

# A E P A      F O R U M

*~ MEMORIAL ~*

# 目 次

(敬称略)

<b>A E P A    F O R U M    趣意書</b>	
芦屋大学 学長 小笠原 暁	… 1
<b>A E P A    F O R U M    20回を迎えるにあたって</b>	
財団法人 関西情報センター 参与 多田 信吾	… 2
<b>第19回アエラスフォーラム</b>	… 3
<b>発表</b> 神戸大学 教授 加護野 忠男	
テーマ「規制緩和と日本の経営」	… 4
<b>討論</b> トピックス	… 16
<b>発表</b> 法政大学 教授 浦谷 規	
テーマ「21世紀の社会システムはどうなるのか - new technology and new ideology - 」	… 19
<b>討論</b> トピックス	… 33
<b>討論</b> トピックス	… 36
<b>第20回アエラスフォーラム</b>	… 41
<b>発表</b> 京都大学大学院 教授 筒井 清忠	
テーマ「昭和期陸軍官僚制の内部過程」	… 42
<b>討論</b> トピックス	… 52
<b>発表</b> 龍谷大学 助教授 多田 実	
テーマ「日本型経営情報システムについて」	… 57
<b>討論</b> トピックス	… 69
<b>発表</b> 財団法人 関西情報センター 参与 多田 信吾	
テーマ「新しい時代に向けて 地方シンクタンクのめざすべき途」	… 73
<b>討論</b> トピックス	… 84
<b>活動実績</b>	… 91
<b>活動アルバム</b>	… 93
<b>メンバープロフィール</b>	… 95

# 「A E P A      F O R U M」趣意書

世話人代表    芦屋大学  
学長    小笠原    暁

敗戦の廢墟の中から立ち上がったわが国は、多くの困難を克服しながら、まさに順風満帆の航海を続け、今や押しもおされもしない経済強国になってしまいました。しかしながら、最近における政情の不安定、グレイ・マンデイ以後の株式市場の低迷と円安傾向の定着、そして日米経済・文化摩擦の激化、東欧諸国の劇的な変革等々、わが国をめぐる諸状況はまさに逆風と旋風に曝されていると言えましょう。そのような中に合っても、関西には、今、新しい風が吹き始めています。新関西国際空港、関西文化学術研究都市、明石海峡大橋といったような大プロジェクトをはじめとするベイ・エリアを取りまく諸プロジェクトの進行は関西に新しい息吹をもたらす原動力となるでしょう。このような順風、逆風、旋風、新風を帆に受けて大洋に向かって船出するに当たっては斬新な思想、創造的な発想が必要だと思えます。そのようなものを生み出すための一つの装置として” A E P A F O R U M ” という企画を考えてみました。 ” とはギリシャ語で「風」を意味します。われわれ F O R U M はその時々「風」に流されるかもしれませんが、皆の英知と力を結集することによって、必ずや的確な「風」を捉え、進むべき路を選択することができるかと信じています。関西における既存の F O R U M は、しばしば、その道の権威をメンバーに選んできましたが、” A E P A F O R U M ” は、専門分野の異なる若い学者を中心に結成したいと考えています。若い故に一人一人の専門領域と視野は狭いかもしれませんが、しかし、お互いが臆することなく積極果敢に意見を出し合うことによって視野と展望は拡大され、同士の結束と切磋琢磨によって新しい「風」が生み出されることを期待したいと思います。

第一回 F O R U M の統一テーマとしては「文化と技術」を選んでみました。関西に息づく伝統的文化、関西から生まれ出る新しい生活文化、そして関西の持つ特色ある産業を考える時、このテーマは、まさに関西にとってふさわしいものであると同時に、日本の将来にとってもまたグローバルな視点からも大きな意義を持つテーマであると信じます。皆さんの参加と協力によって、たおやかで知的かつ創造的な精神がこの F O R U M から生まれることを望んでやみません。

# A E P A F O R U M 2 0 回を迎えるにあたって

財団法人 関西情報センター  
参与 多田 信吾

株式会社CSKの福山常務取締役、水田元顧問が訪ねてこられ、「当社として関西の学界の活性化推進の一助として、異分野の若手研究者の研鑽と交流の場を設置し、少しでもお役に立ちたい」とのご相談があり、参加メンバー、研究内容、運営方法などについて下打合せを行ったのが1989年秋頃だったと記憶している。

「光陰矢の如し」というが、時の経つのは早いもので1990年4月第1回A E P A F O R U M開催からはや7年有余ヶ月を経過し、本年10月には記念すべき第20回目のフォーラムを迎えた。

設立当初から参加された若手研究者の方々も、今や中堅研究者としてそれぞれの分野で活躍されており、まことに喜ばしい限りである。

本フォーラムの名称の「A E P A」はギリシャ語で「風」を意味し、社会に吹く様々な「風」（事象）を捉えて議論する。議論の行き着く先は「風」まかせという意味がこめられている。

いままでの活動を振り返って見れば、高度情報化、文化、国際化、21世紀を視座にいたれた日本の対応などを基軸テーマに、フォーラムメンバー全員が順次スピーカーになり、談論風発、中味の濃い極めて実りの多い会合の連続であった。1～2の例外を除いてゲストスピーカーを迎えずメンバーのメンバーによるメンバーのためのいわば手作りの筋（道）を通して実施してきた。参加メンバーの絶えざる情熱とCSKスタッフ各位の運営の妙を得て、いたずらに「風」に流される事もなく着実な成果を上げた7年だと思っている。

本フォーラムは、大阪でその産声をあげたCSKの地元への社会的貢献のひとつとして設置されたことは言うまでもないが、本フォーラムを通じて結果的には我が国ソフト業界の雄であるCSKと関西の将来を担う若手学識経験者との強い連帯が生まれた様に思う。

最後になったが、今般第20回フォーラム開催を機に「記念冊子」を刊行するにあたり物心両面にわたり惜しみなきご支援を頂いたCSK大川功会長、村田允相談役をはじめとする関係者各位に深甚の謝意を表するとともに、この熱気にあふれたつどい（集い）が今後もますます発展しより大きな成果を上げることを期待して止まない。

## 第19回 アエラスフォーラム

1997年4月11日(金)～12日(土)  
オオサカサンパレス

### ・テーマ

日本は変れるか？ 規制緩和の生態学 (経済・社会編)

### ・コーディネータ

国立民族学博物館 教授

端 信行

### ・発表

スピーカー 神戸大学経営学部 教授

加護野 忠男

コメンテータ 流通科学大学情報学部 教授

辻 新六

京都大学総合博物館 教授

中坊 徹次

### ・発表

スピーカー 法政大学工学部 教授

浦谷 規

コメンテータ 大阪大学経済学部 教授

阿部 武司

# 発表

## 規制緩和と日本の経営

神戸大学 経営学部

教授 加護野 忠男

### 0. 加護野先生講演要旨

今の日本企業の問題というのは、経営の基本的なスタンスがずれてしまったことにあるのではないか。特に仕事の面での、一人の貢献というのが目に見えなくなるほど、チームで仕事をするが増えてきている。にも拘らず、業績報酬とか、実績主義とか能力主義ということをやってしまうと、非常におかしなことが会社とか組織の中で起こってくるのではないか。今、日本企業や日本社会全体が間違った方向へ動きつつあるのを感じている。

日本、中国、韓国、インド、インドネシア、マレーシア、タイ、ベトナムのアジア各国に、日本企業についての評価をしてもらったところ、韓国と日本以外は総じて、日本企業に対する評価が高く、日本企業のアジア進出は成功したと言える。成功した理由としては、第一に、日本人は、アジアでもよく働いたこと。第二に、アジア全域にわたる部品とか組み立てのネットワークをつくり上げたこと。第三に、マニュアルではなく、現場での指導によって非常に高度な技能を現地の人々の間に定着させることに成功したこと。第四に、かなり強引に日本的なやり方を押しつけたことが挙げられる。

日本人の働き方の特徴も四つのキーワードで示すことができる。第一に、効率悪く、長時間働いた。第二に、うそをつかない。第三に、黙々と働くだけで、何故そうするのかという理由について、余り説明しなかった。第四に、些細なことにこだわった。その結果、現地の人から「日本人はよく働いて頑張り屋だけれども、あほや」という評価を受けることになった。

しかし、この「あほや」という言葉こそ日本人の働き方の本質を示していたのではないかと。そして、あほ(=愚直)というのを一生懸命教えていこうとしたのではなかったか。

当時のアジアは、商業資本主義（＝賢さ、利益追求）の発想が支配的であった。しかし、工業の資本主義は余り賢かったら成り立たないのではないか。現地で絶対だと評された日本製品の品質は、愚直さ故に産み出されたのではないか。利益を上げることだけが目的であれば、まず、「品質は絶対」と評されるような技能はつかない。日本の企業は、習慣づくり、細かいことをきっちりやって、その背後にある精神を理解してもらおうとしたのではないか。こういう論理が商業資本主義と闘うためのロジックではなかったのだろうか。別の言い方をすれば、機械や生産工程でのトラブルには、無数のファクターがある。もしそれでマニュアルをつくったら、膨大なマニュアルができる。役に立たないほど分厚すぎるマニュアルができる。しかし、現実には、トラブルが発生してもマニュアルなしで判断できている。何で判断できるのかわからないけれども、判断できている。そして、それが深い技能というものに結びついている。これを機械的に分類していく形式論理（＝賢さ）に対比させて、状況論理（＝愚直）というふうに呼ぶことができる。

日本の社会では、愚直なことと、状況論理を柔軟に使い分けながらやっているのが特徴といえる。しかし人間はあまり賢くない。結局、賢さの追求から逃れることができず、市場経済万能主義（＝アングロアメリカンシステム）へと進んでしまうのではないか。

## 1．日本企業・社会は本当にかわるのか？

加護野 神戸大学の加護野です。私が経営学者を代表するというと、日本の経済学者は怒ってしまうと思いますが、その端くれの方で経営学の研究をしています。

きょうは、規制緩和について参考になるような議論をすべきだったのですが、実は、去年の年末に締め切りの本の原稿がずるずると今まで長引きまして、この報告の準備をするような暇はほとんどなかったもので、私自身の問題意識を少しお話しさせていただきます。今の日本の社会は、変える、変えるということを言い過ぎている、しかも変える方向が間違っているのではないかと感じておりますので、その辺の問題提起について、特にアジアにおける日本の企業の現状を見ながらお話しさせていただきたいと思います。

戦争前は非常におかしな雰囲気、世の中がどんどん変わっていったということがありましたが、今はそれとよく似ているのかなと思います。

去年の1月からアメリカへ調査に行きました。アーモックのIBMの本社へ行って、話を聞いておりましたら、IBMでは、5年前は従業員が43万人いた、去年の段階では20万人いた、この20万人のうち8万人は去年までの5年間に採用された人であると。考えてみたら、昔IBMにいて、今働いている人は12万人です。ここまでやれば会社はよくなる、しかし、こんなことをやっていて、うまくいくはずがないというのが、私の素朴な直観でございました。IBMではかつての蓄積があったからできたわけですが、何か異様なことが起こっている。それによって株が上がるのは当たり前でして、去年の1月2日にAT&Tが4万人の人減らしをすることが発表されまして、それと同時に株価が急

激に上がりました。アメリカの社会は非常におかしくなっているなという感じがします。

しかし、よく眺めてみると、アメリカでもいい企業はたくさんあります。例えば、ヒューレット・パカードという会社は、人を使い捨てにすることはしない、一たん会社に勤めた以上、その人が希望する限り雇用を継続していこうということをやっています。ヒューレット・パカードも決して会社の業績はよくありません。ですから、どういうことをしたかという、会長を首にしました。会長はやめても大丈夫だ、生きていけると。社長は、飛行機を今までのファーストクラスからエコノミーにかえました。シンボリックな意味しかないわけですが、そういうことをしても、とにかく雇用の継続は守り抜いていこうという精神でやっていました。

アメリカでは、従業員9万人の会社の社長兼会長がエコノミーの席に座っていると、皆尊敬してくれるという話を聞きまして、日本でもそうだと思います、むしろそれぞれ日本的な精神だと申し上げたのですが、そういうことが起こらなくなってしまったところに、非常に大きな問題があるのではないだろうか。今の日本企業の問題というのは、日本企業の経営の基本的なスタンスからずれてしまったところにあるのではないかと、それをあえてどんどん変えていこうという方向へ行くのは、どうも適切ではないのではなからうかというのが、私の基本的な問題提起でございます。

とりわけ仕事の面でのグローバルなインターディペンデンスが物すごく高まっている。そして、一人の貢献というのが目に見えなくなるほど、チームで仕事をしていかなければならなくなってきている部分がかかなりたくさんある。そのときに、業績報酬とか、実績主義とか能力主義ということをやってしまうと、非常におかしなことが会社とか組織の中で起こってくるのではないかと。どうも日本の企業は全体として非常に大きな間違いを犯す、日本社会全体も変な方向へ動きつつある、アメリカのようになると、大変なことになりますよという感覚がありますので、きょうは、そういう基本的なスタンスからお話をさせていただきたいと思います。

## 2. アジアにおける日本型経営の実態

お手元に「第六章 日本型経営の将来」というのをお配りしております。これは、本来去年の12月に出しておかなければならない原稿の最終章で、まだ完成していないのですが、きょうのために、書けないところは省略しようということで、急遽まとめて、きのうの段階までに書けた部分を持ってきました。

去年、おとしぐらいから、PHP研究所にお金を出してもらって、アジアの松下電器の現地工場を取材してまいりました。非常にうまくやっているということで、正確な数字は公表されていないのですが、松下電器の利益の中でもかなりの部分はアジアで上げているというような状況でございます。通産省の統計を見ましても、日本の多国籍企業の国内での利益率よりもアジアでの利益率が高くなっております。同時に、アジアでの評価も非



常に高まっているというのが現実ではないだろうかと思います。

田中角栄さんが行かれたころは、エコノミックアニマルとか、日本の経済侵略とか言われましたが、あの当時よりも日本のアジアへの進出はもっと大きくなっています。プレゼンスも大きいと思います。松下電器だけでも、松下グループのマレーシアでの売上高はマレーシアのGNPの5.4%に当たる数字ですから、大変大きな位置を占めている。にもかかわらず、それほど日本に対する反感は出てこない。コピーしてくればよかったのですが、ギャロップと読売新聞が一緒になって、アジア各国の日本に対する評価を聞いている世論調査がありまして、日本、中国、韓国、インド、インドネシア、マレーシア、タイ、ベトナムという国で調査が行われています。

それを見ると非常におもしろいのですが、「アジアの発展に日本は積極的な役割を果たしているか」という問いに対して、「大いに果たしている」、「多少は果たしている」という数字を見ますと、やはり低いのが韓国で、3割の人しかイエスという答えをしていない。一番高いのがタイで、39と45ですから、合すると84%の人が日本は貢献しているというふうに見ておられます。インドでは70%近くの人が、中国でも70%を超える人が貢献していると。中国とも過去の複雑な関係はあると思いますが、そういう答えになっています。

もっと驚いたのは、韓国に次いで評価が低いのが日本自身です。日本は余り貢献していないという認識が、日本の中では広まっています。日本の企業は、アジアであれだけ大きな経済的な力を持ってやっているけれども、決して嫌われている存在ではなくて、評価されている。一体なぜなのだろうというのが、私の素朴な印象でありました。アメリカのようにべらべらしゃべったわけではない。黙々と一生懸命仕事をして、だんだん評価されるようになってきた。なぜこれを批判しなければいけないのかという感じもあります。

ところが、家に帰って、高校生の娘と話をしておりましたら、学校では、日本はアジアを搾取している、森林を破壊していると、悪い話しか学んでいないようです。ODAもかなりやっていますが、日本のODAは下心がある、ゆがんだものであるということしか教えられていないようで、歴史教科書を再点検する会というのがありますが、歴史の教科書だけではなくて、社会科全般に関して再点検する必要があるのではないだろうと思ったほどでございます。

こういう雰囲気の中で、日本がよくない、よくないということを言われているわけですが、日本の企業としては、大変な収益を上げ、かつ現地の社会にもうまく受け入れられているという現実を見たときに、なぜこういうことが起こったのかを一回考えてみようというのが、私の問題意識でありました。

こうして見てみると、20年ぐらい前の日本の経営がよく見えてくるというのが、私の結論であります。つまり、日本の経営がまだ元気で、よかった時代の姿が今アジアにある。そこから変な方向へずれてしまった。そのずれというのが、歴史的必然的な構造的な変化なのか、それとももとへ戻すべきなのか、私にはわかりません。第六章を書きながら、今

でもまだ迷っているのですが、そういうこともあって、きょうは皆さんに原稿を見ていただいて、ご意見を聞きながら、それをベースに原稿を書きかえようかなという下心を持ってやっけてまいりました。

### 3 . 日本の企業がアジアで成功した要因は？？

日本の企業がアジアで成功できたのは、一体何なのだろうと見ていくと、日本の経営や日本人が持っている物の見方とか考え方のある種純化されたものが見えてくるというのが、私のイメージです。日本の企業がうまくいったのには、4つのファクターがあるだろうと思っています。

1つは、日本人でアジアの企業へ出向した人々が上から下まで、押しなべてよく働いたということです。今までこういうことを言った人がいるかと、ほかの経営学者に聞いてみたら、そんなことを言ったのはだれもいないということですが、本当によく働いています。昔アジアに行った人の話を聞いてみると、損得勘定で行ったわけではない、にもかかわらず、偉い人だけじゃなくて、現場の技術指導に行った人も含めて、本当によく働いている。しかし、よく働いても、うまくいくとは限りません。

第2の成功のファクターは、日本を含めてアジア全域にわたる部品とか組み立てのネットワークを、特にエレクトロニクスの企業は上手につくり上げることができたということが言えるのではないかと考えています。松下電器の有価証券報告書の製造原価明細書を見ますと、松下電器の製品の製造原価の中で人件費が占めているのは、たった2割です。逆に言うと、アセンブリーの部分だけ海外へ持って行って、人件費を下げて、仮にゼロになっても、2割しか下がらない。ところが、松下が仕入れている部品の中にも人件費が入っているわけです。これをずっと計算していくと、大体7割ぐらいが部品ですが、その35%、半分ぐらいが人件費です。そうすると、組み立ての2割と35%、それと機械の中にも人件費が入っていますから、6割近い部分が我々が買っているものの中の人件費です。人件費を下げていこうということになったときに、組み立て部門だけ海外に行っても余り意味がないので、トータルに拠点が変わっていった。これは空洞化の問題をもたらしているわけですが、その中でも、日本でしか買えないもの、日本でしか開発できないものが幾つかありまして、非常に上手な分業関係のネットワークが今アジアに構築されつつあると思います。

第3のファクターが、技術とか情報とかかわってくるわけですが、日本の企業というのは、マニュアルという形ではなくて、現場での指導によって非常に高度な技能を現地の人々の間に定着させることに成功したのではないかと、私は思っております。アメリカの企業は何メートルものマニュアルを持ってきているのに、日本は一体どうなっているのか、日本の企業は技術移転をしていないと、現地の政府は怒るわけですが、マニュアルでは伝えることのできない高度の技能を伝えていきますと言っても、なかなかわかってもらえない。こ

れは現場を見れば、すぐにご理解いただけるだろうと思います。

年末に某国営放送局から電話がかかってきまして、日本の企業はアジアに技術を移転していない、なぜそういうことになるのか、経営学の立場からご説明くださいということでした。「そんなことはありません。大変高度な技能を移転しております」、「でも、マハティールさんが日本の企業は技術を移転していないとおっしゃっています」、「現場へ行って、よく見てみたら、わかりますよ」と申し上げたのですが、結局わかってもらえなかった。日本の企業は、アジアで悪いことしかしていないというイメージの方がどうも強いようでありました。

第4のファクターは、非常に難しい問題ですが、かなり強引に日本的なやり方を押しつけたことが成功の一つのかぎになっているのではないかと思います。アメリカ、ヨーロッパでは遠慮したので、最初はうまくいかなかった。最近は遠慮しなくなりまして、かなり強引にやって、アメリカ、ヨーロッパでもうまくやっているように思います。日本のやり方というのは、少なくとも物づくりに関してはかなりいい線をいっているのではないかと。もちろん金融とか不動産とか、悪いところもあると思いますが、物と流通に関しては、日本のきめ細かなやり方はかなり高度な要素を持っているのではないかと私は思っています。

では、それは一体何だったのだろうか。日本の出向者がよく働いたと言いましたけれども、どういう働きぶりをしたのかということを見てみると、わかってくるのではないかと。日本人の働きぶりも4つのキーワードで示すことができるのではないかと思います。

#### 4．日本人の働き方の特徴

1つは、効率悪く、長時間働いた。仕事が終わってから、日本と連絡するとか、日本から来たお客さんの接待をするとか、朝から晩まで本当によく働いているという感じがします。私のゼミの卒業生が香港のあるメーカーで働いているのですが、この前も遊びに行くと、食事をしたら、この料理屋へはほとんど毎日のように来ている、年間百数十回こういうことがあるということでした。申しわけない、きょうは気楽にしてくれていいからと、そのときに謝ったのですが、そういう働き方をしています。

日本人の働き方の2番目の特徴は、うそをつかないことです。香港へ行って、いろいろな人の話を聞いてみると、よくわかりますが、香港では、日本人は簡単にだませるけれども、日本人からはだましてこないというブランドイメージができ上がっている。これは日本の企業が蓄積した見えざる資産だろうと思います。日本人は皆うそをつかないのかというと、うそをつく人はたくさんいます。そういうことばかり報道されるものですから、そのブランドイメージが徐々に変わりつつあるのかなと思っています。

去年の8月ごろの「新潮 45」に、台湾では日本精神という言葉が残っている、日本精神とはうそをつかないことだということを台湾の人が書いておられましたが、実は、私が台湾の松下電器で流通網をつくり上げた人々の話を聞いたときにも、日本精神という言葉が

よく出てまいりました。松下の経営の基本的なやり方は現金回収、つまり売ったものは月末に必ず現金で払ってもらおうということです。それまでの台湾の商習慣はツケで買う、それも2カ月、3カ月、いつ払うかわからない。金利の高いところですから、ゆっくり払った方が金利の分だけ得ということですが、松下は現金回収が原則で、現地の人々を説得していったわけです。この説得がいかに大変だったか、実際にやった人の話を聞くと、よくわかります。すぐに払うのは、だれが考えても損なわけです。そのときに台湾の流通業者に言われたのは、私は日本精神で経営している、私を信じないのかということですが、後は、理屈じゃない、毎日毎日行って、お願いしますと頼み込んで、新しい商習慣をつくり上げていくしかないということをおっしゃっていました。

ただ、現金回収してみても、初めてわかったのは、台湾はよく台風が来るけれども、台風が来て、水がつくと、小売業者は現金で買ったものは2階へ持って上がるそうですが、ツケで買ったものはそのまま置いている。これが人の気持ちです。商品を大切にしてください、そのために現金で買ってください、現金で買うことによって問題がすぐわかってくるというのが、松下の経営のやり方です。

3番目のキーワードは、黙々と、余り説明しなかった。「何でこんなことをやるんですか」と言われても、「やれ」と強引に押しつけていったということがあります。

働きぶりの4番目の特徴は、黙々とかがわっているのですが、些細なことにこだわった。例えば、部品は地べたに置くな、部品を並べるときにはきっちり真っすぐ並べろ、整理整頓ということをやっていた。それ以外に、朝礼のときは真っすぐ並べと言っても、整列というコンセプトがない。しょうがないから、地べたにペケをかいて、この上に立てということをやっていた。現地の人々がなぜこれが生産性と関係があるのかと言っても、やれと、細かなことをやたらに注意した。ですから、評判はむちゃくちゃ悪い。「日本人はよく働いて頑張り屋だけれども、あほや」というのが、現地の人々のオピニオン調査からわかります。

## 5. 日本人と「愚直」

しかし、「あほや」というところにキーワードがあるのではないか。つまり、愚直ということを一生涯懸命教えていこうとしていたのではないかという感じがします。賢さというのは、言葉で言って、教えられるけれども、愚直にやれというのは、なかなか理屈では教えられない。大きな理由は2つあると思います。



1つは、愚直にやって成果が出てくるまでに、物すごく時間がかかる。賢くやったら、すぐに成果が出てくる。もっと深刻なのは、愚直にやって、報いられるとは限らないということです。だけど、こうやれと、日本の企業はアジアで愚直にやっていった。それはな

ぜかという、当時のアジアには、商業資本主義の発想が物すごく支配的でした。商業資本主義のエッセンスは賢さです。賢くないと、商業の資本主義は成り立たないわけですが、工業の資本主義は余り賢かったら成り立たないのではないか。これは物をつくっている人を軽蔑しているのではなくて、尊敬して、そう言っているのですが、一番典型的な例は、日本の企業は現地で品質は絶対だということを言いました。経済学的に考えたら、品質は利益を上げるための手段ですから、理屈としてはそう教えるべきですが、品質は絶対だ、なぜかという、品質は絶対だからということしか言わなかった。

ところが、もし品質は利益を上げるための手段であると教えていたら、一体どうなるか。ここまで品質を上げなくていいじゃないですか、これで十分売れます、利益が出ますと、まず技能がつかないということが言えるのではないか。そこで、日本の企業はどうしたかという、習慣づくりから始めていって、細かなことをきっちりやって、その背後にある精神を理解してもらおうとしていったのではなからうか。愚直なことは教えられないから、形をつくって、そのとおりやれ、そのうちにだんだんわかってくるからと、こういう論理が商業資本主義と闘うためのロジックではなかったのだらうかと思います。

同時に、日本の企業は現場で議論を蓄積しました。では、現場の議論とは一体何なのだろう。京大から法政へ行かれた小池先生などが、現場での議論のエッセンスは異常への対応であるとおっしゃっていますが、今は、どこの現場でもかなり機械化が進んでおります。機械というのは、まともに動いている限り本当に楽ですが、よくトラブルが起こる。パソコンでもそうできて、お手元に配っている原稿のページ数が抜けていて、途中から1が出ていたのは、どうも2けた目だけが出ているようですが、なぜこうなるかというのは、私のパソコンの知識では一切理解できない。ウィンドウズを使っているわけですが、プリンターが悪いのか、ソフトが悪いのか、それとも単なる私のミスなのか、わからない。こういうときにすぐに直せる人間と、今後の発表はこうしていかなざるを得ないなと思っている人間とでは、生産効率もクオリティーも全然違って来るわけです。

そういうときに、マニュアルを見て解決していたら、時間がかかり過ぎます。例えば、製造工程がぱんととまってしまう。マニュアルを見たら、必ず1時間で立ち上げられるけれども、1時間とまると、それだけ生産量が落ちて、働いている人の時間が全部むだになってしまうわけですから、どれだけ早く立ち上げられるかというのが勝負です。こういう技能はなかなかマニュアルでは伝えられない。

同時に、現場でお話を聞いていて、非常におもしろいなと思ったのは、異常が起こって、とめるというのは、比較的技能の低いやり方で、技能がだんだん高くなってくると、異常が起こる前に、何かおかしいぞということがわかるそうです。そのときに、技能の低い人には、すぐにとめるということを指示するけれども、技能がだんだん高くなってくると、すぐにとめるとは言わないで、いろんなことを考慮して判断する。

現場の人がおもしろいことをおっしゃるのです。例えば、機械には個性がある。全く同じ日に納入された製造機械でも、長いこと使っているうちに、だんだん個性が出てくる。

この機械は、だましまし使っていけばそれなりに動く機械なのか、すぐにとめないで大変なことになる機械なのか、機械の性格を考慮しなければだめだ。それから、今ラインで流れているものがどれだけ納期の急ぐものであるか、機械をとめたとして、その立ち上げのできる人間が手があいているかどうかということも考えないとだめだ。場合によっては、このラインがとまってしまったときに、隣のラインで物が流せるかということも判断しないといけない。容易に10個や20個ぐらいのファクターが出てくる、もしそれでマニュアルをつくったら、どうなるか。つまり、1つ1つのファクターについて2個のシチュエーションがある。条件が10個あったら、2の10乗、1,024通りになる。1,024通りのそれぞれについて対応を書いたら、マニュアルになるけれども、そんなものはほとんど役に立たない。しかも、そのときにどうしたらいいかと個別に言われるとわからない、だけど、判断している。何で判断できるのかわからないけれども、判断できるのですとおっしゃいます。例えば、こういう例ですかと聞いてみたのは、我々は群衆の中で知り合いの顔をぱっと識別できますが、何で識別できたのかと言われたら、わかったからわかったと、こういうことしか言えないと思います。

ところが、そうしてやっているうちに、アジアでもそれができる人がだんだん育ってきた、人間って不思議なものですねということです。別にケース分けをして、全部教えているわけではないのに、何か対応できてしまう。これが深い技能です。日本人はマニュアルをつくるのが下手です。確かにパソコンメーカーのつくっているマニュアルを見たら、下手だとしか考えられないわけですが、下手なのではなくて、マニュアルでやっているとうまくいかない部分があって、それが深い技能に結びついているのではないかと。

## 6 . 形式論理と現状論理

私は、これを機械的に分類していく形式論理に対比させて、状況論理というふうには呼べるのではないかと思います。形式論理は、機械的に状況を整理して、それに対してどういう対応をしていくかということですが、状況論理というのは、そういう形では伝えられないものがある。一見矛盾していますが、一方では愚直なこと、他方では状況論理で柔軟に判断していくというのが、どうも日本の職場の一つの特徴のようで、これが車のブレーキとアクセルのようになっているのではないかと。状況論理だけでやると、どんな意思決定でも合理化されてしまう部分があるわけで、愚直なだけでは硬直的になってしまう、これをうまく使い分けながらやっているということです。

