

21世紀フォーラム

No. 21





拝 啓

時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

「21世紀フォーラム」には平素よりご協力を賜わり
まして誠にありがとうございます。

おかげさまをもちまして、本日第21号が発行の運び
となりましたのでお送り申し上げます。小誌について
ご意見、ご感想をお聞かせ願えれば幸甚でございます。

これからも誌面の充実に一層努力いたす所存でござ
いますので、変わらぬご支援、ご協力を賜わりますよ
うお願い申し上げます。

敬 具

昭和59年 7月 6日

21世紀フォーラム事務局

Forum's Forum		●特集 日本的経営		●21世紀コラム	
部会メンバー一覧	56	企業 座談会 の維持・発展 ○労使協調○	40	技術と人間とのかかわり	2
部会活動報告 第18回茅誠司部会／第11回加藤秀俊部会	52	日本の経営の評価と国際社会	27	憲法論議	3
私の近況	50	矩形と円環の調和	31	斥候の科学	4
インタビューおじゃまします	48	対談 経営の思想 （『日暮硯』を手掛りに）	22	親愛なる殿方達へのメッセージ	5
2001年文庫 不器用な愛／盗まれた神話	47	対談 北海道開発の展望 （座談会） 二十一世紀への可能性に 挑戦する――	12	日本株式会社 の針路④ エネルギーと経済社会	6
中根千枝／江藤淳／大山のぶ代	50	ニューフロンティア 北海道 バイオアイランドの道をめざして	19	モラトリウム期の深謀遠慮	10
本間長世さん・千枝子さん	48	自然エネルギー利用技術の農業的評価	20	北海道庁	10
矢野俊比古部会発足	42	（財）政策科学研究所	20	天谷 直弘	6
第1回部会	42	堤 清二	22	榑原 桜	10
矢野俊比古／鎌田勲	42	滝田 実	27	佐竹土佐男／中野 友雄	10
竹内 宏／島野卓爾	42	ロベール・J・バロン	31	丹羽貴知蔵／古川 直司	12
清成忠男／米山 稔	35	山崎 充	35	【司会】石黒 直文	12
荒川 英夫	40	坪内ミキ子	5	北海道庁	19
川喜田二郎	4	矢野俊比古	6	天谷 直弘	22
木田 宏	3	生田 豊朗	6	堤 清二	22
村田 浩	2	榑原 桜	10	滝田 実	27

技術と人間とのかかわり

村田 浩

(日本原子力研究所顧問／茅誠司部会)

マイクロエレクトロニクスなど先端技術の進展によって、世界はますます狭くなってきている。科学技術による外部的發展は、少資源国であるわが国の経済成長を大いに援けたが、反面、国際貿易摩擦の遠因にもなっているように思える。

一方、科学技術はライフサイエンスの形でわれわれ自身の内部に浸透し、遺伝子構造などがわかってきたが、その急速な進展は人類社会の内部摩擦を惹起する要因ともなりかねない。

21世紀フォーラムは、社会の各方面の方々が集まり、現代さらに将来の問題についてテーマを選び、相互の知識を交換し、併せてブレイン・ストーミングを進める場であろう。各部会で行われるディスカッションは、各人が日常の活動で接触する機会の少ない人達との間で、異質の意見交換をするところに大きな意義があるように思われる。それは異質の金属を組合せ電解液を加えることによって、電流が生ずるようなものであろう。

こうして発生する起電力は、會員の活動になんらかの新しい刺激を与えるに違いない。その刺激はまだどういう形でそれぞれの仕事を通して社会に還元されていくだろう。

茅部会は、これまで主としてエネルギー問題をテーマにフォーラムを進めてきた。エネルギー問題は資源、技術、経済そして社会のすべてに関連する。多くの異なる専門分野の方々が特定専門家の話を聴き討論する。それによって新しい正確な知識が伝達されるだけでなく、話をした専門家自身に新たな視点を与えるきっかけともなる。とくに原子力については政治が加わり、感情論さえ否応なしに入ってくる。そのような入り乱れた議論の中から、次第に正しい姿が現れ、正しいものは消えて行くことになる。正しいものとは人間を疎外するものであってはなるまい。

例えば原子力において、有用なエネルギー

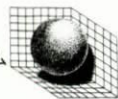
ギー源として使いこなす人間の知恵は、同時に人間を破壊させる兵器の開発にもつながる。いずれの道に進むかは科学知識ではなくて、政治であり社会の力である。そしてその政治も社会も、結局は個々人の集合体がつくり出すものである。

外部的な社会摩擦、国際摩擦はなお十分に安定化していないけれども、外的問題に心を奪われてわたし達自身の内的問題を見過すわけにいかぬことを、最近の遺伝子工学の発展が教えてくれた。人体内部の微妙なメカニズムについては、宇宙構造よりもなお不明な点が多いと言われてきたが、遺伝子工学を中心とする生命科学は、マイクロエレクトロニクスの発達と相俟って、着々新しい分野を開拓しつつある。その発展は人類の将来にとって有益なものであろうし、また有益なものにしなければならぬ。しかし両刃の剣とは多くの科学技術について言えることである。肝腎なことは、両刃の剣の

使い方を誤らぬコントロール・メカニズムを内蔵させることであろう。

ここで大切なのは「内蔵」することである。コントロール・メカニズムが外部にあるだけでは、万一の誤りを防ぐ絶対の力とはならない。「負の温度係数」というのがある。温度が急激に上昇すると、その上昇を抑える方向に自動的に働くそのものに固有の、つまり内蔵する抑制力である。わたし達の細胞や遺伝子の中に、果してこのような抑制力が内蔵されているかどうか。ともあれ発展する科学技術の世界で、こうしたメカニズムを創り出して行くとしたら、科学技術者の仕事だけに俟つわけにはいくまい。政治、社会、経済、文化など各方面からの健全な刺激が必要である。科学技術は、つまるところ人間とのかかわりで正ともなり邪ともなりうる。人と人との接触が広い意味での教育であり、21世紀フォーラムの意義もそこにあると言えるだろう。

(むらた ひろし)



憲法論議

木田 宏

(国立教育研究所所長／大来佐武郎部会)

五月三日の憲法記念日をめぐり、「護憲」「改憲」の諸行事やマスコミにおける憲法論議は賑やかであった。しかし、いつものことながら、それらを見て、何となく空ろな感じがすることは否めない。

同日の朝日の社説は、「憲法第九条は、日本を再び戦前的なものに戻さないための重要な歯止め、と解すべきであろう」と護憲派の主張を述べながらも、「欧米人の会合で、憲法前文や第九条を英語で朗読すると、……圧倒的多数は、『なんと非現実的な国民か』としらけた顔をする。……こうした『しらせ派』の存在を無視して、『われらが崇高なる平和憲法』と夜郎自大的に絶叫しているわけにはいかない」と告白する。

同日のサンケイに意見広告をのせた中川八洋氏は、「九条二項は、ソ連軍の対日侵攻を誘発する可能性が高い以上、最も日本の平和を破壊する条項である。……現憲法も（ワイマール憲法と）同じく、この九条故に、……現憲法体制を崩壊さ

せる危険を有している」と第九条の改正を強調し、スウェーデン、西ドイツ等では一年に一回程度の頻度で憲法改正が行われており、日本より手続の難かしい米国でも、戦後五回の改正が行われたと、改正への積極的な取組みを勧奨する。

しかしそれでは、どこをどのように改正すればよいのか。第九条を手直しすれば、それで得心がいくかどうか。敗戦の屈辱を味わい、戦後の憲法改正を見てきた者の一人として、前文から始まる憲法の文章全体に、何となく、違和感を感じることは、否定することができない。一部を手直しして、それで良いかと問いかければ、黙するほかはなくなってしまう。日本国憲法が、大日本帝国憲法の改正手続によって、形式的には適法に制定されたものであることは承知している。しかし当時占領下で、日本国民には完全な自主的統治能力はなく、自前で制定すれば、現行のような翻訳調の条文とは異なったものとなつたであろう現行憲法を、

兎も角制定せざるを得なかったことを思うとき、その一部分を手直しすることによって、問題の解決になるとは中々考え難い。現行憲法が占領下、憲法制定能力に欠ける者によって制定されたという歴史的事実をどのように受けとめるかについて、改憲論も護憲論も、それぞれの立場から十分に論述して欲しいものである。

五月三日当日のテレビは、アナウンサーが道行く人々に、憲法九条を尋ねていた。誰もその条文が何を謳ったものであるか知らなかったことは、誠に印象的であった。これでは、護憲も改憲も容易ではないと思われる。しかし、このことは、憲法に対する国民の法意識を正直に映しているのかもしれない。恐らく、多くの人は、日常の生活に憲法がどのように関わるのか、考えたことも少ないであろう。憲法や法規範が市民の生活の中から生れ出たものであるとの歴史的な実感を持ち合わせていないからである。

憲法の前文は、「日本国民は、……わ

れらとわれらの子孫のために、……主権が国民に存することを宣言し、この憲法を確定する。そもそも国政は、国民の厳粛な信託によるものであつて、その権威は国民に由来し、云々」と論じているが、これが国民の生活実感となるのには、なお相当の年月を必要とするであろう。われわれの気持のどこかに、「国家統治ノ大権ハ朕カ之ヲ祖宗ニ承ケテ之ヲ子孫ニ伝フル所ナリ」（大日本帝国憲法）という歴史的な理解があることも否めない。

このように現行憲法の文言が、なおわれわれの生活実感に即さないことを考えると、その条章をめぐって、是非の激を飛ばしてみても、憲法論議を高めることにはなるまい。むしろ、今日の国際社会に生きるための国の安全と防衛、資源の共同利用といった国際協力の具体案を論ずる方が、実り多いと思われる。一戦中派の感想である。

(きだ ひろし)

斥候の科学

川喜田二郎

(川喜田研究所名譽顧問／加藤秀俊部全)

いつ敵に襲われるか判らない世界を軍隊が行進してゆくでしょう。当然の常識は本隊から斥候を出すことである。前方ばかりでなく、時には側衛・後衛としても斥候を配置しなければなるまい。

ところで斥候は前方に「何だか気にかかる」異常な兆候を発見し、急いで本隊に報告する。「前方約千米に赤いものがチラついています」という具合に。そこで本隊から将校がオトリ刀で双眼鏡を持って確認にでかける。その結果、赤いものは敵ではなく、女の子のスカートだったということになるかもしれない。

だがそこで本隊の偉いさんたちが次のように断じたすれどなるだろう。「おまえたち斥候の情報程、あてにならぬものはない。今後そんな無駄な斥候を出すのは一切やめにする」

こういうわけで斥候をやめにして丸裸で行進した本隊は、ある日敵の不意打ちを喰らって、算を乱して敗走するはめに陥らないとも限るまい。

そこで大切なのは次のことだ。斥候の

第一の任務は異常な兆候をいち早く掴んで本隊に知らせる点にあるのであって、その情報がどれだけ確実・精確かは第二義的なのである。情報の確認作業は本隊の将校に任せたらよいのだ。

ところが、誰にでも判るようなこの真実が、科学が非常な発達を遂げつつあるという今日の社会で、ますます見失われつつあるのではなからうか。つまり、次から次へと思いがけぬ厄介な社会問題がおこっている。そのどの問題を取りあげても、たいてい兆候的な現象は十年も二十年も前からおこっていることが多い。しっかりと斥候がおれば、ずっと早くから手を打つことができたはずである。

それを誰もが無視している。その反面、誰の眼にも問題の重要性が露わになっただけ、急に専門家とか権威者がのりだしてきて、問題は起るべくして起ったと証明して得々とする。中には「おれは以前からこうなると思っていたのだ」と胸を反らす卑怯者もいる。そんなに自信があるのなら、なぜ十年前に訴えなかつ

たのか。

要するに「あとからの講釈」が多すぎるのである。なぜこの類が多いかといえば、十年前に訴えて、もしその仮説が外れたら、失脚したり面子を失ったりするのが恐ろしいからだろう。極論すれば腰ぬけ揃いの世の中になつてきたということである。

それでは解決策は、自分の仮説や予測に身体を張れる「勇気ある人間」になれといった修身の徳目みたいなことで済むのだろうか。そんな絶叫を私は何も偽善的だときめつける気にもならない。しかし、そんなことより、もっと根本的なことがある。

それは、現代の「科学的」といわれる通念が、仮説の証明ばかりを追うていることである。その反面、その仮説をどう生みだせばよいのか、仮説発想の道を「科学的」以外のものとしてないがしろにしすぎてゐる。つまり将校のおごりかなエリート面ばかりを費しとし、斥候の働きを有効としようとはせず一兵卒だと卑し

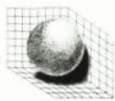
んてばかりいるからである。

斥候の働き、つまり仮説発想の道も、「科学的」のうちに含めないとしたら、

そのような道は、未完成ではあるが存在するのである。私はそれを「野外科学的方法」と名づけ、くりかえし訴えてきた。例えば斥候は「何だか気にかかる」異常を敏感に捉える必要がある。しかし異常に気づくには、正常さが身についている必要がある。それには正常さを全体的状況の姿でこなしていなければならない。部分認識の総和では困る。こういう全体というものは本来まず定性的で、かつ独自性を持った事柄なのである。その全体を構築するデータは、まず定量的以前に定性的でないと困るのだ。

ところが今日の「科学的」というのは、定量的・分析的・法則追求的な道ばかりを驕進している。その逆の道つまり定性的・総合的・個性把握的をも強化しないと、二十一世紀は確実に破綻するだろう。

(かわきた じろう)



親愛なる殿方達へのメッセージ

坪内ミキ子

(俳優／加藤芳郎部会)

わが亭主が脳溢血にでもなつて、半身不随でその看病をするとなつたらどうしよう、ふと不安になることがある。「亭主は丈夫で留守がいい」とはよく言つたもので、元気で働いてくれるからこそ、月給が少なくて帰りが遅いとか文句も言つていられるけれど、寝たきりで朝から晩までめんどうを見なくてはならないとしたらこれはもう大変なことですよ。

余程の愛情か、それ迄の感謝の気持ちがなくて、粗大ゴミどころではない、トン単位の重荷としてのしかかつてくるは必定。ま、その逆の、私が先に倒れることもあるだろうが、今は自分のことはちよつと横においておいて、まわりを見まわしてみても、妻が夫の看病をするというケースが圧倒的に多いのはどうしてだろう。一家の働き手、外で敵と戦つて肉體労働、精神労働をしているから？ でも今は、半分近くの主婦が何らかの形で仕事を持つてゐる時代である。外で仕事を

しなくとも主婦という仕事もまともにやればこれも大の男のそれをしのぐ重労働である。にもかかわらず、大半の女性が男性よりすべてにおいて強いということはどうしてなのだろう。

私の浅い経験、体験から言わせてもらうと、「男」というのは「女」の支えがなくては棲息出来ない生物と見る。幼児期母親の手ではぐくまれて、青春期恋人の手へ、そして妻の手へといつも女の手を借りてゐる。天下国家を担う国のリーダー、国の頭脳を作り出す学者達にしたところが一番恐いのは奥さんだろうし、女の手がなければ日常生活にさえ困るのではなからうか。

先日、二度にわたり子供のズボンを買いにデパートへ行つてみて驚いた。私は、もう高校生にもなろうかという息子の衣服を母親が見つくろつてゐるのはちよいと恥しいかなと内心小さくなつてついで行つたのだが、なんのなんの、試着室で

見た光景は、あれ、ここは女性用の売り場かなと一瞬思つたくらい、カーテンの外に若い、恋人とおぼしき女性が、それもすべての試着中の男性についてゐるではないか。今日はたまたまそういう日なんだとその時はそう思つたが、二度目に行つた時も同じ光景を見て、単に偶然でないことを思い知らされた。次々とパートナーが選んでくるズボンを、カーテンの中の男性はただはきかえるだけ、決定的なのは女性の方らしい。嗚呼！

戦後強くなつたものは靴下と女性だと云われてからもうずいぶんになるが、靴下の方は知らないが、女性は今もって確実に強くなりつづけている。未婚であれ主婦であれ、本当に気の強い方ばかり。気が強いという事は、耐え忍ぶ「引き」の姿勢にもなれるし、リーダーシップをとる「押し」の体勢にもなれるということなのだ。

折しも国連婦人の十年とやらで来年はその十年目を迎えるそうだが、何の才能もなく欲もなく見込みもない私のような女性は別としても、同じ条件下に置かれれば、その持てる能力においては男も女も差はないと思う故、もともと強靱な女性が目覚めて底力を発揮したら、今の男性中心社会をはるかにしのぐものになるのではなからうか。いやそれとも、賢い女性達は、男性を最前線に押し出して、銃後の守りと称して安全地帯で好きなことが出来た今迄のあり方を選ぶかも知れない。

そして、二十年後、それとも十年後位には、全く逆の立場で男女平等、均等などというスローガンを掲げて、国際男子年なんていうのが登場するのではないかと思うと、とても殿方達が哀れに思えてしまうのである。御健闘を！

(つばうち みきこ)



エネルギーと

経済社会

矢野のとしひこ
（参議院議員・元通産事務次官／矢野俊比古部会）

生田豊朗
（財団法人エネルギー経済研究所理事長／茅誠司部会）

石油ショックからの教訓

矢野 昭和四十八年の第一次石油ショックから一〇年が経過したけれど、需給の安定のせいとか、以前ほどエネルギー問題が騒がれなくなっている。その辺、エネルギーの専門家としてはどうですか。

生田 よく言われるように、エネルギー危機はインビジブル・クライス、つまり、それ自体が具体的に存在するわけではなくて、経済危機とか国家の安全保障の危機という形で現われてくる。我々は、ついエネルギーそのものが目的であるかのような錯覚をもつけれど、エネルギーはあくまで手段であって目的ではない。やはり、経済、社会、生活といったもの

に不可欠だから大切だということ。そこで必要なのが、エネルギーの供給の安定と価格の安定であって、このあたりの認識が共通のものになってきたということではないでしょうか。

矢野 日本は油づけの経済のなかで、石油ショックが起ったものだから、エネルギー、エネルギーと大騒ぎになって、代替エネルギーの開発や石油依存度の低下がやかましく言われた。私も次官のときに、石油依存度を三割に下げることが目標にせよと主張した。しかし、その後の推移をみると、依存度はなかなか下がってきませんね。

生田 私は、総合エネルギー調査会や石油審議会の委員をやっていて、当時の

矢野次官からそういう号令がくだったということは事務局から聞きました。ただ、私の考えでは、石油依存度はこれからも案外下がらなくて、紀元二〇〇〇年をとっても、自由世界で三五パーセント、日本では四五から五〇パーセントは残るだろうと思います。遠い将来は別として、石油依存度がゼロになることはありえないし、これからのエネルギー政策は、石油自身も相当重要なウエートを占めると認識したうえで、代替エネルギーとか新エネルギーとかの組み合わせを考えていかなければならない。

矢野 私はあくまで政策目標として三割を目指せと言ったんです。日本は石油のない国だから、あまり石油にウエー

トを置きすぎると、どうしても産油国や石油を支配できる先進国に振り回される。そこで、もっと太陽と海を利用して、たとえば電力は太陽発電と重水素を使った核融合で賄って、石油はなるべく原料としてしか使わないようにする。ある程度までそういうことができれば、産油国も無茶な値上げはしないし、石油を戦略兵器として使うこともない。そうなれば、日本は経済の安定がはかれるだろうという考え方で主張したのだけれど、とにかく、私はかなり激しく言うほうだから……(笑)。

生田 確かに政策の目標としてはそれでもよいと思うけれど、なかなかそうはいかないのが現実ですね。それから、この一〇年間に、消費国も産油国もいろいろ経験したり勉強した結果、石油の需給や価格があまり大きく変動するのは、お互いによくないということがわかってきた。いわばこれまで産油国と消費国という、全然別の船が二隻いると考えていたのが、実は同じ船に乗っかっているのだと認識されるようになった。双方が協力して需給と価格を長期的に安定させることがお互いのメリットになるというふうになってきたのは、たいへん喜ばしいことです。

セキユリティの重要性

矢野 国内に話を戻すと、石油が比較的安定してくると、節約マインドというか省エネルギー意識が薄れてしまう。私

の記憶するところでは、五十四年のゴールデンウィークのときは東名高速道にはとんど渋滞がなかったのに、次の年は一四キロ、その次は二四キロと増えている。石油が一番便利で使いやすい燃料だというので安易に依存してしまっているのか、石油依存度を下げるといことは、国家のセキユリティに関わることです。六十五年度の石油依存度を三〇パーセントに下げることが目標に、発想を転換して代替エネルギーの開発策を作成しろと言ったのも、そういう意図からです。

生田 矢野さんが次官のときだから、五十五年の十一月ですか。あれは結局、四九パーセントになりましたね。

矢野 私は、四九パーセントという数字自体をとにかく言うつもりはないけれど、どういう理由で石油依存度がなかなか下がらないのか、もっと詰めて考える必要があると思うんです。石油価格が下がって量的にも安定してきたというだけでは、将来に対して不安です。

生田 代替エネルギーへの転換は電力が中心ですが、石油から石炭、LNG、原子力への切り替えが、主として立地問題で停滞したことが大きい。一般産業では、原子力は今のところ利用できないけれど、たとえばボイラーの燃料を石油から石炭に転換すると、やはり環境問題とか規制があつてなかなか進まない。結局日本のように狭い国土にこれだけの人口をかかえている所では、エネルギー転換はなかなか難しいということでしょうね。

矢野 しかし、そういうことは、産油国への対応力を失うことになるおそれがあります。

生田 そこが問題なんです。さつきも長期的に安定させることがお互いのメリットになると言っただけで、産油国がそういう気になってきたのは、やはり石油が買い手市場にあるからです。需要が増えて産油国がインシアティブをとれるようになったら、また元に戻ってしまう。だから、消費国側が常に脱石油の姿勢を見せておかないと、石油の供給自体が安定的に維持できないことになる。

矢野 今年度のエネルギー関係の予算をみると、代替エネルギー開発の部分は案外少くて、五〇〇億円ぐらいです。あとは石油の開発と備蓄ですが、私は備蓄にもっと力を入れてもいいんじゃないかと思えますね。今の一二〇日で充分ということではなくて、一八〇日でも二〇〇日にも増やしたほうがいい。幸い、石油需給は緩んでいるし、備蓄基地をつくれれば、公共事業が増えて内需の拡大にもなる。

生田 日本はIEA協定の二倍、つまり、一八〇日分の備蓄をもつべきだというのが、私の持論です。というのは、日本だけがいわゆるペルシア湾依存度が高く、七〇パーセントもある。アメリカは一〇パーセント、ヨーロッパでも四〇パーセントぐらいでしょう。それを考えたら、日本は他の国の二倍ぐらいも必要があるわけです。

矢野 供給先の分散は、セキユリティ

の観点から、ぜひとも必要ですね。インドネシアとか中国などを中心に開発を進めることも考えないといけないでしょうね。

アメリカの国際戦略

生田 同じセキユリティでも、日本とアメリカとは、かなり違いがある。アメリカの専門家に言わせると、日本はエネルギーといっても、特に石油という商品の需給とか価格だけをみていて、その背後にある政治、軍事情勢あるいは各国の戦略といったものに関心を払わなざるという批判をする。我々は、それに対して、日本はとにかく「町人国家」であって、アメリカのように独自の戦略をたててそれを推進するだけの軍事力や政治力を持ち合せていないのだから、経済問題に限定して考えざるをえないんだと反論するわけですが、そこから先は水かけ論です。たとえば、アメリカは輸入石油のペルシア湾依存度を、五〇パーセントから一〇パーセントにまで下げました。それは、万一、ペルシア湾からの石油が途絶しても、アメリカの国民経済を維持できるということであって、とりもなおさず、アメリカが世界戦略として中東に対するフリーハンドをもつということですね。

矢野 確かに、アメリカはそれをやるだけの国力をもっている。その辺が、アメリカが大国たるゆえんでもある。それに、アメリカは元来モンロー主義の伝統というか、世界のリーダー国家である

