

明確な主題がないから意味不明なのだ。

銀行にいわれれば「飛んでもない。お登壇はおうくなるんです」と弁明するだろうが、それは認めない。第一、「銀行で」といつのいつか、行衆主体なのか、それとも場所なのか。

銀行から郵送される語学雑誌は、以前から、あれこれ面倒な表現が多くて読むのに苦労してきたが、それでも、銀行の五万円とする時は明確に伝わった。だから、このボスターは、銀行らしくない。

やこと順着が廻りこまて用事も済み、本屋にでも行こうかと、近くの駅から電車に乗った。

新しい扉面に磨き上げて目の前を見ると、正面のガラス窓に大学受験予備校の宣伝広告がキラキラと貼られ

なんで
私が東大へ

とあった。これも、言語明瞭意味不明の一例だ。「いついつこの俺が東大(なんか)に行かなきゃならねえんだ」とも読める。近頃は、東大受験に於いて鬼界の批判をする評論家もいる。東大以外に志を持つ若人がいともおかしくない。

当の予備校の事務方といわれれば「ヤイヤ、それは違う。当校と受験勉強すれば、自分でも驚くほどの実力がついて(ところが、なんぞの標準だるん)東大にもスラスラ合格できる、という意味だ。そんな認識をする位なら、当校で勉強し直したら如何ですか」と勧誘されかねない。この年令と受験勉強とは、密接な関係。「君子危きに近寄らず」三十六計を求めぬもの。

た、この駅を降りて、新本屋に入ってきた。陳列棚の一冊一冊をためこまがめつながら、ノドがつかづくまでに故人となつて何年かになる文化勲章作家の、生前最後の随筆集が平積みにな

っている。

もくろむと、織互、大蛇の巻の巻状の紙(巻状用紙)の、(大蛇の巻)が巻かれておいて、そこに書体文字が、(大蛇の巻)印刷されている。

最初の十頁を讀んで面白くなかったら捨ててしまつて結構です

なんだか寝たどりつた。金を返すつもりなら鬼も貴、こつちが金を払つた本だ、捨てるつもりで勝手にやらないか。イヤ、この書体文字の真意を、(大蛇の巻)はなくて「最初の十頁を讀めば、(大蛇の巻)面白くない手放さなくならぬ」といつた(大蛇の巻)だ。他に「巻を捲く能わぬ」といつた意味だ。果して読者に聞かされたら、(大蛇の巻)、「(大蛇の巻)」(大蛇の巻)の文化勲章を、(大蛇の巻)ついでに言ひついでにいつた(大蛇の巻)。(一)

視点・論点 ①

未来予測において、完璧な青写真を描けるか

—ピーター・ドラッカーの知恵を今こそ学ぶ

東海大学講師 井坂 康志

一、専門家はバブルを予測しえたか

現況が景気回復過程にあるのか、日本のみならず世界全体にとつてもこの種の話題が衆目を集めている。

人の世でいつも変わらないのが未来予測の類である。書店に行ってみると、奇抜なタイトルとともに近未来を予想するものが目に付く。「〜か?」といった問いかけ調や「〜になる!」といった断定調、なかには「〜しろ!」といった命令調まである。これも昨今のトレンドか。

思えば、未来を語るという行為は人間のみに許された

特権である。誰も自らの未来、会社の未来、世界の未来に関心を持つ。未来への関心に抜きがたいものがあるからこそ、占い師によるテレビ番組があればどこまで視聴率を集めている。

神社のおみくじ程度のものならばそれでよい。しかし、未来予測がかなり微妙な政策や経済運営にかかわる場合、そうはいかない。単に「あたる・あたらない」を超えて、現実の思考を拘束し、いたずらにありうべき選択肢を狭める危険があるからである。

先日、さる関心からバブル経済崩壊前一九九〇年末の

経済雑誌を見る機会があった。「第一線エコノミスト・経営者の新年景気予測」と題する特集だった。これがいかなる読み物よりもはるかに面白い。

当時の中東湾岸情勢が判断の決め手となっているのはどの論者にも共通していたが、大幅な景気後退を予測する者はほぼ皆無。一人の現場派工学者による発言を除くと、多少の濃淡はあるものの強気の予測が目立っている。

