

1997年度
「日本のかたち」研究会
報告書

1998年8月

財団法人 政策科学研究所

日本のかたち研究会（第Ⅱ期）

目 次

【総論】日本のかたち研究会（第Ⅱ期）ーグローバルな情報化の波にどう対処すべきかー
永野 芳宜 （財）政策科学研究所 所長

1. 研究会の成り立ち	I
2. 第Ⅱ期の目的	I
3. 第Ⅱ期の内容	I
4. 第Ⅱ期を終えて	IV

第1回 情報化時代の社会特性と企業組織のあるべき姿 ----- 1 高木晴夫 氏（慶應義塾大学ビジネススクール教授）

1. 変化の激しい社会の本質的なポイントは何か	3
(1) 偶発、創造、流行、巻き込み	
(2) コンピュータ・コミュニケーション・ネットワーク	
2. 企業組織が備えるべき能力のポイントは何か	5
(1) 社会の変化の速さに対応できる組織の速さ	
(2) 社会の変化と同じ原理で組織が変化できること	
3. アメリカの情報産業を支えるもの	7
(1) 勝ち負けが一回だけでない社会	
(2) 負けてもしばらくは生きていける社会インフラ	
4. 情報化した組織の例	8
(1) アメリカの事例	
(2) 日本の事例	
5. 日本企業の人事の方向性	12
(1) 成果主義、業績主義	
(2) 新しい制度が浸透するに時間がかかるとしても	
6. 新しい能力として求められるもの	13
(1) 知識よりも洞察	
(2) 協調よりも共振	
(3) 今の若い世代の人材だから持つ能力	

第2回 情報化社会における日本・アジアのグランドデザイン ----- 25 加藤敏春 氏（金融検査監督庁[仮称]設立準備室主任室員）

1. 21世紀の情報社会とシリコンバレー・モデル	27
(1) 新しい産業クラスター、産業集積	
(2) 経済とコミュニティの融合	
(3) 市民起業家の出現	
2. 日本型次世代情報都市社会	33

第3回 世界標準の時代 ― 新しい競争力の源泉 ― ----- 45
中北 徹 氏（東洋大学経済学部教授）

1. 世界標準とは何か 46
2. 電子マネーで広がる世界標準 49
3. ネットワーク産業の特質と世界標準 51
4. 世界標準形成のメカニズム（ISOの事例研究） 54
5. 問われる日本的経営 57

第4回 情報技術と企業戦略・組織 ----- 81
石倉洋子 氏（青山学院大学国際政治経済学部教授）

1. ボーダレス化の進展 82
2. 企業における情報ネットワーク技術の活用 83
 - (1) ABBの事例
 - a. 概要
 - b. マトリックス組織構造
 - c. 情報システム―アバカス
 - d. ロータスノーツを用いた自由な情報共有・活用システム
 - e. 情報技術の活用によって活動の実際コストを把握
 - f. 背景にある多文化、多国籍の奨励
 - (2) デル・コンピュータの事例
 - (3) 「スピード感」とメリハリ
3. 実現の鍵となるのはソフトな側面 89

第5回 日本型経営の復権 ----- 99
加護野忠男 氏（神戸大学経営学部教授）

1. 人の動く速度と、金の動く速度のギャップ 100
2. アメリカやアジアにおける急速な変化 101
3. ファイナンスの圧力にさらされる企業 104
4. アジアにおける日本人と日本企業 107
5. 愚直であることの価値 109
6. ファイナンスと労働との折り合い 112

第6回 企業運営と情報化 ----- 123
福原義春 氏（資生堂会長）

1. 情報化の自己矛盾 125
2. コンピュータの役割・知の創造 128
3. ネットワーク化によってもたらされるボーダレス化 130
4. 一段高い志を持てば、予想される結果はさらに高くなる 135

「日本のかたち研究会」委員一覧

(1998年3月現在／50音順敬称略)

■ 幹事	永野 芳宜 ((財)政策科学研究所 所長)
■ コーディネーター	廣瀬 通孝 (東京大学工学部 助教授)
■ 委員	秋山 庸一 (東京ガス(株) 最高顧問)
	網倉 和仁 (鹿島建設(株) 専務取締役)
	岩崎 洋二 (住友商事(株) 取締役メディア事業本部副本部長)
	奥谷 禮子 (㈱ザ・アール 代表取締役社長)
	小野 敏夫 (日本電気(株) 専務取締役)
	片倉 冀 (㈱ホテルニューオータニ 常務取締役)
	加藤 仁 (古河電気工業(株) 常務取締役)
	北郷 義時 (東京特殊電線(株) 代表取締役社長)
	北野 蓉子 ((社)日本婦人航空協会 理事長)
	北畠 光弘 (㈱CRC総合研究所 取締役副社長)
	楠美 憲章 (日産自動車(株) 常務取締役)
	栗田 武雄 ((財)経済広報センター 常務理事、事務局長)
	杉本 惇 (㈱セゾンコーポレーション 代表取締役社長)
	高須 司登 (中国電力(株) 代表取締役社長)
	竹中 蒼 (エル・ビー・エス(株) 代表取締役社長)
	立石 信雄 (オムロン(株) 代表取締役会長)
	田中 進 (九州通信ネットワーク(株) 代表取締役社長)
	田村 宏明 (㈱フジタ 取締役副社長)
	團野 廣一 (㈱三菱総合研究所 取締役副社長)
	中尾 哲雄 (㈱インテック 代表取締役社長)
	野村 昌平 (㈱ダイエー グループ経営政策会議専務理事)
	橋本 綱夫 (ソニー(株) 代表取締役副会長)
	星野 聰史 (㈱関電工 取締役社長)
	山田 倬三 (大同生命保険相互会社 常務取締役)
	山本 俊介 (山本デザイン研究室 代表)
	山本 勝 (東京電力(株) 常務取締役)
	湯藤 哲 (安田火災海上保険(株) 常務取締役)
	和久本芳彦 (㈱東芝 顧問／国際交流基金日米センター 所長)
	木村 修三 (中国電力(株) 取締役東京支社長)
	小林 俊彦 (㈱フジタ 常務取締役)
	福澤 利夫 (㈱関電工 取締役副社長)
	森 光平 (㈱資生堂 秘書室部長)

以上

「日本のかたち研究会」開催記録

第 1 回	1997 年 4 月 23 日 高木晴夫 氏（慶應義塾大学ビジネススクール教授）
第 2 回	1997 年 6 月 10 日 加藤敏春 氏（金融検査監督庁〔仮称〕設立準備室主任室員）
第 3 回	1997 年 8 月 22 日 中北 徹 氏（東洋大学経済学部教授）
第 4 回	1997 年 11 月 6 日 石倉洋子 氏（青山学院大学国際政治経済学部教授）
第 5 回	1998 年 1 月 26 日 加護野忠男 氏（神戸大学経営学部教授）
第 6 回	1998 年 3 月 30 日 福原義春 氏（資生堂会長）

【総論】

日本のかたち研究会（第Ⅱ期） ーグローバルな情報化の波にどう対処すべきかー

（財）政策科学研究所 所長 永野芳宣

1. 研究会の成り立ち

「日本のかたち研究会」は、非営利・ニュートラルな独立のシンクタンクである当研究所において、現在第一線で活動する企業人の自主的に参加により開始した勉強会の一つである。この研究会は、次の趣旨のもとに発足した。

『現在、日本の国内外における様々な環境変動は、広くこれまでの日本社会のあり方に対し問い直しを迫るものと認識されている。そこで、政治、経済、文化等のそれぞれの状況における新たに動きをとらえ、今後の国際社会における日本のあり方ー「日本のかたち」ーを展望しつつ、これからの経済社会の秩序や基本となる思想をグローバルに模索し、日本社会の進むべき進路について多方面から検討を行う。』

（注：研究会の1998年3月末メンバーは別添のとおり幹事等を入れ34名である。）

2. 第Ⅱ期の目的

1996年から始めた「日本のかたち研究会」は、初年度に概論ともいえる「日本のかたち」のとらえ方、検討のためのフレームについて議論し（第Ⅰ期）、2年目（第Ⅱ期）から具体的な諸問題をテーマとし、それぞれの領域の中で問われる「日本のかたち」について検討を行い、第Ⅱ期は『「グローバルな情報化の波」を日本企業はどう受けとめればよいのか』という観点を設定した。

情報通信技術・交通技術の著しい速度での発展は、既存の社会的関係に、国家や地域社会の枠組みを越える新しいパラダイムをもたらし状況下にあるといわれる。こうした中、企業（会社）的組織における諸関係と秩序は、さらには、そうした組織の中で働いてきた日本人の生活・文化は、どのように変化するのか。即ち、情報のグローバルネットワークの中で「日本のかたち」はどのように変わっていくか、また変わらないかを考えることが、第Ⅱ期の目的であった。

3. 第Ⅱ期の内容

第Ⅱ期は、1997年4月から1998年3月までの1年間をその期間とし、毎回俊英の学者・専門家及び著名な先端的経営者を招聘してレクチャーを受け、議論を行うという方法で、都合6回の会合を催した。（本文参照）

次に、各回の要点（あくまでも主観的なものであることを予めお断りしておく）、ならびに幹事である私の個人的な感想を述べてみたい。

○ 第1回 情報化時代の社会特性と企業社会のあるべき姿（高木講師）

講師の論旨は、

- 1) コンピューター・ネットワーク（特にインターネット）を通じたリアルタイムの情報に、企業組織が迅速に対処していくためには、人材育成が重要である

- 2) 膨大な量の情報から、如何に企業戦略に必要な「洞察力」を引き出すかが重要である

の2点であった。

研究会メンバーと講師の間での論点は、以下のとおりである。

- 1) 欧米型の成果主義・業績主義への転換と人事制度の改革の同時並行的な達成方法
- 2) 情報高度化と人間のコントロールの可能性
- 3) 企業戦略の変化への対応・即応力とその限界

企業が変化に対応するためには、その構成員であるビジネスマン各々の意識改革が必要であり、企業の長期的な発展のため特に社員の「再」教育に傾注することが重要であると思われた。

○第2回 情報化社会における日本・アジアのグランドデザイン（加藤講師）

講師は、世界は大きな情報ネットワークに包まれているという認識のもと、「グローバルな情報革命は、国家という枠を取り除き、クラスター的な都市地域の産業が中心となった「連合体」という新しい地球化時代が到来するだろう」と予測、その対応として、

- 1) 日本の各都市は、アジアの諸都市とネットワークを結び、そのイニシアティブを取るべく、早急に体制づくりをすべきである
- 2) そのために地域におけるベンチャー起業家の育成が重要である

と指摘された。

研究会メンバーと講師との議論は、時間の都合上、十分には行われなかったが、講師の示した『情報ネットワークの整備された 21 世紀には、コミュニティから企業が生まれるといった新しい発想が必要である。アジア各都市間で「情報ハンザ同盟」のような「空間的知的連合体」が成立し、各都市の市民の悩みを企業が協調して解決していくことになろう』との見解には、情報化時代の新発想として参考になる、という印象をメンバーが受けたのではなかろうか。

○第3回 世界標準とどう取り組むか 一新しい競争力の源泉—（中北講師）

この回は、「緑陰研究会」と称し新潟県当間高原にて研究会を開催した。

「国際（世界）標準（例：ISO）や、デファクト・スタンダードは、日本企業の経営活動に影響と変化をもたらすであろうが、標準化そのものは競争力ではない」という点を講師は力説された。

今回は時間的余裕もあり、研究会メンバーと講師の間で活発な議論が交わされた。主な論点は次のとおりである。

- 1) ISOはいわば、市場に参加するためのパスポートであり、市場で勝利するためには企業独自の差別化戦略が必要である
- 2) 標準化は一種の技術停滞であり常に技術向上を指向する日本企業にはなじまない
- 3) 日本のスタンダードが国際標準に転化するための努力が必要である
- 4) 国際標準により、良質で安価な商品が供給できるのであれば、標準化を世界共通の課題として日本も協力すべきである
- 5) 日本企業と国際標準の関係では、コーポレート・ガバナンスが重要な課題である。しかし、アメリカ的な企業統治が総てよいわけではなく、日本は日本の文化風土に合致した方法を模索すべきである

また、情報ネットワークを通じたフラットな組織と従来のヒエラルキー組織はどのように共生すべきかが大きな課題であるとの指摘が提起されたが、これについては、今後の課題として改めて取り上げることとした。

○ 第4回 情報技術と企業戦略・組織（石倉講師）

講師は、欧州のABB及び米国のデル・コンピュータを例に、情報ネットワークを媒体とした情報入手の迅速化と経営トップから現場までの情報共有化が、経営戦略上非常に重要であると指摘された。

研究会メンバーと講師の議論は、主として次の論点で交わされた。

- 1) 情報の開示と、差別化戦略との矛盾をどのようにコントロールするか重要である
- 2) 情報化時代において、分権と集権のどちらが効率的であるかは簡単に判断できかねる
- 3) 技術の高度化はブラックボックス化につながる。高度技術の推進の一方で、原理原則を実体験させる教育を推進していくことが重要である
- 4) 情報化時代には、即断すべき案件と慎重に考慮すべき案件を峻別する能力が求められる

感想として、情報技術が発展した現在、日本企業が「日本的経営」「国籍」にこだわることは無意味であると講師は主張しているが、「日本」というブランド即ち「日本という高度に安定した国」が土台にあってはじめて、日本の企業は国際市場での競争ができるのであるから、やはり「国籍」は重要ではなかろうかと考える。

○ 第5回 日本型経営の復権（加護野講師）

「グローバル・スタンダードで総てを律するのではなく、着実な技術と経営方策・手段によって信頼を得てきた日本型経営の良さを失わないことが、日本の企業が生き残るための重要なポイントである」という講師の指摘は、研究会メンバーの共感を得たようだ。

講師と研究会メンバーとの議論の中心は、主として金融面からの国際的な圧力にどう対処するかが、日本企業に正に問われているということであった。

○ 第6回 企業運営と情報化（福原講師）

講師は、自らの経験をもとに情報化について次の指摘をされた。

- 1) コンピューター・ネットワークのもとでは、単純な差別化戦略は無意味であり、情報システムを構築するためには経営戦略の「哲学」が問われる
- 2) 情報は集積するだけでは役に立たない。情報を加工し、さらに分析・予測することで役立つものとなり、企業は分析・予測能力を問われる
- 3) ネットワーク化は組織のフラット化・ボーダレス化を促す。資生堂のホームページをネットワーク上のバーチャル組織を使って作ったが、自発的でパワフルな組織として機能した。ただし、フラットな組織は命令系統が明確でないので個々が自発的に動きやすい反面、責任の所在が不明確であり対外的な交渉には向かない。企業内にはフラット組織とピラミッド型組織の併存が必要である

そして、「一段と高い志を持てば、予想される結果はさらに高くなる」との持論を披露された。

講師と研究会メンバーの間では、

- 1) 情報システムはあくまで手段であることを忘れてはならない
- 2) 情報ネットワークは、企業外の人々の有する情報を企業に取り込むことで企業を活性化させるためのツールだと考えるべきである
- 3) ネットワークにおける企業利益追求のための情報差別化の工夫は、経営者の「知」が問われる問題である

といった意見が交わされた。

4. 第Ⅱ期を終えて

1年間に亘る6回の会合は、「情報とグローバルな戦略問題」に始まり、「情報技術そのものの使い方」「情報技術と従来型経営との調和の図り方」へと展開していき、「情報化をどのように組織に組み込んでいくか」の実務的判断へと有効に流れていったと感じている。

第Ⅱ期の成果として、次の点を幹事として指摘しておきたい。

第1点は、情報化の進展は世の中の同質化を促すということが確認されたことである。ここで強く主張したいことは、この点を前提とした上で、日本企業が生き残るため何をすべきか、改めて考えなければならないということである。

第2点は、グローバル・スタンダードの性格と必要性そして限界が確認されたことである。日本企業が生き残るためには、グローバル・スタンダードの嵐を乗り越えなければならない。そのためには、グローバル・スタンダードを踏まえた「日本ブランド」の創造が必要だと私は考えている。ここでいう「日本ブランド」とは、価格や品質といった経済的観点のみならず、「日本にしかない」といった『独特な文化の匂い』がするものを象徴的に表現している言葉だと考えている。そして、新しい「日本ブランド」の創造こそ、新しい「日本のかたち」を導くものではないだろうか。

第Ⅱ期の会合の中で、次期につながる指摘があったことを付記しておきたい。

それは、「社会環境の変化の中で個人の価値観はどのように変化していくのであろうか。また、特に若年層の価値観の変化は企業のあり方にどのような影響をあたえるのであろうか」といった指摘である。もちろん、この問題は経済の分野だけでなく、教育・科学・宗教・哲学・歴史等様々な分野からの検討が必要であらう。しかし、これからの「日本のかたち」を考える上でぜひともアプローチすべき事柄だと思うのである。

最後に、本研究会にご協力いただいた講師の方々、ならびに円滑な議事運営にご協力いただいた研究会メンバーの皆様に、心から感謝の意を表したい。

以上

日本のかたち研究会（第Ⅱ期）

第 1 回

情報化時代の社会特性と企業組織のあるべき姿
高木晴夫 氏（慶應義塾大学ビジネススクール教授）

開催日 1997 年 4 月 23 日

場 所 ホテルニューオータニ

幹 事 永野 芳宣（（財）政策科学研究所 所長）
コーディネーター 廣瀬 通孝（東京大学工学部 助教授）
出席委員 秋山 庸一（東京ガス㈱ 最高顧問）
網倉 和仁（鹿島建設㈱ 専務取締役）
北郷 義時（東京特殊電線㈱ 代表取締役社長）
木村 修三（中国電力㈱ 取締役東京支社長：高須氏代理）
栗田 武雄（（財）経済広報センター 常務理事、事務局長）
田中 進（九州通信ネットワーク㈱ 代表取締役社長）
田村 宏明（㈱フジタ 取締役副社長）
野村 昌平（㈱ダイエー グループ経営政策会議専務理事）
星野 聡史（㈱関電工 取締役社長）
山田 倬三（大同生命保険相互会社 常務取締役）
湯藤 哲（安田火災海上保険㈱ 常務取締役）
和久本芳彦（㈱東芝 顧問／国際交流基金日米センター 所長）
— 五十音順・敬称略 —

事務局 宮下 美穂（（財）政策科学研究所 研究員）

おはようございます。慶應大学ビジネススクールの高木でございます。今ご紹介いただきましたように、私の出身の研究領域は、実は二つございます。一つは慶応大学の工学部で勉強したのですが、主には生産管理・生産システムのマネジメントの勉強をしておりまして。中身は、コンピュータを使って多品種少量のコントロールをどうするかということですが、途中でギアチェンジをしまして、組織の研究のほうに変わりました。それはハーバード・ビジネススクールで勉強したのですが、学問名としては「組織行動学」という内容で、大変広いカバー領域を持っております。組織全体の構造の話であるとか、リーダーシップの問題であるとか、マネジメントの知識をどうやって教育したらよいのか、或いは人事の仕組みをどうしたらよいのか、モチベーションをどうしたらよいのか、ということまでカバーいたします。現在は慶應のビジネススクールで組織行動学という分野を担当していますが、もともとの根っこが理科系の人間なものですから、どうしてもコンピュータをいじくり回すのが好きだったということもあります。ハーバードへ留学した時にはもうコンピュータは二度と触らないだろうと思っていましたが、あちらで博士号を取りまして日本へ戻ってまいりますと、大きく時代が変わっていて、やはりもう一回コンピュータをやるのかな、というようなことで現在に至っています。

ですからちょっと変わった経歴だと思えます。もともとが理科系の人間で、文科系のことをやりながら、また理科系のようなことをやっているというかたちになります。

今日は1時間ほどお時間をいただいておりますが、お手元にあわててコピーをとっていただいたものがあって、ちょっと写りが良くないかもしれませんが、お配りいたしましたので、こんな順番のお話をしていこうかと思っております。

今日はどのようなスタンスでお話をすればよいですか、ということ事務局の方に伺いましたら、日頃私が研究していること、或いは考えていることをざっくばらんに話せばよいということでしたので、堅い中身よりは、こんなことも考えられるのではないかということ、私の考え方ということでご紹介させていただいて、この研究会でお役に立つところがあれば嬉しいと思っています。

今日のタイトル、非常に大きなタイトルを付けてしまいました。今日はこの研究会の第Ⅱ期の第一回だということは実はあまりよく存じておりませんで、ひょっとしたら私自身がこの会の最初のお話でいいのかどうか、やや不安になっております。

情報化時代だといわれて久しく、そもそも情報化時代とは何かという議論はとうに過ぎてしまっております。では情報化時代の市場の動き方、或いは情報化時代の顧客ニーズのあり方というのも、もうほとんど議論が出てきてしまって、こういうふうになるだろうということがいわれています。むしろ問題になることは、組織をどうやって動かしていくか、或いは企業組織の担い手である人材がどうあるべきかということで、それが今の課題になってきていると思っています。もちろん、リストラという名前のもとに減量する、或いは人の数を減らす、或いは能力の再活性化を図ることも、同時進行であります。現実にはニーズが減りつつあるとは言われても、若い世代が大きな担い手になってまいります。

ちょっと余談になりますが、私はもう若い世代に入れてはもらえないと思います。私自身は昭和24年生まれですので、団塊の世代の最後ぐらいだと思います。確か昭和20～25年ぐらいが団塊の世代ですので、私の年齢は団塊の世代の終わり頃です。ですから、私の世代よりももっと若い人がどんどん仕事に就いているし、私が教えております慶應ビジネススクールでも、30歳前後の学生が非常に意欲的に仕事をしていて、彼らが情報化時代

の企業を動かしていく人材になる。それではどうすればいいのかというのを主に今日はお話をしようというふうに思っております。

ただ、お話の順番として、いきなりそれを話し始めるというわけにはいきませんので、順番的には社会特性であるとか、企業組織であるとかいうところから入って行って、重点は、4番、5番、6番ぐらいの所で、そこに時間を多く使ってお話しようと思っております。

1. 変化の激しい社会の本質的なポイントは何か

一番目にお話したいのは、常々「変化の激しい社会だ」と言われていることです。経営学を研究している者からしますと、変化が激しいと言っているだけでは不十分です。例えば私たちのところは修士課程と博士課程しかないんですが、学生たちの卒業研究でも話題にするのは、変化が激しいということを言い換えると何だということ、変化の速さが速くなっているということになる。そうすると永遠にスピードが上がるのか、というふうになって、とても論理的にはおかしいことになります。面白いことに、図書館にまいりまして10年前の「日経新聞」でも「週刊ダイヤモンド」でもなんでもいいんですが、今日の日付のものを取り出して開きますと、「変化の激しい経営環境で」という言葉がまず最初に目に飛び込んできます。わかった、10年前は激しかったんだろう。10年前といえは1987年ぐらいでしょうか。結構経済的には大きな変動があった頃で、バブルの前、円高不況の頃ですね。では、もう10年前、今から20年前の新聞雑誌を取り出すとどうか。そこにも間違いなく「変化の激しい時代」という言葉が出てまいります。それは1979年ぐらいです。ですから、オイルショック後ぐらいでしょうか。ですから、「変化が激しい」と言っても実は足りないの、その中身を言わなければいけないということです。

(1) 偶発、創造、流行、巻き込み

それではその中身は何かということで、私はここにキーワードを幾つか並べてみました。「偶発、創造、流行、巻き込み」。いくらでもこの手のキーワードはあると思います。

偶発というのは、突発というふうにも構いません。定常的でないこと。今朝方、ペルーの日本大使館に突入したというのがありました。勿論、事前に赤十字のナンバー2の方が更迭されたということで、含みはあったわけですが、それが今日の含みであるというのは、後にならないとわからないわけで、それが日本から見ていると突発的なように見えるし、それが引き金になって、おそらく今日の日本のマスコミ関係の方々の特番を組むのに大忙しになっていると思うんです。ですから今日、定常的に扱ったはずの番組というのはどこかに放り出されてしまう。突発的、偶発的なことが起きて、玉突きがランダムに起きていってしまうというような現象です。

それを後々見てみると、そこからとても重要な価値のあるものが生まれてきている。それを創造と言っても構わないと思います。創造は、色々な場面で生じます。一人の人間の天才的な閃きから出てくる創造ももちろんあるだろうし、そうではなくて偶発から生まれてくる場合もあります。

それから、それがあつた種の大きなブームになって流行が生じます。この流行現象が最近はとても特徴のあるものになっていて、非常に立ち上がり早い。そして、坂を降りるのも早い。今流行っているのはなんでしょう。アニメのエヴァンゲリオン（通じるでしょうか）です。それから、皆様もひょっとしたらご家族の中で欲しい欲しいと言っている小さいお子さんがいらっしゃるかもしれませんが、たまごっちなんていうものもあります。これももう夏まではとても売れない種類ですね。まあ3ヶ月売れたらいいところです。先ほどこの研究会の本を出されることをおっしゃいましたが、例えば、5千部売り切るのに3

ヶ月かけていたらビジネスとしては成り立たない。ですから一気に売れる本を作らなければならない。1年かけて準備して、一気に売らないといけない、という種類の現象が今出版界にもあります。

だから、そうなった時に一気に売れるだけの量を確保しようとする、あの手この手で巻き込み現象を起こさないといけない。こんな特徴があります。

(2) コンピュータ・コミュニケーション・ネットワーク

この特徴は原因を探すのはあまり得策ではないと思いますが、大きな要因を一つ挙げろと言われたら、コンピュータ・コミュニケーション・ネットワークの発達が基盤にあります。つまり、グローバルと言われますが、世界の各国で起きていることが、その日のうちにすぐわかる。ほとんどリアルタイムでわかっていく。私は、今朝方6時前後位にラジオのスイッチを入れましたら、ペルーからの実況放送なんですね。それだけ通信回線が確保されている。ほんの数年前だったら、ニュースの中でそれが出てくるわけですが、定常番組をパッとやめてすぐにオンラインで切り替えられるようになっている。それを聞いたとたんに、日本の通常の番組を担当されている方は、大慌てで番組の切り替えを始めていく。それは、コンピュータ・コミュニケーションがあるからです。それはグローバルな現象ですが、それは組織の中でも同じです。

例えば昨日、私は学生と一緒にコンピュータのホームページを見ておりましたら（これは申し上げても構わないと思いますが）、日本航空の労働組合のホームページがあったんですね。それはインターネットに向けて公開している情報ですから、誰が見ても構わない訳ですが、中身は労働組合員向けにほとんど書かれているんです。ですから、日本航空の組合員同士がお互いに情報交換するためにWEBのホームページを作っている。もちろんそれは誰でも見ますから、なにがしかの注意はなされて書かれているとしても、企業研究をしている者からすると、とんでもなく深い情報がいとも簡単に手に入ってくる。言い方を換えれば、これはテロリストにとって非常に便利な社会になっている。どこで何が起きているかということや、数ヶ月先の予定表まで書かれている。かなり大きな会議がどこそこで開かれるということまでわかるわけですから、そこを狙うとペルーの日本大使館のようなことはすぐできてしまうのかなと思える。

これは以前の、ネットワークがない状態なら間が空いてタイムラグがあってから後日談として伝えられてくるものですが、それがリアルタイムで見えていく。このリアルタイムで見えていくというのは、ボーダーを越えているということです。企業でも同じで、企業のボーダー、企業間の仕切り、それから国と国とのボーダーを越えて、リアルタイムであちらで何が起きているかというのが見えてしまう。そうすると、社会進化という言葉を使いますけれども、一つの組織体の中で人々が素直に、次どうだろう、次どうだろうと推論をしながら考えてある種の思想、考えが、素直な進化の形態で展開されていかないで、変節といいますか突然変異といったらいいのでしょうか、そういうことが起こる。ボーダーを越えてリアルタイムであちらで起きていることが見えてしまいますから、それを知ったとたんに、素直な閉じた社会での思想の発達ではなくて、ポキッと違う現象が起きる。

それは不連続といっても構わないと思いますが、異種交配のような形ですね、普通に、異種が入ってこないで交配が進んでいって新しい種ができあがっていくというよりは、突然違うところから違う花粉が飛んできて、とんでもないものができてしまう。異民族間の交配というのはかなり長い時間がかかるとは思います、情報の場合にはリアルタイムです。

それが非常に偶発的なもの、或いはそこから創造的にできあがってくるもの、或いはそれがふとしたとたんに渦を巻いて流行現象が起きる。「変化が激しい」という時、その激しさの中身は、とても不連続的なもので、その不連続の間隔が短くなっていくし、不連続

の段差も大きくなっていると捉えたらよいと私は思っております。

2. 企業組織が備えるべき能力のポイントは何か

(1) 社会の変化の速さに対応できる組織の速さ

それでは、そういう時に企業組織が備えるべき能力のポイントは何か。大変難しい課題を、組織を研究している者は突きつけられます。組織というのは一言で言いますとある種の整合性、ある種の整然とした状態で、ちょっと極論しますと大きな装置のような形で動かなければいけない。それが組織運営の何十年もの原則なんです。この大きな装置を整然と動かしていくのにどうしたらよいかが、私がハーバードにおりました学生時代、1980年前後ですが、その当時でも組織研究のメインテーマでした。

その研究テーマというのはいつ頃から出てきているかというと、多分振り返ればピラミッド時代、ピラミッドをエジプトで造る頃から、発想としては持たれるという勉強をさせられました。あれだけの大きなものを、もちろん当時は何十年か何百年かかったと思うんですが、何万人かの労働力のある種の整合性を持たせて、整列させて、構築物を造った。これがずっと軍隊とかローマ教会とかに引き継がれて、マックス・ウェーバーの官僚制の話になって、そこでアメリカでは工業化時代が始まって、テーラーの科学的管理法であるとかT型フォードの大量生産の仕組みまできて、アメリカの工業化が花を咲かせる。それをずっと引きずってきて、今でも組織というのは、たくさんの人々（もちろんたくさん過ぎる必要はないですけど）に整列してもらって、整合性を持たせて大きな方向に向けて、一、二の三で行動をとるという整然さが重要になります。そういう組織、大きな装置の機能特性を強化するのが、組織論、組織学だと言われてきているわけです。

今申し上げた一番での社会変化の特徴に対して、従来から考えられている組織のあり方があるとすると、それは組織の硬直化として捉えられてしまう。一種の巨艦主義になってしまう。社会環境全体或いはマーケットが非常に移ろいやすいと言ったらいいんでしょうか。もちろん商品の中には、同じ商品を整然とたくさん作って売れていく種類の商品もあると思います。ですから私の申し上げているのは社会の特徴的な部分をやや強調して申し上げていることになると思いますけれども、社会がそのように激しく変化する、不連続に変化する、不連続の間隔が短くなっている、段差が大きいとなると、それを予測して（市場予測ですね）、次に何が売れそうかという市場調査をして、推論を立てて、様々な予備調査をして、こうなる、という見込みを立てて、さあ準備、とやると、相手がもう変身してしまっているわけです。それだけスピード、流行の間隔が短くなっている、次の流行を予測すること自体時間がかかるわけですね。そうすると、丁寧に予測しようとするとも予測のターゲット自体がどんどん変わっていくので、永遠に予測をしなければいけなくなってしまう。

それでは、組織の仕組みとしてそういう予測をベースにして、装置を整然と組み立ててやるというやり方だと間に合わない。そういう捉え方をしたら、この情報化時代の組織の備えるべきポイントは何かと言うと、極めて抽象的な言い方を使えば私はこの二つだろうと思います。それは、「社会の変化の速さに対応できるような組織の速さ」、組織の変わり身の速さ、自分の変わり身の速さが持てないといけません。実は先ほど申し上げた組織全体を大きな装置として整然と組み上げていくというやり方だと、この変わり身の速さは出てこないことになります。それでは組織の変わり身の速さというのは、どこに生じさせるのか、どこに源泉を求めたらいいのか。

（２）社会の変化と同じ原理で組織が変化できること

社会が速く不連続に動いていく原因はどこにあるかという、その原因と同じものを組織の中に組み込めばいいわけです。これは仮説的な発言だと思うのですが、このように私は今考えています。

社会の変化の速さはどこにあるかという、先ほどこちょっと触れたように、ある種のコミュニケーション・ネットワーク、ボーダーを越えて情報交換がなされるようなネットワークを作っておくと、社会自身が自分自身が素直に進化するよりも速く、突然変異のような形で変化してしまうわけです。だからそれと同じ現象が起きるように、組織の中にそのような仕組みを組み込んでやればよい。これは大変な挑戦になります。もともと組織という整然と組み上がってなければいけない物の中に、突然変異を起こす物をいっぱい入れてしまうことになりますから、非常にシステム、系としては不安定になります。社会全体がもう不安定になっているわけですが、組織というのは経営ですから社会が不安定であって、むちゃくちゃなことが社会で起きても、組織は、ボトムライン、P/Lの利益をあげなければいけない、B/Sでバランスをとっておかなければいけない、という目標が与えられているわけです。その目標を達成するのに、不安定な系にしてしまうと、システムが非常に不安定な動き方をして、コントロールが利かなくなってしまう。だから、ある種のコントロールできる状況を維持しつつ、突然変異が起きるような仕組みを持ち込むというのが、今組織研究者としては大変大きな研究課題になっている。

もともとそういうことができるのかと言うと、できる、できないという答えだけで言うならば、できます。ただそれが、長い時間ずっとでている状態が維持できるかということと、人間、例えば社長のコントロールできる範囲内で、その不安定さがブレてくれるようにするにはどうするかというのが、現在の私の研究室での最大の課題になっています。考え方は情報化社会の変化の源、すなわち人間の思想、ああしよう、こうしようという思いが突然変異するように、あっちにあることもこっちにあることも絶えず入ってくる状況を作ればよい。これは今皆さんの会社でも盛んに使われているEメールシステムが、その最たるものだと思います。それをどう使うとか、使ったらどうなるかというのが、今、現実には試行錯誤の段階だと思いますけれども、そこから起きてくる現象というのは、いい意味でも悪い意味でも色々あります。

実は悪い意味でも困った現象はたくさんあるわけですが、非常に動きが速くなってしまう。それで、流行的に噂がバーッと広がってしまう。数ヶ月前だったでしょうか、こんなことまでもが新聞記事になるぐらいまだ珍しい現象なのかなと思って新聞のニュースを読んだのは、確か外務省にEメールシステムが導入されて使われるようになった時に、ある女性がラブレターをある特定の男性のところに送ればよいのに、間違えて全員同報というスイッチを押してしまった。翌朝来てみたらみんなそれを知っている、それで大騒ぎになった。これはEメールを使い始めたらしょっちゅう起きることなんです。だから、それが起きたということが珍しいニュースで、新聞が取り上げるということだろうと私は思っています。犬が人を咬むとニュースにならないけれど、人間が犬を咬むとニュースになる、その類かなと思ってました。

それぐらい間違ったことも全部広がるし、良いことも全部広がるし、良いことが連鎖を起こす場合だってあるし、悪いことが連鎖を起こす場合だってある。これが、系が不安定になっているという意味なんです。そういうことが、Eメールシステムを持ち込むと起きやすくなるわけです。

同時に組織の中には整然さを保つためのある種の規則体系、職制別の職務文書規定であるとか、人事で言えば上下関係、人事考課権をベースにするある種の階層ができていて、組織図的に言えば事業部であるとか部であるとかセクションであるとかいうふうに権限が

分けられています。ただそれで、会社の経営を良くするために情報がうまく流れるかということで、イエス、ノーかといえば、ノーになる。うまく流れないんです。現場でもうまく流れないので困るのでどうするかというと、情報、Eメールがない時代は、人脈を使うわけです。人脈はネットワークですから、壁を越えて情報が流れます。ただ、人脈というのはどうしてもアフター・ファイブでないとうまく動かない。しらふと言いますか、お日様の昇っている時には人脈はあまりうまく動作しない。日が落ちてアルコールが少し入ると人脈が動作する。その意味で、使い分けがちょっと難しい。ただ、それが大変上手な方もいますので、組織がうまく公的に規則でもって整然としている部分と、インフォーマルな人脈でもって動く部分とが補完関係にある。

それだけだと、実は、組織全体の動きの速さというのは、出遅れるというのは間違いなくわかっていますから、もっとその出足を良くするためにもEメールというのは効果があるし、逆にふれが大きくなりますので、そのコントロールが難しくなるということです。

現在、私の研究室でやっている研究テーマの一つに、いわゆる階層型の組織の中にネットワーク型の組織形態を持ち込んだ時のマネージメントのポイントであるとか、系が不安定になる時の不安定さの幅を維持できる範囲に抑えておくにはどうするか、というのがあります。

3. アメリカの情報産業を支えるもの

(1) 勝ち負けが一回だけでない社会

それではアメリカはどうか、という話を一言ふれておいたほうがいいと思います。アメリカの場合の情報産業を広く言っておきたいと思います。アメリカの企業組織がどうなっているかというのは、もう日本でずいぶん言い伝えられておりますので、ご存知のこともとたくさんあると思います。ですからもうちょっと広く、産業界或いは情報化社会という意味でのアメリカの社会の動きに、いい意味でも悪い意味でも触れてみたいと思います。

先ほど申し上げたように社会の振れが大きくなる、或いは振れに対応するために組織の系をわざと不安定にしておくという経営のやり方にアメリカ社会は大きく移行しました。これは、意図的にそうした部分もあるし、そういうふうになってしまった、つまり不安定な系になってしまった会社のうちに、パフォーマンスの高い会社が今生き残ってきているということもあります。系が不安定になってしまって、トップ・マネージメントのコントロールができなくなってしまって、崩壊していくような会社もアメリカにはたくさんあります。ほとんどそれは日本に報じられませんが、コントロールできる範囲の中に抑えたブレの大きさを使いながら、非常にパフォーマンスの高い企業経営をしている会社が日本に伝えられています。

例えば、Windows95 から NT までを展開してきているマイクロソフトもそうでしょうし、Wintel という造語になっている Intel もそうかもしれません。逆に、ブレが大きすぎてしまってどんどん崩壊していくような会社、例えば、シリコンバレーに5年前まであった会社だけれど、今はもうないような会社もたくさんあります。それがどんどん入れ替わりをしながら、全体としては存続する。これはちょうど、弱肉強食と言ったらいいいんでしょうか。強いものが環境適応して残っていく時に、残った強い物ばかりを見ていると、すごいなあ、あんなったらいいいなあ、あれを見習えばいいんだな、ということになるんだけど、弱くて崩壊していった会社もたくさんあるわけです。

私がアメリカの産業社会を支えるものとして触れておきたいのは、勝ち負けが一回だけではない社会になっている。これはアメリカの特徴と言ってもいいかも知れません。勝ち負けが一回だけではない。一回負けてしまうともう駄目ね、という社会的価値観を持って

ない社会なので、弱肉強食があって、負けてもまたやればよいという人生価値観を小さい頃からアメリカの方々が持っています。持てない方ももちろんたくさんいます。ただ、比率として日本よりは、人生一回ではない、負けても次またチャンスがあるし、今自分の住んでいるところでチャンスがないんだったら引っ越してしまえばよい、という人が多いわけですね。

（２）負けてもしばらくは生きていける社会インフラ

引っ越す時に新しいスキルが必要だ、新しい能力が必要だと気が付いたら、それを現代風ないしちょっと前向きに、先取りして教育訓練する教育機関がたくさんあります。日本の場合には、一種の学歴をもらうためだけの大学ですから、そういう機能がなかなか付随してこない。でも勝ち負けが一回だけでない社会にアメリカはなった、というよりも多分最初からそうなっていると思います。アメリカは移民の集合体のような社会ですから、移民で来た方々が生き残るために競争する。移民ですから、そこで負けた時に、次に移民で行く先がないわけです。だから、またそこで、自分は新たな移民だと思って、また競争に加わっていく、ということを繰り返していけるように、社会インフラが構築されてきている。これは意図的に私はやってきていると思いますが、結果的に負けてもしばらく生きていける社会インフラになっています。

これは人生価値観もありますし、人が人を見る時にレッテルを貼って見るようなことをしないで、やらせてみて力があったら、その人を受け入れるというやり方をしていきます。事前にやれるかどうかをとことん調べてから採用する、人を取り込んでくるというゆとりが、今あまりないので、例えば7割原則みたいなもので、7割ぐらいいいそうだと判断したら、もう取り込んでしまう。仕事してもらう時に、初めから7人必要だということがわかるんだしたら、とことん絞り込んでの7人ではなくて、10人取り込んでおく。3人駄目になる確率があるから7人でやっていける、というようなことです。この人を探ったら、定年までいくかもしれない、その時にコスト的にはどうなんだ、なんていう考え方をしないでいいような社会インフラがあります。この仕事のためだけです、給料いくらですよ、仕事が終わったらあなたの雇用はその時点でまた書き直しをしますよ、という契約でいきます。この人がずっといるとしたら、退職金の引当金の分だけこの人に稼いでもらわなくてはいけないから、その時の新規事業開発を誰がやるんだ、なんていう発想はしないわけですね。すみません、言い過ぎました。

そういうアメリカでの産業社会のインフラがありますので、日本の場合にそのインフラがないと言っただけではいけませんが、これからだんだんできていくとしても、今あるわけではないので、あまり過激な弱肉強食のようなことを前提にする経営のやり方というのは、ちょっと無理があるだろうと私は思っております。

4. 情報化した組織の例

それでは、具体的に情報化した組織の例を二、三申し上げてみたいと思います。私自身、以前はアメリカで研究をしていたわけですが、もう日本に戻ってきて10何年経ってしまいました。現在の私の研究テーマは日本の企業の研究テーマがほとんどです。実際に日米比較は、国際経営の先生方がやっているわけですので、ちょっと棲み分けしないといけないという事情もあります。私が乗り込んでいくと迷惑をかけてしまうので、私は日本の会社を主に研究しますよということでやっています。アメリカの情報化した会社に、今かなり丁寧に調査をかけているかということ、そうではないので、おおよそということだけでご紹介していきます。

(1) アメリカの事例

ざっくり申し上げると、アメリカの組織の現在の組織運営の特徴は、一言でいってしまうと「中抜き」の現象が起きています。日本でももうそういう言葉がありますが、ミドルマネージメントはいらないかという議論ですね。もちろんいます。いるけれど、前ほどたくさんはいらない。あんなにたくさんもいない、かなり少数精鋭でいける。いかないといけない、という言い方が正しいんです。アメリカの場合には、大手も中小もほとんどミドルマネージメントの機能が縮小というか精鋭化されていて、昔風の日本の経営学でいうと、自分が経営者であるような発想をもって、ミドルマネージメントの仕事をしていく。自分の部下たちをプロジェクトであると認識して、自分のミドルとして持っているミッションを達成するためにプロジェクト・マネージメントをしていく。これは、部を運営するというイメージではあまりありません。プロジェクトだから、非常に課題オリエントになります。ある課題を達成するために人を集め、叱咤激励し、方向性を与え、それぞれのメンバーたちの持っているプロフェッショナルリズム、専門性を組み合わせていく力です。

日本の場合の部の運営という、事業部から、事業部目標がブレイクダウンされてきてそれをジグソーパズルのようにうまく組み合わせて自分の担当ができる。自分の担当だけ仕事しようとする、ジグソーパズルになってしまっている、どうしても他と調整をとってやっていかざるを得ない。その調整をとる時にまたアフター・ファイブの人脈がうまく動くか動かないかという話がでてくる。そういう動き方ではないわけです。

課題オリエントになっているので、このプロジェクトは君に任せると言った時に、そのプロジェクトという概念の中には相当権限が入っていくことになります。そんな組織の動き方は、おおよそアメリカの現在日本で聞こえてくる会社でやられております。私は特にマイクロソフトとインテルの調査をけっこうやっていたので、マイクロソフトで言えば、マイクロソフト社の場合には、階層がかなりあります。階層がかなりあるんですけれども、すべてチーム編成にしておく。そしてチームリーダーの持っている権限にはかなり大きいものがあります。そうすると、上位層の者は下位層のプロジェクトに対して権限を委譲する。この権限委譲の概念が日本とは非常に違います。辞書的な意味で、ほんとの意味で、権限を任せてしまいます。渡した権限の中で、下位プロジェクトのリーダーが決定したことは、上位層は絶対に従います。それでないと権限委譲ではないんですね。

日本の権限委譲はそうではなくて、権限委譲したけれども責任は俺がとる、なんて変なことを言いますから、ちっとも権限委譲にならない。アメリカは、絶対的に委譲された人が責任をとるわけです。だから権限委譲ができる。それがマイクロソフトでも非常に浸透しています。

ちょっと古い本なんですけど、私がマイクロソフトの研究をスタートさせた時のきっかけになった書物があります。今でも多分本屋に並んでいると思うんですが、『闘うプログラマー』という本です。これは今情報システム分野ではデファクトになりつつある Windows NT というネットワーク OS があります。ネットワーク OS というのは、皆さん多分会社で LAN をお使いだと思いますが、その LAN を支えているシステム・マネージメントのソフトウェアだと思っていただけてください。これが、従来は Net Ware という会社で作った OS が主流だったんですけれども、もうほとんど駆逐されて Windows NT になっています。NT は New Technology の略で、Network の略ではないそうです。その Windows NT の初期のバージョンを作った時の、約 250 人ぐらいのプロジェクトが、どのように活動したかというルポルタージュが『闘うプログラマー』で、上下巻になっています。大変面白いです。日本ではとてもこんな過激な仕事の仕方はできないなというぐらい過激になります。それは、任されたものが、自分のエネルギーと時間をすべて投入して全く新しい商品を作るという、一種の燃え上がり現象が起きます。燃え上がり現象というのは、裏返して言え

ば燃え尽き現象にもなるわけです。だから、そのプロジェクトで討ち死にしていける者もたくさんいれば、功成り名を遂げてストック・オプションで何百万ドルというお金を僅か数年で手に入れる人もいるわけですね。ストック・オプションを行使して数年で手に入れたお金で何をしているかと言うと、ものすごい邸宅を買う、別荘を買う、ベンツだ、BMWだを買う。だけれど、家庭の中は離婚だ、ワーカホリックだ、自分はオフィスのコンピュータの前で寝袋で寝てというのが切々とこの本の中で描かれています。そういう過激な仕事の仕方ができる人間が7割原則で（実際にその数値を見ていないので何割だかわかりませんが）、7割の人間がやっていった時に、3割がどんどん落ちていった時に、終身雇用ではないから、社内にはいないということになります。まあそんなような仕事ぶりですね。

（２）日本の事例

日本の場合にはそこまで過激にはできませんけれども、やや近いような現象が起きます。先行事例を一つ申し上げておきますと、これも今、私の研究室で丁寧に調査をかけさせてもらっているのですが、中小企業で富士製薬工業というゾロ品を作っている会社です。3年前位だったでしょうか、マスコミに取り上げられて話題になりました。その時のご縁で、今調査させていただいているのですが、その会社もチーム編成でできあがっている。ただし終身雇用です。ですから、過激さの種類が違うという言い方をしたいいんでしょうか。物理的なエネルギーを投入して過激になるというよりは、終身雇用ですから会社都合では解雇しないんですね。だけれども、みんなで一緒になって仕事をしてないと会社がやっていけないという雰囲気、Eメールを使って教育します。だから、社長が知っていることは、ほとんど数時間後に全社員が知っているという状態になります。

この会社はLANではなくて、Nifty-Serveを使っているんです。LANはお金がかかるんです。自前で構築すると、案外お金がかかるんです。メインフレームはお金がかかるから、クライアント・サーバにするほうがお金がかからないと言われてやったんだけど、実はお金がかかります。どこにかかるかというと、サーバを管理する人間がけっこうたくさん必要になるんですね。そこに人件費がかかります。だから、何百人クラス、数百人クラスの会社だったらLANなんか自分で持たないで、Nifty-Serveに間借りをしてしまうほうが、実は、差し引き安くなる場合があります。いつも安くなるんだったら、Niftyがもっと儲かってもいいはずなんですけど、もちろんそうではない。この富士製薬の場合には、社内LANは持たないで、Nifty-ServeのCUG（Closed User's Group）として間借りをしてしまうんです。だから、自分たちがNifty-Serveの中に借りた分だけは他から入ってこれないので、セキュリティが完全に守られるわけです。

それを使って、役員会であるとか、事業計画であるとか、人事の会合であるとかいうものの議事録は全部流れています。本当に全部流れています。ここまで出してもいいのかしらと言うぐらいです。もう出さないと組織は動かないから、ということで出しています。

例えば、今日私がここでしゃべったことが、ここに富士製薬の方がいたとしたら、多分午後になってると全部伝わっていきます。どうして伝わるかというと、富士製薬の方がここにご出席だったら、間違いなくノートパソコンをここに持っています。それで、ちょっとカタカタとうるさいんですが、カタカタ、カタカタ打ち込んでいます。それで帰られると、ご自分のパソコンに接続して流されます。そうすると、全部に伝わっていく。その富士製薬の場合には、ネットワークの使い方はほとんど同じです。ただ違うところは、終身雇用をベースにしているので、業績を報酬に直結させていくというかたちで様々な人事考課がつけられていないんです。アメリカのほうが報酬に直結させる度合いが圧倒的に高いんですね。日本の場合には、報酬に直結させる度合いが低いんです。富士製薬も低いんです。ただ、自分たちが仕事をして稼いだ分が、会社の稼ぎに足し算するといくらになっていて、

その分の自分の貢献がいくらでということが毎日見えます。だから、この人仕事してない、この人はノルマの分だけ何%いっている、というのが全部見えてしまうんですね。人間はお互いに見えたと、自分は別に悪いことしている訳ではないけども、もっとよくやっている人がいるとなると、どうやってその人はもっとよくやれたんだろうということをその人に聞いていい訳です。例えばMRの場合だったら、この場面でこういうアプローチをしたら、ドクターはこういうふうな対応をしてくれたということが、情報共有できます。それを誰かが真似をするとまたうまくいく。そこに一番最初に触れた「巻き込み現象」が起きてくる。そういう巻き込みの一種の突然変異みたいなものが、会社全体にワッとひろがる形をつくっているわけです。

同じような仕組みを私自身も試そうと思って、昨年ちょっと試してみました。それはどうやってやるかと言うと、私たちは大学院大学ですので、学部生を持っておりません。それで、修士課程と博士課程なんです。修士課程のゼミナールで私は5名の学生を持っていました。5名の学生を持って、9ヶ月間卒論をやらせるわけですけど、テーマ選びから始まって、資料を読んだり、本を読んだり、論文を読んだり、実際の会社へ行ってデータを取ったり、自分で分析して卒論を書いていくというプロセスを9ヶ月やるわけです。その時に、通常でしたらフェース・トゥ・フェースのゼミのを週一回、月曜の午後に関くわけです。そうすると、一回会うと、次の月曜の午後まで会えない。もちろん、電話、ファクシミリ、個人Eメールが使えます。ただ、仲間がどうやっているのかというのが、なかなか見えないわけですね。

そこで、Lotus の Notes というグループ・ウェアソフトを研究室に導入して、今流でいうモバイル・コンピューティングをやったわけです。モバイル・コンピューティングというのは、自分のノートパソコンを電話に繋いで、サーバに接続すると、全く同じデータベースを共有することができる。そこで、かっこよくバーチャル・ゼミナールをやってみたんです。昨年の4月から立ち上げて今年の1月まで継続したんです。

何が起きたかと言うと学生が今日はゼミでこんな資料を買った、読んだ、こんなものだったということをほんの10行とかで書いてくるんですね。そうするとお互いにそれやり始めますので、フェース・トゥ・フェースのゼミの時にはこうだったということが、次の一週あとまでに絶えず話題が維持されていくわけです。グループとして話題が維持されていく。個人はもちろん自分で反芻しますから、話題が維持されているわけですけど、グループとして話題が維持されていくという現象が一つ起きる。

それから、先ほど申し上げた突然変異が起きるんです。どういうことかと言うと、ある学生がたまたまあるチャンスにこういう方に会えた。それで自分の研究テーマを話題にしたらかうだった、ということがちょっと書かれてくると、それに刺激されて同じことを真似るやつもいますし、腹を立ててもっと先へ行くやつがいる。それで、また書いてくる。それが巻き込み現象を起こしてきます。私はエスカレーション現象と呼んでいるんですが、ウワーッと立ち上がってきます。

そういう現象が出てきた時にゼミナールがどういう動きをしたかと言うと、私自身が大変らくちんをさせてもらいました。つまり週一回の時に、ねちねち何やったか、これやったか、またこれやれ、それじゃ駄目だ、なんてことを言わなくても一週間の間にあだかうだということが進行してるわけですね。そうするとフェース・トゥ・フェースで次の週に会った時には、次の方針だけ立てればよいということになります。ゼミナールが例年でしたら通常2時間半ぐらい消費するところを、昨年は1時間ちょっとで済んでしまった。残りをどうするかと言うと、そこが日本的なんですけれど、日もまだ明るいうちから駅前の飲み屋に行ってグダグダやる。それも大事だろうということで、フェース・トゥ・フェースも、インフォーマルも、Eメールも、Notes も全部使って、まあそんなようなことを

やりました。

現在進行している日本の事例で、もう一言だけ申し上げておくと、グループウェアソフトが使われてきまして、それと人事と連動させていくような会社が出て参りました。私がこれから研究させてもらえたら面白いなと思っている会社は、富士通、富士通の成果主義人事という言葉が、そこではよく使われます。それとグループウェアの活用というのが、非常に連動しているように思います。1月頃でしたか、NHKの「クローズアップ現代」だったと思いますが、取り上げて放送しておりますし、私の大学の卒業生がたくさん富士通におりますものですから、雑談で教えて貰っていると、いい場面も悪い場面ももちろんありますが、その活用が大企業でももう進んできていると思います。

5. 日本企業の人事の方向性

(1) 成果主義、業績主義

それでは、日本企業の人事の方向性と、新しい能力として求められるものについて触れたいと思います。これは今ちょっと富士通を話題にしましたが、成果主義とか業績主義とか、裁量労働とか自己責任とか言われております。基本的には、アメリカほど報酬に直結させる比率は高くないものの、日本でも従来よりは、はるかに高く報酬に直結させるような、業績主義に移行している。そうすると、何が起きるかという、自分の仕事という意識が強くなりますので、この仕事をやったらこうだという関数関係が明確になります。そうすると勢い、この仕事ということをはっきりさせないといけなくなってくるので、大きな仕事のグレーな分担よりは、課題オリエンタな、問題解決型の、今風な言葉を使いますとソリューションという言葉が使われていますが、問題があってこれを解決するのがこの仕事という問題解決型の仕事にしていく仕方をする。これは一番最初に申し上げた、組織を大きな装置だと思って整然と組み上げていくやり方の分業とは違って、現在経営課題になっているものの幾つかの問題を解決していく、ないしはターゲットに向けて突進するような仕事の仕方です。もちろんインフラとして組織の整然さを保つような仕事もあります。ですから全部がネットワーク型で動くわけではありませんで、そこにある種の二重性が出て参ります。ただ方向性としては、成果主義、業績主義に向かっています。

(2) 新しい制度が浸透するに時間がかかるとしても

新しい制度が浸透するのにはもちろん人間のやることですから、時間がかかるとしても間違いなく後戻りはしない。もう後戻りはできない。すなわち、これが浸透するのに時間がかかる場合に一番問題になるのが従来型の人事の仕組みで、20年近くその会社で経験を積まれている方と、新しい制度で新入社員が育っていく数年間が、今から重なるということです。ですから、人事ないしはトップの方が新しい人事制度が大事だといっても、自分の人生あと10年ぐらいで定年だから、そこまで今まで通りに行かせてよと思っている方がいて、そのバランスをどうとるかということが、物理的には人事の大きな課題になっています。これもなんだかんだ言いながら時間が経ってしまえば通り過ぎるわけですから、結局は例えば5年先をにらんだ時に相対比率で言えば日本の会社の人事の制度は非常に成果主義的になっている。

そうなった時の組織の動き方は、一言で言えば、先ほど申し上げた振れの大きい組織になっています。振れの大きいことを逆に活用していくという仕組みになります。組織の中に振れの大きいということは、私はいいいことだと思います。むしろ、組織の中が粛々と動いているために、同じ方向にしか向けなかったものが、振れが大きいので、あるターニング・ポイントを使って、それをハウリング（と呼ぶんですけど、共振のことです）させ

る、ウワッと共振させてしまえば、ぐっと大きく舵を取ることが変わっていきます。非常に辛い現象もちろん起きると思いますが、そういう動きが出てくるわけです。

6. 新しい能力として求められるもの

(1) 知識よりも洞察

そうすると、新しい能力として重点を置くべき部分が出てまいります。ここで私が思っていることが三つあります。一つが「知識よりも洞察」です。知識がいらないという気は全くありません。知識は大事です。ただ、特徴を挙げれば、知識というのは過去のものと言っても構わないと思います。過去、入手できたものを将来に向けて再利用するものを知識と呼ぶと言っても構わないと思います。

振れの大きい、突然変異が起きやすい時に、過去に入手し得た物を将来に向けて再利用すると、間違える場合もあるわけですね。もちろん知識は否定しません、それも大事でそれも使うけれど、洞察のほうが大事な場合があります。この洞察というのは歩留まりが悪いです。知識のほうがはるかに歩留まりがいいです。歩留まりというのは使って間違わない確率のことです。洞察というのは洞察して間違える確率のほうが高いです。ただ、非常に振れの大きい、変動の大きい、ないし不連続な社会でこれから何をやるかと言ったら、巻き込み現象もある種意図的には起きないわけで、突然起きてくる。そうなった時にこれが大事というのは、ある種ランダムなものをばらまいておいて、大事なものをそこから拾ったほうが速い。そうすると、いろいろなものをランダムに出そうとすると洞察が大事になってくるわけです。

(2) 協調よりも共振

次に「協調よりも共振」です。協調性が大事なのは、先ほど触れた、組織を大きな装置として整然と作り上げていく時です。自分の「我」を優先するよりも、「和」を優先する方が全体としての協調性がとれます。それも大事です。だから、二重構造ができる訳なんです。共振で組織を動かしていく場面も多々現れてきます。これはエネルギー発信ですので、先ほどちょっと Windows NT の場面でお話しましたように、燃える現象になります。だから燃え尽きる場合もあるんですね。

このマネジメントは重要になってくると思います。今既に問題になっている過労死や働き過ぎの現象ももっと注意をしないといけなくなるでしょうし、家庭的な問題も出てくると思います。ただ組織運営の方向としては、協調だけやっても駄目だということがわかって来ているならば、他に考えられるのは共振的なことである。それをむしろ上手にマネジメントするスキルを、ビジネススクールの研究室にいる者としては、急いで研究しないといけないと思っています。

