

<研究ノート>イノベーションを起こすための 自己文化変容プログラム(案)の提示：キャ リアデザイン学を学ぶ(その二)：アントレ プレナーシップ論・シティズンシップ論の授 業を踏まえて

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)

15

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

201

(終了ページ / End Page)

212

(発行年 / Year)

2017-11

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00014266>

〈研究ノート〉

イノベーションを起こすための 自己文化変容プログラム(案)の提示 キャリアデザイン学を学ぶ(その二)

—アントレプレナーシップ論・シティズンシップ論の授業を踏まえて—

法政大学キャリアデザイン学部教授 小門 裕幸

ICT時代は自律した個人の多い国が優位にある。それは、ダニエル・ピンクが2001年フリーエージェントの時代で指摘した通りであり、経済学者リチャード・ラングロアの言をまつまでもない。また、事実イノベーションの先端地では個人がその主役であり、既にフリーランスという働き方や考え方が定着している。彼の地のように個の尊厳を互いに認め個を中核に据える生き方や働き方は、これまで、日本人にはなじまないとか、絶対無理だとして放置されてきたように思える。私は日本各地でプレゼンテーションの機会を得たが、所詮農耕民族ですから指摘されることが多かった。

しかし、今世界が、とりわけ米国が個の能力を活かし大きく飛躍する中で、日本はこの日本人になじまない改革に取り組まざるを得ないのではないか。嘗て組織力や現場力で勝ちとった成功体験からの脱却を図らないととんでもないことになりかねない。第二の黒船の到来に対し変革が求められているのである。

確かに、この20余年の間政府は様々な施策を実施した。会社の形にも変化が見られ経営に対する考え方も変わりつつある。しかし、なお開業率が向上せず、企業においても余剰資金が滞留するばかりで経営者の投資マインドは活性化していない。ICT革命が本格化し、イノベーションの加

速化が予想されている中で、日本のアントレプレナーシップの停滞は看過できない状況にあると言える。マクロ経済でみた日本経済は、その競争力(26位IMD調査)、生産性(22位)、その結果として一人当たりの所得が26位となるなど、その凋落は甚だしく、看過できない状況に追い込まれている。米国では様々な新産業が誕生しGAFやFAANGと呼ばれる新しい企業の台頭が著しい。ドイツにおいてもシュレーダー改革により経済が活性化し、第四次産業革命に向けて国を挙げて邁進している。中国も成長率は鈍化してはいるが、なお高水準にあり、新産業分野では世界を牽引するような大企業を誕生させ、その着実な歩みに衰えはみえない。日本との差は縮まる気配はなく、むしろインドや東アジア諸国の猛追を傍観するのみである。

明治維新150年、欧米列強に伍して戦うべく出発した日本はその百余年後ジャパンアズナンバーワンとして世界に踊り出た。そして、製造業は1980年代後半から1990年代初めに世界を制覇した。競争力も一人当たりの所得も一位になった。

今、その基幹構造に問題が起こっている。個の時代を謳歌している欧米を考えると、近代を始めた日本の基本構造にメスを入れないといけない状況に追い込まれたと言わざるをえない。高々150年のことである。日本が近代を始めようとし

た明治に戻り、真摯に日本人という人々を回顧してみる必要があるのではないか。

今我々にできることは、明治維新という日本近代のスタート時点に立ち帰って、表面的な物理的な近代化に帰した日本の近代を振り返ることではないか。要すれば、近代という時代、西洋の人々は何を求めたのか、どのようにして新しい時代を創り世界を広げていったのか、その近代の精神を学び直さないといけないということだ。それは、欧州留学の現場で欧州の近代をつぶさに観察していた漱石が「みせかけの近代」と感じ、そして鴎外が「安普請の近代」と評した彼らの問題意識と符合する。

弊学部で教えるキャリアデザインの基本も個の自立・自律に始まる。わたくしは、キャリアデザイン学部の教員としてアントレプレナーシップ（以下 Eship）論及びシティズンシップ（以下 Cship）論を担当した。十年余年の長きにわたり学生とつき合い、彼らの生い立ち、高校までの教育、家庭での進路指導など、折に触れ勉強させてもらった。時に彼らの人生のひだに触れるような様々なエピソードも聞かせてもらった。彼らの太宗は「偉くならなくてもよい、一つの職場で安泰に過ごしたい」という所謂安心安定症に陥っている。授業のアンケートで証左を得ている。Eship論の授業の目的は学生のマインドを変えることにある。こころのありようを変えることにある。また Cship 論も、近代を創り上げた欧米人の生活意識・生活文化に根差す自主自立的なマインドを理解させ当事者意識を涵養することにある。

私はシリコンバレー研究を専門にしている。1996年に発刊した『エンジェルネットワーク』の副題にはベンチャーを育むアメリカ文化と記した。彼の地は自由でカジュアルでオープン、失敗に寛容で転職がキャリアの手段として認知され、競争相手との会話がイノベーションを推進している。競争と協働を両立させているのである。その彼の地が ICT 時代の本格化の中で世界のイノベーションの中心地として繁栄している。そして

