

ネットワーク通信

2004
NO.20
初夏号



<アンケート> 1

「若年者の就労に関するアンケート」集計結果

<識者と語る論談倶楽部> 9

「若者の就労問題の現状と背景」
労働政策研究・研修機構 小杉礼子氏

「消費者の『良き隣人』目指す企業」
共同通信社 谷口 学氏

「企業と信頼性」
日本経済新聞社 森 一夫氏

<企業と生活者懇談会> 15

株式会社資生堂（静岡）
東レ株式会社（静岡）
株式会社サタケ（広島）

<ご意見・ご感想> 25

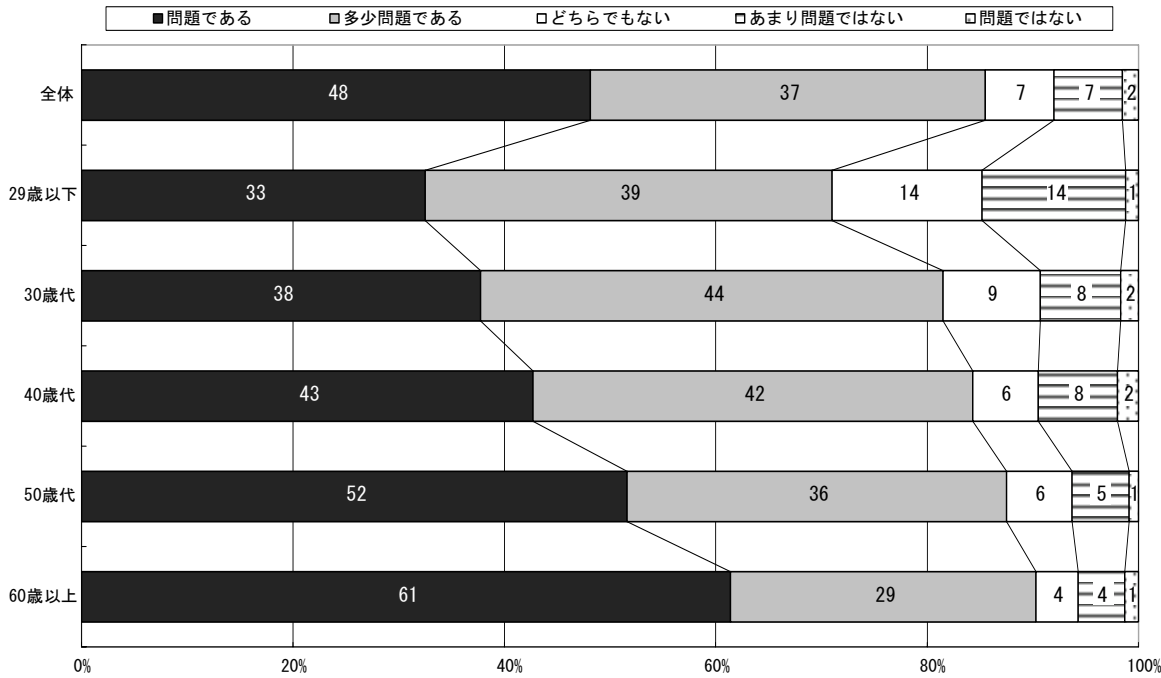
Illustration : Kyoko Takenaka

1 「七五三」現象

— 中卒の7割、高卒の5割、大卒の3割が3年以内に離職する「七五三」現象 —
— 85%が「問題である」と回答 —

「七五三」現象に対する問題意識についてたずねた。「問題である」「多少問題である」と回答した割合は、全体で85%と高かった。世代が上がるとその割合が高くなっていく。

「七五三」現象について



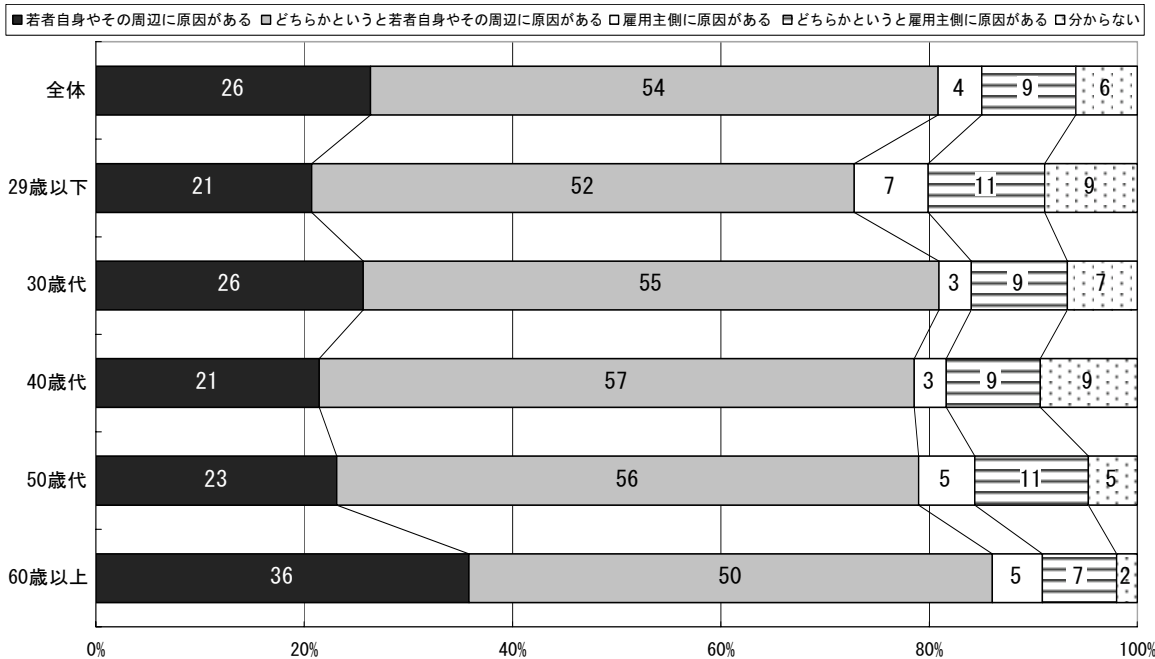
「あまり問題ではない」と回答した割合は、全体で9%。29歳以下では、「問題ではない」と考えている人の割合がほかの世代と比べ高かった(15%)。

2 「七五三」現象の主な原因

— 「七五三」現象の主な原因 —
— 「若者自身やその周辺に原因がある」と回答が80% —

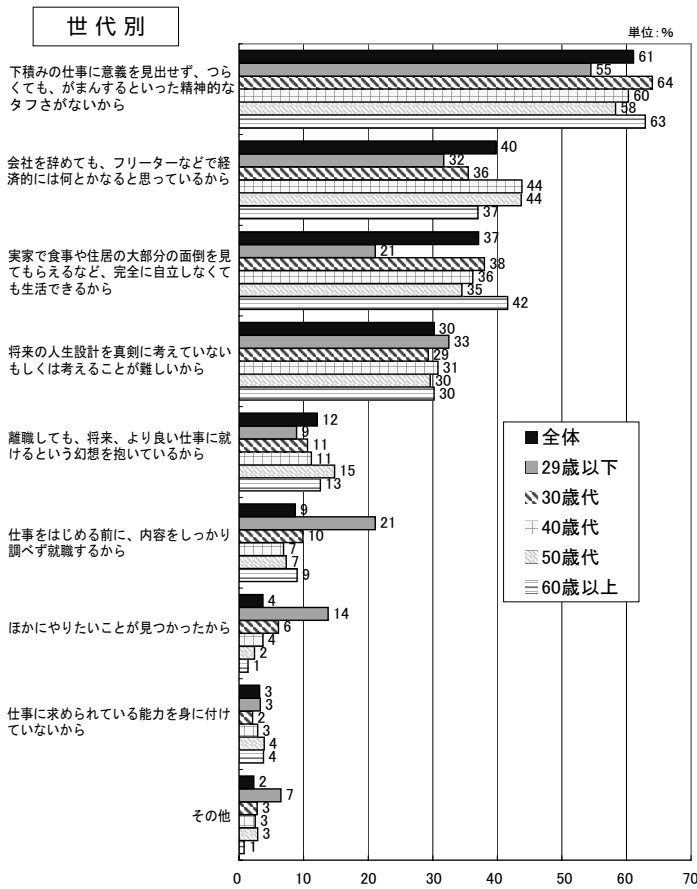
若者が早期離職する原因は「若者自身」「雇用主」のどちらにあるかをたずねた。「若者自身やその周辺に原因がある」「どちらかという」と回答した割合が80%と高かった。特に60歳以上では、その割合が86%とほかの世代よりも高かった。

「七五三」現象の主な原因



「どちらかという」と若者自身やその周辺に原因がある」と回答した割合が80%と高かった。特に60歳以上では、その割合が86%とほかの世代よりも高かった。29歳以下では、「雇用主側に原因がある」「どちらかという」と雇用主側に原因がある」と回答した割合がほかの世代よりも高かった(18%)。

若者自身やその周辺に原因があると思う理由



前問で早期離職の原因が「若者自身やその周辺に原因がある」「どちらかという若者自身やその周辺に原因がある」と回答した人に、その理由についてたずねた。

「下積みの仕事に意義を見出せず、つらくても、がまんするといった精神的なタフさがないから」と考えている人が多かった(61%)。また、「会社を辞めても、フリーターなどで経済的には何とかなと思っているから」「実家で食事や住居の大部分の面倒をみてもらえるなど、完全に自立しなくても生活

できるから」と思っている人の割合が、全体ではそれぞれ40%、37%と高い。

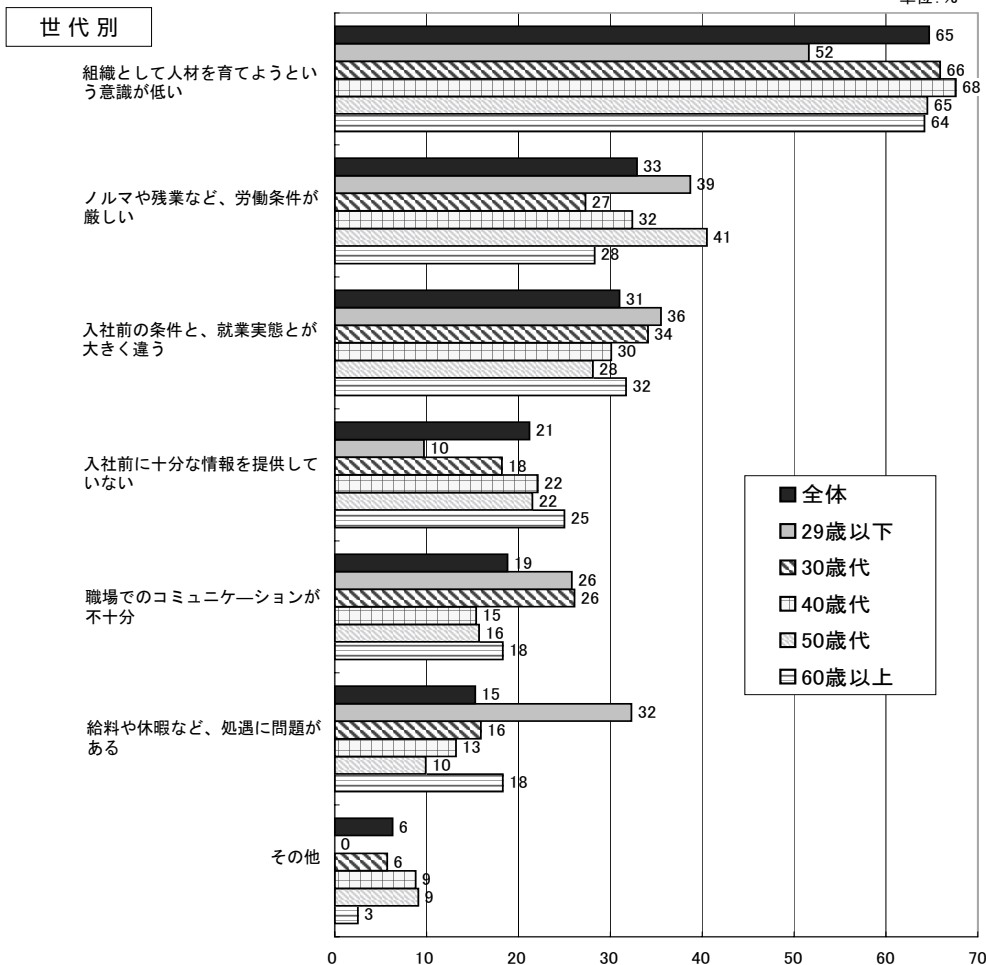
29歳以下では、「将来の人生設計を真剣に考えていない、もしくは考えることが難しいから」と回答した割合が高く(33%)、「精神的なタフさがないから」(55%)に次いで高い結果となった。