ところが、これは両方とも教えにくいものです。マイケル・ポランニーの言葉を使えば、暗黙知ということになるのかもしれませんが、なかなか口では説明できない。結局、体験してもらおうということしかないわけですが、それを非常にうまくアジアの現場に持っていったというところが、日本の企業の一つの特徴ではないのだろうかと思っています。

なぜこれが日本で出てきたか。実は、この辺が経営とか企業の難しさですが、経済学の

教科書を見ると、企業というのは、利益を上げるために存在していると書いてあります。経済学者はそう考えるから間違ふのだろうというふうに思っているのですが、利益を上げることは物すごく大切です。利益は目に見えるものですから、一生懸命それを計算しながら緻密に考えていく。大学とか博物館に緻密な発想が出てこないのは、余り利益を考えないからだと思いますが、緻密なものにとらわれてしまうと、大事なことを見過ごしてしまうのが人間です。利益の世界は賢い世界ですから、賢さだけで行動していくと、何かおかしなことが起こってしまう。これが古来からの知恵で、そのときには、これだけはするな、これだけはしろという愚直な原則が要るのではないかと思います。

## 7. 愚直の価値

経済学の方はよくご存じかもしれませんが、ノーベル経済学賞をもらったブキャンの本を読みますと、人間というのは、短期的な利益とかにずると引きずられておかしくなっていく傾向がある、だから、長期的な富を考えたときには、みずからの行動に縛りをつけることが必要であると。とりわけ産業資本というのは、商業資本と比べると、投資してから回収までの期間が物すごく長い。これを短期で回収してしまうと、おかしなことが起こってくることもあるかもしれません。とりわけ産業資本ではそういう要素が強いと思うのですが、日本の場合、この要素が何らかの体制で出てきて、それがアジアの現場とか、日本の特に製造業の現場には非常に強く残っている。こういうことをシステムとか仕組みのレベルで議論した人はいるけれども、精神のレベルで議論した人は少ないのかなと思っています。

ところが、いつの間にかこの精神が希薄になってきたところがある。その典型的な例がバブルだと思います。私も、バブルで幾つか投資の失敗をしております。家も買いましたし、ゴルフの会員権も買いましたが、全部下がっております。当時を振り返ってみても、これが賢い方法だと思ってやった。恐らく銀行もそうだと思います。あのときにバブルにまみれなかったのは、どういう人かといえば、賢くなかった人です。簡単にもうかるようなことはしない方がいい、浮利を追わずと。そういう縛りがいつの間にか掛らなくなってきたところに、どうも日本の社会の本質的な問題があるのではないか。これがもとへ戻るかどうかというのは、私はわかりません。

考えてみたら、アメリカでもヨーロッパでも、長期にわたって続いている会社はそういう縛りを持っているということが言えるのではないだろうかと思います。どうもその縛りがずるとなくなってきた。特に金融関係とか不動産は、この縛りが全くななくなってしまった。メーカーの方は、縛りがあるがゆえに、まだ国際的に競争できるだけの力をつけてきていると思いますが、ほかはもうかればいいということでやってきた部分がかなりあ

って、それがどうも今のツケになってきているのではないか。

ところが、今の世の中を見ていると、もっと賢くなれという動きが大きくて、縛りという部分をまじめにだれか考えているのかなと。私は世の中のことを心配する責任も権限もないわけですが、アメリカを見ていたら、特にそういうふうに思います。今、世の中全体で賢さというのが再度強くなってきた。この原稿の中でも少し書いたのですが、グローバルに見ると、新しい金融資本主義が出てきているのではないか。金融資本の世界は、話が簡単で、リターンとリスクです。これはトレードオフの関係がありますから、一つの目的換算で動いていく。賢さだけが勝負です。こういう中で、愚直にやっている人が損をするという仕組みができていって、世の中全体が非常に悪い方向へ動きつつあると思います。

これをはっきり予言しているのは、スイスの保険会社の会長のミシェル・アルベールで、彼は「資本主義対資本主義」という本を書いています。それはカリカチュア的に言えば、こういう話です。社会主義が崩壊するまでは、資本主義はお互いにみんな仲間だということで、手を携えて、一生懸命社会主義と闘ってきた。ところが、89年に社会主義がたがたきて、資本主義が勝った。勝ってから、お互いに顔を見合わせたら、同じ資本主義だといっても、全然違うということになってきた。これから資本主義同士の闘いが起こる。資本主義は7つぐらいあるという説もありますが、ミシェル・アルベールは少なくとも2種類のものがあるということを言っております。

1つは、アングロアメリカンの資本主義です。この話をイギリスですると、アメリカと一緒にせんといてくれ、我々はヒストリーを持っている、知性があるんだということで、大変怒られて、ブーイングが起こりました。アングロアメリカンの資本主義は、市場経済万能主義、市場中心で、会社は株主のものだという意識があって、煮て食おうが焼いて食おうが、株主の勝手ということです。

もう1つ、ラインナーの資本主義というのがある。スイスのドイツ語圏からドイツ、オランダ、北欧にかけての資本主義というのは、会社はみんなのもの、同志の共同体という考え方です。株主の横暴を抑えるために、銀行が株主と企業との間のバッファーになっています。

保険というのも、この2つの地域では全然発想が違うのです。これは皆さんの方がご存じかもしれませんが、イギリスの保険はロイズで、リスクが嫌な人がリスクを負ってもいいという人に買ってもらう、ばくちの一種としての保険が成立した市場です。それに対して、ドイツ文化圏の保険というのは、一人は万人のため、万人は一人のため、相互扶助システムです。

企業のパフォーマンス、企業の中の技術蓄積、働いている人の幸せ、あるいは社会的なパフォーマンスを見ても、明らかにライン型の資本主義の方がすぐれている。余談になりますが、彼は、日本型の資本主義もライン型により近いものだというふうに位置づけています。これが彼の第1の結論です。

第2の結論は、資本主義同士の闘いで、どちらが勝つか。これからはアングロアメリカ



ンが勝つ。なぜか。悪貨が良貨を駆逐するというのが、グreshamの法則である。もっと深刻なのは、人間が賢かったら、本当にいいものを選ぶけれども、どうも人間はそこまで賢くないのではないかと、だから市場主義が出てくるのではないかとという不吉な予言をしております。

日本の現状を見ていたら、どうもそちらの方向へ行きつつあるので、もう一度愚直さを復権することが可能なかどうか。それをやらないから、自分の利益でみんな判断させていこう。それから、状況論理ではなくて、ある種のものをはっきりとルールを決めて、そのルールの中で透明な競争をしていこうじゃないかと。人間があほなときは、それでいいけれども、もう少し賢くなる代案を考えれば、もっとほかのやり方もあり得るのではないだろうかというのが、かなり私の独断と偏見が入っておりますが、非常にラフにアジアを見ての印象でありました。

今、日本の中で規制緩和だとか、変わらなければならないという議論があるけれども、どうもピントが狂っているのではないかとというのが、私の基本的なイメージです。ある意味で保守的な議論になるかもしれませんが、家で女房、娘たちにこの話をする、「お父さん、人前でそんなことを言うのはやめて。愚直なんていうのは過去の話や。それで経営学って成り立つの」と娘たちは言うわけであります。

状況論理というのも、昔ほどうまく使われなくなっている。愚直という一つの筋が通っていたから、状況論理もうまく機能したのだろうと思いますが、筋の通らない状況論理はむちゃくちゃなものになってしまう。なぜこういうことが起こったのかなと、私もまだ日本のことはそんなに分析しておりませんが、そういうふうに感じます。

本来の趣旨に合っているのかわかりませんが、大体予定の時間になりました。

## 討論 トピックス

( )は発言者

### 1. 外国人の愚直

・中国は光ファイバーを幹線に引くということをやっている、グローバル戦略をやっているなど感じる。物をつくることと情報は非常に関係しているが、物づくりの基本は変わらないだろう。愚直さというのは、職人（熟練技能のトランスファー）という存在と関係する。（辻）

### 2. 愚直さが支える資本主義

・愚直ともう一つ付け加えたいのは、日本人は非常に無節操である。アジアで日本式が成功した時に、働いていた人たちの民族的な性質というのをもう少し日本人にもプラスしていかなければ、日本だけが浮いているようなイメージを受けます。（中坊）

・日本の場合、仕事をしていないと、悪いことをしているという文化的遺伝子<sup>注 1)</sup>がある。それはしつけとか習慣という形で自然に出てきたものではないか。問題は、それが薄れてきている。最大の原因は、我々団塊の世代にあるのではないかと考えています。愚直さという精神が、日本の場合には教義から出てきたものではなくて、習慣とかしつけの中から出てきたものであるがゆえに、徐々に弱くなってしまった。どうやったら、この愚直さが取り戻せるのだろうか。（加護野）

・韓国のある経営者は「技術的には日本に追いつくのは簡単だけれども、どうしても追いつけないものがある、それは製品の品格だ、我々は見るところはきれいにしている、見えないところまできれいにしているのが日本だ」とおっしゃっている。愚直でないと、いい物につくれない。商業の資本主義でも、愚直さというのが長期的には要るように思います。資本主義を上手に成り立たせるためには、スマートに見える金融でも愚直さみたいなものが要ると思うのです。（加護野）

・日本をどうやってよくしていくかということを考えるときに重要なことは、これからの資本主義、グローバルな競争というのは、お金の闘いでもなければ物の闘いでもない、基本的には技能と技術の闘い、一種の知識の闘いということになってくる。情報とか技術は、コンピュータなどがそれなりに伝えられるけれども、技能とか人の気持ちとかいう部分は、そんなに簡単には伝えられない。そこで、国としての個性、企業としての個性のようなものができ上がってくるのではないか。（加護野）

・付加価値の高い仕事というのは、ローテクの余り社会的に評価されない、しかし高度な技能を持った人がいるがゆえに、支えられている部分があるのではないか。（加護野）

・資本主義の難しさというのは、まじめにきっちりやったから、報われるという保障は全くない。これが資本主義のエッセンスです。しかし、ある種の愚直さをまじめにきっちりやっていく、その要素が資本主義を支えているところがあるのではないか。今の流れというのは、そこを無視してしまって、もっと格好のいいところ、賢いところという方向へどんどん行こうとしているのではないかという感じがします。（加護野）

### 3．賢さと愚直さの違い

・賢さと愚直さというのは、同じカテゴリーの中の対立とは思えない。賢さというのは、どちらかという、認識のオーダー<sup>注2)</sup>で、愚直さという言葉からはモラルのオーダー<sup>注3)</sup>を感じさせる。ここでいう愚直さは、いわゆるアングロキャピタリズムが要求するような、ある方程式を立てて、知識や技能が一つの功利的あるいは合理的なシステムの中で伝わっていく。そういうものが再生産をするという考え方だと思うんです。愚直さが要求する地位のシステムというのは、徒弟制であるとか、暗黙知であるとか、進化主義的な資本主義の考え方、あるいは社会発展の考え方から見ると、前資本主義的な社会の中に多くあるような、技能と知識の伝達の方式だったと思います。（池田）

・精神主義<sup>注4)</sup>とは、反復にどれだけ耐え得るかということだと思います。実際、日本人って忍耐強いと思いますよ。場を見て、機能的に動こうとしないところがあるから。（小林）

### 4．自信喪失

・よりよくなる解決策があって、それを選べるのなら、自信を持っていけると思うんですが、どうもより悪くなる、だけど、それしかないのかなというのが、日本の経営者のある種の自信喪失<sup>注5)</sup>になっているのではないか。（加護野）

・人の評価を市場的にやっていこうとしたときに、将来必要な技能の評価が、今の市場の需給関係で決まってしまうために、評価の低いところには、将来必要であっても、若い人々が入ってこない。市場メカニズムとか市場主義とか規制緩和とか、これは本当にいい解決策ではないよねと、恐らく経営者は思っておられると思います。だけど、やっぱりそれしかないのかなというのが、今の迷いの最大の理由で、私も結論で困っているのはそこなんです。そこでもう一回愚直さというのを取り返すようなものがあればいいけれども、もうもとへ戻れなくなっているんです。（加護野）

### 5．日本の空洞化

・短期さえよければいい、というのが市場経済の基本的な原理です。日本の社会が今、もっと真剣に考えていくべきことは、規制緩和なんか言う前に、技能とか技術とか知識とか、

そういうものをもっと上手に蓄積して、伝承<sup>注6)</sup>していくための仕組みが要るのではないかというふうに感じたんですが、この辺はわかりません。（加護野）

・最近、けじめなんてほとんどなくなっている。これが日本の失った一番大きなものだという気がしている。戦後教育の中で、理不尽なものに対して闘う心も全くなくなってしまった。もう一回教育を、けじめと理不尽なものに対して闘うというところから変えていかないと、日本は繁栄しないなと思っています。（小笠原）

・賢さには、本当の賢さと形式論理的<sup>注7)</sup>な賢さと、2種類あると私は思うんです。金融の世界で市場原理のよさみたいなものが本当に生きてくるのかどうか。一人の判断よりも、たくさんの人々の判断が生きてくるというのが市場原理のよさだろうと思う。（加護野）

・愚直さということに関しては、その原型はやはり集約農業にある。ところが、今の日本が直面している現実からいうと、愚直さの時代は終わっているのではないかという気がする。工業というのは定着して、我々の生活を維持するシステムになってきている。そうやってきたときに、日本はどうするのか。（端）

注1) その社会で受け継がれて来た性質

注2) 物事をはっきりと見分け判断するという（分類学上の）項目

注3) 道徳（人の守るべき行いの基準）の（分類学上の）項目

注4) ここでは、形式理論 - 伝統を極めるという目的の中で精神性を学ぶこと（機能主義的）、状況理論 - 形式的な事の反復によって自らの精神を律すること（精神主義的）としている。

注5) 自分の価値能力を信じられなくなっている

注6) 前の時代から次の時代へと伝え受ける事

注7) 一定のやり方になっっている

# 発 表

## 21世紀の社会システムは どうなるのか

- New technology and new ideology -

法政大学 工学部  
教授 浦谷 規

### 0 . 浦谷先生講演要旨

21世紀の社会システムはどうなるか。現在、社会には色々な問題が山積みされており、世紀末的状况である。マスメディアはその危機意識を煽りたてている。

日本的体質として談合、終身雇用、年功序列賃金、行政指導、政官民の癒着等が挙げられるが、市場の原理を導入して、現在の体制をすべて見直すべきときなのであろう。

社会システムというのは、2つの要素から構成されている。それは、テクノロジーとイデオロギーであり、その二つが調和している社会は繁栄する。また、イデオロギーや価値観が個人や民族の次元を超えた高い目標に設定されていなければ、その社会は長続きしない。その調和のポイントとなるのは資本主義における公平性の維持でであらう。封建制度における産業は農業であり、資本主義における主要産業は工業である。生産のキーファクターは、封建制度では土地であり、資本主義では動力源である。封建制度の意思決定者のイデオロギーにおいて、強欲は重罪であったが、資本主義では、金もうけが権利であり、義務にもなった。価値観が変わることによって、判断基準が変わり、使う技術も変わってきた。さらに、技術が変わると、それによって信念も変わり、価値観が変化してしまう。

現在、平等という価値観を具現しているのが民主主義であり、これに対して資本主義は適者生存が基本にあり、考え方で公平性とは相容れない。資本主義は価値観ではなく単に仕組みであり、個人の効用を最大にするものである。

経済が長期的に低迷している要因として、様々なモノの価値観自体を、マスメディアが創り上げると同時に、社会規範を破壊しているという事実がある。その理由は現在の社会にはビジョンがないので、自分の所得と富の増大と個人的目的だけを追求しようとする悪しき個人主義が横行し、社会秩序の混乱を招いている。米国と日本を比較すると、米国の風潮として、公共部門と民間は敵対関係であって、役割を補完するものであると考えられていない。しかし、日本では技術・生産コストの要因を把握して、新しいアイデアを商品化するノウハウと、生産工程を管理する能力、つまり企業活動のすべてを低コストで統合できる技能の基盤が組織全体にある。また、もう一つの長所として、敗者を生かす経営戦略がある。例えば、経営人事において、敗者に小さな差しかつけない。つまり、人間の能

力の差は小さいという認識である。一方では、日本的体質として談合と癒着がある。日本のシステムは工業化社会の最終段階では最適システムであったが、現在のアメリカンシステムはポスト工業化社会に最適であるのだろうか。21世紀のエリートは、ブレインパワーテクノロジー（知識集約技術）の進化の過程に参加しなければいけない。そこで培われる技術は、実際に生産しないと習得できない。その技術を習得するには、グローバルな技術を生む組織をつくり、管理することが非常に重要になってくる。つまり、技能のグローバルなネットワークを運営できる人がエリート中のエリートである。そして、産業では、ブレインパワー<sup>注)</sup>が主体となり、新たな試みとしてボランティアとプライベート・ファイナンス・イニシアチブ（民間による公共投資）等が挙げられる。

注) マイクロエレクトロニクス、バイオテクノロジー、素材、テレコミュニケーション、ロボット、コンピュータ等

## 1. サロ - の資本主義の将来

浦谷 今日の話は、レスター・サローの著書<sup>注1)</sup>の話題を中心として、佐和 隆光さん<sup>注2)</sup>と飯田 経夫さん<sup>注3)</sup>の本を参考にして21世紀の社会はどうか考えてみようと思します。これらの人々の21世紀の社会観を皆さんはどう考えますかという問題提起をしようと思します。

これから始めますけれども、タイトルは「21世紀の社会システムはどうか」です。世紀末のせいか、おかしなことがいっぱいあって、新しい世紀を迎える不安がある。マスメディアはその危機意識をアジテーションしている。その典型的な例が、佐和さんもその著書に書いているし、私もことしの元旦の日経新聞を見てびっくりしたのですが、“日本は消える”と書いてあった。「何を書いているんだ、気でも狂ったか、正月早々縁起でもない」と思ったのですけれども、朝日新聞も同様な論調だった。それ以降、日本は変わるか、変われるかという論調を日経新聞は書き立てているのです。

佐和さんの言葉によると、日本的体質としては談合、終身雇用、年功序列賃金、行政指導、政官民の癒着であるとしています。私が最も日本が変わらなければならないと思ったのは、エイズ問題です。役人は、国民のため、みんなのために働くべきはずなのに、目先の金のためにエイズ患者をつくってしまう。とんでもないことですね。あれが現在の日本のおかしさを象徴している。厚生省は薬の安全性を確かめることがその責務なのに、金もうけの片棒担ぎをやった。ですから、日本は変わらないといかぬなど、みんなはっきりとは言わないが内心想っている。エイズは端的な例で、ほかにもたくさんあるわけですから、どうしたらいいのかみんな思案していると思します。そうすると、「日本は変わるか、変われるか」と騒ぎ立てられれば、いかなる制度慣行へ変わったらいいかと迷うわけです。

選択すべきモデルはアメリカ型か、伝統的<sup>注4)</sup>日本回帰か、あるいはヨーロッパ型か。第1のアメリカ型は、佐和さんが「日本の難問」の中で、市場主義のアメリカ型がいいという

ような結論を書いております。第2の伝統的日本回帰型は、日本のいいところを見つけて、日本を変えない方がいいという飯田経夫さんの主張です。私自身も、「日本が消える」というのだったら、日本のいいところを見つけないと、日本は消えてしまうというふうに思いました。第3のモデルは、ヨーロッパのモデルでしょう。ヨーロッパは福祉国家の伝統とEUという新しいチャレンジをやっている。

いずれにしても、現在の体制を一度ご破算にするほど見直すべきなのでしょう。中途半端にいいとか言ってしまうと、古い悪いところがみんな残ってしまう。相変わらず厚生省の役人は怪しげなことをやる。昔はそんなことはなかったのですが、現在の霞が関の役人というのは、みんな厚生省の役人と変わらないのではないのでしょうか。大なり小なり、規模の差があるだけで、ほとんどの人が逮捕されるすれすれぐらいのことは、やっているのではないのでしょうか。

現在の体制を一度ご破算するには、どういう原理で壊すかと考えてみると、破壊の原動力は、市場の原理しかないでしょう。日本的体質の悪いところ、うみを出してしまった後に、どんな社会システムが作られるべきかを皆さんと議論したく思っています。世直しの破壊思想は昔の学生運動と同じような論理で、破壊の後どうするかということを考えないで、ただつぶすだけでは、我々が過去に経験したようにもっと悪い世界しか来なかったことを思いだす必要があります。

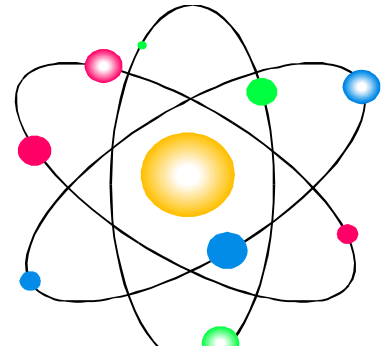
レスター・サロー氏はMITのスローンビジネススクールの元ディーンで今までも、「ゼロサム社会」などの著書において、その卓越したレトリックで社会経済問題を鋭く分析した学者です。彼の著書「資本主義の将来」は、21世紀の社会システムを長期的視点でとらえているので、今からの議論の下敷きにしています。

社会システムというものを考えるときには2つの要素が必要である。それはテクノロジーとイデオロギー、つまり技術と社会通念（社会思潮）というのが非常に重要です。テクノロジーは社会の変革をもたらすが、そのときの価値観つまりイデオロギーがそのテクノロジーと協調することが重要である。このことを、レスター・サローは非常に長期的な、千年のオーダーで考察し、ローマ帝国と産業革命以後の現代社会と比較して論証しようとしています。

飯田さんの、日本人は協調性があるということを梃に伝統回帰モデルを提唱しています。それから佐和隆光さんは、アメリカはポスト工業化社会への移行に成功したから、米国に学ぶ点が多いと言っています。さらに、最近目についた新しい試みとしては、ボランティアを中核とする新企業展開が見られる米国とプライベート・ファイナンス・イニシアチブ（英国）というものも21世紀の新しい目になるのではないかと考えています。その辺のところをよく議論したく思います。

## 2. 技術とイデオロギーの調和

社会システムとは何かと考えると、社会制度と社会思潮であるといえるでしょう。社会制度の一番大きな括りは、民主主義だとか資本主義、マーケット主義とかいうものです。その構成要因としては、第1に意思決定者はだれか、第2にその社会システムのキーファクターは何か、第3に価値観は何かを検討しなければならない。



レスター・サローは、非常に長期的視野で社会システムを考えています。千年以上も続いた農業社会の封建主義（フューダリズム）を工業化社会に変えたのは、蒸気機関、要するに技術である。つまり、技術が社会を変えたのです。その例として、産業革命以前のナポレオンの軍隊の進軍の速度を考えてみよう。その速度は、シーザーの進軍とほとんど変わらない。なぜなら、両軍とも馬と馬車しか使っていないからです。ところが、産業革命以後は全然違う。もう1つの例は、レオナルド・ダ・ビンチはいろんな近代科学的なアイデアをもっていたそうですけれども、そのアイデアはほとんど実現できなかった。現代に通用するようなアイデアは、動力源がなかったので何も実現しなかった。

結論は、技術が社会システムを変えたということです。産業革命は工業化社会をもたらすのですけれども、この工業化のメカニズムというのは、現在もほぼ同じなんです。まず蒸気機関があって、その効果として、1カ所で膨大な数の機械が使えるということと、交通網ができたことによって、全国レベルの大きな市場の成立が可能となった。大規模の市場は、規模の経済を促進し、生産性を向上させる。このことにより、利益が増加し、さらに賃金が上昇して、人々の購買力が増大することによって市場は拡大する。利益の増加は、資本の蓄積をもたらし、さらに工業化が発展する。このスキームは、蒸気機関を内燃機関、エンジン、電気に変えれば、全く同じことが現代社会でも起こっている。

次に、社会制度とイデオロギーについて、考えて見ましょう。千年以上続いたフューダリズム時代の主要産業は農業であり、キャピタリズム時代になってからの産業は工業である。生産のキーファクターは、フューダリズムでは土地であり、土地を持っている人が社会の中心である。キャピタリズムになると、動力源が生産のキーファクターである。したがって、意思決定は、フューダリズムでは土地を持っている人が、キャピタリズムでは資本家がおこなうことになる。

2つの社会制度のイデオロギーには大きな違いがある、フューダリズムのイデオロギーでは、強欲は重罪である。要するに、もうけたいというのは悪いやつであり、そういう人は神に祝福されなくて地獄へ行くのだとされる。ところが、キャピタリズムになると、金もうけが権利であり、我々の義務でもある。さらに消費の増加が幸せであるという消費文化まで生まれてきた。これは最近の考え方で、いっぱい消費したら楽しいというのはまさにわが国の戦後数十年後のアメリカ消費文化を謳歌しだした時からの考え方です。



要するに、金もうけは悪いという価値観が変わることによって、社会の判断基準が変わって、使う技術が変わってくる。資本主義になって金もうけをしてもいいというふうになったから、使う技術も変わる。技術が変わると、それによって信念も変わってしまう。だから価値観が変わってしまう。

レスター・サローが指摘している重要なことは、ビリーフ (Belief) とテクノロジー (Technology) が調和していると社会は繁栄するが、調和していない社会システムは長続きしない。その例として、長期的に存在したシステムである、エジプト王朝、ローマ帝国、中国王朝を検討してみよう。

イデオロギーとか価値観、あるいはソーシャルビリーフ (Social belief) というのは、個人とか民族よりも高い目標であるべきである。その目標は、ソーシャルグループの紐帯として価値があるので、そうでないような目標はシステムを長く維持できるイデオロギーになれない。例えば、共産主義というのはおよそ70年間でだめになった。そのイデオロギーは、物質的な生活の向上というのを目標にしたんですね。こんなものは簡単に検証できて、目標を達成していないことはすぐわかりますから、1世紀もかからずに寿命が尽きた。

もう1つ価値観は、伝統的に我々が持っている神と人間との結びつきに関する判断基準である。これは、1対1の結びつきのキリスト教とかイスラム教というのは、個人主義過ぎて社会をまとめられないとレスター・サローは指摘しています。カトリックは教会を経て階層階級化するけれども、プロテスタントは神と人間とが1対1に結びつきますから、それは個人主義を生む。個人主義が本当にいいものかどうかというのは、アメリカの弊害を見れば考え直すべきものではないでしょうか。共産主義の脅威がなくなり、民主主義と資本主義が限らない個人主義を認めている世界では、人々は個人主義にどんどん走ってしまう。

さて、千年以上も続いた社会システムとして、まず古代エジプトを考えてみよう。そこにあった技術というのは灌漑システムで、ナイル川がはんらんすると、それをせきとめて水をためた。肥料を与えるという技術がなかったから、川が持ってきた肥料をとめておく灌漑施設はたいへん有効であった。その時代の彼らのイデオロギーは何だったのか。レスター・サローによれば、死後の世界の永遠の幸福だったらしいです。このことは、巨大なピラミッドで知られていますが、ファラオだけでなく、庶民も永遠に生きるための小さいピラミッドみたいなものをつくっていたそうです。そのイデオロギーで、およそ4000年間、古代エジプトは続いた。

次に、ローマ帝国は、ヨーロッパにおける大帝国の理想として近代までその地位は続いた。しかし驚くべきことに、この社会は、新しい技術は殆んど生まなかった。むしろ、社会制度は軍隊組織で、組織と統治が優れていて、事業のマネジメントは卓越していたから素晴らしい遺跡を残せた。イデオロギーとして、戦功による社会的地位で社会階層が形成され、戦争で大勝した者が一番偉かった。名誉は個人的な消費ではなくて、共同体への贈

与で社会は認めた。つまり、単にたくさん金を持っていることは名誉ではなくて、記念的な自分の名前がつくような建物を寄附する人が名誉を得、尊敬された。寄附の考え方の根底にヨーロッパではこの伝統があるのかもしれないです。したがって、為政者の家は小さかったけれども、パブリックの建築物は非常に大きい。パブリックを重んじたわけです。共同体意識の方が個人の生活より大事だという価値観でローマ帝国は続いた。だから、ローマは100万人以上の人々が住んでいたけれども、それを維持するために、非常にいい組織があった。それはパブリックの考え方があったからだとされています。それ以降、中世を終るまでローマ時代の生活水準を超えることはなかったと考えられています。

もう1つ例として、何千年も続いた中国王朝を考えてみましょう。中国には産業革命に必要な技術は全部あったそうです。ところが、それを利用すべきだとするイデオロギーがなかった。なぜなら、個人主義を排し統合を説く儒教があったために、技術を利用する邪魔となった。つまり、問題に対して中国人はどこに解決策を求めたかという、あらゆる問題の解は論語にあって、技術では解決できないとした。明の時代には、世界を制覇するような技術が中国にあったけれども、イデオロギーがそれを無視して、使わずに終わってしまった。

世紀末の我々が直面している社会は、生活水準を上げる物質的な目標が目標になって以来、資本主義以外の制度はみんな失敗したことに問題の根っこがあるんですね。ファシズムが出たとき、資本主義は当初は危なかったけれども、ほんの短い期間で消滅してしまった。社会主義ソビエト連邦の崩壊は社会主義、共産主義などの資本主義以外の社会制度が、全部負けてしまったことを意味しています。

ところが、最近の資本主義では、とても変なことが起こっている。たとえば世界の経済成長が、60年代の5%から90年代には2%になった。つまり、6割も世界全体の経済成長が減ってしまった。さらに、西ヨーロッパでは、93年ごろから雇用の増加がゼロである。雇用がふえない影響は若年労働者に影響が大きい、若い人が学校を終わってもすることがない。日本では、バブル後の長期的不況が続き、信用不安を起こしかねない状態になっている。米国では、20年間で実質GDPは35%増加しているけれども、賃金は14%減少している。アメリカでは貧富の差が拡大し続けています。

これらの現象から資本主義の優位性というのは、ファシズムとか社会主義、共産主義といった敵がいなくなると同時に、消えてしまったようです。成長、完全雇用、金融の安定、実質賃金の増加といった資本主義の長所がみんななくなった。競争というのが資本主義にとって重要であって、競争があるから企業は効率的になる。

