

◎論文

横山 禎徳
社会システムデザイナー

日本の「強さ・弱さ」 検討のための方法論



よこやま・よしのり

1966年東京大学工学部建築学科卒業。設計事務所を経て、72年ハーバード大学大学院にて都市デザイン修士号取得。75年MITにて経営学修士号取得。75年マッキンゼー・アンド・カンパニー入社、87年ディレクター、89年から94年に東京支社長就任。2002年退職。東北大学、一橋大学大学院で非常勤講師も務める。

国の戦略をつくるに際して、真の強さ弱さを明確に描き出すことが何よりも重要。ところが、この強さ、弱さを検討する客観的手法がまだ確立されていない。社会システムデザイナーで言論NPO理事でもある横山氏は、この強さ弱さ検討のための方法論を提案した。言論NPOは日本のパワーアセスメントに際して活用させていただいたが、この機会に、世に問うてみる。

日本のアジア戦略立案の第2ステップでは、日本の強さ弱さの評価をする。そのための方法論をここで提示する。極めて「状況的」な方法論である。

現在だけに当てはまり、「ジャパン・アズ・ナンバー・ワン」といわれた20年前にも、また、多分これから20年後にも適用で

きない方法論である。

世間で使われる一般的評価体系には限界も

日本が現在置かれている状況が極めて特殊であり、世間で一般的に使われている評価体系ではそれを的確に反映するのは難し

いと認識がその前提にある。

国家間比較は通常、分野ごとに規模と成長率中心の定量データを基本指標としている。国の規模による差を平準化するため、多くは国民一人当たりの規模の数字を使っている。一見、客観的に見えるが、その裏にははっきりした価値観が存在する。国々の実力は数字に表れているはずであり、定量的結果で評価できる、という価値観である。

国の技術力は国民一人当りの研究開発投資額、学会での発表者数、一流科学・技術雑誌への掲載論文数、特許の獲得数、理科系大卒者数、博士号取得者数、研究者の数など定量的データで比較可能という考え方である。

科学系の分野でのノーベル賞受賞者数は単に経済学的現象だという考え方がある。190人以上のノーベル賞学者を出しているアメリカも1940年代には10年間で10人しかノーベル賞をもらっていない。その後の成果は強大な経済力から来る余裕が研究開発投資を促進した結果であるとの見方だ。

真に独創的な業績であるかを見極めるため評価に10年から20年かかる。従って、国の経済力のピークと受賞者数との間に数十年のタイムラグが生じる。日本も経済力がついたのは1980年代であるから、タイムラグを考えると日本が掲げる目標である50年で30人のノーベル賞受賞者というのは達成できるだろうという説である。これは定量的ではあるがかなり推論の入った定性的な判断である。

国別ではなく生まれたときの国籍で見るとハンガリア人が人口に比べて意外とノー

ベル賞受賞者が多い。13人いる。そのうち9人はユダヤ系である。だからユダヤ人は頭がいいという結論には必ずしもならない。

ノーマン・マクレーはジョン・フォン・ノイマンの伝記の中で、19世紀後半にオーストリー・ハンガリー帝国の一方の首都であるブタペストの自由な雰囲気の中に勃興した豊かなユダヤ系中産階級の知的交流の場としての家庭環境がかなり影響していると論じている。これは極めて定性的な強さの例である。

定量的アプローチのみ強さ弱さ描けるか

このような視点から考えると、定量的なアプローチのみで現在の日本が持っている真の強さ、弱さを明確に描き出せるのかが大きな課題である。確かに定性的といわれるデータもかなりの部分定量化することができるだろう。

しかし、本来定量化できる項目も各国のデータ収集レベルの差、および、データ収集にかかる手間とコストなどによって比較に耐える水準まで定量化されていないものも多い。

例えば特許に関しても出願数や獲得数よりは特許の質を示す利用度の方が重要である。そのためには特許料収入の数字が必要だ。自社利用の場合、特許の利用に応じたみなし特許料を計算しないといけませんが、そのような数字を把握することはほとんど不可能である。