また、「仕事を始める前に、内容をしっかり調べず就職するから」「ほかにやりたいことが見つかったから」と回答した割合がほかの世代よりも高かった(21%、14%)。将来を見通しにくい現状を反映した回答となっている。

3 若者自身やその周辺に原因があると思う理由

「精神的なタフさがないから」「経済的に何とかなるから」

雇用主側に原因があると思う理由



前問で早期離職の原因が「雇用主側に原因がある」「どちらかという雇用主側に原因がある」と回答した人に、その理由についてたずねた。

「組織として人材を育てようという意識が低い」と回答した人が65%と高かった。29歳以下では、「給料や休暇など、処遇に問題がある」と回答した割合が、ほかの世代よりも高かった(32%)。

4 雇用主側に原因があると思う理由

「組織として人材を育てようという意識が低い」

5 若者の定着率向上のために企業への期待

「入社前に十分な情報提供」を求める回答が49%

企業は若者の定着率向上のためにどのような取り組みを進めるべきかをたずねた。

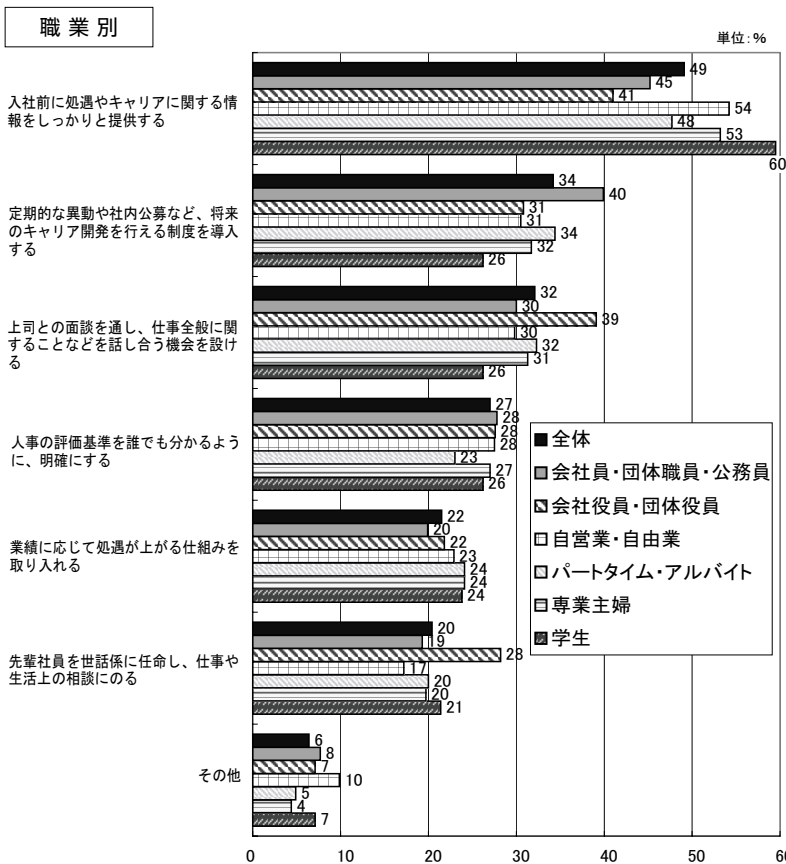
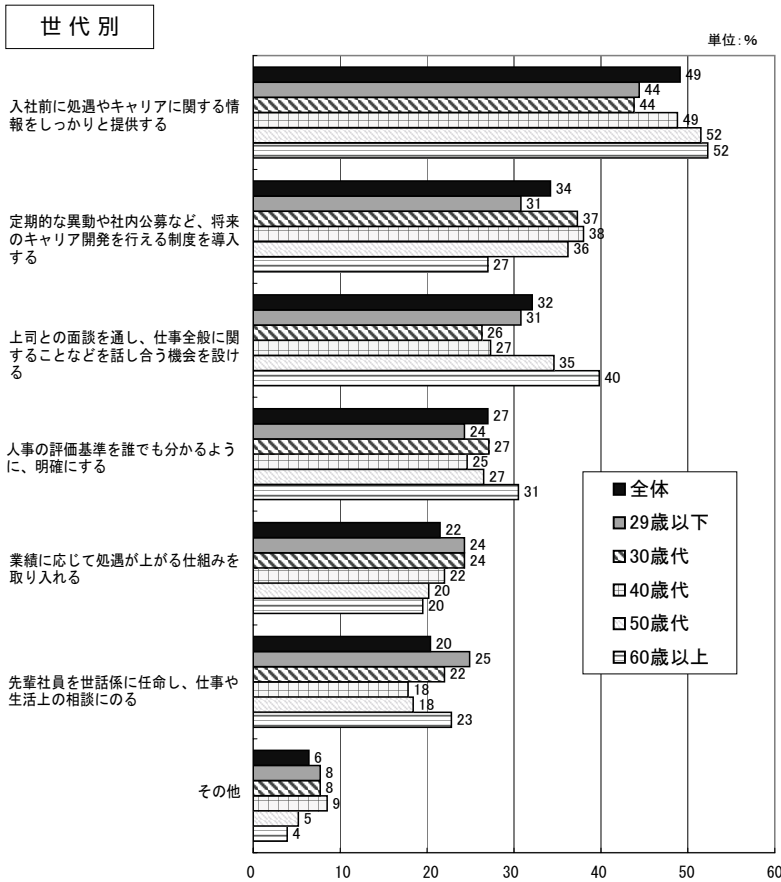
全体では、「入社前に処遇やキャリアに関する情報をしっかりと提供する」が最も多く、全体の49%。世代別に見ると、世代が上がるにつれて、この割合が増加している。次いで、「定期的な異動や社内公募など、将来のキャリア

開発を行える制度を導入する」(34%)、「上司との面談を通し、仕事全般に関することなどを話し合う機会を設ける」(32%)。50歳代と60歳以上では、「上司との面談を通し、仕事全般に関することなどを話し合う機会を設ける」が、ほかの世代よりも高い(50歳代35%、60歳以上40%)。また、職業別に見ると「入社前に処

遇やキャリアに関する情報をしっかりと提供する」が、学生の回答では60%と全体よりも11ポイント高い結果となった。会社員・団体職員・公務員では、「定期的な異動や社内公募など、将来のキャリア開発を行える制度を導入する」と回答した割合が、ほかの職業よりも高かった(40%)。また、会社役員・団体役員は「定期的な異動や社内公募な

ど、将来のキャリア開発を行える制度を導入する」(31%)より、「上司との面談を通し、仕事全般に関することなどを話し合う機会を設ける」と回答した人が多かった(39%)。上司とのさらなるコミュニケーションを望む声が多い結果となった。

若者の定着率向上のために企業に期待すること



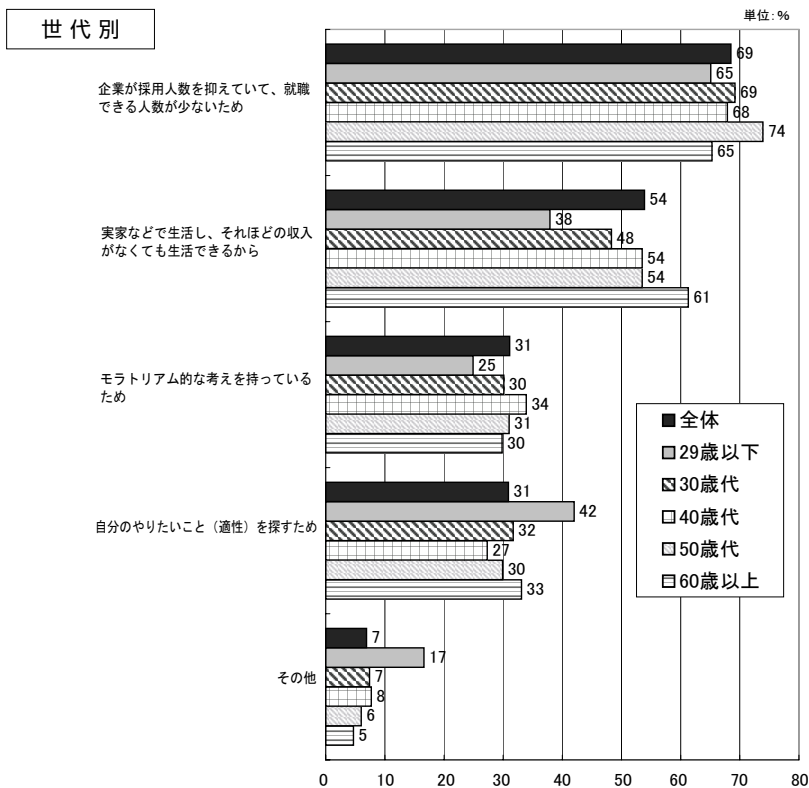
6 若者がフリーターを選択する理由

「企業が採用人数を抑えているため」との回答が69%

なぜ若者がフリーターを選択すると思うかをたずねた。

「企業が採用人数を抑えていて、就職できる人数が少ないため」と回答した割合が最も高かった（全体の69%）。次いで、「実家などで生活し、それほどの収入がなくても生活できるから」（54%）で、世代が上がるにつれてその割合が増加している。

若者がフリーターを選択する理由



29歳以下では、「実家などで生活し、それほどの収入がなくても生活できるから」（38%）より、「自分のやりたいこと（適性）を探するため」（42%）が高かった。若者自身がフリーターであることを前向きに捉えている意見も見受けられる。

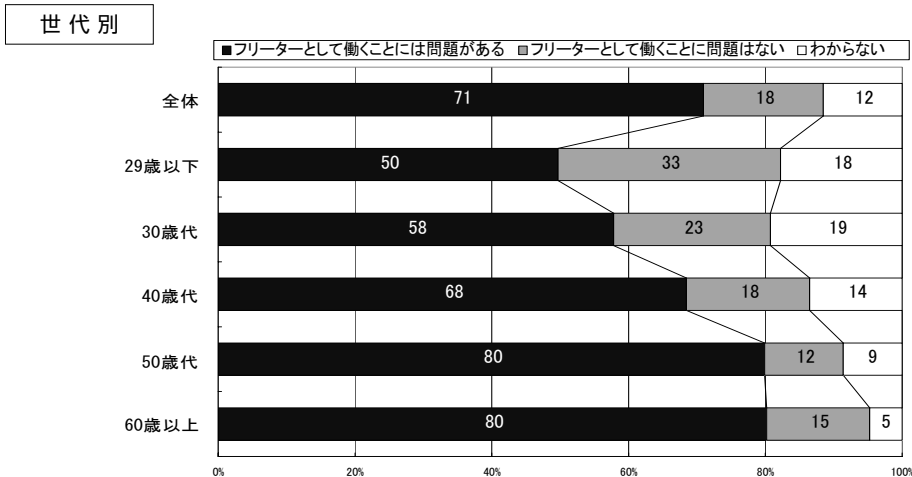
7 フリーターとして働くことについて

「問題がある」との回答が71%

フリーターとして働くことについて、どのように思うかをたずねた。

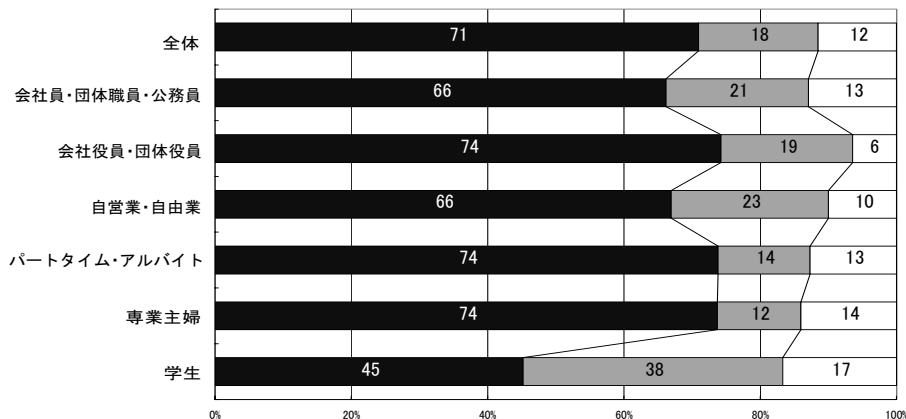
「フリーターとして働くことには問題がある」と回答した人が全体で71%となった。29歳以下では50%だが、世代が上がるにつれてその割合も増加しており、60歳以上では80%を占めている。

