

# 平成からのメッセージ

## — 新時代のリーダーシップ —

岩 崎 尚 人

### 1. はじめに

バブル経済崩壊という津波が日本経済を直撃した後今日に至るまで、時の大半を占めていたのは昭和天皇崩御とともに始まった「平成時代」である。この間わが国では、あらゆる事象のスローダウン化が始まりつつあった。

もちろん、平成時代とスローダウンとの間に、何らかの因果関係や歴史的必然があるわけではない。「昭和/平成」という時代の区切りと「加速化/スローダウン化」という社会変化との間の時間軸の一致は、単なる偶然に過ぎない。しかし、元号を背負ってきた昭和生まれは、その偶然に何となく意味を感じてしまうのである。新しい時代の到来と新元号との間に特別な関係があるわけではないが、新しい時代への教訓やメッセージは、元号を冠することで伝わり易くもなる。「明治 100 年」や来るべき「昭和 100 年」も同様である<sup>1)</sup>。

本稿では、平成時代を振り返って、その時代から何を学び、新しい時代に向けて、何を考え、何をなすべきかについて検討していくことにする。

### 2. スローダウン現象と平成時代

オックスフォード大学教授の地理学者ダニー・ドーリングは、先の Covid-19 パンデミックを次のように評している。

「2020 年、人類は前例のない形でスローダウンした。10 億人がいつもし

ていることの大半を止めたのだ。さらに、何十億人もの人が、それによって大きな影響を受けた。<sup>2)</sup>」

ドーリングによれば、「スローダウン現象」は、パンデミックを契機に表面化した新時代の特徴を示すキーワードの一つである。この用語は、社会制度の中で示される何らかの数値(データ)の差分の減少、つまり増加のスピードが「減速」している状況のことである。冒頭で触れたように、スローダウン現象は、パンデミックによって引き起こされたわけでも、それと時を同じくしてスタートしたわけでもない。

「スローダウンは既に始まっている。それはとてもよいことだ。スローダウンが起こらなくて、総人口がどんどん膨れ上がり、社会の経済格差がどんどん広がり、一人当たりの消費量がどんどん増えれば破滅を迎えるだろう。……いま進んでいるスローダウンは、あらゆる事が加速していくという前提に大きな疑問を投げかけるものであり、私たちは未知の領域に足を踏み入れている。」とドーリングはいう<sup>3)</sup>。

スローダウン現象はパンデミックに起因しているわけではないが、いずれパンデミック後の新時代を象徴する出来事として扱われることは間違いないだろう。

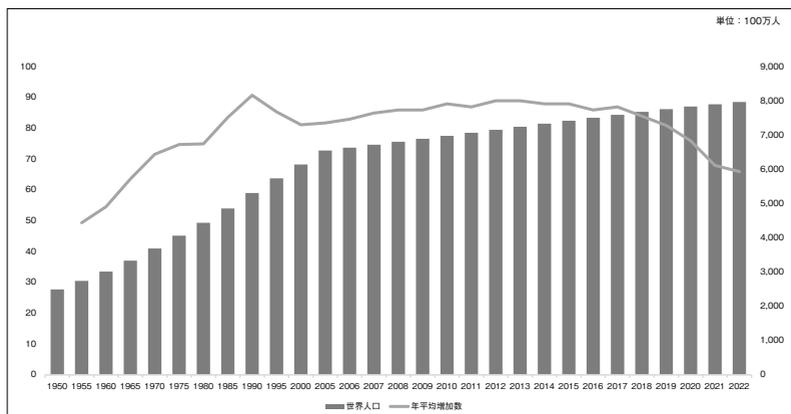
#### (1) スローダウン現象の実際

ドーリングは、近年、世界の総人口や出生率などの人口動態、世界各国のGDPや1人当たりGDP、賃金水準などの経済動向、情報やテクノロジーに関わるイノベーション率などの数値の増分がスローダウン(減速)傾向にあると、図表-3、図表-4、図表-5のような時系列線を用いたグラフを示して指摘する<sup>4)</sup>。

たとえば、2030年には150億人になると予測され実しやかに喧伝されていた世界総人口の予測が、「2040年に80億人でピークになり、その後減少していく<sup>5)</sup>」と大幅に修正されたことはスローダウン現象の一つの結

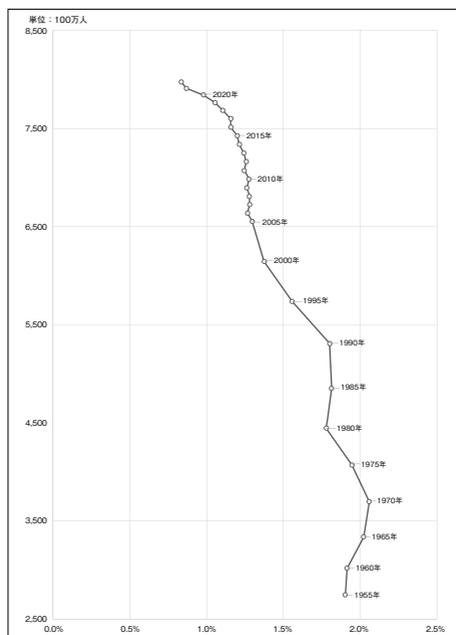
平成からのメッセージ

図表-1.1 世界の人口推移と増加数の推移 1950～2022年



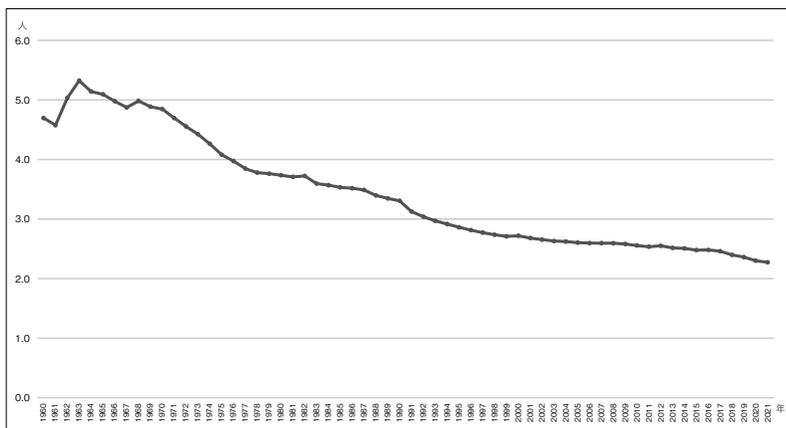
出典：UN, World Population Prospects: The 2022 Revision

図表-1.2 世界の人口推移と前年比増加分の推移 1950～2022年



出典：UN, World Population Prospects: The 2022 Revision より作成

図表-2 世界の出生率の推移 1960～2021年

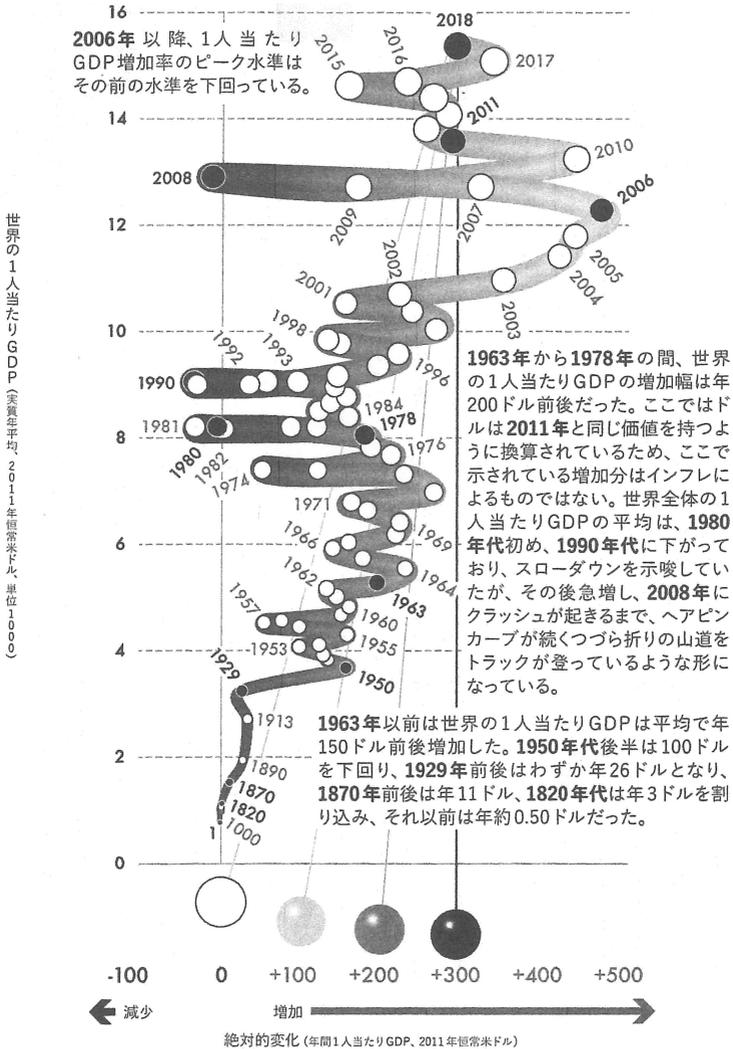
出典：世界銀行 [datacatalog.worldbank.org](https://datacatalog.worldbank.org)

