

キャリアデザインの時代(その五) : キャリアデザインする個の再認識と変貌する社会におけるその優位性

KOKADO, Hiroyuki / 小門, 裕幸

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン / 生涯学習とキャリアデザイン

(巻 / Volume)

9

(開始ページ / Start Page)

33

(終了ページ / End Page)

59

(発行年 / Year)

2012-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007839>

生涯学習とキャリアデザイン Vol. 9

2011 年度 法政大学キャリアデザイン学会紀要

キャリアデザインの時代（その五）

キャリアデザインする個の再認識と変貌する社会におけるその優位性

The Career design era has started in Japan (5)

On recognition of autonomous individuality and on its advantages
in the new ICT society on the new wave

小門 裕幸

KOKADO Hiroyuki

2012 年 2 月

キャリアデザインの時代（その五）

キャリアデザインする個の再認識と 変貌する社会におけるその優位性

法政大学キャリアデザイン学部教授 小門 裕幸

はじめに（行動原理ありき）

「キャリアデザインの時代」は2007年度に書き始め今回が5稿目にあたる。私は事業創造論と市民社会と地域マネジメントそして就業機会発見実務という科目を担当しているが、それぞれの科目において自立／自律の重要性を訴えている。そして、その自立／自律の一つの方法としてPDCAを推奨している。PDCAはアクションなくしては完結しない。キャリアデザインとは過去を振りかえりつつも未来を展望しPCDAを繰り返す動態的な人間の営為であるということもできる。行動には勇気が必要だ。またやみくもに行動しても無意味だ。私は行動するにあたっての指針として三つの行動原理を授業で提示している。当初は「行動様式を身につけよ」と言っていたが、今年度から「行動原理」という強い表現に変えた。

それは、後述するドラッカーのアントレプレナーシップに係る思想に啓発されたからである。それは、後述する経済学者（制度学派）青木昌彦の制度についての考え方に行動の重大性の確信を得たからである。「群れたがる、慣れあう、誰かに頼る¹⁾」を信条とする日本人のマインドを行動により払拭し新しい文化を創造することができれば制度が変わる。その可能性を若者に託したいと考えるようになったからである。

なお、これらの授業では、内にこもり遠方指向性を失いがちな学生に対して日本経済、日本文化

そして今という時代を相対化させることにより覚醒させる努力も行っている。

三つの行動原理とは、フレンドシップ、アントレプレナーシップとシティズンシップである。フレンドシップは個として他者とつながりを持ち最終的には自分で集団を形成しようとするとする行動原理である。アントレプレナーシップは個と個を、さらにそれらとモノやカネなどの資源を結びつけ何か価値を生み出そうとするとする行動原理である。シティズンシップは個によって形成される生活空間を善くしようとしその中でルールをつくりコミュニティを守っていこうとする行動原理である²⁾。

私の提示するフレンドシップ、アントレプレナーシップとシティズンシップのいずれも、「沈黙は金」、「長いものには巻かれろ」、「出る杭は打たれる」などの諺に代表される文化に内在する行動原理、つまり物静かで発言は余りせず思慮深く見える、いいかえるとシャイで消極的で臆病で、大人しい当たり障りのない行為を評価する日本人の行動原理とは異なる。日本の歴史をひもといても、共同体の中で自律的個であろうと試みた鴨長明³⁾のような人物が多く存在し、また、場を良く読み人間関係を円滑に保ちながら、必要な場合に合理的判断を下して雰囲気を変える人たちもいたという事実が浮かび上がる。彼らは「場に水をさし空気を変える」という手法を心得ていて巧み

に発動してきたのではなかったか。その作法は、今私が提示しようとしているフレンドシップ、アントレプレナーシップとシティズンシップの考え方と基本において同じであるような気がする。臆病で安心安定社会への指向を強めたのは終身雇用による成功体験を生んだ戦後社会ではなかったか。

これらの新しい行動原理は行き詰まる今の日本に必須である。日本は失われた10年と呼ばれて久しい。さらに十余年の月日を重ねている。世界の市場を席卷した電機産業は韓国・台湾・中国の後塵を拝し、自動車産業でもGMを抜いて世界を制覇したトヨタもリコール問題で評価を落とし廉価型自動車や電気自動車などの開発に遅れをみせ急速な円高が追い打ちをかけるなど暗雲が立ち込めているように見える。日本経済はGDPで中国に世界二位の座を譲りわたした(2010年)。そして、3.11を迎えた。

この事件は日本のリスク管理能力の欠如を証明したばかりか、その後の政治の混迷は果断な決断や実行を許さない日本的民主社会の陥穽を露呈した。ジャパン・アズ・ナンバーワンとほめそやされた日本はついにジャパン・ディッシング(軽蔑すべき日本)⁴⁾とまで揶揄されるようになる。一方で世界に発信された被災地での秩序だった行動や犠牲的精神は世界の称賛的となったことも事実である。しかし、それらは伝統的無常観に浸り大人しくひたすら耐え忍んでいるということだけなのかもしれない。私にはそのような文化風土が輝ける個の精神の発露を押しとどめているようにも見えるのである。この国が今世界のスピードについていけないのはこのあたりにその原因があるのではないか。コミュニティ派の経済評論家内橋克人も業を煮やしたのか、つながり・絆ムードの危険性を訴え始めている。このような社会だからこそ、他人依存ではなく自らが行動を起こすことのできる自立・自律する強い個が求められる。私流にいうと三つの行動原理の習得が必要だ。大人しくてお行儀のよい若者ではなくて、リーダーシッ

プをとり人と人とのコーディネーションができる行動する人材が求められるのである。日本人は他人を気にすることなくもっと自由に行動することが社会に貢献することになる。それが個にとって生きがいとなり楽しみになるのであろう。若者のもっと自由にもっと楽しく生きてよいのである。それがキャリアデザインすることだろう。

本稿では、まず、原発事故後の日本の憂うべき状況に鑑み「キャリアデザインの時代(その二)」でも取り上げた日本人という個に再度照準を合わせてみた。第一部「近代に翻弄される日本人と行動する象つかい」というテーマである。

次いで、ICT時代が進化しデジタル化の本質が見えてきた現在という経済社会に照準をあてる。スマート・コンバージョンと呼ばれるICT革命の第二波が到来したと伝えられる。この新しい波に乗るには、日本の現在の日本的文化風土では不利ではないかとの意見が聞かれる。本稿ではこの新しい波によってもたらされる社会ではキャリアデザインをする個が優位であるという仮説を立て論証を試みたい。時代のキーワードであるイノベーションを語る時、確実に自立／自律し感性の豊かな人材が求められていると考える。そのような人材を輩出する文化風土を持つ社会に優位性がみられる。第二部は「行動原理としてのアントレプレナーシップとイノベーション」である。

くどいようだが、本稿はキャリアデザイン学部の目指す方向性は現代社会が求めるものであることを説明せんとするものである。

I、近代に翻弄される日本人と行動する象つかい

(強い近代)

日本人は強い近代を生きてきた。19世紀の後半、欧米のつくりだした近代という大波にのみこまれ、以降今日まで翻弄され続けている。日本人は形としての近代はそれなりに消化した。有能な技術者として彼岸の文明の受け入れに成功

したといえる。しかし、近代の根底にある精神は夏目漱石が指摘したように置き去りにされ、森鷗外のいうが如く安普請の近代化に邁進した。この間現在に至るまで日本ではひたすら個の自律・独立が声高に称揚されてきた。そのことが、日本人が近代の精神を理解していないことを証明している。それは自立・自律することで彼ら欧米人は近代を生み出したからである。

キャリアとは自律した個によって創られた欧米近代が生み出した言葉である。近代化の波の中で日本人は引き続き生きていかなければいけない。そのうねりは激しさを増している。そこで、キャリアデザインという言葉がキーワードとして浮上してきた。大組織の中であろうと組織の枠を越える場合であろうと、キャリアという乗り物に自らの力で乗り込み乗り換え乗りこなしていかなければならなくなった。社会が多様化している。複雑化している。将来を見通すことが難しくなっている。リスク社会である。時代は自律した個がキャリアという船に乗って人生を構築することを求めているのである。アメリカのキャリア研究によると、アメリカでは既にキャリアが組織や社会から与えられたよき環境は失われつつあり（objective career）、みずから主体的に構築する段階（subjective career）を迎えているという。

（スピードを増す近代）

強いられた近代は益々勢いを増している。グローバル化、情報化が進む。日本は日本的組織により日本的文化を活かして「ものづくり」には成功した。しかし今の日本で新しい時代の波に乗るのは難しい。旧来の日本人の精神や文化構造に固執すると取り残される可能性がでてきた。

日本に求められているのは、日本万歳と日本を絶対化することではなく、謙虚に日本を相対化することである。自律した冷静な目で、日本人を、日本文化を、日本人の働き方を、そして日本人の生き方を観察して、それを他の世界と相対化すべきときを迎えている。「明日は明日の風が吹く」と逃げてはいけない。人生についても長期のスパ

ンで考えるのである。それがキャリアデザインである。欧米・中国・韓国の人たちと互すためには、意を決して新しい行動原理を身に着け実行してほしい。日本人、とりわけ若者はみんな自己改革、自己変身を遂げるべきである。

情報化社会とは自律する個で組み立てられる社会といいかえてもよい。中央統御や官僚的大組織ではなく自律分散型でないと情報化の恩恵にあずかれない。近代化の代名詞であった自律を基本とする社会になった。自律する個が多数いて活性化する社会が圧倒的に優位にある。

（象つかい）

欧米人は近代を創った。それは歴史の奇跡であるといわれる。ヒトという種が覚醒し理性とか合理性とか自由とかいうものを勝ち取った。自律し自由を得た個が豊かで幸せな社会を夢に描いた。経済的にも豊かになり社会的にも民主的で幸せな空間を創れるとおもった。それが成長であり進歩であると考えた。人々は切磋琢磨する中で進化を遂げることができると信じた。それはヒトから理性という代物が飛び出して、それまでヒトを動かしていた情緒や情動や本能をコントロールしようとしたといいかえることもできる。そしてヒトの理性や合理性は自然をさえ制御できると考えたのである。

社会心理学者ジョナサン・ハイトはその著書 *The happiness hypothesis*（幸せの仮説）⁵⁾ において人間を巨大な象とそれに乗って象を操る象つかいに喩えた。この喩はわかりやすいので、ここでも小さな象つかいが巨大な象にまたがり指令を出して象を動かしている構図で考えてみたい。象つかいは人間の理性であり知性であり合理性であり、論理性である。象は人間の情緒・情動・感性である。そうすると近代とは象つかいの誕生のことであるともいえる。象つかいが操って象が元気に動き回る。象つかいも象も成長して立派に大きくなった。経済も社会もそれなりの成長と進歩を遂げたのである。

(日本人に立派な象つかいはいるのか)

日本人は欧米の近代を見て驚愕した。目が覚めた。しかし、日本人は義理人情や「理屈をいうな、理屈を」で想定している世界で生きてきたように思う。その中で、象つかいになれた人はどれだけののだろうか。欧米人に比肩しうの高潔で決断力のある象つかいである。日本人の合理性の欠如については司馬遼太郎も指摘している。曰く「(象つかいがいたら) あのような戦争はしなかった」。日本人の象つかいは小人で且つ下半身は象に埋もれているのかもしれない。河合隼雄と中村雄二郎が指摘するように自己・自我の分離が判然としな⁶⁾い。欧米人の象つかいは象から独立分離していて大きい。その体格もがっちりしているように思える。象つかいが象に乗り、象に指令を下す。象をコントロールしようとする。指令を繰り返しフィードバックが行なわれる。近代が進むにつれその指令とフィードバックの頻度が増える。それがギデンズのいう再帰的近代ということなのだろう。象つかいは巨大な象をどの程度コントロールできるのか。欧米人は苦戦しているようにみえる。日本は同質社会で象が素直で場の空気に従うので、日本の象つかいは象をコントロールしやすいように思える。山本七平のいう臨在感的把握⁷⁾が支配する世界がそこにある。至るところで物神を創造する。物や形を求め偶像崇拜になりがちな文化が根深く存在する。限りなく近代とは程遠いアニミズム⁸⁾に近いのである。出る杭とは象つかいのことかもしれない。

