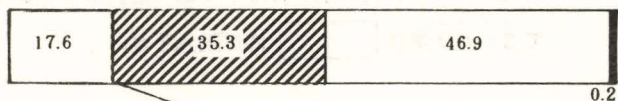
＜表 3-4＞ 国民意識・社会状況



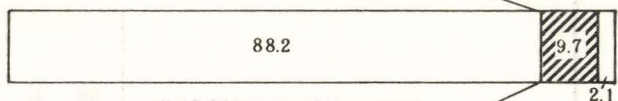


＜表 3-5＞ 教育 環 境

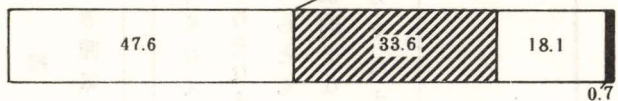
大学進学率は低下していくだろう。



大卒の数が多くなりすぎて大卒の値打ちがさらに下落していくだろう。



高校教育が義務化されるだろう。



第4節 教育の成果に対する現状評価

④ (1) あなたは最近の新入社員と直接、あるいは間接的に接して、次頁以下の特性をどの程度そなえているとお考えですか。あなたの印象に近いものの番号を1つだけ選んで にご記入下さい。

(2) また、それぞれの項目に対して、4.「あまりそなえていない」 5.「全くそなえていない」とお答えになった方にお伺いいたします。あなたは、それをそなえていない原因はどこにあるとお考えですか。右肩に示された10個の選択肢の中から主たる原因となった教育媒体を例にならって2つだけ選び にご記入下さい。

例

(その原因となった教育媒体)														
家庭の 雰囲気 やしつけ	小学 校 教 育	中学 校 教 育	高校 教 育	大学 教 育	地域社会の もつ教育力	学校以外での サークルや、ボ イスカウトなど の社会教育	テレビ・新聞 など	本人の個人的 自覚	社会の風潮					
1	2	3	4	5	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

十分そなえている	比較的そなえている	どちらともいえない	あまりそなえていない	全くそなえていない
1	2	3	4	5

(必ず2つご記入下さい)

1. 身だしなみ (4.5 とご回答の方のみ)

2. やさしさ (")