果である。そうした人口激減のシナリオに対する異論はあるが、すでに人口のスローダウンが自動的に進むということが議論の前提になっている<sup>6)</sup>。事実、世界の人口増加数は1990年をピークにして減少傾向にあるし(図表-1.1, 図表-1.2, 図表-2), 人口増の要因の一つとされてきた出生率は、2000年を前後して減速している<sup>7)</sup>。世界の総人口は、スローダウン目前である。

同様に、経済動態に関してスローダウン現象がみられるという。ドーリングは、「世界の一人当たりGDP, 1～2018年」(図表-3)を示して、世界の一人当たりGDPの成長率が2006年に最も伸張し、その後徐々にピークの水準が下降していると指摘する<sup>8)</sup>。明らかに、2006～2018年のトレンドでスローダウン傾向がみられる。また、米国の一人当たりGDPの推移(図表-4)を見ても絶対的变化がもっとも大きかったのは1998年と1999年であり、2005年以降になってその増加率は減少している<sup>9)</sup>。2000年代に著しく経済成長を遂げた中国にしても、2010年以降相対増加率が10%を大幅に下回っている(図表-5参照)<sup>10)</sup>。ただし、2021年まで含めると、

平成からのメッセージ

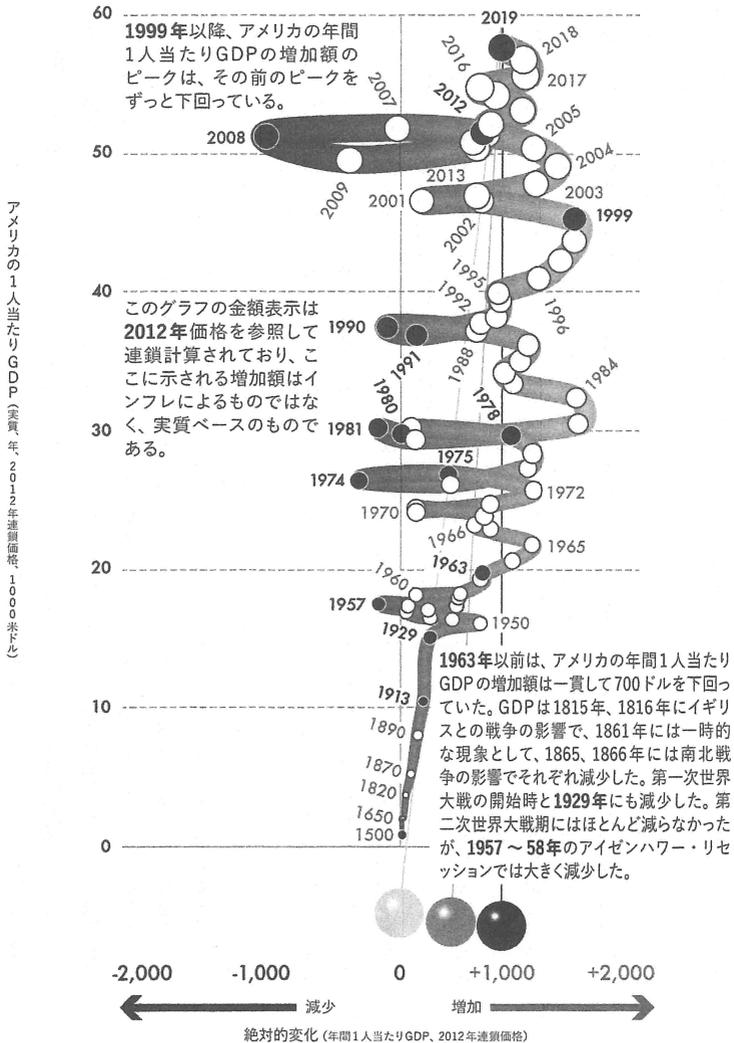
図表-3 世界の1人当たりGDP, 1~2018年



データの出所：Maddison Project Database 2018, the University of Groningen により提供、World Bank およびIMFのデータを使用して更新、<https://www.rug.nl/ggdg/historicaldevelopment/maddison/releases/maddison-project-database-2018>。

出典：ダニー・ドーリング『減速する素晴らしい世界』, p. 325

図表-4 アメリカの1人当たりGDP, 1500~2019年

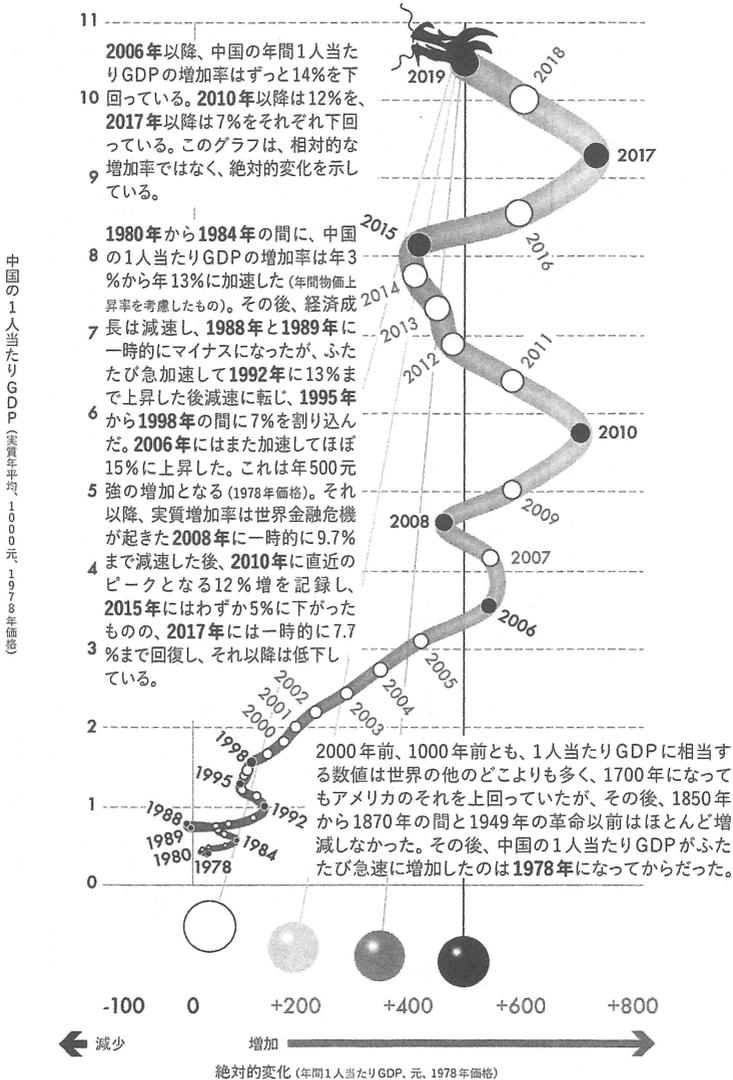


データの出所：Maddison Project Database 2018, U.S. Bureau of Economic Analysis Gross Domestic Product estimates for 1950-2019 を使用して更新、FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis より引用、2019年5月15日閲覧、<https://fred.stlouisfed.org/series/A939RX00Q048SBEA>.

