

座談会：

# 民間シンクタンクに期待される役割とは

Discussion: The Expected Role of Private Sector Think Tanks



中谷巖理事長（左）、太下義之編集長



吉田寿プリンシパル（左）、岡本義朗主席研究員

2009年の衆院選では、野党・民主党が圧勝し、非自民を中心とする民主党政権が誕生した。これは、国政選挙を通じて政権交代した日本で初めての事例である。そしてこの政権交代から1年以上が過ぎた現在、「政治主導」というキャッチフレーズも有効に機能しなくなってきており、公共政策を取り巻く環境が大きな転換期にあると言える。

こうした大きな環境変化のなかで、公共政策や経営コンサルティングを主たる活動領域とする民間シンクタンクに対しても、クライアントの現状の問題意識の一步先を行くアドバイスや助言が求められる局面が多くなってきている。すなわち、クライアントの一步先を行くような分野を深く掘り下げたような提言の必要性が、これまでになく高まってきているのである。

このような観点から、今後、長期的な視点にたって、公共政策等に係る「新しい時代をリードする潮流の原型」を探求して、「新しい価値観」を創造することの重要性は、より一層高まっていくものと考えられる。

こうした背景を踏まえ、弊社の中谷巖理事長を中心に、政策研究分野から岡本義朗主席研究員、コンサルティング事業分野から吉田寿プリンシパル、本誌の太下義之編集長の計4名が参加して、日本における「民間シンクタンク」のあり方についてのディスカッションを行った。

The Democratic Party of Japan, which had been an opposition party, won the 2009 Lower House election by a wide margin, and a Democratic administration began with a Cabinet that did not include any Liberal Democrats. This was the first case where a transition of political power occurred through a national election in Japan. Now that more than a year has passed since the transition of power, the catchphrase "politician-led government" has lost its significance, and one can say that the environment surrounding public policy is in a critical transitional period.

Against this backdrop of changes in the policy environment, private sector think tanks that mainly deal with public policy or business management consulting are increasingly facing situations where they need to provide advice that is one step ahead of their clients' assessment of current conditions. In other words, the need for such proactive, in-depth advice has increased to an extent that has not been previously seen.

Based on these observations, it is considered increasingly important to have a long-term perspective, to identify fundamental trends leading a new era of public policy, and to create new values.

In this context, Iwao Nakatani (Ph. D. Chairman, The board of counselors), Yoshiaki Okamoto (Principal Consultant, Policy Research & Consulting Division), Hisashi Yoshida (Principal, Corporate Strategy Consulting Division), and Yoshiyuki Ohshita (Chief Editor of the Journal) discussed the role of private sector think tanks in Japan.

## そもそもどうして日本では民間シンクタンクが育たないのか

太下 本日はお忙しい中、どうもありがとうございます。

さて、本号では、「民間シンクタンクに期待される役割とは」を特集テーマとしています。一般論としての日本の民間シンクタンクは今後どういう役割を果たしていくべきなのか、という内容を取り上げたいと思っております。

ご案内の通り、2009年の衆議院選で民主党が圧勝して、政治主導というキャッチフレーズで新たな政策を推進しようとしたわけですが、これがなかなかうまく機能していない現状があります。一方で、政治主導というキャッチフレーズのもとで、従来は恐らく日本における最大のシンクタンクとして機能してきた“霞ヶ関”が従来のような機能をうまく発揮できないという状況に今あるのではないかと考えています。

こういう状況の中で、民間シンクタンクがより大きな役割を果たし得る余地があるのではないかと考えています。これは政策提言の面だけではなくて、コンサルティング・ビジネスの分野についてもクライアントの一步や二歩先を行くような視点からのアドバイスであるとかサポートが必要になってくるのではないかと考えるわけです。そのためには当然のことですが、シンクタンクのリサーチャーやコンサルタントがより深い知見を持つ必要があるとも思います。

一方、まだまだ日本では民間シンクタンクというものがうまく機能していないという批判もあるわけですが、本日のディスカッションでは、今後民間シンクタンクというものがどういう役割を日本の社会の中で果たし得るのか、また現状としてどういう課題があるのかといった点をテーマにしたいと思います。

座談会の開始にあたり、初めに各論から話をさせていただくか、総論から話をさせていただくか、という点ですが、ちょっと大きな課題ではありますが、どうして日本では民間シンクタンクというものがそもそも育たないのかという議論をしていただいてから、各論としての具体論に展開していきたいと思っております。それでは、

皮切りを中谷理事長からお願いいたします。

中谷 私は、まず、日本でシンクタンクがなかなか育たない基本的な理由をまず抑えておく必要があると思います。最も重要なのは、日本が西洋とは考え方の基本姿勢が違うという点です。近代西洋の考え方の根本にあるのは、デカルト以来の「主客分離」です。「主客分離」においては、「我思う、ゆえに我あり」に見られる通り、「主」を「客」と分離して考えるわけです。自己と他人、人間と自然など、「主体」と「客体」を分ける思考方法です。しかし、日本では、西田哲学がその典型ですが、「主体」と「客体」を一体化して考えるところに真実があるという「主客合一」の考え方が基本です。

この思考法の違いはあらゆるところに現れています。たとえば、アメリカではコーポレート・ガバナンスのあるべき姿として「監督」と「執行」は分離すべきだという考え方が強い。しかし、日本では、監督機能を果たすべき取締役の大半は同時に執行役員でもあります。「現場を知らない社外の人間が適切な判断等できるはずがない」という考え方です。だから、日本では「社外取締役なんて、どっちみち飾りにすぎない」ということになりかねません。日本で社外取締役が機能しているケースは、「監督」と「執行」の分離という考え方をとらず、社外取締役といえども執行面の方に結構入っていく、経営側と一体となって仕事をしている、という場合が多いですね。

シンクタンクについて当てはめると、望ましい政策や戦略を提言する主体（シンクタンク）とそれを受けて実行する主体（クライアント）は本来、別個の存在であるべきと考えるのが西洋流ですが、日本では「主客合一」の哲学にしたがって、アイデアを出す方と実行に移す側が一体化していた方がよいとする考え方に傾きがちです。

ですから、霞ヶ関は日本で最大のシンクタンクになってしまうのです。なぜなら、霞ヶ関は行政上のさまざまな経験や現場の情報を活かして政策をつくり、それを政権に提案して政策を実行に移していく存在で

す。まさに、政策とそれを執行する現場が一体化している。それが霞が関です。逆に、霞ヶ関以外の組織がどんなにかっこいい政策提言をしても、それはあくまで部外者の意見であって、「お聞きしておきましょう」となりがちです。だれが何を言ってもほとんど影響力を持ちえない、こういう状況が続いてきたのではないのでしょうか。日本では、何と言っても現場を持っているところが強く、民間シンクタンクはしたがってお役所の「お手伝い」という立場がせいぜいなのです。

コンサルティング・ビジネスでも、よく似た状況です。アメリカ系の一部コンサルティング会社は、事業執行とはあまりかかわりのない抽象的な戦略論だけでも何とかやっているようですが、これは私の見るところ、特異な日本の理由があるようです。たとえば、会社の中に権力抗争が存在する中で、「権威のある組織から提言をしてもらえれば、社内改革につながる」という、そういう考えに基づく利用の仕方なのですね。「ほら、見る。あの世界一流のコンサルティング・ファームがこういうことを言っているのだから、うちの会社もこれをやらなければいけないぞ」という、そういう外圧的な使い方をされてきました。

日本のコンサルティング・ファームではなかなかそういう利用のされ方はされないわけですよ。そうではなくて、日本で成立するする主要なコンサルティングは、ハンズオン・コンサルティング<sup>1</sup>なのです。つまりアイデアを出すコンサルティング会社は、会社の中に入り込み、事業の中身に習熟し、執行方とある程度一体化することが求められます。基本的に執行部署と一体となった主客合一型のコンサルティングにならざるを得ないし、このこと自体を変えようと思っても大変難しいと思います。

しかし、だからといって、日本でシンクタンクが不要ということでは決してありません。大事なのは、日本のシンクタンクは西洋型のシンクタンクとは違った形になるということを理解する必要があるということです。政策研究の分野についても、中央官庁や地方自

治体から委託調査の発注はありますけれども、これはシンクタンクのオリジナルな知見を欲しいということではなくて、「自分たちの政策はこういう方向へ進んでいるのだが、それに対して統計的な裏づけが欲しい」とか、「先進事例の詳細を教えてもらえないか」という依頼が多いのではありませんか？

しかし、こうした関係では、委託調査を受ける方も楽しくありません。むしろ、クライアントであるお役所には、「政策立案の主人公は自分たちだ」と思わせつつ、実は、政策の中身はシンクタンク側が描いた筋書き通りに実行されていくという形をつくりたいところです。そうすることによって、日本型の「主客合一」型モデルの中で、シンクタンクの力が発揮できるようになると思うのです。

