

(財)情報通信学会 関西支部 支部大会

IT革命の基盤としてのビジネス情報・社会経済情報
二十一世紀の日本への提言

鬼木 甫(大阪学院大学・大阪大学・関西大学)

井上先生、ご紹介ありがとうございました。大阪学院大学の鬼木でございます。

=

20世紀の総括と、21世紀への展望という大きなテーマをいただきまして、これはたいへんだということで、「快く引き受けた」とご紹介いただきましたのは井上先生的外交辞令でございまして、私はずいぶん渋ったのですが、とうとう「快く」ということになってしまいました。(笑)そういう大きなテーマで敢えて、きょうはお話しさせていただきます。

=

お手元に、赤い表紙とは別に、白い表紙のレジユメが入っていると思います。その白いほうの表紙に全部、中身は書いてございます。パソコンを使って見ていただいたほうが能率がいいので、これを使いますが、ここできょう見ていただく中身はすべて、お手元の白い紙にありますので、そういう意味ではノートしていただく必要はありません。

=

最初にいったい何を話すのかということを申し上げておきたいのですが、情報通信学会ということであれば、IT技術の進歩とか、その社会への影響とか、あるいは現在日本がITの面で抱えている問題とか、そのようなことがふつうに考えられます。しかし、きょうは敢えて、少し違った観点から皆さんに私の、これは非常に個人的な見解ですが、聞いていただければと思っています。

=

そのITのほうの側面からの、いわゆる情報通信学会のプロフェッショナルな面からの話は、先ほどご報告いただいた中原さんの8月の研究会とか、その前の横幕さんの研究会でだいぶ詳しいお話がありました。それから、このごろはテレビにも出ているし新聞でも毎日のように「IT」ですから、耳にタコができるほど皆さん聞いていらっしゃると思います。ですので、もう少し別の観点から……。

=

皆さんに私が今からお話することが、ご賛同いただければいいのですが、ご賛同いただけないかもしれません。そのときは、なるべく1時間の中身を50分くらいで話し終わって、

質問や反論等をお聞きしたいと思いますので、ぜひ反論をしていただければと思います。

=

基本的な考え方はこういうことです。現在、日本でたくさんのいろいろな問題を抱えていて、それこそ学生の就職が非常にむずかしいとか、あるいは医療事故が絶えないとか、どうも政治の分野で茶番が多いとか、ほんとうにフラストレーションばかりの世の中になってきたような気がします。景気が悪いのはもとよりのことですが、そのような日本の現在の大きな問題というのがあって、これを我々は抱えている。

=

何とかしなければいけない。たとえば、景気が悪いのは政府がお金を出して、公共事業もしばらくは我慢してやって、何とか元に戻すのだと。他方に、救いの神というのは語弊がありますが、ITがあって、何かITというすばらしい技術があって、それが日本社会の上にかぶさってくると、何かしらうまくいって、21世紀の展望が開けるのではないかというものが、漠然とした現在の日本の社会の、我々の理解ではないかと思います。

=

私がきょうお話ししたいのは、その救いの神のITがほんとうにかぶさってきて、日本社会の問題といっしょになって、何かしらうまくいって、将来の展望が開けるのかという点でございまして、そこに大きな声で「ノー」と言いたいわけですが、もう一つやることがある。何か欠けている。「何か」というのはあとで明らかにしますが。そこに欠けているものがあって、それを補わない限りは、ITというのは単に外側だけの技術的なものにすぎないことになってしまうのではないかという、非常に強いといいますが、ある意味では極端な意見を持っていますので――じつは私の持論でもあるのですが、その点を聞いていただきまして、「はたしてそうか」ということでいろいろ皆さんのお考えも聞かせていただければと思います。

最初は、20世紀の総括ということで急いで歴史的なことを振り返りたいのですが。

=

現在、日本の大きな問題は、平成の問題は――歴史的に言えば明治維新のときに、幕末の封建時代の大きな問題は明治維新で一つの解決というのか、一つの見通しが開いた。それからセカンドステップとしては、戦争のときの問題で、戦後の新しい社会ができて、現在までの経済発展が開いた。平成の現在の問題は、それに匹敵する第三の時代の転換期だとよく言われております。そのとおりだと思います。それぞれにとって、ここは情報通信学会ですから情動的な面でどのようなことがあったかということを急いで見てみたいのですが。

(パワーポイント 2)

=

ここに出ているのは高校の歴史の教科書に書いてあることですが、幕末のときには固定的な幕藩体制であるとか、前例が支配していて、身分制度とか非常に硬直化した社会であっ

て、人びとが生まれながらに、たとえば職人の子は職人の子、武士の子は武士の子ということで変化がなかった。クローズドな社会であったと言われております。

(3)

=

その江戸時代というところで使われていた、やはり一つの社会ですからプリミティブな、一つの情報手段が使われていたわけで、その情報特性というものはどういうことかという、ようするに前例である、繰り返してある、それから今までの慣習である。それから、はっきり口では言わないけれども、社会全体から、階級社会のところから強制がくる。経済制度も、仲間だけで繰り返していたわけです。

=

そこで使われていた情報手段は、ものを筆で書いて、あとは言葉で述べてということですが、私の言います「非定型情報」ということです。非定型情報のことはもっとあとで詳しく申しますが、きょう私が申し上げたいことは一つは、日本は情報的手段ではいわば二本の腕の片手だけしか使っていない。あるいは剣法で言いますと一刀流だ。これが、情報社会になっているアメリカの場合は、二刀流で使っている、あるいは両手を使っている。日本の場合には、もう一つの片手だけの手段にしかなくて、もう一つのほう是非常に落ちているということを言いたいのですが。その一方の手が、非定型情報であります。これを日本社会が非常によく使っておりまして、しかしそのために二刀流のもう一本の刀が、今ないわけではないですが非常に欠けている状態にあるので、それが結論でもあるのですが、歴史を眺めてみますとそういうことでやってきたのではないかと思います。

(4)

