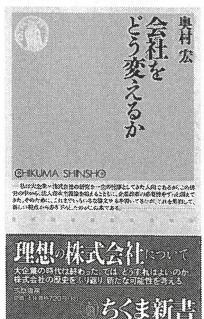


書評

「会社をどう変えるか」

奥村 宏著  
ちくま新書



定価 720円+税

か？　誰もあえて発しない素朴な疑問に答えてくれるのが本書である。幅広く会社にまつわる問題を解体し、読者に強烈な意識改革を促す姿勢は、実に工ヰサイティングでもある。

元来、大企業の形成史は大量生産体制の歴史でもある。商品を安く広範に供給するためには、大きな生産体制が必要になる。ここから国内外を問わず、企業は規模の経済を求めて巨大化してきた。戦後の日本経済は大企業支配によつて安定を得てきたといつてもよい。

だが、その弊害も根深い。著者のつとに指摘する問題の原点はここにある。本来会社とは人

自説の整理・検証後に著者が示すのは、新たなオルタナティブ組織の重要性である。この主張は企業ばかりが組織ではないという当たり前の事実に支えられている。活動領域によつては必然性もない。協同組合やNPOなど広く第三セクターといわ

間のためにあるのであつて、その逆ではないためである。現在、さまざまな成長の制約条件が顕在化し、戦後経済は質的変化を来している。このことは同時に、かつて支配的だった大量生産体制が崩壊の危機に瀕する事実をも意味している。同様の運命はその正統な嫡子である会社本位主義にも及ぶ。

れる領域に著者は注目する。今後は、さまざまな組織に人材が配分されるべきという視点には説得力がある。

ここで改めて問われるのは、「組織」の変化ないし再定義かもしれない。おそらく大組織や

るか」といった本は多かった。  
しかし、その多くは「会社」の  
実在に疑いを差し挟むものでは  
ない。実態はそのままに、「ど  
うすれば収益が上がるのか」  
「どうすれば会社組織が活性化  
するのか」といった問題提起に  
とどまっていた。

自傭組織が崩壊しようとも組織すると思われる。というのも、I.T.等の技術革新の大衆化で、知識を元手とした個人活動の素地が広がれば、それらは必然的に専門化するためである。専門化が高度に進めば、一人で物事にあたるのは難しくなる。そこで専門家のネットワーキングが重要になる。このような社会が現出するとき、大企業やそれに連なる「会社人間」は絶滅の危機に瀕するだろう。著者が教育の役割に期待するのもそのためだ。新たな知識社会の資源とは、つまるところ人材以外になどまつていた。

だが、本書では著者の透徹した視線が会社という氷山の水面下にまで及ぶ。本書のタイトルは、「会社をどう変えるか」であって、「会社はどう変わるか」ではない。意識的に「変える」必要があるのだ。本書の姿勢は常に攻撃的といつてもよいほどで、独特な深みの源泉もここにある。同時に、「これはおかしい」といった素朴なコモン・センスが光るものも特徴であろう。ふだん当たり前として意識に上らない問題を、アクチュアルに問う良心が本書を貫く。良書の条件といえるかもしれない。

これまで「会社は変えられ

ジヤーナリスト

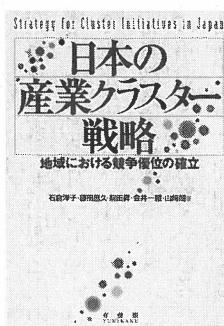
井坂康志

# 『日本の産業クラスター戦略』

石倉洋子・藤田昌久・前田 昇・金井一頼・山崎 朗著  
有斐閣 定価 3,100円

従来型の地域振興策を批判的に捉え、クラスターという比較的新しい概念を方法的・実証的に基礎づける意欲作である。近年、地域産業を基盤とした日本経済発展の道筋がしばしば議論の俎上に上る。しかし、日本の産業集積の方向性を体系的かつ実証的に示した本は少ない。

