

# 変態が改革する 多様性社会

森の姿を素直に見なければ、一本の木ですら、正しく把（とら）えることはできません。世の中をきちんと見て、正しく動いていくためには、複数の方法、まず基本的にタテ・ヨコ・算数の思考で考えること、エビデンス（データ）分析を活用することが必要です。

立命館アジア太平洋大学（APU）学長 出口 治明  
（学）立命館副総長・理事 Haruaki Deguchi

## 森の姿を素直に

どんな問題を考える上でも、まずは現状分析から始めることが大切です。今の日本の姿、社会の様子が現在どうなっているかということ、まずきちんと見ることがとても大切です。

ただ、人間の脳は、それほど世の中を客観的に見るようにはできていません。人は皆、色眼鏡を掛けています。例えば、総理大臣の評価を聞くとします。「よさやっつてはる」「もう、長いことしてると変わった方がええ」。本当に意見はまちまちです。たった一人の総理大臣を見ているのに、なぜ、そんなに意見が異なるかといえば、皆が「色眼鏡」で見ているからです。

「色眼鏡」とは何か？ それは、皆さんの人生観や価値観のことです。色眼鏡を掛けて総理を見ているから、人それぞれで意見が違ふ。人は自分が見たいように、現実を変換して見してしまう動物です。もう2000年前に、かのユリウス・カエサルが「人間は見たいものしか見ない」と喝破（か）しています。すなわち、世の中をきちんと見るためには、方法論があるということです。代表的な方法論はタテ・ヨコ・算数（エビデンスベース）です。

タテ思考とは、「昔の人はどう考えたか」ということ。当たり前のことですが、人間の脳の構造そのものは、ここ一万年進化していません。例えば、福澤諭吉の脳と皆さんの脳のつくりは一緒です。平清盛、源頼朝も皆一緒。昔の人の考えを学ぶこと、歴史をひもとくことはとても参考になるのです。次にヨコ思考とは、自分以外の他人の意見、つまり世界中の人の意見が参考になる、ということ。

僕は中学生の時、「源頼朝」が「平政子」と結婚して鎌倉幕府を開いた、と学びました。素直に考えたら、昔の日本は夫婦別姓の国だったんだな、となりますよね。これがタテ思考。

ではヨコ思考で見るとどうか。OECD（経済協力開発機構）と呼ばれる37の加盟国の中で、現在、法律婚の条件として同姓を強制している国は日本だけだ、ということが分かります。

このタテ・ヨコのファクトが分かっただけでも、「夫婦別姓の考え方は日本の伝統にはない」とか「そんなことになったら家族が壊れる」などという意見は、単なる不勉強、もしくはイデオロギーや思い込みが強い人、とすぐに分かります。どのような問題でも、このように日常的にタテ・ヨコから見て考えていくことは、とても大切です。

その次が算数。エビデンスに基づく思考が必要です。一つや二つのエピソードで議論するのではなくエビデンスをしっかりと押さえ、データに基づいて分析することが肝要です。時々「欧米の強欲な資本主義はもういらぬ。これからは日本的経営が世界を救う」などという意見を聞きます。「日本的経営とは三方良し」「昔からこの精神でやってきて、うまく回ってきた」「日本企業は社員を



交ぜたら強くなる。これからは、個性のとがった人材を大事に育てること（写真：APU提供）

「大切にする」等々。  
では、データを見てみましょう。注意したいのは、日本では何でもすぐにアメリカと比較する傾向

向がありますが、懸け離れた両者を比べて「こんなに違う」といつても、それは当たり前。アメリカはかなり、特異な国です。先進国でありながら

人口が増え続け、石油資源はダントツで世界一です。国土も広大。むしろ日本は、人口や面積が相対的に近く、石油も産出しないフランスやドイツなど、ヨーロッパ諸国と比べる方がよく比較ができると思います。

日本はこの30年間、正社員で見れば労働時間は全く減らずに年間2000時間以上働き、どれほど稼いだのかといえば、経済成長率は1%あるかないか。一方、ドイツやフランスは1300ないし1400時間の労働で日本の2倍、2%成長を実現しています。

このデータを見たら、マネジメントがなっていないから、経営力がないから、骨折りの損のくたびれもうけになっている、ということがすぐにわかりますよね。データを見ないで議論するのは、世界の姿を正しく見ることはありません。どんな問題であっても、前提としてまず考えるべきことは、タテ・ヨコ・算数できちんと分析することです。

### 日本企業は世界でなぜ かくも凋落したのか

では、データで平成の30年間を総括してみたいと思います。購買力平均価格で計算したGDP（国内総生産）の、世界シェアの推移を見てみましょう。この30年間、日本はピークの91年には約9%あったのに、直近は4.1%ですから、半分以上になっています。