最近の新入社員像

<表 4-1-1>

比較的よくそなわっている特性

協 調 性

計 算 力

ユ ー モ ア

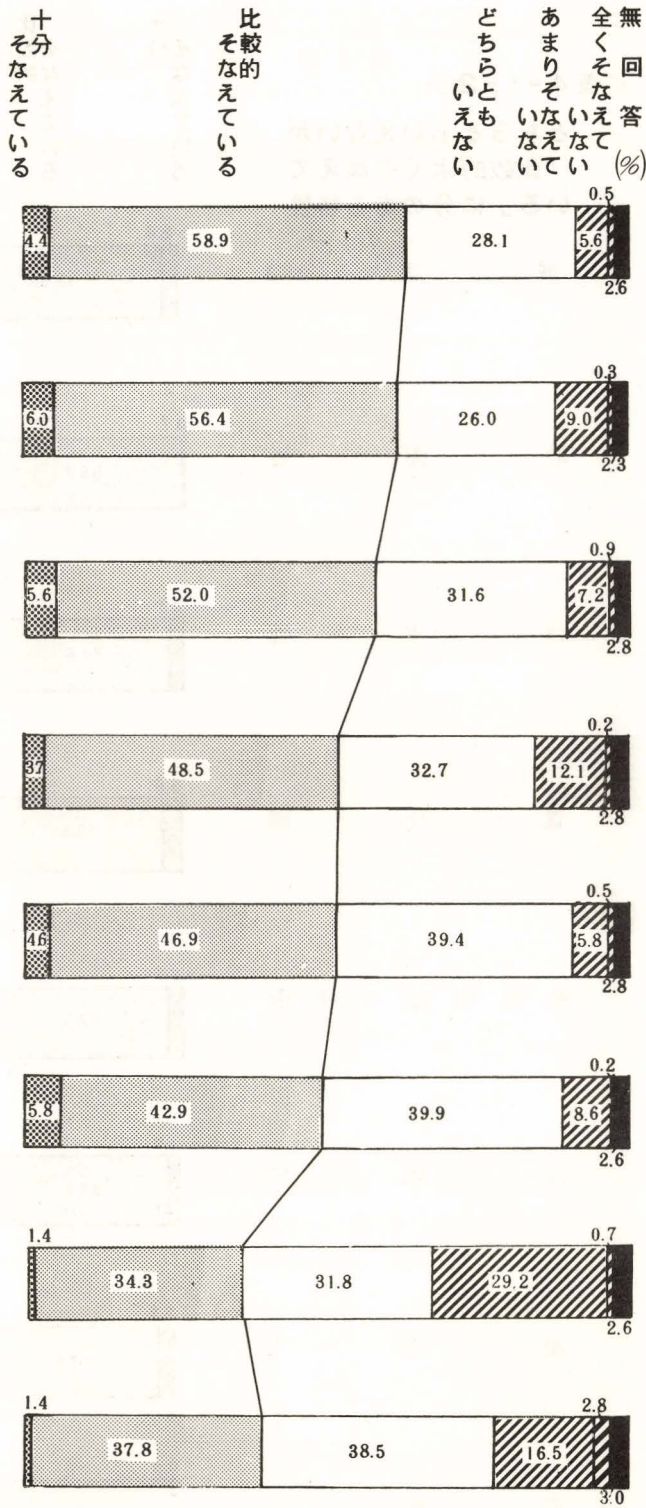
向 上 心

感 受 性

勤 勉 さ

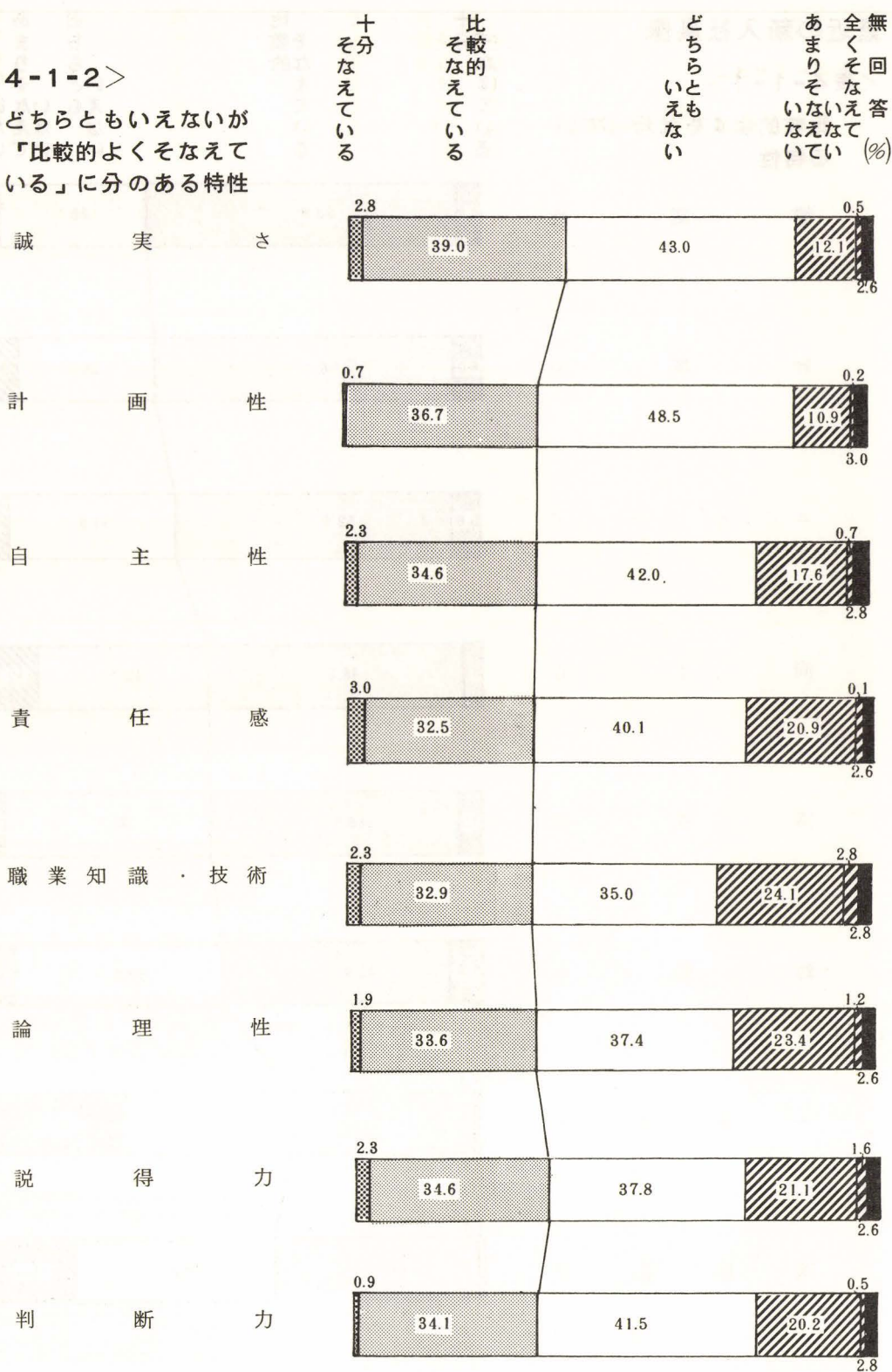
一 般 教 養

国 際 感 覚



<表 4-1-2>

どちらともいえないが
「比較的よくそなえて
いる」に分のある特性



<表 4-1-3>

あまりそなわっていない特性

書く力（日本語）

愛国心

日本の伝統への理解

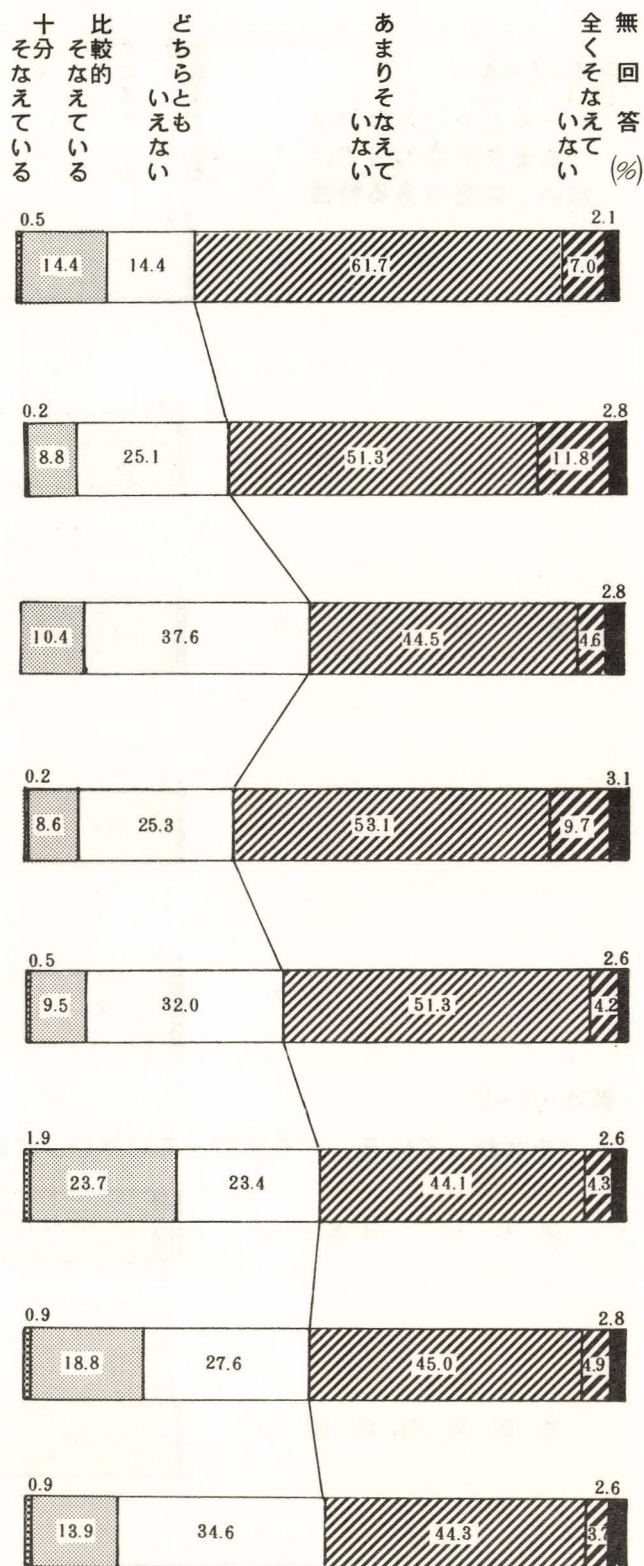
儉約の精神

奉仕の精神

礼儀正しさ

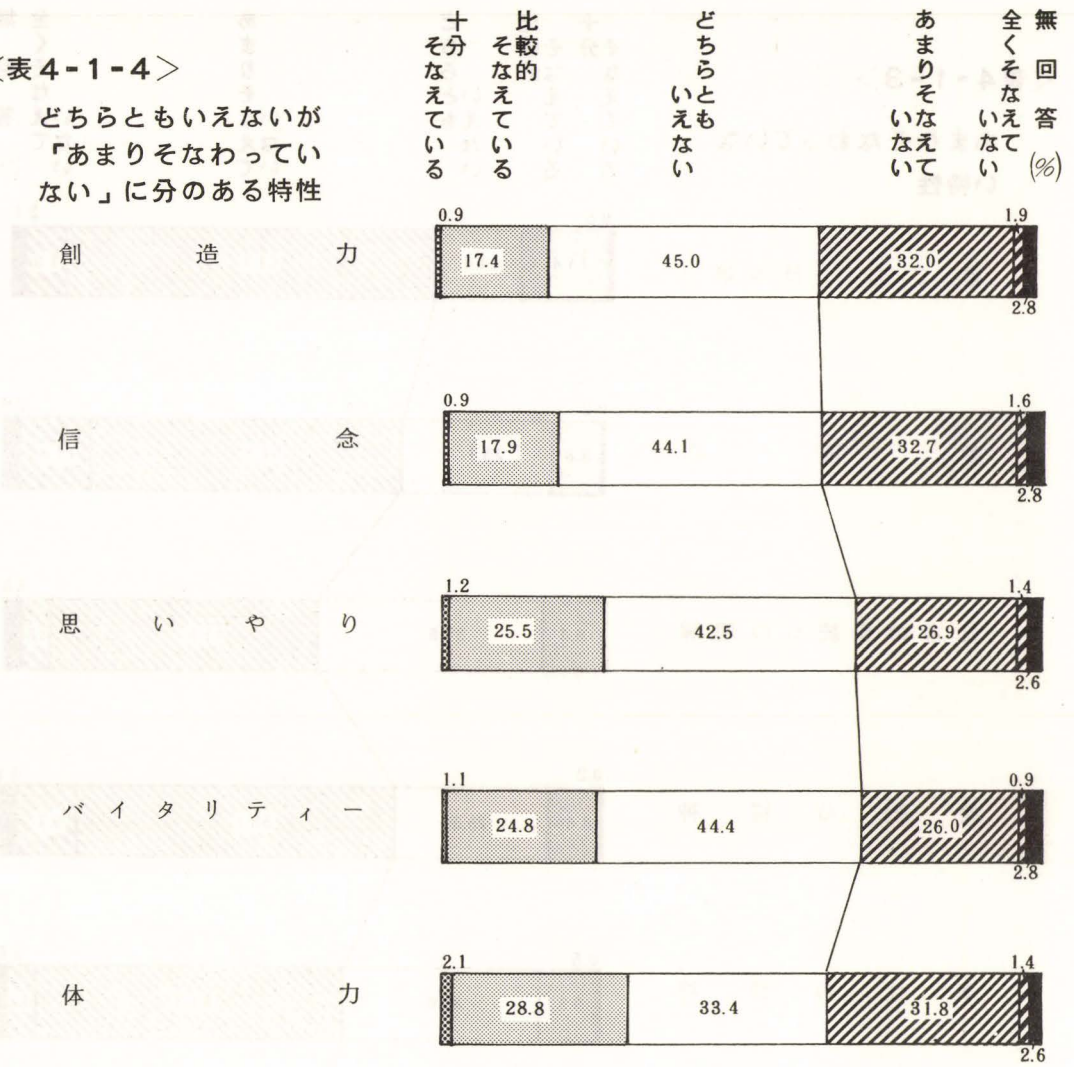
公衆道徳

粘り強さ



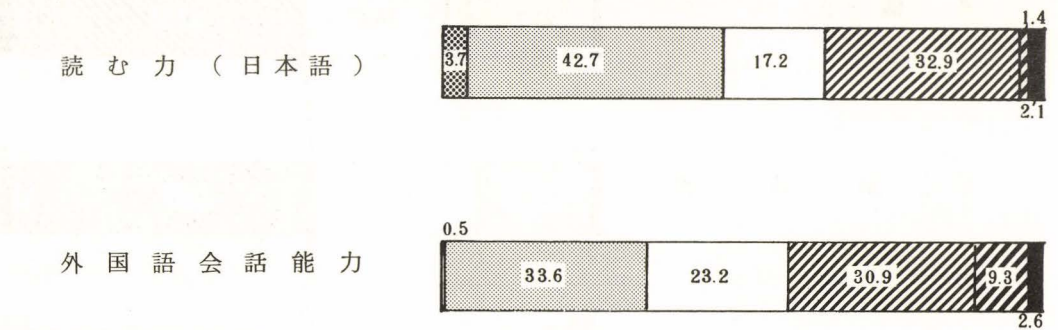
<表4-1-4>

どちらともいえないが
「あまりそなわっていない」に
分のある特性



<表4-1-5>

「そなわっている」「そなわっていない」に評価が2分した特性



＜表 4-2-1＞ 家庭、学校、社会等の役割分担 （左側の 31 項目の特性が次如している場合、右側最上段のどの教育媒体がその原因とみなされたか。）

	無 回 答	家庭の雰囲気や しつけ	小 学 校 教 育	中 学 校 教 育	高 校 教 育	大 学 教 育	地域社会の 教育力	学校外サークル	テレビ・新聞など	本人の個人的自覚	社会の風潮	計 (％)
協 調 性	7.4	22.2	29.6	33.3	33.3	11.1	3.7	7.4	3.7	11.1	37.2	200.0
計 算 力	4.8	2.4	48.7	71.1	31.7	7.3	2.4	2.4	4.8	14.6	9.8	200.0
ユ ー モ ア	5.4	54.2	5.4	21.6	13.5	2.7	16.2	5.4	10.8	24.3	40.5	200.0
向 上 心	7.4	20.4	16.7	11.1	16.7	11.1	9.3	1.9	9.3	38.9	57.2	200.0
感 受 性	14.2	64.4	14.3	21.4	3.6	0	10.7	3.6	17.8	7.1	42.9	200.0
勤 勉 さ	5.2	38.5	15.4	12.8	12.8	5.2	10.3	0	20.5	28.2	51.1	200.0
国 際 感 覚	4.8	16.5	2.4	11.7	33.0	45.7	13.0	1.2	7.1	36.4	28.2	200.0
誠 実 さ	3.6	71.6	26.4	12.3	8.8	1.8	8.8	0	3.5	15.8	47.4	200.0
計 画 性	12.0	20.0	4.0	14.0	30.0	28.0	4.0	2.0	6.0	46.0	34.0	200.0
自 主 性	5.0	61.7	25.9	12.3	13.6	12.3	2.5	2.5	9.9	35.8	18.5	200.0
責 任 感	2.2	54.7	16.8	16.8	12.6	5.3	8.4	0	4.2	30.5	48.5	200.0
一 般 教 養	2.3	32.8	6.9	13.8	38.8	35.9	3.8	0	13.0	26.7	26.0	200.0
職 業 知 識	7.0	1.7	0.9	4.4	38.2	75.6	6.1	0.9	2.6	44.3	18.3	200.0
論 理 性	3.8	10.2	5.5	12.1	40.7	56.5	1.8	0	27.8	18.5	23.1	200.0
説 得 力	4.0	28.0	6.0	14.0	32.0	38.0	2.0	2.0	11.0	37.0	26.0	200.0
判 断 力	4.4	19.6	3.3	6.5	39.1	48.8	5.5	1.1	23.9	25.0	22.8	200.0
書 く 力	0.6	6.0	24.7	50.0	44.9	14.2	1.6	1.0	26.3	13.1	17.6	200.0
愛 国 心	1.4	26.8	43.6	20.1	7.7	5.1	5.1	0.4	14.6	8.4	66.8	200.0
日本の伝統への理解	3.8	29.6	22.2	29.2	25.4	11.6	10.6	1.4	7.0	15.3	43.9	200.0
儉 約 精 神	1.8	81.3	10.6	2.6	1.1	1.1	4.0	0.4	10.6	9.9	76.6	200.0
奉 仕 の 精 神	1.6	62.4	24.0	13.0	9.6	5.0	13.8	4.6	2.9	11.0	52.1	200.0
礼 儀 正 し さ	1.9	84.4	35.7	10.9	7.1	4.3	4.8	0.5	3.8	6.2	40.4	200.0
公 衆 道 徳	1.8	72.2	30.1	9.7	7.4	2.8	13.9	0.5	2.8	7.9	50.9	200.0
粘 り 強 さ	1.0	61.0	21.3	20.9	9.7	5.3	3.8	2.9	2.9	35.3	35.9	200.0
創 造 力	2.6	12.8	12.8	18.8	47.7	48.3	2.7	2.0	12.1	22.8	17.4	200.0
信 念	2.6	43.3	9.3	12.0	21.3	17.4	2.0	0.7	2.0	46.8	42.6	200.0
思 い や り	1.6	77.7	30.6	12.9	8.0	0.8	6.4	1.6	4.0	12.1	44.3	200.0
バイタリティー	3.4	47.0	13.5	17.8	16.9	11.8	2.5	2.5	1.6	43.2	39.8	200.0
体 力	4.2	34.7	31.9	45.0	38.2	6.3	0	7.7	0.7	21.6	9.7	200.0
読 む 力	1.4	9.4	27.6	53.4	37.6	10.7	1.4	1.4	28.2	11.4	17.5	200.0
外 国 語 会 話	1.2	0	1.8	41.0	70.6	45.6	4.7	0.6	1.2	30.4	2.9	200.0