近代化を急ぐ明治政府(時の文部大臣森有礼)はエデュケーション(education)を教育と訳し、教え育み恭順な象(臣民)をつくりあげたのではなかろうか。エデュケーションの原義は個の能力を引き出すということらしい⁹⁾。自主自尊の精神を説いた福沢諭吉はその原義を意識して「發育」と称すべしと主張していた¹⁰⁾。またスタンフォードなどの米国の大学で十余年の間研究生生活を送った東大名誉教授宇沢弘文も教育に関する著書の中で成長を助けるのが教育であると同様の定義を与えている¹¹⁾。象つかいになるための教育だ。エ

デュケーションとは自分の能力を生涯にわたり引き出す生涯学習に通じる。それはキャリアデザイン学部の大きなテーマの一つである。欧米の初等中等教育が知識教育の対立軸として芸術を位置付け、個人の創造性や個の個性性を重視している。それは象つかいになることを意識しているからだろう。

(キャリアデザイン学部とその学生)

強いられた近代について、その事実を自分の中で昇華しなければいけない。我々はそこからは逃げることはできないのである。情報化やグローバル化の時代、そして多文化共生の社会も同様である。従って、そこでどのように適合して生きていくのかを考えないといけない。その方法を見つけることがキャリアデザイン学部の大きな目的の一つであると考えている。キャリアデザインとは、自己覚醒を繰り返し人間としてのスキルや技能を磨き変身しつつ、そして人生の折々に自分にふさわしいキャリアという船を見つけ自分の判断で乗り込み、そして機会を捉えて船を乗り換える力を身に着けることではなかろうか。もちろん船を乗りこなしていく精神力・体力を養うことも必要だ。アメリカではすでにキャリア・レジリエンス(career resilience)という言葉が誕生している。レジリエンスとは生態学的に決してめげず復活する力のことを意味する。キャリアに関しても我々はレジリエンスを身に着けることが必要なのである。

もはや日本人だけの世界で豊かな生活をするとはできない、日本という殻の中に閉じこもっていることもできない。日本人として日本的でない社会である欧米近代に漕ぎ出すためには、私の主張する新しい行動原理を学び実践に移すことが必要となる。フレンドシップでありアントレプレナーシップでありシティズンシップである。そしてスチュワードシップを忘れないでほしい。

(若者が文化を変える)

近代という大波に呑み込まれ翻弄される日本

は、今また大震災後の原発事故という大事件に見舞われている。近代科学主義が問われているときにこの事件が起こった。近代が生んだ象徴である原発に、しかも近代技術を使うことにおいては優等生である日本で、である。「3.11は日本人が近代という時代にいないことを証明した」という趣旨の発言を評論家佐藤優はしている¹²⁾。大きな力に対して集団的な圧力に対して自粛を実践し翼賛的行動に共感を覚える。またぞろ神国神話の世界に巻き込まれ我々は多くの命を奉げるのだろうか。集団の狂気の中で合理性や理性はまた放棄されるのだろうか。

我々に課された使命は単なる復旧でもなく復興でもない。それは近代と日本文化を踏まえた新しい文化の創造である。それは若者が自身の夢を描き実現することだ。その夢には確たる思想や価値観に裏打ちされていなければいけない。日本についての議論は尽くされたように思う。司法制度改革報告書などにみられるように日本の知性は凝縮され、結論も出ているのではないかな。

アメリカは1960年代から80年にかけて若者が新しい文化を創造したといわれる。ドラッカーもその時代に彼らの態度や価値観、そして何かをしたいという気持ちに大きな変化があったと指摘している¹³⁾。その時期はベトナム戦役に苛まれた若者が生き方を真剣に考えた時代と符合する。ヒッピーが登場しニューミュージックが誕生した。その当時、人生に悩みキャリアについて考えあぐねる若者を描いた映画が封切されている。アメリカは大企業中心だった国から個人や中小企業中心の国に脱皮したとドラッカーは述べている。韓国も1997年の金融危機で人間そのものが変わった。アジア人のアントレプレナーシップの状況に詳しいスタンフォード大学ビジネススクールの教授が「アメリカにいる日本人と韓国人は昔は同じだった。ゴルフを好み旅行が大好きだった。その韓国人が変わった。起業が人生の明確な選択肢になった」と語ったことがあった。韓国には兵役もある。社会に出る前に大きな節目があり、様々な人との出会いがあり考える時間が与えられてい

ることも事実だ。

経済学者青木昌彦は、制度とは「人々が共通してもつ期待と信念である」といつている¹⁴⁾。日本でも若者が制度を変え新しい文化を創ることができるのではないかな。それは日本人が素直で優秀な象のままできてよいということではない。君たち若者が象つかいになるということだ（正確に言うと象つかいを自分の中につくれるかということだ）。そして他の象にも号令をかけるということではないかな。

立派な象つかいになるために新しい行動原理が役に立てばと思う。

II、行動原理としてのアントレプレナーシップとイノベーション

アントレプレナーシップは人間の心情において自由と親和性があり、変化する経済の中でイノベーションという言葉とは切っても切れない関係があると述べた。経営学の泰斗ピータ・ドラッカー（1909～2005）は1984年 *Innovation and Entrepreneurship* を著した。その冒頭、ドラッカーはアントレプレナーシップとイノベーションという言葉は心理学（psychology）や人間特性（character traits）について語るものではなく、人間の行動（action）や行動様式・行動原理（behavior¹⁵⁾）について語るものである明言している¹⁶⁾。

アメリカの近代はイノベーションの歴史といっても過言ではない。経済的にも社会的にもイノベーションが繰り返され、アメリカ資本主義は劇的な発展を遂げた。そのスピードはIT革命の中で今なお衰えていないように見える。

1970年代からドラッカーがこの書を著した80年代半ばの時期、大企業は衰退し経済はゼロ成長に移行すると言われた。しかし、ドラッカーが指摘するように、その時期のアメリカ経済はむしろ数多くの中小規模の組織が生まれ¹⁷⁾ 草の根的に歴史上最大の雇用を生み出した¹⁸⁾、イノベーションが進行したのである。ドラッカーはこの時代に

アメリカは、(大組織の) マネージャー主体の経済から起／企業家中心の経済へのシフトが起こったのだとしている。その現象は極めて経済的・技術的であるが、同時に極めて文化的心理的な事象でもあったとも付言している。

この時期は起／企業家の持つアントレプレナーシップが発揮された。その背景にはアメリカ社会における価値観やものごとの受け止め方 (パセプション)、あるいは人々の行動の仕方に変化があり、さらには人口構成も制度も変わった。当然教育にも大きな変化があった。中でも私が強調しておきたいのは 1970 年から 1984 頃までの十数年の時間帯において若者の態度、彼らの価値観や野心に何らかの変化があったのだらうとドラッカーが述べている点である¹⁹⁾。

ドラッカーはこの間の雇用増を可能にしたのはマネジメントという考え方が広くアメリカ社会に普及したからであるとする。マネジメントこそが一つの大きな新技術であったと告げるのである²⁰⁾。マネジメントという新技術は次のような事業に適用されたとドラッカーは指摘する。第一に新しい事業 (マネジメントとは既存の事業のためのものであった) であり、次いで小さな事業 (マネジメントとは大企業のためのものであった) であった。そしてノン・ビジネス (医療や教育など) や事業とさえ呼べないような業態 (小規模食堂など) であり、さらには、人間の欲求とニーズを満たすための機会の探求と機会の最大限の活用を行う分野、すなわちイノベーションそのものに適用されたとするのである²¹⁾。

またドラッカーは、脱工業化・サービス化・情報化が進行しているといわれたこの時代を、脱機関化 (deinstitutionalization) という言葉で説明する。大企業中心の社会から大組織ではない中堅・中小の組織中心の社会へと重心が移りつつあったのである²²⁾。従って、就業機会も 1960 年代の後半から新しい部門にシフトをし始め、終身雇用制度 (permanent job: 不況による失業は除外して) も 1970 年に入ると、フォーチュン 500 社 (大企業トップ 500 社) に占める割合でみることにな

るが、着実に縮小し雇用形態に変化が起きた²³⁾のである。

1980 年代はアメリカの苦難の時代であった。現在の日本と同様大規模製造業が衰退する。時のレーガン共和党政権下「ヤング・レポート (産業競争力報告書)」²⁴⁾ や MIT の “Made in America” が発表されるなど、様々な政策提言や徹底した日本企業研究が行われていた。そして 1990 年代、アメリカはインターネット革命の大波を見事に捉えてみせた。双子の赤字と揶揄された累増する経常収支赤字と財政収支赤字はいとも簡単に解消される。国の競争力でも世界トップの座に返り咲く。ベンチャー企業を中心に様々な勢力が澎湃として湧き上がり旧態依然としていた大企業もリストラが断行され M&A や LBO を含め様々な経営革新が進んだ。アメリカの製造業は日本解剖・日本分析の成果を結実させた。ドラッカーのいうイノベーションの実践が行われたのである。

アメリカの 21 世紀は 9.11 で幕が開く。イラク戦争が始まる。IT バブルも崩壊する。アメリカの世界覇権に危うさが見え始めた。暗いムードが漂う中、2005 年、「イノベイト・アメリカー 挑戦と変化の世界での成長— (*Innovate America: Thriving in a World of Challenges and Change*)」と題する報告書 (パルミサーノ・レポート) が発表される。彼らの関心事は、なおイノベーションである。イノベーションを「社会的経済価値の創造につながる発明と洞察力 (the Intersection of Invention and Insight)」と明確に定義した。技術革新がイノベーションであるという偏った見方を払拭した。大切なのは最終的に社会が進歩し経済価値が増殖すること。イノベーションの重要性を広く米国民に膾炙させんとしたのである²⁵⁾。それを担うのは人間である。その人間には、協業の文化を理解し研究と商品化の流れを有機的に結びつける能力、そして、生涯にわたって新しい能力を身につけることができる生涯学習能力が求められるとされる²⁶⁾。

Part II では日本経済再生のためのキーワード

であるイノベーションについてその概念を整理する。イノベーションを一般経済（マクロ経済）、企業及び企業経営、産業論・制度論から概観する。さらに、個と組織をイノベーションというテーマで、イノベーションに関わるアメリカでの新しい考え方を紹介したい。

1) イノベーションとは

イノベーションとは新機軸・革新と辞書にある。技術革新という狭い意味の言葉では決してない。ドラッカーがいうようにそれは技術的な言葉ではなく経済的あるいは社会的なものである²⁷⁾。

2) 創造的破壊

イノベーションについて語るとき、まず想起しなければならないのは異端の経済学者ジェセフ・シュンペーター（1883～1950）である。彼は、『資本主義・社会主義・民主主義』の中で「創造的破壊（Creative Destruction）の過程こそが資本主義の本質的事実である」²⁸⁾と書いた。創造的破壊という言葉を使って、イノベーションが経済ダイナミズムの源泉であり資本主義そのものの発展の原動力であると説いた。それは当時の古典経済学に大きな波紋を投げかけることになった。古典派の経済学者は均衡を前提とした静態的経済の土俵に経済学をおいていたからである。彼は「経済が受動的《適応》か能動的《革新》かどうか」という過程²⁹⁾を問題にした。そして、動態的に変化する経済について、その「発展」は生産手段の「新結合」を通じて「非連続的」に現れる、こうした「新結合」の担い手が起／企業家であり、それを遂行することが「イノベーション（革新）」であるとしたのである³⁰⁾。

