

国づくりの研修

22

1982

座談会 ● 高齢化社会と住宅対策

北島照仁 / 永原勸栄

本吉庸浩 / 吉田あこ

横浜 港北ニュータウンをみる

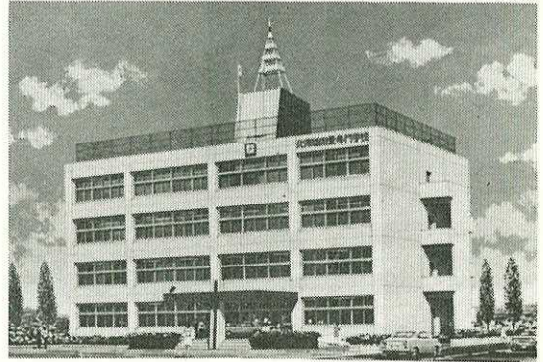
中間管理職の役割 後藤敏夫

建設大臣 指定校
労働大臣

北海道測量専門学校

本校は、測量並びに土木に関する基礎理論と実際に役立つ専門技術を系統的に教授し、あわせて心身ともに健全にして旺盛な実践力をもった測量、土木技術者の養成を目的とする専門学校です。

昭和47年道内関係各機関の要望によって開校して以来、その独自の教育方針をもって北海道開発第一線の担手となる測量技術者の養成と人間性の育成につとめ、関係方面の期待に答えて今日にいたっており、将来一層の発展が期待されています。



◎設置学科 工業専門課程

測量科 (1カ年)

測量工学科 (2カ年)

土木工学科 (2カ年)

製図科 (1カ年)

◇募集人員 測量科 200名 測量工学科 80名
土木工学科 80名 製図科 40名

◇応募資格 高等学校卒業 (卒業見込) 以上。

◇試験科目 数学(I) ・ 作文

◇推せん入学 高等学校長，地方公共団体の長，および測量・土木・建設会社社長の推せん制度あり。
製図科は書類審査のみ。

◎特典

| | | |
|-------|---|------------------------|
| 測量科 | } | 測量士補 (国家試験免除) |
| 測量工学科 | | 実務経験2年で測量士 |
| 土木工学科 | | 測量科と同資格取得・土木施工管理技士受験資格 |
| 製図科 | | 2級地図製図士 (日本測量協会認定) |

(〒069-01) 北海道江別市西野幌552-7 TEL 01138-6-4151(代)



雪景と小立（北海道）

明治の初期には、何をやるにも「青年よ大志を抱け」で有名な札幌農学校長クラーク博士に代表されるような外国人を先生にしました。そのころの日本人が偉かったのは、面子にこだわらず謙虚に教えを受けたことです。明治の中期には、そういう外国人に教わった人たちが大学の教授をはじめ各界の指導者となり、国全体が次第に学力・技術力を身につけてきたのでした。

土木でいえば、橋梁・道路の設計、河川、治水等のすべてが、参考書は洋書だったのです。これでは教育上、不自由だとあって昭和の初め、河川工学、都市計画などのすべてにわたり、日本語で書かれた本が出てきたわけです。もはや洋書にたよる必要はなく、最近の人は極めて勉強のやりやすい環境にあるといえるで

しょう。

こういった先人の努力の上に、現在のよな技術の普及向上があるのです。昔は中央と地方では技術力に差がありました。重要な工事や大事業は地方任せではなく、国の直轄・直営でやっていたのです。資金では国から補助を受けているとはいえ、今では地方もレベル・アップして、けっこう大事業をやっています。技術ではほとんど差がなくなり近づきました。ただ中央に比べて専門家を十分に揃えることができないため、技術のマス・量の点ではまだ差があるかもしれませ

ん。そういう意味では、全国建設研修センターが建設大学校を補完する機関として発足し、国や地方公共団体の技術研修を中心に運営されてきた、その趣旨に私も

大いに共鳴しています。

また、官・民を比較すると、建設施工ではむしろ民が官が上回っていると考えるのもいいでしょう。わが国では、明治以来しばらく外国に追いつけ追い越せの、いわゆる文明開化、富国強兵の時代があり、まず官が先頭に立つしかありませんでした。しかし戦後、民間に実力がついてきたため、官の主導が薄らいできています。

それでも、やはり官の主導も必要です。一つには対象が巨大プロジェクトになり、民間では手に余って総合的に考えて処理する他なくなっているからです。さらに現代では、国際関係がわれわれに大きく影響するようになり、技術その他を含めて、やはり官の主導する余地が大いにあります。

こういうふうには、現代の社会的環境はきびしいうえ、日々に変化しますので、それに対応してセンターも研修事業をよく検討され、いわばスペース・シャトルのように微調整を加えながら、内容も充実していく方向で運営に当たっていただきたいと思えます。

さらに言えば、センターで行う研修が「テーマとして適切か」あるいは「具体的な研修のやり方に工夫改善の余地はな

建設研修の重要性

佐藤寛政

(三井共同建設コンサルタント(株)会長)



上げてゆかなければなりません。

もともと役所や企業は、若い技術者に対して最初は簡単な実務をやらせ、次第

に詳細な実務に従事させてゆく。トレーニング・オン・ザ・ジョブという言葉があるように、仕事をやりながら基本的な知識から徐々に専門

的な知識を必要とする段階へと進んでゆく。そこに技術者の成長があるわけです。

その過程で一人で勉強すれば、ついルールになったり、もっと深く幅広く学ぼうにもやり方が分からなかったりで、限界に突き当たります。そうした場合の指導なり手助けをセンターがやってくれるわけで、極めて有効な機関といえます。

例を道路の問題にとってみると、昔のように道路が整備されていない時代には、車がすれ違うことさえできればよい。埃がたちさえしなければいいということでしたが、今日では道路も、ただ人や車がスムーズに行き交えればいいという程度

ではすまず、もっと幅広い社会的機能があります。従って、道路をつくるにも、技術的にみて材料・工法・設計など、すべてにわたって五年、十年前に学校で教わったのとは大きな開きがあるわけですから、日進月歩の時代なのです。

いま一つ、最近ではコンピュータ時代に入り、それもコンピュータはただの計算機ではなく、情報処理に活用されてきています。そういった新しい分野の知識を取り入れることも技術者にとって大切なことです。

われわれコンサルタントにも新しい材料・工法・設計などについてはいうまでもなく、コンピュータによる情報処理も強く求められています。いわば最先端を行かなければなりません。

そこで、センターに希望したいのは官公庁の職員を主体にした研修を民間にも広げていただきたいということです。自前の研究機関を持たなければならぬのですが、残念ながら小規模な企業では、そうはいかないのが現状です。

運営委員会などで、センターがこうした問題に対し、よく研究をされ、適切なテーマと方法を取り上げていただければ、一段と研修の効果があげられるのではな

いかと思うのです。(談・文責編集部)

急速にすすむ高齢化社会のもつ問題点

本吉 わが国の人口構成は、先進国に例を見ないスピードで高齢化社会に進んでいます。たと

えば若者の街といわれた東京をみても、六十五歳以上の老人は現在七%、九十万人人なのが、昭和七十五年になると一二%、百五十万人、約一・七倍にふくれ上がる勘定になります。

こうした急速な高齢化は、雇用、福祉、医療、都市構造など、多くの面でいままでのあり方を抜本的に見直さなくてはいけない時代を迎えて

いると思うんです。病気の老人や看護の必要な老人がふえてくるなかで、社会がこうした需要にどうやっていかかとか、高齢者の所得

の保障、福祉需要の増加のための費用を社会的にどう負担していくかといった、きわめてむずかしい問題が山積しています。

こうした変化を、後ろ向きではなくて、積極的に前向きに見きわめて、豊かな高福祉社会をつくっていくには一体どういう施策が必要か、

出席者

建設省住宅政策課長

北島 照仁

(財)老人福祉開発センター
常務理事

永原 勤栄

読売新聞論説委員

本吉 庸浩

内藤建築事務所
主任研究員

吉田 あこ
(五〇音順)

十月二十六日実施

住宅を中心にお話を願いたいと思います。

介護を要する老人へのサービスと 住宅の対応をどうするかが問題

本吉 まず永原先生から、これから日本の抱える高齢化社会の問題点について、お話を伺いたいと思うんです。

永原 いまおっしゃいましたように、老人人口は、一番新しい統計で六十五歳以上が一千六百万、総人口に対して約九%ということなんです。高齢化社会という定義は、国連では七%に入った社会を言うわけですから、日本は高齢化社会に仲間入りしたんです。世界的にいいますと高齢化社会は二十二カ国ぐらいあるんですが、その中では日本はまだ幼稚園、一番低いと言っているんじゃないかと思えます。

問題は、これから先のスピードがかなり速いということが特徴の一つです。昭和七十五年ごろに大体ヨーロッパ並みの高い高齢化社会になって、あとは日本が独走するといいますが、かなり高いものになるだろうと言われております。大体ピークは昭和九十五年ごろでしょうが、老人人口が約二千六百万人、総人口に対して一九%弱ぐらいのところになると思います。問題は、いま言ったように高齢化のスピードが速いというのが一つ特徴で、もう一つはピークが非常に長いこと。そのことが日本の高齢化問題の問題点だと思います。

住宅対策

座談会

高齢化社会と

もう一つはこの中で見逃せない点は、お年寄りがかなりふえたというだけでなく、お年寄りの中で、いわゆる八十歳以上のオールド・オールド——六十歳代のお年寄りをヤング・オールド、七十歳代をミドル・オールド、八十歳以上をオールド・オールドと言いますと——の増加率がきわめて高い。現在一番新しい統計だと

百六十二万人なんですけれども、ピーク時にはこれが七百二十六万人ということですから、大変なことになると思います。また、その中で八十五歳以上をとってみても三百三十万人ぐらいということですから、昭和の初期の日本の総老人人口がそのまま八十五歳以上の老人になっちゃうという、世界的に例を見ない非常に高い水準の高齢化社会を迎えるということが特徴の一つだろうと思います。

このように老人人口がふえて、しかもオールド・オールドがふえていきますと、どうしても介護を要する老人の率が非常に高くなるわけですね。寝たきり老人の発生率を年齢別に見てみますと、やはり高齢ほど寝たきり老人の発生率は高いし、ボケ老人の発生率も高いということとで、こういうようなお年寄りがかなりふえていくんじゃないだろうか。このサービスをどうするかというのが一つの大きな問題になるかと思えます。

もう一つ、この変化の中で、日本の場合は非常に同居率が高く七三%ぐらいなんですけれども、いま大方の社会学者の推計によると、将来五〇%を切るというのが定説みたいになってるんです。その速さは、やはり年金の成熟度合いに関係があり、かなり幅がありますけれども、別居率は変わっていくということは間違いないことだと思えます。

同居率が下がっていくということは、一方で

高齢者世帯が非常にふえるということだと思えます。現在でも非常な速さで高齢者世帯やひとり暮らしのお年寄りもかなりふえておりますが、今後も増加が続けますので、この変化にどう対応していくか、住宅面でもかなり考えていただかなきゃならん点ではないかと思えます。

そうなると、勢い有料福祉時代を迎えなきゃいかんわけです。ご承知のように、東京の武蔵野方式というのがとられてから非常に評判がよくて、現在、外部から武蔵野市に引っ越してくる人が利用者の二割いる。自分の住宅なんかは担保を提供して、そのお金をもとに有料で自分の一生をめんどう見てもらいたい、そういうタイプのグループがかなりこれからふえていくんではないかなと私は思っております。

加齢に応じた住宅

本吉 いまお話のようにオールド・オールドの老人がふえてくると思いますが、日本の住宅をはじめとした都市構造を見ますと、どうも若者を前提につくられ過ぎてるんじゃないかという気がします。たとえば駅の階段一つ見ても、すごく勾配がきつくて、老人が自由に利用できないとかいうような問題がたくさんあると思うんです。

吉田先生は外国の老人のケアの問題を非常にご勉強なさっていますが、日本の高齢化社会を

ごらんになって、これからどういふところが問題になっていくか、まずその点をご指摘願いたいと思います。

吉田 私は常々、急速に高齢化するということで、高齢者とは何かということを分析して、高齢者の対応を考える必要があると思っっているんです。ところが、旧来からあった老人ホームのような知識をスライドさせて「こんなものをたくさんつくるのでは、とても財政的にもむずかしいんじゃないか」という話に即結しているように思っています。

高齢というものは、身体機能から見ますと、二十五歳をピークにして、徐々に何らかの意味の身体機能停滞が行われてきているわけです。ですから、突然に老人向きの住宅をつくって、そちらへお移りいただくというようなことでなく、もっとすそ野を広く考えていけば、ピークを乗り越えられるんじゃないかなと考えるわけなんです。

国連の高齢化社会に対する会議の基本方針を見ますと、老人を「お荷物」として受け入れるんじゃないくて「貴重な戦力」としてとらえる。それには、住宅、家庭と地域の中で、でき得る限り高齢者を社会を構成する一員として尊敬とか健康、安全、そのことによる充実した人生、という基本方針を出しているわけでございますね。ですから、高齢者に対する住宅の充実というのは、老人向き住宅をたくさんふやすという

ことでなくて、普通の住宅に住んでいてだんだん歳をとって行く。高齢よりも高齢と言いたいわけです。その加齢に対応して段階的に改装し得る住宅を当初から構えとして考えたかどうか、と感じるわけでございます。

と申しますのは、昨年、国際障害者年を迎えまして、身障者の住宅が非常に脚光を浴びたわけですね。その中で、車いすにスポットライトが当たったんです。もちろん車いすがあります



吉田 あこ氏

北島 照仁氏

と高齢者も非常にいいわけですが、車いす用の住宅を当初からつくって差上げますと、決してそれにはお入りにならない。

ですから、見かけは全く普通の住宅でありながら、いくつかのポイント、ポイントは将来を予想した形でもって寸法的にゆとりをとっておく。それが歳を加えるのに対応して、つえを使っていたでもいいし、手すりを付加していただいてもいいし、ついに寝たきりになりましたら車いすに乗せて押して差上げてもいい。そういう可能性のある住宅をより広く、できれば集合住宅の一階を全部その可能性を持った住宅の構えにしてはどうかと、非常に熱心にやりたいと思っっているわけでございます。見かけは普通の住宅であるということをお老人のためには重視したいわけです。

あと、日本は、非常に技術的にすぐれておりますし、開発力も非常に急速に伸びていますので、老人が人間的な尊厳を失わないで自立していける、そういうものに対する機器の開発はどんどんできてきまして、それを付加していけばOKという住宅を考えたいと思っ、熱心に研究しているところでございます。

充実しつつある住宅政策、 将来は生活設計の方向に

本吉 外国の住宅を見ますと、コペンハーゲンの公共住宅などでは、中層ですけれども、一、

二階を老人用にしているのですね。また、老人が孤独にならないように、子供の遊び場を老人の部屋の前につくるとか、各種の作業場をつかって、そこに市からボランティアの人が来て、木工をやったり、刺しゅうをやったりなどきめ細かい対策がとられています。

けれども、日本の住宅政策を見えますと、そう言っちゃ怒られるかもしれないけれど、ただ建てるだけで、いま吉田先生がおっしゃったような老人に対する配慮がどうも欠けているような気がするんです。これからの高齢化社会に、建設行政がどう対応していくのか、北島さん、ひとつ……。

北島 老人に対する住宅政策はだんだん充実させてきているところでございます。昭和三十八年に老人福祉法という法律が制定されたのをきっかけにして、翌年から老人世帯を優先的に入居させるという特定公営住宅をつくったわけです。それを出発点に、四十年代の後半からいろんな施策を打ち出しております。

まず、住宅金融公庫では、老人同居割増し貸し付けという制度を昭和四十七年につくりました。これは、家をつくるには、老人が同居される場合には普通の世帯より大きな住宅が必要であろうから、よけいにお金をお貸ししますという制度でございます。

それから、住宅公団では二つの試みをやったわけです。これも大体四十七年度ですが、一つ



永原 勲 栄 氏

本 吉 庸 浩 氏

は老人と子供のペア住宅。要するに住宅を隣接して供給するというのが一つの方法。もう一つは、老人専用室のある大きな住宅を供給する。一応二つ試験的に行っていたわけです。ペア住宅のほうはどうも管理上なかなかむずかしい。これは分譲住宅ではございませんで、賃貸住宅ですから、老人の方がいなくなったときはどうするのかとか、いろいろ問題がありました。そこで、五十年以降は住宅自体を広くして、要す

るに三LDKとかいった住宅を中心に供給するということにしまして、老人が同居できるシステム中心に移ってきたわけです。

その後、五十年代に入りまして、まず規模増を行うことが老人同居を可能にする。老人がおられる方は、わりと広い家に住めるという制度を次々と打ち出してきています。細かい点はまた後でご説明します。

その後はさらに、老人というものが社会にとって特別な存在じゃない。とにかく普通の存在である。あるいは個人にとっても、皆さんが当然過ぎなきやならない期間であるということを考えて、生涯設計というものにだんだん移っていくという方向へ展開しているところでございます。

さらにいろんな幅が出てきてまして、たとえば住宅金融公庫ですと二世帯住宅。要するに同じ家の中に台所が二つある。とにかく完全同居じゃなくて、屋根は一つだけれども、ふだんの生活は別々にできるといようなものに対して割り増し貸し付けを行う制度。あるいは、同じ家のローンを親と子が一緒に償還できるという制度。これは二世代ローンといいますが、五十歳ぐらいで家を建てると、何年かたつと息子さんが後をかわって払うというシステム。そのことによつて、五十歳の人でもわりと長期の借り入れができるというシステムを導入してきております。



吉田 あ こ 氏

それから、先ほど言いました老人世帯向け公営住宅につきましては、できるだけ集合住宅であれば一階とか庭が楽しめるというようなことを配慮する。あるいは公団住宅、公営住宅につきましては、老人同居世帯の優先入居という制度を設けているわけです。その場合にも、集合住宅では、いまエレベーターが各階にとまるとは限りませんので、一階あるいはエレベーター停止階に入っていたら。あるいは住みかえを希望されれば、そういうところに入っていたら。そういうふうには、きめ細かくやってきているつもりです。

将来、できれば、住宅対策の中から老人という言葉をなくしてしまいたい。要するに、老人ということを考えるのは当然だ、それがなければ住宅対策ではない、こういうところを持っていきたい。まだそこまでの力はいきませんけれども、将来の方向としてはそっちの方向に向かいたいと考えております。

本吉 いまおっしゃったことには賛成なんです

けれども、ただ、ぼくたちが見ていますと、たとえば老人をあたりまえと考えた住宅とおっしゃったけど、まずその前に、老人が現在抱えている住宅の戸数の問題すら、住宅公団が三万戸建てるといっても、せいぜい1%にも満たないような感じの現在の住宅政策だと思っんですね。

公営住宅の施設上の配慮

本吉 もう一つ、問題は二つあると思います。公共住宅のあり方と、もう一つはマイホーム、個人がどういう同居の方式で老人のめんどろを見ていくか。その二種類があると思うんですけれども、吉田先生、いまの二つのパターンの問題点みたいなのお気づきになることはございませんか。

吉田 いま建設省の北島さんからのお話をとてもありがたく承って、そこで特に印象的だったのは、住宅というのは生涯設計であるべきであって、そうでないのなら住宅の名に値しないということ。そのことには大賛成なんです。やっぱり生涯、住める住宅にしようと思えば、そうでない住宅よりは当初からいくつかの構え、つまり、多少の先行投資が要ります。その上に段階的な投資をやっていかなくちやいけないうわけですね。

ところが、ある地方公共団体で一生懸命お手伝いをさせていただいているんですけれども、

昨年やった身障者住宅については、一住区あたりプラス百五十万くらいで身障者にやっていただければというので、張り切ってやったんですけれども、こと老人に関してはプラスゼロ。ただ大きい住宅ということにすぎないわけですね。それで、腕をふるう余地がきわめて少なく、大変とまどっているんです。やはり生涯設計に合った住宅に対して、現時点でそのように心がけたならば、プラスアルファということでも何かお願いしたいと思っっているわけです。

それと、障害者は病院から出るときに住宅改装費が出るわけです。おふろとかトイレとか、さらにはガレージのところまでやってくれたりしますけれどもね。

やはり老人も同じわけなんです。老人の一番のポイントは浴室です。特に老人になって大変だから浴槽を改装してくれという話ではなくて、老人が住宅の中のどこでけがをし、また死に至るかという、浴室と便所が多いんです。浴室は温度が低いのに、裸でそこに入る。便所も温度が低い。それで、夜中にトイレに行っって命を失うことになる。それと、床の仕上げがツルツルすることや暗がりであるために、踏みつけたり滑ったりして頭を打ったということになるでしょう。ですから、足腰が弱くなった場合に、浴室と便所に重点的なプラスアルファをつけていきたいというわけでございます。

たとえば、浴室内に暖房器を持っていきます



本吉 庸 浩 氏

と、これまたけがや火事のもとになりますので、床が暖房できるほうがいい。それから、商品名で恐縮になりますけれども、「いたわり浴槽」などという老人にいいような浴槽も開発されているんです。

ところが、いまの公営住宅では浴槽が規定されていて、生涯住みこなすにはそれを取りかえたほうがよりいい、ということにもなるわけです。そういうふうな段階構成が可能なるように当初つくらせていたのだくと、それから、ある段階に来たときに、その加齢にふさわしいポイントに重点的な改装を認めていただく。最後には、寝たきりという言葉は非常に悪いですけれども、住宅の中も自由に歩けなくなつたときに、現在いろいろ開発されているトランスファーステム（介助システム）を導入し得るように、天井にレールがつけ得るような荷重設計を前もって加える。当初と中間改装と最後の搬送システムの設営、その三つの点についてプラスチックファゼロでは全く困りますので、そういう生涯

設計に対する心がけに対してお認めいただける、というのを次の段階でぜひお願いしたいと思っております。これがおっしゃる普通の住宅ではないかと思うわけでございます。

北島 現段階では、やはり国の資源配分というものは、たとえば住宅にくらとなつておりまして、その中でいかに効率よく国民の皆様すべてにできるだけ満足していただくということとで配分していった場合、いま吉田先生からご提案があったところまでなかなか行っておりません。こんなことを言つてはどうかと思ひますけれども、公営住宅につきましては、そもそもいままでも浴槽は設置していなかった。浴室だけで、浴槽がなかった。今年から浴槽をつける予算がついたということなんです。できましてから、そろそろ三十年経過して初めてそういう時代になつたわけです。

先ほど私が言ったのは理想でございまして、本当にそこに行くまでには相当年月がかかろうと思ひますけれども、やはりできるだけ近づけていきたい。

しかし、どういふものかというところにつきましては、吉田先生はずつと研究されてこられました。たしかこの前、総理大臣表彰を受けられましたね。そういった研究の成果を建設計省のほうでもできるだけ取り入れていきたい。そのためには、本当は住宅にもう少し資源配分をいただきたいと実は私は思っているわけです。

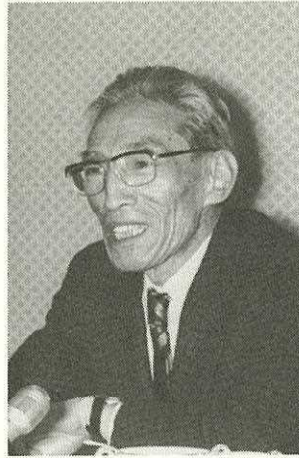
住宅をよくすることが 国民の負担を軽くする

北島 それで、話がちょっとそれて申しわけないんですけど、先ほど永原先生のほうから急速に高齢化していくという話がありました。このまま年金を充実していくというようなことになりましたと、国民の若い人の負担が多くなつて、これはもたないんじゃないかという感じがするわけです。結局、日本型福祉社会をみんな知恵を出して見出しにくいといけません。

その原点が、先ほどから出ておりますような同居。完全同居じゃなくてもいいんです。先ほど吉田先生からありましたけれども、家庭と地域の中で老人のめんどろを見ていく。こういうシステムをつくっていくことが国民の負担を軽くしていくという基本だろうと思ひます。そのためには住宅をまずよくしていかなきやいかん。

いま臨時行政調査会であれを切ろう、これを切ろうということ、いろんなことをやっております。いろいろ切れるところはありますが、住宅をよくする、老人を家庭と地域でめんどろを見れるというシステムをつくること、これこそまさに財政改革につながる道だろう。これを皆さんにわかっていたらいいと思ひます。そういうものの中で吉田先生がおっしゃつたようなものを取り入れていきたい。

高齢者同居と単身者住居のあり方



永原 勸 栄 氏

永原先生はどうお考えになりますか。

条件が整えば理想型の同居が継続できる

永原 さきに触れたように、日本は同居率はかなり低下はするけれども、欧米並みのようにはならない。既婚の子供と住むというのは外国ではほとんど例外のような状況になっていますが、そのようにはならない。

本吉 いまお話を伺っていると、これからの老人住宅のあるべき姿が、吉田先生なんかのご努力で明確化してきたように思えます。

ただ、問題は、一体、現実的にそれとどうやって近づけていけるか。現実を見ますと、さっきおっしゃったように、同居世帯がふえるんじゃないかと減ってくるというような傾向がございませぬ。そうすると、現実とは逆の方向に進み、家族、地域ぐるみじゃなくて、公共におんぶするというパターンがふえてくることも予想されます。

もう一つは、負担の問題がかなり大きい。吉田先生がおっしゃったのはまさに理想的で、そういうものを所得の低い老人がどうやって負担していくか。そういう観点から、これからの住宅政策のあり方、住宅対策のあり方というものを

したがって、できるだけ同居を希望する者にその希望をかなえてあげられるような条件を整えることが必要だ。その条件が二つあるような気がするんです。一つは、お勝手を二つつくるというのがかなり大事な要件になるんじゃないか。外国のお年寄りを見ていますと、みんな自分で買物をし、自炊を楽しんでいます。日本でも年金が成熟してくればお年寄りはかなりの経済力を持ちますから、お年寄りの台所を部屋の中につけてやれば、同居率はかなり維持できるんじゃないかと思えます。

もう一つは、お年寄りが一番先に弱ってきて困るのは入浴なんです。食事、歩行、入浴、排便が最後の生活で難渋する要素ですが、ふろというのはかなり大事な要素になってくるので、

いまの日本のような浴槽でなくて、浅い浴槽が取りつけられるようなことが配慮されておれば、かなり同居希望をかなえられるんじゃないかと思えます。

家族と一緒に住みたいという希望があれば、いま言ったような点を考慮に入れば、まだかなり日本型の社会というのは維持できるんじゃないかなと私は思っています。したがって、欧米並みのようには一気にいかないんで、プライバシーを確保しつつ、家族との団欒を続けられる理想型の同居が五〇%ぐらいのところ、日本は長い期間とどまれるんじゃないかなという感じがしています。

単身世帯へのケアと地域との共存

本吉 もう一つ伺いたいののは、高齢者の問題で、単身世帯が非常にふえることです。この対策とというのはどうお考えになっておられますか。

永原 さつき皆さんおっしゃったように、昔は困った人は老人ホームへ入れるということだったんですけども、最近是在宅のままでケアサービスをするということになります。ホームヘルプサービスとか給食サービス、入浴サービス、こういうものを中心に社会的なスクラムとして整理されれば、独居老人の対応がかなりできるだろうと思えますね。

ヨーロッパでは、最近の傾向なんですけれど



北島照仁氏

も、郊外に老人専用住宅を建て始めた。特にイギリスなんかは公営住宅主義でございまして、老人の割り当て量は三〇%を超えているんですね。老人人口比率が一四%ぐらいですから、いかに集中的かお分かりいただけるかと思えます。有料福祉時代になると、できるだけ安い費用でケアを受けようとすれば、ある程度集中的に受けたほうが、ばらばらよりもかなり安くなる。外国の場合、ホームヘルパーがケースからケースに行く。この交通時間をだれが負担するかが重要な要素で、多くはそれぞれのケースが半分ずつ持つということなのですが、距離が長いとその負担がお年寄りにかかってくるということがあるんです。集合住宅になりますと、そういう交通費用は全部なくなりますし、かなり集中的にケアができ、サービス料が安上りになると思えますけれどもね。

の中に溶け込ませて生活させて、共存していく方法です。これからの高齢化時代の老人の住宅として、どちらがより有効なんでしょうか、費用の問題は別にしまして。

吉田 いま非常に単純にセグレーション (segregation 統合) とインテグレーション (integration 分離) みたいな対比でおっしゃいましたけれども、永原さんがおっしゃったのは多分イギリスのシェルタードハウス (Sheltered house) というグループに入っていることであって、それは独居老人が普通にアパートにばらばらにいて、さらに進行したときにいろんな日常の安全性を確保してあげたいということ、たとえば老人が入りやすいアパートみたいなことから出発してきたことだと思えます。

建設戸数は、ボランテニア関係が半分、公営のほうが半分という現状です。それで、つらつらながめたら老人が入りやすいアパートが極端に少ないから、それをカバーする意味で新団地には三〇%を目標に、公営住宅の中でシェルタードハウスを建てるという方針をとっているんであって、あくまで七〇%は普通の方々がお住まいになっている郊外の団地でございます。それは決してセグレーションではなく、普通の団地の中で、そして老人が住みやすい棟というふうなものです。

それは、住みやすい棟というだけじゃなく、実は一番必要条件とされているのはワーデン

(Warden) 制なんです。やはりある種のサービがあるわけです。その中で一番欠くことができないのは、警報装置及び警報装置を受けるワーデンという、舎監さん、寮母さんみたいな人がいるということになる。それ以上のサービス、給食サービスをしてあげたりというのは、いくらでもありますけれども、最低みんな普通に住んでいるわけです。ただし、心臓が悪いとか、急に倒れたとか、一人だったら非常に心配になりますから、一日一回は寮母さんが訪問してくれる。といつても、別に個人的にサービスするわけじゃなく、いろいろと聞いてあげる。個人的なサービスというのはまたサービス制度がある。それと、非常の場合には必ず連携よくパツパツとやってくれる。

それだけで精神的に非常に安心なわけで、死後一カ月して発見されるなんていうことは絶対ないようになっています。それが一番大切な条件だとされているんですね。それを老人専用住宅というのか、老人に非常に快適なようにグループングされた住宅ということにしていることだと思わなければなりません。

永原 日本型福祉というのは家族がお年寄のお世話をするということなんですけれども、最近の若夫婦は子供を保育園に預けて共働きをするケースが非常にふえてきておりますので、お年寄りが病気になるからといって、すぐ職場をやめられないとかということがあるので、あ

る程度の限界があると思います。

吉田 それと、若夫婦の勤務先が固定しているわけじゃありませんので、飛び歩いた場合、安心して老人を見ていただけるのは、ある程度独立した感じでもってということ。

それで、日本型の話なんですけれども、イギリスでそういうふうにつくってきたのは、イギリスはボランティアが非常に発達しているものだから、ワーデンになれるとでもおせっかいで親切で熱心な人がたくさんいるんですね。ところが、日本はみんなサラリーマンだから、そんな人を捜すのは非常にむずかしく、そういうふうな社会的素地もない。ですから、日本につくった場合は機器をどんどん導入したらいいんじゃないかと思っております。

この間、福祉機器を拝見いたしましたら、イギリスでは警報はワーデンのところに連結しているという話なんです、日本の機器の中でも倒れたときに首に下げているひもをピュッと引けば、自分の持っている電話に連絡して、その電話がセットされている自分の子供なり親しいところへ「お母様がお呼びです」と言ってくるわけですね。そうすると、息子が「もしもし」とやって何も音さたがなかったら、それこそお母さんがたいへんだといって駆けつけられるという装置もすでに開発されています。

隣に住んでいる息子が出かけていくとき「ばくはきょうどこどこへ行くから」と電話に全部

にインプットしていけば、息子もお母さんも非常に安心して活動できるという装置も開発されています。ですから、いろんな意味で日本も追いつき追いこせというふうになっていけるんじゃないかなとは思っているんです。ともかく何が必要かということは、イギリスをいろいろ見て学ばないといけないと思っておりますけどね。**永原** 日本型社会を維持していくということが非常にむずかしくなってきた要因は、もう一つ子供の数が非常に少なくなってきたこととです。一人っ子と一人っ子が結婚するケースもでてきます。そうすると、めんどろを見てもらいたくても、若夫婦が四人の親を世話をすることは無理ですので、やっぱり在宅サービスを整備していかなければなりません。

日本人は賢明ですから、家族と同居する大グループがあり、別居する大グループがあるというように、二大政党みたくになるのではないかな。先進国のように別居が小政党で同居が小政党といった状態までいかないような感じがしますけどね。

開き始めた単身者入居への道

本吉 議論が飛ぶかもしれないけれども、同居できる人というのはかなり幸せな層で、たとえば中野区で老人用の区営住宅をつくったときも、普通の民間アパートでは、老人はいつ死ぬ

かわからない、病気になったとき責任を負わなきゃいけない、家賃は未払いの心配があるというので断られるケースが多い。このため、普通の民間アパートを借りて、区が保障することになった。

いまお話を伺っていると、非常に進んだ面と後れた面とが、わが国の老人の住宅問題で混在しているような気がするんですが、その点はどうなんですか。

北島 実はいままで単身老人は住宅政策の外にあつたわけですね。要するに公営住宅にも入れない。住宅金融公庫もひとり者だったらお金は貸さない。住宅公団も一DKくらいのものはお貸ししますけれども、二DKみたいなものはお貸ししないということで、単身者はきわめてのけ者扱いということだったんです。

しかし、公営住宅につきましては、五十五年の十月から単身者の老人の方とか身体障害者の方は入居できるという道を開きました。住宅金融公庫のほうも三十五歳以上の方には単身者でもお金を貸す。公団のほうも少し幅を広げている。いままではふる場がない、寮みたいなところしかお貸ししなかった。それをもう少し幅を広げてきているということで、五十五年度以降、単身者に道を開き始めてきております。実は、私も公営住宅の単身入居の道を開くときに立法作業にタッチしたわけです。一つは、単身の老人とか身体障害者の方がお入りになっ

た場合に、厚生省の福祉関係の方がちゃんとやってくださいますということがないと、地方公共団体の人が困っちゃうわけですね。公営住宅の管理者が全部めんどろ見ろと言われれば困りますので、その点は厚生省さんのほうと法律をつくる前からかなりいろいろ打ち合わせをしまして、めんどろを見ていただくという道をやりました。

ただ、厚生省の行政のほうも単身者の方すべてに完全サービスとはいっていないものですから、そういうことを相当心配される方がおつた

住宅政策と福祉政策の連携

本吉 すべてのことに共通しているのですが、どうもわが国の行政は、タテ割意識が強くて、システムとして協力して、ある問題を解決していくということが下手な気がします。住宅公団がはじめて老人の住宅対策として、ペア住宅をつくったときにも、家族数が多くなるというので、広い規模のものを設計しました。広い規模の住宅になれば、当然、家賃は高くなる。これを回避するために、どうしたかということ、埼玉県の不便なところに、ペア住宅を立地させました。