(3) 今の若い世代の人材だから持つ能力

最後になりますが、ここからは私の言葉遣いを慎重にしてお話を差し上げたいと思います。今の若い世代の人材だからもつ能力、実は、言葉遣いとしては前向きの表現を取っておりますが、実は問題になりやすいことを今から申し上げます。それは何かと言いますと、洞察であるとか共振であるとかということは、先ほど触れたように、かなり過激な仕事の仕方になります。その過激な仕事の仕方をいとも平然とやれる力を持っている人物が最近増えていきます。それが、今の若い世代の人材だから持つ能力、という表現を使っております。それは、言い方を換えると能力というには狭すぎるように思います。生きざまという言い方のほうが多分いいのではないかと思います。何が言いたいかと言いますと、今の若

い人たち、これはアメリカが 10 年先を先行しているとよく言われることでもあるんです。

ちょっとここからは、用語を、前向きな用語を私自身が見つけていないので、否定的なノーテーションのある用語を使ってまいりますが、誤解のないように聞いていただきたいと思います。それはアメリカが先行していると思いますので、アメリカを先に申し上げますと、アメリカは家庭という社会基盤が崩れてきている社会です。日本もその後追いをしております。それが、いい悪いという話は今はしないようにしたいと思います。

アメリカの場合には、人間にとって非常に重要であると思われていた家庭という社会インフラが安全でなくなっているところで、子どもが生まれ幼少期を過ごします。安全でないというのは、なんと言ったらいいいんでしょう。もともと人間の子どものというのは母親の体内で、大変安全になっている。それで、生理的な早産とさえ言われる十ヶ月で生まれてきてもとてもまだ、一人で生きていけない状態で、今度は家庭が子宮の役割をして育つわけです。その家庭は実は夫婦関係がまずい、ないしはアルコール依存症がある、或いは幼児虐待があるというような形で、子どもにとっては安全ではないわけですね。

その安全ではないところで、子どもが幼少期を過ごして大きくなるとどうなるかというところ、ある種特徴のある生き方をすることになります。一言で申し上げれば、人を見分ける力、前向きな表現を使えば人を見分ける力、ないしは自分の生き方を不連続にスイッチさせることができる。自分の生きている人格を不連続にスイッチさせてしまう。これは子どもが幼少期に非常に荒れている家庭で大きくなった時に自分の身を守るために、自分の目の前にいる人間に絶えず合わせることをするので、こっちの人とこっちの人で全く違う対応の仕方を要求された時に、人間は心理的な発達として違う対応の仕方を不連続でスイッチさせる力があります。

これは非常に話題になりましたけれども、多重人格と言われています。それは病気という域に達した、レベルの高い状態ですね。私が今研究的に興味をもっているのはもっと穏和な状態の多重で、多重性と言ったほうがいいと思います。多重人格症と言いますと病気の世界に入りますが、人間は誰でも実は多重性を持っております。日本はあまりにもホモジニアスな社会で今までできていたので、非常に世界的に見ると多重性の低い民族なんです。それが、現在の日本でも家庭的に従来なかったようなごたごたした家庭がたくさんあります。そこで大きくなっている。そのごたごたの原因は日本の高度経済成長を支えた企業戦士と、偏差値に邁進するお母さんとの間でのごたごた。ごたごたどころか父親不在と言ってもいいんですが、やや子どもにとって安全でないところ、安定でないところで育った子どもたちは、アメリカの種類とはちょっと違うんですが、多重性を身につけている。それは病気ではないんです。彼らは言い方を換えると、異文化体験を持っているというふうに言ってもいいかもしれない。人間毎に異文化だと思えばいいわけですね。それから切り替えが速い。それから、のめり込みます。それがちょっと度合いが過ぎるとオタクと呼ばれる世界に入るわけですけど、オタクでも幾つかの住まいを持っていて、あのオタクをやったりこのオタクをやったりする。

これは能力というべきなのか、私は生きざまと言った方がいいと思うのですが、それを能力として活かすのが大事な時代に入っていると思います。言い方は簡単です。そういう人は多いわけだから、いかにそれを上手に使うかというのがマネジメント側に要求されることになるだろうと、推論ですが、思っているんです。

療法として現在こういう家庭的な問題、幼児虐待或いはアルコール依存症、家庭の崩壊というものが、すべて困ったことだ、そうなのではない、何とか治療すべきだという考え方で様々な先生方が研究をされているので、どうしてもノーテーションの取り方が良くないことだというふうになってきている。私はそれは他の先生方に任せて、経営学の研究室としては、そういう人たちが増えているのは間違いないのであって、それを有効活用

する。有効活用というはまだ言葉が足りないと思いますが。そういう方々が現在増えている、しかも大好きなパソコンが会社でふんだんに使えるわけで、家にいたら電話代が気になって使えないんです。そうなった時にビジネスのターゲットを彼らにいかにもうまく咀嚼してもらって、一気に立ち上げて仕事をするか、ひょっとしたら、本人責任で、燃え尽きてしまうかもしれない。だからそれに対しては何らかのインフラを会社で持てばいい、社会でも持てばいい、というような過激な（と言ったらいいいんでしょうか）考え方を私自身がしております。

まだ、公的にこういう発言をしてはいけない時期かなと思いつつ、今日の話の一番最初のところで申し上げた、これからの日本は情報化社会とは何なのかとか、情報技術をどう使うかとかという時代はもう過ぎたとすると、次に出てくるのはその担い手たちをどういうふうに育成するか、どういう能力活用の仕方をするのか、どういう組織の仕組みでもって彼らに元気いっぱい働いてもらうのか、ひょっとしたら、それは彼らにとって、元気という意味ではなくて、生きざまかもしれない、というような発想で、研究を進めないといけないところにもう来ている。まだ私としては世の中全体から見たら先走りだと思いますけれども、やっぱり研究は結構手間がかかりますので、早い時期から始めないと、それが実際に経営的に何らかの手法として求められる時までに間に合わないわけです。

どうもご静聴ありがとうございました。

意見交換

永野 どうもありがとうございました。経営を預かっておられる皆さんに、非常に参考になる極めて素晴らしい話をいただきました。どうもありがとうございました。それでは、10時まであと40分程あります。できれば皆さんに質問の時間が回るように配慮していただいて、どなたからでも結構でございますので、ご質問或いはむしろ先生に意見を吹きかけていただくとありがたいと思います。よろしくお願いします。

網倉 [成果主義は無難型に収斂しないか]

我々が気づいていなかった点で、そういう感受性を持った人間の話を変に興味深く思いました。その前に、成果主義、業績主義の話、問題解決型の仕事の仕方という話がありましたが、これを突き詰めていっていると、仕事に対するチャレンジではなくて、無難型に収斂していかないのでしょうか。

高木 無難なことをやったら本人が得をするので無難なことをする、という仕組みができあがってしまうと、無難になると思うんですね。むしろ現状はその問題解決のほうが、重要だと思うんですが、今私が興味を持っているのは、燃えてもらう、燃えやすい人に仕事を与えていく仕組みを作っていないと、今おっしゃられたように、無難になっていく人のほうが増えていきます。

先ほどちょっと申し上げましたが、私の世代ですと、40代、50代の域にきているんですが、無難で行きたいというニーズがすごく強いんです。誰でもそうだと思います。ところが、無難という言葉が辞書にないような若い人たちがいるんです。間違いなくいます。だから、その方々の比率の方が増えてくるので、それを有効活用する組織の仕組みというのも必要だなというふうに思います。

網倉 我々は部下を見ていても、骨は拾ってやるから、思い切って失敗をおそれずチャレンジしてこい、ということが今まで言われてきたことですが、どうもそういうものが欠落してこないかなと思うんですが。

高木 先ほど申し上げた、過渡期的に団塊グループと若いグループが同居をする時代がありますので、私自身はやや混乱するのではないかと思います。ただ、混乱はするけれども、自分からチャレンジをすると結局いいことがある、という見本がたくさんできると、それに習い性でもってこの会社は、無難で行くよりはチャレンジをしておかないと損をする、チャレンジすると得をする。そういう事例が頻繁に起きてくる、頻繁に見えるようにする、という仕組みも大事かと思います。

こういう事例を私自身はもう握ったので、その方向で行けるだろうと思ったのは、ある会社で、成果主義、業績主義の新しい人事制度を導入して3年程経っていて定着してきていると、トップも思っていた矢先に何が起きたか。先ほど申し上げた、例えば中高年層と若い層、これはちょうど部長層ぐらいと、課長・若い層に分かれていると思うんですが、この会社は成果主義人事をやりますので、半期、半期で目標と達成度をレビューするわけです。そうすると課長と部下の方でレビューをしたら、その結果に基づいてボーナスの部分を査定するわけです。

しかしそれが二次考課で部長に上がると、部長の意識は実は現場の本人の方のチャレンジ意欲を強化するためにこの仕組みは回っているのだというよりは、事業部全体の人件費

の予算配分にある種のバランスを持たせなければいけないという意識の方が強いんですね。そうすると、部長さんは上がってきたその評価が、S、A、B、C段階のSであったとする。しかしどうも、自分の部だけはSの人数が他と比べると多くなっている。そうすると調整せざるを得ない。そうするとその部長さんは、本人がこの部署に異動して来てまだ初年度なので、Sをつけるよりは、前の評価を繰り返した方がよいと判断して、2ランク落としたわけです。だからBがついている。そのBがついた時には、新しい人事の規則でいうと、変動があった場合はすぐに部長本人が現場の方に面談して説明をしなければいけないけれど、その説明がなかったわけですね。非常に忙しい職場だからという事情もあったかもしれない。それで、半期のボーナスが出た時に本人が計算をすると、課長とのすり合わせではSだったから自分はいくらになるはずだとわかっていたのが、逆算すると2ランク落ちている。

問題はここからなんです。このときにこの方は全社のEメールに流したわけです。おかしいと。おかしいのはこうこうだ、自分の計算ではこうだと。流した時にどこに流したかという人事関係のフォーラムに流したわけですね。そうするとかなり多くの方が知っている。その状態で、すぐに人事部長、人事担当役員の方と社長が手を打ったのは他にもそういう事例があるかということを探したんです。それで、複数例見つかった。つまり新しい人事制度の趣旨をはき違えているというか、趣旨をまっとうしていない。それで、その会社ではこれは晒し者になるかもしれない、だけど、趣旨を徹底するためにはやらねばいけないということで、その複数の部長さんを、訓戒というのですか、よく私は存じ上げないんですが、非常に厳しくはないのですが、サラリーマン人生的にはかなり厳しい措置をとって社内報に公示して、掲示した。それにあたってはこういう調査を人事はかけた。それでこういうふうにした、それでこうやって欲しい、やるべきでないことはこうだ、ということをもたEメールで全社に報じた。

それと同時にその会社では、それでもって部長さん方が震え上がってはいけないというので、もう一つ手を打った。それはどうやって手を打ったかということ、そのやるべきでないことが起きてしまったことを教材になるように、個人のプライバシーが傷つかないように配慮して一種の事例にして、こういう場面で課長とすり合わせがあった時に、課長は次にどうするというのを考えさせるような場面を作っておいて、それが二次考課者に上がって来た時に、横並びの調整をしながらこの部門はかなり忙しい状況であった。それで、この部長はこうやった。そのやり方は、反省すべきだとしたらどういう違うやり方をしておけば、この新しい成果主義人事の趣旨を実現できるか、という教育を始めた。それで、全部長に半年かけてやった。その事例を使って教育をするというやり方、それが先ほど私が申し上げた、こういうやり方をしたら、こうなるという出来事をたくさん起こしていくことによって、易きに流れるというよりはチャレンジしていく方が会社のトップも願っているし、制度も願っているということを具体例で増やしていくということをやっていく。私はその事例しか持っておりませんので、一般論としてそれが成り立つと言われると自信はありませんが、理論的にはそういう見える形、具体的な出来事で増やしていくと、人間は一種の規則をそこから読みとりますので、もう世の中変わったんだ、この会社ではこうなんだ、というふうにまわっていく。この事例が生じたのは、やはりEメールがあったからだと非常に強く思います。Eメールのない会社だったらここまで大きなアクションを急速には取れないだろうと思います。僅か1、2ヶ月でこの現象が起きています。

山田 [情報化は進化か、その行き着く先はどこか]

情報化が進んでいく中で、今企業がどんな対応をしているのか、又今後していくのか、というお話をお伺いしましたが、私は情報化社会、今の情報化の流れの行き着く先がどんな状

況になっているのかが気になります。それは果たして我々が望むようなものなのか。又、望むと望まないに関わらずそうなっていくんだとすると、一体社会の進化とか人間の進化とはなんだろう、それは人間のコントロールが不可能なものなのか、その辺に関心があるんです。

高木 今のご質問は、人間社会がある種の進化をしていく時に、その進化のメカニズムをどう捉えるかというご質問だと思うんですね。私自身はこう捉えています。進化というのは先ほどこちっと触れたように、人間が考えてこうあるべきだ、こうありたい、ないしはこうしたいと頭の中で素直に展開をしていくと、頭の中では素直な展開になるんですが、違う物が入ってくるので突然変異を起こすわけです。これが社会全体の中で起きる。この起き方というのは、実は脳の中の思考の展開にもあるということが、もう脳科学の研究でかなりよくわかっているんですね。現在自分自身が素直に展開していると思うことすら、実は非常にたくさん変節をしているんです。変節をしているうちに、分けなくてはいけなのは、経験則として素直に伸ばしていくルール、規則を経験則で持っている。これが、人間の性格的な部分だとすれば、それ以外の発想を展開していく時に、歳をとればとるほど性格の部分、分量が増えてくるわけですけども、小さい子であればあるほど経験が少ないから、一見でたらめな発想を展開するんです。本人の頭の中では思い付いたこと、思い付いたことをやるわけですが、この思い付きの現象というのが不連続になっているんですね。

人間社会の場合には、人間が頭の中でそういう不連続なものをもともと持っているので、それが全体で集まった時に不連続現象が進化の塊になっている。ではそれで、社会がこれから先にどうなっていくのかといった時、行き着く先の社会が例えば 10 年後でも 50 年後でもいいですが、こういう形であるという情報を今の段階でもって社会が進化していくということではないんです。あり得ないんです。

何が言いたいかというと、人間が今のような生き方をする、行動パターンを持つのは、脳の中の進化のプロセスで、脳を持っている情報の中には、人間がこのような考え方をするというパターンに関する情報は脳の遺伝子の中に入っていないんです。事前に持っていないんです。脳細胞の遺伝子が持っているのは何かというと螺旋状の物、遺伝子が螺旋になっているんですね、あの時にアデニンとかとかいうものが順番になっている、あの並び方だけ持っているのであって、その並び方が変わるとタンパク質の特性が少し変わるんです。それしか情報としては持っていないんです。だからそのタンパク質の特性がちょっと変わった物が、人間の、例えば私だったら私のこういう性格を形成しているかということ、原因と結果という意味では形成していないんです。基礎に持っているタンパク質がこういう組み合わせになるのは私の遺伝的な特徴なんです。この特徴のあるタンパク質生成のメカニズムが、家庭という経験、ないし学校という経験、社会という経験をするうちに進化をしていく、これをベースにして考え方が進化をしていくわけですね。

そうすると、このタンパク質の中には、私の人格的な情報はマクロとしてはないわけで、ミクロとしてはタンパク質の特性の組み合わせがあるだけです。そこに社会の現状がこうだ、色々教科書を使ってこう教えられるというのが重なりあって、自分ができあがってくる。言いたいことは、行き着く先の私の人格という情報は、実はないにもかかわらず進化、淘汰が繰り返されてできあがってくる。これが現在の脳科学が教えてくれるところなんです。だから、そういうふうにして、脳が動いているわけだから、その脳が動いている人間がたくさん集まっている、社会の進化というのはその制約条件からは逃れられない、というのは先ほど申し上げた理由です。だから、情報化が現在起きてきているのも、情報システムが発明されて、それを使っていると色々な現象が起きてきてある種のパターン化がで

きあがっていく。そのパターンは情報システムが発明された時には想定されていたか。想定した人もいるけれども、その想定したというのは、その人の頭の中で絵に描いただけであって、現実起きたことに対してどれくらい符合していたかというのは後になってみて、やっぱりあの人の言ったことと同じだったと言っている程度なんです。だから、事前にその情報があって、社会が進化したわけではないんです。

山田 ということは、その行き着く先がどうなろうと、それには必ず適応できるし、それは人間にとって不適切なものではないということになるんですね。

高木 適切、不適切ということ言えば、不適切なものはいっぱい出てまいります。それは、いい悪いではないんです。

山田 適応は可能なわけですね。

高木 適応できます。その適応というのは、必ずしも人間にとってハッピーではないです。快感をもたらさない場合もあります。

星野 [変異に対応する組織は作れるか]

いいお話を聞いたんですが、二番目の企業組織の問題というのは、我々が会社でやっていますから非常に興味がある話なんですが、組織が突然変異に対応できるように組み込む必要があるということもわかるんだけど、先生はできると思いますか。抽象的には今言ったようなことができると思うとおっしゃったけれど、私が現在考えているのは、まず情報を共有化して、最後に先生がおっしゃった洞察力が出てきてホッとしたんだけど、洞察力と決断力で、組織を変えていくというのは当たり前の話であって、変化に対応できる組織なんて僕はできないと思うけれど、いかがなものかというのが、意見でもあり質問でもあります。

高木 変化に対応できる組織が作れるか、作れないか。イエスかノーで答えると、私は研究者ですからできると答えます。できるということと同時に、作り方を言わなければいけないですね。今私の研究室では、その作り方をやろうとしているんです。それは実は組織変革という大きな研究テーマがあるんですが、組織をどうやって変革させたらいいのか。内部から変革するという考え方と、外から圧力をかけて変革するという考え方があるって、これは歴史的にも色々議論が展開されているので、それが言われてきて、やった研究者がたくさんいるから、それを見れば、できないはずがない。これは研究者的な発想ですが。現実には仕事をされている皆さんからすると、できにくいと思うでしょう。できないという困るので、できにくいと言うでしょう。できにくい現実もよくわかります。一番身近で私が見ておりますのは、今大学改革が言われておりますが、慶應大学でも改革しよう、我々のビジネススクールも改革しようと言われている。改革の責任者になっている先生のご苦労ははたからひしひしと感じられます。難しいのはわかるけれど、できないわけではない。できないと言うと、仕事をしないと言っているのと同じになってしまう。色々理屈を考えてもできるという感じはしております。

星野 [家庭と学校の問題]

もう一つは、最後に人間性の問題が出てきたんですが、最近の若者の性格で、僕は子どもがいないから第三者的に見ているから非常によくわかるんだけど、問題はやはり家庭

教育或いは学校教育、或いは教員の教育にもっとメスを入れなければいけない。今の若い連中が変化に対応できるか。そんなものは昔から対応しているわけですよ。そこにもう少し焦点を当てないと、先生のご意見だけだとちょっと納得できないと思うんですが。

高木 家庭教育、学校教育のことですが、用語的に現在私が持っている語彙は、他分野の学者の先生方が使っている語彙を使うので、否定的なノーテーションで伝わってしまいますが、そこには意図がないと思って下さい。

家庭教育を大事にしようとか、学校教育を大事にしよう、或いは地域社会を大事にしようと言った時、私が一番重要に思うのは、幼児期を過ごすインフラの問題です。すなわち学校へ行く以前です。だからやはり家庭なんですね。人間が行き着くところどうなるのか、といった時に、非常に大きな問題が家庭に生じてしまって、その変化が継続する状況に、今人間が入り込んでしまっている。つまり、家庭が機能不全家族になっている。子どもをいじめてしまうとか、お母さんが極端な教育ママになっているとか、お父さんが仕事ばかりしていて夫婦に会話がないとか、登校拒否だとか、家庭内暴力があるとか、広い意味で機能不全と呼ぶんです。問題なのは、機能不全家族で育った子どもが大人になって結婚して家庭を持つと、機能不全家族を作りやすいんです。これはなぜかというのが今ずいぶんわかってきています。これは怖ろしいことですが、拡大再生産をする仕組みを人類が持ってしまったということです。

ではなぜ結婚するんだと言ったら、これはセックスと関係があるので、結婚は必ずするんです。ただ家庭を作るというのは、社会性の問題なので、作ってみたいうまくいかないという現象が起きます。結婚しなければ家庭はできないからいいわけですが、必ず結婚します。そして離婚が起きる。ある学者の調査では、アメリカの家庭のうち、物差しにもよるんですが、機能不全家族と分類される家族の比率は 95 % だという統計もあります。70 % だという統計もあります。でも、絶対に 30 % ではないんです。つまり半分より上です。ですからアメリカの家庭が機能不全に陥って、そうなってきて再生産をする時代になっているので、アメリカのベビーブーマー（私の年頃まで）は、機能不全家族で育った者が多いので、アメリカの今の共振現象、エスカレーションで燃え尽きていく仕事に適應できる人間が今増えているだろうという仮説を持っています。

日本の場合は、離婚家庭が 4 軒に 1 軒なんです。ということは潜在離婚まで入れるとかなりの度合いで機能不全家族の数が進行している。それは拡大再生産をしていきます。機能不全という言葉は私は使いたくないんですが、ほかに用語がないので使います。機能不全で育った子どもが、大きくなる時代に日本も突入している。そこに、たまたまだと思いますが、情報化が重なっている。情報システムは機能不全の子どもにとっては非常に入り込みやすい。オタクといってもいい。先日テレビで電腦カルトというのを NHK でやっていましたが、麻原彰晃みたいなのが、インターネットのホームページを使って布教活動をしたりして入信を勧めるわけですね。入り込んでいく男性、女性たちは、一日十数時間パソコンをやっているんです。それで入り込むんです。それで入り込みやすいようにホームページが設計されているんです。どうしてかということ、そういう子どもたちは何か面白いことがないかといって、だいたいつかまりやすいのは超心理現象とか、超異常現象とかに興味を持っていますから、ホームページに検索をかけた時に、それに類する用語をたくさん使って作っておくんですね。そうすると検索がヒットしていくんです。そういう作り方をしているんですね。

ですから家庭を昔のような状態に戻そうという発想をとっても、私は効果がないと思っています。つまり拡大生産していくわけですから、その生産量を低くしようという発想はあるかもしれないけれど、必ず拡大する。それが一番最初に発見されたのは、アルコール

依存症の子どもたちはアルコール依存症になりやすいということで、80 年頃に発見されたんですが、大変なショックをアメリカに与えました。日本でもアルコール依存症の家族で育った子はアルコール依存症になる確率が、通常の家系の 4 倍から 6 倍ぐらいあるという統計があります。

廣瀬 大変今日的な話題で、迫力がありました。

先ほどのお話の中心だった、世の中の変化に適応可能な組織ができるかというのは、僕が云々するよりは、皆さんの方が問題意識も持っていることかと思います。存在証明としてあるものは、生き物の進化の話が出ましたが、生き物というのは、それに近いことをやっているんですね。例えば両生類から爬虫類に上がっているわけですね。進化した結果、面白い言い方だと思いましたが、ハッピーかどうかかわからないんですね。我々よりカエルの方がハッピーだったかもしれない。少なくとも何を目的としてやってきたかよくわからないんですけど、少なくともドラマティックな変化をしてきたことは間違いありません。生物学の人から面白いことを聞いたことがあるんですが、両生類から爬虫類に上がる時の個別のチェンジを見てみると、例えば爬虫類にはくちばしがあって卵には殻がありますね。それらを一個一個見ていると破滅的なことが多いんですね。同時に起こらないと全然意味がないことなんです。例えば殻だけでできてしまうと破れない。だから殻だけ突然変異でできたとしたら、卵の中で死んでしまうという変な現象が起こる。それをコンピュータでシミュレーションしてみると、いままだ 47 億年とかあるわけですが、とてもヒトまで進歩しなかったというんですね。これが一つの謎らしいんです。なんでもかんでも変えていったという感じでもなくて、何か上位原理が変わって、くちばしができたり卵を割る機構ができたりする。卵があると、中でおしっこをうまく処理する機構がないと、赤ちゃんができて卵の中でおしっこ潰けになって死んでしまうというんですね。だからけっこうシステムとして変わるということをやまい具合にやっているんですね。それはさっきおっしゃった、遺伝子の中の原理は化学物質が変化するというだけの単純な原理なんだけども、それだけの原理からうまく積み上がって行って、できてしまうということが存在証明としてはあるんだけど、それを具体的にどう作ったらいいかわからないし、とても面白い話だと思って伺っていました。

ついでに進化の話をしますと、定向進化というのがありますね。本当にいい方向に向かっているのかわからないんだけど、いったん変化が始まり出すと、徹底的に変化して、その種が滅亡するという話があります。情報化がそうかどうかというのは怖い話で、情報化で未来がどうなるんですか、というご質問がありましたが、これは僕も回答が得られていない問題なんです。今日のネットワークの話でいいますと、ネットワークというのは、ある種、効率改善という情報の流れを、企業の中で早く情報をやり取りすることによって問題解決のスピードを極限まで上げていこうという発想で入ってきているわけですね。そういう意味からいうと、それだけではないかもしれないけれど、当初の目的は、ある種の効率改善というか、極めて常識的な産業的な要請から出てきたわけです。先ほどマイクロソフトの話題がありましたが、僕の友達がマイクロソフトにいまして、何かマイクロソフトの社員というのは、一日に 400 通ぐらい E メールを受け取るんですね。そうすると朝会社に行ってから、4 時間ぐらい見ているというんです。これがどんどん進んでいくと、ある種の定向進化のようになって、何か別の問題が起きてこないかなという気になります。アメリカの MIT の連中で、『Made in America』を書いた人が特別講演をやった時に、コンピュータは本当に効率改善に役立つかという言っていました。その辺の問題は答えを出すのが非常に難しいのかもしれませんが、情報化時代が当たり前だということになったら、ある種全然別の方向から見ておく必要もあるのかなと思います。

それから最後に出てきた人間性の問題ですね。これはある意味では効率性を追求していくと、どうしても生き残っていかない問題ですね。確かにアメリカのやり方をそのまま追従していくと、日本社会は、日本の形ではありませんが、何か非常に変な状況になるのは事実だと思います。そこから先の対処の仕方があまりよくわからなくて、家庭の問題とか教育の問題というのは、それに注目するとどんどんひどいことが起きるんですね。独創的な教育といって、大学改革をやり始めたとたんに逆の方向に走るんですね。誰しも思っているんだけど、では問題だからと思って、その問題を避けて通るともっとひどい方向に行くんですね。非常に難しい問題だと思います。そういう問題へのアプローチの仕方というのは、一体どういう問題なのか。中心を見た時に、真ん中を見ると見えないという、非常にフラストレーションがたまるようなものだけが逆に言うと問題として残ってしまったのかもしれないと思いますね。

永野 どうもありがとうございます。大変いいコメントをいただきました。時間は残り少なくなりましたが、手短かに議論を吹きかけるとか、何かございませんか。

和久本 [フラット化の中でのマネージャーの育成]

最近持っている問題意識をさらに深めたような気がしました。話を伺っているうちに考えたんですが、やはり組織の問題は、フラット化を目指して、中間層を排除して組織運営を考えていくと、どうしても人間とかお金とかの管理の仕事があるんですね。フラット化して、全員がマネージャーでないような組織運営をしていくと、将来そういうことをしていく人をどうやって育てていくかという問題が出てきます。東芝も Notes を使って、フラットなやり方でやっていて、かなり上から見えるようにしているんですが、全員がそうなってしまうとマネージャーが出てこないんですね。今のマネージャーは、たまたま過去の経験が豊富でマネジメントができる人がなっていますが、これから先どうやってそういう人たちを育てるかというのが課題になっています。

それから会社の経営というのは、変節や突然変異を前提にすることは多分できないんじゃないかと思うんですが、その辺はどう考えたらいいか。なるようにしかならないということでは、ちょっと会社の経営はできないと思うんですね。

高木 フラット化とか、中間層が必要ないという議論は極端な議論だと思います。おっしゃられた通り、管理という言葉で言い表さなければいけない仕事というのは、企業経営の中で、かなりの部分があるわけです。ところがそれだけで組織を作ってしまうと困るのが現在の問題意識ですから、その中にどうやって変革や創造の核になるようなものを持ち込めるか。そういう意味で私自身は一種の二重構造を組織の中に作る方法を今研究しています。現在目をつけている研究のやり方は、N T Tの中にバーチャル・ヤング・カンパニーと呼ばれる一種のQ C活動をネット上でやるということが実験的に行われています。一昨年ぐらいから始まって、ずっとフォローさせてもらっているんですが、その仕事ぶりは、N T Tのようなお役所的ながっちりできあがった組織の中でどういうふうに浸透していくのか、浸透させていくのが担当になっている役員の方もいらっしゃるし、それを浸透させていく仕事をしている事務局もありますし、全部で2,000名近い方が、そのバーチャル・ヤング・カンパニーというプロジェクトに加わっているんですね。そこからある種の理論化ができるのではないかって今やっています。全体で十何万人の組織で2,000人という比率のアンバランスがあるわけですが、もともと装置産業だったビジネスがマルチメディア・ビジネスに移行する時に、人材育成という名の下にバーチャル・プロジェクトをたくさんやるという練習をかけているんですね。それが制度というより、組織形態のあ

りようとして馴染ませていこうとするプロセスにある。その進行具合を見ていると、どういう形でも管理階層とチーム編成の構造化のバランスの取り方がマネジメントの手法として作り出せるだろうと私は思っています。

栗田 [NPOの業績と働き甲斐]

企業の場合には利益の追求ですから、報酬に結びつけて業績とか成果を考えるわけですが、私のいる団体の場合は、利益をあげることはありませんので、何をもって業績主義をやるかという、簡単にいえば世のため、人のためといういわば非常に高い志でやっているわけですね。世のため、人のためと、実際の働き甲斐と、どうも違うんですね。団体が増えていますので、団体の経営についてはどう考えたらいいでしょうか。

高木 私のビジネススクールでも、私は研究は企業組織しかやらないんですが、非営利組織、NPOの研究をたくさんやっている先生方もいます。彼らの発想の方が、私の発想よりも進んでいるところがあって、例えばボランティア組織の動き方、或いは生協組織の動き方というのは、ネットワーク的に動く比率が高いんですね。それはネットワークの比率が高すぎるので、一種の目標達成パフォーマンスの度合いは下がってくるんです。それはおっしゃられた管理的な部分を持たないからだという議論もなされています。ですからそういう団体の研究もやっていないわけではありません。

永野 私どもで発行しています「21世紀フォーラム」誌 60号でNPOを特集しておりますので、是非読んでいただければと思います。どうもありがとうございました。今日は時間も超過しましたが、大変素晴らしいお話をいただきましたし、廣瀬先生にもいいコメントをいただきました。次回は6月中旬ぐらいまでに、先端的な技術産業の実際の動きを中心に勉強したいと思います。今日はどうもありがとうございました。

〈以上〉

■言及された文献

- ①『闘うプログラマー ～ビル・ゲイツの野望を担った男達～』（上下）

G・ハースカル・ザカリ-著、山岡洋一訳／日経BP出版センター／

ISBN 4-8227-4016-1・4-8227-4017-X

- ②『Made in America』（原題：Made in America: Regaining the productive edge.）

マイケル・L・ダートウズ(Dertouzos, Michael L.)他著、依田直也訳／草思社／

ISBN 4-7942-0370-5

日本のかたち研究会（第Ⅱ期）

第 2 回

情報化社会における日本・アジアのグランドデザイン

加藤敏春 氏（金融検査監督庁〔仮称〕設立準備室主任室員）

開催日 1997 年 6 月 10 日

場 所 ホテルニューオータニ

幹 事 永野 芳宣（（財）政策科学研究所 所長）
コーディネーター 廣瀬 通孝（東京大学工学部 助教授）
出席委員 秋山 庸一（東京ガス㈱ 最高顧問）
北郷 義時（東京特殊電線㈱ 代表取締役社長）
北畠 光弘（㈱CRC総合研究所 取締役副社長）
楠美 憲章（日産自動車㈱ 常務取締役）
栗田 武雄（（財）経済広報センター 常務理事、事務局長）
竹中 蒼（エル・ビー・エス㈱ 代表取締役社長）
田中 進（九州通信ネットワーク㈱ 代表取締役社長）
園野 廣一（㈱三菱総合研究所 取締役副社長）
中尾 哲雄（㈱インテック 代表取締役社長）
野村 昌平（㈱ダイエー グループ経営政策会議専務理事）
星野 聡史（㈱関電工 代表取締役社長）
山本 俊介（山本デザイン研究室 代表）
湯藤 哲（安田火災海上保険㈱ 常務取締役）
和久本芳彦（㈱東芝 顧問／国際交流基金日米センター 所長）

— 五十音順・敬称略 —

事務局 宮下 美穂（（財）政策科学研究所 研究員）

加藤でございます。よろしくお願いいたします。OHPを使ってお話をさせていただきますので、ご覧になりやすいように場所を移していただければと思います。

この研究会は「日本のかたちを考える」ということだと伺っております。実は私も、今日のタイトルである「21 世紀の情報社会における日本・アジアのグランドデザイン」ということで、アジアをくつつけて、今考えていることをお話ししたいと思います。副題が「シリコンバレー・ウェーブの創造」で、それが今ご覧いただいている私の本のタイトルでもあるんですが、私は 92 年から 95 年まで、アメリカ西海岸のシリコンバレーに滞在しておりました。最初は、マルチメディアとか情報化とかインターネットとか、通常の人が入るパターンから私も入ったんですが、ちょうど 92 年というのは、実はシリコンバレーがジョイントベンチャー・シリコンバレーとか、スマートバレーという新しい試みを開始した時でございます。そして 95 年にはそれが花を咲かせて、よくクリティアルマスと称されますけれども、そのクリティアルマスで、事業が軌道に乗ったわけです。

その間に 3 年ないし 4 年の期間がかかったわけです。私はサンフランシスコの経済担当領事をしておりましたが、むしろ個人的な資格で、アメリカ人の懷に飛び込んで、彼らがどういうことを考えているのか見てみようということで、色々な活動に参加をしてまいりました。ある日思ったのは、彼らは決してマルチメディアとかインターネットとか、産業ベンチャービジネスとか、そういうことだけをやっているのではなくて、21 世紀型の社会をつくる壮大なる実験をやっているに違いない、と思いました。後で、色々議論が出てまいります、場合によっては、民主主義それ自身のあり方も、或いは資本主義それ自身のあり方も彼らは変えようとする社会実験をやっているのではないかという気がしてきました。そういう目で見ると、俗説シリコンバレーではなく、21 世紀型のモデルとして見ると非常に面白いのではないかと思ったわけです。

今日は四つの大きいことをお話をさせていただきたいと思います。第一が、21 世紀の情報社会とシリコンバレー・モデルということです。まだ日本は、21 世紀の情報社会のヴィジョンというかグランドデザインを描き切っていない。どうも帯に短し襷に長しで、そういうヴィジョンを描こうということすらも、なかなか日本全体でわき起こってこないような状況です。その 21 世紀の情報社会のヴィジョンを日本でつくる時に、我々が言っているシリコンバレー・モデルが、どう参考になるかを三つの側面からお話をしたいと思います。一つは、新しい産業クラスター、産業集積、21 世紀型産業集積というのはどういうものであるか。それから、経済とコミュニティの融合とありますが、社会のありようが 19 世紀以降の近代社会とずいぶん違ってくる。一言で言いますと、経済とコミュニティが分化していた状態から再び融合する状態に入ってくると思います。三番目は、市民起業家というものでありまして、人材も人材像もそれにつれて変わってくる。経済とコミュニティの融合段階に入ってくると、新しい人材像が生まれてくるのではないかと思います。

大きな二番目には日本型次世代情報都市社会ということで、実は私が本で言いたかったのは、日本でこういう社会をつくらうではないかということです。タイトルは、出版社がもっと売れるようにということで『シリコンバレー・ウェーブ』というタイトルにしたんですが、本当に言いたかったのは日本型の次世代情報都市社会をどうつくるかということです。私はその主要な理念としてエココミュニティをどうつくるかということです。

三番目に、日本型次世代情報都市社会というのは、各地域毎のイニシアチブによる社会づくりを考えているわけなんです。そういう各地域地域で、色々な取り組みがもう始まっ

ていますが、日本トータルとして見た時に、ではどういうグランドデザインがあるのだろうかということ。これはまだ仮説なんです、おそらく日本の都市（都市というのは新しい意味で定義付けされた都市を考えているんですが）は、地球都市と田園都市の二極分解になっていくのではないかと、或いは、その方向にもっていかなければいけないのではないかと考えています。

それから四番目に、ではそういふに日本を考えた時に、今非常に関心の対象となるアジアとの間で、我々は日本をどう考えていったらいいかということで、アジアと日本との間の「21 世紀のエキュメノポリス」を考えました。これは世界を覆う都市のことをギリシャ語でエキュメノポリスと言うんですが、ちょっと新しいタイプのエキュメノポリスをアジアでつくらなければいけないのではないかと、お話を申し上げたいと思います。

1. 21世紀の情報社会とシリコンバレー・モデル

まず、21 世紀社会をどう構想するかということですが、こういうふうに考えると非常にわかりやすいのではないのでしょうか。1980 年代、90 年代、そして 2000 年代、21 世紀ということで考えていきますと、従来 80 年代のイノベーションは、かなり技術主導という側面をもっていただと思うんです。90 年代に入ると、技術主導であるとともに、マーケット主導と言いましょうか、そのイノベーションが技術的な変化ももたらすし、社会的変化もまたもたらしてくれるという時代になってきているのではないかと思います。必要なのは 21 世紀を展望するにあたって、この技術的な変化をいかに 21 世紀の制度につなげていくかということです。社会がどういうシステムとして作り上げてきたか、制度の構想力を我々がもつということですね。

それからもう一つはこの市場のほうに関係しますけれども、21 世紀の生活様式、ライフスタイル、我々の生き方をどう変えていくかということです。このイノベーションの第三段階に入りつつあるのではないかと。ようやく我々は本格的にこの 21 世紀の構想ないしデザインを議論できる状況に入ってきたのではないかと考えております。

実は私はその本の前に『シリコンバレー・モデル』という本を出したんですが、その時に、ある意味で誤解を受けました。日本にシリコンバレーを何個もつくろうと言っているのではないかと誤解です。もちろん、日本の産業基盤は、新しいイノベティブなビジネスが色々起こって来るという構造に転換しなければいけないということは確かです。しかし一方で、色々創造的な物づくりも、色々考えていかなければいけない。それから経済だけではなくて、社会、コミュニティの問題を一緒にあわせて考えていかなければいけないということです。私が「シリコンバレー・モデル」と言っているのは、日本を、工業社会から情報社会に、現行の日本型経済システムから 21 世紀の次世代情報都市社会に変えるための方法論であり、その方法論を日本にあてはめるとということです。それから、他山の石として、日本的にむしろ新しいことを考えなくてはいけない時は、シリコンバレー直輸入ではなくて、新しいことを我々自身がつくっていくという発想でいかなければいけないと思います。

一言で申しますと、現在の日本型経済社会システムというのは、産業革命を推進してきた欧米以上に、近代主義にオーバー・アダプテーションして、日本型の会社経営、日本型の雇用システムが成り立っていたわけです。それを 21 世紀型に変えたいわけですが、シリコンバレー・モデルの特徴は、一つは地域がその発展の基本の単位であるということです。地域が、発展の基本の単位で、国全体一律ということではなくて、地域、地域がむしろ個性を競い合って発展の基本単位になるという議論なんです、これは二つ側面があり

ます。一つは 21 世紀型の新しい産業クラスターを生み出していかなければいけない。よく、空洞化論、空洞化回避論というのが言われ、それに対する色々なそのメニューが提示されますが、それらは今一つダイナミズムに欠けていると思います。シリコンバレーを見ますと、世界最適調達で切り離すべき所は切り離し、自分のところでまた集積するところは集積させるという新しい産業クラスターの再編成を起こしております。それが活力の源だろうと私は思うんです。そういう新しい 21 世紀型の産業クラスターが必要です。これはシリコンバレーのようにソフトウェアとかテレコミにシフトしたものではなく、物づくり、ハイエンジニアリング的なものであってもいいし、それから消費者ニーズに対応したものであってもいいし、エネルギーとか環境というところに特化した産業クラスターであっていいわけです。或いは商業、農林水産業、新しいバイオ型農林水産業であっていいと思うんです。いずれにしても、新しい 21 世紀型の産業クラスターには何か共通要素がどうもありそうだということが一つです。

もう一つ地域の側面でありますのは、コミュニティとの一体化ということでございます。その概念を言い表しているのが、「トータル・クオリティ・コミュニティ」です。後でちょっとご説明しますが、シリコンバレーは情報化の最先端を走っていると思うんですが、その企業のトップの方、或いは行政のトップの方が一律に口を揃えて言うのは、もうこれから企業の競争力はコミュニティの活力と表裏一体だということです。彼らはそれを本気で言うんですね。このあたりが、日本の特に大企業の経営者がまだピンときていないというところがあると思いますので、ちょっと後でお話を申し上げたいと思います。

それから、実は人も変わらなければいけないということでありまして、私が実は日本型経済システムを支えていた人間は、一言で言うと会社人間だろうと思うわけです。「会社イコールコミュニティ」だったことが、オーバー・アダプテーションと言いましょうか。欧米型ではフォーディズムというのがアメリカで完成されましたが、それをさらに極致まで押し進めて、労働者の福利厚生から家族まで含めてすべてを見るというシステムを完成させたのが日本型資本主義で、それを支えたのが、会社人間と言われる人たちだろうと思うんです。その会社人間から、新しい 21 世紀型の市民起業家という人たちに人材を変えていかなければならないのではないかと思います。それは、実はある本を訳したので、後でまたお話をしたいと思います。

(1) 新しい産業クラスター、産業集積

シリコンバレーは非常にダイナミックに発展しています。最近インターネット関連ビジネス、或いは、あまり言われませんがバイオとか環境関係のベンチャーもどんどん育ってきています。シリコンバレーは人口 100 万人ぐらいの地域ですが、そのダイナミズムの源泉は何かと考えますと、まず産業クラスターを覆う力であると言えます。この効果はよくいわれるように、取引コストが制限される。集積をすれば、取引コストが低減されるので、外部経済効果がある。色々な外部経済効果があり得るわけですが、三番目に起業の温床ということをちょっと考えてみました。ポール・クルーグマンが産業クラスターについて議論をする時は、実はこの議論が非常に欠落しているんです。

シリコンバレーの産業集積は、1960 年代ぐらいから本格的に始まって、80 年代から 90 年代にかけて再編整理があったのではないかと思います。切り離すべき所はどんどん切り離して、世界最適調達をした。その世界では色々なところがあるんですが、シンガポールとか、いろんなところに、切り離しうるところは切り離したわけです。今はインドのバンガロールとどんどん交流する、或いは台湾でやる。いろんな面で、切り離しうところはどんどん切り離しているんですが、本当のコアの部分は、本当に企業を起こすために必要な要素、エレメントはむしろ集積をしているということでありまして。その再編整理をした

わけです。

起業ということを一言でいいますと、異なったもの、これは技術であったり人材であったりするわけですが、それを集積させてネットワーキングをさせて融合する、それから新しい物をつくる、というプロセスだと思うんです。ですから、決してシリコンバレーがインベンションに優れていると私はどうも思えないんです。イノベーションに優れているかもしれないけれど、イノベーションは日本とあまり変わらないという気がします。ただ、イノベーションのメカニズムがどうも違うわけです。

よく言われるのは、インターネットで三次元のCAD、CAM情報とかが色々行き来される時に、或いはコンカレント・エンジニアリングが全世界ベースで起ころうとしている時に、どうしてシリコンバレーで集積するんだという議論があるわけですね。シリコンバレーというのは、これはちょっと古いんですけども、商用ドメインがアメリカの25%集積しているようなところで、ものすごい利用が進んでいるわけなんです。それが、先ほどの再編整理の議論と絡んでいるんですが、01化できるようなところをかなり切り離して世界をまたにかけてやる。

ただ、01化できない、形式知と暗黙知という議論ではベンチャーを起こすために必要な暗黙知の部分は、どんどん集積をさせているんです。ここは、インターネットを媒介にしてはできないということです。むしろベンチャーですが、ベンチャー企業それ自身も、実は一つのグループウェアというか少数の人数で、決して閃きだけではなくて、いろんな人たちがチームを組んでベンチャー企業を動かしているわけです。そもそもアイデアを生み出すのも、よく日本では、いやあればスティーブ・ジョブズだとか、あの手の類の閃きに優れた人材が一人で考えて博打をやっているんだ、という議論があるんですけども、どうもこれはかなり誇張され過ぎていると思います。むしろ、グループウェアで、閃きといっても実は少人数でグループウェアを組んで初めて閃きが深まって、それでああいうコンセプトが出てくるわけです。ネットワークコンピューティングという発想もおそらくそういう発想なので、どうも個人の創造性という議論と、グループウェアという議論、これはもうちょっと考えてみる必要があるのではないかと思います。

これはシリコンバレーの産業クラスターをちょっと図解してみたものなんですけれども（OHP表示）、一言で申し上げますと、ネットワーク型の分散型産業クラスターで、この中はかなり密度が濃いわけです。起業家が中心にいます。「資金供給セクター」はエンジェルとかベンチャーキャピタリストです。「基礎研究セクター」はよくスタンフォード大学の例が出されますけれど、開かれた産学官連携システムです。それから「施設支援セクター」は、インキュベーターとか、インダストリアルパークです。それからシリコンバレーには「ソフト支援セクター」という、企業のマネージメントを支援しているセクターがあります。会計事務所、法律事務所、専門コンサルタント、それから、例えば人材派遣会社というマネージメントを支援する部門があるんですね。日本の場合、産業クラスターと言った時にこういう議論が欠落するんですが、これは非常に重要です。

それから、他の経済主体と書きましたが、よくでてきますのは、リスクをいかにシェアリングするかということです。日本の場合、構造の一つの欠陥というのは、企業の中、或いは系列の中でリスクシェアリングが完結する。それを越えてリスクシェアリングをしないとこれからの新しいリスクはテイクできない。それは資金調達の側面、技術開発の側面、マーケティングの側面、いろんな面でのリスクがあると思うんです。これは彼らは非常に巧みにやっております、その企業或いは系列の壁を越えてアライアンスを組みます。このパートナーが手の届くところにいるわけです。それからさらに、「教育支援セクター」というようなものも集積しているわけです。

これが、21世紀の産業クラスター、その再編整理を考える上で、面白いと思うんですが、

最終製品をつくる時に、かなりこの中間財部門（例えば加工とか部品とかいう部門）が、かなり発達しているんですね。精巧なハードをつくる部門がシリコンバレーではかなり発達しています。外国部品と書いてありますが、世界最適調達で、まあ標準品に近い物、ソフトウェアであっても同じなんですけれども、これはどんどん世界から入れてくる。ただ、どうしてもインターアクションが必要な部分、精巧なプロトタイプ、精巧なハード、ベンチャービジネスで何かプロトタイプを作り上げて、ほんとにマーケットに出せるかどうかを試すために、色々なハードの機能というのは当然必要ですので、それは自分の中に新しく含めています。例えば、日系のコウ・ニシムラという人がやっているソレクトロンという企業があります。それはこの中の企業では日本的経営かもしれないですが。

それから、実はここにサービスとありますけれど、この研究開発とかデザインとか、技術コンサルティング、エンジニアリングなどの機能というのは非常に大きいんです。よく言われるのはコンピュータサービスとかソフトウェアで、これも非常に大きいわけですが、要するに色々な形で、単なる空洞化回避ではなくていろんなガラポンをやっているということです。この中に実は情報化技術というところが入ってくるわけで、こういう構造、産業クラスターというものを、日本型産業集積という中でよく考えていかなければいけないと思います。『日本型産業集積の未来像』という本が現在日経から出ておりますけれども、その中に実はちょっとそういうガラポン化した、新しい産業クラスターというのを日本で作らなければいけないんだという議論をさせていただいております。

（２）経済とコミュニティの融合

それからシリコンバレーに着目し、地域に着目した場合の第二点は、コミュニティとの関係を考えていかなければいけないのではないかとということです。これはシリコンバレーのコミュニティとの関係を図解したものです（OHP表示）。

彼らはこれ全体、シリコンバレーという社会経済システムを三つの要素で取り上げてみたわけです。一つは「経済」で、もう一つは「コミュニティ」です。その両者のインターアクションを主導するのは「市民起業家」です。これは新しい人材、Civic Entrepreneurs ですね。そういう新しい人材が創造的に、21世紀型の新しい経済社会システムをつくるんだということであります。

経済の方は今ご説明した、特色のある産業クラスターというんでしょうか、もうグローバル・コンペティション、メガ・コンペティションの中で、地域がいかに関性を発揮するかということが問題ですので、シリコンバレーをいつまでも日本が追いかけていってもしようがないということです。各地域毎に、ちょっと違ったリージョナル・ニッチみたいなものを探さなければなりません。それは先ほど申し上げたように、場合によっては農林水産業であっても構わないわけなんですけれども、そういう特色のある産業クラスターを分散ネットワーク型の構造の中に配置していかなければいけないということです。

ここで申し上げたいのは、むしろコミュニティの話です。実はコミュニティが抱えている課題を、情報技術或いはインターネットに有効に使って、解決をしていこうということを、後で出てきますが、ジョイントベンチャー・シリコンバレーとかスマートバレーということで彼らがやりだしています。コミュニティの課題というのは何かといいますと、教育、医療、それから福祉、芸術、文化、環境、それから行政ですね。開かれた行政ということで、いろんな情報公開だけではなくて、住民から行政の政策提案を受けるという行政サービス提供があります。それから商取引、エレクトロニック・コマース、それから国際貿易、そういう形のコミュニティ・ニーズがありうるわけですが、そのコミュニティ・ニーズの解決のために、インターネット、情報技術を使っていこうじゃないかという取り組みを、彼らは92年に開始したわけです。

教育を例に取ってご説明をさせていただくとわかりやすいと思うんですけども、彼らは「スマートスクール」というプロジェクトをやっています。これはシリコンバレーでは、K 12 と言うんですが、5 歳児から 12 歳児までの学校の全教室をインターネットに接続する。インターネット接続をして、教育のカリキュラムを変えていこう、それから教師も人材を変えていこうというようなプロジェクトをやっています。これは最近ではクリントンが追随してきましたけれども、クリントンに先駆けてシリコンバレーがやって、むしろ全米を主導したというプロジェクトです。そのプロジェクトの狙いは、21 世紀型の新しい創造性豊かな人材を作るというコミュニティの課題解決なんですね。それがコミュニティの課題解決であるというのは、そういう人材を養成できるようなコミュニティではないということなんですね。例えば、シリコングラフィックスとか、サンマイクロシステムズだとか、ネットスケープとか、そういう超一流の企業にも、もう優秀な人材が集まってこないという事情があるんです。自分の子どもに 21 世紀型の新しい教育が受けさせられるような環境でないと、優秀な研究者技術者はもうシリコンバレーですら集まってこないということです。

それから、そのシリコンバレーにいる子どもたちを、新しく 21 世紀型の人材に育て上げていくことによって、企業の競争力を高めようという狙いもあるわけでありまして。そういうことで始まったスマートスクール・プロジェクトが、実はビジネスに非常に大きな波及効果を及ぼしております。まず、教育コンテンツの開発、教育ソフト、いろんなソフトウェアの開発があります。或いは、子どもたちがいろんな形でインターネットに触れていますので、インターネット需要を色々な形で草の根から管理するという形もあります。スマートスクール・プロジェクトは、コミュニティの課題の解決というところから始まったんですが、それがビジネスの需要創出にも繋がるという関係になってまいります。

経済とコミュニティの両者の重複する部分がより大きく重要になってくると言いましたが、今申し上げたのは教育の一例です。同じことが、医療、福祉、環境、場合によっては、芸術、文化と言われている領域や色々な側面に波及し始めてまいりました。私はこのインパクトというのはかなり大きいのではないかと思います。従来工業社会のイメージでは、経済のプリンシプルとコミュニティのプリンシプルというのは水と油で、互いに馴染まないと考えられていました。そしてその両者を繋ぐのがフィランソロピーとかメセナという概念だったと思います。しかしシリコンバレーでは、むしろ両者が融合化していく、重複化してくる部分が出てきたんだということです。

（３）市民起業家の出現

情報化社会で経済とコミュニティの融合が出てきたということは非常に面白い現象です。そしてそれを主導するのが、市民起業家と言われている人たちであります。具体的に例えばスマートスクールの例を申し上げましたが、スマートスクールの中で、例えばコンソーシアムをつくります。その中に企業も入るし、行政サイドの人たちも入る。シーズサイドの人も入るし、ニーズサイドの人も入って、一つのスマートスクール・プロジェクト、コンソーシアムをつくるわけです。そのコンソーシアムのリーダーが、いわゆる市民起業家という人たちです。スマートスクールのプロジェクトを遂行する過程で、実はコミュニティの課題の解決かつビジネスの需要の創出という関係を作り出してきている人たちが、市民起業家であります。

シリコングラフィックスの社長を今やっている、エド・マクラッケン、これはスマートスクールというプロジェクトに非常に熱心にやっている人物で、彼は市民起業家の典型だと思います。それから、決して市民起業家というのは民間ビジネス、ビジネスサイドからだけではありません。ここにトム・リュウコックという人がおりますが、行政サイド、或

いはNPO、NGOサイド、いろんなところから、実は市民起業家と呼ばれている新しい人材が輩出してきています。

今日お配りさせていただいた資料の中に、「市民起業家による新しい資本主義」と題する一枚紙の文章が入っているかと思うんですけども、私のシリコンバレーの友人たちが『市民起業家』という本を書きました。19世紀末にマックス・ウェーバーが20世紀の資本主義を主導する理念というのは、例えばプロテスタンティズムの倫理と世俗的禁欲なんだということを言いました。今度、21世紀を展望するにあたって、そういう人間を規律する理念は何かないのかということ、私自身もずっと考えていたんですが、市民起業家というのは、実はその本の中に少し書いてあるんですけど、二つの側面からできています。一つはアントレプレナーを持っているということで、もう一つの側面がシビックヴァーチューというんでしょうか、市民の徳を持っているということです。この本の中には、盛んにアメリカの市民社会の回復、シビルソサエティーを回復するんだという側面が非常に出てくるんです。その本の訳をしたわけです。アントレプレナンス、新しい時代を切り開くんだというだけではなくて、市民社会を回復するんだという、それから徳を持たなければいけないんだという議論です。

実は、この本の中にはアダム・スミスがよく出てくるんですね。最近私は日本にもそういう人がいるのではないかと、ずっと考えていたんです。最近思っているのは、石田梅岩という人が、おそらくかなりアダム・スミスとよく似た発想を持っていたのではないかと、思っています。

理念を持った人材というものを生み出す力は、整理するとこんなことなのかと思います。私はこの力が、実は日本にもアメリカ以上に働いてきているに違いない、と考えています。一つはグローバリゼーションの中にあります。それから情報社会もそうですね。申し遅れましたけれどもここが経済のコミュニティですね（OHPを指す）。真ん中に市民起業家がある。そのグローバリゼーション、情報技術、それから、この人口構成の変化があるわけです。その『市民起業家』という本では、アメリカにも実はシリコンバレー以外に六地域にあるわけです。決してシリコンバレー特有の現象ではなくなっているわけです。

こういう新しい市民起業家が輩出してきたというのは、ベビーブーマーが、今45歳とか50歳位の年代になってきていますが、社会の中枢部になってきています。それから、どんどん高齢化社会が始まるという中で、実はこういう現象が動いているわけです。日本の場合はこれから、ベビーブーマーが社会の中枢部に入って、さらにアメリカ以上に高齢化が進むという状況です。

それからもう一つ権力委譲ということ、彼らは言うんですね、ディボリューションという言葉です。エボリューションとディボリューションという、ディボリューションというのは何か退化していくようなイメージがあるんですが、決して退化、退いていく、ということではなく、むしろ行政ニーズに近いところに権力を委譲しようという流れなんですね。アメリカではそれが大きく起ころうとしております。ヨーロッパでもある意味ではEU統合とともに、地域化、リージョナリゼーションというのはいろんな形で起こって、サブシディアリティという議論がどんどん一般化しようとしています。日本でもちょっと地方分権論がありますけれども、そこがちょっとこれからどう議論されるかどうかというところだと思います。

それから、サステナビリティと書きましたが、地球環境問題が無視できなくなってきた時に、もう技術的な対応では限界で、解決策を提示することはできないということです。もう、まちの構造、まちづくり或いはライフスタイルそのものを変えていかなければいけないんだと言われる。それから、我々は将来世代にあまり負担を残してはいけないのではないかという議論があります。そういう意味でのサステナビリティですね。日本的に言

えば自然と共生できるような社会をつくっていかないといけない。循環型の、メタボリズム言われますけれども、そういう社会を作っていないといけない。

それから、ここにガバナンスと書かせていただいたんですが、後で見えてまいりますジョイント・ベンチャーシリコンバレーとかスマートバレーというNPOですね。最近NPO、NGO議論が非常に盛んになってきましたけれども、あれが何故最近注目されるのかというと、私はちょっと自己組織化の問題があると思います。色々なところが、こういう流動期の中で自己組織化してきた。まず、政府の失敗もある、市場の失敗もある、その政府の失敗、市場の失敗の両方をうまく統合できるようなところで、市場と政府の真ん中に新しいNPO、NGO的な発想を入れていこうということから起こったんだろうと思います。そういう自己組織化現象の議論が起こってきているのではないかと思います。しかし私は自己組織化はNPO、NGO特有の現象ではなくて、マーケット自身も自己組織化するし、政府、ガバメント自身も実は自己組織化をしていくということだと思っています。

実はシリコンバレーで、スマートヴォーターというスマート投票制度というのが始まっているんですけれども、そういういろんな社会の構成員が自己組織化をしていきますと、従来の19世紀に構築された間接民主制というのが、なかなか機能しなくなる。私は直接民主制にすぐ変えろという議論はちょっと暴論だと思うんですけれども、どうも古い革袋ではなくて、新しい民主制みたいなものを考えていかないといけないと思います。実はスマートヴォーターというのはNPOという組織で、彼らもちゃんと市議会をもったり州議会をもったりして、選挙で選ばれた人が政治をやるというように、日本以上になっているわけです。NPOという組織をつくって、民主制の新しいパイパスみたいなことをやり始めたんですね。これはかなり私は面白い現象だろうと思ひまして、21世紀の民主主義のあり方も少しずつ変えていかないといけないのではないかという感じがしております。

一つの地域を活性化するという時に彼らは、最初に92年から検討を始めて93年の7月にこの13の切り口を出しました。これは単に経済だけではなくて、教育だとかなんだとかそういうことも入ったすべての社会変革するための実験をやるために、道具立てをそれぞれつくろうじゃないかということで、実は13のイニシアチブをつくって、それをネットワーク化して非常にフレキシブルな組織を作り始めました。

