



「日本のイノベーション戦略」

～多様性を受け入れ、新たな価値創造を目指そう～

社団法人経済同友会
日本のイノベーション戦略委員会

目次

概要	1
エグゼクティブ・サマリー	3
はじめに	5
I. 委員会設立の背景（日本の現状に対する強い危機感）	6
1. 世界を取り巻く環境の変化と課題	
2. 変化の兆し	
II. 何故いまイノベーションなのか	8
1. イノベーションの役割	
2. イノベーションの本質	
3. イノベーションに必要な資質	
III. 日本とイノベーション	11
1. イノベーションと日本の資質	
2. 日本のイノベーションを阻害する要因	
IV. 日本のイノベーション力を促進させる社会づくり	13
1. スポーツの事例から学ぶ	
2. 国民の意識改革	
3. 具体的な3つの施策 「多様性を受け入れ、新たな価値創造を目指そう」	
其の① “開かれた社会”	15
1. 垣根を取り払う	
2. 挑戦を奨励する風土	
3. 機会が平等にある	
其の② “多様性のある社会”	17
1. 多様な人材と選択	
2. モノ作り大国	
3. ソフトパワーでつくる人材のHub	
4. 多様性を育てる	
其の③ “夢のある社会”	23
1. ビジョンある日本を	
2. 日本の良さと強みを活かす	
3. 夢を共有	
V. 残された課題への取組み（個別分野でのアクションプラン）	28

巻末参考資料：2005年度 日本のイノベーション戦略委員会 ヒアリング・事例検討一覧
2005年度 日本のイノベーション戦略委員会 委員一覧

エグゼクティブ・サマリー

1. 日本の現状への強い危機感 (委員会設立の背景)

世界は現在、グローバル化やIT革命など、全ての国を巻き込む大きな変化の潮流の中にあり、環境や資源問題など多くの課題が渦巻いている。その中で、資源小国である日本は他国に比べても大きくその影響を受ける可能性があり、急速な少子高齢化など国内の変化と重なり、日本社会もまた多くの課題に直面している。これに対し、日本の中の危機意識は中途半端であり、このまま課題を放置した場合、日本は少しずつだが、確実に衰退してしまふことが危惧される。小泉改革に先導され、日本社会が変わろうとしている兆しは感じられる。しかし、最近になって景気の回復により改革の勢いが弱まり、現在揺り戻しが生じている。日本はまさに岐路に立っている。よって、改革を更に進めると共に、課題を克服できる活力を取り戻すことがいま求められている。

2. 何故いまイノベーションなのか (イノベーションの役割と原理)

日本が活力を取り戻すためには、何よりも日本のイノベーション力を促進させる事が必要である。イノベーションとは、社会の持続的成長を牽引するエンジンであり、労働人口や資本ストックが減少している日本にとって、新たな成長の原動力として、イノベーションがより一層重要となる。イノベーションとは、過去を断ち切り、現状に挑むことで、未来の価値を創造することだが、そこでは、多様性、オープンマインド、交流、グローバルな視点、さらにコミュニケーション能力などの資質が必要となる。

3. 日本とイノベーション (資質と阻害要因)

日本は米国と比べてイノベーションが苦手なのではという考えに対して、日本の歴史や、能などの伝統文芸の中にイノベーションの原理に通じるものが流れており、一方、日本の省エネや環境技術でのイノベーションは世界で高く評価されている。更に、日本、そして日本人が持ち合わせている資質も、イノベーションに適したものが多い。よって、日本人は決してイノベーションに向いていないのではなく、適した資質を持ちながらも、何らかの理由で、近年はその資質が活かされていないと言えよう。

日本のイノベーションを阻害する要因には、戦後の経済発展という大きな「成功」の反作用で変化を拒む硬直化した社会構造が考えられる。それともう一つ、“出る杭は打たれる”という閉鎖的で嫉妬深い風土の根底にある日本社会の均質性がある。

4. 日本のイノベーションを促進させる社会づくりに向けて (3つの戦略)

新しい息吹を取り込んで活気を取り戻したプロ野球や大相撲など、日本のスポーツの事例からわかるように、日本社会をイノベティブにするには、何よりも当事者である国民の自立を促し、意識を変える必要がある。それには、人々の意識に大きな影響を与えている

日本の社会風土をまず変えていく必要がある、それに向けた3つの戦略を提唱したい。

一つ目の戦略は、開かれた社会をつくることである。日本の持つイノベーション力を解き放つには、日本社会の中にある多くの垣根を取り払うことが必要である。そのためには、過去の柵（しがらみ）を断ち切るのと同時に、例えば規制などを更に緩和し、社会を開放しなくてはならない。そして、開け放たれた社会の中でイノベーションを促進させるためには、新しい試みに挑戦するチャレンジ精神を奨励し、挑戦する機会を全ての人に平等に与えることが重要となる。

二つ目の戦略は、多様性のある社会をつくる事である。具体的には、女性や外国人など、これまで日本社会の中で活躍する場を余り与えられてこなかった、内外の多様な人材を積極的に受入れることがまず必要となる。また、人材が多様になることで、価値観も多様になり、それを許容すべく、制度と共に風土も変えていくことが重要となる。更に、中長期的には、自分の考えを持ち、それを人にきちんと伝えることができる人材を輩出できるよう、日本の教育自体を改革していく必要がある。そのためには、教師のレベルを向上させることが重要だが、併せて、企業、地域社会、そして家庭が連携した社会全体で教育するような体制を構築すべきである。

三つ目の戦略は、日本人が希望や誇りが持てるような、夢のある社会を作ることである。イノベーションを起こすには、共鳴できる明確な目標があることが重要である。よって、改革の先のビジョンを持たない日本としては、まず目指すべき将来像について国民が幅広く協議し、その結果を共有することが、痛みも伴う改革を推進していくために必要である。そこで、目指すべき方向性の一つとして、多様な人材を核に、世界に対して知的リーダーシップを発揮することで、持続的成長できる自立した国の構築などが考えられる。

その為には、もの作りの文化など日本の良さや強みを日本人自身がまず再発見し、それをもとに日本が世界に誇れるような、魅力ある将来像を作っていかななくてはならない。その際のキーワードが“もの作り”、“課題先進国”、そして“ソフトパワー”である。また、協議の中では、最近議論を呼んでいる“格差”を含め、成長と豊かさなどの面で日本としてのバランスを見出す必要がある。外交面でも自立こそが国家の中長期的戦略となる。

5. 残された課題への取組み (個別分野でのアクションプラン)

コンセンサスを作り、意識を変え、改革を推進するには、各界のリーダーが先頭に立って旗を振る必要がある。よって、本委員会としても、活動を延長し、来期も経済同友会の他の委員会と連携しながら、戦略の実現に向けたアクションを今後検討していきたい。

はじめに

20世紀終盤から世界の変化は極めてダイナミックになり、21世紀に入ってその流れはますます加速している。その中で、日本の景気は一時の低迷を抜け出し、回復基調にはあるが、日本社会は巨額な財政赤字や、急速な人口減少などまだ多くの課題が内在しており、日本が現在の豊かさを将来維持できるか、強い危機感を抱かざるを得ない。

たしかに、いわゆる“小泉改革”に代表されるように、日本社会は現在さまざまな改革に取り組んでいる。特に、早くからグローバルな競争にさらされてきた日本企業は、バブル時代の負の遺産を抹消すべく、痛みを伴う大きな改革と共に地道な努力を重ね、業績を回復させている。しかし、世界を取り巻く変化の荒波を真っ向から受けていない日本の政治や社会構造は、国際化も遅れ、企業と比べてまだまだ危機感が希薄であり、景気の回復により、痛みを伴う改革への勢いが以前よりも弱まっている。解決すべき多くの課題を抱えた日本社会としては、公的部門を中心とした構造改革はまだまだ不十分であり、更なる改革に取り組まなくてはならず、ここ1～2年が岐路となる。

しかし、削減や削除の切り捨てだけの改革では、固定化された格差などの歪が現れ、景気は回復しても、不安や不満が増えることになる。特に、ニートや引き籠もりなどが増えている若年層の閉塞感は強まるばかりであり、これを打破するには、環境の変化をチャンスと捉え、日本国民が夢や希望、そして意欲を持てる、前向きな取り組みが必要である。

よって、本委員会としては、魅力的で活力ある日本社会を復活させるため、社会の活力の源泉でもあるイノベーションに注目し、日本社会のイノベーション力を促進させる総合戦略について、事例のヒアリングや識者との意見交換を通じて約一年間にわたって議論を重ねてきた。その結果、イノベーションの促進には、日本の社会風土を改革することで、国民の自立を促し、意識を改革することがまず重要であるという結論に至った。国家という観点からも、自立こそが国家としての中長期的外交戦略となる。

