



ICT 海外ボランティア会会報

No. 90

2020年2月1日(土)

URL: <https://ictov.jimdo.com>

EML: info.ictov@network.email.ne.jp

目次

◆ 特別寄稿

徒然日記(7) ソフトウェアにチャレンジして

当会特別顧問 石井 孝氏

◆ 海外実践マネジメント

今も継続・拡大するフィリピンの Smart・PLDT プロジェクト(14)

元 PLDT チーフオペレーティングアドバイザー

元 NTT アメリカ社長

現(株)ハイホーCEO 鈴木 武人氏

◆ 海外グラフィティ

風車(かざぐるま)、風の吹くまで昼寝かな

日本ベンチャーネット社長 エッセイスト 田上 智氏

◆ 海外便り

ノルウェー俳柳紀行(4)

元 JICA シニア海外ボランティア 北垣 勝之氏

◆ JICA 海外協力隊 2020 年春募集の事前情報

事務局

◆ 第 43 回海外情報談話会開催のご案内

事務局

徒然日記(7) ソフトウェアにチャレンジして

当会特別顧問 石井 孝



1. はじめに

昔は人生 50 年と言われたようであるが、1985 年、丁度 50 歳となった自分を含めソフトウェアには殆ど無縁であった連中が、通信網のキーノードであった D70 交換機ソフトウェアの完全内製化にチャレンジした。

この間の経緯については、雑誌「日経コンピューター」2005 年正月号に紹介されたので詳細はそちらに譲り、ここでは、このチャレンジを通し得られた教訓を基にソフトウェアというものについて考えてみたい。

2. 企業の命運がかかる技術開発

技術開発は、企業の生き残りかけた極めて重大な行為である。自己の置かれている環境とその将来動向を十分吟味した上で、リスク覚悟の決断が必要となる。何をやるかは、経営トップの見識に係るところが大である。

NTT 民営化を契機に、電話ネットワークの中核機能を司っていた交換機のソフトウェアを NTT 自身で 100% 全て内製化するという技術開発を真藤社長は決断した。

当時、交換機のソフトウェア開発は、日本電気、富士通、日立、沖と言う通称大手 4 社に全て委ねられて居た。このため、ネットワークにシステムダウンのようなトラブルが発生すると、メーカーの開発担当者が現地に赴かないと事態が解決しないと云う状況であった。これを見かねた真藤さんは、通信事業の生命線である通信ソフトの内製化を図り、これによって得られる技術をベースに、ネットワーク自体を常に安定させ、同時に時代の要求に機能的に即応出来るネットワークの維持運営体制を指向したのである。

しかしながらこの決断の背景には、更に深い読みがある事を後で知った。ある時、雑談の中でソフト開発に対する本音とも思えることを漏らされたのである。

先々、電話事業がどのようになるかは分からない。しかし、これからの世の中、LSI チップとそれを機能させるためのソフトウェアは必要不可欠なものになる。このため研究所に NEL 部隊を造り LSI をやらせる事にした。君の部隊は、先々は NEL の LSI に組み込むソフトをやれ。この二つの部隊が協調して巧く機能するようになれば、NTT は電話線にぶら下がって居なくとも旨い飯が食える。交換機ソフトは、其処への第一ステップだ。

それは、1985 年の初夏であった。当時、マイクロソフトもインテルも、未だ影も形も無い頃である。

3. ソフトウェアという「もの造り」(通信ソフトの内製化)

3.1 自分で全てを掴む

電電公社時代の技術開発は、公社と関連するメーカーが一体となって開発に取り組むという基本スタンスが存在していた。国が産業育成のため採った一つの方策で、国全体としては大きな成果が上がった。

しかしながら、NTT の中にアクティブな技術蓄積が出来てきたかという大きな疑問が残る。民間会社となった NTT がそのままのスタンスで良い筈がない。

公社時代における NTT とメーカーの作業分担は、技術の方向と大まかな仕組みは NTT が主体となって決定し、この具体化はメーカーに委ねると云う形が採られた。

オーケストラに例え、NTTはコンダクターで、楽器の演奏者がメーカーという人がいるが、全ての技術開発でそうであったかは甚だ疑わしい。

コンダクターは、演奏者各人の演奏を仔細に把握し、意に添わぬ所があれば、自ら具体的に個々の演奏を指導出来なければならない。コンダクターは、ミクロを研ぎ澄まし、これらをバランス良く調和して感動的なマクロを創造しなければならない。

従来、NTTにおけるソフト開発の場合はどうであったであろうか。NTTは、メーカー各社が分担した製造工程毎のDR、テストの状況、これらの作業に要した工数のデータ等を把握し、出荷製品の品質、コストを的確に掴んでいたであろうか。極端な場合は、製品のソースコードの解読すら出来て居なかったのではないかと思える節がある。

これを根元からは是正し、本来あるべき姿に建て直すためには、何はともあれ、開発の全ての工程をメーカー等の第三者に頼らずNTT社員自身の手で全て実行・管理(内製化)し、ソフト開発の何たるかを身をもって把握する事が先ず持って肝心であると痛感した。

3. 2 生産管理事始め

新たなソフト開発部隊をスタートするに当たり最初に考えたことは、ただ闇雲にコードを書くだけではいけない、ソースコードを最終生産物として生産、管理する仕組みを創らねばならない、という思いであった。

その理由は、自らの生産性を定量的に捉え、NTTの中で理路整然と自己を主張出来なければ、折角創ってもらった新組織を、創業以来、生産現場を持つことの無かった強固な旧い組織の中で自己防衛し、存続して行くことは不可能と考えたからである。

ソフト開発と言っても、所詮「もの造り」である。「もの造り」である以上、製品に対する、品質、コスト、工程進捗を的確に把握し、必要に応じそれらをコントロール出来る仕組みを創り上げなければならない。このため、当初から、ソフト造りを実行する製造部隊とは別に「開発支援部」と称する部隊を設置した。集まった仲間の中で少しでもソフトに係わった事のある経験者たちを、敢えて製造部隊に入れず支援部に投入した。この支援部は、生産管理の仕組みを作り上げるだけでなく、製造部隊の各プロジェクトの主要レビューに参加させ、プロジェクトで一旦緩急の事態が発生した場合は強力な援軍にもなるようにした。

