



日越外交関係樹立45周年

# 「日ベトナム関係の現状」

駐ベトナム日本国大使 梅田邦夫

2018年4月3日  
於：ハノイ貿易大学

# 1. 日本にとってのベトナム

- ★日本にとってベトナムは多くの戦略的利益を共有するとともに重要なパートナー。
- ★ベトナムの持続的発展は日本にとっても非常に重要。
- ★日本は「広範な戦略的パートナーシップ」の下、ベトナムと連携を強化する考え。

## (1) 強い親近感の存在

- ・文化的親和性(大乘仏教, 食文化など)
- ・ベトナムを愛する多くの日本人(杉良太郎日越・越日特別友好大使, 服部匡志眼科医, 本名徹次・ベトナム国立交響楽団首席指揮者など)

## (2) 戦略的利益の共有

- ・地政学的要衝, ぶれない対中姿勢, 国際法重視, 米国のプレゼンス重視
- ・CPTPP
- ・習近平中国国家主席の第19回党大会演説(中国「強国」宣言)
- ・トランプ米大統領の国家安全保障戦略(中露は「競合勢力」等)。

## (3) 国際社会での役割向上と国際舞台での連携

ダナンAPEC首脳会議, TPP閣僚会議の成功。安保理非常任理事国(任期:2020-21年)に立候補。

## (4) 生産拠点及び市場としての魅力

- ・政治的安定(集団指導体制, 行政改革努力への取組等), 治安の良さ, 比較的安価で優秀な労働力。購買力の高い中産階級の増加。
- ・新成長モデル確立の必要性。  
(参考) 最低賃金(ハノイ・ホーチミン): 398万ドン(約20,000円) / 月

## (5) 日本の少子高齢化・労働力不足とベトナムへの期待

- ・日本を支えるベトナムの若者  
(参考) 平均年齢30.4歳(日本46.3歳), 合計特殊出生率は1.7(日本1.44)



## 2. 日ベトナム関係の現状



### (1) 2017年要人往来

1年を通じて日越両国の指導者レベルの間断なき交流。

- 日本からは、天皇皇后両陛下、安倍総理(2回)、大島衆議院議長、閣僚6名、知事9名、経済ミッション等が来越。
- ベトナムからは、フック首相に加え、ティン国家副主席、閣僚16名、地方人民委員長(知事に相当)10数名が来日。

日→越	越→日
1月 安倍総理夫妻(4年ぶり)	3月 トゥアン情報通信大臣
1月 日商経済ミッション(団長:三村会頭)	3月 ズン計画投資大臣
3月 天皇皇后両陛下の御訪問(初)	4月 アイン商工大臣
5月 大島衆議院議長夫妻(15年ぶり)	4月 ティエン保健大臣
5月 APEC貿易担当大臣会合(世耕経産大臣, 藺浦外務副大臣(当時))	5月 ミン副首相兼外相
5月 TPP閣僚会議(石原TPP担当大臣(当時))	5月 ティン国家副主席
9月 世耕経産大臣	6月 フック首相(初)及び閣僚5名同行
11月 APEC閣僚会議(河野外務大臣, 世耕経産大臣)	8月 ズン財政大臣
11月 APEC首脳会議(安倍総理大臣)	8月 チン越日友好議連会長
11月 TPP閣僚会議(茂木TPP担当大臣)	9月 ティエン文化スポーツ観光大臣
12月 経団連日越経済委員会	9月 ビン最高人民裁判所長官
12月 茂木TPP担当大臣	10月 アイン商工大臣
	12月 ティエン保健大臣
	12月 タンホーチミン国家政治学院院長

## 2. 日ベトナム関係の現状

### (2) 人的交流

- 在留邦人数(在留届ベース) 約8,500人(2011年)→ 約17,000人(2017年)

- 進出日本企業数 2,527社(2016年帝国データバンク調査)  
タイ, シンガポールに次ぎ東南アジアで3位

- 商工会加盟社数 約950社(2011年)→ 1,772社(2018年2月)  
東南アジアで第1位であったタイ(1,769社)を追い越した。

- 在日ベトナム人の数 ※法務省統計

総数 44,690人(2011年)→ 262,405人(2017年)(6倍)

うち留学生 5,767人 → 72,268人(14倍)

うち技能実習生 13,524人 → 123,563人(9倍)

- ベトナム人による刑法犯罪検挙数

総数 582人(2011年) → 1470件(2016年)

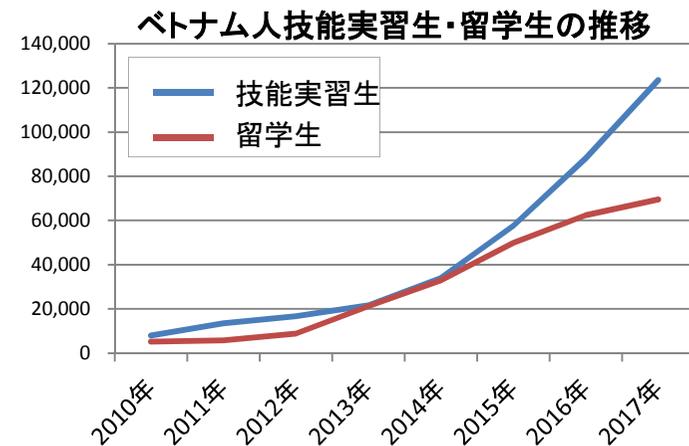
うち留学生 79人 → 713人

うち技能実習生 157人 → 265人

- 観光客数の推移 ※日本政府観光局統計

日本人訪越者 481,500人(2011年) → 798,100人(2017年)