シュンペーターは、「新結合」の内容について、次の有名な五つの場合をあげた。

- ①新しい生産物または生産物の新しい品質の創出と実現
- ②新しい生産方法の導入
- ③産業の新しい組織の創出（例えばトラスト化）
- ④新しい販売市場の開拓

⑤新しい買い付け先の開拓

シュンペーターのいうイノベーションを個のレベルに落としてみると、その資本主義社会には、社会通念として、リスクを冒すことや失敗の可能性のある事業を行う者には成功すれば高い報酬が約束されるというコンセンサスがなければいけないような気がする。日本人は豊かさの中でこのことを忘れ去ろうとしているようにみえる。リスクをとらないことを良しとする社会には夢ある未来を構想することができないのではないか。シュンペーターに従えば資本主義の本質とは社会にリスクをとってみたいとさせるセンチメントが存在することではないか。

3) ドラッカーとイノベーション 七つの機会とは

シュンペーターはイノベーションを資本主義の発展の原動力として位置づけ、それを行う主体を起／企業家と呼んだ。一方、既述のとおりドラッカーはイノベーションの意義は強く認識するが、社会の構成員がアントレプレナーシップを持つことのほうにより重心が置かれているようにみえる。彼の想定するアントレプレナーシップは、アメリカの社会構造上の問題、つまり文化的・人間の心理的なものと密接な関係にある。従ってイノベーションが駆動し経済を進歩させる社会にはアントレプレナーシップに相応しい文化的心理的な変化が求められるとするのである³¹⁾。

ドラッカーは前述の *Innovation and Entrepreneurship* の本の中で20世紀後半のアメリカにおいて、多くの人たちがアントレプレナーシップを身につけ起業家となった事実を発見し驚いている。そしてアントレプレナーシップの必要性をより広く世界に訴えるのである。従ってドラッカーにとってはイノベーションは起業家のツールであり最大限使いこなさなければならないもの（対象物）である。イノベーションというツールを生み出すのは変化がもたらす機会である。起／企業家は変化を探し、あるいは変化を起こし、ビジネスの機会を生み出す。そしてそれを最大限利用する

のである。ドラッカーは起／企業家の対象物となったイノベーションは学問として体系化できるものであり、学ぶべきものであり、実践されるべきものとする。そして変化の機会を次の七つに分類して分析している³²⁾。

- ① 予期せぬことの生起である。予期せぬ成功、予期せぬ失敗、予期せぬ出来事である。
 - ② ギャップの存在である。現実にあるものと、かくあるべきものとのギャップである。
 - ③ ニーズの存在である。
 - ④ 産業構造の変化である。
 - ⑤ 人口構造の変化である。
 - ⑥ 認識の変化、すなわち、ものの見方、感じ方、考え方の変化である。
 - ⑦ 新しい知識の出現である³³⁾。
- そして次のように説明している。

これら七つのイノベーションの機会、明確に分かれているわけではなく、互いに重複する。それは、ちょうど七つの窓に似ている。それぞれの窓から見える景色は隣り合う窓とあまり違わない。だが部屋の中央から見える七つの景色は異なる。

七つの機会それぞれが異なる性格をもち、異なる分析を必要とする。いずれが重要であり、生産的であるかはわからない。(さして意味のない製品の改善や、価格の変更によって生じた) 変化の分析がイノベーションにつながる。それは偉大な科学的発見による新しい知識の華々しい応用よりも大きなイノベーションとなることがある。

これら七つの機会の順番には意味がある。信頼性と確実性の大きい順に並べてある。発明や発見、とくに科学上の新しい知識に信頼性があるわけでも成功の確率が高いわけでもない。新しい知識にもとづくイノベーションは目立つが、最も信頼性が低く、最も成果が予測しがたい。これに対し、日常業務における予期せぬ成功や、予期せぬ失敗のような、不測のものについての平凡で目立たない分析がもたらすイノベーションのほうが可能性が高い。失敗のリスクや不確実性ははるかに小さいのである。そして概して、成否は別として、事

業の開始から成果が生まれるまでのリードタイムがきわめて短い³⁴⁾。

4) イノベーションジレンマと大企業の陥穽

MITのビジネススクール教授クレイトン・クリステンセンは1997年 *Innovator's Dilemma* を上梓した。副題には、新技術が偉大な企業を衰退させるときとある。それは、大企業が新技術・新製品開発では最先端を走り経営効率も高いがゆえにはまる陥穽のことである。大企業の技術開発のための組織はマーケットが求めているレベルよりも技術においてオーバーシュートしてしまう。そして大企業は衰退していくのではないかというのが彼の大胆な説であった。

シリコンバレーに詳しいツ橋大学名誉教授・スタンフォード大学シニアフェローである今井賢一は次のような説明を加えている。

クリステンセンのいう(大企業が大企業になるときに築いた)破壊的技術はやがて成熟して「持続的技術」になるのであり、当該企業の成長と共に、破壊性を失って行き、やがて新しい技術ないし企業にとって代わられるということになる。彼は均衡を破った企業が成功し、主流大企業になると次の四つの麻痺症状をもつようになる、と説明する。

- ① 大企業化するにつれて、対象とする顧客は、成熟した要求の強い顧客になり、もう一つ別の均衡を破る製品を提供するだけでは、満足しなくなっている。たとえばソニーは、ポケットラジオからウォークマンに至るまで1950年から79年までの間に9種類の均衡を破る製品を提供したが、顧客はその延長線上では満足しない。そのため、ソニーはプレイステーションやバイオの高度化を図る持続的革新に移行せざるをえなくなっている。
- ② 大企業化に伴い技術開発は確立した市場を対象に、注意深く綿密に計画する戦略をとるが、それは新規市場を激しく攻めるには適していない。
- ③ 「シンプルで小型で安い」製品によって「ほ

どほど」の利益をあげるだけでは、大企業の成長にとって必要な売上増加、利潤増加の要請を満たさない。

- ④大企業は一般に大きな市場のみを対象とするようになる。それを適切にマネージすることが、大企業の経営資源を活かす道であり、また使命だからである。

実績のある企業の行動方針は極めて明確に定められるため、多くの企業が①から④のように行動すれば自らの破壊を招くことにならざるをえない。これがクリステンセンのいう「イノベーションのジレンマ」であり、したがってそのジレンマから脱するためには、彼のいう均衡を破る技術とは別の破壊的技術を新たに生み出すベンチャー・ビジネスが必要だという議論につながっていくことになる³⁵⁾。

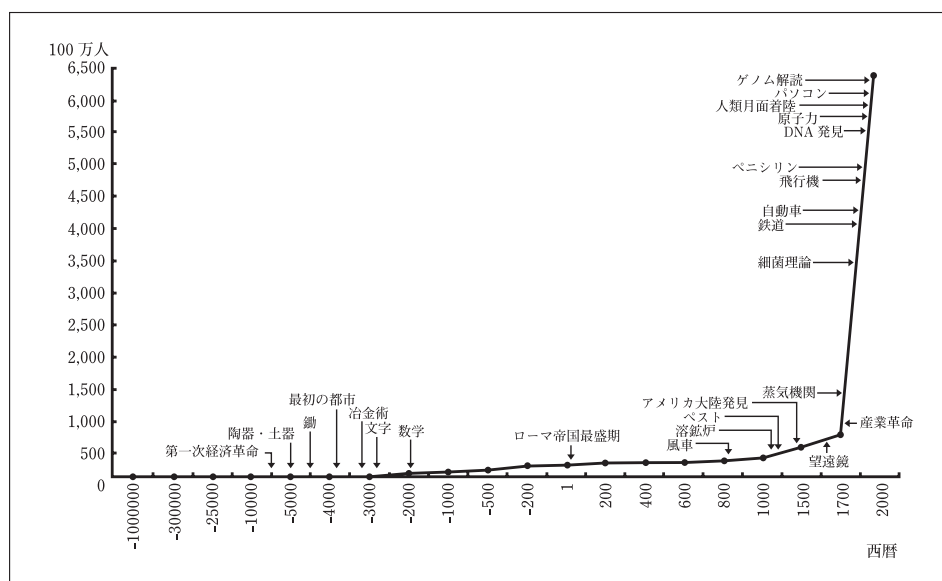
5) イノベーションと産業構造・産業組織

人類は産業革命の時代から人口が爆発する。数億人のレベルから70億人に飛躍する。その間、

蒸気機関・鉄道・自動車・航空機そしてゲノムの解読に至るまで様々な発明がなされ（図1参照）、それを起爆剤としてイノベーションが起こり、資本主義が発展したのである。この間産業も第一次産業から第二次産業へ、そして第三次産業へと変遷する。就業人数では第三次産業が最大のものとなる。そして20世紀の後半を過ぎるころより情報化の波が訪れる。そのスピードは1990年代に入り加速化する。そこでは新たに知識産業・情報産業と呼ばれる業態も登場するが、それよりも情報化による従来の1, 2, 3次産業への影響による変貌の方がすさまじい。産業はそれ自身がイノベーションを起こす。産業構造が変わる。その産業を機能させる産業組織も変化する。

国土の4分の1が海面下にある低い国、オランダ（国名自体が低い国という意味）の小さなまち、アールスメール（Aalsmeer、人口3万人）の花弁（かき）市場は世界に飛躍する。取扱い高は世界市場の4割（オランダ全体では6割）を占める。その数は一日にバラ700万本、チューリップ300

図1 技術革新と人口の長期トレンド³⁶⁾



(出所) Douglass C. North, *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, 2005, p.89.

万本、菊 200 万本、その他の花を加えると、一日に 2 千万本はくだらないといわれる³⁷⁾。情報技術 (IT) の進歩と流通インフラの整備がそれを可能にした。

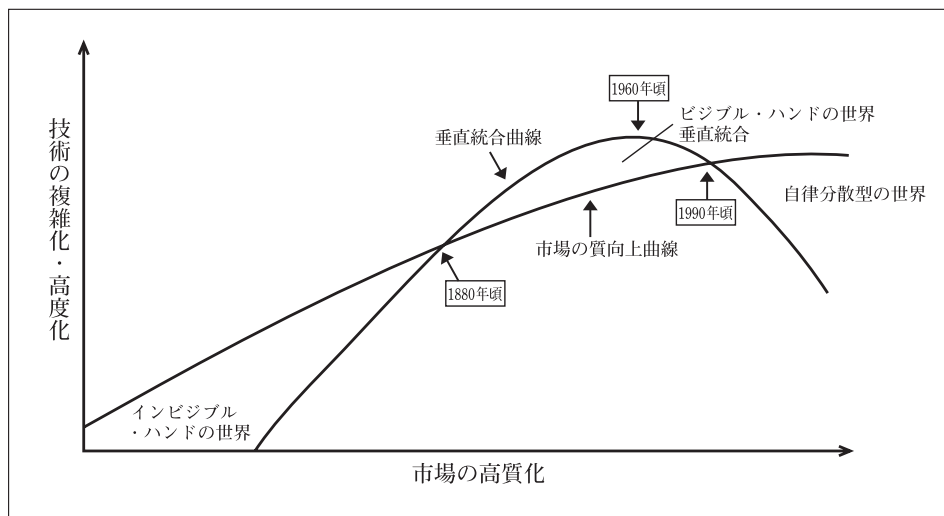
世界一二を争う穀倉地帯である米国カリフォルニア州のセントラルバレー。ハイテクの先端地域、シリコンバレーに近接している。南北に約 800 キロメートル、縦長に展開するセントラルバレーの中央にマーセッドという小さなまちがある。そこに研究開発型の大学であるカリフォルニア大学が設立される。カリフォルニアの大学制度は研究開発型のカリフォルニア大学 (UC システム) と教育に注力する州立大学、そしてコミュニティ・カレッジの主としてこの三種類で構成される。カリフォルニア大学・マーセッド校の創設は研究開発により地域の未来を創造するための構想である。マーセッド校設立準備委員会は大学付設の研究所の設置も企図している。地域振興をミッションとする地元の NPO が音頭をとりマーセッド校を巻き込んで、農業に関連する地場企業やセントラルバレーに拠点を有するフードメジャー (食品関連産業の大企業) を集め、そして車で数時間のシリコンバレーから最先端の IT 技術者たちに声をかけて、関係者のための関係者だけの (有名人の講演を聞くのではなく) パネルディスカッション (全員で協議) を企画した。テーマは地域の産業の将来である。それをその研究所に担わせようとするものだ。議論は世界唯一のアグリインフォマティクス (農業情報科学) の産業集積に帰結した。明確な目標が設定された。マーセッドの南にセントラルバレー南部の中核都市フレズノ市がある。南部地域の農産物の集散地であったが、ヨセミテ国立公園への玄関口にあたり、国際空港も併設し、シリコンバレーもどきのインダストリアルパークも建設している。情報化時代の未来を見つめている。ここでも既に集積のある農業灌漑技術に着目しウオータ・クラスタの構築を目指している人たちがいる。フレズノ大学の研究者、地元の企業のイノベータたちが集まり熱い議論がなされている。カリフォルニアの第 1 次産業も確実にバー