具体的な戦略については続く提言の中で述べているが、本提言がひとつの契機となり、一人でも多くの国民がイノベーションの重要性を認識し、新しい取り組みにチャレンジすることを願っている。また、それと同時に、各界のリーダーが日本のイノベーション力向上に向けて、積極的に行動を起こし、その結果、日本社会全体が活力を取り戻し、魅力ある豊かな日本の実現に向けて動き出すことを期待する。

以上

I. 委員会設立の背景 ～日本の将来に対する強い危機感～

1. 世界を取り巻く環境の変化と課題

大きなパラダイムシフトの契機となった冷戦終結以降、世界は新たな世界秩序を模索し続けている。冷戦時代の東西での対立が、南北の対立へと移り、その上に宗教間や世代間の闘争が各地での紛争や暴動の要因として混沌とした世界情勢を形成している。その中で、IT革命が促進させた情報の流動化は、資本、そして人材の流動化と相俟って、グローバル化という大きな潮流を加速させている。

1) 世界の中の日本

日本としても、すべての国を取り巻くグローバル化の流れから逃れることはできない。実際、日本はエネルギーを筆頭に資源小国であり、それゆえ世界との交流を通じて発展してきた。よって、日本は他国と比べてグローバル化から受ける影響はより大きいとも言える。

終戦からこれまで、日本は軍事的に米国に守られ、国民としては政府に守られ、社会全体が保護された中で成長してきた。その保護された環境の中で、日本は国をあげて先進国入りを目指し、80年代には Japan as No. 1 と言われるほどの経済成長を遂げている。この事で人々の生活は物質的に豊かになり、マレーシアのマハティール元首相の Look East 宣言に体现されるようにアジア諸国の経済発展の模範となった。しかし、エコノミック・アニマルとも揶揄された日本のこの躍進は、その成功が余りにも大きすぎたため、結果としてバブル経済という慢心を生み、社会を硬直化させ、日本を取り巻く環境の変化への対応を遅らせた。

2) 変われぬ日本

豊かになった社会が安定を求めて保守的になるのは世の常ではあるが、それが行き過ぎると社会全体が内向的で閉鎖的になり、変化を拒む大きな要因となる。官僚主導の護送船団方式など、日本の経済発展を支えた制度の多くは、時が経つに連れて現状のニーズと合わなくなり、制度自体が目的化した。その結果、既得権益の温床となり、変化を拒む硬直化した社会構造を作り上げた。

家庭の中においても、父親は会社の仕事を優先し、家事や子育てなど家庭のことは妻が取り仕切る構図が一般的であり、一億総中流社会という言葉に表れているように、社会自体も画一的であった。また、国や社会だけでなく、日本人の人生そのものにも画一的なルールが敷かれ、その上を進むことが良いとされた。例えば、大学卒業に官僚となり、波風を立てずにキャリアを全うすれば、退官後は天下り先が用意され、身分や収入が保証されて

きた。その結果、官僚の課長クラスに代表されるように、現状を維持し、リスクを取らないことが報われる制度や風土が出来上がってしまった。

3) 何もしないことの危険性

これまでは、日本を取り巻く変化は外圧という分かりやすい脅威として日本人の前に現れ、その背中を押し、変革の機運を高めてきた。しかし、現在の変化は黒船のような目の脅威ではなく、少しずつではあるが、確実に変わっていく大きな流れの中の変化である。

よって、変化に気づかず、対応が遅れると、浸かっていたぬるま湯が冷水に変わったことに気づかず風邪をひく、もしくは、熱湯に変わったのを気づかずに湯であがった蛙のようになってしまう危険性をはらんでいる。

しかし、現在の日本にはまさに中途半端な危機意識しかなく、今後必要となる痛みを伴う改革を断行できるかは不安である。実際、一度破綻した方が改革は進む。しかし、それには多くの犠牲と痛みを伴うことから、痛みを最小限に食い止めるために早く行動を起こす必要がある。

仮に、何もせずにこのまま課題を放置した場合、幾つかのワーストケースシナリオが考えられる。例えば、社会面では人口が減少し続け、教育（学校・家庭）が相対的に低下することで、格差が拡大し、固定化する危険性がある。もう一つの大きな課題は、IT革命でグローバルにリアルタイムでコミュニケーションの取れる時代になったと同時に、人間味のある face to face のコミュニケーションが欠けてきて、日本の持つ良い社会的文化が失われることである。また、国家の発展や豊かさも相対的なものであり、中国やインドなどの新興諸国が国を挙げて努力し、国際競争力を高めている間に日本が安穩としていると、すぐに追いつかれ、そして追い越されてしまう。そして、日本の競争力が低下する中で、国家財政が破綻し、経済力が低下することで、台頭した中国やインドの影で日本の国際的プレゼンスが更に薄れるシナリオも大いにあり得る。

2. 変化の兆し

それでは、日本は全く変わっていないのかと言えば、徐々にではあるが少しずつ変わりつつある。

1) 経済面

例えば、生活面では日本が物質的に豊かになったことと、IT革命で様々な情報を取得して比較しやすくなったことから、売り手から買い手（supply side から demand side）にパ

ワーがシフトしている。この事は、中間業者の役割が販売代理から、購買代理にシフトしていることで顕著に現れている。また、産業レベルにおいても、規制緩和が進む中で、バリューチェーン自体が個々の産業の中で完結する縦型から、複数の産業をまたがる横型にシフトするという構造改革が進んでいる。

2) 政治面（小泉改革）

また政治面では、鬱積した国民の不満と不安を背景に誕生した小泉政権は、悪化する現状からの打破を求める国民の支持を得て、既得権益という壁を打ち壊して抵抗勢力と戦い、改革を断行したことで日本の転換を先導してきた。

しかし、バブルの後遺症を拭い、地道な努力を続けた多くの企業の業績が回復する中で、人々の痛みを伴うような改革への意欲は減退しつつある。また、景気の回復が勝者と敗者という格差を生み、改革がもたらす成果に対して人々に疑念を抱かせている。この様な、大きな変化の際にはかならずある世論の起伏に乗じて、既得権益を失いたくない抵抗勢力が盛り返している。

3) 岐路に立つ日本

現在、日本は岐路に立たされている。国内では、痛みを承知で日本の抱える課題を直視し、未来に向けた改革を継続していくのか。それとも、現実から逃避し、現状維持という楽な道を選んで緩やかな衰退を選ぶのか。更に、国際面でも北朝鮮問題や日中、日韓問題、そして遅れている FTA など政治と経済の両面において様々な課題を抱えている日本は、自国の外交戦略を自らきちんと考え、国家として自立しなくてはならない局面を迎えている。よって、日本が自ら衰退の道を選ぶのでなければ、更なる改革を推進すると共に、直面している多くの課題を克服すべく活力を取り戻す努力をしなくてはならない。

このように、日本は今後進むべき方向性を国全体で考え、議論し、そして共有しなくてはならない時期に来ている。その議論の中で、日本が活力を取り戻すために、いかに日本のイノベーション力を促進させるかはもっとも重要なテーマの一つである。

II. 何故いまイノベーションなのか ～持続的成長のエンジン～

1. イノベーションの役割

それでは、なぜイノベーションが重要なのか。

市場経済の中でその作用を考察すると、イノベーションとは経済の新陳代謝の役割を果たし、新たな成長の機会を提供することで市場を活性化させるエンジンである。

中谷巖氏（UJF 総合研究所理事長・多摩大学学長）は本委員会の講演で、イノベーションを”生産性を上昇させるあらゆる行為”と定義しており、日本の人口減少を補えるほど生産性を飛躍的に高めていくには、改善でなく、イノベーションが必要であると説いている。経済成長の主要3要因は労働力、資本ストック、そしてイノベーション（技術革新）であり、そのうち労働力と資本ストックは今後増えるどころか減少傾向にあることから、日本としては残る成長要因のイノベーションに期待するしかない。

よって、次は日本がイノベティブになるには何が不足しているのかを考えるため、イノベーションのプロセスや資質を検証したい。

2. イノベーションの本質

イノベーションという概念は、100年近く前にシュンペーターが「経済発展の理論」という著書で初めてまとめており、そのプロセスを”新結合”と表現し、創造的破壊と称した経済の新陳代謝の原動力であると説明している。その後も”変革”、”革新”、”改革”、”創造”、などイノベーションは多くの用語によって表されてきた。しかし、様々な事例を見ると、イノベーションには、時代にそぐわない古くなった枠組みを取り壊し、新たな要素を交え、ニーズに応える新しい価値を創造する、という共通のプロセスが垣間見える。また、イノベーションは秩序（規律）とカオス（混沌）の狭間で生まれるが、具体的なソリューションとなるには方向性を示す何らかの力が加わり、共鳴することが必要である。よって、イノベーションが生まれる要件としては、現状に対する危機感と課題に挑戦する意欲や志と共に、明確な目的・目標が必要である。