=

明治維新になりまして、これがある程度解決されまして、たとえば身分制度が解放されて、市民平等になって、だれでも好きな職業に就けることになったその背景としては、普通教育が普及して、そのための能力が最低限ですが国民全体に行き渡った。法律もできた。しかし、国全体の目標としては富国強兵、軍事国家、植民地を求めると膨張主義になりまして、その勢いがだんだん大きくなって第二次大戦に突入してしまうのですが。

(5)

=

明治・大正期の社会の情動的な特性というのは、まず普通教育のおかげといわれる読み書き能力が一般的に普及しました。世界最高といえるほど普及したわけです。そういう意味では、とりわけ文部省の観点からしますと、日本人の読み書き能力というのはもう大丈夫だと。最近になりまして、リテラシー調査というのがありますが、識字能力調査というものを文部省はもうやめてしまったそうです。「日本人は 99.9 パーセントまで読み書き能力ができるから、そんな調査をしても意味がない」と。

=

私がきょう言いたいのは、たしかに文字の読み書きはできる。新聞も読めるし、雑誌も読めるし、テレビを見れば全部言っている言葉はわかるけれども、もう一歩先のそれを使った、アメリカで使っているもう一本の刀になる、文字を使うビジネスの、あるいは政治の、行政の、大学で言えばその大学管理の能力が非常に落ちているということを言いたいわけです。

=

そこで、一種の盲点が我々の社会にあるのではないかと思いますので、何度も強調しますが、あとで結論をそのところに持っていきます。

=

この明治・大正期は、読み書き能力が備わって、団体行動もできるようになりました。軍隊等ですが、それ以外の場所でも、ほかの人と歩調を合わせていろいろな仕事をするということが、我々日本人に備わってきたわけです。それと同時に、最小限の法律というのことができます。ただ、明治・大正期には基本的人権や言論の自由ということは、歴史的な経過もあって、なかったわけです。

(6)

=

数十年飛びますが、それで第二次大戦期に入ってまいります。一つの問題は、日本はどうしてあんな馬鹿馬鹿しい戦争に飛び込んだかということで、日本社会で物事はどのような経過で決められているかということにもなりますが。

=

一つは、当時の植民地があって、今でいう途上国を経済的なテリトリーにしないと国内の企業がものが売れないということで、植民地獲得に帝国主義以来としては走ったということもあります。

=

しかし、あとから考えれば、負けるとわかっているような、世界の何十か国を3、4か国で相手にするような動きに、どうして飛び込んでしまったかということ、やはり一つの社会全体の盲点があったわけです。失礼ですが60歳以上の年配の方はご記憶と思いますが、日本の国全体が一種の狂気集団になってしまって、神国であるとか、批判を許さないということで、ちょうど最近でいえばオウム真理教の集団という用語がありますが、あのようなかたちで閉じた社会になって、内側だけで同じことを繰り返しやっていると、だんだん自己洗脳的になってきまして、外からの批判を受けつけなくなってしまいます。あれほどではないかもしれませんが、あれに近いことが国全体として起きてしまったと思っています。

(7)

=

どうして、そういうことが起きてしまったかというのは、やはり日本の社会の中で情報手

段が非常に限られておりまして、その当時でいいますと新聞とラジオですね。電話はほとんどなかったので、新聞、ラジオで国民全体での主要な情報構造ができてしまった。

=

現在の教育でいいますと、若い方が理解されているのはおそらく、「当時は軍部が非常に横暴をつくした。暴力の限りをつくして、反対する国民を押さえつけて、嫌がる国民を首に縄をつけて無理やり戦争に引っ張っていった」というように教育されている感じがあるのではないかと思います。私はそれは、事実とは違うと思います。当時の戦争のときの国民全体の考え方はほぼ90パーセントまでは、戦争に少なくとも情緒的には賛成していて、なんとか日本が勝てばいいなと。勝ちそうだと。そういうことの期待と、欲望と、それからみんなで渡れば恐くない式の盲目的な社会の意思決定になってしまったということかと思います。

=

その構造は、現在にもある程度残っているように――あれほどひどくはないと思いますが。全体が同じ方向に一齐に同じ言葉を使って進む傾向は、現在も残っているのではないかと思います。

=

当時、そのような、軍部の立場から言いましても今度は、軍人の中でも戦争批判で、「こんな戦争をしたら負ける。とんでもない」という個人的な意見を持った人が多かったようですが、それが声にならなかった。そういう情報といえますか、グループ決定を行なうメカニズムが中にあったわけでありまして、その中身は、「階層型合議体」と書いておきましたが、それぞれの軍隊のレベルで――これは現在の会社のレベルも似ているかもしれませんが、それぞれの階層で相談する。そこで相談したことは非常に強制力を持って、反対ができない。一種の惰性でありまして、一つの方向に動き始めると、少数の意見でなかなか止められないということです。

それから、ほんとうの意味のリーダーがいなかったということもあります。ドイツのナチスの場合にはヒトラーという、今では悪玉のトップのようなかたちの認識ですが、リーダーシップを持った一人の人間がいて、それがドイツ国民をどういう構造でそれを持っていったかは私もまだ調べていませんが、大部分のドイツ人をナチスに賛わせて、戦争まで引っ張っていった。日本の場合には、そのように強烈なリーダーはいませんで、なんとなく全体の意思がしだいにそういう具合に向いていって、それに反対できなかったということがあります。

=

これは現在でもその特色は日本社会に残っていると思いますが。たとえば、自民党などを見ているとわかりますが、リーダーを選出するときのルールがありません。あるとはいっても、総裁選前倒しというようなことに表われていますように、ルール自体が非常に動きやすいルールになっております。どれだけの権限があるかということも規定がありません。

ん。総裁というのは、あるいは師匠というのは、師匠という名前が重いので、師匠が何をできるかということとはあまり決まっていないうことになっているわけです。そのために、非常に日本社会では、軍隊もそうですが、名目リーダーを使用することが多い。リーダーの資格もないし、価値もないのだけれども、名前だけ奉っておくということです。天皇の存在が、まことに語弊があるかもしれませんが、もっとも典型的なものだと思いますが、現在の総理大臣（森喜朗）もそれに近い状態です。

=

それから企業社会にいまして、社長のリーダーとしての役目は、名目リーダーの場合と、企業はわりに小さな組織ですので実質的なリーダーがあつてそれが引っ張っていく場合もあるわけで、それは両方です。