ソフトの生産管理を実行する上で基本的キーポイントは、作業に従事する一人一人が自分の作業日報を丁寧に記録することである。日報の項目に従って必要項目を自動集計出来るように作り上げると、工程進捗と掛ったコストの月次、週次管理は勿論のこと日々管理も可能になる。

品質管理については、レビューとテストのデータを克明に記録し、これらを統計処理出来るシステムを創る事である。これが出来あがると、出荷後の品質をかなり正確に予測出来る。

これらのシステムは一朝一夕に出来るものではなく、また、これで完成というものでもない。生産技術は経験を積むに連れ、徐々に、また或ときは飛躍的に向上するので、これを管理する手法もそれに応じてリファインして行く必要がある。

ソフトウエアのみならず「もの造り」全ての生産管理は、夫々の現場で夫々工夫し、自らに適合したシステムを継続的に進化させ、独自の風土として定着させる必要があるものと確信する。

3. 3 自立の証

真藤社長の教えの一つに「習って、覚えて、真似して、捨てる」というものがある。

捨てることによって初めて自立することになるが、捨てるためには、真似から完全に脱皮するという自信を持たない限り、中々全てを捨てる決断は出来ないものである。

この自信の源になるものは、習って、覚えて、真似する過程で、苦勞して得た独自のノウハウというか、一種のバイプロダクトで、その中身如何が自信の程度を左右する。

前項で述べた生産管理システムも重要なバイプロダクトの一つであるが、本項では、自立を確信させた二つの仕掛け（バイプロダクト）について触れて置きたい。

ソフトウェアの分散開発

1985年当時世の中では、オペレーションシステム（OS）のような構成するプログラム個々が機能的に密接に相互に交絡し合うソフトウェアを開発する場合は、開発担当者全員が集合出来る状態を作り、連絡を密にししながら、大型の汎用コンピューターを共用して開発作業を進めていた。

事実、大型交換機のソフトウェア開発はメーカー4社が武蔵野通研に常駐して作業を行っていた。

ソフトウェアの規模が大きくなり、開発要員も増加して来ると、東京のような大都会に大勢の人を集めなくてはならず、人集めそのものも大変であるが、作業場所、住居などの用意も困難で、ひいては大幅な開発コストの上昇を招くことになる。

地方の幾つもの開発拠点を設け、この間を通信回線で結び、設計書、ソースコード、問題処理票などの成果物を共有し、メールや遠隔会議システムを駆使してあたかも共通の場で作業が出来るようなグループウェアシステムが構築出来れば、この問題は解決出来る。

所で筆者等の場合は、社内的には新規の弱小組織であったため、割りあてられた予算規模ではいっきに大型コンピューターを購入することは不可能で、単価の安いワークステーションを逐次増設する形で開発環境を整えていた。

これが幸いしたのである。サンのワークステーションにはTCP/IPのプロトコルが搭載されていたので、これを用いてLANを構築しワークステーション間を繋げれば、インターネット機能をフル活用したグループウェアシステムが創れ、作業場所を意識しない分散開発環境を完成することが出来た。

勿論、この環境は一朝一夕に出来た訳ではない。密に相互結合されたプログラムモジュールの夫々に、創り込む機能毎に分かれた担当が、同時に手を入れる訳であるから、モジュール全体の論理が崩れないようにするための作業ルールを造り、これを運営する体制を創る必要がある。

また、環境をパワーアップするための諸ツール類も、開発担当者の要求と操作に馴染ませながら装備するので、一応の完成をみるのに一年はかかった。

なお、この環境は、所謂上からの押し付けでなく、開発作業員達自らの発意と自らの作業で構築されたものであったので、極めて順調に定着が図られ且つリファインがエンドレスに実行されて行った。

現在では、このような環境は普遍化し、海を越えてソフト開発を共同で行う場合などは常識になって居る。しかしながら、1990年、このシステムを創り上げた当時は、汎用大型コンピューターによる開発環境が全盛で、インターネットも目新しく、ワークステーションによる広域分散の開発環境は斬新的なものであった。

ベル研から訪れたソフト開発技術者が我々の創った開発環境を視察して、大変高く評価されたので半信半疑であったが、その後の意見交換で本心と分かり、大いに意を強くしたものである。

メンテナンス体制の刷新

数メガに及ぶソフトウェアから完全にバグを取り除く事は不可能である。綿密なテストを重ねクリティカルなバグは全て取り除き、5万行のプログラムに対し1件程度の致命的で無い残存バグのレベルに追い込んだ所で製品として出荷する。

しかしながら、この致命的では無いと考えて居たバグも、予測し難いハードウェアのトラブルなどと重なると、システムダウンに至る場合がある。このようなケースまでを想定してテストを行うことは事実上不可能である。

ミッションクリティカルな通信ソフトウェアにおいては、通信の途絶を引き起こすシステムダウンは許されるものではない。

そこで、全国に設置されている全ての交換機の作動状況を24時間体制で集中監視し、何処かで何かトラブルが発生したならば直ちに遠隔診断を行い、バグが検出された時は遠隔操作で修理し、システムダウンを未然に防ぐ体制を整えた。これにより、電話網のシステムダウンの新聞記事は皆無になった。

こう云った遠隔集中のメンテナンスシステムも、現在では全く常識の世界であるが、1990年当時は交換機が設置されて居るサイト毎の保守要員を配置するメンテナンス体制であったため、このシステムを直ちに本格的に採用すると、多数の職員の配置転換を必要とするなどの問題もあって抵抗を受けたものである。

交換機に搭載するソフトウェアの完全内製化を達成する過程で、止むに止まれず事を運ぶ中で、上記に代表されるような時代の先駆けとなる副産物を収穫出来、新規に組織した部隊の自立が図れたのである。

技術と云うものは、自ら手を汚し、徹夜、徹夜の修羅場を潜り、初めて身につけ、組織に蓄積される事を実感した。

4. 健全な企業体質を維持し、技術開発を推進し続けるために

1990年代初頭に一応の完成を見た通信ソフトウェアの完全内製体制はその後どのようになっただろうか。

2007年、20年も経って居ない時期に、その姿、形は見る影すらないのが現実であった。真藤さんの下した命題の第一ステップはクリアしたものの、次への展開など全くなされないまま霞の如く消え去ってしまった。

