

◎記録◎ 『これからの日本のかたち』出版記念シンポジウム

これからのビジネスのかたち

—グローバルスタンダード下の日本・アジア—

1997年10月14日

「日本のかたち」研究会
財団法人 政策科学研究所

「日本のかたち」研究会は、民間企業で活動する経営陣を主体として1996年に発足した。研究会では、グローバル化し、先行きの不透明な日本社会の行方について、政治・経済・社会・文化・歴史などそれぞれの分野の研究者や専門家をまじえ、これからの日本社会の課題や将来展望について積極的な討議を行ってきた。

本稿はこれらの討議の成果を『これからの日本のかたち』として出版し、それを記念して開催したシンポジウムの記録である。

シンポジウムは、「これからのビジネスのかたち」をメインテーマとし、厳しい市場競争下での企業の在り方、国家の行方、新しい国家の役割等について、劇作家山崎正和氏による基調講演、研究会メンバー代表4氏によるパネルディスカッション、パネルディスカッションを経ての山崎氏のコメントによって構成されている。

シンポジウムでは、現在我が国の企業は厳しい市場競争の中で国際基準、すなわち汎用化されたグローバルスタンダードへの適合を求められている。ところが一方では国家というものは厳然と存在し、また、グループ国家群でまとまり、あらゆる意味で「力」を保持しようとする動きが強くなってきている。結局グローバルスタンダードとは、こうした「力」の強い側の尺度を市場競争の基準としようとするもののようなものであるが、いったい日本のビジネスはそうした中でどのような行動の「かたち」をしていけばよいのか。さらに、これからのビジネス社会において、その「かたち」がグローバル化の中で日本の伝統文化をふまえながらどのように変化し、かつその変化の中でも何が基本として変わらずに維持されていくべき「かたち」なのか、の2点を討議にあたっての問題意識として講師の方々に呈示した。

講師の方々からは様々な意見が述べられたが、結論としてはこのような問題提起にたいし、大変明快な回答を頂くことができたと考える。

「日本のかたち」研究会代表
財団法人 政策科学研究所所長
永野芳宣

目 次

基調講演「日本の文化・風土と国際標準への対応」	
山崎 正和 劇作家／東亜大学大学院教授	1
パネルディスカッション「これからのビジネスのかたち」	15
コーディネーター	
廣瀬通孝 東京大学工学部助教授	
パネリスト	
秋山庸一 東京ガス（株）最高顧問	
團野廣一 （株）三菱総合研究所 取締役副社長	
中尾哲雄 （株）インテック 取締役社長	
和久本芳彦 （株）東芝顧問／国際交流基金日米センター所長	
総括	
山崎正和 劇作家／東亜大学大学院教授	39
シンポジウム開催に寄せてー魅力・活力ある日本のかたち、ビジネスのかたちー	
立石信雄 オムロン（株）会長	42

*本稿は、研究会メンバーの1人である立石信雄氏よりシンポジウム開催にあたり寄せられたコメントである。

『これからの日本のかたち』出版記念シンポジウム
これからのビジネスのかたち
ーグローバルスタンダード下の日本・アジアー

日時：1997年10月14日（火）14:00～19:00
場所：経団連会館 国際会議場・ダイヤモンドルーム

主催：財団法人政策科学研究所「日本のかたち研究会」
後援：財団法人経済広報センター、株式会社ダイヤモンド社

◎講演者◎

山崎正和（やまざき まさかず） 劇作家、東亜大学大学院教授

1934年生まれ 京都大学文学部卒業 イエール大学留学後コロンビア大学客員教授、大阪大学教授などを経て現職。
戯曲に『世阿弥』（岸田國士戯曲賞）、著書に『柔らかな個人主義の誕生』（中央公論社 吉野作造賞）、『近代の擁護』、
（PHP研究所）、『世紀末からの出発』、『文明の構図』（文芸春秋）など多数。

◎コーディネーター◎

廣瀬通孝（ひろせ みちたか） 東京大学工学部総合試験所助教授 専門はシステム工学、ヒューマンインタフェース、バーチャルリアリティ

1954年生まれ 東京大学工学部卒業 同大学大学院博士課程修了 工学博士 1983年東京大学工学部産業機械工学科助教授等を経て現職。著書に『技術はどこまで人間に近づくか』（PHP研究所）、『バーチャルリアリティ』（オーム社）、『電脳都市の誕生』（PHP研究所）など多数。

◎パネリスト◎

○秋山庸一（あきやま よういち） 東京ガス株式会社 最高顧問

1931年生まれ 一橋大学経済学部卒業 東京ガス副社長を経て1996年より現職

○團野廣一（だんの こういち） 株式会社三菱総合研究所 取締役副社長

1933年生まれ 神戸大学経営学部卒業 三菱重工業取締役を経て三菱総合研究所専務、1996年より現職

○中尾哲雄（なかお てつお） 株式会社インテック 取締役社長

1936年生まれ 富山大学経済学部卒業 日興証券、富山商工会議所を経てインテック入社 1994年より現職

○和久本芳彦（わくもと よしひこ） 株式会社東芝 顧問/国際交流基金日米センター所長

1931年生まれ 東京大学教養学部卒業 東芝専務取締役を経て1996年より現職 同年11月より国際交流基金理事・日米センター所長兼任

◎総合司会◎

永野芳宣（ながの よしのぶ）「日本のかたち研究会」代表 /（財）政策科学研究所 所長

◎基調講演◎

日本の文化・風土と国際標準への対応

劇作家 山崎正和

I グローバルスタンダード下、問われる国家のありかた

グローバルスタンダード、世界標準というものを語るときに、私たちはそれを日本という国と結びつけて議論をしています。最初に、私たちは今、なぜ日本、あるいは日本という名のついた国家の立場からものを考えるのか、ということ振り返っておきたいと思います。

いまや、国際化というよりはむしろ地球化という流れが、滔々として進んでいます。ポスターレス時代と言われるようになって十数年を経ているわけであります。企業、産業に関わっていらっしゃる立場から見れば、いまや国家というものは自由に選べる時代になりつつあると言っても過言ではないと思います。言うまでもなく、海外投資を行なう、あるいは工場移転を行なうということは、もう日本の各企業がやっつけられていることです。それは日本に限ったことではなく、すべての先進国の企業は自国を離れて外に出ています。単にそうした空間的な移動が行なわれるだけではなく、しばしばその結果、国家の方が自分のかたちを変えざるを得ないというのが現状であります。

例えば、いくら日本政府が所得税一本やりで高度累進課税を守りたいと思っても、そして同時に企業課税というものを高くしたいと思っても、税金を払う人々が海外に逃げ出してしまふ事態が起こったら、いやでも税制を変えなければなりません。いかに国内でこれまでの伝統、慣習に従って各種の規制を強化していても、海外から投資が行なわれ外国籍の企業が入ってくる。それと競争して日本の企業が戦おうと思えば、規制緩和ということ避けられないわけであり、その場合、企業が国家を変えつつあるというふうに見ることができます。

いま国家というものは、いろいろな意味で、一方では小さくなりつつある、これは否めない現実であります。根本的には物をつくる生産の側も、それを使う消費の側も、否応無く国際化にさらされているからです。国際化ということはどういうことかと言いますと、生産、消費の両面に渡って、その国あるいは国民の持っている文化が力を及ぼす、その力が弱まるということであります。抽象的な言い方をすれば、消費、生産の両面に渡って文化の持つ決定力が弱まる、ということなのです。

ひところ、例えば「日本的経営」ということが言われました。これにはいろいろな側面がありますが、例えば現場の労働者とトップの経営者の間の相互の信頼、あるいは意志の疎通が高い。したがって日本の企業の場合、現場の創意工夫というものが汲み上げられて、企業の士気も高まるし、新しいノウハウや技術も生まれてくる、とよく言われていました。例えば日本の企業がアメリカに進出すると、日本人の工場長さんがなっば服を着て労働者と一緒に昼ご飯を食べる。すると、ブルーカラーの人々が感奮興起する。これぞ日本的経営の勝利であるというふうに関かされたものです。今もそれが全部駄目になったとは申しませんが、明らかに限界は見えてきています。特にこれから日本企業がポスト工業化を迎えて、より知的水準の高い労働者とつき合うことになった場合、一緒になっば服を着て飯を食うという、いわば人情経営ではやっていけなくなるはずなのです。

現に日本の大企業がハリウッドに進出して映画に投資をしたが、大変苦勞をしておられるようです。これは相手が悪かった。つまりハリウッドで働いているのはなっば服を着た労働者ではなくて、一癖も二癖もある役者であり、プロデューサーであり、監督である。そういう人たちを管理する、知的に水準の高い働き手を管理する知恵というものは、従来の日本的経営の中にあまりなかった。しかしこれからは、知的労働分野が、単に映画のみならず研究開発というような部門でどんどん社会の中心になっていくわけですから、日本的経営も一段の発展進化を遂げなければなりません。

あるいは今の話との関連で、日本はQC運動が非常にうまくいく。現場の労働者たちの工夫、あるいは責任感というものがクオリティ・コントロールを滑らかに進める。その結果、日本の商品の水準が高いと言われてきました。これも真実であり、また、これからはなくなるとは思いません。しかし今後、例えば製造者責任という新しい理念が日本の社会の中に入ってきてますと、難しい面も出てきます。つまり、企業は全体として社会に対して製造者責任を負うわけです。すると欠陥商品が出た場合に誰がその過ちを犯したかということが問われ、そうなるとなるべく責任を一元化するようなシステム、つまり現場で創意工夫をしているというよりは、一元的な中央集中管理の方が有効になってくる。言い換えればアメリカ式の一元集中管理です。これは社内における情報化と共に進歩していきますが、それと例えば製造者責任という理念とは背中合わせになっているわけです。

さらに消費者の側から見ると、生活習慣そのものが国際化してきています。笑い話であります。ニューヨークに駐在しているある会社の社員の人が子供を連れて日本食を食べに出かけた。たくさん日本料理屋の一軒に入った。子供がしばらくしたら、いつになったらマクドナルドのハンバーガーが出てくるの、と聞いたそうです。つまり日本の子供にとってマクドナルドのハンバーガーは日本料理なのです。ことごとさようにわれわれの周辺にはもはや国際化が染み込んでいますので、日本人の嗜好、好みというものを日本の製造業が一番良く知っているとは言い切れなくなってきているわけです。また、サービス部門でニュース、報道ということになると、かなり多くの日本人がCNNのテレビ番組に信頼を置いている。あるいは金融でもすでにシティバンクというものが、東京にいる日本の一般庶民、貯蓄者たちに便利がられている。こういうことはしばしば報道されています。

II 国家に求められる新たな役割一富の再配分

今のところ国家は甚だ風向きが悪い。一方では、国家は大きすぎる、周辺の国民の世話をするというには規模が大きすぎる。中央の権力を分散しようという地方分権への声が起こっています。他方では、大きな問題、特に経済問題を解決していくには小さすぎる。経済だけではなく、例えば研究開発というような部門でも、一国家の力では及ばなくなっている。このように様々な要因から、各種の地域的な連合、ECやNAFTA等への動きが強まっています。近年ではアメリカのような巨大な国ですら一国では戦争ができなくなっている。これはわれわれが湾岸戦争の時にしたたかに体験したところです。実際にアメリカ軍は主力になってイラクという無法国家を征伐しましたが、しかしそこにはヨーロッパをはじめとする多くの国々の軍事直接参加、日本に代表される経済援助というものがあって、初めてあの戦争ができたわけです。道義的にも、能力の上でも、いまや戦争は一国

でできる時代ではないわけです。

このようにみると、いかにも国家の将来は寂しいように思われますが、しかしこれからわれわれの見通しの利く範囲内において、予見できる将来で国家というものがなくなるということは考えられません。その場合、国家のもっとも大きな役割は「富の再配分」です。富の配分、言い換えれば経済活動そのものはグローバルに行なわれます。この傾向を止めることはできないでしょう。しかし富の「再」配分、つまり経済的に得られた社会の富をもう一度どういうふうに分け直すか、経済競争の中で勝者と敗者ができた場合に、その戦いの結果をどのように再調整するか、という問題です。なかには安全保障の問題があります。あるいは福祉の問題があります。社会福祉を国際的に実施すると国際援助ということになります。それ自体が実は国際的な経済の安全保障策です。例えば国内で富の格差をあまりにもつくり過ぎますと、当然ながら絶望した人々の間から犯罪に走る人が出てくるでしょう。社会に著しく貧困な人が生まれますと、そこから病気が発生して、しかもそこに何らかの社会的な福祉による救済が行なわれるのでなければ、やがてそれは大変な流行病になるかもしれません。防犯にせよ、防疫にせよ、国家にとって安全保障ですが、それは実は現実に富の再配分という形で行なわれている。

物をつくったり買ったりする、いわゆる富の配分のところは大変国際化が進んでいますが、再配分の部分はそう簡単には国際化は進まない。言い換えればそれは、この分野は「文化の持つ決定力」が大きいといえます。

例えば平等という概念を例にとると、いま世界中の人間が平等と言っていますが、その中味についての感覚、本当に自分は平等の社会に住んでいるという感覚は、実は文化伝統にしたがって各国ごとに違います。ヨーロッパには伝統的に階級社会が存在しました。この階級というのは単に財布の中身の話だけではなくて、生活のスタイルまで違っている。読んでいる新聞から、飲んでいる酒の種類に至るまで階級差というものがありました。それに引き換え、わが日本では、収入の点でも格差は伝統的に少ない。これは例えば西洋の大寺院と京都あたりのお寺と比較されるとすぐわかります。どちらもこれは時の権力者、あるいは成功したお金持ちがスポンサーになって建てたものですが、その贅沢の度合たるや、一千倍とか一万倍ではきかないくらいの差があります。現代の個人の収入をとっても、アメリカのトップの経営者と新入社員の差と、日本の同じ差を比較しますと、一桁くらい違うようです。このように異なる習慣の中で平等を考えるわけですから、平等・不平等といっても同じことを考えているわけではないのです。日本ではとことん平等にしないとみんな不満を持ちますが、古いヨーロッパですと、かなり差があっても平等だと思ってもらえる。こうなりますと再分配の度合は変わってきます。

あるいはまた、家族や地域というものの持っている伝統的な構造、あるいはそれに属しているという感覚、帰属感というものも、国によって、あるいは社会によって違います。そうしますと、例えば福祉を行なう方法も国によって変わってきます。日本の場合などは、まだまだ家族による相互扶助という習慣が強い。それに引き換え、最近はやや変わってきましたが、例えばアメリカと比べればボランティア活動というものに参加する意欲は低い。すると当然日本の福祉のやり方は家族重視という方向に進むでありましょうし、アメリカはその逆になるでしょう。あるいは再配分をするときの優先順序、これにも社会の価値観が非常に大きく影響します。老人を大切にする。そのために老齢年金を確保する

のか、そうではなくて生まれてくる子供を思い切って大事にして、その子供に将来の老人の面倒を見てもらうのか。これは後者であれば、新しく生まれる子供、あるいは出産そのものに対して補助をしなければならない。当然選択が出てきます。貧しい人や弱い人を施設で救済するのか、あるいは家庭で救済するのか、こういったことはそれぞれの国で違うのです。

そのうえに、もし福祉を直ちにボーダレス化すると、人類は共倒れになります。いま世界各国の経済格差は大きい。最近私は機会があってチェコに行っていました。チェコの一人あたりGDPは4000ドル程度です。いま日本はいくらになっているのでしょうか、当然20000ドルは超えているはずで、この差は、例えばアフリカとかアジアのまだ発展していない地域と比べるともっと大きくなるでしょう。世界には、残念ながら気候の点でも、あるいはこれまでの歴史的な経緯の点でも、不利益を被って不遇に絶えている地域というものがあります。そしてそこでも人々は働いています。この状態が成り立っているのは、人々にまだ愛郷心とか愛国心というのがあるからで、もし現在の状況で完全なボーダレスの福祉政策をとりますと、これは要するに難民を奨励するということになります。これまで日本の中で起こってきた過密と過疎が世界規模で起こったところを想像していただければ背筋が寒くなります。つまり、いま急いでそういうことをやれば、現在富の蓄積を持って、その蓄積によって新しい未来のために知的な開発を行なったり、技術研究を行なったりしている国の余裕がなくなってしまう。それも正義だという考え方は成り立ちますが、しかし現実的でないことは間違いありません。