=

それから、リーダーがいない。それから、階層型合議体になっているために素早い意思決定能力ができませんで、非常にものごとを決めるまで長いことかかる。最近いろいろなところで問題になっていることは、この当時から表われていたと思います。

=

とくに戦争のほうに日本の国を引っ張っていつてしまったということの大きな原因が、そのような社会の中の情報構造というのですが、物事を決めるときの人と人との関連にあったのではないかと考えています。

(8)

それで、戦後。

(9)

しかしながら、日本社会は戦後、非常に発展してここまで来たわけで、それはある意味ではラッキーなことであつたと思うのですが。どういうところで発展したかといいますと、産業面ですが、ものづくりが非常にうまくいったということです。製造業の世界が発展しました。自動車、家電などが、世界に類を見ないほど高い生産性を示して、現在でもその傾向が続いているわけですが。

=

そこでの情報構造がどうであつたかといいますと、製造業の分野では比較的少ない人数で仕事をします。5人なり10人なり。ある現場の自動車の組み立てなり、家電の設計なり、あるいはその製造なりという現場で、品質改良を行ないまして、少しずつ品質改良して欠点を見つけて、よいものをつくる。それが非常に日本でうまくいって、そのうまくいった一つの原因は、そこにかかわる人数が10人とか、せいぜい20人とか、小さな人数であつた。10人や20人の人数でありますと、我々の得意とする音声言語での直接の交流が非常にうまくいきます。部下も、人柄の一人ひとりがわかつて掌握できる。お互いにチームの一人ひとりが、相手が何をやっているか、仲間が何をやっているかということがよくわかっ

て、たとえば一人欠勤しても、そこにポカンと穴が空いて仕事が進まないということがない。うまく、ほかの人が仕事を埋めて、スムーズに毎日の仕事をやっていくことができるわけです。

=

日本以外の社会では、なかなかそれがうまくいきませんで、「人の仕事をなにも自分が責任をかぶることはない、彼が休んだのは彼の責任だ」ということで、それぞれのテリトリーを守って仕事をしますから、長所もあるわけですが、欠点もあるわけで、ぎくしゃくする。

=

ものづくりということに関しては、日本の情報構造が非常にうまくいまして、それと同時に、キャッチアップ経済。戦後の非常に低いレベルから、先進国のレベルまで、とにかく急いで外国の真似をして、ものをつくってキャッチアップするということが行なわれてきましたので、あまりやり方を変える必要がなかった。大卒はそのまま、中の協力を密にして、少しでもいいものを安くつくればよかった時代であるわけです。

=

それに、日本的な協力のシステム。ごちゃごちゃ大きな面倒くさい理屈は言わないで、ツーといえばカーという、仲間のことを全部わかっているということで、私の言います、音声情報による直接の会話とか、相談とか、場合によっては会議ということで、物事が進んだわけです。

=

これは、よかったほうですが。しかし平成になりますと、その欠点が表われてきて、とくに物事を相談しながらやっていくということは我々の分野である情報の分野でうまくいけなくなりました。

=

それも、現在の欠点というのか、社会の非常に悪い点というのか、マイナスになっている点は三つあると思うのですが、一つが終身雇用という、同じ人間が同じところで働く。二番めが、縦割り組織という、これは説明の必要もないと思います。三番めが、男性主義の社会というのでしょうか、それにあると思っております。

(10)

=

まず、終身雇用ということです。一人の労働者は、あるいは人は、就職のときに会社が決めれば、就職が決まれば、だいたいそこでやっていく。ただし、これは日本人全部ではありませんで、比較的知識階級というのでしょうか、高い教育を必要とする仕事で終身雇用になっておりまして、そうではなく、たとえば言葉は悪いのですが差別のつもりはないのですが、ガソリンスタンドでガソリンを供給しているとか、そういうかたちのマニュアルレーバーに関しては、わりに労働は流動しております。ハイレベルの管理職のところでは固

定してしまうわけですね。

=

しかしながら、これは非常に現在の社会にマイナスでありまして、なにせ産業構造が変わらなければいけない。古い産業が縮まって、新しい産業が伸びないといけないというときに、最初に就職したところで定年まで働かなければいけないというのは、摩擦そのものの以外のなにものでもなく、どうやって人材を転用するかということで我々の社会が悩んでいるわけですね。

=

そういう意味で、終身雇用というのは、かつてはよかったけれども、現在では非常に大きなマイナスの要因になっている。それは職を替えることができないということがマイナスだけでもありませんで、いろいろなところに影響を及ぼしています。

=

いちばん大きな影響を及ぼしているのが、教育の分野だと思うのです。学歴社会になって、なんとかして受験戦争を潜り抜けて、いいところに入学して、いいところに就職したいということで、全体の教育システムがそれによって律せられておりまして、そのために教育というのは一種の選別機関になってしまって、能力を伸ばすのではなく、将来、終身雇用の社会に入ったときに役に立つ人間を学校教育の時代から引き出していきたいという選別のシステムになってしまっています。そのために、教育内容が非常にゆがんでおりまして、とくに暗記教育が多い。それから、小さいときから詰め込みされる。いろいろなところで青少年心理面もあふれているというのがありまして、先般のバスジャック（2000年5月4日、17歳少年による西鉄高速バスジャック事件）その他の、若い世代の犯罪的な行為は、これだけが原因であるとは言えませんが、そういう伸び伸びとした教育環境ができない。学歴社会に適応しなければならない教育になってしまったという点が、非常に大きな原因ではないかと思っています。

=

それから、少し戻りまして、終身雇用でもう一つマイナスであるのは、職場ごとに人が固定されますから、そこで全部物事が進んでいってしまって、人が一つの会社から他の会社に、一つのシステムから他のシステムに移りませんから、情報の交流がないわけですね。

=

縦割り組織も同じようなことですが、それぞれの職場で、それぞれのやり方が決まってしまって、一言で言えば同じ仕事、たとえば経理という仕事をしているのに、会社ごとにやり方が違う。マーケティングをやっているのに、マーケティングのやり方から、言葉からして、会社ごとに違う。社風という言葉があるのは、それをよく表わしていると思うのですが。そういう島国型の組織になってしまったということもあります。

