

コミュニティ

The Community

49

企業とコミュニティ

1977

財団法人 地域社会研究所

コミュニティ

The Community

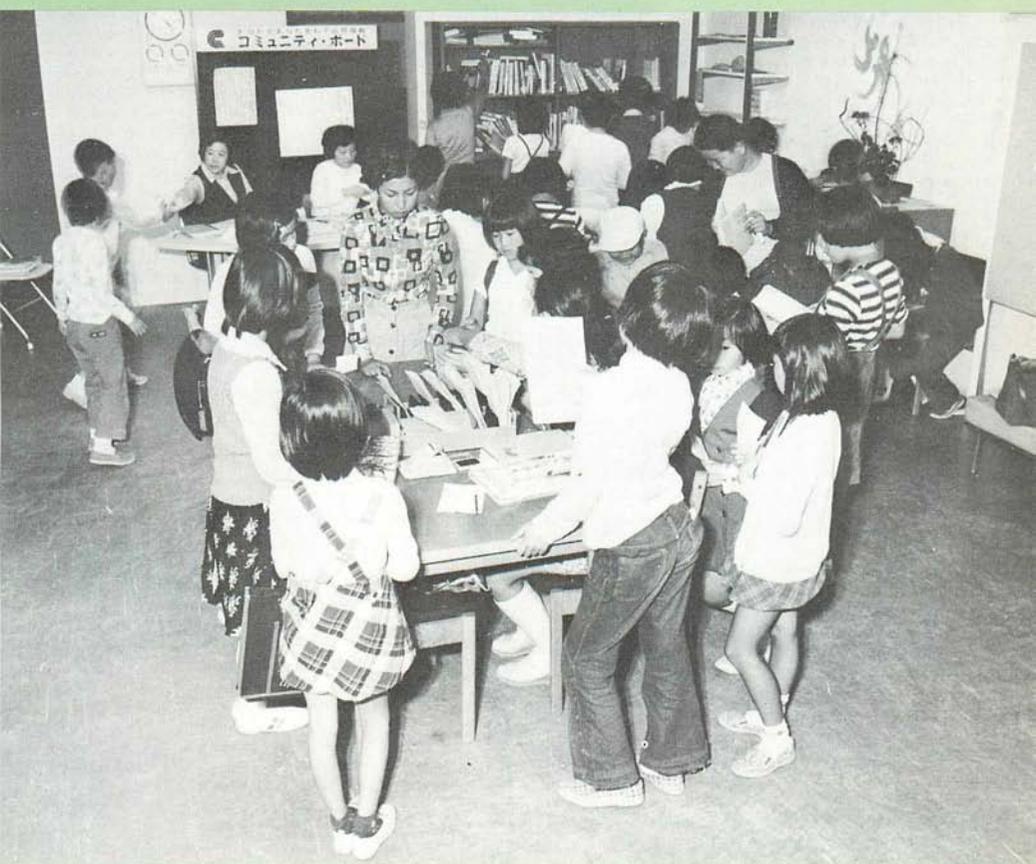
49

企業とコミュニティ

財団法人 地域社会研究所

1977

地域の人たちとの対話の接点をもとめて 住みよいまちづくりへ努力する企業



店舗の一部をさいて、子ども図書室を設けている銀行(京都信用金庫S支店)



憩いと話し合いの場を、ゆたかにとった銀行前のコミュニティ広場(京都信金N支店)



住民と企業・行政の仲介役
……神戸新聞コミュニティ情報センター
主婦のモデルグループの美容講座



企業が開放する体育館での
ママさんバレー



米国、ウイソコンシン州ウォルワースにある現地人と提携のキッコマン工場
——地域の人たちに出荷状況を見てもらっている

発刊のことば

(創刊号から)

人間は、ひとりでは生きてゆかれない。つねに多数の他人とともに、助けあって生きてゆく。その生活、職業、学問、趣味などにおいて、なにごとによらず志を同じくする人間の集団はこれをコミュニティと呼ぶ。人間は今日まで、あらゆる工夫を凝らして、いろいろな形のコミュニティをつくって、その中に生きてきた。これからさきも、人間のあるかぎりその努力はつづけられるであろう。

日本人もまた、古来いろいろなタイプの集団生活を経験してきた。しかし、その大部分は、封建的な社会制度を土台としたコミュニティであって、個々の自由な人間を平等に扱ったものではなかった。さいきん新しい日本になって、初めて民主的なコミュニティを形成すべき責任を負ったわけであるが、まだ、旧来の慣習と惰性にも力強いものが残っているし、新しい観念もいまだしの感が強い。

そのために、形のうえにおいて民主的社会となったわが国も、その実において、いまだ空虚な状態であるといわざるをえない。いかにして良い民主的なコミュニティをつくるかということこそ、今日、日本人が直面している緊急課題である。

財団法人地域社会研究所は、この問題と取り組む目的で創立されたのであるが、国民全般にコミュニティの観念とその意欲がはなはだ薄いことが、もっとも基本的な問題であることに着目して、まず活動の第一歩として、平易で通俗的な叢書の刊行を計画した次第である。

叢書の名称を「コミュニティ」と定め、今後、各分野にわたる基礎的な知識の普及を目指して、つぎつぎとこれを取り上げて刊行をつづける予定であるが、われわれの念願のごとく、この叢書が広く国民の間に多少なりともコミュニティの概念を植えつけていくことに役だつならば、誠に本懐の至りである。

昭和39年(1964) 春

財団法人 地域社会研究所

理事長 矢野 一郎

目 次

座 談 会

企業とコミュニティ…………… 1

1

この企画の目的 2 フランスの社会監査表 2 一流企業の代表者の企業観 3
PRの本来の意味 4 E・メーヨのホーソン工場調査 4 A・マーシャルの利
潤観 5 経済騎士道 7

2

地域レベルの金融機関の役割 8 自然環境を守る 9 景観と調和した施設 9
コミュニティホール 10 地域社会のための情報 10 地域文化を大切にす 11
趣味のサークル活動 12

3

42対1の圧倒的多数で賛成された工場進出——雨降って地固まる 13 地域住
民の労働力の活用——日米ミックス型人事管理 15 地域にとけ込む 17 権限
の委譲 17

4

変化する市民の要求 18 機械的な面で結ばれたコミュニティ 19 市民の福祉
を守る条例 19 大企業の役割 20

5

企業とコミュニティ・キャンペーンのいきさつ 22 コーディネーターとして
の地方新聞 25 はじめは企業も新聞もためらったが…… 25 企業とコミュニ
ティとの係わりについての調査結果 26 無数の小グループの集合体としての
コミュニティ 27 企業とコミュニティとの係わりの場を提供する 29 企業は
コミュニティ福祉の有力な担い手 30

6

近代的人間を育てる工場 31 地域性と連帯性の両方が不可欠なコミュニ
ティ 32 東京に対抗する地方文化 33 企業の利益のために地方と仲よくするの
では不十分 34 より積極的な地方文化育成の姿勢 35 群馬交響楽団を応援 36
多くのコミュニティのなかの一つが地域 37

7

利潤に役立つコミュニティ対策こそ信頼できる 38 企業の経済的機能を否定

してはいけない38 アメリカでは利益の少ない企業は歓迎されない39 事業活動を通じて地域に貢献する40 下請け企業対策として大切な親企業の発注計画41 工場だけのところは問題が多い42

8

逃げられない枠組としての地縁の大切さ43 京都の人は京都新聞だから読むが……43 アメリカでは社長が出席するが日本は課長44

9

日本からいった人を地域社会へ分散して住ませる45 オープンな地域社会がよい46 地方分権化が大切46 東京と比較できない地方の独自性47

10

同じ自動車産業のなかでもちがう姿勢48 A・マーシャルの利潤観48

11

行政と市民の役割について49 シビル・ミニマムを分担する行政51 市民は家庭を良好な状態で維持する自主的努力をせよ51 日本より進んでいるアメリカの地方自治52 その三つの理由52 県のワクをやぶる企業54 企業人が全日制市民になりつつある54 地方自治のためには財政の仕組みをかえることが必要55

12

企業はコミュニティの一員でしかない57 企業行政、マスコミがバラに地域社会に対応してはいけない58 ザ・モア、ザ・ベタの発想はだめ59

13

まとめ——企業利潤のありかた、コミュニティの地域性と連帯性、地方文化の大切さ……60

<神戸からの報告>

企業とコミュニティ・

キャンペーンの試み……………三浦 保……………62

1

はじめに62 開かれた植民地・神戸という街63

2

コミュニティとは、地域社会と同義語か66 企業ごとに異なる波長・受けるコミュニティも違う70

3

線的論理型情報と点的感覚型うけ止め72 ツーウェイ交流・情報から論理へ76

4

企業人も全日制市民79



(向かって左から、茂木、辻村、田中、三浦、並木、高橋の各氏)

座談会

企業とコミュニティ

〈出席者〉

(敬称略・発言順)

- 田中 成 幸 <京都信用金庫理事・㈱日本地域社会研究所社長>
- 茂木 友三郎 <キッコーマン醬油㈱海外事業部長>
- 高橋 良 雄 <神戸市市民局相談部勤労市民課長>
- 三浦 保 <神戸新聞コミュニティ情報センター常務理事・事務局長>
- 辻村 明 <東京大学教授・社会学>
- 司会 並木 正 吉 <農林省農業総合研究所所長・当所企画委員>

1

並木 お忙しいところをお集まりいただきましてありがとうございます。
た。

この企画の目的

並木 きょうは「企業とコミュニティ」ということで座談会をもつことになりましたが、最初に、この企画をした背景というか、理由について簡単にご説明いたしたいと思います。

従来、企業⇄公害といったように、とかく地域社会に対するマイナス面が問題になることが多かったのですが、現在企業の社会に果たしている役割は非常に大きく、しかも——私は戦前に大学を出ていますが——戦前に教わったようなイメージとは非常に違って、利潤を最大に上げるためのみの組織であるということではなくなり、多目的な性格をもってきているように思うわけです。そういった面で、企業と地域社会の関係をもう少し積極的な面でつかまえてみたらどうかというのが「企業とコミュニティ」という問題を考えた一番大きな背景になっているといえます。

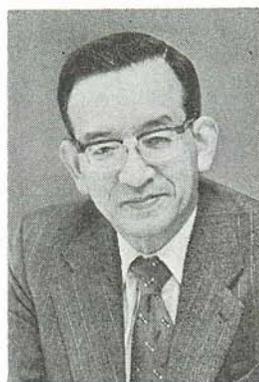
フランスの社会監査表

並木 労働省に海外関係の情報を扱う課があるんですが、ここに1976年の秋でしたか、フランスから一つの情報がはいつてまいりました。

非常に興味があったのは、フランスの労働大臣であるクリスチャン・ブーラック氏が、従業員300人以上の企業については社会監査表の作成を義務づける、という法案を準備しているということです。この「社会監査表」とは一体何かということですが、企業が果たしている社会的な使命を、指

数化して示すことを内容にしているわけです。

ところで、社会的な使命の指数化が何を取り上げるのか、労働省の担当課がアンテナをたてて情報を待っているんですが、その後まだ展開はありません。おそらくフランスあたりでは、少数民族を何%雇っているかとか、身障者を何%雇っているかとか、環境破壊をどの程度やっていないとか(いるとか)、そういったことで指数化できるものを指数化して出せというのが趣旨だろうと思うのです。



◀並木 正吉氏▶

それに続きまして、これはアメリカの商工会議所ですが、「変わりゆく企業」という報告書を出し、企業はすべからく次の四つについて留意しなければいけない、まず第一に、企業がどのような社会的な政策をもっているかを考えなければいけない、第二に、消費者・従業員・株主等について意識調査を頻繁にやる必要がある、第三に、社会的な目標と、その優先順位を記入した文書を作成して、そのとおり実行しているかどうかを点検しなさい、第四に、社会的な行動について費用と便益を数量的につかむような努力をしなさい、ということをしているんです。

一流企業の代表者の企業観

並木 また、ことし(1977年)1月から2月にかけて、日経新聞が「企業とは何か」という連載を出しました。これには非常に興味のあることをいろいろ出していたのですが、担当者が大会社の責任者にとってインタビューしたときの、幾つかの興味ある答えを紹介しております。

フランスのシンガー社のジャック・エールサム社長は、企業の役割は、まず第一に経済的役割(製品の質をよくし、利潤を高める)、第二は従業員の満足度を高める(給与・労働条件・働きがい)、第三は社会的役割(地域社会への貢献・環境改善・お客の満足)、そして第四が将来の展望(絶え

ず技術革新をし、新製品をつくり、企業の生命力を維持する)、以上四つの使命をもっていると答えております。

また、アメリカのゼロックス社のピーター・マクロー会長は、企業は、株主・従業員・地域社会・国家のために存在するものであり、優先順位はない、こういう答えをしております。

PRの本来の意味

並木 実は、地域社会研究所の矢野理事長が、いまから20年ほど前のことですが、1955年に、故石坂泰三先生と一緒に、アメリカの企業を視察されたことがあります。これは「日本生産性本部、トップマネジメント視察団」ということでいらしたのですが、その結果「アメリカ視察寸感録」というのを出しておられるのです。それを拝見したのですが、20年前からすでにアメリカの社会では人間関係に注目していて、PR（パブリック・リレーションズ）とか、HR（ヒューマン・リレーションズ）というものを大事にしていることを紹介されています。

少し横道にそれるようですが、地域社会研究所の基金を出してもらっている第一生命の中に「公共関係室」というのがありましたが、これはまさにこれを狙った室だったと思います。ところが、PRというのはその後、広告宣伝ということに曲がって解釈され、また使われてしまい、いまや本来のパブリック・リレーションズという意味が失われてしまっておりますので、矢野理事長は、企業とコミュニティの問題でPRということを問題にするのであれば、CR（コミュニティ・リレーションズ）というのがむしろ適当じゃなからうかという意見をもらしておられるのですが、20年前にアメリカで問題になっていた企業の多目的な性格が、日本でもだんだん問題になってきたというのが実態じゃないかと思っております。

E・メーヨのホーソン工場調査

並木 さて、日本でこのようなことが行なわれているか、まだ行なわれ

ていないかということは、諸先生方から実例などを交えてお話しいただきたいと思いますが、アメリカでそういう考え方が生まれてきたのについては、前史があります。エルトン・メーヨ (Elton Mayo) という学者ですが、この人が、ウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場について膨大な調査をやったことがあります。

諸先生方にはまさに釈迦に説法の話ですが、1927年から39年にかけて12年間やりまして、その結果、企業というのは公の組織としては、最低の費用で最大の利益を上げるための技術的な組織体ということになるけれども、そのほかに非公式な組織として、従業員がお互いに仲よくやっていきたいという気持ちがあって、従業員がお互いに仲よくやっていきたいという気持ちを満足させるような組織がないと、公の組織のほうも十分な機能を発揮することができないということ、この調査で明らかにしています。

この本は1945年にエルトン・メーヨがハーバード大学から出版し、日本では、6年後の1951年に、藤田敬三、名和統一氏の翻訳で『アメリカ文明と労働』という形で出されております。これより若干早く、1941年にF・J・レスリーバーガー教授 (F. J. Roethlisberger) の「経営とモラル」という本がハーバード大学から出ておりますが、ここでも同じようなことをいっております。これは非常に版を重ねているのですが、これもまた、野田一夫、川村欣也の両氏によって『経営と勤労意欲』ということで、1954年に翻訳が出ております。こういう調査の伝統があって、理事長がアメリカへ行かれたときに、すでに「ヒューマン・リレーションズ」という問題が取り上げられてきたのだと思うわけです。

A・マーシャルの利潤観

並木 経済学の歴史を少し振り返ってみますと、企業の社会的な役割ということについて、最も包括的に考えたのは、アルフレッド・マーシャルかと思います。アルフレッド・マーシャルは利潤の性格というものを非常

に深く考えて、利潤というのは、企業が社会的な功績を上げた場合に、それを証明する基準という性格をもっているのではないかと考えたように思いますし、また、そうあるべきだと考えていたと思います。ただしその場合、どんな形ででも利潤を上げればよいというものではなく、やはり公正な競争条件は守らなければいけないということを考えたわけです。つまり、消費者をこまかして不当な手段でもうける利潤というのは、全く別のものであり、マーシャルのいった利潤とは、公平な競争の上に立ってもたらされるものであると考えたように思います。

マーシャルは「消費者余剰」という考え方をつくりました。たとえば新聞を見ていて、これは実に値打ちのあるものだ、こういう新聞であれば一部100円出しても惜しくないと思読者が思った場合、その新聞が50円で配達されるとすれば、消費者は50円得をしたことになる。そういう意味で「消費者余剰」という概念を使った。

一方、企業がなぜ存在理由があるかということをおぼろげに考え、企業が存在してゆくためには、労働力を使わなければいけないし、資本を使わなければいけない、資材を使わなければいけないということで、それだけほかの人が企業活動をやる機会をせばめることになる。ほかの人の活動の機会をそれだけせばめながら、なおかつ企業が社会的な価値をもつとすれば、それを有効に使っているということがなければいけないはずである。その有効に使っていることのおかしとして、利潤というものを考えたい、あるいはそれをもう少し広く、「生産者余剰」という言葉でマーシャルは呼ぼうとしました。また別な言葉で「準地代」ともいっておりますが、なぜ利潤と区別して「生産者余剰」とか「準地代」という言葉を使ったかといえば、普通なら利潤になるような収益を従業員とか経営者に還元しているからです。

豊かになった経営者と従業員は、この分だけ知的な活動に頭を向ける可能性が出てくる、その分だけ子供を教育していく可能性が出てくる。した

がって社会全体がよくなっていくと考えた。つまり、本来だったら利潤になりそうなものを、給与を高め、経営者の報酬を高めていく、結果としての利潤は減っても、全体としての生産者余剰が高いということであれば、それは企業として社会的価値をもっているのではないかと展開したように思います。

そう考えますと、何が何でももうけさえすればいいという話ではありませんで、やはり職務についての責任感というものが強くなければ、経営者としてのモラルは守れるはずがない。そういう意味で、ただもうけるだけでなく、社会的な責任感とか職務についての責任感を強くするという意味で、「経済的騎士道」ということを提唱したわけです。

経済騎士道

並木 たえば絵を上手にかいた人は、非常にりっぱな絵かきだったという社会的な名誉がもらえます。そのほかに絵が何がしかの値段で売れるということがありましょすが、主たる賞品は、絵が非常に上手であるということから受ける社会的な名誉であって、お金がはいったというのは副賞的なものです。

これを企業活動についていえば、副賞そのものが主賞みたいなものになってしまう。これではいけない。経済騎士道 (economic chivalry) をいかに徹底して実践したかということについて誇りをもち、世間がそれを評価する、そういう社会をつくっていくことこそ、企業が社会的な責任を果たしていく環境づくりになるのではないかということなのです。

これは、マーシャルがほぼ1世紀前にいったことなのですが、そういう長い伝統の上に、1920年代から30年代にかけてのホーソン工場についての調査があり、その後の展開がある。こういった長い歴史をもって、企業の社会的な役割というものが次第に課題になってきたのではないかと思っております。

なお、マーシャルの利潤観や企業の社会的責任論につきましては、馬場啓之助氏の『資本主義の逆説』（東洋経済新報社、1974年）を参考と致しました。興味のある読者には、心からすすめたいと思います。