一方世の中は、ユビキタス社会の到来とやらで、通信などの諸機能がソフトで組み込まれたチップがありとあらゆる機器や設備に埋め込まれ、これらがネットワーク化される時代になった。まさに、真藤さんが予見した時代である。

何故遅れをとってしまったのであろうか。NTTの企業風土を形成する仕事へのスタンスと、社員の評価の問題に大きな原因があるものと思う。

4. 1 仕事に対するスタンスの変革

民営化前の電電公社時代、特に発足当初から電話の大量開通の全盛期を迎えるまでは、仕事は直営で行うことが当たり前であった。

しかし、大量開通全盛時代に入り、膨大な作業を捌くため開通工事の請負化が始まり、これを端緒に技術開発を含め仕事を広範に亘って、外に出す風潮が強くなっていったように思える。直営時代に十分仕事を身につけた者が社内存在し、この人達の的確なコントロールの基に仕事を外に出して居る間は能率的に運営された。

特に、日進月歩する技術に関する仕事の場合、どうしても仕事を実際行っているサイドに技術ノウハウが溜まるので、いつの間にか、技術力は仕事を出す側と受ける側で逆転現象が起こる。この結果、実質的主導権が仕事を受ける側に移り、コントロールして居る積もりが、逆にコントロールされるようになる。しかし、これに気付かず自分が技術を主導しているかの如き殿様気分外部依存にシステムにどっぷり浸かってしまう危険性がある。

本体企業が本来実施すべき仕事を止むを得ず外に出していたものを、企業グループ内に取り込むために作った子会社が、この仕事を自分でやろうとはせず、相変わらず筒抜けで外に出したままになっているケースは無いのか。

何時まで経っても発注者の気分で、手を汚さず胡座をかいて居ては、技術蓄積は疎か、何も身に付かずただ徒にコストが嵩むばかりである。

よく、人件費が安い外注を使うと言うが、技術力の無い発注者が、幾ら安い人件費の外注を利用しても、果たして効率的な開発が出来うるのか、そのようなことは不可能である。

先ずは、自らが手を汚し、謙虚に己の技術を身につけ、磨きをかけることに専念し、先ず会社のコアとなる技術を確立する必要がある。また、この確立過程で自らの技術の輪を広げ、激しい競争に勝ち残ることの出来る十分な体力を身に付けなければならない。

4. 2 人に対する処遇のあり方

「事業は人なり」と言われるが、技術も人である。自ら手を汚し、黙々と技術開発に従事する現場の人達が本気で持続的に仕事に励むことが出来る環境を創らなければ、真に技術力を持つ会社にはなれない。

いくら現場重視を叫んでも、所謂エリートと称する自分の手を汚さない、一部高学歴者のみが優遇されて管理部門に座り、現場を叱咤しても決して長続きはせず、いつの間にか現場は疲弊しついに消滅してしまう。

品質、コスト、納期のトライアングルを巡る修羅場を潜りながら、技術を蓄え、リファインに努めている開発現場職員の処遇を第一義に考えなければならない。

人は、意気を感じて全身、全霊を打ち込むものであるが、これを持続させるためには、処遇という配慮が必要である。

5. むすび

企業の寿命は30年などと言われるが、30年の壁を超え堂々と生き残っている企業、例えばIBMのケースなどには学ぶところが多い。

1950年代にハードメーカーとしてスタートしたが、1970年には、莫大な開発費を投じて完成した360 OSをアンバンドリングしてソフトウェアを商品化した。そして、1990年代初頭、長年蓄積して来た膨大なアプリケーションのノウハウをベースにしたソリューションビジネスへ転回を図った。また、最近は更に経営コンサルティングビジネスにまで手を広げようとして居る。

ここに観られる特徴は、ソフトウェアと云うコアコンピタンスを大事に育て、これを基軸に業容を、20年ぐらいのインターバルでダイナミックに変革し、果敢に拡大している事である。

云うまでもないが、新しい世紀は、コンピューターとソフトウェアが社会基盤全てに入り込み、その核となる時代である。その展開分野は限り無い。

我々も折角踏み込んだソフトウェアの世界、手を拱いている訳には行かない。自らの手で、他人に真似され難い独自の技術分野を改めて開拓し、しっかり育てようではないか。

<事務局注>ご寄稿への感想、意見、感動などございましたら、下記サイトのコメントボタンよりご記入いただければ幸いです。

<https://ictov.jimdo.com/home/特別寄稿/>

海外実践マネジメント

今も継続・拡大するフィリピンの Smart・PLDT プロジェクト(14) — 『NTT を巡るグローバル環境の変化』日米貿易摩擦、AT&T 分割・再編、 そして NTT のグローバル化へ—

元 PLDT チーフオペレーティングアドバイザー
元 NTT アメリカ社長
現 株式会社ハイホー CEO
鈴木 武人

7章：海外事業で思うこと

当時のフィリピンの法律では、フィリピン人の出来る業種、販売業やサービス業は原則外資が規制され、通信事業の様なインフラサービスでは50%以下は認められるものの外国人の直接の命令権を認めていませんでした。我々の立場は明治の昔の『お雇い外国人』の様なもので、当初は何を誰に教えるかのプログラムを予め提出し、またその進捗状況を報告する義務がありました。私のレベルの NTT への支払い年間費用が1億円を超えると聞いて驚き、まさにお雇い外人と認識しました。その後は少し緩んで、経営上のアドバイザーの役割となり、進捗報告等は不要になりました。しかしながら、実際には『アドバイザー』に止まる必要は無く、それ程不便無く執行役として行動できました。即ち日本での会社役員のやり方と大差は有りません。ただ、幾つかの処世術は必要です。