ちょうど私はその頃から、彼らが何やっているかなという感じで、よく夕方出かけていって一緒に議論に参加したりしていたんです。そして95年7月、私がちょうど日本に帰ってきた時に再編整理が行われて、彼らの活動が加速化されたということです。その中でよくでてくるのは、スマートバレー公社といわれているものです。インターネットを色々な形で使って、コミュニティの課題解決をする。これもNPOですが、それだけではないんですね。こういう社会変革をやろうという世直し運動でしょうか、そういうことを彼らはやっているんだということだろうと思います。

2. 日本型次世代情報都市社会

次に、日本型次世代情報都市社会ということで、日本がどうしたらいいかという議論をちょっとさせていただきたいと思います。これは、彼らの使っている、エコノミーとコミュニティの二つのモデルと、その両者の重なりあいという議論を参考にして、日本が今21世紀に向かって抱えている課題をこの中に入れてみたわけでございます。経済で言えば、企業環境を整備しないといけない、人材を育成しないといけない、創造性を誘発しないといけない、或いは雇用形態を多様化しないといけない、こういう課題があらうかと思っています。

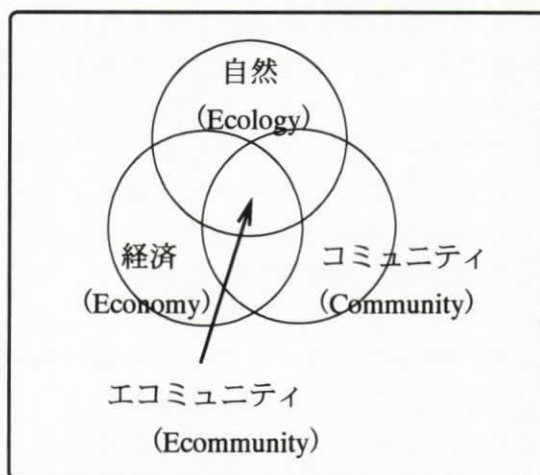
コミュニティで言えば新しいタイプのコミュニティと言いましょうか。我々はどうも会

社だけに帰属意識を持てますけれども、帰属の対象を持ちうるようなコミュニティというものをつくらなければいけないんじゃないか。それから、超高齢化社会にいかに対応するか。医療だとか福祉だとか、医療保険改革とか、色々議論されてますけれども、この前アメリカ人と話をしていましたら、日本は一番深刻だといわれました。年金にしろ、医療にしろ、確かにシミュレーションをしてみると、もう悲観的にならざるを得ないような数字で、これをどうやって財政的に辻褄合わせをするのか、おそらくできないのではないかなという感じですね。増税するか、給付のレベルを下げるか、本当に選択をしなければいけない時代がくるように思うんです。ではどうしたらいいんだという、やはり地域の医療とか、地域の福祉、そういうシステムをつくっていかねばならない。増税もいやだ、給付のレベルを下げるのもいやだという議論が出てきますので、第三の道をしっかり考えていかなければいけないという議論があります。

それから新しいセキュリティの問題です。神戸の地震の時にも議論されましたけれども、そういうセキュリティをしっかり入れた危機管理対応ができるか。

それから個性的なまちづくりといいましょうか、日本のまち、金太郎飴のまちを何とか変えていかなければならないのではないかな、ということですね。

こういう中で、うまくこれが重なりあって拡大していけば、それは実は日本の課題解決という面でも考えられるのではないかな。私は最近そのエコノミーとコミュニティにさらにもう自然、エコロジーの輪を加えて三つの輪にして考えてみました。エコノミーとコミュニティだけでは足りないのではないかな。これからはやはり、豊かさというのは心の豊かさというレベルに入ってくるのではないかな。そこにはやはり、自然環境と常に共生できるような生き方が必要ではないでしょうか。週末に、近くの小川に行けば、そこに魚が常に泳いでいて、或いはザリガニがとれるというようなことですね。私なんかは田舎育ちですので、そういう少年時代を育ってきましたが、自分の子どもにもそういう環境でのびのびと暮らしをさせてあげたいと思う。或いは夏になると蛍が出てくるような環境の中で、且つダイナミックに生きたいな、ということなんです。単に地球環境問題に対応するというだけでなく、そういう豊かさ、ライフスタイルの豊かさというものまで考える必要があると思います。そうすると、この三つの輪が重複するような領域、これをエコノミーとコミュニティとエコロジーと統合して「エココミュニティ」と言ったんですが、そういうその「エココミュニティ」を日本でつくるということが一つの理念になるかな、と私自身は考えているわけです。



その中で、ちょっと端折りますけれど、情報環境、メディア環境というものも非常に重視していかなければいけないということで、何かブレイクスルーするためには単なるリサイクルとかゼロ・エミッションだけでは、なかなか難しいわけです。人間のライフスタイルとしては、自然環境、都市環境の二つの環境の中で人間は生きてきているわけですが、それにメディア環境、サイバー環境が加わって、第三の環境の中でも我々がかなり生きられるようにする。そしてエネルギーの付加、環境への負荷を低減させながら「エココミュニティ」を実現するという考え方ができないものかなあと考えております。

これは廣瀬さんの本から取らせていただいたのではないかと思います、こういう三次元空間は色々でてきています。サイバー環境の中で人間がどう生きるか。ただそれだけでは人間は生きられないので、自然環境と、やはり刺激のある都市環境と、三つの使い分け

をできるような、そういう生活空間を作っていかなければいけないんじゃないかと思います。

それを総括しますと、まあ私が言っている日本型次世代情報都市社会というのはこういうイメージかな、というのができあがります。この「エココミュニティ」という三つの枠から重なった部分を作り上げていくのが、市民起業家です。これは具体的にこのプロジェクトを推進する過程で理念を問われているだけではなくて、市民起業家はまさに実践をするということです。先ほどのスマートスクールのプロジェクト、まちづくりであってもいいし、福祉であっていいし、医療であっていいし、教育であっていいと思うんですけれども、そういうものを作りながら「エココミュニティ」を地域で創造していくということです。

それを新しく作る、支援する仕掛けとして、ブラットホームというのを各地域に作ったらどうかということを、私は提案をしています。ブラットホームというのは非常に聞き慣れない言葉かもしれませんが、言ってみれば新しいタイプの事業推進型のNPOです。必ずしもNPO法案のいうNPOということではなくて、財団法人もあれば、株式会社もあれば、任意団体もあれば、或いは研究開発組合もあれば、異業種交流組合、まあ組合の形態を使う場合でもいい。決して狭く法人の形態を考える必要はない。そこを非常に柔軟に考えればいいんだと思うんです。要は、そのブラットホームのもとに私は産・学・官・民と言っているんですが、大学研究機関、それから企業、起業家、それから官として地方自治体等、例えば、教育でいくと教育委員会、まちづくりであれば地方自治体の都市計画部、それから市民。その産・学・官・民の四者が集まって一つのコンソーシアムをつくる。例えば、まちづくりコンソーシアムというのをつくってやっていく。その支援をするのが、このブラットホームです。

そのブラットホームは、そういう人たちを人材登録をしておくという仕掛けでありまして、その中に情報通信ネットワークを有効に利用する。情報通信ネットワークはまあ二系列からおそらくなっていて、それが、だんだん融合化していくのではないかというのが私のイメージです。研究開発、産業のネットワークと市民のネットワーク、この接点に新しいタイプのブラットホームができて、そのプロジェクト推進をする過程でこのネットワークが融合化していく。その中で、コミュニティの課題解決がビジネスの需要創出にもつながるというようなその関係、シリコンバレーが今新しく築き始めた関係が日本でも作っていきけるのではないかと思います。

ブラットホームというのは、実は一言で言えば人材をプールしていくような組織体でありまして、これは現にいろんな形でできていて、決して私の頭の中ではモデルではないんです。プロジェクトを実施する時の事業化支援、インキュベーションであったり、資金提供であったり、人材育成であったり、情報提供であったり、或いはベンチャー・キャピタリストとのマッチングだったり、いろんな機能が考えられます。よくハードウェアよりもソフトウェアという議論がありますが、私はそれをさらに越えて、こういうオーガニゼーションウェアとでもいうものが重要だと思います。さらにそれ以上にヒューマンウェアが大事です。シリコンバレーが今新しく世界にメッセージを送っているのは、オーガニゼーションウェアとヒューマンウェアの重要性ではないかと思います。そのための仕掛けは、こういうブラットホームのような形で考えていくということではないでしょうか。

実は私のこういう考え方にある意味では共感をしていただいて、日本の各地域でも、説明は省略させていただきますけれど、新しい動きが始まってきています。各地域に私が今申し上げたようなブラットホームを作る、そのブラットホームをマルチ・ファンディングと私は称しているんですが、通産省の支援策であれ、科技庁の支援策であれ、文部省の支援策であれ、或いは最近では県がいろんな起債をして色々な支援策をもっていますので、そ

ういう支援策の色々なものを組み合わせて、彼らの知恵で先ほどのコンソーシアムを作って、コンソーシアムの事業推進の中で活動を今開始するという形になってきています。

ちょっと長くなりましたけれど、これはちょっと私が言っている日本型次世代情報都市社会と別の構造面から見た時、別の切り口で考えてみたものなんです。構造面から見ると、まずハードのインフラがきちんと整備されていなければいけない。これは次世代情報通信インフラとしてまず一つある。それから、次世代運輸インフラもきちんとなければいけない。それから地球環境保全インフラというのが地域になければいけない。これは、ゼロ・エミッションになったり、ゼロ・エミッションに行かないまでも、リサイクルであったりゼロ・エミッションであったり、或いはインバース・マニュファクチャリング、逆工場というようなものなんですけれど、そういう逆工場的なものであったりしてもいい。そもそも最初からリサイクルしやすいようにものを設計し直してやっていくという、そういう発想を社会の中に入れていくというようなことです。

その上にそのソフトインフラが乗かって、それに技術が乗る。この技術も実は文化技術と情報技術の二つがなければいけないのではないかとのことですね。この情報技術のほうだけよく注目されがちなんですけど、これは言ってみれば形式知、最終的には01化できる形式知を議論しているんですけども、シリコンバレーでも暗黙知、臨床知という部分を重視しています。先ほども、閃きも最後はそのグループウェアと言うんでしょうか、数人のグループウェアで深めていくというものでしたが、創作的な「場」というものが必要だと思います。

清水さんに言わせますと、柳生新陰流というのが極意なんだそうなんですけれど、柳生新陰流みたいに常に相手に切りかけられても必ず相手をうち倒す力、それと、それを創作する、その状況によって相手に切りかけられ方がずいぶん違いますので、そういう創作劇をその場で演じられるようなイマジネーション、その極意は、グループウェアの極意は柳生新陰流だという議論があって私は非常に面白く拝読しました。先ほどの石田梅岩といい、柳生新陰流といい、我々は常にアメリカから輸入してくるんですが、そうではなく、日本でもこういうことを言っている。我々の先人というのは相当優れた方がおられたんだろうなという感じがいたします。それと先ほど申し上げたブラットホームの中で、教育、医療、芸術、文化、環境、商取引云々という話で、最終的に地域で新しい知識とか、文化とかというものが創造されるという構造が必要なのかなあとということでございます。

ちょっと長くなりましたので、あと一言二言だけにいたします。私は新しい資本主義というのが次第に見えてきているという感じが最近しています。一つは先ほどのエコノミーとコミュニティが重複関係に入ってくるという議論の中で、エコノミーとコミュニティが水と油のように交わらなかった社会が20世紀社会だったと思うんです。19世紀、或いは18世紀ぐらいまでは、それは実は交わっていたんですが、それを無理やり切り離してきたのが20世紀だったと思うんです。それを利益社会と言ってみると、それが機能社会に変わりつつあるのではないかと。これは例えば、21世紀の創造性豊かな人材を育てるんだという社会のニーズ、社会的な機能をコンソーシアムを結成していろんな人たちを、社会が求める機能です。その機能を果たす対価として報酬を受け取る権利と、それとともに自己実現を獲得していくという社会。最初はなかなかこういうふうにはきれいごとにはいかないと思うんですが、だんだんこういうふうに変わっていくのではないかと。思うんです。

それをまあ主導するのが先ほどのアントレプレナンスとシビック・バーチャの両方兼ね備えた意味での市民起業家です。これは19世紀末のプロテスタンティズムの倫理に相当する21世紀型の新しいプロテスタンティズムの倫理ではないかと私は思います。

それから、新しい知識創造型企業が活躍する。企業像も実はこの機能社会においては変わっていかざるを得ない。知識創造企業というのは野中さんと竹内さんがおっしゃった議

論でありますけれども、あの議論はまだ完結はしていないと私は思います。確かに形式知と暗黙知を分けて、暗黙知の重要性をいう。例えば、シャープの例とか、花王の例をひっばって色々言われるのは、それは一つの見識というか非常に大きな指摘のポイントだろうと思うんですが、あの議論の中でまず欠落しているのは、スピード感覚であります。日本の場合はともすれば形式知化できるものを暗黙知においておくということがなきにしもあらずで、マニュアル化ができる部分はやはり徹底的にマニュアル化して、さらにそれでも残る暗黙知と言いましょうか、それを純化させて、そこを発展させていくというのが新しい日本の企業のあり方だろうと思います。どうも野中、竹内理論は暗黙知に偏りすぎていると思うわけです。

日本の企業もどんどんアジアに展開していきますと、ある意味ではどんどんマニュアル化しなくては行けない。形式知化できるところでは形式知化する、その中でどうしても残る暗黙知の部分は、日本企業の非常に有用な重要な部分として、競争力の源泉として残す。こういうアプローチをしなければいけないのではないかと。

それからバーチャルカンパニーと書きましたけれど、大企業というか企業そのもののあり方がですね。いろんな形で企業がコア・コンピタンスに特化をしていかないと生きていけない時代に入ってきますと、どんどんアウトソーシングをするようになります。それが色々な形で出てきた時に、玉葱の皮を剥いて、最後に残った企業とはなんだという議論がそこに出てくると。アメリカでは例えば、SOHO (Small Office and Home Office) というものが現れ、パソコン、ワークステーションを一台使ってやりはじめている、これは実は400万人ぐらいいるという議論もあります。これがどんどん拡大してきているということでもありますけれど。最近マイクロビジネスということで広がっている。これは間違いなく日本でも今おこってきているわけなんです、そうすると玉葱の芯は何なんだという議論になり、日本の大企業も本格的に考えていかなければいけないことになると思います。

それから、実は取引の形態から言いますと、20世紀の取引形態というのは交換と再配分の二つの形態から成り立っていたと言うんですが、私はそれに互酬というレスプロスティが加わるのではないかと思います。レスプロスティというのは、先ほどの機能社会の部分にも大いに関連するわけですが、要するに、贈与と言うんでしょうか、物と物をオンラインまたはオフラインで交換していくような社会です。それを例えば電子マネーで媒介していくということでありまして、身近な例は、例えば先ほど医療とか教育、福祉の話をお話申し上げましたけれど、世田谷区で介護切符というのを始めたんですね。数年前からの話でありますけれど、自分が介護サービスできる時にお年寄りに介護サービスを提供していけば切符をもらえて、自分が介護サービスが必要な時にその切符を行使すれば介護サービスが受けられるというシステムが作られました。それは別にオンラインでやっても構わないわけでありまして、さらにそれに電子マネーという手段を入れていきますと、マーケットを通じて交換するというのが我々当然だと思っていますけれど、そうではなくて、相対取引のネットワークがどんどんできあがっていく。現実はこの『市民起業家』という本の中にもそういう世界がだんだん拡大してきていることが出てきます。

この三番目の要素が変わってくるというのが、次の議論、21世紀の金融システムというところにも関連をするんですが、私は次第にその国民国家、国民経済の体系、それに国民通貨という体系が裏書きされていたのが20世紀のシステムだったと思うんですが、国民経済もまず変容している。国民国家も変容しつつある。国民通貨のほうも次第に変容してくるのではないかと。現にそうなっています。そしてそれは二つの方向に分化していくだろう。一つは地球通貨、それからもう一つは地域通貨であります。ヨーロッパの例えばユーロの話は、一つの地球通貨形成の一つのステップ、踏み台だと思うんですが、ただヨーロッパでは、イギリス、ドイツ等で始まっていますが、一つのコミュニティだけで

流通するお金が議論されています。実は地球通貨の側面だけを議論しますと、ヘッジ・ファンドだとか何とかだとかいって、どんどんお金が世界を廻って行って、化け物みたいなお金が世界に流通している。そういう非常に空恐ろしい部分があるわけなんですね。国の為替システムに対して、日本も今年試されていますが、国よりも巨大な力を持っている化け物みたいな国際金融マネーというのができあがってきている。それに対する恐ろしさというんでしょうか、グレイダーという人が最近出している、『One World Ready Or Not』という本がありますけれど、グローバリゼーションって本当にいいんだろうか、ということになってきますね。例えば「21 世紀の奔流」というNHKでやっていた番組の中にも、そういう止めどもなく拡大するお金の力、要するに我々が生きるためのニーズを越えてお金自身がお金の論理だけでこう動いてきているという社会が、このまま 21 世紀にできあがっていくのは、なんか空恐ろしいという議論が出ています。最近欧米でむしろそういう議論がでてきているようなんですが、よく見ると私もこれ、どう解決したらいいかなと思います。

地域経済信託制度というのがかなりありまして、昔の日本でいう藩札なんです。場合によっては地域でプロジェクトをやる時に、コミュニティ・ボンドみたいなものを発行してコミュニティの人がそこに、例えば諫早湾の干拓みたいなことをやりたい時に、これをするべきだという人たちはそのボンドを買うというような形で、その地域で思ったことができる。公共事業で、補助金でやるのではなくて、むしろ、コミュニティ・ボンドという、プロジェクト・ファイナンスの形式で色々やり始めてきている。そういう地域のニーズ、コミュニティのニーズを越えて、お金が余りすぎてもよくないのではないかという議論がありまして、ヨーロッパ、アメリカではこういうものも進んでいます。

日本でも今日ちょっと雑誌を読んでましたら、郵貯の議論が出ていましたけれど、郵貯はやっぱ地域で使ったらどうか、郵便貯金を地域で使うべきだ、あのお金は地域コミュニティに還元すべきではないかという議論等が色々出てきています。やはり、そういう金融システム、地域の金融システムというのも考えていかなければいけない、そういう時代に入ってきたのではないかと思います。

もう時間を消化しましたので、これでやめさせていただきますが、実は今日用意してまいりましたのは、こういう社会を作った時に日本全体はどういうグランドデザインになるのかという議論でございますけれど、実は私の今の関心はアジアにもあるんです。アジアというのは非常にダイナミックけれども問題はこれから多い地域です。先ほど「エココミュニティ」というものを作っていかなければいけないのではないかという議論をしましたが、本当に「エココミュニティ」を作っていかなければいけないのはアジアだろうと思います。新しいアジア像を描いて日本とのネットワークを考えていくというようなアジアの作り方でないと、片方でアジアのダイナミズムを賞賛するだけではあまり意味がないわけですね。片方では非常に、爆弾を抱えているわけです。エネルギーだとか、環境、人口、食糧で爆弾を抱えているわけですから、そのアジアにも解決策を見いださなければいけないということで、21 世紀のエキュメノポリスというのも考えてみたんですが、ちょっと時間がなくなりましたので、ご質疑の中でもっとあればお話をさせていただきたいと思います。とりあえず、一応終わります（拍手）。

意見交換

永野 どうもありがとうございました。1 時間 10 分以上にわたって加藤さんから、シリコンバレー・ウェーブとか情報化時代という漠然とした話を、わかりやすくご説明いただきました。皆さん、大変ご関心のある方、専門的な分野でもありますので、色々ご質問もあろうかと思いますが、結論を出す場ではございませんし、時間も少ないですので、どなたか代表的に幾つかご質問をしていただいてと思います。或いは意見を言っていただければ、と思いますけれどもよろしくお願いします。

團野 エキュメノポリス構想を是非伺いたいんですけれども。

加藤 後でレポートを置いていきますが、私は昨年貿易調査課長をやっておりました時に、ちょっと研究会をやりまして、それで、この情報通信というものがアジアにもたらすインパクトを色々考えたんですね。最近アジアがどういう状況になっているかというのはご案内の通り、みんなシリコンバレー的ですね。みんな国際金融センターといっているんですね、香港もシンガポールもマレーシアも、或いはベトナムなども全部シリコンバレーと言っていて、リーディング・コンセプトはシリコンバレーと国際金融センターの二つの合体なんです。ただ、このままいくと非常に大きな矛盾を抱えるというところもアジアのポイントで、エネルギー、環境、食糧の矛盾もあります。しかもナッシング・ジャパンではありませんが、日本の影がだんだん薄らいできた、もう一つ 21 世紀に日本が何ができるかということ、文明史的にも考えてみたら面白いのではないかとということで私は発想しております。後でレポートだけは事務局に置いておきます。

実は、ハンザ同盟タイプがアジアにあるのではないかとこののを、私は前から言っているんです。決して荒唐無稽ではないと自分では思っているんですけれど、これはアジアの地域経済圏というのができあがっているということです。国民経済（ナショナルエコノミー）と国民国家（ネーションステート）と国民通貨（ナショナルカレンシー）の 20 世紀のシステムのかかなり根幹をお話してきたんですけれど、ネーションステートというのはまだ、21 世紀も崩れないのではないかと。新しい国家像というのをつくらなければいけない、これが一つのポイントですが、ただネーションステートというのとはなくならないと思います。大前研一さんみたいにリージョンになるという議論はあまりにも暴論すぎると思うんです。

しかし、ナショナルエコノミー、国民経済のほうはもう崩れている。それに変わる新しい秩序というのはどういうふうにか考えたらいいかということで考えたのが、地域経済圏の発想です。実は地域経済圏ができてるのは華南経済圏も、それから例えば成長の三角地帯などは、経済活動の量的拡大という側面が非常に強かったんですね。浸みだしていくという側面が非常に強かったんですが、最近例えばシンガポールのあり方、それから、例えば、マレーシアがやろうとしているマルチメディア・スーパーコリドーの首都改造計画などは色々な金融センターをまたつくろうとしてつくっているわけですが、そういうようなやり方があります。それから、台湾が目指しているような方向性がでています。

質的な、いってみればシリコンバレータイプの 21 世紀の産業クラスターとか色々申し上げましたけれど、だんだん単なる量的な面的な拡大ではなくて、日本以上に質的なグレードアップがポコッと、もちろん全体の地域であるわけではありませんが、ある一定の部分を捉えると、非常に機能が高度化してきている地域がアジアの中にもできてきている。それが私は新しい都市像ではないかと思う。新しい都市というのは、人が集まるという意

味でのメガシティ的な発想ではありません。これからの 21 世紀の都市というのは三つの機能を果たさなければいけないのではないかと思います。一つは知識創造空間としての機能、それから二番目がサステイナビリティを推進するための仕掛け、それから三番目がサブシティアリティと言いましょうか、要するに行政ニーズに近いところで行政をしていくというような、ディポリューションです。そういう新しい都市像、三つの要素を基軸にした都市像、これが次第にアジアでも少しずつできあがりつつある。

それは、放っておくとおそらくかなり大きな程度でメガシティ的になる可能性があるんです。バンコクにしろどこにしろ、どんどん人口の集中化が起こって機能の高度化がある意味では果たされるかもしれないけれど、それ以上に集中化が起こることによって問題を抱え込む。そこにエネルギー問題が発生し、環境問題が発生し、人口問題が発生し、貧困の問題が発生する。放っておけばそうなる。むしろそれをそうでなくて、新しい都市像を追いかけるような、しかもそれをアジアの中でネットワークを組んでいけるようなものが必要ではないかというふうに考えていました。

ハンザ同盟というのはご案内の通り 12 世紀から 17 世紀まで北海とバルト海で存在した都市国家のネットワークのシステムであります。人間が創ったネットワーク組織として一番長く、500 年間続いた都市国家の広域ネットワークなんです。歴史を紐解くとそもそもイスラム、アッパース朝ができたイスラムというのもネットワーク国家なんですね。それから、ジンギス汗の創ったモンゴルもネットワーク国家、それからアジアも実は植民地化する前はかなりネットワーク国家だったわけであります。こういう地域のネットワーク型にしてさらにその中で課題を解決していく、そこに経済、社会、文化というんでしょうか、それがもうこれからは混在一体になって、色々な形で交流を進めていくということにならざるを得ないと思います。そういう秩序の作り方というか、そういうものが必要なのではないかと、アジアにパシフィック・ハンザと言うんでしょうか、そういうものができていくのではないかと考えました。

既にアジアにできているリサーチパーク同士を、色々ネットワーク化したらどうかという議論はもう始まっていますが、私の発想はもっと幅が広いんです。例えばそういう構想に見られるように、これは例えば日本からずっとそのエキュメノポリスという回廊ですね、そういう問題解決型の都市ネットワークと言いましょうか、問題解決型でどんどん発展していくような都市ネットワークをつくる。これは北アジアのネットワークですが、それを北アジアからずっと始まりまして沿岸部を覆って、南の香港、ハノイ、それからバンコク、クアラルンプール、ジャカルタ、このあたりからミャンマーを通じて、インドのほうにのびていく。それからさらに今オーストラリアのこちらのほう、例えばアデレードとかメルボルンとか、それからニュージーランド、ウェリントンへとつながる。このあたりはそういう都市回廊と言うんでしょうか、その中でパシフィック・ハンザというようなものを、その中で色々つくっていったらどうか。そこに情報通信ネットワークを色々入れていったらどうか。そこにまたODAも活用していったらどうだろうか。日本の新しい情報発信と言うんでしょうか、そういうものをやりたいなあということで、その本を書いた以降、実はアジアに問題が拡大したものですからそういうことを考えて、エキュメノポリスということも言ってみました。

北畠 今の問題に絡んで、形式知としてのマニュアル化というように言われたんですけど、全くその通りだと思いますし、プラス英語力、まあマニュアルと英語力の二つというのが最も必要だと思うんです。

それから私どものところでは研究センターというのがあって、地域の福祉、医療、環境といったようなことをリサーチし、それをインフォメーションテクノロジーとどう結びつ

けるかということでITグループと研究グループがあるんですが、まあ福祉の提案をして、そこで、ボランティアのデータベースをITでつくって、それをネットワーク化して、というようなことをやっているんです。けれども、この研究のところというのは儲からないんですよ。だいたいこれの赤字をこっちの利益でどうやって耐えているのかというのが、今でございます。利益の極大化をはかるのであれば、さっき言われたコミュニティのニーズのところに関わる部分を切って捨てれば利益はでる。しかし何とか耐えて悩んでいるというのが実体なんですね。だから、コミュニティのニーズとITの統合といったようなところは、非常に実務にある部分としては難しい部分であるということを申し上げたいと思います。

加藤 例えば、大分なんかでは先行してやった時も、医療ネットワーク・とよのくにネットワークをやっていますけれども、それがビジネスまでなかなか繋がっていかないという悩みがあるというんですね。ただそれが、先ほどシリコンバレーのお話をちょっと申し上げましたけれども、去年9月に「コネクト 96」という会議がシリコンバレーでありました。世界で同じような試みをしている35地域、これは、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、オセアニア、もちろん日本も入っているんですけど、35地域の人たちが同じ悩みを抱えている部分もあるし、お互いにコラボレーションできる部分もあるのではないかとということで始めた会議です。私はそういうハンザ同盟型の組織にだんだん変わっていく一つの先触れかなあと、見ていて思って、非常に面白く感じたんです。

彼らが例えば言っているのはアジアにしろ、ヨーロッパにしろ少しずつ、そういう世界が現実になってきているんですね。特にヨーロッパの場合は非常にそういう方向が顕著であります。日本の場合は、初期条件の設定をうまくやらなければいけないと。かけ声で、理念だけで、こういう美しい世界をつくらうぜとやっても、なかなかうまくいかないので、そこは産・学・官・民なんですけれども、最初はちょっと行政が少し橋渡しになるように、特に行政のネットワーク、行政需要を公開して調達需要をいろんな形で地域で公開していくというような形で最初に需要を喚起するような形で出る。ただ、行政はどこかで退いていくような形の線引きというか、行政がずっと出過ぎて、今失敗している例が日本でもありますね。ですから長期戦略というようなことが必要ではないか。

それから英語の話がでて、私はまさにおっしゃる通りだと思います。今日ちょっとお話しする時間がなかったんですけども、エキュメノポリスみたいなものをアジアでつくっていった時に、では言語はどうするのかということが議論になると思うんですね。企業の方々は切実に感じられると思うんですけども、英語を持たないともうビジネスにならない、或いはリアルタイムに即応できないという時代になってきた。もう英語のビッグバンをやる時期だという議論もまあいろんな方が言っているんですけど、私もかなり同感するところが多いんです。では最後に日本の文化はどうするんだという議論がどうしてもあって、シンガポールはマレーシア語から英語に変えて、今でも民族のアイデンティティというのは何だということで、彼らは悩んでいるわけですね。私は、英語をいろんな形で日本に入れていった時に、もうそんな中にエキュメノポリスで情報発信してリーダーになってなんてこと、そんなこと言えないんだろうと思いますけれど、悩まなければいけないのは、文明の普遍性と文化の独自性というところでですね。それを実は調和できるようなあり方として、我々がある時は非常にグローバル化したようなライフスタイルをし、ある時は非常に田園的なライフスタイルをして、しかもそれがスイッチできる。適当にスイッチできて、生きている時にこうスイッチできる、生活する過程でスイッチしていくようなライフスタイルができる、そういうまちづくりにしないと、それがおそらく調和できないんじゃないかなと思います。

首都圏というのは非常にスクロール化してしまいましたけれども、あれを人口 10 万前後で、生活圈単位に少しずつ分化をして、真ん中に非常に都市機能というか、地球都市機能を果たしうるような高度な機能のファンクションにおいて、周りはオープンスペースにする。オープンスペースの中に居住空間があって、そこにバイオトープと言いましょうか、そういう生命も一緒に住んでいけるようにする。だから通勤距離 30 分以内でそのグローバルなライフスタイルと田園文化を創造できるような、ライフスタイルがスイッチできるような、そういう都市空間の作り方でないといけないのではないかと今思っているんです。ただ英語の議論は非常に大切です。

永野 どうもありがとうございました。廣瀬さん、何かコメントございますか。

廣瀬 今日は非常に刺激的なお話をしていただきまして、どうもありがとうございました。私も大変知的に刺激を受けさせていただきました。まあ、お話を伺っていて、多分僕が一番面白かったのは企業活動とか経済という問題と、先ほどもちょっと言っておりましたけれども、コミュニティですね。全く正反対、或いは反発すると言われていたようなことに対して、これからはそうではないんだとおっしゃったわけですね。

特に興味深かったのは、シリコンバレーなんかの場合に、その企業がその研究者を集めていこうとした時に、もうそういうことをやらないと、逆に企業にいい研究者が集まらないというようなところですね。だから、理念的な精神主義と言ったら変だけれども、そういう形でコミュニティが大事だと言っているわけではなくて、むしろ生き残り戦略として、基本的にコミュニティが大事だというようなところになってきてしまっているということが、すごいなという感じを受けました。

加藤 最初は生き残り戦略で彼らも始めたんですが、そういうインセンティブがないと企業の人もまず入ってこないんです。ただ、それがきれいな世界にだんだん変わりつつあるということだろうと思うんです。

廣瀬 だから、多分その適切なインセンティブがないと、やはり長続きしないというところがいいのかなという感じがするわけです。メセナみたいな単純なやり方ではないんだというようなことをおっしゃいましたけれども、日本の場合にはどちらかというと、ちょっとそういったところが欠けているのかなという感じがしましたですね。

それで、ただ、最後にもちょっとおっしゃったんですけれど、日本にこれをそのまま持ってきてしようとすると、では東京近郊をどうするのよという話になってしまう。最後におっしゃった 10 万位の都市というふうな都市構造そのものに対して、かなり手を加えていけないといけない。職住近接ではないですよ、日本の場合には。それはシリコンバレーの場合には、ライフスタイルが今の我々とはだいぶ違っていて、企業のいるところのコミュニティがよくなるということは、その企業の構成員にとってもきちんとプラスになる。つまりそれは、企業の構成員のほとんどはそのコミュニティからやってきているということが前提にある必要があると思うんですね。だからその辺はやっぱりきちんと変えていく。

日本の場合にはやはり 1 時間、2 時間の通勤時間が平気でやっているという、考えてみれば、外国からみれば非常に奇妙な現象が起こっているわけですね。それがどうして起こったというのには、また細かい分析が必要なんだろうと思いますけれど、その辺ですね。過度に一つの機能だけを追求してきたというのが、多分日本のキャッチアップのやり方で、一番成功してきたんだらうと思うんですね。しかし、ちょっと横から見てみると、多分もうちょっと全方位的な意味での評価はまた別のところであって、ということが問題になっ

てくるのが 21 世紀かなという感じを受けました。

そういう意味からいうと、その 20 世紀というのは考えてみれば非常に特殊な時代だったということですね。非常に特殊な時代だったわけです。ある種その規模がこれだけ大きくなってきてしまって、ある種の奇形的現象というのを呈しているわけですが、それを 21 世紀にわたってもう一回ヒューマンスケールに戻していくのかな、という感じですね。

加藤 今日ちょっとお話が足りなかったんで、お配りした資料と雑誌の中に書いたもの、それから、実はちょうど政策科学のほうで 7 月号に書かせていただけるというお話がありまして、ちょうど昨日原稿をお渡ししたんですが、それは今日お話した、むしろ日本のグランドデザインをどうするかというのと、アジアのエキュメノポリスをどうするかというところもちょっと書いてありますので、ご参考にしていただければと思います。

永野 あと一問どなたか、ちょっと違う観点でございませんか。どなたでも結構ですけれども。栗田さん何かないですか。

栗田 首都機能移転というのはどういう考え方ですか。

加藤 個人的な考え方ですが、新しい革袋だけ議論してたのが今までの首都機能移転の話ですね。新しいお酒の議論とマッチしていなかった。ようやく冷静になって、財政難でこうなった時に、新しい革袋だけの議論だけではこれからはいけないんだよねという、当然の話を考えられる機会ができたのではないかと思います。むしろ、東京をそういうふうな 10 万位の生活圏ぐらいの形で区分できていくような、しかもネットワーク化できるような、情報ツールもできたわけですね。どうしても、今までの国土建設というのは 20 世紀の発想なんです。どうしても、プランを書く人は 20 世紀の、或いは近代科学の発想で書くんですが、そろそろ違う書き方をしなければいけないのではないかとことを私は常に言ってきたんです。その新しい革袋、それは人間ライフスタイルのところまで行くと思うんです。けれども、今度の全総もまだちょっと 20 世紀的な発想が強すぎると思うんですね。その発想を変えなければいけないのではないかなあというふうに思っています。

シリコンバレーというのは人口全体、色々言われていますが、100 万です。それもかなり分散していて、全部スクロール化して 100 万均等にいるという組織ではありません。しかも彼らは世界とネットワークを組んで、機能を果たしているわけですから、新しい都市のあり方をよく考えてみるいい機会ではないかなと思うんですけれどね。ちょっと冷静になって。

最後に、私の本のピラもお配りいただいておりますけれど、実は本の中で言いたかったのは、ちょっと思考パターンを変えてアプローチしてみると、新しい日本というのは非常にでてくるんじゃないかなということで、去年ずっとちょっと考えてみたことです。先ほどもちょっと申し上げましたように、『シリコンバレー・ウェーブ』というのは出版社がつけたタイトルで、本当はサブタイトルとメインタイトルが逆だったんです。メインタイトルだと売れないというので、サブタイトルがメインタイトルになっちゃったんですけれども、シリコンバレーをつくるということではないんですね。21 世紀の社会をつくるんだということを言いたかったんです。

永野 どうもありがとうございました。時間がなくなりましたので、今日はこういって終わります。

私もお話を伺って大変参考になりました。お話を伺いながら非常に気になったことがあります。それは一言でいうと、市民ネットワークの弊害というのが今後出てくるのではないかということです。これが政治に利用されると非常に恐い。例えばだんだん若い世代でこういう情報を操ることができる人たちが政治家になっていくと非常に怖いなというような気がしております。しかし今日は、加藤さんに新しい情報化時代の第三段階のヴィジョンみたいなことをお話いただいて非常に参考になりました。

〈以上〉

■言及された文献

- ①『シリコンバレー・ウェーブ ～次世代情報都市社会の展望～』
加藤敏春著／NTT出版／ISBN 4-87188-506-2
- ②『シリコンバレー・モデル ～マルチメディア社会構築へのメッセージ～』
加藤敏春・SVMフォーラム著／NTT出版／ISBN 4-87188-405-8
- ③『日本型産業集積の未来像 ～「城下町型」から「オープン・コミュニティ型」へ～』
清成忠男・橋本寿朗著／日本経済新聞社／ISBN 4-532-14577-5
- ④『市民起業家 ～新しい経済コミュニティの構築～』（原題：Grassroots Leaders for a New Economy: How civic entrepreneurs are building prosperous communities.）
D・ヘントン(Henton, Douglas)著、加藤敏春訳／日本経済評論社／ISBN 4-8188-0942-X
- ⑤『One World Ready Or Not : The manic logic of global capitalism.』
Greider, William 著／Simon & Schuster／ISBN 0-684-81141-3

日本のかたち研究会（第Ⅱ期）

第3回・緑陰研究会

世界標準の時代——新しい競争力の源泉——
中北 徹 氏（東洋大学経済学部教授）

開催日 1997年 8月 22日

場 所 新潟県当間高原 ホテルベルナティオ

幹 事 永野 芳宣（（財）政策科学研究所 所長）
コーディネーター 廣瀬 通孝（東京大学工学部 助教授）
出席委員 秋山 庸一（東京ガス㈱ 最高顧問）
網倉 和仁（鹿島建設㈱ 専務取締役）
岩崎 洋二（住友商事㈱ 取締役メディア事業本部副本部長）
北郷 義時（東京特殊電線㈱ 代表取締役社長）
北畠 光弘（㈱CRC総合研究所 代表取締役副社長）
栗田 武雄（（財）経済広報センター 常務理事、事務局長）
小林 俊彦（㈱フジタ 常務取締役）
齋藤 敬（㈱エル・ビー・エス 顧問：竹中氏代理）
園野 廣一（㈱三菱総合研究所 取締役副社長）
野村 昌平（㈱ダイエー グループ経営政策会議専務理事）
橋詰 博（九州通信ネットワーク㈱ 常務取締役：田中氏代理）
星野 聰史（㈱関電工 取締役社長）
水谷 克己（東京電力㈱ 総務部長：山本氏代理）
森 光平（㈱資生堂 秘書室部長）
山本 俊介（山本デザイン研究室 代表）
和久本芳彦（㈱東芝 顧問／国際交流基金日米センター 所長）

— 五十音順・敬称略 —

事務局 宮下 美穂（（財）政策科学研究所 研究員）
入野 隆之（（財）政策科学研究所 研究員）
谷川 精志（（財）政策科学研究所 研究員）

中北でございます。どうもありがとうございます。日本のかたち研究会という大変格式の高い研究会にご案内いただきまして、嬉しく思っております。今、ちょうど「情報ネットワークの功罪」という文脈の中でお尋ねいただいているということを伺いました。そうしますと多少脱線させていただきながら、私も是非それを吸収させていただく機会にさせていただきますと思います。

最初にちょっと、お話をさせていただく前に、私は大学では国際経済学を担当していました、経済の専門はミクロの応用といいますか、マクロよりミクロの産業組織論というものをやっております。それで、実はこの2年ぐらひは大蔵省の改革というのがありまして、そこに時々大変な精力を注ぎました。最近はそのらの問題と、もともと国際経済学の関係でネットワークというかグローバリゼーションのことに関心を持っているので、そのらの研究をさせていただいております。そうは言いながら、現実にはこのテーマがお互いに非常に関係しあってきました、例えばビッグバン一つとっても大変深い関係になってきました。自分としては最初は偶然だったんですけど、やはり今起こっている問題は、底辺でかなり深いつながりがあるという感じを自分自身でも持っております。

それからはっきり言いまして、あまり教科書に書かれていない話が今現実には展開しておりまして、私の見る限りでは、メカニズムというものは本当に根元的なところはかなり原理原則的なものが多いような気がしております。その意味でむしろ現実の正体というか実態を見て、フィードバックしながら、研究していきたいと日頃から思っております。自分ではネットワーク型の研究とでも称してみようかなと思っていたんですが、奇しくも今そういう言葉が出たものですから、ハッと思った次第であります。

そこで1時間ほどお時間をいただきましたので、外郭的なお話にはなりますが、しかしあまり抽象的なお話をしてもなんですので、少し具体的で、しかし示唆に富むかと思われる話から入らせていただきたいと思います。

1. 世界標準とは何か

最初に問題提起と言いますか、今日は色々論点を整理するきっかけになればいいということを事務局のご案内状でいただいておりますので、ちょっと最初にご指摘だけさせていただきます。OHPはちょっと見えにくいかもしれませんが、たいしたことは書いてありません。

僕はこの間、ちょっと中央銀行の人から暑中見舞いをもらいまして、ギクリとすることが書いてありました。それはアメリカン・スタンダード、それからデファクト・スタンダード、それからグローバル・スタンダード、この違いを非常に今思い悩んでいる。これが一つの問題意識の鍵ということです。この点についてはこれからちょっとまた触れていきたいと思っています。

それから私、最近本（『世界標準の時代』）を出させていただいたんですが、その本の中で取り上げた問題をちょっと絵にしてみました。ちょっと見えにくいかもしれませんが、一つずつ追ってみますと、今デファクト・スタンダードという話をしたんですが、これが何なのかという話を追々させていただきます。

それからデジュレという、ある程度明文化した基準があります。しかしどういう訳か日本ではスタンダードという言葉が外来語として使われているところが一つのミソです。

同じように法的と言っても、いわゆる強制力を持った法的な基準というものがもともと

あるわけであります。それがよく言われる J I S というものが典型的にはあるわけですが、これはもうおそらくもうずっと百年近く日本人に馴染んでいると理解しているわけです。

今日お話しするのは、むしろ法的強制基準から左側の点であるということです。

今度、縦軸のほうをちょっとご覧になっていただきますと、皆さん方

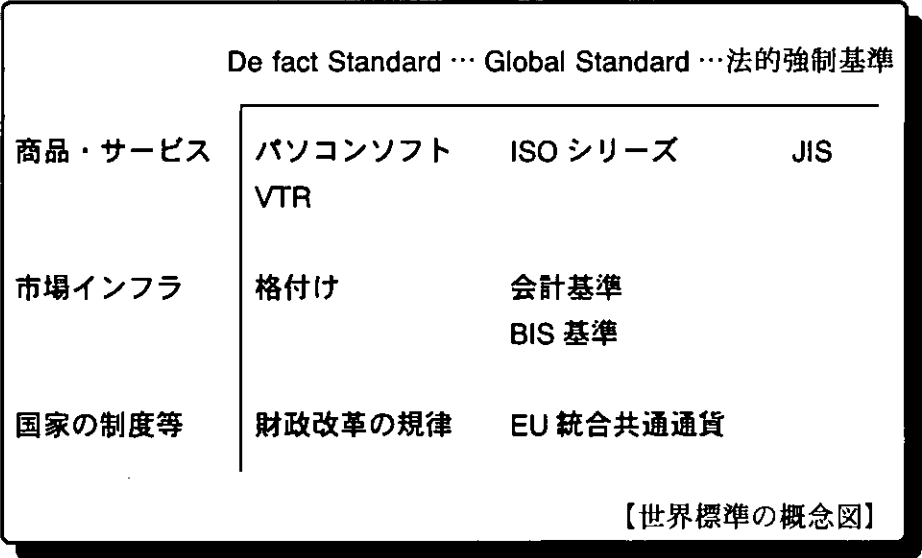
はもう個々の商品とかサービス、まずこちらが一番ご関心があると思いますが、典型的にはパソコンのソフトだとか、それから日本では V T R などの基準づくり、デファクトの基準ということで問題になる商品というものはここにまずあるかなと思います。

それから最近、今日もちょっと取り上げさせていただきたいと思いますが、I S O（国際標準化機構：International Organization for Standardization）で、今話題の 9000 とか 14000 とか、色々シリーズを出しておりますけれども、ここに包括、包摂される商品とかサービス、或いはシステム管理というのはおわかりいただけと思いますが、建設とか、環境保全とか、労働の管理だとか、そういうものが入ってくるわけです。

それからその縦軸をもう一つ下に下がりますと、一番下が国家の制度というところですが、その中間のところ、つまりインフラなんだけれども、しかし競争原理を通して形成されてくるような、やや曖昧だけれども、最近極めて重要性を帯びているものがあると思います。一例を挙げますと、今話題になっていますが、銀行など、或いは政府などの格付けというものがあるかと思いますが。これは別に法律で書かれているわけではありません。格付けはいやだ、いやだという声も聞くわけですが、しかし格付けというものを無視していると、これは市場から制裁を受けて、かなり高いプレミアムを払わなければいけないということで、これはもういわば共通したインフラに取り込まれようとしている。もう時間の問題ではないかという感じがしています。

それから、これはまだ強いて言うとデファクトに近いようなものになるかと思いますが、もう少し明示的な制度に近いものがまだあります。例えば、もともと会計基準というものがあるわけです。日本では商法、それから特殊法として証取法による基準というものがあるわけです。特に証取法の場合には日本は世界の標準からかなりずれている。簿価による取得価格主義ということでやっています。といいながら時々時価で都合よく決められているので、大変アドホックで困るという話が出ているわけですが、おそらくこれからはできるだけ時価評価の方に、特に上場企業に関してはもう移していくのは時間の問題だと思います。これもおそらくマーケットの方からきている流れだと思うんですが、より現実的には制度に近い重要なインフラであろうと思います。

それから特に金融の関係で言いますと、B I S（国際決済銀行：Bank for International Settlements）の、例の 8 % 基準というものがあるわけですが、これも典型的なスタンダードの問題だと思います。詳しくは本で書かせていただいておりますから、今日は簡単に言いますと、B I S の基準というのは、あれは法律でもなんでもないわけです。あれは中央



銀行の関係者が集まったジェントルマンズ・アグリーメントであって全く拘束されないわけです。しかし日本だけが8%基準を無視する、日本のやり方でやると言ったら、もう即刻ジャパン・プレミアムが付いてくるということになるわけで、これはもうマーケットの方からいわば要請されてくる基準と言わざるを得ないと思います。

ここまでの民間企業活動に関連するものでありますが、さらにその下まで下がりますと、今度は国家の問題まで入ってくるのではないかと思います。今日はちょっと書きもらしたんですが、まず、中央銀行の問題もあるかと思います。この1年間の大変な綱引きの結果、日銀法の改正というのがあったわけです。そこでは、単に大蔵省と日銀の間で権限をどう配分するかという極めてドメスティックな話も重要ですが、私は世界標準も重要だと思います。つまり世界の中央銀行というのはどこももう独立性を強化している。そういう時に日本だけが、あのナチスのライスバンク法に倣ったような、政府の中にくるまれたような中央銀行の操作をしていたのでは、日本市場が見捨てられる原因ではないかという大きい流れの中で、今度中央銀行の独立性強化の第一歩を踏み出したわけです。これもおそらく、限りなく国家に近いところに入れられると思います。

さらに私が強調していることは、今日はここでは取り上げませんが、財政も世界的な基準で色々見直していかないといけない時代に入ったということです。一番典型的にはやはり財政構造改革で、アメリカやEUの財政赤字にはもう80年代頃から箍（たが）をはめていまして、上限を法律で縛るという時代に完全に入っていたわけです。日本だけがおそらく10年以上遅れて、たまたま高度成長というかバブルのあおりもあったと思うんですが、箍が締まらなかった。本来80年代頃から箍を締めるべきだったんですが、とにかくようやくここへ来て箍がはまるようになった。その「箍」とは一体何かと言いますと、やはり私はEUの健全性の基準と言いますか、財政赤字をGDP比の3%以内に抑える、残高で6割に抑える、これを満たさないと、共通通貨に入れない、ということだと思います。この話とまさに裏腹ですけども、EUのメンバーの国の中央銀行の独立性も強化する。そういう流れの中でお互いにEUのメンバー国がバーをせり上げながら、その規律を高めていく。そういう時代にいよいよ入ったと私は思います。もっと言いますと、ドイツがあんなにやるんだから、フランスもドイツに負けまい、そういうことです。あのフランスもようやく立ち直ってきた。そうなるとブンデスバンクもいくら大蔵省から力がかかってきても、これは3%基準を必ず満たすということで、お互いにバーをせり上げる方向で規律を高めていく。そこが現実ではないかと思います。一言で言うと、護送船団の全く逆であります。

そういうことで、この問題はかなり広がりがあるのではないかというイメージを持っております。まだ統一的な視点だとか、議論というものはなかなか難しいわけではありますが、だいたいこういう範囲で今カバールしているわけではありますが、今日はその流れの中で、特にこのISOの話を集散的にさせていただいて、色々問題を取り上げていきたいと思っております。

それから、もう一つ、お話の三点目ですが、私は全然スポーツマンらしくない体格をしております。たまたまイギリスにいた時も、ボートのコックスをやらないかと言われて、そういうことならやっていた人間なんです。それがなぜラグビーの写真を持ってきたかと言いますと、実はルールとプレーという感じでここに一つの大変大きい真髄があるということを、私は今ちょっと関心を持って考えておりますので、これはまた後でお話していけたらと思います。最初にちょっと伏線だけ張っておきますと、ご案内の通り、ラグビーというのはラグビー・フットボールと言いますけれども、もともとフットボールというものがあったわけです。けれども、非常にルールがきつい。とにかく、手を使わない。ゲームがあまりエキサイティングではないので、ある時ラグビー校の若い人が、ボールを持って

走り始めた。それが今日のラグビーの起こり、走りだと言われているわけです。言い換えますと、ルールを破ったところに新しい世界が誕生した、ということに私は大変大きい鍵があると思っています。この間『Bart』という雑誌を見ていたら、平尾選手が大変うまいことを書いておられました。さすがです。「ラグビーというのはルール違反から誕生した。そして、ニュージーランドというのはルールの隙間をかいくぐってイノベーションを起こした。それであのように大変強いチームをおこした」と書いていました。そうすると、それをだんだん真似てくるチームが出てくるわけです。そのノウハウがだんだん広がっていくこと、それがまさに今日お話するデファクト・スタンダードではないかと思われれます。そこから先は南半球と北半球のレフリー、コーチ、プレイヤーが三者集まって色々ルールを微調整するようでありますけれども、そのルールを都合のいいように変える、しかし同時にイノベーションしていく。ここに、私はものすごい鍵があるような気がしております、近々ちょっとインタビューをしようと思っているんです。ちょっと話は脱線なんです、ちょっとこういうイメージを抱いていただければと思っております。

2. 電子マネーで広がる世界標準

一番端的なお話をちょっとさせていただきます。今日は廣瀬先生がここにいらっしゃるものですから、後で補足なりご訂正いただきたいと思います。今日は金融の世界で今電子マネーというものが注目を引いているわけです。もう2、3年前から関心を持っている方はだいぶいらっしゃいました。特に日立の方などは大変詳しい方がいらっしゃって、私は金融のイノベーションというのは大体わかるのですが、マネー、貨幣そのもののイノベーションという話を聞いて大変びっくりした経験が3年ぐらい前ですがありました。もちろん彼らはもっと前から考えていたわけです。これが最もネットワーク経済の広がりをよく示していて、それと同時にデファクト・スタンダードが話になってくるということです。

そのモンデックスのカードというのは、普通のカードがあるわけですが、これを使ってももちろん決済をするわけです。色々便利なわけですが、では我々が持っているプリペイドカードとか、いわゆるクレジットカードがあるわけで、それと似ていてはいないか。どうしてこんなカードを持っているのに、どうしてカードがいるのかということがまずあります。

このモンデックスのカードは本質的に違うわけです。なぜかという、プリペイドカードというのは最初に決済をして10万円なら10万円分、5千円なら5千円分買って、その決済を最初にした上で、その価格、価値に対応する特定の商品だとかサービスをその都度、その都度引き落としていくわけです。ちょうど千円のテレホンカードを買って、百回分使えるというふうに落としていくわけです。つまり商品の引き渡しというのは後で、決済が先になっているので、その分時間的にはずれがあるわけです。

他方、クレジットカードというのはどうなっているかというと、これは全く逆でありまして、最初に物を買う。或いはホテルでチェックアウトをする。しかし決済は大体半月だとか、時には一ヶ月遅れということで、それも銀行の口座を通して決済が完了するわけです。これは要するに、商売のやり取りと最終的には決済との間にはずれがあって、ちょうど前後関係はクレジットカードではプリペイドカードと全く逆になっている。ただもちろんオーソリゼーションもかけるわけです。

ところが、この電子マネー、特にモンデックスというものはどうなっているかというと、これは全く外見は同じようなカードなんですけれども、本質は全く違うわけです。カード自体がまずスマートカードということで、高性能のチップが刷り込まれています。そして、

これがオフラインになっているわけです。それぞれの端末で、作業が完了するわけです。最初は銀行のＡＴＭにいて、それで１０万円なら１０万円を、カードに情報としてその価値を移して内装するわけです。それは単に情報ではなくて、情報が価値になっているのです。電子サイズでありますから、この用途は別に限られないわけで、ＪＲのカードを買えば電車にしか乗れない、それからテレホンカードを買ったら電話しか使えないというのではなくて、何に使ってもいいわけです。このイギリスで開発されたものはまだある意味で実験の域を越えないところがありますから、現実には小銭ということで、例えば駅のキオスクで何かを買う。それから、これからお話いたしますが、電話で５万円ぐらい資金を移転するということで決済する、そういうものに使われるわけです。

そこにありますように、ＡＴＭでまず１０万円なら１０万円の価値を移します。このカードを使って、例えば駅のキオスクで新聞を買う、チョコレートを買う。そうするとここに端末があって、例えば千円分引き落とししてくれる。そうすると、１０万円から千円分落ちて９万９千円になる、ということになります。それで９万９千円の情報としての価値がこの中に、ポケットの中に残るということになります。

それから友達が３万円借りたいということになりますと、この電話の端末にこのＩＣカードである電子財布としてのカードを差し込みまして、それで電話で相手呼びます。その上で、３万円なら３００００というキーを押して、さらに簡単な暗号をここに書きます。そうしますとこれは電話回線ですから、個人と個人の間で瞬時に情報が移転されます。従ってこれで情報としての価値の移転が完了したということになります。つまりリアルタイムで決済が最終的なファイナリティーがここで移るわけであります。

ということはどういうことかと申しますと、世に言われるように銀行がいらないということになってくるわけでありまして。例えば私が所長さんの永野先生に５万円送金しなければならぬということになりますと、私はＡ銀行に行って先生宛に送金をする。そしてＢ銀行から先生の口座に５万円分が振り込まれるわけです。一見私と永野先生との間で決済は済んでいるようではありますが、厳密には銀行ＡとＢの間の決済が終わっていない限りはこれはファイナリティーが実は完了していないわけです。ところがこの場合にはストレートにエンドユーザーであるＡという人とＢという人が電話で呼び合って、そして３万円分の情報をここで電子情報として流してしまえば、これでもう完全に終わりです。最初も最後も、銀行というものを通しません。リアルタイムであり、そして電話線であります。もちろん電話線が電気通信が届く範囲におきましては、全く業態、国、そして時間による壁というのはないわけです。

そういうことになってきますと、ここからいよいよマーケットというのが完全にグローバルになっているということがわかってくるわけでありまして。つまり日本国内ではもう水も漏らさない護送船団方式になっている。そしてもう非常にきめ細かくて、業態で分けられている。金利もそして店舗の数も、マッチの配り方から全部決められてきたわけです。ところがこういう関係になってきますと、全くエンドユーザーがこれを自由自在に決められる。そして回線さえつながれば、どこの国であろうがそれがつながる、ということに原理的になってくるわけでありまして。

実は、もうご存知の方も大勢いらっしゃると思いますが、このモンデックスというのはイギリスのナショナル・ウエストミンスター銀行が中心になって数年前から始めた実験的な事業であります。限りなくもう商業ベースに近い話になっているわけです。そしてこの事業にはイギリスのブリティッシュ・テレコムが加わっています。それから若干の銀行も入っていますが、もっと重要なことはハードメーカーとしては先ほど言いましたように日立さんとか松下さんとか沖電気さんとかそれから大日本印刷さんだったでしょうか、が入っております。この話をそういうふうに考えてみますと基本設計のところはとも

かく、大きいハードのところは、かなり日本の業者が貢献しているではないか。だからソフトさえあればこれは全部日本でやれたものであり、日本がどうしてやらなかったのかということが大変、一方で気になるわけであります。

では、一方イギリスはどうしているのかということになりますと、この様式、この仕様というのを使得ってイギリス国内だけではなくて、常にカナダやアメリカ、そちらの方でもうかなり商業ベースに近い形で行われているわけであります。そして、もともとはこれは決済ですから、いわば銀行業務に代わるものであります。今お話したように外観上は非常にカードに近いわけですから、実際には小銭ということで電子財布といわれているわけですが、いくらでも充填する額を変えることができる。或いは暗号の強度を変えていくようになっていて、色々なアプリケーションがあるわけです。そこで今一番言われていますのはクレジットカードと一体型にしてこれを広めていくという方向でして、いわゆるアメックス以外の三大メーカーで、その中にそれをどう取り込むかということで、今しのぎを削りあっているわけであります。

そしてまた、イギリスからヨーロッパを見ますと、もう今や共通通貨の時代に入ろうとしています。そうすると、もう共通通貨で国境の壁がないということになってきますと、そのカードの中にポンドだけでなく、これからヨーロッパで使われる通貨を当然入れてもいいわけです。のみならず、香港の返還ではありませんが、アジアの通貨を入れてもこれは全く問題ないわけで、地球の裏側に瞬時につながるわけです。現に聞いてますところによりますと、ナットウエスト銀行とミッドランド銀行が関係しているわけですが、親会社が香港上海銀行だということもありまして、実は大変これを中国に売り込もうとしているというふうにも伝えられているわけであります。そうしますと、中国は物理的なインフラでは日本より遅れているかもしれないけれども、日本が今到達しているステージをワンステップ越えて、いきなりジャンプして、こういう段階に中国は飛びつくことが可能だということです。これは後発国の利益になるわけです。日本はこういったものはハードの面では可能なんだけれども、色々業際業態の壁があるということで大変苦しい問題も少なくないということになっているわけです。