フリーターとして働くことについて

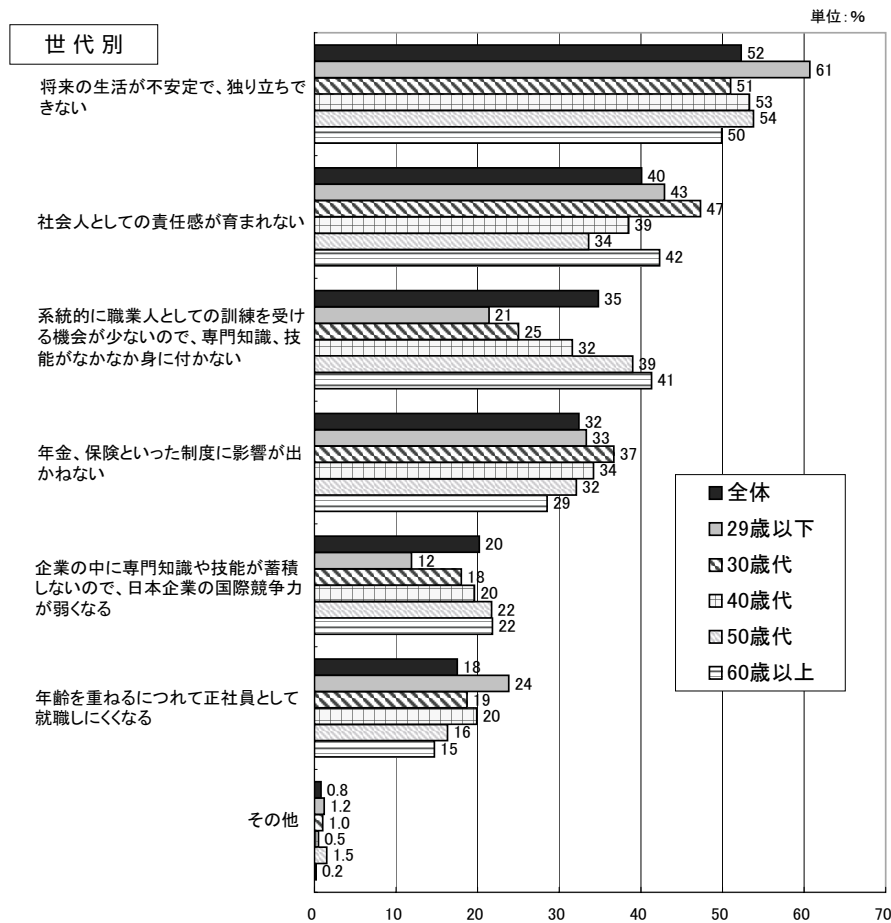


また、学生は「フリーターとして働くことに問題はない」と回答した割合が、ほかの職業と比べ極めて高い（38%）。

職業別



フリーターとして働くことには「問題がある」と思う理由



前問で「フリーターとして働くことには問題がある」と思う理由を選んだ人に、その理由をたずねた。

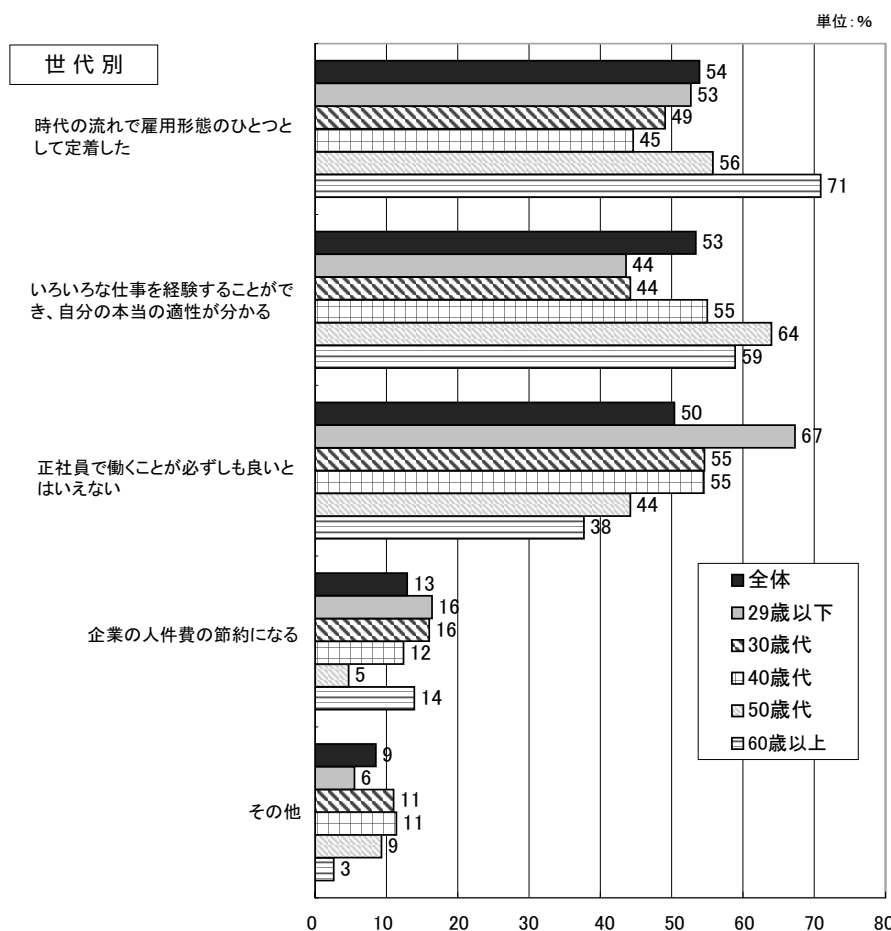
「将来の生活が不安定で独り立ちできない」と回答した割合が最も多かった（52%）。29歳以下での回答割合は、61%とほかの世代よりも高い。次いで「社会人としての責任感が育まれない」

との回答割合が高い（40%）。

8 フリーターとして働くことには「問題がある」と思う理由

「将来が不安定、独り立ちできない」「社会人としての責任感が育まれない」

フリーターとして働くことに「問題はない」と思う理由



前問で「フリーターとして働くことに問題はない」と思う理由を選んだ人に、その理由をたずねた。

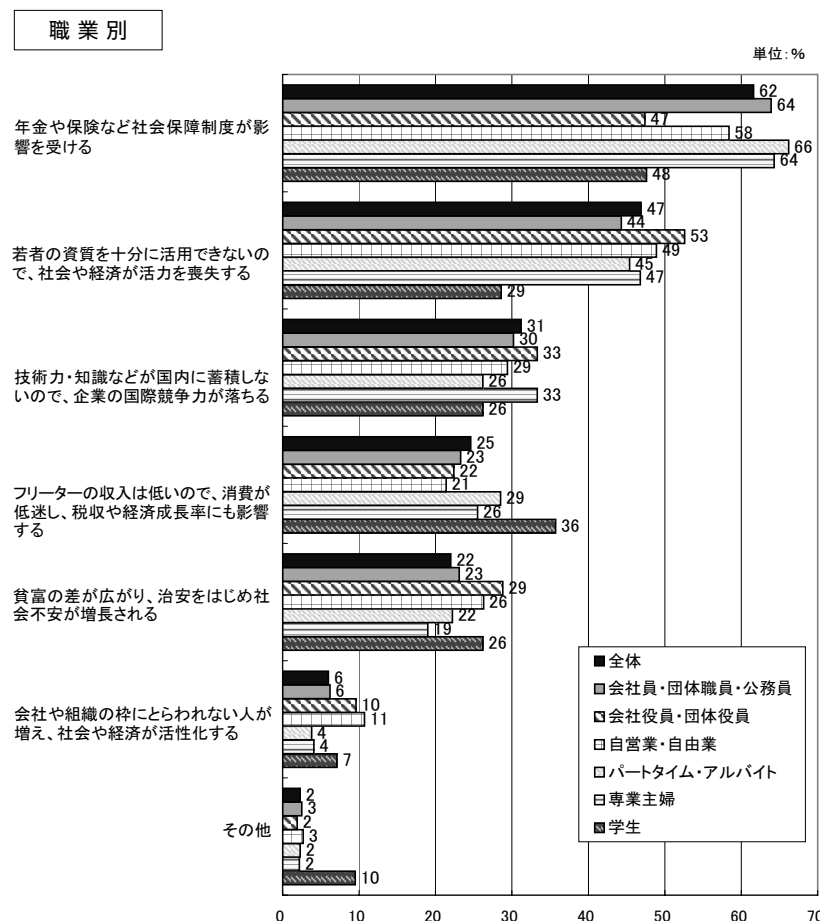
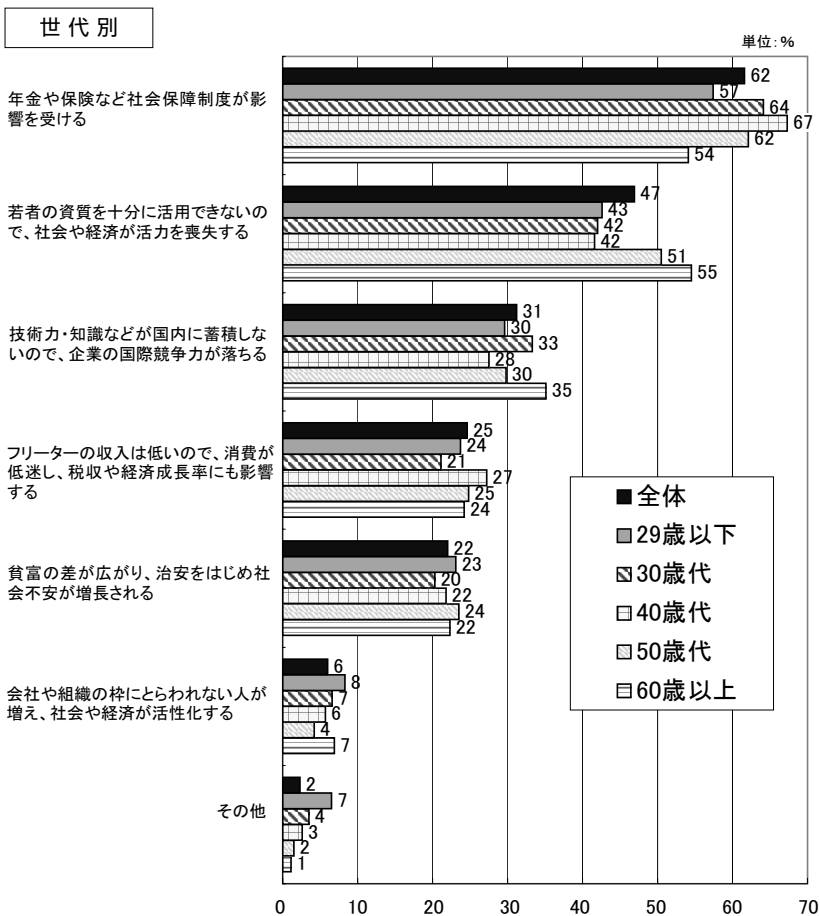
29歳以下では、「正社員で働くことが必ずしも良いとはいえない」の割合が最も高く67%だった。次いで、「時代の流れで雇用形態のひとつとして定着した」が53%。40歳代では、「正社員で働くことが必ずしも良いとはいえない」

（55%）と「いろいろな仕事を体験することができ、自分の本当の適性が分かる」（55%）の回答割合が高い。50歳代では、「いろいろな仕事を体験することができ、自分の本当の適性が分かる」の割合が最も高い（64%）。60歳以上では、「時代の流れで雇用形態のひとつとして定着した」との回答割合が最も高かった（71%）。

