

イノベーションを通じた人間開発—新しい日本の成功



ハミルトン・C・シールズ

早稲田大学大学院

アメリカ出身

要約

日本は成功した——いくつかの戦争や世界不況をくぐりぬけ急速に発展し、国民を世界有数の金持ちにした。それにもかかわらず、不満は広がり、方向を見失った喪失感がまん延し、日本が世界に果たすより大きな役割が明確になっていない。日本人は発展するためにすべてを犠牲にすればただの価値があることを約束されたが、いまこうして現代にたどり着いてしまえば、現代風に生きることが必要になっている。これはこれでまた全然別の種類の難題だ。

私はアメリカ人としての経験と、母国アメリカの成功と失敗に照らしながら、日本が独自の確かな対応をまとめあげるための出発点として、日本はなんのために存在するのか、そして新しい目標をどのように追求すればよいのかという問いに対する答えを提案する。過去において経済発展が日本を活気づけたように、日本および世界中で人間開発を追求することは、偉大なことへの挑戦として日本を奮い立たせるに違いない。私は人間開発を追求する社会は革新的になると信じている。つまりそうした社会は、自らの社会の構成員を経済的に扶養すると同時に、全世界の人間の境遇を改善している。最後に、日本の社会には変革の系統的な阻害要因を深く根付かせているボトルネックがあるが、変革のための努力をこれらのボトルネックに集中して向けるのであれば、イノベーションを通じた人間開発は日本にとって実行可能な選択肢であると考えられる。経済成長は、より大きな人間開発目標の手段としてとらえることによって初めて有意義な形で達成することができる。

最初に、人間の尊厳の追求は、人類の歴史的進歩における重要にして影響力の大きい役割を日本に与えるだろう。日本を研究する外部者として私にできることは、今日人類が直面する最大の問題に日本が果たしうる貢献の非常にすばらしい可能性を指摘することである。日本はそ

の文化と能力ゆえに、資本主義が世界に負わせている問題をどう解決すればよいかについて、独自の視点をもっている。

発明技術の最先端に立つ日本は、経済成長を生んで人間開発の目標を追求する、生産性増強技術を発明しなければならない。日本は革新しなければならない。イノベーションの促進は困難で予測不可能なプロセスである。慎重な計画、戦略的資本配分、構造的投資を必要とする産業開発とは全く逆である。イノベーションには三つの要件がある。創造性、資本、創造的破壊（強制的移動 displacement）だ。これら三つのインプットはすべて、労働界全体に及ぶ人間開発の推進を必要とする。

人間化した資本主義、すなわち人間開発を中心とする資本主義は、どうすればイノベーションに不可欠な強制的移動を注意深く責任をもって管理できるかを示すことによって、日本がまさに世界をリードできる分野である。コミュニティ内での平等、調和、親密な関係を重視する日本の文化は、イノベーション主導型経済における人間開発の拠点を広げる可能性をもっている。

最後に、行動をともしないアイデアは絵空事である。日本社会は高度に構造化された社会であり、短期的戦略——イノベーションのボトルネックを短期的に標的にする——により変化を活性化させることが可能となる。変化のボトルネックとは、人間開発志向型イノベーションの阻害要因となる日本の制度、事象、考えである。

これは、社会各層のリーダーの協調的な努力を要する社会改革である。リーダーは自分自身および他のリーダーたちに問わなければならないだろう——自分の率いる集団は、集団の構成員はもとより社会全体のために人間開発を推進するだろうか。これは日本のリーダーにとって新しい基準にちがいない。あなたの会社、学校、あるいはNPOはその基準に達しているだろうか。達しているとすれば、あなたがたは日本の未来である。

目 次

序論

問い1：日本は何のために存在するのか

問い2：日本はどうすれば人間開発を追求できるのか

問い3：大きな変化をもたらすための次の具体的なステップは何か

結論

「閾の (Liminal) ——あるプロセスの過渡期または初期にかかわること (.....) 一つの境界または敷居のある位置、または両側のある位置を占めている」——オクスフォード英語辞書

「閾の事例の性質と含意を問うことは、成功の一般的基準がほとんど適用できない空間に入るという特に技術的な意味においてのみ問題にする場合は、必ず失敗をとまなう。」——ブライアン・ファーニホウ

序論

日本は成功した——いくつかの戦争や世界不況をくぐりぬけ急速に発展し、国民を世界有数の金持ちにした。それにもかかわらず、不満は広がり、方向を見失った喪失感がまん延し、日本が世界に果たすより大きな役割が明確になっていない。日本人は発展するためにすべてを犠牲にすればしただけの価値があることを約束されたが、いまこうして現代にたどり着いてしまえば、現代風に生きることが必要になっている。これはこれでまた全然別の種類の難題だ。

