



「成熟」を問う

～「自在」の経営の回復のために～

石井光太郎

先般、イラク戦争が始まって間もない頃、アメリカ大使館の前を偶然に歩いて通りかかると若者二人に声をかけられ、戦争反対の署名に協力して欲しいと求められたことがありました。「いや、私は特に反対ではないから」と断ろうとすると、「えっ、どうしてですかぁ？」と驚いたような顔をされました。「戦争に賛成なんですか？」と重ねて問われたので、「戦争がいいことだと思ってる人は誰もいないだろうけど、戦争と聞いただけでとにかく反対っていうのも、へんなんじゃないの？」と答えると、ますます怪訝な様子であきらめて立ち去ってしまいました。今回のイラク戦争の是非を巡っては甲論乙駁あるでしょうが、「とにかく戦争＝殺戮は悪だ」というナイーブな道徳的主張も、「フセイン政権の圧政」を根拠としてこれを肯定する大義論も、また所詮は「石油利権を巡る各国の思惑の交錯の必然的結果」として追認しようとする唯物論的解釈も、そして「何が日本の国益か」という現実論もまた、いずれも事の一面をしか指摘していないと言わなければならないでしょう。それらを踏まえてどのような政治的思考をし、判断をし、そして行動ができるか…その「見識の深さ」がその国の政治的「成熟」を示すものなのではないかと思えます。しかし残念ながらそこにはまだ、敗戦体験を経て戦後の昭和史を通じて植えつけられ引き継がれてきた価値観へのナイーブな信奉が一方にあり、かたや諸外国はどう考えどう動いているのかと様子を窺う打算的観察があるだけで、自ら考え、その自らの考えを深めるという「成熟」した作業が行なえていない、あるいはその土壌が十分に形成されていないように思われます。結果として得られる政治的結論がどうあるにせよ、そうした意味での「成熟」ということになると、日本はまだまだだと感じられます。敗戦の痛手から立ち上がり、ある意味では予定調和的な世界観の下で一直線に成長と成功を目指してきた道程においては、そのような土壌を培う必要も機会もなかったということなのかもしれません。しかし、その過程で、あえて言えば捨て去ってしまったものが、今この時期に大きな意味を持つようになってきているとも思われます。そこで忘れられ失われてきたものを、いまあらためて問うてみる必要があるように思うのです。

「縮小」や「成熟」に、経営の美学はないのか？

昨今のコンサルティング活動を通じてあらためて考えさせられるのが、やはりこの「成熟」というテーマです。中長期的な経営計画を作るお手伝いをするようなプロジェクトでは、十中八九、共通に突き当たる問題とも言えます。たしかに、現在のそのような経済環境の下では多くの企業にとって既存の事業分野は「成熟」市場であり、過去に繰り返してきたような右肩上がりの数字を並べる手放しの「成長」計画はもはやどう転んでも描くことはできません。一方、だからと言って横這いの計画、ましてや縮小の計画など掲げることが果たしてできるのか、社内外から許されるのか、という経営者の戸惑いももっともなことです。しかし、厳しい現実に対して決して手を拱いているわけではなく、むしろ内容的には「攻め」ているような場合でさえ、結果が数量的拡大になって現れないというだけでそうした悩みを抱えてしまう場面を見ると、日本の経営に（拡大／成長に代わる）「縮小／成熟の経営美学」というのはありえないのだろうか、ふと思うことがあります。通常、「人間が成熟する」という場合には、「未熟」との対比でよい意味で言われることが多いにもかかわらず、ビジネスの世界となると「成熟する」というのは、大抵「成長が止まった」というネガティブな意味合いばかりを色濃く帯びるのはなぜなのでしょう。