最近のイノベーションに関する研究では、ハーバード大学のクリステンセン教授が指摘する”イノベーションのジレンマ”が有名である。それは企業が自社製品の改善を積み重ねて完成度を高めるほど、それが結果的にコスト構造を高め、”破壊的要素”を持つ新しい技術・モデルの参入に抵抗する力を弱める事象をさす。尚、この現象は企業に限定されず、現在の日本でも過去の成功が社会を硬直化させ、新たなイノベーションを阻害している。

3. イノベーションに必要な資質

次にイノベーションを推し進めるのに必要な資質について考えたい。これまでのイノベーションは概して、新技術や新製品として一つの企業の中で生まれ育った。しかし、今後はOpen, Multi-disciplinary, Collaborative, Global、そしてCommunicationという5つの要素が重要になる。

これらの5つの要素をつなげることで、過去のしがらみに束縛されない開かれた場で、世界中から多様な要素が交わり、共鳴することで、新たな価値が生まれる。

① *Open*¹

様々な要素を取り込むには、開かれた組織でないといけない。例えば、一つの案件に対して、各方面から多様なアイデアを募るには、案件の詳細、進捗状況、直面している課題などを開示し、幅広く共有する必要がある。

② *Multi-disciplinary*²

一つの組織の中でも多彩な価値観を許容することで新しい発想が生まれる。また、一つの組織や業界の中よりも、複数の組織や業界の垣根を跨って生まれることが多い。

③ *Collaborate*

自動車や家電製品などでもITが広く生活に溶け込んでいるが、今後の製品開発ではビジネス系とエンジニア系の双方を人材が協力して組む学際的アプローチが有効となる。

④ *Global*

ますます加速するグローバル化の流れにより、経営者は常に視点を世界に向けていないと、新たな危機を感じ取るのと同時に、チャンスを捉えることができない。

⑤ *Communication*

多様な要素がグローバルに連携するためには、コミュニケーション能力を磨く必要がある。それは、単に語学ができることではなく、相手の考えを理解し、且つ自分の考えを相手に伝える人間的コミュニケーション能力である。

これらの5つの要素があって生まれたイノベーションの事例として、Linuxなど open source software への流れなどが分かりやすい。³

1 米国Medtronic社では、案件毎の進捗状況を社内で共有できる train schedule というシステムを持つ。

2 ソニーでは一度退社した社員を、新たな価値観や考えを身に付けたと考え、社内の多様化を推進するために再雇用している。又、米国3M社では社内の部局が互いに交わるようにする仕組みがある。

3 IBMは独自開発のソフトでなく無数の人々の連携によって進化しているLinuxを採用することで、外の世界と競争するのではなく、協業するのだという意識を社内に植えつけた。

Ⅲ. 日本とイノベーション

次に、これまでに述べてきたイノベーションのプロセスや資質をもとに、日本人とイノベーションの関係について検証したい。

1. イノベーションと日本の資質

1) 歴史と伝統

日本は、内外の環境の変化に対応すべく、古くから新しい思想や知識を取り入れて発展してきた。古来では、遣唐使を通じて大陸の文化を吸収し、幕末の日本においては近代国家に変わるために欧米より技術から法制度まで様々な要素を積極的に取込んで。また、室町時代に「能」の稽古時として完成された”守・破・離”⁴の思想は、その後、茶道や武道など、日本の伝統文化の中で引き継がれてきたが、その精神はまさにイノベーションの本質を捉えている。

2) 実績と評価

中谷巖氏は、日本の発展は稀に見る社会的安定性と共に、「日本化プロセス」と呼ぶ、時代の変化に伴うニーズの変遷に合わせて、外から優れたコンセプトを柔軟に吸収、同化し、オリジナルなものを上回るものに仕立て上げて逆輸出するプロセスに支えられてきたと説いている。その際、和魂洋才という言葉で表されているように、日本文化の根幹にある価値観を失われずに保持している事も、このプロセスの大きな特徴である。

アジア諸国が模範とした日本の近代化も、この「日本化プロセス」に支えられたが、最近の事例としては、複数の分野にまたがる技術や知恵をすり合わせて開発したハイブリッドエンジンやソーラーパネルなどは、課題先進国である日本が世界が直面している環境問題に対して提示したイノベティブなソリューションである。このように、日本のイノベーションは世界的に認められ、高く評価されている。

3) 資質

更に、日本人の持つ資質に目を向けると、謙虚であり、人の話を良く聞き、観察眼に優れているという資質は、ハーバード大学のクリステンセン教授が指摘するようにイノベーションに適している。また、国としては日本は現在でも R&D 予算や特許数は世界 1～2 位で

4 “守”とは先生の教えを忠実に学び、基礎をつくること、“破”は先生の教えから発展し、独自の試み・発展をすること、そして”離”はこれまでの教えから離れ、新たな高みを構築することを意味する。

あり、イノベーションの基となる種を保有している。

(米国との対比)

GoldenAge と呼ばれた 60~70 年代に豊かになった米国産業は、80 年代には日本企業の攻勢を受けて衰退した。しかし、その後は、起業家が VC などの資金提供を受けて、IT やナレッジ型産業で起業し、新たな経済成長を牽引した。そして、中国などの台頭を受けて、官民が参加する競争力委員会のもとで、米国のイノベーション力の回復を目指して”*Innovate America*” という報告書を発表している。

これに対して、日本はバブル後も米国のような新陳代謝が起こらなかったために、企業の体質は変わらず、今度は日本企業が新たに台頭した中国企業の攻勢を受けている。ただ、日本の独自技術の多くは一人の天才でなく、目的を共有したチームの努力と独創性から生まれている。アメリカはチームよりも個人だが、建国からの歴史も個々人の開拓者精神が根幹にあり発展しており、日本とは異なることからすべて同列には比較はできない。

このように、日本人とイノベーションの関係を振り返ると、歴史、文化、そして日本人の資質から考えて、決してイノベーションが不得手でないことが分かる。

よって、日本人がイノベーションが得意でないというよりも、資質はありながらも何かが日本のイノベーションを阻害していると考えられ、次章でそれについて検証したい。

2. 日本のイノベーションを阻害する要因

それでは、いったい何が日本（日本社会、日本人）のイノベーションを阻害しているのだろうか。

1) 成功体験で硬直化した社会構造

最初に述べたように、豊かになった社会の価値観としては安定を求め、どうしても保守的になってしまう。日本もこれ迄は改革の痛みよりも現状維持が心地よく、過去の成功体験の上で胡座をかいてきた。その結果、官庁や大企業の間管理職を中心に既得権益を守ることが使命となってしまっている粘土層ができあがり、環境の変化に対応した変革を妨げてきた。

2) 均質な社会がもたらした閉鎖性

また、日本は古来より厳しい自然の中で安定した生活を求めて、集団で協力し、農耕民族として共生してきた。その村落共同体的な意識は、時には新しい物を排除する閉鎖性を内在してきた。更に、成功して儲けることを善しとしない社会風土など、日本社会のルールは世界のルールと一致せず、社会の活力が失われている。

このように、硬直化し、閉鎖的で均質的な日本社会の風土が、イノベーションに必要なオープン性、多様性、連携、グローバル化などの資質を阻害しているのが現状である。よって、次の章では、このような阻害要因を撤廃し、日本人の持つ資質を活かしてイノベーションを促進させるには具体的にどうすれば良いのか、検証したい。

IV. 日本のイノベーション力を促進させる社会づくり

日本社会のイノベーションを促進させ、活力を取り戻すには、変化を妨げる柵を断ち切り、これまで封じられてきた日本人のイノベーション力を解放することが必要である。

1. スポーツの事例から学ぶ

そこで、まずはスポーツという身近な事例を通じて、日本の取るべき戦略を検証したい。日本では数多くのスポーツが楽しまれているが、その中でも日本の伝統的国技である相撲の人気復活は注目に値する。戦後は絶大な人気を誇った相撲も、近年では若貴ブーム以降は人気に陰りが出てきていた。しかし、現在ではハングリー精神旺盛な多くの外国人力士の活躍により、相撲界も刺激され活性化された。その結果、現在では年間6場所も開催されるまでになった。また、海外巡業も毎回大盛況であり、柔道と並び、もっとも日本的なスポーツと言える相撲も世界で評価され、国内外で人気を盛り返している。

(プロ野球)

野球は戦後から国民的スポーツとして君臨していたが、近年では他のスポーツや娯楽の台頭で、人気が低迷していた。しかし、オーナー会議に代表されるような閉鎖的な風土が改革を拒み続け、人気のバロメーターでもあった巨人戦の視聴率も低下する一方であった。

