

変革の時代をどう生きるか

2020 年 8 月
研究会員代表幹事
片山 健太郎

1. はじめに

令和という新たな時代が幕を開け、2020 年という節目の年に全世界の注目を集める東京オリンピック・パラリンピックを開催する、という希望に満ちた年明けから僅か半年強、新型コロナ・ウイルス(COVID-19、以下「新型コロナ」)の全世界的な感染拡大により、全く違った様相をもたらしている。

3月 24 日に東京オリンピック・パラリンピックの1年延期が決まったこともさることながら、感染拡大に伴う医療分野での混乱、そして、先行き不透明な中で、社会の動揺は収まらず、経済的なネガティブ・インパクト、雇用不安や企業の苦境については未だ底が見えない。もちろん政府は、出来る限りのスピードで、前例にとらわれない様々な政策対応パッケージを累次打ち出しているが、感染拡大は収まっておらず、根本的な解決に至っていない。

そうした対応をする中で、ドラスティックに見える変化も訪れている。例えば、テレワーク・在宅勤務をはじめとする働き方改革、ICT を活用したオンライン教育・オンライン診療の進展、中国に過度に依存したグローバル・サプライ・チェーンの見直し、などであり、一部は「新しい生活様式(New Normal)」とも呼ばれている。

しかし、後述するように、これらは巷間いわれる“with コロナ”、“ポストコロナ”といった面もあるが、少子高齢化、ICT 化、グローバル化と安全保障環境の不安定化といった経済・社会の大きな構造変化への対応としてこれまでも長らく課題とされてきたものがほとんどである。むしろ、それが奇しくも今回の新型コロナへ対応する局面で浮き彫りになったといえるのではないか。

戦後 75 年が経過し、様々な経済・社会前提が変化しており、システムが疲弊している日本は危機的な状況にあるといっても過言ではない。我々は、あらゆる分野で変革が求められる時代を生きていることを強烈に意識する必要があるのではないか¹。

¹ 大辞泉によれば、“改革”は「従来の制度などを改めてよりよいものにする事」であり、一方で“変革”は「変えて新しいものにする事」と定義されている。つまり、“改革”は、これまでの基盤・仕組みは維持しつつ、社

こうした問題意識の下、本年度の研究テーマを「変革の時代をどう生きるか」に設定させて頂いた次第である。

なお、文中、意見にわたる部分は、浩志会及び筆者の所属する組織とは無関係の個人的見解であることをお断りさせて頂く。

2. 研究活動の進め方

- 研究テーマが抽象的でもあるため、各フォーラムにおける運営の一助とすべく、議論の進め方を以下に示すこととしたい。なお、結果的にⅠとⅡは同時並行的・一体的に議論することになる可能性が高いと考えている。

Ⅰ どのような変革を行っていくべきか、をできるだけ具体的に提示して頂きたい。その切り口は様々想定されるが、例えば、「横軸」として、変革を必要とする分野毎の検討、「縦軸」として、変革を起こし、定着させるための環境整備の検討、ということも一案である。もちろん、全ての分野を網羅的にカバーして頂く必要はない。また、言うまでもなく「変革すること」自体が目的ではなく、時代にふさわしい形に変容させていくことが肝要であり、何を変えるのか、何を変えないのか、を見抜き、峻別する知恵・ビジョンも必要である。

Ⅱ そうした変革の先にある日本がどのような国か、を提示して頂きたい。時間軸と共に、各フォーラムの「世界観」が描かれることを期待する。新しい時代に合った日本の強みを活かすという視点も意識して頂きたい。

Ⅲ それらを実現するために、我々一人一人が自らどのように行動すべきか、を提示して頂きたい。個人で取り組むべきこと、仕事を通じて意識すべきこと、多様な場における他者との交流の中で果たすべきこと、広く検討して頂きたい。特に2年生は研究会員活動の2年間で得たことをどう社会に還元するかについても真剣に考えてほしい。