考えてみれば、「成熟」ということが言われてきたのは、実は「市場」や「市場環境」について、あるいはせいぜい「事業」についてであって、企業組織として「会社が成熟する」ということについて、本質的にはほとんど論じられてこなかったことに気づきます。「成長が止まった会社は、老化し衰退する」と、そのようにしか考えられてこなかったのではないのでしょうか。しかし、会社が生まれ、成長する過程で、実は「会社が成熟する」というプロセスは徐々に始まっているはずで、それは「会社」を「人間」に置き換えてみれば容易に理解できることで、そこで問われるのは、人間の場合と同じく、成長の過程でどれだけ（よい意味で）「成熟していけるか」ということであり、言い換えれば「未熟なまま大きくなってしまわないか」ということに他なりません。うまく成熟できた「会社」だけが、環境の変化に対応して自らを制御することができる…つまり、自らの事業や組織体を適切に変態させ、また内部の活性を保ちながら、新たな事業も生み出し、全体を維持できる…そう考えることができるはずで、

日本経済の「成熟化」がいつ始まったのかについては諸説あるでしょうが、振り返ればおそらく1970年代以降20年以上にわたって、ことあるごとに「これからは成熟の時代だ」と繰り返し指摘されてきた歴史があります。それでも石油危機を乗り切り、円高をしのぎ、バブルを謳歌して、そうした懸念自体がある時期払拭されつつあったかに見えました。しかしそれをつかの間、未曾有の長期的停滞に直面してこんどは悲観論に覆われつつあります。

問題は、この間、「成熟化にどう抗するか」という議論はあっても、「どう（うまく）成熟するか」という議論が、結局のところ全く深められなかったことにあるように思われます。国の「構造改革」も企業の「経営改革」も同じですが、「改革なくして成長なし」の言葉が皮肉にも示すように、「成長」路線への回帰という旗印なしには「改革」さえも肯定できないという現実があります。曰く、成長が止まることによって表

面化した制度的矛盾や組織内の歪みを克服するには、結局のところ成長を以ってする以外にない、と…。そこには相変わらず「成長こそが組織の生命力の源泉であり結果である」という思い込みがあり、「成長しなければならない」という強迫観念に呪縛されて、あたかも「成長すること」を強制・強要されているようにさえ映ります。しかし、そもそも、右肩上がりの成長がもう望めないということこそ「成長期が終わった」ということの意味なのですから、本来なら「成長しなくてもやっていけるように改革する」と言わなければならないところです。この命題に正対できないところに、現在の日本の、そして日本企業の混迷が発しているように思います。問い直さなければならないのは、国にとっても企業にとっても、『成長』とは何なのか？ということであり、『成長』だけが価値なのか？ということなのではないでしょうか。それは、「成長するということ」の再定義と言っても構わないのですが、もっと直截に捉えれば数量的な成長に代わる新しい価値の発見ということであり、むしろ「成熟するということ」の積極的定義と考えるべきなのだと思います。

失われた「現実」感

日本で私どものような「経営・戦略コンサルティング」という仕事が始まり認知を得てきたこの約30年間は、戦後の高度成長が終焉し、日本経済の「成熟」化が問われ始めた期間と結果的にほぼ重なることとなります。それは一言でいうと、経営環境の「成熟」を受けて経営の世界に理論と仮説検証による科学的な視点を持ち込み、専門性を持った経営機能を育てるべく日本の「会社」が取り組んできた時期とも言えます。そして今日では、20～30年前には珍しかった「戦略」という言葉があらゆる経営用語に語尾として付いて回り、「改革」は日常言語と化し、そのための新しい「経営手法」はファッション・ブランドのように次々と輸入されてきます。「変革し続けなければ滅びる」と言われ続け、新しい経営手法を「取り入れる」ことに躍起とならざるをえないのが、皮肉にも、いよいよ本格的な「成熟」に直面した現在の状況です。

しかし、それは率直なところ、ほんとうに「会社の成熟」に寄与することになってきたのでしょうか。私どもコンサルタントから見ても、いったい経営にそれほどいろいろ「手法」があるのだろうか？と首をかしげたくなります。たとえば、CS（顧客満足）やBSC（バランス・スコア・カード）やベンチマーキングなどが、振り返ってみればある面では日本の「会社」の十八番であったように、あるいはBPR（リエンジニアリング）がTQCの技法と、SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）がカンバン方式の発想などと、それぞれ実は通底していたように…（挙げていけばきりがありませんが）これら新奇な手法への取り組みの果てに、結果的にそれを鏡として私たちが垣間見たものは、実は日本の「会社」に内包された、自分たち自身の可能性だったのかもしれない。

