

パネルディスカッション

「関西とアジアのつきあい」

(司会)

パネル・ディスカッションを始めさせていただきます。コーディネーターは、大阪大学大学院国際公共政策研究科の高阪教授にお願いしております。

高阪先生は、1974年、京都大学修士課程をご卒業の後に、アジア経済研究所、京都大学東南アジア研究センターを経られまして、1994年より、現職に就かれております。また、先生は、アジア太平洋経済協力会議 P E C C 日本委員会の主査、あるいは太平洋経済展望 (P E O) 日本委員会構造プロジェクトの主査も務めておられます。ご専門は国際経済学、開発経済学、アジア経済論等です。

本日のディスカッションには、先ほど基調講演をいただきましたモンテ・カセム先生、神長前大使もご参加いただいております。それから海外にあります P R E X の同窓会を代表しましてポーンセーク・タイ同窓会会長、ガンボア・フィリピン同窓会会長にも、ご参加いただいております。それから日本を代表いたします開発途上国の人材育成機関であります海外技術者研修協会 (A O T S) の小川理事長にもおいでいただいております。コメントーターといたしまして、P R E X 会長の井上義國も参加させていただいております。それでは、よろしく願いいたします。

高阪 章

最初にパネリストのご紹介をさせていただきます。

すでに立命館アジア太平洋大学のモンテ・カセム学長と神長前大使については、ご紹介いただいておりますので、後の3人のパネリストの方のご紹介をさせていただきます。

まず、最初は、小川修司さん、小川さんは東京大学の法学部をご卒業なされて、通商産業省に入られまして、シカゴ、ロンドン勤務も含めまして国土庁官房審議官を最後にお辞めになって、現在は財団法人海外技術者研修協会理事長をしておられます。

そのお隣は、ポーンセーク・カーンチャナチャリさんです。タイの方は、ファースト・ネームで普通お呼びすることになっておりますので、ポーンセークさんとお呼びいたします。P R E X タイ同窓会会長を務めておられます。それからタイ文化省の副大臣をされておられます。ポーンセークさんは、ペンシルバニア大学でバachelor とマスターをお取りになりまして、たくさんの肩書きを持っておられます。一番、簡単に同窓会会長と、副大臣、それだけで済ませさせていただきます。

次は右隣のハーマン・ガンボアさんです。ガンボアさんは、略歴の中に、ミスターではなく、エンジニアと書いておられまして、39年間、エレクトリカル・エンド・エレクトリック・エンジニアであるというふうに書いてありますが、P R E X のフィリピン同窓会会長で、現在

はデータ・センター・デザインという会社の会長もしておられます。この他にもたくさんの肩書きを持っておられるんですが、これも省略させていただきます。

まず、最初に、ひとわり、それぞれのパネリストの方、それから井上会長も含めて6名の方に5分程度で、人材育成、人材交流の意義、PREXの役割、こういうことに関して、それぞれのご所見を、場合によっては基調講演に対するコメントもしていただければと思います。それでは小川さんから、お願いいたします。

小川 修司

私のほうも、途上国のエンジニアの方、経営者、あるいは現地日系企業のマネージャーなど、そういう方に日本へ来ていただいて日本のいろんな先進技術の研修、あるいは経営の研修、いわゆる日本的経営の研修といったことをやっている団体です。昭和34年に設立されて、今年で46年になります。現在、だいたい年間、5,000人ぐらいの研修生の方をお迎えし、研修をしております。アジアが8割ぐらいです。この46年間に12万人という方を研修に迎えました。

中心的な事業としては、日系企業が海外に進出して、そこで現地の技術者あるいは経営者の人材が必要になってくる。そういう人材を育てなければいけないという日本の産業界の要請に応えた研修を行っています。それと同時に、そういう人材育成を通じて、日本と途上国各国との人的交流というか、人的ネットワークをつくり上げていくということを目的として事業を進めております。

とくに近年、1995年の円高とか、その前

の石油ショックとか、いろんなことを日本企業は乗り越えて、どんどん国際進出をしております。とくにアジアに進出していますので、そういうところからの日本に來られて研修されるという方々は、猛烈な勢いで増えております。これに対して、日本のODA資金を使って人材育成をやっているということです。ある意味では日本企業の途上国でのオペレーションを人材育成の面からお手伝いをしている。こういう面もあるわけです。ただ、それだけではなく、今日は実際に研修をやっている現場として、感想を中心に申し上げたいと思います。

いわゆる技術協力というのは、要するに人材の育成でして、日本の先進技術を途上国に伝えていく、技術移転をやっていくということです。技術移転というのは、実際上は、人が技術を習うということで、イコール、人材育成です。日本の企業が進出して、自分の企業が利益を上げる、企業経営をうまくやっていくために、人材育成が非常に重要です。日本の企業、とくに製造業が中心ですから、自動車とか、電気製品とか、最近ではIT関係の産業とかやっていますが、つくづく、思うのは、日本の産業活動というのも人材育成の過程でして、とくに日本の製造業の現場の教育担当の方とか、あるいは技術の方々は、現場で実際に途上国の技術屋さん、あるいは経営者の方々、これを教育し始めると、ものすごく熱中しまして、あまり儲けを、まあ企業というのは儲けるための営利法人であるということですが、あまり営利法人らしくない活動をされて、熱心に教えられるという姿を見てきています。つくづく教育というものは、いかに大事であるかということです。

問題は、アジアの国にしても、南米の国にし

てもアフリカにしても、とにかく、カセム先生はじめ皆さんからアジアの多様性という話がありました。この多様な人々に対して、どういうふうに日本的な経営、あるいは、日本の技術というものを伝えていくか。これはそれなりに、いろいろ苦労があります。

1つは私どもがやっているのは、非常に単純なこととしては、日本語を勉強してもらうということをやっております。それによって、かなり日本的な考え方というのをわかってもらう。そして日本的な経営、とくにQCとか、ジャスト・イン・タイムとか、いわゆる日本の経営というものを学んでもらう。日本語は単純な勉強ですから、まだ、いいんですが、日本的経営とか、技術が、いかに理解されるかというところが、非常にむづかしい問題ではありました。40数年やっていると、多様性の中の共通言語みたいな、技術というのは、経営というのは、非常に共通言語的なところがありまして、要するに自動車が動くか、動かないか。テレビがちゃんと映るか、技術というのはそういうことです。経営にしてもQCやジャスト・イン・タイムをやったりすると、生産性が上がって、企業が明らかに儲かるようになるんですね。

そういうことを見てきますと、自然にいろんな方々がそういう1点に集中して、非常に共通の言語みたいなものができて、そういう意味では結びつきができる。そんな感じがしています。そういう意味で、日本の企業の皆さんは、努力というか非常に熱心にやっておられ、われわれは、それを心からサポートするという仕事をやっています。

高阪 章

次にガンボアさん。どうぞ。同窓会の立場からご経験も踏まえて。

ハーマン・ガンボア

今回のシンポジウムを組織、準備された皆様、私に大阪に来ていいよと、呼んでくださり、そしてこのシンポジウムに参加し、多くの皆さん方との友情を新たにすることができて、たいへんうれしく思っています。大阪に来ますのは、これで3回目です。PREXのシンポジウムに参加しますのも3回目です。一番最初が1994年でした。その時には日本のマネジメント・スタイル、それから次にAPECの会議が98年にありました。今回で3回目です。その他にいくつもシンポジウムですとか、セミナーがありまして、これはPREXおよび、マニラにありますPREXの同窓会で共同で開催されたものがありました。

まず、基調講演に関するコメントをしたいと思います。カセムさんと神長さんですが、お二人とも強調されましたことは、多様性であったと思います。多様性がアジアにはあるんだということ。神長さんは23カ国がこのアジアという地域にあるが、多くの多様性というものがある。例えば、われわれの言語、および文字も、さまざまある。日本、中国は漢字というものがあるが、フィリピン、タイ、タイの中にも、いろんな他の違う種類の文字もあるんだということで、多くの多様性が見られる。政府の形にも多様性がある。王制があれば、共和制もある。民主主義にも、違うタイプの民主主義がある。政治システムにも違うシステムがある。それから文明、文化における多様性、宗教における多

様性もありますね。

ですが、一番強調なさいましたことは、われわれは、このように非常に多様ではあるけれど、アジアでは強い力も持っている。すなわち、この多様性を力に変えることができる。すなわち団結するということ、そしてなおかつ多様性を共有するということ。この多様性を持って、われわれはお互いを助け合う、多様な言語、文化、文明を持って、お互いを助け合うことによって、アジアは1つの力になる。カセム先生からもお話がありました。大学には、多くのアジア、太平洋地域から学生が来ているとおっしゃいました。そして文化とか、様々な活動をやっているということでした。これもやはり大学に多くの留学生を送ったということで、そうした機会が提供されているわけです。このような多様な活動が大学でも行なわれているわけです。つまり誰でもが多様性を享受できる世界こそ、強い世界である。そうした活動に誰もが参加できる。そして多様ないろんな活動に参加することができるということをおっしゃっていました。3つのAについてお話になっておられました。人材開発に必要な3つ。アウェアネス、意識すること。つまり取り巻く環境を認識をすること。そして身の回りの環境に適応していくこと、社会的にも。適応し、そして適応することによって、人材を開発、投資をしていく。そして認識し、適応し、最後にはアクションに移す。この3つのAが重要であるということをおっしゃいました。人材開発が、いかに重要であるかということは論を待ちません。

最近、ある本を読みましたが、それはコリンズという人が書いた「グッド・フリード」という本で、ある企業が、いかにして偉大な企業になりえるかということを書いたもので、その中

で、いくつかの主要な要素でもって、企業が変化をし、偉大な企業に成長していくことができる。そして人材開発をすることができるということをおっしゃいました。まず、人材を開発することができれば、企業も発展するということを書いておられました。そしてすばらしい人によって、すばらしい会社ができる。会社がすばらしくなれば、スタッフもすばしくなるというグッドとグレードという言葉を使っ使して、企業と人材について論じた本です。そしてこのような関西とアジア地域との関係について、この著者は日本における長い歴史を紐解き、その民主主義が、まず、議会制民主主義としてできあがってきたことを論じています。アジア太平洋地域の中では、日本を目標として、モデルとして、そして成長してきた国もある。この日本が、議会制民主主義に則った政府をつくり上げてきたことがアジアのモデルになってきたわけです。そのことも著者は、書いています。そして最後にこの著者は、まず、世界が小さくなっていることについても論じています。インターネット、それから様々なエレクトロニクスの発展のお陰で、われわれは小さな世界に生きるようになっていきます。そしてある国から、ある国への移動も、輸送の発達のお陰で、時間がかからなくなりました。ということは、この世界自体が、1つの小さな世界になっている。その中でアジア太平洋地域の持つ多様性というのは、これは非常に貴重なものであって、この多様性に基づいてアジア太平洋地域では、統一をつくり上げていかなければいけないと、この著者は論じていました。

ポーンセーク・カーンチャナチャリ

私は今日、文化的な問題について、意見の交換をできることをうれしく思っています。7年前、私は日本に來まして、ビジネスマンとして話をしました。その時、私は松下グループの会長職にありました。その際に企業について様々な議論を戦わせました。しかし、私は現在、文化担当の副大臣という役職についていますので、文化のことを避けて通ることはできないわけです。

非常に幸運なことに、私は今回、たいへん素晴らしい基調講演を聞かせていただきました。とくに神長前大使が、いろんな文化的な面からお話をさせていただきましたことを、非常にうれしく思っております。私から申し上げたいのは、まず、このPREXがタイに対して、非常に大きな貢献をしてくださったということを上げたいと思います。PREXには、多くのコースが準備されています。様々な分野が網羅されたコースです。そして継続的に、こうしたコースが提供されているということでもあります。今年には中小企業を中心としたビジネスのセミナーが開催されていまして、そのセミナーでは、省庁、多くの企業から出席者がありました。

