

日本IT書紀

192 シンクタンク

10 迅風篇
卷之二十六 草昧

佃 均



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

シンクタンク

一

日米の格差はそれだけではなかった。

シンクタンクというものが、アメリカ合衆国にはあった——というより、そういう業態があると日本で喧伝された。ただしアメリカでは、この言葉はあまり使われていなかった。

合衆国における「シンクタンク」とは

——机に向つて資料を調べることが「研究」と称し、数字をもてあそぶことを「分析」と呼ぶ似非知識集団。

というマイナーなイメージがあった。

現今の日本における「〇〇総研」の多くはこれに当たらずといえども遠からずであろう。とはいえ、日本では「シンクタンク」と呼ぶほかはない。

当時のアメリカにおける主要な「シンクタンク」をあげると次のようになる（所在地、要員数、売上高などは二〇〇四年現在）。

バテル・メモリアル研究所（B M I）…オハイオ州コロンバスに本部を置き、七千人の要員を擁し、年商は一億一千万ドル。ゼロックス社からの利益を中心に安定した財政基盤を持つ。

システム・ディベロップメント・コーポレーション（S D C）…カリフォルニア州サンタクララに本部を置き、三千三百人の要員が軍関係のシステム設計と技術開発に従事している。年商は六千万ドル。

スタンフォード・リサーチ研究所（S R I）…スタンフォード大学の研究機関としてカリフォルニア州メンロパークに本部を置き、二千七百人の研究員がコンピュータ、半導体、ソフトウェアおよび、ネットワークに関する調査研究、技術開発を行っている。年商は六千五百万ドル。

プランニング・リサーチ研究所（P R I）…カリフォルニア州ロサンゼルスに本部を置き、三千三百人が従事している。コンピュータを中心にシステム設計を専門に受託し、積極的な買収攻勢で規模を拡大しつつある。

ボウイ・アレン&ハミルトン（B A H）…イリノイ州シカゴに本部を置き、要員は二千人。国防総省や航空宇宙局から調査研究を受託し、経済分析から最先端技術まで幅広くカバーしている。

アーサー・D・リトル (A D L) …マサチューセッツ州ケンブリッジに本部を置き、マサチューセッツ工科大学 (M I T)、ハーバード大学との関係が深い。政府関係機関からの受託比率が低いのが反対に強みとなっている。要員は一千六百人、年商は三千五百万ドル。

主要な「シンクタンク」のうち、最も規模が小さなサウスウエスト・リサーチ研究所 (S W R I) ですら、要員は一千五百十人、年商は一千八百万ドルである。一ドル〓三〇八円換算で五十五億四千四百円、上位十社の合計は研究員二万人、年商は四億九千万ドル (二千五百億円) に達する。

そこで当時、通産省官房情報産業室に所属していた向阪浩 (七三年一月―七四年六月、情報処理振興課長) は、シンクタンク構想を立案し推進した。つまり情報処理サービスとソフトウェア業の育成新興とシンクタンク構想が、別の部署で立案・推進されていたことになる。

この二つの施策は連携を取りつつ進められたはずだったが、こと「シンクタンク」についていうと、その実態を知らないまま政策化する結果となった。

通産省はランド・コーポレーションを例にあげて、「シンクタンクとは」を説明した。

——政策指向、システム指向であり、横断的・専門的で独立、かつ未来志向である。

という。

二

政策化の手續きとして、産業構造審議会が利用された。ここに「シンクタンク委員会」が設置されたのは七〇年七月である。委員長は財団法人・日本科学技術振興財団副会長の上村健太郎だった。

同月二十八日に第一回会合が開かれ、以後十二月まで計六回の委員会が開催され、十二月二十二日、「わが国におけるシンクタンクのあり方」と題する答申がまとまった。答申にはこうあった。

第一に専門分野について深い学識を有する人材をプロジェクトに結集しうる体制を持つこと。第二に多数の人材を有機的に結びつけてインターディシiplinaryな研究展開が行えること。第三に基礎的な原理探求ばかりでなく、課題の具体的解決のための研究開発を行う問題指向、未来志向であること。