もう一つ、国家でないといけない仕事というのは、現在の人間と未来の人間の間の富の再配分の問題です。自由市場というのは大変優れたシステムで、これが社会主義の計画経済に優ることは歴史が実証してしまいました。いま日本では自由市場主義を唱える人々の声がどんどんと高まっている。橋本政権の六つの改革というの、日本をより自由な市場にしていこう、言い換えれば官による一元的な管理、保護、規制、育成ということを減らしていこう、という方向に向かっています。自由市場でのプレーヤーは言うまでもなく企業です。しかし、この企業にできないことがあります。それは現在の資源、あるいは現在の環境というものを次世代に残していくということです。もちろんそれぞれの企業経営者は人間であり、その良心に従って未来のことを考えておられます。しかし市場のメカニズムそのものの中には未来のことを考える仕掛けは入っていないのです。現在他の企業に勝つために資源を最大限に利用し、環境も最大限に利用する。それを食い止めようと考えれば、これは市場以外の力が必要になります。市場を殺してしまわない範囲において何らかの規制というものが必要になり、その規制が生まれるとまた新しい市場条件が生まれて、そこで新しい競争が始まります。

古い例ですが、アメリカでマスキー法という法律で自動車の排ガス規制を行ないました。これはどの自動車会社が言い出したことでもなく、一介の政治家が観念的に言い出したことです。しかしマスキー法の施行により市場条件が変わりました。当時排ガスを抑える技術に長けていた日本の自動車会社が、それを機にますますアメリカで販売を伸ばしたわけです。このように未来への再配分という点でも何らかの市場外の力が必要です。

その場合に、国際的なただ一つの権力というものを仮に考える。その下に世界が従属して国家というものがなくなる。つまり規制も福祉もすべて一元化するという方法をとろう

というのは、これまた理屈としてはあり得ます。昔から世界政府などということを使う人がいましたし、われわれが国連をつくった動機のごく一部にもそういったものが入っています。

規制にせよ再配分にせよ、国際的な協調がある程度は必要です。さればこそわれわれは政府間援助を含めて、途上国に対する経済援助ということを行なっているわけです。これは明らかに国家間の富の再配分です。しかし完全に一元化を行なって世界政府をつくると、これは大変なことになります。なにしろ世界の権力がただ一つになるわけですから、権力闘争が激化します。権力というのはある程度多元的にあったほうが、つまり競争の場が複数あったほうが競争は弱まります。グローバル・ガバメントのプレジデントなるものを世界中で選ばうとすれば、どんな恐ろしい競争が生じるか。しかもたいへん不経済でありましょう。

それからもう一つ、仮にそういう政府がうまくできたとすると、今度困ったことに、そこにはいわゆるフェイルセーフの仕掛けがあり得ない。その政府がいったん間違えたら救いようがないのです。いま世界には数百ヶ国の国があり、中にはずいぶん無法な国や無能な国もありますが、複数あるということは、どこかが間違えてもどこかがその間違いを補う。つまりこれこそ国際関係であり国際協調であります、そういう形で世界はバランスをとっているわけです。

Ⅲ これからの国家像—文化的共同体と法と制度による共同体

私は人間というものを信じてはいますが、しかし過信するのは問題だと思います。人間というのはそれほど偉大ではないので、ある程度権力を分割しておくのがよろしかろう。かといって今度は国家よりももっと多元的な、小さな権力を無数につくって、そこに権限を委譲していくというのはどうであろうか。これまた危険なのです。税金をとるのに、いま地方税というものを国税から独立して地方自治体の自由裁量にしようという声があります。ある程度はそれは可能でありましょうし、また効果もあるでしょう。しかしもし無限に国家が持っている権力を多元化したらどうなるか。当然ながら、警察と軍と税務署を民間化するわけです。ということは日本国中に暴力装置をはびこらせるということでありますから、これは国民にとって危険きわまりないのです。そうするとどうも、ほどほどのところがいい。学問的ではありませんが、世界打って一丸とした政府も困り、かと言って自由競争している権力も困る、となると、ほどほどのところに国家というものは存在価値があるのです。

この、ほどほどというのはどういう意味か考えてみます。特に近代の国家ははっきりした二面性を持っています。国家というのは、俗に国民国家などと言いますが、これが同じような形で世界に普及し始めたのは古いことではありません。非常に大雑把に言ってしまうと、世界的に国民国家ができ始めたのは始まりは、実はフランス革命とその後のナポレオン時代です。もちろんそれ以前に古典的な国家というのがありましたけれども、近代の国民国家はそれ以後のことです。それ以後の国家というのは、実は大変奇妙なものです。二面性と申しましたが、相矛盾する性質を持っていると言ってもいいくらいです。

一つの側面は、国家というのはある程度文化的な共同体だということです。文化的共同

体というのは、誰かが発明してつくったものではなく、誰かと誰かが契約して決めたものでもない、自然にそうなったものであります。例えば言語、あるいは宗教、さらにはさまざまな生活習慣、もっと現実的なのは同じ歴史的体験をしたということです。そういうものは、曰く言い難いある共感になって、それがひとつの共同体をつくり上げる。国民国家以前の段階では、こういう暗黙の了解、あるいは無言の団結心というものは、国家ではなくて、例えば村単位にありました。あるいは宗教の教会、教派（congregation）と言われますが、そういう中にありました。場所によっては同業組合というものが非常に強い帰属感を人々に与えてまとめていく。近代の国民国家というのは、村、職人組合、教会の集団等というものを次第次第に弱めて、一方で人間を個人として自由にすると同時に、それを直接国家という集団に結び付けていった。

その時に国家は多かれ少なかれ、かつて地域にあった、あるいは村のような地域にあった、あるいは小さな集団の中にあつた伝統的な慣習を引き継ぎました。この間にはずいぶん無理もあつたわけです。無理があればこそ、例えばフランスにもスペインにも言語を異にする人たちが住んでいます。ある一定の地域にまとまって住んでいる。独立したいと思っている人たちがいます。ベルギーなどに行きますと、一国に二つの国語があるという状況になります。宗教についても同様で、さまざまな無理がそこに加わりますが、しかしなんとかしてそれをある国家という、より大きな共同体にまとめたのが近代です。

その点日本は大変幸運でした。裏返すと不幸につながるわけですが、さしあたっては幸運であつたといえます。日本は海に囲まれておりまして、国境というものが比較的はっきりわかる。しかも厳密に言えばアイヌの人もいれば韓国、中国から渡ってきた人たちもいるわけですが、大多数をいわゆる大和民族、日本語を話す人間たちで占めてきました。その状態で比較的国际関係の平和な地域にいましたので、日本の場合ごく自然に共同体が国家になってしまいました。このことは実は裏返すとわれわれの重荷でもあるわけです。

国家のもう一つの側面というのは言うまでもないことですが、法と制度です。社会は決して契約によってできたわけではありません。私たちが日本人に生まれてくるとき、選択の余地はなかつたのです。親が日本人だから仕方がない。あるいはアメリカで生まれたからアメリカ人だと、これは仕方がないのです。その面で言えば、国家というのは実は文化的な共同体の側面を持ちつつ、しかし他方、近代的な国であればあるほど合理的な約束事、法と制度というものでお互いを結び付けるようになります。この関係はたいへん微妙かつ複雑です。この二つの側面は相互に支え合っています。大変面白いのは、例えば極めて人工的に約束事でつくつた国というのはアメリカのみならず、実はあちこちにあるのです。

例えばヨーロッパのイベリア半島の端にポルトガルという国があります。日本とは古い時代に縁の深かつた国ですが、実は同じラテン系の言葉を話し、同じカトリックを信じ、血縁地縁の関係でほとんど同一と言える民族が、ある政治的理由から分かれて、スペインとポルトガルになつたわけです。ですから地図をご覧になるとわかるんですが、ポルトガルとスペインの国境線というのは直線部分が多い。つまり人工的に引いた国境だからです。ところがしばらくすると、わずか200年ばかりで、スペイン人とポルトガル人は文化的に違つた国民になりました。スペインでもポルトガルでも闘牛を楽しみますが、スペインでは牛を殺すことが闘牛というスポーツのアート、至芸で、見事に殺さなければいけない。ポルトガルへ行きますと、同じ闘牛でも牛を殺すのは卑怯なのです。牛を相手に人間が勇

気を見せる、最後は殺さないのが真髓なのです。一方のスペイン人はジプシーの影響もあって、例のフラメンコという大変激しい音楽やダンスを好みますが、ポルトガルに行きますとファドという日本の演歌のような嫋々たる淋しい歌が国民的人気を得ています。

例を挙げるとキリがありませんが、人工的に国をつくると、そこに文化的なものがやがて出てくるというのも事実です。逆に文化的なものが国をつくりあげていく。それに逆らった国のつくりかたは長持ちしない。わかりやすいのは例えば現在のロシアで、ソ連が無理矢理に法と制度によって大帝國をつくりましたが、マルクス主義が破綻したとたんに、国はいくつにも分かれてしまいました。ですからこの関係はなかなか難しいのですが、今や時代の流れからいいますと、次第次第にわれわれは法と契約のかった国家、つまり文化的共同体ではなく、法と契約の比重の高い国家に住みつつあります。

われわれの日常の感覚から考えると、例えばもめ事の解決は、昔の日本人は長老やお寺の和尚さんのところへ行って頼んだものです。しかし、今ではわれわれはやはり裁判所へ行って、然るべき法律によって裁いてもらいたいと思うようになってきました。その程度は、アメリカに比べれば低く、例えば夫婦の離婚などというのは、あまり法律に頼る人がいない。アメリカでは徹底的に法廷闘争になりますが、日本ではそうではない。若干の違いやズレはあります。しかし、やはり日本人も特に政治経済のレベルでは法と制度にしたがってやってもらいたいということで、それを大前提としています。もし総理大臣というものが、むやみな権力を持っていて、この人が気まぐれで、自分の人格的統治を行なうなどと言ったら、日本人はみんなそっぽを向くであります。日本は明らかに法治国家であって人治国家ではないのです。

そういう意味合いにおいては、われわれはどんどん法と制度の国に移りつつありますが、それに拍車をかけているのが国際化であります。日本的慣習というようなことを言っていますと、それは非関税障壁であると言われるようになってもう29年も30年も経ちました。今でもそういう議論はありますが、日本の社会習慣もいやでも国際標準に移していかなければならない。それがまた日本人にとっての利益であることを、現在特に多くの経済学者が言っています。つまり下町のコミュニティを守るのか、それとも安くて質の良い商品を提供してくれる大規模小売店を導入するのか。この議論はもはや日本人だけでできる議論でなくなっているわけです。日本人がいくら集まって、うちは下町の小さな商店で生きていくのだと言っても、これは国際的圧力の前に屈せざるを得ないのです。したがって、今や大規模商店、簡単に言えばスーパーであるとかコンビニであるというものが、下町のおじさん、おばさんの店を駆逐しつつある。一例であります。そうになっています。

そしてもっと大規模に言えば、国家の経済運営あるいは一般的な政策運営に対しても、例えば国連やIMF、あるいはEUであるとかというような超国家的な組織が干渉するようになってきました。近年のタイ国のパーツ危機を見れば明らかで、タイ国はこれは国際的な要請によって経済政策を変えたわけです。

IV 新たな国家を支える意識

国家というものの新しい意味は何なんだろう。国家では富の再分配を行なう機能があります。しかし、そのためには国家を支えていかなければなりません。つまり支えるという

ことは、私たちが税金を払うということです。あるいは国の法律に従うということです。願わくば、少しは自分の国を愛するということです。このあたり大変難しい。ただ国民であるという理由によって国家を愛しなさいといくら道徳的説教を述べても無理です。今や企業自体が国を選んでいるときに、一般市民に向かって、お前だけは愛国者であれ、ということは言いにくい。しかし、税金もあるいは法の強制も、国民の側にある程度の自発心がないと、大変高かつきます。税金を一銭でも逃げたいと国民全部が考えているような状況では、少なくとも税務署員の数を増やさなければならぬ。スキがあったら法律を破って得をしようという国民が大多数であれば、さらに警察の予算を増やさなければならぬ。これは企業の立場から見ても大損であります。したがって愛国心は必要です。

どういふふうにしてわれわれは愛国心を鼓吹するのか。世の中には、われわれの文化伝統というものを誇りにしよう、われわれの歴史を誇りにしよう、共通体験というものを誇りにしようと呼んでいる人々がいます。しかし、これから日本人は多くの外国人を受け入れざるを得ない。あるいは外国へ進出して、そこで企業活動を行なわざるを得ないので。それが外国人や外国出身の日本人を排除するような団結をしたらどうなるのか。これは必ずしゅ返しを受けます。歴史の共通体験と言っても、例えば日本にいる韓国、朝鮮系の人たちは、あの戦争で一度もいい目をしなかった。日本人の中には、いい目はしないまでも、あの戦争に感奮興起した人はたくさんいます。第二次大戦をどう歴史の教科書の中で記述するのかという問題が起これば、たちまち日本は論争の中に巻き込まれますし、そこで古い伝統的歴史観を回復すれば日本は国際社会から締め出されてしまう。だからそういういかたちでの愛国心は無理である。

私は道は二つしかないと思います。一つはわれわれが本当に属していて、本当に愛している集団をもっとたくさん、しかも強くしていく。本当に愛しているというのは、例えば家族であり、家族の住んでいる地域共同体であり、言うまでもなく企業であり、さらにはノン・プロフィット・オーガニゼーション、いろいろなボランティアの集団である。さらに趣味、教養、宗教などによる人間の社交の世界です。いわゆる昔の村とか同業組合に匹敵するような小さな組織というものを身近につくる。これは大変大事なものです。これは実感できます。そして、intermediate institution、つまり中間組織、機関が自由に活躍でき、お互いに平和に共存できるような外枠としての国家、これが一つの国家の意味です。国家そのものを愛するのではない。しかし国家の中にあるさまざまな身近な人間関係を国家が十分に保護してくれる、あるいは育成してくれる、そういう国家はみんなが愛するに違いありません。

もう一つは、この国家の中から、その中には文化伝統はさまざまに違った人がいるでしょうが、未来を同じくする人がいる。未来を同じくするとはどういうことかと言うと、日本国民の中から次々と創造的なクリエイティブな人間が出てくる。どの分野にも、人類にとって本当に貢献できるような人材が出てくる。これは政策の運営によって大いに左右されます。そういう努力を重ねていって、日本人と呼ばれる、あるいは日本国と呼ばれる地域の中、日本人と呼ばれる人々の間から、本当に人類に貢献できる人材が未来に出てくる。私たちはそれと国を同じくしていることに喜びを覚えるに違いありません。

V 世界標準化の時代と新たな国家

このような国家の立場からいまわれわれは世界標準というものを考えていく。世界標準といってもいろいろあります。特にこれから日本人にとって深刻なのは、いわゆるデファクトスタンダード、事実上のスタンダードです。誰が発明したか、誰が特許権を持っているかという種類のスタンダードはもちろんありますが、そういうことが曖昧なスタンダードもあるわけです。

実は世界標準というものは大変奇妙なものです。世界標準をつくるには、なるべく多数集まって団結する方が有利です。これは例のビデオ・デッキで、ベータマックス方式とVHS方式が競争したときに、VHS方式の方がたくさんの企業がそこに集まった。しかし何のために集まるのかというと、実はその相互の間では競争するために集まっている。ですから、スタンダードをつくる努力というのは非常に矛盾したもので、相互に戦い合うために一時的に団結する、そういう性質を持っています。

その次に、世界標準のつくり方もまた矛盾をしている。まず世界標準をつくるには力が必要です。いろいろな意味での総合的な力が必要です。しかし同時にその力は寛容でなければならない。寛容というのは力を押し付ける、あるいは力で押しまくるのではなく、異質なものを内に含みうる余裕です。もっともわかりやすい例を言いますと、現在世界を支配しているデファクトスタンダードの最たるものは英語であります。もういまフランス語と英語の勝負は完全につきました。ヨーロッパの非英語圏、大陸の方へ旅行しますと、もっとも通じるのは英語である。アジアでももちろん英語である。これは言うまでもないことですが、イギリス人がつくったわけではなくて、アメリカ人がつくったものです。アメリカのあの経済力、政治力、そして軍事力というものが世界中に英語を押し広げました。しかし、実はアメリカ人の広げた英語というものは、どういうものであるか。私などが国際会議でしゃべっている英語は、これは俗に言うエアポート・イングリッシュで、フロークン・イングリッシュのもう少し悪いものです。アメリカ人はそういうおかしな英語に対して世界一寛容である。当たり前なことでありまして、アメリカの中に英語をしゃべれない人がたくさんいるからです。

