

「日本の未来について話そう」マッキンゼー・アンド・カンパニー責任編集 小学館発行

2011年3月11日に日本を襲った東日本大震災と福島原発は、日本を直撃した。日本は復興に向け動き出したが、震災以前から抱える数々の問題が、依然としてこの国の将来に影を落としている。巨額の政府債務、高齢化、硬直化した教育制度と若者の意欲喪失。それに加え、技術や革新の分野での国際競争力の低下や近隣諸国との外交問題等憂事は尽きない。本書は日本が直面するこれ等の問題に対する国内外のオピニオンリーダーの提言を纏めたものである。提言者は、グローバル企業のCEO、ピューリッツァー賞受賞作家、ゲームクリエイター、サッカー監督、民間人校長や漫画家等幅広い顔ぶれをそろえた。そして、寄稿者はそれぞれの視点で日本を語るという企画である。英語版「REIMAGINING JAPAN: The Quest for a Future That Works」小学館グループVIZ Mediaも発行されている。

この400ページを超える提言の最後を飾っている、エアン・ショー (Heang Chhor)、マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社長の提言、「日本のロードマップ-これから20年の道筋」のみを要約紹介する。

日本がこれから取り組んで行くべきテーマとして、中国の台頭、少子高齢化、経済の停滞(デフレ)、強まる内向き志向、などがある。このまま手をこまぬいていると、日本は次第に衰退する事が避けられないであろう。その為には、日本は根本的に変わる必要がある。それには20年ぐらいの時間が必要になるだろう。日本が進むべき方向は次の事が考えられる。日本企業の改革とグローバル化、教育制度の改革、人口減少への対応、外国人の招致、アジアとの協力関係の強化、そして、日本が世界とより緊密な関係構築と協調の必要性等が挙げられる。これ等の問題を率直に話し合い、目標を設定し、自ら変化を起こして行くことが出来るリーダーが今求められている。

まずは、若者の将来の為に諸問題を解決する事の緊急性は高い。日本の失業率は、15歳~25歳が10%、25歳~34歳が6%と他国と比較してそれほど高くないように見える。しかし、この数字は現実を正しく反映して居ない。失業率には退職せざるを得なかった女性や、収入の少ない不安定な大量の非正規雇用者は含まれていない。非正規雇用者の割合は、1990年で、労働人口の20%だったが、2009年には34%に達している。(1)

此れでは、自分が社会に貢献できるという自信を持たず、結婚を躊躇する若者も出て来ている。更に、地方の貧困の拡大、孤独で苦しい生活を送る高齢者の増加、多くの社会から孤立した人々といった問題もある。こうした「引き裂かれた社会」は今まで日本の社会の価値観とは全く相反するものである。

● 日本企業の変革

① オーバーキャパシティー（余剰能力）の削減

日本企業は縮小する国内市場でのリソース投資に忙殺され、本来向かうべき「イノベーション」と「グローバル化」という重要なチャンスに力を注がないでいる。日本企業の経営陣は、キャパシティー削減を避けたがる。それは敗北を意味し、また、失業者を出すことになるからである。これには、政府による支援策、例えば、失業者に対する職業再訓練、再就職支援、追加的な失業手当等が求められる。このコストは必要不可欠なコストである。

② 「グローバル・チャンピオン」の創出

グローバル・チャンピオンとは、高い収益性、雇用を多く創出し、業界を引っ張っていく、「イノベーション」を起こすことが出来、最も優れた人材を引き付ける事が出来る企業である。キャノン、コマツ、トヨタ等が一員である。資生堂やユニクロも将来その一員になる可能性がある。日本にはもっと多くのグローバル・チャンピオンが必要である。コンシューマーエレクトロニクスでは、アップル、ヒューレットパッカード、ノキア、サムソン電子、小売業ではウォールマート、テスコ、カルフル、銀行ではシティバンクやHSBCと競争し得るような日本企業が求められている。日本企業がその為のスピードを速める上で有効なのはM&Aである。日本のM&Aはまだ数が少ない。その結果、外国人幹部の登用が十分とは言えず、また、日本人経営者のグローバル経験が不足している。