したがって、私は日本的な「主客合一」型シンクタンクが必ずしも悪いとみなす必要はないと考えます。むしろ、日本では、シンクタンクとクライアントの関係は「主客合一」型の関係であるということをしかり認識して、その中でどうやって存在意義を示すことができるかということを考えればよいのです。

要は、日本におけるシンクタンクの役割を議論するときには、日本社会の構造が、西洋のように統治する側と統治される側に分断されている階級社会とはまったく違うのだという根本的な認識をまず持つべきだということです。そういう認識を持たないで、アメリカ型のシンクタンクこそ理想と考えて、「日本のシンクタンクはダメだ」と嘆いてみても、決して実りある議論にはならないと思います。

## 政策形成において重要な官民交流

**岡本** 今、理事長がおっしゃられた西欧型のシンクタンクというイメージを前提に、「日本はそういうシンクタンクがなかなか育たない」と悩んできたというのが、多分実態でしょうし、現実がそれを証明しているのだと思います。

また、私も役所に何回か出向した経験上、「主客合一」

というお話はすごくよく分かるところがあります。そして、この「合一」ということに関して、霞ヶ関や地方公共団体は、どのように考えているのか、すなわち、何を対象として「合一」したいのかということを考えていくべきなのかなと思うのですが。

**中谷** まずはクライアントである政策当局の中に入り込んで、中の状況に習熟したいですね。たとえば「このボタンを押すとこの組織はこう動く」「今、役所で問題になっているのはこういう分野だ」といった知識を獲得することが必要ですね。そのうえで、自分たちが「正しい」と考える方向に政策を誘導していく。このようなアプローチこそシンクタンクの知見を有効に生かすひとつの方法だと思います。こうした現実的なステップを踏まないで、あるいは、先方組織の内部で何が起きているかを知らないで、やみくもに「主客分離」型の理想論を展開したとしても、ほとんど影響力を持ちえないのではないのでしょうか。

**岡本** そうですね。そこで非常に難しいなと思うのは、今おっしゃった、「ここを押したらこういうふうに出てくる」という政治的なパフォーマンスを、果たして今の日本のシンクタンクができるのか、という点です。そのためには、霞ヶ関に出向する人材をたくさん養成する等、いろいろな方策が必要でしょう。

他方で、政策主体自身が、「どこを押したらよいのか、よく分からない」という状況になってきている分野が非常に多いわけですね。たとえば、金融分野はその典型的な例かもしれません。そして、そのような政策部分で、シンクタンクの知見が期待されている、という気がします。

ただし、いわゆる受託調査という「檻の中」に日本のシンクタンクが置かれている状況では、シンクタンクの研究員なりコンサルタントが政策主体の組織の中に入っていくという取り組みが、なかなかうまく現実にはなっていないですね。

他方で、私自身もそうでしたけれど、たとえば民間シンクタンクから霞ヶ関に出向したときに、その人が

担当する仕事というのは結構そういう事項が多いんですね。たとえば、公認会計士が金融庁に出向した際の業務とか、弁護士が出向して法律問題を取り扱うとか、そういうケースは結構多いのです。霞ヶ関からは求められているのに、現状の民間シンクタンクは対応できていない、そうしたミスマッチを、感じるところがありますね。

先ほど中谷理事長がおっしゃった方向性は、私もその通りだと思います。そうした状況をいかにつくっていくかというために、個々の民間シンクタンクとして組織的に、あるいは、個々の研究員が自分の研究分野に関して、どのように取り組んでいくべきかということを考えて方がよいと思っています。

**太下** ご指摘の通り、考え方としては全くその通りだと思います。一方で、いち研究員としての立場で考えてみたときに、霞ヶ関に出向するという経験のチャンスがあるのはごく一部の研究員だけだと思います。その場合、チャンスのなかったリサーチャーやコンサルタントは、自己研鑽なり、自分でできることとして、何をしていけばよいのでしょうか。

**岡本** 他流試合というチャンスはいくらでもあります。卑近なところから言えば、学生時代の延長線上の友人関係が残っているのであれば、いろんなところの人間とネットワークをつくって勉強会なりというのはひとつのきっかけではありますね。

**太下** 政策研究分野の場合、他流試合でほかにどのようなチャンネルがあるのでしょうか。先ほどお話の出た「出向」等も一種の他流試合ですね。

**岡本** 出向のほか、審議会や研究会の委員、あとは、外部の学会やいろいろな研究会での発表、これら3つのチャンネルが主なものですかね。

論文というものは、結構考えて書きますよね。一方で、審議会や研究会の委員はその場で問われたことに対してその場で答えなければいけないケースが結構多いので、その点では知的訓練にはなるかなと思います。

**中谷** 昔は役所と民間有識者との情報共有の場として審

議会制度がありました。審議会に民間人が参加して、「今、民間ではこういうことが問題になっているのだ」という情報提供をして、そういった意見を霞ヶ関がシンクタンクとして吸い上げて、それを行政、あるいは政策に反映していった。以前はそういう形だったのですが、アメリカから「審議会は政・官・業の癒着の象徴」とクレームがついた。その結果、われわれ自身も「着地点があらかじめ決まっているような審議会方式は意味がない」と考えるようになり、アメリカからの構造改革要求に屈してしまった。それ以降、審議会のような官民交流をだんだんとやらなくなり、挙句の果てに「官と民は、接触をなるべくするな」という形にまで持っていかれたのですが、このことが「主客合一」型の官庁を中心とした日本社会の構造をつぶしてしまっただけですね。だから、岡本さんが言われたように、行政が「今こういうことで困っている」「よく分からない」「専門家もいない」「どうしたらいいのか」というときにおいても、官民の情報交換をなかなかできないから、どういう形でどういう研究会をつくれれば課題を解決できるのか、どの組織に委託したらこの分野についてちゃんと知見が得られるのか、霞ヶ関においてそういう情報自体が極めて希薄になってしまったという問題があると思います。

**岡本** そうですね。

私の経験から言うと、2000年の橋本行革のときに、まさしく理事長がおっしゃる主客分離を基本的な思想とした中央省庁再編をやったわけですね。そのときの基本的な思想としては、いわゆる透明化、公正化というものを前面に出して、政策の企画立案と執行を分離しましょう、ということで中央省庁を再編しました。

そのときに審議会も議論になって、おっしゃられたように「審議会というのは今まで隠れみのであった」と指摘されたわけです。それで審議会については、従来の形式的なものから実質的なものにしようという動きがあったわけです。ところが、実質的な審議会が表面化するのではなく、政策形成のプロセスがかえって

不透明な水面下に潜り込んでしまったという状況になっているのではないかと思います。

それから10年たって今はどういう状況になっているのかというと、民主党政権が誕生して、一人ひとりの政治家にはプレーンのような存在がついているかもしれないのですが、それは社会からなかなか見えないのです。そういうプレーンのような存在が公式の場に出てきて議論をするということがかえってなくなってきていますし、そういうインナー・サークルの中に入らなければ、政策の現場で実際に何が行われているかよく分からないという状況になってしまっているかもしれないと思います。そういう状況の中で、政策の意思決定メカニズムが、以前よりかえって分かりづらくなっているという気がします。

**中谷** それは日本の歴史的伝統を無視して、社会の仕組みを崩してしまったからですよ。

民主党は「政治主導」と言って、官僚の意見はなるべく聞かないことにしたため、情報を自ら遮断してしまっただけですね。そして、「自分たちは民主主義的に選ばれた選良であるから、自分たちが決定することがすべてである」というふうには振舞ったのですが、情報を持たないで意思決定しているから、今、いろいろな場面で困っているのではないのでしょうか。やっぱり物事というものは、現場の情報をきちんと踏まえて決めていかなければいけないのに、現場を分離して考えたから、多くの決定的な間違いを犯したわけです。それが今、政権が地盤沈下した大きな理由ですね。

「失われた20年」と言いますが、私たちがこの間、本当の意味で失ったものは、歴史的伝統を無視した構造改革によって、20年ほど前までは有効に機能していた日本の組織があちこちで壊されてしまったということではなかったかと思いますね。

## 主客合一の再構築を

**岡本** そういう状況に民間シンクタンクが置かれている中で、現実的にどのようなチャンスが民間シンクタンク

クがつくっていくことができるのか、という議論をしていかないといけないと思うのです。

**中谷** 先ほど岡本さんが言われた通り、世界は今大きな歴史的転換期にあり、明確な「方向性」を打ち出すべき時代に入っています。しかし、この20年間ほどの間に、日本では「官僚つぶし」が行われました。「官僚は公僕なのだから、思想を持つべきではない。政治家に指示されたことを粛々とやればよい」と言われ続けてきた。一種の官僚が持っていた権力剥奪が行われたわけです。これは構造改革に抵抗する強力な官僚機構の力を弱めたいというアメリカの思惑と一致していたと思います。