これは社会システムでも同じで、競争しないとだめになるのかもしれない。資本主義自体が競争相手がなくなって、どうやって新しい環境に対応して効率を上げていくか。競争相手がいたときには、たとえば19世紀の資本主義は、不平等で、失業と安易な首切りが横行した悪徳資本主義の時代であった。これを是正したのは、1880年代ドイツのエリート貴族のビスマルクによる公的年金と医療制度の導入、さらに1911年にはチャーチルが失業

保険制度をつくり、1930年代にはルーズベルトの社会福祉政策がある。

アメリカは、ソ連に負けないようにと、中等教育の義務化をやったし、政府が土地を与えて大学ができたり、独占禁止法をつくったりした。さらに、累進課税、失業保険があったし、高齢者の社会保障もあったし、ベトナム戦争に行った人たちは、大学に無料で入れた。メディケア、メディケードで、老人と貧乏人には医療には何らかの補助をした。アメリカのいいところは、政府が中産階級を育てたことで、中産階級が大きくなり、大量消費したからGNPがふえた。この原理で国が豊かになったのに、それがおかしくなってしまった。

アメリカの最大の問題点である貧富の差がどうしてできてきたのか。所得と富の不平等化について、レスター・サローは3つの原因を挙げている。

第1は、70年代に始まり80年代激化したインフレが原因です。インフレがどうして起こったかという点、ベトナム戦争の戦費の調達を誤った。第1次石油ショックと食糧危機で価格が上がった。そのときに、政府は愚かにも、賃金契約に物価連動方式を導入した。そして、第2次石油ショックがあって、インフレにまさに油を注いでしまった。どうやって終息したか？すべての先進国が金利を引き上げて、経済成長を鈍化させ、失業をふやし、賃金を抑えてインフレを退治した。

第2の原因は、グローバル経済の要素価格均等化です。これは日米貿易摩擦で問題にされる日本の輸出主導型産業構造の帰結です。この産業構造だと、景気が悪いと輸出をしてもうけようとする。その方式がいいということが国際的に認められ、台湾、韓国、シンガポール、香港、などアジアの成長国がみんな輸出主導型で発展してきた。今やメキシコなどの南米もこういう形で開発をしようとしている。この経済の帰結は、安いものはどんどんほかの国から入ってくるグローバル経済の到来です。またヨーロッパでは、車をちょっと運転すると、ドイツでは安い労働者は東ドイツに幾らでもいる。ポーランドも幾らでも安い労働力がある。十何億もいた共産圏の労働者は世界にあふれている。それを使えば賃金は下がります。この結果起こることは、要素価格の均等化です。つまり生産要素の価格は世界中で等しくなります。したがって、先進国に住んでいるだけで未熟練労働者が高い賃金をもらう時代は終わった。友達がよく仕事をしてくれるから仕事をしなくてもよいという時代は終わったということです。仕事ができる人は高所得になり、できない人は所得が低くなる。

第3の原因は、ダウンサイジングです。ダウンサイジングとは、単にコンピュータが小さくなるだけではなくて、アメリカではダウンサイジングというのは、中間管理職のレイオフを意味しています。今の産業は7割がホワイトカラー、3割がブルーカラーですが、ホワイトカラーの比率が高すぎる。彼らの仕事の多くは、コンピュータがパソコンとして管理の種々の局面で代替できるので、みんな首にできる。IBMなどの多くの企業で中間管理職を大幅に首にした。ですから、アメリカでは、昔CEO (Chief Executive Officer) 重役であった人までも失業しているそうです。企業に生き残った人は高給を取り、ほかは

失業してしまい貧富の差は拡大していきます。

### 3 . 資本主義と価値観

次に、資本主義における価値観を考えてみましょう。資本主義というのは仕組みであって、資本主義のいいところは、個人の効用を最大にするところです。資本主義は、経済成長を最大にしたり、国民所得を大きくするという目標は持っていない。個人の効用を最大にすることしか目標にしていないですから、資本主義では、犯罪者になりたいという選好と牧師になりたいという選好は優劣がつかない。社会に泥棒してはいけないという基本的価値観があれば、その社会を維持する社会的費用は小さいわけです。要するに、鍵をいっぱい買わなくてもいい。ところが、今のアメリカのように、銀行強盗をすれば65%は成功するような社会になると、ちょっと要領よくやれば、銀行強盗で金持ちになるわけです。強盗をしてはいけないというモラルというか、社会的な価値観がない社会では、人々は鍵をつけるか、警備員を置くことが必要となる。アメリカは、そういう社会になってしまった。資本主義では、個人の効用を最大にするわけで、理念に基づく効率性の最大化はしていない。今言いましたように、鍵をつけるとか、警備の人を雇うというのは社会的コストである。正直というのは、この社会的コストを低くするけれども、資本主義ではこの価値観を別に教えない。

我々の世界で価値観はだれが教えるか。正しい価値観を子供に教えれば、将来の社会は効率的で人間的になるか。そうだと私も思う。しかし、正しい価値観とは何か。合意できるのか。できないですね。たとえできたとしても、その価値観は、学校とか教会とか家庭などの社会組織によって教えられるか。教えられない。価値観を教えるのは、電子メディアとビジュアルメディア、テレビとコンピュータのゲームです。

マスメディアが価値観をつくるのです。マスメディアというのは、興奮を売って金をもうける。社会規範を破るのは非常にエキサイティングです。たとえば「ビバリーヒルズ・コップ」のエディー・マーフィーの世界、私は大好きですが、あれは何がおもしろいかというと、陳腐な価値観を破るからです。まさしくエキサイティングです。ばかばかしい社会通念を破る。興奮というのは売れる。社会規範に従うことはエキサイティングでないので、売れない。メディアは社会規範を破壊する。だからどうしようもないところまで社会的規範は崩れていくのです。

次に、価値観の一つとして、平等を考えてみましょう。平等を具現しているのは民主主義で、1人1票の政治的平等がある。資本主義というのは、適者生存、つまりサバイバル・オブ・ザ・フィittestというダーウィニズムで、だめなやつは死ねという考え方です。能力があるやつは、たくさん給料をもらう。ところが、人間の能力分布を考えてみましょ

う。それに比較して、その人の所得の分布を考えてみると、全然違うのですね。例えば、バスケットボールでマイケル・ジョーダンの能力と私の能力は大分違うけれども、他のプロバスケットの選手との差は2倍も変わらないでしょう。しかし、年俸はえらい違うわけです。要するに、能力と所得は同じ形の分布ではない。キーポイントは、限界のところを少し超えると、大変な金銭的な差がつく。それはマーケットでも、他に比べて少しだけよければ爆発的に売れるのとよく似ている。ちょっと悪いとだれも買わない。それが不平等の根元です。こういう問題を伝統的にはどうやってきたかということ、政治的権力が介入して、平等化をやってきた。

このような社会はいずれ破綻するのでしょうか。つまり、資本主義は破綻するかという問題を考えてみましょう。。個人主義になると、アメリカでいわれている利己主義 NIMBY (Not In My Back Yard) にいきつくのでしょうか。要するに、自分の裏庭には何も社会施設は造らせない。たとえば刑務所とか高速道路とか更生施設、日本だと原子力発電所とか、勝手なことばかり言って社会のことを考えない。ところが、最近のアメリカでは、原子力発電所は、住民税を安くするので、人がいっぱい集まってくるそうです。日本も貧しくなると、いずれそうなるでしょう。刑務所のそばでも人が住むようになる。今の豊かな日本人は勝手ですから、こんなものは来てはだめと、何でも反対ですね。

この現象がどうして起こるかということ、社会にビジョンがないので、自分の所得と富の増大と個人的目的だけを追求しようとする。この現象が進行すると、社会と経済が停滞する。たとえば、電気がないと社会も経済も発展しないわけですから、停滞してしまう。問題は、日本が消えるというのではなくて、社会の混乱と悪循環から、長期的に低迷するところにあります。この社会経済の低迷現象は、次の話題であるローマ帝国の末期に見られた状況です。

#### 4 . ローマ帝国後の凋落

ローマ帝国後、476年の東ローマ帝国亡滅から百年戦争までの1000年間のいわゆる中世にヨーロッパはだめになった。技術は存在したが、イデオロギーがだめだった。肥料をつくる技術はローマ時代からあって、中世の人は知っていたけれども、生産した肥料を分配して耕す組織がなくなってしまった。さらに、みんな個人的なことばかり考えていたから、モラルがなく、泥棒が跋扈した。生産した肥料をローマからどこかへ運ぼうとすると、輸送システムが機能しなくなって、社会システムが崩壊した。

さらに悪いことには、ローマ帝国を再現するための組織力を生み出す価値観がなくなった。みんなで協力して何かをつくらうという価値観がなくなってしまった。納税意欲が落ちて、税金がなくなったせいで、公共投資的なものをつくる能力がなくなって、経済が下降するという悪循環に陥った。警察とか治安を維持する組織がなくなって、治安が悪化した。ロビン・フッドというのは治安が悪い時期の英雄ですが、こういう者が英雄になって

いるのは悪い社会だったからだそうです。

今のアメリカを見ると、公共セクターまでもが民間セクターとなってしまっている。たとえば1970年代の警察予算と警備会社の支出を比べると、2対1で警察予算が多かったけれども、1990年になると、警察予算よりも警備会社の支出の方が大きい。これは金持ちは、要するに、ドアマンがいる民間警備がしっかりしたところに住んで、そうでない人々の町の治安は悪化していることを示しています。たとえば、ディズニーという会社は、カリフォルニア州にセキュリティー万全で、大変な金持ちだけが集まるような村をつくった。そういうところに住んでいると、何のために税金を払っているのかということになって、税金なんか払わなくなる。そうすると、金持ちが住んでいるまちと彼らの会社の間は安全だけれども、それ以外の街に一步でも出ると危ない。たとえばニューヨークのホールドアップの危険とか、ロンドンのピカデリーサーカスへ行くと、ホームレスにたかられるとか、公共の安全が危なくなる。こういう社会は、公共の力を民間が持ってしまった社会です。民間会社が警察を雇い、自分で中世の堀のような城壁のある都市をつくって、その中にいる人をコントロールする。それは封建主義と同じ状況なんでしょう。

このような社会の到来を避けるためには、政府は市場経済の敗者を社会に取り込むようなことをしなければならない。しかし、具体的にはどうしたらいいか。共産主義は、生産手段を国が所有することによって、個人主義を排除しようとしたけれども、失敗してしまった。ヨーロッパにおける福祉国家は、高齢化社会の到来でにっちもさっちもいかない。スウェーデンさえマーケットメカニズムを入れて、福祉国家から後退していますから、21世紀にどうしたら、敗者を社会に取り込めるか全くわからない。

政府の行っている活動というのはたくさんあるけれども、教育とか、医療とか、安全保障などは世界的に見て公共サービスになっている。しかし、郵便などは、フェデラルエクスプレスなどに頼めばできるし、高速道路も、スキャナーをつければ、料金の徴収も可能になり、民間企業の運営可能となる。アメリカでは司法制度も民間でも十分やれるとされています。今の風潮としては、公共部門というのは民間の敵であって、補完するとは見なされていない。社会価値の教育によって盗みをしない社会の方が、鍵や警備会社の過剰投資の社会よりも効率的です。ところが、個人主義(Individualism)というのは、社会の秩序があって初めて生まれるのです。つまり、社会の価値が個人の価値を生んでいるわけです。そのためには、ソーシャルグルー(Social Glue)みんなをひっつけて一緒になるようなものがなくてはいけない。そのために個人と公共活動(Individual communal actions)の最適組み合わせ(Optimal mix)が必要です。しかし、ビジョンがないので、何かおかしいと思っても、どうして現在の流れを変えたらいいかわからないのが最大の問題です。

21世紀に問題となるデフレの社会を考えてみましょう。今の世の中は、生産性が向上すると、製品の価格は下落します。それによって賃金が下がる。生産性の向上は、賃金を上げないのがデフレの経済の特徴です。インフレの社会では、自分の技能に投資して生産性を向上すると、みずからの賃金が上昇する。ところが、デフレの社会では、生産性の向上

は、安いものを買う人に生産性の向上の分け前が来る。これはどういう社会かという、他人の技能投資にただ乗りする価値観がまかり通る世の中です。こういう社会が存在すると、社会が前提とする教育投資に対するリターンとリスクの関係が崩壊してしまうから、教育はどうしてもよくなってしまいます。

## 5 . 21世紀の技術と産業

21世紀の技術とはどうなるかを考えてみましょう。レスター・サローは、ブレインパワーだとします。彼は日本を意識して、通産省が21世紀の成長産業として挙げている業種マイクロエレクトロニクス、バイオテクノロジー、素材産業、テレコミュニケーション、飛行機製造、ロボット、コンピュータ、が21世紀の産業だとしています。彼がこういうことを言うのは、日本の通産省が未来志向だと評価されているからなのでしょう。

ところで、21世紀の生産要素はどうなるかをみてみよう。第1に、天然資源は70年代の途中から90年代まで価格は60%下がった。今後25年間にさらに60%下がると予想される。なぜなら、ソ連の資源が世界市場に出まわって、さらに素材革命がおこるだろうから、資源価格は下がる。第2に、資金はどうなるかという、国際資本市場が発展しましたから、発展途上国にしようと信用力がある経営者であれば、だれでもニューヨーク、東京あるいはロンドンから簡単に資金を調達できる。たとえば、今やタイ人の企業家でも、日本と同様な資本集中的な投資ができる。要するに、資金に関する制約がない。

第3の生産要素は勿論、技術です。レスター・サローが言うには、「リバースエンジニアリングというのが技術できて、たとえ新製品を開発しても発明をしても、簡単にすぐまねできる。VTR、CD、FAXなどは、日本人が発明したわけではないのに、全部日本人がつくって、もうけているのは日本人だけだ」としています。必要な技術は、生産コストの要因を把握して、新しいアイデアを商品化するノウハウと、生産工程を管理する能力、つまり「プロセス技術」とよばれるものです。これは発明、設計、製造、販売、物流、サービスのすべてのプロセスを組織的に構成する技術のことです。それが最も進んでいる国は日本だと見ていいのでしょうか。決定的に大事なことは、企業活動のすべてを低コストで統合できる技能の基盤が組織全体にあるかどうかであるともいえます。

超長期的な1000年間のオーダーで産業・技術を見ると、先ほどの7つの産業ではなくて、およそ1000年後に主流残となる技術はバイオテクノロジーでしょう。バイオテクノロジーは遺伝子を組み変えますから、病気を予防し、生物のすべての特性を変え、人類に役立つものをつくりうるでしょう。これはよくわかりませんが、1000年後には現在の産業技術してバイオテクノロジーぐらいしか残っていないでしょう。コンピュータも中心的な技術としては残っていないでしょう。

米国政府が30年間かけて毎年10億ドルの投資を続けて、やっと最近バイオテクノロジーの製品の第1号ができつつある。これほどの長期の予算はどうやって可能になったか

というと、米国国立衛生研究所の予算があるからです。ここでは、政治家の健康、予防という名目で莫大な予算がついているのです。さらに、一般的にアメリカのテクノロジーが発展したのは、軍事予算があったからでもあります。ところが、ソ連が崩壊したために軍事予算が減って、技術が従来通り発展するかどうかわからなくなった。

以上のまとめとして、21世紀の産業社会のエリートはどういう人間かを考えてみましょう。ハイテク産業の場合、新しくプロセスインダストリーを起こし、市場参入は非常にコスト障壁が高い。例えば、ヨーロッパのエアバス産業は、20年間で合計260億ドルの公的資金をつぎ込んでつくられた。このことは、ブレインパワーテクノロジーの進化の過程に参加しておくことが次世紀に生き残るため必要である。進化のプロセスにとどまっておれば、高賃金と高利潤が生まれるが、そうでないと何もなくなってしまう。

さらに、こういうプロセスインダストリーの技術というのは、実際に生産しないと習得できない技術です。生産プロセスにおいて、技術のリーダーシップをどこがやるかの決定が重要になります。したがって、グローバルな技術を生む組織をつくり管理することが非常に重要になる。

このように技能のグローバルなネットワークを運営できる人が最高の賃金を受け、エリート中のエリートとなるでしょう。21世紀産業社会では、技術、金、資源などでも、すべてのものが自由に手に入りますから、それらをどうやってオーガナイズするかということが最も大切なことになります。

産業活動の具体例として、現場の意思決定と中間管理職削減の影響を考えてみましょう。21世紀の産業では、組織の末端が会社の戦略を理解していることが重要である。例として、積みおろし作業員がコンピュータの在庫システムが使える、配送されてきた資材をハンドヘルドコンピュータに打ち込み、小切手をすぐトラックの運転手に渡して、会社に持って帰ってもらう。こうなると、今までの売掛金の管理をする中間管理職のスタッフが必要ない。従来は、積みおろし作業員に要求されたスキルは、物を動かすことだけだったけれども、今後はハンドヘルドコンピュータを使って在庫管理、売掛金管理、さらにその伝票を渡したりする技術が要る。会社のために何が必要かということを下の人が考えることが企業の明暗を決定しうる。つまり、世界に通用する低コスト生産をするためのアイデアを上から下まで会社のすべての人が模索する組織が生き残る企業である。

## 6 . 日本的体質と米国指向

日本は生き残れるか。日本人が生き残るために、日本人のいいところは何か。飯田氏によると、「阪神大震災のときに、だれも盗みに入らなかった。ほかの国だったら、商店が焼けていたら、ショーウィンドーを割って物を盗む犯罪が起こるのが普通である。」あるいは、駅のプラットフォームで日本人はみんな並ぶ。この種のディシプリンは他国には見られない日本人のいいところである。もう1つ例で、日本のいいところは何かというと、敗



者を生かす経営戦略である。要するに、人事査定において、成功と失敗にたいして小さな差しかつけない。業績が異なっても給与はちょっとしか差がつかない。基本的に、人間の能力の差は小さいという認識を持っています。したがって、敗者も頑張れば次回には成功できる可能性を残しているといえます。それは、裏返すと、能力のある人のやる気をなくしかねないものです。日本ではそうではなくて、余り差がないから、みんなでやりましようとする考えに特徴があるのでしょうか。

アメリカがいいと主張する佐和さんは、日本的体質の弊害として談合・癒着などがあることから、日本のシステムは工業化社会の最終段階では最適システムであるが、アメリカのシステムはポスト工業化社会に最適である。ポスト工業化社会とか高度情報化社会というのは、生産・経営プロセスの高度情報化により製造業が蘇生する社会であるから、アメリカのように日本もやるべきだとしています。しかしこの社会への道のりで、リエンジニアリングとダウンサイジングがもたらすホワイトカラーの解雇の問題があることも指摘しています。つまり現場とトップが直結する経営になると中間管理職は不要になる。しかし、彼のいうようにアメリカと同じ道を日本がたどることが本当によいことなのでしょうか。

## 7. 21世紀のビジョンと新しい試み

最近の新しい試みの第1は、米国のNPO（ボランティア活動）です。これはこの研究会のコンピュータの専門家に詳しい話を聞きたいと思っています。ベンチャービジネスをボランティアでやっているスマートバレーネットワークという組織があるそうです。その目的は、企業、政府、学校、コミュニティーなどからなる、組織としてはノンプロフィットオーガニゼーションが中心となって、経済の活性化と生活の質の向上を図る仕組みです。今まで政府がやっていたのを、ボランティアのネットワークによって活性化するというもので、結構うまくいっているそうです。シリコンバレーが不景気のとき、この組織による活性化は功を奏したようです。

もう1つNPOの例は、デジタルビレッジです。カリフォルニアのマリンカウンティのセンター・オブ・マルチメディアというところで、大学とデジタル・ビレッジ・ファウンデーションとデジタル・ビレッジ・アソシエーションがマルチメディアのセンターをつくって新しい試みをしているそうです。

第2の新しい試みは、イギリスの大蔵省がやっているプライベート・ファイナンス・イニシアチブというのがあります。これはその名の通り、公共投資に民間の金を使いましょう、政府は公共事業プロジェクトを民間にやらせてあげます。資金は民間の資金でやりましょう。そして、民間に与える一定の利益を約束する。たとえば、高速道路の収入を与えるなどです。しかし、何年間かの間は民間が利益を享受できるが、一定期間後には公共に移管しなさいというシステムです。これでほとんどすべての公共事業やろうというのが英国のプライベート・ファイナンス・イニシアチブです。

これはイギリスだけではなくて、発展途上国のインフラ開発に用いられています。途上国政府は政府間借款がふえてこれ以上借金はしたくない。そこで今はBOT (Build Operate Transfer) という方式で、政府は権限を外国企業に与えて、資金は先進国からもらってきて、オペレーションもやってもらって、何年間かかって資本を回収しおわたたら、最後に移管(トランスファー)してもらおう。どこの先進国でも政府間援助なんかできにくくなっています。なぜなら、高齢化社会の急速な到来で、国債の借金返しだけで予算がすべて使われるような時代が来そうです。だから、まずODA (official development aids)なども民間活力で実行可能だとするやりかたです。一般的に経済活動において、長期的投資は将来収益を割引計算する現在価値法で投資すべきかどうかを判定します。しかし、現在価値法でやると、長期的な投資、例えば、インターネットは20年前に投資すべきであるという判断は絶対にできなかつたでしょう。米国では軍事用のアーパネットとして発展できたから、現在のネットワーク社会の到来となったのでしょうか。けれども、軍事用でなければ20年前にそんな投資ができなかつたはずで、マーケットメカニズムだけでは、我々の社会が発展するような新しい芽を生む活動を始めることには限界がある。インターネットは、このことを示す良い例なのです。

21世紀にもビジョンというのは必要なのでしょうか。20世紀は社会主義と福祉国家というユートピアシステムに対抗して、資本主義システムも頑張って、いろいろな社会制度を築いてきた。それを支えた考え方である「助け合いのイデオロギー」は、自分だけがもうかればいいという考え方に押しつぶされかけてきています。これに起因する問題は、社会的敗者はどうすればよいのかです。彼らは自分がこれからどうなるかわからない不確実な時代に生きることになります。この不確実性の不安を誤った形で解消するのがいわゆる原理主義です。原理主義というのは原理を信じることに逃げ込むわけですから、不確実が確実な世界になる。原理主義では、規範からの逸脱を抑制するけれども、非社会的な規範に従うような世界になる。ホメイニのイスラム原理主義、オオム真理教などがその典型です。

しかし、21世紀の社会では、規範にとらわれない自由な競争で、新しい適者、新しい社会システムを選択することが求められるわけです。

21世紀は不確実な中で大競争が行われる、わくわくするような時代です。したがって、コロンブスになったような気持ちで生きることが必要なのです。

## 参考文献

- 注1) レスター・サロー 「資本主義の将来」
- 注2) 佐和 隆光 「日本の難問」
- 注3) 飯田 経夫 「日本の反省」

## 討論 トピックス

( )は発言者

### 1. レスター・サローの議論

・今の資本主義は、かつてのソ連型社会主義のような強力なライバルのない資本主義になっている。一説によりますと経済学の関心は成長と分配<sup>注1)</sup>であり、これを実現するのが経済学の課題なのだ、ということですが、それに逆行するようなことが現実には起こるようになってきている。(阿部)

・ここで資本主義というのは、アメリカタイプの資本主義のことで、そこには非常に厳しい競争があり、その中で、経済学の課題に逆行するようなことが現実には起こっている。例えば不平等の拡大などです。(阿部)

・サローは、将来のビジョンがあるかないかで、これから先の社会がうまくいくかどうかが決まってくると言っている。20世紀は特に工業化の時代だったが、問題は、これから工業化の先、どうしていったらいいのかということで、そこでビジョンが問題にされるのだろう。(阿部)

・豊かであるのが良いことだというのは、多分19世紀以来の発想だけれども、それが転換を迫られている時期に今、差しかかっているのかなと感じます。(阿部)

・組織の末端が会社の戦略を理解するようになるのが重要だというご指摘がありましたが、現実には、大企業の世界ではそうしたことが可能なのかなという危惧があります。官庁がこれだけ巨大な組織になってきて、官庁どうしがどんどん競争しているわけですね。その際、自分の能力や業績を予算の規模で表現し、しかも、それが年々ふえていかないといけない。そこで、ご存知の、年度内で予算を消化し切るという悪い慣行ができています。

(阿部)

・ヨーロッパの資本主義では、労働組合がしっかりしている。年寄りみんな残っていて、新規雇用はない。今、既得権<sup>注2)</sup>を持っている人を首にできないようなところがアメリカの資本主義に勝てるわけがないんですね。上から下まで目的が把握できる企業がこれからいい企業だとレスター・サローは言っているけれども、大企業がそんなことができるのか。大企業はだめだというんですね。パートナーシップで、会社を経営している人が自分の企業に対するコントリビューションをわかっている企業が伸びる企業である。(浦谷)

### 2. バイオテクノロジーの進化

・突然バイオが出てきまして、生き物を簡単に変えてくれる。これは大変なことなんです。クローンが人間の役に立つという観点からでやろうとしています。人間の役に立つと

というのは非常に難しい.....（中坊）

・遺伝子をなぶる仕事というのは、今どんどんやっていますし、ほかの遺伝子をインジェクションに入れてやるということもやっていますし、可能なんですけども、そいつが増殖して、後どうなるかということは、恐らくだれも考えていないと思うんです。生き物というのは、増殖が前提になっていますから。（中坊）

・核エネルギーも、危ないというのはわかったかもしれないけれども、人間は知ったら、それを使う以外ないんですよ。バイオテクノロジーも、それを知ったら使わざるを得ないんです。（浦谷）

・核エネルギーは、物理学の法則である程度わかっていて、予測がつかますよね。バイオの場合はまだつかないと思うんです。私は非常に恐怖心があるんです。普通の生き物は、増殖して、遺伝子を渡して、世代が交代して、自然の場で生きていくんですけども、それは、さっき言ったアダプティブゾーン、いわゆる規制の枠があるからいくので、枠が変わると変わってしまう。新しいものが出たときに、さあどうなるのかなという何か恐怖心がある。（中坊）

・生物の持っているものをコンピュータの中に展開するといっても、生物の方が思い切り適応性が高いので、バイオチップ<sup>注3)</sup>と言われている生物の神経系の化学変化による伝播系を使った高速処理のチップをつくらうといっても、そんなものは製品化できない。（山口）

### 3．コンピュータ導入の影響

・レスター・サローの今の議論で、コンピュータの導入がミドル<sup>注4)</sup>を減らしたという議論は、日本のマスコミでも、ごく当たり前のようになっておりますが、因果関係ではない。もっと背後に理由があるんじゃないかという議論もあるんです。（加護野）

・日本の製造現場を見ると、本当に律動的<sup>注5)</sup>で、きっちりしている。それと比べると、ホワイトカラーのところは、一見すると悪い。しかし、事務管理機構の生産性を極度まで高めたのはアメリカですが、その犠牲がどこに出ているかというと、製造現場ですよ。

（加護野）

・事務管理部門というのはサポート部門なんだから、サポート部門を余り効率化してしまうことが本当に現場でいいのかどうか。（加護野）

・いろんなシステムのいい面と悪い面はもちろんあるわけで、確かに、システム的な欠陥があるにもかかわらず、組織の成員が意識しているのか、無意識なのか、直そうとしない。そういう惰性というか、慣性というのが、特に日本の場合は大きいような気がするんです。

（熊谷）

### 4．日本の国民性について

・製造業の企業は、日本の一番いい協調と決定の分散化が、うまく調和したいいシステム形態である。それは、世界を今でも凌駕している。バブル後、非常に情けないことをみんな言っていますけれども、実はいまだに世界トップです。（熊谷）

・失敗の本質は、学習しない組織にあった。アメリカは、失敗に対しては、常にその原因を究明して、次からは同じことを繰り返さない。それに組織がすぐ追隨して変わるという柔軟性がある。したがって、環境が急変したとき、あるいは不測の状態、環境がどうなるかわからないようなときに、いつもと同じような平時のシステムをとるのじゃなくて、ぱっと変えるという適応性、それは愚直でないのかということになるんですけども、必ずしもいい意味の愚直さとは矛盾しない。愚直にシステムの効率と、古い昔からの言葉ですが最も適材適所というのを追求していけば、アメリカの空軍のようなシステムになって、決して日本の軍隊のようにはならない。（熊谷）

・愚直というのは、非常に硬直的な要素があるんですが、日本のシステムは、一方で愚直さをやりながら、他方で状況論理といいますか、状況に合わせて柔軟に対応していくというロジックがあった。ところが、日本の場合、両方の欠点が出てきていて、1つは、硬直的過ぎて動きがとれないという部分と、状況論理が、愚直なものなくなったために、がたがたになってしまっているという部分がある。（加護野）

・愚直さの少ない企業は、短期的には華々しく見えるかもしれないけれども、いつかだんだんしんどくなってしまふ。今までは抽象的なもので、余り我々好きじゃないというものだったわけですが、そういう愚直さみたいなものを企業によっては非常にうまく守り抜いてやっているという部分があるんじゃないか。（加護野）

注1) 経済の成長と利益の分配

注2) すでに自分のものになっている権利

注3) 人間の脳に近いコンピュータの基礎になるもの

注4) 管理職

注5) 規則正しく繰り返されている

## 討論 トピックス

( )は発言者

### 1. アングロアメリカンシステム

・日本は、農産物とか産業製品に関しては非常に神経質になるけれども、文化現象に関しては全く野放しや。映画にしても何にしても、文化に関しては全く規制なしだ。(端)

・イギリス人がアメリカ人と同一視されるのは非常に嫌だと思うのと同じで、アメリカ映画は低能の映画なんです。ヨーロッパ映画や日本映画を見ると、知的な薰りがする。

(浦谷)

・自己文化に対する誇りみたいなものを、日本人は意外と持っていないでしょう。

(小笠原)