3. ネットワーク産業の特質と世界標準

そこで、デファクト・スタンダードの話が関係するわけですが、どうしてこの話に関係してくるかということはお話でおわかりになってくるかと思いますが、結局この事業というのは申し上げました通り国境の壁がない。それからもちろん産業の壁もない。それからリアルタイムで瞬時に決済されるということになりますから、もういわば技術と消費者の好みということで基本的に決まってくるわけです。それをうまくつかみ出せるように、企業戦略、企業経営が行われる。もうそこにかかってくるということになるわけであります。

よく考えてみますと、事業は金融なんだけれども、本質的には何も金融とは関係ないわけです。ここで何が重要かというと、色々と端末があって、これがいわゆるネットワークでつながれているということにこそ、本質があるわけであります。伝統的に金融業と言うとお金を借りてきて、それにプレミアムをつけて、それで貸し出して、利ざやを稼ぐ。石橋を叩いて渡る。これが金融業だというのはごくごく世間的なイメージなんですけれども、実はそこに金融業の本質は必ずしもないわけです。金融業の本質というのは、一つはこういうネットワーク型の産業にあるということが大変重要な問題であって、その一つのあり方を規定しているものがスタンダードだということに、これからはなってくるということがおわかりになったと思います。

例えば、セブンイレブンという、またその他コンビニエンスストアがありますけれども、あれも、ちょっとこれを並べてみるとおわかりになると思いますけれども、もちろん立派なネットワーク産業であります。つまり全国津々浦々にお店があって、それに色々端末があって、それでつながれていて、それでお弁当や色々な物流を流しています。要するに情報を流しているわけでありまして。どうしてあれが金融産業と関係があるのかということ、それは要するにあの中にATMだとか、或いは何か決済業務をやれば立派な金融業になるからであります。現に今公共料金の代行収納業務をやっているわけでありまして。まさにあそこで、NHKだとか電話だとか或いは電力料金を払い込むということをやっているわけですが、例えば一ヶ月毎に行くのではなくて、1年間まるごと一括してお預けしますということになれば、ものすごくお互い楽な話になるわけです。ただ今は貸し金業法とかそういうものがあるからできないわけですが、技術的には簡単なわけです。しかも24時間やっていて非常に便利です。私の息子などは何か理由をつけては10時頃何か買いに行くとか言っていますが、どうも聞いてみると、あそこが若い人の情報交換の場所になっている。昔の駄菓子屋さんのようなものでありまして、そこで色々な物を売る、色々な情報を生産していれば、ものすごいビジネスチャンスがあるということになる。

金融業の本質というのはむしろそちらの方にこそ隠れている。もっと言い換えますと、何が面白くて銀行に行くのか。それは必要があったから行くわけで、ただその代わりセブンイレブンに行って、色々お弁当やら週刊誌などを見て、そのついでに何か料金を払い込む。これでいいじゃないかというわけでありまして。今そういう制度で守られなくなったとすれば、銀行とセブンイレブンがあって、セブンイレブンでもそこそこ決済業務ができるということになったら、まあ小口の決済でありますけれども、もう勝負は決まってしまうという感じがしないでもないんです。

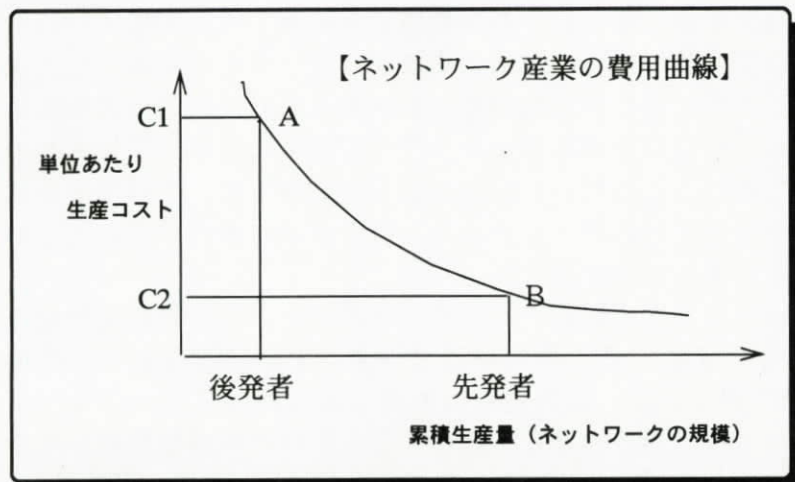
今申し上げたかったことは別に銀行を批判するという話ではありませんで、要するに決済サービスと言われるんですが、その本質はどうやらネットワーク産業であるということです。その限りでは宅配便も同じです。或いはガソリンスタンドも、それこそ郵便局も同じで、要するに重要なのは全国津々浦々に出店があって、それがうまくシステムとしてつながっていて、そこで物やサービスだけではなくて、情報の生産管理がうまくできるということではないか、改めてそう思うわけでありまして。

そこで規律している一つのメカニズムというか、基準がデファクト・スタンダードとしてのその一つの問題ではないかと思うわけでありまして。

そこで先ほどの絵に戻るわけでありまして、もう一度ちょっとさわりますと先ほどこういう絵を書いたわけでありまして、どうやら一つの基準を作ってしまう。例えばモンデックスがモンデックスカードというものを先に作ってしまうと、もうそれはどんどん広がっていったって、もうそれに合わせていかなくてはならない。出遅れた企業とか企画というのはなかなか入りづらいわけです。その基準がだんだん浸透していきまると、デジュレのほうにどんどん近づいていくということになってくるわけでありまして、それをちょっと、もう当たり前ですが改めて確認までお話をさせていただきます。

要するにネットワーク産業というのは初期の投資、膨大な投資をせざるを得ないわけですが。そうすると初期の投資は、縦軸に一単位あたりの生産コストを取りまると、非常に高くなるわけです。そして横軸に累積生産量をとります。或いは時間でも構いません。最初は単位あたりの生産コストは高くなりますが、だんだん右に進むに従ってオーバータイムに移動してくると、安くなっていく。ごく単純な話です。そうしますと、最初のイノベーターというのは、割に生産コストが高いわけです。もちろんリスクもあるわけです。ところが第二期になりますと、おそらく累積生産量が増えてきますし、それから学習効果も色々あるだろうということで、だんだんコストは下がってきます。例えば第二期になります

とBの方に移ったとします。その点もう生産コストはここまで軽減されているわけですが、例えばもし先発者に対して後発者が第二期になって初めて事業をしようと思った時には、実は先発者はもうB、つまりC2で生産している。ところが後発者がC1から始めなければいけないということで、ここで生産面、供給面から見た大変不利な状況というものが、



まず指摘されるわけであり
ます。従ってネットワーク
型の産業の場合には大変に
時間の関数とも言うべき競
争力に、現に規定されてく
るということで、まさに出
遅れたものが不利になって
くるというのはもう申すま
でもないわけです。

これはどうでもいい話な
んですけれども、今度は需
要のサイドから考えてみま

すと、いわゆるネットワークの外部性というのがあります。電話が一番典型的なんですから、消費者が電話をどうして買うのかというと、電話が便利だからということはもちろんなんですけれども、電話を使うと、2人、3人、4人、無数の人と話ができるという利益があるからです。二番目の人も、おそらく一番目の人も含めて多数の人とのお話ができるからという、そのメリットを見込んで入るわけです。その意味で外部性があるというふうに経済学では言います。経済学では要するに本来は全く自分に局限された利益に対してそれだけお金を払うということで、独立が前提であるわけですが、ここでは外部性というものが働くということになる。そうしますと一般には非常に規模の利益と言いますか、簡単に言いますと完全競争というものが成り立ちにくい世界なんだと思います。これはまあちょっとものの遊びなんですけど、普通は完全競争ですと均衡点が一つと言われていまして、大変シンプルな話です。ところがネットワーク産業のように外部性がある企業、産業になりますと、今のはやりですが複数均衡と言いまして均衡が幾つかあるわけです。そうすると現実には、完全競争だったらいつもとここでギブアップということだったら、これはストーリーは単純ですし、経済学者はこんなことしか考えないだろうという話になるわけですが、こんな単純なもので考えてみても例えば均衡はここだとか、ここだとかというふうに変ってくるわけです。可能性が幾つかあるわけです。

では、現実には需要のサイドから見た時に均衡点とはどういうふうに決まるのかと言うと、これが今幾つか研究されているところで、なかなかわかりづらいんですけれども、とにかく言えますのは、最初の出発点、それから人々が将来をどう予測するだろうという、その予想形成にかかるところが非常に大きいというふうに言われているわけでありまして。よくクルーグマンだとか、最近は複雑系だとか言って、何か議論をやたら複雑にしているような感じがするんですけれども、とにかく言いたいことは、非常にゲーム的な要素があって、先に出るとか、結託をするだとか、或いは政府を引き込んでものすごく人々の予想形成に圧倒的な影響力を及ぼすとか、そういった要素が非常に重要だということがニュアンスとして、またインプリケーションとして出てくるということになるわけでありまして。

そういうことで、ここまでは基本的にはネットワーク産業が重要だというお話と、それからネットワーク産業はその外部性が大きい、従って、先にその基準をつくったものが大変有利になってくるという点をちょっと指摘させていただきました。

4. 世界標準形成のメカニズム（ISOの事例研究）

そこで一番典型的な例として、今日はここではメーカーの方が比較的多くいらっしゃいますので、そのISOの話、あまり詳しいお話ではなくて、ちょっととっかかりになりそうなお話をあと20～30分させていただきます。

私はもともと貿易とか現地政策とか、そういうものに関心をもっていたんですけども、ある時建設業の方とお話をしていましたら、日米の建設協議というものがあって大変苦労したとのことでした。業者の方も、それから政府の方も大変苦労し、管区の問題とか、例の入札の談合の問題とか、なかなか手がないという時に、最後に閃いて出てきたのが、どうやら一つがISOだったというような話を聞いたことがあります。それでその関心を持ったきっかけがそれだったんですけども、そのISOの非常に面白いところというのは何かということこれからお話していきます。

日本には例えばJIS規格というようなものがあるんですけども、これは似て非なるものだという点が大変面白いと思います。それは簡単に言いますと、建設などではその9000シリーズというものが世に今出ていて、最近色々な本屋さんに時々平積みになっていたり、私も海外出張してちょっと飛行場の本屋さんに行くとISOの本が結構置いてあるんです。シンガポールなんかに行ってびっくりしたんですけども。

それではそれは何かと言いますと、一つのポイントは監査認定の問題ではないかというふうに思うわけです。これはそれほど突っ込んでお話するつもりはありませんが、要するに日本の場合ですと当局、業者の方、或いは発注者の方が何か一緒にになっているわけです。つまり第一人称、二人称、三人称とあるわけですけども、これが何か一緒にになっているわけです。その関係者の間ではもちろんそれでいいわけですけども、外部の人間が入ってくる、特に欧米の人が入ってきた時に、大変困るわけです。お互いに困るわけです。ちゃんとフェアにやっているかと言われて、やっています、問題ありませんと言っても、ではそれをちゃんと見せてくれと言われる。それで、これを見せる。ところがたまたま問題があるものですから、それでは全部悪いのではないかという話になってきて、いくらいんですと言っても、では客観的にそれを例証してほしいということで、これもまた困る話であります。

ここから「日本のかたち」ではありませんが、ちょっと文化のような話に入るかもしれませんが、そこで私は一つ重要なメルクマールと思いましたのは、第三者的のものというものを考えようとしている点が重要だと思います。要するに、日本ですと認定認証とボンと押すのかどうか記名事実としてあるわけですけども、世界では認定機関というものを各国でまず一つ作る。バラバラにならないように一つ作る。それで、認定機関をお互いに承認し合うわけですけども、この認定機関がまた認証機関を認定するわけです。それで、ここでいわゆる認証ということで、外部監査がチェックするわけです。その細かいお話はいたしません、要するにISOの9000なら、9000シリーズに沿ったマニュアル、これは企業の作業工程をマニュアル化したものですが、それに沿ってちゃんと作業しているかどうか、それを第三者が監査するわけです。それで、一番上に認定機関があるということでもあります。

なんでこんなものが重要なのかという感じが私は最初したんですけども、よく考えてみると非常にうまくできていると思っております。これはあくまでも任意の制度であります。最初色々誤解があったようです。最初にその関係者、日本の通産省の工業技術院を含めて、最初はヨーロッパが中心になってやっているようだと。声をかけられたけれども、よくわからないが、どうやら強制ではないと言う。だからいいだろうと、対応したようです。しかし、実は強制ではないからこそ日本の競争力にまさに強い影響を及ぼしてくるということは重要ではないか、ということで、そこは大変ちぐはぐだったところでもあります。

なぜかと言いますと、そのデファクト・スタンダード一つを何とか集約して、イクスプリストなものとしてデジュレのスタンダードを作っていきますと、それに多くの国がなっていくますと、いくら当該企業が競争力があるからと言ってもそれに従っていかないと、大変苦しい戦いを強いられてくるということになるわけであります。

特に日本のように大きいマーケットがあって、お互いに顔と顔、フェース・トゥ・フェースですべて知っている場合はともかく、これから製品輸入だとか或いはほかの新しいマーケットを開発するんだという時に、ではその取引の相手方というのはどういう作業工程で、どんなふうに品質管理をして、どうやって原材料を調達しているのか。これをいちいち管理する、チェックするというのは大変至難の業です。でもこれから日本はますます、もう最終ユーザーとしての務めが強くなってきていますから、これを効率的にやっていかなければならない。そういった時に、もしこのISOの認定をとっているというもののさえわかればこれは非常に取引を促進して行くわけであります。つまり簡単に言いますと、取引コストを軽減するわけです。もちろんこれがいやならいやでもいいですし、それからもっと言いますと、ISOをとっているからと言って、別に法律的に品質が保証されたわけでも、全くないわけです。もしISOをとっておきながら、悪い粗悪な商品をたまたま作ったりすると、それはそれで法的な責任を問われるわけです。別にISOの問題はISOの問題として単にあるというだけであります。

簡単に言いますと、私は宮内庁の御用達のようなものだというふうに理解すると一番いいのではないかなと思うわけです。申し上げたいことはここで何かと言うと、こういう制度が作られてしまうと、日本はこれまでTQCをやってきたではないかと。TQCで釘一本一本、悉皆的に品質管理をしてきた。少なくとも生産者の間では問題はなかったし、消費者のところからもそれほどクレームがつかなかった。だからいいことはいいいことではないか、という話になるわけですが、結局これは何も説明していないということになるわけです。いわば循環論法の世界から出ないわけです。そういう時に、外に表示できる形で、つまり第三者が客観的に管理できるような形で情報は外に出ていく。それで消費者が自由に選択できる。それが促進される。つまり最終的にこのISOというのはマーケットを介在してこの基準というのはひろがっていくということであります。言い換えますと、自社の製品の競争力がものすごくあれば、それはマーケットを通して製品が販売されていきますから、別にこれはとらなくていいのかもしれませんが。しかし非常にクリティカルな段階である時にはやはりISOというものは無視できないということになると思うわけであります。

実はこの制度というのは、ISOの場ではヨーロッパが中心にこれを色々働きかけて、色々な分野で形成しているわけですが、色々な分野があるわけですが、もともとはイギリスがEU統合の時にサッチャー首相が持ち出してきた玉だと言われているわけであります。話をちょっと先にいきますと、では日本もまだエレクトロニクス、その他たくさん生産して世界に冠たる商品を出しているのに、日本のISO基準は少ない。これで本当にいいのかということをお話いたしますと、一つは幹事国の問題というのがあるわけであります。お話したいのはこのデファクト・スタンダードのISOで、デジュレをとるにはどうしたらいいかというお話を最後にさせていただきます。

IECというものがISOの一つの関係機関として電子機器に関してはあるわけですが、ISOやIECに関して幹事国の問題というのがあるわけです。例えばある分野で、ヒゲソリならヒゲソリという分野で、今度世界企業を作ろうという話になったとします。それはどういう手続きでどんなふうに作られるのか、どうすれば有利になるのかという話をちょっといたします。間違いがありましたら後で色々ご訂正いただきたいと思います。

最初に言いますと、幹事国と言いますか、議長国を引き受けますと決定的に有利なわけです。それはその日程だとか作業手順を決められることはもちろんですが、多くの場合議案を出せる、或いはドラフトを出せる。その他非常に有利になってくるわけであります。例えば何か周波数がありますと、5 K Cだとか、ちょっと周波数の切れ目をちょっとこっちに移すか移さないかで、聞くところによりますと、例えば数千人の会社の7つのセクションがあると、その一つのセクションにもものすごくかかってくるということになりますと、700 ～ 800 人の方々に、簡単に言いますと雇用だとか、そういうことに影響を及ぼすということで、それぐらいやはり個々の分野で幹事国を引き受けられるかどうかというのは極めて重要問題だと聞いています。

そこで誰がどのように決定するかということですが、I E Cなどのお話をちょっと集約して聞きますと、この議事手続きというのはあまりはっきりしないと聞いています。といいますか、むしろ慣行化、慣習法化されていて、やはり常に顔を出している人の間ではもう知っているわけで、それをいちいち紙に書いてやっているわけではない、といわれております。従っていつも出席しないだとか、或いは出席回数が少ないとか、というような国が大変不利になってくるということになってくるわけであります。

その前に幹事国の数なんですけれども、例えばI E C、家電ですと、こんな話があります。常任理事国問題というのがありまして、昨年、常任理事国を作ろうということになったわけです。国連ではありませんが5ヶ国作ろうということで、その条件としてT C（テクニカル・コミティー）に各分野のデジュレ・スタンダードをつくるという業務が割り振られているわけです。それで例えばアメリカ、フランスはとっているT Cの数が34だそうです。それからドイツは24。そしてイギリスは23なんだそうですが、日本は11ということを知っています。5ヶ国と言ったんですけれども、日本があまりにも少ないものですから、どうしても米、仏、独、英で切れてしまう。それで確保できなくなってしまう。そこで、どうやら裏話なんです、大変困りまして、工業技術院の偉い方が出てきて、大演説をぶって、単にT Cの議長国の数だけではなくて、資金の貢献度も勘案して決めたらどうかというようなことを言って、とにかく日本を潜り込ませたという話があるというふうに聞いています。それからその時にはオーストラリアもずいぶん応援演説をしてくれて、ようやく日本が滑り込んだというふうに聞いているわけであります。

それでは日本は、なぜ幹事国ポストが獲得できないかというと、これは要するに今言ったT Cへの貢献度が少ないからです。どうしてかと言いますと、これは私が聞いたお話をだいたいそのまま言いますと、結局、日本の場合にはもちろん健闘している分野もあるわけなんですけれども、大体は国内が優先されるために海外へ出て出張される方は訓令と言いますか、強い権限を持って出席できない。それから持ってくる訓令が結局、業界の間のいわば妥協の産物が多いと言われていたようでして、結局例えば訓令が5つの項目があるとする、非常にきれいに書いてあるんだけど、例えば3と5の間に矛盾があるとかですね、そういうことをその相手国に指摘されてしまって困ってしまう。そういうケースが多々あるというふうに聞いています。

それから会議ではすごく根回しがありまして、もちろん昼間も会議をするわけなんですけれども、例えば議長国になろうものなら、議事録を作るわけです。それを夜中の間にいっぱいちゃんと書いて、大体相手はこういうことこう言ったな、時にはちょっとわざと日本に有利に直してみたりとかですね、それを書いて、書いた合間を縫って、それでまた夜のレセプションに行って、おそらく明るる日反対しそうな国に対して、何とかそこを沈黙してくれよとか、日本はこういうふうにやるからと言って、根回しが必要なんです。そして明るる朝の8時くらいになったらすぐセクレタリーのところに行って、これをきれいにタイプ打ちして欲しいということまでしなければならぬ。一方において、東京に対し

てはまず報告をしなければいけない。報告すると同時に業界団体には報告するんだけど、どうやらまた各社にまた本部に電話して同じようなことを念を押す。そうすると東京のほうが、どういうニュアンスだったかというふうに聞いてくると、どういうニュアンスと言われても、書いたとおりです、というような話になって、結局会議に行かれた方はものすごく疲れてしまうということで、大変ご苦心、ご苦労されているというふうに聞いているわけであります。

しかしもう日本は競争力を高めましたら、どうしてもそれをうまく何とか法定化していかないと、みるみるうちにやられてしまう可能性があるというのは最後にちょっとこの話をもう一遍させていただくわけなんですけれども、そのIECなどって、うまくいったケースというのをちょっと聞いてみますと、こんなふうに聞いています。これは後でご訂正いただきたいんですけれども、やはり競争力を高めていて、デファクト・スタンダードになりそうなんです。そういう時にやはりシステムチックに相当運動する必要があるというふうに、まず一点聞いています。例えば、工学部の先生もいらっしゃるわけなんですけれども、国際的な学会に色々貢献をするとか、シンポジウムをサポートするとか、それから色々な文章を出すとか、それから自社の技術者の方にたくさん論文その他、それからそういうものを通してレフリーになるとか、色々なそういう貢献がまず必要なんだというふうに私は聞いています。

それから日本から持っていく訓令というものももっと非常にロジカルで説明しやすく、それで日本の代表者自身が説明に困らないような訓令がまず必要だということが二点目に聞いています。

それから三点目はやはりどうしても日本が中心にしか見えないと。結局同業他社の海外のあり方というものをものすごく目に入れた、つまり産業全体を目に入れたプレゼンテーションというか姿勢がもう少しないとお互いに妥協というのがはかれないケースも時々あるというふうに聞いています。現に、M&Aが活発ですから、今度フランスのあの業者とうまくやろうと思っていたら、その企業はどうやらドイツにとられてしまったとか、そういうこともあるというようなことを聞いています。

5. 問われる日本的経営

そこでもう時間になったようですので、最後にお話いたしますと、私はこの『世界標準の時代』という本を書きましたら、日銀の若いとても優秀な友達がほめてくれまして、「中北先生、よくわかります。でもネットワーク産業が隆盛して世界標準を作ってしまうと、日本はそこからこぼれたらもう立ち行かないじゃないですか。そうすると日本のいわゆる経営なり日本のシステムを常にまた世界の標準に合わせる、合わせるという、そういう後追いのプロセスがまたこれからも続くと思うと、自分は正直言って何か桎梏と感じます」というようなことを若い人が手紙を書いてきたんです。

私が最後に申し上げたいことは、必ずしもそうではないのではないかとということです。よくISOの16000シリーズだとかがありますと、これは欧米が日本を痛めつけるための一つの何か踏み絵だというふうに書くわけですが、どうもそうだけではないのではないかと思います。例えばISOの9000シリーズも自社の競争力とか、自社の方針に沿った認証をとればいいのであって、何もすべてがすべて五千万円ぐらいかかるような高い認定で、そのために大騒ぎして全部マニュアルを書いて、ということは必ずしも必要ではない。私が聞いていますのはISOの認定基準というものはそういったものではなくて、ちょうどガスの検針とか水道のメーターのチェックのように普通の人が見たらチェックできるように作業工程を書いて下さいというのがポイントであって、それを通してマネーメン

トのシステムをちゃんと確立しようというのが本質であって、おそらくそれ自体が競争力ではないと私は専門家から聞いています。その点についてもまた後でご指摘いただきたいと思います。

もしそうだとしますと、私は最後はこんなふうに思うんですけれども、やはり競争力がある、或いは競争力との見合いで制度を変えていく努力というのが私は必要であると思っています。今日経新聞だけではなくて、私もこの5、6月ちょっと国会に日銀法の関係で参考人でいきますけれども、国会で世界標準というと、国会の先生もああ、そうかと言うぐらいでもうキーワードになっているようなんですが、しかし世界標準というのは全部天から降ってくるのではないと私は思っています。それはやはり一つの戦略を持って思考様式を整理して、それで非常に説得的に説明をし、そして他者にも目を向けながらねばり強く主張していくというところに何かキーポイントがあるように私は思っています。それで昔はちょっと役所にいて、へたくそな英語でちょっと交渉したこともあるものですから、何となく思うわけですが、これもまさに交渉の世界です。

まあ平尾選手はおそらく今、こういうところへ行って、これはご存知でしょうか。何かリフティングというもので要するにボールをこうラインアウトでボールを中にリフトインしますね。そうすると真ん中に上手に投げないといけないんですが、背の高いのがボールをとっちゃうわけですね。そうするとこのルールのもとでは日本は決定的に不利なわけです。ところがあるチームが考え始めたのは、選手が味方をフットこうリフトして、もっと背の高いやつを作ってしまうという、こういうイノベーションを作ったわけです。ラグビーというのはそのルールをかいぐって、イノベーションして、それで点をとって勝ち抜く。それで同時にまた他のチームを攻める。それがデファクト・スタンダードになった時に、ようやく今度は最後にその三者が集まって、北半球の南半球も集まって、色々交渉して、デジュレを作っていくという世界なんだそうであります。

もしこれをアナロジーして考えますと、私はやはり結局競争力を持った家電や自動車やその他精密機械があるわけですから、それをうまくふり付ける、つまり説得的な説明をすると同時にその技術が非常に役に立つように、例えばライセンスの問題だとか、そういったものをうまく行使しながらうまく最後はデジュレの形にとる。ただ私が聞きますのは、そうは言っても5つあると、アメリカやイギリスが、絶対に日本に5つまるごととらせないというのがISOの現場監督なんだというふうに聞いたことがあるわけなんです。以上が今日お話したかった話なんです、この話はまだ色々あるんですけれども、とりあえずその問題提起ということで、大変雑駁なんですけれども、これでちょっと休憩させていただきます。

意見交換

永野 それでは後半に入ります。ご発言の方は手短に、また先生方もできれば手短にお答えいただくということをお願い申し上げまして、始めたいと思います。

どなたからでも結構でございますから、ご質問ないしご意見を出していただければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

北島 【先行投資の重要性】

単純な質問でもいいですか。一枚目に書いておられる「ビル・ゲイツからジム・クラーク」というあたりを聞かせていただけたらと思いますが。

中北 【先行投資の重要性】

それはPRしているつもりではないんですけれども、この本の 70 ページあたりに引用させていただいているんです。モザイクの話だとかが書いてありますのでちょっとご参照いただけたらと思います。これは多分、廣瀬先生の方がお詳しいと思います。

よく言われますように、この本のソフトウェアのところでは若干言及したんですけれども、もともとはオープン・アーキテクチャーという発想がネットワークに見られる。パブリクリー・アベイラブル何とかという言葉も最近あるようですけれども、要するにその設計仕様が外部に出る。それは実はその産業を育てたり、その総力を高める上で、ネットワークの観点からいうとそのほうが有利な場合が少なくないということを申し上げたいと思ったわけです。それは最終需要家がパソコンなどを買って、それを使用する連中が新しいソフトを作り始めるということで、実はユーザーであると同時にまた生産者になっていくということで、産業がいわば累積的に裾野を広げていくという面があるということです。

これを一番最初に始めたのが実はビル・ゲイツではなくて、ご存知の通り好敵手であったマッキントッシュのアップルの方だったわけですね。ところがアップルはその手を使っておきながら、実は変えてしまって、最終的には今のように後退してしまう。それをじっと窺っていたのがビル・ゲイツで、しかも色々剽窃したとか言われているわけですが、しかし大変うまい天才的なオーガナイザーで、リンクを結びつけて今のような大企業に育て上げてきたわけです。

ところでここへ来て、僕はあまり詳しくないんですけれども、エクスプローラだとか色々あるようですけれども、まあインターネットをやる上での必要なブラウザその他のソフトウェア、これを要するに早く産業として育てる上でどうしたかということ、皆さんご存知だと思いますが、要するに無料で配ったということです。無料で配ったら損じゃないかと思うんですが、そこで終わらないところが面白いところでして、ユーザーに対しては無料で配って、要するに消費者の方にはずっと先にマーケットをつくっていく。しかし金に糸目を付けない、要するに企業のほうに関してはちゃんとお金をとったということで、うまく折り合いを付けながらしかし先にマーケットを作ったという点で、もっと賢い人が現れたという一つの代表としてジム・クラークだということであげたいと思います。しかし、その後色々二転三転してこのゲームは終わらないものですから、あまり確定的なことを言うのが笑われますので、そういうシーソーゲームがこれで、まさに発想のイノベーションが起きたと言えると思います。よろしいでしょうか。

廣瀬 【先行投資の重要性】

面白いのは利他的行為と利己的行為が何かごっちゃになっていてよくわからないという

ところがこのゲームの面白いところだと思うんです。明らかにジム・クラークは最初にみんな無料で配り始めた時に、一体彼らは何を始めたんだということを言い始めたし、言った人たちはずいぶん多かったんですが、結局今おっしゃったみたいに、まっさらな新天地を作ったんですよね。土地をつくってから、その中の、みんなが入り始めてきてから2階に上げて梯子をはずすという、非常にうまいやり方をした。二回目はうまくいくかどうか分かりませんが、やったというのが大成功の原因ではないかと思うんですね。ビル・ゲイツとジム・クラークというのも、ビル・ゲイツのほうが多分確かに手法的には古いやり方だったのかもしれませんがね。同じそれでもビル・ゲイツ一人勝ち的なイメージが非常に強いですから、マイクロソフト帝国とか色々言われて今のところは成功しているように見えるけれども。ただビル・ゲイツ自身もかなりオープン・アーキテクチャーみたいなもので今おっしゃったように、よく似たような手法をとっている。それからジム・クラークは最初からオープン・アーキテクチャーの中でものを作っていたという意味ではやはりビル・ゲイツよりは新しいやり方をとったのかなあという感じがしますね。

永野 よろしいですか、そのくらいで。他に何かございませんか。

秋山 [品質とコストのトレードオフ関係]

まだ理解不足なものですから、色々とお話していただきたいのですが、品質と、価格というかコストは、単純に言うところでは反対方向に走ることがございますね。先ほどのISOの標準にあたって、コストと価格の問題との関係はどういうふうなことになるのでしょうか。全然それは無関係ということになるのでしょうか。

中北 [品質とコストのトレードオフ関係]

色々なお話をしたものですから、特に前半と後半は違うお話をさせていただいたものですから、ちょっと聞き苦しかったかもしれませんが、今のご質問に関して、どういうふうに絡むのかちょっと完全にはわからないのですが、一般論としては、おっしゃる通り品質とコストはトレードオフの関係が強いということをご指摘の通りだと思います。それで、品質の問題、価格の問題は、私はISOの問題については、例えば9000シリーズなんですけれども、色々な捉え方や解釈があって、私が聞いて感じているものは要するに製品そのものは言及していないと思うんですね。製品とかサービスの作り方とか、特にその作業工程を第三者にわかるように示して下さい、後は買う人がその心証を得てマーケットを通して自由に買ったり、或いは買わなかったり、減らしたり、増やしたりして下さい、ということではないかなと私は思うんです。従って、こういう物を作りなさいとか、品質はこうでなければならないという感じでは必ずしもないのではないかなという印象がしています。ちょっと人によって色々受け止め方が違うんですが、今のご質問に対して絞ってお答えすると、そこが一番大事ではないかなと思っています。

永野 どうもありがとうございました。どなたか他にございませんか。

和久本 [標準化と技術革新]

先ほど、永野さんがおっしゃったこと、先生からのお話、真っ向から反対するという立場ではないんですが、ひとつご質問と言いますか、私が感じていることを申し上げます。実は標準化の話なんですけれども、私もメーカーの中にいまして、標準化に参画していくというのが日本の企業として非常に大変だという事実が気が付いています。国際的な標準化の委員会にわざわざアメリカの子会社でそのために備った人間を年中出して、対応させ

るというようなことをしていかないと、なかなか追いかけていけない。確かに言葉の問題もある。もう一つは先ほど先生がおっしゃったような日本との連携にも問題があるわけです。

しかし、私はもう一つあるのではないかという気がするんです。それは日本の基本的な姿勢というのが、今の標準化というものに向いているのかどうかということで、これはまさにここにきて日本、特に日本の企業は考えなければいけないと思うんです。私はデファクトであろうとデジュレであろうと、標準化というのはある意味で技術進歩を一時的に停滞させるということだと思います。ヨーロッパはそういう意味で、自分がある開発をしてあるレベルに達した時に、そこで一時的にストップをさせて、それを事業的にうまく活かして、また次のチャンスを狙うというプロセスが好きだと言いますか、身についている。日本はしゃにむに走りながらものを考えている。常に進歩を追いかけているところがあって、最近多少動きが変わってきていますけれども、標準化と非常に相反するような思想をもって今日まで来ているのではないかという気がします。

最近、東芝の場合なども、なにしろデファクト・スタンダードを作らなければならないという意識があって、色々やるわけですが、明らかにそれは技術の進歩を一時的に止めるという実感が非常にするわけです。これは今までの日本の企業のあり方とはだいぶ違うわけですね。標準化委員会に出ていっても、常に日々の進歩を追う姿勢が出てしまうのがうまく行かない要素ではないかと思うんです。そういう意味で日本型というのはやはり反省をしなければいけないのか、ただ、それは本当の意味で技術の進歩とうまくマッチしているのかどうかというのが疑問を感じるころなんです、どうお考えでしょうか。

永野 今の和久本さんの意見に対して、何か付け足される方がありましたらどうぞ。

北島 [標準化と技術革新]

日本が新しい技術の開発で一番前に行っているということには必ずしもなっていないのではないかと思えることをどう理解したらいいのでしょうか。

山本 [標準化と技術革新]

私は建設業のほうですけれども、ヨーロッパなんかのスタンダードの話も、色々な場に出ます。小さな国がたくさんありますので、一つの製品を単一に作って、それをヨーロッパ全体どこの国に行ってもアクセプトされねばいけないというような感じがもともとあります。ですから、いわゆるスタンダードをちゃんと作ってそれを守っていけば、言葉も文化も違うけれども、正確に組み合わせることができるという考え方になるのではないのでしょうか。ですからそれは日本流の名人芸で品質を作り上げていくというのは違うと思います。

日本の場合、自国内でマーケットが成立する規模ですので、大企業は独自の研究開発をやりますから、それらを一つのスタンダードにまとめるのは難しい面があります。それにひきかえ、小さな国が集まっているヨーロッパの場合には、一つの国だけではマーケットが成立しないから、共通の規格を持ち、それを守っていくことの意味は大きいと思います。

北島 [標準化と技術革新]

ちょっと質問が悪かったんですけれども、応用技術では日本は相当進んでるけれども、基礎技術では進んでいないとか、色々なことが言われますね。先ほどの和久本さんのお話だと日本はむしろそういうデファクト・スタンダード、標準化を志向していないがゆえに進歩の余地が多いということですか。

和久本 〔標準化と技術革新〕

そうですね。標準化というのが基本的にある部分では技術の進歩を止めるとすれば、標準化の努力をしているうちに、それは進歩を止めるじゃないかみたいな議論が中から出てきちゃうわけです。要するに、技術の進歩は常にむしろ標準化を否定するような方向へ向かうのではないかと。

廣瀬 〔標準化と技術革新〕

それは工学部と似たようなところがありますね。工学部で論文を書くという話と割とよく似ていると思うんです。工学部の場合には論文を書くというのは、論文は最終成果物とは言うんだけど、あれはゴミみたいなもので、実際にやっているプログラムを組んだりとか、機器を開発したりしているところがやはり一番重要なわけですよ。そろそろこの研究もいいか、といったところで、だいたいちゃんとした論文が出て、論文が出た頃だいたい終わっているんですね。ちょっとそういう感じを持たれたんじゃないかと思うんです。

北郷 〔標準化と差異化〕

先ほどの山本さんのお話とも関連するんですが、私どもメーカーの仕事上では、例えば新幹線の駆動に使うモーター、これは東芝さんも日立さんも、作られています、それに使用される材料のサイズが全部違うんですね。それは同じ規格ですよ。多分 J R さんと電機メーカーさんは同じ物を仕様と決めているんです。でも材料メーカーが入れる場合全部僅かずつ違うんです。それを何とか一緒にしていただきたいというのが我々材料メーカーの希望なのですが、その僅かのところにそれぞれの社の技術があるんだということです。そういうことで実際には標準化、標準化と言っても、国内で J I S で取引されているものは、工業製品でも非常に少ないんじゃないかと思います。それぞれが決めて、それぞれのメーカーと取引している。例えば何々さんところの仕様、何々さんの仕様ということになる。本当の意味でのその標準化というのは、J I S はあるんだけど、うちは別だということで、それが差別化技術である、ということがあるのではないかと思うんです。

永野 そうすると標準化とは何かという話にだんだんなってきますね。國野さんは国際的に色々重要なビジネスをやっておられますが、何かないですか。

國野 〔標準化の統一〕

その話をするとキリがなくなるんですが、あるレンジを決めてもいい。国際的に A S M E もあるし、J I S もあるし、それから B S もあるし、D I N もあるというかたちを、うまく世界で一本にすることができればと思う。ボーダレス化ということで、ものはどんどん組み合わされ、動き回っているわけですから、そういうふうにならないものかと前々から考えているんです。そういう議論が国際的にみんなニーズを感じてやられていないのは、どこに理由があるのかということを先生にお伺いしたいのですけれども。

永野 〔標準化と差異化〕

私から質問したいんですけども、同じ品物でも違うところに持っていくと価値がでるから初めて商売も成り立つのではないかなということを、この研究会で以前勉強したことがありました。今のお話はそういうのとはどう関係するのですか。

國野 〔標準化の統一〕

例えば材質とか、寸法だとか、J I S というのはやはり世界的に品質度が高いものであ

るという認知を受けています。それであっても、例えば偏屈なお客さんはBSでなければ買わないというところがある。逆に日本になかなかものが売り込めないのはJIS、JISと言うからじゃないか、というように勝手に決めつけて文句を言ってくるとか、色々なトラブルの原因になってくるのだけは事実です。実際問題としては、とにかくネジが一番問題ですけども、メーカーのサイドで言うと、こっちをBSで切って、こっちをJISで切って、コネクションを作ればいいんです。しかし、統一標準があればさらによい。

ただヨーロッパが標準化に熱心なのは先ほどの山本さんがおっしゃったことがあると思うんです。自分の国だけでは例えば完成品ができないんですね。色々な国のものを組み合わせて初めて製品ができる、ということが一つですね。

もう一つはヨーロッパは、僕は特化の文化と言っているんですが、例えば高圧のワイプーのバルブということになれば、スイスのスルーザーが開発したものだし、それがヨーロッパでは一番いいものだから、それはみんなで使おうじゃないか、みんなで使うことによって量がまとまればコストも下がる。競争力になるじゃないかというそういう先に走ったところに対して尊敬し、それを尊重するというやり方がもう慣習化しているわけです。日本の場合にはどっかやったらうちでもできないはずはないと言ってみんな過当競争で頑張るわけですから、全く違うわけです。そういうところで僕はかみ合わないという要素が非常にあるように思います。

和久本 ちょっと一言だけ申し上げたいんですが、さっき言い始めのところと言えなかったんで。この3、4年は本当に違ってきている。

永野 どういうふうに変わってきているんですか。

和久本 標準化に向かってもっと考えなくてはいけないなということだし、デファクト・スタンダードは稼ぎたいと、こういうのもが出てきているのは確かですね。

永野 技術屋の星野社長さん、今までの話を聞いてどうですか。

星野 [標準化と技術革新]

難しくてよくわからない(笑)。うちだって、一応建設業としてはまっさきにISOもとったんですよ。その意味合いというのは、まあ国際標準だから、これから国際化の時代に向かって国際的にギャランティされないと、話にならないと思うんです。手段としてとっただけであって、あくまでヨーロッパ諸国、EUのスタンダードの押しつけであるというふうに考えている。しかしもう他に世界的な標準がないとすれば、それは品質を決めるものではないんですから、さっき先生が言われましたように。作業工程をいかにマニュアル化して。いい加減なもんですよ。だけど、何千万という金をかけている。やはり競争に勝たなければいかんと。それには競争に参加しなければいけないから、国際的なギャランティとして取っただけで。情報化時代に一番強いのはアメリカでしょう、アメリカン・スタンダードですよ、完全な。だから日本はそういう面では遅れているけれども、最後は和久本さんの言うように技術開発力です。これが勝負を決めると思う。現実には僕は東芝の技術屋、或いは三菱の技術屋と話してみると、情報化時代においても絶対に技術力では負けないという雰囲気があるんですね。その辺のところはいわゆる国際標準化という問題と全然別の話だなというふうに私は思っている。

永野 どうもありがとうございました。中北先生、ご意見はありませんか。

中北 〔標準化と競争力〕

僕は机上の人間ですから、逃げるわけではないんですが、おっしゃったように競争力があれば全然問題にならないんです。これはもう言うまでもない。ただキャッチアップがやはり色々な意味で終わって、もう財政もすべて、パイが増えれば護送船団も続けることは可能だったわけですが、根本的な条件がやはり変わってきたというそういう与件の変化の中でこういう問題が出てきたなと言っております。

二点目は標準化の意味ですが、やはり私はその隙間がかなりあいていて、その中で競争できる。つまり標準化イコール競争力ではないということは、もう皆さんおっしゃった通りだと思います。さはさりながらやはり相当ちぐはぐがあると、グローバリゼーションという時に、例えば釘がこんなに違っていると困るということではないかと思います。特に私はこういった問題が出てきたのは、資本主義が高度化したからだ、なぜかという航空機などはそうですが、電子機器をもう三割ぐらい搭載している。それから霞ヶ関ビルのような本四架橋のようなものを造る。これはいわゆる標準化の大量生産ではなくて、非常に高度で、反復的でもないし、では取り壊すという点検もできない。そうするとやはりシステム管理が必要になってきたという、いわゆるこれは私は非常に英米の、ヨーロッパと言いながら英米のプラグマティズムが統計管理の発想がやはりあると思う。だから、こういう作業工程で客観的にやっていけば、欠陥は出るかもしれない。つまり法的な責任は免れないけれども、何割かには絞り込めるから客観的にチェックできるものをつくってその中でお互いに共通の基盤で競争していくと、そういうことではないかと私は思っています。

もちろん、理想的には技術開発能力もものすごくついていて、日本も、あのキャッチアップの時代、イマジンの時代と同じぐらい競争力があれば、それに越したことはないわけですし、現にソニーでしょうか、この間新聞に出ていましたけれども、まだ標準化できないというあの意気込みは、私は内情は知りませんが、それなりにまだ活力があるなという感じはしました。

永野 ありがとうございます。廣瀬先生、何かありますか。

廣瀬 〔品質とコストのトレードオフ関係〕

おっしゃる通りだと思います。過度の標準化というのがやはり変なことを起こすんですよ。秋山さんが最初に品質と価格の話をされて連想したのがミルスペックなんですけれども、ミルスペックはものすごくきつかったでしょう。ミルスペックは高く、しかも品質が高いものだったはずなんですけれども、最近何か民生用機器の方がいいんですよね。ミルスペックは生産量が少ないから絞り込まれてはいるんですけど、めちゃめちゃ高いだけで、こういう品質管理科学の側から言ったらむしろ民生機器のほうが上がっちゃったわけで、非常に特殊なんです。それで今度、何か自衛隊の装備なども民生用でやってしまおうという話らしいんですね。だから動いているんでしょうね、きっと。和久本さんのおっしゃりたかったのは、ダイナミックに変わっている部分というのは必ずあるんですよね。

永野 どうもありがとうございました。名簿を見ていましたら、建設業界の方が何人かおられますが、先ほど中北先生のお話の中に建設業界で困った例というのがありましたが、何かございませんか。

網倉 〔標準化の意味〕

私はもう、今の星野社長の話に尽きるので、もちろん我が社もISO、今も取り組んでいるんですが、もう一つそういう標準化ということを知るとピンと来ないのは我々、やは

り自分のところ独自の技術をどういうふうにして開発するか、それもある。価値がある技術をどういうふうの開発するかということで、しゃかりきになっているんですね。そんなものが標準化されたらむしろ我々は困る。それと今星野社長のお話ではないんですが、我々がISOに取り組む一つの理由は、これからそういうものがないとマーケットに進出できないぞということで、一応やる。先ほどから非常に標準化で、我々がちょっと東芝さんとか古河電工さんとかそういうメーカーさんと若干異なるところ、仕事の内容が異なるものですから、標準化といっても、産業の標準化だとか、或いはTQCみたいなもので自分たちのクオリティを高めていくことは非常に積極的に取り組んでいますけれど、今言われているようなグローバル・スタンダード或いはISOみたいなものの標準化というのは、一部ピンとこなくてお話を伺っているというわけです。

永野 フジタの小林さん、何かないですか。

小林 [日本型の標準化]

たくさん言いたいことがあるように思いますが、例えば標準化というよりもむしろそのスタンダードということについてですが、日本は物づくりに非常に優れた能力があって、ここまでずっとやってきたわけです。スタンダードに関しては、常に日本は誰か判らないけれども声高に叫ぶスタンダードに合わせてきたということではないでしょうか。要するに日本のスタンダード、それがJISであれ何であれ、それが国際化された日本のスタンダードを作っていくというものがもっとなければいけないのではないかという気がするんですね。ISOにしてもそうだと思うんです。ISOなども今度はそれをライセンス化されてしまうわけですね。そうするとISOの9000であろうが14000であろうが、それで高品質のものができるとかいうこととは関係なしにライセンス化され、例えばそれがないと車の運転ができない、ということになるから、腕は十分あるのだけれども、お金と時間をかけてそのライセンスを取らざるを得なくなるということではないでしょうか。

そこで今、特にマーケットに対応するということが非常に力説されますけれども、実際の情報、ものを作らずに情報だけで、まあ電子マネーなんていうのは一番その最たる物でしょうけれども、それでコントロールしようとするものに対して、我々は物づくりの世界のこんなに優秀な技術というものを、我々が作るのではなくて誰かが言うスタンダードに合わせていかなければならない。まさに先ほどもお話が出ていますように、インターナショナル・スタンダードではなくて、今の時代はまさに思想的にはアメリカン・スタンダード主導だと思うんですね。単純にそういうフラストレーションがあるように思います。

永野 それに対して今度は消費者とか流通に関わっている岩崎さん、何かないですか。

岩崎 [日本型の標準化]

商社の立場とメーカーさんの立場と建設の立場とだいぶ違うと思うんですが、私はそんなに長い経験があるわけではないんですが、今非常に苦しんでいるのはよくわかるんですが、日本が今まで発展してきた経過を考えると、あえて今の例えばアメリカからくる、もしくはヨーロッパからくる標準化に我々はむしろもっとポジティブに乗っかって、それを受け入れる格好にしていく中で私たちの中にあるものから標準化みたいなものが生まれてくるのではないかなという気がするんです。

私は米国に二度ほど駐在しているんですが、1970年代に駐在した時に、私はアメリカのメーカーさんにいくとQA・QCということを盛んに言われて、日本からメーカーさんが来られるともうドキュメントを常にもらって、帰って、それを導入するような格

好になったんですけれども、二回目の駐在の時にはQ A・Q Cというのは逆にアメリカのメーカーが、これはI S Oの前ですけれども、日本のメーカーさんから学ぶような、むしろ日本側でQ A・Q Cを確立されて、新しいクオリティコントロールの観念みたいなものを逆に学ぶような格好になって、これは標準化になってないかもしれないけれども、逆転しているようなことがあったわけですね。

それから今ちょっと僕はメディアのほうに入って、まだ経験は浅いんですけれども、半導体ですね、パッケージタイプで中に入っているものをプロテクトするために、プラスチックでカバーしているんですね。これは何年ももつような恰好にする形で、おそらくこれは日本からというよりも、考え方は欧米からきたのかなあと思うんですけれども、それが今、P Cなんかだと、それを3ヶ月毎に新しいP Cが入ってきて、容量も速度もどんどん変わっていきますので、本当にパッケージ状のI Cがそれだけの長い耐用年数が必要なのかどうかというようなことをちょっと疑問に思うんです。あんなものはどっちかというのと、あんなにお金をかけないで、もっと3ヶ月毎かもしれないけれども、一応2年くらいもてば十分なのかなあと思うんですけれども、それらのものが僕は今、日本の中からそういうものが自然に出てくるのではないかなという期待があるわけですね。ですからあえて私は日本の過去の歴史を紐解いて、我々は今の欧米からきているそういう標準化みたいなものは積極的に受け入れて、そこから自然体にやはり日本型の標準化みたいなものが出てくるのではないかなと思うんです。

永野 そこで出てくるのではないかとおっしゃるのは、やはり基本は技術革新ということですか。

岩崎 [日本型の標準化]

技術ですね。技術の、やはり日本の得意とする製造技術、品質のいいもの、安いものを作るというのは、これは世界でも日本が一番だと思いますから、そこから出てくるのではないかなという気がいたします。

永野 北島さん、同じ商社のご出身ということで何かありませんか。

北島 [標準化の意味]

そうですね。一つはマーケットサイズの違いというのが大きいのではないかなという気がするんですね。ヨーロッパは山本さんが言われたように小さいからできるだけ標準化する。アメリカは2億というかなり成熟したリッチなものがありますから、色々な開発をするにしても、何をするのでもお金がかけやすい。特に今のメディアに関連させた映画などの観点で言いますと。そしてそういうもので世界に広がっていく。日本は一億という結構なマーケットがあるものですから、国内だけを対象にやっても、あまり不自由なく今まで回ってきたのではないかな。そういうマーケットサイズの違いというものはかなりある。

それからご質問のお答えではないんですが、ソフトウェアの開発の世界でもやはりI S Oというものがありまして、これは確か1900だったと思うんですが。フランスのキャプゼミニンという会社と仕事をしようとする、まずこれに準拠しないと仕事をジョイントできないんです。人を送り込んでこい、それで金を払え、教えてやると言うわけです。さっきの星野さんのお話ではないけれど、数千万かかるんですよ。冗談じゃない、もうやめた、ということになる。では何が困るかと言うと、日本の国で政府などが仕事を発注するような時に、I S Oをとっているか、というのがくるんです。そうするとしようがないけれども、金を払って取った形にしなければいけない。もともとI S Oというのはそう

いうもので発達したものではないようですから、その点開発なんかに全然適してないんです。にもかかわらず、金かけてとるか、とらないかという判断をするというようなのが、ソフトの世界でもそうだということです。

永野 同じソフトの世界の方が何人かいらっしゃいますけれども、九州通信ネットワークの橋詰さんどうぞ。

橋詰 [日本型の標準化]

私はこの会に初めて出席させていただきました。私は実はラグビーをやっておりましたのでさっきのラグビーのことでお話をさせていただきたいと思います。

このレジュメの中にございますように、先にプレーがあって、後でルールということがありますけれども、ラグビーというのはイギリスで起こっておりまして、これがスタンダードということで、それを押しつけた部分があるわけです。それに対してニュージーランドとか豪州が本国に勝つために、ルールをかいくぐって色々な戦法を考えていったわけです。それからいきますと、今アメリカが量でスタンダードをつくらうとしている。日本も先ほど、皆さん方のご意見にありますように、技術力はかなりございますので、そういう方面から突き崩すチャンスがあるのではないかなという気がいたします。

永野 色々ご商売によって、バックグラウンドが違うわけですが、ご議論はどうやらグローバル・スタンダードというか、どちらかと言うとISOに関連した話にだんだんなってきましたが、もう少し観点を変えてご議論をいただければありがたいなと思っています。例えば、最近インターネットをそれぞれ皆さん方もご利用なさっていると思うんですが、インターネットの功罪ということが結構あるのではないかなあと思ひまして、この点で少しご議論いただくとありがたいと思います。実は今日資生堂の森さんがおいでになっていますけれども、資生堂の森さん、何かそういうインターネットに関連した題材を提供していただけるとありがたいのですが。

森 [組織論へのアプローチ]

初めて参加させていただきます。今の話は世界標準ということ、マルチメディア世界で言っている訳ですが、これをマーケティングに置き換えてお話しすると、同一化戦略と差別化戦略みたいなもので、利得の極大化をめぐる戦略をどう選択するかということであろうかと思ひます。それは、ONかOFFかではなくて、その組み合わせみたいなことを考えていくということに落としどころがあるのではないかなという気がしています。

私が今日ちょっと参加させていただいたのは、ネットワーク社会というキーワードが載っていたからです。私の関心というか、福原の方から言われてきたのは、ネットワーク社会ということで新しいメディアをどう使っていくかという組織論的なアプローチの方に議論が深化していったら面白い話になっていくのではないかなということなんです。特に、今会社組織の中でもヒエラルキー組織の限界ということが叫ばれていて、その中でそれをブレイク・スルーというものをどういう形で活性化させながら起こしていったらいいかということが中心課題にならざるを得ない、そんな部分ですね。その中の道具立てとして、この新しいインターネットなりを使って、そのメディアの中で新しい組織論的なアプローチが何かできるのではないかな、というようなことに最近ちょっと興味と関心があって、私も福原もそのへんのところを研究していこうかと動き始めているんです。

社内的には幾つか新しい事例が出てきておりまして、それをちょっとお話しすると、バーチャルな組織を作って、その中で新しいヒエラルキー型ではない組織のネットワークと

メディアを使って機能させていたり、違う組み合わせで企業の中に活力が生み出されるのではないかなというようにことを少し考えています。そういう意味で、トヨタ自動車がバーチャル組織をつくって社内で実験を始めていますが、そういうふうな関連のことをもう少し突っ込んで研究してみたいなと思っています。今日はそういったお話が少し出てくると、また別の話になるのかなと思います。

永野 今の話は、非常に重要なポイントだと思うんですが、ダイエーの野村さんのところは色々そういうことで対応してやっておられるようですが、何かありますか。

野村 [ネットワーク産業]

中北先生のお話を聞いておりまして、ネットワーク産業の話聞いて、大変同感という感じで聞いたわけです。ダイエーは今体力がなくなりまして四苦八苦しているんですが、やはり考えますところはネットワーク産業という世界かと思うんですね。それで、しゃにむに突っ込んできて苦労しているという状態かと思うんですが。今までやってきたことで、ある程度実践できたなあという部分もありますし、それからまだ緒についたばかりだなあと思うところと両方あると思うんですね。

先ほど言われました電子マネーは大変興味をもって見ておりまして、会社としましても神戸で今実験を開始しました。これは企業の枠内で考えておりますので、特定のところしか使えないわけなんですけれども、これはひいては業態を越え、業種を越えてインターネット、そういうところにも接続するようになってくると思うんですが、電子マネーがどういう形になって我々にプラスを与えてくれるか、その辺が一番私どもとしても絵を色々描いているんですけれども、よく読みとれない。先ほどセブンイレブンの話がありましたが、セブンイレブンさんでも、私どものローソンでも確かに若者が集まる場になってきているということは言えるんですけれども、それが今度の実験の中にも入っているんですが、コンビニエンスストアの中で電子マネーを使うことによって、何か新しいものが生まれてくるのかなと、その辺を期待しながら見ているんですけれども、よく絵がつかめないわけです。その辺の話をもっと聞かせていただければと思うんですが。

永野 そうすると今のネットワーク産業の話になると、電力とかガスは言ってみれば公益的なネットワーク産業、需要家をだいたいとりまとめますので、水谷さんと秋山さん何か関連してありませんか。

水谷 [ネットワーク産業]

うちの会社は、昔から何の進歩もなく単品・電気しか売ってないんで。ようやく電気が周波数と電圧の違いで質があるんだということを、質の差があるんだということをPRしないと、高い高いと言われているので、これは相変わらずの単品を売っていますので、これをスタンダードという、どういう感じになるのかという気がします。うちで今日やった中でちょっと多少さわっているのはISOですね。よくわからずに14000の環境部門でやっているんですね。うちも原子力を使っていますので、負のイメージの企業ですが、環境だけは一応お金をかけて、正の方にPRをして、そこだけちょっと力を入れているので、あまり売り上げには関係ないんですけれども、そういうかたちがありまして、技術と言っても、今のところこういうものをもとにして売り込まれた物を唯々諾々と買っているような気がします。その関係と言いますか、そのことが多少よくなってくると、少しよくなるかなというこういう感じですから、自らの製品がちょっとあまりなくて、それがしかもネットワークとおっしゃいますけれども、千何百万もお客さん、全部つながっているわけで

すけれども、それも通信が無線でつなぐのと違って、一本ずつが水道と同じででかいところから電柱からこうやって通ってくる。それ以外にちょっと技術がありませんね。そういう中で、どうなるのかなと思います。今日の説明だと、インターネットのことはちょっとやってますけれども、ちょっと情報がこれだけ多い中で本当に馴染むのかなという気がしますし、それから電子マネーの話は非常に興味あるんで。という感じでバラバラになりますが。

永野 水谷さんありがとうございました。秋山さんいかがですか。

秋山 [自由化の意味]

事業と直接関係あるわけではないんですけれども、ISOの話からちょっとはずれて、もう少し広く制度とか、慣習とか、或いはもっと言うと文化のところまで広く言ってちょっと考えてみますと、どうもやはりこういう状況になってきた現在時代が変わりつつあるなというその本家本元、大もとの所に冷戦構造の解消という問題、そこに全部押しつけてしまうのはよくないと思いますけれども、それが非常に大きなエポックメイキングのところであって、その結果、一つは戦略的な色々な規制というものがだんだん解消されてきたということがあります。それからもう一つは資本主義、自由市場の資本主義というものの経済運営がこれが優れている、その勝利というものが歴然としてきたというところから、今のような大変広いマーケットの中で問題をスムーズに進めていくという対策がみんなで作られるようになってきたのではないかという気がするわけです。そうなりますと国別の管理貿易みたいなことはもってのほかだということになるんですけれども、そういう関税障壁とか非関税障壁も含めて、それはもう取り払われるべきである。それからさらに公正な競争という方向にみんなの視点が進んでいくのではないかという気がするわけです。その公正な競争ということになりますと、これは国別とか、或いは産業別によって色々ものの見方が違ってくるところが非常に難しいところであって、言ってみれば参入の自由化とか、自由に参入できるような話とか、或いは情報の公開とか、そういう分野に入ってくる。私がちょっと非常に疑問に思い、またここが心配だなと思っていますのは、一体それはどこまで行けばいいのかということであって、どこかにこれは限界がないと、最後どこまで行ってもキリのない話になってしまっていて、結局どこかの国に漁夫の利をさらわれるようなことになると困るなというような感想を持っています。ちょっとガスと関係ない話ですいません。

永野 栗田さん、経団連のトップの方が御殿場でセミナーをやっておられますけれども、そこで何が話されたか私は知りませんが、何かご感想ありますか。

栗田 [コーポレート・ガバナンス]