- それぞれについてアプリオリな結論がある訳ではないが、以下、具体的な検討の切り口として、問題意識・論点の例を列挙するので、ご高覧頂きたい。

会制度や機構・組織などを改め、よりよいものに変える、というニュアンスとなる。一方で、“変革”とは、社会・制度など仕組みそのものを大元の部分から変えて新しくする、というニュアンスがある。

縦軸①: 変革を実現するためのリーダーシップ

変革を実現するためには、大局的、かつ、論理的に客観情勢を検討し、本質的な判断・意思決定を下す必要がある。しかし、中には既得権益団体にとって不都合なこともあり、また大衆的コンセンサスとは異なることもあり、リードすることは容易ではないことが多い。

猪瀬直樹氏の「昭和 16 年夏の敗戦」(中公文庫)に詳しいように、総力戦研究所は、開戦前の 1941 年夏に、日米開戦しても勝機がないと見込まれることを精緻なシナリオ(且つ、ほとんどその通りのことが現実となる)と共に2日間にわたり閣僚に報告している。しかし、開戦に至った。その要因は、山本七平氏によれば、超能力的な「空気の支配」となる。丁度没後 100 年にあたるマックス・ウェーバー氏の「職業としての政治家」(岩波文庫)の最後の一節に、

自分が世間に対して捧げようとするものに比べて、現実の世の中が—自分の立場から見て—どんなに愚かであり卑俗であっても、断じてくじけない人間。どんな事態に直面しても「それにもかかわらず！」と言い切る自信のある人間。そういう人間だけが政治への天職を持つ。

とある。無論我々は政治家ではないが、リーダーとして、バランスのとれた情熱と判断力、そして、とことんまで思考を巡らせた後、それが正しいと確信した場合は、仮に劣勢な場面であっても、厳しい正論を主張し、決断に導く度胸が必要なのではないか。

また、「西郷南洲翁遺訓」(岩波文庫)第 30 条には、

命もいらず、名もいらず、官位も金もいらぬ人は、仕末に困るものなり。此の仕末に困る人ならでは、艱難を共にして国家の大業は成し得られぬなり。

とある。大きな選択、決断を行うことは容易ではないが、国家や企業の変革に際し、難局を乗り切るためには、脅し・名誉・金といったものになびかない並々ならぬ覚悟と信念をもつ「始末に困る人」に昇華する必要があるのではないか。

縦軸②: 変革を実現するための組織風土づくり

変革を常態化させるためには、組織の Purpose(存在意義)を問い続けることが重要ではないか。自らが本質的かつ独自に提供可能な強みは何か、またニーズとして求められているものは何か、を真摯に分析し、それらが重なる部分、つまり独自の強みを通じて社会に提供できる価値を見つめ直し、それを構成員に共有していくことで、当事者意識を持たせつつ、変革に向けた意識を醸成していくことになる。

このように、何らかの方法によって、「意識」という人の内面に直接的に訴えかけ、

行動変容を促すアプローチもあるが、他方、自発的に望ましい行動を促す「環境」を構築することで、「意識」を変革していくというアプローチもあるかもしれない。

また、組織風土を勘案する上では、変革による副作用も考慮する必要があり、その組織の特徴を分析し、それに応じた対応も必要となるのではないかな。

縦軸③: 変革とイノベーション

有名な変革の成功事例がある一方で、せつかくの変革が一過性に終わることも多い。Apple やコマツ等、成功した企業も、競争の追い上げ、グローバル市場の変化への対応に苦慮している。環境の変化は必ず起き、そのスピードは確実に速まり、インパクトも大きくなっている。そうした下、変革に向けて新たなイノベーションを起こしていけない限り、現状を維持することすらおぼつかない。

どういう環境がイノベーションを起こすのに最適か。「選択と集中」による経営資源の最適化、という方針は一件合理的に見えるが、クレイトン・クリステンセン氏が提唱した「イノベーションのジレンマ」の典型例でもある。業界トップ企業がシェア獲得後に既存製品の改善・改良によりさらなるシェア向上を目指す「持続的イノベーション」に注力するあまり、シェアを持たない新興企業の生み出す「破壊的イノベーション」に対処することができず衰退していく、という傾向のことである。