・アメリカ映画の話ですが、戦後、日本人はアメリカに対して強い親近感を持つようになりました。外国の文化というと、アメリカばかりと言うのは言い過ぎですけども、アメリカ文化が自然に入ってきてしまうところもあるのではないかと。戦後の占領以降の流れというのは、無視できないのかなという気がします。(阿部)

・僕らは、外国人が日本語を話していれば、これは下手なんだと、割り引いて考えますけれども、連中は割り引くことを考えない。自分たちがスタンダードであって、それに満たない人は知的表現力に欠けているのではないかと、形容詞が豊富でないという感覚でしか僕らを見てくれない。一生懸命やって、ようやくそこにたどり着いているんですけども、そういう部分は全く評価してくれない。(大屋)

・機械翻訳にしても、英語と日本語は絶対一対一に対応しないでしょう。どんなに構文解析をよくしても、完全な日本語にはならないです。言語構造がかなり違っている。少なくとも言語を使って物を考えるということになると、明らかに違った物の考え方が出てくるだろう。(小笠原)

### 2. 日本社会のオープン化

・談合があったから、中小の建設業者は生き残れている。だから、談合が悪いという形でどんどん進んでいくと、中小の建設業は恐らく全部排除されるでしょう。それは世界の傾向だからしょうがないと言うならば、中小を助ける、あるいは職種を転換させるような政策が国になかったらいかぬわけです。ところが、護送船団方式が政府の考え方のもとにあるから、そんなことは何も考えない。結局、この間がいい例で、そうなっていても裏でやる、いわばアングラ<sup>注1)</sup>の談合が起こるわけです。それが完全になくせるかどうか、僕は非常に疑問に思っています。(小笠原)

・バイオテクノロジーの発想自体が間違いなんですよ。生存闘争というのは、違う生き物同士がバトルをやるわけではなくて、どれだけ自分の遺伝子をたくさん残せるかということで決まってくるんですが、そんな適応度の高い生き物は人間の手では絶対つukれないと思います。下手につくと、本来のものもアウトにしてしまうし、バクテリアの場合は、とんでもないことを引き起こしますから、もっと恐ろしい。人間の知恵なんて知れていると思います。（中坊）

・衛生という意味では、今の子供はかなり進んできていると思う。その中で育ってきたら、かなり抵抗力が弱くなるんじゃないかな。（端）

### 3．関西の21世紀はどうか？

・日本人は英雄を好まないという国民性がありますから、愚直さというのは、生活の知恵として、それぞれの時代に生きてきた自分たちの生きざまというものがベースにあるような気もするんです。愚直というのは、長い目で見て、その生きざまが結構賢いということで、それが千何百年の間に日本人に伝統的に培われたものではないかという気がします。（多田信）

・関西の財界というのは、今度体制が変わるので、少しよくなる。人間は急激な変化を望まない。そうすると、ある合意形成をするためには、しかるべきトップでおさまらないと、いろいろと問題が出てくる。何年かかかって一步前進するために、二歩ぐらい後退する。少し変わってきたなと思うのは、起業家を育成するために、日本でも店頭、2部というのは、赤字決算でも少し長期的な視野で見て、プラスになるように判定しよう、支援しようという雰囲気が出てきました。日本のベンチャーは、お上からいろいろ施策を出しても、本物はできない。関西のこれからの活性化を考えましても、大きな会社の分社のような形でベンチャーをつくるとか、あれこれやらすとかというのは、邪道だと思っているので、もっと自立性の高いものでやってやろうと。特に関西は実利にさといですから、関西でベンチャーを育てようと思えば、そういう環境をつくってやる。つまり、自立的なインキュベーション<sup>注2)</sup>をどう我々がサポートしてやるかということじゃない。早い話が、いいものをつくっていると、安くなれば、売れるというのが鉄則ですから。工業化社会、情報化社会なんて言うけれども、何をもって工業化社会、情報化社会と言うのか。実際には、いい工業製品がベースにあっての話ですから、第2次産業はしっかり日本で担保しておかないと、全部海外へ任せてしまって、これだけつくってればいいというものではないという気はしております。（多田信）

・関西が日本の先端地域であった時代は、それなりの機能を果たしてきたと思うけれども、東京が先端地域になってからは、箱庭的な環境というのが、ダイレクトに世界とつながっているという感じがしない。（端）

・事業をやるときには、いろいろな環境のアセスメント<sup>注3)</sup>をやるわけです。大きいプロジ

エクトだと、やったふりをして、結局やっていないことが多いわけです。社会システムを考えるときは、人間が中心ですけれども、そこには人間以外のいろんな生物も含まれるし、全体が社会システムをつくると思いますが、それらすべてを網羅するような研究とか議論は余りやられていないように見受けられるんです。（田畑）

・（年末の予算を使い切るための道路工事について）何十年か前の論理がそのまま依存的に残っていて、工事をする人の業界を守る、あるいは生活を守るという論理だけで、ほかのものを切ってしまう。この論理がいつまで続くのか、これで21世紀にどうするんだろうという疑問点がすごくあります。（中坊）

#### 4．関西はオープンになるか？

・地方自治だとか、地方分権だとかいっても、前提としては、地域に住む住民がもっと賢くならなければいけない。国民が賢くなれというには、賢くなるような仕掛けというか、仕組みをもう一回抜本的に変えるのが第一かなと思っています。日本国から独立するぐらいのつもりでやらないと、地方分権とか地方自治というのはできない。（多田信）

・悪いとわかっていながら、不必要なものをつくり続けるシステム自身はずっと続いてきているわけですね。何か理由があるのかというと、そこにお金を落として、食べさせなきゃいけない。多分それだけなんでしょうけれども。（大屋）

・関西が昔はオープンだったというのはわかるんですけども、僕は、こっちへ来たときに、すごくクローズなところだと思った。福岡は支店のあるところで、外から来る人が割かし多くて、大学の同期生も関西半分、東京半分ぐらいで、ほとんど外に出ていきますが、そういう人の流れが全然感じられないんです。土地を見ると、まだ大阪は周辺がいっぱい余っているから、これから明るい未来はある。自然にもっとオープンになるんじゃないかと思っています。（大屋）

・言葉の問題もありますね。関西弁で、非常にクローズドですね。どこへ行っても直らへん。（中坊）

・地方出身者が標準語をしゃべることによって地方出身を隠すのとは全く正反対に、関西人は、自分を主張するために、むしろ大声で関西弁をしゃべっている。（多田）

#### 5．地域活性化への貢献

・地域活性化貢献企業大賞というのの審査員をやっています。従来の方でいくと、一種の日本的技術である製品を開発して、地域の雇用を生み出したものをもって、地域活性化貢献企業の典型的なモデルと考えていた。しかし、これからの経済は、地道な技術の努力によって新しい製品を生み出して、それでシェアを拡大して、雇用その他で貢献することはそんなに期待できない、これからの時代は生き抜いていけないという主張が審査員の



中にでてきた。遊び経済というか、情報経済のシンボルとして、そこも表彰しなければいけないのではないかと。これからの日本社会の変化の立脚点はどこにあるのか。(端)

・愚直に物をつくって、人を雇用してというのをどこかで続けられないだろうかと思いません。(大屋)

・情報化が進んだときに何が起こったかという、自分たちの作業が物すごく寸断されているわけです。仕事をどんどん細分化しながら、寸断された中で作業を進めていく。都市部とか大企業で、そういうことがどんどん進行しているわけです。そういう環境変化が起こっている中で、愚直さが追求できるのかと考えてみると、きっとできないのではないかと。しかし、周辺というのは、もう少しスピードが緩やかで、寸断されている時間も短くて、長い時間がずっと続いていくので、そういうところでは、愚直な行動というか、突き詰めていくことが可能になる。地方ではもうちょっと時間が緩やかに動いているので、そこに対しては技能や技術を追求していく拠点を置いていく、都市部はどんどんオープンになって、世界的な標準に合わせていくと、切り分けをして、うまくバランスするようなことを考えていくべきじゃないかなと思うんです。(松井)

## 6. 若い世代の日本人像の変化

・インターネットは、もともとクローズがつながったオープンで、それはオープンではないという気がするんです。その意味では、オープンとクローズのバランスがとれているという感じだと思います。オープンかクローズかどちらかという、いわゆるデジタル的な発想じゃなくて、オープンとクローズの中間的なアナログ思考的なのがうまくバランスがとれている。(多田)

・我々は、仕事をするときには仕事をして、遊ぶときは大いに遊ぶという教育を受けて、育ってきたけれども、今の10代、20代はそうではないんです。仕事も遊びも寸断されていて、切りかわることに全然抵抗感がない。それがごく自然な生活体系というか、そういう成長の仕方をしているので、はっきり言って、生物としては違うんです。(松井)

・保健衛生的な環境も含めて、新人類が生まれていることは、ほぼ否定できない。そういう人たちが、愚直さとか、旧日本人の持っていた価値観をどう見ていくのか。(端)

・愚直さというか、ある意味でくそまじめですが、そういうのが大事やというのは、新人類に適應するのが非常に難しい。しかし、我々の世代は当たり前だったわけです。(田畑)

・すべての生産業が愚直であれば、日本が生き残れるかという、決してそうではなくて、愚直さは大事だけれども、その上に立つクリエイティブな人が新しいことを考えて、マニュアルをちゃんとつくって、愚直な人に押しつけるという体制は、これからは絶対必要ではないかと思うんです。(田畑)

・農業の植物関係こそ、バイオは昔からやっています。僕は、動物とバクテリアの分野で嫌だと言っているだけで、植物はどんどんいくと思います。(中坊)

・プリント倶楽部はコミュニケーションツールの一つです。何か集まりがあったら、ビジネスマンがまず名刺を交換するように、女子高生たちはプリント倶楽部のシールを交換するそうです。（多田）

・いろんな商品で、遊び以外のものというのは、意外に許容範囲が広いというか、ちょっとぐらい悪うても使うわけです。ところが、遊びに対しては、その時々に応じて、かなり完全なものをねらう。その点では、技術は遊びから発達する。1つは戦争から発達しましたけれども。（田畑）

## 7.2 1世紀の社会の変化

・21世紀の社会とかシステムがどう変わるのかということで、今は過渡期だろうと思うんです。個人的に非常に悲しいのは、1次産業、2次産業、3次産業、4次産業と分類の仕方はいろいろあると思うけれども、1次産業、2次産業は無視できない。農業政策の話ですが、食糧は世界的な戦略商品ですから、グローバルの戦略としては、日本でどれだけちゃんと確保できるかということが問題になる。（多田信）

・本来、リゾートというのは、長期滞在の非繰り返し型で、一回頭を空っぽにしてとすぞすと。温泉宿は自分が本当に食いたい、おいしい地のものが食えるようなシステムに変わっていかないといけない。ハードもそうだし、そういうソフト 仕掛けをしないと、日本の観光産業は、今のままでは滅亡の一途だ。（多田信）

・世界の中で日本がどういうふうに対応するかという点は、日本の千五百年の知恵というか、日本は結構受容性のある国ですから、中国文化を受け入れ、仏教を受け入れ、何でも受け入れて、それを日本なりに消化してきたという意味では、かなり楽観的に見えています。ただ、社会システムとしての対応は遅過ぎる。（多田信）

・日本人は状況論理が得意なので、いろいろなものを受け入れながら、うまく変わっていくという基礎能力については余り心配ないと。ただし、一方で自己責任の回避とか、日本社会に横たわっている幾つかの課題を引きずっていることも明らかになった。（端）

注1) アンダーグラウンド、地下、非合法的な

注2) 新たに設立された競争力の弱い企業に、国や地方自治体などが技術、人材資金の各方面から事業をささえること。

注3) 評価、査定

## 第20回 アエラスフォーラム

1997年10月17日(金)～18日(土)  
神戸ポートピアホテル

### ・テーマ

日本は変れるか？ 昭和期から見た日本の現状と行方

(文化・情報編)

### ・コーディネータ

大阪大学大学院工学研究科 教授 熊谷 貞俊

### ・発表

スピーカー 京都大学大学院文学研究科 教授 筒井 清忠

コメンテータ 熊本大学文学部 教授 池田 光穂

### ・発表

スピーカー 龍谷大学経営学部 助教授 多田 実

コメンテータ 大阪大学工学部 助教授 加藤 晃規

### ・発表

スピーカー 財団法人関西情報センター 参与 多田 信吾

# 表

## 昭和期陸軍官僚制の 内部過程

京都大学大学院 文学研究科

教授 筒井 清忠

### 0 . 筒井先生講演要旨

主に昭和前期の日本の軍部のこと、昭和前期の日本が戦争へ入っていくプロセスにおける陸軍のエリート(官僚)たちの様子についてお話しさせていただきたいと思います。

まず、陸軍というのが明治期にできましたが、薩長の藩閥で明治政府ができて、海軍の方に薩摩出身者が行き、陸軍の方に長州出身者が行くのが慣習になっておりました。そして、山県有朋という人を中心にして、長州藩の出身者が陸軍の中枢部を占めていくということが、明治期を通じてずっと続いていました。

これに対抗していたのが上原勇作という人で、この人を中心にして、主に九州出身者が派閥を組んで長州と対抗するという図式が明治から大正にかけて続いておりました。

この時期は、ワシントン条約ができて、世界的に平和、軍縮条約ができるという時代で、日本でも陸海軍の軍縮を大幅にやりました。

そんな状況の中、1921年に、ドイツのバーデン・バーデンという温泉保養地に、永田鉄山、小畑敏四郎、岡村寧次の3人が集まり、陸軍を改革していくという盟約を決めました。

盟約の第1事項は、大正10年の時点では長州閥中心の陸軍から能力主義への変革。第2の事項は、総力戦争に向けての、陸軍あるいは国全体の再構築。のちに、東条英機もこの盟約に加わることになり、その後の陸軍の運命あるいは日本の運命を決めていくわけです。

このグループが「一夕会」という会を結成し、申し合わせ事項を新たにつくりました。まず第1は、宇垣閥を倒すため、九州閥の代表であった真崎甚三郎とか荒木貞夫を擁立すること。第2に、満蒙問題を軍事的に解決していくこと。日本は、大正末から昭和の初期になると、満洲の権益を巡り、撤退するか、守り抜くかの瀬戸際に追い込まれていました。

そういう形で、一夕会の幕僚グループが九州閥と結びつくということになり、東条英機や永田鉄山といった中堅幕僚たちが、九州閥の上の方にいた荒木貞夫や真崎甚三郎といった人たちを陸軍省や参謀本部の中心の部署につけていきました。さらに、大正の中末期の頃から、日本では米騒動が起き、軍人の中にも青年将校を中心に、ナショナリズムに基づ

いて、現在の体制の不平等を改めようとする者が増えていきました。

こうして社会革新を目指した青年将校たちが大量にあらわれて、荒木貞夫、真崎甚三郎といった陸軍省、参謀本部の九州閥の人と結びつくことになりました。そして、昭和7年に荒木貞夫が陸軍大臣になりまして、彼らが宇垣閥を追い払いまして、陸軍は皇道派時代と言われる時代になるわけでありませう。

ところが、荒木貞夫という人は、特に青年将校たちが期待した農村の救済ということが全くできず、荒木陸軍大臣ではだめだという意見がだんだん強くなってきた。ここで二派に分裂し、バーデン・バーデンから一夕会に続いているグループが統制派(永田鉄山、東条英機を中心)。それに対して、荒木や真崎をいただいていたのが皇道派青年将校であった。

こうして、昭和8年から11年くらいまで、皇道派と統制派が対立することになり、とうとう統制派の方が、根拠のないクーデター事件を皇道派の青年将校たちが起こそうとしたとして、皇道派の青年将校たちを追放する陸軍士官学校事件というのが起き、それに怒った皇道派の相沢中佐という人が永田鉄山軍務局長を刺殺するという事件が起き、血で血を洗うような状況が、最終的に昭和11年の二・二六事件ということになったわけです。

## 1. はじめに

筒井 主に昭和前期の日本の軍部のことについてお話しさせていただきたいと思ひます。と申しますのは、今、規制緩和とか行政改革ということがいろいろと問題になっているわけですが、特に行政改革の場合、この間ずっと大蔵省とかで不祥事が起きたこともありまして、中央の高級官僚が問題になるわけですね。堺屋太一さんがよくそういうことをしゃべったり書かれたりしているのですが、今の日本の官僚制のだめさというのは、日中戦争から太平洋戦争にかけての日本の軍部、特に陸軍のだめさというものと非常に類似している、限界にきている制度を無理やり維持しようとするからいろいろなことが起きるのだという議論があるわけですね。

割とその議論には賛成の方も多いのではないかなと思ひますが、私が危惧いたしますことは、現在の日本の行政改革や官僚制ということを考える場合に、日本が日中戦争から太平洋戦争へと進んでいくプロセスで、一番中心的に日本を戦争の方へ持っていったしまった陸軍の官僚制について、果たしてどの程度知られているのだろうかということでありまして、私から見ますと、余りよく知られていないままに議論が進んでいる。前提が誤っていると、出てくる結論も余り好ましくないということがあり得るのではないかな。

そういう気持ちで、本日は、昭和前期の日本が戦争へ入っていくプロセスにおける陸軍のエリートたちの様子についてお話をしたいと思ひます。私自身が積極的に提言するというほどのことを持ち合わせておりませぬので、大体事実について話しまして、皆さんで議論をいただければと。その際、私がお答えできることがあったらお答えするということにしたいと思ひます。

最初に、簡単に制度的な説明をして、それからそのプロセスをお話しするというのことにしたいと思います。今からお話しすることは、ちょっと宣伝のようになって恐縮ですが、私の書きました「昭和期・日本の構造」という講談社学術文庫で出ております本に既に書いたものが基本でございまして、その後もいろいろ新しい研究が出ておりますので、それをつけ加えてお話しするということになります。したがって、文献とか注に当たるような詳しいことについてご興味のある方は、その本を読んでいただければと思います。

## 2. 陸軍中央官庁の組織について

早速、陸軍ということについてお話ししますが、陸軍には中央に主要な官庁が3つございました。これは有名なのでよくご存じと思いますが、陸軍省という役所が海軍省と並んであったわけです。それから、参謀本部というところと教育總監部というところ、この3つが中央3官衙、今の言葉で言えば3官庁ということになるとと思いますが、存在しておりました。

このうち教育總監部というところは、主に教育にかかわることを担当するところですから、平和な状態のときには教育というのは重要ですが、基本的には陸軍省と参謀本部が非常に重要なところであったわけです。

陸軍省と参謀本部がどういう役割を持つかということに関しては、いろいろと議論があったり、やりとりがあったりしたのですが、簡単に言いますと、陸軍省というところは軍の編成とか予算を掌握していた官庁でした。当然ながら、陸軍省のトップは陸軍大臣で、その下に陸軍次官というのがおりまして、その下に整備局とか兵備局とかいろいろな局があるのですけれども、一番重要なのが軍務局というところでありまして、軍務局の下にまたいろいろな課がありますけれども、一番重要なのが軍事課というところでありまして、したがって、陸軍省というところは、陸軍大臣、陸軍次官、軍務局長、軍事課長というラインで基本的に動いていくということになっていたわけです。

次に、参謀本部は、作戦を練ったり計画したりということが仕事です。だから、平和な状態でも戦争に備えて作戦計画を立てておく。そのトップが参謀総長という人で、その下が参謀次長という人です。昭和期に入りまして、閑院宮という宮様が参謀総長になりまして、宮様というのは下の人が持ってくるものを何でもオーケーするような役割を果たしますので、事実上は参謀次長というのが非常に重要になってまいります。この参謀次長の下にいろいろな部があるのですが、一番重要なのが第1部 作戦部というところなんです。そのトップが作戦部長ということになります。その下にまたいろいろな課があるのですけれども、その中でも一番重要なのが作戦課というところになります。したがって、参謀本部は、参謀総長、参謀次長、作戦部長、作戦課長というラインで動いていくというふうに制度的になっておりました。

これからしまして、例えば陸軍省と参謀本部が対立したときはどうするか、という問題

があるのですけれども、それはまた後で、具体的なケースのときにお話ししたいと思います。

### 3 . 陸軍エリートへの道

次に、こうした中央の3官衛、特に陸軍省や参謀本部に入るエリート軍人というのはどういうふうに養成されたかということであります。これは、その時期によっていろいろ変遷があるのですけれども、非常に単純化して申し上げますと、まず陸軍士官学校という学校を出ることになっております。ただし、陸軍士官学校の前に陸軍幼年学校という学校がありまして、14歳ぐらいから陸軍幼年学校に入ってから陸軍士官学校に来ることもできました。しかし、普通の中学校から陸軍士官学校に来ることもできましたから、基本的には2つのルートがあったということになります。陸軍士官学校の入学制度もいろいろ変遷して、最終的には受験資格が全く無資格でしたから、極端に言えば70歳の老人でも入れる制度になっていましたけれども、めったに合格できないので、基本的には陸軍幼年学校か中学校を出た人でないと入れないというふうになっておりました。

陸軍幼年学校は有償制度ですので、ある程度の資産がないと入れないことになっております。陸軍士官学校は官費制度でありました。戦前の軍人の養成学校は無償だったという誤解が戦前自体からありましたけれども、そうじゃなくて、陸軍幼年学校はお金が必要ということになります。

陸軍士官学校は、予科2年、本科2年というふうになりまして、本科2年を終えますと、一たん各地の連隊に少尉として任官して配属されるわけです。しかし、さらに中央3官庁に行こうという人々は、その上にありました最高のエリート養成学校である陸軍大学校というところに入って卒業しないと、中央3官庁の要職にはつけないということになっておりましたので、陸軍士官学校の本科を終えて各地の連隊に配属された者のうち、陸軍大学校を目指す者は、少尉の仕事をこなしながら、夜になると受験勉強にいそしむというふうになっておりました。陸軍士官学校の卒業成績がよかった者は特にそれに熱心でありました。

そうすると、隊務というか、兵隊を訓練したりすることは、どちらかというとおろそかになって、受験勉強の方に一生懸命になるという感じがあったようです。あるいは、各地の連隊長とか大隊長というような人は、自分の連隊とか大隊から陸軍大学校の入学者が出ると連隊の名誉になるということで、陸軍士官学校の成績優等者が自分の連隊に来た場合は、余りしんどい隊務は割り当てずに、昼間から勉強ばかりすればいいようなポストを割り当てるということが行われたようです。

陸軍士官学校から陸軍大学校に入る人の割合は、陸軍士官学校卒業者というのは非常に少ないときと物すごくふやしたときがあるので一概に言えませんが、例えば、陸軍士官学校卒業者が250人いるときは25人ぐらい、大体1割ぐらいということになります。陸士の

卒業者は、一番少ないときで 130 人ぐらい、終戦のときは数千人が通りまして、入ったけれどもすぐ終戦になってしまったという人間が生まれたりしました。

逆に言いますと、残りの 9 割ぐらいは、陸軍士官学校を出て職業軍人になったけれども、陸軍大学校を卒業した中央エリートにはなれないということで、非常な不満が生じるということになるわけです。二・二六事件の反乱の際に、このことが原因だったという説が出て、天保銭に似ていたので天保銭と呼ばれた陸軍大学校卒業記章を胸につけるのをやめるということが起きたりいたしました。とにかく、陸軍士官学校を出たうちの 1 割ぐらいの人が陸軍大学校に入ったということになります。

ということは、陸軍大学校を出た人というのは物すごく少ない数で、太平洋戦争に二等兵で従軍していたような人に話を聞くと、陸軍大学校を出た人は見たことがないというのが大体の人の話です。最後には物すごい数の軍隊をつくっていましたが、陸軍士官学校卒業の人すら見たことがないというふうな感じにもなっておりました。幹部候補生制度というのがあって、そんなに上には行けないのですけれども、普通の兵隊が上に行って将校になれるという制度も別途にありまして、そういう人が自分らの隊長だったというふうな話が非常に多いです。ですから、今お話ししているのは非常に限られたエリートの話だということになります。

以上のお話でわかっていただけたと思いますが、陸軍というと、軍刀をぶら下げた野蛮な集団のような誤解がもしかしたらあるかもしれないのですけれども、そうじゃなくて、トップの方のエリートというのは、普通の学校を出て官僚制で上がっていくのと余り変わらないような養成の仕方だということでもあります。

陸軍大学校を出た人が陸軍省や参謀本部にいるわけですがけれども、ここの最重要ポストにどういう人がなっていくかということで陸軍全体の動向が決まってくるわけです。例えば、人事をやる陸軍省の補任課長というところには主に幼年学校出身者しかついていないとか、幾つかの不文律はあったようです。重要なことは、戦前の日本社会の組織のかなりの部分がそうだったのです。地域出身者による対立を初めとして、さまざまな派閥が生じてきて、それによって陸軍全体の意向が決まってくるという側面であります。成績優等者が主要なポストについていくという点は原則的にあるけれども、人間同士の集団でありますから、派閥、人脈というふうなものが大事な要素になっていくということでもあります。

#### 4 . 大正から昭和初期の内部派閥

次に、具体的に大正の半ばぐらいから、時間内にお話しできるところまで、内部の組み合った要素についてお話をしていくことにしたいと思います。

まず、陸軍というのが明治期にできましたが、ご存じのように、薩長の藩閥で明治政府ができて、これはいまだになぜそうなったかよくわからない点もあるのですが、海軍の方に薩摩出身者が行き、陸軍の方に長州出身者が行くということで、「薩摩の海軍、長州の



陸軍」というような本が早い段階に出ていますけれども、山県有朋という人を中心にして、長州藩の出身者が陸軍の中枢部、先ほど言いましたようなポストを占めていくということが、明治期を通じてずっと続いていたわけです。それが、長州は桂太郎、寺内正毅、田中義一というふうに、大正から昭和の初期まで続いていくというふうになっておりました。

これに対抗していたのが上原勇作という人でありまして、この人を中心にして、主に九州出身者が派閥を組んで長州と対抗するという図式が明治から大正にかけて続いておりました。宇都宮徳馬という人のお父さんの宇都宮太郎、真崎甚三郎、柳川平助というふうな佐賀県出身者、それから福岡県出身者や高知県出身者の山下奉文とか小畑敏四郎といった人々は、上原勇作という人を中心にして九州閥というものをつくって対抗するという感じになっておりました。ですから、繰り返しますけれども、薩長の藩閥を中心にして明治期の政治体制ができたために、戦前の日本では、出身県別による対抗というのが中枢的な組織のあらゆるジャンルで起こるということになるわけです。

軍人でない民間の場合は、最初は帝国大学は東京大学しかありませんから、大学別の対抗というのは起こる余地もなかったわけですが、幾つかの大学ができることによって、だんだんと大学別の対抗ができてくる。つまり、高等教育が普及して、複数の大学、高等教育機関ができることによって生ずる対立でありまして、むしろ戦後になってからそれが展開すると。戦前の日本の非常に大きな組織内の対立というのは、出身県別対立、地域性が非常に高かったということになります。もちろん、例えば教育関係ですと、二、三の教育機関同士の対立というのは早い段階からありますけれども、大体そういうことが言えます。

さて、長州の出身者は、長州閥を存続させるためにあらゆる手段をとっておりました。山口県内の小学校で、成績がいい生徒を見つけると、それを早い段階から資産家が援助するという体制をつくって、積極的に幼年学校とか士官学校に入れていくというふうな体制すらとっていたわけです。ただ、これは長州藩 山口県が極端なだけでありまして、日本の戦前の組織的対立の構造的なところから言いますと、実は非常に多くの県でそれをやっておりました。旧藩主がお金を出して、県内の成績優秀者を東京の学校に入れるという体制であります。

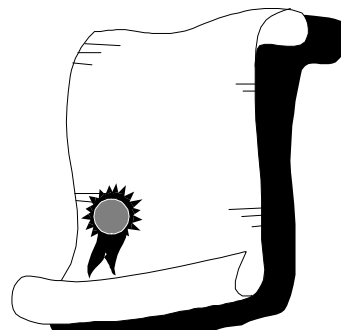
それが、田中義一を最後に、残念ながら人源が切れてしましまして、宇垣一成という人が田中義一の後を受けましたけれども、この人は岡山県の出身でありました。どうもこれも、多少とも近ければいいという意識があったようです。そうして、大体大正の終わりの清浦奎吾内閣から昭和6年の浜口内閣まで宇垣一成が陸軍大臣をやるという宇垣軍閥期と言われる時代が続きました。

この時期は、ワシントン条約ができまして、世界的に平和、軍縮条約ができるという時代で、日本でも陸海軍の軍縮を大幅にやりました。宇垣一成は大量の職業軍人を首にし、各地の師団を廃止するというをやっておりますが、後に宇垣が首相になろうとするときに、このときの軍人の恨みを買って首相になれないということになります。この宇垣がさまざまな形で宇垣閥というのを形成していったのですが、大正末から昭和の初期ごろま

で、宇垣閥と九州閥がいろいろな形で抗争を繰り返しておりました。

## 5 . バーデン・バーデン盟約

そういう状況の中で、昭和期の日本の陸軍の行方を決める一番重要な人物たちが登場してくるのですが、1921年（大正10年）に、ドイツのバーデン・バーデンという温泉保養地に、スイス駐在武官やロシア駐在武官で行っていた3人の人が集まって盟約を決めました。それは、永田鉄山、小畑敏四郎、岡村寧次という人ですが、一番重要なのは永田鉄山です。