永野さんのお手伝いというつもりで皆さんのお話を聞いていたんですけれども、経団連のトップの人がグローバル・スタンダードと言う場合にはもうコーポレート・ガバナンスなんですね。これは背景としてももう言うまでもないですけれども、外人投資家がどの企業でも相当なシェアを占めている。そうすると、そういう投資家に対してもきちんと説明できるような日本的経営のシステムと言うんでしょうか、これが必要だろうと。そうするとアメリカの経営がいいのか日本の経営がいいのかという問題なんですけれども。IRですか、外人投資家に対してどうやってきちんと説明できるのか、そのシステムはどうなのか。その阿吽の呼吸で全部決めていくようなことでは駄目じゃないかというのがトップの背景にあると思うんですね。だから社外取締役を増やすとか、監査役を出すとか、監査

役なんていうのは日本にあってアメリカにないなんてそんな話になる。コーポレート・ガバナンスの問題が一つある。

それからもう一つは技術上の問題としてとにかく優れた技術を持ってそれを普及させたのが、それがデファクト・スタンダードになる。まあスタンダードという言葉はどうかしれないけれども。例えば自動車で言えば今度ハイブリッド・カーみたいなものができて、これが安い価格で出回るようになれば、これは一つのスタンダードになるのではないか。だからこれはもう自分でスタンダードを作っていくという技術だと思うんですね。そういう面と環境安全上、とにかくISOもPLもそうですけれども、これはもうやらざるを得ないということなんですね。それから、品質を保ったり、互換性を保つためのスタンダード、どうもこの四つあるような気がしているんですね。どうしてこういうことになったかと言うと、結局は市場経済、市場がすべてを決めるという今の大きな流れの中で、そのルールづくりというか枠組み作りをやはり民間同士でやっていこうではないかというのが一番大きな考え方ではないかと思うんですね。できますればコーポレート・ガバナンスの問題も含めてそっちの方に皆さんのご意見、お考えあればお願いします。

永野 中北先生、まとめてお答えいただけますでしょうか。

中北 [標準化の意味]

私はちょっと金融を通して見ると、割とすっきりするような気がしています、この本にもちょっと使ったんですけれども。まとめて言うの一つは情報コストがうんと下がっている、これはかなり究極的に絞り込める。やはりコンピュータの発達による情報コストの軽減というのが大きいと思う。そのためにデジタル化。今おっしゃったように金融で言いますと、要するに直接企業が、いわゆるマーケットで資金を調達したほうがうんと安くなってくるわけです。簡単にいうとあまり知られていない企業もちゃんと開示して全部情報で出せば、ひょっとしたらメインバンクよりもっと安く資金を調達できるという時代にもう入っているわけですね。つまりこれまでの間接金融ですと、顔と顔で過去の情報の集積があるからとにかく出しましょうという感じだったのが、NASDAQのように、情報さえきちっと出せば世界中から資金をうんと安く調達できる。これはまさに直接金融ではないか。だから論理的な帰結としてコーポレート・ガバナンスが重視されてくるというふうに私は思うんですね。それはドイツなんか明瞭でして、あの日本の都銀がユニバーサル、ユニバーサルと言いながら、そのドイツこそがもうロンドンに行ってモルガン・グレンフェルを買って、実はもう自分たちのそういう産業金融をそうやって置き換えてしまっている。そういう時代ですね。ですからいわゆる伝統とかカルチャーと言われてきたものも、実は実体を見るともっと先に変わってきているというふうに私は思っています。金融を見ると非常に明瞭で、基本となるものはデジタル化ということで進んできていると思います。

もう一つは今お話があったように、それを加速する要因として、やはり冷戦構造の関わりということで、日本を守ってくれたプロテクトしてくれたものはもうなくなってきているということではないかと私は思っています。

[ネットワーク産業の進展]

そんなふうに見ますともうデジタル化を中心とする情報化、ネットワーク化産業の育成というのは、月並みですがものすごく進む、進まざるを得ない。コンビニのお話もあったんですけれども、例えば若者はもう本当にいやというほど、電話うるさいですね、携帯電話を持って。あそこに銀行が入っているわけです。もう銀行はいらないわけですね。だからシティバンクがこれでやればもう本当に銀行はいらない。若者はこれで、コンビニに行って、もうみるみるうちに私は変わっていくと思っています。今はTCを買わないで、

シティバンクのカードを持って海外旅行をするのが時代だっていわれて、イリジウム計画なども出てくれば、原理的には変わり得るかなとも思います。色々見方として抵抗感があるかもしれませんが、可能性としてはそうなります。

結局、最終的に言いますと、国家と企業というものがメインにあったんですけれども、私はやはり個人というものが一つのファクターというか柱としてどうしても出てきて、この三者が非常に水平的になっていくと思います。常に国家、常に企業を通して個人に還元してきたものが、いきなり個人になる。個人がいきなり企業、個人がいきなり国家というような感じで水平的な感じになってくるかなと私は感じています。ちょっと抽象的なんです、今のお答えとして申し上げます。

永野 先ほど資生堂の森さんが、そういう時代、つまりインターネットとかデジタル化時代も企業の新しい組織論的なものを何か今日つかんでいければというお話があったので、それに対する先生のご示唆を伺えればと思います。

もう一つ星野さんが言った、ISOなんていうのは言ってみれば商売の手段として取っているもので、それ以上のものではない、ということに対する何か先生のご示唆はございますか。そのふたつにちょっと何かお願いします。

中北 [組織論へのアプローチ]

前段のほうは情報の話で言いますと、例えば国会などでは記者クラブ制みたいなものがあって非常に縦割りになっているわけですね。だけれども、現実はそのようなものと無関係に進んでいますから、そういういわば、私の言葉で言うとネットワーク型の人間関係と言うか、自分の仕事の環境をつくったほうが非常に有利ではないかと思えます。そういう情報の組織化というのが一つかなと思っています。

[標準化の意味]

ISOについては、サービス産業がこれまでは比較優位の産業では必ずしもなかったわけですが、製造業が相対的にもし比較優位を失っていけば、これまで国内を中心に経済活動をやっておられた産業はでていくということになる。例えば建設業などでも、やはり公共事業が減ってくるという流れを考えてみますと、彼らは出ていく。それで、消費者の好みも内外で非常に一体化してくる面が出てきますから、ISOはそれこそ海外進出のパスポートとよく言われますけれども、そういう意味では非常に優勢になってくるかなと思います。それは本来のISOの使い方ではありませんが、判定するメルクマールとして言っているに過ぎなかったものが、それを採用の基準、条件のチェックに使っているというのはおかしいんですけれども、しかしものは使いようかな、という感じがします。

廣瀬 [組織論へのアプローチ]

ネットワークになって何か変わるかと言われると、変わらない部分もあるし、変わる部分というのも多分あるんですね。東大の岩井先生が、電子マネーがおこっても何も変わらないとおっしゃったのも、多分正しいことだと思います。ただネットワークに入ることによって決定的に変わるのは、量なんですね。だから質的に少なくとも変わらなかったとしても、量はとんでもない量に変わります。今まで、10円、20円の話だったものが急に百万円、一億円の話になってしまうわけで、これは多分色々違った体制を組まないと駄目だろうなという感じはします。

会社の組織などでも、極端な話、今はすべてがゆっくり、ある程度実空間の中で行われているわけですね。特にマネージメントの方たちの意志決定なども、かなり集中的にお一人で考えて、指令を出してというふうなやり方で進んできたんだと思うんですけれども、

それが今おっしゃったように、個人と直結という話になりますと、個人にバツと来るわけですね。それに対してうまく対応できなかった場合には、なんだお前、という話になるわけで、極端な話、全員蜂起して、社長に一気にEメールを送りつければ、そこでバンクするわけです。だからそういう意味から言うと、組織はもうフラットなんだろうなという感じはしますね。それから具体的に次にどういうふうな組織をとったら一番いいのかというのはまだ多分どなたもわかっていなくて、ネットワーク型組織とか色々おっしゃっておられますけれども、その辺は多分色々経験しながらやっていかざるを得ないというところではないかと思うんですね。

永野 廣瀬先生がおっしゃるのは、今まで日本というのはどちらかと言うと、きちんと理論的に考えて、そして初めてやるという習性がありましたね。そういうやり方ではなくて、やはりアングロサクソン流の、とにかく試行錯誤で全部やってみようというふうに変わっていかざるを得ないということですね。

森 [組織論へのアプローチ]

ネットワークによる情報体験をよく見ていると、直感の集積みたいな形がありますね。今までひとりではできないんだけど、複数の人たちのそれぞれの直感の集積をする“システム”で捉えるようになってきた。そこらへんをヒエラルキー型の組織との対立概念で捉えるのではなくて、両側をどうやって統合するかということになると、何か新しいパワーがでてくるのではないかなと思うんです。それをどういう形で具現化するかということに今悶々としていて、なかなか次のステージに上がれないという状況なんです。このあたりのことを解明できれば、或いは、もう一つ先に踏み出せる何かが一つあれば我々実務側の方が突き進めていけるのではないかな。まだ見えない状態だけれども、何かあるのではないかな。ちょうどそういう時期にきていると思うんですね。

廣瀬 [組織論へのアプローチ]

よくアメリカが偉大な実験国家だと言われますが、本当にそうだなと思ったのは、むしろ中北先生のご専門かと思いますが、ホワイトハウスというのは結構インターネットでワッとやっていて、一時、これは友達から聞いたんですけども、ホワイトハウスの意志決定の仕方がどうもおかしいということを言われ始めた時があって、何かものすごく子どもっぽい反応をするんです。それはEメールで意志決定をやり合うでしょう。そうすると長い文章でものをじっくり考えて、というような意志決定ではなしに、非常にSR型の反応になるんです。最近は多少よくなってきているのではないかなということを言っている人もいますけれども、そういうのを繰り返してやっているんでしょうね。あるところでは、ネットワークの特性がもろに出てしまって、今おっしゃったように完全にフラット組織になって、そうすると全体としてのパフォーマンスが落ちこちるわけです。だけれども、全体の集団知みたいな、すごくいい知恵はまた全然別の原理で出てくるわけですから、そっちもいい。ところがヒエラルキーだと本当に徹底的に最適化しますから、そっちもいいけれども、これは硬直化していくだけになります。中間に何かあるのか、或いはどちらかに行ってしまうのか、彼らは色々やっているようですね。

北畠 [組織論へのアプローチ]

今の廣瀬先生のお話ですが、私は両方あると思うんです。ネットワーク社会になっていると、やはり情報の伝達が速くなることは間違いありません。迅速に伝わる。それから人とのやり取り、自分とのやり取りを通じて仕事の透明度が周囲に非常に深まりますね。そ

うすると相手のレベル、力量というのはすごくはっきりわかってくる。それから、こちらが時間がないからいい加減な返事を打って、ちゃんとした返事で行く人がいると、自分のほうがブアだというのがわかるわけですね。いい加減なことができないという面は確かにあると思う。だから透明度とスピードという面ではフラットになる。しかし全部が全部ネットワーク上で意志決定できるわけではありませんから、少し複雑なもの、長いやり取りをせざるを得ないものは、すぐに集めて、やはりこういうフェース・トゥ・フェースの関係者でミーティングをして実施をする。これはもう従来のやり方で、積み上げて、情報を伝達しあって、というよりも早くなっていることは間違いないです。だから、両方の意志決定の仕方はそのまま併存する。それで、いい面は間違いなく抽出するということだと思います。

森 〔組織論へのアプローチ〕

電話なんかできた時に、人と会わないですむといわれていた。今なんかは1時間ぐらい話して、詳しいことは後で、とか何とか言う。時間がない、と言おうとしていると、実は詳しいことは後で会ってから言います、という感じなんですね。そういう使い方をしていくにある意味で斬新さを感じる。だからインターネットなどは情報をやり取りすれば済むんだけれど、やればやるほど人と会いたがる、重大な決定はむしろ、それをきっかけにして会ってからということが出てくる。

北畠 〔組織論へのアプローチ〕

でもやはり使っている場合は今まで以上に間違いなく、メール上で実践しているところも多いです。それは圧倒的に多くなっている。7、8割はそうになっている。大事なことに絞って会う。それか、もう電話しない。相手がいらないんですから。2回に1回はいませんから（永野 それはもうコストの問題だけではないですね）。ないですね。要するにコンビニエンスの問題。

中北 〔ネットワークのリスク〕

もう一つはリスクの問題も多分あると思います。電子マネーなどは、今、制限かけています。いわゆるマイクロペイメントで、10万円だとか、あれは原理的には百億でも、数千億でも情報コストは基本的に同じですから、これはマイクロペイメントで可能なわけですよ。だから銀行間の決済も電子マネーで本来はできるわけなんですけれども、しかしこれは非常にリスクがありますから、マネー論だとか、暗号の問題だとか、今はすごく制限をかけているわけですから、これはそれこそアクセルとブレーキの関係が非常にはっきりしています。

森 〔ネットワークのリスク〕

ネットワークで電子決済が進んでくると、だんだん非人間的な方向になるわけです。だんだん人との関わりというものを必要としなくなるんですね。例えば住んでいる町なんていうのは、人がいて、町ができています。人を排除する形では成立しないというようなものとトレードオフになってくる。そうするとネットワーク社会みたいな形、そちら側のほうが進んでいくのか、人が住んで、生きていくということに対してアンチ型で具体化していくのではないのか。そうすると一体、文化とか文明とかはどうなっていくのかという大きな課題、問題を提起していますね。すべて必要な物だけが残っていくということになると、どこかで何かを回復していかなければならないのではないのか。その点はどういうふうにするんですかね。

廣瀬 [ネットワークのリスク]

ちょっとずつ動いていくというのは多分すごく大事で、よく飛行機でもパイロットという操縦士を3人乗せてというところから、だんだん減ってきていますよね。最初は5人ぐらい乗ったんです、機関士とかね。だからそれをちょっとずつ残していきながら、これだったら大丈夫だろうとか、そういう議論が実験的にできるようになってきたということではないですか。今まで、ネットワークといっても、実際に頭の中にあっただけですから、実際これで適量同士がつながるようになってきて、今おっしゃったように、色々なことができるようになった。一気にそれをボーンとやりますと、確かにおっしゃるような何千億という金がボーンと動いて、実はそれはエラーだったということがありうるわけですから、少しずつやっているうちに学習していくのかなという感じがします。

中北 [ネットワークの推進力]

もう一つ思いますのは、ネットワークといっても、今一番隆盛しているのは電子関係、コンピュータですね。だから金融が典型ですけども、電子情報にして、光のスピードで駆けめぐらるわけですね。それ以外の、間違っているかもしれませんが、技術革新というのは非常にまだピースミールで動いているような感じがします。例えば海外旅行のジャンボなどを見ますと、これは70年代位から確かあって、その後変わったというのは、乗せる人数が百人ぐらい増えたとか、安全性とか快適性というのはあるけれども、おそらくそんなに飛躍的にもう時間が3分の1に短縮されたとか、そこまでいっていないような気がするんですね。だからネットワークを構成している要素というのは基本的には幾つかあるんだけれども、今一番飛躍的にダントツに伸びているのが、光、つまり電子関係かなと、それが一番中心になって推進力になっている。ある意味ではややちぐはぐになっていますね。

北郷 [ネットワークのリスク]

ちょっとひとつ質問よろしいですか。今電子マネーのお話が出たんですけども、今そのカードにしても何にしても、銀行なりカード会社が信用供与を行うわけですね。その信用というものが今度個人同士になってくると、その信用というのは一体どういうふうになっていくのかですね。商取引というのは基本的に信用取引ですけど、電子マネーの時代における信用というのはどういうふうになってるのかなと、それをお聞きしたかったんですが。

中北 [ネットワークのリスク]

これは今は私の聞いている範囲ではまだ解けていない。特にその損保の方などは今、非常に知恵を絞ってやっておられますけれども、そこはどういう保険を作るかというのは、逆に言えばビジネスチャンスなのかもしれませんが、お話を伺っている限りではこれは相当な問題で、要するに個人破産があったという時ですね。特にモンデックスなどは銀行を通しませんから、もう全く第三者のところを駆けめぐりますから、これをトレースして、ちゃんと担保をしながら、取引をして最終的に精算するという、もちろんこれはリアルタイムでしているわけです。しかし、元も虚偽だとか、何か事故だとか、そういう意味で考えますと、そこは多分まだきちっと担保されていないんじゃないかと思っています。信用というより、事故だとか、広い意味のリスクとかそういう意味で申し上げているんですが。

和久本 [ネットワークのリスク]

一つ前の話になりますが、ネットワーク型組織の広がりや、時間的な要素を含めて考えると非常に怖い部分があると思うんです。今は確かに二つの型が意志決定をするにしても

併立している。併立している一つはヒエラルキー的な組織で育った人がいて、その経験を活かしながら物事を決めているという部分があるんですね。片方は、明らかにネットワーク型の情報でもって意志決定をされるということになって、今はうまく補完しているんですけども、ネットワーク型のその組織展開がずっと長く続いた時に、今度はヒエラルキー型の意志決定をできる人がいなくなってしまう。その時何が起きるだろうかというのが怖いところなんですね。そして全部がネットワーク型になってきた時、多分そのネットワークの中では生きられないで死んでいく人がたくさんいるのではないかな。その枯れてしまう端末というのがたくさんあるんだと思うんですね。そういうところで、枯れていく人はどういうふうになってしまうのか。要するに発信のないネットの利用者というのは価値がないのではないかと思います。そういう人たちの生活がどうなっていくのかということ、さっきもちょっとおっしゃったようですが、そういう形の非人間的な接触だけになった時に、何かカウンターでもって人間だけの接触というものが別にまわりにこないかなという気がするんですね。二重世界になってくる。

永野 これは非常に重要な問題ですので、この次のテーマぐらいにしたいと思います。ネットワーク型組織と人間の心理みたいなものですね。

今日はちょっと議論する時間がないと思います。あと 15 分ぐらいになったんですが、栗田さんから経団連のトップの方のご関心はグローバル・スタンダード、世界標準というような今日我々が議論したことよりも、むしろコーポレート・ガバナンスというか、外国人投資家に対してそういうスタンダードで対応しなければいけないというようなことで、ご議論がどうもかなりあったというような話をされました。これについて何かご示唆に富むお話とか何かございましたら、是非、最後に出していただこうかと思います。

斉藤 [コーポレート・ガバナンス]

エル・ピー・エスの斉藤です。私は日本 I B M の監査役をやっていたわけなんですけれども、日本の監査役制度ともちろんコンセプトが違うんです。基本的に何が一番違うかと言いますと、いわゆる社内の統制基準が違うと思うんですね。アメリカの場合ですと各第一線のいわゆる内部監査員が監査した結果というのがボードに直接報告されるんですが、非常にラインを統制する規制ができています。ですからそういう意味では私も今まで監査役の仕事をしていまして、スタッフがいてもやはり組織化された統制ルールに従った形で守られて、制度化されているわけです。日本の場合、そういう意味で内部統制基準というのが明確になっていないので、難しい気がします。

一つの例としまして、ロッキード事件がありました。コーチャンがああいうふうにお金を使うことに関して、使い方を知らなかったということで、そうしたらそういうものを全部統制する社内の行動基準を作ったらどうかということで、向こうで 1976 年にそういうものを作って社員を指導する、管理、監督するということを法律で義務づけられてしまった。ですから I B M なんかのアニュアルレポートが出ましても、まず最初に内部統制システムはこうなっています、それから経営の情報がすべて経営者の責任において開示していますとか、それから社員に対してはビジネスコンタクトガイドラインを提示してこれを守らせていまして、どういうふうに守らせていると、そこまで言っちゃう。最初のところに書いてある。しかもそれは法律で義務づけられていて、それを監査していくという仕組みになっています。従って、今からちょうど 10 年前に日本の監査役協会の中でも、メーカーの内部統制について研究活動をはじめていますが、そういう意味では向こうのスタンダードと言うんですか、考え方も研究して、日本の中にも内部統制を入れていくというのは非常に難しい問題があると思いますが、それを徐々に調整していかないと、向こうの投

資家から見た時にどういうふうには日本ではガバナンス、統制していくのかというものに対する回答は出ないと思います。

もう一つは会計基準の問題にちょっと触れさせていただきます。やはり向こうのSECの会計基準で且つ時価ベースで、しかも連結税制の問題も一つあると思いますが、そういうベースがあって、やはりスタンダードをもっているという気がします。非常にコーポレート・ガバナンスという議論にしましても、幅が広くて深くて、という感じがしております。

永野 もうちょっと具体的に言うということですか。その内部統制基準というのが日本の会社にはまだないということですか。

斉藤 それぞれあるんですけれども、標準的なものという形になってない。アメリカの場合、内部統制協会というのがあって、向こうの中で一生懸命開発に何年もかかって統制基準を作ってきたんです。それを今各企業にアメリカの中に普及させようという形で、そういういわゆる米国の中での統制基準ができてきた（永野 その標準化されたものはどこがつくっているんですか）。それはいわゆる米国の内部監査役協会です。

永野 栗田さん、そういうようなことが関心の的ですか。

栗田 それも含めてですけれどもね。せつかく経営の一端を担っている方が集まっているんだから、この問題をどういうふうにお考えになるかということですね。

網倉 [コーポレート・ガバナンス]

私は特に最近そういうコーポレート・ガバナンスだとか、ストック・オプションだとか色々と言われていますが、あれはマスコミが先走って書きすぎる。もっとやはり日本の経営というものを考えてみると、確かにアメリカはそういう15人の役員のうちの2人か3人が執行役員で、あとの人はみんな社外の人だとかいうか、そういうふうな環境であって、社外のチェックができる分確かにできますが、そういう人たちがまた、執行役員に対してストップオプションをどのくらいにするかということ、また検討する機関もできているし、またIRにしても、一般の個人の財産構成などを見ていると、アメリカの場合などは株だとか債券に50%近い構成になっています。日本の場合は60数%を現預金でもっているわけでしょう。そういうふうな色々ファンダメンタルズが全然違う中で、これがいいあれがいいと言うのはちょっと僕は早計すぎるような気がする。将来、今どなたかおっしゃったような、外国人の株主も増えていると。増えていると言ったって、まだそんなに50%や60%にも増えているわけではないです。いずれそういうシチュエーションは出るでしょうけれども、あまりにも性急にそういうことを取り入れすぎると、やはり日本の経営には馴染まないところが非常に多いと僕は思うんですね。その辺をやはりじっくり、この前の同友会のセミナーだったでしょうか、夏のセミナーでもそのへんが、侃々諤々、出たというふうに、出席者から聞いております。アメリカなどは割に弱肉強食の社会ですからいいんですが、やはり日本は小企業もあるし、中企業も大企業もあって、そういうもので経済が構成されているとすれば、そういう中にどういう経営が馴染むかということをもうちょっとじっくり議論しなければいけないんじゃないかと思うんですね。

永野 今のご意見に対して何かご示唆に富む、富まなくてもいいんですけれども（笑）。

北畠 [コーポレート・ガバナンス]

手を挙げかけたら、示唆に富むと言われたので、また下げかけたんですけど（笑）。でも今はおっしゃる通りでしょうけれども、違いもあれ、ファンダメンタルも違うけれども、今のままでは、日本でもいけないということだけははっきりしているんです（永野 いけないというのはどういう意味ですか）。やはり色々な不祥事が起こるような素地がある。その一番の根本はここにも何人か社長の方がおられますが、社長の権限の巨大すぎる点ということにあると思うんです。一割とか、応分に配当していれば誰も文句を言わないという状況の中で、極端に言うと人事権を全部持っている。色々な意志決定権限を全部持っているという状況で、これに対するチェック・アンド・バランスが働かないというのが日本のシステムの一番の問題だと思う。だからそこを日本的にどうするかというところが、一番メスを入れるべきところではないかなと私は思っているんですけど。

それにはアメリカのように外部の取締役でやるという方法もあるでしょうし、別にアメリカのやり方がいいというわけではないんですが、ほかにいいやり方を日本的に工夫すべきではないか。

和久本 [コーポレート・ガバナンス]

私は今、アメリカ企業とも必ずしもいえないんですが、米国のSEC基準に従っている会社の役員になりました。まだ日が浅いからはっきりしたことは申し上げられないんですが、印象としてはアメリカの会社のボードというのは総会の出先であると思います。日本の問題は総会がちゃんと機能していないというのがあるんだろうと思うんですね。そこで、経営と株主との関係というのは非常に曖昧であって、私が今参加しているところは10人の役員で9人が社外なんですね。実際にボードミーティングがあって、マネージメントが提案してきたものを審議する時のメンバーの姿勢というのは、どっちかというと総会の出店という雰囲気なんですね。それで、最終的にボードは総会においてほかの株主に対して責任をとらなければいけないということですから、マネージメントに変わって物事を決めているという雰囲気はほとんどありません。話はいつも長期的な話だったり、そんな方向でいいのかというような話だったりして、具体的な執行についてはあまり、ひっくり返してやる、ということはないですね。僅かひとりの経営を代表する社長が提案するわけですが、それを根こそぎひっくり返すような情報を他の役員は持っていないわけです。何となく一般の株主とか、何か市民の声を代表してものを言っているみたいな雰囲気があって、私が今参画しているボードは日本の役員会とは大変違う。日本の役員会がいいか悪いかという話は、私は役員会の問題ではなく、むしろ総会の機能の問題ではないかと思いますね。

網倉 [コーポレート・ガバナンス]

ちょうど一ヶ月前ですけども、ニューヨーク、ワシントンのアナリストの人の話を聞いたんですけど、その関係で大変日本でアメリカのことが注目されているが、アメリカでも一つ問題になっていることがある。それはどういうことかと言うと、今社外重役は、優秀な人であればあるほど7社も8社も社外重役をやっている。色々そういう会社のアドバイスを。本当にそれだけ会社を見て、自分は掛け持ちしていて、その会社の中身をどれだけ理解できるか、ということが問題になっている。それで、これは複数のアナリストに聞きましたけれども、やはり最大3社か4社だろうと。そういうことが今非常に大きな問題になりつつあるんだということを言っていましたね。

和久本 [コーポレート・ガバナンス]

色々なボードがあるんだろうと思うんですけど。社外重役があまり細かい執行のこと

まで口を出すと、その問題は間違いなく出ると思います。

斉藤 [コーポレート・ガバナンス]

I B Mの場合、今 12 人のうち会長のガースナーが一人入っているだけで、あと全部が外部役員です。ただし、そのボード・メンバーというのはおっしゃる通り株主から全部委託された責任だけで、さらに役員の報酬であるとか、監査の役割とか、そういうものを 3 人のボードメンバーがそろえば、委員会の中で運営できます。そうすると、日本の場合は役員でありながら、執行責任をもつというかたちになりますが、向こうの場合は執行する役員がオフィサーで、今度ソニーさんが少しやりますけれども、オフィサーが直接業務執行責任を持つわけです。そのオフィサーはボードからいつでも解任されるという、これは、ちょうど日本で言うと株主総会で役員が解任されるのと同じようになっていますけれども、向こうのオフィサーというのはあくまでも会社と雇用契約なんです。だからボードのメンバーが解任できるというかたちになっていますが、日本の場合ですと役員をかえるのは総会の決議事項になると思うんです。そういう形で、執行責任とボードの機能というものははっきり分けてある。

和久本 [コーポレート・ガバナンス]

私がひとつボードは力があるんじゃないかなと思うのは、日本で言うところの事業部長ぐらいのところまでの人事・給与は、全部ボードの承認がいるんです。そこには何か隠然たる力というものがあるんですね。

永野 栗田さん参考になったでしょうか。

栗田 [コーポレート・ガバナンス]

これは今、経団連の一番の重要問題になっている。おっしゃったように日本には日本のやり方があるんだと、軽々にアメリカだとかのものを取り入れるのは駄目だと。ただ、監査役制度を充実させなければいけないというところまでは来ているような感じがしますね。

永野 どうも斉藤さんありがとうございました。それではそろそろ時間になってきましたので、最後に両先生に何か今のことも含めて、簡単にご感想なりをいただけますか。

中北 今日は大変勉強になりました。ありがとうございました。経営の第一線の方に教えていただいて、参考になりました。最後のお話は十分理解できませんが、インフラという面がかなりあるわけです。例えば、代表訴訟などは強すぎるという問題は確かにあるんですけども、率直に言って消費者というか、そういう立場がありますと、では経営陣を規律できるほかの枠組みがあるのかというと、ほとんどないような印象を受けるわけですね。せっかく辛うじて代表訴訟があるのに、これをつぶしてしまえと言うのも、これも何か非常にはっきり言って寂しいような感じがするわけです。だからこそ、今知恵がいるとおっしゃったわけです。私もさしあたっては英米基準でいかにざるを得ないかもしれませんが、本当の本音を言いますと、やはり何かそのコーポレート・コントロールというのが、もう少し何か違った、例えば違った財務状況の組み合わせで何か、それこそ日本型の何かができればいいなということですね。

ただそのためにはやはり、一回呑み込まないといけないなと思います。つまりビッグバンをやってですね、その中で勝ち残るという流れの中で新しい日本型というものが、特にそういう財務構造の変化の中で出てくるのかなという感じがします、ほとんど抽象的で何

も策にはなりませんけれど。

廣瀬 中北先生どうもありがとうございました。国際標準の話というのはやはり何遍かやらないといけないかなという感じもしますけれども、今日は非常に面白い話だったと思います。先生がおっしゃった、標準化イコール競争力ではないよという、これは非常に示唆に富んでいると思いますし、僕自身もやはりそのように思っております。やはり標準化すると何かいいことがある、ということがないと、決してそれは最終目的ではなくて、誰もやらないんですよ。ソフトウェアだと割と大失敗の経験があって、ご関係の方はご存知だと思いますけれども、エーダという言語がありまして、全部同じソフトウェア言語で書こうとして、アメリカが70年代位だったか、うまくいかなかったことがあるんです。結局それは書いて何が嬉しいのという話があり明白ではなかったんです。多分、日本が日本国内だけで流通するような商品を作り続けている限りにおいては、あまり標準化という議論にはならない。多分昔の人たちもバカではないですから、最適化された組織なんだろうなと僕は思うんです。だけれども、国際商品をこれから作っていかねばいけないという話になると、これはもうある種の標準化というものを最初から全世界レベルでやっていかないと駄目なのかなという気がするんです。最悪なのは国内商品をそのまま作りながら、中身だけ標準化してしまうということで、そうすると多分最悪になる。その辺は注意しなければいけないのかなという話が最後になります。本当に今日はありがとうございました。

中北 こちらこそ、ありがとうございました。

永野 長い間ありがとうございました。ちょうど時間になりました。色々ご議論いただいて、結論的にはもちろん、何か結論を出すというような会議ではございませんので、皆様方のひとつこれからの経営のご展開にプラスになっていただければと思いますので。今日は色々な意見が出まして、どうもありがとうございました。

私どものこの政策科学研究所もこうした会合が今後とも非常に重要だということ、必要だということをお認めいただいたのではないだろうかと思存します。非常に先を読んで、色々ご議論するというのは非常にいいことだと思いますので、今後ともよろしくご協力をいただきたいと思います。

どうもありがとうございました。

〈以上〉

■言及された文献

①『世界標準の時代 ～市場制覇の新たな条件～』

中北徹著／東洋経済新報社／ISBN 4-492-39249-1

日本のかたち研究会（第Ⅱ期）

第4回

情報技術と企業戦略・組織

石倉洋子 氏（青山学院大学国際政治経済学部教授）

開催日 1997年11月6日

場所 ホテルニューオータニ

幹事 永野 芳宣（（財）政策科学研究所 所長）
コーディネーター 廣瀬 通孝（東京大学工学部 助教授）
出席委員 秋山 庸一（東京ガス㈱ 最高顧問）
岩崎 洋二（住友商事㈱ 取締役メディア事業本部副本部長）
北郷 義時（東京特殊電線㈱ 代表取締役社長）
北畠 光弘（㈱CRC総合研究所 取締役副社長）
木村 修三（中国電力㈱ 取締役東京支社長：高須氏代理）
栗田 武雄（（財）経済広報センター 常務理事、事務局長）
小林 俊彦（㈱フジタ 常務取締役）
園野 廣一（㈱三菱総合研究所 取締役副社長）
野村 昌平（㈱ダイエー グループ経営政策会議専務理事）
星野 聡史（㈱関電工 代表取締役社長）
水谷 克己（東京電力㈱ 総務部長：山本氏代理）
森 光平（㈱資生堂 秘書室部長）
山田 倬三（大同生命保険相互会社 常務取締役）
山本 俊介（山本デザイン研究室 代表）
湯藤 哲（安田火災海上保険㈱ 常務取締役）
和久本芳彦（㈱東芝 顧問／国際交流基金日米センター 所長）

— 五十音順・敬称略 —

事務局 宮下 美穂（（財）政策科学研究所 研究員）
谷川 精志（（財）政策科学研究所 研究員）

本日は、情報技術やネットワークが企業の戦略や組織にどのような影響を与えているのかについて、特にヨーロッパのABBとアメリカのデル・コンピュータという2つの企業を例にお話し、「日本のかたち」を考える上での参考にしていただければと思います。

1. ボーダレス化の進展

情報技術が企業の戦略や組織に与える一番大きな影響は、顧客・競合・自社の活動が国境を超えるというボーダレス化・グローバル化です。ボーダレス化は数年前からいわれていますが、企業の戦略にとってのボーダレス化の意味合いは、顧客、競合いずれも国境、業界を超えてどこから現れるかわからないという点です。

経営戦略を考える第一歩として、戦略論の分野で有名なマイケル・ポーターの5つの基本的な力を用いた業界分析を良く使うのですが、最近はこのモデルでは定義しにくい「業界」が増えています。それは地域が従来のように国内に限らないというグローバル化とともに、業界の供給業者、競合、顧客を明確に捉えることが難しいからです。地域という点から考えれば、日本人が海外にいて製品を買ってくるとか、通信販売・ファクシミリ・インターネットを通じて書籍やCDを買うなど、顧客が物理的な距離を超えて、世界から商品やサービスを手に入れています。また、業界を超える、役割が明確でないという意味では、マルチメディアやパソコンや半導体など、同じ企業が供給業者であり、競合であり、かつ顧客である、というような業界も増えてきています。その意味では、従来の「業界」を超えた所から突然思いもかけない企業が競合して現れてくることが最近ではよくあります。そうなると、企業は「我が社は日本にとどまり、日本市場だけを相手にするから、ボーダレス化は関係ない」といってはられません。国内だけにいてもボーダレス化の影響を受けることになり、国境や業界を超えた競争を常に考えておかなくてはならないというわけです。

情報技術の進歩によって、顧客、競合は国境・業界を超えるというと、それは一時的で結局はまた戻るのではないか、という議論が良く聞かれます。しかし、私は、ボーダレス化の原動力は情報技術の進展である以上、逆戻りはしないと考えています。技術の進歩によって大きなパラダイムの変換や競争ルールの逆転が起こる場合、新しいもののマイナス面が出て一時的な揺り戻しはありますが、昔に戻ることは考えられません。Eメール、ファクシミリ、インターネットが使えるようになった今、活用ルールの模索や設定に試行錯誤があって時間がかかることは考えられますが、こうした技術がない生活に戻るとは考えられません。

『エコノミスト』誌の最近号にグローバリゼーションの是非についての論文が出ています。今グローバル化・ボーダレス化が叫ばれているが、これはどういうことか、本当に最近の現象なのか、今後もっと進むのか、ボーダレス化の影響にはどのようなものがあるか、という論文のシリーズです。第一番目の記事では、今たまたまグローバル化・ボーダレス化と大騒ぎしているが、第一次世界大戦前にも国境を超える活動という意味でのボーダレス化はかなり進んでいた、しかし戦争があってそれが元へ戻り、その後またグローバル化の波が何度か起こっている、と記しています。では、今後も歴史は繰り返し、ボーダレス化は逆戻りするのか、というと、『エコノミスト』誌でも今度のグローバル化の背景には情報技術の進歩があるため、逆戻りすることはない、としています。

このように技術の進歩が原動力となっているボーダレス化が今後も進むとすると、国籍

や業界を問わない企業間の競争は今後さらに激しくなると思われます。そのような中で、「日本的経営」とか「アメリカ型組織」といってもあまり意味がない、かえって今の時代の本質や変化を見失うのではないかと私は考えています。この勉強会の趣旨とは違ってしまうかもしれませんが、あまり「日本」とか「業界」とらわれてしまうのはかえって問題ではないでしょうか。

2. 企業における情報ネットワーク技術の活用

それではこのように情報技術が進歩してボーダレス化が進み、業界を超えた世界レベルの競争が激しくなる中で、企業の戦略や組織はどうあるべきか、ボーダレス化の中で情報技術をどう活用するか、という本日の主題に入ります。

まず情報技術を駆使することによって、大企業が大組織の管理の複雑さや、図体がいちから来る動きの鈍さという問題を持たずに、規模の経済や世界に広がるグローバル・リーチを活かすことができるようになっていきます。従来は離れた地域にある多数の小さな組織から情報を得るには膨大なコストがかかりましたし、それを迅速に処理して活用するのも時間・コストの面でほとんど不可能でした。しかし、ある程度標準化ができれば、大企業でも世界各地にある小さな組織単位の状況をリアルタイムで捉えることが可能になっています。また企業が世界各国で事業を展開していく中で、世界各地との接点にいる人々の知識や情報を集め、それを全社で活用することによって、グローバルでありながら、ローカルなインサイダーになることもできるようになっています。

また多様な顧客のニーズに対応するという意味でも変化が起こっています。従来は、個々の顧客からニーズを聞き出し、それに合わせた製品やサービスを提供したり、顧客との取引データを蓄積し、分析加工して活用するには技術的に限界がありました。しかし情報技術の進歩によって、膨大な各種のデータを蓄積し、それを色々な切り口で加工し分析することは比較的容易になっており、世界各地にいる顧客、供給業者などと直接リアルタイムで接触することも可能になっています。

このような情報技術の進歩を活かして、世界各地で複数の事業を展開している企業として良く挙げられるのがABB（アセア・ブラウン・ボベリ）です。今日は主にABBの情報システムをご説明しながら、情報技術の活用によって、新たにどんな戦略や組織構造の運営が可能となってきたかをご紹介しますと思います。

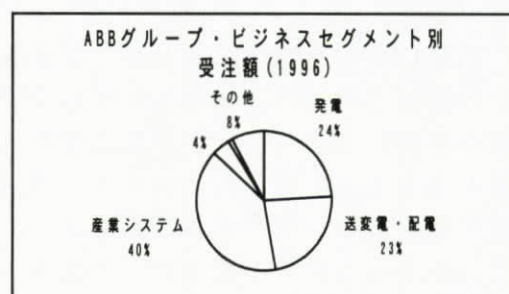
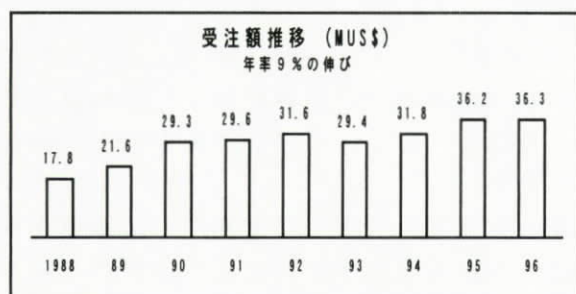
もう一つの事例はデル・コンピュータです。デルは情報技術を駆使することによって、顧客の個別ニーズにこたえ、柔軟な製造体制をとり、パソコンの製造販売において従来は考えられないほどのスピードを実現しています。この事例は、情報技術の活用からどれほど斬新なビジネス・モデルが生まれるか、という点で興味深いと思います。

（1）ABBの事例

a. 概要

ABBは、ここ数年日本でも脚光をあびるようになってきた売り上げ約4兆円の重電エンジニアリング企業です。一時はアメリカのGEとトップのジャック・ウェルチだけに關心が集まり何でもかんでもGEでしたが、ヨーロッパではGEに優るとも劣らない地位を持つのがABBであり、経営者としてジャック・ウェルチと並んで語られるのが、今年のはじめまでABB会長・社長であったパーシー・バーネビクです。中国で、三菱重工や総合商社など日本企業のオールスター・グループとの競争に勝って、ABBが大きなプロジェクトを受注したという記事が今年の夏に新聞に出ていましたので、ご存知の方もいらっしゃるでしょう。

ABBは、1988年にスイスのアセアとスウェーデンのブラウンボveriという2社が合併してできた会社ですが、その後多くの企業の買収、統合、拡大の時期を経て、受注額、税引き前利益ともかなりの伸びを示しています。（図）事業分野は、発電、送変電配電、ロボットを含む産業システム、金融サービスの4つのビジネス・セグメントからなっており、さらに、ビジネスエリア、製品と分かれています。1996年度の受注額は産業システムが最も大きく40%、以下発電、送変電が続いています。（図）



事業と地域が広がる中で生じる 3つのジレンマ

ー 4つの事業分野

- 1) 発電
- 2) 送変電・配電
- 3) 産業システム
- 4) 金融サービス

さらに37のビジネス・エリア

ー 3つの地域

ヨーロッパ
アメリカ
アジア・パシフィック

ー 3つのジレンマ

- 1) グローバルで、ローカル
- 2) 大企業で、小回りが利く
- 3) 中央集権で、分権

一方、地域では、世界をヨーロッパ、アメリカ、アジア・パシフィックの3つの地域に分け、それぞれがさらに国に分かれています。これだけの事業を世界で展開する20万人を超える人員を抱える大企業になると、自然に3つのジレンマに直面します。（図）それは、1）大企業で規模の経済を活かしながら、小さな企業の小回りの良さ、動きの良さを実現する、2）世界に展開するグローバル企業でありながら、電力という事業分野の性格からもそれぞれの地域でローカルなインサイダーとなる、3）世界共通で中央集権的な管理をするとともに、組織単位を小さくし、権限を委譲して分権体制をとる、という3点です。ABBは、このジレンマに正面からあたり、その3つを何とか実現しよう、それも情報技術を活用して新しい時代の企業戦略・組織を目指そうという企業

です。ABBの組織構造や運営のシステムは21世紀のモデルであるという学者もいるほどです。

b. マトリックス組織構造

ABBでは、事業分野と地域という2つの軸を中心にマトリックス組織構造をとっています。法人自体は、世界140ヶ国に約1000位ありますが、管理上の組織単位は、地域とビジネス・セグメントがさらに分けられた所に位置するプロフィット・センターで、世界に約5000あります。事業分野はその製品事業について世界戦略を立案し、実行する、一方地域は、その地域について戦略を立案し実行するので、その下にあるプロフィット・センターは地域と事業の両方にレポートします。

多数の事業を多数の地域で展開している企業にとって、マトリックス組織構造は、両方の側面から見るので理論的には良いと考えられ、80年代にはかなり流行しました。しかし当時は利害の対立をどうバランスするか、情報が不十分な中でどう運営するか、複雑になる管理をどうするか、など実行が非常に難しく、実務にはむかいないと評価され、多くの企業がマトリックス構造をやめました。

普通マトリックス構造を採用すると、事業分野は世界をベースに、地域は地域をベースに意思決定しようとするし、そのように業績を評価されるので、利害が対立し、結局両者の間で限らない調整やかけひきが行われます。スタッフが投資をすべき（或いはすべきでない）という企画書をたくさん作り、ああだこうだと果てしなく議論をして結局は何も決まらず、意思決定が遅れてしまう、書類を作成したり調整したりするのにエネルギーを使ってしまい、実際のビジネスに使うエネルギーがなくなってしまう、結局意見がまとまらず、上司の所へもって行って、判断を仰ぐことになりがちです。

しかしABBでは、マトリックス組織構造を比較的上手に運営していると思われます。その主な理由が、スタッフがいない徹底的にリーンな体制であり、情報システムだと思えます。ABBでは、スタッフがそもそもいないので書類をつくって調整に走り回ることができない、マネージャーの責任は何しろ迅速な意思決定することなので、議論を延々とやっている暇はない。二人の間では決まらなくて、上司の所へ判断を仰ぎに行くことが2～3回続くと、このマネージャーには意思決定をする能力がない、と判断されて、結局2人とも首になってしまいます。何しろ2人で速く意思決定をしなくてはならない状況に追い込まれるわけです。こうしてマトリックス組織構造のメリットだけを活かそうとしているのです。

c. 情報システム—アバカス

マトリックス組織構造を支えているのが、ABBの情報システムです。ABBには、中央集権的な管理をするための共通化・標準化が進んでいるアバカス・システム（Asea Brown Boveri Accounting and Communication System の略）があります。アバカスは、情報技術を駆使することによって、事業と地域という2つの側面から、小さな組織単位の実績を把握し、問題をすぐ解決しよう、という中央管理と分権の両立を目指す情報システムです。

アバカスは、ABBの合併後すぐ作られ、それが改善されてきたメイン・フレームをベースとした管理システムですが、毎月決まった日に、各プロフィット・センターから英語の共通フォーマットで情報がインプットされ、それが本社で処理され、同時に世界のマネージャーにアウトプットされます。ABBでは、公式の管理情報システムはこれだけで、これ以外に各事業部門が別の報告書を作る、偉い人だけ他の人より前に数字が見られるというようなことはありません。これだけ多くの事業と地域にあるプロフィット・センターの状況が受注、コスト、人員など決まった項目からなる共通フォーマットで把握されるので、工場や組織単位を横に並べて数々の指標や業績を比較したり、さらに情報を細分化して、実績のバラツキの原因・理由を探ることができます。すなわち大組織でありながら、中央で管理された共通フォーマットを用いることによって、組織単位の比較分析や同種の問題解決を図るというメリットが活かされているのです。

情報技術を活用するには共通化・標準化が重要と聞いていますが、これだけ多数の事業を状況の大きく異なる各国で展開する中で、標準化され共通化されたシステムを構築して、小さな組織単位の実績を毎月管理しているのは、画期的だと思います。複数の事業を展開している場合、事業部門毎にPLだけでなくBSも作ろうとすると、減価償却、金利をどうするか、事業毎に特性がある、などと議論が百出します。それを世界各地域でやろうとすると、地域毎の例外事項などが際限なく出てきて、理論的には良いが、実践はなかなか難しいというのが実態です。それをABBでは、プロフィット・センターレベルで、間接費も含めフルコストでネットマージン率、キャッシュフローまで出しています。プロフィット・センターのマネージャーは、このビジネスはマージンが薄いので、ちょっと値引きをしたり、コスト管理を怠るとすぐに赤字になることを認識するのです。プロフィット・センターという小さな組織単位毎にマネージャーに意思決定を促し、業績責任を伴う権限

委譲を図ることによって、分権体制、小回りの利く迅速な意思決定を実現している点は、注目に値します。

d. ロータスノーツを用いた自由な情報共有・活用システム

A B Bで興味深いのは、中央集権的で極めて統制管理の強いアバカス・システムの対極に、ロータスノーツを用いた自由な情報共有・活用システムがあるという点です。世界で事業を運営している企業の資産は、世界の各地にお客様や他社と直接の接点を持つ人員がたくさんいることです。従来から市場との接点にいる人々の持つ知識や情報が重要だといわれてきたのですが、それを各地から集め、世界で共有することは技術的に極めて困難でした。しかし、P C（パソコン）や新しいグループウェアの進展によって、世界の各地で顧客や競合と日々接する人々が得る体感、市場の兆しという断片的な情報を集め、距離や時間を超えて、世界レベルで瞬時に共有し、断片から全体を判断して活用できるようになってきました。つまり大企業だから情報の伝達に時間がかかって小回りが利かないというのではなく、大組織だからこそ各種の多様な情報が集まり、情報技術を駆使することによって、全社で活用できるというわけなのです。

A B Bの事業は、プロジェクトの受注率と、それに関する情報をいつ得たかの相関が高い事業です。プロジェクトに関する情報を早く得られれば得られるほど、受注できる確率は高いわけです。そこで、色々な地域で得られた断片的な情報や、情報としてまだ整理されていない体感を得た人がデータベースに情報を発信し、似たような話を聞いた人が、次々に情報を書き込んでいくと、最初は断片的だったプロジェクトの全体像がかなり明確になり、早く対応できる、また受注に結びつくことも多いというわけです。

また例えば、タイで受注したあるプロジェクトのために、ある部品はアジアで調達し、ある製品はスイスで製造し、システムは日本で設計する、というように、情報システムを駆使して、国際分業し、A B Bグループ全体として最も効率的な方法を実現することもできます。

このような世界各地からの情報をマネージャーが自由に発信し、それを共有し、活用しようというのがA B Bのロータスノーツを用いた情報システムなのです。こちらは共通フォーマットなどは全くありません。データベースも多分数千位で幾つあるかわからない、誰がいつまでに何を発信、返答しなくてはならないというようなルールもない、情報を発信したか活用したかが業績評価の対象になることもありません。発信、共有、活用は各マネージャーの自主性、スタイルに任されているというわけです。中央集権とは全く逆で、組織の裾野にいる、市場との接点にいる各人がそれぞれ自分の判断で自主的にどんどん情報を発信し、活用するという権限委譲、分権体制を反映する情報システムですし、同時に世界各地に接点を持つA B Bのグローバル・リーチを活かすことができるのです。

e. 情報技術の活用によって活動の実際コストを把握

A B Bの情報技術についてさらに注目すべきは、エンジニアリングという標準化・文書化しにくい事業において、プロジェクトの遂行に必要な活動を個別に把握しようという最近の動きです。そこで用いられているのが、最近日本企業も目をつけているA B C（Activity Based Costing－活動基準原価計算）です。従来、間接費は何らかの比率を用いて配分していたのですが、A B Bでは、実際そのプロジェクトに用いられた間接費用を計算しようとしています。その背景には、エンジニアリング事業は最近市場価格が30～40％下がる中、世界の競合とプロジェクトの取り合いがあり、そもそも実際のコストが明確になっていないと競争できないという認識があります。

A B Cの考え方はかなり前から提唱されていますが、実践されてきたのは最近です。そ

れは情報技術の進歩によって、細かい活動を把握することが可能になったからです。間接部門の活動は放っておくと増加してしまいます。そこで、まず活動をしっかり把握し、コスト計算をして、本当に顧客が価値を見いだしている活動のみを効率的に行おうという試みなのです。これも世界レベルで行うのは、情報技術が進歩してきたからだといえるでしょう。

f. 背景にある多文化、多国籍の奨励

組織構造、情報システムと組織のハードな側面についてご紹介したのですが、企業が情報技術を活用できるか否かを決める上で重要なのはハードな側面だけでなく、組織の価値観、美意識、カルチャー、リーダーシップのスタイルなどソフトな側面です。その意味では、A B Bには、グローバルの原点である多国籍、多文化を奨励し、異質を許容、奨励するという価値観があります。例えばA B Bの最高決議機関である経営会議のメンバーは8人位ですが、このメンバーはスイス人、スウェーデン人、ドイツ人、アメリカ人などと多国籍で構成されています。アジア人はまだいませんが、スウェーデン、スイスの会社だからその国籍の人だけということではありません。グローバルを目指す会社ですから、公用語はもちろん世界で通用する英語が用いられます。スイス人、スウェーデン人などが訥々とした英語で議論するわけです。

トップからしてこのような状況ですが、A B Bではグローバル・マネージャーを数百人くらい開発育成していて、その人たちは色々な国で、A B Bのマネージャーとしてのキャリアをつんでいきます。その中には、色々な国籍の人がいます。

またA B Bでは毎年2月頃に、世界のマスコミや研究者を集めて大々的に業績発表会を行います。今年はスイスで行われ、私自身も出席したのですが、本当に世界各国から人を招き、もちろん英語でトップがOHPなどを用いて業績の発表やコメント、質疑応答を行い、その後昼食会をしながら、トップが各テーブルを回って個々の質問に答えます。また前の日には工場見学などが行われ、その説明にあたる人々も各国から来ている、と色々な面で本当に多国籍が実現されているという印象を持ちました。

国籍、グローバルという点から考えて興味深いのは、A B B、G E、三菱重工の3社の戦いです。ここ数年アジアのインフラ構築需要が高く、世界に冠たるこの3社がアジアの各地で熾烈な戦いを繰り広げています。実際、A B Bはヨーロッパ、G Eはアメリカ、三菱重工は日本と日米欧を代表する企業であり、3社とも業績の良い素晴らしい企業だと思のですが、グローバル、多国籍という意味では、この3社はかなり違います。A B Bは「グローバル」に正面から取り組んで、そのような人材を開発育成しようとしているし、組織体制もかなり意識しています。一方、G Eは異なる事業をマネージする人材の開発、育成、組織の仕組み、体制、カルチャーという意味では非常に優れたものをもっていますし、グローバルという点についても力を入れてはいますが、やはりアメリカ中心の企業です。一方、三菱重工は、日本を代表する企業である、日本の国益を守るということを第一に掲げておりますので、グローバルという点ではA B Bとは全く違うと思います。このように共通の業界でそれぞれ優れた業績をあげている企業が世界をどの程度重視するか、そのための仕組みを持っているか、そのような人材や組織能力を開発しているか、という点でかなり違いがあるのは、これからの企業のかたちを考える上でも示唆に富んでいると思います。

(2) デル・コンピュータの事例

成熟業界にあるヨーロッパの企業A B Bとは対極にありますが、アメリカ企業の事例としてデル・コンピュータを簡単にご紹介します。急成長するパソコン業界で、情報技術を

最大限に活用し、小売りチャンネルを排除したダイレクト・モデルという全く新しいビジネス・モデルを構築し、最近インターネットを用いた販売でも素晴らしい業績をあげています。デルは、21世紀の企業がどのようなかたちをとる可能性があるのか、従来は日本が強かったエレクトロニクス分野での新しいモデルはどうなるか、という意味で興味深いと思います。

デル・コンピュータは、1984年に大学生のマイケル・デルが創立したベンチャーで、パソコンを良く知っている企業だけをターゲットにして、あっという間に成長を遂げた企業です。パソコンといっても何が欲しいのかわからない一般初心者や、パソコン・マニアではなく、パソコンについてどんな機能が必要かはわかっている、主に企業を相手に、電話で直接注文を受け、製造の指示をし、出荷するというダイレクト・モデルで、飛躍的な成長を遂げました。日本ではマイクロソフトとビル・ゲイツが圧倒的に有名ですが、マイケル・デルもPCの分野で極めて有名なアントレプレナーです。デルのやり方は、情報技術を駆使して顧客の企業のデータベースを作り、一方、低価格で且つ品質の良い部品を世界から集め、極めて柔軟性のある製造方式を用いて、短時間で低価格のパソコンを製造販売しています。

デルは今日ではハイテク業界で最も成長の早い企業、売り上げは78億ドル、利益5億ドル、第3位のPCメーカーになっています。ROEも高く、特に最近インターネットを用いた究極のダイレクトモデルを実践し、かなりの成功をおさめています。顧客が発注した後インターネットで直接デルにアクセスして、自分の発注した製品が今どのような状況にあるのか、自らチェックすることもできます。

デルのように、製造業においても情報技術を活用し、お客様の個別コンフィギュレーション・ニーズに応えた製造の仕様書を瞬時に作成し、製造の指示ができれば、PCのようなハイテク業界においても、かなりの成長と利益を実現できるのです。特にPCのように、部品を集めて多種類のデザインのものを組み立て、すぐさま出荷するというビジネスは、従来は日本企業が得意としていた所だと思うので、デルからも学ぶ所は多いと思います。

(3) 「スピード感」とメリハリ

ABB、デル・コンピュータと2つの企業をご紹介しましたが、情報技術の戦略、組織への影響で重要なのが「スピード感」です。情報技術が進み、コミュニケーションが迅速になり、グローバル企業間の競争が熾烈になる中で、従来のように競争優位性を長期間維持することは難しく、問題に対してすぐに手を打たねば生き残れないという状況になりつつあります。そうなるといかに意思決定やアクションのスピードを上げるかが企業の競争優位性を決めることになります。

また、今日のように正しい答えが一つとは限らない時代、また最適なものが業界標準になるとは限らない時代においては、何しろ早く決めてやってみて、結果を見ながら軌道修正の方が合理的ともいえます。

その意味で、ABBが合併後数ヶ月の間に、全体のマトリックス組織構造とアバカス管理システムを構築したことは注目に値します。合併後の組織やシステムの構築は、時間をかければかける程議論が百出して意見がまとまらない、例外を一つ認めると限りなく例外が出てきてしまい、システムで重要な標準化共通化ができません。従って議論をしても仕方がないものは、圧倒的なリーダーシップですぐ決めてしまいます。

またABBではマネージャーの意思決定のスピードが重視されています。間違っても良いから迅速に決める、決めないのではマネージャーとして失格である、解決案を考えるだけでなくすぐに実行する、成果を出すことが期待されています。

デルの場合も、直接電話やインターネットで受注し、膨大なデータベースを活用して、

部品の手当て、製品の組み立て、出荷を瞬時に行っていますが、その背景には、実際にデルの製品は発注して数日で手に入るというスピードが顧客に提供されれば、それは競争優位性になり得るという認識があります。

特に情報システムに関しては、何しろ自分で試行錯誤してシステムを整備しながら、アプリケーションのノウハウを蓄積することが不可欠です。他企業が色々実験して成功モデルをつくってから、それを導入するという方法は有効でないようです。すなわち、先に手をつけ、常にハードの進歩を見ながら改善していく方が強いと思われます。

今スピードを重視するという事を申し上げましたが、物事の順序、メリハリについての意識や感度も参考にすべき点があります。拙速でも構わない早くやる必要がある分野の意思決定と、時間をかけてゆっくりやる、順序を重要視する分野の区別ができています。A B Bの場合、たまたま結果としてそうなったのか、それともパーシー・バーネビクというリーダーがグランドデザインをもって順序立てていったのか、外からではわからないのですが、A B Bを参考にして、新たな企業経営や組織を考えようとする我々には、この面での教訓は大きいと思います。

デルについても、まずダイレクト・モデルの完成、それからその発展版としてのインターネットによる販売という順序も、技術の進展から自然にそうなったのかもしれませんが、データ管理などノウハウが蓄積されているデルだから、インターネットも使いこなせるという意味で、興味深いと思います。

「スピード感」やメリハリなどについて、今の日本の状況を見ると、いずれも実践されているとはいえません。「まず実行」よりは「まず議論ありき」でスピード感はないようです。日本企業でもスピードが大事、早く意思決定をするようにといわれますが、一方で完璧な答えを出せという矛盾した指示がされることが多いように思います。スピードと完璧さは両方同時にいつも満足することはできません。スピードと完璧さのどちらを重視するか、どの分野ではどちらにするか、という決定をしていかないと、いずれも中途半端になります。

メリハリについても、日本企業は最近A B Bのような重厚長大型の企業モデルと、シリコンバレーにたくさんあるベンチャーのモデルを両方視野に置いて、両方から少しずつその特色をいれようとしているようです。結局全く相対する2つのモデルの良い所だけをつまみ食いしようとして、どちらも実現できない、ということになりがちだと思います。日本から出る企業の将来のかたちを考える上でも、スピードやメリハリをどう考えるか、というのは非常に重要だと思います。

