

低成長では高齢化社会は乗り切れない ～日本経済が長期低迷から脱するために～

Aging Society Cannot Survive Low Economic Growth

今後も高齢化は急速に進む。このままでは、現役世代は、その負担がますます重くなり、所得があまり増えないなかで窮乏化していかざるをえない。高齢化社会を乗り切るには、どうしても経済成長率を高める必要がある。しかし、今日の日本経済には活力に満ちた昔の面影はなく、長期的な停滞状態にある。これは、経済環境が変わり、日本経済がその新しい環境に適応できないでいるためである。

所得水準が低い時代には市場がよく見えたため、「みんなで一緒にがんばって」との日本的価値観がよく馴染み、日本はたいへんな力を発揮した。これを「生産の時代」という。ところが、生産が簡単になる一方、商品の多様化が進んで市場が見えなくなり、リスクが高くなると、商品企画、技術開発、企業方針の決定など企業としての意思決定の良し悪しが付加価値を左右するようになる。企業はリスクの高い勝負をせまられるわけだが、失敗をおそれてこれをさけると、価値が生まれなくなり企業は衰退してしまう。まさに、経済環境が「勝負の時代」に変化したのである。勝負は、みんなでがんばってもうまくいくわけではなく、勝負に長けた「才人」が必要になる。ところが、日本では、日本的価値観から「才人」を評価しないし、活躍の場をあたえないために、「才人」が現れない。これでは、勝負がうまくいかず、勝負をさせてしまう。これが、不適応の実態である。

そこで、日本的価値観が生まれた背景を400年前までさかのぼってさぐり、その本質を明快にする。そして、「日本的やり方」を改革し、「勝負の時代」に適応できるようにして、日本経済を活性化させる方法を提示する。



Japan's population is expected to continue rapidly aging. If nothing is done, the burden imposed on the active working population will grow even heavier, and it will be difficult to avoid their impoverishment under slim income growth. In order for Japan to survive the aging of its society, it will be absolutely critical to improve the economic growth rate. However, the Japanese economy today shows few traces of the vitality it had in the past, and has fallen into a long phase of stagnation. This is because the economic environment has changed, and Japan has not yet been able to adapt.

Back when the national income level was low, the traditional Japanese value of "working hard together" blended well with society because of the visibility of the market, and Japanese society exerted tremendous power. This is referred to as the "age of production". However, while production became more efficient on the one hand, the market became less visible due to progress in the diversification of products. Along with the increase of risk, the adequacy of corporate decision making on issues such as product planning, technological development and the formulation of corporate strategies has started to affect added value. Companies are now pressed to take on high risk challenges, but those which avoid challenges from fear of failure will eventually decline, since no value will be generated. The economic environment has precisely changed to an "age of win or lose". Winning is not necessarily done by "working hard together", and requires "talented people" who are skilled in the game. However, in Japan, these "talented people" seldom emerge because they are not given recognition in respect to Japanese values, nor the opportunities to demonstrate their skill. This is why Japanese companies are not good at taking on challenges and going for the win, instead avoiding such situations. This is the reality of non-adaptability.

In light of the aforementioned issues, this paper will seek the background of how this Japanese value system emerged and clarify its fundamental nature by turning back the clock four hundred years. Furthermore, I will propose how to revitalize the Japanese economy by reforming the "Japanese way of doing things" and facilitating adaptation to the "age of win or lose".

1 はじめに

日本では、長い間少子化がつづいたために、すでに生産年齢人口（15～64歳人口）が減少局面に入っている。一方、かなり前から老年人口（65歳以上人口）は持続的に増えてきており、これは、社会保険料、税金という形で現役世代の負担が大きく増えることを意味する。

それでも、現役世代の所得の増え方が大きければ、増えた所得のある割合を負担増にまわしても、余剰がでる可能性があるから、自分の購買力を高められる余地がある。しかし、今日のような所得があまり増えない状況で負担だけが増えたのでは、現役世代は窮乏化していかざるをえない。しかも、予想される老年人口比率の推移をみれば、相当に深刻なのが理解されよう。

もちろん、老年者にたいする給付を減らすことは考えられるがそれにも限界があろう。また、国債発行でまかなうという手がないわけではないが、すでに政府部門の長期債務は膨大になっており、さらに増やすことは無理な状況にある。しかも、老年人口比率が将来ほど高くない現在でも、すでに年々長期債務はかなりの勢いで増えているのだ。となると、高齢化社会を乗り切るには、

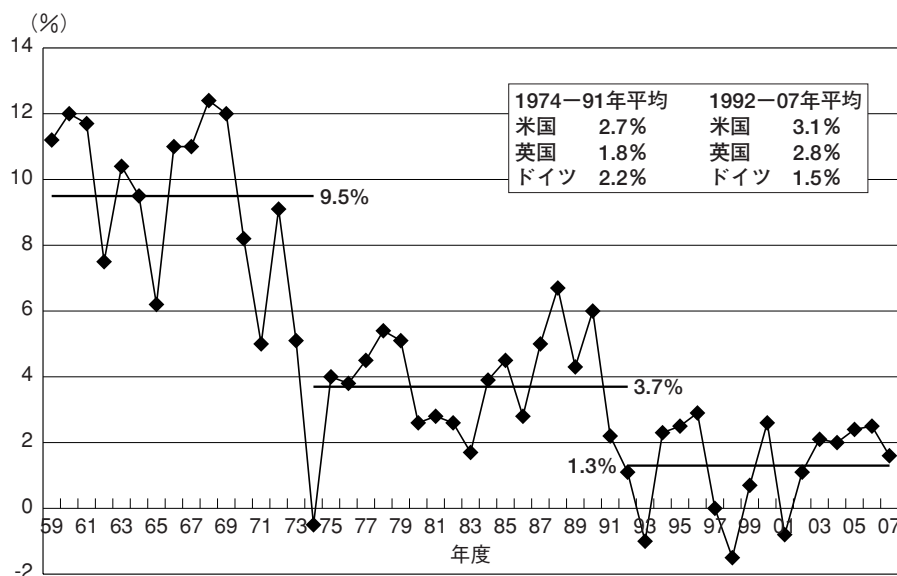
どうしても経済成長率が高めに推移させることしか方法が残されていないことになる。

ところが、いま日本の経済は長期停滞のなかにあって、高齢化社会を乗り切るに必要な経済成長率まではほど遠い状況にある。世界的には衰退しているといった方がいいかもしれない。

1993年に日本の人口1人あたりGDPは世界第2位であったが、2006年には18位（OECDのなかで）まで後退してしまった。2007年あたりまでは日本の経済成長率は年率2%を上回ることが多く、景気がいいとの表現が使われてきた。その間も日本の一人あたりGDP順位は下がり続けてきたのだ。

ここで、図表1を見ていただきたい。これは、1959年から2007年までの日本の経済成長率を示したものである。そして、図の中に横線がひいてあるが、これは1959年から1973年まで（高度成長期）の平均経済成長率（9.5%）、1974年から1991年まで（中成長期）の平均経済成長率（3.7%）、1992年から2007年まで（長期停滞期）の平均経済成長率（1.3%）を計算して示したものである。これを見ると、1974年から1991年までの中成長期の平均経済成長率はその前の高度成長期と

図表1 実質GDP成長率（年度）



資料：国民経済計算（内閣府）より作成

「この論文の図表は、井原哲夫著『日本なぜ停滞してしまったのか』中央経済社、からデータを追加して転載したものである」

比べると、約3分の1にまで落ち込んでいる。また、1992年以降の長期停滞期の平均経済成長率はその前の中成長期と比べると、これもまた約3分の1に落ち込んでいる。このように、長期停滞期の成長率はたいへん低いものであり、長期停滞期における好況期の成長率でさえも中成長期における不況期の成長率と同じ程度であり、高度成長期の不況期の成長率よりもずっと下にあるのだ。

また、図表1には、米国、英国、ドイツについて1974年から1991までの平均経済成長率と1992年から2007年までの平均経済成長率が示してある。これによると、1974年から1991年までは米国、英国、ドイツよりも日本の経済成長率の方がずっと高かった。1980年代の後半には、欧米の企業経営者が日本のやり方について知ろうと次々と日本を訪れたものである。日本モデルの評価がたいへん高かった時期である。ところが、1992年以降で見ると、日本の経済成長率は欧米3カ国よりも下になってしまふ。ドイツとの差はそうないが、米国と英国の経済成長率は日本よりもずっと高い。そして、外国から「日本どうした」との声が聞こえるようになる。