=

人間のほうも、そこに就職して、ずっとそこで終わるわけですから、この人がどういう役

に立つかというのは、会社との組織の中で初めてわかるわけで、組織から出た場合に、それこそ日本人の優秀な人が朝から晩まで汗水流して必死でがんばっているわけですから、膨大な能力がその人に形成されているはずですが、その形成されている中身が、非定型のままその会社の中にはめ込まれていて、会社から出た場合にそれがどう役立つかということが情報としてとどまらないかたちになってしまったわけです。

=

したがって、たとえば履歴書というのも――これは会社関係にいらっしゃった方の悪口を言っているわけではなくて、システムのことを言っているのですが、履歴書を見ますと「何とかの課長、何とかの部長、何とかで何とか」というかたちで、およそその人が何をやるかということはまったくわからないようなかたちの履歴書になってしまっています。

=

そういうことで、人が移ろうにも移れないという固定制度になってしまった。これが、終身雇用のマイナス面であります。

(11)

=

次は、縦割り組織。これはセクショナリズムで、我々はしょっちゅう聞いているわけですが。縦割り組織というのは、組織をずっと縦に割って行って、それぞれの場所で自治組織というのですか、自分たちで決めなさいよということです。

=

どういうことかといいますと、大きな会社や、我々ですと大学ですが、大きな大学を一まとめにやりますと、あまり大きいので管理ができない、めちゃくちゃになってしまう。どうしても、ある程度の人数で分けなければならない。問題はその分け方ですが、それが縦割りになりまして、とにかく人間をまとめて、私は経済学におりますから、経済学の仕事は全部経済学でやってくれということで請け負わせるわけですね。ということは、古代の封建制度と同じようなわけです。

=

封建制の場合には、中国のような非常に大きな広大な土地は治めることができませんから、たとえば北のほうは誰が治める、揚子江のところは誰が治めるということで、それぞれの地域にキャップを送り込みまして、「あとはみんな任せるよ。税金さえ中央政府に流してくれればよろしい」ということが、そこに封じたというのですか、封建制の言葉の元であろうと思うのですが。そういう現代の封建制といってもいいかもしれません。

=

どうしてそういうことになるか。あるいは、そういう縦割りでない組織というのはどういう組織がありえるかといいますと、これは実例をもってお話しするのがいいと思うのですが。私はこれはどこかで何回かお話ししていますから、二度、三度お聞きになった方もあるかもしれませんが。

=

私は大阪大学に何年か前までおりまして、そこにいたあいだに情報化が進行したわけです。つまり、ワープロから始まって、パソコンがどんどん入ってきまして、そしてネットワークにつながって、その間ずいぶん苦労したわけです。皆さんも苦労された方が多いと思うのですが。とにかく、自分の予算でワープロを買って、自分でやるか、あるいは人を頼むかしてセットアップして、コンピュータを立ち上げて、ネットワークにつなぐとまたそれがたいへんです。そういうそれぞれの――私は社会経済研究所にいましたが、スタッフは約 20 名くらいの小さな組織ですが、そこに 1 人か 2 人、コンピュータ専門家を雇いまして、その人にできるところまでやってもらうということです。それが、大学の全部の部局でやっているわけですね。そこで、雇うのもたいへんです。最初は文科系の学部ですから誰を雇ったらいいかわからない、どういう種類の仕事があるのかわからない。とにかくコンピュータをやれるという人に来てもらって、それにやってもらう。

ここにいらっしゃる方は比較的情報分野に近い方でしたから、個人的な適性もありでしょうし、それほどこ苦労はなさっておられなかったのではないかと思います。一般の方のところではコンピュータを使うというのはたいへんなことであるわけです。大学でも同じです。今もってできない人も残っています。そういう人はたいへんなわけですが。

=

そういう具合に、それぞれのセクションで与えられた予算を使って、予算を細切れにして、苦労しながらコンピュータを設置していった、ようやく現在まで来ているわけです。

=

1995 年に、機会がありましてカナダの西海岸のバンクーバーのユニバーシティ・オブ・ブリティッシュ・コロンビア (U B C) という大学に行きまして、いろいろ驚いたのですが、行ったらもう部屋が用意してあって、そこにコンピュータが 1 台あります。もうネットワークにつながっています。1 枚の紙があって、「ログインするにはこうやればよろしい。おまえの名前が入っているはずだ」といわれますから、「oniki」でログインしてみますと、なるほど出てくる。やっていると、わからないことが出てくるわけですね。どこをどうすればいいのか、電子メールをどうすれば送れるのか、日本に送りたいけれども漢字は使えるのかどうかとか、いろいろな問題が、これはかならずコンピュータを使っていると出てくるわけですが、そこにやはり一つ書いてあって、「もしも問題が起きたら、24 時間サービスでこの大学の内線に電話しろ」と書いてあります。なるほど、そういうことかと思って電話して聞いてみますと、コンピュータデパートメント (計算機学科) につながりまして、そこに大学院の学生が大学のアルバイトでやっているわけです。24 時間交代で詰めておあ w) 関りして、それが答えて

くれます。なるほど、それはそうすればいいのだと。向こうもたどたどしい英語で、たぶん中国かどこかの留学生のような感じでしたが、こちらもたどたどしい英語ですが、とにかく聞いて、わかって、とにかく 2 日めにはもう使えるほどになりました。

=

つまり、そこで私が見たのは、日本の大学にはそんなものがぜんぜんないのですね。コンピュータのサービスは自前でやれ。それぞれの部局でやれ。経済学部なり、経済学科なり、社会経済研究所なり、工学部なり――工学部はあまり問題はないと思うのですが、文学部とか文学部は問題があると思うのですが、それぞれのところで自分の才覚でやりなさいというのが日本の法式です。それが、縦割りなのですね。