本書の位置付けは専門書だが、この種の本にしては一般読者にも理解可能な配慮がなされてい る。三人以上の筆者による著作はしばしば重複が多くつたり、章ごとのト レンに濃淡が目立つたり するものだ。だが、本書に関しては各章の構成は相互に有機的であり、きわめてよく整理されてい る。クラスターという光学現象をさまざまな角度から分析することで、光



源の性質をていねいに解き明かしていく。執筆に要した多大なる労力が感じられる。

目的意識も明確である。本書の目的とは、日本の長期停滞の打開に必要とされる制度設計にかかわる。具体的には、都市や地域の場において、異質な主体同士を多様に交流させることで新たな価値を創出する仕組みづくりである。本書で展開される広域TAMA等の事例分析は、日本の強みと弱みを認識するうえで好材料を提供するものといえる。

なかでも興味深かつたのは次の二つである。

一つは、クラスター内の協調関係が過大評価されているとい

究者はピオリ&セーブルの文献などから、域内ネットワークの「協調・協同」的側面を強調する傾向がある。しかし、現実には熾烈な競争関係が恒常に発生している。いわば、競争と協調はクラスター内で両輪の原動力として機能し、きわめてシビアな網の目状の世界を創造するのである。

もう一つは右の特性を維持するためには必要とされる多様性の確保である。「協調」と「競争」による発展のためには、主体間にある程度の同質性が必要だが、一方で異端者に対する寛容さも不可欠である。なぜなら彼等こそが常識にとらわれない革新の主体となり得るためだ。本書によれば、ゲイやボヘミアン、外国人の人口割合はハイテク産業が成功する都市の社会的指標としても機能するという。マイノリティ（少數者）を許容する風土なくして多様性の確保は困難なのである。

日本における産業クラスターの発展は、口でいうほどに簡単なものではない。本書の理論的基礎を提供するM・ポーター自身が述べるように、クラスターは「短距離競走ではなく、マラソン」である。クラスターが成長基盤として機能するためには、長い時間が必要なのだ。

クラスターの構成要素は企業、大学、自治体、国等多岐にわたり、「協調」と「競争」の関係を隨時組み換えながら成長する。多様性の度合いが高まるほどに、相互信頼などのソーシャル・キャピタルが基盤としての重要性を増す。本書では、産業クラスターの経済的機能のみならず、社会的側面からも一步踏み込んだ定性的分析がなされている。また、今後の方向性についても具体的かつ有用な思考枠組みを提供してくれる。読者は本書から多くを学ぶことができるだろう。

井坂康志

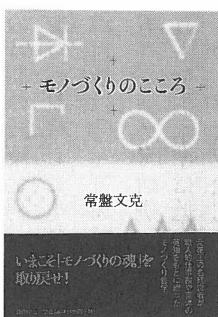
## 『モノづくりのこころ』

常盤文克著 日経BP社 定価 1,470円

思い切ったタイトルをつけたものだ。いまどき「こころ」をタイトルに入れる出版物は意外に少ない。だが、不思議に違和感はない。むしろ爽快である。著者の志の高さと堅実な実践活動の賜物であろう。

ラフカディオ・ハーンがいうように、「こころ」とは日本人の理想、志の象徴である。高い精神性を表す言葉だ。本書はいくつかの論点から成り立っているが、日本的な高度の精神性が通奏低音として響く。各章の主題は先端的なテーマを扱っており。しかし、この重く優しいコントラバスのおかげで、安心して最後まで読むことができた。

本書で注目すべきは、ものづくりの根本に関わる独自の見解である。キーワードは「職人」。職



人は単にものをつくる人を指すだけの言葉ではない。それ以上に「生き方」を意味する。これは、いわゆるサラリーマン的な仕事観と対極にある。サラリーマンは給料の出所が仕事に結びつく。しかし職人は「こころ」で仕事に結びつくからだ。したがって、職人的な仕事とはこころや魂を本懐とする。

こころが入っていなければ、ただの「作業」に過ぎない。製品は職人の分身である。「こころ」が入っているからだ。これは仕事全般にいえることで、日本人が失つて久しい視点だと思う。

