



アラカルト

日本鉄鋼協会は不滅です!?

—実践的協会論—

島田 仁

前(社)日本鉄鋼協会 専務理事

Jin Shimada

The Iron and Steel Institute Shall Last Forever!?

—An Essay on the Institute by Personal Experiences—

1 はじめに

ながいこと鉄鋼協会の中心でお仕事をされました前専務理事の島田さん、本当に御苦勞様でした。協会に参画している一会員として、最近の協会の活性化は嬉しいことで、楽しく活動させてもらっています。しかし、リストラ80の解説を読んだり役員の話の聞いたりしても、協会の現状とか向かっている方向とかが今一つピンとこないで、その辺のことを今日は気楽にお話したいのですが。

僕は5人の会長、八木靖浩さん、森田善一郎先生、三好俊吉さん、佐野信雄先生、野田忠吉さんのもとで、黒子に徹して仕事をしてきました。協会の仕事から解放された現在、当時の事はどんどん忘却の彼方に消えつつありますが、僕の思いだけでも残しておきたいなと考えていたところだったので、このような機会を与えていただき大変ありがたく思っています。

2 時の流れ

2.1 平成元年(1989)4月～平成10年(1998)3月

島田さん、専務理事を9年もやったんですか。長かったですね。

いや最初の1年間は常務理事で、最後の8ヶ月は顧問だったので、正味7年4ヶ月の専務理事ですよ。

それにしても長いですね。

協会にお世話になった時は2期4年で充分と思っていたんです。というのは、その前に(財)金属系材料研究開発センター(JRCM)の設立と運営にあたり4年で軌道に乗せて引継ぎができたものですから、立派な協会なら4年もやれば、と。ところが思惑外れでして、80年の伝統を持つ組織は意外に難しく、こんなに長居してしまったというわけです。それでもなお多くの懸案事項を後任の内仲専務に引

継がざるを得ず、全く申し訳なく思っています。それにしても既存の組織を一寸でも変えるのがこんなに難しいことかと、改めて感じました。それでも初代と2代の専務理事が9年以上ですから、3代の僕はまだ短いんです。といっても8年位が僕の限界でした。

2.2 大正4年(1915)2月～平成27年(2015)

既存の組織といいますが、今年創立84周年を迎えましたね。

2000年には85周年を迎えるわけで、学会としては歴史があります。金属学会の創立は昭和12年です。協会設立時の目的は「①学理と実業の合同、②資本と労働の合同、③同業者の合同、④政府と民業者の合同」とされましたが、大正15年日本鉄鋼連盟の前身である鉄鋼協議会が設立され②の目的を継承したので、現在の本会の目的は「①学術と技術の結合、②鉄鋼企業の結合、③産学官の結合、④鉄鋼と他分野の結合、⑤国内と海外の結合」となっています。

昭和40年の創立50周年記念式典には佐藤栄作内閣総理大臣他、内外の要人の出席を得て華々しくとり行われたのですが、平成27年(2015)の創立100周年はどのように迎えられるのでしょうか。盛大なものとなることを期待します。

それまで協会はもちますか。

日本鉄鋼業はかなりの規模で存続し続けるでしょうから、協会がもつかもたないかは関係ある人達の意識の問題で、大学や企業の研究者・技術者が協会を拠り所にして自らのプレゼンスを確認・強化していくという前向きの発想をもち続けられるかどうかでしょうね。現在その点でゆらぎがあるように思いますが、僕はこれまでの経験から存続していくことを確信しています。

2.3 平成2年(1990)～平成9年(1997)

関係ある人達の意識といえば、リストラ80という改革を

実施されて会員の意識は変わりましたか。

初めに述べたように既存の組織の変革は大変困難です。人間は本質的に保守的で、変化に対し不安をもち現状維持をはかろうとしますから、時間がかかります。幸い関係者の全面的な協力体制で、制度と組織という皮袋は新しくなりましたが、中に入れる酒は急には新しくなりません。特に今回の最大の眼目であった、学術面を強化して技術と拮抗させ、学術技術を車の両輪としてその相乗効果により活性化効率化をはかるという、学会としてユニークな存在である本会のすばらしい形をとり戻すことについては、会員の意識が伴わないと折角の制度・組織が生かせません。新設した学会部門は、従来のどちらかという誰かが決めたことを実施するという受身の発想ではうまく機能しません。会員がそれぞれ自分達のやりたい事を提案し、仲間を集め、組織の承認を得て実施するという自発的・自主的な参画意識を前提としています。リストラ80体制で3年間経過し、大体新しい酒に入れ替わり、定着したと思います。