と同時に、非常に内国意識というか自立意識の強い国です。最近の日米経済摩擦でも、それが保護主義の形で出てきている。

生田 第一次石油ショック直後のニクソン政権のときに、「プロジェクト・インディペンデンス」という計画がつけられた。日本では、これを「エネルギー自立計画」と訳しているけれど、実は「エネルギー」という言葉はどこにも入っていない。これはまさにアメリカの「独立計画」なんです。石油依存度を減らさない、アメリカの独立国としての行動の自由が阻害されるという考えですね。しかし、日本にそれと同じことをやれといっても、とても無理です。日本にできるのは、これまで成功してきた省エネルギーを引き続きやることと、代替エネルギーや新エネルギーで石油依存度を下げること、そして、国際協調の推進と緊急時に備えて多めの備蓄を行うということでしょう。

新エネルギーの開発

矢野 新エネルギーでは、たとえば四国の仁尾町で太陽熱発電の実験プラントを動かしたのですが、太陽光発電に比べて効率がよくないということととりやめになった。しかし、一〇〇〇万キロワットの発電能力は仁尾町の電力ぐらいは賄える。それなら、設備は残してコスト差は国が補助してはどうか。撤去が決定されたわけですが、新エネルギーの開発意欲をそぐことにはしないかと心配で

す。金がかかるという言い分もわかるけれど、長期的にみれば石油価格の上昇でコスト差も縮まるだろうし、国全体の経済なり国土開発に結びつけていけるなら、そのための投資は惜しむべきでないと思います。

生田 エネルギー予算は、全部で一兆円ぐらいでしょう。この間、四国へ行つて本四架橋を見たらただけで、あれ一本で一兆円するんですね。せめて、橋二本分ぐらいのエネルギー予算があれば、随分、いろんなことができるのでしょうけれど……(笑)。

矢野 今度、石油税が引き上げになった。私は、基本的には増税反対論だけれど、国全体の発展なり安全のために必要というのであれば、それなりに説得力がでてる。石油特別会計が赤字だからというのではなく、日本の将来のためにどのような使い方をするのかというところを明示して説明すれば、国民も納得してくれるでしょう。

生田 原油価格が一五パーセント下がったけれど、乱売合戦で石油製品はそれ以上に下がった。それに対する一・二パーセントの増税は、国民の負担の全体バランスからみて、必ずしもデメリットにはなっていない。それと、新エネルギーの開発は、すぐに商業化できるメドがないうわけだから、息を長くして開発していかなくてはならない。そのためには、国がもっと強く介入する必要がある。よく民間活力の利用というけれど、それはOPECが言っていたように、石油価格が



以前のような勢いで無限に上がっていくと、近いうちに新エネルギーも価格競争力がでてくるという、一種の錯覚の上に立つ議論です。現実にはそうじゃないんだから、当面の技術開発は、民間企業だけでは限界がある。原子力にしても、石油ショック前の価格競争力のない時代に、原子力研究所とか動燃事業団で技術開発をやっていたから、いざという時に役に立ったんです。

矢野 私は、環境問題とか立地問題の点で、バイオマスエネルギーも大きな可能性をもっていると思います。今、政府は米の減反政策をやっているけれど、これにかかる費用が約四〇〇〇億円です。水田は一度休耕すると、地力を回復するのにたいへんな時間と労力がかかる。第二次産業でいえば設備を改善しているようなものだから、むしろ減反政策はやめて、余った米はアルコールの原料として使う。それをブラジルとかアメリカのようにガソリンに混ぜてガソールとして使えば、石油の消費を減らすことができる。これも、立派な新エネルギー。米は日本で自給できる唯一の食糧なんだから、減反をやめれば、食糧危機への対応策ともなる。米のアルコール化の問題も、今年からいよいよ具体的研究に入りました。

経済発展とエネルギー

生田 これからは、石油だけでなく、代替エネルギー、新エネルギーを組み合

せた、いわば複合エネルギーの時代になる。そこで大切なのが、経済性だけに捉われない柔軟な政策の選択です。去年の総合エネルギー調査会の報告でも、セキユリティの確保とエネルギーコストの低減、そしてセキユリティとコストのバランスをとることが言われています。

矢野 今までは、ともすればどちらかに偏りすぎた。それを、日本経済の発展にとつてどういう組み合わせが最適かという観点から、バランスのとれたものにして、ということでしょう。

生田 一つの時代でも、セキユリティと経済性の両方を考えているわけです。ただ、石油ショックの時に、振子が経済性からセキユリティの方向に大きく振れたのが、最近、石油情勢が安定したので、またどうも経済性のほうに振れすぎている。それをちよつと手直ししようということですね。

矢野 そういえば、五十四年の東京サミットで、石油の国別輸入量をどれだけに抑えるかが大議論になった。日本は七〇〇万バレルの輸入計画があるのに、五四〇万バレルになるというので大騒ぎになった。

生田 あの時、経済の成長見通しが少し高すぎたということがありますね。

矢野 経済成長とエネルギーの弾性値がずいぶん議論された記憶がある。石油をベースに、エネルギーがこれだけあるから成長はこれぐらいになるということだったけれど、最近、そういう話はあ

まり聞かれなくなりました。

生田 最初にも言ったけれど、エネルギーは手段であつて目的ではないから、大事なものは経済の安定成長を維持することであつて、そのためにエネルギーの供給とか利用の仕方を如何に合理的、効率的にするかということです。ときどき、エネルギー供給が不安だから成長率を下げればいいという議論がでてきますが、それは全く本末顛倒の話です。

矢野 とにかく、国民に必要以上の我慢を強いるような政策であつてはならない。といって、甘やかすような迎合も困りますけれど。省エネルギーにしても、あくまでムダを省くということであつて、それは効率的な利用と技術開発で進めていくべきものです。そういう点では、日本民族の英知と言つていいのだろうけれど、全体としては、うまくコントロールしているんじゃないでしょうか。

生田 成長率に比べてエネルギーの消費があまり多くないという状態にまでこれたのは、やはり、政策の成功ということだと思います。過去一〇年間は、いろいろなことがありながら、全体的としてうまく切り抜けることができた。これからも、不必要に悲観的になることも樂觀的になることもなく、着実に努力を積み重ねていくことが必要ですね。

モラトリウム期の

謀慮 深遠

榊原 桜

財団法人エネルギー経済研究所研究企画室長

このところのイラン・イラク戦争の新局面、つまり戦争が当事国内からペルシア（アラビア）湾岸全域に拡大しかねないような状況を迎えても、わが国はかつてのように大あわてをすることもなく、比較的落ち着いた対応を示している。

これは、かつてわが国の一部の企業が、あわてふためいて原油の手に走り廻り、市場の実勢と大きくかけ離れた超高値の取引に応じたことで全体的な価格レベ

ルを押し上げる結果を招き、ついには国際的な非難まで浴びるというようなことを経験したことを考えると、まことに大きな進歩と考えてよいであろう。

この背景には、一九八三年の第4四半期以降、若干上向きつつあるとはいえ、自由世界の石油需要が第二次石油危機のあと連続して減少してきたこと、つまり自由世界では、経済の不振によるエネルギー消費の低迷に加え、ある程度までの石油代替エネルギーの導入の進行と、省エネルギーが実現されてきたことによる石油消費の減少と並んで、過去の二次にわたる石油危機の当時にはなかった比較的高水準の石油の備蓄の存在があげられる。

つまり、イラン・イラク戦争の勃発時にもその拡大が懸念されている現時点でも、それが第三次石油危機につながっていないのは、まさに、二次にわたるこれまでの石油危機のもたらした影響であり、またそれから汲み取られた教訓によるものである。

昨年三月のOPECによる初めての原油価格の引下げは、低迷を続けてきた世界経済、わが国の経済に好影響をもたらしただけではなく、石油といえども、市場原理に従う経済商品であることを強く印象づけた。石油はかつては、その供給（生産・輸出）量や価格水準の決定にあたっては、経済原則よりも政治的要因が重視される政治（もしくは政治的）商品と見なされていた時期があったのである。

石油も経済原則・市場原理に従うという事実、わが国の産業界のみならず、政策担当当局にも強い自信を回復させるものであった。

この状況はわが国の経済力の強さに対する自信と相まって、一部にはエネルギーはわが国経済にとって大きな問題ではない、といった考え方まで生まれさせてきている。このエネルギー、とくに石油の供給の先行きを楽観視する考え方は、予想外に深くかつ広く浸透しており、なかには、イラン・イラク戦争による懸念などものは、第一次石油危機以前に見られたようなエネルギー消費の拡大を唱える向きまで出てきているほどである。

しかしながら、わが国の実情は、決してこのようにエネルギーの供給の先行きを楽観視してよいといったような状況にないことは明白である。

わが国のエネルギー事情を見ると、消費面では、先に見たように、二次にわたる石油危機の結果、脱石油、省エネルギーを目指した企業レベルの努力が実を結び、エネルギーの利用効率の向上と単純な節約による省エネルギーや、石炭、原子力をはじめとする石油代替エネルギーのある程度までの導入は進んだと言いうる状況にある。これは、エネルギー高価格時代を迎えて、企業ではエネルギー・コストを低下させなければ競争に勝ち残れないとの認識に基づき、そのための努力が続けられたことと、さらに、エネル

ギーの安定供給確保のために、エネルギー源の多様化を積極的に促進したことによるところが大きい。

しかし一方、エネルギーの供給面を見ると、供給面の脆弱性は基本的に改善されていないことがはっきりとわかる。第一次石油危機以降の一〇年間にわたる努力にもかかわらず、わが国の一次エネルギー供給に占める石油の比率は現在でも六〇パーセントと高い水準のままである。さらに、その石油についても、中東産原油が価格面で相対的に有利であるところから、その購入量を増すことで、ここへきて中東依存度を高めており、わが国の依存度は現在のところ約六五パーセントと先進諸国中最大となっている。危機感をいたすらにあおることは本旨ではないが、単純計算で見ても、完全に安定しているとは言い難い中東地域に、一次エネルギー供給の約四〇パーセントを依存していることとなるが、これは決して健全な形とは言えないであらう。

つまり、わが国のエネルギーの供給は、一見すると、最近では比較的好ましいコストで安定して行われているとも思われるが、大きな不安定要因を内に含むきわめて脆弱な状況にあるのである。

従ってわれわれがとるべき態度は、一見して問題がなさそうな現在の状況が、実は脆弱な基盤の上に立っているということを認識し、エネルギー事情がこの先も長い間このように好ましい状態のまま

続くものと、単純に思い込むことをやめ、現在のこの状況は幸運にも与えられたモラトリウムと考えて、次のステップのための準備を重ねることであらう。

すなわち、当面の一見すると平穩そうに思われる状況に気を許すことなく、省エネルギーと石油代替エネルギーの導入を中心とした、消費面での対応を従来にも増して進めるとともに、供給面の脆弱性を克服するための努力をあくまでも続けなければならない。

石油代替エネルギーの開発導入については、経済性が重視されなければならない

てば、この実現のためには、例えば、わが国の最大の友好国であり資源保有国であるアメリカとの間の、エネルギー貿易の拡大や石油代替エネルギー開発の共同研究などについての前向きな検討がなされるべきであるとの結論が導かれる。しかしながら、現実には、いまのところ、わが国エネルギー産業界の一部には、アメリカとの接触を極力避けようとする動きすら見られる。このことは、仮にアメリカ産のエネルギーが現在のところ経済性に乏しいとしても、その意志を先方に伝える機会を放棄するものであることで



いことは当然であるが、それに投資し努力することが、まさに石油の価格と供給量を安定させることにつながるとの認識を持つことも必要であらう。

また原油の備蓄については、一部には石油消費の減少や財政事情などの理由により見直しを求める考え方もあるが、その緊急時における意味を考えると、一層の積み増しを行うことは当然であらう。

さらにエネルギー供給源の分散化はきわめて有効かつ重要であるとの認識に立

問題であるが、責められるべきはむしろその背後にある近視眼的な発想である。

鉄が産業のコメであるなら、エネルギーは産業のみならず国民生活全体の血であり肉である。エネルギーにいさかでも関わる者はすべからず、このことに想いを致し、長期的な視点に立って、われわれ自身とわれわれの子孫の将来のために、今何をなすべきかを真剣に考えなければならぬ。

(さかきばら さくら)

座談会

北海道 開発の 展望

二十一世紀への可能性に挑戦する

石黒 本日のテーマは、一つに非常に大きな産業技術の革新が起きている中で企業や行政のシステムはどう対応していくか。第二に二十一世紀へ向けてわれわれは一体何を残せるか、今この時期に遺産をどう形成していくかということですが、そこで本日は幅広いお立場でお話いただければ幸いです。最初に佐竹副知事から北海道の現状についてお話いただきたいと思っています。

フロンティア精神が 育んだ北海道の発展

佐竹 北海道の開発は明治二年に北海道開拓使が置かれて本格的に取り組みこたになったのですが、今年がちょうど百十五年目です。当時だいたい五万八千人の人口が現在約五百七十万、百年の間に百倍になったわけです。これは世界の地域開発史上、非常に珍しいことと思

佐竹 土佐男
(北海道副知事)

中野 友雄
(北海道電力(株)取締役社長)

丹羽 貴知蔵
(北海道大学名誉教授)

古川 直司
(通産省札幌通商産業局長)

〔司会〕

石黒 直文
(北海道拓殖銀行常務取締役)

ますが、では一体このめざましい発展のファクターは何だったか。一つには明治維新後、北海道へ入って来た人々がバイタリテイに溢れたフロンティア精神の持ち主であったこと、そしてもう一つは明治政府が欧米の技術(サケの人工孵化、三角測量、鉱山調査など)を積極的に取り入れつつ組織的、計画的に開発を進めてきたこと、特に戦後は、昭和二十五年に北海道開発法が施行され、北海道開発



佐竹土佐男氏

庁が設置されて、本州府県とは異なる公共事業に対する国の負担率の特例が適用されていることも大きな要素であったと思います。

そこで北海道の現状はどうかと申しますと、面積はわが国の二・一パーセントですが、人口は昭和五十五年の国勢調査で全国の四・八パーセントです。この人口シェアを目安にして北海道経済はよく五パーセント経済といわれるわけですが、道内純生産は五十七年に全国の四・四パーセントとなっております。四月二日の経済企画庁発表の地域経済動向をブロック別にみても、他地域が好調、景気回復基調であるにもかかわらず、北海道だけが依然として景気停滞ということになっています。産業別の細かい動向はここでは省きますが、これまで本道経済は官依存型の色彩が強かったために、石油ショック後の政府の財政引き締めの影響が

出てきているのではないかと、また、域際収支も入超になっております。

道では昭和五十三年度から、六十二年度まで十年間を期間とする北海道発展計画を推進しておりますが、計画の中間年度である五十七年度に点検を行なったところ、福祉・生活の面はおおむね順調ですが、産業面は、わが国経済の大きな変化の影響を受けて総じて不振という状況にあります。北海道は開発の歴史が浅いこともあり、社会資本の蓄積が十分でないなどの問題も抱えておりますが、高齢化社会、国際化・情報化社会を迎えるにあたって北海道がわが国において、あるいは世界において果たすことのできる役割は何かということに視点を置いて、経済的に強い体質の北海道づくりを目指すべきではないかと考えております。

先端産業の誘致が 北海道の課題

古川 鉱工業生産指数が現在のようなサービス化の時代にどれだけ全体の景気の指標として説得力があるか若干問題ではあります。電力需要からみましてもやはり北海道は全国に比べて景気回復に立ち遅れがあるという事情に変わりはないと思います。この理由を考えますのに製造業のウェイトが低いという点があります。特に機械工業、電気機械が非常に弱いわけです。東北地方はこの十年ほどの間に電気機械のウェイトが非常に増

加し景気も大きく回復しているわけです。その理由は機械工業を中心とした先端技術産業、輸出産業の企業が東北地方へ進出してきたからです。ちなみに五十一年から五十七年の立地取得ベースの統計をみますと地方へ進出した企業の三一パーセントが東北へ、三五・五パーセントが関東へ、北海道へは一・三パーセントにすぎません。いかにも対照的なわけですが、大マージンである関東に近い内陸部で東北新幹線、高速道路の沿線、さらに豊かな地域、安定した職場をめざして自治体が熱心に企業誘致をした地域に、企業は進出したわけです。すると北海道への教訓として何かあるかというと、よほどの努力をしない限り北海道はまた素通りされてしまいます。官民挙げて必死にならなければならない。減税等により、企業誘致に有利な条件を提供するなどしなければ、再び北海道はポテンシャルティだけ高いバージンアイランドにとどまるのではなかろうかと感じるわけです。

エネルギー移出地域 から移入地域へ

石黒 エネルギーの観点からみれば北海道は過去においてエネルギーの移出地域だったわけですが、それが現状では逆に移入地域になっている。中野社長、二十一世紀を展望してこれをどういうふうにかえていったらよいのでしょうか。



中野

まず北海道の電気事業の変遷から申し上げますと、戦前はむしろ水主火従の時代で、戦後も水主火従から始めたわけですが、二十年代はまず水力開発に重点が注がれてきました。戦後の混乱期に一時ローソク送電とか線香送電とかいわれるほど供給力の足りない時代がございまして、何としても早く供給力をつけねばならなかったわけです。昭和二十八年には全国に先がけて逸早く供給制限が解かれました。戦後の昭和二十年代の火力発電の燃料は石炭が主であって、六千キロカロリーのものを使っていたんですが、国内資源の有効活用を図るため五千キロカロリーの低品位炭の活用がクローズアップし、この価格体系ができたわけです。そして近代的な火力発電所が相次いででき、料金を安定化させるのに役立ちました。

三十年代初頭には国内でもまだ石炭が

有利性を持っていたのですが、一バレル当たり一―二ドルの石油が輸入され始め、全国的には石油火力の時代に移るのです。しかし北海道は国内資源の有効活用をするため、低品位炭を継続して使ってきました。ところが、石炭も値上がりして有利性の点で石油との間に相当開きが出てきたので原子力を進めなくてはならなくなりました。つまり北海道は、石炭資源と共に共存共栄を図らなければならなかった面と、低品位炭の活用で料金を安定化させなければならなかった面とがあるわけです。石油ショック後の現在に至っては石炭をやってきた技術集積や経済性の点で有利性がでてきた。しかし全体からみますと、一つのものに頼っていると有利なときには良いが悪いときには被害をまともに被ってしまうので多様化を図っていかねばならない。そこで原子力、石炭、石油火力、水力、それらの均衡のとれた体制にしておかなければならないと、こう考えています。

以上電気事業の変遷からも判るように一次エネルギーの主流が石炭から石油に移るにつれて、北海道はエネルギー移入地域になったわけですが、二十一世紀に再び石炭・原子力をテコにして移出地域に立ち帰ると期待するのは困難と見ております。電力を含め各用途のエネルギーは、限られた地場資源の有効利用と合わせ、輸入エネルギーの多様化を進め、セキュリティとコストを両立していくことが必要です。

人材の育成と

行政の文化化が大切

石黒 丹羽先生、長年教育に携わっておられる立場から人の問題についてどうお考えになりますか。

丹羽 北海道の将来について一番心配しますのは人材の育成と蓄積でございます。先程、佐竹副知事から北海道発展計画のお話が出ましたが、この中の高等教育の面だけを今少し敷衍いたします。当初、全道三十八カ所から大学を誘致したいというお申し出があり、これらを、私が委員長を仰せつかっておりました北海道総合開発委員会の文教部会で検討いたしました結果、あとで申し上げる三つの大学に候補を絞ったわけでございます。

ところで先程、佐竹副知事から「北海道の面積は全国の二・一パーセント、人口は四・八パーセント」というお話がございましたが、これを大学・短大の学生数で見ますと、全国の三・三パーセントにすぎない。昨年十月大学設置審議会大学設置計画分科会が発表した「昭和六十一年度以降の高等教育の計画的整備について」の中間報告によりますと、六十七年度までの整備の目的として全国四万二千人のうちの、北海道は千五百人にすぎず、私どものその後の要望によりまして本答申ではこれを二千五百人までにしていただけの目的が最近やっとなりました。先程の三つの大学として、函館に教育大学の分校を中核とし、これに社会学



部と経済学部、将来は北大の水産学部に海洋学部として加わっていたいた複合大学を、札幌には北海道の環境にマッチした芸術大学を、それに医師数において全国平均の半分にも満たない道東の中核都市として釧路に（国際）医科大学をという、三つの大学設置を要望しております。その次には外国語（貿易）学部と産業学部を擁する苫小牧大学の推進を願っているわけでございます。

要するにせっかく優秀な人材がいても、本州の大学に進学したり、本州の企業に就職してしまうわけです。ですから企業誘致をして人材がこちらに落ち着くようにすること、人材の養成をする大学を造っていただくことが第一でございます。もう一つ、これら育成と共に行政の文化化が大事です。たとえ企業や大学が誘致されても地域行政が充実していないと人は落ち着きません。つまり産学官あるいは

産学官の協力が必要なのです。大学の先生と企業の方々が研究協力するだけでなく、教育の面でも協力は必要です。

英国のロンドン郊外にブルネル大学という創立二千年ぐらいの大学がありますが、ここでは一年生から三年生までは一年間の前半に学校で講義を受け、後半は七、八名が単位となり、教官の指導の下に工場やオフィスで実地に学ぶ。そこで将来の指針を得て再び大学へ戻るといふ、サンドイッチ・システムを行なっている。四年生で卒業研究をやつて卒業するわけです。一九七一年と七五年の二回視察に参りましたが非常に効果があがっているのです。日本でもぜひ取り入れて軌道に乗せていただきたいと思うわけです。千歳空港が名実共に国際空港になつて臨空工業地帯として電子工学、遺伝子工学、超微粒子工学（一キログラム当たり三十万円）など付加価値の高い先端工業を行なうようになつたり、利雪・利寒の時代になつて北海道の自然を利用して技術を進めるようになれば、人材の育成・蓄積を産学官ますます協力し合つて行なわなければならないと思うわけです。

北海道独自の発想はできないだろうか

中野 今お話を伺うと共にかねてから思っていたのですが、昭和二十五年に施行された北海道開発法は資源開発と食糧増産と人口吸収が狙いでした。ところが

世の中が移り変わつてくると、どうも北海道の対応、動きが世の中の動きとズレていて振り回されている。例えば高度成長の時代になつて、さあ北海道も重化学工業を導入しようとするとか成長になる。世の中が北海道にとって誠に都合悪く動いてきたわけです。これは先見性がなかったのかもしれないが、そのときどきの際物をやるといふ考え方はなく、北海道の産業というのはどういうものか、いのか、どういう方向でいくかということを経済人も学者も産業人も真剣に掘り下げて考えなければならぬわけです。

いろいろ大学を造るということですが、実際に就職やその他の面で能力を発揮する場がないのが現状です。つまり、何か不足しているから必要なのか、地域に大学を造らなければならないという要望だけなのか、はつきりさせないといけない。むしろ私は、国際化社会に向かつていくのだから北海道の特色あるものを考えて国際大学や国際会議場を造るというような独自の発想があつてもいいのではないかと感じております。

石黒 なるほど現状の段階から考えていくと二十一世紀の良いビジョンはなかなか出てこない。今の中野社長のご指摘のとおりだと思います。二十一世紀の側から、場合によっては二十二世紀の側から北海道を眺めてみるということを考えていかないと難しい問題が出てくるように思います。先程の古川局長のお話にあった製造業に観点を絞ると確かにそうい



う問題は起きてきます。しかし逆に、三次産業はウェイトが高いわけですから、ここで先端技術化できないかという考え方もできる。また、東北地方に企業が進出したのが新幹線と高速道路を最大理由とすれば、道内のインフラストラクチュアはどうなっているかということになる。あるいは産学官の協力とおっしゃるが、大学の誘致と企業の誘致は同時には考えられないのか。例えばスタンフォード大学のように大学の敷地内に工場を造ってもよいではないか、大学の敷地の何割かを道や市や民間が所有してもいいではないか、第三セクター大学ではないのか、そういった柔軟な考え方はできないものでしょうか。

丹羽 文部省の要路の方々や大学設置審議会計画分科会の先生方とも、国の財政にのみ頼らないで第三セクターによる大学はできないものだろうか、話し合

っています。例えば有力な私立の大学に北海道に進出してきていただいて、それに民間と国及び地方自治体が協力して、特徴のある大学を造る道筋を関係者の方と検討しております。