停滞に落ち込んだ日本経済を浮上させるために、政府はさまざまな手を打った。1990年代には、積極的な財政政策、すなわち、財政支出を増やし、減税をおこなった。短期的には効果があったが、持続力をもったわけではなく、すぐに経済が停滞してしまう。すると、財政政策が出勤されるというかたちでこの政策をくりかえした。その結果が膨大な財政赤字であった。

金融政策も積極的であった。金利をつづけざまに引き下げ、政策金利は0%近くまでいった。量的緩和策といって、マネー供給を積極的におこなった。

規制緩和をおこない、起業をやすくした。技術振興に力を入れた。しかし、図表1に見る通り、日本経済はもとの活力をとりもどさないのだ。

では、あれほどの活力をほこった日本経済がこんな短期間に力を失ってしまうことなんてあるのだろうか。この間、日本の就業者が怠け者になったためではない。競争が激化した結果、労働強度はむしろ高まっている。知的水準が低下したためでもない。日本の技術貿易収支（総務省調査）は黒字幅を拡大し続けてきたのだ。たしか

図表2 バブル崩壊以降の主な財政政策

財政支出面の政策			税制政策
92年 3 月	「緊急経済対策」	公共事業の施行促進等	
92年 8 月	「総合経済対策」	総規模10.7兆円	
93年 4 月	「新総合経済対策」	総規模13兆円超	
93年 9 月	「緊急経済対策」	総規模約 6 兆円	
94年 2 月	「総合経済対策」	総規模15兆円超	94年度 所得税5.5兆円特別減税
95年 4 月	「緊急円高・経済対策」	総規模約 7 兆円	95年度 所得税2.0兆円特別減税
95年 9 月	「経済対策」	総規模14兆円超	
			96年度 所得税2.0兆円特別減税
			96年度 所得税3.5兆円制度減税（恒久的減税）
			97年度 消費税の引き上げ
98年 4 月	「総合経済対策」	総規模約16兆円	98年度 所得税・住民税 2 兆円特別減税
98年11月	「緊急経済対策」	総規模17兆円超	法人税の基本税率37.5%から34.5%へ引き下げ
			法人事業税の基本税率12%から11%へ引き下げ
99年11月	「経済新生対策」	総規模約18兆円	99年度 法人税の基本税率34.5%から30%へ引き下げ
			法人事業税の基本税率11%から9.6%へ引き下げ
			99年 住宅ローン減税の拡充措置
00年10月	「新発展政策」	総規模約11兆円	
			02年12月 先行減税1.8兆円規模の税制改正大綱決定 (研究開発・設備投資減税1.2兆円をふくむ)

資料：政府資料を元に筆者作成

に、1990年代は、バブル崩壊の後遺症が残っていただろうが、いまはバブル崩壊から17年もたっているのである。とにかく、第二次世界大戦で、日本の工業生産力の大半が失われたが、10年後には、経済白書が「もはや戦後ではない」と復興宣言を出しているのだ。バブル崩壊のダメージはあのときのダメージに比べたらずっと小さかったといっておくだろう。となると、日本経済の停滞にはもっと本質的な原因があったと考えざるをえない。それを明快にし、活力を失わしめた原因をとり除かない限り、日本経済は停滞から脱しえない。そして、高齢化社会を乗り切れないことは明らかである。

いま、サブプライムローン問題に端を発した金融危機で世界経済が後退しているが、これが底を打って回復に向うまでに2年ほどを要するかもしれない。これは日本の経済成長率を引き下げ、また財政を悪化させる要因だが、この話をここでするのではない。この経済危機を脱したとしても、それで日本経済が1990年代より前の活力をとりもどすわけでもない。今回の特集は2025年を前提にしているし、そのあと高齢化の問題はさらに深刻になることが予想されるのであるから、もっと、長期的かつ本質的な話でないと役にたたないのだ。それをしようというわけである。

2 | 日本そして世界が直面した経済環境変化

では、日本経済停滞の本質的原因とはなんだろうか。

次第に明らかになっていくが、この停滞は経済環境が変わり、日本がそれに適応できなくなったことでしか説明のしようがない。それだけにやっかいなのである。歴史上、新しい環境に適応できず存在感を失っていった国や地域は数多くあるが、それが、いま日本でおこりつつあるのだ。

日本経済停滞の原因をはっきりさせるには、とにかく次のことを知らなければならない。

- ①日本が不適応をおこした経済環境変化とはどのようなものであったのか。
- ②日本はなぜ変化前の環境ではうまくやっていたのか。

か。

- ③それがなぜ新しい環境ではうまくいかなかったのか。
- ④このような現象を引き起こした「日本的やりかた」とはどのようなものなのか。

まずはどのような経済環境の変化があったのか、という点から説明したい。

所得水準が低いときには生活上我慢することが多かった。空腹、暑さ寒さ、家事労働の大変さ、不衛生などである。この我慢から解放されれば、満足度は大きく高まった。人々は商品にこれを可能とする機能を求めたのであり、それは大変わかりやすいものであった。空腹を満たす食料品、暑さ寒さをやわらげる商品（ストーブやクーラー）、家事労働を省いてくれる商品（家庭電器製品）などである。これらの欲求は、だれもが求めているという意味で万人共通型であった。しかも、となりの家にある冷蔵庫と我が家の冷蔵庫がおなじでもなんら不満を感じなかったのである。これでは市場が求めるものがよく見えたはずである。このとき、その市場が求めるものをより安く、また機能的質を高めて生産すれば企業はいくらでも成長できた。

日本的価値観を一言で表現すれば、「みんなで一緒にがんばって、その成果を平等に配分しよう」（このような価値観が形成された理由について後述）ということだろう。日本の組織は、目的が明快なとき、その目的をみんなでがんばって達成することが得意であった。米国で提唱されたにもかかわらず、QC運動は日本の工場でたいへん盛んになった。これは、みんなでがんばった典型的例である。もちろん、技術開発が必要だったが、欧米から導入した技術をみんなでがんばって改良し磨くことで世界トップレベルの技術に仕上げた。生産の現場から大きな付加価値があがるなかで、日本が成功を収めたのは自然なことであった。この時代を「生産の時代」と呼ぶ。

ところが、豊かになって、我慢からの解放をすませた人々は他のところに生活の重点をシフトさせた。それが、「生活を楽しむ」ことだった。生活を楽しむ主たる手段は

図表 3 日独米の価値観比較

		日本	ドイツ	米国
目指すべき社会国家像	貧富の差の少ない平等な社会	35.9	51.0	13.2
	意欲や能力に応じ自由に競争できる社会	22.1	30.9	68.3
	どちらともいえない	42.0	16.8	15.0
仕事にまじめに取り組む	重要	42.9	31.3	8.2
	やや重要	47.9	36.8	26.3
	あまり重要でない	7.5	19.4	35.5
	重要でない	1.5	7.2	26.7
規則に関する意識	実情にあわない規則は破ってもよい	15.5	24.0	35.8
	どちらともいえない	38.4	21.7	22.3
	規則は守るべき	46.1	51.6	38.0

資料：「生活構造の日独比較」（家計経済研究所、2003）
 原典は「価値観国際比較調査」（電通総研、1997）

余暇活動だが、私たちが選択可能な余暇活動の種類はおそらく1,000種類を超えるだろう。オリンピックに採用されているスポーツの種類だけでも100を大きく超える。オリンピックに採用されていないスポーツもまた多い。楽器の演奏が趣味だという人がいるが、楽器の種類だけその趣味があることになる。文化活動といわれる分野も広い。室内ゲームもある。

しかし、人間はこのすべてをこなせるほどエネルギーではない。平均すると、ひとりがこなせるのは10種類ほどではなからうか。となると、1,000のうち10を選ぶのだから余暇活動の多様化が生ずる。もっとも、余暇活動に慣れていないときは、回りを見回しておなじことをする傾向が強いのだが、ときがたつにつれて、多様化が現実のものとなっていった。

余暇活動は舞い踊りにたとえるとその本質が見えてくる。舞姫は衣装や小道具にこだわるのである。他の人とおなじじゃいやなのである。差をつけて評価されたいのである。スポーツをする場、たとえばテニスコートは舞台である。やはり人はウェアと道具（ラケット）にこだわるが、これもおなじ理由である。街は舞台である。人々は着飾って歩いているが、自分とおなじものを着た人と出会うと二度と着ないようにタンスの一番奥にしまい込むとの話はよく聞く。必然的にウェアと道具にたいする個性化指向が顕在化し、商品の多様化がすすむことになる。人々が機能をもとめるときは、画一的なもので