日本は今閾の瞬間にある。こうした状態にあるというただその可能性が、過去において主要な社会変化は革命的で急激なものだった国においては特に力を増す。リミナリティー（過渡期の境界状況＝閾にあること）の実現に期待と不安がともなうのは当然である。舞台裏の政治対立がいったん表にもれ出れば、社会の保守的要素とリベラル要素との闘争関係が強まり、現状に対する懐疑の声が高まり、日本の繁栄の基盤を徐々に損ねる恐れのある経済問題が深刻化する。

この60年間日本を導いたビジョンと価値観はもはや活力を呼ぶことはなく、日本に成功をもたらした経済システムは今や停滞をもたらし、変革の手始めの簡単な数段階のステップですら抗しがたく不可能な組み合わせのように見える。この閾の瞬間こそ、まさに日本の進路を問うときなのである。最初に、日本はなんのために存在するのか。この一見単純そうに見える問いが、実は問題の核心に切り込んでいる。日本人はなんのために自分の時間、資金、精神を国に捧げるのか。第二に、日本は新しい目的をどうやって達成するのか。最後に、大きな変化をもたらすための次の具体的なステップは何か。

私はアメリカ人としての経験と、母国アメリカの成功と失敗に照らしながら、日本が独自の確かな対応をまとめあげるための出発点として、こうした問いに対する答えを提案する。過去において経済発展が日本を活気づけたように、日本および世界中で人間開発を追求することは、偉大なことへの挑戦として日本を奮い立たせるに違いない。私は人間開発を追求する社会は革新的になると信じている。つまりそうした社会は、自らの社会の構成員を経済的に扶養すると同時に、全世界の人間の境遇を改善している。最後に、日本の社会には変革の系統的な阻害要因を深く根付かせているボトルネックがあるが、変革のための努力をこれらのボトルネックに集中して向けるのであれば、イノベーションを通じた人間開発は日本にとって実行可能な選

択肢であると考え。経済成長は、より大きな人間開発目標の手段としてとらえることによって初めて有意義な形で達成することができる。

問い1：日本は何のために存在するのか

20世紀の前半、日本は欧米と対等の軍事力と経済力を持つ国としての地位を確立するために存在した。後半になると、日本は欧米の経済発展に追いつくために存在した。では21世紀はどうか。

経済成長はもはや日本が存在する十分な理由にはならない。戦後の経済成長は単なる金儲けではなかった。経済成長とは日本全国の貧困を軽減し、日本人の生活水準を欧米なみに高め、一つの国を戦争へとつなげる概念から遠ざけて未曾有の平和をもたらすことへの追求に導くことだった。

わが国の経験は、発展を遂げた後に富のために経済成長を追求し続けることは、単に活力を与えないというだけではなく危険であるという警告を発している。最近の世界金融危機は、自分の行為が長期的に及ぼす影響への責任については考えることもなく、金そのもののために儲けを追求した者たちによってもたらされた。結果的に、70年間にわたる米国の経済成長の財政利益が帳消しになった。数百万人の貯金が台無しにされ、年金暮らしの人びとの生活を破壊した。さらに数百万人が職を失い、失業者とその家族に計り知れないほどの困難と精神的ダメージをもたらした。日本企業は神話化された1980年代のとてつもない利益を取り戻すことに焦点を合わせなければならないと宣言するのはたやすく、ついそう宣言したくもなるが、それは道徳的にも経済的にも破滅をもたらす追求となるだろう。

経済成長への常習的要求はあるにしても、政治的・経済的・文化的ビジョンが欠けていることが影響し、ますます国民のやる気を失わせている。日本の国債は高騰し、金融危機と失業危機をダブルで招く恐れがある。産業は人件費の安い国に活動を移している。文化はあくどいもうけ主義に転じつつある。日本は近隣アジア諸国の積極的な攻勢に直面し、必死で国際的影響力を維持しようとしている。多くの日本人は職を失い、さらに数え切れないほど多くの人びとが生活に意味と満足を見出そうともがき、大多数は結局のところ経済発展のためにこれだけの犠牲を払う価値があるのか疑問に思いはじめている（面白いことに、昭和の時代を懐かしそうに振り返るテレビ番組が後を絶たないことにそれが如実に表れている）。不幸にも悲劇的に高い自殺率に象徴されるように、日本では実存的な不満が顕在化している。

日本国外にも問題は山積している。世界はかつてないほど大胆かつ強烈に資本主義に邁進している。しかし資本主義は道徳とは無縁であり、まさに無慈悲である。それは世界の人びとに素晴らしいものをたくさんもたらしてきた。日本もその一つの証である。しかし資本主義は経済的にも精神的にも多くのことを置き去りにしてきた。全世界で数十億人が深刻な困窮状態にあり、病気、戦争、強制退去に苦しんでいる。先進諸国はこうした解決困難な問題に直面し、