9 フリーターとして働くことに「問題はない」と思う理由

第1位は「雇用形態のひとつとして定着」

短期離職率の高さやフリーター増加による影響



10

短期離職率の高さやフリーターの増加による影響
 「社会保障制度への悪影響」や「社会や経済の活力喪失」を懸念し

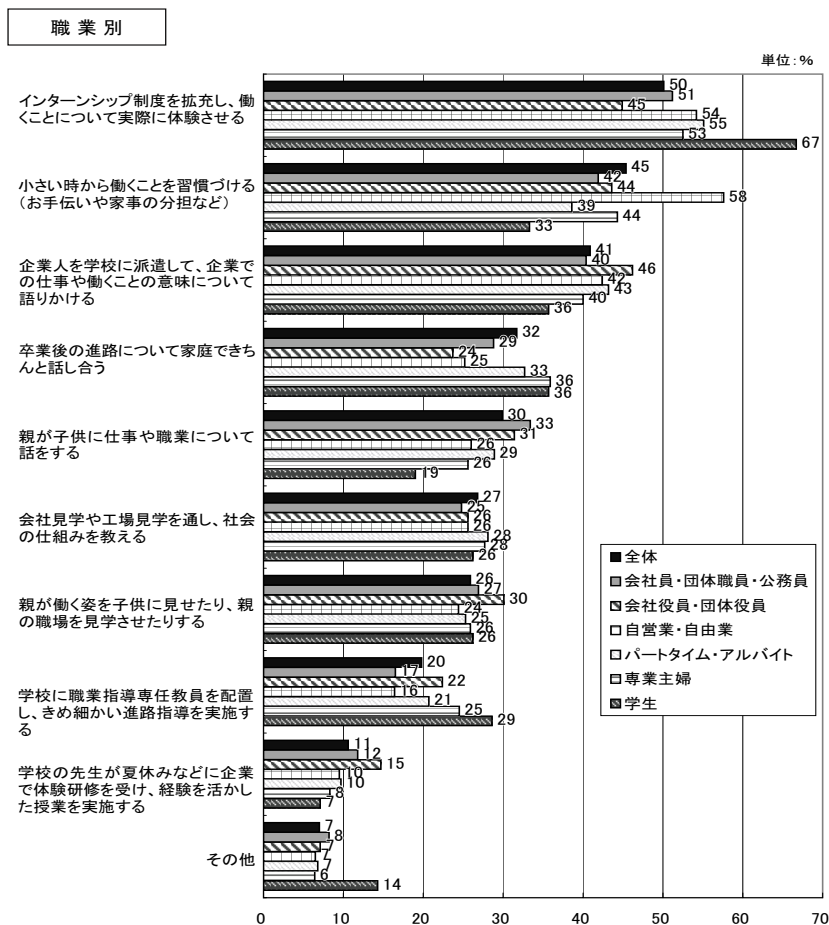
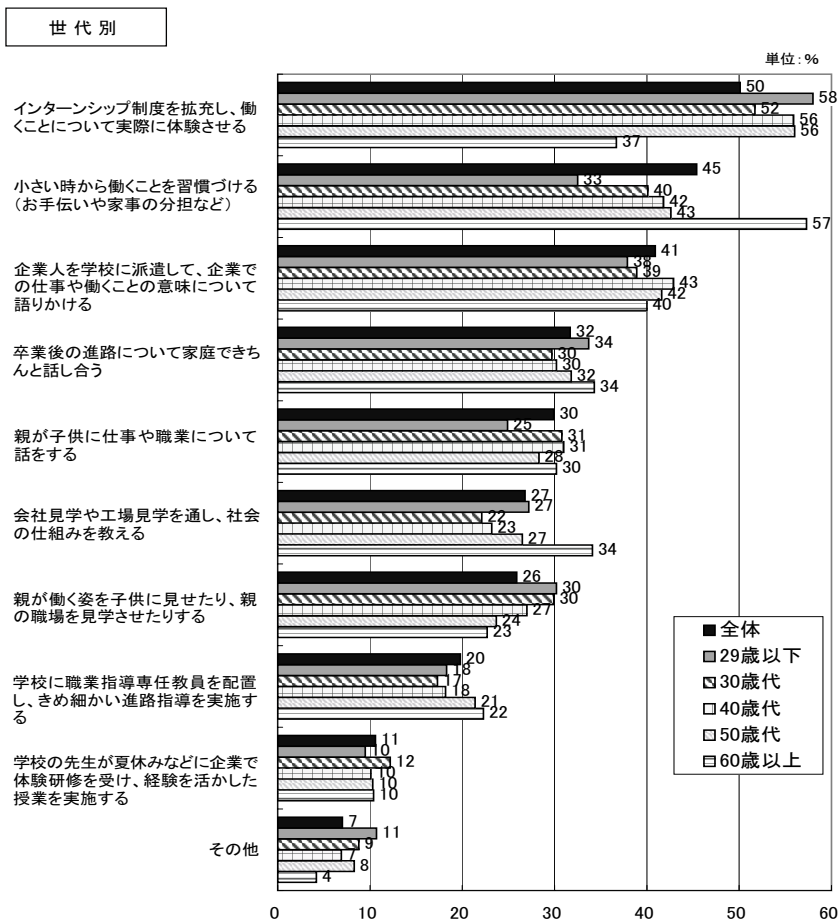
若者の短期離職率の高さやフリーターの増加によって、日本の将来にどのような影響を及ぼすかをたずねた。全体でも多かったのは「年金や保険など社会保障制度が影響を受ける」

で62%。次いで、「若者の資質を十分に活用できないので、社会や経済が活力を喪失する」が47%だった。世代別に見ると、60歳以上では、「若者の資質を十分に活用できないので、社会や経済

が活力を喪失する」が高く55%。次いで、「年金や保険など社会保障制度が影響を受ける」が54%だった。職業別に見ると、会社役員・団体役員の回答が特徴的で、「若者の資質を十

分に活用できないので、社会や経済が活力を喪失する」の回答割合が最も高く(53%)、次いで「年金や保険など社会保障制度が影響を受ける」(47%)であった。

職業観育成のための取り組み



11 職業観育成のための取り組み

「インターンシップ制度の充実」「小さい頃からの習慣」が重要

若者の職業観を育成するためにどのような取り組みをすべきかをたずねた。全体の回答で最も多かったのは、「インターンシップ制度を拡充し、働くことについて実際に体験させる」が全体の50%。次いで、「小さい時から働くこ

とを習慣づける」(45%)、「企業人を学校に派遣して、企業での仕事や働くことの意味について語りかける」(41%)だった。世代別に見ると、60歳以上では、「小さい時から働くことを習慣づける」と回答した割合が最も高く、57%

とを習慣づける」(45%)、「企業人を学校に派遣して、企業での仕事や働くことの意味について語りかける」(41%)だった。世代別に見ると、60歳以上では、「小さい時から働くことを習慣づける」と回答した割合が最も高く、57%

5月13日 東京で開催

「若者の就労問題の現状と背景」

独立行政法人労働政策研究・研修機構 人材育成部門 副統括研究員

小杉 礼子氏

5月13日、労働政策研究・研修機構の小杉礼子氏を招き、「若者の就労問題の現状と背景」をテーマに、第23回「識者と語る論談倶楽部」を開催した。若者をめぐる雇用状況・失業状況の変化やフリーター選択の背景、また、若者の就労問題への対応策である日本版デュアルシステムやジョブカフェなど、学校内外での支援策について多くの事例やデータを使いながら詳しくお話しいただいた。

● ● ● 年齢が低いほど 失業率が高い――

今日は、現在の若者をめぐる雇用状況・失業状況を私どもの調査や政府統計などを用いながら、皆さんと一緒に考えていきたいと思います。

最近、失業率が高くなっている（5%前後）ことはご存じかと思いますが、若ければ若いほど失業率が高くなっています（15歳から19歳以下では12%以上）。

一方、学歴別に見ると、学歴が高いほど失業率が低く、中学・高校卒業者の失業率が高くなっています。つまり企業は、専門教育を受け、高い知識水準、技能レベルを持った、ある程度仕事ができることがはっきりしている人を採用したいと考えているのです。

また、最近増えているのが正社員では

ない雇用です。その典型がフリーターです。政府統計では、15歳から24歳の非正社員の割合が男性で28%、女性では38%まで上昇しています。これは10年前と比べ、男女ともに20%以上増えています。働いている20代前半までの女性では、正社員は6割程度。男性も3割近くが、正社員にならない時代になっています。

● ● ● 「七五三現象」と 「NEET」の存在――

アンケートの設問にもありました、「短期離職者の増加」という問題もあります。中卒の7割、高卒の5割、大卒の



Profile
小杉 礼子氏(こすぎ れいこ)
独立行政法人 労働政策研究・研修機構
人材育成部門 副統括研究員

1978年 雇用促進事業団職業研究所
(現：労働政策研究・研修機構) 入所
2003年より 現職
編著書：『自由の代償／フリーター
―現代若者の就業意識と行動』
(2002、日本労働研究機構)
著 書：『フリーターという生き方』
(2003、勁草書房)

3割が3年以内に離職することを「七五三現象」と呼んでいます。この現象は、最近急に増えたわけではなく、10年前とほとんど変わりません。しかし、25年前から統計を取っている高卒者のデータを見ると、やはり当時と比べ10%ほど増えています（40%→50%）。この1割の増加に問題が隠されていると考えます。

また、非労働力化の進行という問題もあります。労働力とは、実際に働いている人と、仕事を探している人を指します。そのいずれでもない若者が今、増えてきています。このような非労働力化した人を「NEET（ニート）」と呼んでいます。NEETとは、Not in Employment, Education or Trainingの略称で、「雇用を



れていないし、学校に行っていない。職業訓練も受けていない」という意味です。いわば、「何をしているのかよく分からないう状態の人」ということになりません。

国勢調査の2000年の結果では、19歳と23歳で非労働力の比率

が他の年齢に比べ、とても高くなっています。いずれも、高卒・大卒1年目の年齢です。これは前回(95年)の国勢調査と比べて3倍以上増加しています。

NEETは海外でも増えており、ヨーロッパでも社会問題になっています。日本でも、非労働力が19歳と23歳で急激に上がっており、兆しとしてはそういう層が増えてきています。しかし、次の歳にはぐんと下がっており、それほど深刻な問題になっていないかと思えます。

● ● ● 企業からの求人状況

若者のフリーター化や短期離職、社会への不参加の一番の要因は、アンケートの中でも挙げられている「企業の採用抑制」です。リクルートワークス研究所の

アンケート調査によると、四年制大学卒業生に対する求人は、バブル期の91年には約84万人、求人倍率(民間企業への就職を希望する学生1人に対して、企業の求人状況を算出したもの)も約2・8倍でしたが、昨年は1・3倍でした。

一方、高校卒業生に対する求人は、バブル当時の92年は167万人、求人倍率は3・2倍でしたが、昨年は21万8000人で求人倍率も1・3倍しかありませんでした。高卒者と大卒者の求人における大きな違いとして、大卒者に対する求人は景気が好転すれば戻っているのですが、高卒者に対する求人は年を追うごとに下がり続けていることです。

● ● ● 急増する大卒失業者

最近、卒業後1〜2年目ぐらいの大卒男性の失業率がものすごく高くなっています。失業者の定義は、単に仕事をしていないということだけではなく、仕事を探して就職活動をしている人を指します。大学卒業直後の失業率が高まっている原因は、求人数減少による就職難ということもありますが、就職先に特別なこだわりを持ってしまったり、非常に漠然とした気持ちで就職先を探していたり、現実合った就職活動がなかなかできていないという状態があります。大学新卒に対する求人は、新規高卒者に比べればずっと多いのですが、「これは自分のやりたいことかどうかからない」といった意識の問題が大きく、労働市場の実態と離れたところで就職活動を困難にしている人たちが増えています。

● ● ● 海外と異なる日本の就職活動

現在の日本の若年失業率は、イギリス、アメリカ、ドイツとほぼ同じ10%前後です。しかし、イギリスやアメリカは長年、高い若年失業率に苦しみながらもいろいろな対策を行った結果、現在の水準に下がってきているのに対し、日本は90年代半ばから徐々に上昇しているといった違いがあります。

失業率は景気の関数ですから、景気が良くなれば失業率は下がるものです。中年層の失業率は景気に反応しやすく、景気が良くなればすぐ下がるのが一般的です。しかし、若者の失業率は一度上がったとしまつと、その後、景気が良くなってもなかなか下がらないという事態を多くの国が経験してきました。そのため、各国では、若者の雇用対策に膨大な経費をかけてきました。

日本の場合、学校卒業と同時に、就職する、すなわち企業は新規卒卒者を好んで採用するという慣行が続いてきました。特に、高校卒業段階では、学校が中心になって企業から来た求人を生徒に斡旋する仕組みが完成されていました。大学生でも、大学の推薦や就職指導などのフォロー体制があります。在学中に就職活動をして卒業前に内定をもらい、3月31日まで学生で4月1日からすぐに社会人というような仕組みを作ってきました。そういった仕組みが、これまで、若い人を失業させない優れた仕組みとして機能してきたといえます。しかし、一方で、

この仕組みがあるために、学校卒業というタイミングにうまく就職できなかった場合には、次の機会が小さくなり、就業しにくくなってしまいます。新規学卒で就職できない人がこれだけ増えた状態では、このマイナスの方が大きくなっていきます。今後、一度上がってしまった失業率を下げていくためには、学卒直後の就職を中心とした採用活動を改めていかなければならないと思います。