また、アメリカのコミュニティ・カレッジのような、いわば実業短期大学を地方の実情に応じ企業誘致と同時に考えるべきではないかと思うわけです。

一次産業の高付加価値化を考える

佐竹 北海道の産業構造を変えていくためには石黒常務のお話にあったように一次産業をどうするかということは、本道にとって大きなテーマであると思います。コストに挑戦する農業、国際競争力を強めた農業が必要なのではないか。例えばバイオテクノロジーの活用、品種の改良、エレクトロニクスを利用した家畜の管理体系、INSの導入などを地道に

根気強くやっていく必要があるのではないかと、農業地域は遅れた地域であるという観念を変えていく必要があるのではないかと、そう思うわけです。地場産業についても、北海道では素材を移出して加工したものを入れている、よくコンブや辛子メンタイコの話が引き合いに出されるわけですが、一次産品の付加価値を高め

ていく努力をしなくてはならない。また先程、先端産業のお話の中で北海道へ企業が進出しないという点を挙げて

おられましたが、実は私どもの開発調整部が東北に進出した企業について調べましたところ、立地の際、北海道を選択の対象に考えたというのは三パーセントにしかすぎない。そして北海道を対象にしなかった理由は「遠い」というのが七〇パーセントを占める。北海道が東京から遠いことや積雪寒冷であるということは変えることのできない事実ですが、このような不利なイメージをあらゆる機会を通じて解消していく一方、自然環境の良さや本州に比べ湿度が少ないなど有利な面を積極的にPRしていく必要があるのではないかと思います。

先端技術を導入することの必要性、インフラストラクチュアの整備、人材の養成・育成の問題のどれを取りましてもこれからの北海道にたいへん重要なテーマでございまして、道の方でもさらに力を入れていかなければならないと、このように思っております。

不利なイメージを払拭する努力が必要

古川 北海道に付加価値の高い産業を持つてくる必要のあることは皆さんの共通の認識のような気がするわけです。それらは日本経済の中で輸出商品としての成長性が高く、従って他地域と競争して生産する価値がある。その場合コストを無視できないが、その点どうかといいますと、例えば千歳空港から羽田空港への



航空運賃を考えた場合、輸送費が工場出荷額の一パーセント以下ならば採算がとれると考える。ではそういう条件を満たすのは何か、航空運賃は一トン当たりだいたい十二万八千円ですから、一トン当たり約千三百万円以上の製品でなければならぬ。販売価格は鉄が一トン約十万円、自動車が二百万円、LSIが一億八千万円、光ファイバーが二十億円。まさにコスト的に採算が合うのは先端産業しかないわけです。塩害のない内陸の土地が多く、湿度も比較的一定し、労働者の勤労意欲も高い北海道に進出しな理由はないのです。要するに立地上の悪いイメージをいかに払拭するかという熱意にかかっているわけです。

石黒常務より、では二十一世紀から見たらどうなのかという問いがございましたが、その問いにあえて挑戦しますと、北海道は両極の産業、一つが今申し上げ

ました高付加価値産業、そしてもう一つはナショナル・ビッグ・プロジェクト、

例えば平和目的の航空宇宙研究施設、原子力研究施設などを誘致し推進することが重要かと思えます。人工衛星の発射基地にしても原子力研究施設にしても、あるいは低レベル放射性廃棄物施設にしても、どういうわけか北海道は熱心ではなかった。それぞれに、そうしない理由や事情があったのでしょうか、一面では自らの額に汗して働かない姿勢がなかったとはいえない。今後のこれらのプロジェクトの重要性を考えれば、二十一世紀に向かってこれからの誘致を図ることは可能だし、かつ必要ではないかと思うわけです。

佐竹 海洋開発についてもこれから北海道が取り組んでいかなければならないテーマです。海洋生物資源、海洋エネルギー、海洋空間の利用について研究を深める必要があります。

丹羽 原子力産業というのも非常にすそ野の広いシステム産業です。観光ともつながりますし、せっかく北海道電力さんの方で積丹半島の調査をなさったのですから、観光地として開発されるのがよいと思います。北海道の海岸線はこれだけ広いのですから。

先日筑波大学の先生から伺った忠告ですが、「マニラの大学から講義を頼まれ二カ月半の間に四回往復したが、一回往復の航空運賃を四分の一に割引してくれる。北海道観光のネックは航空運賃の高さにある。これを何とかしないと現在も

すでに頭打ちではないですか」と。

もう一つ付加価値と運賃の話ですが、先程私が申し上げた超微粒子（主として金属）は用途も広く、その価格は一トン当たりになれば三億円以上です。

さらに佐竹副知事の言われた海洋開発の話ですが、函館の北大水産学部を独立させて海洋大学にする、あるいは函館複合大学の海洋学部とし、さらに函館工専を科学技術大学に昇格させ、先端技術をリードする学科も加えて、函館テクノポリスの中核とするということは、すなわち夢ではなからうと思うわけです。

二十世紀の北海道は女性の時代

石黒 全く同意見です。ね。どうもこういう産業人が集まりますと産業の話だけになってしまふ。しかし、これからの時代はご婦人の時代、地方の時代であるわけです。実は東京のパルコが東京都内の女性に「どこに住みたいか」というアンケートをしたら一位が横浜、二位が北海道です。住む住まないにかかわらず「どの地域が好きか」ときくと、断然北海道だと八割の女性が答えるらしいのです。

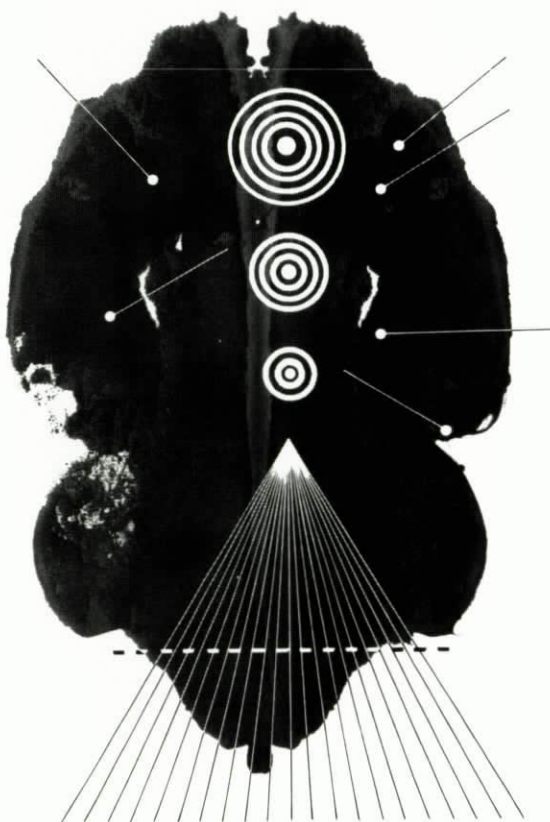
つまり二十一世紀はわれわれの時代ではなく女性の時代、子どもたちの時代であると考えますと、産業人の持つているペシミスティックなイメージではなくて明るいイメージなわけです。そういうイメージはわれわれに非常に力を与える。そ

いう意味からいいますと、産業側からだけみるのではなく、人々の暮らしの面からみると北海道のポテンシャルは非常に大きいのではないかという感じがするわけです。そういう点を含めて最後にひとことずつお話をしたいと思います。

中野 北海道は今まで積雪寒冷過疎の土地だったが今は見方を変え、北海道の四季、自然環境、これを大いに活用していける時代になってきた。例えばわれわれの先人が北海道へ入ってきた頃にはポリネシア型の、縁側があつてすき間風の入る家屋で風雪に耐えて生活していたわけですが、今はエスキモー型の家屋になり、温度積（自分がそこにいる時間とその空間の温度の積）はむしろ東京より大きく、ずっと暖かいと思います。

また、一次産業に新しい技術を取り入れて多収穫をあげ、あるいは付加価値の高いものにするために北海道は非常に良い環境にある。そして国内だけでなく広く海外からも企業を誘致できる。つまり、北海道には新しい視野から見直されるべき二十一世紀への展望があるのではないが、そのための戦略産業は工業化を主軸にした産業に脱皮していかなければならない、そういう夢が私にあるわけです。

今まで北海道は付加価値のすぐ生まれない公共事業に、あまりにも巨額を投資しすぎたのではないか。当面はもっと企業誘致に民間部門のインセンティブを与えるような方向へ投資すべきではないかと考えるわけです。



丹羽 今おっしゃられたことを成し遂げるためには、やはり産学官が一体となつて、これからの高齢化社会、婦人化社会に対応すべく策を考えなければならぬといわけです。

自然と人間の調和をめざして

佐竹 自然と人間の調和、産業・経済と文化・教育の調和した方向を目指すべきなのですね。いわゆる札チヨン族の方は子弟の教育の問題が一番心配だということです。本道の高等教育施設の数や例えば海洋に関する講座などについても検討を深める必要があると考えております。

古川 ソフトウェア産業の振興こそが北海道の活性化につながる。それをもう少し、将来強力に推進できるように大学もがんばっていただきたい、企業もチャ

ンスを生かしていただきたい。それから自然は美しいが都市は汚ないということでは二十一世紀らしくありませんので、都市化の波に行政が立ち遅れぬようお願いします。豊かな町づくり、美しい町づくりをすすめれば、それが二十一世紀へ残す遺産になり得るし、ひいては産業の需要を生むことになるのではないかと考えるわけでございます。

石黒 ありがとうございます。北海道は美しい自然もありますし、可能性も非常に大きいわけです。当初お話がございましたように産学官が協力をして、そして努力して熱意を示していくということと北海道の二十一世紀というものをすばらしいものにしていきたいなと思っております。

(五月二十六日 札幌にて)

ニューフロンティア 北海道

—— バイオアイランドの道をめざして ——



総面積11,250haの苫小牧東部大規模工業団地。自動車産業の進出は北海道経済に大きなインパクトを与えた。

近年、わが国における技術革新の進展はめざましく、成長力に富んだ新しい産業が台頭する可能性を秘めています。本道においても、ＩＣ産業や自動車産業さらには、ソフトウェア産業などの立地がみられるようになってきています。

このようななかで、さらに、先端技術産業の育成導入や先端技術の研究開発を促進することが、本道経済の活性化を図るためにも不可欠であると考えています。このため、本年度から新たに、産・学・官による「北海道先端技術推進会議」がスタートしましたが、特に、研究開発が急がれる分野である「エレクトロニクス」、「バイオテクノロジー」、「新素材」については、専門委員会を置くことにしています。

とりわけバイオテクノロジーについては、道内の気候が発酵工業に向いていることもあり、在来酒、みそなどの工業に加えて、昨年には生化学分野で世界最先端をいく外国企業が進出し、工業用酵素を生産することになったほか、医薬品工業の立地や、農畜産廃棄物をエネルギー源に利用しようとするメタン発酵技術の開発も行なわれてきています。バイオテクノロジーは、長期的にみて、農業を中心とする一次産業で最大の効果をあげるといわれていますが、日本の食糧基地を自負する本道では、数多くの農畜産物

及び関連産品を中心にバイオインダストリー発展への豊かな素地を有していると考えております。

すでに研究開発内容も本州に比べて極めて多様化しており、肥飼料生産など微生物応用事業として実用化されているものも多くみられます。例えば道立農業試験場では、稲の薬培養や園芸作物の組織培養などによる新品種開発や、育種期間の短縮、さらに、新作物開発をめざした細胞融合などの技術修得に取り組んでおり、本年からは、研究施設の設備を進め、新しいバイオテクノロジー手法を取り入れた先端技術の研究開発と人材養成を行なうこととしています。また、道立水産孵化場のにじます性転換技術も全国唯一のものとされており、道内各地域で事業化されてきています。

このように、一次産業における技術分野は、本州を市場とする可能性を有するものも多く、今後、さらに、研究開発の推進と合わせて、普及体制の整備を図っていく考えです。

北海道は、無限の可能性を秘めた魅力あふれる大地です。この若い大地、北海道の新しいいぶきに、皆様方の一層の御理解をいただきたいと思います。

北海道庁

自然エネルギー利用技術の 農業的評価

(財)政策科学研究所

○実態調査より

「総合エネルギー統計」(昭和五十六年資源エネルギー庁編集)によれば、農林水産業において、電気、石炭等を含む年間の総エネルギー消費量は九〇五七×一〇の一〇乗キロカロリーで、そのうち石油によるエネルギー消費量は八七二九×一〇の一〇乗キロカロリーであり、石油の占める割合は実に九六パーセントにも達しているのである。所謂「石油づけ農業」と言われる所以であろう。本調査は、このような農業の現状を鑑みて、農業における自然エネルギーの利用技術の可能性を探ろうと各種事例を収集・評価することが目的となった。農業の生産現場では古くから自然エネルギーが利用されてきたと思われるし、農家の伝統的な生活様式の中にも見直すべき点があると思われる。また農業に携わる民間の一人の創意工夫によって、自然エネルギーが利用されている技術もあるだろう。そうした一人の努力によって利用されている技術や古来からの伝統的な技術などを再評価し、今後、農業に自然エネルギーの利用を積極的に取り入れていくことが重要だと思われる。このような観点から、全国各地の農業改良普及所にアンケート調査を依頼し、各地で現在実施されている、あるいは過去実施されていた自然エネルギーの利用技術事例を収集したのである。幸いにもアンケートの回収率は八七パーセントと驚異的な結果となり、地

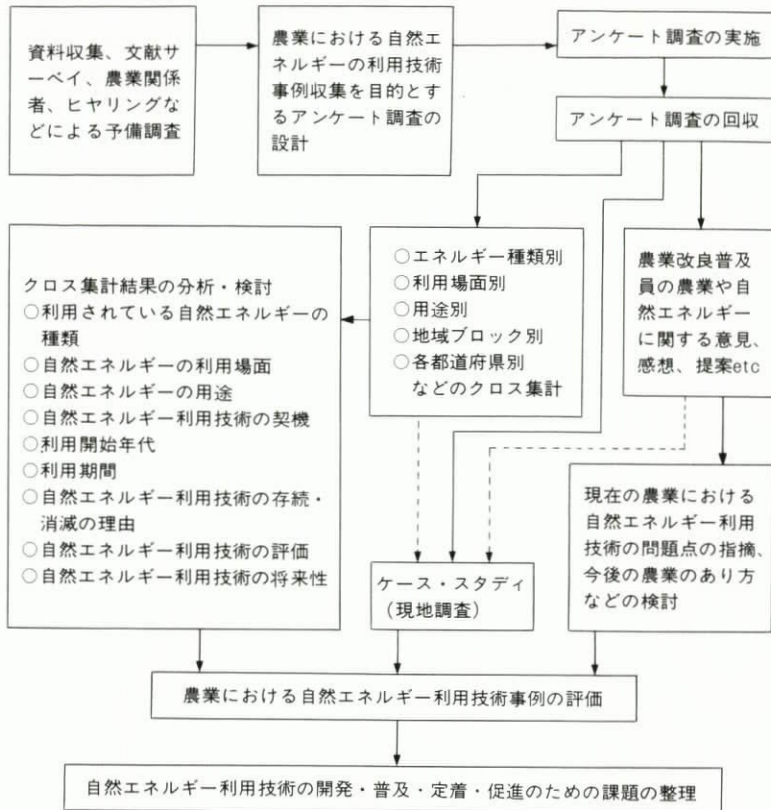
域別に言うと、北海道九〇パーセント、関東・東北八六パーセント、北陸八六パーセント、四国九二パーセント、九州八二パーセントであった。そのうち県別では、青森、愛知、三重、愛媛、宮崎が一〇〇パーセントの回収率であった。従ってアンケートによって各都道府県から収集された自然エネルギー利用技術の事例総数は、現在の事例が一三三三件、過去の事例が二二四件、合計一五三七件にのぼった。アンケートの回収結果は、図示したように、自然エネルギーの種類、利用場面、利用目的、利用状況、利用技術の導入契機、利用開始年代、利用期間、技術の将来性等の視点から分析・検討を行った。それらの分析結果については、紙面の都合上省略し、ここでは具体的な事例をいくつか紹介しておく。

○ハウス栽培での多用

アンケートで収集された一五〇〇余りの事例のうち最も多く見られたのが、ハウス栽培関連の自然エネルギー利用技術であった。昨今のハウス栽培は、ハウス内の温度を調整し、特に夜間の温度を低下させないために加温している場合が多い。石油ショック以前は石油を燃料に加温しているケースが圧倒的に大部分を占めていたが、石油の値上りによって最近では各種の自然エネルギーを利用して石油に頼らない経済的な加温を行うためのハウス栽培技術が普及している。その代表的なものに「地中熱交換方式」がある。

地中熱交換方式の中で最もポピュラーな方法は、素焼土管や硬質ビニール管、ポリエチレンパイプ等を使用し、こうしたパイプを地中に埋設してパイプ内に日中暖められた空気をためておいて、夜間、動力ファンによってハウス内に放熱させるものである。また原理は同じであるが、地中ではなく水槽に蓄熱しておく方法もあり、これは「グリーンソーラ」という商品名で市販設備が普及している。夜間のハウス内温度低下を防止する経済的な方法としては、「多層カーテン」の普及も進んでいる。これは、夜間、ハウス施設内にビニールカーテンを内張りして、施設外への放熱を防止するという方式である。またトンネルハウス内の苗床では、ビニールチューブをうねにそって張っておき、日中、太陽熱によって温水化したビニールチューブ内の水の温度を利用して夜間の地温低下を防止するという「水封マルチ」と呼ばれている方法がある。太陽熱以外には、地下水を利用したハウス栽培技術が興味深い。地下水の場合、暖房だけではなく冷房も行い、散水式、滴下式、噴霧式等の方式がある。中でも特に普及しているのが通称「ウォータカーテン」と呼ばれている散水式である。東北地方では滴下式による「ネットレイナー」という設備が商品化されている。一方、ハウス内を直接加温する燃料自体を、石油から自然エネルギーに切り換えたというケースであるが、燃料源としては、古タイヤ、廃油、もみガラ、松くい虫で

● 調査研究の手順 ●



枯死した廃木、電柱、枕木、家屋解体の廃材等々、多種類にわたっており、しいたけハウスでは主にしいたけのホダ木（廃ホダ）が利用されている。ボイラーはドラム缶などを利用した自家製の簡易なものであればイニシャルコストも低いので、経済的に高く評価されているが、これらを燃料源とするボイラーは市販されているものを利用している場合が多く、設備費が個人経営の農家にとっては過剰負担となっている点に問題があるようだ。

農業の生産的な側面で利用されている事例としては、その他にも次のようなものがあった。ビニールハウス内を灌水し（その際石灰窒素等を土に混ぜておく）、ハウス内を三〇〜四〇日密閉しておく。あるいは、灌水後しばらくの間、表土面にビニールを直接密着しておく。こうして太陽熱で表土面が温度上昇すると病原菌や害虫が死滅し、土壌の殺菌消毒を行うことができる。また、鶏糞や豚糞など環境汚染の公害源となる糞尿の処理は、従来のような自然乾燥や土壌還元だけでは不十分なので、現在では市販設備を使っている。乾燥糞は肥料として販売したり、

ボイラーの燃料として再利用されている。ボイラーで乾燥鶏糞を燃焼させ、舎内の温度調整を行って安定した育雛を行い、ブロイラー出荷後は舎内に給湯して舎内消毒し、消毒水洗後の舎内乾燥の暖房源にも乾燥鶏糞を利用しているという養鶏農家の事例もあった。また果樹園では「反射マルチ」というビニールにアルミ箔を被覆したシート状のものを果樹の下に敷きつめて、果実の着色を促進させ商品価値を高めているという事例があった。また古くから、稲わらやモミガラ等で温床をつくり、発酵熱を利用して野菜の育苗を行っているという事例もあった。風力利用では、市販されている風車を動力源にしてポンプを動かして、暗き排水をする農家が增多している。風力や水力を利用して発電を試みたという事例もあったが、技術的には未熟な結果に終わっているようだ。

○ 生活の知恵の利用

過去の事例としては、水車利用の事例が多かった。水車は集落単位で管理され共同で利用されていた。利用目的はソバやモチ米などの精米、精粉であったが水車の利用を通じて、当時その集落に生活する人々の秩序が保たれていたのである。即ち地域単位での利用の意義は単に生産的・物理的な側面だけではなく、何らかの重要な機能を担っていたと思われる。水車は生産と生活とが切り離せない部分で大きな役割を果たしていたと言えるだろう。

根等の風を利用した乾燥は、古くから行われてきている。自然風穴の冷気を利用して植物の球根や種子を貯蔵したり、横穴を掘り地熱を利用して甘藷や伊予柑を保存しておく方法は、腐敗防止にも役立っているという。付近を流れる川の冷たい流水を利用して天然の冷蔵庫にしているという事例もあった。これらの事例は、いずれも技術的には特に取りあげるほどのものではないであろうが、こうしたごく自然な形で生活に溶け込んでいる工夫は、生活の知恵であり、これらと同様の効果をもつ行為を全く人工的に行った場合のエネルギーの費用に換算すると、その歴史や風土に培われてきた生活の知恵の重みが理解されることだろう。例えば、ふとん乾燥機や脱水機を使用して、あらためて太陽や風力の存在意義を見直すことがある。自然エネルギーの利用は、実際には至るところで我々が気が付かないほど多様な形態を持ちながら行われてきたのである。太陽熱温水機は最近最も普及定着しているが、これは言うまでもなく各家庭内の風呂、洗面所、台所等への給湯を目的としている。家庭内から排出される生ゴミ等からメタンガスを発酵させて、家庭用の燃料にしている技術などは比較的新しい。このように自然エネルギーの利用は、多様且つ豊富に実施されるに至っている。

（相羽 真知子）

対談

経営の思想

（『日暮硯』を手掛りに）



あまや なおひろ
天谷 直弘

（通産省顧問／矢野俊比古部会）

つづみ せいじ

つづみ せいじ
堤 清二

（西武流通グループ代表／大来佐武郎部会・
国際交流研究部会）



歴史の断絶と連続

天谷 堤さんが先般、現代語訳と解説をされた『日暮硯』を読ませていただきました。恩田木工の時代と現代との間には、二百数十年の隔たりがあるわけですが、難局に立った松代藩の経営者（勘略奉行）と現代の経営者としての堤さんが、お互いに共鳴し合っている。歴史を超えて対話しているという感じがしました。

堤 『日暮硯』は戦争が終わって間もなく、学生の頃読みまして、実は非常に反発を感じたわけです。当時は、いわゆる進駐軍の近代化政策に抵抗するために長老の方が『日暮硯』を援用していた。近代化の雰囲気染まっていた私としては、『日暮硯』は経営民主化、経済近代化をむしろ阻害する書じゃないかという印象が強かった。なんとなくうまくくんで納得させるような日本の経営を主張されてはたまらない、と。しかし、三十年近い年月がたつて読み直してみたら、これはちよつと違うという感じを持ちました。昨今は、経営書というと韓非子とか孫子の兵法を引用したハウ・ツーものが多いわけですが、『日暮硯』は経営技術の書という意識で読んでちよつとわからない。経営思想というか、哲学の書として読まなくては理解できないと思えました。

天谷 現代語訳に付された解説で、堤

さんは、現代の経営と徳川時代の松代藩の経営との間にいったいかなる断絶があり、いかなる連続があるかということを取り上げられていると思うんですが。

堤 戦後の歴史観の主流を占めたのはいわゆる発展段階史観ですね。古代から中世、封建制から前期資本主義をへて工業化社会に至るというような。しかし、そういう単純な図式では、『日暮硯』も理解できなければ歴史というものも理解できない。

構造主義的といいますが、徳川時代の経営にも、日本文化の構造というものがあつたであつて、それが最もストレートに経営、マネジメントに表れたのが、この『日暮硯』だといえると思います。日本文化の構造は現代の経営にも本当は受け継がれているのですが、その上に乗つていいる思想は徳川時代の恩田木工のほうが、より深い思想性を持っていたんではないでしょうか。現代の経営は、おしなべて没思想ないしは無思想の状態です。

天谷 産業とか経済の発展に技術を非常に重視する考え方がありますが、それは半面の真理ですね。私は、むしろ技術より大切なのは倫理ではないかと思つています。

たとえば、ラテン・アメリカと北アメリカは、現在、政治的、経済的に大きな差がありますが、歴史的には北アメリカの植民開始が一六二〇年代であるのに対して、スペインのラテン・アメリカ植民はそれより一〇〇年早い一五二〇年代