しかし、昨年に入って楽天やソフトバンクの新規参入によりプロ野球が再び世間の注目を浴び、セ・パの交流試合など新たな取り組みの実現などでにわかには活気を帯びてきた。

そして、今年に入ってWBC（ワールド・ベースボール・クラシック）では日本全土が日本代表チームを応援し、その優勝を祝った。

日本の野球のレベルを世界一までに押し上げたのは、外国人選手や指導者から受けた刺激に負う所が大きい。最初は助っ人として呼んだ多くの外国人選手を通じて、日本人選手は本場米国の野球のレベルの高さを体感でき、それが実を結び、今では野茂、松井、そしてイチローという選手がメジャーリーグで活躍している。子供達のヒーローである彼らの活躍は、若年層の野球人気を再燃させ、次世代の育成につながっている。

(サッカー)

今年6月にワールドカップが開催されるサッカーにおいても、銅メダルに輝いたメキシコ・オリンピック以降、日本は世界の絵舞台から長らく遠ざかっていた。しかし、Jリーグが設立され、プロ化で競争原理を導入し、“百年構想”というビジョンを掲げたことなどが、近年の目覚ましい進展を可能にした。

更に、プロ野球と同様に、外国人選手や指導者が刺激となり、日本サッカーのレベルはワールドカップに出場できるまで上がり、現在では中田、中村、高原以外にも多くの日本人選手が主要国のリーグで活躍している。特に近年ではユース大会を通じて若い世代が早い段階で世界のレベルを体感し、場合によってはJリーグのチームに入らず直接海外チームと契約するケースが出てくるほど実力が向上している。

その結果、1998年のフランス大会で日本は念願のワールドカップ出場を果たし、2002年には日韓で大会を共催するまでになった。そして日本で開催されたワールドカップは、カメルーンと中津江村の村民の交流に代表されるように、サッカー選手同士だけでなく、サポーターを含めた幅広い交流の機会となり、日本人の意識の国際化に一役買っている。

2. 国民の意識改革

これらスポーツ界の成功から分かるように、日本社会としても活力を取り戻すには、イノベーションを妨げる過去の柵を断ち切り、幅広い交流を通じて新しい息吹を吹き込むことが重要である。その為には、日本のスポーツ選手が世界と接して意識が変わり、活性化したように、日本もまずは当事者である国民の自立を促し、意識を改革する必要がある。規制や業界の慣行などで保護されてきた地方自治体や企業と同様に、日本国民も保護されてきたが、今後は「自分で何とかしなければならない」という強い当事者意識をもとに、新しいことにチャレンジし、自らの将来を切り拓く覚悟と自立の精神が求められる。

それでは、どの様にすれば人の意識は変わるのか。人間は長い間、ひとつの環境の中になると、その環境に合わせる形で思考や行動が変わってくる。そして、環境を変えるには、ビジョンを示し、実現に向けて制度や仕組みを作り、それらが活かされる風土を醸成することが求められる。よって、イノベティブな社会を確立し、日本の活力を取り戻すには、日本社会の進むべき方向を示し、それに向けて社会の制度や風土を変える事が重要である。

3. 具体的な3つの施策

そこで、魅力ある日本の再生に向けて、日本人の意識を変え、日本のイノベーション力を復活させるための施策を3つ提言したい。

一つは、開かれた社会をつくることである。イノベーションを阻害する均質的で閉鎖的な社会風土を変えて、新しいものを取り込める開かれた社会にすることがまず必要である。その上で、新しいことに挑戦する風土を奨励し、平等に機会を与えることが重要となる。

二つ目は、多様性のある社会をつくることである。それには、多様異性多様な人材を積極的に取込み、幅広い選択を許容する社会でなくてはならない。そして、交流するには、まず自分の意見・考えを持ち、それを伝える能力が必要であり、それを育てる総合的な教育制度を構築する必要がある。

三つ目は、夢のある社会をつくることである。イノベーションに必要な目標を示すべく、日本の良さや強みを活かし、夢と希望が持てる将来ビジョンを作成し、共有することが今求められている。

次の章では、それぞれの施策について具体事例や手法を挙げながら検証したい。

戦略 其の1 “開かれた社会をつくる”

1. 垣根を取り払う

1) 社会を“解放”し、そして“開放”する

社会を柵から解き放つには、既得権益にしがみ付き、変化を拒む抵抗勢力を撤廃する必要がある。その為には、例えばこれまでの日本組織の評価制度は往々にして年功だけの”年々”序列であったのを、今後は成果主義の要素をしっかりと取込んだ、”年功”序列へとシフトすべきである。また、人の移動を妨げる後払い的な雇用形態をやめて、前払いの退職金制度や確定拠出型年金(401k)のように、ポータビリティの高い制度を導入し、人材の流動化を阻害しないことが必要である。更に、組織を解放する意味では、既存事業を超えるような新規事業の開発を目指す場合は、組織的にだけでなく地理的にも本社と独立した特命部局を設立し、過去の成功体験に根ざした本体側の常識や価値観に新しい組織が束縛されない環境を整えることが重要となる。

社会を開くためには、例えば新規参入のハードルを高くする事前規制でなく、事後規制に転換すべきである。しかし、この場合は企業の高い倫理感(CSR)が前提となる。いくらイノベティブな試みでも、社会のルールや公正を重んじる高い倫理観を兼ね備えていないと、先般のライブドア事件のように不祥事につながる。

また、内向きな組織に所属する人材も、出向や留学など外部との交流で異なる風土や文化

に触れることで、変化しないことの危険性に気づく。企業や官庁であれば、複数の職場を経験できる人事ローテーションや、他社、他業種との人事交流も有効である。これが結果的には天下りシステムの是正につながる。

2) 皆で担う“公”（小さな政府）

また、これまで中央政府が主体となって担ってきた「公」も、今後は政府の役割を小さくし、企業、地域社会、そしてNPOなど日本社会のステイクホルダーがより多くの役割を担うべきである。その良い事例が”ソーシャル・イノベーション”である。それは、社会が直面している課題を、組織形態（企業、NPOなど）を問わず、ビジネスの手法を使って”持続可能”な仕組で解決することである。⁵

更に、現場の強さは日本の競争力の一因であり、変化する世の中の実態やニーズを把握するには現場の人員を最大限活かす必要がある。販売の現場などでは、正社員でなく派遣やパート人員が増えており、権限を委譲することでその潜在能力を引き出し、組織を活性化できる。しかし、その前提として、オープンで、意見が言いやすい風通しの良い組織風土が必要である。

2. 挑戦を奨励する風土

1) 挑戦を評価する

組織の所属員がイノベティブでないのは、多くの場合個人に問題があるのではなく、組織のプロセスや方針がイノベーションを阻害している。良いアイデアがあっても、組織の価値観や基準に合わないと承認プロセスで弾かれてしまう。よって、イノベティブな発想を多く出すには、確立された本業とは異なる価値観や基準を持つプロセスが必要となる。ここで重要なのは、評価基準を単に甘くするのではなく、既存事業とは異なる指標や基準を設けることである。挑戦を評価する制度がきちんとあれば、新しい取組みに勇気をもってチャレンジすることを社内ベンチャー制度などを通じて奨励することが有効である。

⁵ 一橋大学大学院の谷本寛治教授が提唱するように、ソーシャル・イノベーションを担うのが企業やNPOが進化した形のソーシャル・エンタープライズであり、その支援は既存の制度の門戸を少しだけ広げることで可能となる。社会的企業の多くは、支援制度や団体が多く存在する中小企業と同じ事業規模であるため、縦割りの制度や意識を改め、社会のニーズを中心に考えればその制度の対象をNPOにも開くことで、支援できる。また、社会的課題は、必ずしも新しい技術力を使わずに、新しい仕組などを通じてソリューションを示唆することが可能である。

2) 意欲を高める

更に、制度や仕組などインフラを用意するだけでなく、人々が躊躇せずに活用できる風土を醸成する必要がある。例えば、小さくてもいいので成功事例を見つけ、表彰や報奨制度などを通じて誉めることが前向きな風土を醸成する。⁶ 人事評価も減点主義でなく、加点主義とし、高い目標を掲げることを奨励すると有効である。

物が不足していた時代はハングリー精神が旺盛であったが、物質的に豊かな現代では精神的な満足など従来とは異なるモチベーションが必要となる。例えば、夢や遣り甲斐のある目標を与えることが、能力や意欲を引き出す。また、目標となるヒーローや、励みになる成功事例を示すことも有効である。

3) 再挑戦できる

但し、単に新しい取組みを承認するだけでは失敗する可能性が高く、必要なスキルを身に付ける研修やメンター制度などで相談を受けられる支援体制も重要である。そして、自主性を重んじ、資格やスキルの習得など自己啓発を後押しする制度は、幹部候補だけでなく、組織の全体の底上げに繋がる。

また、仮に失敗した場合でも、セーフティーネットがあることが、挑戦を後押しする。様々な形のハンディーキャップを持った社会的弱者に対して思いやりを持って十分な支援を行うのは当然として、チャレンジした事がマイナスにならないよう、再挑戦できる仕組、そして風土を築く必要がある。例えば、失敗した経験から学び取ったことを活用できるよう、新たなスキルの習得を積極的に支援すると共に、再度機会を与えることが重要である。