「それは後知恵だ」といわれればそれまでである。しかし、いかなる領域にせよ、プロは後知恵に対しても責任を負わねばならない。さほさりながら予測が外れた責任をとってエコノミストや経営者を引責辞任したという話は聞いたことがない。

というのも、この種の話はもはや人ごとではない。近年、格差社会や教育問題など種々の課題が挙げられつつも、経済に対する強気の見方が少しずつ論者の趨勢を占めつつある。経済だけではない。政治も社会もである。実際の動向はともかくとして、過去を単純に外挿する未来予測にどれほどの意味があるのだろうか。バブルの轍を踏まない保証などあるのだろうか。

たとえば、近頃あるところに、このようなことがあつ

た。日本でも屈指の証券会社が一昨年三月期の連結決算で巨額の利益を水増しし、その三倍弱に相当する社債を発行した。証券取引等監視委員会は翌一二月にこの決算を粉飾と認定したが、東京地検特捜部には告発せず、数億円の課徴金を科すよう勧告したにとどまった。

その際、利益の水増しに利用されたのは、原則利益がトレードオフ関係にあるデリバティブ取引であり、同社は子会社、孫会社の間でそれを行い、そこから生じた利益のみを連結決算に反映させ、損失は計上しなかったという。

なぜこのようなことが起こるのか。彼らはプロだつたはずである。内心ははれないうという子供じみた予測もあつたのだらう。同時に、経営陣の未来に対する無責任もある。専門家の責任、そして未来への視座に関わる問題である。

ここでちょっと耳を傾けてほしい論者がいる。

一昨年末に九六歳の生涯を閉じたマネジメントの大家ピーター・ドラッカーである。ドラッカーというと企業経営のイメージが先行しがちなのだが、彼は一九六九年の『断絶の時代』など未来予測でも最高度の知的業績を

残した文明批評家でもあつた。彼は第二次世界大戦時のナチス・ドイツの興隆と敗北、そして戦後のソ連崩壊を予測した論者としても知られる。そこには現在われわれが学ぶべき未来への視座が豊富にある。

二、未来予測 II 「聞くこと」

ドラッカーは未来予測についてなかなか気の利いた言葉を残している。

「われわれは未来について、二つのことしか知らない。一つは、未来は知りえない。二つは、未来は、今日存在するものとも今日予測するものとも違う」(「創造する経営者」)。

いわれてみれば当然ながら、深遠なる洞察がそこには横たわっている。まず、彼は「知っている」からスタートしない。反対に、「知らない」からスタートする。知らないことは人に聞かなければわからない。ここが重要だ。

先の証券会社の例もそうだが、人は地位や名声を手にするほどに、他者に聞くことをしなくなる。また、「知らない」とはいづらくなる。「聞く」とは、複雑で危険な現実立ち向かう数少ない方法の一つである。相手が来

るのを待つのではなく、自ら立ち上がり出かけていく能動的な行為である。

反対に言えば、現実から目を背ける最良の方法が「聞かない」こととなる。わけても、企業の経営管理者にはこの傾向が強い。この傾向が未来に対する誤つた見方に直結する。周囲にイエスマンばかりを置き、甘言を早するとりまきばかりになった企業組織は末期である。目をつむり、耳をふさいでも、眼前の現実が消え去るわけではない。そのような企業組織は堕落し、陳腐化し、いずれは淘汰される。

ドラッカーの主義業績の一つ、マーケティングの方法論についても、八割は「聞く」ことから成り立っている。顧客に聞き、小売店に聞き、流通業者に聞き、従業員に聞く。これらすべてがマーケティングである。対象は顧客だけではない。人間社会全般である。複雑な現実に対し、その把握を試みるものは、どこまでも聞き続けなければならない。問い続けなければならないとする。