今必要なのは限られた範囲の不完全な定量的データで捉えることのできる表面的な

成果ではなく実質的な成果の評価である。

また、もっと重要なことは、そのような実質的な成果にいずれ結びつく因果関係のある「中間的指標」の評価ではないだろうか。

経済指標で見れば日本は10年以上停滞

現在日本が置かれている状況が極めて特殊であることをすでに指摘した。確かに日本は基本的な経済指標に関する限りここ10年以上停滞している。それを「失われた10年」とみるか、次のステージへの準備と逡巡の時期とみるかによって日本の実力の評価は大きく振れる。ここでは後者の見方をとる。

なぜ、日本がこのところ逡巡しているのか。それは次に来るべきステージが先進国を含めて世界諸国が未経験、かつ未知のステージだからだ。

参考にすべき先例がない。それは数年後には人口の半分以上が50歳以上になり、20年後には女性の平均寿命が90歳になるような極端な高齢化社会である。

そのような社会をこれまでに蓄積した富を使ってどう経営するか、のチャレンジに答えなければいけない時期にいる。その組み立てを、誰に習うわけでもなく、度胸を出して、自前でやりきることに逡巡しているのだ。この逡巡から来る停滞は精神と肉体の衰弱からくる停滞とは異なる。

イギリスの都市計画家ウィリアム・ターナーは開発途上国援助におけるコペルニクス的転換といわれた論文を1960年代末に書いている。その論文の中で、彼は世界には

「希望のスラム」と「絶望のスラム」二種類のスラムがあると指摘した。

「希望のスラム」とはその住人ができれば状況を改善したいという希望を持っている場合であり、「絶望のスラム」はその反対である。

先進国にあるスラムの多くは後者だが、開発途上国のスラムは前者であり、強制撤去するよりは自律改善を支援すべきだというのが彼の主張である。しかし、その両方のスラムも住人の経済状態や犯罪発生率、衛生状態等を定量的データで捉えれば差は出てこない。

日本の置かれている状況「希望ある停滞」

日本の現在置かれている状況はウィリアム・ターナー風にいえば、「希望のある停滞」ではないだろうか。

それを的確に示すような指標が果たしてあり得るのか。定量的な指標として捉えることはできない。兆し以上に確かな状況であっても、数字で語るができない乖離現象を経験している。夜明け直前の目に見える明るさと、それを写真にしたときの暗さの差に驚くことがあるが、そのような状況はないだろうか。

洞察が、この時期の日本に関して必要であり、上に述べたような現状認識を共有しないと評価に差が出るはずだ。数字でしか確かなことはいえないと考える人はかなり違った評価をするであろう。論争すべきテーマである。このような論争は我々の日本に対する自己認識が確立していく一助にな

るだろう。

外国の評価機関や評価者は対象国の定量的、定性的データにポイントを与え、その総合点で各国の相対評価をする。それも、正当な評価方法であろう。

しかし、その方法では現在の日本の強さと弱さを把握できない。まして、国家戦略を立案する目的にはほとんど使えない。

外国の評価機関によるデータで比較的頻繁に引用されるのはスイスのIMDによる「World Competitiveness Yearbook」である。比較データは321の評価項目からなり、分野によっては定性的データも収集している。世界各国にある協力機関を通じて現地の情報を得ている。

分野は経済の実績、政府の効率、ビジネスの効率、インフラの4つであり、分野ごとの評価項目はある種の価値観が入っているが、国際比較の観点からとりわけ妥当性を欠くとはいえない。しかし、2004年の人口2000万人以上の国における総合順位がアメリカ1位は当然としても、2位がカナダ、そして、3位オーストラリア、4位台湾と続くと違和感が生じる。ちなみに日本は9位である。日本の次に中国が来る。

「大きな勝ち越し」より「小さな全勝」

この違和感は評価項目の得点の総計で順位を決めることから生じる。そこには「大きな勝ち越し」より「小さな全勝」の方がいいのだという暗黙の価値観がデファクト的に入っている。