さて、そういう大きな背景を踏まえて、日本の企業が、いま述べたような望ましい姿をどこまで実現しようとしているか、地域社会との関係をうまくやっけていこうとしてきているか、すでにより例を実践されている先生方を交えて、きょうは積極的にこの話を進めていきたい。こんなふうに思っているわけです。まず最初に、京都信用金庫の理事をされている田中成幸先生からお話しいただければと思いますが。

2

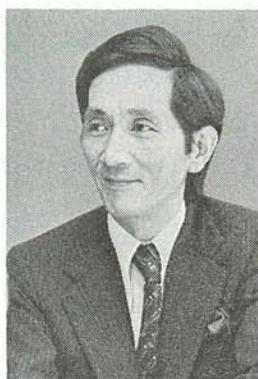
地域レベルの金融機関の役割

田中 私たちは、金融機関に二つのタイプがあると考えています。一つは、ナショナル・レベルで仕事をする都市銀行スタイルの金融機関。もう一つは、住んでいる地域を豊かにしていくための金融機関。ことに、これからの社会では、後者の役割が大切になる。すなわち、地域という視点に立ち、経済的にはもちろんのこと、文化的にも、社会的にも、豊かで個性ある地域社会づくりをしてゆく機関、そういうものが必要になってくるだろうということで、私たちは、この仕事を始めた訳です。したがって、私たちの仕事そのものが、すべてここでいうコミュニティに対する活動ということになるかと思えます。地域とかコミュニティという観点からものを視る場合、その焦点は、どうしても人間になります。喜怒哀楽の情を持った人間そのものが、私たちの対象です。産業だとか業界だとかは市民生活といった抽象化された概念では、仕事ができない。いいかえれば、経済メカニズムだけでは、地域の人達に満足してもらえない。プラス何かが必要

要なのです。それは、地域に対する私たちの姿勢であり、地域の人達との交わりの深さであります。その二、三の例をご紹介させていただきたいと思います。

自然環境を守る

田中 まず、人が住む地域に欠かせないのは自然環境です。自然環境を破壊するもの、例えば、俗悪な建造物や、公害をひき起こす危険のある設備に対する融資、たとえそれが優良取引先からの申し出であろうとも、絶対に応じてはならない。こうした融資態度が、間接的には、私たちが住む自然環境の良化に、微力ではあるが協力することになるのは当然です。もちろん、そうした融資姿勢でのぞんでまいりました。



〈田中 成幸氏〉

景観と調和した施設

田中 しかし、もっと直接的に私たち自身の諸施設があります。店舗一つ建てるにも、まわりの景観と調和した、京都の街並にふさわしい建物を意識してまいりました。投資効率からいえば、小さい土地に、コンクリートで囲まれたビルを精一杯高く築きあげることが利口かも知れません。しかし、こうして勝手気ままに創られた街が、いかに都市生活を無味乾燥なものにするかは、東京や、大阪の実例をみるまでもありません。単に、まわりとの調和だけではない。私たちは、店舗をつくるごとに、街にプラザ（広場）を提供してきました。店舗が、その地域の生活センターとして機能するように、地域の人達が集い、語り合う場所としてのプラザをつくってきました。もちろん、坪何十万、何百万もする土地です。十分な広さとはいえないかもしれませんが、私たちとしては、できる限りのスペースをさき、地域に活用してもらおうとしているのです。

そこには、木陰もあり、ベンチも置き、市民の憩いの場として生きています。地域に住む人々が自分でできる範囲で、少しでも地域の自然環境の良化のため努力する。そして、それが積み重ねられていった時、本当に美しい楽しい街の環境が作りあげられてゆくのだと思います。少なくとも私たちは、その先達でありたいと願っているのです。

コミュニティホール

田中 次いで、ホールがあります。私たちは、これを、コミュニティホールと称しています。地域の人達が自由に使える私設公民館です。じゅうたんを敷きつめ、庭ものぞき見られる店舗の中でも一番ぜいたくな場所です。営業場とは隔絶されており、出入口も独立していて、全く地域に開放された部分です。ここでは、地域の婦人会や趣味の会が、日夜開かれております。その外、店舗によっては、子供図書室があったり、サテライトスタジオ（放送局から離れ、街頭に進出している小スタジオ）があったりします。店舗をつくるたびに、何か一つ、その地域に不足するものを補ってゆく。それが、私たちの店舗設計の基本姿勢です。しかも、こうしたコミュニティのためのスペースが、店舗面積に占める割合は、新しく店舗をつくるごとに増えていっているのです。私たちの店舗は、まず何よりもコミュニティのためにあるということの証左です。

地域社会のための情報

田中 もちろん、施設だけが環境づくりのすべてではありません。なぜ東京に人が集まるのかという問いに対し、情報が得られるからと、人はよく答えます。美しい街、施設の整った街というだけでは、人は満足できないのです。情報と知恵の行きかう街、それが豊かな街の条件の一つなのです。幸い京都には、多くの大学があります。他都市に比し、この点では恵まれています。しかし、学究に偏しすぎて、必ずしも社会的に機能してい

るとはいいい難い面もあります。これらの学識が活性化されることが望まれるわけです。私たちは、CDIというシンクタンク（頭脳集団）の設立に協力してまいりました。また、京信育英財団も設け、先生方の研究に、側面からお手伝いする仕事にも力を入れてまいりました。知恵が地域社会に欲しいと思ったからであります。

（株）日本地域社会研究所もその一つです。ナショナル・レベルでの情報はいろいろありますが、京都という地域でも必要なデータは、ほとんど無いに等しい。たとえば繊維業界のデータはあるが、着尺や帯のデータやその動きは皆目わからない。ナショナルレベルでは、コマ以下でも、京都では、 $\frac{1}{3}$ を占める大変な業界です。実際に京都で商売される方にとっては、めくら運転もかわりない。地域、地域がこんな状態では、日本経済も心もとない限りです。

まず、地域で必要なデータは、地域でそろえなければならない。そしてそれを分析し、場合によっては、業者の方と一緒に運用も試みなければならない。そういうことで設立したのが、この研究所です。地域に必要なノウハウを提供できる体制をしく、これもコミュニティ活動の一つといえるでしょう。

地域文化を大切にす

田中 次に文化の問題があります。その地に育ち、その地に住む人の「人となり」の形成に、大きな影響力を持つ「地域文化」を、より良いものにしてゆく努力も、街づくりには欠かせないものです。京都市や大津市に寄贈した文化基金も、地域の新しい文化の創造に、少しでもお役に立ちたいという気持ちからです。また、「京都庶民生活史」（C.D.I. 林屋辰三郎著）の刊行がその一つです。私たちがよって立つ文化の基盤を知らねばならない。しかもそれは、貴族文化ではなく庶民文化である。こうしてできたのが「京都庶民生活史」です。

さらに、テストクラブという食べ歩きサークルがあります。京都には、一流料理店がたくさんあるのですが、京都人自身、その味に触れる機会が少ない。これでは京都の良さが伝承されるわけがない。まず、京都人自身、本ものに接してもらおう。こうして生まれたのが、一流処食べ歩きサークルです。その外、観劇サークル、文化講演会等盛りだくさんです。

地域文化の向上を目ざすなら、まず、地域民自身が地域文化の本物に触れ、理解することから始めなければなりません。私たちは、その機会をつくる努力を重ねてきました。

最後は、人の係わり合いです。たとえば老人が話相手もなく公園のベンチで一人ぼっちで日なたぼっこしている姿など、あまりほめられた街の風景ではありません。人は、人と人の係わり合うチャンスに恵まれた街を好みます。友達のできる街が欲しい。

趣味のサークル活動

田中 私たちは、話合いの始まる場の提供を心掛けてきました。中心になるのは、サークル活動です。七宝焼きや人形づくりなどのクラフト・サークル、婦人の集いのハイリビングサークル、サロン・ド・テアトル、アダルト・コミュニティ、コミュニティ・コンサート……と、毎日どこかで何かのサークルが行なわれているというほど、たくさんのサークルがあります。

もう少し企業的なものになれば、しょっちゅう開かれている顧客懇談会があります。役員と支店長がお客様としゃべり合う会です。これらの会合に出席しているお客様同士が、いつのまにか友達になり、交際の輪が広がってゆく。そんなきっかけができればと考えて始めたことです。

こうしたいろいろな活動を通して、地域社会の活性化をはかってゆくの、私たちの仕事ではないでしょうか。金融機関という先入観があるためこうした活動もしょせんPRのためと、随分誤解されているようですが、

事実は逆なのです。お金で地域社会はつくれません。お金は一つの道具なのです。経済的にも、文化的にも、社会的にも、豊かで楽しい地域社会をつくってゆくのが私たちの事業の目的であって、そのためにお金が必要なら、お金の用意もありますよ、というのが本来の姿なのです。コミュニティ・バンクの活動とはそういうものだと私たちは考えています。

並木 非常に興味のあるお話、ありがとうございました。

3

並木 キッコーマン醤油のほうで、海外に進出されたご経験も含めて、茂木さんお願いいたします。

茂木 それでは私どものアメリカにおけるケースについて、企業とコミュニティの関係の重要性をどういうことを通じて感じたか、さらに、そういうものを感じた上でどういうことをやりつつあるか、これらについて簡単に申し上げたいと思います。

42対1の圧倒的多数で賛成された工場進出——雨降って地固まる

茂木 私ども、アメリカに工場をつくりましたのはいまから3年半前（プランニングは6年前）であります。アメリカのどこに工場をつくるかということになり、最終的にはウイソコンシン州のウォールワースという町に、200エーカー（約24万坪）の農地を購入したのですが、いざ工場をつくらうという段階になって、地元で、工場をつくってはいかんという反対があったわけです。日本の企業だから反対があるのかと思ったところ、幸いそういうことじゃありませんで、一つは、工場イコール公害、インダストリー・イコール・ポリューションという考え方、もう一つは、農民の農地を手放したくないという素朴な感情が主な理由でした。



◀茂木友三郎氏▶

これは何とか説得しなくちゃいかんというのでいろいろやりましたが、まず説得の材料としては、醤油というのは絶対に公害を出さないということ、もう一つは、農村地帯ですから、皆さん方のおつくりになる大豆と小麦を使うわれわれはアグリビジネス(Agri-Business)である、要するに、農産業であるということですね。公害を出さないこと、皆さん方農民に直結した産業ですということで、説得しようじゃないかと

ということになり、町議会や郡議会の公聴会に出たり、戸別訪問をしたり、町議会か郡議会の議員にでも立候補したような感じもしたくらい、石原慎太郎さんほどではないのですが、相当な数の握手をいたしました。また、婦人会や農協の集まりにも出て説得したということで、最終的には郡議会に決定権があるんですが、42対1という圧倒的多数で工場の進出を認められたということです。

私どもは、アメリカに工場をつくるのに際しまして、そんなに反対はないだろうという気持ちだったわけです。と申しますのは、発展途上国で工場をつくるには、地元との関係をかなり注意しなければならないということは知っておりましたが、アメリカは先進国でして、さらに面積の広い国ですから、そう心配はないだろう、ということできておったのですが、実際には反対があったということで、とにかく企業というのは地域によく理解されなければ、つくることからしてできないのだということをつくづく感じたわけです。

説得をした結果、現在ではきわめていい関係が確立しているのですが、考えてみますと、反対があったがゆえに私どもとしては説明せざるを得ない、説明をするためには多くの人に接触しなければいけない、対話をもたなくてはいけないということで、接触をし、対話をもったから企業に対し

での理解が深まった，“雨降って地固まる”という言葉がありますが，そういうことから現在いい関係になってきております。

ということをいろいろ考えてみますと，とにかく企業というものは地域社会の中にあるのだということ，地域と仲よくやっていかなくちやいかんなどということを強く認識したということです。

地域住民の労働力の活用——日米ミックス型人事管理

茂木 それでは現在どんなことをやりつつあるかと申しますと，大きく分けて三つあります。

一つは，地域住民の労働力の活用ということです。労働するというのは生活の糧ですから，そういう意味で地域住民に職を与える。労働力を地域から得るといことが一つあります。醤油づくりというのはアメリカの労働者にとっては初めてのことでですから，いきなりアメリカ人につくらせるわけにはいきません。

最初は，技術指導員 8 名を含めて合計 16 名を日本から派遣しましたが，徐々に減らして現在は 9 名，1～2 年のうちには 5～6 名になるのではないかという感じです。現在はフォアマン（職長）は全部アメリカ人で，マネージャーもアメリカ人が出ております。全部アメリカ人にするつもりはありませんが，とにかく地域の住民を労働力として雇用する，なおかつ企業の中で登用していくことを考えております。

人事管理ですが，日米ミックス型の人事管理をやっているわけです。日本の人事管理の特徴は，終身雇用・年功序列ですが，年功序列のほうはそのとおりしておりません。これはやはり業績中心主義で，成績に基づいた勤務評定をして，それによって昇給・昇進を行なっていくということです。

一方，終身雇用のほうは，日本の終身雇用をそのまま受け入れているわけではありませんが，安定雇用という考え方でやっております。ですからレイ・オフ（一時帰休）はできるだけ避けます。絶対にしないということはあ

りませんけれども、幸いにしてレイ・オフをしななければならないような場面には遭遇しておりません。レイ・オフを行なうような環境になった場合には、上はゼネラル・マネージャーから、下は勤続年数の短い従業員に至るまで同一の賃金カットをしましょう、それでも乗り切れなければレイ・オフいたしましょうということです。とにかく皆さん家族なのだから、苦しいときはともにそれをしのぎましょうということで、レイ・オフはなるべくしないということにしております。

また、年金制度では長く勤続すればするほど得になっていくという形の年金制度をもっております。なるべく長く企業と一緒に働きましょうということです。地域住民を労働力として雇用し、なおかつ登用し、さらになるべく一緒に長い間仕事をいたしましょう、こういう政策をやっておるわけであります。

私どもでいうのも変なのですが、これはかなり評判がよろございまして、最初の段階で8名従業員を採用したときには100名以上の応募者がありましたし、いまから3年くらい前、1名採用するのに400人來まして、ふるいにかけるのに手間どったということがあります。よく聞いてみますと、一つは職住隣接ということがあるようです。農村地帯ですからいままで工場がなかった。

日本でもそうですが、兼業農家という変ですけども、夫婦で100エーカーぐらいの土地を耕しているわけです。旦那のほうは毎日必要じゃないので、奥さんがやって旦那はどこかに勤めるわけです。夏は会社から帰ってから少し畑仕事をやる、刈入れと種まきのときに合計1週間ぐらい会社を休むという程度で成り立つ。ただし夏の間は陽のあるうちに帰りたい。したがってあまり遠くへ通うと、家へ帰ってくると暗くなっちゃう。だから職住隣接ということが一つ魅力がある。もう一つは安定雇用です。そこで私どもとしては雇用の面で地域社会に密着してやっていこうじゃないかということでやっております。

地域にとけ込む

茂木 次に地域にとけ込むということですが、これはなかなかむずかしいことでありますけれども、地域の活動にはできるだけ参画しようということで、私もウイスコンシン州の経済開発委員をやったり、ロータリーとかそういうことにはもちろんだれかが出ていく。

また、私どもが一番大事に思っておりますのは、従業員を分散して住ませるということで、日本から行きますと、どうしてもかたまって住みがちなんです、これはいかんということです。東南アジアでもそういう批判がありますし、ヨーロッパでもアメリカでもそういう批判がありますが、従業員には、なるべく分かれて住んでくださいといっています。一人ひとりというわけにはいきませんから、日本人は何家族かに分かれて住みましようということで、地域社会になるべくとけ込むようにしております。

権限の委譲

茂木 もう一つは権限委譲でして、やはり地元に着した意思決定をしよう、要するに日本サイドからのリモート・コントロールはなるべく避けようじゃないか、こういう考え方です。現在、取締役は全部日本人になっておりますが、これは、アメリカ人にも人脈がありまして、ある人を取締役にして、ある人はしないというのではもめごとになる。ですから、当座事情がよくわかるまでは日本人を取締役にするというのですが、取締役会の権限はほとんど全部エグゼクティブ・コミッティ（経営委員会）に委譲し、ローカルで意思決定をしております。

そういうことで、アメリカの事業で感じましたことは、反対があったということから、やはり地域と企業というものは、密着していかなければいけないんだということで、そのやり方としては、具体的には地域の労働力を雇用すること、また、登用し、家族のように長くつき合っていくこと、もう一つは地域にとけ込むということ、さらに権限を委譲して、なるべく

ローカルな実情を反映した意思決定をしていこう、こういうことであります。

並木 ありがとうございます。

4

並木 それでは引き続いて高橋さんから、神戸の市民局、市民相談部のほうでおやりになっているいろいろな経験に基づいてお話ししたいと思います。

変化する市民の要求

高橋 われわれ行政を担当しているという立場で申し上げるわけですが、従来の行政の長い歴史をみてまいりますと、戦後はとくに経済基盤の整備強化というようなことが、どうしても優先されがちでありましたし、その次に出てきたのが市民生活の一人ひとりの生活基盤の整備で、たとえば住宅とか保育所とか、福祉のごく基本的なものの整備に追われてきました。そういう経緯をたどって、最近、市民運動その他、市民の方々の要望としては、ある程度そういうものが整備された上で、一人ひとりの生活をさらに充実させ、向上させていきたいという欲求が高くなってきたわけです。

そういう欲求におこたえするものとして、福祉という概念が従来あったのですが、狭い意味の社会福祉ではなく、さらに広く、いわゆる国民福祉というものに対応する市民福祉というものを重点に取り上げて、それをやっていくことによって一人ひとりの生活の内容を高めていくことが、必要であろう。そして、どちらかという、そういうソフトな面での需要におこたえするためには、行政機関の力だけでは限界がある。基本的には行政

がやり、一人ひとりの市民がそれを理解して協力していく、さらに企業がそれぞれの立場で役割を果たしていただくというように、三者がそれぞれ役割を果たし、連帯関係を保ちながら共通の目的に向かって努力していくのでなければ、最近そういう需要にはとてもこたえられないだろうという観点に立っております。



〈高橋 良雄氏〉

機能的な面で結ばれたコミュニティ

高橋 そこで、新しいコミュニティ——「コミュニティ」という言葉の解釈は非常にむずかしいようですが——コミュニティの一番基本的なものとして、「住んでいる地域」が挙げられますけれども、私どもの考えとしては、住んでいる地域を超えて、たとえばスポーツの団体だとか、文化サークル、読書会といった、若干機能的な面で結ばれたコミュニティ、そういうものを基盤として積極的に育てていき、そこを中心に市民福祉を実現していくことが大事でしょう。

もう一つは、これも地域に限らず、企業としてコミュニティのそれぞれの構成員と、よりよい関係を保っていく必要があるだろう。そういう行政の理念を掲げて取り組んでいるのですが、具体的な行政の方向づけなり手段については、現在のところ試行錯誤を繰り返しているわけです。

市民の福祉を守る条例

高橋 従来とかくありましたのは、公害だとか消費問題とかいうことで、むしろ逆に、企業とコミュニティが対立関係に陥る傾向が顕著に出ていましたが、そうではなく行政も加えた三者が共同の基盤に立って連帯して、より良い社会をつくる、そのために三者のそれぞれの責任分担を明確にしていくということで、昨年、「市民の福祉を守る条例」を制定し、非常に抽象