ションアップしている。

日本に目を転じると、2 次産業の分野で華麗な変身を遂げている企業がある。北陸地方の建機メーカー、コマツ。コムトラックスというシステムを開発し建設機械に内蔵させることに成功する。世界に販売した自社のすべての建設機械の稼働状況を GPS を使って日本のセンタで一括把握できるようにした。不振が続けた業績は急回復。利益率で勝つことはないと思われた世界一のキャピラーを抜いた。製造業の売上構造は変化している。売上は自動車業界も複写機業界も本体よりも販売後に生じるメンテナンスの方がはるかに大きい。建設機械も本体価格の 3 倍のメンテナンス費用が発生する。コマツもその市場を見事にとらえた。世界中の顧客の所有する建設機械の一手一投足をリアルタイムで把握し、それをタイムリな顧客サービスにつなげている。岡山県倉敷市でスタートしたクラレ (創業時の社名倉敷絹織(株)) も液晶向けメタアクリル樹脂の世界トップメーカーとなり、肥料・化学メーカーであった昭和電工も無機アルミと有機を結合させた iPod 用のハードディスクづくりに成功している。

産業革命の初期、経済学の父と呼ばれるアダム・スミス (1723～1790) が活躍した。産業革命以降の産業組織の変化を、今井は市場の質と技術の複雑化・高度化との関係において次のように説明する (図 2 参照)³⁸⁾。イノベーションは技術の進歩と市場経済システムの向上により発展する。それは同時に最適な産業組織を伴う。今井は技術の進歩、複雑化や高度化を縦軸に、市場の質を横軸にとって説明する。アダム・スミスは市場の発展により分業の細分化が起こると予想した。スミスは「見えざる手 (invisible hand)」が市場を通じて経済活動を調整すると主張したのである。スミスは大きな組織の経済に与える重要性を認識できる時代には生きていない。

MIT やハーバード大学の教授を務めた経営学に詳しい歴史学者アルフレッド・チャンドラー (2018～2007) がこの点を指摘する。彼はアメリカ経済が成長し 1880 年頃より組織や企業グ

図2 技術変化と市場の質（ラングロア・今井の図）³⁹⁾

ループが垂直統合されて組織内部やグループ内企業の間で効率的な取引を始めたことを論証する。彼はアダム・スミスとは異なる世界の中で新しい形でのイノベーションが進行する状況を見て取った。組織や企業グループ内での調整やマネジメントが経済効率を高めている。チャンドラはその変化を「見えざる手 (invisible hand)」から「見える手 (visible hand)」への変化だと称した。

チャンドラーの時代には鉄道や通信制度が発達した。今の時代、その役割をコンピュータや通信システム、とりわけインターネットが取って代わる。ラングロアは20世紀末にチャンドラーの世界は消失し、スミスのメカニズムが復活していると指摘した。そしてその世界を彼は「消えゆく手 (vanishing hand)」と称した。巨大化する組織に統合的効率性は望めなくなったのである。

情報技術の発展が新しい市場の発展を促している。1990年代インターネット革命が起こったときが「自律分散型」世界への転換点であった⁴⁰⁾。個人企業やベンチャー、中小企業やNPOなどのスモールプレーヤの時代が始まっている。

6) 日本の製造業の成功体験とその後のデジタル革命

ラングロア・今井の図における垂直統合の世界の最後の成功モデルが、ジャパン・モデルである。ケイレツ（系列）という言葉は英語になった。1980年代日本の製造業は系列化された企業集団を率いて世界の王座に輝いた。トヨタ、日産、ホンダなどの輸送機械産業、ソニー、パナソニック、三菱電機、東芝、NEC、日立、富士通などの電気機械産業、キヤノン、リコー、ゼロックスなどの精密機械産業、オークマ、森精機などの工作機械産業などである。日本の製造業は欧米の見よう見まねで始まり、良い品質とより良い生産方法を模索した。そしてより良い製品を生み出した。そこには品質改善と生産効率向上のための絶えざる努力があった。欧米人が先鞭をつけた新製品開発のイノベーション、すなわちプロダクト・イノベーションではない。製品をつくり製品が市場に届くまでの製造工程や物流工程を効率化するイノベーション。すなわちプロセスイノベーションと呼ばれるものであった。プロセスイノベーションはまじめで誠実な職人気質や集団的共同作業など日本の文化風土がマッチした。技術やノウハウは文字に落とさず属人的に伝授される。以心伝心的

に伝わるこのような知識の形態を暗黙知と呼んでいる。

情報化が加速化した1990年代、日本はなお必要な新しいモノや素材の開発という点では優れた力を発揮した。しかし、アメリカのように情報化によって組織を効率化させ社会を効率化させていくということに関しては、日本人は得手ではなかったようだ。空白の時代を過ごすことになる。スイスにあるビジネススクール IMD が毎年発表する世界の競争力白書（2010年）でみても大企業の効率性で世界57か国中42位、中小企業の効率性も同じく42位と振るわない。それはラングロア・今井の図にある自律分散型社会への移行の遅れが響いているのではないか。日本社会には、寄らば大樹の陰、大組織を好み、ピラミッド構造のタテ社会での上下関係に安心安定を求める文化が厳然として存在するからではないか。

情報化革命とはアナログを限りなくデジタルなシステムに変革することである。デジタル革命と呼んでよい。それは、まず作業を限りなく属人的な暗黙知ではなくコンピュータが読み取れる形式知と呼ばれるものに置き換えることである。第二に、複雑化した製品やシステムを限りなく小さなユニット（モジュール）に分割するという決断を下すことができるか、ということである。デジタル化は製品やシステムから種々の機能を分離させ（モジュール化）、組織の内と外との連結性（コネクティビティ）を高める。従来一企業やグループの中で完結していた製品づくりをモジュールに細分化してしまう。モジュール群の最適調達で競争市場に委ねられることになる。デジタル化はそのような決断を迫るものである。そして第三にその分割されたユニットをつくりあげるのに際し切磋琢磨が起こるような競争的環境をつくれるか、そしてイノベーションを促進することができるか、ということでもある。このデジタル革命は産業構造に地殻変動をもたらした。1990年代後半の若者はデジタル技術とインターネット技術を駆使して新しいビジネスモデル構築に躍起になった。大学生もアーリー・リタイアメント（若くしてリタイ

アすること）を合言葉に、こぞってベンチャーを起業、ベンチャーに就職した。経済は活況を呈し、不況が来ない経済、ニューエコノミの到来とまではやされた。いわゆるITブームが起こり、そして、やがてITバブルが崩壊するのである。

デジタル化の意味についてももう少し理解を深めておく必要がある。第一点は電気機械業界が様変わりになったという事実である。この業界は技術やノウハウの形式知への転換も製品のモジュール化も容易であった。とりわけパソコンなどエレクトロニクス系の電気機器を製造していた欧米のメーカは率先してEMSに工場を売却した。EMS（electronic manufacturing service）とは電子機器製造サービスと呼ばれる。新たにできた電子部品の製造や電子製品の組み立てを専業とする企業群（業態）のことである。そしてメーカは製品開発や技術開発などの企画や設計などの付加価値サービス機能専業の企業に衣替えしたのである。一般機械産業も機械本体というよりもそれに付随するソフト・ウェアの良し悪しが製品を決定づけるようになった。製品価値は製品本体というよりもソフトや商品システムのウエイトが大きくなったのである。iPodはその典型事例だ。iPodの付加価値の大宗はそのコンセプトそのものにある。アップルはiPodの部品も組み立てもすべてEMSに委託している。製造業のサービス産業化といってもよい。そのような仕組みの中で劇的なイノベーションが進行した。ソニーの日本工場の一部も海外のEMS企業に売却されている。

次は、デジタル化が企業に対して新たに「収益通増」というウインドウを大々的に開いたことである。「収益通増」とは売れば売るほど利益が累増するという法則だ。経済学では昔から「規模の経済（規模拡大による単位当たりの固定費負担の低減）」や「範囲の経済（経営部門の多角化による各部門の相互補完による収益向上）」による収益増強という世界があった。デジタル化時代にはこれまでの規模の経済に加えて新たにネットワークの外部性と呼ばれる経済効果が付加されることになる。このネットワークに関連して生じる総

合的な経済効果を広く収益増と呼んでいるようだ。ネットワークの外部性とはネットワークに参加するメンバーが増えれば増えるほど得をする構造のことで、一般にメトカーフの原則、「ネットワークの効果は参加するユーザーの二乗に比例して大きくなるというもの」で説明される⁴¹⁾。実務界では広義に解釈されて「他者との関係を活用して win - win の関係などをつくりだし利益の総和を増やし、ひいてはそれが自らの利益も増やす現象⁴²⁾」を指して用いられる。少し専門的にいうと、製品やシステムがオープン化・モジュール化される中で自社のポジショニングを的確に把握して多くの関係者とネットワークを組むなり、一部を外の業者に委託する（アウトソース）なりして、総合的に利益の総和を拡大することである。このようなネットワークの外部性がもたらした経済効果は計り知れない。さらに、デジタル化の三つ目の特徴は、従来は所有権は形のあるものに付随するものであったが、その関係性を変えたことである。有形物には所有者がおり所有権が存在する。また、その有形物を利用させる権利を分離することが可能である。そして所有権も利用権も譲渡可能であり、市場を介して売買される。しかしデジタル情報は目に見えないが電子的に伝送される。有形のものを介さないで電送による無形物の受け渡しを可能にしてしまった。このような価値ある無形物は著作権により保護されることにはなったが、なお制度設計途上であることを理解しておかないといけない⁴³⁾。

なお、情報技術（IT）に関わるイノベーションに関してはムーアの原則がある。このルールが支配した結果さまざまなイノベーションが生み出されることとなった。それは1965年半導体企業インテルの創業者ゴードン・ムーアが提唱したもので「18か月ごとに半導体の集積度が二倍になる」というものである。40年以上を経た現在でもなお生き続けている。この業界に関係する企業はこのルールを念頭に置いて製品開発のスピードや設備投資のタイミングを決定しないと利益機会を逸するのみならず、倒産の憂き目に遭遇する。企業

行動はこのルールを無視しては決定できない。したがってそれは一種「強制のクロック⁴⁴⁾」となった。またこのルールはより激しいイノベーション競争が自律的に展開されるという、一種「魔法の呪文⁴⁵⁾」にもなったともいわれている。

情報化が加速化したこの20年間に世界は様変わりになった。変化に富み自律分散的な世界が広がった。その流れに十分乗っているとはいえない日本では、どのように人材を教育し、どのようにして新しい企業文化をつくり変えることができるのかが問われている。それは個が自律して個や組織に係わる問題を研究するキャリアデザイン学部の学生に課せられた大きな使命といっても良い。