で、西欧技術の導入という点では、イーブン・チャンスであつた。では、何が現在の大差を生ぜしめたかというと、私は倫理とシステムの差であつたと思います。ラテン・アメリカの場合は、本国から送られた総督が住民を搾取するシステムで、搾取される側の倫理は搾取をいかにごまかすかということになる。ところが、北アメリカはイギリス本国から独立した人たちの国で、そこではフランクリンの「天は自ら助くるものを助く」という倫理とシステムの下に、アメリカの資本主義が発達した。

私は、この恩田木工の話を、倫理とシステムの改革が一藩の窮乏を打開するためにいかに有効であつたかということの具体的ストーリーとしてみるわけです。

人間信頼とフエアネスの合意

天谷 それでは、恩田木工の倫理の原点はどこにあつたのかというと、それは人間相互の信頼関係の確立であつた。そして、その信頼関係の根本は、フエアネスの合意ということ。農業というのは、同じ家が同じ場所（村）で何十年、何百年と続けるわけですから、一軒の家はついている時もあればつかない時もある。そうすると村におけるフエアネスとは、ついている者がついでにない者を援助するということです。永い間にはつきも変わりますから、それは非常にロン

グ・レンジでの貸し借り関係ということになる。そして、その貸し借り関係を公平かつ正確にウオッチするのが、世間といわれるものです。

ところが、封建時代には農村社会の上に武士社会という異質の社会が乗つていた。そして、武士の社会が農村の社会に干渉して、フエアネスが破られることが起る。しかし、恩田木工という人は両方の社会をよく見ていて、そのインターフェイスをどうすべきかをよく考えていた。単に武士の論理だけを振りかざすのではなく、百姓のフエアネスの感覚をよく理解し尊重した。彼は政治の根本はフエアネスを守ることにあるということがわかつていたんです。

堤 そうですね。農村におけるフエアネスは助け合いに基礎を置いていた。それは定住者のフエアネスですね。ところが今はどうかというと、流れ者のフエアネスです。現代の大都市はお互いに干渉しないというのがフエアネス。ところで、徳川時代においても、農村社会と武士社会ではフエアネスが違つていた。恩田勘略奉行のすばらしいところは、権力を背景に農村にアンフエアな干渉をすることを排除し、両方の社会を等価値に置いてインターフェイスを円滑に行つたということです。

天谷 彼は複眼だったんですね。武士の社会において農民の社会を見、農民の社会に身を置いて武士の社会を見、ということができた。

堤 なぜ複眼を持てたのかという点、

ひとつは、松代藩は辺境の小さな藩で中央の藩ではなかったこと。それから、恩田木工は老中職ではあったが、一番末席の家老でトップとは違って農村社会との交流がしやすい立場にあったこと。かつて、藩の財政が追い詰められて、田村半右衛門という財政の専門家を登用したが、彼の権力を背景にして農村から搾り取ろうとするやり方は、結局、一揆で失敗する。だから、藩としても恩田木工の複眼の思想を受け入れざるを得なかった。一種の辺境文化論になりますが、これが加賀百万石のような雄藩であれば、恩田木工の思想家はでてこなかったのではないでしようか。

農村の倫理と 武士の倫理

天谷 日本の歴史を振り返ると、社会の下部構造はずっと農村だったと思うんです。あまり実証的ではなくて私の印象ですが、農業は自然に支配されますから、下部構造は二〇〇〇年の間、緩慢にしか変化してこなかった。特に農業は水をいかにコントロールするかに依存します。それは個人ではできませんから村という集団が形成される。そして、この村が経営のひとつの単位として、生産力の基盤を構成していた。その上に、あとから統治機構としての上部構造が乗ってくる。それは大和朝廷であり、平安貴族で



天谷直弘氏

あり、武士でもあった。

そして、この上部構造と下部構造がどういう関係を保つかということが政治の根本的な課題であって、『徒然草』の水車と水のたとえのように、つまり過ぎても上がり過ぎてても円滑に回転しない。結局、永遠の試行錯誤でやるしかなかったのですが、恩田木工が考えたように、上部構造と下部構造との間のコミュニケーションをいかにうまく実行するかが大切なところ。そして、水車と水のバランスは、それぞれの時代なり集団なりのフェアネスの合意ということ。す。

堤 確かに、農民、町民の共同体感覚と侍社会の共同体感覚は違いますね。

天谷 搾取するほうと、されるほうです。からね。

堤 侍社会は、はつきりとした貸し借りの共同体感覚です。恩田木工と地位を

利用して不正を働いていた古参の幹部との関係を見ても明らかです。幹部は厳罰を覚悟していたところを恩田木工に助けられたものだから、今度は自分達が木工を助けなければならぬと、極めてハウ・ツールの助け合いがその場で成立する。ところが、農民、町民たちの助け合い感覚は必ずしもその場での貸し借りではなくて、天谷さんがおっしゃったように、世間のウォッチを信頼した上に成り立つ非常にロング・レンジの村落共同体的な助け合いです。

その場合に、近代史観みたいなものに染まっている目で見ると、侍社会のようにその場で決済がつく貸し借りのほうが合理的であるということになる。農村共同体のほうは何だかわけがわからないから、それは近代的な自我が未確立だから排除すべきだとなる。しかし、実際はそうではなくて、共同体自体が古くもなければ新しくもない、ひとつの文化的構造なんです。どうも発展段階論というのは、日本の経営の実体をつかむのに、不正確ではないかという気がします。

日本経済と 農村の倫理

天谷 日本でいわゆる近代的自我というの、成立するんでしょかね。私は非常に疑問に思っているんですが。

堤 私は、近代的自我にもいろいろなパターンがあるという気がします。近代

主義が非常に視野が狭いのは、ヨーロッパ社会で成立した近代的自我の形を世界で唯一絶対のものと考えるところにある。しかし、わが国にはわが国なりの自我が確立している。それは、近代的という名前を付けることすら不正確なもので、文化の構造としての自我の形は、木工の時代からある。自我の発現形態は時代によって変わるけれど、構造はずっと流れてきている。

マックス・ウェーバーが、ヨーロッパで資本主義が発達したのは、経済合理性からではなく、プロテスタンティズムの倫理からだと言っている。ウェーバーは歴史の転軸手という言葉を使っています。封建社会から産業社会へとポイントを切り替えたのは、倫理感であり、言い換えれば美意識だということを言っているわけ。ひるがえって、日本の経済を考えた場合、私は、戦後の経済発展は、むしろ逆に倫理感がなかったこと、あるいはいろいろな倫理の無葛藤的平和共存が、企業活動を行っていくうえで何の抵抗ももたらさなかったということ、プラスの方向に作用したと思っています。もちろん、貧しさから逃れたいという切実な願望からくるバイタリティもありました。

天谷 日本の倫理の流れに、ひとつは農村社会の倫理があり、もうひとつは武士社会の倫理があった。明治以降は、武士社会の倫理プラス、ヨーロッパから輸入された倫理が上部構造になった。企業

においても、終身雇用制は幹部に適用されただけで、ブルーカラーはクビ切り勝手だった。したがって、同じ企業の中に武士社会的な経営層と農村的ブルーカラー層があった。ところが、戦争に敗れた結果、経営のトップはみんな追放されて、従業員の中から新しい経営者がでてきた。その結果、戦後の日本企業は倫理的に農村に先祖返りをした。戦後の日本企業の倫理の主流を占めたのは、農村の倫理プラス、アメリカンデモクラシーの倫理です。いわば、マッカーサーがジェネティック・エンジニアリングをやった結果として、「日本的経営」というものが生まれた。そして、それが二〇世紀後半の工場生産システムに非常によく適合したと、私は思っているわけです。

共同体倫理の崩壊

天谷 ところが、今、その倫理体系が崩れようとしている。まず、農村自体が崩壊してしまって、企業の中にだけその倫理とシステムが残っている。システムの中核は年功序列、終身雇用、企業別組合です。しかるに、人口の老齢化と経済成長率の低下、そしていわゆる重厚長大産業が停滞して軽薄短小という頭脳型産業が勃興しようとしている。そこで必要とされるのは、集団に対して忠実な人間ではなく、独創性に富んだ人間です。そうすると、日本の技術発展の方向からし

て、従来の旧型の企業集団を維持するとはだんだん難しくなっている。

堤 それは本当に深刻な問題ですね。

人間社会は、どんな時代にも何らかの形で人間をまとめていく組織が必要です。戦前までは、国家というものが……。

天谷 私は、根本にあったのは村だと思っていますね。

堤 ええ、その村落共同体の上に成立した天皇制国家というのがあって、中間組織はそれほど重要ではなかった。ところが戦争に敗れて、国家という上部概念が消されてしまったわけです。そこで本来は中間組織であるべき企業が、雲散霧消した国家概念に代わって、人々をまとめていかななくてはならなくなった。その時に、やはり共同体倫理というものが、中間組織であるべき企業を支えてきたと思うんです。



堤清二氏

天谷 ヨーロッパの場合は、始めに神ありきで、その下で個人が契約をして社会を作っている。したがって仮りに企業がぶっ壊れたところで、個人と神との基本関係はこわれない。しかし日本の場合には、キリスト教的な神はなくて、そのかわりに集団があると思うんです。昔は村であり、今は企業です。もし企業という集団が壊れたら、素粒子みたいな人間がばらばらに社会に放り出されることになる。その場合に、果たして新たな統合能力があるのか非常に疑問です。

堤 むしろ、産業の発展の結果として、アトマイズされた分子としての個人が、だんだんはつきりしてきている。私自身、非常に疑問に思っているんですが、分子に分解してしまう方向で、企業が働きかけているということがあるんです。ひたすらテレビを持とうとか、外食産業なんかも、家庭生活の外部位化というともつともらしく聞こえますが、それは家庭という最小の単位をどんどん分解していくことです。家庭での人間的なふれあいは、子供たちの精神形成にとって、決定的に重要なことなんですがね……。

成長にとともなう 自浄作用

天谷 堤さんはこの本の中で、権力は腐敗をとともなうから自浄作用をビルト・インしなければならぬと書いておられますが、私は、繁栄もやはり腐敗をととも

なうと思うんです。我々は営々として繁栄を求めてきたわけですが、繁栄とか成長は、私はどうも窮極目的ではないという気がしています。ですから、成長し繁栄すればするほど、いったい真に求める善は何であるのか、真のフェアネスとは何かということを、集団の全員がまじめに考えるような文化環境を作らないと、自浄作用は働かないと思います。

堤 その通りですね。その自浄作用をいかにして取り戻すか。やはり、いろいろな立場の人が、批判を恐れずにはつきりと意見を言い合う習慣が大切ですね。

天谷 タブーを作らないことです。

堤 そう。福祉はどういうものかなどと言ったら、途端にタブーにひっかかる。よく話題にのぼるんですが、稲山(嘉寛)さんにも無料バスがくるんですけど(笑)。法の下には一律に平等ということですが、農村共同体のいい面を否定するような方向で進んでは、本当の福祉システムにはならないんじゃないでしょうか。やはり、はつきりしたフィロソフィーを持っていないと、どうしてもタブーにひっつかからないようにしてしまうからですね。

天谷 要するに、繁栄したらその反面でデシプリンが必要ということなんです。問題は、それをどのようにして与えるかということです。昔の軍人みたいなのがでてきて、しこいてやると言っても国民は納得しないでしょう。

堤 今までは、中間組織である企業が何とかデシプリンをやってきました。

学校は、先生方が逃げちやつてね。

天谷 恩田木工みたい、「おまえた
ち、これだけのことは耐えてくれ。おれ

堤 毎年、新入社員が三、四〇〇〇人

天谷　今の入学試験は、クイズですか

堤 そう、全く文化とは関係ない(笑)
そこいらへんから変えていかないとね。

今はたいへんな変化の時代ですが、我々がそれをどう積極的、前向きに取り込んで新しい社会形成のはずみにしていくかです。そのためには、変化を受け入れる姿勢がどうしても必要になる。さきほどの福祉にしても、変化を恐れずに福祉概念の作り変えにチャレンジしなければなりません。経済界も、三パーセントなり五パーセントの成長路線をとらないと株主総会がたないみたいな、やはり変化を恐れる心理が働いて、ムリな成長で家

これからは、企業もやはりクオリティで社会的貢献を果たすという変化をね。個

人の分子化に働きかけてきた企業の大將が、教育が悪いと言っても何をかいわんやです。恩田木工は、そこいらがおかしいと言っていると思うんです。

変革の視座と文化

天谷 変化の時代ということでは、さきほどの個人の独創性を企業がどこまで受け入れられるかという問題があります。恩田木工の時代には、それほど大きな問題ではなかったと思います。

堤 確かに、独創性を持った人間がロイヤリティ・マインドを持つたら、こんなに強いことはない。大企業になることの怖さは、だんだん組織の論理が優先し

て、獨創性を圧殺する方向に進むこと
す。だから、おっしゃるように、今まで
日本経済を推進する原動力となってきた
企業組織が、大幅にその組織原理を変え
ていかなければならない。それには、獨創
性をむしろ奨励するように企業文化の位
相を変えること。そこでいらがどうもつか
かりじゃないかと思っているんですか。

天谷 昔は、農業をするには家族が共同して朝から晩まで働かなければならなかった。村民も共同しなければならなかった。生きていくということは、共同することだったんですね。ところが、日本は歴

そうすると、そもそも人間性をどう考

えるかが問題になってくる。たとえば、孔子は共同生活を重んじたから、「小人閑居して不善をなす」と考えて、独創的、独立的な個人は否定してしまっている。

それは、当時の農村社会を考えれば、極めて当然のことです。他方、紀元前五世紀のギリシアを見ると、奴隷を使うことによって、一種のロボット化をやっている

市民はみんな自由人、ヒマ人になる。しかし、ここでは不善ではなくて、ソクラテスとかプラトンとかかてて、すばらしい文化を築き上げた。ああいう具合にな

れば理想的だとは思うんですが、やはりそれを可能にするのは、多分文化的水準だろう。ただ、ギリシアの場合でも、黄金時代はあまり水続きはしていない。人間は、どうも本質的にあまり賢明ではないところがあるんじゃないでしょうか(笑)。

堤 松代藩同様、周辺文化論の文脈で

みれば、私は、高度成長時代のメイン・インダストリーからは、新しい構造はでてこないと思う。むしろ、周辺インダストリー——農業であつたり、サービス業であつたりというところから、新しい中間組織のプロモーターがでてくるんじゃない。

ないでしようか。私は、考え方によっては、農業ぐらいソフトなインダストリーはないのではないかと思つてゐるんです。生産業もソフト化し、農業もソフト化する。このへんは、觀念論での割り切りではないに、経済の実態をもう一度見直して、新しい構成を見つけるしかないんじゃないでしょうか。

天谷　日本は歴史が始まって以来、だ
いたゐる集團主義文化の国ですから、それ
が弛緩した場合に、では個人主義の文化
としてどういふものが考えられるかとい
うのは、非常に予想しにくい。結局、こ
れからは自立性を持ち、社会に対して責
任感を持つ個人倫理をどうやって育てて
いくかということが重大な問題になるだ
ろうけれど、新しいものを作る源流はど
こにあるのかというと、答えがないのが
今の状況でしょう。

堤 カルチャー論でいいますと、サブ・カルチャーを絶対軽視すべきではない。サブ・カルチャーのなかで、良質なものと俗悪なものを区別することが必要であって、そのサブ・カルチャーを育てていく観点のなかに、ソフト・インダストリーとか、マーケット・オリエンテッドな志向というものがでてくる。

とにかく、一応 経済大国になったわけですが、これからどういうふうにしていったらいいかというところで、この『日暮睨』を読むと、全然読み方が違ってくると思います。

日本の経営の

評価と国際社会

自信過剰は禁物、信頼と尊敬こそ

滝田実

(アジア社会問題研究所理事長／大来佐武郎部会)

●「日本の経営」論の盲点

なぜ、日本の経営が話題になったのだろうか。それも日本人の内側からよりも外国人に強い関心をもたれるようになったのはなぜだろうか。それにはそれなりの日本以外の国々にくらべ異なる何かがあるからであろう。

何か、とは本当によいお手本ののだろうか。

おそらく日本が今日ほど急速に経済発展をなしたとげ、しかも先進諸国が軒なみに苦悩している、失業・インフレ・経済低迷などといった厄介な問題なども起こらず、社会が安定し、なおかつ現状においても産業の国際競争力も抜群でなかったとしたら、「日本の経営」などといった神話的にそして特異な目で外から見られ、その秘密を探ろうなどといった徴候はなかったにちがいない。要するに日本の経営の関心の高まりは日本の社会が安定していること、急速な経済発展、という二つの好条件が諸外国にくらべてとく

に目立つからに外ならない。

年代別に考えると、日本経済の成長発展が素晴らしい速度で進みはじめたのは一九五〇年代にひきつぎ、一九六〇年代に入ってからであるが、それと符節を合せたように、イギリスのエコノミスト誌が、

「日本を見直せ」の特集号を組み、日本経済の成長実績がさらに顕著になった一九七〇年代にOECDが対日報告で「終身雇用・年功序列賃金制度・企業別組合主義は日本経済の急速な成長をもたらした『三種の神器』」と言い、七〇年代の終わりには遂にアメリカの社会学者から「ジャパン・アズ・ナンバーワン」などともてはやされるにいたって、すっかり日本の経営が注目を浴びてきた。

つまり「日本の経営が優秀であるのになぜか」というわけなのである。

しかし私は日本経済の急速な発展と社会の安定について、従来、学者や研究者などが日本の経営で論じている条件や問題点のほかには不問にふされている条件を

付言しておきたい。

というのは、日本の教育制度が一般教養型で水準も不偏的に高く、労使関係はきわめて安定しているという二大要素に加え、日本がそれ以外の条件に恵まれてきたことがあるからである。具体的にいうと日本は戦後から今日までの三十五年間、平和憲法のもと軍事費支出が極端に少なくてすんだこと、その負担が軽かつたうえに、朝鮮戦争やベトナム戦争などを通じてきわめて有利な立場にあったことが経済発展に大きなプラスになってきたといえる。また産業の動脈ともいえるべきエネルギー問題についていえば、日本の重要な成長期に石油価格がきわめて低廉で自由に湯水のように使えたことを見逃してはなるまい。

したがって、日本経済の見事な成長発展を日本の経営という狭い国内要因だけで論ずることは、いささか片手落ちではないかと思う。このことは、もし日本以外の国が日本のように軍事費支出が少なく、再生産なき負担が軽くてすむなら、各国の事情はよほどちがった状況になっていたであろうことは容易に想像できよう。

しかし、軍事費の問題や外的要因についてはこれ以上ここではふれないことにして日本の経営にしばって考えてみたい。

●労使の平等

戦前（太平洋戦争を境にして）と戦後とは日本の経営・企業は一変した。昭和の初め頃と今日では、労働者と経営者の



関係は一言にしていえば民主化された。

よくいわれる終身雇用と年功序列型賃金制度には大きな変化はないが、もともと大きな変化は労働組合が自由に結成され、従業員の大半は労働組合を通じて、労使が対等になったことである。労働組合の組織率はかつて五十パーセント前後だったものが現在三十パーセントを割っているから、企業のすべてが労働組合を通じて経営者と交渉するという状態ではないが、たとえ三割しか組織化されていないとはいえ、組織的であるなにかかわらず労使関係は対等に近くなっていることはたしかだ。

たとえば、私の就職した職場では昭和初期の大不況のとき、クビ切りは「即日、言い渡す」という状態だったし、賃金やボーナスは現在とはけた違いの差があった。いまはそうした「即日解雇」はない。

必ず事前の協議があり、本人の希望条件に添うように会社側は努力をする。賃金もボーナスも、昔は数十倍、何百倍の差はあったが今は諸外国にくらべて格差はもつとも少ない。初任給でいえば大卒の初任給が社長の給料の七分の一から八分の一という国は世界中で数少ない。しかも有能で努力さえすれば誰でも重役になる可能性があり、社長に就任することもありうる。日本の民間では大企業といえどもほとんどは階級と格差をなくしたわけだ。

その点では日本の経営は、資本と労働と経営者という形はあるが、階級の対立や大きな差別はない。したがって経営の基

盤となる労使間に垣根はないといっている。このことは二年まえ、私が主宰する

アジア社会問題研究所（アジア社研）が共同研究として行った日本と西ドイツの労働者の意識調査の分析でも明らかになつた点である。テーマは「技術革新と労働者の意識」。先進国病は日本に起こるか」であったが、その調査比較のなかで、西ドイツでは労働者は経営者とは階級的対立感が強いが、日本では一休観、共同体意識がきわめて強いことが浮きぼりになった。

この階級的対立観と共同体観は、契約型か協議型かの相違にも強く影響していると考えられる。労使が契約型である場合、労働者はいつでも条件が良ければ他へ移るが、共同体意識の強い労使の場合には企業が苦境にあっても簡単に労働者をクビにしないし、労働者もまた企業の苦しさに耐えて頑張っているという努力をする。最近の例ではアメリカでも「どんな会社にも勤めたいか」という質問に対し、不況の際であっても経営者はレイオフせず労働者の生活を考えてくれる人間味のある企業の名をあげて順位がつけられている。そこには家族主義的な会社勤めといった評価があった。

労働の価値を商品として格づけし、取引するという側面は否定できないにしても、労使は人間的に接し合ひ信頼心を高めていくことが経営基盤を強め、新しい時代の経営にとって重要さを増しつつあるように考えられる。日本の経営の

つとも大きな特色はその点にあるといつてよいであろう。

●日独労働者の意識比較

前述の日本と西ドイツの労働者の意識調査比較で分かったことのうち、日本の経営についての重要な特徴点についてふれておきたい。

この調査はアンケート方式によるものであったが日本と西ドイツの自動車、電機、機械業に働く労働者を対象に両国二千名ずつに回答をもとめたものである。回収率は日本が九十パーセント、西ドイツは二十パーセントで数字的にはアンバランスであったが、現地の各団体などの事情聴取や統計資料などを総合し、傾向としてはほぼ大差はないものと判断して両国の比較分析を行ったものであった。また調査対象はそれぞれ労使関係は良好だと考えられる企業を選んだ。

だが実際に調査した結果はいくつかの点で予想以上に相違する点があった。

第一は「生産性をあげることは労働者にとってよいことか」の設問に対し、

日本の労働者は八十七パーセントが「はい」と答え、

西ドイツでは「いいえ」と答えた者が

七十二パーセントで、両国の「はい」と「いいえ」は全く対照的であった。

第二は「会社が利益をあげることは労働者の利益になるか」の設問に

日本は九十三パーセントが「はい」と答え



西ドイツでは「利益にならない」と答える者が七十三パーセントで、これも正反対といってよい結果が出た。

第三は「上司は会社内でおきている最近の情報を教えてくれるか」の設問に対し、日本の「最近の情報を教えてくれる」に対し、西ドイツでは「教えてくれない」と答える者が圧倒的であった。

——以上のように、勤勉性が高いといわれている日本・西ドイツにおいてすら、これだけの違いがあった。アジア社研で行った調査が全面的に正しいといえるかどうかは若干の疑問はあるにしても、日・独のこの比較を、仮りに、イギリスやフランス、あるいはアメリカと日本ではどうだろうか、少なくともわれわれが討議した範囲内ではそれらの国では西ドイツと同じか、それ以上に日本と異なるのはあるまいかというのが結論であった。

先端技術の進行している産業に働く労働者の意識を見て、日本の労働者がどのような意識をもって日常働いているか、その意識は日本の経営に大きく反映していることは明瞭であろう。この意識を会社に対する忠誠心と見るか、それとも従属心が強いからだと見るか、それは見方によるが、現実には経営についてプラスの要因であることには間違いあるまい。

日本の経営について、会社は労働者を人間として家族的に扱い、労働者は技術の進歩に前向きな意識をもっており、互いに協力して分配の源泉を増大しているこの特質を集団主義であり没個人主義

