

■若者 ひとに頼らず強くなれ

この夏、北京市に招待されオリンピックの開会式に出席した。そこで強く印象に残ったのは、世界中から集まつた若者のギラギラとしたまなざしだった。「負けてたまるか」という気概があふれていたんだ。

試合に負けても苦笑いするような日本人選手を見ると、実力は五角の



丹羽宇一郎の 負けてたまるか!

2008.10.4

丹羽宇一郎

はずなのに、試合前にすでに「気合と根性」で大きく差をつけられるんじやないか、とすら思えた。

スポーツの世界だけじゃない。私は最近、入社したての若手を「伝書バト」と呼んでいる。上司に言われたことを相手に伝えるだけで戻ってくる。何か問題が起きた時、自分で考えない。これまで、箸の上げ下ろしから全部、親が面倒を見てくれ、快適な生活を与えてきたから、言わされた以上のことを行わせる必要はない。これまで、

しから金部、親が面倒を見てくれ、

どうなるか。自らの手で努力してその立場を闘いといつていいから、すぐには乗り越えて人は強くなるといふことを。努力が自信と底力になる。

いま、何かに苦労しているなら、それは天が与えたチャンスだ。君はその中で磨かれる。

「負けてたまるか!」の気持ちで、継続して努力する」と喜びを感じてほしい。

伊藤忠商事会長で、地方分権改革推進委員会委員長などの要職も務める丹羽宇一郎さん(69)が、さまざま

なり、企業のトップになつたら、

るんじゃないだろうか。

そうやって人に頼り切つて政治家

なテーマで熱い思いを語ります。

地方分権の議論をしていて、つくづく「自主自立の精神」が日本には欠如していると思う。

地方はあるで「金の奴隸」だ。中央省庁の言うままに道路をつくり、○○会館をつくる。国は補助金をくれるが、全額じゃない。残りは地方の借金だ。できた会館が幽霊屋敷に

地元の議論をしていて、つくづく

「金の奴隸」が日本には

欠如していると思う。

地方はあるで「金の奴隸」だ。中央省庁の言うままに道路をつくり、○○会館をつくる。国は補助金をくれるが、全額じゃない。残りは地方の借金だ。できた会館が幽霊屋敷に

丹羽宇一郎の 負けてたまるか!

2008.10.11

丹羽宇一郎



負けてたまるか!

2008.10.11

丹羽宇一郎

負けてたまるか!

なつても「役に立たないから国にお返しする」というわけにいかない。数十年間は他の用途に使えないと国が決めている。ただで金はくれない。嫌でも従わざるをえない。

パック旅行のように、添乗員の旗の後をゾロゾロついて行くのは、自由はないけれど、こんなに楽なことはない。一度その味を覚えたらやめられない。

でも、地方自治体は北から南まで

一律の条件じやないでしょう。一番

重要なのは、住民のために自由を獲得し、責任を持って仕事をすることだ。「財源をくれないから」「そんな能力がないから」と屁込みしてい

てはダメなんだ。

でも、地方行政だけではなく、日本の産業

を支える中間層も、管理されることに慣れきった「ヒツジの群れ」にな

っているような気がしてならない。

彼らにも、自主自立の精神で立ち上

がってほしい。

仕事だけれど、そこに自由といらむ

の尊さと喜びがあるはずだ。

地方行政だけではなく、日本の産業

■顔 心鍛えて宿る気力迫力

米大統領選挙が迫り、日本でも解散・総選挙が予想される。大統領選にしき総選挙にしろ、何が大事か。候補者の「人生の証し」といえる顔つき、たたずまい、聴衆に話すときの情熱、氣力。立候補に当たり「これだけ体を張つてやつているんだ」という迫力だ。うそをつけた

ら、顔に出でてくる。それを庶民は見逃さない。国民党は鋭いんだ。

企業の経営者が社員に語りかけるときも同じだ。迫力、氣力、たたずまい、それに顔。話す中身もわかりやすく、印象に残ることを一つ一つ言えばいい。じちやごちやと理屈を並べても無駄。目は開いていても、心が眠っている人はいっぱいいる。

私は部下の報告を聞くときも、顔を見る。もちろん、それだけですべてはわからない。人間は都合の悪いことは言わないものだ。でも、どれだけ氣力と迫力を持つているかはわかつてくる。

顔を見ながら報告を受けていて「この計画はできすぎだな」と思う



2008.10.18

丹羽宇一郎の

負けたまるか!

2008.10.25

丹羽宇一郎の

負けたまるか!



元巨人監督の川上哲治さんは倒れるまで練習して、それでも足りず、さらに練習をしたという。女子プロゴルファー富里藍さんは、どんなコンディションの時でも、うまくいくことを信じて自分を鼓舞するようにしているそうだ。

心身を鍛錬していない人は、ちょ

つと調子が悪くなっただけで「へなへな」になってしまふ。一方、どことんまで鍛えた人は「これだけ練習を積み重ねてきたんだから」という自負心が底力となり、精神的に競争相手よりも優位に立てるようだ。

ビジネス界も同じだ。米国駐在員の時代、私は昼夜も土日もなしで働いたつもりだ。時差があるので、早く朝から欧洲とやりとりし、夜は日本が相手だった。その結果、「仕事量では誰にも負けない。やれるもんなら、やってみろ」といえるまで自信がついた。そうした経験は蓄積され、絶対に無駄にはならない。

必死で働いたのは「自分がやらなければ同僚や上司、会社に迷惑をかけている」というからだ。

政治家も「あなたが頼りだ」と国民から期待されれば頑張れる。首脳だって支持率が高ければ政権を途中で投げ出したりはしないだろうね。だが、日頃の鍛錬がなければ、期待されても応えられないだろう。何事も「やれるもんなら……」と人にいえるまで、自分を鍛えなければいけない。最後は自分との闘いなんだ。

■鍛錬 とことんまで自分と闘う

■危機　おたおたせず原点に戻れ

米国発の金融・経済危機は、10年ほど続いた「ドルバブルの呪い」を世界中が受けた結果、起きたといえる。株式や債券相場の上昇で、金融機関をはじめ企業は楽々と金をもうけ、ドルは世界中にあるふれた。ところが、金融資産が米国一国だけはコントロールできない規模まで膨ら



丹羽宇一郎の 負けてたまるか!

