

## IT 革命の基盤としてのビジネス情報・社会経済情報

### 21 世紀の日本への提言

鬼木 甫

大阪学院大学

**まえおき** 井上先生、御紹介ありがとうございました。大阪学院大学の鬼木甫です。経済学部にも所属しており、「情報通信の経済学」分野を専門にしています。

「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た。先ほどの御紹介では、「快く引き受けた」とおっしゃったのですが、実はテーマが大きすぎると思い、お引き受けするまでずいぶん渋りました。とうとうお引き受けすることになってしまったのですが、本日は、情報とか、社会とか、経済とかいうキーワードで表される事からで現在の日本に当てはまるのではないかと考える課題を取り上げ、私の考えを聞いていただきたいと思います。

なお本日の話の概要は、レジュメとしてお手許に配られています。スクリーンで見たいだけのは、内容的にはレジュメとまったく同じですので、スクリーン内容は一切ノートしていただく必要はありません。

まず最初にどんな種類のことを話すのかについて、概略をまとめておきたいと思います。本日は情報通信学会関西支部の大会ですから、したがって IT 技術の進歩とか、その結果出てきた製品やサービスやシステムが社会に与える影響とか、あるいは IT 産業の面で現在の日本が抱えている問題とかの話題が考えられると思います。これらはつまり、IT 分野プロパーの話題、IT 分野の専門家の話題です。しかしながら、この分野については、先ほど荒木先生から報告されたように、8 月の支部研究会で中原さんが発表され、またその前の研究会でも、横幕さんが詳しく説明されました。またもとより IT という言葉は、情報通信学会の専門家だけのものではなく、新聞でもテレビでも、毎日のように出てくるキーワードになっています。正直に言って耳にたこができるほど「IT」と言われているわけです。したがっ

て本日の私の話は、ITに関するこの種の理解や認識を一応前提して、いわばその次の段階のことを考えてみたいと思います。現状批判、常識はずれのようなことを申すかもしれませんが。皆様の遠慮ない批判や反論をお願いしたいと思います。

**あらすじ** 基本的な考え方は、このようなことです。現在の日本社会は沢山の問題を抱えていて、身近なところでは、学生の就職が難しいとか、医療事故が多いとか、政治・行政分野で汚職が絶えないとか、フラストレーションばかりの世の中になっているように思われます。またもとより、経済の分野では景気停滞が長引いており、日本の将来が見えない、希望が持てない状態です。

このような現状に対し、ITはいわば「救いの神」という言い過ぎかもしれませんが、何か新しい技術やサービスが出てきて、近い将来これが日本を救うのではないかと、という期待があるかと思えます。もう少しはっきり申し上げますと、現在の沢山の問題を抱えている日本の社会・経済に対して、上からITという技術やサービスが覆い被さってきて、問題点を解決してくれる、発展の契機を生み出してくれる、そしてそれが21世紀への展望に結実するのではないかと。これがわれわれが抱えている漠然とした希望ではないかと思えます。

私が今日お話ししたいのは、このような救いの神のITが日本社会に被さってきて、沢山の問題をいわば自然に解決し、将来の展望が開けるといふ考え方に対して、大きな声で「ノー」と言いたい点にあります。というのは、現在の日本の社会や経済の仕組みの中に、IT以前の大事なものが不足していると思うからです。つまりわれわれの日頃の生活や仕事のやり方の情報面に欠点があり、これを補わない限りは、ITという素晴らしい技術があっても、それは社会や経済の外側を飾るものにすぎないと言いたいのです。もちろんITやITサービスは、日常生活を便利にし、仕事を能率的にしたいと思います。これらの利点についてここで否定するつもりはありません。しかし現在の日本社会・経済の問題は、単にITによって便利さを増大させ、効率を上げるだけでは解決できないのではないかと、ということです。

では、その「日本社会の欠点」とは何かということになりますが、これはなかなか一口で表現しにくく、私の希望としては、この後の私の説明を聞いていただいた上で理解していただければと思います。しかし、もしここで無理をして「日本社会の欠点」を一口にまとめるとすれば、それは、「日本の社会・経済を構成する多数のシステムのうち、どちらかといえば大規模のシステム 例えば政府や大企業や大学など で、システム全体に有用な決定を行うためのメカニズムが備わっていないこと。そしてそのようなメカニズムが働くために必要な情報手段、具体的には『文書』を中心とする『客観的情報伝達・保存手段』が不足していること。」ということになります。このような抽象的な表現だけでは、一体何を指しているのか分かりにくいと思いますので、以下、少し回りくどいのですが、いくつかの実例を挙げながら私の主張のポイントを申し上げたいと思います。

「20世紀の総括」がテーマに入っていますので、まずは歴史的な経過を急いで振り返りたいのですが。

**近代日本の改革** 現在平成の時点で必要とされている日本社会・経済の改革は、歴史的に見れば明治維新と第二次大戦敗戦後の変革に次ぐ、第3の改革であろうと言われていきます。明治維新のときは、江戸時代以来の封建制下のさまざまな問題が、「黒船来航」を契機として改革の圧力となりました。その結果、国内が沸騰して不安定な状態になり、多くの混乱や犠牲を伴いながらも、ごく短期間のうちに明治維新が実現しました。次に第二次大戦後の改革は、御承知のように、「敗戦」の結果もたらされた連合軍の民主化政策と、それに（部分的でしたが）呼応する国民の動きが作り出したものでした。

これに対して、現在必要とされている「平成の改革」は、まだ実現されていません。われわれは現在、いわば黒船が来る前の幕末の社会や、第二次大戦が始まる前の日本と似たような状態にあるわけです。これからの日本社会がどのようなになるか、誰にも予測はつきませんが、現在の日本に与えられた一つの大きな問題は、黒船来航や敗戦のような強い「外的要因」なしで、つまり内的要因だけから、「平成の改革」を実現できるか否かにあると思います。「英国病」を克服したサッチャーの改革や、1980年代以降の米国の改革は、いずれ

も内的要因だけで実現された改革です。明治維新や第二次大戦時とくらべて、現在の日本社会の「知的水準」ははるかに高くなっており、また国外の情報も大量に入ってきて「自分たちの国の状態」が客観的に見えるようになっていきますから、私は内的要因だけの改革が可能だと思っています。

そこでわれわれが現在置かれている状況を理解するために、明治維新や敗戦を含む過去の経過を、「情報」という側面から考えてみたいと思います。本日は情報通信学会の集会ですから、情報という観点から過去の経過を考えるのは当然のことです。しかしそれだけでなく、私は、現在の状況を理解する上で、社会や経済を情報の側面から見るのが役に立つのではないかと考えています。ただしここで情報といっても、それはITのような新しい技術やサービスの面だけでなく、われわれの社会や経済を動かしている基本要因の一つとしての情報、具体的には人間や組織のつながり方、働き方にかかわる情報のことです。

**江戸時代の情報特性** まず、高校の歴史の教科書に書いてあるようなことですが、明治維新の直前、幕末には、固定的な幕藩体制が成立していました。当時の政治、経済、社会の各面で前例が支配し、身分制度などの硬直したシステムに従って全体が動いていました。例えば、職人の子は職人、武士の子は武士というように、人々は生まれながらにクローズドな身分社会、閉じた世襲制度のもとに置かれ、ほとんどのすべての人が「親の跡を継ぐ」ことを当然と考えていました。現在の日本でも、このような「文化」は、かなり残っています<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> なおここで急いでお断りしておかなければならないのですが、社会的な、あるいは経済的な事からは必ず例外があります。江戸時代でももちろん、すべてが固定化・硬直化していたわけではありません。たとえば手工業や、そこから生じる運輸・商業などの分野では、新しい動きが次々に生まれ、これが蓄積した結果、江戸時代でも中期と後期では江戸や大阪の町に住む人の生活水準や生活パターンが一変していたことが挙げられます。「江戸時代では硬直的なシステムが支配的であった」と述べると、このような逆の面だけを強調して「そんなことはない。江戸時代でも変化は大きかった。」として揚げ足を取ることがあり、その結果、議論が本筋から外れることがときどき生じます。また実際に、日本経済史の分野では、江戸時代を「変化の大きいダイナミックな時代」として特色づけることがあります。このように、1個の表現は、国家や社会や歴史のように多様・複雑な対象を、ある特定の側面からだけ捉えるものであって、他の側面や他の捉え方があることを別に否定しないのです。もともと対象自体が多様・複雑ですから、それを理解するには、いくつかの異なった側面から、沢山の表現を使って少しずつ明らかにしてゆくほかに方法はありません。そのため、何か1つの議論を行っているときには、1つの側面に絞って議論を進めるわけです。物事の特徴を指定するのに、いちいち「例外があるがそれは考えないことにして」などと言っていたのでは、冗長すぎてややこしくなるからです。これらのことを考えて、本文では「例えば現在と比較して江戸時代には、硬直的・固定的な制度や慣習のもとで動いていた社会的活動が大勢を占めていた。」ということを申ししているわけです。マックスウェバーの「理想型 (idealtypes)」によって表現しているわけです。