だと論ずる学者がある。そして個人は自分の家庭や趣味を犠牲にし、営利の追求にのみ走り過ぎていてではないかという。しかし私は自由主義社会の企業・経営は、資本と労働と経営者がそれぞれ異質ではあっても互いに融合し、より大きな成果をあげるために協力する方が、対立と抗争をつづける在り方よりもよいと思う。現に、私が見てきた日本の企業経営、諸外国の例をみても企業基盤を危機に陥れて、結果的には労働者がより大きい犠牲をうけている実例があまりに多いことを見聞してきているからである。その意味で「経験は師である」といってもよいし、「結果こそ理論を超える」ともいえる。

●企業別労働組合の是非

たえば、現在、日本の労組はそのほとんどは企業別組合であるが、その数は七万四千四百八十六組合ある（昭和五十八年度、労働省調査）。まさに細分化された労働組合であるが、しかも民間労組の九割以上が、従業員・即ち組合員というユニオン・シヨップ制によって守られ、組合費は会社の給料から天引きされて、会社が組合に一括納入するというチェック・オフ制度にたよっている。これなどは、企業別組合という日本独自の組織と共に、諸外国には例のない特殊な運営である。

よく日本の経営について企業別労組制の功罪を論ずる向きがある。私も戦後からの日本の労働組合の指導にあたって産業別組織こそ理想であると考えた時代があった。企業別労組では労働者は強い主張は出来ないし、労組は企業と癒着し、過当競争には抵抗力が弱く、わが社だけがという競争意識だけが先行することによって資本効率を悪くするという認識が強かったのである。この弊害は現在も軽視出来ないと思っている。とくに上部組織の指導者は企業別労組の弱点を知っているだけに警戒心は強い。これは当然のことである。

しかし企業籍のないプロばかりで指導層を固めた場合、それはそれで弊害を伴うことも事実である。というのはプロだけで労組を指導する場合、企業の実体にくらべて政策や運動が宙に浮きやすい面や、プロは職業化して身分保全にかた

むきやすい弊害を伴うおそれなしといふ。日本の経営は労組との関係がきわめて深く密接に結びついていることを考えると、企業別労組の長所と短所を見究め、弱点を克服しながら着実に前進する労働運動がのぞましいわけだ。

もちろん労働組合は組織を統一し団結することを第一義とする点からいえば、日本の労働運動があまりに細分化し分裂していることは弱点であることはいうまでもない。その点では労働戦線の統一と財政の一元化をはかって経営側と四つに取り組んでも遜色のない力を発揮しなければ不利は免れまい。日本の経営がこうした労組側の弱点によって有利な立場にあり、労使の力関係では明らかに会社側は優勢である。が、労働側の組織力が会社側より優り「力まかせ」で要求を押し通し、明日の企業、未来の産業を無視したとき、結果的にどのような事態を招いたかをふり返ってみると「労組の力」は「もろ刃」の危険をもっている。日本の経営では労使の力関係で優劣を判断するより企業の活力を失わないで経済の持続的発展があるかないか、その方がむしろ重要だといえる。その点では日本の労使の力関係は欧米先進国とアジアその他の発展途上国の中間にあると考えてよいのではなからうか。

●望まれる謙虚な姿勢

さて、日本の企業別組合について、アジアの労働組合のリーダーたちはどのよ

うな評価をしているのだろうか。これについてアジア社研の行った「アジア労働リーダーの意識調査」にはきわめて興味深いものがある。

その調査は一九八三年の四月から九月にかけ、ASEAN五カ国と東アジアの韓国、台湾、香港の八カ国について行ったものである。それによると、日本の企業別組合に関心はあるが、企業別組合を手本にして日本に学びたいという意識はきわめて少数であった。いわゆる「ルック・イースト」をもっとも強力に進めているシンガポールでさえ七パーセントという低いものであった。アジアの労働組合リーダーたちが「日本に学びたい」としながらも、労使関係と経済発展について、企業別労組が有効であるとは考えていないのであった。

では、日本に何を学ぶか。最大の関心事は「経営参加」であり「労使協議制」について学びたいとするものももっとも多数であった。このことは、アジアの労働者は経営者が一方的に企業運営にあたっていることへの不満が大きいことを裏書きしたものと解してよい。労使を車の両輪にたとえたとしたら、ビツコの輪で走ろうとしているのに似ている。これでは、不満が沈澱して円滑な前進はのぞめない。

もし、日本の経営についてアジアの人たちに役立つとするなら、企業別労組を主体とした労使関係を輸出することは好ましくないし、また、労働者の反パツは

免れまい。

結局、日本の経営はたしかに世界の注目を集めているが、労使関係という視点から考えると、労使が人間的な接触をしながら、お互いの立場を認め合って、協議を重ね、企業や産業経済の運営にあたるということが日本的であり、成功をおさめているという結論になりそうである。言葉を換えていえば、日本の経営とは人間性と合理性の調和を基本としているといつてよいのではあるまいか。

ただ懸念することは、昨今の日本の経営に関心が高まり評価されていることに日本人は自信過剰になったり、おもしろい点ではないかという点である。日本流を周囲の状況をわきまえずに、まかり通そうとする風潮は厳に慎まなければならぬ。たとえば国際競争力の強さ、貿易の好調、国際収支の大幅黒字をもって日本が世界の経済大国意識をもつことは、長い目で見て日本のためにもならないし国際社会も許すまい。日本人は世界人類と苦楽を共にし、日本は持ちつ持たれつの国際社会でどのように貢献するか、そのことなしに世界を闊歩するとしたら、日本人は守銭奴として敬遠されていくにちがいない。日本の経営についても自らが傲慢するのではなく、日本人が信頼され尊敬される国民になることがはるかに重要なことであることを忘れてはなるまい。

(たきた みのも)

色彩と国標

の調和

◆西欧の優位

産業組織を説明するときに使われることばは、実は西欧的色彩がきわめて濃いものだと、私たちがあらためて認識する必要があります。この西欧式の産業化は、第二次大戦以前は植民地主義を通して、のちには国際ビジネスによって世界中に伝播し、またこれが国際語としての英語の使用を増幅させることになりました。そのため国際社会と関わりを持つとする社会は、本来は持ち合わせしていなかった借り物のことばを使つて、自らの価値観、伝統を表現しなければならなくなったのです。コミュニケーションは現実ではなく辞書にのっとって行われるようになり、西欧的な体験から生まれた西欧的な概念を表わすことばが、広く非西欧の現実を表わすにも使われています。さらには、まだ現実になっていない未来のことばについても、実体験なしに、これらのことばが安易に使われています。ひとたびこの西欧的な基準が普遍的な

ものとして定着すると、それに合わないものは基準からの逸脱とみなされ、また当座のものでしかないとの見地から、発展の名のもとに速やかに西欧的基準に帰すべきものと考えられています。

西欧的基準はさまざまに変化した形をとりますが、いずれのバリエーションもほとんどの場合は国情の差から来ていると考えられています。たとえばフランスとドイツが異なるのは労働者の志気に差があるから、またアメリカとイギリスが異なるのは契約に対する考え方が違うからとされます。スカンジナビア諸国は福祉国家であるために少し異なる基準を持っているという具合です。この国家という共通分母は、日本と韓国の経営を比較する場合にも、またシンガポールと台湾の産業政策の比較にも用いられています。

たしかに普遍的な基準はものに対しては便利なものですが、人間や社会制度をはかるのに使つてよいものでしょうか。人的なものに関しては価値判断が入ることは避けられませんから、当然各バリエー

ロベール・J・バロン

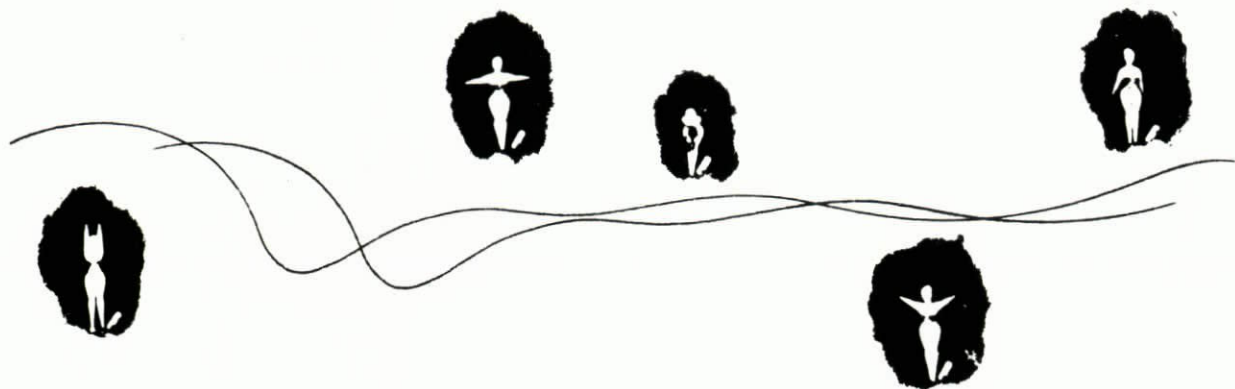
(上智大学外国語学部教授／大木佐武郎部全)

ションを「よい」タイプ、「悪い」タイプというように分けることになる。アメリカと日本のワードプロセッサの比較をするのなら、スピードという共通の(同時に普遍的でもある)基準を使えばよいでしょうが、いわゆるアメリカ的経営と日本の経営の比較をすることは全く別の話ではないでしょうか。

アメリカ的経営を基準とし、日本の経営をそれからの逸脱としないまでも一バリエーションとして扱うのでしょうか。あるいはその全く逆ととらえるのか。さらには、またアメリカ的経営をより広汎な西欧的基準の一バリエーションとして捉え、他の、フランスやイギリスの経営と比較し、そこから日本の経営もイギリスやフランスの経営と同レベルで論じてよいという推論が成り立つのでしょうか。

◆新たな基準の模索

便宜上、西欧の言語を使用してはいませんが、西欧的基準に変わるものはないも



のでしようか。英語の単語にしても、その作られた背景となつてゐる経験からはほど遠いもの、次元の異なつたものにも、同一物のごとくに使われてゐます。

たとえば、ごく一般的なことは、国家を取りあげてみましょう。歴史家によれば国家という概念は、ヨーロッパにおいてウエストフアリア条約（一八四八年）締結時になつてやつと現われました。アメリカは国家としてはたかだか二百年の歴史しかありませんし、ドイツやイタリアが国家統一されたのは十九世紀になつてから、また東アジアでは今世紀になつてから続々と国家が誕生したのです。

そういった観点に立つて、日本を「国家」として呼ぶのは誤解を招く恐れがあります。少くとも日本人にとっては、西欧が「国家」ということを生み出し非西欧圏に輸出するずっと以前から、日本は国家として存在してゐたのです。ですから「国家」という語に含まれる西欧民族中心主義のものをさしを使わないようにするために、「日本的」という表現は避けるのが賢明と思われまゝ。むしろ日本人の行動様式をより偏りのないパースペクティブの中で捉えるために、「非西欧的」という表現を使いたいと思ひます。

たとえば東アジア諸国と日本の関係を考へてみると、彼らは日本に学ぼうとしてゐるのであつて日本人のようにならうとしてゐるのではない。今日の産業化された世界にあつて独自の国家像を作りあげようとしてゐるのです。彼らが望

んでゐるのは現代化であつて西欧化ではないし、日本的な型を踏襲することも同様に望んでゐないのです。少くとも経済面では、長きにわたつた西欧の優位が非常に激しく揺らいてゐる今、この傾向はますます顕著であるといへます。

日本が現代産業化社会の病弊を治癒する道を見出したかどうかはまだ定かではありません。ただ日本が今日あるのは、西欧に多くを負つてゐるとしても、独自の考え方、裏打ちされた西欧とは別のモデルによつて成し遂げられたと言つてよいでしょう。

◆日本の歴史的事情

前世紀に日本が西欧の強力なインパクトにより産業化を受け入れたのは、国家として生きのびていくための当然のことでした。工業化のモデルとしたのはもちろん西欧でしたが、日本は西欧化されようとしたのではなく、自らの位置を保ちながら互角にやつていくことを目指したのです。これは和魂洋才ということばの中に如実に表わされてゐます。

国内は急速に産業化し、モデルにした西欧にはない特徴が形作られるようになりました。一世紀以上もたつて今では、これらの現代日本産業化社会の特性は、その非西欧性を明らかな形で表わしてゐるように見うけられます。

この特徴としては以下の三つが主要なものとして挙げられます。

一、日本は「少資源・豊かな人材」型の国である。

二、日本人は民族の同質性が高く、その相互依存関係の密により繁栄してゐる。

三、個々の日本人の産業化社会における存在証明は、彼らの仕事によつてではなく、仕事の場によつて与えられる。

一、について述べますと、産業化のスタートで出遅れた日本は西欧の経験を学ぶことを望みました。伝統的に教育には強い関心があつたので、近代化のそもその初めから教育は全土に普及し、もともとあまり持ち合わせてゐない天然資源の開発に力を入れるよりは、豊富な人的資源を生かすべく、めざましい努力を重ねました。

二、については、日本がこのように人材育成に力を入れたのは、単なる経済現象というより社会的要素が強いと考えられます。日本が重要視してゐる人的資源は歴史的な文脈の中で捉えねばならず、以下のように非常に均質性の高いものです。

①人生、社会に対する考え方は東洋的伝統、特に儒教の影響が色濃い。

②国が始まつて以来、ずっとひとつの国体として存続してゐる。

③識字率の高さに見られるように、学ぶことを尊ぶ伝統がある。

④同じ価値観が個人間や組織間を支配しており、そのため相互依存が強い。

三、については日本人は産業社会における自己の存在証明を、自分が何をやっているかよりはむしろどこで働いてゐる

か、に求めているということ。日本語の「場」というのは西欧の「プレイス」が抽象的であるのと比べ、もっと含蓄のあることばです。「場」は非常に具体的でありまして、人は自分が所属し、しかも他の人間と関係を持つ、その特定の「場」なしにはやっていけないのです。つまり「場」は物理的な場所以上の、社会的意味を持っているのです。

◆人材は管理するものか

西欧型の「天然資源がまずあって次に人材が来る」式のパラダイムは選択の結果出てきたものですが、日本の「人材+資源」型はやむをえずして出てきたものなので、仕事の組織の中では人と人との関係のあり方は企業の生死を決するものとして重視されています。

日本の企業の現場を見ると、生産部門に携わる者、技術者、管理者間の連絡は非常に密で、それぞれ他部門での経験を積んでいることが一般に見受けられます。もちろん実際には、いつもそのように人々が動くとは限りませんが、組織が生き残っていくには間断なく人と人との関係、すなわち職場の人的ダイナミクスを育まなくてはならないのです。つまり問題にされているのは、人材をどう管理するかではなく、いかによりよきものとしていくかということなのです。

西欧では企業というものは投資家とその代理人によって生産手段が所有される

ことのひとつの形と伝統的に考えられており、人材というのは管理されるものを意味します。そこではマネージメントによって、仕事について何を、いつ、どう行うかすべて決定されます。つまり企業はマネージメント、管理者のものであって、労働者のものではないのです。労働者はあれこれの特定の仕事のために契約を結んで雇われ、管理される。こういう考え方に対しては、反動が起きます。社会主義的な人々は、私的な財産保有を否定するでしょうし、労働者側は組織を作って自らを守ろうとする。またヨーロッパで見られるいわゆる「インダストリアル・デモクラシー」のように、労働者の経営参加を強化しようとしています。すなわち表立ってわかるにせよ隠されているにせよ、日々、仕事を命令する側（しかし自身は実行しない）と命令される側（状況がうまく運ばば実際に行う）の間に、絶えざる葛藤があるのです。

しかし、人材の管理には別の方法がありはしないでしょうか。決定を下す者は、実際に仕事をする者に支持されていなければ意味のない存在です。両者は相互に依存しているのです。遂行の伴わない決定は意味がなく、それでは決定でさえもありません。

集団として生存していくのが、企業をその活動の根底で支えている動機のはずです。しかしそれは個人や組織間の競争から生まれるものでなく、協力を伴った競争から生まれるものだと思います。職

場では情報が淀みなく流れている——放たれ、受け取られ、上へ、下へ、質的なもの、量的なもの……と。人と人を本当につながるものは物理的なものでも各種思想でもなく、各成員が確実に参加意識を持てる情報のネットワークなのです。「情報化社会」が近い将来実現されるとしたら、日本のもつこの「人材+資源」パラダイムは非常にふさわしいものではないでしょうか。

◆インフォメーション・プロセシング

日本の企業における意志決定はコンセンサスによる意志決定としばしば評されます。これはたいへんあいまいなことです。日本の経営管理者は、現実の意味を持つのは決定でなく遂行であることがよくわかっています。ですから決定があとで次に遂行がくるという現実化への二段ステップは彼らにとってうさんくさいものであり、行動の指針にはなりません。日本の経営管理者が希求しているのはワン・ステップのやり方、すなわち実行あるのみなのです。

部下が作りあげるコンセンサスは上役が提示した決定に関してではありませんが、上役の手も借りて実行に移す、その実行についてなのです。日本の企業ではコンセンサスは上役の決定にそれぞれの部下が概念的に同意することではなく、上役と部下からなるグループによる遂行に現実に参加することを意味します。

ですから、日本の経営については意志決定というのは不適なことはです。

情報伝達処理の方がよりふさわしいといえましょう。西欧の経営管理者の関心事は決定すなわち、当面の問題に解決を与え、それを実行に移すべく組織を動かすにありますが、日本の経営管理者は可能な限り問題に取り組み、それを部下と分かち合おうと努めます。そして決定を下さざるをえなくなるまで辛抱強くこの努力が続けられます。そうして出てくる結果は、選択の産物ではなくやむをえずしてのリアクションなのです。日本の管理者にとつての決定の理想形とは、決定の必要なしのリアクションということですが、西欧の経営管理者も、結局はその決定がふさわしいものかを見極められるまで実行は差し控えないといけないのですから、日本の経営管理者と大差ない立場なのです。

つまり最も大切なことは、意志決定者たちだけでなく全組織あげて現実をそのあるがままの姿で捉えることです。すなわち全成員が入念で正確な情報を皆で分かち持つことが何といつても必要です。そのためには、コミュニケーションを密にし、実際に顔を合わせたのコンタクトを増やし、ミーティングを数多く開くことが役立つでありましょう。あるとき広告のエキスパートが言ったことはなのですが、「メッセージはマッサージ！」なのです。

●課せられた任務

最初に述べたように、西欧の産業化はそのモデルタイプを非常な勢いで輸出しました。それを助長したのは以前は植民地主義、今は西欧の多国籍企業であり、また発展途上国は経済、技術援助を西欧先進国に仰ぐことによつてこの西欧タイプを受け容れてきたのです。マクロ的に見れば産業化の各要素がどんなふうを受け容れられていったかなどということは、大きな歴史のうねりの中に吞みこまれてしまっています。

しかしミクロ的に見てみますと、西欧の経営管理者を四角形にたとえれば、彼らは四角形のままだの中にいるという中途半端な立場にいるのです。西欧人の大多数にとつてはこの四角形パラダイムはおなじみのものであり、ビジネスのあらゆる面でアメリカ由来の言語体系として幅をきかせ、ヨーロッパ大陸においてさえ、代わりになる適当なものがないので、ビジネスにおいては「マネージメント」、「マーケティング」の語に見られるように英語のまま使われています。そこにひとつの円環が、すなわち別のパラダイムが登場したのです。これは、西欧人にとつては全くなじみがないわけではないが、あまりはつきりと捉えられない、独自の価値、やり方を持ったもののなのです。

非西欧の経営管理者にはこうして大きな課題が課せられています。すなわち組織を通じて仕事をするにより、西欧

の、つまりヨーロッパ、アメリカの四角形パラダイムと、中国、マレー、インドなどの円環パラダイムの間の調和を図ることです。またそれによって自らも成長することができるとしよう。

日本では目下、非常な努力を重ねながら、非西欧的な「四角形」が作られつつあります。この調和努力によつて生まれた日本型パラダイムの秀れた点とは何でしょうか。

一、さまざまな面で西欧のパラダイムのすぐれた点を統合し、さらに新たに西欧で改良された要素も常に受け入れる柔軟性がある。

二、しかしながら、西欧の産業化社会文化、また西欧風の行動や歴史の所産が押しつけてくる自らとは相反する考え方は拒否する。

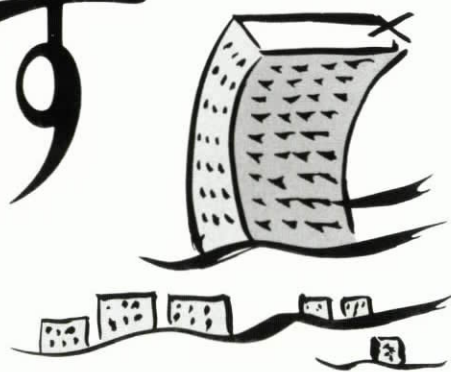
三、企業内でのパートナー間の相互依存を非常に重視する。またそれは、現時点でできる限り情報伝達処理を推し進めることによつてなされる。

完璧な調和とまではいなくても、近い将来「四角形」と「円環」はこれらの努力によつてぎりぎりまで近づくとともに思われます。

("Non-western Work Organization" by Robert J. Ballon:
School of Management, National
University of Singapore 発行)

Asia Pacific Journal of Management
一九八三年九月号掲載より編集部抄訳

小を制す大



清成 忠男
（法政大学教授）

米山 稔
（ヨネックス株式会社取締役社長）

山崎 充
（地域産業経済研究所所長）

① 地域経済と中小企業

山崎 中小企業は、地域経済のイノベーターとして非常に大きな役割を持っている。地域の主要産業というものは、燕の金属洋食器にしても静岡の家具にしても、時代の推移に従って、成長、衰退していくものである。衰退の場合には、主要産業をまた新しい時代に適応するようなものへと変えていかなければならないので、土着である中小企業はその立地地域で努力をし、そこに革新が成立する。ところが最近問題になっている室蘭や

釜石、北九州などのいわゆる企業城下町では、その地の大企業の工場で作っている品物が成熟期から衰退期に入り減量経営体制になったため、人口が急速に減っている。

当の大企業自体では別の地域に新しい工場を作り革新が行われているのだが、工場の立地地域の側に立つと、ある地域は見捨てられ、ある地域は伸びていくということになる。こうして、大企業は日本全体を視野に入れて、地域のスクラップ・アンド・ビルドをくり返しながら伸びていく。

そうした認識なしに、地方経済の活性化の手段として、安易に大企業の工場を誘致することがはたしてよいことなのかを、歴史的な流れのなかで、もう一度考え直してみる必要があるのではないだろうか。

清成 おっしゃる通りですね。最近、通産省が出したテクノポリスですが、地方の期待はほとんど大企業誘致、それも工場誘致です。かつての臨海型の重化学工業はもうだめだ、といって自動車も無理だろうから、先端産業を呼ばばよいというだけの話です。産業の中身が変わるだけで、実体は昔と同じである。結論と



清成忠男氏



米山稔氏



山崎充氏

しては、生産現場を呼んでこうというのではだめで、自前でやらなければいけないということだ。

諸外国を見ても、アメリカのシリコンバレーは自前で企業を興していったわけですし、ボストンのルート一二八も研究開発型企業が自前で集中させた。イギリスではこれをモデルにして、ケンブリッジ大学の近くにケンブリッジ・サイエンス・パークを作っているし、ドイツでも南部で自前型志向が出てきた。

自前型の場合には中小企業が担い手になるわけですが、ここで注意しなければいけないのは、中小企業にはいくつかのタイプがあることです。すなわち、山崎さんのお話のような革新的な中小企業というのが一群あって、またそれから下がる中小企業もある。むしろ多数派はぶら下がるほうで、地域の中で新しいものを生んでいくというのは、実は少数の中小企業です。

そういった企業は、地域の条件をたいへん巧みに活用する。地域の不利な点はカバーして、利点を最大限に活用する。たとえばヨネックスさんは新潟の越路町で創業されたわけですが、たしかに地価や労働力の面では恵まれている。しかし半面、情報という点では不利であるけれども、それは社長が自ら飛び歩くことによって克服してしまう（笑）。したがってヨネックスさんは情報力が非常に強いですね。しかも国内だけでなく、グローバルに展開する。

② 経営者のジレンマ

米山 私は越路町で生まれまして、おやじというのはげた屋をやっていたんですが、げたを売りに行くのに靴をはいていつている姿を見て、これはおかしいなと子供心にも思ったものです。

