

新・デンマーク国の話

都留 康

一橋大学経済研究所・教授

2016年5～6月

明治時代を代表するキリスト教思想家である内村鑑三は、1911年10月に東京柏木（北新宿）の今井館（現在は目黒に移転して聖書講堂となった）で行った講演を後に自ら文章化した。その作品は『後世への最大遺物 デンマーク国の話』（岩波文庫）に収録されている。内村の「デンマーク国の話」はとても含蓄が深い。わたしも、内村のひそみに倣い、デンマークで経験した出来事を書き留め、できれば考察を加えたい。最近では、Facebook や Instagram などの SNS の影響で、写真を撮って短いコメントを付けるというスタイルに、自らも「毒されて」いるので、言葉の力だけで伝えてみたいと思う。

旅立ち

5月15日成田発コペンハーゲン行きのスカンディナヴィア航空 SK984 便に乗った。所要時間約11時間。乗客は、日本人と北欧人の半々くらい。お隣は、西日本各地（姫路、大阪、京都、金沢など）を2週間かけて「ジャパンレールパス」で大移動したスウェーデン人の好青年だった。飛騨高山が一番よかったという。

彼は従業員150人程度のIT企業に勤めているようで、労働時間について質問したところ、週40時間で残業はほとんどないとのこと。顧客の急な仕様変更があったらどうするのかを聞いてみたら、あまり仕様変更はないし、あったら納期を遅らせるだけという。ここに日本との大きな相違があると感じた。日本は顧客側の事情なのに、納期を守ろうとする。この結果、残業が増える。

到着後オーフス空港からのタクシー代が793デンマーク・クローネもしたのには驚いた。これは当日のホテル代（15,000円ほど）にほぼ等しく、かなり高い。この物価高には、滞在期間を通じ悩ませられることになる。

祝日ウィットマンデー（聖霊降臨祭の翌日）

到着は日曜日の夕方、翌日（5月16日）もウィットマンデーという祝日だったから大学はお休み。そこでアパートの周りを探訪した。オーフス大学の秘書さんが予約しておいてくれたアパートは、オーフス中央駅から歩いて10分くらいのところにある。レストランやカフェが軒を連ねるいい場所である。通りの名前を「イヤーゴースゴード」という。「どこに住んでるの？」と聞かれると、

たいていが「いいところね」と言われる。東京で言えば、西荻をうんとおしゃれにした感じかな。

軒を連ねるお店の中で Juliette というビストロが気になった。たまたま煙草を燻らせに外に出てきた、故ロビン・ウィリアムスをそのまま 70 歳にしたような味のある紳士にお店について聞いたところ、「ここはとても特別なお店」と言う。吸い込まれるように入り、黒板に書いてあったポークのフィレミニオン（150 デンマーク・クローネ、約 2500 円）をいただいた。日本にもヒレカツというものがあるから、不思議ではないのだが、ポークを白焼きの状態で食べたことはない。ポークソテーとも違い、付け合わせのマッシュポテトのコロッケ（茶色）とイチジクのソース（薄い褐色）と色彩の相性もよく、実に美味しかった。

オーフス大学

わたしが滞在したオーフス大学について書く。まず基本を押さえよう。オーフスは人口 32 万人を擁するデンマーク第 2 の都市である。デンマークの人口は 570 万人で首都のコペンハーゲンが 57 万人である。デンマークの人口は北海道くらい、首都コペンハーゲンは、日本の八王子市や鹿児島市並みである。けれども、オーフス大学（国立）の学生数は 4 万人だから、日本の早稲田大学に匹敵し、東京大学の 28,000 人をはるかに凌ぐ。そのように大きな大学がコペンハーゲン（東京）からみれば、金沢のような町に存在するわけだ。ちなみに金沢の人口は 46 万人で金沢大学の学生数は約 1 万人である。

オーフス大学は、1928 年創設で、コペンハーゲン大学に次いで古く、コペンハーゲン大学よりも学生数は多い。人文社会系、経済経営系、芸術系、理工学系、医学系などの多数の学部を網羅する総合大学である。世界ランキング（個人的にはあまり好きではないが）は、いずれの指標でみても 100 位程度をキープしている。日本で言えば、東京工業大学くらいのかなりよい大学である。緑が多く、建物は茶色に統一されていて、屋内の作りも北欧的なセンスの良さを感じる。研究室の家具もシンプルで心地よい。