改革がそのような内容とすると、リストラという言葉と一寸違う感じがしますが。

そのとおりです。今リストラというとコスト削減、人員削減というように使われていますが、リストラ80と命名した当時は今のように使われておらず、字義通りリストラクチャリング(構造改革)ということです。時代の変化、環境の変化に対応した構造改革です。結果的には事務局の職員は63人から37人になり、企業にお願いしている維持会費も7億円弱から約5億円迄下り、俗にいうリストラにもなりました。しかし現在リストラ80に引続き推進されている改善計画にはリストラという後向きの言葉はつけず、新中期計画と呼んでいます。

リストラ80体制が順調に定着しつつあるとすれば、今度の改革は不成功ではないですか。

と言いたいのですが、当初の目標は達成できそうなのに、新しい問題が起こってきて、もう一つの基本的な検討がなされはじめました。

当初の目標とは何かといいますと、本会会員のうち大学関係者がどんどん減ってきて、このままでは本会は学会ではなく技術会になってしまうという状況から脱却させ、学術と技術の力を拮抗させバランスをとり、学会としてユニークな活力ある日本鉄鋼協会をとり戻そうということでした。学会部門の創設は大学関係者の本会への参画を容易にし学術活動を活性化するための極め手とも言えるもので、大学の学科、教室、研究室の名前から“鉄鋼”という字が消え、更に金属という字も消えていく状況の中で、大学に鉄鋼の教育・研究を定着させ発展させることが期待されました。この点については当初構想通り学術の強化がは

かられつつあり万々歳といったところでした。ところが予想を超えた新しい問題が起こりました。それは技術面の急激な低下です。本会は日本鉄鋼業の技術力を結集する場として常にその役割を果たしてきましたが、ここ数年の急速な企業業績の低下および国際化の中での業界の求心力の低下という大きな二つの流れの中で本会の技術活動のレベルが下ってきて、当初学術の強化により高いレベルの技術との拮抗をはかるつもりであったものが、実際にはすれ違ってしまっていて学術が高く技術が低いという逆転が起こる懸念が生じてきました。

実際に平成7年の講演大会における一般講演の発表件数は大学220、企業930であったものが、平成10年には大学264で20%増加しているのに対し、企業は573で38%も減少しており、逆転への傾向があらわれています。これについてどういう方向付けをするのか、今後の最も基本的な課題といえるでしょう。

2.4 昭和53年(1978)4月～平成6年(1994)2月

昨年(平成10年)の鉄鋼生産の大幅な減や企業経営の困難な状況等のニュースを聞くと協会の置かれている状況はわかるような気がします。ところでリストラ80の中で鉄鋼技術情報センターの閉鎖を行いました、よくできましたね。

センターは科学技術庁のNIST構想(科学技術情報センター(JICST))を中心に理工学各分野に専門情報センター(サテライト)を置き全国をオンラインのネットワークで結ぶに協力し鉄鋼科学技術情報のサテライトとしての位置付けで昭和53年設置されましたが、このNIST構想は構想のままで終わり、サテライトと呼べるものは鉄鋼だけであったと聞いています。しかしセンターは情報化の時代に十分その役割を果たし、図書館の運営、「鉄鋼技術総覧」の刊行、JICSTの文献抄録作成への協力等その活動はよく期待に応えましたが、情報技術の急展開と鉄鋼各社の情報関係事業の分社化という流れの中で徐々にセンターへの情報ニーズが薄れてきました。そこでリストラ80の検討の中で会員および関係者に大きな影響を与えずに閉鎖できるとの結論を得てセンターを廃止し、図書館の資料は会誌上での公募の結果、平成6年6月、千葉工業大学附属図書館に移管して、16年に渡る活動の幕を閉じました。

2.5 昭和39年(1964)9月～平成6年(1994)3月

もう一つ大きな組織である鉄鋼標準化センターですが、工業標準化事業は学術的な客観性が確保される必要があるということで、日本鉄鋼連盟から協会に移管、集約されたと聞いていましたが、今度再び日本鉄鋼連盟に移ったのは、リストラ80でどんな議論があったからなのか。

