

【平成20年度浩志会研究会活動テーマ】

「二分論」からの脱却と「新結合」
～新価値創造のために日本が目指すべき「個性」とは～

平成20年8月
代表幹事
新居 泰人
(経済産業省)

1. 問題意識の根底にあるもの

(1) 何か足りない

昨今、巷には、日本の先行き不安、閉塞感を煽る報道で溢れている。年金不安、財政赤字、資源・食糧価格の高騰、地球温暖化問題、日本の競争力低下、新興国の台頭、家族・地域コミュニティの荒廃、家族内での殺害事件など枚挙に暇がない。また、戦後の高度成長期以降、日本人の自信と誇りを40年支え続けた「世界第2位の経済大国」という代名詞は、まもなく中国、インド等の台頭により、使用不可となる。既に日本は「世界のGDPの1割国家」ではなくなっている。

振り返ると、我々の多くが学生時代ないしは社会人駆け出しの約20年前、ジャパン・アズ・ナンバーワンと呼ばれた時代があった。ある種の高揚感があったのを記憶している。その後、バブルが崩壊し、「失われた10年」を経て、2000年代前半、遅ればせながら「構造改革」が世の中を支配する空気となった。しかし、この1～2年、国民の改革疲れ感からか、「格差論」の大合唱である。構造改革からこぼれた人々、急激な変化について行けない人々をどう救うかに焦点が当てられるようになってきた。社会全体として大事なことはあるが、全体として「内向き指向」となっていることは否めない。

こういった中でも、「このピンチをチャンスに変えるべき」、「日本の強みを活かせ」と政府も企業も檄を飛ばしている。「世界トップクラスの省エネ・環境技術で世界市場へ」「アニメなどのソフトパワーの発揮」「アジアの活力の取り込み」「地域の魅力再発見」「持続可能な社会保障制度の構築」「教育再生」「ワークライフバランスの実現」という政策軸も表に出ている。そのとおり、である。

しかし、これで、本当に、日本の将来は明るくなるのか。実感をもって、国民が日本の将来に自信を取り戻せるだろうか。我々は、何か足りない、と感じていないだろうか。

一体、何が足りないのか。それは、「我々は何者か」という原点が腑に落ちる形で捉えきれていないからではないだろうか。「日本は、いったいいかなる国なのか、日本人とはどのような国民なのか。そして、日本と日本人は、どこへ向かうべきなのか、我々の立ち位置をどこにおくのか」について、自信をもって答えを出せていないからではないだろうか。

グローバル化する経済社会において、資源がなく人口も減少していく日本は、世界から孤立しては生きていけないことは言うまでもない。好むと好まざるに係わらず、世界に出ていくと同時に、世界を呼び込み内なる国際化も進めていかなければならない。経済活動の面では、既に大企業ではグローバル経営が常識となっており、企業の利益と国の利益が一致しない時代になってきている。今後は中小企業も成長市場に打って出て行かなければ将来はない。個人のレベルでも、国境の壁は次第に薄れていくであろう。何も大リーガーやプロサッカーといったスポーツの世界だけの話ではない。今後、「国」や「国籍」という概念が希薄化していく時代にならざるを得ないからこそ、原点に立ち返って、自らの立ち位置を確認していくことに意義があるのではないだろうか。

こうした議論は、日常の仕事の中ではなかなか行われぬ。企業も官庁も、そこに所属する我々も、冒頭に述べたような、目の前のありとあらゆる課題に対する対応策を模索することに注力しているからである。しかし、表に出す経営方針や政策の水面下、つまり、日頃の仕事の底流に流れていくべきものを有しておくために、こうした根源的な問いに対して、藻掻いてみる必要があるのではないかと感じる。

「何か足りない」と感じるもののうちの1つは、こうした「日本が目指すべき個性」に対する共通理解ではないだろうか。

(2) 世の中に蔓延する二分論

今の世の中、どこでも「説明責任」「わかりやすさ」が強く求められる。その手法の一つとして、対立軸を明示することが奨励される。改革派と守旧派、構造改革と安全安心、官と民、政と官、大企業と消費者、正規と非正規、国と地方などなど。中には、一方にネガティブなもの、他方にポジティブなものを掲げ、さあ、どちらを選びますか、と迫るものもある。こうした手法は、世の中に何が問題となっているか、その論点を明確化させ、分かりやすく国民に示すものとして有効かもしれない。しかし最近の世の中の論調は、対立軸の違いを際立たせるにとどまらず、対立を煽ることを自己目的化しているような場面に出くわすことも多い。そこから何が生まれるのか、何を生み出そうとしているのか、疑問である。