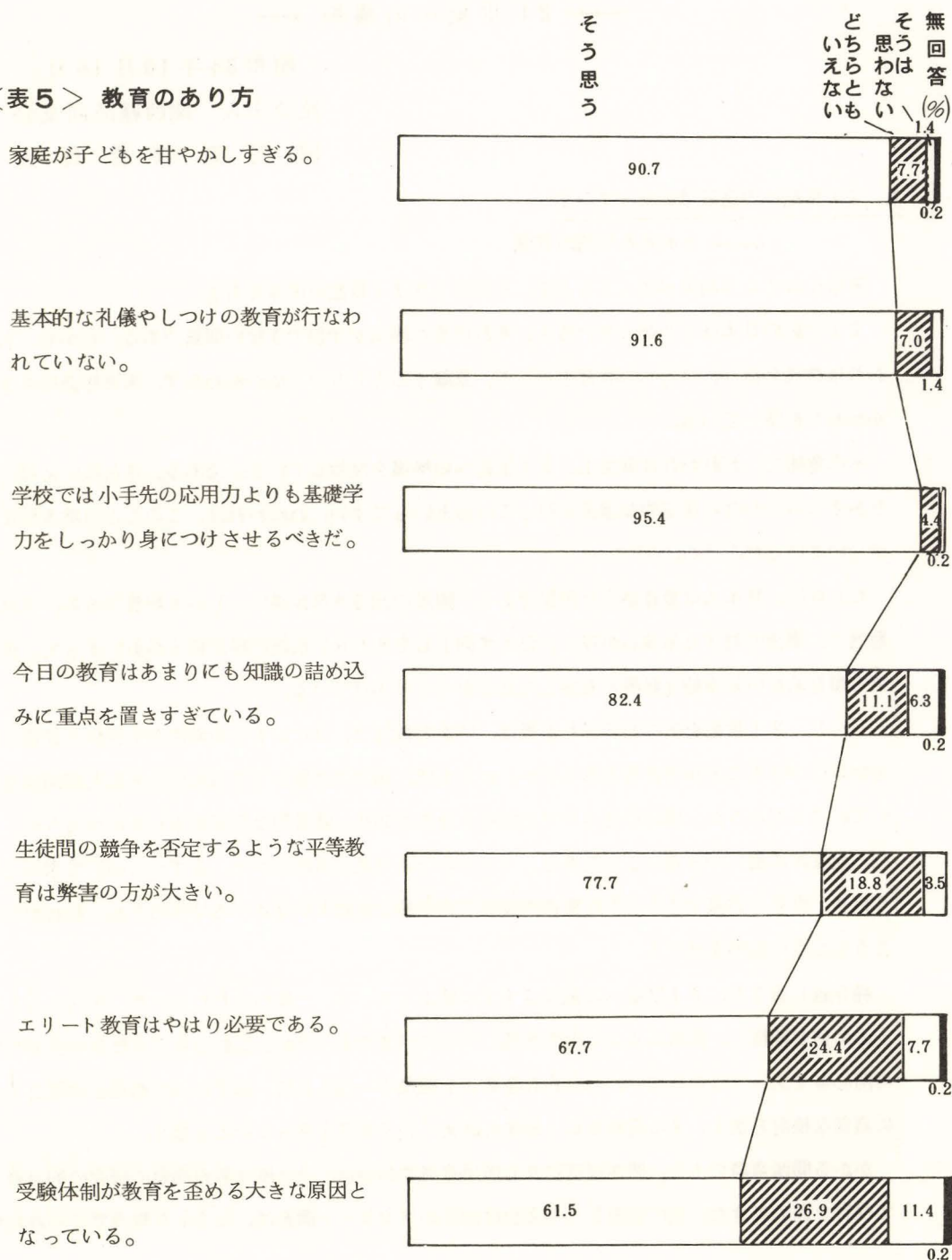
注 1. 計 200%となったのは、2つ選択しているため。

2. でかこんだ箇所が、第 1 位（ゴジック数字）、第 2 位を示す。

第5節 今後の教育のあり方

- ⑤ あなたは今日の教育問題について、どのようにお考えでしょうか。以下に示す教育に関する意見のそれぞれに対して、あなたのご意見にもっとも近いと思われるものの番号に○をつけて下さい。

＜表5＞ 教育のあり方



国民意識委員会研究報告書

教育改革への提言

—— 21世紀への選択 ——

昭和54年10月16日

社団法人 関西経済同友会

国民意識委員会

1. 21世紀への選択は始まっている

—— われわれの問題意識

来年生れてくる幼児が成人するとき、そこはもう21世紀の世界である。

21世紀の日本はどうなっているか。それはまだ誰もが予想できない問題である。しかし、われわれは次代を担う人びとへの教育を通じて、意識するとなしないとにかかわらず、未来社会に大きなかかわりを持っている。

その意味で、われわれは事実上、21世紀への準備を開始しているのである。さらにいえば、とりかえしのつかない決定的な選択を行っているといつてよい。われわれは、このことの重大性に気がついているだろうか。

たしかに、日本人は教育熱心な国民である。国民の知識水準は高い。しかも均質である。これに勤勉で、集団に対する忠誠心が厚く、たえず向上心を失わない伝統的国民性とがあいまって、世界でも類をみない効率的な経済と安定した社会をつくりあげている。

しかし、21世紀を担うわが子わが孫は、いまの教育で、はたしてその時代を生き抜く資質や能力を身につけることができるであろうか。たとえば、国内では豊かでうるおいのある人間関係を築いていけるだろうか。国際社会の中で安定的な地歩を固め、建設的な役割を果しうるだろうか。また、先進国に追いつき追いこしたあと、モデルのない未踏の領域の中で、みずから手で未来を切り拓き、世界に貢献できるような独創的技術や開明的な思想をそなえるであろうか。われわれはこうした点に疑問を感じる。

繰り返し言うが、21世紀への選択はすでに始まっている。一体われわれはいま、次代を担う日本人に何を期待し、教育によって何を伝達していくべきであろうか。これはひとり教育関係者だけの関心事であってはならない。われわれ企業人も国民の一員として、みずからの感覚と判断をもとに真剣な検討を加え、その見解を広く国民に訴えていく責任を負っていると思う。

かかる問題意識のもと、関西経済同友会国民意識委員会は、今年度は教育問題に研究的を絞って検討を進めてきた。先に公表した当会会員向けのアンケート調査は、こうした観点でのわれわれ

の研究の一里塚であった。

当委員会は、このアンケート調査の結果を踏まえ、現在および将来にわたるわが国教育の改革の方向について、次のとおり提言する。

2. 次代の日本人に求められるもの

—— 教 育 改 革 の 方 向

今後、21世紀に向けて日本および日本人が、活力とゆとりある社会を築き上げ、また、ますます複雑化する国際社会の中で、みずからの責任を積極的に分担してゆるぎない地位を確保していくためになすべきことは多い。その中で国民共通の基本的課題として、とくに、次のような資質、能力を意識的に養成するよう、家庭、学校、社会の教育を改善していくべきであると考ええる。

第1は社会のルールやマナーなどいわゆる公德心の養成である

われわれ日本人は、一人ひとりが属する身近かで小さな集団（家庭、企業等）の中では、その集団内の人間関係にことのほか注意を払い、ときには自己を犠牲にしてまで、集団の利益に貢献しようとするうるわしい伝統的国民性をもっている。しかし半面、集団のそとに一歩足を踏み出し、いわゆる“ソト”の人々とかかわる際には、自己を律する行動のルールやマナーについて、いまだこれを十分身につけているとはいえない。ときとして、その集団のエゴ丸出しの姿が見受けられる。たとえば、わが子のために老人に目もくれず電車の座席を確保する母親や、旅の恥はかき捨てとばかり無軌道な振舞いをする団体旅行者の姿などはその典型であろう。

われわれ日本人は、集団志向という伝統的国民性の長所を生かしつつも、かかる短所を補うために、まず集団の“ソト”の世界の存在を認め、それへの対応の仕方を学ぶことが必要である。これを一口に言えば、公德心を養成するということであろう。

人は古来、洋の東西を問わず、こうした社会のルールやマナーを家庭において厳しく躾られてきた。あるいは宗教という規範で、あるいは道徳律として。

ところが、わが国では、元来宗教的規範がゆるやかなうえ、とくに戦後は家庭の躾教育が混迷したこともあって、こうした公德心が一層薄らいでしまったようである。暖かい人間関係をつくり社会を住みよくするために、われわれは何よりもこの公德心の養成を第一の課題としなければならない。

第2は、“開かれた愛国心”の涵養である。

ヒト、モノ、カネの国際交流はいよいよ活発化してきたが、依然として国際的な摩擦や誤解はたえない。むしろ時を追って、それが嵩じてきている。これは、日本人がその意識において、国際社会に対する真の理解を欠いていることを物語っている。

われわれは、国際社会とは、風土と歴史を異にする多種多様な民族の文化が、国家という衣をま

とって独自の価値と利益を主張しあう社会であることをまず理解しなければならない。

歴史的背景の違いや、人口、経済力の大小にかかわらず、世界中のいずれの国もそれぞれかけがいのない文化と伝統を持っていることを相互に認めあい、各民族のもつ生計の基盤と安全保障のシステムを互に尊重しあうことが必要なのである。

その意味において、日本人であるわれわれの場合は、まず、日本の文化、伝統をしっかり認識し日本を愛する気持を抱くことが肝要である。これができてはじめて、他国の人びともそれぞれに独自の文化、伝統への愛着と愛国心をもっていることを理解することができ、一方、われわれの立場と主張についても理解を得ることができるのである。

自国を愛するだけでは、戦前のような自己中心の偏狭なナショナリズムとなるであろう。かといって、国家意識が欠如した無邪気なインターナショナリズムでは、他民族の多様な価値やそれぞれの愛国心をまた理解することができず、国際摩擦の原因となる。われわれの求めるものは、“開かれた愛国心”であり、このような正しい愛国心の涵養こそ、国際化への基本条件であると考えたい。

第3は、多様な個性と豊かな創造力の育成である。

欧米先進国の技術や文化を模倣し、追従する時代は過ぎた。わが国はいまや、海図のない海にのり出している。頼れるものは、みずからの英知である。独創的な自主技術の開発や、文明の将来を洞察し指針を与える開明的な思想の登場がいまほど求められているときはない。それがまた、わが国が世界に貢献し、国際社会におけるステイタスを向上させる道でもある。

これを可能にするのは、結局のところ多方面にわたって型にとらわれない豊かな創造力をもった人材の輩出である。

ところが、わが国教育の現状は、権利の平等を能力の平等と混同し、画一的な教育を行って、個性と能力の自由闊達な開花を妨げているといっても過言ではない。また、学歴というレッテルを求めて、激しい受験競争が繰り広げられているが、それは単に知識量を競いあっているにすぎず、かえって創造力の育成を阻害している。

われわれの求めているのは、このような教育ではなく、多様な個性と創造力の育成である。

3. 国民意識の底流を変えよう

——身近かな3つの運動

21世紀に向けて、わが国教育が目指すべき重点目標は以上の3点であると考ええる。しかし、そこに至る道程は、長くかつ険しい。いずれも、国民の意識や社会の風潮そのものをまず変えていかなければ、目標に向うレールすら敷くことができない。

公德心の養成のためには、まず家庭の母親、父親の意識から変えていかなければならない。開かれた愛国心の涵養は、閉鎖的、非国際的なわれわれの国民性にわれわれ自身がまず気付くことが先

決である。豊かな創造力の育成にしても、それを阻害している国民的教育観そのものから変えていく必要がある。単なる観念論や功を急いだ制度改革論では、こうした国民意識の厚い壁をうち破ることはできないであろう。

いまわれわれに求められていることは、身近かで具体的な日々の行動である。これによって、国民意識の底流を変えるエネルギーを粘り強く蓄積していかなければならない。

かかる認識の上に立って、われわれはさしあたり身近かな運動として、次の3つを提唱する。

第1は、これから母となる家庭婦人を対象に、正しい家庭内教育のあり方とその手法を普及する運動の展開である。

教育の第一歩は家庭よりはじまる。

言葉や生活の規律、道徳等、人間の基礎的な生活習慣や行動の節度は、幼児期、とくに0歳から3歳までの期間に、家庭において両親が権威と愛情をもってみずから範を示し、繰り返しトレーニングすることによってはじめて養われる。一方、4歳以降は子供の自主性を重んじ、やる気をはぐくむ環境づくりが重要となってくる。こうした適時適切な幼児期の躾を誤ると、その後の人格形成はもとより、健康上にも重大な影響が及ぶ。こうしたことが、人類の長年の経験ではなく、大脳生理学、発達心理学、動物行動学などの長足の進歩によって、いまでは科学的にも証明されてきている。まさに、「三つ児の魂百まで」であり、そのためにも「母親は最初のそして非常に重要な先生」となるのである。

ところが、現在の母親、父親は子弟を学校に入れることには熱心であっても、自分たちがそれほど重要な教育任務を帯びているという自覚に乏しい。ときには全く、理に反した躾を行っていることがある。たとえば、幼児の自制心を養う躾がとくに必要な0歳から3歳までの期間を、幼児の欲望のおもむくままに自由奔放に育て、逆に子供の自主性を育てるべき時期には、いわゆる有名校への入学のために型にはめた育てかたをしているなどがその典型的な例といえよう。

幼児の身体の発育については、かなりの配慮が払われているが、心の健全な発達には、このような無関心と誤謬が支配しているのが実情ではなかろうか。狼に育てられた少女が“狼少女”になったというインドの事例を引くまでもなく、幼児期の躾の失敗は、あとでとりかえしがつかなくなる。家庭内幼児教育について、その正しいあり方と技術を普及させる国民運動の展開が急務である。さしあたり、幼児の保育に最も関心が強いとみられる出産前の女性を対象に“教育母子手帳”を作成し、配布することも検討すべきである。

第2は、国際感覚を養ううえで障害になっているわれわれの身近な日常の言動や思考様式に、われわれ自身が気が付き、それを克服しようとする意欲を盛り上げる国民運動の展開である。

世界には多種多様な文化があることを客観的に認め、お互いにその独自の価値を理解しあうこと

が、国際感覚を養成する出発点である。その意味でわれわれの日常生活の中で、こうした国際感覚の理解の障害となっている次のような思考、言動をまず取り除いていかなければならない。たとえば、