的ではあるけれども、そこでそういう理念を出しているわけです。

内容は、行政の役割、市民の役割、企業の役割の三つに大まかに分け、企業の役割としては、物的にも人的にも福祉に積極的に参画をしていただく。たとえば福祉の向上のためのいろいろな経費が要りますが、その基金に企業としても参加していただく。基金の運用に当たる財団は現在考えておりますけれども、そういうものにも人的な面でご参加いただくということです。

大企業の役割

高橋 この考えによって、当面、実現が可能な手段として、主として大企業になりますが、企業の持つておられる福利厚生施設の提供ということがございます。つまり、そういうものが現実に市民の住んでいる目の前にある。あれは何々会社の施設だけれども、いつでもあいていてはないか、少しはわれわれに使わせてもいいのではないか、まして欠陥商品を出したり、公害を出したりして市民に迷惑をかけているのだから、といった要望が前々からあったわけです。

そういう状況の中で、神戸新聞のほうで「企業とコミュニティ、キャンペーン推進委員会」を設置され、企業も行政も参加しての運動を展開されたということがございましたし、商工会議所を中心とする財界においても、さきほど話のありましたような企業の社会的責任という見地から、積極的に地域に貢献しようという考えが出てまいりまして、われわれのほうで考えていたのとピッタリ合いましたので、手っ取り早いところで民間企業の施設を提供していただくということになりました。初め「開放」といっておったのですが、いろいろ批判がございまして、「提供」という言葉に直したわけです。昨年の6月から三者共同の協議会をつくり、この協議会の名において提供する、こういうことを早速手がけたわけでございます。

もう少しソフトな面では、人的なサービスということで、各企業がお持

ちの専門的な有能な人材、これは必ずしも企業の事業に関連するものではなく、たとえば文化的なこと、あるいはスポーツ、そういう点で優れた人材をお持ちでございますので、そういう人材を地域に提供していただく。こういうことも、現在、神戸新聞・商工会議所と一緒に相談しておりますが、これは現在のところ若干おくれております。何らかの形でできるだけ早く実現したいと思っております。

そのほかに「市民公園条例」というものを昨年つくりました。従来、公園といえば例の都市計画法に基づく都市公園ということで、行政が設置をしていくという固定観念があったのですが、そうではなくて、市民生活のまわりにある空地とか、神社・仏閣等の境内、緑地、そういうものを積極的に市民公園として提供をしていただき、オープンにして、市民が自由に公園的利用ができる。そういうことによって公園をふやしていこうという観点から、とくに企業がお持ちのビル周辺の空地などを積極的に緑化していただく。あるいは諸設備が必要であれば市のほうでご協力・応援をするという形で、市民の生活とうまく結びつけよう、こういうことを考えて進めつつあるところでございます。

いずれにせよ、無理をせずに行えるところから、企業とコミュニティとがよりよい結びつきをやっていこう、そのための一つの指針を示し、行政が援助する、そういうことを考え、進めているわけですが、いろいろむずかしい問題がついてまわりますので、相当な時間をかけなければならないと考えております。

並木 ありがとうございます。

並木 お待たせしました。三浦さんからひとつ。

企業とコミュニティ・キャンペーンのいきさつ

三浦 レポート（本誌掲載「企業とコミュニティ・キャンペーンの試み」）を書いておりますので、重複することをまずお許しいただきたいと思います。

レポートにありますように、地域社会とコミュニティが同義語であるということを否定し、地域社会イコール、コミュニティではないと考えられないか、とか、企業とコミュニティとは一緒にあるべきで対立するものではないといった、かなり大胆なというかムチャクチャなというか、そういう発想を展開しているのです、このレポートは皆さんを混乱させているのではないかと恐れています。そこで、こういうこと（企業とコミュニティ・キャンペーン）を始めたいきさつみたいなことをざっとご説明申し上げたいと思います。

「神戸新聞」は、大阪という大新聞発生の地から電車で20～30分のところで発行しているということで、どうしても地域と密着しなければならないわけです。したがって、私どもは、“人が犬を噛んだ”ことだけでなく“犬が人を噛んだ”こともニュースにしようではないか、そういう地域密着型新聞をつくろうと心がけております。一方、兵庫県の中で一番おかれているのは淡路島なんです、淡路島の共同開発をやろうとか、コミュニティ・ペーパー方式（CP方式）で新聞づくりをしようというようなことを35年くらいからだと思いますが、始めておるわけです。

したがって、地域社会ないしはコミュニティに非常に関心をもっていたのですが、だんだん都市化が進んでまいりまして、私たちがいままでやっ

ていたのは全部農村対策ではなかったか、都市というものをコミュニティとしてとらえた場合何ができるのか、一度都市型コミュニティということを考えてみようではないかということになり、1972年、主筆・論説委員長・社会部長といった、コミュニティに関して書いたりしゃべったりしている人間が7名集まって、「コミュニティ委員会」というものをつくったわけです。私もそのひとりなのです。



《三浦 保氏》

この委員会であるときは夜っぴて、あるときはかんかんがくがくと、何遍にもわたって、コミュニティとは何ぞや、地方新聞の役割とは何なのかというふうなことをいろいろ論議したのですが、1年間論議してもコンセンサスが得られなかったんですね。7人の考えているコミュニティは全部違う、そこにおける新聞の役割が全く違う、これは少しおかしいのではないか、何か間違っているのではないかという発想が出てきました。そこで、都市型ということで提起したのが「企業とコミュニティ」ということなんです。

といいますのは、ある地域で、地域社会を考えるシンポジウムをしようということ呼びかけます。そうすると行政は出てまいります。あるいは商店会クラスは出てくる、商工会議所・老人会・青年会と、既成の団体も出てきますけれども、その地域にいる大企業は全く出てこない。あるいはその地域を一番大きなシェアにしている、たとえばキッコーマンさんならキッコーマンさんという販売店は全く関係がない。あるいはそこで保険契約をしていっしょの第一生命の人たちは、そんなことはおれたちとは全く関係ないと。また、集まったほうも、そちらにはあまり関心をもたない。地元と密着している信用金庫も相互銀行も出てこない。それで、地域社会を考えるというシンポジウムが成り立っているのはおかしいじゃない

かということが出てきたわけです。

企業というのは、地域社会あるいはコミュニティの構成員ではないのかということが論議されました。その中で理屈が多過ぎるのと違うかという意見ができました。地域社会における企業の役割とは何ぞやとか、地域社会に貢献するために、企業はどんなことをしなければならないかなどと、いくらいっておってもだめだ、これはやってみるしかしようがないじゃないかということになりました。

そのころ、矢野先生(当研究所理事長)もおっしゃっている「コミュニティ・リレーションズ」ということが出てきたのですが、私どもは、これじゃなかろうかと、漠然と「コミュニティ・リレーションズ」というものに魅力を感じたんですね。地域という、メッシュ(網)に区分したとらえ方に少しこだわり過ぎていたのではないか。工場立地をやる、あるいは溶鉱炉に火を入れるという場合、その対象となる地域の住民はだれなのかといえ、その工場の従業員もいらっしやる、取引の協力工場の方もいらっしやる、そこが納入している商店会、そこで生きている人もいる、あるいは、そういったことに賛成するクラスの人もある、いろいろなクラスター(群)がいるんじゃないか。そういうふうに考えると、ある地域をとらえて、コミュニティというふうなことはいえないのじゃなかろうかという、かなり思い切った仮説を立ててみたんです。

これを「機能的コミュニティ」というべきかは別としまして、そういう仮説で文献などを調べておりましたら、ソローキンであるとか林雄二郎さんといった方々が、もう少し機能から人間と人間の触れ合いを考えてコミュニティをとらまえるべきではなかろうかということをいっておられるのを知ったのです。ともあれ、学問的な根拠も何もなくてこれを(機能コミュニティを)一遍つかまえてみよう——やはり新聞屋的危機感があったのかもしれないけれども、このまま企業とコミュニティ(あるいは「住民」と称するのか、「消費者」と称するのかわからないが)を放っておいたら

大変なことが起こるのではなかろうかという予測がございまして、これについて何かを考えようというので、「コミュニティ情報センター」というものをつくったのです。

コーディネーターとしての地方新聞

三浦 従来、神戸新聞は、兵庫県とか神戸市とか行政と住民とのかかわりの仲介役、コーディネーターということにはかなり深く根をおろしてやってきたつもりなのですが、企業とコミュニティということを考えてときわれわれは何かできるのか、何の力もなければ、情報もない、これではだめだ、とにかくそういう情報を収集して、何をなすべきかを考える実験室をつくらうというので、いまの「コミュニティ情報センター」をつくりましたのが1973年4月。そしてご承知のように1973年10月に例のトイレットペーパー・パニックが爆発しました。私たちは先見の明があったとは申しませんが、何か予感があったのではなかろうかと、いま思い当たっているわけです。

トイレットペーパー・パニックが起こったとき、企業がそれにどう対応したか、あるいは消費者がどんな賢いふるまいをしたか、行政はどんな手を打ったのか。一番考えなければならないのは、マスコミは何をしたのかということを考えましたら、あの爆発はだれにもどうしようもなかった。これではいかんじゃないか、こんなことがこれからどんどん起こってきたらむちゃくちゃになるぞ、ここで腹を据えて、企業とコミュニティの係わり合いを考え直すことをやってみようというのが企業とコミュニティ・キャンペーンの始まりなんです。

はじめは企業も新聞もためらったが……

三浦 これは非常に勇気が必要としました。企業と一緒にしてものごとをしようというのは新聞社の中にもためらいがあり、呼びかけた企業側

にもためらいがございました。またぞろ新しい住民組織とか消費者組織を育てるのではないか、そういうよけいなことはやらないほうがいいのではないかと。消費者団体ももちろんびりましたね。企業を敵に回して一生懸命やっているのが消費者団体であるにもかかわらず、消費者団体が一緒になって、企業と共通の広場をつくれなかと考えるなんてとんでもないことだと。そして行政もまた、そういう危ないことには手をつけたくない。みんながすくんでしましまして、虚構の論議・絵そらごと・言葉遊びみたいなことを繰り返しました。そんなことをやっていたってしょうがない、とにかく一遍コミュニティというものの実態を把握してみようじゃないか。消費者・主婦とはどんなものか、市民とはだれなんだ、住民とはだれなんだ、というような形で呼びかけ、集まって、実験的プログラムを展開してみたわけです。そうしたら幾つかの非常に興味のあることが出てきたんですね。

企業とコミュニティとの係わりについての調査結果

三浦 「企業とコミュニティの係わりを考える」という調査では、300人の主婦とそこご主人、計600サンプルを集めて行なったのですが、「企業とコミュニティあるいは消費者とは、水と油である、対立する存在である」と答えた人がきれいに $\frac{1}{3}$ 、「企業はよくやっておるではないか、企業と共通の広場をもって一緒に考えなければだめじゃないか」という人がやはり $\frac{1}{3}$ 、「よくわからない」という人が $\frac{1}{3}$ という結果が出ました。これに私どもは力を得たわけです。「よくわからない」という人たちを含めれば、企業と一緒に係わりを考えてみようという人たちが多数派ではないか、そういう人たちと一緒に何かをとにかくやってみようということで、研究会をしたり、実験的なモデルの主婦グループをつくってみたり、そこへ企業の方々を呼んでみたりということで、いろいろなプログラムをやってみました。ところが、企業と消費者・企業と市民・企業とコミュニテ

ィというものの係わりが、いかになかったかということが次々わかってきたわけですね。京都信用金庫さんがいわれたように、人と人とのつき合い、活性あるコミュニティづくり、あるいはキョコマンさんがいみじくもお感じになった、対話とか接触とかいうことはよくいわれているのですけれども、現実にはどんな形でそういう機会が提供されているか、どんな人たちがコーディネーターになってやったかということになってくると、これは非常に貧困である。一番いえることは、何か問題が起きてから対話集会をもっても、感情的に爆発してしまい、反対のための反対、論議のための論議になってしまう。それ以前の方々を集めて研究集会を何回にもわたってやると、男の論理と女の感情、といった形の対立になってくる。私たちはこれを「線の情報」と「点の情報」といっております。

考えてみますと、行政も企業もマスコミも、情報提供側は全部線的発想で、つくる側の論理というもので押そうとしている。企業とコミュニティの係わりが論議される場合、私のレポートはチャラけたことを書いてと、諸先生方にはご批判を受けるかもしれませんが、そういう論議を先行させてはだめだと思っているんです。これは男性の論理的な線的発想ですから、受ける側の市民なり消費者なりの点的感覚とは食い違うということが、あらゆる場面で起こっておるのではなからうか。そういう例は枚挙にいとまがないわけです。

無数の小グループの集合体としてのコミュニティ

三浦 そうなってくると、作る側の論理と使う側の感覚との間の通訳をだれがするの。あるいはコミュニティというものの範囲を考える場合、そういうことを推し進めていったら、企業によって全部コミュニティが違ってくる。つまり国際的な商標でやっていらっしゃるキョコマンさんの対象とするコミュニティと、京都信用金庫さんが対象になさるものとは全然範囲が違ってくるだろう。あるいは商品によっても範囲が違ってくるだ

ろうということです。

通産省の外郭団体である日本情報処理協会の依頼でわたくしたちが全自動洗濯機のテストをやったところ、独身の人、あるいは共働きの人たちが考える全自動洗濯機と、専業主婦がつかまえるのとは感覚が全く違うんですね。そうすると、商品によって、あるいは扱っている製品・企業の規模、いろいろな形で対象にするコミュニティが全部違うのではないか。この企業は小学校区単位の出力なのか、ナショナルな出力なのか、出力によって変わってくる。あるいはまた、専業主婦向けの情報、共働き向けの情報によって波長が違ってくる。出力と波長がそれぞれ違うのに、一括、一くるみで地域社会だ、コミュニティだ、消費者だという形でとらまえるところにデータ不足が起こってくる。コミュニティというものを、無数の小グループの集合体だという形でとらまえていないから、そのことを計数化したりデータ化したりできない。もっともっと、反復させていくことが必要ではないかということ考えたわけです。

そうなってくると、消費者団体活動というようなところに集まっている人たちだけが消費者ではないし、住民パワーで集まっている人たちだけが住民ではない、多くのサイレント・マジョリティ(もの言わぬ多数者)がいる、その人たちをどういうふうにつかまえるべきかといった問題も起こってきます。あるいは、婦人の団体なら婦人の団体を見た場合、かなり年輩の方々でないとそういう活動ができない。小さい子供を抱えている現ニューファミリーとか、進学に一番苦勞しているお母さん、子育てに一生懸命のお母さん方は全部抜きにしていますし、企業で血眼になっているモータリ社員も全く地域社会から無縁になっています。

その辺の人たちをどうするべきかということ考えた場合、お母さん方・主婦・女性といった一般の市民が企業にどう係わるかということと、企業人や行政マンの男性がどうやってコミュニティに係わるかという、二つの問題が起こってくるだろうと思います。

消費者問題とかコミュニティ問題などに一生懸命になっている奥さん方を見ていますと、自分が何か社会に係わりたい、社会に貢献したい、時間をうまく使いたい、私たちは何かできないだろうかという欲求でそれやっています。一方では、“ヤクルトおばさん”とか、生命保険の外交の方とか、髪を振り乱してお金を稼いでいらっしゃる奥様族も一つの群としてある。両極があるわけです。

ある人たちは、ボランティア活動とかカウンセリングの勉強に、ある人たちは消費者活動に、ある人たちは婦人会活動に、ある人たちはP. T. Aに、ある人たちはパートタイマーにと、それぞれ時間を使っていらっしゃる。このパートタイマー的の職業を持っている奥さん方と、ボランティアだ、消費者活動だということをやっている奥さん方とのドッキングは考えられないかというので、そういう試みも現在しておるわけです。

企業とコミュニティとの係わりの場を提供する

三浦 生命保険の外交員の方と、人間の健康とかライフサイクル（人生周期）とかいうものを考えようという研究グループの奥さん方とドッキングして、一遍話し合っていた。あるいはパーティー好きの奥さん方がキョーマンの“パーティー・コンパニオン”という形で、マンズワインをぶら下げてパーティーに出かけていく、そういうことを繰り返しているうちに企業の内容も熟知する、経済の仕組みも知り、とうちゃんの働きも知る。同時に、そういう人たちと、企業の人たちの接触を重ねているうちに、企業の人たちが、いかに論理的・線的・男性的発想でアプローチしていたか気づく。そういう場面を、数多くいろいろな機会につくり上げていかなかったら、単に論議の上での「企業とコミュニティ」なんていうことをいっていても、絵そらごとになる。そういうことを取っかえ引っかえ続けていく。つまり企業とコミュニティの係わりのチャンスと場所を執拗に提供していくことが必要だということです。

コミュニティの中の「エモーショナル・ダイナミックス」、これは「情報的力学環境」とでもいうんでしょうか。そういう、形に出てこない環境がある。それを企業がどうやってとらえ、どう計数化し、視覚化し、コミュニティにアプローチするか、それに市民なり消費者というものがどう絡んでいくかということを考えていくべきじゃなからうか。

消費者は大事だ、住民は大事だという合意形成優先の原理もあるだろうけれども、同時に状況認知優先の原理も考えなければいけない。どういう状況に置かれているかということ。そこで、消費者も企業も行政もマスコミも勉強しなければならないという時代がきたのではなからうか。そうなってくると、これからのコミュニティ問題とかコミュニティ福祉の担い手は、ひょっとすると企業かもしれないという仮説すらもつわけです。

企業はコミュニティ福祉の有力な担い手

三浦 一時期は、貴族とか物持ちが福祉の担い手でしたし、その次は行政が担い手でした。しかしこれからは、企業というものが担い手の有力な一員として参画する必要があるだろうし、コミュニティ教育とか消費者教育も、企業がもっとどんどんやらなければならないのではなからうか。ハーバード・ビジネス・レビューを見ると、コミュニティに対するアプローチとか教育の熱心な企業から消費者は物を買うようになるだろう、なんていっている人もいます。

そういうことを考えると、いまのように、行政の一部、あるいは消費者団体とか諸団体、マスコミといったものだけが、福祉なり社会教育なりの担い手ではなく、企業がもっともっとそのことに関心をもつべきであり、それが企業の社会的責任ではないか。それだったら、企業の中の人的・物的あるいは情報、あるいは資力、いろいろなものをどんどんコミュニティの中へ提供することこそ、企業とコミュニティの係わり合いをつくり上げていくことではなからうか。こんな実験を繰り返しておるわけです。

並木 ありがとうございます。

6

並木 辻村先生、いままでのお話をお聞きになった上での感想、あるいはふだん考えておられることを中心にお願いいたします。

辻村 皆さま方それぞれのところで、たいへんな努力をされていることにまず敬意を表したいと思います。最初に私は、工場や企業が近代社会において大きな力をもっているということを、私の専門のほうから申し述べさせていただきたいと思います。

近代的人間を育てる工場

辻村 私のハーバード時代の先生にアレクス・インケルスという先生がおります。この先生は、最初、ソ連の研究をやっていたんですが、それが終わったものですから、最近は開発途上国の近代化の研究をやっているのですが、発展途上国において、近代的な企業や工場の運営ができる人間はどういうところから生まれてくるか、ということを研究した結果、学校教育・マスコミ・工場という三つが重要なものとして出てきたんですね。学校教育やマスコミはもちろん大切なんですが、工場とか企業は一見教育とは無関係のように思われますね。しかし、時間を守るとか、規則に従うとかいった近代的な人間が形成されなければ、近代工場とか近代企業は運営できませんね。その意味で、企業とか工場は、人間の近代化に非常に大きな役割を果たしているんですね。