無力感を抱えて混乱の中をさまよっている。経済的利益のさらなる追求だけが、唯一意見の一致する存在理由のように見える。

自国民と世界のために、この闘いの瞬間に立つ日本は、より大きな目標を目指して方向を転換しなければならない。経済発展は、人間開発という歴史的にも地理的にも普遍的な理想を達成するための道具として位置づけなければならない。

私の言う人間開発とは何か。簡単に言えば、すべての人の命の尊厳を育み高めることだ。これは尊い追求だが、どうすればさらに想像を広げ深めることができるだろうか。マズローの欲求段階説は、人間開発の意味するところを大まかに表している。マズローは、人間は欲求がピラミッドのようになっていて、各階層の実現は下位の欲求の実現がなければ不可能だと主張した。最下位層は生理的・物理的な幸福（食べもの、水、生殖、安全、経済的資源、個人財産）となっており、日本人にとってはこれらを達成することが、戦後のビジョンとしての経済発展における最大の成功だった。

人間開発のビジョンは、それよりも高い階層の欲求に注目する。愛情と帰属意識、尊敬、自己実現である。愛情と帰属意識とは、自分の家族、友人、コミュニティと愛情溢れる関係をもつことを意味し、尊敬は自尊心、信頼、尊敬、達成感、集団における意味のある役割をもつことを意味し、最上階の自己実現とは道徳観、創造性、問題解決、偏見のなさ、現実の受容を表現することを意味する。

日本は国民に安全で安心して暮らせる国を提供しようと頑張ってきた。今こそ人間の活力を国内外問わず最大限に発揮する喜びを国民に与える国を作るときである。見事に発展を遂げたことを自覚し、世界のリーダーとしての新たな責任を自覚している日本人は、世界にとって重要な目的を独自の方法で追求する覚悟も熱意も備わっている。想像してほしい——日本の労働者が貧困を緩和し、広く創造性を発揮できる製品を生産している世界、環境を保護するイノベーションやかつては工場に閉じ込められていた労働者に有意義な仕事を提供するイノベーションに、日本の銀行が資金を提供している世界、日本の思想家が、自己中心的な経済発展から人間開発というグローバルな仕事へと移行するプロセスを経ながら開発途上国を導いている世界を。

人間開発は広く定義された概念である。そこで、日本との関連において人間開発が何を意味し、どうすればそれを世界で共有できるのかについて問うことが、日本人にとってきわめて重要だと考える。もっともこれは今にはじまった課題ではなく、何人かの日本の有力な思想家もすでにこうした質問の組み立て方や問い方について示唆している。

1989年に武士道をアメリカ人の同僚に説明するために著した『Bushido, the Soul of Japan』の中で、新渡戸稲造は武士道の規範の重要な一面である慈悲について、「愛、寛容、他者への情愛、同情、憐憫の情はいつも至高の徳、すなわち人間の魂がもつあらゆる性質の中の最高のもの」と述べている。これらの価値観は日本文化の中心でもあり、人間の尊厳の開発推進の中

心でもある。新渡戸はこうした日本の最大の強みについて、表面上は違いがあっても日本と西洋の文化を一つにつなぐものにとらえた。

現代の日本の作家も、人間の境遇の改善に注目している。世界的に最も知られているのは、ノーベル賞作家の大江健三郎だろう。国内外の人びとが直面する多種多様な困難に共感を寄せてきた作家である。1996年のノーベル賞受賞後、大江は『ニューヨークタイムズ』に自分の仕事は「人間の尊厳について書くこと」だと語っている。彼もまた、資本主義に直面した現代日本の価値観を定義しようと苦勞する中で、人間の尊厳が日本の道徳観の中心にあり、日本文化を他の文化と一つにつなぐことができると考えた。

このように、人間の尊厳の追求は、人類の歴史的進歩における重要にして影響力の大きい役割を日本に与えるだろう。日本を研究する外部者として私にできることは、今日人類が直面する最大の問題に日本が果たしうる貢献の非常にすばらしい可能性を指摘することである。日本はその文化と能力ゆえに、資本主義が世界に負わせている問題をどう解決すればよいかについて、独自の視点をもっている。日本人がたった一つの問いを真剣に自問するとすれば、私ならこう問うてほしい——「どうすれば世界の人間開発に貢献できるのか」。この精神に動機づけられれば、明治や戦後の時期にほかの緊急かつ不可欠な理想によって動機づけられたときと同じように、日本社会に大きな変化をもたらすことができるだろう。