2008.11.1

丹羽宇一郎の

んでしまい、サブプライム問題を契機にバブルが崩壊した。

日本を含む世界経済への影響は大きい。個人が持つ株も暴落して、企業の収益も落ちてきている。ただ、汗水垂らして働かないで巨万の富を築いた人がいるわけで、その人たちが今、痛みを受けるというのは、ある意味では仕方のないことだらう。

巨額の損失を出した欧州の金融機関は、株主への報告書に①従業員に対する成果主義に行き過ぎがあつた②格付け機関に頼り過ぎてリスク分析が甘かった、などと反省点をいっぱい書きこんだ。イソップ寓話「アリストキギリス」のキリギリスになっていたわけだ。いつもキリギリス

でいられるなんて、あり得ない。

では、これからどう生き、あるいは企業経営をしていくか。

ドルバブルの呪いをほねのけるためには、もう1回、原点に戻ることだ。つまり、華美に流されず、つましく生活する。国や企業も、経済成長や研究開発などの本来必要な投資をする。会社員も、おたおたするな。仕事を一生懸命にすればいい。一定の経済力をもつ日本には、むしろ早めにドルバブルがはじけて、よかつたんじゃないか。二コニコと安樂に、行き着くところまで行っていたら、もっとひどい目に遭つたかも知れない。そう思えば、あわてふためくことはないだね。

人口減少社会で何が起きるか。地方のスパイラル的な人口減少だ。世界では都市化現象が猛烈な勢いで進んでいる。50年前、全世界の30%くらいの人が都会に住んでいた。いまは約50%。都市化は世界の潮流だが、人口減少社会に入った日本では、この動きがもっと加速する。

2008.11.8

丹羽宇一郎の

負けてたまるか!



人口減少社会で何が起きるか。地方のスパイラル的な人口減少だ。世界では都市化現象が猛烈な勢いで進んでいる。50年前、全世界の30%くらいの人が都会に住んでいた。いまは約50%。都市化は世界の潮流だが、人口減少社会に入った日本では、この動きがもっと加速する。

地方が疲弊しているから、地方税収が増えない。税収が増えないと地方のインフラが整わない。病院が足りない。助産師がない。道路がデコボコになつても直せないと、下水道の整備に行き詰まつているとか。生活しにくいから人々がどんどん都会に出ていく。国立社会保障・人口問題研究所の推計を見ても、05年と比べて35年に人口が大きく減る県は、秋田、和歌山、青森、山口などになっている。地方の人口減少が顕著に進むとの見通しだ。

都市も破裂する。なぜかといえば、上下水道の整備が間に合わない。産業の発達で1970年ごろから都会は下水道整備に投資していく

た。その下水道施設がぼろぼろになり始めた。水管など施設の更新には、ものすごいカネがかかる。そこに、さらに人が集まつたらどうなるか。何とかとどめないと、日本はがたになってしまい。

では、どう対応するか。答えはたん都會に出ていく。政府や人に頼らず経済をねこし、政府や人に頼らず経済成長を自らの力で成し遂げるという、強い気概を持つことだ。そして、そんな地方の自立への努力を手助けするのが政府の役割だ。

これからの日本には、人口減少と高齢化を合わせて考える。そういう政策が求められている。

■人口減少観光・農業でストップせよ

■会社員 アリ、トンボ、人間になれ

米国発の金融危機が、世界経済に波紋を広げている。こういう不確実な時代に、特に若い世代の会社員はどう生きるべきか。

かつて会社の先輩が、新卒の採用試験の面接で「君はアリになれるか。トンボになれるか。そして、人間にになれるか」と聞いた。



丹羽宇一郎の 負けたまるか!

2008.11.15

■国際人 その国の人々のために働け



丹羽宇一郎の 負けたまるか!

2008.11.22

世界は米国の一極集中から多極化の時代へ向かおうとしている。その国際社会で、日本人はこれからどう生きるべきか。

国際社会で生きるべき態度は、国内と何ら変わらない。人を裏切らないじんだ。

どれだけグローバル化が進もう

と、一番大事なのは人間同士の信頼関係。人間の信頼ときずなをなくしては、どんな社会も成り立たない。これは世界共通だ。裏切ったりうそをついたりしたら、二度と再び信頼してもらえない。「また、うそをついているんじゃないか」と思われたら、友達もできない。一部の中国製食品の問題と一緒に、「信頼できない」となると、消費者はいくら安くたって買わなくなる。人間社会の根本にあるのは信頼なんだ。

ならばどうやって、国際社会で信頼される人間関係を構築していくか。国際人というとすぐ、「英語ができる」というが、そうじゃない。英語が話せるから、国際人だと思つたら大きな間違いだ。

その国の繁栄のため、社会のため、人々のためになる仕事をすれば喜んでもらえる。そして信頼されればさらに良い仕事ができる。そういう人間を国際人と呼ぶんだ。知らない間に違うんだ。

その国の繁栄のため、社会のため、人々のためになる仕事をすれば喜んでもらえる。そして信頼されればさらに良い仕事ができる。そういう人間を国際人と呼ぶんだ。

「アリになれるか」というのは、泥まみれになつて働くかという意味だ。「トンボ」は、複眼的な広い視点でのものを見ることができるか。最後の「人間」は、血の通う、温かい心を持つ人間になれるか。この三つに答えが凝縮されている。

