VOL. 5 of 2000

２０００年１０月１６日発行

```
宇宇宇        宙        先先先先先先        端   ＴＭ
  宇        宙宙        先                  端端
  宇       宙  宙       先先先先先先        端  端
  宇      宙 宙 宙                先       端 端 端
  宇     宙       宙                先      端       端
宇宇宇   宙         宙   先先先先先先      端         端
```

目次

１. トップに聞く！
宇宙開発事業団　山之内理事長のインタビューの第2部です。実は、前号において全3部とお伝えしましたが、編集した結果、全2部に集約されましたので今回で最終部となります。

２. 山之内理事長著書のリスト
インタビューを読んで、さらに深く山之内理事長の考え、経歴、人柄等を深く知りたいという方は、是非どうぞ。

---

１. トップに聞く！

宇宙開発事業団　山之内理事長インタビュー（第2部）

Q17　職員が理事長について行こうと思わせるために実行しようと思っていることは？
A17　あまりそのように考えることはないが、自分をさらけ出して、ついてきていただけるかだけだと思っている。自分は自分で、自分に与えられた職責をきちんと果たし、自分という人間をさらけ出し、ついてくるか来ないかは、その時の話だ。

Q18　理事長の意図の浸透・意見交換等のために、職員に対して何らかの形でメッセージを送ることは考えているか？
A18　イエス・オア・ノットの心境だ。最初はそういうことを考えたが、まだ、中身が送るほどのものはないし、どっちが良いのかなと思っている。メッセージを出すとなると、いろいろ考えてしまい難しい。形式張ってしまうし、表面的というか、本当の話はなかなかできない。本当に定期的に皆さんに興味のある話しをできるか分からない。極端な話、毎月Ｈ－ⅡＡ頑張れと言ってもしようがない。それに対して、イン

フォーマルに雑談会をやることはいくらでもできる。後者の方が良いような気がする。また、インターネットを使ったり、Eメールを使ったりしてペーパーに書くと、いろんな人が見るので、ありとあらゆるマイナス点を考えて、どうしても平板かつ無難なものにならざるを得ない。また、僕の話は、以外と口コミで広まってもいるので、そうした必要はあまりないのではないか。

A19　技術屋にやる気を起こさせる環境と目標とは？
Q19　技術屋が、一番「燃える」というのは、やってみたいというヤツがあってそれを実現しようとするときではないか。例えば、ソニーの井深氏は、絶対にテープレコーダーを作ってやるというのがそれであったし、自分を振り返ってみると自動改札を実現してやろう、またはこういう電車をつくってやろうというのを実現しようとすることが最も燃えたときであった。これは給料が倍になるよりずっと嬉しい。そのためには、リーダーが良いアイデアをプッシュしてあげることだし、場合によってはこれをやれと指示をしなければならない。

Q20　若手登用・給与体系の見直し等も考えているか？
A20　全くまだ考えていない。今はそれどころではない。一般論としては良いが、現実問題としてどうやって選ぶのか。私自身では選びようがない。公平かつ公正に選ぶことは難しい。私も人事をやってきたが、最後はみんなが納得というのが良い。これは、本人は、大体自分が良いと思っているので納得しない場合が多いが。やはり一番考えるのは、適材適所という点と、それが、まわりから見ても自然という点だ。特に日本ではそうだ。

Q21　事業団の組織についてどう思うか？
A21　組織や人事を変えるというのはカッコ付けには良いが、危なっかしい。特に現状ではそうだ。

Q22　NASDA本社の筑波移転に賛成しているか？
A22　行った方が良い。まず東京から出ていくことは既に決まっている。

Q23　事業団のプロジェクトは、監督官庁や宇宙開発委員会により管理されている。これにより事業団自身の裁量が経営面で出しにくいと思うがどうか。
A23　JRからくるとおよそ窮屈である。しかし、国民の税金を使って国家活動の一部である以上、仕方がないのではないか。それが困るというのは、無い物ねだりではないか。

Q24　こうした意志決定の構造が、責任所在をあいまいにすると思うがどうか。
A24　そういう部分はあるけれども、それを言い訳にしている部分もあるのではないか。

Q25　宇宙開発は極めて政治的なものであり、そのためには立法府に強力な推進者が必要では？
A25　現実問題として直接影響力があるのは、行政府ではないか。当然、行政府に強力な推進者は必要だ。行政府における強力な宇宙開発事業の推進者は科学技術庁であった。

Q26　商業的な世界戦略を考慮して、例えば、他の省庁と強く連携することが考えられるが、そうした時点においてもやはり省庁間では省益を考えてなかなかうまくいかないという問題があると思う。この点についてどう思うか？
A26　省庁云々のことは言っても仕方がない。ただ、宇宙はもはや特定官庁に特化してやっていく時代ではないのではないか。もう既にビジネス化している衛星もあり、ロケットもだんだんビジネス化していく。そういう事態に対してどう対応していくかが本質論であって、省庁をどうするかというのは、私にとって二の次、三の次の話だ。既に宇宙開発は小規模に研究開発だけをやっていた段階を経て、世界レベルでは、一部ではあるがビジネス化しつつある。目的も多様化しつつあり、通信もあれば、地球環境、GPSもあり、IT衛星などというのもある。つまりクライアントが増えてきている。考慮しなければいけないのは、そういった事態にどう対応していくべきかということだ。