結果は不人気でした。そのとき、強く感じたのは、なぜ、こうした問題を建設行政、住宅行

わけですが、いまあまり過大な要求をされますと、かえって公営住宅の入居の道を狭めちゃうんじゃないかと。とにかく元気で入れるときに入って、そこから先はこれからまだ充実するから、ケアの道はそこから広げていくというほうがいいんじゃないかということで、心配される先生方をくどいて回ったことがあるんです。サービスは薄めでも門戸は広いほうがいいんじゃないかという方針でやりまして、一応いまそういうことで出発しているということでございます。

政のワクで解決しようとするのかということ、どうして、地域の自治体の福祉政策とタイアップ、処理しようとしなのかということでした。

もし、住宅と福祉がうまく機能しあえば、住宅と老人介護をドッキングさせるとか、家賃を安くするため、福祉側から、いくらかの補助金も可能になるはず。どうも、わが国では老人の住宅対策というと、ただ住宅だけを提供していけばいいじゃないかという直線的な発想が支配しがちですが、これからは住宅と福祉政策が手を結んでいかなければ、うまくいかないのではないのでしょうか。こうしたことは改善さ

れつつあるのでしょうか。

その現状とこれから

北島 これは、厚生省さんがつちり手を握らないと、公営住宅の管理者はこわがって入れてくれないわけです。公営住宅はあくまで地方公共団体が設立するものですから、国のほうとしては単身者向けということでどんどん入れろと言ったって、なかなか入れてくれない。要するに福祉行政のほうである程度カバーしますから、公営住宅の管理をする部局の方も安心して入れてやってください。まさにそういうことです。それで、本省同士で手を握らないとこわがってしまう。ちよつとしり込みするわけですね。

では、住宅行政全般についてそういうことをやっているかというと、まだそこまでいいというのが現状ですね。どちらかというと、まだそれぞれ縄張り意識があるものですから、そういうものはできるだけ少なくしていったほうがいいんじゃないかと、一個別の問題をいま処理しているという段階でございます。

本吉 永原さんはそういうのをごらんになってどう思いますか。

永原 やつぱり縦割り行政というのは日本ではどこまでもついて回るんですけど……。

たとえばいろんな国を見てまいりましたけれど、住宅の中に老人が集約的に入っているとこ

ろには、必ずそこにヘルパー事務所があり、何人か詰めていて、お年寄りの家庭を回ってしましたね。住宅行政と福祉行政が末端で完全にドッキングしているわけですね。日本は中央集権です。縦割り行政の弊害がここにも見られます。外国の場合は末端で必ず行政が結びついていますよね。そこら辺が日本との違いなんじゃないでしょうかね。

北島 先ほど言った独自の区営住宅は、中野以外にも世田谷とか杉並、練馬なんかでやっているんですけれども、中野区の場合、老人アパートを区で借り上げてまして、そこに区の職員に希望者を募りまして一世帯張りつけまして、それで、それぞれの老人の方のめんどうを見たというのをやっているんです。

公営住宅の場合も、ある程度それを考えたんですけれども、管理人の方も家賃を集めるとか、修理とか何かのご注文を受けるとか、いろいろあって、そっちのほうはどうも余りうまくいかなかったんです。公営住宅の管理人が老人なり身体障害者の方の日常を見て回る、そこまではいけなかったということですよ。

永原 従来、建設省から厚生省にそういう持ちかけがあったんですけれども、福祉は低所得者層でしたので建設省の要請にもかかわらず厚生省の対策が結びつかなかった。しかし、本年度から厚生省がヘルパーの派遣対象を拡げ、そのかわり費用を徴収する制度を発足させました。

これからは住宅と福祉が非常に結びやすい状態ができたんじゃないでしょうか。今度は一般家庭にでもヘルパーを派遣しますという制度に切りかえてきて、そのかわり所得に応じて費用を負担していただくというふうになりましたから、今度はいまより結びつくと思います。

経済的なコンクリートハウス

本吉 吉田先生は外国のことに非常にお詳しいですけれども、全般に日本の住宅政策と福祉行政の結びつきみたいなのをどうお考えになりますか。

吉田 アメリカなんかはそろばん高い国ですから、立案するときにはこれは経済的だということを中心としたら、みんなが乗ってくるわけですね。ですから、こちらのコンクリートハウス（Congregate house サービス住宅付）なんかの場合も、住宅においてサービスをやる値段と福祉関係のホームにおいてサービスをやる値段と、それから今度、病院の中に入っていたいでするサービスの値段は、福祉と病院との間は病院のほうが四割アップであって、住宅と福祉との間は一けた違う。

それだったら、トータル経済として住宅にもうちよつとお金をあげる。病院がないとは言わないし、福祉がないとは言わない。できるだけ住宅にいていただいたほうが、トータル経済と

してもすごくいいんだから、そうだが、そうだがいうことでもって、その許す範囲内でやっているわけです。もちろんそれは縦割りではできないですね。

そういうふうには、日本でもトータル経済としての視野からいたしますと、そんなに遠距離のところには老人専用住宅は行かなくて、そして喜ばれる形になるんじゃないか。日本人は頭のいい民族ですから。そういうところにこだわることはなく、いいものはいいとして、そして喜ぶものと貧乏な国民ですから、せつせとやっていくことが期待されると思います。

老人の住みやすい町を模索

永原 日本と全く違うのはアメリカですね。ご承知のようにアメリカは老人の町だけで約三千あるわけですが、この三千の町がみんなタイプが違ふんですね。お年寄りだけが住んでいる町があったり、若い人と混住している町があったり、娯楽中心の町があると思えば、働くのが中心の町があったり、いろんなタイプものがあるって選択できるようになっているわけですよ。

ロスから一時間ぐらいのところにあるサンジエゴには、若い人と老人が混在して町を形成している、しかも日本の精密工場があって、そこで若い人もお年寄りも一緒に働いているんです。

老人のエリアと若い人のエリアがあつて、そして文化施設などは共用というタイプがあります。その他タイプの違った町がいくつもできていましたんですけれども、われわれもそういういろいろなタイプのものを日本に模索してみようかと、いまプロジェクトを組んでいます。昨年、北島さんたちにも出ていただいてシンポジウムをやりましたが、将来老人人口が全体の三割ぐらいを占める都市ができるわけですから、老人の住みやすい理想の町はどういう町かというモデルをつくる計画が進んでいます。

低所得者対策と良質ストック 確保の二本柱

本吉 これまでの老人の住宅対策をみると、福祉政策が低所得者層を中心だったと同じように、低所得者対策に終始してきているような気がします。それも大事ですが、これからは一般の家庭でも、老人を抱えるところが増えるなど、一般の高齢者を対象とした住宅対策が必要になってきていると思うんですが……。たとえば老人が階段から落ち、骨折するといった家庭内災害などが急増しています。こうした点にも、もう少し、住宅サイドから配慮していくべきではないでしょうか。

北島 日本の住宅政策の出発点は低所得者に対して何らかの対策を講ずるところから出発しております、そこから完全に脱却することはむ

ずかしいとは思いますが、少なくともいまの方向としては、一つはナショナルミニマムの確保。要するに低所得者対策というものが一つ。もう一つは良質ストックの形成という二本柱でやってきております。

少ない資金の枠で、低所得者対策として手厚く補助するという命題と広い住宅を供給するという命題を、どうやって克服するかがこれからの大きな問題だろうと思うんですね。手厚くするためにかえって住宅が小さくなっちゃうということがあります。これでは将来余り使いものになりませんので、その辺の論理構成をもう一つ考えていかなきゃいかんと思います。

住宅政策も老人対策一つ取ってみても、いろんな面で少しずつ改善されて、気がついてみるとかなり充実しておつたというようなことなんですけれども、これからもう少し高齢化問

住宅への技術的配慮

本吉 この前あるシンポジウムでも出しましたが、いままでは約三十年勤めて、あとは余生ということだった。これからは、あと同じくらい生きなくてはならないという話を聞き、ショックを受けました。そういう時代になれば、住宅のあり方は抜本的に変わってくるんだとぼくは思うんです。

題というのを意識して、一つの理念というものをつくってリードしていく。こういうものを持つていきたいなと思っているわけです。

住宅政策課というのは実は老人問題なり身体障害者問題というものの窓口なんですけれども、まだ予算編成とか何かの際にこういう問題はこを気をつけてくれと言ったことがないんですよ。予算がまとまった段階において、これが老人住宅対策だとただパチッと綴じるだけなんです。これじゃまだいかんと思ひまして、住宅公団は今年こういうことを、金融公庫はこういうことを、公営住宅はこういうことをやってくださいともう少し皆さんにご注文をつける。これは建設省内部の問題ですけれども、できるだけそういう方向に意識して持つていくということが必要かなと思つているわけです。

これは吉田先生に伺いたいですけれども、たとえばぼくたちがこれから住宅を建てる場合、どういう注意をしたらいいか。さつき加齢的な段階とおっしゃったけれど、住みかえは別として、住宅を建てる時からのどういう配慮をしていくことが必要なんでしょうか。

モビリティ性の確保

吉田 すばらしい住宅の専門家の方はたくさんおられますけれども、洋服でも特別にオーダー品をつくるのは女王様ぐらいで、庶民のほうは大抵イージーオーダーで、ズボンのすその丈とかそで丈ぐらいを合わす程度のあるタイプのもをまず建てることになるわけです。

それで一番最初に、次の三つの条件さえ満たしていればいいんだからということを一先懸命言うことにしているわけです。それは、国際的にはモビリティ性という言葉を使っているものです。

まず第一の条件というのは、その住戸へ何らかの形でつまずかないで来られるようにしてくださいと。最初からスロープであつてもいいし、スロープがとれるようなスペースを残しておいてもいい。もちろん段もスロープもないのが一番いいわけですけれど。

その次には、住宅の中へ入りましたら、廊下幅でも出入り口の幅でも、どの幅でも横幅は八十五センチ以上に何とぞお願いしますと。こういふことを言っている。便所の入り口ぐらゐは、どうしてもダメなら七十五センチ程度にして、後から直せばいいのですが、キッチンとか普通の部屋のところの通路幅を八十五センチ以上にお願ひしますと言っているわけです。

その次が段差ですね。部屋とか廊下とか、つながっているところはできればみんな段差をなしにお願いしますと。これは何でもありませんけれども、ふる場の落ち込んでるところをゼロにしてくれと言ったら、みんな頭を抱えて困るわけです。でも知らん顔して、要するに部屋相互の段差はゼロにしてくださいと。

こういうふうにつ三つ申し上げたら、聞いただけでは何でもないように思うわけです。「出入りするところは八十五センチ——それぐらゐはとれるでしょう」「入り口のところでつまずかないようにしてください——そんなことぐらゐやってあげますよ」「部屋相互に段差があつちやいけません——そんなことはしませんよ」とおっしゃるけれども、その三つを絶対条件として守っていただければ、松葉づえの人もつえの人も、老人はもちろんのこと、車いす自分で操ることができる人なら全部OKとなつてしまふわけなんです。

中身を説明すると、みんな頭が痛くなつて聞かないんだけれども、建築家にこの三つの条件だけ言えば、それはやってくれます。それが第一段階の住宅でございます。

それさえてきていけばあとは第二段階だけでも、第二段階に入りましたら、相当足腰が痛んだり、車いすにばかり乗るといふ人のでたときに改装していただければいいわけです。その改装の空間はぐつと狭めて、トイレとおふろの

ところだけを集中的に直していただく。

さらに第三段階になりますと、ご本人が寝たきりになるベッドとトイレ、浴槽が接続した感じで直していただく。この段階になりますと、SF的なお話になってまいります。と申しますのは、諸外国ではすでに、病院にたくさん人が入るのは不経済だ、なるべく住宅に長いこといれてくれ、つまり住宅の病室化を非常に進めていくわけなんです。

たとえば心臓が悪くて、万一のときに備えて、ずつと病院に入つていらつしやる。そういう方は住宅へ帰つてもらへばいい。ただし、その人が寝るときに心電図から何から全部、病院のICUのところに送り込むわけです。電子工学が発達しまして夜中じゅう病院が見ていられますから、その人は安心して寝ていられる。つまり、ICUそのものが住宅の中にもできるといふふうになっているんです。ですから、いざというときに電話をあわててしなくてもパツとわかつて、何時何分に心臓が弱つてきたとすぐ駆けつけてくれるということになるわけです。

そういうふうなのが、遠いようですけれども、近い。それが第三段階です。つまり、そういう装置が可能のようにその居室をつくるということですので、建築家としては当初は何もしなくてもいいわけです。

それでもって、ほとんど揺りかごから墓場まで、できるだけ長く住宅にすることができると

じやないかと考えております。マイハウス三段方式までというふうに去年あたりから申し上げて、当初はお金もかからないし、理念としてはいいんじゃないかと言われているわけなんです。本吉 いま日本の住宅を見て、この第一段階に合格しているところは何%ぐらいあるんですか。吉田 果たしてしゃべっていいかどうかかわからないんですけども、ヨーロッパでは全く簡単な話です。ところが、日本は上がりかまちと称するものがある。上がりかまちというのは個人の木造、プレハブ全部につきまとはっているわけなんです。もちろん上がりかまちをゼロにすれば、今度は前面道路からスロープということになりますね。どちらかがこうなるわけなんです。でも、前面道路からぞろぞろに一階床をつくってしまふ。ヨーロッパで全く何でもないことが日本では大事件なわけなんです。床下ピットには水がたまりやすく、そこがプール状態になっていて排水は不可能であるとかという技術的困難が非常につきまとはっているんです。

それで、非常に困難だけれども、もし上がりかまちのある日本のモビリティハウスが開発されれば、津々浦々、合格ということになる。それをいま私たちに大いに話し合っているわけです。

一つやろうかなと言っているのは、上がりかまちがある感じで、そして車いすを使うようになったら、その上がりかまちを引っぱがしちゃう。

う。いま身障者住宅というのは和室を上へ上げていけるわけなんです。ですから、和室の下まで引っぱがしちゃう。そういうふうにするれば、和室のところは上がりかまちになって、リビングとかダイニングとかはスーツと真っすぐ入れる。そういうふうにするれば日本のモビリティハウスになるわけです。当初は上がりかまちがあつて、どうしてもだめなときに引っぱがして、和室のみ上がりという引っぱがしやすいプランニングにしたらどうかということ、これは口で話し合っている段階なんですけれどもね。

やはり二〇%の高齢者がいて、そして、けがなく、日常安全でというふうになれば、日本人はすぐにもそのような知恵がわいてくるんじゃないかなと思つて、樂觀をしているわけです。

安全性の問題

本吉 モビリティというお話のついでに伺いたいのは、二階があると老人はなかなか上がれないという問題はどうかでしょうか。

吉田 そうでなくても、日本の住宅の階段の法規はきわめて緩うございまして、それこそ手すりがなくともいいし、直進階段で、踏面よりも蹴上げのほうが高くても基準にひつかからないぐらいのもんです。それで、直進階段で落っこちて脊椎損傷でだめになったという話もずいぶんある。階段そのものが非常に危険なものであ

るわけなんです。

ですから、階段を使えなくなつて、たとえば簡易エレベーターをつけたという話ではなくて、より安全で、労を少なくして、生涯使える二階への行き方ということを開発しなくちゃいけないんじゃないかと思つております。それは天井からつり上げるといふ方式もありますし、フォーク車のように側面スライドという方式もある。外国にはいろいろあるわけですけれども、日本ではモグリでなければ許可されないという現状でございます。

住宅の中に対する法規がないのに、不特定多数用の法規をスライドさせているという矛盾があるわけですから、このところはモグリじゃなく、オープンにしまして、ふさわしいご理解をいただくようにできれば、そのことが第一歩じゃないかと話しているわけです。そこまでいいいかどうかかわかりませんが、この際、もしお願いできるのでしたら、大変ありがたいです。本吉 北島さん、いまの問題はどうですか。たとえば通産省で新住宅開発プロジェクトの中で、リフトの問題は大きなウエイトを占めてきたんですけれど、さつき法規のお話が出ましたが、建設省あたりはこの問題にどう対応なさるのか。

北島 建築基準法は建築の基本法ですから、世の中が動いても、本当に大丈夫だということを確認してみないと変わらないわけで、もう少し、いろんな面で新しい技術とか新しい考え方を取

り入れてやったらどうかということを言われているわけです。

たとえば地下室をもう少し活用したらどうかとも言われておりますし、いまのエレベーターとか電動ダムウエーターの問題とか、ある面においては非常に厳しい、ある面においては緩やかということがいろいろありまして、そういう問題は建設省内部ということよりも、皆さんが必要性を呼びかけることからだんだん変わっていくんじゃないでしょうかね。黙っておったのでは法律というのはなかなか変わらないわけで、少なくとも法律を書く人の耳に入らなきゃ絶対変わらないわけですね。

本吉 エレベーターならエレベーターの問題は安全性という問題が背景にあると思うんですけども、最近非常にふえているのは家庭内災害階段から落ちたり、つまずいたり、かなり広くなっている。そうすると、安全性を考えたとき、エレベーターが落ちて亡くなる人と階段でころんで亡くなる人とどっちのほうが多いか、そういう比較検討というのが本当はあっていいのに、これは全然問題意識にのってこない。安全、安全とおっしゃる反面、現実起きていた事故の安全は考えられていない。

北島 それは、いくら法規がきつかりと緩かろうと、皆さんが住宅を買ったり、あるいは建築するときに、自分で安全なものを選べばそれですむはずなんです。だから、緩やかな

階段あるいは手すりのついた、家を買うなり、つくるときに手すりをつければ、それで済むわけですから、そういう意識が大事じゃないでしょうかね。少なくとも自宅をつくる方が安全な階段をつくれれば、それで済むはずですから、法規の問題じゃないと思います。

本吉 ただ、根底の考え方で安全というものをどう考えるのか。

スロープが緩やかであればいいとおっしゃるけれど、たとえば赤羽駅では駅舎の工事が行なわれたが、できあがったのはものすごく急な階段ですよ。それも十年、二十年前におつくりになったならやむを得ないと思いますけれども、まだできて一年たたない。ぼくたちだって上りきれないような階段を平気でつくっている。行政も、国民も安全には比較的、冷たい思潮があります。そうしたなかで、家が広くて余裕があるなら、おっしゃることはよくわかるんですけども、かなり階段を急にしなきゃ住めないような広さしかないときに、それは自分で自覚しなさいというのはむずかしい。

それからもう一つは、吉田先生が指摘になったような新しい技術開発が進行しているのに、一般ではまだ知らない。こうしたことをもう少しPRしていくこともたいせつですね。

北島 駅の階段の方は国鉄の方ですが……。
ヨーロッパのエレベーターに乗ってびっくりしたんですけれども、籠の内扉がない。

吉田 私がそれを見たときに、何とおくれた国だろう、日本を見習いなさいと思っていたんだけれども、もしかしたら日本があの部分を見習ったほうがいいのかなと思います。

それから、ストックホルムなんかの地下鉄に行きますと、各駅に全部エレベーターがついているんですね。不思議なのは、階段のところまで「バイバイ」と言って、エレベーターに乗りましておりたら、階段の隣のところに来ているの。おかしいなと思ったら、これは斜めに走っているわけなんです。日本のように垂直にすれば面積は少なくていいのに、やっぱりおっとりしたばかりか国だからかと思ったら、そうじゃなくて、九十度からある角度に傾いたら、危険でないと解釈して安全条例がガクンと簡単になっちゃうわけです。

だから、日本の安全条例も、エレベーターはそのまま結構でございますから、エレベーターがある角度傾いたものに関しては、これは登山電車と考えまして、ほかにかみつけばかなり安全であるというふうには、何かもうちょっと別の法規をおつくりいただいたらいかがでございますか。登山電車なんてエレベーターと同じような厳しい安全条例でないですよ。ですから、日本にある現在の法規をスライドさせるようなことで、可能性があるんじゃないかなとちょっと思っています。

北島 たまに事故が起きたとき、それをすべて

法規のせいに行ったり、しり抜け基準とか何とかと言われますと、みんな非常にかたくなっちゃうわけですよ。たとえば十年に一過ぐらい事故が起きるかもしれない。そのくらいはがまんしようじゃないかというなら、また少し考え方が違ってくるんですけどね。

本吉 だから、確率論としてどっちが高いのかというのをもう少しシビアに計算していただいたほうが、結果として事故が少ないということでしょう。

吉田 やっぱり受益者側にはその意識が必要だと思っんですよ。

コスト意識の明示

吉田 それで、障害者の人たちの団体でエレベーターをつけてくれというようなことを言ったことがあります。でも、現在、障害者用のものはすごくデラックスですから二千万、三千万円で、特殊装置がいっぱいついた重装備なわけですから、それでなければというのでは、絶対に地下鉄の各駅なんかにつきっこない。それは国のお台所のお金がわかってるわけだから、不可能だ。「だから、あなた自身動きたい、そして最低この程度でいいということ自分をたちから申し出れば、つくるほうだって安心して新しい法規をつくってくれるんじゃないか」と言ったら「そうか、じゃ、ぼくたちは何をした

らいいでしょうか」とすごく熱心に言っておりましたのでね。やはりおんぶにだっこ、貧民救済法というのから脱皮しないといけないと思っんですね、受益者側も。

本吉 お上のやることは正しいんだというので、ワンメニニューなんです。ちよつと話が脱線しますけれども、だから、メニニュー方式にして、このコーヒーは三百円、もう少しい器だったら四百円、きれいな女の子がいると五百円。三百円までは会社で出しましょう。これはナショナルミニマム。五百円のところは、二百円は自己負担しなさい。そうなれば、選択の大部分は三百円のコーヒーに落ち着くと思っんです。これが安全で生活に何も支障がないと言っんだら、それでいいわけです。それをいまのやり方というのは全部五百円を施行させるようなワ

これからの住宅政策

本吉 最後に、これからの高齢化社会と住宅について、ぜひこういうことからやっていくべきだということを、まず永原先生からひとつ指摘をお願いします。

永原 ニーズが多様化していますから、一つだけが理想というんじゃない、いろんなタイプのものがあっていいんじゃないかなと思っんです。八十五歳以上の人が三百万を占めるような時代

ンパターンなものですから……。

吉田 それは、差額の方式だといいわけです。いまのは差額方式じゃなくて、三百円のがいやだと言っなら、話はゼロにして、そして五百円自分で全部やりなさいと言っものだから……。

本吉 だから、ぼくはコストをもう少し国民の前に明示することが大事だと思っんです。その選択肢を通して、国民が地方自治だとか受益者負担、いろんなことがわかってくる。ただ、いままでお上のやることは正しいんだということ。ワンメニニューだった。これが明治以来続いてきたところに、この住宅だけじゃなくて、あらゆるものに……。

北島 最近「お上の言うことは間違っっている」という言葉がまたワンメニニューで……。(笑)

になりますから、さつき吉田さんがおっしゃったように、住宅を建てるとき、将来に備えて車いすぐらいは使えるような設計だけはしておいたほうがいいんじゃないか。

私も九十三のおふくろがいますけれども、なかなかのハイカラさんで美容院へよく行くんですが、このごろは足が弱り、車に乗せなければいけないです。車いすが使えるような道路であ

ればと思う。

私たちの老人時代になれば、年金も成熟してきますし、かなりのストックを持てるようになりますので、これから住宅をつくる場合には、つまりかない入口、車いすが使える廊下の幅と段差のない室の設計が大事だという吉田説に大賛成ですね。

本吉 吉田先生、もう一つ……。

吉田 北島さんがおっしゃいましたように、生涯住めるのが住宅である。そして、それが普通の住宅で、最初から将来どうなっちゃうかわからないんだから、年齢を加えるに依じて手が加えられる加齢住宅「加齢」というのは「華麗」でもいいですけども、外国では頭がテカテカになってしまいうから、シルバーエイジと言わなくてね。ですから、華麗なゴールドンの時代を迎えてもOKの住宅をできるだけ多く、それでまた喜んで入っていただけるように心がけて、ふやしていきたいと思えます。

本吉 最後に北島さん。

北島 私のほうもいろいろ住宅政策を進めていく上におきまして、先ほど永原先生からおっしゃったニーズの多様化、高度化という問題がきわめて重要な問題になってくると思っております。

最近の日本人は価値観もかなりいろいろ変わってきておりますし、特に女性の発言権が非常

に強くなってきております。そういう意味において、昔のように、とにかく子供が親のめんどうを見るという完全同居型ばかり志向してはいけないわけで、多種多様な同居あるいは家族の連帯が保てるいろんなパターンがあるかと思えます。それを国民が選択できるというようないろんな政策のメニューを十分用意していきたいと思っております。

これはもつと前に言うべきだったかもしれませんが、先ほど吉田先生のほうから出ました、いわゆる老人住宅のための三つの条件の第一段階。これにつきましては、実は公営住宅の単身用の住宅に老人の方と身体障害者の方に入ってもらうためには、やっぱりそういったことをやらなきゃいかんわけですから、これはすでにそういった改造をやった上で入居していただくという方向で進めております。

ただ、一戸当たりの金が二、三百万から五百万ぐらいまで、かなりかかるものですから、まだ全国でどんな行っているかはわかりません。単身入居の制度自体、発足してからまだ二年ぐらいで

すから、全国にそれほど普及していないかもしれませんが、全国にそれほど普及しないものにするにやっております。

それから、あとすべての公共住宅についてすべての条件を満足させようと思えますと、集合住宅の場合、なかなかむずかしいのかなという感じもしますが、いろいろ道があろうかと思えます。いまわりと地方公共団体等をやっておりますのは、一つの試みとして、一階だけは老人同居世帯向けに設備から何から十分考えて、一階は老人の方々に入っていただくという方向で進めているところもございます。

全国すべてというわけにはまだありませんけれども、最近になりまして、地方公共団体なり、公団なり、住宅金融公庫なり、とにかくいろんな試みを展開しているときですから、いろんなご意見、あるいはいろんな試みがうまくいったというようなことをどんどん建設省のほうに持ってきていただければ、いろんな道が開けるんじゃないかなと思っております。

本吉 長時間いろいろありがとうございました。

C-C法の実施例

—研修への積極的参加のために—

山内恒雄

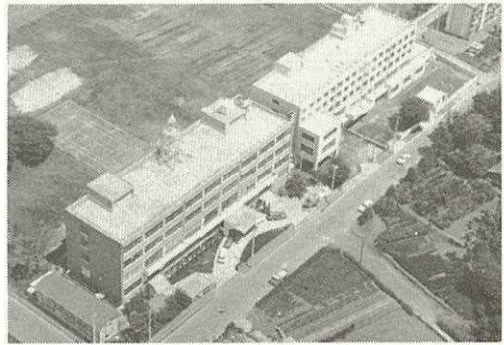
(財)全国建設研修センター研修局長

研修計画

全国建設研修センターでは、研修需要に対応して多くの研修を実施しており、その概要については本誌の巻末に毎号紹介しているところであるが、その実施にあたって共通する特徴の一つは、全寮制により昼夜にわたる研さんを、無理のない形で組み込んでいることである。すなわち、カリキュラム編成にあたっては、研修生が、受動的に講義を聞くだけでなく、積極的に「研修参加」することによ

って、集団活動を通じて自己学習、相互学習し、研修成果が高められるよう計画している。

実施した結果をみても、研修生は、計画にもとづき積極的に研修に参加し、集団活動を通じて多くの研修成果を得ることができたことを述べている。このことは、本誌に連載されている研修生の「声」欄、あるいは部内資料であるアンケートからも明らかであるところであるが、今回はC-C法を実施した一例にもとづき、C-C法の側面から見た集団活動の有用さを紹介することとしたい。



▲研修会館 (東京・小平)

C-C法とは

C-C法とは、正確にはC-C (Concept Clarification test) のことである。C-Cテストは、産業能率大学で研究されている手法であり、理解促進テストと訳されている。筆者が、本文の課題で、あえてC-C法として、テストという表現を省いた理由は、産業能率大学での研究にもあるように、この手法が単なるテストではなく、集団活動を通じて得られるその行動科学的研修効果が極めて大きい

ことを重視したからである。

産業能率大学の「研修用語(基本編)」では、理解促進テストとは、「学習テストの一種。ふつうのテストのように、知識理解の程度を採点結果によって確認するだけに終らぬように工夫されたもの。まず、ふつうのテスト同様に個人でテストに解答したものと、数人のグループ解答を見せ合い、解答に食い違いなどがある場合は、グループで討議研究し合って、その過程で理解を是正、促進していくようにするものである。理解促進の度合いを数字で表現してチームワークの効率を競ったり、討議過程をふりかえり研究したりすることもできる」ものであるとしている。

C-C法の実施例

今回の実施例は、道路工事技術研修である。この研修は、昭和42年度より実施されており、本年の研修期間は17日間、参加人員85名であった。研修期間は3週間にわ

たるが、第3週目は実習が組まれ他の週にくらべて比較的教室外活動を伴っているのが、第一週目、第二週目にC-C法による集団学習を組み込んだ。

本研修は技術研修なので、問題には技術を出題することとし、カリキュラムの流れに対応して第一回目の出題は土工20問、第二回目は舗装18問とした。この出題は、いわゆるマルチチョイス(Multiple choice method)で、研修生は、第一ステップとして、最初は個人ごとに自主的に夜の時間に解答する。第二ステップとしては、やはり夜の時間に、出題に対し自主的にグループ討議することによりグループとしての正解を出す。

グループ編成の方法としては、当研修センターの寮室が8名収容なので、寮室8名をグループ単位とする。従って、この入寮者の組み合わせを考える時点で、C-C法の過程における討議が活発に行われるように、また、室長がこの討議を司会できるように構成を考へておくことが必要である。なお、第一、第二のステップに対してグ

ループがどの程度突っ込んで議論するかは研修生の自由である。そのため、昼間のカリキュラムではなく、夜の自由時間に組み込んでいるが、今回は出題が二回あったので、第一回目の結果を研修生がそれぞれふり返ることにより第二回目の解答に突っ込み方が深くない、この際も夜の時間であるため時間的制約を受けないメリットがある。

第三ステップは、昼間のカリキュラムに組みこまれたゼミナールである。この段階では、第一・第二ステップの結果を解答と照らし合わせ、C-C法にもとづき整理作表して公表するが、個人名をあげないことが一つのポイントである。作表結果については、研修センターが行動科学的観点にもとづきコメントをするが、その基本的姿勢は、研修活動を高めるために、作表結果から適切な助言を読み取りコメントすることにより、研修生が集団活動における自己の位置づけを自覚し、かつ向上のための刺戟を受けるようにすることにある。たとえば、筆者が他の機会に

研修生に紹介する3Mという言葉があるが、それはMotivation(動機づけ)、Morale(やる気)Motion(行動)であり、前述のコメントの際にも、この3Mをいかに刺戟するかを一つの基準とするのもよいだろう。

第三ステップにおいては、研修

センターのコメントに引き続き、講師から問題そのものについての技術的コメントがあり、専門的知識の理解を深めることとなる。すなわち「理解促進」することとなる。

問題の一部を紹介すると次のとおりである。

(土工)

次の記述のうち正しいものはどれか。

- 1 軟弱地盤上の盛土の沈下速度を求めるためには圧密試験を行なって圧縮指数を求める。
- 2 現位置試験とは現場から乱さない資料を採取して室内で行なう圧密試験やせん断試験などの力学的試験のことである。
- 3 軟弱地盤上に盛土工事をするとき、すべりに対する安全率は盛土完了時が最小となり、以後時間の経過とともに安全率は増加する。
- 4 軟弱層の厚さが2倍になると理論上、圧密に接する時間は2倍となる。

(舗装)

アスファルト舗装の設計に關し、次の事項の中で正しいもの一つを選べ。

- 1 路床改良は設計CBRが2%未満の場合にのみ採用する。
- 2 アスファルト舗装要綱ではフルデック舗装を認めていない。
- 3 設計交通量とは一日一方向の総合交通台数から算出するものではなく、大型車のみの交通量をもとにしている。
- 4 基層や表層のアスファルト混合物に改質アスファルトを用いた場合には、その等置換算係数は変動する。

C—C法への研修生の感想

このC—C法についての研修生の感想は次のようなものであった。「寮室での自主討議、これにつながるゼミナールを通じて非常に有意義な成果が得られた」、「寮室での自主討議では、出題課題について同室の人たちと教科書を見て討議し追求していくことで、自分でもよく問題の解答を理解できた。職場に戻ってから会社の人達と仕事上の問題を合同討議し、一緒になって解決することをこれから目標としてやっていきたい」、「自主討議でグループ討議し、分らない点は皆で意見を出し合っ解決し、一つ一つの知識を広げることができた。また、他の会社ではこういうふうに管理し施工しているのかといういろいろ勉強することがたくさんあった」、「ゼミナールで、わがチームが第二回目にチーム効率100%を出したのは立派だった。2時間あまり8人全員が本を引っぱり出して調べた結果である」

チーム効率例

このチーム効率100%を出したチームの例を見ると次表のとおりである。

あるチームのチーム効率表

| 項目 | 第1回 | 第2回 |
|-------|-----|------|
| 最高得点 | 14 | 15 |
| 最低得点 | 6 | 5 |
| 平均得点 | 10 | 10 |
| チーム得点 | 17 | 18 |
| 効率 | 70% | 100% |

このチームの個人得点項目のみを見ると、第一回、第二回とも全11チームのうち中位をやや下回る程度であるが、効率は二回とも11チームのうち最高であり、それも第一回よりも第二回においてさらにグループ活動がよく、チーム効率100%を得ることができたことを示している。ここにいうチーム効率とは次式のとおりである。

効率

$$\frac{(\text{チーム最高得点}) - (\text{個人平均得点})}{(\text{完全得点}) - (\text{個人平均得点})} \times 100$$

一般的にいつて、このチーム効率表を検討するにあたっての留意点をあげると次のとおりである。

(一) 効率がマイナスになっていないか

(二) チーム得点が個人最高得点を上回っているかどうか

(三) 個人得点関係が非常によい場合は、効率は必ずしも大きくない時があるが、これは必ずしもグループ活動がよくなかったとはいえないこと

(四) 第一回、第二回のチーム効率の全体的な推移から研修生全体の動向を知ること

(五) 第一回、第二回の得点絶対値については問題の難易もあるので相対的に判断すること

積極的参加の環境づくり

従来、本研修では、このマルチチョイ式の問題を研修期間の初期、後

期に実施し、それにもとづき研修効果を測定しようとしていた。しかし、17日間という研修期間は、研修センターとしては比較的長い期間であるにもかかわらず、研修効果を測定する期間としては短いわかりでなく、テストであるため、研修生が、平常でない心理状態で受験するという面がクラスの中にあらわれてきた。このため、研修生のせつかくの研修意欲をそぐことにもなりやすいので、同じ出題を違った側面でもとらえることにより、よい研修環境を醸成できるC—C法を導入したものである。研修生に対するC—C法のオリエンテーションにあたっては、テストが目的ではなく、自己学習・相互学習を高めるための手法であるところから、個人の成績は研修生のみが知っているにとどめ、公表はされないことを知らせ、積極的な参加ができるよう環境づくりをすることも必要であろう。