数年前から、構造改革が叫ばれる中、企業も官庁も、「選択と集中」をキーワードとしてきた。必ずしもパイが増えない時代に突入している現在、限られた資源を活用するに際し、勇気を持って、何かを選び、何かを捨てる決断することの重要性は今後も変わらないと思われる。しかし、日本の社会が抱えている問題は、全て選択と集中によって解決できるわけではない。全体の成長を理由に、強者を徹底的に強くするために弱者を切り捨ててよいのか、自らの変革のために、過去に先人達が積み上げてきたものをバツサリ切ってしまうことが本当にその組織のためになるのか、など判断に迷う場合が少なくない。

そのような場合、対置ないし選択肢として示されたものを所与とせず、その対立概念ないしは選択肢自身を疑ってみることも必要ではないか。または、対立軸の根底にある価値

感・見方を融合・結合させ、より高次の価値を探し求めることはできないか。

少なくとも、我々は、世の中に蔓延している安直な二分論に毒されていないか、思考停止に陥っていないか、もう一度謙虚に振り返ってみるべきだと考える。

ちなみに、対立概念を明示して議論を進める手法は、80年代から日本人もこぞって留学した米国流ビジネススクールにおけるディベート方式に典型的に見られる。手法自体の有効性は自明であるが、仮に、我々が、こうした「対立図式顕在化手法」ではなく、「対立概念融合化手法」なるものが考えられるのであれば、これは「日本が目指すべき個性」の一つとも言い得る可能性があるのかもしれない、と思うのは私だけであろうか。

2. 浩志会研究会活動の取組と次なる課題

(1) 最近の活動成果

ここで、最近の浩志会の研究会活動を振り返ってみたい。

一昨年は、「選択と決断の時代～真のリーダーとなるために我々がやるべきこと」をテーマとして、外交、行政、企業、コミュニティのそれぞれの分野において、時代が要請するリーダー像と求められる資質が議論された。我自ら真のリーダーたらんというチャレンジであった。

そして昨年は、リーダー論から現場論に視線を下ろし、「おもしろい現場の再構築～新たな価値を生み出すための現場作りとは～」を議論してきた。日本の将来を切り開く新しい価値を生み出すための切り口が「現場のおもしろさ」にあるのではないかと仮説の下、どのように「現場」(広義)を活性化するか、そのため自分を含め一人一人が何ができるか、を論じた。各フォーラムは、チーム水戸黄門、チョイハミ、新・熱いおやじ、触媒、緻密な分析、とそれぞれ切り口は全く異なるが、意思をもった個ないしチームが、ネットワーク化され、つながっていくことの必要性を提言した。

(2) 次なる課題(その1)

それでは、次なる課題は何か。一つは、日本の将来のための新たな価値を創造するため、単につながり・ネットワークが大事ということを超えて、「何を、どのようにつなげるか」を明らかにすることである。普段の業務でも、官庁でも企業でも、「異なる部署間でよく連携・協力したほうがよい、よくコミュニケーションをとって」と我々は言う。しかし、この言葉をいくら唱えていても、具体的なアクションがないと先に進まない。そこで、もう一步踏み込んでみたい。今後の日本の創造に向け、何をどのように、つなげ、ネットワーク化するのか、を具体的に示すとともに、我々中堅クラスが具体的にどのようなアクションを起こすのか、が問われている。

この議論をする際、あえて「新結合」という言葉を用いたい。単なる連携・協力・コミュニケーションを超えて、何をどのように本格的につなげるのか、という意味を含め、また、究極のつながり、究極のネットワーク、を追求するという趣旨である。この言葉は、昨年私の所属したフォーラムの議論の最終段階で紹介されたシュンペーターの言葉でもある。(新しい価値＝「何か別のもの」(Something Else)の創造＝「新結合」)

この「新結合」を論じるに際し、前述の「二分論」を想起されたい。世の中に流布されている対立構図の常識を疑い、それらの結合を図ることができるのかどうか、にチャレンジできればと考える。

(3) 次なる課題 (その2)

