記念講演

これからの時代に求められる人材とは
～国際都市ジュネーブから見た日本の姿～

前国際電気通信連合事務総局長
早稲田大学客員教授
内海善雄

郵政大学校教官としての経験

本日はこの研修会にお招きいただきましてありがとうございます。大変光栄でございますが、「これからの時代に求められる人材とは」という課題は、私には、少し荷が重いところです。

私は40年前、まだ若かりしころ郵政省で研修担当をしておりました。35年ぐらい前には郵政大学校というところで本科教官なるものもしておりました。ちなみに、人事院総裁も私の２年ぐらい先輩で郵政省出身でございます。郵政省は人を大事にするところでしたから立派な研修プログラムがあり、全国に郵政研修所がありました。東京には国立に郵政大学校と中央郵政研修所があり、全国で教官が600人から1,000人いました。

郵政大学校本科では、将来、郵政省の幹部にさせることを目的に、若い人に大学レベル以上の教育をしていました。その卒業生から、郵政省本省の局長クラスをたくさん輩出していますが、私はそこの教官をやりました。生徒は、役所に入ってから何年間か勤務した職員の中から選抜試験で合格した人たちで、20歳代後半でした。２年コースで、１クラス35人ぐらいで、極めてエリート教育をしていたのです。

将来の幹部を養成するのだからというので経営学を中心にカリキュラムが組み立てられていました。私は、そのことを疑問に思い、若い時には、数学、英語、法律など、独学では勉強しにくいものを教えて基礎をつくるべきだ。経営学などは、必要になったとき自分で勉強すればよいのではないかと言ったんですが、ほかの教官からは相手にされませんでした。

時間が余ったら体育が大事だといって、30歳近い人達が今更体力がつくとは思えませんが、ソフトボールばかりやらせていました。私は、将来の幹部ならゴルフのレッスンでもした方がいいんじゃないかと思っていたのですが、これも相手にされませんでした。ご存知かもしれませんが、タイの士官学校ではゴルフのレッスンがあるんです。タイは民主国家ですが、軍の力が非常に強くて、軍出身の人が、社会の中枢を担っている。将軍になる人はゴルフぐらいできないと外国の要人とつきあえないということで、士官学校のプログラムの中にゴルフのレッスンがあるわけです。

郵政省が必要とした人材とは

当時、KJ法というのがブームでした。郵政省でも全国の教官を集めて、日本生産性本部から講師を呼んで2日間かけてKJ法の伝授を受けるというのをやりました。私もその研修に参加させられました。KJ法とは、川北次郎という東工大の教授が考えた問題解決の手法で、何かアイディアが浮かんだら全てカードに書く、それをまとめて表をつくって、頭の中にあるいろんなアイディアを整理する。そのやり方を、川北次郎のイニシャルをとってKJ法と呼んだら全国でブームになったのです。

講師が、「KJ法は問題解決の王道である」といって、ボールペンじゃだめだ、マジックインクで書けとか、グループで、メンバーの全てのアイディアを一つ残さず取り上げろというのですね。中には、全く無関係なことを言う人もいますし、荒唐無稽なアイディアも出るわけですから、そんなことができる訳がない。

そこで、私が講師に質問したわけです。「問題解決の王道といっても、ほかにブレインストーミングもあればいろんなやり方がある。すべてのカードを一枚残さず取り上げなければならないといっても、トンチカンなアイディアをどうやって取り上げるのだ」と聞いたら、納得できる回答がない。そこで、更に質問していると、同じ研修に参加している一人の教官が立ち上がって、「おまえ黙れ、講師の言うとおりやれ」と怒鳴られたのです。そして私は、ほかの先生からも非常に評判が悪くなってしまいました。

当時、郵政省には全逓という強力な組合があり、省は、それと戦っていたのです。全逓は、運動戦術として、「働くな、仕事をするな、暴れろ」とか、「面従腹背」ということをやっていましたので職場が荒廃しました。省は、これらの違法行動にきちんと対処できるよう、管理者に国家公務員法や労働法を徹底的に教え、また、声を指して職員を指揮できる、そんな管理者を養成すべく努力しました。この研修は、非常に効果が上がり、国鉄も電電公社もだめになったけど、郵政事業は、非常にうまくいったわけです。