現在、われわれがどういう世紀にきているかということについても話をしたいと思います。現在の世紀は、グローバル化と創造によって彩られた世紀であります。これについては、数週間前、あるいは数ヶ月前、様々な新聞でも論じられておりました。IT、あるいはインターネットを使って、たくさんの情報が、これまでであれば数年かかって学んだようなことが、数ヶ月あるいは数週間で学んでしまう時代にわれわれは生きています。ですので、こうした様々なシステムが、皆さん方に新たな学びの場を提供

できるということが重要だと考えています。そして、その中で文化的な雰囲気、文化的な側面というものが、建築や美術館やあるいは言語の中で、維持されてきたわけです。そして1つ、ここで忘れてならないことがあると思います。それは小さなコミュニティにも文化があるということです。小さなコミュニティにおける文化は、その元を家族においています。

パネリストの方から、すでに多様性については、多くの言及がありました。しかし、1つ非常に、これまで集約し、積み重ねてきたことがあると思うんです。皆様方、同じようなスーツを着て、同じようなピザを食べています。神長さんは、今日パテックを着ていらっしゃいますが、私たちはこうした民族服を着ることなく、同じようなスーツを着て、同じようなピザやスパゲティを食べているわけですね。ロンドンでもうどんやそばを食べることができるんです。これが集約というものの代表的な面ではないでしょうか。しかし、日本やアジアでは、様々な形で、こうした集約、統一は行なっているけれど、それでも小さなコミュニティや家族の存在が、まだ、大きいと思うんです。欧米の世界では、高齢の方々、祖父や祖母は、故郷から離れて、一人で住んでいるというケースが多いんじゃないでしょうか。家族から離れて住んでいるというケースが多いんじゃないでしょうか。しかし、タイやフィリピンや、そして日本などのアジアでは、高齢の世代に敬意を表して、一緒に住むというケースが多いと思います。

私は昨日、ある方と夕食を一緒にしましたが、こんな話をしました。お母さんが80歳で、あなたが70歳というのはおかしくないですか申し上げたんです。もちろん、お母さんは実際には100歳近かったんですが、非常に若く見

える方で、そして彼の姉が面倒を見ているというふうにおっしゃいました。そのように老人がきちんと面倒を見られているという日本の社会が、そこにあるというふうに思いました。しかし、世界ではそうではない国もあるということでもあります。高齢者の方々から、知識を得ることを、われわれは十分に行ないます。また、お互いに、どのように接したらいいか。そしてどのように面倒を見たらいいかというの、これからの方から学ぶことができます。

35年前、私は日本にやってきて、そして何回もやってきているんですが、日本に来るたびに、多くの友人に会います。以前は、松下や富士通で働いていた。そしてすでに引退された方が、よく私を招待をしてくれまして、そしてウイスキーなんかをご馳走そうしてくれるんです。山崎の18年もの、その他いろんなものをいただいたりするんです。また、ホテルでお会いしたりしています。こういしたすばらしい関係を日本の方々とつくり上げていることが、できました。そして日本で面倒を見ていただくことだけではなくて、タイでは、日本人の方々の面倒を見ております。日本からいらっしゃった方を、迎えに行ったり、面倒を見たりしているんです。多様性というのは、アイデンティティを一方では意味するのではないのでしょうか。神長さんが、今日、もしこういう服でいらっしゃるのであれば、タイの服を着てきたんですが、今日は、こうしてネクタイをつけておりますが、私どもは、広東省である時、ミーティングを持っていました。30ヶ国以上の集まったミーティングで、そこで、あることを話し合ったんです。それはこうした統一が培われた世界で、われわれは、お互いを理解し、友人や家族の世話をします。そして子供に様々なことを伝えていく。

将来をどのようにつくっていったらいいのか。どのように平和と調和に満ちた社会をつくっていくのかを子供たちに教えていく。こうしたことが、アジアの友人を通じて、このアジアという地域でつくり上げていかなければいけないと思うんです。それを裏打ちするのが多様性ではないかと思えます。

高阪 章

井上さん、お願いいたします。

井上 義國

カセム先生から、グローバル人材の育成プログラムについてPREXと立命館アジア太平洋大学と共同で、何かをやるのではないかとのご提案がありまして、それにたいへん興味を持ちまして、今後考えていきたいと思えます。アジアモノづくりファンドについても、PREXは、いかなる絡み合い方ができるかということについても、今後、検討したいと考えています。それから神長先生が基調講演の中で、関西の魅力を高めるための新基軸をどう立ていくのかということについて、そのバックグラウンドからいろんなことを問題提起されました。実はPREXをつくる時も、関西の魅力を高めるための新基軸をつくりたいということで、PREXをつくった経緯があります。つまり人材育成に関して、とくに中堅マネージャーの育成に関して、ともかく1回、PREXに行ってみよう、世界中の人が、とくに途上国の人々が考えるようなPREXでありたい。となれば関西に、そいいう人々が集まってきて、関西の魅力を高めることになるのではないかと、いう狙い

がありまして、それも徐々に実現しつつありますが、まだまだ、道は遠いわけでありまして、そういう中堅マネージャーの育成まで、PREXの機能を高めていくにはどうしたらいいか、というのを、これから考えていく必要があると考えております。

グローバル人材の育成に関しましては、関西経済連合会が、日本人で海外で、働く人の育成というのを2、3年前から始めまして、今年から、その育成についての実施を、PREXが請負うことになりました。そういった意味で、グローバル人材に必要な要素は何なのかということについても、PREXとしても、これから考えていかなければならないと思っています。とくに先ほど、タイのガンボアさんが、おっしゃいました自らのアイデンティティを明確に意識している人というのが、グローバル人材の1つの最低の条件ではないか。これをどういう具合に培っていくのかということも、たいへん重要だと考えています。

高阪 章

ありがとうございます。それでは基調講演者の方から。人材育成も含めて、今日のテーマに関することも含めまして、先ずカセムさんからお願いします。

モンテ・カセム

私はたぶん、人材育成のための交流の意義の一番大事なところは、どこかということ、今日の課題の大きさが1つあると思うんです。例えば問題が、国境を越えて、地球化してきていることです。

環境の問題、人材の流動化その他、交通革命、IT革命等をベースにして、いろいろな面で複雑にもなっています。また、多様にもなっています。非常に予測不能ですね。鳥インフルエンザみたいなものとか、テロみたいなものとか。予測がなくて、ポイと出てくる問題もあります。だから、協力が不可欠だということです。国を越えて、世代を超えて、人種を超えて、宗教を超えて、協力せざるをえない状況に人間社会が置かれているんです。だからそこを真剣に、また、真剣ではない時には、楽しくできるようなカギが、どこにあるかということ、僕はポーセークさんが言ったスモール・コミュニティ・カルチャー、ファミリー・ユニットを中心にした連帯感、そういうような雰囲気、僕らはつくらないといけないと思うんです。

私も33年前に、文部省の留学生として日本にきました。31年前に結婚をしました。去年、30周年の結婚記念日を、フランスとイランの出身のご夫婦と一緒に、フランスで2週間、家を借りて過ごしました。そこに自分の学生時代の、あらゆる世界中の友だちが2週間の間に来て、飲んで、食べて、海で遊んで帰れるような場を設けたんです。これは基本的に、僕は、スモール・ファミリー・カルチャーの延長線であった企画だったと思うんです。そういうものは、他のヨーロッパ社会にも昔あったかもしれせん。

私は8年間、子供と一緒に日本の農村で生活しました。兼業農家として米と野菜をつくっていたんですね。愛知県の山のほうで。私の子供たちは、そこで育てたお陰で、世代間の交流ができるようになりました。おじいちゃんとおばあちゃんが、たくさんいるし、いろんなことができるし、彼らの物まねをする。漫才も子供が

できるようになる。その子供たちが、いまイギリスで生活して、たぶん日本やアジアに戻らないと思うんです。だけどその価値観を自分の心の中に持ちつづけているんです。それで自分のいとこ達、イギリス育ちのいとこ達と比べて、完全に世代間の交流ができるのが、私の二人の子供なんです。アジアに行って、私の母国スリランカに戻ると、すぐに溶け込んでしまう。その50人ぐらいの私のいとこ達の子供たちと、その群れの中に入って、どこに行ったかわからないぐらいになってしまうんです。

だからこのクロス・オーバーが、できる原動力は、どこにあるかという、恐らくポーンセークさんが、大事なことを言っていたのは、このスモール・ファミリー・カルチャーだと思っんです。スモール・ファミリー・カルチャーで、ファミリー・ユニット。考えてみれば日本の企業の秘密は、そこなんです。寅さんの映画で、よくしょうがない寅さんを支えている、零細企業の社長さんや、そのコミュニティを考えますと、あの山田洋次さんが、よく、そこを捉えたと思っんです。それは考えてみれば日本の大企業であっても、その会社があるからこそ物事ができる。そういう意味から、この国の代表的な場所はどこかという、関西地域なんです。関西地域が、まさにこの笑いを通じてであろうか、企業文化を通じてであろうか、それは世界に広める可能性を持っている地域だと思っんです。そこは私は、たぶんアジアと、関西の連関性だと思っんです。

高阪 章

神長さん、どうぞ。

神長 善次

まず、カセムさんのおっしゃった中で、先ほど言いましたけれど、デザインというのは、潜在力とモノづくりからという話がありました。恐らく、この潜在能力というのは、ローマは1日にしてならず、という言葉があるんですが、そうなんだろうと思っんです。やはり文化、文明というものをしっかりと考えないと、出てこない、あるいは育たない。知ると、知らないにかかわらず、出てくるものではないかと思っんです。

私はカセムさんに1点、質問があるという、教えていただきたいんですが、先ほどアマルティアセン教授が、ケイパビリティというのが大切なんだと言われましたが、ちょっと私は、それが、どういうことで、大切なのか、かつまたケイパビリティという内容は、何なのかを教えてくださいたいと思っんです。

井上会長からは、PREXの話がありました。モノづくりファンドの話に言及されましたが、先ほど私が言いましたように、この日本の里文化というものを、いま、日本は育てていくべきだと思っんですが、まさにPREXは、その先端をいっていると思っんです。そういう意味で、大いなるリーダーシップをとって、日本の中の里文化、そのリーダーシップを外に向けると同時に国内にも目を向けていただいたらいいんではないかなと思っんです。同時に、今日お集まりになった皆さんもおりますが、やはり、アジア・モンスーン・ベルト、われわれの共通の土壌ですよ。従って、この日本を守る、いやアジアを守る、これからの世界の環境を守るという意味において、モンスーン・ベルトと日本ということも、1つお考えいただければありがたいなと思っました。

それからガンボアさんは、ユニティ・イン・

ダイバーシティ(多様性の中での協調)という話をされました。まさにその通りだと思います。私のいたネパールで今一番必要なのは、まさにユニティ・イン・ダイバーシティです。民主主義勢力があり、国王制度があり、そして地方がある。なかなか中央政府から目が届かない、こういう中で、どうやってユニティを図るのか。いま恐らくネパールが置かれた最大の問題です。こういう中で、どういうことがなせるのか、PREXさんは、先ほどの冒頭の話では30%の事業が企画・提案型になってきたと言っておられました。そういう意味では、これは押し付けかもわかりませんが、例えばネパールが、こうして苦しんでいる時に、いったいPREXとしては、何がネパールに対して提言できるのか、そういうことも考えていただけたらなと思いました。それがガンボアさんの言われるユニティ・イン・ダイバーシティ、ネパールの場合に限って言いますと、そういうことではないかなと、もちろんフィリピンは、ユニティを果たしつつありますが、そういう問題も含んでいるのではないかと思います。