しかし残念なことに、昨今の日本の経営システムにかかわる諸々の議論を見ると、この従来への傾向は相変わらず助長されるばかりであるように感じられます。会計制度論ばかり、人事制度論ばかり、企業統治論ばかり…です。精神医学者木村敏氏は、『現実』を言い表す代表的な言葉として英語には『リアリティ』realityと『ア

クチュアリティ』actualityの二つがある」ことを示唆した上で、「アクチュアリティと呼ばれる現実には…絶えず現在進行形で動きつづけている現実である。それをキャッチするためにはこちらもつねにそれに即応した動きの中に入り込んで、自分自身の心の動きによってそれに参加しなくてはならない。この行為的実践的な参加がスムーズにはこぶとき、周囲の動きと自分の動きがぴったり一致して、そこに自分のものでも周囲のものでもない一種の無名の自発性のようなものが感じられることになる。この感じこそ、私たちが『おのずから』と呼び『自然さ』と呼んでいるものではないのだろうか。」(木村敏『心の病理を考える』)と述べています。

この木村氏の指摘に倣って言えば、今の日本の企業経営は、アクチュアリティの意味での「現実」感、あるいは「自然さ」を失っていると言えそうです。中国をはじめとする国際競争の脅威論など、競争環境の変化に向き合う姿勢にしても同様なのではないでしょうか。問題は、次々と対応を迫られるこのようなリアリティとしての「現実」を前にして、それに向き合う「あり方」そのものであると言わなければなりません。外部(経営環境)から突きつけられたリアリティとしての「現実」に対して、これまたすぐに役立つ具体的実践的「手法」に藁をもつかむように飛びつこうとしているばかりに思われます。そこに欠落しているのは、外部の「現実」と齟齬をきたしながらもその摩擦によって次の姿に発展し進化していく力強い自社の「現実」感、外部の「現実」(リアリティ)に平然と対峙しそれを「自然に」選別し消化し取り込むことができる確固たる自社の「現実」感(アクチュアリティ)なのではないでしょうか。日本の、そして日本企業の「成熟」期がいつまでたっても助走ばかりして離陸できないでいるのは、その喪失に原因があるように思われます。

「わかりやすさ」の功罪

アクチュアリティを喪失した状態で、外部から厳しいリアリティをいくら突きつけられたところで、「おのずから」とか「自然さ」とは程遠いところで、かえってアクチュアリティの喪失は一層深刻な事態に追い込まれることになるだけです。「リアリティは…少なくとも知覚的には…保たれているのに、アクチュアリティはすっかり失われてしまう。そして患者は、『自身のアクチュアリティが失われているというリアリティ』を、大きな苦痛を伴って生々しく感じ取っている。」(『偶然性の精神病理』)…とは、木村氏が「離人症」について述べてところですが、これは現在の日本が置かれた状況と二重写しにさえなります。

「変わらなければならない」という切迫感が、思考や行動を、その根底において、しかるべきあり方とは逆行させてしまう例が巷にあふれているように思います。諸外国に比して日本で起業の少なさが問題にされ、起業家の不足、更にその出現の土壌の不備が指摘されています。この指摘そのものに異論はありませんが、ただ、それが声高に喧伝され、当の起業家をはるかに上回ると思われる多数の起業支援ビジネスが名乗りを上げて観客席を埋め、「どうすれば起業家になれるか」そのハウツーを説き、偶像崇拜的に「起業家になりたい」という若者を量産しようとしている光景は、なにやら異様にさえ映ります。何か違う、と危惧する心ある関係者も多いのではな