差し支えがおきないが、それとは違うのである。家のなかだって舞台化し、家電製品など機能本位の商品が舞台装置化（デザインを重視）していった。もっとも、人はすべてにこだわるほどエネルギーではないので、個人的には、こだわる分野とこだわらない分野がでてきて、機能本位の商品がけっこう大きな市場をつくることある。この点も理解されたい。

ウェアや道具を評価するのは視覚である。視覚は人間の五感のなかでも特に飽きっぽいという性質をもつ。だからこそ流行があるのだ。「美人は3日で飽きる」との言葉まである。これは、商品寿命が短くなることを意味する。

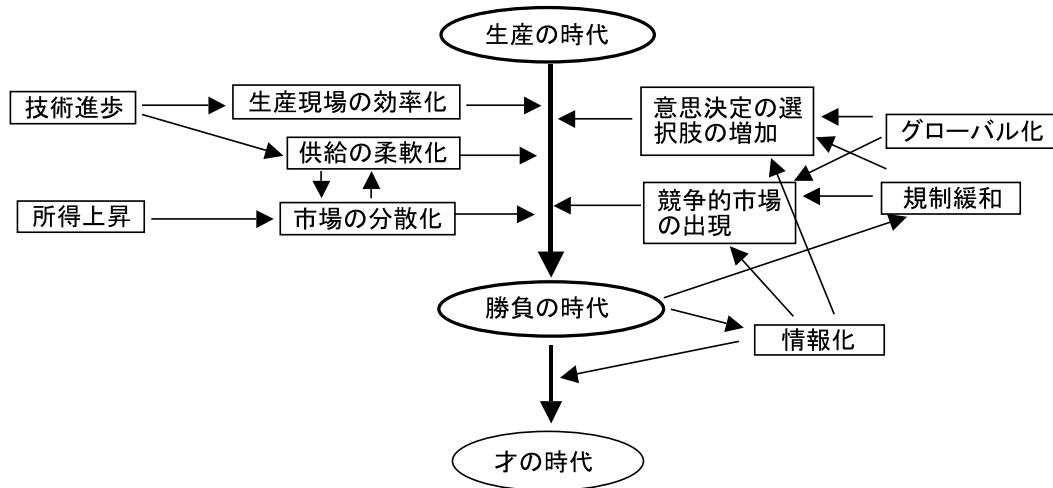
まさに、行為、個性化指向、商品寿命の短縮という3つの次元で多様化がすすむのだ。それぞれがかりに100倍になったとすれば、商品の種類は100万倍になった計算になる。これでは、市場が見えなくなるのは当然であ

図表 4 一人あたりGDP（米ドル表示）

年	日本	米国	英国	ドイツ
60	477	2849	1383	1300
65	932	3624	1854	1958
70	1967	4933	2225	3042
75	4475	7351	4155	6750
80	9146	11892	9546	13152
85	11282	16844	8066	10148
90	24273	21966	16982	23734
95	41075	28164	19191	30104
2000	37556	35619	23888	22711

資料：1960年から1995年までは「長期勘定及主要系列国民経済計算報告—平成2年基準—」、2000年は国民経済計算（14年版）」による

図表5 「勝負の時代」到来の過程



資料：筆者作成

る。これに技術革新が拍車をかける。そして、どういう商品が市場にマッチするのかの判断はきわめてむずかしいものとなる。

多様化がすすむのはサービス分野でもおなじである。従来はサービスの規制が強かったために、かなり画一的なサービス商品が供給されていたが、規制緩和がすすんで、これがサービスの多様化を推し進めた。

また、サービスは本来ものよりも多様化がすすむ性質をもっている。そのひとつの理由は、サービスは時間と場所（行き先）という2次元分多いからである。東京にいる人が名古屋で午後3時から始まる会議に間に合うには、12時30分ごろに出る東海道新幹線に乗ればよい。ところが、あすの12時30分ごろにでる新幹線に乗ったのでは意味がない。また、仙台行きの新幹線では用が足せない。まさに、出発時間が違えば利用者にとっては違う商品になる。行き先が違えば利用者にとっては違う商品になる。あの分厚いJRの時刻表は供給している商品の種類をまとめたものである。しかも、あれは一日分である。年間ではあの365倍の違う商品を供給していることになるのだ。

一昔前は、生産がたいへんだったから、付加価値の多くは生産の現場から生まれた。ところが、生産技術の進歩の結果、一般にものづくりが簡単になり、生産現場からあま

り付加価値が生まれなくなった。同時に海外に生産の場を移していった。替わって、付加価値は企業としての意思決定から生まれるようになった。商品企画、技術開発、資金運用、企業経営の方針決定などの意思決定である。規制が緩和されたなかで、これだけ市場が見えなくなると、意思決定は大変リスクの高いものになる。企業は日々勝負をせざるをえない環境になったのだ。この勝負に勝てば大きな付加価値をえるが、負けると損失をこうむり、へたをすると破綻に追い込まれることさえある。

このリスクの高い時代環境を「勝負の時代」という。だからといって、勝負をしなればなにも生まれないし、ただ衰退をまつしかない。そういう時代環境にいまある。

以上のような「生産の時代」から「勝負の時代」への経済環境変化は先進国共通のものである。そして、「勝負の時代」に直面したそれぞれの国は新しい環境に適応しようと試行錯誤を繰り返した。

米国では1960年代を「黄金の60年代」と呼んだが、70年代に入ると変調をきたす。高い失業率と高い物価上昇になやまされるわけである。最先端を進んでいた米国は70年代にすでに「勝負の時代」に突入していたのだ。そして、この「勝負の時代」という環境に適応できなかったことが変調の原因である。

1981年1月にレーガン政権が誕生したが、彼は「米

国は大恐慌以来、最悪の経済的混乱にある」との認識を示し、復活のための政策を実行に移す。まずは、その前からおこなわれていた規制緩和に力をいれ、加えて税制改革に着手する。

「勝負の時代」に必要なのは、その前の時代に大型の製造業をリードしていったヘンリー・フォード、アンドルー・カーネギー、ジョン・ロックフェラーといった有名な少数のヒーローではなく、顔の見えない無数の挑戦者である。細分化されたそれぞれの分野で挑戦する企業家を必要としたのである。もちろん、こんななかから、大きな市場をつかむビル・ゲイツのようなヒーローがあらわれることも期待できた。これらの無数の挑戦者が活躍しやすい環境を創れるかどうか、「勝負の時代」に適応できるかのポイントになる。

米国ではサービス経済化が進んでいたから、サービス産業の活性化が米国経済の活性化にとってとくに必要だった。しかし、サービス分野はそれまで規制が強かったのだから、この分野での起業をやりやすくするうえで、規制緩和は重要な要素だったのである。また、「勝負の時代」はリスクが大変高いのだから、成功したときに成果の多くを税金でもっていかれては、勝負の動機をなくしてしまう。税制改革がどうしても必要だったのである。米国は試行錯誤を繰り返した結果、1990年代には蘇ったとの評価をうける。

英国では1979年にサッチャー政権が誕生するが、彼女の改革の主たるものは民営化であった（規制改革や税制改革もやった）。市場が見えている「生産の時代」には国有企業のデメリットはそう顕在化しなかった。規模の経済性を生かして大規模工場で市場が求めている製品を生産すれば効率的生産ができたのである。それが、「勝負の時代」になると国有企業は市場の変化に適応できなくなり、効率の悪さが目立ってくる。おそらく、共産主義体制が崩壊していったのも、この「生産の時代」から「勝負の時代」への環境変化と無関係ではなかったろう。

こうして、世界は「市場化」の方向に向かった。もはや、この理由は明らかだろう。市場が見える環境では、

政府は、国民の満足度を高めるために、生産すべきものや供給の仕方などについて方向性を定めることを含めての管理がしやすかった。それが、「勝負の時代」になって、市場が見えなくなると、有効な管理がむずかしくなっていく。無理に管理しようすると、国民のニーズとずれてしまったり、経済が活力をなくしてしまうのだ。結果として、市場にまかせざるをえなくなったのである。もちろん、あとでふれるが、行きすぎということもおこる。

日本は1980年代には「勝負の時代」に突入していたと考えられる。しかし、まだ東アジアが工業製品の生産能力を十分に高めていなかったから、世界市場のなかで「生産の時代」の強みを発揮できた。そして、1980年代が終わりに近づくにつれておこったバブルが日本の「勝負の時代」にたいする不適応をおおいかくしてしまったのである。

