

ごあいさつ



山田 匡通

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA・ジャフマ) 会長

2月24日 5F 大ホール

JFMA

JFMA フォーラム(日本ファシリティマネジメント大会)も10回という記念すべき回数を重ねてまいりました。ご協力、ご支援をいただきましたみなさまに心から感謝申し上げます。

JFMA フォーラム2016は、イノベーションをテーマにしております。ファシリティマネジメント (FM) という観点から、どういう形でイノベーションが可能なのか。そしてそのイノベーションを通して、どういう形で社会に貢献できるのかを考えたいと思いました。

オーストリアの経済学者シュンペーターが、『経済発展の理論』という有名な著作を残しました。まだ30代に入る前だったと思います。そこでイノベーションという言葉が最初に定義されたといわれています。イノベーションという言葉自体は決して新しくありませんが、ここに来てなぜイノベーションなのでしょう。

私見ですが、シュンペーターが定義したイノベーションは、われわれの経済活動に内在している本質的な活動であり、新しく価値を生み出す仕組みの転換、変革ということです。イノベーションを展開できないと経済活動自体が消滅するというのだと思います。イノベーションは一見、社会的なインフラや技術革新、人間の働き方、ファシリティなど、人間を取り巻く環境に使われる言葉のようなイメージがありますが、たどると結局のところイノベーションは人間の本质そのものをいっているのではないかと思います。

つまり人間自身、絶えず新しいものをつくる、新しいものに挑戦しながら、新しい価値をつくりだすところに人間の活動の本質があるのです。それがなくなると人間の活動は消滅するといわざるを得ません。その反映としてファシリティをはじめ、技術、組織、働き方、環境、エネルギーなどにイノベーションを展開していく。たどると結局われわれ自身の問題ではないかと思えます。

いまイノベーションが注目されているのは、世界的に見ても、このままでは人間の生活が停滞する、場合によっては消滅するといった一種の行き詰まり感、そういうリスクを人間自身が感じて、そこからイノベーションの力を発揮していこうという意識が高まっているのではないのでしょうか。特に日本において、戦後、成長を続けてきた経済活動が、少子化や高齢化の問題などによって停滞しました。ここに来て、もう一度イノベーションを考えようということは、人間が持っている潜在的な意識がそこで発揮されてくる、そのプロセスではないかと思えます。

いろいろな角度からイノベーションが叫ばれていますが、JFMAはFMの視点からイノベーションを見つめてみたいというのが今回の催しの背景にあります。FMの角度からイノベーションを深掘りしていくことは、イノベーション全体を見ていく上でも非常に重要だと思います。FMを通してどのように社会に貢献できるのかという視点から考えていただけましたら幸いです。

FORUM 2016

基調講演

2月24日 5F大ホール

見たくない未来がやってくる
イノベーションとパラダイムチェンジ



米倉 誠一郎 よねくら せいいちろう 一橋大学イノベーション研究センター教授

プロフィール

一橋大学社会学部および経済学部を卒業し、同大学の修士課程を修了。その後ハーバード大学大学院で歴史及び東アジア言語学に進学して歴史を専攻。1990年に同大学で学位を取得。ミシガン大学 グローバル・リーダーシップ・プログラム・コアファカルティやソニー株式会社 グローバル・ハブ・インスティテュート・オブ・ストラテジー、コ・プレジデントなどを経て、2012年より現職、2011年よりJFMA 理事

今、投資すべきは高等教育

イノベーションというのはそれほど難しいことではなく、この社会経済に新しい価値を生み出すというひとことに尽きます。ただ、そのために大切なのは、われわれの価値基準をどこに置くかということです。

日本では6人に1人の子どもたちが貧困にさらされています。かつて、どんなに家柄が悪かろうが、貧しかろうが、教育さえ受ければ何とかなると

というのが日本の価値観でした。ところが今、公教育費がGDPに占める比率を見ると、日本はOECD諸国で最低水準です。

日本はそんな国ではなかった。日本は教育に投資をした国だったのです。戦前の教育は、どちらかといえば初等、中等教育に力を入れた義務教育重視でした。それが戦後の1950年代、60年代に花開いたのです。いま、われわれが投資すべきは高等教育であり、大学改革を早く進めていく必要があると思います。