3. 機会が平等にある

新しいことに挑戦する意欲を高めるだけでなく、同時に挑戦できる機会を与える必要がある。女性・若手・非正社員・外国人など能力のある幅広い人材を差別せずに抜擢し、権限を委譲して登用することは組織が変わる契機になる。それには、リーダー直轄のプロジェクトを公募制としたり、フリーエージェント制度の導入など様々な施策が考えられる。更に、今後格差が拡大していくなか、社会的弱者を支援し、平等に機会を与えることは格差の固定化を防ぐ方法の一つであり、今後ますます重要となる。

戦略 其の2 “多様性のある社会をつくる”

次に、二つ目の施策として、均質的な日本社会に新たな息吹を吹き込むために、幅広い交

⁶ バンダイナムコが社員の3人目の子供に祝い金を100万円支払うのは、出産を奨励する明確なメッセージである。

流を通じて異なる要素を積極的に取込むことを提案したい。尚、この章では、日本が直面する少子化と高齢化の課題への具体的な対応を検証することで、その可能性を探りたい。

1. 多様な人材と選択 (少子化社会に挑戦)

1) 多様な選択を許容する

少子化という課題に対しては、イノベーションを通じて労働人口を増やすと共に、一人当りの生産性を高めることが考えられる。日本の出生率を上げるには、子供を出産し、育て易い環境を作ることが必要である。育児環境を整備することは、出生率を向上させるだけでなく、女性の労働市場への参画を促し、且つ日本女性の能力を活用するという双方の面からも日本の生産性向上に大きく貢献できる。

また女性だけでなく、父親も育児に協力できるようにするには、育児休職制度の幅を広げるだけにとどまらず、実際に制度を活用し易いように周りの人々の意識改革を進めることが必要である。更に、復帰後の配属や昇進において休職によるデメリットを無くすと共に、介護も含め、家族の事情に合わせて就労の形態を選べるように選択肢を増やすことが重要になる。父親の育児への参画や就労の選択肢の拡大は、多様化する価値観の中でワーク・ライフバランスをうまく保つのに役立つ。実際、女性を活かせる環境は男性にとっても働きやすく、組織全体の生産性の向上にもつながる。

2) 多様な人材を取り込む

また、人材の流動化も活性化には欠かせない。その一貫として、中途採用の受入れは個人にとってキャリアパスに柔軟性を与え、企業にとっては異なる視点や価値観を取り入れることができる機会である。同じように、有能な外国人を受入れる効果は、生産性の向上だけでなく、多様な価値観を社会の中に取り込み、遅れている日本の内なる国際化の推進に役立つ。但し、受入れるにあたっては、欧米先進国の事例を参考にしながら、日本社会の中で孤立しないようにする支援策など、受入れ体制などを事前にきちんと検討し、整備していく必要がある。

更に、障害者を隔離せずに社会の中に取り込むことも重要である。その際、得意な分野を伸ばし、活用する意識が必要となる。企業にとっても単に社会貢献活動の一環として捉えるのではなく、ユニバーサルデザインなど活動を通じて本業で役立つ経験や視点を得られる。また、高齢者の活用については、定年を迎える団塊の世代を中心に、既に定年延長やシルバー青年海外協力隊など、その経験やノウハウを若い世代との交流や連携を通じて活かし、次世代に引き継ぐ制度や施策は企業を中心に始まっているが、本格的な取り組みはまだこれからである。

2. もの作り大国 (高齢化社会に挑戦)

高齢化の流れは、日本だけの現象ではなく、急激に成長して活力に満ちている中国でさえも、2025年には高齢化社会に転じると言われており、高齢化は多くの国が今後取り組まなくてはならない課題である。

1) もの作りが支える日本の発展

その課題の解決において日本の強みである”もの作り”の伝統が生きてくる。日本のもの作りの文化(知識、技、経験)と技術者が、”日本化プロセス”を通じて生まれたアイデアの具現化を可能にし、日本の発展を下支えしてきた。最近の事例としては、自動車のハイブリッドエンジンなど、複数の分野での技術、経験、そしてノウハウが“すり合わせ”によって一体となった日本の環境技術は、新しいソリューションとして世界に取り入れられている。

同じように日本のロボット技術も、業務の効率化という観点から製造の現場では早くから活用されているが、高齢化という課題に対して、減少する労働力の補完や介護の補助などひとつのソリューションを提供することができる。

また、日本のロボット分野は、イノベーションに必要な資質の多くを持っており、更なる進展を期待させる。

(ロボットの可能性)

ロボットの分野は、産学官がうまく連携する形で伸びている分野であり、筑波大学と秋葉原を結ぶ筑波エクスプレス沿線を中心に地域クラスターができつつある。また、世界中から集まった学生の混成チームが、限られた材料とルールに基づいてロボットの設計と製作を競い合う国際的なロボット大会(ロボコン)の第1回大会は1990年に日本で開催されており、昨年は愛知万博で開催されている。そして、ロボット技術における日本の実力の高さは、昨年開催された万博で日本のロボットによるアトラクションが各国のメディアから注目され、世界で高い評価を受けたことから分かる。

この様に、ロボット技術には、日本の強みである技術力と共に、未来性、国際性、次世代、交流、など、イノベーションに重要な多くの要素が含まれる。更に、日本のロボットは、その性能や能力と共に、背景にある理念が欧米のロボットと異なる点も国際的に評価されている。人間を補助する機械として開発されてきた欧米のロボットと対比した場合、日本のロボットは、古くは鉄腕アトム、最近では犬型ロボットのアイボのように、単なる機械ではなく、パートナー的な存在である。この様に、ハードだけでなく、背景にある日本独

自の理念や思想なども世界で注目されている。⁷

3. ソフトパワーでつくる人材のHub

1) ソフトパワー⁸

ロボット以外にも、日本の理念や思想が世界で評価されている。日本の食文化、アニメ、建築、医療、デザインなど多数あり、日本のソフトパワーの源泉となっている。

この他にも経済や文化の分野において、日本がアジアや欧米において評価された歴史がある。しかし、最近では評価された根源にある日本の良さが失われつつあると言われている。現在アジアでは日本のプレゼンスが低下しているが、昔は近代化の模範として尊敬され、武士道の“dignity, humbleness, ethics”という日本の思想などが高く評価された時代があった。よって、日本には技術力と共に、世界に誇れる理念があることを自覚し、それを守ることも重要である。

2) 人材のHub となり日本を広める

しかし、日本の良さは守るだけでなく、内外の人々に知ってもらい、理解を得て、支援者を増やす事が重要である。日本人は日本発のコンセプトや考えを持ちながら、それを世界標準（スタンダード化）にする能力が弱い。よって、コミュニケーション能力を磨き、日本の良さを、押し付けない形で、アピールする術を身に付ける必要がある。

日本の良さをアピールする手法の一つとして、ロボットやアニメなど日本が強い分野で、様々な資源を一つの地域に集め、内外にオープンにすることで地域クラスターを作る方法がある。そのことを通じて、世界中から有能な人材が自然と集まり交流する、いわゆる”人材のHub”を形成することができ、更なる日本の進展の土台を築くことができる。

しかし、インフラを整えるだけでは交流は促進されず、世界の人々と交流し、連携できる人材が必要である。鉄鋼や石油などの天然資源を多く持たない日本にとって、今後もっと

⁷ 2003年にパリ日本文化会館が「ひととロボット展—夢から現実へ」をパリで主催。ひととロボットをテーマに展覧会デモンストレーション、シンポジウム、映画上映会、公演（明和電機、金森穰NOISMダンス）、からくり人形デモンストレーション、日仏ロボット・コンテスト紹介等の事業を実施。

こうした多角的な事業展開によって、テクノロジーだけではなく、ひととロボットの関係という文化的側面に踏み込み、マスコミに多く取り上げられ、過去に会館に来たことのない人々が多数来館し、観客層を広げている。

⁸ ハーバード大学ジョセフ・ナイ教授が最初に提唱。「世界における日本の使命を考える委員会」の提言では、“魅了する力によって、自分の望む結果を引き出す力”として定義している。

も活かすことのできる資源は、これまでに蓄積してきた知恵や資本ではなく、人材である。よって、現在の日本の豊かさを維持していくには、日本がこれまでに蓄積してきたノウハウを次世代に継承し、21世紀の世界でグローバルに活躍できる人材を育成しなくてはならない。