ただし、日本の人口は約1億2700万人。世界はほぼ80億人ですから、1.4%の人口で4.1%のGDPを稼ぎ出している、と見れば、すごく頑張っている国だといえます。でも、ピーク

は9%。半減という事実は認めざるを得ません。次に、日本の国際競争力の推移を見てみましょう。2019年は30位でした。30年前は1位だったのです。これは国際経営開発研究所（I M D）のデータなので、民間のみならず公的セクターも含みますから、国力の全てそのままを表すデータです。根拠となるデータの信頼性にも、注意が必要。日本の国際競争力は、1位から30位に落ちてしまいました。

もつと分かりやすい例を示しましょうか。1989（平成元）年の世界のトップ企業20社中、14社が日本企業でした。今、世界のトップ企業20社の中に、日本企業はゼロ。すなわち、この30年間でデータで見れば、どう考えても、経済運営はうまくいっていなかったことが分かります。

問題は、なぜ日本がこのように落ちたのかという事です。デフレだとか、金融機関の機能喪失だとか、人口問題だとか、いろいろな難しいことを偉い学者が述べていますが、皆、間違っていると思います。答えは簡単、日本企業を追い出して、世界のトップ20社にランクインした企業はどんなところなのかを見てみれば、すぐに分かります。

トップ20社の顔触れはいわゆるC A F A。ゲイグル、アップル、フェイスブック、アマゾンの頭文字を取ってG A F Aと総称されますが、この四つの企業はとも若い。フェイスブックは、まだ創業16年にして日本のトップ企業であるトヨタ自動車の、約2倍の時価総額を持っています。

G A F Aの予備軍を「ユニコーン」と呼んでいます。ユニコーン、一角獣のことですね。めったにいないということで名付けられたニックネームです。日本経済新聞に、2019年7月末、世界

にユニコーンは380匹いると出ていました。では、G D P世界第3位、もしくは4位に位置している大国・日本に、世界に380匹いるユニコーンは何匹いるかというと、わずかに3匹。アメリカにはシリコンバレーを中心に200匹弱。中国には北京バレー、深圳バレーを中心に100匹弱。この二大大国でほぼ280匹、それでも残り100匹が世界中にいるのに、日本にはその中でわずか3匹しかいないと。これが全てです。

日本はこの30年間に、新しい産業を生み出すことができなかったというのが、「日本企業は世界でなぜかくも凋落したのか」ということへのデータに基づく答えです。

## 女性、ダイバーシティ、 高学歴あるいは勉強

では、新しい産業を生み出すカギは何か。世界中の学者がG A F Aやユニコーンを研究して答えを出しています。キーワードは三つ。女性、ダイバーシティ、高学歴あるいは勉強です。

一つ一つ、説明しましょう。僕がサラリーマンになった時、先輩からは「ちゃんと働いてお金をためて、早くクルマを買いなさい」と言われました。「クルマがなかったらデートもけんげんで」「部屋にはクーラーとカラーテレビを入れないと、遊びに来てくれへんで」。いわゆる3Cの時代です。カー、カラーテレビ、クーラー、という3Cが指標となった時代。僕らは皆、3Cを買ったものです。そして、買い物は主に男性でした。

今や、製造業のG D Pのウエイトは2割ぎりぎりまで落ち込み、サービス産業中心の時代です。

そして世界的に見て、サービス産業のユーザーは女性です。誰が、買い物をしているのか。誰が、おしそくに食事をしているのか。全世界のデータで見ると、サービス産業のユーザーの7割前後は女性なのです。

ということは、経済、消費をけん引している女性の欲しいもの、求めているものを、日本の経済をけん引していると自負しているオジサンたちは、分かっているのか、という問題が出てきます。

例えば、僕は娘が2人ですから、家族の男性と女性の比率は1対3。記念日などにお菓子を買って帰ると、ほぼ「気持ちはいれいけれど、こんなもんいらんわ。お父さんが食べて」となる。どうも欲しいものが食い違っている。

今の世の中で、経済を活性化するためには、女性の視点が必須になっています。ヨーロッパでは「クオータ制」を導入して、政治家や会社の役員を、例えば男女同数にしないことに対しては罰則までつくって、女性に頑張ってもらおうとしています。これは、もはや男女同権の理念を超えて需給のマッチングをしないと、経済が元気になるからです。