一番いいと思うのは、ビジネススクールの 1 階に昼食用のラウンジがあることだ。それは、教職員専用のレストランという意味ではなく、単に食べるスペース。教職員・学生用の食堂（canteen、日本で言う学食）で購入したランチを持ち帰って（または自分で作ったお弁当を持って来て）ここで食べるわけである。そうすると自然に会話と談笑が生まれる。ここでは教員も大学院生も対等だ（学部学生は入ることができない）。これは日本にもアメリカにもない仕組みで、学ぶべきだと思う。「学問のタコソボ化」は、孤独なランチからはじまると言いたい。

初めて列車に乗る

5月23日。到着して1週間目。オーフス大学のヘーニング・キャンパスに行った。初めてのローカル列車の旅である。1時間半かかる。前もって切符を買ったときに駅員に言われたのは(またショックだったのは)、大学に近いのは終点のヘーニングのひとつ手前の小さな駅だから、降りるときにボタンを押さないと通過してしまうとのことだった。

立川から先の青梅線では、ボタンを押さないとドアが開かない(防寒対策)。だが、止まらないとはバス並みだ。東京行きの新幹線で名古屋を少し過ぎたあたりで、名古屋で降りるはずだったビジネスマンが寝過ごして「しまったー」という声(次は新横浜で名古屋に戻るのに3時間強かかる)をたまに聞いたことがあるので、目覚まし時計をセットした。

わたしを今回招聘してくれた Anders Frederiksen (アンダース・フレデリクセン) 教授(経営工学部長)がわたしの講演(研究者向け)を企画した。わたしは、かねてから行ってきたプロジェクトの成果である「製品アーキテクチャと人材マネジメント：日中韓比較」というタイトルで講演を行った。工学系と経済経営系の双方の参加者から、いろいろな質問が出て、勉強になった。

アンダースさんがセミナー後にキャンパスを案内してくれた。学生が起業するための様々な施設があった。わたしは、「学生の起業」と聞くと「怪しい」という印象を持つのだが、キャンパスにはそのためのブースがたくさんあり、実際にビジネスに結びつくこともあるらしい。企業から寄付も多いようで、シーメンスと並んでキャノンの名前を見たときはうれしかった。

キャッシュレス社会

デンマーク(北欧全体)は完全なキャッシュレス・カード社会で、しかもサイン方式でなく、PINコード方式である。みなさん、どんな小さな買い物でも、コンビニでもスーパーでも居酒屋でもクレジットカードをお使いになる。日本で言うと、100円の買い物もクレジットカード。しかも、サインは受け付けない。というかレジの人がサインの意味がわからないし、サイン用の端末もない。PINコードしか知らないわけだ。列車・地下鉄の発券機も現金は使えない(お金の投入口がない)タイプが大半という徹底ぶりだ。怖いことに、コード入力を3回間違えるとカードが使えなくなる。

初日のホテルで3回失敗して、1枚カードが使えなくなった。わたしは、不覚にもPINコードを覚えていなかった。日本でもたまに求められることがあるが、「覚えていない」と言えば、すぐにサイン方式に切り替えてくれる。だから全然気にしていなかった。

このままでは資金不足状態になることは目に見えているので、東京のカード会社に電話して泣いきつてみたが、「再発行しかない、PINコードは教えられない」の一点張りだった(まあ当然ですが)。手持ちの現金がどんどんなくなる

ので、不安がよぎる。結局、知人に借金して、この不安はかなり解消された。

ただ、当地に滞在のドイツ人に聞いたら、ドイツはまだまだキャッシュ社会とのこと。それで、デンマークの人に、製造業の強い国はクレジットカードをあまり使わないのだと強がりを書いてみたが、反応は冷たかった。ちなみに、アメリカのクレジットカードには、そもそもPINコードの設定がないそうだから、アメリカ人は日本人よりもっと深刻かもしれない。そういう事情もあり、アメリカ人観光客が行きそうな場所、たとえばホテルや高級レストランではサイン方式が使える。