ちなみに、「官僚つぶし」と並んで、この20年ほどの間、日本で進んだのは、「銀行つぶし」でした。日本の金融機関と取引先の企業の関係は非常に緊密化しており、それが日本経済を支えていた大きな社会インフラのひとつだった。その結果、日本の銀行も非常に強くなった。そこで、アメリカは、BIS規制を盾に、財務内容を健全化させるという名目で「事業切り」「会社切り」をやらせたわけです。「銀行」を「事業会社」と分離させた。このことでメインバンクのポジションはものすごく弱くなったわけですよ。そして、官僚についても同じなのです。「民間とはあまり接触するな」ということで、「官」と「民」を分離させた。官僚の力はどんどん削られて、地盤沈下していったわけですね。「主客合一」から西洋型の「主客分離」を強いられた結果、日本型組織は非常に弱くなってしまったと考えられます。

そういう根本的なことを私たち自身が理解しないと、シンクタンクはどうあるべきかというテーマについても正しい答えは出せないと思います。そして、官僚機構が地盤沈下したということは、日本のシンクタンク全般が機能低下したということなので、その分をだれかが補わなければいけないということは事実なのです。それをどうやってやるかということについては、まだ誰も見取り図が描けていない状況だと思います。



けれども、官僚たち自身もとても困っているわけです。自分たちの権力や情報源を奪われてしまい、一体どうしたらいいのだろうかということで、模索している官僚も多いのですが、どういうふうアプローチしていいかわからないのです。官僚自身もわからないのだったら、民間シンクタンク側がいろんな知恵を出して、何とか彼らと一緒にやっていけるような体制を新たにつくる必要があると思います。実際に新しい機関をつくるのか、もっと別なネットワークをつくるのか分かりませんが、そういう議論をしていかないと、民間シンクタンクの存在意義を世間に認めさせることはなかなか難しいのではないかと思います。

**岡本** 理事長は「官僚機構が地盤沈下した」とおっしゃいましたが、では一方で、民間シンクタンクが地盤の上があったところにいるかというと、正直ベースでは、そこにはいないと思います。先ほどから話を伺って思うのは、情報というものが集まるところにアドバンテージや強みがあるとすると、いわゆる民間シンクタンク、コンサルティング・ファームはどうかは分かりませんが、シンクタンクには社会的な位置づけとしてじっとしているだけではなかなか情報は集まってこないわけですね。そうした情報の集積をどのようにするのかという議論があるでしょうし、情報に代わるアドバンテージとして何があるのかという議論も必要かもしれませんね。

**太下** 個別の政策分野に関しては、当然のことですが個

別に対応する省庁があり、さらに民間シンクタンクにおいても、各省に対応する専門的な民間シンクタンクがあるのですね。ただし、そうした体制は、従来はそれぞれの省益を維持・確保するためにそれなりに機能していたようですが、最近になり、中谷理事長がおっしゃったように、うまく機能しておらず、なかなか良い政策提言が出てこない、という状況があるかと思えます。

**中谷** そのためにはまず民間シンクタンクがちゃんと自分たちの方向性や軸をしっかり持つということが必要ですね。それができれば、今度は民間シンクタンクの方から官僚側、あるいは地方自治体等に働きかけることによって、たとえば「こういう研究会を一緒にやりませんか」とかいろいろな形でもう一度「主客合一」するような形に働きかけていくことができるのだと思います。民間シンクタンクが現場の情報を知るという努力と同時に、自分たちの軸があって行政と手を結ぶような施策を考えるということなのではないですかね。

そうしたことができていないので、政策形成の現場が空虚な空間になってしまったのですよ。これは失われた20年の構造改革の結果生まれた空間だと思うのですけれども、この空間を何とか民間シンクタンクが埋められないか、というのが私の考え方の基本です。

**太下** 国政については確かに理事長がおっしゃるような空虚な状況が生まれているように見えますけれども、地方自治については必ずしもそうではないのではないのでしょうか。といいますのは、なんといたっても地方自治体の数が多いですので、一部では首長の叛乱みたいなおかしな事態が起こってはいますが、全般としては首長と官僚としての地方公務員、そして議会との関係については従来型のものが温存されているように思います。そして、地方自治においては民間シンクタンクと新しい形でのコラボレーションの可能性が、国政よりも可能性が高いのではないかと個人的には思っています。

**中谷** それはそうですね。

**岡本** 私は東京にいますから、どうしても霞ヶ関を見てしまいますが、地方都市においては、地方公共団体をネットワークの対象として、主客合一のスタイルでやっていくチャンスは確かにあるのだろうと思います。

一方で、現実の問題として、地方においてシンクタンク・ビジネスを展開する難しさがある中で、ではどういうふうにして研究員が地方公共団体を意識しながらシンクタンク活動をやっていくかということについては、実際にはハードルが高い問題かなという気がするのですね。

### たとえば林業、農業を再生するには

**中谷** 個別の分野の話となりますが、僕の付き合いのある某林業メーカーでは、日本の林業に対してかなりの知見を持っているように思えます。たとえば「この法律や規制の、ここをこういうふうに変えると日本の林業はすごい競争力を持つようになる」といったアイデアをいろいろと持っているのです。そして、こうしたことについて、「何とかしたい」という意見をよく聞くのです。しかし実際には、個々の企業ではアイデアがあるのだけれど、それをどう政策に反映させたらいいのか分からないのが実態です。本当であれば、こういう企業と民間シンクタンクが組んで、各企業の実践的なアイデアを理論化し、所轄官庁等に対して提言や働きかけをする。そういう方法論は十分にあり得ると思うのです。

今、林業の事例を申し上げたので、もうひとつ、農業の話をするれば、今、政府はTPPをやるべきだと言っている。でも、農業に対するしっかりとした産業政策ビジョンもないまま、ただ自由化すればよいというナイーブな考え方で進むと、かつての林業と同じように、農業も壊滅的な打撃を受けることになると思います。実は林業が今のように衰退した理由は、1964年に材木輸入の完全自由化をやったからなのです。それによって安い南洋材が大量に入ってきて、日本の林業は壊滅状態になったのです。それでもう林業をやっても

しようがないというのでみんな森林を放置してしまっただ。これで日本の林業は衰退したのですね。今、TPPをやれば日本の農業は同じようになるというふうに農業の専門家は言うわけです。だから、TPPをやる前に、本当は日本の農業を競争力のある産業に仕立て上げるには何をすればいいのかについて議論する必要があるわけです。これは現政権だっですごく求めていることです。本当であれば、農業に実際取り組んでいる生産者と民間シンクタンクの農業政策の専門家と地方行政の人たちとが手を組んで、実際に即したアイデアや知見というものを産業政策として政府に提供することができれば、これはものすごく役に立つんですよ。ただ、現実を十分熟知することなく「日本の農業はこうあるべきだ」なんて言っても大体的外れなんです。実際の現場を歩き回って、本当に困っていることは何か、競争力を阻害しているものは何か、ということ突きとめないと迫力のある政策提言はできないでしょう。現政権もこうしたアイデアを必死になって求めている。民間シンクタンクが、理論と現場の両方を見据えた政策提言能力を磨けば、大きな仕事 awaits しているし、そういう触媒的な役割をすごく期待されているのだと思うのですね。

**太下** 農業に関しては、最近私も関心を持っているのですが、ある農業関係者の方から聞いて「なるほど」と思ったことがあります。それは、「日本の農産物を一番付加価値高く売る方法は何か」というクイズで、その答えは、「美味しい料理にして、日本に旅行に来た外国人や観光客に食べさせる」ということだったのです。もちろん、それだけで日本の農業に関するソリューションになるわけではないので、他の政策との合わせ技が必要でしょうけれども、料理にすると、食材として輸出するよりはるかに付加価値が高く売れる、と考えると、農業と飲食業と観光業が融合したような新しいビジネスをつくっていけば、農業のある部分はかなり活性化するというのですね。「日本の農業に必要なのは大規模化だ」と言う人もいますけれど、大規模化した

ところで南米とか北米の農業に比べたら零細であることは間違いないので、恐らく規模の点だけではかなわないと思います。そうした中で、従来の省益の壁を越えたような、総合的な知恵というものが、まさに総合シンクタンクに求められているのだと思いますね。

**岡本** 確かにそこにヒントがあると思うのですが、太下さんの意見に反対しているわけではないのですが、実は良い意味での「総合シンクタンク」というものは日本には存在していないと思います。

といいますのは、よく大学の教授とおつき合いさせていただくと、「いやー、岡本さんのところはいいよね」と言われるわけです。「どういう意味ですか」と聞くと、「だって、総合シンクタンクでしょう」というわけです。つまり、「総合シンクタンク」について、「ある一定の深い専門性を持った人に加えて、それらの横を調整する人間がいて、その全体をパッケージした政策をつくって提言できる」というイメージがあるのです。ですから、大学教授から見て「非常にうらやましい」「競争力を感じる」となるわけです。そして、さまざまな政策分野の中で機能する集団が必要だとすると、「それができるのは民間シンクタンクしかないじゃないですか」となるわけです。