この人たちは、第1次世界大戦が終了した後、これから国に帰って陸軍を改革していこうという盟約を交わしました。

盟約の第1の事項は、大正10年の時点では長州閥が中心になっているから、長州閥中心の陸軍を解消させて、能力主義に変えていかないとだめだということでもあります。

第2の事項は、第1次世界大戦というのは総力戦で戦われたと。それまでの戦争というのは、一言で言うと地域戦、例えば、ある大平原に両方の国の軍隊がやってきて勝敗が決まるとか、そういう性格の強い戦争でありましたが、第1次世界大戦では、国家のあらゆる資源が動員され、すべての人間が戦争に巻き込まれるという戦争になっている。それから、飛行機、タンク、毒ガスといった最新の科学兵器が使われた戦争である。それから、英国のノースクリフに典型的に見られるように、宣伝というものが戦争にとって決定的に重要な要素を占める。そういう形で、次の戦争はトータルウオーというものになるから、日本もそういう体制に向けて陸軍あるいは国全体を構築していかなくてはだめだという盟約が交わされたわけです。

その場にはいなかったのですけれども、その近くのライプチヒという町に駐在武官として来ておりました東条英機もこの盟約に加わることになりまして、バーデン・バーデン盟約というのは、その後の陸軍の運命あるいは日本の運命を決めていくわけです。例えば、1926年（大正15年）に、それまでなかった整備局動員課、つまり戦争の際にどういうふうに資源、人間を動員していくかというような課をつくって、今言いました永田鉄山が初代の動員課長になるというような体制ができていくことになります。また、後に非常に重要になります東条英機という人は、永田鉄山に私淑し、最も影響を受けた人物であります。

このグループが日本に帰りまして、さまざまな会をつくるのですが、昭和4年に、夕方に会うからというので夕会という会をつくりまして、バーデン・バーデン盟約の参加者をさらにふやしていこうということで、申し合わせ事項を新たにつくりました。そうすると、やはりまず第1に人事の刷新ですが、このときはもう長州閥でなくて宇垣閥ですから、宇垣軍閥というものを倒していかなければいけないということでもあります。宇垣閥を倒す

ためには、ずっと長州、宇垣閥と最高のレベルで争っていた九州閥と結びつかないとだめだということで、九州閥の代表として見られていた真崎甚三郎とか荒木貞夫といった人々を押し立てていこうということが具体的に決まってまいりました。

それから、バーデン・バーデン盟約にはなかったのですが、大正の終わりごろから非常に問題になってきた満蒙問題を軍事的に解決していくという方向も盟約で交わされることになっておりました。満蒙問題というのは、日露戦争に勝ちまして、日本が一定程度の権益を関東地方 満洲の遼東半島のあたりに持つという状態ができてから、かなりの数の日本人がそこへ出かけて行って商売をしたりしていたわけですが、大正の終わりから昭和の初めに、中国の国民革命が成功いたしまして、中国のナショナリズムが増大するに従って、もともとここは中国のものなので日本人は帰れという声が強くなってきました。日本人の商店が焼き討ちに遭ったり、日本の小学生が石を投げられて学校へ登校できなくなる、あるいは満鉄という日本の権益の鉄道の並行線を走ることは条約上禁止されていたのですが、中国がそれをつくるということになってまいりました。

したがって、非常に簡単に言いますと、日本は、大正末から昭和の初期になってきますと、満洲から撤退するか、実力でもそこを日本の権益として守り抜くか、どちらかの瀬戸際に追い込まれるという状況にあったわけです。今から考えてみたら撤退した方がよかったわけでありまして、当時も石橋湛山とか大阪財界などには非常に強い撤退論がありました。長期的には、わずかな満蒙の権益を守るために、結局はずるずるずるずる次から次に事態が進展して太平洋戦争になったのですが、当時はそういうことはわかりませんし、そこにいる何万人かの日本人は、ほとんど日本の田畑なんぞを売り払ってしまってそこに行っているから、実のところ、帰るにも帰るところがなく、現地の人々は武力行動を望むという状況がある中で、その期待に陸軍がこたえてしまうということになるわけです。

だから、今から振り返ってみますと、満洲事変などは非常に愚かしいことであったわけですが、当時は、日本国内ではうまくいかない人も、満洲に行けば何とかするのはないかということで、大正時代にたくさんの方が満洲に行った。その満洲バブルというのが昭和初期にはじけて、その解決に軍事力が使われることになっていったということです。

そういう形で、一夕会の幕僚グループが九州閥と結びつくということになりまして、東条英機とか永田鉄山といったバーデン・バーデン盟約の中堅幕僚たちが、九州閥の上の方にいた荒木貞夫とか真崎甚三郎といった人たちを陸軍省や参謀本部の中心の部署につけていくということが起きました。さらに、大正の中末期のころから、日本では米騒動が起き、ストライキが頻発するという形で、産業の発達につれていろいろな社会問題が出てきて、それに対応してさまざまな社会改革の運動が起こり、東京帝国大学の新人会とか、そういうのが出てくることになります。

## 6 . 青年将校たちの社会改革運動

そういう中で、多くの大学生たちは、いわゆる左翼運動に走って行って、軍人の中にも影響を受ける人たちが出てきましたけれども、彼らは軍人ですから、社会運動の方には行かなかった。彼らも現在の体制の不平等を改めようという意識は非常に強かったのですけれども、その場合、ナショナリズムに基づいた不平等を改めようとする方向に大きく引きつけられることになりました。

彼らに非常に大きな影響を与えたのが、北一輝という人の「日本改造法案大綱」という本でありまして、この書物こそ、まさしくナショナリズムを基盤にした形で、農地改革とか財閥の解体とか労働者の雇用条件の上昇とかということが盛られている内容でありまして、たくさんの青年将校たちがそれに引きつけられるということになりました。そして、昭和の初期に世界恐慌が起きて、農村では娘を身売りしないとやっていけないという状況になると、ますますたくさんの青年将校たちがこれに引きつけられまして、青年将校による社会改革の運動が日本の各地の連隊で非常に強くなってまいりました。この青年将校たちというのは、先ほど申し上げましたように、陸軍士官学校を出た後、各地の連隊に配属されていたのですが、農民出身の兵隊たちと接触しているうちに、北一輝の本に書いてあることは正しい、日本社会の不平等を改革しなければだめだという意識が非常に強くなりまして、陸軍大学校出身の陸軍省や参謀本部のエリートたちは社会の最下層のことがわかっていないと激しく非難して、陸軍大学不受験の盟約を交わしたりしております。

こうして社会革新を目指した青年将校たちが大量にあらわれて、これらの人々は、さまざまな経緯から、荒木貞夫、真崎甚三郎といった陸軍省、参謀本部の九州閥の人と結びつくことになりました。一番下に少尉、中尉、大尉クラスの青年将校がいて、その上に一夕会のバーデン・バーデン盟約の幕僚グループがいて、その上に荒木や真崎という将官たちがいるという皇道派と言われるグループが形成されたわけでありまして、そして、昭和7年に荒木貞夫が陸軍大臣になりまして、彼らが宇垣閥をさまざまな形で左遷して追い払いまして、陸軍は皇道派時代と言われる時代になるわけでありまして。

ところが、そのときに幕僚、青年将校両方から一番期待された荒木貞夫という人は、「講演会向き」というあだ名で、弁舌は非常にさわやかなのですけれども、細かい数字とか、そういうことを議論することができなかつた。内閣には、さまざまな辛酸を経て経済に強かった高橋是清大蔵大臣という人がいましたので、特に青年将校たちが期待した農村の救済ということが全くできなかつた。そして荒木陸軍大臣ではだめだという意見がだんだん強くなる中、ちょうど風邪を引いたのを機に、林銑十郎という人が新たに陸軍大臣になりました。この林銑十郎という人は、ずっと荒木貞夫らのグループと行動をともにしていたので、荒木貞夫も大丈夫だろうと考えたわけでありまして。ところが、一夕会の幕僚グル

ープが、荒木、真崎という旧九州閥のグループでは、現在の日本のさまざまな問題を解決して国家総動員体制に持っていくようなことはとてもできないということで見切りをつけておりましたので、荒木らのグループと決別していくということになりました。そうして、もともとバーデン・バーデンから一夕会に続いているグループが永田鉄山、東条英機を中心にして結成したのが統制派と言われるグループであります。

それに対して、もうだめだということで見切りをつけたのですけれども、そうした人たちがいただいていたのではしょうがない形になっていたもので、荒木や真崎をいただいていたのが皇道派青年将校ということになります。

こうして、昭和8年から11年ぐらいまでの間、さまざまな形で皇道派と統制派が対立するというようになっていくわけであります。とうとう統制派の方が、根拠のないクーデター事件を皇道派の青年将校たちが起こそうとしたとして、皇道派の青年将校たちを追放する陸軍士官学校事件というのが起き、それに怒った皇道派の相沢中佐という人が永田鉄山軍務局長を刺殺するという事件が起き、血で血を洗うような状況が、最終的に昭和11年の二・二六事件ということになったわけです。

二・二六事件まで話したところで時間になりました。あと、まだ二・二六事件から太平洋戦争まであったのですけれども、質問にお答えするという形でお話するというので、大変申しわけないですけれども、一応ここまでにしたいと思います。

## 討論 トピックス

( )は発言者

### 1. 陸軍の行動原理と官僚とのつながり

・ラテンアメリカでは、近代化の担い手としての軍部というものをどういうふうに位置づけるのかということですが、大体 1970 年代ぐらいには、ラテンアメリカの近代化と軍隊は切っても切り離せないという議論がありました。最近になりまして、軍部は近代化の担い手にはならないという対抗仮説みたいなものが出てきており、軍隊というのが、封建的な人間の組織原理から、努力すればステータスを上げられるという一種の回路になって、そこに近代的な人間像を見るという点では、特に戦前の軍部の役割を考えることは非常に重要なことである。少なくとも開かれたシステムとしては、軍隊の役割というのは、近代化にとって非常に重要な意味を持っている。

人間は、派閥をつくるのが非常に好きで、すごい合従連衡があるというのを感じました。多分、派閥みたいなものをつくって価値観を共有してしまうと、対抗する派閥というのはほとんど悪魔に見える。

そういう意味で、軍隊は能力のある人を吸収して、身分、出身階層を超えて、非常に高度な合理的な組織をつくり上げていくという原理があるので、それ以前の価値観、運動論、権力の掌握のパターンから逃れることはできない。多分派閥みたいなものが 1 つの原動力になって、組織を改革していくエネルギーというか、パトスというか、情熱みたいなものを支えている。

戦後のリベラルな教育を受けてきたときに、軍隊とか戦争について考えるのは好ましいことではないというほとんど盲目的な拒否というか、私自身が受けてきた教育の一種の歴史的な産物というのを反省させてくれた。

官僚あるいは役人は、陸軍省の内部でどういう形でつながっていたのか、つまり陸軍省の官僚というのはすべて軍人だったのでしょうか。(池田)

・陸軍省は、原則的に軍人だけです。太平洋戦争が終わった後、戦争中のアメリカ軍の組織が非常に機能的によかった点がいろいろ検討されている。日本は陸幼、陸士、陸大というのしかエリート将校養成システムがなかったんですけども、アメリカは軍事関係の学校を出ていない人でも、例えば経済関係の非常にすぐれたエキスパートの人を採用する。そのことが非常に成功しています。日本は全然そういうことがなかった。民間からもエリートをリクルートするというシステムであれば、問題があった人物を登用する必要もないのに、狭隘のために登用せざるを得ないということになるわけです。

人数とか予算とか、あらゆる点で非常にウエートの大きい陸軍とそうでない海軍では、

占めている比重がもともと違って、陸軍の方がいろんなことをやりやすい。（筒井）

・日本の軍というのは極めて政治的なところがあるように思われますが、一方では非常に専門主義で、軍だけで固まっている。シビリアンコントロールというのは、旧軍にはなかった概念なんですか。（熊谷）

・文官の政治家などと軍人の関係を一般的にシビル・ミリタリー・リレーションズといいます。戦前の日本に、そういう概念が全然なかったわけではないんです。軍人勅諭には、軍人が政治にかかわっちゃいけないということは基本的に書いてあります。

ところが、どのようなシビル・ミリタリー・リレーションズの設定をしておきましても、どうしても予算とか、そういうところで政治にかかわらざるを得ない局面が出てくる。非常に重要な問題としては、海外駐在システムです。陸軍大学校を出た 50 人ぐらいの中の成績優秀者は海外に駐在するというシステムあり、大体 10% ぐらいの成績優秀者が海外のいろんな国に行っています。しかし、アメリカに行く者が非常に少ない。そのために、太平洋戦争というアメリカを主敵とする戦争をするときに、陸軍省、参謀本部の中枢部に、アメリカを体験して、アメリカの総合的な国力をよく知っている人はほとんどいない。そして、参謀本部の作戦課の戦力班長というところが彼我の戦力を比較して、開戦、非戦を決めていく。辻政信という人がその中心でしたが、この辻政信が「アメリカは長期戦に向いていない国だ。1つは人種対立がある。もう1つは女性の力が強い。この2つが原因で、戦争を回避する方向に進むだろうし、仮に開戦しても、この2つの理由から日本は勝てる」というふうな非常にゆがんだ認識で開戦に導くということが起きています。（筒井）

## 2．陸軍と海軍の違い

・海軍はなぜあのときにノーと言えなかったか。昭和 1 けたから 10 年代にかけていろいろと軍事的な紛争が起きて、とうとう陸軍主軸で日中戦争が始まるというプロセスで、ほっておくと陸軍の方ばかりに次から次に予算がつくという事態が進行していた。海軍は機会あるごとに、海軍主軸の戦争のための予算を取ることが繰り返されていたんです。そのために、いよいよ決定的になったときに、あれだけ予算をやってあるのに戦えないのかという論議が出て、ノーと言えなかったという経緯があります。（筒井）

## 3．陸軍の人事システム

・陸幕の第 2 部の方の情報関係は、基本的に日本は弱かったというか、もっと言えば人がよかった。ヨーロッパの軍関係の防諜、諜報関係のところでは、外国の高官に来る文書は、配達前にわからない形で開封して内容を読んで配達するというふうに行っているのに、日本ではやってない。日本はそういう意味で非常に弱かった。（筒井）

・陸軍と今の官僚とでは、キャリアとノンキャリアの構造は、どうも今の政府の中でも余

り変わってないなという感じがするわけです。ノンキャリアの悔しさみたいなものが今の政府の官僚の中でも随分残って、それが一番残っているのが警察じゃないかという感じがします。中央から来た官僚対地元官僚の抗争、むしろ下の方の悔しさみたいなものは、依然として今の行政内部にはあるなと思います。陸軍の中の構造も、結局それと同じような形じゃなかったかなという感じはする。(小笠原)

・二・二六事件に至るころには、キャリアとノンキャリアの構造が一番出てきた。それで陸軍大学卒業記章というのを廃止したんです。(筒井)

・官僚システムといいますか、多かれ少なかれ人材登用のシステム、人事システムと完全に一体で、少数エリートが年齢に関係なしに、ある意味では能力主義をとっているんじゃないかなとは思うんですけどね。(熊谷)

・それが本当に能力のあるやつだったら問題ないわけです。ところが、そうじゃなくても来てしまうわけです。(小笠原)

・軍の場合は、官僚的な心性があったとしても、いつか事が起これば、戦場に出て将官なり兵卒として戦うというところはあるわけで、基本的にはずっと役所にいる官僚とは役目が違わないとおかしい。(熊谷)

・陸軍は、西洋の思想から見て非常におくれている、海軍は進歩的という一般的なとらえ方があるんですが、見ていて必ずしもそうとは思えない。結局、日米開戦に決をつけたのは海軍だと思います。基本的に陸軍が政治的にならざるを得ないというのは、たとえば勝つということは、相手の首都なりどこかに乗り込んで行って、そこで軍政をしくなり何なりで、要するに最終的なところまで考えないとなかなか戦争をしないわけです。海軍は、技術で、ある意味では計算どおりやる。(熊谷)

#### 4 . 官僚制度の中の組織

・日本はどうして負けたかという、負けているのに負けていないという情報を言うシステムだった。(浦谷)

・大本営発表のようなことで虚偽の報道をして、負けていることを隠しているということであって、別に内部で知らないということでは.....(筒井)

・昭和期の陸軍では、下克上のことが起きて困ったんです。満州事変も中央の命令を聞かずにやり、ノモンハンでも勝手なことが行われ、能力のあるやつが何かやったら、それがいいみたいな雰囲気立ち込めていたから、その集大成が太平洋戦争になっちゃった。(筒井)

・民間は下でどんどんやる人が偉くなる。しかし、社会を統治して平等を実現する官僚制度というのは、それでは困る。(浦谷)

・二、三十年前の通産官僚は、国を支えているのはおれたちだという気概がありました。今は、上意下達徹底し過ぎているのか、小ぢんまりまとまった官僚ばかりふえてきたと



いう感じはします。(小笠原)

・自治、厚生、建設というような旧内務省系の官僚が持っている考え方の基本は性悪説です。自分たちがちゃんとしていないと、ほっといたら民間は悪いことをする。護送船団方式もまさにその中から生まれてきているわけで、何らかの統制をしながら保護をする。大蔵省は、行政改革は必要だと思っている。(小笠原)

## 5. ジャーナリズムの戦争責任

・日本が本来抱えることのできるような軍事力じゃないのに、日中戦争から太平洋戦争のプロセスになっていったことが根本的な問題だ。早い段階から中国大陸にじゃんじゃん兵隊を送り込んで、最終的に 300 万人ぐらい送り込んだりした。そういうふうになったら、あらゆることに無理が生ずるということで、それを食いとめられなかったというところがすべての根源だ。(筒井)

・大正から昭和にかけての歴史を見てつくづく思うことは、ジャーナリズムの責任の方が物すごく大きい。ジャーナリズムは、戦争によってもうけるだけもうかり、肥大化し、あおっていった。そして、戦争中の日本で、今から見て非常によくないことは人命軽視でありまして、仮に戦争をするにしても、兵隊の犠牲が最小限になるように、犬死になんかが起きないようにすべきなんですけれども、自決が強要されたり、最後は特攻隊のような極端に愚かしいものが出ている。

あらゆるジャーナリズムが利益のために戦争を拡大させ、非人間的な行為を平気でとらすようになった。そのことの責任が非常に大きいのに、今でもジャーナリズムが世の中を牛耳っていることによって、ほとんど批判が行われていないということは重要な問題だと思います。(筒井)

## 6. 戦前、戦後の日本の組織

・内閣は、大臣が 1 人でも辞表を出したら総辞職をしなくちゃいけないという形に法的になっていたんですか。(小笠原)

・戦前の日本と戦後の日本で、内閣総理大臣の権限というのは、戦前の方が圧倒的に弱くて、戦後の方が強くなっている。それと、軍部大臣現役武官制問題ということで、軍部大臣は現役の武官でないとだめだということになった。(筒井)

・退役軍人だと、別に陸軍の了解なしに選べたのに、現役だから、陸軍が出さないと云えば組閣ができない(熊谷)

・陸軍大臣、参謀総長、教育総監の 3 長官独裁国家になった。(筒井)

・太平洋戦争で一度バブルがはじけてしまった。すると、一遍は何も残らないようになってしまって、灰の中から立ち上がってきたわけですよ。灰の中から立ち上がって 50 年た

って、つくった組織の質から言うと、恐らく余り変わらないだろうと思うんです。経済にしる何にしる、世界にかなり範囲を広げてしまったバブルも恐らくはじけている。はじけても、貯蓄のストックが残っているから、ある程度生活はしているけれども、この先どうなるんだろうという物すごい不安感があるんです。（中坊）

・民間企業というのは、目的ははっきりしているわけで、だめなところは優勝劣敗で、それを支えようとするから日本の護送船団方式でおかしなことになるんで、本来学習して、どんどん淘汰されていって、残るべきシステムが残っていくというような形が普通の民間の場合は結構ある。（熊谷）

## 7. 日本の官僚の問題点

・昭和期になって、軍部が跳梁して、焼き討ちなどになった原因としては、大正の軍縮時代に、軍人、特に職業軍人をいじめ過ぎたというのも非常に重要な要素の1つです。つまり、軍縮の平和時代になったからといって、何個も師団を突然首を切って、その後の生活のこともほとんど考えてやらなかった。軍人というのを適切な形で待遇するというところに失敗した歴史が昭和の歴史だったということにもなる。（筒井）

・日本の一番いけないのはなし崩しですよ。どこも今までと変わっていませんと言いながら変えていくというのが日本では連綿として続いているような気がして、これはちょっといけないことやと思いますけどね。（熊谷）

・ナチスは日本の陸軍と違って、もっと病的な何かがあったんでしょうか。（浦谷）

・ナチスは根本的に違います。民間の社会運動の団体から出発した人たち、ローアークラスの出身者が国会議員になって政権をとって、そして戦争に行った。内部に何かしら病的な狂気を持っているというところと、日本のように、別に特定の結社がとったんじゃなくて、普通の官僚制のまま進んでいったところで、根本的に違います。（筒井）

・明治から今までというのは、不連続なようで連続していると思う。戦後の繁栄のテクニカルな部分というのは、かなり戦前にベースを持っている。そういう連続から言うと、今恐らく何か崩壊していると思うんですけれども、次に何か伸びるのかなと思うと、よくわかりません。（中坊）

・人間の行動原理なり組織の行動原理というのは、何がしか美意識を背景にしてスタートし、かつ社会の中にそれが受け入れられていったときに大きく振れてくるのでは。（加藤）

・美意識というか、責任感という点は、昭和の初めの人たちの方があったという感じはします。（筒井）

# 発表

## 「日本型経営情報システム」について

龍谷大学 経営学部

助教授 多田 実

### 0. 多田先生講演要旨

タイトルは「日本型経営情報システム」についてということですが、キーワードとしまして、CALSというのが一番大きなものとして挙げられます。

まず、CALSの意味ですが、年代によって変遷はありましたが、現在では、コンピュータとネットワーク、データベースシステムと組み合わせ、製品構造、管理の工程を一元管理するシステムを指します。

ここで一番のポイントになるのは、一元管理という部分で、当然いわゆる標準化、オープンシステムでなければ、CALSというものは実現できません。標準化とかオープンシステムというものは、企業内だけでなく、世界で統一されたものが望まれています。

CALSの目標として、まず一番最初に、電子化、2つ目に、生産効率の向上、3つ目に、企業競争力の向上が挙げられますが、最終目標は、ネットワーク上で繋がった一つの仮想的なコーポレーションです。これは従来のアウトソーシングではなく、アウトソーシングの相手を見つけるときに、ネットワークを利用しようというのがその背景にあります。

そして、CALSを実現するためには、リエンジニアリングの意識が必要ですが、これは単なる人員削減ではなく、ホワイトカラーの生産性向上も含めて、現在欠陥があれば、それを根本的に見直していく、いわば、企業経営革新というような意味で使っています。

結局、労働集約型から付加価値型へ移行しないと、CALSが機能しないと言えます。

後半は、日本の情報化の現状を、幾つかの観点から見ていきたいと思います。まず、全体の傾向としては、今日はインターネットの飛躍的な普及に伴って、いわゆる情報のボーダーレス化が行われています。これは、ますます経済を活性化させるものと思われます。

最初に、輸出に関しては、アニメ、ゲーム等のエンターテインメントが強いです。

次に、パソコンの出荷実績を見るとこの業界がよくなってきているというのは、実はパ

ソコンがよく売れているから、と言えます。それ以外の部分は結構落ち込んでいます。

ダウンサイジングで、大型コンピュータは、コスト的に余りよくない。それに対して、パソコンの方は、特に、94年、95年のインターネットブームで、飛躍的に伸びています。平成9年度の予測でも、前年度よりもトータルとしては伸びるということです。

また、大企業では7割程度が本支店規模でネットワークを構築しているのに対し、中堅企業になると、4割程度しかなく、CALSの認識度合についても、大企業では76%ですが、中堅企業になると、全体的にすごく認知度が低くなっています。

西暦2000年には、本格的に世界規模でCALSをやきましょう、という動きがありますが、何が一番標準化されたものかわからないような状況です。今一番普及しているネットワークの形として、インターネットが挙げられますが、現状では、メールアドレスを持っているのは、大企業でも1割程度です。しかしながら、現在のインターネットブームみたいなものを考えると、今後はもっと普及していくのではないのでしょうか。

最後に、21世紀はコンピュータ抜きには語れません。CALSについては、シンガポールが先進国で、日本よりはるかに上を行っています。これまでの日本的な経営に90年代のキーワードであるCALSの概念を単純に足したのでは、日本型CALSなどというものは多分出てきません。日本型経営情報システムとは一体どういうものになるのでしょうか。

## 1. はじめに

多田 タイトルは「日本型経営情報システム」についてということですが、キーワードとしまして、CALSというのが一番大きなものとして挙げられます。CALSという言葉については、一般的に知られているようで、実は余り知られていないという気がするのですが、このあたりは、きょうの話の中で、CALSに関連する意識調査を日本土木工業協会が行っていますので、その結果なども紹介していこうと思っております。

ここでCALSを大きなキーワードの一つとして取り上げた理由としまして、いわゆるバブル崩壊後の日本において、どのように打開するかというときに、リストラとかリエンジニアリングというようなキーワードがあったわけですが、CALSというのは、リエンジニアリングの概念と似通ったところがあります。21世紀に向けてといいますか、90年代の経営情報システムというときには、CALSという部分を抜きにしては語れないという解釈もあります。

したがって、CALSというものについて簡単に説明して、リストラなどとの関係をお話しし、その後、いわゆる日本型経営システム、この部分には情報という言葉をつけないのですが、いわゆる日本型の終身雇用とか年功序列とかいう日本型経営システムは、従来そのままと、CALSという概念を適用するにはうまくいかない部分がある。具体的に言いますと、組織のフラット型と呼ばれるピラミッド構造を崩すような形のある程度とらないと、CALSというものはうまく働かない。もっとわかりやすく言うと、日

本型から欧米型へシフトしなければ、90年代はうまくやっていけないというような意見もありますので、そのあたりのことについても若干触れようと思っています。

もう1つは、とはいいいましても、冒頭にちらっとお話ししたように、CALSというものがそれほど重要ではないように一般には思われているような感じもしますので、日本における情報システムの現状ということで、CALSに限らず、コンピュータとか情報システムについて、どんな感じかというのをお話しし、これらの最後のまとめのものとして、一体理想的な日本型経営情報システムとはどのようなものなのでしょうかということ、結論を私が述べるというよりも、きょうの議論のネタ振りといえますか、問題提起という形で締めようと考えています。

## 2. CALSの呼び名の変遷と現状の確認

まず、CALSとはということで、お手元のレジメの2番のところから説明していこうと思いますが、CALSというのは、コンピュータの世界でよくある英語の単語の頭文字を順に並べて読ませるという形ですが、ここに示しましたように、実は大きく分けて4つの言い方があります。

一番最初は、1985年の言い方でして、Computer Aided Logistics Support system ということで、この英語の中には、軍隊とか米軍というような言葉は含まれていませんけれども、これは、あくまで米軍のために考えられた概念でして、コンピュータによって、いわゆる軍隊の後方支援ということを表現した用語です。

続きまして、1987年になりますと、これも軍隊、米軍と切り離せないのですけれども、Computer aided Acquisition and Logistics Support ということで、軍隊だけではなくて、軍隊と関連している、いわゆる契約企業との間において、コンピュータによって調達及び後方補給支援をしようというような言葉から構成されています。

この最初の2つは、かなり軍事色が強いですが、90年代に入って、1993年の言い方が Continuous Acquisition and Life-cycle Support ということで、この場合、余り軍隊ということではなくて、企業における生産という部分が対象となっていて、その企業内の生産において、継続的な調達と製品ライフサイクル、いわゆる製品を設計してつくつてというようなライフサイクルを支援するものというように変わりました。

一番新しい言い方は、Commerce At Light Speed ということで、直訳すると、光の速さの如くすごく速いスピードで商取引をしようということで、意識すると、電子取引・決裁の効率化というような日本語訳になるかと思います。

では、現在ではということですが、私の手元にありました97年度版の日経パソコン新語辞典では、1994年の最新の言い方ではなくて、1つ前の1993年の言い方が一番最初に書かれています。このことは、多分電子取引とかECといったものがまだまだ一般に根づいていないということを暗示し、その意味では、94年の表現を使うと、まだおこがまし

いという理由から、93年訳が正式な言い方という解釈をしているのではないかと考えられます。

その説明文を一部引用してきたのですが、CALSとは、コンピュータとネットワーク、データベースシステムと組み合わせ、製品構造、管理の工程を一元管理するシステムのこと。その目的は、企業の製造過程を中心に、部材の調達や生産品、ドキュメントなどの管理、企業間の商取引までを電子化することで、そのことによって生産効率を向上させ、企業の競争力を強化することを目指しているということです。

ここでポイントになる部分は、幾つかありますが、一番のポイントになるのは、一元管理という部分ではないかと思えます。どういうことかということ、一元管理しない場合、通常これまではそれぞれの部署とかさまざまな工程において、それぞれ独自のシステムで管理していた。それを一元管理するということです。当然いわゆる標準化、言い換えればオープンシステムでなければ、CALSというものは実現できないということになります。

今言いました標準化とかオープンシステムというものは、1つの企業内だけの話ではなくて、ある意味で、世界で統一されたものであることが望まれるということになります。

### 3. CALSの目的・効用

次に、どうしてこのような目的とか効用があるかということをもうちょっと詳しく、2-2で説明させていただきます。

まず一番最初に、だれでも思いつくのは、電子化することですので、いわゆるペーパーレス化、俗に言う紙の洪水から解放されるということが挙げられます。

2つ目に、生産効率の向上ということです。これまでの企業においては、通常、会議をしたり、さまざまな連絡の上で意思決定が行われたわけですが、それを例えば電子メールのようなもので連絡し合ったり、ネットワーク上に用意しているデータベースからの必要な情報の検索、抽出といったことによって、生産効率の向上がメリット、効用として挙げられます。