そもそも、一人の人間に知りうることなどたかがしれている。知らないことなど無数にある。まして、マネジメントの立場にいる者にとって、その外部世界の複雑さ、

変化の速さから、把握可能な現実など巨大な海の一滴に
もつかない事実を肝に銘ずるべきである。

だとするならば、「知らない」ことを謙虚に人間に聞く
行為が致命的に重要だ。知ったかぶりをする人は魅力が
ないだけではない。その責任が重ければ重いほどに危険
な存在である。彼らの意思決定が未来に決定的な影響を
与えるからだ。

ゆえに、ドラッカーは特にマネジメントに対して、「周
囲を観察し、耳を澄ませよ」「歩き回れ」と助言してきた。
見て、聞くことをしつこいくらいに推奨してきた。

さらには、「外へ出よ」とまで言った。ひとかどのトッ
プ・マネジメントに対して、「街角に立て」「店のカウン
ターに立ってみよ」さらには、病院院長に、「自分の病院
のベッドに三日間寝てみる」とまで言った。そうすること
で、見えない現実が見える。聞こえなかったものが聞
こえる。さらには、見えるべきあるいは聞こえるべきも
のが何なのかまでわかるとした。

全世界に比べたら、一人の頭脳で理解できることなど
無に等しい。「見る、聞く」行為とは、全世界に対して全
身で対峙せよとのメッセージでもある。

これらをきちんと認識しないゆえの知的驕慢や近視眼
が、ものごとがうまくいきはじめると幅を利かせてくる
から要注意だ。特に専門家とされる人たちはどわなには
まる可能性が高い。これはバブル同様に歴史の教えると
ころでもある。

三、その筋の権威はあてになるか

ところで、しばしば未来予測に登場するプロや「その
筋の権威」の泣き所もここにある。

SFの有名な作家であるアーサー・クラークの引く例
なのだが、前世紀初頭ライト兄弟が飛行機を飛ばしてか
ら数年後に、ある権威者は飛行機の将来について次のよ
うに予測的見解を述べたという。

「一般の人は、ライト兄弟による飛行を見て、誰もが
船の代わりに飛行機を使って大西洋を横断する日が来る、
などと夢想する。しかしそれは断じてありえない」

もちろんこれも歴史の後知恵ではある。しかし専門家
の発言は一般人と質が違ふ。社会的影響も大きいし、何
よりも来るべき未来の行方に実質的な力を持つ。ちなみ
に、クラークは、「権威者なるものは権威に安住するため、

想像力と勇気に欠けるからとんでもなく誤った未来予測
に走ってしまう」と付言しているのも面白い。

比較的最近の例をもう一つ挙げておこう。一九九三年
に出された旧・通産省による「二一世紀の一五分野」と
いう報告書がある。ここには、いわゆる「有望分野」に
インターネットは入っていないかつたという。この時期は
インターネットの本格的実用化段階に入っていたにもか
かわらず、である。

この種の問題は未来予測につきまとうくびきのような
存在である。特に、重要な技術や知見についてあてはま
る。世界で日々無数の変化が起こるなか、重要な変化を
過小評価したり、反対にとるにたりない変化を過大評価
する。そんなとき、未来予測の功罪は明確なものとなる。
もはや歴史の後知恵と一蹴するには問題が大き過ぎる。

ところで八〇年代初頭の二時期、未来学という奇態な
学問がはやったことがある。ダニエル・ベルやハーマ
ン・カーンら一躍時代の寵児となった未来学者たちの勢
いに押され、日米で未来予測競争が起こったのもこの時
期だった。今では誰も語ることもない第五世代コンピュ
ータを日本政府が大々的に宣伝し、結局五〇億円とも

