

シンクタンクの新しい展開

株式会社野村総合研究所 専務取締役 宮川 東一郎



日本におけるシンクタンク第1号として設立された野村総合研究所も、今年で24年目を迎えた。情報化、ソフト化時代の到来で、最近では、金融機関、メーカー、地方自治体など官民挙げての研究所づくりが盛んであり、日本にもようやく本格的な知恵の時代がやってきたように思われる。

しかし、これまでのシンクタンクの道のりは決して平坦なものではなかった。創立当初は、シンクタンクという言葉すら全く定着しておらず、われわれも、利用する側も試行錯誤の時代が長く続いた。

当時の状況は、企業も政府・地方自治体も自分の抱えている重要な戦略課題を外部のシンクタンクに委託するという習慣はほとんどなく、内部のスタッフで調査、検討し、解決してゆくという自前主義が一般的であった。

何故だろうか。第1は、昭和40年代は日本は高度成長期にあり、複雑で高度な課題がそもそも少なかった。新商品、新事業のお手本は欧米に豊富にあり、それらを効率よく取り入れ、品質を改善し、国際競争力を強化してゆくことに注力していればよかった。極言すれば「下手な考え、休むに似たり。実行と努力あるのみ」といった風潮があり、実績もそれを裏づけていた時代であった。

第2は、情報とか、ソフトとか、知恵に対してお金を払う習慣がきわめて希薄であった。これが最もシンクタンクのビジネス基盤の成立を困難にしていた障害であった。ハードよりソフトが重要である。価値ある情報、知恵はきわめて高いものがあるという考えが広まったのは、かなり最近のことである。

こうした状況下では、本格的な経営戦略を立案するとか、重要な政策課題の検討を任かされるということは皆無に近かった。実際に委託されたものとしては、海外の先進事例調査とか、製品の需要予測、新商品の市場調査など、調査代行的な仕事が多く、われわれとしては、情報収集力と分析力が主な売物であった。当然ビジネスとしての採算はとれなかったが、この間に、成長商品分析、成長企業分析、プロダクトサイクル論、政策評価手法、各種予測手法の開発に努め、調査機関としての基礎を蓄えた時期であった。

昭和40年代後半から50年代にかけて、ようやくシンクタンクらしい活動領域が拡大してきた。日本列島改造計画に端を発する大規模プロジェクトの増大、環境公害問題の社会的高まり、第1次、第2次オイルショックの発生と資源問題、企業の社会的責任論の台頭など、それまでとは全く違った新しい問題が続出してきた。

こうした問題の解決のためには、新しい発想、新しい手法、さらには多分野の専門家による学際的なアプローチがどうしても必要になる。とりわけ、技術的アプローチと経済的アプローチの結合が必須条件となる。創立以来、テクノエコノミックスを標ぼうし、多分野の専門家を集めてきたシンクタンクの存在が、ようやく脚光をあびることになった。とくに、地域開発、新交通システム、環境公害制御システム、環境アセスメント、新エネルギー開発、国民の価値観調査、都市の再開発などが具体的な形で取り上げられ、官民ともにそ

の解決の方策をシンクタンクに委託するケースが増えてきた。

ようやく、世の中の変化に伴ったシンクタンクの役割がクローズアップされ、ビジネスとしての成立条件が整ってきた。さらに、これらの問題はいずれも単に新しい手法、新しい専門家集団を必要とただけでなく、第三者としての中立性、それにもとづく客観的な見解と評価を必要としたところに、より積極的なシンクタンクの存在意義が認められたことが、その後の発展に大きな意味をもつことになった。

この時期、すなわち昭和40年代後半から50年代が、日本におけるシンクタンク・ビジネスの創成期とすれば、ここ数年は新たな展開期を迎えたといえよう。

マッキンゼーをはじめとする外資系コンサルティング会社の進出・拡大、国内における官民挙げでの研究所設立ブームが、その1つの証左と言える。日本の企業、政策当局が抱える問題は、この時期になって、ますます高度化、複雑化、グローバル化し、解決策が見だしにくくなってきている。

急速な円高、貿易摩擦に対応するための海外進出、国際企業への模索、内需型経済にマッチさせるための産業構造調整、企業経営のリストラクチャリング、情報化、ネットワーク社会への投資、東京一極集中に伴う土地・地価問題、地方活性化の方策、豊かな時代に対応するリゾート開発、創造型組織への転換、意識改革等々、どれをとっても未経験領域であり、従来のやり方では解決のつかない課題ばかりである。

その根底には、経済大国、債権大国になった日本の新しい進路が問われている。このことは、国、地方、企業、生活者それぞれが過去の制度、習慣、行動基準を見直し、新しい制度、習慣、行動基準に衣更えししなければならない。まさに国を

挙げてのリストラクチャリングの時代を迎えているといえよう。

リストラクチャリングは、一方で大きな苦痛と決断を必要とし、一方で新しいビジョン、計画、手法を必要とする。いずれの側面においても、内部の当事者だけでは解決はむずかしい。ここに新しい時代における新しいシンクタンクの役割が求められている。すなわち、調査機関としてスタートしたシンクタンクは、その後、計画作成、政策立案、経営戦略立案、実行支援と戦略型、コンサルティング型に変容をとげてきたが、今後は世の中の変化を演出するチェンジエージェントとしての役割を果たしてゆくことが最も重要な使命となる。

そのためには、①社会、経済、技術、文化など多分野の専門領域を総合的に評価、分析できる能力。②海外諸国の歴史、文化、経営風土など、グローバルな視野で物事を判断できる能力。③官の論理と民の論理を客観的立場で結びつけられる能力。④基礎的な調査、分析力に加えて、戦略立案、政策立案、さらには実行戦略が立てられる能力。⑤21世紀に向けて社会の変化を洞察する能力などが重要性を増してこよう。

これらの能力は、いずれも従来の縦割り型の官僚機構や企業組織には育ちにくかった能力であり、むしろ省際問題、業際問題と言われるように利害が対立し、かえって変革を遅らせるブレーキになっている場合が多い。

最近の研究所設立の背景の多くは、こうした問題を排除し、変革の羅針盤として、リード役としての期待をになった動機が多い。しかし、これらが本当に期待される役割を果たすためには、より多くの投資と時間を必要としよう。シンクタンクの先達として、みずからの実力と能力により一層の磨きをかけるとともに、シンクタンク全体が大きく発展することを祈って止まない。