1990年代に入ると日本経済は急に停滞したとの印象を与えるが、これには、バブル崩壊がまず影響を与えた。しかし、底辺では「勝負の時代」にたいする不適応が日本経済の活性化を抑えていた。「勝ち組」、「負け組」という勝負に特有の言葉が日本で使われるようになるのは、1990年代である。そして、バブル崩壊の影響が薄れるにつれて、環境変化にたいする不適応が前面でてきた。これが日本経済の長期停滞という現象であり、いまのままでは、さらに長期につづくことになる。

政府は、日本を浮上させるために、ありとあらゆる対策をこうじた。米国にならって、規制緩和や税制改革などの構造改革にとりくんだ。しかし、日本は活力をとりもどさないのである。

活力ある経済とは、満たされていない市場をさがしだし、それを満たす商品を開発し、またビジネスモデルを構築し、リスクを冒しながら投資をおこない、そこからあたらしい価値を生みだしていくとの企業の積極的な活動が随所に見られる状況のことである。たしかに、元気に勝負をいどむ企業や部門は多々あるが、大きくふくらんでしまった日本のGDPを引き上げるには力不足である。全体としては、企業の行動は鈍くなってしまったと

いわざるをえない。「日本の企業はリスクをとらない」との話をよく聞いたがこれはあたっている。これにははっきりした理由があったのであり、これからの説明の主題になる。

3 「勝負の時代」に必要とする人材

「勝負の時代」の進行とともにおこっていたのは、情報化であった。そして、今日、ユビキタス社会の到来などと表現されて、だれでもが、いつでも、どこでも、豊富な情報を手に入れることができるようになった。そして、勝負には情報が欠かせない。相手は将棋盤上の情報が手に入り、自分は盤上の情報がえられなければ、羽生名人といえども素人に負けてしまうだろう。

では、「勝負の時代」にあって、豊富な情報があれば誰もが間違いのない意思決定ができるのだろうか。答えは否である。これはゲームにたとえるとその本質がよく理解できる。

丁半ばくちでは、情報がまったく開示されていない。この場合、素人があてずっぽうで丁に賭けたり半に賭けたりしても玄人に負ける理由はない。

マージャンでは自分の牌と捨て牌の情報はえられるが、相手の手の内情報と積牌の情報はえられない。半分情報が開示されているゲームであり、偶然の要素がはたらいで素人が時々勝つことがある。だから、下手な人でも勝ったときの味が忘れられず、誘いにくる例がよく見られるのだ。

将棋では盤上の駒の配置およびもち駒のすべての情報が手に入る。そして、素人が有段者に勝つことはない。

すなわち、情報が豊富になるほど偶然の要素が減り、意思決定能力が勝負を決するようになるのだ。このような意思決定能力の高い人を「才人」と呼んでいる。

「勝負の時代」には勝負をせざるをえないのだが、このようなリスクの高い意思決定は、みんなで一緒にがんばってもうまくいくものではない。将棋の次の一手をどう指すかの意思決定について想像すればすぐわかることである。10人の人がうんうん考え多数決で次の一手を決め

るとすれば、たとえ「才人」がふくまれていたとしても、「才人」は10分の1の影響力しかもたない。この将棋は負けになろう。

市場が見えていた「生産の時代」には、ことさらむずかしい意思決定の必要はなかった。みんなでがんばればうまくいった。それが「勝負の時代」になると、企業は多くのリスクの高い意思決定をせざるをえなくなる。そして、適切な意思決定ができず、負けがこめば、リスクの高い意思決定を避けようとする。これでは、勝負の時代に生き残れない。そして、このような企業からなる経済は衰退してしまうことになる。

「勝負の時代」には、「才人」がどれだけ活躍するかが経済力を決める。たとえば、2001年における日本の劇場用アニメの推定興行収入は533億円である（情報メディア白書2003）。これには、スーパー才人宮崎駿監督の「千と千尋の神隠し」の興行収入約300億円がふくまれている。宮崎駿監督が10人いれば、単純計算で3,000億円の興行収入があげられることになる。結果として、多様で多くのアニメ関係の職をつくりだし、映画館の収入も増えることになる。

企業は、「才人」を見つけ出し、その有能な「才人」が企業にとって有効な意思決定を行い、方向性を決めていかなければならない。それには、「才人」が多く見えるなど、「才人」を見つけやすい条件が整っていなければならない。こうなるには、多くの人々にとって、自分の才を発見し、それを磨き、意思決定の場でその能力を発揮しようとする動機がはたらく環境が必要なのだ。

日本でも、スポーツ選手の場合にはその条件が整っている。子ども時代から、試合の機会が多く、そこで自分の潜在的能力を見極めることができる。そして、たとえばプロ野球選手になることを夢見るようになる。この夢を実現するには、大変な努力をして、自分の才能を磨かねばならない。その手段もある。レベルの高い高校の野球部に籍をおけばよい。

だからといって、簡単にプロ野球で活躍できるわけではない。ドラフトで選ばれるのは狭き門である。この難

図表6 「生産の時代」と「勝負の時代」の特徴

	生産の時代	勝負の時代
市場の性質	万人共通型の市場 よく見える市場 需要が持続する市場 規制の強い市場	分散化された市場 見えにくい市場 うつろいやすい市場 規制緩和された市場
生産技術	大量生産技術	柔軟化された生産技術
供給構造	企画部門と基盤サービス 部門の非分離	企画部門と基盤サービス 部門の分離
供給の力点	どうやって供給するか	なにを供給するか
付加価値の主な発生所	生産の現場	企業としての意思決定
主にもとめられる人材	勤勉な生産人	才人
雇用のしかた	長期雇用	短期雇用

資料：筆者作成

関を通過したとしても、二軍選手で終わる確率の方が高い。一軍の登録メンバーになったとしても、試合にはなかなか出してもらえない。いわんやスターティングメンバーとして定着できるのは少数である。そのなかでスター選手になるのはほんの一握りである。

このように、自分の夢を実現するのは並大抵のことではないのだ。リスクが大変高いといってもいい。それでも、成功したときの代償がすばらしいものであれば、現実にもそうであるように、多くの子どもたちや若者が挑戦するのだ。プロ野球の場合には、スター選手がきらきら見える。イチロー選手はその代表である。このとき、子どもたちがプロ野球選手を夢見て、この「才人」の世界に足を踏み入れようとする。「企業才人」が現れるためにはこのような環境が必要なのだ。

ところが、日本では「企業才人」はほとんど見えない。見えないことはないが、少数である。企業に就職しても、「才人」として活躍したくなる条件が整っているわけではない。リスクに見合う代償をもらえるわけではない。「才人」としての能力を身につけても、活躍の場が与えられるとはかぎらない。自分の「才」と関係ない部署にまわされてしまうことも多々ある。「才人」を目指す動機がはたらかないのだ。これは、日本の価値観にもとづいてできあがった処遇システムがそうさせているのだ。

4 | 日本の処遇システムとは

日本では、「がんばる」ことの価値が大変高い。失敗すれば、「がんばらなかった」ことが原因とされる。人にアドバイスするときでさえ、「がんばれよ」という言葉がよく使われる。

労働にたいする評価は労働のインプットからもアウトプット（成果）からもできる。「生産の時代」には市場が見えたために労働のインプットとアウトプットが比例関係にあった。どちらから評価してもたいした違いはなかったのである。日本の評価システムはみんなにとってわかりやすい（後述するようにこれには意味がある）インプット評価に偏っていたことになる。「結果はともあれ、あいつはがんばったんだから」ということで、すんでしまふところがあった。そして、なまけて失敗すれば、厳しいマイナス評価がなされた。減点主義が幅をきかしたのである。

成果主義がとり入れられるようになっているが、あれは、「がんばり」を引き出すために結果の評価に差をつけるとの意味合いが強い。「才人」の力を引き出すことを意識したものならば、現状よりもはるかに大きな格差をつけた評価と処遇システムになるはずである。

経済環境が「勝負の時代」に変わると、インプットとアウトプットの比例関係は大きく崩れてしまう。一生懸

命に生産をおこなっても、その製品が市場ニーズとすれ違えば、在庫の山が築かれ、価値ベースでは生産をおこなったことにはならない。この場合、価値をもたらすのは、どのような商品を開発し売り出すかという意思決定の良し悪しであるが、「才」のない人がいくらがんばったってもうまい意思決定ができるわけではない。もちろん、インプット評価ではそれをうまくやる「才人」が現れない。インプット評価は今日の経済環境に合わなくなってしまったのだ。