C—C法の詳細については、たとえば多田徹佑著『ゲーム・トレーニング』(日本経営者団体連盟)等を参照されたい。

非常に参考に
なつた内容

河原美佐雄

(パシフィックコンサルタンツ株)

私の研修参加の目的は、中小流域の河川に係わる最近の課題に対応するための必要な知識の修得と全寮制による同業他社との交流をはかることであつた。

研修内容は、河川法、河川管理施設等構造令と堤防計画の基本的な考え方、水利権、河川環境、それに現実的な洪水被害実例等であつた。

り、全体的には非常に参考となる内容のものであつた。とくに役立ったのが「河川行政の課題」での堤防断面の考え方と、「雨水貯留」関係と「河川環境」問題で、後者二点については、実例として相模原市および多摩川が紹介され参考になつた。寮生活による効果も見過ごせないところがあつた。

アカデミックな
研修雰囲気

清水幸一

(滋賀県)

これまで河川関係の研修としては、河川講習会を受講したことがあるが、それとくらべて、この研修は受講定員を限っていることもあつて、非常にアカデミックで、かつ、研修環境としても熱心な雰囲気がかもし出されており、さわめて良い研修であつた。また、寮生活においても、遠くは沖繩の人とも同室で

あつたりして、日本の各地の人達のパーソナリティと触れあい、日頃同じ地域の、考え方の似かよつた人達との生活にくらべて、大変新鮮な気分の中で一週間を送ることができた。公務員は、とかく閉鎖的な社会にこもりがちになるおそれがあるといわれているので、時どき、こういう場が必要であらう。

市民と手を
つないだ河川行政

大草克己

(豊中市)

今回の研修に上司が参加を指示してくれた事を大変嬉しく思っている。参加にあたっては、他の研修生に気持だけは負けないつもりで受講し、その結果一つ一つの講義の中から

何か一つでも持つて帰れるような気がしている。講義内容では、さがみ市民生活会議の家坂講師の事例紹介「住民運動による治水施設の導入」が一番印象深かつた。この講義を受けて、これからは、行政が市民と手をつなぎ、新しい町づくりをいかにしてなすとげていくかというイメージを示してもらつたような気がする。一人の住民の力が行政を動かし、いい町づくりをしてくれるという感を深くした。また、六日間五一名の研修生と勉強できた事にも最大に得るところがあつた。とくに七名の同室の人にはよい話を聞かせてもらった。

この研修の成果を、仕事の上でも、個人生活でも生かしたい。

集団活動の意義

片岡忠晴

(吹田市)

同室の仲間がユニークで気のいい者ばかりですぐに研修生活に慣れた。それぞれ言葉も

異なり、それがまぎってよけいに楽しい。毎朝自主的に行なったラジオ体操で元気がいっぱい。風呂も、家の風呂は足を伸ばせないが、センターでは大風呂でゆったりした気分になった。研修では、河川行政の全体の流れが

自主討議を通じた理解

伊藤昭治

(福島県建設技術センター)

今回で、研修センターの研修受講は三回目になるが、今回の研修を終えて第一に感じたことは、前回までの研修と違って、寮室単位の自主討議が計画的に組まれていたことである。自主討議を通じて、同じ課題に対し意見を出し合い、自分の考えと違った意見を聞くことができたし、話し合いをすることによって、部屋の中での受講者相互の人間関係の向上をはかることができた。寮室ごとの意見をまとめる合同討議においても、いろいろな意見を聞くことができて参考になった。講義のうち管理瑕疵や基本法令といった科目については、私が技術職であるため、その内容すべてを覚えてきたとはいかなかったが、理解を深めることができた。

かめたと思われる。今回の私の研修受講目的としては、雨水貯留について聞くことであったが、建設省都市河川課長補佐山村講師、さがみ市民生活会議家坂講師の講義を聞きとても参考になった。自主討議「河川改修の計画

行政を補完する コンサルタントの役割

奥田正明

(三井共同建設コンサルタント㈱)

今回の研修に参加した動機は、第一には日常業務の進め方の体系的な整理、第二には関係法令・補助制度等の知識不足の解消に資することにあった。

第一の動機に関しては、日常業務では、主として中小あるいは準用河川関係の改修計画立案にたずさわっており、その中で日常感じていたのは、中小河川の改修に対してどのような姿勢が必要か、現在の建設省等の考え方の事例における問題点等は何か、そのあたりの整理が必要と思っていた。この点について、今回の研修ではかなり得るところがあったように思う。

第二の動機に関しては、コンサルタントという性格上、法令や補助制度にうといにもか

と実施及び堤防について」もよかった。ミーティングを通して他機関等の現況が話し合えて、大変参考になった。今後とも連絡を取り合っていきたいものだ。

かわらず、昨今は、市町村の担当者からこのような事項の質問があり、これに対し十分に返答ができず困ったことも幾度となくあった。これに対しては、講義および資料により、かなり理解できたように思う。

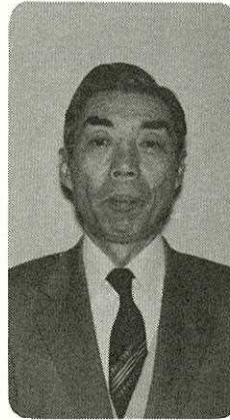
今後とも様々なコースの研修を企画されることを望みます。研修は受ければ、それなりの成果があるはずですから。

S 57.10.25~10.30

| 月日 | 曜日 | 午前(9:00~12:00) | 午後(13:00~16:30) | |
|-------|----|----------------|---|------|
| | | 教科目 | 教科目 | |
| 10/25 | 月 | 河川行政の課題 | 管理瑕疵 | |
| 26 | 火 | 基本法令法 (河川法) | 河川管理施設等の構造 | 自主討議 |
| 27 | 水 | 水利権の諸問題 | 河川改修計画と補助制度 事例紹介(住民運動による 河川環境の導入) | 自主討議 |
| 28 | 木 | 準用河川 | 雨水貯留 河川と下水道 | 合同討議 |
| 29 | 金 | 準用河川の事例研究 | 河川管理と国有財産管理 河川関係技術計算とモニ タリング | |
| 30 | 土 | 河川環境 | | |

(注) 感想文の標題は編集部でつけたものです。

岡山県の土木行政



山田 祐一

(岡山県土木部長)

岡山県では、昭和五十六年に新総合福祉計画を策定し、「ゆとりと生きがいのある豊かな岡山県づくり」を指して諸施策の展開を図っており、土木部でも、基本目標の一つである「住みよい郷土の基盤づくり」を通じて、県民福祉の一層の向上と調和のとれた地域づくりに努めています。

- (一) 昭和五十七年度では、交通網の体系的整備
 - (二) 県土の保全対策
 - (三) 都市環境の改善
- を重点施策とし、年間約九〇〇億(一般会計)の予算で、事業の推

進を図っているところでです。

交通網の体系的整備

本県は古来より、陸上・海上交通の要衝として栄えたところで、昭和六十二年に予定されている瀬戸大橋の完成と、それに連絡する広域交通網の整備により、本県の道路交通は新たな時代を迎えようとしています。瀬戸大橋を軸として、京阪神と九州を結ぶ山陽自動車道、山陰から四国へとつな

がる交通の結節点として、産業、経済、文化の面からも重要な役割を果たすことが期待されており、県としても、これら広域交通網整備の積極的な推進を図っています。

また、こうした新しい交通の利便性を生かしながら、「瀬戸大橋時代」の基盤づくりとして、現在、多くの大規模プロジェクトが推進されています。西日本における保健、福祉、教育、文化のセンターを目指す「吉備高原都市」、拡大する航空輸送に対応する「岡山新空港」、広域物流基地としての「岡山県総合流通センター」等々。これ

住みよい郷土の基盤づくりを……

ゆとりと生きがいのある岡山県をめざして

らはいずれも将来の岡山県勢発展の骨格的事業として欠かすことのできないものであり、その機能を十分発揮させるためには、まず第一に、プロジェクトと幹線道、あるいは生活圏とを有機的に結合するための道路網の整備が緊要です。そのため本年度、「大規模プロジェクト関連道路整備計画推進本部」を設け、大規模プロジェクト関連道路整備についても、各プロジェクトの推進に整合させながら、計画的、効率的な事業の推進に努めているところです。

県土の保全対策

県下には、吉井川、旭川、高梁川の三大河川をはじめ、一・二級水系五〇二河川が流下しており、改修率は二九・六％と全国に比べやや上回っています。また本県は、従来から台風等災害の少ない地域でしたが、近年、都市周辺の開発

が進んだことにより、水源かん養機能や保水能力の低下を招き、河川の氾濫等による甚大な災害が頻発しています。そのため、第六次治水五ヶ年計画に基づき、水系別の特性に応じた、一貫した総合治水対策を進めております。

また、こうした災害を未然に防止するとともに、増大する水需要に対処するため、直轄ダムである苫田ダムをはじめ、補助ダムとして八塔寺川ダム、津川ダム、干屋ダム等——多目的ダムの建設を積極的に進めています。

都市環境の改善

本県では県人口の八〇％にあたる一五一人が、県総面積の三〇％にあたる都市計画区域に集中しており、交通混雑や生活環境の悪化等の問題が発生しています。今後、広域交通網の整備等に伴い、産業構造の高度化、中枢管理機能

の集積とともに都市化が一層進展することが予想されるため、街路網の整備や土地区画整理事業、下水道の整備等を実施し、都市機能の再生と創造に努めています。とりわけ十年來の懸案であった児島湖流域下水道事業については、本年度から本格的な工事に着手しています。

以上、本年度の重点施策を中心に、本県の土木行政について概略申し述べてきましたが、これらの施策の展開にあたっては、単に機能や経済効率を重視するだけでなく、周辺環境との調和を考え、施設自身もうるおいのある、美しいものにしていくことが必要です。

こうしたことから本県では、昨年度から事業実施にあたって、文化・省エネルギー・高齢者福祉の三つのアセスメントチェックを行い、「個性ある地域文化の創造」に努めているところです。

富と貧困

ジョージ・ギルダー著

斎藤精一郎訳

日本放送出版協会／1,600円

でも働けない人が町にあふれ、世の中は不況一色となった。

さて現代の日本はどうであろうか。カラーテレビ、家用車、洗濯機、冷蔵庫などほしいものはほとんど充足されてしまっている。そのために企業は、CMによって無理矢理売り上げを伸ばそうとする以外、売れる物しか作らなくなってしまうている。

産業革命が実を結んだころ、庶民の生活は生産力こそ乏しかったが、作れば作ったものはすべて売れるだけの需要があったので、働きたい者はすべて労働に従事することができた。

ところが一九二〇年代の大不況期になると生産力が高まり、人々が欲しい以上に物を生産することができるようになり、働きたくな

言いすぎかもしれないが、これはまさに「セーの法則」が肯定される世の中になったのだと言いかえることができよう。すなわち「供給は自らその需要を作り出す」という「セーの法則」が、時代を飛び越えて経済を説明する重要な原則として見直されることになったわけである。

余談がだいぶ長くなったが、現在アメリカで供給サイド経済学が唱えられ、レーガノミックスにも採用されているが、この供給サイドを重視した経済学の原点は、この「セーの法則」にあるのではないだろうか。

確かにケインズの時代には生産過剰が発生し、それが原因で大不況に陥ることになった。

最近、潜在成長率についての議論が各方面で行われている。これを潜在成長率の高さという点から見ると、大きく二つのグループに分けられる。一つは、潜在成長率を5%程度と見るもので、建設省、通産省、日経センターなどが主張するもの。もう一つは、潜在成長率はもっと低く3%程度と主張す

るもので、大蔵省の見方である。ご承知のとおり、潜在成長率は、労働力、資本といった生産要素や技術開発による生産性の向上等を考慮した可能最高の経済成長経路での実質GNP成長率のことである。この計算の仕方いろいろな方法があるが、すでに述べた高目の説と低目の説に分かれるのは、技術開発による成長力をどの程度と見るかにあるようだ。

況に陥ることになったわけである。またケインズの分析は、生産性が一定という大前提を置いておいて、供給を一定にして需要をうまく調整することにより景気回復を図ろうと考えたのである。

しかしながら、もはや生産性を一定と考えていたのでは現実の経済をうまく説明することはむずかしくなっている。そこでこの供給サイド経済学が登場してきたのである。

それでは供給サイドの経済学の内容とは、どんなものであろうか。具体的には投資減税および法人税減税、減価償却の促進、高額所得者の累進所得税率引き下げなど、企業の設備投資を促進することによる景気刺激策を政策として掲げている。

理論的には、減税することによって企業が潤えば、そこで働く労働者も潤い、消費が促進されて景気が上向くことになる。そのためGNPが増加することになり、かえって税収の総額が増加する、というものである。減税による税収増という、従来の常識をくつがえ

本書は、情報化の進展という技術開発だけでなく社会全体の大きな流れを主座にすえて、古代文明にまで遡る超長期的で全地球的な視点から著わされている。そこには、文化、民族までを射程に含めた技術開発の動向やわが国の21世紀に向けての課題と対応策の考え方を提示している。著者は、わが国の技術開発力は、対外的にも「発信機能」をもちつつあり、今後米国の西海岸とともに太平洋テクノロジー、コンプレックス（技術複合体）を形づくり、世界の技術開発を牽引していく役割を果たしつつあると主張する。その中身は、それほど明確ではないが、わが国の技術開発力を相当なものと見ているといえよう。その意味では、本書の内容は、どうも冒頭で紹介した高い潜在成長率を主張する側に分がある。

特に興味を覚えた点を以下に紹介しよう。

一つは、技術開発は、技術の一項目である文化の衝突によって生ずるとしていることである。人間は自己の肉体に情報を持ち、情報

にとり囲まれて生きていく。第一の情報は遺伝情報、第二の情報は文化である。遺伝情報は有性生殖によって生物としての種が存続されるものとする。技術革新は、突然変異と同様、文化としての技術が生まれた文化と異なる文化環境のなかで、さまざまの混乱を経由した後、その環境に適した技術になる過程であるとしている。

日本新世紀

—技術文明の流れを読む—

石井威望 著

東洋経済新報社 / 1,000円

二つ目にわが国の技術革新の特徴として、「軍需なき技術」の指向をあげ、かつての「軍事こそ最先端の技術を生み出す」という神話を崩壊させたことを指摘している。

このほか、Q・C（品質管理）を例にとつて、これは単なる外国の模倣でなく、わが国が独自の文化としてこなし草の根技術革新

であるとしていること。情報コストの低下によって、最近の生産活動は情報を多量に使用し、エネルギー、資源を節約する方向に進んでいると指摘していることも興味深かった。が、何といつても本書の圧巻は、21世紀に向けての課題の分析とその対応策についての記述である。

その中で、著者はわが国の安全保障について「無用の用」を強調している。また、客観的には冷厳な経済法則に従って崩壊すべき産業（素材産業等）であっても、次の技術革新に十分に対応するため、縮小はしてもゼロにするのではなく、維持すべきであると主張する。さらに、高齢化社会についてユニークな指摘がある。筆者は高齢化社会を老人の増加と若年人口の減少であるとした上で、老人の増加は、その知恵を生かし得る施策を講ずればマイナスになることはないとし、問題は文化創造の担い手である若年層の総数の減少であると指摘し、人口政策の転換の必要性を説いている。

したいことづくめの理論として、米国において試みられたわけである。

現代が「売れるものしか作らない」時代であるならば、何を売れば売れるか、どうすれば売れるかを、企業は真剣に考えなければならぬ。まさに供給サイドに負うところ大である。生産性向上、先端技術開発促進が企業にとって死活問題となり、企業がこのような向上、促進を行なうにあたって、政府がいかにうまい政策をとれるか、この供給サイド経済学に学ぶところは大きいと言えよう。

本書は、供給サイド経済学を学ぶ上での教科書とも言えよう。また、現在のアメリカのレーガノミクスを理解するうえでも絶好の書と言える。レーガノミクスが成功するか否かも供給サイド経済学理論に負うところが大きい。いずれ日本においてもこの理論が真剣に取り上げられる日がくるのではないか。

今後の日本経済を考え、政策を判断するうえでも本書は、大いに役立つことになろう。

二度目の建大

井組 孝

(建設大学校研修調査官)

武蔵野と呼ばれるこ小平も国木田独歩の「武蔵野」が著された頃とは異なり、時代の流れとともに都市化の波が押し寄せ大きく変革し、緑のオープンスペースも次々と住宅地・工業用地へ変貌し、武蔵野の叙情を見出すことは困難となりつつある。しかし建設大学のまわりには、今でも武蔵野のシンボルであるケヤキの巨木や雑木林、麦畑も見られ、玉川上水もその水量は微々たるものであるが流れ、都心では見られなくなったススキもまだ残っている。「人はだれでも心の中にススキの原野を持つている」と言った詩人がいたが、この様な素朴な武蔵野をしのぶことも出来る。

この外的環境に恵まれた中で「建大」は建設行政の総合的研修機関として、建設省職員のみならず地方公共団体、公団等の職員にも職務遂行に必要な行政・企画・専門能力等を涵養することを内容とする研修を行い、建設行政の強化・充実を図ることを目的としている。

この目的意識を持って各研修コースの

研修員と接していくのが教官をはじめとする建大職員の仕事である。

しかしながら、校長以下、我々建大職員は従前の業務と全く相違した教育・研修機関に身を投ずることで、職務上、「研修とは何ぞや」という原点から出発しなければならぬ。この戸惑いのうちに、あつという間に時を過してしまふ。

この現場業務を離れての教育・研修という、比較的自分の時間を持てる環境にある建大に再び勤務して感じた点を、七年前の教官時代をなつかしくふりかえりつつ述べてみたい。

まず第一に、何故研修を実施するのかということである。これは現場第一線では事業量は横ばいでも、質の変化、特に住民対応・環境問題等が比重を増し、これに対処すべく新しい組織も作られていくことや、定員削減により一人当りの事業量の相対的な増加により効率的・合理的な対応が求められていることから職員の質的向上、職務内容の転換、再配置などの打開策が求められ、ここに研修の

需要が生れて来る。

研修を実施する以上、その成果が着実に業務を通じて還元されることが必要であり、またそれを充分活用するものではなくては意義がないと思われる。この点に關しては、官公庁の研修は往々にして、「研修のための研修」に終ってしまふ面がはなはだ強いように感じる。研修は単独に考えられるのではなく、業務と結びついて、全体の中で位置づけられた構想の中で実施されるものであろう。

ともすれば、研修員の派遣者は「建大にまかせて置けば良い」と考えがちであり、一方の研修員も「何故自分は建大で学ばなければならないのか」という目的意識に欠けている。

これでは良い研修は行えない。今一番大切なことは、本省・建大のリーダーシップの下で、研修のあり方に関し研修機関、派遣機関、研修員の三者が同じ土俵に立つて考えることであらう。

建大では、以上の点をふまえ研修の基本的姿勢として、「教える研修」から「考える研修」へ重点を移し、研修員の能力を最大限に引き出すことにより、激動する社会に適応出来る人材に育て上げることを考えているが、はたして充分に込んでいるのだろうかと反省すべき点

建設省建設大専校からの報告

が多い。

次に、今の若者の気風あるいは物の考
え方・行動様式について考えてみると、
テレビ文化の中で育っているのでも本を
読むことが大変苦手であり、講義に使う
教科書も満足に読破しない。これでは限
られた研修期間の中での講義で内容を理
解出来ないのは当然である。

建大が鳴物入りで本を与え、読むこと
を力説しても効果は上らない。(この点
は、研修効果を論ずる場合の一つの落し
穴であろう)。本とは「積読」で十分と考
えている若者を相手に奮闘するのも苦勞
な話である。

日常の生活を見ると、戦後の高度経済
成長期に育った若者にとっては、文字通
り「消費は美德」を実践しており頭のテ
ッペンから足の先まで最先端のよそおい
で、まるで遊びにでも行くかっこう、こ
れでは心を落ちつけて勉強は出来ないは
ずである。

仕事には仕事にふさわしい服装がある
様に、勉強するときもそれなりの姿があ
る様に思えるのだが、この考え方は若き
研修員に言わせると「オジン」で古いと
賛意が得られない。夜は毎日の様に時計
の針が次の日を指すまで、マンガや週刊
誌を読んで起きている。これでは日中の

議義で居眠りが出ないのが不思議。あ
あ研修とは何と苦痛なものか、早く終っ
てくれ(研修員の本音)となる。

かくして、教官の手に余る始末となり、
どなたか若者の心理状態をよりの確につ
かむ方法を教えて下さいと、弱音をほき
たくもなるというものだ。

三番目に、自分自身の経験について言
及すれば、建大は物を作るところではな
いので、日々の仕事に追われることも
少なく心静かに本を読み、教室で講義
を聴くこと、また全国から集った、幅広
い年齢層と地域的特色を持った研修員と
の接触を通じて、物の考え方や知識の整
理・吸収に時間を割くことが出来たこと
が心に残っている。建大の前の任地は、
第一線の現場仕事で開通予定日までにま
に合わせるべく、日々の工程に追われ、
自分をふり振り返る時間的余裕もない生
活を送っていたことに比べてみると、雲
泥の差であった。

このたび、縁あって七年ぶりに建大で
緑を食むことになって日が浅いが、今日
の世の中の激しい移り変りにもかかわらず、
泰然自若とした雰囲気の中で仕事が出
来ることは建大の特質かつ利点である
と思える反面、何とも変化に乏しい仕事
であるかとの感が深い。

職員教育・研修には急激な変化はあ
らうはずがないと自分自身にいきかせ
つつも、やはり建大内の空気はいま一つ、
活気というか、進取の意気込み、生気に
欠けている様に感じられる。このことは、
研修に取り組む姿勢においても、あまり
にも過去の実績・実例に拘泥しすぎて、
その思考も硬直的でありすぎ、弾力性に
欠けることとなって表われてくることに
通じる。

限られた人員、予算の中での研修であ
るので制約条件が多く、研修コースを担
当する教官の思考や行動力に積極性が欠
けているのではないかと思える、それを
サポートする部門の職員においても、管
理社会そのままを実行に移す気持が強く、
建大は生きた人間と接しているとの認識
に欠けて、いわゆる応用動作が少いよう
に考えられる。

建大という組織体の一員と再びなつて、
制約が多く、限りある自由度の中にある
が、研修のあるべき姿—まだ見ぬ青い鳥
であるかも知れないが—を追い求めて、
せい一杯自分自身が納得出来る様に努力
していきたいと心に誓う、今日この頃で
ある。

名前と個性



根本 進
(漫画家)

先日ある事件の容疑者が捕まったテレビニュースを見て、家内がこんな独り言を言った。

「あんなステキな名前なのに：きつとあの人の親は一生懸命考えてつけたんでしょねえ」

私は小学生のころ、算数の出来が悪くて受持の先生に「キミはいくら教えても進歩がない。いつそ名前を退と変えたらどうだね」とからかわれて大変口惜しかった記憶がある。なまじ親父がこんな書き憎い名前（^{とま}）の形が私にはとてもむつかしかった）をつけるから恥をかく。名前なんかどうだっていいじゃないか、と思ったものだ。

しかし、いざ自分の子が生まれて名前をつける時になると私も人並みに親の責任というものを感じてあれこれと考えた。

テレビのアナウンサーやキャスターなどでも少し珍しい名前だと眼が止まって、その人の印象が増すことに気づくと、やはり名前は大事だと思っ。

ところで私は人の名前を覚えるのが下手で、学校の先生や、会社の管理職には到底なれない男だと痛感したりする。とくに困るのは外国人の名前で、聞いた瞬間にとらえ所のない印象の上に長かったりすると到底覚えられないあきらめさえ感じる。ソニーの井深さん

にその話をしたら、井深さんは相手の名前を耳にした一瞬に、まず頭文字でアルファベットのどの辺に位置するか？で大体分類し、それを手がかりに覚えるのだそうだ。

なるほどこれは便利な考え方だとは思ったが、実際にはその聞き分けが上手でなければ話にならない。そんなとき、私は手帳を出して書いてもらい、それをもう一度読んでもらってふりがなをつけておく。少し野暮でもこれならまず安心である。ところが翌日道で、ハタリその人に会ったりすると、もう思い出せず、そのノートを探するのに大変手間がかかる。やがてわかって大笑い、ということも二、三度あった。

ちかごろの広告をみてみると、薬、食品、雑誌、お店などにずいぶん新しがる風潮、奇抜な名称、人を喰った品名などあるが、さぞ考えた挙句のことだろうと思うのが多い。

一方で和菓子などではやはり昔からの言葉で情緒のある名前の方がよいのだろうか。「さざれ石」とか、「羽衣餅」とかいう名がつくと

自然のたたずまいを連想しつつ心がなごんで思わず手を出したくなるから不思議だ。

話は変わるが、動物にも人は名前をつける。

上野動物園にいる三頭の象にももちろん名前がついていて、戦後最初に来たのがジャンボ、その後数日後にインドのネール首相から日本のこともたちへの贈りものとして来たのがインディラ、そして皇太子がタイを訪問された記念におくられたのがメナムである。前の二頭がメスで、後者はオスだ。私はこの三頭が夕方食事をする所を見るのが楽しみでときどき象舎をのぞく。三頭は別々にいつばいに積み上げられた干草と青草との中でただ黙々として食へて行く。その姿を見るのが好きなのだ。

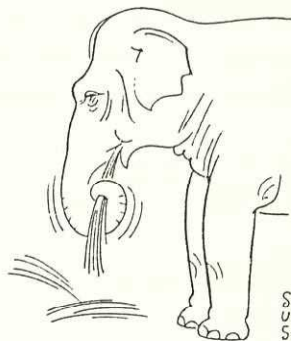
インディラは青草を半分も食へぬうちに干草も丁寧に味う。どう丁寧かというと、藁束を一つ鼻でつまみ上げるとまず前足の右か、左かの足首の辺にぶつけてポンポンと塵を払う。それから穂先の方をちよつと口にくわえて置いて、藁束全体を鼻で数回しごいて、不



話の広場

揃いの藁くずは鼻先で一本、一本つまんで捨てる。綺麗に揃ったところで口にくわえた方の穂先を鼻で握り、上下に持ち変えて茎の中間から下の部分を口の中に入れる。そしてガブリとひと口で噛み切る。一方、穂先の部分はうまくないと見えてポイと捨てる。腔中の藁はいかにもうまそうにゆっくりり味いつつすりつぶされて行く。この繰り返しを飽かず眺めていると三十分ぐらいいはすぐたってしまう。

ジャンボはもう少し食べ方が大ざっぱで、途中で気まぐれに食べかけを背中に放り投げる。メナムは食べながら遊ぶ。腔中の藁を噛んでいる間はぶらつく鼻をエレベーターの如く上げたり下げたりしている。象も三頭三様でこんなに違う。性質も次第につけられ



た名前にふさわしくなってくるよ

うに見えるから面白い。

アメリカ人のものの考え方について 「日立・三菱事件」にみる彼我の相違は？



阿部 齊
(筑波大学教授)

IBMの企業秘密を盗み、国外に持ち出したという嫌疑をかけられている「三菱・日立事件」は、日本人とアメリカ人のものの考え方の違いについて、日本人にいささかショックを与えているように思われる。事件そのものは論評の限りでないが、そこにかがわれ

ても、あえてそれを問わないというところである。こうした考え方を示す例は、アメリカの歴史のなかにいくらかでも見出すことができる。たとえば、禁酒によってアメリカのよき生活様式を守るといふ「正しい目的」のために、酒類の販売禁止を憲法の修正によって実現しようとしたことがある。こうしたいわば道徳的目的のために法を手段として用いることが適切かどうかには大いに問題があるが、この聖なる実験の結果は、もののみごとに失敗に終わった。

抑圧する場合にも、いささか疑わしい手段が用いられてきたことは、一九二〇年代のサッコ・バンゼッティ事件や第二次大戦後のアルジャー・ヒス事件などによく現われている。ベトナム戦争も、目的のために手段を選ばない考え方が、アメリカに大きな損失を招いた例であろう。

こうした見方からすれば、広島・長崎に原爆を投下したことについて、多くのアメリカ人がそれほど否定的でないのは、日本軍国主義を打倒するという正しい目的のために、原爆という破壊的手段を用いることも止むをえないと考えられてきたからであろう。

目的の正しさは、要するにきわめて多くの人々がその目的を受け入れていることに基づいている。不正な敵を倒すとか、アメリカの自由主義や生活様式を守るとかいった目的は、誰もが受け入れているから、そのためには手段を選ばないということになりやすい。こうした方法でその本来の目的がうまく実現されることもあるが、逆にアメリカの国民や他の国民に大

きな損失を与えることもある。これは、アメリカの国民にとって反省を要する点であろう。

もう一つの点は、日本人がしばしば集団のために自分を犠牲にしたり、あるいは集団に依存して行動したりするのに対して、アメリカ人の方は徹底して個人中心だということである。もちろん、国のために一身を捧げるとか、チームのために個人プレイを慎しむとかいうことは、アメリカでもみられる。しかし、それは戦争といった非常事態で、あるいはスポーツといったゲームのなかでみられるに過ぎない。日本人のように、家族とか会社とかへの献身がごく当然とされるようなことはないように思われる。

たとえば、日本人は政治的意思表示のためにひとりて運動するといったことはあまり得意ではない。デモとか集会とかには、組合などに動員されて、あるいは誰かにさそわれて参加するのが普通である。しかし、アメリカ人はよくひとりてプラカードを持ってデモをしている。

《What is the life》

●青く見える芝生には、

実は、秘密があるのです。

★甘いものに、ちょっぴり塩を入れると、よけい甘さがひきたつ。純粋であることが最上ではない、ひとつの例である。

★女性だけの職場に、一人でも男性が加わると、とたんに女らしいムードが出るという。

★とかく隣りのものは色あざやかに見える芝生も、2割くらい雑草がまじっていないと、うまく育たないのだそうだ。

★人はどうか。どんなに純粋な人にも、どんなに心の美しい人にも、その内部には、一点の汚れなり、みにくさがひそんでいるだろうし、俗に極悪非道といわれるような人でも、ひとすじの善なる光がさしこむ余地をもっている……と思いたい。

★組織についてはどうだろう。異色の人間、型破りの人間、らしくない人をうまく包みこんでいるかどうか……さて、あなたのまわりは？

《うんちく国語学》 会社カンケイ

ある視聴者参加番組でのやりとり、

司会者「ご職業は？」

出演者「銀行関係です」

司会者「と言いますと、銀行にお勤め？」

出演者「はい」

そのとき、会場からは別段笑い声もおこらなかったが、これは相当に愉快な会話である。銀行員なら初めから「銀行です」と答えればよかったわけ、言うまでもなく「カンケイ」が余計なのだ。だが、この「カンケイ」は実に繁殖力が旺盛で、盲腸のごとくに無益な存在であるにもかかわらず一向に消えそうにない。国鉄職員は鉄道カンケイ、お巡りさんは警察カンケイ、はては会社カンケイなどという訳のわからないものもある。要するに、オブラートをかけてボカした表現のだが、いくらか醜化表現が源氏物語以来の伝統であると弁護してみても、この「カンケイ」乱用は言葉としての退化ではないか。ひと昔前、板前は板前であって、決して飲食業関係などと言わなかったものだ。

また日本では、すでに成人に達したこともについても親が教育費を負担するのがあたりまえのようになってきている。それほど余裕がなくても、大学の学費ぐらいは捻出している親が圧倒的に多い。しか

し、アメリカ人は親がいかにか裕福であつても、当然にはこどもの学資を出さない。成人に達したことで、まず自立して学資を得る道を探るのが普通である。

家族といった集団が、しばしばかけがえのない意味を持っている。そのため、集団のためなら、手段を選ばないということになる場合も少なくない。これは日本人が反省すべき点であろう。

創立20周年記念

懸賞論文募集

今回、当センター創立20周年記念行事の一環として、土木施工管理技術検定制度発足15年を機に、工事の施工管理及び技術検定の重要性を再確認するとともに、広く建設技術等の普及向上を図るため、土木工事における施工管理に関する論文を募集して、一席、二席、三席及び佳作3編による発表会を開催し、土木工事の施工にかかわっている技術者の発展に資することといたしました。多数の御応募ならびに御出席をお願いいたします。

懸賞論文応募要領

1. テーマ 土木工事における施工管理（土木工事における施工管理の実効ある実際例などの工事報告、または創意工夫、技術開発研究など）に関するもの。
2. 応募資格 土木工事の施工管理にかかわっている技術者
3. 応募方法 200字詰原稿用紙30～50枚程度（図、表を含む。図、表はトレースのこ）のもの。住所、氏名、生年月日、勤務先を明記した1000字程度の要旨を添付のこと。なお、原稿は未発表のものに限り、応募原稿の返却はいたしません。
4. 締切日 昭和58年2月28日（消印有効）
5. 入選発表 昭和58年4月7日 日刊建設工業新聞、日刊建設産業新聞、日刊建設通信に掲載するほか、入選者には各個人あて通知いたします。
6. 賞金 一席30万円（1編） 二席20万円（1編） 三席10万円（1編） 佳作 5万円（12編）
応募者全員に記念品及び入選論文集（15編）を進呈いたします。
7. 論文送付先及び
問い合わせ先

〒187 東京都小平市喜平町2～1～2
財団法人 全国建設研修センター 企画室
(0423) 23-7439

研究発表会

1. 日時と
プログラム 昭和58年6月2日（木）～6月3日（金）
6月2日（13:00～19:00）特別講演、発表会、懇親会
6月3日（9:30～12:30）パネルディスカッション、特別講演（13:00～）見学会等（希望者のみ）
2. 場所 宮崎市 サンホテルフェニックス国際会議場
3. 参加申込 会費は無料で、建設事業関係者であれば、資格の有無は問いません。なお、詳細は12月中旬掲載予定のポスターならびにパンフレットをご参照下さい。

主催・財団法人全国建設研修センター

〔共催〕 (社)全国建設業協会 (社)日本道路建設業協会
(社)日本土木工業協会 (社)全国中小建設業協会
(社)日本建設機械化協会 (社)宮崎県建設業協会
〔後援〕 建設省・宮崎県