国家戦略的にみて重要な項目は何である

かに関しては評価機関の責任ではなく、評価項目の戦略的重要度によって配点をし直すなどの作業が必要だ。

IMDの総合点を上げる努力が必要ないとはいわないが、それと国家戦略とは異なることを理解すべきだ。

IMDの評価ではロシアは南アフリカについて20位であるが、感覚的には南アフリカより総合力があるはずだ。冷戦時代に世界を二分した当時のソビエトロシアの順位も現在とそれほど変わらなかったであろう。

圧倒的に強いところと圧倒的に弱いところを持った国であることは変わらない。だからこそ自分の強さに立脚した施策としての戦略が必要なのだ。

戦略とは他人が評価してくれた強さ弱さに立脚するのではなく、自分が実感を持って理解し、望むらくは他者が理解していない強さや状況を十分活用することにある。

強さ弱さ分析に秘密性不要、むしろ公開を

ただし、日本の強さ弱さの分析を秘密作業でやる必要は全くない。言葉だけの理解と皮膚感覚を含めた理解には大きな差がある。公開してもとりわけの問題は生じない。

以上のような理解を前提として、今回の評価作業を組み立てる。最終成果はシンクタンクが発表するような分析に基づいた研究レポートではなく、日本の幅広い層に、このテーマに関して、頭の中に議論のための初期的な枠組みを持ってもらうことである。

従って、以下のいくつかの点を基軸に置く。

1. 定量データと定性データの程よいバランス
2. データ精度は高々70%程度で満足
3. 孤独な詳細分析より議論を通じて理解の向上
4. 重要項目の継続的観測と精度向上のためのベンチマークの抽出
5. 記憶できる程度の詳細さと複雑さ

ファクトに基づかない議論はむなし。まずは基本的データを収集するが、必要以上の分析をしない前提で既存の加工済みデータを一定量入手する。ただし、世間、あるいは世界が注目していない、すなわち、これまであまり議論されたことのない視点からのデータ収集の工夫は必要である。

「経済」「科学・技術」など9分野対象

データが存在すればその視点からの議論はすでにされているはずだ。あまり議論されない視点とは既存データが存在しないことを意味する。データ収集を工夫してたとえ精度は悪くても当面はよしとするか、定性的データを重視し、そのポイントに限った専門家を捜しだす努力も必要だ。

最低限、必要なデータ分野をリストすると、1. 経済、2. 社会・教育、3. 大衆文化、4. 科学・技術、5. 防衛・軍事、6. 政治、7. 資源（エネルギー・食料）8. 環境、9. 言論・思想が挙げられる。

重複部分も多いが、項目としてはほぼ網

羅的である。学問的な厳密さが目的ではない。重要項目が落ちていないこと、これまで考えたことのないような視点が抽出できること、説明し幅広く納得を得ることが目的だ。

似たような比較例として、米ニューズウィークの2003・12・31/2004・1・7号は「世界勝ち抜きパワーゲーム」と題して各国のデータ比較をしている。軍事力、資源力、経済力、技術力、外交力、社会力、映画力の7分野を取り上げている。

日本はその比較ではアメリカ、ドイツ、フランス、イギリスに次いで5位である。項目の妥当性について疑問がないわけではない。外交力は政治の一部であり、映画力は大衆文化のほんの一部でしかない。

データ収集において重要な視点は圧倒的に強いものは何かということだ。単に世界で一位であるとか他国に比べて相対的に優位という程度ではないものを見つけることが重要だ。その存在感は当然強力であり、バーゲニング・パワーも、群を抜いて大きい。

軍事力においてアメリカの強さは定量的にも定性的にも圧倒的である。世界第二位の規模である日本の軍事予算の約9倍を使い、技術的にも最先端だけでなく、過去の戦争体験の蓄積、それに基づいた各種ソフトノウハウが組織、およびシステムに組み込まれている。