Smart・PLDT の最大株主である First Pacific から香港から数人の英国人の『アドバイザー』が我々のカウンターパートとして派遣されており、経理・財務面で多くの事を学びました。反面、経理・財務でも通信関係の技術者でもない英国人が移動通信の総責任者を自認し、『NTT 側は固定網のみに関与すべき、電波も使用させない』等と縦割りの仕切りを求めたり、Smart の社名が英語では『Smart=ずる賢い』の意味がある事から改称するとか突如言い出したりして、社内でもかなりの対立になりました。また Smart の拡大に伴って基地局や交換機類、伝送機器の購入が必要となりますが、この外に加入者管理(CRM)、代理店管理、課金システムの見直しや導入が必要となります。そのシステムの選定や契約等行為は Smart のコミッティ(検討委員会)の決定を経て行う事としていましたが、彼はこれを無視して独断で内示してしまった等から、ファウンダーの Fernando 氏と殴り合いになる程の激しい対立となりました。種々問題も生じて居た事から、結果的にお引取りを願う事になりました。実は法人営業本部時代に新生テレストラを訪問させてもらい、その際に多様なビジネスを可能とする顧客管理システムを驚きをもって見学させてもらい、その新バージョンを導入しようと考えているに至っていたのです。現在普及している Salesforce と同様の考え方をその数年前に検討していたこととなります。その後は、コミッティだけでなく、大きな課題に取り組む場合には第三者のコンサル会社にも参加してもらい、缶詰合宿で答を導く等の方法で、円満な人間関係の中で経営を進めることが出来る様になりました。

現地で注意すべきは、一部の人を除いては、比国人の間で親分・子分の関係が余りにも強く、与えられた目標を達成する事で地位を確保、俸給も決まる事から、一度方針を

示すとフィードバックが掛かり難く、即ちストップが効き難いことでした。これは **Smart** に限った訳では無く、オーナーが一度命令したらフィードバック無しに走ってしまい、この事から競争相手の通信事業者の幾つかは、固定網の目標や義務を達成した途端に倒産、あるいは身売りした例が幾つもありました。この点、**Smart** はコミッティを活用する事で、早くフィードバックをかける事が出来、固定網への投資も最小限に留める事が出来たのが幸と言えるでしょう。

親分は子分の面倒を一生見るのが原則ですから、数年で退任する我々外人が一時的に責任者となっても忠誠心を期待する訳には行きません。したがって、論理と展望が説得力という事になります。逆に忠誠心を持たれると一生面倒を見る義務のような関係が生じますから、ある意味危険といえます。

処世の秘策としては、現地の心有る人物と事前に意識を合わせ、この人物からの意見を十分に聞き、その結果を反映して、あるいは反映できない時でも、これを選択肢に挙げ、会議の結論として方向を決めれば良いと言う事です。現地の中堅幹部も立派な学歴と経験を持っており、経営的にも技術的にも高い技量を持つ方々でした。

PLDT の収入の伸びは **Smart** が支えていると言っても良い状況ですが、国内の競争状況が安定している事がその背景です。シンガポールの **SingTel** とフィリピン最大財閥の **Ayala** を親とする **Globe** 社はその面で良い競争相手です。

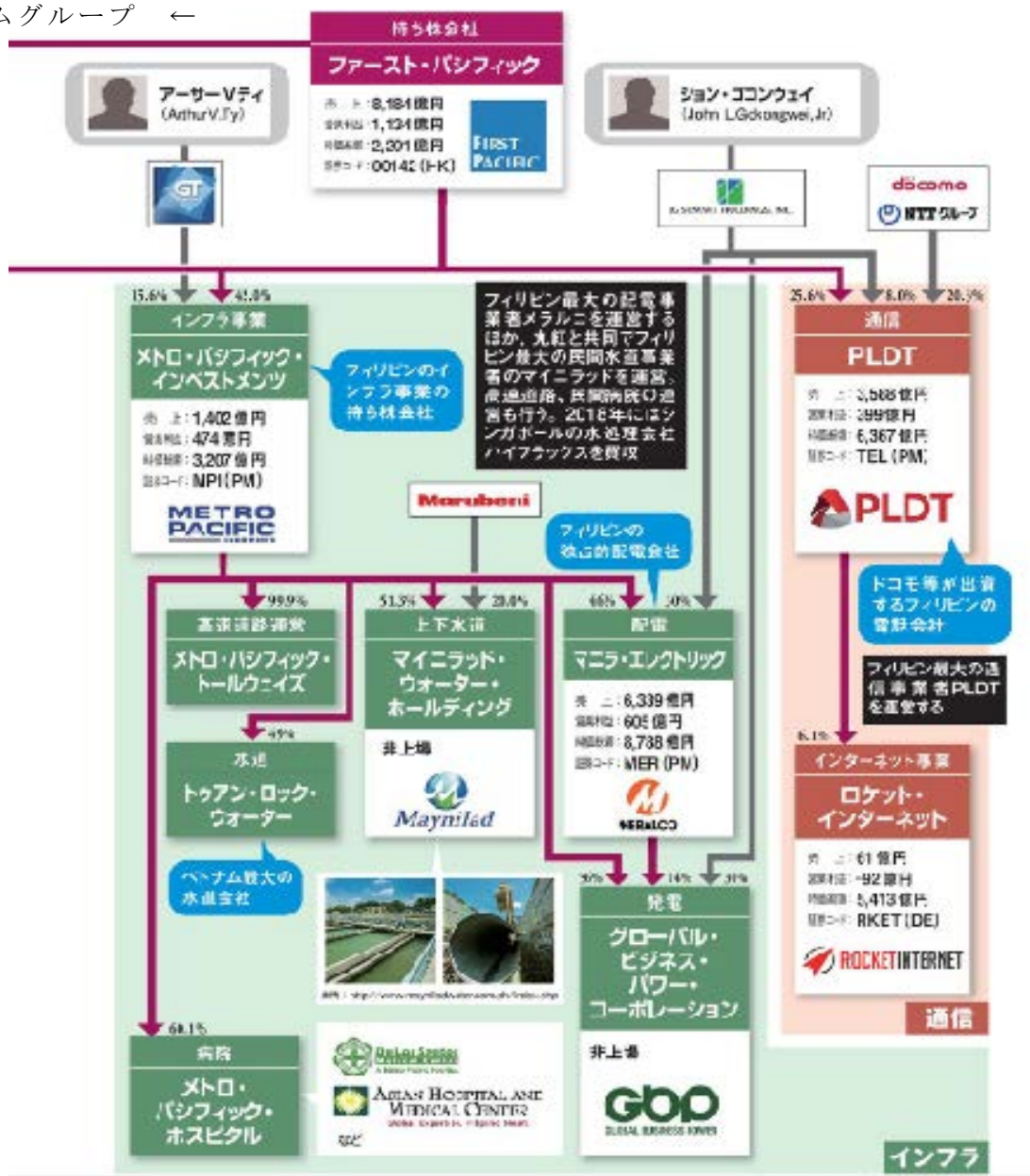
一時期 PLDT の買収に失敗したゴ・コンウエイが **SUN Cellular** を立ち上げて **Smart** や **Globe** に挑んだ事が有りましたが、いわゆるプラチナバンドを確保できなかった事からサービス品質の良くないディスカウントサービスに甘んじ、結果 PLDT グループに下る事で、再び安定的な競争に戻りました。

