

## 機関誌 『THE WORLD COMPASS』 創刊号（2000年2月）

本稿は当研究所所長、寺島実郎が、「日本企業の活力向上に向けて」と題して、（財）企業活力研究所主催第205回フォーラム（1999年12月3日東条会館にて）で行った講演の抄録です。この講演では、当研究所がその役割を果たそうとする新時代の潮流について詳細に述べるとともに、グローバルな潮流を踏まえ、新しい社会システムを構想する中で、いかに活力ある経営を実現すべきかを課題とし、その解決策を提案しています。

### 縮む日本

つい2週間前にも米国の東海岸に行きましたが、隔世の感があります。“縮む日本”、極端にいま国際社会の中で日本のプレゼンスが落ちてきている。一つのメルクマールですが、ニューヨーク補習校という日本人の子供が土曜日に日本語で勉強するという仕組みがあります。1991年頃、ニューヨークだけで5000人の日本人の子供がいましたが、いまやその数が1500人を割った。あの頃、日本の金融セクターでどんな小さな地方銀行でもニューヨークに拠点を出してないところはなかった。そのお父さんたちの裾野に5000人の子供がいた。いまは潮が引くように引き下がっている。ロンドンでも同じです。

要するに日本人は「国際化、グローバル化」と、言葉だけは相変わらず語り続けているが、本当は、国際化疲れみたいなものが出はじめている。

日米財界人会議に私は12年続けて陪席させてもらっていますが、雰囲気はまるで座標転換が起こっています。10年前の日米財界人会議というのは、日本の経済人の鼻息はものすごく、「もはやアメリカに学ぶものはない」と言っただけで、日本人もいた。日本的経営がもてはやされていて、終身雇用・年功序列型の仕組みがいかに従業員のロイヤリティを高めるか、集団的意思決定、TQCマネジメントがいかに効果的であるかが盛んに言われた。ところがいまや日本的経営を礼讃している人は皆無で、“スピード経営”というキーワードが語られ、集団的意思決定だの年功序列なんか言っていると、取り残されますよという流れが形成されつつある。

### 冷戦後のシステム再設計に鈍感だった日本

なぜいま日本がこれほど混迷・低迷しているのか。90年代に入った時に、世界は冷戦の終焉という大きな歴史のうねりの中に入っていた。

欧州は、EUの経済統合とか、全欧安保型の安全保障の仕組みとか、「冷戦後」をキーワードにして、冷戦後に一体欧州はどうしていくんだということについて真剣になってテーブルに着いた。同様にアメリカも、80年代までに日本とかドイツの工業生産力に追い上げられ、アメリカの地盤沈下だとか衰亡とか、盛んにいわれた。それを受けて90年代に入って、クリントン登場のときの

大統領選挙の争点を思い出してもわかるように、ITを軸にした情報技術革新をテコにしたアメリカの再活性、「新世界秩序」というキーワード、冷戦後の世界システムはどうあるべきかなどについて大本気になっていた。

ところが日本はまことに不幸なことに、冷戦の終焉というタイミングとバブルのピークがシンクロナイズし、それが今日の低迷の大きなきっかけになっていると思うわけです。

当時のこの国の指導部は、冷戦の終焉とか言っているけれど、金さえあればなんとかしのげるという程度の認識で、90年代に入っていった。たとえば金融システムについても80年代からBIS規制という議論が始まっていた。

89年、ちょうど10年前、世界の銀行のランキングのトップ10のうち9行を日本の銀行が占めるという状況に対するアメリカの嫉妬心とも猜疑心ともつかない問題意識を背景にして、世界の金融システムのルールの変更がBIS規制という形で進みはじめていた。

ところが日本の金融セクターの大部分は、株価さえ高ければ自己資本比率8%と叫びだして大したことはないという程度の感覚で、BIS規制の流れに身を任せた。つまりシステムの再設計が行われているということに対して著しく鈍感だった。

WTOについても、91年頃、私は、通産省の方と一緒にあって、この国の政治指導部にいる何人かの人に、WTOというものにもっと深い問題意識をもって例えば当時、WTOの本部がどこに立地するかということが盛んに議論になって、ジュネーブとベルリンが綱引きしはじめたが、これに日本も立候補すべきだ、通商国家である日本こそWTOの本部誘致に手を挙げるべきだという議論をした記憶があります。しかし、当時のこの国の指導部の人たちは、WTOって何の話だという程度の問題意識、認識しかなかった。