お話を伺って、皆さんも潜在的にそういうことをお感じになって、企業をコミュニティに引っ張り出すことに努力されているのではないかと思ったのですが、企業の重要性ということについて、こんな説明の仕方もある

ということを申し上げておきます。

そこで、いまの三浦さんのお話で、とくにトイレットペーパー騒ぎのとき、企業と新聞が一緒になって何かやろうというのには大変な勇気を必要としたということですが、確かにそのとおりだと思いますし、企業にこれだけの力があるわけですから、やはりわれわれは企業の在り方を見直さなければならぬと思いますね。

地域性と連帯性の両方が不可欠なコミュニティ

辻村 ところで、三浦さんのペーパーを拝見し、いまのお話を伺って一つ疑問に思ったのは、コミュニティ必ずしも地域社会ではないと、地域というものを地理的空間から解放して考えていращるということです。「機能的コミュニティ」というような言葉もあるようですし、建築家の黒川紀章さんなんか「時間コミュニティ」なんていうことをいって、従来はコミュニティを空間という地域で考えてきたけれども、それでは狭過ぎる、これからは通信とか交通がますます発達するので、地理的には遠く離れていても、趣味の合った人間だけが電話で通信し合えば、そこにはまたコミュニティが成立するんじゃないかといわれているんですが、私にはそれには反対しているんです。

コミュニティというものは、あくまでも地域に密着したものでなければならぬ。なぜなら、地域社会とかコミュニティの崩壊、あるいはその回復というようなことが最近盛んにいわれるけれども、もし地域から解放された、時間的あるいは機能的な形でのまとまりだけであるならば、いまになって、崩壊したとか、回復しなければならぬとかいう必要はないはずですね。あくまで地理的に制約されたある地域社会が問題になるからこそ崩壊とか回復とかがいわれるのだらうと思うんです。

したがって本来の定義のとおり、地域と連帯性という二つの要素が実現している場合に「コミュニティ」といえるんであって、「機能的コミュニ

ティ」とか「時間的コミュニティ」というのは連帯性のほうだけを考えている一方的な考え方だと思います。コミュニティとは、あくまでも特定の空間に限定されて、その中で連帯性が失われているとか、回復する必要があるとかいうことではないかと思うんです。三浦さんのペーパーについては、そういう点で異論があります。



《辻村 明氏》

東京に対抗する地方文化

辻村 なぜこういうことをいうかといえば、私自身がいま多少関係している本田技研の熊本進出の問題や、さらに群馬交響楽団のことがありまして、東京に対抗する地方文化ということが非常に問題になるからです。

皆さま方それぞれの地域で、地元で何とか地域社会を回復するよう努力されている。そのこと自身は大変けっこうなんですけれども、どなたのご報告においても、東京対地方という問題意識が欠けていたのではないかという感じがするんですね。私などは、そういう観点から地方に応援しているものですから、地域という地理的な空間を無視しては考えられない、そういう関係に立たされております。

そこで、さらに議論を發展させてみますと、何でもかんでも東京へ東京へということで、日本全体が東京で埋まっちゃっているように見えるんですが、人口は1,000万人ですから、約1割しかいない。あとの9,000万人は東京以外に住んでいるわけです。また、私などが研究しているマスコミのほうからいきましても、朝・毎・読という三大新聞が全国紙という形で全国をおおっているように見えるんですが、シェアは約半分でしかない。あとの半分はそれぞれの地方の新聞が占めている。神戸新聞は50万だそうですが、一つ一つを取りますと100万足らずのものが多いので弱小に見えま

すが、それが一丸となると三大紙に拮抗できるほどの力があるということですね。地方の可能性ということを見直さなければならないと思います。

それからもう一つ、政治あるいは経済が東京を中心にして動くのはけっこうなんです。文化までが東京中心になりますと、まさに画一的な文化になり、それぞれの住民が地元から浮き上がってしまって、中央からの操作で動員されやすくなり、下手すると全体主義的な独裁の成立に寄与するということにもなりかねない。そういう大衆社会の危険性というような角度からも、地方文化とか、地方の地域社会がしっかりと確立される必要があると思うものですから、及ばずながらも地方を応援するというようなことをやっておる次第です。

● 企業の利益のために地方と仲よくするのは不十分

辻村 いままでの企業のお話は、キッコーマンさんには悪いのですが、さしあたって企業の利益のために地元と仲よくする必要があるという程度で終わっていらっしゃるように思われるのですが、そうだとするとちょっともの足りないような気がします。京都信用金庫さんも、もうちょっと積極的におやりになっているのかなという印象もあったんですが、基本的には企業の利潤を指向するための戦略として、言葉が悪いですが、地元を懐柔するというか、手なづけておいたほうが企業のためになるからやるのだという消極的な姿勢のように見えるんですね。

そこでまたホンダの話になるのですが、私は何もホンダの代弁をする必要はないのですが(笑)、私も本田さんと同じ浜松の出身ということもあって、特にホンダに対して愛着と尊敬とをもっているにすぎません。三浦さんのレポートにも、お国じまんするのは好ましくない、というような文面がどこかにあったかと思いますが、私は、もっとみんなが勝手なお国じまをやったらいいんじゃないかと思っています。たまたま私は浜松出身で、浜松に対して非常に愛着がありますから、お国じまを一席やれと

いわれればいくらでも出るんですね。みんながそうしたお国じまんの競争をしたらいいと思うんです。

ところでホンダが、実は阿蘇の麓に60万坪の土地を買ったんですね。そのうちの20万坪は既に二輪の工場が動いております。ゆくゆくはさらに20万坪の四輪の工場もできる予定だというんですが、なおかつ20万坪余ってしまう。その20万坪を地元といっても九州一円のために役立てたいという構想をもっているんです。そこで、どんなものをつくり、どんなことをしたらいいかということで、私に研究調査の依頼があったものですから、とりあえずは九州の県知事にヒアリングをやること、また、マスコミの指導者・労働組合の指導者・大学の先生といったスペシャリストのインタビュー、さらに地元住民の意識調査といった三段構えでやっていったらどうかということで、現在、知事のヒアリングを終わったところなんです。

より積極的な地方文化育成の姿勢

辻村 そんなことをやった経験からいきますと、確かにホンダの熊本進出も、将来の熊本港の改修、東南アジア向けの輸出港になる可能性など、長期的な経営戦略に立ったものであって、企業の利潤を目指してやっていることではありますけれども、単にそれだけではなく、もう一步積極的にふみだしているところがあるように思います。たとえば国際会議などがあったとしても、東京と京都だけで終わってしまって、九州にはなかなか行かないとか、オーケストラが来ても九州までは行かないとかいうことがある。ホンダがいま直ちに、それに見合うことをやろうというのではないですが、少なくとも一つの可能性としては、そういうことも考慮のうちに入っている。また、ホンダが東南アジアに二輪を輸出していますから、東南アジア留学生の研修センターを作ろうとか、とにかく国際交流の場を九州の一つつくろうというような考えは、単なる企業利潤のレベルをこえていると思いますね。

さらに、これは私が知っていることですけれども、昔、九州の中心といえは熊本だった。旧制高等学校の五高とか、現在でもNHKの九州中央放送局は熊本にあるのですが、実質的には福岡に取られてしまっています。その理由をいろいろ聞きますと、九州帝国大学が福岡にできたことがお株を奪われた根拠らしいんですね。そうしますと、文教施設というものの、権威とか、人々の関心を吸収する大きな力になるわけで、九州帝国大学を超えるような文教施設みたいなものが阿蘇の麓にできれば、再び熊本を九州の中心にすることができるのではないかと。そのくらいの意気込みでやったらどうか、ということを知っているんです。こういうのはやはり企業の利潤だけでなく、もう一步踏み込んだところがあるんじゃないかと思うんですね。そしてそれは大変すばらしいことだと思って、私もない知恵を提供しているわけです。

群馬交響楽団を応援

辻村 もう一つは、地方文化、とくに東京に従属しない地方地方の独自性ということ、私は推奨したいものですから、その一つとして群馬交響楽団を応援しております。これはご承知のように「ここに泉あり」という映画で評判になったんですが、地方の交響楽団、とくに高崎という20万都市でオーケストラを持つことは財政的に非常に困難で、たまたまことし30年になるんだそうですが、隣の新潟・長野といった広域圏で、一つの交響楽団を活用しようじゃないかという構想が生まれ、51年度にやっと新しい財団が発足し、東大の林総長をかつぎ出し、「関信越音楽協会」と名づけました。最初「地方音楽振興協会」という名前にしたのですが、日本の地方全体を最初からかかえ込むのは大変なので、とりあえずは資金の関係からも、関・信・越（群馬・長野・新潟）という3県で動いていくということで、「関信越音楽協会」としたわけです。

もちろんこれは企業とは関係ないのですが、東京に従属しない地方の誇

りを育成していく一つの呼び水になるのではないかということで、これもない力と知恵とを提供しているというのが、私の地方文化について最近やっていることの経過報告です。

もう一つ最後に思いついたんですが、これも三浦さんにたてつくみたいで恐縮ですが、神戸ということを盛んにいっていらっしゃるわけですね。そうするとやはり地域という範囲をお考えになっているということで、地域から離れた機能的コミュニティを主張される立場と矛盾してくるのではないかという印象を受けたんですが。

多くのコミュニティのなかの一つが地域

三浦 読んでいただくとわかるんですが、地域コミュニティを否定しようとは絶対思っていない。多くのコミュニティの中の一つに、基本的に非常に大事なものに地域があると思っているし、私は神戸を強烈に意識しているつもりなんです。神戸こそ明日型のコミュニティの原型だといっている。これは機能的なコミュニティの原型だからですね。

きょうは神戸市の行政の方もいらっしゃいますけれども、神戸に住んでいるということだけで結びついています。隣人がどこの県の人であろうと全く関係がないところが神戸です。例えば私のオフィスの中には3人しか神戸生まれはいないですが、そういう中で奇妙な連帯がある。それは、地縁性というものを越えたものだということに私は思うわけです。地域社会を全く無視して、全く機能的に結びつこうというのではなくて、企業とコミュニティという問題を考える手がかりとして、一遍、地縁離れしてみたらどうだ、地域社会離れして考えたらどうかと思うんです。それからもう一度地域に帰ったらどうかということが一つ。もう一つは、神戸をものすごく意識しているということと、神戸を原型だと思っているし、明日の東京、明日の仙台が神戸的なものになっていくだろうというふうに思っています。

利潤に役立つコミュニティ対策こそ信頼できる

三浦 さらにもう一つ、これはべつに引っかかるわけではないのですけれども、企業が利潤を上げないのはおかしいと思うんですね。利潤を上げて、その恩恵的なコミュニティ対策だったら要らない。利潤に役立つコミュニティ対策であってこそ、はじめて私たちは受けられる。よろいの上に衣を着て、恩恵的に、これだけもうかったからおまえたちのために何か使いなさいというような発想だったら、気色悪くて、そういうものだったら要らない。そうではなくて、このことをやったらこれだけ企業はもうかるのです、だからこれだけコミュニティのために貢献するのです、それだけ私たちは長期的にもうかるからです、ということをはっきり出してくれたほうがずっと腑に落ちるといのが関西人の発想です。京都はどう考えておられるかわからないけれども、私はそう考える。そうでなかったらうそだと思いますよ。

企業の経済的機能を否定してはいけない

茂木 私も引っかかるわけではないんですが、辻村先生は必ずしもそういうことでおっしゃっているわけではないと思いますけれども、日本では学者でもジャーナリストでも行政の方でも、企業が利潤を上げるのはもう少し遠慮したらどうかという意識があるような気がするんですね。確かに、ほかのことは何でもいい、利潤さえ上げればいいという考え方は間違いですが、しかし、企業は利潤がなければやっていけないということですよ。

短期的に利潤を上げるために地域社会と仲よくやるということは、これ

は見えずいたことですからいかんと思いますが、長期的にみて、地域社会と共存共栄してその中で利潤を上げるということをやっけないと、自由主義経済そのものが崩壊する。自由主義経済そのものを否定すれば話は別ですが、何といても企業は、経済的機能を果たさなければ社会の中のまず第一の機能は失われてしまうわけです。企業によって利幅の大きいものと小さいものがあり、また製品によっても違います。世の中にてまだ歴史の浅い製品は、かなり利幅がありますから、余裕のある活動もできるということですね。例えば、自動車産業は利益率が高いからこそ辻村先生のおっしゃったようなことがおできになるんです。

ある一定の利益水準は当然保っていかなければならないわけですから、利益水準の比較的低い企業はそれなりの活動をするということになる。これを前提として考えていくべきではないかという感じがいたします。いずれにしても、企業の経済的機能は否定してはいかんということはいえると思います。

アメリカでは利益の少ない企業は歓迎されない

茂木 その点、アメリカの社会はおとなだという感じがするのは、私もアメリカへの工場進出を最初反対されたので、さきほども申したように町議会へ出席したわけですね。そこでつくづく感心したことは、おまえのところの利益計画を出せという。なぜそういうことをいうかといえば、まず法人税が幾らはあるかということなんです。その次の質問は、設備投資が幾らあるかということで、これは固定資産税に関係するわけです。ソーシャル・コスト (Social cost) という概念がございますけれども、ソーシャル・ベネフィット (Social benefit) というか、要するに社会のほうでもベネフィットとコストを比較検討して実現可能性についての研究 (フイージビリティ・スタディ = feasibility study) をやっているし、企業の側でも、フイージビリティ・スタディをやっている。そこがうまく調和し

て、妥協したところに企業の進出が認められる。これはもう少し広く「地域開発」ということでいってもいいと思いますけれども、お互いにフィージビリティ・スタディをやっているわけです。そして、まず利益計画を出せ、企業の経済的機能である利益がどのくらいあるのか、利益の少ない企業は歓迎できないという考え方なんです。

ですから、さっき三浦さんのおっしゃったのはまことにそのとおりで、関西人の発想といわれたけれども、もしそれが関西人の発想なら、日本全体にそういうような発想がなければいけません。ただ空理空論だけやっていたのではだめで、地域社会と企業というものは、そういう前提のもとにこれから考えていかななくてはならないのではないかとということを申し添えておきます。

事業活動を通じて地域に貢献する

田中 全くいまのお話のとおりでございまして、持てる者が手を差し伸べるという形でのコミュニティ活動を期待しているとすれば、これは、間違いだと思います。「住民は持たない者で、おまえらのためにこれをしてやる」という意識を企業が持ったり、また、「企業には金があるのだから地域のため金を出すのはあたり前だ」という意識を住民が持ったとすれば、もうコミュニティ活動は成り立たない。これでは全く、対立意識です。

それに利潤についても、三浦さん、茂木さんと同感です。利潤を上げてやっていくのでなければ長続きしない。思いつきの一つや二つのサービスでなく、一つずつは、ささいな活動でも、ずっと長続きしてこそその町がほんとうによりよくなっていく。そのためには経済的バランスがとれていなければいけない。企業が正当な利潤を上げる中でそういうことが行なわれていかなければいけない。

そこで、企業自身も、自分のところの事業活動を通じてどれだけ地域に貢献できるかということ、もう少し真剣に考えてみる必要があるんじゃない

いかと思うんです。事業そのものの中にも、まだまだ地域に貢献できる部分がある。たとえば、さきほどキッコーマンさんからお話があったように、雇用機会をつくるということも一つあると思うんですが、私は京都にいろいろな企業を見ていて、まだしていないことがたくさんあるのではないかということを感じるわけです。たとえばキッコーマンさんが、ウォールワースでつくった製品を、その地域に売るときは輸送費が要らないんですから、その分だけ安くならなければならない。その地域にその企業が来ていることによって、その企業の製品が安く買える、これも事業活動を通じて地域社会に対する貢献の一つだろうと思うんですね。

また、大企業は、下請けを使って仕事をするわけですが、意外と大企業はその地域での下請けは使わないんですね。それには技術が悪いとかいろいろ理由があるのですが、むしろ中堅企業あたりになると、自分のところの人を派遣して下請けの技術レベルが上がるように指導したり、合理化をしたりして、下請けが利益を出せるようになるまでステップ・インして指導する。出てきた利益は下請けと自分のところが両方で分かち合い、地域の経済にプラスするということをやっている。ところが、大企業にはそういう意識が少ない。工場だけが進出するケースが多いので、そこまで出来ないという問題があるんだらうと思いますが、地域経済の波及効果に対する努力もまだもう少し考えてみる必要があるのではないかということです。

下請け企業対策として大切な親企業の発注計画

田中 もう一つ。われわれのところは地域金融機関ですから、下請けさんとは、殆ど取引があるんですが、こういう不況の時期に大企業の方がお見えになって、自分のところの生産計画はかくかくしかじか、これぐらいは下請けに発注するつもりだから、それに見合った応援をしてやって欲しいというようなお話は一回もない。われわれのほうで聞きにいかなければ

ならない。発注計画が提示されれば、それだけでその下請けはどれだけ金融がつくか、企業の事業活動そのものの中でも、まだまだ地域に対してできる部分がたくさん残っている。かっこう良く、コミュニティ・サービスなどという前に、事業として地域に利する方法がないか、企業幹部が真剣に考えてみる必要があるのではないかという感じがします。

工場だけのところは問題が多い

田中 そこで問題になるのは、企業の地域社会に対する姿勢です。本社のあるところはまだいいけれども、工場だけのところは、特に問題がある。工場はその地域に非常に影響力をもった市民です。当然、自分としては市民という立場で、この地域をどういうふうにしたいのだということを、はっきり表明する必要がある。この地域はどのような状態になっている。だからどうしたいんだ、そのためにはわれわれの活動を通じてこういうことができます、市民という立場で、企業も自分の見解をコミュニティに問いかけて、それに対する反応をもっと率直に聞いてみるべきだ。そこからほんとうのコミュニティとの対話が始まるんじゃないか。

従業員のレベルとか、施設の一部の段階でコミュニティに接触するのでなしに、もっとアクティブに企業として呼びかけてみる必要があるんじゃないか。そういうことがないために、企業って一体何するところだろうという不信感が、コミュニティ・サイドでどうしても出てくる。この辺は明確にする必要があるんじゃないかという感じがいたします。

逃げられない枠組としての地縁の大切さ

田中 話のもとへもどりますが、さきほどの地縁の問題は、辻村先生のおっしゃられたとおりでと思うんです。ある地域が限られていて、その中から逃げられないという枠組があって、はじめて小さな不満も耐えがたい不満として感じられる。だから解決が求められる。また地域をよくしたいという欲求につながってくるんじゃないかと思います。

たとえば、自分の子供を育てる場所ともなれば、その地が自分の子供の人格形成に大きな影響力をもつのですから、その地域がこんな状態でいいのだろうかとか真剣に考え出します。そこではじめて、地域の問題が身近な自分達の問題として討議のまな板の上に乗ってくるのではないか。機能的なものであれば、少々の不満ならそこを避けて通れば事は済んでしまうが、地域はそういうわけにはいかない。そこに定着しているんだということですね。

