

都市政策

特別号 '18.10

「人が寄ってくる^{まち}都市」を目指して

新野幸次郎 メルマガ巻頭言集

公益財団法人 神戸都市問題研究所

「人が寄ってくる都市」を目指して ^{まち} 新野幸次郎 メルマガ巻頭言集

第1号	メールマガジン配信の開始にあたって……………	1
第2号	ニュー・オーリンズの復興と神戸……………	2
第3号	大学都市神戸の魅力の一つ……………	2
第4号	顧客満足と従業員満足……………	3
第5号	後継者のいなくなる産業……………	3
第6号	公務員の使命……………	4
第7号	“One for all,all for one” の訳し方 ……	5
第8号	都市人口増大の秘密……………	5
第9号	社会起業家登場の意味するもの……………	6
第10号	「共生」と「対話」の勧め……………	7
第11号	脳を鍛えて認知症を改善する試み……………	8
第12号	『都市の鍼治療』について……………	8
第13号	ボランティアの多様化と組織化の意味……………	9
第14号	JAPAIN という見出し ……	10
第15号	上海市における「社区」への期待……………	11
第16号	防災監、観光監といわゆる縦割行政……………	12
第17号	仁恕の国への他国制度の導入……………	13
第18号	呂宋(ルソン)の壺と公務員 ……	15
第19号	持続可能な社会と幸せな生活……………	16
第20号	ある新聞社の論説委員の嘆き……………	17
第21号	消費者余剰と市民サービス……………	18
第22号	ブレアの「ステイクホルダー福祉」の示唆すること……………	19
第23号	プラトンの三つの種族と現代……………	20
第24号	世界同時不況と都市……………	21

第25号	M. ユヌスさんの社会的ビジネスの勧め	22
第26号	沖縄の「ちむぐりさ」と賀川豊彦	24
第27号	人を幸せにする企業と公共団体	25
第28号	シルバー人材と「夢追塾」	26
第29号	新型インフルエンザの教訓	27
第30号	危機管理問題としての新型インフルエンザ	29
第31号	心で見えるものと心で聞けるもの	30
第32号	市民の幸福について考える	31
第33号	信頼を導出する透明性	33
第34号	企業永続条件の示唆すること	34
第35号	長寿者活性化の示唆	36
第36号	知ることと知らせることの大切さ	37
第37号	桂文珍さんのコメントの意味すること	38
第38号	考えることを小学校から教える国	39
第39号	政策策定のこわさ	41
第40号	大学問題からみた中国・印度と日本	42
第41号	六甲山をみんなの山にする工夫（その1）	43
第42号	六甲山をみんなの山にする工夫（その2）	44
第43号	六甲山をみんなの山にする工夫（その3）	46
第44号	子供たちが行きたいと思うところを創ろう	48
第45号	ポジティブな人になろう	49
第46号	寄附金が税控除になることの意味	50
第47号	人の心を掴める人になりたい	51
第48号	プラトンの3つの種族の教訓	52
第49号	みんなポジティブに生きよう	54
第50号	人口ノーマスと社会福祉	55
第51号	東日本大震災に思うこと（その1）	57
第52号	東日本大震災に思うこと（その2）－「一億一心」の条件－	58
第53号	東日本大震災に思うこと（その3）－大牟羅良『ものいわぬ農民』	

	(昭和33年刊) と関連してー	60
第54号	東日本大震災に思うこと (その4)ーグローバルゼーションの 中で原点に帰って考えることの大切さー	61
第55号	指揮者の蘊奥を究め始めた佐渡裕さん	63
第56号	PDCA の本当のあり方と組織経営	64
第57号	東日本大震災の教訓の中から	65
第58号	六甲山を守る全市民的活動の拡がり	67
第59号	生産要素としてのエネルギー	68
第60号	日本人の心を育てた「実語教」	70
第61号	3. 11を全国民の同時体験の日にしよう	71
第62号	薬の開発とこれからの医療と福祉の夢	72
第63号	高齢社会での高齢者の役割	74
第64号	感動する広報が求められる	75
第65号	サーバント・リーダー	76
第66号	転換期の社会と付和雷同	78
第67号	イチロー移籍の投げかけたこと	79
第68号	「プラチナ構想」と高齢者の生き甲斐づくり	80
第69号	「森林飽和」と国土の危機	82
第70号	最年長者の心がけ	83
第71号	銀行と社会が起業家の創造を課題にする時代	84
第72号	シンガポールから学ぶこと	86
第73号	信頼と組織運営	87
第74号	自分の使命を自覚する方策	88
第75号	コミュニティ・ビジネスとしてのスーパービジネスの古くて 新しい視点	90
第76号	有事体制と日本人	91
第77号	相手の面子を尊重し、退路を遮断しないこと	92
第78号	イノベーションとリ・インベンション	94
第79号	社会改革の意欲とエネルギーの創造条件	95

第80号	わが国の大学・研究機関の競争力向上について……………	96
第81号	自由貿易試験区構想と中国の危機意識……………	98
第82号	グローバル MICE 戦略都市神戸について ……………	99
第83号	司馬遼太郎さんが神戸に望んだこと……………	100
第84号	天災と国・都市の歩みについて想う……………	102
第85号	野球型とサッカー型の組織づくり……………	103
第86号	サーバント・リーダーシップと自治体……………	104
第87号	六甲アイランドの新しい動向……………	106
第88号	神戸を人を育てる都市(まち)にしよう ……………	107
第89号	水島鏡也先生「神格化」の秘密……………	109
第90号	防潮堤論議の示唆すること……………	110
第91号	「山の日」制定・施行と神戸市……………	111
第92号	21世紀の建築とまちづくり……………	113
第93号	経済を見る眼のいろいろ……………	114
第94号	フェニックス共済のユニークさ……………	115
第95号	東日本大震災の復興と大槌町の問題……………	117
第96号	「貝原俊民前兵庫県知事の創造的復興」について……………	118
第97号	阪神・淡路大震災20年で忘れられていること ……………	119
第98号	故貝原俊民前兵庫県知事の隠された心意気……………	121
第99号	激変期の思考について……………	122
第100号	地域創生の前提 ……………	123
第101号	新しい自治体の組織開発を図ろう ……………	125
第102号	日本的経営の危機とその課題 ……………	126
第103号	日本資本主義の底流～鈴木正三とマックス・ウェーバー～ ……	127
第104号	地域創生と経済活性化・人間教育―幕藩体制の示唆― ……………	129
第105号	知・情・意と教育 ……………	130
第106号	減災と防災―課題先進国日本(その1)― ……………	132
第107号	労働力人口の減少と構造改革―課題先進国日本(その2)― ……	133
第108号	少子高齢化と社会福祉―課題先進国日本(その3)― ……………	134

第109号	公害克服と地球温暖化 —課題先進国日本(その4)—	136
第110号	不測と混迷の時代と教育 —課題先進国日本(その5)—	137
第111号	世界的金融不況下の経済再生 —課題先進国日本(その6)—	139
第112号	熊本大震災の投げかけた課題	140
第113号	今迄の災害検証を活かす復興体制の確立	141
第114号	ネスレ日本の高岡浩三さん	143
第115号	おもしろいか、ありがたいかのいずれかでないと	144
第116号	神戸の創生を進めるために	146
第117号	社会現象としての天災と寺田寅彦	147
第118号	ハリケーン・マシューの教訓	149
第119号	「災後」と「災前」	150
第120号	ツイッター文化時代の世論 —米国大統領選挙の一教訓—	151
第121号	「災害教訓セミナー」と「都市政策セミナー」について	153
第122号	全国被災地語り部シンポジウム	154
第123号	「べっぴんさん」とマーケティング	156
第124号	災害多発時代のシンクタンク	157
第125号	ドイツの高等森林官の示唆すること	159
第126号	新しい精神革命が必要になった時代	160
第127号	物語でまちは生まれ変わる	161
第128号	日本の官僚制度と内閣とのあり方が問われる時	163
第129号	ハリケーン・ハービーとハリケーン・イルマの教訓	164
第130号	楽しく、幸せな人生を作ろうと努めた人	165
第131号	日本の奉仕活動について	167
第132号	やっている仕事の「意義」を認識することについて	168
第133号	老いて学べば寿(イノチナガ)し	169
むすびに代えて		172
新野幸次郎	略歴	175

この「都市政策 特別号」は、神戸都市問題研究所が会員向けに配信していたメールマガジンの中で、新野幸次郎元理事長が「巻頭言」として連載していたものをまとめたものです。

第 1 号

2007年 2月 1日

メールマガジン配信の開始にあたって

会員の皆さま及び関係者の皆さまにおかれましては、日頃から当研究所の活動に多大なご支援、ご協力を賜り、誠にありがとうございます。

さて、当研究所ではこの度、電子媒体を活用して会員の皆さまをはじめとして事前にご登録をいただいている皆さまに、月次でメールマガジンを発行させていただくことといたしました。

ご承知のように、当研究所では設立直後より30余年にわたって機関誌「都市政策」を季刊（年4回）発行し、会員の皆さまに贈呈してまいりましたが、さらに今回のメールマガジンを発行させていただくこととしました。

内容としては、当研究所書籍等の発行情報、当研究所が主催するセミナー・シンポジウム情報等をお知らせする「トピックス」、行政関係の最新情報や新たな社会・経済問題等をご紹介する「月刊潮流」、当研究所で新たに受け入れた新刊書等をご紹介する「ライブラリー」、神戸市に関する主要誌データを継続的にご紹介する「データバンク」等となっています。

当研究所では、メールマガジンの発行をはじめとして、機関誌「都市政策」の充実、自治体政策等をテーマとしたセミナーの開催など、会員の皆さまや関係者の皆さまのお役に立つことを心がけて情報発信を行いますので、今後ともよろしくご愛顧の程、お願い申し上げます。

ニュー・オーリンズの復興と神戸

ハリケーン・カトリーナで大変な被害を受けたニュー・オーリンズの市議会議長が神戸を訪問されたことはあまり知られていません。

しかし、先般NHK教育テレビでその状況が放映されました。ご承知の通り、米国は市民主体の国で、行政は民間で出来ないことだけを補完するという方式を世界でも先駆的に実現した国です。その国の市会議長さんや被災住民の皆さんが、野田北部のまちづくり協議会の活躍や松本地区のせせらぎをつくった住民パワーの成果などに注目し、カトリーナ被災からの復興の仕方を神戸から学ぼうと活動を始められました。

米国政府が、強力な復興支援措置をとらなかったのも一因ですが、住民問題解決の原型をつくった米国の国民から神戸に学べと呼びかけられる成果をあげてきた神戸市民は、自信をもって今後とも創造的復興に励むべきでしょう。

大学都市神戸の魅力の一つ

神戸市は、全国15の大都市の中で、東京都・京都市に次いで大学数の多い都市です。人口10万人当たりの大学数でも京都市に次いでいます。また、大学生数の中で、女子学生の占める比率が、50.3%で、大阪市の37%などに比べても格段に高いことにも象徴されているように、女子学生諸君にとっても大変人気のある都市です。18歳人口減少の中で、大学名に神戸という名前がつかつかないかで応募者数が違うと言う大学経営者もあるほどです。その原因は色々ありますが何よりも神戸が国際色豊かでファッションナブルであり景観に恵まれた立地条件をもっていることなどがその一因になっています。神戸大学・神戸松蔭女子学院大学・甲南女子大学・神戸山手大学・神戸女子大学など、思いつく

だけでも高台に立地して、素晴らしい眺望を誇っている一方、今度ポートアイランドに立地した神戸学院大学・兵庫医療大学・神戸夙川学院大学、それに以前から六甲アイランドに立地している神戸国際大学など世界でも珍しい臨海大学です。神戸の大学は自然環境に恵まれているという他ありません。私たちは、神戸の諸大学が、この恵まれた条件を活かしながら、わが国の将来をきめる研究・教育の府に発展してゆくよう祈りたいと思います。

第 4 号

2007年 5 月 1 日

顧客満足と従業員満足

顧客満足の保障が企業存立にとって大切なことであることはよく知られています。またそのためには、何よりも企業の従業員自身が夫々の仕事に誇りを持ち、満足するようになっていなければならないということも徐々に理解されるようになってきました。これは、行政サービスの提供についても言えます。行政サービスに従事している「公務員」もその仕事に誇りを持ち、その仕事をするに喜びを感じるほどになっていなければ、市民満足を実現できるようにはなりません。しかも、その場合、市民の行政サービスに対する評価が、企業の提供するモノやサービスに対する評価よりも多元的であるだけに、公務員の市民満足度達成という仕事は、企業の場合よりも困難であることも弁えておかなければなりません。

第 5 号

2007年 6 月 1 日

後継者のいなくなる産業

京都市で新しい模索が始まっています。日本でも、また世界でも、京都にしかないといわれる仏具関連や和服関連の、芸術品といってもよいほどの「ものづくり」産業で後継者がいなくなることへの対応がそれです。京都市ではその

一つの試みとして、若者達へこうしたものづくりの仕事を引き継ぐ人はいないかと呼びかけてみました。すると、実に沢山の若者が応答してきたそうです。実際に、その若者たちが、そのねらいに応えられる職人になれるかどうかは判りません。しかし、いま商業や農業の中でも、後継者がいなくなり、その存続が不可能になっているものが沢山あります。こういう産業の存続のためにはかつて考えられたことのない新しい発想でその対策を工夫しなければならなくなっていることは間違いありません。神戸市でも皆さんで他の都市では考えなかったような全く新しい発想をしてみませんか。

第 6 号

2007年 7 月 1 日

公務員の使命

本来、顧客のために役立つためにされるべき株式会社の運営が、株主のためだけに運営されたり、従業員のためだけになされたりすることの是非がこの近年やかましく論ぜられるようになってきました。

同じことは公務員の世界でも起こっています。しかも、最近では、公務員の給与を負担している市民や国民に満足して貰うために、どのように働いたらよいかだけでなく、今まで公共団体が分担してきた仕事のうちには、不必要なものもあるのではないか、さらには、世の中の変化につれて、新しく公務員がとり組まなければならない仕事があるのではないかということまで考えてゆかねばならなくなりました。

公務員は、市民と一心同体となって働くだけでは駄目で、何を捨て何を新しく取り組むかをも考えなければならなくなってきたわけです。

皆さん、本気で勉強し直してみましよう。

“One for all, all for one” の訳し方

表題の英文は、英国のラグビーで最初に使われるようになったスローガンであるといわれます。それは「一人は万人のために、万人は一人のために」と邦訳されています。生活協同組合運動が、これを“Each for all, all for each.”という形で、組合員一人一人が組合員全体の幸せのために尽くすように、また、組合本部は組合員一人一人のために全身全霊を傾注して尽くすようにと呼びかけていることは、皆さんもよくご承知です。このように言うと、このスローガンは、何となく組織の理念を強調した言葉のように理解できます。しかし、同じ言葉でも訳の仕方で違った解釈ができます。大デュマの有名な剣豪小説「三銃士」の日本訳では、同じ言葉を「一心同体」と訳しています。これだと、ある組織の目的実現を図るための組織運営の在り方を示すスローガンだといっよよいと思います。

考えてみるとこの言葉は、公務員にとっても、極めて示唆的です。公務員一人一人は、市民全体の幸せのために全力を傾けなければなりません、そのためにはバラバラではいけないので、全公務員が一心同体になって立ち向わねばなりません。この言葉は、なかなか意味深長です。

都市人口増大の秘密

最近、ある有名な外国新聞が、一時は人口減が危惧された欧米の大都市で、逆に顕著な人口増が起こっていると報じました。ちなみに、ニューヨーク市でも、70年代には82万人強の人口減があったのに、近年は逆にそれが増加に転じ、このままだと2030年には、現在よりも100万人位は増加するだろうと予測されています。

その原因としては、嫌われていた都市公害が削減されるようになったことと、EU 諸国が典型的なようにグローバルゼーションで諸外国から生活向上を求めて集まる移民が増えたことに加えて、都市に住みたいという各国消費者の願望の変化による移住者（それを consumer immigrants と命名しています）の増加をとりあげていることは大変興味深いことです。

外国から先進国の大都市に職を求めて集まってくる移民とは違って、この「消費者移民」は、豊かで、オペラやスポーツや美術館や美味しい料理を楽しもうとして都市に集まってくるというのです。

もっとも、最近わが国の都市人口増加の一因としては、医療・保健施設の充実した都市への高齢者の移住が注目されていますが、これからは日本の「消費者移民」の動機を正確に把握することは今後の都市のあり方を考えるうえで大変重要な課題になってきました。これからの都市は、従来そこに定住してきた市民に加えて、こうした「消費者移民」の満足も充足しなければならなくなるからです。

第 9 号

2007年10月 1 日

社会起業家登場の意味するもの

最近、NHK テレビや「ニュース・ウィーク」誌や経済学関係の雑誌などでも社会起業家のことが特集され、注目されるようになりました。80年代に入ってサッチャー首相が小さな政府を目指して大幅に福祉支出を抑えたあと、その穴を埋める形で、社会性の強いサービス業を創業し、経営するようになった民間人の起業家たちのことを言うのです。

この社会起業家は、世界一および二位の資産家といわれるビル・ゲイツやウォーレン・バフェットなどが共同して世界の貧困を撲滅する活動をはじめようになったことでも一挙に注目されはじめました。

わが国には、米国のような超大型財団のこうした活動はまだありません。しかし、いわゆる構造改革とも関連して福祉支出が抑制されはじめ、それを補完

し、なおより有効な福祉事業をする試みが静かに拡がりつつあります。大震災はその大きなきっかけになりました。神戸の企業の中に、こうした社会起業家的行動をとり入れるものも出てきました。

社会起業家の興隆は、同じ社会サービスでも、公的事業のときに起こりがちであった非効率、顧客満足への配慮欠如などの欠陥を埋めてはくれますが、しかし、それと同時に、新しい公共の考え方、公と私とのあり方の確立を求めることになります。

第 10 号

2007年11月 1 日

「共生」と「対話」の勧め

世界的な建築家といわれた黒川紀章さんが亡くなりました。しかし黒川さんが公有から共有をと呼びかけ『都市革命』（中央公論新社、2006年）という興味深い本を出版しておられることは余り知られていません。黒川さんは、中学生の頃にある僧から「ともいき仏教」の教えをうけ、京都大学生の頃に唯識論のことを知り、「ともいき仏教」と生物学の「共棲」とを合成して「共生」という言葉をつくったといわれています。

この共生の発想は、二元論的な「機械の原理」に対し、中間領域的な「生命の原理」に立脚し、多様な個性や文化の共生やグローバル化とローカリゼーションが同時進行する事態を促えようとするものであり、都市デザインを含めて都市の将来を捉えようと思う自治体職員必読の書になっていると思います。その黒川さんが参考している本の一つにデヴィッド・ボームの『ダイアログ』（英治出版、2007年）があります。ボームは、ディスカッションが、相手を説得し、勝ち負けを決めようとする討議であるのに対して、多様な考えをもった人々が共生し、その中から新しいものを生みだそうとすればディスカッションではなく、ダイアログ（対話）が出来るようになることが何よりも肝要であるといっています。何ごとについても、市民の参加を求め、共生がキーワードになりつつある今日、皆さんに対話のできる人間になって頂くことをお勧めしたいと思い

ます。

第 11 号

2007年12月 3 日

脳を鍛えて認知症を改善する試み

いま大きい本屋さんに行きますと、東北大学の川島隆太先生の「脳を鍛える」と題した問題集がずらりと並べられているのに気づかれると思います。この本には簡単な算数や国語の問題などが一杯入っていて、そのテスト問題数は2千5百以上も含まれているようです。これは認知症になられた人に、100点満点がとれるようにうまくテストして頂くと、その方々が段々と自信をもたれるようになり、脳の活動が活発になって回復できるようになるというテストなのです。この試みは、仙台市ではある小学校区ではじめられ、かなり顕著な成果をあげて注目されています。

先生によると、脳の働きを活性化するには、次の3つの対策が有効だといわれています。第一は、先に取りあげた読み、書き、計算をしてゆくことで、とくに読むときでも声を出して読むのがよいようです。第二は、お互いで会話をし、一緒に遊んだり交際をしてゆくことです。第三は、コンピュータや携帯電話で通信をするのではなく、出来るだけ手を使って手紙を書いたり、手芸をしたり、料理をしたりするようにする、要するに手を使うことがよいようです。

これは皆さん大変重要な体験です。わが神戸市でも、すぐれた脳生理学の先生方の協力を得て実行出来ないことはありません。

第 12 号

2008年 1 月 4 日

『都市の鍼治療』について

ブラジルのパラナ州の首都クリチバ市は都市再生のモデル都市として世界中から注目されています。しかし、私は、お恥ずかしいことにその内実について

は今まで全く不勉強でした。

ところが、つい先日、各一定間隔をおき3期12年に亘って同市市長を勤められたジャイメ・レルネル氏の片腕としてその都市再生を分担してこられた中村ひとし氏がわが研究所に来訪されることになりました。

私は慌てて、クリチバ市の都市再生について資料蒐集をし、俄勉強をして驚きました。読み易い本としては、服部圭郎さんの『人間都市クリチバ』（学芸出版社、2004年）とレルネル著『都市の鍼治療』（丸善株式会社、2005年）とがありますが、とりわけ、後者は刺戟的でした。

いま世界中の都市は、皆さんよくお判りのように多かれ少なかれ病気で悩んでいます。西洋医学流に言えば、全身麻酔をして、解剖手術をしなければならぬといわれる病気も多いと思います。ところが、流石に日本や東洋のことを熟知し、日本人中村さんの人柄と能力を活かされたレルネル市長です。都市再生は、鍼を一刺しするだけで可能となるものが多いと言われ、この小さな本で39の提言をしておられます。私は字数の制約もあってその内容について觸れることはできません。しかし、皆さんには、この機会に是非ご一読ご一考頂きたいと思います。皆さんがこの本から、いくつかのヒントを入手されることになることは間違いないと確信します。

第 13 号

2008年2月1日

ボランティアの多様化と組織化の意味

阪神・淡路大震災時に生まれた重要な社会現象の一つは新しいボランティア活動の展開です。ある研究者がいみじくも定式化したように、今迄のボランティア活動は、特定の団体の呼びかけに応じて集まった人々の活動でした。したがって、その人達には若干の旅費や手当が出されることもあり、どこで何をすることも、呼びかけた団体が予め相手方と打合せてありました。ところが、13年前の大震災のときは、誰かの呼びかけではなく、また、被災地との何の打合せもなく、若い人達が中心になってかけつけて行われた活動でした。そのときの諸経

費は、したがってすべて自分の負担で誰からの援助も得られないものでした。

こういうボランティアの人達に有効に活動して貰うためには、前もって一定の経験や訓練を経た人達によるリードが必要です。それもあって、大震災を契機にしていわゆる NPO の組織が必要なのが自覚されるようになり、法律的にも NPO 法人が認められるようになりました。

この NPO 法人化は、またたく間に災害救済から、文化・芸術の分野にまで実に多面的に拡がりました。また、こうしてつくられた NPO は財政的基盤が弱いということもあって新しい組織も生まれようとしています。私企業や生活協同組合などのアウトソーシングとして資金獲得の仕事をしながら色々な社会活動を展開しようとするいわゆる労働者協同組合 (Workers Cooperative) がそれです。この組織は聞くところによると近く国会で承認されることになりそうです。

もしそうなってきますと、こうした組織の発言力はこれから徐々に高まってきます。従来、住民の多様な要望は、いうなら「声なき声」として扱えなければなりませんでした。これからは「大声」があちこちで聞こえるようになります。行政は、それに応えるために、新しい展開をしなければならなくなってきました。

第 14 号

2008年3月3日

JAPAN という見出し

世界的に有名な雑誌である The Economist 誌の今年の2月23日～29日号の表紙に JAPAN ではなく、JAPAIN という字が大きく踊っています。本号の巻頭論説では、今でも世界第二の経済大国である日本が依然として落ち込んだままであり、労働生産性は悲惨なほど低く、新投資収益はアメリカの半額程度、消費は依然として弱々しく、官僚政治の失敗は経済に高い代償を負わせたままであると指摘されています。

エコノミスト誌といえば、かつては、『日はまた沈む』や『日はまた昇る』

などの著書を書いた論説委員長のビル・エモット氏がいた雑誌です。今回の論説では、この日本の苦痛（PAIN）の主要因は政治の貧困にあるとし、経済を立ち直すためには、貿易と競争の一連の改革が必要であるのに、今の自民党も民主党もとてもそれを実現できるとは思えない。僅かな希望は、「新しい日本をつくる国民会議」の「洗濯と選択」をしようという試みが活かされるかどうかであるというのが、その主張です。

私たちは、概して身のまわりで起こる事件に追いまわされがちで、一番大切なことをつきつめて考えようとしなくて暮らしていますが、こころで真剣に反省してみなければならないことではあります。

第 15 号

2008年 4 月 1 日

上海市における「社区」への期待

どこの国でも最近社会・経済構造は急激に変化していますが、中国はその象徴であると言ってよいでしょう。都市人口の急激な増大のなかで、高齢化・核家族化が進み、伝統的な大家族機能は喪失。生活水準の上昇に伴う社会的ニーズや住民のライフスタイルの多様化に対応できない地域サービスの欠如感の増大。学校・病院までかかえていた国営企業の市場経済化による従来の社会主義的福祉体制の崩壊。こうした変化の中での人間関係の希薄化と犯罪の激増。これらは、すべて中国の大都市行政と市民が抱えている緊急の課題であるといわれます。おまけに、経済成長と共に顕在化した所得格差の拡大と中国特有の都市戸籍と農村戸籍による社会福祉の格差もあって、中国の課題は益々拡大しています。

この中でいまその重要性が認識され、意欲的に取り組まれているのが、「社区」です。この「社区」という概念は1930年代の国民党政府時代に「コミュニティ」を意味する中国語の訳語として用いられるようになったといわれ、「一定の地域に居住する人々の生活共同体」のこととされます。この社区は、1949年の共産党政権確立以降も社会構成員の生活を保障する組織として重視されてきまし

だが、いわゆる「改革開放」以降は、「都市住民の社会的サービスを充足させ、人々の生活の質を向上させる」ものとして格段の役割を担うものになってきました。

この先駆的な役割を中国全土の中で果たしたのが、上海市です。社区では、(1) 高齢者・障害者向けや児童向けなどの無償サービスに加えて、(2) 各種慰問や法律相談などの公益事業が廉価に提供されるほか、さらに(3) 家政婦の派遣や託児サービスなど有償サービスが行われることになっています。これは明らかに、行政の観点からの地域管理と住民の自主性発揮とを結合させ、市場経済化に伴う社会福祉の欠落を補う役割を担おうとするものであるといつてよいと思います。

わが国でも、高齢社会化の進展の中で、財政赤字克服のために年金制度や高齢者医療制度をはじめ大幅な社会福祉体制の変革が進められようとしています。大震災を契機に、自助・共助・公助のあり方について抜本的な意識改革が生まれることになったわが国でも、この上海市を先駆とする中国「社区」の建設の歩みはきわめて重要な示唆を与えています。

第 16 号

2008年 5月 1日

防災監、観光監といわゆる縦割行政

阪神・淡路大震災を契機に、多くの自治体で防災監（神戸市では危機管理監）が職制として設けられました。震災そのものが、従来の縦割の行政機構別の対応では統括し難く、従ってその救援・復興対策の策定・実行および検証のためにも、その全過程を所管する部署が必要であると痛感されるようになったからです。実際、被災した市民は、自分たちの生活復興のために、あれでもない、これでもないといわれて、関係の部署巡りをしたのではたまりません。被災者からは、救援や復興のすべての問題が、いわゆるワン・ストップ・サービスの形で相談・処理できるようになっていないと、ああいう混乱時には特に困りません。兵庫県・神戸市などは、こうした事態に対応するためにその内容には差異

はありますが、全国に先駆けてこうした職制を設けて今日に至っています。

しかし、市民だけでなく行政の立場から考えてもいわゆる縦割行政では困ることは他にも色々あります。神戸市では観光監が設けられましたが、それも一つの事例です。一つの都市を文字通り観光都市にしようと思えば、単に従来の一部局だけではその実現は困難です。観光都市づくりのためには、神戸市のような場合、みなと総局から都市計画総局、建設局、産業振興局、環境局などなどの全面的な協力を得て、外国人はもちろん、日本各地域の人々からみても神戸は素晴らしい景観と諸施設をもった都市だと思われるような町づくりをしておかなければなりません。観光は、またハードだけでなくそこでないと経験できない文化と何よりも輝く心をもった住民によって支えられていなければなりませんから、役所の他に優れた文化人の集団や何よりも忘れられない思いやりの心をもった住民の支えがないといけません。そうした分野すべてに眼を向け、その総合的な改善に傾注できる観光監のようなものがどうしても不可欠になります。

もっとも、考えてみれば、多様な生活環境の中で、多様な行政への要請をもっている市民の満足を少しでも充足し、改善しようとするれば、こうしたアプローチの仕方は、防災監や観光監だけに限定してはいけません。市民生活に関係するすべての分野で、自治体のすべての部局は、従来の縦割行政的発想をやめて市民の要請に応えようとする意欲的な心がまえとそれを保障する仕組みづくりが必要になってきました。新しい集客都市、デザイン都市はこれなしにはできあがりません。

第 17 号

2008年 6 月 3 日

仁恕の国への他国制度の導入

米国では競争の結果生まれる経済的格差や更にそれから生まれる社会的格差さえも、個人の能力差によるもので仕方がないと受けとめられてきました。ところが、欧州各国では、各人の能力差で報酬などの経済的な差が生まれること

は認めながらも、それは自分だけの責任ではなく、社会システムに帰すべき点もあると考えられてきました。

この違いは、国の成立過程の違いからも説明できます。米国は周知のように最初は英国から、次には欧州各国から脱出し、歴史的制度も何もない新天地に移民してきた人たちが創り出した国です。頼ることが出来るのは、各人の能力だけでした。それもあって、何をするにも機会の平等、それを保障する法的・政治的平等が大切だと考えられてきました。ところが欧州各国では、能力差で結果の違いが生まれることは認めつつも現在の自分たちの能力や社会的地位は永い歴史的な制度的遺制の結果でもあると考えられてきました。この差が、米国と欧州各国での諸々の社会的差別化、色々なハンディキャップを抱えた人々への対応の違いを生み出してきたといえます。

その点、わが国は永い歴史的遺制をもった国という点では欧州に似ていますが、キリスト教やイスラム教のような一神教が支配し、それぞれの原理主義的考え方が生きている欧州とも違ってしています。わが国はどちらかというといふ神論的です。それもあって、宗教ではなく、キリストと同じ時期に生き活躍した孔子の「論語」が多くの人の生活のよりどころにされてきた国です。今日、わが国で「論語」がどれほど万人の生活のよりどころになっているかは判りません。各界のリーダーの中に「論語」の仁とか恕とかがこの社会で一番大切な気がまあえだと語る人が多いことも事実です。

ところで、この二つの言葉は何れも、礼に基づいた自己規制と思いやりの心を現わすものだといふ解釈されています。この社会では思いやりに欠けた言説や政策は即座に反発されることとなります。後期高齢者などという言葉への反発もそれを象徴しています。

とはいえわが国でも、いま世界の多くの国々のように、競争の結果、能力の差によって優劣が決まることを認めながらも、米国とはもちろん、欧州諸国とも違った独自の仁恕の活かされた制度づくりが望まれています。私たちはどこかの国の真似ではなく、他の国々がそれぞれ目標にしたいと思うような新しいわが国独自の制度を創り出して行かねばなりません。

呂宋（ルソン）の壺と公務員

実業界では目前の利益獲得を目的にしてはいけないといわれます。その事業が社会に役立つものであるとの自信がある限り、どんな困難があろうと顧客と社会が真に必要とするものに応えるために毎日毎日、商品とサービスの「改善」に全力を傾けなければ生き残れないというわけです。その実例を、毎週日曜日の午前8時からNHKテレビの「ルソンの壺」が紹介しています。

兵庫県下、いや、神戸市内の企業でも今迄に何社かがその素晴らしい成果をあげたというので紹介されてきました。皆さんもきっとご覧になったことと思います。つい最近では、阪神・淡路大震災時の火災で消火に水が使えなくなったことを契機として発案された泡消火の実用化の例が報道されました。同じ消火でもこの方法だと水の使用量は17分の1で済むとのことでした。

この番組を何回か観ながら、私は考えさせられました。私が専門にしている経済学の研究では、残された問題があるものですから、私は私なりに毎日その問題解決のためにああでもない、こうでもないと思案を重ねています。ところが、公務員として従事していた大学の教育の一部や学部長や学長としての管理職の仕事となると、私は申し訳ないことに、その努力をしないで済ますことも多かったと告白せざるをえません。

「ルソンの壺」でとりあげられているような「改善」や新しい発想を実現しようとする大学の中かでいろいろな抵抗もあり、慣行打破には大変な努力をしなければならないことが多いので、つい着手せずじままてしまったことが沢山あるのです。企業の場合には、そうした「改善」を積み重ねなければ、激しい競争の中で当該企業が落ちこぼれてしまいます。私のような公務員としての態度をもつものが多い会社は破産してしまわなければなりません。幸か不幸か、私が公務員として万全の働きをしないで済みました国立大学は、この数年前に法人化され「経営」体が変わってしまいました。私はあらためて、責任を痛感しているところです。

そんな私が、申しあげるのは申し訳ありません。いま公務員を取り囲む状況は、従来とは根本的に変わってきました。公共団体も下手をすると破産することも考えておかねばなりません。「ルソンの壺」は、企業だけの問題ではなく、公共団体、その担い手である公務員にとっても忘れてはならないものになってきました。

第 19 号

2008年 8 月 1 日

持続可能な社会と幸せな生活

阪神・淡路大震災の直後、ある会で抽籤が行われました。一等賞になった人には有名な画家の絵が與えられることになりました。ところが当選した方が言われました。「私は今度の震災で大変な経験をしました。どんなに立派なものを持っていても仕方がない。私たちに一番大切なものは、安全な生活と親しい友人たちだということを学びました。今日頂戴することになったものは、大変立派なものですが、どうかどなたかに差し上げて下さい」と。

考えてみれば、私たちは今迄、色々なものを身の廻りにおけるようになること、言いかえれば、物質的に豊かになることが幸せになることだと考えてきました。ところが大震災は、多くの人々にこの考え方が必ずしも正しくないことを知らせることになったわけです。この認識は、しかし、震災を経験した人達だけのものにしておいてはいけません。いま世界中には、一日1ドルとか、2ドルで生活をしなければならない十数億の人々がおり、その何倍かの人々がかつての私たちのように、少しでも沢山のモノを手に入れて幸せになりたいと願って生活をしています。地球の大きさと地球が提供できるものは限りがあるうえに、人口そのものも増加してきますから、モノの分配の仕方を変えたり、作り方を抜本的に変えたりしない限り、私たちは従来の意味で幸せになることはできません。その意味では、大震災は、私たちに、いわゆる持続可能な社会で幸せになるためには、幸せについての私たちの考え方を根本的に変える新しい生き方を確立しなければいけないことを教えてくれました。これから私たちはこ

の教訓を個々にどう活かすかを考え、実践してゆかねばなりません。

第 20 号

2008年 9月 1日

ある新聞社の論説委員の嘆き

最近私たちの判断や考え方にテレビが大変大きな影響を与えるようになりました。その状況を憂えてある新聞社の論説委員がこう言われました。「私たち新聞社では永年に亘って、各分野についての専門家を養成し、論説にあたらせている。その点、最近のテレビは、ほとんどその種の専門家を育てる努力はしないで、断定的な話をされる一部の有識者とずぶの素人と言ってよい有名人を集めて正月番組のように面白おかしく語らせている。ところが残念なことにそれもあって活字を読んで自分で考えるのではなく、眼で見るだけの、すなわち、アナログ的な、世論形成も行われるようになっていきます。これは大変危険な徴候といわねばなりません」と。

このご意見は、販売部数の減少で悩んでおられる新聞社の方の営業的なアピールとして切り捨てる訳にはゆきません。そういえば、政治家の人気も、今迄テレビ番組にしばしば登場していた人だとか、テレビ番組編集者が興味をもったことを行っている程度に応じて上下しています。たしかに、住民生活の実態を考えると政治家の能力や真意がこんなことだけで評価されるというのは困ったものです。視聴率万能で運営されているテレビ放送の在り方を改革するために、スポンサーの皆さんを含む根本的な検討が不可欠です。

しかし、それと同時に、何でもアナログ化され易い現代、行政や政治家も夫々の政策や行動の広報活動について抜本的な改革を図らねばならないことも事実です。いや、政策のとりあげ方や行動の仕方についても今迄とは全く違った新しいアプローチの仕方を考えなければなりません。

私は嘗て、瀬戸内寂聴さんと並んでお話をする機会を与えられたことがあります。その時、私はしみじみと私の話の仕方を反省させられました。私はどうしても論理というか理屈で話を続けようとしみます。しかし瀬戸内さんは、ご自

分のご体験で、こんな時私はこうしましたといった調子でお話をされます。言うなら、物語り風にお話をされるのです。行政の色々な仕事も、瀬戸内さん流の物語り風に説明してゆけないものかと思います。もし、そうできれば、いくつかの仕事はテレビで取り上げないといけないようなものになってしまうかもしれません。

もっとも、最初にとりあげさせて頂いたように、本当に大切なことは、ただアナログ的に受け止めて頂くだけではなく、市民の皆さんにしっかり考えて頂いて協働して貰えるようにしなければならぬことも忘れてはなりません。

第 21 号

2008年10月 1 日

消費者余剰と市民サービス

イギリスの経済学者A・マーシャルは、かつて需要者価格という言葉を創りました。ある商品またはサービスを買おうと思う需要者あるいは消費者が、それなしで済ますよりは、むしろそれに対して支払おうと思う価格のことを示すためです。ところで、消費者がこうして支払ってもよいと考えている価格（すなわち、需要者価格）より実際に市場で買える価格の方が安いとき、その差額分を消費者余剰と申します。安易に判りますように、人々が商品やサービスを買うのは、市場価格が需要者価格より低いか（すなわち、消費者余剰があるか）、または、ぎりぎり一致しているからです（このときは、消費者余剰はゼロになります）。

この考え方は、行政の提供するサービスの料金についてもいくつかのことを示唆してくれます。まず第一に、需要者料金（それなしで済ますよりはむしろ支払おうと思っている料金）と行政が実際に提供するサービス料金とを比較して、消費者余剰があるか、または、両者がぎりぎり等しくなっていなければいけません。第二に消費者は価格だけを比較考量してモノやサービスの購入を決めているのではなく、そのサービスの質も含めて決めています。仮に質の高低に評価の力点が置かれるようなサービスの場合には、質を含めた消費者余剰が

考えられて、価格は、高くても品質についての需要者価格が高いため、やはり消費者余剰があると考えられます。有名ブランド商品のケースなどはそのよい例です。

しかし、行政サービスの場合は、この二つの消費者余剰に加えて第三のややこしい評価の仕方が入り込んでくることに注意しておかねばなりません。それは、行政サービスについての市民各層の価格および質について消費者余剰の考え方にかなり顕著な差があるということです。市場で売買されている私的な財やサービスの場合は、よく一物一価といわれるように同じものについては同じ価格がつくようになります。そして、その価格では買えない人達のことは、仕方がないことだと配慮の外におかれます。しかし、私的なサービスではなく、誰もが無差別に受けられると考えられている公共サービスの料金の場合、それが払えない人を放置しておく訳にはゆきません。しかも、市民の要請するサービスの質は、多様ですから、市民各層の消費者余剰を保証する料金設定というのは、複雑なものになります。行政サービスについては透明性と説明責任が要求されます。行政サービスに消費者余剰を見出して頂くのには、本当に色々なことを考えておかねばなりません。

第 22 号

2008年11月 4 日

ブレアの「ステイクホルダー福祉」の示唆すること

英国がかつて福祉国家と呼ばれたことは皆さんご存知の通りです。あれは1942年の有名なベヴァリッジ報告に基づいてつくりあげられた制度でした。ところが相次ぐ経済的困難の中でサッチャーは「反福祉政策」をとることになりました。その結果、例えばサッチャー政権登場以来5年間で、所得扶助を受ける人だけでも3倍に増えることになり、医療費も大幅に削減されました。それもあってブレアが首相になった時、一部の医師が海外に流出したりしたことも加わって、医師不足となり、入院待機患者が急増していたといわれています（いまの日本を連想させます）。ブレアはそのため、当初から5年で総医療費を5

割増やすとともに、10年間では2倍にし、医師の数も5割増やすことを宣言したほどです。

それだけではありません。当時、失業者も多く、学校卒業後一度も働いていない人が100万人もいたといわれ、福祉対策費用は増大する一方でした。そんなこともあって、ブレアは、今迄言われたこともなかった「ステイクホルダー福祉」という方策を提案し、実行してきました。従来、ご承知のように、福祉といえば、色々な意味で困窮した人々に、国や地方公共団体が一方的に「措置」するものと考えられがちでした。ところが、ブレアは、福祉はその困窮した人自身も、裕福な人も、行政も企業も、すなわち、その利害関係者（ステイクホルダー）が一体となって実現すべきものと考えました。中でも、働けるのに働かないでいる人達に対しては、仕事またはトレーニングの機会を与え、とくに16～17歳の青少年には適切な資格取得を保障するなど、すべての福祉受給者に対する就業の奨励をはじめました。神戸でもハンディキャップをもった人が、所得税を払えるような能力と機会を保障しようと頑張っておられる竹中ナミさんのような方がおられますが、ブレアはそれを国レベルですべての人々に実現しようと意図したわけです。

