

◆連載～第3回～◆

「分権型社会における地域経営」

東京大学大学院経済学研究科教授

神野直彦



知識社会へのアジェンダ

(1) ニュー・パブリック・マネジメント

次に、如何に安く公共サービスを作り出すかという内部効率性が重要になってきます。これについては、ニュー・パブリック・マネジメントということ、企業でやっていることを取り入れて、できる限り人件費と物件費を安くして提供しようということが言われています。企業でやっていることを真似ることができるのは内部効率性だけですが、重要な点は、企業がやっていることは一つではなく、管理にはいろいろなやり方があるということです。

ニュー・パブリック・マネジメントには二つありまして、一つはアングロアメリカン型、もう一つはスウェーデンなどがやっているスカンジナビア型です。

スカンジナビア型のニュー・パブリック・マネジメントでは、政府と企業は、家計と企業が全く違うように、政府は全く違う原理で動く経済主体であることを前提にして、全く違うけれども、企業でやっていることで学べるものを取り入れていこうということです。アングロアメリカン型のニュー・パブリック・マネジメントは、企業も政府も金もうけをする主体であって、区別がつかないまま入れてしまうもので、日本ではこの型しか入ってきていません。

(2) ネオ・テイラー主義からノン・テイラー主義へ

もう一つ異なる点は、アングロアメリカン型の企業、つまりアメリカ型の企業がやっている経営管理と、スウェーデンなど北欧がやっているスカンジナビア型の経営管理とは、経営管理のやり方が全く違うことです。

アメリカ型の経営管理は、テイラー主義、しかもネオ・テイラー主義（新しいテイラー主義）に基づいています。テイラー主義は職務分析をして仕事を設定し、設定した職務どおりにやっているかどうかを評価します。分業して、それぞれの仕事に対して適切なジョブが行われているかどうか、動作研究と時間研究によって行われた職務分析によって、設定した職務を適切に遂行しているかどうかを評価するというやり方を取ります。

ところが、これをやると効率が落ちてしまうというのがスウェーデンの考え方で、ノン・テイラー主義になっています。人間はこれまでのような重化学工業のような時代であれば、そうしたやり方ができたかもしれないけれども、現在のような成熟した社会、貧困を解決したような社会では、そうしたやり方を取ると、やる気を失ってしまうと言って、目標による管理をする。つまりノン・テイラー主義に基づいていくやり方を取っています。

スウェーデンの自動車会社のボルボは、流れ作業を廃止しています。流れ作業はテイラー主義です。つまり職務を決定して、1人が3分間でやる仕事を分析してやっていくやり方を取るのですが、これだとみんなやりがいがないので、仕事をしなくなってしまう。そこでやったのが目標による管理で、自分たちで目標を決めるようなやり方を取る。つまりスウェーデンでは、1台のトロッコに自動車の車体を乗せて、そこに部品を置いて、そのトロッコのチー

ムで、トロッコを押しながら全部自分たちで最後まで組み立てていく。自分で生産管理ができますから、やりがいが出てくるということです。

簡単に言ってしまうとこういうことです。人間を、例えばローマの奴隷船のように船を漕ぐ動力源として使うのは、非人間的な使用方法です。これをやっている限りは、賃金をどんどん上げていっても、人々は嫌になる。ある一定の程度、つまり貧困の恐怖になっている間は働けけれども、それを超えてしまうと、もう働かなくなってしまうのです。

私がいつも例に出すのは、例えばこれからは原子力も火力発電もよくないので、人力発電にしようと言って、発電機にベルトコンベアをつけて、ハツカネズミが走るようにベルトコンベアの上を走りなさいと走らせて、どんどん発電機を回させる。これをやっていくと、貧困があると一生懸命やります。しかし、貧困が解消されていくと、やる気を失ってしまう。幾ら儲けていても、やる気がなくなるという状況が起きてきます。

ところが、日本のように成熟した社会では、お金を取るからこれをやってくれと言うと、やる気を出してしまうのです。お金をあげるのではなくて、取るということです。アスレチッククラブやスポーツクラブに行くと、みんなわざわざお金を払って一生懸命エネルギーを使っています。あれは発電機を回させるのと同じことをやっているわけで、そんなことをするのだったら、米をつかせたりすればいいわけです。