でも、民間シンクタンクの実態を見ると、そういう活動ができていない組織が果たしてどれだけあるのかというと、ほとんどないだろうなと思います。

だから、おっしゃったように総合シンクタンクの中から、本当に総合的なシンクタンクの機能を果たすというような組織が出てくると、先ほどの農業や林業の問題、その他の社会的課題についても従来の発想ではない提言ができて、霞ヶ関等の政策主体も「民間シンクタンクと一緒にやった方が良い政策が形成できる」という新しい循環ができるように思いますし、そうしていく必要があると思うのです。

そして、そのようなことを実現するためには、総合シンクタンクとしてどのような対応をするのか、という点が民間の大手シンクタンクに問われているのだと



思います。

**太下** そういう意味では、シンクタンク内部のマネジメントや組織のあり方というのもすごく大事ですよ。総合的な施策を提案していくためには、恐らく政策領域とか民間企業領域とか分かれていない総合的なチームが組織内に必要ではないかなと思います。

**中谷** そうですね。具体的には、シンクタンク内に総合的な企画を行う部署またはプロジェクトチームを立ち上げるという考えはどうでしょうか。たとえば日本の農業をどうするかというような課題について、外部の人を含め、各分野の専門家を結集させながら、自分たちなりの見識を磨いていくのです。いくつかの政策課題に対応したプロジェクトチームをつくるだけの体力が個々の民間シンクタンクにあれば、おのずと大局的な見方をした提言ができていくと思います。そういう提言を霞ヶ関や政治家に持ち込めば、彼らの認識が高まり、委託調査も自然発生的に増えてくると思うのです。このように考えると、実は民間シンクタンクの役割は決して少なくはない。ただ、現在の日本のシンクタンクが全般的にそういう投資ができるような状態にないことが根本的な課題です。

**岡本** 今、理事長が言われたような話を聞いて、わくわくするような研究員が多いという環境が、シンクタンクにはまず必要ですね。

いわゆる受託調査やコンサルティング・ビジネスを担当していく中で、視野を狭めることなく、今理事長がおっしゃったようなことに取り組みたいと考える研究員たちが多いのも他方では事実です。

その次に、実際にそれができるような仕組みというものをつくっていかねばいけませんよね。

**中谷** 僕も官僚や政治家の知り合いがいますが、こういう問題意識を持っている人は少なくありません。ただ、それが力として全然結集できていないのです。

**岡本** 現在は、そういうことを求めている時代だと思うんですね。

しかし、みんなが思うようにはなかなかできていな

い。そこに何かきっかけをつくる必要があるのかなと思います。

## シンクタンクにおけるコンサルティング・ビジネス

**太下** そうですね。社会的なニーズはものすごく高いですよ。今までパブリックな政策提言についての話が続きましたが、コンサルティングの分野についてはいかがでしょうか。

たとえば「現状では規制があるために展開できないのだけれど、会社や業界のためだけではなくて、日本のためにもその規制は緩和した方がいい」という事業領域はぜったいに存在すると思うのです。そこでたとえば、コンサルティングの分野で、ある会社の経営改革をやると同時に、たとえばある規制緩和が実現した場合の新しい事業領域の社会的価値をきちんと計量的に分析して世間に訴えるとともに、そうした事態を想定した事業計画もあわせて指導するとか、そういうコンサルティングの展開はあり得ますよね。

**吉田** あり得ます。

ただし、一般論として、シンクタンクに所属しているコンサルタントは、自社内で政策研究をしている部門の人たちが実際どういう仕事をしているとか、どんな専門性を持った研究員がいるのかについて、残念ながら分からない人が多いのですよね。

僕はコンサルタントとして20年のキャリアになりますけれども、コンサルティング・ファーム、あるいはシンクタンクのコンサルタントのキャリア・デベロップメントを考えると、まずは中堅になるまでに、自分の領域で専門特化したコンサルタントになっていかざるを得ないのですが、それ以上の視野の広がりを持った仕事がなかなかできていないのが実情ですね。目の今やっているプロジェクトの中で自分はどう貢献していくか、だけしか判断基準がないわけですね。そして結局、自分の立ち位置がよく分かっていないままに仕事をして日々追われている、そういう寂しい実情であることは確かですね。

一般論として、日本で総合シンクタンクと言われる組織において、コンサルティング・ビジネスの部門を立ち上げた理由としては、政策のリサーチだけでは経営的になかなかもうからないので限界があるのではないかと、そして、民間企業に高いレベルでの提案をして、たくさんお金をもらえるようなビジネス・モデルをつくっていかないといけないのではないかと、という問題意識があったと思うのですね。

ところが、今は恐らく大手のコンサルティング・ファームもかなり経営状況が厳しくなっているのではないかと思うのです。

といいますのは、当初、日本において戦略企画系のコンサルティング・ファームが設立された時には、企業側も「どんな提案をしてくれるのか分からないけど、とりあえず使ってみよう」ということで結構な大枚はたいたわけです。

しかし、実際には、誰も見たことも聞いたこともないような提案というのはなかなか出てこなくて、また、コンサルタントの提案を受けたものの、その内容があるべき論とか理想論が結構多かったので、なかなか実行に至らなかった、という事実があるのですね。

**中谷** 無理に実行したけれど失敗したという企業もあったでしょう。

**吉田** そういう事例もあります。分厚い提案書はいただいたのだけれど、結局役員の書棚の中に入ってしまった、ほこりをかぶっているとか、そういう事例が結構多かったことも確かですね。こういう経緯の中で、日本の企業はコンサルタントの使い方を学んでいったのです。

僕自身は、人事を専門とするコンサルタントですが、ここまでこの仕事をやってこれた理由は、人事の問題で困っていらっしゃる会社さんが多いので、基礎需要といいますか、ニーズが全然なくならなかったということがあります。世の中では、「失われた20年」といわれることもありますが、人事コンサルについては、比較的順調に業績を上げてこられた希有な分野、領域

だったかもしれないと感じています。

一方で、戦略企画を志向してきたコンサルティング・ファームは付加価値をつけることがなかなかできなくなってきています。また、日本企業も学んできて、コンサルタントの使い方をよく分かってきたので、自分たちが分からないところにうまくコンサルタントを当てはめて使うというように変化してきました。また、理事長がおっしゃられたように、提案だけをポンと受けるのではなくて、一時期ストラテジービルディングからインプリメンテーションまでということが流行りましたが、戦略をつくっただけではだめで、それを一緒に実行して、「ハンズオンで一緒にやってみましょう」「実施までおつき合いしてもらえるようなコンサルじゃないと、やっぱりなかなかつき合っていけませんね」となってきたわけです。つまり、「一緒に汗を流してもらえませんか」というニーズがどんどん出てきたのです。人事コンサルの分野が一番いい例です。人事制度をつくってもそれだけではうまく機能しないので、それを現場に浸透させていくためにどうするかというと、人事担当の人たちを教育したり、現場のミドルクラスの教育をしたり、そんなことをしながらずうっと一緒につき合っていていき、それが結局仕事として派生してきているので、ひとつの企業でも結構長いことおつき合いができてきたりとか、あるいは途中から本社だけではなくて、グループ企業の方々ともおつき合いする等の展開があったわけです。

コンサルタントとすれば、その企業はどこが困っているのか、どこにニーズがあるのか、そういったところを探り当てながらやって今日に至っているというのが実情だと思います。

それから、昔とちょっと違ってきているのは、かなり専門分野のコンサルが出てきたので、コンサルのドメインが機能分化しており、それで今組織がいろんな領域に分かれて、コンサル事業本部というひとつの組織体になっていることですね。残念ながら、戦略分野というのは正直、日本のコンサルティング・ファーム

はまだ弱いのですが。

**中谷** 今「弱い」とおっしゃいましたけれど、そういう言い方も可能なのだけれど、やはり「主客合一」の日本においては、「知見を持った外部者がいかにインサイダーになるか」という点が実力をつける秘訣なのですね。それを最後まで外部者としての立場を維持しようとする。しかし、それは日本人の価値観に合わない。戦略をつくる人も内部に入って行って、内部の人と考え方の方向性を調整し、共有しながら実効性のある戦略を構築していくという姿勢が大切です。吉田さん自身は、なるべくインサイダーになって、企業の内部での悩みを聞きながら、「じゃあ、それをこういうふうに反映しましょう」とインタラクティブにやられたからこそここまでうまくやってこられたのではありませんか。

**吉田** そうですね。結果的に言うとそうかもしれません。

**中谷** リサーチ部門も同じだと思います。リサーチをやる人も内部に入って行くという姿勢が重要なのだと思います。

**岡本** 今理事長がおっしゃった知見を持った外部者がいかにインサイダーになるか、という点は私もまさにそうだと思うのです。結局、政策提言の分野においても、今それにチャレンジしているのです。それをどういう形でやっているかという点、専門性の高い、あるいは専門性を深めた研究員を出向という形でなんらかのポジションにつけるといふところまではやっているわけです。そこで出向者自身が頑張ってもらえればうまく内部者になれるかもしれないのです。

ただし、問題はそこから先で、その研究員は専門性が深まって、あるいはインサイダーになって、知見が広がって、ネットワークが広がったかもしれないけれど、それはその人のことにすぎない、という課題もあります。