第1に、特定国の文化を崇拜する一方、あるものは蔑視するという対外意識上の格差をなくすこと

第2に、このことと関連するが、近くにありながら意識の上で遠い存在にさえなっているアジア近隣諸国への正しい理解を深めること

第3に、日本人以外の外国人をその国籍を問わず、異国人として十把ひとからげに扱おうとするわれわれの島国根性をなくすこと

などが考えられる。

こうしたわれわれの非国際的な思考、言動を払拭する運動を盛り上げていく一つの契機をつくるために、さしあたり“ガイジン”という言葉をわれわれの日常会話から追放する運動を展開してはどうかと考える。

いうまでもなく、ガイジンという言葉には、外国人を総称する意味以外に、いわゆる“身ウチ”の人ではない“他人”という意味がこめられている。また、ここには世界の国々がもっている独自の文化、伝統、歴史を具体的、客観的に認めようとする姿勢がなく、われわれの国際社会の認識に大きな障害となっている。

われわれが“ガイジン”という言葉を追放しようと提唱するのは、もとより、言葉自体をなくすことに目的があるのではない。われわれの排他的で非国際的な発想、意識がこのような日常卑近な言動にまでいかに深くしみこんでいるかにわれわれ自身がはっと気が付き、これをてこに国民意識をそとに開こうとする世論の渦が巻き起ることを期待しているからにはほかならない。

最後に、1980年を21世紀に向けての「創造力開発元年」と位置づけ、官民一体となって日本人の創造的能力を育成する教育環境づくりに邁進することを提唱する。

先にわれわれは、当会会員を対象に、教育問題に関するアンケートを実施した。それによると、全体の83.1%の会員が、今後は「幅広い常識をもち、何事もそつなくこなしていける人」よりも「たとえ荒けずりであっても、独創的な考えの提示できる人」を望むと答えている。欧米近代文明の吸収を終えた今日、このように大多数の企業人が、みずから手で未来を切り拓く創造的能力を求めているのである。

われわれは、日本人が生来、創造的能力に欠けているとは思わない。ただ、それをはぐみ育てず、むしろ能力の開花を妨げている面が多いのだと考える。

日本人の創造力を開発するためには、教育の場に適切な競争原理を導入し、教育機会の多様化を図り、また、覚えるべきときに覚え、考えるべきときに考えるという教育の適時性の観点から、カリキュラムの内容を再検討し、さらに学問の結果だけを教えるのではなく、学問の方法を教えるこ

となど、種々の教育改革が考えられよう。

しかし、われわれはこのような問題点の指摘にとどまらず、これを実行に移す国民意識を盛り上げ、かねて問題が指摘されながら突破することのできなかった現実の壁を突きくずすことに全力をあげなければならない。当同友会としても、今後あらゆる機会を通じて、創造力開発の重要性を広く各界に呼びかけていきたい。

同時に、われわれ企業人としても、社員の新規採用にあたって、ひ弱な知識つめ込み人間を求めているという事実を、さらに強く世間に訴えていくとともに、従業員の創意工夫を涵養するための教育訓練あるいは環境づくりにつとめて行きたい。

研 究 活 動 状 況

日 付	ゲ ス ト	テ ー マ
54年 6月13日	京 都 大 学 東南アジア研究センター 教 授 矢 野 暢 氏	次代を担う日本人は いかにあるべきか — 教育の目指すべき 方向について —
7月26日	山 本 書 店 店 主 山 本 七 平 氏	次代を担う日本人は いかにあるべきか — 教育の目指すべき 方向について —
8月 8日	日本文化会議 専務理事 鈴 木 重 信 氏	民主主義とこれからの教育
9月20日	お茶の水女子大学 教 授 外 山 滋比古 氏	日本の将来と日本語の教育
11月28日	(財)民族学振興会 千里事務局長 湯 浅 叡 子 氏	日 本 人 と 外 国 人

第 37 回西日本経済同友会 大会宣言

昭和 54 年 10 月 23 日

社団法人 関西経済同友会

わが国は、今、物質的な豊かさを超えて、新しい価値観に基づく新しい国づくりを求められている。と同時に、その豊かさを支えてきた経済基盤も、過度に石油に依存した体質からの転換をせまられている。

われわれは、かかる要請を 21 世紀へむけての新たな飛躍のための試練と受けとめ、ゆとりと活力ある社会の構築をめざし、次の積極的な行動を展開する。

1. 日本の経済社会発展の主たる原動力は企業にある。

われわれは、経済社会の先達の一人としての責務を自覚し、資源の有限性の認識の上になって、果敢に未踏分野の技術革新に挑戦するとともに、人と組織の活性化を通じて企業活力を高揚し、もって経営基盤の強化に努める。

2. 地方の時代といわれ、国土の均衡ある発展が求められている。

われわれは、生きがいと働きがいのある新しい日本を築くために、恵まれた自然と歴史に根ざした個性と自主性を生かしつつ、均衡のとれた豊かな西日本の地域社会づくりに積極的に貢献する。

3. 新しい国づくりの原点は、日本の伝統に裏づけられた文化の再創造と、次代を担う良識ある日本人の育成にある。

われわれは、家庭、学校、社会、企業が、それぞれに課された役割を自覚し、思いやりのある社会連帯感、すぐれた国際感覚、多様な個性と豊かな創造力を涵養することこそ重要であるとの認識に立ち、企業に与えられた使命を果たすとともに、特に教育問題について絶えず国民の意識を喚起していく。

以上、第 37 回西日本経済同友会大会の名において宣言する。

公定歩合の再々引き上げについて

昭和54年11月1日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶 太 郎

1. 最近の物価の騰勢、円相場の下落、内外金利差の拡大等の動きからみて、日銀当局がインフレ阻止を目的に公定歩合の再々引き上げに踏み切ったことは、上げ幅が若干大きい、やむをえない措置と思う。
2. 景気は当分順調だが、この措置が、この先、来年にかけて予想されるデフレ傾向を増幅しないよう、引続き景気への十分な配慮を要望するとともに、万一、景気にかげりが見られた時には、公定歩合の引き下げを含む機動的な政策運営を期待したい。
3. また、物価上昇の主因は、原油をはじめとする輸入原材料価格の上昇と円安の進行にあり、政策当局は、便乗値上げ等不当な動きを監視することは勿論、エネルギーの安定確保、円相場の安定策など、多様な政策手段を併せ講ずるよう要望する。

新 総 理 に 望 む

昭和54年11月5日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶 太 郎

1. 総選挙後の、未曾有の長期に及ぶ政局の混迷と、今回の総選挙における国民の審判とを併せ考えると、白紙になって出直すつもりで党の近代化に取り組まない限り、もはや、80年代において国民の信頼を確保することは困難といわざるを得ない。
2. 派閥の解消、若手ステーツマンの登用など、思い切った党の生まれ返りを断行し、国民の期待に応え、国民の信認を回復し得る責任政党への脱皮に全力をあげてもらいたい。

新 内 閣 に 望 む

昭和54年11月8日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶 太 郎

1. 大難産の末に誕生した新内閣がまずやるべきことは、全員で国民に陳謝することである。党内事情によって政治に1ヶ月の空白を作り、国務をおろそかにした責任は誠に重大である。この償いは今後、閣僚全員が一致協力して国務に精励することによってのみ果される。
自民党もエリを正し、小異を捨てて、挙党一致で新内閣を強力に盛りたてるべきである。
2. 当面の課題は何んといっても物価の抑制と景気の安定的拡大基調の維持、そして財政再建である。特に、財政再建については、歳出の徹底的見直し、合理化を行うことがまず先決である。
80年代を通じての課題は、いうまでもなく、資源エネルギー問題である。
3. 国家百年の大計は人づくりにあるが、わが国の教育は、豊かな人間性の涵養と、個性、創造力を伸ばすといった面にもっと力を入れていかなければならない。政府が先頭に立って教育を改革するとともに、教育の流れを変えるために、国民意識を喚起する運動を展開してもらいたい。

OPEC 総 会 に つ い て

昭和54年12月21日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶 太 郎

1. 今回のOPEC総会の混乱は、経済財ではなく政治財となってしまった原油の統一価格を決めることが、いまや極めて困難になったことを証明した。近くなりの幅をもたせた価格帯が設定される可能性は残っていると思うが、いずれにしても、こうした状況では、今後、原油価格はそう遠くないうちに主要な代替エネルギーの開発コストに見合う水準までは上昇せざるを得ないことを覚悟しなければなるまい。
2. 先進国側としては、IEA（国際エネルギー機関）を通じて、各国備蓄原油の弾力的融通などによって、産油国側の一方的値上げに対抗するとともに、代替エネルギー、省エネルギーについての情報交換、共同開発など、早急に国際協力の強化を図らなければならない。

3. 国内的には、思い切った国民的消費節約運動の展開と、高値原油の国内価格への転嫁が合理的範囲におさまるよう、引続き関係者が冷静に行動することが何よりも肝要である。

55年度予算大蔵原案について

昭和54年12月22日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶 太 郎

1. 今日内示された55年度予算の大蔵原案は、政府が55年度を財政再建元年とし、国債発行の減額にみるように、財政の体質改善をはかろうとする姿勢を示したものとして評価できる。

しかし、この原案をみる限り、行政機構の改革補助金の整理合理化などについて対処する姿勢が十分とは言い難い。

2. こんごは、先の総選挙で示された、中央・地方を通じた行財政の刷新を求める国民の意思が十分に反映されるような方向で復活折衝が行なわれ、予算が決定されるよう要望する。

また、復活折衝にあたっては、全体的な予算のあり方もさることながら、エネルギー対策、技術開発、国民生活基盤の充実、など経済社会の安定成長の基盤づくりに必要な経費に優先配分されるよう望みたい。

関西新国際空港については、この原案でも55年度中にすべての準備を整えるものとされているが、このうへは、56年度着工に向け官民あげて取組むことの必要を改めて強調しておきたい。

3. 55年度は、エネルギー問題をはじめ、不安定な国際経済情勢が続く中で、原油価格の相次ぐ値上げもあり、景気の後退とインフレが懸念される。政府は、財政再建と並び景気対策、物価対策にも十分配慮し、公共料金の安易な引上げは、厳に慎しみ、予算の適切な執行に併せ、金融政策をはじめ、政策手段の総力をあけて、景気の維持、物価の安定に努力してもらいたい。

55年度予算政府案について

昭和54年12月28日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木島 利夫

代表幹事 廣 慶太郎

1. 55年度予算の復活折衝を通じて、われわれが重点項目として要望していたエネルギー対策、技術開発、国民生活基盤の充実のために必要な経費について、政府の努力のあとがみられたことを評価したい。

とくに、関西の官民あげて推進して来た関西新国際空港、学術研究都市、国立文楽劇場、沿岸道路の建設等に必要な経費につき、相当の配慮がなされたことは、関西の発展のため誠に喜ばしい。

2. 55年度は景気の後退が懸念されている。緊縮型の予算とはいえ、財政の国民経済に占めるウェイトの大きさを考えれば、切れめのない予算執行は景気対策上きわめて重要である。

このうへは、予算の年度内成立をめざし、政府、与党の努力はもちろん、野党の協力も切望してやまない。

年頭にあって

昭和55年1月1日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木島 利夫

代表幹事 廣 慶太郎

資源エネルギー問題をはじめとして、インフレ、行財政改革、国際通貨不安といった内外にわたる困難な課題をかかえたまま80年代の幕明けを迎えた。

ここに象徴されるように、80年代は70年代にもまして波乱が予想されるが、21世紀に向けてのわが国の進路を決定する歴史的な転換の時代である。その出発点にあたる今年1年の選択が、今後10年、ひいては21世紀のわが国の命運を左右するといっても過言ではない。

われわれは、現在かかえている諸課題の解決に全力を傾注するとともに、これを次の新たな発展の踏み台として、安定的で豊かな社会の建設をめざし、着実に力強い80年代のスタートを切らねばならない。

1. ダイナミズムの維持・向上

いま、われわれは、高度成長の過程で定着してきた制度、慣行、行動様式のすべてを見直し、新

時代に相応しいものを作りあげていくとともに、新たな発展のために、経済・社会のダイナミズムの維持・向上を図っていかなければならない。

企業にあっては、自らが経済社会発展の原動力であるとの自覚のもとに、叡智とバイタリティーを発揮し、絶えざる改革を行なうことが必要である。とりわけ、技術革新は、資源小国日本にとって、種々の制約条件を打開し、成長と発展を続けるための源泉であり、これに果敢に挑戦しなければならない。