固定的制度、前例を重んじるシステムというのは、つまり物ごとを「繰り返し」で処理することです。江戸時代の情報手段は、主として音声言語による直接の伝達や命令によっていました。一部の情報は紙に書かれ、その結果固定化・客観化されていましたが、もとより当時の文字情報の記述手段は「毛筆」であり、一枚の紙にはごくわずかの情報しか書くことができず、またこれを複製して配るためには、同じく毛筆による書き写ししか手段がありませんでした。現代の活字とコピー文化の時代、あるいはワープロやメールの時代と比べると、情報手段という面での格差の大きさには驚かされます。

ここで注意していただきたいのは、固定的制度、前例を重んじる物事の進め方は、一方で「必要な情報の節約」にもなっていたことです。つまり、詳しい情報や細かな指示をいちいち書き記すわけにはゆかないのでこれを口頭で伝えなければならない、口頭による情報伝達にはもとより限界がある。したがって逆に言えば、情報をあまり使わないシステムが望ましい。それが固定的なシステム、前例を重んじるシステムです。何事を指示するにも、一言だけ「前例によれ」と言えば済むわけですから。もちろんその前提として、前例によることを命じる方も、命じられる方も、共に「前例」が何であるかについて詳しく知っていなければなりません。そうでなければ、誤解と混乱が生じます。

文字に書かれた情報が少ないという点を別の言葉で言えば、仕事や生活にかかる情報が「非定型情報」の形をとっていたことになります。ここで非定型情報とは、口頭で伝承された「前例」や、その他の音声言語による情報のように、完全に固定できない、客観化できない情報のことです。関係する当事者はよく分かったつもりになっても、第三者にはわからないことがある、そして当事者にとっても時間の経過によって変化してしまうかもしれない種類の情報を指します。

本日の私の話の一つのポイントは、「客観情報」と「非定型情報」を対比させることにあります。客観情報とは、典型的には「紙の上に文字その他の手段によって組織的に書き記された情報」のことです。それは、まず保存・蓄積が可能で、その結果その情報の作成者から独立した存在となることができ、他者にも伝達可能で、かつ、時間の経過によって（内

容や意味はともかく)その情報自体は変化しないという特色を持っています。もとよりわれわれは、「非定型情報」と「客観情報」の両方を使って生活し、仕事をしているわけです。しかしながらこの2種類の情報の使われ方には、時代により、民族や国により、また同じ国や同じ時代でも社会のそれぞれの場面によって、大きな違いがあります。本日の私の話の大前提は、国にしる、社会全体にしる、あるいは会社や学校などの組織にしる、この2種類の情報がどのように使われるかによって、組織自体のパフォーマンスに違いが出てくる、ということです。江戸時代についてわれわれが見たのは、現代に比べてトータルな情報量が少ないのは当然ですが、その中でも相対的に客観情報が少なく、非定型情報の量が大きかったこと、そしてそれが社会の固定化、硬直化、前例の尊重、繰り返しによる物事の処理と関連していたということです。

**明治・大正期の社会の情報特性** 明治期に入りますと、江戸時代の固定的・閉鎖的システムが大きく変わります。土農工商を区別していた身分制度は廃止されて四民平等になり、原則として誰でも自分の選ぶ職業に就けることになりました。つまり、クローズド型の社会から、人材を競争的に登用するオープン型の社会に変わったわけです。そのために必要な条件は、普通教育の普及です。すべての人が社会の中の異なった場所で働くことができるためには、共通のコミュニケーション手段が要求されます。それを可能にするのが普通教育です。明治政府は普通教育、つまり全国共通の教育内容を持つ小学校教育が、近代国家の建設に必要であることをよく知っており、全国民が読み書きそろばんや、国民(公民)としての権利や義務を理解するための「義務教育」を普及させました。

明治中期になると、法治国家の基盤である憲法も作られ、各種の法律も少しずつ整備されました。しかしながら、当時の傾向として、軍事力・経済力を中心とする国力の伸長、つまり富国強兵という目標があり、軍事力を背景として海外に植民地を求める膨張主義が重視されましたので、普通教育はこの目的にも奉仕することになったのです。御承知のように、日本の場合は、この傾向が中国や東南アジアへの軍事侵略を生み出すことになり、昭和期に入って第二次大戦に突入してしまうわけです。

明治・大正期の社会の情報特性として、まず挙げなければならないのは、先に述べた義務教育の普及です。その結果、国民のほとんどすべてに「読み書き能力（リテラシー）」が普及しました<sup>2</sup>。平均的情報能力の大幅な向上により、まず何よりも、日本人が、会社、学校、軍隊などの組織の一員として行動する能力、つまり「団体行動の能力」、組織の中で他者と協力しながら自分の仕事を進める能力」が獲得されました。また、日本国家としてのまとまりも明瞭に意識されるようになり、民族国家（Nation State）の内容が備わったわけです。その結果、日本は明治以降に急速な成長を遂げ、現在の言葉で言えば、途上国レベルから一部の産業では先進国レベルに到達しました。国全体の経済力はまだ不十分でしたが、当時の国力の標準である軍事力や兵器生産のための工業力からすれば、かなり無理をした結果ではあっても、ともかくも世界の一流国の水準に到達したわけです。

**第二次大戦時の日本の情報特性** 次の問題は明治以来の経済成長と富国強兵の結果、なぜ日本は第二次大戦に突入してしまったのかということです。当時の世界の風潮にならい、現在の途上国を政治的・経済的なテリトリー（植民地）として市場を確保し、また（日本の場合とはとりわけ）資源を入手する必要があるために、必然的に帝国主義的膨張傾向を持つに至ったと説明することもできます。つまり、明治以来の富国強兵策の行き着く先として、不可避の結果であったとする説明です。

しかしながら、今になって考えれば、世界の何十カ国を相手にして、わずか3、4カ国

---

<sup>2</sup> 余談になりますが、リテラシーという点では、日本は戦後になって世界の最高水準に到達しました。その結果、最近になって文部省は、日本人の読み書き能力はもう充分であるとして、それまで行っていた識字率調査（リテラシー調査）をやめてしまったとのこと。「日本人の99.9%以上が識字能力を持っているので、いまさら字が読めるか否かの調査をしても意味がない。」ということでしょう。もとより、現代の日本社会では、新聞を読まない人はいても、新聞を読めない人はほとんどいません。雑誌や書物も沢山の人に読まれていて、書店は人であふれている。また、テレビを見れば、そこで語られている言葉はすべてわかる（世代間の差異はあるかもしれないが）ようになっています。しかしこれらのことから、「リテラシーについて日本人はすでに到達するべき目標は達成した。これ以上やるべき事は残っていない。」とするのは早計ではないでしょうか。なお最近コンピューター・リテラシーが問題になっており、ここでは別の意味で世代間の差が挙げられていますが、コンピューター・リテラシーと文字リテラシーは、別のことだと考えられています。いずれにしても、これらの広い意味の「リテラシー」について現在の日本人のレベルがどの程度かということは、問題が多いと思います。一例を挙げますと、新聞やテレビなどマスコミで「分かりやすい説明」が求められますが、それは実際にどのような種類の、どのような情報表現を指しているのでしょうか。もし問題自体が複雑に入り組んでいて分かりやすく表現できない場合、これを無理に簡略化するのは望ましいことでしょうか。また、もっと基本的な問題として、現代の社会のメンバーとして行動するために必要な「リテラシー」とは、漢字やかなが読めるだけで済むものでしょうか。もう一段立ち入ったリテラシー、つまり、筋道をたてた説明、仮定と現実を区別した条件付の叙述の理解、事実の認識と思想や価値判断の表明の区別、などはどの程度まで必要なのでしょうか。私は森首相のサポーターではありませんが、「神の国発言」をめぐる混乱は、日本人の「リテラシー・レベル」と関連していないでしょうか。これらの問題は、本日の私の話と密接に関係しますが、ここで詳しく議論する余裕がないのが残念です。