シンクタンク業界というものが、いわゆる霞ヶ関や地方公共団体とは異なる位置づけの、必然性のある政策提言のプレーヤーとして認識されているかどうかが大きな問題だと思います。



**中谷** その問題は、シンクタンク業界における研究員やコンサルタントの評価制度とか関係しているのですよね。

## シンクタンク研究員の評価のあり方

**太下** 人事評価制度の問題ですね。

**中谷** そうです。うまく内部に入り込んで、インサイダーになれた人がシンクタンクに戻ってきたときに、その人の蓄積した知見を社内にもうまく浸透させなければなりません。ところが、多くのシンクタンクでは、戻ってきた研究員に対して、自分の蓄積した知見を組織内に蓄積したり、浸透させたりする努力を明示的に評価する制度がない。その結果、せっかく、外部で獲得してきた貴重な情報が個人の中に埋没してしまって、組織全体の財産にならないわけです。それではまずい。そうではなくて、せっかく政策形成の内部者になって、いろんな外部の情報を持ってきたのだったら、それをシンクタンク内の共有資産にするような制度が重要です。しかし現実には、そのような認識に基づいた評価制度にはなっていないのです。

**岡本** 課題は、内部者にいったんなった人間を民間シンクタンクがいかに活用できるか、という点ですね。しかし今現在では、そういう意識がある民間シンクタンクはほとんどないですね。単に受注量がふえた、ということだけで評価しているようです。理事長が先ほどおっしゃったようなシンクタンクのあるべき論に近づけていくために、出向してきた人間にどういう活

動をしてもらわなければならないか、周りの研究員がその人間からどういう影響を受けて違う活動を展開していくべきか、というようなポイントに関して、現在の民間シンクタンクの人事制度では対応できていないと思います。

**吉田** 人事を専門とするコンサルタントとして言わせていただければ、今議論しているような事項をちゃんと評価するということを評価の基軸に据えて、そういうアクションをとる人を正当に評価するように持っていないといけないですね。

基本的に評価の基準というものは、「こういうことを評価しますよ」というふうに決められていますから、社員もそういう行動をとってしまうわけなので、逆に言えば評価基準を変えれば、人の行動というのも結構変わるものだと僕は思っているのですよ。だから、いくら「こうしなければいけない」とか「こうあるべきだ」と言っても、個人レベルで考えると、「そういう行動をしたときに結局自分はどうなるのか」というところで考えますから、「いや、そうじゃなくて、これからは会社としてもこういう観点で評価するんだよ」という感じで、基本的には評価基準をまず変えるということから入っていかないといけないと思います。そういうメッセージがちゃんと個人に伝わってなければ、個人はアクションを起こせないですよ。メッセージを明確化することが大事です。

**太下** 一般論ですが、従来のように「単に売り上げを稼げばよい」という仕組みで民間シンクタンクを運営していた場合に業績の良かった人は、ある意味当然ですが、過去においては社内的な評価が高くなっていただけで、そういう「過去形」の人たちから見ると、評価制度を別の軸に変えるインセンティブは全くないのではないかと思います。むしろ、そうした既得権益層にとっては、評価制度の変更はデメリットになるわけで、それでは評価も企業活動も変わらないわけですよ。ですから、評価制度を変えるためには、あえて現場の声を抑える、トップの強いリーダーシップが大事ではないかと思います。

**岡本** もしも、民間シンクタンクのあるべき論に基づいて、そういう方向性の中で活躍できる人間を育てていくような評価システムが必要になるということに関しては、私はその通りだなと思うのですが、太下さんがおっしゃったように、従来の評価システムの中でそれなりに評価されている人たちもいますので、評価制度の変更は現実にはなかなか難しいかなとも思います。

**吉田** そうですね。一方で、過去の評価基準で業績を上げている人たちが、新しい評価制度で業績が上がらなくなるのも困るわけなのです。だから、評価制度を変更する際には、どのタイミングで変えていくかがとても難しい判断になるのです。

**中谷** 仮に個人の業績に直接直結しなくても、本人が意気を感じる仕事だと思ってくれればよいわけです。もちろんこれまでのような個人の業績に対する金銭的なインセンティブも残さないといけませんが、それだけではなくて、仕事の中身が組織全体にとって非常に重要だという社内の認識さえきちっとできていれば、人の行動は変わると思うのです。そういう社内文化をどうつくるのかという話が、次の段階としてあると思うのです。

**吉田** おっしゃる通りですね。でも、民間シンクタンク業界では、そうした議論は最近全くなされていません。

## シンクタンカーは「諜報員」であれ

**中谷** 外部の情報をいかに効率よく社内に持ち込み、それを自分のためだけではなく、社内全体の業務に反映させることができるか。このことが重要だという話になってきたように思うのですが、これを研究員やコンサルタントの必須の業務と位置づけるという考え方はどうでしょうか。やや唐突な議論のように思われるかもしれませんが、シンクタンカーは「諜報員」のつもりで、外部とのネットワークをつくる仕事を重視すべきだと思うのです。たとえば仕事時間の2割とか3割は外部との人脈づくりに充てさせるということもあ

りかなと思います。外部に積極的に出かけていき、そこで人脈をつくる。そして、いろいろな機密情報を収集してくるのです。また、こちらが考えていることも相手にうまく浸透させて分かってもらう。そうすれば、新しい仕事も創れると思います。もちろん、このような努力がすぐに受注に結びつくわけではないでしょうが、でも、それは民間シンクタンクにとって必要な人的投資なのではないかと思います。そうすれば、一体どこで何が行われているか、どういう知見が要求されているかということをもっと効率的に探ることができるでしょう。

**太下** 社会的なニーズをとらえた、新しい提案という意味では、「ロビイング」みたいなものでしょうか。ただし、「ロビイング」というと、どうしてもネガティブなイメージがありますね。

**中谷** 「ロビイング」という言葉が意味することは、政治家にお金を出して影響力を行使してもらおうということだから、私が言っている「諜報員」とはちょっと違うんです。そうじゃなくて、現場にわれわれ自身がどれだけ近づけるとかということなのです。コンサルティング業務も同じだと思うのですが、現場に近づいていないと相手は信用してくれない。絵空事だけを言ってもだれも信じてくれず、「何を書生っぽいこと言っているのか」という感じにしかならない。

日本では「ヨーロッパではこういうことが行われている」とか、「アメリカではこういう新しい理論が出てきた」といった西洋の事例を出して議論を進めることが多いようですが、このような「西洋かぶれ」のアプローチからはそろそろ卒業したいところですね。その前にまず日本で何が行われているか、現場に深く入り込んで見てこいということ。そういう現場での実践をやらなければ、本当の意味での説得力のある議論は難しいでしょうね。

**太下** 日本の民間シンクタンクは、全般的に「経済分野や産業分野が強い」と言われていますけれど、実は産業の現場についてはあまり知らないわけですね。理事

長がおっしゃったように、最近は官僚のチャンネルが断ち切られているので、民間の情報が霞が関になかなか入っていかないのかもしれないですが、それでも官僚は、たとえば民間シンクタンクに調査を発注するということを通じて等、さまざまなチャンネルを使って、いろいろな情報を吸い上げていますから、実は民間シンクタンクよりも官僚の方が現場の情報を分かっていたりするのです。現時点の民間シンクタンクには、そうした弱さがあるのではないかという気がします。

**中谷** 先ほど僕は林業再生に関して、ある企業の話をしましたけれども、たとえばそういう企業に森林政策の研究をしている研究員が2年間ぐらい出向して、現実に日本の林業が陥っている問題はどこにあるのか、何をどう変えればどう変わるのか、ということを知ることができれば、シンクタンクに戻ってきた後の提言能力はかなり上がると思います。

僕はそういうことをイメージしているのですよ。いろんな分野でそういう努力を積み重ねていけば、「あのシンクタンクは現場のことをよく知っているな」という評価になって、それが組織としての強さの基盤にもなると思います。現場と無関係に、抽象論だけで成り立つシンクタンクというものは、僕は日本という土壌ではあり得ないと思っています。ですから逆に、現場主義をもっと意識的にやればいいのです。

**岡本** おっしゃる通りだと思います。こうした議論で必ず、個々のシンクタンクの企業体力の問題が出てくるんですね。

**中谷** そうです。しかし、これは投資ですからね。たとえば、一年に10億円、これから3年間かけて使うというぐらいの投資をすれば、民間シンクタンクの提言能力は相当高くなりますよ。

**太下** 理事長がおっしゃる「現場の重要性」という点は、私も本当にその通りだと思います。その時に、現場との付き合いの先にあるイメージについて、理事長が考えていらっしゃるのはどういうことでしょうか。

**中谷** 繰り返しになりますが、現場に通暁しないと正し

い処方せんが書けないということです。現場の人と一緒に悩み抜くことを通じて、本当のところを読み取れる。それを経験すれば、提言内容に真実味が出てくる。そうした提案を、たとえば地方自治体とか霞ヶ関に持っていくと、「えーっ、おまえ、ここまで分かっているのか」というふうに必ずなります。そういうことをすれば、民間シンクタンクの地盤がどんどん強化されてくるのではないかと思います。こうしたことを実現するためには、2~3年のタイムラグは必要ですので、その間は投資をしなければいけないわけですね。

