

平成18年度浩志会研究会員活動テーマ

代表幹事 飯田祐二

(経済産業省大臣官房秘書課人事企画官)

1. 共通： 選択、決断の時代～真のリーダーとなるために我々がやるべきこと

(1) 明るさを取り戻しつつある日本

○戦後我が国は、右肩上がりの人口増加や国際社会環境に恵まれ、欧米へのキャッチアップを国是に、社会全体を生産競争に動員することで、経済大国として世界経済をリードする立場になった。生活水準は大いに向上し、経済成長の利益を享受してきた国民は、こうした経済の成長と、それを支える我が国の経済社会システムに対して、大きな自信と誇りを抱いてきた。

○しかしながら、冷戦構造の終焉、経済社会の成熟化、バブル経済の崩壊などに伴い、我が国が誇りとしてきた、関係依存型、横並び型、閉鎖型の経済社会システムが、国民の創造意欲やチャレンジ精神を阻害し、経済の長期停滞、社会の閉塞感を強める、悪の権化へとその評価を180度転換することとなった。

○我が国は、苦しく厳しい状況から抜け出すために、これまでの経済社会システムを、より競争促進的、自立的なものへと改革してきた。こうした取り組みの結果、不良債権処理、企業部門の債務・設備・雇用の3つの過剰などの負の遺産の解消に目処が立ち、現在は、回復軌道を着実に歩み、ようやく明るさを取り戻しつつある。

(2) 日本が直面している構造的課題

○経済に明るさがみられるものの、我が国は依然として、財政赤字などに加え、例えば以下のような構造的な課題に対応することが求められている。

①人口減少、少子高齢化

・2005年の出生率は1.25であり、現在の状況が続けば、2050年までに、現在の20～30%程度人口が減少し、2030年までには約1000万人の労働力人口が減少することが予想されている。出生率がすぐに好転しても、今後、20～30年間は大きなプラスの効果は期待できない。また、65歳以上の高齢者人口は、既に、2500万人、全人口の20%を超えている。急速な高齢化が進み、高齢者人口は2015年には26%、2050年には35%超になると見込まれている。

②グローバル化

・人材、技術、資金、情報などが世界中を自由に動き回るようになる中で、個別産業・

企業のみならず、個人や、国の経済社会システムそのものの激しい競争に直面している。中国、インドといった途上国の追い上げ、資源、食糧の需給逼迫の中、生き残るためには差別化できる競争力の源泉を獲得することが求められている。

③価値の源泉の変化

・経済社会の成熟化に伴い、人々の価値観やライフスタイルが多様化している。これは、90年代からのIT化の急速な進展により一層加速化している。こうした中、多様な価値観を的確に捉えて、独自性を生み出す創造性が経済活動における競争力の源泉となり、これなくして競争には勝ち残れない状況となっている。

○これまで成果を上げてきた競争、自立を促す経済社会システム改革の副作用ではないかとされる問題も顕在化してきている。若年層を中心とする教育や就業のばらつき、都市と地方間の不均衡等により勝ち組、負け組を生み出す格差問題。また、若者の凶悪犯罪の多発、政治家、官庁、企業の不祥事・不始末などにより、これまで安心、安全であった我が国の基盤が大きく揺らいでいる。

(3) 選択・決断の時代

○長きにわたる停滞の時代、「現状を変えなければ生き残れない」という切迫感から、「改革」という名の下に既存のシステムを壊し続けてきた。「改革」こそが唯一絶対の処方箋だという雰囲気の中で、「改革」後の経済社会の姿についてのコンセンサスはあったのだろうか。競争、自立を求めれば、格差や社会の不安定化は一定程度予想できたはずだが、現在のような状況を本当に覚悟していたのだろうか。対米、対アジアなど諸外国との関係、距離感は現状で良いのか。

○少子高齢化が経済に負の影響を本格的に与えるまであと10年程度しか余裕がなく、「残された10年」に何ができるかが我が国の正否を決めるといわれている。経済に一定の明るさが戻ったこれからこそ、冷静に、これまでの経験や、内外の様々な課題を踏まえ、我が国経済社会システムのあるべき姿を描き、そこに向かう処方箋を明確にすべきである。

○以上のことは全て常識であり、誰もが認識している。しかし、我々はこれまで時々の課題を直視し、適切に対応策を講じてこれたのだろうか。例えば、社会保障の見直し、規制緩和の推進などにより「小さな政府」を一層徹底するのか、それとも、安心、安全、安定した経済社会を目指し政府の役割を強化していくのか。従来の日本的な価値観を再評価して残していくのか、米国型の競争・自立社会へと向かっていくのか。無数の課題があり、それぞれについての選択肢も多い。誰もが賛成する方向性を選択するのに苦労はないが、何かを取れば、何かを失う選択をすることは困難がともなう。決断を回避し、先送りすることにもなりかねない。しかし、厳しい状況の中、選択・決断を適時適切に行うことが求められている。