雲をつかむような定義である。

——何のことが、サッパリ分かん。

業を煮やしたのは国会議員たちだった。

初期の情議連は、「何も分からなかった」という事情はあつたにせよ——というより、それゆえに——、「百聞は一見に如かず」の諺を実践した。分らないのだから合宿をして集中的に勉強し、コンピュータ・メーカーや情報サービス社の人間と積極的に会い、意見を聞き、理解することからスタートした。

情議連が発足した一九六九年の九月、竹下登が発案し、橋本登美三郎の承認のもとで「訪米視察団」が編成された。団長は新谷寅三郎、団員は秋田大助、志賀健次郎、郡祐一、劔木亨弘、倉成正、世耕政隆、中山太郎、事務方・山岡剛の計九人だった。

——何も分からない国会議員だけが行っても、巨像を撫でるようなもので、結局分からないまま帰ってくることになる。

ということ、通産省の平松守彦、文部省の長谷川善一、電電公社の広田憲一郎、中山隆夫、フジテレビの細倉義昌が同行した。

その同行者であり解説者であるはずの平松自身、渡米経験はあつたにせよ、アメリカにおける情報産業の実態を自

分の目で見るのは初めてだった。

羽田を出発したのは九月二十九日、帰国したのは十月十六日である。

フィラデルフィア アウエルバッハ
ニューヨーク ウエスタンユニオン

A T & T ベル研究所
スタンダード & プア

A T & T 社

ピッツバーグ ウエスチングハウス

ワシントン D・C IBM 社ワトソン研究所

ゼネラル・エレクトロニクス (GE)

司法省

連邦通信委員会 (FCC)

ロサンゼルス ランド・コーポレーション

サンフランシスコ スタンフォード・リサーチ (SRI)

計六都市十六か所を實質十日間（往復と土日を除く）で回る強行軍だった。後述「社内ベンチャー」に登場する住友商事の中川恵史が「一カ月で三十社」を訪問した以上のハードスケジュールである。

このとき一行は IBM ワトソン研究所で、のちにノーベ

ル物理学賞を受ける江崎玲於奈の案内を受けた。むろん途中に入った休日に、息抜きに何がしか観光めいたこともしたであろうけれど、全体としては物見遊山ではない。

「一九六〇年に基本特許問題でやりあったIBM社のバーゲンシュトックさんが、何かと面倒をみてくれた。そうでなかったら、ワトソン研究所を見せてくれるはずがない。だってこっちは、IBM社を封じ込めよう、あわよくば世界のコンピュータ市場に打って出ようという魂胆で出かけているんだから。バーゲンシュトックという人は、器の大きな人だった」

と平松は回想している。

ともあれ現場主義だった。知識より体験、机上の空論より見聞である。その視点から見たとき、日本のシンクタンクは果たして真のシンクタンクたりうるのか、という疑問があった。

それ以前、それに類する企業として六五年四月設立の野村総合研究所（NRI、野村證券グループ）と六七年十月設立の三井情報開発（MKI、三井物産グループ）が存在していた。この二社は社内ニーズによって作られた。

NRIは株価の動きを予測するために景気動向を調査する必要があった。

MKIは西尾出という人物が「NISをこそ構築しなけ

ればならない」と主張し、経営者にねじ込み、説きに説いたあげくに設立を見た。

またに伊藤忠グループは塚本祐造が設立した東京計算センターを「センチュリ リサーチ センタ」（CRC）に改称するかたちでシンクタンクを目指す方針だった。

向阪の和製「シンクタンク」構想は、ちよつとしたブームを起こった。同構想に伴って設立されたのは次の各社である。

- ・フジミック（六九年十月、フジ・サンケイグループ）
- ・三菱総合研究所（七〇年五月、三菱商事）
- ・芙蓉情報センター（七〇年五月、富士グループ）
- ・セントラルシステムズ（七〇年七月、東海銀行系）
- ・日本総合研究所（七〇年八月、住友グループ）
- ・日興リサーチセンター（七〇年十二月、日興証券系）
- ・東洋情報システム（七一年四月、三和グループ）