### さまざまなセクターとの連携が必要

**太下** 企業としての民間シンクタンクが単独でできることは限られると思うのですが、他のセクターとより連携を深めていくことが、民間シンクタンクの活動をより活性化していくひとつの現実解になるのかなと私は思っています。たとえば、政党や個別の政治家、または地方自治体の首長個人に対するアドバイザー的なかわり方は、今後あり得るのではないかと思います。それは別に政策分野だけではなくて、コンサルティング事業の分野でも当然ありえると思います。たとえば、ある行政組織の改革なんていうのはもしかしたらコンサルティングの分野がもっとできることかもしれないですね。

こうした他のセクターとの連携について、岡本さん、いかがでしょうか。

**岡本** 先ほど言いました、民間シンクタンクの社会的影響力を増して行くという目的から言うと、特にマスコミや政治といかに関わることがポイントになると思います。

ただ、この連携というものは、何回も繰り返して申しあげますが、受託調査という関係ではなくて、社会的な影響力を拡大していく中での連携のあり方を考えるなければいけないと思います。

**太下** たとえば、地方自治体等との共同研究的なことでもいいわけですね。

**岡本** そうですね。大学の先生と話をしていると、むしろ大学の先生は民間シンクタンクと組みたがっていますね。

**太下** 現状で言うと、コンサルティングの分野は分かりませんが、リサーチの分野では、民間シンクタンクと大学の先生とのネットワークは一応あるのですが、その多くがいわゆる霞ヶ関からの受託調査の中で、請負でやっている座組みでしかないのですよね。つまり、民間シンクタンクが霞ヶ関から調査を受託して、民間シンクタンクが事務局といいますが、いわゆる「ロジ」を担当して、その調査に関しての知見の提供を大学の先生にお願いしている、というかたちですね。

**岡本** まさしく、その「ロジ」という言葉が課題だと思っています。「民間シンクタンクはロジをやっている人たち」というイメージが定着してしまうと、いわゆる知的ビジネス領域の中であまり高いランクとは思われない、という問題があるように思うのです。

**太下** 大学の先生からは、研究のパートナーとして位置づけられていないのですね。

**岡本** そう、研究のパートナー、あるいは調査を遂行する主体として見られるのではなくて、業務を請け負っている業者という形で位置づけられてしまうのです。そういう状態から早く脱却しないといけないですね。私は意識的に自分の周りにはいる同僚の研究員には、そこから早く脱却するようにといっているのですが。

ただし、実際の営業としては、ロジから入っていかなければいけないという現実もありますので、難しいところではありますが。業者として頑張ることによって、営業的には業績が上がる可能性もあるのですからね。

**太下** もっとも、ロジで頑張ったことが評価された場合、ロジ関連の業務はそれなりに受託できるかもしれませんが、そのことがシンクタンクとしての付加価値性を高めるかということ、大いに疑問ですよ。

**岡本** ところで、私がいつも悩むことは、民間シンクタンクとマスコミとの関係のあり方についてなのです。どうきっかけをつくるのか。マスコミは、民間シ

ンクタンクが期待するようなことを書いてくれませんので。

**中谷** それはやっぱり自分が原稿を書く立場にならないとしようがないでしょう。

**岡本** そうですね。ただし、マスコミの影響力は非常に大きいですね。

**太下** チャンネルとしてのマスコミをうまく使っていくということですね。

**中谷** マスコミの人たちも本当に分からない分野が多いのですよ。本当は知見を求めているのです。

**岡本** たとえば新聞に関しては、限られた紙面の中にいかに書きこむか、いかにデスクが通してくれるか、という点を中心に考えますから、結局キャッチーな言葉で表現されてしまい、元となる情報を提供する民間シンクタンク側の意図とは、だいぶ違ってきてしまうわけですね。紙面の中で、意義のある特集を組んでいただけるといいのですけれども。

**中谷** そういう活動は、特にエコノミストがやらなければいけないことですね。

## 理論と現実の両方にウイングを広げる

**中谷** 一般論として、大学教授は、自分の専門分野に関しては通曉しているけれど、現実世界には情報がないという悩みを持っていることが多いですね。

**岡本** 他方、幾人かの大学の先生方は、実際の政策に貢献したいという方もふえてきているのですね。

**太下** 特に公共政策の分野では明らかにそうですね。

**岡本** となると、民間シンクタンクの優位性は、こうした関係の構築に現れてくると思うのですが。

**中谷** 本当は対等の立場で共同研究をして、共同で論文を書くとか、共同で本を書くとか、そういうことを民間シンクタンクも積極的にやるといいのだけれどね。そういう関係は、お互いに補完し合えるからいいと思います。

**岡本** そうですね、確かに補完し合える関係にはあるような気がしますね。

**吉田** 僕も社外で社会人対象のビジネススクール（専門職大学院）の客員教授を担当していますが、ビジネススクールでは、大学の先生方と協力して特別講座を開催するということがあります。そういった場での先生方は、とても協力的な方が多いですね。

**太下** 経営学では、そういうマインドの先生が多いですよ。

**吉田** ええ。ビジネススクールでの大学の先生方との関わりを通じて感じるのですが、民間シンクタンクの方が現実社会をよく理解している部分がありますので、アカデミックな知見のある大学の先生方と一緒にやることによって、双方がお互い刺激になって、結構いいかなという感じがあります。

**中谷** 民間シンクタンクは、学界と現場とのちょうど中間的なところにいるので、産業界の人から見るとコンサルタントは「現場のことがあまり分かっていないな」と思うのと同様に、民間シンクタンクの立場から大学の先生を見ると、「現実をあまり分かっていないな」というふうに感じるのですよね。民間シンクタンクは、両者の真ん中にいるのですから、両方にある程度広がっていかないといけないと思います。

**岡本** ウイングを広げるという意味ですね。

**中谷** そう。現場をもうちょっと知らなければいけないし、アカデミックなところももう少し深掘りしていかなければいけないわけです。今、「両方にウイングを広げる」という話が出ましたが、その通りです。現場にいる人たちはどうしても視野狭窄になってしまう傾向があるのに対して、民間シンクタンクは中間的なところにいるから、「大局的な物の見方ができる」という点がアドバンテージになるわけですね。したがって、アカデミックな理論にも習熟しながら、現場で起こっている細かいことにも習熟する努力が要求されます。シンクタンクもそういうポジションに立つことができる人間をたくさん抱えるようになれば非常に頼りにされるようになってくると思うのですね。

**岡本** 確かにおっしゃる通りですね。

ただ政策研究の分野で言うと、仮にアカデミックな世界にウイングを広げても、それは単にお話を聞きおかれる存在ですから、先ほど理事長がおっしゃった主客合一的な立場に入っていくためには、別の武器を持たないといけませんよね。

**太下** それはたとえば、特徴的な専門分野であるとか、ドクターの資格であるとかでしょうか。

**岡本** 確かに、それらは持っていた方がいいですね。あるいは、どうせ専門分野というものは狭いのですから、そういう人たちの中でも「あいつしかいないな」という評価になると、実際の政策形成の現場に入っていくことができるという気は私はするんですけどね。

**太下** 基本的にはピアモニタリングですから、その専門分野での仲間内の評価はだんだん固まっていきますよね。

## エコノミストとローヤー

**太下** 中谷理事長は、当社ということではなく一般論として、現在の民間シンクタンクのエコノミストの活動をどう見ておられるのでしょうか。

**中谷** エコノミストには2種類あるとみています。ひとつはデータに基づくトレンド分析を自らの仕事と割り切っているタイプ。もうひとつは、その裏側に潜む構造変化の芽を探り、歴史的知見を交えながら、経済社会が進んでいる方向性について予測するタイプです。前者は手堅いですが、多くの場合、「後追い解説」に終わってしまうので、あまり面白いことは言えないでしょう。後者は面白い見解を述べることはできますが、スペキュレーション（推測）の部分が相当必要になりますので、信ぴょう性に問題が出てくることが多いですね。したがって、世間から見ても注目されるエコノミストになるには、ちゃんと自分独自の分析の「軸」を持ち、その「軸」に基づいてデータを読み取る能力が要求されます。エコノミストといえども、しっかりした大局観や歴史観が必要な時代になってきたと思うのですね。

**岡本** そうですね。一方で、別に自分が法学部出身だか

ら言うわけではないのですが、民間シンクタンクにおいても、法律の知識がもっと必要ではないか、という気がするのです。いろいろな政策を提言するときに、それを法律にどう表現するのかということですね。