そこに中国やインドの人々をはじめとするアジアの民が水を得た魚のように大活躍している。日本人は真似事でも彼の地の文化やものの考え方を学ばざるを得ない状況に追い込まれているのではないか。事実、ICT 革命の加速化は演技力でイノベーションを起こそうとする試みも彼の地では行われている。

私は弊学部に参加する前にオランダ人 G. ホフステードの“Cultures & Organization”と遭遇し、その文化比較論に引き込まれていた。同書ではアングロサクソンと日本人の差が如実に示されている。メイフラワー協約に謳われた社会契約思想が独立戦争を経て米国の社会インフラとなりビジネス風土に根付き、本稿で取り上げるシリコンバレーのゲームのルールに埋め込まれている。今般、私は改訂された“Cultures & Organization”で詳述されている設問集にヒントを得て、自己文化変容のプログラムを策定しようとしている。これは日本の大企業を欧米企業並みに活性化するためのマネージャ研修において重要な役割を演じるのではないかと考えている。

本稿では、筆者が開発した四象限自己診断とホフステードの設問を参考にして作成中の日本人の「こころの OS」自己文化変容プログラムについて中間報告を行うものである。

I では、なぜこのプログラムが必要と思うに至ったかについて、論理的帰結を示す。激変（加速化する世界）と現実（凋落する日本）を理解したうえで、時代が求める変容力（その基盤にある西洋近代の個人主義）を理解し、続いて変容力に劣る日本、そしてその根源にある集団主義に引きづられる日本の近代について認識を深めてもらう。そのうえで、II で、意識変革の土台としての自己文化変容プログラム（案）を提示する。

目次

- I なぜこのプログラムが必要と思うに至ったか。
 - 1 激変と現実

- ① ICT 革命の加速化
- ② 凋落する日本
- ③ 変革・新陳代謝が進む世界
- ④ 自律的個人の時代の幕開けを告げる学者
- 2 時代が求める変容力
 - その基盤にある西洋近代の個人主義
 - ① 他地域を圧する強さを見せるシリコンバレー
 - ② シリコンバレー社会の基本構造
 - ③ 時代を先取りする「こころの OS」の提示と伝播
 - ④ これらを支える社会基盤
 - ⑤ ウインブルドン化するシリコンバレー
- 3 変容力に劣る日本
- 4 個人主義がかすむ日本の近代

II イノベーションを起こすための自己変容プログラム

- 1 西洋個人主義を学び直す—近代日本の反省と二つの「こころの OS」へのチャレンジ
- 2 自己変容プログラム概要
- 3 プログラムの内容詳述
 - 1) 四象限自己認識
 - 2) 講義
 - 3) ワーク
 - ① 「こころの OS」自己認識検査
 - ② 「こころの OS」グループワークによる確認
 - ③ エッセイ執筆「私たちは変わる」
 - ④ 30秒 pitch「私は私のチームをこう変えた」

I なぜこのプログラムが必要と思うに至ったか。

- 1 激変（加速化する世界）と現実（凋落する日本）
 - ① ICT 革命の加速化 ますます差が開く音を立てて古いものが崩れさろうとしている。今、私たちは ICT 革命の真ただ中にいる。

2007年発売のアップル iPhone は、ゲーテンベルクの活版印刷と同様のインパクトを社会に与える革命的なメディアである。その革命は、AI（人工知能）、Blockchain（分散型台帳信頼ネットワーク技術）、Cloudと相まって飛躍する。RPA（ロボットによる業務自動化）が事務の、デジタルツイン（現実世界のデジタルシミュレーション）が製造業の現場ですさまじい勢いで普及し始めている。ブロックチェーンは、その分散性・パブリック性・高度なセキュリティ性を有することから金融業界のみならず、一般産業界で応用され会社の形態まで進化させる世紀の発明だ。初めてのウェブブラウザ（モザイク）を創り現在シリコンバレーの代表的キャピタルのパートナーとなったマーク・アンダーリーセンをして「20年後、ブロックチェーンは、今のインターネットの代替語になっている」と言わしめる。情報やアプリを天空にあるクラウドから直ちに引き出せるクラウドコンピューティングサービスがコンピュータの一部になった。ムーア原則の行き着く先は人間の能力を超えるシンギュラリティ、すなわち2045年問題が現実化している。Facebookのアクティブユーザが中国やインドの人口を超え20億人に達し、メットカルフの原則が世界中を覆いつくしている。そしてモノがインターネットにつながるIOTにより、製造業も様変わりとなるであろう。ドイツではインダストリー4.0と称して国をあげて新しい時代にチャレンジしている。

MITのエリック・ブリニョルソンとアンドリュー・マカフィーは、ICT革命はデジタル化・指数関数的上昇・新しい組み合わせという三つ要素により加速化するとし、またノースウェスタン大学とテルアビブ大学を兼務する経済史家ジョエル・モカは、これからイノベーションはより大規模に、今よりはるかにビッグなものになると最近の著作で予言している。ICT革命はこの三つの要素にシュンペーターの五つの結合と、そしてドラッカーの七つの機会を掛け合わせたような状況を現実化させているのである。