=

U B C の場合には、大学全体で決めていることがあって、それはどういうことかという、コンピュータというのは非常に大事なものだ。大学のネットワークを使ってそれをみんなにスムーズに使ってもらうのは非常に大事なことから、大学全体として各部局に配っている予算から一部を削って、大学全体のコンピュータ設置用の予算として、それでまずネットワークをつくろう。ネットワークのメンテナンスをする人を雇おう。いちばん雇えるのは、コンピュータを専門にしている大学院の学生で、お金は少ないし、能力は高いしということで、24 時間のアンサーングサービスも可能であるという状況が、その大学で成立しているわけです。その大学の大きさは、私がその当時いた大阪大学の何分の一か、小さい大学ですが、全体の予算を機能的に使えるというシステムがあるわけですね。

=

日本の場合、それができないのは、つまり物事の決定ができないわけですね。必要だといって提案しても、「いやいや、そんなことに予算は割けない」。立場がいろいろ違いますから。あるいは工学部だったら、そんなものはいらないというところもあるでしょうし。

=

つまり、縦割り組織というのは、社会全体を人なり地域なりの区別で分けてしまいまして、それぞれの中身で決めなさいということですから、それぞれだけでは決まらない、全体に必要なことはどうやって決めるかというときに、それが実現できないわけですね。

=

日本語でよく、総論賛成、各論反対といいますが、言葉では賛成してじっさいには反対する。じつは、縦割りにしたときの利害関係がいろいろですから、賛成もあり、反対もある。とうぜんですが。もし賛成が多数で反対が少数だったら、社会全体に役に立つそういうことを賛成して実現するメカニズムが、残念ながら日本に備わっていないわけです。

=

それが、どうしてそうなるかということを私は長いあいだ問題だったのですが、やはりこういうことだと思います。情報特性のことなのですね。つまり、我々が使っている情報的な武器は片手しかない。片手というのは、言葉で人に話して、理解を求めて、相談して、物事をまとめるというやり方です。それでやる以上は、人数が多くなったらやっていけないのですね。何十名がいいところであって、組織の大きさがどうしても制約される。それでもっていろいろなことを縦割りで決めるほかはないわけです。もし、縦割りでなくて、

全部バラバラにすると、片手の情報手段だけではやっていけない。やはり文章を使った論理的な、法律とか、ルールとか、ルールの改正とか、合意決定とか、会議を行ったら議事録を有効に使うとか、そういう手段が必要になる。それが、我々の社会でうまく使えていないから、どうしても縦割りにになってしまうのではないかと考えています。

=

終身雇用のほうも、企業のほうも同じであって、これは少し説明が後先になりましたが、そういう音声言語しか使っていないので、音声で意思決定ができる範囲でしかまとめることができない。あるいは、一つのところで、音声のかたちで、習うより慣れるで身についたことはたくさんあるわけですが、その身についたことがきちんと客観的な情報になっていないので、一つの会社からほかの会社に移ることができないということだと思います。

(12)

=

男性社会というのも同じことであります。一つの会社に勤めていて、ずっと就職してから10年たって仕事をしますと、女性の場合ですとどうしても子どもを産むという必要がありますから、男性も協力しなければならないということはあるでしょうけれども、主とした負担は女性にかかるわけで、一時的に辞めなければいけない。1年なり、2年なり、3年なり育児の期間をとって、それでまた会社に戻ってきますと、それはすっかり遅れてしまっている。なぜ遅れてしまうかという、その3年間のブランクが情報として蓄積されないもので、他方のそこにいた男性のほうは蓄積されますので、連続的に進んでいくことができる。女性はそこでブランクができますので、戻ってきて元の処遇で待遇することはできないということで、辞めざるをえない。会社のほうからいいますと、続けてもらうほうがよろしいということで、終身雇用のちょうど裏側の事実のようなことが日本の社会で非常に強く起きてきたわけです。

=

先進国の中では、女性の労働力、参加率というのでしょうか、人口の中で何人が家庭の外で働いているかという率が、最低、非常に低い率、中国よりも低いと聞いております。

=

このことの非常に大きな結果は、人口再生産力の低下ということで起きてきていまして、女性の――これは私の推定で、女性の方が賛成してくれるかどうか分かりませんが、やはり一種の反乱であろう。こんなに男性と女性の性別だけで、社会的な地位を大きく違わせているのは、何としても納得がいかない。それならむしろ子どもを産まないほうがいい、結婚もしないほうがいいのかということで、他方、日本社会全体に対する不安感もあって、出生率が減っているという重大な事態になっているのではないかと思います。

=

こうすることで、現在の平成の日本の困難の背景に、日本社会の、ITとは別の、もっと基本的なほうの、情報の使い方、方式というものが欠けているところがあるのではないかと

というので、もう少しその例をここに挙げておきました。

(13)

=

以前はうまくいっていたわけですね。明治時代はうまくいっていた。大正時代もうまくいっていた。昭和の初めで、社会が比較的あまり発展しないときはうまくいっていた。問題は、発展したあとであります。

=

一つの例としましては、法律と現実とが非常に違ってきているということがあります。一つの法律が、日本でも法律はありますが、あまり簡単で、しかもそれが変わらないで、古めかしくなってしまう。憲法をはじめとして、現実には合わなくなっている。自衛隊の存在がその典型的なことではありますが。

=

ようするに、法律という文書化された社会、コントロールのための社会、ガバナンスのためのルールが有機的に働いていませんので、現実のほうがどんどん成長してしまいますと、法律のほうが古くなって当てはまらなくなります。

=

そうすると今度はどうなるかというと、ふつうは法律を変えなければいけないわけですね。現実が変われば法律を変えるのが当然ですが、法律を変える慣習とかシステムがありませんから、現実だけが太ってしまって、法律が合わなくなってくる。

=

たとえば、時速 40 キロメートル以上などというスピードを自動車が出せなかったときにつくった速度制限が、そのままありまして 40 キロになっている。道路も整備されてもっと速く走れるのだけれども、一度つくった 40 キロという制限がずっと残っている。そのために、今はかなり速く走れるところでは、40 キロは 50 キロで走っているのではないかという具合に、法律、ルールを破ることになります。破るのをずっと繰り返していると、人間はそこで慣れてしまいますから、破っているという感性がなくなりますから、いろいろなところでルールと現実が違うのが当然であるということで、もうそれがじつは何十年も日本の社会で続いていると思いますが、ここに書いていますように、法令・ルールの形骸化、無力化。