京都の人は京都新聞だから読むが……

三浦 ぼくはあえて話をおもしろくするためにいうんですが、その辺が京都人と神戸人との違いだと思うんです。京都の人は加茂川が真黒になっても京都にいつく。神戸人は、いまここで神戸がいいから住んでいるのであって、神戸が悪くなればすぐ出る。つまり、京都の人は京都新聞だから読むんです。神戸の人は神戸新聞だから読むのではなくて、神戸新聞がおもしろいとか、安いとか、ためになるとか、何かプラスになるから読む。したがっていつでも気に入らなくなったらやめてしまう。その辺のところでもかなりの発想の違いが確かにあると思います。ただし、ここでコミュニ

ティの機能論と地縁論をいうておってもしょうがないだろうと思いますんでね。

わたしはさっきから企業擁護論みたいなことばかりいうておるようなので、あえて企業を批判したいんです。田中さんのおっしゃるとおり本社サイドはいいんですが、営業所とか製鋼所とか製作所といった現場サイドは数字を追うのに一生懸命で、その地域の一員だなんていうことは全く考えていない。地元の住民から反対が出てきたら、あるいは消費者から突き上げられたら、その火を消すのに一生懸命なだけです。本社の消費者部とか地域対策部はよくわかっているし、トップもわかっている。ところが現場に行ったら全然だめ。しかも本社の消費者部とか地域対策部は企業の中で孤立しているんですね。これではいかんと思います。おっしゃるとおり、そういう意味での地縁性みたいなものをどんどん含めていくべきだと思っています。

アメリカでは社長が出席するが日本は課長

茂木 日本の場合、確かに本社が東京に集中し過ぎているんですよ。アメリカの場合ですと、いなかへ行っても、かなり大きな町には本社がごぞいます。そういうところのコミュニティは、商工会議所等も含めてですが、会社の社長が出席メンバーになっているわけです。ところが日本の場合はほとんどが東京ということで、地方の工場では、そういう活動にはせいぜい総務課長ぐらいのところが出ていって、お茶をにごすというようなことが一般的に行なわれているんじゃないかという感じで、そこら辺は確かに企業として反省すべき点だと思っています。

もう一つ、アメリカの場合は非常に分権化が進んでいるわけですね。本社が地方に散らばっているということもありますけれども、各工場が一つの会社のような形で運営されており、その工場長とか事業部長は、自分の裁量において相当のことができる。ある意味で、地域の名士として地域

のためにやっていける。しかし日本の場合は、かなり中央のほうを向いて仕事をしているというような、そういう違いもあると思いますけれども、やはりアメリカのほうが、企業のトップが地域の活動に参画していることが日本よりも多いような感じがいたします。

9

日本からいった人を地域社会へ分散して住ませる

並木 地域にとけ込ませるために、日本から行った人を数人ずつ分散させて住ませたということですが、具体的に近所の人とのつきあいはどういう形で進んだのでしょうか。

茂木 どういうふうにつきあえとは申しておりませんが、2家族とか3家族をいろいろな町に住まわしておりますと、自然につきあうわけですよ。ああいうところは、アメリカのいなかというのは日本よりも社会が開けているという感じがいたしますね。こっちから行った連中でも、旦那のほうは企業でかなりの訓練をしますから英語はまあまあしゃべれますが、奥さんのほうは小さい子供なんかいて、そう訓練ができないということであまり英語がしゃべれない状態で向こうへ行きます。そこで地域の人のボランティアで、ただで英語を教えてくれるというようなこともございます。初めは分散して住ませることについてはかなり抵抗があったんですよ、全くわからないで行くわけですからね。

並木 よくおやりになったと思いますね。

茂木 ところがアメリカ人とつきあっている間に、非常に友情が出てまいりまして、3年ぐらい向こうにいて、帰ってくるときには、車で1時間半ぐらいあるシカゴの空港まで近所の人が見送りにきて、涙を流して別れを惜しんだというんです。ですから地元にとけ込んで住んだということは

いい経験になったと喜ばれているんです。

並木 日本の場合は“子はかすがい”ということで、新しい地域に移った場合にもPTAなどで親しくなることがあるんですが。

オープンな地域社会がよい

茂木 それはあります。学校に行っている子供のいる家庭は3家族ぐらいで、あとは小さい子供ですけれども、確かに学校の友だちを通じて親同士が友だちになるということはありますね。アメリカでも、ニューヨークとかシカゴといった大都会は非常に冷たいものでございますよ。東京と変わりません。しかし、いなかへ行きますと違います。

日本のいなかは閉鎖的社会で、辻村先生がいわれたように、日本のいなかの文化をもっと残すべきだというご意見は確かにそのとおりでと思いますが、三浦さんのおっしゃっておられることも、これはよく伺わなくちゃわからないですけれども、まず神戸を忘れろということをおっしゃっているとすれば、あまりにも日本の場合は一つのからにとじこもり過ぎるという意味で、一方において地方の文化を守るということは大事だけれども、他方、もう少し砕いて、オープンな、だれでも受け入れる社会にするという意味ではないかとお察しするんでございます。そういう意味で、辻村先生のおっしゃったこともわかるし、三浦さんのおっしゃったこともわかるという気がいたします。

地方分権化が大切

田中 地域が東京に対して独立していなければいけない。東京型単一文化になっちゃいけない。それぞれの独自性が必要なんだということは全くそのとおりでございます。その場合に、京都らしさ、神戸らしさという“らしさ”をどうしてつくるかということだろうと思うんですが、現在の企業も行政も、何もかも全部が中央集権的で、金も権力も情勢も、一遍中

央へ集めて、それから必要に応じ地方へ分け与えるという方式になっています。これを地方分権化してバラしてみる必要があるんじゃないか。この辺から解消していかないと地域文化もつくりられないんじゃないかという感じが強くするんです。

東京と比較できない地方の独自性

辻村 もちろん中央のそういう行政が分権化していくことは非常に大きな力だと思うんですけども、そのためにも、東京に支配されないのだという文化的な核みたいなものが地方にないと、行政の分権化自身がなかなか進まないんじゃないかと思うんです。というのは、非常に便利な生活とか、豊かな生活なんていう近代的なテクノロジーが問題になるような次元で比較しておりますと、地方は東京にかなないっこないわけですよ。あらゆるものが東京に集まっています、一番豊かになっているんですから。

ところが地方文化ということになると、たとえば太鼓を一つたたくといった郷土芸能でも、文化というものは一回的な個性のあるものですから、東京との比較そのものを拒否する性格があるわけですね。東京と比較してつねに地方が劣等に置かれるような尺度で比較したらだめであって、東京との比較そのものを絶するようところで地方の独自性を主張しないことには、東京にやられてしまうわけですよ。そういう意味でも、東京にしてやられないものは文化しかないと思うんです。そういうものを、それぞれのお国自慢でいいから、お互いにだし合ったらいいと思うんですね。井の中の蛙というご批判もあるでしょうけれども、ほんとうのお国自慢というのは、自分の育った神戸なら神戸、京都なら京都のよさというものを、すでに中央を知った上で地方のよさを主張することだと思います。

そういう形で、それぞれの地方文化の独自性を誇りをもって主張していけば、だんだんと行政のほうでの分権化にもつながっていくんじゃないかと考えます。それが一つの反論。

同じ自動車産業のなかでもちがう姿勢

辻村 それから利潤のことで皆さん方から袋だたきに遭いましたから反論させていただきませうけれども、これはウエートの置き方の違いということであって、私はなにもホンダを弁護しなければならない理由はないわけです。もちろんホンダも、もうかるからこそやっているんだらうと思います。利潤が上がらなければそんなことはやりっこないわけですから、当然利潤というものも前提になっているでしょう。それを恩きせがましく与えるということであれば対立になってまずいわけで、ホンダだってもちろんそこは考えていると思います。にもかかわらず、先程、ご紹介したようなホンダの構想には単なる企業利潤を超えたものがあると思います。さっき自動車産業は利益が多いといわれましたけれども、トヨタ、ニッサンがやらないものを、ホンダは考えているわけで、そこに一つ違ったものがあると思いますね。

A・マーシャルの利潤観

並木 私が最初に申しましたことですが、アルフレッド・マーシャルには、利潤をその企業が、社会的に貢献している程度を示す一つの尺度としてみるような考え方が、基本的にあるわけですね。

そしてそういう考え方のもとには、企業の活動が公正な競争の上になされ、社会的な、金なり物なり人なりを、ほかの人よりも有効に使った上でそういうふうに行っているという大前提がある。ごまかしをやったり、インチキ商品を買ったり、欠陥商品を買って上げた利潤はインチキの尺度であって、マーシャルがいおうとした利潤じゃなかった。そしてその利潤を単

に株主へ配当するのではなく、まず従業員へ優先的に配当する。経営者に配当していく。そして社会全体がよくなるような循環を図っていく。その上で利潤というものが残るのですが、その利潤だけを考えたのでは企業の社会的な貢献度がわからないから、人並み以上に従業員に満足を配分したのも、生産者余剰という概念を使って社会的な貢献度の物指しにしようじゃないかということを考えてきたんだと思うんです。

あるべき姿、望ましい姿というのはそういうことだと思うんですけども、それが、“利潤は悪い”となってしまうのは、端的に言えば、力があるのにたれ流しをやって公害を起こして利潤を上げたり、また価格競争の点でも、独占的な価格、管理価格など、アンフェアな条件をつくり出して利潤を上げる。これに対し消費者が、消費者余剰はないということで反発するわけです。だから、消費者余剰とか生産者余剰ということが実現されながら、なおかつそこで出てくる利潤は、社会的に非常に役立っている物指しであるという考え方をに入れていいんじゃないかという気がします。そういう意味でいまの利潤うんぬんという話は、利潤の性格の問題と係わるように思うんです。

11

行政と市民の役割について

並木 私だけがしゃべって次へ進めるのははなはだ越権行為ですが、実は高橋さんに一つお伺いしたいと思います。福祉条例をつくって、行政と市民と企業の役割について、それぞれ規定したというお話がありました。企業については若干のご説明があったのですが、行政の役割と市民の役割についてどういうふうにお考えになられたかお聞きしたいのです。

そういうことを申し上げるのは、行政なり、市民なり、企業なりが、そ

れぞれ自分でやらなければいけない役割とか任務について分担をきちんとしていないと、多分うまくいかない性質のものではないかと思うんです。私、きょうは「企業とコミュニティ」というようなことで少し広いお話をしておりますけれども、農業を専門にしております。

そこで、農政を進めていく際に大きく問題になりますのは、分担のことです。佐藤忠男という人の「日本映画史」という本がございます。多少ふざけた表現で申しますと、その中に、西部劇の中でアメリカのお客さんが非常に胸を打たれる言葉は何かというと、「人の指図は受けねえ」というセリフである。

ところが日本のまた旅物とかやくざ物でお客さんがジンとくるのは、「親分、どうしてあっちに一言“死ね”といっちゃあくださらねえんですかい」というセリフなんだそうです(笑)。たとえば米の生産調整をやる、それを受けた東北の農家の人は、「親分、どうしてあっちに、一言“米のかわりに何をつくれ”といっちゃあくださらねえんですかい」という対応になるんですね。国のほうでも、さて何だろうということ、これつくったらい、あれつくったらいと生産目標をつくるわけです。

しかし何百万という農家にそういう目標を与えて、みんなが、ちょうど国が考えた程度につくってくれるという保証は何処にもないわけです。有利であればつくり過ぎますし、不利ならつくらない。そこで国がやれるのは価格がこのくらいだったら、需要はこのくらいに伸びそうだという情報を与えることで、その情報の上に、自分でリスクを負いながら、こういうものをこのくらいつくろうかという判断をする。その判断は農家の仕事だと思んですが、聞かれると国のほうで、これくらいだということはいっちゃうわけですね。そうすると、つくれといったものをつくったら暴落した、どうしてくれるという話になる、もうかったときは何にもいわない。もうかりましたからこれだけ積み立ててください、なんて話はありません。

そういうようなことがあって、市民といいますか、個人個人がどうい

役割を果たすかということは、大事な問題のように思いますので、その辺
どういふふうにお考えになられたのか伺いたいんですが。

シビル・ミニマムを分担する行政

高橋 行政は、企業なり個人がどうしてもできないという分野について
手がける。これはごく基本的なことだけで、われわれはシビル・ミニマム
(近代都市が、その住民のために、当然そなえていなければならない生活の最低
基準)と呼んでおりますけれども、ミニマムの実現の主体は行政である。
それが一つあります。

さらにもう少し発展させて、市民なり企業が自主的に福祉活動などをお
やりになったり、あるいは個々の生活レベルを高めていくための条件整備、
個人でやろうとしてもできない、たとえば情報の提供等ですけれども、そ
ういう条件整備を行政のほうで上積みしていく、せいぜいそこまでなん
です。

一方、個人は具体的にいいますと、隣に一人暮らしの老人がおられる。
それを知らないということではなくて、個人としても地域社会としてもその
人たちを温かく取り囲んで、家族がないのなら家族の役割をしてあげる
とか、体の不自由な方がおられたら、そういう人たちが家にこもりっきり
ではなくて、積極的に外に出ていけるような協力をしてあげる。それ
には、個人であっても地域ぐるみであってもいいのですが、行政や企業では
できない、個人でしかできない役割を果たしていただく。

市民は家庭を良好な状態で維持する自立的努力をせよ

高橋 もう一つ、基本的には自分自身の家庭が基礎になるわけですから
家庭を良好な状態で維持するような自主的な努力をしなさい、企業に頼る
とか、行政にすべて頼るとかいうことではなくて、まず個人の家庭を良好
に維持するよう責任を果たしていただき、その上で周囲なり、地域をよく

していくように努力していただくのも個人の責任ですよ。こういう考え方をしています。これはいうべくして現実はずかしいと思いますけれどもいまのところはそういう理念を掲げた段階で、今後どう発展させていくかという問題があります。

日本より進んでいるアメリカの地方自治

茂木 アメリカの話ばかりで恐縮ですけれども、アメリカの中央政府というのは、ウォーターゲート事件なんかにも見られるとおり、日本と比べてそれほどりっぱだと思っていないんです。しかし地方自治というのは日本より数段進んでおりますね。そういう意味では民主主義の基盤がはっきりしているということはいえると思うんです。町議会とか郡議会などに顔を出すことがあるわけですが、聞いていると非常に進んでいますよ。

私どもが、中学・高校・大学あたりで、民主主義はこういうものだと習った原則がそのまま行なわれているということで、自分で意見をいいますし、他人の意見もよく聞く。他人の意見に反論するし、他人の意見によって自分の意見を変えることもあり得る。また、決める際に少数の意見を尊重するけれども、決まったものについては尊重する。さらにイデオロギーが地方政治にはいらぬ。日本の場合はかなりはいり込んでいる。そういう意味では地方自治がうまく運営されていると感じます。

その三つの理由

茂木 それでは、なぜ地方自治がうまく運営されているのかというと、私は学者じゃございませんから適当なことを申し上げますと、まず一つは各行政、あるいは各立法の段階において、どういうことが決められるべきかということがかなり明確になっているということ。日本も一応そういうことになってはいますが、日本は企業の中でも職務分担が不明確ですね。アメリカはそこがうまく機能するわけです。

2番目は、地方の立法ないしは地方の行政に携わる人の姿勢の問題とい
いますか、たとえば地方議会なんかに出て感じるんですが、町長はアパー
トの管理人という感じですね。税金は管理費ですよ。住民は店子、地方議
会はアパートの管理自治会の理事会みたいなものです。アメリカのいなか
へ行くと、地方議会の議員は時間給で、出なければもらえないんですか
ら。

しかも、昼間は仕事をもっているんで夜やる。日本ですと、そうでない
ところもあるかもしれませんが、小さい町の町議会議員でもふんぞり返っ
ているという感じがいたしますね。そこらの心構えの問題。もう一つは教
育の問題です。小さいときから社会の中で生きていくという教育がなされ
ている。そのかわり数学の教育なんかは、日本のほうがはるかに進んでい
ますが。

というようなことが、絡み合って地方自治というものが非常にうまく運
営されています。日本ですと、とにかく何でも住民の意見を聞けばいいん
だということで、対話知事とか、対話市長・対話町長などといわれている
人がいるんですが、一方においては、とにかく多数で決めていけばいいん
だという考え方がある。これもいくら議員だといったって、住民はすべて
のことについて白紙委任しているわけではないのだから、いかんと思いま
すよ。両極端という感じですね。この辺はアメリカの地方自治はスムーズ
に動いているのではないかという感じがいたします。この地方がいろいろ
なところのクッションになるんですね。辻村先生のお話の地方文化にまず
目ざめさせるということ。これはまことにごもっともなご意見だと思いま
すが、地方における自治、それも文化を背景にして生まれてくるでしょ
うけれども、地方の自治をもう少し育てていくような動きが、これからも
と出てくるべきではないかという感じがいたします。

県のワクをやぶる企業

辻村 私、九州の7県を回った印象では、県知事でさえも県という枠を超えられない限界があるんじゃないかと思いましたね。本州に対して、九州は一つというスローガンが掲げられますが、いざ何かをやるという段階になると、みんな足を引っ張り合ってまとまらない。そこにホンダならホンダが九州全体のことを考えて何かやろうとしますと、県知事クラスでもやれないものですから、ぜひこれやってくれといろいろの希望がでてくる。企業のほうが行政の壁を破る可能性が非常にあるのではないかと思いますね。その意味でも、企業に期待したいところが多いんです。

企業人が全日制市民になりつつある

三浦 それは違った意味でもいえると思います。

地方自治体が、コミュニティ問題とか社会教育などで相手にしているのはご婦人か老人かで、一番主力になるべきサラリーマンは相手にしていないですね。集められない。ヤングももちろんそうです。ところがだんだん余暇がふえて、企業人が全日制市民になりつつあるわけで、行政はこれを相手にしなければならなくなってきています。だからそのことに対して関心を寄せていますし、全日制市民は地域に関心をもちだした。企業自身も欠陥商品を出したり公害を出したりしたら、これからの企業は成り立たないという点では、ものすごく真剣に考えています。

しかしこれからは金融機関とか新聞とか生命保険とか、無形のものに対する批判とか摘発はますます高まるでしょうね。そうなってくると、全日制市民となった企業人を情報収集役とし、情報伝達役としてうまく使わなければならない。自治体がしっかりしてこの全日制市民の教育をやってくれなければならない。73年以来、企業が確信を失って、企業人は、きょうのような会合で、企業がもうけて何が悪いかということを書いていけなかった。それがだんだん振幅があって是正されている過程だと思う。きょうも

行政・マスコミ・大学教授といった人たちだけで話がされるのではなくて、企業の方がこうやって2名来ておられるということ、これは大事だと思う。新聞も株式会社なんだということを考え、行政マンも家に帰れば市民だ、あるいはどこかの企業から物を買っているんだし、その辺のことを考えたら、だんだんいい方向に向いていっていると思うのです。

地方自治のためには財政の仕組みをかえることが必要

田中 ところが地方の行政が地域のことをやるための財源がない。地域でもうけた金は、税金でおおかた国へ、即ち中央へ持っていかれてしまう。それがもう一遍、地域にもどってくるときは権力がついてくる。「わしのいうとおりにするか」というようなヒモつきで帰ってくるから、地域の人たちの意見を聞いて、その人たちがほんとうに喜ぶコンセンサスのあることを地方自治体がやろうと思っても、国の意に反した場合にはできない。

いまの地域の財源そのものを少し形を変えないと、いつまでたっても、本来の地方自治というものは出てこないんじゃないかと思うんですが、直接タッチされていてお感じになることがあれば、聞かせていただきたいんですが。