結果的にはジュネーブにWTOの本部が行き、今日のような状況になっている。時代のエネルギーが大きな転換期を迎えて、システムの再設計が行われているということに対して激しく関与していく情熱だとか問題意識が、バブルのピークだったために霧消していた。それが今日苦吟しているきっかけになっている。

企業活力の問題をお話していきたいわけですが、結局、企業の活力の源泉は時代認識の深さです。経営における時代認識の深さと、それに対する対応行動の選択が企業活力の源泉であって、精神作興運動なんかやってたって始まらない。システム的に対応していくためには、問題意識の深さというのが大変重要になってくる。

その中で、まず我々がきちっと認識しなければいけないことは、いま世界でグローバル化、グローバルな市場化と盛んにいわれている大きな経済社会におけるエネルギーは、アメリカが発信源になっているということです。したがって、いまアメリカをどう認識するかということが大変重要なポイントです。ダウが1万1000ドルを突き破るような状況で、アメリカは元気だというのが多く

の人の認識の中にありますが、そのアメリカの本質をどう見抜いておくかが、重要な視座、ものを見るポイントです。

## アメリカ復活の鍵～IT革新～

80年代末、アメリカの衰亡ということがいわれていた国が、わずか10年を経ずして、"アメリカの活性化"ということがいわれているのは一体なぜか。いまのアメリカ経済を突き詰めていって行きあたるのはIT（情報技術）革新というキーワードです。そもそも20世紀はアメリカの世紀だといわれてきた。T型フォードを生み出して世界に大量生産・大量消費の仕組みをリードしてきたアメリカの世紀だと。ところが、70年代から80年代にかけて日本の自動車生産台数がアメリカを追い抜いたとか、粗鋼生産で日本がアメリカを追い抜いたとか、モノを作る力、つまり工業生産力という意味においては日本やドイツがアメリカを凌駕していくんじゃないかといわれた。ところがアメリカがそこから寄り戻してきている大きなカギは、ITです。

## 平和の配当

どうしてアメリカで情報技術革新が先行したのか。中核にあるのが、ITは、軍事技術と連携していることです。

ITというのはそもそも軍事目的で開発された技術が多い。80年代末まで冷戦の時代の50年間、アメリカは累積200兆ドルという軍事予算を積み上げ、その軍事予算の裾野に巨大な軍事産業を育てた。80年代においてアメリカの産業を議論していた人が必ず使った言葉は「産軍複合体」という言葉です。ボーイング、マクドネル・ダグラスなど名だたる企業が軍事産業として育ち、それらを総称して産軍複合体というイメージでアメリカの産業構造をとらえていた。

10年経っていま何が起こったのか。90年代の初めによくわれわれは「平和の配当（ピース・ディビデンド）」という言葉を使った。いままではヒト・モノ・カネ・技術・情報が軍事という分野に注入されていたけれども、これからは民生、平和産業の分野に使われる時代が来たと、比較的薔薇色の未来論で“平和の配当”と言った。ところが実態としてアメリカの90年代に進行したことは、軍事産業のリストラです。これによって、マクドネル・ダグラスはボーイングに吸収されたとか、ものすごい勢いで軍事産業のリストラが始まった。90年代にクリントン政権下で軍事予算が3分の1もカットされる中で、アメリカの90年代に一体何が進行したか。

## ITとFTの結婚

80年代までは、アメリカの工学部だとか理学部を出た学生の8割が広い意味での軍事産業に雇用吸収されていた。ところが90年代に入って軍事産業がリストラに入って、新規の採用をしないどころか、雇っている人をさえ吐き出しは

じめた。では理工科系の学生はどこに行ったのか。

私はよく“ITとFT（ファイナンシャルテクノロジー）の結婚”という言い方をしますが、インフォメーションテクノロジーに知識の深い理工科系の学部を出てコンピュータ技術を吸収したような理数科系の頭を持った人たちが金融という分野に吸収されていった。そういう人が入っていったからアメリカの90年代の金融分野が様変わりをしたという部分がある。その間に生まれた“子供”が金融工学です。金融工学が急速に進化し、生み出した象徴がデリバティブ（金融派生型商品）です。

