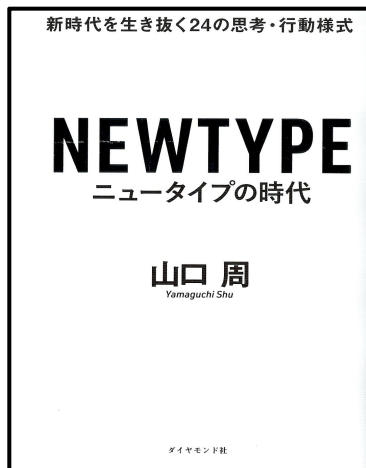


NEWTYPE ニュータイプの時代 (1/3)

新時代を生き抜く24の思考・行動様式



山口 周 著 ダイヤモンド社 B5・351ページ
(1970年生まれ・株式会社ライブニッツ代表)
<https://ja.wikipedia.org/wiki/山口周>

2019年7月3日・第1刷発行
2021年4月2日・第4刷発行



はじめに
第1章・人材をアップデートする6つのメガトレンド
第2章・ニュータイプの価値創造
第3章・ニュータイプの競争戦略

第4章・ニュータイプの思考戦略
第5章・ニュータイプのワークスタイル
第6章・ニュータイプのキャリア戦略
第7章・ニュータイプの学習力
第8章・ニュータイプの組織マネジメント

* URLの先頭又は末尾をクリックするとアクセス出来ます。

はじめに

「20世紀的優秀さ」の終焉(しゅうえん)

本書のメッセージをまとめれば、次のようになります。

20世紀の後半から21世紀の初頭にかけて高く評価されてきた、従順で、勤勉で、責任感の強い、いわゆる「優秀な人材」は今後「オールドタイプ」として急速に価値を失っていくことになるでしょう。

「正解を出す力」にもはや価値はない

これまでオールドタイプの多くが依拠していた「論理とサイエンス」は、モノが過剰になり、正解がコモディティ化(commoditize 一般化、日常化)していくと、世界において有効性を失いつつある。今後は「美意識とアート」を武器にする新しい人材=ニュータイプが求められている。これはまさに「価値創出」の源泉が「問題を解決し、モノを作り出す能力から」問題を見出し、意味を創出する能力へとシフトしている。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/コモディティ>

図1 これから求められる思考・行動様式とは？

オールドタイプ	ニュータイプ
正解を探す 予測する KPIで管理する 生産性を上げる ルールに従う 一つの組織に留まる 綿密に計画し実行する 奪い、独占する 経験に頼る	問題を探す 構想する 意味を与える 遊びを盛り込む 自らの道徳観に従う 組織間を越境する とりあえず試す 与え、共有する 学習能力に頼る

KPI: key performance indicators
業績評価指標

<https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/ist/alphabet/kpi>

オールドタイプは現代の問題を拡大再生産している

現在、世界中の都市で「ゴミ」は深刻な問題になりつつあります。これは量的な向上を無条件に是とするオールドタイプの思考行動様式が生み出した結果と言えます。今、私たちを取り巻いている「システムの大きな問題」を解決するには、システムそのものを微修正しながら、その中に組み込まれる人間の思考・行動様式を大きく切り替えることが必要です。この「思考・行動様式の切り替え」を「24の思考・行動様式」という構図で示します。ポスト構造主義のジャック・デリダは「脱構築」というコンセプトでこの事を提唱しています。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ジャック・デリダ>

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ポスト構造主義>

<https://ja.wikipedia.org/wiki/脱構築>

ニュータイプは問題を「発見」できる人

ビジネスは常に、「問題の発見」と「問題の解決」が組み合わせられることで成立します。現在は「問題」そのものが希少になっています。ボトルネックは問題の解決力ではなく「問題発見能力」になっています。「好ましい思考・行動様式は、テクノロジーや社会構造という文脈によって相対的に決まる」ということです。

ジャック・デリダ(1930~)



問題 =

試験・test
課題・issue task
もめ事・trouble
疑問・question
質問・inquire
(T.K.)