「圧倒的軍事力が全て解決せず」証明済み

圧倒的軍事力がすべてを解決ないことは

かつてのベトナム戦争、そして、最近のアフガニスタン、およびイラク戦争が示している。冷戦以降の戦争のあり方の変化に対してアメリカは対応し切れていないが、それはまた別の問題である。アメリカが軍事力で圧倒的であることは否定できない。

このように極端に差がある例は、それほど多く存在しないが、二番手のレベルの倍あれば圧倒的に強いとっていいのではないだろうか。また、たとえ2位であっても3位以下の倍以上の差があればそれは強いと判断できる。

定量的データに関しては成長率よりも規模の相対差が重要である。劣っている場合にはその差を縮めているかの変化率を重視する。アメリカの軍事予算のように規模が他に比べて巨大であれば、成長率など問題にならないことは明白であろう。

定性的データについては注目すべき視点を三つの大項目にまとめる。「先進度」、「強靱性」、「影響力」である。これらの大項目はそれぞれいくつかの中項目に分かれる。

大項目は「先進度」「強靱性」「影響力」

「先進度」においては、発展段階、洗練度、多様性、頂上の高さと裾野の広がり度合いなど、「強靱性」に関しては、層の厚み、試行錯誤の蓄積度、自己革新力、また雑種度、フォース・マジョールに対する耐力などが挙げられる。

「影響力」においては、先進課題発見解決力、ブランド力、「お墨付き」付与力、流行の創造・発信力などである。

中項目のいくつかについて例を挙げてみよう。

まず、「先進度」における発展段階をみると、日本は発展途上国の願望と努力の段階をかなり前に抜け出している。1980年代に社会のいろいろな分野でじわじわと出てきていた。しかし、その認識に達するのはバブル崩壊後の1990年代半ば以降であった。

1970年代までは欧米先進国でできるものは日本でもすべてできるのだという自己証明に熱中していた。企業経営におけるアメリカ流の品質管理やマーケティングであり文化における西洋絵画、西洋音楽、演劇、オペラ、ミュージカル、バレエ、ファッション、すべての分野において、日本人も本家の西洋人と同じくらい一流の仕事ができるということを追求してきた。

スポーツの分野では野球をはじめとしてあらゆる西洋発のスポーツ、そして、食においては、フランス料理やイタリア料理、ワイン、ビール、ウイスキー、チーズの製造、そしてフランス人も顔負けのフランスパン等々、すべて日本人でもできることを証明し続けてきた。

あらゆる分野で、一生懸命学習した。現地、すなわち「本場」に大量の日本人が修行に出かけていった。

日本の達成した豊かさはいろんな分野で本当に向いている人を生み出すだけのレベルを可能にした。貧しい時代に比べて早くから多様な可能性に直面する機会が多く、自分の潜在的な可能性を見つけやすくなった。

分野によって志望者が多いせいもあり、本場より過激な競争の中から適者生存の法則が働き、その過程を経て選ばれたものは世界的水準に達している。

日本、あるいは日本人に得意なものとは不得意なものがあり、不得意なものは無理しても始まらないと思えるだけの余裕が出てきた。

こだわらざるべきものにはこだわり、こだわらなくてもいいものにはこだわらないということが出来る段階に至った。日本人かどうかに関係なく、向いている人がやればいいのであって、根性は大事だが根性がすべてではないと思うようになっていく。

体力差は厳然として存在するから、世界最高品質のバスケットボールを製造しているが、世界最強のバスケットボール・チームは日本から出てこない。

また、気候も土壌も与えられたものであり、日本からアミノ酸発酵食品に向けたワインは作れても、総合的に世界最高と専門家に評価されるワインは日本から大量には出てこない。それをそんなものだと受け入れ、可能性のある分野に可能性豊かな人材がチャレンジする段階に達している。