経営が安定するにつれ、パートナーの **First Pacific** のパンギリナン氏は色々な機会を捉えて通信以外の事業に乗り出しました。その内容は前にも述べたインフラ事業である電力会社の **Meralco** の他に、首都圏水道民営化に伴った **Maynilad**、マニラ北部高速道路などがあり、さらにメディア、鉱山、レストランチェーンの他、オーストラリアやニュージーランドでは食料・食品ビジネスへの投資等多岐に亘るようになり、**First Pacific** の **Market Value** 総額では \$21B=2 兆 4 千億円程となっています。多くのケースは財閥の次世代経営能力に関する株主金融機関からの疑念や、交代期に起りがちのお家騒動等で安く買える事が契機のようなものでした。通信に関するフィリピンから外への進出については小生の在籍した頃に、一時タイの **TT&T** の買収検討の他、華僑系財閥 **Lippo** からのオファーでインドネシアでの携帯通信事業等の検討を行いました。インドネシアについては **NOKIA** の協力を得て本格的に検討しましたが、規制上政治的に利益を吸い上げられる構造であったり、周波数割り当てから技術的にリスクが高過ぎるとの結論で検討を停止しました。フィリピン自体が十分な人口増もあり、GDP 成長率が 6.8% 前後と高成長で、リスクの上からわざわざ出て行く必然性が低かったと思われましたし、**NTT** も必ずしもフィリピンを中心に展開する事を望まなかった事が背景に有りました。

NTT の持ち分は持株会社から当初は **NTT Communications** へ移されましたが、その後 **docomo** と共有し、さらにドコモが増出資し、**First Pacific** (25.6%)、ドコモ(14.5%)、**NTT Com.** (5.85%) となりました。**NTT** の双方からは i モードの実施等時々サービス展開上の要求があったりしますが、日本の環境とかけ離れた状況から、そのまま移植して成功した事はありませんでした。逆に現地で成功した送金サービス等 **GSM** 上のサービス

についても何度も説明しても日本側がこれを受ける事はありませんでした。要は、配当や株式価値による資産については興味があっても、海外企業の経営は現地の状況を把握している側に任せるほかは無いです。ファーストパシフィックからはフィリピン内外の種々のプロジェクトへの参画の誘いがありましたが、NTTのノウハウが生かせるか、また参画の意義や必然性、さらに PLDT が他の国へ進出するような事になると NTT の立場が混乱する事になりかねないという懸念からか、実現には至りませんでした。ゴコンウェイグループは通信事業を PLDT グループへ売却、併合の形をとって、結果的に PLDT にとっては最も望ましい、PLDT とグローブの 2 大通信会社という安定した市場を形成しましたが、これには競争が生かされていないという批判が出てきました。(次号に続く)

インドネシア
サリムグループ ←



<事務局注>ご寄稿への感想、意見、感動などございましたら、下記サイトのコメントボタンよりご記入いただければ幸いです。

<https://ictov.jimdo.com/home/海外実践マネジメント/>

風車（かざぐるま）、風の吹くまで昼寝かな

日本ベンチャーネット社長 エッセイスト 田上 智



表題は、庶民宰相・広田弘毅（こうき）が残したよく知られた俳句である。あえて「平民宰相」と言わなかったのは、よく、原敬（はらたかし）が平民宰相と言われているが、原は祖父が家老職にあったほどの上級武士の出で、厳密には平民とは言い難い。そういう意味では広田はまさに庶民の出身である。この句は、次は外交官として栄光のポストである外務次官と目されながら、オランダ公使に左遷された時の心境を謳ったもので、やや自虐的なトーンもある。オランダだから風車だというメタファーも込めて。

経済小説の御三家の一人城山三郎の「落日燃ゆ」を感動を以て読み終えた。広田は、戦争直後の東京裁判（極東国際軍事裁判）で7人のA級戦犯のうち唯一の文官で絞首刑となった人物である。あとの6人はすべて軍人であった。その自らを一切弁解せず従容として死を受け入れたその態度に作者・城山三郎がいたく心を動かされたのが執筆の動機である。もともと、城山三郎は、「人と組織」に焦点をあてて作品を展開する。組織の中で人がどう行動し、苦悩するのか、それが、同じくサラリーマンが企業という時に非情な団体の枠の中でもがき苦しむかを想起させ、経営者をはじめ愛読者が多いのが理由である。一方、同様に経営層にファンの多い司馬遼太郎は「権力」というモノにフォーカスしている。

広田は、明治11年福岡の石屋の息子として生まれた。第二次世界大戦以前、外務官僚から総理大臣にまで上り詰めたのは極めて珍しい存在である。一高、東大と進むが、貧しくて数人の学生仲間と今でいうシェアハウスをした。そこで賄いをしていたのが、のちの婦人静子さんだ。二人は結婚するが、新婚旅行は江の島。そこで結婚指輪は、そこで買った貝細工。「いつかは本当の指輪を買うから本日はこれだ」と夫人にあきらめてもらったという。後に、左遷されたオランダで今度は、ダイヤモンドの指輪を本場で買ってあげたのだ。