大昔の冗談ですが、キッシンジャーが国務長官日本でいう外務大臣に就いていた際、ニクソンとイスラエルの首相が会って、「お互いに、われわれはユダヤ人の外務大臣を持っているね、仲良くしようよ」と言った。それに対してイスラエルの総理大臣は「その通りだ、しかしうちの方が少し上等の英語をしゃべる」と言った。キッシンジャーという人はご自身で認めておられますが、一代目の移民です。子供のときに移ってきた。したがって生涯英語にはなまりが抜けない。それが一国の外務大臣になれる。そういう国は偉大だとキッシンジャー自身言っています。結果的にわれわれ外国人が英語を学ぶとき、英語もずいぶん難しい言葉ですけれども、やさしいところでなんとか用を足すことができる。フランス語だとそうはいかない。

これからわれわれがつくっていくような世界標準にも問題はあって、同じことが考えられる。私があちこちで引用しているデファクト世界標準の一つの例は、例のキーボードの文字配列です。タイプライターからワープロにいたるまで、ローマ字を配列してありますが、あれはQWERT方式と俗に言われます。というのは左側の上の端からQ、W、E、R、Tの順に並んでいるからです。あれには現在合理的理由はなにもありません。使用頻

度から言うと、合理的に配置されているとは言えないのです。しかしあれは最初にレミントンというタイプライター会社が文字配列を行なった。それは当時のタイプライターが幼稚であって、あまり頻度の高い文字を二つ並べますと、その文字を打つバーが絡み合うので、頻度の高い文字を離すように配列したそうです。それがそのまま固定してしまっていて、いまややわれわれは何の不思議もなくQWERT方式を使っています。道聴塗説ではありますが、ある日本の企業が違うアルファベットの文字配列でワープロをつくらうとしたけれども、まったく売れなかった、という話も聞いています。これなどは特許も何もないので、むしろ特許がないということは、寛大であった、レミントンという会社が力があると同時に、それを自分で独占しなかった、ということの結果、世界標準になった例です。

私の記憶が間違っているかもしれないので、この点はもし間違っていたら後で訂正いただきたいのですが、たしか日本もこういう例の一つ持っています。それは例のグルタミン酸ソーダです。味の素は特許を独占しなかったというふうに聞いた覚えがあります。

その世界標準の性質から、国家あるいは日本というものと、世界標準との関係はどうなるのか。当然ながら国民的な団結力、広い意味での団結力、愛国心というようなものが非常に有効です。

最近、NHKの『電子立国日本の自叙伝』という本を読み直す機会がありました。大変面白い報告に出会いました。それは、半導体というか電子工業が発達する過程で、日米ともにほとんど同じに超LSIという技術を開発することになりました。日本はどうしたかという、通産省の呼びかけで、代表的な電気メーカーから非常に優秀な現場の研究者、技術者を集めて、超LSI研究組合というものをつくった。そこでは物づくりの末端のことはすべて忘れて、根本的な原理について考える。ただし、そこでは本当に企業の枠を超えてしまって、よその国では考えられないような競争企業間の団結ができた。お互いに企業秘密も話し合う。そういう雰囲気の中で早く日本は超LSIというものをつくり上げてきた。アメリカは同じ時に、セマテックという会社をつくる。これはロバート・ノイスという半導体生みの親の一人で、大変な科学者であると同時に組織者が現れて、一つの企業をつくるわけです。そこで研究者を集めて、日本とは逆の方式をとったのですが、少なくともこの超LSIにおいては日本の方が勝った。そういう意味の日本人同士の団結心、場合によっては企業の枠が超えられるという点では、明らかに日本の方が高いのです。少なくとも勝った。

ただ私は、こういう日本人の気風がいつまで続くか、と思います。少なくともそれに依存し過ぎるのは危険だと思っています。というのは、その超LSI研究組合がやがて数年経って同窓会を開きます。その同窓会を開いた場面をテレビで見ました。みんな楽しそうにお酒を飲んでいる。それはよろしい。最後にみんなで立ち上がって、誰ともなく歌いだしたのは、昔の軍歌「同期の桜」なのです。こういう心情と言いますか、お互いにシャツ裸になって車座になって酒を飲んで「同期の桜」を歌えるという世代は、次第次第に過去のものになりつつあります。同じような意味での日本人同士の団結心というのは、そう長く続かないと私は思っております。

もう一つ、この超LSIあるいは半導体の歴史を振り返っていて、日本人の特筆すべき能力というのは、何をつくるんだという課題が与えられていて、そしてどの目的にどれくらいの期間で到達するのだという期限が厳密であればあるほど、日本人はよくまとまって、

創造性を発揮する。面白いのは、その場合に課題がはっきりしていると、リーダーというものはそんなに必要ではないのです。つまり何をするかは、各研究者それぞれがみんな知っているわけですから、上から号令をかけたり分担を押しつけたりという必要がない。したがって、この研究組合のリーダーだった方は、何に一番苦心をしたかというのと、違う企業のトップ研究者が集まっているわけですから、これを仲良くさせることだけに知恵を働かせたそうです。そこで、当時社内では禁酒であった会社の中で毎夜のごとくバーを開いてお酒を飲んだ。

一方ロバート・ノイス、ノイスという人の先生にもう一人偉大な科学者がいました。この人たちは、みんな自分自身のリーダーシップというものを確信していました。それぞれを引きずるわけです。しかもセマテックは研究組合ではなくて企業ですから、ロバート・ノイスはトップです。トップダウンでどんどん研究を進めようとした。結果においてうまくいかなかったわけです。だから課題がしっかり与えられているときには日本の場合、強烈なリーダーはいらない、まとめ役でよろしい。この原形はたぶんあの日露戦争の時の満州軍総司令官、大山巖であります。大山さんという人はいつも寝ている。時々顔を出して「今日も戦争でござるか」と言う。これで総司令官なんです。それで、日本軍が勝ちました。だいたい大山巖型の指導者というのは、日本にいろいろなところにおられるようです。

ところで、そういう意味ではたしかに課題が与えられたときに団結心が強くて、したがって新しい技術とか新しいスタンダードをつくり出す力は高いのですが、寛容性の方はどうか。寛容性も日本人はかなり高いのです。ただしそれは、外国の情報、あるいは文物に対して寛容なのであって、人間としての外国人ではない。

さらにいえば実は日本人同士が相当に排他的であり、企業であれ大学であれ、それぞれの組織というものはよそ者を受け入れない。よその知恵とか文物は実に寛容に受け入れますが、人は受け入れない。その点では、これはまさにアメリカと対蹠的であります。

VI グローバル化する環境下での日本社会の課題—創造性とリーダーシップの獲得

日本人と創造性ということはよく議論されます。創造的であるかないか、これは歴史を振り返り、そして未来を見るほかないのですが、いったい創造性というのはどういう状況の中で生まれてくるかということを考えた方がいいと思います。心理学や人文科学の方で人間の頭について研究が進んでいません。したがって、創造性というのが生まれてくる秘密、それを錠剤にして一つ飲むと、突然創造性が沸いてくるというような技術はまだ開発されていません。しかし、常識で考えてもわかることが一つだけあります。それは、創造性というのは個人の自由があって、しかもその個人が孤独でないときにできてきます。個人に自由がなく、ある集団がみんな同じものの考え方をして、それ以外許されないという社会で創造性が生まれてくるはずがありません。しかし、ロビンソン・クルーソーのような孤独な個人が一人で頭を動かしても限度があります。一番いいのは、自由な個人がある距離で、それも願わくば顔の見えるような距離にいて、相互に刺激しあうということです。

それを物差しにして考えてみますと、実は日本人というのは個人主義は強いのではないのでしょうか。日本人が集団主義でアメリカ人が個人主義だなどというのは、これは非常

に偏った物差しで計っているからです。例えば日本人というのは結構ひねくれものであります。身辺を見回して、あるいは自分を振り返ってご覧になればわかりますが、日本人はそう簡単にアメリカ人のいわゆるバンドワゴン、つまりみんなで囃し立ててワッと乗ってどこかに走ってしまうという性質はないのです。それから日本人には、英雄崇拜というのがありません。少なくとも極めて乏しい。日本人の好きな英雄は、楠木正成、真田昌幸と、みんな負けた人ばかり。一番その典型的なのは義経判官です。それも負けたから人気がある。勝った人は大抵評判が悪い。徳川家康なんて大損してます。外国、ヨーロッパは特に、そうですが道の隅々まで個人の名前がついている。何々通りというように人の名前がついている。あっちこっちに巨大な銅像が建っている。どう考えてもわけがわからないのは、例えばウィーンにゲーテの巨大な銅像が建っている。まあ、ことごと左様に英雄崇拜というのはヨーロッパ人の大好きなことです。西洋の方が好きなんですね。

亡くなった司馬遼太郎さんのご意見ですが、日本には「いけずジャーナリズム」というものがある。これは関西弁でありまして、「いけず」というのは意地悪というような意味ですが、もう少し人が悪い意地悪です。人のことを斜めに見る。偉い人を見ると、ちょっとけちをつける。これで成り立っているジャーナリズムがある。これがたくさん売れるということは、日本人はたいへん「いけず」好きなんです。つまり個人主義なんです。しかし、その個人主義というのは課題を自分の方から発見する。課題が与えられるのではなくて課題そのものをつくり出すというときには、なかなか働きません。

そして実は先ほど申し上げたことの裏返しですが、日本人に足りないのはリーダーシップというものです。限られた人たちだけのことではありません。我々が十人集まって、その中でリーダーをつくる。つくり方は大変下手である。私たちが十人集まって、それが趣味の会であろうが、新しいベンチャービジネスであろうが、極めて民主的にやろうとします。その中で独裁者をつくり出すということは大変苦手であります。ところがロバート・ノイスにしても半導体をつくり出してきた数々の初期の技術者は、みんなもう権力者です。そういうリーダーを上手につくり出しますと、その人が課題を考えてくれるわけです。日本の場合はリーダーをつくるのが下手ですから、課題はどこからか借りてくる。これでやるほかないのです。現にそうされてきた。

リーダーをつくるというのは、リーダーを引き立てる人がいるということなんです。矛盾するような言い方ですが、批判的な祖述者とも言いましょうか。つまり、リーダーがある課題を立てますと、それを引き継いで、決して服従するのではなくて彼と対話しながら新しいアイデアを生み出していく人です。どうも西洋にはこういう関係がうまく行っているようです。自然科学もきっとそうでしょうが、大思想、哲学者の世界でもそうです。ヘーゲルという人が出てきました。するとマルクスというのが出てきました。これはひっくり返すんですが、ひっくり返しただけで、もとはそっくりいただいているんです。マルクスのお陰でヘーゲルは有名になった。少なくとも政治の世界ではそうです。キルケゴールという人がいました。これはヘーゲルに噛み付いた人ですが、たいして恵まれない生涯を終わりました。百年ほど経ってハイデガーという人が現れます。ここで実存哲学というものをつくったわけです。こういう関係ですね。それはある意味で言えば批判的対話、あるいは継承と言ってもいいかもしれません。

日本の場合、例えば私どもの分野で世界に類を見ない創造的な思想家というのは、限ら

れた分野ではいるんです。演劇の分野では、世阿弥という人がいます。この人は単に能をつくっただけではなくて、能についての理論を書きました。その理論の中でいわば普遍的な芸術論を論じています。この水準の高さは当時のヨーロッパが足元に及ばないものです。ところが残念なことに、それ以後、この能楽書、能についての理論書を引き継いで発展させた人は誰もいないのです。金春禅竹というお弟子がおりました。彼も実は理論書を書いています。これは残念ながら読むに堪えない二流品です。何年経っても世阿弥の能理論というものを発展させる人はいませんでした。江戸時代の終わりになると能楽師、つまり能をやっている人たちがそもそもこの世阿弥の能楽論というものを忘れてしまう。読んだことがない、というのが事実でした。

もっと近いところに行きますと、例えば京都大学に西田幾多郎という哲学者がいます。この人のあるアイデアは、現在十分世界に通用する新しい創造的なアイデアでした。ところが残念ながら継承者はいなかった。京都哲学派などと言っていますけれども、西田さんの理論を発展させたわけではない。西田さんの助教授であった田辺さんという、これまた偉大な哲学者ですけれども、西田哲学を発展させたわけではない。

このように日本人がつくったものを日本が受け入れて発展させるというのは、どうも本当に苦手のようです。東北大学の学長もなさったエレクトロニクスの専門家、西沢潤一先生という方が述懐しておられます。日本の企業は、少なくとも西沢さんのおられた頃までは、日本人のアイデアは採用しなかった。それが西洋のアイデアだということになると受け入れてもらえる。それは西沢さん御自身の研究成果だけではなく、それまでもそうであった。いくつもの発明の例を挙げて、八木アンテナであるとか、いろいろ挙げておられますが、それは全部日本の企業から拒否された。これでは創造的になれない。

さらに、実は淵源を溯りますと日本には巨大な不幸がありました。それは日本には知的な意味でのヒンターランドがなかった。後背地と言いますか、日本を包むより広域な文明圏がなかったということです。

実はアジアというものはなかった。中国というのは偉大な民族文化でした。漢民族文化です。ですからこれは決してアジア文明ではないのです。漢人のための漢民族文化なのです。彼らは情報を発信しますが決して受け入れない。日本人が、例えば菅原道真のような大変な書道家を生んでも、中国で道真の真似をした人は一人もいません。あるいは空海という人は、インドからの密教という新しい仏教の宗派を受け入れて、日本で大成させました。おかしいことに、この受け渡しは中国で行なわれた。唐の長安で、空海とインド人が会った。そしてこれは日本で完成します。しかし中国人は密教など見向きもしませんでした。ですから仏教というものもアジアを包む普遍文化にはならなかった。

その点、西洋は得をしました。西洋には元のローマという大きな枠があります。ローマ文明です。そのさまざまな遺産の中に、異質な国々がたくさんできました。だいたい12世紀あたりからそういう分裂が進みました。8世紀くらいからだという説が強いのですが、少なくとも8世紀から12世紀にかけてヨーロッパには国々ができています。しかし全部共通なんです。共通であればこそ、あちらの国で誰かが新説を唱えますと、こちらの国でそれに応える、発展させる。先ほど言った対話的な継承というか、批判的な祖述が行なわれやすいわけです。ですからヨーロッパ全体の中で、いろいろな個性が出てきます。例えば芸術の分野で言いますと、芸術の共通の様式発展というものがありました。大雑把

に言えば、ロマネスク建築、ロマネスク美術、ゴシック美術、ルネサンス、それが過ぎるとバロック、もうこれは北の国々から南まで、少しずつのずれはありながら同じ順序で発展していく。しかしアジアにはそういうものがまったくありません。というよりもアジアがなかった。したがって日本人は長らく孤立していました。ですから創造性という点では大いに損をしている。

ということは、これから世界が一つになり、国際化され、日本はアジアではなく直接に世界全体の中に放り出されるわけですから、希望が持てるかもしれません。ただこれはあくまで条件の話で、その希望を現実のものにするためには、国家単位、企業単位、共同体単位それぞれのところでの、いろいろな政策努力が必要になるのは言うまでもありません。

以上

◎パネルディスカッション◎

これからのビジネスのかたち

コーディネーター

廣瀬通孝 東京大学工学部助教授

パネリスト

秋山庸一 東京ガス（株）最高顧問

團野廣一 （株）三菱総合研究所 取締役副社長

中尾哲雄 （株）インテック 取締役社長

和久本芳彦 （株）東芝顧問／国際交流基金日米センター所長

パネルディスカッション「これからのビジネスのかたち」

廣瀬 パネルディスカッションでは、実業界で実際に第一線でご活躍のパネラーの方々を中心としております。こういうご時世ですから、企業にとっても、その中で新しい枠組みというのをつくっていかねばならないわけですが、具体的にそれに対してどういう処方箋が考えられるだろうか、ということをお話し合っていたいただきたいと思います。

