

# J-CAST 寄稿書評集

【霞ヶ関官僚が読む本】「本や資料をどう読むか」  
「読書を仕事にどう生かすのか」などを綴るひと味  
変わった書評コラム。

## — 目次 —

なぜ Apple や Facebook は大企業になり得たのか 経営の「本質」を説く .....	1
生き残った高級参謀が記した「本当の沖縄戦」— 決戦か持久か、真相を知るのはただ 1 人— .....	5
「偶然の一致」が扉を開く ペルーの古文書に記された 9 つの「人類の知恵」 .....	9
中国、北朝鮮、トランプ政権—— 13 人の「地政学」の専門家が示す日本の外交戦略 .....	13
繰り返される企業の不祥事 足りないのはトップの「美意識」か? .....	18
誘致まで成功した 1940 年「幻の東京オリンピック」はなぜ中止になったのか .....	23
定年後こそ次のステージへ 知恵と経験を生かす働き方 .....	27
お金に翻弄される、そんな時代は終わりを告げる .....	31
経営破綻から復活した日本航空 すべては社員の意識改革から始まった .....	36
いまの日本の組織経営に欠けている点 「デザインの視点」で見つめる .....	41
音楽は人と人の絆、感動の渦 これが佐渡裕の「哲学」 .....	45
「日本史上最も知的な雑談」 偉大な批評家と数学者が「人間」を語る .....	49
植物が持つ擬態力、動物を操る能力、分散化能力を読み解く .....	52
経営の行方や未来を徹底的に雑談 「これでいい」のビジョンをもつ .....	56
ヒトと微生物との「関係回復」へ未知の分野に挑む .....	60
情熱と誠実さで企業の「光る部分」を見つける .....	63
仕事への無関心が経営の大敵 「その道の達人」を目指して .....	67
異文化の人の目を通して知る日本文化の豊かさ .....	70
アメリカを支えるキリスト教思想とプラグマティズム .....	74
未来を語るには「今までにない言葉」が必要になる .....	78
政治と外交に直接関与したふたりの天皇 .....	82
ブロックチェーンの強みは仮想通貨だけじゃない .....	85
インバウンド立国ニッポンへ 国内外の事例紹介し提言 .....	89
「GAFA なし」で取引可能 ブロックチェーンの本質を知る .....	93
理科の授業で習わない量子力学を丁寧に解き明かす .....	97
割り切れない問題を別の視点で考える「内山哲学」の魅力 .....	100
全体の利益を長期に最大化する経営こそ最善の選択 .....	103
皇室の存在、和の精神の尊さ 最古参外国人ジャーナリストは訴える .....	107
山水郷に移る若者たちと日本の未来 .....	111
海を渡る恐怖、陸地を目指す喜び .....	115
仕事人間たちへ 目に見えない資産形成のすすめ .....	118
オリエンタリズムから見えた政教分離や信教の自由の意義 .....	121

社会、正義、倫理をおろそかにするブランドは信頼されない .....	125
アジアが知的な魅力とソフトパワーを高めるために .....	129
農本主義から富国強兵へ向かう時代 新渡戸稲造の思想に学ぶ .....	133
「境界領域マネジメント」を定義 .....	137
宇宙の波動と和音が地球を包みこむ .....	140
中国には 100 万人都市が 300 もある .....	143
少子化で小ぶりになる小中学校のモデルになる .....	146
多民族の巨大イスラム国家はどのように繁栄したのか .....	149
国産食材の現場、特に組織の働きを丹念に取材した労作 .....	153

# なぜ Apple や Facebook は大企業になり得たのか 経営の「本質」を説く

2017年05月25日 11時12分

## ■「文化と芸術の経済学」(谷口正和著、ライフデザインブックス)



著者の谷口正和氏はマーケティング・コンサルタント。30年間にわたり世界を旅し、多くの都市を訪れ、各種のメディアを読み、社会の変化をキーワードに絞り込み、多くの著書を世に問うてきた。

先著『動態視力』(ライフデザインブックス)では、SNSが急速に発展する世界では価値観が急速に変化している。その先行きに目配りをと警鐘を鳴らした。

その谷口氏が、『文化と芸術の経済学』では、近未来のキーワードを明確に記している。章立てではなく、語りかける文体。ドリームアスリート、パーマネントトラベラーなど、これからの世界を象徴する新語も随所にみられる。

## □精神的な絆をプレゼントしてくれる SNS

自らの鮮明な体験から、世間を固定的にみてしまうことが誰にでもある。「文化と芸術、それなくして、これからの経済と経営はなりたたない」と谷口氏は問いかける。思わず反論したくなる方もあるだろう。

地域の企業は、大企業のように販路が拓けない。マス・マーケティングに長けてはいないから。本当にそうだろうか。

「アップルやフェイスブックが、大企業になれたのは、近未来を創造しようとして、顧客とともに進化したからではないか」

「未来はカオス。過去の延長やデータではとらえられない。ささやかな日常に非日常を求める生活者。自らの使命を見定め、起業し、ライフワークに挑む人々。なにかに貢献したり、なにかに繋がったり、他者との関係性に愛着を持つ情熱家がこれからの担い手だ」

「エシカル・ファッションが台頭している。コーヒー豆や紙にとどまらず、途上国、自然、社会から搾取していないことが、商品の存在意義、生産過程の哲学として問われている」

と筆者は語る。文化とは個人の特徴であり、芸術とはコンセプトをはじめ目に見えないものを個性豊かに可視化することだと。

そして、いまや、グローバルなファッション・ブランドまでが、環境や社会にかけた負荷を意識せざるを得なくなっている。これからは、想いや使命感といった精神的な絆をプレゼントしてくれる SNS が、マス・マーケティング以上に活躍するのではないだろうか。

## □新卒社員が退職するのは「うれしい悲鳴」

先日、国立公文書館を訪れ、昭和 21 年、帝国議会の議論に触れる機会があった。平和主義に立脚しようと、憲法を大胆に改正しようとする熱に胸をうたれた。それから 70 年。

懸命に働き、世界から 3000 万人もが観光に訪れる豊かな国となった。そのかたわら、精神の豊かさを求めて、中山間地や漁村に移住する人、社会貢献、地球貢献に進路を定める人が増えている。他人の幸せに貢献するという価値。そのことが自らの幸福だという認識が、SNS とともに拡散し始めている。いま、大企業に就職した新卒社員の 10～30%が数年で退職するという。一度きりの人生をなにかに傾けようとする、うれしい悲鳴と言えるかもしれない。

地域の未来についても、飛騨高山や直島に多くの訪問者があるように、風土、食べ物、生活文化すべてが資源となる。そこで谷口氏は、「SNS はその魅力を伝える媒体であるが、やはり最強の媒体は、都市そのもの」だと。

経済と経営の担い手は私たちひとりひとりであり、人生を傾ける情熱にあふれるビジネスに、女神が微笑むと、筆者は問いかける。SNS の動画とメッセージを世界が共有する時代に、自らの個性が文化だと胸をはれば、それがビジネスにつながる、という著者からのメッセージ。中央省庁ではたらく私たちを含めて、これからを担う世代を大いに勇気づけるのではないか。

社会の善、他人に貢献するよろこびを日常生活に求めようとする世代。そうした世代が、世界の仲間たちと新たな価値観や哲学を共感

し、専門知識や実務能力を養い、世界に発揮するようになれば、日本が新しい光を放つ、と期待したい。

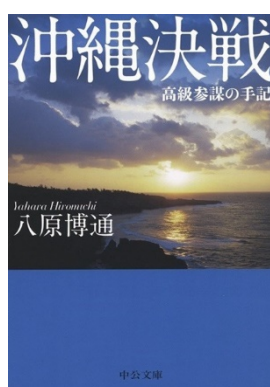
(経済官庁 Y K)

[目次に戻る](#)

生き残った高級参謀が記した「本当の沖縄戦」—決戦か持久か、真相を知るのはただ1人—

2017年07月06日12時36分

■「沖縄決戦 - 高級参謀の手記」(八原博道著、中央公論新社)



沖縄に関心を持ったのは、平成7年秋、米兵少女暴行事件を契機とする沖縄問題のうねりの中であった。当時の知事、大田昌秀氏の著書を読み、戦中戦後の沖縄の歴史をあまりにも知らない自らを恥じた。琉球米国民政府の下、高等弁務官が統治し、在留米軍にとどまらない多くの問題が生じていたことを知った。本土と沖縄の認識のギャップが永年埋まらない背景には、占領下の沖縄への理解不足があると感じた。

では、沖縄戦についてはどうであろうか。

「県には既に通信力なく三十二軍司令部又通信の余力なし・・・緊急ご通知申し上げます。・・・県民に対し後世特別の御高配賜らんことを。」



海軍沖繩方面根拠地司令官、大田実少将が、昭和 20 年 6 月 6 日、海軍次官あてに発信した電報は広く知られている。

しかし、主力の陸軍第三十二軍がどのように発足し、どのように戦ったのかはあまり知られていない。その史実を克明に綴った書が「沖繩戦線一高級参謀の手記」である。著者は八原博通氏、明治 25 年生まれ。第三十二軍高級参謀、陸軍大佐として、軍司令官と参謀長を補佐し、作戦計画の責任者として戦い、生還した人物。氏は昭和 47 年に本書を世に問うた。「沖繩作戦は、決戦か持久か、その間の真相を知るものは私唯一人と確信する」からと。

#### □「諸子はその任務を完遂せり。予の指揮は不可能となれり」

陸軍第三十二軍は、昭和 19 年 3 月、マリアナ線、フィリピン防衛の後方部隊、大本営の直轄部隊として誕生した。八原大佐の着任時の所感が記されている。「およそ何人といえども、そのおかれた立場から本能的に将来を予測し、自らの対策と覚悟を決めるものである。軍用語でこれを状況判断という」と。着任まもなく、沖繩で大規模な地上戦が行われ、多くが最期を遂げると察したのである。

その後、大本営から作戦軍令が示されない中、牛島司令官は「本土決戦を一日でも遅らせること」を任務と定め、洞窟の整備に精励した。勝利以外の目的を掲げる作戦である。かかる作戦は、陸軍が採用した稀有なものであり、日本の行く末を願うが故であった。そして、住民の疎開、食糧の確保など沖繩県および警察と一致団結しての準備が進んでいくのである。本土疎開は、残念ながら企図したとおりに進まなかった。

翌年 3 月 23 日、沖縄戦が始まり、陽光を見ない洞窟生活が始まる。撤退を繰り返しながらの戦闘が続く中、司令部は摩文仁に後退し、6 月 18 日に最後の命令を発する。「親愛なる諸子よ。諸子はその任務を完遂せり。予の指揮は不可能となれり」牛島満中将および長勇参謀長は、6 月 23 日に摩文仁で自決し、沖縄戦は終了する。

約 10 万人の軍人・軍属の戦死者、住民の死者が約 9 万人にのぼる沖縄戦を私たちがどう引き継いでいくのか、考えさせられる。

## □本土に生きる我々の責任とは

摩文仁の丘には兵士の墓碑があり、北海道から沖縄県まで全県の兵士の氏名がある。多くの部隊が沖縄に転進してきた結果である。沖縄県平和祈念資料館とひめゆり平和祈念資料館を訪問すると、昭和十九年以降のできごとが克明に展示されており、なかでも、ひめゆり学徒隊の野田貞雄校長の展示が目を引き。

3 月 29 日、米軍の爆撃をかいめぐり、南風原陸軍病院の地下洞窟に赴いた野田校長（熊本県益城町出身、6 月 20 日、53 歳で戦死）は、卒業証書もない中、「米軍の爆撃下、ろうそくの灯火で行われる卒業式は、世界に比類をみないものである。教職の内示を受けた各位におかれては、任務を完遂し、速やかに任地に赴いてほしい。」との送辞を述べている。熊本出身の野田校長の胸中には、沖縄戦の待つ彼女たちの悲劇を見通しておられたのではないか。

沖縄県の嶋田叡知事（兵庫県神戸市出身、43 歳）は、周囲が止める中、昭和 20 年 1 月、米軍上陸必至と見られる沖縄への転任を快諾

した。軍の作戦を有利に導くとともに、住民を守ることにまい進し戦死した知事は、作戦の行く末を十二分に理解していたのではないか。

6月23日には、戦没者に尊崇の念を表すとともに、一日も永く生きようと立ち向かわれた方々、そして沖縄の今に思いをいたす。このことが、本土に生きるわれわれの責任ではないだろうか。

それへの確かな手がかりが本書である。

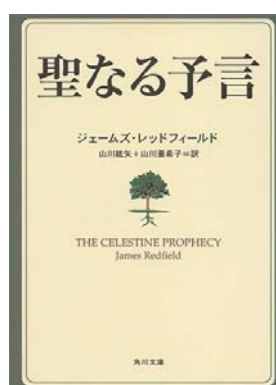
(経済官庁 YK)

[目次に戻る](#)

## 「偶然の一致」が扉を開く ペルーの古文書に記された9つの「人類の知恵」

2017年08月17日12時19分

### ■「聖なる予言」(ジェームズ・レッドフィールド著、角川文庫)



1992年6月、環境と開発に関する国連会合がブラジルで開催された。リオ・サミットは、アマゾンの熱帯雨林の破壊や砂漠化、地球温暖化を首脳レベルで議論した初めての会議であり、当時のアメリカ大統領、ジョージ・W・ブッシュ氏は、強いリーダーシップを発揮した。

本書は、1990年代初頭のアメリカにおいて、多くのエネルギーや資源に依存する生き方に未来はあるのか、科学的合理性やキリスト教的思考以外にこそ、人類の未来をかなえるヒントがあるのではないか、と考え始めたアメリカ人の物語である。

レッドフィールド氏が、本書を私費出版したところ、たちまち10万部以上を売り上げ、大手出版社が初版20万部で再版した。

## □西暦 3000 年に向けての新たなパラダイム

本書は、ペルーに 2000 年以上前に書かれた古文書を解明する旅を続けながら、私たちが学ぶ 9 の知恵を解き明かす——。フィクションの体裁をとる現代人への問題提起だ。

物語は 1000 年前、キリスト協会が正邪を決めていた 11 世紀からはじまる。疫病、災害、飢餓。幸福と災いは、自然現象ではなく神のご加護と悪魔の所業と考えられていた時代。次は、近代自然科学が神に代わった時代。科学的根拠がないものは迷信となり、現代に至る。

今世紀、アインシュタインの相対性理論と量子力学の発展に伴い、時間と空間についてのパラダイムが変わり、それまで科学的合理性の向こうにあると思われたものを、物理学者を筆頭に自然科学者自らが求め始め、ニューサイエンスを求める思想が台頭する。本書は、ニューサイエンスの延長にある西暦 3000 年に向けて、新たなパラダイムを示そうとしている。これは、当時のアメリカ人の未来への不安感を満たすものだったのだろう。

## □「ご縁」に感謝し生きるススメ

偶然をご縁と言い換えれば、日本人には違和感がないが、スピリチュアルと言ってしまうと違和感があるだろうか。

知恵の多くは経験から得るものであるが、その経験は偶然得られるものも多い。本書では、知恵を高めるためにも、偶然やご縁に感謝して生きる態度を第一に推奨している。いわばスピリチュアルな生き方のすすめ、である。

エネルギーに関する知恵も精神的なものである。相対性理論によれば、物質は一種の純粹エネルギーである。本書では、一步進んで「物質は、人間の意志と期待に順応する」という。農作物に愛情を傾け、他人に好意を示すことは、よりおいしい食物、親密な人間関係につながると。そして、それに必要なエネルギーは、メンタルトレーニングによって、自然から限りなく得ることができると。

人間同士のかかわりについても語っている。恋愛したときの高揚感は、相手のエネルギーを奪っているからだという。こうした態度は相手を不安にさせ、喧嘩や離別の原因になる。母の理想は、子供に惜しみなくエネルギーを与えることであり、子供を型にはめようとして子どものエネルギーを失わせてはならないと。

日本では、古来から、慈悲、あるいは、情けは人の為ならず、として理解されてきた生き方ではないか。メンタルトレーニングを通じた人間関係の改善にかなりの紙幅を割いているのが、アメリカ社会が抱える諸問題の根深さを感じてしまう。

## □「人間と神の中間に位置する存在としての人間」

人間と地球環境の関係に関しては、数世紀にわたる展望が示されている。民主主義は、植民地や戦争という肉体的な闘争から、精神レベルの競争に進化し、国を越えて、意識を共有し、協力しやすくなった。仕事の多くは、他人との交流と情報交換が中心となり、モノとは違って他人に与えることがはるかに容易になった。核融合、超伝導、人工知能、自動運転などにより、ものの不足という問題が消えて地球

上の自然を人類が大切に育て保護するようになると。こうした主張が、夢物語ではないと、いま、私たちは受け止められるだろうか。

ホモデウスという言葉をご存知だろうか。今年の3月に出版された世界的ベストセラーの書名でもある。まだ日本語版は出版されていないが、「人間と神の中間に位置する存在としての人間」である。近現代の西洋社会の思想を根本から見直そうという問題提起でもある。農業革命が一神教を、産業革命が科学的合理性を与えたように、ホモデウスは、地球を守り地球と共生する役割を果たそうとすると説いている。本書とホモデウスをあわせ読むことにより、日本に住んでいてはわからない、アメリカ社会の未来思想の一端にふれることができる。

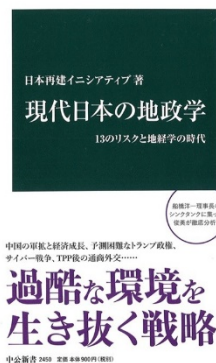
(経済官庁 YK)

[目次に戻る](#)

# 中国、北朝鮮、トランプ政権—— 13人の「地政学」の専門家が示す日本の外交戦略

2017年09月28日12時52分

## ■現代日本の地政学（中公新書、日本再建イニシアティブ著）



1994年。保護主義を回避し、雇用創出のために国際協調することを目的に、クリントン政権は自動車の街デトロイトで雇用G7を開催した。クルーグマン博士が、The Age of Diminished Expectationsを著し、白人移民が、ゴールデンエイジを生きた親の世代よりも豊かになる時代は去ったと述べて4年後だった。

筆者には、トランプ政権の誕生は、グローバリゼーションの恩恵を受けにくい白人労働者層のその後20年の暮らしに関係しているとの思いがあり、雇用創出の国際協調の重要性を実感している一人である。

中国経済の台頭は著しい。APEC諸国の対中貿易依存度は軒並み1位、2位。韓国やオーストラリアは30%を超す。欧州各国も中国と



の経済依存の進展を望んでいる。アメリカが TPP を離脱する中で、G7 がそれぞれに自国の経済利益を追求すれば、中国、インド、ロシアなど新興国と価値観を共有することは、ますます難しくなる。2年後に G20 を主催する日本はどうするのか。

## □日本が採るべき外交とは？

本書は、GATT=IMF 体制という自由で開放的な国際秩序の下で最大の恩恵を受けてきた日本の読者に、主要国の地政学を示し、日本が採るべき外交を示そうとする寄稿集である。

著者名にある「日本再建イニシアティブ」とは、朝日新聞主筆であった船橋洋一氏を中心とする、自由で開かれた国際秩序の構築を目指す独立系シンクタンク「Asia Pacific Initiative」に集まった 15 人の識者たちのこと。

彼らが、これから日本がとるべき戦略を 13 のテーマで分析したのがこの本だ。

その基本認識は、「地政学の復活」という危機感。第一次世界大戦後、主要国は、自国本位の経済圏を求めて、外交に経済的手法を用い、結果的に第二次大戦を招いてしまった。その経験を反芻し、日本が、日米同盟を再選択し、外交を能動的に行う必要性を訴える。

日米同盟の議論が安全保障面に限られがちな現在、地政学の専門家による提言はタイムリーである。

## □中国の大国外交と日米同盟

東西冷戦終結後のアメリカのアジア外交は、アジア太平洋地域の経済の相互依存を拡大しながら、覇権国あるいは国家連合の台頭を阻止するものであった。また、対ロシア政策は、2015年のロシア連邦国家安全保証戦略に「西側諸国が、政治面、経済面、軍事面、情報面で封じ込め政策を実施している」と記すとおりである。

2011年、オバマ政権は、自由で開かれた国際秩序の普及を願い、アジア戦略を「国際的なルールを遵守する限りにおいて、平和的で反映する中国の台頭を歓迎する」立場に転じたが、残念ながら、現実はそうならなかった。

東シナ海、南シナ海への海洋進出、一帯一路戦略など、中国の大国外交は、着実に進展し、かつ、その路線には周辺国への強制の含みが否めない。書中、中山俊宏慶應大学教授は、日本が「アメリカを自覚的に再選択する」ことにより開かれた国際秩序の構築の基盤として、日米同盟を展開する意義を説く。

防衛研究所の増田雅之主任研究官の分析も詳しい。昨年1月に開業した AIIB は、世界銀行やアジア開発銀行と協調融資を開始し、欧州主要国を含めて80の参加国・地域に達している。

また、2014年11月、北京で開催された APEC 首脳会議において、習近平国家主席は、Connectivity の強化を提唱し、道路、鉄道、エネルギーにとどまらず、政策、インフラ整備、貿易、資金、民意の5つの分野において、相互依存関係の深化を主導している。その効果は、タイ、インドネシア、ミャンマーなど APEC 地域にとどまらず、

ロシア、カザフスタン、トルコ、パキスタンといったユーラシア地域に及び、国ごとに数値化されている。本年 5 月に北京で開催された一帯一路国際協力サミットフォーラムには、二階俊博自民党幹事長を含め、130 か国以上が参加した。

国家資本主義を母体とし、外交に経済力を行使する中国と、日本はどう対応していけば良いのか。オイル・ショック以降、西側先進主要国は、ブレトンウッズ体制と NATO、日米安保条約を基礎としながら、G7 が協調して、開かれた国際秩序を深化させてきたが、この 10 年、中国の台頭により、経済的利益を追求する地政学とのはざまにある。

#### □Connectivity にふさわしい国際秩序

本書は、情報通信の Connectivity を、サイバー戦争を中心に取り上げているが、情報とデータの自由かつ安全な流通は、開かれた国際秩序の根幹である。Google、Apple をはじめ、中国が国家による情報統制を行っているが、人工知能やデータ社会にふさわしい国際秩序こそ、EU、日本、アメリカが主導的に構築すべき分野ではないか。