終戦で復員してきてから仕事を始めたのですが、そんなおやじを笑ってげた屋を継がなかった。そうして木製品を作るようになったんですが、たしかに新潟では地価は安く、働く人の質も非常によい。けれども、今年のように三メートル以上も雪が降るとか、情報網も悪いことを考えると、脱皮をはからなければならぬかなとも考えます。

創業当時は無我夢中でやってきたけれども、ある程度のところまでくると、本社を東京へ移したいし、中小企業もいつまでも地方にいたのでは、将来、構造不況になったときにどうなるかという不安がある。

地方の産業もいろいろ変化、脱皮しなければいけない。たとえば山中塗りにみられるようにプラスチックを導入して方向転換をはかれば生存の道はあるが、本当の山中塗りは全くの伝統産業となってしまうっており、あまり企業としての発展性は望めない。

ただ本社の移転ということになると、地元から、ここまで来たのは地域社会の労働力のおかげであるという声があるだろうし、テクノポリスの問題も含めて、

経営者としては地域にこれからどうやって対応していったらいいかと本当は悩んでいるんです。

清成 さきほどの多数派の中小企業を植物型とすれば、ヨネックスは動物型なんです。本社も工場も地方であるが、人がたえず東京といわず、世界といわず動いている。だから新潟にいてもそんなに不利を感じないのではないかと思う。こういう企業が、今、全国的に登場しています。

山崎 地方で見ていて感じるのは、立地条件が不利な人は何とかそれをよくしようとする。ところが条件のよいところはそれに安住してしまうのでかえって業績があらがない。たとえば私は静岡ですが、静岡ぐらいだといつても東京へ行けるというので情報を集めるための特別の仕掛けをすることは少ない。ところが新潟など東京から遠く離れると、営業所や支社を作って東京の情報を集めるために工夫をこらすんですね。

米山 長岡の友人が、オートバイのメーカーを作っている日本精機という会社をやっている。彼が、「東京の情報は時間とともに消滅する」と言うんです。上越新幹線を使っても、情報の鮮度は半減すると。また、その社長が上京すると、到着第一日は東京が非常にカリカリして感じられる。二日目でやっとペースが合うそうです。

私も同様で、越路へ帰ると一日目はカリカリしているが、二日目にはいたしか

たない環境に順応してしまふ。しかしまた次に出かけるときは、えらく出遅れたという感がありたいへんだとあわてる。これの繰り返しだが、我々のような地域産業が情報化時代に呈している生の姿なんです。

清成 緊張感とも言えますね。福岡にいるある友人が、経済団体の役員を非常に積極的にやっている。東京から講師を呼んでセミナーをやるんですが、必ず知り合いになって月一回の上京の際にはその知り合いをぐるりと訪ねる。ほんとうに情報に飢えている人が、月一回情報をガツガツあさるわけです。この人脈作りが非常に重要で、地方の人はそういう努力をしますね。

③適切な情報収集とは

米山 集めすぎると、情報過多という欠点もまた出てくる。私の場合、いたしかたなく情報の優先順位を決めなくてはというのが上京して二日目あたりでしょう。もつともそれがあるから情報量が多うまく調節できるので、地域産業はそのタイミングをうまく生かすのが大事なことでと思う。

山崎 日研フーズという自然調味料を作る大阪の会社で、最初は工場、次には本社まで静岡県の袋井という田舎町へ移した。その社長に、大阪とこちらとはずいぶん情報量が違ふでしょうといいたから、大阪では情報が多すぎるので、どれ

が本物でどれが偽物かわかりにくい。ところが、袋井という片田舎に引きこもって外から第三者的に大阪を眺めてみると、流行の情報と本物の情報とが見分けられる。情報というのは渦中にあるよりは一歩下がって外から見る方が正しい像をつかまえられるので、静岡の方がよいのだと言っていました。

清成 新聞社の海外特派員の記事があまりよくないのは、日本についての問題意識があまりないからなんです。日本の情報からうとくなくて、外国の情報を選りすぐるベース抜きて記事を書くから、ちよつとピンボケになる。興味深いのは、情報というのは両方ぶつかって相対化しないとセレクトできないんですね。地域と地域の間でも同様で、ある地域だけにいると、かえってだめですね。米山さんの場合はしよつちゅう動いて新潟を相対化しているから、よくわかるんですね。

米山 最近はどうも動けませんから若い者を動かしますが(笑)。その点、フアクシミリは非常に便利です。ただヨーロッパでは美に遅れていますね。

ところで、地方にある中小企業のメリットとして、雇用の面で有利ということがよくあげられますが、そこに問題もあるんです。日本は農耕民族で地縁的なしがらみがある。そうするとその地域出身の経営者の場合、よほど明確な経営理念をもって地域社会にどう関わるかという姿勢をはっきりさせていないと、長い親戚の関係からいつておれはあそこの社

長には絶対つかんとか、あそこの利益のためにこちらが犠牲になつてはかなわんとか言われるわけです。ですから人材はむしろ全く近くてはなく、少し離れたところから集めてくる。そういった意味でも、テクノポリス構想というのは外から来るので、これからの大きな転換点になるのではと期待しています。

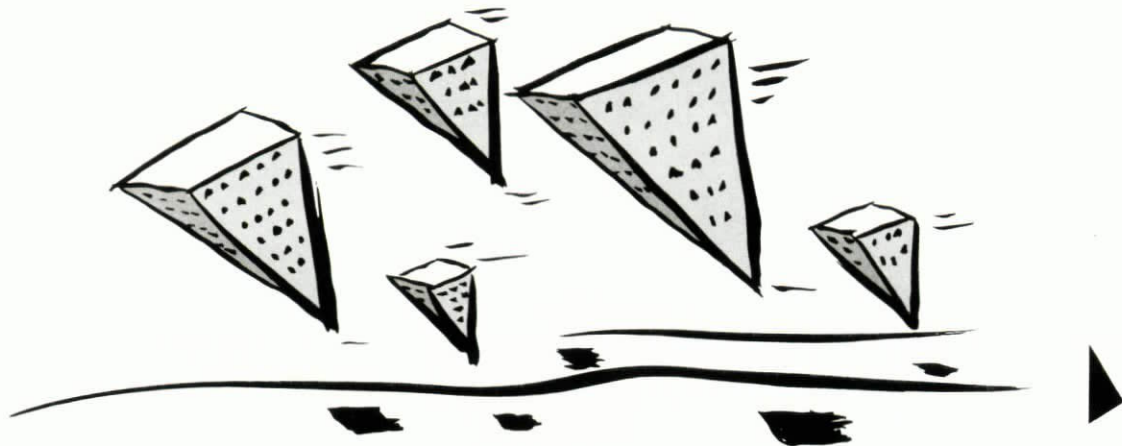
④中小企業のエクセレンス

山崎 中小企業のよさというのは、社長から従業員まで好きなことがやれるという点にある。たとえば楽器を作るのが好きとか、釣りをやるのが好きだとかで一生懸命やる。

ところが大企業の場合は、社命で好きでないことをやらされる率が非常に高い。それがベンチャービジネスとして飛び出していくひとつの背景になっている。中小企業が開発力や市場開拓力に秀でているというのは、この、好きなことをやっているところからきているんじゃないでしょうか。

清成 別の見方をすると、中小企業は個人の目的と企業の目的が合致しやすいですね。合致しない場合にはやはり辞めていきます。だから、社長のほうはしっかりした経営理念を持たなければいけない。大企業の経営理念はそれと比べるとうしろ看板ですね。

去年、アメリカでベストセラーになつた『エクセレント・カンパニー』の結論は



実は単純なんで、大企業は中小企業連合体にならなければだめだということです。小組織の複合体にしてそれぞれに権限と責任を与え、みんなが好きなことをやれるような仕組みを作らなければならない。セクション同志が競争してもかまわない。重複性ということを言っているわけですが、これは従来の経営学では資源ロスでだめだといわれていた常識をひっくり返している。だから何のことはない、大企業が中小企業に、あれが超優良企業だということまで学んでいるんですね。

ところが他方、中小企業でありながらそのメリットを生かせない企業が増えてくる。これは中小企業なるがゆえにとも言えるんですね。一例をあげると、私の知人の経営者の方なんですが、非常に優秀でたいへんな開発をやった。ただ、少数精鋭でいこうと意識的に規模を大きくしなかった。若い人が入らないから、中心メンバーが年をとると全体がだんだん沈滞していく。

ヨネックスのように一定のスピードで成長を続けていると、若い人が入ってきて自分で何でもやってみる、いわゆる達成経験を積む。彼らが昇進するとポストも増えて、会社が伸びる。大企業が中小企業のまねをすると同時に、中小企業も、中小企業の中のエクセレント・カンパニーに学ばなければいけない。

米山 たしかに幹部の年代が上がってくると、新しいソフトが入ってこない。現に私なども、若い人に比べてエレクト

ロニクスの理解が遅れています。ここでどうしても若返りが必要なんです。拡大していくときの若返りは簡単だが、拡大しないでどうやって若返りしていくかがいちばんの課題です。

山崎 中小企業で伸びているところは、社長さんが行動半径も広く時代感覚も吸収していて精神的に若い方が多い。ところが、幹部になると外へ出て積極的に動き回る機会が少なくなる。幹部が外に出ると管理面に支障をきたすからでしょうが、できるだけうまい仕掛けを作り、幹部に社外で社長と同じような経験を積ませることが若返りの鍵ではないでしょうか。

米山 創業から年月を経ると、管理面がどんどん官僚的になって中小企業のよさが失われていくのは大きな問題ですね。清成 静岡の八百半がシンガポールに店を出して成功していますね。私はシンガポールで八百半を見たんですが、創業の追体験といった観がある。日本で流通革命といわれた時代に八百半が出てきたころ入った人たちは、創業の経験があるが、大きくなってしまおうとそれがない。ところがシンガポールへ、また将来になります。マレーシアへ出るということになると、そこでも一度流通革命を体験することができ。違う地域でも一度創業としてやるのが会社で、単なる支社ではない。これからはそれが大事でしょうね。

米山 幹部を経営者として育てていくことは、いうなれば帝王学をどう教えるかということになるんですが、これから

かということになるんですが、これからの経営者の課題だと思う。ただ実感としては、幹部自身は帝王学より切り盛り役の方がよいという傾向になってきている。少数でも切り盛り役から脱皮していればあとの人はついてきますから、その三、四人を育てることに尽きるのではないかなと思う。

⑤ 虚しい「日本の経営」論

清成 いわゆる日本の経営、つまり終身雇用とか年功序列、企業内組合、稟議制度というのは大企業と官僚機構の中でだけ通用する話で、日本の雇用からすれば三割だけです。あとの七割は全然そうした形をとっていないから、もうひとつの日本の経営があることは無視されている。大企業を志向する一群の人たちがいて、それが日本の経営の中に入って安定志向でいく。また一方では、長銀の目下さんが言っていました、リクルートセンタリーに入ろうと思って前まで行ったら大きなビルなのでやめたと言って帰ってきた学生がいたということです。

山崎 日本は先進国ではまれに見る中小企業の国ですから、中小企業を視野に入れない日本の経営論や日本経済論というのは非常にナンセンスである。そういった議論を東京を中心とした中央のマスコミで、これがあたかも日本であるかのごとく世界に向けてやるわけです。そういった認識を改めないと、日本が正しく

理解されないんじゃないか。

米山 私も、いわゆる日本の経営論はおかしいと思っています。「ヨネックスは国籍は世界だ」と常日頃言っておりますが、外へ出て行くには日本の経営では通用しないということを、私は実際やってみて非常に感じます。

さきほどの「ビルが大きいから」の話は非常におもしろいですね。やはり中小企業というのは、可能性の限界に挑戦するやつが集ってくるんです。これからの中小企業の中には、競争に強い、いつても自立できる力を貯えた者が大勢出てくるだろうと思う。

アメリカでは、一匹オオカミ型のセールスマネージャーで、あちこち跳び歩いている人がよくいるが、そういったタイプが出ない限りこれからの日本の経済はおぼつかなくなるのではないだろうか。

清成 可能性の限界に挑戦するという積極的な姿勢で中小企業に入っていけば、かりにその会社がつぶれたって自分に能力があるから生きていける。ところが大企業へ入って安んずる志向で三十年というのは、定年になると同時に失業が顕在化するだけです。私は大企業というのは、潜在失業者を抱えているんじゃないかという感じを持っている。

六 人生のゲーム

山崎 社会がある程度豊かになると、人々は安定した雇用、高い給料、福祉施設

だけでなく、より人間的なものを求め出す。それは何かというと、米山さんが言われた、可能性の限界に挑戦してみたいという「自己実現の欲求」だろうと思う。

中小企業のかたがたは、そうした自己実現の欲求を満たす場をおれたちはここに作っているんだということを、世の中に訴えていくべきでしょうね。

米山 二十一世紀の経済というのはものすごい争いになって、いわば戦国時代のようになると思うんです。その中で、中小企業のような小回りのきく本当に体を張ったやつが勝てるんだと自信を持つてよいと思う。

見方を変えて、今までのように大企業に押される存在ということではなく、中小企業の出番はこれからだと考えるべきである。ただし、きわめて厳しい争いの中に入ることになるが、その厳しさの中で可能性をとことん追求していくという、生きがいを含めた仕事のあり方は、中小企業でのみ可能なのではないか。

清成 豊かな時代になると、勤労意欲が低下し、先進国病という問題が出てくるとよく言われますが、一方で自己実現欲求が強くなり、おれはがんばるよという人も出てくる。今、諸外国では、中小企業によって経済活性化を図ろうという動きがあり、ヨーロッパ議会は一九八三年を中小企業年とし、どうやって新しい創造的なタイプの中小企業をスタートさせたらよいかと懸命になっているんです。

米山 デュッセルドルフに会社がある

のでよくわかるんですが、定刻で退社する人と猛烈に働く人と、二つにはっきりと分かれるんです。家庭志向型と自己の欲求を満たそうという型と。これからの日本でもこの二極分化は進んでいくでしょうね。

山崎 何が生きがいとなると、一方では趣味やレジャーがあるが、他方には仕事、というより好きなことをやるということが考えられる。好きなことと仕事を一致させて、そこに人生を燃焼させたという人は当然出てくるはずである。

最近の第二次ベンチャービジネスブームは、豊かなビジネス社会のひとつの象徴だと思います。ブームの背景をよく考えておかないと、二十一世紀を間違った方向へ持っていく危険性がある。

清成 ハングリーだから新しい中小企業を創業しようというのではなくて、一種のゲームなんです。人生のゲームとしてやるので、従来の二重構造的な暗いイメージの中小企業とは決定的に違う。

山崎 失敗すればかえってそれをいい反省材料にして、また次にトライすればいいんですから、日本は敗者復活戦が比較的できやすいでしょう。中小企業の世帯観がまさにそうですね。

清成 大企業のビュロクラシーの中では敗者復活戦がないんですよ。

山崎 また、高齢化社会の到来を考えると、人生で何回となくチャレンジしていくには、中小企業は格好の場でしょうね。

企業の維持・発展

●労使協調●

荒川 英夫

(財)研究開発型企業育成センター理事長

管理組織

世はまさに科学技術の時代の観を呈している。いわく、ハイ・テク、いわく、ベンチャー・ビジネス、いわく、情報化社会、云々。しかし、そうなければならないほど、技術革新におとらず、管理組織が重要になってくる。



日本の経営として諸外国が注目しているものの一つに労使関係とくに労使の企業意識がある。とくにアメリカ人のなかには「最近の日本の技術的發展は日本人が階級闘争神話に関心を払うことなく、労使が相互の利害関係を自覚していること、多くの者が学卒後退職まで一つの会社に勤め上げること、従って企業は従業員が転職して企業の従業員の教育訓練等に対する投資を無にすることを心配しないですむこと、労使間にはすばらしいコミュニケーションがあり、従業員は目標

担当業務の重要性を承知しており、管理者は現場に来て部下と意見を交換したり直接仕事を指示し、従業員はしばしば関係事項の決定に参画することによってもたらされている」と述べる人がいる。

彼はアメリカ人については「多くの者——管理者、株主、労組員、非労組員、政治家、学者は、雇用は本質的に相争う目標をもっている二つのグループ——共通の目的をもたない二つのグループの間の休戦であると信じている。日本のシステムは完全なものではない。日本のシステムがどれだけ長くもつかは、時が経てみなければわからない。事業慣行は、各国の文化を無視して改善することはできないにしても、日本の労使協調は見習った方がよい」と言っている。

終身保証

右のように外国人が羨んでいる日本の従業員の定着性や人的投資の効率の良さについて我々日本人が却って労働の移動性がないとか年功序列とか終身雇用とかいって非難がましい声が高くなっているのはどうしたことだろうか。

私の友人のアメリカ人（弁護士）が言うには、「アメリカでは一つの職場で昇進の希望はもてない。管理職は経営者の胸先三寸一つにあり、昨日部長席にいた人が今朝は見えず、全く知らない人がその席にすわっている。また他の部課へ異動することもない。昇給昇格は転職以外に

は余り考えられない。だから、常に自分を売り込んでいるか、ヘッド・ハンター（まさに字義どおり首狩り族）の襲来をまつことになる」と。

その上、経営者は、経営担当期間中の業績確保に汲々とし、事業家は、利益とならば企業をも処分することを辞さないといわれる。労使があげてそのような状況にあるならば企業が永続的に発展を遂げることはできないであろう。

日本の「終身雇用」の淵源は、徳川時代の終身保証制度であった「のれん分け」に溯ることができよう。その心は主従協調による家業の維持発展であり、同族団の形成であった。そして何よりも「信用」が重視されていたのである。

生産現場では一本のビスでも産業スパイとして事件になりかねない現代において、長年にわたる企業の投資成果を充滿した頭脳がスピン・オフすることに対して、ようやく企業側でも対策に手をつけはじめたようである。

時勢への即応

十七世紀後半からの三井の発展は世界的な新商法の考案によってもたらされたが、幕末から明治維新にかけては内憂外患交々いたるという情勢におかれた。

この苦境から三井を脱却させ、新時代へ歩ませたのは、三野村利左衛門である。彼が三井の中興者と称される所以である。彼は「現地採用」であったが、事業主で

ある三井一族から営業・人事・家政全般にわたる権限を委任されて、単なる雇われ重役ではなく実質的事業者として事業主である三井一族をも含めて各種の改革を実施し、ついに明治九年七月に三井銀行を設立したのである。

彼は幕末日本の産業・経済の政策立案者であり推進者であった小栗上野介と親交があり、明治政府にとって小栗の政策の伝承者であったとも筆者は考えることがある。

明治三年六月に三井は家則、営業組織の再編を試みた。これは売り上げの大幅減少と物価騰貴による赤字や貸付けのこげつき等により、各店とも時勢に随い大改革をしなければ、事業が継続できなくなっていたからであったが、とくに各店の欠損補填責任の強化に厳しいものがあった。

六年四月には前述の全権委任をうけて、同年九月に改革意見を事業主に提出した。事業主の決意を主従一体となって改革に当るべきこと、つまり主あつての手代であり、手代あつての主であるから、三井家永続の規則をつくって主家一族と手代とがこれを守るべきこと、さらに、三井の財産は、三井氏のものではなく三井組のものであるとした。そして、時勢に即応するものとして私立三井銀行の設立に邁進する。これは、従来の家長・雇人の関係ではなく、皆が社友となり同心協力して各自に利益を分けて永くその悦びを共にするためのものであるとされた。今

日流ていえば社員持株制度である。(アメリカでも受付け係に自社株をもたせることは、能率増進の一策とされている。)

誠意

明治八年は、経済・金融・財政の窮状を打開するために内務・大蔵両省は積極的に施策を推進し、三野村はそれに対応するために、強引に三井の部内をリードしていった。

中途採用者である三野村の活躍に対して部内には心よからずと思う者があり、これらを折伏することは決してなまやさしいことではなかった。とくに京都にいる事業主側からの風当りは強く、彼は明治八年九月に辞職を申し出た。彼が要請して開かれた緊急重役会の席上においてであった。

「昼夜油断なく店のやりくりのみに身も心も尽し、何とか都合のよいような策略を考えては奔走して、主家の安堵はもち論のこと、多くの手代どもの安穩をえることを専らに精のかぎり、一身に引きうけて丹誠をつくしている自分であるのに、主人方に不平をいだかれては、これまでの苦勞も水泡に帰し、とても主従一和は覚束ない。それゆえ、只今かぎり、明治六年以来の総轄代理の委任を返上して身をひきたい。主人方のお眼鏡にあつた後任者を選ばれるか、御自身ですべての事務を処理されれば、主従の和平、善悪ともお心次第になりましようから」

これをきいた重役達は、声もなくただ互いに顔を見合わせ途方にくれるばかりであった。

「このような大難事の時に小事にこだわら大事を過つては世間の物笑いになろう。ようやくこの度、国立銀行の例にならう。主従が出資しあい将来安心できるようにしよう」と一同が銀行設立に尽力している折に三野村に辞められては、たちまち駄目になってしまふ。この際は三野村に従来どおり総轄代理として活躍してもらいたい」とする、東京駐在三井一族代表や重役達の数日にわたる説得が奏効して、三野村は、三井一族連名の委任確認書差人と引換に銀行創立業務を継続した。翌九年三月にいよいよ銀行許可の方向が政府部内で固まりつつあるとき、彼は「銀行創立は三井組の改革であり、この改革は去る六年の家事悉皆委任によって行ふものであり、後日京都の旧主たちから異議を申立てるようなことはない」旨の確認を三井一族と重役達からとりつけた。明治九年七月一日、多年の臥薪嘗胆と幾多の迂余曲折を経て三井銀行が設立され、同時に三井物産も創立されて、金融業と商業とが分離したが、晴れの開業式に彼、三野村利左衛門は病床にあつて姿をみせなかった。

主従一体となつての企業の維持・発展への努力と、あくまでも「信頼」にゆえとおした三野村の誠意のなかに「日本の経営」の一斑が示唆されているよう。

(あらかわ ひでお)

●新部会発足

矢野俊比古部会

テーマ 日本経済の針路



島野氏



鈴木氏



竹内氏



西山氏



矢野氏



天谷氏



金森氏



鎌田氏



河合氏

部会メンバー

【部会長】

矢野俊比古

(参議院議員・元通産事務次官)

天谷直弘

(通産省顧問)

金森久雄

(旧日本経済研究センター理事長)

鎌田勲

(日本経済新聞社論説委員)

河合良一

(柳小松製作所代表取締役会長)

島野卓爾

(学習院大学経済学部教授)

鈴木治雄

(昭和電工株式会社取締役会長)

竹内宏

(日本長期信用銀行調査部長)

西山千明

(立教大学社会学部教授)

第1回●矢野俊比古部会

(昭和59年6月8日)

21世紀に向けての日本経済の課題

〔出席者〕 矢野俊比古・鎌田勲・島野卓爾・竹内宏

〔司会〕 山田 嗣 (助政策科学研究所主任研究員)

開かれた議論の場を

山田 矢野先生にはこれまで『21世紀フォーラム』に、四度にわたって日本株式会社社の針路というテーマでご対談いただきましたが、もう少し幅広く自由な形で、いろいろな方と日本経済の方向性を語りあうというのではないかとということで、矢野俊比古部会として発足の運びとなりました。部会のテーマは「日本経済の針路」ですが、本日はブレイクストーリーミングの形でご出席の皆様は日本経済の問題点をあげていただき今後の活動の指針を探りたいと存じます。

矢野 今日お集まりの皆様には役所時代からそれぞれご面識はありますが、このようにご一緒させていただく機会はありませんでしたから、これから大いに期待しております。議員という仕事も中に入ってみておもしろいと思うのは案外派閥でくくられているんじゃないかと、相当自由に勉強する機会がたくさんある。ただ、自分でソースをつかもうと努力が必要で、役所時代のように報告シ

ステムはありませんから、ただジッと座っているだけではだめですが。

私も入ってまだ一年ですから大きな枠の中ではどうなるのかわかりませんが、今のところ政策論争をしても、そう始められません。中には極端に言うところ国会改革が起ころてもいい、ぐらいいの勢いで今の自民党の政策審議会のあり方そのものまで議論しようとする動きさえある。このあたりのVANの問題のときは各部会が各省の代弁者みたいになって郵政と通産の権限争いがそのまま通信部会と商工部会に持ち込まれ、最後は政審会長のところへ持ってゆくような形となった。そういうあり方ではたしていいんだろうかと、根本的なところが問い直されているわけです。