ポーンセークさんは、ビジネスのほうをやっておられて、いま文化副大臣になられたということからでもないんでしょうが、文明、文化というものに非常に造詣を深くされているということで非常に感動を受けました。それから小川理事長のご指摘の技術力の大切さ、これは今後も十分、アジア、のみならず世界に浸透していただきたいと思います。それから高阪先生から出ています、人材交流の問題ですが、私はやはり基本は、自分を知ることだと思えます。つまり日本を知ることだと思えます。それなくして、どうして、われわれが協力できるんでしょうか。つまり日本、関西は、何を思っ

ているのか。これなら協力できる。これならお話しできる。これなら支援ができる。そういう問題があるんじゃないかと思えます。その点を指摘したいと思えます。もちろん、それあって、相手を知ることだろうと思えます。先ほど「天高く馬肥ゆる秋」の話をしましたが、やはり、それぞれ自分を知って、なるほど他人は、こうなんだということを知ること。そういうことを、やはり、知っていく、その基本ですね。そこのところをしっかりと見詰めていく必要があるのではないかと思います。

それから、そうは言っても、国際交流は、ポーンセークさんが先ほど、うまいこと言っておられました。ピース・アンド・ハーモニー、それです。それなくしてできません。平和と協調、これなくしてできないですね。ということは、われわれは、このPREXを始めとして、何をなすべきか、21世紀のアジアを、どうするのか。アジアの安定、アジアの平和、そのために何ができるのか。これは常に考えていかなければならないと思います。それあって初めて、交流が成り立つということなんだろうと思えます。そういう意味では、戦後60年、日本は平和を保ってきました。その知恵というのは、あるだろうと思えます。そういうこともこれからPREXに課せられた任務ではないかと思いました。

高阪 章

ありがとうございました。今から第2ラウンドに入りたいと思えます。すでに神長さんのほうからPREXの役割についてもあったんですが、それはもう少し最後のほうにとっておいて。あえて挑戦的な発言を、皆さんに投げかけ

てみたいと思います。割と、皆さん意見が一致してしまうので、それでは困る。もう少し、いがみあっていただきたい。例えば、カセムさんは、モノづくりが大事だということをおっしゃったんですが、関西というと、製造業、モノづくりと、割とよく言われるんですが、もう少しソフト面を考えられないだろうかということ、ちょっとコメントしてみたいと思います。といいますのは、関西が、製造業で、日本の資本主義の草分けになったということなんですが、この間、私は韓国のエコノミストと話をしていまして、東京と関西は、どう違うのかという話になりました。関西でも京都の人は、「お茶漬けでも、どうですか」と言って、ほんとうにお茶漬けを食べに言ったら、この人は田舎者だと笑って、京都の人は意地悪だという話を聞いたんです。外国人の方は、初めて聞かれた方もおられると思いますが、この逸話は割とよく知られていることなんです。私は京都の生まれなんです。これは別に田舎者をバカにしているということではなくて、むしろカセムさんがおっしゃったアウェアネスに近いですね。つまり人を気遣う。それから会話を進める。円滑化のためのサービスだと思うんです。こういうサービス精神を表す最も代表的な関西弁というのは、わかります？「おおきに」と言うんです。最近、あまり聞かなくなりましたが、おおきに、というのは、サンキュー・ベリマッチという意味なんです。関西は、そういうソフトの部分も結構あって、それが、たまたま、いまサービス精神ということ、申し上げていますが、デザインだとか、そのサービスというのは、基本のところというのは、もっと使える部分があると思います。観光なんて、まさにそういう部分だと思います。モノづくりという時には、何も、

具体的に建築だとか、あるいは事物的なモノづくり、あるいは重厚長大の、それだけではなくて、もう少し抽象的に考えてもいいのではないかな。それからもう一つは、先ほどポーンセークさんとお話していたんですが、親切か、親切でないか、田舎へ行くほど親切になる。そういう話をしてたんですが、そういうスモール・コミュニティ・フィーリングというか、スモール・コミュニティ・カルチャーといいますか、そういうものというのは、段々、失われていくというのは、これはある程度は、避けられないと思います。それで日本では、高齢化だとか、少子化だとか、よく危機的に語られていますが、東アジア、すべてそうですね。エージングというのが、もう東アジア共通の、先進国はもちろんなんです。東アジアは共通の課題になっていて、そういうところでは、やはりスモール・コミュニティ・カルチャーというのは、段々、失われていくと思います。ですから逆に、そういう時でも、あえて第三者の間での、そういうアウェアネスというのがないといけないし、ファミリー・フィーリングがないと、サービスができないと言っていたら、駄目だという気はしますね。ですからそういうモノづくりとスモール・コミュニティ・カルチャーというのは、何となく古き、よき昔という、そういう気がしますので、あえて言うならば新基軸ということが考えられるのであれば、避けられない人口動態ですね。ポピュレーション・ダイナミックスの現実、それからポスト・インダストライゼーション。脱工業化の現実、こういうものを現実として踏まえた上で、やはり人材交流というものも考えないといけないし、それから関西とアジアの係わり方というのも考えないといけないというふう思うんですが、ちょっと視点を人材交流

から関西とアジアの係わりということに移していただいて、また、お一人ずつコメントをいただければと思います。

ポーンセーク・カーンチャナチャリ

今おっしゃいましたが、そのサービス精神と言いますか、私が旅行をしますと、成田のほうに向って行きますと、昔はあまり日本語ができずに「おおきに」などと言うと、成田では「ありがとう」だと直されたんですね。関西に来ると「おおきに」と言いますと、相手は「どういたしまして」と答えてくれるわけです。ですから、親しみやすさというのは、アジアにおいては、関西に来ると、とくに感じます。関西に来ると、暖かいものを感じます。私のタイの友だちが、日本の友だちに対する偏見なんて持っていないんですね。私たちは日本人と仲良くやりたいと思っています。ここの専務理事の三田さんが、何人かのPREXの方とタイに来られたんですが、バンコックの交通状態がひどくて、すごく時間がかかって、私の事務所に来るのに1時間半もかかってしまった。私が重要な会議があってお迎えに行けなかったんです。次の日に、国立博物館にお連れしました。こういうことを私どもも、必ずしようと思っています。すなわち関西と、アジアの国々では、お互いに面倒を見合うというか、もてなしあう、継続的な関係を望んでいるんです。こうした継続的な関係を構築していくことこそ、文化の重要な一部だと考えているからです。私の記憶が正しければ、先ほどの基調講演の中でも文化的な、あるいは倫理的なことについての言及がありました。文化も、倫理もとても重要だと、私は考えています。日本が、こうしたものを失ってしま

えば、大きな悲劇だと言えるのではないのでしょうか。50年代から、今日に至るまで、皆さん方は、様々なことを考慮しつつ、つまりお金を儲けるということだけを考えるのではなく、様々なことを考えておられました。つまり人間としてのあり方、人材開発のあり方を考えていらっしゃるわけですが、知識やノウハウだけが重要ではなくて、人と人の理解が重要なんだということを謳っておられたのが日本です。30年前、松下エレクトリックとの関係が深かった時、私の父が、松下幸之助さんの友人でもありました。そしてその当時は、お話をする時に、よくタイ・スタイルの半袖のシャツで見えました。ところがこの半袖のシャツの服を着るとお客さんの前に出られないころがあったんです。こうしてすばらしい民族服を来て出ることが、正式にきちんとすばらしい服を着ているんだということを、当時、説明をしたわけです。私は母とも話をしておりまして、40年から50年前ですが、私の両親が京都に来たことがあるんです。そして松下幸之助氏の家を訪ねて、お茶の会に呼んでいただいたこともあります。私は千宗室さんに、お茶の会に呼ばれたこともありました。こうした様々なフォーマル、インフォーマルな形で有名な方々と友情を育むことができたわけです。このことは、とても重要なことだと思うんです。おカネだけではなくて、おカネだけ考えているとエンロンのようなことを起こしがちです。アメリカの巨大企業であるエンロンは、事件にまみれました。1つのエンロンという企業だけではなくて、多くの企業が、そうした問題を起こす中、倫理的にも高い、そして強い友情を育むような文化をベースを中心とした関係を築くようなことが必要ではないかと考えるんです。こうした関係

があって、初めて私たちは、例えば神長さんと私が、先ほど平和と協調ということで意見の一致を見たんですが、平和と協調が育まれるのではないかと思っています。神長大使の話にもあったように関西はアジアへのゲートウェイを果たしているんです。関西とアジアとの関係を論じる際には、もちろん大阪のことも考えなければなりません。94年、私は大阪に初めてやってきました。日本へは初めてではなかったんですが、75年には、すでに初めて日本へ来たことがあります。日本式の経営セミナーに参加をしたのが、94年だったんですが、非常に印象深く様々なことを学んだことができたセミナーでした。このセミナーを開催したのは、政府の省庁、そして大学、そして企業などでありました。すべて関西の組織が開催されたものです。非常に素晴らしい活動を、そしてスピーチが行なわれた会議だったんですが、その地域、つまり関西地域への貢献を大きな目的とした会議でありました。こうした関西地域における活動が、関西の大学、あるいは企業の支援を受けて大きく成長してきたことを非常に素晴らしいと思っています。アジア太平洋地域だけではなく、様々な地域を対象として、こうした活動をPREXが行なってきた。アジア太平洋だけではなく、東ヨーロッパへも、そして中国へも、ロシアへも、その活動の対象を広げていってほしいということで、たいへん素晴らしいと考えています。関西とPREXという組織が大きなことができるということを確信をいたしました。ある統計数字を見ていたんですが、PREXは過去15年間に卒業生を9,000人を輩出している。そしてその中の多くがフィリピンに旅立ったというです。彼らは親善大使として、フィリピンに戻って来て関西と日本の

文化を知っているということで橋渡しの役をしてきているんです。また、PREXに対しては、現在行なっていってほしいことを今後も継続していただきたいと考えています。素晴らしい活動をすでにやっていってほしいので、今やっていってほしいようなセミナーを今後もつづけてほしい。それから相互訪問もつづけてほしい。それから具体的なプロジェクトもやっていってほしいので、それもつづけていただきたいと考えます。ロータリーに私は属しているんですが、このロータリーの中にも、グループの交流のプログラムがあります。こうした活動についても、協力をお願いします。関西、PREXは素晴らしいプロジェクトをやっているわけですから、アジア太平洋だけではなく、他の地域、例えばロシア、東欧なども含めて、拡大をしていただきたい。そして若い専門分野を持った方々を呼んでいただきたい。そして今までのようなサービス精神に基づいて、いろいろなサービスをやってほしいと考えています。こうしたホスピタリティ、サービスという精神を基にしたプログラムもやっていってほしいということで、私たちは非常に多くのことを学んでおります。受益者としては、つまり私たちとしては、受け入れてくれる国の文化を学ぶことができる。そして家族の、受け入れてくれる家族の一員となることができる。そしてタイの方がおっしゃっていただいたように日本から故国へ帰ってから、日本から来るビジネス・パートナーをよりよくお迎えすることができる。こうした活動を、これまで可能にしてきたわけで、こうした活動を利用すれば、若い専門知識を持った多くの方々も、大きな利益を得ることができます。そして、それぞれの場所の家族の価値、あるいはコミュニティの価値

などをお互いに学びあうことができるわけです。ですからこうしたプロジェクトは、たいへんすばらしいと考えています。ロータリー・インターナショナルも、こうしたプロジェクトを過去 65 年にわたって、やってまいりました。そのような活動を PREX にも望みたいと考えています。