中国をはじめとする国家資本主義の台頭に対して、西側先進国がそれぞれに、地政学的見地から政策を実施してはならない。グローバリズムの恩恵を受けにくい庶民に配慮した国内経済政策、日本で言えばローカル・アベノミクス。2015 年 4 月、安倍総理が米国議会で行った演説を読み直すと、グローバリゼーションの影の部分にどう配慮するかの方針に言及がなく、欧米に広がる、内向きな外交を求める世論の転換を促す力強さに欠けるのかもしれない。

自由、無差別、人やデータの往来といった、開かれた国際秩序の価値を揺るがせることなく、庶民が暮らしに希望を持てる政策協調を主導することが、日米同盟に期待される使命であり、また、G7の役割も明確ではないか。そうした広がりなる日本の外交がいかに重要であるか、認識を新たにしてくれる15人の論者からの一冊である。

(経済官庁 YK)

[目次に戻る](#)

## 繰り返される企業の不祥事 足りないのはトップの「美意識」か？

2017年11月02日12時04分

### ■世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか？ 経営における「アート」と「サイエンス」(山口周著、光文社)



日本経済の伸びしろはどこにあるのか——。技術、グローバル、それともイノベーション？

かつて、「お客様は神様」という思想に、成功のカギを見出す議論があった。その通りではないか。では、「神様」は何を求めているのか？

ワクワク、うっとりするような新しい製品とサービス。日々の暮らしを癒やし、友達、社会とのふれあいを感じさせる製品とサービス。それらはどのような企業活動から生まれるのか？

本書は、読者のそうした疑問に答えてくれる。

## □ The Master of Fine Arts is the new Master of Business Administration

筆者は「グローバル企業の幹部は、論理的・理性的スキルに加えて、直感的・感情的スキルの獲得を期待されている」という。そして多くの企業・人へのインタビューを通じて、それには三つの流れがある。

第一は、volatility 不安定、uncertainty 不確実、complexity 複雑、ambiguity 曖昧 (VUCA) の事業環境を勝機に結びつけなければならないということ。経営判断は、要素還元的な論理・合理だけでは決められず、全体を直感的に捉える感性と、構想力、想像力が必要になっているのだ。

第二は、購買者の承認欲求や自己実現欲求に応えるには感性や美意識が求められるということ。ボードリヤールが「消費社会の神話と構造」において、「先進国における消費行動が、自己表現のための記号の発信だ」と指摘したのは1970年。以来、自動車、家電製品などで日本企業は世界の賞賛を浴びてきた。先進国に加えて、新興国においても消費ビジネスがファッション化する中で、日本企業の活躍の余地はむしろ増えているとも言える。

第三は、イノベーションには、美意識に伴う倫理観が必要であるということ。後にふれる。

## □すべての日本人には芸術家の素質がある

フランスのブランド帝国、LVMHのベルナード・アルノーは、物質主義が後退し精神的な充実を求める声が強まると預言し、筆者は、「Appleという会社は、IT企業として捉えるよりも、もはやファッションの会社だと考えた方がいいのかもしれない。なぜなら、アップルが提供している価値は、利用者の自己実現欲求の充足であり、アップルの利用者は『そのような人』だという記号だから」と述べる。

日本企業に勝機はあるのか？

1931年に来日した、アン・モロー・リンドバーグは、「すべての日本人には芸術家の素質がある。着物、毛筆の文字、蛇の目傘。普段使いの食器。日常生活のうちの紙と紐すらも」と日本を絶賛している。渡邊京二氏の「逝きし世の面影」（平凡社ライブラリー）にも江戸末期から明治にかけて来日した欧米人の同様の感想が多数収められている。

日本人に備わる美意識は、日常生活、子供の教育、茶道、剣道をはじめ大人になってからの稽古に支えられたものである。そうした美意識を、受け継ぎ、発展させよう、と産業界の幹部が認識を新たに、幹部はもとより従業員すべてにそうした活動を奨励するようになれば、世界から憧れられる「粋な企業」が続々と誕生するのではないか。

## □「一見してイイものはイイ、ダメなものはダメ」

その一例がマツダである。3年間で売上を2兆円から3兆円、営業利益を380億円から2000億円に増やした背景に、「魂動(こどう): Soul of Motion」というデザインコンセプトがある。日本の伝統的な美意識を生かした世界のトップブランド戦略だ。リーダーの前田育男氏ができばえを判断する。

### 「一見してイイものはイイ、ダメなものはダメ」

顧客の声を聞くのではなく、顧客を魅了できるかどうかを見極める。マツダは、美を判断する物差しは社内においているのである。

その一方で、日産自動車、神戸製鋼で品質管理に関する問題が起きている。

現場感覚としては問題ないと判断したとしても、なぜ、社会の変化、ルールの変化に適合させようとししないのか？ ルールの変化を承知の上で、まさか悪意を持って品質管理をおろそかにしていたのか？ むしろ、現場はおかしいと感じながら社内の雰囲気や上司の空気を忖度していたのか？

いずれにしても、欠如しているのは、はたらく個人の倫理観。

マックス・ヴェーバーは近代産業化時代に現れるだろう人材を予言している。

### 「精神のない専門人、心情のない享楽人」



村上ファンド、ライブドア事件は、まさにそうしたできごとであった。

ソクラテス以来、「おかしいものはおかしい」と考え、新たな価値・理念を提起してきたのが哲学。現場の美意識・倫理観を尊重しない社風、会社の方針に従っていけば悪いことも気にならない現場、では社会と遊離した企業になってしまう。「社会の変化に適応し、成長するには、美意識だけでなく、真善美すべてに判断の物差しを磨くべきではないか」と山口氏は問いかける。現場の人間の美意識を信じる社風は、シリコンバレーにはあるし、日本にもある。コンプライアンスの名の下に、現場を上司の枠にはめてしまうと、かつてのビッグ3の二の舞になりかねない。

「暗黒の中世からルネッサンスが起きたように、物質主義・経済至上主義の19世紀・20世紀から、Humanism回復の21世紀が来ることを願う」という著者の希望に賛同したい。そして、日本の産業界こそ、哲学、真善美を尊重し、人間性の回復を先導する、という宣言がされることを願いたい。

経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 誘致まで成功した 1940 年「幻の東京オリンピック」はなぜ中止になったのか

2017 年 12 月 14 日 11 時 51 分

■幻の東京オリンピック 1940 年大会 招致から返上まで（橋本一夫 講談社学術文庫）



2020 年東京オリンピック。誘致に成功したのは、実は 3 回目である。

90 年前の 1930 年、東京市長永田秀次郎は、1940 年の紀元二千六百年事業として、東京オリンピックを構想した。本書は、東京オリンピックの招致が正式に決定されてから 1938 年に返上されるまでの物語である。

東京大会は開催国が返上を決定した唯一の事例である。それはなぜ起こったのか。招致から返上に至る過程では、日本の国際的地位の向上とオリンピックをアジアで初めて開催する意義と、日本の対面を守りながらオリンピックをほかの国で友好的に開催することとの

葛藤があった。主役は二人の IOC 委員、柔道の開祖、嘉納治五郎と、ケンブリッジ大学を卒業した華族、副島道正伯爵である。

## □東京 36 対ヘルシンキ 27

1932 年、ロサンゼルスオリンピックの年に、永田は正式招請状を提出する。「オリンピックの炬火を東洋に向かわしめよ。国民間の理解を増進し、友好を来さしめよ。」とある。1940 年大会は、東京かローマか、あるいはヘルシンキか？アテネ、オスロ、そしてベルリン、三度にわたる IOC 総会が調整の舞台となった。

日本はムソリーニに働きかけ、ローマは開催を辞退する。日独防共協定交渉と並行してヒトラーに理解を求めるとともに、クーベルタン男爵の応援を得てラトゥール IOC 会長の支持取りつけに成功する。7 月 31 日、ベルリン総会の投票結果は、東京 36 対ヘルシンキ 27。日本はイタリア、ドイツのみならず、アメリカ、イギリスの支持を得ていた。

## □日中戦争とナチスのポーランド侵攻

しかしながら、日本政府の意思は違った。文部省体育課長の岩原拓は「オリンピックは紀元 2600 年記念事業とは明確に切り離すことが必要」と述べた。

動いたのは嘉納治五郎だ。各方面の有力者を集めた組織委員会の創設に尽力し、12 月 7 日、オリンピック懇談会にこぎつける。その場で決定した大会開催の基本方針には「運動競技の国際大会にとどまらず国民精神の発揚と古今諸文化の示現に留意し挙国一致の事業

とする」とある。陸軍の意向を忠実に反映したものであった。しかし、この方針が諸外国の不審、疑惑を招くことになる。

内外情勢が急変するのは翌 37 年。7 月 7 日の日中戦争勃発である。

こんどは副島道正が動く。近衛文麿首相に政府の協力を懇請するが返答は曖昧。日本の擁護者クーベルタンが 9 月に逝去する。

「日本の使命はこれまでのいずれの国よりも遥かに重大である。東京オリンピックは、古代欧州文明の所産たるヘレニズムを最も洗練されたアジアの文化芸術と結びつけるものである。」とのメッセージを残して。

副島は、内外の情勢に照らして、日本が東京オリンピックを返上する可能性をラトゥール会長等に示唆する。一方、嘉納は、翌年 3 月のカイロ IOC 総会で組織委員会の立場を説明し、各国の理解をなんとか得る。二人のあいだの齟齬にはそれぞれに意図があった。その後、7 月、厚生大臣木戸幸一がオリンピック中止を決定する。

□ヒトラーのように宣伝道具にするようなことは...

嘉納治五郎は、スポーツ精神が日本、そしてアジアに広がるよう、軍部を説得してでも大会を成功させたいと思っていた。副島道正は、ヒトラーがオリンピックを宣伝の道具にするのを見て、東京大会が二の舞になることを心配していた。

政治は、時としてオリンピックに影響を与え、後のモスクワ大会のように介入することさえある。世界の多くの IOC 委員が悩み、行動していた。そのひとりが、アメリカの IOC 委員アベリー・ブランデー。嘉納治五郎と親しく、日中戦争勃発後の各国のボイコット運動を牽制した人物であり、1964 年東京オリンピック時の IOC 第五代会長である。

ブランデー会長は「七つの海を結びつけ、オリンピック大会が全世界のものである証左として、東洋で行われるこの大会を、平和を愛好する若人の喜びの祭典として、皆さまに捧げる。」と開会式で演説した。氏は、副島、嘉納の二人を懐旧しメッセージを読み上げたのではないか。

副島は、日本の面目をまもるとともに、クーベルタン男爵の応援を得て開催が決まった経緯を重んじ、将来のためにオリンピック精神を守ろうとしたのではないか。そのことが多くの IOC 委員の心に刻まれ、64 年の東京オリンピックを招致するうえで、大きな財産となっていたのではないか。

2020 年の東京オリンピックに向けて、80 年前のいきさつを知っておくための良書である。

経済官庁 ドラえもんの妻  
[目次に戻る](#)

## 定年後こそ次のステージへ 知恵と経験を生かす働き方

2018年01月25日12時09分

### ■フリー・エージェント社会の到来—「雇われない生き方」は何を変えるか（ダニエル・ピンク、ダイヤモンド社）



働き方改革により、職場での働き方が変わる。では、職場以外の働き方はどうなるのか——。

アメリカでは、20年前からフリー・エージェントの台頭が目立っていた。その数は3300万人、労働総人口の25%にのぼる。フリー・エージェントという言葉は著者は定義していない。彼らは、大組織に縛られることなくプロとして自立する個人であり、年齢も20歳代から70歳代まで幅広い。

本書は、フリー・エージェントがどのような人生観、職業観を持つかを明かし、医療保険、雇用、職住分離などの制度改革を提言し、これからは知恵と経験を生かす、定年退職後のフリー・エージェントが多数現れると予測する。

著者は、日本でいえば元キャリア官僚のダニエル・ピンク氏。クリントン政権でライシュ労働大臣の補佐官、ゴア副大統領の首席スピーチライターを務め、自らフリー・エージェントに転身した人物である。

## □失業リスクも少ない

家庭と仕事の間に境界線を明確にもうけるかどうか。ラドクリフ大学の調査では、20～30歳代の男性の20%は、給料のいい仕事ややりがいのある仕事よりも家族と一緒に過ごす時間をとれる仕事を好ましいと考えている。いわばワーク・ライフ・「ブレンド」。家庭に仕事を持ち込むのである。

フリー・エージェントが増加した背景には、職業観、職業倫理にも新しいうねりがあるという。先々の報酬のために若いうちは下積み努力をするのではなく、いま満足感が得られる仕事を選び、質の高い仕事をして社会に対して責任を果たす。こう考えるとピラミッド型の組織と長期間の雇用契約をするよりもプロジェクト単位で仕事を選ぶことが好ましいとの結論になる。

若い世代に職業観の変化を引き起こしたのは、大企業のリストラであると筆者は説く。1998～99年にアメリカの大企業が解雇した従業員数は130万人と10年前の6倍近い。しかも失業率は過去30年で最低だというのに。

大企業にしがみつくりスクがかつてなく高まり、離職していくつかの顧客を常に相手にするフリー・エージェントの方が収入も増え

失業のリスクも小さいという新しい常識が生まれ、自分を磨き仕事を分散することが合理的だと考えられ始めたのである。

成長期の大企業は職の保障とひきかえに組織・上司への忠誠心を求めている。タテの忠誠心である。この忠誠心に関しても、一つの組織で長期間働くことが能力や適応力の向上をはばむと考える人々が増えた。その結果、顧客や仕事仲間など手元の名刺にある人々との信頼関係、つまり「ヨコの忠誠心」が重視され始めた。

本書では、フリー・エージェントに会社を辞めて転身した人々の、「どんな仕事をするときも、お金をもらって勉強させてもらっていると考える」とか、「会社と社員、上司と部下の関係が顧客や同僚の関係に代わる。誰かの下で働くことはなくなった。」といったコメントが紹介されている。

## □企業の「大型客船」から個人ジェットの時代へ

インターネットの普及により企業内部の業務を中小企業やフリー・エージェントに仕事を頼むことが当たり前になっている。イノベーションにおいてもオープン・イノベーションが当たり前になってきた。投資家の投資先も会社の株式よりもプロジェクト志向になっている。組織の管理職の仕事も部下の管理から映画のプロデューサーやスポーツチームの監督のようなプロジェクト・マネジャーに転換していく。

いま、AIを活用したビジネス、iPS細胞に代表されるバイオ技術をはじめ幅広い分野で新たな技術を生かしたビジネスが活発に生まれている。



知識や技術を駆使する立場の人間とそれを支える人間。さらにはそうした流れと関係の希薄な地域や人々。先進国、新興国を問わず智恵の有無が経済力の格差を生む。大企業と関連企業という大型の客船の時代から個人ジェット機の時代だ。

経済学は社会科学であって自然科学ではない。価値判断を伴う。マルクス主義にもとづく社会主義経済が破綻してから、経済学において価値判断を伴う研究や議論が低調になっているが、アダム・スミス以来、経済学の歴史には哲学的思想が長年伴走していた。

イスラエルの歴史家ユヴァル・ハラリ博士は、日本でもベストセラーになっているサピエンス全史について、2016年にホモデウスを著し、これから百年の世界を展望している。本書が20年前にアメリカ社会に働き方の警鐘を鳴らし、ホモデウスが未来社会の人類の価値規範を提示したように、日本でも、社会の価値規範への論考、提言が活発になされることを期待したい。

経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## お金の翻弄される、そんな時代は終わりを告げる

2018年03月01日13時34分

### ■「お金2.0 新しい経済のルールと生き方」(佐藤航陽著、幻冬舎)



人生の悩みは、人間関係、健康、お金の三つ。

筆者の佐藤航陽さんは、1986年生まれ。幼少期からお金とは何なのかを考え、大学時代に起業した。Fintech や Initial Coin Offering の普及を通じてお金や経済の有り方が大きく変わっていく中で、新しいお金と経済の姿を大胆に提示している。お金の翻弄される人々が多くいる時代は終わりを告げる、という楽観的な将来像を示してくれる。

### □感情のやりとりが変わり、お金も変わる

世間を動かす原動力には三つあるという。お金、感情、そして技術。これら三つのベクトルは互いに影響する。インターネット技術に

ブロックチェーン技術と人工知能技術が加わったことにより、感情のやりとりが変わり、お金も変わるというのだ。

2008年に Satoshi Nakamoto が Blockchain 技術を利用した Bitcoin を論文で提唱してから今年で十年。ゲーム理論、暗号理論、Peer to Peer Network など理数系の能力をどの程度持っているかで、技術が経済と社会にどのような変化をもたらすか、人それぞれに理解力と想像力が異なる時代である。

本書のむすびには、物理学の常識を覆したアインシュタインの言葉が引用されている。「空想は知識より重要である。知識には限界がある。想像力は世界を包み込む。神聖な好奇心を失ってはならない」。本書を読む読者に期待される心構えではないかと感じる。

## □経済を考える上で重要なのは自然界

佐藤さんは、「人間が関わる活動をうまく回すための仕組み」と経済をとらえる。明快である。

2018年の世界は、貨幣経済と自由市場経済を採用している。いまからどう変化するのだろうか？佐藤さんには、様々な経済が見えている。企業、商店街、大学のサークル、Facebook。これらも経済を構成する経済なのだ。フラクタル。マトリョーシカのように重構造として経済を理解するのである。

製品やサービスをお金で取引するのも経済ならば、利用者という母集団に対してあるサービスを提示し、利用者がよろこんでつかう

ことによってサービスが拡大するなら、その仕組みも経済なのである。求められるのはマーケティングとコミュニティー形成。

Blogger、Youtuberをはじめ、ネット空間で影響力のある個人は、人々の脳内の快楽を司る「報酬系」という神経回路に訴求しているという。佐藤さんは、経済の仕組みをうまく作るには、脳みその仕組みに忠実になることが近道と説く。その一例が友達や世間に認められる「承認欲求」。SNSの登場によって日常的に承認欲求が満たされるのである。

もう一つ、経済を考える上で重要なのは自然界というメカニズム。個体と種と環境とが、常に最適になるように調整がされる自然界は、法律や政治よりも優れている。だとすれば、自然界に内在する力を模倣することが、経済が発展する鍵ではないか。(1) 自己組織化する力があること、(2) エネルギーを循環する力があること、(3) 情報を活用して秩序を維持・強化すること、の三つの特徴が自然界にはある。物理学の分野ではプリコジンが散逸構造と呼び、経済学の分野ではハイエクが自生的秩序と呼んだものだそうだ。このお二人はノーベル賞受賞者。

組織ではたらく者にとっては、組織もひとつの経済。自分達の組織を維持・強化するためには、情報を活用する、すなわち、企業の理念や将来の目標を言葉で共有することが重要になってくるのではないか。

## □経済を動かすキーワードは分散化

これからの十年、経済を動かすキーワードは分散化だという。情報の非対称性に基づいて構築された中央集権化の仕組みや、非対称性を埋める代理人の仕事が、自立分散の仕組みに置き換わっていく。情報やモノ、サービスを仲介する仕事から、独自の価値を発揮する仕事に置き換わっていくのである。

佐藤さんは、最後に、三つの未来予想をしている。

(1) Facebook の創設者ザッカーバーグが述べているように、人生の目的は、生きる目標を見つけることから「誰もが人生に目標を持つて世界を創ることに貢献すること」に変わる。他者への共感がキーワードになり、マズローの自己実現の先にある利他的な欲求に領域が拡大するのである。

(2) 企業活動は、利他的な欲求を満たすために巨額の研究投資を行い新たな技術を開発する。多数の機械がつながり自動的に働く結果、人間はお金や労働から解放される。食べるために働く時代から社会的な価値の実現のために働く時代。ドラッカーが提唱した非営利組織の社会の到来と言えるかもしれない。

(3) ひとびとは、一番居心地のよい仮想空間で長い時間を過ごすことになる。SNS の登場により承認欲求が可視化され、その次には五感を他者と共有する「統合欲求」ともいうべき新しい欲求がブームになるのである。

はじめて Facebook を利用した時、プライバシーが脅かされるのではないかと不安を感じた。それから 5 年、仕事でも私生活でも、SNS は欠かせない。その経験から、佐藤さんの三つの未来予測に共感する。

内外を旅すると、人口減少がつづく地域や、海外のさまざまな場所で、社会をよくするために懸命に活動する多くの方々に会う。そうした方々にとって、本書が、佐藤さんの三つの未来予想が、明るい希望となることを願いたい。

経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

# 経営破綻から復活した日本航空 すべては社員の意識改革から始まった

2018年04月05日12時30分

## ■「JALの心づかい グランドスタッフが実践する究極のサービス (上阪徹著、河出書房新社)」



お選びいただいたからには、乗って良かったと思っていただきたい。そんなスタッフに支えられる JAL の接客サービス。以前、他のエアラインに比べて見劣りしたサービスが、なぜあんなに感じがいいのかと驚かれるまでになったのか。

日本航空は 2010 年 1 月 19 日に経営破綻した。会社更生法の適用を受け、政府から招請された稲盛和夫会長は、社員の意識改革こそ一番大切と考え、働くスタッフのモチベーション向上をなにより優先した。幹部社員と現場で働く職員が、京セラをモデルに、独自に構想した「JAL フィロソフィー」を文書化した。すべての部署を念頭に置いた 40 項目。これを基盤に、すべての部門が画期的にサービスと収益を向上させた。

本書は、累計 40 万部のロングセラー「プロ論。」の著者が、日本航空の乗客の顔となるグラウンドスタッフに的を絞ったドキュメントであり、多くの企業にあてはまる経営論である。

## □年 3 回の研修が義務づけられる「JAL フィロソフィー」

破綻当時、日本航空には経営企画室があり、全組織に指示を出す形で会社が運営されていた。稲盛会長は、社員をモチベートする理念や哲学が欠落していると感じた。長期にわたり株主に報いていくためには、まず、社員が本当の幸せを感じなければならない。社員が自分たちの幸せを考えるとところから JAL フィロソフィーが生まれ、一年後の 2011 年 1 月 19 日に発表された。

新人教育では「世界で一番お客様に選ばれ、愛される航空会社」と書かれた模造紙に、一人ひとりが具体像を付箋で貼り付け、グループごとに行動指針をまとめる。この新人教育では、グループ会社、配属部署にかかわらず 30 人のクラスに分かれる。一人ひとりが JAL なのである。

JAL フィロソフィーは、機体整備、客室乗務員、営業など異なる部署を念頭に、共通の意識、価値観、考え方を記している。

「尊い命をお預かりする仕事」「最高のバトンタッチ」のように航空会社に働く社員の誇りと使命感に直結する項目もあれば、「人間として何が正しいかで判断する」「常に明るく前向きに」「美しい心を持つ」のように一人ひとりを信頼する企業文化を高める項目もある。