同様に特徴的なのは、東洋的なまなざしである。一元論的ではなく、もつと多元的に、総体的にものごとを把握すべきだとい

う。東洋思想の懷は深い。部品剖析のなかに「生」はない。ものごとの本質は全体からありのままに見るときに理解できる。

東洋思想でも、特に重視されるのは「易」である。『易經』は四書五經の筆頭にあげられる仏教の經典である。ものごとの本質は変化にあるという視点で貫かれる。技術革新が衰退しつつある昨今、「変化こそが常態」という視点は強調してもし過ぎるということはない。裏返せば、変化に対応しない、すなわちリスク回避的行動こそが最大のリスク要因ということであろう。

変化のマネジメントにおいて、特に重視されるのは、集団内の異質な主体による「揺らぎ」である。あらゆる技術革新は異質な主体同士の出会いからはじまる。シユムペーターが新結合である。シユムペーターが新結合と呼ぶのがそれだ。そのためには、一つの目的・価値観に頑固にこだわりつつ、他者に薦揚な組織風土が必要なのである。これが生き方としての職人気質であつた。

日本人のものづくりを考えるにあたって参考にすべきは、ヨコ文字の新潮流のみではない。日本文化そのものに内在する特性、美意識こそ大いに再認識されるべきかもしれない。近年『武士道』が見直されるのも、こうした機縁の高まりなのであろう。

本書には経営者の本によく見る自慢や説教臭さがまったく感じられない。余裕のなかに垣間見る現場の知見も快い。古典への造詣も深く、実践的な現場感覚と絶妙に融合している。一方で、これまでの論文等を再編集した作品でもあり、著者の思想を深く知りたい読者には物足りないかもしれない。記述の多くが規範的な面も否定できない。さらに関心のある方は個別企業のケースブックなどを活用すればいい。そう理解が深まると思う。

ジャーナリスト

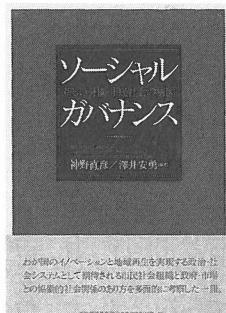
井坂康志

# 『ソーシャルガバナンス』

神野直彦・澤井安勇編著 東洋経済新報社 定価 2,730円

時代転換の現代に必要とされる社会原理とは何か。社会連帶の中心基軸をどこに見出すべきか。本書は社会の「原理」に終始関心を持つ先進的研究である。

ピーター・ドラッカーが指摘するように、社会は当然に成立するものではない。人間の意識的営みによりつくられる。社会が集団と区別されるのは、構成員に「位置付け」と「役割」があるかにかかる。この点に関して、ソーシャル・エコノミーという概念が重要である。利潤よりも社会的目的のために存在する組織体であり、運営にあたっては政府から自立していることが前提となる。本書で丁寧に紹介されるように、この種の組織が全世界で大きく活躍の場を広げつつある。



これらは必ずしも目新しいものではない。例えばボランティアが『大転換』で明らかとしたのは、協同的生産体制と大量生産体制の相克であった。同様の視点はピオーリ&セーブルの『第二の産業分水嶺』にも見ることができる。フォード的生産体制は八〇年代半ばで終焉を迎え、その後にはネットワーク型の小規模生産に置き換わることをイタリアの地域産業の分析から明らかにしている。

ソーシャル・エコノミーを支える基盤をパトナムは、「ソーシャル・キャピタル」と呼んだ。これは、フランシス・フクヤマが「信頼」と呼ぶ社会の無形基盤であり、事業運営を可能にする法・政治・慣習などの安

た。現在問題視される地域産業の衰退は詰まるところ、この問題と根を同じくしている。

パトナムによれば、アメリカ人の多くが一人でボウリングに行くほどに人間同士の仲間意識が希薄になっている。これに対する顕著な反応がNPOの隆盛である。NPOはボランティアとして人を助ける（他助）以上に、自らの専門性に応じた社会活動に従事することで、構成員に新たな位置付けを与える（自助）。これによって社会の安定的枠組みが創造されるのである。