20～30代まではアリのようじ地をはい、ドブ板を踏んで泥のように働く。それから40代後半までは、広い目で世間を見渡して勉強する。そして、会社のリーダーに近づいていく40代後半から50代にかけては、精神的にも鍛錬を積み、自分だけでなく人間というものをさらに勉強する。

会社員の財産は、上司や同僚、友人など仕事を通して培われた人間関係だろう。仕事を辞めた後も、自分の人生を支えてくれる人、腹を割つて相談できる人、本当に力になってくれる人……。人を裏切らず、一生懸命仕事をして、お互いに信頼し合える仲にならなければ、そういう人間関係は築けない。

たら大きな間違いだ。

外国で働くなら、その国の言葉ができることは最低限必要だが、言葉を勉強して、文化を学び、コミュニケーションの中でその国の人々の喜怒哀樂や感性というものを学んでいこう。そのため、その国の利益

■会社員 不遇を嘆く前に自問せよ

今年のプロ野球は西武が日本一になり、続くアジアシリーズでも優勝したが、最も印象的だったのは、阪神が最大で13ゲーム差をつけていた巨人に逆転され、リーグ優勝を逃したことだ。

阪神の選手たちが突如として技術的に劣るよくなつたわけではある



2008.11.29

丹羽宇一郎の 負けたまるか!

まい。それではなぜ負けたか。私には、大差をつけて心が緩んだとか思えない。一方、西武や巨人が勢いに乗ったのも「一丸となってイケイケ、ドンドン」という気持ちを作り出せたからではないか。何事も心の持ち方、精神が大事なのだ。自分に負けない強い心に鍛えなければいけない。

「上司に恵まれない」「努力しても評価されない」「不遇だ」などと思っている会社員も、「おれは『自分に負けていないか』と自問するといい。さぼったり、きらつこ仕事をしない。さぼつたり、きらつこ仕事をしないかったりしたことはないか……」と。

本気で挑戦し、仕事に一生懸命に取り組む人を、会社は不遇なポスト

に置かない。不遇をしているのは、実は自分自身ではないかと疑つてみてはどうか。

もちろん、上司が悪い時もあるだろう。でも、他人は自分の鏡だ。上司のことを「この野郎」と思つていれば、相手もわかる。上司の対応が悪いのは、もしかしたら自分がまいた種かもしれない。

会社を辞める理由で最も多いのは、日米を問わず「上記との折り合ひが悪」ことだ。嫌な上司との巡り合わせは非常に不運なことだが、確かに実力があるならば、最終的に会社は上司ではなく社員の主張を聞くだろう。謙虚と忍耐はいつの時代でも必須なのだ。

2008.12.6

丹羽宇一郎の

負けたまるか!



金融危機による景気減速を受け、「国民のため」という錦の御旗のもとで財政出動が増えそうだ。象徴的なのが「定額給付金」だが、国民はどう受け止めているのだろうか。

まず、誰がもらうのか。年収2千万円の人にお金を出す必要はない。1千万円の人も要らない。では、ワ

ー・キングプアと呼ばれる人たちなどが、もりって喜ぶのか？ 私はそうは思わない。彼らが必要としているのは、必死で働いてもぎりぎりの生活しかできぬ労働条件の改善や安定した雇用だ。政府がやらなければならないことは、仕事がない人に仕事を与える、まじめに働いていても生活が苦しい人を支援する、そういうことではないか。全国民に一律数万円なんて、国民は物言いではない。

2年前、世界食糧計画（WFP）を民間が支えるNPO法人「国連WFP協会」の会長としてケニアの難民キャンプを訪ねた。ソマリアから逃げてきた高校生の男の子が「将来

は海外の大学に進学したい」と言う。このキャンプからは、毎年数千人が海外の大学に留学するそうだ。男の子は、エイズにかかった姉と妹の世話をしながら1日10時間、もうそこの火で勉強していた。「卒業したら國のために働き、受けた支援は必ずお返します」とも話した。「われわれを見下すんじゃない。ただで恵んでもらおうなんて思つていな」い」というプライドを感じた。

定額給付金も同じだ。国民が求めているのは雇用の安定だ。1年限りでお金をもらつても、仕事がないまま迎える次の年はどうするのか。政府がやるべきことは、魚ではなく釣りざおを「支援」あるじのだ。

■定額給付金 魚ではなく釣りざおを

■格差問題 社会のきずなを取り戻せ

2008.12.13

丹羽宇一郎の

負けたまるか!



地方分権の大切さを唱え続けているが、では地方が疲弊すると何が起きるのか。仕事がなくなり、若者が職を求めて都会へどんどん流れ込む。そして富める者と貧しい者の格差が広がる。「東京沙漠」という歌があつたが、互いの結びつきが薄れ、都会は沙漠のように潤いのない

場所になる。つまり、「社会のきずな」が失われていく。
社会のきずなは英語ではソーシャル・キャピタルという。米国の学者は、これを充実させることが重要なと指摘する。ソーシャル・キャピタルの研究で、格差が経済成長を根底にどうで毀損しているという結果が得られたからだ。

貧困層と富裕層の間で対話がないなり、互いの協調が難しくなる。情報は持てる者に一方的に偏ってくら。貧しい人はますますそこから脱却できなくなり、将来への希望を失い、ねたみや憎しみが生まれる。ヨーロッパでは、そうして孤立化した若者が暴動を起こした。

ソーシャル・キャピタルの喪失は、社会の崩壊を招きかねない。都市化が進み、貧富の差が広がると、日本でも同じような社会問題が起きる可能性がある。

そうならないために、人々が平等な「機会」を享受できる社会を築く努力が必要だ。高いお金を払って塾に通わないと一流大学に入れない社会は、持たざる者の自尊心を傷つけ、反発心を育てる。社会のきずながますます毀損される。誰もが機会を得られる社会をつくるには、とりわけ各界のリーダーが意識的に努力しなければならない。政治家は「社会のきずな回復」をマニフェストに入れるべきではないか。

2008.12.20

丹羽宇一郎の

負けたまるか!