4. 多様性を育てる

それでは、今後どのような資質を持った人材を育てる必要があるのだろうか。

1) 21世紀に求められる資質

企業同様、社会も成長の段階に応じて必要な人材のタイプが異なる。例えば、変革期には、フロンティア精神を持った人材が求められ、日本の幕末も改革を先導する人材を多数排出している。21世紀を担う次世代の日本人に求められる資質は、オープンマインド、チャレンジ精神、そしてグローバルで多元的な視点など、イノベーションに必要な資質と共通する資質が多い。しかし、その中でも自ら考える能力と、コミュニケーション能力は特に重要である。

a. 自分で考える能力

多様化する世界の中では、一人一人がまず自立していなくてはならない。その前提として、自らの考えをしっかりと持つ必要がある。その為には、教えられた答えをただ覚えるのではなく、自らの頭で考える能力を磨く必要がある。自らの頭で考え、自分の意見を持つことは、環境の変化に対応できる能力を育てると同時に、自らのキャリアについて考え、志を持ち、それを追求していくモチベーションを高めることに結びつく。

b. コミュニケーション能力

また、多くの人と交わり、自分の考えを伝え、様々な価値観を吸収し、連携するには高いコミュニケーション能力が肝要である。現場で何が起きているかを察知し、それを将来のトレンドに膨らませて伝えるにもコミュニケーション力が重要となる。最近では携帯電話やメールなど、ITを通じて連絡は取りやすくなっている反面、その事がかえって人と人の直接的なアナログな触れ合いを希薄しており、結果として社会の中でうまく人と接することができな子供が増えている。それでは、世界どころか、国内でさえもコミュニケーションが取れない日本人が増えてしまう。

(日本の教育の現状と課題)

日本の教育制度は現在の日本社会の縮図である。たしかに日本の高度成長を支えたのが、均一で水準の高い労働力を提供してきた日本の教育制度であるのは事実である。しかし、

日本の社会と同様に、日本の教育制度は日本を取り巻く変化に対応できておらず、現状にそぐわない古い制度や意識が残っており、多くの課題を抱えている。例えば、多様化する社会では、自分の意見を持ち、一芸に秀でることが重要になる。よって、これまでの様に平均点の底上げすることが重要視されてきた日本の教育制度では、独自の意見を持つ個性がある人材を輩出することができない。

また、日本の教育制度の中で最も大きな問題の一つは、学校の先生自体が環境の変化に伴う教育のニーズに対応できず、公立を中心に教育レベルの低下が懸念されている。

その一つの要因は、先生の多くは、大学を卒業してそのまま先生になっており、実社会で働いた経験が乏しく、そのことが生徒たちに実社会について教える際に大きなハンディキャップとなっている。

次に、文部科学省の許認可が必要な学校制度自体も昔とほとんど変わらず画一的であり、多様化する社会のニーズに対応できていない。

そして、家庭においては、“お受験”現象に見られるように、一部の家庭では子供の教育に非常に熱心に取り組んでいる。しかし、その反面、親（特に父親）の教育への意識が希薄な家庭も増えており、集団生活の基本を家庭の中で教わずに進学する児童が増加している。このように、親の教育に対する意識の二極化によって、学校に入学する前から、格差が生じている。

3) これからの日本の教育

それでは、次世代に日本人が21世紀に必要な資質を習得するには日本の教育制度をどの様に改革していくべきなのか。

a. 教育方針

これ迄のように結果の平等を求めて単に平均点を高くすることを目指す教育制度でなく、個々人の違いを認め、尊重し、個性や得意な分野を伸ばすような教育方法が必要となる。そこでは、自らの考えをしっかりと持っている自立した人材を輩出するには、単に問題の答えを覚えさせるのではなく、まず生徒に答えを考えさせる事が重要である。実社会では状況に応じて答えが異なるように、状況を判断し、考え、自ら決断する能力と、人とうまく接することができるコミュニケーション能力を養う必要がある。

また、今後も変化し続ける実社会で通用する人材を育成するには、早い段階から社会との接点を作り、関心を持たせることで、世の中の出来事に対して当事者意識を持たせること

が必要である。更に、社会との接点を通じて、多様な価値観に触れ、そして社会のニーズを知ることは、自らの人生を考える際の重要な材料となる。

b. 企業と教育

しかし、それにはこれまでのように学校と先生だけで対応するのは困難であり、次世代の教育は、学校、家庭、企業そして地域社会などが互いに連携し、協力する総合的なものでなければならない。例えば、教員の視野を広げるには、教員になる前に数年間の社会経験の義務付けなどが考えられるが、既に教職についている教師には、企業へのインターンシップなどを通じて実社会のニーズに直接触れることができる。また、子供たちに実社会を学んでもらう方法としては、小学生に始まり、幅広い年代に対しての企業へのインターン制度（企業訪問・研修など）などが考えられる。更に、学校の中の意識改革には、民間人の登用が有効であり、特に社会経験を十分に積み、人をまとめ、育成してきた経験がある団塊の世代を教師として学校に迎え入れることも効果的と思われる。

このように、日本の教育の変革には、学校や先生だけでなく、多くの卒業生を採用する企業にも改善・努力が求められる。

c. 家庭と教育

次に、家庭での教育の課題を克服するには、何よりも親の意識を改革する必要がある。そして、日本の場合は特に、これまで多くの場合不在であった父親の意識改革による教育への参画が重要である。仕事を通じて社会との接点を持つ父親が育児や教育に参画することで、子供たちに対して早い段階から家庭の外の世界を意識させることができ、併せ家族とのコミュニケーションや社会とのコミュニケーションにつながる。

しかし、父親の参画には企業側の協力も不可欠である。前述のように、男性が仕事と家庭の間でうまくバランスを取ることを後押しする制度と奨励する風土なくしては、意識改革は進展しない。

戦略 其の3 “夢のある社会”

1. ビジョンある日本を（国家ビジョンの欠如）

戦後の日本は先進国に追いつくという明確な国家目標があったが、現在の日本には国民が共鳴できるような目標がない。

それでは、なぜビジョンが必要かといえば、明確な目標やビジョンを与えることは、人々

の将来に対する不安を和らげ、行動を起こし易くする。例えば、いま言われているような消費税の増税など、痛みを伴う改革を実行するには、改革の先にある将来像を示す必要がある。逆に言えば、日本人はきちんと説明し、納得すれば痛みを伴う改革の必要性も理解できるはずである。事実、日本人は、何をすべきかが明快で、それに共鳴すると、大きな力を発揮してきた。逆に、国家としてのビジョンの欠如は改革を遅らせるだけでなく、物質的には恵まれている若い世代が将来に対する夢や希望 (or 明確な方向性) を持つことを難しくしており、悩みや迷いの原因となっている。

また、そのビジョンは日本国民が夢や希望を持てるような、明るく魅力あるものであることが望ましい。論語にもあるように、⁹物事に接する際は知ることが大事であり、好きになることも大事だが、楽しみであれば更に良く、人々に積極的に行動して貰うにはやはり夢のあるビジョンを示す事が重要である。

現在遂行している改革を通じて、画一的で閉鎖的であった日本社会の中の垣根が徐々に取り払われつつある。しかし、前述の様に改革への意欲が減退している中で、日本の再生は次の段階を迎えている。そこで、今までのように抵抗勢力と闘うだけでなく、多様な人材が融合し、一体感を持って魅力的な国家を創造できるよう、日本国民が夢や希望を持てる日本の将来ビジョンをわかり易い形で示す必要がある。

2. 日本の良さと強みを活かす

これまでは、日本の危機や弱みについて触れてきたが、ここでは夢と希望のある日本の将来像を考えるにあたり、日本の良さや強みについて考えたい。

1) 日本の強みと良さの再発見

a. もの作りの文化

日本の発展は多くの要素に支えられてきたが、その中でもっとも大きいのが“もの作り”の文化と言えよう。資源小国として、素材を全て使いきり、多岐に渡る品々を作ってきた伝統は、現代にも続く国外から資源を調達して加工する、いわゆる加工貿易の礎を築いた。経済の大きな流れはサービス産業に向かっているが、世界の中で差別化するためにも、技術力や現場力など日本を支えてきたもの作りの文化を見直し、その更なる進展のために育成や強化を国として改めて検討すべきである。

9 【雍也第六20】 “子曰く、これを知る者は、これを好む者に如かず。これを好む者はこれを楽しむ者に如かず。”

b. ころ

もの作りに代表される“技”と、作成されたものの用途を方向付ける“心”が一体となる、いわゆる心技一体が日本では古くから理想とされてきた。最先端の技術が結集されている軍事力も、その使い次第でハードパワーやソフトパワーになるが、日本では柔道などの武術では、昔から“技”と“心”の習得が修練の双璧である。物質的に豊かになり、ITの進化などで生活が便利になればなるほど、“心”とのバランスが重要になってくる。よって、日本のこれまでの発展の根底にあった、他人を敬い、自然を愛でる文化など、日本のソフトパワーの源泉の一つでもある日本の“心”を再度見直す時期に来ている。