Google は、過去に「従業員の勤務時間中の一定時間(20%)を、通常の職務を離れて従業員自身が行いたいプロジェクトに費やさないといけない」という「20%ルール」を設定した。これから生まれたプロジェクトが多く成功をおさめ、同社のイノベーションの源泉とも言われた(例: Gmail)。自由な社風の演出にもなるが、このルールにより「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」の両立を目指す高度な戦略だったとも解釈できるのではないかな。継続的かつ多層的なイノベーションを実現するための環境をどう整えていけばよいのだろうか。

横軸①: 教育格差とオンライン教育

教育環境へのアクセスには地域間格差があり、それを是正するためにはオンライン教育は極めて有用なツールである。大手塾がない地方に住んでいても、有名な塾講師の講義をオンラインで簡単に受講できれば、その意味において、地域間の教育格差は是正される。さらに公教育においても、例えば微分・積分の難解な演習問題は、教え方が上手な講師にオンラインで教わり、その分、担任は対面での個別習熟度に合わせた学習指導や生活指導に力を割く方が全体的な学力向上につながる可能性すらある。

しかし、オンライン教育が進み過ぎると、学生同士が現場で共有する経験が欠如し、他人の思考との融合や雑談による刺激の与え合いという横のインタラクションによる「創造の畑」が喪失される可能性もあり、そうしたトレード・オフをどう防いでいくのか。

横軸②: 都市と地方

田中角栄氏の目指した「国土の均衡ある発展」以降の高度経済成長がコンバージェンス理論もあって終焉する一方、少子高齢化の副次的効果としての都市への集中、特に首都圏への一極集中が進んだ。それもあって地方は過疎化・衰退しており、その再生が近年の重要な政策課題になっている。

そのため、地方における観光資源をベースとした産業・雇用創出による地方創生が一つの方向性となっているが、それに加え、安宅和人氏は、密閉・高密度の「密密空間」は感染症には弱いこともあり、今後、「開疎な空間」のニーズが高まり、人類史上五千年続いてきた都市化の流れが変わると主張されている。

しかし、これまでは効率的に資源と人が集中する都市的な空間で価値創造がなされ、長らくその恩恵を受けてきた中、自然体で、それを投げ打って反都市化の流れが進むのかどうか。また都市空間で多くみられる「偶然の出会い」が少なくなる中、生み出される付加価値を最大化する観点でどのような地方再生が望ましいのか。

横軸③: 働き方改革

感染拡大を抑止するため、大企業を中心にテレワークや在宅勤務を実施するようになっている。それにより、職場等での長時間労働の価値が低下していく一方、アウトプット・成果主義へと回帰する可能性がある。それに伴い、効率的に結果が出る業務の優先度が高まる一方、地道だが中長期的に効果が出るような業務は捨象され、真の意味での生産性向上という観点で、人材の足腰が弱まる、あるいは、意識の多寡によって人材育成に差がつく状況にならないか。

また、こうした働き方は、従来の日本型雇用慣行から乖離し、雇用の流動性を一層増大させる結果につながりうるが、格差や再分配にどのような影響を与えるか。

横軸④: 社会の持続可能性

少子高齢化の現状は詳述するまでもないが、高齢化社会の到来により、主に社会保障制度を経由し、マクロで見た公的な「受益」と「負担」の乖離が大きくなっている。さらに、それぞれのステークホルダーをよく見ると、「受益」の主な受け手は高齢世代、「負担」の主な担い手は現役世代、その「乖離」を埋めているのは将来世代への借金であり、世代間格差は看過できないレベルになっているのではないか。公平性を保ちつつ、制度を持続的にするためには、どのような変革が求められるのか。

また、世代内での分断や格差も起きているのではないか。低所得世帯はセーフティネットという公助で守られる傾向にあるが、あくまで自助・共助が基本であり、“正直者が馬鹿を見ない”世の中にするためには、どのような制度変革が必要か。