要するにオンライン・ネットワークにつながった、ITで武装された金融商品です。92年から96年までのアメリカの全産業の年平均の成長率は5.2%（名目）です。この間の直接金融セクターの年平均成長率は14.8%です。非貯蓄系金融機関のヘッジファンドとか401k運用型の投資信託みたいな会社が急速に伸びた。ITで武装した金融が90年代のアメリカの特色です。

いまアメリカが得意とするのはITとFTです。情報技術と金融技術。これをテコにして復権してきている。したがって、一昨年アメリカで、というよりも世界で起こった出来事の中で最も抱腹絶倒のブラックジョークは、LTCMの破綻だといわれているわけです。97年デリバティブの設計でノーベル賞をもらった人が参加したLTCMが破綻したというんだから、これを笑わずに何を笑うか。

アメリカというのは技術可能性を楽天的に探究していく傾向があります。「ITを使って金融分野で何ができるかね？」というノリで若い人たちにチャレンジさせて、金融分野にどんどんデリバティブ型の新しい商品を肥大化させていき、自らその制御にぎよっとなるような状況。これがアメリカの一つの今日の特徴です。

## 80年代のアメリカ金融

いずれにしても、80年代のアメリカの金融と90年代のアメリカの金融を比べてみたら、事の本質がだんだん分かってくる。私は80年代にも、激しい勢いでマネーゲーム批判、マイケル・ミルケン批判をやった。ミルケンは当時ウォールストリートのヒーローで、LBOファンドとかジャンクボンドをウォートンのMBAを出た後思いついた男です。1987年にマイケル・ミルケンの年収が、マクドナルドが2万軒の世界の店を駆使して挙げた利益よりも大きいということが報道されていた思い出があります。彼は結果的にはインサイダー取引で監獄に行ってしまうましたが、私はジャンクボンドとかLBOファンドというのはマネーゲームに過ぎないではないかと激しく非難していた。

しかし、いまにして思えば、ミルケンが開発していたファイナンシャルテクノロジー、LBOファンド、ジャンクボンドは、一定の社会的効用があった、と思う。そういう仕組みがあればこそ、アメリカの未来志向・技術志向の高い若い経営者にお金が回る仕組みとして機能したという部分もある。例えばウイ

ンテルという言葉がありますが、ウィンドウズのマイクロソフトにしても、インテルのような会社、あるいはインターネット関連の企業にお金が回るような仕組みが形成されたというのも、ジャンクボンド、LBOファンドという仕組みがあればこそともいえる。ベンチャーキャピタル、ベンチャーファンド、はたまたナスダック型のニューヨーク店頭市場的な仕組みもそうです。

## 90年代のアメリカ金融

しかし、90年代のアメリカの金融は違う。“ITで武装した金融”という色彩を一段と強めるにつれて、デリバティブというのとは一体、だれのための、何の付加価値の創出なのか。例えば、未来産業を志向してチャレンジしている若い情報関連の会社にお金が回るために出来上がっている仕組みなのかということ、ぜんぜんそんなことはない。“金融の金融による金融のための仕組み”みたいなところがある。

今、1日に世界で動いている貿易は150億ドルだといわれている。一方、世界で取引されているマネー、つまりデリバティブ型の先物だ、ヘッジだという枠組みで取引されているお金の額はその百倍を超えたといわれています。先物とかヘッジという機能がある程度必要だということが認識できたとしても、なんでモノの動きの百倍のお金の動きがなければ世界の経済は回らないのか、という気持ちがある。ここの部分を検証制御する経済学が今ない。簡単にいうと実体経済と金融経済の乖離です。

## IT革新下の雇用～中間管理職のいらぬ企業経営～

次に、情報技術革新が企業経営だとか経営だとかに与えているインパクトについてです。要するにインターネットの時代に企業経営とか雇用はどうなるか。この分野もまだ明確に検証されたり、しっかりスキームでなされている議論はあまりない。

例えばついこの間出た商務省のレポート「デジタル・エコノミー2」では、情報技術革新によっていかにアメリカの流通が効率化しコストが下がったか、あるいは製造業の現場がいかに効率化しコストが下がったか、したがって、それによってインフレなき継続的成長というのがいかに可能になったかという、いわばバラ色のストーリーが喧伝されている。ところが本当はそんな単純なものではなく、深く考えておかなければいけない問題がいっぱいある。