立法の議論のときに、この政策をどういうふうに法律に置きかえるかという議論をできる人がいないと、まさしく理事長がおっしゃった「宙に浮いた議論」になってしまうのですね。私も霞ヶ関に出向しているときに民間シンクタンクの方たちと議論をした経験として、「そんなことは分かっているのだ。でも、分かっているのだけれど法律には書けないのですよ」ということをいくら言っても理解してくれない人がいましたからね。霞ヶ関の人は現場のことを決して知らないわけではなくて、「知っていて書かない」「知っていても言えない」ということが結構あります。ですから、そういう事情をわきまえて、引き出しをたくさん用意できる人間がシンクタンクの側にも必要なという気がします。

霞ヶ関の官僚の方と、シンクタンクの役割について話をしたときに、彼が「岡本さんたちはエコノミストだよ。そして、われわれはローヤーなのだよ」と言ったのです。「どういう意味ですか」と尋ねたら、「あなたたちは責任ないでしょう。でも、私たちは言ったことに責任を持たなければいけないから、しっかり発言もしなければいけないし、しっかりと考えて法律をつくるのですよ」ということを答えたのです。

このやり取りから分かるのは、現在の民間シンクタンクは、政策形成の現場から見ると、まさしく外部者だということですね。ただし、官僚にも弱いところがあって、あまりハッキリとしたことを発言できないわけですね。ですから、官僚の中にはエコノミスト的な人材がもっと必要だと思うのです。

他方で、先ほど議論したことでありますが、シンクタンクにもローヤーが必要だと思います。そうすると、霞ヶ関と民間シンクタンクがお互いに同じ土俵で話ができるようになるかもしれません。そういうことを、



霞ヶ関に出向していた2000年のころ思っていたのです。元・駐日大使のマイケル・アマコスト氏が、帰国後、シンクタンクに転籍されましたが、記憶が正確ではないかも知れませんが、たしか彼が日経新聞の取材において「日本のシンクタンクの問題は何か」と聞かれた時に、「ローヤーがないことだ」と答えたのです。その記事を読んで、私もまさしくそうだと思ったのです。

つまり、民間シンクタンクにおいて、政策提言を実際にどういうふうに政策に置きかえるかということを議論できるような人材をもっと持っていないといけないと思うのです。もっとも、霞ヶ関と民間シンクタンクが同質化してくると、民間であることの競争優位が働かなくなるかもしれませんけれども。

**中谷** なるほど。僕の言い方だと、「ローヤー」というのは、まさしく「現場」になるのですよ。実際にいろいろな問題が起きたときにどのように処理して、どういうふうに法案にしていっていいかという、本当に現実のプロセスのことなのです。一方、エコノミストは、集計されたマクロデータに基づいて政策論を打ち出すわけで、ミクロの現場と離れていることが多いわけです。政策提案を現場に落とすとどういう姿になるのというところまで考え抜けないと、「犬の遠吠え」になってしまいます。

だから、シンクタンクも霞ヶ関のローヤーたちが考えていることを理解し、そこにうまくフィットするような方法論を身につけなければいけない。それができると、両者はより密着した関係になり得ると思います。

**岡本** そうですね。霞ヶ関から見れば、民間シンクタンクの提言は理事長がおっしゃったように、犬の遠吠えであり、現場から遊離している提言がやはり多いということなのかなと思います。

**中谷** 一方で、それは権力の外にいるからなのですね。

**岡本** そういう意味では、民間エコノミストとしての優位性を失ってはいけませんね。

**中谷** そうです。こういう話があります。かつてあるエ

コノミストが政権の中核のポジションについた。しばらくの間、彼はエコノミストらしい従来通りの推測に基づく大胆な見方を口にしていました。しかし、それが当の本人が想像する以上の大きな反響を呼んだので、びっくりしたということを知ったことがあります。しかし、それは当然なのです。エコノミストとはいえ、権力を持っている人の発言ですから、その発言をお役所が実際の法律に落としていかなければならない。だから大変な影響力を持つことになるわけです。彼の場合、権力の中核にいたので、エコノミストでありながらも大きな影響力も持ちえた。ただし、同じ彼が権力から離れてしまうと、仮に同じことを発言しても何の影響もないわけです。

**岡本** 理事長の話を知ると、民間シンクタンクも、権力の中に入っていけば結構チャンスがあるということですね。

**中谷** そうです。

**岡本** そういう人材の循環をつくっていくようなダイナミズムを、民間シンクタンクが持つことができるかどうかですね。

**中谷** ローヤーたちはすごい堅実で慎重なのだけれども、基本的にはアイデアがあまりないのです。アイデアをうまく調合して自分たちの政策の中に盛り込みたいのだけれど、そこのつながりをつくれないうのが彼らなのです。どうしても彼らは習性上そうになってしまうのですね。ローヤーというのは「つくる」ことではなくて、基本的には「守る」ことが仕事ですから。シンクタンクの役割は「つくる」ことなのですけれど、限りなく使う方の立場を理解した「つくる」でなければいけないと思います。

**太下** そのような存在となるためには、シンクタンクの研究者もコンサルタントも、従来の延長線上とは違う形で深い知見を得るために、まずは勉強しなければいけませんね。そのためにも、もっと社外に出て行って、「他流試合」を積極的にした方がいいと思うのですね。

## コンサルティングにおける他流試合

**吉田** 先ほど政研の他流試合のところで話に出ていた研究員の官庁等への出向や審議会、研究会での経験というものは少し性格が異なりますが、基本的に僕らコンサルタントは他流試合といったら客先でのコンペ（企画競争）、これが結構他流試合になっていますね。とくに大手企業からの引き合いの場合、十中八九、競合のコンサル・ファームとのコンペになります。競合先が3社、4社は当たり前で、多いときには8社～10社等ということもあります。そんな場合、勝ったり負けたりが日常なんですね。建築家の安藤忠雄さんの著書に『連戦連敗』（東京大学出版会）という本があります。この本の中には、「もうそれは連戦連敗の中で闘うのだ！」というようなことが書かれている。つまり強豪ひしめく国際コンペでいろんな国の建築家や設計事務所との競争を経験しながら切磋琢磨し、悔しい思いもたくさんして、安藤さん自身、腕が磨かれてきたといったことを書いています。

これとは少し次元が違う話かもしれませんが、僕らもどこのコンサル会社がどういう提案をしてきて、それに対してわれわれはどういう提案でいくかとか、よく分からないのですけれどもいろいろと仮設を立てながら提案に臨むわけですね。あるいは、それをお客さんと打ち合わせする中で少し探るなりして……。

**太下** 感じ取れるわけですね。

**吉田** そうそう。それで、そういう提案をしてくるのだったら、うちはこういうふうにいこうとか、それは価格戦略とかそういうところも含めて考えて、それで多少切った張ったみたいところで仕事をとるという経験ができるんですね。そこでは、プライシング（価格設定）に対する「感性」のようなものがきわめて重要なんです。

プロフェッショナル・コンサルタントに求められる要件とは、単に専門分野での専門性の高さだけではなく、その専門性を駆使して顧客に対して利益実感を与

え、付加価値を創出したうえで受注に結びつける。専門性の高さプラス「稼ぎ力」なんですね。そういうことを数多く経験して、それでどういうスペックで、どんな金額で、どういう顧客に対してどんな提案をするかを学んでいくということ、われわれはコンペを通じてやっている部分がありますね。もちろん1企業のオーダーに対しての話なので、そこに限られてしまうんですけど。そういうところから、先ほどおっしゃられた現場感覚なり、現実的なところもわれわれの仕事のレベル感を探るといって、何が今求められているのかとか、そういうのを探るようにならなければいけないんです。そういうところで自分自身を磨いていくといふ、特に営業の前線に立っているコンサルタントはその辺で学びを持たないとその先やっていけなくなりますね。

## 1万時間かけてプロになれ！

**太下** 最後に、このような新しいシンクタンク像を実現するために、研究員やコンサルタントはどういうふうな成長過程を踏んでいかなければいけないか、という点について、中谷理事長のお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

中谷理事長は、著書「プロになるならこれをやれ！」の中で、専門家になるためには1万時間の自己投資が必要、というようなことを主張されていますね。

**岡本** 1万時間かけて、自分がプロになるものをひとつでも多くつくっていくという話ですね。

**中谷** 民間シンクタンクの皆さんは、それはもうやっているのではないですか。

**太下** この「1万時間」の話は、もしかしたら中谷理事長が本来言われた意味とは違っているのかもしれないですが、個人的にはまずは100冊の書籍を読んで勉強する話と理解して、真摯に受けとめています。私は文化政策が専門ですけど、たとえば文化政策を最初から勉強するにあたり、まずは100冊の関連書籍を読もうとした場合、実は100冊全部が文化政策の本になる