7) モジュール化と新しいイノベーションの形としての「疎結合」

—情報化する産業界における「個の自律と組織の自律」という喫緊の課題—

デジタル革命はプロダクト（製品やソフトウェア）をモジュールに細分化することを可能にした。これが新しい分業形態を生んでいる。ここではモジュール、モジュール化、アーキテクチャ、及びプラットフォームという概念を整理する。さらに「疎結合」という新しいイノベーションの形を紹介する。そして、デジタル革命が結果的に個の自律や小さな組織の自律を求め、個の自律が進んだ社会に経済優位性があるという重大な事実を認識する。それはとりもなおさずキャリアデザインする個が自律に至ることの重要性を再確認することでもある。

モジュール（module）とは、OEDによると「標準化された部品あるいは独立した単位がセットとなったときのそれぞれの部品や単位のこと、それらはより複雑な構造を構築するために用いることができる⁴⁶⁾」とある。産業界で用いる場合には、モジュールとは「製品の一部を構成する部品やソフトウェアの一部を構成するサブシステムのこと、より正確にいうと半自律的な部品やサブシステムであって、他の同様な部品やサブシステムと一定のルールに基づいて互いに連結することによ

り、より複雑な製品やシステムを構成するものである」⁴⁷⁾とされる。

そしてモジュール化とは、全体を分割して部品やサブシステムのように機能ごとにまとまりのある形に整理し、構成要素間の関係性をできる限り少なくする方法のことをいう。いいかえると、モジュール間の機能的な相互依存性を小さくしモジュールとモジュールを連結する接合部（インターフェイス）を簡素化することである⁴⁸⁾。そのような相互依存性を削減する仕組みを構築することは大きなイノベーションにつながる。つまりモジュールの独立性が強くなるとモジュール単体としての取引が可能となり、組織や企業の壁を越えて多くの人が参加する場の形成を促すことになる。そしてそこでは参加する関係者間の切磋琢磨（競争）を通じて技術革新が進みイノベーションにつながることになる。

なお、モジュール化には、技術用語として製品開発のために行われるモジュール化や生産プロセスのモジュール化という使われ方もある⁴⁹⁾。自動車産業は部品数が尋常ではなく製品開発や製造がきわめて複雑である。従って自動車産業では製品開発や生産プロセスを機能ごとにモジュールに分割はするが、モジュール間の相互依存性を断つことは、高い品質を誇る日本の自動車産業では難しいといわれる。常に複数の関係者間の微に入り細を穿つ調整やフィードバックにより高機能を実現しなければいけない。このような関係者間で密接で精緻な製品開発を行うやり方を「摺合せ」⁵⁰⁾といい、そのようにして蓄積される技術を「摺合せ技術」と学問的には呼んでいる。人間の能力を信じ磨き相互に依存する。このようなやり方は日本が得意としてきた手法である。現代のものづくりにおいて摺合せ技術の自動車産業とモジュール化が進んだ電子機器産業とは対極をなしている⁵¹⁾。将来自動車が電気自動車化（電子機器化）したときの日本の自動車産業を危惧する人も多い。

アーキテクトとは建築家のことであり、アーキテクチュアとは建築術あるいは建築学のことを指す。アーキテクチュアは抽象的概念としては設計

された複雑な構造のことを意味する。PC用語辞典によると「コンピュータのハードウェアやソフトウェアの設計仕様のこと。そもそもプログラマーからみたOSの論理仕様を指す。アプリケーションからみたOSの仕様をアーキテクチュアと表現する場合もある」とある。デジタル化が進む業界では設計仕様という概念で用いられている。アーキテクチュアを経営的にあるいは産業組織論的に捉えると、「仕事の段取りをコンピュータに読めるように標準化したものであり、それを基盤として仕事の段取りの調整が行われるもので、そこで、それぞれの仕事のスピードを速め、企業内の学習を促進し、また企業間の調整のための取引コストを削減し、他産業にも学習効果を及ぼして部品の「モジュール」化と「多様な分業」の同期化を可能とするものである⁵²⁾」と説明できる⁵³⁾。従ってこのようなアーキテクチュア的思考を導入できる産業組織や企業文化⁵⁴⁾があるところとないところとでは、プロダクト開発、ひいてはイノベーションのスピードに差が出てくることになる。アーキテクチュアの発想は市場での優位性をネットワークに求めるのである。

従来は「規模の経済」や「範囲の経済」が産業の市場構造を規定してきたが、デジタル化時代には「ネットワークの外部性」をもたらすアーキテクチュアが市場構造を規定することになる⁵⁵⁾。日本は「規模の経済」や「範囲の経済」の追及により成功をおさめた。その成功体験が災いしてネットワークの外部性に対する対応が遅れているのではないかといわれる。

プラットフォームという言葉がよく使われるようになった。IT産業やネット企業の収益構造などを説明するのにもよく使われる⁵⁶⁾。アーキテクチュアは純粹に技術用語である。アーキテクチュアが質の高い価値交換の場をつくる。プラットフォームは、そのアーキテクチュアの市場的機能に着目して使われている言葉として理解しておきたい⁵⁷⁾。プラットフォームとは利用者がそれぞれの目的のために利用できる場のことであり、そこへのアクセス・ポイントないしインターフェ

イスが明確に規定されているシステムということである⁵⁸⁾。いずれにせよプラットフォームはデジタル化の社会においては技術開発や市場の拡大とその先にあるイノベーションの基本構造をなすものであり、ネットワークの外部性による様々な出会いや調整・融合など新しい市場形成が行われるところであるといえる。

またプラットフォームは他のプラットフォームと組み合わせられることでたとえばスマートシティの建設のような高度で多元的な技術プロジェクトへの対応を可能とする。さらにはプラットフォーム自体が類似のプラットフォームと競争しその結果進化する構造となっており、さらなる経済成長を促し企業の収益機会を生み出すことにもなる⁵⁹⁾。

イノベーションとは経済ユニット（個人や小さな組織）間の協力と競争をうまく組み合わせ、シュンペータのいう新結合を行うことである。産業化（ものづくり）の時代には人間が中核となってイノベーションを促進させたが、情報化の時代は人間に代わってコンピュータのソフト・ウェアを媒介とした作業段取りと作業進行を取り仕切るシステムがその役割を負うようになりつつある⁶⁰⁾。

人類は分業により経済システムを進化させた。飛躍的な経済成長を実現した。情報化時代に新しい分業が始まった。ネットワークの外部性を機能させた分業である。その特徴は (i) 製品やソフト・ウェアをモジュールという部分に分解すること、(ii) それらを再結合させるためのインターフェイス（接合面）の仕方を公開すること、(iii) そのため多くの企業や個人の参加を可能にするプラットフォームを用意することである。プラットフォームに参加する企業はそのモジュール内の技術やノウハウは秘匿しながらモジュールを完成させることもできる。情報化時代が始まったころは企業は統一的なシステムを構築することに傾注した。製品管理も在庫管理も統合され柔軟性に欠けるもの（「密結合（タイトカップリング）」）であったが、その後のモジュール化の進展は柔軟な結合形態への転換を可能にした。モジュールごとに障

害を解決することを可能とした。そして原因の解明のスピードをあげた。また多様な対応や多様な仕掛状態を作り出し大きなリスクを回避することも可能にした。このような結合形態をシュンペーター時代の新結合に対峙させて情報化時代の「疎結合（ルースカップリング）」と呼んでいる⁶¹⁾。それはモジュールごとの部分最適を全体最適の創造に結びつけることを可能にするものでもある。新しいイノベーションの形を生みだしている。「疎結合」とは組織に対しては他の組織と緩やかな関係性を持ちながら自律することを求め、個に対してはそのような組織にできるように自律した個になることを求めている。自律する個の存在が必須なのである。時代は明確に個人にも組織にも自立を要求しているのだ⁶²⁾。

なお、大組織に閉塞せず企業間の競争と協調をコンピュータシステムを介在させてうまく取り仕切るような手法をオープン・アーキテクチャ戦略と呼び、大組織から開放され市場化されたヒト・モノ・情報（組織）などの経営資源をオープンソースと呼ぶ。そして産業組織におけるこのような構造変化により生まれるイノベーションをオープンソース・イノベーションと呼ぶ。

大企業・中小企業を問わず人が流動し生き生きとした新しい組織が常に生み出されるような社会を如何にしてつくるかが君たちの大きな課題である。個人の能力が私蔵されるのではなく、人がうごめき離合集散を繰り返す中で人と人のつながりが広がり深まる。そして新しい組織が誕生し社会の新陳代謝が促される。個々人の能力が生かされる。それは彼らの人生が豊かになり社会全体も潤うことを意味する。そのような社会ではスピノフ、スピアウト、カーブアウトや M&A などの概念が人生と深く交差することになるのである。キャリアデザインの幅が広がることになる。

8) 個・組織とイノベーション

—デザイン思考をもつために—

① キャリアデザインする個とイノベーション

キャリアデザインするという営為はある意味で

は自分をイノベートさせる意志であるといえる。より善い人生を設計しようとする意思を持ち日々努力すること、その過程で必ず変化が訪れる。それは個にとってのイノベーションする機会でありイノベーションそのものであるかもしれない。

また、生きるということは個々人が社会の一員として応分の役割を担うことである。そしてその役割を演じながら社会という生活空間・経済空間をより善いものにするのである。その先にQOL（生活の質）や生産性の向上や、ワークライフバランスの実現があるのであろう。そのような個々人の努力の積み重ねで社会や文化を変えることができるとすれば、それは壮大なソーシャルイノベーションを起こすことになる。

②イノベーションを生み出す方法としてのデザイン

世界が変わり日本の立ち位置が変化した。日本人を取り巻く経済環境も様変わりになりつつある。かつては高級品だったポロシャツがどこでも買えるようになった。ブランドで価値を保持しようとしてもユニクロを典型として次々と安価なブランドが登場する。そして、先端技術でさえ、グローバルな人の移動性の高まり（安価になった世界移動）やインターネットによる情報アクセスの簡便化・情報伝播の加速化により、その気になればいつでもどこでも調達できるようになった。高度なソフト・ウェアのプログラミング技術も半導体・液晶技術も瞬く間に世界に普及した。多くのプロダクトがどこかの企業に滞留しているのではなくて世界中のどこでも誰でもがその気になれば入手できるような状況になっている。このような現象をコモディティ化⁶³⁾と呼ぶが、コモディティ化が知識・テクノロジーにまで及んだことで世界が一変した。ひとたびコモディティ化すると、もはや競争は人件費でしか決まらなくなる。知識やテクノロジーの分野でさえ、人材さえ確保できれば、人件費の安い地域や国に優位性が生まれその地域が急成長する。インドや中国がその代表例である。情報技術をもつ有能な人材は世界中で開発可能である⁶⁴⁾。20世紀の先端ビジネスを支えてきた知

的財産でさえモジュール化できコモディティ化の可能性が増した。高度な教育と豊かな経済力を維持してきた先進国であるアメリカや日本の企業はどうすればよいのだろうか。

世界はイノベーションの重要性を再認識しているというのがその答えであるようだ。「デザイン」という言葉がキーワードになった。ここでいう「デザイン」とはイノベーションを生み出す方法のことである⁶⁵⁾。経営に創造性を用いずして企業の未来はない。世界最大のコングロマリットGE（ジェネラル・エレクトリック）のCEOであったジェフリー・イメルトも「創造性と創造力をビジネスの言葉で言い換えるとイノベーションである」⁶⁶⁾と断言している。

アメリカ西海岸、スタンフォード大学に近いパロアルト市にIDEOというイノベーション・コンサルティング会社がある。会長はデヴィッド・ケリー。この会社の創業者で、いくつかの著作で有名になった弟トーマス・ケリーとともにIDEOを経営している。デヴィッドはスタンフォード大学の教授でもある。IDEOは大企業のイノベーションを助ける企業だ。既に多くの大企業にイノベティブなプロダクトを提案して成功させている。一言でいうと、彼らはイノベーションにデザイン発想を持ち込んだといえる。デヴィッドのデザイン思想は地元のスタンフォード大学に大きな影響を及ぼした。彼は同大学のdスクールなどの生みの親で、同大学で認知科学を含め学際的な研究とイノベティブな人材の育成を行っている⁶⁷⁾。なお、弟のトーマスも乞われてカリフォルニア大学バークレー校の大学院で教鞭をとっている。