● ● ●
企業が高校生の採用を減らす理由

従業員1000人以上の企業が高校生を採用しない理由は、業務の機械化やパート・アルバイト化、アウトソーシング化など構造的な理由によるものです。

しかしその一方で、「仕事の心構えができていない」、「職務遂行能力が低い」、「基礎的マナーに欠ける」、「基礎的な仕事の意欲がない」といった、高校生自身に問題があるとの指摘もあります。特に中小企業では、採用をやめた理由として多くの企業が挙げるのはこちらの理由です。今、高校生を採用している企業は、国内生産中心の企業や、接客などのサービスを提供している企業で、採用する理由があって採用を続けています。高校生側のエンプロイアビリティ(労働者が持つ、雇用されるにふさわしい能力)を高めることで、こうした求人をつなぎとめることができると思われれます。

● ● ●
早まる就職活動の影響

積極的に就職活動をしないう大学生も増えています。なぜ彼らは積極的にならないのでしょうか。ごく最近、そうした経験のある人にじっくりお話を聞くような調査をしました。そこで見えてきたひとつの傾向は、はじめに就職活動に取り組みもととした結果、自分のキャリアの方向が定められず、就職活動のスタート時期が早まる今の流れに乗り遅れてしまっているというものです。つまり、方向が決められないまま就職活動の時期が迫ってきてしまい、その段階で何とか納得できる範囲、例えば、自分の好きな製品を作っている企業だけを受けるとか、非常に限定的な就職活動をして、その範囲で終わってしまうのです。

キャリアの方向を自覚できた学生や、「単純な乗り」といいますか、「よし頑張るぞ」、「ガンガン行くぞ」と、ハイテンションになれる学生なら乗り切っていくでしょうが、迷ってしまうと流れから遅れてしまいます。そういった大学生が今、就職に苦しんでいるのではないかと思います。

● ● ●
高校生がフリーターになる理由

高校生は前述したとおり、学校の中でまじめにやっついて、成績がそこそこで、欠席が多くないという生徒なら、基本的には就職できるような仕組みができていました。ところが、近年求人が急激に少

なくなる中で、成績が悪かったり、欠席がかなりある生徒は最初から就職をあきらめる傾向が強まっています。こうした場合、大学の入学金が用意できる家計なら進学希望に変更することが多いのですが、そうでないと、フリーター希望になります。

フリーター希望の高校生に理由を聞くと、何がやりたいのかまだわからないから、あるいは就職してやりたい仕事がないからというのが多い答えです。同時に、まだ大人にはなりたくない、高校生と同じ責任がない状態でいたい、もう少し早く気楽でいたいという意識も多くの生徒が共有していました。

● ● ●
フリーターの意識とその後

フリーターになった人は、ずっとフリーターでいようと思っているわけではありません。フリーターの中で、今の時点ではフリーターが一番いいと思っている人は、男性にしろ女性にしろ、半数弱です。しかし、3年後の希望としてフリーターがいいというのは男性の3%、女性の5%に過ぎません。フリーターは一時的な姿で、事実、約4割のフリーターが正社員に移行したというデータもあります。

フリーターを辞めようとしたきっかけが一番多いのは、フリーターでいることに対して、非常に「損」であることに気付くことです。実は、フリーターの約半数は正社員並の時間働いているのです。こうしたよく働いているフリーターと正



社員との年収格差を調べました。すると、女性でのおおむね100万円ぐらい、男性で150万円ぐらいの差がありました。それも年齢が高くなればなるほど格差は大きくなるので、長い間フリーターでいればいるほど損だということは身にしみて分かるわけです。

しかし、フリーターを辞めようとしても、辞められるかどうかの大きな分かれ目のひとつが、フリーターになってからの期間です。正社員に変わることができた人は、フリーターになってから1年未満の人が多いのです。2年以上フリーターをやっている人に対しては、企業の採用担当者もフリーターでいる期間に何をしていたのか、当然不安になります。フリーターになって1年ぐらいをめどに正社員になろうとしない限り、なかなか正社員になりにくのが現状です。

● ● ● 若者の就労問題への 対応策

昨年6月に、政府は新たに「若者自立挑戦プラン」を示しました。欧米並みになってしまった若者の失業問題への対応策として、様々な就業支援をしようとい

うもので、本年度、実際に動き始めています。対策は、大きく2つに分けて考えられます。

1つ目は、「学校にいる段階」での対策で、「キャリア教育と就職支援」があります。キャリア教育は、自分の将来について考える機会を増やし、自分の進路・職業を自ら選択できる若者を育てる教育です。例えば、在学中に就業を体験する「インターンシップ」などを積極的に行うものです。

また、就職を強力に支援するために「ジョブサポーター」をハローワークから学校に派遣する政策もあります。ジョブサポーターは、未内定者への個別就職支援、求人確保などを行います。

「日本版デュアルシステム」という政策も始まっています。これは、学校教育と企業での実習・職業訓練を組み合わせて実施することにより、若者を一人前の職業人に育てようというものです。デュアルシステムは、もともとドイツ語で、ドイツでは普通に採られている職業訓練・教育システムです。この考え方の一部を我が国にも取り入れようというところで、専門高校や職業訓練校・専門学校が学校側パートナーとなって立ち上げ始めたところでは。

2つ目は、「学校の外に出た段階」での対策です。都道府県が主体となって「ジョブカフェ」の設置が始まっていますが、これは、若者を対象とした雇用関連サービスを提供する「若年者のためのワンストップサービスセンター」です。訓練や研修の提案から就職先の斡旋まで、一連の過程で就職を応援していくようなプロセスです。主な対象はフリーター

や無業になった若者です。

それから、「若年者トライアル雇用」という政策も少し前から始まっています。これは、企業に短期間雇用してもらい、その間に仕事をする上で必要な指導や訓練・研修などを受け、その後の本採用への移行をねらいとしています。また、雇い入れた事業主に対しては、奨励金が支給される制度です。

そのほか、現在動き始めているのが、「産業界がどんな人を採用したいのか」というニーズを、社会に伝えていくような仕組みを作ろうとしています。逆に、「未就労者が持っているスキル・技術は何か」をはっきりさせ、双方にとって分かりやすい物差しを用意します。その上で、中途採用やアルバイトから正社員への内部登用といった道を広げていくこととしています。そういった「やり直し可能な道」を用意するような投資型の政策が今、始まっているところです。

現在日本では、従来の雇用慣行を一部残しながらも、アルバイトやパートをたくさん雇用しなければやっつけられないような産業構造の変化が起きています。一方、今の若者の状況は、その変化に対応できていないようです。こういった社会の変化について、学校教育を通じて理解を深め、自ら進路を選びキャリアを開いていくための教育プログラムの展開が必要とされています。同時に、社会の側も職業への入り口を様々なタイミングに拡大し、やり直しのきく社会に変革していく。現在はこうした変化を促進する段階に入ったところではないかと思えます。

(文責 専門研究員 松井清隆)

3月9日 名古屋で開催

「消費者の『良き隣人』を目指す企業」

あなたの1万円が世の中を変える 〜増え始めたSRI（社会的責任投資）

共同通信社 編集委員兼『経済ウイークリー』編集長 谷口 学氏



Profile

谷口 学氏 (たにぐち まなぶ)

共同通信社 編集委員 兼 『経済ウイークリー』編集長

1978年 毎日新聞社 入社
1987年 社団法人共同通信社へ
2000年 大阪支社経済部次長
2002年 東京本社経済部経済ウイークリー
担当部長
2003年9月より 現職

最近、一般生活者の間で、株式投資を基礎から勉強しようという投資クラブが増えており、日本全国で300ほどあります。「私たちの投資が世の中を変える力になればいい」ということなのですが、これは、硬い言葉で言えば「SRI（社会的責任投資）」という考え方になります。この

考えが生まれた背景には、企業の不祥事が続いた結果、人々の考え方の中に、「コンプライアンス、法令順守」を重視する傾向が強まったことが挙げられます。

SRIは、1920年代の米国で始まったといわれています。クウェーカー教徒が教会の基金を運用する際、宗教的観点から企業に倫理性を求めたことが端緒です。その後、反戦、環境保護、人権などを基準に、企業を監視する要素が広がりました。

米国のSRIの残高は大体250兆円で、株式市場の時価総額の大体15%程度だといわれています。日本は投資信託の残高に対して0.3%ぐらいで、1000億円未満です。

英国でもSRIファンドが急速に伸びており、今約44兆円です。EUでは、SRIの裏返しになりますが、「CSR（企業の社会的責任）」という考えが、広まっています。

その一例が、2001年オランダで起きたソニー事件です。ソニー製品の付属ケーブルから環境基準を上回るカドミウムが出て、130万台の製品の出荷停止を余儀なくされました。ケーブルは下請企業が中国で作ったものですが取引先を含めた危機管理の重要性が問われるようになりました。

日本も昨年5月、年金総合研究センターが、SRIに関するガイドラインを出しました。このガイドラインが出て、年金基金や投資信託がSRIの要素を取り入れ始めています。

日本でも今後SRIファンドが膨らんでいくものと思われます。

また、上記のソニーの例でも分かる通り、企業も今後はCSRに力を入れていかないと欧米の企業とは取引できないような状況になりました。また、フェアトレード、すなわち公正貿易という考え方も今広がっています。

CSRは、本来リスクマネジメントではなく、市民の良き隣人たるために企業はどうしたら歓迎され、生き長らえるかを考える基準です。そのため、われわれも消費者という視点だけではなく、投資家という視点からも企業への働きかけを強めて、日本の企業を良き方向に導いていくべきでしょう。私も、マスメディアの一員として、そういう方向で記事を書いていきたいと考えます。

(文責 前主任研究員 立田邦夫)



3月12日 東京で開催

「企業と信頼性」

問題の原点は「組織のしがらみ」か

日本経済新聞社 論説副主幹兼編集委員 森 一夫氏



Profile

森 一夫氏 (もり かずお)

日本経済新聞社 論説副主幹 兼 編集委員

1972年 日本経済新聞社 入社
 1990年 産業部編集委員
 1995年 論説委員兼務
 1999~2000年 コロンビア大学東アジア研究所 日本経済経営研究所 客員研究員
 2000年 産業部編集委員 兼 論説委員に復帰
 2003年9月より 現職



企業不祥事が起きると「利益志向が強過ぎるからだ」という論評が見られます。しかし、利益志向と企業の社会的責任ないしは企業の信頼性とは、本来矛盾しないものだ、と思います。むしろ「企業は、利益を上げることに徹していないからこそ問題を起こす」のではないのでしょうか。付き合いや慣行、前例などに従わないと、その組織に帰属できないような雰囲気になることが、企業が問題を起こす原因ではないかと思われま

す。ビジネス社会はジャングルの弱肉強食の世界とは違います。利益には、長い目で見た利益あるいは永続性のある利益と、短期的にもうかればよいという短期決戦型の利

益の2つがありますが、どちらが企業を長続きさせるか、言うまでもありません。

利益の「質」の問題として、最近よくいわれるのが「公正（フェアネス）」です。「競争のルールから外れてはいないか」「隠れた被害者がいるのではないか」と常に自問する姿勢が重要です。

企業の信頼性を向上させるためには、前述のような企業自体の努力も必要ですが、市場メカニズムがきちんと機能しているかどうかも非常に重要になります。そのためにも我々は、「企業は常に問題を抱えているものだ」という意識で見続けていく必要があります。

ある企業のトップが、社員に「何かやろうとして迷った時には、合理的に説明できるものかどうかを考えてほしい」と言っていました。どんなに細かく倫理憲章や行動規範を作っても、現実には千差万別だから、マニュアルどおりにはいきません。現実の「しがらみ」が関係する問題はたくさんあります。日産自動車のカルロス・ゴーン氏が「外国人だから、

しがらみがなくて思い切ったことができた」とよく言われるように、業績向上のための構造改革をする場合でも、組織のしがらみは枷になります。だから、常に問題点が見えるような、あるいは互いに問題点を指摘できるような企業風土を築かなければなりません。倫理憲章、行動規範、内部通報制度などを作っただけでは、企業の信頼性が高まるとはいえませんが、それらがあることによって、社員の自覚が生まれます。

最近の企業は、CS（カスタマー・サティスファクション）、ないしは顧客志向に真剣に取り組んでいません。顧客のニーズを掘り起こして顧客の満足度を高める商品を出さない限り、高付加価値は得られないという考えが、今や常識になってきました。しかし組織である以上、常に何かの問題を抱え続けていますから、「一病息災」ではありませんが、絶えずそのことを自覚し、うまくマネージメントしていかねばなりません。

(文責 前主任研究員 立田邦夫)

企業と生活者 懇談会

なじみのある企業でも、個人で見学したり、懇談したりする機会は、なかなかありません。この『企業と生活者懇談会』は、企業見学と企業との懇談という 2本柱 を通じ、企業と生活者双方が理解を深める貴重な機会を提供してきました。これからも両者の橋渡しとなるこの活動をさらに充実させていきたいと思っています。