広田弘毅が常々言っていたのは、「自ら計らわず」つまり、「自分の利益になることは求めない」というのが一生の信条だった。外務省にはいっても、一生懸命に仕事はするが、上役にゴマをすったり、獵官のための一切の運動はしなかった。

裁判に臨んでも、決して命乞いをするでもなく淡々と事実を述べた。位人身を極め総理大臣になった後、乞われるままに近衛文麿内閣の外務大臣になった折、運悪く昭和12年（1937年）南京事件が起きた。南京事件そのものも未だに事実確認も含め議論が続いているが、「外務省ルートで南京事件の発生をいち早く知りながら、外務大臣として閣議で取り上げるなどの対策をとらず、被害を拡大させた」ことが、「不作為の罪」とされ、通常の戦争犯罪（戦時国際法違反）として死刑判決となった。この「不作為の罪」というのは当時も批判が多く、判決そのものも6対5というぎりぎりのもので、検事側からも疑問視された。広田弘毅は、要領の良い官僚的な外交官でなく常に軍人と対峙する「国士」であった。因みに、本日文化勲章受章者が発表されたが、これも、広田の発案によるものであった。「軍人や役人ばかりでなく、文化人にも勲章を」というアイデアからである。（完）

<事務局注>ご寄稿への感想、意見、感動などございましたら、下記サイトのコメントボタンよりご記入いただければ幸いです。

<https://ictov.jimdo.com/home/海外グラフィティ/>

ノルウェー俳柳紀行(4)

元 JICA シニアボランティア
北垣 勝之

海賊の名前先行ヴァイキング

ヴァイキングと言えば海賊集団を思い描く人が多いと思うが、それは彼等の時期的挙動によるもので、もとはスカンディナヴィア半島やバルト海沿岸に住むゲルマン系の人々で、平時はそれぞれの故地において狩猟や漁業を営み、舟艇造りや操船を得意としていた。入り組んだ峡湾、山岳森林地帯で元々農耕には向かない寒冷地域、それが彼等をして海賊行為に転進せざるを得なくさせた。また、そういう機会が増えるに従い侵略だけでなく、進出地において傭兵や商人として活躍するようになる。中には政治的支配者になる者も現れ、土着化が進む。斯くして中世ヨーロッパに少なからず影響を及ぼす。但しヴァイキングとして顕著な実績を留める国は、ノルウェー・スウェーデン・デンマーク・アイスランドの四カ国になろう。



ヴァイキング船



木造教会



民俗村で楽器を奏でる女性

本場にてムンクに触れる至福者

めいふめい 名 不名 ムンクの名画 誰 が叫ぶ

ノルウェーを代表する画家エドワルド・ムンク(1863~1944)の作品を蔵するムンク美術館を訪れる。オスロ中央駅から地下鉄で2つ目のトゥーエンで下車、駅出口に向けてウロウロ歩いていると、熟年の女性が「美術館はこちらから出て大通りを渡り、あとはまっすぐ行くだけですよ」と声を掛けてきた。さらに「今日は天気も好いし、その先にある植物園を散歩されるのもよいでしょう」とガイドしてくれる。ムンク美術館には彼の作品ばかり収納され、しかも観覧できるのはその一部だけであった。人気作品「叫び」は此処にはない。それは王宮に近い国立美術館第19小間で翌日じっくり観賞することになる。一寸拍子抜けのムンク展覧だったが、親切な小母さんに言われた通り緑と花に覆われた植物園を通り抜け、ついでにムンクが住んでいたアパートや少年時代の家を探しながら下町風情の住宅兼商店街を散策する。住人らしき人を捕まえてこれらの面影を尋ねても正解は跳ね返ってこなかった。彼等にとってムンクは日常の必需品ではないらしい。巨匠ではあるが生活には何の関係もない過去の絵描きに過ぎないようだ。

一方の国立美術館にはオスロ滞在最終日の午前10時開館に合わせて出向く。すでに数十人が列をなし開館を待っている。目指すはムンクの「叫び」、そこに到達するまでに幾多のサラ(salle)を通り名も知らぬ名作にも見入る。ムンクの間だけは大勢の人ばかり、日本人のツアー客も多い。北欧ツアーの一環でノルウェーに2、3泊立寄り、ムンクにお目にかかるようだ。正しく時間に急かされた旅人たちである。見覚えのある彼の作品が

ずらりと並ぶ。その一つ一つを写真に収める。作品約 100 点を集めたムンク展が東京都美術館で開催される。入場料は前売りでも 1400 円/人、それを見に行く気にはなれない。本場でじっくり観賞しておこう。ここなら無料(オスロカード利用)で心行くまで楽しむことができる。日本での混雑が今から目に浮かぶ。

ムンクの「叫び」は、彼の鬱積した魂の叫びを表現したものであろう。印象派のような繊細な写実主義ではない。人間の心奥を表出するにはどうしたら良いか、それをデフォルメして描いたのが「叫び」作品とお見受けする。ノルウェー旅行の締めをムンクでまとめホテルをチェックアウトする。なお、ムンクの作品は他にも随所で見られる。例えばノーベル平和賞授賞式が行われるシティホールにも、ムンク絵画で彩られた空間がある。彼は正しくノルウェーが生んだ偉大な画家である。

ノルウェー^{こく} 何処^{かしこ}も 彼処^{かしこ}も別荘地や

自動車^{こく}で占う民の裕福度

オスロ・トロンハイム・ベルゲン・スタヴァンゲルとノルウェー4大都市を巡り、外見上、優雅な国だという印象を受ける。高物価に耐え得る人々の生活水準は高そうだ。この国では商品のほとんどに 15%ないし 25%の付加価値税が掛けられている。その分、国民は税金に見合うインフラ、社会福利や教育を享受する。「働き盛りに税金を納めていれば、高福祉の老後を送ることができる」と政府の財政政策を信じる。国王ハーラル 5 世(1991 即位)も憲法遵守の姿勢を強く打ち出し国民から広く信頼されている。国政と王政、この立憲君主制への信頼関係は長い歴史の中から紡ぎ出されてきたもので、これが国家の成長と繁栄を確固なものにしている。