フィンランド・ヘルシンキへの旅

オーストラリア滞在の第3週目から、かねてから計画したフィンランドのヘルシンキとデンマークのコペンハーゲンに、それぞれ3泊4日で合計1週間の長旅に出た。せっかく北欧に来たので、デンマーク以外の国に行ってみたかった。

フィンランドは、人口550万人の国で、人口はデンマークとほぼ同じ。違いは、デンマークがEU加盟だが独自通貨であるデンマーク・クローネを堅持しているのに対し、フィンランドはEU加盟であり通貨もユーロである。

言葉は全然わからないが、耳で聞くと、デンマーク語はドイツ語に似ているのに対して、フィンランド語はキリル文字ではないがロシア語に少し似ている気がする。ただし、フィンランド語はウラル語系、ロシア語はスラヴ語系なので、出自は異なるから、気のせいかもしれない。

ヘルシンキ中央駅を降り立ち、目の前のビルの2面をほぼ全面的に使った大広告にまず度肝を抜かれた。中国の大手通信機器メーカーのファーウェイ（華為技術）の携帯電話を持ったデンマーク系アメリカ人女優スカーレット・ヨハンソンが艶然と微笑む大広告である。驚いた理由は3つ。

①フィンランドは、携帯電話大手のノキアのお膝元であること。ただし、ノキアは後発企業に追撃されて、携帯事業を売却するまでの苦境に陥り、リストラに次ぐリストラ。その意味で日本の大手電機企業の現在の状況に似ている。

②ファーウェイは、以前に深圳の本社を訪れたことがあり、社員の受け答えが実にしっかりしていて将来性を感じたこと。

③スカーレット・ヨハンソンは、大好きな女優さんで、日本を舞台にしたソフィア・コッポラ監督作品の映画「ロスト・イン・トランスレーション」の好演で世界的に注目されたこと。

つまり、北欧と中国と日本がわたしの心の中で共鳴したわけである。

わたしの悲しい性で、観光にはあまり興味がない。多くの場合、外国を訪れるのは聞き取り調査のためか、または国際会議での報告のためだから、そもそも観光の時間もない。なぜヘルシンキを選んだかといえば、かねて関心があった大手電機企業の聞き取り調査のためである。

ヘルシンキでの聞き取り調査では、日中韓3か国で今春に行った製品開発の上流工程（出発点となるアイデアの創出や製品コンセプトの策定を行うプロ

セスや人材のマネジメント)の調査票を使って英語で同じ質問を試みた。その回答からみえたのは、日本とは異なり、新製品のアイデアを広く社員からLINEの社内版のようなシステムを使って募り、そこからコンセプトを絞り込んでいくという方法を採用していることだった。アイデアはボトムアップで募り、決定はトップダウンで行う。ここは、製品開発エンジニア(技術者)がアイデア創出から設計までを全面的に担う日本企業との差があると感じた。「日本製品の品質は素晴らしいが魅力に欠ける」といわれる原因のひとつがここにあるかもしれないと考えた。

食べ物について言えば、デンマークよりもやや素朴な感じがする。食べ物だけではなく、人間性も素朴でシャイである。物珍しさも手伝って、最終日の夕食に、トナカイのソテーをいただいた。臭みがあるのではないかと予想したが、臭みはほとんどなく、マッシュポテトで円形の土手を作った中に、スライス状態でソテーしたトナカイ肉がまるで日本の飲み屋の煮込みのお汁少なめの状態で入っていた。土手を潰壊させないように、先にトナカイの煮込みだけをスプーンで食べて、その後にマッシュポテトの土手をいただいた。白ワインが実によく合う。なぜか吉田類の人気番組「酒場放浪記」を思い出した。

首都コペンハーゲンへ

6月1日にフィンランドに別れを告げて、空路コペンハーゲンに到着した。コペンハーゲン中央駅のすぐ近くのホテルにチェックインした。ヘルシンキのホテルは1泊2万5000円くらいしたが、それに値するいい部屋であった。しかし、コペンハーゲンのホテルはそれよりもやや高いのに、日本の古いビジネスホテル並みのさみしい部屋だった。それだけ地価が高いのだろうし、連日満室だったから、駅近ゆえ観光客に人気ということなのだろう。