第1章・人材をアップデートする6つのメガトレンド ニュータイプへのシフトを駆動する変化の構造

世は定めなきこそいみじけれ(徒然草) — 吉田兼好

吉田兼好(1283~1352)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/吉田兼好>

メガトレンド1 飽和するモノと枯渇する意味

物質的な欠乏という課題が解消した世界において、人はどのように「生きる意味」を見出しているのか。ニーチェは150年も前に、現代人が「意味の喪失」という問題に陥り、ニヒリズム(虚無)に捉えられることを予言しています。このような時代にあつて、相も変わらず「役に立つモノ」を生産し続けようとするオールドタイプは価値を失うことになる一方で、希少な「意味」を世界に対して与えるニュータイプは大きな価値を生み出していくことになります。

フリードリヒ・ニーチェ (1844~1900)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/フリードリヒ・ニーチェ>

メガトレンド2 問題の希少化と正解のコモディティ化

「モノの過剰化」は「(物不足の)問題希少化」という状況を作ります。「問題解決能力」はすぐに普遍化し(コモディティ化)し市場に溢れます(TV、自動車、携帯電話……)。一方で、誰も気付いていない問題(不便、不合理、不公平、無知、偏見……)を見出し、経済的(社会的、科学技術的、政治的、法的……)な枠組みの中で解消する仕組みを提起する「課題設定者=アジェンダーシェイパー(agenda shaper)」がニュータイプとして大きな価値を生み出します。

J. M. ケインズ(1883~1946)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ジョン・メイナード・ケインズ>

メガトレンド3 クソ仕事(bullshit jobs)の蔓延

「モノの過剰化」と「問題の希少性」のメガトレンドはさらに別のメガトレンドを生みます。それは「意味のない仕事=クソ仕事の蔓延」を生み出します。J. M. ケインズは「100年後には週15時間働けば十分に生きていける社会がやってくる」といいました。労働に関する需要は減っているにも関わらず、失業をなくするために「クソ仕事」を増やし続けています。一方で、「仕事の目的」や「仕事の意味」を形成し、本質的な価値を言語化・構造化できるニュータイプは人材を惹きつけ、モチベーションを引き出し、大きな価値を生み出します。

メガトレンド4 社会のVUCA化

<https://ja.wikipedia.org/wiki/VUCA>

VUCAとはV=Volatile(不安定化・蒸発)、U=Uncertain(不確実)、C=Complex(複雑)、A=Ambiguous(曖昧)という現代社会の特徴でアメリカ陸軍が世界情勢を説明するために使用したものです。VUCA化の進行が私たちの価値観に大きな影響を与えています。それは「経験の無価値化」、「予測の無価値化」、そして「最適化の無価値化」です。これらに対応していくのに必要なことは「柔軟性」です。

メガトレンド5 スケールメリットの消失

18世紀の産業革命以来、「強いビジネス」とは「大きなビジネス」のことでした。そのような感覚、認識の時代は刷り込まれたものです。時代は大きく変化しています。スケールメリットはむしろ競争力を削ぐ要因となりつつあります。その要因の一つは「限界費用のゼロ化」です。二つ目は「メディアと流通の変化」です。大量生産大量販売とマスメディアはそのスケールメリットを活かすことで成立していました。その両方の関係維持が困難になり、存続も困難になっています。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/限界費用>

ジェレミー・フレキン著

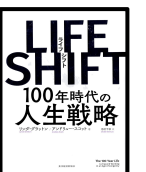
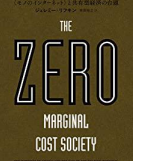
「限界費用ゼロ社会」

生産量を増やしても

変動費用が大きく

変わらない

限界費用ゼロ社会



自動車産業(GM、フォード、フォルクスワーゲン、トヨタ……)が今直面している問題。ガソリンエンジン・内燃エンジンの工場はスケールメリットによって成立していたがEV電気自動車の出現でテスラが台頭してきた。電力会社の火力、水力原子力発電は規模のスケールメリットで成立していたが、風力、太陽光発電はスケールメリットを問われない。ネットがマスメディアに変わり、広告が個人対象に変わり、個別通販が拡大している。まだスケールメリットを必要と思われるのは通信、鉄道、保険、銀行、行政。今後住みわけが進む。(T.K.)