=

それからむしろ、観念が逆になりまして、法律なんかよくないのだ。あんなものは形式的なものだ。もっと人間的な直接的な話し合いでやれというような話し合いが悪いことは何も無いのですが、人間的な話し合いを重視することと法律を無視することと同じようなことになってしまう。

=

それから、法律がはっきりしていませんと、これをこう変えたらいいのではないかと改革

の提案をしましても、それはまるで反逆でもしているようなことになってしまう。ものが言えないという雰囲気も出てしまいます。

=

最近起きている、医療事故が非常に多く報告されているわけですが、これも似たようなことではないかと思います。医療の分野は、私は外側からしか知りませんから非常に急速に進歩しておりまして、薬の数も増えているは、いろいろな内科的、外科的な処置とか、理学的な処置とか、いろいろな処置のほうもたくさん増えていまして、同時に患者のほうも贅沢になっていますからちょっとした病気でも入院するという具合で患者の数も増えている。医療の中の現場の仕事といいますと、情報的には複雑でものすごく増えている。それに、日本人は非常に能力が高い我慢強いから、超人的な力で多数の患者をさばっているけれども、ときどき間違いが起きる。間違いが起きるのは、患者を取り違えたり、誰を手術するかという手術する相手を取り違えたりということが、それこそ何十万人、何百万人をしてやっていたらかならず起きることです。

その率が増えているという感じですが、このような場合には、仕事をやったときのその仕事を、誰が何をやったかという記録が残らなければいけないわけですね。患者の受け渡し。たとえば入院の病棟から手術の病棟に、こちらの看護婦から向こうの看護婦に患者を受け渡すときは、この患者は何の手術で何のためにどこから誰に送るのだということが、簡単なプリントアウトが出ていて、それが誰から誰に手渡したというのがチェック、チェックでできていて、担当の医師はそれを見さえすれば大丈夫だ、間違えっこないというシステムが必要なわけですが、そういうところの文章。仕事の手順の中で文章をつくっていく力が、我々には残念ながらありませんので、そこをいわゆる人間的な努力、注意努力で補おうとする。たとえば、医師が患者に対して「何とかさんですね」と名前を呼んで、うなずいたら、これで本人を確認すると。とんでもない話だと思うのですが。そういう具合に、もっとも進んでいるはずの医療の現場が、つまり人間自体を扱う、生命を扱う仕事の場でさえも、情報的な破綻をきたしているのではないか。その氷山の一角が、このごろいろいろと出てくる医・u 暴行事故ではないかと考えております。

いろいろな例を挙げているときりがありません。

=

先に進めさせていただきますと、いろいろな場所でいろいろな例が出てくるような気がするのですが。政治なども、とくにその大きなことです。

=

我々の社会において、自分たちを悪く言うのはよくありませんが、敢えて言いますと、近代的な進歩した社会に必要な技術が欠けている、手段が欠けている。その手段というのは、社会のいろいろな動きをきちんとコントロールしフォローするための客観的な情報であります。文書、表、メモ、通知書、法律、規則、あるいはデータベースもそれに当たると思うのですが。それが無いのに、人間関係でなんとか潤沢にして、注意義務だけを強調して

物事をやっていこうとする。それがもうずっと破綻状態に来たのではないかということです。

(21)

=

そういうときの I T 革命というのはどういう意味を持っているかと言いますと、I T 技術というハードウェアの技術、ソフトウェアの技術、いわゆる情報をオペレートするための技術は外国からの、アメリカ等の輸入もあって、ずいぶん日本でもつくれる。また、製造能力がありますから、高いレベルのものをつくる。しかし、そこに載せるための情報が無い状態なのですね。つまり、仕事の情報はみんなの頭の中に入っている。生き字引のようなかたちで人が動いている。生き字引はコンピュータに載せられないわけでありまして、生き字引の中身は、ちゃんと紙に書いて、こうすればこうなる、あれはこうだ、何は誰に聞けばいいのだと。あるいはそれをコンピュータの中に入れば、その生き字引の情報がコンピュータ化されて多数の人に使われるわけですが、それが人の中にとどまっている。そういう状態に、われわれがあるのだと思います。したがって、これは外側からの輸入であって、国内の組織の情報と、新しい I T がうまくマッチしません。頭の中に入っている情報は、そのままではコンピュータに入らないわけですね。どうしても一度、客観的な情報に書かなければなりません。w) で、それ

ができないで、なかなかアメリカとの差が縮まらないという状態にあるのだと思います。

=

ただし、I T でも、日常レベルですね。個人レベルで、ワープロを使ったり、いろいろな展示したりするというのは、使えるわけでありまして。もちろん役に立たなければならないわけですが、社会の組織が大きく有効に動くためにまだ使えていない、使われていないというのが実状であります。

(22)

=

通信の分野でいいますと、これは郵政省と F C C (連邦通信委員会) を比べてみれば非常によくわかるのですが、私は日常の仕事で、郵政省のやっていることより、アメリカの何千キロメートルも離れた F C C のほうがはるかによくわかる。なぜかという、F C C がやっていることは全部出てくるわけですね。

=

郵政省のやっていることは、新聞発表、報道発表ということでは出てきますが、報道発表の後ろにあって各部局がどういうことで検討しているか、何をどのように考えているか、そのためにはどういう資料を使っているか、どういう人の意見を聞いているかという、そのアクティビティ自体はすべて会議と発表とヒアリングという音声言語でやっておりまして、文章になっておりません。したがって、報道発表以外はなかなかわからない。直接インタビューするとか、コネがあったりすると、郵政省の中の状況もわかって、私の通信の

経済学という仕事もできるのですが。

=

他方、F C Cのほうでは逆に規則がありまして、F C Cのコミッショナーに、勝手に意見を言うてはいけない。あなたの利害関係のあることを――F C Cのコミッショナーにもそうですし、その事務局のスタッフもそうですが、意見を言ったならば、言った意見はかならず紙に書いて記録に残して報告しなさいと。逆に言うと、F C Cの担当官のほうは、一般の、たとえば通信の事業者から話を聞いて、黙って話を聞いてはいけないよと。聞いた話は全部紙に書いて、Xなんとかリポートという、ふだんの仕事の範囲外の仕事だという名前がついて、そういう文章だということで記録に載せなさいというルールが決まっております。それに反してやると、それはルール違反だということで処罰されますから、F C Cの係官は、陳情を受けることに非常に敏感であります。受けたら、かならず報告しなければいけない。受けること自体はよいのですが、報告しなければならないという義務があります。