その結果、職場の雰囲気は持ち直し、勤労意欲も高まり、郵便貯金をたくさん集めるものだから、皮肉にも民間銀行から、「官業の民営圧迫だ」といわれて民営化させられてしまったのです。世界中で郵政事業が民営化されていますが、それは、郵便が遅配し、国営の経営がなりたたなくなって民営化するということなのです。しかし日本の郵政事業の場合は全く逆で、うまくいきすぎているために民営化させられてしまったのです。

このように組合に対抗できるような人材を育成していた教官たちの中で、私がいろいろ質問し、講師に文句を言ったものだから、「講師の言うことを聞いて、言われたとおりやれ」と怒鳴られたわけです。私に「けしからん、黙れ」と言ったような人たち、そういう声を出してちゃんと職員を管理できる管理者が、当時の郵政省にはたくさん必要だったわけです。そして、それを養成していったから当時の郵政の研修は非常に成功したということです。

8年目に帰国して感じたこと

8年間、ジュネーブで勤務して日本に帰って来ますといろんなことが気になります。それは、物事を批判的に見て、少し考えて疑問を示すということを、今は誰もしないということです。世の中全体が、私に「黙って、講師の言うとおりやれ」と怒鳴った教官と同じようになっているように思えるのです。私は。それで良いのかと強く感じるのです。

世界から忘れられた日本

日本の現状は、内向きで閉じこもって鎖国状態になっている。かつては世界第2位の経済大国だったのが、すべての面でおかしくなっていうことは、皆様ご承知のとおりです。

私が勤務したITU（国際電気通信連合）というのは電気通信、インターネットなどを担当している国際機関ですが、もし世界政府があったとしたら、私は世界の電気通信大臣のポストに8年間いたことになります。国連機関のトップは十数人しかいないのですが、そういう人たちが国連事務総長の司会で年に2回集まり、いろいろディスカッションをして情報交換をする会議があります。そこでは、恒例の行事として世銀の総裁とIMFの専務理事が順番で世界経済レポートをします。

4～5年前、IMFの当時の専務理事はケラーというドイツ人で、今はドイツの大統領になっていますが、その方が経済レポートをやりました。その内容は、「日本を忘れるな。今は誰も日本のことを見てないが、日本はまだヨーロッパに匹敵するぐらいの経済規模なんですよ」というレクチャーでした。相手は世界中のことを一生懸命考えている国連のトップの人たちです。

日本側ではどんなことが起きていたかというと、それより数年前ですが、北海道拓殖銀行が倒産しました。私はそのとき北京にいたのですが、北海道拓殖銀行の倒産が引金で、日本発の世界恐慌が起きるかもしれないと世界中が心配していたのです。そこで、翌日、月曜の朝一番の市場を世界中が固唾を飲んで見守っていました。BBCやCNNのテレビ報道はそればかりでした。北京では、日本の衛星放送が見えますから見てみると、日本人の宇宙飛行士が船外活動をして何かをドッキングさせるというので、そればかりずっと放送しているわけです。世界が日本発の世界恐慌が起きるかもしれないと心配している時に、日本人はノーテンキで、どうなっているのかと思いました。

日本人は考えなくなった

去年、日本に帰ってきますと、とんでもないことばかり起きました。日本に住所がないと携帯電話に加入できないという国は日本だけです。外国人が日本に来ると、彼らは携帯電話に加入できない。そんなばかな制度になっているのですが、振り込め詐欺などがあるので、携帯電話を使う人の身元を明確にしなくてはいけないということで、住所がなければ携帯電話を使わせないということだそうです。

更に、スイスやヨーロッパの携帯電話は世界中で共通に使えるのに、規格が違うので、日本では使えないのです。そのような国は、日本だけです。私は、出張で日本に帰ったとき、日本人であるのに全く孤独で、誰とも通信ができないという状況になりました。それぐらい日本は世界からアイソレートしているんですね。

帰国したら自分の住所がありますから携帯電話に加入できるということで、まず一番に区役所へ行って住民登録をし、その住民票を持って携帯電話会社へ行きました。そうしたら免許証を見せろというんですね。ところが免許証は古い住所になっている。住所確認は運転免許証ということになっていて、住民票は写真がないからだめだといって、携帯電話に加入させてくれない。本人確認は免許証で、住所は、住民票で確認という応用動作ができないんですね。