すべての従業員は、このフィロソフィーについて年 3 回の研修が義務づけられている。他方で、接客サービスを含めて決まり切ったマ



マニュアルはない。同社は破綻前、経費削減の中で「人財」投資を削減していた。破綻直後の客室乗務員の笑顔はマニュアル主義で心の伴わない体質に陥っていたのだ。そのときどきにおいて、ふさわしい対応を心がけるのが新しい日本航空なのである。

#### □動機善なりや、私心なかりしか

稲盛会長の心に去来したのは、民営化後の NTT に対抗して DDI を設立した当時の公憤の心だったのではないか。電電公社という独占体制による高い通信料金を自由化で変える。背中を後押ししたのは、ウシオ電機の牛尾次朗会長、セコム創業者の飯田亮氏、それにソニー創業者の盛田昭夫氏だった。

動機善なりや、私心なかりしか。

立派な企業が経営を硬直化させて、業績が低迷し、あるいは不祥事が起きるのは、会社全体を律する哲学や思想があるかないかが大きい。稲盛氏が、その思いを日本航空の再建にいたすとき「全従業員を物心両面から幸福にする」という経営目標のもと、JAL フィロソフィーはわずか十か月で完成した。

#### □「常に謙虚で素直な気持ちで」

入社一年目で JAL が経営破綻し、予定されたパイロット訓練が取りやめになったとき、「私はなにも会社に期待しない。会社を変えます。パイロット養成を再開できる企業にしたい。何をやれば良いか？」と尋ねた社員がいた。彼は、会員獲得のために、朝昼晩、小学校、中学校、高校、大学の卒業生名簿に電話をかけ続け、社内勉強会の講師

となり、JAL カード会員獲得の先頭に立った。彼の行動は、JAL フィロソフィーの体現事例として語り継がれている。

「常に謙虚で素直な気持ちで」という一項目があるが、私たちにできるだろうか。航空機の操縦桿を持ち、何百人もの命を預かる人物だからこそその使命感。日本航空には、命懸け、本気、の言葉にふさわしい社員がたくさんいらっしゃる。

あるご夫婦から「HとJはとなりの席ですか？」と尋ねられ「夫婦の間には愛がありますが、飛行機の座席にIはないんです。」と答えたスタッフ。

「まだ実習生ですね。いつかフェイスブックのJALのページに載るのを楽しみにしていますよ」と、ミスを許してくれた搭乗客に涙するスタッフ。

彼女たちは、お客様との心のふれあいに本気になっている。日本航空の翼に「鶴丸」が戻って6年、軌道に乗る経営を象徴する2つのコメントで締めくくりたい。いずれも、私たちの職場に通じる生き方、考え方のように思える。

「お客様が100人いらしたら100通りの接客がある。お客様の心を感じ取って、いかに寄り添うことができるか。それができて初めて、おもてなしや感動につながっていく。やはり心が大事です」

「リーダーはお手本。長く働いたらこうなっていく、そうした道のイメージを作っていくのもリーダーの仕事。服装も身だしなみも。リーダーが楽しんで、仕事に誇りを持つ。そういう姿勢が何より大切だと考えています」

人工知能の活用、LCC との競争に直面しながらも、自信を持って事業活動に邁進する日本航空のこれからの期待するとともに、多くの上場企業が自信を持って海外に事業展開するようになることを期待したい。

経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## いまの日本の組織経営に欠けている点 「デザインの視点」で見つめる

2018年05月10日12時00分

■「デザイン思考が世界を変える イノベーションを導く新しい考え方」(ティム・ブラウン著、ハヤカワ・ノンフィクション文庫)



職場の打合せの場で「米国ではMBAはもう古いと言われているんですよ。MFAの時代。デザインスクールですよ」と後輩に教えてもらったのは2011年。その10年前に、IDEO社の創設者David Kerryがスタンフォード大学にデザインスクールを創設していた。規模の利益と計画性、効率性を追求する米大企業の経営が行き詰まり、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) の時代に対応する経営、イノベーションを生み出す組織作りがすでに始まっていた。

著者Tim Brownは、シリコンバレーのデザイン・ファーム、IDEO社のCEO。デザイン思考をわかりやすく解説するとともに、イノベーションを生みやすい組織風土づくりにも触れている。

## □デザイン思考はアイデア出しと参加者の投票

IDEOが開発したデザイン思考は、着想、発案、実現の三段階が重なり合い反復しながら成長する。マクドナルドの例で言えば、製品や店舗デザインをスケッチしたり模型で作ったりするのが着想。シカゴ本社のプロトタイプ制作施設で実地に検討するのが発案。そして、いくつかの店舗で試験的に販売するのが実現である。

この三段階には、アイデア出し（発散段階）と参加者の投票（収束段階）があり、マーケティング段階、店舗での購入時点、購入後の体験の全体で、できばえを総合的に検討する。製品・サービスにとどまらず、公教育、途上国の医療・健康保険など社会基盤となる公的分野に及んでいる。

## □いかなる個人よりも全員が賢い

デザインの誕生には洞察、観察、共感の三つの側面がある。関係者の意見出しからデザインの完成まで、実に幅広いメンバーが参加する。経営者、デザイナー、マーケティング担当者はもとより、心理学者、エスノグラファー（行動観察の専門家）、エンジニア、コピーライター、動画制作者が参加して試行錯誤を繰り返す。

利用者とは初期からコンセプトと一緒に考える。顧客をイノベーションの参加者ととらえ、高級ホテルでは、顧客自ら滞在体験をデザインする仕掛けを用意することもある。

大切にしているのは「いかなる個人よりも全員が賢い」という共通理解。経営トップや開発担当だけでなく、全員が進取の気性で取り組むことを許し合う組織風土を培うのである。

## □楽観的に楽しむ組織

著者が強調するのは「宇宙船地球号」という理念。地球の健康維持には黄色信号が灯っている。経済と環境を統合するために文化の役割が不可欠となっている。エネルギーとお金を幸せの中心に考える生き方を見直すことは避けられない。

組織で働くわれわれ個人には、人生を計画するのか、漂流するのか、デザインするのかを問いかける。金銭的な報酬以外に、社会のために創造的な成果を繰り返し生む機会を与えられることも人生のかけがえのない報酬ではないかと。

組織の経営者には、社員がデザイン思考であるために、六つの要素を兼ね備える組織運営を推奨している。(1)新しいことに取り組む余裕があること、(2)日々の変化に対応しようとする柔軟性があること、(3)発案者をほめるのではなく全員をほめること、(4)社内社外の生声に耳を傾けること、(5)企業の進路に包括的な目標があること、(6)社内でデザイン思考が進む中で適切な修正を経営幹部が行えること。

これらを通じて感じることは、人間中心にものごとをとらえ、楽観的に実験的な取り組みを楽しむことの大切さ。2009年の著作であるが、いまの日本の組織経営に欠けている点ではないか。コンプライ

アンスや過ちの謝罪に意識が偏ることなく、果敢に経営の舵をとり、  
売り上げの拡大に成功する企業が一社でも増えることを期待したい。

経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 音楽は人と人の絆、感動の渦 これが佐渡裕の「哲学」

2018年06月14日12時00分

### ■「棒を振る人生 指揮者は時間を彫刻する」(佐渡裕著、PHP文庫)



指揮者・佐渡裕、57歳。

京都に生まれ、クラシック好きな父と兄をもち、小学生の頃から三十段の楽譜を毎日読み、友だちに将来ベルリンフィルで指揮をする、と夢を語った。青年時代は、三年間、何の保証もなくウィーンで音楽三昧した。そして34歳で世界のトップに仲間入り。

本書は、佐渡裕が音楽の都ウィーンから日本に送るメッセージである。

□人間はなぜ音楽を求めるのか。

人は、本能で自然から感じ取る力を持っているという。

静かな場に身を置くと、A音と倍音のE音が聴こえてくるようだ。



演奏前の調音に用いる A 音は、自然界で最も強く響き基準に感じる音だ。明るく美しく聞こえる和音はドミソ、ハ長調。死や地獄、悲しみを表す和音はレファラ、ニ短調。私たちの本能は作曲家が調性を変えるだけで反応するのである。

佐渡裕はベートーヴェンの「第九」を 150 回以上指揮している。第九はニ短調。指揮者は楽譜から作曲家の情熱と意図を読み取り楽団員に伝える職人とも言える。

ベートーヴェンは、第九のメロディに、ミ♭（フラット）とファ♯（シャープ）を加えている。ミ♭は、モーツァルトの「魔笛」やベートーヴェンの「皇帝」でも使われる音。神々しさ、金色、オーラを感じる。ファ♯はレとラのちょうど中間。この音を加えることで国境、宗教、人種を超えて人と人がひとつになれる。

シラーは、階級差別や貧富の差が激しかった当時、「みんながひとつになるべきだ」と歓喜の詩を作った。ベートーヴェンは、この詩こそ第九にふさわしいと確信し、交響曲に初めて人の声が使われた。

佐渡の音楽観は第九を経験して変化した。かつては、いい音をつくり、多くの人に喜びと感動が生まれることが音楽だった。今は「人と人とが生きる喜びを感じる証が音楽だ」と考えているという。

□指揮者はなんのためにいるのか。

記憶に残る演奏会は、佐渡裕の本領。11 歳の時の原体験がある。レコードから聞こえたバーンスタインのマーラー。佐渡は、11 歳の時の自分を感動させたバーンスタイン以上に、聴衆を感動させられ

るかを意識して棒を振るのだという。

東日本大震災の直後、2011年5月に三日間だけ、佐渡は、念願のベルリンフィルを指揮した。師のバーンスタインがマーラーの交響曲第6番を振ったとき、終演後拍手が起きずすすり泣く声だけが響いたことがあるという。

聴衆の心に癒し、励まし、喜びを与えられるのか。一緒に生きていることを実感してもらえるか。三日目にその瞬間が訪れた。楽団員全員が鳴らしている音に導かれ、2500人の演奏者と聴衆が幸福感に包まれ、感激が湧き上がった。楽団員が解散してもカーテンコールが続いた。

最高の音を味わうためには楽団員はなんでもする。音楽に仕えていることを誇りにしている。世界最高峰の真髄はそこにあった。そして聴衆も楽団員も、指揮者にそのことを求めていたのである。

筋肉が動く、音符を体感する音楽。からだ欲すると生命のエネルギーが躍動する。ティンパニー音の立ち上がりはオーケストラの燃焼度を高める。コントラバスの低音はオーケストラの運動能力を高め、演奏に奥行きと深みを与える。

## □気を動かすマエストロ

指揮者は演奏しない唯一の楽団員。その役目は気を動かすことなのだという。楽団員を鼓舞し聴衆に気を送る。聴衆の心のひだから送られてくる気を背中で受け止め、ステージと客席の気を一体にしていく。

佐渡は、「音楽に対して誠実であること」と「演奏家と誠心誠意向き合うこと」を常に心がけている。一緒に音楽をしたいと思ってもらえるために、言葉にはできない象徴性と人間的魅力が必要だという。こうした人間関係が指揮者と演奏家の間に生まれると、must が want に、変わり、演奏家がよりよい音楽をすすんで届け始めるのである。

2013 年、ウィーン楽友協会大ホールを本拠とするトーンキュンストラ管弦楽団から、佐渡は音楽監督を依頼された。任期は 2022 年まで。ウィーンを代表する楽団の指揮者を七年間務めるのである。その佐渡が、2016 年、18 年と二度にわたり日本ツアーをしている。今年は半月で 13 回、バーンスタイン生誕百年記念に花を添える気迫の公演だ。その後ろ姿にあらゆる人々が共感する。

音楽は人と人の絆。感動の渦。そうした音楽哲学をもち、聴衆に元気に、明るく語りかけてくれる佐渡裕さんのご活躍をお祈りします。

経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 「日本史上最も知的な雑談」 偉大な批評家と数学者が 「人間」を語る

2018年07月19日12時00分

### ■ 「人間の建設」(小林秀雄・岡潔、新潮文庫)



本書は、1960年に小林秀雄教授が、二十世紀最大の数学者岡潔と行った対談。戦争と平和、学問と芸術、トルストイとドストエフスキー、本居宣長のもののあわれなど、ジャズの即興演奏のように対談が繰り広げられ、日本史上最も知的な雑談との評もあるようだ。

#### □心や情緒の大切さを繰り返し訴えてきた岡潔

小林秀雄は1902年東京生まれ。戦前から批評活動を行い、戦中は「無常という事」をはじめ古典に関する随想を手がけた。戦後、「モーツァルト」を発表し近代批評の表現を確立したと言われる。

岡潔は1901年大阪生まれ。多変数解析関数論における三つの大問題を一人ですべて解決した。後年は奈良で教鞭をとりながら、情緒

と日本人、日本のころころなど、人文の意義を説き続けた。

表題の「人間の建設」は、情緒や豊かな人間性を快復する「人文」が重要との二人の一致点からつけられている。19世紀から20世紀の自然科学の進歩は、兵器の開発や人間性の低い労働につながり、「人間を破壊」したのではないかとの悔恨に根差している。

多彩な内容の中から二つの点をご紹介します。

(1) 岡潔は戦中戦後を振り返り、心や情緒の大切さを繰り返し訴えてきた。本書ではそのエッセンスが記されている。

#### ○個性とは

米国は個性を大事にすることを知らない国。自己主張と個性を勘違いしてはいけない。個性とはその土地に自然と備わるものであり、いいものには他人は共感する。普遍的な共感を呼ぶ。

#### ○情熱と情緒

教育をしていると、一時間なら一時間、どうすればわかってもらえるかと思って話す。その「情緒」が形に現れて相手に伝わる。数学もそう。文化もそう。

#### ○死をみること帰する。

満州事変以来三十年日本は心配な方へと歩き続けている。自分は幼時から「他を先にして自分を後にせよ」というただ一つの戒律を祖父に厳重に守らされた。目を見開いて何をしないという役目を日本は負っている。社会のために命を捧げる精神性。「死をみること帰する」とは、懐かしいから帰るという意味です。

## □小林「一つ言葉が浮かぶとまた生まれ文章になる」

(2) 数学者と文学者の共通点は、言葉と心にある。脳科学がない当時、哲学、直観という言葉を使いながら、二人が確信している事柄が確認されていく。

### ○言葉のはたらき

岡潔：数学では何を考えたか書いておかないとわからなくなるから言葉を残す。思索は言語中枢なしにできない。

小林秀雄：書くときにはイデー（編注：「観念」の意）にあう言葉を拾うわけではない。言葉を探している。ひょっと一つ言葉が浮かぶとまた生まれ文章になる。

### ○感情の権威

岡潔：最近数学の世界で、満足とは知ではなく情がするものだということがわかった。知は情を説得できない。人類は感情の権威によろやく気づくことができた。感情意欲がわかないと人は動かない。

### ○人間の建設。

岡潔：理論物理学が実在する最大のものは核兵器。葉緑素ひとつつけれない。工業も物質の機械的操作にとどまる。ひとの心を科学して、人の心の根底にあるものから考え直さないと、いまの自然科学に「人間の建設」はできない。

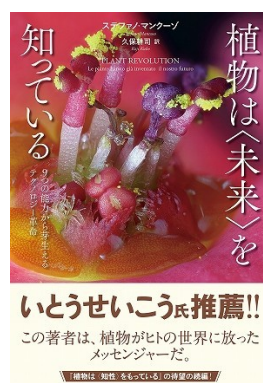
経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 植物が持つ擬態力、動物を操る能力、分散化能力を読み解く

2018年08月23日12時00分

### ■「植物は未来を知っている」(ステファノ・マンクーツ著・久保耕司訳、NHK出版)



著者のマンクーツ博士は、フィレンツェ大学ニューロバイオロジー研究所長。植物から、環境問題、エネルギー問題、食糧問題の解決のかぎを会得することができるかと確信し、多彩な活動をするイタリア人研究者である。動かずに生きるからこそ、大脳なしに、集中管理なしに、繁栄する智恵を植物が得ているとの主張である。

記憶力、繁殖力をはじめ、植物の9つの能力が紹介されるが、ここでは、人との関わりの深い擬態力、動物を操る能力、そして、インターネット社会のあり方のモデルとなる分散化能力にふれたい。

### □人間の関心を生もうとするライ麦

生物は、環境から情報を取り入れ、環境へと情報を流す存在。生命維持に必要な平衡状態を維持するためには、コミュニケーション

が不可欠なのだ。たとえば、周囲の状態や敵か仲間かを認識すれば、ほかの生物のまねをする標識的擬態、周囲の環境を模倣して自らの姿を隠す隠蔽的擬態という生命維持活動が起こる。

擬態は、三つの立場からなる物語。模倣されるモデル、模倣する役者、そして模倣に影響を受ける受信者からなる。ご案内のように、カメレオン、ナナフシ、毛虫など動物にも擬態の名人がいる。

レンズ豆やライ麦は、人間を受信者とする標識的擬態だ、という説がある。人類は小麦、米、トウモロコシの三種類の穀物にカロリーの60%を依存するに至ったが、その過程で、これら植物に擬態するメリットが生じたのである。地中海で栽培されるレンズ豆にはオオヤハズエンドウという擬態豆がある。ライ麦は、今でこそ麦の一種と見なされているが、三千年前には、小麦と大麦の周辺に生える雑草であった。栽培地が寒い地域に広がるにつれ雑草から栽培植物へ地位を向上させたのだ。

## □人間を依存症にした唐辛子

植物は、子孫を残すために、昆虫や鳥類に種子の運搬、受粉の報酬を支払っている。なかでも人間は地上最高の運び屋であり、食べ物や美しいものを鑑賞する喜びを得ている。喜びには依存性のあるアルカロイドも含まれる。

アカシアの甘い蜜にはアルカロイドが豊富に含まれ、アリが蜜の依存症になると攻撃性やアカシアの樹木の上で活発に移動する能力が高まる。象やキリンに噛みついてまで樹木を守る用心棒に育てられているのである。



ヒトの唐辛子依存性はどうかだろう。大脳は、舌が唐辛子の痛みを感じると、痛みを緩和するためにエンドルフィンを製造する。長時間のランニングの後に覚えるエンドルフィンの陶酔感と同じなのだ。南米で発見されてからわずか数百年の間に、人を依存症に陥れた唐辛子は栽培面積を拡大し、世界中でますます繁殖している。

## □人類が植物を擬態する 21 世紀

根づくとも身体はどうなるのか。植物にとって、捕食者にねらわれても即死しない分散化構造の身体が宿命となる。身体の大部分を切り取られても耐える身体。大脳や心臓がなくても生きていける身体。

地下にある根こそが大切。根は、光や重力はもとより、温度、湿度、土壌の成分、空気の成分まで感じ取る。一本の樹木には数十億の根端があり、収集した情報は統一管理されることなく、根の単位ごとに生存の選択をしている。昆虫や鳥の群れが整然とした集団行動をとると同じく、中央集権のシステムがなくても、生存にふさわしい集団行動はできる。

いま、植物の身体生命維持のためのアルゴリズムがどうなっているのか、植物学・動物学の世界を越えて、科学者がフラクタル解析を行っているのである。個人がインターネットに常時接続してコミュニケーションすることが可能となってわずか 10 年。組織の意思決定も、トップダウン式から、現場尊重、多数決重視に急速に変化していく可能性がある。

そうした仕組みをいかに作り上げるか。

21 世紀は、人類が植物を擬態する世紀なのかもしれない。

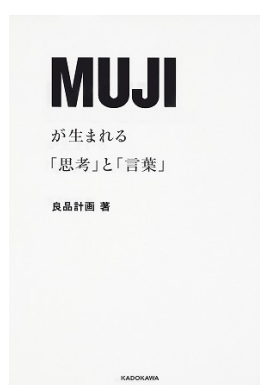
経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 経営の行方や未来を徹底的に雑談 「これでいい」のビジョンをもつ

2018年09月27日12時00分

### ■『MUJI が生まれる「思想」と「言葉」』（良品計画著、KADOKAWA）



世界 28 か国に店舗をもち、MUJI ブランドを確立した良品計画。2000 年代にはインターネットの深化と SPA（製造小売り）の登場でブランド価値の揺らぎにあえいだ時期もある。欧州で英独仏をはじめ 9 か国、中東で 5 か国のネットワークは日本のブランドとしては際立つ。西友のプライベートブランドとして、食品から出発した小売業によるブランド。

セゾングループの総帥堤清二は、1980 年、資本の論理が繰り広げる消費社会の行き過ぎに対して、商品を、人間の論理から見つめなおす試みとして無印良品をスタートした。日本を代表するクリエイターが参画し、商品の発想、パッケージ、売り場、広告をすべて一貫した思想で形づくった。世界の店舗数は 876。連結売上高 3800 億円弱。営業利益率は 10% を超え、小売業の平均を大きく上回っている。同

社で25年生活雑貨の企画、社長、会長を歴任した金井政明氏が、その経営の内側を発信したのが本書である。

## □大戦略は、役に立つ

良品計画では、経営の大戦略に「役に立つ」を置いている。

無印良品という言葉は、感じのよい社会を目指す同社の活動プロセスを表しているという。店舗にならぶ商品は生活を感じよくするために選んだ一連の行動の成果だという。この会社では製品は生み出すのではなく生まれるのである。この大戦略は社員の思想に浸透している。高齢化も人口減少も社会の課題。であれば役に立てそうなことからやってみよう。そう社員は考えているのだ。

商品開発の基本は、等身大の自分の生活をより良く美しく整えるということ。生活者の視点で装飾、機能のムダを引き算で省いていく。お酒でも香水でもなく、水のように役に立つというコンセプト。だからこそ、中東と欧州とアジアという異質のマーケットで顧客の心をつかんでいるのだろう。

## □顧客中心とは～天動説にならないための戒め

売上高が大きくなり社員が増えると、それを維持するために、自社商品から市場を分析しがちになる。同社には、社長・会長が右と言ったら、他の参加者が左ではないか？と言わなければならない会議がある。あえてそのような議論をすることで正しい判断に至ろうとしている。効率が良いことや生産性が高いこと、利益率が高いことは

異を唱えにくい立論である。しかし顧客の心をつかむためには、非効率になっても、大胆に対応することが必要な時もある。

## □雑談が生んだ海外展開

自分の無意識と自分を出会わせる。自分と自分を反応させながら、他者と自分を出会わせていく。同社では、そのために、役員間は週二回、営業系と商品系とも週二回、無印良品の行方と社会の未来について、徹底的に雑談を繰り返している。そこには根拠に基づく論理的な議論ではなく、体験や読書を材料に感性的な議論がされている。