問い2：日本はどうすれば人間開発を追求できるのか

人間開発を精いっぱい追求する社会は、経済発展を追求する社会とは全く異なるだろう。しかし幸いなことに、人間開発を追求する社会の経済組織は、先進諸国が技術の最前線で成長するために必要とする経済組織に収斂する。先進国はイノベーションを通じて経済成長を生み出し、そしてイノベーションは低付加価値の製造よりも労働力のほうをはるかに必要とする。イノベーションは創造性にあふれ、柔軟で、協力的で、やる気のある個人を必要とするが、これらはマズローの欲求段階の最上部にある価値観、すなわち人間開発の中心にある価値観にほかならない。

人間開発は、経済的生産の労働面と消費面の両面で行われる。労働者を育成し、消費を介して人間開発を推進するというシンメトリックな効果は、資本主義の経済成長を手なずけて人間化し、富よりも大きな目標達成の手段にできるのではないかという希望を与える。

経済的に低迷した日本の20年はさまざまな角度から分析できるが、根本的な経済問題は、日本は技術の最前線に到達したものの、ものの考え方を産業中心からイノベーション中心に転換することによる適応はまだできていない。伝説的な経済成長の専門家ヨーゼフ・シュンペーターによると、経済成長は生産性（1人の労働者が1時間に生み出す価値）の増大か、労働者数の増加のいずれかによって起きるといふ。開発途上国にとって、生産性は先進諸国から生産性を増大する技術を輸入し、低い人件費を利用して世界で競争することによって容易に高められ

る。開発途上国の労働人口もまた、文化的規範を変更するか、インフォーマル部門で働く周縁化された労働者（女性や農業従事者）を主要な労働人口に引き入れることによって容易に増やすことができる。

先進諸国は引き続ききわめて困難な課題に直面している。発明技術の最先端にいるこうした国々は、経済成長を生み出す生産性増強技術を発明しなければならない。開発途上国は生産性増強技術を吸収し、自国の労働力がそれを利用できるようになるまで訓練しなければならないが、先進国は新技術に投資しなければならない。イノベーションを起こさなければならないのだ。

イノベーションの促進は困難で予測不可能なプロセスである。慎重な計画、戦略的資本配分、構造的投資を必要とする産業開発とは全く逆である。しかし、技術の最先端で経済成長するにはイノベーションが必要だ。イノベーションには三つの要件がある。創造性、資本、創造的破壊（強制的移動 displacement）だ。これら三つのインプットはすべて、労働界全体に及ぶ人間開発の推進を必要とする。

創造性——シュンペーターのいう開拓者精神——は、持続可能な経済成長の第一の柱である。創造性と企業家精神には、三つの重要な要素がある。イニシアティブは、問題解決や、リスクを冒して新しいアイデアを革新的製品の形で世界に出すことに対して、個人責任を負う。

合理性は、世界をありのままに見て、消費者、社会、世界が直面する問題を先入観や偏見にとらわれず特定することを意味する。批判的な視野に立って初めて、問題を特定して解決することができる。その意味において、合理性は破壊的で不愉快なプロセスである。ほとんどの人は自分の家、会社、あるいは文化の中で大きく解決困難な問題を見つけ出して事を荒立てることはしたくない。逆に、ほとんどの人は無批判に安易な答えや決まり文句を用いる。

共感とは、人間の境遇に対する感受性であり、人びとが直面する問題を自分独自の観点から理解することである。合理的な視点に立てば問題を批判的に特定できるが、その問題を消費者にとって意味のある方法で解決するには共感がなければならない。世界中の消費者を理解する能力が世界を変えるイノベーションをもたらす鍵となる世界市場においては、このことがとりわけ重要である。

これら三つの価値は、わが国の最も革新的な場所、シリコンバレーで機能しているのを見ることができる。特にアップル・コンピューターはこの三つをそれぞれ大事にしている。アップルはリスクをとって他の誰よりもずっと前に新しいアイデアを市場に出すことで、イニシアティブを発揮している（パーソナル・コンピューティング、フロッピードライブの排除、オンライン音楽販売）。また、とりわけ自社の製品ラインに関しては無情なまでに合理的である。市場の方向性を合理的に評価し、古い製品は競合他社にやられる前に手にかけて始末する（iPhoneはiPodを倒し、MacBook AirはMac Bookを倒しetc.）。最後に、共感力が大きい。ユーザー中心の設計を行っているため、アップル製品を使うことは心や感情に触れる体験となる。

マックは単なる道具にとどまらなくなっている。「使う喜び」なのである。

創造性を育てる職場は、イノベーションを通じて株主価値を生み出す以上のことを行う——実質的な意味で職員の生活を改善しているのだ。マズローの階層を思い出すと、創造性を重視する職場は、人が強く望む一連の高いレベルの追求を支えている。創造性は個人の表現を奨励するが、集団の中で有意義な役割を作り出すこともする。「有意義な」はここではキーワードとなる。単純な生産ラインで働く工場労働者は、先進社会ではほとんどの人にとって有意義な役割をもたない。作業は決まりきった手順の繰返しで、長い期間をかけた教育は無駄になり、知性ある人間を深く刺激して働く気を起こさせるような機会はほとんどない。しかし創造的な仕事の場合、人は能力を十分に発揮し、役割——仕事仲間との関わり——はより深い意味を持つようになる。生み出さなければならないのはこうした仕事である。