	開催日	開催地	協力企業	見学場所
第78回	1月27日	静岡	株式会社資生堂	掛川工場・企業資料館他
第79回	2月20日	静岡	東レ株式会社	三島工場
第80回	3月5日	広島	株式会社サタケ	広島本社

なお、3月10日に特別会を開催しました。これは、第74回の同懇談会にご協力いただいたキヤノン（株）のご厚意で、抽選に漏れた方を対象に追加開催したものです。



第78回（静岡 1月27日）
株式会社資生堂
掛川工場・企業資料館・
アートハウス

資生堂は、化粧品製造会社として著名だけでなく、社会貢献活動、文化・芸術支援活動でも、名声が高い企業です。1月27日、「生活に身近な企業を考える」をテーマに、静岡県掛川市にある資生堂掛川工場で、企業と生活者懇談会を開催しました。化粧品や医薬品を製造する掛川工場の隣には、企業資料館とアートハウスが併設されており、メセナ活動の一大発信基地の観があります。この

懇談会には、社会広聴会員17名が参加しました。

■資生堂の誕生

今から130年以上も前の1872年（明治5年）、資生堂は、漢方薬が主流の時代にあつて、日本初の洋風調剤薬局として東京・銀座に誕生しました。創始者の福原有信は、海軍病院の薬局長でした。資生堂という名前は、中国の古典『易経』の中の一節『至哉坤元 万物资生』に由来しています。この意味は『大地の徳はなんと素晴らしいものであるか。すべてのものは、ここから生まれる』という内容です。資生堂という西洋薬学に基づく新事業を興すにあたり、東洋哲学から命名するという『和魂洋才』の考えが表れています。

資生堂は1888年（明治21年）、日本初の練歯磨きを手がけました。1897年（明治30年）、現在まで発売されている超ロングセラー化粧水を発売するなど、化粧品事業も徐々に展開し始めました。そして事業の拡大に伴い、1915年（大正4年）、事業の主体を薬品から化粧品へと移しました。

■資生堂の歩み

1923年（大正12年）9月1日に起きた関東大震災は、銀座をたっ

た10時間で焼野原に変えてしまいました。銀座の資生堂も店舗、製造施設、倉庫のすべてを失いました。しかし、商品については、大阪の卸部に製造施設を作り、小規模ながらも生産体制を整え、11月10日には銀座での営業を再開しています。1932年（昭和7年）には、現在でも販売が続く最高級化粧品を発売するなど、事業を順調に展開してきましたが、戦中、戦後の物資統制、原料不足の厳しい状況も経験しました。

1946年（昭和21年）1月、広告活動を再開しましたが、初めはまだ個々の商品は扱わず、花椿マークと『資生堂化粧品』の文字だけでした。しかし当時は多色刷りのポスターは珍しく、全国のチェインストアの街頭に貼られた女優・原節子の微笑む姿は、戦争に疲弊した当時の人々に新鮮な印象を与えました。その後、戦後の復興とともに、資生堂の業績も戻ってきました。戦後も1950年（昭和25年）になると、女性の社会進出が本格化するのに比例し、若い女性が新商品を積極的に求めるようになりました。また物価統制が緩和された、翌年（昭和26年）には定番の最高級化粧品も復活しました。その後は、化粧品、歯磨き、シャンプー、香水など多分野にわたる業績拡大を図ってきました。男性用化粧品についても、1959年

（昭和34年）にそれまで個別に展開してきた製品を統合し、新製品としてラインアップしました。これが日本における男性用化粧品のシリーズ化のはじまりで、新しい分野への需要開拓に大きな役割を果たしました。

■社会貢献活動

1972年（昭和47年）4月、創業100年の記念事業のひとつとして、「資生堂社会福祉事業財団」が設立されました。これは、企業も地域社会の一員として豊かで暮らしやすい地域社会づくりに積極的に関わっていくことを目的としています。特に、次代の担い手である児童を幅広く福祉分野に事業活動を絞り、研修・顕彰・出版を3つの柱として活動しております。これらの活動が、1994年（平成6年）「国連国際家族年事務局」から、表彰を受けました。現在、財団ではアジアの国々との交流を深め、「福祉関係者の人的ネットワークづくり」に力を注いでいます。

また、1990年（平成2年）2月に、資生堂は他社に先駆け「企業文化部」を設立しました。この背景には、企業内に蓄積してきた企業活動の知的・感性的成果を社員が共有するだけでなくさらに強化発展させ、社外へも発信していくこと、特に芸術文化については、広く社会に還元

していくことが必要だとの考えが基本にあります。ここでは銀座の「ハウスオブシセイドウ」、「資生堂ギャラリー」や今回訪問した掛川の「資生堂企業資料館」、「資生堂アートハウス」などの施設運営や、『花椿』誌や書籍の刊行など様々な情報発信活動も行っています。

■資生堂掛川工場

掛川工場は、新幹線掛川駅近郊、東名高速道路・掛川インターチェンジから約3kmの地点に位置しています。この工場が本稼働を開始したのは1975年（昭和50年）です。化粧品用原料のバイオヒアルロン酸の生産をはじめ、医薬品を生産しています。このほか、化粧品、中でも粉末ファンデーションなどを大規模に



生産しています。またエナメル類の生産では、調色仕込み工程までを一貫自動システムで生産する効率的な製造ラインを有しています。

この工場は、富士山を遠望し、近郊を茶畑に囲まれた秀逸な環境に恵まれ、敷地面積に対し50%の緑地率を誇っています。敷地内には、1995年(平成7年)、工場設立20周年を記念して社員の手でログハウスが建てられ、緑の中の会議室として使用されています。

また、歩くと足の裏の つば を刺激する「健康遊歩道」が設けられるなど、働きやすい環境づくりが考えられています。

掛川工場は、商品の開発製造に関し「ISO9001」の認証を得ているほか、環境マネジメントシステムの「ISO14001」の認証も得ており、2002年(平成14年)には廃棄物ゼロ(ゼロエミッション)も達成しています。さらに、これまで行政でも対処が難しいとされた「使用済み化粧品ガラスびんリサイクル」を進めるため、2001年(平成13年)に工場内に処理工場(「カレット化センター」)を設け、自社製品の容器リサイクルを始めました。

■資生堂アートハウス



掛川工場敷地内に、1978年(昭和53年)、アートハウスが開設されました。建物の設計は高宮真介、谷口吉生両氏で、1980年(昭和55年)の日本建築学会賞を受賞しており、建物自体がアートとしての価値を有しています。2002年(平成14年)にリニューアルされ、美術館としての機能がさらに高まりました。近現代の優れた美術品を収集・展示するほか、「企画展・常設展示」にも力を入れ、一般公開(無料)されています。このコレクションの中核は、東京・銀座の資生堂ギャラリーで開かれる「椿会美術展」や「現代工芸展」などに出品された第一級の作家による絵画、彫刻、工芸品から成っています。

■企業資料館の誕生



1992年(平成4年)、創業120周年を記念し、同じく掛川工場敷地内に、資生堂アートハウスと隣接する形で、資生堂企業資料館が開設されました。館内には、資生堂の商品の歩み、宣伝制作物などの資料が収集・保存・展示されています。見学しやすいように、商品パッケージ、ポスター、新聞・雑誌広告、テレビCMなどが時系列的に展示されており、単に一企業の商品歴史資料館という枠を越え、日本の近現代を彩った社会資料の博物館としての意義もあります。

■懇談会の模様

Q この施設の従業員数はどのくらいですか。また、男女比はどうなっていますか？女性管理職は



そのうちのどれくらいの割合でしょうか。さらに、従業員の平均勤続年数を教えてください。

A 社員200名と関連会社の

社員554名からなり、合計754名です。そのうち約7割が女性です。これは、職種柄、女性が優れた能力を発揮できる分野などがあることも一因でしょう。会社

社としても、大きい割合を占める女性が働きやすい職場づくりを心がけています。また、女性の管理職は約1割です。平均勤続年数は、男性が約14年、女性が約19年です。

Q アトピーやアレルギーへの対応はどうしていますか。

A これらは原因が多様で、対策も簡単ではないのですが、成分表示を明確にしています。また、販売店にリクエストしていただければ、サンプルをお渡しし、ご自身でパッチテストなどができるようになっていきます。

Q 容器回収の「カレット化センター」を大変興味深く見学し

ましたが、容器の回収は、資生堂製品のみなのでしょうか。

A 通常、行政上では使用済みの化粧品容器は一般ゴミ（不燃ゴミ）として処分されます。しかし、環境を考え、まず自社製品の回収を実施しています。この趣旨にご賛同いただいたお取引先での活動であり、現在協力店は全国で約1万店強となっています。

Q 高齢化に向け、そういった分野での研究開発も進めてほしいと思います。

A 若い人向けばかりでなく、「サクセスフルエイジング」という考えで、シニア向けの市場開拓もしています。講座や実習も設けています。この分野はさらに充実していきたいと考えています。

参加者からの感想

何でも手に入る時代に生きる今の若い人と、50代以上の女性の資生堂に寄せる思いは多分少し違うと思います。物が豊富でなかった時代、資生堂化粧品はいつも女性をわくわくさせてくれるあこがれの商品でしたが、少し手を伸ばせば届くところにありました。わくわくしながら買い、自慢げに使っていた者にとって「資生堂」は、若かりしころの光り輝く思い出とダブる名前

となつていると思います。

企業資料館では展示物に時代を感じさせないモダンさがありました。今使ってもよいものばかり。展示する場を得て「よかったね」と語りかけた気分になりました。

工場では、衛生的な環境の中でたくさんの社員の皆さんが黙々と仕事をしている姿を拝見して、女性の美を作り出す資生堂は、こんなにも真剣に愛情を注いで製品を作り出しているのだということがよく分かりました。そして何よりも、社員の皆様がご自分の仕事に誇りを持って取り組んでいる姿に感動いたしました。

工場見学については、意外に人の手を使う部分が多いと感じました。マイスター制度があり、私たちの手元に届くまで、手問ひまがかかっていると分かり、消費者として化粧品を最後まで使い切るようにしたいと思います。

立って作業している人が多かったのですが、休憩や交代はどうなっているのか……、気になりました。

自信を持って製造工程・工場を外部に見せることは、企業を消費者に知ってもらったための有効な手段だと改めて再認識しました。品質のPRこそ、本来の広報活動だと思いました。

(文責 前主任研究員 立田邦夫)

第79回（静岡 2月20日）
東レ株式会社
三島工場

1926年（大正15年）誕生した東洋レーヨン株式会社は、順調に業績を拡大し、1970年（昭和45年）に社名を「東レ株式会社」に変更しました。東レは、今や衣料から1T素材まで、現代生活の必需品を提供する生活に最も身近な企業のひとつとして、親しまれています。

2月20日、「生活に身近な企業を考える」をテーマに、静岡県三島市の東レで「企業と生活者懇談会」を開催しました。ここには主力工場のひとつである三島工場と、東レ総合研修センターがあり、両施設の見学と懇談を通じ、現代生活と企業との相互関係を改めて考える機会を得ました。社会広聴会員22名が参加しました。

■会社の沿革

会社創立後、滋賀、瀬田、愛媛と生産工場を順次拡大してきましたが、戦後、化学繊維の先進企業と、積極的な技術提携を行い、新しい飛躍の道を読み出しました。1951年（昭和26年）米国デュポン社とナイロンに関し、また1957年（昭和32年）英国ICI社と「ポリエステル繊維等に関する技

術提携契約」を締結しています。こうして従来から生産していたナイロン糸に加え、成形用ナイロン樹脂、ポリエステル繊維（テトロン）、ポリエステルフィルムなどの製造販売が始まりました。また、生産拠点も、1951年（昭和26年）には名古屋工場が、1958年（昭和33年）には三島工場が、1960年（昭和35年）には、岡崎工場が完成しています。

1960年代に入るとアクリル繊維、1970年代には人口皮革や炭素繊維など数多くの新製品が世に出ることになりました。中でも70年代後半から透析用人工腎臓や抗血栓性材料、インタ1フェロンなどの医薬品を開発、販売し始め、世間の注目を集めました。またこの年代には関東にも生産拠点を拡張し、千葉工場、土浦工場などが相次いで完成しています。さらに、東海工場や岐阜工場も完成しています。そして、80年代後半

半になると、その後広く親しまれることとなった家庭用浄水器「トレビーノ」の販売を開始しました。

こうした、日本国内での生産拠点・営業品目の拡充

とともに、世界各国にもネットワークの充実を図ってきた結果、現在では、日本を含む18の国と地域に204社（国内114社、海外90社）のグループ会社を展開するに至っています。