議論の前提は、鉄鋼業として最も効率的にしかも対外的に適切な対応のとれるJIS、ISO体制の構築ということで。これまで鉄連は標準化の基本政策と製鉄原料の標準化、協会は製品の標準化と標準試料を担当していて、重複とか不都合は全くなかったのですが、当事者以外の人達からは必ず両者の関係のあいまいさが指摘される状況にありました。当事者だけが納得するのでは事業に対する理解・協力は得られないということで、両者の一本化を先ず検討し再構築(リストラ)の原案を得ました。次にこの新しい組織を鉄連と協会のどちらで所管するかにつき、維持会員会社につめた議論をお願いした結果、標準は学術的な取扱いの対象の時代ではなくなっており、企業経営の基本にかかわるものとの結論を得て鉄連の所管とすることが合意されました。

3 ユニークな学会

3.1 技術がリードしてきた学会

島田さんはくり返し“本会はユニークな学会”と言っていますし、学術と技術の結合とか車の両輪とか言っていますが、どうもピンときませんが。具体的にどういうことなんですか。

学会というのは通常大学関係者が中心になって設立運営されていますし、従ってその活動の中心は学術研究に関連したものです。本会は設立時以来技術がリードしてきたのです。本会の創立者である野呂景義は、官営八幡製鐵所をはじめ釜石、日本鋼管等の技術確立の最大の貢献者であり“本邦製鉄界の元勳として永く後世に範を垂るべきの士¹⁾”であり、設立にあたり“我国に於て鉄及鋼に関する事業の発達を助成する目的を以て、一つの協会を組織せん”と呼びかけています。また戦後本会の画期的な拡大強化策を立案し推進したのは昭和35年(1960)から2年間会長を勤めた浅田長平(当時(株)神戸製鋼所社長)を中心とした製鉄技術者でした。この時に現在の専務理事制度導入や理事26~30名、評議員230~250名への増員等の協会拡大強化策の第1歩が踏み出され、これ以降、本会の予算は企業からの維持会費に支えられて急増し、昭和57年(1982)以降総事業費約10億円、内維持会費が6~7億円を占めるまでになりました。このようなわけで、学会活動が鉄鋼生産の現場に引っぱられたというか、直結したというか、この業界協調体制でのニーズプル方式による基礎研究開発の推進が基調となっているところが本会のユニークなところ。余談ですが、我が国の鉄鋼業が世界一といわれる技術レベルを獲得できたのは、このユニークな協会あってのことなのです。本会のユニークさを支えている事務局も、同規模の

他の理工系学会と比較して格段に強力な体制にあります²⁾。このようなユニークな学会であったからこそ、学会として素晴らしい成果を挙げてこられたわけです。

3.2 学術が強化され技術と拮抗した学会

そのユニークな学会が素晴らしい成果を挙げてきたにも拘わらず、なぜ協会が学会として継続を危ぶまれる程大学の研究者が減ってしまったのですか。

これは戦後の大手鉄鋼企業の研究開発戦略にその原因があります。第2次合理化を終え、量的拡大を目指した第3次合理化計画が始まった昭和36年(1961)頃から、第1次研究所建設ブームも始まりました。その時の戦略の基本は基礎研究から製品開発まで一貫した体制づくりで、それが最近に至るまで続きました。企業は本来大学で行われるべき学術研究まで取り込み、大規模な基礎研究所が開設され、多くの優秀な頭脳と膨大な資金が注ぎこまれました。この結果、企業と大学の関係は、他の産業技術分野と異なり、大学は研究者、技術者の供給源として扱われ、企業は大学の学術研究に期待して情報や資金の提供に力を入れることは余りせず、結果的に大学の鉄鋼研究への意欲をそぐような状況が起きました。それでも鉄鋼業が躍進している時期は、有望な就職先として優秀な学生が鉄鋼研究に参入し、鉄鋼関連学科は存続していたのですが、石油ショック以降鉄鋼業が重厚長大産業の一つとして人気が低下すると、大学の鉄鋼離れが急激に進みました。現在全国大学の中で講座に鉄鋼の名前が入っているのは5本の指で充分数えられる位です。

リストラ80で大学の鉄鋼離れをくい止めて更に活性化させる、という目標は達成できそうだと先程話しがりましたが。(2.3)

その通りです。学会部門の設置により大学関係者の参画が急増し、6つの専門分野別部会とその下部機構である50を超えるフォーラム、約20の研究会、さらに研究協議会、重点研究助成、研究振興資金交付、公的資金導入による研究等、多くの制度的裏付けにより大変活発になりました。その結果、大学内での鉄鋼の教育研究の核が多数生まれ育ってきて、今後に明るい見通しが得られつつあると思います。