(4) 真のリーダーとなるために我々がやるべきこと

- 選択、決断を行うことは容易なことではない。誤った決断をすれば大きな問題を生じ、正しくとも不利益を被る一部の者からは批判される。踏襲すべき前例や、全てがうまくいく方策など考えられない。何を取り、何を捨てるか、何を重視し、何を犠牲にするか、しっかりとした価値観がなければ選択、決断はできない。難しい決断ほど、トップダウンで、より上位の者が行わなければならない。責任感を持って、厳しい選択・決断を適時適切に行えること、これがリーダーの最も重要な条件である。見方を変えれば、どんなに難しい課題に直面しても、立派なリーダーが誤りのない決断を行えば、恐れることは何もなく、明るい未来が約束されるといえるのではないか。
- 我々はそれぞれ組織の中堅であり、中核的な役割を担っているかも知れないがトップではない。浩志会の諸先輩の中には、それぞれの組織のトップや重要な意思決定を行う立場に立たれた方が多数おられる。我々研究会員の中からも将来そうした立場に立つ人を多数輩出することになろう。しかし、我々は目指すべき真のリーダー像を明確に描き、そこに向けた自己研鑽を継続しているのか。上司を批判しているだけではないか。目先の業務のみに追われていないか。我々のメンバーから選択、決断の時代にふさわしい真のリーダーを輩出することこそが、日本の将来のために最も意義のあることではないか。
- どういう具体的課題に対応しなければならないかという時代の要請によって、リーダー像は異なる。したがって、まず、今後10～20年を見通した具体的な課題を、できるだけ対立軸、選択肢が明確になる形で整理して頂きたい。
- 次に、こうした課題に的確に対応するためにどのようなリーダーが求められるか、リーダーの資質を論じる。歴史上、海外の人物の例、学問的整理なども参考になろう。そして何よりも、各組織のリーダーを経験され、また、現在もリーダーである浩志会の先輩である本会員、OB会員の方の話しを聞くことを検討して欲しい。
- 最後に、そうした真のリーダーになるために、我々はこれから10年、20年かけて何をすべきかを議論して欲しい。個人で取り組むべきこと、職場で仕事を通じて経験し、身につけるべきこと、いろいろな場所での他者との交流の中で得るもの、広く検討して頂きたい。そうした検討を通じて、我々が浩志会の活動で何をすべきか、浩志会の役割が明確になることも期待したい。
- 上記の問題意識を踏まえ、共通テーマを、「選択、決断の時代～真のリーダーとなるために我々がやるべきこと」と設定させて頂きたい。
- また、本稿において意見・考え方にわたる部分は、個人的見解でありますこと、

お断りしておきます。

2. フォーラム別： 「外交」、「行政」、「企業」、「コミュニティ」

我々はどのような現場で真のリーダーとなるのか。官民の組織に属する我々は、国益と国益がぶつかりあう「外交」、内政を中心とした「行政」、「企業」、そして様々な「コミュニティ」でリーダーとしての役割を担うことが期待されている。「外交」、「行政」、「企業」、「コミュニティ」の4つにフォーラムを分けて検討を進めたい。自分自身が、また、浩志会の同僚がどういう人材になって欲しいか、両方の視点がある。それぞれ検討対象は多岐にわたる。大きな課題を選択するか、検討対象を限定するか、フォーラム毎に自由に議論して決めて頂きたい。

(1) 第1フォーラム：外交

※政治、経済を含む外交全般を視野に入れる。特に、軍事、資源エネルギー、食糧といった我が国の安全保障に関わる問題について国際的視点から検討する。また、経済のグローバル化が進展する中、企業、産業としてどのような対応を期待するか。日米関係、中国、インドを含むアジア外交、北朝鮮問題など。

(2) 第2フォーラム：行政

※内政を対象。財政制約、少子高齢化の進展の中で、効率的な行政を如何に実現するか。小さくすることは必要であるが、小さければ何でも良い訳ではない。個人、企業の活力を引き出しつつ、安心、安全を守る国の役割をどう考えるか。行政の果たすべき役割は何なのか。

(3) 第3フォーラム：企業

※業種等により差がある。安くて良いものは売れる時代から、いかに高く売ることが一層重要となっている。年功序列、終身雇用から成果重視の人事制度へ。労働人口が減少する中でどのように労働者を確保するか。不祥事が続く中、コンプライアンス体制をどうするか。国際競争が激化する中で、外国企業との競争、国際展開をどう考えるか。国際的M&A、業界再編にどう対応するか。

(4) 第4フォーラム：コミュニティ

※地域コミュニティ、NPO、各種団体など。多忙な我々の多くはリタイア後に参加することになるかも知れない。グローバル化による競争激化、個人化の進展など経済社会の構造が変化する中で、従来の共同体の相互扶助機能の低下が指摘されている。こうした

機能や公共サービスを代替するために、地域コミュニティ、NPOの創造、強化が期待される中、どのような活動を行うべきか。また、地域、産業別等の業界団体はどのような機能を果たすべきか。