国土面積は日本とほぼ同じ位、人口は極端に少なく約 530 万人と東京都のそれにも及ばない。だが資源には恵まれていた。まず鉱物資源、石炭・鉄・銅・ニッケル、それに 1970 年頃からの北海油田とガス田の開発、ノルウェーは原油の輸出国である。豊富な水による水力発電(総電力の 95%)、鉱業の外に漁業(サモシカ・ニシン・タラ等)が盛ん、また捕鯨は日本やアイスランドとともに過去の一時代を築いた。国土の 25%は森林地帯とあって林業(モミ・マツ等)として、木材、紙・パルプの輸出も行う。農業は耕地面積が国土の 3%と少なく、牧畜とともに小規模にとどまる。なおハンザ同盟に到る中世から船舶による物流は盛んで、近年までタンカーを主体とする海運王国を堅持していた。併せて石油掘削などに関連した特殊船舶製造でも名を成した。私が 40 年前にオスロを訪れたのもタンカーやオイルリグ市場の調査のためであった。その他、今日では観光業、文化・イベント関係での隆盛が著しい。このような経済・産業がノルウェーの豊かさを築いてきた一因であろう。

此処もとに 2017 年度の経済指標を二つ提示する。一人当たり国民総生産と国民総所得である。これによってノルウェーが世界上位にあることが分かる。しかし国民の所得格差を見るにはジニ係数によって所得分配(収入不平等)度合いにも触れる必要がある。ノルウェーの指数は 27%(以下 2015 年度ベース)で安定している。これに対し日本は 33%、この数値が 40%を超えると格差は顕著になり社会不安が増すと言われる。因みにフィンランドとデンマークは 26%、スウェーデン 28%で北欧諸国民のより所得平等性が窺われる。

なお統計数値では国民の裕福度を実感しづらい。やはり市井にあって庶民の生活実態をつぶさに観察する方がより分かりやすい。今回、行く先々で住居や趣味やペット犬種などを視るに、より明確な指標としてマイカーを取り上げたい。高額車テスラが殊の外多く見受けられた。ノルウェーではベンツやフェラーリも比較的多いが、それ以上に浸透している感じである。中にはぞんざいに扱われ傷付きのテスラもある。それだけ庶民階層に浸透している証左であろう。

一人当たり GDP(単位:US\$) 世界銀行

①	ルクセンブルク	105,803.13	⑪	オーストラリア	55,707.78
②	スイス	80,590.91	⑫	スウェーデン	53,217.63
③	マカオ	77,451.29	⑬	オランダ	48,345.77
④	ノルウェー	74,940.12		
⑤	アイルランド	70,638.26		(中略)	
⑥	アイスランド	70,332.19		
⑦	カタール	60,844.26	⑲	フランス	39,869.08
⑧	アメリカ	59,501.11	⑳	イギリス	39,734.59
⑨	シンガポール	57,713.39	㉑	日本	38,734.52
⑩	デンマーク	56,444.10		(以下略)	

一人当たり国民総所得(名目 GNI:購買力平価ベース、単位:US\$) 国際統計格付センター

①	カタール	123,860	⑪	オーストリア	43,840
②	シンガポール	76,850	⑫	オランダ	43,210
③	ノルウェー	66,520	⑬	カナダ	42,610
④	スイス	56,580	⑭	オーストラリア	42,540
⑤	香港	54,260	⑮	ベルギー	40,280
⑥	アメリカ	53,960	⑯	アイスランド	38,870
⑦	サウジアラビア	53,780	⑰	フィンランド	38,480
⑧	スウェーデン	44,760	⑱	日本	37,630
⑨	ドイツ	44,540	㉑	フランス	37,580
⑩	デンマーク	44,460	㉒	イギリス	35,760
				(以下略)	

ウジが湧くオスロ ^{うごめ} 轟く観光客

^{いにしえ} 古の記憶 生き生きミュージアム

人口約 70 万人のオスロはノルウェー最大の都市で、生い立ちは 11 世紀に遡る。ヴァイキング王としては最後のハラルド 3 世(治世 1046～1066)が築く。彼は 1066 年イギリス遠征の折、スタンフォード橋頭の戦いで戦死、爾後ヴァイキングは衰退に向かう。替わってデンマーク王政の支配下に入り 1299 年ノルウェーの首都になる。その後ノルウェーはデンマークとスウェーデンそれぞれの王政の影響下で発展する。1905 年 6 月スウェーデンより独立、第 2 次大戦ではナチスドイツの侵略を受け、政府と国王は一時ロンドンへ亡命する。冷戦時代は中立主義を掲げ、NATO(北大西洋条約機構,1949 年)、EFTA(ヨーロッパ自由貿易連合,1959 年)に参加し、それぞれ自立的な北欧諸国と歩調を合わせる。

40 年前のオスロの記憶は大分失せたが、市庁舎の南東に広がるアーケシェフス城を散策した覚えがある。公園内で酒瓶をラッパ飲みしながら絡み合う男女にびっくり、確か入場無料の公園だったはずだ。今回はビィグドイ地区の五つの博物館も訪れた。1200 年頃の木造教会(スターウヒルケ)のあるノルウェー民族博物館、1912 年 1 月南極点に到達したアムンゼンのフラム号が展示されているフラム博物館、1000 年以上前のヴァイキング船を展示するヴァイキング博物館、パピルス船ラー 2 世号や、ペルーからイースター島まで漂流した「いかだ船」コンチキ号を展示するコンチキ号博物館、そしてノルウェー海洋博物館の 5 カ所である。このうちヴァイキング船は昔の記憶と一致、再会に興味ますま

す募る。前回訪問時の私のノルウェー土産は、コンチキ号ワッペンと北海原油の標本の二つ、今でも自宅を飾る記念品になっている。しかしオスロ市内のことは殆ど覚えていない。当時の企業駐在員任せで夜のキャバレー位しか思い浮かばない。ましてや観光客が右往左往する煩雑な街となった今、これ以上探索する気にはなれない。