本書は最先端のテーマを扱つていて、「古くて新しい」システムこそが本書の一貫した分析対象といえる。かつて日本には地域共同体が高度に発達していた。だが、高度成長期を経て、地域コミュニティは多くの地域で分断された。地域から都市への労働移入はピークを迎えて大きな社会変動をもたらした。これにともない共同体意識は低下していく。た。現在問題視される地域産業の衰退は詰まるところ、この問題と根を同じくしている。

パトナムによれば、アメリカ人の多くが一人でボウリングに行くほどに人間同士の仲間意識が希薄になっている。これに対する顕著な反応がNPOの隆盛である。NPOはボランティアとして取り上げられているのも、近い将来における日本の問題が先んじて示されているためであろう。

本書は今後本研究分野の一里塚として長く記憶にとどまる一冊といえる。

井坂康志



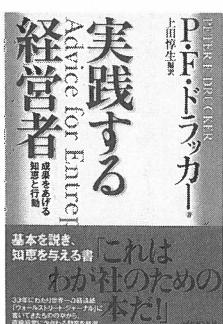
# 『実践する経営者』

P·F·ドラッカー著／上田惇生訳 ダイヤモンド社 定価 1,890円

K・ボールディングは、ドラッカーを「現代社会についての最高の哲学者」と呼んだ。戦後ドラッカーの言説は日本人を励まし、魅了し続けてきた。新世紀に入つても優れた編集で作品を読むことができる喜ばしいことだ。

これまでの彼の著作でも、現在まで読み継がれる名著は多くある。比較的新しいものでも、起業精神の重要性および起業の方法論を明らかにした『イノベーション』と転換期後の世界を描出した『ポスト資本主義社会』などがある。

本書の主な関心は企業経営に関わる。ドラッカーの分身と称される上田惇生氏の新編集により、これまで『ウォールストリート・ジャーナル』等



に掲載された論文を中心にまとめられている。

本書の原題が『企業家へのアドバイス』であることからもわかるように、社会に活力を与えるすべての経営者への実践的助言に満ちている。ドラッカーはいち早く知識社会の到来を予言したことでも知られるが、知識社会の構成員は基本的に重要な意思決定者（エグゼクティブ）である。ここからも、本書は現代に生きる人々すべてに対しても重要な意義を有するといえる。

ドラッカーの自己定義は、「社会生態学者」である。社会生態学者は社会の変化を見つける。単に現象面だけでなく、ある変化が物事の本質に関わるか否かをも見きわめる。そして、変化を問題としてではなく、機会として活用する方法を提示する。そこには、経営社会は人間の頭で捉えられるほど単純ではないことを示す。つまり、経済社会は人間の頭で捉えられるほど単純ではないことを示す。

ドラッカーの著作を読むと、人間、社会という視点から経済・経営が見える。分厚い壁に向こう側に広がる新たな地平に気づかされる。それもすべて「いわれてみれば当たり前のこと」ばかりである。新しい気づきの宝庫である。ドラッカーの偉大さはここにあると思う。本書も例外ではない。

井坂康志



## 『21世紀型地場産業の発展戦略』

関満博・佐藤日出海編 新評論 定価 2,730 円

地域産業を復興させるにはどうすればよいか?  
衰退をきわめる地域で日々發せられる疑問である。

本書は事例研究を中心とし、まとめられており、問題への糸口や教訓を与えるヒントが多く示されている。ポイントは、新たな競争と協同をどう地域産業という場に埋め込むかにかかっているといつてよい。

その際のキーワードはネットワーク化である。これまで築かれた慣習や信頼といった無形資産をどう新たなネットワーク化の流れに埋め込むかが、本書の主要な検討事項である。

これまでの地域産業では、グローバル化、IT化といった産業を支える諸基盤への対応が十分とは言い難かった。高度成長期に形成された経営システムが、中央のみならず地方においても硬直化し、進んで新たなリスク