の仲間（枢軸国側）にどうして飛び込んでしまったのでしょうか。戦争が起きれば、一時的にはともかく、長期的には軍事力・経済力からして敗北することはほぼ確実であるのに、なぜ戦争に飛び込んでしまったのでしょうか。当時は国民所得統計や国富統計もなかったので、正確な国力の比較は難しかったかもしれませんが、単に国の数や、人口数を合計するだけでも、枢軸国と連合国の差は歴然としていたはずで。それはちょうど、京都、大阪、神戸の三府県で日本全国を相手にして戦うようなもので、「多勢に無勢」が典型的に当てはまるケースです。

年輩の方はご記憶と思いますが、当時の日本は国全体が一種の狂気集団になってしまっていて、神国であるとか、必勝の信念であるとかのイデオロギーが、批判を許さない形で繰り返し語られていました。たとえば悪いのですが、オウム真理教のグループの中でも、おそらく閉じた組織の内側で批判を許さずに同じ言葉を繰り返して唱え、繰り返して聞くことにより、自己洗脳的な結果が生じ、広い観点からすれば不合理極まる行動、説明できない行動に入ってしまったのではないかと思います。もちろん、オウム真理教と第二次大戦前の日本の間には大きな違いがありますが、「集団の行動・決定」に影響を及ぼす情報において、似ている点もあったのではないかと思います。

戦争当時の情報手段は、新聞とラジオでした。電話はごく少なかったもので、国全体の事柄に関する情報は、ほとんどすべて新聞とラジオで供給され、これに部分的な「噂」が情報を伝えていました。

若い世代の方は、「当時は軍部が横暴の限りを尽くした。新聞やラジオが軍国主義を少しでも批判すると、これを暴力によって抑えつけた。その結果、いわば嫌がる国民の首に縄をつけて、無理矢理戦争に引っ張っていった。」というように理解されているのではないかと思います。確かにこの理解には正しい点もありますが、100%正しいとは言えないと私は考えています。この理解と実際に起きたこととの違いは、「国民の大部分が戦争を嫌がっていた。マスコミの人たちも内心では戦争を批判していたのだが、軍部の暴力に抵抗できないので、嫌々ながら戦争賛美の記事を書き、番組を作らざるを得なかった。」という点

です。私が理解するところでは、当時の日本人、マスコミの人も、そうでない人も含めて、平均すればその90%までは、少なくとも情緒的には戦争に賛成していて、何とか日本が勝てばよい、また勝ちそうだという期待と欲望を持ち、「みんなで渡れば怖くない。」という盲目的な信じ込みをしていたと考えています。このことは、たとえば社会の中で、多く書物を読み、その結果批判力を備えていたはずの「文壇」に属する人の多くが、従軍記者として積極的に戦争賛美の記事や小説を書いていたことからわかります。また、小学校で大多数の教師が「心から戦争に賛成して」教育にあたっていた（戦前や戦時中に、小学校で消極的にのみ戦争に賛成する教育を受けたという記憶や報告をほとんど聞いたことがない）という事実からも推測できることです。

ここで私は、これらの「戦争に賛成した人」に、責任を問おうとしているのではありません。ここでのポイントは過去の責任を問うことではなく、このような結果を生じた日本社会の構造、情報面の特色を見出すことにあります。われわれ日本の社会や組織には、何らかの原因や契機で社会全体・組織全体が一つの方向に動き出したとき、構成員全体の情報交換（新聞、ラジオ・テレビ、そして現在では、コンファランスや集会や個人間の会話なども含めて）がそれを増幅・増強する傾向があります。そしてひとたびそのような傾向が生じた後は、それが社会や組織全体に何か極端に望ましくない結果を生じて否応なしに訂正させられるまで、個々の反対意見や批判によってこれを阻止すること、あるいは減速することが困難です。

**日本社会の不安定性と情報** 最近の典型的な例は、1980年代の「バブル経済の膨張とその破裂」です。ご記憶の方も多いと思いますが、バブル経済の最中では、専門家であるエコノミストでさえも「ストック経済」という名で株価や地価の上昇を容認していました。まして今日に至るまで「平成不況」が長く続くと予言した人は、ゼロに近かったのです。一部の人は株価・地価が高すぎると警告しましたが、それは社会全体の勢いでかき消されてしまいました。

現在われわれが経験している「IT・インターネット・ブーム」も、社会のほとんどすべて

の人が賛成し、これに対する批判がごく少ない点で、バブル経済や第二次大戦時のパターンと似ています。ただしITやインターネットの場合には、私自身も「極端に悪い結果」が出てくるとは考えていませんので、その点は事後的に考えたバブル経済・ストック経済や第二次大戦のケースとは違っているかもしれません。

このように、日本社会の1つの特色は、結果の善し悪しは別にして、ある時期、ある局面で、何かひとつの方向に一齐に足並みが揃う（揃ってしまう）点にあります。現在でも、われわれ日本人・日本国家に対する海外からの警戒感が消えないのは、このためではないでしょうか。つまり日本が平和憲法によって戦争を否定し、核兵器に対しては、外部から見ればアレルギーと呼ぶことができるほど（ここで私は核兵器賛成を言っているわけではありません）強い拒絶反応を持っているにもかかわらず（あるいは持っているからこそ）「将来日本人の意見が180度転換し、好戦的な国民になるのではないか。」という恐れを持っているのだらうと思います。

このような日本社会の特質に対して、これを日本人本来の性質、文化の特色という形でそのまま受け入れることもひとつの行き方でしょう。しかし私は、このような社会的特色の是非を論ずる前に、なぜこれが日本社会で顕著に見られるのか、その原因を明らかにすることが必要と考えています。その後、このような日本社会の特色がもたらすプラスとマイナスの点を比較して、もしマイナスが大きければ、これを変える試みをするべきであろうと思っています。本日の話の目的は、このような日本社会の特性が、日本社会の中の情報のやりとりの仕方、つまり情報特性から出ているのではないか、少なくとも日本社会の情報特性と日本社会の行動特性が関連しているのではないかという「仮説」を皆様に提示する点にあります。

日本社会の足並みが揃ってしまうことから生じた最大の失敗は、第二次大戦でした。それは、わが日本国に歴史上最大の人的・物的被害を及ぼしました。それは阪神大震災が全国くまなく襲った場合を大きく上回ります。軍人を含めた大戦による死者の数は数百万の規模でしたから、日本人全体の十数人に1人ぐらいで、それは阪神大震災の死亡率（震災

地域の居住者数を 120 万人として、死者数 6000 人はその 0.5%にあたる)の十倍以上の率でした。また現在交通事故の死者数は、年に 1 万人程度ですから、日本は現在の自動車事故による死亡数が数百年続いた(江戸時代初めから現在まで)のに相当する人を第二次大戦の数年間で失ったこととなります。それは日本人による歴史上最大の「失敗」でした。その原因の 1 つが、もし日本社会の情報特性にあるならば、この問題はより立ち入って考察するに十分に値すると思います。