③ より高い目標を目指す成果主義の実現

日本企業が選択するのは、結果や効率性と言った「成果指標」ではなく、費やした労働、努力によって従業員の貢献度を評価しがちである。しかし、世界で成功している企業は、成果をより広義に捉え、イノベーション、品質、成長等の複数の指標によって評価していく。収益はあくまでもこれ等の結果として後からついてくるものなのだ。例えば、イノベーションを追求することは、必ずしも成功に結び付くとは限らない。日本の経営者は、あまりにも詳細な行動計画を作り、実際に行動する前に成功率 100%を求めすぎる。例えばGEは、新しいヘルスケア製品の25%以上をインドで開発し、それ等の製品を先進国でも販売している。 (2)

日本企業も「インサイド・アウト」だけでなく「アウトサイド・イン」のモデルの可能性にも、もっと目を向ける事が出来るはずである。最後に、企業の成長と成果を最大化させるには、適材適所の人材登用と適切な報酬制度、昇進制度を採り入れることを提案したい。入社5年～10年の間、自らの潜在能力を活かしきれない仕事を担当している。もっと仕事を通してリスクを取り、外国の文化と触れ合う事が大切である。他の外資系企業から幹部を採用していく事ももっと一般的になっても良い。

④ 起業家精神を解き放つ

戦後、トヨタ、ホンダ、ソニー、パナソニックの創業者など卓越した起業家たちが日本を繁栄に導いた。しかし日本が成功の道を進むにつれ、後続の世代では、進んでリスクを取ろうとする人が少なくなってしまった。日本は、若者の思い切った起業を積極的に奨励して行かねばならない。例えば、政府と民間企業が、オープン・イノベーション（協業）を通じて、次世代ビジネスを促進するためのベンチャー・キャピタル・ファンドを設立するのも一つの案である。DeNA、ニトリ、楽天、ソフトバンクに続く成功物語を期待したい。

● 抜本的な教育改革の必要性

日本の将来の繁栄は「教育改革」にかかっている。現在の教育制度は、世界と競争している日本企業のニーズに合う学生を必ずしも育成できていない。最早、教育界だけの問題を超越している。政治やビジネス界全体での取り組みが不可欠である。

① 自立志向の強い学生の育成

人間として成熟し、自分で物事を考える力を持ち、リーダーとなる意思を持つ学生を育てなければならない。知識の暗記ではなく、物事を論理的に考え、意見を述べる事が出来る学生、オープンに話が出来る学生を育成する。そんなカリキュラムが求められている。

② グローバル・シチズンの育成

外国で学ぶ日本人学生が他国と比べ少ないばかりか、その数は減少している。中国、インド、韓国の留学生は、過ってないほど増えている。大学生は一年間海外で過ごすことを必修化する。高校でも交換留学をもっと推進する。といった仕組みを考える事が出来る。外国へ行く留学生、国内に留学する学生に、一人当たり400万円～800万円政府が補助金を給付する事も考えられる。そうすれば、10年後、内外の留学経験の約100万人の国際人が誕生する事になる。もう一つは、小学校低学年から英語を必修科目とし、英語を第二公用語にすることだ。そうすれば、もっと外国人観光客（3）

の来日も期待できる。

③ 大学と企業の提携の強化

日本は、企業が求めるスキルを持った学生をもっと輩出する必要がある。例えば、インターン・シップを必修化する事で実現可能である。ドイツ、フランスの一流の大学院では一年間の企業インターン・シップは常識である。また、北欧では、教師も数年の社会経験を持たないと、教師免許試験の資格を得られない。企業幹部が逆に大学の意思決定機関に関わるのも良いだろう。又、世界最高レベルの人的、物的な研究資産を統合する事で、世界トップレベルの人々が集まる研究所を設立する事も一考に値する。