もう一つの課題は、身近な「現場論」から、一旦、目線を遠くに飛ばし、「日本とは、日本人とは」という大きな論点を正面から捉えてみることである。昨年のテーマにおいても、現場の「おもしろさ」が「新たな価値」にどうつながるのかが課題の一つであったが、この部分については十分な議論ができなかったように思われる。今年は、新たな価値一般というよりも、「今後の日本が目指すべき価値、それを生み出す日本と日本人が有する個性」に焦点を絞って、日本の将来を切り開く新たな価値創造を論じてみたい。

3. 平成20年度研究会テーマについて

以上、世の中に多数出されている提言・常套文句に対する「何か足りない」感、世の中に蔓延している安易な二分論に対する疑問、浩志会のこれまでの成果を踏まえた次なる課題を踏まえ、平成20年度の研究会テーマを以下のとおりさせていただきたい。

「新たな価値創造のために、日本が目指すべき個性は何か。それとつながる形で、世の中に蔓延する安易な二分論を脱却し、「新結合」を生み出すために、何をどのように結びつけるのか。そのために自分ないし我々は具体的にどのようなアクションを起こすか。」

要素は、3つある。

- ① 新たな価値創造のために、日本が目指すべき個性とは何か。
- ② 安易な「二分論」から脱却して、生み出すべき「新結合」とは何か。
- ③ 自分ないし我々が起こすべきアクションとは何か。

この3つを論点とする思いを要約すると以下のとおりである。

- ①: 我々の日頃の仕事に直結はしないものの、その底流に流れるもの、あるべきものを、

官民の仲間で探してみたい。

②：世の中に蔓延している対立構図煽り方式から抜け出て、さらに、単なる「つながり」「ネットワーク」「連携・協力」を超えて、具体的な「新結合」の方策を探してみたい。

③：浩志会の伝統を踏まえ、評論家ないしは傍観者ではなく、自らが何をするか、第一人称で考えてみたい。

以上のような、答えが見つかるかどうか分からない論点を1年かけて議論していく際、最初の障害となりそうなのは、①がいかにも抽象的ということである（早速苦情が聞こえてきそうである）。

したがって、議論の進め方としては、まず、世の中に広く言われているが、何か違うぞと感じる二分論、又は新結合を生み出すかもしれないという予感がする2つないし複数の概念を取り上げて、新結合の可能性を議論してみる、そして、それが「日本が目指すべき個性」とどうつながってくるのかを議論する、という順序を進めるほうが望ましいと考える。その上で、①と②は行きつ戻りつ議論していただけたらと考える。

その順序に従い、「二分論からの脱却と新結合」と「日本が目指すべき個性」について、以下に補足する。

(1)「二分論からの脱却と新結合」について

世の中で対立的に、又は分けて整理されている事柄について、常識を疑った上、新たな価値創造に向けて、それらの新たな結合の可能性があるかどうか、その具体的方策を見出すことが論点だが、以下に、我々の身近なところに存在する二分論の例を挙げてみる。

① 営利と非営利

プライベートセクターとパブリックセクターと言い換えてもよい。民と官の立ち位置の違い、企業と政府の役割の違いと見てもよい。市場経済は歴史が生み出した優れたシステムであり、これを基礎とすることは疑いない。しかし、経済主体の行動の動機を利潤追求のみに求めることに多かれ少なかれ違和感を持つのはなぜか。尊敬を集める企業経営者に、利潤追求以上のものを感じるのはなぜか、エクセレントカンパニーの多くが社会のためという社是を掲げるのはなぜか。企業にとってメセナ活動やボランティア活動は、利益最大化の目的に資するからか、それともそれ以上の理由があるのか。「民が担う公共」に期待が集まるのは、単に財政制約からなのかどうか。

一方、政府は民間経済への介入を最小限にし、市場を補完する役割に徹しようとする一方、諸外国との政策競争に勝つことが国民から企業から期待されるのはなぜか、我が国にとっての経済を含む利益を最大化するためではないのか。