創造的な職場は、問題解決能力と現実を楽観的に受け入れる態度（重要な問題は存在するが、解決できるという態度）を育む。単なる道具では終わらない製品は、道徳的要素も含んでいる。人命を救う新製品、資本主義を人間化する技術、世界に美をもたらす新デザイン——こうしたものはすべて労働に道徳の次元を与える。

創造的な職場や会社——そこで働く職員は自分の仕事に意味があると感じ、職員のアイデアが問題を解決することができ、職員の貢献が尊重され認められる——は、日本からの人材流出という問題の解決に大きな役割を果たすだろう。いまの若者は、安定志向型から有意義な仕事をしたい派まである中のどこかに当てはまる。しかし今現在、日本の企業は有意義な仕事よりも安定をはるかに重視している。もしあなたが若くて世界をよりよい場所にしたいという気持ちに駆り立てられているとしたら、日本でぐずぐずしているだろうか。

イノベーションを創造する第二の柱は、シュンペーターによれば、新技術への設備投資である。こうした投資は、創造的なコンセプトを世界的に有望な製品に拡大する。20世紀に日本は、主要産業の開発に必要な資本を組織的にまとめることに成功した。現在では、イノベーションを育ててから人間開発を促進するために、資本配分プロセスは技術の最先端の現実に合わせている必要がある。

工業化を進めている国の場合、投資収益の計算は簡単である。工場に投資する場合には、単価に競争力があるかどうか、工場があと何年稼働するかといったことがわかる。最良の戦略は、リスクを最小限に抑えて、既存の需要を満たすインフラ開発に資本を幅広く投じることである。設備投資は、労働者の生産性を高める技術を輸入するために行う必要がある。

イノベーション主導型の成熟経済の場合、最良の戦略はまた異なる。投資はまず、世界を変える可能性のある（しかし保証はできない）アイデアにターゲットを絞る必要がある。投資戦略が市場試験を済ませた製品にしか注目しない場合、日本は開発途上国との価格競争の負け戦にはまり込んで抜け出せなくなるだろう。したがって、主要な新技術にリスクをかけて資本を投じなければならない。シュンペーターは、こうした投資をすることで、価格競争力のある国

が追いつく前に一時的な独占状態を生み出せると主張する。その場合、長期的には急速に減っていくが、短・中期的に多額の収益を上げることができる。日本の資本配分は、この現実を最大限に活用するベンチャー・キャピタル戦略に従わなければならない。

産業発展ではなくイノベーションを支援するために投資の方向を再設定することは、人間開発の目標を重要な意味において助長する。まず、創造性に対する見返りを与える。これは成績だけに対して見返りを与えるのとははっきり異なる。成績の場合は完全なる金銭取引であり、会社のためにより多くの利益を生み出した見返りに、その何割かを報酬として返してもらう形だ。そうではなく、イニシアティブ、合理性、共感を示す行動に早い段階で報酬を与えることにより、企業家にリスクを冒すインセンティブを与えることになる。

次に、イノベーション志向の資金提供は、少数の熱心なフォロワーの利用するマイナーな技術からイノベーションをスケールアップし、全世界の生活を改善する製品とサービスに広げるために不可欠である。銀行が資金と経験をもったままでは、世界を良くするイノベーションはガレージにしまわれっぱなしになる。グーグルは全世界で情報アクセスを改善してきた。グーグルは資本をガレージから出す必要があった。グリーン技術は1960年代から熱心なヒッピーが追求していたが、そうしたアイデアを収益化して環境を救う（そして利益を生む）製品を生み出すには資本が必要だった。革新的な医療技術は無数の命を救い、革新的な通信技術は世界中の友人や文化との関係を深め、教育技術のイノベーションは全世界の貧しい子どもたちにノートパソコンをもたらした。人間開発を重視する経済では、投資は利潤（profit）を最大にする行為から利益（benefit）を最大にする行為へとシフトしている。この戦略を進んで採用する銀行や投資家は、人類の生活を大幅に改善する技術を支えながら、かなりの利潤を上げられる立場に立つ。金持ちになるのと世界をよくするのとどちらがよいか。いっそのこと、二つとも選べるというのはいかがか。