この国はどこに行くのか

ジョン・メイナード・ケインズは、20世紀の初頭に有効需要の創出という不況克服の方策を思いつきました。需要を創出すると供給が後から追いついてきて、均衡点が上位に移行する。しかし今のような状況になると、もう財政出動には期待できません。マイナス金利で市中にお金が溢れる。でも、本当に投資が起こると思いますか。何か基本的なことが間違っているのではないのでしょうか。

投資が起こらないのは、この国がどこに行くのかが見えないからです。教育投資、生産性の向上、社会インフラ、環境保全といった本質的なものへの投資だったら、まだ未来はありますが、それ以外で漠然と企業に投資をしるといっても、動かないと思います。

規制緩和はどこへ行った

もっと大事なことは第3の矢、規制緩和です。アメリカのシリコンバレーにあるウーバーは、世界最大のタクシー会社でありながらタクシーを1台も持っていない。そこら中に溢れているタクシーをイン

ターネットで顧客とつないでいるだけです。ウーバーと同じ仕組みでテスラを貸すという会社があります。AB&Bも民泊という概念もそうです。どうせ使わないものがあるんだったら、マッチングさせよう。これがシェアリングエコノミーです。アメリカはそういう形で規制緩和がどんどん進んでいます。

ドイツでは3年ぐらい前からロボットスーツに保険が適用されています。病気や事故の後遺症や高齢者医療で大変なことは寝たきりになることです。ロボットスーツで補助をすると、意思があれば動くことができます。そうすると寝たきりが減ってきて、一人でトイレに行ける。それが福祉コストをぐっと下げる。ロボットスーツを発明した日本が、一番社会保障費の負担や増大する医療にあえいでいるのに、この4月からやっと保険が適用されるありさまです。

パラダイムチェンジが必要

この国はどんな国になるのかというビジョン、つまりイノベーションの前にパラダイムチェンジが必要です。

一橋大学の卒業生に佐々木大輔という男がいました。彼のお父さんは中小企業の社長で、お母さんが理容師。彼が小さいころの一番の不満は、どうしてお父さんとお母さんは月末あるいは年度末になると遊んでくれないこと。それは伝票の整理や請求書の作成など、要するに仕訳にほとんど追われていたからです。そこで彼はクラウドの会計会社をつくり、誰でも帳簿を簡単につけられる世界を切り開いた。その理念は、スモールビジネスに携わる全ての人が創造的な活動にフォーカスできるようにすること。

彼らは去年、日本のベンチャー企業の中でシリコンバレーから最も多額の投資を集めました。こういうイノベーションこそ大事なのです。

ワークハードからワークスマートへ

GDP 総額は、1 位アメリカ、2 位中国、日本3 位、インドが9 位です。1 人当たりで換算するとアメリカは11 位、中国は80 位、日本は27 位、インドは145 位。この違いがなぜ起こるのかというと労働生産性の差です。日本の労働生産性は先進国の中でも群を抜いて低く、32 位です

もうひとつ問題なのは労働時間。OECD の順位では2 位が韓国で2,163 時間。アメリカは11 位で、日本より45 時間も多く働いています。日本は15 位です。働いていないのはドイツ34 位、オランダ35 位です。しかし1 人当たりのGDP にすればオランダは13 位、ドイツは17 位。日本、韓国はこんなに働いていても27 位、32 位です。われわれはまだワークハードの世界にいるのです。一億総活躍社会といって、もっと働く人を増やそうとしています。

基本メッセージは、働く時間を増やすことではなく、GDP 1 人当たりの生産性を上げることでなければいけないのです。慣れ親しんだワークハードの世界から離れて、ワークスマートに働くことを考えよう。そうすると、じゃあ、どんな働き方をすればいいのか、そのために何に投資をしなければいけないのかというのが見えてくる。そうすれば経済が前向きに動く可能性があります。

貿易収支より所得収支

国際収支というのは日本の成績表みたいなものです（図表1）。一番分かりやすいのが輸出から輸

入を引く貿易収支です。次に日本にいながらにして外国からお金をもらうサービス収支。もうひとつ所得収支というのがあります。海外から投資をしてもらっているリターンです。