いわれる税金が無駄に費消された。

未来学の盛衰は完全な未来予測、言い換えれば未来に
対し完全無欠の青写真を描き、計画的に物事を遂行する
ことの愚を完璧なまでに証明している。

しかし、ドラッカーは未来そのものを直接の知覚や合
理の力で捉えうるものとはしなかった。それもそのはず
である。まだ到来しない時間の出来事が直接頭に浮かぶ
などは、仮にあつたとしても幻覚と区別がつかないし、
それ以前に当事者の妄想と考えられてもしかたがない。
ドラッカーはこの種の「予測」を断じて退ける。彼の文
脈における「未来を語る」とは、そんな超能力のような
ものでも、「一九八四年」的な陰鬱なものでもない。それ
らは無益なだけではない。危険である。

ドラッカーの次の発言を現代人は今一度かみしめるべ
きかもしれない。

「完璧な青写真なるものは、二重に人を欺く。それは、
問題を解決できないだけでなく、問題を隠すことによつ
て、本当の解決を難しくする。(略)運やひらめきに頼る
ことは、自分で自分が負けるよう仕組んだいかさまのさ
いころ博打にすぎない」(『産業人の未来』)。

四、未来予測とは主体的活動——事実と願望を峻別

ドラッカーの真意はどこにあったか。未来予測とは主体的活動という点に尽きる。

主体的な未来観測とは、あらゆる事情を勘案することでも、超自然的力に信頼することでもない。反対に、人間の知識や能力が、複雑で危険な現実を前に不完全であるという事実を率直に認め、それを踏まえて「われわれがなすべきことは何か」を意識的に問うところから始まる。重要なのは「答え」ではない。「問い」である。「聞く」ことである。

だが考えてみれば、問いを発するのはなかなか至難である。正しい問いを発するには、細部以上に全体が見えていなければならない。原則とビジョンが把握されていなければならない。いわばあるべき秩序と破壊されるべき秩序、推進すべき原則と廃棄されるべき原則を、高度に偶然性を踏まえ、論理と知覚とともにフル稼働し把握する能力が必要とされる。

これを構想力ともいう。

構想力とは「なにがしかの事実を知ればそのすべての

面を読み、なにかの事件が起こればその影響を見通す能力のことを指す。すなわち、事件を原因において予見し、国家百年の計を慮って結論を下す力のことにはかならない」(バルザック)。それは学問的な体系化能力ではない。知覚と論理、短期と長期のバランスを視野に入れた統合的能力のことである。

そこで下される診断は、多くの場合われわれの常識や通念とは異なることが多い。あるいは主流の推論とは著しく隔たることが多い。

ここで注意すべきは、予測と希望的観測の混同である。この誤謬はあきれるほどに多い。

構想力を発揮するにあたっては、「何をしたいと望むか」といった願望と「それが何であるか」という事実は厳しく峻別される。構想力、すなわち「未来を語ること」とは、出来事が未来においてどのようなであらねばならないかをビジョンとの関係で著述することにはかならない。したがって、願望よりも、事実と当為を時間的に関連付ける想像力が問題とされている。

ここでちょっと考えてもらいたい。一流二流を問わず、医者にとって患者の治癒は彼の使命であるとともに、望

みである。他人においてすらそうである。まして家族や親しい友人ならどうか。医者としての職分を超えて、治癒を強く望むであろう。

だが、もし親しい友人ないし家族が不治の病であることが明らかであり、そこに一縷の望みをかけるだけの根拠がない場合、どうするか。医者としての矜持があるならば、「治つてほしい」という願望と「治る」という事実を混同しないでであろうし、奇跡にも頼らないだろう。

経済や政治、社会についても基本的には同じである。われわれは希望的観測にも奇跡にも頼ることはできない。しばしば不可能と思われたことが現実にも可能となる奇跡もないとは断言できないが、現実において恒常的にそれに頼ることはできない。奇跡をあてにして生きるならば、絶望と悲哀しか残らないからだ。

むしろ予測は楽観的であつていけないということではない。反対に、一流の論者の見解は驚くほどに楽観的であることが少なくない。だが、真に楽観的であるとは、一つの意味にはかならない。それは自らに都合のよくない出来事を見て見ぬふりをするということではない。むしろ、人間能力の限界、そしてこの世界が途方もなく複雑で危

