

《特別講演》

技術・経営・人間†

小林 宏 治*

1. はじめに

ただいまご紹介いただきました小林でございます。私はオペレーションズ・リサーチ学会の会長をやっておりますので、今度、大会があるから何か話をしろということでしたが、これはお断わりする理由がなんとも見つかりません。学会という名前がつくところで話すようなお話は私にはできないということで、幹事の方に「漫談でもいいですか」という話をしたところが、それで結構だということでしたので、お引受けをしたわけでございます。したがって、学会の大会を汚すような話にならなければいいがな、というふうに感じておるのでございます。

ここに「技術・経営・人間」というふうなもっともらしい題名をつけましたのは、いま私は会社の社長をやっておりますが、41年まえに大学の工科の電気を出たわけです。会社で初めはしばらく技術をやっておりましたが、だんだんと経営に足を突っ込んでまいりました。そして、経営というものはたいへんなものだと思っているうちに、それよりもっと人間というふうなことがたいへんなのだな、ということ、実感として感ずるようになってきたわけであります。

そこで、学校を卒業してから現在までの41年の時の流れのなかで、「技術・経営・人間」というふうなことについて、感じてきたということを題目としてあげて、そのなかで漫談をさせていただくということでございます。

2. 技術論の位置づけ

まず技術論でございますが、実は私、去る10月に第1回のイノベーション国際会議というのが東京でございまして、そこで日本側のパネル・スピーカーに立たされたわけでございます。

その準備に、いろいろと各国の技術に対する考え方というようなものを調べてみたのですが、技術開発をいかに進めるべきかというふうな問題はだいたい後進国で盛んであり、先進

† 1970年11月7日 1970年度秋季研究発表会講演。

* 日本電気㈱。



講演する小林氏

国では少ないということがわかったわけでございます。

ご承知のように、技術格差論というのがございまして、3～4年まえから非常に論議の種になっております。この技術格差論というのは、ヨーロッパ諸国とアメリカとの技術格差があまりにも大きくて、ヨーロッパがアメリカの経済に席卷されるおそれがあるということから、ヨーロッパ側で出てきた問題でございます。それが飛火してまいりまして、4年ほどまえから、日本でも技術格差論がだいふ出てきました。

こういったような、いわゆる技術開発をいかに進めるべきかというような研究や論議は、どうも後進国で盛んであって、先進国ではそういうつかまえ方をしていないということが、あるようでございます。

たとえば、19世紀後半から、その当時はイギリスがいちばん進んでおった国だと思えますし、イギリスが未開の分野を開拓して歩いておったが、そのあとをついて行く国々、つまり、ドイツとか、日本とか、いうならばロシアなんかも、その部類に入るかもしれませんが、そういうところで、いわゆる技術開発はいかに進めるべきかとか、いったい技術とは何かというような論議が盛んであったといえます。そして、イギリスなんかでは、そういう論議があまりされていないように承知しているわけでございます。

このことを登山にたとえていいますと、先進国というのは、まだ地図がないのに山に登るようなものであるのに対し、後進国はだれかが登って道を切り開き、地図を作ったあとで、自分も登るために山道を調べるといふようなものではなからうか。つまり、未知の世界を最初に切り開いてきた人たちには、技術論というふうなものはありえないわけであり、そして、あとから登る人人の間で、登り方の論議がなされているというのが、技術論ではないかという感じでございます。

近代工業化という面で、後発のドイツであるとか、ロシアであるとか、日本であるとか——フランスも入るのかどうか知りませんが、そういうふうなところで、技術論が19世紀の末ごろから台頭してきたといえます。

しかも、そこには1つの共通したパターンというか、共通の技術観があるようだということが注目されます。つまり、どういう技術観であるかといいますと、技術は持ち運びができるという大前提にたつての技術論だったと思うのです。