そうすると企業の研究との関連では重複とか摩擦とか起こるのではないのでしょうか。

その点では現在の企業のリストラが大変な追い風として働いており、心配どころか企業も大歓迎というところ。というのは、バブル崩壊までは景気に関係なく一種の聖域として研究開発費が投入されてきたのですが、リストラによる新規分野からの撤退および利益に結びつかない投資の

整理により、大企業の研究開発投資は最盛期に比較してほぼ半減してしまいました。特に利益に結びつかない学術的な基礎研究は殆どなくなっていました。しかしこの分野は将来の技術発展にとってなくてはならないもので、国家的立場としても大いに振興せねばならないので、企業もお役所も大学の研究に期待しているのが現状です。リストラ80はこの流れに丁度うまく乗ったわけです。鉄は産業の米であり続けざるを得ず、その技術開発の前途は洋々たるものがあるので、今後は他の先端産業分野の産学関係と同様、大学の学術研究と企業の技術研究が調和のとれた交流発展をしていくことが期待され、本会がその結び目の役割を果たし続けるでしょう。

3.3 ユニークな学会を維持する極め手

そうすると協会の問題は、学術ポテンシャルの向上が計画通りに進む一方、技術面のポテンシャルが低下しており、すれ違いが起こる恐れがあるということですね。

本会の挙げてきた素晴らしい成果がそのユニークなところからきているとすれば、このすれ違いは何としても起こらないようにしなければなりません。もし他の学会と同じ内容になったとすれば、それはもはや本会の存在自体にかかわるとも考えられます。なぜなら、鉄鋼の学術に限った学会活動に参画する人数は、現在の本会会員の大学関係者から類推すると約3,000名程度となり、この規模にある多くの他の学会の現状を見れば明らかです。

それでは生産技術部門に何を期待し、どのように運営していくか、が今後の決め手ですね。

リストラ80の成果をフルに活用して本会を更に飛躍させるためには、生産技術部門のポテンシャルの低下を何としてでもくい止めて、学会部門との相乗作用をフルに受益するのが今後の協会運営の決め手でしょうね。

生産技術部門の活動は、分野別部会、検討会、研究会、技術講座、鉄鋼工学セミナー、知的財の活用、技術史の編さん、ものづくり教育、国際会議、等々幅広く行われていますが、これらの中で特に重要なのは分野別部会です。昭和29年(1954)設立の鉄鋼技術共同研究会(それ以前の鉄鋼技術研究連絡会の組織を引継ぎ、通商産業省重工業局、日本鉄鋼協会および日本鉄鋼連盟の3者による共同運営)、昭和38年(1963)日本鉄鋼協会へ移行しての共同研究会、そして平成7年(1995)分野別部会へと変遷してきましたが、その間一貫してわが国鉄鋼技術開発に企業の総力を結集して当たってきた中核体であったわけで、企業間の協力・競争関係が理想的に機能した良い例と言えるでしょう。現在分野別部会には製鉄部会から設備技術部会迄計20部会が活動しており、その下部でリストラ80で制度化された技術検討

会が40に近い数設置され、またこの部会活動等から生まれてきた技術検討部会および研究会が多数調査・研究を行っております。現在これら部会のうちのいくつかでは時代を反映した変化の動きが出ております。それは従来の人的ネットワークは維持しつつも、個別企業の研究開発や現場技術の交流は控えて、知的財産はそれぞれの企業が囲い込んで売買の対象とするという欧米のやり方に近付けることです。個別の企業の独自性の発揮ということで時代の流れに合致していると思いますが、これを競争と協調という本会の枠組みの中で鉄鋼業界にもっともメリットのあるシステムに改革する事が急がれるわけです。特に検討会や研究会にどうつなげていくか、学会部門の専門分野別部会との協力関係をどうとるのか等の課題は重要です。

もう一つ常に重要課題と言われながらもなかなか実現しないのが、他学会との境界領域に関する活動です。産業の米である鉄鋼がその需要分野と協力する領域は実に広いのですが、販売者と購買者という商売がからむためか、なかなかうまく進みません。現在これに関して動いているのは昭和52年(1977)11月発足の日本压力容器研究会議、平成4年(1992)6月発足の自動車材料検討部会のみです。ただし学会部門では鉄鋼構造物に関して、創形創質工学会が日本鋼構造協会と交流企画連絡会を持っています。この課題は総論と各論の乖離の大きいものの一つと言えます。これを推進するためにはメーカーとユーザー双方に強力な影響力を持っている人がその気になってくれることがどうしても必要なのですが、メーカー側にユーザーに強い人が少なく、しかもそのような人はなかなかその気になってくれません。第3番目の境界領域の検討部会リーダーの出現を願ってやみません。