「今時代は動いている」、「新合理主義ということばがある」、「人々は疲れている。普遍性や世界的な合理価値を示してほしいと願っている」云々。

欧州に進出するきっかけはそうした雑談から生まれ、ミラノ・サローネに出展して足がかりを得たのである。

## □倉本長治～良心的に、クリエイティブに

同社のスタッフが常に携帯する手帳がある。1948年に出版社「商業界」をはじめた倉本長治氏の語録である。小売業の使命とは、「自然と人」、「人と社会」、「人と人」の橋渡しをすること。そのために社員は知識を広げ、生活の基本領域に入り、全国津々浦々にお役に立つ出店方法を考える。デジタル技術を積極的に導入し会社を作り変えている。社員に奨励されているのは「情報編集力」。

やり遂げるという強い想いを出発点にして、情報と情報をつなぎ、アイデアを構想する力。こうした力を培うには、当事者としていろいろな業務を経験しやり遂げさせることが役に立つという。

あいさつ、清掃、仕事のムダ取り、雑談。これらすべてが、多様な価値観を知り、得手不得手を助け合う企業風土が日々培われているのである。

経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## ヒトと微生物との「関係回復」へ未知の分野に挑む

2018年11月01日13時00分

### ■「あなたの体は9割が細菌 ～微生物の生態系が崩れはじめた」 (アランナ・コリン著、河出書房新社)



腸内フローラを気にする方は少なくない。人間の体重の1500グラムは腸内細菌であり、100兆個の微生物が棲息している。その数、ヒトの細胞数の10倍である。皮膚もそうだ。赤ちゃんがお母さんのおなかから出てくるときに、乳酸菌をはじめ多くの微生物をまとい、母乳から微生物を受け取る。

現代社会では、除菌や抗生物質が、ヒトに棲息する微生物の生態系を破壊し、その影響はアレルギーにとどまらず、肥満、自閉症、うつ病にも及んでいることが確認されているのである。

腸の微生物を気遣って、ヨーグルトを食べている方もいらっしゃるのではないかと。プロバイオティクスという1920年代に提起された方法である。いまでは、体の微生物の生態系を回復する手立てが、科

学的にある程度解明されている。まだまだ未知な部分があるが、ヒトと微生物との関係を回復するために、最新の科学的知見を勉強することはおもしろい。著者は英国のサイエンス・ライター、進化生物学の博士号の持ち主である。

## □「21世紀病」と肥満を引き起こす腸内細菌

腸内細菌が、必須ビタミンの合成、食物繊維の分解に寄与することは数十年前から知られていた。虫垂には、消化管を通過する植物に影響を受けない免疫細胞がぎっしりつまり、微生物共同体を守り、育てている。糞便の重量のうち食べ物のカスは17%に過ぎず、75%は腸内細菌なのだ。

健康をまもる医療と公衆衛生は、予防接種、殺菌消毒、上下水道、抗生物質の四つのイノベーションでできあがった。しかし、それと並行して、1940年代から、アレルギー、1型糖尿病などの自己免疫疾患に加えて、過敏性腸症候群や肥満、自閉症が増えた。これらは「21世紀病」とも言うべき現象なのである。

微生物はヒトの遺伝子に、エネルギーを脂肪細胞に貯蔵するよう指示を出す。痩せたヒトがエネルギーを貯蔵するときは、新しい脂肪細胞を増やして少量の脂肪を蓄えるのに、太ったヒトはすでにある脂肪細胞に大量の脂肪を蓄える。新しい脂肪細胞を造ろうにも、炎症を起こしていてできないからだ。その原因物質はリボ多糖であり、腸内細菌の仕業である。その制御方法はこれからの研究をまつことになる。



## □ 脳のはたらきに影響を与える細菌

微生物の影響は脳にも及んでいる。破傷風菌、トキソプラズマがそうだ。統合失調症の患者集団におけるトキソプラズマ有病率は一般人の3倍だという。うつ病患者は血中のトリプトファン濃度が低いことが多いが、その原因も体内の細菌にある。つまり、うつ病は免疫系の機能不全の可能性がある。

肥満を脂肪、糖分、カロリー摂取量で説明することはできない。世界でも貧しい国で知られるブルキナファソ人の食事は、6.5%が食物繊維と、イタリア人の3倍にのぼる。1940年代の英国人の食物繊維摂取量は1日およそ70グラムと現在の3倍以上だった。

穀類、豆類、果物、野菜など植物性食品を食べると、植物の細胞壁を分解する腸内細菌が増える。微生物が食物繊維を分解すると酢酸、プロピオン酸、酪酸が出てくる。脂肪細胞や免疫細胞の受容体「GPR43」は、これを受け取って、満腹中枢を刺激し、免疫系を正常に働かせる。こうした機能による健康増進も、研究の進展が待たれている。

微生物の研究の進展は、腸内細菌にとどまらない。海洋汚染も、河川の浄化も、土壌汚染も、化学物質の大量使用により人間が微生物に与えた影響による部分があることは間違いない。目には見えない微生物の生態系に関心を寄せる研究者の成果が、健康問題と環境問題の解決につながることを期待したい。

経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 情熱と誠実さで企業の「光る部分」を見つける

2018年12月06日12時00分

■『御社の「売り」を見つけなさい!』（小出宗昭著、ダイヤモンド社）



地域経済活性化は、大企業の誘致から小規模な企業の雇用創出へと広がりを見せている。ちいさな企業百社が一人ずつ雇用を生めば100人になる。

静岡県富士市が10年前に開始した富士市産業支援センター（f-Biz）は、無料の経営相談に応じる公的組織であり、同様の施設が全国20箇所に増えている。売り上げの拡大を一番大切にするサポート、その秘訣はなにか。

静岡銀行を脱サラしてこのセンター長に転じた小出宗昭さんの情熱と最新のノウハウを学べるのが本書である。

## □自社の「売り」はどこにあるのか

f-Biz には、自転車屋さん、洋服屋さん、消防士の起業など身近な成功事例が張り出され、行列のできる相談所として 10 年間で累計 3 万件の相談実績をもつ。

どんな企業にも強み、光る部分がある。それを見つけ出すことで活路が生まれる。となりの芝生は青いが、羨ましくなったり劣等感を覚えたりするその視線が、自社の「売り」を探す糸口になる。

自分が顧客だったらと自社を客観的にみる。見つけた「売り」を成功に結びつけるには三つの条件がある。

- ・オンリーワンであること
- ・継続する情熱があること
- ・行動力があること

通常業務以外で頼まれたこと、いままでの依頼で変わった仕事、ユニークな仕事は「売り」である可能性が高い。弱みが強みになることもある。瓶詰めのソース工場は高圧殺菌でき添加物がいない。その特長を生かしてオーダーメイドでソースを作る企業に転身できた。

## □提携や社会的話題を通じて実現する強み

いちご農家もブルーベリー農家も、単独での六次化はむずかしい。農家レストランをやるよりも、人気のクレープ専門店と提携すれば

プロの技になる。クレープ店も地元の新鮮なフルーツを使えば差別化と地域貢献になる。双方のニーズに合う提携は成功の早道となった。

シングルマザー3人がときを同じく美容室を起業した。この話題は地元紙に取り上げられ共感を呼んだ。25歳で看護学校に入学した女性が抗がん剤にともなう脱毛に悩む女性のために「ヘアサプライ・ピア」というかつら会社を起業する。この取り組みもさまざまなメディアで取り上げられ多くの賞を受賞した。社会性のあるビジネスはメディアに支持されるのである。

f-biz 自身チームワークを大切にしている。自分に足りない要素を客観的に眺め戦略的にチームを作る。相手のことをリスペクトし「あなたのことを教えてください」という姿勢で一緒に働く。そのチームが、今度は、相談者に「成功するまで一緒に努力を惜しみません」と伝え続け、その誠実さと情熱が相談者の心を動かしている。

## □支援のかげの見えない努力

小出さんは、支援の陰でだれよりもビジネスセンスを磨いている。

相談者が抱える問題の本質的な部分に気づき、ひらめきや知恵でそれらを解決し、成功に結びつける。情報に対するアンテナ、感度が高く、圧倒的な情報量をもっている。溢れるほどの情報から価値のある「種」を見つけ出す人材は、集めた情報を調査分析し、知識にし、知恵に高めるサイクルが身につけている。相談者以上に、いろいろなことに関心を持って日常を送っているのである。

小出さんの支援は無料。1 コマ 60 分。初対面から事業のこと、経営者の悩みをじっくりと聞いてくれる。KPI やビジネスモデルといった専門用語は出てこない。60 分で結論を出し次回までの問いかけを出してくれる。そして、成功するまで一緒にがんばりましょうと継続的な支援を約束してくれる。

生産性の向上、人件費・コストの削減、赤字の解消をはじめ、経営課題はさまざまな言葉で表現されるが、売り上げが増えればほとんどの課題は解消され、職場は活気に満ち社員は笑顔になる。自社の強み、他社との提携、そして社会的な認知を、お金をかけずに知恵から生み出すのが f-Biz スタイル。北海道釧路市から宮崎県日向市まで、\* -Biz の輪が広がり、地域活性化が進むことをお祈りしたい。

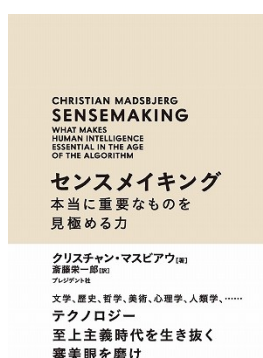
経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 仕事への無関心が経営の大敵 「その道の達人」を目指して

2019年01月17日 17時30分

### ■ 「センスメイキング 本当に重要なものを見極める力」(クリスチャン・マスビアウ著、プレジデント社)



著者は、デンマーク生まれ。ニューヨークでビジネスコンサルタントをしている。第四次産業革命が進行する中で、自然科学的思考法が優位になりすぎていることに警鐘を鳴らす。論理的思考法として、日本では、帰納法と演繹法の二つが広く知られているがもうひとつある。Abduction (仮説を形成して推論する方法)。ひらめきによって仮説を立てる Abduction の重要性を筆者は説く。

### □優れた管理職や経営トップは「現象学」の手法を用いる

米国の大企業や政府機関のトップには、心理学、英文学、歴史学などを専攻した人物が多くいる。データや客観的事実に頼るのではなく、人間の感情という文脈や、自らの関心や情熱に頼って仮説を立てるのである。

そのひとりがジョージ・ソロス。ロンドン大学での師は哲学者の  
カール・ポパーであった。幼いころ戦争をまのあたりにしたソロスは、  
縄張り争いや傷ついた自尊心などが世界を動かすことを強く感じて  
いた。ソロスはデータから得られる知識に加えて財務大臣の心中に  
思いをいたし、投資を実行する。

Abduction の能力を培うには、現象学という学問領域が役に立つ。

実践知が豊かな人間は、ルールやモデルに依存するのではなく、  
目前の境遇や状況に応じて理解し行動に移すのである。まるでプロ  
ゴルファーのティー・ショットのように。優れた管理職や経営トップ  
は、社員のモチベーションを高めるために、現象学の手法を用いてい  
る。感情と知性の双方を駆使して組織に関わる。そのときのキーワ  
ードは「共感力」。とくに重要なのは分析的な共感力。人文科学や社会  
科学の理論に目前の状況をあてはめて、ひとつかふたつの理論を用  
いて洞察するのである。

## □読書、経験、観察の積み重ねからブレイクスルーが起きる

説得力のある洞察とはどのようなものだろうか。

私たちの毎日は、秩序や確実性を求める傾向があるが、積極的に  
わからない状況を続けることによって洞察が磨かれる。一切の先入  
観を持たないで新しい知識や洞察に到達しようとする。幅広くデー  
タを集め収集・整理するうちに、複数の理論が見えてくる。雑多でつ  
かみどころのないデータから真の創造性が生まれる。読書、経験、観  
察の積み重ねからブレイクスルーが起きるのである。その到達点は、  
美的な判断。

最も美しいもの、最も喜びが感じられるもの、最も強力なものはなにか。この解釈はアルゴリズムにはできない。達人は人生をかけてこの解釈の技を追求し世の中を理解しようと努めているのだ。

ナパ・バレーにカリスマといわれるワイン醸造家がいる。40年をかけ、科学的知識に加えてベテランの智恵を学んだ。理想のワインをつくるために。彼は、ぶどうの樹を表現する際に土壌のpHや塩分濃度ではなく、年を重ねて賢いとか気品があると表現する。おいしいワインに関心を持ち続けたからこそデータや知識がつながった。

企業や組織が問題を抱えているとき、しばしば無関心が蔓延している。経営幹部が組織のミッションの意味を見失いニヒリズムに陥ってしまうのだ。仕事に関心をもたなくなると「正しさ」は見えても「目指すべき目標」は見えなくなってしまう。ひとりひとりの関心を褒め、その道の達人になるように努めることによって、社員も組織もどんどんと成長する。

そのために人文科学の分野は理想的なトレーニングであり喜びや楽しみをもたらしてくれる。歴史や芸術のたしなみは、新しい現象や厳しい競争に対応するのに役に立つ。専門教育のレベルを高めるとともに、人文にもっと自由に、もっと深くひたることが、求められている。

ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)



## 異文化の人の目を通して知る日本文化の豊かさ

2019年02月21日12時00分

### ■「逝きし世の面影」(渡辺京二著、平凡社)



九州の地方大学で日本文化論・西洋文化論を担当していた著者は、昭和の意味を問うなら、開国から明治維新の意味を問わなければならないと考え幕末から明治初期の日本文化の形跡を探った。そして、文化人類学が教えるとおりに、異文化の人から見て日本文化の特質を浮き彫りにするという手法をとったのである。

イザベラ・バード、ラフカディオ・ハーンをはじめ、日本文化の記録と印象を残した人物は多い。本書は、陽気なひとびと、親和と礼節、子どもの楽園、信仰と祭など14章に分けて、彼らの叙述を抜粋し、著者の解説をつけくわえている。2005年に出版されているが新鮮な印象を持ちながら、日本文化の豊かさを実感しながら読み通せる。

## □江戸時代の幕藩体制が築き上げたもの

「長崎の町でもっとも印象的なことは、男も女も子どもも、みんな幸せそうで満足そうに見えることであった。個人が共同体のために犠牲になる日本で、各人がまったく幸福で満足しているようにみえることは、驚くべき事実である」(Sherard Osborn)。

「明日の日本が、外面的な物質的進歩と革新の分野において、よりよい国になることは確かだろう。しかし昨日の日本がそうであったように、『素朴で絵のように美しい国』になることは決してあるまい」(Walter Weston)。

西洋化の幕開けの直前の日本は、速見融氏が勤勉革命と名づけた江戸幕藩体制のもとで、物質の豊かさや個人の利益よりも、気立てがよく、よく笑い、農業であれ、商工業であれ、毎日を明るく過ごす精神性と、その快適さに驚嘆し、地上の楽園という表現も用いられている。

「お寺に近づくとお経のような合唱が聞こえる。労働者が大勢で巻揚機をまわして材木を吊げていた。大工は原始的な工具を使い、剃刀のような刃のついた道具だけで、木材の表面を削り取り、創意工夫で指物をつくりあげる」(Edward Morse)。

この時期の民衆は、時間の価値を知らない半面、仲間と働く共生のよろこびを第一に考えていた。より多くの成果や利益を追求することはしなかった。暑さ、寒さ、雨、祭りのときは言い訳をして働かなかった。資本家、使用者からみればいまひとつかもしれないが、労働を苦痛ではなく喜びとして向き合うからこそ、気立てがよい、礼節を

まもる心のゆとりがあったのかもしれない。

## □子どもたちと女性

初代英国公使オールコック (Sir Rutherford Alcock) は、日本を「子どもの楽園」となづけた。世界中で日本ほど子どもが親切に取り扱われ、深い注意が子どもたちに払われる国はないと。親の最大の関心事は子どもの教育であり、子どもは他人からのお菓子は親の許しがないければ決して受け取らないし、ゲームの規則は必ず守り疑問が生じた場合は年長の子どもの裁定にしたがう。

こうした親子関係は、先に述べた労働のあり方と違って日本文化の特徴をいまも残しているのかもしれない。

女性が有能で力を発揮していることもこの当時からである。庶民や農村の女性の地位は、支配階級の妻よりもかえって高く、仕事にも貢献し、夫の相談相手にもなるし、意見も取り上げられていた。一家の財布は当時から女性が預かっていた。

「逝きし世の面影」という題名は、何を伝えようとしているのか。

明治維新後の富国強兵政策によって、それ以前の精神風土は大きく変わってしまったと嘆いているのか。あるいは、自然と日月の運行を尊び「豊かな森」を愛した日本はこれから続けることができるのか。

世界では SDGs (持続可能な開発目標) が共通の目標となっているが、いま日本を訪れる外国人は、日本は SDGs をほぼ達成しているという印象をもつという。将来の日本の姿を考えると、ときに

150 年前の日本の姿に思いをいたす。そうした読み方もおすすめである。

<経済官庁 ドラえもんの妻>

[目次に戻る](#)

## アメリカを支えるキリスト教思想とプラグマティズム

2019年04月04日12時00分

### ■「アメリカ」(橋爪大三郎・大澤真幸著、河出新書)

アメリカ  
橋爪大三郎 大澤真幸



アメリカとはどんな国なのか。その文化の基盤にある精神性はどうのようなものか。リベラルという言葉は知っていても、その根底にあるキリスト教の思想はよくわからない。また、アメリカの発展を支えているプラグマティズムは、自然科学と宗教の関係をどう受け止めているのか。

本書は、橋爪氏と大澤氏の対談の形式をとっており、平易でピンと来るやりとりが随所にある。アメリカ社会の本を手にとって挫折した読者にはきっと発見があるだろう。

### □社会の基盤としてのキリスト教

1517年にルターが始めた宗教改革から100年後、理想の社会、理想の国を目指してピューリタンがアメリカに移住した。アメリカ

人にとって、このことが神話。アメリカ人とは、真のキリスト教を信仰し神に祝福された人々なのである。たがいは平等であり職業・階級の差別はない。事業の成功は神の祝福であり、金儲けはなにもやましいことではない。神を信じて天職にまい進することがただしい人生なのだから。

カトリックや英国国教会では、王権はキリスト教の権威に依存しているが、アメリカの権威の出発点は、メイフラワー号に乗った人々が結んだメイフラワー契約。この社会契約を出発点として、独立戦争後の合衆国憲法の制定にいたる。個人は神と一対一で結びつき、人と人とは法律と契約で結びつく。アメリカが契約社会といわれるにはこうしたいきさつがある。

アメリカの組織は、議会も株式会社も、教会組織の慣習が出発点である。会衆派 (Congregational) では、末端の教会でメンバーがすべてを話し合いで決め、本部の権威をみとめていない。この直接民主制の慣習が大統領を選挙で選ぶというアメリカの政治制度につながっていく。株主総会の建てつけも会衆派の運営とそっくりだそう。

なぜ資本主義がアメリカで成功するのか。

アメリカのキリスト教はプロテスタント。勤勉を尊び利子と利潤を肯定する。利益は神の見えざる手のご褒美でありその報酬は際限なく大きくてかまわない。人々は世俗の活動に勤勉に励み、正しいことをしていれば成功する。これがアメリカン・ドリームなのだ。

## □プラグマティズムと近代科学

個人の経験と科学の真理、どちらを大切に生きていくのか。私たちは、個人の経験に頼って多くのことを決めているが、経験を信頼してもいいのか。

プラグマティズムではこう考える。

「我々の幸福や快樂が増加することであれば、その限りにおいて真理である」「ある人の信念は真理であり、別の人の信念が有用ならそれも真理である」

つまり、自然科学の真理とプラグマティズムの真理の二通りの真理があるのである。

この思想が定着する 19 世紀なかば以降の成功者の代表が、発明家のエジソン。神の領域である自然現象に着想を得て、社会に有用な製品やライフスタイルを生み出す。人間の幸福に寄与するのだから正しい行為であり、成功は神の恵みなのである。

社会の一員として掟をまもり、空気を読み、一所懸命にはたらく。所属する集団に分をわきまえて貢献することが大切。日本人が集団に属するときの伝統的な考え方ではないか。

アメリカ社会は異なる。個人は、法律にしたがい、契約を結び社会の一員となる。成功のために勤勉に働くことは神の意思であり、周囲もそれを尊重する。第四次産業革命の最前線で、人工知能を利用したシステムや顧客本位のアプリケーションがシリコンバレーから

続々と現れるのは、「社会に有用な新たなことをするのはいいことだ」というイノベーターの確信とそれをよしとする周囲の共感によって成り立っているように思える。

<経済官庁 ドラえもんの妻>

[目次に戻る](#)



未来を語るには「今までにない言葉」が必要になる

2019年05月16日12時00分

■『デジタルネイチャー』（落合陽一著、PLANETS）



デジタルネイチャー、  
それは落合陽一が提唱する未来意識であり後のマニフェストだ。  
ポストモダンをシンボリックに。  
この新しい時代の第一歩はここから。  
歴史を克服する人間と社会。  
それは幸福の程度、存在意義の再定義をもたらす。  
歴史を克服する人間と社会。

十分に発達した計算機群は、  
自然と見分けがつかない

昨年日本語版が出版された「ホモデウス」は、これから100年の人類社会の変化について語っている。本書は、そうした未来を「デジタルネイチャー」として解き明かす。「人間」、「社会」、「国家」といった現代社会の概念は社会契約論に由来するが、計算機時代の市場経済や人類種の機能の拡張を前提とした未来を語るには、今までにない言葉が必要になるという。また、コンピューターの統計的手法は、言語を超越する。そうした認識を考えるには、東洋文明のアプローチを活用する必要があると。

著者の落合陽一氏はコンピューター科学者であると同時に、ビジネスにも携わる。今年出版された「日本進化論」では日本の社会問題を考える政策の道筋を示してくれている。

## □事事無礙法界（じじむげほうかい）

四世紀に成立した「華嚴經」は、世界の認識のあり方を四段階に分け、私たちが慣れ親しんでいるのは、眼に見える「事法界」と眼に見えない原理を加えた「理法界」。そして最終的な悟りの段階は、事象と事象との直接的な関係からなる「事事無礙法界」である。ひとつの事象にすべての事象が織り込まれ、我々に見えるのはその顕現のひとつに過ぎない、と考える。本書のキーワードのひとつは、End to End。この悟りの世界に近いものだ。いま私たちは、論理と言語を用いて自然界を記述しているが、これに加えて、コンピューターが、事象と事象の関係を統計的アプローチで解明してくれる時代に入るのである。