この問題については、いまはなくなりましたが、東北大学の電気の教授であった技山平一先

生のことが思いだされます。私は東大を出たので、東北大学と直接の関係はなかったのですが、会社へ入りましてから、いろいろな仕事の関係で抜山先生に師事し、月に1回ぐらいは東北大学へ行って、いろいろとお話もうかがい、勉強をしたというようなこともありました。

その抜山先生が確か第1回に書かれたのが昭和12、3年、第2回が戦争中でございますが、『科学・技術・生活』という本がありました。そのなかで、このことをいっておられるのです。

日本の技術は少し道をまちがえているのではないか、つまり、パターンのつかまえ方がまちがっているのではないか、技術開発というもの、あるいは科学技術の研究というものは、生活愛に基礎をおくべきである、生活という土壤に基礎をおいてないから、うわついたものになっているのだ、ということをお書きになりました。

論語なんかが盛んに引証されておりまして、非常にユニークな、深みのある本でございます。科学者、技術者の書いた随筆のなかではまことにりっぱなもので、私にとっても感銘を受けた本の1つになっているわけであります。

要するに、後進性の共通のパターンというのは何かといいますと、技術はそれが生まれた土壤と切り離して、技術そのものとして手にいれることができ、また、持ち運びすることができるという考え方であります。

そういう大前提ですべてのものを割り切つて扱えるという考え方が、後進国にあるのではないかと考えているわけであります。

そこで私は、イノベーション国際会議で何かを話せということだったものですから、技術開発とか技術というものはそういうものではなくて、技術は社会の必要性を基盤にして、それにこたえるものとして形作られるべきものではないか、ということ強調したわけでございます。

これはきわめて当り前のことでありますが、そういう反省が、現在の日本ではとくに必要なのではないかとことを指摘したのであります。

私は、それをニーズ・オリエンテッドという言葉を使って説明しました。それに対するものがシード・オリエンテッドで、種をどっかへもって行ってどっかの土壤へまけば、そのまま実がなってくるという意味でのシードであります。このシード・オリエンテッドというふうな考え方で、これまでの技術開発が進められてきておったが、この際、ニーズ・オリエンテッドという考え方で、もう1度見直してみる必要があるのではないかとことをいったわけでございます。

そうしたところが、これに対するマネジメントの態度ということも、私は論じたわけでございますが、そのあとのNHKの教育テレビの座談会で、私と糸川先生と、それにアメリカのベル電話研究所のモルトン博士、もう1人、ボストン・コンサルティング・グループのアブグレン博士の4人で対談をやったとき、モルトンさんから「小林、おまえの言っていることは当り前のことで、われわれは、昔からニーズ・オリエンテッドでやってきている。おまえちっとも新しくない」という発言がありました。私は「新しい考えをもちだしたわけじゃなく、当り前のことをこの際じっくり考え直してみる必要がある」という返答をしておきましたが、これが、さきほど申しました世界の先端を行く国と、後発の2番手の国の取組み方の相違なのであります。

このように、技術は、それが生まれた土壌とは無関係に移植できるという考え方をしてきた結果、この移植するという過程から、いわゆるひずみがいろいろと大きく生まれてきているのであります。

そこで、考えてみますと、現代文明の技術形成のパターンというものは、いまのアメリカ型が大勢を占めています、それが唯一のものとはいえない。その他の可能性もあるということを知っておかなければならないと思います。たとえば、車はレシプロ・エンジンの4輪型でなければならない、と決めてかかる必要はないのではないか、また、コンピュータでもフォン・ノイマンのプロトタイプからきたものでなければならない、と決める必要はないのではないか、という反省がだんだんと必要になってきておるのではなからうか、と思うのでございます。

戦後の日本の経済そのものも、アメリカ型のパターンにきわめて接近して発展してきたわけでございます。知らぬ間に地殻変動が起こったといえるほど、日本とアメリカとの間の太平洋が狭くなり、日本列島がどんどんとアメリカへ接近して、うっかりすると、日本がアメリカの第2カリフォルニア州のようなものになってきている、というふうな見方さえできるほど変化してきているわけでございます。