一方、政府にあっては、国民の政治に対する信頼感を高めることが当面の最大の課題であり、そのためには、まず行財政の刷新が急務である。民間企業の活力と効率性を取り入れるなど、その抜本的改革を速やかに断行すべきである。

2. バランスのとれた豊かな社会の基盤づくり

80年代のわが国が挑戦すべき課題は、国内的には活力とゆとりのある社会の建設と、その根幹をなす教育の改革、文化の振興である。対外的には、国際社会、なかでもアジア・太平洋諸国との協調を図り、わが国の総合的な安全保障の強化に資するとともに、その国際的な地位に相応しい責務と役割を主体的に果たしていくことである。

われわれは、かかる観点にたって、国の内外、物心のそれぞれ両面においてバランスのとれた真に豊かな社会の基盤づくりのため、総意を結集して積極的に貢献していきたい。

また80年代を迎えたいま、関西で最も求められていることは新国際空港の建設である。国土の均衡ある発展に及ぼす効果の大なることを考えれば、早急な実現に向け、官民あげてこれに取り組まねばならない。

第18回関西財界セミナーまとめと閉会あいさつ

昭和55年2月8日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

55年度の関西財界セミナーを閉じるに当たりまして、一言ご挨拶を申し上げます。

ご参加の皆様方には2日間にわたって、内外の重要問題について、長時間、終始、熱心に突込んだ議論を聞かせて頂き、まことに有難うございました。各位におかれては、その議論の中から、夫々の立場で、80年代、さらには21世紀に向けての針路を切り拓く何らかの手掛りをつかんで頂いたことと存じます。まことに、新しい時代のへき頭を飾るにふさわしい実り多い会合であったかと存じます。

さて、昨年のこのセミナーでは、企業経営が攻めの姿勢に転じる時であることを確認するとともに新空港問題の具体的展開に象徴されるように、「近畿は一つ」の意識が大きく盛り上りました。それから一年が経った。

今回のセミナーでは、皆様の関心は次の三点に集中し、合意が得られたように思います。第一に、日本社会の基礎的問題への取組み、第二に、企業経営の積極的展開、第三に、地方の時代の先導役としての関西の自覚が、即ち、これであります。

まず第一点は、われわれは今や、人づくり、町づくり、国の安全など、日本社会の基礎的問題に、正面から取組まなければならないということでもあります。

経済的な面で欧米に追いつく、という明治以来の目標を一応達成したわが国ではありますが、その過程で取り残されてきた問題も少くありません。私どもは、今こそ、日本の経済社会のよって立つ基礎構造にメスを入れ、バランスのとれた、風格ある日本社会の建設に、とりかからなければなりません。中でも、皆様のご関心が深かったのは、わが国をとり巻く国際情勢に如何に対処するか、即ち、総合的な国際戦略の問題でありました。戦後30年余り、わが国の繁栄を支えてきた恵まれた国際環境は、急速に変化してきております。いまや、デタントの神話は崩壊し、一転して、セカンド・ワールド・ウォー（第2次冷戦）の到来を思わせるものがあります。こうした中で、われわれは、外交努力をはじめ、経済、技術協力、文化交流、さらには、民間ベースでの結びつきを強化するなど、相互依存と信頼の網の目を幾重にも作りあげることが喫緊の課題であります。そして、何よりも必要なのは、われわれ国民が、安全保障についての意識を高め、生存のためにはまず自らが努力するほかないという自明の理を再確認することです。特に、現下の国際情勢からみますと、自分の国は自分で守る、という防衛の意識と体制を、急速に拡充することです。それがなければ、自由主義諸国の一員として、強固な地位を築くことはできません。

第二点は、積極的な企業経営の展開こそが、80年代を切り拓く鍵であり、経営者の役割と責務はますます広汎、かつ重要になる、との自覚を新たにしたことでもあります。そして、今後の経営課題としては、技術開発と、中高年齢者の問題に、議論が集中いたしました。現在は世界的に技術革新の停滞期である、との見方もあります。確かに、一時代前に比べ、画期的な技術革新の芽こそ少なくなっておりますが、これまでに蓄積した技術やノウ・ハウの見直し、あるいはシステム化という意味のイノベーションの機会は、むしろ拡大しております。われわれは、このイノベーションの芽を育み、大きく育て上げていかなければなりません。要は、経営として、どれだけの決意を持って取組み、研究開発体制を整えるかということと、国家として、リスクの大きな技術開発に対する支援を強化すること、であると存じます。

また、高齢化社会の到来は、全ての企業、日本社会全体にしひびき、まさに「見えざる革命」で

これへの対応を誤れば、日本の活力は失なわれてしまう大きな問題であります。

第三は、関西が、所謂、地方の時代の先導役として、この多様で豊かな自然と文化を活かし、京阪神を軸とした活力あふれる経済・文化圏を作りあげるための具体策が検討されました。そのためにはまず、客体的条件の整備として、国と地方の財源配分を根本的に改め、地方自治体の裁量の余地を拡大し、それぞれが持つ潜在力と可能性を最大限に活かす仕組みを作っていかなければなりません。

また、新空港の早期着工と完成、アクセスの整備、研究学園都市など、ハードの機能面の充実が、緊急の課題であります。しかし、こうした客体的条件の整備に加え、主体的条件を整えていかなければ、真の意味での関西の復権はできません。そのためには、まず何よりも、関西に基盤を持つ企業がその特色である自主独立と時代先取りの精神をますます発揮するとともに、知識集約化や研究開発を促進し、長期的な視野に立った経営を展開することであると存じます。関西が本当の意味で復権を遂げることができるかどうかは、経済の層を厚くし、関西からいかに活力に富んだすぐれた企業がたくさん育つかにかかっていると申せましょう。

次に、80年代最初の財界セミナーを終えるに当たり、来るべき時代の問題意識と、これからの経済人の役割について、所見を申し上げてみたいと存じます。

戦後の世界史を振り返ってみますと、われわれは、戦後秩序の構築の時代を経て、「黄金の60年代」といわれる、繁栄と安定の時代を謳歌しました。ところが70年代に入るや、ブレトンウッズ体制の崩壊、南北問題の深刻化、石油ショックのぼっ発など、まさに「激動と混迷」、の70年代を経験してきたわけであります。こうした過程を経て迎えた80年代は、如何なる時代になるのでありましょうか。この点につきましては、今回セミナーでも、色々な見方や意見がとりかわされました。私は、70年代の激動と混迷は、世界が、より確かな新しいものを築きあげるための、試練の時期であり、これから始まる80年代こそは、21世紀につながる、新しい秩序を作り上げていく時代であると考えます。

国内に目を転じて、その動きは、世界の動向とはほぼ軌を一にしております。戦後復興の時代を経てわが国は、近代史上の奇跡、とも称される、経済パフォーマンスを達成しましたが、豊かさの実現とともに、われわれの周囲は、大きく変わってきました。

政治は民主主義の真の意味を忘れ、とかく人気とり政策に傾き、社会も、義務を忘れて権利のみを主張する傾向を生じ、価値観も大きく動揺をきたしております。

こうした意味から、80年代は、国内においても、経済社会の基礎的問題の整備をはじめ、議会政治のあり方の再検討、政治のリーダーシップの回復、より基本的には、民主主義と自由経済体制の再構築、という大きな課題に、果敢にチャレンジしていく時代である、と申せましょう。

このような時代認識、新しい秩序と体制づくりの時代を迎えて、われわれ企業人は、これをどうと

られ、いかなる役割を果たしていくべきでありましょうか。

まず第一に、私は、この80年代を、「新しい企業の時代」の到来、と敢えて申し上げたいのであります。60年代の高度成長期においては、いかなる国の企業よりもすぐれた成果をあげ、さらに、激動の70年代においても、他の国の何倍もの試練を乗り越えてきたわが国企業には、新しい社会と経済の秩序を作り上げていく主役として、これを立派に演じていく力があります。また、企業の役割使命に対する社会的要請と期待が、ますます高まりつつある今日、それはわれわれの、日本社会に対する責務でもあります。つまり、「新しい企業の時代」とは、企業がその力を自覚し、企業に課せられた従来に倍する大きな課題に、勇気を持って取り組んでゆく時代、ということでもあります。そのためには、われわれとしてもう一度、リスクと不確実性への挑戦によってのみ成長していく、という経済の原則をしっかりと確認するとともに、企業は従来のカラを果敢に脱皮していくことが肝要であります。

第二は、日本人の持つすぐれた資質、能力の再確認であります。原油などの物理的資源に乏しいわが国ではありますが、国民の頭脳の中にある資源は、いかなる国にもひけをとらず、まさに無限であります。考えてみますと、ただの黒い石、燃える水を、貴重な資源に替えたのも、人間の英知でありました。国の力は、物理的資源の量よりも、むしろ、国民の資質の高さそのものにあると申せましょう。

はじめに要約させていただきました。この二日間の討議のポイント、日本社会の基礎的問題、イノベーションと積極的な企業経営の展開、関西企業の活力高揚の問題、いずれもがヒトの問題に帰着するのは、改めて申し上げるまでもありません。その意味で、これからの企業は、人間中心の考え方が強く要請されるのであります。即ち、働く人々の能力の開発、資質の向上、生きがいを感じさせる職場作りが、ますます重要な課題となるのであります。

以上、いろいろ申し上げましたが、要は、歴史の教訓のうえに立ち、「勇気と創造的精神をもって80年代を切り拓こう」ということ、これに尽きるわけであります。これをもって、まとめに代えて頂きます。

なお、最後になりましたが、東京からわざわざお越し頂き、示唆に富むご意見を賜りました経団連の土光会長さんをはじめ、ご来賓の方々、報道関係の方々、二日間にわたり、熱のこもった討議で本セミナーを盛り上げて頂きました多数のご出席者の方々に、あらためて心から感謝申し上げます。

それではこれもちまして、第18回関西財界セミナーを終らせて頂きます。どうもありがとうございました。

企業経営委員会研究報告書

小規模集団化と経営哲学の鮮明化

—企業活力の強化を図るために—

要 旨

1. 80年代—「創造的選択の時代」を迎えて
2. 企業活力強化のための遠心力と求心力
3. 提言—小規模集団化と経営哲学の鮮明化

昭和55年2月14日

社団法人 関西経済同友会

企業経営委員会

要 旨

- (1) 80年代は、わが国が欧米先進国へのキャッチアップをめざし続けた世紀が終焉し、自らの創造力と世界的視野のもとに進むべき方向を模索する歴史的な転換期である。明治以来の国家目標自体が新たな構築を迫られるなかであって、企業も、それぞれの経営基盤にマッチした独自の経営方針を確立し、国際的な枠組みのなかで通用する「日本の企業」としての基盤を作りあげていかなければならない。「創造的選択の時代」の到来である。
- (2) このような時代認識のもとに、企業活力を蘇生・強化する方向として、われわれは次のように考え、提言する。
 - ① 「いかにして大量に作るか」という効率性主体の高度成長時代の枠組みを見直し、内外の顧客のニーズの先取りを図る。「何を作るか」という効果性へ発想の重点を移す。
 - ② 企業組織の大規模化に伴いがちな創造性・機動性・転換能力の退化を防ぐために、組織面における自主独立・自己完結の体制作りを進める。
これらを企業活力強化のための遠心力 — 外へ向けてのエネルギー — とすれば、求心力 — 内へ向けてのエネルギー — として
 - ③ 顧客ニーズを先取りする情報力・そのリスクに耐え得る体力・知名度や信用力など、いわばソフト面の統一強化を図り、新たな観点から規模の利益を追求していく。
 - ④ 内外社会に対して社会的存在としての企業の役割をより積極的に明示し、広く理解と共感を得ていく。これは同時に、従業員に、自らが属する企業が社会の繁栄にとって欠くべからざる意味