高阪 章

神長さん、どうぞ。

神長 善次

高阪教授から、そのスモール・コミュニティ・カルチャーの退化は避けられないということに対して、私はコメントを求められているような気がしているんですが、ご承知のように言語でいいますと、世界の言語というのは 8,000 位あったんです。しかし、これも最近 6,000 に減っています。急速に減っています。これが恐らく 1 つの例でしょうが、確かにグローバルイゼーションというのは、もう一方の影を投げかけていることは間違いないです。

そこでわれわれは、どうするんだという話だと思います。実はこれに先に手をかけたのはユネスコですね。松浦さんは、事務局長として一生懸命にやっておられますが、ユネスコで無形文化財条約というのが、ようやくまとまりまして、今批准の段階に入っています。でも先進国は、意外とこれに冷淡ですね。これのベネフィットを受けるのは、どこか。実はアフリカなんですね。なぜか、無形文化財だらけですね。アフリカは有形が、なかなかないですね。だけど踊り、音楽、それからお祭り、全部無形です。

これは実に豊富です。そういう問題があります。しかし、これも放置しておいたら、なくなっていくでしょう。だから恐らく、これも後で PREX の 1 つの課題となって出てくるかもわかりません。言語に関して、もう 2,000 もなくなっていて、放置しておけば、数週間で 1 つずつ消えていくということが統計上表れています。たいへんな問題であります。ところが日本という国は、実はこの無形文化財を、もう初めから知っていたんですね。日本には人間国宝の人がいる。こんな国はないと思います。無形文化財を守っています。こういう先進的な考えをしている日本という国、やはりユネスコのみならず、世界に貢献できることがあるんじゃないかと思います。

高阪 章

では、小川さん、どうぞ。

小川 修司

スモール・コミュニティ・カルチャーとか、多様性のお話であります。私は実は 30 年前に大阪の通産局に勤めていたことがあります。その頃、関西経済が地盤沈下しつつあって、東京に対抗して、関西は 1 つになって、振興しなければいけないという、そういう 1 つの考え方がありました。「関西は 1 つ」という、そういうスローガンを掲げて報告書をつくらうということをやったことがあります。そしたらある関係連の人だったと思いますが、小川さんは東京の人だから知らないでしょうが、「関西は 1 つ」というのではなくて、「関西は 1 つ 1 つ」と言うんだよ、と言われました。京都、大阪、神

戸という主要都市だけでも、非常に古い歴史のある地域ですから、それぞれ伝統があって、非常に多様性に富んでいるんですね。東京なんかと比べると、ずいぶん関西というのは多様性に富んでいる。その多様性を、うまくまとめているいろいろやっていくという、これも1つのカルチャーかもわかりません。関西というのは、非常にインターナショナルなところがあるのではないかという感じがします。結局、価値観とか、文化とか、そういうものは、まさに、日本の中だって多様性があるわけですから、まして世界になったら、もう限りがないくらい多様性がある。こういう中を、いかに結び付けていくかということが一番、これから重要なところではないかと思います。その結び付けていくのが、1つは、さっき申し上げました経済とか、技術とか、こういうのは結果が出るわけですね。共通の尺度になる。価値観の対立だとか、宗教の対立だと、戦争みたいになってしまうんですが、経済は、間と間を取って、半々にしておこうとか、妥協のできる世界。これが非常に大事なことだと思います。そういう意味で、経済とか、技術とか、そういうところに共通の尺度を求めて、結びつきを深めていく。ヨーロッパも、最初はヨーロッパ経済共同体だったんですね。経済で結び付いて、今、EUになっているわけです。もちろん経済の結びつきを深めるためには、政治的な意思もあります。しかし、経済で結び付くと、あるいは文化で結び付くと、あるいは、さっき神長さんが、最近では工程間分業だとおっしゃいましたが、そういう生産過程で、密接に結び付いていくことが、結びつきをより一層深めることになります。その中で、一方では多様性がある。そういう経済とか、なんとかで付き合っていると、ほんとうに世界というのは、い

ろんな考え方がある。言葉もたくさんあるし、考え方もいろいろある。こういうことが分かってくる。それで非常におもしろいことが起こる。ものすごく日本的なことで、こんなものが世界で通用するわけがないということが、かえって通用するんですね。世界の人々が、寿司を食べるなどは、昔は想像もしなかったんですが、今は寿司というのは世界的な健康食になっていますね。日本的経営というの、ほんとうにそうなんですね。これは何か非常に家族的で、なんとなくウエットで、こんなものが、通用するかという不安を持ちながら、日本の経営者は、いろいろ苦労してやっている。例えばインドに行っている会社が、事務所を全部、大部屋にした。インドというのはご承知のようにカースト制度で、階級制がきびしくて、長と名につく人は個室があって、食堂も違うし、トイレも違う。そんな文化の中に、日本式の大部屋方式にし、食堂も一緒、みんな作業服を着て、やっていくという、日本的経営を取り入れた。その結果、工場が非常に効率的になって生産性が上がって、儲かるようになる。お互いに、非常に特色のある文化が、かえって、国際性があるというようなところもある。お互いに、いろいろ付き合ってみて、相手の文化というか、考え方を知ることになる。知らない、人間というのは駄目ですよ。中国の反日デモをやっている人、あれは恐らく日本のことを、何にも知らない人がやっているのではという気がしてならないんです。一回でも、このAOTSの研修に来た人は、およそ、反日になりようがない。やはり、物を知ること、お互いの多様性を認め合うこと。その中で、共通にいいところは、共通の尺度を持ち、共通の場を持つということが、これから重要ではないでしょうか。そういう意味でPR

EXの活動というのは、こういう活動がほんとうに広まっていくというのが重要で、今後とも事業の発展を期待したいと思います。

高阪 章

カセムさん、何かご発言を。

モンテ・カセム

投げかけた質問もいくつかあると思うんですが、私も高阪先生と同感です。日本でモノづくりと言った時には、ただただ、ハードなモノをつくるだけではないんです。すごく奥深い、見えない、無形なものが、連携するんですね。その無形なものも大切にしないと、日本型のモノづくりにならないということです。人間に投資をします。そういう人間関係に投資をします。そこから出してくる個性に投資をします。いろんなものに投資をします。だからほんとうに、僕はモノづくりの現場が、ある意味でユニティ・イン・ダイバーシティ(多様性の中の協調性)を成功させた1例ではないかと思うんです。さっきの高阪先生がおっしゃったように、間違いなくこのスモール・コミュニティ・カルチャーが、日本の家庭では消えつつあるんです。マスの消費型文化の中でも、それが消えつつあるんです。

ネガティブで見ると、それをどういうふうにわれわれが、歯止めをかけるかということだと思います。もう少し、何かポジティブな方法がないかということ、先生が質問を投げかけた後に、僕も考えたんです。私らのような大学の機関が、そういう可能性を生み出す現場かなと思ったんです。もう少し説明しますが、われわ

れのところへ来る学生諸君、日本人のみんなが英語を勉強している。英語がアジアで通用しつつある。それで共通言語だから勉強しろとハツパをかけるんです。全然、コミュニケーションができなかったら困るから、多様な、数1,000の言語文化を一人で勉強できないはずですから、しかし、小川先生がおっしゃったと思うんですが、技術も共通言語であるし、こういういいものを、心に響くものに感動することも共通言語であるし、そういうような人間らしい共通言語が、スピーク・アンド・ランゲージ以外にもあると思うんです。このことが僕は大事だと思うんです。わが大学でも、来年から半分ぐらいの専門単位を現場に行って学べということで、世界のいろんなところへ行かせます。日本の若い学生と、そういう行き先の地域の学生をペアにして送ったりすることによって、この技術とか、共通な目標に向かっていくとかによっても、統合されていくんではないかと思いません。英語だけがしゃべれるからコミュニケーションができるんじゃないということが多面的に身につけられればいいかなと思ったんです。だからはっきりした答えにならないんですが、いろんな形で工夫をして、この少数民族の言語も大事だということを主張しながら、神長先生もおっしゃったように行動を取りながら、どこかでマクロ・メタ・プラットフォーム(質の変わった大きな活動の場)もいる。今のうちは、それが英語になりつつあるから、それはやむをえない。だけどその他に無形の技術等々も、もう1つの対話の手段として使ったらどうか。私のNPO活動の中で、付き合っている職人さんたち数100人が、英語がしゃべれないんですよ。殆どの人が。だけど全く問題なく、発展途上国のどこへ行っても、仕事ができますね。あ

れは技術という共通言語を持っているからです。だからスライドで見たものも、そういう方々なんです。だから、新しい工夫をしなければいけないと思うんです。もう1つ感じたのは、このユニティ・イン・ダイバーシティ(多様性の中の協調)の中に、さっき韓国の例を申し上げたんですが、それは韓国人と日本人だけだったら対立構造になる可能性が十分あるんです。だけど70カ国がいると、問題が相対化してきて、これは竹島問題であろうが、教科書問題であろうが、いろんな方々がいると、それを客観的に見始めたり、全然、関係ない第三者の経験を聞いたりすることになります。多様性によって、調和が生まれてくることがあるんです。創造性も生まれて来るんですが、調和も生まれて来るんです。だからそういう意味では、非常に多様性のある社会を日本の中に招くということは大事だと思います。そういう意味ではPREXがやっているようなこと、文化に目を向かせる中堅の企業人たちをいろんなところから招く。また、われわれの大学みたいに若い人を招く。そういうような器が、たくさんあったほうがいいということが2番目です。3番目なんです。多少、僕らはノスタルジアで美化されたところもないわけじゃないんです。これからアジア太平洋地域が、単なる世界の工場にならないで、モノづくりを大切にしながら、世界に誇れるような地域になるのであれば、やはり知識創造とか、様々なところに大きく貢献しないといけないんです。そのインフラが、アジア太平洋地域は弱い。例えば、大学業界を取っても、ネイチャーとかに相当するようないんスタクターチャーが、この地域にない。だから僕らも自分の同僚のアジア人を評価しようと思った時には、西洋社会がつくったリサーチ・

インフラ基盤を活用して評価するわけです。何で僕らが身近なところで、そういう共通リサーチ・プラットフォームをつくれないうか。この前にアジア大学学長たちの会議で、何人が指摘して、それをつくっていいかという動きがあります。そういうコマンド・リサーチ・プラットフォーム(共通の研究の場)をつくりましょう。それにアジアの優秀な連中が自分のもっているものを語れるような場をつくりましょう。つくったものの品質保証をするようなシステムをつくらなければならない。その品質保証システムをつくったら、人材が域内で流動します。アメリカを経由して、日本からタイに行ったり、タイから日本に来たりしないで、日本からタイへ直接行けるようになる。例えば私はちょっと異例かもしれませんが、ここにいるポーンスーク先生を見ても、タイからアメリカを経由して、日本へ来ている先生なんです。だけど残念ながら、パックス・アメリカナやパックス・ブリタニカの下の遺産が、そういうような構造にさせてしまったんです。だけど新しいパックスアジア・パシフィック・リージョンを僕らがつくるのであれば、そういうインフラに投資をしなくてはならない。ここに僕らが、まだまだ十分、目を向けていない気がします。だけど、これはアジア太平洋大学であろうが、PREXのようなところであろうが、そういうインフラをつくる種まきを始めている気がします。そこをもっともっと大切にしていけばいいかかなという気がします。