ベトナム人訪日者 41,048人(2011年) → 308,900人(2017年)。



(出典:法務省)

## 2. 日ベトナム関係の現状

### (3) 政治・安全保障分野での協力

安倍総理の「自由で開かれたインド太平洋戦略」の要点:

- ① 航行の自由・法の支配などの基本的価値の定着（海洋秩序ワークショップの開催等）
- ② 「質の高いインフラ」の整備などにより連結性強化（ラックフェン港，東西経済回廊，ハノイ・ビエンチャン高速道路等）
- ③ 海上法執行能力の構築支援，人道支援・災害救援などの平和と安定のための協力（海上保安庁・巡視船供与に加え，下記のような防衛交流・協力。）

「防衛交流・協力に関する覚書」（2011年10月）を契機に，下記協力が緊密化。

- 多国間協議等（日ASEAN次官級，東京ディフェンスフォーラム）
- 防衛装備・技術協力
- 能力構築支援（飛行安全，航空医学，国際航空法，搜索救難，潜水医学，潜水救難，PKO，ITフォーラム）
- 部隊間交流（護衛艦寄港，空自機寄港）
- 教育・研究交流（留学生受け入れ，セミナー参加）
- ビエンチャン・ビジョンに基づくマルチでの協力（防災演習，海軍士官育成など）

#### 具体的活動例

- 2016年 4月 ベトナム中部カムラン国際港（戦略的要衝）へ海自護衛艦が初寄港
- 2017年 5月 同港にヘリ搭載護衛艦「いずも」が初寄港  
(パシフィック・パートナーシップ2017参加)
- 6月 第1回航空救難セミナー開催 (能力構築支援)
- 7月 佐官級交流 (日本財団)
- 10月 第1回日越・官民防衛産業フォーラムを開催  
(防衛装備・技術協力促進)
- 12月 佐官級交流 (日本財団)
- 12月 第1回IT・サイバーセキュリティセミナー開催 (能力構築支援)



鏡割り(於:海自護衛艦「いずも」艦上レセプション)

# 2. 日ベトナム関係の現状



## (4) 経済関係

### 近年、越経済は順調に発展してきたが、現在転機に直面(新成長モデルの確立)

#### ● ODA:

- 1992年の再開後から最大の供与国。過去5年の日本の援助額は越の援助総額の30-35%。
- 重点分野: 質の高いインフラ整備, 人材育成, ビジネス環境整備, 行財政改革(ガバナンス向上), 海上法執行能力の向上, 気候変動対策
- 公的債務残高の上限(対GDP比65%以下), 新公的債務管理法等が課題。

#### ● 投資

- 2017年末時点での累計投資認可額は495億ドル。2013年までトップ。現在は韓国に次ぐ2位。2017年単年は4年ぶりに金額で1位(91億米ドル, 証券投資を含む)。
- 対越投資ブームであるが, 格付機関は投資適格国と見なしておらず, 投資環境は必ずしも良くない。法的信頼性が低い, 国際的なルールに反する規制, 約束を反故にする点などが問題。

#### ● 訪越者数

- 2017年に訪越した日本人は中国, 韓国に次いで第3位の80万人。

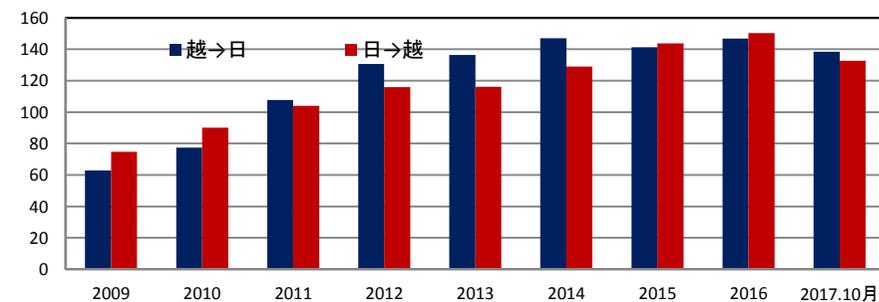
#### ● 貿易

- 2017年の貿易額は, 中国, 米国, 韓国に次ぐ第4位の334億ドル(輸出168億, 輸入166億ドル)。

日本の対越直接投資(億ドル)



日越貿易動向(億ドル)



## 2. 日ベトナム関係の現状



### (5)文化・学術・スポーツ交流

#### ア. 文化交流

・今年の日越外交関係樹立45周年、多くの事業を企画(ジャパン・ベトナム・フェスティバル、ハノイ・日本文化交流祭、日越音楽祭等)。

#### イ. ベトナム学校教育への貢献

・味の素(学校給食、栄養士制度創設、Victoryプロジェクト(ベトナムサッカー代表チームの公式フードパートナーとして勝ち飯提供))、ヤマハ(リコーダー授業)、ミズノ(ヘキサスロン(運動プログラム))。