出典：ダニー・ドーリング『減速する素晴らしい世界』, p. 331

平成からのメッセージ

図表-5 中国の1人当たりGDP, 1978~2019年



データの出所：National Bureau of Statistics of China, China Statistical Yearbook 2018, インフレ調整後、  
<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsi/2018/indexeh.htm>.  
 出典：ダニー・ドーリング『減速する素晴らしい世界』, p. 334

2020年の反動もあって一時的に数値は跳ね上がっている<sup>11)</sup>。

他方、ドーリングは、ウィキペディアの成長率を取り上げてイノベーション率がスローダウン傾向にあることを指摘する<sup>12)</sup>。

2001年に誕生したウィキペディアは、サービス開始から僅か1ヶ月足らずで1,000件の記事が追加されて、2003年には10万件、2006年には100万件と幾何級数的成長を遂げたが、そのペースは徐々に減速している。また、インターネット上で入手できる情報の増加ペースも緩やかになっているし、コンテンツの成長率が年10%程度に止まり、インターネット全体の拡大も減速している<sup>13)</sup>。過去に比べて技術革新そのものは進んでいるが、そのスピードは緩やかになっている。こうしたことから、ドーリングは、テクノロジー全体が減速していると指摘する<sup>14)</sup>。

だからといって、ドーリングは、スローダウン現象が人類にとってマイナスなものであるとして、否定的に捉えるべきであると主張しているわけではない。いかなる事象であったとしても、それがスローダウンすることなく加速し続けるとすれば、破壊に向かって突き進むことになるが、スローダウンが進めばそうした心配をせず済むという警告の意味がそこに込められているのである。すなわち、新しい製品をどんどん生み出し続けて人間の心理を巧みに操って新しい市場をつくりだして新しい需要やニーズを掘り起こすことによって成立してきた資本主義の限界を指摘し、社会の遷移の必要性を肯定的に訴えているのである。

「人口が増加せず、物質的成長も、経済的成長も止まれば、資本主義はなにか別のものに姿を変える。<sup>15)</sup>」

この言に従えば、スローダウンは当たり前の状態に戻ることであり、安定に向かうことである。人類の長い歴史からいうと、大加速時代が異常な時代であり、スローダウンの時代はむしろ正常な時代である。スローダウンした世界は、ディストピアでもユートピアでもないが、それ以前とはまったく異なる新しい世界なのである。

## (2) 大加速時代からの失速

第2次世界大戦後に日米欧の先進諸国の多くが経験してきた経済活動の急成長時代と、それに伴って飛躍的に環境負荷が高まった時代とを併せて、「大加速 (Great Acceleration) 時代」と呼ばれる<sup>16)</sup>。この時代に共有される常識は「技術革新が将来も急速に進み経済成長が永遠に進む」といった認識をベースにしており、社会、経済、政治、人口動態の変化が加速することによって市場は拡大し続けるのである<sup>17)</sup>。大加速時代は、化石燃料を大量に使用することで経済的急成長を維持し、環境負荷が飛躍的に高まる「ジュボンスのパラドックス」に支配された世界と言い換えることもできる<sup>18)</sup>。つまり、こうした常識や認識を共有する人々や企業など社会的主体の多くは、連続性のある技術革新が進む過程で、時宜に応じて効率性追求して規模の経済の実現を念頭に行動するのである。

辺境の極東アジアの小国に過ぎなかった日本は、逸早く大加速時代の波に乗って、世界の檜舞台を上り詰めると先進国の地位を射止めた。順調な人口増に伴って拡大する国内需要を武器に経済成長を達成し、世界市場を席卷するまでに成り上がったのである。

しかしながら、世紀末が近づくにつれて、従前から続いてきた常識や認識の通用しにくい状況が少しずつ広がった。もっとも、多くの人々がそれに気がついていただけではない。一部の偏屈なベシミストを除いて、大多数の人々は、大量生産・大量消費型社会が果てしなく発展し繁栄すると確信していた<sup>19)</sup>。

ところが、選りに選って、わが日本が、世界に先駆けてスローダウン社会への変容を強いられた。そのタイミングは、偶然にもバブル経済崩壊と同時期であった。「減少ではなく、増加のペースの減速」を意味するスローダウン現象は、本来ゆっくりと始まって、時として数世代の時間をかけて進むこともあるために甚く気づきにくい現象である<sup>20)</sup>。果たして、日本社会を襲ったその現象もはじめは控えめで目立たなかった。しかし、バブ

ル崩壊の強烈な後押しで、すぐさま牙を剥き出しにして凶暴さを露わにした。その衝撃は、「猛スピードで走っているとき、急ブレーキがかかってすごいスピードで走っていることに気づく」と形容されるほど強烈であった<sup>21)</sup>。

これを契機にして、日本の繁栄の程度を示す指標のほとんどがスローダウンに転じ、それは平成時代を通して続いたのである。

### (3) 世界初のスローダウン現象

「日本は世界の大国の中で、最初にスローダウンした国である<sup>22)</sup>。」とドーリングはいう。

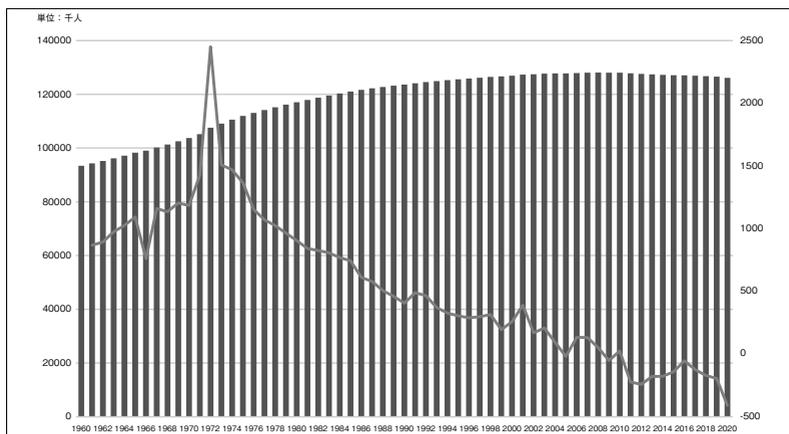
実のところ、その兆候は高度経済成長終焉期の1970年代初頭頃に、すでに発現していた<sup>23)</sup>。日本社会で、人口増加数がピークを迎えて出生率が低下し始めたのは1972年前後である。しかしながら、そうした人口減少の危機の蓋然性があったにもかかわらず、それに積極的に対処し始めたのはつい最近のことであるから、まったくもって遅きに失している。

以下では、そうした日本社会のスローダウン化のプロセスをみていくことにしよう。

たとえば、スローダウン現象を示す代表的指標ともいえるべきは、人口動態である。戦後50年以上にわたって日本の総人口は右肩上がり増加してきた。1972年から出生率が低下傾向になり始めたが、1947～49年生まれのベビーブーマーの「団塊世代」が子供を持つようになって、その後も人口増は続いた。2010年にピークを迎えると、一転総人口は減少に転じた(図表-6.1, 図表-6.2)。それまでの人口増最大の要因は、食生活改善と医療技術進歩による寿命の伸張であった。1990年段階で男性75.92歳、女性81.9歳であった平均寿命が、パンデミック直前には男性81.41歳、女性87.45歳になった(図表-8)。もともと、これが「少子高齢化」という大問題を引き起こした。他方、現在の1億2,000万人を超える人口が、