地球は水の惑星だといふが、水は「ブルーゴールド」や「ブルーダイヤモンド」と呼ばれるほど、貴重な資源になりつつある。

日本の平均降水量は年間約1700ミリだが、世界は平均約900ミリ。国連開発計画の06年の報告書によるところ、世界で約7億人が水不足で不自由を強られ、25年には約30億人に達するとされる。

中東の国々は海水を淡水化して飲み水を作る。インドでは農業用の地下水を大量にくみ上げるものだから、地下水の水位がどんどん下がり、井戸を掘るお金がない農家は耕地を放棄して都市へ流れているそうだ。中国は工業化で河川の汚染が激しく、飲料水に使えるようにするにはかなりの費用がかかる。水は将来はかなりの費用がかかる。水は将来、中国の経済成長のボトルネックになるだろう。

石油会社の買収で名をはせ、「乗つ取り屋」と呼ばれた米国の著名投資家ピケンズ氏が、テキサス州で土地を購入した。そこには地下水脈があるが、農地は減少が続いている。21世紀は水の時代だ。水を制する者は世界を制する。国と国民を守るために、農林業の多面的な機能を国政の中核の一つとすべきだ。

■水資源 森や田畠の役割見直せ

■危機の時代 ハーモニー・オブ・ライバルズ

2009.1.10



丹羽宇一郎の

負けたまるか!

金融危機と世界同時不況で09年が明けた。21世紀は激動の世紀になるだろう。インターネットとグローバリゼーションで情報が瞬時に地球を駆けめぐるようになったからだ。

ネットが普及する以前、情報はざざ波のように伝わるもので、何かの事象で世界が同時に動くことは少な

かった。ところが今は情報が広がるスピードは速く、対応も即時的だ。米国が悪いとなればドルが急落し、ビッグ3がダメだとすれば世界の自動車産業が総崩れ。原油の値段が4ヶ月で100ドル落ちるなんて過去の常識ではありえなかつた。

資源価格の乱高下も、みんなが同じ情報をに対して一斉にアクセルやブレーキを踏むため引き起こされる。

情報通信の進化のスピードで人間の決断力や判断力が迫りついでいる。日本の政治のように、みんなが同時にブレーキを踏んでいる中で決断が後手に回ればあつという間に世界から取り残される。技術革新はそれなりに進んだが、必要なのは心の

革新（エンジニアリング）で、それが最も求められるのはリーダーだろう。

かつてリンカーンは「チーム・オブ・ライバルズ」を提唱し、政敵を取り込み政権運営にあたつた。米国のオバマ新大統領はライスとヒラリー、スマーズとガイトナーという競争相手同士を政権に迎える。私にいわせれば、これは「ハーモニー・オブ・ライバルズ」だ。非常事態に右も左もない。敵も味方も一緒になつて議論し、最後はリーダーシップで決断する。そうしないと、スピードの時代にアクセルやブレーキを踏み遅れることになる。いま日本に必要なのは拳銃一致の頭脳政治だ。割れ

2009.1.17



丹羽宇一郎の

負けたまるか!

経営危機に瀕した米自動車大手3社「ビッグ3」のうちGMとクライスラーに対しても米政府は昨年末、総額174億ドル（約1・5兆円）の緊急融資を決めた。

「危機の時代にこそ、大企業は中小企業の精神に学べ」というのが私の持論だ。

■大企業病 危機こそ中小企業に学べ

大企業や役所の経費の使い方は、世間の感覚からすれば厳しさに欠ける。それは「人の力や税金だから」という意識があるためだ。中小企業のトップにとって経費はすべて「自分の力」だ。収益にビシビシ響くから、経費は効率よく使おうとする。「自分の力」などという意識があるかないかで、企業や役所のコストはだいぶ変わってくる。

第二に、中小企業の経営判断は非常にスピーディーだ。中小企業の社長は、良くもあしくも相談する人がいないので、自分自身で瞬時に判断せざるを得ない。

ある意味で経営者は独裁者だが、人間の統治能力には限界がある。世

界何十カ国にオフィスや工場を開拓するようになると、1人で管理するのは不可能に近い。大きすぎるとそれだけリスクが高まる。巨大なマンモスが滅びたように、ちょっとした気象の変化にも対応できなくなる。経営者は、企業が大きくなる前に組織を1人の担当者がマネージできる規模に切り分け、各トップに権限をどんどん移譲するといい。

政府も大きくなりすぎると最後は身動きがとれなくなる。巨大な怒竜が一步進むごとに「右足の次に左足を出す」と、いちいち決めないとけなくなつたら少しも前に進めない。地方分権の議論でも、中小企業の精神に学ぶところは多いのだ。

本丸の教育で勝負せよ

入試シーザンも本番。受験生には一番厳しい季節だ。大学は全国に760ほどあり、2人に1人が4年制大学に進む。高等専門学校などを含む高等教育機関だと4人に3人。高等教育は完全にマス化した。

出した才能を支援しなかった。なぜか。した教育がもたらすのは何か。ドングリの背比べのように平均的な人間がたくさん生まれる。極端に劣る者がいるのかわり、極端に優秀なものがいる。そんな社会だ。

場に見合う責任と義務を明確に意識して行動できる人のことを指す。今ほど彼らのリーダーシップが必要な時代はない。大学をそこそこの成績で出た人が、政治であれ経済であれ、国民の期待を担う人材だといえんだろうか。