ですからフランクに議論しましょうという雰囲気も結構あるのですが、それにしても私などはもっと広い議論ができていいのではないかと思っています。

そんなわけで、この部会では経済関係を中心に、日本の今後をどうするかというのを大いにフリートリーキングしてみたいですね。

たいですね。

まず、日本経済の針路というテーマについて、現在どういう観点から関心をお持ちかお聞かせ願えませんか。

農業・金融・中小企業

竹内 私は日本経済ダメ論なんです。

現在、経常収支の赤字と資本収支の赤字が多い。それは平たく言えば、物と金が海外に流出して、流出先をトータルしてみるとアメリカが案外多くて、アメリカのサンベルトは列島改造論を思わせるような大投資ブームである。ここでハイテクをはりつけようとしておりますし、また日本からも呼ぼうとしています。

そうなりますと、日本の貯蓄が海外に漏洩する。しかも、漏洩先は日本より豊かな国である。その意味で、日本は資源、あるいは貯蓄を十分使い切っていない。しかも先端産業の格差はますます拡大している。そういうふうになってきたときに、国内の貯蓄を投資に変えるメカニズムがいろいろな原因でうまくいかない。これがダメ論のひとつ。

第二番目はアジアの国に対する偏見があること。理解度がまだまだ一般的には足りない。そのため、私は毎月韓国へ行っているんですが、近くの国になればなるほど関係は具合が悪いですね。

一昨までは「日本経済強い論」でしたけど、昨年の初めから急激にダメ論に変わり、今はもっぱらダメ論です。



島野 竹内さんから国際的視野でお話がありました。二十一世紀というカロニングチームで考えますと、日本の農業問題をどうするか政策を決めていく上で無視できない要素だと思います。

話は多少飛躍しますが、ECの五十八年以來の動向をずっと見ても、農業問題が詰めの段階に入って来るとだんだんうまくいかなるという状況がある。先ほどのダメ論の裏打ちのようですが、アメリカは農業事情がよい点が他と決定的に違うわけで、竹内さんの説も可能性ありとせざるをえないわけです。

長期的視野に立つと農業は政治にも経済にも波及効果が大きい。たとえば労働の問題とか、農業を今のように米だけでやるのか、それ以外のものを考えるのかとか、ある程度まで見通しをつける必要がある。

また竹内さんが言われたように、アジアとの関連でも農業はすいぶん分業する分野もありますし、どこまで日本の農業が国際化できるかというのが日本経済の基本ではないか。私は決して農本主義に立っているわけではありませんが、農業をこのままにして、アドホックにいろいろな現象が起こるたびにその場限りでやっていくというのはどうやら限度が来ている。もうひとつ限度が来ているのが金融ですね。金融の国際化の方向はもう決まりましたから、日本の資本を国内と国外にどういうふうに分けるかという大きな役割を、日本は特に東京を中心として持

つはずなんです。そうした問題は今後いろいろな所で議論が出てくるでしょうがこの部会でも議論したらどうでしょう。

簡単に言えば、通産省が自由化を推し進めて他省の関連で今残されているところが農業と金融と中小企業の三つぐらいです。この三つはいろいろな人がさわってきたわけですが、根本的にさわりきれなかった部分がある。そういう意味で、ここで気楽に話ができたら案外よい知恵が出てくるのではないだろうかという気がします。

ハイテクとエネルギー

鎌田 今、ハイテク、ハイテクと言われているわけですが、二十一世紀という視点に立つてみると、現在ハイテクにどの程度重点を置いた構造に日本がなっているのか、また望ましい産業構造としてどの程度の比重でハイテクを位置づけることがいいのか、ないしはハイテクがどこまでどういった形で伸びるのかなどといったことに関心があります。

一方、基礎素材産業は二十一世紀にどの程度ダメになっているのか、これは社会政策とも絡む問題ですが、そのあたりの展望ができたらいなという事です。それから最近分散型のエネルギーがだんだん登場してきましたが、たとえばコ・ジェネレーションに見られるようにエネルギー産業の間でフリクションをひき起こすという問題が出てきているの

で、二十一世紀には、そうしたエネルギー産業間の競合をどう見ていったらよいかを考えてみたい。

核融合とか水素エネルギー、太陽エネルギーなどの新エネルギーの本格的導入時期についても、技術者の意見がまちまちだが、この時期について専門家の意見を聞き、だいたいの見当をつけたいですね。

矢野 今、皆さんがおっしゃったことはどれも私にとって非常に関心がある問題で、『日本株式会社』の反省に自分なりの主張を書いたつもりですが、いろいろご批判いただけるとありがたいですね。

会のやり方としては、エネルギー、新素材というように個別テーマをひとつひとつ固めていくか、あるいはフィロソフィカルな問題まで持っていくか二通りあると思いますが、今回はご欠席ですが財界のかたもいらっしやいますし、具体的なことがらで感触を探りながら、時々金融や農業をはさみ込んでいってはどうでしょう。

島野 金融や農業というのは明治以来ずっと論議されてきたわけですが、いずれもある意味では「朕は国家なり」的なところがあるんです。戦後しばらくはそれで続いていたんですが、だんだん足場が緩くなってきたなというのが現状です。どの分野から手をつけてもよいのですが、農業、金融はしばらく見守りながらいろいろな意見を聞き、たとえば新素材をどうするかというテーマを扱えばまた大きなテーマにはね返りますからね。

農業の現場からの声を

矢野 農業と言うと、私は今、米の減

反反対ということ、エネルギー源としての米のアルコール化という問題に関わっています。

もうひとつ考えていますのは絹織物、養蚕の抜本的対策をどうするかということ。私も聞いてびっくりしたんですが、タバコと養蚕は農協に入っていない。農協中央会という組織とは全然別で、タバコは大蔵所管なんです。生糸も伝統的に別組織に属している。議論の場がなかなかないというのが現状です。

竹内 農業については具体的なことを知りたいですね。たとえば三町、四町の大規模経営をやって、米価を値下げしろと言っている農家の方がいますね。そういう方にどうやってやったのか話を聞く。あるいは生糸ですと、十日町などの織物メーカーの人に、いかに生糸が高いから苦しんでいるかとか、最終消費が高いのは流通経路が長く問屋を四つぐらい通すと三倍になってしまうからなのかという点を聞きたいですね。現場の人の、実際こうしたことていくらになるといった知識が、我々のいちばん不足している点だと思います。

島野 現場の話があれば、韓国から入ってくる生糸に関税をかけてあんなに高いものを買っているのがおかしいのはすぐわかる。養蚕をやっている地域の圧力があるためで、それを除けば生糸の値段

はぐんと下がりますよ。韓国や中国は生糸を盛んに売ったがっているわけでしょう。

竹内 農産物の問題で言うところ、せんべい屋が非常に困っている。原料が高いから、製品輸入に五〇パーセントかけても入ってきってしまう。とくにあんこが顕著だそう。日本ではアズキが高いから、タイなどで技術指導をして半製品輸入すると、日本のあんこ屋さんは太刀打ちできない。保護行政によるしわ寄せがきているわけです。

二十一世紀の大学像は

山田 皆様は審議会の委員などをたくさんやっていらっしやうと思いますので、この部会では審議会ではない角度から問題を取りあげるとおもしろいのではないでしようか。

島野 私も構造不況のときにアルミは三回客申のお手伝をいたしましたし、石油化学、カセイソーダ、塩化ビニールなどもやりました。審議会での議論は今倒れそうなものをどうするかという話ですが、今我々が問題としているのはもう少し先の話ですね。

矢野 おっしゃる通りで、今の構造不況産業論は、ここ五年ぐらいを見ると先行きの伸びがなさそうなものを一体どうしたらいいのかということですが、鎌田さんの先ほどのお話は、今後二十一世紀にかけて素材産業はどう位置づけられる

んだらうということですね。

島野 審議会ではそんな悠長なことは言っていただけませんか(笑)。

竹内 新素材とかハイテクというと研究開発ですね。そうすると大学をどうするか基本的な問題になります。二十一世紀は大学とは何かというのがどこでも重要な課題になるんじゃないか。アメリカの大学と日本の大学とはまるで機能が違います。研究株式会社がいのか教育一本がいのかどちらでしょうね。

鎌田 大学教育の当事者、たとえば理工系の人たちから二十一世紀における教育と研究開発の関わりについてどう考えるか聞いてみて、それをたたき台にして議論するのもよいと思います。

島野 大学側も思ったより企業や政府の要請に応えている面もあるんですが、単発的でバラバラであって、アメリカの非常に大きな研究所のようにシステム化されて関わってはいません。

山田 一般には基礎研究は大学、民間企業は応用研究、実用研究、製品研究というように見られているんですが、今はそれらが非常に交錯している時代になってきているわけですから、大学と企業の役割分担、交流の仕方を根本的に洗い直すことが二十一世紀へ向かう今必要ではないかというのはよく言われることですね。

竹内 そうなると大学にどう金が集まるかということも問題になってきます

が、集めるためには、特に工学部などは先生間の競争が激しくなりますね。そういうギスギスしたのが教育なのか、それとものんびりしていた方が大学というのはいいのか、という基本問題が出てきます。アメリカのようにギスギスして、経済学でノーベル賞をもらったような人が、四、五十歳代になると金集めのセールスマンのようになってしまふのがはたしていいのかということがある。

矢野 議論は少しありますが、私はいちばん原点に帰って、私学助成とは何だろうという意識があるんです。たとえば我々が中学生のころは、慶応の経済、早稲田の理工という一級である。そこを出れば社会人となったときにそれなりの待遇があるという認識がありましたね。

当時はおそらく設備もよくて、立派な先生方が多くおられたんだろうと思います。今がどうというわけではありませんが。ところが助成、監督ということで特性がなくなってしまうたんじゃないか。

特性を取り戻すには、私学助成をやめるといいと思う。そうすると寄付金は有力な財源となる。寄付金を取ってけしからんとよく新聞でたたかれています。助成金がなくなるなら当然取ってもよくなる。私学であれば寄付金を取っても悪くない。戦前もあったんですからね。行財政改善をやるならそういうところからまっ先に考えたらどうか。

竹内 たしかに二十一世紀の問題業種は農業と金融と大学ですよ。

隠れた人材の話

島野 竹内さんが最初におっしゃったダメ論と関係が強いんですが、経常収支が黒というのは貯蓄超過ですから、貯蓄をどこに配分するかということでしょう。海外へ持っていくとすると、よくいわれる空洞化の議論になるんです。産業構造をどんどんやるのはいいい。しかしそれにかこつけて海外へ行くのはいいいの悪いのかという議論がたえずポテンシャルとしてあるわけです。

ちょっと突飛かもしれませんが、西ドイツの成長力が落ちたのは空洞化に関係があるように思えるんです。賃金が安いというので、ずいぶん他の国に投資したでしょう。アメリカにも投資しました。そうすると国内では景気は今上がりつつあるが、雇用は全然改善されないんです。職がありませんから。

ですから、国内の投資をほったらかしておくのは危険なんです。日本にはその危険性があるのかないのかというのこの部会で扱うにはふさわしいテーマだと思う。一つの筋は出てくるんじゃないでしょうか。

鎌田 ぜひ具体的なお話を経営者からお聞きしたいですね。感触として二十一世紀のハイテクがどうなっていくか、たとえば国際的な経済摩擦が起こる可能性があるのかないのか技術はどこまで進んでいるんだろうかというように考えて。次の段階としては技術のオーソリテイ

のお話を聞きたいですね。

また大きくはないけれどもベンチャービジネスとして非常に興味深い活動をしているところのトップの方に、機会があったらどういうふうに経営をやっているかが知りたいですね。

矢野 今のソニーの社長の大賀さんは音楽の大家だということですが、前社長はたしか技術屋さんでしたでしょう。

鎌田 岩間さんですね。

矢野 鹿児島県のテクノ地帯を回ったときに、工場長をしている岩間さんの愛弟子という方に会ったんです。工場を見せてもらっていろいろ話しましたが、その人は二千年まではぜったい半導体、コンピュータの世界ですと力説していた。また自分は岩間さんをたいへん尊敬していると言っておりましたね。非常に勉強熱心な人でしかもひとつの見方をきちんと持っている。

私はそれ以来、あと二十年は半導体、コンピュータの時代だと盛んに述べてまして、これから先、どういう方向へ技術が向かっていくだろうかという問題には、もっぱらその人の説を借用しています(笑)。そういう方を東京へ呼ぶチャンスはなかなかないかもしれませんが、かえってどこでも聞く話、決まりきった論議より参考になることが多いんじゃないでしょうか。

山田 本日は皆様どうも貴重なご意見をありがとうございました。

不器用な愛

串田孫一著
弥生書房(二二〇〇円)



串田孫一著『不器用な愛』を読んだ。断想集と銘打ってある様に、数年にわたって著者が帳面に書き埋めていった短文の中から、何作かを選んで発表したのがこの本である。著者曰く、「私的な思考遊戯の残骸」という事なのだが、玉虫は死して尚、美しく輝くごとく、一級品の残骸はキラリと光って読者をつかむ。

動かない物を見ていると炸裂を予感する。黙っている人からは少し離れていた

い。
人間だけに限らず、去って行くものの姿には恥らいが見られる。

湖に棲む魚は、水面を見下ろすことが出来たら、自分の背鰭を使って水面を切抜いてみようと思うだろう。

等々、素晴らしい思考の渦が全編を通じてあふれている訳だが、知的な高級な内容が、いわゆる哲学書等に有りがちな独断やお説教調に感じられないのは、著者の物を見る目の優しさと愛情にあると思われる。

読んでみると、ふと思ひ当る所があつ

て、にやりとしたり、しばらくうーんと考えこんでしまったり、そういえば、しばらく本を読んでこんな気持ちになった事はなかったなとか、最近の自分の読書の仕方に、改めて反省させられたりした次第である。

長年FM東京で音楽と自作の詩を発表しておられるだけあって、音楽との比喩も多く、自分の創作活動とオーバラップして見て、ギクツと自戒させられる事も少なくなかった。

最近、いわゆる思考する習慣が一般的にほとんど失われていつている訳だが(著者に言わせれば、燈の発明が人間から豊かな思考を奪った)、私達の頭脳の何処かで生れた思考の小さな渦を手帳に書きとめて行くのは、それがたとえ玉虫ほど光ったものでなくても、とりあえず脳の老化を防ぐ一つの手段になるやもしれないし、同時にそれが又、著者の願いをかなえる事にもなる。

服部克久(作・編曲家/国際交流研究部会)

盗まれた神話

「記・紀の秘密」
古田武彦著
角川文庫四九〇円



「古事記に書かれている天孫降臨の地は、宮崎県日向の高千穂の峰ではなく、博多湾岸の福岡県糸島郡の高祖山の峰々である」

天照大神が隠れた「天の岩屋」は玄海灘に浮ぶ小島「沖ノ島」である。

イワレヒコ(神武)は実在の人物で、九州王朝領域内の辺境にいて、支脈たる自分の前途に絶望した一青年であった。そこで近畿への冒險的な不法侵入者になったのだ。

など、この本で著者は大胆でユニークな古代史の解釈を全編にわたって展開している。しかもそれは資料を綿密に分析調査することによって得た結果であり、単に古代のロマンに引きずられた妄想や奇をてらったものではない。

著者が「古事記」「日本書紀」に今改めて注目し資料とした根拠は、「記・紀」は未だ史説として証明されていない説話(未説話)の宝庫であり、ここに書かれている神話、伝説の数々には、古代国家の政治地図を背景にした日本古代の史実が秘

められているからだとしている。著者は特に、大和朝廷の始まりを語る神話や伝説の主な舞台が九州であることに着目し、「日本旧記」「国志」など内外の資料をクロスオーバーさせながら徹底的に分析、調査することによって、大和王朝より先に九州王朝が存在したこと、その中心地はどこで、いかなる人物が王朝を形成していたのかを解明している。つまり、九州王朝は大和王朝の母体であり、「記・紀」に書かれている歴史は、九州王朝の神話の数々を自分達のものであったかの様に盗用したものなのだと結論に達したと

言う訳である。
著者は在野の古代史研究家で、この本の前にも九州の古代史に関する本を書いているが、資料の分析と調査をベースにした文章には大変説得力がある。私自身九州に住んでいるので、より興味深く読んだが、そうでなくとも古代史の新しい見方の一つとして大変面白い本だと思う。

加治章(NHKアナウンサー/加藤芳郎部会)

(おじやまします)

本間 長世さん 本間 千枝子さん

(東京大学教養学部教授／松本重治部会)

(エッセイスト、翻訳家)

三鷹台の駅から一分というのに、本立が武蔵野らしい影を作る坂道を少し上がると、本間先生のお宅である。御夫妻は昨年暮に出版された『家族の食卓』(TBSブリタニカ刊)の中で、滞米当時の思い出話を交えながら、「家族が食卓を中心にしてあること」の大切さを語っていた。

Y



——これが『家族の食卓』に出てくる、先生が読書なさっている横で、誰かが算数の宿題をしていたりするという例のテーブルですね。

長世●ええ。時には食事の後片付けが終わらない先から、もう誰かが何か始めていることもあって、我が家のテーブルは大活躍です。食卓だけでなく宿題やら原稿書きやらにも使うので、スタンドを置いていますが、ご覧の通り子供が作った粗末なもので、おまけに背が低いので広辞林を台にしているんです(笑)。

千枝子●私は極度の近視で、以前はいつも字引をどこに置いたかと家中探し回っていたんです。ある時ふっと気がついて、台にすれば絶対にここにあるのがわかる(笑)。

長世●引く時は、暖かい字引(笑)。それはともかく、テーブルに向って坐る時間がある程度あることは、その家庭の気風を作っていくために大事であると思うんです。家族といっても世代は違うし、それ

ぞれが別の世界を外で持っている。そういうメンバーが集って共通の話題を論ずるには、相手の気持ちになるとか、相手の問題を理解するということがなければできないわけです。もちろん食卓は食べることが基礎ですが、それを越えたものがだんだん形作られてくるんじゃないでしょうか。

——著書ではお二人が食べることに非常に情熱を傾けていらつしやるようすがよくわかりますが、でもそれはいわゆる「食通の」というのでなく、もつと生活に根ざしたものの印象を受けましたが……。

千枝子●今の食文化はジャーナリズムや企業が作った虚食であると思うんですよ。値段がまわす東京中を東奔西走すればおいしいものはいくらでも手に入りましうけど、限られた行動半径の中で、限られた予算で、いかにおいしいものを食べるかということが問題なんです。みな、自分の制約をいっぱい抱えているんですからね。ひとりひとりに個性があるよう

に、本当は自分の食べ方があってしかるべきである。それを越える必要もないし、だからといってわざとつましく控える必要もない。いらぬものは振り払って、自分のほしいものを、自分の範囲でつかむことですね。

長世●食事のぜいたくというのは必ずしもお金をかけることを意味しないと思いますね。家で食事をする場合、家族全員が好きな料理もあれば、そうでないものもある。誰かが特に好きな料理を作ったときに、それをそんなに好きでない人のためにもう一品用意する、というのはたしかに時間もかかる、材料も買わなくてはならないという点でぜいたくかもしれないが、そういった労力を払うことは大切ではないでしょうか。

千枝子●時代錯誤といわれるかもしれませんが、私は、企業がいかにもうけるかをリサーチして出した類のお店は、それだけで行く気がしないんです。料理というのは、自分だけの腕があるか

らおいしい味で人を喜ばせたいというのが出発点じゃないかしら。だから代々家族だけで営業しているお店とか、一生懸命働いてようやく一軒のビストロを持ったシエフの所とか、細々とやっている店へ行きたくなるたちなんです。何が純粹かということ、食べることにおいしさ、みなさんに考えていただきたいと思えますね。

——そういえば、奥様の著書『アメリカの食卓』の中にも、個人商店での店主との会話のやりとりが活写されておりましたね。

千枝子 ● 私は子供時代からこの土地に住んでおりまして、駅前の魚屋さんとか、薬屋さんとか、みな、おなじみなんです。スーパーマーケットへ行ったり吉祥寺まで行けば何でも手に入るでしょうけど、個人的な縁、人と人との間柄を大事にしたいので、なるべく近所での買い物心がけています。アメリカにいた頃も、個人のなりわいがどんどんつぶれていくのを目のあたりにして、悲しい思いをいたしましたね。

長世 ● 個人商店では、お父さんお母さんもいっしょに働いている姿を見て、子供は育ちますね。家族論めきますが、こういう形態は非常に少なくなりつつある。それを大事にしたいという気持ちもありますね。

——日々の生活と、その中での人間関係を非常に大切にしていらっしゃる御夫妻の暮しぶりですね。

長世 ● 壁にかけてある油絵は娘が模写したもので、原画はジョン・スローンというアメリカの画家が、二十世紀初頭のマンハッタンの下町風景を描いたものです。時代も古いですが、ここにはニューヨークの目抜き通りしか知らない人には決してわからない、生活の匂いみたいなものがある。雪が降って、子供が雪だるまを作って、猫がいて、洗濯物がはためいて、窓辺におばさんがいて……。私はこの絵が非常に好きなんです。どうして娘はこの絵を模写したのかな。

千枝子 ● これからの個人の生活を考えた場合、自分の友達と、支え、支えられていくことが、いかに大切かということですね。私たちも来たるべき晩年の生き方を探ろうと、三、四組の夫婦で会食したりしていますし、他にもそんな輪がいくつかありますよ。

長世 ● こちらの版画は知人の家から見たヴァーモントの春の風景。このご夫妻はニューヨークのオフィスを娘夫婦に譲って、晩年の生き方として、山の中の不便な土地に移り住んだ。ヴァーモントは自然が美しいので有名ですが、寒さが非常に厳しい。アメリカの老人は全体としてフロリダなどの暖かい土地へ行きたがるんですがね。こんな厳しい自然の、しかも人里離れた所で晩年を過ごしているというのは相当りつぱなこと、よほど自分の内面に強い充実したものを持っていないとできないですね。

千枝子 ● 二人だけで、感情的な面も含め



てすべてに自給自足できなければいけませんからね。

Y

お話は女性論、男性論までにも及んだが、常にお二人の間で何かが生まれているという印象を受けた。本問では、「共にある」という主題が時間を軸としてさ

まざまな形に変化しながら、無理なく流れているようだ。夫婦としてあること、家族としてあること、友人としてあること、地域の住人としてあること……。

〈小浜政子〉

情報化時代に思う ■ 中根 千枝

東京大学教授（大来佐武郎部会）



今日、よく言われるように、私たちが日々受けている、マス・メディアをとおしての情報量はおびただしいものがある。テレビ、ラジオ、新聞、雑誌をはじめ、あらゆる種類の刊行物などをとおして流れてくる情報は、私たちの受容力をはるかにこえたものである。このような情報の洪水のなかで、私たちは実際には、自分たちに最も関係の深い情報を選択して受けとめるために、消化不良も起さず生きていられるのだと思う。

実際、各々のグループによって、関心のある情報はずいぶん違っている。あるグループでは大変問題となっている情報が、他のグループではそれがたとえ相当重要

なものであってもほとんど関心をもたれていなかったりする。したがって、情報の発信は不特定多数に向ってなされている形をとっている。実は、社会の特定集団を想定してなされていたり、また受け手の方も、それぞれ選択して受けているということになる。

さらに、その情報の詳細にいたると、特定の人々にだけ流れているという現象がある。そのためであるうか、密度の高い、本当に面白い情報というものは、その衝にある、また、それに最も近くにいる人に直接会ってきかなければ得られない。いわゆる真相といったものの多くは、マス・メディアをとおしては流れてこな

いとさえ言えよう。ここに、どんなに情報化が進もうとも、人と人との直接接触を媒介としなければ得られない情報というものがあるといって、いわゆる情報化時代というものが、言われているほど、我々の最も必要とする、あるいは最も知りたい情報を提供しようにはなっていないといえよう。

こうしてみると、今日、人と人とのつながり、人との直接接触、そして、その頻度といったものがいかに大切であるかということを感じるのである。友人、知人とのつき合いを大事にしたいものである。