もうひとつ、「みんなで一緒にがんばって、その成果を平等に配分しよう」との価値観からわかるように、成果配分には平等主義がはたらいた。共同で仕事をしたとしても、際立って成果を上げた人があるものである。このとき、金一封（5万円ほどが多かったという）という処遇のしかたがおこなわれた。「みんなで一緒にがんばる」ことに価値があるのだから、みんなが見えるところで配分に差をつけると、「みんな」がまとまらなくなつて力（インプットとしての）を発揮しなくなるということだろう。もちろん、これでは労働意欲をそこなうことになるので、役員として処遇するなど長期的に報いた。

たしかに、このような処遇システムは変わってきてはいるが、まだ十分に残っているといつてよかろう。少なくとも、価値観は健在である。

以上のような評価は、株式投資でキャピタルゲインをえれば、税金でほとんどもっていかれ、キャピタルロスをつくったときは、全部自分でかぶるようなものである。これでは投機家は現れない。「勝負の時代」というのは、大変リスクの高い市場で勝負をせざるをえないのだけれども、このような日本の処遇システムでは勝負の「才人」は現れない。そして、企業は勝負を控えてしまうのだ。

「才人」が活躍する動機をもつのは、単に金銭的報酬だけによるのではない。やはり、「才人」とて、組織の中で、自分の仕事や存在を認めてもらいたい。ところが、「日本的やり方」では、がんばる人を評価するのであり、「才人」の仕事の評価するようにはなっていない。創造的仕事をする「才人」は「変わり者」扱いされてしまう。創造的

仕事は、普通の人からは「変なことをしている」としか見えないのだから、これは当然である。そして、経営者がスカウトしてきた「才人」がよい仕事をしていたとしても、「なんであんな変人に1億円も払うのだ」との陰口がたたかれる。リスクの高い環境なのだから、「才人」として時々失敗をする。すると「そら見たことか」ということになる。減点主義の世界では、この「才人」の評価は高くはならない。そして、ローテーションで不得意な分野にまわされることもある。これでは、「才人」は逃げ出し、てしまうだろうし、いわんや活躍しようとする動機は生まれない。「才人」こそが、自分たちの仕事を価値あるものにしてくれるのだ、とみんなが思う雰囲気がないと「才人」は顕在化しないのだ。

起業もリスクが高いものである。いろいろなとり方があるが、日本の新規開業率は大変低く、3%台であり廃業率を下回っている。一方、米国の開業率は13%台であり、はるか上にある。スイスの研究機関であるIMDの評価でも、「企業家精神の広がり」の項目で、日本は最下位にランクされているのだ。

この原因としては、才を発見してそれを磨く条件が整っていないことのほかに、雇用市場がうまく機能していなかったことがある。たとえば、新商売のアイデアが浮かんだので、既存企業を飛び出したとしよう。リスクの高い時代なのだから、起業が失敗するのがあたり前で

図表7 「才人」にたいする評価

成功確率	平均収入	コスト	収益	才人報酬
100%	50	1	49	48
50%	25	1	24	23
20%	10	1	9	8
10%	5	1	4	3
5%	2.5	1	1.5	0.5
4%	2	1	1	0
2%	1	1	0	—
1%	0.5	1	-0.5	—

設定：成功すれば5億円の収入
1回あたりコストは1千万円
1回あたりの期待利益は1千万円

単位：1千万円

資料：筆者作成

ある。しかし、もとのサラリーマンにもどろうとしても、前と同じような条件での再就職がむずかしいところがある。これを見ていれば、起業をあきらめてしまうだろう。

日本組織の意思決定は、関係者の合意をとりつけておこなうところがある。集団合意主義である（この背景については後述）。そして、納得しない人が数人いると、担当者は資料を集めたりして説得してまわる方法をとる。これでは、意思決定に時間がかかり、チャンスを逃してしまう。同時に、これは、将棋の次の一手を集団できめる例で示したように「才人」が能力を発揮しにくいやり方である。

ところで、「勝負の時代」には、この「才人」だけが必要なのではない。みんなでがんばって、「才人」が意思決定したものを実行に移す人が必要である。この人たちを「生産人」と呼ぶ。日本には優秀な「生産人」がたくさんいて、目的さえはっきりすれば、日本的価値観が手伝って優れた仕事をする。「生産の時代」には市場がよく見えたから、こうした「生産人」ががんばって日本経済を活性化させていったのである。「生産の時代」には「生産人」だけでうまくやっていけたのである。

いまでも、目的がはっきりしている分野では、日本企業は優秀な仕事をしており、日本経済を支えている。たとえば、自動車は、4つの車輪の上に箱がのっているという意味では、100年前と変わっていない。日本の自動車産業は、みんなで一緒にがんばって技術面をふくめて商品を磨き上げ、世界でもっとも競争力のある自動車を作り上げることができたのだ。

「勝負の時代」には、多くの分野で方向性をきめてくれる「才人」が必要なのだが、どのぐらいいけばいいのだろうか。明快にいえるわけではないし、あらゆる職業で「がんばり」だけではなく、一部「才」が必要である。営業の仕事では、その分野の「才」があるかどうかによって、成績がかなりちがってくるものである。

「勝負の時代」になって方向性を決める人が必要になったが、その「才」のもち主という意味では、大きな企業であればイメージとして数パーセントではないかと思わ

れる（ベンチャー企業の創業者は「才人」である必要がありそうだが）。だから、「勝負の時代」になっても「生産人」が大部分を占めるのだ。この、数パーセントの才人が出現する環境と活躍の場が与えられれば、大部分を占める「生産人」の仕事が生きてきて、日本経済も浮かび上がることができるのだ。

5 | 日本的やり方はどこから生まれたか

日本が長期停滞に陥ったのは、「勝負の時代」に処遇システムなどの「日本的やり方」が不適應を起こしたためである。日本経済を浮上させるには、「日本的やり方」を「勝負の時代」に合うように改革しなければならない。そのためには、まず「日本的やり方」の本質を明快にしなければならない。

たしかに、「日本独特の方法」が存在することは、「日本的経営」という言葉に象徴されるように、多くの人によって指摘されてきた。

ここでの「日本的やり方」を日本システムと表現することが多い。そして、日本システムは独特の特性を持っているという、首をかしげる人がでてくる。日本も米国も市場経済という同じ枠組みをもっているはずだからである。その枠組みをつくっているのが、法体系などの社会制度だが、これは市場経済を基本としている国々の間で表面上そう違うものにはならない。グローバル化が進んでいる今日、社会制度を世界の標準と違えてしまっでは、損をすることが多々おきるからである。そして、経済環境が変われば、それに合うように各国が社会制度を変える。米国では「勝負の時代」に合うように社会制度を変えた。そして、日本をふくめ他の国々も社会制度を変えていったのである。

実は、社会システムは「社会制度」だけで成り立っているわけではないのだ。もうひとつ、社会システムを機能させるうえで、「文化構造」が重要なかわりをもっている。

文化というと多くの定義があるが、「価値観の共有」というとわかりやすい。「文化構造」とはその社会の価値観の構造のことである。その社会の「文化構造」は社会制

度同様、その社会の人や組織の行動を制約するものである。その社会の価値観にさからえば、非難を受けてしまうという形で、人や組織の行動をしばるのである。いままで説明してきた日本的経営を形づくる処遇システムの背景にこの「文化構造」があった。そして、この「文化構造」の違いは、おなじ法律の条文が適用されていても、主体の行動を違えてしまうのだ。法文の解釈を大きく変えてしまうこともあるという。

では、日本の「文化構造」はどのような特性をもっており、それは「勝負の時代」への不適応とどう関係するのだろうか。どうして、そのような特性をもつようになったのだろうか。また変革が可能な性質をもつのだろうか。とにかく、日本改革をおこなうには、これらの点を明快にする必要がある。

実は、しだいに明らかになっていくように「他の同種の組織に移る選択肢」があるかどうかはその社会の「文化構造」をかたち造るうえで基本的なものであり、他に移る選択肢の多寡がべつの価値観の構造を出現させてしまうのだ。

歴史の教科書に書いてあるように、戦国以前の武士社会の主従関係は双務契約によって成り立っていた。この契約を解消して他の主君につくことは多々あったという。また、「下克上」という言葉があるように「力あるものは、上に