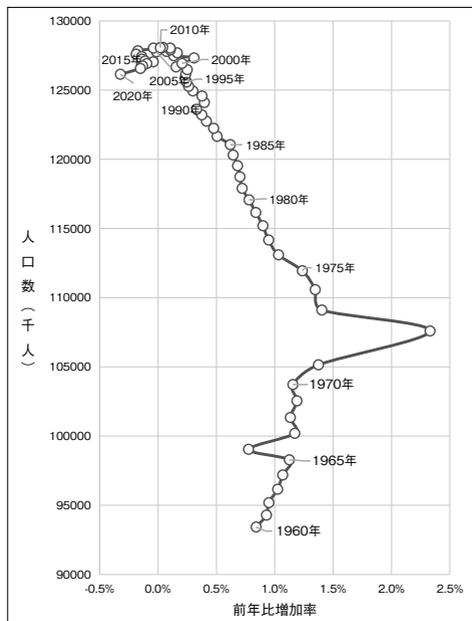
平成からのメッセージ

図表-6.1 日本の人口と前年比増加の推移



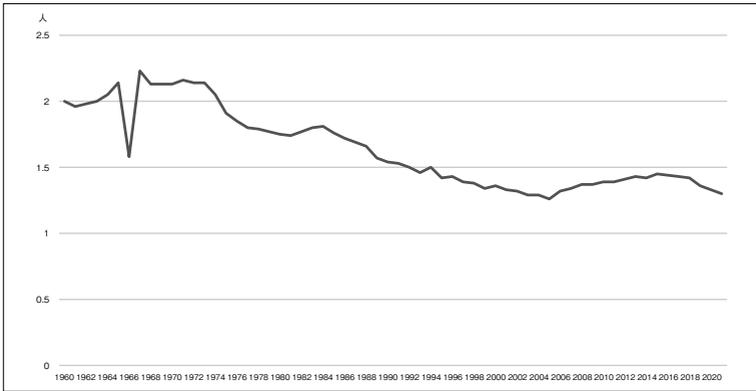
出典：内閣府 人口動態統計

図表-6.2 日本の人口と前年比増加の推移



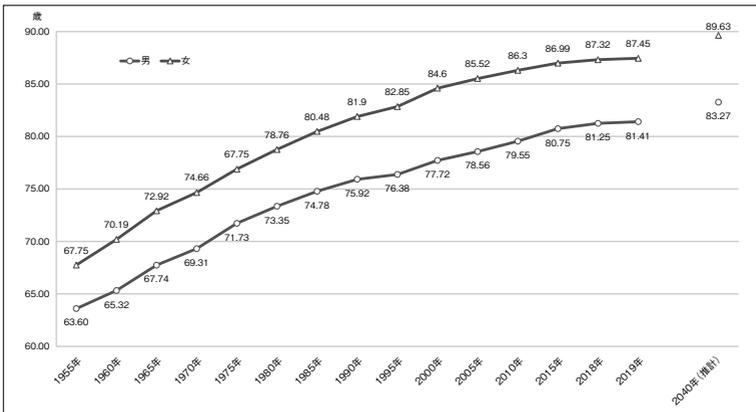
出典：内閣府 人口動態統計より作成

図表-7 日本の出生率の推移 (1960~2020年)



出典：世界銀行 [datacatalog.worldbank.org](https://datacatalog.worldbank.org)

図表-8 日本の平均寿命の推移



出典：令和2年版 厚生労働白書

2065年には1億人を割り込んで、22世紀を目前にして8,500万人にまで減少すると予測されている。労働人口が減少して労働力不足になることが将来問題になることについて、出生率低下が始まった1970年代初頭当時何故気付かなかったのであろうか。あるいは、何故対処しなかつたのであろうか。首を傾げざるを得ない。このままだと、近い将来、グローバル企

業にとって日本は、生産拠点としても消費市場としても魅力の薄い地域になつてしまう可能性が高いといわざるを得ない。

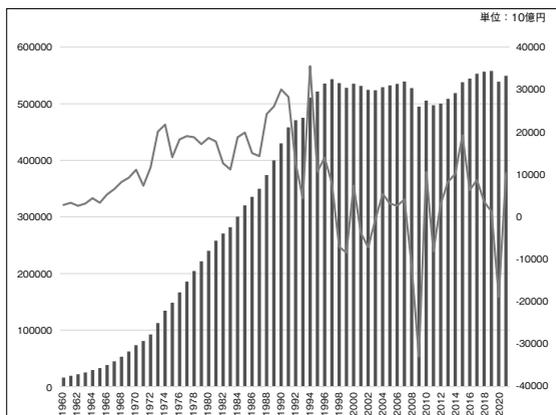
日本社会の経済状況の推移について、GDP および 1 人当たり GDP の推移とそれらの前年比増分を示したのが図表-9 と図表-10 である。

1960 年代の高度経済成長期を経て、わが国は米国に次ぐ GDP 世界第 2 位の経済大国に成長した。また、1 人当たり GDP でも世界第 2 位となつて、欧米先進国を尻目に「1 億総中流社会」を標榜するようになった。その 20 年後、バブル経済が崩壊すると経済状況は一挙に悪化した。2008 年にアジア地域でトップの座にあった 1 人当たり GDP でシンガポールに追い越されると、2010 年には経済成長著しい中国に GDP で抜かれて世界第 3 位になつた<sup>24)</sup>。さらに、1 人当たり GDP で 2022 年台湾に、2023 年に韓国にまで追い越された。このように国際的な相対的所得減に加えて、30 年前の国民所得を下回るといった絶対的所得減となつたのが、日本の直面した現実である。しかも、債務残高が 1,000 兆円超過して世界最大の債務保有国となつた(図表-11)。2020 年を前後して日本は、経済大国の面目を完全に失したのであった。

加えて、日本経済と日本企業のかつての国際競争力の源泉ともいふべき技術力についても、スローダウン現象が顕著である。世界市場シェアの 50% 以上を日本企業が占有していた半導体事業で、今や完全に台湾や韓国企業の後塵を拝している。また、米国と並んで世界の上位に名を連ねていた特許登録件数にしても見る影がない程低迷している(図表-12)。情報通信技術 (ICT) を活用した事業分野で時価総額トップクラスの企業は米国企業ばかりで、日本企業の姿はない。自動車産業にあつても EV 分野での出遅れが顕著である。

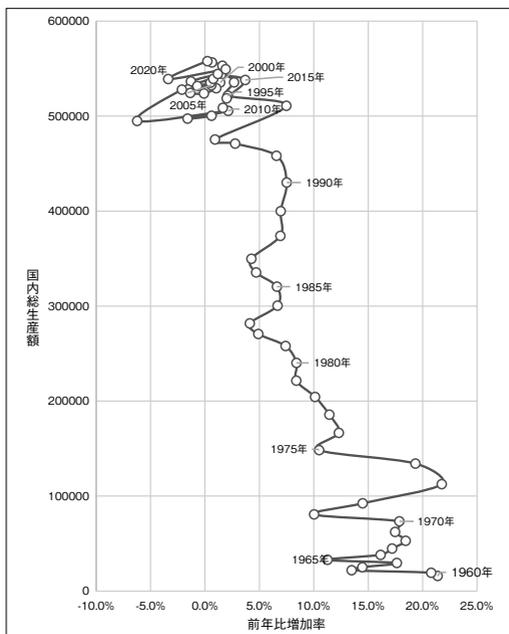
経済状況と同様、かつての技術大国としての面目はすっかり失せてしまったといわざるを得ない。