3. 実現の鍵となるのはソフトな側面

それでは今後世界で競争していくためには情報技術の活用が不可欠である中で、日本企業はいかなる手を打つべきでしょうか。

私は、日本企業が情報技術を活用し、世界レベルでの競争優位性を実現するのに極めて重要なのは、ソフトな側面だと思います。情報化、グローバル化が進む中で情報の発信、選択、判断など新しく必要とされる能力・知識を持つ人材を育成し、組織能力を開発してこそ、情報技術というハードが活かされるわけです。そのためにはかなりのエネルギーを使って、人材の開発や育成をしなくてはなりません。

あれほどスピードを重視するA B Bでも、本当の意味でお客様のニーズを探し当て、それだけに対応するようなサービス体制を作るカスタマー・フォーカス（顧客密着）のように、組織の裾野にいる多数の人々の発想、考え方、行動様式まで変えなくてはならないような場合は、時間をかけて教育訓練をかなり行い、納得させてからやっているようです。

情報システムも、まずは極めて統制の強く、管理色の強いアバカスを導入し、それを厳しくマネージャーに強制することで、細かい組織単位のレベルで月毎に数字を客観的におさえることができるようにする、客観的な数字を押さえて原因理由、解決案を考えることの重要性をいやでもマネージャーに認識させた上で、自由奔放に使えるロータスノーツによる情報共有システムを各種の縛りなしに導入しています。

先ほど申し上げた間接部門のコストを実際の作業時間から計算するABCなども数年という時間をかけて、裾野までかなり研修や教育、パイロット・プログラムなど小規模な実験など色々手をつくしてやっています。情報技術を活かすためには人間の行動の変革が必要であるというソフトな側面を良く理解していると思います。

デルも、急成長の中で、財務や管理など新しい能力が不可欠となった時に、その専門家を外から入れるだけでなく、社員に対して基礎能力・知識を持たすためにかなりエネルギーを使って、組織全体のパワーアップを図っています。能力を持つ人材があって初めて、情報技術が活かせることを認識しているのでしょう。

このように新しい能力や知識を持つ人材を育成・開発するというのは時間もかかりますが、それに加えて新しい技術や能力を持つ人をどう見極めるかがなかなか難しいです。一般に、自分の経験や感触がないものについては、違いを識別する能力が開発されません。日本人マネージャーが海外に行って、人材を採用したり、開発したり、業績を評価するのが難しいのは、今までの経験や体感がなく、どう力を識別して良いかわからない、微妙な所がわからないからです。それと同様に、情報処理のスピード、蓄積の容易さ、など従来とは全く違う世界が開けてきている中で、このような技術とともに育った新しい世代の人材を今までの基準で考えることは困難です。これから重要性を増す知識、能力、技術を持つ人々を、そのような能力、知識、体感をもたない世代の人間が開発したり、育成したり、見極めたりできるのか、という問題です。

また、最近の情報技術やインターネットへの日本企業、日本全体の反応もかなり極端だと私は思います。Eメール、ファイル転送、インターネットなどはいずれも手段に過ぎません。Eメールは多数の人々に時間と距離を超えてコミュニケーションができる新しい手段であって、プラス面もマイナス面もあります。プラス面は、距離が離れていても、時間が合わなくても世界のどこにいる専門家にでも直接接触ができるという点です。一方マイナス面としては、あっという間に多数の人にコミュニケーションできるし、発信人のアイデンティティを明確にする必要が必ずしもないため、誹謗中傷が広がってしまうというようなことが考えられます。

しかしいずれにしても情報技術は手段に過ぎないので、手段として扱い、それをどう活用すべきか、使いこなすためにはどんな能力を開発しなくてはならないか、を議論すべきだと思うのですが、Eメールは誹謗中傷に用いられることがあるから、そもそも使うべきでない、というような極端な意見も出ているように思われます。インターネットにしても便利な点もあれば問題点もある、インターネットで得られる情報をどう選択し、どう判断するか、インターネットだけがすべての世界と思わないように、他の情報源もしっかり押さえておく、など、留意点が幾つかあります。しかしとにかくインターネット至上主義的な議論が見られ、賛成反対2派に分かれてしまうのは大変残念です。単なる新しい情報源、メディアに過ぎないわけですから、その上手な活用方法を考える、いかにそれに踊らされないかを考えた方が良いのですが、とにかく議論が極端になってバランス感覚が失われていると思います。

最近特に感じていることですが、情報技術の活用レベルによって、前提や感度が大きく違う世代が現れています。世代のギャップは古いテーマではあるのですが、情報技術とともに育った世代とそれ以前の世代とのギャップは、今後の企業組織や働き方に影響がある

と思います。情報技術の進歩は産業革命位のインパクトがある発展だといっている人々もいるわけですから、この技術が子どもの時から身近にあった人とそうでない人の原体験や感度はかなり違うと考えていた方が良いでしょう。この点について最近の私の経験をお話したいと思います。

私はここ数年間学部で学生ともEメールで連絡をとっており、Eメールやインターネットなど情報技術を積極的に使うのが良いと思っていました。しかし先日、私が当たり前と思っていた「前提」と学生の「前提」に大きなギャップがあることに初めて気づき、愕然としてしまいました。国際マーケティングのクラスで製造業のビジネス・フローの話をしていて、組み立て工場の部品や製品の流れを説明しようとする、学生は誰も製造業の工場を見たことがないので、組み立てラインといっても何の話か、流れるといっても何が流れるのか、わからないのです。私は、組み立て工場は見たことがあることを「前提」として部品を世界から調達するという話をしていたのですが、そもそも組み立てラインのイメージが全くわからない人に、世界の部品を調達する複雑さといってもわからないのです。情報技術の進歩のおかげで情報はどこからでも得られるのですが、実際の原体験がない、現場感覚がない人が増えているわけです。

これからは企業でもこのように前提条件に共通性がない世代の人々とのコミュニケーションが増すと思います。また同様に異質・同質、時間、順序、スピードなどについての感度もかなり違う世代の人と協働することが多くなると思います。そのような中で、いかに原体験を共有するか、前提条件が違う可能性があることをお互いに認識し、そのギャップを埋めていくかが情報技術の有効な活用という意味では非常に重要だというコメントで、私の話を終わらせていただきます。

意見交換

永野 素晴らしいお話をいただきまして、どうもありがとうございました。最後はスピードを上げて話されたので、大変だったと思います。あと 30 分ほど時間があります。どなたからでも結構なんですけど、座長の権限で、若い方は手を挙げにくいでしょう、今日のテーマのもとになった森さん、いかがでしょうか。

森 [利益追求と理念]

基本的に古典的な考え方かもしれないと思うんですが、システム化の前提というのは、企業戦略では、利益極大化のマネージメントをどうするかというところから出発していると思うんです。そうなった場合、最近では一企業の中でのギリギリ極大化を進めるためにしゃかりきになっていますね。ところがシステム化による利得の極大化は、できるだけオープンにして他企業と組むという流れに沿わないと、成果が出ないという内部矛盾が出ています。つまり、差別化ではなく共有化しないと自己にすら利益をもたらさないという矛盾です。そうなると、運営していく上で、どういうふうに思想的に理解したらいいのかということが非常に混乱していると思うんですが、その辺で、どんな理念で動いているのか、ちょっとお聞かせいただきたいんですが。

石倉 [利益追求と理念]

システム化について企業としての利益追求と、オープン化・グループを作ることによる利益追求の矛盾について、本日お話しした A B B やデルでどう対応しているか、については、良く知りません。

しかし情報システムを考えると共通化・標準化すべきプラットフォームの部分とそうでなく個別のニーズや個々の活動をおさえようという2つの側面があると思います。オープンにすべき部分はなるべく透明にする共通化する、それ以外は例えば個々の顧客のデータなどは取引を深めることによってどんどん囲い込み、差別化するという2つの流れです。

日本のアパレル産業など、クイックレスポンスを導入しようとしているがかなり苦戦している業界、国際競争力が相対的にない業界を見てみると、透明にすべき部分とそうでない部分の区別が十分なされていないようです。このビジネスは基本的にリスクが高いのですが、それにしても業界のプレイヤーの間に全く信頼関係がなく、皆が疑心暗鬼になって、プラットフォーム部分まで標準化・共通化が進んでいないようです。

一方、重電エンジニアリングも、従来は極めてブラックボックス的でいわゆる「匠の世界」的だった、企業内でもノウハウが個人に属していて文書化・標準化がされにくかったと思われるのですが、そのような活動でも先ほど少しお話ししたように文書化が進んでいます。そうして初めて世界の人と協働できるという認識になっているようです。

永野 それでは廣瀬先生、お感じになったことをお願いします。

廣瀬 [個人の意志決定とグローバルな物語]

大変面白い話をありがとうございました。真ん中のあたりで、スピードの話が出ました。これは多分皆さんが一番悩んでおられるところかなと思って、面白く伺いました。拙速というのは非常に難しいですね。僕らの世界で割と問題になっているのは、思考パターンがインターネット的になるということがよく言われているんです。グローバル化している世の中になるという、大きな物語が考えられなければいけないという傾向にある一方で、イ

インターネットのようなツールが出てくると、あれは即断即決で、デマンド・アタレイトゥ思考なんですね。そうすると、さっきもおっしゃっていましたが、フローということが考えづらくなって、非常にオブジェクトモデルといいますか、あるメッセージが到着すると、それに対して、テーブルリストアップ的なマインドが出てくる。これはしょうがないのでしょうか。

企業レベルではなくて、一時こういう話も聞いたことがあるんですね。アメリカのホワイトハウスの応答がどうもおかしいという話があったんですね。それはなぜかという、意志決定している連中が、今までのロビーストのように、大きな物語から物事を考える人たちが一時全部排除されて若い連中が入ってきた。そうするとあれだけの大国でありながら、非常にヒステリックな反応をするようになったんですね。そういうことが言われるようになって、どうも考え方自身、一人一人組織を運営していく人間の考え方がかなり変わってきているのかな、とも思います。その中で一方で、国境、業界を越えるというより大きな方向に思考が要求されることは両立しないのかな、という議論もあるとおっしゃいましたね。これは両立していかないと困ってしまうので、その辺がポイントかな、という感じで伺っていました。

ベンチャーと大企業という話ですが、ベンチャーが成長して大企業になるというモデルがいいのか、適度に共存しながらやった方がいいのかということだと思えますね。共存しないという意味は、ベンチャーを無理やり大企業の場合に引っ張り出すと、今まで非常に視聴率が良かった深夜番組をゴールデンタイムに引きずり出すと潰れてしまうということがありますね。そういう意味ではベンチャーはベンチャー的な性格のまま残しておきつつ、大企業との共存を図るという行き方があるのかなという気がしました。

〔即決するものと時間をかけるもの〕

今日ご指摘されたのは、スピードを要するものと、じっくりやっていかなければならない部分があるというのは、まさにとおっしゃるとおりでありまして、情報は割とスピード、スピードといわれますが、日本の場合は、情報というとスピードの側面ばかり言われるんですが、ヨーロッパなどですと、ミニテルというの、しぶとくやっていますね。そういう大きなことが日本では議論になっていませんね。特にインターネットも導入したらおしまいという、まさにご指摘の通りのところがあるような気がしますので、そういう意味でご指摘は非常にごもっともだという気がいたしました。

永野 どうもありがとうございました。それでは皆さんから、どなたでも結構です。

北畠 〔地域と事業〕

集権と分権というお話があり、また地域主義（横割り）と事業部制（縦割り）というお話がありました。これはグローバルにビジネスをしている企業全部の、オーバーに言うと永遠のテーマで、どちらがいいということではないと思います。アジアの例を挙げられましたが、地域の発展段階とか、置かれている企業の発展の過程とか、事業部で取り扱っている製品の成熟度とか、そういうものによって比重を変えて経営しているというのがおそらく各企業のスタンスだと思います。非常に伸びている地域についてはできるだけ現地側に執行権限を渡していると思いますが、成熟度の高い地域になりますと、そこで会社を作るとか、ジョイントベンチャーをつくるという方向にだんだん流れがなって来ると思えますね。

そうなってくると、非常に政策的要因を含んでくるので、セントラリゼーション、事業部制で全世界を見るというような比重が大きくなってきます。例えば繊維なら繊維という事業で全世界を見て、繊維のトップが全世界の繊維のオペレーションの責任を負うという

方向に持っていく方が、ポリシーの一貫性が保てるということだと思います。ですからその都度状況によってやっている人間の士気も考慮に入れながらどちらかに比重を置きつつ両方のバランスを取っていくということだろうと思いますが。

石倉 [地域と事業]

地域と事業の両方を同じように重視することができるか、ということと実際は困難で、すっぱり結論がでるような簡単な課題ではありません。またおっしゃるように状況や人を考えることも必要です。

理論的にこの業界はグローバル化が進んでいるので、世界を視野にいれて事業の戦略を立案・実行するといっても、担当のマネージャーは実際に日本でしかビジネスをやったことがない、世界の他の地域の実感がない、ということが多くあります。そこで、各国で事業をマネージしたことがある、いわば原体験を持つ人材をどう開発、育成するか、というソフトな課題が出てくるわけです。情報技術という手段を使いこなすのは結局は人材ですから、その能力を開発する、行動を変革するという時間のかかる作業が必要になるわけです。人を見ながら臨機応変にする、といってもそのような能力を持っている人がいなければ実行できないですから。その意味ではA B Bのやっているのはかなり壮大な計画だと思います。またそれをやらずにただハードを導入してもあまり意味がない、ということでしょう。使いこなせる人材を育成・開発する段階だと思います。

北島 [地域と事業]

もう一言付け加えさせていただきますと、そういうことで考え方としては執行業務はできるだけ分権で、ポリシー・マターを集権するということですが、その中でI T (International Technology) の進歩で、その両立がよりしやすくなっている。それをよりアシストしていると認識しているんですね。

石倉 [地域と事業]

I Tはサポート機能なのです。情報技術の進歩によって、従来は両立できなかったものができるようになってきている。地域と事業など2つや3つの軸で問題を捉える、と理論的に提唱されていたものが、実務でも使えるようになってきている、ということだと思います。

ハードが進んで、多様な情報をかなり細かいレベルまで捉えられる、また低コストでコミュニケーションができるようになっていきます。ですからI Tが進むと同質化するというよりは、かえって多様なもの、個が見えてくるともいえるでしょう。

岩崎 [地域と事業]

参考までに事業と地域の問題について。私たち社内の会議の中で非常に面白い「グローバル」という言葉を使っているんです。グローバルであってローカルということなんですね。やはり両方成立させないとうまくいかないんですね。先ほどのA B Bも全くそうなんです。それをどういうふうにするのか、情報管理をそういうふうにするのか、ほかのこともそうやるのか、そういう問題かなと思います。「グローバル」というのは非常に面白い言葉だなと最近思っているんですね。

石倉 [地域と事業]

A B Bのマトリックス組織にしても、実際の意思決定ではどちらかが強いに違いないというご質問をよく受けます。それは、実際に自分の会社での意思決定を考えると、本当に

2人が勝手に決めるのか、利害が対立するのは事実なのだからそれでやっていけるのか、という疑問だと思います。この点に関しては、ABBでも臨機応変に対応しているようです。特に日本などでは、ABBの力がまだ弱いこともあってか、ローカルな存在感を高めてインサイダーになろうと、地域を重視する体制になっているようです。

永野 星野さん、いかがですか。

星野 [原則と実体験の重要性]

電気工事の会社だからあまり大きなことは言えないんだけど、今日の先生のお話は、難しくてよくわからないんですけど、最後の締めが良かったなと思います。この間も『これからの日本のかたち』にも書いたんですが、やはり体験というんですか、是非学校においてもそういう教育をしていただきたいと思いますね。

私は古い人間ですからよくわからなかったのですが、甥っ子が慶應の藤沢キャンパスに入った時に、一回学校を見せろといって、行ったんです。全部見て回ったんですが、これはまさにコンピュータ学院なんだね。なんにもないんだね、ほかに。それで甥っ子に、お前コンピュータは結構だけど、基本を忘れたら困るぞと。基本的な原理原則だとか方程式がなぜ成り立ったのか、そういうことを忘れると困るということと、それから先生が言った体験、ものに触れるという教育、それを合わせてやっていかないとまずいのではないかと私は体験的に思いましたね。だから最後の締めが良かった。

和久本 [原則と実体験の重要性]

時間がありませんから、今のお話を引き継いで申し上げます。確かに今メーカーでは設計のところでその問題が出ていますね。現物感覚がなくて、コンピュータ上のグラフィックスだけで設計をしてしまって、ものがわかっていたらこんなことはないのに、というようなことが起きるんですね。

[地域と事業]

地域と事業の話ですが、ABBとは園野さんの方がもっとおつきあいが深いと思うんですが、私はアセアともつきあっていて、BBCともつきあっていました。事業と地域のマトリックスというのは、あの二つの会社は非常にユニークなことを合併前からやっていたんですね。アセアの方は地域と事業というマトリックスでしたし、BBCが非常に不思議だと思ったのは、合併直前にはトップが三つを兼ねていた。三次元マネジメントということをやっている、地域とラインとスタッフを一人の人が持っていた。結局その地域にとって一番大事な事業を持っている人が地域担当を兼ねているんですね。しかもそこで一番大事なスタッフ業務をその人が持って、三次元というのはどういうことになるのか、わからないですね。そういうところが合併をして、今の結論がどうなったかというのは非常に面白いんですが、今は事業と地域は別の人ですか（石倉 人は別ですね。トップはみんな別です）。

2年ぐらい前のエピソードがありまして、ABBとグローバルな相互供給の話をしていた時、東芝の方はインターナショナル部門がありますので、ここに連絡してくれば、どこでどういうニーズがあって、何が買えるかという情報はここで出せるといったんです。そうしたら、バーネビクがその辺にいた幹部と顔を見合わせて、うちにはそういう組織がないと言うんですね。そういう意味で、グローバルな全社問題はトップまで上がってこないといけない。どの地域で何が買いたいという類の情報は、とてもトップの話ではありませんから、後はその場でお前やれ、ということになりました。これも一つの問題点だと思いますね。

石倉 [地域と事業]

A B Bでは世界の3つの地域と4つの事業分野の担当トップはそれぞれ別の人です。しかし、例えばアジア・パシフィックでは、地域担当のトップが事業分野の一つのトップを兼ねている、というように実際はかなり柔軟にやっているようです。

またもう一つ興味深いのは、全社レベルとある一つの法人を見た時のギャップでしょう。A B Bジャパンは世界で優良企業のA B Bの日本法人だから極めて合理的科学的にすべてが決まっているか、というと、日本の法人自体の歴史や過去のしがらみなどがあり、異なる歴史やカルチャーを持つ幾つもの組織がA B Bのカルチャーを導入し、活用しようとしている、という段階だと思います。

和久本 [即決するものと時間をかけるもの]

スピードの点でエピソードなのですが、A B Bの会長が会長をやっている他の会社とおつきあいがありまして、そこで体制改革の議論がありました。確かにスピーディーであることはいいし、時間をかけてやらなければならないことがあるというのもよくわかる。彼の意見と我々の意見が非常に違うのは、時間をかけてやる部分についても、相当ディテールにわたって、これは5年かかるか、10年かかるかわからないけれど、最終目的はこうだということを発表するようにというんです。我々が言ったのは、日本社会ではそうやると、それに反発する勢力ができないような仕組みを作っていくてしまう。だから徐々にしか言わない方がいいんだということで、大変な激論になったことがあります。彼は割に物分かりがよくて、日本の状況がそうならばいいという結論になったんですが、時間をかけてやるものについては、非常に目標をディテールにわたってぴしっと言ってしまうということをA B Bでやっているような気がしますね。

永野 今の東芝の和久本さんのご意見に対し、三菱の園野さんはどうですか。

園野 [三菱重工とA B BとGE]

この話題には大変関心があります。実は私も、三菱重工に37年勤めておりまして、しかも国際関係を30年やってきて、ジャック・ウェルチ氏にもバーネビク氏にも何度かお会いしております。聞かせていただいたお話はすべて正しいと申し上げたいと思うんですが、少々コメントを申し上げます。重工ではGEとA B Bとシーメンスの3社は、いつもコンペティタ・アナリシスの対象になっていました。組織は、経営コンセプトを具現して編成されるもので、一つの約束事である。ですから、GEは、インテグレートッド・ダイバシティという言葉を使っていますが、統合的な組織でありながら分権的に小回りのきく活動を求める、ということだと思います。A B Bの方は、それに対して、ダイバーシファイド・インテグリティという。つまり分散化された組織の長所を活かしながら、一体感がつくりにくいという弱ところをどういうふうに補っていくというコンセプトで、いわば両方がそれぞれのいいところを学び合っているという感じがございます。

三菱重工の場合には何が強いかというと、車の両輪理論という、外国人にはなかなかわかってもらえない組織である。これは事業部と事業所、それからA事業所とB事業所が「競合かつ協調」というオリエンタル・フィロソフィーでやっているんですね。それがものすごい強みになっている。この3社の比較は面白いと思いますし、先生ますます深く突っ込んで研究していただきたいと思います。

もう一つコメントを申し上げますと、GEはM & Aによりまして、事業ミックスをずいぶん変えています。それに対してA B Bは昔からのコンベンショナルな事業にずっとスティックしていて発電、送配電と産業機械の三つしかやらないんです。そういう頑固さが、

これからどういうふうになっていくのかということですね。

両社の共通点としては、やはり情報駆使と情報共有化によって、事業のスピード化と広域化を有効に実現することを狙っている点と、GEのジャック・ウェルチも「ハードウェアの時代は終わった、これからはヒューマンウェアだ」と言っていますが、教育と研修、そういったことにもものすごい力を入れていることです。情報化がいかに進んでいるか、今日は片鱗だけお話いただけたけれど、この情報化とヒューマンウェアの開発をどういうふうに結びつけて考えているか、この二点につきまして、お聞かせいただければと思います。両社とも実験段階かもしれませんが、どちらが成功するか。今は業績はGEの方がいい、ですけれど、ABBの方が長い目で見たら良くなるかもしれないという芽があると見ております。

石倉　【三菱重工とABBとGE】

それぞれ国籍は違いますし、歴史的な背景も違いますが、厳しい業界でそれなりの競争をしていくために、コスト管理も厳しく、社内競争によって切磋琢磨、常に努力する仕組みを持っているという共通点があると思います。

永野　どうもありがとうございました。時間もなくなってきましたが、初めてご出席の東電の山本さん、何かありませんか。

山本　【日本的伝統について】

大変ありがとうございました。今園野さんからちょっとホッとする話が出ましたが、東洋的な部分という話がありましたね。極めてアナクロニクな話ですけれど、富山の薬売りですが、広貫堂さんというのが田舎にいた頃よく来ていたんですが、田舎を出て20年ぐらい経った時に、ワイフが変な薬屋さんが来ているよといって、出てみたら広貫堂さんなんですね。これは非常に懐かしかったんですが、富山の薬屋さんの商売というのは、消費者に選択を任すんですね。今から見ると極めて妙な商売ですが、それが非常に印象に残っています。

私もシステム担当をやっているんですが、実はコンピュータのことを全く良くわからないんです。Eメールを辛うじて送れるぐらいになったんですが、小さい計算機が出た時に、それが非常に流行しまして、毎月のように新しいものが出て、僕らは加減乗除ぐらいしか使えなくて、色々な機能を持っていたんですが、ほとんど使っていない状態で小さい計算機を家に山積みにした記憶があるんですが、ある意味ではそういうことも、今の極めて精緻なコンピュータ・ネットワークをつくるのに、それなりの貢献をしたのかなと思っています。

今の日本の経営はバブルが過ぎて、何となく企業のコンセプトを模索しているということかもしれません。何かああいうことが競争至上主義とかROEとか、リストラとか企業ベンチャーとか、言葉が踊っているように見えるんですが、もう少し日本の伝統的なことで、あまり一喜一憂しないで、きちんとした本業をどういうふうに展開していくか、そういう部分を大事にすることが必要ではないかと思っています。外国の企業に学ぶことも大事だけれど、日本的或いは東洋的な性格も先生のお話の中に取り入れていただければいいなと思って聞いておりました。どうもありがとうございました。

石倉　【日本的伝統について】

本日はABBとデルと欧米企業をご紹介しましたが、情報技術を活用している日本企業としては、セブンイレブンやアパレル小売りのしまむらなどがあります。しまむらの場合

は品揃えの企画という小売りの原点をベースにして、情報の仕組みを整備することによって、パートの人たちをはじめ社員に張り切って働いてもらおう、働きやすい職場にしよう、という姿勢が強いです。小売りですから日本に根づいているともいえるわけですし、また世界同一価格にしようという意味では、世界観に基づいているとも考えられます。

最初にも申し上げましたが、情報技術が進歩してボーダレス化が進むと、あまり日本の経営とか、国籍にこだわることはかえって問題です。情報技術だからすべて欧米のようにならなくてはいけないということではないと思います。世界レベルでの競争の中で、国籍に関わらず、成功している優良企業はかなり似た仕組みを持っていると、私は思います。

永野 それではまだまだ皆さん、話が中途半端でもの足りないでしょうが、この辺で今日は時間が来ましたので、終わりにさせていただきますと思います。

〈以上〉

■言及された文献

①『これからの「日本のかたち」～21世紀に求められる日本像の追究～』

政策科学研究所 日本のかたち研究会著／ダイヤモンド社／ISBN 4-478-20043-2

日本のかたち研究会（第Ⅱ期）

第 5 回

日本型経営の復権

加護野忠男 氏（神戸大学経営学部教授）

開催日 1998 年 1 月 26 日

場 所 ホテルニューオータニ

幹 事 永野 芳宣（（財）政策科学研究所 所長）
コーディネーター 廣瀬 通孝（東京大学工学部 助教授）
出席委員 秋山 庸一（東京ガス㈱ 最高顧問）
岩崎 洋二（住友商事㈱ 取締役メディア事業本部副本部長）
奥谷 禮子（㈱ザ・アール 代表取締役社長）
北郷 義時（東京特殊電線㈱ 代表取締役社長）
北野 蓉子（（社）日本婦人航空協会 理事長）
北畠 光弘（㈱CRC総合研究所 取締役副社長）
木村 修三（中国電力㈱ 取締役東京支社長：高須氏代理）
楠美 憲章（日産自動車㈱ 常務取締役）
小林 俊彦（㈱フジタ 常務取締役）
竹中 誉（エル・ビー・エス㈱ 代表取締役社長）
田中 進（九州通信ネットワーク㈱ 代表取締役社長）
園野 廣一（㈱三菱総合研究所 取締役副社長）
中尾 哲雄（㈱インテック 代表取締役社長）
野村 昌平（㈱ダイエー グループ経営政策会議専務理事）
星野 聡史（㈱関電工 取締役社長）
山本 俊介（山本デザイン研究室 代表）
山本 勝（東京電力㈱ 常務取締役）
湯藤 哲（安田火災海上保険㈱ 常務取締役）
和久本芳彦（㈱東芝 顧問／国際交流基金日米センター 所長）

— 五十音順・敬称略 —

事務局 宮下 美穂（（財）政策科学研究所 研究員）
谷川 精志（（財）政策科学研究所 研究員）

1. 人の動く速度と、金の動く速度のギャップ

ただ今ご紹介いただきました神戸大学の加護野でございます。私は、本来、経営組織とか経営戦略の研究をしているわけですが、最近は特に日本の企業における「人」と「情報」と「お金」との関わりということについて非常に関心を持っております。

たまたま、しばらく前にテレビを見ておりましたら、ベルギーのニュースがありました。ベルギーでお金を運ぶ運転手さんたちがストライキを起こして運ばないようになってしまったとあって、ベルギーの経済が大変なことになってしまった。何故かと言うと極めて凶悪な強盗が出て、そのお金を運ぶ人々が怖いということでストライキを起こしてるということです。お金って、やっぱりあったんだな、と私は感じたんです。同時に、テレビでよく円が安くなったりドルが高くなったり、或いは株が上がったり下がったりという、証券市場とか為替のディーラーの部屋がよく映るんですが、あれを見ると全然お金が動いていないんですね。みんな電話をして何かをやっている。実は「お金」と「情報」というふうに簡単に区別をするんですが、どうもある種の世界では「お金」と「情報」というのは区別がつかなくて、あれはまさに「情報」なのではないかというふうに思います。

我々が普通に接するお札を見ると、ああこれはお金だという感じもしますし、それを失うと本当に痛いと思う。実は私は先週財布を失ってしまったもんですから、本当に痛いという感じです。財布の中にあまりお金は入っていなかったんですが、カードがたくさん入っていました。しかしカードというのは考えて見たらほとんど失っても痛いという感じはしないわけで、すぐ再発行してくれますが、あれも考えて見たら「お金」なのか「情報」なのかよくわからないわけでありまして、スッと入れてササッとやっているわけです。確かに私の口座から落ちているということであれば「お金」なのでしょう。

実は今日、私がお話させていただくのは先ほどのテーマにもあるわけですが、これからのグローバルな環境の中で、日本の企業というのはどう生きていくべきかということについて最近関心を持っているんです。何故かと言いますと、実は「お金」とか「情報」というのはものすごく速く動き回るんですね。先ほど言いましたように、「お金」というのは「情報」ですから、電話でやっている。あれは光の速度と同じスピードで動くわけでしょうから、1秒間で地球を7回り半してしまう。「情報」というのはまさにそのようなスピードで動くわけでありまして、ところが実際、実体経済で動いてる人々はほとんど人間でありまして、人間というのは気持ちとか感情とか色々なものを持っているわけですが、これはなかなか簡単には動けない。飛行機に乗りましたらかなり速く動くことができる。観光客として動くというのは極めて簡単でございますが、例えば私がこれからタイへ行って仕事をしようということになりますと、おそらく仕事がきっちりできるようになるのに半年はかかる。まずタイの言葉から勉強しないと駄目でしょうし、半年はかかるということになると思います。おそらく皆さんが例えば海外へ工場を持っていくと、半年どころではなくて、まず工場がそれなりに動くのに1年かかって、おそらくちゃんときっちり動くようになるとすると2年から3年、場合によっては5年くらいの時間がかかってしまうと思います。

実は私はこれからの日本だけではなくて世界中の企業について最大の問題、特にこういう実体経済に関わっておられる企業にとって最大の問題は、お金の動くスピードと、人間の活動のスピードとの間に非常に大きなギャップが出てきているということではないでしょうかと思います。何故このギャップが問題かということ、企業には実は両方必要です。「お金」だけでは企業になりません。「人」がいないと付加価値というのは作れないわけであ

ります。表現は悪いですが、私は世界中の企業は今「股裂き状態」になっているのではないかと思います。「お金」の方はすごい勢いで動いている。他方「人」の方はそんなに簡単には変わらない、動けない。その中でどうやって企業経営を両立していくかということは、これは世界中のすべての企業に私は共通した課題だろうというふうに思っています。

2. アメリカやアジアにおける急速な変化

私は一昨年、日本IBMのお世話になりまして、アーモンクに取材に行かせていただきました。そこは、約10年ほど前にも取材に行かせていただきましたが、10年前に取材に行かせていただいた時は、アメリカのエクセレント・カンパニーを訪ねる旅ということで関西の財界の方々と一緒に行かせていただいたんです。その時IBMの方がおっしゃったジョークが非常に私は印象に残っております。ちょうどパソコンに出て非常に勢いがあった時代だと思います。その時に、本社のキャンパスの中にはアップルツリーがたくさんあった。「最近このアップルがあまり元気ないんですよ」というジョークを聞いたことが印象に残っています。

今回は人事の方の話を聞きに、関西の財界の人々と一緒にアメリカへ行きました。実は私は、これからグローバルな企業にとって一つの深刻な問題は人事制度の問題だろうということで人事制度調査で行かせていただきました。今回お願いしたのは、視察団で一緒に行きますが、ビジネスの方々は忙しいですが、我々大学の教師は毎日が日曜日ですから、お金は結構ですから私の行きたい企業に幾つか先に行かせて下さいということをお願いして行かせていただいて、その一つにIBMを選びました。それからたまたま元航空関係のお仕事をされていたということですが、ユナイテッド・エアライン(UA)という会社へ行ってみりました。それから、テネシー州のサタンというGMがやっている自動車工場に行かせていただいたりしました。アメリカの最近の、本当に人に関わる動きというのをできるだけ色々見てみたい、新聞の記事では読んでいるわけですが実態はどうなんだろうということを見てみたいということです。

私はIBMに行きまして本当に驚きました。ちょうどこのシーズン、冬の寒い時でしたけれども、一昨年お話を伺った時には、その年から数えて5年前、IBMには約40万人の従業員がいた。一昨年は20万人になっていた。これはある程度新聞を読んで知っていましたが、大変なことだなというふうに思いました。しかももっと驚きましたのは、この5年間に約8万人の人が新規に採用されたというお話です。しかしそのほとんどの人々は、いわゆる雇用保証を持たない人々で、私はここまで本当に変わったのかという印象を受けました。これは大変なことだなと思いました。10年前にもしIBMがこういうことになるということを我々経営学者が予測したら、そこで学者生命は絶たれていたと思います。IBMは特別なんだと。実はその時に人事の人にIBMには昔から3つの経営理念があった。卓越性の追求とエクセレントの追求、それからカスタマー・サービス、それから個人の尊重ということですが、捨てたわけじゃないけれど、今第3のものはビハインド・ザ・シーンにある、そんなことを言っている状況ではないんだというお話を聞かせていただきました。

その後GEという会社へ行きました。GEもウェルチさん、大革命です。ウェルチさんが就任された時は43万人、実は先週末GEの方とサンフランシスコで会ったんですが、20万人だそうです。まあ辞めた人もたくさんいるし、非常に大きな変化が起こっております。

ゼロックスに行きました。ゼロックスのコンピュータ部門の人3千人、EDSと言うんですか、そのコンピュータ・サービスをする会社へ移籍をするということを聞きました。

すごい勢いでアメリカの企業は変わっている。一体こういう変化をもたらしたのは何なんだろう。基本的にはもちろんそれまでこういう企業は独占企業で、ほとんどある意味で非常にファットな利益を謳歌していたということは確かにあるかもしれませんが、やはりファイナンシャル・マーケットと言いますか、ウォールストリートからの圧力というものがその背景にはあるのではないだろうかというふうに私は思っています。

先週GEの、これは後でもまた言いますが、照明事業本部長でウェルチさんの後継者の10何人のうちの一人という人にたまたま会ったんですが、すごいですね。この照明事業で年率14%伸びると言うんですよ。成熟しているところで。やればなんでもできるというのがGEの精神で、実際それをやってきたんです。これからもやると。ただ、今アジアが厳しくて、ちょっとしんどいけれどやるんだと。その方が非常にいいことをおっしゃっています。GEという会社は1981年にジャック・ウェルチによって創業された会社です。もともとはもっと古い歴史をもっているんですが、それほど大きな変化があったわけです。

それと比べると日本の企業の方はゆっくりとしているわけですが、感覚的にちょっとおかしい。ただし私はものすごく爽快な感じがしました。ここまでやって、逆に言うと毛ずねに貼ったサロンパスは一気に取ってしまう方がいいと。じわじわやっていると痛くて痛くて、もうどうしようもない。そういうある種の爽快感を感じたわけですが、ここまでやれば確かによくなると。しかし本当にこれが社会全体として、果たして健全な方向なんだろうかという疑問も感じなかったわけではありません。特に日本の経営学者としては、ですね。今まで従業員に払っていた給料を株主に付け替えただけじゃないかという感じもしてしまうというのが、実は私の素朴な印象でございました。これで株価が最高になる。本当にそれで会社がよくなるのだろうか。もっと異様だと思いましたのは、実は一昨年取材に出ようと思って色々準備をしておりましたら、1月2日にAT&Tという会社が4万人の人減らしをする。だいたいアメリカでは人減らしをするということを発表するときは月曜日か金曜日にやるそうですね。月曜日の朝一番か、金曜日の帰り際にやるそうですが、それと同時にウォールストリートのAT&Tの株価は暴騰するということになる。何かおかしいと私は感じました。実はこのグローバルなファイナンシャルの動きというのは、ものすごく大きなプレッシャーになって、もの作りをしている人々、実業している人々の上に降りかかっているという感じがします。

実は先月12月末でございますが、学生を連れてタイへ行ってきました。皆さんもご存知ないだろうと思いますが、最近貧乏な国立大学のゼミ旅行でも海外なんです。何故かと言うと、海外の方が安いからでございます。実は学生たちは私より長く一週間ほど行って、私は最後の2日だけつきあったんですが、彼らは一週間泊まって、ホテルがついて朝ご飯がついて、もちろん飛行機代がついて7万円です。私は今回東京へ来るのに新幹線のグリーンで来ましたが、往復4万円かかります。ただ私が行ったのはもっと高くて、実は航空会社というのはちょっと日が変わればグッと急に値段が高くなる。しかし日本の旅行者も賢明になったなと思うのは、学生たちの飛行機の便は満員だったそうですが、私の便はガラガラでございまして、私は4人がけの席で横になっていたという状況です。実はタイへ学生たちは何故行きたいのかということを言うと、今バーツが暴落していると。ここへ行ったら安くつくだろうと。確かにそうでありまして、学生たち昼の食事、夜の食事、私は4食全部おごったんですよ。理由は簡単でございましょう。タイの人が入るような食堂へ行ましてメニューのリストを見ましたら、だいたい安いので20バーツ、高いので30バーツであります。ということは、今1バーツ3円しませんが30バーツということは90円です。20人学生を連れて行きまして、この勘定は俺に任せておけと大きなことが言えるわけでありまして。これは我々大学の先生でも1800円くらいだったらどうにか払えるわけでありまして。4食払っても1万円かからないということでございますから、非常

に大きな顔をしていて、学生も安いのだけおごってくれるななんて思っていたのかもしれませんが、それで行ってまいりました。

その時にタイの、タマサート大学というところへ勉強もするという事で色々話を聞かせていただいたんですが、タマサート大学の先生が、特にサイアーノセメントという会社は大変なことになってしまっているとおっしゃるわけです。これは日本で言うと明治時代の新日鐵のような会社でございまして、皇室の金が入っている。タイのいわゆる素材関係、セメントを始めとした社会インフラを作るための素材関係のコングロマリットであります。この会社がドル建ての債務をたくさんもっていると。実は暴落によってパーツは対ドルでほぼ半分になってしまっております。インドネシアなんかと比べると被害は少ないということですが、皆さんでもそうだと思いますが、まともな実業をしている人が、ある日突然債務が2倍になったという。これでは成り立たないんですよ。何故こういうことになってしまったのかと言うと、お金が急激に逃げ始めた。特に証券とか債権を持っている、移動し易いお金が足速く逃げてしまったということです。銀行が貸しているお金というのはそんな簡単に逃げられませんし、日本のメーカーがやっている直接投資のお金は、設備を売らないことには逃げ帰れないわけですが、これはお金がない。それがアジアの各国へ、とうとう香港にまで波及してしまった。

その過程で、確かにアジアへ行ったら若干バブルだなと感じるところが、おそらく皆さんもあったと思うんです。だけど、もの作りに関しては、後で見ますが、非常に上手にやっているんですよ。それなりにうまくやっているけれど、実体経済からするとちょっと過熱してるかなということだったのかもしれないけれど、それほどいじめられる必要がなかったのではないかと考えているんです。タマサート大学の労働経済学の先生も、初めてタイ語で新しい言葉が出てきましたとおっしゃっていた。どういう言葉ですかと聞いたら日本語にすると「必死」という言葉です。今までタイ語には「必死」という言葉がなかったわけですから。今度はいいですよ。これでタイの人もうまく必死になるからということ、タマサート大学の先生はおっしゃっていた。

しかしこれはある意味でひかれ者の声でありまして、こんなことになってしまったら経済は本当にガタガタになってしまいます。その中で、私は日経新聞に出た小さな記事なんですが、非常に注目したのは、こういう世界を動く、特にホットマネーというのはすごい量が電話で動いていくわけでありまして。先ほど言った情報と同じスピードで動いていくわけですが、一国だけ迷惑を受けてない国がある。被害を受けていない国があったと書いてある。小さな記事で私もパッと見てアレッと思ったんですが、それはチリだそうです。実はこの後台風のようにお金がワッと流れていって、南米まで行ったんですね。南米まで今回の暴落劇というのは続いてしまったわけでありまして、チリだけは被害を受けていない、小さな経済ですが。何故かと言いますと、チリはいわゆる証券投資、それから債権に投資する人、こういう有価証券に投資する人は、その金額の3分の1でしたか、デポジットを置けというルールを作っております。製造設備に直接投資する人はいいい。こうやってお金を儲けるということでお金をパッパと動かす人々のお金は入ってこないように、つまり3分の1デポジットを置かされるとあまり投資収益率はよくないわけですから、そういうお金はあまり入ってこない。ですから逃げようと思っても逃げるお金がなかったということなのかもしれません。

実際、例えばメーカーで現場で1%コストダウンをするというのはすごいことです。おそらく何人、徹夜、徹夜で仕事をしなければいけない。ところが最近一日で為替が1%動く日、おそらく年のうち何日くらい一回統計を取ってみればいいと思います。ボラティリティという変動性がむちゃくちゃ高くなっている。これはメーカーの人々がついていけない変動性ではないんです。

それを痛感しましたのは、震災の直後に大変な円高になりました。1ドル 80 円だという。私も大阪商工会議所に頼まれて円高対策委員長ということで、どうやったら円高に対して中小企業は生き残れるかという戦略を考えたんですが、全然答えが出てこないんです。後は政府にお願いするしかなかったということですが、今反省しているんです。あんなことせずにあのときにドルを買うときゃよかった、と今思っているんですけど。

あの時と、それからブラザ合意の後大変な円高は皆さんもご苦労されたと思います。変わったなと私は感じた。それは会社に行ってみてわかります。皆さんもそういう雰囲気を持っているかもしれませんが、ブラザ合意の後の円高の時は、会社へ行きますと蛍光灯が四つあったら、そのうちの三つを殺して一つだけで仕事をする。コピーも裏を使ってやるというようなことをやっていたんですね。それで一所懸命やった。今回はどこへ行ってもそんなことは全くやっていませんでした。何故かと言うと、指をくわえて見ているしかなかったんですよ。そのくらいのすごいスピードで変化が起こってきている。その中で大変儲ける人もたくさん出てくる。何か世の中全体がおかしいというふうに私は思っているんです。

3. ファイナンスの圧力にさらされる企業

こういう中で日本の企業というのは一体どういうかたちで、特に日本の将来のかたちというものを作っていくのかというのは考えるべきだと思うんです。ところがよく議論を聞いてみると、今マスコミとか評論家、或いは一部の特にエコノミスト（経済学の学者）というのはだいたい市場主義で、市場に任せればどうにかなるということです。経済学と経営学というのはよく似ているように思いますが全然違うんですね。私は、市場主義という答えが本当にいい答えなんだろうかという感じが最近しています。本当にこんなことをやってしまったら経済はガタガタになってしまうのではないだろうかと、私自身は個人的には思っております。何故かと言うと企業の中を見ている、我々経営学者は企業の中を見えていますから、そういうことになるのかもしれませんが、何かおかしいという感じがします。

実際、企業の中でも業績主義というようなことで人事制度が変わってきた。実は一昨年取材に行きまして、一番最後に調査団全員でドラッカー先生のお話を聞かせていただきました。ドラッカーさんというのは素晴らしい人でありまして、矛盾したことを堂々とおっしゃる。どの話もすべて面白いというところが、ドラッカーさんの素晴らしいところです。行く前に読んでいたのは、これからは日本的経営を崩壊する、会社の中で部長とか課長はなくなるということをおっしゃっていました。行ってお話を聞きましたら、日本の企業は日本的経営を捨ててはならないということをおっしゃっていました。何故かと言うと、アメリカの失敗の轍を二度と踏むなど。何故かと言うと、人の努力をお金で買うということほど結果的に高くつくことはないということをおっしゃった。つまり、業績主義でお金を渡せば効きます。しかし、麻薬と同じですと。初めは 100 万円貰ってむちゃくちゃ嬉しいけれど、その次 100 万円貰ったら全然嬉しくないんです。どんどん増やしていかないと麻薬と一緒に効かなくなっていくと。際限がなくなっていくと。

アメリカで去年また自らその記録を更新したようでございますが、最高の報酬を貰っておられるのはウォルト・ディズニーという会社のアイズナーさんでした。1ドル 100 円で計算すると、日本円にしてストックオプションも含めて年間報酬が 210 億円であります。こういう人だから 1 年 300 日働くとする、日給が 7000 万円。だいたいこれが日本の企業のトップ、トップクラスでもなかなかこのくらいの報酬を貰っている人は日本ではない。だから日本の社長というのはせいぜいアイズナーさんの日給程度ということになるわけであります。こういう人だから 1 日 10 時間働くとして時給が 700 万でありますから、

まあこれが日本のミドルの年収ということになるわけです。こうやって、やはり投資家からすれば、いくらこの人に払っても自分の1ドルの投資を2ドルにしてくれたら、それは値打ちがある。我々でもそうであります。いくら一所懸命にあなたのためにやりますといっても、1ドルを1ドル5セントにしかしてくれない人と比べたら、こちらの方が値打ちがあるということになってくるんじゃないかと思います。

こういうことを言っておりましたら、去年皆さんも目を引かれたと思いますが、しばらく前にマイクロソフトでさえもストックオプションで価格を全部コストとして計上すると赤字になってしまう。あそこはかなり多くの人々にストックオプションを提供していますからね。こういう記事が出ておりました。私は、これが本当にいいことなのか。私の個人の感覚からすると、一所懸命手に汗して努力して知恵を使って頑張って働いた1000万円と、フロックで、投資で入ってきて株を買って儲かった1000万円というのは、ファインナンスの世界の人からしたら同じ値打ちしかないわけですが、やはり違うんじゃないかという感覚を持っています。これは私は日本の世界の極めて健全な感覚ではないだろうかと思えます。

つまり付加価値というのは人間が作り出す。ところが、人間が自ら作り出す収穫価値がどんどんストックとして残る。このストックがワッと地球上で本来付加価値を作っている人々の活動をそのフローが台風のように被害を及ぼしてしまう。こういう現象が今地球上で起こっているのではないか。そういう中で日本の企業の、さらにはマスコミの動きみたいな、グローバル・スタンダードに従えという。何か本当にそれが我々にとってハッピーなことなんだろうかという感覚がいたします。

タイへ行きまして、タマサート大学の先生に聞きましたら、トヨタ自動車は3ヶ月工場を閉鎖をするということにしたそうであります。ただし従業員は一切解雇しない、給料を払い続けるということに対応した。そしてこれもいつまで続くかわかりませんが、今年になってから工場を再開して、タイの工場を一気に国内市場向けから輸出向けの工場にリトゥーリングするということをトヨタさんはやった。私はこれは非常にいいことだろうというふうに思っていますが、こういう中で一体日本の企業というのはどういう形でアイデンティティを維持していくべきなのか。

実はアメリカというのも今確かにウォールスリートの圧力でそうってしまった企業も幾つかありますが、私は実はアメリカへ行きまして感激しましたのは、一つはユナイテッド航空であります。ユナイテッドは実は日本でみなさんあまり乗ることがないと思いますが、サウスウエストエアラインというものすごく大きい航空機会社、これはノンフリーウェーエアラインと言いまして、非常に安いコストで、しかも大きな飛行場はあまり使わないそうですね。日本で言うと調布と大阪の八尾の間のようで、空いていますから非常に便利です。今アメリカへ行きますとハブ&スポークということで色々なところで乗り換えさせられてしまうわけですが、直行便を中心に運用する。これで急激に伸びてきた会社です。最近では安いだけではお客さんは乗ってくれない。ものすごく面白いサービスをするそうあります。時々それが度が過ぎるということがあるそうで、私も聞きましたら今度本が出ましたけれども、飛行機に乗ったらスチュワーデスが全然いないんですよ。どうなんだとみんなが見てたらね、上の貨物置き場の中から、「ウェルカム」と言ってみんな下りてくるという、こういうサービスをしたそうです。

これは私は本で読んだんですが、もう一つは私の友達が実際にその被害にあったんですが、彼はサンフランシスコからロスへ乗ったんです。ロスの空港に着く直前にスチュワーデスが出てきて、「ウェルカム・トゥ・ハワイ」と言い始めるんですね。彼はびっくりしまして、俺は間違った飛行機に乗ってしまったと思った。そうしたらスチュワーデスが「これからハワイに来たようなハッピーな気持ちでみなさん仕事をして下さい」と言い始

めたという、こういうサービスをするわけであります。

実はユニテッドというのは西側に半分よりたくさんありましたから、このサウスウエストと重なっている部分がかかなりたくさんあったんですね。それで、ケージンはいわゆるはりのベンチマーキングと言いますか、どこが違うんだということを徹底して調べていった。そうしますと、わかってきたんですね。すべての面で 17 % コストが高い、人件費も。そこでケージンは組合に極めて重大な提案をしました。賃金を 17 % 下げる。労働条件を改悪する。もちろん組合はそんなの絶対のみません。その代わり条件を出しました。会社の株式の 55 % をあなたがたに渡すということ。客室乗務員組合は拒否、メカニクス組合は受け入れました、パイロットの組合も受け入れる、それからホワイトカラー、これは組合になっていないんですが、これは受け入れました。優先株を発行して、こういう人々に株を徐々に譲渡していくという形でやったわけですが、その後わりと良くなっているんですね。景気が良くなっているということもアメリカの場合はあるわけでありますが、例えば従業員が知恵を出して色々なことをやり始めた。これは一回西海岸に行ってユニテッドのシャトルに乗っていただいたらわかると思いますが、ユニテッドのシャトルに乗るときは切符にゾーン A とかゾーン B と書いてある。普通アメリカの飛行機は後ろの席から順番に乗せていくわけです。何列以降の方お乗り下さいと。実はこうすると最大の問題は、通路際の人先が先に座ってしまったら奥へ入れなくなってしまう。アメリカの人は体が大きいのですから。また立ってもらって、乗るのに時間がかかるわけです。実はゾーン A というのは後ろの方の窓際の人々です。まずこういう人々が乗る。ゾーン B というのは真ん中の席の人です。こうやって乗せていくと、実は機体の地上滞留時間がものすごく短くて済んで、機体の有効利用ができると、こういうのを従業員の知恵を出してやっていったと、こういうところなんです。

それから驚きましたのは、ヒューレット・パッカードです。本当に行って涙になりました。日本的な感覚からするとすごいなと思いました。ヒューレット・パッカードは終身雇用を守り抜く、長期雇用を守り抜く、ということをスローガンにしております。実は 90 年代の初めに若干しんどい時期があったんですね。やはりその時は工場閉鎖をしなければならなかった時期があった。その時もできるだけ人は会社の中に残ってもらうということで、社内で希望する職種はないかということを徹底した。それで探してみてもない場合には、会社側からこういう職種はオファーできると。それでも希望する仕事が見つからない人には半年間賃金を払うからその間に学校へ行って再就職のためのトレーニングを自ら行うという人たちです。その時に私が感激しましたのは、社長、ルー・ブラットという人ですが、彼は出張を全部エコノミーに変えたそうです。社長がそれで節約できるお金なんていうのは知れているわけでありまして。私はこの心意気というのが本当に大したものだという印象を受けました。同時に会長をクビにしたそうです。会長は辞めても十分食べていける。お金持ちなんですね。ちなみにアメリカでは、だいたいトップクラスの経営者がクビになった後はベンチャーキャピタリストという名刺になるそうです。ミドルがクビになった後はコンサルタントという名刺を作るそうですが、十分やっていけるということですね。実はその時行ったのは、日本ヒューレット・パッカードの社長は未だにファーストに乗ってるらしいです。「日本は体面ということがある国だから（笑）、あなたは乗っていい、私はそれでやるから」ということらしいです。何故かと言うと、アメリカでは従業員 10 万人を超える会社の CEO が、エコノミークラスの座席に座っていたら、周りの人が皆尊敬してくれるということです。

私はその時ヒューレット・パッカードに申し上げました。「日本でも同じだと思いますよ。ただ日本は最近そういうことをする人がいなくなっただけである」ということを言いました。例えば、みんなに厳しいことをやる以上、自らも一汁一菜というような、もともと

とのこれは日本的な精神であったと私は感じたわけではありますが、こういう会社というのものもあるわけですね。

実はこういうことで何が言いたいかというと、今やはりグローバルにものすごく厳しい状況で、その厳しさというのはやはりファイナンスの世界からほとんど来ている。その中でどうやってこういう人々と折り合いを付けていくかということが、私は企業の問題であると思う。日本の場合は、今まで銀行が防波堤になってくれたんですね。ところがこの銀行が、しばらく前に横浜銀行が株式の持ち合いは解消しますということが新聞で報道された。そんな体力が銀行の方になくなってきたんですね。そうすると、実は日本の企業というのは株主からの圧力をもろに受けなければならなくなってくるというのは、おそらくこれからの姿なんだろうというふうに私は思います。問題は、本当にそれに耐えうるのか。或いは耐えないと駄目だと言うんですが、どうやって耐えていくのか。何故かということ、日本の企業の中には長期に渡ってコツコツと蓄積していくものというのがあるわけです。私は日本の技術、技能の素晴らしさというのは、これだというふうに思っているんです。

4. アジアにおける日本人と日本企業

これはアジアの日本企業を見てみてればわかります。アジアへ行った日本企業の人々というのは本当によく仕事をしています。実は私も驚いたんですが、一昨年読売新聞がアジアの各国の人々に世論調査をしました。「日本はアジアに貢献しているか」という調査でした。9ヶ国で調査して、二つの国を除きまして、すべての国で70%を超える人々が日本はアジアの発展に貢献しているというふうに答えた。二ヶ国というのは、一国はどこかという、おそらくみなさんご想像がつくと思いますが、お隣の国です。これは過去からの歴史的経緯を考えて見ればですね。もう一ヶ国はどこだと思いませんか。実は日本自身なんですよ。日本の自己評価はものすごく低いんですよ。

実は私は『日本型経営の復権』という本を書きました。日本の技能がアジアを変えるという本です。高校生の娘から大変注意されました。お父さんそんな本を書くと右翼と間違われるよというんです。日本の企業はアジアで悪いことしかしていない。森林破壊をしたり、環境汚染をしたり、現地の人々を安い賃金で酷使している。これが日本の企業のアジアの実体である。お父さんは経営学者であるのに、そんなこともわからないのか、と言う。「違うんだ」と言ったんですが、どうも学校ではそのように教えられているようでありました。新聞とかマスコミの報道もそうでした。去年朝日新聞がやはりアジアの国々で「日本は好きか」という極めて単純な調査をしました。お隣の国とそのまた隣の国二ヶ国を除きまして、ほとんどの国で7割以上的人是日本は好きだと答えた。ところが朝日新聞の見出しを見ましたら、「近い国ほど嫌われている日本」という見出しでした。何故「遠い国ほど好かれている日本」というふうには書けないんだろうと思ったほどであります。非常にネガティブであります。

そういう中でアジアへ行っても、やはり日本の企業というのはいまよくやっている。収益率も、通産省の調査を見ますとアジアで日本の企業が上げているメーカーですが、売上高、利益率は、日本の国内の売上高、利益率よりも高いんですね。日本の企業は儲けさせてもらっているんですよ。最近はずっと違いますが。しかも社会的に評価されている。昔1970年でしたか、田中首相がタイとかインドネシアへ行った時に焼き討ち事件があったりして、アンチ・ジャパンという運動がワッと盛り上がったんですが、あの当時と比べれば、日本の企業のアジアでのプレゼンスはむちゃくちゃに高まっています。マレーシアなどは松下電器の売り上げは、マレーシアのGDPの5%台になるという世界ですから。そこで感謝されているんですね。マスコミの姿勢というのは、私はマスコミが警鐘を鳴ら

すことに課題があるからこうなるんだろうというふうに思っていますが、ちょっと度が過ぎるというふうに私自身は思っています。

話は余談になりますが、去年の年末に、ある放送局から電話がかかってきまして、「日本の企業がなぜアジアに技術を移転しないのか」ということで特集をしたい」というお話がありました。私のところへそういう電話がかかってきたので、「あの～、してますよ。

（技術移転を）していないと物を作れませんから」といったら、「いや、マハティール首相は、日本は持ってきていないということをヨーロッパに行っておっしゃっている」という。「それはおっしゃるでしょう。持ってきてると言ったら何もしてくれませんから。実際、例えば松下電気では、世界で最先端のコンプレッサの工場は今マレーシアにありますよ」と言ったんです。しかしそう言っても駄目なんです。そういうと、「明らかにあなたは流れに棹を差してますね。日本の改革の流れを止めようとしているんですか」と言われました。私は「なんで改革する必要はあるんですか」と申し上げたわけではありますが。世の中は改革改革で、そんなことはかえって言うとなりの流れに棹を差すという議論がマスコミにものすごく多いですよ。「いや、違うんだ。あなたがたは両方の意見を出して、そして人々の判断を仰ぐべきじゃないか。今こんな意見を出すと流れに棹を差すというのはマスコミが判断すべきことではないんじゃないか」ということを私は申し上げているんですが、そういうことが非常に今まかり通っていると感じている。

実際アジアに行ってみると、日本の企業というのはよくやっているわけです。私はうまくやっている理由は四つあると思います。一つ、一番最大の理由は日本人の出向者はよく働いているということでもあります。すごいと思います、日本人の出向者がみんなより早く会社へ行って、日本と連絡するために遅くまで残って、機械が故障すれば徹夜で対応する。では彼らはたくさんもらっていたかということ、日本にいたときよりは少しは余計にもらっていたけれど、210 億なんていう金じゃないわけですね。やはりその人の時給ぐらいで働いているわけではありますが、よくやっていると思うんです。ところが今まで調べてみたら、今まで経済学者とか経営学者でアジアについて書いた人の中でこういうことを書いた人は誰もいないんですよ。何故かと言うと、日本人が働くということは当たり前だからです。

二つ目は、やはり日本の企業というのはアジア全域にわたって非常に上手に部品調達のネットワークを作り上げた。実はアセンブリ・メーカーにとって製造原価の中の人件費を仮にゼロにしても大体 10 %か 20 %しかコストが下がらないんですね。全体としてコストを下げようと思うと、部品の中に入っている人件費、すべてそれぞれの人件費をトータルに下げていくということが必要になってきます。例えばマレーシアで作られている日本のメーカーのカラーテレビ、例えばブラウン管はマレーシアで作られたサムスンのブラウン管、それから日本メーカーのブラウン管を使っている。それから松下電器の場合ですと、北京で作られたブラウン管が今使われている。アジア全域にわたって、すごい部品供給、組み立ての大きなネットワークが構築されているわけがあります。