人間の幸福は、考えてみれば、他人から与えられるものではありません。すべての人たちが、こうして自分で幸福を勝ちとれるような仕組みをつくってゆくことが望まれます。ブレアのステイクホルダー福祉は、そのための一つの試みでありました。

第 23 号

2008年12月 1日

プラトンの三つの種族と現代

古典を読むと有り難いことが多いものです。先日プラトンの『国家』を読み直してあらためて考えさせられました。あの中には、人間を三つの種族に分けたお話が載っています。(1) 鉄と銅の種族、(2) 銀の種族、(3) 金の種族がそれです。(1) 鉄と銅の種族というのは、自分の欲望だけを追い求め、

そのための金儲けに熱中する人々です。また（2）銀の種族というのは、勇気があり、名誉欲にかられている人たちです。最後の（3）金の種族というのは、物欲も名誉欲もなく、ただひたすら善を求めて活動する人々で、理性の人々といってもよい人たちです。

プラトンと同時代のソクラテスは、立派な社会をつくるために、人々に富を追うな、名誉を求めな、ただ魂をすぐれたものにするように努めよと呼びかけました。もし、本当にすべての人々が、そうなるならば、法律も国家もいらない、理想的な社会ができあがります。

その点プラトンは、鉄と銅の種族も銀の種族も活動して貰わなければならないが、ただ国家の統治だけは国家や人間にとって何が善であり幸福であるかを知っている金の種族に委ねるようにしなければいけないと申しました。

考えてみると、現代は、どこの国でも鉄と銅の種族や銀の種族が国家を統治する立場に立つようになっています。国が独立し、経済的に発展するためには、有能な鉄と銅の種族や銀の種族がいなければなりません、国民を幸せにするためには、どうしても金の種族が尊敬されて他の二つの種族をリードできるようにならなければなりません。

こんなあたり前のお話が、紀元前四百年余も前に述べられていることを、私たちはあらためて復習しなければなりません。人間と人間が創る社会というのは、二千年以上前から不変なのです。

第 24 号

2009年1月5日

世界同時不況と都市

1929年の株価暴落から始まった「大恐慌」のことは皆さんは著書・論文などでご存知だと思います。ところが、いま皆さんの身の廻りで起こっている世界同時不況は、あの「大恐慌」に匹敵するものだと言われています。その意味では私たちは今歴史に残る大変な出来事を体験していることになります。

今度の不況は、「大恐慌」のときと、何が同じで、何が違うのか、また、

これからどう展開することになるのだろうかということについて、きっと皆さんも大変関心をお持ちだと思います。本当は、この稿でもそれに応える発言をしなければならぬと思います。しかし、どなたも断言できない不明点を含めて、そのことについて触れることは、こんな僅かな字数では不可能です。

そこで、ここでは、この不況のために最大の被害を蒙ることになった産業のいわゆる企業城下都市とそれほどの被害を受けなかった企業が集まっている都市とで生ずる顕著な差について考えてみましょう。

神戸市はその点、皆さんがきっと想像されると思われる都市に比べると大きな差があることでしょう。しかし、だからといって安心しているわけにはゆきません。この機会に、わが神戸市の産業構造上の弱点と、各産業の中での強みと弱みといったところを徹底的に洗い出して、その強みを更に活かし、弱みを克服するために何をしなければならないかを、ひとり当該産業関係者だけでなく、市当局と市民全体が共通認識をもてるように工夫して行くことが望まれます。

なぜなら、企業城下都市かどうかは別にして、いまますべての都市は、人口減と高齢化とその中での行政改革と市民福祉の向上とに取り組んでいます。しかし、余程状態が悪化した都市でない限り、往々にしてどこの都市でも変化をおさなりに受けとめて、根源的な改革努力を怠りがちです。その点、下手をするとな、二、三年は、いやもっと長期間続くかもしれないと言われている今回のような大不況の到来は、問題を抱えている都市のすべてのステイクホルダー（利害関係者）が文字通り身を抛して今迄の在り方を再検証する絶好の機会だと思うからです。深い危機意識のないところでは改革はもちろん前進はありません。

第 25 号

2009年2月2日

M. ユヌスさんの社会的ビジネスの勧め

2006年のノーベル平和賞受賞者で、バングラディッシュのグラミン銀行の頭取でもある経済学者のムハマド・ユヌスさんが、最近興味深い提案をされまし

た。英字朝日新聞にそれが詳しく紹介されました。また、朝日新聞にも簡潔に紹介されていたとのことです。皆さんも既にご承知のことと思います。

ユヌスさんに言わせると、資本主義は人間を、強欲なお金づくりの機械に過ぎないと仮想して構築されているが、人間はもともと利己的な側面と没利己的な側面の両面をもっているものです。したがって、ビジネスのやり方にも、お金づくりで自分の財産を豊かにするやり方と、自分のお金を世の中を変革したり、皆さんが直面している困難な問題を解決するために使うビジネスのやり方との二つがあるといわれるのです。

この後者のビジネスをユヌスさんは、「社会的ビジネス」といわれ、二つの会社の例をあげておられます。一つは栄養食品を生産している会社で、もう一つは清浄水を供給している会社です。

最初の会社は、栄養不良の子供達の問題を解決するための食品会社で、二番目の会社は砒素が多いバングラディッシュで清浄な水を確保し供給する会社です。これらの会社は何れも利益をあげて、株主に配当することを目的とせず、しかも、慈善事業としてではなく、会社組織として効率性を確保しながら運営されるのです。会社存続のためには利益があがるように運営されねばなりません。その利益をすべてその事業の拡大と改善のために用いられるという訳です。

ユヌスさんは、そして最後に言われます。アジア人は、自分のためだけでなく、家族のために、友人やコミュニティのために働くことに喜びを見出す人たちです。したがって、こういう社会的ビジネスは、アジアでとくに発展できるはずですよ。もっとも、社会的ビジネスは、もともと西欧でいわれはじめ、わが国でも最近「エコノミスト」誌でも紹介されているように徐々に拡大しています。金儲け一点張りのようにいわれる資本主義経済のなかで注目してよい企業展開の新しい方策と言ってよいでしょう。

沖縄の「ちむぐりさ」と賀川豊彦

私は、有難いことに、神戸市の社会福祉協議会会長の今井鎮雄さんとは、永年に亘って大変親しくさせて頂いています。そのお陰で、以前から阿部志郎さんを存じあげるようになり、ご一緒にシンポジウムに同席させて頂いたこともあります。阿部さんは、現在社会福祉法人横須賀基督教社会館の名誉館長であるとともに、いま神戸に縁のある賀川豊彦献身100年記念事業東京プロジェクト実行委員長も勤めておられます。それもあって先般、しあわせの村にあるシルバー・カレッジで、「愛し愛されての人生－賀川豊彦－」と題する素晴らしいお話を聞くことができました。

今日はそのお話の中で紹介された沖縄の「ちむぐりさ」という言葉をとりあげてみます。沖縄では戦争で4人に1人の県民が死んだのです。ところが、生き残った人々は、自分だけ助かったと喜ばないで、失われた命に対してすまない、申し訳ないと受けとめ、失われた人に対して自分の「肝が苦しむ」という意味で、この「ちむぐりさ」という言葉を使うようになったといわれるのです。

賀川豊彦は、皆さんの中にもご存知の人もあるように、4歳で父、5歳で母を失い、引きとられた養父の家も15歳の時破産しました。賀川豊彦は「愛されない子」として投げ出されました。その賀川さんを、二人の宣教師が心から愛し、経済的にも援助をしました。その過程で、賀川さんは誰よりも人を愛する人になりました。阿部さんは、ソニーの井深さんが、障害児のお嬢さんをもつようになられてから、この子は「私の十字架だ」と言われていましたが、そのうち、「私の光だ」と言われるようになられ、後半生を、子供さんたちのために働かれたといわれます。そういえば、神戸の人達がよく存じあげていたワールドの木口衛さんもそうです。木口さんは大震災からの復興で障害者など、社会的に弱い立場の方々が「あとまわし」になっている状況をご覧になり、地域社会が一体になった福祉創造のために財団を設立されました。

自分の身体で、こうした光を見出した方々は、沖縄で生き残り、「ちむぐりさ」

と言われた方々と同じ福祉の心を持たれたのだと思います。今年は、その賀川さんの献身100年記念事業が実行されることになります。全国に先駆けて、福祉を行政の措置事業としてではなく、市民と企業と行政とが一体になって協働するものと考えて市民福祉という言葉を創り条例を設けたわが神戸市で、「ちむぐりさ」の気持が拡がり、ともすれば希望を見失いがちな現代、お互いに福祉のために協働をはじめたいものだと思います。

第 27 号

2009年 4月 1日

人を幸せにする企業と公共団体

企業といえば、利潤をあげることを目的とした組織だと考えられてきました。それもあって、株主や経営者は、売上高や利潤が増大し、株式の時価総額が増大する企業を「良い企業」だといってきました。

ところが、つい最近、NHK TVの「ルソンの壺」に出演された伊那食品工業の塚越寛会長は言われます。会社ですから、売上げが伸びたり、利益がないとその存続は危うくなります。しかし、それを目的とすると、ともすれば人件費や福利厚生費やメセナ活動などが減らされ、社員の幸せが二の次にされがちになります。これでは本末転倒で、会社は「社員を幸せにするためにあり、そのことを通じて『良い会社』ではなく、『いい会社』をつくり、地域や社会に貢献する」のだといわれるのです。塚越さんは、この2月にも「リストラなしの『年輪経営』」（光文社刊）という本も出版されました。途轍もない考えのようですが、それを念願して経営にあたられたこの会社は、この50年近く連続して増収・増益の業績をあげてこられたのです。

その秘密は、色々あって、とてもこの短い文章では説明し尽くせません。しかし、そのうちいくつかをあげてみると、その基本は、二宮尊徳の「遠きをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す」を理念とし、社員が「前より幸せになった」と実感できるようにしてきたことにあるといわれます。この会社ではそれもあって最大の効率化は幸せ感が生むモチベーションだとされ、その幸せ感に

基づいた社員のパワーで、例えばこの会社のトイレは一滴のしずくも落ちていないほど清掃され、人に迷惑をかけず、人から感謝される社員づくりに打ち込んでこられたようです。また、人件費はコストではなく、みんなで一所懸命に働いて、より多くの報酬を得て幸せになるという会社の目的の一つと考えるというのも注目されます。

塚越さんのこういうご主張を TV で聞き、また先にあげた本で熟読しながら、私はこのご意見は、ひとりバブルに踊ったり、不況に悩んだりしていらっしゃる企業経営者の人たちだけではなく、公共事業体のすべての職員の人たちにも、一度考えてみて貰ったらと思うようになりました。

公共事業体が、その本来の役割を果たすためには、住民が幸せになることが前提とされます。そのためには、しかし、それを担うすべての職員が幸せ感をもって働けるようになっていかなければなりません。私はこの機会に、この目的を達成するために、公共事業体はいま何を課題としてとりあげ、実践して行かねばならないかを、皆さんとご一緒に考えてみたいと思っています。

第 28 号

2009年 5月 1日

シルバー人材と「夢追塾」

私の大学勤務時代の教え子にも定年退職者が増えてきました。私は幸いにして退職直後から三ヶ月毎にゼミ生有志の諸君に読書会を開いてくることができました。それもあって、退職した彼等とも色んなことを話し合うことになりました。彼等の中には、退職後も友人の事業を手伝ったり、独立した経営コンサルタントとなったりして今までの蓄積した能力を活かしている人もいます。中には、文学や宗教学などを勉強し直すために大学院に入学して、学ぶことの喜びを楽しんでいる者もいます。しかし、色々な事情で特に特定の課題を担う機会づくりができず、迷っている者もいます。残念ながら、健康を崩してそういう活動ができない人もいますが、しかし多くは元気です。私はいつも人生80年とか90年になった今日、定年後をいかに生き甲斐のあるものにするかが大切で

あることを語り続けています。ところで、この問題は勿論私のゼミ生だけの問題ではありません。この近年はいわゆる団塊の世代が定年を迎える時代となつて、日本全体で大きな課題になっています。

そんな時、私が親しくしている一橋大学の関満博教授が、ある雑誌でこんなことを語っているのに気づきました。ご承知のようにいまの日本では、政治だけでなく、産業活動もかなり極地集中化して、市町村レベルでもみんなで産業振興を考えなければ「町も滅びる」時代になってきました。そのためには、市町村レベルで、各自治体の職員も産業振興策を考えねばならなくなりました。

しかし、この課題は職員だけの力では達成できません。私がここでとりあげようとしている団塊の世代を含むすべての定年退職者のもっている潜在能力を活かすことも必要です。その点、関教授がとりあげている北九州市の「夢追塾」は一つの有力なヒントを与えてくれます。そこでは、シルバー人材活性化のために、ひとり団塊の世代だけでなく、それより上の人達に、「起業する」「エンジェルになる」「企業を支援する」などの社会貢献をテーマにした塾を開いており、塾生からは「人生が変わりました」といわれるようになったようです。関教授は、かねてから、三鷹市で産業政策研究会を指導し、1998年駅前に「SOHOパイロットオフィス」を開設して、同地域の活発な SOHO 活動を支援してこられました。

神戸市でも、定年退職後、色々な形で活動しておられる官民の高齢者が沢山おられます。ちなみにシルバーカレッジでは、社会福祉のために自発的に活動されるグループも出来ました。私はこの機会に産業活動の面でも、新しい「夢追塾」が神戸でも生まれて発展するようになることを祈ってやみません。

第 29 号

2009年 6月 1日

新型インフルエンザの教訓

このところ神戸は試されています。世界でも例のなかった14年前の大都市直下型地震だけではありません。今度は国内発の最初の新型インフルエンザの大量

発生地になりました。広報課長の話によるとあの発生の日は徹夜の対応を迫られたようです。聞いてみると悪性インフルエンザ対応のマニュアルは以前から出来ており、大震災を体験していた神戸市は即座に対応をはじめました。神戸市はいわゆる保健所設置市ですから、こういう患者が発生したときは直接国と連絡をとり、その指示に従って行動することになっています。

しかし、その指示を待っているのは対応が遅くなるので、学校の閉鎖など応急の措置はすぐとれるように準備を進めていたようです。しかし、国の決定は対強毒性インフルエンザ的な措置となり、感染の発生した神戸はまるで強毒性インフルエンザの蔓延地のように受けとめられるようになってしまいました。休校を命ぜられた大学から幼稚園・保育所まで、学生・生徒・児童たちはもちろんすべての関係者に不安感が拡がりました。それだけではありません。学会や修学旅行は全部キャンセルになり、その人達を受け入れる準備をしていたホテルや交通機関もすべてその被害を受けました。中でも一万数千人の参加が予定されていたある医学会の開催延期だけでも、市内ホテルやレストランやタクシーなどを中心に深刻な影響を与えることになりました。

弱毒性で、退院して正常化する人が増加する一方、感染者の増加率が減少するようになるとともに、被災各地から国への各種の陳情が集中するようになりました。今回のことで神戸市でも考えなければならないことが数多く自覚されることになり、私はあらためて市の関係者の方々に、大震災時と同様に、今回の市当局や諸団体の活動を検証し、その結果にもとづいて、危機管理に疎いわが国のために、警鐘を鳴らすべきではないかと申し上げます。これに関連して、神戸市でも関係者の何人かが以前に読んでいたNHK出版の『最強ウイルスー新型インフルエンザの恐怖ー』（平成20年5月刊）は示唆的です。その中では、大規模化する強毒性インフルエンザの場合の「トリアージ」（患者数が多すぎる一方、医師や薬品や施設が不足する時、診療をする人々を年齢その他で順序づける方式）のことまで紹介されています。このトリアージなどは、問題が起こってから討論するのでは大混乱を巻き起こすだけです。リスクが発生する前に時間をかけて、みんなで討論をし、納得しておかねばなりません。これが、最も象徴的ですが、今回の新型インフルエンザは、危機管理について

の私たちの対応の仕方に根本的な反省を迫ることになりました。

第 30 号

2009年 7月 1日

危機管理問題としての新型インフルエンザ

「日本人は原子爆弾の被害を世界で最初に受けることになった国民です。その悲惨さをアピールする日本人、核戦争絶滅を訴える日本人の叫びを私たちは自分の問題として受けとめなければなりません。」世界の中には、こう言われる人も多いです。しかし、そんな方々の中に、こうも言われる人もあります。「私たちは、核戦争が起こったときのことを考えて、シェルターをあちこちにつくって避難生活の準備をしているのに、日本にはそれがありません。日本人は核反対を叫んでおれば無事に過ごせると思っているのでしょうか。私たちにはそれが判りません」と。

そう言われれば、私たちは、不測の出来事が引き起こすかもしれない危険な状態について十分な対応準備をしてない国民といわれても仕方がない面があることを認めざるをえません。私たちは14年前の大震災で水がいかに大切なものかを身をもって痛感しました。しかしアラブの人達とは違って、水はいつでもあるものとして考えてきました。何時騒乱が起こるかも知れない国では、身につけて逃げられる貴金属だけが唯一貴重な財産保有の対象になりました。それどころではありません。いつ国外追放の身にさらされるか判らなかつたユダヤの人達は、山本七平さんが、かつて力説されたように、モノを持っていてはすべて奪われてしまいます。したがって、生命のある限り誰も奪うことができないものを身につけることに懸命な努力をしてきました。学問や技術力がそれです。その点、わが国は、歴史的にみて恵まれていました。寺田寅彦さんが言われたように、地震をはじめ、色々な自然災害には襲われていましたが、元寇の乱と太平洋戦争の時以外は外国人の来襲を受けることはありませんでした。その点、私たちは自然災害は別として、世界の多くの人達のように社会災害に対して十分な備えをしている国民とはいえないかもしれません。

そう言えば、今度の新型インフルエンザについてもそうです。識者の説明によると、今回のインフルエンザは既に3月の段階でメキシコで問題となり、米国でも4月後半には紹介されていました。また米国や欧州では発病者のほとんどが軽傷者であったことから、新型インフルエンザの高病原性がないことが判っていました。ところが、世界的に流行しはじめたことから、WHOは、フェイズ5に引き上げました。フェイズ5で各国が用意していた行動計画は、高病原性のインフルエンザでしたから、準備のなかった日本では大慌てで対応したということのようです。

私たちは、今回の騒動をもとにして、これからは適正な対策を考えねばなりません。その一つは、インフルエンザ対策を「お上」の仕事とするのではなく、私たち市民協働の仕事として準備してゆくことです。そういえば、欧米では、高病原性のインフルエンザに備えて色々な地域住民の準備がはじまっています。私たちも、危機管理の必要性をあらためて真剣に考えて新型インフルエンザに備えなければなりません。

第 31 号

2009年8月3日

心で見えるものと心で聞けるもの

先日恒例のYMCA午餐会で、関西学院初等部長の磯貝曉成先生のお話を聞く機会を得ました。演題は「日本の中等教育に欠落していたもの、それは一人ひとりの心」でした。先生は大学を卒業されてから30数年ある女子中学高等学校の教諭・副校長をつとめてこられた方です。この近年、その女子生徒たちの中に、自分の居場所を見失い、自分に疲れてしまっている者が増えてきたといわれ、先生はその原因は彼女たち自身や学校の先生方や家族に心がなくなってきているからではないかと言われるのです。

そう言えば、テレビや携帯電話やコンピュータが象徴的なように私たちは目で見えるもの、耳で聞けるものによりかかり、それを信じて生きるようになってきました。それもあって、何ごとでも「見える化」することが人々を説得し

リードする最高の方法と考えられるようにもなりました。また、学校でのすべての行動とその結果も、成績表が典型的なようにすべて見える形だけで捉えるようになっていきます。こうしていつの間にか、友達の評価もこうして目で見えるもの、耳で聞くものだけできるようになってしまいました。

私たちは人と人との交わり、出会いの中で生きているのですが、その交わりで私たちに感動を与えたり、生きる力や希望を与えてくれる思いやりとか優しさとか友情とかは目で見えるようになっている訳ではありません。それらは磯貝先生の言われるように心で見、心で聞き出してゆくことが必要です。この目に見えないものを見たり、耳で聞くことができないものを聞いたりできるようにする心を、私たちは、親として、友人として、また教師として、また公務員あるいは市民としてお互いに育てあげることこれから一所懸命努力しなければなりません。

心が欠落し、目で見えるもの、耳で聞こえるものだけに頼って生きている市民から成り立っている都市は、実は生きた人間のいない都市といわねばなりません。

第 32 号

2009年 9月 1日

市民の幸福について考える

ノーベル化学賞を受けられた野依良治博士は、先日神戸で開かれた関西科学技術セミナーの基調講演の中でこういわれました。「私たちは不幸にしてナショナル・ビジョンをもっていない。せめて15字以内で、例えば『人類の生存に貢献する国民』といったことが言えるような国になりたい」と。ビジョンの必要性は国だけでなく、個々の市民でもいえます。「市民を幸福にするまち」とか、「安全・安心を保障するまち」とかの言い方がそれです。

しかし、こういうビジョンの理解の仕方はそう簡単ではありません。例えば、幸福ということについて考えてみましょう。今迄私たちは、幸福は所得の増加関数と考えてきました。所得、それで買えるモノやサービスの量が多ければ、

幸せだと考えたのがその一例です。この意味の幸福を豊かにするためには、経済を成長させ、所得を増やすしかありません。その意味では、特定の市民の幸福の程度は一人当たりの市民所得の大きさに測られることになります。

ところが、数年前に有名な「タイムズ誌」が、「幸福の科学」という特集をしました。その時、全世界で一番幸せだと思っている国民はどこかという検討をしました。驚くなかれそれはフィリピンという答えになりました。フィリピンは、皆さんご承知のように、発展途上国で、産業も未発達、おまけに自然災害や暴動も多くて所得水準は低く、失業者も多いのです。ところが、この国では、人が困ると近所の人々がみんなて助け合って生活してゆけるために、先進国の人達ではとても考えられない幸福感が行き亘っているという訳です。

そうかと思うと、最近「ニューヨーク・タイムズ誌」の国際版では、別の調査結果が発表されました。それによると、世界で一番幸せだと思っている国は、デンマークだという内容になっています。デンマークは北歐の他の国、すなわちスウェーデンやフィンランドの気候や文化も似ています。ところが、デンマークの人々はこれらの国に比べて現状に満足し、将来に対する期待感が小さいというのです。この考え方では、「幸福＝現実－期待」という式で計算されます。もし、現実がどうであれ、期待が大きければ大きいほど、幸福感が少なくなり、逆に不幸な感じが増えることになります。ちなみに、このエッセイを書いたE・ワイナーさんは、老人は将来に対する期待感が小さいから幸福感が大きく、最近女性の権利が次々と保証され、社会的活動の領域も拡大されましたが、女性の権利意識の拡大に現実はまだ追いついていないから実際には不幸感が大きいと述べています。

これは、市民の幸福をスローガンにする時にも重要な論点を提供しています。最近亡くなられた暮の名人藤沢秀行さんは、勝とうと思ったら「強烈な努力」が必要だと仰っていました。これはすべての競技で必要なことです。いや競技だけではなくありません。日常の生活でも幸福になるための「現実」をつくろうと思ったら、その考えをもった個人も企業も行政も「強烈な努力」をしなければなりません。その個々の人達が「強烈な努力」をしないで、他人の力で幸福にはなれません。そういう努力をしても幸せになれない人に対して、フィリピン

のように近所の人達の思いやりが始まるのです。こうして考えてみると市民が幸福になることは実は大変なことです。

信頼を導出する透明性

最近、すべての社会的組織の透明性が問われるようになってきました。その原因の一つは、どんな組織内でも内部告発が従来とは違って、正当なこととされるようになり、かりに不都合なことがあってもそれを隠しておくことが出来なくなったことによります。またもう1つは、すべての社会的組織の利害関係者がそれを自分のものと考えられるようになり、その内実について透明であることを要求するようになってきたからです。第一の条件は、いわば組織情報の供給構造が変化したことを、また第二の条件は、組織情報の需要構造が変わったことを意味しています。

かつて、一橋大学の伊丹敬之教授が「制度・慣行＝原理×環境」という恒等式をとりあげられたことがあります。これは世の中の諸組織をとり囲む環境は不断に変化していますから、その組織が存続・発展するためには、制度・慣行を変えるか、または、原理そのものを変えるかをして行かなければならないことを示しています。その意味では、最近の組織情報についての供給・需要の構造変化は、組織存立の大きな環境変化を意味します。

ことに、よくとりあげられるように、ITの発展と普及とは情報伝達のスピードと拡がり急速に変えて行きますから組織情報についての従来の考え方や、制度・慣行を急いで変えて行くことが望まれます。

そう言えば、ある組織の長だった人は、情報を非公開にしておくと、不祥事や資金の無駄使いが横行するようになると警告しておられました。こうした不祥事の続出は組織情報公開への要請を強める、それに対応するためには、従来の情報非公開原理を根本的に変えなければならなくなります。

しかし、ここで大きな問題が残ります。一旦不祥事が起こってしまうと、あ

とから情報公開をしてもその組織への不信感をとり戻すことがきわめて困難になるということがそれです。その点、情報公開が比較的徹底している組織、すなわち、変な言い方ですが裸でいても信頼感を維持することが出来る家族関係のことを考えてみることは有意義です。家族の場合でもその構成員の全情報が必ずしも完全に公開されているという訳ではありません。しかし人と人が構成している社会組織のなかで、家族というのが、最も情報透明度が高い組織であることは多くの方々が認めていることです。しかし家族相互の信頼感は、いうまでもなく単に情報が公開されているから生まれているわけではありません。家族の信頼感は、何よりもお互いが全構成員のことを思いやり、そのために自分を犠牲にしても尽くそうという気持ちが働いていることから生まれているのです。その気持ちとそれに伴う行動に支えられていない情報公開と透明性の追求では、組織構成員の信頼を得ることはできません。これは情報公開にあたって何よりも留意すべきことであります。

第 34 号

2009年11月 2 日

企業永続条件の示唆すること

かつて企業は30年位しか存続しないという議論がありました。しかし、最近逆に長寿企業や永続企業の秘密に迫ろうとする研究も出てきました。サブプライム・ローンを契機にして企業存続の危機が唱えられたときだけに一層注目されているのかもしれませんが。

大変興味あることに、先日も日本経済新聞社の編集委員である水野裕司さんが、200年も続いている企業数では世界の中でわが国がダントツに多い（ちなみに、2位のドイツの1,563に対し、わが国は3,113で、フランス、英国などの300台に比べても際立って多い）という、ある研究者の実証を紹介しておられました。しかもその200年企業の業種は、酒造（447）、旅館（425）、民芸・工芸（339）、和菓子（304）、食品（291）、料理店（185）、流通・物流（183）、衣類・繊維（152）、醸造（酒類を除く）（129）などとなっているということです。

こうしたことの諸条件を考えてみるのは、大変興味深いことです。すなわち、山と森に恵まれて清らかな水を保障されて全国に広がった酒造、四季を持ちそれに応じて作られ、それを楽しもうとした食品・料理・和菓子、他民族による戦争支配もなく神社・仏閣・温泉めぐりなど比較的安全に旅行できたことなどから生まれた旅館業の発展など、業種別企業存続の日本的諸条件を探るのも面白いと思います。

しかし、企業永続の基本は何といっても企業経営者の理念と経営能力であります。かつて、『国富論』（1776年）を書き、資本主義の重商主義に対する優越性を説いたアダム・スミスは、資本主義が予定調和的に機能するためには、商人たちが顧客や競争相手の「共感」が得られるよう行動しなければならないと考えていました。また、有名なマックス・ウェーバーは、資本主義が制度として存続し続けるためには、社会全体に本質的には反資本主義的なプロテスタンティズムの倫理が生きていなければならないと言いました。

そう言えば、世界全体をみてもわが国に永続企業が多く、また歴史的にはわが国より永い歴史を誇るアジア諸国の中で最初に資本主義化できた理由もわが国にスミスやウェーバーの言うような条件が定着していたからといえないことはありません。禅僧の中には、すでに戦国時代の終わりに、職業倫理の高揚が仏道の中核であると主張して庶民を教化しようとした人もあり、また徳川時代にも石田梅岩のように「欲心を離れ仁の心をもって勉め、道に合って栄える」と商人の道を説いた精神が、わが国では早くから多くの人達の経済活動の重要な理念と受けとめられてきました。最近の永続企業の「家訓」の分析とか、「遠きを計るものは富み、近きを計るものは貧す」などと述べた二宮尊徳崇拜、長男の相続を止めて外部からトップを起用する方式、地域貢献やユニークな企業ガバナンスや従業員のモチベーション高揚方式の工夫などをみると、そのことがよく判ります。グローバル化の中での世界的な経済倫理の凋落に臨んで日本の経営の意義が強調される一因でもあります。

しかし、いうまでもなく、こうした企業永続の条件は、ひとり企業だけの問題ではありません。地方自治体を含めて、すべての社会組織の問題でもあります。私たちはあらためて、組織設置の目的に合致した経営理念を再検討し、全

力を挙げてその経営能力の向上に努めなければなりません。

第 35 号

2009年12月 1日

長寿者活性化の示唆

先日ある団体が「長寿国ニッポン」を活性化するというテーマでシンポジウムを開催されました。その時、フロアから75歳を超えた人が立たれて、「自分たちは今何もすることがない世代になった。これをまず何とかしてほしい」と発言されました。そのあと今度は80歳を超えた人が「私はまだ自分でやらねばならないという課題を決めて生きていて、ボランティアに毎日その課題達成のために働いている。人生は死ぬまで自分で仕事を見出して働かねばならない」と他人まかせのように言われた人に反論されました。

実際、65歳以上の長寿者（もっとも今では80歳以上でないとも長寿とはいえないかもしれませんが）で、8割をこえる人が元気であり、おまけにその長寿者が人口総数の中で大きな比率を占めるようになりつつある長寿社会では、この方々にどれだけ積極的な役割を果たして頂けるようにできるかどうかが社会全体の命運を決めることとなります。私の知人でも定年退職されて暫くたってから、大学や大学院に再入学されて今迄学びたいと思っていたことに集中されている人もあります。放送大学でお聞きしますと、ここで勉強しておられる長寿者が段々増えています。神戸市でも「しあわせの村」にある「シルバーカレッジ」は大変な人気で卒業生からは大学院をつくってほしいという強い希望まであります。それだけではなく、このカレッジの1,000人を超える卒業生が、グループ「わ」をつくって、福祉活動に打ち込んでおられます。

東北大学の有名な川島隆太先生は、先にこの欄でも私が紹介しましたように脳を活性化する方法を力説されております。（1）読み、書き、計算、特に声に出して読むこと、（2）コミュニケーション（他人と交わり、会話を楽しむこと）、および（3）手を動かすこと（興味深いことに、中でも料理が一番有効とされています）をあげ（『現代人のための脳鍛錬』文芸新書）、この

三つをうまく活用して認知症を克服した例もあげておられます。

また最近注目すべき本を出版された日本大学の林成之先生は脳神経外科の研究に基づいて脳力をアップする方法を具体的に示されています。すなわち（１）何事でも興味をもつと脳力はぐんとよくなる。（２）嫌だ、疲れたと言わないようにするなど等の7つの習慣がそれです（『脳に悪い7つの習慣』幻冬舎新書、『脳力開発マップのススメ』NHK 出版生活人新書）。私は長寿を保っておられる皆さんはもちろん、若い人達でもこういったご研究をよく消化して長寿社会活性化に努めて頂くよう念じています。

もっとも、私の親しくしている80歳を超える男性が、認知症になっている同い年の奥さんの世話の介護に文字通り疲労困憊していることを想うと長寿者活性化がどれだけ難しいことかは確認しておかざるをえません。長寿者活性化という課題をいかに解決してゆくかは、現代社会の最大の課題の一つです。

第 36 号

2010年1月4日

知ることと知らせることの大切さ

脳科学者全員が異議なく承認しているとはいえませんが、人間の脳は「生きたい」、「知りたい」、「仲間になりたい」という三つの本能をもっているといわれます。最近、とくに地方自治体の営みと関連して、このうちの「知ること」、「知らせる」ことの重要性を考えさせることが相次いで起こりました。しかしそれらはあまり沢山ありすぎて、何をとりあげたら皆さんに一番よく理解して頂けるかは判らないくらいです。

その一例をとりあげてみましょう、かつて政令指定都市のなかでは家庭廃棄物の量が一番多いといわれた神戸市が、色々議論もありました「燃えるゴミ」とか、「燃えないゴミ」とかいったビニール袋に入れ、従来より分別を多くしたやり方をとるようになってから、廃棄物の量が大きく減少したというのもそれです。当事者にお聞きしますと、他都市に比べて廃棄物処理場が整備されている神戸市では、クリーンセンター一つを使わずにすむようになったといわれ

ます。また、金属類とか、ビン類とかの処理で、その販売価額がどれだけになったかは、聞いていませんが、いくらかの収入があげられるようにもなったようです。資源ゴミといわれるものも民間団体が集配し再生に役立てています。

こういう話は、廃棄物を出さずにおられない市民が、もし今回の変更の効果をはっきり知りますと、分別を厳しくすればそれだけ効果があるのだなどという自信をもつことが出来ます。環境問題の処理は地球上に人類が生き残ってゆく為に不可欠なことで、私たちは今から直ちに低炭素社会をつくってゆかなければならないといわれている時だけに、そういうことを知ると、たんに「知りたい」という本能を満たすだけでなく、それが「生きたい」「仲間になりたい」という本能を満たすのにも役立つことが判ります。

そこで、この際、行政担当者に考えて貰いたいことは、こうした改革の成果や問題点を担当部局だけの縦割りの行政効果と考えず、市民の自助・共助のエネルギーと自信を引き出す非常に大切な一因と考えてみることです。私たちは、大震災を経験して、震災のような市民生活の全領域に影響を与える問題の処理は、従来の行政のように縦割りで関係部局毎に処理するのでは駄目だと自覚して、兵庫県とともに神戸市でも「危機管理監」という役職をつくり、横断的な連携をとりながら、県民・市民の生活を守ろうとしてきました。

その意味では、これからは、市民の自信と協働とを引き出すためにも、名称は工夫しなければなりません。内閣でいえば官房長官に当たる「報道監」のような役職を設けて、市民の希望に応えることが必要になってきました。

第 37 号

2010年2月1日

桂文珍さんのコメントの意味すること

先日ある会で桂文珍さんのお話を聞く機会がありました。話題は豊富で「笑いをふんだんに含んだ展開でした。その中で彼は「自分達の職業とする落語が最近ではテレビで放映されなくなった。仮に放映されるとしても皆さんがまだ寝ている朝早くとか、夜遅くとかでしかない。視聴率だけに眼を向けている最

近のテレビは、芸の修行も何もしていない若い「芸人たち」を中心に毎回正月番組のような放映しなくなり、「趣旨の話ができませんでした。落語のように、じっくりとかなりの時間聞かねばならないものは視聴者も聞こうとしなくなった」という訳です。

これは、しかし、落語だけの話ではありません。最近では、変化の激しい時代で、私達が間違いなく生きてゆくためには、その変化を生み出している色々な原因や変化の行方について考えておかなければならないことが山積しています。それにも拘わらず、新聞を読まなくなっている人々も多くなり、文珍さんが批判しているテレビでの割り切った話だけを聞いて、自分では考えようとしなくなっています。文珍さんの落語の話は、笑い話で終わらせるわけにはゆかなくなったのです。

考えてみますと、日本の落語での笑いは、実に意味深いものです。笑いについては、今迄カントからベルグソンまで、秀れた哲学者が色々と奥深く説明しています。ただ、日本の落語や漫才のサゲやオチは、それまで展開された筋に沿って、期待してきたことと全く異なったことがいわれる形で、爆笑を呼び起こすようになっていきます。別の言い方をすれば、今まで考えてきたこととは全く異なった話に追い込まれることによって、あらためて自分の今迄の発想を笑っているのです。その意味では、日本の落語は、私たちに自分の考えの一面性を反省させる役割を果たしています。私たちは、この落語的自己反省を、すべての自分達の考えの中に活かさねばならない時代に生きているのに、その笑いも失ってしまっているのです。私たちは、あらためて、「適切な基準や根拠に基づき、論理的で、偏りのない思考」をするために、落語的精神を高揚しなければならなくなっています。

第 38 号

2010年 3月 1日

考えることを小学校から教える国

わが国の若い人達はオカルト現象といわれる超自然的な現象やオウム真理教

のような新宗教などいわゆる不思議な現象をそのまま信じ込むようになり易いといわれます。その原因は色々考えられますが、一つの答だけが導きだされるようになっている教科書を暗記するだけで、ものごとを色々な視角から考えて複数の答えを引き出し、その答えの正当性についてあれこれ考えるようになっていないからだともいわれます。

そういう信じ込み方だと、テレビや携帯電話で見ることは、疑うことなく受け入れることになります。これではよく行われている世論調査で私たちは重大な判断をするようになっていますが、その世論は実はテレビや新聞などで言われていることの受け売りの結果と言ってもよいかもしれません。劇場風な「仕分け」や、かつての小泉さん発言などがもてはやされるのもその延長線上のことだと理解されます。

こういう危険を克服するためには、みなしっかりと自分で考え、独自に判断して、行動するようになっていなければなりません。「世間」の人がある考え方をし、ある行動をしているから私もそれに従いましょうというのではいけません。

そんなことを考えて、色々な本を読んでいるうちに、私は「クリティカル・シンキング」という思考方法が注目され出したことに気がきました。そういえば、比較的最近、アメリカで、小学校から暗記するのではなく、他人の色々な考え方を受け入れ、しかも、しっかりした基準に従って論理的にモノを考える考え方を広げてゆこうとする動きがあることを教えられました。それを解明する「考えることを教える」といった題の学術的な本も出版されています。

最近日本でも新聞を教育に利用するという試みが拡がり、私も兵庫県での最初の試みのお世話をしてきましたが、新聞記事は答えが一つしか準備していない教科書の勉強とは違って、色々な答えの出る事象をとりあげております。これは自分なりにものを考えるのに格好の材料でもあります。

そんなことを考えながら、私はいまからわが国でも真剣に小学生から「適切な規準や根拠に基づく、論理的で偏りのない思考」を出来るように工夫してゆくことが必要になってきたと思います。

政策策定のこわさ

創造的破壊を資本主義発展の原動力としてとりあげた有名な経済学者 J. A. シュムペーターは、かつて、オーストリアの大蔵大臣にもなりましたが、政争の具となり辞任、そのあとまた銀行の総裁にもなりましたが、その銀行も破産しました。そういう苦い経験をふまえて、彼は爾来アカデミズムの世界から出ることをやめ、一切の政策提案からは縁を切ることを決意したと言われます。

実際、政策の策定は難しい問題を抱えています。その一番大きな理由は、克服したいと考える現象を引き起こしている諸原因が数多くあり、そのウエイトづけが困難な場合が多いからです。いやそれだけではありません。現象によっては、従来多くの人達が主要な原因と考えていたものと異なった新しい原因の発見が求められていることもあります。

私たちは、代数で、未知数と方程式の数とが等しくないと一義的に答えを見出せないことを知っています。ある現象を引き起こすと考えられる原因（未知数）が多いと、その一義解を見出せるだけの数の方程式を作り上げないといけないのに、私たちはともすれば、声の大きい人やその関係のリーダー的発言者と思う人々の主張だけを重視したり、当座の人気取りだけを考慮して政策提案をしたり、策定したりしがちです。しかし、こうしたやり方では、多数の原因の中で思いこみの強い原因だけをとりあげて、目的の実現を図ろうとすることになりますからその政策は失敗してしまうことになりがちです。

シュムペーターのように、政策策定が難しいからと言ってすべての人々が政策提言や策定から離れてしまえば、現実の困った問題の解決はできません。この矛盾を少しでも軽減しながら、現実の困ったと思う現象をなくしたり、改善しようとするためには、誰もが、自分の思い込みを一度棚上げして、立場の異なった人々の言い方、原因についての主張を謙虚に理解し、自分の主張したいと思っている考えが、皆さんの色々な考え方の中で、どんな特徴を持ち、限界を持っているかを自覚してみることが望まれます。

それは、自分の主張している政策提言がどんな限界を持っているかを自覚しながら発言していることを意味します。自分の主張していることや、自分が行おうとしている政策策定を絶対的に正当と独断し、不可侵のものと思ひ込むほどこわいことはありません。

第 40 号

2010年5月1日

大学問題からみた中国・印度と日本

経済成長のためには、充実した教育を受けた労働力と研究開発力を高めるための投資とを増強することが望まれます。今、代表的な新興国といわれている中国や印度では、そのために大学などの高等研究教育機関の強化が懸命に行われています。最近、エール大学のレヴィン学長は、ニューヨーク・タイムズ紙でこのことを取り上げ、注目すべき発言をしておられます。

この10年間に中国の大学は倍増されて2,263になり、学生数は4倍増、大学を世界トップレベルにするために必要な次のことも行っているというのがそれです。すなわち、中国では国際的なリーダーになっている研究者を集めるために、一流の研究設備を整えるだけでなく十分な基金を創設して研究者に競争的な給与と便宜とを与えるようにしようとしています。同じように印度では、この10年間に大学進学率を現在の12%から30%に高めようとしていると言われます。これは、わが国の国立大学法人が、財政不足に応じて毎年国からの運営交付金を1%強減額し、私立の40%近い大学が赤字経営になり、18歳人口激減の中で学力を問わない定員確保と大学教育の低水準化が進行しているのとは全く対照的です。

しかし、レヴィン学長は、非常に大切な次のことも指摘されています。すなわち、とは言え、中国では科学技術の創造に必要な研究教育の学際的な拡がり、すべての領域での批判的な思考の培養ができないために、ただ物的条件を整えただけでは国際的にトップレベルの大学づくりは出来ず、その点では印度の方が可能性がある、というのがそれです。日本はもちろん、この点では中国