いでしょうか。先に述べた経営の諸「手法」も同じで、企業経営にマネジメントの理論や技術が重要性を増していることは論を待ちませんが、いつの間にやら、マネジメントの技術を寄せ集めれば経営ができるかのような空気さえ漂わせてしまっているのは、いったいどうしたことかと嘆息せざるをえません。一つの旗印が意味を失えば次の旗印を求め、何か課題に直面すれば具体的実践的ハウツー論を追いかける。そこに共通するのは「単純化されたわかりやすさ」ですが、それは本来そこにある「現実」の「複雑さ」を、盲目的かつ無神経に蹂躪してしまう大きな危険を孕んでいます。「単純化されたわかりやすさ」、「すぐに役立つわかりやすさ」を追い求めた結果、気がつけば、「複雑さ」を考え抜いた先の（考え抜いた人にだけ合点がいく）「わかりやすさ」と、ただ誰にでもわかる「わかりやすさ」との区別さえ、つかなくなってしまうのが現状なのではないでしょうか。

言うまでもなく、「成熟」期には、「成長」期におけるような巨大な新市場・新産業の出現や、従来の事業を一挙に代替できるような新規事業分野の創出は望むべくもありません。またベンチャーの育成といっても、それは第二のホンダやソニーを生むこととは、おのずから異質なことのほずです。多くの「会社」にとって、これからの新しい事業の発展の姿は、多様な発想と分権的なエネルギーが、微小・微細な中に大胆な違いを見出すことによって生み出す、小さいながらもユニークな小事業単位のネットワーク的な集積ということになるでしょう。「成熟」期とは、多様な中に、微細だが決定的な違いが、創造の種として溢れている時期に他ならないのです。であるとすれば、「会社」の改革もまた、成長期を支えた「画一」的なものに代えてまた新たな「画一」を、「夢」の次に「夢」を、という罫に落ちていないかを反省しなければなりません。「成長」という単一の価値軸で見れば、「成熟」とは「老化」と同義になるのも無理からぬことでしょう。「成長」に翳りが見えれば次の「成長」の夢を追わなければならない…となります。しかし、それこそ「成熟」期の入り口からずっと言われ続けてきたように、価値軸は多様化し分散化するというのが「成熟」期の様態に他なりません。その多様化し分散化した価値を、単純化された単一の価値軸で捉えようとする愚を犯していないだろうか、ということ省みなければなりません。

一方、このような浮き足立った状況下ではいつものことですが、もう一つの「わかりやすい」議論として、自己肯定論が台頭してくることになります。曰く、「日本（企業）が持っている、そもそもの良さ、強さを忘れて」「自信を取り戻せ」…と。しかし、これが外部から突きつけられたリアリティに対する拒否や否定、つまり「たいしたことないじゃないか」「気にしなくていいじゃないか」「だいじょうぶだ」として目をつむることにつながるとすれば、筋違いだと言わなくてはならないでしょう。取り戻さなくてはならないのは、「自信」でも「夢」でもなくて、「自分自身」なのだと言わなくてはなりません。

「成熟」のありようとしての「自在さ」

経営者にとって、「会社」が多様な人間から構成される複雑な生き物であり、従って「経営」上のあらゆる問題も施策も、常に両義性・多義性をもつものであることは、

言うまでもないことです。そもそも「単純化されたわかりやすさ」とは、本来両義的・多義的であるものをうまくハンドリングし、微妙な舵取りをしていくための手段や道具であった（に過ぎなかった）はずで、であるならば、より「複雑さ」が増す「成熟」期を迎えた今必要とされることは、「複雑さ」をすぐさま「単純さ」に置き換えようとするのではなく、その前に、「複雑さ」と正面から向き合うことでなくてはなりません。それは、眼前にある複雑な外部の「現実」、そしてそれと同等以上に複雑な内部の「現実」に向き合い、その奥の奥にほんとうの「わかりやすさ」を自らの手で大胆に見つけていくことです。そこで求められるのは、「両義的・多義的なものを自在に扱う器量」であると言わなければなりません。