## □機械と人間のコラボレーション

人体は、脳と手足などの器官が神経電位によってつながっており、通信と制御のモデルと考えることができる。米国の数学者 Norbert Wiener が 20 世紀前半に提唱した「サイバネティックス理論」である。現代のロボット制御は、この「サイバネティックス」の方法論を用いている。

このモデルをもとに、機械と人間のコラボレーションを展望すると次のようになる。工場の流れ作業を担う労働者は耳と眼を使いながら正確に筋肉を動かしている。この作業では人間を機械のように扱っており、人間がもつ未知の課題に創造力を生かしきれていない。これからは、人間は、機械のフレームに収まらない要素を見つけ、周囲に問いかけ、仲間で知恵を絞る。機械と人間が両輪となる技術進歩が起きるのである。

人と人とのコミュニケーションにも変化が生じる。機械がコミュニケーションを仲介することにより、発話者の置かれた状況や趣味嗜好をもとに、機械が内容を補足して、発話者の意図を汲んだ記録にすることができる。異なる言語のコミュニケーションであっても問題のニュアンスまで含めて伝え合うことができる。

もうひとつの新しい現象は、背後にある論理が突き止められないままに有用な知識が得られるということだ。統計学的手法でコンピューターが出す結論は、囲碁や将棋の対局のように、背後の論理はよくわからなくても、それが一番良い選択、ということになる。これまで慣れ親しんできた科学では、人間が言語を用いて得た知識を「真理」と呼んできたが、コンピューターの解析による「真理」が出てくる。「有用であれば、真理はいくつもある」というプラグマティズムの考えと重なる。

## □中高校生、大学生はなにを学び、どう働く時代になるか

数多くの研究分野において、人工知能やロボティクスの専門家を交えた研究開発が増えるといわれている。人工知能と距離を置く研究者の影響力は相対的に小さくなる。

教育の現場でなにが起きているか。2011年頃に修士が研究した成果を、いまでは、15歳前後の中高生が、学習課題として取り組み、短期間でやり遂げることができる。人工知能、通信、機械学習の知識や技術がコモディティ化している。ある程度の下地を身に付けさえすれば、短期間で高度な技能を身につけられる。大学のトップクラスの講義だけでなく、最新の技術について、インターネットで学習する効率的な教材がすでに提供され始めている。

これからの世界では、ひとつの分野、場所で努力を続ける働き方よりも、自分の才能に賭けて得意分野を伸ばし、弱点は周囲と補い合う働き方が有利になる。まずはできることをやる。その結果、事後的に自分らしさが養われる時代になるという。

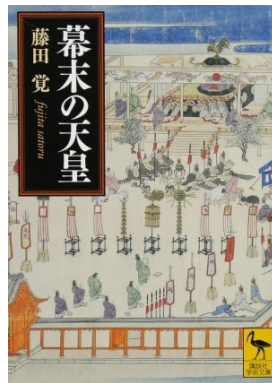
経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 政治と外交に直接関与したふたりの天皇

2019年06月20日12時00分

### ■『幕末の天皇』（藤田覚著、講談社学術文庫）



戦国時代の天下統一を果たした英雄について、「織田がこね 豊臣がつきし天下餅 食らうは徳川」という表現がある。著者は、明治維新の王政復古について、「光格がこね 孝明がつきし王政復古餅 食らうは明治」とたとえている。

江戸時代の幕藩体制は、朝廷が徳川家康を征夷大將軍に任命し江戸幕府を開かせることが根拠となっている。むき出しの武力ではなく、鎌倉、室町幕府以来の正当性に裏打ちされた権威である。国家の不可欠の要素として朝廷は位置づけられていた。その一方で、將軍、老中、京都所司代、禁裏付（ここまでが武士）、武家伝奏（ここからが公家）、関白、天皇という意思疎通のルートができ、政治と行政は幕府にゆだねる「大政委任」という仕組みが確立していた。関白と武家伝奏の人事には幕府の同意が必要であったほどである。

それでは、光格天皇は江戸時代の天皇の位置づけにどのような変化をもたらしたのか。そして、光格天皇の孫に当たる孝明天皇は、二代前の光格天皇が築いた地位と権威をどのように継承したのか。

米国、英国、ロシアなどの開国要求への朝廷と幕府の対応をひもときながら、政治と外交に天皇が直接関与する物語を紹介している。

## □光格天皇～天明の飢饉と新嘗祭

光格天皇は1780（安永8）年、9歳で即位した。その三年後の浅間山の噴火により、天明の大飢饉が起こり、1787年、京都で大規模なお千度まいりが起こる。幕府の失政に失望した民衆が京都御所に大挙したのである。光格天皇は、関白、武家伝奏を通じて、幕府に窮民救済を文書で手渡す。大政委任の先例を崩す画期的なできごと。その後、外交問題について、朝廷の存在が大きくなる端緒となった。

もうひとつの顔は、日本国の君主という自意識。神のご加護により天下泰平を維持するという君主像である。現在、もっとも重要な宮中祭祀となっている新嘗祭は、戦国時代の1463年を最後に中断していた。これを復活させ自ら執り行った。

## □王臣と外交

徳川の歴代将軍の統治権は誰から預かったものなのか。天なのか、天皇なのか。本居宣長は1787年に執筆した「玉くしげ」で、朝廷は天下のまつりごとを徳川将軍に預け、将軍は大名に預けていると説いた。天明の大飢饉、大名の財政危機、ロシアとの軍事的緊張などが重なり、朝廷の権威を頼る向きが、大名、公家の双方に生じる。鍋島

藩、水戸藩などと公家との婚姻関係は、朝廷と幕藩との共通意識を醸成していったのである。

## □孝明天皇～尊皇攘夷と開国、明治維新

孝明天皇は1846（弘化3）年、16歳で即位している。光格天皇の方針を引き継ぎ20年の激動の時代を過ごした。日米和親条約、日米通商条約など、開国をめぐる国内が二分する時期に、公武合体、大政委任の枠組みを守りながら、尊皇攘夷を追求しようとした。しかし、井伊大老を中心に、朝廷の異論を聞き入れずに通商条約を次々と調印するなかで朝廷の求心力を下げた。1867（慶応2）年突然の死を遂げた。

ペリー提督が来日した1853（嘉永6）年、孝明天皇の下で関白を務めた鷹司政道は開国論者であった。往古は諸外国との交渉をもっていたし、戦争よりは貿易で利益を得るべきだと。50歳も年上の経験豊富な関白の存在は大きかった。このとき朝廷は、万民安楽と宝祚長久を祈るよう、七社七寺に命じている。伊勢、岩清水、賀茂、松尾、平野、稲荷、春日。仁和寺、東大寺、興福寺、延暦寺、園城寺、東寺、広隆寺。神仏こそ、朝廷がもつ大きな力であった。

最後に生前退位された光格天皇のことを知りたくて選んだ一冊。在位37年、46歳のときであった。その後院政を24年続けた。皇室の幅広いご活動を学ぶとき、幕末の天皇像を知ることは理解に深みを与えてくれる。

経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## ブロックチェーンの強みは仮想通貨だけじゃない

2019年07月25日12時30分

### ■『仮想通貨とブロックチェーン』（木ノ内敏久著、日経文庫）



ブロックチェーン技術は、人と人、モノとモノが、中央の管理者を介在せず取引する P2P 技術である。IoT（モノのインターネット）の時代に欠かせない技術として、その社会的影響はインターネット技術以上とも言われる。日本では、フィンテック、仮想通貨に関心が集まりすぎている。本書は、ビットコインおよびイーサリアムの二つの仮想通貨を中心に記述されているが、仮想通貨以外の分野にどのような将来性があるかにも触れており、そうした内容をご紹介します。

#### □仮想通貨の性格とその将来

筆者は、貨幣の本質は「譲渡可能な債務」だという。中央銀行の信用がある限り、通貨がもともと誰の債務かを考えることなく、決済や貯蓄に用いることができる。これに対して、ブロックチェーン技術



では、発行主体がない仮想通貨が流通する。政府は、仮想通貨には強制通用力が法律で担保されておらず、通貨には該当しないと国会答弁したが、その後、資金決済法において5つの要件を満たすものを仮想通貨と定義した。そして国際的な組織（FATF）の勧告を受けて仮想通貨の取次ぎ、交換をする業者を登録制にし、利用者の資産保全とマネーロンダリング対策を実施している。発行主体のない仮想通貨の将来は、各国の法制度が調和し、それぞれの仮想通貨が、その価値が安定するアルゴリズムを形成できるかにかかっている。

## □健康・医療データや土地台帳の記録に活用する国

ダボス会議（世界経済フォーラム）は、政府や組織の役割の見直しが迫られる6つのメガトレンドの中に、クラウドサービスやIoTとならび、ブロックチェーン技術をあげている。仮想通貨以外にも関心を持たなければならない。

バルト三国のひとつエストニアは、全国民130万人の健康・医療データを生涯にわたり、ブロックチェーンの台帳に記録するという。中米のホンジュラスでは、徴税の基礎となる土地台帳をブロックチェーン技術で整備する計画がある。日本においても、耕作放棄地や相続を放棄された土地の管理を一元的に行うために、不動産登記簿、固定資産課税台帳、農地台帳などをブロックチェーン技術で一元管理するという構想がある。

人の署名・捺印手続きなしに契約ができる、いわゆるスマート・コントラクトもブロックチェーン技術の恩恵である。現在は、イーサリアムというトークンと組み合わせる事例が多いが、複数のプラットフォームの切磋琢磨により多様なサービスが広がるだろう。契約

金額がわずかな金額だったり、自動販売機のように一方当事者が機械、あるいは IoT 技術を利用した機械どうしのデータ売買などの場合、ブロックチェーンの強みは大きい。

## □個人データが資産となる

グーグルやフェイスブックが、そのプラットフォームに集まるデータをビッグデータとして利用し、財産的価値を生んでいることは良く知られているが、データの本来の作成者に対価が支払われていない。スマート・コントラクトを利用すれば送金手数料なしに、個人データの利用を小額で行うシステムが構築可能となる。本人が同意する範囲で事業者の有料でデータ使用を認めるのである。データ・ポータビリティ、情報銀行と呼ばれる。健康・医療データ以外にも、その人の仕事の力量を示す学歴・職歴・資格データ、スマートフォンにあるアプリケーション使用実績を含めた生活情報、金融資産情報などが考えられる。

シェア・エコノミーにもブロックチェーン技術が追い風となる。書き換えのできない P2P データが取引の信頼を支えるからである。銀行を介さないで資金を集めるクラウド・ファンディングは、人々の連帯感や共感が動機となっているが、取引記録が一元的に管理できれば、誠実な起業家なら資金を繰り返し調達しやすくなる。

中古品の個人間売買や、一時的に仕事の依頼などにも、ブロックチェーン台帳の記録があれば、ネットオークション企業や人材派遣会社のような管理主体の必要性が低下する。配車サービスの「ウーバー」や、宿泊サービスの「エアビーアンドビー」は半無人のサービス

であるが、これらに代わる管理主体のない無人サービスが誕生する可能性がある。

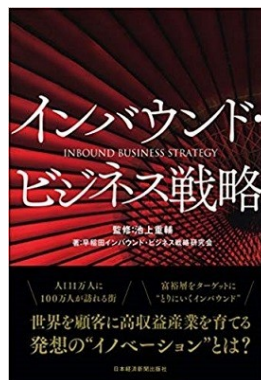
経済官庁 ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## インバウンド立国ニッポンへ 国内外の事例紹介し提言

2019年08月22日12時00分

■インバウンド・ビジネス戦略 (早稲田インバウンド・ビジネス戦略研究会著、日本経済出版社)



2018年の訪日外国人客数は、前年比87%増の3119万人。2017年に世界で外国に旅行した人数13億2000万人の中で世界12位にまで上昇した。フランスが年間7000万人であるから、その後姿も視野に入っている。本書は、観光のパラダイムをシフトし、観光産業に関連する幅広い関係者が戦略を策定するとともに、中長期の検討を行うよう提言している。

### □インバウンド観光の二つの課題

日本のインバウンド・ビジネスには大きく二種類の課題があるという。一つは、おもてなしを指向するあまり、サービスに従事する人たちの賃金と労働時間に無理がきており、これからの観光客数の増大が利益とやりがいにつながらないという課題である。世界では、サ

サービスのレベルと価格をバランスさせ、客数が増えるときに限界利益が得られるように価格を調整する動きが進んでいる。東南アジアでは寺院や国立公園の利用料金を2倍から50倍に引き上げている。割安感で集客することが、むしろ観光公害や人不足を招くことに対応しようとしている。

もう一つは、海外の富裕層が求めるサービスを提供できていないという問題である。世界の五つ星ホテルは、フランスに128軒、中国に137軒、タイに112軒あるのに日本には32軒しかない。日本の離島には豪華なヨットやクルーズ船を利用できる環境があるとはいえない。

世界の主要都市ではグローバルなブランドやサービスがあふれる一方で、その都市らしさを感じられることが難しく、ローカルを感じさせる地区を回る旅行に人気がある。その事例として、東京の谷中（やなか）があげられている。訪問者にとって現地の人々との距離感が近く交流ができることも魅力となっている。谷中の風景はどこか懐かしく、観光地化されていないありのままの東京の姿を楽しめる。こうした着想をもてば、いわゆる「なにもないなか」にも観光商品を見出すことができる。

観光商品の価値は、言い換えれば「経験」であり、価値の創造にマーケティングとイノベーションが必要となるのは、他の産業と同じである。

訪問客を価値ある経験をともに創り出す「共創者」と位置づけ、訪問者との交流からさらなる価値を生み出すサイクルが重要になっている。そのためにも、旅マエから旅アトまで、訪問者とインバウン

ド・ビジネス関係者が、横断的に利用できる観光アプリの重要性が高まっている。フランスは政府が中心になって2017年にデータ・ツーリズムというプラットフォームを立ち上げた。その成果はこれからであるが、宿泊、移動、イベントなど分野ごとに異なるネットワークを統合する動きは、日本の観光地の価値をますますあげていくことに貢献するのではないか。

## □地域のストーリー

自分たちの地域は、観光客にどうみえているのか？

この問いに挑み、国内外から30万人の観光客を迎える町が、人口8000人の青森県田舎館（いなかだて）村である。あるきっかけから、紫と黄色と緑の三色の稲で田んぼに文字と絵を描いた。20年以上の経験の積み重ねで、いまではコンピュータ技術や遠近法を駆使して、写楽の浮世絵やモナリザで訪問者を喜ばせる。稲作のない時期も、真っ白な田んぼに歩いて模様を描くスノーアート、6色の小石を並べて絵を描く石アートを提供し始めた。

ブランド価値の創造に、顧客との対話を利用した地域が福井県。京都や金沢にひけをとらないブランド価値を得るために、福井ガストロノミー協会は「良いと思って買ってみたら福井産だった」という運動を始め、厳しい顧客の目に応えられるように、参加者が自らに品質基準を課したのである。また、フランスのグルメガイドと協力してヨーロッパでの知名度向上にも取り組んでいる。

インバウンド観光客が年々増加する日本にとって、訪問者との対話・交流を通じて自らの地域の価値に気づき、さらに洗練された価

値作りを行う。その重要性を著者は説いている。また、そのための人材育成、高等教育のあり方、観光地の総合的なマネジメントなどについても内外の最新事例が紹介されており、読者の問題意識に応じて多くの示唆が得られる。

<経済官庁 ドラえもんの妻>

[目次に戻る](#)

## 「GAFA なし」で取引可能 ブロックチェーンの本質を知る

2019年09月26日 11時59分

■『ネクスト・ブロックチェーン 次世代産業創生のエコシステム』（編著・矢野誠、クリス・ダイ、増田健一、岸本吉生 日本経済新聞出版社）



わが国では、ビットコインのブームとともに関心が下がっているブロックチェーン。その技術の本質は、個人が保有する膨大な個人情報や、センサーやデバイスが集める各種の情報を GAFA（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン）のような巨大なプラットフォームに頼らずに取引ができる点にある。仮想通貨は、ブロックチェーン技術の応用の一側面にすぎない。

本書は、経済産業研究所長を務める矢野誠教授を中心に、アルゴリズムを開発する海外の専門家に最先端の動きを学びながら、法律家、行政実務家を交えて研究した成果をまとめたものである。Society5.0 を担う社会インフラとしてのブロックチェーンの将来が



主題である。そのインフラが健全に発達するために、矢野教授の「市場の質理論」に基づいて議論され、これからの制度設計について提言している。

## □データ社会を支えるインフラ

農家の品種別生育データ、生活習慣病予備軍の生活データ、観光地の道路渋滞データなど、個人のプライバシーや事業者の営業秘密を守りながら、データを集める方法が生まれる。そのためには、データの作成者にデータの所有権を認めるべきと著者は主張する。現在、巨大なプラットフォームに集積しているデータは、その所有権が明確でなく、また、それゆえに、作成者自身の意思で他人と取引することができていない。

イーサリアムというアルゴリズムをご存知だろうか。ブロックチェーンには三層のアルゴリズムがある。データを暗号化して暗号資産として扱うアプリケーションが第一層、普段の生活ではモノやサービスに該当する。暗号資産を取引するための共通の基盤が DApps（ダップス）と呼ばれる第二層、GAFA の提供するサービスに相当する。これらを支えるインフラ、プロトコル層と呼ばれるのが第三層、イーサリアムはここに位置する。イーサリアムは、DApps に共通する取引の対価としてイーサー（EHT）というネット空間上の取引単位（トークン）を発行している。このイーサリアムが、現在、世界中でアプリケーションを開発する土台となっている。2019 年 10 月 7 日には、その関係者が来日して大きなイベントが開催される。

## □開発上の課題とデジタル通貨の未来

ブロックチェーンは、そのシステムの性格から、アルゴリズムをすべて公開して他人が検証することが求められる。いわゆるオープン・ソースである。多数の開発者が相互に監視することにより、電子資産の安全な取引を支えているのである。昨年、ビットコインの漏洩に起因して、仮想通貨取引所の規制が強化されたが、いったん規制をしてしまうと、アルゴリズムの開発の自由を奪うことになりかねない。専門家同士が相互にチェックするピア・レビューの仕組みがブロックチェーンにはふさわしいと提言している。

ブロックチェーンの発展にはいくつかの開発要素がある。たとえば、

- (1) パソコンやタブレット端末に暗号カギを設定すること。
- (2) ブロックチェーン上の取引(スマートコントラクト)を保護する民事法制度。
- (3) 膨大な取引を可能にするためのより高速度のプロトコル層。

これらの課題には、ブロックチェーンの専門家だけでなく、法律の実務家や行政も積極的に関与していくことが期待されている。

本書には通貨の経済学と題する章立てもあり、和同開珎から仮想通貨までの歴史を振り返りながら、理想的な仮想通貨のあり方を検討している。仮想通貨は銀行口座の預金通貨と似て、データと信用を

基にしている。銀行のオンラインシステムと同等以上の信頼性のあるアプリケーションができれば、各国の通貨であれ、それ以外のデジタルのトークンであれ、口座を開設して安全に取引することが可能となる。専門的な内容もあるため詳細は割愛するが、仮想通貨の実務を支える貴重な検討である。

ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 理科の授業で習わない量子力学を丁寧に解き明かす

2019年10月31日12時30分

■『量子力学で生命の謎を解く』（著・ジム・アル＝カーリー、ジョンジョー・マクファデン 訳・水谷淳 SBクリエイティブ）



越冬のためにスウェーデンの森からアフリカまで、南南西に3000キロ移動するコマドリの群れは、地磁気の方角と強さを感知する能力をもつ。地磁気の強さは冷蔵庫に張り付く磁石の100分の1しかないというのに。地磁気だけではない。鳥や魚は微弱な臭いを識別する能力を持っている。そうした能力を発揮する細胞のメカニズムを解明する過程で、科学者は、細胞内に量子力学のトンネル効果がはたらいっていることをつきとめた。

本書は、我々が高校までの理科で習わなかった量子力学のメカニズムが生命体の遺伝子の複製にも、呼吸や光合成にも使われていることが、近時解明されていることを、専門知識なしに理解できるよう、事例や説明を豊富に加えて解き明かしてくれる。こうした分野は量

子生物学と呼ばれるが、本書が出版される二年前の 2012 年ですら、ごくわずかな人数の研究者しか世界にいなかったという。

## □電子や陽子を運搬するトンネル効果

近代物理学の発達とともに、生物の機能を機械のメカニズムと考えて解き明かすことが主流となった。心臓は血液を動かすポンプであり、肺はゆっくりとした燃焼機械である、というように。

しかしながら、呼吸のメカニズムは燃焼ではなくて、量子トンネル効果により有機物の電子を取り外して酸素に結びつける行為なのである。細胞の中の呼吸をつかさどる酵素は、エネルギーのもととなる糖の炭素から電子を取り外して隣の酵素に渡し、それとともに、電子と対をなす陽子を細胞内のミトコンドリアの中から外へ運び出しているというのである。原子核の陽子を取り外して、分子の外に運ぶという行為を酵素が行っていることは、われわれが高校の化学で習う世界とは別世界である。

量子トンネル効果とは、電子や陽子が、音が壁を通り抜けるのと同じように、障壁の一方から反対側へすりぬける現象を指す。1926年に発見された。この効果により、空間や絶縁体を電子や陽子がすりぬけて、隣の原子に飛び移るのである。

書中では、光合成にも同様のメカニズムが作用しており、動物、植物がともに量子力学のトンネル効果を用いて、生命を維持し、組織を成長させることがわかりはじめている。

## □地球環境問題に大きな恩恵もたらす可能性

本書では、DNA の複製の際の突然変異には、酵素の意図的な作用が働いている可能性があるとして、遺伝子を組みかえるのではなく、酵素の働きにより、生物種に変化が生じる可能性を示している。そうした生物そのものに対する科学的探究はこれからも続く。

これに加えて、地球環境問題に関しても量子生物学の発展が大きな恩恵をもたらす可能性がある。光合成のメカニズムが工業的に利用できるようになれば、化石燃料によらずとも、まさに、水と空気から材料を生成したりエネルギー源を得たりすることが可能になる。また、生分解性の材料が増えたり、有害物質の浄化に役立つ微生物の産業化が可能になる可能性もある。