をとる気風に乏しかったといえ  
る。

つまり、過去の成功が時代転換の現代における桎梏と化しているのである。

本書が具体的に示すのは、新たたな環境下で期待される企業家支援やネットワーク形成の「場」の形成である。これに従来蓄積された知恵や経験を最大限生かすことでの新たなインフラを形成する方策を見出そうとする。

この前提をふまえた本書の切り口はきわめて斬新である。これまでには、商店街を初めとした産業集積の不調に関して、「なぜ今うまくいかないのか」という問い合わせの設定にとどまっていた。しかし、この問いは過去の成功体験が大前提となつておらず、すでに新たな現実に立ち向かうまでの状況認識が希薄であつたといわざるをえない。一



方、本書の切り口は、「なぜ過去に産業集積が存在しているのか」というもつとも根本的な局面上にメスを入れようとする。すなわち、原点を改めて見直すことから新たな活性化方策を意識的に見出していこうとするのである。

各章の分析事例を見るならば、旧来型産業から近年のIT産業に至るまできわめて幅広い。しかしながら、その成否は別にしても、新たな原理転換の帰趨を詳細にウォッチし、現象面のみならず根本的な価値意識面においても、新たな原理転換までの照射する点において、本研究は高い重要性を持つ。

なぜなら、現実は常に動いている。しかもスピードはきわめて早い。しばらく前に、成功的な象徴ともてはやされた産業地域で、すでに衰退過程に入りはじめたところも少なくない。このような環境における地域産業分析で、観察者に求められるのは、対象とともに走り続けるこの姿勢である。対象が常に変動する場合、まず対象物をありのままに観察し、その態様を仔細に記述し、それらを総合して特

性、構造をあぶり出すことがもつとも適切な手法と考えられる。

これらは従来の経済分析に見られる高度な抽象化と理論化を主要命題するアプローチではとうてい立ちゆかないといわざるをえない。この観点からも本書をはじめとする著者の一連の執筆姿勢は高く評価できる。

特に、本書の主要関心は、ハイテク産業と旧来型のローテク産業における外的条件の変化への適応の定性分析に定められている。すなわち、産業地域の主要特性を分析するとともに、各産業地域の持つ構造を相互に比較検討し、より大枠としての地域産業の将来像の描出に重きが置かれるのである。

かつて、「種の起源」の著者ダーウィンは、生物の環境への適応性に着目して進化論を提唱したとされる。本書の基本姿勢も、個々の産業地域の強み弱みを断片的に把握する以上に、日本という国全体としての地域産業の適応性の把握に努める点において、大いに参考になる。

ジャーナリスト  
井坂康志

# 書評

## 『ウォーター・ビジネス』

中村靖彦 著 岩波新書 定価 819円

ボトル水の消費が日常的光景になりつつある。かつては「湯水のように」といわれ、一般的に水を消費財として認識する機縁に乏しかった。本書は水という商品の背後に潜む諸問題をジャーナリストイックにえぐる好著である。

対象領域も実に幅広い。水にまつわる政治、経済、国際関係から、環境、健康、地域学に及ぶ。いずれも先端科学の知見に裏打ちされ、現場取材も丹念になされている点で興味深い。

日本は世界でも稀な水資源国である。にもかかわらず、水道水への信頼感は欧米並みに低下しつつある。健康意識の高まりなど心理的要因も旺盛な需要を後押しする。六甲や白州等の地域イメージ戦略による市場創造の進展がここ一〇年ほどの動向である。

しかし、日本はウォータービジネスについて



は黎明期に過ぎない。本書に見られる一つのポイントは、先进国との比較で日本が近い将来直面を余儀なくされる「水の政治経済学」を照射する点にある。たとえば、アメリカ・ミシガン州の水をめぐる企業と地元住民との訴訟だ。この動向を追うなかで、「水は誰のものか?」という根源的な問題につきあたる。歐米では歴史的に明確な所有権の定義が行われ、地下水は土地所有者に属する。だが一方で、典型的な公財でもあり、空気同様に循環する点で文字通り「みずもの」としての性質を持つ。経済のみならず、特定地域の水量は生態系にも決定的な影響を及ぼし環境問題との強い相関関係をも有する。リアリストイックに海外動向を追うことで、日本特有の問題および、将