次に郵便局へ行って住所変更しようとしたら、全く同じ理由で拒否されました。私は前に郵便局長のトップである郵務局長をしたと

いっても聞いてくれない。(笑い)　こういうことがいっぱい起きました。世の中がマニュアル化して、すべての点で、ちょっと考えればできることが全くできない状況になっていました。

一番に困ったのは名簿です。帰ってきて、誰がどこにいるかわからない。名簿が欲しいといっても、だれも名簿を提供してくれない。個人情報保護法とかいって、いかにおかしな状況になっているかは皆さん方のほうがよくご承知だと思います。

ある日、私の田舎の親戚の近くで火事がありました。今までは、有線放送で、「誰それさんの家が火事だ！　消火の手伝いを！」と助け合っていたそうです。今回は、個人情報保護ですから、「どこかの何メートル先が火事だ」と放送したそうです。すると町民はどこか全然分からず、大事になったそうです。この手の話はいくらでもありますよね。個人情報保護だといったとたんに、法律の目的も趣旨も全部忘れて、超まじめに個人情報をもらさないことばかりやっている。

さすがにこの研修協議会はすばらしいですね。「どういう方がおられるのかということをよく認識して話をしなさい」と、参加者の名簿を見せてくれました。講師がこれを悪用するわけがないと思うのですが、最近、研修参加者の名前を見せるケースは非常に少ないですね。日本全体が、極端化して、考えることをしていないのです。

自己卑下

日本は携帯電話やインターネットの普及は世界一です。こんなすばらしいところはないのに、帰ってきますと、「おまえは通信担当だったんだろう。日本の通信業界は全然だめなんだ。なぜだ？」と皆に聞かれるわけです。確かに日本の電気通信産業界は世界で元気がありません。それは、海外の人が欲しいようなものをつくらないからです。しかし、技術は高い。通信産業以外の分野でも、日本人ほど優秀な国民はいないと思いますし、いろんな面で優れているのに、自信喪失なんですね。自信があって褒められているのは、私が勤務しているトヨタ自動車ぐらいですよ。ほかの産業は全部だめだと思っている。

横並びが行動規範

さらに横並びの発想には参りましたね。すべてのことが横並びで、ちょっと違うことをしようとすると全くできない。スイスでは町村合併なんて聞いたことがない。どうやってアイデンティティを主張するかということで、新しい州ができたり、村が出来たりしています。また、今世界では、民族自決でいろんな国ができています。アイデンティティを主張するという世界の流れがある時に、日本だけですよ、せっかくある伝統的なコミュニティをやめて町村合併ばかり、どこの町も全く同じような状況にしてる。

歪んだナショナリズム

そういう中で変なナショナリズムがあって、日本人は品格があってすばらしいといっている。『国家の品格』という本がベストセラーになって、読んでみますと、「英語なんか勉強しなくていい、日本語をやればいいんだ」と書いてある。それでどうやって国際社会に対応するのでしょうか。極めて変なナショナリズムが起きて、その典型が中国、韓国に対する小泉内閣時代の状況でした。今は正常化しましたけど、アメリカでさえひれ伏して中国マーケットにアプローチしようとしている時に、何千年も中国からいろいろ勉強した日本が、中国の神経を逆なでするような態度を取ったのです。

役人バッシング

あげくの果てが、すべて役人が悪いという役人バッシングです。今回の公務員法の改正もどうやって運用するのか知りませんけど、日本全体が、政治の決めることと、役人が決めることを混同してしまっていますね。田んぼの中に舗装道路がいっぱいあって、メダカが絶滅種になっているのは、誰がやったのでしょうか。それは、役人じゃないですよね。そのような不要なばら撒き開発予算をつけたのは、政治の問題だと私は思います。しかし、それをやった政治家や利権をもっている人たちは、すべて役人が悪いと言っているのです。そして、同調して煽るマスコミです。かつて無批判に戦争を煽ったマスコミとどこが違うのでしょうか。