▲港北ニュータウンの第二地区では、来年八月入居予定の住宅の建設がすすんでいる。



▲港北ニュータウンの「せせらぎ公園」。4000㎡ほどの池のまわりは緑がふんだんに取り入れられている。

横浜 港北ニュータウンを みる



「市民参加のニュータウンづくり」——わが国では珍しい看板をかかげたニュータウンの建設が、いま横浜市と住宅・都市整備公団の手ですすめられている。横浜市港北区の「港北ニュータウン」だ。

その計画人口三十万人、面積二千五百三十ha。この規模は本誌前号で紹介した「多摩ニュータウン」のそれに匹敵する巨大さだ。その第一回入居はいよいよ来年夏から始まる。

とにかく、首都東京の西の方に、いま二つのマンモスタウンが建設されつつあるわけだ。前号につづいて、もう一方の雄・港北ニュータウンを訪れた。

もともとは小高い丘陵地に いま土地造成中

東京の都心から東名高速道路を車でとばして約四十分。高速道路と国道二四六号線の交差するあたりがニュータウンの西端だ。車なら東京からも意外に近い。

その位置をもう少し正確にいうと、横浜市の港北区と緑区にまたがっていて、北は川崎市に接し、西は多摩丘陵につながっている。東京都心からは南西に二十五km、横浜の中心部からは北西へ十二kmというところ。

港北ニュータウンはいま建設のまっ最中だ。小高い丘に登って展望すると、視界のとどくは

るか彼方まで、無数のブルドーザーやパワーショベルやトラックが忙しく動き回っているのがアリのように見える。その轟音が潮騒（しおさい）となって、男性的な建設の息吹をはこんでくる。

だが、目に見える範囲は計画面積のほんの一部にすぎないのだそうである。

二千五百三十haはなんとも広い。港北区の約二割の広さ、神奈川県や金沢区がすっぽりはいる大きさ——といえば、その広さを想像していただけるだろう。車でザット回るだけでも一時間半かかる。

このあたり一帯は、もともと標高一〇〇mないし八〇mの小高い丘陵地で、雑木林や竹林、それに畑などだった。いま、その小高い丘を削り、谷間を埋めて、土地造成中なのである。

ニュータウンの用地は、まん中を東西に流れる早瀬川をはさんで、二つの大きなエリアに分かれる。川の北側を第一地区、南側を第二地区と呼んでいる。

ところで、第一地区には約一千戸、第二地区には約五百戸の農家やその他の人びとが前から住んでいた。土地造成をすすめるには、地権者から土地を買い上げるだけでなく、これらの「先住民」に移転してもらわなければならない。

その移転交渉は容易なことではない。だから、当然のことながら、先住民の戸数の少ない第二地区の方の土地造成工事がはかどり、いま、その

面積の約六割に着工、第一地区はそれより少し遅れて約四割が着工されている。

車で回ってみると、この広大な地域の中で目にみえる建物はまだ少ない。

だが、第二地区の一部地域に建設中の住宅が次第に姿をあらわしつつある。来年八月、第一弾として入居予定の千四百四戸だ。

これは住宅・都市整備公団の八百二十八戸と、神奈川県住宅供給公社の二百六十六戸、横浜市住宅供給公社の三百十戸。

公団のものは三階ないし五階建ての中層建物で、一戸の広さは八〇㎡の3LDKから九〇㎡の4LDKが中心、公社のものは十一階建ての高層建物もあり、公団よりもやや狭くなるだろう。来年四月ごろ、募集開始の予定という。

このあたりを中心として、小、中学校、幼稚園、診療所、郵便局などの建設や、道路、下水道などの整備が突貫工事ですすめられていて、ごみ処理場はほぼ完成に近づいている。

「ふるさと」をしのばせる まちづくり

「せせらぎ公園」と「緑道」

建物ではないが、「港北ニュータウン」ご自慢の「せせらぎ公園」が見事にでき上がっていた。

これは四千㎡ほどの池を中心として、それに緑の道とせせらぎを配したものだ。池の中に小

さな島をつくり、そのほとりに地区内にあった古い民家を移築した純日本風の休憩施設があり、お茶や生け花をたしなむこともできる。このデザイン、五十四年度の都市計画学会賞にかながやいた。

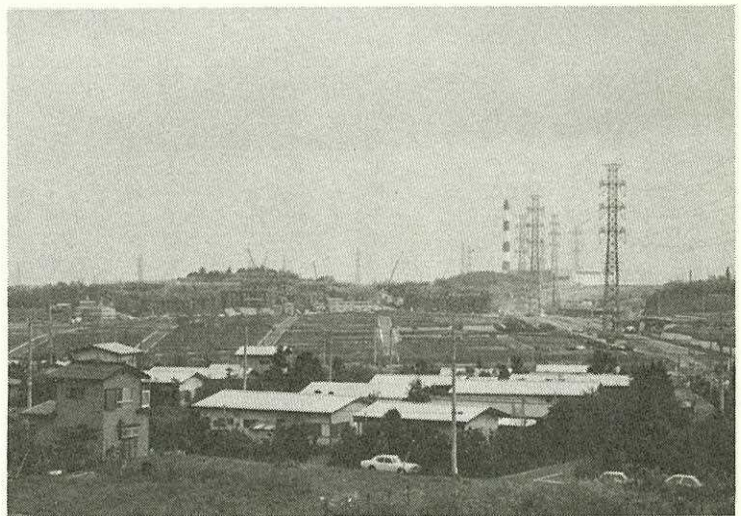
港北ニュータウンもまた、多摩ニュータウンと同じように、緑をふんだんに取り入れようとしている。だが、その取り入れ方はいささかユニークだ。

というのは、港北ニュータウンももちろん総合公園や地区公園、近隣公園、児童公園などをたくさんつくる計画で、その数は合計八十五カ所、九十九haにのぼるはずだが、地域内にはこのほかにも古いお寺、神社、大きな農家の屋敷林などがたくさんあるので、これらすべてを「緑道」で有機的につないで、みどりの効果をいっそう増幅させようというアイデアだ。

その緑道は、幅一〇mから四〇mと広くとり、総延長は一五*もある。

緑道の両側にはサクラ、コブシその他の樹木が植栽される。その多くは、もともと整地地域内にあったものを移植するものだ。そして緑道のところどころに「せせらぎ」を配置する。

延長一五*の緑道といえは、たっぷり一日のハイキングコースだ。このように緑道でつないでオープンスペースを体系化する。この新しい体系をグリーンマトリックス（みどりの行列）とよぶそうだ。



▶ 小高い丘からニュータウン地域を展望しても、ほんの一部しか視野に入らない。手前は移転した「先住民」の仮住宅。

農業専用地区

さらにこのマトリックスのほかに、住宅地域の外周部に「農業専用地区」が設けられている。それは二百三十haにもものほり、これも広いオープンスペースだ。

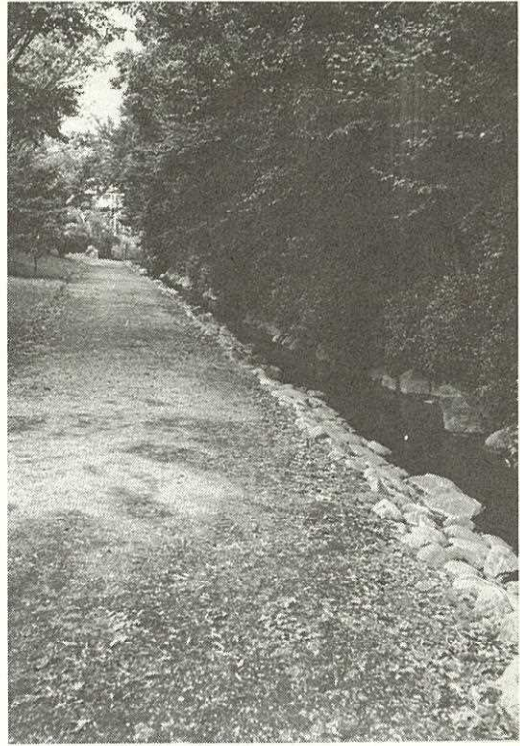
これは、もともとニュータウン地域内に住ん

でいた農民で、引き続き農業をやりたい人のために土地を交換して一カ所に集め、農地としての基盤整備をしたものだ。

農業専用地区にしてみると、むかしの雑木林がいまは畑に生まれ変わって、ビニールハウスが点々とならび、農家は近郊そ菜、花き園芸などをやっている。「都市農業」を抱き込んだニュータウンは、いまのところ「港北」だけというふるさと感覚

このように農業専用地区をもうけたり、前記の神社、お寺、古い農家などを利用する背景には、もう一つのねらいがある。「ふるさとづくり」である。

しばしばいわれることだが、団地やニュータ



▲港北ニュータウン自慢のせせらぎのある緑道。

ウンで生まれた子供たちには「ふるさと感覚」がないという。

だから、そういう子供たちにも「ふるさと」をしのばせるまちをつくりたい、それには地域内にある古いものをできるだけ生かそう——そういう考え方である。

集合運動場を一般開放

教育施設としては、小学校二十七、中学校十三、高校六そのほか幼稚園、特殊学校などが、よそのニュータウンと同じようにつくられたが、いささか新しい試みは、運動場を各校ごとにはつくらずに、小学校二つと中学校一つがグループとなって共同利用する集合運動場をつくることだ。

▼せせらぎ公園は大名屋敷の庭園のようにみえる。



これは、横浜の旧市街地の学校では狭い運動場がまんしているのが実情だから、ニュータウンでも土地を節約しようという発想からで、旧市街地の市民感情への配慮でもある。だが、そのかわり、その集合運動場は地域の人びとに一般開放して、総合的に利用するという。

港北ニュータウン建設の軌跡

さて、港北ニュータウンの建設はいまのところ順調といってよいだろう。だが、ここにくるまでは容易ではなかった。その軌跡をふりかえってみよう。

港北ニュータウンの構想が浮び上がったのは十八年まえの昭和三十九年である。

そのときの横浜市長はいま社会党委員長の飛鳥田一雄氏。「革新市長」だった。

ニュータウン地域は交通の便が悪いために、昭和三十年代までは開発がおくれ、広大な地域にもかかわらず、よく自然の状態が保たれていた。

しかし、田園都市線や第三京浜道路の開通、東名高速道路の着工などで都心との連絡がぐんとよくなった。

そうなると大小の不動産業者や宅造業者が思い思いに入り込み、土地は切売りされて乱開発がすすむことは目にみえていた。そうやってしまっただけでは「万事休す」だ。

それを防ぎ、秩序ある開発をするためには先行投資によって広い土地を確保し、理想のまちづくりをすすめるほかはない——飛鳥田市長はそう考えた。

横浜市は四十年二月、「六大事業」を発表した。

それは横浜港のベーパーリッジの建設や地下鉄の整備、さらに、すでに本誌でも紹介した金沢沖の大規模埋立てと横浜都心の再開発などが、その中に「港北ニュータウン」の建設も加えられた。

飛鳥田市長がこうしたマンモス・プロジェクトを打ち出したのは「革新市政には都市建設はできない」という「迷信」を打ち破りたいという意欲からだったという。

そして、当時の住宅公団に呼びかけ、共同開発が決まった。四十一年十一月である。

「市民参加のニュータウンづくり」という理念はこういう背景の中で生まれてきた。よそのニュータウンには例のない、いかにも革新市政らしい看板である。そして、それは飛鳥田市政から保守の細郷市政に変わった現在でも、基本的には受け継がれている。

では、その具体的内容はどんなものか？

その中心は地権者の代表と市、公団から成る「港北ニュータウン事業推進連絡協議会」である。

この協議会で、マスタープランづくりや、土地の買取価格の調整、造成工事に関する問題など、さまざまなことが審議される。審議の内容はただちに地元へ伝えられ、地元の要望やアイデアは協議会に吸い上げられて、解決されるという仕組みである。だから、よその都市づくりにはしばしばみられる「秘密主義」はここでは少ない。



▲港北ニュータウンの外周部には農業専用地区があり、大きなオープンスペースになっている。

それは確かに民主的なやり方ではある。しかし実際にはなかなかむずかしい。

第一に、ニュータウン用地内には六千五百人の地主がいて、その土地は二万筆にもなった、その人びとのさまざまな意見や利害を調整し、まとめることのむずかしさ。

第二に、住んでいる人びとの環境を守りながら事業をすすめることのむずかしさ。とくに仮住居をつくって転居してもらったり、換地を内定して移転してもらったりした人が千五百戸もあって、その換地や補償は大へんだった。

さらに困難だったのは、ニュータウン構想の公表とともに地価がみるみる上昇し、公団の予定価格では「ごめんだ」という地主がふえてきたことだ。ニュータウン反対同盟もつくられたほどだった。

こういう問題の解決に、市や公団の職員はヘトヘトになった働いた。公団が用地の取得をはじめたのは四十四年五月だったが、ようやく着工にこぎつけたのは五年後の四十九年八月である。

将来の交通

さて、港北ニュータウンの「足」についてふれておこう。

いまはまだ交通不便の地域ではあるが、将来はかなり便利になりそうである。というのは、いま横浜市内の関内——横浜駅を通過している市営地下鉄3号線が、さらに新横浜駅からニュータウンの中を通り、田園都市線につながるようになるからである。いまその工事が進行中である。



▲コミュニティ道路
ちょっとした広場のようにつくられていて、車も進入できるが、スピードは出せない。

さらに、鶴見——綱島——ニュータウンを通る市営地下鉄4号線の計画と、いま東京都内高島平——三田をつなぐ都営地下鉄6号線がニュータウンまで延びる計画もある。

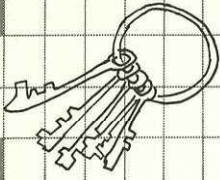
これらの計画が完成すれば、ニュータウンから横浜中心部までは三〇分、渋谷まで四五分、三田まで三〇分ぐらいの時間になるだろうという。ただし、完成までの間は、田園都市線か東横線にでるためには、バスに頼ることになる。

* * *

最後につけ加えるなら、横浜市にはいま、港北ニュータウンを港北区の「中心部」、そして横浜の「副都心」にしようという考え方があつた。まだ具体的なプランはないが、ここに文化的な施設などを誘致したいというのである。

こうみると「港北ニュータウン」はさまざまな可能性を秘めているようにみえる。その完成は五年後の昭和六十二年の予定である。ここが二十一世紀を指向した新しいまちに成長してほしいと思う。

雇用構造の変化



二〇代後半の夫婦の会話

妻「あなた、たまの日曜日、テレビのゴルフ番組ばかり見てないで、子供のめんどうでも見てよ」

夫「今いいところなんだ。もう少し待ってくれ」

妻「いつもこうなんだから。私には日曜も、昼も夜もないのよ。一日中家事に追われているのだから」

夫「おれは、月曜から土曜まで目いっぱい働いた上、夜は夜で付き合いがあつて、もうくたくだよ。たまの日曜ぐらい静かに休ませてくれ」

妻「私だって同じよ。だから日曜日は平等に仕事を分担すべきよ」

夫「わからない奴だな、おれは給料を稼いでいるんだぞ」

妻「……………」妻ひとり言「そのうち私だって」

夫「そう、女房は家にいるのが一番いい。女性には社会に進出すべきじゃないよ」

日常よく見られる会話だが、確かに世の中には、女性が社会に進出する方向に動いていない。しかしながら、女性の社会進出は優遇されていない。

今年の就職戦線を見ても、女子の大卒者にとっては大変に厳しいものがある。特に、今年には第一次石油ショック後の減量経営に続く、第二次減量の時代に入ったと言われる。

雇用情勢が悪化するとまっ先に抑制されるのが、女子の大卒者やパートタイマーである。今後は、限られたパイの中で、いかにみんなが満足のいくように雇用を分かち合うかが重要な課題となつてこよう。

前回は、「人口高齢化」をテーマに、「合計特殊出生率」「老年人口指数」といったキーワードを紹介したが、今回は、経済・社会が高齢化していく中で、特に、雇用面にスポットをあてて「雇用構造の変化」をテーマとして取り上げてみよう。

日本経済は、二度のオイルショックを経て減量経営時代に入り、省資源・省エネルギー政策を推進している。今後は、かつてのような高度経済成長時代は期待できず、安定成長時代に入るわけだが、一方で、マイクロエレクトロニクスを始めとした技術革新が進むことも事実であろう。

技術革新が進み、ロボット・コンピュータなどが普及し、労働が集約化されると、雇う側、すなわち、労働の需要は低下する。働きたい者の数が減少しない限り、労働需給のギャップが生じ、失業が発生することになる。

また、労働者の側、すなわち、労働の供給について見ると、女性の社会進出や就業者に占める高学歴者のウエイトアップ（労働者の高学歴化）は社会的な趨勢となっている。さらに、人口の高齢化は必然的に労働力の高齢化をもたらす。

今後、家庭にいた女性や働く意欲のある高齢者も働くようになると、労働力人口が増える。一方で、これは潜在成長力が増える。一方では、子供の教育は、母性愛豊かな女性が行った方が良いか、お年寄のめんどうは、身内の女性が行うことが最適であるといった議論もある。

また、労働者が増加した場合には、増加した労働者を吸収できるだけの雇用がなくてはならない。週休二日制を浸透させたり、労働時間を短縮させることにより、雇用を増やすことができる。ところが、企業には余裕がないので、一人当りの所得は、雇用量が増えた分だけ減少せざるを得ないことになる。だから、今後は、この雇用構造の変化には慎重に対処していく必要がある。

これらの雇用構造の変化は、必然的に終身雇用、年功序列といった日本型雇用構造にも影響を与えることになる。



表-1 労働力状態

(男女計)

(単位 万人)

| 年 | 総人口 | 労働力人口 | | | | | | | 完全失業者 (C) | 労働力率 (B)/(A) | 完全失業率 (C)/(B) |
|---------|--------|----------------|-----------|-------|-------|-------|-------|--------------|--------------|-----------------|------------------|
| | | 15歳以上人口 (A) | 総数 (B) | 就業者 | | | | 完全失業者 (C) | | | |
| | | | | 総数 | 自営業 | 営業主 | 家族従業者 | | | | |
| 昭和30年平均 | 8,906 | 5,925 | 4,194 | 4,090 | 1,028 | 1,284 | 1,778 | 105 | 70.8 | 2.5 | |
| 31 | 8,998 | 6,050 | 4,268 | 4,171 | 1,032 | 1,226 | 1,913 | 98 | 70.5 | 2.3 | |
| 32 | 9,076 | 6,175 | 4,363 | 4,281 | 1,038 | 1,190 | 2,053 | 82 | 70.7 | 1.9 | |
| 33 | 9,158 | 6,295 | 4,387 | 4,298 | 1,010 | 1,149 | 2,139 | 90 | 69.7 | 2.1 | |
| 34 | 9,246 | 6,424 | 4,433 | 4,335 | 996 | 1,089 | 2,250 | 98 | 69.0 | 2.2 | |
| 35 | 9,326 | 6,520 | 4,511 | 4,436 | 1,006 | 1,061 | 2,370 | 75 | 69.2 | 1.7 | |
| 36 | 9,409 | 6,603 | 4,562 | 4,498 | 985 | 1,034 | 2,478 | 66 | 69.1 | 1.4 | |
| 37 | 9,498 | 6,755 | 4,614 | 4,556 | 956 | 1,008 | 2,593 | 59 | 68.3 | 1.3 | |
| 38 | 9,594 | 6,938 | 4,652 | 4,595 | 953 | 970 | 2,672 | 59 | 67.1 | 1.3 | |
| 39 | 9,695 | 7,122 | 4,710 | 4,655 | 945 | 946 | 2,763 | 54 | 66.1 | 1.1 | |
| 40 | 9,803 | 7,287 | 4,787 | 4,730 | 939 | 915 | 2,876 | 57 | 65.7 | 1.2 | |
| 41 | 9,892 | 7,432 | 4,891 | 4,827 | 942 | 889 | 2,994 | 65 | 65.8 | 1.3 | |
| 42 | 9,996 | 7,557 | 4,983 | 4,920 | 968 | 880 | 3,071 | 63 | 65.9 | 1.3 | |
| 43 | 10,115 | 7,678 | 5,061 | 5,002 | 984 | 866 | 3,148 | 59 | 65.9 | 1.2 | |
| 44 | 10,237 | 7,782 | 5,098 | 5,040 | 993 | 844 | 3,199 | 57 | 65.5 | 1.1 | |
| 45 | 10,357 | 7,885 | 5,153 | 5,094 | 977 | 805 | 3,306 | 59 | 65.4 | 1.1 | |
| 46 | 10,478 | 7,979 | 5,186 | 5,121 | 957 | 747 | 3,412 | 64 | 65.0 | 1.2 | |
| 47 | 10,624 | 8,070 | 5,199 | 5,126 | 949 | 707 | 3,465 | 73 | 64.4 | 1.4 | |
| 48 | 10,872 | 8,238 | 5,326 | 5,259 | 970 | 665 | 3,615 | 68 | 64.7 | 1.3 | |
| 49 | 11,018 | 8,341 | 5,310 | 5,237 | 958 | 633 | 3,637 | 73 | 63.7 | 1.4 | |
| 50 | 11,158 | 8,443 | 5,323 | 5,223 | 939 | 628 | 3,646 | 100 | 63.0 | 1.9 | |
| 51 | 11,282 | 8,540 | 5,378 | 5,271 | 934 | 617 | 3,712 | 108 | 63.0 | 2.0 | |
| 52 | 11,390 | 8,631 | 5,452 | 5,342 | 942 | 621 | 3,769 | 110 | 63.2 | 2.0 | |
| 53 | 11,495 | 8,726 | 5,532 | 5,408 | 964 | 636 | 3,799 | 124 | 63.4 | 2.2 | |
| 54 | 11,592 | 8,824 | 5,596 | 5,479 | 967 | 627 | 3,876 | 117 | 63.4 | 2.1 | |
| 55 | 11,683 | 8,932 | 5,650 | 5,536 | 951 | 603 | 3,971 | 114 | 63.3 | 2.0 | |
| 56 | 11,767 | 9,017 | 5,707 | 5,581 | 943 | 592 | 4,037 | 126 | 63.3 | 2.2 | |

資料出所 総理府統計局「労働力調査」

(注) 1) 昭和42年に調査方法が改正されたため、42年以前の数値は改正前と改正後と比較できるよう補正したものを掲げた。また、昭和50年国勢調査結果公表に伴い、50年国勢調査人口を基準人口として算出された推計人口が用いられるようになったため、45年以降の数値については、時系列接続用の数値を掲げた。

2) 48年以降沖繩を含む。

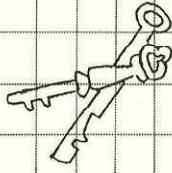
労働力需給

労働力需給は、労働力人口であらわされる労働力供給と、就業者であらわされる労働力

需要によって決まる。供給が需要を上回れば失業が発生する。労働力需給の推移は表-1のとおりであり、労働力人口は昭和三十年以降一貫して増加、就業者数も増加していることから完全失業率は一〜二%台にとどまっている。完全失業率とは、働く意志も能力もある

人(労働力人口)のうち、仕事のない人(失業者)の比率で、総理府統計局「労働力調査」で用いられている指標である。また、労働市場の需給関係は有効求人倍率でも見ることができ、有効求人倍率は全国の公共職業安定所に申し込まれている求職者

雇用構造の変化



技術革新

総数に対する求人総数の割合（求人総数÷求職者総数）をいい、一倍を越すと労働市場の需給関係はひっ迫基調にある。有効求人倍率は昭和四二年から四九年までは一倍を越していたが、経済の安定成長への移行に伴って、昭和五〇年から一倍を下回り、求職者数が求

人数を上回る状態が続いている。

今後の労働力供給は、一五才以上人口の増加の伸びが鈍化するとともに、労働力率の低下が予想されることから、労働力人口の増加率は鈍化するものと思われる。しかし今後、経済成長率の低下、技術革新による生産性の

向上にもなっており、以前のような労働力需要の著しい拡大はむずかしくなりそうだ。労働力需給は、供給過剰によってバランスが失われ、失業者の増大、有効求人倍率の一層の緩和が生じる可能性がある。

もある。また、総雇用量への影響のいかにかわらず、職務内容の変化、労働者の産業別職業別配分の変化等の調整過程で摩擦が生ずる可能性が強い。

60年代においては、わが国は欧米の先進技術を短期間に導入し、これを積極的な設備投資によって急速に資本に体化させ、年率9%程度という高い生産性の上昇を達成してきたが、それを上回る経済成長の実現によって労働力需要は拡大し、雇用は拡大し続けた。第一次石油ショック後の昭和四九年から五五年

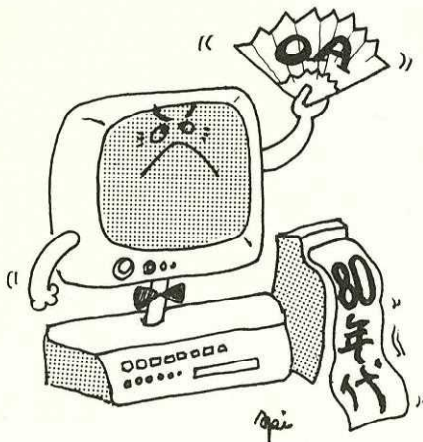
までの、技術導入主体の時代から、自主的・創造的な技術開発の時代への過渡期を経て、今後、わが国は、基礎研究から応用・開発研究に至る各分野で自主的・創造的な技術開発を推進していくべき時代にはいった。

今日、マイクロエレクトロニクス、バイオテクノロジー、新素材等の次世代産業基盤技術分野を始め、エネルギー・資源、医療・福祉、都市社会システム、情報・通信等のさま

ざまな応用分野に至るまで、大きな技術的フロンティアが見出されつつある。特に、マイクロエレクトロニクス・メカトロニクス分野での技術革新はめざましく、産業用ロボット、オフィスオートメーション化の普及は著しいものがある。現在の時点では、これらの技術革新による雇用への影響については必ずしも大きな問題として顕在化していない。

その理由としては、①わが国が高い経済成長率を維持し、特に先端工業製品等の国際競争力が強く、技術革新投資と市場拡大が好循環してきたこと。②終身雇用等の日本的雇用慣行を前提とした柔軟な労使関係を背景に、悪作業環境や技能労働者不足の分野において、企業が新技術導入に積極的に対応したことがあげられる。

しかし、今後、輸出環境が悪化し、経済成長が鈍化することが懸念される一方で、技術革新の加速度的な普及によって省力化が進むとマクロ的に労働需要の減少をまねくおそれ



女性の社会進出

近年、わが国は経済および産業構造のサービス化に伴い、女性の労働市場への参入が著しく増える傾向にある。この背景として

- (1) 平均寿命の伸長・少産化による子育て終了後（30歳代半ばで子供が就学）の人生の長期化。
- (2) 小家族化、家電製品の普及、食品加工の高度化等による家事労働時間（負担）の大幅な軽減。
- (3) 教育水準の向上に伴う、就業意識の高揚。
- (4) オイル・ショック後の低経済成長下で世帯主の所得が伸び悩む中で、少しでも家計所得を得たいとするインセンティブ。

女性の労働市場への参加比率の動向は図1のとおりである（Mカーブ）。近年の進歩率の上昇を反映し、15〜19歳層では昭和四〇

労働者の高学歴化

高度経済成長期を通じて、大学・短期大学

年に比べ参加比率は低い反面、20〜24歳層での就業率は上昇している。また、他の年齢階層でも、いずれも就業率が上昇していることがわかる。特に子供が就学することにより育児に手のかからなくなる30歳代半ばから、子育て終了世代の40〜50歳半ばまでの層の参加比率の上昇は著しい。すなわち、女性の労働市場への参入増加は、主として「新卒者の就業率の上昇と勤続年数の長期化」「子育て終了世代による再参入」といった二つの傾向が指摘できよう。

こうした傾向が、はたして雇用構造にどのような影響を与えるのだろうか。

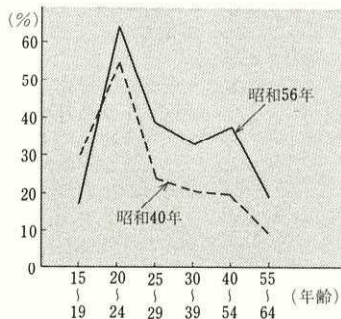
ひとつには、女子の就業が、従来の家計補助的な家内労働から家庭外における職場へ進出している傾向が強まっているものの、育児等の関連から就業希望（意識）に多様化がみられ、勤続年数を安定的に予測できないといったような企業側にとって芳しくない条件が発生している。このことは、女性に対する企業側の能力開発投資を弱め、ひいては女性の

登用を遅らすことになり、結果的に男女間の賃金格差を生み出すことになっている。

したがって、育児休暇、再雇用など幅広い勤続体制の整備を図り、賃金、昇進等の種々の男女格差を是正していく必要がある。

一方、労働市場への再参入の大多数を占めるパートタイマーについては、今後とも多様化する産業構造の中で労働力の需要が増大することが考えられるため、年金制度、社会保障制度等労働条件の改善が必要であろう。

図一 年齢別女性参加比率
(雇業者/労働年齢人口)

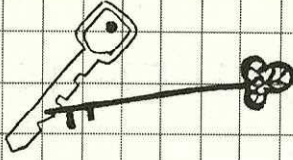


出所：総理府「労働力調査年報」

等への進歩率は急速に上昇した(図2)。学校基本調査によれば、三五年には一〇・三%であったものが、五年には三九・二%となっている(なお、五年以降は三八%前後で停滞している)。その背景には、従来から社

会において学歴重視の風潮が強いことに加え、①高度経済成長を反映して、産業構造の変化、技術革新等により大卒者に対する雇用の需要が増大したこと、②所得水準の上昇に伴い子弟の大学への進学が経済的にも可能になった

雇用構造の変化



ことなどがあろう。

これに伴い、国民の学歴構成も急速に高学歴化している。国勢調査によれば、二〇歳以上人口に占める大卒者等の割合は、三五年には六・〇%であったものが、五六年には一五・一%へと上昇。この傾向は今後も続くものと見込まれている。

このような高学歴化の進行に対し、高度経済成長期においては、各分野での大卒者等への需要が増大したため、大卒者等の就業分野に大きな変化はなかった。ところが、第一次石油ショック以降は、次のような変化が生じている。

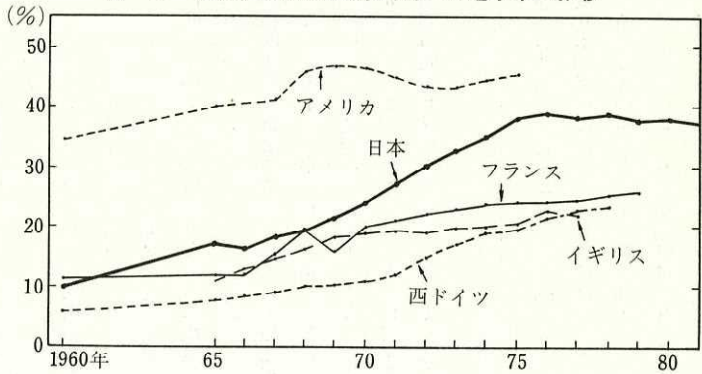
①新規学卒就職者中の大卒者等の割合を産業別にみると、製造業については高水準横ばいなのに対し、特に第三次産業で大卒者等が増加していること。

②職業別にみると、専門的・技術的職業従事者の割合の低下、販売従事者の割合の上昇にみられるように、かつては大卒者が少なかった分野での大卒者の就職者の増加がみられるようになってきていること。

③企業規模別就職状況をみると、一〇〇〇人以上規模の企業へ就職する割合が依然高いものの、それ以下の規模の企業へ就職する者が増加していること。

このような変化は、従来の、稀少な高学歴者を前提とした企業の人事管理のあり方に変

図一 主要国の高等教育機関への進学率の推移



化をもたらし、可能性をはらんでいる。そのため、これらの層の厚い高学歴労働力に、その

能力にあった魅力ある職を提供し、その活力を生かしていくことが重要になってくる。



資料出所 文部省「わが国の教育水準」(昭和55年度)、「教育指標の国際比較」(昭和56年版)

(注) 1) 進学率 = (進学者数 ÷ 該当年齢人口) × 100

2) 該当年齢人口

日本 当該年次の3年前の中学校卒業生数

アメリカ、イギリス、フランス 18歳人口

西ドイツ 19歳人口

進学者数

日本 大学学部、短期大学本科、国立養護教諭養成所および国立工業教員養成所への入学者数(浪人を含む)と高等専門学校4学年在学者数

アメリカ 大学および短期大学の学位取得課程(学士および第1職業学位取得課程)の第1学年在学者数

イギリス イングランドとウェールズの大学、高等教育カレッジおよび継続教育機関(全日制およびサンドイッチ制の高等課程)の第1学年在学者数

フランス バカロレアおよび技術バカロレア取得者数

西ドイツ 大学入学資格、高等専門学校入学資格取得者数

労働力の高齢化

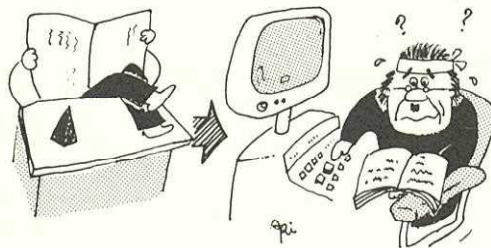
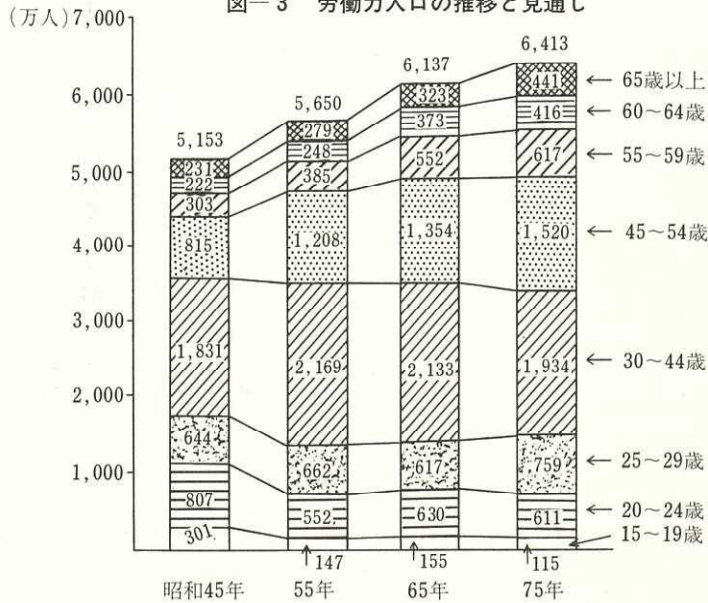
現在、わが国が高齢化社会への途上にあることについては前に述べたとおりであり、特に相対的に少数の生産年齢人口が多数の高齢者を支えねばならぬ社会が遠からず到来することについても前号でくわしく述べたところである。