**戦後日本社会の情報特性** さて歴史の話に戻ることになります。戦後の日本は敗戦の廃墟の中から立ち上がり、半世紀にわたる努力の結果、世界史に類を見ないスピードで継続的な経済成長を実現しました。国全体として「貧乏」を克服し、その結果、貧乏に伴う多くの問題を解決することができました。それにはたくさんの理由があると思いますが、最大の理由は「製造業」の成功であったと思います。繊維産業、造船業、鉄鋼産業、そして自動車や家電産業に加え、最近では電子工業の分野で、日本は世界に冠たる生産性を実現し、国内に原料やエネルギーをほとんど求めることができないのに、高い輸出力を持つことができました。現在われわれが享受している先進国レベルの生活水準とステータスは、このような成功の果実に他なりません。

製造業における日本の成功の理由も多数考えられますが、最も顕著なのは、生産や開発の現場で「チームワーク」がうまく働いたことでしょう。自動車の組み立て工場、家電の設計チーム、精密機械を作る小さな工場など、日本の生産・開発の現場では、5 人から 15 人程度までの小規模チームが成立しています。それぞれのメンバーがチームにとけ込み、緊密な協力のもとに生産能率を上げ、コストを切り下げ、品質改良を実現し、安くて良いものを作ることができるのです。チームワークの成功が顕著であったため、日本社会では、「グループの中にとけ込む」つまり「他者を十分に理解して密接に協力する」ことがひとつの文化(徳目)になった、と言ってもよいでしょう。

ところで、日本の組織におけるチームワークの成功の条件は、チームの大きさ、つまり人数が 5、6 人から十数人までという点にあります。チームの各メンバーが、それぞれ他の

メンバーの特質や、仕事の特質をよく飲み込んでおり、ツートンと言えばカーという関係が成立して、緊密に協力できる状態です。たとえば、チームの1人が何らかの理由で休んでも、チーム全体から考えて最も適切な人がその役割を埋め、チーム全体の生産性が極端に落ち込むことを防ぐことができる。また、機械が故障するとか、原料入手が遅れるとかの予想外の事態が生じて、その被害を最小限に食い止める対応をとることができるのです。チームの1人が自己の判断でこの種の応急措置や弾力的な対応をとれば、チームリーダーはもとより、他のチームメンバーもこれをプラスに評価する。そして短期的には自己犠牲的な貢献であっても、長期的には昇進などの形で酬われる。この種の好ましい「チーム文化」が日本の組織のいたるところで見られます。

欧米の社会では、これらの点がなかなかうまくゆきません。チームメンバーの個性や仕事の責任範囲がはっきりしているので、「他人の仕事について何も自分が責任をとる必要はない。彼が今日休んだのは、彼の責任であって、自分の責任ではない。下手に手出しをしたり助けたりして失敗したときには、かえって自分のためにもチームのためにもマイナスになってしまう。」ということで、それぞれの責任範囲、テリトリーを守って仕事をしているわけです。このような仕事の仕方には、もとより長所もありますが、製造業のように十数名までのチームの協力が重要な職場では、日本型のチームワークが生み出す生産性に及ばないのです。

このような日本的な協力システム、十数人程度までのチームメンバーの緊密な協力によって高度のパフォーマンスを実現する方式を、私は「深い協力 (Deep Coordination)」と呼ぶことにしています。それは、チーム内で、人間関係と経験の積み重ねから作られます。仕事の方式や分担・協力のあり方についての合意が、非定型情報手段による会話、会議、相談などで形成されるのです。目的達成のために、日常経験の中から最も能率の良い方式を見出し、これを改良しながら生産性を高める方式です。そこでは自発性や勤勉性が重んじられ、上からの命令や罰則は重要視されません。仕事の手順や責任範囲や失敗したときの結果などは、規則・マニュアル・記録に書かれるよりも、メンバーがいわば体で覚えて

います。

このような「日本型チームワーク」の存在やその特色については、すでに多くの人が指摘しています。ここで私が付け加えたいことは、このようなチームワークの形成が、非定型情報手段の重用と一体となっていることです。「手をとって教える。」「かゆいところに手が届くように説明する。」などの表現が、プラスの評価を与えられているのはその証拠です。他方、客観的情報手段の使用は、望ましいチームワークを損じかねないと考えられています。チームのメンバーに対して、ことさらに文書で命令を発したり、苦情を申し立てる場合がこれに当たります。(ただし、最近の電子メールの普及によって、上記の特色が薄れている面もあるかと思えます。電子メールが客観的あるいは非定型的いずれの情報手段であるかについては、議論の余地が残っています。)

戦後50年の間、日本は、本来持っていた日本的協力パターンを駆使して、世界一の「ものづくり国」を築き上げることができました。これに加え、戦後の日本は、先進国レベルへのキャッチアップを目的としていましたから、特定の目標と方針を決めたのちは、その枠内で向上に努めれば済んでいたわけです。目標自体、枠組み自体が変化し、これに対して広い見地から調整を実施する必要はほとんど生じませんでした。多くの仕事は、日本型協力体制だけで進めることができました。「戦後日本の経済成長の奇跡」はこのようにして作られたと思っています。

**平成時代の問題**     ところが、1900年代以降、平成の時代に入ると、日本社会にとって有利に働いていたこれらの条件が消滅することになります。まず、ものづくり、製造業主体という点では、東アジア・東南アジアで生産技術が向上した結果、人件費の点で日本の企業が太刀打ちできないケースが多数出てきました。それでも、現在の日本の製造業は、付加価値の高い生産物や、高度な技術を要する生産物に少しずつ特化して実績を上げています。しかしながら、製造業の分野で日本が競争力を持つことができる範囲は、次第に狭くなっています。

このような事態の中で、われわれが希望を持ったのは「情報」の分野です。情報立国が、

1900年代以降の日本の目標になりました。しかしながら、情報分野では、そこで必要となる仕事の特性から、日本が得意にしている「小人数チーム」の協力が効果を発揮しにくいのです。たとえばコンピュータの生産では、他の製造業と異なり、世界中から安くて良質の部品を集めて組み立てなければなりません。自家製部品だけを使っていたのでは、太刀打ちできないのです。コンピューターが標準化され、部品間のインターフェースが明示されたので、このような広い範囲からの部品の調達が可能になったのです。

またソフトウェアの生産では、チームの協力という側面もありますが、個人レベルの仕事の比重が大きくなります。また、ソフトウェア「部品」の性格から、仕事の分担は、製造業におけるようにツーマンと言えればカーという関係は難しくなります。チーム作業の場合でも、他人の仕事の内容まで知ることは不可能です。ソフトウェア生産のためのチーム作業で重要なことは、各人が分担・生産しているソフトウェア間のインターフェースが効率的に保たれ、全体としてのソフトウェアシステムが順調に動くように心掛けることです。担当者の1人が休んだ場合、他のチームメンバーがその仕事を代行することはできません。(無理に代行しても、能率が下がります。)外部からの「ソフトウェア部品」の購入・輸入はもちろん有力です。これらの、そしてまた他の理由で、ソフトウェア生産(特にビジネスソフトウェアの生産)は、日本企業に向かない仕事になっています。その結果、日本製のソフトウェアの輸出金額は、日本へのソフトウェアの輸入金額の1%にも満たないという極端な状態になっています。

似たようなことは情報分野の他の仕事、たとえばネットワーク業務にも当てはまります。つまり、製造業と情報産業で仕事の進め方が異なっているため、日本人が得意とする小規模チームワークが効力を発揮できないのです。私は、情報やネットワーク分野で必要な「協力」を、「広い範囲の協力(Wide Coordination)」と呼ぶことにしています。日本人は深い協力は得意だが、広い協力は苦手であるということです。

それでは、「広い協力」を効率的に実現するには、どのような情報要因が必要なのでしょう。それは、文書やマニュアルや契約や規則などの客観情報を自在に駆使することです。

コンピュータの組立では、部品間のインターフェースを、細かな「標準内容」として書いておかなければなりません。また、広い世界の各国から部品を輸入し、あるいは輸出する場合には、製品の性能や特色や価格に加え、不良品が出た場合の処置、不測の事態が生じた場合の手続等について、あらかじめ細かく規定・合意しておく必要があります。そうでないと、問題が生じた際に、争いや裁判というコストのかかる手続に依存しなければなりません。