■企業理念は社会への貢献

東レでは「わたしたちは、新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」というモットーを企業理念として掲げています。この企業理念のもと、経営の基本方針として、顧客のために新しい価値と高い品質の製品とサービスを提供することを心がけ、社員のために働きがいと公正な機会を提供し、株主のために誠実で信頼にこたえる経営を行い、地域社会のために社会の一員としての責任をもち相互に良好な関係を築けるよう努力することを指針としています。

■三島工場

新幹線の三島駅から徒歩で約10分、富士山を望む風光明媚な地に、三島工場は立地しています。この工場は日本初のポリエステル系合成繊維の生産工場として、1958年（昭和33年）に操業を開始しました。

この地は、交通が至便で、富士山系の良質な工業用水が豊富で、工場立地条件に大変恵まれています。ここは東レの主力工場のひとつとして、10万5千坪の敷地に1800名の従業員が働いています。



企業と生活者 懇談会



この環境の下でポリエステル繊維「テトロン」の長繊維、樹脂、ポリエステルフィルム「ルミラー」など、高度な技術を生かした製品を生産しています。繊維は、絹調の合成繊維など高付加価値の製品を主体に生産しています。また機能性と物理的強度化学的特性を持つ「テトロン」は衣料から産業資材、建築内装分野にまで幅広く活用されています。

フィルム系への応用では、IT社会に不可欠の高機能磁気記録媒体用のベースフィルムなどが作られています。

日本初の医薬品として承認されたインターフェロン・ベータ製剤「フェロン」や末梢循環改善薬「ドルナー」など、医薬品の生産も行っています。こうした医薬品は癌、肝炎、高血圧などの現代病への対処として広く使用されています。

■総合研修センター

工場に隣接する総合研修センターは、その施設の充実度で日本の企業の中でも有名です。他企業の担当者から見学も絶えません。主として会議などに使われる10階建てのセンター棟をはじめ、研修棟、ダイニング棟、室内プール付きの宿泊棟など、施設が充実しています。また、600名弱を収容できる大講堂もあり、ここは、東レ本体での使用が無い時は、研究学会などの外

部利用にも供されています。

研修棟1階にある「企業文化フロア」には、数多くの東レ素材が、商品とともに展示されており、日常生活の様々な場面で浸透している東レ製品が一目瞭然となっています。

■懇談会の模様

Q 人材育成と社内教育についての考えをご説明ください。またこの研修所の利用実態についても教えてください。

A 東レでは、「人材の確保と育成は、東レの最重要課題」という認識を持っていきます。この認識の下、相当額の投資も行っています。東レの場合、2002年度の従業員一人当たりの教育費は、日本の企業の平均(3万4000円・産業労働研資料に基づく)に比べ約3倍です。

この研修所では、新入社員が年1回、管理職はポストに応じ、研修を受けており、年間利用者は約2万人です。

Q 社内の人材配置、人員配置はどのように計画されていますか？

A 人事調査と人事アセスメント(面接)を実施することで、次の5年間の配置を考慮しています。営業向きか管理向きか、見極めます。管理職になるまで、3回のアセスメントがあります。

Q 環境へどのような対応をされていますか？

A 社内では、安全・防災・衛生・倫理と並び環境を会社の5大目標のひとつとしています。東レグループとして「環境報告書」も出し、社内には「地球環境委員会」も設けるなど、重視しています。

この工場について言えば、現在敷地の17%が緑化されていますが、20%を目標に緑化を進めています。工場では薬品も作っており、防虫への配慮も同時に重要です。

また、ここは富士山の地下水脈に連なり、市内を流れる柿田川へ約110万トン/日、流入があります。東レは県へ費用を支払い、10万トン/日を利用しています。温度調節などに利用した後、余った水を三島市内の源平川へ還元しています(夏3万6千トン/日、冬1万7千トン/日)。

また、事業のひとつとして、歩道に雨水のしみこみややすい素材の研究開発を行っています。

Q 医薬品の開発の現状について、説明ください。

A 医薬品の開発や生産が軌道に乗るまでは、大変なコストと時間を要します。「苦節10年」ということも、大げさではありません。先に紹介したように、最終的に商品までこぎつけたものもありますが、大変困難な事業です。長期的な視野に立ち、基礎研究を進めています。

Q これからの会社の事業展開についての具体的な目標を持っていますか？

A 各部門ごとに明確な目標・指標を持ち事業の充実を図って行きたいと思います。例えば、糸1トン当たりの必要人員何名、というような分かりやすい指標のもとで、品質向上を図りつつ、コスト、エネルギー、原料の削減を達成していきます。

会社全体としては、現在の560億円の営業利益を、来年には700億円、そして将来は1000億円を目標にしています。

参加者からの感想

東レの歴史と製品の展示コーナーでは、化成品分野の商品エリアの広さ、個人消費向けはもちろんのこと、生活に密着している産業製品への展開ぶりを、深く感じました。

極めて内容の濃い研修会でした。参加希望理由にあげた「企業理念」と「人材育成」に関し、明快な回答を頂き、ありがとうございました。

企業理念にうたっている「新しい価値の創造」を具体化する形での工場管理と「人材育成」機関としての総合研修センターの役割を実地に見学する事ができ、嬉しく思います。

水の浄化についてももう少し詳しく知りたかったです。化学物質の除去の仕方や、浄化施設の大きさ(面積・体積)、フィルターは、御社の製品なのか、という点などです。工場で汲み上げた水は、使用後きれいにして源平川へ流しているという話をもう少し詳しく聞きたかったです。

敏感な肌の人が増えてきているので、そういった人のための化学繊維の開発を東レさんの研究テーマとしてもいいのではないのでしょうか。

教育には、投資を惜しまないという姿勢には感服いたしました。2002年度の教育費が一般企業の3倍弱ということに驚かされました。リーダーになるまでは、1年に1回は研修があるという充実したプログラムにも感心しました。

最も感動したのは、オイルショック時、首切りをせず、工場内に殖産会社を興し、身内を守ったことで、当時の経営者の高い見識に感服いたしました。

中高生クラスの子供たちにもっと工場見学を開放されてはいいかでしょうか。それが永い目で見れば日本のモノづくり、理系志向を育てていくことになるのではないのでしょうか。

生産現場は写真で見るとはと違って、熱気、湿気、音など多くのご苦勞を感じることができ、参考になりました。

東レは非常に幅広い事業領域を持っていますが、その実態は高分子化学の世界から派生するものに絞っているとのこと。以前に多くの企業が「業容拡大」と言って、闇雲に多角化して失敗事例を積み上げてきた歴史を見てきた者にとって、とても新鮮でかつ企業の堅実さ、誠実さを感じ、同じ日本人として誇らしい気持ちになりました(日本企業が何かと自信を無くしている昨今ですから)。

(文責 前主任研究員 立田邦夫)





第80回（広島 3月5日） 株式会社サタケ 広島本社

日本初の動力精米機は、今から100年以上も前にサタケにより考案、生産されました。その後、精穀理論と技術の発展に努め、産業機械、環境機器、食品など、事業分野の拡大も順調に進み、グローバルな企業へと成長しています。広島に本社を構えるサタケで、「企業と生活者懇談会」を実施しました。社会広聴会員22名が参加し、日本人の主食「米」を通して、生活に身近な企業との関わりを考えました。

■会社の沿革

1896年（明治29年）、サタケの創始者・佐竹利市が動力精米機を考案し、生産販売を開始しました（当時の社名は佐竹製作所）。これが日本で初めての動力精米機です。2代目社長、佐竹利彦が学界初の体系的な精穀理論を発表し、今日の工学的精米理論の基礎となつています。

3代目社長の佐竹覚は、製粉機分野に進出しました。1990年（平成2年）、アメリカへの進出に続き、1991年（平成3年）にはイギリスに「SATAKE UK LTD.」を設立し、海外での製粉機分野への本格化進出を

図りました。現在の4代目社長の佐竹利市は、製粉分野だけでなく、産業機械、環境機械、食品など多様な新規分野で新規事業にも挑戦しています。2001年には社名を、「株式会社サタケ」へと変更しています。

■技術開発の歩み

動力精米機から歩み始めたサタケは、醸造用精米機の技術的改善や、高速精米機を完成させるなど、技術面での開発を重ねてきました。戦後、個別農家用の精米機の新製品を発表するとともに、政府の精米集中化政策方針の下、大型精米施設の供給も始めました。その後、高速の乾燥機、農家用米選機、もみすりき 粳摺機などを次々に市場に出すことも



に、最新の技術開発も進めています。

例えば、世界初の食味計測システム「食味計」の開発、電子の目と画像処理技術によって、米一粒一粒の外観品質を判定する「穀粒判別器」、光センサーを使って穀物中に紛れている異物をキヤッチし、圧縮空気を選別する「マジックソーター」など、画期的な技術を製品化しています。

サタケは、創業以来、技術開発こそ会社発展の原動力と考えている技術開発型企業です。広島だけで300名以上の技術者が研究開発に従事しており、毎年200件以上、これまでに2200件以上の特許を取得しています。現在では農業、菌、穀物の組成などの、ナノテクノロジーに挑戦しています。

また社内には、製粉プラントの開発と研究のため、他に類を見ない総合研究施設「リサーチミル」を所有しています。

■事業分野

〈米の分野〉

サタケは、今日では、世界へも進出し、「SATAKE」という言葉が精米工場を意味する言葉として使われている国も多数存在しているほどです。米の加工工程は、「土地改良」「栽培」「収穫」「乾燥」「貯蔵」「粳摺」「精米」を経て「加工米」となります。サタケは、このすべての工程で使用される機械・器具を開発しています。



〈小麦粉の分野〉

従来、小麦はそのまま粉碎して粉にしておりましたが、サタケは精米の技術を利用して、初めに小麦の外皮を取り除いてから製粉する「精麦製粉」(ペリテックシステム)を開発しました。このメリットは、高品質かつ無駄の少ない製粉が行えること、コスト削減が図れることがあげられます。

〈食品の分野〉

家庭用の商品を中心に、キッチン用精米機、炊飯器、生ゴミ処理機などを手がけています。また、お湯を入れて15分で炊き立てのご飯になる「マジックライス」を開発しました。さらに、技術応用で5年間長期保存が可能な非常用保存食も手がけています。

■営業の概要

国内では大型精米工場の90%、醸造用精米機の50%、共同乾燥施設の50%などの圧倒的なシェアを持っています。また、国際市場においても精米施設の占有率が、北米で98%、中南米で55%、アジアで82%、アフリカで61%と世界市場でも大きな占有率を示しています。

株式会社サタケとそのグループは、日本国内での生産・営業拠点として広島本社のほか17カ所で、また、世界各国にもネットワークの充実を図ってきた結果、現在では、アメリカ、イギリス、中国、タイ、インド、オーストラ

リアなどで事業を展開するに至っています。

■社会貢献

サタケは社会への貢献を重視しており、1984年(昭和59年)にサタケ財団を設立し、大学や大学院の人材育成に援助をしてきました。広島大学に基金を設け、若い優秀な研究者の育成を支援していますが、海外においても、アメリカのルイジアナ州立大学へ精米プラントを寄贈・寄付しているほか、イギリスのマンチェスター工科大学では穀類科学研究所を設立したりしています。

また過去20年以上にわたりJICA(国際協力機構) 研究生を受け入れている一方、アメリカ、アジアでセミナー



などを開催し穀類加工技術の発展に貢献しています。

■懇談会の模様

Q おいしいごはんの決め手は何ですか。

A 一般的に、ごはんのおいしさには、3つの重要な要素があります。まず、コシヒカリやあきたこまちといった品種、次に、ごはんの炊き方です。炊飯する時、お米を洗う、浸漬(水の中にひたす)する、十分な火力の釜を使って炊く、蒸らすといった工程をしっかりすることが大事です。そして、精米加工です。

おいしいごはんは、炊き上がった時に非常に「照り(てり)」があり、輝いています。ごはんを口の中に入れてみると、適度の固さや粘り気があり、口の中でごはんの一粒一粒を感じることで、それを噛んでみるときちつとした歯ごたえがある。こういったごはんが一番おいしいと感じられるのだと思います。

Q 精米工場のゼロエミッションに対する取り組みを教えてください。

A 私どもの精米工場は、ゼロエミッションを目指して取り組んでいます。精米工場はお米以外に玄米から白米にする時に出てくる「ぬか」や、精米加工したお米の中に含まれていた「碎米(割れたお米)」あるいは「色の



ティング米を発売しました。コーティング米というのは、お米の周りに鉄分やビタミンEを塗って乾かすというものです。このコーティング米は沖繩で特に関心が高く、そういうお米を作る機械を私どもと沖繩食糧、日本精米工業会という3者で開発し、特許を共有しています。