われわれは日頃これら的事実を意識しない。望むと望まざるとにかかわらず、結果として世界の水資源の分配に大きな影響を与える事実を知らない。隠された水問題を浮かび上がらせる本書の鋭敏な問題意識を垣間見ることができる。

歴史に目を轉じれば、日本には水や森を純然たる公共財、つまりみんなのものとする伝統があつた。ここが本書での主要な問題提起「水は誰のものか」を考える際に重要なヒントを与えてくれる。

ビジネスとは所有権の移転で

来確實に生起する構図が明らかとなる。

水問題の国際比較を通して見えてくる問題の一つにいびつな

日本の食糧事情がある。日本の食糧自給率は低く、多くを輸入に依存する。輸入食物は「間接水」と呼ばれる多量の水分を含む。その大部分は生産国地下

水で賄われる。象徴的な例でいえば、牛丼一杯で二トン、ハン

バーガー一個で一トンもの水が消費されるという。日本は世界でも有数の水輸入国なのである。

そのときに目を向けるべきは、歴史的に培われた思想に一度立ち返ることだ。水問題は質問両面において、将来の人類社会に深甚なる影響を及ぼす。短期的なビジネスの論理と環境の論理をどう現実的な文脈の中に位置づけるかが問われるのである。同時に「水商売」ゆえの商業倫理と環境倫理の確立も求められる。

本書そのものが明確な解を指示すわけではない。しかし、すでに起こりつつある未来を忠実に描写し、世の意識に顕在化させる点において、重要な役割を果たす。本書の持ち味の一つと考える。

ジャーナリスト  
井坂康志



# 書評

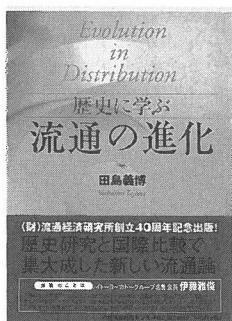
## 『歴史に学ぶ流通の進化』

田島義博 著 日経事業出版センター 定価 2,415円

シュムペーターは、イノベーション（技術革新）の範疇として、新しい財貨、新しい生産方法の発見に加え、「販路の開拓」「供給源の獲得」「組織の実現」を挙げた。イノベーションというと、どうなく科学的知見による新発明をイメージしがちだ。しかし、流通網や組織の効率化、顧客創造方法の開発もきわめて重要なイノベーションである。

経済社会におけるイノベーションは、ある意味において新技術以上に重要なともいえる。新たな革新技术が生まれても、それを最終的に受け入れるのは経済社会のほうだからだ。

このイノベーション方法を考えるにあたって、流通業界ほどの好分析対象はめずらしい。すでに、日本においても、フランチャイズや大規模量販店による流通形態が一般化して久しい。流通業



は数ある業界の中でも変化の激しさで知られる。

日本をはじめとする先進諸国においても、流通業の歴史は買収・合併の歴史といつてよい。短期間のうちに、聞いたこともない場所から聞いたこともない企業が市場を席巻する状態もめずらしくはなかつた。一〇年前までは市場優位を占めたものの、現在では姿を消した流通企業も少なくはない。

本書の考察対象は、時代変化に適応的進化を遂げる流通業の歴史である。守備範囲は古代オリエンタルから現代にいたるきわめて幅広い流通の歴史に及ぶ。この方法論には大きな意味がある。時々刻刻変化する対象を捉える際のヒントを教えてくれるためだ。

本来、経済や社会には、自然現象のように法則定立が困難な側面がある。もちろん、経済モデルによる説明が理解の一助となることも多々ある。だが、往往にして経済社会は人間の頭で考えるほどには単純ではない。