そこで私が、イノベーション会議でもう1つ指摘しましたのは、自分の国の経済的な土壌ということを考えなければいけない、日本とアメリカとは土壌に差がある、どういう差があるのかといえば、それはやはり国土の広さ、狭さ、空間の広さ、狭さだということでございます。

どのくらいちがうかといいますと、日本の国土はアメリカの1/25であり、利用可能の平地面積でいいますと1/50であります。そこにアメリカの1/2の人口が住んでいるわけであります。

それが1980年ごろには、いまの経済成長率でいきますと、日本は、アメリカの現在程度の経済規模に到達するというのです。そうしますと、1980年の日本を考えると、まあ、だいたいいまのアメリカの経済密度の20~30倍の経済密度が、日本列島の上にも実現することになります。問題は、これがひずみなくできるだろうか、ということでございます。

やはり日本としては、自分たちの土壌ということを考えなければいけないし、国土の大小の差というものがいちばん大きいものではないかと思えます。

実は私、44年11月に、産業予測特別調査団の団長でアメリカへまいりまして、ポスト・アポロ、ポスト・ベトナムで何事が起こるだろうかということを調べに行ったわけでございます。そのときの結論は、日本はもはやアメリカのパターンを追いかけるだけでは危険だ、したがって、日本みずからが、自分の土壌をまともにも正視して、みずからの道を考えるということではなければいけない、ということでございます。

いわゆる昔流の国粋主義でそういうことをいいたのでなく、どうもここに差がある、この差というものに気がつかないと、日本はえらいことになってしまう、という感じでございます。

それでは、アメリカとかイギリスにはそういう理論はないのかということ、そうではないのでございます。後進国の議論はとかく観念的になったり、体験にもとづくということよりも、何か、だれかがどう考えているかということを知って、それを観念的にとりまとめて、理論を作りあげ

ていくということになりがちなのに対し、英米では、おのずから土壌が育てあげたプラグマティックというふうなものであるということができましよう。

3. ハウ・トゥの技術

そこで、この技術それ自体ということになりますが、最近の傾向として、技術は、ハードウェアを対象にしたハード・テクノロジーだけではないということが、新たな1つの様相として出てきております。

私は、あるとき、こういうことをいったことがあります。どうも概念の変化、コンセプトの変化というもの、日本経済に非常に大きなインパクトを与えておるといことです。これはもう数年まえのことでございます。

コンセプトの変化というのは何かといいますと、たとえば、フィードバックという観念がそうだと いえましよう。私はフィードバック・アンプリファイアというものを、いまから35年ほどまえに研究していたことがあります。

これは、アメリカ人の発明になるものですが、ストレート・アンプリファイアならば、頭のなかで、われわれの知識でピタリとわかるものが、フィードバック・ループをなすと、どうしてそなるのかということのつかみどころがなくなってくるのであります。

これに対して、ベル電話研究所の数学者のナイキストがリゼネレーション・セオリーというものをだしたわけでございます。それによって、フィードバック・アンプリファイアというものが理論的な根拠をもつことができたのでございます。

このフィードバックという概念が、私の感じでは、QC（クォリティ・コントロール）とともに、経済現象のなかに取り入れられるようになってきたわけでございます。つまり、技術上の用語であったフィードバックという概念が社会現象や経済現象のなかにも取り入れられ、それによって、世の中が変化してきているというふうな感じをもっているわけでございます。しろうと論ですから、あまり当たってないかもしれませんが、そういったような概念の変化というものが、かなり大きく現われていることに注目すべきだと思っております。

さて、技術の一面として、戦後もいろいろな外来の手法が日本に伝わってまいりまして、QC（クォリティ・コントロール）であるとか、OR（オペレーションズ・リサーチ）であるとか、それからIE（インダストリアル・エンジニアリング）あるいはヒューマン・リレーションズとか、いろいろございます。企業内教育の分野にしても、TWI（トレーニング・ウィズイン・インダストリー）であるとか、MTP（マネジメント・トレーニング・プログラム）であるとか、ほうはいとして、そういう新しいソフト・テクノロジーが、戦後、日本に入ってきたわけであります。