問題の本質は、自分たちのやり方を固守するか、新しいものに飛びつくか、ということではない。従来の日本のやり方がいいか、あるいは国際標準に合わせるのがいいか、という問題でも、もちろんない。その「間」に抜け落ちてしまっているもの、つまり「自分のやり方」を「深める」ということ、それを自然体で追求できる姿勢・態勢、これを「成熟」と呼ばなければならないのだと思います。私どものコンサルティング活動の経験を通じて痛切に感じるのも、「会社の改革」とはまさに、「深める」という言葉でしか表現できないプロセスであるということです。その意味では、「改革」というお祭り騒ぎも、実は「成熟」のための手段であると言え言えることができます。「会社の改革」がこれまでの自社のあり方への真摯な疑問から発することは言うまでもありませんが、かと言って「外部の知識やノウハウを導入（輸入？）」してそれを置き換えることではありえません。また、それを「自社流に変形して受け容れる」と言い換えたところで、正鵠を射ているとは言えないでしょう。そうではなく、必要なことは、外部から突きつけられた眼前の「現実」（リアリティ）に凛然と正対するというだけでしかなく、その結果として「おのずから」起こる大胆な内発的变化を恬淡と成就するというだけでしかありません。そしてその「自在さ」…「ひとりよがりになる」ということでも「まわりに合わせる」ということでもなく、「自ずから在るように在る」ことができるかということこそ、「成熟」のバロメーターなのではないかと思えます。

無論、「成熟」期と言っても、事業の発展の源が「創造」的な革新にあることには何ら変わりません。むしろ初めてその本質が、そしてその「ありよう」が、問われることになるのではないのでしょうか。少なくとも、それを「わかりやすく単純化」して概念としての「創造性重視」などと謳ってみたところで何も生まれてこないでしょうし、「模倣」を否定してそれに「創造」を安易に対置するようなところからも、あるいはどうしたら創造「力」が高まるかの「ノウハウ」を問うようなところからも、やはり何も生まれないでしょう。逆説的ではありますが、そのような問いを発するという点において、既にそうなのだとおぼろげに言わなくてはなりません。問われなければならないのは「どうすれば創造性を高められるか」ということではなく、「創造的であるとはどういうことか」ということです。つきつめれば、ただ眼前の複雑な「現実」と真摯に向き合い、虚心な「模倣」の先に微細だが大胆な「創造」を見出すこと、それを黙々と淡々と追求していく姿勢、そういう志向と懐を持った「成熟」した風土でしか、「創造」はありえないのではないかと思えます。「自在さ」とはそういうことなのではないかと思えます。

日本の「会社」には、「肉体」がある

日本の「会社」観は、「ビジネス装置」としての企業概念とは、明らかに一線を画すものです。「ビジネス装置」としての企業なら、事業の寿命とともにその終焉を迎えることに何の不思議も抵抗感もなく、「成長」の後に「停滞」と「衰退」がやって来るのはある意味で当然のことでもありましょう。それに対して、日本の「会社」には「肉体」がある、と言ってみたくになります。「会社」の「肉体」とは、その構成員たる「人」によって形成され、「人」から「人」へ受け継がれ蓄積されていく「組織・文化・風土の遺伝子」(ミーム)のようなものです。「会社」とは、単に「ビジネス・モデル」を宿す箱ではなく、そういう意味での「肉体」を宿す器であることは、日本では(意識されないほど)当然のことであり続けてきたのではないのでしょうか。考えてみれば、「会社」の「成熟」ということが議論できるのも、そこに「肉体」があるからこそ、つまり虚構としての仕組みでないからこそだと言うことができます。

「ビジネス装置」としての企業は、移動や移植の可能性も高く、その「ビジネス・モデル」が容易に海を渡って、たとえば中国で、すばやく再現されることも比較的容易でしょう。それに比べれば、日本の「会社」の動きはずっと鈍重かもしれません。日本の「会社」の核心は、その「肉体」を抜きに移し替えることが難しいからです。また、輸入された企業統治(コーポレートガバナンス)論が、日本でなかなか「しっくり」した感じを得られないでいる本質的な原因も、そこにあるのではないかと思われまます。「資本」は株主のものだというのはわかっている、「会社」が株主のものだと言われると、感覚的にはかなり大きな抵抗感があります。従前との相対論として「株主重視」「資本市場重視」へという考えは理解できたとしても、その先に違和感が残るのはやはり、「株主」が、「会社の肉体」と(そこに宿る「魂」と)直接の関わりを持たない存在であるためだと思われまます。