メガトレンド6 寿命の伸長と事業の短命化

先進国では、平均寿命は長期的な伸長の傾向があり、近い将来「寿命100年」の時代がやってきます。60歳で引退」という人生モデルは通用しなくなります。アメリカのS&P500の構成企業の平均寿命は1960年代は約60年だったが、今日では20年足らずです。

KIPAMメールマガジン

令和4年1月号~4月号

でご紹介しました。

第2章・ニュータイプの価値創造

オールドタイプ ⇒ 問題が与えられるのを待ち、正解を探す

ニュータイプ ⇒ 問題を探し、見出し、提起する

パブロ・ピカソ(1881~1973)

1 問題を解くより「発見」して提案する

<https://ja.wikipedia.org/wiki/パブロ・ピカソ>

コンピューターなんて役にたたないね。あれは答えをだすだけだ。 — パブロ・ピカソ

問題が少なく、解決能力が過剰な時代

ビジネスは基本的に「問題の発見」と「問題の解決」を組み合わせることによって、富を生み出しています。過去の社会には「問題」が沢山あったということはビジネスの規模を規定するボトルネック「問題の解消」にあったということです。だから、20世紀後半の数十年は「問題を解ける人」「正解を出せる人」が労働市場で高く評価され、高水準の報酬を得ることが可能でした。

ビジネスが「問題の発見」と「問題の解決」という組み合わせで成り立っているとすれば、今後のビジネスではボトルネックとなる「問題」をいかにして発見し、提起するかがカギになります。この「問題を見出し、他者に提起する人」こそがニュータイプとしては高く評価されることになるでしょう。

減少するMBA(経営学修士号)志願者数—「正解」コモディティ化している
2018年、ウォールストリート・ジャーナル紙はアメリカにおけるMBAへの応募者数が、4年連続して前年割れしていることを報じました。経営大学院は経営における問題を「解決」するための技術や知識を体系的に学ぶ場所です。正解がコモディティ化していく世界では「正解を出す能力」が高く評価されることはありません。

なぜなら、仮にある個人が「正解」を出すことが出来ても、その「正解」は他の個人や組織が出すものと変わらないからです。経営というのは本質的に差別化を求めますから、たとえそれが論理的な「正解」であったとしても、経営の文脈ではそれは「良い答え」ではないのです。

人工知能による追い打ち—最高峰の頭脳が安価に手に入る

2011年、IBMの人工知能「ワトソン」が米国の人気TV番組「ジェパディ！」に出演し、百戦錬磨のクイズ王と争って勝利しました。

1965年、NASAの報告書には、宇宙船になぜ人間を乗せるかという批判にへの反論に「人間は非線型処理のできる最も安価な汎用コンピューターシステムであり、しかも、重量は70kg程度しかなく非常に軽い」と記述しています。

NASAの主張をひっくり返せば、「軽くて安く性能がいい」のであれば、人間でも、人工知能でもどちらでもいいということになります。1997年にチェスの世界チャンピオンに優勝したIBMのディープブルーは、その翌年、5倍に処理能力を増強されて、一般向けに販売されました。その時の価格は100万ドル=1億円でしたが、今日量販店で販売されている家庭用パソコンでも、メモリーやハードディスクを増強すれば同程度の計算能力を持たせることが出来ます。これが「ムーアの法則」の怖さです。

IBMの「ワトソン」を1億円として、ムーアの法則を当てはめれば、同等の人工知能の価格が現在、200万円前後です。この費用の半分で、特定領域に限って最高峰の頭脳を手に入れることができると考えれば、そのインパクトの大きさが想像出来ます。人間を雇うよりもはるかに安い費用で、最高峰の人間の「問題解決力」と同等以上の能力が手に入るのです。