生産技術部門には調査検討部会という政策論を扱うことのできる場があります。共同研究会時代の調査部会を引継いだもので、通商産業省基礎産業局鉄鋼課技術振興室長が部会長になる慣例で企業の技術企画担当者が委員となっています。平成8年(1996)6月には“大競争時代に向けた鉄鋼業の新たな挑戦”という報告書³⁾を刊行し、シンポジウムの開催や大学での特別講義の資料等に使われています。

以上の諸活動の最大の眼目は、研究開発課題の抽出、情報の発信、および共同研究の実施であり、学会部門との関係を強化しながら、新しい動きに対応した運営方法を一刻も早く確立していくことが肝要です。

育成も重要ですが、これについては後に触れます。

4 学会としての日本鉄鋼協会

4.1 学会とは

島田さん、学会は論文のピア・レビュー(仲間内の審査)を行い論文誌を発行してくれればいいんで、それ以上のことはどうでもよいのではないんですか。

僕は本会にきて何人かの先生からそのような意見を聞いていますが、どうも違うようですね。ここに着任してから学会について一通り勉強しておこうと思ったのですが、学会論といったものがそもそも存在しないのです。そこで自分なりに考えをまとめておこうと思い、他学会や海外の学会の状況をしらべてみました。その僕なりの答は次のとおりで、これはISIJパスポート(職員の業務マニュアル)に掲載してあります。学会とは「学術・技術のある分野の研究者が集まって当該分野における研究等の活動を推進することにより、人類共通の知的財産を育て、守り、普及する」ために存在するのです。具体的な活動を列挙してみましょう。

学術・技術の交流

学術・技術の啓蒙

情報の交換

研究の奨励

研究成果の発表

研究成果の評価

研究成果の普及

動向調査

政策提言

データベースの形成

これらの活動を十分に果たすための要件は次のとおりです。

社会的要件

- 1) 営利を目的としない
- 2) 会員資格が開放されている
- 3) 特定の事務局と規約をもつ

機能的要件

- 1) 研究成果(論文)の評価能力をもつ
- 2) 優れた研究成果の顕彰能力をもつ
- 3) 研究推進の奨励手段をもつ
- 4) 研究成果の普及手段をもつ

制度的要件

- 1) 研究発表の定例会がある
- 2) 研究発表の定期刊行物がある
- 3) 学術・技術交流及び情報交換の場がある
- 4) 学術・技術啓蒙の場がある
- 5) 動向調査・政策審議の場がある

本会は政策提言については一寸弱いところがありますが、その他の点では本当によくやっているといますよ。

4.2 事務局の大きさとボランティア

なるほど、外国の学会なんかを見ても確かにそうですね。これだけの仕事をこなすには協会事務局の人数が多すぎるというわけではないのですね。しかし他の学会を見るともっとこぢんまりとしています。それは学会の役割を充分に果たしていないということなんですかね。

そうとは言えません。勿論現在日本の学会はその経営に四苦八苦している、かなりの手抜きが生じていることは事実です。しかし本来の学会経営のあり方を考えると、必ずしも大きな事務局である必要はないのです。というのは、学会は先に述べたように自分達で自分の属する分野の知的財産を育て守り普及するためにあるので、その活動はボランティアを基本としているのです。共通の意識をもった人達が、自分達で仕事を分担して実行していくのが、最も目的達成によいのです。とは言っても全ての仕事を自分達で処理するには限界がありますので、仕事の一部を専従の事務局員に委ねることとなります。どこまでを会員がボランティアとしてやり、どこまでを専従の事務局員に委ねるのか、学会によってかなり差があり、委員会活動等を事務局の手を煩わすことなく行っている学会では、比較的少人数でやっています。本会はこれまで非常に面倒臭い事務局という評価が高く、従ってそれなりの事務局員がいたのですが、リストラ80ではこの体制を変えて、ボランティアを基礎とする学会本来の姿に近づける、と決定し、事務局体制を縮小再編成したわけです。そして現在もう一段の事務局員の削減を行い、国内の他学会のレベルに近づけようという提案がなされています。ところが一方では、会員から事務局サービス低下のクレームが頻繁に寄せられており、従来の会員と事務局の業務分担に慣れた方達の意識がボランティアベースへと急激に転換していくことが難しいことを示しています。学術と技術を車の両輪とするユニークな本会が、学会として十二分に活動しながら、会員と事務局の業務分担をどの点で折り合いをつけるか、試行錯誤の中でボランティア精神を養成しながら時間をかけて答を出していくことが最もよいでしょう。