②凋落する日本 くいの形・心の持ちように遠因

日本は偉大な文明国だ。しかし、このままでは明らかに時代に後れをとる。以心伝心、沈黙は金、出る杭は打たれる、長いものには巻かれろ、寄らば大樹の陰という諺が人口に膾炙するなど、単一民族独特の人間関係の中で秩序を維持してきた。加藤典洋は、日本人とは権威を利用して権力をつかみ、また権力に擦り寄ることで安定・安寧を得ようとする人々だという。日本人は真面目で律儀で勤勉な働き者であった。確かに追いつき追い越せ時代はそれが功を奏した。しかしオープンイノベーションの時代には、反って足を引っ張っている。最近の日経経済教室（2017/9/7）では、暗黙知に基づく現場力を妄信するのは時代遅れであり、システム化に逆行すると指摘されている。また、オリンパス、東電、東芝、日本郵政、富士フィルム、出光と日本的組織の問題が露呈し、さらには神鋼、日産、スバルなど製造業の現場からもアナログ経営のチェック体制の不備が次々と伝えられるに至っている。

世界の企業の時価総額を見ると Apple（約 80 兆円）を筆頭に Google（約 70）Microsoft（約 58）Amazon（約 49）Facebook（約 47）の米国西海岸 ICT 企業 5 社がトップを独占し、そのあとを中国のアリババ（約 50）テンセント（約 40 兆）が急迫している。日本企業は最大のトヨタで 20 兆円程度、韓国のサムソン（約 30）のはるか後方にいる。世界を制覇した電機産業には昔日の勢いはなく、自動車産業も、テスラが瞬く間に時価総額で GM を抜き、Google とともに業界をリードしている。斯業界がシェアリング、コネクテッド化、EV 化、自動運転などサービス産業化を強める中で、日本の自動車産業の将来が不透明になってきている。そして、日本の ICT 企業はソフトバンク（約 10）を除き存在感がない。

金融界も激震が走っている。北欧では貨幣の電子化が急速に進む。脱税や汚職などの非合法取引の撲滅という大義の下、貨幣の廃止が進み ATM や銀行の支店は消える運命にある。ビットマネーの法定通貨の検討も始まっている。またインドも

中国も後進性ゆえの電子化が急激に進んでいる。往時世界のトップ 10 を占拠していた本邦金融機関は貨幣の電子化が著しく遅れる中、マイナス金利とフィンテックの嵐に呻吟している。

国のランキングで見ると、日本はスイスの IMD による競争力世界ナンバーワン（1988～1992）に君臨したが、今（2017/6）や 26 位（ビジネス環境は 29 位）、一人当たり GDP も 26 位、生産性は 22 位（工場は 11 位）、従業員の仕事熱意度調査によると「やる気のない社員」は 7 割を占め「熱意あふれる社員」は 139 か国中 132 位にある。そして思まわしくも債務の GDP 比はギリシャを超え抜きんでての 1 位、2.6 倍である。経済は戦後最長の好況と言われるが、成長率は低く借金による先喰の側面も否定できない。資本主義の象徴である株式市場は、株の保有者が日銀・年金基金・外資が太宗を占め、きわめて危うい。GDP は米国・中国に次ぐ世界第 3 位であるが、中国の 5 割にも達せず年々引き離されるばかりで、このままでは近年好調のドイツに抜かれる。

経済の将来の基盤を生み出す企業家活動は、GEM の指標を見るまでもなく引き続き低調で、彼我との差は改善されていない。また、日本の特技であった組織力によるイノベーションは個人や個性をベースに開花するシリコンバレーには及ばもつかない。

③変革・新陳代謝が進む世界

米国企業の新陳代謝はすさまじいが、低成長・高失業率に悩んだドイツも社会民主党政権下、シュレーダー改革と呼ばれる雇用制度・企業代謝の大改革を実行、今や経済は絶好調である。また中国・インドの経済発展は目覚ましく、豊富な人材と巨大な消費地を抱え、ICT 巨人企業を続々と誕生させている。

④自律的個人の時代の幕開けを告げる学者たち

キャリア論の泰斗、エドガー・シャインは「組織は衰退し、個人主義に回帰している」と個人キャリア論への転換を指摘し、経済学者リチャード・

ラングロアも市場の高質化が個人やスモールプレイヤーを経済の主役とすることを可能とし、アダム・スミスの「見えざる手」から「見える手」の大企業の時代を経て「消えゆく手」の時代になったと分析している。また、近代を創造した彼らは再帰的近代をこなし、強い個は進化を遂げマズローの第5段階、自己実現の世界にチャレンジしている。

2 時代が求める変容力 その基盤にある西洋近代の個人主義（こころのOS）

①他地域を圧する強さを見せるシリコンバレー

変容力が強さの源泉である。米国シリコンバレーでは、スマホがスタートアップを大衆化させ、イノベーションの仕組みも従来のメンター→エンジェル→キャピタルというヒューマンネットワークからアクセラレータなどを中核に据えたエコシステムに遷移し、イノベーションを加速化させている。そして、働き方や働く場もフリーランス、バウンダリーレスキャリア、サブジェクティブキャリア、コワーキングスペースなど新しい形態を生み出し、社会としても進化を遂げている。