〔減〕
り低くなる。北京五輪の金メダル数は1位の中国が51、2位米国が36。彼らがメダルをたくさんとるもの、すそ野の母集団が大きいからだ。
少子化の時代こそ、大学は意識してエリートを育てる必要がある。入る門は広くとも、出る門は狭く。真剣に勉強しないと卒業できないようになる。学生の就職活動の支援サービスを競うのではなく、本丸の教育の充実を自らの生き残りの道とすべきだ。73年に209万人生まれた子どもが今は約110万人。いずれ電車も映画館もガラガラになり、必ず座れるようになるだろう。大学半減の事態だってありうるんだから。

私は晴れの日も雨の日も、毎朝40分ほど散歩する。すると、歩道を歩いていても、自転車がベルも鳴らさない。最近ひや」とする」のが多くなった。自転車だ。環境に優しく、健康にも良い乗り物だが、ときどき「これは走る凶器ではないか」と思つことがある。

一方で、日本自転車普及協会の調査では、歩行者の9割以上が「自転車を危険だと思ったことがある」と答えている。自転車は道路交通法上は「軽車両」扱い。道交法のルール

自転車に乗る人は歩行者のことも
考え、交通ルールやマナーを守って
ほしい。今後さらに自転車が増える
だろうから声を大にして言いたい。
メーカーにも一言。少しは音がする
自転車をつくってくれないか。

■自転車 ルール違反で「走る凶器」?

す背後から近づいて、すごい速さで追い越していくのだ。あれほど危ないものはない。車は近づくと氣つくが、自転車はほとんど音がしない。

国内の自転車保有台数（07年）は約7千万台。国民1・8人に1台の計算だ。都道府県別にみると東京都

では歩道は原則、走行禁止なのだが、同じ調査で9割がそのことを知らないと答えた。車道と歩道が分けられた道路では、自転車は車道を通り抜けられないといけないのだ。

■医師不足 必要な分野こそ待遇を厚く

2009.2.7

丹羽宇一郎の
食^くけて
たまるか!



医師不足が深刻だ。医師の処置が生死を分ける分野ほど事態は切迫している。医療施設が地方に比べて充実している東京でさえ、昨年、複数の病院に受け入れを断られた妊婦が命を落とす事件が起きた。はつきりしているのは、最も必要とされる分野の医師が足りないとい

う。それはなぜか。重労働であることには加え、リスクが高いからだ。お産や救急医療は時を選ばない。四六時中呼び出される。患者が命を落とせば訴えられる。医者も人間だ。同じ給料なら歯科や眼科、整形外科にしておこう、となる。需要に対しても供給が追いつかないとき、その分野の医師の待遇を良くすることも一つの方法だ。企業経営の感覚からすると、当然供給を増やすことを考え、そのためには価格(待遇)を上げる。産婦人科医になると給料が2倍もらえるなら、おのずと志望者は増えるだろう。

一方で現在の状況は国民がつくり出している側面もある。ちょっとし

たことで救急車を呼んだり病院に行ったりするから、医師が急を要する患者を診られない事態が起きる。高度医療を行う病院は本来、重篤な患者や急患を診るところ。そうした病院の診療は保険の点数を高くするなど制度上の工夫も必要だ。昔は調子が悪いとまず町医者に行つた。顔見知りの医者なら患者の普段との微妙な違いに気づく。病院と開業医との役割分担が明確になれば、そうしたメリットも得られるだろう。

医学部の学生を増やすのも長い目で見て必要な施策だが、彼らが現場で活躍するまでには10年かかる。医師が不足する分野の思い切った待遇改善を政府は急ぐべきだ。

2009.2.14

丹羽宇一郎の

食^くけて
たまるか!



日本の社会保険制度について思うことがある。まず、年金だ。現行の制度は高齢者の給付金を現役世代が負担する「仕送り(賦課)方式」である。現役世代が負担する保険料は、支えられる世代の子どもの数が少ないほど多くなる。戦後豈かになって、出生率は下がってき

た。国民の保険料負担には限界があるので、いまの現役世代が年をとったときには十分な年金を受け取れなくなる。

一方で「積み立て方式」というやり方もある。個人や世代(?)に、現役の間に保険料を積み立て、高齢者になったときに年金として受け取る方法だ。制度上の破綻が懸念される「賦課方式」を見直し、「積み立て方式」に改めていくのも一つのやり方ではないか。

制度をめぐる中央と地方の関係も問題である。

多くの社会保険は給付から保険料徴収まで、実務を担うのは地方自治体だ。だが、制度を設計するのは国であり、市町村には権限はほとんど与えられていない。

後期高齢者医療制度をめぐっては昨秋、厚生労働省が国民健康保険の一体運営などをうたう見直し私案を公表。驚いたのは全国の市町村だ。大変な労力をかけてコンピューターシステムを改修したのに、見直しなれば一からやり直しである。「政権争いに利用され、振り回される現場の実情を考えてほしい」という自治体の怒りと嘆きは大臣に届いているだろうか。国の都合で制度を変えるなら、それで生じる膨大な事務処理やトラブルの後始末もするべきだ。地方自治体に代わって言葉。地方や現場の声を聞け!

■社会保険制度 見直すなら現場を知れ

■上下水道 借金大国揺るがす「爆弾」

毎日当たり前のように使っている水道だが、将来、国の財政を揺るがす「爆弾」になるかもしない。日本の水道普及率は上水道が97%、下水道が72%と世界でもトップ総。上水道は厚生労働省、下水道は国土交通省が所管し、基本的に地方自治体が運営する。

2009.2.21

丹羽宇一郎の

負けてたまるか!