以上のような営利と非営利の相互乗り入れ状況をどう捉えるか。そして、営利と非営利

の新結合があるとしたら、それはどういった場面で想定されるのか。

② 企画と執行

どの組織でも、経営方針や政策を企画する部門と、決められたことを執行する部門がある。分かりやすく言えば、企業においては、本社と工場、設計と製造、経営企画と営業現場、官庁においては、霞ヶ関と地方支分部局、公共団体の現場（狭義）又は独立行政法人といったところか。「現場」はどこにでもある（広義）、というのが平成19年度の現場論の概ねの共通理解ではあるが、日本的組織の底力は、主に「現場」（狭義）の力によると言われる。それは、現場／執行部門において自ら工夫する力がある、ということであろう。そうであれば、企画と執行のインタラクションは多ければ多いほうが良いということなる。これをさらに進めて、企画と執行の新結合を生み出せるとしたら、それはどういうことか。

③ 文系と理系／スペシャリストとジェネラリスト

我々の世代は、概ね高校時代から、文系と理系の選択を迫られてきた。社会の方向性が一致している場合、それぞれの分野で突っ走れば、個人として組織として社会として成長できた。しかし、今は、異分野の融合がなければ新しい価値が期待できない。しかるに、企業において、官庁において、両者をどのように扱っているか、固定されたキャリアパスになっていないか。既に、企業でも官庁でも、難題に当たる時はプロジェクトチームを組織して、バックグラウンドの異なるメンバーを招集するケースが多い。しかし、単なる連携や協力を超えて、もっと両者の結合を図ることができれば、もっと大きな価値が生み出せるのではないか。そもそも、両者の区別は必要なのか、究極的には一つの個の中で両者が融合しなければ、新結合が達成されないのではないか。

④ コア人材と非コア人材／正規と非正規

組織にとって、人が最大の資本である。人口減少社会に突入する日本という国にとって、も然りである。近年の人材育成方策としては、コアとなる人材を早くから選抜し、徹底的に教育を施す必要性が指摘されている。その一方、そこからこぼれた人材のモチベーションはどうやって維持されるか。組織全体として、一部のエリートとその他大勢、という構成で今後とも本当によいのか。また、格差論の代名詞として、正規と非正規の問題が取り上げられた。正規は是、非正規は悪、という単純な二分論である。正規・非正規をシームレスにつなげることはできないか。

⑤ 日本的経営と欧米流経営

いうまでもなく経済はグローバル化している。その速度は益々加速していく。今後の日本は、市場の魅力の面で、アジアや新興諸国に比べ相対的に劣位することは必然である。そうであれば、海外市場を獲得していかないと生き残る道はなく、経営のグローバル化は

必然である。その場合、株式会社制度の帰結として、株主に支持が必要である。概して、欧米企業は短期的に成果を期待する一方、日本企業は、従業員を含む多様なステークホルダーを重視し、中長期的な利益を大事にすると言われる。こうした違いは本当にあるのか、共通項があるのではないか。グローバルに成功する企業は、世界標準を身につけた企業のみなのか、それともいわゆる日本的経営を貫徹した企業なのか。一体、日本的経営なるものは存在するのかどうか。

以上、二分論の例として挙げたが、おそらくこれだけにとどまらずに、他にも、国と地方、仕事と家庭など、議論の候補となり得るものがあるだろう。常識へのチャレンジが目的であることから制限は付けないが、ただし、両者が本質的に交わらずに、どんな「触媒」を混ぜても「化合物」にならずに、「複合」ないし「組み合わせ」止まりのものもあり得ることに留意をしていただきたい。

もう一つ留意すべきは、二分論からの脱却、新結合の解として、「要は、程度の問題、バランスの問題」と片付けられがちなことである。日頃よく使われる言葉である。もっともらしく説明する特には、「AとBのベストミックス」なんて表現する。これでは、「連携・協力」します、というのと大差なく、新たな価値、イノベーションは決して生まれない。何が、どのように、新たに結合するのか、それはどういう価値を生むのか、にチャレンジしたい。

(2) 新価値創造のために「日本の目指すべき個性」について

「新結合」によって生み出す「新しい価値」については、一般的な価値創造ではなく、「日本が目指すべき個性」と捉えていただきたい。価値創造は、世界に普遍的なもの、との意見があることは承知の上、こういう縛りをつけるのは、価値を生む「新結合」が「日本とは、日本人とは」という根元的な問いかけと結びついた時、初めて国民、そして我々の腑に落ちるものとなると考えるからである。我々の立ち位置・原点を再発見する作業とも言える。