まず、このパネル自身の基本的なスタンスについて少しご紹介申し上げようと思います。

これからの世の中の流れの一つの非常に大きなキーワードとしてわれわれが心に留めておかなければいけないものは「グローバル化」、あるいは「ボーダーレス化」と言ってもいいのかもしれませんが、そういうキーワードです。ある意味で、わが国は否応無しにグローバル化、そういう言葉を意識せざるを得ないという状況になってきています。まず、この流れにどういうふうに対応していくか、ということをお話ししてみようというわけです。

ある意味で企業体、それから国、そういったものは非常に大きく変化していかねばならないだろうなということは予想に難くないわけです。しかしその一方で、これは外国を旅行してみたりすると非常によくわかるわけですが、世界あるいは国際的な場に出たときに、あなたはいったい何なのと問われる。つまりアイデンティティですね。国際舞台に出たときに、自分自身のアイデンティティというものを逆に非常に強く問われる。国の中にいる場合には、そのアイデンティティに関しては不問に付されているところがあるわけですが、逆に出たときには、グローバル化とある意味で対極的なところにあるローカルな自分自身のアイデンティティというものが問題になってくるわけです。それを国単位で見ると、いわゆる「日本的なもの」というのがあがってくるわけです。こういったものは一見グローバル化と矛盾的に見えるんですね。その中から、このグローバル化の時代において、どういうものを残していけばいいか。あるいは、どういうものを捨てていかねばいけないか、こういうことをこのパネルディスカッションの中で話し合うことができたらというふうを考えているわけでありまして。

山崎先生のご講演の中にも、これから非常に矛盾的なものをお話ししていかねばいけないということをお話しを二、三ご指摘いただいたような気がするわけですが、まさにそういう点を踏まえて議論ができれば、と考えております。

情報通信の分野はかなり早い時期から国際標準ということが言われてきた分野です。世界標準に乗り遅れてしまうと、ビジネスそれ自身がほとんど立ち至らなくなってしまう。こういう状況にある、ある意味で非常に厳しい分野でもあります。そういう分野の中でビジネスを果敢に進めておられる、ある意味で一番そのグローバル化の風を受けておられるのが、インテックの中尾さんだろうと思います。そのあたりからまず口火を切っていただければと思います。

中尾 中尾でございます。情報システムとか情報通信の仕事をしております。本社は富山に置いており、私は富山と東京を一週間ずつ行ったり来たりしております。私の仕事の経

験から少しお話をさせていただきたいと思っています。

グローバルスタンダードと日本のビジネスというテーマを考えるに当たって、その前に私はとっさにナショナルスタンダード、日本のスタンダードと地方のローカルの関係について、私の仕事を通じて思い出しました。昭和60（1985）年に通信の民間開放がなされて、私どもはいち早くVAN、付加価値通信によるネットワークを構築し、サービスを提供しました。そのことがローカルの流通業に大変大きなインパクトを与えました。地方には東京にない商習慣、商慣習、あるいはまた取り引きのルールも、東京、都会と変わったものがたくさんありましたが、そういうものをこの十数年の間にたいへん大きく変えてしまいました。また、物的流通も変わりましたし、あるいは銀行取り引きの仕方、いわゆるローカルのビジネスのかたちというものがたいへん大きく変わってまいりました。流通革命も急速に進みましたし、昭和30年代から問屋無用論なんて言われていましたが、この10年の間に本当にその問屋が姿を消したということは、ネットワークによる影響が大変大きかったのではないかと考えています。そのナショナルスタンダードがローカルに押し寄せたという同じ構図が、アメリカを中心とする世界のグローバルスタンダードということで日本にも押し寄せてきたというふうに認識をしているわけであります。

ただ、情報通信産業の産業のインフラとしての通信、あるいは情報処理というのは、すでに国際ルールのもとで活動しているわけです。そのルールは一般的にはベンチマーク標準とか、デファクトスタンダードと呼ばれているわけです。ベンチマークというのは業界で決めたり国が決めたりする場合がありますが、デファクトスタンダードはマーケットで決まっていくものです。前者には世界のISOなどという国際標準化機構がありますが、こういうものは非常に適応の範囲が狭くて、急速な技術の進歩に対応していません。むしろ威力をもっているのはデファクトスタンダード、あるいはコンソーシアムです。制度的に確立された特許というようなものよりも、デファクトスタンダードの方がはるかに威力を持っているということを感じています。

一方、消費者がスタンダードを形成した代表的なものは、パソコンOSのウィンドウズです。ウィンドウズは、オープン・アキテクチャ戦略を展開して、OSの上で稼動するソフトウェアの保有数において競争相手を圧倒し、デファクトスタンダードの地位を獲得した。たかが20年くらいの歴史の中で、パソコンのソフトとハードが産業界をリードしているのは、まさにグローバルスタンダード化のもとにおける市場の活性化の大変良い例ではないかと思えます。

情報通信技術にはもう国境はなく、人種あるいは宗教、文化、風土というものの差異は基本的には存在していません。そういう意味で情報通信技術におけるグローバルスタンダードというのは、すでに以前から存在していたということだと思います。

「日本のかたち」研究会においても日本固有のもの、日本固有の文化とグローバルスタンダードの共存についてよく議論されます。また書物にもたくさん書かれているわけですが、振り返ってそのことについて感想をお話させていただきたいと思えます。

私たちは過去に経験したこと、あるいは歴史で学んだことを見ますと、さまざまな時代の変化に順応しながら外部の世界からいろいろな文化や技術を取り入れ、そして日本固有の文化を守る努力をしてきた、あるいは守ってきました。しかしグローバル化が今日のように進んできた現在、本当に依然として日本固有の文化や慣習を守る努力をしていくこと

にエネルギーを費やしていいのかどうか。むしろ世界の新しい文化の中に自分の身を置いていく。どう共存させるか、どう守るかというようなことにあまりエネルギーを使う必要はないのではないかという感じを持っています。

グローバル化が進行する時代というのは、あらゆる障壁が取り除かれる時代でありますから、種々の文化が共存するマスカルチャーの時代であることは既に事実であるわけですが、日本固有の伝統文化と呼ばれるものも、その中の一つに過ぎないわけです。それを継承することにより腐心するよりも、まず多様な文化とか価値観、そういう中に身を投じていくことが必要ではないか。日本の固有の文化、伝統というものは、それがいまから必要なものであれば必死に守ろうとしなくても残っていくのではないか。そんなことを思うわけです。むしろ、さまざまな価値観や文化を受け入れていく懐の深い社会、風土を形成していかなければならないと思います。特に、異なる価値観とか生活習慣、こういうものにあまり寛容でないという先生の講演があったわけですが、しかし私たちはそういう人々とますます接する機会を増やすことが重要だと思えます。

デジタル化の問題についてであります。情報化とかデジタル化の進展ということは、何か全てがグローバルスタンダードの中で均一になっていくことのように書かれているものもありますし、そのように思っている場合があるわけです。しかしグローバル化は、あらゆる障壁が取り除かれ、全て同じ土俵に上って対等になるということを促しているわけです。グローバルスタンダードというのは、一方的に揺れ動いているような感じがいたしますけれども、私たちはそのグローバルスタンダードという土俵に上って、異なるものはその土俵の上で勝負をしているということを認識しておかなければならない。グローバルスタンダードの同じ土俵の中で新しい形のジャパニーズスタンダードをつくっていく、確立していく。

さらに、私はローカルもまだ捨てたものじゃないと思っていますので、ローカルスタンダードも各地方で生まれてくるのではないか。そんなことを望みたいというふうに思います。アメリカにおけるトレンドを見ましても、グローバルからローカルという流れがいろいろ出てきていることも見逃してはいけないと思います。デジタルワールドの中では、ローカルな情報もグローバルな情報も全く等価だと思っております。どこにいてもアクセスできるわけでありまして、距離がないわけでありまして、

ローカルと中央の話になっていきますが、21世紀の「日本のかたち」を考えていく場合に、私は東京と地方の関係を無視するわけにはいかないと思います。今日は「日本のかたち」を考えるわけですが、地方の活性化ということは日本にとってきわめて重要な課題だといつも考えております。

それから高度情報化が進んでいくと、本社がどこにあるかは関係がない。なぜ本社を東京に持ってこないのかと、私はいろいろ取引先に言われるわけですが、どこで仕事をするかというロケーションの問題は重要ではなくなっているように思います。アメリカでもスモールオフィス・ホームオフィス、SOHOが定着してきておりますが、そういう多様な就業形態が既に発達をしているわけであり、これからネットワークというものが地方の時代を促していくのではないか。地方分権とか、あるいは多様な分散都市の形成というような、国家の政策がいろいろ議論されております。よそ者を受け入れていく地方、というカルチャーをつくっていく必要があると思えますが、中央に依存しないで、独自の活路を

拓いていく、そういう知恵と勇気が必要であるというふうに思っています。

グローバルスタンダードを巡って、企業経営、人事等を共通にしていこうというお話を聞いたり経営の講義を聞いたりします。グローバルスタンダードの下ではネットワーク化が進んでいます。そういう中で、ビジネスが変革を求められていることは事実であり、いろいろビジネスのかたちを変えていかなければならない、経営の内容も変えていかなければならないことは当然であります。しかしやはりそこには、それぞれのアイデンティティがあるわけであります。そのことをわれわれは忘れてはいけないと思います。

透明性や自己責任原則、オープンマーケットは、これも非常に大きい意味でのグローバルスタンダードですが、こういう普遍的なものは早急に取り入れていく必要があるのは当然であります。しかし個々の経営としてはやはり業種や企業によって異なるので、様々なかたちをもつ必要があると思います。今まではやや画一的と言われた日本の経営が、様々なかたちに変わっていくということではなかろうかと思っています。日本の経営というのは、なかなか変わらない面もたくさんあるだろうと思いますし、変わり得ない面もある。そのもとで新しい日本のスタンダードをつくっていかなければならない。グローバルスタンダードというのは国の問題ではなくて、マーケットの問題であり、これは将来も変わっていくわけでありますから、日本が今から与えられたスタンダードを受け身的に対応して努力するというより積極的に参加して働きかけていく姿勢が必要ではないか。特に狭義のスタンダードである技術におけるデファクトスタンダードについては、もっとやはりイニシアチブをとっていかなければならない。

今、「日本のかたち」を巡り、「かたち」をつくって、その中に議論して身を投じていくというような経営、そこに入り込んで安心をするというのが従来の日本的な、集団的なメダカの集まりのような経営だという印象も持たれるわけであります。あくまで、やはりアイデンティティを忘れてはいけません。何が変わるか、変わらないか、私も日々の経営の中で何をえたらいいのか悩んでおります。18世紀のドイツの宗教家エティンガーは、世の中にはどのようにしても変わらないものと積極的に変えていくべきものがある、といっています。そしてもっとも必要なのは、その二つを見分ける英知だといっています。寛容、勇気そして英知を与え給えというのが「エティンガーの祈り」であります。私も今同じ祈りの気持ちをもっています。今日は廣瀬先生から何を残して、何を残さないか、そういうことを提案しなさいということですが、まさにいま悩んでいるという状況でございます。どうもありがとうございました。

廣瀬 どうもありがとうございました。グローバル化ということが即画一化ではないというご指摘、あるいは自分自身のアイデンティティを守るということに対して、必ずしも汲々とする必要がないんじゃないかというふうなご指摘いただきました。特にネットワークという、ある種の工学装置がわれわれの社会の中に装着されてくるわけでありますが、そうなったときに自ずから環境が変わる。その中で、考え方が変わらないはずはないわけでございます。最後におっしゃったようなポイントというのは非常に重要なことかなという感じがいたします。

その意味からももう少し情報的環境というところから視点を広げ、企業、国家が国際関係の中でどのように位置づけられていくかということを含め、海外の事情にも非常にお詳

しい三菱総研の團野さんをお願いいたします。

團野 少し広く見てみたいと思います。わが国の経済は所得水準、三次産業比率、耐久消費財の普及率等、どういう指標をとって見ましても、明らかに成熟化していると言われま。事実1970年以来20年間も続いた4%前後のGDP成長率は、92年からゼロないし2%台の水準で推移してきており、これは明治中期の日本が工業化を進めて以来、経験したことがない長期の低迷という状況になっています。中長期的に見ましても、私どもは今後とも2%前後の低成長しか見込めないと予測しています。欧米の先進諸国も成長の鈍化、失業の増加、財政の赤字化といった、いわゆる先進国病の洗礼を受けており、「成熟化」は「先進国化が完成するとき」と言われたものでありますけれども、わが国がまさにそういった状況に突入したと判断せざるを得ません。

しかも、日本の場合、社会資本ストックが必ずしも十分でないままに成熟期を迎え、その上特有のムラ社会、終身雇用、年功序列といった社会システムが、いろいろな問題を露呈しつつあることは、みなさんご認識の通りであります。

こういう閉塞した状況から抜け出して日本経済を再活性化するにはどうすればいいのか。それは山崎先生のお話にもありましたけれども、一つにはもろもろの改革によりまして、「新しい変化」を生み出すこと以外にはないのではないかというふうに考えます。このことは欧州で金融ビッグバンと民営化を英断したイギリスだけが好況を謳歌し、ディレギュレーションと情報通信技術の開発によって経済社会のシステムに変化を生み出したアメリカ、これらの国々が活力を取り戻しているのを見ましても明らかであります。米国経済は6年半好調を維持し、ひとり勝ちの様相を呈しております。

しかしいくら米国がひとり勝ちと言いましても、実は対前年成長率はせいぜい3%台です。これに比べまして途上国、特に東アジアの成長ぶりには目覚ましいものがありました。95年からは調整局面に入り、今年7月にはご存知のようにタイ・パーツのフロートを契機にターモイルが起り、それが近隣諸国にも影響を及ぼしておりますが、的確な対応がとられれば、3年間くらいで落ち着きを取り戻し、ASEANが再び6%以上の成長率をエンジョイすると見えています。アジアNIESも5%台、中国は9%以上の伸びを維持していくという予想であります。たしかにアジアはインフラの未整備とか金融システムの脆弱性など問題は抱えておりますが、むしろ混乱を経ながら成長していく過程にあると考えるべきでありましょう。人口規模、教育水準、貯蓄性向、国民性、向上意欲等々を考えますと、アジアの成長のポテンシャルは高いと見ることはできるのではないのでしょうか。また経済企画庁の推計でも、アジアの世界実質GDPに占める比率は、2010年には31%になると見えています。これは北米の27%を凌駕し、ヨーロッパの31%と並ぶ数字です。それにアジアには異文化、異なる価値観を受け入れる、山崎先生のおっしゃる「寛容の風土」があるように思います。

そこでわが国が日米協調という、これまでとってきましたベースを維持しながらも、どのようにして今後アジアとの関係を強化していくかが重要になります。まずボーダーレス化の動きへの対応ですが、ボーダーレス化は環境、エネルギー、食糧など、国境を超えて取り組む問題によって助長され、冷戦の終結、途上国の急成長によって、また情報通信技術と輸送技術の進歩によって、従来以上に飛躍的にヒト・モノ・カネ、そして情報が自由

に動くことになりまして、国際貿易だけでなく、マルチナショナル、トランスナショナルな経済活動が増えてきております。そんな中で、アジアとの有効な機能分担を目指すグローバル事業が構築されつつあるのであります。今は製造業の国際分業・海外生産が中心ですが、今後はマーケットの発展に伴い、非製造業の分野でも各種の事業展開がさらに進むと見られます。

アジアはもともと多様で、文化に重層性があります。したがって地域、いな一国の中でも異文化に属する人々が互いの相違を認め合い、尊重し合って共通の目的に向かって協力するという、いわゆる共生の思想がすでに定着していると考えられます。単純単一民族であり、固有で独特の歴史と文化を持つ日本、日本人がその仲間に入っていくには、相当の努力が必要かもしれません。特に、これも山崎先生からご指摘がありましたが、人の壁を倒すというのは非常に難しいと思います。しかし、その努力なくしてアジアに安定した位置を築くことはできないと考えます。国にアジア大の産業政策が求められると同時に、私ども企業にとりましても、アジア大の事業戦略が求められるゆえんであります。

次に「アジア大」のコンセプトの事業戦略の実現のために、わが国の経営者の意識改革が求められます。しかしそれよりも日本の高コスト体質は何とかなければならない。具体的には行政は守旧志向を止めて、革新をリードする役割を果たして欲しい、スモール政府、効率的公益事業を実現して欲しいと思います。同時に、産業・企業も規制で守られてきた低生産性部門のリストラと内外の情報ネットワーク化による産業・企業の枠を超えた合理化を徹底して進める。今回の本に記述いたしましたように、思い切った「内なるグローバル化」を強力に進める、このようなことを実行し、わが国企業が足元を固めて実質的にリーダーシップをとって、新しいアジア型のシステムのモデルを構築するくらいの意識で、そしてそれを世界に対して示しながら、アジアとの共生、アジア大の政策・戦略を展開していく、こういうかたちにしたいと考えるのであります。