に比べると大きく恵まれています。

しかし、同時に、レヴィン学長は、日本を含めたアジアのすべての大学に共通な欠陥として「思考力の訓練」の欠如を指摘しておられます。すなわち、ビジネスや医学や法律、政府機関や学術研究などの分野でリーダーになるためには、不断に変化する環境に対応し、新しい事実直面して諸問題を解決する独創的な方策を見出せることが必要です。そのためには、学生諸君が情報に対して消極的な受容者になっているのでは駄目で、自分で考える力がないといけません、と。そう言われてみると、私たち日本が世界でトップレベルの大学をつくり、世界の中でその存在意義を示すことが出来る諸条件は、実に多いことが判ります。しかし、これは大学だけの問題ではありません。レヴィン学長は、大学問題だけでなくアジア諸国が考えるべき大切なことを指摘していると言えます。

第 41 号

2010年6月1日

六甲山をみんなの山にする工夫（その1）

今年は、六甲山開山115周年になります。居留地に住んでいた英国人の貿易商A・H・グルームさんが六甲山の三国池付近に約1万坪の土地を借り、別荘を建てたのが、明治28年（1895年）だったこと、また彼が着手した六甲山上のゴルフ場の18ホールが完成した年でもあったことからの計算です。これを記念して、つい最近「阪神・阪急六甲有馬連携推進協議会」が結成されました。これは阪神電鉄(株)と阪急電鉄(株)とが合併を契機に共同してつくられたものですが、今年の7月には、阪神電鉄(株)は、六甲新展望台をオープンされます。また、今年は今度温泉好きで知られた太閤秀吉が有馬温泉の泉源の改修を命じて（天正13年・1585年）から425周年になることもあってこの協議会で六甲山・有馬を一体として色々な行事も展開して行こうという計画も立てておられます。

六甲山系は、東西35km、南北5～6kmになる広さをもっています。先般も、世界の主要都市および日本の政令指定都市の人口千人当たり公園面積が某紙で

比較されたことがあります。わが神戸市のいわゆる都市公園面積は、日本の諸都市の中では一番広く、外国ではパリとほぼ同じ大きさということになっています。しかし、これには六甲山系は入っていません。もし、神戸市域になっている六甲山系全体を広い意味の公園面積に算入するとしたらニューヨークのセントラル・パークどころとは比較にならない広さになります。そういうこともあってか、大阪に本部を置いておられる日本テレワーク学会のリゾートオフィス研究部会では、かねてより軽井沢・天草・白浜などと並んで六甲山を関西のリゾートオフィスの場として選び、研究を始められその具体化のための歩みを始めておられます。

しかし、考えてみると六甲山系は不思議な山系です。かつて、アーバン・リゾート都市神戸の講演会をもったとき、講演をして頂いたアメリカの有名な社会学者ダニエル・ベルさんは、神戸は人が風景にぜひ取り入れたいと望む海と山の二つの要素を備えた素晴らしいまちだといわれました。その海については、「みなと総局」があるのに、六甲山系については、その総合的な管理・運営を図る部局も統括官のような責任者もおりません。

これは、国土面積の7割強を山岳部としてもつわが国に港湾に対するような統轄的な行政が行われてこなかったことを反映しています。終戦後の日本人の心を励ました「青い山脈」という歌もありました。作曲家・服部良一さんによれば、あれは大阪で神山を見ながら作曲したものとのことです。私たちは、開山115周年を契機にあらためて六甲山をみんなの山にする工夫を考えてみる必要があります。

第 42 号

2010年7月1日

六甲山をみんなの山にする工夫（その2）

皆さんはきっと近年六甲山の新緑や紅葉が際立って美しく映えるようになったことにお気付きと思います。気候のせいも勿論ありますが、よく考えてみると六甲山の樹木がみな素晴らしく大きくなり、一本一本の木がその枝を大きく

広げるようになったことが、その一因ではないかと思います。

というのは、今から32年前、私が母校神戸大学の創立75周年の式典の世話役をさせられた経験もあってのことです。その式典のあと、前庭でパーティを開くことになりましたが、当時大学が上筒井から六甲台に移った昭和4年に植えたヒマラヤ杉をはじめとする多数の樹木がやたらに大きくなって間伐をしなければならなくなりました。

大学の樹木は植林してから40年足らずでしたが、考えてみると六甲山は植林をはじめてから一世紀以上も経ちます。私は不勉強で六甲山の樹木を一本一本どれだけ大きくなり、どんな状態になっているかを点検していません。そんなことを考えているとき、全国の森林で猛威を振るう「ナラ枯れ」が六甲山にも迫っていることが報じられました。六甲山は不思議な山で、日本の災害対策の歴史でも画期的な地位を保っています。ちなみに、昭和13年の大洪水のとき、六甲山系のあちこちで砂防事故が起り、砂防工事事務所が創設されましたが、砂防工事といえば明治28年の集中豪雨で最初の砂防治水工事が着手され、その翌年河川法、さらにその翌年の明治30年には、森林法、砂防法が制定されたことになっています。また、六甲山の災害に関連した対策法の制定についてみますと、昭和36年の災害のときには、六甲山系だけでなく、経済成長期を反映して全国的に山麓での宅地開発が急増しつつあったこともあって、翌昭和37年には「宅地造成等規制法」が施行されることになり、昭和42年の災害のときには、また「急傾斜地の崩壊による災害の防止に関する法律」（いわゆる急傾斜法）が施行されることになりました（なお、神戸市でも既に昭和35年に「傾斜地における土木工事の規制に関する条例」を制定し、対応しようとしていたことは注目できます）。

そう言えば、世界に例がないといわれるほど大規模な六甲山の植林も、山腹斜面の侵食防止と水源確保、すなわち、災害対策を意識した施策であったことは銘記しておかねばなりません。その植林100周年を記念して伊藤ハム(株)の協賛を得て、2003年からは毎週3回、ボランティア約300人の力で「森の学校」を開き、森の手入れや間伐も行うようになりました。これはイギリスのコモンズの活動のような世界に誇れる素晴らしい活動です。

しかし、残念ながらこの規模では、全山の樹木の管理ができる体制とはいえません。我が国は、山林部が国土の3割に過ぎない英国とは違って山林部が7割を占める山林王国です。その山林が今、山中間部の過疎化等もあって完全に麻痺し、多数の河川が疲弊し、海も汚染する状況になり全土をあげて森林整備が問題になっている国です。もし我々が、今六甲山の森林保全に万全の体制をつくりあげることが出来れば、日本全体の森林整備に先駆的なモデルをつくりあげることが出来ます。阪神・淡路大震災で私たちは、20世紀の都市づくりを根本的に変革し、21世紀に安全・安心な都市づくりを基本にしなければならないとの問題提起をすることになりました。私たちはあらためて六甲山の歴史を活かして、六甲山を日本全体の森林整備のモデル地区に仕上げることも考えなければなりません。

第 43 号

2010年 8月 1日

六甲山をみんなの山にする工夫（その3）

六甲山について2回に亘ってふれてきたご縁で色々なところから教えることが出来ました。兵庫県県土整備部からは「六甲山系グリーンベルト整備事業」のことも詳しくご説明頂きました。これは従来のようにコンクリートを主体とした施設整備ではなく、良好な樹林による面的整備で土砂災害を防止しようとするもので、大震災を契機としてはじめられ、県と国、特に圧倒的に国によって進められた山間部の公有化でした。注目してよいのは、このグリーンベルトの一部で、15の企業と地元住民22団体が、どんぐりの育成・植樹・間伐・下草刈等の仕事を分担して頂いていることです。

そう言えば、市民の発案で六甲山を守ろうという試みは、他にも色々有ることが判りました。平成10年頃から数年に亘って、神戸経済同友会が「六甲山に公共下水道」を作ろうと働きかけられたのもその一つです。残念ながらこの企ては実現できませんでしたが、この運動は、経済至上主義を脱却し、貴重な都市財産としてこの六甲山を守り、市民の潤いや癒し、健康のために活かそうと

いう貴重な試みでした。

神戸市建設局の公園砂防部からは、六甲山の規制とか、土地所有関係、市の分担作業などについても詳しく教えて頂きました。なかでも注目したのは、神戸市域の六甲山系約11,000haのうち、市有林2,300ha、国有林100ha、民有林7,520haなどという土地所有関係です。私は最初に、昭和4年に植樹した神戸大学の樹木が大きくなりすぎて、昭和52年頃に間伐したことを申しました。しかし、植樹、100年を超えるようになった六甲山の樹木は、各所有者が本当に親身になって下草刈をしたり、間伐したりする面倒をみているかという、「みんなのものは誰のものでもない」という受け止め方で放置されていると言っても間違いではありません。私たちは、神戸を象徴し、美しい神戸を形成している六甲山を今迄、砂防、観光を中心とする対象としてしか考えていませんでした。

六甲山には、在神外国人によって発見された登山道が、無数にあり、今でも毎日数千人の人が登山会を作って楽しんでいるといわれます。この六甲山のような山を市内に抱える都市は日本には他にはありません。この六甲山を文字通り、自分達の庭として、そこに植えている樹林を管理・保全し、そこでの生活を楽しむことが出来るようになれば、従来のように、砂防や観光だけで六甲山に向きあってきたのとは、根本的に異なった六甲山にすることが出来ます。

考えてみれば、わが国は国土面積の7割近くを山林部として持つ、世界でも珍しい国ですが、山林保全のための配慮は悲しいほど希少です。この危機克服のために、神戸市で、六甲山全域を従来のような縦割り体制で管理するのではなく、統括的に管理する責任者を置いて素晴らしい山林経営都市にすることが望まれます。また、この機会に六甲山をみんなの山にするために何よりも六甲山が、子供達に愛される山になる工夫をすることを着想しなければなりません。

子供たちが行きたいと思うところを創ろう

私は、凶らずも兵庫県立美術館の運営会議座長を開館以来務めさせて頂いています。歴代館長・副館長はじめ学芸員・職員の皆さんが大変熱心にその運営に努められていることは周知の事実です。しかし、振り返ってみると、年によっては、美術館来館者数が意図通りにならないこともあって、苦労したこともあります。

そんな時、私は、当時話題になっていた旭川の旭山動物園と金沢の21世紀美術館のことを何回か取り上げてその研究をおすすめしました。この2つに共通しているのは、何よりも子供たちが興味を持ち、彼らが何回でも行ってみたいと思う仕組みを作り上げていたことでした。県立美術館の前副館長と現副館長は、共に大変意欲的な方で、有識者会議で話題にした「子供たちが何回でも行ってみようと思う美術館」にするための知恵を次々と発見してこられました。お陰で、数年前から徐々に来館者数も増え、昨年度は遂にゴッホ展を催した開館年次の100万人を超える来館者を迎えることになり、全国でもまた注目されることになりました。しかもゴッホ展の時とは違って、昨年度は何よりも子供さんたちの来館が多数にのびりました。その一つの原因は、『だまし絵展』やジブリの絵職人『男鹿和雄展』など子供さん達の関心の強い特別展があったことにもよります。幸い、あの金沢の美術館長を勤められた蓑さんが今年度から兵庫県立美術館長に着任され、県立美術館の発展は磐石のものになりました。

美術館の優劣は、もちろん、来館者数だけで判断されるものではありません。しかし、来館者、特に「子供たちが興味を持ち、何回でも行ってみようと思うところ」というキーワードは、一般に地域振興のポイントを示す大切な言葉でもあります。子供たちが興味をもち、何回でも行ってみようと思うところ創りは、特定の場所だけでなく、まちづくり全体にも活かされることが必要です。しかも、そういう場所づくりやまちづくりのためには、大人たちがありとあらゆる知恵を働かせてその方策を発見して行くことが必要です。しかも、それに

は、ちょっとした風変わりなハードづくりではなく、子供たちの身になって、子供たちの現在と将来の意欲と満足を引き出し、時には厳しい忠告や戒告も含めて後になってこんなものを創って頂いて、自分たちの今日があると感謝して貰えるような心配りが必要です。こういうまちづくりができれば、それは人づくりにも役立つことになりますから、お互いに力を尽くしたいものです。

第 45 号

2010年10月 1 日

ポジティブな人になろう

最近、大学で男子学生の中に元気のない人が多くなったと言われます。それに反して、女子学生諸君は活発で、企業の人事部の人に聞いても、女子学生諸君の方が応答も明快で、より説得的であると言われます。学業成績の方も概して女子学生の方が良好で、ある新聞社などでも、筆記による入社試験で、もし点数だけで決めると圧倒的に女子学生が優先するようになる傾向があると言われます。そう言えば、成績だけで大学の学位記を受領する総代を選ぶと多くの学部で女子学生になってしまうのが現状のようです。

近頃、企業でも海外駐在を依頼しようとする、それを嫌がる若い人が多いと言われます。今迄とは違った馴れない環境で、言葉も不自由な生活に耐えねばならない生活をするのは嫌だというのが主原因のようです。かつてと違って国内勤務と海外勤務との収入格差が少なくなったのも一因のようです。しかし、この背景には、何をやってもうまくゆかないといった自信のなさ、自己否定的な心の状態が働いているようにも思えます。それには色々なことから、人間を引っ張ってゆく興味の持ち方、誇りや希望のほか何かをすることの喜びなど、自己肯定的に何でもやろうという心の状態が薄れてきているのかもしれない。そんなことを考えている時に、つい最近神戸大学の金井寿宏教授から、同教授絶賛という文字が躍っている帯のついたある本を届けて頂きました。バーバラ・フレドリクソンという優れた心理学者の書いた『ポジティブな人だけがうまくゆく 3 : 1 の法則』（日本実業出版社）という本がそれです。

この本は、自分がどの程度ポジティブであるかの測定までできるようになっていますが、自分の努力でネガティブな気持ちを減らしながら、より前向きに生きてゆこうとする心理状態をもつことがいかに大切かを教えてくれます。生きてゆくのが難しくなった今日お互いにポジティブな面を活かしてゆかねばなりません。若い男子学生諸君にはとくに読んでみて貰いたい本です。

第 46 号

2010年11月 1 日

寄附金が税控除になることの意味

最近、米国のビル・ゲイツさんなどが、資産家40人ほどに資産の半分を米国の貧困な人々の教育や世界の不治と言われる病気の治療などのために役立てようと呼びかけたとある新聞で報ぜられました。驚くなかれその額は日本円で50兆円ぐらいになるだろうといわれます。米国にはそれほど豊かな人がいることもびっくりしますが、しかし、米国はこうした寄附やボランティア活動の多いことでは、世界でも群を抜いている国であることは皆さんご存知と思います。

わが国でも近年、新しい公共づくりのために皆さんに寄附を呼びかける動きが強くなってきました。福祉関係や学校などのほか、特定公益法人として認められていた団体などに寄附をすると、個人についても所得税の対象になる所得から一定額（個人の場合は今迄1万円でしたが、最近5千円になりました）以上の分だけは控除されることになっています。これは皆さんに寄附を多少とも奨励しようという制度になっていることを意味します。

ところが、米国では、この種の寄附は、所得控除ではなく、所得税控除の対象になっています。これは、課税対象となる所得から寄附金額を控除し、所得税額がその分だけ少なくなるのとは違って、所得税から寄附金額を控除するのですから、支払うことになる所得税額の絶対額そのものが減額されることになります。しかし、これは、ただ支払うことになる額の違いだけの問題ではありません。

米国では、所得は各人が一所懸命努力して稼いだもので、それを税として政

府および公共団体に納めその支出の仕方も委任するか、または、自分が必要または大切と考える公共的活動団体に直接寄附するかは所得を稼いだ自分で決めるべきだという考え方が基本になっていることを意味します。これは、多くの私たち日本人が考えてもみなかった考え方です。そしてこの考え方の基底には、自分のことは自分でやる、国や地方自治体や自分の属している組織には自分ではどうしても出来ないことを補完して貰うだけだといういわゆる補完性の原理が働いています。この補完性の原理はわが国でもそれを確認することの必要性が主張されるようになりましたが、この原理を確立するためには、私たちは政府や地方自治体などについての考え方を根本的に変えて行かねばなりません。私はこの最初にビル・ゲイツさんなどの寄附の話を取りあげましたが、寄附金の税制上のあり方と並んで社会の中での寄附金の意義についても、あらためて考え直してみることが望まれる時代になりました。

第 47 号

2010年12月 1 日

人の心を掴める人になりたい

つい最近、2004年アテネ五輪サッカー日本代表監督だった山本昌邦さんの話をお聞きする機会をもつことができました。サッカーの優れた選手達は、みな出色の技術と体力と戦略をもっているが、その中で傑出した選手というのは、この三つのことの他に何かを追い求めようと普通の人ができないような努力をしている人たちのようです。しかも、彼らは、共通して、負けずぎらいで、自分で築き上げる能力と高い目標をもっていることもあって極めて個性的でそれなりの自信家でもありますから、他人の意見を簡単には受け入れようとしない面も持っているといわれます。こういう人達をリードし、よい成績をあげるための苦心を山本さんは、お話しになったわけです。

私たちは人と人の中で生きていますから他の人達に自分が理解して貰えるようにしようとして誰でも努力しているはずですが、そういうなかで秀れたリーダーになるためには、特別な努力が必要です。その一つの方法は、陽明学の勉強は

いうまでもなく、偉人伝などの本を読み、それに加えて実際に人格向上のために修行を重ねるやり方です。ここでとりあげておきました山本元監督のお話も、暗黙知型といってよい人の心を掴むための実践をしてこられたお話です。人間は他人にやられることは嫌いで、自分でやろうと思ったことなら一所懸命打ち込むものですから、自分でよい答えを気づかせるように問いかけられる能力をもたないと尊敬して貰えるリーダーにはなれないとか、彼らに今迄のやり方を改めてやって貰おうと思ったら誰を主語にした話をしたらよいかを考えねばならないとか、本当に細かい配慮がなされているのです。選手たちのストレスをうまく軽減したり、なくしたりする工夫と、実際に勝つことより、勝ちたいと思う心を育てることが大切だとか、色々なお話を聞いていて、組織のリーダーというよりすべての市役所の職員の皆さんも、市民の皆さんの心を掴める公務員になって頂かねばならない時代がきていることを想起いたしました。

人の心を掴むための研究は、最近米国では心理学を中心に展開されています。さきほどの色々な人の実際の経験などから学びとろうとする暗黙知型の勉強に対して、こういう心理学的な接近は、形式知型の勉強と努力になります。どちらの方法が、本当に人の心を掴むのに実効性があるかは別として、私たちがお互いに人の心を掴める人間になる努力をすることが、どれだけ必要なことかを思い知らされる時代になりました。お互いに努力したいものです。

第 48 号

2011年1月4日

プラトンの3つの種族の教訓

サブプライム・ローンの破綻で、先進国を中心に同時不況が起こった時、私はある雑誌にここで表題にしたプラトンの3つの種族のことをとりあげてエッセイを書いたことがあります。プラトンは有名な『国家』（岩波文庫で、上・下2冊になっています）という本の中で、人間を3つの種族に分けています。鉄と銅の種族（自分の欲望を充たすことだけを考えて行動する種族で、そのためのお金儲けだけに熱中する人達）と銀の種族（名誉欲が強くそのために武士

のように力を尽くす人達)と金の種族(一切の欲望から離れて、ひたすら、善の達成のために働く人達)がそれです。

プラトンの師であるアリストテレスは、社会のすべての人が金の種族にならないと立派な社会は生まれないと考えましたが、プラトンは、3つの種族とも必要で、ただ国全体、または、組織全体の運営は金の種族の人々に委ねるのではないと立派に運営できないと申しました。ところで、今日発展した資本主義のもとでは、同じ鉄と銅の種族の中でも、すぐれた技術と多くの労役に加えて長い時間も必要とするモノづくりよりも、瞬間的にお金を動かすだけで膨大な利益をあげることができる金融業や投資家の人達が大きな力をもつようになってきました。サブプライム・ローンに正にその人達によって着想されたものでした。

いま、世界中でその結果としての高い失業率と不況の長期化という醜悪な状態から遁れるために、金融業の規制をはじめ、一見、金の種族の立場に立ってあるべき姿に戻そうと思える動きが出てきました。しかし、残念ながら、いま世界中のどこの国でも金の種族といえる政府が活動しているとはいえません。とくに不幸なことにわが国では、ロンドン・エコノミスト誌から「指導者のいない日本」と指摘されましたように、政府がすべての利害を超越して、ただ善のみを求めて諸政策を体系的に策定しているとはとても言える状況ではありません。

しかし、考えてみると、プラトンのように金の種族にリードされて、本当に立派な成果をあげる国になるためには、指導者だけが金の種族であるだけではうまくゆきません。その社会のすべての人々が私利私欲の追求から離れてエンジェルのように活動できるのでないといけません。それを暗黙の前提としてつくられた社会主義社会がうまく運営できなくなったのも、この条件が実現できなかったからです。もしそうなら、私たちは今こそエンジェルや金の種族ではなく鉄と銅の種族の集いでありながら、現在のように短期的な目の利益だけに奔走する金融業者が社会をリードするのではなく、何よりも着実にモノづくりに励み、子供たちと家族、友人、隣人を愛する喜びを感じながら、科学・技術の革新をサポートし、諸問題に真剣にまたポジティブに立ち向かおうとする

人間で構成される社会づくりをする工夫をしてゆかなければならなくなったのです。

第 49 号

2011年2月1日

みんなポジティブに生きよう

企業とか、官庁とかだけでなく、あらゆる組織で近頃役職につこうという気持ちがあるが、職員の間には減退してきているようです。役職ではありません。海外勤務についても嫌がる傾向が強くなっているようです。給与の点でも責任のある役職について役職手当を貰うより責任のない平の職員で超過勤務手当を貰う方が選好され、給与の差よりも役職につくことの責任の重さと仕事の困難さやストレスの大きさを考えると、年功加算式な給与で平々凡々と気楽に過ごす方がよいといういわゆる草食系の人達が増えてきたからだといわれます。海外勤務の場合も、以前に比べると給与面での魅力が大きく減退したこともありますが、グローバル化の展開で、比較的楽しく生活をエンジョイできる国だけでなく、全く逆の環境で我慢しなければならない国への勤務も多くなり、しかも、何よりも外国の言葉に苦労することが嫌がられているようです。

こうした傾向は、大学生諸君の中でも顕著になり、外国留学を希望する学生は大幅に減少しています。中国やインドなど一人当たりの国民所得が低く、ハンタリー精神が旺盛で、しかも将来への発展が確信されている国々からの留学生が顕著に増大しているのを考えると、日本の大学生諸君、ことに男子学生諸君の気力のなさというのは留学先の国々からもとりあげられています。

人間はみな激しい生存競争の中で必死に生きています。そのためには、こういうネガティブな反応、すなわち、難しいこと、負担になることから逃げようとすることも決して無意味ではありません。それは自らの生存確率を高める一つの方策でもあります。

しかし、こうした生き方を続けていると、残念ながら、仕事を成し遂げた「喜び」も人々への「感謝」の気持ちも、何事についての「興味」も「希望」も、

またこんなこともやりとげたぞといった「誇り」も感ずることができなくなってしまう。人間は、単に生きていることだけで満足できるのではありません。人間は、みな、何らかの形で充実した人生を送りたい、自分らしく生きたいと思って生きているはず。そのためには、ただ生きているだけでなく、生きていることの「喜び」を見だし、色々なことに「興味」をもち「希望」に眼を輝かせ、自分の生き様に「誇り」を感じながら生きてゆきたいものです。そのためには、どうしても、ネガティブな気持ちを抑えて、その何倍かの強い力で、ポジティブな気持ちを強くする努力を積み重ねて行かねばなりません。そんなことを考えてゆくのに、格好な本が最近翻訳されました。天才心理学者として称揚されているバーバラ・フレドリクソンの『ポジティブな人だけがうまくいく 3：1の法則』(面白い題名になっていますが、原著の題名はただ『ポジティブティ』となっています)という本がそれです。

こういう紹介をすると、まるで出版社から報酬を頂いて宣伝しているように思われるかもしれませんが、もちろんそうではありません。ただ、最近の一部の人達にみられるネガティブな発想は、夫々の勤めている組織の活力を減退させ、その組織が相手にしている人達の不満を増大させるだけでなく、当の人達の生き甲斐を見失わせ、その気力を失墜させてしまうことになるのではないかと恐れるからです。

第 50 号

2011年 3月 1日

人口ノーマスと社会福祉

最近ロンドン・エコノミスト誌が「日本の重荷」という題の巻頭論文とそれに関連した特集を発刊しました。わが国の人口構成はご承知のように1950年頃には、若年層が多く、高齢者が少ない完全にピラミッド型の人口構成になっていました。ところが、2055年には、80歳の人々が年齢別構成では一番多く、以下年齢の若い人たちの数が減少してゆく西洋風の罎型に変わります。同誌はそれに注目して日本が世界で一番早く高齢社会になることから起こる諸問題をと

りあげたのです。

ところで、第2次世界大戦が終わるまで、わが国には社会保障、社会福祉といった政策はありませんでした。ちなみに、1950年でも65歳以上の人が総人口に占める比率は4.9%に止まっていた。国民皆年金、皆医療保険制度が生まれたのは1961年ですが、その当時でもいわゆる高齢者率は6%を切る水準でした。当時制定された社会福祉の諸制度は、そういう状態で、しかも、世界に冠たる高度成長の中で作りあげられました。

ところが、そのあとが大変です。わが国の高齢化率は世界で例のない速度で上昇しました。高齢化率が7%から14%に達するまでに、フランスは115年、スウェーデンは85年、イタリアは61年、イギリスでも47年かかっているのに、わが国は僅か24年で到達しました。社会福祉先進国といわれているスウェーデンが7%になったのが1887年（明治20年）、14%になったのが1972年なのに対して、わが国が7%に達したのが1970年だったことを想うと、わが国の高齢化がいかに急速に進んだかが判ります。この段階で、したがってわが国は、社会福祉のあり方、そのための福祉施設のつくり方とその運営について根本的な改革をしておかねばならなかった訳です。

しかも、人口が増加し、生産年齢人口（15歳から64歳までの人口）が増えているときは、どこの国でもそれにある一定比率をかけた経済成長をするというので、従来から経済成長には人口増加はボーナス効果をもつといわれてきました。ところが、わが国では、すでに1990年にこのボーナス期が終わって、2004年をピークに既に人口総数の減少がはじまっています。そうなると、減少する人口は逆に経済成長を減退させ、ボーナスではなくて、国の経済運営のノーマス（重荷）になってくるといわれています。

人口ボーナスの時期の終わりは、そのうち、各国にもおとずれます。先進国は殆どすべて既にその状態にあります。中国でも2015年、インドでも2035年には終期を迎えると予測されています。もし、そうだとしますと、エコノミスト誌が述べていますように、もしわが国がこの問題の解決に先駆的な役割を果たすことが出来ると、この問題についての世界のリーダーシップをとることが出来ます。しかし、残念なことに「リーダーのいない日本」と同じエコノミス

ト誌に言われた今の日本の政治動向では、それを期待することは出来ないようでもあります。

第 51 号

2011年 4月 1日

東日本大震災で思うこと（その1）

いまわが国最大の課題は、この3月11日に勃発した東北地方・太平洋沖地震による大災害にいかに対応するかです。もっとも私たちは今まで、サブ・プライムローン以来の世界同時不況の中で、バブル崩壊後長期不況に悩むわが国経済をどう立て直し、国民生活の向上を図るか、また、そのためにも不可欠の条件の一つとなっている国民の自覚を高め、その自主的な行動を引き出す地域主権の確立をいかにして達成するかという年来の大きな課題と向き合ってきました。グローバリゼーションの中で日本が生き残って行くためには、こうした課題の解決は不可欠のものです。

今回の大地震と大津波と原子力発電所の事故に伴って生まれた観測史上初の大災害からの被災者の救護、これからの生活復旧と復興の仕事は、こうした日本全体に投げかけられた課題解決のことも意識しながら実行されねばなりません。これは戦後最大の難問です。

今回の大震災と私たちが16年前に体験した阪神・淡路大震災との違いは震度だけではありません。かつて考えられたこともない500kmに及ぶ被災地域で、しかも、想像を絶する大津波、それに、死の灰の恐怖も加わっています。

さらに、農・漁業、それに関連した家業的事業も多く、それらの事業は高齢者の負担となって、若・壮年者には出稼ぎも多いとなると大変です。被災者の中に災害弱者が多くなり、しかも、農地も海水に洗われ、港も荒廃して、その復旧も容易ではありません。かつて、阪神・淡路大震災のときは、インフラの復旧はできても復興は難しいと言いましたが、今回は復旧そのものも極めて困難で時間がかかります。

しかし、世界の人々は、これだけの災害にあった東北・関東の人たちの行

動に賛嘆の声をあげています。16年前の私たちと同じように、いや、それ以上に、この大災害にあえいでいるはずの被災者の皆さんが、整然としかも黙々と、自己犠牲をいとわず立ち向かっておられる姿に感動しての賛嘆です。とはいえ、文字通り筆舌に尽くし難い苦況です。この人たちに生きる喜びを感じて頂き、天災の国ではあるけれど生きていてよかったと思って頂くことが出来るためには、国をあげて支援してゆくことが不可欠です。かつて米沢藩や松代藩の窮乏を身を挺して救った上杉鷹山や恩田木工のように、総理をはじめ諸大臣、国会議員等、わが国をリードする責務についている人達が先頭をきって収入のある比率を抛出するだけでなく、それぞれの生活の仕方まで改変してゆくことが望まれます。それほどの亀鑑を示す覚悟でないと、困窮に苦悩している被災者に生きる喜びを保障することはできません。皆さん、お互いに生き続けるために、手をつないで支援に立ち上がりましょう。

第 52 号

2011年 5月 1日

東日本大震災に思うこと（その2）

－「一億一心」の条件－

今回の大震災と16年前の阪神・淡路大震災との違いは、震度と死者数と全・半壊家屋数などの他、18.3mにまで達した大津波と原子力発電所の事故などで説明されています。死者・行方不明者は阪神・淡路のときの4倍強で、直接被害額も3倍強だといわれる大震災です。

しかし、その割には、まだ救援にかけつけられているボランティアの人々の数も、義援金の総額も少ないのではないかとされています。災害救助ボランティア活動も珍しくなくなってジャーナリズムで報道されなくなったからというものもあるかもしれません。それ以外にも、今回の大震災の特徴というか、悲惨さが十分に理解されていないことにもよるのではないかと考えられます。すなわち、死者・行方不明者は総数では、阪神・淡路のときの4.5倍ほどですが、当初の行方不明者だけで比較すると、4,600倍をこえるという数字になります。

しかも、その遺体は、1ヶ月以上経った今でも僅かずつしか発見できていません。大津波によって流されてしまったのです。家族を失われた皆さんの悲しみは想像を絶します。地震だけなら、焼けてしまわない限り、すべてのものは、その場に残っています。しかし、今回は大津波のため何もかもなくなってしまいました。

さらに、大津波は、農地を塩害化し、多くの漁港を破壊しおまけに沢山の漁船を喪失してしまい、約5万人の方々が、家業としての農業や漁業ができなくなったといわれます。企業に雇用されていた人の多かった阪神・淡路のときは、決定的な違いです。大津波で亡くなられた人に高齢者が多いといわれますが、家業ができなくなり、明日の希望をもてなくなった人々にも高齢者が多いのです。しかも、被災地は、阪神・淡路のときとは違って、500kmの広範囲に亘り、避難所の数も4倍近く多く、しかも、そこに集まっている方々の数も格段の差があり、交通途絶の関係もあって救援状態には大変なバラツキが報ぜられています。政府の復興構想会議はまずこの窮状を体系的に把握し、この状態を救うための政策の策定を構想することから始めるべきでしょう。おまけに、原発事故によって強制的に退避を命ぜられた方々は、生計をたてる拠点からさえ立ち退くよう強要されているのです。

かつて、毛利元就は、吉田郡山城の工事の際の人柱に替わるものとして建てた石碑に「百万一心」という言葉を刻んだといわれていますが、今回の東日本大震災に苦しんでいる人々を救援するためには、全国民がそれこそ「一億一心」になって当たらねばなりません。私は先月のこの欄で、そのためには、この事態の克服に当たられる方々が身を挺してその生活態度まで改めてゆかねばいけないのではないかと言いました。リーダーの基本的役割は目標達成に望ましい雰囲気醸成し、集団を導き、人々の心を動かし、人々の情熱に火をつけ、最高の力を引き出すことにあると言われます。残念ながら、いまわが国の政治家の皆さんは党利党略と、我執に捉われてリーダーの役割を果たしていません。これではとても「一億一心」にはなれません。

東日本大震災に思うこと（その3）

—大牟羅良『ものいわぬ農民』（昭和33年刊）と関連して—

東日本大震災の救援に行かれないいくつかの団体と関係していることもあって、夫々の被災地報告をお聞きする機会も多くあります。その度にテレビや新聞などでは報道されていない生々しい諸事実を知らされ、今度の大地震がいかに大変かを思い知らされています。その中の一つに、神戸のような国際的にも国内的にも開かれた都市でのボランティア活動とは違って、東日本、とくに、岩手や福島などの一部では、ボランティアが突然被災地をお訪ねしても、なかなか簡単に打ち解けて貰えないことがあるようです。小さな避難所も多く、しかも地勢などで救援にかけつけたボランティアの休む場所もないということもあって、ボランティアの殺到を制限されたところもあります。

皆さんご承知のように、被災地の皆さんがこれだけ苦しい経験を強いられながら、冷静に、お互いに助け合って避難所生活に耐えておられる状態は、世界中の方々に感動を与えています。今度の大地震を契機に日本に帰化すると発表された有名な芭蕉研究者のドナルド・キーン教授もそのことをとりあげておられます。東日本大震災は、私たちが経験した阪神・淡路大震災とは比較にならないしんどさです。それでもじっと我慢しながら、復旧・復興の歩みをとろうとしておられるお姿をみながら、私はふと昭和33年に出版された、大牟羅良さんの『ものいわぬ農民』（岩波新書）のことを思い出しました。そこで本箱からそれを取り出してみると、当時私は33歳でしたが、文字通りこの本に感動したようで、鉛筆で一読した感想も書き込んでいます。著者は、小学校の教師や、行商人の仕事もされて、のちに健康保険組合連合の雑誌編集者になられた人です。大牟羅さんは、この本の中で、日本のチベットといわれた岩手県の農民のきびしい生活を丹念に描き出しておられます。貧乏な小作人の生活に較べると、食事の心配もなく、服も靴も支給され、おまけに学歴や社会的地位とも無関係に平等に生活できる軍隊生活の方が有難いという青年や、「できるだけのごみ

を小さく持つことによって生きています」というおばあさんの言葉などをちりばめた本です。

もちろん、戦前や戦後でも昭和30年代のはじめまでとは違って、今の岩手の方々の生活環境は格段に好転しています。しかし、永年の農村や漁村の生活で培われてきた謙虚で、我慢強い精神は、宮沢賢治の詩のように、何ごとにも負けずに生き抜こうという形で残っているのではないかとも思われます。

それを考えると、戦後最大の苦難に直面しているにも拘わらず『ものいわぬ被災者』の皆さんのために、私たち日本国民は文字通り力を合わせて尽くさなければなりません。

第 54 号

2011年7月1日

東日本大震災に思うこと（その4）

ーグローバル化の中で原点に帰って考えることの大切さー

復興構想会議の報告がこの6月25日に発表されました。16年前の阪神・淡路大震災のときには、焼け太りになるような施策は駄目というので、被災地兵庫・神戸が提案した復興特区構想は認められませんでした。その点、流石に今回の震災が阪神・淡路のときとは比較にならない困難を抱えていることもあって、あのときいわれた一国二制度は認められないという言い方もされませんで（もっとも、阪神・淡路大震災のあと沖繩対策として一国二制度になる特区が認められるようになっていましたからこの言い方は既に使えなくなっていました）、巨額な財源措置を必要とする特区が認められました。さらに、被災地域の多様性も考えて、被災地が五つの型に分類され、夫々独自の復興対応も構想されました。

財源問題でも、経済学を専攻した私などもこの提案に、次の二つ程度加えれば、それ以上は現状では望めない内容であったと思います。一つは、岩田一政さんも主張されてましたように、民主党のマニフェストの一部をこの緊急事態で改案して5兆円近くを調達することと、もう一つは、通貨危機のときに韓

国で危機克服のため金の供出を国民にアピールされたのと同じ精神で、わが国でもふるさと納税で認められている税控除の「復興寄付金」制度のようなものを導入することです。

もっとも特区制度は、それを運営しようとする既存利害関係者間の対立を生み、実際には経済活動などの復興にすぐ役立てることが困難な面も持っています。しかも業種によって大きな違いがありますが、長い歴史をもった規制や保護などを受けてきた人々には、それらをないものとして原点に帰って考えることは極めて難しいことです。

ただ、今回の大震災は、例えば、津波に洗われてしまった農地がよい例ですが、農業を始めようとしてもすぐに手がつけられません。眞摯な農家の方々からはじめて農業をはじめられる方々のように、この農地で生活してゆくためにはどうしたらよいかをお考えになるだろうと思います。しかも、かつてとは違って、日本の農村地帯でも少子高齢化が進み、食料需要も高級化・多様化している一方、グローバル化の中で国際的には人口増による食料需要の増大とその供給構造の激変が展開しています。この状況の中で、しかもこれからも今回のような大震災に襲われる危険性のあるわが国の農業で生活してゆくにはどんな農業を進めたらよいかを文字通り真剣に考え抜くことが必要です。

この行方は、目先の選挙のために選挙民である農業者の当座の利益を保障しようとする人々では残念ながら見出せません。グローバル化する世界の農業の中で、素晴らしい能力をもったわが国の農民の皆さんがこれならやれるという方策を見出して行くのでなければいけません。もしこれが発見できれば、東日本大震災は、日本の農業に新しい活路を拓くことになるでしょう。私たちは、その活路を見出すために衆知を結集する時です。もっともこれは農業だけの問題ではありません。すべての産業活動について考えてみなければならないことです。

指揮者の蘊奥を究め始めた佐渡裕さん

つい、最近、県立芸術文化センターの芸術監督佐渡裕さんから、ベルリン・フィル演奏のときの CD、MBS と NHK のテレビ放映を収めた DVD と PHP 文庫『僕が大人になったら』を頂きました。佐渡さんとは色々なことで親しくさせて頂いていますが、今回の演奏会には私も感動いたしました。

佐渡さんは、今回の素晴らしい演奏について、自分が指揮棒を振ったことなど忘れていましたと語って涙を流しておられました。そういえば、頂いた本の中でも「楽団員の心を“must”（～しなければならない）から“want”（～したい）に変えるのが僕の役目」と述べておられます。ベルリン・フィルでの指揮の中で佐渡さんは、それぞれの楽器の演奏では世界を代表しているとの自信をもっているベルリン・フィルの楽団員全員が、文字通り“want”の気持ちに変わった瞬間というか、ある一定の時間を経験されたのだと思います。

佐渡さんは、よく、小学生のときから、大人になったらベルリン・フィルで指揮をしたいと考えていたといわれました。しかし、佐渡さんはその念願が達成できたというので涙を浮かべられたのではないと思います。指揮者の役目、すなわち、すべての楽団員が、“must”から“want”に変わってくれたことに無上の喜びを覚えられたのだと思います。

私は、かつて、この欄で「人の心を掴める人になりたい」という題で、2004年のオリンピックのサッカー日本代表の監督をつとめられた山本昌邦さんのことをとりあげさせて頂きました（2010年12月1日発行）。サッカーの日本代表になる若者たちは、みな大変な能力をもった自信家で、監督の言うことなど聞こうとする人達ではありません。山本さんはその人達が自分で最善を尽くしてやろうと思うように出来るかできないかで監督のリーダーシップが決まると言っておられました。佐渡さんはそれと全く同じことをあの瞬間に身体で感得されたのだと思います。私が今回「指揮者の蘊奥を究め始めた佐渡裕さん」という表題にさせて頂いた理由は、そこにあります。私は、これからの佐渡さんは、きっ

と今迄とは違った境地で指揮棒を振られるようになるのだろうと思っています。

ただ、佐渡さんの境地を想うたびに、私は東日本大震災からの復旧・復興に苦しんでいるわが国の状態を考えずにはおられません。今わが国には、有史以来最大といってよい地震と津波に加えて文字通りはじめての経験である原子力発電所事故で苦しんでいる人達がおられます。また、この方々を何とかして救援し、一日も早く復旧・復興して頂くために尽くしたいと思う沢山の人々がいます。ところが不幸にして、その力を一つにまとめて、かつてない素晴らしい日本国を創生しようと全国民をリードする人がいません。しかしながら、この悲しい状態をただ悲憤慷慨していてもはじまりません。私たちは、バラバラでもよいから、少しでも手を握れる人を集めて、大震災からの復興に努めなければなりません。

第 56 号

2011年 9月 1日

PDCA の本当のあり方と組織経営

私は、最近関係している色々な組織で、PDCA、すなわち、Plan - Do - Check - Action の必要性を強調して、担当者に難儀をおかけすることがあります。それと申しますのは、皆さんもご経験がおありかと思いますが、その組織の一年間のまたは半年の事業報告書などの説明をお聞きする会の場合、数多くの項目全体について計画または予定した諸事業などの遂行結果がたんと述べられ、最後にこれについての皆さんのご承認をお願いしますといった形で運営されるのが一般的です。

しかし、お聞きしている者としては、それらの諸事業が、実際にどのような効果をあげ、事業を受けられた方々や実施担当者などにどのように評価され、もし、それを引き続いて実施するとしたらどういう工夫ないし、改善をしたらよいかなどについて理解したいと思う訳です。その点神戸市では、阪神・淡路大震災以降、たとえば都市計画行政全体について最初に述べました PDCA 方式がとられ、できるだけ計画 (Plan) も数量化できるものは数量化し、事業