高阪 章

話がちょっと大きくなってきて、これは先ほど神長さんのほうから出されたことなんです

が、ナレッジ・エコノミーになってきて、そこで知的所有権というものを、いかに切り離して、それをアイデンティファイして、価値創造の源泉にするかということに関して、ものすごくアジアが遅れを取っていると思うんです。それは今のネイチャーの話をかセムさんが話されましたが、それも同じことです。いま私は専門のジャーナルをやっていますが、専門のジャーナルに、どれくらいわれわれの著作が引用されたか、そういうものを引用して、ジャーナルのランキングをする。例えばこれは、われわれの業界のことなんです、知的産業における制度化、制度。こういうものが、凄くアジアは遅れていて、宝の持ち腐れになっているんです。例えば世界遺産なんかそうです。今までよく欧米人によって、これが遺産だよという発見がされていた。特に19世紀はそうです。日本のモノづくりの伝統とか言いますが、そういうものでもバーナード・リーチに発見されたり、ウィリアム・ライトに発見されたり、という形で、持っているものの価値を知らない。そういうものに段々、われわれが目覚めて来ている。そういう流れの中に、今PREXもいるということなんです。去年、プレ15周年のシンポジウムをやりました時の1つの話題は、人材育成の双方向化ということだったんです。日本は人材を、日本ばかり受け入れてやっているけれど、反対向けのことをやっていないのではないか。例えば東南アジアに進出している日本企業に、どれだけローカル・エグゼクティブがいますかというような話です。そういう意味で、人材育成の双方向化というようなことを1つの新基軸にしていくべきではないか。実はその先兵の方が、パネリストで二人いらっしゃるわけなんです、そういうことを含めて、15周年を経て、

これからのPREXに期待する役割というものについて話をさせていただきたい。私とカセムさんが話をしていると、どうしても大学の話になって恐縮なんです、日本の文部科学省で魅力ある大学院構想とか、魅力ある大学院とか、そういうアイデアが出ているんですが、ここで、なぜ今頃、そういうことを言い出すのかと言いますと、先ほどどなたがおっしゃった人材育成のグローバル競争ということなんです。例えば今年の国連の世界投資報告書のスペシャル・トピックスとして、R&Dつまり研究開発投資があります。研究開発投資で、多国籍企業の活動が研究開発投資で見た時に、どれくらい変わっているかという話があります。顕著な最近の特徴は、多国籍企業がインド、中国、ロシアとか新興市場にR&D投資を、どんどんしているということです。これは、昔は研究開発投資というのは本国でしかやらないということだったんですが、それが変わってきて、新興市場でやるようなことになってきている。それはさっき、小川さんが、工程間分業、パーティカル・ディビジョン・オブ・レイバー（垂直分業）の話をされたんですが、それと同じなんです。昔の工程間分業というのは、自動車だとか、電子だとか、その部品の工程をバラバラにして、労働集約的なプロセス、それは東南アジアで工程間分業だったんですが、今は知的プロセス、研究開発みたいな、そういう知的プロセスの安い人材が、例えば博士課程の学生が、中国で大量につくられていますね。同じレベルで安ければ、当然、そっちを使うのが、マネジメントからしたら合理的なので、そういう形でのR&Dが増えている。要するに日本の大学院は、そういう人材を供給するのに立ち遅れているという危機感から魅力ある大学院構想というのが出て

きています。それはまさに大学教育に関する人材育成のグローバル競争の話なんですけど、大学以外のところは、もちろんあるわけです。それはPREXが、これからどうやっていくのにも大いに係わってくるのではないかなと思います。ですからその辺りのことも、含めて、少しパネリストの方から、PREXに対して、こういうことをしたらいいのではないかなというようなコメントをいただきたい。そして、最後に井上さんにお答えをいただきたく思います。

神長 善次

高阪教授から、非常にタイムリーなご質問があったと思います。私は聞いていてハッとしたんですが、知的所有権、これは実は、私がジュネーブにいる時に、この知的所有権の交渉をやっている状態で、内容を殆ど知っているんです。実はネパールへ行きまして、そこは先述しましたように標高50メートルから8,000メートルまでありますからハーブ、薬草の宝庫ですね。ところがこのハーブ・薬草に関する知的所有権をネパールは、取れないんです。なぜかと申しますと、DNAの分析力がないと知的所有権の認可が難しいんです。これは私は受け売りですから、ほんとうにそうかどうか分かりません。ネパールにはDNA鑑定の設備がありません。何が起きているか。結局、ハーブが持ち出されて、外国でDNA分析がされて、それが何らかの形で外国の企業が所有権を取っているということです。そう申しますと、自分が現物を持っているのに、知的所有権を持つことができないということになります。これがネパールにとって、たいへんな悩みです。けれど今度、

恐らくDNAというものに、それだけの知識、設備、そういうものを教えることがあれば、それはある程度、救えるかもしれません。救うより、自分の国でやれということなのかも知りません。そういう問題があるということです。これは従って、途上国にとって、切実な問題になっています。

それに加えて知的所有権とちょっと離れませんが、知的ソフトの問題ですね。これも日本が開発すべきだと思います。これはPREXにお願いするという事ではないんですが、私がインドネシアにいる時に、こういう質問を受けました。日本の人権について、インターネットで検索したけれど、日本から何も取れない。これも10数年前ですから、現状は変わっていると思います。日本というのは、コンピューターを輸出している。だけどソフトがないというのは、どういうことだということです。じゃあ、どうしているの?と聞きましたら、アメリカのハーバード大学に結ばば日本の人権問題の説明が出てくる。こういうことですね。実にこれはお寒い話と思いました。アメリカの見る日本の人権問題と、日本の大学が分析している人権問題というのは違うんだらうと思うんです。従って高阪先生のご質問の知的所有権、加えて知的ソフトとっていいのか、わかりませんが、そういう蓄積が欠けているのではないのか、というご指摘はまさにその通りです。今お聞きしていて、思い当たることがありましたので、加えて問題提起とさせていただきます。

高阪 章

PREXへの期待、どなたかコメントを。小川さん、どうぞ。

小川 修司

私は関西の産業界、経済界が、協同事業として、アジアの人材育成ということをやっているのは非常に意義が大きいと思います。日本の産業界が、私どもの研修も、そうなんです、一番最初は、個別の技術の研修から始めて、次に、日本の企業経営のオペレーションが段々大きくなっていくと、現地の企業経営者を、現地に育てないといけない。日本人は、やはり人件費が高い。最近の日系の現地法人だと現地のエクゼクティブを育てないとうとうどうしようもない。そういう技術から企業経営全体に、まず、研修の対象が広がってきております。もう1つ先の話がありまして、今お話が出ています知的所有権、あるいは環境問題とか、いろんなスタンダードです。標準化の問題とか、産業界に共通するいろいろな問題があって、これをアジアに広めていく。そういう共通の制度みたいなものをつくっていく。あわよくば日本的な、そういう制度をアジアに広めて日系企業が事業をしやすいような環境をつくっていく。こういう研修を最近、やっています。アジアに対して、産業界全体として共通の課題となることでの人材を育てていく。そういう機関は、確かに手薄です。各国の特許庁とか、あるいは環境問題のいろんな団体とか、非常に手薄なんです。そういうところの人材を育てるといって、産業界共通の課題に対する対処ということが重要だと思っています。共通の課題を見出してやっていただくというのが、PREX 辺りのおやりになることとして非常にいいんじゃないかと感じます。

高阪 章

ガンボアさん、どうぞ。

ハーマン・ガンボア

先ほども申し上げたんですが、私はグループ・スタディの交流プログラムをつづけていただきたいと思います。若い専門知識を持った方々の交流を進めていただきたいと思います。25歳から35歳の方々を対象としたプログラムで、男女共に参加できるようなプログラムを考えていただきたいと思います。こうした方々をチームとして、結成し、恐らく5人ぐらいのチームにして、そして、いろんな国に送るというプログラムです。主に活動の内容としては、5週間から8週間ほどの交流を様々な形で行う。若い専門知識を持った方々が、ホーム・ステイを行ったりするプログラムであります。その中で、様々な職業の訓練を行う。例えば医師であれば病院に送っていただく。エンジニアであれば技術系の企業に送っていただく。2週間ほどかけて、こうしたプログラムをやっていただきたいと思います。このように学生の交流、あるいは若い世代の専門家の交流を行う。しかもその交流の中で、ホーム・ステイをたのしみながら、自分の専門分野で知識を得られるようなプログラムをつくっていただきたいと思います。2つ目として、技術的なあるいは専門知識の交流を行ないながら、ホーム・ステイをすることによって、様々な文化を学ぶことができます。ある文化ではやってはいけないことと、やっていいことを家族から学ぶことができます。私が初めて日本へ来たのが、75年でした。私は親しい日本の方とある日、ディナーを一緒にとっていました。家族の話などをしていました。風呂に入る時のマナーなどを話していたんです。そのバスタブを共有するかどうか。日本では多くの方が、同じお湯をお使いになるわけですね。私は日本に来るまで、まったく、そのことを知らな

かったんです。私は風呂に入って、風呂の中で体を拭いて、そして湯を抜いてしまいました。どのように使ったらいいのか、全然知らなかったものですから、私は後で、新しいお湯にしておけばいいと思ったんです。そこで、その家の方が、水を抜いたんですかと。私は日本には、たくさん水があるんだから、新しい水を入れればいいと思ったんですが、それは日本では正しいことではなかったようです。そしてインドにも行ったことがあります。インドでは、いろんな方々から、いろんなことを学ぶことができます。インドでは、こうしなさい、ああしなさいと、直接話をする事ができるんですが、何かでうなずく時に、インドでは、首を横に振るんです。これは文化的な違いではないでしょうか。うなずいて、そして、そうだよ、とおっしゃってくれる時、インドは首を横に振るんです。こうしたことを学ぶことができるのは、家族からだと思います。ですから25歳から35歳までの方を集めて技術交流を行う。そしてホーム・ステイもさせてもらう。そういうやり方をすればコストも押さえられることができるのではないのでしょうか。ですからPREXに、ロータリークラブ、あるいは商工会議所のような、どんな団体でもいいんですが、スケジュールをつくって、いただき、そしてホスト・ファミリーから、いろんなことを学べるようなプログラムをつくっていただく。こうしたことが望ましいのではないかと思います。こうしたことが、すでにやっているのがロータリー・インターナショナルでもあります。過去65年にわたって、こうした活動をしてきたことをロータリー自身も誇りに思っていると思います。若い専門家を世界中に送り込むということで、ロータリーは多くのことを学んできたと思います。

ポーンセーク・カーンチャナチャリ

私からは、アメリカの企業について申し上げたいと思います。私は、アメリカでの経験は長くはありません。10歳から26歳にかけて、もちろんロー・スクールにもいたということで、それなりの経験を持っています。アメリカ人は非常に高い品質を揃えた素晴らしい方だと思います。そして倫理観も高いと考えています。証券取引委員会など素晴らしいシステムをつくり上げてきたのがアメリカです。日本の方々に誤解を与えたくはないし、カセムさんにも誤解を与えたくないのので、先ずそのことを1つ申し上げておきたいと思います。その上で申し上げたいのは、タイでは日本は、そして日本の友人たちは、アジアの価値を共有している仲間だと考えていることです。こうしたアジア的な価値について統計数字を申し上げることはできませんが、日本の経営トップの方々は、トヨタの社長であれ、あるいはその他大企業のトップ経営陣というのは、あまり多くの所得を得ていないということですね。恐らく1億ドルから2億ドル。アメリカの場合は、ストック・オプションですとか、いろいろありますから、日本の場合は平社員と社長の給料の差が非常に少ない。アメリカの場合は非常に大きい。アジアでも、そうでしょうね。日本とタイの場合は、フィーリングが、通い合っていると私たちは持っています。第一はお金ではないとタイの人は思っていますから。ですからこれが日本人たちとタイの人たちが、これから先、協力関係をつづいていくということにおいて、重要な点の1つではないかと思います。お金が一番ではないということ。将来に夢を向けますと、私たちが力を増すとしたら、その力を増した人が、1つのことを決めれば、その決ったことが世界全