4.3 研究資金——ユニークさの大きな源泉

ボランティア活動をベースにした適切な事務局補完体制が構築されれば、一段とスリムな効率的な協会が実現しますね。そうなるのかなりの事務局経費が節減されると思いますが、これはどのように使われるのですか。

本会は約5億円の維持会費(法人会費)に大きく依存する

ことによりユニークな活動を継続していますが、このユニークさを失わず、しかし維持会費依存度を低下させることが当面の一つの課題です。即ち節減額の一部を本会のユニークなところを一層生かしながら学会活動を発展させる原資として使うこととした上で、残りの部分を維持会費の減額に当てるのです。

それでは、非常に幅広く活動している本会の中でどの活動分野が重点的な強化対象となるのか、これはリストラ80の定着発展期である現在の新中期計画の終了時点平成12年(2000)3月迄にはっきりした答が出るでしょう。しかし現在のところ、関係者は大学の研究の強化ということでコンセンサスが得られると考えているようです。その大きな理由は、先に述べたように企業の先端的な基礎研究が消えていきつつある事への危機感から、一刻も早く高いレベルの大学の鉄鋼研究体制の確立を望んでいることですが、もう一つの大きな理由は、本会がその体制づくりの中核として最適と考えられるからです。

学会が大学に研究費を配分している例は本会を例外として殆どありません。本会は昭和30年代以降設立された多くの特別調査研究委員会、昭和38年に日本金属学会と日本学術振興会と共同で設置された鉄鋼基礎共同研究会の各部会、および昭和52年に設置された特定基礎研究会の各部会を通じて、毎年約5,000万円を大学研究に注入してきました。そして平成3年に設置した鉄鋼研究振興資金の運用による約4,000万円がこれに加わりました。更に平成3年特別調査研究委員会、鉄鋼基礎共同研究会および特定基礎研究会が再編成された特基研究会と基礎研究会がリストラ80で再々編強化されて平成7年に研究会と重点研究になった機会に約8,000万円の研究費となり、現在鉄鋼研究振興資金と併せて約1億2,000万円が大学研究を支援しています。

このように本会が産と学を結びつける接点として鉄鋼研究の推進に果たした役割は大きく、これが本会の学会としてのユニークさの一つの源泉となっています。会員の中には、学会はこのような活動をする金があるならもっと学会本来の論文発表の場の整備に金を使って論文のインパクトファクターを高める努力をすべきであるとか、国の大学研究への助成は競争的研究プロジェクトの推進で急増しており、実力のある大学研究者がそれらを勝ち取ればよいので、このような少額の金のバラマキはあまり意味がない等々、批判的な意見もあります。しかし高い頂点をもつ研究は広い底辺をもって支えられるわけで、現在の文部省の予算配分方式の中で大学の鉄鋼研究にあてられる予算はじり貧になりこそすれ、増加する状況にはないことを考えると、現状をベースにして更なる展開を目指すべきではないでしょうか。

4.4 育成への対応

協会が大学の研究に毎年100万ドル規模の資金を出していたとは知りませんでした。今後これを更に拡大強化する必要性がよくわかりました。これ以外の重点項目は何ですか。

いろいろありますが、あと二つだけ僕の独断と偏見で言わせてもらえば、それは「育成」と「国際」です。前者については、昭和43年からの西山記念技術講座、昭和57年からの白石記念講座、昭和50年からの鉄鋼工学セミナー、平成4年からの「ものづくり」、平成7年からの「鉄鋼技術の流れ」シリーズ刊行等々、多くの人に知られている事業が継続して実施されており、現在も「育成事業マップ」を改訂し事業の内容を見直しながら研究者・技術者・学生・一般人のニーズに対応していく努力がなされていて、順調に推移していると思います。しかし「理科離れ」「鉄離れ」にどう対処するかという基本問題に関し、鉄鋼にかかわる学会がどこまで関与するのか。そんなことは一学会の問題ではなく文部省にまかせるべきだという意見も出るくらいに流動的なので、当分の間、費用対効果を考えながら試行錯誤を続ける他ないようです。

4.5 国際化への対応

生涯教育とか理科離れ対策とか大所高所の議論がある一方、大学での鉄鋼教育とか企業技術者の研修とか協会に直結する議論まで、本当に幅広いので、どこまでどの位関与していくのか難しいことですね。創立70周年記念事業として昭和60年(1985)から始められた理工学系学生のための研究所・製鉄所見学会が平成10年度第13回をもって中止になったのも、育成活動をもっと鉄鋼に収れんさせようとする一つの動きでしょうか。ところで国際化にはどのような考えで臨んでいるのですか。