実施 (Do) した結果、どのような状態になっているか (Check) を示し、計画と実態とのギャップを埋めるために今後をどうするか (Action) を述べるように努めていることは評価できる姿勢だと言ってよいと思います。

しかし、考えてみると、もともと諸事業は最初に計画がある訳ではありません。企業の場合でも自治体の場合でも、本当に役に立つ事業を行おうと思えば、夫々をとり囲む自然的、社会・経済的、科学・技術的などの構造変化を的確に分析把握するとともに、何よりもその中で生活する顧客や住民の願望を充たすためにはどのような手段・方法を採用すればよいかを十二分に吟味したうえで、計画を立てるのです。その意味では、まず最初に、現状と将来についての Check があって、そのうえで目標達成のための Action を策定して、はじめて Plan をつくり、Do となるのです。その意味では、Plan の成立過程から考えると PDCA ではなく、CAPD の形になるはずです。

そういえば、常に来店するお客様ニーズを分析し、独自の品揃えやサービスを構築し、市場の速い変化に対応した経営力を発揮し、素晴らしい発展を続けているアイリス・オーヤマの大山健太郎社長もある本でこのことについてふれておられます。私たちも、PDCA の原点に帰って、CAPD を想起しながら、企業はもちろん自治体の改革に立ち向わなければならなくなっています。もし組織構成員がその気になって立ち向かっている諸事業を見直すようになれば、組織経営は飛躍できる可能性があると言えるでしょう。

第 57 号

2011年10月1日

東日本大震災の教訓の中から

この9月9日、神戸市で「自治体災害対策全国会議」が開催されました。前兵庫県知事の貝原俊民さんが着想され、私も呼びかけ人の一人になったこともあって、2日間貝原さんと並んで会議に参加しました。関東大震災のときには、周知のようにそのあと「東京市政調査会」が出来、それ以来「全国都市会議」が毎年開催されるようになりました。阪神・淡路大震災のあとには、「ひょう

「震災記念21世紀研究機構」ができ、今回の東日本大震災を契機に前記の会議を開催して今後継続して災害に備えるようにしてはという貝原さんの見事なアイデアによるものです。

会議には、全国から実に沢山の自治体関係者が参加され、復興構想会議の五百旗頭真議長を1日目の総合司会者に、また同会議河田恵昭委員を2日目総合司会者にして、村井嘉浩宮城県知事、佐藤仁南三陸町長、松本友作福島県副知事、立谷秀清相馬市長をはじめ多士済々のお話を拝聴しました。そこから得た教訓は実に多くこの短い巻頭言ではすべてとりあげることはできません。そこで今回は、重要度からというのではなく、私自身もですが、多くの方々が気づかれなかった2つのことだけを報告しようと思います。

その1つは、政府の復興対策本部の事務局次長の岡本全勝さんが述べられたことです。岡本さんは、次長を命ぜられてまず救援物資の確保を考え、各省の関係業界団体にお願ひされたようです。新聞やテレビでは私の知っている限り一度も報道されませんでした。各団体および業界のご尽力で、パン、即席ラーメン、精米、缶詰など食料だけで2,621万食、飲料水794万本、トイレットペーパー38万個、おむつ39万枚、一般薬24万箱、マスク438万枚、燃料1,603万リットルなどが、5月23日までに無償寄付されたということです。寄付金については若干の報道はありましたが、モノ不足で困っておられた被災地の皆さんに、こうした品物がどれだけ大きな救援になったかを想うと本当に有難い協力です。これが、政府の力ではなく、菅さんが一番信頼していなかった官僚の人達の発想で集められたのです。

第2は、相馬市長の立谷秀清さんからお聞きしたことです。それは今度のような大規模な震災になると、近隣都市も皆被災しているため相互援助協定をしていてもそれを実行することが出来ません。他都市からのすべての援助は、個人的に熟知していた他府県の遠くの市長さんに電話して援助して頂きましたというのがそれです。これは、いわれている東海・東南海・南海の三つの連動地震が発生したときにも考えておかねばならない重要なポイントです。

最初にも申し上げておきましたように、この2つは、会議でのべられた貴重なお話のうちの2つにすぎません。実際のご苦勞をお聞きするということは考

えさせられることが多いものです。私どもは、東日本大震災についてもっともっと勉強してその復興を支えるべきことが多いと思います。

第 58 号

2011年11月 1 日

六甲山を守る全市民的活動の拡がり

私はこのメール・マガジンの巻頭言で、六甲山について今迄 3 回ふれてきました。お陰様で、六甲山を守ることにについて、矢田一郎神戸市長も発言して頂き、今年 2 月にまとめられた神戸市の第 5 次総合基本計画の中でもその活性化についてとりあげられました。そういう動きに対応して、また当研究所においても民学産協働の「都市資源としての六甲山」研究会を設置することにし、今日までにすでに 3 回熱心に討論を進めてきました。

こうした動きの中で、10月28日、しあわせの村にある神戸市シルバーカレッジと神戸市建設局の主催、およびシルバーカレッジの卒業生が結成した「非営利活動法人社会還元センターグループわ」と「生涯学習塾めばえ」との共催で、「六甲山リレートーク」が300人以上の方々の参集をえて開催されました。これは、国際森林年を記念し設けられたシルバーカレッジの交流フェアの一つでした。残念ながら、この会にはどの新聞社もテレビ会社も取材に来ておられませんでしたが、大変有意義で興味深い内容でした。私自身は基調講演ということで、いま六甲山が抱えている色々な問題についてお話をさせて頂くとともに、日本のすべての森林と同じく六甲山も約 6 割が民有地、残り 4 割が国と県市などの公有地になっていますが、そのいずれも色々な理由で十分に管理できておらず、日本の国土の 7 割近くを占める国土が六甲山と同じように放置されたままになっていること、したがって、もし六甲山が立派に管理されるようになったら、森林王国日本を守る先駆的な仕事になるであろうということもふれさせて頂きました。

この欠陥を補うためには、国や県市は勿論市内の企業や市民などのいうなら全市民的な活動が活かされなければなりません。今回のトークでは、山の清掃

活動や植樹を1978年以来しておられる「兵庫県勤労者山岳連盟」や、阪神・淡路大震災後、市民で六甲山を守ろうと色々な活躍をしておられる「六甲山を活用する会」、六甲山地最大のススキ草原の再生を目指して努力しておられる「お多福山草原保全・再生研究会」、障害のある方・高齢者・子どもさんたちが安心して親しめる自然環境づくりをしておられる「里山和楽会」（これはシルバーカレッジ生活環境コース13期生がつくられた会）などの他、いくつかの組織と共同して須磨離宮公園に蝶やかぶと虫などの生育環境を保全しようとしておられる「須磨離宮公園森の倶楽部」など、ここでは紙面の制約上とりあげませんでしたいくつかの活動が報告されました。今年からは、神戸経済同友会の環境委員会で神戸市の森林植物園を拠点に「森づくりプロジェクト」も始められました。企業のこうした活動の先駆者として活動をはじめられたのは伊藤ハム株式会社で、同社の支援でグリーン・ベルトの中では、「森の学校」という形で、いくつかの市民団体が六甲山の保全に力を尽くしておられます。

こうしてご紹介してゆくと、六甲山活性化のための努力は、全国的にみても注目すべき拡がりを見せていることがわかります。私はあらためて、六甲山を守ることの意義を考え直し、六甲山を守る全市民的活動が更に一層高揚されることを期待しています。

第 59 号

2011年12月 1 日

生産要素としてのエネルギー

経済学は、それが学問として成立するようになった時から、モノを作るのに必要な要素として土地、労働および資本の3つをとりあげてきました。この考え方に従いますと、一国の生産物の量の大小は、この3つの生産要素の量の大小および質の良し悪しに依存することになります。そう言えば、戦前には、わが国は土地が狭く、また資本も少ないのに人口が多いために人々が貧乏なのだといわれ、少しでも豊かになるためには、もっと土地を沢山もてるようになってはいけなないと考えられたものでした。この考え方は、容易に推察できま

すように、外国の侵略まで正当化しかねない危険性さえもっています。

しかし、考えてみると、昔から経済活動にとって一番関心の大きかったことは、それを行っている人達がどれだけの収入を得ることができるかということでした。その観点からモノづくりを考えてみると、モノづくりに必要な3つの生産要素である土地、労働および資本を提供している地主、労働者と資本家が、どれだけ収入を得るべきかを示してくれる伝統的な生産要素論が尊重されたのはよく判ることです。

ところが、K. E. ボウルデングというアメリカの経済学者がこの生産要素論は出来た生産物を3つの階層（地主、労働者および資本家）にどう分配したらよいかを説明するための議論で、言葉の本当の意味での生産要素論ではない。本当の生産要素論は、モノをつくるのには、エネルギーと資源とノウ・ハウとが必要だとする理論であるといい、なかでも最も大切なのは、ノウ・ハウで、エネルギーも資源も稀少な日本がアメリカに次ぐ当時世界第二の経済大国になった理由も日本のノウ・ハウの水準の高さにあると言いました。彼は、わが神戸市がポートピア博覧会をもちました1981年にはそれを記念する講演会にも来て、この点での日本の素晴らしさを朝日新聞にも書きました。

早いものであれから30年、私たちは、ノウ・ハウの開発にも遅れをとるようになり、バブル崩壊後は、日本経済はデフレ状態に落ち込んだままで低迷しています。そこへ、3.11の東日本大震災が勃発し、福島原子力発電所の事故を契機にして、極度の電力不足問題に苦しむことになりました。そこであらためて生産要素としてのエネルギーの大切さを痛感するようになったわけです。往々にして停電が発生するだけでなく、電圧も変化し、いま世界の産業をリードしている半導体の生産ができないばかりか、コンピュータでも自動電圧調整器を備えないと使えない欧米やいくつかの外国とは違って、良質で豊富な電力に恵まれてきたわが国は、敗戦直後の電力不足以来、はじめてグローバル化と世界的な経済不況の中でエネルギー不足問題に直面することになりました。

私たちはあらためて、モノづくりだけでなく一定の生活水準を維持してゆくのに必要な生産要素論としてのエネルギー問題を真剣に自分の問題として受けとめなければならなくなったわけです。

日本人の心を育てた「実語教」

神戸市の『次世代のこどもを育む市民会議』は既に9回開かれています。その結果、具体的にどのような政策が策定され実施されようとしているかは、残念ながらまだ明らかにされてはいません。しかし、次世代の日本をつくるこどもたちをいかに育てるかはいうまでもなく、決定的に大切なことです。その意味ではこの市民会議の意義はいくら強調しても、し過ぎることはありません。

ご承知のように、阪神・淡路大震災のときも今度の東日本大震災のときも、日本の被災者は沈着に行動し、お互いに暖かい心で助け合って、世界中の人々から大きく賞賛されました。こうした日本人の心は、私たちの先輩たちが作ってきたものです。こういう心がなぜ生まれたのかについては色々な説があります。残念ながらここでは紙面上の制約もあってそれらについて詳しく述べる訳にはゆきません。

ただ一つ、ここでは、私も最近になって初めて知った「実語教」について説明させていただきます。これは、私も理事の末席を汚しています関西師友会の白石武之さんが、慶応元年に出版された「実語教具註抄」という本を底本としてつい昨今出版されたものです。この本に述べられていることは、最初は弘法大師がいわれたとの説もありますが、明白ではありません。その後明治になるまで千年の間、日本のこどもたちはこれを学び、江戸時代の寺子屋では必読書になったといわれます。白石さんは、かつて二宮金次郎さんもこの「実語教」を学んでいたといわれています。

この本は、「山高きが故に貴からず、樹有るを以て貴しとす」からはじまって、四十いくつの格言というか、人の道についての呼びかけがなされています。この本は、この山についての言葉の次にある「人肥たるが故に貴からず、智有るを以て貴しとす」を基本として、何よりも勉強をすすめるとともに、天地の如き父母を敬い、日月の如き師君を尊び、友と交わりて争わず、兄には礼敬を尽くし、弟には愛顧を致せと呼びかけています。そこでは、また「他人を敬えば、

他人もまた我を敬う」とか、国家についての言及は別としてまるで明治23年の教育勅語のような徳育、あるひは人間形成の基本的な方策を述べています。

ご承知のように、江戸時代および幕末・明治初期にわが国を訪れた外国人たちは、わが国のまちの美しさとそこに住む日本人の勤勉さや人間的素晴らしさに驚嘆しています。残念ながら最近では、かつて両親を失った孤児たちの憩う場であった養護施設が、家庭内暴力のために家に居れなくなったこどもたちの住いの場になったといわれます。一番大切な徳育が見失われて知育だけが中心になり、何ごとにも積極性が望まれるのに、逆に逃げ腰になるこどもたちが多いともまた言われます。私たちはあらためて、素晴らしい日本人の心をもう一度掘り起こして、次の世代を担うこどもたちに伝えなければなりません。

第 61 号

2012年2月1日

3.11を全国民の同時体験の日にしよう

震災復興構想会議の議長代理だった御厨貴さんが新著を出版されました。『戦後』が終わり『災後』が始まる」という題名の本がそれです。昨年3月11日の東日本大震災（地震名としては東北地方太平洋沖地震と命名された）は、死者数が1万5千名をこえ、しかもその9割がかつて経験したことのない大津波によるもので、未だに3,500名近くの行方不明者がある大震災でした（阪神・淡路大震災のときは、行方不明は3名でした）。さらに、わが国で初めて発生した原発事故災害のために10万人をこえる避難者が生まれ、そのうち2万5千人位の方々は数十年間は、家に帰れない状態になりました。これは、太平洋戦争で日本が敗北したときの日本国民全体の悲痛な体験にも匹敵するといってよい体験です。御厨さんは、この点に着目し、3.11を戦後の諸問題の解決を要請する新しい転期であると受けとめて、「災後」という新しい画期をしようとしておられるのです。

そう言えば、今回の3.11は、明治維新による開国、太平洋戦争敗戦による開国にも比類する新しい開国であるという主張もない訳ではありません。しか

し、花巻を故郷と考える生活をしてこられた山折哲雄さんが、「東北地方は忘れられている」と訴えておられるように（日本経済新聞、夕刊、平成24年1月18日号）、全国民が必ずしも今回の3.11大震災を自らの同時体験として対応しようとしていないことは認めざるを得ません。私自身も阪神・淡路大震災を体験し、その復興のために色々な被災状況を直視しながら働きました。しかし、あれだけの大地震でも特定地域中心の直下型の活断層地震であったために、被災地で大きな火災が発生し、消火活動や救援活動が必死に行われているときでも、お隣りの大阪市のホテルでは結婚式や披露宴が和やかに催されていました。ある人が被災地を少し離れると天国と地獄の違いが現れるといわれましたが、あの時全国各地からまた世界中から大変な支援をして頂いていてこんな言い方は許されませんが、しかし、あの恐ろしさと厳しさはそれを体験した者でないとは判らないことが残ることは否定できません。

その証拠に、私たちは、今回の3.11で、神戸の時とは違って、家業として農業や漁業やサービス業を営んでこられた人達が圧倒的に多く、その人達が塩害や船の流出やまちの崩壊による顧客の退出のために、生活基盤を失っている苦悩や、原発事故のために何十年も家に帰れなくなった人達の絶望を、自分自身の体験のように受けとめていないことは認めざるをえません。

御厨さんが、「戦後」に代わる「災後」が始まると本当に言えるためには、今回の大地震を敗戦時およびそのあのような苦しみと同じ全国民の同時体験として受けとめることが不可欠です。そうでなければ3.11の大震災からの復興は困難です。

第 62 号

2012年3月1日

薬の開発とこれからの医療と福祉の夢

最近新薬品の開発は目ざましいです。パーキンソン病にしても、認知症にしても、新しい薬品の利用によって従来は考えられなかった治療効果が生まれつつあります。

このことに関連して、私は最近、ある大病院の私が尊敬している院長先生とお話をしている一つの夢を抱くことになりました。私が「もしこうして色々な分野で実効のある薬が開発されるようになると、病院の治療もうんと変わることになりそうですね」とお尋ねすると、その院長先生は「そうです。こうしてもしどんどん実効のある薬がふえると手術は大きく減少するでしょうし、医学全体としても本来外科が不必要になる治療の実現を目指しているのです」と仰いました。そこで私はさらに「もしそうなれば、患者の入院数は減り、大病院や診療所の役割も大きく変えることが考えられます。患者はより多く自宅で療養することにもなり、かつてのように近所の診療所のお医者さんが患者の家に出向いて診療に当たるようになることも考えられますが」と申しますと、院長先生は「そうです。現在のように、住居と診療所とを別にして生活するという状態ではいけなくなるでしょう。それと同様に、今のような核家族ではなく、少なくとも二世帯が一所に生活する体制か、もしくは、北欧のように新しい社会的介護体制が確立されていなければ、うまく運用できなくなるでしょう」とも言われました。

いうまでもなく、これは大変な変化です。いつになれば、本当にそうなるのかは判りませんが、もしそうなれば、患者の多くは自宅で生活していて、宗教や人間性についての考え方の違いもあってそう簡単ではないと思いますが、点滴でただ寿命を延ばすことを止めているデンマークのようになることも考えられます。

そうなれば、国全体の医療費も大きく変化します。国立社会保障・人口問題研究所の事例では、今のままですと、2010年の医療費は37.5兆円ですが、2025年には、52.3兆円、2035年には、10年の1.7倍の65兆円に達するといわれています。しかし、もし上述のような激変が起きると、医療費も大きく減少すると予想されます。技術進歩は社会を変革するといわれますが、薬の開発・進歩はこうして社会の在り方や市民福祉のあり方に抜本的な革命を齎（もたら）すかもしれません。上述のように少子高齢化社会では毎年一兆円余の福祉費の増大を考えなければならないといわれる今日、薬品開発とそのための科学技術の変革はその革新の担い手になりそうです。

高齢社会での高齢者の役割

19歳で軍隊入隊の召集令状を受けとったとき、多くの青年と同じく私も自分の生命は間もなく終結すると覚悟し、本当はよく判っていないのに「生死一如」などという言葉を空念佛のように唱えていたものです。その私が、今年米寿を迎えることになりました。高齢者というのは今の分類では、65歳以上、後期高齢者は75歳以上ということになっていますから、私も大変な高齢者になるほど生き残ったわけです。

日本の年齢別人口構成は、1950年には、低年齢の人が一番多く、年齢が進むに従って構成比率が段々少なくなる三角形のようになっていました。ところが、2005年には59歳の人達が一番多くなり、2055年にはさらに80歳の人達が一番多くなって、逆に若い年齢の人達の比率が段々少なくなり、西洋の凧のような形になると予想されるようになりました。

私たちは、今迄、高齢者は一所懸命働いて、経験も見識も豊かになった人達であるから、大切にしなければならぬと言ってきました。しかし、こんな高齢社会になりますと、だから皆で高齢者を支えてほしいと言っておれなくなりました。高齢者が、総人口で大きな構成比率を占めるようになりますから、高齢者も社会の重要な構成員として社会存立のためにそれなりに重要な役割を担わなければならなくなった訳です。

このことの必要性和妥当性は、家族生活の中ではっきりしています。愛と共助の世界になっている家族生活では、子供たちが大きくなると両親や祖父母を支え、そのために誠心誠意努めるのは当然になっていますが、高齢者になった人達もただ皆の世話になるだけでなく全力をあげてその役割を果たす努力をしているはずで、これと同じことが、社会全体でも行えるようにならなければなりません。

病床に就かねばならない人、働く能力を失った人は、社会全体でサポートして行かねばなりません、健康でその能力を活かせる余地のある人々は、社会

的に必要な色々な部門で、有給あるいはボランティアにその力を活かすようにしなければなりません。そう言えば、この十数年前から既に高齢者のボランティアな活動は急激に増えています。しかし、社会の中でその受け入れ態勢は十分に出来上がっているとはいえません。特に、その秀れた諸能力を積極的に活かすための工夫は、大きく不足しています。わが国の内ではそれが出来ていないものですから、産業によっては、その能力を外国で発揮せざるをえなくなっている分野もあります。かつて、ロンドン・エコノミスト誌は、日本が世界の中で最も早く高齢社会になること、しかも、近くすべての国で同じように高齢化が進展するのですから、日本の高齢対策のいかんは世界のモデルになるといって特集を組んだことがあります。私たちは視野を拓けて、高齢者が生き生きと働き、生活できる新しい分野を開拓し、高齢化する世界各国のモデル建設に先頭を切って進まなければなりません。

第 64 号

2012年 5月 1日

感動する広報が求められる

行政や企業など組織のいかんを問わず、その活動がその組織構成員だけでなく、その利害関係者の皆さんに感動的に受けとめて頂けるとどんなに有り難いことでしょう。もし、それができれば、その組織が直面するどんな困難でも克服できる可能性を生む力になるからです。

最近、携帯電話や IT を通じての情報交換が爆発的に増えています。情報交換の場としても存在感を急激に増大させている交換サイト（SNS）の中でも大手フェイスブックなどはこの 1 年間で利用者が 2 億人強も増加して、この 4 月 23 日で全世界で 9 億人にも達したといわれます。これは広報の手段の変化につれて情報伝達に大変な変化が生じていることを教えてください。

しかし、これだけ情報が氾濫するようになると、例えば同じ新聞でも、見るだけの紙面と読んでみようと思う紙面とに分かれ、新聞によってはただ見るだけの新聞になってしまうものまで生まれてきます。情報は流せばよいというの

ではなく、本当に読者が注目し、それを自分の問題として考えてみようと思う情報の提供になっていなければ必要な新聞とはいえません。すべての組織の提供する情報についても同じことがいえます。そのためには、提供される情報は読者に何らかの感動を与えるものでなければなりません。

感動というのは、周知のように物事に（特別な意味や価値を感じ）強く心を動かされることといわれています。色々な組織が伝える広報ないし情報はいうまでもなく、事業の日程など、ただ提示すればよいものもあります。しかし、組織が色々な困難があっても、やりとげようと覚悟している事業については、ただ、それを行うことを報道するのではなく、その事業に利害関係者の多くが感動し、その実現を支えようと思うようになる情報提供の仕方を工夫しなければなりません。そのためには、今迄よくあるようにただ知らせたり、お願いをする広報では駄目です。関係者が身体で感じ、その報道やお願いに心を動かせるようになる工夫をしなければなりません。色々な問題を抱えている現場で懸命に苦勞している人々を実際にみて頂くとか、その生きざまや息吹きを肌で判るような報道の仕方を発見するなど、いずれにしても全く新しい報道の仕方を工夫しなければなりません。情報提供手段の激変の中で、感動する広報の必要性は益々大きくなっています

第 65 号

2012年 6 月 1 日

サーバント・リーダー

社会や組織を変える2つの方式があるといわれます。1つは、「皆がそうしたがるなくても、地位や権力によって、自分の意志のとおりのことを強制的にやらせる」方式であり、もう1つは、「個人の人格的な影響力によって、自分の意志どおりのことを人々にやらせる」方式です。前者はいうなら「権力」によるリードの仕方、後者は「権威」によってリードするやり方です。

ところで、企業でも行政体でも、そのステイクホルダー（利害関係者）の皆さんの欲求を満たすだけでなく、そのニーズに応じてゆかねばなりません。

企業や行政体の利害関係者は、顧客、市民からはじまって実に多様で、それに対応する企業や行政体の人達は、その利害関係者の奉仕者（サーバント）になるよう求められています。しかし、本当のサーバントは、利害関係者の欲求を満たし、その人達のやりたい放題にさせてゆくだけではいけません。人々のニーズを見極めて、この人達が人間としてよりよい状態になるように工夫しなければなりません。かつて、マズローは、人間のニーズを5つの段階に分けました。いちばん下の階層では、食料や水や住居が保障されることが、次に安全と安心、そのうえに、愛とか自尊心とかが加わり、これらが満たされると最終的には自己実現、すなわち、最高の自分になること、あるいは、その可能性をつかむことを人間は求めると考えたのです。サーバントは、すべての人々が、この5つのニーズを達成し、その喜びを感じることができるよう奉仕しなければなりません。また、よい奉仕者になろうと思えば、そのことを常日頃考えてゆくことが必要です。そうすれば、考えが行動になり、行動が習慣になり、習慣が人格になる可能性もあり、その人達は優れたサーバント・リーダーになれます。

以上のことは、最近私のところへ「海と月社」から届けて頂いたジェームス・ハンターの『サーバント・リーダー』という本から私が勝手に抜き出した言葉です。私はエッセイの表題にしたサーバント・リーダーという言葉は何年か前に、神戸大学の金井壽宏教授から彼が資生堂の福原義春名誉会長との対談をまとめた本を頂いてはじめて知り興味深く読みました。ハンターのこの本には、その福原さんの推薦の言葉が掲げられています。

いま私たちの社会や私たちの属している色々な組織は、おしなべて早急に解決しなければならない課題をもり沢山抱えています。私たちは、この課題解決のために、それぞれの役割に応じて、よりよき人間生活をつくるように力を尽くさなければなりません。今回はただ本の紹介のようになりましたが、できるだけ多くの人達がこの本をまず読んで考えてみられることをお奨めします。

転換期の社会と付和雷同

広辞苑を開くと、付和雷同とは、「自分に一定の見解がなく、ただ他の説にわけもなく賛成すること」と説明されています。世の中の出来ごとというのは、ただ1つの原因からではなく、色々な原因と関係して発生し、変化していて、複雑怪奇です。それを独りで解明し独自の解釈をして、自分特有の一定の見解をつくることなど大変難しいものです。そんなこともあって、多くのことについて、私たちは付和雷同して済ますのを避けることが出来ません。

世の中が安定していて、その変化も穏やかなときには、そこに住む人々が付和雷同していてもあまり心配しなくてもよいかもしれません。ところが、今日のように、自分たちの住んでいる国の中だけでなく、それを取り囲む世界中の国々が色々な問題を投げかけているときには、それでは済まされません。私たちが、付和雷同しているととんでもないことが起こりかねません。

しかし、そうは言っても、はじめに申しましたようにどうすればよいのかについて自信のある確実な認識をもつことも困難です。こんな時は付和雷同から遁れる1つの方法を試してみることは有意義です。それは、何よりも自分が思いこんでいた考え方とは違った考え方や言い方をしている議論をできる限り集めてみて、自分の考えていたことで他の人のそれとどこが違っているのか、自分の考え方の中に、そういう違った考え方は消化されているのかいないのか、こなされているのかいないのか、を追求していただくことです。

これを続けていきますと、まず、同じ問題についてどれだけ違った考え方があがるかが判るだけでなく、自分の考え方の特徴、あるいは、限界を理解することが出来るようになります。

この世の中の議論は、多かれ少なかれ、発言している人の個人的な想いを説得するために行われています。かつてニューヨーク・タイムズ紙の有名な記者が、どの新聞記者も自分のもっている固定観念から記事を書いてゆくのだから読者は注意して読んで下さいと言ったことがあります。新聞はもちろん、テレ

ビの解説でもみなそうなっているのです。世の中の出来事には裏も表もありきわめて多面的です。目が見えない人が象の色んなところを触って象はこんなものだと言う話がありますが、一人の人の話を一方的に信じてはいけません。世の中が大きく変化しようとしているとき、私たちは、付和雷同しないで、せめて自分の考えの限界を考えながら議論してゆくようにしてゆくことが望まれます。

第 67 号

2012年 8月 1日

イチロー移籍の投げかけたこと

つい最近、あのイチローが11年余活動をしてきたシアトル・マリナーズを辞して、ニューヨーク・ヤンキースに移籍することが発表されました。彼自身は、38歳になった今、20代前半の人を中心に編成されているマリナーズを辞めることを考えたのだと言いました。

アメリカの新聞報道によりますと、ヤンキース側は、打順は8番位で、左ピッチャーのときは打席に立てないかもしれないなどの条件を提示しました。かつてマリナーズで安打数でもメジャー・リーグの新記録を樹立し、守備面でも10年余も続けてゴールド・グラブ賞を受けたイチローがよく我慢して受け入れたものだと思います。報道によりますと最近の打率の低さなどを自覚して、今所属しているリーグ最下位に近いチームからいわゆるコンテンダー、すなわち、優勝などを狙えるチームに籍を移し、そこで全力をあげて散ろうと考えたのではないかといわれています。いつもユニークで、見識の高さを象徴する発言をしてきたイチローが本当に何を考え抜いて今回の決定をしたのかはよく判りません。しかし、この決断をした彼は、記者発表をしたその日に、永年世話になっていたホーム球場で、しかも移籍先のチームの選手としてバッターボックスに立ちました。こんな行動は義理人情中心に生きている日本人には難しい行動かもしれません。しかし彼は、帽子を脱いで深々とお辞儀をして打席に立ちました。しかも興味深いことにマリナーズ・ファンもその彼をスタンディングオバー

ションで迎えました。これはプロとは何だろうか、好きなチームを応援するプロ野球ファンとは何だろうかといった色々な疑問に対する回答を迫る状況でもありました。

イチローの移籍は、こうしてよく考えてみると、イチローが自分の能力の限界を自覚し、アメリカのメジャー・リーグからの最終活動を表明したものだと思えます。彼らしい行動といえるかもしれません。

私は今回のイチローの移籍を聞きながら、かつて住友財閥の総理事をされ、別子銅山の改革をはじめ歴史に残る偉業を達成された伊庭貞剛さんのことを想起しました。伊庭さんは、住友財閥の大番頭で、渋沢栄一さんのように自分の名で事業開発された方ではありません。しかし、その活躍は、渋沢さんに並ぶと言ってよいほどの偉大な実業家でした。その伊庭さんは、大事業達成後58歳で引退され、多くの方々から、敬愛されて80歳まで生きてこられました。こうした方々の生き方を想うと、プロとして、あるいは、求められる事業担当者としての能力を欠いたまま生きてきた私などは、自分の生き方を反省せざるを得ません。

第 68 号

2012年 9月 1日

「プラチナ構想」と高齢者の生き甲斐づくり

8月はじめに淡路で開かれた「アジア太平洋淡路会議」で、東大学長だった小宮山宏さんの「プラチナ構想」のお話をお聞きする機会がありました。そのあと個人的にも色々お話をしました。プラチナ社会とは、「エコで高齢者が参加し、一生を通じて人が成長を続け、雇用がある社会」とされています。ちなみに、その理解のためにはプラチナ構想委員会の「プラチナ構想ハンドブック－高齢化のパワーで世界を変えろ！」(日経 BP 社)を参照されるとよいと思います。

周知のように、日本は世界で最初に高齢化社会に到達し、今後その社会をどのように運営できるかが世界中の人々から注目されています。少し前には、ロ

ンドン・エコノミスト誌が、日本の政治・経済の混迷状態を示すために、日章旗の日の丸が下に落ちて白旗に穴が開いた形になった写真を表紙にして、「リーダーのいない日本」を諷刺したことがありました（2012年6月5日号）。しかし、その同じ雑誌が、かつて、もし日本が世界で最初の高齢化先進国としての運営に成功すれば、21世紀の世界のモデルになるとも注目した国です。その意味でも、この構想は、まことに有意義な試みです。

このプラチナ構想を少しでも前進させるために、委員会では発想豊かで、学識の深い大学の先生方をできる限り集め、実践者としての全国の自治体の首長さん方の賛同を得、さらにこの運動を支えるために色々な企業の協力を得るように工夫しています。しかも興味があることは、その最初の重点的な事業として現に各地で展開されているスマート林業をとりあげていることです。わが国の林業はウルグアイラウンド交渉のときに、非農産物として鉱工業製品に分類され、1964年に完全に貿易自由化されました。その結果、丸太や製材品、木材チップ等の関税率は0%になり、流入する安価な輸入木材のために、わが国の林業は完全に崩壊してしまいました。ところが、にも拘わらず、全国10カ所近い地域で、それに対応できるスマート林業が成立し、その成功に地域毎の高齢者を含む住民が大きく貢献しているという訳です。

わが神戸市でも、いま六甲山を新しい都市資源と見直そうという活動が、多くの企業や高齢者をリーダーとして始まっています。六甲山は急峻で、いわれているスマート林業が簡単に成功するとは思いません。けれども六甲山を保全しようという動きはシルバーカレッジの卒業生をはじめ、多くの高齢者の方々の間でも広がっています。六甲山でプラチナ構想がそのまま成立するとは思いませんが、新しく市民福祉概念をつくり、市民福祉は、行政と市民と企業とが協働して作りあげるものだとしてきた神戸市民が、これから取り組もうとしている六甲山の保全は、ひとり高齢者だけでなく多くの市民に新しい生き甲斐を見出せる仕事にできる可能性があります。

「森林飽和」と国土の危機

六甲山の保全について発言するようになってから、私は森林や国土についての本を買い集めたほか、図書館からも何冊か借りだして読み、少しはより深く考えることができるようになりました。もちろん、専門家からみれば、まだまだ不十分で素人レベルにしか過ぎません。私が六甲山に危機感をもつようになりましたのは、このメールマガジンで先にも触れましたように、私の勤務していた神戸大学の六甲台キャンパスの大木が、植林して50年位で間伐せざるをえなくなったのに対して、六甲山の森林は、今から110年位前に植林されているのに、その後ほとんど間伐もされていないことに気づいたからでした。

有り難いことに、私が気づくよりも遙か以前から六甲山の保全に注目し、ご尽力をなさっていた方が神戸でもいらっしゃることも知りました。つい最近も、太田猛彦さんという東大の名誉教授の方が「森林飽和—国土の変貌を考える」（NHK ブックス、2012年刊）という本を出版されました。この表題は私の六甲山についての想いと同じではないかと直感し早速拝読しました。そのとおりでした。太田先生は、日本の里山が、人が間伐も手入れもしない奥山のようになっていることの危険性を見事に述べておられます。この太田先生の本は、明治中期までは、日本の山々が、ほとんどすべて、はだか山になった経過やそのあと植林されて世界でもトップレベルの森林大国になったことだけでなく、国土の変貌の実態とそれに対応する方策について実に多くの示唆を与えております。日本の国土については、つい最近、大石久和さんが、「国土と日本人—災害大国の生き方—」（中公新書、2012年刊）を、また高橋裕さんが、「川と国土の危機—水害と社会—」（岩波新書、2012年刊）などを相次いで出版され、それぞれ、日本の森林、したがって、また六甲山の森林を考えるうえでも大変参考になる問題提起をしておられます。私も都市資源としての六甲山を守ろうと思えば、何をどうしなければならぬかについて私どもの研究所で出版している「都市政策」の第149号（2012年10月刊）に執筆しました。その中でも、

こんなことになった一因は、1964年にいま TPP で問題にしている関税ゼロ化を木材と木材製品とについて実施し、それに伴う対策を一つもとらないで放置してきたことによると書いておきました。前記の東大名誉教授の高橋さんは、「森林、水源地に限らず、わが国は全国土を視野に入れた土地に関する哲学もなければ、土地政策もないに等しい」と指摘しておられます。

近く、神戸新聞社が世話人になって六甲山大学が開校されます。私たちはそのなかで、森林についての哲学も構築して行かねばならないと考えているところです。

第 70 号

2012年11月 1 日

最年長者の心がけ

私は、最近ある会の最年長者になってしまいました。この会は確固たる理念をもちそれを守って行動されている優れた方々から構成されていますから、そのために私の責任が重くなるというようなことはありません。今迄どおりの心がけでつとめて行けばよいのです。しかし、おかしなもので、最年長者になると、皆さんにご迷惑をおかけする存在になってはいけないという気持ちだけは強くなるものです。

皆さんもそうだったと思いますが、私たちは子どものときから両親や先生や先輩・友人から色々と指導助言を受けて成長してきました。その過程でまたいくつかの社会的制約も自覚して行動してきました。しかし、残念なことに私の年齢になってきますと両親も先生もみな先立たれ、先輩・友人の多くも逝ってしまっています。こうなると、単刀直入な諫言をうける機会を失ってしまうことになります。それを補うためには、それに代わる人を見出すか、または、その役割を果たして頂ける優れた先人の著書を熟読・熟考するしかありません。

それもあって、私はこの頃、専門にしてきた経済学の一領域についての著書・論文の他に、今迄親しんできた哲学や宗教や人間に関する本をひもとき考え込むことが多くなりました。比較的最近も、小泉信三さんの「平生の心がけ」を

読み直すことがありました。小泉さんが有名な福田徳三先生からどれだけ厳しい指導を受けられたかは同じ福田先生の指導を受けられた私の恩師宮田喜代蔵先生からよくお聞きしていました。その試練を経て小泉さんは、後に慶應義塾大学きっての名塾長になられ、ご承知のように1949年以降、東宮御教育常時参与にもなられました。小泉さんの「平生の心がけ」は、その過程で執筆されたものです。

その中の一つである「国土の姿」については、「国土と日本人」という大石久和さんの本とも関連して、私は六甲山についてのエッセイの中でも引用させて頂きました。私は最初に申しましたようにある会の最年長者になって、これからは小泉さんが「平生の心がけ」で述べておられるように、生きてゆかねばいけないと思うようになっています。

かつて連合軍最高司令官として日本占領の最高権力者となったD. マッカーサーは、のちに大統領と対立して解任されました。その時彼は「老兵は死なず、ただ消え去るのみ」という有名な言葉を残しました。私が最初にあげました会は幸いにして権力を伴う会ではありません。したがって、こんな言葉を述べる必要もなく、最長老になっても秘かに一人で「心がけ」を磨くだけで生き残って行けます。ありがたいことです。

第 71 号

2012年12月 1日

銀行と社会が起業家の創造を課題にする時代

高度成長時代には、某銀行の某支店長さんのお陰で、わが社も今日のようになりましたといわれた起業家が沢山おられました。その頃、いわゆるアニマル・スピリットも強く、モノづくりや営業活動の面でもイノベーション能力も高かった起業家が沢山おられました。足りないのは、お金だけでした。そのお金を銀行が貸してあげれば成長できた企業が沢山あったわけです。

ところが、いま銀行にはお金が余っているのに、投資できる企業がなくなるといわれます。企業自身も長いデフレの中で、出来るだけ借金を減らし、自

己資金を増やしてじっと発展の機会を待っている企業か、または、昔のようなアニマル・スピリットもなく、イノベーション能力も失ってしまい、外国の企業との競争に負けてしまっている企業が多くなりつつあります。わが国のモノづくりやサービス提供の企業の停滞・不振の原因はこれ以外にも色々あります。円高や法人税率が高いとか、多くの国と FTA を結んでいる国とは違って、わが国の輸出品の関税率が高いとかいったことの他に、政府規制が多いとかいったことなどがあげられます。

したがって、銀行が企業にお金を貸せるようになるために克服しなければならない課題は色々あります。しかし、たとえば、輝かしい歴史を誇ったソニーやシャープなどが遅れをとるようになった理由の一つに、かつてのように誰も真似の出来ない新製品を作る能力が低迷し、おまけにかつて日本の企業しか生産できなかった技能発揮分野でも、3D デジタルの導入によってどこの国でもつくれるようになり、日本の独自性が失われたとともに、営業面でのイノベーションでも遅れをとるようになってしまったためだといわれることがあります。

もしそうだとしたら、いまの日本経済の低迷、いわゆるデフレ状態を克服するために日本銀行の金融緩和を拡大しても、銀行は投資を増やす機会を見出すことができません。銀行はいまこそ、かつてのように、強力なアニマル・スピリットをもち、人とは違った発想で、できれば人が真似が出来ないモノやサービスを発想し、しかもそのマーケティングの仕方でも独創的に着想しようとする企業家、人づくりをしていかねばなりません。もっとも、これは銀行だけでやり遂げられることではありません。モノづくりに必要なエネルギーも資源もないわが国では、社会をあげ、国家をあげて日本を再建する企業家づくり、人づくりに打ち込まなければならないことになりました。

みなさんは、淡路島と面積はほぼ同じで、日本以上に資源もエネルギーもなく、日本とは違って水さえなかったシンガポールが、この50年間位の間に、一人当たり国民所得でもわが国のそれを超えるようになったことをご存じでしょう。色んな問題を抱えていますが、そこでは、国家予算の3割が教育に当てられていることを私どもは学ばねばなりません。

シンガポールから学ぶこと

1981年のポートピア博覧会の前後、わが国は高度成長を重ねて、米国に次ぐGDPをもつ国になっていました。博覧会の際のシンポジウムの基調講演者となったK. E. ボウルデン教授はその時、朝日新聞でこう述べて注目を集めました。「モノをつくるのに必要なものは、エネルギーと資源・資材とノウ・ハウの三つである。日本はこのようなエネルギーも資源・資材も殆どないのに、徳川時代の寺子屋教育に象徴されるような、ノウ・ハウの蓄積のお蔭で経済発展をしたのである」というのがそれです。ところが、いまのわが国では、教育費は削られ、モノづくりでもかつてのソニーやシャープのような世界をあっといわせるような独創的な技術革新も出来なくなって家電製品でも他国との競争に負けています。

そんな時に私たちに反省を迫る国はシンガポールです。シンガポールは面積は淡路島位しかありません。おまけに、日本以上に資源もエネルギーもありません。生活に必要な水でさえ、マレーシアから供給され、最近では、海水の浄水化で補っています。人口は500万人位ですが、そのうち、4割近くは外国からの移民もしくは短期移住者です。そのシンガポールが、最近では、1人当たり国民所得水準で日本のそれを追いつきようになっています。その大きな原因は、少ない国民への教育と外国からの優れた移民の導入です。それは、シンガポールの国家予算のうち、教育比が23%を占め、国防費の26%に次ぐ大きさになっているのを見ても判ります。人づくりにこれだけ力をいれている国は他にはありません。