情報技術革新が吹き荒れてくると経営はどう変わるかを、一言でいうと、中間管理職はいらぬという企業経営がアメリカでは現実化しつつある。

アメリカにコンピューター化だとかIT化が加速度的に進行した社会学的理由、引っ繰り返せば、日本でなかなか進まなかった理由の裏返しですが、キーワードは「フル・プルーフ」です。フル・プルーフというのは、素人でも大丈夫という意味です。

間違えたくても間違えられない仕組みがアメリカでは必要だった。アメリカで

企業経営をやった人だったらすぐ分かりますが、労働の平準化というのにものすごく悩みます。例えばコンビニエンスストアのレジで1ケタ打ち間違えたり、計算を間違えたりする人でも支えられる仕組みを作ろうというところから、バーコードという、光学読み取り機でタテ縞の模様をすくえば間違えようがないという仕組みが展開されている。それがオンライン・ネットワークでつながると何が起こるかということ、中間管理職はいらないということになる。

中間管理職というのは、行政でも、企業でも、いわゆる“情報の結節点”という役割でメシが食えた。自分はこの会社・官庁に何年勤めているということ、を背景にして、若い人をおだて、現場を走らせて集まってくる情報を束ねて、表紙に付加価値と称するコメントを付けて、幹部のところ届け、わが現場はこう動いていますと言っていた。ところが“情報の結節点”というファンクションがいらなくなってきた。

私がもし非常に優れた経営者だったら、自分の会社の現場がどう動いているかということ、を掌握するために、情報システムの設計者を呼んで、自分の問題意識に沿ったシステムを設計させて、毎朝、自分が出社してきたら、1次分析2次加工した形でコンピューターの画面に現場がどう動いているかを表示させる。今日、そんなことは難しい話じゃない。

アメリカの雇用統計をにらむと、私のいまの話を検証するような大きな流れが見える。その雇用統計の謎の一つは、静かに見れば一目瞭然です。失業率は下がっているけれどもレイオフは減らない。92年に7.5%もあった失業率が4.1%まで下がってきて、これは実数で500万人失業者が減ったということです。

ところがその一方で大企業たるフォーチュン500社はリストラということで300万人のクビを切っている。なんでリストラしたかといえば、IT革命で、基本的に中間管理職はいらないシステム設計にどんどんなっているからです。300万人のクビを切った。それでも隆々たる企業として動いている。IT革命によって、雇用プレッシャーが中間管理職にかかっている。

## 6万ドルプレーヤーが8万ドルプレーヤーの夢を見る時代

2番目の雇用統計上の謎は、チープジョブ（年収2～3万ドルの仕事）は増えているけれども、中間管理職が満足できる仕事は増えていないということです。増えているのは低賃金の単純労働者だけです。だから、失業率は下がっている。しかし中間管理職が、夫婦と2人子供がいて、教育もできて隆々と生活もできていくような、われわれがよく7万ドルプレーヤーとか10万ドルプレーヤーといていたような仕事は少しも増えていない。

そこから3番目の謎に入っていくと、6万ドルプレーヤーが8万ドルプレーヤーの夢を見ている時代と表現できます。アメリカのだいたいの家計モデルは、夫婦2人で働いていますから約6万ドルです。ところが6万ドルプレーヤーは過去10年間、実質ベースでは雇用者所得はほぼ6万ドルか微増のところ

張りついている。中間管理職のところに雇用プレッシャーがあり、高いお金をもらえる仕事はそれほど増えていないからです。

ところが、家に帰って大部分のサラリーマンはパソコンに向かって株をやっている。“そんな人もいる”なんていう生易しい話じゃない。例えば当社がいま、アメリカオンラインというプロジェクトを日本に導入しています。全米で2000万人のユーザーのいるオンライン・ネットワークの会社ですが、株取引のパッケージが付いていて、それに1000万人が参加して株の取引をしている。過去3年半で、ダウの平均株価が5000ドルから1万1000ドルを突き破る極端な右肩上がりの中で株の運用をやっているわけですから、流れに任せて株をやっていれば、たいがいの人にはもうかる。だから、6万ドルプレーヤーが、プラス2万ドルぐらいのアルファの収入を株で挙げて8万ドルプレーヤーの夢を見られる。