さて、この「高齢化」は、労働力人口を考えてみた場合にも問題となってくる。

図-3は労働力人口について、その推移と見通しを示したものであるが、一目でわかるように四五歳以上の中高年齢層の増加が著しい。ことに五五歳以上層での増加率が極めて高いものとなり、なかでも、六五年までの間では五五〜六四歳層の増加率は年率四%近くに達し、この間の労働力人口の増加数約四九〇万人のうち六割がこの層での増加による。労働力人口に占める五五歳以上の者の割合は四五五年の一四・七%から五五年に一六・一%へと上昇してきているが、今後は六五年には二〇・三%、七五年には二三・〇%へと一段と高水準に達すると見込まれる。

わが国の奇跡的ともいえる高度経済成長を支えた要因の一つが、終身雇用制、年功序列型賃金体系、退職一時金といった日本の雇用

図-3 労働力人口の推移と見通し



慣行であることについては多くの論者がすでに指摘している。上に述べた事情に加えて、今後あり得べき諸々の新技術への対応、諸外国に比べて相対的に高い高齢者の勤労意欲といったことを考えると、二一世紀にむけて、

従来の方式、慣行の早急な見直しが必要であろう。さらに、個々の労働者についても熟練者の活用、再教育、再訓練等についても、労使双方の努力と協力が、わが国経済、社会の活力を維持する上で重要になってくるであろう。

街づくりを考える

第18回 横手市

秋田県横手市長

(財)地域開発研究所
研究計画部長

千田謙蔵

松村光雄

——独自のアイデアで進展する事業

松村 横手駅を降り駅前に出てまず驚いたのは、実に近代的で、それでいて手づくりの感じのする大変すばらしい景観だったことです。駅前の開発はどのようになされたのですか。

千田 駅前は、駅舎を新しくするのも一つだったのですが、再開発という案もありました。ユニオンというビルは、この近辺の小さな商店の合団体です。またサンルートというホテル、これもまた駅前旅館の集合体なんです。

サンルートの場合、場所を提供しようというふうに提案したら、皆さん応じてくれました。彼らにもやはり魅力があったのだと思います。今までのままだと、駐車場がない、水洗便所がない、女中さんがいないということで、お客さんが来なくなってしまうという危機感があったので合同したんですね。

松村 換地が難かしかつたのではありませんか。
千田 一つの区画のなかを、それぞれの面積にあわせて区切ってあります。まず平面換地をして、その上で立体換地をするわけです。私は、この方式を「立体換地」と言っています。ユニオンも同じ方法でやりました。

松村 その後の経営状態はいかがですか。

千田 トントンというところではないでしょうか。

松村 横手市では、いろいろとアイデアを出されて、実にすばらしい事業をなさっておられるようですが、その一つとして借地方式による公共施設の建設を進められていると聞きましたか……。

千田 八ヘクタールの土地を地主さんたちから借りまして、まず最初に広域国民体育館をつくりました。その隣には、就業改善センター、さらにその隣には高齢者生涯センターをつくりました。その他には、条里跡広場、駐車場、防雪センターなどがあります。今度は、この地区の中ほどに二十五メートルの緑道をつくろうと思っているんです。桜の木を四列に植えた約四〇メートルの並木になります。私たちは、このように土地を借りて公共施設を建設する方式を「レンタル方式」と名づけています。

松村 レンタル方式、つまり土地を借地で提供してもらおうという方式は、現在、建設省や住宅・都市整備公団だけでなく、民間をも含めて大



横手駅前

変注目を集めておりますが、いろいろとご苦労があるではありませんか。

千田 最初は、市内の良質な水田を用地にするとはとんでもないことだ、と反対がありました。が、幸いにも市の都市計画審議会の会長をつめておられる方、この方は東大と京大とともに卒業されたという大変なインテリで、戦前から戦後にかけて自分の土地を一度も売ったことがないといううえに、大変に信望の厚い人なのです。その方が中心となって説得して下さいました。

市では現在、地権者の方々がつくられた公共用地貸借対策協議会を通じて交渉をしております。地権者個々人と接触することは全くありません。

松村 具体的な契約内容については、例えば地代水準や地代の改訂は、どのようになさっておられるのですか。

千田 生産者米価、詳しく言いますと水稲稈玄米三等政府売渡し価格にしております。そして地代の改訂は、生産者米価にスライドさせるということにしています。

松村 地主さんたちのこの方式に対する反応はいかがですか。

千田 公共用地ですので税金の減免措置がありますから、地主さんにとっても有利なわけですが、基本的には賛成していただいております。

松村 地主さんの多くは、その地区にだけ土地を持っているというわけではないと思いますが、

たまたま、その地区にしか土地を持っていない、そして農業も続けたいという地主さんにとっては、かなり問題は深刻なわけではありませんか。

千田 そういう例が一件ありました。しかし、その方には代替地を提供するということで納得していただきました。

松村 このようなレンタル方式は、かなり広くおこなわれているのですか。

千田 地方都市では、民間でもかなり多くの例があるように聞いています。

「めんこがってする」街づくり

松村 アイディアを活かした街づくりを進めていくうえで、市長さんが最も重点を置くことと申しますか、基本的な姿勢は何でしょうか。

千田 私は、市役所の職員に、こちらの「めんこい」、つまり愛らしいという意味の言葉を使って、「どうせ街づくりをするのなら、ただ造る、ただ給料をもらってやるのではなくて、めんこがって、いろいろ考えて君たちと私の共同作品をつくっていかうではないか」と言っているんです。金をかければ、それは良いものができるかもしれない。しかし、なにしろ金がないのだから、めんこがって考えて共同作品をつくらうではないかということですよ。

松村 「めんこがる」、いい言葉ですね。確かにめんこがってつくれば、それは結局、ものが出



千 田 市 長

来上った後の維持管理に愛情が注がれることになりからです。

千田 まさに、そうなんです。

以前、駅の前に、あるレンタカー会社が駐車場をつくることになったので、その会社が管理事務所をつくったんです。その事務所というのが要するに、どこにでもある倉庫のような建物なんです。まさに安休憩室といった感じで、ロッカーなんかを置いたばかりかいやつをつくった。それを見て、私は「私たちが一生懸命考えて、手づくりの共同作品をつくっているというのに、一体どういうことだ」と腹をたてたわけです。そこで一計を案じて、その事務所の竣工式に呼ばれた時に「だいたい課長、なんだってこんなものをつくって、お前は一体何をしていたんだって、都市計画課長を怒ったんです。もちろん、これは八百長で、課長と打ち合わせてやったのですが。「俺は絶対にこの席にはすわらんぞ、こんなものではだめだ」ってがんばったんです。その竣工式には、レンタカー会社の社長さんも来ておられたのですが、皆さん困ってしまっ

でも、ほんとうに腹がたつたんだからしょうがないですよ。それに市役所の課長を怒ってるのですから、他の人には関係ないわけですよ。そんなことで、市長の私が席にすわらないもんだから竣工式が出来ないわけです。なにしろ、市長が大きな声で騒いでいるんだから。

「どうすればいいでしょうか」というから、少なくとも、もつと小さくしろ。みんな窓にして外からも内側からも見えるようにして開放的にして、ロッカーなんか置いてはいかん。屋根も倉庫みたいなものではなくて、もつと工夫しろ。それも駅前の一等地にこんなものをつくら。俺は徹底的に攻撃する。我々の手づくりの共同作品である街づくりを妨害した」と、まあこんなことを言ったわけです。

松村 何か美観基準をつくっておられますか。

千田 いや何もありません。ただ、そういう基準をつくらないといけないと思います。

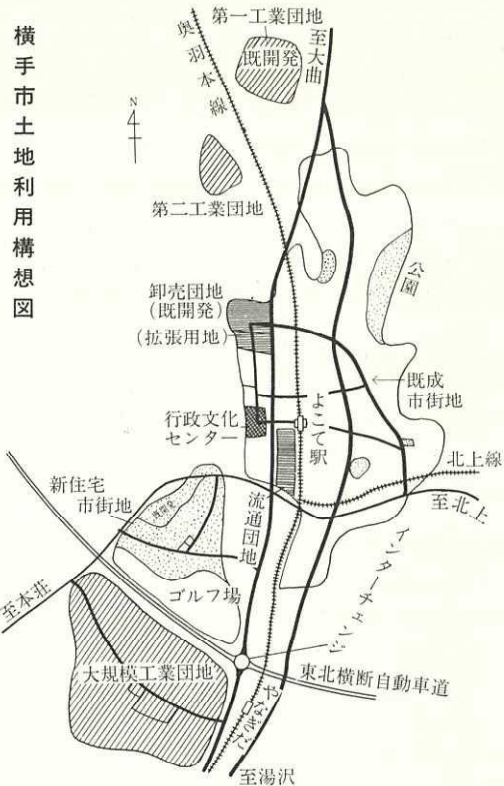
結局、三〇〇万円かけてつくったやつを壊したんです。そして新しいのをつくらせたわけです。あまりたいしたのは出来ませんでした。我々が自分の街をこんなにていねいに手づくりでつくっているのに、無神経なことをされては、とてもがまんができません。ほんとうに真剣にいい街づくりをしようと思ったら、もつともつと、怒らなければだめですね。

市民性を変えた三位一体の除雪作戦

千田 横手市にとって画期的な街づくりとなったものに流雪溝があります。

松村 それを是非お聞きしたかったです。

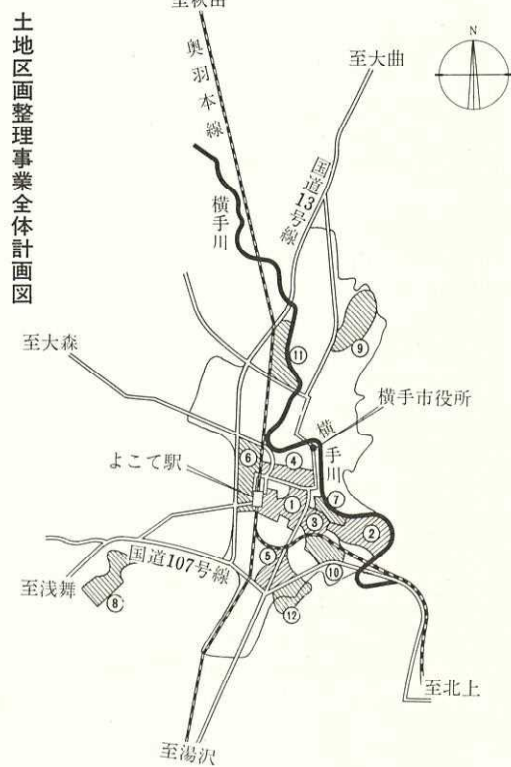
千田 このへんは、ものすごく雪が降ります。そのうえ非常にしめつた雪なものですから、ポタポタとすぐたまり、それに重たいわけです。ブルドーザーで除雪するんですが、除雪というのは雪を除くと書きまますけれども、実際には雪を道路の両側に寄せるだけで、雪自体は少しもなくならない。また当然、屋根にも雪がたまりますから、家をつぶされないためには雪降しをしなくてはならない。それも皆で一斉にやっつて、それをトラックで運ぶ。ものすごいお金をかけてやっていたのです。ところが交通渋滞はひどくなるし、雪の捨て場は川ですから、それにどこに捨ててもいいというわけではないので、最初のうちは川も流れているのですが、そのうちだんだん流れなくなりました。なにしろ降る雪の方が多いんですから。だんだんと捨て場は運動場のようになってしまう。その上をトラックが走って行って、またその先に落とす。どんどん広がっていってしまうのです。そういうことで、雪には勝つてこないという意識が強く、先祖伝来、横手市の気風は積極的ではありませんでした。



横手市土地利用構想図

昭和四十九年の時には、降りにふって十一メートルも降りました。積雪が最高の時で二メートル五〇センチもあつたんです。横手川に幅が五〇メートル、長さが二〇〇メートル、そして高さが一〇メートルぐらいの大雪原ができたほです。

その年には、もう皆がパニックになりましたねえ。それまで何とか道路を確保していたのですが、一月のある日、その晩はあんまり降りましたものですから、市民の一人が「道路に雪を降ろしてもいいと助役が、いや市長がいいと言った」とかいて、雪を降ろしはじめた。もちろん誰もいいとは言っていないわけですが、もう、夜中に屋根に上って、われ先に落とすし始めたのです。なにしろ、早く降ろさないと落とす



土地区画整理事業全体計画図

場所がなくなつてしまいますから。小さな道路、小さいといつても横手市にとっては幹線道路です。それから、それが雪でいっばいになってしまった。私が朝起きて現場に行つたら、まだ雪降しをしている人がいるんですよ。間にあわなかつたものだから人夫を頼んでやっているわけです。「やめて下さい」と声をかけても、その家の主人は私と目を会わせないようにして、「誰が来ても、どなた様が来てもいいから落とすなさい」とって人夫に大声で声をかけるんですよ。もうヒステリーなんです。私も、まあ仕方がないと思ひました。私もそのご主人と目を会わさないようにして歩いていったのですが、人夫も「すみません」と小さな声で言つてました。もうこうなつたら、どうしようもないですね。

そんな経験をした後、なんとかしようではないか、ということでも考えたのが流雪溝なんです。松村 流雪溝は大変有名なのですが、どういふ仕組みになつていふのですか。
千田 簡単に言いますと、道路の側溝を八〇センチぐらいに大きくとりまして、そこに雪を入れます。そして雪を押し流すのではなく、流水に雪を浮かして流すというものです。
松村 全地区が完成したのですか。
千田 いえ、まだ駅前が少しと、あと山間部にも、まだのところがあります。
松村 かなりの予算がかかるのではありませんか。
千田 今までに既に一万五〇〇〇メートルほど

やりましたが、そうですね、ざっと一〇億ぐら

いですか。

最初のころは、平坦地で一メートルあたり四万四千ぐらいでできましたが、地形が複雑なところになってくると、だんだん難しくなってきました。ちょっと奥に入ると、流れるようにするためには一〇メートル以上掘らなくてはならなくなつて、今では一メートルあたり十五万円ぐらいかかるところもあります。

松村 雪を流し込むためには労力が必要になりますね、当然ですが。

千田 そうです。もちろん市民の方々がそれぞれなさるわけです。

自然の水を使い、そして我々が設計して管理し、最後は住民が実際に雪を秩序よく入れなければならぬ。私たちは、これを三位一体の除雪作戦と言っています。

流雪溝というのは非常に簡単なアイデアなのですが、我々横手市民にとっては、まさに革命なんです。というのは、雪を毎日処理しますから雪そのものが怖くなくなった。昔は忍耐といたうことできたわけです。ですから戦争には強かった反面、無口で非常に消極的な市民性だったのです。これは、やはりなんと言つても雪のせいですよ。半年間、雪がなくなるのを待ちつづけるわけですから。そういう市民性が、流雪溝ができることによつて、毎日雪を処理できるようになり、雪が怖くなくなつた。そして皆が非常に明るく積極的になりました。もう、これ

は一種の革命ですね。

市民参加にもとづく地方自治

千田 しかし、こうなるまではかなり大変だったんです。

なにしろ発想が奇想天外ですし、また、従来のようにトラックで処理するのに比較して経済的にペイしなくてはならない。ともかくお金がかかる。そこで最初は地元の人々から寄附をいただいたのです。つまり、ある地区をやるについては、他の地区の人々から文句が出るだろう。だから、お金を出せるところから、まずやつていこうということにしたわけです。そこで三分の一を寄附してもらふことにしました。三分の一といつても大きいんですよ。一メートルあたり四万五千円とすると一万五千円、一軒家の間口が一〇メートルあるとすると、実に十五万円になり、税金どころの額ではない。それにもかかわらず、お金を出さないところはやらなうと言つたわけです。そうしたら、けんけんごうごうとなりましてね。最初は皆「そんなことをしたら大失敗するに決つてゐる。第一、雪がつまつたらどうする」とか、まあ反対が大きかつたんです。

私は「失敗の危険はあるかもしれない。しかし、それは単なる危険であつて、そのような危険がある時は止めたらいではないか。休んで

もいいではないか。四ヶ月のうち三ヶ月半ぐらい使えば十分ではないか」ということで始めたわけです。

松村 補助はあつたのですか。

千田 最初はありませんでした。しかし今はあります。

松村 何の事業になるわけですか。

千田 雪寒道路整備事業です。

最初は補助もなかったもので、寄附をお願いしたわけですが、金額が大きいものですから、町内はじまつて以来の大議論になりました。「手形だつていいではないか」、「いや、現金でなくてはだめだ」、「俺たちを信用しないのか」。もう大変な喧嘩になるんですよ。うちの課長なんか、何回つるしあげられたかわからないですね。皆が賛成なら話ははいやいんですが、なかには「いらぬ」という人が出てくるんですね。庭があるから雪を投げなくてもいい、というわけです。今度は町内の役員が行つて話をする。そういうことで、なにしろすごい騒ぎなんですよ。しかし、いったん出来上るでしょ。そうすると騒いで大に喧嘩をした町内ほど管理がいいんです。猛烈に市役所と喧嘩した町内ほど維持管理がしっかりしているようですよ。

松村 流雪溝については、多くの方々が見学に来られますか。

千田 それは非常に多いですね。

松村 他の市町村にも事例ができてきているので



レンタル方式で建設された「体育館と就業改善センター」

すか。

千田 できています。

ただ横手市の場合のように、市役所と市民との間で喧嘩はしていませんね。喧嘩をすることが、街づくりには絶対必要なんです。

ところで、今では町内ごとに本部をつくり、テープで行進曲をかけながらやっています。住民参加、これはもうすごいですよ。

松村 なにか戦時中の隣組に似ているような気もするのですが。

千田 いや、地方自治は自分たち住民自らがやっていくものだ、というのが我々の思想なんです。戦争のためのかりだし組織ではなく、自分たちのためにお互いが協力しあう、もちろん市役所も協力する。しかし自分たちが進んでやる自治組織なんです。一見、似ているように見えますが、そこが根本的に違っているわけです。市民の皆さんも、ちゃんと理解して下さっておられます。ですから非常に町内組織が立派に育っています。我々は、これを評して「豪雪で連帯の花が咲いた」と言っています。

今、行政改革というと、市が自分のお金でやりたくないからボランティアとか町内組織を利用しているんだ、というような話にすぐなりませんが、そうではないのです。市民自らが参加する、つまり市民参加、これが民主主義なんです。地方自治というのは民主主義なのです。

松村 お忙しいなかをありがとうございます。

交通戦争という造語まで飛び出した。

して、激増する交通事故が大きな社会問題になった四〇年代初め、抜本対策は運転手のマナーなどではなく、歩行者と車との分離だと解答が提示された。

精神論から都市計画論への発展といつてよいだろう。

いまでこそ悪評さくさくだが、歩車分離の典型として登場した歩道橋は、歩行者事故を激減させたのち、歩行者優先思想をふりまくことになる美濃部東京都知事も、誕生早々「やっぱり歩道橋だね」と語ったものだった。

歩道橋の功罪は、ここでは論じない。

団地の歩車分離を取り上げたい。三〇年代初めから住宅公団の団地を先頭に、ぞくぞくと建設されていった全国の団地は、当初、歩車混合に近かった。集合建物のすぐそばに駐車場が置かれ、団地内を人と車が平面交叉で存在した。

当然、事故が起きる。冬季は、エンジンをあたたためるアイドリングで、住民間の刃傷さたまで起き

た。

あわてた住宅公団は、五〇年代初めから、歩車完全分離の団地建設に切り替えた。他の事業者団体もまねた。団地内車の乗り入れ全面禁止、分離立体の構造、駐車場の住居外への排除などがそれだ。

団地内の交通事故はたちまち減り、車騒音のトラブルもほとんど聞かなくなつた。

ところが、最近、今度は車と人

る。駐車場もある。ただし、その

街区内道路は不自然に曲りくねり、ところどころわざと障害物がある。「こうすれば、車はスピードが出せない。運転は注意深いものになる。人と車は安全に、便利に共存できる」と同市のピーター・ジョークエーレ都市局長は自慢していた。

ボンネルフ（生活の庭）は、こうして、車社会の先進国に紹介さ

ボンネルフへの疑問

の調和という新しい試みが広がりました。歩車完全分離は、車の便利さを損い、不自然だ。人と車はうまく調和、共存できるはずだ、という考え方だ。

そして、その例として持ち出されてきたのが、オランダはデルフト市のボンネルフであった。

古い町デルフトの住宅街の一角。街区内に車の乗り入れを認めてあ

結論から先にいうと、公団自身が小さな声で認めるように、「あまり成功とは言えなかった」。

たしかに、各戸の駐車場と、車の街区内自由走行は便利ではあるが、危険はやっばり生じた。エンジンふかしの騒音問題も起きた。

「多少、不便でも安全と静かさの方が大切とわかった」と入居者はいう。

デルフト市にしても、実はボンネルフは代替行為であったようだ。

歩車完全分離は土地も施設も余分にいる。カネがかかる。費用をかけたが安全と便利の共存をさぐったのがボンネルフだった、というわけだ。たしかに、ボンネルフを取り入れている街区は、市の中流以下の地区が中心だったようだ。

それが、日本では、もっとも高値の低層住宅街で取り入れられた。わが国得意のトンチンカン猿マネといえないこともない。

都市計画はむずかしい。しかし、机上の調和論を適用するさいは、よくよくの検討が必要だろう。

金沢の二一世紀



長谷川文雄 / 東京大学都市工学科

ここ数年、全国各地で自分の住んでいる街が、二一世紀に向かってどのように変化していくのか、あるいはどのように変化していくべきかを検討する動きが盛んになっている。

その火付け役になったのは、総合研究開発機構が昭和五十年より三年がかりで研究した「二一世紀プロジェクト」だ。これは、今後二一世紀に向かって、わが国は一体どのような問題に直面するのかを、ありとあらゆる角度から検討している。日本のシンクタンクを総動員してまとめただけあって、その成果は各界から大きな反響を呼んでいる。

しかし、各地域から寄せられた意見は、なるほど、わが国が「トータルジャパン」として考えなければならぬ課題は分ったが、それはあくまでも日本全体での話であり、自分の住んでいる街には、もう少し課題をブレイクダウンしなければ問題意識が鮮明にならないというも

のであった。

「二一世紀プロジェクト」が一つのきっかけになって、それでは、自分たちの住んでいる街の二一世紀像を考えてみようという動きがとにかく活発化してきた。

北海道庁が中心になって「北海道二一世紀ビジョン」をまとめ上げたり、神戸や埼玉でも大がかりな検討をした。そして現在でも、長野や石川でも研究中だと聞いている。

従来こうした将来ビジョンは、ややもすると自治体が主導となってまとめ上げるべきものとする考え方が一般的であった。当然、構想を策定するために、各種の審議会が設置され、地元の経済界や学者を中心とした検討会が中心になる。自治体が主体となる以上、ある面だけが強調され、何かが欠如していることは好ましくないとされるため、いきおい、成果はいわゆる総花的になってしまふ。

ここに紹介する構想は、こうした自治体とは別に、地元に住む青年会議所のメンバーが中心となって、自分たちの住む街の二一世紀を真剣に考えてみようとした成果である。こうした動向は、全国各地で見受けられる。自治体の構想と異なり、必ずしも全体的なバランスには欠ける面もあるが、逆に、強調すべき点が明らかとなつているため、理解されやすいという特色もある。名づけて「もう一つの街づくり」といいたい。

□ 金沢の危機感

金沢青年会議所は、昭和五七年八月に設立三十周年を迎えた。式典の日、紙谷稗理事長は金沢の二一世紀像を発表した。その名も、「二〇〇一年・金沢アートポリス構想——伝統からの創造——」であった。

ここでは、なぜ青年会議所のメンバーがこうした二一世紀ビジョンを策定するようになったのか、そのいきさつを明らかにしたうえで、構想の内容について説明を加えたい。

周知のように青年会議所の組織は全国各地に置かれ、若き経済人としての活動を地元で展開している。会員の資格は四十歳を越すと定年になる。主として地元の若き経営者が参加しているため、前述のように「経済人」としての視点が強調される。

金沢は今からざっと四百年前に、前田利家が今日の基盤を作ったといわれている。加賀百万石の名を欲しいままにし、加賀友禪、九谷焼など

伝統的な重みを感じさせる。以来、北陸の政治・経済・文化の中心をなしてきた。それだけに市民の気質も比較的温厚で、おっとりしているといわれている。

例えば、昭和五十三年にNHK放送世論調査所が行った全国県民意識調査によれば、石川県では現在の生活に満足している人が全国で最も多い（七八・三％）。暮らし向きに関する質問でも、「多少ゆとりがあるほうだ」と答えた人も全国で上位を占めている。

しかし、このような現状に対する満足感はややもするとフロンティア精神に欠け、経営面にも問題を起こしている。よくいわれるように、金沢人の販売、取引き条件のマナーには定評があるが、納期・品質管理・経営管理への厳しさには欠けている。

それにひき替え、隣接する富山市では、国家的なプロジェクトに積極的に参加し、経済的な実力を着々とつけている。現在の金沢を支えている産業は、機械・金属・繊維などの第二次産業だが、四八年の石油ショック以来、その工業出荷額の成長率も全国平均を大きく下回っている。このままでは、構造不況業種にもなりかねないありさまだ。

富山市では、既に金沢市の二倍近い工業出荷額をあげている。しかもその成長率にも大きな格差があり、このままではますます経済的な力が衰え、それが結果して、将来の金沢は、北陸地方の単なる一小都市になり下がる心配さえ見え始めている。まさに、座して遺産を食いつぶ

すという危機感に見まわっていた。とりわけ、若手経営者の意識のなかには、「このままでは金沢はえらいことになる」という緊迫感がみなぎっていた。

金沢青年会議所に「二〇〇一年委員会」委員長平井大沼が設置されたのは昭和五七年一月のことだった。以上のような背景をもとに二一世紀の金沢の経済的基盤はどうあるべきかを検討し始めたのである。

その後、十二名のメンバーは、熱心な勉強を始めたという。事が自分の街の将来、しかも二一世紀には自分たちが金沢を背負う世代になっているだけに、熱の入れ方も一通りではなかったようだ。

余談になるが、現在、国土庁では「四全総」の検討を開始しているといわれているが、それが対象とする実現時は二一世紀になるため、将来、二一世紀を担う世代の人たちの考え方をヒアリングしているとのことだ。

二 構想の軌跡

二〇〇一年委員会が採用したアプローチは凡そ四つのステップから成り立っている。

第一ステップは、金沢市の現状認識だ。前述したように経済の地盤沈下は著しいが、そればかりではない。急速な都市化の進行によって、歴史との調和が保たれていた街並み自体も解体しようとしている。そして、人々の触れ合いを大切にした伝統的コミュニティも失われようとしているとしていた。

すなわち、かつて金沢が保持していた、金沢らしさ、金沢のよさが、急激な都市化、国際化、産業構造の変遷などによって喪失し始め、このままでは、経済力ばかりか、文化的な面でも衰退するという将来認識だ。

こうした状況を引き起こす最大の原因は、経済的な地盤沈下であり、二一世紀に向かって、新たな産業を創出し、それを地域活性化の足がかりにしようという発想をもっている。

第二ステップは、然らば、二一世紀の金沢をどのような街にしたいのかという目標を設定する作業だ。しかし、必ずしもメンバー全体が同じ考えているとは限らない。そこで、金沢青年会議所のメンバー全員に対して、「二〇〇一年の金沢」に関する意識調査を実施した。

いくつかの、興味深い結果だけをピックアップしてみよう。金沢の経済成長率は全国平均よりも高いのが望ましいが、その発展方法としては、大企業を誘致するよりも自前で離陸法を考えるべきだといっている。

特に、現在、地方都市から熱いまなざしが注がれている「テクノポリス」のように、外部資本をうまく利用しながら先端産業を育成するような方法は金沢には好ましくないとしている。

しかし、伝統文化の街、金沢というイメージは重要だが、「伝統をすべて大事に残していく」という博物館的発想ではなく、「今日的な視点で再検討し直す」という考え方が主流を占め、願わくば「伝統文化を一つの起爆材としてとらえ

直す」としていることが分る。

これからの金沢のイメージとしては、「単に経済の中心地となる」ことよりも、「文化の中心地となる」ことを支持している。

また、東京、大阪を始めとする大都市圏との結びつきについては、経済や人的なつながり以上に、「情報」のつながりを深めたいと考えているようだ。それは単に、東京、大阪の動向が迅速にしかも正確に伝達されるということだけでなく、自らも情報の発信機能をもつことだと主張している。

二一世紀を標榜する以上、その世代を担うべき現在の若年層をどう育成するかが重要な課題になるだろう。この件については、まず若年層の地元定着化を図るべきだとし、その具体策として、「産業振興による雇用確保」、「人と人との心のつながる街造り」を図っていきたいとしている。

今後、特に行政当局に願望すべきことは、「産業基盤の確立」、「交通環境の整備」、「文化環境の整備」をあげている。

以上のように、金沢青年会議所のメンバー全員にアンケートをかけて、二一世紀の金沢の目標を模索している様子が伺われる。

第三ステップは、金沢のもつ可能性を検討する作業である。

第二ステップで目標を掲げても、それを実現できるか否かは別問題である。逆にいえば、そうした裏付けのない目標であれば、単なる絵に書いた餅になる恐れがある。

そこで、他の地域と比べ、金沢が比較的優位にあるものは何かについて検討している。

その結果、七つ位の大きな特徴が抽出された。(一)金沢には、総合大学、工業大学、美術大学など、すでに多くの高等教育機関が存在する。(二)

友禅、金箔、漆器、陶磁器など、かつて加賀藩によって育成された多種の伝統工芸が今日まで継承されている。(三)主要産業の一つである機械工業のなかには、エレクトロニクス化をはじめとして、高度の技術集約産業へと脱皮しつつある動きが見られる。(四)医者、学者など、高学歴の市民が多く居住している。また高等教育機関への進学率も高く父兄の教育熱も盛んになっている。(五)茶道、能楽などが市民の日常生活に融け込んでおり、市民文化レベルは極めて高いといえる。(六)美術館、博物館、音楽ホール、庭園など、芸術、文化関係の施設が既に多く存在している。(七)「本多の森構想」、「コンベンション・シティ構想」、「伝統工芸街構想」などがさまざまな角度から検討され、発表されている。

以上七つの項目が今後の金沢のあり方を考察するうえで考慮すべき点である。これらはいわば金沢のもつ潜在力といえよう。

第四ステップは構想づくりである。これまでの検討により、このままでは金沢の北陸地方における経済的、文化的地位は低下する一方になる。それでは、一体、二一世紀の金沢をどのような街にしたいのかという目標がとらえられた。当然そこには大きなギャップがあり、それを何とかして埋めなければならない。

では金沢に備えられている潜在力にはいかなるものがあるのかを熟知しなければならぬ。

いわば手持ちの「駒」である。

こうした一連の作業を終えたところで、いよいよ二一世紀の金沢のあるべき姿を実現する手だてを研究しなければならぬ。それを「構想づくり」とよんだ。

③金沢アート・ポリス構想

では、金沢にふさわしい発展の方向、金沢のポテンシャルを生かした都市の建設とは一体どんな内容になるのだろうか。

「アート」と「サイエンス」の知的創造活動が、次の世紀の都市のダイナミズムの原動力となる。都市の経済、政治や市民の生活、ないしは街のもつ雰囲気、アートとサイエンスの発展的結合が支えていくことになる。

アート（Art）を文字通り訳せば、音楽、絵画、彫刻、写真、デザイン、工芸、テレビ、建築など広い分野の意味を内包している。単なる芸術という意味だけではない。

サイエンス（Science）は同様に、自然、社会、人文諸科学、情報、通信、エネルギー、ライフサイエンスとこれまた幅広い内容だ。

こうした意味合いの多くは既に金沢に備っている。アートとサイエンスを中核にして、先端的な産業や、教育施設、研究所、それに各種の芸術施設、それらに関連するサービス産業などが、複合体（コンプレックス）を形成する都市として位置づけたい。

歴史に息吹く伝統と現代の融合を図ろうとする街である。テクノポリスのように、ある意味では広大な原野に全く新しい実験都市を形成しようというのではなく、歴史や文化の蓄積をふまえた発展を目指している。アートやサイエンスは本来そういうものなのである。

しかし金沢が狙っていることは、単に学術的な研究を充実させるのではなく、一種の「ギャンブル」を行なおうとしているといった方が分かり易い。つまり、アートとサイエンスを結婚させて、「新産業」という子供を設けようとしているのだ。子供は生まれてみないことにはどんな能力や容姿をしているかはわからない。その意味でギャンブルだといっているのである。

子供の育て方は、孟母三遷ではないが、環境が非常に重要だといわれている。アートとサイエンスの子を育てる環境としては、金沢はまさに最適だというわけだ。その子が育ち、やがて成人する頃、ちょうど金沢は二一世紀を迎えるという筋書きになっている。

アートポリス構想が現実化した場合、金沢はどのような街になるのだろうか。結論的にいえば、外見は今と少しも変らないが、中味が一味違ってくる。

アートやサイエンスを中心にして金沢の発展を図ることは、金沢人が培ってきた風俗や習慣、伝統を崩壊させることなく、新しい世代による試みを受け入れていくことになる。それは、大規模な工業開発によって生じる環境汚染の恐れもなく、教養や文化レベルの高いしかもゆとり

のある市民生活を実現させることになる。それが、若い有能な人材を金沢において育成するとともに、彼らに活躍の場を提供することにつながる。

では、具体的にアートポリスを実現させるためにはどのような仕掛けが必要なのだろうか。大きな柱として三つの具体策を提案している。

アート・アンド・サイエンスセンター

エレクトロニクス、医療、バイオテクノロジー、情報などの産業を育成するための機関である。例えば金箔のような伝統産業を先端技術に移転させるような試みがなされるだろう。また研究開発に伴うリスクを軽減するために、共同研究、助成研究を促進させるような組織を創設する。こうしたことを目的として、民間企業の研究所、国立の研究所などを積極的に誘致する。大学の研究所育成、研究交流の活性化などを支援する。

アート情報センター

現在、電々公社が計画しているINS（高度情報通信システム）が実現すると、距離の遠近によらず、取り扱った情報量のみによって料金を定める方式になる。このシステムには、音声はもちろん画像やデータ通信など、多目的の機能を果たす。このシステムを利用して、アートに関するあらゆる情報を収集したり加工でき、必要に応じて自由に検索できるセンター機能を用意する。金沢が基地となり、アート情報が日本世界から集りそして送り出されていく。そんな情報センターを設置する必要がある。

ホームステイ

世界の一流の芸術家、科学者たちに金沢を訪れ、滞在してもらおうシステムである。世界的に一流な人材や組織との交流の機会を多くもてば、それによりもたらされる波及効果にははかり知れないものがある。