量子生物学は、ほんの数年前までは、ごく限られた科学者だけの世界であったが、ナノテクノロジーの一つの有力な分野として、関心を寄せていく必要があると感じる。

ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 割り切れない問題を別の視点で考える「内山哲学」の魅力

2019年12月05日16時00分

### ■『内山節と読む世界と日本の古典 50冊』（著・内山節 農文協）



群馬県上野村に住む哲学者、内山節さんは全国にファンをもつ。高度成長の始まりとともに、日本人がキツネにだまされなくなったことを説いた著作をご存知の人もあるかもしれない。内山哲学は、個人と社会というフレームワークではなく、人間は関係性の中で生きて、割り切れない問題と折り合いをつける知恵をもつというフレームワークが特長。朝のワイドショーでは毎日のように、割り切れない問題をあれこれと論じているが、そうした問題を別の視点で考えたいときに、内山哲学から得るものは多い。

同氏の著作は15巻の全集となっているが、本書は、これまで多くの古典を読んだ著者が、いま読み直しても価値があると感じる内外の古典50冊を取り上げたものである。「かがり火」という、地域のために奮闘する全国ネットワークの雑誌購読者向けに連載されたもの。思想・哲学から政治・社会、労働と技術、宗教と多岐にわたる

が、古典から、私たちの来し方行く末を考えるのに、好みに合わせて読み進める内容である。

## □労働者の生きがいはどこに

個人の自立、自己実現といった主体性は、西洋的恣意が作り出したが、そうした発想が限界を示している、と著者は説く。フランスの歴史学者ルフランは、1957年と1970年に「労働と労働者の歴史」を二度刊行しているが、高度成長の前後で労働の様相は大きく変化した。生産効率がもたらす豊かさとひきかえに、作業の標準化、マニュアル化が工場や店舗で進み、労働者は単純労働をこなす作業員となった。その後、ホワイトカラーにもその流れが及んでいる。

売り上げや利益への貢献が労働の生きがいにとって代わり、企業は生き残るために、従業員の生きがいよりも利益を上げつづけるためのシステムとなり、そのサイクルを変えようとするのは保身を脅かす時代。このサイクルから自由になろうとする人が増加しているのは、労働に生きがいを求める自然な成り行きなのだろう。

## □小さな集団と多様な精神の習慣

18世紀に王制が打倒され市民社会が誕生した。それが通過点だとすれば、未来の目標は何なのか。20世紀初頭の社会学者マッキーヴァは、「コミュニティ」を著し、自分たちが共有する世界をもつという感覚がシェアされる集団がコミュニティであり、それは普遍的なものだと主張した。この動きは現在ではローカリズムとも呼ばれている。単純な地域主義ではなく、関係性のネットワークが地域外とも結ばれる世界。



19世紀の米国社会を研究したフランスのトクヴィルが、当時の米市民社会を強権的で全体主義的なものとみていたのも同様の問題意識からだった。「開拓の精神」で労働を頼りに財産と地位を目指すという精神の習慣に危うさを感じていたのである。彼が理想としたのは、いくつかの小さな集団に個人が所属し、互いに矛盾する精神の習慣の間の折り合いをつける知恵を身につけていくこと。それが社会の健全性を生むのだと。いまの日本で、都会でも、いなかでも、SNSも利用してそうした動きが出てきているのは良いことなのだろう。

## □華嚴経に学ぶ

哲学の世界では19世紀以降、仏教思想から学ぶ傾向があると言う。西洋哲学の限界を突破する、論理的考察以外に真理を探究したい、人間中心ではなく生きとし生けるもの、とといった問題意識からである。本書では、般若心経、維摩経、歎異抄など8冊を紹介しているが、華嚴経が著者のお好みである。東大寺で初めて講義された華嚴経は「一即一切」を説く。すべてのものは奥底で結び合い、融けあっているという徹底した関係論である。悟りとは、一切が結び合っているという悟り。因果関係は機械的に分けることはできず、すべての要素が因でもあり縁でもあると。

われわれの意識にはつねに、自分が出てくるが、同時に、自分はすべてとつながっている、と意識することもできる。そのことが、上野村に長く暮らす哲学者から読者への一番のメッセージのように感じる。

ドラえもんの妻 [目次に戻る](#)

## 全体の利益を長期に最大化する経営こそ最善の選択

2020年01月16日13時30分

### ■ 『「公益」資本主義』（著・原丈人 文春新書）



会社はだれのものか。

株主優先ではなく、従業員、取引先、顧客さらには地域社会や地球にも利益を配分するのが公益資本主義。そのためにも、持続的に利益を最大にする中長期の経営を重視する。

1970年代に米スタンフォード大学ビジネススクールで学び、シリコンバレーの勃興期を知る著者は、当時と比べて、大企業もベンチャーも、革新的な技術を事業化しにくくなっていると実感している。長年の米国でのビジネス経験から、こうした考えに確信をいただき、松下幸之助、本田宗一郎をはじめ、日本的経営として当たり前だった経営を、「公益資本主義」として世界に普及させようと尽力されている。すでに、モルガンスタンレーのトップやデュポンのCEOといった実

業家が賛同しているという。日本も、経済の停滞を脱するために、一日も早く株主資本主義から転換する必要があると説く。

## □株主資本主義が招いたこと

1993年以降、米証券市場においては、新規発行株式による資金調達額を自社株買いの金額が上回り、上場市場は資金調達の場というより投機の変質してしまった。株価上昇を重視する機関投資家、上場企業の経営者に与えられるストックオプションなどが招いた歪みではないか。株式の平均保有期間も、東京証券取引所では、1992年に平均5年を上回っていたのが現在では1年足らずと短期化している。

化学メーカー、デュポンの研究開発投資は、2005年には年間1兆円を超え、うち3分の2は、5年以上ないし10年以上の長期プロジェクトのためのものであった。中長期の研究開発が企業の存続にとって重要との経営判断があったからだ。しかし、中長期の投資が株価上昇につながることを機関投資家に説明することは難しく、M&Aに軸足を移さざるを得なくなった。同じ理由から、大企業によるベンチャー投資も、事業に目鼻が立ちM&Aができる段階以降に限られるようになった。株価上昇や株価の変動を重視する株主の影響で、事業会社が新たな価値を生む投資をしにくくしてしまっている。

## □7つの分野で方針転換を

公益資本主義とは、事業を通じて公益に貢献すること。公益とは、株主、顧客はもとより、地球、環境、地域社会、従業員、そして経営

者。それら全体の利益を長期に最大化する経営が、結果として企業が持続的な経済成長に貢献する存在にするという。

公益資本主義が重視する要素は3つある。第一は、持続的成長を支える中長期の投資。第二は、豊かな中間層を生み出す公平な利益分配。第三は、果敢に新しい事業に挑戦するとともに、既存事業を不断に改良・改善すること。そうした方針に沿うよう、税制、会計基準、企業統治と法令順守、企業価値評価基準、規制緩和、金融証券制度、会社法の7つの分野で方針転換を図るべきだと著者は主張する。5年間以上保有した株式の売却利益の税率を5%、10年以上はゼロに引き下げ、株主の長期保有を促すのがその一例だ。

## □金融業の本来の役割

金融業が株主を優先する経営をする弊害を指摘するのも本書の特長である。仲介を使命とする金融業は、できるだけ安価に安全に資金を融通することが求められており、自らの企業価値や株価上昇を目標とするべきではない。しかしながら、金融の自由化後、株主を最優先する経営が強まり、金融サービスが利益を生む商品に変質してしまった。手数料収入以外に投機的な利益を追求するようになり、相場の乱高下が大きくなり、アジア通貨危機、リーマンショックを招くことにもなった。

公益資本主義において、金融業は3つのサービスを提供する使命があるという。新しい事業に資金を提供することは当然として、経営者や従業員のトレーニング、売れるまでマーケティングをサポートするハンズオン支援も必要である。著者は、アフリカ諸国の財務省・中央銀行とともに、マイクロ・ファイナンスを基本にした金融制度の

枠組みを構築している最中だという。日本でも、株主資本主義の影響を受けない信金・信組が、まさにあるべき金融業として活躍することを期待したい。

ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 皇室の存在、和の精神の尊さ 最古参外国人ジャーナリスト は訴える

2020年02月20日12時30分

### ■『英国人記者が見抜いた戦後史の正体』（著・ヘンリー・S・ストークス SB新書）



ヘンリー・S・ストークスさんは、1938年生まれの英オックスフォード大学卒業生。日本の戦後史の目撃者ではないが、連合軍総司令部（GHQ） 当時に創立した東京特派員クラブの面々と直接のつながりを持つ。1964年の来日以降、日本の教育とメディアが、東京裁判や「大東亜戦争」、さらにその一環としての南京大虐殺や従軍慰安婦の本当のことをタブー視して伝えていないことを忸怩たる思いでみてきた。本書は、最古参の外国人ジャーナリストの責務として出版されたものである。

## □東京裁判をどう受け止めるか

世界の識者が東京裁判を批判する理由は、実定国際法が許容する内容ではないからである。戦争に対する罪は存在しない。

歴史をさかのぼると、三十年戦争後のウエストファリア条約第二条には、「戦争が始まって以来の言葉、記述、暴虐、暴行、敵対行動、棄損、失費を永久の忘却、大赦ないし免罪があるべきものとする」とのくだりがある。すべてを水に流すことで国家間の憎悪を沈めるのが実定国際法の歴史なのである。1945年9月に、敗戦国の東久邇宮稔彦首相が示した見解はまさにそうしたものだ。「原爆投下を忘れるから。真珠湾を忘れてほしい。アメリカは勝ち日本は負けた。戦争は終わった。互いに憎しみを去ろう」と。

しかし、マッカーサーはこれに激怒し、「連合国はいかなる点においても、日本国と連合国を平等とみなさない。敗北した敵である」との声明を出し、東京裁判を決行した。日本が東京裁判を受け入れているのは、事実関係としては、東京裁判の判決を執行することであり、侵略戦争であることや判決理由を受け入れているわけではないという。和を大切にしながら多様な考えや価値観を尊ぶのが日本人の良さ。先の戦争の解釈についても一方的な理解を改めるべきだと述べている。

## □侵略をしていたのは欧米列強

著者が東京裁判に強くこだわるのは、大東亜戦争開戦当時のアジアは、欧米列強が侵略により植民地にしたという事実を重視するからである。カンボジア、フィリピン、インドネシア、インドの四か国の独立への足取りとその過程に日本がどのような援助をしたかを紹

介し、日本がこれらの国を侵略するどころか、独立を支援したと高く評価している。

特に、1943年11月に東京で開催された「大東亜会議」は、有色人種による史上初のサミットであり、人種平等の扉を開くという日本の姿勢を示す画期的なものであった。中国南京政府の汪兆銘行政院長、フィリピンのラウレル大統領、ビルマのモウ首相、インドのチャンドラ・ボースなどが参加し、抑圧された民族の憲章ともいえるべき「大東亜共同宣言」が採択されている。

1941年12月の宣戦布告に伴い、日本政府が閣議決定した戦争名は大東亜戦争だったが、マッカーサーは1945年12月の神道指令の中で大東亜戦争の名称使用を禁止した。日本の正当性を主張させないためであった。

## □昭和天皇の人間宣言の解釈

日本人の神がかった戦いぶりに恐怖を感じた連合軍、マッカーサーは、「天皇のために死ぬことをいとわない神道の教えに問題がある。天皇への信仰心を取り除いておかなければならない」と考え、昭和天皇をして人間宣言をさせた。しかしこの理解は誤っているという。1946年元旦の詔書で述べられているのは、「天皇と国民をつなぐ絆は相互の信頼と敬愛である」ことを示すだけで、現人神を否定する内容はないと。三島由紀夫が小説「英霊の聲」を通じて、人間宣言というイメージの独り歩きに警鐘を鳴らしたことを紹介している。

昭和、平成、令和と三代の天皇の代替わりに立ち会った著者が、戦後80年を機に、皇室の存在、和の精神、そうしたものが、民主主



義を上回る尊さがあると日本人は誇りをもってほしい。そう訴えている。われわれ世代はもとより、これから戦後史を学ぶ中学生、高校生にもぜひ読んでもらいたい。

ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 山水郷に移る若者たちと日本の未来

2020年03月26日13時30分

### ■『日本列島回復論』（著・井上岳一 新潮社）



限界集落を抱える多くの地域にはどのような未来があるのか。かつて、日本列島改造論では、新幹線と高速道路のネットワークを全国に張り巡らし国土の均衡ある発展を目指した。その基盤のうえで、限界集落ひとつひとつのアイデンティティを大切にすることから、日本を住みよい国にしようと提案するのが日本列島回復論。著者の井上さんは、農学部林学科を卒業後、林野庁勤務を経て山村の将来を考え続けている頼もしい人だ。

### □実際に助け合える人間関係

大企業のサラリーマンという職業には安心が伴わなくなり、実際に助け合える人間関係を求めて、SNSでのつながりを重視する働き方、生き方を選ぶ若者が増えている。人のつながりに加えて水や食料

が身近にあることも重要な要素で、そうした恵みがある地域を山水郷（さんすいきょう）と名づけている。

首都圏の一都三県には一部上場企業の 62%があり、その人口 3000 万人の 76%は一都三県の出身者という日本で、東京圏の若者が山水郷に移住することは社会的にも大きな意義がある。

おいしい水と食材に恵まれている山水郷に、農業における AI（人工知能）活用、自動収穫・運搬、自動車の自動運転、それらのための太陽エネルギー、教育や医療の遠隔対応などが進めば、山水郷は若者が競って住む場所になる。また、男性の四人に一人、女性の七人に一人が生涯未婚の今日、家族以外の互助がある山水郷は「郷土」の役割を担える存在だ。

世界がフラットになる中で、山水郷の価値はむしろ浮き彫りになっている。都市部の若い世代が山水郷に移住し、仕事をつくり、生活を楽しむ。仕事はエキサイティング、暮らしはスローライフと一粒で二度おいしい。そうした姿が世界から注目され、外国人が山水郷にやってくるようになっていくのだ。

山水郷に世界水準の研究所を設立し、成果を上げているのが、山形県の庄内平野、鶴岡市に立地する慶応義塾大学先端生命科学研究所だ。自然が豊かで時間がゆっくり過ぎる環境は研究に向いているという。

企業の本社を地方都市に移すことも、山水郷での暮らしを容易にする。トヨタ自動車の本社に近い山水郷に住む社員は少なくない。石川県小松市では、コマツが自治体と一体となって、教育、まちづくり

まで協働し、様々な成果があがっている。本社の地方移転は、山水郷の活性化の基盤となるのだ。

## □つながりへの憧れ

山水郷への若い世代の社会的移動は 2000 年以降の現象であるが、その背景には三つの力が働いている。

新幹線と高速道路の延伸で全国が近くなったうえに規制緩和で安価な航空券やバスが登場した。南房総が二地域居住のメッカになったのは、アクアラインの料金が一気に 800 円に下がったことが大きい。スマホと SNS の登場により、どこにいてもだれかと繋がっている実感がもてるし、山水郷の発信力も高まっていることは隠岐や徳島県神山町にみるとおりだ。

受け入れる山水郷の女性の力も大きい。男たちの仕事がなくなり、こどもの数が減る中で、30 から 40 歳代の女性、そして、60 歳以上の女性が、外からの訪問者や移住者の受け入れに大きな力を発揮している。

もっとも大きな力は、都市に住む若者の意識の変化だ。自分が使っていないものを他人に使ってもらう「互惠的消費」とも呼ぶ現象が起きている。こうした互助の消費活動は、山水郷では古くからおこなわれている慣習であり、そこにはお金のやりとりはないものも多い。山水郷をまもるために、草刈り、道の補修、落ち葉拾いなどさまざまな作業があるが、そうしたことも、若者たちには苦勞どころか生き生きとした日々の魅力になっている。

四国の愛媛や徳島には、山間の集落がたくさん残っているが、おいしい水、自家製の茶や野菜、調味料など四季折々の花の美しさと相まって、いつ訪れても心が洗われる心地がする。そうした実体験を通して、山水郷に未来を託す次の世代が着実に増えていくだろう。

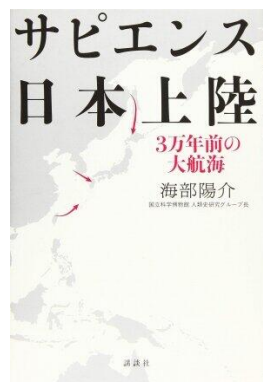
ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 海を渡る恐怖、陸地を目指す喜び

2020年04月30日13時30分

■『サピエンス日本上陸－3万年前の大航海』（著・海部陽介 講談社）



人類の歴史の中で氷河期が終わった1万5000年以上むかしのことを具体的に明かすことは相当の創意工夫を必要とする。

本書は、東南アジアから島伝いに航海して日本列島に上陸したホモ・サピエンスが、どのような船で、どのような航海技術を用いたかを実際に船を製作して追体験したプロジェクトを舞台としている。その背景には、考古学、文化人類学など学術に携わる方々の協力、台湾から与那国島まで航海する地元の関係者の心温まる支援があった。

二日間手漕ぎで海峡をわたるとき、黒潮や風の具合は、航海に致命的な要素となる。当時の人々の自然を観察する能力の高さも臨場感をもって伝わってくる。

## □海に乗り出したホモ・サピエンス

今から 3 万 8000 年前、後期旧石器時代は、ホモ・サピエンスがアフリカ大陸からアジアへ広がった時代である。東南アジアに到達した彼らは、海峡を渡り、ニューギニア、オーストラリア、フィリピン、沖縄、日本列島、北極海沿岸まで居住圏を広げていった。欧州に移動したクロマニヨン人は、フランスの洞窟に絵画を残したが、海を渡ったアジア人は、航海の痕跡を残していない。僅かな予算と人数で行われたこのプロジェクトは、その謎を解明する意義深いものだ。

古代エジプトでは、風の力を利用する船が利用されていることがわかっているが、旧石器時代は人が漕いで航海する方法しかなかった。古事記に登場する葦船からプロジェクトははじまる。葦船、筏、丸木舟と順番に試すことで当時の航海方法を解明したのだ。その結果、石斧で大木を切り倒し、内部をえぐる丸木舟でしか長距離の航海ができないことがわかった。その樹種は、ケヤキ、栗、楠、枺ノ木、杉、ヒノキ、檜など多様で、石だけで加工できることも確認できた。丸木舟の速さは秒速 1 メートル、休みなく漕いで一日で 80 キロ程度の移動が可能だ。

海の向こうの目標地は、明け方か夕方に山に登って確かめることになる。標高 1200 メートルまで登れば 130 キロ先まで見える。高い山があればもっと遠くまで見えることはご承知の通りだ。台湾から与那国島までは 150 キロに及ぶ長距離の移動、二日以上漕ぎ続けなければならない。

## □地図もなく通信もせず

磁石、時計、GPS のない時代の航海は、天体、雲、風、波、鳥などあらゆる自然を観察して行われていた。内田沙希さんは、マオリ族の夫とともに、この伝統的ナビゲーションをハワイで実践している。その内田さんの夫も加わって航海が始まる。台湾のスオウから与那国島まで、目的地から 50 キロ圏内になるまで陸地は見えないという容易ではない条件だった。不眠と疲労の中で、三日目の夜明け前に西崎灯台がカシオペア座の方向、北北東に見え、航海は成功した。

日本に人類が到達したのは、海水面が下がった氷河期に陸づたいで、と思っている人が多いかもしれないが、船で海を渡るしか選択はなかった。現代人が挑戦しても難しいこの課題に挑んだ理由が何かはいまだわかっていない。

石垣島に暮らす八幡暁さんは、オーストラリアから日本列島まで、GPS を用いないでシーカヤックで単独航海する旅を何回かに分けて続けている。フィリピン諸島は周囲から数百キロ離れており、陸地が見えない中で数日間漕ぎ続ける必要がある。海を渡ることは人間にとって大きな恐怖でもあるが、遠くに見える陸地を目指して漕ぎ続ける喜びも大きいと語る。

古代の営みは、漁労、狩猟、農業と食に関連して語られることが多いが、東南アジアから出発したホモ・サピエンスが、太平洋の各地へ拡散した動機はなんだったのだろう。その事情が何であれ、移動は、文化や生活の交流と発展をもたらす大切な営みだ。より良い暮らしを求めて知らない場所を旅しようとする私たちの DNA に、それが受け継がれているのだろう。                      ドラえもんの妻 [目次に戻る](#)



## 仕事人間たちへ 目に見えない資産形成のすすめ

2020年06月04日14時30分

### ■『何が資産か。』(著・谷口正和 ライフデザインブックス新書)



2040年は、一人暮らし世帯が1994万世帯と全体の40%を占め、うち75歳以上が500万世帯。これからの時代、第二、第三の人生をそれまでの地位やプライドを取り払って過ごす知恵が必要となる。そのモチベーションは、他人とのコミュニケーションから生まれる。

世界の街角から最新の空気を感じ、近未来について、毎年のように著作を重ねる谷口氏が、自己投資を行うことで、「だれでもブランドを持ち、生きがいを見いだせる」という無形資産形成の重要性を説く。ノマドの暮らしを実践する若い世代はもとよりだが、組織で働いてきた中高年に向けたエールにもなっている。

## □何もしないは未来への準備

日本マイクロソフトが、毎週金曜日を休業日にし、会議は 30 分まで、オンラインのやりとりを奨励したところ、労働生産性が 40% あがった。何もしないことを恐れず、従来にないことをゼロベースで考える「未来への準備」という時間を作るのだ。

見識を広めるために留学する若者が、中国では急増しているのに、詰め込み型の受験勉強に明け暮れる日本の若者は「自ら考え行動する力」が弱いままだ。自らがセミプロとして社会課題を解決する領域を持つことが、自己投資の基本となる。一度お会いしたお客様に二度、三度とお会いする魅力をどう作るか。顧客が価値を見失いかけていたら、一緒に価値を見つけ出す、そのコミュニケーション能力も大切になってくる。

## □心の奥底からの情熱と学び

画一よりも違いが重要視されるいま、心の奥底からの喜びや情熱に訴える時間が、働き先としても、サービスとしても重視される。中高年の個人は、社会で経験したことの蓄積を個性ある資産として生かすことができる。とくに、生活の拠点を置いた場所に感じる文化的な特徴は、他人が持たない個人資産の典型だ。その場所に定住する喜びとほかの地域を訪れる喜び。新しい場所での生活は、五感すべてが発揮され、モチベーション向上にも、幸福感にもつながる。

内閣府の調査によれば、おとなの学びの動機は、教養を深める、人生を豊かにするが、仕事に生かす、家庭生活に生かす、を上回っている。もはや、学びは人生そのものの土台になってきている。