ところが、米つきのためとか発電機を回すためにやってくださいと言った瞬間に、やってくれなくなります。それは目標による管理の重要な点で、自らがやるという行為の意味が分かっていたのが重要です。これは公務労働にとって有利です。アダムスは、民間でやらせるよりも公共にやらせたほうがいい。それは公共部門で働く公務員は、公共のためという使命感を持って働くことができる。この使命感は同じことです。自分がやっている行為はどのような意味があるのかが分かるような仕組みにしておかなければ駄目なのです。

(3) ボトムアップによる目標管理

その次に重要な点は、目標による管理です。目標による管理は、自分で目標を設定すると人間はやる気になるけれど、他人から目標を設定されると、やる気が起こらないということです。アスレチッククラブで一生懸命漕いでいるということは、1週間に体脂肪を幾つ減らすとか、あるいは1時間で負荷を何パウンドやるなど、自分で目標を立ててやっているからやる気になっているわけで、外から強制的に目標を設定されると、やる気がなくなってしまうわけです。

スウェーデンの企業では、そうしたノン・テイラー主義による企業管理が行われており、しかもいちばん現場に近いところから上がってきた意思決定を尊重しますので、ボトムアップで決定が上がってきます。アングロサクソンの場合は、トップダウンで物事が決まり、ネオ・テイラー主義に基づいて管理を行うので、企業が全く違うので管理のやり方も違って来るわけです。

ところが、民間企業と政府の違う点は何かといえば、政府は民主主義に基づかなくてはいけないわけです。公務員が現場でもって、現場でこんな問題が生じているのだと言って、勝手にその人たちに決めてもらおうと、民主主義に反してしまうわけです。スウェーデンでも、公務員と民間企業で、民間企業にやらせたほうが効率がいいと言われますが、スウェーデンと日本との違いはどこか。スウェーデン人は公務員も民間人も、人間はみんな働きたがるという前提に立っているのに、公務員がなぜ効率が悪いのか。それは民主主義に基づいているから、決定どおり、民主主義的に決められたとおりにやらなくてはいけなくて、工夫をする余地が全然与えられていないからです。それならば、工夫をする余地を与えれば自分で目標を設定でき、やりがいが増えるのではないかということで、スウェーデンの場合は、議会で決まったこと、ないしは議場が決めたことを、公務員にオリエンテーションで、どうしてこういうことが決まったのかを説明し、さらにガイドラインを決めることによって、現場に工夫の余地を残します。

スウェーデンの企業はこうしたやり方を、日本か

ら学びました。ジャパナイゼーションです。日本の企業がしていたQCサークル、つまり小集団管理、さらにジョブ・ローテーションなどを日本から学び、組織をピラミッド型にするのではなくて文鎮型組織にしつつ、効率を上げる方法を取っています。ところが、母国日本は今や日本的経営は駄目だということになっていますから、昔のようなQCサークルなどで従業員に工夫をさせてやることは、企業そのものがやらなくなってしまっているのです。あきらめて母国ではやっていないのですが、他国では実を上げていることになっていて、日本型の企業経営管理をやっているスウェーデンと、非日本型の経営をやっているアメリカ、日本は、入れてくるときに完全に間違いはじめたのではないかと思います。

スウェーデン人たちはヨーロッパの日本人だといわれ、単なるアメリカのような個人主義ではなくて、日本人のような集団主義、お互いに協力しあって生きていける民族であることに誇りを持っています。スウェーデンの真ん前にバルチック湾があり、バルチック艦隊をたたいた日本に対して畏敬の念を持ちつつ、日本的な経営を取り入れてここまでやってきたということです。

そうした協力関係、人間の絆が前提にされているような経営管理のやり方が、実は産業構造が重化学工業、バルトコンベア的に作れるような産業ではない知識や情報やサービス産業になってきたときに、むしろ効率的になることを忘れてはならないと思います。