日本は、貿易収支は2011 年から赤字です。赤字の傾向は2007 年ぐらいから始まっていて、2006 年ぐらいから所得収支が貿易収支を上回っている。これを見ると、日本企業はまさにグローバル化を進めて、世界中に生産拠点、販売拠点を置いていることが分かります。例えばトヨタ自動車株式会社はタイに、本田技研工業株式会社はオハイオに、キヤノン株式会社はヨーロッパに拠点を持っています。そういう企業が日本に送ってくる所得収支が貿易よりもはるかに重要になっている。日本企業は海外に拠点を移しているのだから急速な円安を導入しても、それほど輸出が伸びていくことはないのです。

サービス収支で一番分かりやすいのは旅行収支です。世界から来てくれる人と日本から出ていく人の差です。去年の統計で言うと日本に来る外国人旅行者は1,300 万人を超えました。しかし大したことではない。フランスに旅行に行く人は毎年8,300 万人です。フランス人は大して働いていないのに、1 人当たりのGDP が日本よりはるかに高いというのは、旅行が大きな要因です。旅行してホテルに泊まる、香水を買う、服を買う。そういう人が8,300 万人いるということです。

まだ20 世紀に見た未来を見ている

1964 年の東京オリンピックのときは人口が1 億に達していなかった。9,700 万人だったのです。今が1 億2751 万人ですから、ちょうど3,000 万人

増えた。日本の経済成長にとって一番重要だったのは人口ボーナスです。人口が増えることによってGDPに大きく寄与していった。これがそのまま減っていったら2050年に1億を切る。そんな国にリニアモーターカーなど作ってもペイしない。重要なのはメンテナンスです。

例えば水素自動車が現実には走るのはいすごい。でも、1トン近い鉄の塊をエンジンで動かす車というコンセプトは何も変わっていない。水素というのは爆発すれば水素爆発です。途上国を含めた未来は本当にそこにあるのでしょうか。

未来はむしろ、Googleカーにある。ぶつからない。ぶつからないんだったら、われわれが座るところだけ炭素繊維にして、あとはぺらぺらだっている。重さが半分になると、2,000ccなんて全然要らない。それこそ日本の800ccぐらいで十分な走行性能が出せる。

さらに言うと、渋滞の3割はソフトウェアで解決できる。そうすれば、1台の燃費をどうするかよりも、街全体のエネルギー効率が重要となる。

これが本気でできるようになれば、例えばインドネシア、ジャカルタの渋滞問題。既存の電車とかバスを最適運行すれば、地下鉄を作る投資が何兆円と浮く。その浮いたお金は教育やITインフラへの投資に向けることができる。これが21世紀の未来じゃないですか

ソフトウェア中心の社会に

アメリカではGEが中心となって「インダストリアルインターネット」という新しい概念を始めました。こうした行動は日本で少し過小評価されていると僕は思います。全てにセンサーを入れて、ものづくりか

らサービス半ばのビジネスに変わっていく、まさにソフトウェア中心の企業社会になるということです。例えば、彼らがつくるエンジンにセンサーを入れて、それを飛ばした後に航空会社から、フライトデータを気候や風速などのデータと併せてもらう。それらを条件としてシミュレーションすると、どういうときにどういう運行をすればいいのかが分かります。つまり、メーカーが運行データをベースにしたサービスオペレーションの会社になるのです。いかに生産性を上げてコストリダクションできるか。そういう会社しか生き残らない。GEは、そのことを実践し始めています。

新しい価値を創造する

みなさん、石油王のロックフェラーはご存知ですよね。カーネギーは鉄鋼王。フォードは自動車王。でもバンダービルドはあまり知らないでしょう。アメリカの鉄道王です。世界最大の大金持ちの一人でした。ところが20世紀の中に入ると急速にその影を失っていった。それをハーバード大学教授セオドア・レビットが「マーケティング・マイオピア」という論文に書きました。鉄道王たちはなぜ歴史の中に埋没したのか。それは自分たちの事業領域の定義を狭く定義したからです。鉄道王たちは自分のビジネスを鉄道(レールロード)だと思っていました。レビットさんがいうには、彼らがもしあのときに自分のビジネスは輸送(トランスポート)だと思っていたら、全く違った結果になっただろうと。今の日本も同じで、事業領域の再定義が求められているのです。