このような仕事や取引に従事し、契約等を作成・実施するには、それ相応の能力が必要です。これまでの日本では、契約や規則などの面倒くさいことを避け、直接の相互交渉によって実質的な協力関係を成立させる、つまり非定型手段によってコミュニケーションする方式で仕事を進めてきましたので、細かな契約の作成のような客観情報による業務は苦手になっています。その結果日本では、他の企業との取引において、契約内容や価格指定等を細かく規定するよりも、相互の信頼を作り上げ、直接の人間関係に依存して合意を形成し、争いを避けようとする傾向が見られるわけです。しかしながら、このような方式は、情報・ネットワーク分野の仕事には向きません。処理すべき情報量が多く、また日常的に接触できない人との間の情報交換が必要であるため、非定型手段では「手に負えない」のです。結局日本は、この分野の製品やサービスの生産で、製造業において示した高い生産性を実現することができなかったのです。

**終身雇用制度の情報基盤** 以上は、製造業と情報産業を比較した場合の日本型の仕事の進め方についての議論ですが、これと相似た考察は、現在の日本の他の分野の問題についても適用することができます。平成不況の現在、社会の各分野で構造改革の必要が叫ばれていますが、構造改革を進めるにあたって、「終身雇用」と「組織の縦割り」が強い阻害要因になっています。もとより終身雇用は、企業間、産業間の労働移動を困難にしている要因であり、構造改革の必要条件である成長産業への労働移動、新しい雇用の創造を妨げています。同じように組織の縦割りも、組織内の下部組織が硬直化・固定化したクローズドシステムになっているため、状況の変化に応ずる柔軟な対応ができない原因になっていま

す。これらのことは毎日のように新聞・テレビに報道されているので、実例を挙げることは不必要でしょう。

問題は終身雇用という制度あるいは習慣、組織の縦割りという制約、仕事の進め方が、どこから発生したかにあります。少し考えてみれば分かることですが、その出所は他ならぬ「日本型の協力関係」です。これまで日本の企業の社員は、日本型協力を適するように、日常経験の繰り返しを通じて教育され、訓練されてきました。自己の属する組織内部で、他者と非定型情報によってコミュニケーションし、組織の事情や、組織内部部門の役割を学び、そしてその中で自己の役割を理解します。またそのため、自己の周辺のメンバーとよく知り合うよう努めます。このようにして形成された知識・経験を活用しながら、自己の能力を最大限に活かすように仕事をしているわけです。もとよりその個人は、このような仕事の仕方によって、日本型組織の中で大きく貢献をしています。

しかしながら、日本型組織のメンバーは、組織を出ると無力になります。組織内での自己の役割が経験と繰り返しによって獲得され、非定型情報に基づいて成立しているため、組織外に出て環境が変わると、新しい世界でどのように自己を役立たせるかが分からないのです。潜在的には大きな能力を蓄積していますが、組織外でその能力を発揮させるための準備ができていないのです。

よく言われることですが、日本では自己紹介をするときに、「ABC会社のXYです。」というように、所属組織の名前をかぶせて言います。これに対して、欧米社会の場合には、「コンピュータープログラマーのXYです。」「アカウントのXYです。」「自分で会社を運営しているXYです。」というように、社会全体の中で自分がどのような役割を果たしているか(Occupation)によって自己紹介をします。この違いが、日本型組織において個人が組織の中に埋没しており、組織から独立すると無力に近い状態になってしまうことを表しています。

終身雇用制度の欠点は、現在の平成不況の時代にはもはや明らかでしょう。コンピュータープログラマーや、アカウントや、企業経営能力は、組織や業種の如何を問わず、

どの分野でも必要とされる職種です。またどんな職種でも、他企業で全く役に立たない技能だけから成立していることはありません。したがって、環境が変化し、産業構造が変わる際には、個人がそれぞれ身につけた特色を生かしながら、新しい産業・企業に移ることが望めます。しかし、現在のような終身雇用制度の下では、個人の能力の中で、他の組織や会社にも通用する一般的な能力・資格と、その会社だけに通用する用語や知識・経験等が一体になっています。そのままの状態では会社の外に出れば、「実力は十分あるのだが、使いものにならない。」という状態を生じます。これはその個人にとっては自己を生かすチャンスが少なくなることであり、また社会全体にとっては社会のために働ける人を生かして使うチャンスを失うことであり、大変なロスです。日本の終身雇用制度は、固定した時代には問題を生じませんでした。現在のような構造変化の時代、流動の時代には、大きな社会的制約になるのです<sup>3</sup>。

それではなぜ戦後の日本でこのような終身雇用制度が成立したのでしょうか。もともと組織に対する忠誠は、封建社会、つまり江戸時代から日本の伝統になっていました。藩主への不変の忠誠は、前例と繰り返しによる固定社会と相性が良かったからです。(その前の戦国時代には、仕えるべき主人を自分で選ぶことが多かったと理解しています。)したがって現在の終身雇用制度は、江戸時代以来の日本文化の表現、藩主に仕えた武士のモラルの

---

<sup>3</sup> 終身雇用制度が大きなマイナスの影響をもたらした分野の1つは教育です。終身雇用は1人の人間を30年以上雇用するわけですから、初期雇用、つまり大学卒業生の雇用の際に、そのときに何ができるか、何を学んでいるかよりも、将来30年以上にわたって組織のためにどのように役に立ってくれるかが重要になります。過去の実績よりも、将来のポテンシャルが大事なわけです。もちろん将来のポテンシャルが実際に重要であることに異論ありませんが、教育の分野では、教育活動全体が、「将来のポテンシャルをなるべく高く見せることを目標にして、教育を進める。」になってしまいました。また教育を受ける立場からは、「自己のポテンシャルをなるべく高く見せるのに役に立つ教育コースを選ぶ。」ことになってしまいました。学歴社会はこのようにして成立しました。受験戦争をくぐり抜け、なるべくランクの高い大学、そしてその前提として高校、さらにその前提として中学・小学校に入学して、最終的にはなるべくランクの高い組織に就職したいということです。教育システム全体が、この原理で律せられてしまい、その結果教育機関は、選抜機関・選別機関になってしまいました。それぞれの個人の能力を個人の特色に応じて伸ばすよりも、将来組織に入ったときに、組織にとってどの程度有用な人間になれるかを示す点で選別されるわけです。特に強調したいのが、教育内容が「暗記」中心になったことです。学習内容の暗記化は、教育側にとっても選別側にとっても手軽な抜け道です。最近私のところに、私の大学では優秀な学生がやってきて、「先生、数学というのは、つまり暗記ですね。」と冗談でなく言ったので、私は大変ショックを受けました。論理的推論、つまり物事を基礎から順々に積み重ねてゆくことだけが生命であるはずの数学でさえも、そこに技術的内容(例えば公式の使用)が含まれているため、最近では暗記科目として選別手段になってしまったようです。本質的なことは何も触れずに、わけも分からず暗記と詰め込みを繰り返せば、勉強が喜ぶではなくて苦痛になり、これを続ければストレスが生じるのは当然のことです。最近では、この種のストレスに対する「耐性」によって選別が進むようになったのかもしれませんが。頭脳や感性が柔軟な青少年時代に課せられるストレスは、大きなマイナスの効果を生じます。若い世代による犯罪の増加の原因が、学歴社会の教育にあるとまでは断言できないかもしれませんが、少なくともその一端にはなっていると考えています。

現代化と言えるかもしれません。しかしながら戦前において、会社に対するサラリーマンの忠誠心は、戦後におけるよりもはるかに弱かったという研究もあります。近代以前の文化や行動様式だけから、戦後の終身雇用制度を説明することはできません。