このように「肉体」を宿した日本の「会社」は、まさにそれゆえに独特の、「伝統」と「革新」を調和させる「あり方」を有してきたはずではないのでしょうか。それは、従来のやり方から新しいやり方を「自然に」「おのずから」創り出していく術、と言い換えてもよいかもしれません。「人」と「会社」の関係、「技術」と「会社」の関係、そして「事業」と「会社」の関係は、卑近な表現ですが、「漬物と糠」の関係、あるいは「おでんと出汁」の関係のようなものではないかと思うことがあります。漬物もおでんも糠床や出汁によって決まりますが、その糠や出汁も逆に過去の具材によって(その蓄積として)つくられてきたものです。そのような関係をうまくマネジメントするところに、「肉体」のある日本の「会社」の経営の妙、さらに言えばその「自在さ」があるのではないかと思います。「会社の肉体」とは、まさにこの糠や出汁のように、「人」や「技術」や「事業」によってつくられ、またそれをつくる土壌でもあったはずで、怠っていたとすれば、その土壌を「成熟」させることではなかったかと言わなければなりません。量的な「成長」期の終焉に直面しても、うまく「成熟」している企業は地に足の着いたしっかりとした「アクチュアリティ」があり、これまでの「伝統」の上に「革新」を創り出していけるのではないかと思いますし、逆にそれが無い企業は、仮に「急成長」していても一歩先の脆弱さと背中合わせです。

いま「成熟」の局面に臨んで、「出汁を全部捨てて入れ替える」と叫ぶ刷新論と、「新種の具材は受け入れずただ煮詰まるのを待つ」守旧論ばかりがぶつかり合う恰好になっていたとしたら、たいへん残念なことです。いま一度、「新しい具材を淡々と、しかし大胆に投入しつつ、出汁の自然な変化をおのずから引き出す」こと、そしてその速度を速めることに揺るぎない姿勢で向き合わなければなりません。

経営コンサルタントの自戒と自負

日本語に「コンサルティング」や「コンサルタント」の適切な訳語がない事実が示すように、日本の「会社」にとって、経営コンサルタントがいったい何をしてくれる人たちなのかというのは、依然わかりにくいままかもしれません。私どもの経験から言っても、クライアント企業にとってコンサルタントとの距離のとり方というのは常に難しいように見え、いつも手探りであるように感じてきました。外部の知識の伝播者なのか、新経営手法の伝導者なのか、他社事例を熟知した顧問なのか、はたまた経営改革の教師なのか…。いずれにせよ、もし、経営コンサルタントが次々と経営の「手法」を開発・輸入して押し込もうとすることで、あるいは「コンサルタントが会社を変える」というようなもの言い、上述の「出汁を捨てて入れ替える」議論を助長してきたのだとしたら、それは驕りもはなはだしく、あらためて厳しく自戒しなければならないことだと思います。