いずれも大手の金融・証券会社、総合商社を母体にしている。

こうした総合研究所は優秀な人材を集め、様々な調査研究を実施した。そのために高度な技術計算プログラムを開発し、超大型ないし超高速のコンピュータを設置して業務

に適用した。

ただ対象は中央省庁による各種経済指標の調査・分析、原子力開発にかかわるプロジェクトや調査研究報告書の予算を受けるために用意された器であつて、国と大手企業に寄りかかり、経済的に自立することができなかった。研究の成果は、実務レベルにブレークダウンされることが少なかった。

ソフトウェア工学ないしシステム・エンジニアリングの調査研究というも一つの要素が抜け落ち、国内ITサービズ産業の質的向上に結びつかなかった。いわば経営コンサルタント会社がクライアント企業の業務分析を行い、金色で箔押しした表紙の立派な提案書を作るようなものだった。

頭脳と労力と予算の浪費だったが、彼らは——自分たちこそ高度な情報処理を実行しているのである。

と信じていた。

高学歴集団を自認するがゆえに、鼻持ちならない態度をあからさまに示すことすらあつた。あまつさえ周囲もまた、彼らが「裸の王様」であることを指摘しなかった。画餅をありがたく拝むのは、もはや信仰というべきであつた。

シンクタンクというものあるべき姿ないし本質をまっ

たく理解していなかったのだ。

三

の四月、山岡剛は通産省の大山勉、角田吉彦、富士通の佐野川健、日本電気の仙田勤の合計五人でアメリカ、ヨーロッパを訪問する長期の視察旅行に出発した。

このとき視察の目的は

「シンクタンクとは何ぞや」

であつた。

彼らは議論をする前に、実際を見ようとした。アメリカ合衆国におけるシンクタンクの実態とヨーロッパの電子計算機事情を調べよう、というのである。

訪問先はSRI、ランドコーポレーション、IBM、ユニバック、GE、ハネウエル、バテル・メモリアル研究所、アーサー・D・リトル(ADL)、ICL、ニックスドルフ、フランス情報代表部、CIIといった企業だった。

ここで一行は、日本で「シンクタンク」と称されるバテル・メモリアル研究所やADL、SRIが、自らをそのように呼んでいないことを知つた。

前にも書いたようにアメリカという「シンクタンク」とは、

——机に向ってたくさんの本や資料を読み漁り、レポートを書き上げるだけの機能。

と理解されていた。

山岡は次のように記している。(原文ママ)

シンクタンクが流行のようになっていっているわれわれの耳にはひどく皮肉めいて聞こえました。実際にSRIやバトルで紹介された施設を見ると、なるほどとうなづけるものがありました。

かなり精密で、大規模な実験工場を持っており、また実験に必要な器材類の生産設備も持っています。そこでは、材料研究から始まって、化学、物理、生物学、電子・情報工学、社会構造などありとあらゆる分野からの総合的な検討が加えられているようでした。

これらの設備は、決して技術的な問題だけをとりあつかうのではなしに、社会的な問題、例えばライフサイエンス、都市問題、環境問題の解決のためにもフル活用されているように感じました。

全国民が加わりやすい最適な健康保険契約はどのようなものを調べるため、ランド・コーポレーション社は実際に機能する健康保険を創設して、約二千世帯と契約を結ん

で実証的な実験を行っていた。

バテル・メモリアル研究所では、ヒトの胃腸薬を研究するために、ヒトの胃腸とよく似た組成を持つブタで動物実験を行っていたが、より正確なデータを得るために、ヒトと同じような体重のブタを品種改良で作りに出すことから始めていた。

さらに一行を驚かせたのは、ゼロックス社のこんにちを作り上げたのがバテル・メモリアル研究所であるという事実だった。

バテルの연구원たちは高度な技術に裏打ちされた自分たち独自の評価基準を持ち、技術を開発し、市場形成を手助けし、さらに知的財産権の管理まで行っていた。それは純粹にビジネス・マターとして実行され、産業を形成する強力な推進力になっていた。