（なかね ちえ）

遅々として進まず ■ 江藤 淳

評論家・東京工業大学工学部教授（大来佐武郎部会）



私は以前から、調べるのに一年かかった仕事をまとめるためには、まず二年は見えておかなければならないと考えていた。しかし、どうやらこれは少々甘い考えであつたらしい。昭和五十四年秋から昭和

五十五年秋にかけての一年間、米国・ワシントンのウィルソン研究所に向向していたときに着手した仕事を、いまだにまとめあげることができずにいるからである。その仕事というのは、米国が日本占領

中に実施していた検閲の実態を明らかにするという仕事である。当時GHQの参謀第二部（G-2）には民間検閲支隊（CCD）という組織があつて、新聞・雑誌・放送・映画・演劇から、私信や電信、電



ドラえもとともに・大山のぶ代

俳優(加藤芳郎部会)

話の会話にいたるまでを、周到に検討していた。そして、しかも検閲がおこなわれていたことを、嚴重に秘匿していた。

だが、今日では、当時のGHQ文書の相当数が公開されているために、その輪郭がある程度明らかにすることができ、公文書の調査をするためには、ワシントンほど地の利を得ている場所はない。そんなわけで、ワシントンにいる間、私は来る日も来る日も公文書館やその分室に日参して、いわゆるアーカイヴアル・リ

サーチ (archival research) に明け暮れたのであった。

そこから派生した仕事は、どうやら三つほどまとめることができた。『一九四六年憲法——その拘束』(文藝春秋刊)、『落葉の掃き寄せ』(同上)、『自由と禁忌』(『文藝』昭和五十八年一月号—五十九年五月号)が、それである。しかし、『諸君!』に今まで二度に分けて発表して来た肝心の本体のほうは、まだ半分はどしか出来上っていない。そこで、私は、なんとか

今年中にこの仕事を仕上げてしまおうと思つて頑張つてるところである。

なにしろ、着手してからすでに五年、日本に戻つてから数えても、もうすぐ四年経過しているのである。思つていたよりも底の深い仕事をはじめてしまったせいでもあるが、それだけにやり甲斐もあるというものだ。最後までやり通して、ホツとしたものだと思つてゐる。

(えとう じゅん)

ドラえもん。ブルーでまん丸のロボット猫。彼と付き合ひ出してもう五年半。お腹の四次元ポケットから出す色々な道具に、私も全国の子供達と同じように、ああ、あんな道具があつたら良いな、わあ、こんな道具がほしいなあと毎週録音のたびに心を踊らせています。

何しろ彼は、二十二世紀からタイムマシーンに乗つて現代に来ているので、今この世の中にあつたら便利だろうなあと思える道具を次々出してくれます。スモールライトは何でも小さくしてくれる懐中電燈、これはいつてみればマイクロフィルムの原理です。でも私たち主婦だったら、夏物冬物の入れ替えや、どんなたまってしまふ家の中の道具類を整理

してしまつておくのにとでも便利そう。

季節の変わり目ごとに、小さくして、しまつておいた物を取り出し、『ビッグライト』をあてるともとの大きさに戻つてすぐまた使える。本当にこんなのがあつたら良いなあと思ひながら、毎日、主婦と、女優と、嫌いじゃないからつい引き受けてしまふものを書く仕事に追われています。

レギュラー番組が毎週三本。連載原稿が毎月二本。週に一回か二回の講演。そして何よりも一番大事な主婦としての仕事。その上今年になって単行本を三冊も出しました。夫の、「よく食うなあ、まあそれでもつるのかもしれないけど……」と私の体重、体型を意識しての言葉も聞こないフリをして、モリモリガツガツ

食べるのが、これだけの仕事をこなしているもんだと思つています。

「お前、この頃、ドラえもんに似てきたぞ」と夫に言われ、体型だけ似たつて私のお腹にはあの四次元ポケットはついていないんだ、せめてあのポケットの便利さぐらい自分の体を動かして、補うんだ……とばかり、またせつせと働いております。

(おおよま のぶよ)

著者近著

『なんと一分間クッキング』主婦の友社 昭和五十八年十二月刊／『私の面白人生』広済堂出版 昭和五十九年二月刊／『おもしろ酒肴塾』広済堂出版 昭和五十九年八月刊

第18回●茅誠司部会 (昭和59年5月11日)

第十八回茅誠司部会では、ライフサイエンス研究の第二回として、鈴木永二氏(三菱化成工業㈱取締役会長、経団連ライフサイエンス委員会委員長)を講師に迎え、「ライフサイエンス——産業界の対応」と題してお話いただいた。

〔講演要旨〕

昭和五十八年度の総理府統計局による「ライフサイエンス研究調査」によれば、ライフサイエンスの研究費は総額六五〇億で、総科学技術研究費の約一〇パーセントを占めていることになります。この六五〇億は極めて広く定義した場合の数字であって、内訳を見ると保健・医療研究が七〇パーセントを占めているので、いわゆるニュー・バイオテクノロジーは三〇パーセントくらいです。

また研究費の官・民の比率がよく問題とされますが、三五パーセントが官、六五パーセントが民で、アメリカの五〇パーセント対五〇パーセントとは大きく事情が異なります。アメリカでは大企業、大学、ベンチャービジネスの提携が非常に盛んで、また民間が研究資金を調達し

やすいような税制になっている。日本でも財政難の折、官の研究費増額は望めないのが民間でもっと資金調達ができるような措置が望まれます。

研究内容では、先ほどの六五〇億のうち六一三億が基礎研究にあてられています。企業においては基礎研究の割合は非常に低く、その反面、医療・医薬に対しては総研究費の八〇パーセント近くを費やしている。この事実は日本の研究がすぐ利益に結びつくものを追いかける傾向があることを物語っています。大学についてもアメリカに比べると基礎研究の割合は少なく、研究機関の数も少ないのが現状です。

またライフサイエンスは、生命、倫理の問題に関して人文科学と連携した総合的な検討が必要ですが、そのための研究費は一〇億にすぎません。そのうち、民間はゼロで大学が大部分を担っている。これを見ると、この人文、社会科学に属する研究面がいちばん立遅れているのではないかと思います。

昭和五十六年、通産省は、次世代産業基盤技術研究開発制度を創設して、航空宇宙、情報処理、新エネルギー、バイオ

テクノロジー等の、一九九〇年代の産業基盤となるであろう次世代産業の基礎技術研究の助成をすることになりました。

新材料、バイオテクノロジー、新機能素子の三大テーマを更に分類し、十二テーマで、官・民一体になって進められています。全部で十二組合がありそれぞれに予算がつくのですが、そのひとつであるバイオテクノロジー開発技術研究組合が発足した当初は、企業が同じテーマで共同研究をして効果があがるのだろうかとか心配しましたが、杞憂に終わりました。基礎研究であるから共同しやすいとも言えますが、裸になって持っている限りの技術を出し合って研究しており、非常な成果をあげています。

また経団連ライフサイエンス委員会は昭和四十八年に発足し、科学技術会議の答申にも財界としての意見を出すことでずっと参画しています。業界としての職業倫理を確立するために、バイオエシックス、パブリック・アクセプタンスといった問題の検討にも力を入れています。

物質・エネルギー・情報によってシステム化された技術が二十一世紀の技術であるとするれば、ライフサイエンスはその

筆頭格と言えましょう。従来の機械技術中心で進んできた技術体系から、自然の持つ技術を中心としたシステムへ進んでいくのが今後二十一世紀へ向けて、荒れた地球を補修していくのにふさわしいと思います。

私も常日頃から自然の持つ技術とは何かと考えています。生命の技術は環境変化への順応がたいへん巧みである。また生命体はホロニックといわれるように全と個の関係が確立し、しかも相互関係もうまくいっています。ホロニックの問題は、社会組織として人間が学ぶ材料がいぶんあるのではないのでしょうか。このソフトでフレキシブルな技術は、我々が二〇〇年かかって作ってきた近代社会の力ずくの技術と非常に異なっています。たとえば化学工業は高温・高圧で無理な反応をさせますが、生体反応は常温、常圧でマイルドに、自然に調和した反応をしています。

今後の我々の課題とは、自然体系の中における技術の本質を見出し、それに学ぶことではないでしょうか。

【討議】

橋口●研究投資のための税制改革をというお話でしたが、日本はアメリカと違ってキャピタルゲイン課税が全然ないので、最初に損金で認めることができないのだと思います。しかし我々の年金にしても積み立て時は損金で、もたらう時は所得に加算されるわけですから、同じように最

初に企業が支出するとき損金にして、あとでそれが仮に何倍にもなったらキャピタルゲイン課税する。そうしてバランスを取ることは可能な気がします。深海●たまたま今朝スタートした科学技術会議の分科会のテーマが、研究開発投資の国民所得比をどうするかということ、政府がどんな施策をとったら民間部門が研究開発投資を増やせるかということなんです。研究開発

投資のGNP比は従来三パーセントと科学技術会議でも経済企画庁の経済計画でも出ておりますが、鈴木さんのお立場では望ましい比率をどう考えておられますか。

鈴木●産業構造の変化が先端技術的になればなるほど研究費がかさむ。ですからこのまま行くと、四、五パーセントまで上がらないと新しい動きに対応できない所まですてに來ていると思います。

尾関●日米の資金調達力の差は、株式市場の違いから出てくるんじゃないでしょうか。日本は投資家の自己責任原則が非常にあいま

いで、何か起こるとすぐ投資家保護がなっていないというふうな過保護なので、株式市場でベンチャービジネスを資金面から発掘していくという方向へ動きにくいのだと思います。

鈴木●この点ではベンチャーだけでなく一般企業についても規制は非常に強く、市場からの資金調達はアメリカのように自由にはいきません。三菱化成ではアメリカのジェネンテックと企業提携して研究をしており、日本で資金調達をしようとしてはなかなか難しい。木元●一般人が新聞、テレビ、専門誌等を通じて得るライフサイエンス関係の情報は研究成果のごく一部なんではないでしょうか。三菱化成の生命科学研究所の場合はどこまで公開しているのでしょうか。

鈴木●企業化ということになると、バイオでは何をやっているかということがいちばん大事な点なので、薬であれば臨床段階まではおそらく出しません。しかし私どもの研究所では原則的に全部発表し、英文の論文報告も出しています。また三菱化成の研究所では設立当初から外国人の出入りが自由で、基礎研究については相当オープンだと思います。

村田●バイオエシックスの問題になりますが、生命をどう定義するかの議論の最近の動きはどうですか。遺伝子のレベルで考えると生命は無限に続いているとも考えられますが、固体としての人間は明らかにスタートと終わりがありますね。どちらの側に立つかで大きく見方が違っ

てくるのではないのでしょうか。

鈴木●完全な固体の生命というものさしで見ると、誕生に関しては出生まではみな付属物であるという捉え方さえ出てきます。それはひとつの考え方ですが、独り歩きすると非常に危険です。どここのころを生命とするかは早急に考えなくてはいいけない。

橋口●生命の誕生の定義は、結局人間とは何かということに行きつきませんか。

鈴木●この問題は要素還元論的な考え方をするより、むしろ東洋哲学的見地に立つて生命と肉体の相互作用として捉えることが、たいへん難しいんですが必要ではないでしょうか。

伏見●物理的なけじめをつけるというよりも、二つの相接する考え方があって、その境目は時代とともに揺れ動くと考えたいかがでしょう。むしろ二つの考え方があることが大事なのだと思います。イタリアのパドヴァ大学で四、五百年前の解剖学教室を見たことがあります。當時、解剖は教会から禁じられて違法だったので、臨検が来た場合に備えて死骸を下へ落とす仕掛けができていた。また隣の教室には頭骸骨がずらりと並んでいるのですが、それらは歴代の教授が自分が死んだら解剖してくれと言いつつ残したものです。医学を創ろうという熱意と社会的規制の衝突点で研究が行われていたのだと深く感じました。

出席者●尾関通允、木元教子、橋口收、深海博明、伏見康治、村田浩（敬称略）

第11回 ● 加藤秀俊部会 (昭和59年5月11日)

より良い生活空間の創造のために

日本の農村の存在証明

現代の日本において、より良い生活空間を作るためにどのような地域開発を行なったら良いか、それが第十一回加藤秀俊部会に高橋潤一郎慶応大学教授より提案されたテーマである。基調報告を受けて、「日本に農村は存在するか否か」という問題に焦点が絞られ、部会は時間のたつことも忘れて熱い議論に沸いた。

〔基調報告〕

昭和三十年から五十年にかけて展開されたわが国の都市化は、日本全土を都市圏に分化し、さらには都市圏を前提とした大都市圏域と中小都市圏域に分化したと考えられる。圏の概念は通常のエリアと異なり、中心都市と周辺町村が相互

依存関係をもつファンクショナル・エリアである。その基本的認識の上に立って地域開発を考えると、以下のような視点が必要となる。

一、三大都市圏への人口流入は昭和五十年頃で終わった。そこで今後二十年间には、大都市圏の年齢別人口構成は急速に変化し、大都市圏と中小都市圏の一部は人口の流出源となり、また、ある中小都市圏では人口の外延的拡大が進むと考えられる。従って従来の、社会増を前提とした地域開発ではなく、自然増を基調とした生活・産業基盤の整備を考える必要がある。

二、地域開発のコンセンサスは、従来、高度成長のゆがみの後始末という考え方が主流であったが、最近、二十一世紀へ

の下ごしらえとしての認識に変わってきた。従って、①全産業にわたる産業振興、②情報に関するインフラストラクチュアの計画、③農村、都市、国土保全の三ランナーの共同による都市圏計画、などを考えていかなければならない。

しかしながら、これらの視点に沿って検討を進めていくと、さらに大前提ともいべき三つの課題が出てくる。これを本日は、皆さんに考えていただきたい。

- ① 兼業の再認識を超えた段階で、日本の農業をどう考えたらよいか
- ② 日本の酪農・牧畜をどう考えるか
- ③ 日本の農村は本当に存在するか

〔討議〕

加藤●日本に農村は存在するかという極めて重大な発言ですが、いかがでしょう。

安達●従来の農村の定義は、統計的に農家戸数が多いということでした。しかし今や統計は決め手にはならない。

高橋●農村のとらえ方には、就業構成、生産額、エコロジカルなバランスからみた土地利用状況、社会的コミニティ

の状態、交換経済への巻き込まれ方などがあります。土地利用の点では、最近の農地整備等でエコロジカルな部分がわからなくなっているし、いわゆる農業共同体は、近代化、都市化の中でコミュニティからヘテロニティへ再編成されてきたと考えられる。また平場の農村は政府のサポートにより交換経済がどうかかわらない。すると現在の農村が純農村かどうかわからなくなるわけです。

安達●人口の増減の観点から区別する方法はありますか。

高橋●地方生活圏と呼ばれているところで、域内の人口増加率をタテ軸に、通勤依存率をヨコ軸にとつて四象限を考えると、人口が増加し域内通勤依存率が高いのは(第一象限)中心都市、周辺町村は人口増加するが依存率は低い(第二象限)、さらに周辺の農村は依存率も増加率もマイナス(第三象限)、そして、人口は減少しているが依存率の高いところ(第四象限)、それが山村になっています。つまりこのモデルからは、山村と農村が区別できるわけです。

宮田●減少していく農村に、フオークロ

ア、婦去来情緒を求めて始まったといえる民俗学において、民俗調査で何を調べるかという点、私が学生だった昭和三十年代には相互扶助の必要な火事と葬式、つまり生活の最もユニットであるものを調べれば民俗の基盤がわかると考えました。しかし最近の民俗調査では、三百年近い歴史を持つ城下町で行なわれる生活共同体と、普通農村でみられる生活の基盤とは非常に類似していることがわっている。生活歴では町場と農村と区別がつかないわけです。もし農村独自の生活理念として、水田稲作に基づく生産暦があることを科学的に立証できれば、民俗学的に農村はあるといえるかもしれません。

米山●城下町でみられる生活共同体のユニットは日本で百ぐらい数えられていますが、ほぼ中央盆地に位置し、西南に川が流れている。これが典型的な日本のエコロジカル・リミットで、ファンクショナル・エリアなわけです。これと対立するのが平野に広がる四大都市圏。そして私のアイデアでは、大都市がクリエイティブ・センターの役目をし、地方ヘデフューズし、ファンクショナル・エリアで洗練される。逆に地方でイノベートされたものは大都市でメルトされ咀嚼されて、再び全国へ回っていく。

高橋●中小都市圏は自閉的経済圏をもち、自足的にやってきたわけですが、大都市圏をマーケットにすることに気づいたとしたら、今後二十一年間に新しい地方文化

が起ころうかというのはいつの大きなテーマだと思います。

川喜田●私は、村の活性化の問題にずっと関心を持ってきました。その中で思うのは、どの地域も独自であるから、盆地文化というようにゼネライズするのにもよいが、むしろ独自性に切り込んでいく方が村の活性化のキーポイントになるのではないかということです。一度、ゼネラリゼーションはやらないことにして、徹底的に独自性で考えてみる、住民サイドに立ってみると、たとえループを描いて戻ってきたとしてもおもしろいと思う。また一方では、住民本位でやることには二つの弱点があって、一つは外の情報を知らないこと、もう一つは中の情報に詳しくてもインテグレートできないということです。要するに、インサイダーとアウトサイダーのジョイントをやるべきなのです。

安達●確かに、従来では広域行政圏にしる定住圏にしる、圏域の中は全部同じにしてしまうやり方でした。補助金などの仕組みによって仕方がないのかもしれないが、結局、前と何も変わらない。つまり、行財政的な観点からではなく、今後は国土保全とかエコロジーの観点を書いた方が意味があり、活性化できるのではないかと思っています。

佐々木●ポピュレーション・サイズの点からみてもサイズの違った圏域の考え方があってもよいわけです。

高橋●そこで最初の問題、日本に農村はあるかという問題に戻ってくる。つまり、独自性をもったエリアが中小都市圏よりも小さいレベルであるか否かということです。現在の政府のやり方では面を切ってそこへ金を送りこむというやり方です。しかし川喜田先生のいわれるようなコミュニティ・デベロップパー、中小都市圏デベロップパーを作り、全国レベルで区画していくのが本当のあり方ではないかと思うのです。

安達●戦後の町村合併が非常に邪魔になつてきましたね。あれを変えるプランはないものでしょうか。加藤●お話はつきませんが、今日は時間切れです。次回、再び「日本に農村はあるか否か」のテーマでブレンストミングをしましょう。はたしてどのような農村の定義がでくるか、どのような村の像が作り出される

のか……。ご苦労さまでした。

出席者 加藤秀俊、安達生恒、川喜田二郎、神崎宣武、佐々木高明、舩田忠雄、宮田登、宮本千晴、米山俊直(敬称略)



発起人

内田 忠夫 東京大学教養学部教授
加藤 秀俊 放送大学教授
加藤 芳郎 漫画家協会理事長
茅 誠司 東京大学名誉教授
小松 左京 作家
東畑 精一 (故人)
中山 伊知郎 (故人)
松本 重治 (財)国際文化会館理事長
向坊 隆 原子力委員会委員長代理
前東京大学総長

加藤秀俊部会
テーマ日本の村の将来

加藤 秀俊 放送大学教授
安達 生恒 社会農学研究所所長
川喜田 二郎 川喜田研究所名誉顧問
神崎 宣武 近畿日本ツーリスト(株)
日本観光文化研究所
事務局

加藤芳郎部会
テーマ日本のサバイバル

加藤 芳郎 漫画家協会理事長
青空うれし テレビタレント
青空はるお テレビタレント
天地 総子 女優 歌手
大山のぶ代 俳優
大和田 獏 俳優
岡江久美子 俳優
加治 章 NHKアナウンサー

茅 誠司部会
テーマ技術と人間

川野 一宇 NHKアナウンサー
久米 昭二 NHKディレクター
黒川 和哉 NHKディレクター
小島 功 漫画家
砂川 啓介 俳優
鈴木 義司 漫画家 漫画集団所属
樋口 ふみ 俳優
坪内ミキ子 俳優
富田 純孝 NHKディレクター
中田 喜子 俳優
幕目 良 俳優
松平 定知 NHKアナウンサー
水沢 アキ 俳優
三橋 達也 俳優
ロミ 山田 歌手 俳優
渡辺 文雄 俳優

小松左京部会
テーマ大正文化研究

中村 貢 (社)日本記者クラブ事務局長
永井陽之助 東京工業大学教授
橋口 收 広島銀行頭取
深海 博明 慶応義塾大学経済学部教授
伏見 康治 名古屋大学・大阪大学
名誉教授 参議院議員
松根 宗一 大同特殊鋼相談役
(社)経済団体連合会常任理事
村田 浩 日本原子力研究所顧問
小松 左京 作家
河合 秀和 学習院大学法学部教授
中村 隆英 東京大学教養学部教授

大来佐武部会
テーマ世界の中の日本

大来佐武 内外政策研究会会長
江藤 淳 評論家 東京工業大学
工学部教授
河合 三良 (財)国際開発センター
理事長
北原 秀雄 元駐仏大使
(株)西武百貨店顧問
木田 宏 国立教育研究所所長
小林陽太郎 富士ゼロックス(株)社長
篠原三代平 成蹊大学経済学部教授
アジアカ経済研究所会長
滝田 実 アジア社会問題研究所
理事長
堤 清二 西武流通グループ代表
中根 千枝 東京大学教授
中村 貢 (社)日本記者クラブ事務局長
林 雄二郎 (財)未来工学研究所副
理事長(財)トヨタ財
松山 幸雄 朝日新聞社論説主幹

松本重治部会
テーマ二十一世紀における
日本人の生き方

ロベール・J・パロン 上智大学外国語学部教授
松本 重治 (財)国際文化会館理事長
川喜田 二郎 川喜田研究所名誉顧問
永井 道雄 日新聞社客員論説委員
中村 元 東京大学名誉教授
本間 長世 東京大学教養学部教授
前田 陽一 (財)国際文化会館専務理
事 東京大学名誉教授
横 文彦 東京大学工学部教授
武者小路公秀 国連大学副学長
村上 兵衛 作家
柳瀬 睦男 上智大学教授

矢野俊比古部会
テーマ日本経済の針路

矢野俊比古 参議院議員
天谷 直弘 通産省事務次官
金森 久雄 (社)日本経済研究セン
ター理事長
鎌田 勲 日本経済新聞社論説委員
(株)小松製作所代表取締役
河合 良一 総務会長
島野 卓爾 学習院大学教授
鈴木 治雄 昭和電工(株)代表取締役
竹内 宏 日本長期信用銀行調査
部長
西山 千明 立教大学教授

国際交流研究部会

遠山 一 ダーク・ダックス 歌手
喜早 哲 ダーク・ダックス 歌手
佐々木 行 ダーク・ダックス 歌手
高見澤 宏 ダーク・ダックス 歌手

事務局

石井 好子 歌手
小林 道夫 チェンバロ奏者
佐賀 和光 建築家
佐々木信也 スポーツ・キャスター
千 宗室 裏千家家元
高平 哲郎 フリーライター
堤 清二 西武流通グループ代表
富田 勲 シンセサイザー作曲・
演奏家
服部 克久 作・編曲家
松原 秀一 慶応義塾大学文学部教授
三村 忠良 日本国有鉄道中国地方
自動車局長
ミルトン・L・ラドミルビッチ
アメリカ公立アメリカ
ンスクールビジネスマ
ネージャー
村上 兵衛 作家
山城 祥二 山城組組頭
吉川 光 NHKモスクワ支局長
山田 圭一 (財)政策科学研究所所
長代理
山田 嗣 (財)政策科学研究所主
任研究員
小浜 政子 (財)政策科学研究所
本多 由利 (財)政策科学研究所
佐々木健太郎 (株)総合コミュニ
ティ
中尾 茂孝 (株)総合コミュニ
ティ
センター

〈各部会とも五十音順〉



(写真：伊吹 一彦)

■21世紀フォーラム 第21号

発行：1984年6月30日

発行所：21世紀フォーラム事務局/(財)政策科学研究所内

東京都千代田区永田町2-4-11 フレンドビル3階 TEL03(581)2141

編集：(株)総合コミュニティセンター

制作：(株)ビュープロ

印刷：(株)広済堂