国際問題については、リストラ80では明確な考え方をとりました。これまでは国際は本会の通常の活動とは別建てで実施してきましたが、今度の改革を機会に“本会は既に国際化している”という認識を前提とし、本会の通常活動を国内・国外を区別せずに実施することとし、従って国際を主業務とする組織を廃止しました。具体的には、例えば国際会議に関していえば、従来は国際委員会で開催を決定し、理事会直結の組織委員会を設置し、事務局の国際室が事務をとっていましたが、リストラ80体制では国際会議開催の主体はそのテーマを担当している部会・委員会等が責任者となり、部門会議等の上部機関の議決を得た上でその所管事務局のグループが事務を担当することとなります。既にこのやり方でGALVATEC'98(材料の組織と特性部会担当)、鉄鋼圧延国際会議(創形創質工学部会担当)、材料電磁プロセッシング国際シンポジウム(高温プロセス部会担当)

が行われています。また講演大会には英語セッションが設けられ一般講演と一体的に運用されています。

このような体制で時間をかけていけば、国内と国際が融合一体化した本当の国際化した学会になっていく筈ですが、実はリストラ80に移行した後の国際活動レベルが以前に較べて落ちてしまっていて、会員の国際意識が変わらねば当分この停滞は続くと思われる、この際、従来の国際活動のやり方に戻すべし、という意見がかなり強く出ているのが現状です。会員のボランティアな活動をベースとしないこのような性急な国際化を主張する理由もあるのです。それは学会をめぐる世界の動きです。世界的な国際化の流れの中で、学術情報が英語を中心にシステム化され、その枠の中で学術活動がなされ評価されるようになり、日本での成果が不当に評価されたり、わが国独自の活動が制約されたりするようになりました。これは日本の学会共通の問題ですが、特に世界一の学術レベルにあると自認している鉄鋼分野を担当している学会としては、何とか世界の中で正当な評価が得られるようにしたいと考える人が多く、それが性急さの原因です。従って当面、リストラ80の精神にのっとった自発的な国際活動は何でもできる体制は維持しながら、他方、国際活動の企画・立案・予算化を特別に行う組織を設置することも必要かもしれません。ただ、これはあくまでも緊急時対策であり、これが本来の国内・国際融合体制の実現の障害にならないような歯止めが必要です。2001年以降の新体制に向け十二分の議論がなされてほしいものです。

余談ですが、本会が完全に国際化した時点では外国会員という会員種別の名称はなくなるのでしょうか。

4.6 学会としての本会の課題

日本の学会全般として国際問題は大変な状況なのですね。国内問題としては特になのでしょうか。

それが大ありなんです。それもいくつも問題をかかえています。

第1は学会とその構成員の関係です。学会も明治期に欧米から導入された制度の一つで、欧米においてはその長い歴史の中で学会の会員であることがステータスシンボルであり、誇りであるという状況が現在でも続いています。わが国では実利的なGive & Takeの関係が支配的なので、会費とか大会への参加費とかが低く抑えられており、財政的に苦しい経営を強いられています。

第2に研究対象が拡大するにつれ、それが既存学会の枠組の中にとりこまれず次々と新しい学会が設立されています。学会の細分化が進行しているわけで、強力な影響力の大きい学会が成立せず、学会の存在感を弱め、活動の限界

が大きいのです。参考までに申し上げれば、英国では数年前に金属、セラミックスおよび高分子の学会が合併して材料学会になっています。鉄鋼は既にその以前に金属と統合されていました。

第3に、利益インセンティブの働かない非営利組織はボランティアによって支えられるという西欧文化は、まだ日本には定着せず、従って学会活動への参画および寄付等による財政面の援助が極めて不足しているということです。

更に学会活動に対する国の制度的対応も全く不十分で、学会への会費、寄付等の免税措置はなく、学会本来の活動による収益も課税対象とされ、その他、郵便料金等の優遇も薄く、また著作権、情報等の国際化への国の対応も積極的でない等、学会活動の活性化を阻害しています。

とすると協会も同じような問題を抱えているのですね。

全くその通りです。しかしこれらの問題は本会だけで解決できる問題の一つとしてありませんので、与件として受けとめて、その上でどう対処するかを考えねばなりません。

リストラ80と新中期計画はこのような問題意識を持って企画立案されているはずですが、それが会員にどれ位通じているかは心許なく、内心忸怩たる思いです。これを読まれた方々には、このようなこともあるということは是非知っていてほしいのです。