ごく最近でいいますと、MIS——オー・ミステークのミスです——マネジメント・インフォメーション・システム（経営情報システム）であるとか、それから、フューチャオロジー（未来

学)とか、未来予測のデルファイ法とか、さらに公害問題で、テクノロジー・アセスメントなどといった概念と手法が、つぎからつぎへと流れ込んできておるわけでございます。

ところで、これらはすべてハウ・トゥとして入ってきているのであります。インダストリーでは、そういう概念をハウ・トゥとして受けとめて、それをマスターしようと努力しております。これはサブスタンスそのものでなくて、方法論、ハウ・トゥなのでございます。

ところが、実情はどちらかというところ、サブスタンス、内容そのものであるかのごとき錯覚がとかく起こりがちになっております。これは、さきほど申しあげている後進性の特徴の1つであります。

しかし、出版界なんかの傾向としては、ハウ・トゥからホワイ（なぜか）、そしていま、ホワット（何だ）いうところまで移ってきております。これがいきなりホワットとしてだされるものです。受けてとめるほうとしては、まことにたいへんなのです。

実は昨夜でございますか、アメリカのポールディング教授が来日してNHKから放送をするというので、私もテレビで聞いておりました。教授はいろいろなことをいっておられましたが、受け取る人はどう受け取っているのだろうかということが気になりました。ポールディング教授のいう未来の経済というものは、こうなるというふうなことが、あしたにでもくるような感じで人人は聞いているのじゃないか、ということです。しかし教授は、おそらく10年単位か、世紀単位か——それは知りませんが——そういう将来のことを頭に描きながらものをいっているのが、受け取るほうには確かにそうなるのだ、ということになりかねないのではなからうかと思いつつながら、いろいろな非常に示唆に富んだお話をきいていただいております。

このようなハウ・トゥとか、技術という問題は、ちょうど昔の侍と刀との関係のようなものといえるのではないかと思います。元来、刀は単なる道具にすぎないものです。侍がいくさをするために、自分を守り、相手を倒すために、必要なものだったはずですが、ところどころ、しまいには刀というものが武器から飾りにすぎなくなっていくのですが、名刀のほうが人間の命よりも大切だということで、道具のほうが主人になってしまいました。

軍人にとっての武器も同様じゃないか、と思います。私はここで防衛産業論をいうつもりはございませんが、とかくそういう手段と目的がとりちがえられることが起こるといのが、技術に対する私の感じでございます。

こうしたことは、ORの場合においてもあてはまりそうに感じております。私はOR学会の会長でございますが、実は順番がめぐりきっての会長でございますが、必ずしも、ORのなんたるかを、よく存じているわけではないのでございます。しかしORの場合でも、ORの方法の論議が先行して、ORを仕事にどのように生かすか、なぜORが役だつのか、といったような目的とか、必要、効果のほうは、かげが薄くなっておるのではなからうか、という感じがするわけでありませぬ。

いちばん大事なのは、ORを仕事にどう生かすかというにあると思うのですが、いふなればORは定着しきっていない、それだけ扱いにくい、手にさわりにくいものだということかもしれませぬ。

せん。

うっかりすると、これが教条主義になって、専門家だけのものになってしまったのでは、せっかく専門家が一生懸命に勉強しても、それだけのことに終わりがねないと思うのでございます。

ニーズがなかったならば、ORはいらない、ニーズにこたえるORというものが必要なのだ、ニーズとORとをどう結びつけていくか、その問題の解明が必要なのではないかと考えております。とかく後進国といいますか、あとから人のものをいれたところでは、本末が顛倒する傾きがあるわけでございます。この点十分注意していくように心がけたいものだと思います。