廣瀬 グローバル化と言いますと、「国際化」という言葉を使っていたと思います。国際化というと西欧化であったり米国化であったわけですが、今のご指摘の中で特にアジアを基本的に視点に据えろというご指摘があったと思います。ある意味でアジアにおいて、まずとりあえずボーダーレス化していくというふうな考え方は、文化的観点から見ても非常に適切なことかなという気がするわけでございます。

お二方が終わった時点で、ちょっと私なりに感じたことを多少ご質問させていただきたいと思います。

まず中尾さんはネットワークということを中心に少しお話されました。そのネットワークというのはご指摘の通りある意味では非常に恐ろしいもので、世界規模である種の画一化ではないとおっしゃったけれども、文化的な共有という言い方をしたほうがいいかもしれませんが、そういうことが起こってくる。そうすると、世界商品のような、大変大きな規模のものが生まれてくる可能性がある。その世界商品をつくっていくために非常にグローバルな意味で考え方を結集するようなチームをつくっていかねばいけない。そこで、国際的なグローバルなカンパニーというのが出てくるような気もします。そういう意味で言うと、非常に大きな組織といったものがネットワーク化というキーワードからあぶり出されてくるような気もする一方で、この非常に矛盾的なところは山崎先生もご指摘なさっ

た通りでありまして、非常にある意味でインターネット、ネットワークというものは非常にパーソナルなメディアでございますから、ますます個人的な部分というのがよくあぶり出されてくる。国家もそうだと思いますし、企業みたいなところもそうだと思います。そういう中間的な組織体みたいなものが、果たしてこれからうまい具合に生き残っていくものなのかどうなのかということが、ちょっと不安になったりするわけですが、ちょっとそのへんにコメントをいただきたいと存じます。

中尾 VANというものがローカルであるとするれば、EDIというのはナショナル、ECというのは世界、そんな感じで私はイメージしています。インターネットによって非常にオープンなエレクトロニック・コマースという環境が出てまいります。いま廣瀬先生がおっしゃったような情報が当然出てくると思うんです。そういうことによって企業が巨大化をしていくという側面もありますが、私はローカルということ为例に申し上げましたように、地方も生き残っていく。あるいはそういうネットワークの中でアイデンティティというものを持っていけば、中小企業であってもみんな生き残っていけるのではないのでしょうか。むしろたくさん情報を共有できます。私は会社でもそういう方針をとっていますが、ネットワークを通じまして、これからは国境を越えた協力の時代、国際化の「際」の時代だと思っています。

私どもが新しくつくるサービスというのはほとんどわが社の力だけでつくるというよりもいろいろの業種との「際」のところで生まれています。世界のベンチャーあるいは世界の特徴ある会社と技術を結び合わせ組み合わせて、新しいものをつくり出す。それをひとつのデファクトスタンダード、小さなデファクトスタンダードにしていく。アライアンスの方向というのは、むしろネットワークの時代であるからこそできるのではないか。中小企業が地方で、今までのように事業をしていたら消えていくかもしれません。しかし、そういったECを積極的に利用し、インターネット、ネットワークを積極的に利用して、いろいろ情報の交換をしあっていくところに生き残る道が十分あると思っています。

今日も「創造」ということがご講演の中にありました。基礎技術では創造的な技術があるわけですが、私の仕事のまわりから見ますと、既存のファクターを組み合わせて何か違ったことをつくり出していくこともひとつの創造でないか。お許しをいただいて、創造、クリエイティブということの範囲を少し拡大をしたいと思うんです。

私は小説が好きで、『座頭市』など大変好きなのです。なぜ座頭市のような面白い主人公を考えたのか。目が見えないのに剣があんなに強いということは常識破れです。しかし考えてみると、剣が強いというファクターは佐々木小次郎にもありましたし、目が見えないという人々はたくさんファクターとしてはあるわけです。それを結びつけたら、全く奇想天外な主人公が出来上がった。エジソンのような創造ではなくてもこのような既存のファクターを結びつけて何かを生み出すということも「創造」であると考えれば、わが国もそんなに悲観したものではないと思います。世界的なネットワークというものは、そういった組み合わせを大変容易にしているわけです。得意なものをひとつ持っていればいろいろ生きていく力になる、と私は思っています。

廣瀬 團野さん、特にいまの国際化というお話に関連して何かございますか。

團野 私はあまり情報化の問題については詳しくありませんが、今いろいろな事例を見ておりますと、一つは、開発のスピードアップという要素が中尾さんのお話以外にあるのではないかと思います。そして第二に、情報の統合化、インテグレーションということがあります。たとえば、モスクワの近くの軍事基地ムルマンスクにいたロシア人が、アメリカに渡りましてひとつの会社をつくっているんです。“インベンション・マシン”という会社ですけれども、ここは特許情報を集めました。これまでひとつのものを開発しようとする、いろいろな分野の専門家に頼まなければいけない。機械で言えば構造もあれば、強度もあれば、電気もあれば、制御コントロール系もある、というようなことで、新規開発には大変苦労されたんですが、それらの特許情報のすべてを非常に短時間に集めて、新しいインベンションをやるソフトウェアのツールを用意するのだそうです。これが開発の促進、迅速化につながるのではないかという感じがするのですが、中尾さんのご見解を伺いたいと思います。

廣瀬 確かに非常に大きなネットワークということが武器になるということだと思えます。中尾さんもおっしゃったように小さなところでもネットワークを使うことによってグローバル化ができるということが本質的なところかなという感じがします。

中尾 インテグレイテッドするということですが、私どもの「インテック」という会社名は「インテグレイテッド・テクノロジー」からつくっています。これはすでに30年前にそういう名前をつけていますので、PRをさせていただきます。

廣瀬 それから今度は團野さんのほうのご発言にちょっともうひとつ付け加えさせていただきたいのですが、「アジア的なもの」ということで、日本的なものにつけ加えて、アジアという視点があるよ、というご指摘をいただきました。アジアと組むと言ったときに、ある意味で日本的なものだけではマスが少ないから、最近三極構造などと言われますように、アジアと組むことによって、いわゆるアメリカ的なものに対して対抗しようというようなことも裏にはあるのではないかと思うわけです。確かにご指摘のように、アジアというものの導関数はものすごいのですが、基本的にマスはまだそんなにないのではないかと。予測としては今おっしゃったようにかなりあると思うのですが、組んでしまっただ大丈夫かという心配がちょっとあります。今のアジアというのは、たとえばわれわれの大学などに来ている留学生などを見ても、考え方がある意味で非常にアメリカ的です。そういう意味で言うと、アジアと組んだことによって、結果的にはアメリカ的なものに組み込まれていくという心配はないのかなと思います。これはたぶん杞憂かも知れませんが、そういうちょっと心配が頭をよぎりました。

團野 簡単に申し上げます。確かにご指摘の通り、われわれはすぐGDPの成長率でものを言いがちなんですが、導関数よりも、値そのものが大事です。この点はやはり議論の中ではっきりさせていかなければいけないと思うんですが、記憶が正しいとすると、2000年の予測値で見て、欧州のGDPの総額が8兆4000億ドルぐらいだったと思います。ア

アメリカが7兆6000億ドル。そして、日本は三極などと言っていますけれども、3兆6000億ドルぐらいにしかならないんですね。それにN I E Sの9500億ドル、中国の8500億ドル、ベトナムを加えたASEANの5200億ドル、これらを全部加えても、5兆9000億、6兆にちょっと足りないというレベルでございまして、まだアメリカに追いつかないわけです。

しかし2010年になりますと、先ほど言いましたようにアジアのGDP総額がアメリカを越えて、欧州と並ぶということです。値の面ではまだ小さいというのは現在の事実でありますけれども、伸びを考えると2010年ぐらいにはだいたい対等な位置になるとみていいと思います。

ところで、そのアジアは非常にまだもろい、弱いというところがありまして、今回のように中国が元を切り下げますと、あっというまにタイの輸出競争力が低下してターモイルが起こり、それが外資の野放図な導入により金融危機になるというようなことがございます。あれは硬直的な為替レートを持ちこたえられなくて、つまり実勢と実力が違ってしまったものですから、金融秩序を崩した。そこからガタガタと行ったわけですが、そういう要素はございます。しかしやはり日本の位置を考えますと、アジアと組んでいくという考え方をみんなで良く議論をしてみる時期にきているのではないかと思います。それが日本の足りないところです。山崎先生は日本は文化は何でも入れてきたが、人に対しては壁を立ててきたというお話をされましたが、そういう面はございます。しかし、彼らの方が多様性に対する理解が進んでいるというのが私が長年アジアの人たちとビジネスをやってきた実感であります。たとえば、シンガポールなどはインド人とインドネシア人とマラヤ人、中国人が混ざり合って一緒に仕事をしています。いつも、彼ら中国人はどう考えるんだろうとか、彼らマラヤ人はどう行動するのだろうかとお互いに一所懸命相手を理解しようと努めながら、現実の社会生活をやっているわけです。インドネシアにいたっては350の種族がありまして、それぞれの種族のことを慮って考えながら仕事をやっている。そしてインドネシアのパンチャシーラという建国の原則は、「多様性の中の統一」です。それを国のスローガンにしてみんなでそういうふうにするようとしている。こういう努力は、われわれがまだ全然やったことがないものであります。その辺は、アジアとつき合っていくことによってわれわれが広く世界の中で生きていくいろいろなものの方、ノウハウ、そういったものを習得する機会にもなると思うのであります。

また、アメリカと対抗ということを広瀬先生がいわれましたが、対抗するということは、いくらGDPが一緒になりましても難しいと思います。むしろ、日本が中華思想で固まっております中国をわれわれの常識世界に引き込みまして、アジアに対する異文化の理解というところを含めて、それらをアメリカ側にも伝えながら日米の協調路線を維持するという構造を日本自身がリーダーシップをとって進めていく。そうして初めてこのパン・パシフィックで、アメリカと日本とアジアの協調、対等協力という道が開けると思います。対抗するというよりも、「アメリカとは協調する、アジアとは共生を図る」というコンセプトでいったほうが実際的ではないかと考えるのであります。

廣瀬 どうもありがとうございました。最後の処方箋に関するところまで少し踏み込んでいただきました。それではグローバル化の状況認識というのはこのくらいにいたしまして、

和久本さん、秋山さん、いわゆる日本的なものの、どこを残して、どこを捨てるべきかということを含めて、今までの議論に対するコメントも含めていただいて結構でございますが、話を進めさせていただきたいと思います。

常識的に考えてみると、今お二方からお話がありましたように、海外から一気に情報が入ってきますと、日本文化的なものはどこかに吹き飛ばされてしまいそうな気がするわけでございます。中尾さんがいみじくもおっしゃいましたが、そういうことに関してはあまり汲々としなくてもいいんじゃないの、というご意見も一方ではあると思います。けれども、またそうではないよ、という意見も多分あるのか、という気もいたします。その辺を含めまして、まず和久本さんのほうからお願いいたします。

和久本 先ほど山崎先生からグローバルスタンダードあるいはグローバル化の問題につきまして、主として国家のケースで大変含蓄のあるお話を伺いました。私は企業の中で企画の仕事を5年ばかりやったのですが、その時に気がつきましたのは、国家の中で起きることあるいは国際関係で起きること、これらが意外に企業の中で起きること、企業間で起きることと類似性が高いんですね。さらによく見てみますと、人間関係の中で起こることにかなり類似性がある。したがって、先ほどの先生のお話は、そのまま国の部分を企業の部分に置き換えて、若干の修正を加えながらお考えいただくと、まさにわれわれが当面している問題について大変大きな示唆があるのではないかと思います。

グローバリゼーションという問題ですが、グローバリゼーションというのは西洋化であったり、日本にとって外圧であったりという意見があって、ごく一部の人かもしれませんが、被害妄想的に考えておられる方もあると思います。しかしそれは明らかな間違いで、グローバリゼーションというのは冷戦の終了後の新しい世界秩序の中で、日本だけではなくて世界どこでも起こっていることであろうと思います。

気がつきますのはオーストラリアの多文化主義、アメリカでも最近多文化主義というのが出てきているわけです。アメリカというのは、建国以来、言ってみれば白人社会のひとつの理想のもとに国家形態というのをまとめてきた国ですが、そうした国が白人中心のスタンダードでは生きていけなかったということだと思います。かつてメルティングポットと言われていたものは、いまサラダボウルと言われるそうですが、それぞれの違った文化を認めながらひとつのアメリカのスタンダードというものをつくっていかないと、アメリカというものは成り立っていかない、そういう時期になってきているわけです。これは、ある意味で米国自身がグローバリゼーションの波にさらされているということです。そういう意味では、このグローバリゼーションという流れは、地球の大きな、あえて言いますとメガトレンドというようなもののうねりの中にある問題であろうと思います。

先ほどの先生のお話にもございましたけれども、このうねりというのは決して日本の戦後社会の問題だけではなくて、むしろ明治以降の近代日本そのものに対する挑戦であると私は思います。これは企業も個人も例外ではないのではないのでしょうか。

そうした中で、日本的な良いものというのは確かに存在してきました。それがあの時代、あの時代と言ってもつい直近の話ですが、日本がここまで大きな成長を遂げた理由です。ですから、新しいトレンドが出てきたからと言って、日本的な良さというものがすべてが駄目になるわけではない。駄目にはいけないもののがかなりあるだろうということであ

ります。ただ、経営で申しますと日本的経営の良さというようなものは、社会の大きな前提条件が崩れてきておりますので、今までと同じことをやっておりますと崩壊するだけではなくて、破滅してしまうのではないかと。これは破滅させていいんだらうかという問題意識があります。やはり新しい世界秩序のなかで日本的な良いところがどういう新しい形で活かされていくか、それがひとつ大きな課題であろうと思います。

先ほどの山崎先生のお話にもありましたけれども、すでに富国強兵という国家意識はもう終焉をしているわけでありまして、やはり企業もしくは個人が国を選ぶ時代になっているわけです。企業が国を選ぶのと同じように、企業もまた個人によって選ばれるという時代になってきている。そういう意味では、国にしましても企業にしましても、まず開かれた国、開かれた風土というものを構築して、やはり現状、国境意識が薄くなっている世界市民と言いますか、新国民と言いますか、そうした人たちを引きつけて国土というものを建設していかなければいけないと思います。

日本的なものの良さというのを、日本人という枠を越えた人々の価値観の中に植え付けていくということは容易なことではないと思います。特にその辺は日本人は不得手です。ただ、これができなければ、おそらく日本文化の良いところの持続性は保てないのではないかと思います。環境でもサステナブル・ディベロップメント（持続可能な開発）と言われておりますが、私は今の日本の経営文化にしても、日本文化全体にしても、ある種のサステナブルな展開がないと、日本文化も日本的な経営も死んでしまうのではないかと、ここで何をしたらいいのか、ということになるのだと思います。

グローバル化というものは、言葉を変えますとボーダーレス化ということであって、そのボーダーがなくなったというのは、実は企業社会の中のどこにも存在していることです。これはまず事業的な面で見ますと、日本経済は開放経済になりました。開放経済になったということは決して輸出入産業だけの話ではない。国内の市場そのものが国際競争化しているということは皆さん日頃感じておられることだと思います。また同時に日本の経済規模が大変大きくなりまして、企業の規模もすでに日本経済だけを対象にしている将来を考えるとできないような規模の企業が増えております。日本全体として、日本の企業社会が日本市場にだけ依存して生きていくということ自身は不可能な時代になってきた。そういうことで企業が自分の成長を考え、将来を考えますときに何が起きるかと言いますと、企業の利益と国益との背反ということでありまして、これも山崎先生のお話の中にもございました。これは企業が大きく成長しようとするほど、日本という国は世界の市場の中の一國に過ぎなくなってくる。たまたま本社を日本に置くかどうかということ自身も選択の問題になってくるということでありまして、企業の国籍というのはますます曖昧になってきております。