物販の個人間取引は、ヤフー・オークション、メルカリと進化を遂げているが、生活者の課題解決のための人と人とのマッチングにもビジネスの波が起きている。クッキング、引っ越し、外国語、楽器演奏。心の安寧を願う生活者が望むものは、商品よりも自らのスキルアップだ。

## □周囲へのバトンプラスという意識

情報社会において、自らが学習して他者とつながることができるのが最大の武器となる。興味関心を持ち続け、謙虚な態度で接することで、気づきが連鎖し、過ちはただされる。しかも、学んだ知識をすぐに発信することができ、そのフィードバックが次の連鎖を呼ぶ。

老いに関する調査によると、老いをポジティブに考える人は80%を超えている。リモートを活用すれば、在宅のまま、多くの出会いと学習が可能となる。教えることも学ぶこともできる。

この作品のキーワードは「自己肯定力」である。横並び、社会的な地位や肩書を意識しないで、自らの興味関心、心の奥底からの熱意を大切にすれば、目に見えない資産形成の動機が生まれ、情報社会の利点をもってすれば、世界中の師、同士、顧客と知り合い、相互に啓発できる。顧客からは利益も得られる。

近未来のできごとを象徴するアネクドートが描かれていないだけ、読者の想像力が問われる。仕事人間がリタイアして、退屈することがないように、長年世界を見て回った著者から、なにかやってみれば、と背中を押していただけた気がした。

ドラえもんの妻 [目次に戻る](#)

## オリエント史から見えた政教分離や信教の自由の意義

2020年07月09日15時30分

### ■『古代オリエントの宗教』（著・青木健 講談社現代新書）



旧約聖書と新約聖書、二つの聖書が、4世紀以降、周辺国・地域の統治に与えた影響は大きい。イスラム教が、邪教との扱いを受けまいよう、二つの聖書を前提に、最後の預言者としてムハンマドを位置づけていることはその一例だ。というのも、オリエント地域には、マニ教やミトラ教という苦い先例がある。

キリスト教は、西ヨーロッパでは順調に浸透した。ローマ帝国がキリスト教を国教として採択した西暦380年以降、ローマ教皇と領主がカソリックで結ばれる体制が各地域で確立していく。キリスト教の影響は、今のトルコ周辺にあたるビザンチン帝国の版図にも及んだ。

本書の舞台は、これらの地域の東、オリエント地域だ。著者は、二つの聖書が国・地域の統治に与える影響力を「聖書ストーリー」と

定義し、土着の神話や宗教が、キリスト教の影響を受けてどう変化したかを解説してくれる。聖書とは別の物語を維持できれば「アナザーストーリー」となるが、それは簡単ではない。多くの神話と宗教が、聖書ストーリーに組み入れられ「サブストーリー」化した。

## □二つの聖書よりも古いゾロアスター教

二つの聖書が誕生する前、ペルシャ帝国ではゾロアスター教が広範に信仰されていた。帝国のキュロス 2 世は、ユダヤ人の信仰の自由を認め、その寛大さとペルシャ帝国とユダヤ教のかかわりは旧約聖書に百か所以上にわたり記されている。高校の教科書でいえばバビロンの捕囚だ。

ペルシャ帝国は、ゾロアスター教を国教としていたが、イスラム教が誕生し、アラブのイスラム教徒の軍事力が強くなり、キリスト教とイスラム教の双方と共存する道を探ることになる。ゾロアスター教は、13 世紀には、キリスト教およびイスラム教の中にサブストーリーとして位置づけられてしまう。

## □メソポタミアで生まれたイエス中心のマニ教

マニ教は、メソポタミアで生まれたイエス・キリスト中心の宗教だ。「真のキリスト教」を目指しているが、同時代の地中海のキリスト教徒からは蔑視されていた。それは、マニ教が旧約聖書を否定し、神の子イエスがマニを含めて 8 人の使徒に繰り返し具現化すると主張したことによる。

ローマ教会とは全く異なるマニ教は、ゾロアスター教あるいは仏教が浸透するササン朝ペルシャ帝国での布教を念頭に編み出され、その後バリエーションも作られている。ササン朝ペルシャ皇帝に3世紀に献上された「シャーブフラガン」がその一つで、イラン系の宗教に見間違ふほどに教義が変化している。布教のためには、イエスの位置づけさえ変えてしまえばいいと考えるマニ教は、中央アジアでは、「真の仏教」になるべく再び変質を遂げ、布教には大成功するが、キリスト教からははるかに隔たったものとなり9世紀には姿を消した。

#### □キリスト教を意識したシーア派の誕生

土着の宗教に敵対的なキリスト教を修正してゾロアスター教に宥和的なキリスト教を模索したペルシャでイスラム教のシーア派が誕生するのは、偶然ではない。新約聖書やコーランは、イエス、ムハンマドの後に預言者はいないと説くが、シーア派では、カリフが預言者の代理人として、イマームが黙示者として、聖書やコーランの解釈に一定の自由度をもつ。ペルシャは、キリスト教とイスラム教のサブストーリーを目指した。しかし、このことがローマ教会やイスラム教スンニ派との間で紛争の種になっていることは、歴史が示すとおりである。

大航海時代のスペインやポルトガルは、東アジアの利権を手に入れるという国家の使命を担って、宣教師に織田信長、徳川家康をはじめ戦国時代の武将に接近させていたことが最近分かったが、中世以前のヨーロッパと中近東においても、キリスト教やイスラム教の布教は、貿易による富の確保と関連していた。小国はもとより、ペルシャ帝国ですら、二つの宗教にあらがうことは難しかった。邪教、異端

の烙印を避けなければ経済面でも大きな痛手になったのだ。また、この二つの宗教が、対立する関係ではなく、親子兄弟的な関係で誕生し、少なくともイスラム教側からは共存しようとしていたことがわかる。

そして、政教分離や信教の自由は、統治者が富の確保と宗教を関連付けようとする限り必要であることが、絶対王政以前のオリエント古代から変わらないことが歴史の事実として実感される。

ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

社会、正義、倫理をおろそかにするブランドは信頼されない

2020年08月13日17時00分

■『D2C—世界観とテクノロジーで勝つブランド戦略』（著・佐々木康裕 News Picks Publishing）



この本に出会ったのは知人の一言だった。「米国で小売業界が激変しているのを知っていますか？技術と小売りサービスを見直すことで消費者向けのブランドの秩序が激変しているのです。顧客とブランドの関係性に不可逆の変化が起きているのです」と。

Amazon がショッピングモール、街の零細小売店を問わず、伝統的小売業を淘汰しているのは周知だが、PRADA や Apple Store といった大都市の高級ブティック街には創業数年の D2C 店舗が立ち並ぶ。

日本ではわずか2年前に D2C が話題になった。オーダースーツを展開するファブリック TOKYO が 10 億円規模の資金を調達したことが業界の話題になったのだ。米国では、すでに時価 10 億ドルを



超える未上場企業である「ユニコーン」の D2C が 7 社誕生している。AI（人工知能）やデータ分析技術と SNS マーケティングを組み合わせ、化粧品、眼鏡、スーツケースなど製品自体は既存の技術を用いる商材のブランドに激変が生じている。製品の見た目や発想の斬新さ、顧客ごとに異なる体験を提供するきめ細かな対応、デジタル技術で生産販売体制を効率化する。それが D2C だ。

著者の佐々木氏は、これから数年のうちに、新興企業は参入できないとされてきた自動車や不動産開発にも、B2B 業界にも、D2C の波が押し寄せると予想する。

#### □SNS を利用したライフスタイル創造と「部活」

D2C と既存企業の違いはいろいろあるが、第一の特長は徹底したデータ・マーケティングだ。SNS で集めた顧客データの分析に基づいてマーケティングや出店計画を立てる戦略で、2014 年に刊行されたコトラーのマーケティング 4.0 と軌を一にする。残念ながら日本でもアパレル大手の倒産が起きたが、伝統的なアパレルブランドにはデータサイエンティストがいない企業もあるらしい。また、D2C は顧客データを重視するため、デパートや大手量販店のような間接販売を忌避する。

第二は、ライフスタイルを創造して提供しようとする経営姿勢だ。40 年前の日本では、規格化された大量生産の住宅と家電製品によってライフスタイルを画一的に宣伝広告して大成功を遂げた。これに対して D2C ブランドは、顧客の感情を満たすサービスを提供しようとする。しかもひとりひとり別々に。ベッドを売る米国の D2C は、

ヨガ、睡眠、健康をテーマに雑誌を編集・発行し、自社製品を売り込まないで売り上げを急増させている。

その背景には 1980 年代以降に生まれたミレニアル世代の消費性向がある。長期間就業に苦しんだこの世代は儉約志向かつ SNS 志向で、見ず知らずの人と話すこと、ネットで買い物することに躊躇がない。社会問題や環境問題を重視する傾向も団塊の世代やバブル世代とは大きく異なる。

大手企業とは違い、D2C は顧客を仲間として先々まで寄り添おうとする。先のベッド企業は顧客 1 万 5000 人の睡眠データを常時モニターしており、健康睡眠サークルの活動（部活）とも言える場になっている。日本でも、モンベルや好日山荘のように登山や自然を愛する部活のような企業行動が誕生している。

## □大手のブランドは崩れた

世代や国に関係なく、世界的に大企業やブランドを信頼しない人が増えている。日本では五年前と比べて 55% から 45% だが、米国では 55% から 36% と大きく下がっている。生活のあらゆる面で新しいサービスや製品が誕生する米国では、顧客が大企業と接する機会は減り、Amazon、Uber、Facebook を経由して新興企業と同じ条件で接することになった。もしも大企業の従業員や消費者がネガティブな情報を流すと実績のある企業でもイメージダウンになる。

ミレニアル世代よりもさらに若い Z 世代も含めると、環境、社会問題、倫理への感度が高く、それが消費行動に影響していることが確認されている。自分を表現するのは何を買って身に着けるかではな

く、自分の行動なのだ。社会、正義、倫理といった精神的価値を備えていないブランドには信頼を置かないのだ。そうした消費者の人数と購買シェアが年々上がっていくことは疑いない。

その背景にある単純な事実がある。SNS 社会では、企業がブランドについて発信する情報量とは比べ物にならない、顧客が発信する情報量があり、そうした顧客発信情報が購買の意思決定を大きく左右するからだ。

筆者は、こうした変化を以下のように総括している。わたしたちの消費行動や一流大企業の経営はどうなるのか。そして日本社会は、東京は、中山間地や離島、半島はどうなるのか。明るい将来を指し示す日々のニュースが楽しみになる。

- (1) デジタルが顧客接点の大部分を占め、リアルの意義がさがる。
- (2) 企業が提供するクリエイティブな世界観、精神性が問われる。
- (3) ショッピングマートや百貨店を経由しない真の B2C になる。

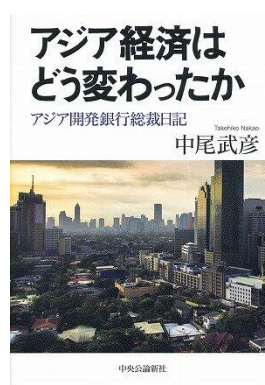
ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## アジアが知的な魅力とソフトパワーを高めるために

2020年09月17日

■『アジア経済はどう変わったか?アジア開発銀行総裁日記』(著・中尾武彦 中央公論新社)



アジア開発銀行 (ADB) は 1966 年に創設された。当時、中国は文化大革命の混迷、人口圧力にさらされるアジアの将来は暗いとされていた。

第 9 代総裁の著者が、アジア経済の現状と加盟 49 か国の横顔を語るとともに、ADB の新しい戦略に賭けた思いが記されている。アジアはなぜ発展したのか、アジアの課題はなにかという大きな問いにも答えている。

### □経済発展の 8 条件

2019 年末、中尾総裁はアジアや世界が任期中にどう変わったかを述べた。リーマン危機後先進国が停滞する中でアジア経済は堅調に

成長した。中国が大国として台頭した。デジタル、人工知能技術の影響がはっきりと認識されている。そうした中で、普通の国民の不満を真剣に受け止める必要がある。

これに先立つ 2015 年、中尾総裁は「経済発展の 8 条件」を提唱した。国の発展は、政府の政策に大きな影響を受けるという認識だ。(1) インフラへの投資、(2) 教育や保健への投資、(3) マクロ経済の安定、(4) 開放的な貿易・投資体制、(5) 透明で公正な政府、(6) 社会の平等、(7) 強みを活かす国の戦略、最後に (8) 政治と治安の安定と周辺国との良好な関係である。8 条件を先進国の開発支援戦略に位置づけることについて、もっと議論が尽くされてもよい。

## □加盟 49 か国のプロフィール

本書では、フィリピンから東ティモールまで、加盟国 49 か国のプロフィールが紹介されている。

スリランカの訪問を契機に、平和や国内の安定の重要性に触発され経済発展の 8 条件を考え始めたという。

ネパールでは、2015 年の支援国会合に出席した際、震災前よりも良いものを作るという創造的復興、貧困層により多くの恩典、ネパール政府の主導権の尊重を提言している。創造的復興は、東日本大震災、熊本地震などにおいても要望された点であるが、ADB の先進性が感じられる。

アフガニスタンに現地事務所があることも評価されてよい。GDP（国内総生産）の30%にのぼる貿易赤字のある同国において、道路、電力、農業など40億ドルの資金供与は大きな意義がある。

中央アジア8か国、太平洋諸国の記述も新鮮だ。

## □アジア開発史とアジアの課題

アジアとは何か、アジアと欧米はどう違うのか、アジアの将来はどうなるか。筆者の永遠のテーマだ。その筆者はADBのエコノミストスタッフとともに「アジア開発史」を執筆し刊行した（年末に日本語版出版予定）。中国やNIESの成長経路を見て、国による介入と行政指導の役割を強調する見方もあるが、筆者は異なる。市場、民間の活力が成長の原動力という見解だ。商業や技術の役割は江戸時代以来日本では大きく、インドのタタ財閥、中国の民族資本も同様の役割を果たしたという。そして政府の機能として6点が重要と指摘する。

(1) ルールの策定と執行、(2) 道路、警察など公共財の提供、(3) 環境など公共の福祉、(4) イノベーションの促進、(5) マクロ経済の安定、(6) 所得や資産の分配の公正。なかでも筆者はルールの策定と執行を重視する。

総裁の業績の中で、2018年に発表した「ストラテジー2030」は特筆に値する。途上国の当局、アジアや女性の学者、市民社会グループとの対話を重視して策定された。7つの優先課題（(1) 貧困と格差、(2) ジェンダー、(3) 気候変動、防災、環境、(4) 都市、(5) 農村開発と食料安全保障、(6) 政府の良い統治、(7) 地域間の協力と統合）と三つの原則は未来志向だ。

途上国ごとの状況に即した支援をすること、革新的な技術を活用して中進国に貢献すること、そして ADB の専門性を統合して各国に解決策を提供することは、いずれも多くの関係者の賛同を得ていると考える。こうした大胆な改革が行われた原動力は、多くのステークホルダーと真摯に向き合う総裁のリーダーシップではないか。

1960 年代のある国際会議では、中国の文化大革命、ベトナム戦争に欧州の関心はなかったという。人権、民主制、市場メカニズムはすべて欧州由来なのだろうか。江戸時代には先進的な市場メカニズムがあった。アジアには幅広く、植民地支配への抵抗があった。

そのアジアが知的な魅力、ソフトパワーを高めることが筆者の提言だ。科学や技術、文化の発展に貢献し、国際的な課題に率先して取り組むアジア。それが、アジアに対する中尾総裁の熱い思いの表現なのだろう。

中尾さんの回顧録が、財務官時代、中国及びアジアインフラ投資銀行との関与を含めて、多くの関係者に読まれ、アジアの将来について考え、議論されることを願いたい。

ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 農本主義から富国強兵へ向かう時代 新渡戸稲造の思想に学ぶ

2020年10月22日

### ■『新渡戸稲造のまなざし』（著・三島徳三 北海道大学出版会）



明治の北海道では、農政は開拓政策の柱。全国から旧士族が入植したが、十勝地域は、民間の人々が自主独立の精神で入植した。先日訪れた十勝更別の農家は青森出身。酪農に従事した後畑作に転じ、家族3人で150ヘクタールを耕作する。

この本を選んだ理由のひとつは、農業分野のフロンティア精神の歴史的な経緯を知ること。もうひとつは地方創生の文脈だ。商工業の集積には港湾空港、労働者、平地といった地理的条件がある。今では農林水産業に適した地域は後背地扱いされがちだが、かつては富の源泉だ。農本主義から富国強兵政策へと移行する過程で、渦中の人だった新渡戸稲造がどのような思想的経過を遂げたのか。わたし達は新渡戸哲学から学ぶことがあるのではないか。



## □農商工鼎立の目指すところ

新渡戸稲造は 1862 年、南部藩士の三男に生まれ 14 歳で東京外国語学校、15 歳で札幌農学校、21 歳で東京大学文学部に入学する。農政学、英文学を学んで太平洋の橋になりたいという志を立てる。内村鑑三、宮部金吾とともに札幌農学校在学中洗礼を受けたのは、キリスト教に基づく人格教育の重要性に気づいたからだろう。

稲造は東大卒業後、札幌農学校の教授になるが、36 歳のとき激務による病になり、休暇中に「農業本論」を著す。本邦初の農学の体系を構築した画期的著作とされている。新渡戸の農学への関心は、経済面よりは社会面にあった。商工業の発展に伴って無産階級が出現した当時、農民が果たす政治的役割とはどのようなものか。進取の気性というよりは従属と固守を志向する農民は社会主義を受け入れにくいので社会の安定層になるというのが、新渡戸の見解だ。農業が貴重な産業だという認識も新渡戸の特徴だ。自然に作用する、廃物を利用する、国富の基礎である、商工業と相まって鼎となる、などの認識である。

政府が資本を要する工業を振興し、商工業本位論が優勢となった 1908 年、新渡戸は農業本論を増補した。都市と田舎を問わず、農業を巡る世相の急速な変化があったためだろう。

新渡戸は体制派反体制派の知識人ではなく現実を行動した知識人だった。内村鑑三から「新渡戸は博識だが全体としてまとまりがなく結論に個性がない」という評価は、むしろそれが新渡戸の個性だと積極的に評価しても良いのではないか。新渡戸は農学に関する妥協をした上で、ナショナリズムと国際平和に軸足を移して行く。

## □熱狂的愛国心と憂国心

明治 20 年代は、脱亜入欧に共鳴できない人びとが主張を強め、思想的対立が強まった時代だ。

新渡戸は「わが国最近の熱狂的愛国主義」を発表し、諸国民の川は合流して大海に入り各々は特選の捧げ物を大海に注ぎ込む。新時代が到来する。平民社会ができ上がるように四海同胞心ともいふべき思想になると説いた。そして、30 年あまりのちの 1930 年には敵対心や侵略ではなく憂国心、すなわち母心ともいふべき愛国心と友情を育てる優しい議論が必要だと論じた。アジア人として初めて国際連盟の事務次長となった経験が今こそ「憂国の士が必要だ」という確信に昇華していたのだろう。

## □武士道出版に込めた願い

武士道は、1900 年に米国で出版された。農業本論の出版の二年後、未だ療養中の身だった。

ペリー提督の来日から 40 年、北海道開拓から 30 年が経つが、日米が対等なパートナーとして友情で結ばれた国になる道筋は見えていない。キリスト教と武士道の共通点を明らかにし、双方が結びついて新しい社会の思想潮流をリードしたい。そんな夢を抱いて執筆したからこそ、精力的に全米で講演し、心の友を増やそうと奮闘したのではないか。その努力が、20 年後の国連事務次長就任に繋がり、諸国民からの敬愛を集めたのではないか。武士道の記述のうち、敬天愛人につながる「道」、「知性よりも品性」の二点は、同書の中で特に重視されて良いくだりだと思われる。

新渡戸稲造のまなざし。稲造は地球の将来をどのように理想し、その実現のために現実を生きたのか。新渡戸哲学と稲造が残した足跡と業績を学びたい人がいたら、真っ先に読むに値する一冊だ。

ドラえもんの妻

[目次に戻る](#)

## 「境界領域マネジメント」を定義

2020年11月26日

### ■『自治体行政と地域コミュニティの関係性の変容と再構築』（役重眞喜子 東信堂）



農林水産省のキャリア官僚が岩手県東和町に移住して平成大合併を経験した。市町村行政と、集落あるいは域内のより広域の自治組織との関係が変わってしまう。その違和感から研究を志し本書が生まれた。市町村行政の統治と集落コミュニティの共同との関係性を過去に訪ね未来に問う本格的な学術書である。

明治維新以来、数多の公務員が市町村、都道府県、中央省庁と異なる立ち位置から過疎問題に関わってきた。あるものは都会やグローバル社会との接続を試み、あるものは地場産業や六次産業づくりを先導した。限界集落の自治振興センターで農山漁村の若者のいない集落の将来に腐心してきたものもいる。

今では限界集落と呼ばれる場所は、農業集落であれ山村漁村であれ世帯では手に余る数多くの仕事を自治体行政に委ねずに集落の仕事として黙々と果たしてきた。象徴的には白川郷の屋根の茅葺きだ。集落で誰かがやらねばならない仕事があれば自分がそれをやるという独立心と気概をもつ大人の集まりだ。集落が小学校区、さらには合併前の町村区域と広域化する程、集落の構成員と市町村職員との距離は遠くなり、地域コミュニティと自治体行政とは分離していく。それでいいのか。自治体合併の経緯とこの二十年以上の住民の生活実感を魂で感じてきた筆者の分析と提言は、洞察に満ち胸に響く。

## □コミュニティ活動と市町村行政

本書の学術的貢献は「境界領域マネジメント」を「自治体行政と住民参加組織との境界においてその分担のあり方を最適に調整・形成するための対話の仕組みやプロセスの体系である」と定義したことではないか。

コミュニティには、農村の集落のように場所を境界とする地域コミュニティもあれば、子育て、在日外国人、LGBT のような活動コミュニティもある。コミュニティが参加者の実質的な合意を醸成できているときは、行政に頼らずに行動できることはするし、市町村行政に実行に値する政策を提言する。提言が行政任せの声高な要求になれば、行政とコミュニティとの仲間意識は分離して住民自治そのものが劣化していく。都市住民が、市役所よりコンビニの方が身近で役にたつと思ってしまう現在は地方自治の危機だろう。

自治体職員が集落や活動団体の暮らしの実感や意見に寄り添えるだけの職務と心の余裕がなければいけない。バス停に積もった雪を

前に、翌朝登校する児童のことを思い嘆息する親たちと建設課の職員。民生委員のなり手を探して一軒一軒夕暮れの道を共に歩く町内会長と福祉課の職員。そうした活動ができるほどに職員の心身の余裕を作り出すのは私たち自身でなければならない。職員は我々のため人生を賭けて働いているのだから。