丹羽宇一郎の
負けてたまるか!
最近の若者は会社の上司と飲みに行くのをあまり好まない。どうしてだろうかと考えてみた。それはやはり、飲みに行つてもプラスにならないからだろう。男同士で飲んでいてゴルフと女性と遊びの話ばかりだったら、「つまらない、家に帰つて本を読んだほうがいいや」となる。上

2009.2.28

丹羽宇一郎の



司も部下を「つきあいが悪い」とくさすだけでなく、なぜ誘つても来ないのか、考えてみないといけない。何かのサインかもしないんだ。昔は毎晩のように上司や同僚と飲みに行つたものだ。私は酒は好きだけれど、相手があまり酔つぱらつていると、くだらないから「お先に失礼します」とさっさと帰つてしまふ。翌朝、上司が「おまえ、いつ帰つたんだ?」っていうけどね。それでも、上司と飲みに行くことは大きな意味があった。もちろん、「ただで飲める」という魅力もあったが、それ以上に学ぶべきことがたくさんあつた。過去の仕事上の失敗などは大変参考になる。ふだん

偉そうにしていても、お酒が入ると人は正直になるんだね。まだ入社5～6年どころ、部長と一緒に頃の失敗談を話してくれた。自宅まで送り届けたあとで、「上司も同じ人間なんだな」と思った。そんな人生勉強ができるんだ。時々でも仲間と飲みに行くことは人生の勉強になる。酒の場の雰囲気が苦手な人は相手が酔つぱらつたら帰るのもいい。一方、仮に私が上司で部下を誘つても来なつたら、「来ても面白くないんだな」と反省がたくさんあつた。過去の仕事上の失敗などは大変参考になる。ふだん司にならなくちゃあね。

■飲みニケーション 人生勉強できるかも?

上水道は高度成長期～90年代に集中的に整備が進んだ。施設の総資産額は約40兆円。普及が行き渡つたことや公共投資の全般的な抑制で、この10年は投資も減少傾向。足もとの投資額は30年前の水準だ。

この巨大な社会基盤（インフラ）が疲労している。06年の広島の送水トンネルの崩落、07年の福岡の漏水などが経年劣化が原因とされる。厚労省の研究会は施設の更新費用が現状の5、6千億円から10年後には8千億円になると試算する。借金大国のどこからその金をひねり出すのか。国の借金体質をまず直さないと、いつか水道から水が飲めなくななるかもしない。建設や維持管理で

コスト意識が希薄とされる随意契約をやめ、民間資金の積極的な活用を考えなどの手立てが必要だろう。下水道も同じだ。これまでに90兆円が投資されたが、経年劣化が進み、89年以降、毎年4千件以上の管路施設の老朽化による道路陥没が起きており、国交省の予測では、改築更新費は20年ごろに事業費ベースで1兆円規模になる。

東京近郊のある市長が「今後の上下水道の維持管理費を考えるとゾッとする」とこぼしていた。70～80年代に都市化した地域の水道は一斉に老朽化する。いまに水道税をどちらないと財源がない時代がくる。要らぬ道路をつくるより、まず水道だ。

■青田賈い「通勤ラツシユ」の必要なし

2009.3.7



丹羽宇一郎の
負けてたまるか!

最近、大学の先生から「あなたが企業はどんでもない」とおしゃかりを受けることが多い。学生の採用活動のことだ。いまは大学3年生が始まるところも多いといふ。

日本経団連は、卒業学年に達しない学生への実質的な選考活動を慎むとした「企業の倫理憲章」を公表し

ている。97年から就職協定が廃止され、就職活動の早期化と長期化が大學教育に深刻な影響を与えたためだ。憲章の賛同企業は増えているが、「青田賈い」はなくならない。選考活動ではないとされる、大学や企業主催の「説明会」は3年の秋ごろから本格化。それが実質的な選考活動になるケースもあるようだ。

誰かが早く内定をとれば、周囲も焦つてOB訪問を始める。OBも訪ねて来る学生まで追い返せない。他社に抜け駆けされて良い人材を探られてはたまらないというのが本音なのだろうが、大学は教育の場。企業も大学も互いにルールを守るべきだ。私は就職（採用）活動は4年生の

日本経済の強さの源泉となってきた「中間層」が危ない。総務省の調べでは、過去25年間で役員を除く雇用者は約1200万人増えたが、その内訳は正社員がわずか50万人。残りは非正社員だ。25年前、正社員は雇用者の約85%を占めたが、いまは約65%である。



丹羽宇一郎の
負けてたまるか!

2009.3.14

厚生労働省の資料では、正社員のほぼ半数が年収400万円未満で、派遣社員の約半数が200万円未満となっている。

日本の強みは正社員を中心とした中間層が厚く、他国に比べ貧富の差が少ないと云つた。雇用が保障され、相応の給料をもらうなかで会社への忠誠心も生まれ、落ち着いて研究開発やものづくりに取り組む環境があつた。それが日本の製品の高い品質や技術力を維持してきた。

「働く意欲」は単に給料の多寡だけではなく、会社やチームへの忠誠心からも生まれる。私には、非正社員が増えたことで労働の質が変化し、技術継承にも問題が生じていると思

日本が苦戦しているのは、金融危機だけが理由でなく、非正社員を増やしたために起きた「雇用の融解」や賃金格差にも原因があるんじゃないのか。長い目で日本の将来を考えると、中間層を増やすために非正社員を減らすべきだ。賃金格差の適正化も必要になるかもしれないが、日本再生のため、経営者はいまこそ非正社員の正社員化に着手すべきだ。

えて仕方がない。

ワークシェアリングが注目されて

いるが、熟練した技能者でなければできない仕事、チームが一つになつて行う仕事には向いていない。仕事の中にはそのつど他者に置き換えられないものも数多い。

日本が苦戦しているのは、金融危機だけが理由でなく、非正社員を増やしたために起きた「雇用の融解」や賃金格差にも原因があるんじゃないのか。長い目で日本の将来を考えると、中間層を増やすために非正社員を減らすべきだ。賃金格差の適正化も必要になるかもしれないが、日本再生のため、経営者はいまこそ非正社員の正社員化に着手すべきだ。

■中間層 経済力の「源泉」が危ない

■中食と日本人

作る喜びを見いだそう

日本人の食卓で、外食と自宅での食事の中間の「中食」という形態が増えている。コンビニエンスストアや、弁当・総菜屋などの普及に伴うものだ。

生活が便利になるのは好ましい。食事の選択肢が広がり、豊かな食生活を楽しめるわけだから。でも、で



2009.3.21

丹羽宇一郎の

負けたまるか!