一方、企業間のことを考えますと、いわゆる国際的戦略的提携というようなものが大変はやってきておりまして、これはまさに国境を無視した企業間の提携であって、企業そのものが国籍を自ら抹殺するような動きであるかと思えます。

一方、企業の中を見ますと、やはり最近の技術開発、技術進歩というものは専門家を必要とする。それから、事業ではスピードが大変問題になってきておりまして、意思決定の迅速化というようなことを考えますと、組織はどんどん細分化してまいります。ところが一方企業として要求される新しい製品の開発とか、新しい分野の事業の対応というものを

考えますと、細分化した組織だけではことは成りません。そこで細分化組織を、先ほどのインテグレーションでございますが、融合する、ということが必要になってまいります。一方で細分化が起こる、一方で融合する。融合のほうはどちらかと申しますとボーダレス現象でありまして、企業の組織の中でもそのプロフィットセンターのあり方、あるいは専門組織のあり方というものと、それをいかに事業に活かすかというところでどうしてもその組織の中の壁を排除しなければいけないということが起きております。これはボーダレス化だと思えます。

それから個人の面で言いますと、従来の従業員に比べまして、最近会社に対する帰属意識が大変希薄になっているということが、いろいろと指摘をされております。これは社会の流れの中での組織への帰属意識の変化だろうと思えます。同時に、先ほど申しました組織と同じことで、専門性が要求される一方、非常にインターディシプリナリーと申しますか、学際性のある人材が要求される。そうしなければ統合ということができないということでもあります。

一方、コンピューター技術、情報通信技術の発達によりまして、非常に情報の共有が進みまして、フラット化した組織がスピーディーな経営には不可欠になっております。これはある意味でボーダレス現象でありまして、誰が何をしているかということが周囲の人からよく見えるということでもあります。これは個人能力の顕在化ということで、ボーダーが最小単位の個人まで降りていくという現象であろうかと思えます。

いずれにしましても、そうしたボーダレス化が見える中で従来の日本的経営というものが大変危機に瀕していると思えます。一番根本は何かと申しますと、どうもこれは日本だけではありません。ヨーロッパも多分にその傾向はあると思えますけれども、常に組織が優先をしていて、組織が人の面倒を見るという思想が根本にあります。組織を優先するが故にそこに均質性というものが求められて、閉鎖的な社会ができ、排他性が生まれる。したがって、日本的経営の中には日本人でなければわからないというルールがたくさんあります。この暗黙知の世界はグローバルスタンダードには、はまっていけないと思えます。ただ、今後の経営にとっても必要であるチームワークでありますとか、やはり有為の個人が共同して物事をするということ自身、今後の世界の進歩にも不可欠のものでありますので、そうしたものの日本で生まれたあり方の良さというものを何とかして世界のスタンダードの中にはめていかなければいけないと思えます。

実は、日本ではグローバルスタンダード化そのものが議論されているのでありますけれども、よく見ますと、アメリカの現在の経営手法の中には、オリジンが日本的経営だというものがずいぶんあるのではないかと。小集団活動的なものもアメリカの企業の中に入っていることも確かです。先ほどもちょっとお話があったように、ベンチマーキングであるとか、TQCの思想だとか、情報の共用だとか、これはむしろスタートは日本であったかも知れない。ただ、彼らはそれを日本人以外の人にも通用するようなシステムに組み直してスタンダード化している。これがいつの間にかアメリカニズムになっている。われわれも、ついこれはアメリカニズムだと思うんですけども、実はその根源には、アメリカ産業が日本産業から学んでいったものがかなりあるのではないかと。ということはグローバルスタンダード化が日本企業ができないが故に、なんとなく本家をとられたということかも知れない。これは今後の日本の企業にとっては大変大事なことだと思えます。オリジナルアイ

ディアがないわけではないけれども、それをスタンダード化できない。スタンダード化するときに何が必要かという、先ほどの山崎先生のお話の通りだと思うんですが、アメリカ英語と同じでございまして、かなり思い切った取捨選択をしないとスタンダード化というのはできない。つまらないところにこだわってれば、これは永久に日本人だけのスタンダードに終わってしまう。これが今後われわれが考えるべきサステイナブル・ディベロップメントであろうと思うわけです。

まとめて申し上げますと、非常に大きなメガトレンドの中で個人の選択の時代がくるということで、新しい信頼関係が必要になります。それには、まず日本人だけではなく、世界の人に選ばれる組織を企業がつくらなければ世界の人材を使っていくわけにはいかない。世界の資源が使えない企業は所詮ローカル企業に終わってしまう。一方、個人の時代というのは市場原理中心になる、これはほぼ見えております。個人中心社会はまず不可避のことだろうと思います。そうしますと、競争に対する正確な認識というものを持たないといけない。競争への信奉というものがあって、しかも不公正競争を排除する。そこには独特の平等感覚というものが必要だと思います。今までの日本の平等感覚ではうまくいかない。日本の平等感覚の中で、西欧の人にわかりにくいのではないかと思うのは、日本では弱者と敗者がごちゃごちゃになるんですね。気の毒な状態であれば、それが敗者であろうと弱者であろうと救いたくなる。しかし競争社会では、弱者は救うべきですけども、敗者は救ってはいけません。敗者は救ってはいけません。その半面では、敗者に復活を認めなければいけない。日本の社会では、下手をすると敗者の復活を認めません。永久につぶしてしまう。その辺の新しい平等感覚が必要だと思います。

それから中尾さんのお話にネットワーク社会というものが出ておりますけれども、私はネットワーク社会は決して合理的なものではないと思います。そこにはかなりの非合理性が存在する。これをどうするかというのは大変新しい課題で、これは日本だけの課題ではなく世界中の課題だと思います。ネットワーク社会が産む弊害の排除と、そこに生まれる一種の曖昧性というものがあります。スピードの速い社会の中では曖昧性というのは無視できないと思います。曖昧性の中でどう生きるかというノウハウが、日本のもしくはアジア的価値観の中にあります。日本的、アジア的価値観の中には、曖昧性の中で生きるという特色はあるのではないかと。中国人もよく言うことですけれども、世の中は白と黒だけではない、灰色があるんだということです。西欧の人たちは、どちらかという白か黒かと分けたがる。日本人はまだ灰色の部分というのを認める余地がある。ところが将来に向かって、やはり私は灰色というものをどう扱うかというのがひとつの課題である。これは現代の世界の課題ではなかろうかとも思います。

私が申し上げたいのは、日本的経営というのは大変危機に瀕しているし、それを標準化するにはかなり思い切ったことが必要だということです。また、そうすることによって日本の固有の文化と言いますか、経営で言えば日本的経営の良さというものが残ってくる。そうすることによって日本の国土の中に、日本的なものというひとつのアイデンティティができるだろう。これからは、アイデンティティのない国土に好んで住む人はいなくなるだろう。国民と言えども、いなくなるかも知れない。これだけ日本人が外に出ていきますから、当然日本人でない人に入ってきてもらわなければいけない。そういう人たちをいかに取り込んで、それをベースに国力というものを将来に向かって築くかということを考え

なければいけないと思います。

廣瀬 いろいろな観点からのご指摘どうもありがとうございました。日本的なものというお話が最後の方に出てきたと思うんですが、合理性と非合理性をある意味で克服してさらにその上に何か議論が積めるようなというように、曖昧性というキーワードを言っていたと思います。ただ、それに安住していると、真ん中でおっしゃっていたように、日本人でなければわからないねという話になってしまって、逆に国際的な流通力が失われる。日本的なもののある種アメリカがやったようにと言うべきか、流通するようにするためには、ある種言語化というんですか、外の人たちにもわかるような形で残していく必要があるのではないかという点ではないかと思いますが、この点に関してはいろいろあとでご議論があるのではないかと思います、一応ここでちょっと閉じておきます。

非常に広い範囲からのご指摘だったので、少し範囲を狭めまして、企業経営という観点、あるいは、人材についてのご指摘もいま和久本さんのほうからございましたが、多少絞ったかたちで秋山さんのほうからご指摘いただけないでしょうか。

秋山 わかりました。東京ガスの秋山でございます。

まず、全体として今まで皆さんがおっしゃておられるように、グローバル化というものは、現在世界で東西の冷戦構造が崩壊いたしまして、共通の自由市場というものが目指されている。こういう一種の大競争の時代、情報化の時代ということになりますと、どうしても日本だけがローカルスタンダードでやっていたのでは世の中で生きていけない。グローバルスタンダードに沿って、経済体制とか企業経営とか商品というものを抜本的に改革しなければいけない。そうしないと、とても日本は世界に生き残っていけないということが、どなたからも言われているわけでございます。私も全くその通りであると思います。

ただしここで申し上げておきたいことは、グローバル化しなければいけないのは何かと言いますと、あくまでもプロセスとか手段の問題です。そうではない、たとえば日本の国の存立基盤に該当するような部分とか、あるいは、これは何かと言われるとちょっと困るんですが、漠然と文化の根幹にあたるようなもの、そういったものは当然グローバル化してはいけません。しっかりと保持していかないといけない。先ほど、廣瀬先生がアイデンティティと言われましたが、そういうものをしっかり持っておりませんと、日本は世界の中に埋没してしまうのではないかという心配があります。

グローバル化すべきプロセスとか手段につきましては、これも二つありまして、ひとつは抜本的に改めなければいけないこと、そういうもののほうが多いんですけども、世界標準に合わせなければいけない。それから今度は逆に、今後とも存続させていくべきものを私どもは峻別してかからなければいけないのではないかと思います。

しからば、それはどういうふうに峻別するかということですけども、基準になるものは、ひとつは、人と資本の生産性という観点から見てどうかという点です。もうひとつは責任の明確化という観点から見てどうか、ということではないかと思うわけです。日本の場合にはどうも責任が曖昧であると言われておりまして、ぐずぐずに行ってしまうところがありますので、その辺はもう一回見直さなければいけないと思います。

本日はそういうことで具体的な事例として、企業の中にはいろいろな制度がありますが、その中でも代表的な例として人事制度に絞って考えを申し述べる予定にしております。どこの会社でもそうですが、いずれの企業においても、これから生産性を高めていかなければいけない。国際競争力を高めなければいけない。そのために、思い切って人員については削減をすることが必要になってくるわけです。ただ単に削減するだけでは駄目で、一人ひとりの従業員の人たちに、今以上の力を発揮していただかなければいけない。これは個人という観点から見て、個性と想像力をフルに発揮してもらって、そして業績を高めていってもらわなければならないということだと思えます。

日本の企業の人事政策というのはどうも、ホワイトカラーも含めて大変ゼネラリスト志向であるということがございます。採用を考えてもわかる通り、どの仕事のためにどういう人を採用するというのではなくて、漠然と一括して大学卒の事務とか技術とか、そういう採用をしている。それは何かというと、ゼネラリストを育成する、それからまた管理者を育成する、そういう観点からの人事制度がベースになっておりました。それにはまたいい面もちろんありますけれども、集団主義でありまして、個人の力ということよりもチームワークを尊重するという体制でした。ですからこういう中で本当に人が活かされているかどうかということをよく考えてみなければならぬわけです。

これからはどうかと言いますと、今までの良さというものはもちろん捨て去らないで残しておく必要がありますけれども、さらにこれからは各人が個人として、一人ひとりとして、自分の得意とする職域とかあるいは専門組織というものを持って、その中で存分に力を発揮してもらおう。そういう体制が必要であろうと思えます。ですから人事制度も、採用から始まって、配置、育成、人事評価、それから給与のあり方も、グローバルスタンダードに近づける意味合いで抜本改正しなければいけないと思えます。

たいへん手前味噌になりまして、皆様に申し上げますけれども、東京ガスの例でございますが、1998年7月から、専門コース制度を発足させます。これはどういうものかと言うと、課長以下の管理職と一般社員全員に対して、合計で15の専門コースを提示し、その中の一つを選択してもらおう。もちろんこれはガチガチのものではなくて、ある一定の年数が経過しますともう一回見直すということが当然あり得るわけですが、そういう中で採用から、配置、育成、人事評価というものを見直してそのルートに乗せていくという体制をとろうとしております。

それから給与の面で申しますと、上級社員には年俸制をとっており、これは拡大しつつあります。それから年功的な要素を減らしまして、業績評価の部分で給与面でも拡大しております。それから変わっているのが人事評価でありまして、これは上長と人事部による評価がベースですけれども、偏っては困る。こういう育成ルートに乗せるためには偏った評価というのが一番困るわけですから、それとはまた別に、複数の何人かの上職者が評価者になる多面評価という制度をとっております。さらに、部下が上長に問題点を指摘する（もちろん無記名ですけれども）行動診断の制度をとっております。まあそういうことによって個人の力を発揮してもらおうというグローバルスタンダードに近づけていきたいと考えているわけでございます。

一方、こんどは逆の例でありますけれども、日本の企業では終身雇用といいますが雇用保障がベースになっております。これは確かに歴史的に見てみると、江戸時代の幕藩体制

の時の武士の意識と言いますか、禄米と言いますか、給与を保証される意識とか、あるいは村落共同体の農民の意識とか古い面を一部引きずってはおりますが、現代においても、人材を長い目で育成していくという観点からも、社員が安定して仕事に打ち込める体制の面からも、全体としての枠組みとして、これは今後とも維持発展させるべきものと私は考えております。少なくとも企業の側からこれをやめてしまうということはないと思います。今後労働の移動によってこれが自然に崩壊していく、部分的に崩れていくということはあるとは思いますが。

この制度の問題点というのは社員が定年まで保証されるというようなことで、雇用保障に安住してしまっていて、唯々諾々として賃金を受け取っていくような意識になっては非常にまずいんですが、先ほど申しましたような人事制度の大改革を行えば外枠としての終身雇用はむしろ好ましい姿ではないかと考えております。

それから先ほどの中尾さんのご意見は私も勉強させていただきましたし、刺激的なご意見を頂戴したわけでありまして。それを拝聴し、また、廣瀬先生がおっしゃった、将来企業とか国家というものはどういうふう位置づけられていくことになるんだろうかという点について若干申し述べたいと思います。

企業については中尾さんが、これからアイデンティティがないとやっていけないということをお話になっておりましたが、国につきましても全くそうではないかと思えます。ビジネスの立場から申しますと、やはり国というものはいざというときの拠り所になってもらいたいと考えるわけでございます。先ほど山崎先生から、われわれが所属し愛する集団を強くするための枠組みとしての国というお話を頂戴いたしましたけれども、まさにそういう拠り所になっていてもらいたい。たとえば、貿易摩擦の問題などが出てまいりますと、当然相手国は国が出てくるわけですから、こちらは企業だけではとても対応できるわけではない。国と国との話し合いということになってくるわけです。そういうことで、私が国に対してかくあってもらいたいと思えますのは、国際社会で尊敬される国、しっかりとした発言力を持った国というものになってもらいたいということです。それには日頃から日本の国の国是と言いますか、方向性というものをよく世界にPRしておく必要がある。たとえば平和主義の国であるとか、あるいは信頼がおける国であるとか、あるいは長い歴史が培ってきた文化の国といった事柄についてのアイデンティティをしっかりと世界にアピールしておく必要があるのではないかと思うわけでございます。

廣瀬 秋山さんと和久本さん、お二方とも人材の育成的なところをちょっと触れられたと思います。特に秋山さんのお話で面白いと思ったのは、これからは専門職であるということをおっしゃっていたような気がいたします。実際、山崎先生のお話の中にもリーダーシップという言葉が少し出てきたわけですが、実はわれわれ、特に工学分野ですと、全く逆の議論をしてしまっていて、今こそゼネラリストが欲しいね、という議論をしているところです。たとえば、われわれの大学の先端研に立花隆先生という先生がおられます。評論家ですけれども、その先生が、ゼネラリストの重要性を話し、今こそゼネラリストだというような論調でお話をされているわけです。あるいは、そのゼネラリスト的なものとスペシャリスト的なものというものが、ひとりの人間の中に混在すべきものなのか、あるいは完全に別れてもいいのかということも含めて、少しお二方からコメントいただければと思いま

す。

秋山 今、先生からご質問がございました件ですが、いま学問の世界はどんどん細分化しているのではないかと思います。細分化して、より深化していると言いますか、深く深くという問題追求なさっている。これが学問の世界ではないか。私は法学部の先生方と接する機会があるんですが、どうも承っておりますと、公式の会議でのご発言などでも非常に専門分野についての深い観点からのご発言が多い。ただ全体像としてはどうかということになりますと、これはまた別の角度が必要になります。そこで学問の領域ではゼネラリストが必要になるというような廣瀬先生のお話なのではないかと思います。