険という認識からスタートし、可能を可能とし不可能を不可能とする決断によるものである。個々の歪んだレンズの集合物たる社会を覚醒した意識で眺める決意によるものである。欲望のフィルターを捨て去る勇気によるものである。

いかに不愉快で苦痛をともなうにしても、現実をありのままに受け止めるほうが結果として損失は少ない。現実を起点とした未来の創造は、そうしてはじめて可能となる。ドラッカーの場合、未来を語るとは、現在ある事実、そしてそれに対し選れてやってくる意味、さらにそこに必然的にもなう新たななすべきこと(当為)という一連の流れでとらえられる。いわばそれらを一気通観で解釈しようとするのである。

五、何を捨て何を残すか——技能としての未来予測

予測について彼はなかなか気の利いたコンセプトを残してくれている。「すでに起こった未来」(The future already happened) という。

過去、現在、未来という時間軸を設定するならば、まずわれわれが生きている現在というリアリティに富む時

間がある。現在とは過去との関係で見ると、過去の事実に意味づけられた新しい事実であり、未来との関係で見ると意味解釈がなされていない生煮えの事実である。存在しているにもかかわらずまだ意味やコンセプトが見出されていない事実候補である。

いわば調理前の食材であり、組立て前の自動車部品の集積である。それらに一定の方向性と構造を与え、一つの機能にまで高めるのは、人間の想像力以外にはない。その仕事は多くの場合、現場の知を持つ者によって担われることが多い。

バブル経済の崩壊に対して、唯一未来の世代にも資する判断を下しえた論者は一人しかいなかった。彼はエコノミストでも経済学者でもなく、エネルギー分野を専門とする現場の工学者だった。書齋のインテリやその筋の権威によくなしうるところではなかった。

むしろわれわれは未来に対して一定の期待感を持つ。そしてその期待感、実体的な趨勢に確実に影響を与える。ゆえに未来への視角・切り口をどう持つておくかは決定的に重要となる。だからこそ人間は現在に対して責任を持つとともに、未来に対しても一定の責任を持つのである。

である。

ここで立ち止まって考えてみなければならないことがある。

人間は未来を共有するのみならず、現在と過去をも共有する。とするならば、未来とは、過去、現在の共有という連続性のうえに照射されなければならない。すなわち、それらは過去における何らかの意図を継承し、その重みを意識しつつ創造されるものでなければならない。

それらの営み全般のなかで、どこまでが保存や継承に値し、どこからが廃棄や革新、創造に値するかという問いへの答えは一義的であるはずはないのだが、未来予測に関わることの多くもそれらの選択に関わるものである。

そして、そのような問いに対し責任を持って応答するところに、人間の自由があるとドラッカーは言う。

責任は重大だ。一度廃棄されたものは二度と戻らないし、創造されたものが都合よく消えてなくなることもないからだ。

つまるところ、予測とは現在に突きつけられた未来からの宿題なのである。

現在の日本はどうだろうか。

視点・論点 Ⅱ

「いつか来た道」の予感

金融ジャーナリスト 稲本 滋

一、公示地価のからくり

平成十九年の公示地価が三月二日に発表され、全国平均が対前年比で十六年ぶりにプラスに転じたことから、一部では土地ブレイクの終焉などと報道されているが、地価の実態はそれほど単純なものではない。

国土交通省が説明しているように、平成十八年の一年間を通じた地価動向は、三大都市圏では上昇し、地方圏では下落幅は縮小したものの引き続き下落しており、全

体平均を取ると、上昇した三大都市圏および地方ブロック中心都市の地点数が多いために、平均が押し上げられてプラスになったに過ぎない。

ちなみに、市街化区域の住宅地と宅地見込地の標準地の数を調べてみると、地点数は全部で一六、六〇九。このうち、三大都市圏（東京圏、大阪圏および名古屋圏）およびブロック中心都市（札幌市、仙台市、広島市および福岡市）では、約〇・五平方キロメートル当たり一地点、地方圏（三大都市圏及びブロック中心都市を除く）