替わって支配権を手にいれてもよい」との価値観があった。上下関係も流動的であったのだ。戦国時代までの日本は決して「他に移る選択肢」の少ない社会ではなかった。

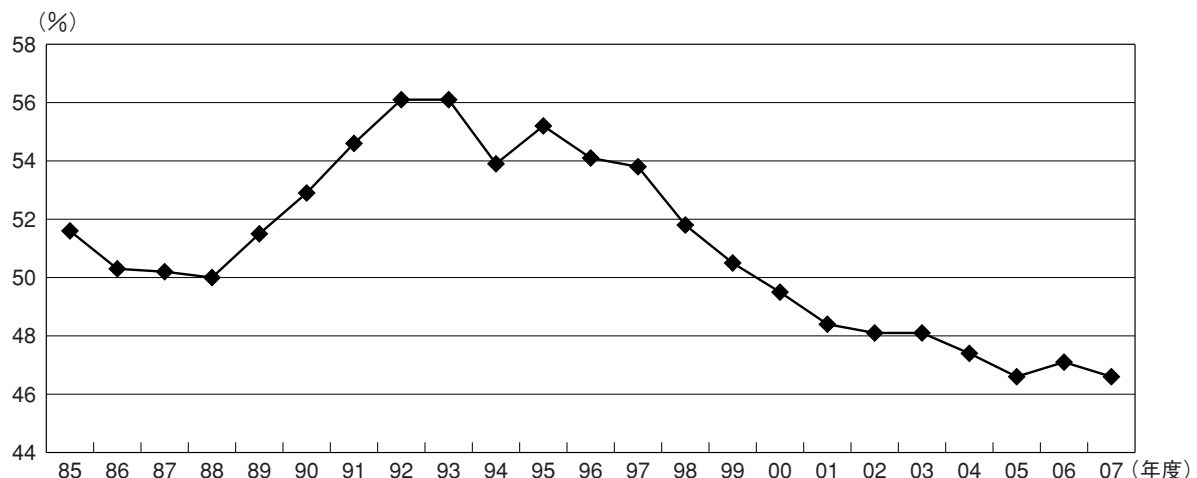
やがて、戦国の時代が終わる。しかし、支配権を握ったものにとって「下克上」の価値観はこまる。支配者はこれに代わる価値観を儒学、とくに朱子学に求めた。儒学では子の親に対する「孝」が重んじられたが、主君に対する「忠」重視へ変容していった。そして、大名が死んだとき、生前に愛顧をうけた藩士は腹を切らざるをえない「殉死」という習慣までできあがった。また、藩士にとって他の藩を移ることは事実上不可能であった。

同時に、江戸幕府は田畑永代売買禁止令などによって厳しい農民定着政策をとった。それ以前に検地によって田畑の収穫量が確定されていたとともに、戸籍が整備されていたから、この政策は実効があった。そして、江戸時代の農民はそれ以前にくらべて「他に移る選択肢」がずっと少ない社会に生きることになった。村内の所得格差は比較的小さかったという。このように、武士階級も農民も「他に移る選択肢」をもてなくなったのである。

もちろん、江戸時代にも「他に移る選択肢」をもった人々はいた。都市に住む町家の奉公人や職人である。しかし、彼らのウェイトは6%ほどで小さなものであった。

「他に移る選択肢」がないとは、今日的表現をすれば、

図表 8 年次有給休暇取得率



資料：「賃金労働時間制度等総合調査」（労働省）、「就労条件総合調査」（厚生労働省）

労働市場が機能しないことだが、そのほかに、次のような独特の価値観が必然的に形成されていく。

（１）集団主義的価値観

他に移る余地があれば、所属する組織が衰退して収入が減っても、他に移って、実力相応の収入を手にする道がある。ところが「他に移る選択肢」がなければ「いまの組織が繁栄をとり戻す」以外にもとの収入がえられるようになる道はない。自分だけががんばっても無理だから、結果として「みんなで一緒にがんばる」（みんなで労働のインプットをおこなう）ことの価値が高くなる。そして、「所属組織の繁栄が結果として個々の構成員の満足を高める」との「集団主義的」考え方が必然的に表面化する。

こんななかで、所属組織の繁栄に反する行動をする人はバッシングを受けるのである。「相互監視システムが機能する」といってもよい。がんばっているかという労働のインプットの程度を監視するのだ。インプット評価はみんなにとってわかりやすいものでもあった。

労働基準法にしたがって、年に20日有給休暇をとってもよいとのルールができていても、もうひとつのしぼりがかかっていた。それは、暗黙の了解によるのだが「有給休暇取得は仕事にさしつかえがない範囲内」というものである。忙しいときに有給休暇をとられては組織の目的に反するからである。これは明文化されていないという意味で掟といってもよい。結果として、日本の有給休暇消化率は50%程度の状況がつづいているのだ。「文化構造」が社会的ルールを制約してしまう例である。

（２）貸し借りの横行

出入りが激しい組織ならば、借り逃げされる危険があって、危なくて貸せない。それが、組織に長くとどまると信じられれば、貸し借りがしやすくなる。もちろん、「他に移る選択肢」がなくても、借りてしらんぷりすることはできる。実は、そうは行かないプレッシャーが同時に働いてしまう。他に移ることが少ないのだから、周囲から貸し借り関係がよく見えるのである。このとき、借りを返さないと、借りた本人だけではなく、周囲の人にたいしても「あんなに世話になっておきながらねー」と

信用を失ってしまうのだ。そして、この貸し借りが上手な人が出世するといわれた。

（３）「和」の尊重が生む「歳の順」と全会一致

「他に移る選択肢」があれば、組織内でトラブルが発生しても、当事者のいずれかが他に移ることでトラブルを解消する余地がある。ところが、「他に移る選択肢」がない場合は混乱がいつまでも残って効率が下がり、組織の目的を危うくしてしまう。「みんなで一緒にがんばる」ことに価値がある日本型組織ではとくにそうである。「他に移る選択肢」が少ない組織ではトラブル発生を予防する必要があったのだ。これが「和」の尊重の理由である。

だれに配分を多くするかは、貢献度によるとするのが普通である。だれを管理職にするかは、管理能力によるとするのが普通である。しかし、貢献度や管理能力を客観的に測れるものではない。無理にこの基準で決めるとトラブルのもとになる。そこで、歳の順が採用されることになる。年功型の賃金がそうであったし、管理職になる順番もそうであった。そして、この基準は、宴会の座席の順、名詞を渡す順、エレベーターに乗る順などにも採用された。これでは、「才人」を高く評価するとの雰囲気生まれることはまったく期待できない。

ルールや組織の方針が変わると、損をする人がかならず出てくる。損をする人は他に移ることで、損を解消すればいいのだが、「他に移る選択肢」がない組織にいてはそれもできない。そして、損をする人たちが力をもっていれば、組織は動かなくなってしまう。そこで、ルールや方針の変更の場合は全会一致の形がとられることになる。もちろん、損をする人は本音では賛成しないのだが、根回しによって形だけ全会一致にもっていくのである。そのときの手段が、「会社のため」を振りかざすことであり、「この償いはかならずするから、今回は泣いてくれ」と貸し借りをもちだすことであった。これが、日本組織の意思決定の特徴である集団合意主義の背景である。

（４）組織の存続が最優先

「他に移る選択肢」がないのに、所属する組織が崩壊してしまうと構成員は路頭に迷うしかない。江戸時代の藩

がとり潰しになれば、藩士は浪人を余儀なくされた。赤穂浪士がこれである。大企業が倒産すれば職を失った人々の再就職はむずかしい状況にあった。このように、組織が崩壊すれば、大変な不幸がまっているのだから、「組織の存続」がなにごとに増して優先され、組織存続のために可能なかぎりの対策がとられた。昔なら、責任者が腹を切ったのである。同時に、「組織からむやみにほうりだしてはならない」との価値観が形成された。

そして、組織が危うくなれば、組織を存続させる目的と矛盾する慣行が無視されてしまうことがおこるのだ。もちろん、「むやみにほうりだしてはならない」という価値観も例外ではなく、世間がこれを認めるところがある。1990年代以降の長期停滞のなかで、多くの企業が危機に瀕した。このときの再建策にはかならずといっていいほど人員整理が含まれていたが、世間がこれを許したことからもわかる。歳の順もそうで、危機に立つと序列を何人も飛び越えて若い実力者がトップにたつ。外人が社長になることさえみんなが認める。企業統合に見られるように、全会一致の手続きをへることなしに、少数の経営陣が一方向的に決めてしまっても受け入れられるのである。

こう見ると、この「組織の存続が最優先」に組織の危機が重なると既存の日本的価値観が無視されてしまうのだから、日本の「文化構造」の改革にとって利用可能に思えるし、このあとの提言では、これが重要なポイントのひとつになってくる。