Q27　特殊法人問題ということで、何年か後には特殊法人の大半が廃止されると言われているが、宇宙開発事業は国土保全・環境・商業などの多様な分野にまたがるのでNASAのように国の一機関と位置づけたほうが効率的とは考えられないか。
Q27　分からない。考えたこともない。ビジネスになり得ないもので、国家に必要なものは全て国家の手でやらなくてはいけないのだが、国家直営にした方が必ずしもよく行くとは思わない。逆ではないかと思う。だんだん世の中の流れは、国家直営と違う方向に軌道を描いていると思う。社会全体が、社会主義経済／計画経済を目指すのか、市場経済を目指すのか、どちらの立場を目指すのかによるが、日本は市場主義を基本とする方向にあり、国家の役割を小さくし、小さい政府にするという過程の中において、特殊法人問題が出てきていると思う。特殊法人とは、少し広義の政府の一部であり、機能が硬直化し、自己責任体制がなくて、市場競争にさらされず非効率という認識に至って改革をしているとするならば、そういう問題

を尋ねること自体、愚問と言わざるをえない。

Q28　事業団と、ISASとNALの3機関統合についてはどう考えるか？
A28　ノーコメント。

Q29　就任後理事長の考えを既に反映させたものはあるか？例えば、平成13年度の宇宙開発計画見直し要望事項についてはどうか？
A29　まだない。

Q30　島初代理事長が、事業団理事長への就任要請を受けた時に、「沈没することが分かっている船の船長になるのは気が進みませんなぁ」と言われたと新聞記事等に載っていましたが、この発言についてどう思うか。
A30　私も何かで見てこんなこともあったんだなと思ったが、ちょっと失礼な言い方だなと思った。本音での言い方とすればちょっとどぎついなという印象だ。まだ、事業団のスタート時点であったわけだし。その時の状況が分からないので何とも言いようがない。

Q31　仕事・趣味・家庭のバランスはどうとっているか？世の中には、仕事だけという方もいらっしゃるが。
A31　全てをやる。しかし、どれが程度が低くなるかと言えば、やはり趣味だ。仕事と家庭は絶対に捨てない。

Q32　イギリスのブレア首相が育児休暇を取るか否かの問題で世論が湧いたが、この点についてどう思うか。仮に、事業団男性職員が育児休暇を取るとすればどう考えるか。
A32　イギリスと日本の社会は状況が違うので答えられない。

Q33　人生において一番大切と思うものはなにか？
A33　かみさん。

Q34　「新幹線がなかったら」という本を書いた動機は？
Q34　動機は極めて簡単で、今から30年近く前に、名古屋で部長をやっていた時に、記者クラブにいた敏腕記者が、出版局長になって「山之内さん、こういうタイトルの本を書いて下さい」と言われたので書いた。したがって私の発想ではなかった。ただ言われてみたら書いてみたいと思った。特に言いたかったのは、新幹線の存在感についてである。新幹線の本当のことは誰も分かっていない。新幹線に関

する本は随分出ているが、薄っぺらな内容の本しかない。本当の歴史的な経緯と、新幹線の技術のレベルが必ずしも高くなかったことを知ってもらった方が良いと思った。世界一とは簡単に言えないと。そこのところは、書いておいた方が良いと思った。

Q35 「H－IIロケットがなかったら」とか「宇宙ステーションがなかったら」という本の執筆の予定は？
Q35 ありません。考えてみるかな？しかし、これらがなくても、まだ現段階ではみんなあんまり困らないので、本にならないのではないかな？

Q36 事業団の理事長に就任されてからこれまで、感情的に楽しんでいるか？
A36 苦しいというのと楽しいという気持ちが両方入り交じっていた。最初は光栄だという気持ちだった。67歳になって、この失業時代に再就職、それも立派な機関にということで光栄だ、と。しかし、来てみるとつまらないトラブルがあって辟易した部分もある。そして、宇宙は意外と大変だ。ただ単にロケットを打上げれば良いということではなく、日本の宇宙開発は、何をやったら良いのか、何をやったら生き残れるのか考えているが、そう簡単にはいかない難しい世界だなと感じている。何で俺がこの年になってこんなことをやらねばならないかと数回考えたこともあった。しかし、それでは自分がだらしないし、鞭を打っている。

Q37 リーダー像は？
A37 良いリーダーは、細かいことはあまり言わない。ただし、要所では大きな判断をするものだ。

（山之内宇宙開発事業団理事長インタビュー 完）

聞き手 編集局 平原 正仁、伊達木 香子

---

2. 山之内理事長著書のリスト

（1）鉄道とメンテナンス
山之内秀一郎 ／交通新聞社 2000/06出版 297p 22cm NDC:546 ¥1,600

（2）新幹線がなかったら
山之内秀一郎 ／東京新聞出版局 1998/12出版 294p 20cm NDC:686.21

¥1,500

（3）鉄道と情報システム
　山之内秀一郎 ／交通新聞社 1998/03出版 １８７p 20cm NDC:546.8 ¥1,500

（4）ヨーロッパ鉄道四季暦
　山之内秀一郎 ／東京書籍 1992/03出版 １４３p 22cmX15cm NDC:686.23
¥1,553

投稿募集
　宇宙先端は会員の原稿によって成り立っています。軽重、厚薄、長短、大小を問わず奮って投稿を！
　なお、原稿の提出は電子ファイル（ＭＳワード、一太郎又はテキスト文書で）でお願いします。

編集に関するお問い合わせは下記へ。
　平原　正仁（編集局長）　E-mail: Hirahara.Tadayoshi@nasda.go.jp
　福田　　徹（編集人）　　E-mail: fukuda.toru@nifty.ne.jp

〇宇宙先端活動研究会

代表世話人
　　五代 富文
事務局
　事務総長　　福田　徹
　事務局委員　　佐藤　直也、大貫　剛、岩本　裕之、澤　倫子、
　　川島　興子、岩井　咲愛子
編集局
　編集顧問　岩田　勉
　編集人　　福田　徹
　編集局長　平原　正仁
　編集委員　伊達木　香子、森本　幸一

(c)2000 宇宙先端 (c)2000 IASA