2) 次世代に引き継ぐ

a. 見習って欲しい

日本の発展を支えてきた“技”と“心”は、21世紀の世界の中で日本がプレゼンスを示すためにも次世代に引き継ぐ必要がある。その為には、学校教育と共に、若い世代と団塊の世代との世代間の交流が必要である。“最近の若者は～”というのは古来エジプト時代からの愚痴であり、“説く”のではなく、以前とは世の中を取り巻く環境が大きく変わっていることを認識し、理解を示した上で、自らの経験を“伝える”ことが重要である。

b. 二度と繰り返さない

次世代に伝えなくてはならないのは成功した経験だけでなく、次世代に二度と繰り返して欲しくない失敗の経験も重要である。その最たる例が戦争体験である。戦争を知らない世代が増える中、戦争での体験を顧みて、二度と戦争が起きないようにその悲惨さを次世代に伝えることは、戦争を体験している世代にしかできない重要な仕事である。

3) 世界に貢献する

a. 共に進化

世界で唯一の被爆国として、核兵器の恐ろしさや平和の尊さなど、戦争を通じて日本が学んだことを世界に伝える義務がある。同じように、環境問題など世界が抱える問題に対し、日本が自ら学んで得たノウハウを提供することで世界に対して貢献できる。日本もまた、移民問題など、他の国の経験から多くのことを学ぶことができる。世界の国々はそれぞれ発展段階が異なるが、互いに知恵を出し合い、学ぶことで、共に進化することができる。

b. 世界から信頼される国

資源小国であり、巨大な財政赤字や急速に減少する人口など多くの課題を抱えてはいるが、平和で、経済力もあり、豊かな自然風土に囲まれた日本は間違いなく世界の中で最も恵まれた国の一つである。よって、日本はその恵まれた立場を自覚し、課題先進国として学ん

だ知恵を国際貢献活動を通じて世界に提供することで、世界の国々の信頼を得て、世界中でのプレゼンスを高めて行くことができる。

3. 夢を共有

次に、日本の目指すべきビジョンの策定に向けて具体的にどのような事を話し合えばよいか、論点やキーワードをまとめた。

1) 目指すべき方向性

まず、日本としても進むべき方向性を考えるにあたって、物事の是非を判断するには日本の国としての哲学（軸）が必要となる。それは、例えば憲法九条に記載されている、平和の理念などである。その上で、これ迄に述べてきた点を考慮して日本の目指す方向を検討すると、次のような方向性が考えられる。

① “持続的成長”

若い世代が将来に対して希望を持つ事ができ、日本が現在の豊かな生活を維持していくには、イノベーションを原動力にした持続的成長を目指すべきである。

② “人材大国”

天然資源の少ない日本にとり、持続的成長の基盤は人材である。よって、世界から見ても魅力があり、各国から有能な人が惹きつけられる、人材の Hub の中心となるべきである。

③ “知的リーダーシップ”

その為には、日本は、日本の持つ良さや強みを十分に活かしながら、世界から信頼される”知的なリーダーシップ”を追求すべきである。

2) 配慮すべき点

しかし、過渡期の中で揺れ動く世論が、相反するような主張により感情的になり、短絡的でゼロサム的な方向に向かわないように注意しなくてはならない。その為には、多角的な議論を展開して上手くバランスを取りながら、コンセンサスを築いていく必要がある。

【異なる論点】

a. 平等と格差

競争には勝者と敗者があり、結果として格差も生まれる。また、格差があるため追い付こうと思うことがモチベーションとなり、活力が生まれる場合もある。例えば、現在の中国も国内の格差が人々の活力となっている。しかし、勝者が強者となって敗者を弱者として

虐げられないよう強者の横暴を牽制する制度と、敗者が再挑戦できるセーフティネットのような仕組みを作る必要がある。また、先天的な弱者などに対しては、希望格差社会を防ぐ意味でも平等に機会が与えられる仕組みが必要である。

b. 成長と豊かさ

また、豊かさを維持するには成長が必要であるが、成長のみを優先すると豊かさが失われる。よって、ここでもバランスが求められる。経済面での成長も重要ではあるが、それだけでなく、人々が各々の価値観の中で豊かと思える生活を選択し、実現できるよう、社会としての広がりも重要である。

c. 独自性と普遍性

歴史や文化に根付く日本の独自性(強み)と、世界の中で受入れられるために必要な普遍性を如何に共存させるかは、日本の長年の課題である。不易と流行を区別し、変えるべきものは変え、残すべき物は残すという選別は今後も必要となる。普遍性を考える際のひとつのキーワードは、”交流”と”理解”であり、必要なのは”コミュニケーション”である。

d. モノと心

一心不乱に物質的な豊かさを求めた日本は、今は気持ちの面で満たされることを求めるようになった。例えば、人々が求める物も、見える物から、感動やライフスタイルなど見えない物が重要視されるようになっている。しかし、成長のみを追求してきた既存の価値観や制度と相容れず、違和感を感じた人々が社会が弾き出され、心の病で苦しむ人が増えている。いわゆる団塊の世代の向上心の根底にあったハングリー精神は、物質的に豊かになった社会で維持することは難しく、明確な目標が持てない若い世代の中では、就学・就労の意欲を失い、そのことがニートや引き籠もりなどの社会問題の原因となっている。

e. 個と公

そして、これまでのように、政府が中心になるのではなく、企業、NPO、個人、政府など、日本社会全てのステイクホルダーが役割を担う大きな「公」を作る必要がある。その中で、人々は自己実現する自由が増えるが、その分、自己責任も求められ、自立と自律の双方を兼ね備える必要がある。

3) 魅力ある日本へのキーワード

日本の良さや強さを活かし、夢が持て、世界に誇れるような魅力的な社会をつくるという要件を満すキーワードとして、次の3つのキーワードが考えられる。

① “課題先進国”

日本は高齢化など、克服しなくてはならない多くの課題に直面している。しかし、他国よりも先に対応しなくてはならない課題先進国であるという事実を前向きに捉え(first mover advantage)、環境問題のように省エネや環境技術などのソリューションを開拓することでノウハウを蓄え、世界に対して提供することは、感謝し、評価されると共に日本の競争力を高めることに繋がる。

② “もの作りの技術力”

そして、日本が持つ現在の強みを更に伸ばすことも重要であり、世界にその品質や性能を認められている日本の”もの作り”や”技術力”は国をあげて強化していくべきである。

③ “ソフトパワー”

また、日本よりも世界で評価されている、日本人自身が気づいてない良さや強みを日本は多く持っている。日本食、アニメ、そしてデザインなどの分野で日本、そして日本人は高く評価されており、日本のソフトパワーに大きく寄与している。

上記の3つのキーワードが上手く相成って成果をあげている事例として、前述の自動車のハイブリッドエンジンやソーラーパネルなどがある。

4) リーダーの責務

組織の向かう方向性やビジョンを示すのはリーダーのもっとも大きな仕事のひとつである。よって、日本国民が共有できる目標の策定には、政府、企業、個人など多くのステイクホルダーを含めたコンセンサスづくりが必要であり、そのためには経済界も含め、各界のリーダーが先頭に立ってビジョン作りに参画することがいま求められている。

V. 残された課題への取組み (個別分野での具体的なアクション)

日本の活力の復活に向けて、日本のイノベーション力を促進させるための総合戦略を述べてきた。残された課題は、戦略の実現に向けて個別分野で具体的にどのようなアクションを取るべきかの検証である。よって、本委員会の活動を延長し、他の委員会と連携しながら、個別分野での具体的な施策を検証したい。(関連委員会を併記)

1. 更なる構造改革の推進

既に述べているように、日本は岐路に立っている。よって、本委員会としては景気が回復

して危機感が薄れたことで頓挫しないよう、政府のリーダーシップに期待しながら各方面での改革の更なる推進を後押ししたい。

また、製造業に限らず、農業や林業などの分野でも国際化に向けて競争力を強化する必要があり、構造改革を進める必要がある。よって、国による各種補償制度から自立できるよう、イノベーションを通じていかに産業を活性化させ、競争力を高められるかなどを地方自治体も含めて官民が協議し、共有することが求められる。そこで、国家としてのシンクタンクの役割を担うことも期待し、例えば（仮称）「イノベーション諮問会議」の設置を政府に提唱することを検討していきたい。また、企業によるイノベーションの事例を集めて紹介することで、イノベーションを促進させる仕組みや成果をわかり易く国民に示したい。

（関連委員会）

行政改革委員会、地方行財政改革委員会、構造改革進捗レビュー委員会、など

2. 多様化の促進

世界市場の中で競争している民間企業は、多様化する顧客のニーズに対応するだけでなく、内外の交流を奨励し、これまでになかった就労の選択肢を用意するなど、組織を活性化させるために人材の多様化に努めている。よって、企業による多様化を促進させる仕組みや制度の具体事例を集めて紹介していきたい。企業の取り組みに比べて、教育や医療を中心とした日本の社会制度の多くは、監督省庁の許認可制度を盾に変化を拒んでおり、サービスと人材の双方の面での多様化が遅れている。特に教育の分野での遅れは大きく、企業や地域社会などと連携することで、社会のニーズに添えていく必要がある。