盲目的な原理主義の横行

このように、8年ぶりに帰国してみると、私にとっては日本の社会は非常におかしく見えました。何がおかしいのかと考えてみますと、それは、決められたこととか、マスコミが言ってることとか、多数の人が言ってることに対してだれも異論を挟むことをせずに、原理主義が横行してしまっているということだと思います。マニュアル化もそうなんですね。いろんなことに疑問を挟まずに、世の中のドミナントなことに対して盲目的に従って、従わない奴はおかしいということです。全てが「長いものには巻かれろ」ということでしょうか。

いろんな知恵とかアイディアというのは、多数決の中にあるわけはなくて、例外的なことをやるから知恵なんですね。そういう知恵は一切認めないという社会になっているように見えます。違う言葉で言えば付和雷同ということです。

西洋には「a fool laughs when others laugh」(ほかの人が笑ってる時に笑うやつは馬鹿だ)という諺があります。日本では人が笑ってる時に笑ってないと、あいつは変わり者だ、ちょっとおかしいと言われます。私が住んでいたスイスでも、どうやって自分が他の人より目立つようにするか、違う考えを持っているか、それの方が大事なわけです。日本の場合は全く逆で、どうやって人と同じようにしようかということばかり考えています。

日本人の本当に強いところ、ほかの国民に比べていいところは緻密で、組織力があって、生産技術が高く、芸術的な感覚があること、さらに一番いいところは、真面目ですよね。日本人ほど真面目な人はどこにもいない。そういういいところは一切言わずに、だめだ、だめだと言っています。

契約国家スイス

私は若いころに留学したり、今回8年間スイスで生活する前にも3年間スイスで生活しまして、トータルでは十何年間も海外で生活しました。国際機関のトップにもなりましたので世界中を歩き回って、100カ国ぐらいは訪問しました。また、いろんな国の人と一緒に仕事をしましたが、そういう目から見ますと、日本人ぐらい特殊な人はいません。全く異質なのです。

ヨーロッパでは、どこの地域でも数百年前と今と同じ言語をしゃべっているところはほとんどありません。戦争をして、勝ち残った人がいるのがヨーロッパです。最近は、ヨーロッパは一つだといってEUになっていますけど、ごく近年まで大戦争をずっとやっていたわけです。

私がいたスイスはアルプスの辺境な地に位置しますが、フランスとかドイツとかイタリアとか大国に囲まれたスイスが生き延びてきているのです。しかも、同じアルプスでもフ

ランス領からスイス領に入ったとたんに、スイスがいかに豊かかということが一目で分かります。車で走ってもフランスからスイスに入ったとたんに、道は立派だし、家は立派、見た瞬間にスイスの方が経済的に豊かなことが分かります。土地とか人口とか資源を考えればフランスの方がよっぽど有利なんですが、山国のスイスの方が、国民１人当たりの所得が実質世界一なんですね。クウェートのような特殊な国を除けば世界一豊かな国です。

スイスにはイタリア語をしゃべる人もいる、フランス語をしゃべる人もいる、ドイツ語をしゃべる人もいる、スイス民族なんていうのはないのです。日本人は英語をしゃべると必ずwe Japaneseと言うんですね。ヨーロッパはどこの国でも「フランス国は」とか「スイス国は」とは言うけど、「フランス人は」とか「スイス人は」という言い方はあまり聞きません。

スイスというのは、辺境の国の人たちが集まって、ハプスブルク家に税金を払わず、独立した方が得だということで、団結して反乱し、国を立てた。ハプスブルク家の悪代官をやっつけたのはウィリアム・テルということになっていますけど、パプスブルグから見ると、税金を払わないならず者達の集まりです。話す言葉も異なる人たちが、利害が一致するため契約して国家をつくったのです。

山国で産業がありませんから、まず何をしたかというと、傭兵になって、戦争に行く。その名残がローマのバチカンの傭兵でまだ残っています。ヨーロッパの戦争は、たいていの場合スイス人同士が戦っていると言われています。傭兵で出て行かなくてはならないほど貧しかったのです。

小国スイス成功の知恵

そのスイスがどうやってものすごい富を得たのかというと、たとえばジュネーブは国際都市を看板にしたのです。ジュネーブは人口30万ぐらいの地域ですが、外国人が50%を超えています。