4. 大型技術

つぎに、大型技術というようなことを考えてみたいと思います。44年ごろまではビッグ・サイエンス、ビッグ・プロジェクトというようなことが盛んにいわれていたのですが、どうも最近はそのような文字があまり出てこなくなりました。そして、公害のことばかりになって、ビッグ・サイエンス、ビッグ・プロジェクトということは消えてなくなったといえるほどです。

しかし、これまでの傾向でいえば、現代技術は単能・巨大化という方向をたどってきております。つまり、いうならば恐竜型の技術であって、1つの機能を取りだし、その力をつぎからつぎへと大きくしていくというものです。

その若干の例として、パワー・ショベルであるとか、大型のタンカーであるとか、大型コンピュータであるとか、大型溶鉱炉であるとか、などがそうであって、これが現代技術のパターンだというふうなことになってきております。ところが、そういう大型技術というものは、どうも人間味が薄いというか、人間の特性にそぐわないという面が少なくないという感じがあります。それは、人間が、体ばかり大きくて頭の小さい恐竜とちがって、小型であり、しかも複雑で多様な機能をもっているものだからです。さきに、文明のパターンで、それにもいろんな可能性がありうると申し上げたのと同様に、技術の今後の方向としても、大型化以外のいろんな発展方向が工夫されることが大切だということを、心にとめるようにしたいと考えております。

一方、そういう大型化論議から、企業も大型でなければならない、マンモスでなければならないという考えがあったかと思えます。ところが、これも実はさきほどの産業予測調査団でアメリカの事情を調べたときに、アメリカでは大型企業とかコングロマリットだけじゃなく、最近では、むしろ中小企業がふえているという話を聞きました。そこで、なぜ中小企業がふえるかといいますと、有能な人がマンモスの大企業のなかにおっても、にっちもさっちもいかない。しかし能力はあるので、会社をとびだし、自分で同志を集めて、銀行を説き伏せるなど、うまく出資者をつかんで、そして10人とか20人で会社を作る、それでお金をもうける、という姿の自分の力を精いっぱいだしきれるという企業が、だんだんふえているのだということです。

そういうことを聞きますと、やはり、人間くさいものは、マンモス企業よりも、小型企業のほうが適しているようだといえるのかもしれません。しかし、そうすると今度問題なのは、いや、

だからマンモス企業はだめであって、そして中小企業にならなければならない、というような議論がすぐ日本では生まれてくるわけです。要するに、日本では、人のあとを追うという姿にすぐなるという傾向がみられがちです。

たとえば、システム技術ということも、少しまえに盛んにいわれておりましたが、いくらいってもその成果がなかなか出てこないのであります。そうすると、システムなんていうものに対して、ネガティブな考えが生まれてくるのです。そうこうしているうちに、いわゆるシステム技術というつかまえ方よりも、エコロジカルな——生態的な、循環系的なつかまえ方をすることが必要なんだとかいうように、なにしろ、つぎからつぎへと言葉を覚えるだけでもたいへんだ、ということになりつつあるわけでございます。

事実、ポールディング教授の話なんかからは、このエコロジカルな見方をせざるをえなくなることを強く感じさせるのでございます。

いずれにしましても、日本の問題は、やはりこの狭い国土に、そんな高密度社会を実現できるだろうか、ひずみなくして実現できるだろうかという点に集約されてきております。そうすると、やっぱり、あとから人の地図を勉強して、道を知ったようなものだけれども、エコロジカルな考え方が必要なのだろうということにも気がついてくるという事態でございます。

5. 企業の社会性

そこで企業の問題になってくるわけでございます。先日、まえの米州機構の特派大使をやっておられ、そのまえにゼロックス社の取締役会長などしておられたソル・M・リノビッツさんという方が来日されました。

日本の指導的立場にあるビジネスマンと、「企業の社会的責任」について意見交換をしたいという申し出があったのですが、私は同友会で経営方策審議会の委員長をおおせつかつており、そこへおはちが回ってきまして、10名ほどの方々に集まってもらって討議をしたわけです。そこで私は、リノビッツさんに、つぎのような質問を試みたのです。