本当は自分自身が置かれている雇用環境を冷静に見抜く力があれば、中間管理職に強烈な雇用プレッシャーがかかってきているんだから、気が滅入るような状況ですが、プラスアルファの収入が2～3万ドルあるからお大尽気分でああ、今年はクリスマスに友達にいっぱいプレゼントしようとか、フロリダに遊びに行こうという気分になれる。一種の共同幻想です。これも右肩上がりの金融に支えられているアメリカの状況から生まれ出ている。

### 変わりつつある株高の構造

この構造が崩れつつある。実はこの年末から年明けにかけて、本当は息をのむような状況になっている。機関投資家、構造変化を冷静に分析している人たちはウォールストリートから離れはじめています。

一つは欧州景気。欧州が、われわれが予測もしなかったほどよくなってきている。アメリカは去年の経常収支の赤字の3分の2を欧州からの資金流入で支えたといわれていますが、もしこれが欧州に急速に還流するようなことになれば、87年のブラックマンデーも、ドイツの金融政策の変更が引金になっていったわけですから、欧州景気が急速に反転するということは、アメリカにとって、必ずしも心おだやかな話ではない。

二つ目が石油価格。これは年初に1バーレル10ドルぐらいだった石油価格がいま、27ドルというところまではね上がってきている。これは実需の話だけではなく、どう考えても、株に入っていたヘッジファンドだとかの投機的な要素が石油に向かっているとしか思えない。バーレル20ドルを上回っていくような状況は実需の構造から言ったら、あり得ない。アメリカにとっては輸入インフレというインパクトになる。42%を国内生産で賄えると言っても、一人当たりの石油の消費量が日本の倍以上で石油がぶ飲み国です。すでに消費者物価指数なんかにその影響が出はじめています。

そこでアメリカは 3番目の要素として、6月から金利を3回上げてきた。これは企業業績に非常に大きなインパクトを与えるはずですが、危険なこ



とにアメリカのいまのエコノミストは、楽観的な人以外はことごとくメディアから退場させられている。楽観的な人しか現実に当たらなかったから、アメリカ経済の構造的な問題とか、ネガティブなサイドの要素を指摘する人は退場を余儀なくされて、楽観的なことを言う人しかメディアに残っていない。だから、考えられないことが起こった。

## 熟練の無意味化と人間関係のフラット化

ITの雇用に与えるインパクトについてもう少し考えると、いま「企業を活力のある、効率ある経営にするためには」というので必ずいわれるのが、アウトソーシングとか、コスト削減です。ITで武装してアウトソーシングしたりコスト削減に走っていくと、職場の人間関係にまでインパクトを与えるほど、いま働くことの中身が変わってきている。ITと、ネットワークと、フル・プーフ（「マニュアル化労働」）を武器にして世界の企業は、熟練だとか年功が意味のない経営を目指している。

例えば製造業の現場では、昔だったら、ある金型を作るには20年の熟練がいるとあって、先輩が大きな顔をして、おれに追いつくまでには20年かかる、きみ、まだ20年早いよという顔で君臨していられた。ところがいま、新入社員でもコンピューターに長けた人だったら、3次元のCAD/CAMを使って、20年、30年の経験を要した金型なんか、一気に設計して製造するような時代に入っているわけです。

したがって熟練とか年功というものが意味をもたなくなってくる。しかも意味をもたなくするために一生懸命IT化しネットワーク化しているわけです。そしてアウトソーシング。究極のアウトソーシングというのは、仮にA子さんが辞めても、翌日やってきたB子さんが、なんの研修の時間もいらないでそのまま対応していけるような仕組みになれば一番企業としてはいいわけです。そのためにはITが非常に武器となる。

かつてオートメーションというものがモノ作りの場に入ってきた産業革命期にラッダイツ（Luddites）運動があったわけですが、いまはそんな運動も起こるすべもないほど、IT化が常態化してきています。

こういうことになると人間関係の総体がフラット化する。タテ社会の階層構造がいらなくなる。おれは課長だ、おれは部長だといって企業社会の中で喜びをエンジョイできるような仕組みにしておいたら、コストもかかるし実態的に意味もないから、全員新入社員みたいなもので回すような仕組みが一番効率的であるということになってきている。極端な例で言いますが。