到着した日には予定はないし、観光バスに乗るほどの時間的余裕もなかったから、デンマークを代表する大手ビールメーカーのカールスバーグの工場見学に出かけた。無料のシャトルバスで20分くらいだ。カールスバーグは日本でも有名だが、世界第4位のシェアをもつグローバル企業でもある(世界市場では、日本の麒麟とアサヒが9位と10位である)。ただ、残念だったのは、カールスバーグは日本のビール工場の見学とは異なり、もはやそこではビールを生産していない単なる博物館だったことだ。しかし、カールスバーグの歴史を学ぶことができたし、ささやかに醸造されているクラフトビール(少量生産のこだわりのビール)「Jacobsen」(ヤコブセン)はとても美味しかった。

翌日(6月2日)は、コペンハーゲン訪問の主目的である、ある大手医療用機器メーカーを訪問した。排泄補助医療器具を初めとする医療機器の世界トップメーカーである。ここでも、製品開発の上流工程(出発点となるアイデアの創出や製品コンセプトの策定を行うプロセスや人材のマネジメント)に関して英語で質問を行った。

その回答はフィンランド企業とある意味で似ていた。調査対象製品は女性用

の自己導尿用カテーテルである。排尿機能に障害がある場合、細い管を尿道に挿入して排尿を促すためのディスプレイ医療機器である。現在、第4世代目の製品になっている。第1~2世代は長さが20cmくらいのスポイトのような管だった。しかし、第3世代から3色ボールペンのようなコンパクトな形になり、第4世代はもっと小さく円形ではなく四角形だ。

開発の統括責任者から逆に「なぜこういう形にしたと思うか」と聞かれた。とっさの質問だったので、答えに窮したが、「ハンドバックに入るリップスティックのようだ」と答えると親指を立てられた。女性が化粧室で取り出しても周りから変な目で見られない自然な形にする。円形から四角形に変えたのは、転がり落ちないため。こう持ってくるまで、何百人ものユーザーから感想やコメントを聞き、問い合わせや苦情は全部データにして、この第4世代に至ったという。

徹底したユーザー重視の開発姿勢だ。もちろん、製品価格（日に何回も使うもので、使い捨てなので日本円でいうと1個600円くらいが上限）や製造のしやすさで、他の部門との喧々諤々の議論の末にたどり着いたという。わたしには、その開発姿勢がきわめて真つ当なものに思えた。開発を主に担当したのは30歳代の社員だという。

日本企業も多くは今もこのような徹底したユーザー志向の開発を行っていると信じる。それが日本の「お家芸」のはずだ。しかし、その一方で、少なからぬ日本企業が「ユーザーのニーズはこうだろう」というエンジニアの思い込みにとりつかれてはいないか。そして、そのことが日本製品の魅力の欠如につながっていないか。先の製品の例を使うと、どれだけ細いカテーテルにするかを徹底的に追求するが、リップスティックという形状にすることは思いつかないのではないだろうか。古くて申し訳ないが、ユーミンの「ルージュの伝言」を思い出しながら、そう考えた。

その翌日は、せめてリトル・マーメイド像とローゼンボー離宮くらいは観ておこうと、乗り降り自由の二階建て観光バスに乗り、コペンハーゲンの街並を概観した。しかし、一番よかったのは、前日の企業調査の後で行った「ルイジアナ現代美術館」だった。美術館自体は現代アートに特化したとんがった内容である。しかし、広大な庭があり、一面の芝生の端々に花が咲き乱れ、そのさきに海が広がりスウェーデンがよくみえる。カフェで心地よい潮風に吹かれながら飲んだカールスバーグと白ワインはこの旅の最高の思い出のひとつといってよい。「世界で最も美しい美術館」といわれるのも過言ではない。