②シリコンバレー社会の基本構造

個々人の当事者意識の強さが地域の強さの根源ではないか。昔から3つOKは有名だ。失敗・転職・競争相手との会話である。チャレンジを称揚する文化があり、流動性の高い労働市場が担保され、多様な社会構造の中でオープンイノベーションにつながる助け合いの精神が地域の知恵として醸成されている。要すれば、それらは欧州近代の個人主義に発するものであり、欧州近代の協働の市民社会思想に由来し、欧州近代のプロテスタントに根ざす挫けない回復力(resilience)の賜物であるといえる。

さらに、シリコンバレーでは地域全体として、合理的な経済空間を作り出している。彼らはそれを生息地(habitat)と称し、10の特徴で整理している。i ビジネスを育む合理的ルール ii 人間の知識・能力への信頼 iii 流動する高度

なグローバル人材 iv 信賞必罰・結果主義という明快な判断基準 v チャレンジを称揚し失敗に寛容な風土 vi 政府の介入・組織の縛りが少ない自由でオープンなビジネス環境 vii 個に発する大学・研究機関・産業界との境界のない自由度の高い相互交流 viii ビジネスと政府そしてNPOとの協働・公共善の追及 ix 人間としての生活の質の優先・確保 x その他特徴あるビジネスインフラの自発的構築である。そしてそこには、それらを支えるしっかりと人間を見つめる基本理念としての多様性(Diversity)と寛容さ(Inclusion)が共有されている。

③時代を先取りする「こころのOS」の提示と伝播

ICT革命は幾重の波となって事業機会をもたらしている。彼らはその波をとらえるために「こころのOS」の準備に怠りない。ネット革命当初もサンマイクロシステムズやシスコシステムズなどのリーダ企業が時代が求めるパラダイムを率先して提唱していた。たとえば、「みんなで競争すれば、みんなが勝利できる」思想や、生涯学習や企業ビジョンの重要性が指摘されビジネスは地域のエコシステムそして働くことは決して苦しみではなくプレイ感覚(ものに興ずる熱狂性)が必要だという考え方にもいち早く気づいていた。自由で民主的で合理的判断を行うことを是とする文化風土の上に、このような戦略的なパラダイムが構築されていったのである。

④これらを支える社会基盤

そして、彼の地には欧米近代の基本である強い個人をサポートするカウンセリングシステム、時代に柔軟に対応する慣習法/判例法という法制度、各人が役割を負って人の信頼関係を維持するための明確な会社システムと会計制度がある。翻って考えると、それらは、一にアングロアメリカが営々として築き上げてきた市場メカニズムを中軸に据えた資本主義を推進していった漸進的新陳代謝(コモンロー)思想であり、二に有限責任でエクイティを駆動するダイナミズムに満ちた

仕組であり、三に勤勉で正義感が強く自主自立のプロテスタンティズムに、裏打ちされている。これらが、米国の僻地であったシリコンバレーに自由を求める有能な志ある人材を集め、彼らが市場的（功利的）人間行為と情緒的（贈与的）人間行為のほどよいバランスの中で、イノベーションを起こしているのである。しかも、シリコンバレーはサンノゼ市を除き中小都市の連合体として存在し、豊かなコミュニティを保持しながら民主主義的社会的秩序が貫徹されている。

⑤ ウインブルドン化するシリコンバレー、闊歩する自律するアジア人

プレーヤーは米国にとどまらず、世界から集まってくる。高名な欧州勢に加え、中国やインドの人たちが水を得た魚のように活躍している。彼らは個人主義を唱えアングロサクソンの創ったビジネスプラットフォームを謳歌している。シリコンバレーでもサンフランシスコでも外国人比率は30%を超え、日本人から見ると異様な多文化の時空間を生みだしている。ICT革命は昨今モノづくりへの回帰現象がみられるが、この地域はHAXやPCHなどのモノづくりのコワーキングスペースも誕生させている。そしてそれらは製造業の世界の拠点となった中国深圳と直結している。その深圳も外国人比率が高い。ICTハイテク地域はグローバルなネットワークを形成し、そしてウインブルドン化しているのである。

3 変容力に劣る日本

日本の経済社会システムは、優秀な官僚の主導の下、追いつけ追い越せのスローガンを掲げ、政官財の強固なネットワークを形成し、また終身雇用・年功序列・企業組合という独特の雇用システムを背景とした勤勉で忠誠心の高い労働者とともに一体となって、ジャパン株式会社と揶揄されながらも1980年代製造業は世界市場を席卷する。しかし、今やそれらはそれぞれの利権や省益を守る強烈な岩盤と化し、我が国の変革を阻んでいる。強い権限を与えられた官僚システムや独特の雇用