デザイン思考とは、従来のものづくりの供給者の論理ではなく、人間が本当に求めるものを提供できるか、想像力や創造力を巡らせて、人間の気持ちをつかみ取れるかという考え方である。ここで創造性とは、つくりだしたプロダクトで人の心をつかまえることができるか、それを見せて人を感動させることができるか、それを持っていて嬉しいと思わせることができるか、といった⁶⁸⁾感

性に訴えるプロダクトをつくる能力であり、その方法であると定義されている。企業はそのための人材を育てそのための組織をつくることができるかが問われているのである。スタンフォード大学ではそのために様々なワークを開発している。キャリアデザイン学部で行うサポート実習をレベルアップしたものといえなくもない。

デザイン思考する人材とはMBA（経営管理修士）やMOT（技術経営）などの既成の概念に染まった人たちではない新しいタイプの人材である。頭がよくて行儀がよいという型にはまった人間ではない。ラフだが、より人間的で発想豊かで、想像力・創造力・インスピレーション力があり、感性と知性バランスの取れたタフな人材といってよいだろう。継続的にイノベーションを行うためにはやる気を引き出すこと、挑戦する意識を持たせること⁶⁹⁾が重点課題となる。20世紀型企業はパラダイムの大転換を図らないといけない。

それは言い換えると、やはり個が主役となってイノベーションを起こすということにつきる。デザインという行為は自分が普通に暮らしている日常生活を他者の目で眺めるところから始めて何か新しいアイデアを思いついたら、それを表現する構成を考えて、さらに最終的なスタイルを決定するという作業のことである⁷⁰⁾。そこで求められるのは、人間を知り人間を理解し人の行動を観察することができるかということが基本だ。学問的には民族学あるいは文化人類学が注目されている由縁である⁷¹⁾。キャリアデザイン学はこのニーズに応えることのできる学問であり、そうでなければいけないと考える。

組織マネジメントに目を転じてコストカットなど内向き指向ではなく、感性豊かにイノベーションを起こす組織を如何にして創造することができるかということだ。才能ある人を見つけることも重要だが、より大切なのは如何にしてそのようなチームをつくることのできるかということである。

IDEOのトム・ケリーの近著『発想する会社』では次のように説明されている。

イノベーションとかクリエイティビティといった言葉は非常に魅力的だが、どことなくつかみどころがない。ともすれば、ごくかぎられた才能ある人びとだけにかかわる概念だと思われがちだ。しかし、孤独な天才という神話をIDEO社はきっぱりと否定する。大切なのは、たとえば明確な目的意識をもつチームづくりと、そこにかかわるメンバーの結束である。彼らのイノベーションを支えているのは、実は遊び心を重視してすべてを楽しむ呆れるほどの陽気さ、失敗を成功に変えてしまうしたたかさ、そして泥臭いと思えるほどの地道な努力と粘り強さであるのである。自分のいまの仕事のやりかたを新たな角度から見直すことによって、イノベーションを実現するなんらかの手がかりを得られることが実感できるのではないか⁷²⁾

チームづくりを通してイノベティブな組織文化の構築が求められているのである。古い体質を残す日本企業はこの流れにうまく適応できていないような気がする⁷³⁾。若者が変えるしかない。若者の活躍の場が広がっている。

③デザイン思考の事例

IDEOのトーマス・ケリーはイノベーションを実践している企業やチームとして次の事例を挙げている。私の現地実査も踏まえ概要を伝えてみたい。

i) タイガー・ウッズ チーム・イノベーションがつくりだした最強のソロ・プレーヤ

タイガー・ウッズ。21歳にしてPGA ツアーの史上最年少賞金王に輝き、2000年全米オープンから2001年マスターズまで、メジャー大会4連覇の偉業をなしとげ、ゴルフ界に燦然と輝いた人物である。彼の全盛期そのスイングとパットはほぼ完璧にみえた。しかし彼の偉大なコーチ、ハーマーは「私たちは力を合わせてスイングを確立してきた。だから、うまくいかなかった時も、微調整が簡単にできる」と洞察にみちた言葉を吐く。

究極のソロ・パフォーマーと思われていたウッズは、実際はチームの努力によってイノベーションを生産していたのである。だからこそ、障害の発生に対しても常に微調整しつつ先に進んでいくことができたのである⁷⁴⁾。

ii) ラスベガス ソーシャルイノベーションを行い世界の仮想空間を創造した大都市

ラスベガスは夏は灼熱、冬は厳寒の大砂漠の真ただ中のちっぽけなまちだった。1905年に市をつくるが人口は800人だった⁷⁵⁾。そのラスベガスが21世紀、客室数13.5万⁷⁶⁾を擁する人口2百万人⁷⁷⁾の大都市に変貌する。1911年ギャンブルの合法化を実現させるが、それをまちの成長につなげるためには1970年代のマフィアの追放というソーシャルイノベーションまで待たなければいけなかった。その後ラスベガスはまちの大改造に取り組む。それは安全で楽しい興奮に満ちたまちへの変身であった。1990年代に入り従来のギャンブラ顧客に加えて子供や家族層の取り込みに成功。そして21世紀の今、世界に誇る究極の仮想現実の巨大空間をつくりあげてしまった。立派な国際空港をもち、パリのエッフェル塔がそびえ、ヴェネツィアの運河を引き、イタリアのコモ湖の瀟洒な街が佇み、エジプトのピラミッドとスフィンクスが鎮座する。南太平洋で2メートルの波に乗り、1930年代のマンハッタンを歩くこともできる。ギャンブルやショー、様々なエンタテインメントに彩られる不夜城に、ショッピングの楽しみもそしてすばらしい食事の機会も溶けこんでいる。チーズ300種、オリーブオイル200種など世界中の食材を並べるグロサリーもある。シーザーズ・フォーラムの天井には夜でも人工とは思えない空が模造天井に浮かび日の出と日の入りが繰り返される。レストランでは有名シェフが腕を振るい、ブティックには超一流ブランドの製品だけが置かれ、美術館にはセザンヌやファン・ゴッホ、ピカソの描いた肖像画もある。ラスベガスは何かを売る次元をはるかに越えてしまっている。ラスベガスは人間の創造を越える興奮装

置であるといつてよいのかもしれない。そして共に興奮を味わうことは間違いなく人と人とのつながりを再認識させる道具にもなっている⁷⁸⁾。

iii) キンコーズ 在宅勤務者やスモールプレーヤに快適な働く空間を提供

アメリカではテレコミュタと呼ぶが4千万人を越える人たちが在宅で仕事をしている。地域の商店街のなかに彼らが会社の仕事や自分のビジネスを行うための場所が用意されている。そこには、注文印刷からコンピュータ・サービス、会議室やビデオ会議まで、大企業なみの諸設備が整っている。あらゆる種類のビジネス機能が一つの屋根の下にまとめられている。キンコーズは、最新のテクノロジーとサービスを提供するサテライト・オフィスである。利用客たちがそこで何時間も過ごし、コンピュータを使ったり、正式な会議を開いたり、ネットサーフィンをしたりしている。地域で働く人に快適な働く空間の創造というイノベーションを成し遂げた⁷⁹⁾。

iv) ターゲット 古い企業イメージの払拭(ふっしょく)というイノベーション

ターゲットはアメリカの典型的な大型ディスカウント・チェーンである。低価格が売りであったが、デザインの世界でのリーダーに変身した。有名な建築家マイケル・グレイヴズとチームを組んで、従来のデザインとは異なる家庭用品のシリーズを売り出し成功。その対象を庭用家具や時計など、様々な製品群に拡大している。その目的はディスカウント・ストアの老舗というイメージからの脱却というイノベーションだった。今やデザイン界のリーダーの一角を占めるという⁸⁰⁾。

v) リナックス ルールにこだわらないで自由にオープン・ソース・ソフトを創造

インターネットの民間使用が始まったころ、技術者はこぞってネットでのノウハウ共有を進めた。1990年代初めヘルシンキ大学にリーナス・トーヴァルズが現れた。無名の学生、当時21歳

である。彼は数えきれないほど多くのルールを破って独自の OS リナックスをつくりあげる。誰にも許可を求めず、手紙を書くこともなく、マーケティングも事業計画も練りあげず、どれくらいの時間がかかるのかを見積もらず、もちろん金儲けにも一切興味がない。彼はひたすらプログラム作成のための技術者コミュニティづくりに励んだのである。そのコミュニティは瞬く間に数百名の規模になった。彼はそのコミュニティで参加してくれるエンジニアとプログラミングに熱中する。彼らはそのこと自体が楽しいのである。リナックスという新しい OS は完成する。そして彼らはそれを「オープン・ソース・ソフトウエア」として無償で世界に向けて開放したのである。才能あるプログラマーがそれに参加し改善することも自由である。リナックスは自然に進化する。リナックスはトーヴァルズの夢を越えるほどに大成功。ユーザー数は 1500 万人を超える。さらにおびただしい開発者がこのシステムをさらに改良しようとしている。

トーヴァルズはごく普通の青年だ。人と人とがつながるコミュニティ感覚が大好きである。その後シリコンバレーに居を移しベンチャー企業の重鎮となる。しかし彼の名刺には会社名と名前、そしてエンジニアとしか書かれていない。肩書はない。一介のエンジニアであることに誇りを持っている。家族とともにワークライフバランスのとれた豊かな生活をしているとのことだ⁸¹⁾。

vi) サウスウエスト航空 業界の慣例にこだわらず人間味溢れる強いチームづくりに成功

フライトアテンダントが日本のバスガイドのように唄を歌ってくれる。冗談を飛ばす。そんなエアラインがある。サウスウエスト航空のことである。サウスウエストは 1967 年に設立された米国テキサス州のローカル航空会社である。1970 年代以降大手の航空会社が整理・倒産・再編を繰り返す中でサウスウエストは解雇者を出すことなく成長を続け旅客数では世界一にまで上り詰めた。当社の革新的な経営手法は既に伝説化しつつあ

る。

共同創業者であり長期にわたり当社の経営に関与してきた辣腕弁護士でもあるケレハー。彼は、人間味がないと思われていたエアライン業界に独自の、それは直感とでも呼ぶべき、スタイルをもちこんだ。それらが結果的に難題山積の業界において幾多の難局をのりこえさせることになる。サウスウエストは、全従業員にバースデーカードを送るなど、人間味あふれる企業として有名だ。企業ポリシーとして「顧客第二主義」を謳う。従業員を満足させることで、逆に従業員自らが顧客に最高の満足を提供するのである。そして、できるだけルールをつくらないことをルールとしている。従業員は管理される対象ではない。みんなと共鳴できる会社にすることが大切だという。アメリカの有力経済雑誌フォーチュンも最も働き甲斐のある会社と認めた。このような企業文化が職制間の壁を取り除き、安全・運賃・フライトスケジュール・手荷物のとり扱い・顧客サービス、どの項目をとってもトップランクの企業に成長させる。みんなチームとして行動している。客室乗務員は身のまわりをきちんと片づける。チケットの係員も荷物を運ぶ。重要なのはみんなで解決すること。他者の失敗をあげつらうのではない。このような雰囲気は乗客にも伝染する。乗客も寛大で友好的になるという。

サウスウエストは、開放的なコミュニケーションと強いチームコーディネーションで前向きな職場文化を創造した。個人の能力よりもチームの成果・チームの発展に主眼が置かれている。従業員のワークライフバランスを重視し従業員コミュニティと従業員家族とのつながりを大切にしている。会社主催のパーティーには家族も参加。従業員の子供も定期的に職場を訪れるとのことだ⁸²⁾。

vii) P&G 大きいが行動は小さい。

大企業でありながら小企業と同じように考えて行動する企業がある。これによりイノベーションを実践している。売上 300 億ドルの大消費財メーカー、P&G である。当社はマーケティング力も