現在の世界のトップ経営者、企業の最高責任者がみずからの責任として考えなければならんことは、「企業の成長」、「企業の性格」および「企業の永続性」という3点にあるというふうに意識しているわけですが、今後の企業のあり方として、企業の成長と企業の性格と企業の永続性ということに対して、どういうウエートづけをして考えたらいいのだろうか、ということ話をきっかけに聞いてみたわけでございます。

そうしましたら、一概にはいえないが、という回答でありましたが、彼がいたいのは、企業の社会的責任ということをもっと企業は自覚すべきであり、重きをおくべきであるということであったようです。また、現にそういうことをいったわけなのですが、この社会的責任ということが企業にとっては、いま、新たな問題として提起されてきているのでございます。

これまで、企業というものは、利潤追求を第一義にしております。なんといっても、利益が出

なければ給料も払えない、株主に対する配当も満足に払えない、増資もできない、借金もできないため、自滅する以外に方法がないのですから、利益を出すことにきゅうきゅうとしておったわけであります。そして、もちろん社会的責任も感じ、会社の永続性ということも考えてなかったわけではありません。しかし、昨今の傾向からいうと、企業の社会的責任ということが、だんだんとクローズアップしてきているような感じを受けているわけであります。

したがって、企業でいまましても、利潤原理といいますか、これは自己目的であり、まずこれが基本だと思っております。だれかに養ってくれということはいえず、自分で自分の始末をしなければならぬのです。これは確かでございますが、同時に、この世の中の企業が社会的責任をもっと強く感ずるようにならないければならないように変わりつつあるのではなかろうか、と思うのであります。

考え方とすれば当り前のことでございますが、これはなかなかたいへんなことでございます。こういうことを論じておきますと、いわゆるイデオロギーの問題にもいろいろと関連してくるようなことで、私のようなしろろとがこういうことをいいたすことは、はなはだ危険だという感じもしないわけではないのです。

私は44年9月に IIC (インターナショナル・インダストリアル・コンファレンス) がサンフランシスコにありまして参加しました。そこへ集まった300人ぐらいの全世界の社長のアンケート結果が、いまいったような3点にしばられていたのであります。つまり、企業の社会的責任というふうなことをみんながいうようになってきておるわけで、ここに1つの新しい傾向があるとみてとったわけであります。

ところで、社会的責任の重視ということになると、これはいわゆる国家企業にしたらいいいじゃないかという考えにもつらなるわけですが、さて国家企業、公社というものをながめてみたときに、それがはたしてそういう期待に沿っているだろうか、というまた1つ別の問題があるわけです。

形だけから、利潤を追求しなくてもいい国家の仕事、パブリックの仕事であるといってみても、それらは非効率になりがちだという問題をかかえています。こういうことをどうかたづねたいだろうかということは、むずかしい問題であり、ソ連でもこの種のことが問題として起こっているといわれるわけであります。

どうもコルホーズにしても、あれこれ、うまくいかないから、利潤原理を少しいれなければいかなのじゃないか、という論議が起こっているということで、根本は、やっぱり人間ということにあるという感じがするわけであります。

この企業の社会的責任については、同友会でも10年くらいまえから論じられておりますが、今日あらためていうと、何かピンとくるものがあるという感じでございます。

6. 創造的組織

そこで、企業というものは、そういう立場でどういうふうにしたらいいか、ということになる

のでございます。

そういう意味でいうなら、やはり企業では「型にはまった」、ということでは、その目的を果たしえなくなってきております。そして、創造的組織、創造的経営というものが必要なのだらうと思えます。

創造的というのは何かといいますと、まず第1番は、情報管理の面で創造的でなければなりません。それから意思決定の面で創造的でなければなりませんし、能力開発の面でも創造的でなければなりません。こういうことが、企業ではまだうまくできていないために、意識だけはまさに危機意識であります。ビヘイビアは元禄時代であり、ふんわりムードであります。危険は冒さない、うやむや、中途はんば、無責任、こういったようなことがまん延しているのではないかと、という感じがするのであります。