● 少子高齢化社会に潜むチャンス

2005年には65才以上が、人口の20%を占めていたが、2030年までには、人口の1/3まで増えると予測されている。

① 高齢者関連ビジネスの開発

日本では55歳以上の方が、日本の個人金融資産1400兆円の約70%を保有している。50歳以上を対象にした化粧品、宅配サービス、簡単なタッチパネル付電子機器、高齢者を対象にした旅行、エンターテイメントなどが考えられる。

② 世界の高齢者社会の先進事例・研究の中心になる

日本以外の国も、いずれ高齢者人口の増加や、地方の過疎化対策などが求められるようになる。高齢者の介護、医療、年金など人口減に対する解決策を打ち出し、知見を蓄積し、他国が手本となる立場を確立する必要がある。

③ 高学歴女性の労働力の活用

日本は、女性の能力を無駄にしている。高学歴で生産性も高い膨大な数の労働力が放置されている。結婚後も働き続ける女性は70%に留まり、第一子の出産後には、就業率は50%にまで落ちている。此の改善のためには、「子育てインフラ」の改善が必要である。数十万人の児童が待機している。
(公式には5万人と言っている)女性の就業率が高いと、合計特殊出生率は増加する。

④ 移民がもたらし得る機会の検証

現状では、日本の人口に占める外国人は2%未満しか居ない。これはOECD諸国の最低の数字である。移民は、選択的に受け入れる事が出来る。学生、研究者、サービス業従業者、企業の管理職等が考えられる。女性が仕事に就くようになると看護師、ベビーシッター、販売員、建設従業者等の重要性は更に増加するだろう。(4)

また、日本企業にとって、大きな武器となるのは「外からの目線」である。日本は、優秀な外国人材を中国に行かせてしまうのではなく、日本で雇用する事を考えてはどうであろうか？

⑤ アジア諸国との協力関係を強化する

日本にとってアジアは、成長が速く、日本企業に大きな需要をもたらしてくれる地域である。ASEANが更にインフラを充実させていく取り組みへの貢献に日本は寄与できるであろう。2010年、日本とインドはFTAを締結した。(日印の二国間貿易は、2009年100億ドルに過ぎなかった)これから、労働力減少の日本に、アジアの若者に対して、学び、就業、定住の機会を提供して行くことが出来る。又、反対に日本の定年退職者達の豊富な経験をアジアで活かしていく事が出来る。このような人材の交流が双方にとって有益になるであろう。

● 新時代のリーダーシップ

今後の予測不可能な変化の激しい世界で、素早く変化に対応していく競合他社と戦って行かねばならない状況下で、今までの日本企業の慎重さは弱みとなって来ている。又、70年代や80年代に大きな成功をもたらしたリーダーシップ能力は、現在の管理職の世代に必ずしも引き継がれているとは言えない。リスクを回避する事が当たり前になっている日本及び日本企業には、チャレンジに本気に挑むためのリーダーが不足している。

① リーダーシップと成果を最優先する

日本企業は、リスクの評価、適切な人材の配置、長期的ビジョン策定等のスキルの向上が必要になっている。ビジネス・リーダーは、適切なコーチングを受け、成果主義の考え方を取入れて行くことが早急に必要である。いま必要なのは、如何に努力したかではなく、結果を重視し、困難に対処する能力なのである。リスクへの挑戦は、奨励されるものであり、失敗したからと言って、昇進の機会を奪ってはいけない。リクルート、ソフトバンク、武田薬品など、これを体現する企業が少なからず出て来ている。又、日本企業の従業員の能力育成のスピードが遅すぎるという問題が挙げられている。今のような人材育成モデルは、日本企業が直面している課題にそぐわない。リーダー・シップスキルは、若い時代にこそ学び、身に付けるべきものである。入社5年間がその時である。

② 企業経営のグローバル化

今直面しているグローバル競争には、優秀な外国人経営幹部が、日本企業に新しいエネルギーを吹き込むだろう。他国と日本の違いは、他国の方が企業経営のグローバル化が遥かに進んでいるという点である。 (5)