制度は戦時中の国家総動員体制を継承したもので、極めて社会主義的なシステムであり、個人が主役の今経済にはそぐわないものとなっている。この間、人々はパターンリズムに飼いならされ寄れば大樹思想が蔓延し、自主自立の精神、Eshipが払底する由々しい状態に立ち至っている。と同時に企業も機動性に乏しいピラミッド型の巨大組織と化し、世界の趨勢となったオープンイノベーションに疎く、こちよ自前主義・職人芸的なすり合わせ技術に信頼を寄せ、コンピュータの発展とそれに伴うサービス産業化を前にしても、モノづくり崇拜から脱却できず、それが失われた数十年に帰結した。経営陣は株の持ち合いの解消・物言う株主との対話などを行うも、日本社会はなお鎖国的状況に甘んじ前例踏襲のコトナカレの保守的な体質を拭いさることができない。結果、真のリーダーの擁立が難しく、無責任に流れがちでそれが隠ぺい体質を生み、内部告発を許さない集団的意識を残存させている。昨今相次ぐ大企業の不祥事もこのような文化風土に根ざすものである。時代が求めるEshipやイノベーションなど、期待すべくもなく、ましてや経営の基本となっている人類の究極の理念、ダイバーシティそしてインクルージョンなど理解すべくもなかった。

4 個人主義がかすむ日本の近代

個人主義とは日本人のいうエゴイズムのことではない。個は孤独である。だからこそお互いの個の尊厳を認め合い、互いにつながり助け合おうとする強い意志・当事者意識がある。その個の能力の一つがEshipであり、それはミーゼスが言うように人間としての当然の合理的な行動原理と言える。

近代国家を目指した時代、論吉は近代の精神として合理性の啓蒙を行ったが、国は文明開化殖産興業を急がざるを得ず、坂の上の雲を見つめた時代（合理性優位の時代）のあとは、坂道を転げ落ちるが如く集団主義的な思想に転換していくのである。あげく、天皇を神格化した国家共同体を完成させる。既述の通り、鵬外は「日本の近代は安

普請」、漱石は「見せかけの近代」と慨嘆したが、人々の心は天皇に収奪され、国民は一丸となって戦争に突き進んでいった。戦後は、市場経済プラットフォームとしての新憲法が制定されるが、「くに」の形は維新後の中央集権体制が1940年体制で強化されたまま温存され、結果それが戦後の追いつき追い越せ時代には功を奏した。人々は、企業という共同体に吸い上げられ企業戦士に仕立てあげられる。そして日本は、ジャパンアズナンバーワンと世界から称賛され、競争力世界 No.1 の地位 (1989～1992) に上り詰める。その後の日本はバブル経済の崩壊を経て失われた数十年を経る中で日本社会の古層が露出してくる。つまり、i) 欧米は近代を超えたが人々の精神は近代前であり、ii) 個の尊厳など自由と民主主義という概念も未消化で、iii) 社会の深層には個の自由や自立に相反する根深い文化が流れている、という三つの問題である。加えて国民には五つの主義がビルトインされ顕在化するようになる。それらは正解主義・理論信仰・合意主義 (簡単にみんなで決めて簡単に破棄)、集団主義 (群れる／個別性に優先する徒党性)、無謬主義である。おとなしくて律儀で、相互監視でお互いを束縛し、自主性や自発性を発揮しにくい文化を醸成してしまっている。

近代の基幹問題に立ち返らないといけない。問題の一つは個人主義の基本である私的所有権意識 (日本人の薄弱性＝上納意識) であり、第二に、配分の正義 (過度の平等主義) と交換の正義 (市場メカニズムの利用) のバランス、言い換えると政治的決定を優先させるのか経済合理性決定を優先させるのかのバランスの問題である。三つ目は排他的他利主義と対極の寛容な個人主義を是とする考え方をとることができるのかという問題であり、四つ目は補完性の原理の導入という地域自治の問題、さらには、行政がトップダウンの事前調整型から臨機応変の対応可能なボトムアップの事後調整型の、2001年の司法改革会議で一度は議論された国の仕組みの問題もある。さらに言うなら知財サービス社会に遅れる物権法・債権法の法

意識の見直しが必要である。なお、日本人の無責任性に通じる有限責任意識や受託／委託の理解についても問題がある。

II イノベーションを起こすための自己変容プログラム

1 西洋個人主義を学び直す—近代日本の反省と二つの「こころのOS」へのチャレンジ—

これまで様々なことを試みたが日本人の Eship レベルの向上には結びついていない。今、ここに至っては根本問題として日本人の精神構造に踏み込まざるをえないと考える。それはとりもなおさず、明治維新に立ち戻り Eship の基本にある西洋個人主義を学び直さないといけないということである。日本人を捨てろと言っているのではない。それは他の自律心の高いアジア人のようにシリコンバレーで伍して戦うために個人主義の「こころのOS」も演じ分けようということであり、そのために日本人は勇気をもって奮起し覚悟をもって別の自分を演ずるということだ。我々は日常的にもキャラを演じ分けている。シリコンバレーに発したデザイン思考も、自分の感性を呼びさまし、さまざまなキャラを演じ分けて新しい発想でイノベーションに繋ごうとしている。また、日本人が好むヒューマンコミュニケーションなどのスキル講座も、要すればアングロマインド (自立性の高い英米人) 養成プログラムと言ってよい。傾聴・アサーション・アイメッセージ・ファシリテーションなどなどである。自律性の喚起を求めるプログラムが既に個に膾炙している。

ここでとりあげる自己文化変容プログラムは、繁栄する彼の地の「こころのOS」が日本人の「こころのOS」の対極にあることを教え、その対極の地 (シリコンバレー) の変容力を頭に叩き込み、しかも、アジア人がそこで大活躍していることに気付かせた上で、彼らの「こころのOS」と日本人の「こころのOS」を演じわけることを動機づけることを目的にしている。