ところが一般に企業の場合にはちょっとこれは違まして、たとえば採用の面で、先ほどちょっと触れましたけれども、単純に大学卒の事務系あるいは理工系という恰好で採用しております。それは何の仕事に就いてもらいたいかという意識ではなくて、とにかく学業成績の立派な人を探ってきておけば何かいろいろなところに将来役に立つであろうという意識が強かったんだらうと思います。会社に入りましてからの人事異動も、特定の人についてある専門的に近い領域で伸ばしていこう、育成しよう、という観点よりも、むしろ実際に職場に空きがあったり、どこかで必要性があっていい人がほしいという時に、ああ、あの人は非常に立派でなかなかやりそうだとということで補充するわけです。やるって言って何をやるのかわかりませんが、やりそうだから探ろうということで、引っ張りだこになる。その本人に、仮に希望している方向が何かあったとしても、脈絡なしに異動をやるということがございますので、大変もったいない人の使い方ではないかと思います。

そこで今考えておりますのが、専門という言葉がいいかどうかわかりませんが、幾つかのルートに分けて複数のルートを探っていく。そして、本人の希望と上長の面接とか人事評価とかいろいろなものをミックスしてあるルートに乗せて、一定年数に到達すれば、また本人の意見を聞き、いろいろやりながら別のルートの選択もありうるというような形で、従来よりはもう少し明確な形で専門ルート、特別ルートを決めていくという方式を採りたいと思っているわけでございます。

それからゼネラリストとスペシャリストの問題ですが、今のが課長以下というふうに私は申し上げましたが、そこから上の副部長以上の社員、そのこのところにつきましては、従来は組織のポストにつく人が評価されがちであったわけです。部下を持たないで独自に何か勉強もし、研究もしているという人はやや割りを喰ったところがあるんですね。そういうことではいけないので、これから副部長以上の上級の社員に対しまして、ビジネスリーダーとスペシャリストに分けることにしました。ポストにつく人がビジネスリーダー、それからポストがなくて部下がないんだけど、独自に仕事をひとりでもやってもらう人をスペシャリストという形にいたしまして、はっきりと処遇体制を整えようと思っているわけでございます。ですから同じ人でも両方にまたがることのないことはないわけで、スペシャリストに入ったけれどもビジネスリーダーをやりたいという人も出てくるかと思えますけれども、具体的には二つを分けていこうということでもあります。

和久本 私の話のなかでも、個人の専門性の問題とインターディシプリナリーな人材が必要になってきているということをお願いしたんですが、今の廣瀬先生のお話のほうからい

きますと、エンジニアリング・フィールドでは大変古い時代からゼネラリストと専門家という問題が存在をしております。私がアメリカへ留学をしたのは1960年ですが、その時代に、その時の技術部長からアメリカに行ったらちょっと調べてくれと命じられたことがあります。それは、いわゆる技術の専門家、最後まで図面に向かって計算をしているエンジニアと、技術部長とをどの時点で分けているかという調査でした。その頃はまだ日本の東芝でございますけれども、必ずしもその技術の専門家というのがひとつのキャリアパスがあって、技術部長へのパスというのが別にあるというスタイルにはなっておりませんでした。しかしアメリカの企業はほとんどがもうすでにそれができ上がっていました。要するに、技術のマネージメントを希望する人と、最後までエンジニアリングをやる人というのをかなり早い段階で分けている。そういう調査をした経験がございます。

そういう意味では、現在、専門家は専門家、ゼネラリストはゼネラリストと、ある意味でコースが分かれております。一方に入ったら一方に行けないというわけではないのですが、いわゆる役職の肩書も、専門職と管理職というのは違った形になっているわけです。私はゼネラリストと管理職マネージャというのはこれはかなり同一になるけれども、本来的にそのゼネラリストが即スペシャリストであるというのは無理があるのではなかろうか、それぞれコースを決めて、将来トップポジションまでのコースがないと人はなかなか落ち着かないのではないか、という実態があると思います。

ただ最近の問題は専門性もかなり高度になってきて、どんどん狭くなってくると、今度それをインテグレートする専門家が必要になってくるんですね。それが、ゼネラリストとは言いながら、マネージャとはちょっと違ったかなり奥行きのあるマネージャでないと、専門家たちに仕事を割り振ったり、その仕事をまとめたりということができない。これは両方のニーズが生まれてきたということです。

廣瀬 ありがとうございます。四方から話題提供をいただきまして、いよいよこれから具体的な処方箋について議論をしないといけないわけでございます。これまでのお話を整理しますと、やはり人材的な面というのは今後を考える上で非常に大きいような気がいたします。山崎先生がご指摘されましたが、土俵をつくることは多分グローバルスタンダードを考える上で非常に重要だと思っておりますが、人のつくった土俵の上で相撲を取る人が日本には今まで非常に多かったわけですが、これが国際競争にさらされるようになりますと、やはり土俵自身をつくっていくような人たちも考えていかなければいけないだろうなという気がいたします。

文部省の調査でしたでしょうか、日本の小学生は問題を解く能力はものすごくあるんだけれども、問題自身をつくり出すような能力はほとんどないということをニュースで言っておりました。これは多分今までの日本的なものの中で抜けていた点かなという感じがいたします。それと非常に関連するキーワードに「創造性」ということがあるわけございまして、何人かの方が「創造性」というキーワードに触れられたと思います。中尾さんは、「創造性」というキーワードを少し拡大解釈してもいいんじゃないかということをおっしゃいましたけれども、僕もまさにその通りで、実はいろいろ創造的な仕事をした人というのを見ても、非常に普通に人なんです。むしろどこで、その創造性が発揮されたかということ、非常に面白い環境に置かれたとか、ある種のショックを与えられて、普通の

人が極めて自然に考えると創造的なことをやった。多分これからの日本の国の中で、ある種の創造的な仕事というものがどんどん出てこなければいけないというご指摘が多分何人もの方からあったと思いますけれども、そのためのある種の仕組みづくりというものは、何か「創造性」と肩肘を張って、これから創造的な人材をつくるんだという形でやるだけではちょっと駄目かなという気がしたわけでございます。

たとえばこれはアメリカなどは、ある意味で1950年代非常に素晴らしかったかなと思うのは、生活それ自身が世界的に見て非常に特殊だったんですね。非常に未来的な生活をしていて。その中でいろいろなことを考えていくと、ある種の未来的な生活に対する新しい技術からなにかいろいろなものが出てくるでしょう。それが創造性だったのだという後づけの理屈なども考えられるかなという気がいたします。

それから團野さんからご指摘いただいたように、ある意味で非常に成熟化してしまって動きがとれなくなっている。だからそういった意味で新しい変化を断行しなければいけないという考え方も多分あると思います。これはたとえば生き物などが進化して行こうとしたときにそうなんですね。もうにっちもさっちも行かなくなったときにはある種、一時いったんケオティックな状況にボンと戻って、抜本的なシステムデザインの変更を行なって、それから新しい方向に角を伸ばすということをやると思うんですけども、その時にやはり注意しなければいけないのは、これは山崎先生もおっしゃったと思いますが、ある種の寛容性の破棄をやらないといけないかなという感じがいたします。ある種のケオティックな状況を通過して、それからあとでゆっくり最適化ということも考えていかなければいけないということかなという感じがいたします。だからある意味で現在の非常に複雑化した社会をある種単純化するような動きというのはひとつ必要なかなという感じがいたします。

その証拠にグローバル化とか世界的な情報発信ということで非常に今うまくやっているように見える分野がありますが、これはサブカルチャーの分野なんですね。非常に小さくて若い産業などは非常にうまくやっている。この辺が少しヒントになるかなという感じがいたしました。

それから寛容ということでは、これは多分日本的なものでよく引き合いに出される多文化、アジア的なものと言ってもいいのかも知れませんが。團野さんがおっしゃったように多文化を許容する、あるいは非常に多神教的な考え方をする。そういう考え方もひとつ必要なかなという感じもします。ただやはりこれは僕はよくわからないわけです。ある意味でこれまでアメリカという国はわりと非常に成功してきた国のひとつかなと思うわけですが、彼らは非常にマスターセオリーをしっかりとさせて、非常に理屈にあったやり方で国づくりをやってきた。それが、非常に世の中全体が複雑化している状況の中で一方で単純化と言いつつ、複雑化の話をするというのは、僕自身も矛盾を感じながら言うわけですが、そういうマスターセオリーというものがこれから10年間20年間の間に存在するや否やという問題も多分あるんですね。

最近の学問の流行を言うわけではないですけども、複雑系という学問領域があるわけですが、その単純なマスターセオリーではなく、ある種全部絡み合った複雑系の問題を解いて行かないといけない。多神教の考え方というのはまさにその通りでありまして、多神教は一神教を包含しないといけないわけですね。だからもともと矛盾なことを考えなく

てはいけないという意味ではまさにその通りでありまして、非常に苦しい答えになるのかな、という感じがいたしました。

みなさんのお話を聞きながら、いま申し上げたようなことを漠然と考えていたわけですが、それでは具体的にどういうふうな形でわれわれは進んでいったらいいのだろうかということになります。最後に多少具体的な指針を言っていただきませんか、このパネルディスカッションを閉めるわけにはいきませんので、どなたからでも結構だと思いますが、2、3分で最後の結論と言いますか、お考えをお出しいただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

秋山 最後のまとめのようなことになりましたけれども、現在のグローバルスタンダードというものがどういう性格のものかということは歴史的にいろいろあると思うんです。今のところはマーケットに誰が強い支配力を持っているか。なんと言いましてもアメリカとイギリスが大変な80年代の苦境を乗り越えて、今や世界のマーケットに支配力を持ちうるところまでのし上がってきたということがありますので、どうしてもアングロサクソン流のマーケットスタンダードというものがベースになっている。もちろん、ほかにもあると思いますけれども、主体はアングロサクソンですね。

さて、それでは日本はどうか。日本はもうこれは全然手が出ないのかと言いますとそうということではなくて、単に受け身としてすでにあるものを受け入れるというだけではなくて、日本も日本流のグローバルスタンダードというものをこれからうち立てていく。それをつくって行くんだという、そういう意気込みで対応していくことが必要なのではないかと思えます。日本人というのを見ても、先ほどもお話がありましたように、何も受け身、消極的ということばかりでは当然あり得ないわけです。最も端的な例を言いますと、たとえば信長、秀吉の戦国時代とか、あるいは幕末から明治維新にかけての激動期とか、そういうときには本当に個性豊かな人たちがのし上がってきた。それで創造力を存分に発揮して新しい社会をつくってきたということを、やはり思い返してみる必要があるのではないかと考えております。

團野 先ほど秋山さんから非常に面白い人事の具体的な話を聞かせていただきました。私どものところの研究所には百幾つかの研究室があって、1000人位でやっていますが、2年前から現場にニーズがある人のリクルーティングを現場にやらせるという方法を始めました。成果は非常にいいようであります。それがひとつです。それから、評価につきまして業績評価面の比重を相当上げました。それがもうひとつです。アメリカなどでは、評価者の複数化がだんだん高じているようです。かなりの企業で、360度レイティングというのをやっているんですね。上からも横からも下からも評価するという。

それから、廣瀬先生のゼネラリストかスペシャリストかという問題につきましては、職能部門、つまり経理などの管理部門はゼネラリストであるべきだけれども、一つだけ何か専門を持ってという言い方をしております。それから研究部門では、それぞれが何か専門性に基づいて特徴をもっているはずですが、同時に広く世界を見て、研究をしてくださいと横軸を求めている。いずれもT型思考ということでありまして、ただ研究部門はご指摘の通りバラバラでありまして、総合研究所になかなかならないところが悩みです。それをどう

するかというのはマネージャークラスあるいは取締役クラス、そのへんのところで統合の機能を果たすようにうるさく言っているということです。何かご参考になればと思います。

次に、最終に処方箋の提案をしろということですが、私は今日ふたつ申し上げたい。一つは55年体制の改革をやらなければいけないということと、二つ目はグローバル化にどう対応するかということです。第一の問題は「まず隗より始めよ」です。私は実はある研究会で、国会議員を半分にしたらどうかと提案しております。というのは、国土は26倍で、人口は2倍以上の、そして内外に問題山積しておりますアメリカの国会議員の数が535人で、日本の国会議員はその4割増です。そんなに要るはずがないんです。これから始めれば、省庁の再編も公務員の削減もどんどん進んでいくと申しております。国と地方の公務員合わせて450万人もいるんです。それこそ、县市町村を少し統合すれば、相当簡素化できるのではないかと。おまけに特殊法人が88あります。それから社団法人、財団法人合わせまして12,600ぐらいあるんです。大幅な統廃合が必要だということをご提案しているのであります。

それから、日本には成熟産業がまだ頑張ってます。頑張ってます、というのはそういうところにいらっしゃる方々には大変失礼な話ではありますが、そのまま雇用を維持して頑張っていくというのは大変なことだと思うんです。それは血の滲むような努力をしておられます。経企庁で日米の生産性比較の表を見てみたんです。農水産がアメリカ100に対して14というのは論外ですけども、食料が29、運輸通信が32、公益事業は41、金融保険証券が60、建設が65、卸小売りも65。こういった部門の生産性は大変低いけれども、機械製造業はなんとアメリカの100に対して133なんです。日本のほうが生産性が高いんです。要するに国際競争力にそのまま庇護を受けなくてさらされているところは、もう有無を言わせずやらざるを得ないところなのであります。問題は、仮にこういった低生産性部門で徹底的なリストラをやるとしまして、雇用に余剰マンパワーがでてきます。それをどうするかというのが一番大きな問題です。仮に20%削減しますと600万人位の余剰人員が出てまいります。これがどうなるかが問題なんです。産構審の新規成長12分野、ここでは2010年までに730万人を吸収可能という数字が出てきているんです。だからどうやって再教育するかとか、高齢・高齢化の人をどうするかとか、いろいろ問題がありますが、問題を言っていればキリがないのでありまして、もうやろうと決めたらやるということであれば、雇用吸収の可能性は十分にあるのではないかと、というのが私の提案であります。

二つ目のグローバル化につきましては、外国の人に壁を立てないこと、これに尽きるんです。クラークという上智大学から多摩の学長に移られました先生が、やはり、日本はあべこべの国際性だということをおっしゃっているんです。日本では文化は何でも入れる。中国文化も入れる。フランス文化も入れる。どこからでも入れるけれども、人だけは絶対に壁を立てて入れない、と。ところがフランスなんかは逆と言うんです。フランスはマクドナルドが来たといって排斥運動をやり、ディズニーが来たといって、みんなで入場しないようにしようと言って文化のほうには壁を立てる。だけれども、人間はどんどん入れていまして、それでアルジェリアの移民などが問題を起こしておりますけれども、要するに日本はそういう意味で非常に特殊であるということなんです。日本的なものを残さなければいけないという和久本さんのご意見もありますけれども、以心伝心とか暗黙知で取引を

するというようなことは他の国では絶対通用しません。ですから本当に残したいものはPRする必要もあるけれども、これは必然的に残っていくと思うんです。どうにもこうにも、外と一緒にうまくやれないところを変えていく努力をしなければいけないと思うのであります。

『これからの日本のかたち』で、私自身は短期的には各企業の海外経験者をもう少し活用しろとか、JPLA (Japanese people living abroad)、要するに外で住んでいる日本人の活用を考えたらどうかとか、外国の大学卒を採用することを提案しております。私どもの会社はもうすでに外国人の採用を始めましたが結果は非常にいいようです。これはまあ日本語が話せる日本に留学した人を採用したのですけれども、それからグローバルゼーション教育というのは外国でのOJTだけではなくて、やはり日本でのオリエンテーション的な教育もやらなければいけないと思います。

また、日本から海外への留学生がいま20万人くらいです。しかし、外国から日本に来ている留学生はまだ5万人です。そういう状況をやはり改めなければいけないのではないかなというように書いております。さらに追加して、国際会議を積極的に誘致することをやってみたらどうかと思います。これも統計を見てびっくりしたんですが、東京で行なわれる国際会議は、1995年一年間に51回です。ところがこれは香港の三分の一、シンガポールの二分の一です。ですからもう少し積極的に国際会議の機会をつくるのが大事ではないかと思います。こういったところが短期的なことでしょうか。