そこで、情報管理の面に目を移しますと、私どもはMIS（経営情報システム）を一生懸命になって勉強しておりますが、私を感じておりますのは、MISの手前にやるべきこと、すなわち基本的な当然のことが放置されているということです。いいかえますと、「単純な管理の不在」ということが問題じゃないかと思えます。

管理というのは何かといいますと、それは人間を対象にしたことです。組織図に書いても、それは動くものじゃない。何よりも人間の能力をつかまえ、その能力を介して仕事を進めること、そういう人と人との能力をどういうふうに結び合わせるかという基本が、まずできていなければ、いくらMISの体制を組織図で作ってみてもまずいのではないかと、ということをおっしゃっているわけでありまして。

こういうことでいいますと、簡単なことではございますが、たとえば連絡なんかでも、相手の人とできるだけ直接接触するといった非常に原始的なことではございますが、その原始的なことが大事なのだ、という感じがするわけでありまして。

つぎに意思決定の問題ですが、これは、イエスかノーでなければならず、うやむやなことをしてはいけないうの、やっぱりそれぞれの管理の責任者というものは、いやでも、イエスかノーかをいうということ、いつも心掛けなければいけないと思えます。それは確かにいやなことではございますが、そういうふうなプリミティブなことが的確にできていないのではないかと、と感ずるわけでありまして。

ご承知のように、日本語には、イエス、ノーがないわけでありまして。このあいだも、ある外国人、アメリカ人でございますが、これが私にこういうことをいいました。

日本の会社で合弁会社をもっている人なのですが、「小林、日本人というのは非常に不思議だ。重要な会議へ出席しておっても、その幹部に電話がかかってくると、すぐ席を離れる。立ったりすわったりやっている。あれで意思決定の会議になるのだらうか」というのです。「一生懸命追求して考えているところへ、電話がかかってくる、席を立ったら、それで思考が中断してしまうのではないかと。あれでは決定ができないだらう」というのです。まったくそのとおりで、日本の会議で決定なんかしている会議はありやしません(笑)。みんなフワフワとやっているわけで、彼ら

は驚いているのです。これなんか、私にもいわれてみて、はじめてわかったのです。

「アメリカでは全然ああいう会議はしない。会議が始まったら、もう電話はみんなシャットしてしまふ。そして真剣にそれを考えるのだ」ということです。これが本当の会議じゃないでしょうか。日本の場合は、みんな立ったり、すわったりするのですから、それで記録を残して、「そうかそうか、まあ適当にやっておけや」（笑）ということになりがちであります。

これではいけないし、これからまず直さなければいけません。どうしても意思決定をしよう、イエスかノーかという立場でものを考えようとしていると、そこにおのずから結論が生まれてきます。

ある社長がつぎのようなことをいっておりました。「社長の決定というものは、役員全部が賛成する決定では決定じゃない。そんなものは時期遅れだ。そんなものは社長が決定しなくたって、みんな適当にやっているよ。社長は10人のうち9人までが反対しても、おれが押しきってやるぞというのが、本当の決定なのだ」と。

そういわれてみると、社長としてはこうえなくつらいわけですよ（笑）。10人のうち9人が反対だというものを、どうしてもわしはこうするぞ、ということをいうだけの勉強をしなければならぬからです。しかし、それが意思決定なのだともいえます。

ところが日本では、まあ、どっちでもいいやとか、しようがない、社長がいうならみんな賛成しておけ、ということで、10人が10人一致で賛成するというのですから、本来の決定じゃないわけですよ。こういうことから直さなければいけないというふうないろいろな問題があります。

それから能力開発であります。なんに向かって能力を開発したらいいかということが肝心です。能力開発とは、企業のなかの人間に、その人の能力を引き出すような仕事をアサインするよう努力することです。これによって各人の能力がおのずから開発されてくるのだと考えております。