#### ウ. 日本語学習者数の増加

・中学・高校での日本語教育(75校、約18000人;2018年3月時点)に加え、2016年9月、小学校での日本語教育導入を開始。(モデル校5校の小学3年生)。  
・日本語教師の不足が課題。

#### エ. 日越の大学間交流

・日越大学修士コースの開設(2016年9月)。理事会発足。2017年9月、第2期生入学。  
・日本の大学の越拠点数は41件(2014年現在、例:名古屋大学越事務所、長崎大学熱帯医学研究所越拠点等)。  
・日越学長会議:第1回(2009年、於・ハノイ市)、第2回(2012年、京都市)、第3回(2015年、ダナン市)。

#### オ. スポーツ交流

・2020年オリンピック・パラリンピックに向けて、越スポーツ選手や行政官を招へい。地方自治体が事前キャンプ地誘致や強化合宿への招へい等を実施。  
・民間において交流は盛ん。例:日本サッカー協会(JFA)・越サッカー連盟(JFF)パートナーシップ締結(2014年)。日本企業が当地プロリーグや越代表とスポンサー契約締結(スズキ=越代表チーム、ヤンマー=越代表チーム、トヨタ=Vリーグ・プロフェッショナルチーム)。

# 2. 日ベトナム関係の現状



## (6) ベトナムにおける行政改革への協力

### 背景

- 2016年1月、越共産党第12回党大会において、「6つの重要任務」の1つとして「簡素で効果的な政治システムの構築、汚職・浪費・官僚主義撲滅の推進」を決議。
- ファム・ミン・チン共産党中央組織委員長・越日友好議連会長の下、中央組織委員会が「行政改革案」の策定を担当。2016年12月、日本政府に対し、知見提供、人材育成等の支援要請。
- 2017年6月、日越首脳会談において、安倍総理から、800人以上の行政官への研修機会提供等を通して、越の行政構造改革及び指導者育成を支援する旨表明。
- 2017年10月、共産党中央委員会第6回総会(6中総)は「簡素で効果的な政治システムの組織構造の継続的刷新に関する決議」を採択。党委書記と人民委員長の兼任(郡・村レベル)、村の再編、病院・学校の独立採算制導入への取組等。

### 支援概要

#### 知見提供(専門家派遣)

##### ① 党運営

- 2017年 5月 大島衆議院議長との意見交換
- 2017年 8月 武部日越友好議員連盟特別顧問

##### ② 職業倫理

- 2017年 6月 山本国家公務員倫理審査会事務局首席参事官
- 2017年10月 千田UNAFEI所長
- 2018年 3月 稲盛哲学セミナー
- 2018年 6月 天野順天堂大学医院長(予定)

##### ③ 行政改革

- 2017年 7月 塚本早稲田大学名誉教授及び高田 政策研究大学院大学教授

##### ④ 地方自治

- 2017年 9月 宮地 総務省大臣官房総括審議官

##### ⑤ 行政効率化

- 2017年 4月・9月 一條一橋大学教授

#### 人材育成

##### ① 修士号取得支援

2018年度から、JDSのベトナム枠を30名から60名に倍増

##### ② 博士号取得支援

2018年度から、毎年5名程度の受入れを目途として計画を策定

##### ③ 短・中期研修

2018年度から、毎年100名程度の受入れを目途として計画を策定 (従来の国家指導者候補者研修(Lop Nguon)における訪日研修(年間約40名)を拡充)

⇒ 今後5年間で800名以上の行政官を育成する機会を提供

# 人生の方程式

人生の結果 = 能力 × 熱意 × 考え方

例1      18      =      9      ×      2

例2      45      =      5      ×      9

例3      -810      =      9      ×      9      ×      -10

# 日越外交関係樹立45周年(2018年)関連事業(案)

大使館HP→ [http://www.vn.emb-japan.go.jp/tpr\\_ja/kanrenjigyuu\\_ichiran.html](http://www.vn.emb-japan.go.jp/tpr_ja/kanrenjigyuu_ichiran.html)