このように、第一のキーワードは女性です。そこで日本の女性の地位ですが、世界経済フォーラムのジェンダーギャップ指数で見れば153カ国中121位。先進国では、女性の地位が一番低い国なのです。ですからある意味、ユニコーンが生まれにくい、新しい産業が生まれにくいということがよく分かりますよね。会場にも女性がたくさんおられます。僕は、女性の皆さんに「日本の女性の地位は先進国の中ではずばぬけて低いのです。ですから、ここ数年は男性の意見など聞かずに、自

## SPEECH

変態が改革する  
多様性社会

分の意見を言い続けてください。それが日本を元気にします」と申し上げています。

第二のキーワードはダイバーシティ。昨年、ラグビーワールドカップが行われました。日本のONE TEAMは頑張ってベスト8に入り、素直に皆さん「良かったなあ」と思ったと思います。しかし、いわゆる外国人抜きで、日本人だけでチームを構成したままでも、ベスト8まで進めたでしょうか。

これが全て。交ぜたら強くなることを皆、感じているのです。ワールドカップの日本チームの外国人、全員が日本語べらべらだと思いますか？逆に、日本人選手全員が英語べらべらですか？そうではないですよ。目的が一つなら、言葉の壁を超えて頑張れる。

フェイスブックに、こんななぞなぞが上がっていました。「全員日本人の男性で、外国人はおろか女性は一人もいない。最少は60代後半、全員サラリーマン重役で、起業したこともなければ転職したこともない。このグループはなあに？」。答えは……「経団連」。

経団連の役員は皆、立派な人ばかりです。でも、ダイバーシティがないことは事実。そして、今の日本は、大企業やいろいろな組織が経団連と同じように、あまりにも50代、60代のオジサンに偏っていて、ダイバーシティが乏しいから新しい産業が生まれにくい、というのによく分かります。

最後の三つ目のキーワード、高学歴あるいは勉強について。戦後の日本は伝統的に製造業、ものづくりを得意としました。ところで、全世界で見ると、製造業の従業員のうち大卒は4割もいません。実態として、製造業は低学歴産業なので

す。日本の大学進学率は、OECDの平均より7ポイントほど低い。

加えて、日本の大学生は勉強しない。でも、学生が皆怠け者ということではありません。学生を受け入れる企業側が百パーセント、悪いと思いません。「5要素」と呼んでいます。日本では偏差値がそこそ高く、素直で我慢強く、協調性があり、上司の言うことをよく聞く人、を大量に育ててきました。つまり、日本の人材育成は製造業の工場モデルに過剰適応してきたのです。

でも、この5要素を持つ若者を集めて、新しいアイデアを出してみろ、といつても新しいアイデアはまず出ません。ユニコーンはいわば、ステイプ・ジョブズのようなオタクの変人、もつといえ「変態」的な人、好きなことを徹底的にやる人が、生み出すのです。

もちろん、変態ばかりでは世の中が回りません。「5要素の人」は社会に6割くらいは必要。でも、せめて3割くらいは変態（個性的な人）をつくらなければ、新しいアイデアは生まれません。また、大学院生の多い社会ほど、労働生産性が

高くなるという、関西学院大学の経済学者・村田治学長による研究があります。自分の好きな勉強を究めた人がたくさんいる社会の方が、アイデアは出てきます。当たり前、ともいえますが、でも日本には、「大学院でなまじ勉強した人は使いにくい」などと考える経営者がまだまだ多くいます。

さらに、一番大きな問題は長時間労働です。2000時間と1400時間を比べたら、600時間も違う。先進各国より、日本は労働時間が一日当たり3時間も多いいです。これだけ長時間働いた上で、仕事が終わった後は同じメンバーで同じ所へ飲みに行く、というある意味、素晴らしいまでの悪習があるわけです。かくして日本の労働者は「メシ、風呂、寝る」の生活になってしまいうけです。これでいつ、新しい知識を得られるというのか。飲んでカラオケへ行つて帰宅して、本を手にとることが出来ますか？政府もようやくそのような社会の実態を理解しようとして、2019年4月から、厳格な残業規制を始めました。ようやくこの国は「メシ、風呂、寝る」のままでは駄目になる、ということが分かったので



■ 立命館アジア太平洋大学 (APU) 学長  
(学) 立命館副総長・理事  
出口 治明

1948年 三重県生まれ。72年 京都大学法学部卒業、日本生命保険(株)入社。ロンドン現地法人社長、国際業務部長などを歴任。2005年 東京大学総長室アドバイザー。07年 早稲田大学大学院講師。08年 ライフネット生命保険(株)を開業、代表取締役社長。10年 慶應義塾大学講師。12年 ライフネット生命保険(株)上場。17年 同社代表取締役退任。18年 立命館アジア太平洋大学 (Asia Pacific University APU) 学長(学) 立命館副総長・理事、現在に至る。  
★大学ホームページ [www.apu.ac.jp/home](http://www.apu.ac.jp/home)