高橋 今、50年度の決算で見ますと、神戸市の場合、企業なり個人が納められる税金100のうち70は国が取り、残り30を県と市がほぼ半分ですから15ずつ分けるという配分になっています。もちろん国に納めた70のうち

神戸市域内租税の配分状況

区 分	30年度		35年度		40年度		45年度		50年度	
	総 額	配分割合	総 額	配分割合	総 額	配分割合	総 額	配分割合	総 額	配分割合
市 税 県 税 国 税	億円	%	億円	%	億円	%	億円	%	億円	%
	45	10.9	77	9.8	144	10.0	293	9.6	728	14.3
	33	7.9	85	10.8	168	11.8	430	14.2	731	14.3
計	336	81.2	627	79.4	1,118	78.2	2,312	76.2	3,636	71.4
計	414	100	789	100	1,430	100	3,035	100	5,095	100

ほぼ半分は、補助金あるいは交付金という名目で地方へまわりますが、それはすべてヒモつきで、自主的に住民なり自治体の意思によって使えるものではない、これが現在の財政の仕組みになっています。ですから――

田中 聞くのは国のほうの意見であって、住民の意見を聞いていたら成り立たないということですね。

高橋 住民の意見を聞いてやろうとしても財源がついて回らない。基本的には税の配分等については逆じゃないか。地方でもっと取れるような行財政制度の改革をやらにゃいかんじゃないか。これはすでに十数年にわたって国のほうへそういう運動をしておるんですけども、いかんせん、基本的にいまの日本の行財政の仕組みはそうになっておりません。ですから、与えられた15%の範囲の中で、住民の意向を聞きながらやらざるを得ないというのが実情なんです。

アメリカの地方自治の話が出ましたけれども、本来、地方自治というのは、アメリカのようなそういう形であるべきではないか。日本の場合は明治以降あるいは戦後も非常に変わりましたが、おかみから与えられたものであるといういきさつがあり、アメリカのように住民が主体になって作りあげたものじゃないということで制度上、自治が非常に制約される。一方、意識のうえでも住民のほうは、何をやるにしてもすべて行政に期待するわけで、あれもやれ、これもやれということで、われわれとしても、はたしてこれでいいんだろうか。その中の相当部分は、本来住民がやらにゃいかんことがあるのではないか。それをすべて行政が手を出すということは行き過ぎで、かえって社会の健全な発展にマイナスのほうが大きいにゃいかんという反省の上に立っているんですが、幸いにして企業と地域との結びつき等を通じて、行政ではなくて、自分たちで自主的にやろうという機運がだんだん出てきておりますので、その辺では、われわれは将来に期待しておるんです。もう少し時間をかければ、理想的な自治に近づいていくのではないかと、そういう感じがしております。

並木 そろそろ時間がまいりましたので、終わりのほうにもっていきたいと思うんですが、この際、この点だけはいっておきたかったということでもありましたらつけ加えていただきたいと思います。

企業はコミュニティの一員でしかない

茂木 企業とコミュニティとの関連で一番大事なことは、いままでも、企業もコミュニティの一員であるということはわかっていたのですが、むしろ企業はコミュニティの一員でしかないということだろうと思うんですね。いろいろなものがあって、その中の一つが企業なんだということを、これからの企業は自覚していかなければいけないんじゃないかという感じがするわけでございます。

しからは企業と地域社会、あるいはコミュニティの関係ということでございますけれども、アメリカでは、企業の側でもフィージビリティ・スタディをやる、地域社会の側でもフィージビリティ・スタディをやることで、そこに妥協が生まれてくるんだということを申し上げたんですが、繰り返しになりますが、妥協をしなくてはいけない、お互いに対立をしていたのではいかんわけでございます。

その間にはいつてくるのが、公式の仲介役としては地域の政治、地方政治であり、公式の仲介役以上に重要な役割を果たすのが、マスコミュニケーションであろうという感じがいたします。企業の側でも、高度成長時代のようないき方については反省すべきところが多々あると思いますが、行政の面でも、市長が替わったとか、与野党が逆転したとかいった政治的イデオロギーのようなものにとらわれずに、客観的な立場で、企業と社会の

公的な仲介役をやるということをお考えいただきたい。

また、マスコミの場合には、神戸新聞さんの場合、非常にごりっばだと思ふのは、進んでそういう形のことをおやりになっているということですね。これは全国紙に期待するのはむずかしいと思いますが、各地域の新聞がそれぞれあるわけですから、地方政治というものが公的な仲介役であれば、もっとインフォーマルな形の仲介役といたしますか、客観的に企業の悪いところはどんどんおっしゃって、なおかつ住民の理不尽な、何か非常にセンセーショナルな、ヒステリックな反対等については責任をもってたしなめていただくというか、間を取り持っていただく。

企業の側でも、行政やマスコミに頼ることなく、自分自身としてもやらなくてはいいかんですけれども、なかなかできないこともありますから、そういう点でみんなが相協力して、企業と社会の関係が安定したものであることが今後の長期的な経済の発展、国の発展につながっていくんじゃないかという感じがいたします。

なお、冒頭の並木先生のお話の中にありました「経済的騎士道」という考え方は、非常に大切なことであると思いますが、実は、私どもキッコーマンでは、この考え方にもとづき、昭和のはじめから「産業魂」を社是としております。

企業行政、マスコミがバラバラに地域社会に対応してはいけない

田中 一つだけつけ加えさせていただきます。

「企業と社会」ということについていろいろな話が出たんですが、ここでは、一企業という立場でわれわれも話をしましたし、皆さん方も話された。しかし、地域社会に対して企業がほんとうに何かをやっているという場合、各企業がそれぞれの思惑でバラバラにやるということになれば、受けるほうの地域社会は一つですから、非常に効率が悪いということになってしまう。行政もはいい、マスコミもはいい、一つの総合した形で地

域に対するビジョンも話し合い、問題も煮詰め、一つの方向を定めてやっていく必要がある。またその話し合いの場を至急につくっていかないと、効果的な活動はできないのではないか。その辺の動きが、もうボツボツ地域の中で欲しいという感じがいたします。

ザ・モア、ザ・ベター的発想ではだめ

三浦 私のほうは非常にささやかなフラスコの中の実験ですけれども、3年繰り返しておるわけです。そこで痛感するのは、企業が勉強してほしいということはもちろんですが、それ以上に、市民といわれる人たち、消費者といわれる人たち、これは企業人が市民にかえり、消費者にかえったのも含め、行政人あるいはマスコミ人が市民や消費者にかえったのも含めまして、もっともっと勉強すべきである。そういう機会を、行政なり、マスコミなり、企業なりがどんどん提供していくべきだと思う。コミュニティ側が、ザ・モア、ザ・ベター的な (the more the better) もっともっと企業からしぼりとれるものなら幾らでもという発想では、私たちの生活は成り立っていかないわけです。

世界経済の中の日本経済だとか、企業の仕組みとか、経済の仕組みといったものを論理的に踏まえた上で論議を展開していき、反対することがあれば反対し、批判していくだけのデータをそれぞれが持たなければいけません。そのためには、コミュニティづくりとか消費者問題に、もっと男が参加しなければならない。現役企業人が、現役行政マンが現役マスコミ人が市民として、消費者として参画するようなチャンスをつくっていく必要があるのではなからうかと思っております。

まとめ——企業利潤のありかた、コミュニティの地域性と連帯性、
地方文化の大切さ……

並木 企業とコミュニティについて、広くいえば人間関係を問題にすることが非常に大事なんだということで、いろいろな実例をお話いただきましたし、それを取り巻く問題について興味のある点をご指摘いただききょうはほんとうにありがとうございました。役目上、これまでのお話をふりかえっておきたいと思います。いくつか大きな問題が出されました。

一つは、企業の利潤についてです。企業が地域社会にサービスするのは利潤をあげるためではないか、という点について、企業と利潤は不可分のものであって、利潤をあげていない企業は、地域社会に役立つことが出来ないのだということが、アメリカの例では茂木さん、日本については三浦さん、田中さんから出されました。この場合の利潤というのは、人と金と資材を有効につかい、消費者や地域社会にも役立つながら実現する利潤のことであって、公害をまきちらしながら、それでもうけた利潤の一部を社会に還元する場合ではない、ことも指摘されました。

第二は、コミュニティの概念をめぐって、コミュニティというのは、地域性と連帯性の二つを兼ねそなえたものであって、地域性のないコミュニティは、コミュニティではないとする考え方と、連帯性があればコミュニティと考えてよいのではないかという考え方が出されました。これは、本誌『コミュニティ』では、毎号とってよいほど問題になるところだが、第40号『コミュニティ——10年』、近刊の第50号『人間居住環境とコミュニティ』で集約的に扱っているので参考としていただきたい。

第三、東京に対する地方文化の育成の大切さが強調されました。この点

は異存がなかったように思いますが、このことと関連して、住民が企業や行政に対して、地域社会をよくするための要求を頑固にもちつづけるには、地縁という、そこから逃げられない枠組みがあるからで、単に機能的な目的の集団では、その取り組みの姿勢がよくなるのではないかという指摘と、京都市民は京都新聞だからという理由で購読するが、神戸市民は、神戸新聞をよい新聞だから読むというちがいがあり、神戸市民のように目的合理的に考える場合でも、地域社会と企業という問題に対して、積極的に取り組むことが出来るのではないかという主張がありました。これも、しばしば繰り返される問題であり、進行役として結論を出すことは差しひかえたいと思います。

第四、茂木さんから、アメリカへの企業進出によって経験されたなかから沢山の興味ある話をきくことができました。その一つに、コミュニティでもたれる会合に、アメリカではその土地の企業の社長が出席するが、日本では工場の総務課長が出席するということとか、地方自治の運営についての差など大変参考になったと思います。

第五、田中さんのお話のなかで、地方レベルの金融機関が、いかに地域社会に貢献することが出来るか、また、それなしには活動出来ないことを具体例によって示していただいたことが印象的でした。三浦さんの「企業とコミュニティのかかわりについてのキャンペーン」の背景や、この活動の実績も、巻末の報告とともに大変参考となりました。

高橋さんからは、企業と行政と市民の三者が、それぞれ役割を分担しており、その分担が守られないと、全体の歯車が狂うことを指摘していただきました。

最後になりましたが、辻村先生からは、ホンダや群馬交響楽団のファンとして、また、社会学者として、コミュニティの考え方、地方文化の大切さについて鋭い問題を出していただき、座談会が活発なものになったことに読者とともに感謝したいと思います。

企業とコミュニティ・キャンペーンの試み

三 浦 保

(神戸新聞コミュニティ情報センター)
常務理事・専務局長

1

はじめに 神戸新聞コミュニティ情報センターでは、「企業とコミュニティ・キャンペーン」を展開する。

改めて企業、住民、行政が、どうすれば、お互いの意思をよりよく通じ合う道が見つけ出せるか、その際、新聞もどんな役割分担ができるかを探求しようというものである。

仲良しグループを作ろうというのではない。話し合うたびにケンカしてもよい。神戸新聞としても、こんな運動に加わるからといって企業や行政への必要な批判をにぶらせる気は全然ない。ただ、批判し合うにしても、相手をもっとわかってからしようではないか、というのである。

以上1974年秋、われわれがキャンペーンを展開するに当たって発表した、神戸新聞の社説の一節である。

このキャンペーンには兵庫県、神戸市、神戸市消費者協会、それに東京から新生活運動協会、この冊子を発行している地域社会研究所が参加、企業は、東京から第一生命、キッコーマン醤油、東芝商事。1977年からヤクルト本社。一方、地元からは神戸製鋼所、兵庫相互銀行、それに神戸新聞社が参加、現在も継続中である。

これらの団体や機関の諸活動は、いずれも神戸を中心にした地域で展開されている。その意味では、限られたエリアでの、ささやかな実験にすぎない。

しかし、この実験を、単に神戸あるいは関西地区という限られたエリアの対策として考えようとせず、このフラスコの中の実験結果を全国的な視点からみつめ、全国各都市におけるコミュニティのアプローチの手がかりをみつけ出そうとしている。

神戸という都市が、いろいろの角度からみて「明日型コミュニティの原型」であり、近い将来、宮崎が、仙台が、あるいは首都圏の各都市が、神戸的な情緒的環境を持つ可能性が極めて大きいと予測しているからである。

開かれた植民地・神戸という街

兵庫開港（慶応3年）のころは全くの一寒村、市制制定（明治22年）のときでさえ、人口13万人ばかりの神戸が、現在では百数十万に発展している。ほとんどが流入人口である。岡山や広島のような旧藩主さまもいないし、京都や大阪のような伝統的な風習も、古い町並みや城下町的なたたずまいもない。

明るい山であり、港であり、古い西洋建築であり、すべてが新開地の植民地的風土である。

東京も、各地から流入した巨大な植民地であるかも知れない。しかし、東京には將軍様おひざもと以来の、いわゆる江戸っ子気質が生き、近くは首都意識、中央意識がある。

その証拠に関西から、あるいは九州から東北から東京に住みついた人は、懸命に東京人に同化しようとして奇妙な標準語（じみたもの）を使おうと努力する。

神戸は、岡山県から来た人も、四国から来た人も、終生岡山ペン、土佐言葉を変えようとはしない。つまり「神戸ペン」がないのである。神戸の兵庫と呼ばれる昔の開港地付近の言葉に「神戸ペン」らしいものがわずかに残っているが、はっきりしない（筆者は、神戸生まれ神戸育ち。母親は

何代も続いた神戸村出身なのだが……)。試みに、私の働いている情報センターの社員約20人のうち、神戸生まれは3人しかいないことを発見、びっくりしている。

それどころか、作家の陳舜臣氏はわたし以上に神戸っ子として活躍中だし、六甲山を開いたアーサー・H・グルーム氏は歴史上の神戸っ子として、いまなお尊敬されている。

六大都市の市民の意識調査によっても、京都人は、たとえ加茂川の水が真黒に汚れても京都を離れようとしぬ人が大部分だが、神戸っ子は、たまたま神戸が住みやすいから神戸に住んでいるのであって、もし神戸的な風土が失われれば、すぐさま他所へ逃げ出す、と答えた人が大部分であった。

つまり、伝統とか因習とか、父祖伝来の地縁、血縁といったものと無関係に、いまここで (here & now) の住み心地を鞅 (じん) 帯に生活している奇妙な生活集合体なのである。

しかも八幡と新日鉄、長崎と三菱といった、いわゆる企業城下町でなく、神戸製鋼、川崎重工、三菱と同規模の大企業、港と汽船会社、貿易商、さらにゴム工業、酒造業と、多種多様な企業とさまざまな係わりを持ちながら発展して来た街でもある。

こうして地縁、血縁、特定の権力などと無関係に育って来た、冒険心に富んだバイオニアたちの子孫が神戸っ子である。

レットル、ブランド、のれんといったムード的イメージ的夾 (きょう) 雑物を取り除いて商品を選んだり、選挙の一票を投じる。

おのれにとっての損得を無意識に、しかもかなりの確に見分ける判断力を身につけるようになった。そのうえ、メリットありとみてとると、かなりの妥協をしても手を握ろうという貪欲な合理性と、マイナス要因を発見したら容赦なく切って捨てる冷酷さも合わせて持つようになった。

よい意味、わるい意味を含めて、いわゆる神戸っ子気質が形成されたと

いえよう。

具体例を挙げればきりが無い。

阪神間の富裕なインテリが集まってつくった灘生活協同組合と、労働者が組織した神戸生協とが、なんの抵抗もなく合体してマンモス生協「灘神戸生協」として栄え、これにあきたらず、スーパーにいち早く反応して「ダイエー」を育てた。また、神戸市の財政が危機だとみてとると、たちどころに数億の市債を引きうける婦人団体も出現、消費者運動は西高東低だと東京の企業人を嘆かせる。

と思えば、灘高校という東大進学日本一の高校や、関学、甲南、神戸女学院などというユニークな私立大学も育てる。

一方では、全国的な規模をもつ暴力団をばひこらせる下地も同時に合わせもっている街でもある。

この植民地的寄り合い世界のオリコウな市民は、よい面ではフロンティア精神に富み、わるい意味では、なんでも先走りをするオッチョコチョイである。

「ガタガタイわんで、とにかくやってみいな」といいながら、発展して来た。

つまり、新しいものなら何にでもすぐ飛びつく。しかし、ある期間が過ぎると、ポイッとそれを投げ捨てる。まことに感覚的である。

いったん投げると、今度はきわめて臆病な目つきで後ずさりし、なかなか手を出さない。逆に、最初飛びついたとき、感覚的に納得すると、今度は悪女の深情けのように惚れ込むのである。

感覚的、小児的な一面と、シャープなものを持つ、今日的な市民像の集約された典型のように思うのだが。

東京の企業人がよくいうように、神戸は面白いが、どこか不可解な街である。

まさに神戸っ子がいう“ケッタイナ”（怪体な）ところなのである。

そして、このケッタイな街から、電車でせよ、車にせよ、30分も東へ走れば、巨大都市大阪である。本来ならば、大阪の衛星都市化して当然なのに、財界にせよ、行政にせよ、市民意識にせよ、大阪との同一化を極端にきらう独立共和国である。

もちろん、神戸新聞も例外でない。朝日、毎日、読売、サンケイと全国紙が本拠を構える至近距離で50万部近い発行部数を維持するのだから大変である。

こうした風土、このような情緒的環境の中でこそ、“企業とコミュニティ・キャンペーン”という新しい試みがある程度成功したといたいのである。

神戸というコミュニティのもつ必然性がこの新しい試みを生み出し、同時に、このコミュニティの特性を分析すると、これからの他都市が遅かれ早かれ、この種の街になると考えるのは、けっしてわが田に水を引こうという“おらが町”的発想でないことをお断りしておきたいのである。

2

どうも、近ごろ“コミュニティ”なる語が、あまりにも、簡単に使われすぎているような気がする。

一種の目標概念というか、免罪符というか“コミュニティ”とさえいっておれば、すばらしい理想郷が出現しそうな錯覚に落ち込んでいるのではないだろうか。

もっとも、コミュニティの定義は、学者の数ほどあるというのだから、行政にしろ、企業にしろ、われわれマスコミにせよ、それぞれ都合のいいように考えてもよいのかも知れないが……。 (注I)

注I コミュニティとは、人それぞれによって異なった意味をもち、したがってコミュニティの性質とか領域とかいうものは、その大部分は個人が決めるものだ (1957, N・アンダーソン)

しかし、神戸新聞社がコミュニティなる言葉を使い始めたのは1958年（昭和33年）ごろである。この年に、地域密着型の新聞づくりを目指すCP方式（コミュニティ・ペーパー方式）を提唱、その後1965年（昭和40年）には、兵庫県下の五つの地域の総合生活指標を作成、とくに社会開発のおくれた淡路地域を開発する「共同社会開発」（コミュニティ・ディベロップメント）のキャンペーンを展開した。そして、1973年（昭和48年）に「コミュニティ情報センター」を設立したのである。

つまり、コミュニティなる語に、安直に飛びついたわけではなく、かなりの歴史的過程を、われわれなりに経て来たことと主張したいのである。

このCP方式の紙面づくりにせよ、共同社会開発キャンペーンにせよ、コミュニティを農村や地方都市を基盤にとらえていたことは確かである。

「都市、それもわれわれが本拠を置く神戸を中心に、いっぺんコミュニティなるものを考えてみようではないか」ということで、1972年から神戸新聞社内にコミュニティ委員会なるものを発足させた。