長期でなくても、一年のうち短期間でもよいから、彼らが金沢で生活をし、仕事ができるように、住居、工房、研究所などを用意する。

アートポリスを鳥瞰的にとらえるならば、「アート・アンド・サイエンスセンター」、「アート情報センター」、「世界的な文化人の集うサロン」、「市民の語らう広場」、「実験作品展会場」、「伝統工芸の工房」などをギャラリー風に配置させる。そうした街づくりがアートポリスの核になる。

以上の内容が、金沢青年会議所がまとめた二一世紀ビジョンである。具体的な構想、あるいはその設計計画にはさらに時間をかけ、詰めた作業を進めなければなるまい。それだけに、今回のビジョン作りはその第一歩といったところだ。従って内容にも問題は残る。

しかしあえてここで取り上げた理由は三つある。一つは、次の世紀を担う地元の若手グループが自分らの街を真剣に考えたという軌跡、二つは、単なるビジョンを打ち出すだけでなく、四つのステップに分けた客観的な実証分析を行っている点である。そして最後の理由は、こうした案を基に、今後さらにさまざまな分野の人びとの力を得て具体化したいという点だ。

中間管理職の役割

後藤 敏夫

(筑波大学講師)

中間管理職の組織上の地位

本日は「中間職の職務」というテーマで講義いたしたいと思います。

まず、組織において、中間職はどういう位置を占めているか、ということを考えてみます。あらゆる組織は、仕事を合理的に体系化して、その組織目的を最も能率的に果たすように努力しています。組織というものは、そういう意味では組織目的を達成するために必要なあらゆる仕事を分業化し、それを統合化するシステムとして考えることができるわけです。

▼職務配分の三原則

職務を配分するには、いくつかの原則が働きます。たとえば専門的分業の原則。専門的な仕事はできる

だけ一カ所にまとめてやったほうが、各人に種々雑多な仕事を分配するよりも、能率的であるという考え方です。

第二番目に、命令系統統一の原則。これは、一人の職員に二人以上の命令権者がいる場合には、職員はそのどちらの命令に従っていいかわからないという混乱を起しますから、命令系統は、一番トップから一番下まで一本の線で統一的につながっていかなければならぬ、という考え方です。

第三番目に、監督範囲の原則。一人の管理者が監督できる職員の数には限界があるという考え方です。たとえば二百人の職員から成る組織があつて、いかに有能な社長さんといえども、一人で二百人の職員

を監督することはできない。そこで、社長の下にたとえば部長を四人置く、各部長が今度は五十人ずつの職員を監督するということになるわけです。さらに、部長一人で五十人の職員を監督するのはとても無理ですから、部長の下には課長を三人置く。そうすると一人の課長が十五人ぐらいつの職員を監督する。それでも細かい指揮監督はできませんから、各課には係を三つ置いて、係長が五人ずつの職員を指揮監督する。こういうふうには、一人の職員が監督できる職員数は余り多くなつてはいけません。仕事の性質その他によつていろいろ差はありますが、おおむね、五人ぐらいが限度だと言われているわけです。

▼階層組織

この命令系統統一の原則と監督範囲の原則という二つの原則があるから、組織というはおおむねピラミッド構造になるのです。つまり、組織全体の目的を達成するための仕事が非常に効率的に処理され、合理的に配分されなければならないからです。

そうしますと、当然、職員がいくつかの階層に分かれる。一番上に位する者をトップマネージメント、それから第一線に出て営業している者を一般職員といえます。このトップと一般の間に何層かの管理監督者層ができるわけです。トップマネージメントは、自分より上の人はいないわけですから、下ばかり見ていけばいいわけで、一般職員は、自分より下の人はいないわけですから、上ばかり見ていけばいいわけですね。それに対して、中間に位する人をミドル

マネージメント（中間管理者）といえます。上もいれば下もいる。このミドルマネージメントには、局長、部長、課長、係長、主任というふうにくつかり分かれております。権限の大小、責任の軽重はありますが、中間に位するという意味では、同様の立場に立つわけです。

▼中間管理職の立場

そういう中間管理者を「二枚のパンにはさまれたサンドイッチのハムのごとき存在である」と、たいへん皮肉な比喩を用いた人がおります。上のパンの圧力が強いと、ハムは上のパンにめり込んでしまう。逆に下のパンの圧力が強いと、下のパンにめり込んでしまう。上のパンの圧力も強く、同時に下のパンの圧力が強いと、このハムはいたたまれなくなつてパンの外に飛び出してしまう。この比喩は、どういうことを意味するかといえますと、上司の方から皆さんに仕事上の指揮命令が下つてまいります。その指示命令に納得がいく場合には、大いに意欲を持ってはまずすけれども、納得がいかない場合には、積極的にやり遂げようという気持ちにはなかなかないと思ひます。多くの方々は「それに納得できません」と、当然意見を具申されるはずで、上司の方がその意見をよく聞いて、「なるほど、あなたの言うとおりで」と、指示命令を皆さんの納得のいくように修正してくれば、また大いにやる気が起ころはずです。ところが、上司の方がその指示を変えないで、「前の命令どおりやれ」と言われたら、やはり組織に勤める以上は、最終的には上司の命令に服従

しなければならぬ義務が生ずるわけですから、納得のいかないまま引き受けざるを得ない。そこで、皆さんは、上司から受けてきたその指示命令を部下の方々に伝える。部下が納得すれば何も問題は起こらないのですが、案の定、部下のほうからも同じような疑問が提出される。そういう場合、皆さんはどうされますかということなんです。

つまり、中間管理職というのは、板ばさみになる立場に立つということです。上のパンにめり込むというのには、「正規の権限を持った人が決めた指示命令である、納得がいくが、いくまいが、言われたとおりやりなさい」と言つて、上司と一緒に部下に圧力をかける。逆に下のパンにめり込むというのは、職場に帰つたら部下の人から意見が出てきたとき、「あなた方もそう思いますか。私もそう思う。一緒に来なさい」と言つて、部下と一緒に上上司に抵抗する。先ほどは少々引き受けて帰りましたけど、職場に帰つたら、自分の部下も私と同じ意見です。もう一度考え直してください」と言つて、上司に詰め寄るといふような態度をとることです。一番ひきょうなのは、パンの外に飛び出す方法です。部下から意見が出てきたら、「あなた方もそう思いますか。私も、とくにそんなことは気がついていない。だから当然、上司には意見を具申しました。しかし、皆さんもご承知のように、うちの上司はそんなことを聞いてくれる上司ではないでしょう。だから、私は知りませんよ。文句があるなら直接行ってやりなさい」と。つまり、中間管理者としての自分の任務を放棄するということです。たいへん皮肉な比喩で

すが、この例でおわかりのように、中間管理者が、トップマネージメント、あるいは一般職員と際立つて違う特徴は、上もいるし、下もいるから、板ばさみになる地位に立っているということの意味するわけです。

しかし、よくお考えいただきたいのは、こういう立場にあるということはその組織の中におけるコミニケーションの中心的な役割、いわゆる扇のかなめ的な地位を占めているということの意味するわけです。つまり常時、上司と接触して、上司のものを考え方、事業の今後の方向を十分に掌握して、それを常時、部下に伝えておかなければならない。同時に、部下とも接触をよく深めて、部下のものの考え方に、期待などを掌握していく。それを常時、上司に伝えておかなければならない。昔風の言葉で言いますと、上意下達下意上達、そういう中心に立っているのが中間管理者になるわけです。

そういう日常のコミュニケーションが十分に行われている場合には、先に述べたような例はほとんど起り得ない。中間管理者が、上司との接触はかなりの頻りにやっていると、部下との接触はうまくなかった。あるいは部下とはよく接触しているけれども、上司との接触が余り十分でない。あるいは上司とも部下とも余り接触がうまくいかななくて、中間管理者が宙に浮いてしまつていふ場合、こういうケースが起りやすいのです。

中間管理職の具備すべき条件

その次に、中間職という立場にある人々が最低限備えていなければならない条件にはどういうものがあるか。私は、大きく分けて、三つあると考えるわけです。

▼専門的能力

その第一は、専門的能力。専門的能力というのは、それぞれ所掌する仕事、たとえば会計課に属する人は会計の仕事をする。あるいは研修局の教務担当の方は、研修カリキュラムの編成という専門的な仕事を担当される。それぞれ所掌する仕事を処理するために必要な知識、技術を専門的能力というわけです。

これは、何も中間者だけでなく、一般職員の方でも、当然所掌する仕事を処理する能力を持つていなければならぬ。私が中間者に特にこの専門的能力を強調するのは、少なくとも中間に位する人々は、一般職員の持つている専門的能力よりも、数段上位の能力を持たなければならぬからです。

それはなぜかといいますと、中間職の立場に立つ人々は、すべて部下を育成する義務を負っているからです。たとえば、学校出たての新入の職員が入ってまいりますと、電話一本受ける訓練も受けておりません。まして、起案一つする訓練も受けてきていない。おそらくこの組織でも、採用した新入職員に対していわゆるオリエンテーションと称する研修

を行って、その組織の概要や、勤務するに当たって、準拠すべきいろいろな就業規則、あるいは服務の規律など、一般概論的な説明を受けてから各課に配属されるはずで、各課に配属されたら、「起案はこういうふうにするんだよ」と、上司の方が一人一人具体的に手ほどきをしてやらなければ、職員は一人前の重大な任務ですから、人を教えるぐらい専門的能力が高くないわけです。つまり自分で仕事を処理できる能力プラス新入の職員あるいは自分の後輩、部下の方々に十分教え込む能力を持たなければならぬのです。

▼管理的能力

さらに中間職はそれだけではすまないわけで、いわゆる管理的能力というのを必要とする。管理的能力というのは、いわゆるマネージメントを行う能力、要するに一口で言えば、中間職というのは、少なくとも何人かの部下を使って仕事をするという立場にあるわけですから、仕事の段取りをつけてやる能力がなければならぬ。

よくある例ですが、たとえばあるお役所で一般職員として専門的能力がたいへんすぐれて、いわばその仕事のエキスパートになった。数年たつと、ほかの同期の人と同じように、何人かの部下を持たせて、

係長に昇任させる。その人は、その仕事に対してエキスパートで、専門的能力が非常にすぐれておるがゆえに、かえって、人に仕事を任せることにたいへん不安を持つ。人のやることまどろっこしくて見ておれない。何でも自分でやったほうが正確であるし、まちがいが無いということ、せっかく二、三人の部下を持つような立場になっても、自分で全部仕事を抱え込んでしまうというタイプの人がよく見受けられる。部下は遊んでいる。こういうタイプの人が係長になりますと、結局その係長一人の能力の範囲でしか仕事は処理できないわけです。そうすると、係全体の能率は下がるわけです。

そういう人をわれわれが批評すると、「彼は専門的能力においてはすぐれた職員であるけれども、しょせん人に使われる人間であって、人を使う人間ではない」と言うわけです。中間職と一般の職員との最大の差は、そこにも一つ出てくる。自分で仕事を処理する以外に、人を使って仕事をする術を身につけていなければならぬ。専門的能力プラス仕事の段取りをつけて、いろんな人に仕事の配分をして、それぞれの人に、命じた仕事を忠実に実行させる能力を持たなければならぬ。これを管理的能力と私は名づけるわけです。

▼対人的能力

第三番目に対人的能力、すなわちリーダーシップ。先ほど言いましたように、人を使って仕事をするということ、自分で処理するということは、基本的には違うところがあります。自分以外の人間に自分の

思っているとおりの仕事を処理してもらいたいと自分が心の中で思うだけでは、職員はそのとおり動かない。だから、そこに指示命令が出てきます。指示命令したら、すべての人が忠実にその仕事を処理するかという、必ずしもそうではない。相手は機械やロボット、コンピュータではないんですから、能力はあっても、何かちよつと悩みごとを持っていると仕事に手がつかない。朝、出がけに奥さんとけんかしてきたときには、余り仕事をする意欲がわかない。あるいは、かぜがやつと癒ったばかりで体調がよくない場合にも、能率は上がらないわけです。人間は生き物ですから、自分以外の人間に自分の思うとおりの行動をとらせようというのは、そう簡単なことではない。

▼人を動かす方法

たいへん卑近な例で申しますと、皆さんのご家庭にもお子さんがいらつしやると思いますが、どここの親でも、子供には一生懸命勉強をしてもらって、学校でいい成績をとって、いい上級学校に進学していくことを願っております。親が心の中でそう願っても、子供は忠実にそういう行動をなかなかとってくれません。勤めから帰って、子供が一生懸命勉強しているだろう、ねぎらいの言葉のひとつかけてやろうというわけで、トントんと上がって二階に行つて息子の部屋をあけると、テレビを見ている。音が外に漏れたらしかられるものだから、イヤホンをつけて音が出ないようにして歌謡番組か何かを聞いている。そういう場面を見ますと、たいいてい

おやじさんは、「だめじゃないか、勉強しないと」と言つてしかりつけます。あくる日から何も言われなくてもちゃんと勉強するかという、ちよつとしかつたぐらいでは、親の期待どおりの行動をとらないんですね。しかり過ぎると、最近よくある、金属バットで息子が親を殴り殺すなんていう悲惨な事件が出てまいりますから、余りきついしかり方もできません。まして暴力なんか振るえない。

しかつただけで言うことを聞かないとどうしたらいいか。親御さんはたいていごほうび政策というのを使うんですね。小学生ぐらいだったら、次の学期の成績が上がったら「自転車を買つてあげる」というような約束をするわけです。高校生ぐらいになると、「お小遣いを二〇％アップしてやる」というようなことをいう。私の家庭でもそれをやってみたんですが、余り効き目ないですね。高校生ですから二万円ぐらいの小遣いをやっていたんですが、親としては二〇％の、四千円アップというんですから、張り込んだつもりでいるわけです。ところが、本人たちにとつては、それぐらいのことではあまり刺激的ではないんですね。ある冬、友達と十日間、新潟のほうにスキーに行くという。十日間もスキーに行けばかなりの費用がかかりますから、「費用はどうするんだ」と聞いたら、「心配いらぬよ、この間、おやじにないしよでビルの窓ふきのアルバイトに十日行つたら五万円かせいだ」というんですからね。だから、彼らは、三カ月間、一生懸命勉強して、少し成績がよくなつて月に四千円では合わない。その程度の刺激では全然だめだということですよ。

さて困つたというわけで、次に親御さんが考えるのは、そういえば親子の対話が最近あまりなかったということ、ある日、早く帰って、息子呼んで「きょうはじっくりお父さんの話を聞け」と、いろいろ話し合いをする。これが、また余り成功しないですね。皆さんの年代と私の年代はかなり違います。価値観に差があると思えますけれども、私たちの年代は、子供のときから俗に言う立身出世主義に高い価値を認めた教育を受けてきているんです。学生時代には「末は博士が大臣か」という歌があつたぐらいです。ところが、いまの私の息子ぐらいの年代になると、そういうことに一切価値を認めませんね。だから、話してもかみ合わないんです。

だいたい親御さんが親子の対話と思つて息子と話しするときには、親の持つている価値観に子供の考え方を洗脳しようと思つてかかるわけです。「おやじはこう思っているから、おまえもそういうふうにならなさい」と。子供に言わせると、全然対話にならないわけです。親の価値を押しつけようとするほど、息子のほうは、うちのおやじはおれのことを全然わからうとしていないといつて、ますますみぞができるだけの話です。うちの息子に「一生懸命勉強して、いい大学に入らないとだめじゃないか」というと、「なぜいい大学に入らないといかないか」と言うんです。「いい大学に入らないと、いいところに就職できないぞ」と言いますと、「なぜいいところに入らないといけないのか」と、こう言います。たとえば「役所のいいところに試験で採用になれば、どんなに間違つても最後は課長ぐらいにして

もらえるから、親としても安心だ。偉い地位につけるじゃないか」というようなことを言いますと、「なぜ偉くならないといけないのか」と言いますからね。全然かみ合わないです。親のほうがかまんできかなくなつて「ばかやろう」「これだけ言つてもわからんか」になつちゃうから、あの悲惨な事件に発展していくわけです。

つまり、彼らは自分の好きなことを一生懸命やって、能力をフルに発揮できるような形で収入を得て、職業化することを理想に思っているわけです。だから、脱組織とか、脱サラリーマンということを彼らが言うのは、大きな組織に入つたら、おそらく大きな装置の歯車のような存在として、ごく一部分の仕事を繰り返し繰り返しやらされる。だから、そこで自分の持っているアイデア、創意を実現するなんてとてもむずかしいだろうということを、膚で感じてあるわけです。だから、いまの若い者に本心を聞くと、みんなだいたい一匹オオカミ的な発言をしま

次に、管理的能力の中身をもう少し詳しく申し上げます。管理者というのは英語で言うとマネージャー、マネジメントを行う人ということですね。そうすると、マネジメント（管理）とは何かということが問題になるわけですが、先ほどはこれはこれを簡単に仕事の段取りをつけることであると申し上げました。

管理的能力の中身

すよ。不思議に、男の子はみんなグラフィックデザイナー、女の子はタレントと言ってます。総デザイン、総タレントになると日本の社会は成り立つていかないんですが……。高校卒業ぐらいになるとだんだんわかってくるんですが、純粹に彼らの気持ちや聞くと、そういう考え方なんです。

血を分けた自分の子供でさえ、そう簡単には自分の思うとおり動かすことはできない。まして職場における部下は、自分とは血縁でも何でもありません。生まれたときも、場所も、育つた家庭環境も、受けてきた教育過程も、社会に出てからの経験も全部違う。そういう人を自分の思いどおり動かすというのが、中間職の大きな役割ですから、人を動かす能力を持たなければならぬ。これを、一口にリーダーシップという。中間職が最低身につけなければならぬ条件は、大きく分けて専門的能力と、管理的能力と、对人的能力、すなわちリーダーシップを持たなければならぬということなんです。

▼計画・割当て・指示

自分のところではやらなければいけない仕事の計画をまず立てる。それから、その仕事を処理するために、部下に仕事の割り当てを行う。次に、個々具体的に仕事の進め方を指示命令する。そうすると仕事は動き出すわけですね。

ところが、指示命令しただけで計画どおりの仕事がかどれば問題はないわけですが、おおむね通常の場合には、計画どおり事がはかどることは珍しい。それには、いろんな理由があります。たとえば計画自体がずさんであった場合。現場の実情を無視した俗に言う机上のプランを指示しても、それは実情に合いませんから、計画どおり運ばない。それから、

計画は非常にいいけれども、その仕事の割り当てがたいへん不公平であった場合。過重な分配の割り当てを受けた人は、毎日、残業に続く残業をやつてもなかなか処理できないで、予定どおり仕事が進まない。あるいは、その職員の能力にふさわしくない仕事、その人の得意とする仕事が行わなくて、不得手とするような仕事が命ぜられたために仕事がかどらない。

計画や仕事の割り当てが非常にうまくいっても、指示命令が不徹底にしかなされていない。その指示命令に解釈の余地がいくつも出てきて、上の人の考えている解釈とその命令を受けた人の解釈に食い違いが生じた場合にも、仕事は計画どおりはかどらないわけですね。

▼調整

いろんな原因によって仕事が計画どおりはかどらない場合に、中間者はそれを手をこまねいて見てはいけません。どこに原因があるかを直ちに調査して、修正する。計画が非常に現場を無視してずさんであったことに気がつけば、すぐ計画を練り直す。あるいは仕事の割り当てが非常にかたよっているこ

とに気づいたら、割り当てをやり直す。指示命令が非常に大きいため受命者が誤解をしていたことがわかれば、もう一辺こまかく指示命令をやり直すというように、何らかの手を打たなければならぬ。つまり、指示命令して仕事が動き出したら、中間者は仕事の進行を管理し、進捗状況を十分監督して、計画どおりはかどらない場合には、その原因を探求して何らかの手を打つ。これを仕事の調整というわけです。学者によってマネージメントの内容をいろいろ言う人はたくさんおりますが、大まかに言っ、仕事の段取りをつけるということの本身は、計画し、割り当てて、指示し、その仕事を調整する、この四つの段階があるというふうにお考えになって結構だと思います。

▼計画に当たっての心構え

では、計画を立てるにあたって、どういう心構えが必要であるかを考えてまいりたいと思います。事業計画、あるいは仕事の段取りを考える場合に、大事なことは、その仕事は何のためにやらなければならないかという、仕事の目的をまずはっきりつかむ。その計画を立案するために必要な資料や情報を集めて、検討するということです。

あるいは日程的に見てどれが一番早く完成することになるかとか、あるいは予算的に見てどれが一番安上がりかというようなことを、あらゆる角度から総合的に見て最も適切な方法を選んでいくわけです。

仕事をやるにはいろんなやり方があるはずですが、最もいい方法というのは一つ、ワン・ベスト・ウエ

イのほずです。だから、いろいろな角度から見、これが一番いいというものを選び出して、具体的なスケジュールにまとめ上げていかなければならぬ。もう一つ、一番重要なことは、計画を中間者の一人で考えるのではなくて、できるだけその仕事を実施する人々と協議して、納得を得られるようにする。いまはやりの言葉で言うと、いわゆる集団参加、集団決定と申しますが、仕事をする人々との間のミーティングを通じて、みんなが納得のいく方法を選ぶということが非常に重要です。

従来の管理者論では、管理者が頭脳であって、部下は手足である。だから、そういう計画は管理者が一人で頭の中で考えて、でき上がった計画を部下に割り当ててやらせるというやり方。つまり、言葉を変えて言うと、部下を手足のように使い得る管理者が最もすぐれた管理者であるという考え方がありました。しかし、あとでお話しますように、人間は人が決めたことを、そのとおり自分の意思に反して行うよりも、自分で目標を立てて、それを達成するように行動するほうが本性に合っているのです。

計画作用というのは、目的をはっきりつかみ、必要な正確な情報を集めて検討し、ワン・ベスト・ウエイを選んで具体的なスケジュールにする。そして関係者に十分その計画を納得してもらおうような決定を行うというのがポイントです。

▼職務配分のポイント

さてそういうふうが決まった計画を、今度は具体的に職員に仕事を割り当てていく。割り当ての際、注

意しなければならぬのは、でき上がった計画の中に含まれる必要な具体的な仕事を漏れなく考えて、それぞれの仕事を最もよく処理できると思われる部下に割り当てていく。つまり、能力にふさわしい仕事を与えていかなければならないということです。これは二つの意味があつて、能力の非常に低い人に余り高度な仕事を割り当てても、その職員は苦勞するばかりで能率は上がらない。逆に非常に能力の高い職員に、その人の能力を非常に下回った仕事を与えても、やる気を失わせますね。

一番いいのは、その職員の持っている能力を多少上回る仕事を持たせることです。ちよつと努力すればやり遂げられるレベルの仕事を与えると、職員はやる気が起ころ。努力するとそれだけ能力がまたふえ、職員育成にもつながるわけです。

よく言われることですが、過剰な能力を持っている人に、異常に低い仕事をやらせると、その職員はむしろスポイルされてやる気を失ってしまう。それぞれの能力にふさわしい仕事のさせ方をしなければならぬということです。

それから、やっぱり分業の原則。一人ずつ種々雑多な仕事を何種類もやらせるよりは、できるだけまとまりのある仕事をやらせるほうがいい。

それから、当然、仕事の割り当ては公平でなくてはならない。

▼5W1Hの指示

さて、仕事の割り当てが終わりますと、今度は指示、命令を与えるわけですが、命令は、当然、内容

が正確に伝わらなければならぬ。命令に必ず含まれていなければならない要素は六つあります。

① 一体何をするのか、② なぜそれをしなければならぬのか、③ だれとだれが担当するのか、④ いつまでにやらなければならないのか、⑤ どこでやるのか、⑥ いかに行われなければならないか、つまり、What, Why, Who, When, Where, How, の五つのWと一つのHが組み合わさっていなければならない。

いかなる仕事にも、その仕事を行うための基本的な理由があるはずですが、「これをいつまでにこういうふうにしてやりなさい。」とはいうが、「なぜそれをしなきゃならないか」というバックグラウンドは、あまり伝わらない場合が多いですね。

いかなる仕事にもそのバックには、その仕事の手ついている社会的な意味があるはずであり、それがこのWhy。それを知らされている場合と知らされていない場合では、仕事に対する意気込みが違ふということ。つまり、その仕事の持つ社会的な意味を十分理解できた人は、それに取り組もうという意欲が非常に高まるわけです。「そんなことはあなたたちの知らなくていいことだ。あなたは言われたとおりやっていけばいいんだ」という指示のされ方に対しては、人間は意欲を持たないわけです。そういう意味で、命令の場合にはMindをお忘れにならないように特に気をつけていただきたいと思えます。

命令に五つのW、一つのHが正確に入っておれば、それで直ちに相手方がやる気になって取り組むかと言うと、必ずしもそうではない。相手方がそれに納得し、やる気を起こすような指示の仕方をしなければ

ならない。

▼権限上位説

命令をする人は権限を持っており、権限のある人が命令をすれば、部下はそれに従わなければならない、だから権限に力がある。こういう従来の考え方を「権限上位説」と申します。権限が力を持つておるから、その権限に基づく命令は部下を拘束する。だから、部下はそれに従わざるを得ないという考え方です。一見もつともらしい考え方ですが、よく考えてみると、いかに権限が力を持っていても、そこで指示された命令を部下が納得しないと、それが十分に実行されるとは限らない。

たとえば、自分が納得のいかない仕事をどうしてもやれと言われたら、たいていの人は、それを積極的にやるという気は起こらない。机の引き出しに入れてしまつて、別の仕事のほうを先にすましてしまふ。そして、納得のいかない仕事は、期限ぎりぎりまで放つておく。上司から再三催促されると、「しよやがないや」と取り出して、おぼろげの処理をして「これでいいでしょう」という形になってしまう危険性があるわけです。

▼権限受容説

だから、最近の行動科学者の中には、権限に基づく命令を部下が受容して、つまり納得して、初めて権限は力をもつという「権限受容説」の見方をする人もいます。「これこれをつまにこういうやり方でやり遂げてくれ」と、一方的に指示、命令するの

ではなくて、部下に意見を言わせる。基本的にそれが修正できる範囲にあるものであれば、部下の意見に従つて、その指示、命令を修正してやる。とにかく部下に納得させる。それが部下のやる気につながるわけです。

▼調整のポイント

次に仕事の調整のやり方。まず仕事を調整するためには、その仕事の進捗状況を常時把握していかなければならない。

仕事によつて精緻の度合いはいろいろありますけれども、建設業関係で言えば、PERTという手法があります。たとえば一軒のマンションを建設するには、いろんな仕事があります。職人を集めた日に材料が届かないということになるとむだになりますから、何月何日にはこの部分の基礎工事をやるから、そのときにはセメントが何トン現場に到着するようにと仕組まなくてはいけないわけです。コンクリートがいつまでたつても来なかつたということになると、職人を遊ばせることになり、たいへんコストがかかつてしまいますからね。だから建設業なんか、非常に緻密な「PERT」という手法で、一分の狂いもなく、必要なときに材料が集まり、人が集まり、そこで基礎工事が行われるというように進捗状況を計画に合わせてチェックしていけばいいわけです。

「予定はこうだけれども、いま進捗率が七〇%、もつとがんばれ」というようなことをやらないといけません。納期がおくれたら賠償金を取られ、会社の浮沈にかかわるわけですから、進捗状況をグラフに

あらわしていくということですね。

一般の事務はそこまで精緻にやらなくていいんですけど、とにかく部下に指示した仕事がそのとおり行われているか、実情をつかむことがまず第一です。

当然のことですが、実情をつかむためには、実地にそれを観察する、あるいはときどき担当者を呼んで、進捗状況の報告を受けるとか、グラフを使って、いまこの仕事はどこまで進んでいるかを表示するのも一つの方法ですね。

そして、計画どおり進んでいない場合には、必ずその原因を確かめて、除去していくという考慮が必要になってくる。

▼責任よりも原因を

往々にしてわれわれが誤りやすいのは、仕事が計画どおり進んでいないことに気がついたときに、なぜ進んでいないかということ確かめるよりも、だれが悪いのかという責任を追及しがちです。これは仕事の調整に余り役立たないですね。たとえば、最近、火事が起こって犠牲者をたくさん出した大変な事故が起こっておりますが、ああいうのを見ても、なぜそうなったのかという原因探求と、だれが悪いのかというのがごっちゃになってしまっているんですね。

われわれは、どうしても「だれの責任か。まず責任者を明らかにしろ」というようなことを言いがちですが、これは間違いです。ほんとうは原因の探求によって、将来再びそういう事故を起こさないようにするための対策が生まれてくることの方が重要で

す。

新聞をごらんになっておわかりのように、いろんな大きな事故が起こったとき、原因追及と責任追及がごっちゃになるから、責任者を処罰すれば、それで、もう事が終わったようになって、再発防止がよろそかになりがちです。

つまり、仕事の進捗状況を見守って、計画と実際の仕事がすれ違っているときに、なぜそうなったかという原因をまず考えるべきで「あれがサボっているからいけないんだ」と見てはいけませんね。「あの人にあの仕事を割り当てたのはちよつと無理

リーダーシップとは何か

次にリーダーシップの問題に入ってまいります。

リーダーシップとは何かということ、いろいろな学者がいろんな定義をつけております。先ほど私は一口で言えば、人を動かす能力だと申し上げましたけれども、より正確に「組織目的を達成するために与えられた状況のもとにおいて最も望ましい行動を導き出す能力である」というふうに定義づけられたいのではないかと考えております。

リーダーシップのとらえ方には、大きな流れとしては二つの方向があります。

▼素質論

一つは、リーダーたる人の人格的な要素に着目して、その人の持つておる特定の性格、あるいは行動

だったのかな。能力に合わない加重的な仕事をやったのかな。そのために仕事がおくれているのかな」と考えるべきなんです。「あれは指示されたことをやっていないからけしからん。あいつが悪いんだ」という発想では、調整が行われないわけです。

そういう原因がわかっただら、直ちに何らかの手を打たなければならぬ。先ほど言いましたが、計画が悪ければ計画を練り直す。割り当てに無理があったら、それを調整する。指示、命令があいまいであれば、指示、命令をやり直すというような役割りをしなければならぬ。

の傾向、つまり、リーダーの持つておるパーソナリティーの問題であるという考え方があります。

パーソナリティーは、個性とか、性格と翻訳されておりますが、その人の持つておる行動の特徴ということ、つまり、リーダーシップにとつて、その人間の持つておるパーソナリティーが非常に大きな影響を与えているということは、無視できない事実です。

たとえば、近所で遊んでいる子供たちの集団をごらんになれば、そこには必ずリーダーがいる。子供の遊び仲間のリーダー、いわゆる餓鬼大将になるのは、必ずしも年齢にはあまりかわりはない。年下の子が年上の子をリードする場合もあり得るわけです。それから性別にもかかわりがない。女の子がリーダーになっている場合もある。

そこで、生まれながらにして人をリードする性質を多分に持った子供と、生まれながらにして人に言われてそれにくつついていく、いわゆるフォロアー、追従者の性質をより多く持っている子供に分けられるのではないかという疑問を持った心理学者があらわれて、実験を行いました。

五十人ぐらいの学童がいる教室で、先生が「みんなでのこの教室にある机とイスを運動場に運び出してください」という指示を与えて、それ以外の細かい指示は一切与えずに、学童がどのような行動を起こすかということを観察した。

当然、みんながワーツと言って立ち上がって、自分の座っている机とイスを持ち出そうとして、入り口に殺到する。大混乱が起こったわけです。しばらくして、ある一人の生徒が「みんなこんなことをしていたら、いつまでたってもちが明かないから、半分の方は、外に出て、廊下にずっと並んでください。残りの半分が、一番出口に近い机とイスから順番にドアのところまで運びなさい。ドアの外に並んでいる人は、それをリレー式に手渡して運動場まで持っていけば、もっと早く仕事が片づくはずだ」と指示したら、みんなが「そうだそうだ」と言って、その通りの行動をとり出したと言ってますね。

だから先生は、それを観察していて、そういう指示を与えた子は、生まれながらにして人を引っばっていく性質を多分に持っている子供ではないか、というふうに判断をしたわけです。

こういうふうな、人間は、生まれながらにしてリーダーたる素質を持っている者と、どちらかと言う

とフォロアーになる性質を持っている人間に分かれるのではないかという研究が、始まってきたわけですから。

では、リーダーたるにふさわしい素質というのは一体何だろう。いろんな学者がいろんな研究をしたわけです。たとえばアーウィックというイギリスの学者は、「リーダーシップ」というのは、人々が指導を受け入れなくなるようなその人の持つておる性質。たとえばネルソン提督が備えていた勇氣、決断力、誠実性、活力といったような性質が、リーダーシップの素質として代表的なものである」というようなことを言った。

ところが、アメリカのジェニングスという学者が、過去五十年間にわたるリーダーシップ素質論と言われる研究に関する報告書を全部集めて、比較対照したところ、一人として同じことを言っている人がいないことを発見したわけです。どれを信用していいかわからないということに結論づけたわけです。

こういう素質論は、そういう意味で限界がある。アーウィックが言ったネルソン提督の備えていた素質たとえば勇氣や決断力という言葉は、概念規定がきわめてあいまいです。しかも、それを測定することはほとんどできない。もし概念規定がきちつと決められて、それを測定する技術が発達すれば、ある程度実用的な価値ができるわけです。

たとえば課長が一人やめた。次に、だれを課長さんにするか。リーダーとしてふさわしい素質は、これこれこれであると概念規定する。それをテストで測定することができれば、候補者にみんなテストを

受けさせて、成績を見て勇氣が一番ある人、決断力が一番ある人を課長につければ最もいいということになる。ところが、そういう測定技術は、それほど進歩していない。

最近、心理学的なテスト、たとえば内向性、外向性のテストであるとか、その人のパーソナリティーの特性を導き出すペーパーテストがかなり進歩してきております。それにしても、一〇〇%正確にその人の素質を測定する技術ではないわけです。

しかし、もしたとえば、うを発見機みたいな精巧な機械ができて、その機械に頭を突っ込めば、その人の責任感とか、決断力が点数になってあらわれるということになると、これはたいへんなことになりそうです。

課長が一人やめた。次の課長はどうしようか。課長代理で何年かたっている人を何人が候補者を選んで、一人一人うを発見機みたいな機械に頭を突っ込んでいただく。そうすると「あなたの勇氣は七十点です。決断力は六十点です」というようなことになる。ある人は「あなたの責任感はいく点ですか、残念でした」ということになると、それは素質の問題ですから、その人は一生リーダーになるチャンスがないわけです。そういう機械が発見されないことは、だれでもまたチャンスがあるということで大変幸福なんです。いま言ったように、概念規定がはっきりしていない、測定技術がないということから実用的ではない。したがってこういう研究の仕方は、かなりすたれてきたわけです。