喧噪のコペンハーゲンを離れ、1週間ぶりにオーフスのわが家に戻った。そこには、いつもと変わらぬ「イヤーゴースゴード」の通りと人々がいた。

ビジネススクールでのセミナー

1週間のヘルシンキとコペンハーゲンの旅の後、6月7日にセミナーを行った。セミナーとは、比較的少人数の教員や大学院生を前にして、自分が今行ってい

る最先端の研究を発表することである。大学関係者以外には、「講義」と「講演」と「セミナー」の違いがわかりにくいかもしれない。「講義」とは要するに授業のことで、決まった時間に学生だけを相手に行うもの。「講演」は自分の行っている研究を、わかりやすい形で話すもの。聴衆は学生、企業人、一般市民などで、人数も少なくとも20人以上、多ければ100人以上になる。これに対して、「セミナー」の聴衆は研究者（およびその卵）のみで、人数に決まりはないが、100人以上ということはノーベル賞受賞者などの有名人ではないかぎり、まずあり得ない。10～20人くらいが相場だろう。

オーフス大学のビジネススクールでは、ほぼ毎日セミナーが開かれる。5月を例にとると、30回行われていた。一橋大学では、経済研究所のホームページで数えると19回だった。日本にはゴールデンウィークがあるから、その日数を割り引くと、ほぼ同程度かまたはそれ以上のペースである。しかし、先にも書いたように、コペンハーゲンからオーフスへは、東京から長野ほどの距離がある。しかも交通の便もよくない。ここにヨーロッパ各地やアメリカから研究者がほぼ毎日のように来るのだから、その意味では驚きである。

セミナーは研究者にとっては「真剣勝負」の場所で、十分に準備をした研究報告でなければ、徹底的に弱点を突かれる。わたしの報告のテーマは「製品アーキテクチャと組織内調整：理論と実証」だった。ここ数年取り組んでいるテーマだが、なかなか進んでいない。共著者の仕事は早いのだが、わたしの遅筆が原因で遅れている。そこで、この機会に前に進めたいと考えて、あえてこのテーマにした。

オーフス大学では事実上夏休みがはじまっていることもあり、参加者は事前に言われていたよりも若干少なく10人くらいであった。しかし、若手の参加者からいいコメントをもらえた。

セミナーには「アメリカ西海岸」型とそれ以外という違いがあるというのが私見だ。「アメリカ西海岸」型は、とにかく話している途中で話を遮られて、どんどん質問が来る。まくし立てられる。かつてわたしが滞在したカリフォルニア大学バークレー校のセミナーが典型的にそういうスタイルなので、「西海岸型」と呼んでいる。実はアメリカの東海岸の大学でセミナーを行う前は、アメリカの大学はほとんどそうなのだろうと思っていたが、東海岸の大学では、とりあえず話の段落までは待ってくれる。幸い、オーフスは東海岸型だった。無事セミナーを終えて、指摘されたコメントを共著者にメールして、早めに家路についた。セミナー後の夕食会は別の日に設定されていたからだ。

タパスとキルケゴール

北欧はこの時期、22時くらいまでは明るい。18時頃でも日本で言う「昼酒」のような感じで、アパートの向かいにあるタパス（スペインの小皿料理）のお店 Forwards & Backwards（もちろん、店名はデンマーク語）で、セミナー後の「孤独のグルメ」を楽しんだ。美味しい割には比較的安いのでいつも満員だ。この店名が、実は、デンマークの哲学者キルケゴールの格言から来ていると教えられた。”Life can only be understood backwards; but it must be lived forwards.”（人生は、振り返って初めて理解できるものだが、前に向かってしか生きるほかはない）。心に響く言葉だ。振り返ると後悔することのほうが多い人生だが、それでも前に向かって生きるほかはない。オーフスでの1か月の滞在は、立ち止まり振り返るとともに、残された時間の中で、本当に大切なこと、わたしがやるべきことは何なのかを考えさせてくれた。そういう貴重な時間だった。

最後に、わたしを招聘してくれたオーフス大学、1か月の不在を許容してくれた一橋大学の同僚、聞き取り調査に快く応じてくれた企業、デンマーク滞在やヘルシンキへの旅に関して様々な助言をくださった方々、そして家族に心から感謝の気持ちを記して、この拙い文章を閉じる。