をもっているとの自負を与え、モラールアップに結びつく。

提 言 — 小規模集団化と経営哲学の鮮明化

○小規模集団化

開発力を高め、新たなニーズを生み出すとともに、新たなニーズの動きを素早く把握しそれに即応していく、創造的・機動的なマーケット指向型の組織作り

全社的なイノベーション精神の作興のために、管理部門の縮小やラインの短縮など、権限・責任・情報を大幅委譲

小規模集団の経営理念として、関連会社相互間の取引にも市場と同様の価格メカニズムを導入したり、コスト意識を徹底させるなど、自己完結型の連邦経営理念を確立

分社に際し、若年層を含めた優秀な人材を積極的に派遣し活性化・業容の拡大を図るなど、雇用機会の創造・発掘を推進

○経営哲学の鮮明化

企業組織全体の統一性を強め全社的な信用力・人材・情報網などのソフト面を真に有効活用するため、また、企業の社会的評価を長期にわたって確立するため、従業員全員が仰ぎみる独自の経営哲学 — 「北極星」 — を追求し、鮮明化する。

1. 80年代 — 「創造的選択の時代」を迎えて

80年代の第一歩が踏み出された。それは、わが国が欧米先進国へのキャッチアップをめざし続けた世紀の終焉と、自らの創造力と世界的な視野のなかでの位置付けによって歩むべき方向を模索する新たな時代の到来を告げる歴史的な第一歩である。

もとより、企業経営としてその域外ではない。企業にとっても、もはや欧米の企業経営はお手本とはなり得ない。わが国の企業はそれぞれの経営基盤にマッチした独自の経営方針を自らの責任において確立し、これを社会に問うなかで新しい進路を切り拓いていかなければならない。それは同時に、国際的な枠組みのなかで、「日本の企業」としての独自性が厳しい評価の矢面に立つことに他ならず、世界中を普く網羅する視野の広がりが必要となるとともに、日本の企業としての自覚がいやが上にも高まる時代ともいえよう。

80年代の企業を取巻く環境は、エネルギー・食糧などの資源問題、国際摩擦、通貨問題など厳しいものがあるうえ、従業員の高齢化に対する本格的な対応も行なわなくてはならない。いかなる方針のもとに、いかにして道を切り拓いていくか、各企業の特長によって多様化した経営政策の創造的選択が行なわれる時代の到来といえよう。

2. 企業活力強化のための遠心力と求心力

(1) 活路を拓くための遠心力

— 外へ向けてのエネルギー —

① 効率性から効果性へ

在来型の規模の利益の後退

需要が供給を上回って拡大した時代、需要の個性化、多様化があまり進展していなかった時代においては、大規模設備、大規模組織による大量生産・販売方式に基づいて、いかにより多く、より安い商品を市場へ提供するかが企業にとって最大の課題であった。

しかし、このような高度成長時代の枠組みは見直しを迫られている。需要が供給を上回り続けた時代は終わった。と同時に、規模の利益を追求する均質化、画一化は消費者から疎んじられ、より个性的な商品こそ求められるようになっていく。こうしたなかには、これまでのスケールメリットはそのままの形ではスケールディメリットとして作用しかねない。

「いかに作るか」から「何を作るか」へ

こうして「いかに作るか」といった効率性から、「何を作るか」といった効果性へ発想の重点を移すことが経営の最大の眼目となってきた。模倣の時代から創造・開発の時代への転換である。顧客ニーズの先取りを計りしか、顧客ニーズの変化・向上に即応しうる機動的で柔軟な体制作りが求められる所以である。

② 自主独立・自己完結の組織作り

組織の官僚主義化・肥大化

高度成長のなかで、積極的に拡大路線を歩み、規模の利益を追求してきた過程は、同時に企業組織の大規模化をもたらすものであった。このため、企業内にあっては、効率性の追求や秩序維持が否応なく中心的な課題となり、組織の創造性・機動性の追求はややもすれば二義的な位置づけに止まらざるをえなかった。これが進行するにしたがい、次第に組織は硬直化し、また、組織の大規模化が官僚主義化と肥大化へと変質する傾向を表わしてきた。

「手を挙げるメカニズム」の醸成を

— 全社的なイノベーション精神の作興 —

大規模な組織のなかでは、それぞれの担当分野は大きな全体のなかの僅かな部分に過ぎず、ややもすれば、責任感の薄れや依頼心の高まりを招きやすい。また、硬直化した組織のなかでは、柔軟な発想や現状打破の着想はその芽のうちに摘み取られかねない。

こうした組織を80年代にふさわしく再構築するためには、自主独立・自己完結の精神を高揚させることが不可欠である。安定よりも変化を求める積極性を高く評価し、いわば「手を挙

げるメカニズム」を生み出し、従業員相互間の依頼心、責任感の欠如を是正しなければならない。不連続的緊張を絶えず生み出していく努力によって、はじめて、全社的にイノベーション精神が作興し、変化に対応できる機動性が培われ、企業の転換能力が高められることになるからである。

(2) 総合力強化のための求心力

—— 内へむけてのエネルギー

① ソフト面の統一強化

ハード重視に限界

これまでの企業体の総合力の源泉は、どちらかといえば大工場や支店網、あるいは大店舗網といった、いわばハードの分野に求められる傾向が強かった。大量生産・販売方式からもたらされたいわば必然の結果といえよう。

規模の利益の中心はハードからソフトへ

しかし80年代における企業体の総合力は、おそらくは顧客のニーズを先取りする情報力、そのリスクに耐え得る体力、企業の個性的なイメージによる知名度や信用力など、いわばソフトの分野にその源泉が求められるといえよう。規模の利益の中心はハードからソフトへと変わりつつある。

また、これまではハード面の統一を強化することにより、間接的にソフト面の統一が保たれてきた面もあったが、今後はより直接的にソフト面の統一強化を図る経営が指向されよう。規模の大きさ故に生じてきたハード面のディメリットを排除しつつ、ソフト面のメリットを追求していくことがとくに求められているといえる。

② 社会的な役割の強調

社会的要請の多様化

公害防止、欠陥商品の排除、雇用維持など、企業に対する社会的な要請は多岐にわたる。われわれ企業人はこのような社会の要請に謙虚に耳を傾けなければならないが、同時に、企業行動の不透明さが企業に対する不信の念と結びつき、各種の批判を増幅させてきた経緯も見逃してはならない。

企業の役割の積極的な明示を

社会的な存在としての企業の役割は今後さらに高まることはあっても低下することはないとみられるが、こうしたなかでは、わが国の内外において、企業が社会のなかで何をめざし、何をしようとしているか、そして、それが社会に対してどのような役割を果たすのか、といった点を積極的に明示し、わが国社会はもとより国際社会においても広く理解と共感を得ることが

肝要である。これは同時に従業員の活性化を導くものと期待される。自らが属する企業の活動が社会的・国際的に普く評価され、自らの仕事が社会の繁栄にとって欠くことのできない重要な意味をもっているとの自負を持ち得ることが、働きがいを生み出し、モラル・アップを図るための重要な要素となると思われるからである。

3. 提言——小規模集団化と経営哲学の鮮明化

(1) 小規模集団化

企業に求められる遠心力——外へ向けてのエネルギー——を生み出していくための具体的な施策としては、肥大化、硬直化した組織の細分化や分社の行動による小規模集団化が選択し得るひとつの道である。

マーケット指向型組織への転換

すでに明らかなように、80年代においてわれわれは柔軟な組織のもとで、潜在的なニーズを掘り起こす開発力を高め、ニーズの変化を素早くキャッチしそれに即応していく、創造性、機動性を備えなければならない。いわば、マーケット指向型組織への転換を図らなければならないのである。この場合、より市場に近い部門での情報収集と分析、意思決定が迅速になされればなされるほど、市場を新たに創り出し、かつ、市場のニーズに即応していく力が強化されると思われる。

企業におけるチープ・ガバメントの促進とラインの短縮

同時に、肥大化が進む管理部門の縮小とラインの短縮によって従業員のモラル・アップを図っていくことが必要である。それが権限の大幅委譲、責任の所在の明確化を通じて、従業員の創意工夫、行動力を引き出し、職務を全うするインセンティブを生み出す体制作りに繋がるものと思われる。いわゆる「手を挙げるメカニズム」の実現、全社的なイノベーション精神の作興のために不可決の要件が企業におけるチープガバメントとラインの短縮の実現である。また、的確な判断を下すためには的確な情報が不可決である。権限・責任・情報が三位一体となって委譲されてこそ、はじめて組織の活性化が図られるといえよう。市場に密着した機動性に富む小規模集団組織の確立が急がれる所以である。

自己完結型の連邦経営理念の確立

ただし、すでに多くの企業が分社を含めた小規模集団化に取り組んでいるなかで、必ずしもそれらがすべて満足しうる成果をあげているとはいえない。これは、小集団として形態的・外見的には整備されているにもかかわらず、その経営管理面での整備が遅れていることに起因するのではなかろうか。

それでは、小規模集団の経営理念、いわば連邦経営理念として基本となるべきものはいったい

何であろうか。

それは唯ひとつ、自主独立・自己完結型の経営理念にこそ求められるべきものであると考える。関連会社あるいは事業部の運営における経済原則の貫徹、厳しい価格メカニズムの導入により、コスト意識を徹底させ、経営責任を明確にし不退転の決意を喚起することなどがその具体的内容である。

雇用機会の創造と発掘

加えて、分社に際しては、若年層も含めて優秀な人材を積極的に派遣し活性化を図っていくことが、結果的により大きな雇用機会の創出をもたらすものと期待される。あらゆる可能性を追い求めて、積極的に雇用機会を創造・発掘し、提供していくことが、80年代の企業に課せられた使命であると思われるからである。とくに高齢化に対する本格的な対応を迫られている80年代には、雇用延長の要請に対する取組み如何が従業員のモラル・アップ、ひいては、企業活力の強化に深く係わっていることを肝に銘ずべきであろう。

いずれにしても、自主独立・自己完結型の経営体として、公正な競争条件、正当な手段の下で利潤を追求する体制整備を進めることが、小規模集団化を企業の活性化に結びつけるカギを握っていると考えられる。

(2) 経営哲学の鮮明化

企業に求められる求心力 — 内へ向けてのエネルギー — を生み出していくための施策としては、企業独自の経営哲学を鮮明に打ち出すことを提案したい。

遠心力に対するカウンター・パワーとして

とくに、遠心力を有効に働かせるためには、これまで以上に自主独立・自己完結型の経営理念を浸透させることが必要であるが、それは反面において、企業組織全体に対しては統一性を弱める方向に作用することは否めない。このため、全社的な経営哲学を鮮明に打ち出し、統一を強化し、全社的な知名度、信用力、人材、情報網などのソフト面を真に有効活用することが不可欠である。

中・長期的視野に基づく対応

また、社会的責任の遂行や国際経済社会との軋轢の回避のためには、短期的な利潤の確保に際しても、常に中・長期的に安定した利潤獲得の可能性を踏まえて対応していくことが不可欠である。もちろん、社会的責任の要請や海外からの批判に対して、過度に迎合することは厳に慎まなければならないが、内外社会の要請こそ顧客のニーズであり、それへの対応こそ顧客ニーズの先取りの基盤であるといった積極的な姿勢が望まれる。内外社会からの要請にこたえて、国民的・国際的利益に合致した存在としての評価を確立していかなければ、企業として永きにわたる存続は期待できない。

「北極星」としての経営哲学の明示

このため、企業の独自性、一味違う企業の魅力を追求し発現していくとともに、社会的存在としての企業の役割を明確にし、存在意義を強力にアピールしていくことが必要である。それは同時に、働きがいを求める従業員の意識にも十分応え得るものでなければならない。叡智と信念に裏付けられた経営哲学 ― 企業組織全体の従業員全員が仰ぎみる「北極星」 ― の追求と鮮明化が求められる所以である。

昭和48年のオイル・ショックに続いた戦後最大の不況は、企業活力の衰退、企業収益の悪化が雇用不安や生活不安の高まり、政府・地方公共団体の税収激減と財政破綻をもたらし、ひいては国民生活の向上を阻む根因となることを図らずも明らかにした。

われわれ企業人は、企業が豊かな創造力を発揮し、活力溢れる経営に邁進し、正当な利潤を生み出していくことが、国民生活の向上をもたらす唯一の源泉であるとの認識の下に、「創造的選択の時代」に挑戦する旺盛な企業家精神をもって独自の道を切り拓いていかなければならない。