わが国の新内閣はデフレ克服を一つの目標にし色々手を打とうとしていますが、ただ金融を緩和しただけではデフレ克服はできません。企業家のアニマル・スピリットが強烈になり、技術革新能力が高まり、新しいデマンドを創造できる力が生まれないといけません。この力を培うのは、何といっても教育です。もっとも教育といえば、最近では国際学力試験などの知識能力順位で測ろうとし

がちですが、それだけではいけません。一番大切なのは、暗記能力ではなくて、それを社会と人間性向上のために役立てようとする知恵です。

そう言えば、江戸時代、寺子屋で最初に学んだ教科書というのは、「実語教」という書物でした。この本は、二宮金次郎も福沢諭吉もみな学んだ本だといわれます。これをあらためて読んでみると、生計を立てるためというより心を育てるための色々な教えを述べている本です。

その意味では、いま何よりも必要なのは、社会のために仕える人間になるという意欲づくりです。もし、私たちがそれに成功すれば、もう一度私たちは人口減少社会でも明るい希望をもてる経済社会づくりが可能になるでしょう。シンガポールは日本より遅れて発展をしてきました。そのシンガポールが私たちに、もう一度頑張れと呼びかけているのです。

第 73 号

2013年2月1日

信頼と組織運営

どこの家でもその幸せな生活維持のために苦勞しています。長く続くデフレ状態のために、収入の確保が大変で、場合によっては収入のもとになる雇用や事業そのものの心配までしなければなりません。他方、家族が必要と思うものは色々ありますが、その収入で皆の需要を満たすことができないときは、お互いが欲しいと思っていたものやことを圧縮するしかありません。また場合によっては、ある家族員の必要なものを保障してあげるために、みんなの欲しいものを諦めるしかないこともあります。多くの家庭は、こういうことの繰り返しなかで、それでもお互いに仲良く、幸せに暮らしています。それができるのは、お互いの生活の仕方に隠しごとがなく、家族員の一人としてのお互いの役割を認め合って（この状態は統合といってよいと思います）一所懸命努力しているのだという信頼感があるからです。

もし、みんなには色々な事情で収入は少ないといいながら、自分だけは収入を隠して贅沢な生活をし、嘘をついている人がいると、信頼が失われて、家族

間の統合は失われてしまいます。

さらに、こういう信頼もなく、不足を訴える家族員を暴力で、あるいは脅迫して抑えつけ、しかも、自分だけは一定の生活を維持しようとする人でもあれば、そんな家庭はいつ崩壊してもおかしくないと言わねばなりません。

ところで、いま、企業でも、地方自治体でも、また国全体の運営を担っている中央政府でも、すべて解決容易でない経済問題に直面し、その中で社員、市民、国民の幸福感を少しでも改善させようとして色々対策を練っています。その際必要なことは、現在の経済的な国難を克服する施策について有効で説得的なものを見出すだけでなく、その施策とその結果について余すところなく透明性を確保し、国民全体、あるいは、色々な組織構成員の信頼を確保することが要請されます。いま、ギリシャやイタリアやスペインをはじめ、日本、米国など多くの資本主義国で、経済危機とソブリン（国家債務）危機で混迷を重ね、きびしい対策に苦しんでいます。こうした中で、比較的うまく危機脱出の道を見出しつつあるといわれる北欧やカナダのような国々は、それぞれの国の政治・経済の運営で、信頼の確立、そのための前提として透明性を保障しようとしているのは、示唆的です。

第 74 号

2013年 3月 1日

自分の使命を自覚する方策

いまどこの国でも教育の在り方で困っています。わが国でも今まで経験したこともない忌わしい事件が頻発し、教育と社会の在り方について深刻な反省がなされています。しかし、その一方でそれとは全く対照的な羨ましいといってよいことも起こっています。スポーツや芸術文化などの領域で、また最近増えてきた社会人大学院などでの勉学で、普通の人ではとても耐えることができないような試練や苦痛を乗り越えて見事な業績をあげているか、または、あげようと努めている人々がいらっしゃるというのがそれです。政治家や社会的リーダーの中には、忌わしい事件をなくすために新しい教育制度をつくったり、先

生方を叱責したりして自分が考えている教育目標の実現を図ろうとする傾向があります。しかし、このように羨ましい生き方をしている人達を見ていると、私はどうしても別の呼びかけ方をしたくなります。

この方々は、何かを契機にして、自分のしたいこと、やらねばならないことに気付き、その実現を自分の使命と自覚し懸命に努めておられることに注目するというのがそれです。考えてみると、多くの子どもたちは、両親たちが貧しい生活から抜け出すためにどんなに一所懸命働いているかを見ながら育ってきました。だから、自分たちが大きくなったら、何とかして両親によりよい生活を保障できるようになればいいと思ってきたものです。これが、何かの目標設定につながっていました。

ところが、最近では、いわゆる格差問題はありますが、概して多くの家庭が豊かになってきました。また、親たちも子ども達を頼りにしない生き方をするようになりました。こうした中で、いつの間にか、子としての使命だけでなく、人間としての使命などを考えないで、その都度の関心を満たそうとするだけの人が多くなってきました。これは目標設定の重要な契機の喪失を意味します。

私たちはこの状況から抜け出すために、もう一度貧困になるという訳にはいきません。現状に甘えながらそれなりの生き方をしようとしている人達に、何とかして自分の生きる目標を見出し、その達成を自分の使命として努力しようという気になる方策を見出さねばなりません。それには色々な方法が考えられますが、何よりも感動を与える体験の機会をもって貰うことです。夢にも見た素晴らしい業績をあげられた人や失敗を重ねて稀にみる人間性を確立された人など色々な生々しいお話をきく機会などをもつだけでなく、色々な感動を呼び起こす可能性のある場に臨んでみるというのがそれです。

人は皆、他の人にはない何かをもって生まれ、育ってきています。それを最大限に活かせる自分だけの目標を確立し、その表現をその使命と考えられるようになれば、他人が真似ることが出来ないほどの力を発揮できるものです。私たちは、そういう人をこれから一人でも多く創っていかねばなりません。

コミュニティ・ビジネスとしての スーパービジネスの古くて新しい視点

先日 NHK テレビで、「過疎のまちで前代未聞の挑戦」と題する放映がありました。広島県の熊野町の一画が過疎になって、今迄営業していた小売店がすべてなくなり、困った住民が生活のために無給で働くスーパーをたちあげて苦勞しているという話です。そこでは平均年齢68歳の人々が従業員になって、町民の生活維持のために立ち向かっている姿が映し出されました。

放映はそれを紹介するだけで終わりましたが、これはスーパー、あるいは、商業のもつ役割に新しい視点を提供するものになっています。商業活動は、普通、営利事業で、それを営む人の私的事業と考えられてきました。ところが、自給自足できない状況で孤立した地域の場合、生活に必要な物を供給するという仕事は、コミュニティが存続するための必要不可欠の事業、すなわち、いわゆるコミュニティ・ビジネスになります。そこで、熊野町をコミュニティとして守り続けようとする人達は、無給で諸商品を仕入れ、販売の仕事に携わり、売り上げを増やしスーパーを自立させるのに必死になっているのです。寝たきりになった人達のところを廻り、必要な商品を自分たちの持っている自動車で届けるだけでなく、スーパー「ふれあい広場」をみんなの談笑の場にする努力も続けているのです。

そう言えば、かつて「海賊とよばれた男」という本でも有名になった出光佐三さんは母校国立神戸高等商業学校で教えられた土魂商才の理念と商業はただ私的利益をあげるためのものではなく、生産されたものを本当に必要としている消費者に届ける社会的な仕事だという流通の大義を胸に秘めて出光興産を創りあげました。

よく考えてみれば、モノづくりやサービスの提供は、もともとそれを必要とする人達のために行われるものです。しかし、その人達は独りで生きている訳ではありません。皆コミュニティの中でしか生きられません。したがって、モ

ノやサービスは、孤立した個々の消費者のためだけではなく、コミュニティの中で生きている消費者を満足させる形で提供されなければなりません。この視点は、これからのビジネスの在り方に新しい視点を提供するものでもあります。

熊野町のスーパー「ふれあい広場」も、いつまでも無給の町民労働で存続できるわけではありません。町民の皆さんが安心して生活するためには、近くの生活協同組合の支援を受けるか、より持続可能な方法を見出さなければなりません。しかし、今回の放映は、スーパーをコミュニティ・ビジネスにすることを通じて、ビジネスの在り方に新しい問題提起をしていることは間違いありません。私たちは、このことの意味を反すうしてみなければなりません。

第 76 号

2013年 5月 1日

有事体制と日本人

ユダヤ人は、国外追放や迫害をうける危険性に備えて、生命がある限り誰も奪うことが出来ないものを身につけるように努めてきたと言われます。ユダヤ人が高い頭脳水準が必要な先端的な科学分野や繊細な手先の技能が要請される芸術分野などで輝かしい成果を挙げてきた理由を、山本七平さんは彼等の直面したこうした有事体制から説明されました。

そう言えば、ベトナム戦争への派兵以来、米国移住がし易くなった韓国民のなかには、北朝鮮との有事に備えて裕福な人の中にその手配をしている人が多いと言われます。また最近中国で財産形成をした非常に多くの人たちが、子弟の留学と海外移住の計画を実行しているといわれます。同じ移民と言っても戦前のわが国で、生活に困窮した人達が苦勞を覚悟して新天地の開拓に移住したのと根本的に異なっています。

その点、幸か不幸か、わが国では特に第2次世界大戦後、有事すなわち、戦争や事変などの非常の事態が、身の廻りで起こることを真剣に受けとめることなく過ぎてきました。ある専門家は、こうした有事体制を考えた思考や行動をしなければならぬ外交官でさえわが国には少なくなったと嘆いておられま

す。

有事に備えることの必要性は、国防と結びついた安全保障問題だけではありません。一昨年（2011年）の東日本大震災による福島原発問題以前には、私達は、かつて松永安佐（エ）門氏が「国の命」と確信した電力を中心とするエネルギー問題についても有事体制を真摯に考える努力もしてきませんでした。

ただ、不幸にして私たちは、あらためて深刻な有事体制の確立の必要性を認識させられつつあります。その最初のきっかけは、18年前の阪神・淡路大震災でした。私たちは世界でも初めてとあってよいあの大都市直下型の大地震を契機にして、わが国の国土が寺田寅彦さんが嘗て力説されていた天災から避けられない国であることを確認しました。想定外とまでいわれた一昨年（2011年）の東日本大震災、とくに、そのあとの津波と原子力発電所の事故とは、その認識を一層強固なものにしました。さらに、それは来るべき南海トラフ地震の来襲を確信することになり、いま国をあげてそれに対する有事体制をつくりつつあります。この有事体制は、単にジャーナリスチックなものに終わってはなりません。もしそれが発生すると、5分間で大津波が来襲するといわれ、高層建築物もなく、安全なところで避難する時間的余裕もない高知県の某町のような場合、どう対応すればよいかといったことを文字通り具体的に見出していかねばなりません。

この天災有事体制の確立を契機にして、私たちは、かつて放置してきた政治・経済・社会の領域における有事体制問題を真剣に、知情意をフルに活かして考える国に変えてゆかねばなりません。

第 77 号

2013年6月3日

相手の面子を尊重し、退路を遮断しないこと

私の助手・講師時代、すなわち、昭和20年代、学会報告者への質問や批判が極めて厳しい著名な先生がおられました。場合によっては、二度と報告の機会をもつことが出来ないほどの批判でした。外国の学会などで、「私はあなたとは違った意見をもっています。私はあなたがとりあげられている問題を次のよ

うに考えています」といった形で批評される人があるのとは大変な違いでした。しかし、論理や事実認定の仕方を中心に議論を交わす学会報告の場合、正当な主張または分析であるかどうか問われるために、その評価の仕方は極めて厳しくなる傾向があるのは、当然のことかもしれません。

ところが、つい最近、神戸大学に昨年度新設された社会科学系教育研究府の特別教授に就任された明石康元国連事務次長は、外交問題の円滑な処理のためには、「相手国の面子を尊重し、その退路を遮断しないようにする」ことが決定的に重要だとあるフォーラムで述べられました。国と国との間の折衝などは、それぞれの国の緊迫した国内事情を抱えた切羽詰まった交渉で、下手をすると国内対立だけでなく、国家間の戦争になるかもしれない緊迫した問題になっているものが多いことを考えますと、これは、誠に重要な発言です。多数の国々との連絡調整を図ってこられた明石さんでないと言えないご発言かもしれません。

私はそれはお聞きしながら、少なくとも大学での人間教育の局面でも、学生諸君がこの発想が出来るよう徹底して鍛えあげなければならないと思いました。人間はそれぞれ独自の環境で育ち、異なった信念や発想をもって生きています。民主主義社会が存続するためには、お互いが違うことを前提にして、お互いを尊重しながら意見を交えて生きて行くことが必要です。

私は最初に、学問の世界では、これとは違った言動がとられることもあると言いました。しかし、よく考えてみると、学問の分野でも色々な着想に発するいくつかの学派が存在するように、必ずしも一義的になっている訳ではありません。各学派の人々は、違った学派の人達の意見も十分理解したうえで、その位置づけをしていくことが望ましいと言わねばなりません。その意味では、表題にした明石さんのご発言は、いますべての組織や個人が反芻してみなければなりません。

イノベーションとリ・インベンション

経営戦略論で著名な神戸大学の三品和広教授が、自然科学的な技術革新と受けとめられているイノベーションよりも、リ・インベンションの方が最近大きな役割を果たしつつあることを力説して注目されています。リ・インベンションというのは、かつてのイノベーションによって発明ずみの技術を作り直したり、消費者の価値感やその変化に対応してその使い方を新しく工夫することなどを通じてその再発明を図ることを示す言葉です。

どなたもよくご存知のように、かつてわが国の家電企業、たとえば、ソニーやシャープなどは、イノベーションによって世界のどこにもなかった新製品を創り出し、業界をリードしてきました。ところが、ITの急速な利用を伴うグローバル化の進行につれて、世界経済の構造は根本的に変わりました。いままでは生活困窮に喘いでいた多くのいわゆる途上国が、経済成長に恵まれるようになり、新興国家として急速に発展することになりました。その結果、世界中に今迄とは違った需要構造をもつ消費者群が急速に増大するようになりました。サムソンなどは、こうして生まれた新しい消費者がどんな欲求と価値観をもっているかを真剣に解明し、この新しい消費者の求めに応じた工夫をしてきました。所得水準の高い先進国の経済は概して低迷をしている今日ですから、今迄通りの消費者を対象にしてイノベーションを中心に開発を図ろうとした日本の家電企業は遅れをとることにもなりました。

どんな組織も、その組織の維持、発展を図ろうと思えば、たとえば、F. ヘッセルバイン（彼女はアメリカのガール・スカウトを再建し、有名な経営学者P. ドラッカーも絶賛したソーシャル・セクターのリーダーです）もいうように、いつもその組織のミッションを想い起こし、顧客の要請に応じているかどうかを尋ね、顧客の価値観の変化をチェックして、自らの在り方を根本的に見直していくことが望まれます。

三品教授も自覚しておられるように、イノベーションという言葉提起した

J. A. シュンペーターは、もともとイノベーションという言葉を経済的な革新だけでなく、組織の在り方、経営方法なども含めた既存システムの創造的破壊の意味で使おうとしていました。その意味では、リ・インベンションも実はイノベーションの一部でもある訳です。

ともあれ、社会経済構造の変化の中で、いまあらゆる組織がF. ヘッセルバインのような反省に迫られていることは、間違いありません。私たちは、今こそ原点に帰って言葉の真の意味のイノベーションを実現しなければなりません。

第 79 号

2013年 8月 1日

社会改革の意欲とエネルギーの創造条件

私自身も長く関係してきました一般財団法人日本経済研究センターが創立50周年を迎えました。その記念事業の一つとして現在、同センターは「2050年の日本経済」について三つのシナリオを計量的に描き出そうとしています。皆さんご承知のように、経済成長率は、労働人口増加率と労働生産性上昇率を加えたものにほぼ等しいとされています。日本は今後少子高齢化で総人口は減少していきますから、労働人口増加率を高めようとするれば、女性の労働就業率を先進国並みに大幅に増加させると共に、高齢者の就業率を高めることが必要になります。

他方、もう一つ成長率を高めるためには、何とんでも労働生産性を引き上げなければなりません。労働生産性を引き上げるためには、私が先月この欄でもとりあげましたようなイノベーションやリ・インベンションを図らねばなりません。またそれ以外にも取引費用を高くし企業の参入と発展を制約している色々な規制を緩和ないし廃止し、企業活動を活発化させることが望まれます。日経研センターは、これらのいくつかの要因の改革が、それぞれ今後40年近い間にわが国の経済成長にどの程度貢献することになるかを計量的に示そうとしています。こうした試みは、今迄なされたことのない画期的なものです。

この分析では、(1) 成長・改革シナリオ (2) 停滞シナリオおよび (3) 破綻シナリオの3つのシナリオが考えられています。1人当たり総所得が(1)では8.8万ドルと今の倍以上になり、世界で3番目位の水準になります。そのためには、貿易、投資、金融などの市場開放度を大幅に向上、起業、労働市場などの大規模な改革が必要になります。ところが、(2)は、これまでと同様なゆるやかな改革しかしない場合で、1人当たり所得は今より1万ドルほど上昇しますが、2030年頃にはゼロ成長からマイナス成長に、消費税率を25%位に引き上げないと財政規模が維持できなくなり、生活水準は2割程度低下すると予測されています。

これに対して、痛みを回避し、改革を後退させ保護主義をとり、消費税もあげない(3)の破綻シナリオでは、1人当たり所得は現在よりも0.3万ドル程低下して世界的順位も、現在の15位目から29位にまで低下してしまいます(ちなみに、1990年には日本の1人当たり所得は世界第2位でした)。

残念ながらこの分析は極めてユニークですが、まだ完全ではありません。しかし、もし、これが説得的なものになれば、私たちはきっと、(2)はいうまでもなく、出来れば(1)のシナリオ実現をめざして努力しようと決意するに違いありません。

これは社会改革の意欲とエネルギーをつくり出すために、いま何が必要になっているかを暗示しています。

第 80 号

2013年9月2日

わが国の大学・研究機関の競争力向上について

大学や研究機関の研究競争力が問題になるのは、それが世界の経済的発展と各国民生活の向上を可能にする一つの基礎的条件だからです。その限り、この8月6日に文科省がわが国の22の大学と研究機関の研究能力向上のために補助金を支出する決定をしたことはそれ自身大変結構なことです。

しかし、経済発展や国民生活の向上を可能にするのは、自然科学の充実とそ

れに伴って生ずる技術革新だけではありません。そのことを論証するために、有名な生産関数をとりあげてみましょう。よく知られていますように、従来経済学の生産関数は、 $Y = f(L, K)$ の形でとりあげられていました。国民所得（ Y ）は、労働（ L ）と資本（ K ）とが増えると増大するというのがそれです。ところが、研究が進んで、この式は $Y = Af(L, K)$ というように変えられました。すなわち、労働と資本を増やした効果よりも、全要素生産性といわれる A の役割が非常に大きいという認識が生まれたからです。

ところで、この全要素生産性は、政府の規制が少ないとか、市場や企業が競争的であるとか、雇用が男女の別なく効率的に行われているとかいった市場の開放度などが、科学や技術の発展をも含めて市民所得の向上に大きく寄与しているとの認識を示しています。そういえば、最近一部の産業発展に象徴的な新興国の市民所得の成長をみていると、科学や技術の発展というより、その製品の利用の仕方や国別の顧客の需要の仕方を工夫するだけで発展しているものもあります。その意味では、全要素生産性の内容に注目する必要性が極めて大きくなっているといえましょう。

考えてみると、経済発展の変革を可能にしたアダム・スミスの「国富論」や J. M. ケインズの「一般理論」もこの全要素生産性の向上を可能にする社会経済機構や国民経済の運営の仕方の発見でした。これは、大学や研究機関の充実のあり方に一つの示唆を与えています。仄聞（そくぶん）すると、今回の文科省の決定では、神戸大学には、自然科学系の大学付置研究所はないけれども、永い歴史と伝統をもつ社会科学系の教育・研究府が充実しており、その協力体制の確立が評価されたようでもあります。永年神戸大学に勤務したものとしては大変有難いことです。しかし、社会科学系の教育・研究府として輝かしい成果をあげてきた一橋大学が今回の選考から外れているのは、上記の趣旨からみて残念なことです。わが国の研究競争力の真の強化のために是非再検討して頂きたいことです。

また、ノーベル賞の対象となるような研究は、大学・研究機関の補強だけで生まれる訳ではありません。わが国の研究競争力の強化のためには、特定大学や機関だけでなく、全般的な教育・研究活動の強化が不可欠であることも忘れ

てはなりません。

第 81 号

2013年10月 1 日

自由貿易試験区構想と中国の危機意識

中国政府はこの9月29日に上海に28.78平方キロに及ぶ自由貿易試験区を設置すると発表しました。新聞報道だけでまだ詳細は判りません。ただそれによると地区内では貿易や金融が自由化され、投資の簡略化、行政の簡素化が図られ、インターネット規制さえも大幅に緩和されることになるとのことです。それによって中国本土の中に第2の香港をつくらうとするもので、これから他の地区にも拡大するといわれています。

中国では、鄧小平の改革開放以来、高度成長が達成されました。しかもいわゆる「先富論」もあって、税による所得再分配政策も十二分に行われず所得格差は顕著に拡大しました。また省・市などの地方自治体による地方債発行が出来ないなかで自治体間の成長競争が行われてきた結果、自治体は企業誘致による国有土地の利用権売買による収益確保に走ることになりました。そのため経済発展に伴って農民の生活基盤となっていた土地は、一方的にその利用が変更されることになり、全国各地でそれに伴う暴動が発生し、所得格差も拡大してきました。習政権の権力闘争とまでいわれた重慶の薄熙来裁判はそうした矛盾の象徴的な帰結という意見もある程です。

おまけにリーマン・ショック以来の巨額の政府支出とバブル処理の仕方と世界経済の低迷などのために発生した経済成長率の低下がこれまでの中国经济構造の大変革を要請することになりました。習近平主席は、この構造改革を断乎として行くと宣言し、李克強首相もこの政策に抵抗する既存国有企業や金融関係企業などに意を決して立ち向かうと述べています。

しかし、これは鄧小平の改革開放よりも難しい改革を決心しようとしているということになります。鄧小平の改革開放が着手された時代は、中国经济は文化大革命後の低迷を脱しえず、経済成長率は低く、所得格差も小さく、改革開

放への抵抗努力も弱いどころか、多くの階層によってその方向が圧倒的に支持されました。ところが、今度の構造改革は、従来の社会主義的市場経済方式の改革をも含むもので、既存の体制下で優越性を保っていた国有企業や社会主義的権力構造の改革を迫るものにならざるを得ません。その結果巨大化した既得権益の猛烈な抵抗も予想されます。いまわが国でも、安倍内閣が多くの部門で既得権益の解体という難題に直面していますが、中国のそれは、体制そのものの変革をも導きかねない大改革への挑戦です。

いま私たちは、尖閣諸島問題にみられるような中国の対外姿勢だけに注目しがちですが、しかし、いま中国がとりあげているこの経済構造改革の行方により強く注目し、私たち日本国の構造改革の遅れを意識し直さなければなりません。

第 82 号

2013年11月 1 日

グローバル MICE 戦略都市神戸について

どこの都市でも、その目標や特色を掲げて〇〇都市といった戦略を唱えています。我が神戸市でも「平和都市」（昭和37年）からはじまって、「人間環境都市」（昭和47年）、「ファッション都市」（昭和48年）、「コンベンション都市」（昭和57年）などなど実に多様な都市戦略を発表してきました。しかし、これらはいわゆる自称で、特定の公的機関から選定もしくは認定されたものではありません。

ところが、幸いにも最近相次いで色々な選定機関から神戸市は素晴らしい目標達成を目指す都市として選定されるようになりました。まず平成20年にはユネスコ（国際連合教育科学文化機関）から世界で11しかない「デザイン都市」の1つに選定されました。わが国では神戸市のほかには名古屋市だけです。また、次に平成25年3月には、内閣官房地域活性化総合事務局から、低炭素社会の実現に向け高い目標を掲げて先駆的な取り組みにチャレンジする「環境モデル都市」として、他の19市と並んで神戸市が選定されました。さらに、同じ平

成25年の6月には、観光庁から、わが神戸市は、東京、横浜、京都、福岡と並んで「グローバル MICE 戦略都市」に選定されることになりました。大阪市と名古屋市が「戦略都市」に次ぐ「強化都市」とされているのを考えると、この点でもいかに高い評価を得ているかが分かります。

こうした選定に応じて、神戸市も従来、色々な対策を立ててきました。まず「デザイン都市」としては、旧生糸検査所を改造してデザインクリエイティブセンターとし、専門の統括監をおいて華々しくスタートしました。また「環境デザイン都市」では、先般新聞でも大々的に広報されました。しかし、残念ながら「グローバル MICE 戦略都市」については、殆ど注目されていません。

MICE というのは、Meeting（社員研修や新商品研修などの会議）、Incentive（企業などが協会の人々などに行う報奨旅行など）、Convention（国際会議など）、および、Exhibition または Event（展示会など）の頭文字だけをまとめたものです。MICE の最たるものは、オリンピックの誘致などですが、ご承知のように、パリには国民総数より多い年間8,300万人の外国人が訪れるといわれ、観光産業がフランス最大の産業の一つとなっています。また、この種の集客産業の成長率は先進国ではその経済成長率よりも大きいのです。したがって、我が国でもこれから全力をあげて MICE 戦略を強化しようという訳です。この国の方針に応じて、MICE 戦略都市や強化都市の方でもいま必死にその目標達成に努めようとしています。神戸は、安藤忠雄さんやダニエル・ベル教授などが言われるように、世界でも最も美しい都市の一つです。しかも、もてなしの気持ちも溢れています。足りないのはそのための組織的対応です。

第 83 号

2013年12月 2 日

司馬遼太郎さんが神戸に望んだこと

来月には、19周年がやってきます。いうまでもなく、阪神・淡路大震災のことです。あのとき、司馬遼太郎さんは雑誌「神戸っ子」に、大震災にあった神戸について文章を寄せられました。その最後は、「やさしい心根の上に立った

美しい神戸が、世界にただ一つの神戸が、きっとこの灰塵の中からうまれてくる」と結ばれていました。司馬さんは、大学時代の親友陳舜臣さんと陳徳仁さんが神戸の人でもあったこともあり、神戸には時々来られていました。その司馬さんは、月刊「神戸っ子」にかつて10回に亘って「ここに神戸がある」という連載を掲載されました。司馬さんが亡くなられたあと、この題名で小泉美喜子さんが司馬遼太郎追想録を出版されましたから、皆さんの中にもお読みになった方が多いと思います。この追想録の中には、この他に、同誌に13回連載された「問わず語り」のほか、白川渥さんと竹中郁さんとの鼎談や小泉さんによる新春インタビュー「神戸よ、美しい成熟を」も入っており、しかもすべてのカットをわが中西勝さんが描いておられる稀有な出版物です。

司馬さんは、小説は少年の心がないと書けないと仰っています。私は最近あるきっかけから、本箱に収めていた司馬さんの著書に加えて、新しく数冊の本を買い集めて司馬さんの所説をかみしめることになりました。司馬さんは仰る通り少年の目をもって、「街道をゆく」だけでなく、広く世界や日本のことを学び、しかも、深く自分で考えてこられた人です。私はこの本や「街道をゆくシリーズ」の「神戸・横浜散歩、芸備の道」などでふれておられる神戸論で色々考えさせられました。

限られた本欄では具体的に言及できません。ただ、司馬さんは、神戸は日本の神戸だけでなく世界の神戸であるという誇りをもって、東京とは違う都市になってほしいと言っておられます。幸か不幸か、東京とは違う「世界に一つしかない神戸」への道が、いま大震災の中から生まれつつあります。東日本大震災の復興とは違って、復旧だけは国でやるが、復興は自分でやりなさいと突き離されていた神戸は、大きな負担になっていた財政赤字も削減して、立ち上がりつつあります。世界初の大都市直撃の大震災からの復興という経験は、神戸にかつて日本の都市とは違った街づくりの視点を備えさせました。またその時頂いた国の内外からのご支援に報いるために復興の問題点を公開し、その後起こった内外の天災にその経験を伝え、それからの復旧・復興を必死に支援してきています。この心根が更に強固なものになれば、東京にはない新しい街づくりが可能になります。そのために私たちは、今までどこの街も持てなかった発

想を開発しなければなりません。「世界に一つしかない神戸」は、ただ地形だけであってはいけません。

第 84 号

2014年 1月 6日

天災と国・都市の歩みについて想う

一つの国の特殊性、とくに、優越性をその国の気候・風土などの地理的条件から説明することは適当でないというのは通説になっています。政治現象と地理的条件との関係を研究するいわゆる地政学が、のちにナチスの支持を得るようになってとくにそう考えられるようになりました。しかし、その国の優越性の根拠づけは別として、その国の歴史が地理的条件によって大きな影響を受けていることは間違いありません。私たちはかつて和辻哲郎さんの名著「風土」をはじめ、「ユダヤ人と日本人」を書いた山本七平さん、世界でもきわだった天災の国とし、その中で育った日本人の特性を強調した寺田寅彦さんなど例をあげるときりのない程沢山のこれについてのご主張を知っています。

最近でも田家康さんが、異常気象との攻防につとめた日本の歴史についての著書を出版しました。また、南海トラフなどと関連して警告を重ねておられる津波研究の第一人者河田恵昭さんは、江戸幕府が倒壊し、薩長がリードした明治維新の背景に、1854年以来、3年続いて起こった（1）安政東海、南海地震（32時間差で発生し、死者約3万人）、（2）安政江戸地震（死者約1万人、全壊・焼失約1.4万棟）、及び（3）安政江戸台風（高潮発生で潰家15万棟以上、死者約10万人）があると主張しておられます。黒船来襲で大きく揺れたあの時期に、混迷した江戸幕府がこの連続した巨大天災の対応に苦悩したことは十分想定できます。

最近も、南海トラフ地震だけでなく、中央防災会議では首都直下地震の巨大な被害予想をしています。また政府の地震調査委員会は、今後30年以内に震度6弱以上の揺れに見舞われる確率に基づいて「全国地震動予測地図」を発表しました。私たちはこうした天災と私たちの国や自治体の歩みについて真剣に考

えなければなりません。

しかし、地震警告の連続の中で、私たちが無視しがちな災害に風水害があります。時速315キロ（秒速87.5メートル）といわれる先般のフィリピン台風のような台風は、CO₂増大による海水温度上昇とともに発生位置が北上する危険性があるともいわれます。神戸は、昭和に入ってからでも二度大規模な六甲山水害を経験しています。私たちは裸山になっていた六甲山を、1902年の植林開始以来、服部良一さんが「青い山脈」の作曲のきっかけとなったといわれる見事な山にしました。しかし、1964年の木材輸入自由化来、安価な輸入木材に押されて経営できなくなった日本の森林は、六甲山でも放置されたままです。極端気象に襲われる可能性もでてきた六甲山を、世界ではじめての大都市直下型地震を経験したわれわれは、全国に先駆けた森林保全によって、日本の新しい歩みを確立しなければなりません。

第 85 号

2014年2月3日

野球型とサッカー型の組織づくり

現場主義経営学者を自称される藤本隆宏教授が、産業を2つの型に分けた分析をしておられます。(1) 野球型（分業、シンプル化、モジュラー化、標準化を図るアメリカ型）と(2) サッカー型（調整集約的で、擦り合わせ型アーキテクチャの製品を得意とする日本型）がそれで、もともとドラッカー教授の発想によるものです。もっとも、2つの野球チームが、大震災に見舞われ、「頑張ろう神戸」とか、「頑張ろう東北」と団結して優勝したことを考えると、野球といえども分業的に有能な選手を集めればよいというものでもないようです。サッカーと同じように、お互いが協調して仲間を活かすことを考えなければ成功しない面もあります。しかし、組織づくりの原則での2つのスポーツに差があることはドラッカー教授の言う通りです。

これは都市づくりについてもいえます。都市は、どこでも自然的環境が異なっているだけでなく、経済活動や文化活動などの地域差が大きく、それに応じて

市民の欲求の強さや幅に格段の差が生まれています。にも拘らず自治体の財政能力は限られておりますから、地域を異にする全市民の欲求に平等に応える訳にはいきません。

おまけに、すべての政策の効果は、短期的に生まれるものと中長期を経ないと生まれないものなどと異なっています。したがって、特定の政策についてすべての市民に同じような了解を得ることは極めて難しくなります。自治体に限らずすべての政策策定者は、それを知りながらも政策を決定しなければなりません。

そこで準備しておかなければならないことは、いかにしてその地域の住民の方々をサッカーチーム型に編成していくかということです。すなわち、完全な一致は難しいとしても、当該市の将来像についてかなりの人々の同意を得るように努めたうえで、そこに到達するための人々の協調の仕組みを工夫していくことです。

藤本教授は、日本のサッカー型産業は、50年代の労働力不足、70年代80年代の円高、90年代2000年代の新興国の参入とデジタル情報革命などの逆境に抗して立ち上がってきたといわれます。その意味では、大震災からの復旧・復興という大きな逆境に抗して立ち上がろうとしてきた神戸市は、全市民の協力を得てサッカー型都市づくりで全国に範を示す覚悟をしてゆかなければなりません。かつて、神戸市は、市民の協力を得て震災復興はもちろん、消費者問題でも、市民福祉条例でも、全国自治体活動のモデルといわれる成果をあげてきました。その意味では、従来もサッカー型の都市づくりである程度成果をあげてきたといえるでしょう。問題は多く残っていますが、しかし、これからもお互いに努力を重ねてゆきたいものです。

第 86 号

2014年 3月 3日

サーバント・リーダーシップと自治体

どんな組織も沢山の人々から成っております。企業もその一つで、従来から

その運営の在り方をめぐっていわゆるリーダーシップについての色々な議論が展開されてきました。この分野の研究で素晴らしい成果をあげている金井壽宏教授の有名な「リーダーシップ入門（日経文庫，2005年）」をご覧頂いても実に多数の文献が案内されています。

考えてみるとリーダーシップといえば「おれについてこい」式のトップダウン・リーダーシップと受けとめられがちですが、それとは逆のサーバント・リーダーシップといわれるものがあります。企業は周知のように、顧客の求める商品やサービスを提供できなければなりません。そのためには店頭または現場でそのお客さまと接する人達を上司が完全に支え、その上司を更にその上司になる人々（役員、社長など）が支えて行かねばなりません。いいかえますと、サーバント・リーダーシップを確立するために、店頭、現場が一番大切で、ミドル・マネジャーや企業トップもすべて現場に奉仕するという発想をもち、それを実際に行動に活かしていくことが望まれます。この進め方ですと、トップもサーバントの気持ちでいる訳ですから、ミドルも現場の第一線で顧客と接する人達も含めてサーバント・リーダーシップの連鎖が築かれることとなります。

ところで、企業の場合はその提供する特定のサービスや商品は、それを希求する顧客の要望に応えさえすればよろしいのですが、自治体の提供するサービスやモノはややこしい課題を含むこととなります。住民が自治体に要請するサービスやモノは、企業のように必ずしも特定されず、実に多様になっています。しかも、その多様なものの要求の内容が人によって全く対立するものであったりもします。そうした要請に応えるためには伸縮的で弾力的な判断が必要です。それを考える自治体活動におけるサーバント・リーダーシップの確立は決して容易ではありません。住民と接触する第一線の職員はもちろん、その上司でもある区長さんも、本庁の担当局長も市長もその要請に対応できるサーバント・リーダーシップを確立して行かねばなりません。

リーダーシップの確立の大前提は、信頼されることにあるといわれます。この自治体のサーバント・リーダーを達成しようとするれば全職員が、リーダーシップ・チャレンジの条件、すなわち、正直で、先見性をもち、有能で、何よりも市民から信頼される人間になるよう努めなければなりません。しかし、考えて

みると、これは大変なことです。民主社会の自治体職員は、サーバント・リーダーシップを身につけるために企業人以上に身をひきしめて行かねばなりません。

第 87 号

2014年 4月 1日

六甲アイランドの新しい動向

六甲アイランドの P&G ビルが売りに出され、同島で営業活動をしておられる方々はもちろん住民の皆さんも島のこれからについて心配をしておられました。1000人ほどの P&G の職員が移られるのは既に建設中のビルが完成する 2 年先のことにはなりますが、比較的最近皆さんがほっとされることが起こりました。P&G の所有されていたビルの購入者が現われ、契約が成立したからです。その方は、私が神戸大学の学長時代に、中国出身で神戸大学の留学生になられた鄭剣豪さんという非常に有能で、実行力のある実業家です。その彼の「世界最強タグー日中パートナーシップの未来」という著書の出版祝賀講演会が先日も P&G ビルの 1 階で開かれました。私はその祝賀パーティーで乾杯の挨拶をいたしました。そこで私は、まず第 1 に日中がお互いのもっていないものを補うように手を結ぶことは大切ですが、それと同時に、お互いに欠けているものを更に世界各国から学びとることも必要ではないかと申しました。またさらに、それに加えて六甲アイランドをコンペで入札し、建設された大橋積水ハウス（株）専務取締役（のちに会長）と P&G とでつくられた「六甲アイランド基金」（これは大橋専務の発想で、P&G の同意を得て、六甲アイランドの今後のまちづくりと、神戸市の国際都市化や文化発展のためのボランティア活動を支援するという目的達成に役立つことを目的とした基金）のお話もしました。そのねらいは剣豪さんが、自らの企業活動だけでなく、六甲アイランド基金を設けられたコミュニティ育成の精神を維持強化してほしいという願いからでした。ビルを購入した鄭さんは、それに応えて力強く、コミュニティづくりへの貢献を誓うとともに、何よりも 30 階もあるビルの利用構想についての夢も語り

ました。それによると、ビル購入の協力者となった幾多の中国企業経営者の事業所だけでなく、その日も来神されてスピーチをされた上海の博物館経営者の展示場を1階におき、文化的にも貢献したいとのことでした。彼は、すでに六甲アイランドの自治会の方々とも対話をしており、皆さんの歓迎をうけてもいるようでした。

かつて、大震災直後、政府の復興委員会の提案で、「日中 上海・長江―神戸・阪神交易促進日本委員会」が結成されたとき、神戸市内に南京町とは別の新しい中国人街を作ってはという発想もありました。しかし、今度のP&Gの中国人実業家の皆さんによる購入と30階もあるそのビルの活用とは、事実上中国企業集団の新しい拠点が形成されることになることを意味します。いま日中両国は国内外でそれぞれ政治的には大変難しい問題を抱えています。この六甲アイランドの新しい動きは、ひとり神戸市にとってだけでなく、日中両国の関係に新しい流れを生み出す可能性もないことはありません。

第 88 号

2014年5月1日

神戸を人を育てる都市（まち）にしよう

私が奉職していた神戸大学の自由・真摯・協同という学風をつくられた神戸高商の校長水島鋳也先生（以下、敬称を省略）の出身地大分県中津市を訪ねる機会がありました。ご承知のように、中津は、有名な福沢諭吉をはじめ、道徳科学の先駆者廣池千九郎など数々の著名な偉人を輩出している都市です。その中津は、有名な杉田玄白と一緒に「解体新書」を著した前野良沢が藩医であり、その前野の蘭学や儒学を保護し、賀茂真淵から国学を学んだ藩主奥平昌鹿のいたところ。徳川中期以降、多くの小藩は熱心に人を育てたといいますが、中津も藩校進脩館を創設し、蘭学者の藩主奥平昌高が特に教育熱心でした。中津ではそうした環境もあって藩医も塾もつくり、福沢諭吉を教えた儒学者白石照山のほか、豊後日田の広瀬淡窓の「咸宜園」のように中津からも実に沢山の達人を集めた塾もありました。また、諭吉自身、慶応義塾には多くの中津出身

者を入学させて、その中から複数の塾長まで生み出しました。そういえば、水島も福沢諭吉が指導し中津出身者が多かったと言われる神戸商業講習所で勉学に励みました。

その水島は、明治35年の開校以来、今まで我が国の高等教育機関にはなかった色々な仕組を導入して、帝国大学にまだ経済学部のなかった時代から、実に沢山の偉れた人達を神戸高商で養成しました。神戸商業大学長の丸谷喜市、神戸経済大学長の花戸龍蔵、神戸大学長の田中保太郎、古林喜楽や福田敬太郎、一橋大学長中山伊知郎などのほか、政治家では石井光次郎、実業界では東京海上の鈴木祥枝、白鶴の嘉納治兵衛、東洋レーヨンの佐々木禮彦、トヨタ自動車の豊田利三郎、出光興産の出光佐三、鈴木商店・日商の高畑誠一、日商の永井幸太郎などをはじめ、ここで一々名前をあげませんが、実に多くの一流企業の社長を生み出しました。当時の日本経済の発展をリードした紡績会社や商社の社長は殆ど神戸高商出身といわれるほどでした。

そういえば、塾の発展で偉人を生み出したのは、もちろん中津だけではありません。その状況は全国いくつかの地でみられました。わが兵庫県でも、水島も私淑していた但馬の池田草庵の青谿書院も東大総長を二度つとめた浜尾新、琵琶湖疎水を開いた北垣国道、日本金融業の基礎を築いた原六郎など、名前をあげるとかぎりがないほど沢山の偉人を生み出しています。

混迷し、しかも、インターネットのような情報伝達機能の未曾有な展開をみている今日、人間を育てることはきわめて難しい問題を抱えています。しかし、明治維新时期以上に多くの革新課題を抱えている今日、私たちはそれに対応し、その困難を克服するために、本当に問題を解明し、その解決に勇気をもって当たる活力ある人づくりをしなければなりません。そのために、私たちは阪神・淡路大震災からの復興につとめてきたこの神戸で新しい人づくりの活動をはじめなければなりません。「艱難汝を玉にする」といわれます。直下型大震災の中から立ち上がった神戸は、この時代に恰好な人づくりの場であることを覚悟しましょう。