日々変化する対象を捉えるには、常に静態的分析方法がふさわしいとは限らない。その場合、変化を前提とし、今日と明日が異なる現実を前提として、考察を進める必要がある。

変化しつつある対象に関しては、むしろ法則以上に、変化の構造をありのままに記述する方法が有効と思われ、本書がとるアプローチもこれである。構造分析とは、言い換えれば、経済社会の制度や歴史に力点を置き、対象を比較検討することで特性を明らかとする方法をさす。これによつて、各経済社会が有する特徴の類型化が可能となるばかりでなく、明日を主体的に創造するための戦略策定ができる。

構造分析のなかで本書が説くのは、外的な変化の把握もさることながら、イノベーションの主体たる人間の精神的価値の重要性である。ミッション（使命）

とパッショ（情熱）がそれだ。流通のみならず、企業の目的とは顧客創造である。したがつて、消費者の幸福にどれだけ寄与できるかが、企業の社会的存立条件といえる。

顧客創造とは、顧客という他の福利をどう捉え、実現するかに関わる。つまり、企業による価値判断や目的意識が鋭く問われる。上記の精神的価値は、顧客創造におけるイノベーターの倫理と言い換えてよいかもしれない。企業とは、顧客創造と表裏一体の関係にある経済的価値の実現を通じて、社会的機能を果たし得るためだ。

流通史を学ぶ意味は、企業およびそれを取り巻く経済社会を構造的に捉えつつ、そのなかから規範的価値を見出す点にあると思われる。ゆえに、読んでもぐ役に立つ種類の書物というわけではない。だが昨今のような大変化を前提とした時代において、大局的な視野から判断材料を提供する本書の価値は大きい。示唆に富む一冊といえるだろ。

ジャーナリスト  
井坂康志



## 『海を超える想像力—東京ディズニーリゾート誕生の物語』

加賀見俊夫著 講談社 定価 1,575円

「ディズニーのいいところは、ウソを本当らしく見せるのではなく、ウソをウソらしく見せることがある」

この言葉の意味は東京ディズニーランドに出かけた方ならわかるだろう。独特的な活気と従業員の笑顔、つばを心得たサービスやアトラクション。他の遊園地が本当に「子供だまし」に見える。

東京ディズニーランドでは、大人も実際にうまくだまされてしまう。しかもかなり喜んでいる。数あるリゾートの中でもリピーター率が抜けて高い（約九〇%）のも理解できる。

本書はきわめて眞面目な経営者による回顧録である。だが、まったく伝じみた街はない。淡淡と事実が語られる。実直で誠実な語り口である。爽快な後味を残す作品だった。

○年、筆者が開園して約二年、筆者の果敢な挑戦



と努力の過程を個人的來歴とともに明瞭化したのが本書だ。実際に壮大なプロジェクトだった。そのなかにはいくつもの偶然と無名の情熱が綾をなしている。だが、一本通った思想がある。「サービスとは生き物」がそれだ。TDLという存在自体が目的として自己展開する。生き物とはそういうものだ、だから、永遠に進化し、永遠に終わることがない。

人への対し方にこの思想がよく表れている。TDLの従業員教育のすばらしさはよく知られるところだ。いわば全員が演出家であり、脚本家でもある。正社員もアルバイトも関係はない。きちんと責任を持たせ、場の不可欠な構成員として機能できるようにする。そして、客も

一緒に物語を同時進行させる。これが命だ。

筆者によれば、生命とは「想像力」にある。TDLだけでは実現しなかった。本書の大半は

音符や休符として全体の美しい交響曲を奏でていく。

実現しなかった。本書の大半は

ほとんどが苦心惨憺、血のにじむような努力の描写だ。それでも、希望を失わず、苦難を糧として道を切り開く関係者の姿勢には胸を打たれる。

なかでも、冒頭の逸話、東京ディズニーシー開園式の模様が印象的だ。人間間の共鳴作用でしばしば本当に奇跡は起こる。朝から雨だった当日、セレモニーのまさにその瞬間に一条の光が東京ディズニーシーをスポットのように照らす。関係者は「ウォルトがきた！」と思つたという。