昭和54年度 企業経営委員会名簿

委員長	金子	昭三	和銀行	常務
副委員長	沢本啓一	住友生命保険	専務	
〃	宮井卓	久保田鉄工	常務	
〃	中井鼎三	大阪瓦斯	社長室次長	
委員会 スタッフ	松下滋	三和銀行	主任調査役	
〃	水野俊秀	三和銀行	調査部員	
〃	梅村順三	住友生命保険	財務審査課長	
〃	井関正敏	住友生命保険	調査室副長	
〃	本田貞彦	久保田鉄工	商品企画部員	
〃	西尾純一	久保田鉄工	企画課係長	
〃	大山俊	大阪瓦斯	社長室課長	
〃	西岡健夫	大阪瓦斯	社長室係長	
パネル ディスカッション 参加者	青山直一	竹中工務店	常務	
〃	今井昭三	東洋紡績	専務	
〃	中谷治	大阪瓦斯	専務	
〃	前川嘉信	そごう	専務	

研 究 活 動 状 況

日 付	ゲ ス ト	テ ー マ
54年 6月20日	慶応義塾大学 教 授 清 水 龍 瑩 氏	企業活力を規制するものは 何か
7月 2日	松下電器産業教育訓練センター 参 事 今 西 伸 二 氏	
8月 2日	三 国 事 務 所 代表取締役 三 国 陽 夫 氏	企業活力と組織をめぐる 問題点
8月10日	専 修 大 学 教 授 中 村 秀 一 郎 氏	企業活力の源泉を探る

西日本ビジョン委員会研究報告書

21世紀関西発展のための

ソフト育成に向けて

—— 意識革新への序説 ——

昭和55年2月14日

社団法人 関西経済同友会

西日本ビジョン委員会

1. は じ め に

西日本ビジョン委員会では、“関西が豊かな地域社会として発展していくための課題は何か”を主要テーマとして研究に取り組んだ。

研究活動として別紙のように講演会を開催し、委員による数回の討論を実施した。

研究活動を通じてわれわれが得た結論は、関西が豊かな地域社会として発展していくためには、経済・文化諸施設などハード面での充実が極めて重要であることは論をまたないが、それと同時に関西全体をより広域的な観点から、システムの運営していく、ソフト面の育成が特に重要であるということである。

この点で関西という地域社会を動かしている関西人の意識構造の在り方に大きな問題点があり、新しい時代において、関西が豊かな地域社会として発展していくためには、より広域的に考え、よ

りソフトを重視する方向で、関西人が自らの意識を革新していくことが大きな課題である。

以下に述べることは問題提起の域を出ないものであるが、これからいよいよ本格化すると考えられる21世紀の関西発展のビジョンづくりのために、いささかでも参考になれば幸いである。

2. 21世紀関西発展の条件

関西は、経済と文化両面において優れた伝統と歴史を有しているが、今後活力をもって発展していくためには、国際化・都市化・文化化を軸に、関西人自らが、長期的・計画的・総合的に対応し新しい関西イメージを形成していくことが要請される。

(1) 国際化

古来から伝統を誇る京都と奈良、産業・商業に独自性をもつ大阪、伝統的に国際色豊かな神戸。

関西がこれからの国際化時代において発展を期するためには、これら各都市がそれぞれの特色を生かしつつ、相互の連携を緊密化することが必要である。

国際都市パリが世界の優れた芸術家に舞台を提供して、その才能の花を開かせたように、関西は産業・芸術・文化・ファッションなどの面で、世界の一つの中心になるようハードとソフト両面において、独自の工夫と努力を重ねていくべきである。

(2) 都市化

関西は土地が狭小で、早くから地域開発が最も進んでいただけに、開発余力が小さいばかりか都市構造は、古い構造を多くのこしている。

今後の関西発展を考えた場合、前提として都市再開発が不可欠である。

そのためには、都市の美観や景観を最重視しながら、ファッション都市や省エネルギー都市など都市機能の高度化・システム化を図っていく必要がある。

(3) 文化化

物的豊かさから心の豊かさへの国民意識の転換はすでに70年代から始まっており、文化の振興が地域社会の発展に果たす役割は、今後一層強まっていく。

関西に数多くある貴重な歴史的遺産を基盤として、美術館や博物館、さらに最近設立が相次いでいる関西企業による文化振興財団をテコとして、人間性豊かな関西文化を築き上げていくことが必要である。

3. 関西の現状

(1) ハード面とソフト面

新しい時代に関西が発展を続けることができるかどうかは、それを支える関西人が時代の要請にうまく対応できるか否かにかかっていると言える。

現在関西には、関西新空港や学術研究都市、大阪産業貿易センター、産業技術史博物館など、新しい時代の要請に応えるすぐれた先見的な提案が数多く行われており、これらの実現によって

ハード面で関西が更に充実していくことは疑う余地がない。

とりわけ、関西新空港とそのアクセス網に加えて、北陸・中央・四国の各新幹線及び近畿自動車道路・本四連絡橋などが完成すれば、域内外を結ぶ時間距離が大きく短縮される結果、人・物・情報の流れを一変し、関西の経済・文化の振興などへ寄与することが期待される。

こうした経済・文化におけるハード面での充実は、非常に重要なことであるが、反面関西全体としての統一理念に基づき、それらを広域的・組織的に進めていくというソフト面での対応が遅れている。

関西は、大阪・神戸・京都・奈良という四つの核をもつ多元構造を有しており、それぞれに独自の風土とそれに根ざす産業と文化を持ち、多様性に富むが、地域相互間の連帯感が少ない中でお互いの利害が対立しやすいことが、より広域的な観点からソフト面でのシステムづくりを困難にしている。

そこで関西はひとつとの連帯意識をより広域的に作りあげていく仕組みを関西人は真剣に考えていかなければならない。

それには市民、企業、自治体の三位一体となった共同体意識を確立することが前提となるが、その点で大きな阻害要因となっているのが底流にある関西人の意識構造である。

(2) 関西人の意識構造

関西人の意識構造の特徴としては次の3点があげられる。

- ① 自由闊達、進取を尊ぶ精神風土があり、権力に頼ることなく、自身の実力と才覚とにより対処する企業家精神に富む。
- ② 質素儉約を旨とし、目先の商機とソロバン勘定に敏感な経済的合理性を中心的行動原理としている。
- ③ 生活面では無駄なものは余り買わず、大阪の「食い倒れ」に象徴されるように、庶民的な実質主義による堅実なる消費生活を享受している。

このように関西人は、自分の身のまわりにある即物的かつ今日の問題に対しては極めて優れた対応力を示す反面、自分から時間的・空間的に離れた問題に対しては、余り興味を示さないという意識構造をもっている。

これは云わば、ハード中心の短期的かつ狭小的対応型の意識構造であり、諸問題への広域的対応が要請される新たな時代への適合性に欠けるという憾みがある。その意味でより長期的な視点に立って、よりソフトを重視する方向へ意識構造の転換が迫られる。

4. ソフト育成に向けて

関西全体が総合的発展を遂げるためには、関西人が基本的理念をもって長期的・総合的に対応で

きるように、特に意識構造を変革していく必要がある。

関西発展という戦略的発想から、より広域的視点にたって関西を総合的に見直して、現存するハードのよりよい組合せを考え出す関西ポートフォリオを提案したい。これは関西の経済・社会・文化に関するハードの明細表であり、それらの組合せでもある。

種々の組合せを検討してよりよい組合せを選び出すのがソフトとしての関西ポートフォリオである。

そのための第1ステップとして、関西の経済・社会・文化の特性についての体系的な研究を積極的に推進していく必要がある。

関西学術研究都市構想の中に、このような機能を取り込むことも必要であろう。

要するに、21世紀関西発展という新しい基本理念に基づき、それによって関西人の意識革新を図り、関西の潜在力を見直す努力がいま始められなくてはならないのである。

昭和54年度 西日本ビジョン委員会常任委員会名簿

委員長	今井昭三	東洋紡績	専務
副委員長	酒井宏	酒井鉄工所	常務
"	高橋寿常	日本生命保険	常務
"	大和敏弘	関西電力	広報部長
常任委員	佐々木英彰	住友電気工業	総合企画本部長 副本部長
"	竹中統一	竹中工務店	常務
"	田代和	近畿日本鉄道	取締役
"	舟橋邦夫	日本興業銀行	常務
"	逸見浩太郎	三和銀行	調査部副部長
"	山中嵩	大阪瓦斯	取締役

研究活動状況

	講 師	テ ー マ
6月12日	工業デザイナー、計画プロデューサー 泉 真 也 氏	地域開発の考え方について
6月22日	東京女子大学教授 経済学博士 伊 藤 善 市 氏	地方の時代の理念を考える
7月13日	大阪府理事・企画室長 西 村 壮 一 氏	自治体からみた都市づくり ビジョン
7月18日	東光商事(株)社長 日本繊維協会 副会長 大阪船場繊維卸商団地協同組合理事長 大阪アパレル産業学園 理事長 光 井 司 郎 氏	大阪の流通機能について
7月24日	東洋紡績(株) 専 務 茶 谷 周 次 郎 氏	大阪の繊維産業について
7月31日	(株)竹中工務店 常 務 竹 中 統 一 氏	省エネルギー型都市空間の 創造について

(役職は当時)

第4次公定歩合引上げについて

昭和55年2月18日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶 太 郎

1. 卸売物価の騰勢に加え、その消費者物価への波及が心配される中であって、予算審議中にも拘らず預金準備率の引上げと合わせ、公定歩合の引上げに踏み切ったことは、物価抑制に対する当局の極めて強い姿勢を示したものと評価できる。
2. 1%という引上幅は、インフレ心理の歯止めとしては止むを得ないが、企業経営にとっては、昨年の3次にわたる引上げと合わせ、相当の負担増である。

景気の先行き不安感が出ている中で、投資意欲の減退を招くことのない様、景気に対する細心の注意を要望したい。

3. 今般の物価上昇は、金融政策のみで阻止することは不可能であり、仮需、便乗値上げといったインフレ心理に起因する物価押上げ要因に対する厳格な姿勢を示すことは勿論、原油の安定確保策、円相場の安定策等についても万全の措置を要望したい。

国際社会経済委員会委員長メモ

「貿易摩擦解消への途を探る」

国際社会経済委員会

委員長 山 田 公 一

1. はじめに

国際社会経済委員会では、「国際分業、市場開放の推進と調整政策」、「国際的相互理解の推進」を主要テーマとして研究に取り組んだ。研究活動として、次の4回のヒアリングを実施するとともに常任委員によるディスカッションを行った。

「転機に立つ日米関係」 (54年6月、神戸大学教授 新野幸次郎氏)

「国際社会に処する途」 (7月、日本郵船相談役 有吉義弥氏)

「国際経済社会におけるわが国の役割」 (9月、名古屋大学教授 飯田経夫氏)

「最近の国際情勢と日本」 (55年3月、外務省顧問 法眼晋作氏)

本委員会が活動を開始した54年度初めには、EC委員会の「兎小屋論議」に象徴されるように通商問題をめぐる諸外国のわが国に対する批難は相当強いものがあつた。しかし、その後6月の牛

場・ストラウス会談で日米間の経済問題に一応の決着がつき、かつわが国の経常収支が石油代金の支払い増を中心として大幅な赤字に転換するなかで、通商摩擦は小康状態をたどるに至った。しかしながら年度末を控えて、再び自動車、鉄鋼等を中心に貿易摩擦再燃の動きが強まるというように対外経済関係は1年の間に大きく揺れ動いた。

このような欧米との間の貿易摩擦問題は放置しておけば、わが国の経済発展にとって重大な障害となるものであり、わが国が良好な対外関係を維持しながら、安定した成長を持続するためにはその早急な解決が必要なことはいうまでもない。もっとも貿易摩擦といっても、その根本には経済問題にとどまらず、彼我の間の歴史や文化などを含めた極めて広範囲な問題を包含しており、短時日の解決はなかなか容易ではない。そこでここでは具体的な経済問題に的をしぼって、これまでの研究活動の結果を整理し、本委員会が到達したこの問題に対する認識を委員長メモの形でとりまとめ次年度への参考資料としたい。

2. 貿易摩擦の原因をどう捉えるか

(1) わが国の貿易構造

まず基本的な問題として、わが国の貿易構造が国際的な摩擦を生じやすい体質にあることを認識する必要がある。すなわち、資源の乏しいわが国は、原材料を輸入し、製品を輸出するという加工貿易に頼らざるを得ないため、国別収支に大きなアンバランスが生じる宿命にある。54年度の地域別貿易収支をみても、対OPECで約280億ドルの赤字に対し、対米国では55億ドルの黒字、対その他諸国では約85億ドルの黒字が予想されている。