研究開発力も優れた企業である。その評価が定着している。しかし、彼らはインターネット革命が始まったところ大企業という規模がむしろ障害になるかもしれないという危惧を抱いた。P&Gの数名の社員がシリコンバレーに飛んだ。新しいメディアについて特訓を受ける。そしてベンチャー企業 IVP とチームを組み、新会社リフレクト・ドットコムを設立。その商品はオンラインで女性客個々人に直接専用の製品を調合するというものであった。P&Gのようなブランドが確立された伝統的な企業にはなじまないものである。場合によっては本体の主力ビジネスに背くことになる。きわめて大胆な実験であった。P&Gが小売店で売るシャンプーの種類はせいぜい 20 程度。それにたいして、ベンチャー企業リフレクトでは、カスタマイズされた製品は何万種類に上る。P&Gは企業として大きなリスクをとった。それだけではない。リフレクトに参加した従業員は個人重視のベンチャー企業哲学に染まった。個々の社員がそれまでのよき企業文化をかえてしまうかもしれないという大きなリスクを冒している。リフレクト・チームに参加した P&G のマネジャーたちは、P&G の地位を捨てて、セーフティネットなしで働きだした⁸³⁾。

④デザイン思考をもつために（個の属性）

トム・ケリーは、「人は演じることができる。そしてその役割を果たせる。演じわけることもできる。そのようにして個は日々の生活でキャラを引き受けることがイノベーションとなる」といっている。多様なキャラがチームをつくり幅広い視点で物事をみることを可能にする⁸⁴⁾。

彼の指摘する 10 のキャラはつぎのとおりである。

- i) 人間の行動を観察し、提供されている製品やサービスやスペースと人間がどのように、身体的にも感情的にも相互作用しているかを深く理解する人類学者的キャラ
- ii) つねに新しいアイデアのプロトタイプをつくりながら、建設的な試行錯誤を繰り返すこ

- とによって新しい情報を得る実験者のキャラ
- iii) 異なる業界や文化を探り、そこで発見したことを自分の事業特有のニーズに見合うように変換する花粉の運び屋的キャラ
- iv) イノベーションに至る道程に多くの障害物がばら撒かれていることを知っており、そうした障害を乗り越えたり、ときにはやり過したりするコツを心得ているハードル選手的キャラ
- v) 多彩な集団をまとめ上げ、たいいてい集団の中央から指揮をとり、新しい組み合わせや分野横断的なソリューションを生み出すコラボレーターのキャラ
- vi) 才能あるキャストやクルーを集めてくるだけでなく、彼らのクリエイティブな才能を開花させる手助けもする監督的キャラ
- vii) 単に機能的なだけでなく、表に出てこない潜在的な顧客のニーズにもっと深いレベルで結びつく、説得力のある経験をデザインする経験デザイナー的キャラ
- viii) イノベーション・チームのメンバーに最も良い仕事をさせる舞台を設営して、ただの物理的環境を、行動や姿勢に影響をおよぼす強力なツールに変換する舞台装置家的キャラ
- ix) 理想的な医療専門家がやっているように、単なるサービスを越えたケアを顧客に提供する。優れた介護人は顧客のニーズを予測し、つねに即応できるようにする介護人的キャラ
- x) 人間の根本的な価値を伝えたり、特定の文化の特質を強固にしたりする説得力に満ちた語りを通じて、内部の士気を高め、外部からの評判も高める語り部的キャラ⁸⁵⁾、

の 10 のキャラである。

ケリーは、「イノベーションはひとりでは起こせない。しかし、適切なチームが組まれていれば、いつでも課題に挑戦できる。だから、人類学者、実験者、花粉の運び屋的キャラを演じて新しい情報収集の道を見つけ、ハードル選手、コラボレー

ター、監督的キャラをもって縁の下の力持ちとなる。そして、舞台装置家に舞台の設営を依頼し、経験デザイナーと介護人と語り部を連れてきて、観衆を感動させる⁸⁶⁾」のだという。

イノベーションは組織を再生させるだけではない。それはキャリアデザインという営為と同様に一つの生き方である。楽しくて、爽快で、しかも世の中の役に立つ。10個のキャラクターをすべて味方につければ、組織の至るところに創造性を駆けめぐらせることができる。独自のイノベーション文化を創造することができるのである⁸⁷⁾。

アメリカではデザインがイノベーションを生み出すという意味でつかわれる。感性を磨くこと、多様な個性と交流をすること、多様な文化を寛容に受け入れることが、求められている。それが創造力・想像力・インスピレーションにつながる。創造力はイノベーションの代名詞。企業文化をかえるために、企業ではこのような人材開発ができる人を渴望している。他者理解力に優れ、チームをつくり、様々なキャラを演じ分けてチームをイノベーションに向けて活性化できる人材が求められているのである。キャリアデザインという営為は自分をイノベートさせるだけでなく企業をイノベートする可能性を秘めているようだ。

注

- 1) 画家 堀文子の言葉を借りている。
- 2) とりわけアントレプレナーシップとシティズンシップについては、欧州が人間として生きるための新しい生活空間を求めて、その集合体としてのEUという新しい政治形態を創造する中で、中核的理念として教育の柱に据えているものである。また、それらは、ICT革命で世界をリードし、世界の人材が母国とのネットワークの中で集結している地域、シリコンバレーの人たちが21世紀を生き抜く理念、革新(innovation)、包摂性(inclusivity)と符合する。また、これらの三つのシップは欧米の近代の個、つまり孤独と闘いながら自律しようとしてきた

強い個であるが故に生み出されてきた言葉だと思う。

さらに、今という変化の激しい時代をアジア人との比較において考えるとき、日本人のような大企業からの派遣留学ではなく自分の人生をかけて単独欧米文化に飛び込んでいる中国人やインド人を典型とするアジア人は、孤独に耐え辛酸を味わいお互いに支え合いながら、そこで新しい生き方を見つけている。一方、我々日本人はといえば、文明化はしたものの、欧米文化の真髄を十分消化できていないとすれば、彼ら以上に、この三つの行動原理を強く意識しなければいけない。

- 3) 荒木博之は、共同体の中における自律的個性であった鴨長明が集団との同調を願いつつも、ついに共同社会を棄てて用なきもの、無頼の徒となることによってその個性を全うしたとしている。鴨長明の述懐『人を頼めば身他の奴（やつこ）となり人をはごめくば、心恩愛につかはる。世にしたがへば身苦し、またしたがはねば、狂へるに似たり。いづれの所を占（し）めて、いかなるわざをしか、しばしもこの身を宿し、たまゆらも心を休むべき』に、次のような現代語訳をつけ、「人を頼りにすれば、他のいいなりになる他律的人間になってしまう。人に頼られれば逆に恩愛の絆によってみずからの自由を失なう。集団の論理に従うということは（自分のような個性の強い人間には）苦しいことである。かといって、集団の論理に従わねば、まるで気狂い扱いされて世間から疎外される。いったいどこに住んでなにをしたらわずかな間なりとも、心を慰めることができるのであろうか」と説明している（荒木博之『日本人の行動様式』現代講談社新書 1973 pp.185-186より作成。）
- 4) 日本は経済の最盛期である1980年代後半から1990年代の前半にかけて世界の注目の的となり、攻撃的な言葉や皮肉をこめた言葉を浴びせられた。貿易収支で世界を圧した時代に日本に向けられた言葉がJapan Bashingであった。日本たたきである。世界に向けて自動車・

家電を中心として製品を売りまくる一方で、国内では様々な規制や障壁を設けているシステムに対して、また世界中で現地法人の設立や名だたる不動産の買収などの積極的な投資を行いながら、国内向の投資については工場進出や企業買収などには極めて閉鎖的な日本のシステムや体質に対して、非難が集中した。とり分け貿易や投資の不均衡が著しい米国からの風当りは強かった。

米国のテレビ番組で米国人が忌み嫌う国の第三位に日本が登場し、ロサンゼルスでは日本製品不買条例が住民投票にまでかけられた。しかし、1990年代半に至り中国やロシアが台頭するに及び、彼らの関心は日本から新興国へ移った。日本を素通りした。Japan Passingである。そして日本経済が仲々低迷から脱しえない状況の中で彼らの眼中から日本は消える。Japan Nothing 論である。そして、その後の決断のできない政治状況や混乱する社会に対して2010年イギリスから発せられた言葉が Japan Dissing であった。

5) Basic Books 2006

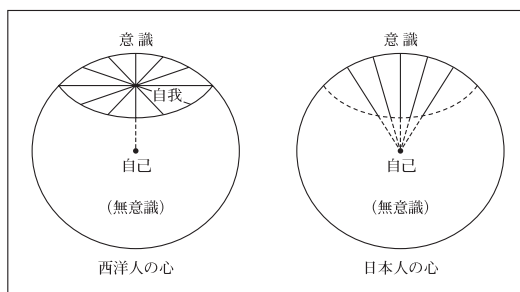
- 6) 中村雄二郎は、日本人と欧州人の自己の捉え方の差について、心理学者 C.G. ユングの自我(ego)・自己(self)理論から分析を試みる。C.G. ユングの理論によれば、人間は、自我にとって統合された人間の意識の根底に意識・無意識を含めた心の中心としての自己を持つと考え、自我と自己が本来相補的な働きをするものとする。

そして、欧州人の自我は、強い統合力をもって主体を持つが、人間としての心全体はカバーしていない。自我は合理的な判断をし、外界を適合させ、自我の存在をはかる。自我は個の有限性、死というものに気づいている。それゆえに、欧州人は、なお、心の拠り所を世界に求め、無意識を含めた心の中にある中心、自己に拠り所を求めようとする。日本人の自己とはやや異なる存在であるとする。

中村は、日本人は西田のいう「内部にある生命」や小林のいう「真の己」に自己を捉えるこ

とができるとし、ユングのいう自己を日本人が欧米人より強く意識していることを指摘する。そして、河合隼雄の自我・自己図(下図)を示して、概して欧州人が人間の意識的自我を強調し重視するのに対し、日本人は人間の自己を重視している。その意味で日本人は、いにしえより個の問題については多くを知っていたとするのである。また、中村は、欧州人と日本人の対比は意味を持つものとし、欧州人から日本人は「自我がない」、「個が確立していない」、「責任の所在がはっきりしない集団的合意をする」、と非難されるが、故なきことでないとしている。また、日本人は、無我とか心を虚しくするというような表現をするように、意識の構造が自我よりも自己に向かっていて開いていて、無限の広がりをもった自我が深いところに自他の区分なく、自己と重なり合う。日本人は自我のない個を持つことができるのであると説明している。

河合隼雄の自我と自己図



中村雄二郎『西田幾多郎』(岩波現代文庫 2001) p.57 (これは河合隼雄『無意識の構造』中公新書 p.153 を一部修正して掲載している)

- 7) 山本七平『空気の研究』(文春文庫 1983) p.41
 8) 同上書 p.56 p.69
 9) ドイツ語のエアツイーウング(Erziehung)も引き出すという意味である。子供たちの持っている先天的であれ後天的であれその能力を引き出すことである。生物学でいう Development という大事な役割をはたすものである。文部大臣となった森有礼が孟子の中にでてくる教育という言葉を見つけ、言語の意味を換骨奪胎して国家の意思に従って教え導くとしたと伝えられ