## ●実施済み又は実施が見込まれる日本関連行事

※実施が複数の月にまたがる場合は、開始月を実施月としています。

※開催地の詳細が未定の場合は「Vietnam」もしくは「Japan」と記載しています。

2018年3月30日

実施月	行事名	実施団体	実施日	開催地、活動場所	備考	実施状況
1 2017年 12月	2018年河合創業基金・ビジネスプランコンテスト	ハノイ貿易大学他	2017年12月1日～2018年3月18日	ハノイ市		済
2	国境のない愛	朝日放送、大分朝日放送	2017年12月6日～2018年2月28日	HTV7(テレビ番組のネットワーク)		済
3	賀詞交換会	在ベトナム日本大使館	1月9日	ハノイ市	日越45周年プレオープニング	済
4	栗コーダー&フレンズ コンサート	国際交流基金	1月12日及び14日	ハノイ市及びホーチミン市		済
5	WORKSHOP FOR EDUCATIONAL PROGRAM, RESEARCH ACTIVITY, SCHOLARSHIPS, CAMPUS SUPPORT FOR INTERNATIONAL STUDENTS	Fukuoka-Japan Alumni of Vietnam他	1月17日	ハノイ市		済
6	Power of Research -Kyushu University Symposium Hanoi 2018	九州大学	1月17日	ハノイ市		済
7	HAPPINESS CONCERT	エースコックベトナム	1月17日～20日	ハノイ市及びホーチミン市		済
8	ベトナム国際セミナー～医療の向上に貢献する日本鍼灸術～	公益財団法人 国際医療技術財団	1月18日	ハノイ市		済
9	ドラえもん交通安全キャンペーン	ベトナム公安省	1月18日～	ハノイ市		済
10	日本・アセアンの教育の国際シンポジウム	アスジャー International他	1月19日～21日	ハノイ市		済
11 1月	日本祭りで、盆踊りで皆を結ぶ	TOKYU GROUP – JAPAN FESTIVAL	1月20日～21日	ビンズオン省		済

実施月	行事名	実施団体	実施日	開催地、活動場所	備考	実施状況
12	ハノイ-新潟情報交換会	JETRO・国際大学・長岡技術科学大学	1月22日～23日	ハノイ市		済
13	日越漁港技術交流事業	(一社)漁港漁場新技術研究会	1月22日～27日	ハノイ市、ハイフォン市、バリア・ヴンタウ省等		済
14	Japanese day(アムステルダム高校留学説明会)	JASSO	1月24日	ハノイ市	<a href="https://www.facebook.com/events/1053398711467070/">https://www.facebook.com/events/1053398711467070/</a>	済
15	ベトナム(ハノイ)テストキッチン	JETRO	1月25日～2月4日	ハノイ市		済
16	貿易大学と日本貿易振興機構(JETRO)との協力関係の強化に関する合意書の締結式	JETRO、貿易大学	1月26日	ハノイ市		済
17	現代根付展	国際交流基金	1月26日～3月15日	ハノイ市		済
18	第5回 ジャパン ベトナム フェスティバル	Japan Vietnam Festival 実行委員会	1月27日～28日	ホーチミン市	45周年キックオフイベント	済
19	JNTO ビジットジャパン(VJ)ダンスムービー	JNTO		日本の観光地26か所他		済
20	LUNE PRODUCTION『A O SHOW』	マグカル・フェスティバル実行委員会	2月23日～25日	神奈川県		済
21	2月 残留日本兵及び家族に関する特別番組(NHK)	NHK		Vietnam	2017年秋の家族の日本訪問を追加取材。 ■NHKワールド:2月24日(土)8時10分～、14時10分～、19時10分～、25日の午前0時10分～ ■NHKワールドプレミアム:3月24日(土)午前8時～ ■BS:4月15日(日)午前0時15分～(いずれも日本時間)	済

実施月	行事名	実施団体	実施日	開催地、活動場所	備考	実施状況
22	JENESYS柔道交流(日本からの派遣)	JICE	3月6日～14日	ハノイ市、カインホア省		済
23	JXTG-MOGU 童話コンテスト&日越合作アートワーク	MORE PRODUCTION VIETNAM	3月1日～10月20日	ハノイ市		済
24	日越友好卓球技術講習会	ホーチミン市卓球連盟、Take Co.,Ltd	3月5日～7日	ホーチミン市		済
25	稲盛哲学セミナー	在ベトナム日本大使館、ベトナム共産党中央組織委員会、ベトナム社会科学院	3月6日	ハノイ市		済
26	ハノイ桜植樹	公益財団法人イオン環境財団	3月10日	ハノイ市		済
27	九州・ベトナム経済交流ミッション2018	九州経済国際化推進機構	3月11日～16日	ホーチミン、ダナン、ハノイ市		済
28	日本メコン地域経済委員会「訪ベトナム経済ミッション」	日本・東京商工会議所	3月11日～16日	ハノイ市、ダナン市、トウアティエン＝フエ省		済
3月						
29	第8回越日文化交流フェスティバル	(一社)非漢字圏日本語教育協会	3月18日	ハノイ市		済
30	Taiyo Matsuri	ハノイ農業大学	3月18日	ハノイ市		済
31	クアンニン省黄梅・桜祭り	クアンニン省人民委員会他	3月22日	クアンニン省ウォンビ市		済
32	ハノイ日本文化交流祭、観光投資促進セミナー	ハノイ市人民委員会他	3月23日～26日	ハノイ市		済