## □異質どうしの対話

花巻市に合併した一市三町を舞台にする本書は、限界集落を抱える自治体行政に多くの示唆を与える。同時に、地元の行政よりも勤め先や子供の教育、親の介護に関心が向きがちな都市住民に強い気づきを与えてくれる。都会を離れて自然と人情豊かな地域への移住希望者にも。

田舎の集落では最後の一人がうんというまで話し合う「総意」を合意形成の旨とする。各自の経済的負担を伴う合意ならなおさらだ。株式会社の意思決定や実質的合意を他人に委ねがちな毎日を過ごしているとまどろっこしいだろう。これに対して、最初の一人で発進する「創意」は都会の長所かもしれない。一人一人が思いついた途端に行動したら場所で構成員が決まる地域コミュニティは崩壊する。スピードが何よりも大切という価値観を捨てて、対話と相互理解を通じて、自分の意思が集落の運営に反映されているという信頼感を育むことが住民自治の基礎となる。

都会と田舎とを問わず、勤め先の組織のありようにも関わる哲学的なメッセージを本書の結びに編み出してくれた筆者の思いに、感謝と敬意を表したい。

ドラえもんの妻 [目次に戻る](#)

## 宇宙の波動と和音が地球を包みこむ

2021年01月07日

■「宇宙の音楽」を聴く 指揮者の思考法（著・伊藤玲阿奈 光文社新書）



著者は20歳の時に指揮者を天職に選び29歳の時にニューヨークでデビューした。クラシック音楽の理論は西洋近代の産物だが、古代では複数の文明において宇宙の音楽が信仰されていた。指揮者の自分を磨く中で宇宙の音楽、その波動と和音を聴くために老荘思想やインドの宇宙論を学ぶことが大切だと気づく。東洋の発想と近代西洋の合理的思考法を組み合わせることが、これからの私たちに必須だと示唆してくれる。

□近代合理主義は、哲学と芸術を枝分かれさせた

音楽は姿かたちがないのに人間の心を動かす。アメリカ先住民は音楽は病気を治し、天候を変える力があると考えていた。宇宙は神の意思により音楽に満ち溢れていると考えていた文明は複数ある。古

代ギリシャのピタゴラスは音楽には数学の秩序があり、二つの音階が美しく聞こえるのは2:3、3:4のような整数比である時だと発見した。音楽という現象を数学という観念の秩序で理解するのが理性。この理性がプラトンのイデア論を経て、デカルトの近代合理主義に踏襲されている。

著者は、デカルトを嚆矢とする近代合理主義が生んだ「科学」を5点に整理する。(1)あらゆる現象を力という物理的法則で捉える。(2)その力は数量、物理的量として計算される。(3)同じ手順で再現性のある仮説が正しい。(4)権威に頼らないで自ら考える主観が大切。(5)理性と論理を重んじた客観性が大切。

しかしながら、科学が台頭した結果、経験と勘でしか説明できないことや神の存在は軽視され、芸術や日常のワクワク感が近代合理主義の蚊帳の外になった。専門家が哲学から枝分かれしてそれぞれに自己主張している。

## □老荘思想とインドの伝統思想

野に咲く花は美しいが自我はない。老子の道教は、道とは無為自然な状態で全ての根源だと考える。区別のない混沌と現実を区分してさらに専門化しようとする近代科学とは世界観が違う。自我を発揮して目標を実現するのではなく自然な流れに身を任せる人生観だ。思考を空っぽにしてあるがままの音楽を聴きあるがままに生きることを奨励している。

インドの伝統思想では永遠の根源生命をブラフマンと呼び、生きとし生けるものにあふれ出す根源的生命をアートマンという。修行



ではまずアートマンを感じてそれをブラフマンと一体化する。自己と宇宙の一体化だ。現象とその背後にあるアイデア、創造神と人間をはじめとする創造物といった二元的区分はない。

## □根源生命と一体化する

東洋思想を学んだ著者は、音楽という芸術が生きるエネルギーや感動を聴衆に与えるのであれば、それは一体化している時ではないかと考えるようになった。自意識がなくなり根源生命と一体化すると無我夢中の境地に入り、恍惚感、ワクワク感が大放散される。では、オーケストラ全体が一体化するにはどうすれば良いのか。他者を肯定して仲間を信頼して自然な流れに任せる。理性を中心とするリーダーシップ論の真逆である。

今、目の前にあるいいことに気づいて素直に感謝する。成功とか失敗を判断する基準に頭を支配されないで愛と良心にしたがって素直に生きる。

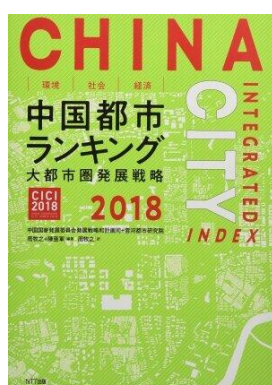
銀河系には多数の恒星と惑星がある。太陽は光と闇を月は潮の干満を作り出す。宇宙の波動と和音は地球を包み生きとし生けるものを動かしている。そうした根源的な事実から、古今東西の古典を渉猟して思考法の組み合わせを明るく提案してくれた。天職の道を極める伊藤玲阿奈さんならではの一冊だ。

ドラえもんの妻 [目次に戻る](#)

## 中国には 100 万人都市が 300 もある

2021 年 02 月 11 日

■『中国都市ランキング 2018』(編著・周牧之＋陳亜軍 NTT 出版)



周牧之さんは、1962 年に中国湖南省に生まれ、北京政府の通産省に当たる官僚となり、日本に渡って 30 年余。東京経済大学の教鞭をとりながら、日本と中国の関係改善、中国の都市政策に多大な貢献をしてきた。本書の中心となる中国都市総合発展指標は、周さんの長年の研究成果をもとに構築された。

都市と農村の格差など「三農問題」を抱えていた中国は、農村の発展を旨とし、都市部への人口移動を規制してきたが、今では 100 万人規模の都市は 300 を超える。その転機は 2001 年。WTO (世界貿易機関) 加盟により中国沿岸部が一気に世界の工場となり、臨海部の主要都市が大規模化した。

都市住民の生活の質と環境問題の回避という二つの目標を追いながら、急速に成長する都市圏は、人口 1000 万人のメガシティと周辺

都市が複合するメガロポリスへと変貌を遂げた。本書は 16 年に初版が出版されてから三回目の出版だ。都市データの更新に加え、メガロポリス発展戦略、中心都市発展戦略、大都市圏発展戦略と特集が毎年変わり、2030 年に向けて中国の都市部がどのように変化していくかを知る手がかりに溢れている。また、トップ 10 都市の強みが写真付きで紹介されており、特に、杭州市、成都市、南京市は自然、歴史や文化の魅力を一度訪れて実感してみたい。

### □三大メガロポリスの課題

欧州はその歴史から都市人口は 100 万人規模で、1000 万人規模のメガシティはモスクワやロンドンにとどまるが、アジアの都市は臨海部の都市が製造業と交易で発展したために規模が大きい。世界最大の都市圏は東京圏の 3400 万人だが、中国には京津冀（けいしんき）、長江デルタ、珠江デルタの三つのメガロポリスがあり、いずれも 2000 万人以上の規模。複数の大都市圏が連携する連続的な構造だ。三つのメガロポリスは、世界との交易で成長し、国内の他地域から 6000 万人もの人口流入があった。そのメガロポリスには、都市機能の充実に関して二つの課題がある。

一つは、都市住民の生活の質という視点。公共交通網、レストラン、大学など人口が集中して快適な空間構造をどう作るかだ。人口規模が大きい分、欧州や米国にはない、東京圏のようなコンパクトで快適なメガシティを目指すことになる。二点目は、周辺の中小都市の核となる中心機能を充実させることだ。とりわけ、国際交流に必要な IT、国際会議、宿泊といった機能が重要だ。製造産業の発展拡大した沿岸部のメガロポリスが、今度は、IT 産業と国際交流にふさわしい都市へと姿を変えていくのである。

## □人間本位のマネジメント

中国の都市は、人口戸籍制限を緩和して若者を積極的に引き寄せる競争に向かっているという。日本の地方創生とは逆の構図だ。若者からすれば、都市の生産活動と生活環境の双方を見てどの都市に住むかを決めることになる。大都市だからといって生活環境が悪ければ良質の転入者を得ることは難しくなる。利便性を犠牲にせず、緑が生い茂り穏やかな住宅地帯をどう形成するか。人間重視の都市化への転換が急速に進むであろう。製造活動にふさわしい都市から知的な価値を創造する活動にふさわしい都市への変質である。

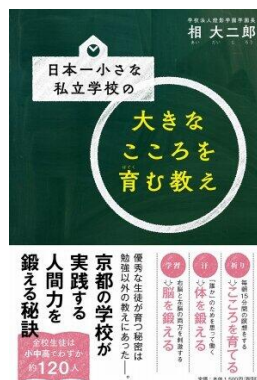
こうした考えが、中国国家発展改革委員会の官僚の言葉で語られていることが、本書が日本語化された意義の最たるものではないだろうか。中国の官僚が、経済、社会、環境の三つの均衡を重視する方針を掲げ、それを測定する数値指標として「中国都市総合発展指標」の理念と実益を高く評価することは、都市問題の奥深さゆえに、数値をベンチマークとして都市を経営する意義を北京と省の幹部がともに実感しているからであろう。この発展指標が、周さんの知的な献身活動を基礎として、中国の官僚と日本の産学官との協力で生まれたことは、日中の現代史に残る出来事ではないか。

ドラえもんの妻 [目次に戻る](#)

## 少子化で小ぶりになる小中学校のモデルになる

2021年03月18日

■『日本一小さな私立学校の大きなこころを育む教え』（著・相大二郎、PHP エディタース・グループ）



燈影学園は、西田天香さんが始めた生活共同体「一燈園」のメンバーのための私立小学校として創設され、それから 90 年が経過した。本書『日本一小さな私立学校のおおきなこころを育む教え』はその歴史と現在を伝える。著者は相大二郎・学校法人燈影学園学園長。

同小学校が一般に開放されたのは 1989 年、それまでに設立された中高と合わせて、一学年 10 人程度の入学者が高校卒業まで 12 学年学べる一貫性私立学校となった。京都駅のとなりの山科駅から歩ける距離にあり、琵琶湖疎水のほとりの高台にある美しい敷地である。組替えはなく複数の学年で行動する機会が多いため、上級生には自然とリーダーシップが身につくし、同級生、在校生は好き嫌いを超越して家族のような絆で結ばれている。小中学校の授業料は年間 50 万円足らず。都心でも過疎地でも少子化で組替えのない小中学校が増

えている現在、義務教育の在り方を考えるうえですばらしいモデルではないか。

## □自然にかなう教育

天香は「自然にかなう教育」という言葉を残した。それはなにかを追求することが教職員の最大のテーマだ。自然には、環境としての自然、現象としての自然、摂理としての自然の三つがあり、そのことを教育現場で意識して、心と体と脳をバランスよく育てることに腐心しているという。

一日の生活は15分の瞑想から始まり、昼食中言葉を交わすことも禁じられている。朝の時間は、感謝の祈り、反省の祈り、誓いの祈りなど自らの心と対話する時間である。その時に湧いて出た疑問に大人が答えを与えることはしていない。昼食時も同じく思索を通じて心を修養する時間になっている。

燈影学園の最大の特色は、作務（さむ）、掃除である。小学生から学校の便所を掃除するほか、高学年になると木々の伐採、道路の修繕にいたるまで学校の各所を手入れする。高校二年生の修学旅行は知らない家庭を訪問して作務をさせてもらう体験の場だ。毎年、十名の生徒が琵琶湖畔の長浜市に赴き、見ず知らずの家庭を訪ねて数件の便所を掃除させていただく。当然、断られる場合も多く、断られるほどに、掃除を許されたときに喜びと充実感が得られるという。便所掃除はこの学校の生徒の精神性に一生の財産を与えている。

## □伝統文化と少林寺拳法

小学一年生のリトミックからはじまり、学年があがるにつれて本格的な伝統芸能と武道を体得する授業が必修になっているのもこの学校の特色である。低学年の時に上級生の演技を観て憧れ、能舞台にあがる生徒もいる。ほとんどの生徒は、一生のうちのこの時期に伝統芸能の舞台にあがる稽古をすることに感謝の気持ちをもち芸能が好きになっていく。秋の発表会では高校二年生が能を舞い下級生が太鼓、笛、地謡を演奏する。

少林寺拳法は2009年に着任した教諭が担当し、選択科目であるとともに部活動になっている。わずか15人の部だが2016年には中学生が日本一となった。少林寺拳法は自己鍛錬であると同時に仏教の精神を学ぶ修行でもある。自らと対話する時間を一日に二回持つ生徒たちは、憲法のエッセンスをおのずと体得していくのだろう。

この30年で、燈影学園は、一燈園のメンバーの学校から公の存在に生まれ変わった。入学者の動機で一番多いのは、兄や姉が楽しそうに過ごしているからだという。少子化の今日、12学年が一つの棟で学ぶ機会は、競争から共創への転換の象徴のように見える。より高度な学習を求める一部の子供たちはともかく、仲間と過ごすこと、知らない他人に挨拶して作務を申し出る勇気と誠実さを培うことは生きる力として大きな財産となる。このような初等中等教育のあり方を全国の教育現場の教職員、教育委員会の皆さんにもぜひご覧になっていただきたい。過疎地をはじめ、このような公立学校を希望する地域が出てくるのではないか。

ドラえもんの妻 [目次に戻る](#)

## 多民族の巨大イスラム国家はどのように繁栄したのか

2021年4月22日

■『オスマン帝国英傑列伝－600年の歴史を支えたスルタン、芸術家、そして女性たち』（著 小笠原弘幸、幻冬舎新書）



オスマン帝国はどのように誕生し、600年に渡りなぜ広大な領土を統治できたのか。その軍事力の強みの背景には何があり、多民族の集団がイスラム教の下でどのように繁栄したのか。

### □10人の男女を通し帝国の盛衰を描く

13世紀末のアナトリア（小アジア）は、衰亡期にあったとはいえ東ローマ帝国と海峡をはさみ、東にはペルシャ、セルジュークトルコの影響を受けた地域の小集団がいた。そこから生まれたオスマン朝は、やがて周辺諸国を飲み込み、ヨーロッパ諸国が恐れるほどの強国と発展する。最大版図は東ヨーロッパ、中近東、北アフリカにも及んだ。



オスマン帝国は、キリスト教徒との親和性を尊重し、18世紀以降はヨーロッパの科学技術や芸術を取り入れることにも政策的に取り組んでいた。しかし、ヨーロッパの科学技術の進歩に立ち遅れ、第一次世界大戦後は中国の清王朝の末期のように没落し、共和国へと変身を遂げる。

本書では、オスマン帝国の初代スルタンから、トルコ共和国の初代大統領アタテュルクまで、芸術家3人、王妃2人を含めて10人の男女の横顔を描くことによって、オスマン帝国の盛衰をわかり易く語ってくれる。著者は、トルコの中東工科大学に留学中、現地の最新の文献を渉猟して本書を執筆した。力作である。

## □「二つの海と二つの陸を支配した」

オスマン帝国の軍隊及び官僚たちは、イスラム教に改宗しさえすれば、民族や生い立ちに関わりなく栄達の道が開けていた。

軍隊には、デヴシルメという徴兵制があり、その中で忠誠心が強く規律が高い人物は、職業軍人の道があった。側室及び女官については、ウクライナ、アルメニア、ギリシアなどキリスト教国出身が多く、改宗して宮中で過ごした。みよりのない者たちをこのように登用することによって、どの民族からでも人が羨む生活を送れる仕組みを採用していた。

コンスタンティノープルを陥落したのは、第七代スルタン・メフメト二世の時代。彼は、科学技術に秀でるグループに500キロの砲弾を撃ち込む大砲の開発を命じ勝利した。聖ソフィア教会をアヤ・ソフィアモスクに転用したのは有名だが、トプカプ宮殿などイスラム建

築物を整備して「二つの海と二つの陸を支配した」と宣言した。

オスマン帝国には、後継者が決まると他の王子は殺されるという伝統がある。王妃どうしの駆け引きも激しく、関心のある読者は、トルコでは知らぬ者のないヒュッレムとキョセムという二人に後の生涯をみていただきたい。

### □700もの施設を整備した建築家

アルメニア系キリスト教徒として生まれ、デヴシルメで徴用され、50年にわたり宮廷建築家長を勤めたミマール・スイナンという技師がいる。軍隊の一員として10日間で木製の橋を架ける技量と、中東やヨーロッパを転戦する中で優れた建築を見た見識を認められ建築家に栄進した。モスクはもとより、学校、病院、水道、浴場など700もの施設を整備し、中でもスルタンの名を冠したセリミエ・モスクは聖ソフィア教会をしのぐ出来栄えで、上野の国立西洋美術館を設計したコルビュジェが絶賛している。

19世紀後半の帝国は、西洋列強の圧力にさらされる中、優秀な若者をヨーロッパに留学させていた。画家ハムディは、優秀な官僚の父のおかげで、パリで法律と絵画を学ぶ機会を得た。ハムディは、絵を描き続けながら、その実務能力と経歴を買われ初代帝国博物館長に就任する。西洋列強からオスマン帝国の芸術が認知されるよう尽力し、オスマン芸術学校の校長も兼任した。

最終章はアタテュルクを取り上げ、第一次世界大戦の前後でオスマン帝国がどのような道をたどったのかを述べている。イタリアとのリビア戦争、その後のバルカン戦争、そして大戦、立て続けの戦争

に帝国は荒廃し、敗戦後の占領下で独立戦争が起きる。イギリス軍の代理を務めたギリシア軍との戦いに勝利して帝国が共和国に転じる。その動機はトルコ民族主義。オスマン・トルコという名前から受ける印象とは異なり、オスマン帝国は、イスラム教を基盤としながらも多民族多宗教の実力主義国家だったのである。

ドラえもんの妻 [目次に戻る](#)

## 国産食材の現場、特に組織の働きを丹念に取材した労作

2021年05月27日

### ■『食材礼讃』（著 田口さつき・古江晋也 全国共同出版）



著者は、農業協同組合、漁業協同組合と関係の深い農林中金総研の研究員。大手メディアでは取り上げられることの少ない国産食材の現場、特に組織の働きを丹念に取材して書き下ろした労作だ。大地の恵み8件、大海の恵み11件を題材に、安価な輸入品、大手流通網の値下げ要請、伝統的な野菜果物に対する一代交配種（F1種子）の普及など厳しい環境に創意工夫で挑む生産者と関係する組織の物語である。

#### □伝統の価値と品質の価値

各藩が参勤交代時に名産野菜を持ち込んだ江戸・東京地域は、伝統野菜の宝庫だ。農地が宅地に転換する中、JA東京中央会は委員会を設け、50品目を江戸東京野菜に指定し、千住ねぎ、亀戸大根などの普及に取り組んでいる。京漬物の素材で有名な日野菜は、生産者が8

人にまで減少したが、地元滋賀県日野町の商工会が事務局となって販路拡大と商品開発に取り組み、生産者は60人に増加した。栽培法の研究、耕運、播種、肥料散布を生産者同士で助け合うことで、一人一人の生産面積はわずかでも産地として持続できる体制を作り上げ、10ヘクタール、100トンが目標となった。

酪農の世界は、輸入品や大規模生産地との競争が厳しい。全国各地に小規模な産地があり、その一つが東京都だ。1999年に都内の生乳生産組織が一元化されたのを機に品質基準を一元化して「東京牛乳」をブランドにした。世界酪農サミットでは第一位に選ばれ、生産者の自信とスーパーでの販路拡大につながった。生乳の品質にこだわる青年部には15人が所属し、組織の将来は明るい。鳥取県には農家が出資して牛乳の一貫生産体制を築いた大山白バラ牛乳がある。「原料に勝る製品はない」との理念から乳牛を一頭ごとに検体する牛群検定という仕組みを導入して高い品質を守る。飼料、経営管理、設備等に関しては、組織内に専門人材を抱えて生産酪農家を助けている。組合運営として理想的な姿だろう。

## □品質と漁獲量と認知度と

沿岸漁業は、海水温度の変化による漁場の荒廃、過剰な漁獲による資源の減少、都市圏における地域ブランドの認知不足など、豊かな漁業を継続する上でいくつもの課題があり、組織の対応が欠かせない。金目鯛の最大の産地静岡県の稲取では一本ずつ釣り上げる漁法で資源を守る。漁協の職員が水揚げから出荷までの管理方法を統一し、手間を惜しまず取引先の期待に応える生産体制を維持し、小田原魚市場で別格の扱いとなった。神奈川県三浦市の松輪さばも、漁獲から出荷までを漁協のウェブサイトに掲載し、地元の飲食店リストとともに

に、消費者の期待に応える努力を惜しまない。

乱獲を地域の力で防いでいるのは、千葉県の千倉町の黒アワビと、勝浦市の金目鯛だ。漁期を法令で定める期間よりもさらに短縮し、長時間潜る漁法を諦め、3年間育ったアワビを出荷する。金目鯛の漁船は大小異なるが、組合員が相談して自主的な資源管理方法を練り上げた。漁業者自身が乱獲を防ぐ取り組みは数世代の努力の結晶であり郷土愛があればこそ。全国各地に広がってほしい取り組みだ。

19の現場を読み、生産に関わる場所と組織の地理歴史や創意工夫を文字や画像で知ることができたら、私たちはどんなに親近感を持つだろうと思う。QRコード一つあれば、売り場や食卓でデバイスをかざすだけで情報に触れることができる。そして、その情報は、第三者が提供したり口コミ評価を交えることで信頼性が高まりビジネスの安定につながる。農林中金はまさしくそうした立ち位置にあり、これからの事業の柱に生産組織の客観情報の提供が加わったら、またひとつ、またひとつ食材のブランドが確立する。手間暇をかけた食材には必ずファンがいる。「食材礼讃」の輪が広がるように、著者をはじめ関係者の活躍を期待したい。

4年前にお声をかけていただき、書評を書く喜びに出会った。思ってもいない本を読み、読んでいない方々とシェアしたい物語や価値観を反芻し、読者が一人でも増えることを願って筆を取る。その機会をいただいたことに心から感謝して、このコラムの最終回のご挨拶とさせていただきます。みなさまありがとうございました。

ドラえものの妻 [目次に戻る](#)