=

そういうことで、文書情報が非常に欠けているということで、いろいろなところで日本の組織がうまく動かなくなっている。

(23)

=

縦割り組織……（テープ反転）……のすべての人にネットワークが使えるようにする、何人かの機能集団ですね。専門家の集団。それがつくれないわけです。それがつくれないのが、非常にマイナスが大きい。

(24)

=

国の中でもそうですね。今度の中央省庁の再編（1府21省庁を、2001年1月から1府12省庁に再編）も、縦割りを少し大きく組み直ただけなのですが、一つの仕事をするための専門家集団というのはつくれないわけです。逆に言うと、一つの縦割りの中でなんでもしなければいけないので、全員が素人ということになってしまって、専門家が生まれないという非常にまずい結果にもなってしまいます。

(25)

=

リーダーシップがない。リーダーが選べない。あるいはリーダーに適した人を、一つの大統領などのときは何十年もかけてずっと選んでいくわけですが、今アメリカはその最終段階であろうと思うのですが。アメリカの現在の混乱（共和党ブッシュ、民主党ゴアのアメリカ大統領選挙）をどう見るかということは、もし必要があれば後ほどお話ししたいと思います。

=

日本の場合には少なくとも、名目的なリーダーですませてしまっているわけです。なぜリーダーが選べないかというと、非常に牽制というか、足の引っ張り合いがありまして、へんなリーダーがトップに座って、もしそれに大きな権限を与えれば何をしかすかわからない。それこそ専制君主になってしまうかもしれない。だから、リーダーはいろいろなところでチェックしておかなければならないという、チェック・アンド・バランスの必要が働いていると思います。それでリーダーをよほど信用した場合でないと、リーダーに全権を与えない。

=

日産のように特別な状態になって、外国からリーダー（カルロス・ゴーン社長兼最高執行責任者）が来るのは例外的事項であります。

=

では、そのアメリカにおいて、大統領は強大な権威を持っている。あれは軍隊の長であり、行政府の長であり、人を全部任命できる。では、アメリカのような国が、大統領に権限を与えて、どうして大統領が専制君主になってしまわないのかといいますと、それは大統領の権限が事細かに書かれておりまして、つまり文字情報のかたちで、文書情報のかたちで規定してありまして、こういうことをやってはいけない、こういうことはやらないといけない、こういうことはやってもよろしいということが、具体的なことが細かに決まっているわけです。

=

日本の場合には、総理大臣というのは、内閣を統一するとか、抽象的なことしか書いていないわけですね。そういうところで、強大な権限を与えれば専制君主になってしまう可能性があるけれども、アメリカの場合には大統領の権限が具体的に制限されていますから、専制君主になろうにもなれない。もし、なり始めれば、かならずほかからチェックがかかってくるというシステムになっているわけです。それでもって初めて、非常に大きな能力と強い権限を持った人をトップに据えて、その言うとおりに国が動いていける。

=

これは、国だけではなく、ほかの組織でも同じでありまして、リーダーシップというのはそういうことになろうかと思います。

(26)

=

それで、最初に申しました、ここは飛ばさせていただきますが、このところで私はA、Bという二つの種類の情報手段を出しました。Aというのは、日本で持っている音声型のものです。Bが、文字型のもの。

(28)

=

レベル1とレベル2とレベル3という三つのレベルがあって、レベル3がいちばんハイレ

ベルのものでありまして、Bのほうで言いますと法律とか規則ということになります。

=

私の主張は、日本はこのうちAしか使っていない。Bはほとんどそのままであるということですね。それがために、社会全体の必要に間に合わない。

(図 1)

少し図を持ってきましたので見ていただければと思いますが。

=

AとBの役割はどうなっているかといいますと、ここが現実の情報です。ただ、1950年ですから、ずいぶん以前になりますが、これが現実の情報。これに対して我々は、ブルーの、各個人の頭の中に入る情報を使って、文書化された情報はこれだけわずかであるわけです。これが1950年の状態です。

(図 2)

=

2000年になって現実の状態になりますと、1990年代になりますとこのようになってきます。現実の情報が非常に増えたわけです。社会が複雑化して、やることが非常に増えてしまった。人間の頭の大きさは一定ですから、そんなに時代が変わって頭の容量が増えるわけではないですから、ここは依然としてこのままであって、文書のほうも増えていませんから。つまり、現実の情報が肥大しているのに、それをコントロールするような手段が非常に不足している状態をカバーしていく。

(図 3)

=

ほんとうはあるべき姿は、こういう姿で、現実が大きくなるにしたがって、一人ひとりの頭の大きさは、記憶能力や処理能力は変わりませんが、機械のほうで処理できる文章が非常に大きくなって行って、それで社会全体がうまくいく。この中には法律が詳しく書いてあるとか、会社の仕事が生産化されていて、ほかの会社から何が来ても仕事ができるとか、そういうことであるわけです。

(29)

あとは、A型のほうの手段が非常に多すぎるということですが。

(31)

=

あとは、次の時代の提言ということになりますが、これまでの私の話からだいたい推測していただけるかと思うのですが。

ようするに、日本社会に欠けているものがあるので、これを補わないといけない。

=

ちょうど封建社会のときに、日本社会に普通教育が欠けていました。国家共通で、誰が聞いても物事がわかるという普通教育が欠けていたので、江戸時代の日本社会は藩ごとにバ

ラバラで、それぞれの藩でまとまりがつかなかったわけです。それが日本国家が普通教育によって小学校教育に統一されたわけですね。

=

それと似たようなことは、21世紀の日本でもやる必要がある。それは、統一はできていますから統一ではなくて、もっと有効に働かせるための情報手段が必要で、ITというのはそのための手段にすぎない。ITは道具なわけですね。ITの中に入れるためのビジネスの情報とか、政治の情報とか、あるいは大学関係の情報とか、そういうものが必要であって、そのために文書をつくって、文書によって仕事をするような方向にだんだん進んでいく必要があるのではないかと思います。