米国の企業大学のバブソンカレッジのテキスト“New・venture・creation”の第1部はentrepreneurial-mindである。アントレプレナーシップ論での重要な部分は経営手法的なものではなくて、マインドセット（こころのOS）への気づきであると考えている。シリコンバレー的には時代パラダイムの理解と自己演技力であり、経営文化学者ホフステード的には「こころのOS」の問題である。本試みは、日本人にEship教育の要諦である「こころのOS」の変容を行うものである。生徒・学生に加え、組織に染まってはいるがこれからの日本を支える企業の中間管理職（マネージャークラス）を意識した自己変容プログラムでもある。そして、それは、とりもなおさず、今日本人に必須のイノベーションを起こす「こころのOS」となるべきものである。

2 自己変容プログラム概要

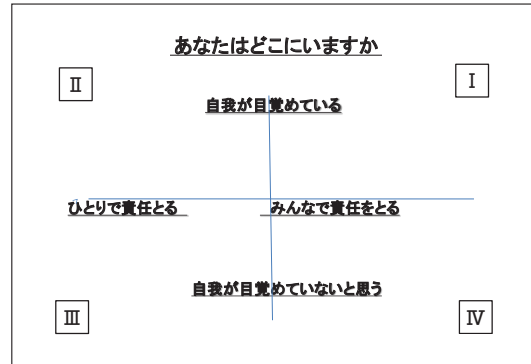
プログラムの1)四象限自己認識2)講義(激変と凋落)(繁栄する地域と変容力)3)ワーク①「こころのOS」自己文化認識検査②「こころのOS」グループワークによる日本人／日本社会の理解③エッセイ「今日の学び—私たちは変わる—」の執筆④決意表明 Pitch「自分の人生／これからの企業生活」で構成される。

講義では、ショック療法的に、激動する世界、日本の惨憺たる現状と彼の地の変容力、日本の歴史的認識（近代の精神を持たない従属の民）などの認識を深め、ワークでは、ホフステードの設問の修正加工版でいくつかの設問に答えさせ、彼の地と日本を対比させ、i)日本人がどちらの世界にいる人々か、ii)イノベーションはどちらの世界で起きそうなのか、iii)本当の自分はどの世界にいるかを考えさせる。その上でグループワークを行い、「こころのOS」の使い分けの必要性を共有する。そして言語化（エッセイ執筆）し決意表明（Pitch）を行うことにより動機づけを高めるものである。

3 プログラムの内容詳述

1) 四象限自己認識

今の自分がいる象限をあまり深く考えないでI II III IVで示す。



2) 講義

①激変

i 音を立てて古いものが・・・

ii 個の時代

iii 変曲点

iv 組織から個人主義の時代に

②凋落

i 日本の国力

ii 時価総額トップテン 西海岸と中国

iii 家電と半導体の壊滅

iv 新陳代謝／イノベーションが進まない日本の諸項目のいくつかについてクイズを実施する。

③繁栄する地域

i GAFANAなど有力企業の結集およびすさまじい人材交流と創発

ii 第二次シリコン化現象 GE デジタル社（サンラモン）、SAP／トヨタなど有力企業の集積

iii プレイヤは世界から。闊歩するアジア人。

④変容力

i もとものの風土 三つのOK

ii 心のもちよう：計画的偶発性理論 好奇心、柔軟性、執拗性、楽観性、リスクテイク、

iii シリコンバレーのエコシステムとそれを支えるホメオスタシス

—贈与経済の人間関係から市場経済の人間関係

への華麗なる変身—

iv 最近のイノベーションの手法：デザイン思考：
10のキャラを演ずる

⑤日本とイノベーション—明治 150年／戦後 70年／失われた 30年—

ここまでおちぶれる原因 原点にもどって西洋近代を考察する。

個人としては素晴らしい日本人（個人主義）がなぜ落ちぶれるのか？

3) ワーク

具体的な設問は以下のとおり。

①「こころの OS」自己文化認識検査

「こころの OS」について、七つのジャンルに分けて A と B の二通りの世界（ $7 \times 2 = 14$ の異なる「こころの OS」の世界）が示されています。

- i、皆さんは、どちらの「こころの OS」で生きていますか？よく読んで選んでください。
- ii、皆さんは、会社では、どちらの「こころの OS」で仕事をしていると思いますか、よく読んで選んでください。

七つのジャンル×二通りの世界（ $7 \times 2 = 14$ の異なる「こころの OS」の世界）

◎集団主義的な社会と個人主義的な社会の基本的な違い

一般的な規範、家庭

A

- ・子どもは「われわれは」という視点から物事を考えるように学んでいく。
- ・内集団と外集団とで価値観の基準が異なる。
- ・常に調和が保たれねばならず、本心をおさえ直接対決をさける。
- ・友人は、状況や立場で決まってしまうことが多い。
- ・コミュニケーションは状況に左右されやすい。
- ・会社や学校などの公共の場でのつきあいが多い。
- ・不法行為を犯すことは、本人とその内集団にとって恥である。面子を失うことは避けたい。