さらに、社会価値は公的セクターのみが独占的に創出する時代ではなく、官・民の役割分担の変化が起きている。公的な付加価値を考える上でどのような協業が望ましいかを考えつつ、公的セクターの役割の再定義が必要なのではないか。

横軸⑤：外交・安全保障・グローバルガバナンス

戦後の世界秩序を見ると、冷戦構造が共産主義勢力の瓦解により終焉した後、サミュエル・ハンティントン氏の「文明の衝突」(集英社)では主要文明²の相互作用によって引き起こされる衝突が懸念されたが、EU は国民国家を超えたコンセプトを提示出来ておらず、結果として、激しい米中対立にパワー・シフトしている。

これは、グレアム・アリソン氏が提唱する「トゥキディデスの罠(The Thucydides Trap)」³の状態、すなわち、国際社会のトップにいる覇権国家はその地位を守るために現状維持を望み、台頭する新興国は覇権国につぶされることを懸念し、既存の国際ルールを自分に都合が良いように変えようとするパワー・ゲームの中で、お互い望まない軍事的な争いが不可避な状態に向かいつつあるとも言える。

一方で、これまでの間、産業構造的な面では、中国を低廉な労働力の担い手として組み込むグローバル・サプライ・チェーンが構築され、14 億人を擁する消費市場としての位置づけも存在感を主張している。

こうした状況下、米中の争いの中で国際秩序が不安定化しているが、技術分野・素材分野を中心にしたデカップリングを意識しつつ、過度の中国依存を脱し、日本主導の新秩序を構想していく必要もあるのではないか。その際、経済的な力比ではなく、潜在力あふれるインド等を見据えたアジアの地政学的な環境を踏まえ、「自由と民主主義」「法の支配」といった価値観や経済安全保障をレバレッジとして日本の持つ優位性・結節点を見極めた戦略を構築し、スピードとしたたかさをもって対応していくべきではないか。

横軸⑥：気候変動などの環境問題・グローバルコモンズ

2019年7月に発表された「2100年の天気予報」(環境省)では、有効な温暖化対策がとられなかった場合、夏には全国各地で気温が40度を超え、風速90メートル級のスーパー台風⁴がやって来る、と予想されていた。しかし、すでに今夏、全国で40度近くが観測され(浜松では史上最高の41.1度を観測)、アメリカのカリフォルニア

²この分析では8つの文明圏を想定。日本のみが一国のみで成立する孤立文明として存在。

³古代アテナイの歴史家、トゥキディデスにちなむ言葉であり、海上交易をおさえるアテナイが台頭し、陸上における軍事的覇権を事実上握るスパルタの間で対立が生じ、長年にわたるペロポネソス戦争が勃発したことにちなむ。20世紀に日本が台頭した際の太平洋戦争もこれにあたる一方、20世紀初頭の英米関係や冷戦などは、新旧大国の譲歩により戦争を回避した事例とされる。

⁴風速90メートルは家が倒れる速度。風速70メートルで荷物を積んだトラックが倒れるレベル。

ア州では 54.4 度が観測された。

今や「人間にとっての善」と「地球にとっての善」の両立は困難になっており、“共有地の悲劇”として相克が顕在化している。しかし、その方程式を解かなければ、人類は生き延びられない。SDGs と経済成長の関係も含め、途上国などステークホルダーが多岐にわたる中、日本として地球的課題での政策的協働をどう実現していくか。また、企業経営においても、環境危機を意識し、その解決に向けたモラルを保ち、さらには経済合理性よりも持続可能な社会をつくるという価値観を重視するような環境をどのように整備するか。

横軸⑦:メディアの在り方

メディアも大きな過渡期を迎えている。接触型から非接触型へ、広告モデルからサブスクリプションモデルへ、という転換もさることながら、インターネットの存在も論点となっている。