(2) 市場の閉鎖性

輸入規制品目数そのものは27品目と欧米に比べ遜色がないまでになっているが、その中に欧米の主食である牛肉が含まれていることなどから、海外では実際以上に輸入規制色が強いというイメージが植えつけられているフシがある。

また流通経路の複雑さ、厳しい輸入品検査規定、各種行政指導などの存在は、海外企業にとっては非関税障壁として受け取られがちである。さらに外国為替管理法の存在自体が、閉鎖性を象徴するものとして批判されているというように、彼我の制度慣行の相違からくる批判が強い。

(3) 輸出ビヘイビア

従来のわが国の輸出ビヘイビアには、批判されるべき点があったことは否定できない。高度成長期におけるわが国企業の目標は、当面の収益増加よりもむしろシェア・アップあるいは稼働率の引上げにあったとみられ、この行動原理がそのまま海外市場にもあらわれていたと考えられる。そのため、①特定地域に対する特定商品の集中豪雨的な輸出、②国内不況時における赤字輸出、③急激なシェア・アップ、などを招来し、「失業の輸出」として批難される結果となった。

(4) その他

以上のほかにも貿易摩擦の原因として様々な要因があげられる。

(イ) 一般的な誤解

わが国は欧米と社会構造、文化体系が大きく異なるため、この面から誤解を受けやすい。

(ロ) 働きすぎ論

わが国は賃金水準は欧米水準に近づいたが、労働時間が長く、休暇が少ない。その結果として生産性が高くなるという見方がある。

(ハ) ただ乗り（フリー・ライド）論

日本は日米安保体制のもとで安全保障にはほとんど費用をかけず、もっぱら経済発展に力を注いできた。これに対して海外からは経済大国として日本は応分の防衛費負担を行うべきだという主張が強い。

(ニ) スケープ・ゴート論

スタグフレーションの発生、失業率の増大というように欧米諸国の政策運営がうまくいかないことに対して、国民の眼を外にそらしそうと日本をスケープ・ゴートに仕立てあげている面がある。

3. 貿易摩擦解消の方途

以上、貿易摩擦の原因を簡単に要約したが、次にその対応策につき、研究活動での議論を踏まえて5点に絞って整理しておきたい。

(1) 国際分業の促進

まず貿易構造面から国別貿易収支のアンバランスを是正するためには、国際分業の促進が必要である。

(イ) 先進国との貿易については、水平分業を推進しなければならないが、それにはあらゆる商品を輸出に向けるのではなく、自国に得意な分野に特化することが必要である。西独が白ワインを輸出し、赤ワインはフランスから輸入するのが好例である。米国が大型車、日本が小型車というのもその一例であったが、ガソリン価格高騰の結果、米国での大型車の売行きが激減し、激しい摩擦を生じているのが現状である。さらにいえば、このような同じ製品での分業関係から一歩進めてVTRのようなわが国独自の商品を開発するのが望ましい。西独の機械について世界的な評価が固まっているように、その機械でなければ困るという製品を開発し、輸出すれば貿易摩擦は発生のしようがない。

総体的に言えば、汎用ではなく専門分野向けの製品に特化することが、水平分業への途であろう。

- (ロ) 発展途上国との関係では、やはり海外進出が最も有効な策と思われる。当該諸国にとっては資本の流入、技術の習得というメリットがあり、わが国としては経営ノウハウや技術を移転するための息の長い努力が要請される。その場合相手国企業の経営規模との関係からいっても中堅・中小企業の活躍が期待される。

このような努力を実らせるためには、投資保障制度の拡充、中小企業の海外進出に対する資金援助・情報提供の充実が望まれる。

発展途上国への進出に際してはカントリー・リスクが重要な問題となるが、1979年以降の石油価格の高騰は再び非産油発展途上国の国際収支を大幅に悪化させ、累積債務問題を一段と深刻化させる懸念が強い。これは途上国の経済運営面に大きな支障を来すことになり、ひいては世界経済全体にとっても少なからぬ衝撃を与える恐れがある。また進出企業を含めてわが国企業にとっても直接間接にリスクの問題につながってくる。これを解決方法に導くためには、膨大な資金余剰を抱えるOPEC諸国を参加させて国際的な信用供与網、あるいは国際的な信用保証制度を整備する必要がある。わが国は、この国際協調に積極的なリーダーシップを発揮していくことが要請される。

- (イ) 一方、韓国、台湾、シンガポール、香港など、いわゆるNICsと呼ばれる中進工業国の発展は目覚しく、これら中進国との競争激化が懸念されている。しかし、これら諸国の経済の規模が小さく、かつ産業の裾野が狭いことから、特定の分野では確かに脅威となっても、直ちにわが国全体に打撃を与えるものとは考えにくい。

むしろわが国としては将来を展望した場合、これらアジアのNICsと経済圏を形成していくことが、一つの途と考えられる。西独とEC経済圏のような緊密な関係は当面望めないが、今後80年代は「太平洋の時代」との見方もあり、いわゆる環太平洋構想は検討に値しよう。

(2) 国際的産業調整の方向

通商問題に関する対応策として、いま一つ国際的産業調整が挙げられる。これはNICsの台頭により先進国にとって重要な課題となっており、先進国で採算の合わない産業を中進国以下にまかせ、先進国は高付加価値産業に移行することを意味する。

- (イ) その方策としては、個別産業に対する助成措置でなく、国際的視野に立ち、各国間の利害を調整する中で、協調して産業調整を進めていくポジティブな政策が望ましい。具体的には技術開発に対する助成（例えば研究開発費の特別償却制度）といった全般的な政策が考えられる。産業構造の高度化にあたっては、各産業それぞれが高度化の方向を目指して努力することが最大の推進力であり、それにはなんといっても技術開発が基本となる。すでにわが国では中小企業のNC機械購入が根強い増加を示すなど、そのような芽が生じつつある。

- (ロ) 一方、個別政策は望ましくないというものの、やむを得ない面がある。例えば技術先端産

業を意識的に育成していくことは、貿易立国たるわが国にとってはどうしても必要であり、この面で国の誘導、助成は不可欠である。一方、比較劣位にある産業の保護については、貿易摩擦の原因ともなり、できるだけ圧縮することが必要である。考え方としては、高度化あるいは事業転換のための「時間の余裕」を与えることを目標とした時限立法方式であることが望ましい。またナショナル・ミニマムに関するものについては、プライオリティの順位づけを明確にし、厳しく見直すことが要請される。

(3) 市場の開放

市場の閉鎖性の問題に対しては、各国ともそれぞれ問題を抱えているが、どこかで踏ん切りをつけ国内の利害関係の糸をはぐしつ、できるだけ解放に向って進むことが必要である。今後も自由貿易体制を維持するには、これまで最もその利益を享受してきたわが国が、各国以上に市場を解放してリーダーシップをとるべきであるが、内外の経済関係が複雑化してきた現在、市場の急激な解放が混乱を招来する面があることに留意する必要がある。

NTB（非関税障壁）については、煩雑な輸入検査はできるだけ合理化すべきであるが、海外企業のマーケティング不足をこれらに責任転嫁している面もあり、経済実態に即した現実的処理が要請される。またわが国の流通経路は極めて複雑であり、極力簡素化の方向にもっていくことが必要である。しかし、これは長年の歴史的背景をもったわが国独自の特殊性を含んでおり、かつ大量の雇用が吸収されているという問題がある。したがって、この際むしろ輸入品の流通経路を新たに開拓するという前向きの努力が先決の課題であろう。

(4) 市場秩序に則った輸出指向

輸出ビヘイビアについては、高度成長から中成長に移行した現在、企業の行動原理も変化しつつあり、シェア・アップ指向から収益指向に移行している。したがって過去の輸出ビヘイビアは是正されつつあるといえる。

しかし、相次ぐ石油価格の引上げに伴い、わが国としては輸出の増進がますます必要となり、輸出してこそ輸入が可能という状態にある。その場合、通商摩擦を回避しながら着実に輸出を伸ばしていくためには、特定品目の集中豪雨的な輸出増ではなく、輸出価格の引上げによる輸出額の増加を図るのが望ましいと考えられる。蓋し、海外物価の高騰により原料高が続くなかでは、製品価格を引上げて輸出手取りを増やすことが自然な対応と考えられるからである。

(5) 国際的交流の拡充

貿易摩擦には、わが国の事情がよくわからないための単純な誤解によるものも少なくない。そこで国際的な交流を深めていく努力、わが国をよく知ってもらう努力が必要である。

(i) 海外学卒者の採用、海外経験子弟の活用などにより国際人を養成するとともに、海外からの留学生を現地で採用するなどその将来に対する支援も必要である。

(ロ) 海外広報を充実させることも今後の重要な課題である。海外テレビに日本広報の定時番組を持ち、外国人スタッフによる日本取材フィルムを流すことは、マス広報として効果的と考えられる。海外からの情報流入が圧倒的に多いというニュース収支の大幅赤字を改善するため、わが国による国際通信社の創設も一案である。そのほか海外ジャーナリストの招待、外国人記者団の受入体制・取材体制の充実も必要である。

(ハ) 海外協力の内容改善

単なる物資援助ばかりでなく、相手国が本当に必要としているものを提供する姿勢が必要である。先方のニーズに合致したプロジェクトの発掘、医療チームの派遣などが考えられる。

4. 摩擦解消のマスター・キー：技術開発

以上、5つの項目に分けて、貿易摩擦解消への対応策を探ってきたが、これらすべての項目を通じて要請されるもの、いわばマスター・キーともいうべきものは技術開発であると思われる。

高度成長期におけるわが国の技術開発は欧米先進技術の導入や既存技術の改良を中心とした増産志向型のものであった。これに対して、今後は、①エネルギー事情の深刻化に対処するためのエネルギー関連技術の開発、②中成長経済下でスケールメリットによらずに生産性を向上させるための技術開発、といった点で自主技術の開発が大きな課題となる。このような技術開発努力の過程で、わが国独自の優れた技術を培うことができれば市場開放に対してもあるいは中進国との競争に対してもわが国としては十分に対応が可能なのはである。輸出先に与える打撃についても、他の追随を許さない製品、他のものでは代替できない製品であれば問題は生じない。その意味で、高い技術に裏打ちされた高品質の車を生産し、しかも何年分もの受注を抱えながら生産台数を安定的にしか増やさない西独高級車メーカー・ベンツの経営は注目に価する。

以上のような技術開発の促進については民間企業の真剣な自主努力が中心となるべきであるが、先述のように政府の誘導・助成が必要なことも事実である。この点でわが国の政府の技術開発予算は国防関係を除いたベースで各国と比べてもかなり劣っているのが現状であり、巨額の資金を必要とする大規模技術開発を中心に技術開発予算を大幅に増額することが必要である。また民間企業と学界との共同による技術開発を一段と推進すべきであり、この点で人材面での相互乗入れを推進することは効果的であろう。さらに技術開発、ソフトウェアに対してこれを正当に評価する土壌を育成することも、息の長い技術開発を続けていくための基本的な前提となろう。

第5次公定歩合引上げについて

昭和55年3月18日

社団法人 関西経済同友会

代表幹事 木 島 利 夫

代表幹事 廣 慶 太 郎

1. 円相場の下落、原材料値上りの最終製品への波及、債券市場の混乱、国際的な高金利、といった状況下では、今回の公定歩合の大幅引上げもやむを得ない。新価格体系への移行を速やかに行なう一方で、全般的な物価上昇が生じるのを防ぐことこそ、経済安定の道であり、成長につながる。前回オイルショック時の学習効果を生かし、企業も消費者も冷静に行動することが求められる時である。
2. 経済の基調は予想外に強く、今回の措置によって、景気が直ちに失速に向う懸念は少いが、1年間で5.5%という急激かつ大幅な金利引上げは、企業経営にとっては大打撃である。利益率の水準は低く、企業収益が曲り角にさしかかっている時だけに、こうした異常な高金利はできるだけ短期間で終らせなければならない。
3. 現在のような異常な事態下での物価対策は、金融政策だけでは限界があり、過度にこれだけに依存することは、各面のひずみを増大させることになりかねない。総合物価対策の実効をあげるよう全力を尽くすとともに、わが国のファンダメンタルズを改善するためのより根本的な対策の検討が必要である。