第三番目は、私はやはりこれが重要だと思いますが、技術とか技能、特に技能というのをものすごく上手に現場に移転できたということではないか。

そして四番目に、一番重要なのは、アジアの場合何故成功できたかということ、日本的経営のやり方をかなり強引に押し込んだからだと私は思っています。「郷に入れば郷に従え」というやり方をとらなかった。我々のやり方に従えとやった。ヨーロッパ、アメリカでは最初ものすごくそれを遠慮したんですよ。だからしんどかった。最近になってようやく、やっぱり我々のやり方でやるしかないということを日本の企業はわかり始めて、よくなってきたと思うんですけれどね。

実は私の研究室でマレーシアの大蔵省から来ている留学生がいるんですが、彼がこの本

を読んで、先生の言っていることは一面では真実である。しかしそうでない部分もあるというように批判してくれたんですが、一言で言えば、「In Rome do as Romans do, In Asia do as Japanese do、先生これを言いたいんですよね。ローマではローマ人のやるように、アジアでは日本人のやるようにしろと、かなり傲慢な話です」なんていうことを彼は言っていたわけですが、やはりみんなにやってくれたように、やはり日本の企業というのは日本の企業の強みを活かしていこうとすると、やはり日本で今まで培われたやり方というのでやる必要があるだろうというふうに私は思っています。

実は日本人はよく働いたということで、その働き振りはどうであったかということですが、私が現場を見まして感じましたのは、それは四つのキーワードで表すことができる。一つは極めて「非効率に長時間」よく働いたということです。決して効率がよくない。例えば私なんか調査に行くと現地の日本の企業の人が、先生飛行場まで迎えに行きますからと言われるんですよ。いつも遠慮するんです。一つはそうすると十分煙草が吸えないからという極めて単純な理由もあるんですが、タイなんかで飛行場まで迎えに来てもらったら、その人は一日仕事なんですよ。交通が大渋滞ですから。取材だけでも迷惑をかけているのにそういうわけにいかないから結構ですということを申し上げた。こういう類の仕事がむちゃくちゃ多いんですね。極めて非生産的だ。しかしよく働いている。

第二番目に、日本人の働き振りの特徴というのは「正直」で、嘘をつかない。香港へ行って教えてもらいました。日本人は香港でどう言われているか。「日本人を騙すのは極めて簡単。だけど日本人からは騙してこない」、これは我々の先輩たちが作り上げてくれた、ものすごく大きな資産ではないだろうかというふうに思っています。昔どこかの漫才で「インディアン嘘をつかない」なんていうのがありましたが、そんな感じで日本人嘘をつかない。やはりメーカーの現場の人に聞くと、「先生、嘘つけませんよ。人は騙せますが、物は騙せませんから」という。やはりこれは大きいですね。物を騙したら、必ずどこかでひどい仕打ちにあいます、だから物は騙せませんよというんですね。

それから第三番目に日本人の働きの特徴というのは、「些細なことにこだわる」ということがものすごくあります。例えば工場現場へ行きますしても、部品は絶対地べたに置くな。必ず棚の上に置け。棚に置くときはきっちり並べろ。トイレへ行ったら必ず手を洗え。こういう細かなことばかり言うというんですよ。その中で確かにこれは必要だなと思うこともあるけれど、なんでこんなことせなあかんのかというのがわからんことがある。例えばその一つは、松下電器で言うと朝礼というのがある。朝礼では真っ直ぐ並べと言う。だいたい整列というコンセプトのない国がある。そういう時どうしていったかということ、地べたの上に×印を書いて、お前はここへ立て、真っ直ぐ並んだら気持ちいいやろ、ということ教えていったという。

それからもう一つの日本人の特徴は、「理由を説明しない」。何故真っ直ぐ並ばないと駄目なんだと。例えばまず最大の理由は正直であるということも関係あるんだけど、嘘をつけるほどの語学力がなかったというのが最大の理由だった。もう一つは言葉が不自由なのであまり具体的に説明できない、ということがあったのかもしれませんが、最大の理由はなんで説明しないんだろうと。例えば、朝礼で真っ直ぐ並ぶということと生産性との間にどういう関係があるんだ。朝礼のときはもっとリラックスしてやっているほうがいいじゃないかということを経地の方は言う。何故だということ、並べ、と言うんですよ。そうしろ、ということしか言わない。

5. 愚直であることの価値

東京工大の人々が日本の企業で働いている現地の人々のアンケートをかなり大々的にや

られた。非常にいい結果が出ているんですよ。日本人は賢いか。ほとんどの人は馬鹿だっ
て言っているんですね。私はそうだと思いますよ。なんでこんな細かなことばかりこだわ
って、しかもその理由が説明できない。しかも働き振りを見たら極めて効率が悪い。これ
は馬鹿以外の何者でもない。これはその通りだと私は思います。だから変える必要はない
と思うんです。実は私はそこからこの本のキーワードは「愚直」という言葉にしたんです。
実は物作りには愚直さがいるんですよ。あまり賢かったらいいものはできない。実は日本
の企業が行った時のアジアの資本主義というのは、商業の資本主義です。商業の資本主義
というのは、時間的空間的な価格差でできあがるわけです。だから機敏で、クレバーでな
いと儲からないんですよ。ところが工業の資本主義というのは、あまり機敏でクレバーだ
と儲からない。短期的には儲かりますけれど、必ず長期的にツケがくる。実はこれを一番
最初に言ったのは、愚直という言葉を使ってはいませんが、皆さんご存知のマックス・ウ
ェバーです。『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』。実は物作り、産業の資
本主義をやろうと思うと、誰も監視していなくてもきっちりやるというような仕事ができ
る人が集まらなないと、本当の産業の資本主義というのは成立できない。

では何故きっちりやるのかということ、プロテスタンティズムの場合、ヨーロッパの場合
は神さんに感謝する。日本は神さんいないでしょう。たくさんいるというのはいないと同
じですから。拾う神あれば捨てる神ありという世界ですからね。では日本はどうしたかと
言うと、私は習慣を作ったんじゃないかと思うんですよ。整列、真っ直ぐ並ぶん
だ、部品はこうやって置くんだ、置いてないと気持ちが悪い、こういう習慣を作るとい
う形で日本の企業は一所懸命やっていったんじゃないだろうかというふうに私は思います。
習慣というのは説明できないんですよ。何故かということ、外国人は、日本人は何故握手せ
ずにお辞儀ペコペコするんだという。これは合理的に説明するのは難しいですよ。いや、
こうするものなんだということしか言えない。実は日本人が説明できなかったのは、まさ
にそこにあるのではないか。つまり現場でいい習慣を作っていこうと。それをしながら、
ある意味で物作りの精神をつくる。

実は私が素晴らしい言葉だなと思ったのは、ある韓国の経営者から聞いたことですが、
この経営者はこうおっしゃいました。時間さえあれば日本にいくらでも技術的には追いつ
けます。いずれ技術的に追いつくのは時間の問題でしょう。ところがどうしても追いつけ
ないことが一つあるんですよ。何なんですか、と言ったら、製品の品格だと言うん
です。どういうことかと聞いてみたら、韓国の製品はきれいにすべきところは当然きれいに
してあると。ところがそうでないところは汚いと言うんですよ。日本の製品は見えないと
ころまできれいだと言うんです。これはね、韓国にはない精神で、おそらく追いつけない
だろうと言う。私は、やはり日本の物作りの中にはそういう精神みたいなのが脈々と受け
継がれているのではないか。それがやはり日本の企業の強みというのを作り上げてきた。
その中で労働力流動化、グローバル・スタンダードという。そんなことをしたら大事なも
のを全部流してしまうことになるんじゃないだろうかという感じがします。

アメリカの諺に、たらいの水と一緒に赤子まで流してしまうという諺がありますが、我
々の周辺ではそういうことが今起こりつつあるのではないかという感じがいたします。

実はここでみなさん方に考えていただきたいのはこういう問題であります。私のような
若造がこんなことを言うと、しかも私はよく大学でも言われているんですが、「愚直」と
いうのから最も程遠い人間である。そういうの「愚直」の価値なんていっても誰も信じて
くれないよ、というのが大学の中での評判であります。だからわかるんだ、ないからわか
るんだ、ということを大学では言っているんですが、これをどうやって子々孫々に残して
いくかということを私はもっと考える必要があるのではないかと思います。

ノーベル経済学賞を貰ったブキャナンという経済学者が非常にいいことを言っているん

です。世の中には合理的に考えなければならないことがたくさんある。ところが経済合理性というのは実は、今わかっていることを前提にして、最も合理的に選んだものを経済合理性という。ところが世の中にはわからないことの方が圧倒的に多い。だから経済的合理性で判断するよりも、実は昔から言われてきたことをきっちり守り抜くということが正解になる場合も世の中にはあるんだ、そういうものは残さなければならないという。

例えばバブルの時に、どなたもそうだと思うんですが、今土地を買わないと損だと言われた。まさか銀行までこれは下がるとお金を出した人は誰もいないですよ。買った人もそうですよ。ところが、あの時にそれをしなかった人が何人かいるんです。それはどういう人かという、一つはお金を持ってなかった人、これはどうしようもなかった。私なんかそうです。もう一つは昔からの言い伝えを守った人です。簡単にお金が儲かるようなことはしない方がいい。つまり、やはり額に汗して儲けた一千万と、ちょっと土地を転がしたり、株を転がしたりして、値打ちが同じどころか、そんな一千万を持てしまったらその後腐ってしまうぞ、ということを言えた人々というのがいると思います。

しかし一方で実はファイナンシャル・キャピタリズムと言ったけれど、それは実は我々の中にあるんですよ。我々も投資家として見たら 100 円を 200 円にしてくれるところと、100 円を 105 円にしかしてくれないところがあったら、やはり 200 円にしてくれるところに、同じリスクだったら預けますよね。これをこれからの社会でどう折り合いをつけていくか。お金というのはものすごく大切なものだけど、ものすごく怖いものです。これをどうしていくかというのは、これからの情報化時代の一番大きなポイントではないかと思います。私も答えを持っているわけじゃありません。ですから今日は問題提起ということだけになってしまうのかもしれませんが、どうすればいいのかなと私も一所懸命考えているんですが、なかなかいい答えは出てきません。

ただ、こういうことを書いておられて、もし皆さんが機会があれば一回探してでも読んでいただきたいです。これは去年の 4 月号か 5 月号で『新潮 45』という雑誌がありますが、その中に城南信金の真壁さんという、日本で最初に懸賞金付き定期預金を作った人が書いています。あの銀行はバブルにまみれてないんですね。何故かと言うと、「貸すも親切、貸さぬも親切」というのが経営理念だったというんです。この方が「お金の怖さをわからなくなった日本人へ」という文章を書いています。これを読んでいまして、大変感激いたしましたのは、日本の銀行はいつからおかしくなったかと。実はあることをしなくなってからだというんです。それはどういうことかと言うと、昔日本の銀行では銀行の帳簿上の金額と、お店にあるべき金額、これが 1 円違って全員で残業して調べた。どうしても合わないときは全員で机の下まで潜り込んで、抽斗を開けて抽斗の中に間違っているか、徹夜してこれ全部やった。最近はこれをしなくなった。何故かと言うと、たった 1 円のためにどれだけのコストを払っているか。人件費です。いくら考えてもこれは不合理だ、ということでやめちゃった。何円まではいい、と言い始めた。そうすると銀行というのは百円までよかったら千円でもいいじゃないか、1 万円でもいいじゃないか。銀行はたくさんお金を持っているから、10 億でもたいした金じゃないんじゃないか。トントン、ズルズルやっていって、結局歯止めが利かなくなっちゃった。実は、私は 1 円探せば日本の銀行はよくなるとは決して思いませんけど、少なくともこの精神が銀行からなくなってしまったということを考えてみた時に、今さっき言ったブキャナンの話です。理屈で考えたら合理的だからこれをやれということをするような判断というのは、どこかでやはり歯止めをかける必要がある。

これはみなさん方の問題だと思うんですよ。理屈ではそうだけど、そんなことはしない方がいいということを言える人が、だんだん日本の会社でいなくなってきた。みんな理屈で判断して、小賢しくなってきたというところがひょっとしたら最大の深刻な問題なのか

なというふうに思います。

6. ファイナンスと労働との折り合い

メッセージがあって、もうそろそろ時間ですのでよろしくということでございますが、問題は実は私は最後に一言だけ言うと、これから日本の会社はどうしていくべきか。特に上場会社はどうしていくべきかと。個人会社はそれなりにきちんとしていると思いますが、上場会社はどうしていくか。私は一番大きな課題は、今まで銀行がプロテクションしてくれた。その中でやはりきっちりと基本を守りながら物作りをやっていくということをやってきたわけです。長期的な視野で経営もできたんですが、その防波堤がなくなった。私自身が最近提案して、あまり迫力がないんですが、これからは労働組合、或いは従業員だろうと。従業員がもっと会社の株を、先ほど言ったユニテッドの話です。ユニテッドのようなやり方をする必要はないけれど、特に上場会社の場合、もっと従業員が株を持つ。ただし自分のお金を自分の会社の資産だけに全部投入してしまうというのは実に危険ですから、労働組合がうまくやりながら、それぞれの人にとっては会社にかなりの部分、残りはうまくポートフォリオを組んでリスクの分散を図る。こうやることによって私は日本の企業の良さが維持できると思っています。こんな声は労働組合からも出ていないですから、是非皆さんも共鳴された方はご主張していただきたいと思うんですが、実際はガバナンスも株主がやっている限り、無責任になってしまいます。私もNTTの株主です。女房の父親の遺言で株だけはすると言われたもんですが、買っちゃったんです。大変儲けました。200万円超えた時には売ったつもりになって、家族でハワイへ行ってきました。300万円超えた時に売ろう、と考えたんですが、ある大阪の一部上場会社の財務部長とお会いしました。その方が小さい声で、先生これは350万確実なんですよとおっしゃった。それで持ち続けたんです。今でも持っているんですけれどね。なかなか350万にならない。その方にいつになったらなるんですかという、必ずというんですが、なかなかそれだけでは元がとれない。もう200万使っちゃったんですとよ、ということをしているんですが、こんな株主というのはNTTのことなんて何も考えていないわけですよ。私は350万になることしか考えていない。そのためにNTTがどうなろうがいいわけであります。

実はアダム・スミスという人は、株式会社というのは実に危険な制度だという。何故かと言うと株主が無責任だし経営者も無責任だ。この無責任と無責任を二つ掛け合わせていい制度になるはずがないということを『国富論』の中で言っているんですよね。ですから株主ではなくて、もう少しきっちり長期の発展ということを考えてできるような企業のガバナンスのシステムをどう企業の中に取り組んでいくかということをもう少し考えてみる。考えて見たら、最近の様々な不祥事というのはほとんど内部告発です。やはりいくら外部の人が情報をやってもわからないですね。内部の人、そういう人々がきっちりと見ているということになれば、経営者にもかなり大きなプレッシャーが働くのではないかと思います。

そういう意味で、話は飛んでしまったようになりましたけれども、是非皆さん方に本当にこれから深刻に考えていただく必要があるのはこの問題ではないか。つまり我々の一面にあるファイナンスというのは、我々もお金を持っている、そのお金を増やしたいという気持ちと、他方で、日本の経営風土の中でベタッと浸かって働いているこの部分がある。それをどう折り合いをつけていくか、というのがこれからの課題だと思います。だから私は一緒にしちゃえということでありまして、もっと資産を日本の企業の中へつぎ込むようにしたらいい。せっかくいい日本の企業が今どんどん外国人に買われているという状況はもったいないのではないかと思います。以上、話があちらこちらへ行ってしまいました。

永野 どうもありがとうございました。このまま放っておくと2時間でも3時間でもお話になりそうなので、大変恐縮でしたがちょっとメモを入れさせていただきました。この後今日のお約束は10時までで、40分くらい残れば、皆さんに発言していただけたらと思っていました。今日は正月ですので、全員にご発言していただかないと、色々後で文句が出るんじゃないかなと思ったんですが、30分しか残ってません。中尾さんと北野さんはお帰りになりますけれど、奥谷さんもお帰りですか。では最初にちょっと発言していただきます。後は、皆さんしゃべるとひとり一分半くらいでないと全部回らないと思うんですが、今日はご質問というよりむしろご意見をずっと出していただきたいと思います。だいたいグローバル・スタンダードというか、国際化の中での日本的経営の問題、情報化の中での、ということでしたので、先生のお話に対してご意見を出していただいた上で廣瀬先生にも伺いたいと思っています。そして最後にまとめて加護野先生にお答えいただくということにしようかなと思いますが、よろしければそういうふうにさせていただきます。

そういうわけで、できるだけ全員にお話していただこうと思いますので、皆さん遠慮しながらしゃべっていただきたいと思います（笑）。司会者の特権で申し訳ありません。では最初に奥谷さんで、後は秋山さんから順にお願いします。

奥谷 [工業化社会とソフト産業]

今お話を伺って思ったんですが、先生がおっしゃったのは工業化社会でのメーカーのアジア進出とか、そこでの働き方だと思います。それは色々わかるんですが、日本が目指しているソフト化、サービス化経済の中で、ソフトとかサービスという部分でのあり方は今後どうなっていくのでしょうか。

加護野 私はサービス業というのはこれから日本は国際競争力をものすごく発揮すると思っています。ソフト産業、特に流通業は、これから日本の出番ではないかと思っています。何故かと言うと、こんな土地代が高くて、人件費が高くて、仕入れ値の高いところで、ギリギリの利益を出してやっているわけですね。私はこれはすごい精度の高いシステムではないだろうかというふうに思っています。そういう意味では、これから特に流通業とかサービス業がこれから鍵になるんじゃないかと思っています。

秋山 [技術移転と日本型の経営]

日本の国が海外、特にアジア各国に技術移転をしていないんじゃないかということに対して先生は完全に否定したという話でございました。私もまさしく（日本はアジアに技術移転を）していると思っています。今東京ガスでマレーシアにガス事業を展開しております。それから地域冷房事業を展開しているわけですが、かつては大量に技術者を派遣しまして対応しておりましたのが、今、ほとんど日本の人間は行かないで済ませておまして、完全にこれは移転しております。やってみて非常に色々と苦労もあったんです。例えば日本ですと、ある中心になっている人に情報を話するとそれは全部縦には通じる。横には別としても縦には完全に通じるんですが、向こうでは一人一人に話をしなくては駄目で、この人に話したからいいだろうと思っていたら、その上の人はそんなことは聞いてないというようなことで非常に戸惑うということがございました。やはり日本のやってきた経営の良さは、そういうところで如実に感じたことがございました。

それから海外で事業展開している日本の企業で、どういう面で日本的な制度を活用し、

どういう面で欧米的な制度を活用しているのかということ調べてみましたが、雇用問題は終身雇用の形で紛れもなく日本的な方式が海外でも通用していた。これでなければ駄目だという形で答えが跳ね返ってきておりました。そんな事実だけお話し上げました。

岩崎　〔日本型の経営〕

日本独特の風土というか、日本独特の経営というのはやはり失われてはいけないと思いますし、それがやはり我々の強さであると思うんですが、最近では世界の市場性だとか世界の動きというのは、各人が知るようになってきたんですが、知った上で日本独特のものを失わずに経営していくということかなと思うんです。

私は今商社の中でメディアということで働いているんですが、世界のメディアの動きというのはものすごく速くて、それに遅れると本当に商売にならないんです。ですからよくそれを見ながら、動きに付いていくようにするんですが、ではメディアの米国発信の技術とかヨーロッパにユニークなものがあって日本に導入しようとした時に、やはり日本独特のものを失うと成功しない。いくら金をかけても、いくら努力しても成功しない。やはり日本独特のやり方、これは技術とか日本人の性格とか日本の思考とか関係あるのかもしれませんが、やはり経営そのものも日本のやり方をその中に入れていかないと成功しない。今度は逆に、日本のやり方を米国とかヨーロッパに逆に発信していく、そういうことによって彼らもそれを学ぶということかなと思うんです。

北野　〔マスコミの問題〕

私は広報にいたものですから、新聞はよく読むんですが、家では朝日新聞とサンケイ新聞をとってます。オフィスの方は日経新聞です。読売までとってしまうとお金がかかってしまいますので。先ほど先生がおっしゃった企業だけではなくて、日本の自虐性みたいなもの、そういうものをこれらがどういうふうに取り扱っているかと思いますと、朝日とサンケイでは非常に対照的です。今後どういうふうな形に日本がなっていくのかなというのは、マスコミ論調というのをどういうふうに読者が批判するかによって違ってくると思います。もっと読者が、その辺のところで手を挙げて、或いは口を開けて言う方向にいかないといけないんじゃないかなと思っています。

〔女性のネットワーク〕

それからもう一つ、女性の問題ですが、今後 21 世紀女性がどういうふうな形に市場の中で行動していくか、これも大きな一つのテーマじゃないかなというふうに思っています。もちろん労働者が少なくなつて、女性が労働化していかなくてはいけないという問題もあるんですが、それ以上に女性の持っている横のつながりというか、ネットワーク的な広がりの中で女性がもっともっと多様な職域を広げていって、もっともっと日本のビジネスの中に変化をもたらすのではないかと私自身は期待しております。

木村　〔会社は誰のものか〕

先生のお話は非常に共感を覚えていたんですが、マスコミだけではなくて、日本全体がそういう風土だという感じがしてしょうがないと思います。会社は誰のものか。やはり最近では、会社は株主のものだということがあまりに出過ぎているんじゃないか。それは商法学者もそういうような視点から論じていることが多いように思います。本当に会社は誰のものか、というと、株主のものというのももちろんあるわけですが、今のようない状態になった時に、ある意味では従業員のものだし、ある意味ではお客さんのものだというような言い方も色々できるみたいに、大昔の概念がのさばり出すかというふうな感じがしてまして、この中の流れをどうしたらいいんだというのをもっと教えていただければというふう

な気がいたしました。

楠美　〔日本型経営〕

今日のお話は我が意を得たりという点が多いのですが、結局、日本の企業には、変えるべきところと変えられないところがあって、煎じ詰めれば、その辺のせめぎ合いがポイントになるのではないかという気がします。だから今の状況が決していいとは思いませんが、かといって、「市場化」とか「グローバリズム」という物差しでいいのかというと、「ちょっと待ってくれ」という感じがあるわけです。我々企業が、経営制度や慣行についてどこを変えてどこを残すかという点が大事ではないかと思います。そういう意味で、その解が本当の意味での「日本型経営」ではないか。「日本的」というとややネガティブなイメージが強いんですが、そこを「日本型」ということによって、世界の資本主義体系の中での一つのタイプという解は求められるのではないか。それに対する議論をこの勉強会でもしているのだと、私はそういう認識を持っています。

小林　〔物づくりの速度とマネーの速度〕

本当に素晴らしいお話を朝から聞かせていただいてありがとうございます。普段色々考えて整理がつかなかったことを先生から教えていただいたような気がします。まさに先ほどから出ていますように、今グローバル・スタンダードというようなことでまとめて、マスコミを初め、そういう方向に行かなきゃいけない、それをしないのは悪だというような傾向が強くなって、日頃のフラストレーションは何だろうかと思ったら、やはりそこなんです。お金というのは本来は物と物を交換するための便宜上のものだったのが、いつの間にか「商品」になってしまい、お金は輪転機を回せば作れる商品ですが、輪転機さえも回さなくなってきた。要するにコンピュータマネーで、1日に日本円で百数十兆円の金が動く。百数十兆というと、日本で一億二千万の人が朝から晩まで生活をして、年間予算が70数兆円ですから。この物作りの質量と架空のお金が動いているものと、バランスがあまりにも違っちゃっているんじゃないかということを、私は非常に感じています。

私は建設業なんです、建設事業というのはやはり地面からずっと物を作っていくわけで、非常に時間がかかります。簡単に言いますと、建物一つ作るのでもやはり1年とか2年かかるわけですね。私は土木の方が専門なんです、大きい土木建造物ですと5年、10年かかります。その5年、10年の間に世の中が大きく変わってしまうわけですね。お金の質量の違いが大きいものですから、このフラストレーションが非常にあります。先生がおっしゃるように、ではそれに対してどう対応して生きていけばいいのかということだと思います。それがなかなか怒涛のような川の流れの中で、先生も棹を差してらっしゃると思うんですが、とても無常観を感じます。

人間の「願い」というのは何かと色々考えるんですが、一言で言ったら「幸せになりたい」ということだと思います。それが、グローバル・スタンダードでいくのかと考えると、それはあり得ないんじゃないかと思います。アジアの方でも仕事をやっているんですが、今回のパーツに始まった通貨下落で、特にインドネシアなんかそうですよね。もう仕事がどんどんストップしたりスローダウンしています。我々のスピードと、マネーのスピードの質量の差、これをどうすれば幸せに生きられるのかな、ということを感じます（加護野タイでもどんどん工事が止まってました）。

田中　〔長期的な視点〕

先生のお話を聞き、大変勉強になりました。私自身、これまで節度のない規制緩和や、グローバル・スタンダードの適用について疑問があり、もっと早い時期に先生のお話を聞

く機会があればよかったのにと感じております。最近ようやくマスコミでも市場原理至上主義に関する疑問が出されつつありますが、今日のようなお話を声を大にして言っていたきたいと思います。

私は現在第一種通信事業に携わっておりますが、事業計画としては、会社設立後4年で単年度黒字、6～7年で累損解消という見通しで発足したわけです。事業を始めてみますと、計画通りには参らず、10年経過した今でも若干の累損が残っているような状況です。それでも株主の皆さん方は、21世紀の情報化社会を支える基幹産業という長期的視点から理解していただいているのが現状です。

近々金融ビッグバンが実施される中で、短期的にメリットをあげることが困難な設備産業を、長期的視点から育成していくという、日本のよきシステムが持続されるのかどうか危惧いたしております。

竹中 [日本型経営からの発信]

日本の愚直さ、効率の悪さの持つ、人間社会にとっての良さというふうなものは、まさに同感なんです。ちょっと生意気なことを言わせていただきますと、こういった良さがグローバルイゼーションの中で、たらいの水が赤ん坊と一緒に流されてしまうところにはちょっと気になりました。私はやはり日本のシステムの効率の悪さというふうなものが人間社会にとって私はいいものだと思うんです。これをやはり日本人にしかわからないのよと言っていないで、本質はやはり変化して、それを世界に売り出していくという努力が必要ではないかと思うんですね。それはまさに先生のような方をお願いしたいところであります。

[グローバル・スタンダードという議論]

実は先週新しく在日米商工会議所の会頭になりましたグレーン・フクシマがプレスセンターで会見をやりました。その時色々な話をしたんですが、質問の時間にある方が、「アメリカは盛んにグローバル・スタンダード、グローバル・スタンダードと言っているけれども、それはグローバル・スタンダードじゃなくて、アメリカン・スタンダードを日本に押しつけようとしているんじゃないか」という質問をしたんです。そうしたら彼は、「グローバル・スタンダードという言葉を使って色々なことを議論しているのは、私の知る限りでは日本だけだ」と言うんです。アメリカでも、そんなグローバル・スタンダードという言葉では議論はしないし、ヨーロッパもそうなんです。日本で何故グローバル・スタンダードという言葉がこんなに流行してきたのか、私は実は研究してみたいと思っています。どこの国も自分の良さをグローバルイゼーションの中でグローバル・スタンダードとして、普遍的なものとして売り込む努力はしている。だから日本もいいものを持ってらっしゃるんなら、その努力をおやりになったらどうかというお答えをされたんですが、まさにそういうところが要求されている時じゃないかと思っています。

團野 [物の動き、金の動き、人の動きの速度]

一番最初におっしゃられた、お金が情報化によって迅速に動くということですが、この間私どもの研究所の金融専門家に聞きましたら、ものが左から右へ、金が右から左へという、実体取引を伴う動きに対して、情報だけで動く金の量は50倍だという。小林さんがおっしゃったように、そういう動きがあっているのかという問題ももちろんあるんですが、ただそれは金融の世界の話で、メーカーはものをつくるのが本業だから、金を為替差や金利差を求めて動かすなんてことはやらないと思っている。ですから世の中色々な多様性は出てくるけれども、その中での選択がこれからの大きな問題だろうという感じがします。

もう一つは、先ほどGEで半分の人間がレイオフされる、或いはIBMは5年間で人員

を半減されたという話をされましたが、日本のメーカーも新日鐵や、私が勤めておりました三菱重工などではやはり社員が半減しているんです。ただ、時間が15年ないし20年かかっている。このグラデュアリズムというのが日本の非常に大きな特色でありメリットであると思うんですね。それが最近の情報化で振り回されて通用しなくなる心配がないのか。このグラデュアリズムが守れるかどうかということが非常に大きな問題になる。これらの2点を感じながら先生のお話を伺わせていただきました。

野村　〔日本と外国、大阪と東京〕

先ほど航空機のお話をされたんですが、私は週に4回飛行機を利用しています。その都度思い出しますが、無用なサービスはやめてくれと思います。そういうものを全部取り払った航空機会社を是非お願いしたい。前の席に荷物を押し込んでくれとか、搭乗券をわざわざもぎって渡して下さるとか、余計なことばかりですね。いつもそう思って、時々喧嘩しています。

日本と外国との比較、私はそれを自分の会社に置き換えて考えて見ました。先生に先ほどお目にかかりましたら、ダイエーはやっていますね、と言われました。ダイエーはそもそも関西の企業で東京に出てきました。私はこれが良かったのか悪かったのか、今つくづく後悔しているんですが、推進者は実は私でございまして、一所懸命に東京に持ってくるために色々社内の反対を押し切って持ってきたわけです。その結果、先生のお話を聞いていても、やはり関西の先生だなと思った。私がお阪に10年間いたときの、あの楽しい産・官・学の協調を今思い出したんです。本社が東京に出てきたために東京ナイズし過ぎた。企業もいい特色が失われてきたなということを実感します。だからそういうことを反省しながらこれからもやっていかなくてはいいかと思っています。

星野　〔文化と技術〕

私はこのメンバーの中で一番典型的な日本人だと自負しておりますが、そういう日本人の持っている良さ、これはかなり文化的なものだろうと思うんですね。だから文化と技術、そういう関係をもう少し先生に教えてもらいたいと思います。

〔業績よりもプロセス〕

それから最近、業績評価ということが非常に叫ばれているんですよ。業績評価。それは結果良ければすべてよしというやつですね。私は、やはりプロセスというものを大事にしたい。プロセスの評価ということはどうやったらいいのか。例えて言えば技術開発なんかの場合、相当長期にかかるわけですから、やはりプロセスの段階でどこまで努力しているのかということをやらないと、結果良ければすべてよしではいけないのではないかと思います。それから先生のお話の中で、細かい話なんだけど、GEが照明で相当いいものを作っているという。そのベースにあるのはやはり照明学会がものすごくベーシックな勉強をしているところです。また規模も日本の照明学会なんて、せいぜい10人くらいでね30坪くらいのところでやっているんですね。向こうは三千人の従業員を抱えてね、三千坪くらいのところでやっているんですね。そういう違いというのは大変な違いだなということを感じます。

〔自己を守ること〕

もう一つ、日本人は非常に愚直で習慣通りやる、法律はよく守ると、ところが自己を守るといふ点について少し欠けるところがあるんじゃないか。例えて申し上げますとね、交通道德ですよ。交通道德なんて、みんなものすごくよく守っている。赤信号では渡らないとか、青信号なら渡るとか。ところが自己を守るといふ面では、そういう法だけを守ってはいけず駄目なんですね。そういう面でもう少し考える点があるんじゃないのかというふう

に感じました。

湯藤 [グローバル・スタンダードという議論]

もう皆さんがおっしゃったことと同じ感想をもちましたので、簡単にします。どうもお話をありがとうございました。一点はグローバル・スタンダードという言葉の中味です。当社でもこの言葉が一人歩きしている感があります。今社内に情報システムが完備してきました、「全社LAN」とか衛星を使用しての「全社放送」により素早く均一的に情報が流されるようになりました。勿論、情報システムの完備は生産性を上げるという点では大いに寄与していくと見ております。ただ、情報の一方通行として言葉だけが一人歩きし、その中味が我が業界・我が社の中でどのような意味を持つのかを考えずに行動するのは危険だと思っております。バブル経済崩壊後の今、もう一度基本に立ち返って物事の判断をして、その中でグローバルイゼーションへの対応とは、どういう形に変革していかなければならないかを考えるべきではないかと思っております。そういう問題意識も持っておりますので大変参考になりました。

[業績主義]

もう一点、これは大したことではないんですが、今も星野さんのお話にございましたが、当社も能力主義・業績主義だとか、或いは貢献評価を採用しております。勿論、これらは目的があってやっている訳ですが、先ほどそういうことに対しての報酬について、麻薬的な要素のお話もございまして興味を覚えました。経営として色々な角度から見なくては行けないと気づき、ちょっと考えねばと思っております。

山本俊 [研究開発の速度と価格競争]

私はゼネコンの出身でございます。『日経アーキテクチュア』という日経新聞系の雑誌がありますが、その中で、ゼネコンはコストが非常に高い体質だ、グローバル・スタンダードでは2割～3割は高いのではないかという特集がありました。

我々が持っている研究所もコスト高の要因として取り上げられています。アメリカでは、研究に使う金があったら株主から配当に回せという声が出ると、ある国際会議の席で聞きました。グローバル・スタンダードといわれる中で我々は、価格競争に厳しく取り組むのは当然ですが、研究や技術の分野でもより重点を絞った開発を進めることで、今までに得られている企業への信頼に応えていかなければならないと思います。

山本勝 [愚直の価値]

今から7～8年前の勉強会に出ますと、当時の先生方は企業の多角化ということをよくテーマにされました。グラフを書きまして、こういう業種ではこれくらい多角化が進んでいると、常に我が電力業界は全くそういうところに手を付けない、本当に愚直な業界であると。こんなに狭い区域でただ同然にお金が入って、いくらでも投資、或いは新規事業を展開するチャンスがあるのに、なんと愚直な業界だというような、そういう勉強会が多かったわけですが、まさしく愚直なんです。たまたま当時の電力業界は、電気の需要が伸びているものですから、設備投資に追いつけられまして、借金借金でとてもそんな余裕はなかったという、ただそれだけの理由だけではなかったかもしれませんが。それが最近にきて、市場原理だとか、情報化だとかそういったことが、多角化に代わってここ数年あちこちで言われていると。私なんかの心情的には、常にアウトサイダーみたいな感じで勉強会に臨んでいたわけでございますが、今日はまことに我が意を得たりというような感じで、非常にモヤモヤした感じを、非常にわかりやすく理路整然とお話をしていただきまして、少し今年は先生の言を借りることができるかなと思いつつ、50分ほど非常に気持

ちよく話を聞かせていただきました。

〔資本主義とファイナンス〕

ひとつ質問なんですが、資本主義の中におけるファイナンシャルというのは、もともとビルトインされたものだと思うんですが、長年のヨーロッパを中心とした資本主義経済の中で、やはりこういう時期というのは時々熱病というのはあるわけですが、あったのではないかなと思うんですね。私も経済専門ではないのでよくわかりませんが、一時期オランダあたりでチューリップが投機の対象になった。そういうことから見ると、今回のアメリカがたまたま物作りに熱意を失って、相変わらず冷戦構造後の世界の中で、財政も少し良くなってきたとか色々な原因が、こういう 50 倍にもならんとするホットマネーを全世界に流通させた主因ではないかと思っているんですが、そういったものがどういう形でこれから持続されていくのか、或いはどこかでとんでもない壁にぶつかって急速にしぼんでいくのか、その辺のところをもしお考えがあれば聞かせていただければと思います。

和久本 〔日本型経営のスタンダード化〕

大変刺激に富んだお話をいただき、ありがとうございました。伺っているときに、色々考えること、質問することあるんですが、それをおそらく今申し上げたらドラッカーさんみたいにならずにちゃいけないと思うので…大変矛盾に満ちた質問がいっぱい頭の中に出てきています。ただ基本的に、工業資本主義にとっての「愚直」の効用といいますか、これは確かなんだと思いますが、時代の流れというのはストラクチャルな流れと流行みたいな流れというのを見分けなくてはいけないものではないか。そういう意味では、在来型の工業資本主義をあくまで守っていくというのは、必ずしもスタンスではないだろうと思います。お金と情報の話も出ていたと思いますが、そういうものをベースにして、工業資本主義そのものが変わっていくとすれば、「愚直」を売り込むということだけではことは足りないのではないかという気がします。今我々が当面しているのは、何を変えて何を残すかということだと思います。残すものは誰にも判るかたちでスタンダード化していかなければいけないと私は常に思っているんです。

『日本型経営の復権』とこういうご本が出ていますが、私が感じているのは日本的経営というのは海外の企業に既に相当取り込まれて、アメリカの会社の現場なんかへ行くと、これがアメリカの工場かと思うような生産管理で、しかも日本とは違った格好できれいにマニュアル化してやっているんですね。そうしたマニュアル化ができないと、要するに残るものも残らないということで、その辺は我々の重要な課題ではないかと思っています。そういう意味で、日本的経営というのは相当グローバル・スタンダード化されていると思うし、お話になったユナイテッド・エアラインズも、あれは非常にアプローチの形を変えた日本の労使関係の具現みたいなものではないでしょうか。マネジメントバイアウトというのはヨーロッパでも大変流行っている現象です。世界の流れの中に日本的経営というのは取り込まれているんだけど、そこに日本的という言葉がなくなっている。へますると日本人がそれをアメリカン・スタンダードと言ったりしているという皮肉な結果になっているんじゃないかと思うのです。

もう一つだけ、ガバナンスの問題で申しますと、私はガバナンスの問題は銀行に守らせたとところに大変な誤りがあったということがあるのではないかと思います。これは銀行による隔離を外したときにどうなるかということが、現在当面している話ではないかと、ちょっとそんなことを思いました。

永野 どうもすみません。私も正月から愚直に順番にやっているんですが、その方が非常に皆さんに爽快にこれからの 1 年間のお仕事ができるのではないかと思います。そうさ

せていただきましたが、後は廣瀬先生に全体の感想と、後でご質問もありましたので加護野先生にお話いただきたいと思います。時間がオーバーしておりますが、ひとつよろしく願いいたします。

廣瀬 「愚直と合理的意志決定」

今日はどうも色々なお話をありがとうございました。先ほどから「愚直」という話が出ていますが、僕も基本的に愚直型の考え方というのはすごく大事だと思います。先ほど和久本さんがおっしゃった中に割と本質が含まれていたかなと思いますが、我々にとって必要なのは、やはりもうある意味で「愚直」ということに国際競争力があるんだと思うんですね。ただ混同してはいかんの、いわゆる「愚直型」が日本型経営であって、これが保護の対象にならなきゃいけないとか、守っていかなければいけないといういき方になってしまうと、今の世の中のそれこそ流れに棹を差すという話になってしまうんですが、一方でさっきみじくもご紹介されたようなU Aのようないき方というのは、それは国際標準の中にもう既に立派に存在してる日本型の生き方なんだから、必要なのは、それを、あれは日本だよとゴソゴソ言うことがやはり必要かなという感じがします。

「愚直型」というのが多分国際競争力を持つかなと最近非常に自信を持って思い始めたのは二つあって、一つは一番最初に強調されたような時間の問題ですよ。相対的な時間の刻みが速くなっていますから、結局そこに従来型の合理的な意思決定の仕掛けの中でやろうと思うと、ものすごい時間遅れの中で意思決定しなければいけないわけですね。とにかく時間遅れが存在したら、どんなに賢い意思決定をする人がいたとしても、それは間違った意思決定しかできないんですね。だからそういう意味で言うと、合理的ないわゆる狭い意味での合理的な思考というのは意味を失うというか、どんな秀才でも試験に通らないです。だったら別に愚直な人でも何でも同じじゃないかというような状況が一つあるかなという感じがしますね。

「モデルと現実との非対応」

それと二番目は、やはり実社会がものすごい複雑だということが、当たり前の話かもしれませんが、わかってきた。これは僕などは情報の世界の人間ですが、コンピュータ屋さんというのは昔は物事をものすごく単純に考えていたんです。世の中がすごく単純なモデルで表現可能だと思っていたんですね。それで人工知能が何かを能天気を作って、実際に実験してみたら、あまりうまくいかなかったというのが 1980 年代です。外界との関係をちゃんとくっつけないと駄目だと。それをもっと巨大な、世界規模で実験をやったのが今回の話ではないかと思います。情報が一人歩きすると経済がこんなにグチャグチャになってしまうという。そういう意味から言うと、二つくらいの理由から割とじっくり愚直にゴトゴトやっていくという話はいいんですね。リアルとバーチャルが二元論的に全然別に発展していくという図式ではちょっと問題あるんじゃないの、ということが、割と実験的に証明されたということなのかなと感じがいたします。ただこれもそういう意味で言うと、僕は合理的に考えているんです。愚直がいいと合理的に言っているということなので、これはどうなのかなと思いつつ僕はお話しているんですけどね。それが感想です。

「愚直型の武器」

それと僕自身の方の情報の方の分野からの話題を言いますと、結局「愚直型」にいい情報型の武器がこの情報化時代には存在しなきゃいけない。ただこれは偶然かどうかよくわかりませんが、去年くらいからみんなモバイル化、モバイル化と言い始めたんですね。このモバイル化という技術はすごく面白くて、論理的に議論するとモバイルである必要は全然ないんですよ。何でモバイルのコンピュータを企業の中に入れなきゃいけないか、或いは大学で研究しなければいけないかという、突き詰めていくと、やはり今までのでいい

んじゃないという話になるんですね。だけどやっぱりいるんですよ。そうじゃなきゃみんなが携帯電話を持つ合理性というのはほとんどなくなっちゃうんです。その辺は多分キーかなという感じがして、だから昔はI C B Mみたいな巨大なやつでドーンと行くのが、世界の覇権を制する上ですごくよかったわけですが、最近はそんなことを言う人はあまりいなくなって、巡行ミサイルの方がはるかにいいですね。だからそういう意味から言うと、ある意味でこれから本格的に愚直型が攻めるとすると、何か武器を持たなきゃいけない。それは多分情報技術はそちらのほうに走ってますから、「ネオ愚直型」というような感じが出てくると僕は嬉しいなと思います。

永野 最後に先生、今のを全部やると1時間くらいかかってしまいそうなので、すみませんが5～6分でよろしくお願いします。

加護野 大変貴重なご意見ご質問を伺いました。おそらくご質問のうちの幾つかは間もなく、実は昨日の夜は徹夜してそれをこのホテルで書いていたんですが、唐津一さんとの対論という形でもうすぐまたP H Pから出ますので、それを見ていただければというふうに思いますが、一つだけ言い忘れたというか、これからのグローバルな、特に物とか実際のサービスのレベルでの競争が実際どうなるんだと。お金は、私はスタンダードにならざるを得ない、これはある意味では当然だろう。だけど物の競争というのは、やはり文化とか国というのが背後にあるから面白いと思います。例えばドイツの車からドイツ的な物作りの精神みたいなのが感じられなくなってしまうたら、誰もベンツ、BMWにあれだけのお金を払うということはないと思います。イタリアのファッションからイタリア人のあのむちゃくちゃな要素がなくなってしまうと、やはり魅力がなくなってくると思うんですね。私やはり日本の企業というのは日本の、特に日本がほとんど戦わなければいけない領域というのはかなりシビアな競争がある世界で、アメリカの企業のように独占的に、嫌なら買うな、ということが言えるような世界ではないわけでありますから、ここでやろうと思うとやはり今までの上に新しいものを常に付け加えて、私は独創性を出すということは他を無視することじゃないと思うんですね。独創性を出すためには単に真似する以上に深い研究がいる。アメリカの企業がよくなったのは、日本のものを取り入れながら、やはり根本はアメリカ的な精神というのを基礎にしてハイブリッドを作りましたし、逆の方向をやった会社もあると思うんですが、日本もこれだろう。

私はこれからの日本の生き方というのは、もう一度、私はQ Cサークルの伝播のプロセスをもう一回勉強する必要があるのではないか。アメリカでは品質管理部門の人の仕事だったものを日本へ持ってきて、それを全員巻き込んで日本型Q Cサークルというのを作って、それがおそらく世界中に渡っていった。おそらくあの結果として世界で工業製品の品質というのは急激に上がったと思うんですね。要するにグローバルに。やはりみんな喜んで。今はそうだと思うんですね。やはり変わらなければならないけれど、やはり自分たちのスタンスをはっきりさせてやる。そこへいいものを取り込んで、それをもっと良くして、そして世界へ発信していく。私はそのエッセンスというのは竹中さんから指摘いただいたんですが、私は理屈で決めたらあかん、ということを理屈で説明できるようにならんといかんと思うんですね。これが非常に難しいことだろうというふうに、これはある種のジレンマだろうと。理屈だけで物事を決めたらあかんよ、ということを理屈できっちり説明できないと駄目だと私は思っています。これをこれからやろうと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。

永野 どうもありがとうございました。まだまだご議論はいっぱいあるかと思いますが、

時間もオーバーしましたので今日はこれで終了させていただきますが、先生の本はP H Pから出ておりますので、是非読んでいただければと思います。日本スタンダードの作り方ということだろうかと思いますが、色々なご意見を踏まえて、それぞれにご参考にしていただければと思っております。なお北野さんから出たような、例えば女性問題とかそういったようなことについては、これからこの研究会でもどうしていくか、是非考えていかなくてはいけないと思っております。

今日は加護野先生本当にありがとうございました。それではこれで解散いたします。

〈以上〉

■言及された文献

- ①『日本型経営の復権 ～「ものづくり」の精神がアジアを変える～』

加護野忠男著／P H P 研究所／ISBN 4-569-55705-8

日本のかたち研究会（第Ⅱ期）

第 6 回

企業運営と情報化 福原義春 氏（資生堂会長）

開催日 1998 年 3 月 30 日

場 所 ホテルニューオータニ

幹 事 永野 芳宣（（財）政策科学研究所 所長）
コーディネーター 廣瀬 通孝（東京大学工学部 助教授）
出席委員 秋山 庸一（東京ガス㈱ 最高顧問）
奥谷 禮子（㈱ザ・アール 代表取締役社長）
北郷 義時（東京特殊電線㈱ 代表取締役社長）
楠美 憲章（日産自動車㈱ 常務取締役）
栗田 武雄（（財）経済広報センター 常務理事、事務局長）
小林 俊彦（㈱フジタ 常務取締役）
高須 司登（中国電力㈱ 代表取締役社長）
田中 進（九州通信ネットワーク㈱ 代表取締役社長）
園野 廣一（㈱三菱総合研究所 取締役副社長）
中尾 哲雄（㈱インテック 代表取締役社長）
野村 昌平（㈱ダイエー グループ経営政策会議専務理事）
星野 聡史（㈱関電工 取締役社長）
森 光平（㈱資生堂 秘書室部長）
山田 倬三（大同生命保険相互会社 常務取締役）
山本 俊介（山本デザイン研究室 代表）
湯藤 哲（安田火災海上保険㈱ 常務取締役）
和久本芳彦（㈱東芝 顧問／国際交流基金日米センター 所長）

— 五十音順・敬称略 —

事務局 宮下 美穂（（財）政策科学研究所 研究員）
入野 隆之（（財）政策科学研究所 研究員）
谷川 精志（（財）政策科学研究所 研究員）

今日は朝からお忙しい方々にお集まりをいただきましてありがとうございます。三題噺ではないんですが、難しいテーマを頂戴していますので困ってしまっています。実は会長の永野さんとは浅からぬご縁がございます。最近のことで言えば、経団連で「消費者生活委員会」を作りまして私はその初代委員長になったわけですが、その時に助けていただいたのが、当時東電におられました永野さんでございます。

日本では貸し借りの世界というのが非常に残っておりまして、神戸大学の金井先生もそういうことを非常に深く突っ込んでおられます。或いは慶應大学の名誉教授であります清水龍瑩先生などもお書きになっておられますが、貸し借りの世界というのはどこにでもありまして、役員と社員の間にもあるし、役員と役員同士の間にもあるわけです。例えば、社長さんのお嬢さんがまだご結婚なさっていないようなんだけど、いい話を見つけてきましたということになると、これは社長さんにとっては借りになるわけです。そういうことで日本の社会が成り立っている面が多分にございます。

それから神戸の金井先生のお書きになった『ニューウェーブ・マネジメント』という本を拝見いたしますと、「裏ネットワーク」というものがあります。つまり会社の組織上では確かに表のネットワークがあるんですが、実はその裏に隠れて、部は違ってもそいつと飲みに行くというような「裏ネットワーク」があって、それが日本の会社では非常に効いているというお話がございます。これは私の話の最後のところで少しお話をしてみたいと思います。

実は私はコンピュータの専門家でもなんでもございせん。廣瀬先生には申し訳ないんですが、どちらかと言うとコンピュータに対する懐疑派なんですが、これからお話していきますのは、私のこれまでの経験と、少し皆様がきっとお困りになっているようなことを含めて問題提起をいたしまして、皆様が相互にご議論する、或いは私からもお話を申し上げる、廣瀬先生からもお話をいただく、というようなスケジュールにしたかどうかということで、なるべくお話のほうは手早くしたいと思っております。

これまで「情報化」ということが言われていたわけですが、トフラーが『第三の波』で言うておりましたように、情報化の波が押し寄せたわけです。昔から情報化、情報化と言っただけで、私はこれを狼少年だと言っただけです。情報化、情報化と言いながら何一つ情報化していないじゃないかと思ったわけです。現在でもまだその感じがしています。情報化ということで、一体どれだけ社会が変わったかという、ほとんど変わっていない。ほとんど変わっていないという、非常におかしいんですが、根本的にはまだ変わっていないわけです。

「情報化」というのは、突き詰めて考えてみると、第一に、情報の精度の問題があると思います。第二番目に、情報のスピードの問題があると思います。第三番目に非常に重要なのは、その結果ネットワーク化するであろうということです。ネットワーク化することになりますと、先ほど永野会長のおっしゃった市民社会というものが、また変わってこなければならぬ。これは政治も変わってこなければならぬし、企業も当然変わってくるべきでございます。それからもう一つ、今私どもが一番重視しているのは会社とお客様との間の情報化の進展によって共に進化していく、「共進化」していくという概念がもう少し具体化するのではないかということで、だんだんその点を深く考えるようになってきております。

余談ですが、昨日逗子市議会の選挙がありまして、おそろしく投票率が低かったわけですが、市民ネットの候補者は全部落ちました。それはこれと関係ないかも

しれませんね。ですから何か今ネットというのがまだ現実の問題になっていなくて、共産党とか自民党とかというふうにはっきりと立場を表明しているほうが、単純にわかりやすいという空気はあるようです。そのネットというものの意味する力、或いは意味する付加価値というものについて、まだみんなが考えていないということだと思えます。

今日は、今の企業運営の情報化ということをつづぐらいに整理してお話したいと思えます。その第一は、情報化或いはコンピュータ化そのものに内在する一つの自己矛盾のようなことについてお話してみたいと思えます。第二番目は、情報化というのは一体知識創造とどう関係するだろうかという問題です。三番目に、会社経営と情報化というのはどのような組織に対する影響を及ぼすであろうか、或いは経営に対する影響を及ぼすであろうかというようなことについてお話をしてみます。四番目に、ご要望のありました教育問題について次年度の糸口になるようなことに触れられればと考えております。

1. 情報化の自己矛盾

第一番目は、情報化することの自己矛盾ですけれども、情報化ということは、効率性を追及してコストパフォーマンスを極大化していくということですから、当たり前のことであるわけです。実はこれがコンピュータ・システム活用の中心的な関心事であったわけですが、それが中心事ではなくなってきた。コンピュータは次第にその単なる技術或いは手段になりつつあるということだと思えます。

30年ぐらい前ですか、日本IBMが上陸して売り込みを始めた頃、私もずいぶん洗脳されました。その時に「コンピュートピア」という言葉がはやりまして、会社をコンピュータ化することによって、すべての会社経営が円滑にいくんだということを再三聞かされてきました。その時以来ずっと私はコンピュータというものに対する懐疑の念を持っているわけです。そんなわけがないと、理論的ではなく、何となくおぼろげに直感したわけでごさいます。一方でやっていることはどういうことかということ、女性をたくさん雇って、パンチカードのベリファイというかパンチカードに穴を開けたものをもう一遍確かめてみるということです。確かめても100%の精度は得られないわけですが、そんなことをやっていて、一体何がコンピュートピアなんだということを考えておりました。

元々コンピュータの発想そのものが、機械式にカチャカチャ回すような電子計算機などもございまして、そういうものから次第に軍用の弾道計算に用いられるようになって発達したことはご承知の通りです。それが軍用の精度の最後までいきまして、ついに民間にあふれ出てきたということでもあります。私も算盤はやったことはあるわけですが、計算速度と正確性ということでは確かに効率は上がっております。従ってコンピュータは情報を数値的に処理して、知らずに冒すリスクを最小にして、知ったために得る利益を最大にしていく機械であると説得してきたし、またそういうふう発達してきたと考えております。

とすると、もし会社経営なり、或いはもう少し下段にごさいますマーケティングの世界でコンピュータを有効活用することこそ、会社の経営の差別化戦略の具体的手段でありますし、企業経営の側面からは、利得の極大化に向けて限りない効率化ができるツールである、手段である、ということの意味するものであらうと思っております。そのことは本質的には変わっておりません。しかし限界効用と言いますか、それによる利得の拡大化には、もはやそれほど寄与しない段階にきてしまったのではないかと。むしろもっと戦略的或いは政略的なものを基礎にしてそういうものを使わなければ、数字の精度だけ上げてもしようがないんじゃないかと考えております。

だいたい数字の精度を上げるということ自体、ご存知の「複雑系」の世界の認識でいきますと、初期の数字を一桁下げることによって最後の結果が全く違ってしまふということ

です。例のバタフライ効果というアナロジーで考えますと、北京で蝶が一羽ひらひら舞ったことによって、夕立が降るといような現象が予測できないということになってしまうわけで、さらにまた数字の精度をもう一桁下げれば、また違う現象が予測できるということになってしまいます。

またフラクタルの数学で申しますと、簡単に言えば海岸線の長さを測って海岸線の長さを出してみたところで、今度はその海岸線の砂の一つ一つの出っ張りの長さを全部計算いたしますと、無限の長さになってしまうわけですから、結局海岸線の長さという意味での精度は上がってくるでしょうけれども、その精度を上げたことによって何の得るところもない。というか、認識としては上がりますけれども、それで国土が広がったというわけでもなし、それによって何ができるということでもない、というようなことになってしまいます。それが今会社の置かれている現状だと思えます。

勿論経営における色々な効率化について、既に我々も使っているわけですが、コンピュータをお使いになってメリットを享受していらっしゃる会社もございます。けれども、果たしてコストパフォーマンスとしてどうなっているか、ということについてはあまり計算されたものがないわけです。在庫計算、或いは売れ行き計算というものについて、例えば社長が机の上のパソコンをたたけば、今日の売り上げ数字がわかるというようなことがコンピュータの一つの例として挙げられていたわけですが、ではわかったところでどうなるか。例えば日曜日に天気が悪かったために売り上げが下がったのは、コンピュータのせいでもなく、或いはその情報が正確に出なかったわけでもなし、むしろ下がった度合いがわかったということであって、それでは次の日曜日にどういう手を打とうかということは、なかなか難しいわけです。意思決定を一体どうするのかということと、今の情報化ということは結びついてないと思えます。

ところが一方、コンピュータ・ネットワークは急速な進展を遂げておりまして、パソコンも極めて爆発的な自己増殖のさなかにあるわけです。自己増殖といいますか、技術の発展ということもあります。この間もIBMで新しくお出しになったソフトで、ヴィアボイスというソフトがあります。北城さんのお話を伺って、これは僕でも使えそうだからということで試させていただいたわけです。ヴィアボイスというのは、ご承知の通りマッキントッシュ以外ではどのシステムにも使える簡単なソフトでありまして、音声入力ワープロの機能を持っています。ちょっと余談になりますが、そのヴィアボイスの宣伝をいたしますと、今Ⅱ型になりました。もともとIBMのアメリカの研究所は音声入力の研究は非常に進んでおられると聞いております。一方、IBM日本のほうは、日本語の音声入力について研究していたので、両者が合体してこういう新しいソフトができたというわけです。それは面白いということで、僅か2万何千円のもんですから試してみましたところ、80～85%のものは音声で入力して、そのままワープロで出すことができるわけです。ところが私の話はお聞き苦しいところがあるのかもしれませんが、コンピュータにとってはもっとお聞き苦しいところがあるので、15%ぐらいの確率で間違った表示になって出てまいります。そうしますと、今度はコンピュータに学習能力がございますので、コンピュータと私が丸一日対話していると、コンピュータは私の癖を全部呑み込むんですね。つまり私がコンピュータが間違ったのを後で直してやるわけですが、この直す手順が非常に問題で、これはIBMさんでは、それを直した新しいモデルを作らなくてはと言っておられました。それは別としまして、今の段階では、私が直すパターンをコンピュータが認識して、私用のヴィアボイスを備えたコンピュータシステムができるわけです。そのことを北城さんに話したら、「だからパーソナル・コンピュータと言うんだよ。つまりあなたと一日一晩、犬か猫みたいにつきあってもらおうと、あなたの癖を全部呑み込んでコンピュータがあなたのものになるんだ」と言うわけです。なるほどそう言えばそうかもしれ

ません。しかし情報化というものはずいぶん進んだものだな、と考えます。話が違いますが、私が試してみても色々なことを言ったものですから、今度いっぺんIBMの役員会の議事録は全部ヴィアボイスでやってみようか、なんていうようなことを言っておりました。

ですから手段としては大変色々な使い道ができてくるんですが、それでは一体入力するものをどうやって作るかという問題は依然として解けないわけでございます。コンピュータを活用して、利益の極大化或いは会社の差別化をしようというわけですが、当社だけがコンピュータを使って差別化していけばいいのに、よその会社も同じように、或いはもっと早く、それをどんどん利用するようになっていくということでございます。

これ以上の利得極大化が進まないところまで高度利用が進んできてしまいましたので、今度は事業連合にするという。これもネットワークの一種かもしれませんが、コンピュータを媒介とした一種の企業アライアンスという概念に到達せざるを得ないわけです。コンピュータのシステムでアライアンスを組むということは、自社のソフトを他社に無料で提供する、或いは自社のノウハウを他社に開放するということになります。そうしますと、自己の利益極大化のために他人と協力しなければならないという、これも一種の自己矛盾の状況になってくるわけです。

そうしますと、個別の差別化戦略というのが限りなくオープンになってまいります。そのアライアンスというのは一体どこまで広がるか今のところでは予測ができません。例えば、某社と某社が提携するなどという問題ではなくなってしまって、資本は資本として、しかしシステムはシステムとしてオープン化していく。オープン化していきますと、5社で止めておいて下さいと言っても、その5社のさらに下請けさんも含めて限りなくオープン化していく可能性があると考えられるわけです。