体に影響を及ぼす可能性があります。誰のことを指を指して言っているではありません。ですが、世界で一番大きな国の1つである国が、ほんとうに間違っただから、あるいは意図的に間違っただ、あるいは意図せずに間違っただ意思決定をします。そうしますと、それが世界に影響を及ぼしえる。私は日本というのは、私たちアジアの友だちに対して、とてもよい模範を示してくれていると思います。1950年代、日本の企業、それから政府との細かい問題がありました。日本の企業がアジアの友人たちに対して、うまいやり取りの仕方等々、基本的に非常にフォーマルな、また、正しい。そして私たちに対してフレンドリーな形で接して下さいました。今の世界の環境は、どんどん変わってきています。私は関西の企業が、PREXを引き続きサポートして、今まで以上にサポートしてください、PREXが、もっと頻りにミーティングを開催できるようになって欲しいと思います。私はここに7年前に来ました。7年間に非常に多くの変化がありました。ですが、私としては、こういう開発の過程をもっとタイムリーにみたいんです。ですから、もっと頻りにこういうミーティングをして下さり、時には小さなミーティングをしたらいいと思います。例えばインター・コンファレンスということで、フィリピンに一人、マニラに一人、バンコックに一人、シンガポールに一人ということで、そしてそれをつないで、ミーティングをしたんですが、そががとてもいいミーティングになりましたね。とてもよかったと思います。そういうことも可能性としてあると思います。

モンテ・カセム

私が申し上げたグローバル人材育成に、PREXや、大学やいろんな企業が協力しながら、どういうふうにシステムをつくっていくかということだと思えます。去年の11月からぐらいですが、私のところで20団体ぐらいで、本格化してきているんですが、どんな人材育成プログラムをつくるかということになっています。これはPREXとも共通の課題だと思えます。これは単なる功利主義で、企業の今のニーズに応えるような人材をつくったら大丈夫かということの疑問が湧いてきたんです。どうしてかということ、まず、まわりの環境が急変動しますね。今の技術環境も変動しますし、政治経済環境も変動します。その他のいろんな危機を招くようなものも起きやすい時代になってきています。そうした時には、やはり、もう少し腕力があって、長期的に取り組めるような人間をつくらうとなります。そうすると企業のニーズよりも、ほんとうに戦力になるような人をつくらないといけない。もう一方の課題は、その企業にずっと、その人はいるかという保証がいっさいない時代になって来ているんです。企業は、いつも矛盾を抱えていて、とくに日本型の企業が、若い人材に、今までやっていたような先行投資をしづらい時代に入ったということです。そこで中間組織であるPREXや大学というものの役割は、ますます大事になると思う。なぜかということ、ジョブ・ホッピングをやっても、似ている性質のものを連動的に出せるような場があれば、企業も安心して、人に投資ができるわけです。投資して何かがあっても、また、このPREXや大学を通じて育成した人材、また人材バンクから有力な人材を自分の会社に入れられる。だからその背景に基づいて、人材

を育成するのであれば、さっき私が申し上げた広い教養を持ちながら、技術を持たなければいけないという部分、やはりいい人間でないといけない。倫理観とか道德観のようなものを、どういうふうに教育プログラムに入れるか。さっき申し上げたように急変動に耐えられるような人間、また、中立性を持って、やらなければいけない。この中立性というのは、私はPREXにとっても、大学にとっても、すごく大事だと思うんです。なぜかという、これから必要とする様々なグローバルな基準、国を超えた基準をつくらうとした時に、中立性でなければ取り合いになっておもしろくなくなるんです。例えば私がいつも言っているのは、立命館で今、僕らはシンクロトロンを持っていて分子を砕いてナノテック的な研究をやっているわけです。その運営費の7割ぐらいが企業の受託から来ているわけです。3割ぐらいは、僕らの教育費から入っているわけです。それは100%にするという人がいますよ。法人の中でも、年間1億2,000万円以上かかる。だけど100%にしたら、われわれは単なる下請になってしまう恐れがあるわけです。この3割を守ることによって、中立性が出てくる。どういうふうに中立性が出てくるかという、実際にシンクロトロンを使っている時間を測ると、これは金銭的には、7割が企業受託で、3割が教育費です。使っている時間から見ると、7割が教育に使って、3割受託事業のサービスのために使っている。こういうような技を、いつもPREXや大学みたいなものが、この民営化時代の中で持たなければならない。この経営的な技を持ちながら、われわれがこのグローバル人材育成プログラムをPREXや大学でやっていけば、非常にいい人材を継続的に社会に出せると思う。われ

われの一番の社会貢献が、いい人間を社会に出せるかということです。もう一つは、アジアモノづくりファンドと言ったけれど、これはグローバル人材育成ほど練っているわけではないんですが、さっき言ったグローバル人材育成にもう一つあるんです。やはり企業人育成に心えなければいけないから、研究開発をクローズな領域でやらなければならない部分もあるんです。私の研究室の学生でも、企業の工程分析をやるものが多い。工程の図面とか、そういうものを持ち歩くわけです。競争相手には、1つ数億円ぐらいで売れますよ。だけどそういうことを絶対にしない人間を養成しないとイケないから、いつもどきどきしているわけです。悪いことを、いくらでもやれるわけです。だからさっきの倫理観とか、そういうものが大事なんです。クローズな領域に大学などが入らないとイケないことになると、やはり立派な人材を大前提として育てないとイケない。そこをベースにして、アジアモノづくりファンドというのは、なぜ考えたかという、とくに日本型の企業系列の崩れからなんです。企業系列が崩れて、系列企業に頼れなくなった。モノづくりの領域で、技術力を持った企業は、たくさんこの日本国内にあるんです。それらの企業には親分がなくて、大丈夫かという心配があるんです。このモノづくりの技術は、日本でたまたま生まれて、育ててきた世界遺産みたいなものだと思うんです。モノづくりにたいへん期待をするアジア地域の他の国々の億万長者たちに、その世界遺産を守るためにファンドを出してくれませんかという構想です。そういうようなファンドを、どうつくればいいのか、ファンド・マネージャーをどうすればいいのか、ということを実際に考えて、この半年間ぐらいで、20億から40億ぐらい

なもので始められるような構想を、今練っているところなんです。そこはPREXの方々が、そういうものに関心があれば、もちろん、これはわれわれの企業秘密でも何でもないので、ぜひ一緒に話し合っ、て、そういうようなことをアジアの方と日本の方が一緒にできないか。1カ月前に小泉首相と会食する機会があって、小泉総理に、こういうことを私が退職するまでにやりたいと言いました。カセムさん、こうことはいいことだが、日本が金を出さなくて大丈夫ですかと聞くわけ。われわれの恥じになるんじゃないかと言うんです。総理がそういうことは言ってくれるのは感謝してありがたいことだと思うんです。だけど、これは共同でつくったら一番、元気よく、長持ちすると思うんです。だから日本だけが、それをドミネートしてもアカンと思う。アジアの企業ばかりであっても、いけないと思う。それは他の国の企業だけでもアカンと思うから、これは共同として、われわれができるのであれば、幸いではないかと思ひます。

高阪 章

ここで、ご質問がある方いらっしゃいますか。今手を上げていただいた方のご質問、コメントをいただきまして、パネリストの方にお答えいただきたいと思ひます。

参加者 1

つい最近、PREXのシニア専門家というメンバーに入れていただきました。私が勤めていた企業は、典型的な重厚長大産業で、まさに日本の固有の企業文化の中で、経営してきた。私も最後のほうは、経営責任を持つという立場にありました。その中で私の最大の、とくに1990年代から2000年にかけての最大の悩みは、アジアの伝統的な価値観、あるいは考え方、これは確かに個人的には非常に重要だと思います。私個人としては、今でも、この価値観を一生守っていきたく思ひますが、企業という立場でいきますと、グローバル化という中で、欧米、とくにアメリカ辺りの瞬間、瞬間に最適な解を求めるといふ、いわばこの瞬間に最大の力を尽くして飛び込んでくる。そういう競争相手と競争する時に、今までの伝統的な考え方で、いろんな企業のステーク・ホルダー、一番重要な従業員、あるいは下請企業の人、あるいは地域社会の皆さん、いろんな人に配慮しながら、意思決定していくことなど、とてつもなく時間もかかるし、エネルギーも失う。その間にアメリカ辺りの資本力でぱっと攻めて来られると中長期的には、ともかくとして、その瞬間に死んでしまうという状況に追い込まれる。否応なく、今まで持っていた大事にしていたいろんな考え方を少しづつ犠牲にせざるを得ないということになってきたわけですから。従って、アジア

的な価値観、ファミリー、あるいはスモール・コミュニティを大事にするという考え方は、大事であるけれど、同時に、それだけでは生きていけないという時に、どう答えを出していくのかというのが、とくに今の日本の企業の人にとっては重要になってくると思います。グローバル化という時代から考えると、私は自分のビジネスを通しての経験からいうと、むしろ東南アジアでも、例えばシンガポールとか、フィリピンもそうですね。タイもそうです。そこへいくと当時から、私が20年、30年前から付き合っていますが、当時から彼らは、自分の固有の文化とアメリカ、ヨーロッパ、あるいは日本の文化と、どうやって折り合っていくかということに苦労してやってきたわけです。ですからそういう意味では、今の時点でみれば、日本人より、よほどグローバル化にはなれているというか、状況になれている。日本人がいろいろ東南アジアの皆さんに教えることは山ほどあるでしょうが、同時にそういうグローバル化の波に、どうやって折り合っていくかということについては、アジアの価値観を大事にしながらも、どうやって折り合っていくかについては、むしろ教えてもらうことが多いんじゃないかと思います。私はPREXも、あるいはこういった交流も、双方向的にやるべきではないかと、一方的に教える状況ではないと思います。

参加者2

本日は、関西とアジアという題で、人材交流を通じてアジアに技術とか、日本の文化のすばらしいところを広めていくというお話をお伺いしました。今、若い人たちが日本の技術とか、文化とかをちゃんと知らないという現状があ

るなかで、私も先ほど神長さんがおっしゃっておられたように、日本のことを、日本がもっとちゃんと知っておくべきだと思います。今の若い人たちに、文化とかを知ってもらうために里文化とかの話も出てきましたが、スモール・コミュニティといって、小さくなっていった、それが普及されていないという現状もあります。若い人たちに技術や日本の文化を知ってもらうために、政府というか、日本というか、どういったアプローチが取れるかということ、どう考えているかということをお聞きしたい。

参加者3

質問ではないんですが、人材交流を通じたアジアとの付き合いと、サブで書かれていますが、何も経済界に軸足を置いたものではなからうと解釈しております、もっと広い意味で、これからの21世紀を通じて人材を育成し、交流をもっと、お互いに自由に行き来できるようなコミュニティをつくるということが、たぶん目的だろうと思います。カセム先生もおっしゃいましたが、やはり倫理観ということが世界共通で、アジア共通でという観念がなければ、いけないんじゃないかと思うわけです。小さい時から倫理観が植え付けられないと、なかなか倫理観というのは育たないですね。だから小さい時から、どうやって倫理観を各国で植え付けているのかということです。教育者、学校の先生の立場よりも、私としては、それぞれの国の宗教、いろんな宗教、多様性、神長さんがおっしゃいましたが、その宗教には倫理観が存在すると、私は思います。どのようにして倫理観を子供たちに植え付けているのかというシンポジウムをやってみてはどうですか。そういうところから