図表-9.1 GDPと前年比増加額の変化



出典：内閣府の国民経済計算

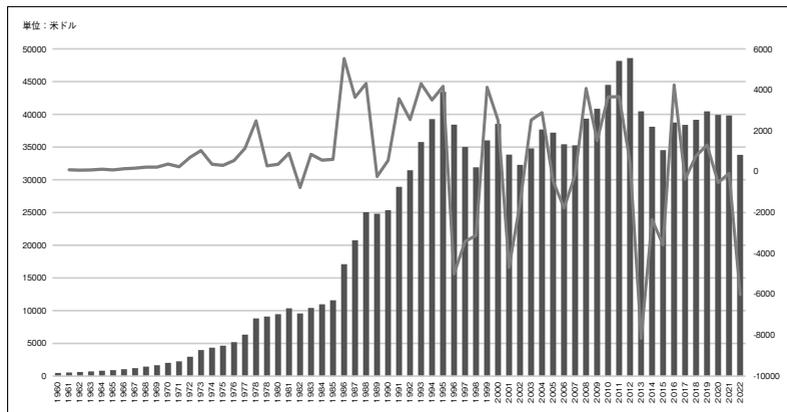
図表-9.2 GDPと前年比増加額の変化



出典：内閣府の国民経済計算より作成

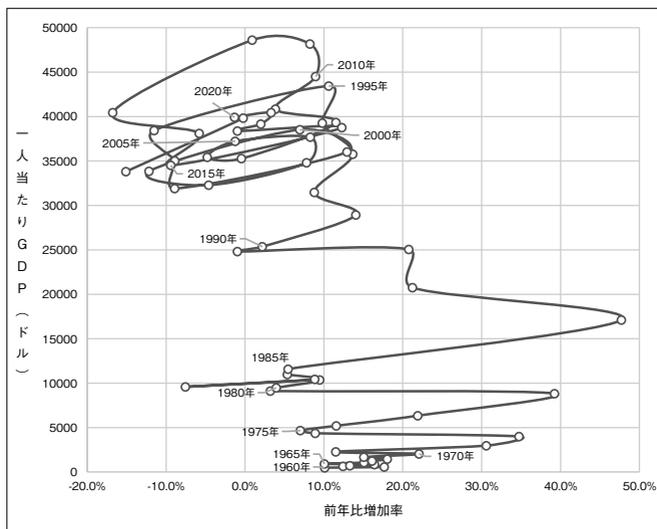
平成からのメッセージ

図表-10.1 日本の一人当たり GDP と前年比増加額の推移



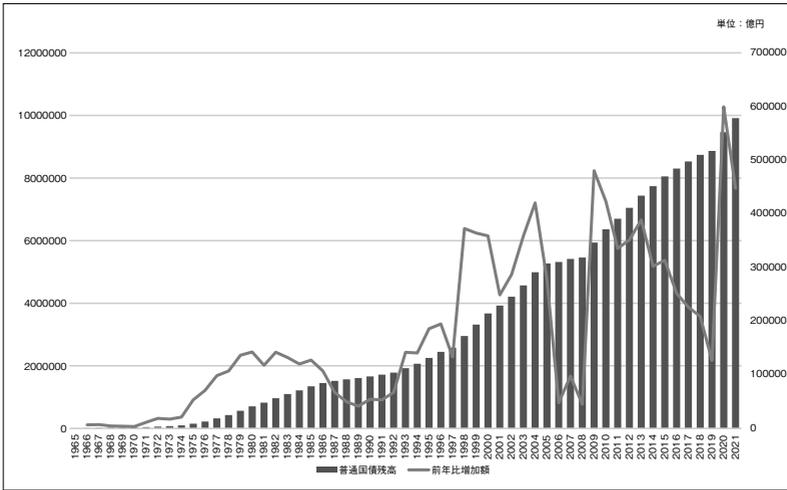
出典：世界銀行 [datacatalog.worldbank.org](http://datacatalog.worldbank.org)

図表-10.2 日本の一人当たり GDP と前年比増加額の推移

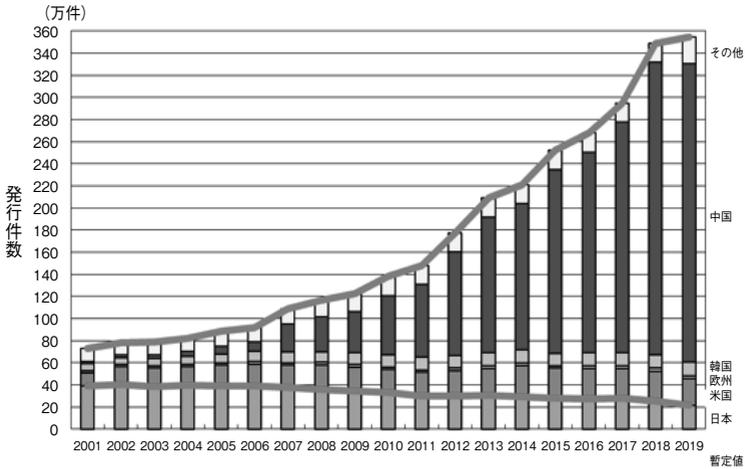


出典：世界銀行 [datacatalog.worldbank.org](http://datacatalog.worldbank.org) より作成

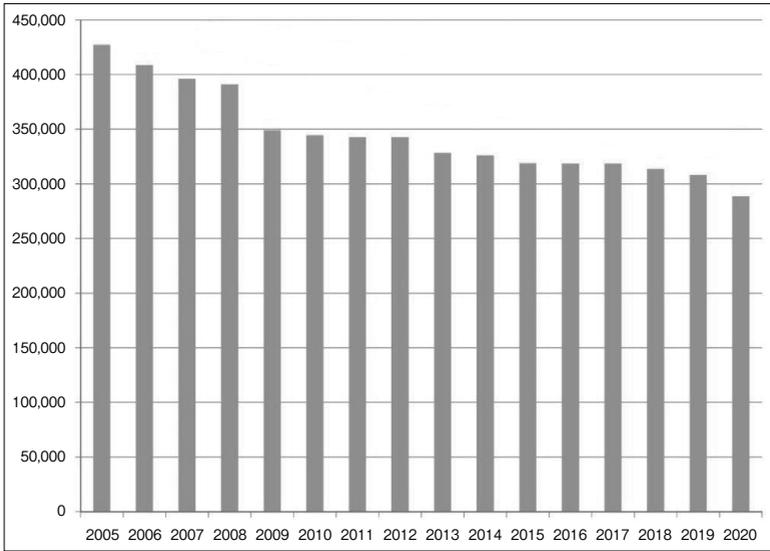
図表-11 国債残高の推移 (1965~2021年)



図表-12 特許登録件数推移の国際比較



図表-13 日本の特許登録件数と前年比増加数の推移



### 3. 時代の遷移とリーダーシップ

世界で最初にスローダウンの時代に突入したといわれる日本社会の今後は、後期高齢期に突入した老人同様、まもなく訪れる末期を待つだけなのであろうか。

「それ（スローダウン現象）は歴史の終わりではなく、むしろ新しい歴史の始まりである<sup>25)</sup>」というドーリングの言を字義通りに受け容れるとすれば、日本には再スタートのチャンスがあるはずである。もちろん、それを成功させるのは容易なことでない。大加速時代からスローダウン時代への遷移プロセスの30年余、日本社会や日本企業は、あの手この手を熟慮して再生に向けてさまざまな手を講じてきた。しかし、その多くはほとんど成果を上げることが出来なかつたばかりか、スローダウン現象にまったく抗うこともできず、必然として受け入れることしかできなかった。

平成時代が終幕し、二度目の東京オリンピックを無観客で乗り越えて、パンデミックもようやく終息した。間もなく昭和100年(2025年)を迎えようとしている今日、新しい時代に向けた機運が高まりつつある。令和という新元号にも馴染みはじめ、新しい歴史を受け入れる体制も整いつつある。まさに、日本社会は時代遷移の過渡期の中で、新しい歴史がスタートするタイミングを待っているといえよう。

以下では、スローダウン現象を必然とする来るべき時代に、日本社会や企業がリスタートするに当たって勘案すべき変革のポイントについて考えていくことにする。

#### (1) リーダーシップの基本機能

日本社会がリスタートして復活を遂げるためには、イノベーションを駆使して新たなビジネスモデルを創造することを通じて、グローバルな競争優位性を構築することが肝要である。確かに、20世紀後半大加速時代の力漲る日本社会と日本企業は、常にイノベーション創出に挑戦していた。ところが、平成時代を迎えた途端に、挑戦に向けたエネルギーが瞬く間に減衰してしまった。最大の要因は、大加速時代のパラダイムの下で確立し強化されてきたはずの革新志向のリーダーシップが発揮されなくなったことにある。

そのことは、時代が遷移する中で、リーダーシップの基本機能が変異したことに帰因するわけではない。大加速時代であったとしても、あるいはスローダウン時代であったとしても、企業や組織など社会の活動主体は、ビジョン(将来の「あるべき姿」や「ありたい姿」)を仮設して、その達成に向けて道筋を示すことが必要である。また、その仮説的ビジョンの実現に向けて賛同し協力してくれる人々や組織に対して進むべき方向性を伝達するとともに、彼らの関心や行動を引き出すことが必要である。そこで彼らのニーズを配慮・斟酌しながら意欲を喚起し支援行動を動機づけるために

は、何らかの誘因を提供することが不可欠となる。ここで示した1) ビジョン構築, 2) モチベーション促進, 3) アーキテクチャー構築のリーダーシップの3つの基本機能は、公式組織の構成要素である「共通の目的」「誘因の経済」「コミュニケーション」と同義である<sup>26)</sup>。そのことからすれば、リーダーシップの基本機能とは、組織の構成要素そのものであることに変わりはない。

さらにいえば、リーダーシップの基本機能自体が状況に応じて変わるものではないとしても、それを機能させる人材の能力やスタイルは変容するし、それらが時代にフィットしているかどうかは成果に直結する。蛇足ながら付け加えておくと、環境や技術、成熟度といった要因によって組織の経済的成果が左右されることについては、リーダーシップに関わる伝統的研究で明らかにされている。

## (2) 昭和のリーダーシップ・スタイル

「技術革新が将来も急速に進み、経済成長が永遠に進む」といった大加速時代の常識や認識を共有している人々や企業では、ステイクホルダーの言動との間にずれや不協和が生じないように、同質性や画一性を維持確保し、確実性と秩序を確立するタイプのリーダーシップが求められてきた。