一つつけ加えますと、学会の細分化については、金属関連学会の連合体の結成という対処策があり、日本学術会議の登録学会で金属研究連絡委員会の構成学会18に呼びかけて金属連合協議会として具体化をはかりつつありますが、このような団体の存在意義についてのそもそもの議論が出るような状況なので、直ちに大きな成果は期待できないと思います。しかし金属関連の学会の中で規模の最大な本会が協議会結成の世話役の役割を果たして行くべきでしょう。

5 不滅を担保する処方箋

島田さん、日本鉄鋼協会が仮に不滅であっても、寝たきり老人みたいでは意味がないので、「きんさん、ぎんさん」のように元気で活躍し続けてもらわないと困ります。

全く同感です。世の中には存在するために仕事をしている組織が沢山ありますが、本会がそうなのは困ります。常に会員のニーズに応え続ける存在でなくてはなりません。

そのためにやらなければならないことは、個々の問題としては既に論じられてきましたが、最後に大きな目で眺めてみて不滅への処方箋を書いていただませんか。

不易流行と芭蕉が言っていますが、この二つを一つに生かすことが第1です。変わらないこととは何か、企業は何のためにあるのか、学会は何のためにあるのか、その会員

は何をなすべきなのか、日本鉄鋼協会は何のためにあるのか、何故その会員になり活動に参画しているのか、私は何のためにこの事務局で働いているのか、この仕事は何のためにあるのか等々、基本となる存在理由はその存在主体がある限り変わらず存在します。常に存在を基本から問い直し問い続けることが必要です。一方、世の中は流動し変化します。特に最近の変化は激しく、ある日突然一流企業が姿を消したり、一流国日本が三流国に急落したり。組織も個人もこの変化にうまく対応し変化しなければなりません。

本会はその80年以上の歴史の中でそれなりの変化をしながら今日を迎えており、他の団体に較べてもかなり順調にきたと思います。しかし、一番肝心なことは個人の意識の問題です。僕は40年以上のサラリーマン生活の中で20に近い職場を転々とし、その都度不易流行を実践してきましたが、いつも問題になるのは個人の意識で、現状維持の保守的な保身的な考えが変革を阻み遅らせるのです。リストラ80は組織改革はうまく進みましたが、意識改革はもう少し時間が必要です。世の中の変化の速度はますます速くなるでしょうから、かなり先行的に将来の変化を見越した変革を日常的にやっていくことが重要です。ただしあまり性急でも混乱が残るだけということにもなりかねませんので御注意を。

企業は人なり、と言いますが、組織は人が要であり、正しい意識は勿論のこと知識経験ともに優れた能力ある人間の存在が不可欠です。鉄鋼が重厚長大といわれ斜陽産業と見なされてから久しく、この間、産・学・官それぞれに鉄鋼に関連した人材から“人”がいなくなってきました。このような中であって、協会の周辺にいかに優れた人材を惹きつけるか、そしてその人達にいかにして協会の活動に

参画してもらえるか。そのためには協会の活動をやり甲斐のある魅力あるものにし、開かれた組織にしていくことが第2です。

これがうまくいけば自から第3の重要な点が解決していきます。それは本会に関係ある人が本会をOne of themではなくSomething differentと認識することが重要で、このような人が増える程協会は発展していくのです。鉄鋼に関係する人にはすべて日本鉄鋼協会は特別だという差別意識をもってもらいたいものです。

この処方箋はまことにもっともなことですが、しかしもっとも難しいことでもありますね。本質的なことはとかくそういうものなのでしょう。いろいろお話しいただきありがとうございました。

最後にユニークな学会を維持することについて一言つけ加えさせて下さい。学術と技術を車の両輪とし、その拮抗による相乗作用を活力の源とする本会の体制づくりは、学術部門の強化という目標を達成し、リストラ80体制が定着しつつあるので、次の段階、即ち学術と技術の結合段階に入る時期が近付いていると思います。しかも技術部門の活動レベル低下が危惧されている現在、学会部門と生産技術部門の統合およびこれに総合企画を加えた協会組織の再編成は2001年を目標に検討するのが適当ではないでしょうか。

参考文献

- 1) 野呂景義小伝：鉄と鋼付録，9（1923），10.
- 2) 我が国における学術団体の現状，日本学術会議第4常置委員会，（1994）
- 3) 大競争時代に向けた鉄鋼業の新たな挑戦，日本鉄鋼協会調査検討部会，（1996）

（1999年3月25日受付）