創造性を育み、資本を動員して生み出したイノベーションによって経済成長をもたらす方法に関しては、米国は有意義な教訓を日本に示すことができる。しかし、米国の経験は多くの警告も含んでいる。イノベーションは創造的破壊をもたらす——時代遅れのものを捨てて新しいものをとる。このことは、社会的強制移動（social displacement）を生み出す——破壊された雇用は経済の別の部門で再生され、労働者は職を失う。米国ではこのために、明確な所得格差が生じた。日本はいままでのところ用心しすぎるくらいに用心しており、バブル時代以降は強制的移動を恐れて創造的破壊を制限する方向できている。不良債権を抱え続け、会社は非生産的な従業員を雇い続け、不採算の製品も強制的移動を防ぐために製造し続けている。ここまで恐れる必要があるだろうか。

まず、強制的移動と創造的破壊のプラス効果を無視することは、最終的に日本の経済を完全にだめにするだろう。ギリシャ、アイルランド、イタリアの苦闘を目にした後で日本の膨大な政府赤字もちらりと見てみれば、あまりの恐ろしさに行動を取らずにはいられなくなるはずだ。

混乱はイノベーションと経済成長に絶対不可欠だが、その後に苦悩と不平等が続かなければならないものなのか。

人間化した資本主義、すなわち人間開発中心の資本主義においては、答えはノーでなくてはならない。人間化した資本主義は、どうすればイノベーションに不可欠な強制的移動を注意深く責任をもって管理できるかを示すことによって、日本がまさに世界をリードできる分野である。コミュニティ内での平等、調和、親密な関係を重視する日本の文化は、イノベーション主導型経済における人間開発の拠点を広げる可能性をもっている。私には想像できる——企業が連携して労働者の再訓練と異動を行い、必要とされる経済部門に労働者をシフトさせるために政府が教育資金を提供し、企業は属するコミュニティに有意義な雇用を創出したことに対して名誉をもって報われる。

日本の消費者は、グリーン技術に割増料金を払って環境改善を支援してきたように、技術の進歩によって強制的に移動させられた人びとの人間開発を支援する革新的な製品に対して間違いなく割増料金を支払うだろう。「エコ」キャンペーンの代わりに、労働者の尊敬、達成、創造性、道徳観、問題解決能力の開発を支援する「実現」キャンペーンを行ってもよいかもしれない。

資本主義世界では、消費は票である。その製品を作った会社の方針とその会社を後押しする国の政策に対する一票である。日本企業には、日本製品の購入を人間開発への明確な一票にするために自社のイノベーションを利用する機会がある。日本は問わなければならない——どうすれば創造性を育て、なおかつ創造的破壊の不都合な面を最小限に抑える方法で資本を効率的に配分することができるのか。どうすればイノベーションを通じて資本主義を人間化することができるのか。

問い3：大きな変化をもたらすための次の具体的なステップは何か

行動をともしないアイデアは絵空事である。大きな問いをした後は、それに等しく重要な細かい問いに焦点を合わすときだ——最初に何をすべきか。日本社会は高度に構造化された社会であり、短期的戦略——イノベーションのボトルネックを短期的に標的にする——が変化を活性化させることができる。変化のボトルネックとは、人間開発志向型イノベーションの阻害要因となる日本の制度、事象、考えである。

ここで、社会のインセンティブ構造とその社会の構成員の特徴を区別することが重要である。日本では次のような意見をよく耳にする（コメンテーターの意見だが）——曰く、日本人は合理的ではない、日本人はリスクを回避する傾向がある、日本人は個人で行動しない、日本人は創造的でない、日本人は日本以外の国々のことに関心がない。要するに、変革に抵抗する者が、日本人は革新的ではないと主張しているのだ。

私は全く同意できない。仮にそれが本当だとしても、それは最近の病気だ。いろいろある中

で一つだけ例を挙げるとすれば、坂本龍馬は日本人に対する固定観念が真実とほど遠いことを示している。龍馬は革新的で、日本人が進歩することを信じ、桁外れに創造的なリスクを冒して自らの理想を前に進めようとした。坂本龍馬が最近大衆文化で再び人気を集めているのは、よりよい社会を願う日本人が自分の国、文化、そして世界を変革したいという強い願望をもっていることを物語っている。

実際のところ、消極的な日本人観を推す者は、自分の社会的地位にプラスになるからそう言うのである。この見方の支持者は日本の社会のトップに上りつめた人びとであり、アメリカのCEOたちが自分の富のために社員を犠牲にしたように、企業、NPO、政府省庁、政党の一部のリーダーたちは、自分の社会的地位の確保に使えるおとなしく従順な日本人バージョンを推進している。彼らは自分の地位を念頭に置くばかりで日本の将来にはほとんど目もくれず、自分がいま享受している快適さと尊敬を脅かすもの——イノベーション——を阻止してくれるボトルネックを維持している。