よって、教育を中心に、社会の多様化や国際化に向けて企業やNPOができることを他の委員会と連携しながら探していきたい。

（関連委員会）

学校と企業・経営者の交流活動推進委員会、NPO・社会起業委員会、国際問題委員会、教育問題委員会、多様な人材の活用委員会、ITによる社会変革委員会、など

3. 魅力あるビジョンの提示（日本の魅力の発掘と提示）

イノベーション力という日本社会の活力の源であるエンジンが復活することでゆるやかな衰退は免れることができるであろう。しかし、目指すべき目的地が明確でないと、変わり行く世界地図のうえで停滞・迷走し、最悪の場合は衝突する危険性がある。よって、多様な人材が融合し、一体感を持って魅力的な国家を創造できるよう、日本の将来ビジョンをわかり易く国民に示す必要がある。その為には、政府だけでなく、企業、地方、そしてNPOなど様々なステイクホルダーを巻き込んだ意見交換を通じたコンセンサス作りが肝要である。よって、他の委員会と連携しながら、日本が今後進むべき方向を協議すると共に、日本人が共有できるような“夢”の発掘に取り組みたい。

(関連委員会)

人口一億人時代の日本委員会、地球環境・エネルギー委員会、格差を考える委員会、
新時代ものづくり基盤委員会、新規事業創造委員会、など

以 上

2005年度 日本のイノベーション戦略委員会 ヒアリング・事例検討一覧

(所属や肩書は当時)

○「創発型イノベーションのビジョンと戦略」

講師：シンクタンク・ソフィアバンク代表、多摩大学大学院教授 田坂 広志 氏

実施日時：2005年9月12日(月) 13:00～14:30

○「日本のイノベーション戦略」

講師：UJF 総合研究所理事長、多摩大学学長 中谷 巖 氏

実施日時：2005年10月14日(金) 10:00～11:30

○「日本のイノベーション」

講師：東京大学大学院情報学環教授 坂村 健 氏

実施日時：2005年11月17日(木) 9:30～11:00

○「長期ビジョンに見る日本の課題」

講師：内閣府大臣官房総務課長 西川 正郎 氏

実施日時：2005年12月19日(月) 9:30～11:00

○「現場から見た我が国の新しい“公”のあり方」

講師：経済産業省資源エネルギー庁 電力ガス事業部課長補佐 鈴木 英敬 氏

実施日時：2006年1月18日(水) 15:00～16:30

○「日本社会におけるソーシャルイノベーションの可能性」

講師：一橋大学大学院教授、NPO ソーシャル イノベーション ジャパン代表 谷本 寛治 氏

実施日時：2006年1月31日(火) 10:00～11:30

○「“国鉄改革”・“りそな再生”から学ぶ経営改革」

講師：りそなホールディングス取締役兼代表執行役会長 細谷 英二 氏

実施日時：2006年2月21日(火) 15:30～17:30

【他の委員会】

- 「新たな成長企業が生まれる環境を造る」 (第1056回会員セミナー)

講 師：ハーバード大学ビジネススクール教授、クレイトン・クリステンセン氏

実施日時：2005年9月1日(水) 15:00～16:30

- 「オンデマンド時代のイノベーション」 (第1057回会員セミナー)

講 師：米国IBM副社長、Wladwsky-Berger氏

実施日時：2005年9月16日(水) 15:00～16:30

以上

2005年度 日本のイノベーション戦略委員会 委員一覧

(敬称略、所属や肩書は2006年4月末日現在)

委員長

小島 順彦 (三菱商事 取締役社長)

副委員長

大歳 卓麻 (日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員)

篠塚 勝正 (沖電気工業 取締役社長)

高須 武男 (バンダイナムコホールディングス 取締役社長)

橘・フクシマ・咲江 (コーン・フェリー・インターナショナル 日本担当取締役社長
／米国本社取締役)

平野 正雄 (マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン ディレクター)

藤森 義明 (日本ゼネラル・エレクトリック 取締役会長)

委員

秋池 玲子 (関東自動車 取締役)

秋山 守由 (日本能率協会コンサルティング 取締役社長)

天野 定功 (KDDI 取締役副会長)

石井 義興 (ビーコン インフォメーション テクノロジー 創業者 最高顧問)

石原 滋 (蘭日貿易連盟 名誉代表)

井田 敏 (日本電気 執行役員常務)

稲田 和房 (クレディセゾン 常務取締役)

井上 秀一 (東日本電信電話 相談役)

伊庭 保 (ソニー 顧問)

碓井 誠 (フューチャーシステムコンサルティング 取締役副社長)

内永 ゆか子 (日本アイ・ビー・エム 取締役専務執行役員)

浦野 文男 (ペンタックス 取締役社長)

遠藤 勝裕 (日本証券代行 取締役社長)

大井川 和彦 (マイクロソフト 執行役)

大河原 愛子 (ジェーシー・コムサ 取締役会長)

大橋 光博 (西京銀行 取締役頭取)

岡田 良二 (久米設計 取締役常務執行役員)

岡本 実 (タイコ エレクトロニクス アンプ 取締役会長)

小川 和夫 (丸紅 取締役専務執行役員)

小野峰雄	(丸善石油化学 相談役)
尾原蓉子	(IFI [(財)ファッション産業人材育成機構] ビジネス・スクール 学長)
貝淵俊二	(協和エクシオ 取締役会長)
梶明彦	(ジャルパック 取締役社長)
片岡丈治	(片岡物産 取締役会長)
片山隆之	(帝人 専務取締役)
神谷国広	(日立仏ロムターミナルリユージョズ 取締役会長)
河合輝欣	(TDC ソフトウェアエンジニアリング 取締役社長)
河合良秋	(太陽信用保証 取締役社長)
河田潤	(ビーエスエル 取締役副社長執行役員)
川本昌寛	(シェルパ・インベストメント 代表取締役)
北島文雄	(エスイーエス 取締役専務 最高財務責任者)
木村廣道	(ライフサイエンスマネジメント 取締役社長)
小井戸雅彦	(日本総合研究所 特別顧問)
小林昭生	(デュポン 取締役社長)
小林恵智	(インタービジョン 取締役会長)
小林茂	(ノードソン 取締役社長)
今野由梨	(ダイヤル・サービス 取締役社長・CEO)
斎藤敏一	(ルネサンス 取締役社長)
佐々木元	(日本電気 取締役会長)
篠田紘明	(バンテック・グループ・ホールディングス 取締役社長)
渋澤健	(シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)
島本一道	(島本パートナーズ 取締役社長)
清水弘	(アーサー・D・リトル ディレクター)
リンダ シャーマン	(カレッジ・グループ バイス・プレジデント)
鈴木信也	(リンレイ 取締役社長)
染谷光男	(キッコーマン 取締役専務執行役員)
給田英哉	(ピーシーエー生命保険 監査役)
平良朝敬	(かりゆし 取締役社長)
高梨圭二	(東京コカ・コーラボトリング 取締役社長)
武田邦靖	(富士電機システムズ 取締役副社長)
田中芳夫	(マイクロソフト 業務執行役員 CTO・CSA)
田沼千秋	(グリーンハウス 取締役社長)
田原龍二	(月島機械 取締役会長)
近浪弘武	(日本コンベンションサービス 取締役専務)

竹馬	晃	(横浜倉庫 常務取締役)
同前	雅弘	(大和日英基金 副理事長)
富田	純明	(日進レンタカー 取締役社長)
長岡	彰夫	(オリエンタルランド 取締役副社長兼CSO)
長濱	正孝	(八王子ターミナルビル 取締役社長)
中原	隆志	(キャセイ・トライテック 代表取締役)
長久	厚	(ファイザー 常務取締役)
畠山	襄	(国際経済交流財団 会長)
林	明夫	(開倫塾 取締役社長)
原田	滋	(機械産業記念事業財団)
平尾	光司	(住友信託銀行 監査役)
平田	正	(協和発酵工業 相談役)
廣瀬	勝	(森ビル 特別顧問)
吹野	博志	(吹野コンサルティング 取締役社長)
藤崎	清孝	(オークネット 取締役社長)
藤原	暁男	(UFJニコス 取締役会長)
堀	義人	(グロービス・グループ 代表)
松林	知史	(アール・プロメトリック 代表取締役兼最高経営責任者)
松村	茂	(オーヤラックス 取締役会長)
松本	洋	(アリックスパートナーズ・エルエルシー 日本代表)
宮内	淑子	(メディアスティック 取締役社長)
美安	達子	(電脳 取締役社長)
宮原	秀彰	(トヨタ自動車 常勤監査役)
村上	輝康	(野村総合研究所 理事長)
村田	嘉一	(日立製作所 特命顧問)
森	正勝	(アクセンチュア 取締役会長)
森川	智	(ヤマト科学 取締役社長)
鰐淵	美恵子	(銀座テーラー 取締役社長)

以上