企業経営というものが、ごく少数の、優秀な経営専門家と、その周りを取り巻いているシステム技術者によって支えられ、大部分の人の労働の中身は、“余人をもって代えがたい”なんていうことはIT化によって一切なくしていく。要するに、だれもが平準化してできるような仕組みに近付いているから、企業社会の中で人間関係がフラット化していくわけです。



## Eメール友達

余談ですが、最近、日本でもその傾向が出てきている。私は早稲田と宮城県立大学で客員教授をやっていますが、若い人の人間関係は、昔のセンスで生きている人にとってみると無礼者の世界です。階層構造をいっさい理解せず、フラット化社会を前提にしたような人間関係とは、Eメール友だちというイメージです。年齢だとか職業・階層を超えてシームレスにEメールに打ち込んでくる。私のところにも、"先生、元気ですか"と、お友達に気やすくEメールを打つ感覚で、入ってくる。フェイス・ツー・フェイスで向き合っていたらとても言えないようなことでも、Eメールに向かってフラットに打ち込み、頼み込んだり甘えたりするような関係は、要するにEメール友達の感覚です。

つい10年ぐらい前までは新聞の広告によく“赤面恐怖症・どもり治します”という宣伝が出ていた。いま新聞で、そんな宣伝に出くわすことはほとんどない。

“赤面恐怖症・どもり”というのはタテ社会の病です。新入社員が会社に入って上司に怒鳴られ、会議の席でみんなに面罵されて、しどろもどろになって真っ赤な顔をしてどもって、それが精神的にトラウマになってついに赤面恐怖症になった。いま人間関係の階層構造がフラット化してきている状況に応じて、その種の精神病理はなくなった。

### フラット型社会の精神病理

逆にフラット型社会の精神病理になってきた。フラット型社会の精神病理というのは、いわゆる孤独症候群です。Eメール友達の人間関係というのは、肉弾戦で向き合っている男女の関係とか友人関係とはぜんぜん違い、フラットであるけれども、ある種の距離感があるから、絶えず精神的に不安です。Eメール打って携帯電話抱えながら「いやしグッズ」の“たればんだ”を抱きしめて寝ているという新しいタイプのフラット型社会の精神病理みたいなもの、そういう雰囲気にも日本も明らかに近付いている。

世の中のシステム総体が変わってきている。その本質にあるのは、ITです。IT革命が吹き荒れてくれば、いまいわれている状況はもっとくっきりしてくると思います。働くということの意味が変わるわけです。いままでの日本人にとって会社は、自分の人生のタテ社会の昇進願望を満たしてくれるものとして存在したけれども、「違いますよ！」という構造が、IT革命の中で粛々とクールな感じで進行しているということです。

そういう中で私が言いたいのは、新しい社会工学、人間関係の設計というものについて、心構え論でなくて新しいイマジネーションを働かせて構想しなければならないところに来ているということです。

## N P O ~ 精神衛生のバランス ~

私は、アメリカにおいてボランティア活動とかN P Oとか、あれだけ競争社会、市場主義、効率主義が吹き荒れているような社会でどうしてパブリックという目的のためにみんなが参画するんだらうかということを考えたときに、精神衛生のバランスで必ずこうなるだらうという気がする。アメリカ人は立派だ、などという議論ではない。働くということから全人格的な喜びを見出そうという状況から構造的に変わってきているから、どこかにバランスをとって軸足を両足でとらないと、精神的に不安定になる。

N P Oというのはだいたい平均的にいうと年収2万ドルから3万ドルで公共的な目的のために活動している非営利団体のことです。例えば福祉とか教育とか、文化とか地域活動とか、環境保全とか国際協力とか、いろいろな形でN P Oがあります。アメリカには120万団体、1,000万人のN P Oが稼働しているといわれています。

N P Oはボランティアではない。日本人はボランティアのほうが無償奉仕だから立派な行為のように思いがちですが、必ずしもそうではない。日本でも"ボランティアおたく"という言葉が出てきているように、ボランティアの限界は、いったん事がこじれたり難しくなってきたら、しょせんこれはただで貢献していることなんだからというところで無責任に流れる傾向がある。しかしN P Oは違う。たとえ500円でも1000円でもお金をもらってやっていることには責任が伴います。

### N P Oと雇用対策・社会政策

N P Oの意義とは何かというと、1000万人の人がとりあえず2~3万ドルであろうがお金をもらって生活してられる。これは、アメリカの雇用にとってどれほど大きな意味があるか。