そのため、技術革新のプロセスに連続性があった大加速時代にリーダーシップを発揮するためには、以下の能力が求められた。第1に予定された成果を達成するためのステップを事前に決定し、それを遂行するのに必要な資源を割り付ける計画立案と予算設定といった能力、第2に人材を適切に配置するとともに一定方向に導くための方針や規則、それをモニターする方法やシステムを構築する能力、第3に計画からの逸脱を解消する計画化・組織化能力、第4にコスト削減や技術革新に取り組んで付加価値を創出する能力である。

終戦直後の「団塊世代」から昭和・平成時代に引き継がれた「しらせ世

図表-14 昭和時代以降の世代名

世代名	生まれ年
団塊世代	1947 ~ 1951
しらけ世代（ポパイ・JJ世代）	1952 ~ 1960
新人類世代	1961 ~ 1965
バブル世代	1966 ~ 1970
団塊ジュニア世代	1971 ~ 1974
ポスト団塊ジュニア世代	1975 ~ 1982
さとり世代	1987 ~ 1995
ゆとり世代	1983 ~ 1995
X世代	1965 ~ 1984
Y世代（ミレニアル世代）	1981 ~ 1994
Z世代	1995 ~ 2010
α世代	2011 ~ 2025

出所：原田曜平『Z世代』より作成

代」「新人類世代」「バブル世代」など大加速時代の主役たちは、既述の4つの能力に長けており市場や競争、技術や制度の複雑性に対する対処能力や秩序を維持する謂わば「秩序維持型」リーダーシップ・スタイルを発揮していた。彼らは、サプライサイドに有利な秩序を維持することに専ら注力するとともに、目標やビジョンに直接関わる事象や職務に精通して、より直接的で限定的、かつ明確な範囲に焦点を絞って社会をリードしてきたのである。

これが「昭和のリーダーシップ・スタイル」である。

### (3) 平成のリーダーシップ・スタイル

ところが、スローダウン現象が進みつつあった平成時代になっても、依然として昭和ベースのリーダーシップが幅をきかせていた。フォロワーシップが少なからず変化する一方で、リーダーシップ・スタイルに変化の気配はほとんどみられなかった。というのも、過去の成功体験に裏打ちされた昭和のリーダーシップへの信奉者の数が驚くほど多く、それを是とする

岩盤システムが圧倒的に優勢であったからである。

当然のことながら、時が経つにつれて、社会の動勢とリーダーシップ・スタイルとの間のミスマッチはますます広がった。時代にそぐわないシステムから打ち出された施策は、尽く失敗し何らの成果を上げることもなく、時間だけが無為に過ぎて、事態は悪化の一途を辿った。そうした間にも、1990年代半ばのアジア通貨危機や2000年代初頭のITバブル崩壊、2008年のリーマンショックなどグローバルレベルで経済危機が頻発して、変わらない日本社会は度々打撃を与えられた。その結果、デフレ経済下の株価や地価の下落、ゼロ金利と低賃金の固定化、少子高齢化、实体经济とは不釣り合いな円高、研究開発力の著しい低下、債務残高の膨張などの問題に直面せざるを得なかった。そうした景気低迷の状況から抜け出すことができなかつた大きな要因は、平成時代においてもなお、昭和のリーダーシップが支配的であったことにあるといえよう。

時を経て令和の時代が訪れる頃になって、20世紀を引き摺るリーダーシップが表舞台から退き、わずかながら変化がみられるようになったことは、その証左といえよう。

#### (4) Z世代とリーダーシップ・スタイル

伝統的雇用ルールが未だ支配的で、それをベースとした経済体制が続いているために、リーダーシップ・スタイルが完全に姿を変えるまでにはもう少し時間が必要かもしれない。しかし、わが国でも、Z世代 (Gen. Z) や  $\alpha$  世代 (Gen.  $\alpha$ ) へと主役を演じるリーダーシップの世代交代が進みつつあり、新時代への開扉が大いに期待される。

平成時代を活動基盤にしてきたX世代やミレニアル世代を親に持つ、新時代の主役になる Gen. Z や Gen.  $\alpha$  は、生まれながらにしてインターネットやスマホに触れてきたデジタル・ネイティブである。はっきりした記憶があるかどうかは別にして、彼らはリーマンショックや東日本大震災など

21世紀前半の大きなイベントをリアルで見聞した世代であり、パンデミック下にデバイスを使った遠隔（リモート）教育を体験した先進の人類である<sup>27)</sup>。

彼らの中には最新テクノロジーを操って自由に世界をつなげる能力をもつ者も少なくないし、自己アピールをしたいという強い「同調志向」と「発信意識」が強いこともあって<sup>28)</sup>、X（旧ツイッター）やインスタグラム、フェイスブック、TikTokなどのSNSメディアを活用した生活や仕事を抵抗感なく受け入れている。また、マイペースでプライベートを大切にしている彼らは、ギグワーク<sup>29)</sup>などの新しい働き方に対する抵抗感も少ない。さらに、コスト（価格）に対してどれだけの性能や利便性が得られるかといった効率性に力点をおく一方で<sup>30)</sup>、脱成長志向で量（成長）から質（発展）に価値基準を転換しつつある。

Gen. Zは、人類の繁栄や生活の質に重きを置く傾向にあり、環境問題、社会的不平等、人権などへの関心が高く、個々の個性や多様性を尊重し受け入れる傾向にあるともいわれる。また、変化に適応しやすく新しいアイデアやテクノロジーにオープンな姿勢を持ち、柔軟性が高いともいわれている。その背景に、「アベノミクス経済」下で雇用状況が改善されていることや、ワークライフバランスなどのキーワードの普及と共に育ったことは否定できない<sup>31)</sup>。ともあれ、新しいタイプのホモサピエンスであることは確かである。

平成と令和の二つの時代に跨がる30年余の過渡期を越えた後に、スローダウン時代に主役を演じるGen. Zを先導していく際には、彼らの特性を斟酌することが重要である。経済的繁栄や成長を基本的指標とした昭和ベースのビジョンや方向性が示されたとしても、彼ら自身の存在意義をそこに見いだすことは難しいかもしれない。というのは、スローダウン時代には経済的指標で示される成果の目減りを回避することができないかもしれないし、与えられる経済的誘因（外発的動機づけ）も従前よりも大幅に少

なくなる可能性が高い。また、彼らにとって、経済的便益をもたらす仕組み仕掛け構築への寄与や貢献は然程大きな問題ではないかもしれない。経済的便益以上に、精神的幸福感や良好な社会的関係、自然環境から得られる満足感、あるいは自己実現や自己追求の達成感を重視することになれば、非経済的便益を創出する仕組み仕掛けをいかに構築するかが課題となる<sup>32)</sup>。

組織や集団全体を俯瞰してそれを構成する諸要素の関係を考慮し、効率や能率という従来の経済的指標では測ることのできないビジョンを構想して、その達成に向けて人材を動機づけることが、スローダウン時代に求められるリーダーシップ・スタイルである。

令和のスローダウン時代には、平成時代に支配的であった昭和由来とは異なる、新しいリーダーシップ・スタイルが必要なのである。

#### 4. 時代の遷移とリーダーシップの要諦

本章をむすぶに当たり、時代遷移のシンボルの実相を再考するとともに、それを経てスローダウン現象が世界に広がる中で必要とされるリーダーシップ・スタイルの要諦について考えていくことにしよう。

##### (1) 遷移のシンボル

2023年5月5日、世界保健機関(WHO)のテドロス事務局長は、新型コロナウイルスについて「緊急事態から、他の感染症への対応と並行して制御する局面に移った」と発表した<sup>33)</sup>。2020年1月に発出された「国際的に懸念される公衆衛生の緊急事態」の終息宣言である。3年3ヶ月に及んだパンデミックの間、世界各地で7億6,500万人以上が感染し700万人以上の人々が死亡したといわれる。もっとも、緊急事態終息が宣言されたからといって、新型コロナウイルス感染の懸念が完全に払拭されたわけでない。再び緊急事態が宣言される可能性がゼロではないものの、すでに多くの国々でコロナ対策を大幅に緩和している。世界的規模で「ニュー・ノーマル(新

しい日常」時代」への扉が開き始めた。

パンデミックがもたらした社会変化の一つは、対面を前提としていたコミュニケーションや人間関係構築の方法に、新しい選択肢が加わったことである。リモート勤務やリモート授業などに対する抵抗感がなくなっただけでなく、対面の関係でなければ構築が困難であると考えられてきた領域でも、対面の必然性が薄まりつつある。また、対面を前提としないコミュニケーションが浸透して従来とは異なる人間関係の構築が可能になると、新たなタイプの関係性が模索されるようになった。もっとも、こうした変化も新型コロナ・パンデミックだから始まったというわけではない。むしろ、グローバル化や情報化をキーワードにして、この時期を前後して生じた様々な社会構造の変化の結果である。言ってみれば、ニュー・ノーマル時代の到来とパンデミックとは、偶然時を同じく起こっただけである。要するに、パンデミックは、新時代のスタートにとってシンボリックな出来事の一つにすぎないと考えるべきなのである。