水島鍬也先生「神格化」の秘密

帝国大学にまだ経済学部がなかった明治36年、経済学・商学の最高学府だった一橋に次ぐ学校として官立神戸高等商業学校（神戸商業大学および神戸大学の前身）の初代校長に水島鍬也先生という方が満39歳で就任されました。水島先生はその後22年間、校長として活躍され、在校生・卒業生から心からの尊敬を受けられました。先生が肺炎になられたときなど、実に多くの学生が神社仏閣に参詣して、そのご快癒をお祈りし、お札などを頂いてお家の前に列をなして並んだと言われます。病気のために校長退任を発表された時の在校生・卒業生の激しい反対運動もありました。辞任後、一橋教授時代の卒業生も加わった卒業生による先生のご住居への洋館「淡如閣」の建築、講堂前への胸像の建設、ご逝去後は、大分県中津の水島先生宅の買上げとその公園化及び市への寄附、更に、ご生誕100周年記念事業としての先生についての何冊かの顕彰書の発刊など、数えあげると実に限りがありません。

その秘密を解く鍵は、同じ中津出身で最近「海賊とよばれた男」として特に有名になられた先生の教え子出光佐三さんの言われるように、その慈父のような学生職員への対応であります。先生は、1学年180名、予科1年、本科3年、計720名の学生の名前を記憶し、卒業までには必ず自宅に呼んでその家庭状況、性格などを把握し、その相談に応じ、就職まで世話をされました。下宿の火災で住むところがなくなった学生二人を暫く自宅で世話されたこともありました。またある卒業生が、身寄りのない友人が発病しその処置について困って先生にご相談したら入院の世話をして頂いただけでなく、彼が逝去したあと墓地・墓石にまでご配慮され、その墓名の文字を揮毫し、裏面に「友人水島鍬也建之」と記されて感泣したという記録もあります。こうしたストーリーは、書き並べると他にも色々あって限りがありません。

最近流行のリーダーシップ論のなかに、「リーダーは頭で考えるものではなく、心で感じるものだ」とか、「リーダーは何よりもみんなに信頼される人間でな

ければならない」といった主張があります。考えてみると、水島先生は学生諸君や教職員を家族の一員のように愛され、それによって当時の教職員や学生諸君から文字通り信頼される人になっておられたのだと思います。

今、神戸大学では水島先生の生誕150周年記念事業委員会をつくり、この先生のお気持ちをもう一度、神戸大学の全教職員に呼び戻し、神戸大学を21世紀の教育の殿堂にしようとしているところです。私はこの水島先生の神格化の秘密をすべての組織のリーダーの方々を受けとめてくださるよう祈らざるを得ません。

第 90 号

2014年 7月 1日

防潮堤論議の示唆すること

世界で最も広く読まれている経済誌である英国の「エコノミスト」誌の6月14日号で、宮城県気仙沼市本吉町小泉地区での防潮堤論議がとりあげられています。少し調べてみますと、これはNHKが宮城県で流した45分番組をもとにしたものようです。表題は「日本の巨大な壁」で、副題は「津波防御か、それとも建設業者のための無駄な事業か」となっています。

政府は今回、被災3県の400キロの海岸に、約1兆円かけて多数の防潮堤を建設する計画で、この小さな小泉地区の住民から景観や環境への影響を懸念する声があがり、住民が「防潮堤を勉強する会」を立ちあげ、既定の方針を変えない県当局とそれに同調する人たちとの喧喧諤諤の論議が展開されてきました。「エコノミスト」誌は、東北大学の津波専攻の首藤伸夫教授の「防潮堤さえつくればどんな個別の津波も撃退できるという保証は全くありません」という言葉や、安倍総理大臣夫人の安倍昭恵さんの「防潮堤はツーリズムに損傷を与え、地域の生態系を破壊します」という言葉などを引用して、事実上「勉強する会」を支援した叙述をしています。また今回の津波は千年に一度勃発したもので、しかも、今小泉地区に計画されている防潮堤は、2011年に襲来した大津波の半分より低い14.2メートルのものにすぎず、しかも、あのとき防潮堤があるから

といって、家の後ろにある30メートルほどの丘にも逃げ出さずに津波に巻き込まれた家族の例などをあげて、このエッセイを閉じています。また、インターネット上での被災者の切羽詰まった意見を読むと、防潮堤問題が大変な問題提起であることが判ります。

東日本大震災は、この一例からも判りますように、単なる「復旧」はできないと考えられ、はじめから今までとは違った「復興」を迫られています。そうになると、「復旧」ではどこがいけなくて、新しい在り方を含む「復興」にするにはどうしたらよいかを徹底的に考え抜き、皆で議論し合ってまとめなければなりません。しかし、どなたでも判っていただけるように、何を基準にするかで色々な在り方が正当化され、これですべての方々が納得される在り方ですという結論を見出すのは実に難しいです。日本の海岸線は3万5千キロメートルもあり、さしあたり防潮堤が必要と考えられる海岸線は1万4千キロメートルもあるといわれます。

「エコノミスト」誌のエッセイの副題、すなわち、「津波防御か、それとも建設業者のための無駄な事業か」は、この際皆で討議をしなければならない実に深刻な問題提起です。

第 91 号

2014年 8月 1日

「山の日」制定・施行と神戸市

「海の日」（7月20日）の制定から19年遅れて、この度「山の日」（8月11日）の制定が決まり、2016年から施行されることになりました。日本が世界でも代表的な島国で、日本の気候・風土や日本人の生活が海と深く結びついてきたことを考えますと、「海の日」が施行されていたことは当然ではあります。しかし、小さな国土面積ではありますが、我が国は国土面積中の森林面積では、世界で第5位の森林王国であります。しかもその国土面積全体の中で平野部分は極めて僅かしかありません。同じ島国でも例えば英国は、国土面積中森林面積は9%強しかなく、可住地面積は84.6%もあります。ところが我が国の低地は国土面

積の12.7%しかなく、台地11.9%を合わせても平野は25%未満、可住地の面積でも27.3%しかありません。これからも把握できますように、日本の森林は山を中心に拡がり、大石久和氏も強調しておられるように、その山はいわゆる「脊梁山脈」として国土を縦貫しています。その意味では、我が国は世界の中でも独特な山の国でもあります。この度「山の日」が制定されることになったのは遅きに失したと言わねばなりません。

山と森林は、CO₂などを含む地球環境問題で恵まれた条件を保障し、そこからの多くの河川を通じて豊かな海を育て、建材とエネルギー源だけでなく生物多様性を保障する場としても重要な役割を果たしています。しかし、我が国の山は脊梁山脈であるために河川の流れが急流になり、洪水を多発する危険性を抱えています。最近では特に1964年の林業についての関税撤去を契機とした森林経営の困難のために、折角の森林が飽和状態に陥り、間伐もできなく、山の保全が危機に瀕するようになってきました。そんな時に「山の日」が制定されるようになったことは大変有意義だと思います。

その「山の日」を迎えるにあたって、神戸市は全国に先駆けて有意義な企てをする資格と義務があると思います。なぜなら、神戸が全国一の良港になったのも、六甲山脈が海から隆起して造成されたからで、その意味では六甲山のお蔭です。また、ニューヨークのセントラルパークとは桁違いの大きさで六甲山脈（宝塚からですと、東西35キロメートル、南北3～6キロメートルの山々）を都市の中に抱え込んでいる都市は全国でも神戸市しかありません。昭和13年、42年の大洪水に襲われ、六甲山保全にも真剣に対処し、その後もいくつかのボランティアの協力を得、最近では市長を先頭に「六甲山森林整備戦略」も実行に移しつつあるところです。さらに、神戸新聞社も世話役になって六甲山の市民生活への活用のために、「六甲山大学」を開学するなど、山を活かすための新しい工夫をしています。私は、新しい「山の日」の事業を神戸市が先頭を切って展開することは、日本にとっても大切なことと思います。

21世紀の建築とまちづくり

JR 大阪駅が改造され、それにつながるいわゆる「うめきた」にグランフロント大阪のいくつかのタワーが建設されて久しいです。私は、つい先日、はじめてそのタワーの地下2階にあるナレッジキャピタルコングレコンベンションセンターで開催されたある会合に出席しました。

JR 三ノ宮駅から新快速に乗り、大阪駅でエスカレーターにのって3階に上がり、それからしばらく歩いて、またエスカレーターで2階に降りる。案内所でセンターへの道を聞き、タワーBまで行く。そこでまたエスカレーターに乗って1階に降り、また尋ねて地下1階行きのエレベーターに乗り、そこからまたエスカレーターで地下2階のセンターに漸く到着しました。

センターの会場は、千人以上収容できるという素晴らしい大きさで、冷房はよく効き、上衣を着用していても寒い位でした。隣に座っている方々の話では、23度か24度位ではないでしょうかということでした。休憩時間に手洗いに行くと、よく見かける劇場での女性トイレのような長い行列、係の人の上の階にもありますからどうぞという何回もの声につられて、何人かの人達について上の階にエスカレーターで昇る。ところが、トイレに着くまでが大変で、あっちへ回りこっちへ回り、帰りの通路にも迷う始末でした。

シンポジウムの基調講演で、ある方は、「20世紀は人間中心の自然観で自然を破壊し、結局人間を不幸にしてきた。21世紀の科学技術は人を支えるものにならないといけない」と問いかけておられました。私はこの基調講演を軸とするシンポジウムでのお話をお聞きしながら考えずにはおられませんでした。

基調講演では、そのうち65歳以上のいわゆる高齢者が全人口の4割を占める時代がくることも触れられていました。ところが、この「うめきた」のビルづくり、まちづくりは、とても21世紀にくるといわれている高齢社会向けとは思えません。トイレ一つにしてもどういう計算でしょう。地震社会日本で警告をしておられる方々の中には、特にプレート型地震の長時間振動を頭において高

層建築の危険性を強調しておられます。また、梅田地区は南海トラフによる津波で地下街への流入が心配されてもいます。自家用車を複数もってどこへ行くにも車を利用し、歩行力が減退している田舎とは違って、都会のまちづくりは、歩行時間を長くして高齢者の健康維持用につくられているという説もあります。しかし、巨大化したスーパーマーケットが、品物探しのための時間と長距離歩行を嫌われて閉店するようになった国もあると言われています。田舎者と貧困な途上国からの観光者向けに、ひらすら巨大化してきた20世紀型建築とまちづくりは、いま根源的に再考を迫られていると言わねばなりません。まちづくりと建築は、人を支えるものにならねばなりません。こういうビルの地下2階で、「世界を変えましょう」と呼びかけるのも皮肉です。

第 93 号

2014年10月 1 日

経済を見る眼のいろいろ

慰安婦問題についての朝日新聞社の対応とそれを巡る色々な動きは、モノゴトを見る眼の違いと、その怖さをあらためて教えることになりました。そう言えば、20世紀を代表するジャーナリストといわれたW・リップマンは、その著『世論』において、人間がある種の固定観念をもつことによって、そのイメージが左右されるといい、それをステレオタイプと名付けました。そしてこのステレオタイプが確固としている場合、人々の関心はステレオタイプを支持するような事実だけに向かい、それに矛盾する事実から離れやすい。ジャーナリストもこの危険性から自由ではないと強調し、しかも、世論は、こういうステレオタイプなジャーナリストの意見に動かされ易いと警告しました。この危険を避けるために、彼はステレオタイプの思考による粗雑な一般化を避けるために「むしろ」「おそらく」「もし」「一部分は」といった相対的な言葉におきかえるようにしたといっています。

こういう発想は、経済学でも自覚されました。私が、大学の雑誌『國民經濟雑誌』に助手になって最初に執筆させて頂いたG・J・シュラーの論文「經濟

学の方法に於ける孤立主義」というのも基本的には同じ趣旨でした。すなわち、経済学者は、同じ対象をとりあげながら、学派の違いで全く異なった論理を展開しています。その原因は、彼らが夫々異なったイメージに基いて異なった答えをもち、それを説得できるように問題を設定しようとするからですということです。彼はそれを“Answer-begging-question”の出し方とっています。「経済をみる眼」もしたがってこのことを十分に頭において受けとめて頂かねばなりません。

そう言えば、私が有斐閣で他の二人の方との共同編集で『現代経済をみる眼』を出版したのは、昭和46年でした。そのあと、私だけの編著で『新・現代経済をみる眼』を出版しました。それは昭和57年でしたが、何れの本でも、私はこのシュラーの議論を紹介しながら問題を整理しておきました。

最近、ある週刊経済誌で、「経済を見る眼」欄が注目され、また、ジャーナリズムでも活躍しておられるある経済学者が『経済を見る3つの目』という本も出版されています。ことにこの本の中では、ある先輩から教わったこととして、マクロを扱う「鳥の目」、ミクロを扱う「虫の目」、そして流れを判定する「魚の目」という興味深い取り上げ方もされていますが、そのどの目もステレオタイプであってはいけません。ジャーナリズムの世界では今も経済をみる実に多様な眼が示されています。出版社の皆さんは、その出版物の販売高によって、その企画の評価をされているのかもしれませんが、しかし、ステレオタイプになりがちな眼の正当性は、事実の展開によってのみ保証されることを忘れてはなりません。

第 94 号

2014年11月 4 日

フェニックス共済のユニークさ

私は、平成17年 4 月に発足した兵庫県の住宅再建共済基金（いわゆるフェニックス共済）推進会議の議長を務めています。つい先日も阪神・淡路大震災20年と基金10年目を記念した推進会議大会が兵庫県公館で開かれました。今年は、

特に、全国共済農業協同組合連合会、全国労働者共済生活協同組合連合会、日本コープ共済生活協同組合連合会、および西宮市民共済生活協同組合の4つの共済組合との今後の連繫を模索する目的で各代表の参加もお願いし、シンポジウムも行いました。

共済という制度は、その文字からも容易に想像されますように、何らかの災害または事故に備えてお互いに前もってお金とか、労働の提供を約束する共助体制のことです。その点、共通に事故などの脅威を受ける可能性のあるものが、一定の掛金を互いに拠出して積立てておき、それをを用いて事故に遇った人に一定の保険金を与えて損害を填補する保険制度とも共通しています。強いて言えば、いわゆる損害保険や生命保険などが営業として行われているのに対して、共済制度は、営業保険としての性格が弱く、また、私的保険というより社会保険の性格をもっています。

その点、兵庫県が全国に先駆けて創設した住宅再建共済基金制度は、大震災からの住宅再建復旧を支えようとするフェニックス共済でありますから、文字通り社会保険そのものであります。しかも、いわゆる社会保険と考えられているすべての共済制度とも違ってきます。今回シンポジウムに参加して頂いた3つの共済組合連合会は、その存続発展のために、営業保険と同じように、掛金を一口いくらと決め、支払う保険金もその掛金の大きさによって異なるようにして運用されています。ところが、フェニックス共済の場合には、掛金もまたそれによって支払われる保険金にあたる「給付金」も一定しております。すなわち、住宅再建の場合は、年額5,000円で、最大600万円、家財再建の場合は、年額1,500円で最大50万円を給付、また、住宅の一部損壊の場合は、年額500円で最高25万円を支給するようにしています。

これは、フェニックス共済が営業を目的とせず、被災された方々への義援金を災害の起こる前から準備しておけばということからスタートしたために出来ることです。しかし、この制度が存続できるためには、できるだけ多くの人が、しかも、地域を異にした人が参加していることが望まれます。最近のように、極所災害が集中して起こるようになりますと、特にそうです。その意味では、最高の社会保険としてのフェニックス共済は、自然災害の多いわが国特有

の、世界に自慢できる義援制度といえると確信します。

第 95 号

2014年12月 1日

東日本大震災の復興と大槌町の問題

この11月15日、わが研究所は、神戸市と神戸防災技術者の会との共催を得て、「東日本・神戸復興交流シンポジウム」を開催しました。シンポジウムのパネラーである大船渡市、釜石市、仙台市および大槌町の皆さんには、それぞれ今実行しておられる震災復興の課題と成果について貴重な討議をして頂きました。シンポジウムで討議された重要な諸問題のうち、ここでは、大槌町からのご指摘だけを取りあげてみましょう。

大槌町では町長さんをはじめ、40名近い職員の皆さんが不幸にも津波で亡くなられたことはよく知られています。にもかかわらず被災後、同町の予算は復興を含めて、被災前の6倍強になりました。プロパー職員はそれよりも多い応援職員の協力を得て予算執行に必死に努めておられるようです。しかし、きびしい勤務条件のなかで、プロパー職員の中には自殺者が出ただけではなく、数名の退職者も出、また精神的な療養を要請されている職員が複数出現するという状況のようです。他方、応援職員は、中短期での交替ということもあって、被災者との難しい折衝などでは、ともすれば障碍も起こりがちのようです。

こうした問題を解決するためには、復興のあり方とそのテンポについて根本的な検討をするとともに、復興事業の進行について当該被災自治体だけでなく、近隣自治体との協同体制をもつことが必要であるだけでなく、県や国の方でもその苦況を克服するための新しい工夫をすることが望まれます。国の会計検査院も縦割りの、予算執行の不充分さを指摘するだけでなく、実行可能体制の確立を模索することも望まれます。

東日本大震災は周知のように阪神・淡路大震災とは違って、極めて広汎な地域を襲った大震災でした。政令指定都市は仙台だけで、都市といっても比較的小都市で、小規模な町村の多い被災地構造になっています。このような場合、

国や県は、予算配分だけして、その事業遂行を市町村にまかせるだけでは、復興事業の完成を期することが困難です。執行体制のために新しい工夫が必要です。

近く起こるとされている西日本大震災の場合も、広域災害になることは明らかです。そのためにも、この問題は今から真剣につめておくことが望まれます。そうだとしたら、今回実現した被災自治体と援助自治体のパートナーシップ体制についても新しい工夫がなされたらと思います。すなわち、これだけはっきりと被災予想がなされるようになるのですから、被災自治体と援助自治体とのパートナーシップは兵庫県の最初の防災監である齋藤富雄さんもいわれるように、震災の起こっていない今から決めておき、その進め方について夫々の自治体が相互に話し合い、実演体制を確立しておくことも望まれます。日本の復興体制もこうして前進することが可能になってきたことを自覚しておきたいものです。

第 96 号

2015年1月5日

「貝原俊民前兵庫県知事の創造的復興」について

阪神・淡路大震災から20年経ちました。その復興の先頭に立って全身全霊を捧げられた前兵庫県知事貝原俊民さんが不幸にして急逝されました。貝原さんは、周知のように大震災からの復興は「創造的復興」でないといけないと主張されていました。しかし、この概念は正当に理解されているとは思えません。一部には、被災者の生活復旧など配慮しないで、新しい箱ものやインフラをつくることを「創造的復興」と解釈している人もあります。また一部には、本当に復興できるようにするためには、日本の政治・経済の体制を根本的に変革しなければならないのに、「創造的復興」の発想は、震災復興のことしか考えていないと解釈している人もあります。

ところが、貝原さんの「創造的復興」は、そのどちらでもありません。貝原さんは、阪神・淡路大震災を20世紀の近代西欧文明の陰の帰結と受けとめまし

た。いいかえれば、神戸を中心とする被災地が、20世紀の100年間、日本の近代化を先導する地域として、近代化の負の部分十分に自覚することなく発展してきた結果として、大震災を捉えました。もしそうだとしたら、大震災からの復興は、20世紀の近代西欧文明体制を超克したものでなければなりません。

貝原さんは、こうして真の復興は、21世紀にも適用でき、21世紀に日本が担うべき役割を果たすことができる都市・地域機能をもつことが真の復興の条件であるとされる。具体的に言えば、人間が人間らしく生きていくための「人間サイズのまちづくり」や、安心して生活できる環境づくり、健康・医療・福祉・芸術文化・防災といった分野、さらには経営論理に裏打ちされた経済運営の分野などにおいて中心的役割を担う都市・地域をつくることを「創造的復興」とされたのです。

しかし、このように貝原さんの「創造的復興」を解釈すると、その達成が極めて努力のいることであることが判ります。貝原さんは、復興施策について被災者の皆さんからの率直な意見を聞くために被災者復興支援会議、いわゆる「いどばた会議」を百数十回もって補強してこられました。しかし、理想とされた創造的復興は多様で、その完璧な実現までの道は遠いです。その中には、わが国の経済・政治体制の変革まで不可欠の問題として含んでいます。貝原さんは、大きな夢を掲げ、その実現という課題を残して逝ってしまわれました。

第 97 号

2015年2月2日

阪神・淡路大震災20年で忘れられていること

あの阪神・淡路大震災から20年。私たちはあの復興についての様々な検証を行ってきました。その中で顕著に浮かび上がってきたのは、次に起こるとされている西日本大震災や東京直下型地震の被災規模の巨大さと深刻さについての情報です。私たちは、今まで、経験した大震災の光と影について真剣に対応してきました。このことの検証は今後も引き続き行わなければなりません。しかし、最近行われた「メモリアル・コンファレンス・イン神戸2015」の基調講演で河

田恵昭人と防災未来センター長が提唱された問題は、どうしても避けて通ることができません。すなわち、河田博士は、米国の災害対応の失敗と反省の中から、災害への First Responder である州の知事へ権限が集中し（州兵、警察官、消防士）、州が郡において日常的に市町村と協議・連携し、会議では同一方向の複数の専門家が入って討議して意思決定できるようになっていること、また、一旦災害が発生した時には、連邦政府は、各省間、連邦政府と州政府との調整を率先して実行する体制をつくっているのに対して、わが国では災害発生の First Responder は市町村になっております。その市町村は消防の他は何の対応能力ももっていません。警察も自衛隊も県及び国の意思決定下にあり、自ら自由にリードできる情報、資源はありません。都道府県の災害対策本部に集まる関係機関の代表者は、単なる連絡員であって、意思決定ができません。さらに、避難指示は、命令ではありませんから拘束性がありません。こういう状態で、もし国難ともいわれるような大規模災害が起こったら、復旧・復興どころか、対応が支離滅裂になる危険性があると警告されています。

このご指摘を、私たちは一専門家の誇大警告とってははいけません。最近、明治維新と幕府解体の重要契機として、1854年の安政東海・南海地震（32時間差で連続し、死者約3万人）、翌年の安政江戸地震（死者約1万人、全壊・焼失約1.4万棟）及び更にその翌年の安政江戸台風（高潮発生で潰家15万棟以上、死者約10万人）が取り上げられることが多くなってきましたが、もし、今言われていますような東京直下型や南海トラフ型の大震災が起こったら、それに対応できる政治・社会・経済体制が整備されていなければ、大混乱を生み出すことになりかねません。

かつて、貝原俊民前知事は、阪神・淡路大震災を20世紀型の近代資本主義の悲惨な結果として受けとめ、これからは21世紀にも通用する都市・国づくりを図る創造的復興をしなければいけないと呼びかけられました。貝原さんの理想とする創造的復興ができるためには、予想される大規模な国難災害が仮に発生しても、それに十分耐えうる政治・社会・経済体制が確立されていなければなりません。河田博士の問題提起の意義はそこにあります。

故貝原俊民前兵庫県知事の隠された心意気

昨年11月不慮の死を迎えられた前兵庫県知事である貝原俊民さんの県民お別れ会の記録が先日出版されました。当日の私の「お別れのことば」もこの小冊子の中にも入れて頂きました。しかし、そのときには時間が限られていましたので、申し上げたかった多くのことが残りました。その中の一つに、あれほど熱心に阪神・淡路大震災からの「創造的復興」（この言葉に込められた貝原さんの真意については、以前このメールマガジンの巻頭言でも触れておきましたし、「お別れのことば」の中でも説明させて頂きました）をリードしてこられた貝原さんが、大震災20年を迎える前に任期途中で辞任の決意をなぜなされたのかということの説明があります。

あの、衝撃的な記者会見をされる前に貝原さんは、私のところへ訪ねてこられ色々とお話をしてくれました。私が貝原さんと特に親しくさせて頂くようになったのは、学長時代、県立大学の運営について色々ご相談を受けるようになってからです。そんなこともあって学長を辞めて4年目に阪神・淡路大震災が起こった直後には、貝原さんが設けられた「都市再生戦略策定懇話会」の座長をやるように言われました。当時の復興計画作成の担当責任者になられた計盛哲夫さんがのちに「阪神・淡路大震災10年 翔べフェニックスー創造的復興への群像ー」（財団法人阪神・淡路大震災記念協会、平成17年）の中で触れておられますように、私は当時、県と市の復興計画の一体化を図るために、神戸市復興計画検討委員会の座長も兼ね、その後も貝原さんから言われて実に色々な復興関連の仕事を分担させて頂きました。そんなこともあって5年前に亡くなられた夫人を偲ぶ文集出版の時も、安藤忠雄さんや山崎正和さんとご一緒に発行人を務めさせて頂いた訳です。

私は、「お別れのことば」の中でも貝原さんがかねがね「知事という仕事はその職責に身命を賭さねばならないものである」と言っておられ、死を覚悟して沖縄県知事になられた島田叡さんのことを口にされてきたことを申し上げま

した。まだ誰もおっしゃっていませんが私は身命を賭して阪神・淡路大震災の創造的復興に携わってこられた貝原さんは、奥様の最後が近づき、このままでは現職の知事として最愛の妻の葬儀を挙行しなければならないと認識され、そのために多くの方々に心配をかけ、県政に部分的でも支障をきたすことは絶対に避けようと決意されたのだと考えています。貝原さんは葉隠のあの佐賀のご出身です。この貝原さんの誰にも言われなかった心意気を私たちはしっかりと心に秘めておかねばなりません。

第 99 号

2015年4月1日

激変期の思考について

いま私たちは、歴史の大きな激変期を迎えていると言われていています。こういう時には、私たちは一体どこに行くのか、また、行くべきなのかについて実に多様な意見が交わされるものです。政治的に複数政党が競合していて、こういう多様な考え方が対立したままになっている国もあれば、単一の政党が支配的になってこれまでの伝統的な考え方を根本的にか、またはかなり大きく変換しようとしている国もあります。前者の場合には、政治的・法制的には変化は実際には見られないで混迷だけ続きます。後者の場合は、保守的な考えと変革的な考え方が激しく対立し、そのどちらかに実際に動いて行くこととなります。

いうまでもなく、保守であれ、変革であれ、歴史に照らして、また、事態の必然的帰結としてその正当性が確証できるときには、私たちは自信をもって判断することができます。しかし、歴史的に今の事態と似たところがあるといっても、多くの場合、過去と現在の構造ないし背景は異なり、特にその中で生きている人間の行動には顕著な違いがあるのが普通です。歴史に照らすのも簡単ではありません。また、事態の変化を必然的と正当化する主張も、多くの場合、その人たちの永年の信念または経験的思考、ないしは、イデオロギーからの帰結であって、すべての人々の納得を保証するものではありません。社会・人文現象の説明の多くが、論者がこれまでもっている自分のなりの解答を人々に

納得させようとする主張になっていることに留意すべきだといわれる理由もそこにあります。

問題は、にもかかわらず、時代の変化とともにある特定の主張が当然視され、急速に拡がってゆくことです。下手をするとこの流れに反対する人々は反社会的な人と受けとめられます。しかし、これは大変危険なことです。よく講演や論説がよかったといわれる理由は、自分の考え方と同じだったからというのが一般的です。しかし、本当に大事なことは自分が今まで考えたこともなかった考え方を示してくれる講演や論説を正しく評価することを通じて自分の見解を補正し、より深化させていけるかどうかです。

こう考えてきますと、激変期を民主主義を守りながら乗り越えてゆくためには、自分と同じ考え方に甘えるのではなく、自分と違った考え方を正しく受け止めたうえで自分の考えを再整理していくことが望まれます。つい最近バカになるほど本を読めという趣旨の本も出版されました。今こそ私たちは、色んな本を読み、その著者たちと心の中で対話しながら自分の考えを深めてゆくときです。みんなが言っているからというので安易に流れてはいけません。

第 100 号

2015年 5月 1日

地域創生の前提

人口減少の中で、国土面積の7割を占める山林地帯にある村落が消滅しつつあります。しかも1964年に木材について実施された今日流にえば TPP の導入のために、その山林経営も放置されたままです。したがって、やがては、日本の河川も荒廃し、豊かな海水も保全できなくなるといわれています。日本の国土は、いま全体として創生されねばなりません。単に、人口減少のために削減するといわれている市町村や自治体の創生だけの問題ではありません。

人口減少があっても、労働生産性だけでもそれに応じて、あるいは、それ以上に増やせれば、国民所得は増大できるから心配しないでよいという議論もあります。

経済成長率は、労働人口増加率と労働生産性上昇率の和にほぼ等しいという経済学上の命題もありますから、この主張は間違っていない。ただ、その労働生産性の増加率を高めるためには、今迄設けていた色々な政治的・経済的規制を、いわゆる岩盤破壊といわれていますように、どんなに難しくても排除しなければなりません。また労働市場もできる限り自由化しなければなりません。それ以外にも、ジェンダー問題に象徴されています女性の労働力としての活用のほか、高齢者の労働力化率の向上や、色々な人の能力の向上を可能にする教育の成果などが引きあげられないといけません。こういう諸要因は、日本の中でも、地域によって大小いろいろになっていますから、地方創生のためにはそれぞれの自治体が特別な努力もしなければなりません。その意味ではその改革は決して容易ではありません。その達成のためには、私達は身を削る覚悟をして努力しなければなりません。

しかし、こうして仮に、国民所得だけ増やすことに成功しても、最初に述べた日本の国土の7割を占める山林部分はどうなっているのでしょうか。日本は国土面積は中国の26分の1、アメリカの25分の1しかない小国です。しかし、国土面積中の森林比率は、英国の9%とは違って、世界でも5番目になる森林大国です。しかも日本より比率の大きいノルウェーやスウェーデンは、同じ森林地帯もわが国のような急峻な山岳ではなく、比較的平坦でよく管理されています。

こうして考えてくると、日本の地域創生は単に国民所得の増減問題や労働生産性上昇率の問題だけではありません。国として、日本の国土をいかに維持し、他の国とは違った国民の生活発展を図っていくかを根本的に考え直してみなければなりません。東京一極集中や地方消滅だけに眼を向けて議論してはいけません。

新しい自治体の組織開発を図ろう

モノを作るのには、土地、労働と資本がなければいけないというのは周知の命題です。ところが、いまから125年位前に、A. マーシャルという経済学者が、これよりも大切な生産要素があり、それは、産業組織であるといいました。その産業組織というのは、(1) 企業の組織、(2) 産業内の組織（競争的とか、独占、寡占とかいった）、(3) 産業間の組織（いわゆる産業構造など）、および(4) 国家の組織（特に国家と産業との関係）などがそれです。これは、モノづくりの成果を決めるうえで、土地・労働・資本といったモノよりも、人間が頭で考え出した組織の方が大きな役割を果たすことを強調した議論でした。

そのあとも、これを支持する形の議論は色々ありました。決定的だったのは、R. M. ソローでした。彼は、国民所得の大きさを決めるのに、資本と労働の比率よりも、全要素生産性が重要な役割を果たすことを実証しました。この全要素生産性を規定しているのは、政治制度の安定性とか、市場の開放度とか、教育とか、起業のしやすさ、労働市場の自由制度などのほか、ジェンダーなど、すべて従来生産要素といわれてきたものの組織的運用に影響を与える諸要因です。

そんなこともあって、比較的最近、経営学の分野でも「組織開発」ということが注目されるようになりました。企業組織のハードおよびソフトの側面の改善を図ることによって企業在来の目的を達成するために、その構造や業務の手順や技術や制度および職員の能力・スキル・モチベーション・感情や満足度などを充実・向上させて行くことに努めようとするものです。組織はもちろん、モノづくりは人が動かすものですから、その根底には人間育成があります。

いま、ご承知のように、世界経済は、IT とグローバル化の展開の中で、先進国の停滞と新興国の発展をはじめ、大きな環境変化が起こり、既存の企業やそれをとり囲む諸組織の再検討を行わざるをえなくなっています。同じことは行政や行政機構についても起こっています。政府は、勿論、地方自治

体でも、あらためて組織開発が重大な課題になってきました。大阪都構想などが起こったこともその一例です。政令指定都市も府県も解決を求められている色々な課題を担っています。

容易に想像できますように、先に述べた全要素生産性を規定する諸条件は、国により、地域によって独自性をもっています。従って、その独自性をうまく活かした組織開発が不可欠の要請になります。かつて神戸市は、都市経営の面でも先駆的な組織開発を行って全国の注目を集めました。いまあらためて平成の組織開発に着手しなければならなくなっています。

第102号

2015年7月1日

日本的経営の危機とその課題

かつてアベグレン教授は、終身雇用制と年功序列制と企業別労働組合の三つを日本的経営の特徴といたしました。考えてみると、この三つとも日本の企業家の必死の努力の結果でした。新しく産業企業を起こそうとしても、意図したもののづくりの出来る職工もいないので、自分で職工学校を設けて養成しなければなりません。折角養成した職工さんはその能力の向上に応じて賃金をあげ、折角養成した職工さんですから、最後まで働いて貰いたい、こうして養成された人達の集まりとしての労働組合ですからその組織も企業別になったという訳です。

しかし、こうした起業活動は、日本より先に資本主義化していた国でも、またあとから資本主義化した国でも制度化されることがなかった日本独自のものでした。企業活動も組織毎に異なる労働力の提供も、多くの国々では全く個人的な営みの結果であり、各人はその能力によって対応してきました。公の職業訓練校がそれに並行して設置されてきました。企業家は、職種の難易度に従って賃金をきめ、労働者はその能力に応じて職務先を決めてきましたから、年功序列制もなく、組合活動も企業別ではなく職種別労働組合になりました。

この違いは、景気変動に対する雇用関係にも、決定的な違いを生みます。わ

が国では、不況時に賃金を減らしても雇用は維持して状況を乗り切ろうとしてきましたが、外国ではすぐ首切りをすることになります。しかも、グローバル化とITの発達とは、この動きを決定的にし、日本の経営は重大な危機を迎えることになりました。

おまけに、日本の経営は、加護野忠男教授も指摘するように、働いている従業員の家族主義的な連帯によって維持されてきました。ところが、株主や資金操作によって国際的に収益をあげている資本グループなどは、その都度都度の短期的な収益の拡大を意図します。企業は株主＝資本家のものとされ、いわゆるアクティビスト（モノを言う株主）が重視され、株式会社もそのための社外取締役の導入などを要求するようになります。またこうした動きの中で企業の利潤率は、CEOをはじめとする経営者の給与を高額化することによって高められるという考えも支配的になってきています。

しかし、いうまでもなく、企業活動はCEOたちを支える従業員の努力と能力とによって行われています。日本の経営の本質とされる家族主義的な人間関係は、その根幹をなすものとして機能してきました。グローバル化展開につれて強まってくるアクティビストの発言に対して、日本の経営は、ひとり日本企業のためだけではなく、これからの世界の資本主義の発展にとって不可欠な存在意義と働きを持つものであることを具体的に実証してゆくことが望まれます。これは日本の経営にも厳しい自制を求めることになるでしょうが、日本の労使はこぞって、その実現を期さねばなりません。

第103号

2015年8月3日

日本資本主義の底流 ～鈴木正三とマックス・ウェーバー～

1905年に出版されたマックス・ウェーバーの「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」という本のことは、多くの方々をご存知だと思います。彼は、各国の宗教についての研究と関連して、資本主義の成立にプロテスタンティ

ズムの倫理が不可欠の要件であったことを論証しました。すなわち、彼は近代資本主義の発展は、単なる利潤追求の営みに反対する経済思想が公然と支配するようになった社会でなければ不可能だったと主張しました。より具体的には、プロテスタンティズムの説く「世俗内的禁欲」とよんでいる「天職義務」のエトスを労働者や企業家が身につけている場合にのみ産業経営的な資本主義は存立できるというのが彼の結論でした。

いま私たちがその中で生きている資本主義の存立について多様な議論が展開されています。考えてみると、現在の資本主義の混迷や危機も、企業経営者や労働者の「世俗内的禁欲」の衰退や欠如と無関係ではありません。

ところで、ウェーバーのこういう議論とは別に、アジア諸国の中で何故わが国が最初に資本主義国として発展するようになったかについては、字数の限られている本稿では全面的に詳論できません。しかし、その一つとして私があげおきたいのは、ウェーバーよりも3世紀も早く活躍した鈴木正三のような思想がわが国では浸透するようになっていたことであります。正三の考え方については、いくつかの異なった理解もありますが、彼の「万民徳用」という主張の内容を禁欲的職業観を展開したものとする意見があります。ここでは、その根拠になる正三の文章をそのまま引用する余裕がありませんが、それは中村元さんなども主張されるように、ウェーバーがとりあげたプロテスタントの職業観、すなわち、各自の職業を神の召命によるものと神聖化する考えに通ずるものになっています。そのことは、正三の「万民徳用」の中での、農民、商人、職人等々が、「この身を世の中に投げ打って、一筋に国土の為、万民の為と思い入れて、役分として為すべき仕事を行うべきである」という主張にも見ることが出来ます。

往々にして徳川時代は、政治的に封建時代と画されて、そこで、特殊な幕藩体制や参勤交替などを通じてわが国経済の商品経済化が異常に発展した時代であることが無視されがちです。しかし、それはライシャワー教授（のちに駐日大使にもなられました）が、かつてわが国の商品経済化が急激に発展した時代といわれたように、明治維新後の本格的な資本主義化を準備した時代でもあったわけです。しかし、わが国の資本主義化は、こういう制度的な成熟だけでな

く、何よりもそこで活動した企業家や労働者の中に、鈴木正三が力説していたような職業観がある程度まで行きわたっていたことが機能したと言えます。わが日本資本主義の底流になっている正三流の「役分」の考え方は、日本的経営の中でもう一度考え直されてよいと思います。

第 104 号

2015年9月1日

地域創生と経済活性化・人間教育 —幕藩体制の示唆—

「地方消滅」を訴えた日本創生会議の人口減少対策について喧喧諤諤の議論が展開されています。皆さんご承知のように問題解決のための政策提案はできるだけ早く効果をあげようとする内容のものが多いです。私は、いまこそあえて幕藩体制内の地域創生のことを想起してみたいと思います。

幕藩体制は、藩主の幕府への功績を中心に全国各地に大小さまざまに分封されて出来上がりました。しかし、決められた石高と実際の収穫高は気候、地形などによって多様でした。おまけに、大名は参勤交代および江戸屋敷での生活の他に幕府から時に命ぜられるお手伝い普請などの負担も重なって、財政窮迫を告げていました。幕藩体制のある時期には、総人口はほぼ定常状態であったといわれています。また今日のように藩をこえて自由に人口移動できる体制ではなかったので、今日のような人口減少による地方消滅の問題はありませんでした。しかし、財政危機による藩消滅の危機がありました。ところでこの財政危機は、色々なことから起りました。例えば、松代藩のように大水害によって石高が三分の一も減少した場合もあります。また政治的な理由により百万石の大藩から最後は十五万石に減封された米沢藩のような場合など実に多様です。

わが国の幕藩体制は、先述の参勤交代制などもあって、世界の中世封建体制の中ではとくに急速な商品経済化を進展させました。各藩はその流れの中で、財政危機克服のために、産業振興とそのための商人・農民・職人などの人材育成と社会システムの形成に努めました。社会システムとしては、松代藩の家老

恩田木工や米沢藩の藩主上杉鷹山のように誰よりも厳しく自ら節制に努め、行政改革と産業振興に励みました。恩田はとくに急進的なものを選んで対話と合意を尊重し、鷹山も能力に応じた人の配置に注意するとともに、産業改革の中心に家臣を有徳な人間に育てることを重点におきました。その意味では、恩田も鷹山も人間の育成と教育を基本にしました。

人間教育といえ、幕藩体制内で、各藩は福沢諭吉が、「学問のすすめ」の冒頭にもとりあげている「実語教」が示唆するように、わが国の幕藩体制では全国的に万民に開放された寺小屋が開設され、各藩はこぞって藩校を設け、私塾を奨励してきました。かつて、米国の有名な経済学者ボールディングは、生産要素として必要なエネルギーも資材にも欠ける日本がかつて世界第二のGDPをもつ国になったのは寺子屋をはじめとするすぐれた人間教育のお蔭であると言いました。いま、私たちは、人口数だけに目を向けて地方消滅を論じ、対策を求めています、あらためて幕藩体制内の各藩の経済振興と人間教育とに眼を向けて言葉の真の意味での地方創生を考えなければなりません。

第 105 号

2015年10月 1 日

知・情・意と教育

かつてアメリカの経済学者K・E・ボウルデングは、生産に必要なのはエネルギーと資材とノウ・ハウの3つであると言いました。そして、1981年に神戸のポートピア博覧会でのシンポジウムにきたとき、彼は、エネルギーも資源もない日本が、アメリカに次ぐ第2の経済大国になったのはその素晴らしいノウ・ハウの蓄積のお蔭であると断言しました。そういえば、かつて福沢諭吉は有名な「学問のすすめ」という本の冒頭に「実語教」に「人学ばざれば智なし、智なき者は愚人なり」と書かれていたことをとりあげていました。しかもその際、この「実語教」には括弧もつけていません。「実語教」は永年に亘って寺子屋で使われた教科書で、皆に知られていたからです。