きあいのものだからと、プラスチック皿のまま出すなんて、私に言わせれば御法度だ。たとえば「デパ地下」で買った総菜をきれいなお皿に盛つてみて、ひと品加えてみるとか、おいしく食べる手間や工夫が大事なんだ。

何でも他人に頼りすぎるの日本人の悪いくせだ。利便性を追求するあまり、「作る喜び」まで放棄してしまってはもったいない。独身男性なら、結婚するまでは板や包子を持つていない人も多いだろう。

外食と中食だけで暮らしていると、人間が本来持つ能力が劣化する。原始の時代から、自ら獲物を捕合った農作物をベースに考えたほうがいい。まずは米、そして野菜だ。

デパ地下もコンビニもいけれど、まずは自ら作る喜びを見いだそ

2008.3.28

丹羽宇一郎の

負けたまるか!



米国のオバマ政権は、政府支援を受けている一部金融機関の経営トップの報酬上限を年間50万ドルに抑える政策を打ち出した。従業員の数百倍という高い報酬を得ていた経営者たちに規律なき放縱を許した米国の企業統治はどうなっているのか。

米国の上場企業は取締役会の過半

数を社外取締役が占める。日本にも、この米国型企業統治の仕組みが導入された。取締役会の中に指名・監査・報酬の3委員会を置き、その委員の過半を社外取締役が務める。独立性の高い彼らが経営を監視する。そこで、執行と監督を分けて経営の透明度を高める建前だ。

役員の報酬を決めるのは報酬委員会。議論のもとになる資料はあつらう。社外のコンサルタントが作る。同業他社のトップの報酬調べ、「あそこはこんなにもらっている」といったデータを提供する。報酬委員会のおかげで得をするのは役員だけだ。

驚くのは、米国がこんな状況にな

つても、いまだに日本で社外取締役会は非効率で、月に1、2回会社に来るだけ。それで何がわかるのか。役の「市場」がない。社外取締役は「仲間内」から人選されがちだ。多くは非常勤で、月に1、2回会社に来るだけ。それで何がわかるのか。投資家向けの「飾り窓」ではないか。

もちろん、組織内部からは言いにくことを直言したり、社長に厳しく忠告したりする社外取締役なら存意義はある。だが過半数は必要だとか、最低1人は入れるとか、形だけ整えて意味はない。形よりも、経営者が良識と高い倫理観を持つことが肝要だ。

■企業統治 社外取締役は必須か?

2009.4.4

丹羽宇一郎の
**負けじ
たまるか！**



「おひやねば余生で出世でもまあまあ？」と若い人から聞かれることが多い。残念ながら、その答えはない。仮に私が具体的な事項をいくつか挙げ、「これがやりなさい」と書いても、それは「ラシーボ（薬理作用のない薬、偽薬）」でしかない。決してパナシーア（万能薬）にはなりえない。

青い鳥は近くにいる

メーテルリンクの「青い鳥」という戯曲がある。チルチルと「チルは長い旅の末に、自分の家で探していた青い鳥を見つける。求められることは多いが、それでも自分の心に負けてしまったがちの心が来る。それまでの（幸福）は身近なものにありふるメッセージだ。出世する仕事に励むことだ。遠回りに見えたものが「青い鳥」なら、それを探し回ってじめじめは見つからない。求めれば求めほど遠のいていく。求めなくなつたら物、それは手に入る。

求めたがりの心を持つて働いている。両親や家族、周りの人はいつもあなたに期待する。あなたはまあまあ自分の心に徳のなく仕事をする。その「一生懸命」を続けてくるが、自負心が底力となり、必ず良い結果がついてくる。

今年、地元の成人式でも話したじとだが、人間の能力はそう変わらない。誰でも才能の開花を告げる「アーチ」がつくる人が来る。それまでに挫折することがあるとすれば、それは自分の心に負けてしまったがちの心が来る。それが本当に温暖化に影響を与えてくるのか。バイキングの時代、グリーンランプは緑に覆われていたといふ説もあり、温暖化は地球のサイクルだという見方もある。

発言の出所は米国上院の環境・公共事業委員会に出された報告書。「人為的要因が温暖化を招いた」とするIPCCの第4次報告への反論として、当時のブッシュ大統領の環境政策に賛同する共和党議員が中心となって科学者たちの反論をまとめたものだ。

温暖化の原因は科学者の間でも意見が分かれる。IPCCの予測を「実態はより深刻だ」とする科学者もいる一方、英國BBCは7年に「温暖化は問題ではない」という趣旨の番組を放送した。

CO₂ は真犯人か、容疑者か

CO₂ を真犯人と決めるにはもう少し時間と科学的検証が必要だという議論もあるだけ。だが、科学的に実証されるまで果たして待てるのか。その後に後戻りできない事態が発生したらどうなるか。やはり予防的に対策を講じた方がよい。何も起らなければ、それはそれで結構である。

(伊藤忠商事会長で、地方分権改革推進委員長などを務めた丹羽さんが熱い思いを語ります)

2009.4.18

丹羽宇一郎の

負けたまるか!