この委員会の論議を経て生まれたのが「コミュニティ情報センター」なのである。

結論からいえば、コミュニティとは地域社会と同義語ではないのではないか？ という素朴な疑問から出発したということである。

自治体のサービスやテレビ、電話の普及、モータリゼーションが進み、そのうえ、人間が流動するモビリティが高まれば高まるほど、向こう三軒両隣の連帯など不要ではないのかという疑問である。

事実、神戸市に隣接するA市の背後に大きなニュータウンができたとしよう。このニュータウンの住人は、ほとんど神戸へ通勤し、おもな買物は神戸までやってくる。進学校もあわよくば神戸の有名校へ、さらに知人、友人も、ほとんど神戸にいる、大きな病気をすれば神戸大附属病院へ駆けつけるといった例は、どの街でも見られるはずである。

しかし、行政区分も、いろいろな企業のセールス地域の担当も、さらに

は新聞の版立ても、A市の支局の守備範囲に入る。

習慣的に、便宜的にメッシュ割りの地理的空間で、いわゆるコミュニティが処理されすぎのではなからうか。

ここで林雄二郎氏の言葉を引用してみよう(日本モザイク社会、P.31)。「コミュニティというと、まず大抵の人が地域社会という日本語を連想するであろう。確かに、地域社会はコミュニティの最も代表的なものであることは否定できない。しかし、ここで私がコミュニティといったその中身は、けっして地域社会だけをいっているのではない。むしろここで主張したいことは、地域社会以外のコミュニティであるといってもよい。そこで考え方を整理する意味において、私はコミュニティを二つの概念に分けてみたいと思う。

一つを「ビジブル・コミュニティ」、そしてもう一つを「インビジブル・コミュニティ」。つまり「見えるコミュニティ」と「見えないコミュニティ」というわけである。この場合、地域社会のごときは、いわゆる見えるコミュニティの最も代表的なものであるとっていいかも知れない。それなら、見えないコミュニティとはどんなところであろうか。それはさまざまな機能を軸にして形成されるコミュニティであって、したがって機能的コミュニティといった方がいいかも知れない。たとえば、今日数多くある組織の中には、会社や官公庁のようにきわめて定常的なものもあるし、また、業界団体や学会、あるいは趣味のサークルなどの中には、定常的には別に動いていなくても、組織としては確かに存在し、必要なときには随時集まって、いろいろなことを決めたり、情報交換をしたりしている団体が社会にはたくさんある。私に言わせれば、これら全部が一種のコミュニティであって、このようなものをすべてインビジブル・コミュニティという概念で考えてみたいのである。」

林雄二郎氏のいう「機能的コミュニティ」が、われわれの理解するコミュニティとそのまま合致するかどうかは疑問だが、少なくとも非常に近い

感じがするのである。

私たちが組織している主婦の実験グループ「グループ75」の場合も、まさしく「機能的コミュニティ」のひとつの試みだといえる。

この組織は、これまでの婦人会とか消費者団体が、どちらかといえば居住地域ごとにグループをつくっていたのに対して「カウンセリング」「食生活研究」「文学・歴史研究」「余暇」「トリム」(心身のバランスをとる健康運動)「教育・しつけ」を考えるなど、いくつかの異なったコースを設定、地域を無視して興味や趣味別にグループを編成している。

これに対する反応は、すこぶる好評である。生活空間を共有しているということは、もはや等質点や連帯の基盤になり得ないし、かえって同じニュータウンの顔を突き合わせた人同士で集まるわずらわしさを避け、離れた地域の、どこのだれともはつきりしないが、共通の好みや欲求をもつ人たちとの集まりの方がずっと楽しいし、プログラムの効果も大きいというのである。

つまり、地縁という生活空間でなく、興味や欲求という情緒空間、あるいは情報空間のつながりを求めているといえる。

地縁でもなく働く場所という社縁でもない、もう一つの空間、第三空間ともいうべき新しいコミュニティが考えられるのではないのだろうか。

もちろん、地縁で結ばれた、いわゆる地域社会の存在や意義を否定しようというのではない。

なるほど、生活空間における連帯や共同意識は大切にしなければならない。しかし、これに郷愁を感じるあまり、お祭りの復活といった昔の村落共同体的なものへの懐古趣味に走ったり、ニュータウン賃貸住宅の住民の仮寓意識を責めたてて、ムリヤリ隣組的な自治会づくりを推し進めることがコミュニティづくりだ、というのでは見当違いなのである。

「企業とコミュニティのかかわり」「行政と住民」「メーカーとユーザー」いずれにせよ、コミュニティなるものを、単に地縁だけでなく、もっ

と機能的な第三空間、いいかえれば情報空間、情緒空間にも目を向けて、
考えてみる必要があるように思うのである。(注II)

注II コミュニティにとって、近隣はもはや重要な組織ではない。集団の組立ては新しい方針で行なわれている。諸集団は、地域関係よりも人との利害や熟考した上での意図や、行動目的によって大きく規定されるのである。(1925. P・A・ソローキン)

企業ごとに異なる出力と波長・
受けるコミュニティも違う

こう考えてみると、ある意味では（とい
うより、企業とコミュニティの係わりを考
える上では）むしろ「地域社会イコール、

コミュニティ」という概念を離れた方が問題の発見も対策への手がかりも
はっきりするのではないか、という気がするのである。

環境問題を抱えている工場も、その周辺地域の住民だけをとりあげて対
策を考えたのでは舌足らずになるだろう。その工場の従業員の住んでいる
地域やその従業員の出身地、関連企業のある地域、あるいはもっと広いエ
リア（大企業の場合はしばしば全国的、あるいは世界的）における役割や
イメージなども重要な要因として考慮に入れなければならない場合も多
い。

同様なことが、メーカーとユーザーについても言えよう。あいも変わ
らず地区割りの販売網で事足りてしていたのでは、マーケティング戦略
も販売促進戦術も失敗に終わるだろう。例えば、電気洗濯機ひとつにして
も、共働きの夫婦の場合と子だくさんの主婦、夫婦二人だけの家庭、同じニ
ュータウンにせよ、そのベネフィット（恩恵、利益）はそれぞれ違うはず
である。また一方では、まさしく地縁社会そのものを対象にしなければな
らない企業もあるだろう。

つまり、企業ごとに、それぞれ対象にするコミュニティは違うのである
（異なった地域というのでなく……）。

地理的空間を問題にした場合、その企業の出す出力（影響力）の大きさ
によって、学校区的な小さな地域が対象であったり、全都市をエリアとし
て考えねばならなかったり、全国をひっくるめてであったりする。

しかも、その企業と波長の合う特定の階層や、ある限られた群れ(cluster)とチャンネルを合わさなければならないはずである。

少なくとも、公害問題で企業と対立している、ある地域のある住民組織の人たちだけをとりえて、あたかも住民のすべてであると考えたり、消費者運動に熱心なある地域の、ある団体の人たちとの交渉だけでコミュニティとの係わりを論じるのでは不十分であろう(注Ⅲ)。

注Ⅲ 最大公約数的といったマスは、もはや今日の社会には存在せず、特殊な目的や価値観でつながれる無数のマイノリティの集合体としてのマスしか存在しない(見田宗介——マスの今日の変質)

特定の問題について、出力と波長のあった、つまり賛成、反対いずれにせよ、問題点を共通に意識するあるひとつの(one of them) コミュニティであるという見方をすべきではないか。

けれども、企業は、ややもすると声の大きい、圧力の大きいあるコミュニティを意識して、必要以上に迎合するか、さもなくば、己に有利な情報を提供する特定の好意的なコミュニティとしか接触しないか、いずれにせよ時流によって極端な都合主義的な振幅を繰り返して来たといえよう。

いずれの場合も、正しく己の出力と波長の合うコミュニティを把握していないため、本当に対象としなければならないコミュニティからのフィードバック(還元)が皆無で、計数的、科学的、個別的なデータ不足に陥っているのである。

さらに、“企業のコミュニティにおける役割は”とか“企業はコミュニティの構成員か”といった論議をする前に、自らの企業、その企業の従業員、その株主、関連企業、従業員の家族をひとつのコミュニティとして考えてみるべきだろう。

われわれのキャンペーン“企業とコミュニティを考える会”に出席した京都大学の本山美彦助教授(経済学)の言葉を引用したい。

「企業は、歴史的に外部市場のものを内部市場へとり入れることにより発

展してきた。労働力を企業内労組という形で上手に内部市場化し、さらに顧客、ユーザー、あるいは消費者や工場周辺の住民さえも、かなりうまく内部市場へ引き入れる力や戦略をもつようになった。しかし、いまやコミュニティという正体のつかみ得ない相手が、自分たちの前に立ちはだかっているのに気づき出したのである。

いまの段階では、だれも（どこも）この怪物の正体をみきわめていない。しかし、この怪物との接触を避けようとする消極的態度をもつならば近い将来自滅の道をたどるに違いない。」

3

線的論理型情報と点 的感覚型うけ止め

コミュニティの定義論に流れないようにするため
話を神戸からのレポートに戻そう。

神戸市内で、1975年春、「企業とコミュニティのかかわりを考える第1回の集会」を行なった。

50人ばかりの主婦、30人ばかりの企業人、20人ばかりの行政マン、同じく20人ほどの住民組織代表、そして十数人の学者・マスコミ陣など、約150人ばかりが集まり、2日間にわたって熱心な討議を行なった。

討議のテーマや結論についても、ご報告したいかなり興味深いものがあったのだが、それよりも、その過程でまことに面白い現象に出くわしたことをご紹介します。

当然のことながら、第1日目は主婦と住民組織の代表が企業攻撃を始め、その過程で行政の無力にとぼちりが飛び、学者とマスコミ陣が、わけ知り顔に双方の間に割って入るという、型通りの経過であった。

ところが、2日目の半ばごろから、少し様子が変わって来たのである。第1日の討議がかなり白熱した後を受けたので、2日目は全員緊張がとれ日常語、感情語、ホンネがボンボンと飛び出すようになった。それはよい

のだが、だんだん討議（というより、対抗的な討論のふん囲気）が男性対女性に分かれて来たのである。

百貨店や化粧品メーカーから参加した女性企業人は主婦と一緒にになり、住民組織の代表である男性は企業人と一緒になって、対異性攻撃にキバをむき始めた。

男性「あなた方のように感情的にものをいったのでは、いつまでたっても結論は出ませんよ。もっと順序だてて、論旨を明確にして下さらないと前へ進まない」

女性「どうして、男は頭でっかちの理屈ばかりいうのかしら。……被害者は女なんですからね。あなた方は、大根1本がいくらしてるかご存じないでしょう？」

男性「困るなあ。いまは、コミュニティ・マーケティングという発想はできるかという話なんです。大根とは関係ないですよ」(笑)

女性「横文字を使うのはやめましょうよ。コミュニティだの、マーケティングなどと……」

といった具合である。

いずれが是とも非とも言えない、双方かなり感情的になり、最後には、諸悪の根源はマスコミと学者だと、わけ知り顔族に総攻撃があつてめでたく終わったのだが……。

ここでいいたいのは、所詮、論議を進めてゆくと男の論理と女の感情が対立する結果になった、ということである。

まるで、家庭の中の亭主と女房の論争である。しかし、ここで気がついたのは企業、行政、マスコミを問わず、コミュニティに対する情報提供者がどうしても男の論理、つまり論理的線情報型であり、受けとめる側が感覚的点情報型であるということである。

重ねていうが、論理的な線情報がよくて、感覚的点情報が未成熟であるとは、けっして思いたくない。むしろ、現在は感覚的点情報人間がマジョ

リティーであり、情報の選択権が提供者から受け手に移ってしまっていることを情報提供者側が心情的に認めようとしないうところに問題があるといいたいのである。

新聞がそうである。昨今、読者のうち何人の人間が「社説」という、あの線情報を受けとめているか疑問である。新聞人の一人としての正直な気持ちには読まない奴がわるい、たとえ一人でも読んでくれるなら社会のために勇気をもって書き続けるべきだと言いたいのだが……。

同様に、毎朝届くスーパーなどの折り込み広告チラシの、なんともいえないゴタゴタしたレイアウトにはウンザリする。しかし、これを男性的な（職業人的な）スッキリしたレイアウトにすると、主婦は恐らく手にしないことだろう。

また、わが神戸新聞で主婦（こども、ヤング）に一番人気のあるのは、社説や学芸欄の記事ではなく、日常の出来ごとを読者が電話で話し、ベテラン記者は話し言葉で記事にする“はい、こちら編集局長”（注 次頁）という欄である（いわゆる有識者には「貴重な紙面のムダ使い」と批判する向きも多い）。

商品の使用説明書も、保険の約款も、役所の広報紙も同様である。

企業とコミュニティの間に立ちただかっているのは、つくるものの論理と使う側の感覚、亭主族の線的論理と女房族の点的感覚のくい違いではないかと感じるのである。

数少ない企業とではあるが、われわれのキャンペーンを一緒に展開してみても、企業人（トップから末端セールス、作業員）に至るまで、コミュニティとうまくやってゆきたいと願っていないものは皆無だと思われ、住民や主婦の側で、企業を悪の権化と思いついでいる人は極めて少ない。双方がなんとかうまくやってゆきたいと願い、そしてどんなささいな交流の場を用意しても、お互いに“いままでこんなチャンスがなかった”“これからも、もっとこのような機会をもちたい”と言うのである。

機会や場所が、皆無であったわけではなかったと思う。しかし、点を線に、論理を感覚に翻訳する通訳がいなかった、あるいはその方法を知らなかった、といえそうである。

ツーウェイ交流・
情緒から論理へ

線情報を点情報に、あるいはつくる側の論理を使うものの感覚に翻訳するというのは、言葉のうえては容易であるが、現実はなかなかむつかしい。われわれの実験（キャンペーン）では、双方の勇気ある係わり合いが最も早い近道である、という結論を得ている。

キャンペーンを始めたころ、お互いが三すくみの状態であった。まず、われわれ新聞の内部でも“正義の味方であるマスコミが、この時期（1974年）に企業と一緒にキャンペーンを張るのは……”という心配。企業は、“またぞろ、新しい告発者を養成するのではないか。もし、下手なことを発言してシッポをつかまれては……”という恐れ。消費者サイドは、“企業と対立してこそ消費者運動が成り立つ。それがナアナアになっては……”という不安が入りまじった。

キャンペーン参加者は、いずれもかなりの勇気をもってこれに臨んだのである。それだけに、初期の話し合いや討議は一般論、総論、言葉あそびが飛びかい、表面カッコイイが実のない展開であった。

しかし、具体的な交流の機会や場所がふえるにしたがって、総論は各論になり、タテマエがホンネに変わり、具体的な問題がつぎつぎに提起されるようになった。それよりも“案ずるより産むが易し”“やってみてよかったなア”“これなら、お互い共通の広場がつけられるぜ”というムードに変わっていった。

研究集会とか、キャンペーン推進委員会議とか、担当者相互の理解や交流が深まったのは当然だが、それ以上にそれぞれの企業の出先（大阪支店、神戸営業所など）のメンバーとグループ75の主婦たちとの交わりに、実験的なものながらみるべき成果が多かった。

企業人と若い母親との2泊3日の交流キャンプをやったことがある(1975年夏)。幼稚園、小学校の子どもをもつ母親が親子で参加。子どもたちは神戸製鋼所のヤング(レクリエーション・リーダー)と兵庫相互銀行の女性(ロビー・アシスタント)が3日間預かってまっくろになりながら遊んでやった。一方母親たちは、企業人と一緒にキョコマンのマンズワイン・パーティーを楽しんだり、東芝の人たちから電気器具の修理の仕方を学ぶなどのプログラムを展開した。

プログラムの性質上、かなり“仲よしムード”があふれ、最終の討議では「よくわかったわヨ。企業の人たちが苦勞していることを、いままで知らなすぎたものね。父ちゃんガンバレってとこね」という感じで、討議にならず、その意味では失敗であった。

企業側からは「いつもの(消費者との対話集会に出てくる)主婦とは全然違いますなァ。こんな人たちばかりなら、私たち(消費者対策部門のもの)も楽なんですがねエ」と、これもかなり問題のある発言であった。

とはいうものの、託児サービスつきキャンプという新しい試みのおかげで、小さな子どもたちを連れた、いわば現役お母さんと、企業のスタッフとが、かなり長時間にわたって交流したことは、ひとつの大きな成果であったといえよう。

ある問題を中心にして、企業と消費者が対話する、いわゆる“対話集会”の効果をけっして軽くみるのではないが、それ以前に情緒的な環境を整備することも、企業とコミュニティの接点を形成するうえで重要なポイントになる。

第3回の研究集会に助言者として出席した神戸大学教授・伊賀隆氏(神戸市物価安定会議議長)は「企業と消費者の情報交流は、情緒から入って論理に抜けることが必要ではないか。地域社会における企業の役割と責任は、といった類いの論理的論争をすればどうしても争いになります。情緒的な納得がまず先決でしょう」といっている。

企業人と800人の75メンバーが船で瀬戸内を一周した「瀬戸内船上まつり」。企業人と学者、文化人、行政マン、主婦、住民組織代表がワイン・パーティーを楽しんだ「コミュニティ懇談会」など。一見ナアナア・ムードの集会として批判する向きもあるが、私たちは、この種の接点をかなり高く評価している。

さらに、これを発展させ、主婦が企業の諸活動のインサイダーとして働くことを、単なるアルバイト・パートタイマーといった意識ではなく、コミュニティ活動への参画という高い次元に引き上げようという試みを続けている。

例えば、キッコーマンの協力で、マンズワインの知識やちょっとした料理のつくり方を習得、これにカウンセリングや集会の開き方、パーティーのやり方などを身につけた「パーティー・コンパニオン」と称する一種のグループ・ワーカー（Social Group Worker）を養成し、ニュータウンの住民パーティーや、婦人学級のプログラムに派遣している（昨年1年間で50カ所、2,500人を対象に行なった）。

また、第一生命の協力でトリム（心身のバランスをとる健康運動）コンパニオンを養成、母子トリム教室、神戸まつりトリム広場などで活躍してもらった。

とくに30歳代後半から40歳代の主婦は、育児・家事からも解放され“なにかやってみよう”という欲求が極めて強いようだ。

各種の勉強（婦人学級）、運動（PTA、消費者運動、ボランティア活動）、レクリエーション（旅行会）など、かなり豊富な活動領域があるわけだが、これとは全く無縁にパートタイマーやセールス婦人が活躍している。

この両者を近づけて、社会的にも意味があり、コミュニティづくりに役割を果たしながら、それぞれの個人的欲求も充足できるような領域があるはずである。タテマエでなくホンネで、情緒的接触から論理へ収めるのも、

ひとつの有力な手がかりではないだろうか。

4

企業とコミュニティの間の接触は、企業側からも
企業人も全日制市民
努力しなければならない。

コミュニティが“無数のマイノリティの集合体”（注Ⅲ）とするならば、企業側から手を差しのべるのも通り一べんではすまされない。情報の提供者と受け手の間をガラス張りにして、ありのままを知らせるというパブリック・リレーションズ（PR）にしても、所詮は一方通行であり、受け手からのフィードバックは極めて少ない。パーソナル・コミュニケーション（個別接触）やコミュニティ・リレーションズ（CR）（注Ⅳ）が言われるようになったのも当然である。