「強靱性」における中項目の層の厚みを考えてみると、漫画やアニメの世界が例に挙げられる。

評価してくれる大衆の層の厚みも強み

日本には大衆文化に関する国家戦略は存在しない。フランスや韓国のように国がアニメ振興のための専門学校を作ることなどや

っていない。成果は、両国で出始めていて日本のアニメ関係者は、危機感を持っている。貧しく報われない日本のアニメ業界はDRAMのようにいずれ韓国に負けてしまうのではないかと感じている。漫画の世界にいるようなフェラーリを乗り回せるような成功者が出てこないのは問題だ、と思っている。

みんながフェラーリを乗り回せるのを夢見てアニメ業界にいるわけではない。その制作に携わること自体に直接的な喜びがあり、それを評価してくれる大衆の層が極めて厚い。それも、極めて細分化されたコノワサー、すなわちオタクと呼ばれる、考えようによっては極めて質の高い理解者のグループが大量に存在する。裾野の広さを支えるのは層の厚い大衆であることがいずれわかるであろう。その細分化された周辺部分から新たな変革を起こす底力を持っているに違いない。

「変革は辺境から」、そして「変革は偏狂から」であり、その裾野を日本の漫画とアニメそしてビデオゲームの世界は持っている。

貧しいといえば、建築の世界においても多くの建築家はそれほど豊かな生活をおくれるとはいえないのが状況である。しかし日本の建築家の数は人口比世界に突出して多い。建設業従事者の数が就業人口の世界の主要国と比べ10%と突出しているのは知られているが、建築家の数もそうである。日本の街並みはもっと何とかならないのかという状況にあるが、個々の建築物の水準は諸外国に比べて極めて高いものが実は多

い。それは、一級建築士の資格を持った人達が日本中に20万人以上いるということと関係しているだろう。

このように顕在している部分とまだ潜在的である部分も含めて日本は単に人口が多だけでなく、提供者とその受け手である顧客の層が厚いのである。その多くがこれまで日本社会が作り上げた世界に例のない平準化された豊かさの恩恵を被っている。日本独特の強さといえるだろう。

日本の「お墨付き」付与力は強み

三番目の「影響力」であるが、「お墨付き」付与力を例にとってみよう。最近テレビによく出てくる「女子十二楽坊」という現代風の曲を中国古来の楽器で演奏する若い中国人女性グループがある。このグループは中国のプロデューサーによって北京で結成されたが、最初の市場は日本、特に東京であり、その成功をもとに香港で売り出し、その次に上海市場をねらっているのだそう。すなわち、東京が「お墨付き」を与えるのである。

大衆文化だけでなく、大衆向けの製品、それは自動車や家電、電子製品、そして、ルイビトンなどの高級ファッション製品などにいたるまで、日本市場で成功したことを品質の証として活用し始めている。世界的に、日本の消費者は品質に厳しく満足させるのが極めて難しいことは外国メーカーだけでなく、一般的な認識として広がってきている。

従って、外国メーカーも日本からの要求

やクレームなどの反応に敏感に対応するようになってきた。英国の高級車ジャガーも日本市場からの要請でついに折れ曲がるドアミラーをつけるようになった。このような改良だけでなく、これらのメーカーは自社製品が日本市場で成功していることを宣伝に活用するようになってきている。これも日本の「お墨付き」付与力とっていいだろう。

まとめると、ここで先に示した9つの分野のそれぞれについて、これまでに示したような定量評価と三つの視点に基づいた定性評価をおこなうことが最初のステップである。添付の表1に示した箱（マップ）を埋めていく議論を連続でおこなう。それは仮説の羅列である。それに基づいて必要なデータを集め検証する。特段の精度を求めない。すでに述べたように視点がユニークであればあるほど既成のデータは使えないからだ。

見えてくる「ソリューション・スペース」

この作業を終えると、次はそれを添付の表2のような戦略重要度と強さ弱さとのマトリクスに配置する議論をおこなう。その結果を眺めていると、一体どの強さが本当にアジア戦略に活用できる日本の強さであるかが浮かび上がってくる。

そうすれば自ずと日本の持つべき「限りなく理想に近いが、現実的な」アスピレーションの「ソリューション・スペース」すなわち、解の存在する空間が見えてくるはずだ。