しょうじんこう

少人口 一人ひとりが主人公

人活かす女性はつらつ過疎の国

国賊は酒に 博打ぼくちに養老院

国土面積の割には人口が少ないノルウェー、移民受け入れにも極めて慎重である。有効労働力は日本よりはるかに少ないはずだ。にも拘らず世界上位の国富を有す。これまさに国政の問題である。少ない人的資源を最大限有効に活用すること。日本の場合、国会議員の人数は衆参両院を入れて世界で7番目に多い707人、因みにスウェーデン349人(38位)、フィンランド200人(74位)、デンマーク179人(82位)、そしてノルウェー169人(86位)である。下僕労働者の際たる国会議員、日本は即刻半減してもよい。英1455人(2位)、伊950人(3位)、仏925人(4位)、ドイツ778人(6位)並みに考えているとしたら、EU等のように凋落するだけである。まずは隗より始めよ、政治の生産性向上と質的改善を図って働き方改革を行うべきであろう。なお国会議員に占める女性の割合はデンマーク37.40%(20位)を除き、スウェーデン43.60%(5位)、フィンランド42.00%(6位)、ノルウェー41.40%(8位)と軒並み高い。それに引き換え日本17.30%(140位)は、よくマスコミに叩かれるだけあって極度に低い。40年前のオスロで乗ったタクシーの運転手は若い女性だった。今回もトラムの運転手、駅の案内係、商店や役所等の働き手と、至るところで女性に巡り合う。人が足らなければ既存の固定観念を排し国民総動員で対応しなければなるまい。ノルウェーの女性参政権は1913年から、女性の徴兵義務(18~44歳)も2015年から施行されている。全てにおいて男女平等、女性の社会参加は進む。

「健全な国家に、健全な国民宿る」、また逆に健全な国民がいるからこそ健全な国家ができることになる。「酒は百薬の長」を超える吞兵衛天国は、百害あって一利なし。酒や甘味料に高税を課すも良し。またギャンブルや投機は国家破滅への媚薬でもある。清朝崩壊の因は阿片、中華民国のそれは賭けマージャン、いずれも国民を墮落に誘導した国政の過ちである。今日の日本はゴルフ会議に情報だけの虚業、いずれ国民は煮え湯を飲まされることになろう。ノルウェー国民のように死の瀬戸際までピンシヤン、老人はコンセッション(concession)の乗り物で自足行動、いつまでも元気を保つ。日本のように無理に老人ホームに送り込むようなことはしない。老若男女に関係なく国民の自助努力を導き人間の価値をとことん使い切る。それが国家財政の冗費を省き、国民が末永く輝く社会を創出することになろう。(次号に続く)

<事務局注>ご寄稿への感想、意見、感動などございましたら、下記サイトのコメントボタンよりご記入いただければ幸いです。

<https://ictov.jimdo.com/home/海外便り/>

JICA 海外協力隊 2020 年春募集の事前情報

事務局

JICA 海外協力隊 2020 年春募集の募集期間は 2 月 20 日～3 月 30 日の予定と思われま
す。現在、下記サイトでプレエントリーを受け付けており、登録した方(70 歳未満)には
募集開始の通知や、各種お知らせが届きます。スマートフォン、タブレットからも登録
が可能です。ご関心のある方はご登録をお勧めいたします。

https://job.axol.jp/gs/c/jica/entry_5911291019/

お知らせ

第 43 回海外情報談話会開催のご案内

事務局

ICT 海外ボランティア会(ICTOV)による第 43 回海外情報談話会を下記のとおり開催い
たしますので、ご多忙とは存じますが、奮ってご参加くださいますようお願い
申し上げます。

1. 日時：2020 年 2 月 27 日(木) 15 時～17 時
2. 場所：(一財)海外通信・放送コンサルティング協力(JTEC)及び Web TV 会議室
東京都品川区西五反田 8-1-14 最勝(さいしょう)ビル 7 階
JR 五反田駅から徒歩約 5 分
<http://www.jtec.or.jp/about/access.html>
3. 講師：西口 美津子様(沼津工業高等専門学校教養科嘱託教授、元ノーザンテレコム)
4. 演題：「外資系企業から見た情報通信産業と NTT」
5. 参加費：無料(会員制ではなく、どなたでも参加できます)
6. 定員(先着順)：JTEC 会場 30 名、Web TV 会議室 100 名
7. 申込方法：参加ご希望の方は、下記連絡先にご氏名及び談話会参加希望の旨をご連絡
ください。なお、Web TV 会議室への参加ご希望の方はその旨ご記載ください。
<連絡先> ICTOV 事務局 info.ictov@network.email.ne.jp

☆日米貿易摩擦の下、NTT が国際調達した DMS-10 交換機の国内展開について、ノーザン
テレコム側で従事した経験を中心に、SRI International (旧スタンフォード研究所)で
のオルマー元商務次官関連業務や日立製作所での交換機ソフトウェア設計業務などを
含め、初心者にもわかりやすくお話しされる予定であり、随時質問できる雰囲気の中で、
気軽に楽しく談話しながら、学び、考える機会です。

(注) Web TV 会議室への参加方法は次のとおりです。

- ① 初回の方は海外情報談話会当日までに、次のサイトで「ミーティング用 Zoom クライアント」(サイトの一番上にあるもの)をダウンロードし、インストールする(無料)。それ以上の操作(ID 入力等)は不要であり、当日の②の案内メールをお待ちください。なお、Zoom はクラウドベースの Web TV 会議室システムであり、パソコン(カメラ・マイク付)、スマホ、タブレットのいずれでも可能です。

<https://zoom.us/download>

- ② 海外情報談話会当日、Web TV 会議室の案内メールが開始 5 分前までに届くので、メールで指定された Web TV 会議室サイトをクリックし、入室する。



編集後記(編集者から一言)

皆様のご協力をいただき、おかげさまで会報第 90 号を発行することができました。今回も、徒然日記、海外実践マネジメント、海外グラフィティ、海外便りのご寄稿があり、誠にありがとうございます。皆様からのさらなるご寄稿をお願いするとともに、今後とも当会へのご指導・ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

発行： ICT 海外ボランティア会(ICTOV)

会報担当： 空席のため募集中(編集長兼広報部長)、山川 博久(事務局長)

ホームページ担当： 山崎 義行(報道部長)、安達 信男(幹事)