公益法人の新制度が昨年12月に始まった。制度制定以来110年ぶりの大改革だ。これまで省庁や都道府県が「公益性あり」と認めたものの設立を許可していたが、新制度では登記だけで「一般法人」を簡単に設立できる。このうち国や都道府県の第三者機関の意見に基づき、首相や知事が認めたものだけが「新公益法人」として税の優遇措置を受けられる。

公益性を国民が監視しよう

公益法人は07年時点でも2万4648あり、国の所管法人は6720。その半数に公務員出身理事が多い。業界団体など特定のグループの利益を代表する団体も多く含まれる。一方で、特定非営利活動法人(NPO)の運営は一般にきわめて厳しい。国内には約3万7千のNPOがあるが、優遇税制を受ける認定NPOになるには厳しい要件が課せられ、わずか98にとどまっている。

国がつくったものだから公益性があるといふのは大きな間違いだ。国民が監視しないと、新制度はこれまで以上に天下りの「隠れみ」になる可能性が高い。国民監視を徹底させる必要がある。

また、認定要件は「公益性的事業の比率が50%以上」など。基準は抽象的で、國が所管する法人はほとんど公益法人になる条件を満たすことになる。しかも、法律に官庁からの天下り規制についての言及は一切ない。

2009.4.25

丹羽宇一郎の

負けたまるか!



あなたと私、どちらか一方はがんで死ぬ——。あと数年でそんな時代が来るかもしれない。いま、日本人の3人に1人はがんで「なくなる。私の周囲でも確実に増えていると実感する。早ければ2015年には「2人に1人」になると予測もある。

最大の理由は高齢化だと思われる。私たちの体内では日々、がん細胞が生まれているが、免疫力で成長は抑えられている。年をとると免疫力が低下し、がん細胞の活動が活発になる。人間の寿命が50歳程度のころは、がんになる前に死んでしまう。寿命が伸びて、がんになる人が増えているのではないか。

がんが一般的な病気になり、外科や内科、放射線科がチームで治療に取り組む時代だ。人によっては化学療法や放射線療法が効果的だったり、必要だったりする。「がん大国」に暮らす者として言いたい。「メタボ撲滅」のために国民の腹回りを測るより、がん専門医の育成が先だ！

きた。昨春、抗がん剤治療や放射線治療にかかる専門医の配置などを定める新しい基準が公表されたが、その後の新聞の調査では、回答した病院の3割が「基準の達成は難しく」と答えていた。

メタボよりもがん撲滅を

2009.5.2

丹羽宇一郎の

**負け
たまるか！**



もう20年以上、朝の散歩を欠かさない。前夜に飲んだお酒が消えていくような、さわやかな気分が味わえるし、四季の移り変わりを敏感に感じられるのがいい。

「今日は新聞や雑誌のインタビューだ。何を話そうか」などとあれこれ考えながら、早足で40分ほど、距離にして4キロほど歩いてくる。土日はゴルフがなければそのまま歩く。犬も連れず、音楽も聴かない。ひたすら考え方をする。だから退屈しない。以前は録音機を携帯して思いついたことを吹き込んでいたが、電池が切れるのが面倒で、今は帰るとすぐに書き留めている。

朝一番で頭が回転し始めたときにいいアイデアが浮かぶ。昼間よりクリアだ。運動で脳が刺激を受

効用が大きい朝の散歩

けるのか。社長時代は人事構想やら不良資産の処理やら、経営の重要事項を歩きながら考えた。それで人に気づかりそうになりたり、けつまかししたりしたことがある。

散歩を始めたのは、部長時代に毎晩の裏席で太ったのがきっかけだったようだ。体重は今よりも10キロ多かった。当時作った背広はいまアカブカで着られない。散歩を始めてスリムになり、病氣もしなくなった。病院は年1回、検診で行くだけだ。朝の散歩の効用はそれだけじゃない。花が咲き、木々の葉が色づくのを見る。秋は枯れ葉の上を歩いて音を聞くのが好きだ。毎日すれ違う人たちにあいあいするのも気持ちがいい。精神効用が大きい朝の散歩をみんなに勧めたいが、自分で楽ししさや意義を実感しないと続かないだろう。健康増進、体重減少は後からついてくるもの。散歩そのものを楽しむことが長続きの秘訣だ。

2009.5.9

丹羽宇一郎の

**負け
たまるか！**



新人時代のちょうど今ぐる、「五月病」になりかけた。最初の配属先は食糧関係の部署だったが、仕事といえば簡単な翻訳、上司が汚い字で書いたものの清書、見積書の検算など雑務ばかり。大学で勉強した法律の出る幕もないう。こんなこといつまで続くんだと悩み、会社を辞めて大学院に進んで司法試験を受けようと決意した。大学の親しい教授に相談したら、「たった2カ月で仕事の何がわかるのか」と諭された。

会社に入つて3年くらいで辞める人の多くは、当時の私のように「永遠に今の仕事が続く」と思つてしまつ。辞めたいと思う人はどちらかといえは自負心が強く、自分はこれまで勉強してきたところの自信がある人だ。本当に会

本当の仕事はこれから

社の役に立ちそうな人は、「この悪いに駆られる。だからこそ少しだけ我慢してみてほしい」。ある銀行の頭取は、新人の1年間、毎日封筒のあと名書きばかりさせられた。それが自分の銀行の重要な客先を誰よりも知ることにつながり、人生の後半で役立つたという。私自身、雑務をこなすうちに仕事の流れがつかめてきた。現業部門の数字から会社の経営が見えてくる。翻訳業務は海外との接点だ。どんな仕事にも意味がある。退屈で基礎的な仕事を長くやつた人ほど、実際のビジネスの場面で飛躍的に伸びるひとがある。新人で習いことな仕事人の土合であり、それをたくじり、その後の仕事は砂上の楼閣になりかねない。「お金をもらつて勉強していく」という気持ちで何でも興味を持つてやってみるひとだ。いやいや働くよりの何倍も身につく。入社1、2カ月で積みのひとはほんの入り口。本当の仕事はこれからだ。