3つ目は、企業競争力の向上ということですが、これは、まだここまで行っていないような気がします。CALSの最終的な目標として、バーチャルコーポレーションのようなネットワーク上でつながった一つの仮想的なコーポレーションがあるわけですが、これはどういうことかということ、自分の会社だけではうまくいかない場合、他社に外注に出すということで、最近、アウトソーシングという言葉もよく企業内でささやかれますが、このアウトソーシングを、従来のアウトソーシングではなくて、ネットワーク上に提示されているさまざまな情報から、自分が今つくっているものにおいて、どこが一番いいか、例えば、コストが一番安い下請はどこだろうかとか、品質が高そうなのはどの会社だろうかという具合に、アウトソーシングの相手を見つけるときに、ネットワークを利

用しようということがその背景にあります。

したがって、例えば、余り品質がよくないとか、値段が高過ぎるという場合は、全く注文してもらえないというようなことにもなります。そういう意味で、オープンな中で生き残るためには、当然力をつけておかなければいけないというようなことが言えるわけです。そういうことで、企業競争力の向上も効用の1つとして挙げられる。それを言いかえると、中小企業のこれまで余りビジネスチャンスのなかったようなところでも、力さえあれば、ネットワーク上から注文がもらえるということで、ビジネスチャンスにもなりますし、先ほど言いましたように、最終的には、そこから、それぞれの分野において得意とするところが集まって、1つの会社ができ上がっていく。そのような仮想的な1つのコーポレーションというようなものまで、うまくいけばなれるということです。

そのときに、ネットワークを使うということですから、欠かせないのが電子商取引で、電子決済とか、実際の貨幣を使わずに、以前このA E P A F O R U Mでも何回か話題になった話ですけれども、電子商品取引はC A L Sが定着することによりもっと本格的に実用化されるようになるかもしれません。

#### 4 . C A L S の前提条件

そのためには、次の2 - 3のところですが、幾つか前提条件のようなものがあるわけです。

まず、ここではリエンジニアリングの意識がないといけないということを最初に書いています。リエンジニアリングというのは、リストラクチャリングとよく似通っている言葉ですが、リストラというのはいわゆる人員削減という部分を強調する言葉として使っています。一方、リエンジニアリングというのは、元マサチューセッツ工科大学教授で、現在は経営コンサルタントらしいですが、マイケル・ハマーという人が提唱した経営手法で、これは単なる人員削減による合理化だけではなくて、例えば、ホワイトカラーの生産性も向上させることができるようにするために、現在欠陥があれば、それを根本的に見直そうということで、企業経営革新というような意味で使っております。そういう意味では、最初にお話ししたいいわゆる日本型経営みたいなものにこだわれば、リエンジニアリングということを中心に考えないということにもなりますので、こういった意識がある程度必要になるのではないかと思います。

C A L Sということとリエンジニアリングということは、共通するテーマも多くて、例えば、情報システムがC A L Sで提唱しているようなオープンシステムとか標準化されたデータを扱えないようなものであれば、自社内だけで余り発展性がないというようなことから、リエンジニアリングということを考えるときに、見直しの対象の一つとなるわけです。このあたりもC A L Sと非常によく似ています。また、企業系列というような部分に余りこだわっていたのでは、先ほどお話ししたネットワーク上でビジネスが展開してい

て、最終的にはバーチャルコーポレーションみたいなところの話を阻害することになりますので、こういったこともテーマの一つとして挙げております。

当然のことながら、効率よく生産するためには、設計から販売までのサイクルの見直しなども、リエンジニアリングのときに注目すべきポイントの一つですが、CALSでも同様のことが言えます。

以上のことから、最終的には、標準化されたデータ交換が可能な企業間EDI (Electric Data Interchange)、直訳すると電子データ交換のネットワークが前提条件として必要になってきます。

今言いましたようなことを違う表現で言いますと、現在はいわゆる労働集約型ということで、例えば、時間をかければかけるほどいいものができるでしょうし、たくさん社員がいる方がいい仕事ができるといったことを、ここでは一言で労働集約型と言っているわけですが、今後はそうではなくて、例えば、知的生産型とか、付加価値型と呼ばれるCALSを前提としたような考え方の形に変わらなければ、CALSがうまく機能しないということが言えるかと思えます。

その話をもっと具体的に言いますと、いわゆる日本型経営システムと言われるような年功序列とか、先ほどの話ではないですけれども、いわゆる官僚型みたいなものから欧米型の能力主義的な考え方が前提にないと、CALSという概念はうまく働かないのではないのでしょうかということです。

## 5. (社)日本電子工業振興協会(JEIDA)のホームページ

CALSについては以上ですが、後半は、日本における情報化の現状ということで、幾つか用意してきました。まず1つは、3-1のところですがけれども、日本電子工業振興協会、略称JEIDAというそうですけれども、よく電子協注<sup>1)</sup>とされているところです。このインターネット上のワールド・ワイド・ウェブのページにはさまざまな統計・予測とか状況を文書でまとめてあったりしますので、まずは皆さんに現状を知っていただく上で、これを見ていただこうと思います。

これは、全部はおさまらないので、必要な部分のみをせっせとフロッピーディスクにコピーしてきました。ですから、ひょっとしてうまく動かないとか、絵が見えない部分などがあるかもしれませんが、その点ご了承いただきたいと思えます。

まず最初に、電子工業の概況というところがありまして、ここにはこういったグラフ化されたものがあるわけですが、これは、1985年のグラフです。

次に、90年、95年と、こういった感じで、これだけだとわかりにくいので、年度ごとにどのように移り変わっているかをグラフ化したものがありますので、こちらを見ていただく方がよくわかるかと思えます。縦軸の単位は億円でかいてあります。バブルの時代はよかったですけど、バブル崩壊後の不況ということで、このあたりずっと落ち込んでいま



して、1993年ごろからまた上向きになってきているということで、97年度になってからも、5%の消費税ということで若干伸び悩みはあったようですが、割とこの感じで続いているという状況です。

次に、期首ごとにグラフ化したものがこのグラフです。これも、前回の合計の分とよく似たような曲線をあらわしています。今のは主にハードウェアの部分だったのですが、ソフトウェアについては、ソフトウェアの輸出入統計調査ということで、文章にまとめてあります。ここには幾つか注目すべき点があります。

まず、全体の傾向というところで、今日はインターネットの飛躍的な普及に伴って、いわゆる情報のボーダーレス化が行われているということで、このことはますます経済を活性化させるものと思われるというような前置きがあります。細かく輸出入の現状を見ていくと、輸出が39億円に対して、輸入は3,926億円ということで、その結果、約3,800億円の輸入超過であると。これは、あくまでソフトウェアに関する輸出入の現状ということですよ。

もう1つ注目すべきことは、輸出先として、アジアの構成比がトップで45.9%を占めていて、実際の金額は18億円ということで、その次はヨーロッパの9億円、米国の8億円というような順になっています。

日本の得意なジャンルは何かということが最後のあたりに書いてありますけれども、実はゲームソフトなのですね。先ほどお話しした数字はゲームソフトを加えていなかったもので、ゲームソフトを加えて、もう一度輸出入を見てみると、輸出が808億円、輸入は3,971億円となり、やはり3,000億円以上の輸入超過となるわけですが、ここで注目すべきことは、輸出に占めるソフトウェアの中で、ゲームソフトが95.1%を占めているということです。それは、値段で769億円であるということから、よくメイド・イン・ジャパンのアニメがアメリカでも注目されているというようなことがニュースになったりしますけれども、ソフトウェアの輸出という部分においても、アニメとゲームは別のものでしょうか、このあたりのエンターテインメント系のものが日本では重要な位置を占めているということがわかっていただけるのではないかと思います。

次に、平成9年度の最初の四半期ということで、パソコンの出荷実績を紹介したいと思います。ここでは、バブル崩壊後、徐々にこの業界がよくなってきているというのは、実はパーソナルコンピュータがよく売れているからであって、それ以外の部分は結構落ち込んでいるということをお願いしたかったわけです。

そのグラフですが、計算機全体はブルーの曲線で、これは、先ほど見ていただいたものとほとんど同じですが、いわゆるメインフレーム、大型コンピュータはピンク色の線で、このように落ち込んでいる。これは、ダウンサイジングの意識が定着したからで、大型コンピュータは、コストパフォーマンス的に余りよくないということです。それに対して、パーソナルコンピュータの方は、このように飛躍的に伸びておりまして、特に、94年、95年ぐらいから、インターネットブームということが拍車をかけたようですよ。その結果、

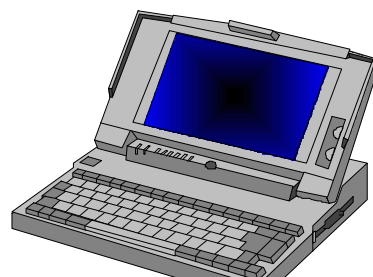
全体では、バブル崩壊後もこのように伸びているということです。その内訳を見ると、パソコンブームがかなり重要な役割を占めているということがわかっていただけだと思います。

そのことが前提になって、平成9年度の予測でも、水色のパーソナルコンピュータの部分はかなり大きいので、結果として前年度よりもトータルとしては伸びるということです。

以上、日本におけるコンピュータの現状を知っていただくために見ていただいたわけです。

## 6. C A L S の関連ホームページ

次に、3 - 2のところですが、C A L S に関して余り知られていないということを明らかにしたいためにやったこととして、ホームページのいわゆる検索エンジンではY a H o o というのが一番一般的らしいので、これでC A L S というキーワードを入力して、その結果紹介されてきたページがどのようなものかを紹介したいと思います。



62 件出てきまして、これはテキストファイルに落としたものですが、C A L S というキーワードは、カルソニックというカーエアコンもC A L S と一致してしまうので、抽出結果として出てきています。あと、よくわからないのが、ミュージカルとか懸賞プレゼントとかいったエンターテインメント系のものでたくさん出てきています。うまく一致しているものとしまして、例えば、福田正博という方は、土木技術者らしいですが、C A D と呼ばれるコンピュータを用いたデザインをする上で、C A L S を抜きには語れないというのが現状らしいので、そのことを彼は個人的に紹介しているということらしいです。

次に、これも土木関係ということでは一致しているわけですが、土木学会の建設マネジメント委員会がC A L S の研究を行っていて、その紹介をしているホームページ注2)です。その部分だけテキストファイルに落として、ワープロで印刷してきたのがもう1つの「(社)日本土木工業協会C A L S 検討WG」という資料です。

まず、この調査目的のところを見ていただきますと、土木業界は、この検索結果からもわかるように、C A L S というものをほかの業界よりも注目しているということなので、そのことを実態調査するために行ったということです。アンケートは 178 社に対して行ったそうで、その内訳が1枚目の資料の下の表 - 1 で、大企業 55 社、中堅企業 74 社、合計 129 社から回答があったということです。178 社に対して行って 129 社、72%の回答があるというのは、普通は考えられないような回収率で、聞くところによると、アンケートは二、三割返ってくるのが普通で、半分ぐらい返ってくると驚くべきことだそうですが、この場合、72%も回答があった。このことからして、この業界での意識の高さがうかがわれるかと思えます。

具体的な分析結果が2枚目以降に書かれています。2のパソコンの配備状況というところで、幾つか項目があるうちの2つ目ですが、パソコンが社員に対してどのくらい与えられているかという、大企業では1人当たり0.4台が配備されている。言いかえると、パソコン1台当たりに対して2.5人となりますので、この業界ではかなりいい数字かなと思われます。中堅企業では1人当たり0.2~0.3台ということで、1台当たり4人となります。

3番目として、ネットワーク環境整備と利用状況ということで、CALSではネットワークが重要になってきますので、そのあたりの実態を調査しています。

その結果ですけれども、3.1ネットワーク環境整備状況というところの2つ目の段落の2行目を見ていただくと、大企業では7割程度が本支店規模でネットワークを構築しており、その企業内だけではなくて、社外とも1割程度の企業がネットワークを構築しているということです。ところが、中堅企業になりますと、4割程度しか本支店規模でネットワークを構築していなくて、2割ぐらいがスタンドアロン、つまりネットワークに全く接続していない状況でしかパソコンを使っていないという結果が得られたということです。

単なるネットワークではなくて、インターネットということに限定して調べたのが次の3.2のインターネット利用状況ということです。CALSで情報交換をするときに、標準化ということだから、いわゆる通信規約ですか、プロトコルを何にするかということも当然決めなければいけないわけです。私も余り詳しくないので、よくわからないのですが、まだこれが一番いいというのが決定していないようです。アメリカでは、西暦2000年がタイムリミットである。言いかえると、西暦2000年になると、本格的に世界規模でCALSをやりたいということらしいですから、まだ二、三年ありますが、何が一番標準化されたものかということがよくわからない現在、今一番普及しているネットワークの形として、インターネットが挙げられるので、標準化の候補の1つと言える、インターネットの利用状況を調べたということです。

ところが、メールアドレスを持っているのは、大企業でも1割程度というようなことから、現状では活用していない。しかしながら、現在のインターネットブームみたいなものを考えると、今後はもっと普及していくのではないかとここでは結論として挙げられています。

次に、CALSというものに限定して調べたのが3枚目の4. CALSに対する取り組みというところです。ここではCALSというものがどの程度認識されているかということ調べるのが一番の目的になっているようですが、結果として、余り進んでいない。また、CALSという意識も、皆さんそれほど強く持っているわけではないということです。

このことをもっと明確にしたのが最後のページのCALSに対する認知度というところで、CALSとかHTML、EDI、ECというようなCALSに関連したキーワードをどの程度の人知っているかを調査した結果です。一番最後のところを見ていただくと、さすがに大企業ではCALSというものを知っている。それによく似たHTML、これは、

インターネットのワールド・ワイド・ウェブのページを作るための書式のことです。E D I、E Cが89%。先ほど事実上標準化された規格が定まっていなかったと言いましたが、いわゆるワープロ文書というものについては、S G M Lという規格がどうやらこれになりそうだということです。その結果、大企業では76%の人が知っている。製造工程などをあらかずファイルを作成するために使われる規格が最後のS T E Pというものですけれども、これはまだこれで決まったわけではないので、66%ぐらいの人しか知らないという結果が出ています。

それぞれ見てきましたが、今の話は大企業での結果でして、中堅企業になると、全体的にすごく認知度が低くなってきて、標準規格の一番有名なS G M Lでさえ33%ぐらいの人しか知らないという結果が出ました。

以上のことから、C A L Sはかなり強力なキーワードと言われつつも、実際は、一番C A L Sが進んでいると思われる土木関係の業界でさえこんな状況であるということは、見逃せない点ではないかと思われまます。

## 7. 花王のホームページ

大体時間が来たようですので、もとのレジюмеに戻りまして、あと簡単に紹介しておきますが、レジюмеの一番最後、3 - 3の花王のホームページ注3)というところです。これは、どうして花王かということですが、C A L Sとは直接関係ないですけれども、経営情報絡みのシステムを説明するときに、よく花王という企業が紹介されますので、その辺のことを探ろうと思って、花王のホームページを見たのですが、余りコンピュータとかネットワーク絡みのことは書いておりません。唯一見つけたのが採用情報のページで、その一部コピーをとってききましたので、見ていただこうと思います。

皆さんもご存じのように、今回の4年制大学の学生の就職活動では、インターネットが非常に重要な位置を占めているということで、花王でもこのような採用情報のページを掲げています。私のところのゼミの学生に聞いても、はがきとか電話だと無視される場合でも、インターネットを使って電子メールで申し込めば、すぐにどうぞ来て下さいみたいな案内をもらったということです。その事実からも、かなりさまざまな企業で就職情報に関するページに力を入れているということがわかるかと思えます。

ここの中に、先輩からのアドバイスというか、メッセージみたいなコーナーがありまして、まず技術系の皆さんへということで、理科系の人たちへのメッセージです。ここで1つおもしろいなと思ったのは、新人も担当分野ではエキスパートということで、N . Tさんという人ですが、先ほど言いました従来の年功序列システムの場合は、多分こういったことはあり得ないわけです。ところが、たとえ新人でも、自分が担当している分野ではエキスパート、極めて人間とか達人という意味で彼は使っているのでしょうけれども、任せられているんだという部分ですね。このあたりは、先ほどのお話のC A L Sの前提条

件で、従来の日本型だとうまくいかないのではないのでしょうかという部分と照らし合わせて考えていただくと、よく経営情報システムの事例で紹介される花王がCALS的なシステムにも対応できる土台はできていると考えられるかと思います。

今度は文化系の方で、有名な話ですが、花王では営業の人たち全員がノートパソコンを駆使するような営業活動をしているということがよく紹介されます。そのことを先輩からのメッセージで書いているのがありましたので、見ていただこうと思います。「必要なデータをノートパソコンで送受信」。仕事に必要なデータなどはすべてノート型パソコンで扱っていて、それをネットワークにつなげて送受信しているということです。この人は、まだ入社1年目ですけれども、もうこのようなことを当然のように行っているということです。

これは、本当に一部なのですが、経営情報システムのうまくいっている例として、花王という企業が取り上げられるところを感じ取っていただければということで紹介させていただきました。

## 8. ビジネスマン対象のパソコン雑誌「CYBIZ」の特集記事

余り時間がないので、ごく簡単にいきますが、マスコミというか、パソコン雑誌がここ一、二年どんな特集記事を書いているかということを見ることによって、現状がわかるのではないかと。「CYBIZ」という雑誌がありまして、これは、通常のパソコン雑誌と違って、ビジネスマンを対象にしているということですから、ここに書いてある営業のパソコンというようなキーワードとか、パソコンでチームプレーをすとかいうことで、よく言われるグループウェア、共同作業をするときに、ネットワーク上でつながれたさまざまなデータとかスケジュール管理に活用するといった特集があります。当然のことながらというか、CALSといったキーワードは、こういうところにはほとんど見当たらないですけれども、パソコンはビジネスにもこんなに役立つんですよという、いわば啓蒙活動のような特集が組まれていることが多いようです。

## 9. おわりに

以上のことから、最後のまとめとしまして、これまでの日本的な経営に90年代のキーワードと言われているCALSの概念を単純に足したのでは、日本型CALSなどというものとは多分出てこないのではないかと考えられます。そうすれば、いわゆる日本型経営から、一言で言うと、能力主義的な欧米型へのシフトが必要なのではないでしょうか。ひょっとすると、そうじゃない、日本型のよさを残しつつも、CALSにも対応できるような中間的な妥協点みたいな部分が最終的には日本型経営情報システムというふうになるのかもしれませんが、このあたり、私も結論を持っているわけではないので、よくわかりません。

また、先ほども言いましたが、西暦 2000 年からは世界じゅうで本格的に C A L S という概念でネットワーク上のビジネスが展開されるということですが、もし C A L S 準拠という形を日本がとらなければ、果たして米国とか世界市場から孤立してしまうのでしょうかということです。これはあくまでも問題提起ということで、多分そうならないような感じもするのですが、ここではもう余り言わないことにしておきます。

最後に、今世紀ももうすぐ終わりということで、21 世紀はコンピュータ抜きには語れないことは明らかなので、もしそうだとすると、日本にふさわしいといえますか、日本型経営情報システムとは一体どういうものになるのでしょうかということです。ちなみに、アジアも今、非常に活気があるということで、中国とかマレーシアとかシンガポールとかがよく注目されていますけれども、C A L S という部分においては、シンガポールが非常に先進国だそうで、日本よりはるかに上を行っているらしいです。

話は大体以上ですが、アジアということで、今思いついたのが、サッカーのアジア予選です。熊谷先生は非常にサッカーがお好きで、きょうは楽しくやりましょうということです。どこかでおもしろい話も入れようかなと思っていたのですが、言えなかったのが、最後に、アジアにおける日本の位置というのは、サッカーのあの情けないといえますか、ああいう状況<sup>注 4)</sup>と関連させていいのではないかと、ネタ振りということで、そのことだけちょっと触れさせていただいて、時間を少しオーバーしたようですが、終わらせていただきたいと思います。

注 1) <http://www.jeida.or.jp/>

注 2) <http://www.dokokyo.or.jp/>

注 3 )<http://www.kao.co.jp/>

注 4) ワールドカップ 9 8 アジア予選における韓国戦 (国立競技場) 敗北のこと。この時点では、誰もが、予選を突破するとは思っていなかった。

## 討論 トピックス

( )は発言者

### 1. 土木業界のCALS

・通産省の知的生産システムプロジェクト（IMSプロジェクト）というのに参画していきまして、重工、電機企業などと国際プロジェクトをやっている最中でして、標準化が大事だとか、インフラの話ももちろん出てきますが、まだ、生産システムそのものの知的化というような事を行っている段階で、世界的標準システムでやれるというのが二千何年でできるようにはなかなか思えない。

日本型経営の日本型という形容詞はいつもつくべきなのか。理想的な経営情報システムというのは何も日本型でなくてもというか、むしろ日本型というのがいびつな形で、理想的な形から外れるような、マイナスイメージの形容詞のような気がします。（熊谷）

・土木業界が積極的なのは、多分にガットのサービス貿易の自由化対応ではないかと思えます。つまり、世界的に日本の建設業界は大変クローズドになっていまして、それに対しての参入チャンスというのは、ほとんど外国企業はない。ところが、ガットの自由化によって、物だけじゃなくて、サービスも全部自由化しなきゃいけない。そのときに、これのワールドスタンダードというのが当然ながら課題として出てきます。そのワールドスタンダードをどういうふうにつくり、どういうふうに公開していくかという課題を建設業界はかなり苦慮している。世界標準化ということと言いますと、土木に限らず、工学関係は今かなり迫られています。標準化というのは、資本主義の胴元であるアメリカがワールドスタンダードを推し進めていっている。目的のはっきりしたシステムと目的があいまいなシステムとでは、どうも違うんじゃないか。経営情報というのは、将来的にはどちら側についていくものになるのか。

システム論の中で、最適な原理というのがよく言われて、最適なようにシステムを組む、あるいは使うというような話がありますが、個人の活力とかおもしろさとかが、社会にとってみれば極めて非最適なものになる可能性もあるわけです。システムの中における個性化と最適化のせめぎ合いのところあたりはどうなのか。（加藤）

### 2. 個性化と最適化

・目的が明確でない場合のシステムとの絡みでもあるんでしょうけれども、最適、最適と言っていたことが、一体どれほど適しているのかということは非常に感じますね。最適化しようとしているのは、しょせん外側からシステムを眺めている我々システムエン

ジニアであったりして、そういう人が対象を客体視して、こうあるべきだという範疇で考えてきたのが最適化だった。本当の意味で、どこまで視野におさめた最適化になっているのかということを考えたときに、なかなか区切れるものではない。そういう対象に対して、従来の最適化というのは、死語になっていくんじゃないかという気がします。

今のインターネットが情報伝達の効率性という意味で最適なものになりうるかというのは、物すごく興味があるんですけども、そこは非常に悲観的です。例えば、電子メールみたいなものがコミュニケーションの代替のものとして使えるかということになったときに、伝えたいことが先にあって、それをどう効率的に伝えるかというメディアである。しかし、実際のコミュニケーションというのは、もっともっと目的がない場から交わってかわり合って、それで目的が見えてくるという世界がいっぱいある。事後的に目的とか意識というものが芽生えてくるというようなところを、情報インフラが一体どこまでサポートしてくれるかという見方をしたときに、非常に悲観的にならざるを得ない。（榎木）

### 3．情報化の手法とブーム

・情報関係のものは、いつもブームみたいなものがあって、みんながそれに飛びついてやるけれども、なかなかうまくいかなくて、消えてしまってという、その繰り返しなんです。どうも日本という国は、ブームがあると皆飛びつくけれども、すぐ忘れてしまう。（小笠原）

・例えば、これから日本の産業をどうしていくかを考えるときに、日本文化に根ざした特殊なもの、物すごく詩情のあるアニメをつくれるというのは、日本の文化的な風土だと思うんです。情報関係でも、アニメーションでも、あるいはコンテンツビジネスでも考えていく以外に、日本は生き残る道はないんじゃないか。（小笠原）

・最適化と個性化という話がありましたが、個性化に関しては経営情報システムがうまく機能しているという事例があります。経営情報とかシステム分析みたいな分野では、よく定量効果と定性効果という2つを比較するような議論がある。定量効果というのが、目的関数を最大化するという利益の最大化みたいなもの。定性効果というのは、通常数字でははかれないような部分も含めて表現している。

デジタル化されたぎすぎすしたものじゃなくて、遊びの部分をもネットワークを使って大いにやりましょうというような企業が幾つかあって、最適化つまり、定量効果の部分も定性効果の部分も、結果的にうまくいったというような事例があります。（多田）

### 4．マルチメディアの目指すもの

・ソフトウェアの輸出の95%がゲームだと。これは大変問題だと思う。子供が勉強しないのは、日本では、大人がおもちゃを一生懸命開発している。大人が社運をかけて一生懸命



開発しているのはおもしろいに決まっている。

一番困るのは、ウィンドウズなんです。このウィンドウズプログラミングがあるために、まともなプログラミングが教えられなくなった。だから、UNIXベースで教育したことが全部だめになった。基本的なソフトをつくるための言語教育ができなくなってしまった。日本の将来のソフトウェアでは知的な生産ができないんじゃないか。（浦谷）

・全部が全部UNIXとかプログラミングを勉強する必要はなくて、きちり分けなきゃいかぬ。一般の人は、ウィンドウズを使ってコンピュータが使えるようになるというのは非常に大事なことだと思う。ソフトウェアということになると、これは教育の問題です。でも、ゲームをつくるのは、それもいいじゃないですか。ほかにつくれるところがないんだし、日本がイニシアチブをとってやっているんだから、決して悪いことじゃない。

（宮原）

・大学の使命というのを問われたときに、大学は産業の基盤になるような技術を教えると。一番言いたいのは、大人が子供が遊ぶために何でそんなに一生懸命やるのか。金もうけのためですか。それはちょっとおかしいんじゃないか。（浦谷）

・コンピュータゲームに限らず、マルチメディアなんてみんなそうじゃないですか。要するに、エンターテインメントですよ。そこからでないとスタートしない。（宮原）

## 5 . マルチメディア（便利さ）とブーム（画一性）に対する警鐘

・僕がしゃくにさわるのは、例えば、CALSが入り出すと、デファクトスタンダードは全部向こうがとっちゃう。結局は、マイクロソフトとか、ああいうところがつくったやつがスタンダードになってしまって、日本での知的な生産というのは、ゲームとかアニメ以外の情報関係のはほとんど出てこない。マルチメディア自身も、人間にとって本当にプラスなのかマイナスなのか。要するに、ある意味では知的な想像力（知的生産性）を奪っている。だから、今どきの若い者は、本当に考えなくなっていますよ。全部ブラックボックスで得やすいものだけをいつでもアクセプトしている。本当に哲学的に考えると、これは一体どうなっているんだろうと疑問に思うなんてことが人間からなくなりつつあるような気がしてしょうがない。（小笠原）

・思考の形態は違って、その能力はある。ただ、言語とか作文能力とか、それは極端に影響を受けているように思いますね。（熊谷）

・もうけることができそうな話、新しそうな話に飛びついていくというのは、いいんじゃないかと思う。ブームに乗りやすいというのは、僕はいいんじゃないかと思うんですけども。（大屋）

・震災の復興計画の中で、例えば神戸市はマルチメディアでいこうと。しかし具体的にどうするかというのが何も無い。もし仮にそれで何とか人を食わせようと思ったら、コンピュータおたくに、例えば3年間給与を保障してやるというって、全国から集めて、好き勝手

させておいたら、ひょっとしたら、何かつくり出すかもしれない。それぐらいのことを考えないと、復興もくそもないが、だれもそれをやろうとしない。まさにこれでは経済的にも閉塞状態にどんどんどんどん落ち込んでいく。(小笠原)

・行政に考える能力がないというのは痛感する(宮原)

## 6. シンクタンクの仕組み

・アメリカのNSFなんかを見ると、プロポーズを出すのも研究者一人一人でしょう。日本は大きなグループに属していないと、有力なお金が落ちない。ブームの話もそうですが、名前ばかりに振り回されて、何か中身がない。(熊谷)

・シンクタンクについて言えば、実施する主体あるいは助成金をもらう方が主体性を持って、自分の頭で何が一番欲しいか、どうしてもらいたいかを考えるべきで、大体だれかに委託するというのが間違っている(熊谷)

・シンクタンクの評価システムがおかしいんですよ。要するに、そういうものを考えて金をとってきたやつが評価される。(宮原)

・シンクタンクの仕事の仕方というのは、批判的に見ますと、非常にむだが多い。中抜きされる以上に、末端の担当者は物すごい会議をこなさないといけない。その会議の消化エネルギーたるやすさまじいもので、大半がそれに時間を食われている。

ただ、それは批判的に見た場合で、日本の社会で何か新しいことをやる時のリスクマネジメントとして、広くいろんな人の意見を聞くというきれいごとがありますよね。責任転嫁とも言えますが、どこかを通して、またその下にコンサルタントなどをまかせて、自分たちの意図を実現してゆくリスクマネジメントを本省の人たちは使っているような気がしますね。(加藤)

・デファクトスタンダードが日本でほとんど出ないというのは、大きな問題だと思うんですけども、能力がないのかというと、そうじゃなくて、やはり仕組みとやり方が間違っていると思う。特に、企業はそこに全部力を注いでいない。要するに、商品宣伝をすることはするんだけど、そのベースに乗るような活動にお金を注いでない。たまたま自分のところでイニシアチブをとってやった技術だとしたときに、それを公開しないで、非常にクローズにしてしまうがために、それにまつわる技術といったものが全然展開してこない。デファクトスタンダードというか、そういうものをつくらうと思ったら、それだけの金と努力を払わないとできない。じゃあ、できないかかというと、そんなことはないと思うんですよ。どうも価値基準をそっちに置いてない。(浦谷)