注Ⅳ 世論には、顕在世論と潜在世論がある。前者はテレビ、ラジオ、新聞などで報道されているもので、後者は個人が家族、職場、仲間のあつまりなどコミュニティで話し合っている意見や考え方などである。

PRは前者に働きかけCRは後者に働きかけるものと考えればよい。（博報堂 町田欣一氏談）

このCR戦略の具体的な手がかりを求めて、神戸では“企業の施設と人材をコミュニティに提供するための運動”を試みている。

企業のトップがロータリークラブなどでコミュニティに接触するのは当然だが、部課長クラスが自治体の部課長や各種団体のリーダーと接触、中堅、第一線作業員などと一般市民とのふれあいなど、あらゆるクラスの人たちが、いろいろな集団の市民との接触をもち、情報を流し、また受けとめようという機構である。

1976年6月に発足した「人材・施設提供協議会」がこれである。

前述のキャンペーンの研究集会で、企業内の豊富な人材がどうしてコミュニティに提供されないのか。そのときに提供する側、受ける側にどのような問題や障害があるかが、数回にわたって討議された。

これらの討議のひとつの結果として、キャンペーンに参加する神戸市（市民局）、神戸製鋼所、神戸新聞コミュニティ情報センターが音頭となり、神戸商工会議所を通じて市内の大手事業所へよびかけた。企業のもつグラウンドや体育館・プールなど、主としてスポーツ施設を毎月数回、市民のために開放する。同様に、スポーツや文化活動のリーダー、会議の進め方や発想法などの技能をもつ人、海外生活の長い貴重な体験をもつ人材、こういった人的資源をコミュニティに提供、市民講座や婦人学級、各種団体のプログラムに積極的に参加することを、企業としても応援するという構想である。

「会社の命令で派遣するのか」「施設を利用中のケガの補償はどうするのか」「労組や健保組合との調整は？」など、解決しなければならない問題は多い。しかし、ここでも「とにかくやってみようや」という神戸気質から第1期の“スポーツ施設提供”を実施、4月からは人材提供を実験的に展開するつもりである。

この中心的課題は、人材提供（ヒューマン・バンク構想という）にあるだろう。これまで、とかく亭主族にとって家は仮寓の場所であり、定時制市民などと呼ばれていた。住民運動にも消費者運動にも大多数が無関心でもっぱら企業（あるいは行政）を準拠集団として忠誠を誓ってきた。ところが、週休2日制をはじめとした最近の傾向は、ニューファミリーのマイホーム・パパならずとも、家庭で過ごす時間が増加、時間的にも、空間的にも、あるいは意識のうえでも、全日制市民になろうとしている。

しかも、作業が単純化し、職場の中での満足感や役割感が少なくなった現在、もうひとつの役割空間を持つことが必要になって来たといえよう。

企業がその人材をコミュニティの諸プログラムに提供することは、必要な情報を流したり受けとめたりする要員をたくさん持つことになる。同時に、曲がり角に来ている職場レクリエーション活動の新しい解決として、従業員がコミュニティ第三空間で、職場（第二空間）や家（第一空間）で

は得られない役割転換 (change of role) の機会をもつことになり、一石二鳥のメリットが考えられるのではないだろうか。

消費者部、地域対策課、広報など、コミュニティ・アプローチを仕事にするセレクションも次第に充実している。しかし、これらの部課が華々しく活躍すればするほど、社内で孤立化する傾向もみられている。一種の内部分発と受けとめられかねないのが現状である。

アメリカにおける HEIB (Home Economist In Business) のように、消費者サイドに立って、しかも企業内でかなりの力をもつ要員がつくられるのは望ましいが、当面、ホーム・エコノミスト・イン・コミュニティともいうべきものは考えられないだろうか。前章で述べた主婦の企業への参画とともに、逆に企業人のコミュニティへの参画によって、この両者を合成させた、HEIC をつくりあげたいと願っているのである。

特別の知識や配慮をもたない一般従業員が、市民や消費者と接触することによって、またぞろ新しいトラブルの種をつくりはしないか、主婦が企業のインサイダー (仲間うち) となることによって、企業内の実情を知り、新しい告発型の消費者組織を生み出す母体になるのではないか——を心配する企業も多いだろう。

キャンペーンの実験結果では、この心配は杞憂であった。むしろ、飾り気のない一般社員との接触で市民は安心し、主婦は企業の内情を知ることによって、自分自身がかなりのゆがんだ先入観をもっていたことに気づいた例は無数にあった。なぜなら、このキャンペーンに参加しようという意欲のある企業は、コミュニティに対して秘密にしなければならない部分をもっていなかったからであろう。

少なくとも、企業側は、隠さねばならないと感じている部分を、むしろ素直にさらけ出す勇気をもたねばならないし、消費者や市民は、自身に不利益な情報をいったん受けとめて冷静に判断する、使うものの論理を学ぶ努力を怠ってはならない。ただ、このためには段階と回数を積み重ねてゆ

くことが大切な前提条件となる。再び前述の研究集会における伊賀隆氏のコメントを引用したい。

「消費者と企業は、縁談の進んでいる恋人同士のようなものと考えてはどうだろう。ホンネやお互いの家庭事情を相手に知らすことは必要だが、あまり最初のラブレターで何もかもさらけ出しては破談になる。相手にとって不利益な情報を小出しにしながら、結局は双方の合意に到達するという手順が、ある程度必要だろう」

消費者の意見をできるだけ受けとめ、コミュニティの合意を優先させる「合意形成優先の原理」を、企業側は尊重しなければならないが、また、コミュニティ側（消費者、市民）も問題点を共通に把握し、問題を正確にデータ化する「状況認知優先の原理」のあることを知り、論理的に問題を処理する能力をもたねばならない。

このためには双方が、ツーウェイの情報交流のための機会と場所をできるだけ多くつくる努力を、常に続けなければならない。

神戸における実験は、まことにささやかな試みではあるが“企業はその構成員として市民権をもつ存在である”という仮説の上に立ち、企業と市民、メーカーとユーザー、つくるものの論理と使うものの感覚の間に、できるだけツーウェイの情報交流システムをつくりあげようとしている。

そしてこの試みのなかで、わずかながらでも前向き、すべての人間の生活にとって、メリットのある企業とコミュニティのかかわりのあり方を見つけ出すために努力を続けてゆきたいと願っている。

最後に、ハーバード・ビジネスレビュー（1976年1、2月号）のP・ブルーム、M・シルバー両氏の Keeping Information（絶え間のない情報の提供を）の一部を引用しよう。

「これからの消費者は、告発や請願でなく、情報を求める消費者になるだろう。自社の製品やサービスに関して情報量の多い企業や、消費者アプローチに熱心な企業から、ものを買うようになるだろう。高度な消費者アプ

ローチを企業がすることによって、企業に対する信頼感や忠実性をさらに高めることになるだろう」

いずれにせよ、コミュニティづくりは、これまで行政や消費者団体、あるいは市民組織が、もっぱらその担い手であったが、これからは、マスコミを含めたあらゆる企業が、積極的にその資金、人材、情報、技術、知識をコミュニティづくりに提供しなければならない。みせかけの恩恵のないし罪ほろぼし的なコミュニティ対策でなく、企業のメリットの合致するコミュニティ対策をやってもらいたいものである。

関西流にいうと“もうからないコミュニティ・サービス”を企業がやるのは、衣の下のヨロイを感じて不安なのである。“もうけるためのコミュニティ対策”が、あるはずだと思うのだが……。

(昭52.3.31開催)

編集委員

青井 和夫	白石 清
並木 正吉	日笠 端
宮坂 忠夫	前田 和甫
松原 治郎	森村 道美
湯沢 雍彦	

頒価200円

地域社会研究所刊行物 No.65

コミュニティ49 企業とコミュニティ

昭和52年9月30日 発行

編集 財団法人 地域社会研究所

〒100 東京都千代田区有楽町1丁目
第一生命館

電話(216)1211(大代表) 振替 東京4-137404

発行 株式会社 国 勢 社

〒141 東京都品川区西五反田2-19-3

五反田第一生命ビル

電話(492)5878 振替 東京2-376

印刷 大日本印刷株式会社

落丁・乱丁があればおとりかえします

地域社会研究所について

この財団法人は、近代かつ民主的な地域社会（コミュニティ）の発展に寄与する目的で、第一生命保険相互会社が剰余金の一部をさいて基金を提供して、昭和38年10月10日に設立されました。

その事業としては、

1. 近代的市民意識で裏づけられた地域社会観念の確立についての調査研究
2. 近代的地域社会観念の啓発と普及
3. 近代的地域社会を形成する各分野の調査研究
4. 前記の諸事業についての実験と指導
5. 地域社会についての書籍、パンフレットの刊行

などを行ないます。

これらは、いずれも人間生活の全般にわたる大きな問題で、たいへんむずかしい問題でありますので、研究所の組織は、広く各分野にわたる権威者の方々をもって構成されております。

今後事業の成果により、わが国の地域社会における産業、文化、教育、福祉厚生、建設、自治などの面の諸問題がしだいに解明され、いささかなりとも、新しい日本の社会の実現と発展に役立つことを念願する次第であります。

なお、この研究所の顧問ならびに役員は、つぎのとおりであります。

顧問（五十音順・敬称略）

東畑 精一 農学博士・学士院会員

理事長

矢野 一郎 第一生命取締役相談役

常務理事

白石 清 第一生命監査役

理事

青井 和夫	東京大学教授
磯村 英一	文学博士・東洋大学学長
氏家 寿子	日本女子大学名誉教授
緒方 信一	元文部省事務次官
勝沼 晴雄	医学博士・東京大学名誉教授
高山 英華	工学博士・東京大学名誉教授
並木 正吉	農業総合研究所所長
日笠 端	工学博士・東京大学教授
福武 直	文学博士・東京大学名誉教授
宮坂 忠夫	医学博士・東京大学教授
矢田 恒久	第一生命取締役相談役
山口 正義	医学博士・結核予防会理事長

監事

酒井杏之助	第一勸業銀行相談役
高橋 正男	第一生命専務取締役

評議員

東 俊郎	医学博士・順天堂大学教授
田辺 定義	東京市政調査会顧問
塚本 亮一	第一生命取締役会長
内藤寿七郎	医学博士・愛育研究所副所長・愛育病院院長
中根 千枝	東京大学教授
西尾 信一	第一生命取締役副社長
前田 和甫	医学博士・東京大学教授
松原 治郎	東京大学助教授
森村 道美	東京大学助教授
湯沢 雅彦	お茶の水女子大学教授

出版案内

購読ご希望のかたは、誌代を直接郵便振替（東京4-137404番、財団法人地域社会研究所）でご送金ください。また、継続して購読されるかたは1年分をまとめてご送金されるとご便利です。（本誌の送料当所負担）

コミュニティ

A5判・年間4冊発行予定 頒価 200円

- | | | |
|--------------------|------|---------------------|
| 既刊 | 第20号 | ヨーロッパを考える |
| 第1号 コミュニティのあり方 | 第21号 | 公衆衛生 |
| 第2号 新しい農村生活 | 第22号 | 千代田地区保健活動10年の
総括 |
| 第3号 地域社会と婦人 | 第23号 | 創造的農業者 |
| 第4号 都市生活とコミュニティ | 第24号 | 団地生活を考える |
| 第5号 家庭のしつけとコミュニティ | 第25号 | 食生活を考える |
| 第6号 老人問題とコミュニティ | 第26号 | 日本人の暮しと住まい |
| 第7号 コミュニティと青少年 | 第27号 | 地方都市とコミュニティ |
| 第8号 日本人のつきあい | 第28号 | わがコミュニティ |
| 第9号 家族と親族 | 第29号 | 家族はこれからどうなるか |
| 第10号 健全な子どもの育成 | 第30号 | 自然と人間 |
| 第11号 今日の教育を考える | 第31号 | 子どもの遊び場 |
| 第12号 レクリエーションとスポーツ | 第32号 | コミュニティと広場 |
| 第13号 健康なまち | 第33号 | 乗物と人間 |
| 第14号 交通安全とコミュニティ | 第34号 | ことわざとコミュニティ |
| 第15号 日本人のことばと話し方 | 第35号 | 主婦の生活時間 |
| 第16号 テレビと家庭生活 | 第36号 | おやじの座を語る |
| 第17号 家庭婦人の学習 | 第37号 | 社会と健康 |
| 第18号 公共の場におけるマナー | 第38号 | 災害とコミュニティ |
| 第19号 精神衛生 | | |

- | | | | |
|------|-------------|------|----------------------------|
| 第39号 | 日本の青年 | 第47号 | わがまち——その財政 |
| 第40号 | コミュニティ——10年 | 第48号 | 保健・福祉とコミュニティ・
オーガニゼーション |
| 第41号 | 民話とコミュニティ | 第49号 | 企業とコミュニティ (新刊) |
| 第42号 | 余暇とコミュニティ | 第50号 | 人間の居住環境と
コミュニティ (近刊) |
| 第43号 | CATVとコミュニティ | | |
| 第44号 | ゴミを語る | | |
| 第45号 | 社会福祉の国際比較 | | |
| 第46号 | 親族問題の諸相 | | |

高年齢を生きる

A5判・年間1~2冊発行予定 頒価200円

既刊

- | | | | |
|-----|---------------|-----|-------------|
| 第1号 | 高年齢人口の問題点 | 第7号 | お茶の水出の50年 |
| 第2号 | 高年齢者と家族 | 第8号 | のぞまれる高齢者の学習 |
| 第3号 | 定年 | | |
| 第4号 | 高齢者の生活記録より | | |
| 第5号 | オーストリアの高齢者と家族 | | |
| 第6号 | 高齢と体力 | | |

コミュニティ叢書

No. 1 会社従業員の生活と意識

—第一生命従業員調査—

編著者・青井和夫（東京大学教授）／発行・地域社会研究所／取扱・国勢社／A4判・184頁・頒布価格850円

○近郊農業地帯（神奈川県足柄上郡大井町）に社屋移転に際し第一生命の従業員全員と配偶者を対象に生活構造、態度、意識、希望等をまとめたもので、研究者はもちろん、地方進出を企図する企業および受け入れ側にとっての資料。調査集計表多数集録。

No. 2 大井町—地域社会の構造と展開

編著者・福武直（東京大学教授）／発行・地域社会研究所／発売・東京大学出版会／B5判・720頁・頒布価格2,500円

○第一生命の理想的なまちづくりの構想による移転とともに急速に都市化が進みつつある同地域における経済・社会・政治などの姿を把握分析したもので、今日各方面の関心事となっている農村の都市化地域開発計画などの参考資料。

No. 3 都市生活者の生活圏行動

—第一生命従業員調査—

編著者・高山英華（東京大学教授）／発行・地域社会研究所／取扱・国勢社／A4判・188頁・頒布価格1,600円

○第一生命の従業員とその家族を対象に4回にわたる生活行動調査の結果をまとめた、いわゆる東京のホワイトカラー族世帯の行動パターンを示したもので大都市や近郊地域における施策に対する参考資料。既刊No.1の姉妹編として刊行。職員行動地図および調査集計表多数集録。

No. 4 大井町開発基本計画

編著者・日笠端（東京大学教授）／発行・地域社会研究所／取扱・国勢社／A4判・128頁・頒布価格2,000円

○最近とみに市街化が進んでいる神奈川県大井町を対象に、コミュニティ・プランニングの考え方をいかに都市計画のなかに織り込むかという課題を研究してまとめたもの。農村から都市へ脱皮しようとする地域における施策に対する参考資料。図・表多数集録。

No. 5 恒心会員の歩み

—岡山県の創造的農業者—

編著者・並木正吉（農林省農業総合研究所計画部長）／発行・地域社会研究所／取扱・国勢社／B 5判・220頁・頒布価格1,500円

○かつて表彰をうけた岡山県下の優秀な若き農業者たちのその後十数年にわたる経営の変化のかずかずや地域に対する活動を詳しく追跡し、その業績を広い視野にたって評価したもの。類書がまれなのみならず、困難な転機にたつわが国の農民・農村・農業の将来に対する資料として薦める。

No. 6 農漁村社会の展開構造

—秋田県由利郡金浦町— (品切れ)

編著者・福武直（東京大学教授）／発行・地域社会研究所／発売・東京大学出版会／B 5判・380頁／頒布価格2,800円

○東北の日本海沿いの農漁村金浦町を対象に、産業経済・社会・政治の諸構造をはじめ生活改善・教育など広範にわたり、歴史的過程から現状の問題点にふれ、それらを明らかにし、学問研究の上で大きく寄与するのみならず、こんにち揺れうごく農漁村のありかたに対しても示唆となる参考資料。

No. 7 地域社会の形成と教育の問題

—神奈川県大井町—

編著者・松原治郎（東京大学助教授）小野浩（武蔵大学講師）／発行・地域社会研究所／発売・東京大学出版会／B 5判・267頁・頒布価格2,400円

○既刊No. 2で調査分析した神奈川県大井町のその後の社会構造の変化、とくに新しいコミュニティの動向のなかで、教育の問題のもつ意味と展開過程を実態調査に基づいてまとめたもの。実践的な施策にとって大いに役立つのみならず地域社会の教育問題に関する学問研究上の意義も大きい。

No. 8 農山村社会と地域開発

—神奈川県大井町相和地区—

編著者・福武直（東京大学教授）／発行・地域社会研究所／発売・東京大学出版会／B 5判・410頁・頒布価格4,500円

○第一生命の進出や東名高速道路の貫通などによって都市化していく神奈川県大井町において、農業地帯としての相和地区が、農業の将来への不安のなかで、どのように展開したかを述べたもので、高度成長過程における開発と農業の矛盾を示す事例を分析したものとしてその価値は高い。

お知らせ

当地域社会研究所と同じように第一生命保険相互会社から提供を受けた基金によって設立された財団法人姿勢研究所は、その事業の一つとして、姿勢と健康に関して、平易な知識を啓発普及するため、「姿勢と生活」シリーズという下記冊子を発行しております。ご購入ご希望の方は姿勢研究所へ直接お申込みください。
(送料当所負担・郵便振替東京9-104481)

〒100 東京都千代田区有楽町1丁目
第一生命館
財団法人 姿勢研究所
電話 (03) 216-1221

1 「姿勢と生活」シリーズ

頒価300円

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 第1号 「姿勢と健康」 | 第11号 「歩行と姿勢」 |
| 第2号 「日本古来の姿勢」 | 第12号 「住いと姿勢」 |
| 第3号 「椅子・テーブルの研究」 | 第13号 「姿勢の進化」 |
| 第4号 「姿勢百態」 | 第14号 「直立姿勢の神秘」 |
| 第5号 「スウェーデンの椅子研究」 | 第15号 「姿勢随想」 |
| 第6号 「いすの歴史」 | 第16号 「歯科ヘルスケアの姿勢」 |
| 第7号 「剣道と姿勢」 | 第17号 「運動姿勢と姿勢反射」 |
| 第8号 「特殊者の姿勢」 | 第18号 「幼児の姿勢」 |
| 第9号 「スポーツと姿勢」 | 第19号 「日本人の姿勢を考える」 |
| 第10号 「椎間板ヘルニア腰痛」 | |

2 「第2回 姿勢シンポジウム論文集」

内容：基礎、人間工学、整形外科、特殊姿勢、体育・スポーツなど50論文および文献目録

発行：昭和52年5月20日

体裁：B5判 420頁

頒価：5,800円 送料240円

販売：人間と技術社