ついたお米」などの副産物が出ます。このような副産物の再利用方法として、「ぬか」の中から出る油を搾油したり、「砕米」や「色のついたお米」は、米粉の原料や飼料として再使用しています。

Q お米に対する消費者のニーズ把握と調査はどのようにされているのですか。

A 私どもの支店・営業所のサービスマンが、お客さまからお聞きしたニーズをレポートにまとめています。それを商品開発会議に反映させて3カ年計画を作っています。計画はニーズの変化に伴い、毎年修正しています。また、開発部門と一緒に消費者ニーズに基づく商品開発を進めることもあります。最近の例では、沖繩でコーティング米を発売しました。

参加者からの感想

広島に世界に通用する技術を誇る企業のあることに驚き、そして感動しました。すれ違う社員の方々からごく自然にさわやかな挨拶の声を聞いたのにも正直びっくりしました。活気ある企業は、こんなところにもその一因があるのだらうと思いました。

なぜ、サタケがこれ程急速に業績を伸ばし、シェアを広げることができたのか、不思議に思っていた疑問が、今回の訪問で解消しました。他者に先んじた技術で、優位さを確保して行った経緯はさすがですね。精米の技術を製粉のリサイクルに応用するとは驚きでした。ショールームの設定も見事でした。

丁寧で親しみのもてる対応ぶり、さらには社内でお会いする社員の方の礼儀正しきにも大変感心しました。人との接し方について、今までの自分や、所属する会社でのあり様を振り返って、大いに反省させられるものでした。会社の製品や業績、社会貢献活動などももちろん素晴らしいのですが、それ以上に社員を大事にしている会社だと感じました。

あまり知られていない地方の優良企業を紹介いただきありがとうございます。5時間勉強後の感想は「素晴らしい企業だ。こういう企業が日本経済の底辺を支えているとすれば、（このところ凋落著しい）日本経済もまだ安泰かな」ということです。

日本の農業が衰退しないようにと願うばかりです。技術だけが進んでもそれに伴う生産がなくては両立しません。日本の農業を真剣に考える時が来ていると思います。

日本人の大事な主食である「米」。日本でほぼ唯一自給できている食料「米」。「サタケ」という世界に名だたる企業の業績にふれることで、改めて日本での「米づくり」の現実がくっきりと浮かび上がってきた気がしました。

日本人の食生活の根幹であるお米の重要性や健康づくりなど、消費拡大につながるための啓発や情報提供について、これまで以上に貢献してほしいと思います。

（文責 前主任研究員 立田邦夫）

「社会広聴会員」からのご意見・ご感想

「ネットワーク通信 No.10 文庫」を読んだ

「第7回生活者の企業観に関するアンケート」について

● どうして企業に対する信頼度の低下に歯止めがかかったのか、不思議になりました。29歳以下の人たちが企業の情報公開に31%も「十分である」と回答したのは、やはり若い人たちは企業などに対してあまり関心がないからなのでは、と思いました。

(10代・女性)

● これだけ多くの不祥事が発生すると、企業への信頼がなくなるのは皆さん同じですね。優れた商品を求めるといふより、社会的役割を十分に果たしてもらわな

(20代・女性)

● 自分自身では「企業が社会的役割・責任を果たしている」は、「やや不十分」と回答したので、4年ぶりに50%を超えたという結果に驚いています。しかも、情報公開や不祥事への対応は不十分という回答が多いにもかかわらず、です。

(30代・女性)

● 自分の会社が不祥事を起

こす可能性があるということについて、半数の人が不安を感じているが、会社人間として何もできないのが現状である。組織のあり方そのものを考える必要がありそうに思う。

(30代・男性)

● 企業が社会の信頼を得ていることが分かります。企業はまず本業をしつかりとやってほしいです。従業員の生活を維持するべきなのではないかと、その認識が浸透していったのではないのでしょうか。

(40代・女性)

● 企業の社会的役割について、「本業に徹する」というのが、群を抜いているのを見て、なるほど、と感じた。バブル期に本業以外に手を染めた企業ほど、今危なくなっている。

(50代・男性)

● 「企業の不祥事発生時のマスコミ報道について」の就業者とそれ以外での回答の違いが興味深かった。個人的には興味本位ではない再発防止を目的としたマスコミ報道は、どんどんしてほしいと思った。

(50代・女性)

● 生活者はまだまだ企業に対して厳しい目で見ていることが分かりました。この

厳しい目に耐えられるような経営をするのが先進国の企業の努めだと思えます。

(60代・男性)

● 企業に対する信頼度の低下に歯止めがかかったとありますが、これが本当なら喜ばしいことだと思います。企業の不祥事発生時のマスコミ報道については、「長期的な観点でじっくり検証を」に同感です。

(60代・男性)

インタビュー 日本経済新聞 森一夫氏について

● 日産自動車は社長が変わったことにより業績も著しく伸びましたし、社長（企業のトップ）の役割・与える影響は大きいですね。

(20代・女性)

● 仕組みを作るのは簡単。真の運用は、意識改革なくしてはありえないと実感している。勤めてから十数年が経つたが、企業文化を変革するにはトップの意識がいかに大切かを実感している。森氏のご指摘に、うなずきながら読ませていただいた。

(30代・男性)

● 個人情報の流出事件が起こっており、消費者としては心配なところだが、企業という所がよく分からない。

企業で働く人から見た会社をよく説明してくれており、分かりやすかった。

(30代・女性)

● 「問題から逃げない姿勢」「ちゃらちゃらしたイメージ」「戦略よりも地道な努力が大事」という意見に全く同感です。結局は、そういう企業が生き残っていくのだと思いますし、消費者もかわるべの姿勢にはだんだんだまされなくなっていくと思います。

(40代・女性)

● 組織の中にいる人の大変さが分かる気がしました。日本の企業も少しずつ学習して良くなってきているのが分かります。日本の企業のホームページについては、経営者の姿はまだ見えにくいですね。

(40代・女性)

● 企業に限らず、官庁（役人）、議員などの大きな組織、権力の不祥事が相変わらず同じようなパターンで明らかにされ、聞く方もマヒしてしまっているようなところがあります。変わっていくべきですが、どうすれば変わっていくのか難しいですね。会社人間ではなく、一人ひとりの人格としての判断を高めていただくしかないのかもしれない。

(40代・女性)

●企業として、まずは確立したポリシーを持ち、企業倫理、法令遵守については、社長のみならず上に立つものは繰り返し言うことが本当に大事だと思います。私の勤務する会社では、毎年一回遵守事項について署名し、会社に提出しています。また、3カ月ごとに、職場内でのセキュリティチェックを行い報告しています。牽制の意味も含め、継続することが大事だと思います。

(50代・男性)

●トップの考えが大事であることは分かっていたが、これほどまでも企業に強い影響力があるとは思わなかった。社長が現場を把握することが必要です、というところは感銘を受けた。

(60代・女性)

「企業と生活者懇談会」について

●北海道内でも再開発に乗り出す市町がたくさんあるが、新聞を見る限り、実際にはかなりの年数を要するように思っていた。六本木ヒルズの記事からその実態が少し分かり、参考になった。

(20代・女性)

●西日本オートリサイクル

の記事に興味を持った。私も免許を取得したところだが、一生の間に10台近い車に乗ると思う。それらがちゃんとリサイクルされない環境問題をさらに大きくしてしまおう。ぜひ、車そのものの構造改善と共に、循環にも力を入れてほしい。

(20代・男性)

●超高層ビルが林立する首都・東京。空きビル有りの看板も目立ち、ハコモノを作るだけの再開発ももう限界なのでは、と感じる。

(40代・女性)

●生活者が企業の中に入り、様々な理解を得ていただくことは、様々な意義と意味が含まれていると思います。企業の姿勢としては、株主だけではないベクトルにも注意を払う必要がありますね。

(40代・男性)

●森ビルについて読み、空洞化をいわれる市街地の再開発による職住接近の必要性を感じた。

(60代・男性)

●三菱自動車、最近リコール事件らしい報道がまたありました。いつも「企業と生活者懇談会」は、内容の充実した記事が多く欠かさず読んでいます。しかし、三菱自動車の例を見ると、やはり建前だけの掲載記事

であったのかと落胆、失望してしまいます。

(60代・男性)

●六本木ヒルズについては、地図が載っていたら、分かりやすかったと思います。話題性のある場所の記事にはご配慮ください。

(70代・女性)

「意見・感想」について

●同感と思えるご意見が大半です。でも、世の中は悪くなる。森氏のお話の中にもありました、「個人では良くて組織ではできない」と改めて思いました。そして、自分も含めた個人にも問題があるのでは、と思いました。

(30代・男性)

●私は40代ですが、先輩にあたる50代、60代の方たちの教育、子育てについてのご意見の中に、考えさせられるものがたくさんありました。現在、12歳と16歳の子を育てていますが、ここでいただいたアドバイスを少しでも日々の暮らしの中で生かせたら、と思います。

(40代・女性)

●企業ホームページ担当として、「企業ホームページには、できる限り正確かつ生きた言葉でのメッセージを

載せてもらいたい」というご意見には、反省させられた。

(40代・女性)

●40歳代女性のご意見で、「ゆとりよりも厳しさを」に同感です。ゆとりばかりだと、努力や我慢が欠落すると思う。

(60代・女性)

●社会広聴会員の年齢の幅の広さに、生活者が社会の様々な問題を、共にひとつの場で考える素晴らしさを感じました。

(60代・女性)

「社会広聴活動」に対するご意見・ご感想

●アンケート調査は、実施することに満足することなく、その結果から分析することそしてそれを還元することが大切。

(40代・男性)

●教育、若者、うつ病などのテーマを企画してください。

(40代・女性)

●私は公務員なので、民間企業との差があるのは認めざるを得ない事柄が多い。業界や企業に明るい兆しが見えないし、公務員として人員削減など、決して明るくはない。私にとって、企業

の活動を少しでも知るためには、この社会広聴活動は意義のあるものです。今後、も勉強していきたいものです。

(40代・女性)

●近所付き合いがなく、パソコンも持っていないので、世間の多くの方のまじめな意見に触れるのは、ネットワーク通信しかない。私的な友人・知人との会話からは得られない客観的な考え方を吸収できる唯一の手段となっている。

(50代・男性)

●実社会では若い方々との交流があまりないので、ネットワーク通信を通して、若い方々の考えや、暮らしが少し分かるようになりました。

(60代・女性)

●専門的な分野が多く、とても難しく理解ができないのですが、今回は何度も何度も読み返し、がんばったつもりです。これからも少しずつでも前向きに努力したいと思っています。

(60代・女性)



表紙のことば

「働くこと」を意識するのは、いつからなのでしょう？家庭でお手伝いをする頃からでしょうか？それとも、学校で学級委員や班長などの役割を与えられた時からでしょうか？

最近、家庭ではお手伝いをするよりも、勉強をさせたがる親が多いと聞きます。「働くこと」を教えることが軽視されているように思います。表紙の絵のように、小さな頃から家族で楽しく会話を交わす中で、「働くこと」を自然に教えることも必要なのではないのでしょうか。親として胸を張って「働くこと」を教えられるような社会を作っていく努力をする時期に来ているのではないのでしょうか。

事 務 局 便 り



立田 邦夫

「社会と株主のための開かれた企業」の必要性を問う声はとみに高いですが、現実はなかなか難しいところもあります。ある会社の担当は、「企業と生活者懇談会（通称：生活懇）の開催は引き受けられない、なぜなら、何を言われるか聞かれるか、わからないから」。現実にはそんな企業もある中、80回以上にわたり生活懇は続いてきました。この2年間、この事業を担当させていただき、企業と生活者双方から多くのことを学びました。ご支援とご協力に心から感謝申し上げます。



松井 清隆

4月から社会広聴活動を担当することになりました。「企業と生活者懇談会」や「識者と語る論談倶楽部」などに皆さんと一緒に参加すると、新たな「発見」や「気づき」がいくつもあります。そのような活動をこのネットワーク通信を通じて、広聴会員の皆さんにお伝えしていきたいと思っています。どうぞよろしくお願い申し上げます。



岡本 清美

「若年者の就労に関するアンケート」の自由記述の中に“働く親の姿を子供に見せることがとても大切”というご意見がありました。現在、子育て中ですので、私は大丈夫だろうか……と急に不安になりました。また、我が子が社会に出るころには、今よりもさらに複雑な就労形態になっているのかもしれないと考えさせられました。



富田 亜由子

都心を離れて生活したことがない私ですが、子供のころ近所に出かける時は、鍵をかけずに外出したものでした。今では考えられないことです。平和が当たり前だった日本はどこにいったのでしょうか。かつての日本には戻れないのだろうか、と最近よく考えてしまいます。