# 発 表

新しい時代に向けて

## 地方シンクタンクの めざすべき途

財団法人関西情報センター

参与 多田 信吾

### 1. 地域住民の意識向上

ここに、「新しい時代に向けて 地方シンクタンクのめざすべき途」という小冊子を用意しております。前書きに書いてありますが、実はこの6月に代表幹事を首になりまして、顧問ということで、まだかかわってはおりますが、昭和60年に、首都圏を除く全国の78機関で、地方シンクタンク協議会という地方シンクタンクの集まりができました。これのみそは、東京何々総研というような大きなところは外しちゃって、とにかく地方で、都市計画、地域開発といったもので苦労している連中の集まりをつくろうという事になりました。国のシンクタンクとも言われる300億円の基金を有するNIRA(総合研究開発機構)という組織が、全面的にサポートするからということでできた組織です。設立当初から幹事をやらされて、この4年間代表幹事をやり、協議会の活性化に務めてまいりました。

「月刊自治フォーラム」という自治大学校が編集をしている自治省の雑誌がございます。これは全国三千何百市町村に配布されますので、地方シンクタンクをPRするいい機会だということで、原稿を頼まれたので書く気になったということでございます。この原稿は、本来、地方自治体とか地域住民とかということについても随分言いたいことがあったんですけども、与えられたテーマが「地方シンクタンクの役割」であった為、その辺を書けなかったので、シンクタンクのこれからということに関連して、地方自治体、地域住民のことについても若干触れておこうかということで、補筆をしたわけであります。「自治大学校」の了解を得て、こういうペーパーをつくったということであります。時間の関係もありますので、御用とお急ぎでない方は後で読んでいただければいいので、簡単にこの中身についてご紹介をしたいと思います。私がしゃしゃくり出しましたのは、「地方シンクタンクのめざすべき途」というのは、まさに今後地方シンクタンクは変わるかということでありまして、「日本は変わるか??」ということと非常に共通した問題をはらんでおり

ますので、そういう意味でご披露したいということでもあります。

1 ページ目のあたりは、設立に関する私の思い入れがございまして、地方シンクタンク時代の幕明けということで、設立の経過を書きました。後半に、地方シンクタンクをどう定義するかについて触れていますが、地域はどこにあるかと、例えば首都圏であってもよろしいわけですが、地方の問題を的確に把握して、その問題解決の方策を提示する機関を地方シンクタンクと称するんだと。セントラルに対してローカルか、あるいはナショナルに対してリージョナルかとか、いろいろ議論は出ました。確かに、京阪神に存在するシンクタンクでもナショナルプロジェクトをやっているところもあるんだけど、主として地域の問題を扱えば、それは地方シンクタンクと称そうということでございます。

3 ~ 4 ページ目は、地方シンクタンクは 10 年間どんな活動をやってきたかということを書いてあります。これは、地方自治体そのものがそうでありますが、国のいろいろな国土計画で、ふるさと創生計画とかリゾート開発とかいうことをやり出すと、金太郎あめ的にみんなが同じような発想でやったことはご記憶に新しいと思います。そういうことが国から出ますと、地方自治体は予算獲得のためにそれを受けまして、結局それを追隨してやっていく。その結果、金太郎あめのようなプロジェクトができてくるわけですが、一言で言うと、国追隨型のプロジェクトを地方が追いかけて、その追いかけた地方のプロジェクトをシンクタンクが受ける。そうすると、よその地域では何をやっているかを調べる。その結果、ここでもこういうことを出そうかということになって、大体似たり寄ったりのプロジェクトになるわけです。そういうことがよかれあしかれ 10 年ぐらい続いてきたと思うんです。

ただ、10 年ぐらいたちまして、皆さん余りなじみがないかもしれませんが、国土計画というのは、第 1 次の全国総合計画から第 4 次まで終わりました、今 5 全総という新しい全総計画を策定されているわけです。最近、行政改革会議で、国の省庁が一体どうなるかわからないので、ちょっとストップしておりますが、今のキーワードは地域の連携軸、つまり地域みずからの発想を吸い上げて、そこからつくっていきこうと。今までは、格好よく言えば、大局的な見地に立ってという形でつくってきたわけですけども、いろいろと問題点が出てきて、これじゃいかぬということで、地域の声を吸い上げようという空気がここ二、三年出てきたわけです。それを踏まえまして、地方シンクタンクでも、地域みずから発想しよう、あるいは地域から見て国土計画というのはこうあるべきだという形でフィードバックをかけて、国へアプローチしていこう、提言していこうということで、みずから見直す地域計画、みずから見直す全総計画という形で二、三年テーマを掲げてまいりました。そのときには、当然これからの新しい地域づくりという形で、幾つかのキーワードがあるんですが、やってきたというのがこの二、三年の状況です。どんなテーマを追いかけてきたかということは、大体 4 ページぐらいいままでに書いておりますので、また見ていただければよろしいかと思ひます。

5 ページの前の方に、地域住民の意識向上への期待と書いてありますが、地域をよくし

ようというときに、やはり地域の主役は住民であります。実際に新しい自治システムそのものをつくっていくのは、住民だけではだめで、もちろん地方自治体というのが絡んでくる。その中でのシンクタンクの役割というのは、従来は、ただ単に頼まれてペーパーをつくって、こうあるべきであろうという提言を書くのに留まってきました。そのペーパーが多ければ委託費が多い。自治体の方も、例えば 1,000 万円のプロジェクトで、50 枚ぐらいのペーパーを出しますと、いかにいいペーパーができていても、たったこれだけですか、1,000 万円出せば 100 枚か 200 枚は書いてもらわないと困りますよと。地方自治体もまだそういうレベルだったし、シンクタンクもそういうレベルで、頑として、50 枚でもここにはエッセンスが盛り込まれていると言えなかったということがございます。今は N P O とか N G O の活動が盛んになり、そういうものも含めて、地域住民、地方自治体、シンクタンクの 3 つが一体となって地域づくりをやっていくんだというスタンスがこれから要請されるだろうと思います。

そこで、まず地域住民の意識を向上しないことには、はしにも棒にもかからぬということでもあります。ここにも書いてありますが、もし地方主権のキーワードが自己決定、自己責任だということであれば、やはり地域住民が主体にならなければいけない。その意見を吸い上げて、自治体がいろいろと新しい自治システムをつくっていくということだろうと思います。

確かに、市民活動というのは、阪神大震災におけるボランティアの活動あるいは日本海のオイル流出のときの活動という形で、いろいろな N P O なりが参画し、10 年前に比べれば比較にならないほど進歩が見られます。ただ、市民オンブズマン制度にしても、あら探しだけはやるけれども、真の地方自治体の為の積極的な提言が見られないという点では、いかにも無責任だということもないわけではない。まだまだ緒についたばかりだというのが現状じゃないかと思うわけです。さらに、皆さんもご存じのように、国の選挙にしる、地方首長の選挙にしる、あの投票率の低さというのは、地域住民がさめ切ってしまうと言ってしまうとそれまでですけれども、果たしてそれでいいのだろうか。やはり自立した主体的な市民というのは、そういうところにも積極的に参画するというスタンスができてこないとしんどいなと思うわけであります。

現在の N I R A の理事長であります星野進保さん、昔、企画庁の事務次官をやられた方ですが、この方と私が機関誌の 10 周年の特集を組みましたときに、非常にサジェスティブなお話をされましたので、ここでご披露します。「日本は明治維新以来、お上が指導してきた国ですから、規制にしても指導にしてもお上がおこなってきたわけですが、これからはそうであってはならない。住民から市民へ、これは私の標語のひとつですが、住民とは、お上の指導のもとに住んでいる人たち、市民とは、どこに住んでいようと、お上に指導されなくても自分個人の生活だけではなく、公共にかかわる一人の公民として自立していく人たちのことです。」というふうに言うておられるわけです。私はまさにそうだと思います。大きい問題では、原子力発電所の立地問題は、近くの人とはとにかく反対、反対の旗を

振る。だけど恩恵は受けたいと。廃棄物・ごみ処理問題、都市の美化問題、たばこ・空き缶ばい捨て問題、身近な問題に至りますまで、いかに条例を出してもなかなか守られにくい。少しはよくなりましたけれども、まだまだ遅々として進まない。

昭和三十七、八年に私が初めてアメリカへ行ったときに、ハイウエーでたばこのばい捨てをやって、現行犯主義ですから、それをパトカーに見つかったやつがハイウエーのたばこの清掃をやらされていたという場を現実に見たわけです。アメリカのダウントウンの汚さを見たら、今そういうことが守れているかどうか疑問ですが、少なくともその時代はそうでした。やはり自己責任というか、自己犠牲というものを伴ってでも、自分一人がよければいいのではなくて、公共にかかわる公民といいますか、そういう人たちがマジョリティーを占めるような社会ができてこないと、地方分権だとか新しい地方自治なんていうのは、僕は絶対できないなと思っています。

宮原先生から、前に新しいご自宅をつくるときに、日照権か何か知りませんが、勝手につくられては困るという形で、隣人が旗を振って駅で頑張ったなんていうのはもってのほかで、自分さえよければいいという典型です。だけど、現実にはそういうことがいっぱいあるわけです。関空ができるときにも、漁業権問題で物すごいお金が出ているんです。新聞なんかで出ているよりも、裏取引で一体どれぐらいのお金が出ているか。とにかくごね得を許すような社会では、なかなか新しい自治システムはできないなと思います。これは自治省の機関誌ですから、余り言い過ぎるといかぬので控え目に書いてありますけれども、本当はもっとぼろかすに書きたかったんです。ここではそういうところの趣旨をお酌み取りいただければよろしいわけです。

## 2. 今後の地方自治体の課題

次に、地方自治体の問題があります。自治体の問題を書き出しますと、言いたいことがいっぱいあるんですけども、地方シンクタンクというのは、特に地方自治体からの委託プロジェクトが多いわけです。このあたりににらまれると非常にまづいこともあり、キーワードだけここに5つほど挙げております。



今、3割自治という言葉がよく使われますけれども、直接自治体が手にするお金は3割です。実際には、あと3割とか4割近いお金が補助金とか何とかいう形で国から流れてきて、それぐらいのお金は入ってきているんですが、補助金という形で出すことによって、国はコントロールしているわけであります。ですから、今、地方分権推進会議で、その財源の確保と国からの機関委任事務の撤廃をわんさが言っているんですが、骨抜きになりつつあります。重要なものについては国が押さえ込んでいこうという状態です。しかし、結

果的にどうなるかわかりませんが、国や政府も重い腰をあげ、地方分権の推進に動き出したということは、ある程度評価できると思います。

そういう状況に対して地方自治体は本当に対応できるのか。例えば、阪神大震災でいろいろな問題が起こったときに、地方自治体の出おくれ、ぶざまな姿が見られたわけです。それをもって、だからあの連中にやらせといちゃとてもできないよというのが国の言い分でありまして、それに対抗するためには、ちゃんとそういうことをなし得る新しい地方自治体というものが生まれ、そういうことに対応できるシステムができなければ、口でいくら地方主権を叫んでも、現実には進まないということになるかと思っています。

そこで、地方自治確立の為に、地方自治体が取り組まねばならない項目を、ここに5つほど挙げてみたいと思います。

1つは、市民主体の新しい地方自治システムというものを確立するためには、自立的な政策開発能力の蓄積です。つまり、今までは国のプロジェクトあるいは施策をブレイクダウンすればよかったということですが、それでは新しい自治体あるいは新しい政策というのは絶対に生まれません。とにかくそのポテンシャルの蓄積をする努力をしなければいけない。

次に、自立的な政策開発能力を有する人材育成・再教育の問題があります。これは国でもそうかもしれませんが、従来、法系、土木系、建築系という人たちが主流を占めていたわけです。情報系という形で、情報だとか電子だとかいうものを専攻として入ってこられた人は皆無と言っても過言ではない。そういったことが自治体の情報システムを著しくおくれさせたと思われるので、これは新しい雇用体制も含めて、縦割りの組織を是正するための人材育成、再教育ということを絶対に急がなければならないと思います。

それから、縦割り組織から横割り組織へ。これは、従来の組織、国の行政、国の組織に対応できる組織が土木部とか建築部とか労務部とかいう形で見事にリンクして、それが縦につながっているのが現状です。しかし、自治体全体の仕事というのは、トータルで見て総合的な施策をやっていかないといけない。それが「隣は何をする人ぞ」というスタンスでお互いにセクショナリズムがあるということではどうしようもない。ですから、地域総合化の視点から、横割りも視野にいれた思い切った組織改革をしないと、今後、とてもやっていけないということになります。

それから、国際化への対応であります。従来、私の県ではどことどこ姉妹都市を提携しましたとか、そういうことが国際化の1つのメルクマールになっておりましたけれども、これからのグローバルな時代、インターナショナルな時代においては、地域と地域がじかに交流する時期に来ております。福岡県とか下関のあたりに行きますと、日本のどこかに行くよりも、むしろ韓国の釜山あたりに行く方が早い。この間ある社長と福岡で飲んでおりましたら、あすはソウルでカラオケ大会をやる、彼らが日本へ来たときには日本の歌を歌って、私がソウルへ行ったときには韓国の歌を向こうで披露する、エールの交換をやるんだと。もちろんビジネスがベースなんですけれども、その後そういう形でお遊びを

するときにはエールの交換をしていると。企業サイドでは現実にそういうことがどんどん進んでおります。北九州あたりの地方シンクタンクは、しょっちゅう東アジアのシンクタンクの連中と交流をしているという時代になっているわけです。そういう意味では、地方自治体もかなり動きつつあると聞いてはいますけれども、国際化というよりも、むしろ地際化への対応、インターリージョナルな対応は、これから一層積極的に促進していかなければいけないだろうと思います。

それから、情報化装備の問題であります。これはオフレコにさせていただいた方がいいと思うんですが、地方自治体は組合が大変強いものですから、特に大阪市なんかは驚いたんですが、新しい大阪市庁舎は、エレベーターでもちゃんとアナウンスが入って、本当に立派なビルをつくっている。あそこのパソコン装備率というのは、ビルができたときはほとんどニアリーゼロだったわけでありまして。最近ちょっと行ってないんですけども、まだまだ少ないと思います。あれは機械化と合理化は人減らしにつながるという何十年前の組合の論理がいまだにまかり通っている。こういうところのブレークスルーをやっていかないと問題は解決しません。ましてやこれから情報公開制度だとか、市民からの突き上げというのが出てきたとき、あるいは国とのネットワーキング、情報のやりとりをこれからやっていかなければいけない、またよその国の地域との交流を考えたときに、その素早い対応のためには情報化の早急な整備、対応をやらなければいけない。そのためには、人材の再教育あるいは新しい人材の確保に力を入れていくことが必要だろうと思うわけでありまして。そういった意味で、この5項目の具体化のためのアクションプログラムを策定し、一日も早く実行に移す日を期待しているのが現状です。

地方自治体にも企業と同じ様な競争原理が必要であります。もちろん、公共セクターですから、企業と全く一緒ということではありませんけれども、個性ある地方自治体がそれぞれ出てまいりまして、その個性ある地方自治体が競争する。言ってみれば、地方競争の時代の到来を私は期待しているわけでありまして。そうしますと、だめな自治体と立派な自治体との格差はどんどん出てくるわけでありまして。どこかが公民館をつくれれば、我々のところもそれに負けない公民館をつくるという時代じゃないだろうと。むしろ広域圏という発想をすれば、一番近いところに立派な公民館があれば、それを活用させていただく、そのかわりこちらでは立派な医療施設をつくるとかいう連携は、それぞれが自立して、しかも個性を持って、競争できる自治体というものが存在して初めて成り立つ。つまり、そういう個性もない自治体が幾ら連携しようと思っても無理だと。そういう時代の到来の一日も早いことを期待しているし、自治体よっかりしてくれと言いたいというのが本音であります。

### 3. シンクタンクの果たすべき役割

そこで、シンクタンクの役割ですけれども、野村総研、三菱総研という大シンクタンク



にいたしましても、親会社のサポートがあって初めて成り立っているわけで、日本は知恵を高いお金で評価してくれないという民度がいまだに残っておりまして、なかなか銭にならないわけです。地方シンクタンクの運営は極めて厳しい現状にあります。日本のシンクタンクでは、人、金、物の基盤が極めて脆弱であります。本来、そういう極めて脆弱なシンクタンクにこれから申し上げることようなことを期待していいものかどうかはわかりませんが、生き残ってやっていくためには、少なくともこういうことは考えなければいけないだろうということを書いているわけでありまして。だから、言ってみれば、地方シンクタンクの自己革新をやらないとつぶれますよ、つぶれてもいいところはこういうことはやらなくて、やれるところまでやったらいいでしょうというふうに読んでいただいてもいいわけでありまして。

7ページの後ろの方に、NIRAの星野理事長が「地方のシンクタンクよこんにちは、中央シンクタンクよさようなら」と。中央シンクタンクというのは、言わずも知れた何々総研というところでありまして、中央のシンクタンクが、パターンAからパターンDまで持っていて、地方の問題で、ここはパターンAでいいなという形でぼんぼんぼんと当てはめて、そこへ地域の名前だけを入れればレポートができ上がる。そのレポートを地方自治体がありがたがっている。もうそういう時代ではないでしょうと。本来、中央シンクタンクというのは、国際的な問題とか戦略的でナショナルな問題を志向するべきであって、地域の問題は地域みずからの手でということで、地域のシンクタンクが本気になってやっていくべきだと。そういう意味で、地方シンクタンクの時代だよ、地方シンクタンク頑張るとよというエールの声だと思っておりますが、彼はどこへ行ってもこれを言ってくれている。そういう意味では非常にありがたいんだけど、聞きようによっては非常に厳しいお話で、地域のいろいろなニーズや要求に耐えられる地方シンクタンクになっているのと言われると、内心じくじたるものがあるというのが現状だと思います。

そこで、これから地方シンクタンクが考えなければいけない問題をキーワードとして6つほどここに指摘してございます。これは、地域住民のスタンス、地方自治体のこれからのスタンス、革新ということとある意味で対応しているわけでありまして。

1つは、地域づくりのコーディネーターということでありまして。これから、自立した市民というものが誕生し、新しい地方自治システムをつくれるような地方自治体の革新が起こるとしますと、NPO、NGOを含んだ市民と地方自治体の間に、地域の活性化をめぐる激しい衝突といいますが、かんかんがくがくの議論が起こると思われまして。もし、そういう時代になるとすれば、それに対してちゃんと対応できる地方シンクタンク、つまりその辺のコーディネーションをちゃんとやりまして、新しい総合計画というものをつくっていくコーディネーターにならなければいけないだろうと思うわけです。

具体例で、富山県の新富山総合計画、これは二、三年前ですけれども、人材立県、生活立県、国際立県というのを挙げておりまして、公共セクター、民間セクターでいろいろやっているわけです。そういう合意形成のために、地方シンクタンクというものの果たす役

割は大きゅうございますし、富山のシンクタンクはそれに大分苦労しながらやったという話を聞いておりますが、そういうことがこれからだんだんふえてくるのではないのでしょうか。むしろ、そういうところへ積極的にアクティブに入っていきような地方シンクタンクでなければならないというわけでありませう。

次に、人材育成であります。人、金、物が極めて脆弱だということを先ほど申し上げましたけれども、企業は人なりという言葉がございます。そのアナロジーで言えば、まさにシンクタンクは人なりでありまして、これしか財産がないわけでありませうから、その人材がお粗末ではどうしようもない。では、どうやって育成、再教育をしていくかということ、つまるところ、ありとあらゆる方法を通じてレベルアップをやるよりしようがない。ベースとしてはオン・ザ・ジョブがあるだろう。先輩のシンクタンカーからいろいろと吸い取っていくというのが1つあります。

もう1つは、シンクタンクはありがたいことに、共同作業というか、インターディシプリナリーなアプローチをやりますので、いろいろなところから出向してもらったり、プロジェクトチームをつくったときに、いろいろな学識経験者とつき合いながらやっているので、そういう連中から知恵を吸い取る、あるいは指導していただくということがございます。それから、せっかくシンクタンク協議会という1つの会ができたわけですから、その間でも横の連携をとりながら、情報の交換、あるいは相互に弱いところ、強いところを補うという形で、常に切磋琢磨することが考えられます。そういうことのお世話をするのがシンクタンク協議会の1つの役割だと思っております。

次に、個性化と連携という問題でございます。先ほど個性ある地域ということをお申し上げましたけれども、シンクタンクも全く同じでありまして、金太郎あめのようなレポートや提言をつくるシンクタンクが集まっても連携は不可能であります。したがって、シンクタンカーに要請されるのは、非常に相反するところがあるわけですが、極めて専門的な問題を取り扱うと同時に総合的なプロジェクトもやるわけですから、シンクタンカーそのものはスペシャリティーある専門分野を持ちながら、インターディシプリナリーなアプローチという意味で、ゼネラリティーというものも勉強しながら持ち合わせないと、かたわらになってしまう。言うはやすくして行は非常に難しいんですけれども、シンクタンカーというものはそういう資質を要請される。そういうシンクタンクは、ある意味で専門性は持っているわけですから、小さなプロジェクトについては、ある程度総合的なプロジェクトもやれますけれども、広域的なプロジェクトとか非常に大きな総合計画で、すべての分野についてやらなければいけないときに、個別の地方シンクタンクではとても対応できない。そのときには、ここは交通系が強い、ここは建築系が強い、ここは土木系が強い、ここは経済領域については強いというような個性のあるシンクタンクが集まって、うまく連携をすれば、総合的なプロジェクトにも対応できることになります。したがって、これからの地方シンクタンクというのは、何でもやれますじゃなくて、うちはこれが強いですよ、ここここが組めばこういうプロジェクトがやれますよというような意味での個性化

と連携が要請されるし、それに対して積極的に対応していかなければ、地域のシンクタンクは生き残れないという感じはしております。

それから、ネットワーキングと人材交流ですがこの問題については、シンクタンク協議会が割に大きく貢献できているんじゃないかと思えます。シンクタンク協議会での現状を申し上げますと、3つぐらいの会合があります。1つは、個別のシンクタンクの活動がございしますが、そのほかに全国を7ブロックに分けております。これは、北海道、東北・北関東、北陸、中部、近畿、中・四国、九州・沖縄の7ブロックで、それぞれブロック交流会議ということで、ブロックの間での情報交換、研究交流をやっています。それから、全国交流ということで、年3回、全国持ち回りで、研究発表会、合同研修会あるいはフォーラムをやっております。そのほかに、NIRAから幾つかのプロジェクトをもらっておりまして、個別のシンクタンクにも助成のプロジェクトが出ますが、異なった地域のシンクタンク、例えば新潟のシンクタンクと大阪のシンクタンクが共通のテーマについて共同研究をやる。先ほど個性化と連携ということを申し上げましたが、そういうプロジェクトについて、お互いに共同しながら切磋琢磨しようという試みが行われています。そういう形で、ネットワーキングと人材交流というのが進んでおります。

あと、大学との交流ということで、地域の場合、人材の少ないこともあり、大学との交流をやらないと何もやっていけないということもあり、大学の先生方に積極的にシンクタンクに入って頂き、全く同じ土俵で仕事をやるというような交流も、おかげでぼちぼちと進んできているという現状であります。

それから、国際化への対応ということでもあります。先ほど、自治体の国際化、地際化ということを上申しましたけれども、一品一村運動で有名な平松大分県知事が「日本合衆国への道」という本の中で非常におもしろいことを書いておりましたので、ちょっと読み上げさせていただきます。「そもそも国民国家という形態は近代の産物であって、本来の人類の歴史は、都市と農村を基礎にした地域の歴史であった。将来、国家がなくなることはあっても地域は残るだろう。これからの時代は固有の伝統や文化をもった地域と世界各国の地域が直接交流する時代、つまりインターナショナル(国際)からインターリージョナル(地際)へと移行するだろう。」というふうに述べております。現実に、例の一村一品運動というのを平松さんが提唱されまして、あれが全国にわっと広がりました。これも一長一短はあるのでしょうけれども、最初に考えられたということはずごいなと思えます。これをぜひ勉強したいということで、東アジアあるいは東南アジアの国から見学者がわんさと詰めかけておりまして、それがアジアの各国でも実践されていると聞いております。これを契機にして大分県とアジア各地域のインターリージョナルなつき合いが始まったと言っても過言ではありません。その後、シンクタンクにつきましても、東アジアのシンクタンク交流会議というのが盛んに行われているというのが現状であります。

それから、北方圏センターという非常に個性的なシンクタンクが札幌にございます。これは、北海道、札幌あたりと緯度を同じにしたカナダとかヨーロッパのいろいろな国との

国際交流の場のために北海道庁がつくったシンクタンクでございます。ここでは現在 10 カ国、23 地域の参加を得て、札幌に本拠を置きまして、環境問題あるいは科学技術問題で協力をし合いながら取り組んだり、情報交換をやっています。ですから、毎回札幌で会合をやるのではなくて、年 2 回ほど各国へ出歩いてやっているという形で、非常にユニークな活動を展開されています。シンクタンクも国際化という視点からある種の役割を果たせるようになってきたかなという気がしております。

もう 1 つの例ですが、今、産業の空洞化ということが大きな問題になっております。例えば、大阪あたりでもどんどん空洞化が進んでいるわけでありましたが、東大阪市では、韓国あたりから、地方自治体の連中だけではなくて、企業が帯同して、今後の地域の中堅企業同士の交流をやるとういうような形で地際化が、国を飛び越えて現実に行われているということでありまして。そういうときに、地方シンクタンクの果たす役割というのは大きいのではないかと考えております。

これは豊橋の例ですが、産業の空洞化を逆手にとりまして、今豊橋が外車の一大輸入港でございます。たしかフォルクス・ワーゲンの日本の総本社は東京にありましたが、それが豊橋に移りました。今、ワーゲンのほかに、ベンツ、ローバーは、ほとんど豊橋におろされております。空洞化を逆手にとって、輸入港の拠点という形で生きていこうという生き方があるわけです。ですから、逆転の発想といいますが、空洞化を嘆いているだけじゃなくて、空洞化の中での地域おこしというのは一体どういうことを考えたらいいかという知恵を出すことも、地域のシンクタンクの重要な役割だろうと考えております。これからそういうことがどんどん進んでくれば、地方シンクタンクの存在理由というのはもっとも大きくなくなるだろうと考えているわけでありまして。

それから、シンクタンクそのものの国際交流というのは、まだ微々として進んでおりませんが、A P E C 大阪会議があったときに、これを機会に何かやりたいということで、京阪奈学研都市でアジア太平洋国際シンクタンク会議というのをやりました。これが意外と成功しまして、ぜひ続けてやりたいということなので、2 年続けてやりました。こういうのは全部自前の力ではやれませんので、自治体とか経済団体とかいうところへお金を無心に行くわけですが、私の顔も 3 度じゃないですが、3 度目はなかなかお金が集まらないので、ことしはちょっと遠慮したんです。だけど、何かやりたいということで、海外から N I R A にかなり海外からの研究員が来ておりますので、ことしはそういう連中とワークショップのような形で議論をするということでお茶を濁そうかと思っています。ただ、このごろ地域のシンクタンクも力がついてきましたので、今度は仙台あたりで国際会議をやらせてもらおうかと、その辺を今検討してもらっています。そういう形で、微々としてはありますが、シンクタンク同士の国際交流、地域交流というものが今やっと動き出した。まだこれは緒についたばかりということでありまして。

## 4 . アクションタンクへの脱皮

昔はシンクタンクというのは、委託先に報告書を提出をしても、ペーパーの重さで、扇風機を置いて紙が飛ぶようでは予算を半分にしますよ、もう倍書いてくれという時代があったわけですが、もはやそんな時代ではないということで、どんな提言ができるか、その提言がどれだけフィージビリティがあるか。しかもその提言を提言どまりに終わらすことなく、地方自治体あるいは地域住民と一体となりまして、その辺の実現へ向けて行動するシンクタンクになっていかなければならない。つまり、シンクタンクからアクションタンクへの脱皮、自己革新をやっていかないと、シンクタンクが think tank ではなく sink tanker になってしまって、これからの地域シンクタンクは生きていけないということが結論であります。

日本は変わるかということ言えば、地域シンクタンクは変わるか、変わらなければつぶれるということに来ているので、変わらざるを得ないというのが実態であります。ただ、時間がどれぐらいかかるかわかりません。かなりの時間をかけないといけない。やはり自然淘汰が行われて、つぶれるのはつぶれて、自己革新を行ったシンクタンクのみが生き延びる。それでいいだろうと思っております。そういう意味で言えば、きのうから議論が出ている「日本は変わるか??」という場合に、このままの延長線で行けばほとんど変わらない。非常に悲観的だけれども、変わらせなければ、これからの日本はお先真っ暗だという気がしますので、これではだめですなという議論ではなしに、何とか変わるように、変わるために何をなすべきかという議論がなされてしかるべきではないかと思えます。

きのう、幹事会をこの会の前にしてしまして、これからのテーマをどうしようかというときに、小笠原先生から、「日本は変わるか??」でもう少し追いかけた方がいいのではないかと。テーマとしては教育の問題が面白いという説がでました。

これは私見ですが、地方の問題も重要だと思います。地域というのは変わるのか。補助金ばけしちゃって、地方分権だとか主権だとか言っていますけれども国から、それじゃあ地方主権の行政を自分の手でやっごらんよと言われても、現在のほとんどの自治体は結局お手上げになるのではないかと。そのことは、先ほど今後の地方自治体の課題を5つほど挙げましたが、こういうことをやらなければ、とても自立した地方自治体にはなれませんよということでもあります。つぶれる自治体があれば、合併すればいいと思います。企業ではそういうことは行われるわけだし、そのことで結果として広域圏の行政が可能になると思います。これは、あくまでも私見ですが、現在の3,300市町のままの100分の1、30程度の行政単位に統合することが考えられないものではないでしょうか。教育の問題の次に地域の問題、地域とか地方というのは一体変わるのかということなども議論していただくと大変うれしいなということで、終わらせていただきたいと思えます。

## 討論 トピックス

( )は発言者

### 1. アクションタンクへの脱皮

・地方シンクタンクといっても、今7つの区分けをしておられると聞きましたけれども、リージョナルなシンクタンクという意味では、7つではちょっと広過ぎるかな。(熊谷)