▼社会的状況論

その素質論に対するもう一つの大きな研究の方向は、そこで必要とされるリーダーのあり方は、与えられた状況によるという考え方です。これを、素質論に対して社会的状況論と名づける。つまり、リーダーシップのありようは、そのときの状況、リーダー自身とフォロアーの状態、リーダーと部下を取り巻く状況（シチュエーション）によって決定づけられるという考え方です。

素質論と社会的状況論。前者は素質ですから、生まれつきのもので自分ではどうすることもできないという考え方、後者は能力ですから、学習によってだれでも能力を身につける可能性があるということですが、

現在のリーダーシップの研究の主流は、この社会的状況論が主流です。だからといって、素質論は必ずしも無視できない要素が残っている。

▼昇進選考の具体例

昇進には、いくつかの選考基準というのがあって、そういう条件に合致した人が昇進していくということになるんでしょうけれども、おそらくその昇進基準の中には必ず人物的な要素というものが入っているはずですよ。

私の経験で言いますと、たとえばお役所で、ある課長さんがやめて、その課長に欠員ができたので次にだれをその課長にするかというような場合には、課長補佐としてすでに何年か勤務している職務経歴を持つている人の名前がリストアップされます。それ

に人事課が過去何年間かの勤務評定の成績を記入して、勤務成績のよかった人五、六人が候補者として

残るわけですね。その五、六人の候補者は、過去の勤務成績においてはほとんど甲乙つけがたいという職務遂行能力を持つておる人ばかりが残るわけですよ、たいていの場合、その役所の一番幹部の集まりの会議、たとえば局長会議にそのリストが提出される。

それで局長の集団の討議によって具体的な一人に決まるわけですが、たとえばA、B、C、D、Eという五人の候補者がそこに出ておる。ある局長はその中に自分の局の職員がいるとすれば、自分の局の職員を早く先に課長にしてやりたいという情が起ります。「自分のところから出ているB君を、ぜひこの際は課長にしてくれ」と言いたいのはやまやまなんでしょうけれども、そう言うとはかの局長の反発を招きますから、黙って模様を見ているわけですね。そうこうしているうちに、ある局長がぼそぼそと「A君というのは、若いときあの事件に関係したんじゃないか」というようなことをちらつと言うわけですよ。

公務員の勤務評定は、ご承知のように減点主義ですから、ちようどボクシングの採点みたいなもので、第一ラウンドにマイナスとつけられたら、それがずっと後を引いているわけなんです。ところが、課長に進むための勤務評定の成績は、過去五年ぐらいのリストできますから、そういうことはみんな忘れてあるわけです。それをある局長がぼそぼそと言って、ほかの局長にも鮮やかにそれを思い出させるわけです。そうすると、みんなが「そういえばそういうこ

とがあつたなあ」と言つて、だれも異論をはさまなかつたら、そのAさんは確実に落ちますね。

そうこうしているうちに、どこかの局長が漠然とした言い方ですけれども、「C君より人物的にはD君のほうが上じゃないかな」というようなことをちらつと言うんですね。それにだれも異論をはさまないとC君というのは落ちるんです。

結局は、だれからも何も言われなかつた人が残るんです。そこに残つた人は、だいたい人格円満な人が多い。やはり管理者になれば、何人かの部下を抱えて、その職場集団を一つのチームとしてまとめなければならぬ任務を持っているわけですから、あまりあくの強い、上司にけんかを吹っかけるような個性の強い人よりは、円満な人のほうが無難だろうということになるわけですね。

▼人事の円満主義

私はこれを人事の円満主義と名づけます。だいたいは役所はどちらかというと競争相手がいませんから、それですむんですけれども、民間企業のように、同業者間で熾烈な競争をしている会社がそういう人事をやっていますと、だいたい落ちぶれますね。

たとえば同業者同士で新しい製品を競り合つているときに、お客さんの求めている品物は何であるかを、時代を先取りして、ほかの企業が気がつかないうちに、積極的に製品化した企業は残っていく。そういう先取り精神は、どちらかというとふだんは非常にがんで自分の説を曲げないで、上司といえども、命令にはただでは従わんというような強烈な個

性の持ち主が多いわけです。

ちよつと話が横道にそれますが、フジという夕刊紙に長い間内橋克人さんの「匠の時代」という連載物がございました。たとえば三菱電機が開発したふとん乾燥機とか、小西六が開発したジャスピコンニカとか、ああいう新製品が発明されるまでのいろいろなエピソード、その他をルポルタージュした記事であります。これは『匠の時代』『新匠の時代』というふうな何冊か単行本で出ています。それを読むと、ヒット商品を生み出した企業の新製品開発メンバーは、みんな一匹オオカミみたいなすごい個性の持ち主が多いですね。そういう人のほうが、いわゆる人の気がつかないアイデアをたくさん持っていると言えそうです。

どちらかというと、円満居士はそういうアイデアで勝負するよりも、まあまあ丸く職場をおさめていくというタイプですから、製造業等においてそういう円満人事をやっていたら会社がぶつつぶれる。むしろ個性の強い、あくの強い人を探そうとしているんです。お役所なんかの場合には競争相手がありません。ないわけですから、人事の円満主義で何とかかすんでいるんだらうと思います。

しかし、だいたいやっぱ昇進のときは、その人の仕事をやる能力だけでは決まらない。それプラスその人の持っている人格的要素が考慮に入れられるということから、リーダーシップ素質論というのにも全く無視するわけにはいかないわけですね。やはりリーダーとして、統率力とか、責任感、説得力、そういう要素が重視されるようになってくる。

人間行動の原点

さて、リーダーシップは社会的状況によるんだという、いわゆる社会的状況論。与えられた状況のもとにおいて最も望ましい行動を導き出す能力であるという考え方は、人間に動機づけをするやり方という問題に帰着するわけです。つまり、自分の思っているとおりの行動を自分以外の人間にとってもらおうという場合には、やはりその職員にそれをやろうという動機づけをしなければならぬ。動機づけというのは一体何か考えていく前に、一体人間はなぜ行動をするのか、あるいは人間はなぜ行動をしないのか、そういう人間行動の原理というものを考え、見直す必要があると思うわけです。

いろんな人がおります。たとえば一を言えば十を知るといふ何事にも積極的に取り組もうとする人もおるかと思えば、それとは全く逆に、十を言っても一しかやらないというような、何事に対しても消極的な人もいます。それから、ある特定の人をずっと長い期間観察してみますと、ある時期までは非常に積極的であつたけれども、何かの事件をきっかけに非常に消極的な態度をとるようになるというような場合もあり得ます。

▼動因と誘因

なぜ人間はあるときには積極的、あるときには消極的になるんだらうか。そのもとから考え直してみ

る必要があるんじゃないかと思うわけです。われわれがなぜ行動を起こすのか、その原点を考えてみますと、心の中に行動を起こす原因になるものがひそんでいる。これを動因と名づけます。そしてその動因にわれわれの体の外から誘いかけるもの、これを誘因と名づけます。一人の人間の持つておる動因に対して、それに最も適切な誘因が用意されたときには、行動が起こるわけです。

動因というのは一体何か。われわれの心の奥底にある欲求であり、願望であり、裏返しに言いますと不満です。欲求と願望は、それがかなえられたいという期待。不満はその裏返しで、そういう不満な状況から逃れたい、あるいは不満の原因を取り除きたいという期待です。

それに対して、誘因というのは、われわれの周りにある森羅万象すべて誘因であると言えます。代表的な例で言いますと、具体的な物、あるいは制度的報酬というようなもの。ここで言う報酬は、金銭的な報酬というような狭い範囲ではなくてもっと広い意味で、たとえばその人の仕事を認めてやるということも含まれるわけですね。

だから人間の持つてこういう欲求、願望、あるいは除去したいという不満に、適切な誘因が与えられるとその人は行動を起こす。大変卑近な例で申しますと、子供は、たとえばおいしいお菓子を食

たいという非常に強い欲求を持っておりませう。だが、小学校の低学年の生徒に勉強をさせようと思うならば、お母さんは子供の欲求に適切な誘因を用意すればいい。子供が学校から帰ってランドセルをほり投げた遊びに行こうとすると、教育ママが呼びとめて「ちよつと待ちなさい。遊びに行くなら一時間勉強してから遊びに行きなさい。きょうのおやつは不一家のケーキよ」というようなことを言うんで

すね。子供はおいしいおやつにありつきたいという潜在的な欲求を、不一家のケーキという言葉で誘いかけられるわけです。だから机の前に一時間座るという行動を起こす。

ところが、人間の欲求というのは非常にさまざまで、不一家のケーキは幼児には誘因になるけれども、すべての人に誘因になるとは限らない。たとえば大学生の息子に「きょうはお父さんは休みだから、おまえの勉強ぶりをそれとなく見ておるよ。少なくともきょう四時間以上勉強したら、きょうのおやつは不一家のケーキだ」と言っても、もうおいしいお菓子を食べたいなんていう欲求は卒業してからです、全然それが誘因にならないんです。だから、その人にとって最もふさわしい誘因が用意されなければならぬ。

われわれは欲望の動物だと言われております。人間は無限の欲望を持っている。一つの欲望が満たされると次の欲望が頭を上げてくる。すべてを満足するわけにはいきませんから、ある意味では多かれ少なかれ人間は欲求不満の状態にある。それが自分で制御できる範囲のときには、人間はまだノーマルに

生きていけるわけですが、制御できなくなるのと、いわゆるノイローゼというようなアブノーマルな状態になってしまう。

そういう欲求不満を持ちたくなければ欲求を消しちやつたほうがよろしい、という考え方が仏教の立場です。人間は欲があるから煩惱に陥る。だから欲求をできるだけなくして自ら無になれば、煩惱から解脱することができるというようなことを言うのが仏教の教えです。

けれども、われわれは平凡な人間ですから、やはり、あるがままの欲求を求めて、それがかなえられないことを期待して生きていくのが人生だと思つてすね。凡人たるわれわれは、仏さんのように無の境地に到達するなんていうのはなかなかできない。

▼欲求階層説

そこで人間の欲求にはどんなものがあるかを考えてみたい。マズローという人の学説を紹介しますが、彼は人間の欲求を大きく分けて五つの種類に分けている。いわゆる低い次元の欲求から高い次元の欲求まで階層をなす欲求階層説というものを唱えている。

この学説によると、人間の一番基本にある欲求は、いわゆる「生理的欲求」と名づけられる。これは人間が生物として持つておる本態に近い欲求で、たとえばおなかがいっぱい食べたい、眠りたくなれば眠りたいというような欲求。この欲求は突き詰めると達しないと欲求不満につながっていくわけです。ある程度衣食住が満ち足りた状況に到達いたしま

すと、次の欲求が頭をもたげてくる。これを「安定の欲求」と名づけます。安定の欲求は、そういう衣食住がある程度満ち足りた状態をほかから奪われたくない、安定した形で長続きさせていきたいという欲求です。これはお金があればできるわけです。お金があればりっぱな家に住めるし、ごちそうを食べることができるし、りっぱな衣服を身につけることができる。だから人からそれを奪われることがないというようなことで経済的欲求と言いたい直してもいいわけです。

これがある程度満たされますと、次に出てくるのが「社会的欲求」というものです。人間は社会的動物と言われるように、たつたひとりぼっちで生活するよりも、何人かの人々と一緒に行動をとるにしたという強い欲求を持っております。それを社会的欲求と名づけます。たとえば学校に行っている間には、友情を分かち合える友人、仲間と一緒に行動したい。それからある程度適齢期になりますと、愛情を分かち合える異性を求めて、結婚して家庭生活を営みたい。職場で言えば、やはり職場の集団の仲間から仲間として受け入れてもらいたい。仲間外れになりたくないという欲求です。

これがある程度満たされますと、次に出てくるのは「自我の欲求」です。これは自分を認めてもらいたいという欲望です。自分に対する評価を問題にするわけです。だから、自分を認めてほしい、できることなら尊敬を受けたい、高い地位につきたい、あるいは名誉を得たい。いわゆる人間の名誉心と言われるような欲求がこれに当たるわけです。

これがある程度満たされると、次に出てくるのが「自己実現の欲求」。これが最高の欲求。この欲求は自分の持っている能力をフルに発揮したい、あるいは自分の持っている創意、アイデアをこの世の中に実現してみたい。だから独立をしたいというような、たいへん高度な欲求です。

マズローの学説の特徴は、人間の欲求をこういうふう大きく五つに分類をして、それが非常に低い次元のものから高い次元のものまで階層をなしている。階層をなしているという意味は、より低い次元の欲求がある程度満たされないと、より高い欲求は人間の動因とはなりにくいということを言っているわけです。

もつと単的に言うと、生理的欲求が満たされていない——極端な例で言うと、飢餓状態に陥っている人は食物を得るための行動はとれるけれども、人から尊敬を受けたいというような動因では行動を起こしにくいということを言うわけです。

マズローのこの理論は、低次元の欲求がある程度満たされないと高い次元の欲求は、人間の動因とはなりにくいところにありますけれども、実際の一人一人の人間は、もつと複雑な状態にあると考えたほうが良いと思います。

たとえば生理的欲求は九〇パーセント。安定の欲求は七〇パーセント、社会的欲求は五〇パーセント、自我の欲求は三〇パーセント満たされているが、自己実現の欲求に至っては、まだほとんど満たされていないというような複雑な状態が人間の心の中にある。そういう中で、最も欠乏を感じておる欲求に適

切な誘因が用意されれば、人間は行動を起こすという考え方になるわけです。

▼部下の欲求体系の把握

理想を言えば、一人一人の心の中をつかまえて、その人の欲求構造に合った誘因を与えてやるのが大事になってくるわけですね。いままでの人事管理は、たとえば、給与の規定の中で、一定期間良好な成績で勤務すれば一号上位の号俸に昇給させることができる、という制度をつくれればみんな一生懸命働いてくれるだろうと一元的に考えた。昇給制度というのは、まさに経済的欲求に誘因を用意したにすぎない。ところが、これを、ある程度満たした人にもう誘因でなくなっている。

経済的欲求は、産業革命時代のように、労働者が一日十二時間も十三時間も働かなければその日の食料を手にすることができなかったような経済水準の低い時代、あるいは賃金が非常に安くて生存線すれすれの生活を余儀なくされている開発途上国と言われるような社会においては、非常に有効である。しかし、日本やアメリカのように脱工業社会と言われるように、ある程度経済水準を突破した社会的状況においては、給与政策は昔ほど意味を持たなくなっているわけです。

そうすると、これよりもつと高い欲求に誘因が用

意されなければならない。たとえばいまの若い人の率直な言葉を言えば、自分の持っている能力をフルに発揮したい、自分のアイデアをこの世の中に実現したいということを痛切に願望しております。大きな組織に入れば、あたかも皆装置の中の一歯車のような存在として、決められたことをそのとおりにやっていくことを繰り返す。自分の持っている能力とか、自分の持っているアイデアを、反映することはほとんど不可能であろうというふうな膚をもつて感じている。

そうすると、これからの時代には、すべての人が職場の中の仕事を通じて、その人の持っている能力、アイデアをフルに発揮できる条件を整えてやるということが非常に重要だ、ということになってくるわけです。

いま申しましたように、人間の欲求構造というのは非常に複雑です。一人一人の欲求に見合った誘因が用意されなければならない。

そうしますと、特に中間者と言われるような方々は、自分の職場で一緒に働いておる部下の欲求体系を、一人一人個別に正確に掌握する必要があります。言葉を変えて言うと、部下を理解し、部下とのコミュニケーションを密にしなければならないということになる。

職場のコミュニケーション

コミュニケーションとは何か。たとえば一人の人間が持っている意思とか感情とか、あるいは情報を他人に伝達するプロセスをコミュニケーションといいますが、これでは、ある一人の人間とその人以外の人間がコミュニケーションできている状態は、どういう状態であるかということをお考えいただきたいのです。

▼言葉記号

私たちは自分の持っている意思とか感情、情報を人に伝達するために、言葉を使って表現します。ところが、言葉というのは単なる記号であって、実在そのものではない。と申しますのは、さよう私が皆さんにお話し申し上げようとしている私の心の中にある状態、これが実在なんです。これを切り開いてお見せできれば一番いいんですが、そんなことはできませんから、その私の心の状態を何とか伝達しようと思つて、言葉という手段を使って伝達しているつもりなんです。

言葉が記号にしかすぎないという何よりの証拠には、われわれが外国に出かけて行って日本語の通用しないところで、レストランに入って日本語で注文しても、われわれの意思は向こうに伝わりませんね。彼らの使っている記号体系とわれわれの使っている記号体系は全然別物ですから、彼らがわれわれの記号体系を知らない限り、伝わらないわけです。われわれは日本人同士ですから、日本語という同一の記号を使って話をしますから言葉は伝わる。しかし、言葉は伝わるということと、その人の心の状態がわ

かるということとはかなり距離があります。

▼理解とは共感

そういうふう突き詰めて考えますと、ある人の心の状態と同じような状態が自分の心の中にもでき上つて、それを共感し合える状態になったら、これがコミュニケーションできたということなんです。

たとえば相思相愛の恋人同士は、ある場合には全く同じような心の状態になりますから、お互いの心のうちがわかるともう言葉は要らないんですね。あるいは、長年連れ添った仲のいい老夫婦に見られる風景ですが、もうお互いの心の中が手に取るようにわかるから余りしゃべらなくなる。たとえば食事がすんで、老主人が首をちよつと動かすと、老夫人がさつと後ろを向いて食器戸だからつま揚子がさつと出てくるんです。もうみんな手に取るようにわかつてしまうわけですね。これが理解し合えた状態です。

そういう状態を職場の中につくり出せば、一を言えば十を知るという状態になる。お互いの心のうちがみんなわかるわけです。そういう状態をつくるためには、部下との間のコミュニケーションの機会、接触する機会が多くなってはならない。

▼部下との接触

部下との接触をする機会は、おおむね仕事を通じて関係でフォーマルな相互作用によって形づくられています。けれども、勤務時間内に部下と接触できる時間は人によって違いますし、職場の状況によつ

ても違います。考えてみるとそんなに多くない。だからフォーマルな時間で足りなければ、インフォーマルな時間、つまり勤務時間外にも接触する機会が多いほうがいいわけですね。ただ、機会が多いたけでその部下を理解することができるといって、数の多さだけではいけない。その接触の深みが問題です。

かつて、ある役所のある職場のモラルサーベイというのをやったことがあります。その職場で働いている人々がどれだけの勤務意欲を持っているか。勤務意欲に関係のあるファクターを調査したわけです。その中で「あなたは職場の中で持った悩みとか問題を、まず一番先にどなたに相談されますか」という設問をつくつて、その答えとして「一番最初に直属の上司、二番目に職場の中の友人、三番目に家族という項目をつくつて、チェックしてもらった。私たちがその問題をつくつたときに当然考えたのは、職場内で起こった悩みとか問題は、一番先に直属の上司が相談相手を選ばれるであろうと考えたんですが、実際に集計してみますと、選ばれていないんですね。なぜだろうというわけで、その職場の状態を調査してみましたら、その課長さんは、先ほど言った抱え込み型なんです。人に仕事をさせず、自分が仕事を全部抱え込んでいるからその課長さんはいつても多忙をきわめている。そこから先は推測になるんですが、おそらくそういう状態ですと、部下の方が何か悩みや問題を持ってその課長さんのところに「ちよつとご相談したいことがありますから、お時間いただけますか」といって近寄ってきたとき

に「いま忙しいから後にしてくれ」と言われたに違いない。一たびそういうことをおっしゃると、その部下の人はもう二度とその課長には相談に来ないんです。うちの上司は自分の話の相談相手になってくれる態度がないと思ひ込んでしまうからです。

一般の管理者だと、部下が真剣なまなざしで相談してくれば、相手をされるに違いない。そのようなときには、忍耐強くなくてはならない。なぜかといえますと、部下の立場からすると、上司に対しては遠慮があつて、自分の問題や悩みの核心をいきなりずばりと言いにくいんです。だから、このことを話そう、このことに不満があるという場合でも、直接話法でずばりとは言わないで、たいへん回りくどい話の仕方をするわけです。たとえば「きょうは雨が上がつてよかったですね」とお天気の話から始まつてくる。そうやっているうちに、だんだん核心に触れてくるわけです。管理者のほうは、忙しい仕事をわきに置いて話し相手になってやっているのに、お天気の話からつき合うのかと思うと、たいていイライラしてくるわけです。いつまでたつても核心に触れないものですから、ついにがまんできなくなつて、「君どんな話はどうでもいいから、問題というのは何なんだ。結論から先に言いたまえ」というようなことを言われてしまうわけです。そうすると、部下のほうは、回りくどい言い方をしながら、だんだん核心に近くなつたときに、そういうわれて、ガクンとしてもう言えるような雰囲気てなくなる。彼は悲しそうな目をして「また別の機会にご相談します」とすずすすと自席に帰つていって、もう二度とあら

われない。

▼吐瀉作用

そういう場合、彼はどうするかといふとたい、電話を取り上げて、自分のほんとうに心を許せる友達に電話して「今晚、悪いけど午後六時に例のあそこで待っているから、来てくれないか。相談に乗つてくれ」と言っているに違いないのです。

虎の門に有名な升本という居酒屋がありますが、お役所の多いところですから、夕方五時半ごろ行きますと、もう公務員のお客さんで満員で、みんなお酒を飲みながらかんかんがくがくの議論をしております。話されている内容はおおむね職場の話です。その中で一番多いのが、俗に言う上司のこきおろして、アルコールの力をかりて自分の常日ごろ思つている不満をお互いにぶち明けあつているんですね。

精神衛生上からいうと、あれ自体でかなり治療効果を得ているわけです。つまり、自分の腹に据えかねることを全部吐き出していますから、(心理学的にこれを吐瀉作用といふ)しこりにならないという効果を得ているわけです。あくる日出勤したとき、きのうこきおろした上司が向こうの廊下から歩いてきても、もう何食わぬ顔して「おはようございます」と言えるんです。

ところが、あれをやれない人は、毎日毎日思い悩んで、それがしこりになりますから、いろいろな影響が出てくるわけです。一番よくある例は、そういうしこりが固まると、朝出勤したとき、自分が非常

に不満に思っている上司が向こうから来る。あいさつもしたくない。しかし、これ以上近づいたら、向こうがこつちの顔がわかるようになる。あいさつしないと、また話がややこしくなるから、いま来た廊下を戻り出すというような行動をとるようになる。これが異常行動の始まりなんです。そういうお互いの心の状態をわかり合うということが理解ということ。そのためには聞き上手にならなければなりません。

▼カウンセリングの精神

最近、いろんな組織でカウンセリング・システムを導入している。専門のカウンセラーに委嘱して、ある特定の日に会議室に来ていただいて、職場の中で悩みを持っている人はその先生のカウンセリングを受けなさい、というやり方でやっているところもあれば、みずからカウンセラーを養成して、それを管区機関に配置しておいて、各職場を巡回させるということまでやっているところがあります。

あのカウンセラーというのは身の上相談のように処方せんを書かないのです。解決策を示さない。なぜかといいますと、その人にとって最も本質的な問題や悩みであればあるほど、それを解決できるのは本人しかいないという哲学に立つからです。

たいていの悩みは、その人が持っている問題へのその人の対処の仕方に誤りがある場合が多い。それから立ち直るためには、本人がその誤りに自分で気がつかなければ立ち直れない。本人に対処の仕方の誤りを気づかせるには本人の思っていることを洗い

ざらい全部吐き出させる必要がある。

だから、カウンセラーは、相手の言っていることに一切の批判をやらない。議論をしない。押さえつけない。心の中に思っていることをどんどん言わせる。その技術の専門家がカウンセラーなんです。

「あなたのお話をいま聞いていると、あなたはいまこういうお気持ちなんです。わかりますよ。それで……」とやるんですね。また次を言わざるを得ない。洗いざらい言っているうちに、自分の持っている問題に対処する誤りに気がついちゃうわけですね。自分で、自分は立ち直れるということなんです。これが一般の新聞や週刊誌に載っている身の上相談と違うところですね。

ところが、職場における一般の管理者と部下との間のやりとりは、これほど遠いのです。まず一番多いのは、若い職員が何かの事件をきっかけにやる気を失って、もうこの職をやめたいというようなことを言い出します。たいていの上司は、「われわれだつて若いころこんな苦労があったんだ。君、そんな気の弱いことどうする。しっかりしたまえ」とやる。本人は励ましているつもりでも、これは、相手の気持ちを理解してやろうということに全然つながらない。そういうことを言われれば言われるほど、部下の人は、この管理者は私のいうことをわかろうとしていないと思つて職場がますますいやになってくるわけですね。

また、いまのような例の場合はいいほうです。中にはもつとひどい管理者がいて、部下がいろいろ悩みを訴えたと、過去の事件をいろいろ聞いて「い

まごろそういうことを言つても遅いよ。そんなことを言うなら、そのときになぜ君はこうこう手を打たなかったの。そのときにこういう手を打つていれば、いま君はそんなに悩む必要は毛頭なかったじゃないか」なんてことを言う人がいますね。これでは、「訊く」というので尋問しているのと同じで、全くだめ。普通は、「聞く」と書きますが、これは言葉を聞くだけ。人間の感情というのは偽装されます。ほんとうの不満はここにあつても、全然別のことに不満を述べたてることがあり得るんです。ところが、言葉で聞いたことを真に受けますから、言葉で聞いた不

満を一生懸命解決してやつて、職員の態度が変わるかというところ、心の中の不満はこっちにあるんですから、全然解消されないということになる。したがつて、部下の話に耳を傾けるといふことは、「聴く」という態度でなければならぬ。その人の言葉を通じて、その人の背景にある心の状態をできるだけキャッチするようにしようという考え方、それがカウンセリングの精神に近いわけです。いまだら皆さんに「カウンセラーになってください」とは言いませんが、そういうカウンセリングの精神をご理解いただきたいと思つています。

リーダーの役割

さて、最後にまとめとして、リーダーシップとして何をやらなければいけないか。リーダーシップを発揮するための役割をお話ししたいと思います。

▼状況判断の機能

リーダーが一番先にやらないといけないのは、いまどういう状況にあるかという状況判断です。状況とは何か。自分の属する職場集団の内側の問題と外側の問題。内側の問題で一番最初に考えなければいけないのは、自分自身をよく知ること。「おのれを知り、敵を知らば百戦危うからず」という言葉がありますが、自分をよく知らなければいけない。

▼汝自らを知れ

ところが、人間は自分を客観的に評価するのは非常に不得手で、ある人は自分の客観的能力を高く評価しがちです。よく言えばプライドの高い人、悪く言えばうぬぼれ屋ということ。そういう人は常に自分の客観的能力より自分を高く評価していますから、欲求不満になりやすい。こんな能力のある自分を、いつまでこんなポストに放っておくんだ、というような態度をとりやすくなる。全く逆の人がいる。自分の客観的能力よりも非常に低く見る。いい言葉で言えば非常な謙遜家、悪い言葉で言うところ卑下し過ぎていっているか、コンプレックスの持ち主ということになるか、そういう人は、能力にふさわしい仕事に来て「そういう仕事はとても責任が重くて引き受けられません」と言つて、防衛的に

なる。

いずれも間違いです。自分の客観的能力にふさわしい認識を持たなければいけない。そのためにはどうしたらいいか。一番手っ取り早い方法は、職場の中にいわゆる刎頸の友を持つことです。その人からだけは、いかに悪口雑言を浴びせかけられても腹が立たない、という友達を職場の中に見出すことのできる人は、非常に幸せです。そういう友達の間を通じ、自分の至らないところ、短所、矯正すべき点を忠告を受けることができる。最近「刎頸の友」という言葉はちよつと変な意味に使われるようになってきました。本当は、その友達から自分の首をはねられても文句を言えないような親しい友達ということなんです。

もし、そういう友達を職場の中で見出すのは非常に困難だとおっしゃるならば、人の批判とか忠告を十分に聞き入れるだけの度量を持てる人間にならなければいけないということです。皆さんがいままでお仕えになったいろいろな上司の方々の中には、ある短所を持っておられて、その短所をお直しになれば、もつとすばらしい管理者になれるのに、と思われるような方がいらつしやつたかもしれません。そういう上司に仕えたときに、皆さんは部下として「あなたはおそこをお直しになったらもつとすばらしい管理者になれますよ」ということを忠告されたかどうか。されなかつたとしたならば、その上司は非常に心の小さい方ですね。皆さんが「恐れながら、あなたに一言申し上げます」なんていうことを言ったら、途端に激怒して「あなたからそんなことを言われる

筋合いはない」ということで、一切受けつけないという上司だと予想されれば、そういう反応を見せつけられることはあなたの方にとって非常に不愉快ですから、言わんほうがいい。気がついていられるけれども黙っておこうと。これを「さわらぬ神にたたりなし」と言うんです。

もし皆さんが上司にそういう忠告をされたとしたならば、その上司はおそらく度量の大きい人で、忠告に耳を傾けて「私はそういうふうに見られておったか。私も反省しなきゃいかん。なるほど、そう言われてみると自分にもまづいところがあった。今後気がついたことがあつたら、遠慮なくいつでも言ってくれたまえ」といった反応が期待できる人だつたと思つてですね。

ということは、第三者から見て皆さんがどつちのタイプと見られるかによって、忠告が来たり来なかつたりする。皆さんが前者だと思われたら、皆さんの耳に苦い話というのは一切来ません。おべっか、追従という形の話だけです。そうしますと、ますます自分が増長してしまふ。人間がだいたい過ちを起すのは自分が増長したときです。皆さんが後者だと思われれば、皆さんの将来を思つて、いろいろなから忠告がある。授業料を出さなくても教えてくれる。そうすることで自分を客観的に見ることができると。なんじ、みずからを知れ、これがまず第一歩ですね。

▼部下と上司

次に部下をよく知ること。先ほどコミュニケーション

ヨンのところで部下の理解については申しました。部下を理解すればすむかという、中間職にはもう一つ見逃せない上司がいますから、上司をよく知らなければいけない。これは部下の理解のところで言つたと同じことです。上司とも接触を深めて、上司の言っている言葉だけじゃなくて、言葉の裏にあるその人の心をよくつかまなければならぬ。これが組織内の集団内部の条件。

それから、自分の属する局を超えた組織全体の動向とか建設関係の動向とか、いろいろな外部の条件が周りにあつて、初めていま自分が何をしなければいけないかが決まってくるわけですね。それがまず第一。

▼集団統率の機能

それから第二番目は、リーダーは集団の統率者ですから、集団を一つのチームとしてまとめていかなければならない。野球の監督に見られるように、自分自身がいかにかりつばなプレーヤーであっても、チームをまとめる力がなければ監督になれない。場合によっては自分の力量が劣つていたつて構わない。そつちのほうがかまければいいんです。

▼目標達成の機能

第三番目に、われわれの属する職場は必ず職場としての目標を持っているわけですから、それを達成することが、リーダーシップの最終の目的、目標、役割であるわけです。このためにはマネージメントをやらなければならない。計画、割り当て指示、調

整を適切にやっつけていかなければならないということ
です。

上司の補佐・同僚との連絡調整

それから、特に結論として、中間者というのは上司に対する補佐を求められているわけで、上司は一体何を求めているか、自分の属する組織の方針をよく理解し、それに忠実でなくてはならない。それから、上司と接触を密にして上司の考え方を常時掌握すると同時に、適時適切に仕事の進捗状況等について上司に報告をしなければならぬ。

上司の補佐で一番大事なことは、上司からいつ仕事に関していかなる質問を受けても、その質問には適切に答えるだけの能力を蓄えておかなければならない。それから、上司に対しては、部下のやった行為については自分が全責任を負うという態度で臨まなければならない。自分の所管について何かいろいろ指摘をされると、往々にして「それは自分じゃなくて部下がやったことだ」と言いたいものです。それは中間職としては間違いで、上司に対してはあく

まで下の人がやったことであっても自分が責任を負わなければならないという態度で臨まなければならない。

いままでは上下の関係を非常に強調してきたわけですが、お互いがその組織目的を達成するために役割を分かち合った同志であるという前提に立たなければならぬ。そのために、お互いの仕事について十分に連絡を密にする。

往々にして、仕事で対立関係が起こる場合も避けられない。そういう対立関係が起こったときには、できるだけそれが円満に解決しなくてはならないわけですが、そのためには同僚同士がお互いの立場を理解し合うことです。それには、日常、お互いの間の人間関係を積極的に良好な状態に持つという心がけが必要だと思えます。

◎後藤敏夫（ごとうとしお）

昭和一八年中央大学経済学部卒業
昭和二十三年人事院事務総局に入り、
研修課長、管理課長、職員局参事官、
公務員研修所長を歴任、日本人試験セ
ンター専務理事を経て現在軽自動車検
査協会監事、筑波大学大学院講師。

主要著書「組織への挑戦」（ぎょうせい）
「リーダーシップ」（ぎょうせい）
「職場管理の秘訣」（学陽書房）

「管理者の知恵と行動」（学陽書房）
「人を活かす管理者」（学陽書房）ほかがある。

ビジネスマンの健康法

ジョーキングのすすめ

松木康夫

(新赤坂クリニック院長)

パート I

老化現象は脚からやってくる。脚さえ鍛練して、若さを保つていれば、老化の忍び寄るすきがないというのに、最近の日本人は、なんと歩かなくなったことか。

先日、万歩計を千人に配って調査したところ、係長、課長までは、それでも七、〇〇〇歩、部長で六、〇〇〇歩、重役になるとぐっと落ちて三、〇〇〇歩、ひどい社長で、一日二五〇歩という人がいた。世の中が忙しくなつて、歩いているひまがないのかも知れないが、それにしてもひどい話である。

日本人の寿命がのびて、世界一になったというが、これも一説によると、実はみせかけの長

ある。脚と心臓や肺の能力がアンバランスな場合である。脚はまだつかれないからと、やたらに走っていたら、心臓や息が苦しくなつて、ひどい場合には、心臓マヒをおこすことさえある。そこで、私が考案し、ぜひ、おすすめしたいのがジョーキング。

方法はきわめて簡単、まず、普通のジョーキングを開始する。

寿で、70〜90歳以上の元気な老人が増えたからだという。実際、臨調で頑張っている土光さん85歳、経済使節団長としての海外旅行、年10数回という日商會頭、永野重雄さん(81歳)はじめ、現代医学では考えられないほど元気な老人が増えた。聞いてみると、この方たちは皆、若い頃よく歩いている。4〜5里歩いて小学校に通い、軍隊でも、一日10里以上の行軍の経験者である。今の若者のように歩かなくならんと、また人生50年時代に逆もどりしかねない。