大学との連携も彼らの目に新鮮に映った。

スタンフォード・リサーチ研究所は生い立ちからいってスタンフォード大学との関係が深いものの、AT&T社やIBM社、ゼネラル・エレクトリック社と共同研究開発プロジェクトを実施していた。M I C RやO C Rはここから生み出された。

アーサー・D・リトルはマサチューセッツ工科大学、ハーバード大学などと研究員の交流を行っていた。研究手法

そのものから共同で手がけ、その成果はビジネス・マターとして民間に提供されていた。大学が特許料を取ってその収益を別の研究開発に充てることも珍しくなかった。

——こんなことは、日本ではまったく不可能だ。と一行は痛感した。

要するに、コンピュータを使って多くの情報を分析し、何がしかもってもらいたいレポートをまとめるのとは違うのだ。

日本でいう「シンクタンク」には、日本ソフトウェアのような国策ソフトウェアが含まれ、あるいは調査会社に計算センターの機能を付け加えた程度の企業が入っていた。そのような企業は、アメリカでは「データバンク」もしくは「リサーチ・センター」であるに過ぎない。

産業や社会の基盤が整っていない。加えて人材がいない。仮にそういう人材がいても、日本の企業風土では待遇、審査の手法がない。知的財産権の扱い、評価のルール、価値付けの方法論、資金調達の仕事み……。とてつもなく圧倒的な風景を彼らは見た。

このときの衝撃がレポートで、あるいは言葉を介して広まった。


~~~~~ 補注 ~~~~~

パテル・メモリアル研究所 一九〇五年アメリカ合衆国オハイオ州コロンバスに設立された高炉製鉄会社「J・G・パテル」(のちコロンバス・アイアン・アンド・スチール・ワークス社)が母体。創業者のゴードン・パテルはミズーリ州ジョブリンのオザーク亜鉛鉱を買収したが産出する亜鉛の質が悪かった。そこで保有資産二百七万二千ドルを基金にしてオザーク鉱山の亜鉛をうまく加工する技術を開発する研究所を設立しようとしたが、一九二三年盲腸炎で死亡した。その遺志を受け継いだアニー・パテル(ゴードンの母)と資産管理人たちが創立したのがパテル・メモリアル研究所になった。第百六十「ハロイド」参照。

ゼロックス社 イーストマン・コダックに務めていた技術者たちが一九〇六年に独立して設立したハロイド社が前身。ゼロックスの社名はギリシア語の「乾いた」(Xeros)と「描く」(Graphos)を合成した。

M-I-C-R Magnetic Ink Character Reader / 磁気インク文字読取装置 : アメリカでは日常生活の小口決済にも小切手を使うため、アメリカの銀行はそれを処理するためにたいへんな労力が必要だった。そこで企業が発行する分だけでも自動的に処理する方法はないかとスタンフォード・リサーチ・インスティテュートとゼネラル・エレクトロニクス社は考え、磁性を持つ微細粉粒を混ぜたインクで数字を印刷し、文字の形状をコンピュータが認識することでデジタル・データに変換する方法を編み出した。OCR文字フオントはこのとき生まれた。

OCR Optical Character Reader / 光学的文字読取装置 : 磁気インクを使わず黒く印刷された文字に光を当て、反射の度合い(明暗)を利用して文字を読み取る。文字枠を赤で印刷し、赤い光を当てることで枠は読み取られず、文字だけが残る。同じ原理で黒いマークのみを読み取る「OMR」は大学入試の回答用紙などに使われた。

マサチューセッツ工科大学 MIT : 1950年代から電子工学分野の研究開発に力を入れ、磁気コアやリアルタイムOS、タイムシェアリングなど多くの技術を生んだ。デジタル・イクイップメント(DEC)社を世に出したのも同大学である。

# 日本IT書紀 192 シンクタンク

著 者：佃 均

発行者：（特非）オープンソースソフトウェア協会  
<http://www.ossaj.org/>  
[info@ossaj.org](mailto:info@ossaj.org)

発行日：2023年4月10日

本作品は2004年-2005年ナレイ出版局より刊行された「日本 IT書紀」全5分冊を底本とし、原著者が一部改定を加えたものを複数の電子書籍に再構成して CC-BY-NC-ND ライセンスにより公開します。



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。