インターネットは、権力の分立もなく、また民主主義社会以外からのアクセスも可能であるという意味で必ずしも民主的ではない。そうした「非」民主的なグローバルメディア空間ができあがっており、近年ではそれが我々の情報収集源の中で大きなウェイトを占めるに至っている。それが必ずしもポピュリズムに一足飛びにつながる訳ではないが、リアルな意思決定に影響を与え、これまでの思考の土台を揺るがせるものになっているのではないか。“真実”や“理性”をどう維持していくべきか。

3. 研究活動を行う上でのお願い事項

- 浩志会活動の充実度・完成度を高めるためには、各人の当事者意識(全員参加の精神)が重要であり、その多寡により果実の大きさが変わることを是非とも認識して頂きたい。繰り返しお伝えしている「ことわらない」の精神は、事務局が業務を効率的に各人に押し付けるために設定されているのではない。当事者意識を潜在的に涵養していくための高邁な所作なのである。そして、浩志会メンバーは皆、各組織の中間管理職として期待され、それが故に多忙であるが、そうした中でも「忙中閑あり」のゆとりを持てる者こそが真のマネジメント能力があることは言うまでもない。
- フォーラム内、またフォーラムを超え、知的刺激を与えあうことで、利害関係なく忌憚なき議論ができる真の友人という財産を築き上げてほしい。えてしてビジネスの関係から派生する関係はドライに成りがちだが、浩志会で出会い、語り合い、同じ釜の飯を食った関係は永続的なものになるはずだ。シェークスピアの「ロミオとジュリエット」(ちくま文庫)で、修道士ロレンスは「ほどよく愛すること。長続きするのはそういう愛だ。」とうそぶくが、研究会員である間は、遠慮は不要である。

- 浩志会は、官民の様々なバックグラウンドを有するメンバーで構成されているが、各フォーラムの毎月の討議では、聞き手に回るのではなく、一度は発言するように心掛けて頂きたい。研究会員1年生の皆さんは、最初は勝手が分からないかもしれないが、司会から発言を促されるのを待つのでなく、意見でも、実体験の披露でも、積極的に発言して欲しい。研究会員2年生の皆さんは、1年生が討議しやすい環境を整えることも特に最初は意識して討議に臨んで頂きたい。また、事前のアンケートが求められる場合は、短くても良いので是非答えて頂きたい。
- 古典を読み、最先端の研究成果にも目を通し、立体的・抽象的な理解を座学でも進めてほしいが、個人の思考には限界がある。また、研究者としての理論的考察が求められる場でもない。佐藤一斎の「言志録」でも、本等で知識を広める博聞(覧)強記は人を聡明にするが、深く道理を掘り下げる「精義入神」が人格を磨く、と説かれている。後者のためには、フォーラムでの自由闊達な議論や様々な現場の声に耳を傾けるためのフィールドワークを積極的に実施頂くと共に、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・OG会員の方の話しを聞くことを検討して欲しい。
- この新型コロナの感染拡大が続く限り、研究会員活動も従来とは異なるものとならざるを得ない。しかし、各フォーラム、知恵を絞り、face-to-face の場を少しでも多く構築してほしい。リアルで顔を突き合わせることはやはり重層的な付加価値がある。運営サイドとしても、状況を見つつ、創意工夫をして方針をアップデートさせて頂く。

4. 最後に

- もとより答の出ない難題であり、上記2. も問題意識の一例として様々な論点を思い付くままに並べたに過ぎない。これに囚われず、また、過度に議論をまとめようとせず、この自由な知的空間を満喫して欲しい。繰り返しになるが、利害を越えて真摯に意見交換し、そのプロセスを通じた相互啓発・自己研鑽と友人形成(ネットワークの醸成)こそが浩志会の意義であり、是非とも積極的な参加を期待している。
- 我々は、時代の大きな転換点に直面しており、この数年で思い切った変革が実行できるかどうか日本を左右する。こうした危機意識を持ってほしいが、談論風発するにあたり、過度に悲観的にならないで欲しい。「サピエンス全史」著者のハラリ氏によれば「Every crisis is an opportunity」、日本流に言えば「災い転じて福となす」である。

それでは、1年間、浩志会での議論を一緒に楽しみましょう！