ところで、終身雇用制や年功賃金制などの日本的雇用慣行が定着するのは1955年すぎだといわれている。江戸幕府の崩壊は1868年であり、この間90年近くの年月が流れている。それなのになぜ江戸時代に成立した価値観が現代の組織に引っ越してきたような現象がおきたのだろう。これには、企業あるいは政府が、技能者の定着や戦争遂行のために従業員の定着（他に移る選択肢をなくす）政策をとったことが関係していようが、それよりも、だれが産業界を担っていったかのほうが大きい。

現実には、日本の近代化の過程で産業分野に参入してきた人々の多くは農村出身者であった。1955年における第

一次産業の就業者構成比は40%もあって、その比率を急速に減らしていったのだから、戦後もそうである。そして、明治以降も、農村には江戸時代の「むら社会」的な特徴を色濃く残しており、この状況は1950年代半ばまでつづいていたという。まさに、拡大する産業に参入してきたのは、「むら社会」的価値観になじんでおり、それが望ましいという価値観の持ち主たちだったのである。

日本でも、一時にくらべれば、かなり「他に移る選択肢」をもてるようになってきた。その結果、「文化構造」にも変化のきざしが見られる。しかし、価値観というのは変わるのにかなりの時間を要するものである。一度、「こうするのがよし」というものが確立された状況で、それに反することをすると、理屈なしに非難されるから、不合理と思ってもしたがいがちであるからだ。他の人に影響をあたえるような価値観はとくにそうである。処遇システムを支配している価値観がまさにそうである。

でも、この江戸時代以来400年の重みをもつ日本の「文化構造」、それが支配している「日本的やり方」をなんとか変えないと、日本は「勝負の時代」に適應できず、浮かびあがれない状況にいまあるのだ。

6 | 理想的な社会システムはない

日本では「構造改革」と称し、社会制度を変えてきた。多方面にわたる規制改革をおこなった。商法を変えた。会計基準を変えた。金融制度や教育制度を変えた。国営企業の民営化を進めた。国会ではたくさんの法律があらたに成立している。これらはそれぞれの目的をもっておこなわれており、多くは「社会が環境に適應して日本が繁栄をとりもどすため」との認識がある。また、すでにのべたように、財政金融政策、技術振興など日本経済を活性化させるための対策がこうじられてきた。

にもかかわらず、日本経済はもとの活力をとりもどさなかった。一方、米国経済は社会制度の改革によって、「勝負の時代」に活力を発揮するようになった。これは、社会システムは、「社会制度」と「文化構造」からなっているところからくる。すなわち、米国はもともと「他に

移る選択肢」が多い社会であり、結果としてできあがった「文化構造」が「勝負の時代」に合っていたのだ。だからこそ、制度改革をおこなうことで、「勝負の時代」に適応できたのである。一方、日本の「文化構造」はずっとのべてきたように「勝負の時代」に合わないものだった。だから、「社会制度」の改革だけでは「勝負の時代」に適応できないのである。新しい環境に適応するには、「文化構造」とそれに影響されてできあがっている「日本的やり方」の改革が必要だということになる。

この方法について説明する前に、ひとつはっきりさせておきたいことがある。それは、理想的な社会システムなどないということである。今日の市場重視の米国型モデルは米国が困難な状況に陥ったとき試行錯誤の結果としていきついたものである。そして、「勝負の時代」にうまくマッチした。としても、米国型モデルは多くの欠陥をもっている。米国人も理想的な「社会システム」だとは思っていないだろう。

「社会システム」に理想的なものなどないのである。どの「社会システム」も内にデメリットをもっている。もちろん、市民社会の基本的理念という立場からいって普遍的メリット、デメリットもあれば、そのときの社会目的（たとえば成長率を高める）から見たときの立場からいってのメリット、デメリットもある。社会目的が変わらなくても、社会環境が変わった（生産の時代から勝負の時代へ）ことによって、メリットがデメリットに変わることもある。いずれにせよ、「社会システム」はメリットとデメリットをワンセットとして機能するものなのだ。

「他に移る選択肢」の少ない社会には、説明したように一連の価値観ややり方が形成される。日本では、これがワンセットで機能し、「生産の時代」には大きな力を発揮したが、「勝負の時代」には力をうしなってしまったわけだ。

世間にはそれぞれの「社会システム」のいいところだけをもってきて、理想的な第三の社会システムを創ったらどうだ、という人がいるが、これは机上の空論である。「他に移る選択肢」の多寡は「社会システム」を形づくる重要な基本的要素であり、根本的に違う「社会システム」

を形成するのだから、両者のメリットだけをとり入れたシステムは機能しないのである。

たとえば、「みんなで一緒にがんばって、その成果を平等に配分しよう」というのは、それだけをとりあげれば素晴らしい価値観なので、これを残すとして。しかし、「勝負の時代」にあって、「才」のある人が自分の「才」を磨き、その能力を発揮してもらうには、そのリスクとエネルギーに見合った大変多額の報酬が期待できる必要がある。「成長率を高める」との目的を据えたとき、これは、「平等に配分しよう」という日本的価値観と矛盾してしまうのだ。

日本を「勝負の時代」に適応させるための大改革をすれば、いままで見られなかったようなデメリットが顕在化してくるのは避けられない。としても、個々のデメリットをとりあげ、これが表面化するから「日本システム」を改革してはならない、との論法が先にあったのでは日本がいまの経済環境に適応できない。社会システムのデメリットは、従来から日本がやってきたように、また、変化の先に想定される「社会システム」が支配している国がおこなっているように、政策的に緩和する余地があるのだから、そうおそれることはなかろう。

もちろん、デメリット緩和策を間違えることはある。そのときは、国民に不幸をもたらすが、そうはならないように常に気をつける必要がある。今回の米国発のサブプライムローンに発した金融危機はデメリット緩和策を間違えた例としてよからう。

とにかく、市場には、労働市場、商品市場、金融市場などいろいろあるが、それぞれの市場調整速度は大きくちがう。金融市場は、なんらかの理由で不均衡が生じてそれが認識されると短期的に調整されてしまうとの性質をもつ。それだけ変動が大きいのだ。将来に予想される不均衡はいま調整されてしまう。ところが、労働市場は人間がかかわるために（必要とされる職能を身につけたり、地域を移動するには時間とコストがかかったりするなど）、また商品市場は、生産能力の調整に時間とコストがかかるために、調整速度がそれだけおそい。金融市場

の調整のために資金が引き上げられてしまっただけでは生産能力の調整に時間がかかる企業は苦境に陥るし、人々は職を失う。

このように、調整速度が速い市場が調整速度のおそい市場をふりまわすことになる。金融市場には、大きな調整の必要性が生じないように、日ごろから監視し規制を加えておく必要があったのだ。

とにかく、いまの日本にとって重要なのは、高齢化社会を乗り切るために、経済を活性化して経済成長率を上げることである。それには、「勝負の時代」に日本システムを適応させなければならない。すると、いままではなかったデメリットが顕在化する。それを覚悟で改革をおこなわなければならないとの理解が必要なのだ。もちろん、デメリットを緩和する余地は十分にある。

一方で、日本がこのまま衰退に向かっても、従来の「日本システム」を残すのがいいという考え方があろう。しかし、現状を理解すれば、これは非現実的な選択になってしまっている。

7 | 日本システム改革の具体的方法

日本では、依然として「がんばり」の価値が大変高く、みんなでがんばりさえすれば、組織が、また、日本が浮上すると信じている人が多いのは以前とそう変わっていない。がんばりやさんに資金運用などの意思決定を任せて深みにはまってしまう組織さえもあろう。もちろん、「才人」が堂々と仕事ができる環境にはほど遠いし、「才人」を評価する処遇システムが機能しているわけでもない。

日本システムを「勝負の時代」に適応させるには、「才」を認識したものが、自ら「才」を磨き、その「才」を発揮して、積極的に勝負をしていくことが報われるようにしなければならない。それには、処遇システムを変えなければならないし、「才人」が大事にされるような企業文化を構築しなければならない。いまの「文化構造」とそれによって支配されている処遇システムの背後には「他に移る選択肢」が少ない社会が江戸時代以来400年間続いたという重みがあるから、そう簡単に換えられるわけ

ではない。いわんや、法律をつくって強制的に変えるわけにもいかない。どうしても、企業が自ら変えようとしなければ「日本システム」は変わらない。したがって、そのような条件を作り出さねばならない。

日本型の組織にとって、「組織の存続が最優先」という価値観がたいへん強い点については説明した。「組織の存続」の危機が現実になった企業では、それまでの秩序が無視され、序列を何人もとびこえて若い人がトップに座る人事が採用された。不都合とあれば、それまでの日本的価値観や「やり方」は引っ込んでしまうのが普通である。