B

- ・子どもは「私は」という視点から物事を考えることを学ぶ。
- ・すべての人に対して同じ価値観が適用される。
- ・対立することもあるが、自分の心の内を語る人こそ、誠実な人物である。
- ・友人関係は自発的なものであり、育むべきものである。
- ・コミュニケーションは状況に左右されにくい。
- ・わが家は自分の城である。
- ・不法行為を犯すことは、正義に反することで、罪の意識をかき立て、自尊心を傷つけることである

言語、パーソナリティ、行動

A

- ・「私」といういい方を避ける。
- ・相互依存的な自己。
- ・パーソナリティ・テストでは内向性を示すスコアが高い。
- ・悲しみを表すことは勧められるが、幸せを表すことははばかられる。
- ・歩く速度が遅い。
- ・消費パターンは依存的で流行に左右されやすい。
- ・障害者はできるだけ目立たないように生活する。

B

- ・「私」といういい方をよくする。
- ・独立した自己。
- ・パーソナリティ・テストでは外向性を示すスコアが高い。
- ・幸せを表すことが勧められ、悲しみを表すことははばかられる。
- ・歩く速度が速い。
- ・消費パターンは自分で決める。
- ・障害者は通常の生活にできるかぎり参加すべきである。

学校・職場・コミュニケーション技術

A

- ・生徒は、集団から認められたとき授業中に発言する
- ・教育の目的は、手に職という言葉で代表されるように専門性やhow-toなど具体的な方法を学習することである。
- ・大学などの卒業証書を得ることは、より地位の高い集団の一員となる道を開く。
- ・会社や会社グループを越えての職業移動が低い。
- ・社員は内集団のメンバーとして内集団の利益を追求する。
- ・採用や昇進は、社員の内集団についての情報が考慮される。
- ・雇主と社員の関係は、家族関係と同じく基本的に道徳的なものである。
- ・経営とは、集団をいかに管理するかである。
- ・部下を直接評価すると調和が乱れる
- ・集団に関係ある顧客は優遇される。
- ・人間関係が職務よりも優先される。

B

- ・生徒は授業中、個人として発言が期待される。
- ・教育の目的は、学習の仕方を学ぶことである。
- ・卒業証書を得ることは、経済力ばかりでなく、自尊心を高める。
- ・職場は会社という枠にとらわれず移動性が高い。
- ・社員は経済合理性に基づいて行動する「経済人」であり、雇主の利益が自らの利益と合致した場合に、雇主の利益を追求する。
- ・採用と昇進は技量とルールのみによって決定。
- ・雇主と社員の関係は労働市場の相互の契約である。
- ・経営とは、個人をいかに管理するかである。
- ・経営のトレーニングでは感情を正直に共有することが教えられる。
- ・すべての顧客は同じ扱いを受ける。
- ・職務が人間関係よりも優先される。

◎不確実性の回避の弱い社会と強い社会の基本的な違い

一般的な規範、家庭

A

- ・人生に絶えずつきまとう不確実性は、脅威であり、取り除かれねばならない。
- ・ストレスが高く、不安感が漂っている。
- ・パーソナリティ・テスト：「神経症的傾向」のスコアが高い。
- ・危険についてよくわかっている場合は受け入れるが、あいまいな状況であったり、危険についてよくわからない場合は恐れる。
- ・汚いものややっつけてはいけないことは、子どもたちは厳しく教えられる。
- ・相手により呼び方が異なる。
- ・違うということは危険である。
- ・家庭生活はストレスに満ちたものである。

B

- ・確実でないということは、人生の自然な営みであり、それを受け入れている。
- ・ストレスは低く、不安感も低い。
- ・パーソナリティ・テストでは「調和性」のスコアが高い。
- ・あいまいな状況であっても、危険についてよくわからなくても、平気である。
- ・汚いものややっつけてはいけないことについて、子どもたちはあまり厳しくいわれない。
- ・相手が異なっても呼び方は共通している。
- ・違うということは好奇心を刺激する。
- ・家庭生活はくつろいだものである。

健康 教育 買い物

A

- ・医師が多く看護師が少ない。
- ・学生は構造化された学習の場を好み、正確に答える
- ・教師たるものは何についてもこたえられると考えられている。
- ・教師は両親に情報を与える。
- ・買い物では安心で清潔な商品を求める。
- ・新車を買って、家の修理は専門家にまかせる。
- ・広告では専門性でアピールする。

B

- ・ 看護師が多く医師が少ない。
- ・ 学生は自由な学習の場を好み、討論に関心がある。
- ・ 教師が「私にはわからない」ということもある。
- ・ 教師が両親を巻き込む。
- ・ 買い物では便利な商品を求める。
- ・ 中古車を買ひ、家の修理は自分で行う。
- ・ 広告ではユーモアでアピールする。

仕事 組織 動機づけ

A

- ・ 雇用先を変えることが少なく勤務時間が長い。
- ・ たとえ守られることがないとわかっていても、規則を求める気持ちがある。
- ・ 一生懸命働こうとする内面的な衝動がある。
- ・ 時は金なり。
- ・ 正確さと形式化が求められる。
- ・ 専門家や技術的解決が信用される。
- ・ 最高経営者は日常業務に関心がある。
- ・ 革新では劣っているが、実行では優れている。