またパンデミックの最中、それに匹敵するほどシンボリックな出来事が起こった。2022年2月24日のロシアによるウクライナ侵攻である。この出来事も後年新時代到来のシンボルとして取上げられることは確実である。21世紀になってから20年もの時を経て、かつての大国ソ連の末裔であるロシアを率いるプーチン大統領によってウクライナへの軍事侵攻が断行された。2014年のクリミアの一方的併合という予兆があったとはいえ、軍事侵攻は、国家間の直接的な戦闘が本格的に展開されることを万が一にも予期していなかった世界を大いに驚かせた。東西冷戦崩壊後、著しく低下していた世界戦争の可能性が再び高まったのである。旧ソ連を構成していた「東」の国同士の長期戦が、冷戦時代を想起させる「NATO v. ロシア」の対立の構図の下で展開されたのである。そして、かつて同胞だった「東」の国々は、プーチン・ロシアの覇権的行動と暴力に強い脅威を抱いている。

21世紀を跨いで進展したグローバリゼーションによって、ボーダレス化やフラット化はさらなる進化を遂げると思われていた。しかし、それが幻想であったことを、世界は知らされることになった。各国が疑心暗鬼に支配されて、資源やエネルギー、食料を巡って競争と協調を繰り返す中で、世界はさらに不安定さを増しつつある。日米欧という既存の先進諸国に対抗して、著しい経済成長が期待されるインドや経済成長を暗雲が覆い始めた中国が、覇権争いに積極的に参戦するようになった。その周辺ではグローバルサウスと呼ばれる新興国が存在感を誇示するようになって、世界は新たな秩序形成に向けて動き出しそうな様相である。

その上、ユーラシア大陸での分断と同時進行で、パンデミック下であまり表立ってこなかった地域にも火がついた。パレスチナのハマスが武装蜂起しイスラエルと戦闘が始まると、それにイランやシリアが絡んで中東が一触即発状態になっている。50年以上に亘るパレスチナ問題が、世界の先行きをいっそう不透明なものにしている。ノーベル平和賞に輝いたオスロ合意（1993年）は幻と化し<sup>34</sup>、ニュー・ノーマル時代を目前に、世界の分断と対立の溝がさらに深まり複雑になりつつあるのである。

「パンデミック」と「地球規模の分断」といった出来事に加えて、3つ目のシンボリックな出来事が起った。生成人工知能 Chat GPT の登場である。2022年11月米オープン AI 社が公開してわずか2カ月で世界の利用者数が1億人を越えた Chat GPT のインパクトは、パンデミックや分断に比しても劣らぬほど大きなものである<sup>35</sup>。ディープラーニング（深層学習）技術の飛躍的進歩によって進化を遂げてきた AI 技術は、ビジネスモデルや仕事のやり方を革新するだけでなく、教育や芸術の分野にも影響を及ぼすようになった。現段階では人間の仕事の補助など用途は限定的であるが、人間を凌ぐ高度な言語能力を獲得し幅広い知的作業を担うようになった。米インディアナ大の推計によると、126の専門職のうち開業医やマーケティング専門家、翻訳者など75%に相当する95職種が Chat GPT によって

業務が代替される可能性があるという。これは、工場勤務者や小売店員の業務が代替される割合の5~9%に比べて格段に高く、大規模言語モデルの登場は幅広い知的労働分野で雇用の減少につながる可能性がある<sup>36)</sup>。さらに、サイバー攻撃や軍事目的に利用されるなど倫理上の課題も指摘されている<sup>37)</sup>。米国の未来学者カールワイツが予言するシンギュラリティの到来は、もはや絵空事ではない<sup>38)</sup>。過去10年のAIの急速な発達によって、人類は約40億年に及ぶ生物の進化の聖域にまで足を踏み入れようとしているのである。

これまでみてきた3つの象徴的出来事は、偶然にもほぼ同時に発現したが、それらに共通の起源や原因があるわけでも、相互に関連があって起きたわけでもない。これらは、時代の転換点で、偶然にも同時に発現したに過ぎない。しかも、これらの出来事を前後して、世界中の多くの国々が大加速時代からスローダウン時代へと時代の遷移も始まりつつある。

これらを契機とした時代の遷移の結果、企業や組織、社会を先導するリーダーシップ・スタイルも大きく変容することは確実である。幸か不幸かスローダウン先進国として世界をリードした日本では、リーダーシップ・スタイルの変容がすでに始まりつつある。しかもそれは今後スローダウン現象に直面する国や地域に先んじていることからすると、日本にとってチャンスをもたらす可能性も高い。

本章の最後に、新しい時代に求められるリーダーシップ・スタイルの要諦について触れておくことにしよう。

## (2) スローダウン時代のリーダーシップの要諦と強化すべき能力

世界規模でスタートしつつあるスローダウン時代に先んじているが故に、日本社会と日本企業にとって、今時のリスタートは有利な状況をもたらすはずである。つまり、既述のようにスローダウン時代のリーダーシップ・スタイルには、組織や企業の全体を俯瞰してそれを構成する諸要素を考慮

しながら、従前とは異なる経済的指標では測ることのできないビジョンを構想することが求められる。また、そうして構想されたビジョン実現のためには、多様で多彩な利害関係者を納得させ動機づけていくことが求められるだけでなく、そのシステムを円滑に機能させるための仕組み、仕掛けの構築することがリーダーシップに求められるのである。

そこで新たな時代のリーダーシップは、以下に示す視点を具備することが不可欠である。

第一は、総合的・包括的な視点に立ってリーダーシップを発揮することである。ビジョンを策定する時に短期的な成果だけでなく、中長期的展望を重視することが肝要であることはいうまでもない。とりわけ、スローダウン時代の企業や組織は、「深化と探索」、「効率性と適応性」のように一見矛盾する要因を止揚的に解消することに焦点をおき、それを達成することによって組織や企業の存続可能性を追求していくことが求められる。

第二は、リーダーシップに柔軟性と適応力が求められることである。技術革新に連続性を欠くスローダウン時代への遷移では、組織や企業が直面する変化が複雑で予測困難となる。そのため、リーダーシップは柔軟で適応力のある姿勢を維持し、組織の機動性を高めなければならない。

新たな時代のリーダーシップに求められるポイントの第三は、人間中心主義の視点を持つことである。株主のみならず従業員を含むすべてのステイクホルダーとの良好な関係構築に向けて、リーダーシップには人間性や共感力を発揮することが求められる。経済的指標によってのみ示される成果だけでなく、幸福感や充実感など人間中心主義の成果をあげることが不可欠である。

第四は、学びと成長の促進である。スローダウン時代にあって、継続的な学びと成長の文化を育成していくことが不可欠である。リーダーシップは、組織全体が時代の遷移に対応できるように、従業員のスキル向上や能力開発をサポートすることに努めるべきである。第五は、地球環境への配

慮である。ビジネスの持続可能性を高めなければならないスローダウン下の世界において、地球環境に対して十分配慮し、それを前面に打ち出して、具体的成果につながる施策を企業活動の中に組み込み、CSR（企業の社会的責任）を果たしていくことが重要となる。

これらの5つの視点に加えて、新時代のリーダーシップにとって最も重要な視点は、新しい発想力とコミュニケーション力を体得し、強化することである。複雑かつ多様で多義的な情報や価値の創造にとって、経済的指標や明確な数値目標によって表現されず伝達されない情報こそ欠くことのできない情報であるが、スローダウン時代にあって、それをメッセージとして伝達することは容易ではない。そのため、斬新な発想力と共に高度で緻密なコミュニケーション力が、リーダーシップの発揮において必要となる。

このように、スローダウン現象が常識となる新しい日常の下で、Gen. Zや $\alpha$ 世代が主役を演じる社会では、従前と異なるリーダーシップ・スタイルが求められると同時に、それに向けた能力開発が求められるのである。