ルールの客観的記述というのは、それであります。

(32)

=

また、いろいろな仕事を、会社や政府でやりましたら、それを文書にして残す必要がある。残して、もっとも望ましいのは、外に公開することです。

=

会社とか、あるいはグループの仕事は、内輪の仕事で垣根をつくって、これは我々だけのもので外には見せない、見せるのは恥ずかしい、あるいは具合悪いというような文化がずっと強く残っておりますが、これは20世紀の文化であって、21世紀には打破すべきであろう。社会のすべての人の行なった仕事は、誰でも見られる、透明になる。政府であろうと、会社であろうと、個人であろうと。

ただし、ほんとうに個人のプライバシーに当たるところとか、企業秘密で、これを開けてしまうとせっかくやってきた研究開発の意義が落ちてしまうからここは伏せなければいけないとか、そういうところは髭ヱにしてもしかたがない。つまり例外扱いですが、そうではなくて、一般的にたとえばどれだけ売り上げがあったとか、どれだけ人間が働いているとか、そういう情報はどんどんオープンにするべきではないか。

=

経済の言葉で言いますと、そういうプラスの外部性を持っているわけですね。ほかの会社がどういうことをやっているということが、その会社の企業秘密以外の点でわかれば、社会全体が非常に情報がたくさん行き渡りまして、ようするに我々相互に何をやっているかということがよくわかってくる。わからないと、めくら状態になりましてーめくらというのは今の状態に近いと思うのですが、疑心暗鬼になるとか、付和雷同するということで、バブルが非常に日本で大きくなってしまったのも、そういう日本社会の情報構造があったのではないかと考えています。

=

ベンチャーが日本でできないというのも、ベンチャーというのは日本では通産省の補助金をもらって、ベンチャークラブを使って、そこで仲良くやることだというような観念があ

るのですが、とんでもない話で、ベンチャーというのはアドベンチャーのベンチャーですから、冒険をするわけで、お役所からお金をもらってやる仕事は最初からベンチャーではないのですね。

昨日、じつはNHKのテレビ(2000年11月26日放映「世紀を越えて=未来世代『第2集=

シリコンバレーの挑戦者』)を見ておりましたら、シリコンバレーのことをやっていたが、シリコンバレーのベンチャーというのは10か20試みて、成功するのは一つである。あとの19は失敗するのである。それこそベンチャーであるということを言っておりました。そのとおりだと私も思います。もちろん成功すれば、その成功から出てきた大きな利益で、ほかの19の損失をカバーできるわけですが。

=

そのようなベンチャーが日本で育たないのは、いろいろな原因があると思いますが、一つの原因は、ベンチャーがやっている仕事の中身が文書化されていないのです。つまり、評価ができない。日本のどこかに、たとえば関西の堂島に一つのベンチャーが生まれたとして、このベンチャーを支援するエンジェルあるいはベンチャーキャピタルが日本のどこかに、堂島にいいベンチャーがいるよということが話し合いでは伝わらないわけですね。10人か20人くらいしか話しませんから。しかし、ベンチャーの企画というのが非常に詳しくそこに書かれて、たとえばウェブでも備え付けられれば、北海道の奥にいる金持ちが、「あれは、わしもよく知っている。むかしやった仕事に向いている。彼の言うのが正しい。だから援助して、自分も大儲けしてやろう」というベンチャーキャピタルあるいはエンジェルが出てくる可能性があるわけですね。

=

ベンチャーの可能性を社会全体に広めるためには、口コミだけではだめだ、不可能である。どうしても文章情報を使う必要があり、かつ、できればコンピュータの情報にすればよい。そのコンピュータの情報はどんどん出始めているわけですから、日本社会で残っているのは、そういう組織の情報等を客観化し明らかにして、容易にほかの人にもわかるようにする。そのためには、情報オープンということを原則にする必要があるということを考えております。

=

どうも一人で一気に呵成に話してしまいましたが、あと少し提案が残っていますが。とうぜん今のお話から出てくることで、学校教育でも暗記とか文章を読むだけではなく、社会に出てからの仕事を文書に書いてきちんとまとめていく。それがまた論理的な思考とか、論理的な訓練だと。逆に言うと、仲間意識とか、情緒的な反応とか、みんなでいっしょにやって助かるうとか、温かい気持ちがするとかいう点を非常に今強調していますと、もちろんそれはマイナスのことはないのですが、それだけに頼っていったのではだめだと。やはり、書かれた情報ということを重視しないとやれない。

=

最後に一言だけ。では、アメリカでどうなっているのか。じつは私は、アメリカのことを見ながら、かなりお話ししていたわけです。アメリカではそういう書かれた情報は、じつはあるのですが、たくさんあるわけです。調べればわかるのですが、マスコミの人などは、なかなかそれが調べられません。書かれた情報は英語でずっと埋まっているわけですからね。日本からちょっと取材に行って話を聞くことはできても、その話の背後にどういう客観的な情報が書かれているのか、コンピュータに入っているのか、処理されているのか、あるいは彼らが家に帰って一所懸命読んでいるのかとか、そういうことは取材できないわけですね。したがって、日本にその点が伝わってこないわけです。

=

私はもちろん全部知っているわけではないのですが、部分的にそういうことを知りまして非常に驚きましたので、私の部分的な経験を全体に広げてきょうはお話ししているわけですが。したがって、ほかのところを調べる必要もあるのですが。そういう具合に、日米のあいだに大きな基礎的――最初に私が申しました、社会的な情報、ビジネス情報の差があるということで、差を感じましたので、それがちょうど日本の問題になっているのではないかとも思いましたので、ちょっと聞いていただきました。

=

どうもご清聴ありがとうございました。もし質問等ありましたら――これでちょうど1時間使ってしまいましたね。ごめんなさい。あまり時間もございませんが、ご質問があれば2、3人ですね。手を挙げて、所属とお名前を言って質問してください。

=

少ししゃべりすぎましたので、とくにないようでしたら、これで終わらせていただきます。ありがとうございました。