実施月	行事名	実施団体	実施日	開催地、活動場所	備考	実施状況
33	ハイフォン桜祭り、観光都市促進セミナー	ハイフォン市人民委員会他	3月24日	ハイフォン市		済
34	国費留学生壮行会	在ベトナム日本国大使館	3月27日	ハノイ市		済
35	元残留日本兵御家族交流会	在ベトナム日本国大使館	3月28日	ハノイ市		済
36	カンパニーデラシネラ公演『Without Signal!』	国際交流基金	3月30日～31日	ハノイ市	ハノイ公演	
37	The Start of Japan ～奈良で見つけたあなたの知らない日本～	奈良テレビ放送、ベトナムテレビジョン	4月1日～29日	関西地区(奈良県周辺)※テレビ放送	奈良テレビ放送・ベトナムテレビジョン共同制作著作	
38	ハノイ貿易大学日本語学部における大使講演	ハノイ貿易大学	4月3日	ハノイ市		
39	JALハイクコンテスト表彰式	JAL財団	4月12日	ハノイ市	在ベトナム日本国大使館及びJALベトナム支店共催	
40	大陽日酸、ベトナムジャパンガス、ハノイ工科大学機械工学部溶接学科、大阪大学接合科学研究所国際産学連携共同研究調印式	大阪大学接合科学研究所 ハノイ工科大学	4月13日	ハノイ工科大学 C1棟 222号室		
41	日本に出会う～ベトナムメコンデルタ地域～	ベトナム外務省、カントー市	4月18日	カントー市	メコンデルタ13市・省と日本の政府関係者、企業等が一堂に会し日本に触れる機会を作る。	
42	五味太郎先生 絵本講演会	MORE PRODUCTION VIETNAM	4月21日	ハノイ市		

実施月	行事名	実施団体	実施日	開催地、活動場所	備考	実施状況
43	浅羽佐喜太郎公碑建立100年記念事業	浅羽佐喜太郎公碑建立100年記念事業実行委員会	5月1日～12月31日	静岡県袋井市 (1)常林寺 (2)メロープラザ (3)郷土資料館		
44	5月	日越医療フォーラム(仮) (「プロフェッショナル」上映、天野医師基調講演等)	5月中旬	Vietnam	7～8月を目途に、VTVでフォーラムの様子を再編集した特別番組の放映を検討中。	
45	ベトナムフェスティバル2018	ベトナムフェスティバル2018 実行委員会	5月19日～20日	東京都	代々木公園	
46	日本語フェスティバル	国際交流基金	5月20日	ハノイ市		
47	ドラマフェスティバル in ハノイ(仮)		6月～8月を予定	Vietnam	BEAJ	
48	6月	福岡県ハノイ市姉妹都市提携10周年記念式典	福岡県	6月28日	ハノイ市	
49	農業セミナーオープニング	福岡県	6月29日	ハノイ市		
50	第64回自衛隊記念日レセプション	在ベトナム日本国大使館	7月6日	シェラトンハノイホテル	18:30～20:30の予定。 レセプション前に、日本留学生同窓会を開催予定。	
51	ダナン越日文化交流フェスティバル	ダナン市人民委員会	7月27日～29日	ダナン市		
52	ベトナム国立交響楽団(VNSO)日本公演		7月18日及び20日	大阪府(18日) 東京都(20日)	7月18日(水) 於:大阪サ・シンフォニーホール 7月20日(金) 於:東京サントリーホール	

実施月	行事名	実施団体	実施日	開催地、活動場所	備考	実施状況
7月	「祝・日本ベトナム国交樹立45周年『ベトナム大使講演会』」	広島ベトナム平和友好協会、東広島市、東広島市議会、東広島商工会議所、広島経済同友会広島中央支部、東広島地区医師会、広島大学、広島国際大学、近畿大学工学部、エリザベト音楽大学、広島アセアン協会	7月22日～7月22日	東広島市「グランラセーレ東広島」	グエン・クオック・クオン駐日ベトナム大使による記念公演	
54	GTS2018inベトナム 自分の殻を破れ！そして世界へ繋がれ！	公益社団法人日本青年会議所	8月1日～8月4	ホーチミン市 ロイヤルサイゴンホテル		
55	KIRA CHALLE 2018	AVEX(事業受託:AAB Vietnam)	8月5日	ホーチミン市		
56	ベトナム映画祭2018	ベトナム映画祭2018実行委員会	8月1日～11月30日	神奈川県、東京都、大阪府、名古屋市	ベトナムフェスタin神奈川の共催企画	
57	ホイアン日本祭り	ホイアン市人民委員会	8月17日～19日	クアンナム省ホイアン市		
58	文楽レクチャーデモンストレーション	国際交流基金	8月頃で調整中			
59	NHK交響楽団ベトナム公演		9月5日及び7日	ホーチミン市(5日) ハノイ市(7日)		
60	日越友好音楽祭	日越友好音楽祭実行委員会	9月9日	ベトナム国営放送(VTV)	ハノイVTVスタジオで収録 参考: 日アセアン音楽祭(2018年10月、於:東京)	