中長期的には小・中学生、高校生も含めてですけれども、英語教育を抜本的にやり直してもらわなければどうにもならない。もう英語は世界の共通語でありますから。教育の規制を撤廃してもらって、いろいろなユニークな高校やユニークな大学ができることになると、非常に面白くなってくるのではないかと思います。

日本人は昔から自然との共生とか、人間同士の協調とか、恥の倫理だとかとかいったような精神の基調をもって、そういった基調を生かし続けてきたわけでありましてけれども、考えてみると明治維新とか戦後の復興でも、古いもの全てを捨てないで新しい価値観をつくってきたという実績があるわけです。今のグローバル化の波にも、あるいは情報化の波にも襲われながらも、やはりその新旧の取捨選択をうまくやっていくということは、われわれ日本人にはできると思います。そういうことでご提案とさせていただきたいと思えます。

中尾 東京はいいなあと思っております。三菱総研さんというのは省庁の仕事をたくさんおやりになっているのに、思ったことを言える。私は富山で官公庁の仕事もいろいろやっておりますが、県議員を半分減らせと言ったら、明日から仕事ができなくなります。やはり地方の閉鎖性を感じる次第です。いろいろお話したかったんですがちょっともう時間がありません。アメリカの社長というのはたくさん給料、報酬ををもらっているそうであります。そういうスタンダードが入ってくればいいなあと思います。しかしそれが株主総会で承認をされても、今の国税は私が5億とると言ったら認めないですね。私は有給休暇など取ったことありませんし、毎日、土日も働いてきた、まあゴルフも仕事だと思えば働いてきたわけですがけれども、しかし国税がお節介をして払ってくれない。まあこんなことだと思えますので、なかなかわれわれは都合のいいスタンダードは入れられない。高い

法人税や累進課税もグローバルスタンダードに合わせて同じ土俵の上で競争させてほしいと思います。

今の国会の省庁をどうするかということで、私も実は郵政審議会の専門委員をやっているいろいろ民営化の話に参画をしてきたわけですが、今われわれがやってきたような議論に基づいて、そしてグローバルスタンダードあるいはグローバルイゼーションの中で国の省庁をどうするかということで、省庁を減らしていただく。そんなようなことがどうも議論されてないような感じがします。非常に残念な気がします。山崎先生のお話をお聴きして学生時代の哲学の講義を思い出しました。ヘーゲルやケルケゴールはとくに私は好きですが、ヘーゲルは「迫りくる夕闇の中にミネルバの梟は飛び立つ」といっています。混迷の世には智者の哲学者の出番だといっているのだと思います。この世紀末、教育の出番だとも思いますが、やはりここは経営者がふんばらねばならないと思っています。ありがとうございました。

和久本 園野さんに大変たくさん项目的におっしゃっていただきまして、ほとんど私も賛成であります。ただお話のなかで私が日本的なものの良いところは残したらいいんじゃないか、と申し上げたことについて、私も暗黙知でなければならぬものは捨てるということだろうと思うんですが、やはりその勇気がある。私はどうも見ても日本にある程度のオリジナルアイデアがありながら、なんかアメリカがスタンダード化したものがあるのではないだろうかという気がしております。そういう力を日本が持たなければいけないのではないだろうか。

先ほどちょっと出ました創造性で私はいつも思い出すエピソードがひとつあります。それはこの場所で起こったことですので、ちょっとご披露します。多分ご存知の方も結構いらっしゃるかも知れませんが、4年ぐらい前だったと思いますが、MITの学長のグレイ先生というのが経団連にこられたときに、「アメリカの大学の教育で創造性というのはどうやって育てていますか」という質問が日本人のほうから出ました。グレイ先生の答えは「そういうものはありません、いかに独創性を壊さないようにしているかということを考えているだけです」ということでした。これは私は、日本人であっても人間である限り、創造性というのは多分本来備わっているものであって、それを壊さないということだと思いません。今まではどちらかという均一化するために壊してきたということがあってはないかと思うんですが、壊さないということは大事なことでないだろうかと思えます。

それから私の話の中でちょっと申し上げましたけれども、私は今、日米センターというようなところで仕事もしておりますので、アメリカのために申し上げたいのですが、アメリカというのは近代国家のなかで大変特殊な国であって、初めから国民がいたわけではない。あの土地に来た、あの土地を選んで来た人たちをいかに活用しながら国というものをつくるかということをしてきた国であります。したがって、今この大きなメガトレンドの中でわれわれが突入していこうという状態に200年前からさらされたのがアメリカだと思います。したがってアメリカの中にはグローバルスタンダードに採用しうる要素というのがたくさんある。これをアメリカナイゼーションと言ったら間違いではないか、と私は思っております。これは人類共通の財産としてアメリカに存在しているのでありまして、決してそれを採用することはアメリカナイゼーションではない。そういう意味

で、日本もこれからグローバルスタンダードというものを考えていかなければいけないの
だろうと思います。

それから皆さんの議論の中で、気になる部分があるのですが、日本人はどうしても組織
優先に考える。人が組織を選択するということからなかなかスタートができないのでは
なからうかと思えます。ただ、時代は明らかに企業も、人が会社を選択する、その前提で
物事を進めていかないといけない。これは実は日本の中ではとんでもない話ということに
なるのですが、日本の大企業が海外の現地法人でやっていることは大事な人材を何とかし
てとどめようという努力をすいぶんしている。全員の面倒をみようということよりはいい
人に逃げられないようにしようというのは、今の現地法人の宿命なんですね。やがては企
業というのは全部そういう恰好になるんじゃないか。それで、魅力のないところには優秀
な人は残ってくれない。その切り替えというのはたいへん大事ではないかと思えますし、
そういう意味で企業の間では人の交流というのが常にあるにあって当然である。その中には日本
人だけではなくて、世界の人が入ってこなければ世界市民は使えない。

敷衍して申し上げますと、私はもうひとつ非常に気になっているのは雇用機会を生み出
す直接投資の話でありまして、日本の対外投資と日本の中に入ってくる外国の対日投資と
の比率はとんでもないことになっているわけですね。確か13対1ぐらいだと思います。
これは私どもが外へ出ていった分だけは中に入れなければいけないという思想が欠けてい
るということで、もっと外資勧誘というものをやらないといけない。先進国の中で日本ほ
ど外資を勧誘していない国はないのではないかと思います。以上です。

廣瀬 どうもありがとうございました。本当に本日最後のほうでいよいよ本格的議論が始
まろうというところで、もう時間がきてしましまして本当に申し訳ございません。永野さ
んの寛容性もそろそろ切れるかなと思うので、またスケジュール的な問題もありますので、
ちょっとここで、本当に面白くなったところで打ち切らせていただきますが、今回明白
な回答がどれほどできたかというのは僕自身もよくわからないところがあります。お話を
聞いていますと、全体的に、多少ニュアンスの矛盾するところもあると思うんですが、あ
る種の方向性というのが見えてきた気がいたします。活発なご意見を産業界の第一線の方
たちからお聞きすることができまして、非常にいま喜んでるところでございます。それで
は、一応ひとまずこれでパネルディスカッションを終わりにさせて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。

この壇の上にいる人間は、司会進行の廣瀬さんを除いて全員1930年代の生まれであります。ということはみんな60歳を越しているわけではありますが、そういう人間が集まってまだ人類の未来のことを考えている。日本の将来は明るいのであります。おまけに中尾さんに至ってはこれからが定番だとおっしゃったのでますます気を強くしている上に、廣瀬さんだけが私たちより、ちょうど20歳お若い。その人がわれわれを御してちゃんとリードしておられるのは、日本にとって希望は輝かしいと言わざるを得ません。

伺っているいろいろ討論の中から勉強させていただきました。はっきりおっしゃったことがある。あるいは暗黙におっしゃったことがある。残念ながらおっしゃらなかったこともあります。私にとって、最初にはっきりおっしゃったことというのは、團野さんが口火を切られたアジアの問題であります。アジアの重要性というのは、その事実としての重み、そして日本にとっての問題と希望、これはもう忘れてはならない。二十一世紀とば口の最優先課題でしょう。ただ、先ほど私が申し上げたようにアジアというものを私たちが何か自分たちの既得財産のように考えることは危険であろうという気がいたします。特にアメリカやヨーロッパに対してアジアというものがあって、日本はそのアジアの一部なのだというふうに考えることは断じてよしたほうがいいのであります。現在アジアで進んでいる変化、これは何か。一言で言うとアジアが生まれつつある。今までなかったものができた。その場合にアジアをつないでいるものが何かというと、一部の人たちが言ういわゆるアジア的価値、Asian valueではないのでして、じつは近代化なんです。その近代化が初めてアジアをつくっているわけです。これは和久本さんがおっしゃったように、必ずしもアメリカ化ではありません。近代化というのはアメリカ化ではないのです。たとえば、アジアではメートル法ですね。むかしCGS単位と言いましたか、メートルとグラムと秒で図る。これはアジアのグローバルスタンダード、アジアスタンダードになっています。しかしアメリカはいまだにフィートだとかインチだとか言っているわけで、ある意味で言えばアジアのほうがアメリカより近代化を先に進めている面もあるわけでありまして。逆にアジア文化だと人が思っているものの中にずいぶんと西洋文化が入っている。たとえば最近日本の舞踏家たちが大変尊重して、世界に広めているインドネシアのバリ島のダンスでケチャというのがあります。しかしこのケチャというのは実はドイツ人がつくったものです。こんなことを数えていきますとキリがありません。

現在、確かにアジアではこの宗教的な対立が減りまして、文化的な寛容性が増したというご指摘は私はその通りだと思うのです。團野さんがおっしゃった通りだと思うのですが、実はそれも、近代化がもたらした豊かさの結果なのですね。貧しい国ほど宗教的に戦ってしまっていて、だんだんと近代化が進んで、中流化が進んでくると、宗教的に寛容になる。これは多くの人類学者が指摘しています。この裏返しが大変怖いのです。私はごく最近機会がありまして、チェコでハベル大統領自身が主催するシンポジウムというものに出てまいりました。そこで、大変これは含蓄が深いのですが、ヨーロッパとアフリカが手を組んで、アジアを非難の目でみている。その時の論理は何かというとアジア人は物質主義者

だ。つまり人間を越えた聖なるものを忘れて金儲けばかりやってる。だからそこはうまくいっているかも知れないが、われわれはそれでは困るんだ、と言っているんですね。こちらから言わせると、というかアジア人から言わせるとお前たちは宗教的な争いばかりやって、エルサレムでなにやっているの、とこう言いたくなるでしょう。しかし私に言わせると、この対立を起こすのが一番怖いのです。ですから間違っても存在しないAsian valueなどということをおっしゃることは不利であると思います。

それから中尾さんがおっしゃったことの中に、グローバルとナショナルと言っているけれども、ローカルがあるではないか、ということがありました。ローカライゼーション、これは私は重要な指摘だと思います。このことは廣瀬さんがちょっと触られたことですけれども、要するにネットワーク化が国境を越えて進むこと、つまり個人と個人が国を越えて結ばれることというのは、必ずその裏返しがあって成り立つことなんですね。それは個人と個人が顔を見合わせて知り合っているということです。言い換えればローカルなコミュニティがあるということです。これは近代化の過程でいったん叩きつぶしたわけです。どこの村も疲弊しました。そしてみんな日本国民というものになってしまいました。しかしこれから普遍化を進め、グローバル化が進みますと逆にもう一度、それは昔の村とは違うでしょう。それこそ暗黙知で結ばれたうとうしい、あの村ではないわけですが、人間と人間が顔を見合わせてつき合っていく世界です。先ほど私はNPOだとか社交の場所だとかインターミディエイト・インスティテューションと申し上げましたが、そういうものが各所に必要になってくる。企業もそういうものとして新しい意味を持ち直すかも知れません。

今日、その関連で議論されなかったことは都市の問題です。都市というのは非常にやっかいなところでありすけれども、新しい情報メディアの社会、つまりグローバル化の中でそして国の意味が若干弱くなっている中で、都市の持つ意味というのをもう一度いつか議論しなければならないと思います。

それから今日議論されかけてされなかったのは、安全保障の問題であります。これは確か團野さんがちょっとお触れになったと思いますが、日米協調というのは非常に大切であって、決して中国を敵視する訳ではありませんけれども、ともすればあの国の中で盛り上がりがちな中華思想、あるいはいささか傲慢につながりそうな優越感というものを牽制する。この牽制するというのは中国人のために牽制するのでありまして、別に圧迫を加えるというわけではありません。そういう変なナショナリズムが中国の中で起こって、開明派の人々を苦しめないように日米協調というのは必要であります。最近ちょっと私別の場所で書きましたが、同盟関係というものがこの冷戦以後、はっきり意味を変えたと思っています。今までは同盟を結んでどこか、非同盟の国と戦うというのが基本形でありましたけれども、今後は同盟を組む形でお互いが牽制しあって、どの国も侵略的にならない。実は日米安保の新しいガイドラインというのはそういう性格があります。もっともっと日本が在日アメリカ軍を援助しますと、要するに十万の精鋭をここに釘付けにして、勝手には動かさない状態ができるということなのです。そういうことがひとつあります。

最後に、われわれが、私を含めて忘れていた問題があります。それは女性であります。というのはじつはグローバル化というものの最先端を切っているのはひょっとすると女性かも知れない。女性のファッション雑誌をご覧ください。あそこにはいわゆるナショナリス

ムのかけらもありません。私は皮肉を言っているわけではないのです。そして、実はこれは私は別にフェミニズムの旗頭になるつもりはありませんけれども、これまでのグローバル化以前の体制、これは企業であれ国家であれ、いろいろ対立させてきた、その主犯は男性であります。女性は今まで手が汚れていない。それに女性の現在の生活がそう飛躍的に変わらなくても、たとえば家庭の中から新しいメディアによって直接世界につながる道ができてきたということは、今後のグローバル化の中で女性の果たす役割は非常に大切ではないか。それを考えると、この政策科学研究所にもいささかの欠点がありまして、この壇上に誰も女性が乗っておりません。まことに申し訳ございません。

以上

—魅力・活力ある日本のかたち、ビジネスのかたち—

「これからの時代は、企業は市民と共存する経営が、また個人は自己実現にチャレンジする人生が求められている」

これまでの日本は、戦後の復興以来、政府の産業育成政策のもと、世界に追いつけ、世界を追い越せを合い言葉に、産業を中心とした政策がとられてきた。しかし、これからは消費者・生活者に重点をおいた「市民社会」の育成に重点を転換すべきである。

すなわち、産業中心の社会から市民中心への社会に転換していくことこそ、これからの日本社会の、そして日本企業の新しいかたちである。

日本は現在、時代の転換期にあつて、政府も6大改革（行政改革、財政構造改革、産業構造改革、金融システム改革、社会保障改革、教育改革）を掲げ、これまでの大量生産、大量消費の工業社会の時代から、知識・情報サービスの時代への対応を進めようとしている。その正否は、最終的には国民の価値観の変化、すなわち常に政府や組織に頼ってばかりではなく、自ら自立した「市民意識」の確立にかかっている。

すなわち、国民は独立した一人の市民として、また、tax payer として、国や地方自治体に対して、その行政のあり方、税の使途について情報公開を求め、その内容をモニターしていく責任が求められている。

また、消費者として単に政府の保護を求めるだけでなく、企業に対してより良い財、サービスの提供をはじめ、安全の確保や地球環境、地域貢献などを正しく評価し、企業を選ぶ自律性を養って行くことが求められている。

また、教育にしても、単に人と同じことを求め、良い大学に入り、より安定した企業への就職を求めるのではなく、自らの夢の実現にチャレンジしていくベンチャー精神が求められている。

さらには、何もかも政府に頼るのではなく、民でできることは自らNGO、NPOを編成し、国・企業・NPOが三者一体となって社会を構成し、運営していくことが求められている。

世界は今、グローバル化が進んでいくなかで、単に小さな村や企業の中だけの利己的、独善的世界から脱皮して、地球市民として自らの責任を果たすと同時に、その地域社会の発展に自ら貢献していくことが求められている。

結論として、企業はGood Corporate Citizenshipとして「市民と共存する経営」が、また、個人は、Good Citizen として「自ら自己実現し、社会に参画し貢献する人生」が求められている。それが、魅力ある、また活力あるこれからの日本のかたちである。

*本稿は、研究会メンバーの1人である立石信雄氏よりシンポジウム開催にあたり寄せられたコメントである。