経営コンサルティングが、日本の「会社」の「成熟」した作業としての「改革」、あるいは「伝統」の上に立つ「革新」のプロセスで果たさなければならない役割は、それとは別のところにあると言わなければなりません。医者への役割が患者の自然治癒力を活性化することであるのと同じように、コンサルタントの役割はクライアント企業の「自在さ」を活かすこと、「自在」になれない要因があるとするならそれを的確に取り除く手伝いをする事なのではないでしょうか。実際、私どもCDIの創業以来17年余りにわたるコンサルティング活動を振り返ってみたとき、それは、それぞれのクライアント企業（「会社」）の「肉体」との格闘でもあったように思えます。結果的にそこで果たしてきたと自負するのは、「会社」が外部から突きつけられた「現実」に正対してそれを直視することで、その固有の「肉体」に化学変化を起こしていく創造的プロセスの、「触媒」とも言うべき役割です。「会社」の経営がそのような「自在さ」を獲得し維持し続けていくのは、芸の達人が最後に到達する「自在さ」と同じく、見た目の軽妙さの裏にたいへんな緊張の持続を要することに違いありません。私どもコンサルタントの仕事は、クライアントの「会社」が眼前の「現実」に対峙したとき、それを看過したり軽視したりすることでふと頑迷固陋になり過ぎたり、時として過度に反応して右往左往したりすることなく、常に外部と内部の「現実」に忠実に、創造的変化を「おのずから」遂げていくための「同伴者」「伴走者」として機能することと言い換えてもよいかもしれません。経営コンサルタントはその機能のプロフェッショナルでなければならず、私どもの矜持も、そこにこそなければならないと思っています。

日本の「成熟」の思想

「うまく成熟する」という視点で日本の歴史を振り返ると、遠くない過去に興味深い事実を見ることができます。イギリスの社会人類学者アラン・マクファーレンの研究『イギリスと日本』によれば、イギリスと日本がそれぞれヨーロッパとアジアで、近代化の先頭を切ったのには理由があり、産業革命の契機となる技術革新が起こる以前にそれを可能とする社会的文化的な基盤が形成されていたからであったことが、多面的視点から丹念に跡付けられています。徳川幕府成立後の百年（17世紀）には3倍近くにも急増した日本の人口は、続く18世紀から一転して百年以上にわたりほぼ横這いに推移したことが知られていますが、マクファーレンの研究は、その人口の停滞が、疫病や飢饉や戦争の結果として惹き起こされたのではなく、むしろそれを避けるために社会的に自己抑制的（低死亡率+低出生率）に行われたことを示唆していて刺激的です。それが産業革命前夜の日本とイギリスに共通し、また同時期の他の諸国と相違する点だとしています。それによって安定した衣食住を実現し、人々を疫病や飢饉や戦争の恐怖から解放し、（これも最近の研究によってとみに知られるようになった）江戸時代の日本の経済的・社会的・文化的な安定と繁栄をもたらすこととなります（歴史学者鬼頭宏氏はそれを「江戸システム」と表現しています）。この間、つまり18世紀から開国以前の日本は、文化と産業の多彩で豊かな発展の時代であるとともに、都市から地方への「分散」の時代であったこと、また首都江戸が同時代の欧州の諸都市などに比してはるかに「環境にやさしい」「循環型」の都市であったこと、列島の豊かな森林がこの時期に再生され守られたことなど…多くの興味深い事実も、最近知られつつあります。その後の「成長」に向けて「点火」したのは開国という事件だったとしても、そこに醸成されていた「成熟」した基盤が、19世紀なかば以降の産業革命を実現する条件となり、ひいては20世紀に連なる日本の経済や技術の発展の基礎にもなったことに着目しなければなりません。

開国と敗戦の二つの契機による「成長」の季節を経て、それはもはや忘れられかけているようですが、長い日本史の時間軸上で眺めなおしてみると、あらためて日本に「成熟」という文化、価値としての「成熟」に向き合う文化が、脈々とあったことを思い知らされます。そこにあったはずなのは、活気ある「成熟」の姿です。それを想うと、「成長しないと本当に元気が出ないのか?」「私たちの元気の素は成長だけなのか?」と、あらためて問うてみたくなります。少なくとも、「成長」とは何なのかには目をつむり、ただ「成長」の手立てを追いまわすことから、目を覚ます必要がありそうです。「成熟」とは、表れた形ではなく、「ありよう」そのものなのだと言わなければなりません。そのとき初めて得られる「自在さ」が、これからの日本にとっても、またこれからの「会社」の経営にとっても、ほんとうの「創造」の源となり、歴史を創る力になるのではないかと思われてなりません。

（いしいこうたろうコーポレートディレクション代表パートナー）