実施月	行事名	実施団体	実施日	開催地、活動場所	備考	実施状況
61	日本映画祭(ハノイ、ダナン、ホーチミン等)	国際交流基金	10～11月予定	Vietnam		
62	JASSO留学フェア		10月6日及び7日	ホーチミン市(6日) ハノイ市(7日)		
63	10月 Mottainai 2018	ベトナム婦人連合会 婦人出版	10月13日	ハノイ市		
64	裏千家大宗匠訪越、茶室披き	茶道裏千家	10月14日～19日	ハノイ市		
65	皇后陛下の御本『橋をかける』越語訳出版記念兼日本の絵本普及記念レセプション		10月20日	ハノイ市		
66	11月 Kanagawa Festa in Vietnam	神奈川県	11月(予定)	ハノイ市	例年神奈川県で実施されている「Vietnam Festa in Kanagawa」の逆バージョン	
67	交通安全「絆」駅伝(仮)		11月中旬	Vietnam	公安省・毎日新聞	
68	12月 日本現代工芸展	イセ文化財団	12月～(開催期間調整中)	ハノイ市	ハノイ市での開催後、ホーチミン市への巡回の可能性を検討中。	
69	浦和レッズハートフルサッカー			Vietnam		
70	コシノジュンコファッションショー及びファッショントーク			Vietnam	「サクラコレクション」に参加するベトナム若手デザイナーとのコラボ	
71	サーカスと和太鼓の公演			Vietnam		
72	高専フォーラムin ベトナム			Vietnam		
73	防災関連(防災分野日本研修)			Vietnam		

実施月	行事名	実施団体	実施日	開催地、活動場所	備考	実施状況
74	地方の大学における日本映画上映会			Vietnam		
75	日越外交関係樹立45周年記念展覧会			Vietnam	国立公文書館ベトナム国家記録アーカイブズ局共催	
76	川崎フロンターレ 日越交流マッチ (U13)			ホーチミン近郊		
77	45周年記念「ベトナム労働生産性向上キャンペーン」			Vietnam		

## 映像講話 リーダーが持つべき資質と哲学

京セラ株式会社名誉会長  
KDDI株式会社最高顧問  
日本航空株式会社名誉顧問  
稲盛財団理事長

稲盛和夫

(本スクリプトは、2005年9月7日開催第50回行政フォーラムにおける講演内容を一部抜粋したものです。)

ただいまご紹介にあずかりました稲盛です。

私は、27歳の時に京セラという会社をつくっていただき、それから社長・会長として経営する中で、組織の長となって人を動かすために、トップとして持たなければならない哲学があるのではないか、ということを感じてまいりました。

会社が始まりますと、トップとして私が全てを決めなければならない、年長の方も含めて、人を動かしていかなければならないということになり、そのような経験が無かったので、大変悩みました。

組織のリーダーは、組織を運営していくにあたり、必ず物事の判断をする必要があり、その判断の基準が必要になります。部下が相談に来た際に、決断をする基準としての正しい哲学をリーダーが持っているか否かが、その組織にとって、集団にとって、非常に大きな問題となります。

また、仕事は集団で行うものであり、部下から信頼され、さらに信頼されるだけでなく尊敬されるリーダーであるかどうか重要です。

つまり、集団の中で決断をする際の判断基準となる正しい哲学、また部下から信頼され尊敬されるような哲学、この2つを持っていることがリーダーにとって非常に大事であると考えております。

どのような哲学を持つべきか、悩みに悩んだ末、私は、子どものころ両親や学校の先生に教わった「やって良いこと悪いこと」というプリミティブな倫理感に従って、物事を決めていこう、と考えました。

私は今後、会社経営をしていくにあたって、人間として何が正しいのか、というプリミティブな原則を判断基準にしていくつもりです、と社員に説明して、社員28人、資本金を300万円出していただいて経営を始めて、46年後、年間の経常利益が1000億円を越える会社になりました。このような会社になるまでに物事を判断してきた基準というのは、子どもの頃に教わったプリミティブな倫理感、一言でいえば、人間として正しいことを正しく貫いて生きていこうということでした。

プリミティブな倫理感とは具体的にどういうことかといえば、正直に会社経営をしていくこと、嘘を一切つかないこと、人をだまさないこと、誠実な生き方をすること、たとえ窮地に陥っても卑怯な真似をせずに困難を乗り越える勇気を持つこと、正義を重んじること、公平さを大事にすること、謙虚さを身につける努力を常にしていくこと、誰にも負けない努力をすること、人間を駄目にする愚痴（嫉みや恨み）・不平・不満を口にせず心にも思わないこと、怒りをなるべく抑えること、利を追求する経営においても欲張らずに足るを知ること、損得による判断基準を採用せず、道理に合うか否かで判断すること、等です。

これら以外に、たいしたことはしておりません。もちろん、研究・技術分野においては誰にも負けない技術開発をしまいいりましたけれども、その他にはございません。今申し上げた哲学、哲学と申しましても誰でも知っているようなプリミティブな倫理感、それだけを大事に中核に据えてこれまで経営をしまいいりました。

今真面目くさったことを申し上げましたが、問題は、人間というのは、仏教的思想でいえば、煩惱に身を焦がすものであるということです。欲望だらけですぐに人を嫉んだり恨んだり、愚痴不平不満を言い、怒りを発するのが人間であり、そういう煩惱にまみれているのが人間です。そのような人間である私が、今は綺麗事を申し上げましたけれども、そういう生き方をしようと思っても中々できるものではなく、すぐに欲の方に引っ張られたり、苦しみのたうちまわって経営をしてきました。それでも、先ほど申し上げた倫理基準を「そうでありたい」と強く思って、逸脱してしまっても戻ってくるのが大事であると考えております。