文化の結果というよりもむしろインセンティブに関して現在の経済停滞を考えることは、大きな社会変化を現実のものにする方法を理解するうえで、強力なツールになる。新しいインセンティブを目の前にすれば、日本人はイノベーション——最終的にはグローバルな人間開発——の追求に関するあらゆる期待を凌駕すると私は信じている。

となると日本の最初の仕事は、創造性、効果的な資本配分、混乱の阻害要因となっているボトルネックを開けることである。開けるボトルネックは、イノベーション・プロセスの各部分に対して阻害要因を生み出しているものを選べばよいだろう。これを出発点として、さらに何ができるのかについての問いを引き出せたらと期待する。

最初に、日本の学生に与えられているインセンティブを見てみれば、彼らが創造的かつ進んでリスクをとる労働者に育たないのも無理はないことがわかる。学生生活の二大ボトルネック——大学入試と就職活動——に同時に取り組まない限り、イノベーション志向の労働力が育つ望みはない。

日本の教育と採用は、一つの産業モデルである——労働者に教えるのは時間厳守（始業ベル！）、言われたことをやる（従え！）、正確に仕事をする（テストに合格！）、仕事の流れを邪魔しない（静かに勉強しろ！）、そして同僚とうまくやる（良き後輩になる！）。私が工場主なら、これは最高だ。しかし、日本は急速に工場を失っており、今必要なのはイノベーターである。

あいにく現状では、イニシアティブ、批判的合理性、リーダーシップは阻害されているだけでなく、処罰すら受ける。日本の学生生活の最初の18年間は、大学入試というただ一つのボトルネックに焦点が合わせられる。この現状は、変化を起こすうえで格好のターゲットになる。もし日本の上位20校が、イニシアティブが発揮でき、主張を分析し問題について批判的に考えることができ、仲間たちを親身になって理解できる学生が欲しいと宣言したら——その変革に

よって教育制度が上から雪崩をうつように変わっていく様子を想像してほしい。

まず、有名な塾や予備校はカリキュラムを変更し、批判的論考やイニシアティブを発揮する能力を示すために必要な分析能力とリーダーシップの技術を教える。私立学校はすぐ後に続き、公立学校も少しして後を追うだろう。親は子育ての方法を変える。わが子の生徒としての気持ちを閉ざして試験参考書だけに集中させるのをやめ、子どもの気持ちを受け入れて人間としての可能性を育むようにする。

第二のボトルネックは、大学での就職活動の際に生じる。現在求職中の学生が教わるのは、揃って同じような服装をすることで服従の姿勢を示す、大学のクラブ活動で良き後輩になるよう鍛えられる、会社に対して白紙の状態で一からやる気満々の姿を見せる、会社の方針を吸収していつでも命じられたとおりに動ける準備をしておくということだ。高等教育を無駄にしてなんともったいない！

企業の採用試験では、成長を推進するために従業員に身につけてもらいたいイノベーション志向のスキルセットを学生が身につける気になるようなインセンティブを与えなければならない。すなわち、並外れた指導力を示した学生を採用し、入社試験の面接と大学での勉学の両方ですばらしい分析的思考能力を示した学生を採用し、目標達成のためには進んでリスクを冒す意志を示した学生を採用するということである。日本の若者が、自分のあこがれる良い仕事に就くためにはこうしたスキルを身につけなければならないことを知ったうえで大学に行くのであれば、目を見張るほど熱心にその勉強に打ち込むはずだ。

日本に二つだけ米国をまねしてもらおうようお願いするとすれば、この二点である。世界の一流大学は米国にあるが、これらの大学はイニシアティブ、分析的思考能力、創造性をテストすることによって生涯にわたり優秀な学生を集めている。同様に、世界で最も革新的な（そして技術革新では群を抜いて成功している）企業のいくつかは米国に拠点を置いている。これらの企業は、就職希望者がイノベーション志向のスキルセットをもっているかどうかを試験で確かめる。その結果、アメリカの若者はもとより、これらの大学や企業に憧れて世界中から集まる若者は、学校時代を暗記だけして過ごしているわけではない。自分を革新的にするスキルを学んでいるのである。

日本の場合、これらのボトルネックは一握りの大学アドミニストレーターと企業リーダーの管理下にある。トップ20の大学や企業が、イノベーションだけでなく、社会の焦点を人間開発にも向け直すという高い目標を追求して方針を公然と変更するならば、大きな変化を起こせないわけがないだろう。

次に、日本の設備投資戦略にも二つのボトルネックがある。一つは大手銀行や官庁（MITIなど）による中央管理の下、低リスクで確実なリターンを優先することだ。

既知の企業体に対して長期計画に基づく資本配分を中央で計画して行うことが広く優先されているために、最初のボトルネックを開けることは困難だろう。イノベーションは性質上予測