B

- ・ 雇用先を変えることが多く、勤務期間が短い。
- ・ 絶対に必要な親則以外は必要ない。
- ・ 必要なときにのみ一生懸命働く。
- ・ 時間は自分を方向づける枠組みである。
- ・ あいまいさと混沌への寛容さがある。
- ・ ジェネラリストと常識が信用される。
- ・ 最高経営者は戦略に関心がある。
- ・ 革新では優れているが、実行では劣っている。

市民 国家

A

- ・ 数多くの細かい法律や暗黙の了解がある。
- ・ 守れない法律であっても必要である。
- ・ 司法への訴えに対する結果が出るのが遅い。
- ・ 国家当局と比べると、市民は無力である。
- ・ 市民の抗議行動は制圧されるべきである。
- ・ 官僚は法学部出身である。
- ・ 市民は政治に興味がない。

- ・ 市民は政治家や公務員、司法システムを信用していない。
- ・ ボランティア団体や運動に参加する割合が低い。
- ・ 外部から見て汚職が多い。
- ・ 保守主義、法と秩序を重んじる。
- ・ 若者に対して否定的な態度をとる。
- ・ 過激派の存在とその抑圧がある。

B

- ・ 法律や暗黙の了解が少なく、あっても一般的なものである。
 - ・ 守れない法律であれば、変更されるべきである。
 - ・ 司法への訴えに対する結果が出るのが早い。
 - ・ 国家当局と比べても、市民は力がある。
 - ・ 市民の抗議行動が受け入れられている。
 - ・ 官僚は法学部出身ではない。
 - ・ 市民は政治に興味がある。
 - ・ 市民は政治家や公務員・司法システムを信頼している。
 - ・ ボランティア団体や運動に参加する割合が高い。
 - ・ 外部から見て汚職が少ない。
 - ・ リベラリズム。
 - ・ 若者に対して肯定的な態度をとる。
 - ・ 過激な思想に対しても寛容である。
- いずれもホフステッドの設問を抜粋加筆修正したものである。

②「こころのOS」グループワークによる日本人

- ・ 日本社会の理解／イノベーションの土台の確認
- ①の結果を踏まえ、今度はグループで議論してみてください。

i、どちらの「こころのOS」で生きていますか？

グループで共有してください。

ii、会社では、どちらの「こころのOS」で仕事をしていると思いますか？

グループで共有してください。

iii、日本の会社としては、どちらの「こころのOS」で仕事をするよう指導していると思いますか？グループで話し合ってください。

- iv、それぞれのジャンルについて、どちらの「こころのOS」のジャンル（組織・社会）が組織活性があるか、あるいはイノベーションを生み出しやすいと思いますか。グループで議論してみてください。その結果を○で囲んでください。
- v、グループ結果発表。
- vi、まとめ、小さな組織から「こころのOS」を変える努力をしてみよう！

③エッセイ執筆「今日の学び—私たちは変わる？—」（800字以上）

④30秒 pitch 「私は私のチームをこう変えたい」

参考文献

- 三谷太一郎『日本の近代とはなんであったか』2017/3 岩波新書
- 田中修『日本人と資本主義の精神』2017/8 ちくま新書
- 中田敦『GE 巨人の復活』2017/6 日経 BP
- 野中郁次郎・広瀬文乃『イノベーションを起こす組織』2017/7 日経 BP
- 櫛田健児『シリコンバレー発アルゴリズム革命の衝撃』2016/9 朝日新聞出版
- ドン・タプスコット、アレックス・タプスコット『ブロックチェーンレボリューション』ダイヤモンド 2016/12
- エリック・プリニユルフソン、アンドリュー・マカフィー『ザ・セカンド・マシン・エイジ』日経 BP 2015
- ピーター・ティール『ZEROtoONE』NHK 出版 2014
- 東京商工会議所『ビジネスマネージャ検定試験 公

式テキスト』中央経済社 2014

伊佐山元『シリコンバレー流世界最先端の働き方』中経出版 2013

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov “Cultures and Organization Software of the Mind” McGraw-Hill Education 2010

G・ホフステード、G・J・ホフステード、M・ミンコフ『多文化世界』有斐閣 2013

奥出直人『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版 2012

山崎秀夫『スマート革命』中央経済社 2012

トム・ケリー『発想する会社』早川書房 2002

トム・ケリー『イノベーションの達人』早川書房 2006

岡本浩一・鎌田晶子『属人思考の心理学』新曜社 2006

山崎秀夫『ナレッジ経営』NRI 野村総合研究所 2000

岸見一郎『アドラー心理学入門』KK ベストセラーズ 1999

野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』1996 東洋経済新報社

エマニュエル トッド『新ヨーロッパ大全』1992 藤原書店

今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』1988 岩波書店

小門裕幸『キャリアデザインという自己変革・社会変革』2012 泉文堂

同 『アントレプレナーシップとシティズンシップ』2012 法政大学出版局

同 『エンジェルネットワーク—ベンチャーを育むアメリカ文化—』1996 中央公論新社