最近ではセミナーばかりですが、セミナーばかりやっても、能力は開発できません。私は自分の社内のセミナーにときどき講師として出るのですが、私になんでも聞きたいことを質問をしてくれといっているのです。はたして、こういう人たちが会社でうまくいくかなと——自分のことはたなにあげて、そういうことを感ずることもあるわけですよ。もっと方法を考えださなければならぬと思っております。

7. 人間的側面

そこで、だんだんと、人間の問題になってまいりました。人間的側面といえますと、やはり価値観の変貌ということが、このごろ問題になってきているわけですよ。

私は価値観の変貌ということはよくわかりません。極端な例をあげれば、それはいわゆる性の問題であります。性に対するモラルの変化から、もう確かに価値観が変わってきているなということとは認められます。

しかし、一般的にいうならば、「貧しさ」からの脱却、そして、「豊かさ」の時代に足を踏み込

みつつあることからくる価値観の変化だと、私は思うのであります。

私は41年間、会社におりますが、日本電気が破産にひんしたことが2回ございます。2回目は戦後の昭和22年であります。そのころの私は本当に食うものもなかったのです。家族6人おりましたが、食うものがなくて、1週間、完全に何もなかった時代もあったのです。

まず食うということ、家族を養うということが、私の最大の問題であったわけです。しかしながら、私は、当時、工場の責任者であったものですから、それもほったらかして、会社で資本側代表ということになっておったわけです。なにしろ貧弱な資本代表です。

資本側代表というので、毎日、デモや交渉団に取り囲まれているわけです。机のまえで頭をかかえて、ただ黙っているという形です。私を資本側代表といわれても、私自身が食うものがなかったから、実感がこないわけです(笑)。

そういう貧しさの時代から、いまはどうでしょう、豊かさをどう利用するかという時代に足を踏み込みかけております。確かにそういう意味での価値観の変貌はあるだろうと思うのです。

したがって、昭和25年ごろを境にして、そのまえに生活を体験した人と、25年以後に育ってきた人とは、価値観がだいぶ変わっているかもしれないし、そういうことから、だんだんと、いろいろなものの考え方の変化が起こってきているわけであります。

そういう価値観の変貌から、企業がみずからの性格をある程度までは変えていく、という決意がないかぎり、そこにフラストレーションが起こってくるのは当然だろうと思います。企業だけでなく、政治についてもしかりです。個々人の場合も同様であります。それが最近現われてきているつかみどころのない人間の疎外感ではないか、と考えておるわけであります。

時間があまりございませんから、はしょって申し上げますが、新しい企業の性格ということをやってみました場合に、いままで申し上げたようなことを踏まえて、あまり突っ走らずに、やっぱり大地の上に足をふんまえながら、まあいうなれば、やっぱり人間をしっかりみつめることが大切ではないかというのが、私の感じでございます。

その人間という問題を、もう1度、登山にたとえていいますと、人が山へ登ったときに霧に囲まれて道に迷ったら、あまりあわてちゃいけない。あわてて、あっちこっちとさまよいつぎると、谷間へ足をすべらせたり、脱出できなくて日もくれ、ごえ死ぬかもしれないからです。そういう場合は、いくら霧が深くても、足元ぐらいい見えるのだから、もときたみとおしのきく地点に立ちもどることがいちばんよいのだと考えます。それが現在いわれている人間復位というか、人間尊重とかいう言葉の意味ではないでしょうか。

あまりにも変化が急激に起こっており、イノベーションも公害も、何もかもがいっしょくたに起こっている今日において、私どもの原点とは何かといえますと、それは人間そのものなのだ、ということ静かに考える必要があるといえましょう。これが、最近、人間性の重視が主張されている根本ではないかと考えているわけでございます。

どうも漫談のようなことになりましたが、時間がまいりましたので、これで私の話を終わらせて頂きます。(拍手)