がつかないため、企業集団の中心となるMITIや銀行が投資戦略を指示すると投資のスピードが落ち、急成長する技術に焦点を合わせられなくなるだろう。動きのすばやい成功した若い企業に資本を提供できなければ、そうした企業は海外に出てしまうか、大規模展開する前に時代遅れになってしまうだろう。リスクはあるものの、資本配分はすばやく行わなければならない。

第二のボトルネックは、中小企業や新興企業への貸し出しが不足していることである。事業開発プロセスの早い段階で信頼できる資金源がなければ、企業は企業家精神を発揮しようという気がほとんど起きないだろう。銀行は、数を増す一方の有能な開発途上国を相手にした価格競争の中で、投資したすべてが負け組に行くのを望まないのなら、10年計画や20年計画をあきらめ、思いがけない場所にいる新しいパートナーを探すことができなければならない。

この点に関してさらに重要なことは、日本の官僚は役に立たないインフラ開発にあきれられるほど無駄な投資を行うのをやめなければならない。田舎のあちこちにコンクリートを注ぎ込むのに使う何兆円もの金がイノベーションの育成と、新技術によって強制的に移動させられた人びとの支援に充てられるならば、日本は今よりはるかに経済的に成功した国になるだろう。開発の考え方は大型インフラプロジェクトからイノベーションへの投資に転換しなければならない。しかしながら、政治家と官僚は、債務を膨らます一方の政府の大盤振る舞いから利益を得る人びとにしっかり押さえられている。ビジネスリーダーたちは自らの権限と影響力を使い、この日本の富と生産性の恥ずべき流出を止めなくてはならないだろう。

最後に、創造的破壊に立ちだかる障壁を取り除き、強制的移動に対するボトルネックを取り除くことは、日本を待ち受ける最も困難な仕事である。日本は貧しい国ではないため、多くの国民は短い間に自分の暮らし方を台無しにするかもしれない変化に抵抗する程度には裕福である。

強制的移動の阻害要因を取り除く第一の方法は、中途採用を奨励することである。終身雇用を前提としない労働市場を育てることにより、被雇用者が強制的移動で受ける痛みははるかに和らぐことになる。現在、企業が人員削減または閉鎖した場合、職場を失った人にとって魅力的な選択肢はほとんどない。企業が採用方法を改めて新卒者と中途採用者を混ぜてとることにすれば、今日の日本における革新的なリスクテイキングの最大の阻害要因は取り除かれることになる。さらに、中途採用者をより多く雇う企業は、社員の教育や能力開発が終わるのを何年も待つことなく、新しいスキルとアイデアを従業員に統合することによって革新的能力を高めることになる。

第二のボトルネックは、リスクテイキングやイノベーションの創造的破壊から生じる失敗に対する社会認識である。日本では、人の社会的地位はその人が属する集団内のポジションによって決まる。このため、転職して年功序列の一番下からもう一度やり直すことは、その人の社会的地位のほとんどを奪うことになり、職を失えば社会からすっかりはじかれることになる。このようなインセンティブがあれば、価値を創出し、イノベーションを起こし、リスクを冒す

ことよりも職を維持することのほうがはるかに重要になる。

このボトルネックを取り除くには、社会のリーダーは集団の役割をふさわしい場所に戻す必要がある。集団はそれ自体で存在するのではなく、個人が相互の目標を協力して追求できるようにするために存在する。封建時代の日本では、集団構造がさまざまな社会階層間の安定と協調を促した。戦後の日本では、会社を中心とした集団が経済発展の追求を確保した。これまで日本の歴史の一番いい位置にいた集団は、今度もまた、より高い目標を追求するために改めて方向付けをする必要がある。

集団の帰属関係は、構成員が自分の生活においても世界においても人間開発を追求するのを、集団がどのように手助けするのかに関して評価すべきである。仕事が私の生活を豊かにし、また生活を改善する製品を生み出しているのであれば、私は正しい集団に属していることに対して尊敬されてしかるべきだ。しかし仕事が私の生活を惨めなものにし、社会に害を与える製品を作っている場合には、私は仕事同様尊敬を受けることはない。その時点で、その仕事は金のためでしか過ぎず、社会は私に対して自分の属する集団を改善するためにイニシアティブを発揮するよう促すか、自分の生活と周囲の人びとの生活を私が豊かにできるような集団を見つけるよう促すかすべきである。

結論

これは、社会各層のリーダーの協調的な努力を要する社会改革である。リーダーは自分自身および他のリーダーたちに問わなければならないだろう——自分の率いる集団は、集団の構成員はもとより社会全体のために人間開発を推進するだろうか。これは日本のリーダーにとって新しい基準にちがいない。あなたの会社、学校、あるいはNPOはその基準に達しているだろうか。達しているとすれば、あなたがたは日本の未来そのものである。

(参考和訳・原文英語)