特別講演

2月24日 5F大ホール

これから
の日本における
イノベーション



出口 治明 でぐちはるあき ライフネット生命保険株式会社 代表取締役会長兼CEO

プロフィール

1948年三重県生まれ。京都大学を卒業後、1972年に日本生命保険相互会社に入社。企画部や財務企画部にて経営企画を担当するとともに、生命保険協会の初代財務企画専門委員長として、金融制度改革・保険業法の改正に従事する。ロンドン現地法人社長、国際業務部長などを経て、同社を退職。2008年ライフネット生命保険株式会社を開業。2013年6月より現職。

働くことは世界経営計画のサブシステムを担うこと

若い人が安心して赤ちゃんを産めるような社会をつくりたいと思い、60歳でライフネット生命を創業しました。日本生命で得た経験を生かし、時代が求める生命保険のあり方をゼロから考えて、保険料を半額にする仕組みをつくりました。

働くことの意味は世界経営計画のサブシステムを担うことです。この世界をどのようなものとして理解し、どこを変えたいと思い、自分はその中でどの部分を担うのか。そのためには「森の姿」を見ることが大切です。「人間はみな自分の見たいものしか見ようとしなない」とはカエサルという言葉ですが、周囲の世界をきちんと見るためには方法論が必要です。

1つは「タテ軸とヨコ軸」で考えることです。タテ軸とは時間軸、歴史軸。人間の脳は1万年以上進化していないので喜怒哀楽や経営判断は今も昔も一緒です。ヨコ軸は空間軸・世界軸です。世界の人はどう考えているのかということです。物事をタテ軸・ヨコ軸で見ることで自分のポジションも分かりますし、どんな問題にも応用できます。

夫婦別姓について最高裁の判決が出ました。この問題をタテ軸で見れば、源頼朝、北条政子のように日本もかつては別姓でした。ヨコ軸で見ると、世界約220カ国の中で同姓を強制しているのは日本の他にわずか2~3カ国しかありません。OECD（経済協力開発機構）34カ国の中でも日本だけです。世界で一番古い法律、ウル・ナム法典では、男女の問題に政府や法律が口を出すとろくなことがないといっています。ハンムラビ法典よりも300年も前にできたものですが、シュメール人は近代的な考え方だったようです。僕も同感で、同姓か別姓かは、若いカップルが話し合っただけで決まればいいことです。

介護を減らすには定年制廃止、少子化対策はシラク3原則を

もう1つは「数字・ファクト・ロジック」で考えることです。数字はデータ、ファクトはデータに関連する事項や過去の事実、ロジックはそれらを元に論理を組み立てることです。「外国人が増えると治安が悪くなる」という人がいます。たしかに日本では外国人は増え続けていますが、この30年間で凶悪犯罪は減り続けています。数字・ファクトに基づかないロジックがいかにも役に立たないことがわかります。

安倍総理が新しい3本の矢で介護離職をゼロにするといっています。日本は世界で一番高齢化が進んでいますから、介護離職ゼロは大事なことです。議論をするときには言葉の定義から始めなければいけません。介護は、平均寿命マイナス健康寿命です。A引くBです。健康寿命は自分でご飯が食べられ、トイレに行ける状態です。介護を減らすためにはAの平均寿命を短くするか、Bの健康寿命を延ばすしかありません。しかし、平均寿命を短くすることは不可能です。

介護を減らす唯一の方法は健康寿命を延ばすことです。医者はそのために「働くこと」を推奨して

います。朝起きて行く場所があるからこそ、ひげをそったり、化粧をしたり、服を着るわけです。健康寿命を延ばすためには定年を廃止してエイジフリーで働ける社会をつくれればいい。先進国の中で定年制があるのは日本だけです。働く意欲と仕事のスペックで採用するのが世界の常識です。履歴書の欄に年齢があるだけで違法になる国もあります。

国が方針を決めれば、民間企業は年功序列賃金をやめ、同一労働、同一賃金に変えるでしょう。定年制をやめたら、若い人の仕事がなくなるという人がいますが、日本は2030年までに800万人以上の労働力が不足すると予測されていますから、定年制廃止は整合性があります。数字・ファクト・ロジックでタテ・ヨコに考えれば、高齢化対策には定年制廃止が一番いいことが導き出せます。