文化の基本的な交流が始るのではないかと
思うんです。そういう基本的なことをまずなさ
つては、どうだろうかというふうに思います。

参加者 4

約 40 年ぐらいの間、色々な国の方と仕事を
してきた経験を持つ技術者です。ガンボアさん
にお聞きしたいと思います。日本の産業、経済
のみならず、いろんな面で、この国に自信を持
っております。しかし、いろんな国を考えます
と、国と国というか、人と人との行き来が非常
にあって、身近な生活的なボディ・コンタクト
と言いますか、そういう経験が、中国とか、イ
ンドとかにはあります。われわれの社会とい
うのは、そういうことの経験が、殆どない経済生
活大国であります。こういう違いというのは、
歴史、光と影がありますから、いい、悪いは、
別にしまして、そういう経験というのは、例え
ば総理大臣や大統領が変わったとか、例えばソ
連がロシアになったとか、そんなことぐらいで
は、根っこは変わらないことだろうと思ってい
ます。そういうところで、いろんな伝承をする
にしても、一緒に働くにしても、日本の側の人
たちが、その辺りを、どう理解していくかとい
うことを、ガンボアさんにお聞きしたい。

高阪 章

最初の方は、日本の経営価値観と言いますか、
そういうものがグローバル化の中で、どうやっ
て適応できるだろうかというお話だったと思
います。ではガンボアさんをお願いします。

ハーマン・ガンボア

倫理に関して、それから欧米化、伝統について、
私の友人、同僚、仕事の仲間たちの目には、日
本の文化は、非常に尊敬の念を持って、見られ
ています。私の横にいるポーンセーク氏も日本
の価値観ですとか、倫理観というのは、すばら
しい。それがこれからも引き続きつづきますよ
うに思っています。それからフィリピンでは、
その文化、道徳観が非常に尊敬されて敬われ
ているということを申したいと思います。

高阪 章

若い日本人に、日本のよさを、どうやって伝え
るのかという問題ですが。

モンテ・カセム

本人が気づくべきじゃないかということで、返
したらお終いですが、そうしません。たぶん 1
つは、僕は機会があると思うんですよ。僕はい
つも NHK の朝の「風のはるか」を見ている。
女房が笑って、ホームドラマを急に見るよう
になったのは、どうしてかと聞くんです。30 年、
ここにいてやっと気づいたのは、ストーリーは、
どうでもいいんですよ。だけど日本中のいろん
な現場を、日本人に知らせるためにあるわけ
です。ストーリー性よりも、ちょっときっかけを
つくる。そこに行ってみたいなというきっかけ
をつくる。そういうところがいいと思うんです
よ。それを見て湯布院に行ってみたいなとか。
そういうようなことでも、いいんじゃないかと
思うんです。そういうな出会いの場が、いくら
でも社会のなかにあるけれど、なぜそれがうけ
ていないかということですよ。もっと身近になら

なければいけないのではないか。私が自分のラボで何をしているかという、緩やかなそういうものを伝えられるような環境をつくっているんです。その環境に大前提として、2つ成功の要因があるんです。1つは東山と比叡山が見える景色があることだと思うんです。それは大きいんです。やはり京都らしい景色だし、心が落ち着く。そこで勉強すると、やはり質も高いんです。だからもう少し景観を記憶の中でも大事にしなければならぬということ。2番目は、いつでもおいしいコーヒーとお菓子があれば、溜まり場になるんです。そういう場をつくって、いつの間にか、学生が知らないうちに、企業の工程の環境診断をやったり、スリランカみたいな現場に行き、重い発電機を背負って、歩いて設置したりするようなことになってしまふわけです。そういうことをやる大前提として勉強もしなければいけないんだけど、その行った先の現場で出会う人々が、ふつうの大学生活であれば付き合わない人と付き合えるんです。職人さんとか、現場の監督さんとか。私が意図的に、なぜそういうことをやっているかという、彼らは日本の富をつくった人々ですよ。彼らを知らず、ホワイトカラーの家庭から来て、ホワイトカラーの大学へ行って、ホワイトカラーの就職をして、そこで人生を終わってしまったらつまらない。そう思って、そこを身にしみて感じてもらうために、わざわざ行かせるわけです。その小さな実験を今、アジア太平洋大学の教育改革の中で、半分ぐらい私は現場力という、ちょっと軽い言葉で流してしまったんだけど、ほんとうに深い意義が、そういう日本文化とか、日本の良さを体験するきっかけつくっていることだと思うんです。それを今、教育制度の中に、根付かせているということ。それは私

が大学でできることですが、同じように自分も、自らできることがあると思うんです。NHKや他の民放でも、何かを見た時に、図書館とかいろんなものが分かるから、そこで勉強してもいいし、いろんなことをやれると思うんです。だから自らやるために、誰かきっかけをつくるんだったら、大学では、こういうきっかけをつくれると思うんです。もう1つはほれなれないいけない。ほれると人間、なんでもやるんです。だから私も化学、物理学、動物学、植物学、鉱物学を捨てて、建築学に移った。美しい方々が建築学科にいたからです。試験管より、美しい方々が魅力的で、ほれて行くわけです。だから誰かにほれれば、行くわけです。ほれるというのは男女関係だけではないんです。職人にほれるとか、いろんな方にほれる。私がほれたのは、オートバイ。私は若い時に、ラリーとか、そういうものを、よくやっていたから、オートバイの修理屋とか、自動車の修理屋たちにほれたわけです。そういう職人にほれて、こういう世界に入ったわけです。だからほれたら、人間どんなこともやれるんです。それで重厚長大産業も含めて、日本の長年やってきた伝統文化とか、そういうものが片一方にありながら、もう一方では、やはり切羽詰った時は、速く資本力でやってしまうという気持ちが、よくわかるんです。われわれだって大学人としても、経営人として切羽詰った時、全部、無視してやってしまう時があるんです。私の考えは、企業の中だけでは、限界があると思うんです。だから大学とか、PREXのような中間における機関と共同で、その分をやらなければいけないんじゃないかと思うんです。中だけでは難しいかもわかりません。それも1つの方法ではないかと思えます。もう1つ、そこにヒントがあるんです。10年

ぐらい前は、日本人は働き蜂で、毎年平均 2 , 8 0 0 時間ぐらい働いていたと思うんです。今は、2 , 3 0 0 時間働いてもらえればいいほうだと思います。5 0 0 時間ぐらい減っているわけです。5 0 0 時間というのは給料も増えない時には、何に投資をするかということです。5 0 0 時間というのは働き蜂の日本人が 1 0 時間、毎日、働いても 5 0 日間ですよ。この 5 0 日間で日本を知ること、アジアを知ること、いろんな多様な文化を知ること。そういうものに投資をできないかと思います。だから、そういうことに、この中間組織や、他のところを使ったらどうかと思います。例えば、アジア太平洋大学にいる学生、教員と職員を見ても、いろんなタレントがいるんです。海の底をよく知っている人もいるし、空を飛びたいものもいるし、いろんな人がいる。また、うちの生協のおいしい民族食を 9 時ぐらいまで、普通の市民に解放するとか、ある意味で、大学みたいなところを知的文化交流拠点に展開したらどうかかなということを考えているんです。そういうことを、企業人の方々と、共同でやれたら、企業の中でできないことが、やれるかもしれない。倫理観を教えることが、私が非常に悩むんですが、もちろん学術的に教えることができるんですが、人間の心に落ちないと意味がないんですね。心に落とすためには、どうすればいいかということ、私はやはり、いい人間と付き合わないといけないと思うんです。だから御手洗社長とか、カシオさんとか、そういう倫理観を持って、問題解決をしなければいけない場を、学校の足元に運んで来る理由はそこにあるわけです。そういう方々の行動を見たら、私もああいうふうになりたいと、ほれてしまえば、倫理観が身にしみるんでは、ないかなと思うんです。

神長 善次

先ほどの 4 つの質問、私は非常に深刻な、日本の直面していることへの質問だと思います。先ほどの質問、これは私、4 0 年間、外国を見してきましたが、私自身の問題でもあります。いったい宗教とはなんだ。全部、自分で勉強しないとわからないですね。今の制度では、教育の問題です。そうやってしまえば終わりですね。でも教育でやっていますか。私は 4 0 年間、自分で勉強をしています。これはたいへんなことです。先ほど質問されたような若い方に、私と同じことをしなさいとは、言えません。これはほんとうに深刻だと思います。でも質問された方は、その問題点をつかんでおられますね。自分が大切だ。どうするか。宗教をどうするんだ。恐らく、これは教育の問題ですから、教育は十分に考慮すべきです。でも例えば欧米ですと、教会がありますね。毎週、行けば、いろいろな知恵が入ります。教えてください。でも日本は、どうですか。やはり、今、日本で里文化、そういうものを興せなかったら、日本人は永久に、これを解決できないんじゃないでしょうか。要するに教育の問題でだけでは解決できない、そこをどうするか。私は先ほどの質問は切実だと思います。これは私の長年の質問でもあるからです。PREX が、どういう立場を取られるか、私はわかりませんが、それにお答えいただくというのが、非常に、今の日本を考える時に、重大な問題だということを目指したいと思います。

それから最初の質問、これも重大ですね。私もアジア危機の時、インドネシアを去りました。でもその時、前兆は感じていました。パターンがあるんです。どういうパターンか。経常収支を見るんです。それを見ると、赤字がつづいて

きます。その時にどうするんだ。目ざとい人は、資本を海外に逃避させます。その傾向が出てきます。そのうちに赤字を埋めるべく短期資本が入ってきます。短期資本というのが問題ですね。どういう資本なのか。それが入って来て、かき回して、そして経済危機になっていきます。これが1つのパターンです。それから合併、これもそうですね。そういうことで経済危機があった時に、今度はその国の通貨が下落します。下落した時に、外国勢は今度は合併の話を持ってきます。強くなったドルで買収する訳ですね。そして合併の時に、例えば50%以上を相手に差し上げるけれども、次の増資の時に、新株を買いとって株の過半数を買い取ります。そして再建して、儲けて、去ります。これも1つのパターンですね。つまりパターンがあるということ、専門の方に、例えばPREXが分析して、皆さんにお知らせすべきではないでしょうか。これも私は非常に深刻な、今、日本が直面している問題だと思います。

それから、先ほどの若い方の質問、これはコメントする必要がないと思うんですが、私が1点、申し上げたいのは、宗教の問題の時、やはりヒンズーというものをに入れていただきたいですね。なぜか、日本の古事記を読んで、ヒンズーの古典を読んでみてください。この神話から、神々まで、そして現実の政治が生まれていく、その過程、そしてその宗教が出てくる過程、非常に似ています。そういう共通性があるんですね。これは日本では、あまり知られていません。でもこれは、日本国民が知るべきだと思います。そういうことで、宗教というヒンズーというのが抜けがちなんで、それを入れるべきだと思います。

それから最後の質問で、これはガンボアさん

がお答えになっていますから、私から言うことはないかと思いますが、以心伝心ということもあるんですね。これはやはりアジアの1つの特徴だと思います。この以心伝心という文化、文明スタイルですか。そういうこと、これもやはり、ほんとうに高阪先生の言われるように、今日の提言とするのかどうか分かりませんが、重要な質問であるということをおもいましたので一言申し上げました。

小川 修司

今の4人の方のご質問は、AOTSの研修の現場でもそうですし、先ほどのガンボアさんのお答え、その前にボーンセークさんのお話にもありましたが、典型的に表れている問題状況なんですね。日本人が自分のやってきたことに対して、なんとなく自信をなくしているんですね。最近の風潮として、市場主義だとか、利益中心主義だとか、やはり企業というのが利益を上げることが大事だとか、そんなことばかり言っている。それがいけないと思います。現に日本の企業は、平成の15年間、あまり業績がよくなかったから、日本の経営が悪いからではないかと、こういう話になっているんですね。だけど、そうではないんですね。15年間の不況の原因は、経済政策が失敗したんであって、日本的経営が失敗したんではないんです。だからアジアの人たちは、それを冷静に、よく見ているんです。ガンボアさんの話にありましたように、日本的経営というのは、ほんとうにうまくいく。現に外国でやっている日本のオペレーションは、かなりが成功している。しかも日本の輸出は伸びている。平成の15年の不況のお陰で、日本人の、われわれと同じ世代の人が、ものす