個別の差別化戦略がどんどんオープンになっていかないと本当のゲインが得られないということになりますと、同質化戦略（同質化戦略というのはひょっとするとデファクトスタンダードと同じように考えられるかもしれませんが）が、これからのマーケティングになってしまうのか、ではその差別化戦略というのは一体どこに行ってしまったのか、ということで、これも一つの矛盾でございます。

ですから、厳密な意味で同質化戦略というのは一種のイミテーションである、或いは一種の真似である。スタンダードというのは片方からみた見方であって、片方からは同じことをやればスタンダードとして充分商売できるんだということになりますので、一種の真似であるということも言えるわけです。それがさらにボーダレス化して、今どんどん進展しているのはご承知の通りです。

そうしますと、これまでは、お客様にとって、或いは会社にとっての利得、利益、快適性というのは、個別企業の努力や工夫によって個別に入手するわけで、その個別の集積が現在の成長発展という成果になっているわけですが、そういう意味での成果はだんだん消滅して、別な成果に変わってくるのではないだろうか。この辺がまだ私にとって解決できない問題でございます。

一方、先ほどお話したようにコンピュータを扱っている連中は、無限に情報源を探し求めておりますし、無限に桁数を多くしていこうと考えておりますし、或いは無限に機械の性能を上げていこうと考えております。しかし使う方の人間は一日24時間しかありません。しかもその24時間の中で、喰う、寝るに何時間か使わなければなりませんし、人と会わなければならない。それから人と会うことによってコンピュータ以上の情報が得られるということがあるということを考えますと、一体その得られたその詳細な情報、或いはスピードの上がった情報は何のためになるのかという疑問がどうしても出てくるわけでございます。

そうすると、コンピュータ化することによって、或いは情報化することによって、色々

なものが解決するというかつてのコンピュータはもう自己矛盾に陥ってきた。これをブレイクスルーするには一体どうしたらいいだろうかとこのころに、今皆さんが突き当たってきたのではないだろうかと考えております。

2. コンピュータの役割・知の創造

二番目の問題ですけれども、コンピュータ化することによって情報が集まれば、新しい戦略が容易にできるじゃないか、或いは情報化、つまりデータ化によって、ただの数字ではなく、何によって何ができてきたかというものを加えてインフォメーション化すると、そこに一つのインテリジェンス化が生まれるのではないだろうか、と考えることもできます。或いは、人間の知能システムに倣って、人口知能、AIの機能という、ある意味ではかつてのコンピュータに似た一つの理想郷に期待を託しているというのが現在です。一体、この二つ目の課題をどう解いていったらいいのか、ということですが、今のところは、情報を増して行って、情報を共有するというのが一つの問題になっています。

これは極めて簡単なことであります。200年ぐらい前まで遡ってみますと、ナポレオンが戦争をした時代には、すべての情報はナポレオンと参謀長のベルダン中佐の二人に集中していたわけです。前線の兵士たちは、皇帝の指揮下、どこに向かってどこの戦場でプロイセン軍を相手に戦え、と言われて出動していくわけです。しかしひょっとしたらナポレオンと参謀長は、そこで負けることを知りながら、その軍隊を差し向けているかもしれない。つまりすべての情報とすべての権力が、ある人たちに集約していたのが200年前或いは100年前の状況であったと思います。

その後、情報がだんだん共有化されるにしたがって、それだけでは動かなくなります。例えば日露戦争の時ですが、児島襄の『日露戦争』だとか、ああいうものをご覧になりますと、上層部は全滅することを知りながら、ある小隊にある根城、拠点を死守させるわけです。しかしそこで時間を稼ぐ、というような状況がまだあったわけです。けれども今は、全滅させられてはかなわないので、みんなが戦況がどうなっているかということを考えるようになります。これが情報の共有化ということの一つのニーズであろうと思っております。つまり会社の社員は、例えば会社の中に薬品部門と食品部門とがあったといたしますと、薬品部門の人たちは食品部門はどうなっているかということを知りたい。どうも会社の儲けは全部薬品部門から出ているらしいけれども、食品部門は一体何をやっているのか知りたい。それをやらないと薬品部門で働いていても、どういうふうに働いていいか働き方がわからない、というような心配をしだすわけです。これが200年前、100年前の、言ってみればフリードリッヒ大王以来の軍隊組織のピラミッドから組織が変わらざるを得なくなった情報共有化という一つの問題であると考えています。

それでどういうことが起こるかと言うと、すべての人があらゆる情報を共有したくなります。またコンピュータの会社は、その情報の共有化ということをキーワードにして、一人一人にパソコンを持たせ、できるだけ一人一人に細かい情報を知らせるようにするソフトを作ってまいります。

1961年に『FORTUNE』という雑誌の主宰で、私はカリフォルニア州のラビニカというところにあるリゾートで「ワールド・コーポレート・コミュニケーション・セミナー」に参加してお話をいたしました。これには必ず日本から一人は出るという決まりになっているそうです。さて私の話は別としまして、私の前に話した人の話を聞いてみんなたまげたわけです。何を驚いたかと言うと、それは、1961年現在でアメリカのある中小企業というところと申し訳ないかもしれませんが、それほど大きくない企業でしたが、その時既にコンピュータのネットを全社員に張っていたわけです。そしてその社長さんが言うには、

「当社は完全に透明である。現在の売り上げ状況、財務内容はおろか、隣にいる人の給料まで自分のコンピュータをたたけば出て来るんですよ。文句があったらどうぞ社長室にいらして下さい。なぜ隣で同じように働いている人と給料に差があるか教えてあげましょう。もし私が間違っているなら給料を改定しましょう」いうことだそうです。そしてそのお話が終わってQ Aがあったんですけれども、あまりの過激さにみんなQのほうを忘れてしまったというのが実状でありました。しかし後で昼飯にバーベキューを食べながらみんなで話していたところでは、あんなことをやって一体大丈夫なのかしら、情報の透明化或いは共有化ということはわかるけれども、あそこまでやって何の意味があるのかしらというのが、アメリカの会社の情報システムのマネージャーであったり広報のマネージャーであったりする人たちの一般的な意見でありました。その後その会社がどうなっていたか私は存じません。しかしそういう例もあるわけですし、これから先もそういうことがあり得ると思います。

半年ほど前に早川書房で『パラドックス系』という本が出版されました。『パラドックス系』というのは、海軍士官でもあり、大学の教授でもあり、心理学者でもあり、最後にビジネス・コンサルタントになったという非常に不思議な経歴の持ち主のリチャード・ファースンという人が著者であります。その人の経験した事例によりますと、情報の共有化ということを目指して、ある大きな会社で情報センターというものを設けた。あらゆる情報は、気になったらそこへ聞きに来ていいよということで、最初のうちは非常に効果があったそうです。経営の状況ですとか財務状況ですとか、色々なことをみんな聞いてきた。そのうちに次の運動会は土曜日の何時に始まりますか、というようなことがその情報センターに舞い込むようになって、ついに情報センターは閉鎖した。ですから、情報の共有化ということを始めると、情報を知りたいということについての興味はとどまるところを知らない。けれども、情報を共有したところで何が起こるかということについては全く結論が出ていない。こういうことを『パラドックス系』という本は言っているわけです。この本については、私は何回も色々なところで論評しております。「パラドックス系」というと、いかにも「複雑系」とか、そういうものに対抗するような新しい系ができたように考えられるわけですが、そうではなく、ただのビジネス経営に対して皆さんが普通に表から考えていることにはパラドックスがあるよ、ということ、色々ケースを挙げて説明しているわけであります。

いずれにしても、共有化することによって、そこからは知能、或いは戦略、それ以上のものはなかなか今生まれてこないというのが実状であります。勿論在庫が減れば在庫を補給する、というようなことはコンピュータ・システムでできるんですが、そのようなことは現在の高価なコンピュータ・システムを使わなければならないというほどのものでは、どうもなさそうに思います。例えばファクシミリですとか電話でも充分可能であるようなものであるかのように思えます。それはちょっと極言で、勿論コンピュータ・システムによりますと、全部が同時に見られるわけですから、それはスピードアップしているに違いありません。だけどスピードアップしたところで、全品に対しての手当てはできないわけです。なぜできないかと言うと、そのすべての品種についてはすべて下請けが違いますし、すべて生産システムが違いますし、すべて在庫の保有状況が違います。それをまたいちいち処理しなければならないということで、また新しいプログラムがいる、ということになってどんどん自己増殖が進んでいくわけでございます。

ここで皆さんに是非リマインドしていただきたいのは、私は 40 年ぐらい前ですが、学校にいた頃にちょうど進駐軍というのがおりまして、進駐軍の軍属の人、今から考えると養護関係の担当の軍属の人と仲良くなりまして、色々おつきあいしていただいたわけですが、その方は次のような論文を書いて、その抜き刷りを私にくれたわけです。そのタ

イトルは、"Data, Information and Intelligence"という題でありました。つまり Data というグレードのものと、Information というグレードのものと、それから Intelligence というグレードのものは違う、Intelligence というものがそのまま戦略ではない、Intelligence を加工することによって戦略になるんだ、ということを言っているんだと思います。ここに、Data と Information はかなり繋がったところがありまして、Information と Intelligence の間にはちょっと段差があるということにお気づきになると思います。さらにここには書いてありませんけれども、strategy だとか或いは policy だとかというものはもっと違う種類で、この続きには出てこないのではないだろうかと考えるわけでございます。ということは Data とか Information とか、或いはそれによってひょっとしたら何らかの Intelligence が生まれることによって、そして例えばジャスト・イン・タイムみたいな付加価値のあるソフト或いはシステムができるという可能性はあるわけですが、それが日常的に行われるようなシステムには今なっていないということ。それからもう一つは、ではそういうものだけですが解決してくるかということ、そうではないということです。

そこでもう少し、知識構造と Data、Information、Intelligence というものの関係を考えていかなければならないと考えてます。私が今小さな頭で考えてみた範囲では、一つにはコンピュータ系の記録の流れがあります。一つには人間としての知識があります。どうも「知」と「知恵」というのは分けて考えたほうが良さそうであります。ひょっとしたら、コンピュータ系の流れと知識の流れの両方から Strategy というものが作り得るんじゃないかという考えを今漠然と持っています。これは何も私がこうなると言っているのではなくて、こういう表で考えてみたら色々なことが考えられるのではないかしら、という意味のプレゼンテーションです。そのようなことで見ていただければありがたいと思います。

3. ネットワーク化によってもたらされるボーダレス化

今コンピュータ化が知識創造にはなかなか繋がってこないということをお話したわけですが、三番目の問題はネットワーク化によってもたらされるボーダレス化ということです。ネットワーク化というのは先ほど申し上げたように、企業と企業ということでも行われますし、企業と消費者ということでも行われますし、企業と問屋さんという間でも行われますし、さらにはもう一つは消費者対消費者ということの中でも行われるわけです。

この間オペラ歌手として大変有名な佐藤しのぶさんとお話したんですが、佐藤さんは怖ろしい時代がきたと言われました。どうして怖ろしいんですかと言いますと、どこかでオペラの主役をやると、初日にインターネットのブラックメールが飛び交うんだそうです。勿論それは悪い批評もあるわけですが、いい批評もあって、初日にすべてのことが世界中で決定してしまうという大変怖い時代になってきたということがあります。これはネットワークの一つの力であると私は考えています。その力は決して今は誰もコントロールできないし、誰もそれを価値として力を使おうとはあまり考えていないかのごとく思われます。その辺はどうなっていくのか来年1年の課題として永野会長に教育問題を通じて、自己の確立みたいなものから考えていただければよろしいのではないだろうかと思います。

企業から外へ向かいますと、先ほどお話したようにビジネス・アライアンスができます。ところがビジネス・アライアンスというのは一社にとどまりませんで、どこまでもどこまでも広がっていく可能性がありますし、今のところは例えば資本提携をした四社に限るといっても、将来これはほとんどオープンになってくるという可能性があるわけです。そうするとそこにもう一つまたネットワーク・ビジネスというのができてくるのではないだろうかという気もいたします。けれども、そのネットワーク・ビジネスというのは一体どんなものなのか、或いはそのネットワーク・ビジネスの主体者というのは一体誰なのか。

その辺はまだ見えておりません。

それから先ほどお話いたしました「共進化」という概念もあり得ると思います。私どもの会社でやっておりますアユーラという化粧品グループがありますけれども、これは設立の最初からファクシミリとEメールを使ってお客様の声を収集します。収集ではなく双方向というのが一つの特徴ですから、収集すると同時にお客様に対してご返事をする。さらにはお客様の声が大変多いものについては、新製品開発ルームを作って、お客様にEメールで開発に従事していただく。お客様に従事していただくというのはおかしいですね。参加していただくわけです。そうしますと、お客様は自分が開発に参加したものについて非常に満足するわけですし、それからまたお友達にもそのことを喧伝されます。その結果、新製品は大変出足がいい。そういうこともあるわけです。

一番最初にファクシミリを使うということを私が提案しましたときに、このプロジェクトをやっている連中は必ずしも賛成ではございませんでした。一つは、女性の僅か 10 ～ 15 % ぐらいしか自宅にファクシミリを持っておらず、その連中が果たして意見を言うてくるのでしょうか、ということでした。もう一つは、ファクシミリをもらうことによってある意味では 24 時間操業になります。勿論夜来たファクシミリを朝読めばいいということにもなりますけれども、来たときにご返事できるものならそうした方がいいということもあるわけですから、ファクシミリを使うということについてはまだ時期尚早ではないかという話がありました。しかし今、Eメールの双方向性や何かを考えると、ファクシミリは当然最初から置くべきだということを私は主張し、やってみました。そうしましたら、なんとパンクするぐらいたくさんのファクシミリが届きました。皆さん昼間に、会社のファクシミリを使って、何とか製菓の何とか課の誰というお名前付きでまいります。従ってご自分の家にファクシミリがあるかないかということはもう問題ではなくなってきてしまった。そういう時代であります。会社のファクシミリなり電話を私用に使っているのかどうかというまた別の問題が出て来るんですが、これも今のEメール等の状況を考えてみますと、どこまでが私用でどこまでが公用なのかわからない。或いは私用でやっていることがひょっとして会社のお役に立つことがあるのかもしれない。こう考えていくと、なかなかこれも解決不可能な問題であります。

参考までに私の家にファクシミリを置くか置かないかという問題がありまして、娘たちが申しますのには、自分の同僚の話を聞いてみると下手にファクシミリを置いたためにそこに怪文書だとか売り込みがたくさん舞い込んで紙が足りなくなってしまう、家へ帰ってくるとファクシミリの山になっていて往生するのでファクシミリはおやめになったほうがいいということです。ですから勿論秘密番号にして会社とのやり取りだけしておけばいいのかもしれませんが、そんなような時代になってまいりました。これも情報化の別の落とし穴であります。

余談になってしまいましたけれども、それは別としまして、今度はそうして会社とお客様は、敵対関係、対立関係ではなくて、いってみれば共同して新しい商品を使い、新しい商品の使い方を学習していくという時代になるわけで、このことを私は、お客様と会社の「共進化」であると考えております。現在のところ「共進化」できるお客様というのは非常に感度が高く、しかもそういう情報装備をしたお客様に限られております。しかし将来、今の 20 代の人があと 20 年間経ったときにはかなり「共進化」のスピードが速まってござるを得ないのではないかと考えているわけです。

では今度は企業内でどうなるかという問題がございます。企業内の組織論というのは先ほどの軍隊風のプロイセン戦争以来のピラミッド組織で、連隊長の下には大隊長がおり、大隊長の下には中隊長がおり、中隊長の下には小隊長がいて、小隊長の下には分隊長がいるという組織でずっとやってきたことはご承知の通りです。経済が発展している段階では、

組織を充実することが非常に重要な条件でありましたし、組織が充実して秩序が完成すればするほど、会社の力は強くなったという時代があったわけです。これは私は否定しません。ところが今日、現在今のようなピラミッド組織だけを強化していくということは全く意味がないわけです。

一つは情報共有化の話でありまして、先ほど情報共有化というのは必ずしも意味があるばかりではないと申しましたけれども、私は前から言っていたことを三菱総研の牧野昇さんが次のように簡単に説明していただいています。これは大変わかりやすいのでいつも私は牧野説を使わせていただいております。牧野さんによりますと、今の第一線社員、20代の若い社員というのはI Cだと言うんですね。I Cというのは処理速度が非常に速くてノイズが少ないわけです。それから課長というのはだいたいトランジスタ級である。トランジスタというのは少し情報処理能力が低くて、ノイズがやや多い。ところが部長になると真空管であって、真空管というのはまず電源が入っても暖まるまでは動かない、そしてノイズが非常に多い。現在のピラミッド組織でいきますと、せっかくI Cで感度のいい情報が入っても、トランジスタでノイズが入って、真空管で処理が遅れてノイズがさらに増して、それが隣のB部長のところに行って、また時間がかかってノイズが増えて、それがトランジスタに下りてきて、I Cに下りてくる。そんなことをやるのだったら、I CとI Cとをつなぐような情報組織、命令組織を作ったほうが余程効率的だ。そうするとその市場の変化に適應できるんだ、ということを言っております。

そこで私どもは 1980 年以来、ピラミッド組織はそのままとしましても、縦・横・斜めに情報共有化を進めました。つまりそれまでは、一種の内規によりまして、A社員というのはA課長に報告するのが原則でありまして、A社員がB部長に報告するなどということとはとんでもないということになっていたわけです。しかしその縦・横・斜め、その情報なり命令なりについては自由であるということを言い出したものですから、それから先はかなり風通しが良くなってきたように私自身は考えています。

ですからこの牧野さんのお書きになったような典型的なピラミッド組織のような絵ではなくて、私どものほうはもともと縦・横・斜めの情報流通は構わないということになっていたわけですが、しかし原則的にはやはり同じような問題を含んでいるだろうと思っています。これを解決したのが、GEにおりましてミシガン大学の教授に戻ったノエル・ティッシー先生で、彼はGEの会長のジャック・ウェルチ氏を説得してフラット組織に変えてきたわけです。フラット組織というのはご承知の通りピラミッド組織をやめまして、全部を並列に置いてグループ制で処理していくということです。

ちょっと申し忘れましたけれども、もし今の組織、牧野さんのお書きになったような多段階組織をやめまして、どこでも勝手に報告していいよということになると、報告される人のところには報告が集中する可能性があります。私は「それ見ろ」と言っているわけです。「報告を聞いただけで、何の指示も、何のアドバイスも、何の反応もしなければ、その部長のところには報告しなくなる。たくさん報告を受けるところは、必ずその人が親切に次の方法を決めてサジェストしてあげたり、こういうふうに考えたらと言ってあげたりしている。それからつまらないことでも聞いてあげたりするところにはたくさん報告がいくはずだ」と言いましたら、最初のうちは俺の所にちっとも報告がこない、という文句がずいぶんありましたが、私が報告がこないというのはあなたが駄目だということの証明なんだと言いましたからだいぶ変わってきたようであります。

同じようにGEのフラット制の問題があります。GEは今のような多段階制をやめまして、社長の下に経営会議があり、その下に直接色々な事業部門がフラットに並んでいるという組織です。その事業部門の中で色々なグループが、グループという名のもとに並列に並ぶという組織を作っているわけです。これも良し悪しがあります。私どももフラット組

組織を取り入れてみました。フラット組織のいいところは先ほどの情報共有化のわりあい良い点だけが使われるということが一つ。それからもう一つはフラット組織にすることによって、人員を縦系列から切り離しますので、色々なグループにすぐに配置転換ができるということもわかってきました。

しかし一方、フラット組織の悪い点は、他の部門に対抗していく、或いは他の会社に対抗していくには全体のパワーが足りないといえますか、やはり例えば取締役部長という名の人が一人在ることによって、組織が強力化するという面がありますので、現在のところ私どもの会社はピラミッド組織の部分とフラット組織の部分との共存であります。共存というのはどういう意味かと言いますと、ある部は全部フラット化してしまって、ある部は全部ピラミッド化してしまうということではなくて、ある部についてはピラミッド部分とフラット部分を共に活かして使っているところもあるということです。フラット組織の一番うまくいった例は人事部であります。ここは年金グループ、給与グループ、厚生グループというふうに幾つかのグループに分かれております。グループ長はそれぞれいるわけですが、グループ員は、年金グループからお呼びがかかれば年金グループに組み込まれ、厚生グループからお声がかかればそこへ組み込まれます。すべての人が一元的に組み込まれるわけではなく、お呼びがかかって、本人がやりたければ幾つものグループに所属しているというやり方を、今人事部ではやっております。そうするとどうことが起きるかと言いますと、できる人は幾つものグループに所属して、できない人はどこのグループからもお呼びがないので、しょうがないからその穴埋めにどこかのグループに入る。そうするとおのずから自分で自分の仕事の力というのが見えてくるといってもありますが、人事の不公平といえますか、三つのグループにわたって働いているのに給料はほとんど変わらないじゃないかというような問題も起きかねないわけです。

この前リクルートの人事評価、或いは人事評価を給料に反映するかということについて色々お話を伺って見たんですが、結局色々な会社で色々なことをやっているけれども、今のところ明快な解はないということです。それから年俸制についても、流行のように一部の会社でやっているんだけれども、これも実は何年かたってみると弊害が起きてくる可能性がある。その弊害というのは幾つかあるわけで、ここではちょっと主題から外れますので述べませんけれども、問題があるということです。特定の職種、例えば銀行における外国為替ディーラーのようなものについては、野球の選手のピッチャーと同じですから年俸制でやってもいいかもしれませんけれども、普通の仕事についてはどうも今のところ日本では年俸制ではない方がいいのかもしれないと思っております。

その時にお伺いしたことは、給料の降格といえますか、昇級ではなくてダウンということはあるんですかと申しましたら、それは実は各会社は秘密でやっているのだからかなりあるに違いないというお話でございました。今のようにだんだん情報化によって人間の能力というのが自分にも見えてきますと、当然本人も納得して給料のダウンということに繋がってくるのではないだろうかと考えているわけです。

そうしますと今お話いたしましたように、フラット組織、今はフリー・フラット・フレキシブル（3F）組織と言っておりますけれども、それについても必ずしも決め手にはなっていない。しかしまたGEは別にフリー・フラット・フレキシブル組織にしたから伸びたのではなくて、経営目的を、何を作るという目的をやめて、会社が儲かるという目的に変えてきたからである。会社の経営目的を変えることによって、それに合わせて組織の変更もしてきたわけですから、何もそのフラット組織が会社の経営に寄与したのではない。それも一つのファクターに過ぎない、と考えてみますと、なかなかこの組織論というのはこれからも根深いものだと考えております。

この辺の本をもしお読みになるのであれば、冒頭に申し上げました神戸大学の金井先生

の『ニューウェーブ・マネジメント』という本が2年ぐらい前に出ております。最近では早川書房のファースンの『パラドックス系』があり、それから創元社で出ました『会社の中の「困った人たち」』というインシアド（INSEAD: 欧州経営大学院）のド・ブリースという先生のお書きになったケース・スタディ集があります。これも金井先生のお訳しになった本ですけども、非常に面白いものであります。しかしこのお話は情報化とは関わりありません。しかしまた情報化によって今のピラミッド組織が崩れてきたという状況にあるということもお話したわけであります。

そこでもう一つ金井先生の言う「裏ネットワーク」というのがあるわけですけども、私は社内に今のネットワークの力というものを使ってバーチャル組織というものがあり得るのではないだろうかと考えています。それは正規の組織とはまた違います。しかし本当にバーチャルでもないんです。そういう組織というのはネットワークを使って組織化することができるのではないだろうかという気がします。

私どもには「SHISEIDO サイバーアイランド」というインターネットのホームページがあります。これを立ち上げるのには、一体どういうことが起きたかと言うと、ホームページ・グループというのを作ったわけではないんです。もともと会社の中で他の仕事、例えばデザインをやりながら、或いは営業をやりながらパソコンをいじっていたような連中が、これは面白いからやってみようということで集まりました。集まりましたと言うか、年中顔を合わせて集まっているわけではないんですね。今のようなネットワークでもって集まったり、或いは本当に顔を合わせて集まる。顔を合わせて集まった時には、次の時までには自分はこの宿題をやる、この問題を解いてくるという約束をして別れるわけです。誰に命令の権限があるわけでもなし、誰に責任があるわけでもない。それから予算については経営企画部である程度面倒を見るという無言の了解はあったようですけれども、たちまち1000 ページ、今英語、ドイツ語等のバージョンがありますのでトータル 5000 ページ程度のホームページができています。現在のところ一ヶ月間のアクセス数は 500 万というのは怖ろしい数字なんです、ただアクセスしているだけですから本当にどのくらい見ているかという、平均はどのくらいになりましたか（だいたい月に 50 万ぐらいです）。

それからもう一つ私どものホームページの特徴的なところはアクセス数の内訳が女性 6、男性 4 ということです。パソコンを家庭に持っている、或いは会社で使っている比率は逆に男性 8、女性 2 ぐらいだと言われておりますので、間違いなく女性のアクセス或いは閲覧利用が多いのではないかと考えています。同時に、双方向でありますから、これについてはすぐに回答するもの、すぐに回答しないもの、それを即時判定するようなシステムを作っております。どういうことかと言いますと、まず一つは黙っているんです。一つはご意見ご参考にいたします。それから一つはご意見は技術部からお答えいたします、ということです。

ここで私どものバーチャル組織と言いますか、この組織というのは組織ではありませんで発令もされていませんから、好きな人が好きなように集まって好きなようにやっているわけです。嫌になったら途中でやめてもいい、だけれども面白そうと思ったら途中から参加してもいい、ということで今日に至って運営されているわけですが、ここで大変色々なことを考えているわけです。今のように、お答えは直接技術部だとかいうことで、営業部門から広報室なりインターネットのグループを通さないでお客様にお答えするわけです。直接、本人からお答えするわけです。普通はコンシューマーズ・センターとかそういうところを通りまして、すべて丸めてお答えするんですけども、我々のサイバー・アイランドにまいりました問い合わせ、或いは提案というものは、すべて現場から直接お答えするという一つのルールを作ったわけです。ということは何を意味するかというと、責任は会社全体にあるわけで、しかも技術部というのは、もはや広報室なりコンシューマーズセン

ターという一つのウォールに取り囲まれた部分ではない。ですから直接技術部が、社会或いはお客様に直接アクセスを持って、開かれてしまっている。こういうふうに考えていただいてよろしいかと思います。

これについてお話をいたしますと、皆さん非常にご意見がありまして、一体そんなことをやって大丈夫なのとお聞きになる。先ほど冒頭にお話しましたある会社で、隣の人の給料までパソコンでたたけば出てくるというようなことをやると、さすがのアメリカの人たちも、本当にあんなことをやって大丈夫なのというようなことを言っていたということと同じです。私どもでは、そのようにお答えをされていて、まだ間違いを起こしたということとは2年間のうちにはございません。かえって技術部でありますとか、そういうカーテンの影に隠れていた人たちがむしろ社会感覚と言いますか、或いは環境感覚と言いますか、良識を持ってお答えするようになってきたのではないだろうか。またそれによってお客様からの知恵をいただくことができるのではないか。これが私から先ほど言っておりますネットワークの価値作りということであると思うんです。ですからネットワークだけをいかに築いても全く意味がないので、ネットワークをどのようにして活かしていくかということであるわけです。

一体これから先もこのような、ある意味で言えばバーチャルな、つまり会社から辞令でなく、しかも会社の仕事をやりながら、或いは会社の仕事が終わってから、趣味でこういうことをやっていくということを放っておいていいのかという問題がありますので、それについてはまた他日考えることになるでしょうけれども、現在はこれで何の問題もなくうまくいっているわけでございます。

今のところこれについて大変うまくいっているということは、組織というのはフラット組織とピラミッド組織だけがあるのではなく、今のような全くピラミッドでもフラットでもない、部門を越えたバーチャルな組織がいよいよネットワークによってできつつある。これはインターネットのホームページだからできるのではなくて、他の仕事でもだんだんできる可能性があるのではないだろうか。そうすれば今のコンピュータ化と情報共有化とネットワーク化ということが、ある程度のところまでは価値付けができるのではないだろうか。だけれどもそこから今度はインテリジェンスのレベルに上げていくにはどうしたらいいのかということを私は考えております。今日、これから皆さんにお教をいただく必要があるだろうと思います。

4. 一段高い志を持てば、予想される結果はさらに高くなる

最後に先ほど教育のお話が出ましたので少し触れてみたいと思いますけれども、この会のシンポジウムが大成功で、寝ている人が一人もいないというお話がございました。今、不景気、不景気と言いながら、シンポジウムというのはどこも割合いっぱいで大成功というのが今の実状でございます。ついこの間、私どもでコンピュータ・デザイン研究会というものを作るべくシンポジウムをやりました。私どもで、ということはないですが、私のほうの一人が中心になりまして、IBMさん、或いはパイレーツの高城さん、或いはアスキーの西さんだとか色々な世界の方々に声をかけておいでをいただいてシンポジウムをやりましたが、これもまた満員でお断りするぐらいの大盛況であるわけです。

なぜ情報化がこれだけ進んでいるのに、シンポジウムがこれだけ活発化しているかという一つの理由は、人間が顔と顔を合わせてお話するということの大切さであろうかと思えます。いくらコンピュータの進歩が急速化しても、人間が顔を合わせた時の情報の吸収能力にはかないません。言葉の本当に僅かな抑揚、或いはごく僅かなボディ・ランゲージ、そういうものからすべてを吸収するということは大変難しいことです。逆に言えば、シン

ポジウム、或いはシンポジウムが終わった後のパーティで、そういうものがかなり吸収できるのではないかとことを意味しているのではないかと思います。

かつてMITのスローンスクールで研究したものにこういうのがありました。なぜシリコンバレーにセミコンダクター屋さんが集まるのか。なぜボストンのほうがいい中型コンピュータ会社が集まるのか。日本で言えば、なぜ神田には古本屋が集まるのか。この問題はどうやって解いたらいいのかということを研究なさった方があります。それももう10何年前の話ですから、今どのように発展されたか私はフォローしておりませんが、その時は結局わからないということでありました。それを色々やっていると理由付けはいくらでもできるわけです。例えばアメリカでは転職ということが非常に多くございます。そこで同じ職業の人たちが、同じ町とか同じ近郊におりますと、年中パーティだとか、色々な機会に家へ来てみないかというようなことがあるので、転職の機会が多くなる、だからそこに集まるのではないか。しかしそれは必ずしもそうでもない。例えば今ダボスで会議がございます。有名なダボス会議がありますけれども、あそこで行われていることは転職どころでなくて会社の売買の話が結構多いということです。あそこで社長同士、会長同士が手を握って、じゃあお宅のあそこの部門をもらおうと言うとそれが決まっちゃう、というような状況になっているということを聞きます。何もスイスのダボスまで行かなくても、ということもありますけれども、そういうふうにしてどこかで、例えばコロラドのデンバーで会おうが、アспенで会おうがどこで会おうが、そういうことは可能なわけで、必ずしもそれが目的ではない。それから情報交流が盛んになるという説もあるんです。しかしお互いに情報を交流しているということが必ずしも競争状態において有利とは思えない。というように、幾つかのことがあります。

それからもう一つは、Eメールそのものが一体本音を言えるのかどうかという根本問題があります。むしろ離れていても、Eメールを交換したほうが本音で怒ったり、本音で悲しんだりすることができるというのがこれまでの研究にあったということをその頃おっしゃってました。最近の慶應の藤沢の研究ではEメールを頻繁に交換している人ほど、人と人とが会う率が多い傾向があるという結果が出ておりました。というのは、人間主体というものがいかに大切かということです。ですから、あくまで人間がコンピュータを使うものでありまして、コンピュータの進歩によって、人間が新しいシステム、インテリジェンスのもう一つ上のポリシーを組み立てるべきであって、あくまでコンピュータはその手段として使いこなしていくべきものであるわけです。けれども、これまではちょっとその逆をたどってきたように思っています。

そうするとこれから先はどうなってくるのかということを見ていかなければなりません。人間がなぜ重要かということは、シンポジウムで是非会いたいということも一つの表れでありましょうし、人間が会って、どのようなことを考えているかによって、すべての事業は決まってしまうということがどうもあるように思っております。誰の言ったフレーズだったか私は記憶しておりませんが、「良いコンセプトはそのプロジェクトに従うみんなを賢くする」という言葉があります。その良いコンセプトというのは一体どうやってコンピュータから出て来るのでしょうか。それはなかなか今の段階では出るものではありません。良いプロジェクトに従っておりますと、みんなが力がついてきて、みんなが勉強して、みんなが知恵がでて、そして良い仕事ができる。これが現在スピルバーグが成功している一つの理由であるということも言われているわけです。多分、「タイタニック」もそのような筋書きで出てきたのかもしれない。

その良いコンセプトというのは一体どうやってできるのだろうか。先ほどの複雑系の問題に戻りますけれども、一桁精度を上げると、予測される結果は全く違うということがあられるわけです。私は最近この問題に引っかけ、一段高い志を持てば、予想される結果は

ずっと高くなるに違いない」と言い続けております。そこはまた人間そのものに帰着するわけであります。個人というものの力、或いは個人というものの主体性をどのように回復していったらいいのだろうか。一方ではコンピュータ化によって管理体制におかれる横並び人間に対して個人の主体性をどのように回復し、そしてその初期値を上げていくことができるかということを考えてたらどうかと思います。

たまたま桑原三郎先生の『愛の一字』という本が築地書館から出ております。そのあとがきを書かされまして、福沢諭吉の教育観について改めて勉強したわけであります。その福沢諭吉の教育観はだいたい三つに分かれておりまして、福沢諭吉そのものが教育というものをどのように考えていたか。それから、今度は福沢先生が結婚して子どもを持たれることによって、その教育をどのように実践されてきたか。さらに子どもが大きくなってきた時にそれがどうなっていくか、という三つの段階に分かれているわけですが、それを拝見して改めて思ったのは、福沢諭吉先生は3歳の時に、大分県の中津藩の儒学者でありましたお父さんを亡くしており、後はおじゅんというお母さんによって育てられているわけです。私の友達の瀧川栄太さんは最近、父親の背中を見て育つんだから父親はしっかりしなければいけないと言っているんですが、しっかりすべき父親がいなくて福沢先生は育っているわけですね。それからどうもまだ全部注意して読んだわけではないんですが、おじゅんという方は大変立派な方なんだけれども、子どもの教育についてどの程度ご理解があったかということについては私はわかりません。

それから福沢先生自身とお兄さんとは全く教育についての考え方は違うようです。それは一つは、お兄さんは有名な『福翁自伝』の最初のほうにありますけれども、お兄さんが上役の名前を紙に書いていたわけです。若い小さな福沢諭吉はその紙の上を平気で歩くわけです。そうするとお兄さんは「とんでもないことをする。仮にも上役の名前を紙に書いたものに対して踏みつけて歩くとは何事だ」と言う。それで諭吉坊やは「紙に書いた名前は何が尊いんだ。そんなものは踏みつけても何の影響もないんだ」ということを考えるわけです。これは実はお母さんに教えられたことでもなければ、お父さんに教えられたことでもない。お母さんというのはむしろ藩の中の礼儀みたいなものを教えられていたに違いないんですね。

そうすると一体教育というのは何なのか。私は教育というのは人に与えられるものではなくて、自分が勉強しなければならぬものだということを考えるわけです。それは私の書いたつまらない本にもそのことを書いたんです。それでは、もしお父さんがいたら、お父さんは何をしたらいいのか。お父さんがいたら、したらいいと思うのは、自分が学ぶような環境を作ってあげればいいんじゃないだろうか。これが教育に尽きるのではないだろうかということ私は考えています。勿論教育の中にもマナーということもあるでしょうし、国民として国家に対する義務というようなものもあるでしょうし、色々な面があると思いますけれども、ただ勉強ということについて言えば、或いは人間がひとりの志を持つということについて言えば、教育というのは自分で身につけるべきものであると私は考えるわけなんです。最後に竜頭蛇尾ですが、ご要望によってキーワードを付け加えてみました。

永野 どうもありがとうございました。福原会長のお話の中には色々本のご紹介がございましたけれども、最初のご履歴のところにもございますように、色々なところから素晴らしい賞を受けておられまして、まだまだお尋ねすれば、色々なお話が伺えると思います。是非有効なご質問なりご議論をいただければと思っております。

その前に、できれば廣瀬さんから、先ほどから福原会長が言われた、情報システムによる自己矛盾みたいなことにまだ結論がでていないということについて、一言最初におっしゃっていただけたらと思います。よろしく願いいたします。

廣瀬 どうも会長ありがとうございました。大変当を得たご指摘で、コンピュータをやっているものとしても悩んでいる部分で、非常に痛いところを突かれて、今日は大変緊張する朝でした。おっしゃったことはまさにその通りでございまして、第一段でおっしゃった、情報技術の持っている自己矛盾みたいなこと、これはやはり我々の分野でも非常に重要な問題だと言われています。「情報鯨」という言葉があるんです。鯨というのは泳いでいないと死んじゃうんだそうで、あれと同じことで、情報屋というのは常に情報を取り入れてぐるぐる回していないと駄目なんです。基本的にフローになってないと駄目なんですね。今までのものの考え方は、割としっかりと成果物をストックして、ストラクチャーをはっきりして、そして何か次のことを考えるというようなものだったんですが、情報の場合にはもうちょっと何か違った考え方が必要ではないかということなんです。その「情報鯨」というのは、ある場合にはこんなことではいけないという警告的な意味にもとられますし、これからはもう原理が変わっているんだから、我々は鯨にならなければいけないというようにもとられています。その受け止め方も会長は結論を出されていませんけれども、まさにその通りだと思います。

[技術の作り手と使い手]

技術屋というのは作ってしまった側ですから、作ったものに対して使い方というのはあまりお聞きにならないほうがいいですね。これは歴史が証明しています。慶應の石井威望先生がよくおっしゃるんですけど、エジソンという発明王の話です。彼は色々な機械をものすごくたくさん作ったわけですね。その機械の作り方に関してはものすごい知識を発揮するんですけど、使い方に関しては駄目なんだと。蓄音機を何に使うかというようなことに関しては、今みると笑っちゃうような考え方で、現在の音楽産業みたいなものは全然予測してないんです。彼の言う通りに蓄音機を進化させていたとしたら、えらくつまらないものになって、今のマルチメディアみたいなものは存在しなかっただろうとさえ言われているんですね。そういう意味で言うと、これからは使う側が中心になって、「情報」というものを考えていかなければいけないというご指摘があったように聞こえますけれども、それはまさにその通りであります。それから、使う側と作る側がもうちょっと話をしないとイケないですね。90年代に入る前、80年代には作る側が声高にコンピュータを叫んでいたわけですね（福原 M I Sという、マネージメント・インティグレーターズ・システムですね）。あれも何かM I Sがミスしたと揶揄されたりするぐらいうまくいきませんでした。だから新しいメディアが入ってくる時というのは、やはり最初は技術が自己主張しますから、そういう新しもの好きの人たちが飛びつくんですけど、やはりその次の原理は一体何なんだという意味でだんだんこなれてくるのかなという気がします。ただ、コンピュータ、特に情報系の技術というのは影響力が予想外に大きかったんで

すね。だからちょっと試しに失敗してみたらやはりその失敗は非常に大きい。だから、ちょっと自動車を買ってみたけれども、ぶつけちゃったという話とは次元が違う話なので注意しなければいけないかなと思います。

お聴きしていてもやはりコンピュータを嫌いだとおっしゃりながら非常によく使っておられるという印象がありました（福原 私のところはIBM系なんです。この間、デルの副社長さんが是非教えて下さいと言っていました、お宅はIBM系をなかなかうまく局所、局所で使っている。しかしまだ出る幕はありますねと言っていました）。そういう印象を僕は受けまして、多分そこから出てきて、今日の色々なお話があると思うんです。

〔コンピュータによる効率化〕

一番最初に効率性の話をおっしゃっていましたが、それは非常に重要なことで、実はコンピュータを導入することによって本当に効率化されたかどうかということはまだ検証されていないんですね。僕が大学の先生になって間もなくぐらいですか、MITの先生でダートウソスという人がいまして、『Made in America』という本がありますが、その本をまとめられた方です。その人が日本に来て講演しまして、「コンピュータが入ると効率が下がる」とおっしゃっていました。システムが硬直化するわけです。要するに先ほどおっしゃったようにカードを作らなければいけないとか、余分な作業がどんどん増えてくるので、直接的な意味で、ミクロな部分で効率化はやはり下がるんじゃないか。

僕は色々なところで電子化する技術のお手伝いをしていますけれども、例えばハイウェイカードとかテレホンカードとか、ああいうカードでお金をペイする。あの時にも改札口なんかは手でやった方が早かったりする。つまりいちいちカードを通していくよりも、経験を積んだ駅員さんが見ている方がリードタイムが短くて済んだりするんです。そういう意味からいくと、局所的に見ますと効率が下がっちゃっている部分が結構あるわけです。

だけど、最後におっしゃったことがやはり僕は本質だと思うんです。「一段高い志を持てば予想される結果がずっと高くなる」。そういう意図でおっしゃったかどうかよくわからないんですが、コンピュータ化されることによって、もう一段別の次元の話がずるずると良くなるというところがあるんですね。しかし問題なのはそういうものを評価する手法を未だに我々は編み出していないんですね。色々コンピュータ化することによってこういうことが良くなるだろうということは、先鋭的な経営者の方たちは直感的によくわかっている。或いは経営だけに限らず、国がよくなるということも良くわかっているんですけれども、それを数字的な意味で立証してみよと言われると非常に難しいんですね。これに対して幾つか議論が出ていて、もしかしたら本当に良くなるのかもしれないねという議論と、逆にもうちょっと評価関数みたいなものの取り方が我々は非常に甘いのではないかと。これはこれからやはりきちんと議論していかないといけない問題なのかなという気がいたしました。

〔情報化と組織論〕

それからもう一つ、ホームページのところ、やはり非常に本質的なことをおっしゃったと思うんです。組織論のことを多少おっしゃいましたが、ヒエラルキーの組織では駄目で、やはりホームページとか電子メディアとかEメールとか、ああいうものは所詮は道具ですから、その道具という武器をどうやって使いこなすかということ自身をやはり考えなければいけないわけですね。ですから、ホームページ自身をホームページ担当グループみたいなのところに落とさなかったというところが大成功の原因だと思いますね。資生堂さんのホームページというのは、もう皆さんご存知かもしれませんが、非常に成功したホームページの一つだろうと思っているんですけれども、今日はそこの仕組みが

聞けてすごく良かったと思います。

ただやはりちょっと最後に申し上げたいのは、ああいうふうに直接長いループを介さなくて社員が全部お答えしてしまうと、今は多分問題は起きてないかもしれないけれどもある種、一番最初にご指摘された情報の洪水が起こってしまうのではないかなというような気がするんですね。そういうものに対しては将来的にもこのままでいいとお考えなのか、これからやはりちょっと本格的に、このホームページ的な情報の流れをどういうふうを考えていくのかということをやっとお聞きしてみたいなと思います。

福原 おっしゃる通りホームページはただの実験でありまして、最初はPRのつもりで作っていたんですが、それが結局双方向で使えるということになったわけです。将来それをどう発展させるかということについては、やっている連中もまだ考えていません（森 そのための研究会みたいなものを一発スタートさせたばかりです）。ですから、これからグレードアップをするということになると思います。

廣瀬 このやり方自身、自己矛盾的という言葉をお借りすると、結局今はみんなにオープンにして色々な人たちの脳味噌を統合することによって、すごい情動的な価値を生み出していくというやり方がプラスなんですね。ところが、あるところから先になると首尾一貫性みたいなものがやはり必要とされてきますね。その辺の部分で、今のやり方が果たして反発するものなのか、或いは融合的にうまくいくものなのか、そういうことがこれからどうなるのかなという感じですね。

福原 そうですね。それと一方でIABといって、インターネットの広告というのが世界的に考えますともものすごく多くなってきたわけです。アメリカでは Internet Advertisers' Bureau（IAB）というのができているので、日本で間もなくその支部を作ろうと思うんです。そうするとコンピュータ・ネットによる広告と今のようなホームページとはどのように関連させるべきかという次の問題がでてくるわけです。

いずれにしても、技術的に考えても、或いは経営的に考えても全く転換期にあるので、これが安定期に入るという保証はないんですね。いずれにしても転換していかなくてはならない時期にあることは間違いありません。

永野 中尾社長は、まさに今福原会長がおっしゃったようなことをどうやって組み込むのかということをやっておられるので、何か一言反論とかございますか。

中尾 反論などんでもないことです。当社は福原会長さんの会社のネットワーク関連のお手伝いをしておりますが、今日は会長さんの情報問題に対する深い考察に感銘いたしました。情報化と情報共有のことにつきましては、もう少しお聞きしたり議論をしてみたいと思いますが、コンピュータ技術の問題につきましては日頃から疑問に思ったり、困ったりしています。

「コンピュータ利用」の範囲を超えて利用技術を開発したがることです。技術者にとっては手段が目的になってしまうわけです。

当社はアメリカのマッケンナ・グループというコンサルタント会社と提携していますが、彼はこの7月『リアルタイム』というマーケティングの本を出します。この考えが会長さんの社の試みに似ていると思いました。彼は企業と消費者のダイレクト・リレーションが企業力だといっております。今までは、若者層、高額所得層、或いは中年女性というようにセグメントしてマーケティングをしてきましたが、彼のいうリアルタイム・マーケティ

ングでは、顧客を個客として捉え、IT（情報技術）、特にネットワークを用いて各個客とダイレクトかつリアルタイムの関係をもち、双方向による個客のニーズを例えば商品開発に反映させていくという考えですが、資生堂さんのファクシミリのお話も、また、大変進んでいるホームページも、ITによるリアルタイム・マーケティングを意識されているように思いました。

バーチャル組織については、我が社の場合は、例えば営業部、大阪支店、経理部などの社員に企画部の辞令を出し、その者たちがネットワーク内で企画部の要員として活動する、というようにしています。コンピュータやネットワークに埋没している私には、今日のお話は大変有意義でした。

永野 どうもありがとうございました。大阪から来られた山田さん、何かございますか。

山田 [企業の目的変更]

今日の本題にはあまり関係がないんですが、是非この機会に教えていただきたいと思っていますのは、先ほどのお話の中で、GEが最近調子がいいのは企業の目的を、物を作ることから儲けることに変えたからだとおっしゃいましたが、これをこれからの時代における企業のあり方として、福原会長がどのように評価をされているかということをお伺いしたいんですが。

福原 [企業の目的変更]

ある意味でいうと、ウェルチが考えたのは資本主義そのものの経営形態の一番根本に戻ったと思うんです。だけれども、私は何となくウェルチ抜きであれができるのか、と思います。また再びもとの製造業というとおかしいんですけれども、実体に即した仕事に戻るんじゃないかしらとも思うんですが、どんなものでしょうか。というのは、GEはNBCでしたか、放送局を買ったんですね。それで大問題になったことがあるんです。NBCのもとからいた役員を全部解雇して、自分たちが送り込んだわけです。だいたいテレビの世界というのはご承知のように地上波と衛星とCS波と入り乱れる状況になっている。特にアメリカではCS系が強いものですから、地上波系の経営というのは非常に困難なわけです。GEが役員を送り込んで大成功して、再びNBCが経営が良くなったというのは二つの理由だと言われます。一つは品質管理です。実はメーカーの品質管理というものを放送の中に持ち込んだんです。もう一つはコスト・リダクションです。現在でもこれはあまり表で申しませんけれども、現在の放送業界はコスト・リダクションということについてほとんど考えておりません。と言うと、その当事者には怒られると思うんですけれども、我々の考えている意味でのコスト・リダクションはしていません。その二つのメーカーの精神を持ち込んだところ、たちまち経営が良くなったと言っております。

ところが今度は、オリンピックがございました。それでサマランチ味が放送権料をもつごく上げてきたわけです。それに対して思い切って事業家の連中が買ったわけですが、アメリカのやり方は、コマーシャルの値段というのはコマーシャルを見た実績を反映させるんです。プライムタイムだからいくらというのではなくて、そこに提供した番組の視聴率によってコマーシャルの値段をスライドさせる。そういうシステムになりましたので、長野オリンピックは放送権料の割にアメリカでの視聴率は低くて、そのために各局が再び経営が少し悪化しているという、ちょっとまた別の現象があります。だけれども、本質的にはテレビ業界に製造メーカーの知恵を持ち込むということで、これもある意味ではネットワーク化の効果であって、吸収合併の効果ではないかもしれません。

永野 他にどなたかございますか。まだあと 10 分ぐらいあります。では、九州通信ネットワークの田中さん。

田中 [人間の知とコンピュータ]

先ほど Data、Information and Intelligence、Strategy という話がありましたが、コンピュータがストラテジーを作る場合、人間の勘というものを乗り越えきるかどうか、その辺の見通しはどうでしょうか。

福原 [人間の知とコンピュータ]

どこまで行っても人間の能力というのはちょっとシステムとはまた違って、ホロニクなんですね。だからそこまで行けるかどうかという問題がやはりあるんですけども、ただ近づくことはできるでしょうね。

廣瀬 [人間の知とコンピュータ]

ええ。近づくことはできるけれども、「アキレスと亀」みたいなところがあると思うんです。どうしても最後に残ってしまいますから、ちょっともしかしたら考え方を変えるべきなのかもしれませんね。特に、ストラテジーみたいなものが、最終的に機械で置き換わるというふうには考えないほうがいいと思うんです。むしろ人間の能力を少し眼鏡をかけて拡張するみたいな感じで、ちょっと重い物を持てるようになるけれども、機械が全部持ってくれるようにはならないというふうにもう考えたほうがいいのかなどですかね。

田中 [人間の知とコンピュータ]

仮にある程度のシステムができるとして、それを実行した時の責任は、コンピュータはとれないので、誰が負うのかということ悩むことがあるんです。

廣瀬 [人間の知とコンピュータ]

そういう意味も含めまして、やはり負えないんですよ。数学的に言うとゼロかイプシロンかというのは全然違う話でまさにその話だと思うんです。だからゼロにならない。イプシロンにはなるかもしれないけれども、ゼロにはならないんだろうと思うんですけども。

野村 [リーダー論、「やる気」と情報化]

会長には大変いつもご支援をいただきありがとうございます（福原 こちらこそ）。ちょっと話がそれますけれども、私の方ではプロ野球球団を持っています、万年最下位です。去年だったと思いますが、ある監督経験者、今は某チームのコーチですけども、その方に聞きましたら、問題はやる気をどうやって一本化するかだ、と言うんです。選手のレベルというのは特にパ・リーグの場合はだいたい同じだと。どこが優勝してもおかしくない。問題はやる気をどうやって一本にまとめるかということだと思います。こういうアドバイスです。

当社の場合には今大きな赤字を出しまして、リストラと並行して色々なことをやっているわけですけども、先ほどお話がありましたピラミッドだとかフラットだとか、そういうものを並行して取り入れまして、色々な組織上の改正もやっております。ただそういうことをやりながら、また一方で情報化につきましては、社長自身が興味を持っておりますので、色々な実験もやっているわけです。例えば私どもの机の上にもEメールを置いてありますので、これを使える。私は資生堂さんのホームページを見たことはございませんけれども、インターネットに接続しましてホームページを見ますと、だいたい通り一遍のア

ナウンスしかしておらず、従って接続しましてもあまり興味がないので、最近はほとんど行っていないような状態でございます。そうかと言いまして、いい面もございまして、例えば遠隔地の社内の人と話をいたしますと、普段考えていないような答え、或いは考え方がそれを通して入手できる。なるほどなと思うような、そういう利点もあるんです。

問題は先ほどもお話に出まして、お答えも出たように思いますが、私が申し上げる「やる気」と「情報化」というのはどういうふうに結びつくのか、その辺が当社の今の課題ではなかろうかと思っております。私は通り一遍のリストラをやりまして、リストラの手というのはだいたい決まっておりますが、そういうことでは会社というのはなかなか立ち直らないのではないかと。問題は「やる気」と申しますが、その意欲をどうやって高めるかということがむしろ先ではないか、そういう気持ちを持っているんですけれども、その辺につきまして会長のお話を聞かせていただければと思います。

福原　〔リーダー論、「やる気」と情報化〕

野村さんにお話するようなことは何もないんですけれども、最初のほうの話はリーダーシップ論でして、リーダーシップ論というのは昔の、命令すれば人が従うという時代から、なぜ私にその命令がくるんですかと質問されるというふうになってきましたので、それがわかってリーダーの命に従うというような新しい種類のリーダーが必要となっているように思うんです。ですからそのリーダーシップ論については先ほどご紹介しました『会社の中の「困った人たち」』とか、リチャード・ファースンの例の『パラドックス系』というようなところに新しい形のリーダー論が出てきております。主として、リーダーとリーダーシップは違うとか、或いはリーダーとマネージャーとは違うとか、そのようなことが色々な形で論じられています。それはそれとして、何もトップのことばかりではないですから、あらゆる種類のリーダーについて、店長ですら同じことが要求されるわけですから、色々お考えになる余地はまだあるのではないのでしょうか。

ちょっと似たような話ですけれども、宮内さんから直接伺ったことがあるんですが、オリックスの話はご存知ですか。監督がお替わりになりましたよね。今の監督の仰木さんというのは、試合が終わったら自分で飲みに行っちゃうんです。選手に練習しろということは一切言わないんです。選手には試合に出た時の結果だけを見せてくれと言うんです。選手も、練習しろと言われたいし、監督が先にたって練習しないから、勝手に遊びに行っちゃうんです。夜中に帰ってきてみるとシートノックの音がするんです。夜中にシートノックをしているのはイチローなんですって。これは大変だということで、みんなが練習を始めるようになったんですって。それとイチローをスカウトした方はどなたなんだろうね。だいたいイチローは、ピッチャーの指名の4番ですから、4番の指名というのは探る人はいないわけですよ。それをもしかしたらピッチャーでなくてバッターに使えるかもしれないと思って指名してきたコーチがおられるんですね。これがやはり大変な人じゃなかったかということです。それから、巨人からきた島野というのがぬいぐるみに入って、試合が中断したりすると外野のところでたわけていますでしょう。島野は最初、いやしくもジャイアンツからきたピッチャーなので、ぬいぐるみに入るなんてとてもじゃないと思っていたんですってね。そうしたらそんなにお客さんが喜ぶので、もう今はぬいぐるみに徹しているんですって。いかにお客様を楽しませるかということですね。ですから色々な組み合わせが、仰木の中でできているみたいですね。去年は2位に終わりましたが、一昨年はそういうわけで仰木が監督になったとたんに優勝した理由があった。これが僕は新しい意味のリーダー像ではないかという気がしたんですけれどもね。

それから後のほうの話というのはお店毎にEメールを使ったりしていますが、Eメールで一番いいのは本音が言えるんですね。顔を見ちゃうとちょっといやなことを言えなくな

っちゃうんだけれども、Eメールだといやなことが言える。最後に喧嘩してバカ野郎というようなことも起きると言われてますけれども、やはりEメールの良さはあるみたいですね。

野村　〔企業とメセナ〕

もう一つよろしいですか。栗田さんがおられるんですが、資生堂さんは企業メセナということに非常に関心を持っておやりになっていると思うんですが、企業とメセナの関連について、会長のお考え方を聞かせていただきたいんですが。

福原　〔企業とメセナ〕

これはちょっとまた1時間ぐらい時間がかかりますが、考え方を簡単に言いますと、今までの文化・芸術というのはやはり200年前からのものを引きずってきました。文化・芸術というものがもう既にある意味では役割を失ったかのように思うんですね。これまでは、王侯貴族に替わって私たちが文化・芸術を支援してきたわけですが、次第に文化・芸術ばかりでなくて環境問題だとか色々なことに広げていかなければいけない。環境問題が出てきたということも新しい文化なんですよ。色々なことに広がっていく可能性があるというようなことが最近言われております。いずれにしても会社というのは、あるアメリカの判例では3%、それから5%までよくなった判例があるんですが、利益の5%ぐらいまでは、そういう公共の利益のため、或いは地域のために使うということが許される、株主に対抗できるという判例がございまして、今いわゆるグローバル・スタンダードでは5%ぐらいまでは一つの常識になっているということです。

ただこの場合も、ほとんど全くそういうことをお考えになってない会社もありますし、ずっとそれを考え続けている会社があります。ただ私がいつも言っているのは「継続は力なり」です。僅かなりとも継続している会社と、それから全くそういうことをお考えにならないで技術だけで生きている会社の競争力は全然違うんじゃないかという考えを持っております。また別な機会に申し上げたいと思います。

それから、もしそれで文化のことをご覧になるんでしたら、岩波で出しています『世界』の今月号に日本文化或いは文化そのものについての特集がありまして、堤さんが辻井喬の名前でお書きになっているものが非常にいいものでございます。

永野　ありがとうございました。あとどなたかございますか。なければこれで終わります。

福原　雑駁なことを申しまして失礼いたしました。

永野　今日は福原会長には本当に長い時間おつきあいいただきまして、心より感謝いたします。また皆様方もお忙しいところを参加していただきまして、ありがとうございました。それでは最後に会長にもう一度拍手をお願いいたします。（拍手）

（以上）

■言及された文献

①『ニューウェーブ・マネジメント　～思索する経営～』

金井壽宏著／創元社／ISBN 4-422-10063-7

②『第三の波』

アルヴィン・トフラー著／日本放送出版協会／ISBN 4-14-008219-4

③『日露戦争(1)～(8)』

児島襄著／文藝春秋／ISBN 4-16-506360-6

④『パラドックス系 ～行動心理学による新ビジネス発想法～』

リチャード・ファーン著、小林薫訳／早川書房／ISBN 4-15-208096-5

⑤『会社の中の「困った人たち」 ～上司と部下の精神分析～』

M・ケッツ・ド・フリリス著、金井寿宏・岩坂彰訳／創元社／ISBN 4-422-10073-4

⑥『愛の一字 ～父親福沢諭吉を読む～』

桑原三郎著／築地書館／ISBN 4-8067-7697-1

⑦『福翁自伝』

福沢諭吉著／慶応義塾大学出版会／ISBN 4-7664-0559-5

⑧『Made in America』（原題：Made in America: Regaining the productive edge.）

マイケル・L・ダートウズ(Dertouzos, Michael L.)他著、依田直也訳／草思社／
ISBN 4-7942-0370-5

⑨『リアルタイム 未来への予言 ～社会・経済・企業は変わる～』（原題：REAL TIME）

レジス・マッケナ(McKenna, Regis)著、校條浩訳／ダイヤモンド社／ISBN 4-478-37238-1