子どもと家族

競争することと協力することを、社会はうまく組み合わせないとだめで、教室の中で競争することだけを教わった子供たちは、人への思いやりや協力することが希薄になりがちです。

「子どもと家族」という、スウェーデンの中学校2年生の教科書で子供たちに協力しあうことの重要性を考えさせているところです。「私たちは、学校、職場、余暇活動などで、さまざまなグループに属しています。しかし、私たちにとって最も大事なグル



ープは、それがどんなタイプであるかにかかわりなく、家族です」。「家族の中であって、私たちは親近感、思いやり、連帯感、相互理解を感じます」。「家族にあっては、私たちはありのままにしながら、受け入れられ好かれていられると感ずることが出来ます。たとえ馬鹿なことを言ったりしたりしてもです。そういうことは、その他のグループでは決してありません」。非常に分かりやすいです。

ということを教えながら、右側のドロシー・ロー・ノルトの「子ども」の詩を掲げています。スウェーデンではポスターはすべて規制されていますので、なかなかポスターを見受けることはありませんが、ストックホルムなどに行くと、ピンク色のポスターが掲げられていることがあり、それは児童虐待を監視する組織が、このドロシー・ロー・ノルトの「子ども」の詩を掲げているわけです。

学者は人まねをすると命取りになります。一昨年、私は2月に皇太子殿下に呼ばれて、この本をお出しして、この詩を朗読させていただきましたら、殿下は非常に感動されて、5日後の記者会見でこの詩を読んでいらっしやいました。だから、私は殿下の真似をしたわけではないのですが、読ませていただきます。

「批判ばかりされた 子どもは
非難することを おぼえる

殴られて大きくなった子どもは
力にたよることを おぼえる」

よくヨーロッパで子供がいたずらをする、母親が人前で子供のおしりをパンと叩いて、次の瞬間口づけをするという訳の分からない光景を見かけることがあります。スウェーデンではそういう光景を見かけることはありません。母親が子供のおしりをパンと叩いた次の瞬間、その母親は逮捕されます。児童虐待行為なのです。なぜなら、殴られて大きくなった子供は力に頼ることを覚えてしまうからです。

「笑いものにさらされた 子どもは
ものを言わずにいることを おぼえる

皮肉にさらされた 子どもは
鈍い良心の もちぬしとなる

しかし、激励をうけた 子どもは
自信を おぼえる

寛容にであった 子どもは
忍耐を おぼえる

賞賛をうけた 子どもは
評価することを おぼえる

フェアプレーを経験した 子どもは
公正を おぼえる

友情を知る 子どもは
親切を おぼえる

安心を経験した 子どもは
信頼を おぼえる

可愛がられ、抱きしめられた 子どもは
世界中の愛情を 感じとることを おぼえる」

しかし、スウェーデンでは決して子どもを甘やかしているわけではありません。マイナス40度の2月に保育園に行くと、後ろの岩山に登れと3歳の子供に登らせているのです。「かわいそうではないですか、こんなことをやったら」と言うと、「3歳の子供は絶対に一人ではこの山に登れない。協力しあわないと登れないことに気がつく」。もう一つは、山登りの思想です。山登りをやった方はお分かりいただけますね。「登山隊は、いちばんペースの遅い人に合わせて山に登らないと、登山隊全体が遭難する。社会も同じことだ。最も弱い人にペースを合わせて社会

はデザインされていないと、社会そのものは崩壊するのだ。このことを子供たちが考えつくためだ」と言っていました。

課題では、なお子供たちに次のように考えさせています。「あなたは、詩『子ども』のどこに共感しますか。激励や賞賛が良くないのはどんなときですか。この詩は、大人にたいして無理な要求をしませんか。両親が要求に対して応え切れないのはどんなときか、例を挙げましょう」と考えさせています。私たちは、どこかで子供の育て方、社会の作り方を間違えたので今のような惨状になっていることを、いずれ早いうちに気がつかないといけないと思います。

時間がオーバーしたうえに、まとまりのない話になったことをおわびして、私の話はこれで終わらせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。