- る (出所 堀内行蔵『下村治博士と日本経済』日本政策投資銀行設備投資研究所 2007 pi)。
- 10) 「もとより直接に事物を教えんとするもでき難きことなれども、その事にあたり物に接して狼狽 (ろうばい) せず、よく事物の理を究めてこれに処するの能力を發育することは、ずいぶんでき得べきことにて、すなわち学校は人に物を教うる所にあらず、ただその天資の發達を妨げずしてよくこれを發育するための具なり。教育の文字はなほだ穩当ならず、よろしくこれを發育と称すべきなり」と記されている (『諭吉教育論』『福澤諭吉全集』岩波書店、1960)。
 - 11) 「教育とは何か。一口でいってしまえば、一人一人の子どもがもっている多様な先天的、後天的資質をできるだけ生かし、その能力をできるだけ伸ばし、發展させ、実り多い幸福な人生をおくることができる一人の人間として成長することをたすけるのが教育だといってよいでしょう。そのとき強調しなければならないのは、教育は決して、ある特定の国家的、宗教的、人種的、階級的、ないしは経済的イデオロギーによって支配されるものであってはならないということです。教育の目的はあくまでも、一人一人の子どもが立派な一人の大人になって、個人的に幸福な、そして実り多い人生をおくことができるように成長することをたすけるものでなければなりません」と述べている (『日本の教育を考える』岩波新書 1998 p.10)
 - 12) 佐藤優他『聖書を語る』(文藝春秋社 2011) p.109
 - 13) Peter Drucker *Innovation and Entrepreneurship* Happer 1985 pp.13-14、大企業の安定ではなくがむしやらに働きリスクを取ろうとするようになった。かつての快樂主義者や自主性のない私も族や同調主義者が消えたと書いている。
 - 14) 塩沢由典『経済思想 経済学の現在 1』(日本経済評論社 2005) p.154
 - 15) OED によれば、動詞 behave には第二の意味として “conduct oneself in accordance with the acceptive norms of a society or group” とある。社会に受け入れられている規範に基づいて行動するという意味である。その名詞形である behavior は社会に根ざしている行動原理と言い換えることもできる。
 - 16) Drucker pvii
 - 17) 『エンジェルネットワーク』(小門裕幸 中央公論新社 1996) で「米国は中小企業の国である」と書いた。その後アメリカ駐在の長かった日経新聞記者の実哲也氏もアメリカはスモールプレーヤの国と書いている。David Birch (MIT) の報告書 (1979) によれば伝統的大企業が雇用の大半を生み出すという通念を覆した。New and Growing Small Firms created 81.5% of net new jobs (1969 ~ 1976), Jeffry Timmons, *New venture creation (7th edition)*, McGraw-Hill 2007, p.50
 - 18) ドラッカーによると 1965 ~ 85 年の間アメリカの雇用 71 百万人から 106 百万人に増加し、1974 ~ 84 年の間でさえ 24 百万人の増加を遂げた。同時期 欧州の雇用は数百万人単位で減少し、日本も 1970 ~ 82 年の間に 10% 増にとどまっている。(Drucker p.1)
 - 19) 同上書 p.13
 - 20) 同上書 p.17
 - 21) 同上書 p.14
 - 22) 同上書 p.16
 - 23) 同上書 p.2
 - 24) レーガン政権時代につくられた「産業競争力委員会: President's Commission on Industrial Competitiveness」が 1985 年にまとめたレポート。委員長だったヒューレット・パッカードの社長だった J. A. Young の名を取ってヤング・レポートと呼ばれた。新技術の創造や実用化、保護などを提言。パテント政策がアンチパテント政策からプロパテント政策に転換。同時期、MIT でも競争力委員会が設立されレスタ准教授がまとめ 1989 年 *Made in America: Regaining the Productive Edge* が発刊されている。
 - 25) そこでは具体的政策として、人材については、

グローバル競争を意識した国家的イノベーション教育を実施し多様性に富み革新的で熟練した労働力を創出し、イノベータを育て、また投資に関しては分野横断的な研究の活性化やアントレプレナーシップのある経済主体の増加、そしてリスクを積極的にとる長期的投資の強化などを謳っている。日本政策投資銀行資料を参考に作成。

- 26) 奥出直人『デザイン思考の道具箱』p.23を参考
にしている。
- 27) 同上書 p.33
- 28) ジョセフ・シュンペーター 中山・東畑訳『資本主義・社会主義・民主主義』（東洋経済
1995）p.130
- 29) シュンペーターとシュペーターと同じオースト
リア学派のイスラエル・カーズナー（1930～）
も動態的経済論を主張する。シュンペーター
とカーズナーの違いは、シュンペーターがイ
ノベーションを経済不均衡を生みだすものとし
るのに対し、カーズナーはイノベーションが均
衡を生み出すという認識をしているところであ
る。実際の経済は両者のプロセスが同時に起こ
りつつ発展するのであろう（清成忠男『企業家
とは何か』1998 p.175を参考にしている）。
- 30) 清成忠男『企業家とは何か』（東洋経済 1998）
p.156
- 31) 起業家経済の出現は経済的技術的な事件である
と同時に文化的心理的なものであった。P14
- 32) Drucker p.19
- 33) 同上書 p.35
- 34) 同上書 p.33
- 35) 今井賢一『創造的破壊とは何か 日本産業の再
挑戦』（東洋経済新報社 2008）p.17
- 36) 今井 同上書 p.3
- 37) ジョン・マクミラン『市場をつくる』（NTT 出
版 2007）p.3
- 38) 今井は米国コネティカット州立大学の経済学の
教授リチャード・ラングロアの仮説にヒントを
得ている。ラングロアは市場の厚みと企業の必
要とする緩衝の緊急度の関係性に注目し企業の

組織化・垂直統合化を眺めている。市場の厚み
は人口、所得、技術的・政治的な貿易障壁の高
さなどの外生要因により決定される。緩衝の緊
急度とは複雑性・逐次性の観点から見た生産技
術の程度であるとする（リチャード・ラングロ
ア『消えゆく手』（NTT 出版 2011）p.154）。

- 39) 今井 同上書 p.49 Richard Langlois “The
Vanishing Hand, *Journal of Industrial and
Corporate Change* の図を今井が修正したもの
を使っている。
- 40) 今井 同上書 p.49
- 41) パロアルトのゼロックス研究所からスリーコム
を創業、イーサネットの開発者でもあるロバ
ート・メトカーフが唱えたもの。
- 42) 末松千尋『京様式経営ーモジュール化戦略』（日本経済新聞社 2002）p.3
- 43) 池田信夫「ディジタル化とモジュール化」、青
木昌彦・安藤晴彦編『モジュール化』（東洋経
済新報社 2002）p.119を参考にしている。
- 44) 青木・安藤 同上書 p.134
- 45) 青木・安藤 同上書 p.134
- 46) OED には “each of a set of standardized parts
or independent units that can be used to
construct a more complex structure” と説明さ
れている。
- 47) 青木・安藤 同上書 p.6
- 48) 藤本隆宏「日本型サプライヤシステムとモ
ジュール化」、青木・安藤編 同上書 p.177を
参考にしている。
- 49) 同上書 pp.177-178を参考にしている。
- 50) 自動車産業分析に詳しい藤本隆宏東大教授は、
組み合わせ型を modular architecture と訳し、
摺合せ型に integral architecture という訳を
当てている。この他摺合せ技術の英訳について
は optimizing technology との翻訳もあり。
- 51) 1990 年代以降の日本の産業構造をデジタル化
という視点でみると、建設機械・複写機・プリ
ンタなどのようにうまく適応した業態と半導体
や電気機器のようにその地位を韓国・中国メー
カに奪われることになった業態に明暗が分かれ

た。過去の暗黙知による日本の成功体験がモジュール化とプラットフォーム化への切り替えを遅らせているとの見方もある。

52) 今井 同上書 p.68

53) アメリカ社会では作業の段取り、英語ではプロジェクト・マネジメントというが、それをコンピュータで調整できるような仕組みに作り変えた。それが種々の作業の切り分けを可能にし、作業のボトルネックを発見し作業スピードを上げ企業間の取引コストも削減させることにつながっている。

54) アメリカのビジネス文化と日本のそれとの差については苦い思い出がある。アメリカ現地法人の日本人役員との面談した時のことである。アメリカ人はマニュアルづくりとシステム作成に固執する。従って時間がかかり作業が遅いので困っているとの指摘であった。しかしよくよく考えてみると、アメリカ社会は終身雇用で信頼システムが構築されていて以心伝心で物事が進む日本とは全く異なる。アメリカはむしろきちんと仕事ができないのが当たり前、そして何時やめるかも知れない。そのようなリスクを常に負っている。従って企業経営的にはマニュアル化とシステム化に邁進したのである。世の中が変わってデジタル化のスピードが速まったときアメリカのマニュアル化・システム化文化が功を奏した。愚直にマニュアル化しそれをシステムに落とし続けたアメリカに凱歌が上がったのではないか。

55) 今井 同上書 p.218

56) そもそもプラットフォームとは鉄道のプラットフォームのことである。一般のIT用語としても「あるソフトウェアやハードウェアを動作させるために必要な、基盤となるハードウェアやOS。ミドルウェアなどのこと、またそれらの組み合わせや設定、環境などの総体（wikiを参考にしている）」のことだと説明されている。また、企業の中だけで使われるプラットフォームという言葉は同系統の製品群が導出される一つの中心的製品デザインに関わる資産のまとま

りのことを指しているので混同しないように注意する必要がある（今井 p.223）。

57) 今井 同上書 p.223

58) 今井はハーバード大学ビジネススクール教授、マルコ・イアンシテを借りて「プラットフォームとは利用者がそれぞれの問題解決のために利用できる解決方法の集合体であり、そこへのアクセス・ポイントないしインターフェイスが明確に規定されている仕組」と定義（今井 p.45）。イアンシティの論文には“A platform is a system with well-defined access points and rules on which other parties can build applications or services” (Iansiti and Levin 2004 ;Eisenmann et al.2006) とある。

59) 今井 同上書 p.225

60) 今井 同上書 pp.67-68

61) 今井 同上書 pp.145-146

62) 今井 同上書 p.147

63) 奥出 p.17

64) 数学を発見した国インド、人口12億人。インドにはインド工科大学が15大学あり、そこでは学部生約15千人と大学院生約12千人が学ぶ。天才的人材が結集し、その中で有能なものはアメリカを目指す。インド人のネットワークは世界中に広がっている。

65) 奥出 同上書 p.47

66) 同上書 p.33

67) 彼らのデザイン思考の定義は“Design Thinking, the term used for the combination of the processes, skills, cognitive processes, and attitudes prevalent in design is being used to infuse innovation into businesses” である。
<http://dschool.stanford.edu/>

68) 奥出 同上書 p.18

69) 同上書 p.31

70) 同上書 p.19

71) 同上書 p.12

72) トム・ケリー、鈴木主悦・秀岡尚子訳『発想する会社』（早川書房 2002）p.324

73) 奥出 同上書 p.67

- 74) Tom Kelley, *The Art of Innovation*, A Currency Book 2001, p.5
- 75) アメリカでは住民の意思で市を設立できる。その規模は問わない。
- 76) 2003 年当時
- 77) 郊外に住宅などが展開する郡地域を含む都市圏ベース
- 78) <http://www.lasvegasnevada.gov/>、Kelley pp.204-205
- 79) Kelley
- 80) Kelley
- 81) Kelley
- 82) Kelley p.240
- 83) Kelley pp.241-242
- 84) Kelley p.14
- 85) Kelley pp.15-19
- 86) Kelley p.294
- 87) Kelley p.294

The Career design era has started in Japan(5) On recognition of autonomous individuality and on its advantages in the new ICT society on the new wave

KOKADO Hiroyuki

This paper, the fifth in the Career design series, is subtitled “On recognition of autonomous individuality and on its advantages in the new ICT society of the new wave”. It argues two issues. The first is an issue related to Japanese individuality discussed in “Happiness Hypothesis” written by Jonathan Haidt. Haidt would probably have considered submissive Japanese as an elephant. I argue that Japanese young people who would like to design their careers by themselves should be considered the elephant master who has a conscious and reasoning human mind. The other issue is related to innovation and

entrepreneurship for Japanese young people. I argue that ICT has made progress so fast that we are entering a new dimension in terms of industrial organization, where innovation and economic growth are achieved not by the activities of large corporations and/or keiretsu but by the activities of autonomous independent individuals and/or their small organizations. I verify this hypothesis using Langlois’ s theory. I conclude that autonomous young people who design their careers by themselves have significant advantages over other young Japanese people.