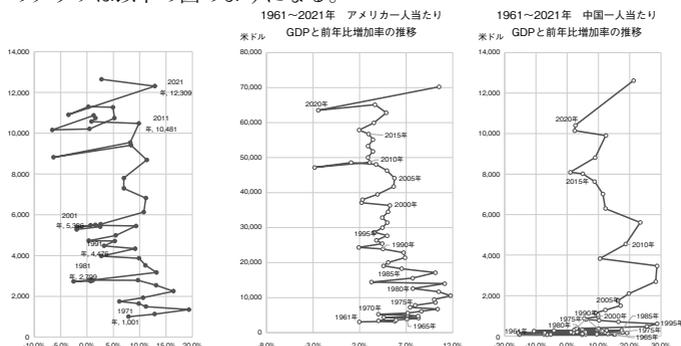
---

<注>

- 1) 西暦2025年は「昭和100年」にあたり、昭和天皇が存命していればそれにあたる。
- 2) ドーリング D, 『スローダウン：減速する素晴らしき世界』, 東洋経済新報社, 遠藤真美訳, 山口周解説, 2022年, p. 460, (Dorling Danny “Slowdown: The End of Acceleration — and Why It’s Good for the Planet, the Economy, and Our Lives”, Yale University Press, 2020)
- 3) 前掲書, p. 16
- 4) ドーリングは、変化を示す方法として、時系列でみていくことが最も良いとして、時系列線を描くことによって、変化の二次導関数、つまり、変化の速さの変化を示している（前掲書, p. 20を参照）。その手法は、西欧社会科学で取り入れられることはめったにないとするが、本稿では、ドーリングの主張との整合性を測ることを目的に、時系列線グラフに加えて、われわれにとって馴染み深いグラフを併記した。なお、時系列線グラフについては、前掲書, pp. 486-492に詳しいので参照。また、本稿の図表1.2, 図表6.2, 図表9.2, 図表10.2は、基本的にドーリングの手法に則って作成したものである。参考にして欲しい。
- 5) ドーリング D, 前掲書, p. 204

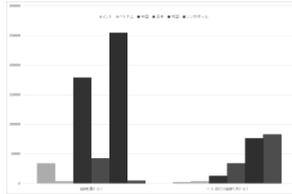
平成からのメッセージ

- 6) 前掲書, p. 205
- 7) 前掲書, p. 316
- 8) 前掲書, p. 325
- 9) 前掲書, p. 331
- 10) 前掲書, p. 334
- 11) 世界平均, 米国, 中国の1人当たりGDPのデータを2021年まで含めた場合のグラフは以下の図のようになる。



- 12) 前掲書, pp. 110-111
- 13) ドーリング D, 前掲書, pp. 112-113
- 14) 前掲書, p. 132
- 15) 前掲書, p. 16
- 16) 斎藤幸平, 『人新世の資本論』, 集英社, 2020年, p. 24
- 17) 前掲書, p. 73
- 18) 「ジェボンズのパラドックス」とは、効率化すれば環境負荷が減るのではなく、技術進歩は環境負荷を増やすといった逆説。1865年、イギリスの経済学者ウィリアム・スタンレー・ジェヴォンズが、著書『石炭問題』の中で、技術の進歩によって石炭をより効率的に利用することができるようになっても、逆に技術の進歩が燃料消費量の減少をもたらすとは限らないと唱えた。
- 19) 「指数関数的生著が有限の世界において永遠に続くとは信じているのは、正気を失っている人か、経済学者かどちらかだ。」といったK. ボールディングは、そうしたベシミストの一人であるにちがいない。(『人新世』, p. 38)
- 20) ドーリング D, 前掲書, p. 84
- 21) 前掲書, p. 39
- 22) 前掲書, p. 591
- 23) 前掲書, p. 240

- 24) 2022年段階で日本、米国、インド、中国、シンガポール、ベトナム各国のGDP及び一人当たりGDPの国際比較を図表にしたのが以下である。



- 25) ドーリング D, 前掲書, p. 590
- 26) 1938年に『経営者の役割』を著した実務家であり、経営学の世界では「組織論の父」といわれるバーナード(C. I. Barnard)は、公式組織の構成要素3つの要素を指摘している。
- 27) 義務教育か高等教育のいずれか、あるいはその両方で電子デバイスを用いたリモートによる授業を経験した。
- 28) Z世代の行動特性などの特徴については、原田曜平、『Z世代』, 光文社新書, 2020年, pp. 47-91に詳しいので参照。
- 29) ギグワーカーとは、インターネットを経由して単発の仕事を受け負う労働者のことであり、そうした労働者をベースにした経済をギグエコノミーという。
- 30) Z世代の行動特性を示す用語として、「コスバ(コストパフォーマンス)」「タイパ(タイムパフォーマンス)」が代表的である。
- 31) 原田曜平, 前掲書, pp. 47-91に詳しいので参照。
- 32) マイペースで居心地良く過ごすことであり、会社などの組織の論理で彼らを動かそうとすることが困難になっている。
- 33) 日本経済新聞, 2023年5月6日朝刊
- 34) 『世界史の中のパレスチナ問題』(2013 講談社現代新書)によれば、ノルウェーの外相の仲介でイスラエルとパレスチナ解放機構(PLO)との和平に関する交渉がオスロで進められ、1993年9月に合意に達した。ワシントンでイスラエルのラビン首相、パレスチナのアラファト PLO 議長が握手し、パレスチナ暫定自治に関する原則宣言に調印、オスロ合意として確定した。この合意によって、1948年のイスラエル建国以来、多くの犠牲者をだしてきたパレスチナ問題が解決の方向に動き出した。
- 35) 米オープン AI 社によって開発された文章生成 AI。質問を投げかけると自動で文章を生成し返答する性能を備えており、専門家でない個人でも利用可能である。
- 36) 日経新聞デジタル, 「AI 進化, 人類の真価問う 秩序揺るがす存在に」, 2023年4月18日
- 37) 日経新聞デジタル, 「AI と描く雇用の未来」, 2023年12月21日
- 38) カールワイツ R, 『シンギュラリティは近い』, NHK 出版, 2016年, p. 15 (Kurzweil Ray, “The singularity is near”, Loretta Barrett Books inc. 2005)

<主要参考文献>

Arthur W. Brian, “The Nature of Technology”, Free Press, 2009, (有賀裕二監訳, 『テ

## 平成からのメッセージ

- テクノロジーとイノベーション』、みすず書房、2011年)
- Barnard I. Chester, “The functions of the executive”, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, 『新訳 経営者の役割』, ダイヤモンド社, 1968)
- Dorling Danny, “Slow down — The end of the great acceleration —”, Yale University Press, 2020, (遠藤真美訳, 『減速する素晴らしい世界』, 東洋経済新報社, 2022年)
- Frey B. Carl, “The Technology trap”, Princeton University Press, 2019, (村井彰子・大野一訳, 『テクノロジーの世界経済史』, 日経BP, 2020年)
- 藤井彰夫, 『シン日本経済入門』, 日本経済新聞出版, 2021年
- 原田曜平, 『Z世代』, 光文社新書, 2020年
- 伊丹敬之, 『平成の経営』, 日本経済新聞社, 2019年
- 岩崎尚人, 『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房, 2012年
- 岩崎尚人, 「コーポレートデザイン再設計のエッセンス」, 成城大学『経済研究』第232号, 成城大学, 2021年
- 岩崎尚人, 「ニューノーマル前夜の情景」, 成城大学『経済研究』第231号, 成城大学, 2021年
- Kurzweil Ray, “The singularity is near”, Loretta Barrett Books inc, 2007, (『ポストヒューマン誕生』, NHK出版, 2016年)
- O'Reilly A. C., Tushman M., “Lead and disrupt”, Stanford Business Books, 2016, (入山章栄監訳, 『両利きの経営』, 東洋経済新報社, 2019年)
- Reich B. Robert, “The future of success”, Random House, 2000, (清家篤訳, 『商社の代償』, 東洋経済, 2002年)
- Ridley Matt, “How innovation works”, 4th East, 2020, (大田直子訳, 『人類とイノベーション』, ニューズピックス, 2021年)
- 斎藤幸平, 『人新世の「資本論」』, 集英社新書, 2020年
- Smill Vaclav, “Growth”, Massachusetts Institute of Technology, 2019, (田中嘉成監訳, 三輪ヒナタ訳, 『グロース「成長」大全』上・下』, ニュートンプレス, 2022年)
- 寺本義也・岩崎尚人編著, 『新経営戦略論』, 学文社, 2012年

※本研究は、令和5年度成城大学特別研究助成の研究成果の一部である。