現代の生活は忙しくて時間がないというのなら、短時間に脚を鍛えるしかない。これにはなんととっても流行のジョーキングが一番だが、ここにも落とし穴が

この世の中、いやなこと、ストレスが充満している。これに耐え、打ち勝たないと、健康を保つことができない。それには、笑い、ユーモア、ジョークが、最大の妙薬であり、友、味方になる。

日本人は一般的に真面目で、感情を内に秘めて、喜怒哀楽をあまり出さない国民だといわれている。確かに、寄席にいても、笑いが上品すぎる。アメリカのコメディアンや女優、椅子から転げ落ちるくらい笑い転げる。しかも、そのジョークが、機関銃のように出るのだから、一〜二時間、笑いころげ放しということになる。アメリカでは、誰でも、人を笑い転げさせるジョークを常に5つ6つ持っている。この数と質が高いほど、インテリということになる。

私が初めてアメリカの病院の手術室に入ったときにはびっくりした。私ならずとも、手術室といえ、一分一秒、一ミリの争う、真剣勝負の場、しわぶき一つない、張りつめた空気を想像するだろう。ところが、事實はその逆、手術をしている外科医が、次々とジョークを言い、終わると皆で笑う。これが、極限まで張りつめた緊張をとる最良の方法であることを知っているからだろう。もちろん、患者さんは麻酔で眠っている。

ジョーク、これを日本流でいえば小話だ。私たちもジョークを覚え、お互いに相手を笑い転げさせ、ストレスをふき飛ばそうではないか。

仲良しが数人集まり、ジョークを言い合いながら、マイペースで、ジョーキングをおこなえば最高である。

パート II

笑う角に福来る。怒髪天を衝くくらい怒っている仁王様は全身真赤である。あれは、怒りて体中が酸性になつている証拠だ。



研修部門の業務

■研修部門で行なう研修は、建設省建設大学校の行なう研修を補完するものとして位置づけられており、研修コースの編成及びカリキュラムの作成等については建設大学校の指針に基づき、各種の研修を実施しております。昭和四十八年、研修需要の拡大に対応し研修の強化充実を図るため建設された「全国建設研修会館」は建設大学校に隣接し、建設大学校との調整をはかりながら同校の

行なう研修の「補完的な役割」を果たすよう努めるとともに、国及び地方公共団体、公団、公社等の職員を対象とした行政研修ならびに建設業界等の職員を対象とした一般研修を行ない、さらに都道府県又は協会等による地方研修の拡充を行ない、官、公、民における建設技術の向上に寄与するため時代に即応した各種の研修をより強力に実施することにしております。

I 行政研修 昭和五十七年度 行政研修・一般研修・地方研修実施予定表

| 研修名 | 目的 | 対象職員 | 定員 | 研修期間 |
|---------|---|--|----------------------|---|
| 用地(初級) | 用地事務を担当する職員に対し、用地取得および損失補償等の実務について基礎的知識を修得させる。 | 地方公共団体等の実務経験2年未満の用地職員又は新たに用地職員となる者。 | 各70名 | 昭和57年5月中旬 12日間 昭和57年11月中旬 12日間 |
| 土木工事監督者 | 土木工事(河川、道路等)の施工監督業務を担当する職員に対し、施工管理、監督について必要な知識を修得させる。 | 地方公共団体等の職員で工事監督業務を担当する土木系学科を卒業後3年程度の実務経験を有する者。 | 70名 | 昭和57年7月中旬 12日間 |
| 土木工事積算 | 土木工事積算業務に従事する地方公共団体等の職員に対し、土木工事費積算及び設計業務委託の積算体系の知識を修得させる。 | 地方公共団体等において土木工事積算業務を担当する職員のうち実務経験3年未満の者。 | 80名(第1回) 70名(第2回) | 昭和57年9月上旬 5日間 昭和58年2月下旬 5日間 |

| 研 修 名 | 目 的 | 対 象 職 員 | 定 員 | 研 修 期 間 |
|------------|---|---|-----|--------------------|
| 国 際 協 力 | 国際技術協力活動に対応するため、これに必要な語学、国際的感覚等の教養を高めるとともに、国際協力に関する理解を深めるために実施するものである。 | 国及び地方公共団体・公団等の職員で次のいずれかに該当する者。 (1)原則として本省・地方建設局工事事務所 の係長又はこれと同程度と認められる者。 (2)地方公共団体・公団等の職員で(1)に相当する者。 | 20名 | 昭和57年9月下旬 30日間 |
| 紛争アセスメント | 公共・公益事業の地域社会適応のための諸施設（紛争要因の事前評価手法・環境対策・生活再建対策及び補償対策の体系化・住民関与・自治体調整手法等）に関する専門知識を修得させる。 | 建設省、北海道開発庁、沖縄開発庁、地方公共団体、関係公団等の中堅職員。 | 40名 | 昭和57年10月中旬 8日間 |
| 建設業指導者 | 建設業の指導にあたっている職員に対して建設業指導育成にかかわる知識を修得させる。 | 都道府県の係長クラスもしくは指導的職務に従事している職員。 | 50名 | 昭和57年11月下旬 4日間 |
| 宅地造成技術 | 宅地造成技術の専門的知識を修得し、もつて都市計画法に基づく開発許可事務及び宅地造成等規制法に基づく宅地造成工事の許可事務の適確な執行に資することを目的とする。 | (1)都市計画法による開発許可事務・宅地造成等規制法その他法令等による宅地造成工事の許可事務についての審査実務に携っている者。 (2)公社・公団等の職員で宅地造成工事に関する設計または監督業務に携っている者。 | 50名 | 昭和57年10月下旬 6日間 |
| 建築指導科(監視員) | 建築指導行政を担当する職員に対し、建築監視員としての実務知識を修得させる。 | 建築指導行政を担当する職員。 | 60名 | 昭和57年6月上旬 12日間 |
| 建 築 (構造) | 建築業務を担当する職員に対して、建築構造に関する必要な知識を修得させる。 | 国及び地方公共団体等の職員で、建築系学科を卒業後、建築構造に関して3年程度の実務を有する者。 | 60名 | 昭和57年7月上旬 12日間 |
| 建 築 (積算) | 建築業務を担当する職員に対して、建築積算の実務に必要な専門知識を修得させる。 | 地方公共団体等の職員で、建築系学科を卒業後、3年程度の実務経験を有する者。 | 60名 | 昭和57年8月下旬 6日間 |
| 建 築 技 術 | 建築業務を担当する職員に対して、建築に関する必要な知識を修得させる。 | 地方公共団体等の職員で建築系学科を卒業後、建築の設計・施工に従事している者。 | 40名 | 昭和57年10月上旬 10日間 |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|----------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|--|---|---|
| 河川総合開発 | 災害復旧実務 中堅技術者 | 災害復旧実務 | ダム管理 (操作実技訓練) | 都市計画 環境アセスメント | 都市計画 (初級) | 都市計画 街路(初級) | 建築設備 (電気) | 建築設備 (衛生) |
| ダム建設にかかわる総合的な知識を付与する。 | 災害復旧業務を担当する中堅技術職員に対して、災害復旧の実務に必要な専門知識を修得させる。 | 災害復旧業務を担当する職員に対して、災害復旧の実務に必要な知識を修得させる。 | ダムの管理を担当する職員にダム操作の技術を習得させる。 | 都市計画に関する環境アセスメントの知識を修得させる。 | 都市計画業務を担当する職員に必要な基礎的知識を修得させる。 | 都市計画街路業務を担当する職員に対して、街路事業に関する基礎的知識を修得させる。 | 建築設備業務を担当する職員に対して、電気設備について必要な知識を修得させる。 | 建築設備業務を担当する職員に対して、衛生設備について必要な知識を修得させる。 |
| 建設省地方建設局、北海道開発庁、沖縄開発庁、関係公団、地方公共団体等の中堅ダム技術職員。 | 地方公共団体等で災害復旧業務にたずさわる経験年数5年以上の技術職員。 | 地方公共団体等で災害復旧業務にたずさわる経験年数5年未満の職員。 | 国・地方公共団体等のダム管理所においてダム操作に従事している者。 | 都市計画にかかわる環境アセスメント業務にたずさわる職員。 | 地方公共団体等の職員で、都市計画業務にたずさわる実務経験2年以下の者。 | 地方公共団体等の都市計画街路業務にたずさわる実務経験2年以下の者。 | 地方公共団体等の建築設備を担当する職員で、電気系学科を卒業後3年程度の実務経験を有する者。 | 建築設備の設計施工を担当する機械または建築系学科を卒業後3年程度の実務経験を有する者。 |
| 40名 | 60名 | 60名 | 各6名 5回 計30名 | 60名 | 50名 | 50名 | 40名 | 40名 |
| 昭和57年5月上旬 10日間 | 昭和57年5月中旬 6日間 | 昭和58年1月中旬 6日間 | 昭和57年4月中旬より 5月末迄 各4日間 | 昭和57年11月中旬 5日間 | 昭和57年7月下旬 12日間 | 昭和57年6月下旬 12日間 | 昭和58年2月上旬 9日間 | 昭和57年11月上旬 6日間 |

| 研修名 | 目的 | 対象職員 | 定員 | 研修期間 |
|--------------------------|--|---|------|---------------------------------------|
| 特殊無線技士 (多重無線設備) | 特殊無線技士(多重無線設備)の資格を取得させるため、郵政省令で定める基準に適合した講習を受けさせ、無線従事者を養成することを目的とする。 | (1) 高等学校以上の電気科、通信科、電子科の卒業者。 (2) 高等学校以上の前号以外の卒業者で1年以上の実務経験を有する者、または中学校等を卒業した者で3年以上の実務経験を有する者。 | 40名 | 昭和57年11月下旬 19日間 |
| ダム管理 | ダムの管理を担当する職員に必要な知識を修得させる。 中小流域の河川にかかわる最近の課題に対応するに必要な知識の修得をはかる。 | 国・地方公共団体等のダム管理所長または係長以上の者。 中小流域の河川にかかわる業務にたずさわる職員。 | 40名 | 昭和57年10月中旬 12日間 |
| 河川(初級) | 道路工事(舗装)業務を担当する職員に対して、舗装に関する知識を修得させる。 | 地方公共団体等の職員で、舗装業務にたずさわる3年程度の実務経験を有する者。 | 各60名 | 昭和57年10月中旬 6日間 昭和58年2月中旬 6日間 |
| 道路舗装 | 各種構造物の計画、設計に必要な理論および設計手法などの専門知識を修復させる。 | 各種土木構造物の設計業務にたずさわる職員で3年程度の実務経験を有する者。 | 40名 | 昭和57年8月下旬 12日間 |
| 土木構造物設計 | 道路管理業務を担当する職員に対し、道路の管理に必要な知識を修得させる。 | 道路管理業務を担当する職員。 | 60名 | 昭和57年9月下旬 11日間 |
| 道路管理 | 地価調査担当者等に対し、土地評価に関する基礎的、専門的知識を習得させる。 | 都道府県の地価調査または価格審査担当職員および指定都市の価格審査担当職員のうち初任者。 | 100名 | 昭和57年5月上旬 9日間 |
| 地価調査担当者等 (実施主体国土庁土地局) | 国土利用計画法の施行に関し、土地調査員に必要な基礎知識の習得を図り、もって同法の円滑かつの確な運用に資すること。 | 原則として都道府県および指定都市の土地調査員(土地調査員が任命されていない場合には土地対策担当職員)のうち初任者。 | 100名 | 昭和57年9月上旬 6日間 |
| 土地調査員 (実施主体国土庁土地局) | 建設行政にかかわる公団等の管理者として必要な判断力および管理能力等の向上を図る。 | 公団等本社の課長またはこれに相当する管理者。 | 30名 | 昭和57年8月下旬 6日間 |
| 公団等管理者 | | | | |

II 一般研修コース

| 研修名 | 目的 | 対象職員 | 定員 | 研修期間 |
|--------------------------|---|--|---|---|
| ダム管理主任技術者 | ダムの管理を担当する職員に、ダムの安全管理に必要な知識・技術を修得させる。 | 河川法第50条に基づく管理主任技術者およびその候補者を対象とする。 | 学科 70名 実技訓練教科 各6名 12回 計70名 | 学科 昭和57年6月上旬 6日間 実技訓練教科 昭和57年6月上旬より 昭和58年2月上旬迄 各4日間 |
| 地質調査 岩盤コース 土質調査コース | 地質調査業務に従事する技術職員に対し、地質調査の専門的な知識を修得させ、職員の資質の向上を図る。 | 国・地方公共団体および業界等において、地質調査業務に従事する技術職員。 | 各50名 | 岩盤コース 昭和57年4月中旬 6日間 土質コース 昭和57年4月下旬 6日間 |
| 工事測量 | 建設事業に従事する技術職員に対し、主として道路工事測量の実務を適確に処理するための技術を習得させる。 | 測量の基礎知識を有する者。 | 60名 | 昭和57年8月下旬 6日間 |
| 道路工事技術 | 道路建設工事に従事する主任技術者の養成のための研修を行ない、施工技術の向上に寄与せんとするものである。 | 道路建設工事に従事する建設会社の主任級の技術職員で、大学卒業後道路工事に4年以上、高校卒業後道路工事に8年以上の経験者。 | 80名 | 昭和57年4月中旬 10日間 |
| 地すべり防止技術 | 地すべりの調査および防止対策に従事する技術職員の専門的知識を高め、より有効な災害防止を行なうために必要な理論および実際的な研修を行なうものである。 | 地すべり調査・防止対策の業務を担当する技術職員で、大学卒業後5年以上経過し、そのうち実務経験3年以上の者、または高校卒業後9年以上経過し、そのうち実務経験5年以上の者。 | 50名 | 昭和57年6月下旬 10日間 |
| 工程と原価の管理 | 工程・原価管理（ネットワーク手法の応用編・損害管理による工程と原価管理）について必要な技術、知識を修得させる。 | 建設工事（建築系を除く）の施工管理に従事する職員で、ネットワークの基礎を理解している者。 | 各60名 | 昭和57年9月下旬 昭和58年2月上旬 各2日間 |
| 補償コンサルタント (用地) | 補償コンサルタント業務を行なう者の資質の向上をはかるため、公共用地の取得に関する専門的知識を修得させる。 | 公共用地の取得業務の受託について経験の少ない者。 | 各60名 | 昭和57年6月上旬 昭和57年8月下旬 各6日間 |

| 研修名 | 目的 | 対象職員 | 定員 | 研修期間 |
|--------------------------|--|---|-----|----------------------------|
| 建設コンサルタント 環境アクセスメント技術 | 建設コンサルタント業務を担当する社員に 対して、建設工事に伴う環境アクセスメント に関する研修を実施し技術向上を図り円滑 かつ効率的な業務遂行に資するため。 | 建設コンサルタント協会会員等の中堅社員 | 50名 | 昭和57年5月下旬 6日間 |
| 道路工事技術専門講座 | 道路建設(舗装)工事に従事する技術者に専 門的な高度の知識を高めるため、アスファル ト、コンクリート、セメントコンクリートに関 する専門講座を設け研修し、施工技術の資 質向上に寄与せんとするものである。 | 道路建設工事(舗装)に従事する上級技術職 員で大学卒業後道路工事に5年程度、高校 卒業後道路工事に8・9年程度の経験者。 | 50名 | 昭和57年6月中旬 6日間 |
| 建設コンサルタント・ ダム技術 | 建設コンサルタント(ダム調査・設計)業 務を担当する職員に対して、ダムの調査・ 設計に関する実務面の知識について重点的 に研修を行ない、職員の能力の向上を図り、 円滑かつ効率的な業務遂行に寄与せしめる ことを目的とする。 | 建設コンサルタント業務にたずさわる中堅 技術者。 | 50名 | 昭和57年7月上旬 6日間 |
| ダム工事技術者 | 土木建設工事に従事する現場の中堅技術者 に対して、ダム工事の施工に関する技術につ いて重点的に研修を行ない、建設業者の施工 能力の向上に寄与せしめることを目的とする。 | 建設会社の土木技術職員であつて、大学土 木系卒業後3年以上、高専土木系卒業後5 年以上の実務経験を有する者。 | 80名 | 昭和58年1月下旬 21日間 |
| シールド工法 | シールド工事に従事する現場の主任技術者 級の者を養成するため、シールド工事の施 工に関する専門的な技術と知識を修得し、 シールド工事の施工技術向上に寄与せんと するものである。 | 土木建設工事に従事する現場主任技術者級 の者で大学土木系卒業後建設工事に5年以 上、高校土木系卒業後建設工事に7年以上 の経験を有し、そのうち実務経験(シール ド工事)2年以上の者。 | 50名 | 昭和57年6月下旬 5日間 |
| 海外 プロジェクト実務者 | 海外の建設プロジェクトにたずさわる実務 者を対象に、将来プロジェクトマネージャ ーとして活躍する人材を養成するため、経 済技術協力の基礎概念と海外コンサルトイ ング業務に必要な手法および実務の基礎的 知識について、体系的な研修を行ない、以 てわが国建設産業の海外活動の推進とわが 国経済技術協力の拡充に資することを目的 とする。 | 将来、海外コンサルトイング業務等の海外 プロジェクトにたずさわる実務者で原則と して次の資格を有する者。 (1)5～6年以上の業務経験(国内外業務合 せ)を有する者。 (2)大学卒業またはこれと同等以上の専門 的知識を有すると認められる者。 (3)一定の語学力を習得している者。 (4)一応の年齢制限として、25才以上35才程 度までの者。 | 30名 | 昭和57年7月中旬 1957年7月 日間 |

| III 新規行政研修 | | | |
|-------------------------|--|---|---|
| 研修名 | 目的 | 対象職員 | 定員 |
| 市町村道 | 市町村道に関する総合的な専門知識を習得させる。 | 市町村職員で、市町村道業務を担当する者 | 50名 |
| 不動産鑑定 | 不動産鑑定にかかわる専門的な知識の修得をはかる。 | 用地業務について基礎的な知識・経験を有する職員 | 40名 |
| 住環境 | 住環境整備にかかわる専門的な知識の修得をはかる。 | 地方公共団体、公団公社等の職員で住環境整備事業にたずさわる職員。 | 50名 |
| 研修期間 | | | |
| | 昭和57年11月下旬 6日間 | | |
| | 昭和57年9月下旬 6日間 | | |
| | 昭和57年10月下旬 5日間 | | |
| 研修企画 | 建設技術(シールド工法)初級 | オンラインとパソコン | 海外建設工事派遣要員養成 |
| 職員研修の企画に関する専門知識の修得をはかる。 | 建設工事(下水道シールド工事)に従事する技術者を養成するため、シールド工事の施工に関する専門的な技術・知識を修得させ、下水道シールド工事の施工技術の向上に寄与せんとするものである。 | 建設事業の省力化・効率化のために有用なオンラインシステム利用に関する基本的な知識・技術ならびに最近における情報の修得をはかる。 | 海外建設プロジェクトの施工に従事する人材を養成するため、会社の中堅幹部クラスの実務者を対象に現場で必要な実用英語を中心とし、併せて海外建設業務に必要な知識を付与する体系的な研修を行なうこととする。 |
| 建設事業にたずさわる職員の研修を企画する職員。 | 建設事業に従事する技術職員(新たにシールド工事に従事する者)。 | 建設事業の電算処理を担当する(あるいは導入ないし調査しようとする)中堅職員。 | 海外工事にかかわる建設会社職員で国内実務経験が豊富な現場作業所長または副主任クラスでかつ過去に一ヶ月以上の海外出張・渡航経験がなく左記のいずれかに該当するもの。 (1)実用的な英会話の習熟を必要とするもの。 (2)近い将来海外現場要員に向けられる可能性のある者。 |
| 30名 | 50 | 30名 | 20名 |
| 昭和58年1月下旬 5日間 | 昭和57年6月中旬 5日間 | 昭和57年10月上旬 4日間 | 昭和57年8月下旬、 9月下旬 32日間 |

IV 新規一般研修

| 研修名 | 目的 | 対象職員 | 定員 | 研修期間 |
|-------------------------------|---|---|------|--------------------------------|
| コンフリクト (建設事業にかかわる 紛争対応) | 建設事業の地域社会との紛争対応に必要な対応能力ならびに技術の実践的向上をはかる | 大学卒業後建設事業に10年以上の実務経験を有する者、およびこれに準ずる者。 | 各30名 | 昭和57年6月中旬 昭和57年9月下旬 各5日間 |
| 建設技術 (推進工法) | 建設工事に従事する技術者を養成するため推進工法の施工に関する専門的な技術・知識の修得をはかる。 | 建設工事に従事する技術職員。 | 50名 | 昭和57年10月中旬 4日間 |
| スケジュールリング | 工事の計画および実施にあたって必要とされる人員・資源・時間の同時管理を可能にするスケジュールリング手法の修得をはかる。 | 建設事業の工事計画ならびに実施を担当し、かつパートネットワーク手法の基礎的知識を有する者。 | 30名 | 昭和57年4月下旬 2日間 |
| 管理技術 | 建設事業推進に必要な管理能力および総合判断力の実践的向上をはかる。 | 大学卒業後建設事業に10年以上の実務経験を有する者およびこれに準ずる者。 | 30名 | 昭和57年7月上旬 5日間 |

V 地方研修

| 研修名 | 目的 | 対象職員 | 定員 | 研修期間 |
|------------------------|---|-------------------------------------|------|----------|
| 工事測量 (愛媛 神奈川・山口ほか) | 建設事業に従事する技術職員に対し、主として道路工事測量の実務を適確に処理するための技術を習得させる。 | 測量の基礎知識を有する者。 | 各60名 | 各4日間～6日間 |
| 建設技術 初級 (シールド工法) | 建設工事(下水道シールド工事)に従事する技術者を養成するため、下水道シールド工事の施工に関する専門的な技術・知識を修得させる。 | 建設工事に従事する技術職員。 (新たにシールド工事に従事する者) | 50名 | 3日間 |

行政研修・一般研修・地方研修問合せ先

研修局

〒187

東京都小平市喜平町二一一二

☎ 〇四三三(二四)五三一五

試験部門の業務《技術検定》

■試験部門で行なっております試験・研修及び講習には建設業法（昭和二十四年法律一〇〇号）第二十七条第一項に基づき、建設大臣が行なう技術検定試験にかわるものとして、当センターが建設大臣の指定をうけて実施しているものと、地質調査業者登録規定（昭和五十二年四月十五日建設省告示第七一八号）にかかわるものとがあります。

■建設大臣の指定をうけた試験の合格者及び研修の修了試験合格者は、国の行なう検定試験の全部または一部の免除を受けられます。

■地質調査業現場管理者認定講習は、地質調査業者登録規定における登録の要件のうち、営業所ごとに置く専任の現場管理者の認定に必要な資格取得のために行なうものです。

昭和五十七年度 技術検定関連試験・研修・講習実施予定表

| 試験・研修・講習名 | 受験・受講資格 | 試験・研修・講習日 | 試験・研修・講習地 | 受付期間 |
|-----------------------------|--|---------------|--------------------------------------|------------------------|
| 一級土木工事 技術者試験 | 大学、高専卒以上の学歴で、学歴により所定の実務経験年数を有するもの。 二級土木施工管理技士で所定の実務経験年数を有するもの。 | 昭和57年7月4日(日) | 札幌、釧路、仙台、東京、新潟 名古屋、大阪、広島、高松、福岡、那覇 | 昭和57年3月19日から 4月2日まで |
| 二級土木工事 技術者試験 | 学歴により所定の実務経験年数を有するもの。 | 昭和57年7月18日(日) | 右記に同じ | 右記に同じ |
| 一級管工事 技術者試験 第一部(学科)試験 | 大学、高専卒以上の学歴で、学歴により所定の実務経験年数を有するもの。 二級管工事施工管理技士で所定の実務経験年数を有するもの。 職業訓練法による管工事関係の一級技能検定合格者。 | 昭和57年9月5日(日) | 札幌、仙台、東京、新潟、名古屋、大阪、広島、高松、福岡、那覇 | 昭和57年5月21日から 6月4日まで |
| 二級管工事 技術者試験 | 学歴により所定の実務経験年数を有するもの。職業訓練法による管工事関係の一級または二級の技能検定合格者。 | 昭和57年9月26日(日) | 右記に同じ | 右記に同じ |

| 試験・研修・講習名 | 受験・受講資格 | 試験・研修・講習日 | 試験・研修・講習地 | 受付期間 |
|--------------------------------------|---|---|-----------------------|----------------------|
| 一級管工事 技術者試験 第二部(実地)試験 | 昭和57年度・昭和56年度一級管工事技術者試験第一部(学科)試験の合格者。 技術士法による本試験のうち管工事関係部門の合格者で学歴により所定の実務経歴年数を有するもの。 | 昭和57年12月5日(日) | 札幌、東京、名古屋、大阪、福岡 | 昭和57年10月21日から11月4日まで |
| 一級造園工事 技術者試験 | 大学、高専卒以上の学歴で、学歴により所定の実務経歴年数を有するもの。 二級造園施工管理技士で、所定の実務経歴年数を有するもの。 職業訓練法による造園の一級技能検定合格者。 | 昭和57年9月5日(日) | 札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、広島、福岡 | 昭和57年6月18日から7月2日まで |
| 二級造園工事 技術者試験 | 学歴により所定の実務経歴年数を有するもの。 職業訓練法による造園の一級または二級の技能検定合格者。 | 昭和57年9月26日(日) | 上記に同じ | 右記に同じ |
| 一級土木工事 特別 研修 技術者 | 昭和55年度までの二級土木施工管理技術検定合格者で所定の実務経歴等を有するもの。 | 東京・仙台 名古屋・大阪・広島 高松・福岡・那覇 札幌・新潟・広島 松山・福岡 仙台・東京・大阪 名古屋・広島・福岡 名古屋・大阪 東京・名古屋・大阪 | 上記の各都市 | 昭和57年3月19日から4月2日まで |
| 二級土木施工管理 技術 研修 | 学歴により所定の実務経歴年数を有するもの。 | 中国・九州・沖縄 中国・四国 中国・九州 近畿・中国 北陸・中部・近畿 関東・中部 北海道・東北 北陸・近畿 北海道・東北 近畿・沖縄 東北・北陸 関東 | 都・道・府・県庁所在地 | 昭和57年3月19日から4月2日まで |

| | | | | |
|---------------------------------|--|---|--------------|---|
| 地質調査業 現場管理者 認定講習 | 社団法人全国地質調査業協会連合会の実施した地質調査技士資格検定試験に合格し登録したもの。 | 昭和57年11月10日(水)から11月12日(金)まで 札幌 東京 大阪 高松 仙台 広島 福岡 名古屋 東京 大阪 新潟 大阪 東京 6月11日(水)から6月12日(木)まで | 上記の各都市 東京 | 昭和57年10月1日から10月8日まで 昭和57年3月19日から4月2日まで |
| 一級管工事技術者 特別研修 | 昭和55年度までの二級管工事施工管理技術検定合格者で所定の実務経験等を有するもの。 | 東京 大阪 名古屋 東京 大阪 仙台 広島 福岡 6月11日(水)から6月12日(木)まで | 上記の各都市 | 昭和57年3月19日から4月2日まで |

⑤ 研修期間は、一級土木・一級管工事技術者特別研修は6日、二級土木施工管理技術研修は4日である。

技術検定関連試験・研修・講習問合せ先

- 一級土木工事技術者特別研修
- 二級土木施工管理技術研修
- 一級管工事技術者特別研修
- 地質調査業現場管理者認定講習

業務局

〒100 東京都千代田区永田町一―三―三五
 全国町村会館五階 ☎〇三(五八二)〇二三八(代)

- 一級土木工事技術者試験
- 一級管工事技術者試験第一部・第二部
- 一級造園工事技術者試験
- 二級土木工事技術者試験
- 二級管工事技術者試験
- 二級造園工事技術者試験

業務局分室

〒102 東京都千代田区平河町二―六―二一
 ランディック平河町ビル四階 ☎〇三(二三〇)一六二二(代)

現場技術者の

工事測量必携

編集・全国建設研修センター

A5判 380頁

頒価 3,900円(送料300円)

すいせんの辞

建設大臣官房技術参事官

高 秀 秀 信

わが国の経済は、1980年代に入り高度成長の時代から、石油危機など資源問題をはじめとする複雑な国際情勢の中で、安定成長への切替を余儀なくされ、今後、その状況は厳しさを増大していくこととされます。このような状況の中で、建設省は社会資本の充実に努めておりますが、建設事業も他の産業と同様に高度成長時代の量的充足から質的向上への努力が必要とされています。

建設工事においては、近年、大規模化、複雑化が進み、その的確な施工のための施工管理技術の向上が切に求められています。

工事の諸段階で測量作業が重要な役割を果すことは認識されているところですが、実戦的測量教育の不足から、その技術水準がいまだに十分であるとは言えません。

このようなときに、従来より全国各地で工事測量の現地研修を実施している財団法人全国建設研修センターが、その経験に基づき工事測量の実習用テキストである「現場技術者の工事測量必携」を編集されたことは、誠に時宜を得たものであり、その内容が、工種毎に工事進行に伴い必要となる各種測量作業を、実務を中心として解説されておりますので、職場研修のテキストとして、また現場において役立つ参考書として、ここに推薦する次第であります。

昭和55年4月

主要目次

測量の基本

1. 距離測量
2. 角測量
3. 水準測量
4. 平板測量
5. 勾配

工事測量

- 第1章 序論
- 第2章 道路工事測量
 - 〔I〕 道路工事
 - 〔II〕 道路舗装工事
 - 〔III〕 道路埋設管工事
 - 〔IV〕 軟弱地盤の測量
- 第3章 橋梁工事測量
- 第4章 トンネル工事測量
- 第5章 河川工事測量
 - 〔I〕 河川工事
 - 〔II〕 砂防工事
 - 〔III〕 ダム工事
- 第6章 港湾・海岸工事測量
 - 〔I〕 港湾工事測量
 - 〔II〕 海岸工事測量
- 第7章 宅地造成工事測量
 - 〔I〕 宅地造成工事測量
 - 〔II〕 区画整理測量
 - 〔III〕 確定測量

単曲線の設置

クロソイド曲線

建築の墨出し

申込先

(財)全国建設研修センター 建設研修調査会

東京都千代田区永田町1-11-35 全国町村会館 Tel. 03-581-1281

建設大臣指定校、学校教育法による専門学校

学校法人
明倫館

国土建設学院



本学院は、国土建設事業の推進に役立つ実践的専門技術者の育成を使命として努力を重ねてまいりました。開校以来20年、約13,000余名に上る卒業生はいずれも各方面第一線において活躍中であり、他にみない独自の教育の実践は高く評価されています。

設置学科

工業専門課程(昼間)

測量科(1年制)

測量技術者として現場第一線で独立任務を遂行できる実践的技術者を養成する。

製図科(1年制)

地図製図技術を主軸に、土木、建築等を含む広範な製図技術をもつ専門技術者を養成する。

測量工学科(2年制)

高度の測量技術と幅広い知識を修得、新しい時代の測量技術者として活躍できる専門技術者を養成する。

※測量土木技術科(2年制)

測量、土木の両分野にわたり現地作業に役立つ最新技術を修得し、測量士または土木施工管理技士として現場第一線で活躍できる専門技術者を養成する。

環境測量工学科(2年制)

測量技術に加えて環境調査計測に関する知識と技術を教授し測量界及び環境調査の分野で活躍できる専門技術者を養成する。

都市建設工学科(2年制)

都市の建設に必要な測量技術と都市計画、土地区画整理の専門知識を修得した技術者を養成する。

土木工学科(2年制)

しっかりした幅広い測量技術の素養の上に土木工学を専攻させ、土木工事に係る測量・調査・設計を担当し、また土木工事の現場主任技術者として活躍できる専門技術者を養成する。

土木地質工学科(2年制)

土木工学、測量技術の素養の上に土木地質工学に関する幅広い知識と技術を身につけた新時代に生きる土木地質調査の専門技術者を養成する。

造園緑地工学科(2年制)

現代造園に関する理論と造園の計画・設計・施工・管理の専門技術を修得させ、新時代に即した実践的技術者を養成する。

上下水道工学科(2年制)

上下水道工学に関する専門学科ならびに施設の設計・施工・維持管理についての知識と技術を修得させ、実際に役立つ専門技術者を養成する。

設備工学科(2年制)

給排水衛生・空気調和等建築設備とその周辺技術について、その知識と技術を修得させ、給水装置技術者、排水設備技術者、管工事技術者等として活躍できる専門技術者を養成する。

その他の課程(昼間)

測量専科(6ヵ月)

官公庁、建設関係の企業等から職員の測量技術研修の場として注目されている。

土地区画整理専科(3ヵ月)

地方公共団体や民間企業等から職員研修の場として多大の好評をうけている。

卒業生の特典

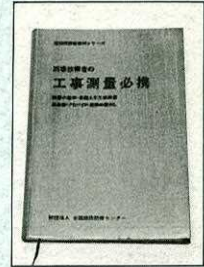
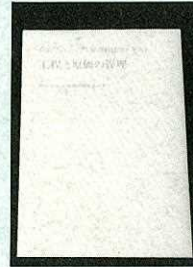
測量士補、建設業法による技術検定の施工管理技士受験資格、地図製図士2級等各科特典あり。

※昭和58年度新設開講

◆詳細は下記にお問合せください。

〔〒187〕東京都小平市喜平町1013 TEL0423-21-6909(代)

出版案内



建設省都市局下水道部公共下水道課監修
下水道事業の手引 昭和57年版

下水道法に基づく事業認可、国庫補助金の交付申請等の諸手続や根拠法令などをまとめた実務担当者の必携書
●A5判上製/446頁/
3,900円(〒300円)

建設プロジェクト管理研修用テキスト
工程と原価の管理

ネットワーク手法の解説と新しい原価管理の方法にまで言及した中堅技術者の研修用教材
●B5判並製/192頁演習問題付
1,950円(〒250円)

現場技術者の
工事測量必携 測量の基本・各種土木工事
測量・単曲線・クロソイド・
建築の墨出し

建設現場における各種工事の測量作業の実務を、演習を主として分かりやすく編集した初級技術者むきの研修用テキスト
●A5判上製/355頁/
3,900円(〒300円)

新刊

建設大臣官房官庁営繕部監修
(社)営繕協会 編
排水再利用システム設計指針
昭和57年版

排水再利用システム設計に必要な水質、構造、施工、維持管理等についての具体的事例を含めた解説書
●B5判上製/250頁/
3,200円(〒300円)

建設省計画局監修
図表でみる **建設白書** 昭和57年版

「建設白書」のエッセンスを図表を主体に説明した、各種会議、研修・講習会用テキスト
●B5判並製/120頁/
430円(〒実費)

購入ご希望の方は、はがきに書名と部数をご記入の上、下記あてにお申込み下さい。

(財)全国建設研修センター 建設研修調査会

〒100 東京都千代田区永田町1-11-35 全国町村会館

Tel. 03-581-1281