終身雇用制度は、日本型の情報交換手段、つまり非定型情報が支配的であったことから説明できると思っています。そのため、まず以下のことに注目していただきたいと思えます。それは、日本の組織で終身雇用制度が典型的に成立しているのは、大企業や官公庁の管理職、つまり社会のリーダーについてであるということです。ここで私は職務に上下の隔てがあると言っているわけではありませんが、しかし事実問題として、リーダーなど組織を管理する職務と、第一線の現場の職務には内容に相異があります。いくつかの点について両者の相異を挙げることはできるでしょうが、ここで強調したいのは、仕事の中で取り扱う情報量の差です。組織のリーダー・管理職では、大量の情報を取り扱う必要があります。組織内部がどのように動いているか、組織外部に関する情報、他の組織との関係などについての情報を取り扱う必要があります。他方、第一線の現場では、そこで果たすべき仕事に関する情報だけが扱われ、組織全体や、組織外の情報は重要ではありません。したがって当然のことながら、管理系の仕事では、会議や電話や書類の取扱いが多くなるのに対し、現場の仕事は、現場固有の作業に多くの時間が使われるわけです。

日本の組織では、管理職系の職場で終身雇用制度が強固に成立しており、その結果、労働の流動性は低くなっています。他方、現場の仕事では、われわれが思っている以上に労働の流動性が高く、職場から職場へ人々が動いています。これは皆様方の日常経験にも合うのではないのでしょうか。そうであるのに、日本社会全体が終身雇用制下にあるような表現は、言い過ぎではないかと思えます。

さて、上記のことから、戦後の日本で強固な終身雇用制が、なぜ管理系の職務について成立したかを説明することができます。戦後の日本は、経済成長と社会発展の時代でした。現在の言葉で言えば、中進国レベル、あるいは分野によっては途上国レベルから、先進国レベルまで一気に駆け上がったわけです。その結果、われわれ日本人の仕事の中身は大き

く変わりました。一言で言えば、経済が成長し分業が進んだ結果、組織管理の必要が高まり、管理系の仕事が増え、内容も複雑化したわけです。サラリーマン人口の増大、つまりホワイトカラー比重の増大がこれを端的に表しています。

われわれ日本人は、上記のように複雑化し増大した管理系の仕事に対し、従来と同じく非定型的な情報手段を使いました。皆様御承知のように、他人との直接の面談や、会議あるいは電話による相談などが、現在でも仕事の中で大きな比重を占めています。もとより仕事が複雑になるにつれて、客観情報（典型的には文書情報）も増大しました。経理関係の書式が普及し、請求書や領収書は日常の仕事にまで広がっています。消費目的の取引でも、レシートの形で領収書が発行されるのが普通になってきました<sup>4</sup>。また企業や政府などの組織内部では、一般管理目的の文書量が増えています。お役所に行くと人々が書類の山に埋もれて仕事をしている光景を見かけるほどです。これを見ると、日本社会あるいは日本の組織で、文書量が少ないとはとても言えない、むしろ文書の節約、減量が必要であるという意見が出てきても不思議ではありません。しかしながら日本の組織では、重要な事からは文書にされず、口頭で表現され伝達される習慣が根強く残っています。音声情報を主とする非定型情報が、依然として組織の中核での意志決定や、その決定結果の実施において重要な役割を果たしているのです。組織内で大量に作られる文書の多くは「一過性」のものであり、非定型情報による決定・合意を支える補助的地位しか与えられていません。

これらの結果、日本の組織では、管理系の仕事にあたる人は、そのために必要な情報を非定型情報として入手し、伝達しなければならないという「制約」を負うことになりました。そこから大企業や政府機関に長く勤務し、組織の仕事や特色を十分に身につけた人だけが、その組織の実質的な管理業務に当たることができるという結果が生じました。外部からトップが招かれることはもちろんありますが、多くの場合は組織の飾り物にすぎない

---

<sup>4</sup> 一回の取引で1万円を超える消費支出に対して、レシート等の形で領収書を渡さないのは、古くからの仕事のやり方をそのまま続けているJRくらいではないでしょうか。余談ですが、JRが交通費支払いについて領収書を発行しなかった（現在では請求すれば出るのかもしれませんが）という事実が、日本の経理システムの中に「旅費」という前近代的な会計項目を生じ、これがいろいろの意味でマイナスの効果をもたらしたのではないかと考えます。情報手段が制度に影響を与え、これが固定化される一例です。

か、あるいは長く組織にとどまって蓄積した情報が役に立たない場合や、むしろ邪魔になる場合、つまりその組織でトップダウンの改革が必要とされている場合に限られます。会社の仕事について具体的に知らない人間が外部から入ってきた場合、その人がどんなに優秀であっても、周囲と調和しない、うまくコミュニケーションできないということで通常の場合はマイナスになってしまうわけです。あえて言えば、日本の終身雇用制度は、組織の管理という職務に必要な情報を、非定型的手段で、長い年月をかけて入手する必要があったことから生じた結果ではないでしょうか。

長くなりましたが、まとめれば、戦後の経済成長にともなって日本社会が高度化・複雑化し、特に組織の管理系の仕事にかかる情報量が増大しました。しかしながら、われわれ日本人は、増大した情報を従来からの手段である「非定型情報」によって処理することを続けたので、処理にあたる人間（つまり管理職の人）が長く組織内の留まり、経験を重ねることによって必要な知識・情報を入手するほかはなかったのです。これが日本型組織の管理職で終身雇用制度が成立した理由であると私は考えています<sup>5</sup>。

次に同じ問題を逆の側、つまり労働者の側から考えてみましょう。（管理系の仕事をする人も、ここでは労働者に含めて考えます。）欧米諸国では終身雇用はごく少なく、労働者は組織間をかなりの頻度で移動します。政界や財界のリーダーの移動はニュースになりますから、日本でもよく知られていますが、それ以外の管理職・ホワイトカラーでも、労働の移動、職場の変更は普通のことです。企業と大学の間の交流、役人をやめて弁護士になる、あるいはその逆に民間弁護士の中から役人が採用される、組織人とフリーランスなど、組織間の移動、組織間だけでなく分野間の移動がめずらしくありません。

これらの労働移動の社会的・文化的背景はすでに多くの人によって語られていますので、

---

<sup>5</sup> ただしもとより、同一ポジションに同じ人が長期間留まることは弊害をもたらすので、限られた範囲の「人事異動」は必要であることが認識され、積極的に実施されました。つまり、同じ会社内で、あるいは同じ役所内で、人々が互いにポジションを交換しあうわけです。このような人事ローテーションは、限られた範囲、つまり会社や役所の内部の多様な事項についての知識を得るためには有用でした。しかしながら、ひとつのポジションに短期間しか留まることができなければ、そこで得られる知識は必然的に浅いものになります。その結果、「日本型組織では全員がジェネラリスト、つまり素人であり、責任ある地位についている人にスペシャリストはいない。」と言われるのは、この理由に基づいています。

ここでは詳しく触れませんが、しかし、先ほど述べた職務にともなう情報面の問題があるはずで、つまり管理職がその職場に固有の情報を必要としており、その職務を担当する人が交代すれば、何らかの手を打たないかぎり、情報の流れが阻害されることによって（つまり新任者が仕事のやり方を十分に知らないことによって）トラブルが出てくるはずで、欧米諸国では、労働移動にともなうこの問題をどのように解決しているのでしょうか。