筆者の活動は、単にアメリカの焼き直しではない。理念には多くを学びつつ、日本の顧客に対応した無数の工夫が凝らされ

ている。

単にブランドだけで客が集まる時代ではない。サービスとは顧客から発想すべきという真理を教えてくれる。

世には「ディズニーランドに学べ」式の本は多く出ているが、本当に学びたいなら本書からはじめて損はないと思う。成功の秘密は本書に多く詰め込まれているといつてもよい。だが、一口に成功といつても、関係者の努力は継続的、習慣的営みによることもよくわかる。明日の成果を得るために、今徹底的に考え方抜き、エネルギーを割いてようやく実現した賞のようなものだ。

ただし、一人の天才によるものもない。天才には永続性がない。みなディズニーという作曲家の作品を個性的に歌つた人々だった。彼らごくふつうの人々の協力関係によって生まれた成果であった。

おそらく、どんな仕事も未完の交響曲だ。この日々見失いがちなるシンプルな眞實に気づかせてくれる一冊だった。

ジャーナリスト  
井坂康志

## 『市民がつくるくらしのセーフティネット』

川口清史・大沢真理 編著 日本評論社 定価 2,520円

近年よく聞かれるソーシャル・キャピタルやサード・セクターの展開と実践を克明に捉えた著作である。経済効率性から社会的信頼への重要性がシフトの認識が高まるなか、本書の意義は以下の点で高いものと思われる。

一つは現在の布置をデータによって明らかにしたうえで、今後の方向性の概要が示される点である。現在の日本は高い失業率や自殺率からわかるように、社会的凝集性が著しく低下しつつある。この事実と相まって、社会に対する一般的な関心も低下しつつある。社会とは市民による日々の意識的取組みによって形成される人為的所産である。この基本に立ち返ることで、経済成長一辺倒で忘れられてきた「社会」という未知の大陸を克明に認識させてくれる。



接な関係性を有するいくつかの課題に對して、明敏な問題意識が示される点である。本書はもともと生協総合研究所の委託調査研究を基礎としたものと考えられるが、生協が一貫して関心領域とした食、福祉、医療といつた誰もが避けて通ることのできない領域に対しても、一定の見識が示される。

第三に、人間集約的かつ互酬性の高い領域において現在進行中の実例が数多く示される点である。対象領域としては、家族、食品安全、金融、環境等々幅広い。いずれも、地域において個別具体的に取り組まれ、本書の主張する新たなセーフティネット社会を傍証するうえでもきわめて高い示唆に富むものばかりである。恐らくこの点が本書の持つ最大に強みということである。

また、ITをはじめとした先進技術によつて、グローバル化や情報化の高度な進展という課題もある。瞬時に情報が世界を飛び回る状況は現代に生きる誰もが日々実感するところである。

だが、両者に共通するのは、経済的生産性を尺度とすることの誤りである。情報は社会的経済構築の重要なツールとしても機能はじめている。また、情報報のみのやりとりという新たな人間疎外に即応する形で、対面的な人間集約度の高い地域的取組みが平行関係をなす点も注目

ができるであろう。

これらの問題を考える際に重

要なのは本書でもしばしば触れられるネットワーク形成である。

この概念の意味するところは、対等な主体同士の創発的な場の形成である。本書で紹介さ

れる諸活動も、つまりところ創

発の場の形成を鍵とする。これ

はいかなる対象領域であれ、い

かなる新技術によるものであ

れ、人間同士の活動には本来欠

かせないものである。

ネットワーク形成にあたつては、主体同士の信頼関係が重要な役割となる。この信頼形成の方策こそが本書が最終的に関心をもつた題といえる。つまるところ、信頼社会こそが新たなセーフティネット社会の土台をなすためである。

本書はいまだ全体像の構造化までにはいたっていない。現状の忠実な分析と素描にとどまつていて。さらに明瞭な政策提言への落とし込みがなされるまでには時間が必要だが、本書で描かれる未来図の一端が今後どのようにわれわれの前に現れるのか、帰趨に期待が寄せられる。

井坂康志

ジャーナリスト