チューリヒは金融都市です。どういう金融かというと、マネーロンダリングをさせる。スイスの銀行は秘密を守って、誰がいくら持ってるかというのは絶対に言わないということをネタにして金融業を行ったわけです。いまだにスイスはEUに入っていません。なぜかとうと、EUに入ったとたんにEU統一ルールに従わなくてはいけないので、秘密口座を暴露しなくてはならない。秘密口座を暴露したとたんにスイスの金融業は成り立ちませんからEUに加入しないわけです。

スイスはすばらしい平和国家だというけど、マネーロンダリングをさせることによって儲けている。そういう悪いことは絶対に言わないで、スイスは永世中立のすばらしい国だというイメージを宣伝していますから、皆そういうふうに思うわけです。一方、日本の場合は悪いことばかり宣伝しますから、海外では、日本は、子どもが親を殺すような国かと思うわけです。スイスは国民皆兵でみんな銃をやりますから、銃による事故はいっぱいありますが、そんなことは一切発表しない。

ある日、出張のためにジュネーブ空港に行きましたら、ハイジャックが起きて飛行機が飛ばないという。日本でハイジャックが起きたら、テレビは四六時中そればかり報道しますが、スイスでは新聞にも載らない。ジュネーブ空港でハイジャックが起きたというとジュネーブ空港を使う人が少なくなるから、そんなことは言わないのです。

スイスでは、アパートのエレベーターで隣人に会うとニコニコして挨拶しますけど、日

本人は横を向いている。ヨーロッパの人たちは常に競争状態ですから、会った時くらい仲のいいように見せかけておくんですね。挨拶とか会話の技術は発達していて気持ちがいいんですが、一皮剥けば、大変なものです。

横並びなんていうことを考えている人は全くいません。自分がどうやって勝ち残っていくか、どうやって皆よりいいところを見せるかということばかり考えています。

日本では、ジュネーブを州と呼んでいますけど、ジュネーブの人たちは共和国だと思っています。共和国が連邦をつくっているのがスイス連邦ですが、ジュネーブ州の中に市や村が50以上あるんですね。ジュネーブ州全体で30万人ぐらいのところに、それだけコミュニティがあって、そこで独自のことをやっているんですね。

彼らは、日本人のように完璧主義ではありません。例えば電気や水道の検針は１年に１回だけです。日本の場合は毎月です。１年に１回検針して、ならして請求してきて、１年ごとに調整する。それで十分なわけです。

バスや電車に乗る時は機械で切符を買って勝手に乗る。日本の場合はカードを売る機械もあれば切符を売る機械もあって、バスに乗る時に行列をつくって運転手のチェックを受ける。日本で、バスの後ろを車で行くと、バスが動かないので大変です。スイスの場合はバスが止まったらみんながパッと降りてパッと乗る。バスの後ろに停滞ができるということはありません。ときどき検札に来るんです。無賃で乗っていることが見つかると大変な罰金を取られるので、誰も無賃では乗らない。切符を売る機械も簡単ですし、バスはスムーズに動く。

バスは、バス優先道路を走っていますから運行時間は正確で、ジュネーブの中は５分ごとにどこへ行くにもバスが使えます。日本の地方都市では車がないと動けない。駐車場がないから古い商店街はだめになってシャッター街になっている。スイスの場合は古い商店街はブティックなどがあって観光の名所なのです。いくらモータリゼーションになっても公共交通機関を効率的に運営している。日本人は、超潔癖ですから１円不足しても乗せてくれないし、そんなことばかりしてるんですね。このような効率性は、大いに見習うべきです。

先進国で外人労働力を使ってないのは日本だけです。どこの国でも優秀な外人、低賃金の外人などいろんな外人労働力を入れて国際競争をやっている。日本だけそういうことをやらないで、勝つわけがないですね。日本の閉鎖的な社会というのは外人労働力を表向きに入れることはタブーになっている。

以上のようなことがスイスの具体例ですが、ヨーロッパはどこの国も同じようなものです。これは、ヨーロッパだけではありません。アジアのシンガポールでも同じ、香港でも同じで、世界中がこういう状況になってきています。