これまで申し上げてきたことは誰でも知っていることですが、守られていないからこそ、公務員や政治家を含む色々な不祥事が起きているのだと思います。知っていることと身につけていることは違うわけです。自分の身に付いて、日常の行動に活かされているかどうか重要なわけです。とくに、組織のリーダーになる人間は、ただ知っているだけでなく実行できる人でなくてはならないと私は思っています。実行できる人をリーダーに据えなければ、組織として大変不幸であると思います。つまり、ただ知識として知っているだけでなく、身に付けて、人間性、人格にまで影響を及ぼしていなければ意味が無いのです。

修練を積んだお坊さんを5人呼べば、全員が立派なお話をされると思います。しかし、その5人の日常のふるまいをみると、5人とも全部違うはずですが、ブッダの教えを忠実に守ろうとしていけば、日常の行動も似通ったものになるはずなのに、実際には5人が5人とも全く違う生き方をしている。これが、「知っているも実行できておらず人格にまで影響を及ぼしていないのでは、勉強しても意味がなく使えない」ということの証明だと思います。いくら立派な話をして、身についた立派な哲学を持っていなければ、組織にいる部下や周囲の人々から尊敬されることはないでしょう。

組織の中で、部下から尊敬を勝ち得るか否かは、組織を動かすために本当に重要なことです。もし部下から尊敬を勝ち得ていけば、どんなに難しいことでも部下の賛同・協力を得て実現することができると思います。かねてより尊敬される言動をできているかどうかで決まってくるのだと思います。

人間の価値というのは、能力、地位、財力、権力で決まるのではなく、立派な人間性、人格を持っているかどうかで決まっていくのだと私は考えています。経営においても、行政においても、能力よりも人間性が一番の評価基準とならなければいけないと思います。究極の、本当の人間性というのは、優しい美しい思いやりに満ちた心を持っているか否か、ということだと思います。どのような業界であろうとも、立派なリーダーを選ぶときには、能力ではなく人格で選ぶべきだと考えます。

そういう人を選んでこなかったことが、現在の世相が乱れている原因だと思います。産業界においても、行政においても、頭が良くて才能がある人間が出世をするシステムになっております。聡明才弁であることだけで人間性を無視してリーダーを選んできたことが、現在の社会の混迷を生んでいると思います。国家の運営でも企業の運営でも、才能の命ずるままに、損得勘定または利害得失の価値判断基準で物事を決め、才能の命ずるままに、公のことより私個人のことを優先させる判断基準で物事を決め、社会や公にとって何が大事かという判断基準ではなくて、儲かるかどうかという損得勘定だけで物事を決めてきました。それができることが、頭が良くて才能があり立派に会社を運営することだとされてきました。

しかし、改めて、人間として、プリミティブな倫理的判断基準を思い返し、反復し、自分のものにすべきではないかと思います。行政においても不祥事が後を絶たず、その度に再発防止策を考えています。しかし、より重要なのは、人間としてやって良いこと悪いことという正しい判断基準を身につけて、それを日常から実行している立派な人格を持った人をトップに据え、その組織全体を、人間として正しい倫理感に従って行動するように日常から指導することだと思います。そうすれば不祥事は未然に防げるはずで、どのような法律やルールを作っても、トップに立つ人たちがこのようなプリミティブな倫理感すらも持っていなければ、法律やルールが守られることもなく、世の中が良くなっていくことも無いのだと思います。

我々は、現代の世において難しいことを考えて生きております。ITや科学技術の進歩の中で、人間学、人間としてどうあるべきかということとはともすると忘れ去られております。それに気をつけている人があまりにも少ない時代であるからこそ、人間としてどうあるべきか気をつけて行政に取り組むと、国民から信頼され尊敬される行政官になれるのではないかと思います。

最後に申し上げますと、私は聖人君主であれと言っているのではありません。私自身もそうではありません。欲にまみれ煩悩にまみれた人間ですが、そうであってはならぬと自分に言い聞かせ、努力する人間です。努力してもなお欲にまみれることもあるけれども、それでもさらにそうではならぬと言い聞かせる人間です。そのことが大事だと思っています。

人間は生まれてから社会に出るまで20年、それから40年働くと定年、その後20年くらいあります。私は、最初の20年は社会に出るための準備期間、最後の20年は死を迎えるための準備期間であると思っております。肉体は死んで滅びるけれども、魂は新しい旅立ちをしようと思っております。ですから、私の死というのは、稲盛和夫という肉体は滅びるけれども、魂が新しい旅立ちをする日だと思っております。その新しい旅立ちのために魂を少しでも美しいものにしていくのがこの人生の務めだと思っております。厳しい波瀾万丈の人生を糧として、自分の魂を磨き清めていくというのが自分の人生だと思っております。美しく思いやりに満ちた優しい魂になってあの世へ旅立つことが人生の目的ではないかと考えています。理想通りにはなれない自分に愛想をつかしながらも、なんとかそれに近付きたいと努力を続けることが自分の魂を磨くことだと思っております。やっている毎日です。