では、日本の「個性」をどう議論するか。様々な捉え方があるだろう。歴史的に異文化を受け入れてきた柔軟性・寛容性にその特徴があるのか、「和をもって尊しとなす」との教えは現代にも続いているのか、(ご存じ!) 水戸黄門に見られるような勧善懲悪を好むのか、世界に通用する武士道の本質は何か、明治維新からノモンハンまでの日本とそれから敗戦までの日本は何が違ったのか、第2次大戦の前後で日本人の精神構造はどう変わったのか、どの時代の日本と日本人が最も日本人らしいと自分達が思うのか、などなど。着眼点、議論のきっかけはこういう歴史的なものもあり、それ以外に文化・芸術・スポーツ、経済・経営、政治・外交などもあろう。切り口は自由である。

なお、浩志会のメンバー間だからこそ、あえて「日本」にこだわってみたいという思いがある。ここに集まる官民の間は、今の組織に責任を持ち（逃げず！）、そして次の世代、日本に生まれてくる子供達のために、この国をよくしよう、という気持ちを共有していると思うからである。日本、日本人はどのような存在なのか、我々に共通のDNAがあるとしたら、それは何か、自分達の言葉で語り合えたら、それはすばらしいことだと思う。我々が、世界を相手に、肩の力を抜いて、しかし堂々と、健全な patriotism（愛国心）をもって日本及び日本人を語る時、初めて相手から尊敬を勝ち得るのだと思う。偏狭な nationalism や押し売りは排除すべきなのはいままでもない。

4. 各フォーラムにおける議論の進め方とお願い

(1) サブテーマなし

どのような二分論にチャレンジするか、どのような個性に着目し、抽出するか、それらを一つに絞るか、複数取り上げるか、各フォーラムの議論に委ねたい。つまり、昨年からの試みである、サブテーマ設定なし、という方法を踏襲したい。昨年の代表幹事の思いは、中間合宿までの前半戦のうちに、メンバー間のコミュニケーションが密にならないのはいかにももったいない、ということであった。私も昨年1年間経験し、全く同感である。浩志会という場が、単なる勉強会ではなく、参加者同士のやりとり、掛け合いこそ面白さがあり、それこそが財産であると信ずるからである。なお、各フォーラムが選んだ二分論が重なっていても問題なしとしたい。それぞれの生きた議論の結果であると考えているからである。

(2) スケジュール目標

スケジュールの目安として、

- ・ 来年1月の中間合宿：チャレンジすべき二分論の絞り込み、新結合の方向性（さらに可能であれば、価値創造、日本の個性との関係も）を発表
- ・ 来年7月の最終合宿までの後半戦：自分達の仮説を肉付けするとともに、新結合の具体的方策、日本の個性とのつながり・関係、第一人称で起こすべきアクションまで含めて報告

を念頭に置いていただきたい。外部講師を呼ぶタイミングなど各フォーラム毎にバリエーションがあってよい。

(3) お願い

最後に、生みの苦しみに拍車をかけるようだが、我々が議論を楽しむためにも、以下の3つをお願いしたい。

- ① 手垢のついていない、自分達の言葉で表現していただきたい。社内で、又は官庁で書くような、きれいな、もっともらしい言葉や「お経」は不要である。論理性が若干疎かになっても、生の言葉で、ありのままを晒していただきたい。
- ② アウトプットそのものよりも、議論のプロセスを重視していただきたい。仕事では、結果を出さなければならない時代だが、浩志会の醍醐味は「場」と「プロセス」にある。（といっても結果は、専務理事の順位付けの対象になります。念のため。）
- ③ 日本の将来という大きな視点と、自分達が日頃格闘している現場の間を、行きつ戻りつ議論していただきたい。

(4) 最後に

上記のテーマについて、来夏までにどこまで到達できるか、正直分からない。しかし、今後の日本を考える上で避けては通れない論点であり、官民の同志が集まって議論してみる価値がある課題だと考える。各フォーラムからどのような切り口と中身が飛び出してくるか、研究会員全員で楽しんでいきたい。

なお、本テーマ設定自体についての疑義が呈される場面もあろう。その場合でも、異論を封じ込めずに表に出していただきたい。それ自体、議論の幅を広げ、我々の血となり肉となると考えるからである。

それでは1年間、浩志会という「場」を一緒に楽しみましょう。よろしくお願いします。

以上

<備考>本稿において、意見・考え方にかかる部分は、筆者の個人的見解であることをお断りいたします。