しよう。

それでは、将来どんな社会をつくるのか。「人、本、旅」の社会です。早く帰って、会社以外の人と会って、いろいろな刺激を与え合う。たくさん本を読む。旅というのは海外旅行のことではありません。話題の町があれば行ってみる。はやっているパン屋があれば寄ってみる。行って、買って、食べる、ということですよ。足を使って、多様な広い世界を体験することによって、脳に刺激を受けなければ、アイデアが湧くはずがありません。

かつて大学の経済学の授業では、国を豊かにする方法、生産の3要素は土地と資本と均質な労働力である、と教わりました。広い工業団地をつくる。公的機関が予算を付ける、さらに高等専門学校など、優秀な技術者を養成する学校組織を整えて、均質な労働力を準備する。でも、土地と資本と労働力という発想は、製造業の工場モデルです。

作家の堺屋太一氏が『知能革命』という本の中で言っています。これからは工業社会が終わって知能社会が始まる、これからはアイデアだ、と。確かに、GAFAYやユニコーンには、土地も資本も労働力も必要ない。グーグルでいえば、最初のアイデアは、ロシア人とアメリカ人のドクターが2人で議論するところからスタートしています。新しいビジネスの種は、もはや土地や資本や労働力ではないのです。皆さんの脳の中に、全ての付加価値の源泉があるのです。

## 個性のどがった人、 変態が未来をつくる

僕は2年前から立命館アジア太平洋大学（AP

U）の学長として教育に携わっています。いつでも遊びに来てください、と学生にも保護者にも、学長室を開放しています。来訪される保護者には、「子どもをどのように育てたいのしょう」とよく聞かれますので、答えを三つ、用意しています。

まず一つ目は、顔が異なるように、人の個性も能力も皆違うのだから、「比べる」ということをやめること。人間は全て異なっていると認めることが、個性なのです。アイデア勝負の時代は個性が何よりも重要なのです。製造業の工場モデルの時代は、個性は邪魔になります。没個性の方がいい。もし、ステイブ・ジョブズが製造業の生産ラインに立ったら、たぶん、彼なら手を動かす前に、この生産ラインは美しくない、もっと違う方法があるはず、などと考えだすでしょう。

従来日本の教育方針は、決めたことは皆できちんと守りましょう、ということでした。それは、決して、悪いことではありません。

でも、今やそれだけでは、新奇なアイデアは生まれてこないのです。人は皆、違って当たり前と認めることが個性であり、人とは比べないことが大事。お子さんを、よそのお子さんとは比べないでいただきたい。

二つ目は、好きなことは勉強でなくてもちつとも構わない、ということ。どんなことでもいいので、その子が好きなことは最後までさせる、ということ。

ノーベル賞を受賞された吉野彰さんが「カギは好奇心と執着心」と言っておられました。「好きなことだから最後までやれるのです。それを途中で『何やってるの。勉強しなさい』と言われてし

まうと、最後までやり抜く力が育ちません」と。人生で成功した人たちには、「最後までやり抜く力」が備わっています。好きなことを諦めずに最後までやり遂げるから、大発見などの成功に至るのです。

三つ目。人は頭で考えているだけでは駄目、行動してなんぼ、ということですよ。お子さんが一生懸命行動した時は、結果は度外視して、ひたすら褒めてあげてください。子どもは褒められることによって、自己肯定感を獲得するのです。

個性を大事にする。執着心や自己肯定感を育てる。これは、全世界の教育界が目指している方向です。今までの日本の教育のように、5要素を核とした均質的な優等生を生み出すシステムは、もうやめた方がいいのです。これからは、個性のどがった人、「変態」を皆で大事に育てていかなければなりません。

高校でも、ごく一般の子どもと変態を育てるコース、この両方を7対3くらいで用意した方がいいと思っています。頑張って成績を、偏差値を上げたいと思うお子さんは無論、いい子です。従来通り頑張って、難関大学に進めばいい。

でも、今の世の中で不登校が増えている現状を見つめなければなりません。今の偏差値一辺倒の教育はおかしい、と身をもって異議申し立てをしている子どもたちが今、いるのであって、その子どもたちの中には、ジョブズの卵が何人も潜んでいるのです。

こういう子どもたち、変態コースを用意して、育てなければなりません。変態コースの高校生はAPUが引き受けますから、安心してください。

（ホスト 中津RC）