わけではないのです。おそらく最初の10冊ぐらまでは、文化政策の基本図書と言われるものから読んでいくことになると思いますが、文化政策と言われる中にもいろんな 이슈がありますから、その中からもっと掘り下げて勉強していきたいと思う分野が出てくるわけです。実際問題として、文化政策の全部の 이슈に対して自分がかかわれるわけではないですね。そうすると、ある 이슈に関してはぐっと掘り下げて、範囲を狭めることになると同時に、一方で、たとえば電子書籍について考える場合には、中世の科学の伝播に関する本を読むことが意外と参考になるかもしれない等、文化政策とは異なる分野の本も読まなければいけないかもしれないという場合もあります。その場合は、範囲がぐっと広がることとなり、結果として範囲が広がるものと狭まるものとの両方出てきますね。そうやって100冊の読書を続けていくと、実は概論的・基礎的な文化政策とはまったく異なる、新しい地平にたどり着くような気がするのです。そういう意味での1万時間なり、100冊というボリューム感は大事なだろうと受けとめています。そういう理解でよろしいでしょうか。

**中谷** そうです。1万時間ずっと自分の専門分野を意識して掘り下げていくと、みんなと共通する 脈にたどり着く、と僕は言っているのです。気がついてみたら、ほかの分野の人とも地底でつながっているような、そういう知的交流の世界になるのです。実は、一見異

なる分野の間にも、根底ではかなり共通の要素があるのですよ。

**太下** 表層的な学問分野の違いを超えた、新しい脈や人脈の存在、という意味ですね。

**中谷** はい。そういう分野の人たちとも共通の「哲学的な体験」をするとだんだん考え方自体が深まるのです。違う分野の人と話していても、全然違う分野を専門としているはずなのに、基本のところでは結構同じような考え方を持つようになることが多いように思います。

スポーツ選手でも、名人芸的な水準まで到達した人は、すごく哲学的になるでしょう。たとえば、イチローの発言なんて聞いていると、まるで哲学者ですよ。そういう領域に到達することができれば、結構おもしろい世界が開けてきます。

人事コンサルティングをやる場合にも、「人間とは何か」が分かっていないと深い提案はできないですね。

**吉田** そうですね。最後の最後はそうなってきますね。

**太下** そこを帰納法的に考えていくと、1万時間ぐらいの経験知が必要ということになるのです。

**中谷** 後は、その1万時間の経験をベースにしながら、どういうふうに自分自身の成長につなげていくかということになります。ここまでくればもう楽しくて仕方がないという精神状態になれると思います。

**岡本** 私が「1万時間」について自分の体験で実感したのは、橋本行革のときに霞ヶ関に向かっていたときのことでした。公共経営の改革をしなければいけないということで、民間企業出身だった私は、「民間の企業会計を参考に新しい公会計の仕組みを考えろ」と言われたのです。私は会計学をビジネススクールで勉強しましたが、専門でも何でもなくて、そのう。当時は、パブリック・マネジメントやパブリック・アカウンティングの本なんかほとんどなかったので、正直言って困ったなと思いました。それで自分なりに、会計学や経営学の本をやたらめったら読んだのです。今から振り返ると、自分がやったことは、理事長がお

しゃっていたことと同じようなことだったのかな、と思っています。おかげさまで、公会計の分野では、日本に専門家が少なかったものですから、その分野では認知されるようになりました。これが私の経験ですね。

**太下** 吉田さんはいかがですか。

**吉田** 話をお聞きしていると、異なる分野でも通じることが結構あると思うのですね。

たとえば、私が専門とする人事制度についても、人事制度をずっと突き進めていくと、おっしゃられるように広がりが出てきます。たとえば、人事制度を担当しても、ちゃんとした評価をするためにはどうするかということ、単純に評価基準の考え方が分かっているだけではだめで、評価する人の心理とか、そういうことが絡んでくるのですね。つまり、評価者がどういう思いで人事評価をしているのか、という事項になると、行動心理学のような分野が必要となるわけです。また、人事制度はやはり経営と直結する部分があるので、単純に人事部門の仕事を熟知していたり、人事制度にたけていたりするだけでは、良い人事制度の提案はできないのですね。そして、人事制度が経営とどのようにつながるかということと言うと、やはり経営戦略や事業計画があって、それらが経営に実際に落とし込まれていく流れの中で、その間をつないでいくのが人事制度である、という位置づけになるわけです。このように、人事制度を基軸に考えても、結果としていろいろな広がりが出てくるということは私も経験しているのですね。

その際に、「自分の仕事は単に人事制度をつくることだから、そこの部分だけが分かればいいや」というふうに仕事をしてしまうと、そこから先、自分の専門性を深めることができなかったり、あるいは自分のコンサルの領域を広げることができなかったりするのです。

僕自身は、あるタイミングで必要なものはすべて触手を伸ばして、何でも勉強して、それに関係することはどんどん自分の専門領域に取り込んでいくような、

そういう貪欲なことをやりたいと思って、今日までやってきているのですが。

## キャリア・モデルとしての「VSOP」

**中谷** 最近人から聞いた話で、僕はまだ自分では確かめてないのですが、競争戦略論で有名な、ハーバードのマイケル・ポーター教授についての最近の話です。

ポーター教授は、「ポジショニングベース・アプローチ」と称して、野球のベースのような五角形をかいて、「あなたの会社のポジションはここだ、だからそれにあったしかるべき戦略で行くべきだ」というような競争戦略論をやってきた。私自身もポーター教授とシンポジウムに何回か参加しましたが、彼が自身の競争戦略論をとうとうと述べると、日本の経営者は「そんなことは分かっている」「そうではなくて、それをどうやっていったら、みんなのモチベーションが上がって実現できるのか、そういうことを聞きたいのだ」という質問をするんですね。すると、ポーター教授は「何て日本の経営者ってもの分かりが悪いんだろう、戦略がないんだろう」というような顔をしていました。

ところが、最近になって「経営者にとって一番大事なものは心である」と言い出したというのです。今まで彼が説き続けてきたような形式的なスキル論ではなくて、「一番重要なのはホットな心を持つことだ」と。

**太下** すごい大転換ですね。

**中谷** そうです。だから、「これは彼に何が起こったかな」と思っており、今度会ったら聞いてみなければと思っ

ているのですけれどね。あのポーター教授も、そういう領域に入ってきたのかなと思うのですね。理屈で説明できる経営論だけでは限界がある。やはり、多くの部下を束ねる経営者には、ホットな心、高い志といった目に見えない、理屈だけでは律しきれないような「不識」の要素が重要だということなのかもしれません。

一方、ドラッカーが何でも今でも読まれるかということ、そういう心の部分をはじめから取り上げているということがあるからなのです。経営にはサイエンスの部分

とアート、もしくはハートの部分があり、両方が必要だというわけですね。何が言いたいかというと、ハートに火がともると、実は自分が蓄積してきたスキルベースの専門的知識自体が、実り豊かな、ふくらみのあるものに成長していく可能性があるということです。異分野のプロフェッショナルの人たちとも心が通じ合うというのは、たしかにスキルの部分では通じなくても、ハートの部分では通じるということがあるからなのです。

だから、僕はシンクタンクのコンサルタントやリチャーの方々にも、スキルの部分、サイエンスの部分を実早く極めて、その先のハートの部分に行ってもらいたい、できるだけ早くそういう心境になれるぐらいのところまで到達してもらいたいと思うのです。そうすれば、自分のやっていることも面白くなるし、人との交流の場もどんどん広がっていきますよね。そういう良いスパイラルに入っていけば、シンクタンクの研究員でよかったな、と思えるような、本当にハッピーな状態になるのだと思います。

**吉田** 良いかたちで年輪を重ねていくと、そういう境地に達するのかもしれないですね。

キャリアを考える中で、ご存知かもしれませんが、「VSOPモデル」というものが実はあります。VSOPと言うと、ブランデーの等級で、Very Superior Old Paleというものがありますけれど、キャリア・モデルとしての「VSOPモデル」は全く別の略語です。

20代はVでバイタリティーなのです。20代はとりあえずしゃにむに仕事をする、体力任せで頑張る、そうすると、そのうちに基礎的なところは身につく、ということです。

30代はS、すなわちスペシャリティーなのです。20代の頑張りを土台にして、30代でスペシャリティー



ーを身につけていく、自分の専門のよって立つ領域は30代で確立する、ということです。

40代になるとO（オー）で、オリジナリティーなのです。その人ならではの個性をうまく出せるのは、やっぱり40代になってからで、30代までの専門性にプラスオンで、自分らしさを出していく、ということです。

そして、50代ではPで、パーソナリティー、人間力なのです。この最後の段階の「パーソナリティー」をどこまで突き詰められるかが、50代以降のポイントではないか、と考えています。

**太下** 50代はまだ若くてバイタリティーもありますから、60代をプラスして、オリジナルなキャリア・モデルをつくることのできるのではないのでしょうか。

**中谷** 「VSOP+P」として、最後はフィロソフィー、哲学ではどうですか。

**吉田** いいですね。そうしましょう。

**太下** それでは、シンクタンカーの新しいキャリア・モデルもご発案いただきましたところでお時間も参りましたので、本日の座談会はこれで終わりとさせていただきます。本日はどうもありがとうございました。

**【注】**

<sup>1</sup> ハンズオン・コンサルティングとは、コンサルタントがクライアント企業の経営に深く関与するタイプのコンサルティングのこと。