**労働移動と情報** まず指摘したいことは、欧米諸国でも、労働移動にともなう情報ギャップはもとより存在します。その仕事について新任者は前任者ほどよく知らないからです。組織の立場から言えば、新任者は前任者ほどよく知らないから、そのかぎりでの仕事の能率は下がるはずで、また労働者の立場から言えば、前任の職場に比べて新任の職場では未知のことが多いわけですから、そのかぎりでは仕事の能率が下がるはずで、これらをそれぞれ「組織にとっての労働移動のコスト」、「労働者にとっての移動のコスト」と呼ぶことにしましょう。これに対し、労働移動から生ずるプラスの効果を考えることができます。組織にとっては、それは前任者よりもより適任者を得ることから生ずる利益です。また、労働者個人にとっては、前任の職場から得られる利益よりも、新しい職場から得られる利益が大きい場合、つまり典型的には新しい職場の給料が前任の職場の給料より高い場合です。労働者個人は新しい職場に移ることによって得られる利益、つまり収入の増大と、職場を変更することにもなうコスト（たとえば新しい技能が必要とされる場合、その講習・学習に要する費用や時間）を比較して職場を移るか否かを決めます。また組織の側から言えば、前任者と新任者（候補）の給料の差と、両者による仕事能力の差を比較して決めることとなります。ただし、新任者の仕事能力を評価する際には、新任者が職場に関する事柄をまだ十分に知らないこと（情報ギャップ）から生ずる結果を考慮に入れる（あるいは、前任者と同程度に情報を獲得できる環境を提供する、たとえば、講習を受けさせるための費用を考慮に入れる）こととなります。

上記が労働移動の有無を決める基本的要因で、これらに加えて長期的な要因、たとえば個人にとっては退職金や年金、長期的な職場がどの程度確保できるか否かなどが、また組

織にとっては、長期的な労働力確保などが、考慮の対象となるわけです。また組織による決定と個人による決定が食い違った場合には、各種の契約や「暗黙の契約」あるいは、慣習によって、それぞれのケースの結果が決まることとなります。

上記は一般論ですが、日本型組織では終身雇用が成立するケースが多いという事実は、上記諸要因のうち、労働者を交代させることから生ずる情報ギャップ、職場を交代することから生ずる情報ギャップが、欧米諸国に比べて日本では大きいと表現することができます。逆に、欧米諸国ではそれらの情報ギャップから生ずるコストが、日本の組織におけるコストよりも低いこととなります。

欧米諸国において、労働者の交代や職場の変更にもなう情報ギャップから生ずるコストを低下させているのは、「客観情報」の採用です。欧米では、日本と比べて日常の業務のために「客観情報」がより多く使用されています。多くの場合、仕事の手順は分解され、「マニュアル」化されており、また個々の仕事についても組織内の分担、仕事（プロジェクト）の目的、得られた結果の取扱い方、関連する予算・決算方式などが文書化されています。また外部との関係、たとえば企業間の取引では、取引条件が文書化されて契約が作られます。これらの例はごく一部にすぎません。欧米の組織では、企業内外の活動において生ずる多様な情報が定型化され、保存され、蓄積され、企業活動をコントロールする手段として使われるのです。

米国では特にこの傾向が強く、組織で作られる文書は、複数の方式で分類され、索引がつけられ、保存・蓄積されます。日本の組織では人々が直接の関係を持ちながら仕事を進め、その結果がある程度まで文書に記録されるのですが、文書は仕事の結果にすぎず、文書内容が（非定型情報と離れて）仕事を律することは少ないようです。これに対し、欧米の組織では、文書なしでは仕事が進みません。文書に書かれた情報をもとに仕事を進め、また進めた仕事の内容・結果が文書化されて、自己自身および他者のための記録になるわけです。文書に書かれた形で権限が与えられていない事柄について、自分だけの裁量で仕事を進めると「越権行為」になります。ほとんどすべての場合、直接の面談や会議で実質

的な了解をとれば、それが「会談メモ・会議メモ」によるフォローアップとして送られてきます。日本でこれを厳密に実行すると、たとえば上司との会談内容をメモに書いて電子メールで送りつけ、記録として残すということをする、「念を入れすぎる。しつこい人だ。」などのマイナスの評価が下されます。したがって、「玉虫色の決定」という欧米ではあり得ない結果が頻繁に生じます。この辺のところは、客観情報・文書情報というコミュニケーション手段に関する認識の差、文化の差と行うことができるでしょう。

このように「客観情報すなわち文書情報に基づいて仕事を進める。」という欧米の方式は、もとよりプラスの効果だけでなく、さまざまなマイナスの効果をもたらします。かつて「現場の労働者の仕事を文書情報（仕事マニュアル）という形で縛ると、労働者個人の自発性が失われ、チームの運営内容が硬直的になり、全体としてみればマイナスの効果が大きい。」と言われました。米国の企業は、従来の「マニュアルによる労働管理」の限界を知り、日本型のチームワークを学ぼうとしました。しかしながら、これは事からの一面に過ぎません。組織の仕事が文書に基づいて行われることは、全体としてはプラスの効果をもたらすのです。

これらのことは、企業経営方式の日米比較として、数多くの研究がなされているので、ここでは省略し、労働移動に関する文書情報の効果だけに触れたいと思います。まず仕事（ポジション）の内容が文書化されることにより、仕事にあたっている人だけでなく、周辺の人にもその仕事の概要が明らかになります。もとより、細かな点・微妙な点は直接の担当者でないと分からないでしょうが、全体の枠組みは明らかになるわけです。これに対して日本の組織のように、仕事の手順や内容が「当事者の身にはついていないが、客観情報としては存在しない」場合には、そのポジションに対する新参者は、仕事の内容について知ることができません。したがって、そこで自分を活かすことができるか否かを外部から判断することは困難です。また、そのポジションに関する人事を決定する管理者も、新任の候補者について適切な決定を下すことが難しくなります。全体として、ある仕事の内容が客観情報で表現されていれば、それが望ましい労働移動を促進する方向に働くことは

明らかでしょう。

次に労働者の側について考えます。特定の労働者、つまり1人の人間がどのような能力を持ち、どのような可能性を有しているかについての情報は、(身びいきによるバイヤスを除けば) 当人にはよく分かっているはずですが、しかし他人にとっては分かりにくいことです。このような個人の可能性や、それを形作ってきた過去の経歴を表現する文書が「履歴書」です。日本人の履歴書は大変短いことで知られています。政府機関や大企業で相当の経歴を積んだ人でも、職歴は数行から十数行しかありません。そこに書かれているのは、大学卒業以来、本人が所属した部や課の名称と、せいぜいそこで担当した仕事(プロジェクト)の名前程度です。日本のホワイトカラーの履歴書を読むだけで、その本人の可能性が他者とくらべてどこにあるのか、過去においてそれがどのように発揮され、本人の中に蓄積されているかを知ることはほとんど不可能です。(この種の情報は、通常本人あるいは第三者との直接の面談で伝えられます。) わずかに知ることができるのは、その人が営業系であるか技術系であるか、あるいは経理畑の人が、外国勤務が長かったから外国語には不自由がないだろうなどの事からに過ぎません。履歴書の実質的内容は、文書に含まれるコンテンツではなく、「求職中である」という意思表示にある、と言ってもよいでしょう。

これに対して欧米諸国のホワイトカラーの履歴書(レジュメ、ヴィタ)には、本人の過去の実績についての長い記述が含まれます。大学の研究者では、研究業績が履歴書の最も重要な内容になります。これに加え、どのような種類の講義を行ったか、どのような種類の学内行政活動に従事したかなどが書かれているわけです。企業人の場合(企業や政府機関を渡り歩く人が多いので、そのように言うことはできないかもしれませんが) どの組織でどのような仕事を行い、その結果がどうであったということが詳しく書かれています。

また本人の叙述だけでなく、本人をよく知っている第三者(レフェリー)が、その本人についてそれぞれの角度から忌憚のない意見・評価を述べるのが通常です(そのための文書は、レフェリーズ・レターと呼ばれます)。したがって、欧米の場合には、労働移動に際して、本人に関する詳しい情報が客観情報・文書情報の形で流されるわけです。新しい

職を求める当人は、このことを意識して、自分をなるべくよく見せるように詳しい履歴書を作ります。当人の評価にあたる第三者は、当人が選ぶこともあり、また組織の側が依頼することもあり、その双方の場合もあります。レフェリーを依頼された第三者は、当人についてなるべく客観的な情報を伝えるように努めるわけです。(あまり推薦できない人をほめてしまった場合に、採用後に実績を通じてその事実が分かると、評価を行った当人自体の信用度が下がることになってしまいます。つまり「推薦状」の意味が、日本と欧米諸国で大きく異なるわけです。)