実際、わが国の徳川時代には商品経済の発達に伴って各藩とも藩校や私塾や

寺小屋を設けて人々が勉学に励むようにしました。当時日本を訪問した外国人の手記に、日本人の識字率の高さや人間の素晴らしさが称揚されていたことはご存知のとおりです。しかし、最近、知識の教育は発達しても、社会や組織の存立を担う人間の情や意に関する教育が欠けるようになりました。智の重要性を力説してやまなかった「実語教」も「人として孝無き者は畜生に異ならず」などと父母、師君、友人、兄弟に対する接し方などについても情を尽すことの大切さを力説していました。徳川時代最大の私塾といわれ九州日田で咸宜園を開いた広瀬淡窓などは、いくら品行方正な人格者であっても「溫柔敦厚」（温みがあり、物やさしく誠実で真心のこもった）な人でなければ行うことに情が入っていないといい、その情を豊かにするためには詩をつくることに努めなければならないといいました。近年でも智の高さの指標とされるIQが高いだけでは駄目で、人間の能力の差は、自制、熱意、忍耐、意欲などを含めた「こころの知能指数（EQ）」によることが力説されています。しかも、EQの形成には、子供時代の家庭や学校における情動学習が決定的に重要であると言われていす。私たちがお互いにしっかり確認して努めなければならないことです。近頃の民間TVには、残念ながら見たいと思う番組があまりありません。しかし、先日、ふと見た松岡修造さんの「炎の体育会TV」だけは途中からでしたが、最後まで見てしまいました。そこには色々な事情で目標を達成できない子供たちをテニスを通じて体当りで変えようとする松岡氏の姿が報道されていました。ノーベル賞を受賞したバートランド・ラッセルは「教育論」という本の中で、教育の目的を、感受性、知性、勇気、活力をつくることだと述べています。すべての親や教師たちが文字どおり親身になって、知、情、意の備わる子供達の育成に成功すれば、私たちが暮らす社会も楽しいものになることは間違いありません。

減災と防災―課題先進国日本(その1)―

いま世界各国は、色々な課題を担って苦闘しています。その中には、幸か不幸かわが国が先頭をきって対応してきたか、または、対応しているものがいくつかあります。私は、それらをこれから数回に亘って「課題先進国日本」としてとりあげ、短い文章のため意を尽せないかもしれませんが、本欄で私見を述べさせていただきます。

その第1は、国民生活の安全の中でも重要な天災に対する減災・防災の努力です。最近地球温暖化もあってか、世界中で洪水・旱魃などの天災が増大しています。しかし、地震・津波・台風などの天災は、世界の中でもアジアが圧倒的に多く、そのうちでも寺田寅彦さんが言われるようにわが国が天災大国になっていることは周知の事実です。

しかし、これまでわが国では、天災が日常化してきたためか、減災・防災の問題を国家的課題と自覚することはなかったといえます。その証拠の一つに、安政年間3年続きに起こった5大地震と1大風水害は、死者11万人を遙かにこえるような天災であり、当時の幕藩体制にとっても重大な危機を齎すものであったにも拘わらず、教科書にもとりあげられませんでした。幕藩体制の崩壊は、黒船の来襲と安政の大獄に象徴される薩長両藩を主とする倒幕運動で説明されていました。

この点、従来地震もなかった欧州、とくに1775年のリスボン大震災と津波のとき、当時の代表的論者であったカントやヴルテールなどを中心に大討論が行なわれ、いままでの自分たちがよりかかってきた「知の変容」と都市の在り方変革との必要性を力説したのとは根本的に異なっています。

その点、大都市直下型の活断層地震だった20年前の阪神・淡路大震災は、バブル崩壊後のわが国に大きな課題を投げかけることになりました。全国の活断層と日本列島の下に入り込んでいる4つのプレートの確認がそれです。4年前の東日本大震災はその認識の重要性を再確認させることになり、30年以内によ

り大きな災害をもたらすと想定される南海トラフ地震が起こる可能性があることも真剣に自覚されるようになりました。

災害は、既存社会の諸矛盾を顕在化させるとともに社会的弱者に最もきびしくあたることとなります。私たちは残念ながら、この20年間だけに限っても、わが国の色々な天災の救援・減災とそれからの復興に決して成功しているとはいえません。しかし、そのために努力してきたことによって他の国々から一つのモデル国にされる成果をあげてきたことは間違いありません。天災を受けた各国の皆さんが、見学に来日され、その復興のための支援を求められるのはその一つの証拠だといってもよいと思います。

世界各国には、今天災と苦闘している国または地域がいくつかあります。それに少しでも寄与できるためにも、私たちは、私たちが苦闘してきた天災とそれへの対応の仕方をより徹底して検証し、前進しなければなりません。

第 107 号

2015年12月 1 日

労働力人口の減少と構造改革—課題先進国日本(その2)—

一国の経済成長率は、需給両面から説明されるべきものです。しかし、今回は供給面だけから接近しましょう。周知のように、供給面からの経済成長率は、労働力人口の増加率と労働生産性の上昇率を加えたものにほぼ等しいと説明されています。ところが、わが国人口の少子高齢化は世界でもトップレベルになり、それに応じて総人口も減少し労働力人口の増加率もこの数年来マイナスになっています。もっとも、総人口が減少しても、いままで就業していなかった女性の参加や、高齢者の定年制の延期および移民などによって、労働力人口の減少を防ぐ可能性はあります。しかし、労働力人口の増加率の減少にもかかわらず経済成長率を維持または増大させようと思えば、基本的には労働生産性の上昇率をそれだけ増大しなければなりません。

ところで、この労働生産性の上昇のためにはノーベル経済学賞を受けたソローが説明しているように全要素生産性を上げなければなりません。それは、政治

制度の安定度、市場の開放度、起業のしやすさ、労働市場の自由度、ジェンダーギャップ等々によって規定されています。しかし、こういう諸制度は、それぞれの国で永い歴史的経過を経て形成されているものですから、それらを変更することは「岩盤破壊」といわれるように決して容易ではありません。周知のように、わが国でも敗戦後、明治維新以来の財閥制度やいわゆる寄生地主制などは占領軍の命令で廃止され、競争的な自由起業制度や自作農、労働三法などの制度が新しく確立されました。しかし、その後の技術革新やグローバル化の展開の中で一部の外国から社会主義的とまで言われた産業保護政策の変革が要請され、小泉内閣時のような構造改革が着手されるようになりました。しかし、こうした構造改革は、政治と産業との関係だけでなく産業間、階層間の既存の利害関係の大きな変革をもたらすことになり、決して容易ではありません。バブル崩壊後のデフレ経済と労働力人口の減少のマイナス効果を克服するために、いまわが国だけでなく、世界各国でそれぞれ特有の岩盤破壊が要請されています。本欄でもまた別の機会にとりあげることになりますが、弾力性の欠けた国有企業と国家統制機構の大きな変革を要請されている中国でも、労働力人口の減少が始まった今、労働生産性向上のために全要素生産性を規定する制度的な枠組みの大変革が要請されています。しかし、一党独裁の国でも、この改革は極めて国難になっています。こうした国難は、不幸にして、いま、米国でも、EU全体でもみられます。このような世界的苦闘の中で、最大の労働力人口減少率をもつわが国が先進的にこの課題に踏み出すために成し遂げなければならないことは山積しています。

第 108 号

2016年 1月 4日

少子高齢化と社会福祉—課題先進国日本(その3)—

わが国は、世界で最も高い高齢化率（すなわち、総人口の中で65歳以上の人の占める比率）を、しかも、どこの国より早いテンポで達成した国ということになっています。その結果2055年には、年齢別人口構成で、80歳以上の人たち

が一番大きな比率を占める国になると予測されています。

ご承知のように、わが国の医療保険は、全国民が参加し、米国や中国などとは根本的に違っています。それというのも、わが国の年金制度や医療保険制度は、昭和60年代の人口ボーナス時代、しかも高度成長時代に確立されました。従って、年金額や医療費が少々増加しても心配しなくて済む時代につくられました。

ところが、今日のように急速に高齢化が進み、バブル崩壊後のような停滞した経済状態が続くようになると、社会福祉の維持が難しくなってきます。そのことは、65歳以上の高齢者を支える生産年齢人口が、1950年には4人近くいたのに、2055年には、1人程度に減退することでもよく示されています。

いまから5年も前に、ロンドン・エコノミスト誌は、「日本の重荷」という巻頭論文で、日本が多くの先進国が抱える少子高齢化の難問に最初に直面することになるとして、色々な課題を論じたことがあります。この点もわが国が世界の直面する課題先進国の最たるものであることは間違いありません。しかし、どこの国でも既得権のようになった社会福祉の制度を変更するのは、岩盤破壊と同じく、実に困難です。しかも、高齢化率が7%から14%に達するまでの年数が、フランスが150年、スウェーデンが85年、イタリアでも61年あったのにわが国は25年しかありませんでした。こうした激変に対応する準備期間も短すぎます。

この変化に即応して社会福祉のあり方を改正しようとするれば、私たちは、現在だけの私たちのことを考えるだけでなく、これから先の変化を十二分に配慮して、自分自身のことだけでなく、子供たちや孫たちの生き様まで考えて決断をしてゆかねばなりません。そう言えば、かつて二宮尊徳は、「遠きをはかるものは富み、近くをはかるものは貧す」といいました。また、私が時に引用させて頂く但馬の小学校長だった東井義雄さんは「下農は雑草を作り中農は作物を作り上農は土を作る」と述べておられます。

私たちは、これからの社会福祉を世界でも誇れるものに再構築するために、少子高齢化対策を含めて、日本創生のためにあらためて遠きをはかり、雑草や安あがりの作物をつくるだけでなく、その基盤となる土を作り直す覚悟をしなければなりません。小手先の工夫だけでは世界が直面している少子高齢化の課

題解決の尖兵になることはできません。

第 109 号

2016年 2月 1日

公害克服と地球温暖化—課題先進国日本(その4)—

最近世界各国で異常気象が続いています。つい先日も米国の11州で大雪による非常事態宣言が発表されました。これより少し前には、カルフォルニア州では旱魃が続いているのに、ニューヨークでかつてなかったほどの洪水が発生するという事もありました。スイスでもアルプスの降雪が極端に少ないだけでなく、温暖化のため欧州各地の河川の流量が少なくなって、水力発電にマイナス効果を与えるだけでなく、発電量の8割強を占める火力・原子力発電の場合でも水温があがるために冷却効果が悪くなり、発電容量が2割近く減少することになりそうだという意見さえあります。

ご承知のように気候変動に関する国際的研究である第1次評価報告書は1990年に発表されました。2007年の第4次評価報告書でも、20世紀後半以降に経験している海洋および大陸の平均気温の上昇は人為起源の温室ガス効果によること、このまま推移すると海面の上昇と海洋の酸性化、積雪の減少と猛暑、熱波、大雨、台風の大型化、最大風速の増加等々を導く危険性があることを警告していました。

この警告は今日いよいよ現実的なものになり、先般の温暖化抑止「パリ協定」では、「京都議定書」のときとは違って、排出削減にすべての国が取り組み、削減目標の設定とその達成も自主的に行なうことが約束されました。わが国はご承知のように、60年代から始まった高度成長の中で、いわゆる公害の集中的爆発を経験しましたが、必死の努力でその排除に成功し、世界の注目を集めました。温暖化抑制の最初の国連会議が京都で開かれた一因もこうした背景によるものでした。従って、一部では、今回の「COP21」でもわが国が大きな役割を果たすべきだという意見もありました。

そういえば、温暖化について強い政治的反対勢力をもつ米国などとは違って、

わが国では四面海に囲まれ、台風をはじめ温暖化の危険性についての国民的認識も強いだけではなく、温暖化抑止の技術とその商業的利用でも先駆的な展開をみせています。例えば、都市ガス（天然ガス）などから取りだした水素を使って発電し、その際に発生する熱を給湯に活用する家庭用ガスコージェネレーション・システム（いわゆるエネファーム）もその一例です。このエネファームで削減されるCO₂は、一戸当り年間1.3トンにも達するといわれます。この技術開発が進み、更なるコスト削減ができれば、一層大量に利用が促進されます。専門家によれば、不幸にして福島第一原子力発電所の事故を契機にして原子力発電の安全確保も大幅に改善されつつあるといわれます。もしそうだとしたら、CO₂削減のためにも一層技術革新につとめ、安全確保の前提で、その一定量利用も、太陽光発電などの強化とも並行して進めることも出来ます。小型水力発電等々温暖化抑止の工夫の余地は更に残っています。

しかも、わが国は国内の温暖化抑止だけでなく、日本も拠出した国連の「緑の気候基金」も利用して途上国などの温暖化抑止プロジェクトに利用可能な技術を豊富に所有しており、それによる国際的な温暖化抑止にも貢献できる可能性もあります。真剣に対応しなければならないことです。

第 110 号

2016年 3月 1日

不測と混迷の時代と教育―課題先進国日本(その 5)―

いまから35年も前、ポートピア博覧会でのシンポジウムで基調講演をしたK. E. ボールディングは、朝日新聞に次のようなエッセイを発表しました。「モノをつくる生産要素として絶対必要なエネルギーも資材も少ない日本が、世界第2のGDPをもつ国になったのは、前者より決定的に必要な生産要素であるノウ・ハウを蓄積した国であるからだ」というのがそれです。

そう言えば、明治維新後、福沢諭吉は「学問のすすめ」を全国民にアピールしました。その本の冒頭で、彼は千年以上も前から全日本人の教科書の役割を果たしてきたといわれる「実語教」について、日本人がこれまでも学び考えるこ

とを通じて、人間そのものと生活の充実を図ろうとしてきたことをとりあげていました。ノーベル賞学者であったB・ラッセルはかつて教育の目的として、活力、勇気、感受性と知性とをあげました。すなわち、「人間は感受性が強く、社会や人生の色々な問題を自覚すると、その原因について知性を働かせて糾明し、勇気をもってその問題解決に努める。しかし、問題解決はそう簡単ではないのでその目的達成のための何よりも活力がなければいけない。教育はそういう人間をつくることを目的としている」と述べています。ラッセルのいう人間形成ができると、その人達は、いわゆる社会的資本になるだけでなく、社会発展の原動力の一つとなるイノベーションを生み出す人になる可能性もあります。

いま不幸にして、世界全体は、きわめて不透明で、混迷した時代になっています。経済成長一つとりあげても、労働力人口が減少し、しかも労働生産性の上昇を可能にする全要素生産性を規定している政治の枠組みや経済制度がきわめて不安定な時代です。こんなときには、何よりも教育の重点化が一番大切になります。

世界各国でもいまこの課題に答えようとし、教育に力点を置こうとしています。しかし、かつて世界から注目されていた教育国だったわが国では、GDPの中での教育の公費負担率や高等教育費でも各国の動きとは逆に縮小しています。特に国立大学については法人化以来、国からの交付金も毎年削減され、大学は自分の力での競争的資金確保に追われる嘆かわしい状況です。

お金だけの問題ではありません。教育の根本は「実語教」で示されているように、人を思う真の人間づくりであり、それで成果をあげるためには、教える先生が人々から尊敬され、すべての人々が何十年か後の社会の充実を目指して人づくりに打ち込むことが望まれます。しかし、最近の地域創生でも、いかに出生率を高めるかや雇用確保のための企業、産業の振興を図るかといった面しか注目していません。言葉の真の意味の地域創生は、人づくりから始めなければなりません。

世界的金融不況下の経済再生—課題先進国日本(その6)—

最近の米国の大統領選挙が象徴的なように、世界の政治は混迷しています。それに劣らず世界の経済も深刻な課題を抱えたままです。そんな時に、嘗て財務長官も務めたハーバード大学の元学長ローレンス・サマーズ氏は、有名になった長期停滞論とも関連し、この状態は、1990年代に日本がはじめて作り出したバブル崩壊と同じもので、日本はその解決の担い手になるべきものと述べたことがあります。いうまでもなく落ち込んでいるデフレ克服による経済再生がそれです。そのため、いま日本銀行は、安倍内閣の「三本の矢」および、「新三本の矢」の意向に添えるように金融緩和を軸とした政策をとっています。

80年代を通じて急速に成長した日本経済を分析した MIT (マサチューセッツ工科大学) の有名な分析「Made in America」でも示されたように、当時の日本経済の繁栄は色々な原因によるものでした。したがって、そのバブル崩壊に対処し、経済再生を図るには、もともと金融政策だけでは十分ではありません。最近、日本経済研究センターが、「2%成長の実現に第3の開国を」という報告書でまとめたように、日本経済の再生には ICT を活用した労働生産性の飛躍的な向上、構造改革を伴う競争促進や外資の呼び込み、高齢者・女性活用、債務残高の名目 GDP 比率の改善などのような総供給と総需要の両面での改革を不可欠としています。

しかし、岩盤のようになった既存制度や慣行の改革は中途半端であったり、曖昧であっては成果をあげることができません。戦後の日本の経済改革は占領軍の命令で貫徹されましたが、小泉構造改革のような形では、目標どおりの成果をあげる改革にはなりません。したがってサマーズ氏のいう脱停滞の成功も、現状のような対応では困難であるといわねばなりません。白川前日銀総裁とは違って、黒田総裁のとった金融緩和政策は運よく、株式市場復調の諸条件と重なりました。しかし、中国経済の停滞、EU 諸国および石油価格の大幅低下に伴う OPEC 諸国の経済低迷等もあって、この種の金融政策の理論的

予想効果は機能し難い状況にあり、財政政策の必要性が説かれる状況になりました。しかし、今の世界経済は、マネタリズムとケインジアンとの対決だけではすまない状況になっています。先述の日経研センターの「第3の開国」のような改革を決意することによって、かつてソローが注目した全要素生産性の向上も図らねばなりません。

かつて5年間に5人の総理大臣が登場した日本の政治体制は、この近年は変わりました。しかし世界的に政治的安定性が消失しようとしており、わが国でもその安定性が問題になりそうな今日、日経研センターの「第3の開国」にも多くの課題が残されています。

第112号

2016年5月2日

熊本大震災の投げかけた課題

1923年の関東大震災は周知のように死者10万人を超える一大惨事で、被災規模から言うと、阪神・淡路や中越や東日本などの大震災よりも遙かに巨大な災害でした。あれから12年後に、寺田寅彦博士は、わが国が世界に冠たる天災大国で、それに対応できるためには軍隊でさえ、国防用と災害対策用に分けて運営すべきであると警告しました。しかし、当時わが国は準戦時体制に入っており、その後の戦時体制の進展につれて天災対策の検討は放置されてきました。敗戦後には前記のような大震災が3つも勃発し、今迄とは違ってその度に減災、復興対策の重要性が声高く力説されてきました。

しかし、この度の熊本大震災は、「本震」と呼ばれた激震が2度もあり、しかも、長期間に亘って地震活動が続くというかつてない事態もあって、被害の大きさとは関係なく、わが国の地震対応の在り方に多くの課題が依然として残っていることを露呈することになりました。先述した寺田博士は、「日本人の自然観」というエッセイの中で、日本人が厳しい自然災害に耐えながらも、その優れた能力を形成してきたこともあって、発達した西欧科学の成果をなんの骨折もなく継承できるようになっていることもあって、豊富な天恵をより有利に

享有すると同時に、わが国に特異な天変地変の災禍を軽減し回避するように努力すれば、おそらく世界中でわが国ほど都合よくできている国はないであろうとも述べています。

この寺田博士の主張に応えるためには、私たちはあらためて、二度の「本震」を想定した今回の震災の諸問題を徹底的に検証し、そこから生まれてくるであろう減災・復興対策を総合的重層的に確立する体制づくりをしなければなりません。そのためには、次の2つのことが望まれます。1つは、震災対策を一過的対策と考えるはいけません。何よりも震災を日本国土の構造的課題とし、それに備える対策の確立を図らねばなりません。また、最近は、これだけ社会的分業が発展し、人間が生きてゆくためには、実に多数の人々の働きに依存しなければならなくなっているにも拘らず、ともすれば独りで生きているように考えて、行動する人が多くなっています。

しかし、天災から生きのびるためには、周知のように自助・共助・公助が必要です。私たちは、あらためて、多くの人達や組織の協同なしに自らの生活を維持することが出来ないことを確認して立ちあがらねばなりません。熊本大震災は近く勃発するといわれている南海トラフ大震災に備えるためにも、実に多くの課題を投げかけています。

第 113 号

2016年 6 月 1 日

今迄の災害検証を活かす復興体制の確立

わが国の震災検証報告書は、世界でも類をみない膨大な内容になっています。私個人が座長を務めた兵庫県の2つの検証、すなわち、震災5年後の国際総合検証と10年後の総括検証の報告書だけでも、合計5,571頁に達します。それ以外にも「ひょうご震災記念21世紀研究機構」で出版した「震災対策全書4巻と別冊」や「翔ベフェニックス」のほか震災フォローアップ委員会で作成した「阪神・淡路大震災の教訓」という副題をもつ「伝える」(2006年)とその改訂版(2016年刊)もありますから、阪神・淡路大震災の検証だけでも実に膨大な量になり

ます。また、東日本大震災の検証も未だ兵庫県のようにまとまった形になっていなくても、実に多様かつ大量です。そこへ、この4月からの熊本・大分の大震災が起きました。この20年間に亘る2つの大震災の検証にもとづいて、熊本・大分地震の対応は、今迄よりもより万全な形で行われたかと言えば、残念ながらそうではなくて1.17や3.11の教訓が活かされていないのではないかという声があがっています。

その典型的なものは、アメリカの元連邦緊急事態管理庁（FEMA）長官を29年務めたレオ・ボスナーの批判です。彼は日本人の対震災諸活動に敬意を表しつつも、今回の熊本・大分震災対応のように色々な欠陥をもつようになる最大の原因は、FEMAのような対震災活動についての統合体制がなく、日本の対震災活動がバラバラになっているからだといいます。そう言えば、わが国には常勤で永年勤続の災害管理者もなく、政府機関と民間など非政府機関の頑固な連繋関係も確立されていません。官僚組織は専門職制ではなく、せいぜい2、3年でその職種を変えてゆく万能型職員登竜門制度になっています。彼も認めているように、FEMAタイプの統合体制でも運用の仕方によっては、ハリケーン・カトリーナの時のように失敗も生じ、万能ではありません。しかし、災害大国日本では、いまこれまでの復興体制そのものを根本的に再検討する必要があることは間違いありません。

いうまでもなく、わが国にも内閣府の「日本の災害対策」で示されているような防災体制があります。しかし、最近、河田恵昭教授が紹介したようなアメリカの“After Action Review”のような一体性が欠けています。すなわち、アメリカの場合、15項目に亘って38の政府官庁の役割分担が決まっているだけでなく、それぞれの項目について（1）主要機関になるもの、（2）調整機関になるもの、および（3）支援機関になるものが定められています。わが国では最初にあげた有意義な兵庫県の検証提言も、アメリカの“After Action Review”のように活かされているとはいえません。マスメディアで展開されている数々の評論や提言もばらばらで災害復興体制の中に体系的に活かされるようになっていません。わが国は何回もふれましたように、世界にも例のない災害大国です。災害復興体制についても、あらためて世界のモデルになるよう

な体制づくりを考えなければなりません。

第114号

2016年7月1日

ネスレ日本の高岡浩三さん

世界経済全体がいわゆる長期停滞状態で低迷し、多くの企業がその存続に苦しんでいます。なかでも、わが国は80年代のバブル崩壊と先進国で最初となった少子高齢化の進展とが重なって、残念ながら長期停滞のモデル国のように批判されてきました。ところがその日本で営業をする株式会社ネスレ日本が、世界各地で活動するネスレ各社よりも実質内部成長率と営業利益率で最高の業績をあげているということは誠に示唆的なことです。

そのネスレ日本の社長兼 CEO である高岡浩三さんが最近母校神戸大学でその秘密の一端を明らかにされました。このところご承知のように直面している世界経済の低迷からいかにして脱出するかについて色々な提言がなされていますが、高岡さんのその説明はきわめて刺激的です。氏は年来共に討議を深めてきたフィリップ・コトラー教授のプログラムを実践しているのだといわれるのです。

コトラー・プログラムの根本は、顧客問題の根本的解決の指標である付加価値創造のためには、顧客の今迄認識している商品機能により便利な新しいものを追加する程度の「リノベーション」ではなく、顧客をとりまく色々な環境条件や意識の変化に対応して、顧客がいままで考えてもいなかったような機能を開発する「イノベーション」を実施することが必要だと考えて模索することにあるようです。

コトラー・プログラムの特徴は、単にモノづくり、あるいは、サービス提供において、顧客の気づいていない問題を解明し、イノベーションを展開するだけではありません。製造以外に企業活動の他のすべての分野、すなわち、財務、人事、営業、研究開発、コミュニケーション、および、サプライチェーンなどの分野に亘ってそれぞれのステイクホルダーとの関係で今迄通りのマネージ

メントを続けるのではなく、イノベーションを確立することに努めることにあります。

イノベーションという言葉が最初に経済学の中に導入したJ. A. シュムペーターは、それを新結合または創造的破壊といい、次の5項目をあげました。(1) 新しい製品やサービスの生産、(2) 新しい生産方法の導入、(3) 新しい販路や市場の開拓、(4) 新しい原材料の供給源の獲得、及び(5) 新しい組織の実現などがそれです。しかし、コトラーのイノベーションの定義はこれと違って、顧客もしくはステイクホルダーが今迄思いもかけなかったような新しい視角と結びつけられています。

しかし、この課題に応えようとするれば、それは企業のリーダーだけで達成することは出来なくて、企業を構成する多くの人々が自覚的に協働しなければなりません。別言すれば、リーダーが偉れたイノベーターであるだけでなく、全構成員から敬愛され、その協働をえなければなりません。高岡さんは何よりもその条件を備えることによって、この難しい課題を解決しているのです。

第115号

2016年8月1日

おもしろいか、ありがたいかのいずれかでないと

皆さんは、今回はおかしな表題だと思われるかもしれません。実は、この6月に、甲南学園を創設された平生夙三郎さんの生誕150周年の記念フォーラムが、甲南大学の甲友会館で開かれました。これはそのとき、副題に掲げられていた言葉の一部です。平生さんは、甲南学園をつくらただけでなく、川崎造船所の社長、文部大臣など数々の仕事をしてこられた方ですから、皆さんの中にもご存知の方も多と思います。

私はいままでも平生さんのことは本を読んだり、関係者からお聞きしたこともあって、少しは存じあげているつもりでした。しかし、「人間は、おもしろいか、ありがたいかのいずれかでないと寄ってくるものじゃないよ」と仰言ったことは、今回はじめて知りました。ある方の本によると、これは1932年のロー

タリー大阪クラブでスピーチされた時のお言葉のようです。私は学生時代から、ゼミの宮田喜代蔵先生から孫引きは絶対してはいけないと教えられています。したがって、今度も大阪クラブで実際どういう前後の関係でこの言葉が使われたのかを確かめようと努力してみました。しかし、残念ながら、確認できません。そこで、この話を親しくさせて頂いている甲南学園理事長の吉沢英成先生にしました。吉沢先生ご自身もお忙しいなか、ロータリー大阪クラブの役員だった方から会誌 CD を取り寄せて頂いて検討して下さっただけでなく、手許に余備が数冊あるからといってある本を送って下さいました。岩井尊人編著「平生 鈆三郎述私は斯う思ふ」がそれです。その「はしがき」に「平生先生より次のようなことを承りました」と述べて、さきに引用した言葉が掲載されていました。吉沢先生は、それをご確認されたうえで、私にその本を送って下さったのです。本当に有難いご配慮です。

ところで、皆さん。このお言葉は、実によく考え抜かれたお言葉ではありませんか。皆さんは、色々な会に参加しておられると思います。会によっては、なかなか会員が集まらないで困っておられるものもあると思います。会の趣旨が立派だと、会員の怠慢や欠格のために出席者が少ないのだといった主張も出てくるのでしょう。そんな時、この言葉は実に考えさせられるご発言です。「おもしろい」という言葉を「広辞苑」を開いてみますと、愉快だとか、おかしいとか、思うとおりで好ましいとかといった説明の他に、目の前が明るくなる感じというのが原義のようです。そんなこともあって心をひかれるさまというのが、「おもしろい」ことの内容とってよいでしょう。

もし、そうだとしたら、どんな会であれ、会員の人達が心をひかれるか、それに参加し出席することがありがたいと思って貰える運営が出来れば、どんなに素晴らしいかが判るでしょう。私たちは、この言葉を素直に受けとめ反芻しなければなりません。

神戸の創生を進めるために

このところ久元神戸市長は、神戸創生のために多面的に努力しておられます。その一つに、企業誘致があります。企業誘致が都市創生にどれだけ大きな役割を果たすかは、私が説明するまでもありません。その典型的な事例として鐘紡株式会社の兵庫工場のことをとりあげてみましょう。鐘紡はもともと新しい工場を大阪に設置しようと計画していました。しかし、工場長に任命された武藤山治は、大阪には既にいくつかの紡績工場が活動しており、職工さん確保も難しいと判断し、神戸で新しい工場づくりをする計画をたてました。

そこで、明治27年、武藤さんは、全国から3千人の優れた女工さんを集めるために、大変な工夫をしました。まず彼女たちのために女学校をつくって、一般教養が勉強できるようにしました。また職工学校も作って、紡績工場に必要な色々な職種の勉強機会をつくりました。それだけではありません。小さいときから工場で働くようになり、母親との教導の機会もなかった女工さんたちのために母親役を果たす何人かの人を雇いました。更に武藤工場長は、独特な家族主義的経営を実践しました。病気になった女工さんを自分で背負って病院までゆくなどもしました。こうした努力の結果、鐘紡兵庫工場には、優秀な女工さんが全国から集まるようになり、営業成績もきわ立った水準になりました。鐘紡はそれを契機に本社まで神戸に移し、武藤山治はその社長になりました。

こうした企業誘致について示唆的な研究をしたのはフィリップ・コトラーです。彼はかつて弟とともに書いた「世界都市間競争—マーケティングの未来」という本で、活力のある多国籍企業の誘致が都市の活性化には不可欠であると主張しました。そのために、中国の多国籍企業誘致のケースなどもとりあげています。そういえば、わが神戸には、有名な多国籍企業ネスレの日本本社があります。同社は世界各地にあるネスレ社の中で最高の成績をあげていますし、一部シンガポールに移転をしましたがP&Gもあり、つい最近はそのビルを使った中国の劍豪集団の活躍も始まっています。

しかし、注目すべきことは、現在でも神戸市内にコトラーがとりあげているような能力をもった企業がいくつかあることです。幸いにしてわが神戸には先端医療産業のような特区対象になっているものもあり、それ以外でもその発展を着実に可能にしている企業群がいくつかあります。最近、複数の業種にまたがった自主的な神戸ブランド確立の動きもあります。いまはいわゆる長期停滞が発生している経済状態です。国の政策でもかつてのようにケインズ経済学とか新古典派経済学とかいった一つの政策体系で割り切って策定できなくなっています。

こういう状況下で、神戸の創生を図るためには、あらゆる手法を探求して神戸産業の活性化を実現していくことが望まれます。長期停滞を克服するためには、企業だけでなく、市当局も内外に対して新しいマーケティングを工夫してゆかなければなりません。

第 117 号

2016年10月 3 日

社会現象としての天災と寺田寅彦

戦争とは違って、地震、津波、噴火、竜巻、台風などはその発生を人間の力で中止させることはできません。その限りそれらが自然現象であるというのは間違いではありません。

しかし、それから社会や人間が受ける災害、すなわち、天災は単なる自然現象ではなく、社会現象の性格を強く持っています。そのことを嘗て、寺田寅彦さんは「天災と国防」というエッセイで力説されています。最近、天災を社会現象と認識しましょうという主張も強くなりました。今回は、寺田さんのこのエッセイの中からそのことを再確認してみましょう。

寺田さんはいみじくも、「天災は、人間が自然を征服しようとする野心から作りあげた文明の結果であり、いやが上にも災害を大きくするよう努力しているものはだれあろう文明人そのものなのである」と言いました。そのことは次の二つで説明されています。

第一は、かつて人類が草味な時代、すなわち、頑丈な岩山の洞窟の中に住んでいたときには、仮に巨大な地震や台風が襲っても、それから生じる災害は、極めて小さいものであったでしょう。ところが、文明が発達し、重力に逆らい風圧水力に抗する様々な造造物を作るといった形で、災害の運動エネルギーに転化するものを大量に作るようになり、天災は巨大化することになってしまいました。

また、第二に、先住アイヌが日本の大部で住んでいたころ、各人の食料も衣服も住居もめいめいの労力によって獲得していた時、弱震も強震も被害はめいめいのものでした。

ところが、文明が発達し、各種の動力を結ぶ電線やパイプや水道などが作られるようになると、一寸した地震でもその結果生じる不都合が全国に波及するようになります。こうして文明が進めば進むほど天災の被害も累進するという訳です。

それだけではありません。寺田さんは、天災の少ない西欧の浅薄な「教科書学問」の横行に蹂躪された人々が、薄弱な建造物を作っている現状を痛烈に批判されます。その延長線上で、寺田さんは、国家の安全を脅かす敵国に対する国防策は熱心に研究されているのに、それと同じように一国の運命に影響する可能性の豊富な大天災に対する国防策はどこで誰が研究しているかも判らず、「思うに、日本のような特殊な天然の敵を四面に控えた国では、陸海軍のほかにもう一つ科学的国防の常備軍を設け、……非常時に備えるのが当然ではないかと思われる」と言われています。寺田さんがこのエッセイの最後に、どこかの国よりも「強い天然の強敵に対して平生から国民一致協力して適当な科学的対策を講ずるのもまた現代にふさわしい大和魂の進化の一相」と言われるのは刺戟的です。

最近は、地球温暖化のせいで、台風の強度化と頻発化に並んで洪水・土砂被害も激増してきました。天災のこの構造変化も私たちにまた新しい大和魂の振興を喚起していると言ってよいでしょう。

ハリケーン・マシューの教訓

この10月にハイチを襲ったハリケーン・マシューと関連して International New York Times 紙（10月8－9日号）に厳しい警告文が掲載されました。時速150マイルというとても強い暴風となったため、マシューによる高潮は20フィートにもなり、まるで津波のように1,000人を超える人と多数の家を流してしまっただけというのです。しかも、問題はライス大学の行った予測です。それによると、地球温暖化のせいもあって、今迄アメリカのヒューストン周辺を平均6年に一度襲っているハリケーンがそのうちより強烈になり、34フィート位の高潮を伴うようになるというのです。もし、そんなことになれば、ヒューストン周辺で死者は3,500人位になり、この被害は1906年のサンフランシスコ大地震はいうまでもなく、かつてニューオーリンズを襲ったハリケーン・カトリナ、ニューヨークで起こった9.11のテロよりも大きくアメリカ史上最大の被害になるという警告です。

それだけではありません。この警告エッセイを執筆したノートルダム大学の R. スクラントン准教授は、次のことも取り上げます。すなわち、ヒューストン地区には、アメリカの天然ガスの35%が貯蔵されており、石油精製の25%、エチレンの44%などが生産されているだけでなく、ヒューストン港自体がアメリカの液体天然ガスの最も重要な積出港になっていることを考えると、その被害は人的被害に限らずアメリカ経済に途方もない大きな混乱を惹起するというのです。ヒューストンでは、かつて1900年の大暴風雨で死者が10,000人から12,000人も出たといわれており、そのあと高さ17フィートの堤防をつくって対応しています。しかし、いうまでもなく、こうして予想されているハリケーンによる高潮はこの堤防では守れません。ハリケーン対策はあらためて、反射的で、行き当たりばったりの対策では防げないという警告です。

最近わが国でも、地球温暖化と関連して台風の激烈化が予測される一方、一部では台風と地球温暖化との関係を否定する研究も発表されています。また米

国にも政治的に、CO₂を地球温暖化の原因としない強い意見もあります。しかし、つい最近、中国とともにその米国もパリ協定を批准することになりました。わが国でもさらに研究を深化させ、台風の激烈化に備える体制を格段に整備することが望まれます。

そういえば、ノーベル経済学賞を受賞したポール・クルーグマン教授は、つい最近なぜ米国メディアは、大統領選挙の主要テーマとして気象変化をとりあげないのかと問題提起しています。Japan Times 紙も9月25日号に“Future typhoons : disruptive, deadly and destructive”という興味深い表題のエッセイを掲載しました。

第119号

2016年12月1日

「災後」と「災前」

「戦後」という言葉、いや、それに含まれている日本人の色々な発想に対して、阪神・淡路大震災や東日本大震災のような大規模天災を経験した私たちは、発想を新たにして「災後」という言葉を活かし、「災後の日本」について真剣に立ち向かうべきではないか。これは東日本大震災復興構想会議議長代理になられた御厨貴さんの提言です。明治以降、不幸にして日清・日露の戦争と日中・太平洋戦争を経験し、しかも悲惨な敗戦を経て、戦前・戦後の国のあり方の根本的反省を迫られた私たち日本人にとって、相次いで大規模な地震や風水害を経験するようになった今日、この提言は実に有意味です。私たちは何としても、これからも勃発するといわれている天災に有効に対応できる新しい社会・政治・経済の体制づくりをしてゆかねばなりません。

しかし、そうした災後を考え、それに実効性を保障しようと思えば、「災前」の準備をできる限り充実してゆかなければなりません。このことは、先日神戸市で開かれた第6回自治体災害対策全国会議でも群馬大学の片田敏孝教授が力説されたことでもあります。ご承知のように、東日本大震災の際、釜石の小学生たちは、かねてから熱心に教育指導されていた片田先生の教えに従って、必

死に高所に向け上り、全員が無事に生き残りました。人間は、残念ながら地震や暴風雨などをなくすことはできません。しかし、それに対する避難の仕方、あるいは、これから発生しかねない災害を前もって縮少する工夫をし、訓練しておくことが出来ればそれなりの成果をあげることが出来ます。阪神・淡路大震災の時に、震災前からまちづくり協議会を作り、災害縮少のための小公園をつくったりしていた地区では、実際の被災を縮少できただけでなく、復興を迅速に達成することができました。公害防除のためのまちづくり運動をしていた地区でも、消防活動だけでなく、復興協力体制を強固にすることができました。同じ名称でも、大震災後に急拠組織された「まちづくり協議会」が長らく自治体との対立折衝の緊張した場になったのとは大きな違いでした。

そういえば、寺田寅彦さんは、天災大国日本では軍隊も国防のためだけでなく、防災のためにも組織すべきではないかといわれました。これは、考えてみると、天災が発生する前、すなわち「災前」にそれへの対応の仕方を準備しておくべきだと主張されたと考えられます。そう考えると御厨さんの「災後」のご主張を実効あるものにしようと思うと、こういう「災前」の体制づくりと準備が必要不可欠であるといつてよいと思います。これはいま全国で考え、実行しなければならないことです。

第 120 号

2017年1月4日

ツイッター文化時代の世論—米国大統領選挙の一教訓—

今回の米国大統領選挙の結果については、米国だけでなく色々な国々で分析されています。トランプ氏が勝ち、クリントン女史が負けた原因はそれなりに言い尽くされているように思います。しかし、かつてニューヨークタイムズ紙の有名な記者だったW・リップマン氏が「世論」という本でとりあげた新聞の世論形成の役割がなくなったことについては、活字文化の時代が終わり、デジタル文化あるいはツイッター文化時代になったからであるという解釈以上に議論が深められていません。

学校で勉強した算数の問題は、解答が一つになるようにつくられています。しかし、社会現象は、いろいろな要因が複雑にからみ合っていてその現象が起こる原因も一つではなく、複雑になります。それもあって、問題を解説、評論する人によって同じ現象であるのに異なった答が示されます。それについて専門的に勉強した人ならそういう複数の答がでてくるわけも知っています。しかし、忙しく働いていて色々な説明を比較検討する余裕も持てない人達は、あらためて色々な答を検討するより、いま自分にとって望ましいと思われる考え方や主張に同調することになりがちです。脳科学によれば、人間はもともと論理より情緒、あるいは感情に動かされ易いともいわれます。

新聞や雑誌では、いままでこうした色々な立場の評論が展開され、いわゆる活字文化が成立していました。しかし、トランプ氏が用いたツイッターでは、長々とこんな理由づけなどを説明するものではありません。みんなが望んでいると思われることについて、単刀直入に発言するだけです。そういえば、今日多くの人々がiPhoneや携帯電話で簡潔に通話をし合っています。その意味では、活字文化の時代からツイッター文化の時代になってきたのは事実です。トランプ氏はそれを選挙に最大限に活用して、米国式大統領選挙方式、すなわち、獲得投票の絶対数ではなく、間接的な投票権者獲得に勝利したのです。

しかし、それで思考を止めてはいけません。こないいわゆるポピュリズムとツイッター文化時代になると、言うなら直観的な思いつきや策略だけが世の中を動かすことになり、非常に危険な社会環境をつくることになりかねません。

民主主義社会というのは、世論で作動する社会です。かつてプラトンは民主主義が理想的に作動する社会は賢人の社会であると言いました。しかし現実の社会は賢人だけで成立しているのではなく、色々な人から構成されているのです。その社会で民主主義が正常に活かされるためには、何よりもツイッターで容易に揶揄されないような政治や経済の状態を実現することが必要です。しかし、そういう理想的な状態を実現するのは簡単ではありません。もしそうだとしたら、私たちは、ツイッター文化時代でも自分の考え方を絶対視しないで、自分とは違った考え方がなぜ活かされるのかを考えられる方法を見出してゆかねばなりません。ツイッター時代の世論形成は難しい課題を担っています。

「災害教訓セミナー」と「都市政策セミナー」について

今年度からわたしどもの「神戸都市問題研究所」では、「災害教訓セミナー」と「都市政策セミナー」を始めました。前者は、阪神・淡路大震災以来、弊研究所が主要テーマの一つにしてきました数多くの震災研究の中で得たいくつかの重要な教訓をとりあげ、皆さんと一緒に討議しようとするものです。それに対して後者は、弊研究所の機関誌「都市政策」でとりあげた諸問題の中から特に時宜に適したテーマについてその執筆者のご講演を聞き、質疑応答を通じて市政の改善と市民生活の向上に寄与できればという趣旨で設けたものです。