ごく自信を失って、やはり、われわれは間違っていたのではないかというような話になってしまっている。アジアの人たちに、逆に励まされるんです。いや、そんなことはない、日本のやり方がいいんだ、現にわれわれは成功しているんだと、こう言ってくれるんです。そういう場面が、AOTSの場面で、よくあるんです。今の日本の風潮です。非常に大きな問題だと思うんです。われわれは自信をなくしていると、それがさっきの若い学生の方にはっきりと表れているんです。何となくわれわれは、日本のいいところを習うところがないのではないか。ですから今の学生さんにお答えするとすれば、お父さんの言うことをお聞きになったらいいのではないかという感じです。お父さんは、恐らく、一生懸命に日本的な経営の中で、どっぷり漬かって、ものすごく働いてこられたと思うんですね。そういう話を聞くのが、何よりも日本のいいところを若い人につなげていくということではないかと思います。

高阪 章

井上さん、最後に一言お願いいたします。

井上 義國

PREXの基本的考え方があります。小川さんは日本的ということにたいへんこだわっておられますが、PREXは、その言葉に、あまりこだわっていません。PREXの基本的考え方は、優れた経営に国境はないんだという考え方です。日本の企業であれ、アメリカの企業であれ、ヨーロッパの企業であれ、アジアの企業であれ、優れた経営には共通点がたくさんある。

日本企業に共通している点よりも、世界中の優れた企業に共通している点のほうが多いのではないか。そういう考え方を持っています。日本に来て、勉強される方には、優れた日本企業のいいところを学んでくれと、言っているわけです。日本的経営という言葉は、使っていません。それと、PREXの最初の頃、日本でいろんなことを学んだけれど、自分の国の文化とは違うんだ。だからPREXで学んだことが自分の国で役立つかどうか、たいへん心配であるということを使う人が多かったんです。その時に話したことは、企業経営という問題に絞って考えると、相違点もあるけれど、共通点のほうが、むしろ多い。だから文化人類学から言えば、相違点を見つけるのが仕事であって、どこと、どことが違うかということ、浮き彫りにするのが仕事であるけれど、こと経営に関して言えば、それは、それで認め合うけれど、むしろ共通点のほうが多いわけで、その共通点がどこかということに目をつけてくださいと。それを自分の国で、また、持って帰って消化し、それで自分の国のカルチャーに変えていくというのがPREXの生きた目的ではないですかということで、最近は文化の違いという質問は、あまりなくなってきました。それともう1つ、スモール・コミュニティ・カルチャーの話がずいぶん出ましたが、優れた企業経営には国境がない。共通している点は、その企業のカルチャーというのが、規模が大きかろうが、規模が小さかろうが、自分の持っている独特のカルチャーを、社員の隅々、あるいは関係会社の隅々にいたるまで、どうやって浸透させようかということを一生涯懸命に考えている経営者が、そこにいるんです。そういう経営者がいるところが、結局、優れた経営になって、すぐれた業績を上げるこ

とができるわけですし、何もカルチャーというのは、小さいところだけに息づくものではなくて、規模が大きくても、そういう企業文化というのは根付くものです。それをいかに徹底してやるか、経営者が、それをいかに日頃、徹底させることに腐心をしているか、それによって企業の善し悪しというのが決ってくる1つの大きな要点だと考えています。それとPREXにいろんな期待をされましたが、今PREXがやっているのは、日本人の育成はやっていません。途上国の人々の育成としてやっていますから、日本の文化について、どうやってほしいとか、倫理観をどうやって日本人に教えるかというのは、今まであんまり考えたことはありません。これはむしろPREXの職員、研修にあたる職員が、これから日本の文化についても十分勉強し、やっていかなければいけないことだろうかと思います。それとPREXに来た人にも言っているんですが、PREXが15年間で、約8,000人の研修をやった。多いようでもあり、少ないようでもあり、AOTSは40万人と言われているから、それに比べれば少ないわけでありまして。とくにわれわれが願っています、特徴にもある中堅マネージャーの育成に関しては、技術、あるいは技能の伝承のようにまとめて大勢やるわけにはいきませんので、どうしても膝を突き合わせてという格好になります。その点では人数は、それほど増えないと思います。そういう意味で、人材育成というのは、われわれは途上国の人材育成に協力していますが、基本的には、企業内人材育成というのが、基本だろうと私は考えています。

PREXで研修を受けて、何らかのヒントを得られた人が、自分の企業なり、職域に帰られて、そこで、その人が、自分の企業の中の部下の、

あるいは同僚の人材育成に刺激を与える。そういうことによってどんどん広がっていく、育成の波が広がっていく、そういう効果を期待しているわけです。中堅マネージャー・クラスの人に対して、8,000人の人々が研修を受けた、その方々が、1つヒントを得られたものが、何10倍か、何100倍かになって、企業の中に広がっていくという意味では、たいへん大きいのではないかと考えています。先ほどの質問にありましたアジアの価値観が多様化する中で、日本的経営は、という問題については、お答えしたんではないかと思えます。つまりアジアの価値観は多様ではあります、日本的経営という問題ではなくて、すぐれた経営に国境はないんだということで考えれば、アジアの企業で、アジアの価値観で、すぐれた点を、共通な点を持ち帰って、それを自分の企業に展開していただければ、いいわけでありまして。日本でどうのこうのという問題ではないのではないかと思います。それからPREXは双方向であるべきだということも前から言っています。PREXの名前を見てもらえば、わかります。太平洋人材交流センターという名前を付けていまして、太平洋人材育成センターではありません。これは最初から考えてつけた名前でありまして、われわれは何も偉そうに教えるのが脳ではない。要するに研修はやるけれど、研修というものを通じて、関西とアジアとの人の交流を盛んにするのが目的であるというのがPREXの目的であります。用心深く、注意深く、太平洋人材育成センターでもなければ、訓練センターでもない交流センターと言う名前を付けたのは、そこにあるわけです。われわれが途上国から学ぶべきことは学び、お互いに切磋琢磨しながら、これから育っていこうではないかということ

であります。それから日本の文化をどうやって教えるか、これはその本人が現地へ行って恥をかかない限り、覚えなと思います。私事で恐縮ですが、ダイキン工業では、20年前からIP育成という講座をつくってつづけています。IPというのはインターナショナル・パーソナルというグローバル・パーソナルということと同じなんです、これからダイキンは、何人、グローバルに働く人が必要なのか、その候補者というのは何人、現在抱えているか。そういう人間に対して、インターナショナルに、つまりグローバルに通用する人材を育成しようと、そういうことを延々とつづけています。その候補だった人が全部海外へ行くわけではないんですが、その中にはやはり、言葉というのは、大した要素と違う、つまりダイキンのよさ、ダイキンの強みというものを、まず、徹底的に覚えてもらわないといけない。それから日本の教養というものをちゃんと身につけてもらわないといけない。禅と言われても、何のことかわからない。歌舞伎もよく知らないというのでは困るわけでありまして。あなたの宗教は、何ですか。仏教ですと。仏教というのはキリスト教のように教会があるんですかと。まあお寺というものがあります。キリスト教のようにバイブルはあるんですかと。お経がありますね。1日、何回読むんですかと。年に1回、読むか読まないかです。仏教の教えは何ですかと聞かれたと勝手に立ち往生してしまうのは、ちょっと困る。そういう意味では、それぐらいのことは、ちゃんと覚えておかないといけません。私は無宗教ですという、バカにされるのがはっきりしています。そういうことは、教養として身につけておかないといけないと思います。これからPREXも、今年から日本人でグローバルに活躍す

る人材の育成というものにも関経連と共同して、携わることになりましたから、今おっしゃった文化をどうするのか、というのはPREXとしてはじめての問題でありまして、これから考えていきたいと思っております。PREXというのは、神長さんは、たいへん広い範囲での期待を表明されました。PREXは、留学生問題にどうタッチしていくのか、大学との関係をどうタッチしていくのか、いろんな問題を抱えています。それらの問題は、今後のPREXの課題として、十分に検討していきたいと考えております。

高阪 章

どうもありがとうございました。今週の初めですが、私の研究室にウラジオストック大学の若手の研究者が、私のところの客員研究員で来られて挨拶に来られたんですが、ちょっと話をしています、大黒屋光太夫って知っていますかと聞きました。皆さん、ご存知かもわかりませんが、彼は商人なんです、北前船だったか、日本海で遭難して、漂流をして、それでサハリンかどこかに、その船の何人かが漂着するんです。それでロシアの官憲に保護されて、それからウラジオストックへ運ばれて、そこから帰国したいという、そういう意思をエカテリーナ皇帝の時代なんです、一生懸命に手紙を送って、それでモスクワだったかペテルブルグまで行って、直接、お会いして、それで嘆願をして、結局帰ってくるんです。結局、彼ともう一人ぐらいが帰れただけ。なぜ、こんな話をするかというと、昔のグローバル化が始るぐらいに、19世紀の前半ぐらいの話だと思うんです。あのジョン・万次郎とか、あちこちで漂流するとい

うのは、日本船は内海しか航海できないので、それで難破して、漂流をしたんです。グローバル化の人、モノ、カネという時に、人の流れというのは、今でも一番遅いんですね。今でも人の移動というのは、そんなにないんです。考えてみると、こういう人の移動というのは、日本の場合は漂流から始っていて、大黒屋光太夫というのは帰ってきたんですが、ウラジオストックのアンドレイ君というのは、りんくうタウンのところに国際交流基金というのがありまして、そこで外交官の日本語研修というのをやっています。私も実は、ここ何年かやっています。日本語研修のプログラムが何年つづいているのかというのを聞いています。だからその訓練を受けた人が、大学へ戻って、それで研究員になって、たまたま私のところへ戻ってきたという感じです。今日いらっしゃる同窓会のお二人も、そういう意味では、人材育成のプログラムで、まさに会長のおっしゃる交流で、サイクルで回ってきて下さったというわけです。マネージメントに国境はないというのは、その通りと思います。もう1つ重要なPREXの使命としては、アメリカで国務省の広報と文化交流を合わせてパブリック・デプロマシーというのですが、考えてみると、このPREXは、まさにプライベート・デプロマシーをやっておられて、そういう卒業生からのインプットをこうやって、抱えていらして、人材育成のサイクルを、いわばこれから拡大生産していけるのだらうと思います。ちょうど交流基金の人材育成が、そうやって、日本にいる外交官の2割か3割は、その研修プログラムの卒業生だそうです。PREXのそういうOBの人たちも、こういうシンポジウムにも出てくるし、それからいろんなジョイント・ベンチャーだとか、マニラ

とかバンコクでの企業の交流だとか、いうところでも、これからどんどん絡んできてくださるんだらうと思います。そしてヤング・プロフェッショナル・プログラムみたいなものが、もし、実現されたら、そういうことが、もっと活発化するだらう。やるのは結構、戦略的な意義もあると思います。別に外務省ではないんで、戦略的にやる必要はないですが、日本ビジネスにとっても、そうやって人が還流してきてというのは、フレンドが増えるという、これはすごく財産だらうと思います。これからPREXが20周年に向けて拡大生産されていくのだらうと、そういうことが、やはり、PREXのこれからの使命なのかなという気がいたしました。今日は皆さん、ありがとうございました。