優秀な外国人を迎え入れる為に、思い切った使用言語からビジネス慣習、報酬制度、昇進制度など企業経営を大胆に変えて行く必要がある。よりグローバルなリーダーシップ体制が、会社を強くする事は明らかである。それは、日本の個性を無くすことが目的では無く、国内外のベスト・プラクティス（好事例）を日本企業にもたらす事が目的なのだ。コマツ、ソニー、東芝などはこうした方向に向かっている。そして政府は、若手のリーダー候補外国に赴任させるコストに対し、税金などで企業を後押しする事も出来る。

③ リーダーシップスキルの開発

日本は今後、リーダーシップ能力の開発を優先事項の一つに位置付け、国を挙げて取り組んで行く必要がある。リーダーシップスキルの開発こそが、本稿で提案しているロードマップの主たる成功要因なのである。

1990年初頭から20年間、日本は成長の鈍化、デフレ、政治不祥事、首相の頻繁な交代、アジア諸国との競争激化など様々な問題にさらされて来た。日本の自信は失われ、政府とビジネスリーダーは大胆な改革に着手する事が難しくなっている。それでも日本は、自信を回復する事が出来ると私は考える。BBCが実施した2010年の世論調査では、日本は「良いイメージの国」として、ドイツに次いで第二位に選ばれている。東日本大震災で世界から多くの支援や思いやりを受けたことは、国々の日本に対する親近感のなせる業である。政府は、企業による痛みを伴う決断を支持し、教育、訓練の構築にもっと投資をしなければならない。何故なら、若い世代の運命がそこにかかっているからである。地図は結局地図でしかない。「旅」を進めて行くものは日本と日本国民なのである。

コメントと感想

本書の帯に「復興への希望や、目指すべき未来への道筋など、愛情に満ちた筆で描かれた日本再生への提言」、一世界をリードする65人が執筆—とある。

本書は、日本の長期的難題を克服する為に、世界を代表するビジネスリーダー、エキスパート、思想家の人々に「日本の未来について話そう」という趣旨で、社会、文化、経済、政治などの様々な側面から、日本の強みと弱みについての検証を行っている。但し、本書の意図は、纏まった政策提言ではなく、むしろ日本の将来を考える為の議論を喚起し深めて行く上でのヒントを述べているに過ぎない。マッキンゼー社としては纏まった提言は、「有償」でなくてはならないからであろう。

小生は、以前から、時間的余裕があり、それぞれ長い経験を有する我々が、(6)

忙しい現役世代の人々に、日本の将来に対して何等かの「示唆」を残す義務があると思っていた。「本の紹介」もその一環であると思っていたら幸いである。その示唆について真正面から取り組んでいる本書は、是非とも読まなければならない本であると思った次第である。

本書を読み終ってまず、最初に感じたことは、そんなに目新しい事を言っているわけではなく、国内外の知識人が常に言っていた事である。しかし、それを実行に移すこと、それを実行するリーダーが居なただけである。本書から唯一要約したエアン・ショー氏の論文は、これからの日本の進むべき道筋は全て網羅している。彼の主張の最大の趣旨は、日本がこのまま変化しないと、衰退に向かうという「危機感」と、危機感を持った強力な「リーダー」が各分野に居ない。という事である。それが一番問題であると主張している。世界と繋がりを持つリーダー、多種多様な人材を引っ張っていく事が出来るリーダー、特に、日本の産業の2/3を占めているサービス業（航空、金融サービス、会計、保険、法律、観光など）の効率を上げる事が出来るリーダー、そして、リーダーを育成する教育システムの改革が期待されている。つまり、これからの日本にとって最も重要な事は、リーダーシップを持った人材の出現である。これは、国家的事業の一環として取り組むべきテーマである。多少の変人であっても構わない。「事業は人なり」である。

「日本の未来について話そう」ホームページ

<http://www.nipponmirai.jp>