とすれば、「このままでは組織の存続が危うくなる」と認識できれば、その障害をとり除くために組織は動き出すはずである。組織が「勝負の時代」に適応できなければ、組織の存続はない、ということをはっきりと理解すれば組織は「勝負の時代」に適応するように組織を変えるはずである。日本システムの改革にはこの力を利用することが第一のポイントになる。

ただし、全会一致の慣行がある日本の組織では、経営者だけが理解したのでは動き出せない。どうしても、組織の構成員全員が「勝負の時代」に適応しなければ組織の未来はないということを理解しなければならない。これも重要なポイントである。

現状でも危機に直面した企業が、その危機を打開するために、それまでの不都合と思われる日本的価値観を引っ込めて存続を図ろうとしている（かならずしも「勝負の時代」に適応するための改革ではないが）。これで組織内の価値観が変わってしまうわけではない。組織が危機を脱すれば、もとの価値観や「やり方」が頭をもたげてくる。社会全体の価値観が変わってしまったわけではないからである。となると、日本システムを変えるには、それぞれの組織が同時に変わることがどうしても必要なのだ。これが、もうひとつのポイントである。

日本システムが「勝負の時代」に適応できるようにするために、3つのポイントがうかびあがってきた。整理をすると、第一に、「組織の存続が最優先」という日本組織の価値観を利用することである。第二に、企業の構成

員全員が、「勝負の時代」の性格について、また、この環境に適応するためになにをすればいいかを理解しなければならない。第三に、それぞれの組織およびその構成員が「勝負の時代に適応できなければ生き残れない」ということを理解し、同時に改革を進めることである。日本的価値観は、江戸時代からそうであったように、それぞれの組織の価値観の総合されたものといってもよいから、同時に変われば、日本の「文化構造」は変わるということになる。

しかし、ほっておいては改革はすすまない。ここに、政府の役割がクローズアップされてくる。とにかく、企業が「勝負の時代」に適応するように改革をしないと、生き残れないということを、すべての企業の構成員に納得させなければならない。同時に変わらねばならないのだから、政府が音頭をとることが必要なのだ。これができれば、日本は変わりだすことが期待できるのだ。

これは、けっこうむずかしいことかもしれないが、政府は少なくともつぎのことをしなければならない。

まず、なぜ日本経済は停滞してしまったのか、その原因を明快に説明することである。そして、新しい環境はどんな性質をもったものであり、企業はその環境のなかで生き残るためになにをしなければならないのか、なぜそうしなければならないのかということを誰もが理解できるように説明しなければならない。

それでも、企業人は、以上のような性格をもった「組織改革」という行動に移ることにリスクを感じるだろう。このリスクをとり除くことが大切である。日本システムが変わったときに、どんな社会が出現するかということ、を、「政府による将来ビジョン」という形でわかりやすく描くことが必要だろう。その姿に確信をもてるほどに明快であるならば、その社会のなかでうまくやっこうという動機が顕在化しよう。そして、このような社会のなかで組織が存続していくにはどうすればいいかということが企業人に具体的に見えてくるだろう。

もちろん、完治への筋道がうまく説明できて、人々が理屈として納得しても、政府の政策の持続性に危惧があ

れば、行動に移ることのリスクが高まってしまう。政府はあともどりがありえないことをはっきりと宣言すべきである。

口先だけでは、国民は確信をもてないので、その意思が確実に伝わるような思い切った改革を実行に移さねばならない。とにかく「社会システム」が変わることを前提にした制度改革の意味をはっきりさせながら積極的に進めなければならない。

社会システムはワンセットで機能するのだから、この改革で、これまでになかったデメリットが顕在化するのにはさけられない。この点についてもはっきりさせておく必要がある。デメリットの顕在化を承知のうえで「日本システム」を変えることを説明しておかないと、他からデメリットを指摘され、それに同調する人が多数あらわれ、改革がすすまなくなってしまう。もちろん、デメリットを緩和する方策を同時に実施しなければならない。

日本の場合、「組織の存続」の道が明らかになったとき、変化が速いのは過去の経験から明らかである。そして、日本社会が変わってしまえば、あともどりすることはない。「組織の存続が最優先」を梃子にしたが、変わってしまえば、この梃子さえも姿を消すことになる。

8 「才人」を増やすことが経済を活性化させる

日本システムの改革が進めば、企業はすすんで「才人」を求めるようになり、やがて「才人」があらわれて活躍するようになろう。しかし、企業が「才人」を求めるようになったとき、「才人」の姿が多く見えるようになっていくわけではない。「才人」として活躍するようになるには、自分の「才」を見つけ出し、磨かねばならないのだから、時間がかかってしまう。高齢化社会が急速に進んでいるいま、そんなに時間がないのが現実である。「才人」の出現を速める必要がある。

そしていま「勝負の時代」がさらに鮮明になっており、世界では「才人」のとりあいがはじまっている。そして、どれだけ「才人」を獲得できるかが、その国の経済力を決める時代がきている。この競争に敗れると、経済力が

低下してしまうのはいうまでもない。

外国の「才人」を日本に惹きつけるには、やはり、処遇するシステムを改革し、「才人」を大切にする文化を創る必要がある。もちろん、数の上からいえば、「日本人の才人」をたくさん出現させる方が現実的である。

それでは、「才人」は教育でつくりだせるかといったら、答えは否である。たしかに、「才人」がその才を発揮するには「知識」は重要である。経営者が、経済のながれを読み、市場であり、また資金の運用あるいは調達先でもある海外の事情に通じ、財務諸表等で企業の現状を把握するには、豊富な知識が必要である。技術者や研究者が新技術の開発に挑むには幅広い科学技術に関する知識が必要である。これらの知識は教育で身につけることができる。しかし、知識の豊富さに比例して「才」が発揮できるわけではない。どんなに知識が豊富でも、その分野の「才」が欠けていれば、有効な意思決定はできないのである。

教育で「才」を身につけられないとなると、どうすればいいのだろう。これには「才の発見システム」を充実することがまず必要である。小中高校生にはスポーツの試合に参加する機会があり、これが、自分の「才」を自覚する機会になっている。芸術や音楽でも展覧会やコンクールがあり、これで自分の「才」を自覚することができよう。

いまの、学校教育には「企業才人」としての「才」を発見する機会が乏しいが、この分野でも、自分の才を発見する機会が必要なのだ。

もちろん、この「才の発見システム」だけで、日本に多くの「才人」があらわれるわけではない。自分の「才」を自覚しても磨かなければ「才人」はあらわれない。「才」を磨くには、知識を身につけるのとは違って、他人が手助けするのがむずかしいのである。将棋や壺家の世界では、師匠は弟子に教えないといわれるが、基礎のところ（主に知識の部分）は教えられようが、その先を教えるのはやはりむずかしいのだろう。とすれば、自分で「才」

を磨かねばならない。それには自分で磨く動機が大変重要になってくる。

「才人」の世界は、その分野で活躍できるようになるかをふくめて、リスクが大変高いのだから、それに見合った代償が必要な点については再三のべてきた。日本システムの改革がすすめば、「才人」の奪い合いがはじまり、処遇条件がよくなっていくだろう。それまでには時間がかかり、また、それに応じて「才人」があらわれるまでに時間がかかるとすれば、とりあえず、政策として1万人の「企業才人」が見えるようにすることを目標にするのも一法だろう。同時に、日本が向かっている社会では、「才人」は高く評価されることを、だれもがわかるように、先の政府ビジョンなどで示し動機づけをおこなうことが重要になろう。

また、自分の「才」の発見はどの段階でおこなわれるかさまでである。実際に職業に就いて、いろいろと経験するうちに自分の「才」に気がつくことが多いだろう。この分野で活躍するには、その分野の知識が必要である。これには、退職して、大学に入りなおし、2年ほど勉強して必要な知識を身につける必要が生じてこよう。日本システムが変わればこのようなことはやりやすくなるだろう。しかし、いまの大学にこのような人たちのための教育体制が整っているかはなほ疑問である。早急に、この方向への大学改革が求められるのだ。

「日本システム」には江戸時代以来400年の重みがかかっているのだから、これを「勝負の時代」に合うように変えるのはたしかにたいへんである。しかし、この改革に失敗すれば、日本は衰退の一途をたどらざるをえいなし、いわんや高齢化社会を乗り切ることとはできない。なんとか成功させねばならないのだが、その困難さや国民に対する影響の大きさからすれば「革命」とよんでいいようなものである。しかし、その筋道は見えている。ただ残された時間はそんなにないのだ。

【参考文献】

・井原哲夫著『日本はなぜ停滞してしまったのか』中央経済社、2005年