考えてみるとこういう試みは、前者はともかく、弊研究所の開設と同時に行うべきものであり、遅すぎたとも言えます。前者は、南海トラフ大震災だけでなく、日本列島の随所で多発する地震や地震以外の天災の危険性を考えると、安全・安心な都市を守り保障するうえでも緊急のテーマであります。また後者は、人口減と高齢化とグローバル化およびIoTなどの技術変化の中でいよいよ深刻な展開をみせている都市問題のうち、緊急な討議を要すると思われるテーマについて検討を図るというものであります。

前者の第1回は、熊本県大津町の職員と現地調査に当たった弊研究所の調査研究アドバイザーの2人の報告をもとにして討議を深めました。また、後者の第1回は「空き家問題」（「都市政策」第164号）、第2回は「神戸市の復興対応支援長期派遣職員の体験談」（「都市政策」第165号）をテーマとして報告討議しました。今回の第3回は、迫ってきた神戸開港150年をめぐって、神戸学の泰斗で、神戸外国人居留地研究会会長である神木哲男神戸大学名誉教授の実に興味深い独創的なご講演をお聞きしました。本稿では、ごく簡潔に神木教授の神戸開港とともに全国に先がけて取り入れられた生活文化についてのご講演の中から、今後の神戸の発展にとって示唆点となることをとりあげておきたいと思えます。

その1つは、神戸以外の日本開港地では、開港時の都市区画や建造物が全く

残っていないのに、神戸では居留地の区画・番地などが厳存し、しかも、いわゆる雑居地で日本人と外国人との生活文化の交流がみられたことです。これは今後の神戸港の発展についても示唆的です。ハードなど諸施設の充実だけでなく、ダイバーシティを受け入れ、それを活かす試みが大切なことを教えています。

もう1つは、開港記念といえば、その視野が港に限定されがちですが、六甲山にゴルフ場をつくり、別荘設営と登山習慣とを開拓したグループが典型的なように、開港に伴って日本に移住した外国人が六甲山開発にも大きく貢献したことです。そう言えば、神戸港が天下の良港になったのは、六甲山が瀬戸内海からせり上がり、広い平地をもった山頂をつくりあげたことを私たちは港と並んで重視しておかねばなりません。開港150年は、神戸市を日本の他都市と区別する山脈都市・森林都市にしているのです。神木先生のご講演の示唆は他にも色々ありましたが、開港150年に当たって、せめてこの2つだけでもとりあげておきたいと思います。

お蔭さまでセミナー参加者も毎回増え、好評を博しておりますので、私たちも回を重ねる毎に更にご期待に添えるものにしてゆきたいと念じております。

第122号

2017年3月1日

全国被災地語り部シンポジウム

2月26・27日の両日淡路夢舞台で、表記のシンポジウムが開催され私も出席できました。新聞にも簡潔にはありますが、紹介されましたから、皆さんも目にされた方々があると思います。言うまでもないことですが、災害の恐ろしさは、それを体験した者でないと本当は判りません。しかし、わが国は世界でも冠たる天災大国です。最近の地震の連続や洪水・噴火などを思い出して頂くとどなたでも、いつ災害に見舞われるか分からないことを自覚しておかねばなりません。私たちは、いまこそ、災害から遁れることはできないとしても、それをいかに縮減するかについて十分身構えておかねばなりません。今回はシン

ポジウムとしては2回目ですが、出席者のみなさんは、そのことをあらためて再確認された極めて有意義な催しであったと思います。

ご報告された阪神・淡路と東日本と熊本の大震災の語り部の皆さんは、それぞれ聞くものの心を打つ内容のお話をされました。人によっては、近年はやりのパワーポイントでスクリーンにその状況を映し出されました。それは、単にお話を耳で聞くよりもより強い印象を与えてくれます。忘れてはならないことで、身体で覚えておかなければならないことは、確かに耳で聞くより目で確かめておくことがより有効です。

私は最近、あることを考えるために、鈴木大拙さんの有名な本「仏教の大意」を読み直していました。その中で大拙さんは、宗教を会得しようとするとは一旦は知性の領域を逸脱しなければならないと言っておられます。知性は分別をその生命とするものですが、本当にそれでその身を縛りつけるようにするためには、一旦分別を否定して分別の上に分別を重ねなければならないと述べておられます。これは何かを本当に理解しようと思ったら、理知的な分別で受けとめるだけでは駄目で、日常経験の上で無分別が分別の中に滲透していることを会得、体得しなければいけないということで、ただ、語り部の言葉やパワーポイントで見るだけではいけないことだとも言えます。

そういえば、私が畏敬している有名な陶芸家河井寛次郎さんは、「眼で聴き耳で視る」とか、「手で驚き足で喜ぶ」とか、また「巳を守り巳を忘れる」とか仰言っていました。これは互いに相容れないものが一つであるという論理上あるいは知性的な分別では無稽なことを納得するまで分別を重ねなければならないことを意味していると考えられます。これは言いかえれば、本当に災害の恐ろしさを理解しようと思ったらただ言葉や写真を聞いたり見たりするだけではいけないことを教えているのです。私たちは、語り部の皆さんと一体になって今までの災害の経験を活かし、これから来襲するだろう災害に備えなければなりません。

「べっぴんさん」とマーケティング

20%を超える高い視聴率をもっている NHK の「べっぴんさん」は、明日はどうなるのだろうかと人々の胸をわくわくさせるような演劇とは必ずしも言えないかもしれません。しかし、考えてみるとこの劇はグローバル化の途中で、長期停滞に落ち込んだ企業や産業がどうしたら存続でき、そこで働く人々や家族がどうすればよいかについての一つの示唆を与えている内容になっていると言えないことはありません。すなわち、可愛い赤ちゃんや幼児たちに喜んでもらえる肌着や洋服を作れたらということでも立ち上がった 4 人の女性たちが、社会の変化の中で、必死に相談しながら生き伸びてゆくお話は、企業経営にとって大切なマーケティングの在り方についての一つのモデルを提示するものになっています。

ご承知のように、企業が提供する商品やサービスが顧客の要請に応えられるものになるためには、マーケティングが必要です。マーケティングの第一は、提供する商品やサービスが良質のものでなければなりません。第二に、それが良質であるだけでなく、消費者の要請に応えるものでなければなりません。第三に、提供する商品やサービスだけに限らず、それを提供する企業が社会の他の要請にも応える活動をしていることも必要です。しかし、IT の発達や経済・社会のグローバル化した状態で、長期停滞が生まれているような時には、以上三つの条件を満たすだけでは企業は生き残れません。提供する商品やサービスの技術的な革新だけでなく、消費者もまだ気付いていないような商品やサービスの使い方、受け止め方についてのイノベーションまで想いつかなければなりません。

ところが、これは、大変難しいことで、一人で考えるだけでは想いつかないことも多いのです。こうした新しい着想を出すためにはすべての職員が真剣にお互いに討議をしながら、新しい着想を見い出さなければなりません。あの連続ドラマ「べっぴんさん」は、その状態を生々しく描き出しています。

少し前に、私がこの巻頭言で紹介しました「ネスレ日本」の高岡浩三社長は、「マーケティングのすすめ」という本の中で、あの会社で大きな効果をあげた「イノベーション・アワード」（何人かで組んで新しい着想を生み出し、その実効をあげた人たちに贈られる賞与）のことも取り上げておられます。「べっぴんさん」の女性たち、それと協働しておられるすべての人々は、事実上この役割を果たしておられます。

こうして考えると、「ネスレ日本」も神戸にあります、「べっぴんさん」の「ファミリア」も神戸で生まれました。神戸は今こそ、長期停滞に悩む現代の企業・産業の再生を図る拠点になっていることを誇りにして発展して行かなければなりません。

第 124 号

2017年 5月 1日

災害多発時代のシンクタンク

この4月25日、兵庫県公館で「ひょうご震災記念21世紀研究機構」の「研究戦略センター」発足を記念するシンポジウムが開催されました。同研究機構の理事長は東日本大震災復興構想会議議長だった五百旗頭真氏、議長代理の御厨貴氏と、委員として大きな役割を果たされた河田恵昭氏はともに同機構の副理事長です。当日のシンポの司会は五百旗頭理事長、基調講演は御厨氏、パネリストはこの2人の副理事長に加えて室崎益輝同機構顧問、それに「こころのケアセンター」の加藤寛氏と常葉大学の重川希志依氏でありました。従って、現在求められるトップクラスの討論者を集めた震災復興問題のシンポジウムといっ

てよいものでした。御厨氏は、基調講演で、今日わが国で最大の課題の1つになっている「安全・安心」は、敗戦後の高度成長の中で生まれた「公害」問題を契機として課題視されるようになりましたが、言葉の厳密な意味では、戦後50年目に勃発した阪神・淡路大震災を契機に本格的に認識されるようになったとされました。ところが、その後相次いで起こった中越地震、東日本大震災、さらには、今年の熊

本地震などは、皆それぞれ独特な構造と展開をみせ、固有の課題を残してきました。しかも、この30年以内には、かつてなく大規模な南海トラフ大震災の勃発が告げられています。地震以外にも、気象変化に伴う洪水とか、山崩れなどの災害も予想されています。

そうだとしたら、阪神・淡路大震災を契機にして設置された本格的なシンクタンクである「ひょうご震災記念21世紀研究機構」は、発生する天災が勃発してから後追的に分析するのではなく、今迄のありとあらゆる災害復興で足りなかったこと、比較的うまく処理できたことなどを比較研究し、その結果をこれからのわが国の災害対応の実践知として集大成してゆかねばならないと主張されました。

それに関連して、シンポに参加された皆さんから夫々有益な発言がありました。中でも河田氏が、それだけ当研究機構に対する期待は大きくなっても、実は、「人と防災未来センター」はいわゆるマッチング・ファンド形式（すなわち、兵庫県が準備できる基金と同額だけ国が支出するという方式）の運営で、このままでは災害多発時代の要請に応えられないと主張され注目を集めました。

そう言えば、私は貝原俊民知事などと一緒に国土庁に設けられた「阪神・淡路大震災復興記念事業検討委員会」に参加し、その座長を務めました。その時、貝原さんは、この種の記念事業は財政困難な被災県に依存することなく、全額国の予算措置で保障されるべきだと何回も強く主張されました。しかし、いわゆる後藤田ドクトリン（東日本や熊本のときは違って、国はかつて国が行ったインフラについての復旧は国でやるが、それ以外の復旧・復興は被災地が自ら負担すべきだという主張）もあって、「人と防災未来センター」などの復興記念事業は、やっとならマッチング・ファンド方式になりました。

あれから22年、兵庫県と神戸市は、自ら復興基金をつくり、また膨大な復興費用を負担して、今迄、全国各地で発生した災害シンクタンクとしても大きく貢献してきました。機構が、災害多発時代に備える新しい「研究戦略センター」を発足させるようになった今日、そのセンターの国家的重要性に鑑み、あらためてこのセンターを全面的に国家的事業とするよう工夫すべきであると主張してはどうかと思った次第です。

ドイツの高等森林官の示唆すること

欧州諸国のいわゆる絶対主義（すなわち、君主に至上の権力を付与した専制的な政治形態で、封建制から資本主義的近代国家への過渡期に位置づけられる）の財政的基盤は、金、銀、銅などの地下資源と木材とでありました。なかでも木材は豪華な宮庭生活維持だけでなく、地下資源の発掘や運搬、艦船の維持など、とてつもない木材の大量消費を必要としました。それもあって国全体の森林枯渇が発生し、絶対主義は自らの財政基盤を破壊することになりました。そこで、森林の保続と栽培が必要となりましたが、それを支える林業人は劣悪でした。そこで、ドイツでは18世紀から19世紀にかけて林学の発展が重視されるようになり、それに関連して科学的に教育された林業人の育成がはじまり、19世紀初めは国立森林アカデミーが創設され、秀れた高等森林官も生まれるようになりました。

こういうドイツ林業人の育成について最近、村尾行一教授が、その著「森林業」（2017年5月刊）で詳述しておられます。教授によると、「ドイツと日本の林業の違いを、地形等自然条件に求めてはいけません。ドイツの林業は、全員が体系的な職業教育制度で養成され、その成果が重い国家資格試験で認証されたプロの森林業である。それに反して、日本の林業は素人で運用されている森林業に過ぎない」とわれています。

ご承知のように、英国では山岳もしくは森林は、国土面積の9%しか占めていないのに、わが国は7割強も森林面積をもつ世界でもトップクラスの森林王国です。わが国でも江戸時代にドイツ同様に色々な理由で森林枯渇が起り、六甲山なども完全に禿げ山になっていました。六甲山は明治後半に植林が始まり、今日では全山樹木で覆われるようには、なっています。しかし、国全体としては、製造業を中心とし、近代的国家づくりに集中するとともに、第二次大戦後の経済成長にともなう木材不足をカバーするための木材輸入の自由化を行った結果、日本林業は産業としての発展機構を失って今日に至っています。

それを考えると、先述の村尾教授の指摘は、きわめて示唆的です。私たちは、阪神・淡路大震災を契機に、わが国が世界でも際立った天災大国であることに気づき自然条件の保全の必要性を自覚し、人材育成にも着目するようになりました。

しかし、国土面積の中央に脊梁山脈をもつ森林王国で、その森林のもつ諸機能、すなわち、(1) 生物多様性保全、(2) 地球環境保全、(3) 土砂災害防止、(4) 水源涵養、(5) 快適環境形成、(6) 保健・レクリエーション、(7) 文化などを考えるとドイツがかつて試みたように、改めてわが国でも森林学とそれに基づく林業人の育成に努めなければならないと思います。いや、ひとり林業人だけでない。われわれが直面しているすべての課題に対応するために、教育の重要性について再確認すべきだと考えます。

第 126 号

2017年7月3日

新しい精神革命が必要になった時代

みなさんは、従来優れた政治家になろうと思う人々が好んで読むようにしていたといわれる安岡正篤さんの著書、たとえば「東洋宰相学」(福村出版、1988年)をお読みになったことがおありでしょうか。この本のなかで、安岡さんは、政治家の理念がどうであろうと、実際は、権力・名誉・利権と密接に結びついて、ひとたび政権をとると、どうしても墮落しやすい。しかも、政治家は恐ろしく多忙で、始終時間に追われ、その心情を荒(すさ)ませる。そのうえ、近代社会の生態とイデオロギーがまた政治家を粗悪にし、機械化する傾向があり、自然に自己の主体性を喪失させてゆく。こういう数々の原因から、ある階級・ある組合・ある政党の1人であるということの外に何の実質もない、有るといえば政治的欲望と動物的精力と利己的打算とに過ぎないような政治家が徒に増加することになるという、実に厳しい文章を述べておられます。

近頃の政権を握っている、あるいは、それに対峙している政治家の皆さんの行動を眺めていると、残念ながらこの安岡さんの言葉は実感をもって受け入れ

ざるをえない展開が多くなっています。安岡さんはこの本の中で、「もし現在政治家の一人でも多くが、何よりも先ず、自己自身の精神革命・人間革命を行うことができれば、それこそ現代の暗黒に貴い光明を点ずるものである。私は常に宗教的祈願をこの点について抱いているものである」と述べておられます。

かつて、哲学者カール・ヤスパースは、紀元前800年から同200年に亘る原始的未開と言ってよい時代、人間としての生き方を求めて中国では、孔子や老子、インドではブッダ、ギリシャではホメロス、パルメニデス、プラトン、アルキメデスなどが、お互いに何の連絡もなしにそのあとの社会の基軸になる精神革命を求めて立ちあがったことに注目しています。私たちはいま、グローバリゼーションの中で展開されている所得格差による社会分断や環境破壊による地球崩壊の危機に立とうとしています。こういう危機の中で、政治家の皆さんは残念乍ら安岡さんが指摘した墮落から立ち直ろうとしているとはいええない状態です。これらのことを考えると私たちはいま世界的規模で、かつてヤスパースが言った「基軸時代」にも匹敵する新しい精神革命・人間革命の必要な時代に直面しているといわねばなりません。もっともこれを政治家に求める前に、実は彼等を選ぶ私たち自身の課題になっていると自覚しなければなりません。

第 127 号

2017年 8月 1日

物語でまちは生まれ変わる

表題は、私が考えたものではありません。この年来、世界の地方創生やリノベーションについて研究してこられた松永安光鹿児島大学名誉教授が、「リノベーションの新潮流」(学術出版社刊、2015年)という共著書の帯に書いておられる言葉です。この本では、欧米およびアジアの8カ国19都市の再生や救済などについて分析し、これらの都市で、そのもってきたレガシー(遺産)とそれにまつわるレジェンド(言い伝え、あるいは、色々な伝説)などをとりまとめて、それで人々をひきつけずにはいないようなストーリー(物語)にまでまとめあげることで成功した事例を示しておられます。

産業構造や生活水準やその中で生きる人々の価値観の変化などで、どこの国でも都市や地域の大きな変遷が起こります。18世紀にいち早く産業革命を起こし、19世紀には繊維産業で圧倒的な地位を占め、さらに自動車産業でも優位を保ったイギリスのマンチェスターは、ご承知のように、アメリカ経済の発展の中で衰退し、人口減と中心部の荒廃まで経験しました。しかし、20世紀末ごろのファッション産業の成長、BBC 報道部のロンドンからの転入などを契機にしてメディア産業の拠点づくりがはじまり、ブラックホールからの脱出の兆しがみられるようになりました。

こうした事例は、製鉄業で隆盛を謳歌していたアメリカのピッツバーグや自動車産業のメッカであったデトロイトなどが、新しい形で復活してきたのを見ても判ります。こうした変遷の中で、まちづくりの色々な新しい動きが強調されてきました。「クリエイティブ・シティ」とか、「ウォーカーブル・シティ」とか、「スロー・シティ」とか、「スマート・シティ」などの提唱がそれです。

松永安光さんの新しい提案は、こうした動きが世界中に拡がると、世界の都市の平準化、均一化が進行し、夫々の都市の個性が薄れるだけでなく、個々のまちの個性は失われ競争力をもてなくなってしまうのではないかということです。そのよい例は、近代化されている JR の各駅とその周辺のまちづくりです。いま、日本の主要都市の JR の駅は、東京都の古い建物を除くとすべて没个性的です。この欠陥を克服し、個性があり、最近話題になっている外国人観光客の話題都市になるためにも、永い歴史のなかで、夫々の都市が確立してきたレガシーにまつわるレジェンドを広く深く解明し、付加してゆくことが必要であります。しかも、重要なことは、こうした「レガシー」や「レジェンド」を集めてゆくだけではなく、全体のスキームを統合する「ストーリー」を脚本してゆくことです。

私たちは、明治開港によって西欧文明・文化伝来の窓を開くことになっただけでなく、大都市直下型の震災を経験して再建することによって21世紀の日本の一大拠点となった神戸市の輝かしいストーリーをプロデュースすることによって、誇りをもてるまちづくりに励まなければなりません。

日本の官僚制度と内閣とのあり方が問われる時

関西2府4県の自治体、商工会議所、経済同友会、国公私立大学等々が協力して創設した関西サイエンス・フォーラムという全国でも珍しい組織があります。この組織設立のねらいは、東京一極集中にならないような関西経済の発展を図るために、自然科学だけではなく、社会・人文科学を含む総合的なイノベーションを図ろうとするものでした。そのために、関西2府4県でそれぞれ特色のあるサイエンス・フォーラムを開いて経済・社会発展の契機を見出そうとするものでした。同フォーラムは、色々な活動を行ってきましたが、その1つに中央官庁から局長さんクラスの人を招いて、中央政府の地方振興をも含む多様なイノベーション振興策について報告を聞き、討議するという試みがありました。

ところが、民主党政権が成立した時、ご承知のようにこういう試みは認められなくなりました。官僚指導的な政策体系を否定し、政治指導型の運営にするというので、中央政府に副大臣や政務官などがおかれ、こういう人が、関西サイエンス・フォーラムで講演するならよいが、従来のように担当局長や審議官などがスピーチすることは認めないことになったのです。

ところが、失礼ながらこんな方々に来て頂いても、本当に具体的な政策手法についてのお話が聞けないというので、この企ては、爾来一時的であれ中止されることになってしまいました。ところがこのことと無関係でない極めて重要なことが加計学園や稲田防衛大臣問題などと関連して政治問題化することになりました。

すなわち、本来どこの国でも統制、決定の主体である国民を代表する政治家が、法律・人員・運用の全てを理解してその運営に当たらなければなりません。ところが、米国などとは違って、わが国では、整備された官僚制度が確立されており、法律の運用などについての専門的能力は官僚機構の中に累積されていて政治家にはそれを凌駕する能力のある人が少ない形になってきました。その

官僚制度を、政治家が法律・人員の運用についての十分な理解力を持たないまままで上から権力的に運用しようとする、例えば本来構造改革問題であるものでも官僚制度と内閣との対立のような形になってしまいます。そのため、問題が発生するとそれを惹起した個々人の行為の問題にされがちです。ところで、どの国でも、官僚制度と政治家との関係は歴史的に独自の関係の中で確立され、それぞれ特有の問題を持ち、その改善にも追われています。

わが国でも、この機会にその在り方について制度的に再検討をし、どの国にもないような独自で理想的な官僚制度と内閣、あるいは、政党政治家との関係を見出して行くことが望まれているといわねばなりません。

第 129 号

2017年10月 2 日

ハリケーン・ハービーとハリケーン・イルマの教訓

ヒューストンを襲ったハリケーン・ハービーと、そのあとカリブ海域を経てフロリダ州を襲ったハリケーン・イルマは、わが国では、それ程大きく取り上げられてはいません。しかし、欧米では違います。ハリケーンは新聞で連日大々的に報道されているだけでなく、例えば、ロンドン「エコノミスト」誌の巻頭論文や別の特集でも詳しく論じられています。

その原因は、第一に何ととっても、アメリカ第4の大都市ヒューストンを襲うことになったハリケーン・ハービーと、カリブ海域諸島を席卷し、フロリダだけでも650万人の避難勧告が出たハリケーン・イルマの被害が巨大だったことによります。それだけではありません。第二に、アメリカを襲ったハリケーン水害だけでなく、こうした水害は、世界各国、特にわが国も含む東南アジア諸国でも発生し、いまや世界的な現象となっていることによります。第三に、より重要なことは、こうした洪水が、科学的に決定的になっていない面があるとしても、地球温暖化の結果である海水温度と海面の上昇のために、今後益々巨大化してくることが認識されるようになったことによります。

しかも、今回のハリケーン、特に、イルマの場合は、私たちに大きな警告を

与えることになりました。同じハリケーンでも、被災地域によって被災の大きさと復興可能性との格差が発生し、目立つようになったということがそれです。もともと、フロリダ湿地帯はパラダイスには最適な場所だという間違っただけで建設されたところでもあります。そこには、今迄も裕福な人達が競って安住しようとする事になり、その勢いは、外国人にも及んできました。それもあって、最初からハリケーンの被害にも耐えられる工夫もされ、今回のような被災のあとでも温暖化にも拘らず、すぐさま建築物の再建が始まっています。ところがカリブ海の島々では、壊滅的な被災をうけ、ゼロからの再建を考えなければならぬとされ、これらの島々の代表は、国連に対して連帯して復興基金の建設を要請し始めています。そう言えば、エコノミスト誌でも取り上げているように、同じ洪水でも、先進国での場合と違って何十万人という死傷者が発生し、そこからの復興はカリブ海諸島のそれのように極めて困難になっています。

そう言えば、最近わが国を襲う台風でも、今迄と違って、集中豪雨に偏り、しかも降雨量も以前には想像できない大きさに変わってきました。そのため、わが国を襲う台風でも、そのための対応が十分なところと、そうでないところで大変な被災度と復興力の違いをもたらすようになってきていることに配慮しなければならぬとなりました。今回アメリカを襲った2つのハリケーンは、私たちにも重大な教訓を投げかけているといわねばなりません。

第130号

2017年11月1日

楽しく、幸せな人生を作ろうと努めた人

私たちの身の回りには、ダウン症や自閉症など知的な障害と闘っている人や病院や緩和ケア病棟や介護施設などを利用せざるをえなくなった多くの人達がいらっしやいます。私たちは往々にしてそれらをただ見るだけで過ごしてしまいます。

ところが、この8月天に召された東野洋子さんは違います。彼女は、1982年に、神戸市で高等養護学院の在校生や音楽好きの若者6人と友人2人で「楽団

あぶあぶあ」を結成しました。楽団員は、ダウン症や自閉傾向などのある人たちで、一曲仕上げるのに、1年から3年もの長い時間がかかりました。しかし、その時間のかかる間にお互いの友情や思いやりの気持ちが育まれました。この楽団には、他にはない「人生は友情」というメッセージが込められることになりました。

楽団は結成以来、この努力に感動された実に多くの人達のご支援もあって、年8回の定期演奏会やチャリティコンサートなど、200回をこえる演奏も行なって、延べ15万人の人々と楽しい時間を分かち合うことができました。

10年後の1992年には、20名のメンバーで「ミュージカルチーム LOVE」を結成し、作曲家水本誠さんのご協力もあって、15場20曲まで演奏できるようになり、ニューヨークやバルセロナなどでの海外演奏まで行い、国際的にも注目されてきました。

洋子さんは、2005年に不幸にして癌を患うことになりました。しかしそれから「あぶあぶあ」のために努力を重ねられましたが、それ以来「見る人が幸せになる絵を描きたい」と念ずるようにもなり、「世の平安」と「人々の幸せ」を願う実に沢山の絵を描き続けられました。

私は、彼女の活動を強力にサポートしておられたロータリー・クラブの米谷収さんと今井鎮雄さんなどからのご紹介で、彼女を存知あげるようになりました。彼女は私が勤務していました神戸大学の卒業生であることもあって、それ以来敬愛の念をもって応援をしてきました。おかげで、彼女からも多くのお手紙の他にCDや著書なども頂き、私は2010年には、彼女を兵庫県社会賞候補者にご推薦し、実際にその受賞者になって頂きました。

人間は、素晴らしい人に会うと、励まされ、自分も少しでもこの人に近づきたいと思うものです。彼女が、日野原重明さんや竹下景子さんなどの力強い応援をえられたのは、それを象徴しています。残念乍ら私の知るかぎり県や市には勿論、彼女の母校である神戸大学にも彼女のような人を記念する場所は設けられてはいません。しかし、これから素晴らしい人生を生きようと思っている若い人々の中にも、きっと東野洋子さんの生きざまを知ることが出来れば、日野原さんのように、この楽団員の皆さんと一緒に踊るだけでなく、自らもこう

した志を活かせる人間になろうと思う人が出てくるだろうと確信します。東野洋子さん、安らかにお休み下さい。

第 131 号

2017年12月 1 日

日本の奉仕活動について

日本人は奉仕の精神が希薄であるという意見があります。西欧では、ノブレス・オブリージュ（すなわち、身分の高い人は、徳を備え、下層のために、お金だけでなく自分の一番大切なものである命さえ投げ出すこと）が重視されてきたのに、わが国ではこういう考え方はなかったというのがそれです。

そう言えば、阪神・淡路大震災の時のボランティア活動が、わが国におけるボランティアに革命を齎したと言われるのは、それと関係があると言ってよいかもしれません。すなわち、わが国でも古くから社会のための奉仕活動は色々と行われていました。しかし、それは必ずしも西欧のような個人の「任意無償行為」ではありませんでした。そうした奉仕活動の必要性を自覚した組織や団体が人々に呼びかけて、何がしかの手当なども出して活動をさせた場合が多かったのです。しかし、阪神・淡路大震災のときには、その惨状を見た学生や青年たちが、自分の財布をはたいて、誰の指示もなしに被災地の救援・復興に駆けつけた完全な任意無償行為になりました。それを契機にわが国ではじめてNPO法まで制定されました。

よく考えてみると、しかし、日本人が人のため、社会のために尽くすという奉仕活動の想いは、西欧よりは強かったと言えないことはありません。内村鑑三が「代表的日本人」でとりあげた上杉鷹山のように、藩民の生活向上のため藩主である自らが節儉に努め、キリストのように活動した封建領主は西欧にはいなかったかもしれません。また貧困な生活を超克するために、夫々の職業の社会的役割を主張し、自らの職業に打ち込んだ二宮尊徳のような人達を封建時代でさえ、多数持つことになったわが国は、西欧人よりもむしろ進んだ認識に恵まれていたと言わねばなりません。

しかし、今日、例えば、アメリカの複数の代表的企業家などが、国際的な病気の治療救済などのために、一挙に百億円をこえるような寄附などの社会奉仕をするのに比べると、わが国の社会奉仕活動はごく限られています。考えてみると、これは、わが国の企業活動の成果が、色々な条件のために西欧の代表的企業のそれとは異なっているからであって、奉仕理念や職業倫理や職業に打ち込む努力が希薄だからではありません。その努力の成果を上げる能力と制度が欠けているからだと言ってよいでしょう。グローバリゼーションの進展に伴って、あらゆる部門で企業間競争が激しくなった今こそ日本の企業家は、高齢化と人口減の中で、その職業の維持と発展のために単に身を削るだけでなく、命をかけて精進しなければなりません。

第 132 号

2018年1月4日

やっている仕事の「意義」を認識することについて

オリンピックに出場したいという願望をもった若い人達はいま必死になって練習を繰り返しています。一所懸命になっているのは選手達だけではありません。その父兄や友人や先生方もみんな真剣に応援しています。よくあんな苦しみを乗り越えて頑張れるものだと思うほどの努力です。

スポーツだけではなく、色々な分野でよくあそこまで頑張れるものだと言える精進をしている人達があります。そんなことを説明する心理学的研究は多いのですが、ここで皆さんにある米国の有名な事業経営者になった女性が書いた「すぐれた女性たちはいかにリードするか」（邦訳本は、「大人の女たちのキャリア計画」となっています）という本に書かれていることを引用させていただきます。バーシュさんを中心とする彼女達は、米国で立派な仕事を成し遂げた何人かの女性達と面談した結果をまとめています。ここでは字数の制約もあって全部とりあげられませんが仕事の意義を見出すことをはじめ幾つかのことを成し遂げていることに注目しています。とくに仕事の意義を見つけることの機能として次の4つのことができるようになると述べています。まず第1は「や

る気が出てくる」で、第2は「創造性が高まる」、第3は「周囲への影響力が高まる」、そして最後の第4は「より健康になり、スタミナがつく」というのがそれです。

これは極めて重要な指摘です。オリンピックに出場することの意義に刮目した若い人達のあの意気込みとその努力を説明するだけではありません。例えば、政府や地方自治体が何かをやる時、そのことの意義を国民の皆さんに理解し、見出して頂いているかどうかでその成否が決まるということも教えています。そう言えば、どの段階の政策担当者も特定の政策と関連して、そのことの重要性は説明し、その実現の絵は示してくれます。しかし、往々にしてそのことの意義を本当に国民の皆さんに認識して貫く努力を積みあげていないことが多いことに気付きます。もしそれに成功していなければ、そういう提言は絵に描いた餅のようになってしまいます。単なる綺麗ごとが書かれた報告書づくり、提言づくりに終わってしまいます。

かつて、ノーベル文学賞を貰ったバートランド・ラッセルは、「教育論」の中で、教育の目的は活力、勇気、感受性および知性をつけることだと述べています。ものごとの意義を見出すには、何よりも強い感受性が必要で、そこで受けとめたことを実現するためには、知性と勇気が必要です。しかし、難しい課題であればそう簡単に実現できません。何よりも活力が、すなわち、健康で強い意志と粘り強い努力が必要です。私たちは、政策を掲げるだけではいけません。それを実現する人達を作り出し、その人達を支えていくことが必要です。

第133号

2018年2月1日

老いて学べば寿（イノチナガ）し

この表題をご覧になって、佐藤一斎の「言志四録」の有名な言葉を想起される方は多いと考えます。その通りです。これは、「言志四録」に全訳注をつけられた川上正光さんが、佐藤一斎さんの有名な句、「少にして学べば、則ち壯にして為すこと有り。壯にして学べば、則ち老いて衰えず。老いて学べば、則

ち死して朽ちず」の説明のなかで、一斎先生には内証の内証にしてこう直した方がご趣旨に合うのではないかとされている言葉です。

しかも、川上さんは、この言葉をあるところで紹介した時、少、壮、老というのは何歳をいうのかとの質問に答えて、それは年齢というより気持ちだと説明して、皆さんよくご存知のサミュエル・ウルマンの「若さ」（今では「青春」と膾炙されていますが、川上さんはこの本の中で「若さ」と紹介しています。）という詩で若さが人生の一時をいうのではなく、心の状態をいうのだと述べていることをとりあげておられます。しかも、この詩は、例の第二次大戦の日本占領連合軍最高司令官だったマッカーサー元師が座右の銘にしていたものであるという解説まで加えておられます。

この「言志四録」は、今NHK テレビで取り上げられている西郷隆盛が愛読し、彼がその中から金科玉条として取り上げていた二十四条にこの言葉は入っていません。しかし、これは非常に有名な言葉で間もなく九十三歳になる私もこの言葉を時に想い起こして緊縛しています。そう言えば、先般このメールマガジンの巻頭言で、ご紹介したバーシュさんたちの著書「大人の女のキャリア計画」（海と月社刊）の中でも、物事を実行することの「意義」を認識すると、そのことの第4番目の機能として「健康になり、スタミナがつき、打たれ強くなる」というのがありました。何事でも一所懸命にやってみようと思うようになったら、川上さんが仰るように「寿（イノチナガ）し」人生を作り上げられるのかもしれませんが。そういう意味では、私がこの年齢まで元気に務められたのも、色々な仕事をやらせて頂いてきたからかもしれません。本当に有難いことでした。私は何よりもこうした仕事を与えて頂いた皆さまに、衷心より御礼を申し上げなければなりません。

しかし、それとは別に、最近、あることから以前に拝読していた「言志四録」を再読する機会があり、その全訳注をされた川上正光さんは凄い方だと思いました。川上さんは、東京工業大学で電子工学の講座を担当され、同大学の学長も勤められた方です。決して儒学の専門学者ではありません。にもかかわらず、皆さんもこの四冊に及ぶ一斎の「言志四録」をお読みなると判りますように、ご専門の電子工学とは全く違うこの分野のご造詣がいかに深い方であったかが

判ります。それに比べると私など恥ずかしいかぎりです。

ともあれ、先日も新聞発表されましたように、今や人生五十年の時代ではなくなりました。九十歳以上の方々が二百万人を超える時代になりました。私だけでなく、みんなで学ばねばならぬ時代になったのです。

むすびに代えて

(公財)神戸都市問題研究所のメールマガジンは、2007年2月から始めました。1975年に設立された財団法人神戸都市問題研究所が、2018年3月末で解散されることになり、そのメールマガジンの巻頭言も2月の133号で幕を降ろしました。私は、研究所設立以来理事にはなっていましたが、研究所長に就任したのは、1991年3月からですから、メールマガジンの巻頭言もその半分にも足りない短い期間でした。しかし、それに対して色々な方からコメントを頂き有難いことだと思っていました。これをあるところから1冊にまとめないかというお誘いを頂いたこともありましたが、お断りしていました。研究所解散にあたりメールマガジンのこの部分だけでもまとめておいたらというご意見もあり、今回は厚かましくそうさせて頂くことにしました。



振り返ってみると、平成のこの12年間も大変な時代でした。有名な心理学者アブラハム・マズローは、かつて人間の基本的欲求として、生理的欲求と安全と安心などをあげました。その安全を脅かす地震・津波・洪水・山崩れなどの天災が、東日本大震災や熊本地震や最近の北九州・広島・岡山等の集中豪雨・土砂崩壊など相次いで来襲することになりました。日本はいま文字通り、人間生存の基本的欲求を十全に満たすことが出来ない国になっているのです。私は、偶々阪神・淡路大震災の時に、県の都市戦略策定懇話会の座長となり、震災対策国際総合検証及び震災復興10年委員会委員長等々のほか、ボランティアに作られたひょうご創生研究会の代表などを務めた関係もあって、災害問題については全面的に対応することになりました。それもあって、この巻頭言では、これからの神戸市の安全・安心への対応を考えた発言を繰り返してきました。私は今でも、人と防災未来センターを運営しているひょうご震災記念21世紀研究機構、県の震災フォローアップ委員会のほか六甲山大学などと関係させて頂いています。神戸市でも六甲山保全をはじめ、市民の安全・安心を基本にしてこれからも万全の準備をすることが望まれます。

ところで、マズロー式に言えば、人間はただ安全・安心や生理的欲求を充たすために生きているのではありません。人間は、基本的欲求に対比して、より高次な存在価値（真善美、正義、秩序、豊富、楽しみなど）を求めて自己実現に努めるものです。いわゆる成長動機と言われているものがそれです。私も、この巻頭言において、私たち人間の成長動機と関わって起こってきた色々な問題について発言してきました。

私は、大学時代でも、文部省をはじめ公正取引委員会、経済企画庁、通産省、文化庁などの審議会・委員会などに関係し、こうした人間の成長動機に係るいくつかの問題を考えてきました。神戸市でも、昭和34年の神戸経済振興対策調査会以来、実に多くの問題に関係させて頂きました。そんなこともあって、のちに地方制度調査会をリードされた西尾勝教授や弊研究所の高寄昇三理事などと自治体学会を創り、慶應義塾大学の加藤寛教授などと日本計画行政学会を設立するなどしてきました。そうした経験を活かして、この巻頭言で、神戸市の発展を祈念しつつ色々な問題について執筆してきました。

思い起こしますと、私が神戸市の仕事と関係を持ちましたのは、昭和34年、この年は偶然、矢田立郎前市長が市役所に入庁された年でした。また宮崎辰雄さんのお別れの会は、研究所長として実行委員長をさせて頂き、笹山幸俊元市長さんのお別れ会では、神戸大学の一年後輩の友人代表として、告別の辞を述べさせて頂きました。

考えてみれば、兄の友人に薦められて、昭和18年兵庫県立神戸高等商業学校に入学し、学徒入隊をした期間を除き、神戸市民として75年間生活させて頂きました。残念ながら神戸市民の皆さんのお役に立っているとはいえません。しかし、いま神戸市政を担って下さっている神戸市の職員の皆さんが、私がこのメールマガジンの最後に認めました二つのテーマ、すなわち「やっている仕事の意義を認識することについて」と「老いて学べば寿（イノチナガ）し」だけは、是非一読して頂きたいと思います。それというのも、市民の為の皆さんのご活動は、1人でやるものではなく、全職員で遂行して頂くものです。その職員の皆さんが、1人でも多く、パーシュさん達の仰るようにその分担しておられるお仕事の意義を確認しておられるかどうかで、皆さんの活動の仕方は大き

く違ってきて、そのご活動の成果も異なってきます。皆さんがそれぞれ仕事の意義を確認し、その仕事に打ち込み、その達成の為に自分なりに新しい工夫を加えその仕事が単なる個人の仕事ではなく、皆の仕事と考えられるようになると、バーシュさんたちの言われるように仕事を分担しておられる皆さん自身もより健康になられ、スタミナも増えたとしたら、皆さんのご活動が市民生活の向上に大きく役立つようになることは間違いありません。

私は思いつくまま、このメールマガジンの巻頭言を書かせて頂きましたが体系的ではありませんし、皆さんのお役に立つ程の内容ではありません。しかし、神戸市で永い間お世話になってきた老人の独り言としてでもご笑読下されば幸甚です。皆さんのご活躍を心からお祈りします。

新野 幸次郎（にいの こうじろう）

○経 歴

大正14年5月13日 鳥取県八頭郡八東町生まれ
昭和24年3月 神戸経済大学経済学科卒業
昭和28年12月 神戸大学経済学部助教授
昭和38年4月 神戸大学経済学部教授
昭和51年11月 神戸大学経済学部長 ～53年11月
昭和60年2月 神戸大学学長・神戸大学医療技術短期大学部学長
～平成3年2月
平成3年2月 神戸大学名誉教授
平成3年3月 (財)神戸都市問題研究所長・神戸市顧問
平成12年4月 (財)神戸都市問題研究所理事長
平成14年1月 (財)こうべ市民福祉振興協会会長 ～平成25年12月

○著 書

「現代市場構造の理論」(新評論)、「産業組織政策」(新評論)、「日本経済の常識と非常識」(大阪書籍)、「現代経済学」(編著、日本評論社)、「新現代経済をみる眼」(編著、有斐閣)、「経済政策論」(共編著、有斐閣)、「寡占の経済学」(共編、日本経済新聞社) その他多数

○役職等

日本経済政策学会会長、国立大学協会理事・第一常置委員会委員長、大学審議会委員(文部省)、大学設置審議会常任委員(文部省)、物価安定政策会議委員(経済企画庁)、独占禁止懇話会委員(公正取引委員会)、中小企業安定審議会委員(通産省)、文化政策推進会議委員(文化庁)、大学基準協会常務理事、日本学会議会員(第11期と第13期)、都市再生戦略策定懇話会座長(兵庫県)、生活復興県民ネット代表(兵庫県)、震災対策国際総合検証会議座長(兵庫県)、阪神・淡路大震災復興10年委員会座長(兵庫県)、(財)日本経済研究センター理事、経済復興委員会委員長(神戸市) 他

都市政策 特別号 「人が寄ってくる都市」を目指して

印刷 平成30年10月15日

発行 平成30年10月25日

発行所 公益財団法人神戸都市問題研究所

（神戸市企画調整局政策企画部都市戦略研究室）

〒650-8570

神戸市中央区加納町6丁目5番1号

電話 078-322-5105

発行人 新野幸次郎

印刷 田中印刷出版株式会社