競争社会と閉鎖社会

申し上げたいのは、世界全体が競争社会なんですね。生き延びていくためには、隣の人より自分が強い、隣の国より自分の国が強い、勝っていかないと豊かな生活はできないということを基本にしていろんな物事が動いている。そして、それが前提になって、人間の行動様式が成り立っている。日本の場合は閉鎖されたコミュニティの中で平和に暮らすという知恵は、非常に発達しています。KJ法について、「講師に質問なんかするな、言われたとおりにやれ」皆、仲よくやれやということですね。すべてが小さい社会の中で平和

に暮らすための知恵です。

グローバル化の下の日本

私も帰国した時は、日本はこんなことでどうするんだと思ったのですが、1年以上たつと、「こんなに気持ちのいいところはない」、世界で戦っていたことを忘れてしまって、「日本はいいな」という気持ちになっちゃってるんですね。ぬるま湯にどっぷりつ浸かっています。

しかし振り返って、日本が置かれている状況を考えてみますと、エネルギー全体では80%ですが、石油は90%以上を海外に依存している。先進国の食糧自給率は60%以上なんですが、日本は40%です。日本だけで生きていくことが不可能になってしまっているのです。

グローバライゼーションによって障壁がなくなってきた。WTOの関税交渉も進んで、ますます障壁がなくなる。10年前に私がジュネーブにいた時は、国際電話は非常に高かったもんですから、家内が日本の子どもに電話もできなかった。今は国際電話も市内電話とほぼ同じ料金ですね。コンピュータを使えば無料です。誰がこのようなことをしたのというと、実は、私がやりました。ITUの中でいろいろ取り決めをして、やれるようにしたのです。

ここ10年ぐらいで運輸・通信手段とかいろんな面でグローバライゼーションがむちゃくちゃに進みましたよね。ものすごい勢いでグローバル化して、企業活動、個人の活動が世界単位という状況になってきています。

その10年の間に日本はどうだったのかと考えてみると、内輪もめみたいなことばかりやってきた。政治も、世界の中で日本はどう生きるかということを考えなくてはいけないのに、くだらんことばかりやっていて、グローバル化から後れてしまった。日本は世界にどれだけ依存して生きているのかというと、欧米の国々よりはるかに依存しているんですね。食糧やエネルギーだけでもそうですし、そのほか説明する必要もないと思います。

これからの時代に求められる人材とは

理想論よりも何よりも、とにかく日本人は生き伸びていかなくてはならない、生きていくためにどうすればいいのかということになるのですが、私は、日本人が国際スタンダードで行動できる能力を身につけることが必要であると思います。外国の人と同じレベルで話ができ、同じレベルで交渉ができ、同じレベルで戦える能力をつけない限りはやっていけない。同じレベルとは何かというと、自分のアイディアを持ち、自分の考えを持って発言するということで、ぬるま湯で皆の言うことを聞いていたらいいなんていうのは全然だめです。

他人を気にせず、自分で物事を決め、自分で行動できる元気のある人、そういう人にならない限り、やっていけないのではないか。海外から見ていた日本、帰ってきてからの日本を考えると、これこそが「これからの時代に求められる人材」と思うのです。

私は公務員研修を担当したこともあるのですが、実は、他人を気にせず、自分で行動できる元気のある人を育てることを目的には研修しなかったです。そんな人ばかりだったら秩序が維持できない。率直に言って、上司の指示に従い、まじめによく働く人ができてくればいいと思っていたような気がします。幹部養成をする本科教官の時は違うことを考えていましたけど、郵政省全体としての研修の時はそういうことを考えていたと白状します。しかし、そういう人材ではこれからの日

本はやっていけないと痛感するのです。

それではどうするのかというと、それに対する私の回答は、モードの切り替え、スイッチの切り替え能力の養成ということです。私は海外にいる時は英語でしゃべります。英語でしゃべり出したとたんに英語モードというか、自分が違う人格になって違う行動をする。日本語になったとたんにペコペコして、ハンブルになるのです。英語でしゃべる環境で謙虚になっていたのではだめなんです。そういうスイッチの切り替えができる人間が日本の社会に必要ではないか。

住みよい、美しい、温かい日本をできるだけ維持する。そして、元気のいい人、ちょっと変わった人をつぶさないということが我々の任務ではないかと思う次第でございます。大変雑駁な話で申しわけございませんが、これで終わらせていただきます。