皆さんにも、完璧に守れるようになれと言うつもりはありません。少なくとも、人間として倫理観が一番大事なことだと認識し、実行できるように日常で努力していくか、そんなことは関係無いと思って人生を送るのか、考えていただきたいのです。とりわけ、公務員はただの個人ではなく、その後ろに国民がおります。ただの個人ではいけないはずです。そのことを忘れずに、立派な行政官になっていただければと思います。

どのような国家を創りたいか  
リーダーの姿勢が社会のあり方を決める  
稲盛哲学に学ぶ

麗澤大学大学院経済研究科  
教授 高 巖

ベトナム人の一般的傾向

勤勉で真面目  
親切で世話好き  
困った時には、手を差し伸べる  
細かなことは気にしない（時間にはルーズ）  
恥ずかしがり屋だけど、おしゃべりが好き

日本人の一般的傾向

勤勉で真面目  
親切で世話好き  
困った時には、手を差し伸べる  
細かなことを気にしすぎる  
恥ずかしがり屋で、おしゃべりは苦手

I. どのような国家を創りたいか

1) ある日本企業の経験

- ①工業団地所在地を管轄する警察官が  
出勤中の乗用車を停止  
地元警察が各工場を訪ね、  
毎月、一定額を徴収
- ②現地企業と共同で  
不動産開発事業に着手することを計画  
許認可には関係のない  
複数の行政担当者が接近  
最終的にこの事業から撤退

2) 中国人留学生の発言

- ①稲盛哲学の方程式について  
仕事の結果＝考え方×熱意×能力  
その反応は  
仕事の結果＝「運×カネ」あるいは「コネ×カネ」
- ②示唆すること  
特権を持つ官僚などが暴利を貪ること  
特権を持つ官僚などに媚びへつらう者が利権を先取りすること

③大多数の国民は

仕事の結果＝コネ×カネ

こんな方程式が成り立つ社会など望んでいない

3) 国家はどうなったか

①資産・富の偏在

1%の所帯（富裕層）が

国全体の財産の3分の1以上を保有

貧困層は全所帯の4分の1に達する

貧困層が保有する財産は、国全体の1%に過ぎず

②格差を示すジニ係数（0～1の幅、0.4を超える社会は不安定化）

アメリカは0.39

中国は0.5以上、革命が起こってもおかしくない状況

③習近平主席による腐敗撲滅運動

「ハエもトラも一掃する」

司法が独立していなければ、恣意的に使われるリスクが増大

II. 「配分的正義」に関する2つの社会哲学

1) 自由至上主義（Libertarianism）

仕事の結果＝熱意×能力

①努力する者が報われ、社会も発展する

②格差が拡大する可能性

2) 社会自由主義（New Liberalism）

仕事の結果＝政府による調整×熱意×能力

①各自の能力は偶然の産物

このため、政府が結果を調整する必要

②行き過ぎると各自のやる気を削ぐこと

政府自体が格差を助長する可能性

3) 2つの社会哲学が共存する国家に見られる社会的病理

①格差拡大

②治安悪化（監視社会）

③財政悪化

4) 2つの社会哲学の共通項

①特定価値を否定すること

伝統や慣習を否定してきた歴史

②社会を構成するのは「独立したバラバラな個人」と捉えること

一人ひとりの取り分が重要

③努力の結果は「短期間で清算される」と考えること

清算されない場合には、権利を積極的に行使

III. 社会哲学としての稲盛哲学

1) 特定価値を支持すること

仕事の結果＝考え方×熱意×能力

2) 社会を構成するのは「関係の中にある人」と捉えること

①良き考え方とは（まず他人との関係において）

個別の徳目（嘘をつかないこと、正直であること、親切であることなど）

しかし、徳目は相矛盾することあり

②本質は「人として何が正しいか」を自らに問いただすこと

社会的存在として（自分だけの利益を考えない）

理性的存在として（欲望の鎖から自らを解放する）

3) 努力の結果は「人生を通じても清算される」と考えること

人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力

①短期間での清算も否定しない

②多くは人生を通じて清算される

4) 各自の努力がもたらすもの

①個人や家族

所得、資産、信頼、賞賛、尊敬など

②社会や国家

人々の絆、相互扶助、治安の良さ、健全な愛国心など

#### IV. リーダーに求められる実践

1) 契約と信認

①契約と信認の違い

②国家のリーダーは信認関係にあること

信頼される者は「忠実義務」と「善管注意義務」を負う

③信頼される側は、信頼する側を簡単に欺ける

④裏切れば、国家は完全にインテグリティを失う

2) リーダーの責任

①信頼・信認に応えること

国民の利益を第一に考え

善良なリーダーとして払うべき注意を払い

日々の業務・仕事を誠実に遂行する

②その積み重ねにより

「考え方×熱意×能力」が成り立つ社会が生まれること

3) どのような人になりたいのか

①やること、言うこと

その一つひとつが明日の自分を作る

明日の組織文化を作る

明日のベトナムを創る

②一人ひとり倫理に関しては不完全

だから、どうするか