このように、欧米では労働移動に際して、仕事の内容や労働者の能力・特質等に関する情報が文書形式で伝えられているわけです。これに対し、非定型情報を主とする日本では、この種の情報を効率的に伝えることが難しく、その結果労働移動自体が困難になる、つまり終身雇用制が成立しやすいとすることができます。

**「標準化」と情報手段** 職務に関する情報や労働者についての情報が文書情報の形で伝えられることから、さらに重要な結果が生じます。それは「標準化」です。たとえば、会社企業の「経理」を考えてみましょう。会社の経済活動が金銭で評価され、それが一定の方式で記録され、集計され、評価されるのが「経理」です。この経理活動自体は、どの企業でも行っているわけですが、その「実行方式」、つまり会計帳簿のつけ方、経理方式が文書化されていると、さまざまな局面で異なる企業間の経理方式の比較が可能になります。そして、優れた経理方式を取り入れ、望ましくない経理方式を捨てることにより、企業経理方式が少しずつ標準化されることとなります。他方、もしそれぞれの会社が「どのように経理情報を記述するか。帳面をつけるか。」について、これを文書化せず、組織内だけの非定型情報(つまり経理担当者の頭の中だけに入っている情報)に留めておくと、他社と比較する機会は少なくなります。その結果、それぞれの企業特有の経理方式が成立し、「我が社では、この件について、このような名前でこのようなやり方で経理を進めている。」と

いう結果になります<sup>6</sup>。

「経理」を典型例とする企業活動について、これが社会的な規模で標準化される場合と、それぞれの企業で固有の方式が閉じた形で存在するのとでは、長期的に大きな違いをもたらします。各企業の経理が同一方式で進んでいけば、経理担当者（アカウント）は、どの組織に行っても経理業務を担当することができます。そのような標準経理方式が存在しなければ、経理担当者は組織を移動するたびに新しい用語や方式や慣習を学ばなければなりません。それぞれの組織では、自己の独自性（社風）にプライドを持っているかもしれませんが、長期的・全体的に見れば、標準性を持たない経理方式は、経営のためのマイナス要因です。

仕事の方式の標準化に比べて、個人の能力の標準化は難しいかもしれません。しかしながら、それぞれの個人の可能性や経歴が文書化された形で表現されると、複数のケースを比較することにより、そこから自然に各種の「標準」が成立することになります。たとえば、アカウントとは、およそどの程度の仕事の能力を持っている人を言うのか、もし初級者とベテランの区別が必要であれば、アカウントの1級、2級はどの程度の能力を示すのか、これらのことが実務を通じて少しずつ明らかにされるわけ<sup>7</sup>です。

まとめて言うと、労働移動の際に必要な「個人の経験・能力」に関する客観的情報が、欧米諸国では文書化されて存在するのに対し、日本ではほとんど存在しないということになります。したがって、この理由からしても日本社会での労働移動は困難なのです。

日本の組織における情報特性は、終身雇用制の他にも、組織の縦割りや、女性の職場進出が他国に比較して低いことや、組織改革が困難であること（これは「構造改革」が進まないとして問題になっています）など、マイナスの効果をもたらしています。つまり本日のプレゼンテーションのポイントは、組織を運用する際に必要となる情報手段という点で、

---

<sup>6</sup> 日本で、企業ごとに「経理用ソフト」を製作しなければならない理由です。

<sup>7</sup> 日本でも「資格」を取ることによって、この種の情報はある程度表現されています。しかしながら日本の「資格」には、その「期限」などの条件が付されていないことが多く、実務の中で当人の能力をなるべく正確に表す試みが欠けています。その極端な場合は「医者の資格」や「教員資格」で、医師免許・教職免許のための試験を合格すれば、実務の経験や年齢の進行にともなうプラス・マイナスの影響が大きいかかわらず、資格自体は生涯そのまま変化しません。

われわれ日本社会は、欧米諸国に比べて客観的情報の活用度が低いという差があり、これが現在の問題の多くを生み出す要因になっているということです。

**まとめ** 時間が足りなくなりましたので、短くまとめることにします。問題は今後われわれはどのようにこの問題に対処すればよいかということです。長期的には、「教育と訓練」の問題になります。日本の学校教育では、文字情報は、日常の仕事に役立つ手段としてよりも、人間の感情や高遠な思想、あるいは社会一般の情報を伝えるためのものとして教えられてきました。国語の教科書に採用されるのは、文学作品や思想・哲学書からの引用が多く、雑誌・新聞記事も時には取り入れられますが、仕事に関連する文書の採用はごく少ないようです。つまり、日本では、欧米諸国のように、日常の仕事に文書を使うための訓練ができていません。日常業務のための文書は「実用目的」として第二義的なものとされ、文字や文章は、より「高遠」な対象や、個人の感情を表現するための手段であるとされてきました。その結果、日常の仕事における客観情報・文書情報の活用の不足という結果となり、これが本日の話で言えば、終身雇用制という硬直的な社会システムを生じたのです。

したがって、長期的な対応策としてわれわれが採用すべきことは、国語教育の改革あるいは文書教育（文書の背後にある論理的思考の教育を含む）の新設です。たとえば、小学校で文字を教え、文章を読むことを教えたならば、その次の段階では、学校生活のさまざまな局面で音声による情報伝達だけに頼らず、それぞれのレベルに応じて文書情報を使うことが考えられます。たとえば、生徒同士の「学級討論」を行ったならば、その結果を文書の形にまとめ、これを組織化し蓄積すること、また自分達のクラスだけでなく、他のクラスや過去の学級討論の結果を文書によって理解することが考えられるでしょう。中学校・高等学校に進めば、活動範囲が広がり、また生徒が理解できる社会活動の範囲も広がりますから、それにに応じて文書を作成し、文書を読んで理解し、自他の行動を音声言語だけでなく、文書情報によっても規律するトレーニングを行うことが望まれます。

本日の話の冒頭に、明治政府が近代国家形成のために小学校レベルの普通教育が必要であることを認め、「義務教育」として急速に全国に広げたこと、そしてそれが明治以降の日

本の近代化に貢献したことを述べました。現在の日本は、レベルは違いますが、明治以前の幕末時と相似た状況にあると思います。つまり、われわれの教育目標には、「客観情報・文書情報による社会的活動の表現・記録・蓄積・伝達・規制」という高度情報化社会のための基礎的リテラシーが不足しており、この面で欧米諸国とりわけ米国にキャッチアップするために、急速に手を打つ必要があるということです。すでに散発的には、「法律規定が不十分である。」「予算の使用法について基準があいまいである。」「古くなってしまった法律が多すぎる。」など、社会全体の規律のための文書情報、つまり法律が、社会の現実の状況に比較して不備であることが指摘されています。これらは、私の主張を側面からサポートしていると考えています。

たしかに、このように「教育から出発して国を作り直す。」やり方は、その効果が本格的に現れるまでに数十年を必要とします。現在の経済問題・社会問題の解決にすぐには役に立ちません。しかしながら私は、当面の方策としても、社会経済の多くの局面で、文書情報を重視することが望ましいと思っています。そのための具体的な方策を考えることは今後の研究課題です。

なお最後に1つ付け加えておきたいのですが、現在の日本での客観情報・文書情報の不足を指摘することは、人間同志の直接接触による非定型情報コミュニケーションが重要でないことを意味しません。「小規模チームの深い協力」は、日本社会の宝です。これを軽んじてよいわけではありません。つまり、非定型情報と客観情報、「深い協力」と「広い協力」は車の両輪で、双方ともに重要です。米国社会でも、直接コミュニケーションは重要な役を果たしています（電話が主要なテレコム手段であったころ、米国での1人あたりの年間通話時間は日本のその約2倍でした。）。現在の日本社会の長所である「深い協力」の能力をキープしたまま、「広い協力」を実現できる能力をつけるべきである、いわば一刀流だけで満足せずに二刀流も修得すべきである、というのが本日の私の主張です。