少子化はどうでしょうか。安倍首相は、現在1.4%の出生率を1.8%に引き上げるといっています。0.4%も上げるのは大変ですが、フランスでは1995年からわずか10年で1.6%にまで下がった出生率を2%にまで上げています。これを実現したのが「シラク3原則」と呼ばれる政策です。①子どもを持っても新たな経済負担が生じないようにする。②無料の保育所を完備する。③育児休暇から復職する際は、その間ずっと勤務していたものとみなす。この3原則と婚外子を差別しないPACS（民事連帯契約）を、ワンセットの政策パッケージとして導入しました。女性が子どもを産みたいと思ったときに安心して出産、育児ができる社会をつくるのが大切です。

日本では待機児童が社会問題になっていますが、フランス人にいわせれば、やる気がないだけだといわれます。日本で小学校の先生が足りない、教室がないといって、小学1年生を待機させたケースはありません。義務教育と同じように義務保育にすればいいのです。シラク3原則は日本でも実現できることだと思います。

人類の歴史の中で イノベーションの9割はベジそば型

この20年で日本は20%ぐらい貧しくなっているというファクトが見えます。競争力が落ちているからです。日本の名目GDP（国内総生産）は世界3位ですが、それをキープするためには、競争力も3位でないといけません。日本の国際競争力は27位です。これは生産性が低いからです。

1991年、日本の競争力は世界1位でした。1位になると後は落ちるしかない。でも27位ならば、頑張れば上に行けます。そう思えば楽しいし、みなさんはいい社会に生きているのだといえます。800万人も労働力が不足するのですから、健康でやる気さえあれば、絶対食いつぶれぬ。

日本は豊かな先進国だから、これ以上成長しなくてもいい。ブータンみたいに国民幸福度指数で生きていこうという人がいますが、その考えは間違いです。日本は高齢化だけで、1年に4,000億円から2兆円もお金が出ていきます。高齢化や少子化が進んでいる国こそ、競争力を高めて成長しなければならないのです。

今日まで5時間でやってきた仕事をこれからも5時間でやり続けたら進歩はありません。5時間の仕事をゼロから考えて、4時間でできるようにする。人とは違うことを考えることがイノベーションです。

4年前、当社の近くにラーメン屋ができました。わずか4年で4店舗になり、ミシュランにも載るほどの人気店です。店主は開店前に東京の有名店を食べ歩いたそうです。ラーメンは旨いけれどお客さんは男性ばかり。女性客が入れば、売り上げが倍になると考えた。ガールフレンドの協力を得て、ニンジンのピューレにムール貝で味付けした「ベジそば」という女性用メニューを開発し、店では紙エプロンが配られます。女性はラーメンが嫌いなのではなく、汚いお店やスープが服に飛ぶのが嫌だということに気づき、それらを除去したのです。ほとんどの人はアインシュタインのように賢い人がイノベーションを

起こすと錯覚していますが、人間の歴史にあるイノベーションの9割以上はベジそばタイプです。イノベーションは当たり前ものの組み合わせから生まれます。

上司が怒ってばかりいる職場には イノベーションは生まれません

僕は、大人の勉強を「人・本・旅」といっていますが、たくさんの人に会う、たくさん本を読む、たくさん現場に行って、体で覚え、体験する。これ以外に人間が賢くなる方法はありません。去年、ベストセラーになったトム・ピケティの『21世紀の資本』は600ページ以上もありますから、さまざまな誘惑に負けずにこれを読破するのはたいへんです。人間はそんなに簡単に勉強ができない。そこにダイバーシティの意味があるのです。日本の伝統的な大企業のボードメンバーが20人いるとします。一人ひとり一流大学を優秀な成績で卒業した立派な人ですが、同じ会社で持ち上がったおじさんばかりです。会った人、読んだ本、行った場所はオーバーラップしています。一方、グローバル企業はボードメンバーを原則外から持ってきますから、女性、若者の外国人がたくさんいます。会った人、読んだ本、行った場所、全部が違います。ベジそばが生まれやすいことが分かります。これがダイバーシティの本当の意味です。多様なバックグラウンドを持つ人が集まることでイノベーションが起ころやすくなります。