・7ブロックというのは、現状に照らした仮の区分です。あくまでもシンクタンクが目指している対象というのは、府県だけじゃなくて市町村まで入っています。だから、3,300余りが全部対象になります。これからは府県よりもむしろ市単位のプロジェクトへ参画して、その辺の能力がレベルアップしないと、地方分権というのはなかなか進まない。

一番大きな問題は、7ブロックという形で北関東まで入っていますけれども、いわゆる南関東というか、首都圏を抜いております。

中央政府あるいは府県に対して物申すときにも、公益法人の格を持っているかどうかで発言の重みが違う。一つの地域を一生懸命やっているシンクタンクというのは現実にあるわけで、公益法人化を考える際、そういうところは審査でパスして入ってもらう。いつまでも首都圏を外すということをやっていたのではまずかるうというところに現在置かれています。(多田信)

・国民国家というのが消滅しつつあるんです。それは何かというと、ECなどで、グローバル化によって何でも自由に動く。今までの国家の概念というのはなくて、消費税で地域から金を集めて、道路をつくったり、そういうサービスだけだから、リージョナルというのは残ると思います。(浦谷)

・日本の場合、江戸時代の方がよっぽど地方分権だったわけです。江戸幕府というのは中央政府けれども、あれは天領地を持っていて、そこからのテラ銭で食っていたわけで、全国を統治する能力なんて全然なかったから、ある意味では、全部地方自治(藩単位)に任せておったわけです。まさに競争による自立したシステムというのができ上がっていたわけです。

幕藩体制の現代版を検討すれば、かなり地方自治システムというのはできると思います。ヨーロッパなんかはそうですね。もともと都市国家だから。(多田信)

### 2. 意志決定と官僚制の弊害

・地域開発とか村おこしとかに関係してきたんですけれども、知事とか市町村長がどれだけ見識を持っているかによって全然違っちゃうわけです。同時に、それは地方シンクタンク

クの命運にもかかわってくるわけです。(小笠原)

・あるプロジェクトに対して、どうつくるかとか方法論とか、そういうことは言えるけれども、そのプロジェクト自体を否定する、そんなことをやってもむだだというようなことを言えるシンクタンクがないんです。日本の社会は、年功序列というか、年寄りの言ったことが非常に尊重されるというか、それに逆らえないという社会システムがある。

我々は日本のネットワークが適切でないと思っているにもかかわらず、文化勲章みたいなものをもらった人がこうだと言えば、それで進んでいっちゃうというところがあるわけです。(宮原)

・根本的には選挙民の見識なんだけれども、その見識を受けて立つ、あるいは選挙民を啓発できるような首長が出てこない限り、日本は変わらぬですね。日本沈没ですわ。

(小笠原)

・志をもって政治家になろうかという人間を支援する基盤、バックアップシステムがない。例えば、政治活動後あるいは落選後の職場復帰。これはどこかで問題にしないと、被選挙権を奪っているんですけれども、今までだれもそういう話をされないというのは不思議だな。(熊谷)

・デジジョンメーカーというのは、権限によって、何も知事のところへ持っていかなくてもいいというふうになれば、デジジョンのスピードももっと速くなる。(小笠原)

・産業振興に絞ってみますと、明治以降お上がやったから地域振興ができたという側面もかなりあったように思います。日本の場合、統計制度が非常に早くから整備されているとか、外務省が早くから領事報告を公開して、様々な情報を地方に流したとかいう事例が、少なくとも戦前はあったし、そうした施策はある程度の成果を上げました。

ところが、おそらく戦後の高度成長期頃から官僚制の弊害が強くなるようになってきたのではないかと思う。官庁の権限が肥大化してくるという問題でして、それが自由な研究活動を縛るようになってくる。シンクタンクなどでも、国なり県なりが過度に形式的なことにとらわれてそこに介入すると、破綻するのではないか。(阿部)

・行政が主導しちゃって、予算の締めつけだとか、仕事の内容の締めつけをやっているの、そういう意味でのビビッドな活動ができない。それが実態だと思います。(多田信)

・基本的に官僚とか中央集権的な仕掛けが、いわゆるグローバル化とか国際化によって、今すごい多元的ですよ。だから、そういう硬直的な組織で動くわけではないと思うんです。最近のアメリカのやり方を見ていますと、企業の力で、今まで行政がやっていたことを置きかえていこうというような話がうまくいくような気がする。中央から流れるお金を絞って、結局税金を減らす。それを企業に投資させて、必要なサービスをつくっていくというやり方で多分変えられるんじゃないか。(下條)

### 3. シビルミニマム

・ 専門家が政策決定をすることに対してはある程度社会的な合意があるが、その専門家集団がシビルミニマムを正確に評価できる人間であるという前提に大きな問題があるんじゃないか。彼らが専門家集団として成り立っている唯一の理由、存在様式は、情報を持っていることです。（加藤）

・ （シビルミニマムの意味を問われて）市民生活をするうえでの最少の必要施設やサービスで、その一環として、最低居住水準というのが出てくるわけです。いまや大方のシビルミニマムは達成されたんじゃないかと考えられる。その次のレベルの欲求に対応するものをきちっと出していかなきゃいけないという時代になっているのに、専門家集団は相変わらず金太郎あめのシビルミニマムが頭の中にインプットされていて、それが問題だという文脈です。（加藤）

・ 地域活性化を進める際にとんでもないことを考えるやつというのは、住民の3%ぐらいしかいないわけです。慎重派、守旧派が合わせて30%。残りの67%は傍観者なんです。そういう3%が進むときに、それに対していろんな資料を提供するというのが僕は地方シンクタンクの使命だと思っている。（小笠原）

・ 特殊解を選び上げてくる専門家の発想というのは必要だと思います。市長なり首長がそういう専門家的素養を持っていると大変いいと思いますけれども、今までの日本ですと、専門家というのは、間違っただけじゃないとか間違わないという前提があるんです。これは、日本が変わるためにまず改められなければならない。専門家は間違える可能性があるという評価をつくれれば、大きく変わるんじゃないか。（加藤）

・ 失敗を恐れない身軽な行動力といいますか、その辺が今一番日本に求められているんじゃないか。あえてなすという敢為の精神というのが、アメリカなんかには物すごくあって、ベンチャーがやたらあって、その大半は大赤字で、多分あすぐらいに店じまいやというのに、カンファレンスやというたら大威張りで出てきて、平気な顔してしゃべりまくりますよ。そのぐらい勇敢な精神というか、それはアメリカなんか見習うべきところがある。何が起こるかかわからへん。だけど、やるという前向きな気持ちがないとだめです。（熊谷）

・ 一般の市民、公民にそういったことをある程度受け入れてもらうためには、失敗も許されるというシステムにしなきゃいけないでしょう。これは間違っているから、あなたは舞台から退いてくださいとか、どうぞ舞台へ出てくださいというアクレディテーションの問題が次に出てくるのかなという気がします。（加藤）

### 4. プロダクト重視からプロセス重視へ

・ 役人の世界でもそうで、大過なくというのがある。退任のときのあいさつは大抵大過なくさせていただきましたと。失敗をしたらマイナス点がつくけれども、成功しなくてもマ



イナス点はつかないんです。成功しても余りプラス点もつかない。それを変えていかないと、思い切ったことはなかなかできないということです。（小笠原）

・許せるかどうかというのは、それが十分議論されて、きちっとした過程を経てきた結果失敗なのかという問題ですよ。我々は寛容性がないわけじゃないと思うんです。いいかげんなことをしてやるから腹が立つわけですよ。（宮原）

・複数案でというのは、競争がないということだと思うんです。やりっ放しというのに対して、ちゃんと評価すべきだと思うんです。だれがするのかというのは、地方自治の問題だったら、地方自治体の役人でも政府でもなくて、やっぱり住民だと思うんです。ただ、何もならないとか、自分たちは何も変わらないというようなときに、変わらなかったら何のためにその金を使ってやったのかと。終わった後、しばらくそれをケアしてみて、それを評価すべきだと思うんです。（大屋）

・プロセスとプロダクトといいますが、今まで余りにプロダクト重視の文化を議論するから、失敗であるとか成功であるとか、そこに帰着してしまう。例えば医者の方の決定をそのまま患者に伝えるだけでは全然説得力がなくて、どういう根拠に基づいて、どう判断して、どこまで考えればこういう答えが最善ですよという根拠を示さないと、全然説得力がない。どういうふうに行っているかというプロセスがみんなに共有されていないといけない。CALSの中においても、プロセスを大事にするというのは、日本の今までの製造文化の中に根づいていたはずなんですけれども、そういうものがCALS一辺倒でネグられてしまうのも惜しいところがある。そういう意味での情報文化との融合みたいなものが図れないか。（榎木）

・プロダクトプランニングからプロセスプランニングという意味では、都市計画の分野は今大変貌を遂げつつあると思います。市民参加、住民参加がまじめに畑上に上がってきていますし、合意形成、像を決めるプロセスに大半の時間を費やそう、という意識にもなってきましたけれども、実はその手法がまだないんです。ただ、物すごく変わりつつあると思うんですよ。（加藤）

・生のデータが即時に入るという状況ですから、プロセスをいかに作り上げるかという手法、ツールと結ばないと、情報の消化不良を起こしてしまうというのが現状だと思います。（榎木）

・情報の消化不良という意味では、非専門家が手にできる情報というのは本当に多いですよ。情報を整理してあげる人がやっぱり必要なんです。（加藤）

・自律分散型のシステムでの合意形成の問題になっている。解があるのかなのかということも甚だ問題だと思います。（熊谷）

・個の自律性を重視するというのはわかるんですけども、それだけでは絶対だめなはず。上位での秩序形成、意見を集約するレベルが、個からどういうふうにつくり出されるか、またそれが個にどうフィードバックされているか、そのループがつくれていないと、いわ

ゆる自己組織的なことを目指すような自律分散というのは到底あり得ないはずなんです。  
(榎木)

## 5. 地域開発における責任の所在

・自立的な地域づくりというか、そういうシステムをつくろうというときに、自立的な市民というのが前提にならないと話にならない。(多田信)

・泉佐野の失敗<sup>注1)</sup>の責任がどこにあって、それをどう処理するかというのは、国全体の国民の税金なんかを使うんじゃないで、僕はそこに関連した人が払うべきだと思うんです。住んでいる人にそういう自覚が全くないという気はします。(大屋)

・自覚はなくても、口車に乗せられてだまされた住民はたまったものじゃない。だれが決めたのか明らかでないわけですよ。(宮原)

・住民一人一人に責任があるわけです。選挙して議員を選んでいるわけでしょう。その人たちに権限をゆだねて、決めてもらっているわけですよ。それに異論を唱えていないわけだから、一人一人に責任があるんですよ。(阿部)

・知らぬ間に拡散してみんなの責任だとなってしまうのも問題なんです。議員を選んだから国民の責任じゃないかというような形にしちゃうと、それこそ責任の所在が一億総ざんげになっちゃう。(熊谷)

・泉佐野コスモポリスの話に限っては、地域振興とセットで、迷惑施設である関西国際空港を立地してもらおうという文脈です。ナショナルプロジェクトが来ますと、地域住民は、さあこのチャンスに何かとったるか考える。そこまではいい、そこから実際にプランニングがスタートして、コスモポリスが走り出したときに、専門家はちゃんとフィジビリティをしたか、住民に説明したかという問題があったと思う。(加藤)

・タイムスパンの問題があって、割と短期間に成果を求め過ぎる嫌いもあると思うんです。今は閑古鳥が鳴いているビルもあるかもわからないけれども、もうちょっと長い目で見たら将来的には……。もう少し人を集める工夫を継続的にやればいいと思うんです。(熊谷)

・大規模な公共事業に関しては、金利負担を減免するか控除すればいいわけです。皆さん合意できるような目的であれば、自分の世代では無理かもわからぬけれども、次の世代までのことを考えれば、ええもん残すんじゃないかということでやっていくぐらいの息の長さも必要じゃないかな。(熊谷)

## 6. 都市とシンクタンクの国際交流

・国際化から地際化というときに、非常に心配になっておりますのは、どの地域も一種のお題目のようにアジア、アジアと言っていて、アジアをめぐる日本の地域間の醜い争いが行われるのではないかと。個性化といいつつも、どの地域もアジアと言っているという非

常に日本的な状況が生じていると思う。企業の方などはアジアに対して非常に思い入れが  
おありになるのかもしれませんが、文化的な交流というものを考えていったときに、アジ  
アだけとかヨーロッパだけとかいうことでは絶対限界があるわけで、いろいろな地域に日  
本の文化を理解していただき、こちらも異文化を理解するという動きをもっと進めていく  
必要があると思う。（佐伯）

・戦争が終わってロシアから舞鶴港へ帰ってきたでしょう。そういう対岸交流というのは  
昔からあったわけです。新潟とロシアなんていうのは、今でも割に動いていますし、韓国  
あたりとは福岡とか下関は連絡船が昔からありました。姉妹都市なんていうのもって国  
際交流というのはもうだめで、国際交流とか地際交流も、変わってはきていると思います。

シンクタンクの交流ということで言いますと、アメリカとかヨーロッパのシンクタンク  
と議論した方がよっぽどプラスだと。一般市民と自治体との都市づくりでの連帯はすごい  
ものだと思います。けんけんがくがくやるから、初めて合意形成が取りつけれると思うん  
です。定量的なサイエンティフィックなアプローチというのがあるのかどうかわかりませ  
んけれども、要するに人と人がやるわけです。しかし、おのずからその辺にルールが出  
てくることは間違いない。

名だたるシンクタンクというのは、国際社会における戦略的なもので、地域に根差した  
地域シンクタンクなんていうのはほとんどないんです。（多田信）

## 7. シンクタンクの資金利用

・アメリカは知恵に対して相当お金を支払う。日本人とはおもしろいもので、シンクタン  
クにはせいぜい 500 万円か 1,000 万円だという変な相場がありまして、知恵に対するお金  
の払い方というのは、特にアメリカと比べたら、話にならない。

ノーと言えるシンクタンクという問題があるんですが、これは今の状態ではほとんど不  
可能です。基盤が脆弱で、発注側からとにかくこういう結論を出してほしいと言われると  
ノーとは言えない。だから、金太郎あめみたいな総合計画ができるのは無理ないんです。  
（多田信）

・問題は、シンクタンクである以上、提案能力がなければいかぬわけですが、提案したも  
のを社会的な存在として記録するシステムが日本はないですね。日本はいいと思ってい  
てもそれをバーチャルで残さない。これがヨーロッパ、アメリカと基本的に違う。（加藤）

・ところが現実には、それをやると、今度は自治体の方からにらまれて、プロジェクトが入  
ってこない。地元のシンクタンクは基盤が脆弱だからですよ。（多田信）

・昔、全国に 1 億円ばらまいたときがございましたでしょう。あのときにどんな使い方を  
したか。兵庫県のある市町村で 1 億の金の延べ棒を買ったというのも、それは 1 つの考え  
方かもしれない。これを地域おこしのためにどれだけ有効に使ったかで、地方自治体のセ  
ンスとかレベルがある程度はわかるかなと。（多田信）

## 8 . 沖縄の復興計画

・シンクタンクは、金をとってくるためには美辞麗句を並べるわけです。地域に根差したようなことを持っていったときにちゃんとお金が出るかということ、むしろそうじゃないかもしれないですね。我々は、シンクタンクはけしからぬと言っているけれども、じゃあそれにかわるものというのは何かというのは非常に難しいところだと思いますね。（宮原）

・沖縄振興の中で一番問題になるのは、要するに基地廃止による雇用問題なんです。雇用を創造するためには、どういう産業なり仕組みを持ち込んだらいいかという点でいくと、マリンスポーツの方がいいに決まっているんですよ。

少なくとも沖縄についてはマルチメディアよりレクリエーションの方がいいなと思うのは、マルチメディアだと、情報は来るかもしれませんが、人が来ないですね。ところが、観光地にすれば、少なくとも人は来ると。（加藤）

・沖縄問題というのは、当面なかなか解決しないですな。過去の歴史はともかくとしても、国民性というか、民度が本州と随分違いますね。（多田信）

・時代は変わると思いましたのは、6年ぐらい前に、近畿通産局の人に、関西は観光でいこうと言ったら、通産局の人は苦り切った顔をして、物をつくらない産業政策はあり得ないといっていた。ところが、今や集客都市なんていうのが結構勢いを持ってきています。だから、ひょっとしたら世相も大きく変わるのかなという気がします。（加藤）

## 9 . 日本人に欠けているもの

・日本は、何をやるにしても、人を集める仕掛けというのが極めてまずいように思います。いろいろ凝るんでしょうけれども、何かもう一つ盛り上がらずのが下手くそだなという気がします。（熊谷）

・日本に来る観光客が極端に少ないんです。日本は物が高いだけで、行っておもしろい国とは思われていないわけです。産業技術立国もいいですけども、人が交流するかなりの部分というのは、やっぱりその国に行ってみたいというか、人間に興味がある、文化に興味がある、土地に興味があるということで来るわけで、そんなのに全然興味を持たれなくなるというのは、幾ら技術立国といたって、余りおもしろい現象じゃないと思います。（熊谷）

注1) 大阪府の泉佐野コスモポリス構想のこと

## A E P A    F O R U M 活動実績

	日 程	場 所・会 場	テ - マ	コ-ディネ-タ	スピーカ
1	'90 4.5~4.6	ホテルニューオータニ 大阪	文化と技術	小笠原 暁	端 信行 下條 真司
2	6.30	IMP17F会議室	認識と言語	熊谷 貞俊	熊谷 貞俊 榎木 哲夫
3	9.9~9.10	ホテルニューオータニ 大阪	価値と評価、その周辺	田畑 吉雄	田畑 吉雄 中坊 徹次 浦谷 規 小林 敏男
4	11.17	ホテルニューオータニ 大阪	情報と国際化	宮原 秀夫	宮原 秀夫 石森 秀三
5	'91 4.13~4.14	琵琶湖ホテル	情報と街とデザイン	辻 新六	辻 新六 加藤 晃規
6	6.29	ホテルニューオータニ 大阪	文科と理科	宮原 秀夫	阿部 武司 多田 実
7	9.7~9.8	淡路島 国際ホテルアレックス	心と情報化社会	端 信行	池田 光穂 山口 英
8	11.16	ホテルニューオータニ大阪	第1クール総括と第2クール方針	小笠原 暁	
9	'92 4.24~4.25	近江プラザホテル	情報化社会 - 観 -	田畑 吉雄	端 信行 筒井 清忠 阿部 武司 戸田保一(ゲスト)
10	9.18~9.19	神戸市 農業公園	情報化社会 - 人 -	熊谷 貞俊	浦谷 規 中村 敏枝 白金郁夫(ゲスト)
11	12.12	CSK17F会議室	情報化社会 - AIとデザイン -	宮原 秀夫	榎木 哲夫 山本 猛
12	'93 4.3~4.4	ホテルオークス 京都四条	機械翻訳の現状 イベントを考える	小笠原 暁	小笠原 暁
13	10.1~10.2	ピアスグループ ソフィット	新しい関西論	端 信行	加藤 晃規 佐伯 順子
14	'94 4.8~4.9	けいはんなブ ラザ都ホテル	国際社会における 日本人論	田畑 吉雄	根岸 一美 下條 真司

15	10.21~ 10.22	リーガロイヤ ルホテル堺	国際社会における 日本人論	熊谷 貞俊	池田 光穂 大屋 幸輔
スベ シャ ル	'95 7.21	IMP17F	日本の危機を直視する	小笠原 暁	小笠原 暁 宮原 秀夫 加藤 晃規
16	10.20~ 10.21	オオサカ サンパレス	ネットワーク社会	熊谷 貞俊	端 信行 多田 実
17	'96 4.12~4.13	オオサカ サンパレス	インターネットにまつわる諸問題	宮原 秀夫	宮原 秀夫 山口 英
18	10.18~ 10.19	オオサカ サンパレス	マルチメディア時代における社会につい て ハードウェア・ソフトウェアの融合 (光と影)	田畑 吉雄	加藤 晃規 小林 敏男
19	'97 4.11~4.12	オオサカ サンパレス	日本は変わるか 規制緩和の生態 学 (経済・社会編)	端 信行	加護野忠男(ゲスト) 浦谷 規
20	10.17~ 10.18	神戸 ホービーホテル	日本は変わるか 昭和期から見た 日本の現状と行方 (文化・情報編)	熊谷 貞俊	筒井 清忠 多田 実

## A E P A    F O R U Mスピーカーテーマ一覧

	スピーカ	スピーカーテーマ
1	端 信行 下條 真司	技術立国の日本的構造 S S M調査団報告
2	熊谷 貞俊 榎木 哲夫	認識と言語 人間 - 機械系における観点から -
3	田畑 吉雄 中坊 徹次 浦谷 規 小林 敏男	価値(Value)について 種について 価値と評価 企業発展における一体化のためのマネジメント
4	宮原 秀夫 石森 秀三	情報と国際化 情報のグローバル化と文化のグローバル化
5	辻 新六 加藤 晃規	情報と街とデザイン 西欧の都市デザイン 時間と空間の軸
6	阿部 武司 多田 実	文科系と理科系はどう違うか？ 文科と理科
7	池田 光穂 山口 英	現代日本における自己開発セミナー 心と情報化社会
9	端 信行 筒井 清忠 阿部 武司 戸田保一(ゲスト)	風俗としての情報化社会 - デジタル化する人間 - 近代日本における教養主義の展開 - 「情報化社会」化の一側面 - 情報化社会に関する所感 産業界から見た情報化社会 - 観 -
10	浦谷 規 中村 敏枝 白金郁夫(ゲスト)	情報化社会 - 人間 - ”間(ま)”の科学 情報化社会と情報通信行政
11	榎木 哲夫 山本 猛	社会に学ぶAI 情報化社会とデザイン
12	小笠原 暁	機械翻訳への招待 - LogoVista E to Jを中心として - イベントと地域振興 その課題と展望
13	加藤 晃規 佐伯 順子	都市生活者基盤の世界都市 - 大阪ベイエリア、大阪リバーフロント - 関西らしさを感じる時 - あなたの関西度チェック
14	根岸 一美 下條 真司	国際社会における日本人論 - クラシック音楽の場合 - 国際社会と日本人論 - コンピュータの世界では -
15	池田 光穂 大屋 幸輔	ハイパーな、あまりにハイパーな日本 “原人” 論 国際社会における日本人論 - 身近な統計数字から見た日本 -

スベ シャ ル	小笠原 暁 宮原 秀夫 加藤 晃規	行政について 情報通信分野について 成熟社会の建築・都市環境—防災・安心・デザイン—
16	端 信行 多田 実	ネットワーク文明と社会組織 文系大学におけるコンピュータ・ネットワークの現状
17	宮原 秀夫 山口 英	インターネットの仕組み インターネットセキュリティ
18	加藤 晃規 小林 敏男	マルチメディアとまちづくり 組織と通信
19	加護野忠男(ゲスト) 浦谷 規	規制緩和と日本の経営 21世紀の社会システムはどうなるのか -new technology and new ideology -
20	筒井 清忠 多田 実	昭和期陸軍官僚制の内部過程 日本型経営情報システムについて

\* 第8回では、第1カールの総括を話し合った為、スピーカーテーマはありません。



## 活動アルバム

第1回の記念写真 皆さんお若いですね！

小笠原先生にフォーラム設立の主旨  
についてお話し頂きました。

第5回「琵琶湖ホテル」にて  
夕食前の歓談風景

第9回「近江プラザホテル」にて会議風景

第7回淡路島への船旅

皆さん船酔いぎみ・・・

第20回

「ポートピアホテル」

夕食での歓談

第20回での夜の宴会風景

盛上がりました！！

## メンバー プロフィール

### コアメンバー

#### 小笠原 暁 オガハラ サトル

芦屋大学 学長

専 門：オペレーションズ・リサーチ

出身校：名古屋大学大学院経済研究科

趣 味：歌唱、漫画

昔の写真

現在の写真

#### 端 信行 ハタ ノブユキ

国立民族学博物館 教授

専 門：アフリカ民族学、比較文明学、経済人類学

出身校：京都大学文学部大学院修士課程

趣 味：???

昔の写真

現在の写真

#### 田畑 吉雄 タハタ ヨシオ

大阪大学経済学部教授

専 門：経営科学、ファイナンス、計画数学

出身校：京都大学大学院工学研究科博士課程

趣 味：旅行

昔の写真

現在の写真

#### 宮原 秀夫 ミヤハラ ヒデオ

大阪大学大学院基礎工学研究科教授

専 門：情報工学

出身校：大阪大学大学院博士課程

趣 味：ゴルフ、スキー

昔の写真

現在の写真

昔の写真      現在の写真

## メンバー

### 熊谷 貞俊 クマガイ サダトシ

大阪大学大学院工学研究科教授

専 門：電子工学

出身校：東京大学工学部電気工学科

趣 味：音楽、スポーツ、歴史

昔の写真      現在の写真

### 阿部 武司 アベ タケシ

大阪大学経済学部教授

専 門：近代日本経営史、近代日本経済史

出身校：東京大学大学院経済学研究科博士課程

趣 味：音楽鑑賞

昔の写真      現在の写真

### 池田 光穂 イケダ ミズホ

熊本大学文学部助教授

専 門：医療人類学、文化人類学

出身校：大阪大学大学院博士課程

趣 味：生きていくことすべて

昔の写真      現在の写真

### 石森 秀三 イシモリ シュウゾウ

国立民族学博物館教授

専 門：観光人類学、文化人類学、北アジア地域研究

出身校：ニュージージーランド・オクランド大学大学院

趣 味：昼寝、夢想

**浦谷 規** ウラニ タシ

法政大学工学部教授

専 門：ファイナ

出身校：東京工業大学大学院博士課程

趣 味：ウインドサーフィン

昔の写真      現在の写真

**大屋 幸輔** オヤ コスケ

大阪大学経済学部助教授

専 門：統計学、計量経済学

出身校：九州大学大学院経済学研究科

趣 味：???

昔の写真      現在の写真

**加藤 晃規** カウ アキノ

大阪大学工学部助教授

専 門：環境工学(建築・都市計画・設計)

出身校：京都大学大学院工学研究科博士課程

趣 味：建築、映画

昔の写真      現在の写真

**小林 敏男** コバヤシ トオ

大阪大学経済学部教授

専 門：経営組織論

出身校：大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程

趣 味：音楽鑑賞

昔の写真      現在の写真

昔の写真

現在の写真

## 佐伯 順子 サヘキ ジュンコ

帝塚山学院大学文学部助教授

専 門：比較文学、比較文化

出身校：東京大学大学院組合文化研究科博士課程

趣 味：演劇鑑賞、謡、仕舞、能管演奏、テニス

昔の写真

現在の写真

## 榎木 哲夫 エノキ テツオ

京都大学大学院工学研究科助教授

専 門：システム工学、人工知能、知識情報処理

出身校：京都大学大学院博士後期課程

趣 味：皆無

昔の写真

現在の写真

## 下條 真司 シモジヨウ シンジ

大阪大学大型計算機センター助教授

専 門：コンピュータネットワーク、マルチメディア、オブジェクト指向

出身校：大阪大学大学院基礎工学研究科後期課程

趣 味：スキー、映画、プロウラミング

昔の写真

現在の写真

## 多田 実 タダ ミル

龍谷大学経営学部助教授

専 門：オペレーションズ・リサーチ(組合せ最適化)

出身校：大阪大学大学院工学研究科博士課程

趣 味：スポーツ(テニス、スキー)、音楽(ギター、ロック、クラシック)

昔の写真

現在の写真

## 辻 新六 ツジ シノク

流通科学大学情報学部教授

専門：経営情報論、生産管理、経営工学

出身校：慶応義塾大学大学院工学研究科修士課程

趣味：美術、音楽鑑賞、庶民の歴史研究、

食べ歩き、麻雀

昔の写真

現在の写真

## 筒井 清忠 ツツイ キヨタダ

京都大学大学院文学研究科教授

専門：社会学

出身校：京都大学大学院文学研究科博士課程

趣味：映画、野球

昔の写真

現在の写真

## 中坊 徹次 ナカボウ テツジ

京都大学総合博物館教授

専門：魚類系統分類学

出身校：京都大学大学院農学研究科博士課程

趣味：魚を見ること

昔の写真

現在の写真

## 中村 敏枝 ナカムラ トシエ

大阪大学人間科学部教授

専門：音響心理学

出身校：大阪大学大学院文学研究科修士課程

趣味：旅行、園芸

昔の写真

現在の写真

## 永淵 康之 ナガフチ ヤスキ

名古屋工業大学工学部助教授

専 門：文化人類学、インドネシア地域研究

出身校：大阪大学大学院人間科学研究科後期課程

趣 味：音楽、テニス

昔の写真

現在の写真

## 根岸 一美 ネシカミ

大阪教育大学教育学部教授

専 門：音楽美学、西洋音楽史

出身校：東京大学大学院人文科学研究科博士課程

趣 味：仕事と混然一体となっています。

昔の写真

現在の写真

## 山口 英 ヤマグチ スグル

奈良先端科学技術大学院大学

情報科学研究科助教授

専 門：コンピュータネットワーク

出身校：大阪大学大学院基礎工学研究科博士課程

趣 味：読書、海外旅行、国内旅行、スキー

昔の写真

現在の写真

## 山本 猛 ヤマモト タケシ

大阪芸術大学技術学部講師

専 門：デザイン・グラフィック

出身校：同志社大学文学部

趣 味：遊戯、遊食、遊想、遊行



# A E P A      F O R U M

~ M E M O R I A L ~

---

1998年3月発行

編集・発行

アエラスフォーラム事務局

(株式会社 CSK内)

〒530-0047

大阪市北区西天満4-15-10

同和火災フェニックスタワー10階

TEL 06(363)6290

FAX 06(363)6390

---