だが、雇用対策としてN P Oのことを考えたのでは間違いで、もっと重要なのは社会政策のコストの削減ということです。私は実は、アメリカ経済が活力をもっている謎の部分の一つはN P Oだと思います。

社会政策のコストを削減する上で1000万人の人がN P Oで汗を流しているということにどれほど大きな意味があるか。この国で団塊の世代が高齢化にさしかかる状況の中で、福祉をもし税金で金を積み上げることで支えようとするなら、幾何級数的に予算を積み上げてても高齢化社会に堪えられない。われわれはよく福祉予算を増やす論陣を張る人が福祉に理解ある人だと思いがちですが、それは税金で問題を解決しようとしているにすぎない発想です。

福祉の分野で実際に汗を流す人、実際にだれが寝たきり老人の介護をするのか、そういう分野で汗を流す人たちが、裾野広く安いコストでそれを支えてくれている仕組みの稼働が立ち上がらなければならない。社会参加型でシステムの中で問題を解決していこうというときにN P Oの果たしている役割は大変大

きい。公的な目的のために1000万人の人が少なくとも汗を流してくれている仕組みが発動されているということが、アメリカの活力の一つの源泉だといっても誇張ではない。

## 私生活主義から参画型社会へ

団塊の世代といわれ、これから高齢化がさしかかってきて私たちの世代は、極端な右肩上がりの成長の中で世界史的に見て“私生活主義”が許容される環境の中で生きてきた珍しい世代です。人に迷惑をかけなければ自分の好きなことをしてられるし、してよいという価値観だけで育ってきた。その子供たちが団塊のジュニアということでもっとすさまじい状況になっている。その中でこの国には戦後、官と民の間にパブリック 公というコンセプトがあるということさえ忘れられて走ってきた。パブリックという話をする、官のおしつけだみたいな話になっている。問題を解決するためには一つの官庁が要するという発想とか、問題が起こったのは官庁の責任だということで納めないとな納得いれない不思議な国です。金融再生の話をよく追えばわかります。規制緩和だ、自由化だと叫んでいたのに、行き着いた先が金融監督庁なんだから、これほどのパラドクスはない。

反対に、自分たちでできる範囲で解決できることはないだろうかということを感じていくのがいわゆるパブリックという世界で、参画型で支えている社会の人たちの、これは本当に常識です。

例えばアメリカで生活して地域のコミュニティの会合に顔を出すと、たいがいの日本人はちょっと肩身の狭い思いをする。ある問題が起こって、これをどうしようかというときに、おれは弁護士だからこういうことならやるよという人がまずパッと手を挙げて参加する。私は医者だからこうしてあげるとか。私は何をしようかと思って、手を挙げたいがもじもじしてるうちに会合が終わってしまう。そんな感じで物事が解決されていく仕組みに参画したことがないから。

いま語っているのは、社会工学、ソーシャル・エンジニアリングというものです。要するに、社会システムの設計によってこの国の社会政策のコストをどう下げるかとかいうことを考えていかなければいけない。

## 一つの企業に一つのNPO

一つの業界団体が一つのNPOを構想すべき時代、一つの企業が一つの企業NPOを構想すべき時代だと思う。現実に私自身が2つサポートしています。一つは、日本貿易会のNPO。第2宮沢構想のキャパシティ・ビルディングなどにリンクして、東南アジアとかアフリカの地域開発、地域活性化に協力して、商社マンとして活躍したフィールドに、第二の人生では、NPOの活動として帰っていくという仕組みの受け皿作りを、日本貿易会がやっている。三井物産でも、先輩が中心になって身体障害者の人が作ったプロダクトの流通

で生計を支える仕組みを作ろうというのをバックアップするNPOを作る動きがある。

始めに、この国は、ルールを作られ、システムを作られ、その後追いで、冷戦後の社会に腰が砕けているという話をしましたが、要はシステムを作っていくということに対してもっともっと問題意識を持たなければいけない。それがエンジニアリングです。

例えばアメリカ人と議論しているとよく、「日本は本当に不思議な国だ。人材も技術も金もある。海外に対して1兆ドルの貸方になっている国なのに、総合設計力がないからどうしていいのかわからない」とからかわれる。大事なものはエンジニアリングです。いろいろな要素を汲み上げて問題を解決していく仕組みを構想できるかどうかという局面に入ってきています。