「人・本・旅」の勉強は、イノベーションの必要条件ですが、十分条件ではありません。イノベーションの十分条件は、楽しいことです。上司が毎日怒鳴ってばかりの職場では、アイデアを出す気にもなりません。2年ぐらい前に熊本県八代市の小さい会社に講演に行きました。懇親会の席で、社員が異口同音に「金曜日の晩になると気持ちが沈んで憂うつになる」というのです。不思議に思って「明日は土曜日で、あさっては日曜だ。デートもドライブ

もできるじゃないか」といったら、「この会社は人間動物園といわれるほど、みんな面白い。だから仲間と2日も離れているのが耐えられない」というのです。人は楽しいときに頑張ろうという気持ちになります。一方で、大企業の女性総合職の中には、上司と飲みに行くと思痴ばかり聞かされる、昇進試験を受けて、わざわざつらいポストに就きたくないという人もいます。1500年前に大唐世界帝国をつくった李世民、唐の太宗という人が戒めています。人の上に立つ人はポケットに鏡を入れて、元気で明るく楽しそうな顔をしているかチェックしろという意味です。僕は管理者の研修では、自分が怒っているなとか思ったら、トイレに行って、顔をまず見なさいと申しあげています。

人間の心理を科学的に分析した ロサダの法則

イノベーションが起こる必要条件の1つ目は上司や職場だと考えます。2つ目は、得意なこと、やりたいことができることです。これはプロ野球のピンチヒッターを見れば分かります。監督がよく部下を見て、「頼むぞと、おまえの一振りに賭けるからな」といってバッターを指名する。選手も信頼されていると分かるからこそ、いい仕事ができるのです。3つ目は人間心理の重要性をよく考えることです。ロサダの法則といって、うまくいっている組織は6回ほめて1回叱る、下限が3回ほめて1回叱る、という研究結果があります。

もし廊下で社長が怖い顔をして通り過ぎたら、社員は社長が怒っているのかと不安になります。でも、社長がにっこり笑ってくれたら、うれしいですね。目が合って、にっこり笑うというのは、心理学では君のことはよく知っているよ、いい仕事をしてくれてありがとう、いつも頼りに思っているということと同じです。

イノベーションが起こる職場をつくるためには、自分の成功体験に基づく精神論だけではなく、科学的

なマネジメントが必要です。これもアメリカの研究ですが、人はどのようなときに怒るのかといえば、あの人は上司に好かれているから、1時間も面談してもらったが私は15分だった。あの人はいつも飲みに行こうと声が掛かるが、私のことは誘ってくれない。ここに人は怒るのです。つまり、アンフェアが一番許せない。だから、部下の全てを公平に扱う。もっといえば、同じように時間を使うことが大事なのです。不満の原因が一切除去できないが、部下の不満が上司が、時間をかけて聞くだけで、不満の70%は消えてしまうという調査結果があります。

FMは労働生産性を高めるための投資

僕は以前、日本生命グループの大星ビル管理でリーシングやPFI、指定管理者の仕事をしていました。ファシリティマネジャーの資格試験も受けたことがあります。

前にGoogleのオフィスを見学し、目からウロコが落ちるような体験をしました。食堂はカラフルな内装で、食事もおいしい。楽しく、わくわくする。それがいい仕事をつくる基本になっています。FMは、労働生産性を上げるための投資であって、楽しい空間を設計していくことが21世紀のFMのベースになるでしょう。人間の心理を上手に読んで、色彩や家具を設計することも大事なことです。世界の工場として何かをつくれれば高く売れる時代は、ファシリティは費用でした。いい自動車をつくるためにベルトコンベアを改善すればよかった。これからはサービス産業で頑張っていかなければなりません。日本はアメリカに比べて10%ぐらいサービス産業のウェイトが低いからです。第三次産業では、いろいろなサービスを考えなければいけない。人間が考えることが生産性向上に一番役に立つわけですから。費用のコントロールは大事ですが、楽しい職場や新しいアイデアを考えやすい環境をつくるのが大切です。