「問題の希少化」を招いたのは構想力の衰え

問題解決の世界では、「問題」を「望ましい状態と現在の状態が一致していない状況」と定義します。「望ましい状態」と「現在の状態」に差分があること、これを「問題」として確定することです。「問題の不足」「問題がない」ということは認識、意識、想像ができていないということです。それは「世界はこうあるべきでないか」あるいは「人間はこうあるべきではないか」ということを考える構想力の衰えが招いているということです。「ビジョンが不足している」とも言えます。

日本の迷走は「問題の不足」が原因

このような「問題の不足」の時代に世界中の企業が影響を受けますが、特に大きな影響を受けるのは日本です。日本のビジネスリーダーはこれまで、長い間、「問題を解く」ことに長けた人々ではあったが、「問題を自ら提起する」ということをやった人がほとんどいなかった。

明治維新以来、常に「目指すべき目標」が明確に示され、それを目指して努力すれば良かった。国政や軍事ではおもにドイツやフランスが、企業経営ではアメリカやイギリスが手本となっていました。7世紀の遣隋使から20世紀後半まで、日本にとっての「問題」は常に、海外先進国との差分として明確に示されるという「恵まれた状況」が1000年以上にわたって続いたが、1979年、エズラ・ボークルの『ジャパニーズ・ナンバーワン』がベストセラーになりました。ナンバーワンということは「フォローすべき先行者のいない状況」に歴史上初めて立たされることになったということです。

オールドタイプ ⇒ 課題に向き合わずイノベーションという手段にこだわる

ニュータイプ ⇒ 手段にこだわらず課題の発見と解決にこだわる

2 革新的な解決策より優れた「課題」

善い人間についての議論はもう終わりにして、

そろそろ善い人間になったらどうだ? — マルクス・アウレリウス

イノベーション停滞の真因は「問題の希少化」

「問題の希少化」と「構想力の衰退」という問題はイノベーションの停滞という状況にも関わっています。企業の当事者に「課題は何ですか?」と尋ねると、「まさにイノベーションの実現が課題だ」と言われることが多い。これはイノベーションを本質的に誤解しているオールドタイプの典型的な回答です。イノベーションが手段が目的にすり替わってしまっているのが今日のビジネスを取り巻く不毛と混乱を象徴しています。「イノベーションを起こそうとしてイノベーションを起こした人はいない」

「市場の失敗」

<https://ja.wikipedia.org/wiki/市場の失敗>

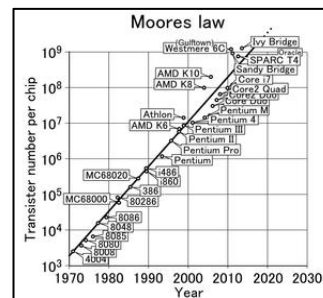
市場競争原理を持ち込めない
公共事業分野では、むしろ、
論理的な正解のコモディティ化が
広く求められるのか。(T.K.)
コモディティ化=水平展開

(T.K.)

「ムーアの法則」

半導体の集積度合いは
18ヶ月ごとに2倍になる。
又は「dog year」(T.K.)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ムーアの法則>



飽食の時代

ハングリー精神の消滅
「競争」を悪とする思想
公平=平等とする思想
清貧を是とする思想
中流意識の普遍化
(T.K.)

「問題提起」=「不平不満
疑義提起」
としてきた偏見が背景か。
「問題提起」=「課題提起」
でないか。(T.K.)



<https://ja.wikipedia.org/wiki/ジャパニーズ・アズ・ナンバーワン>

マルクス・アウレリウス『自省録』
AD121~180
第16代ローマ皇帝

<https://ja.wikipedia.org/wiki/マルクス・アウレリウス>



イノベーションの方法論はなぜ不毛なのか

<https://ja.wikipedia.org/wiki/イノベーションのジレンマ>

クレイトン・クリステンセンの「イノベーションのジレンマ」が世界的なベストセラーとなったのは2000年代の初頭です。以来、多くの研究者や実務家によって「イノベーションを実現させるための方法論」が研究・開発されてきました。



図・2

	持続的イノベーション	破壊的イノベーション
対象市場	既存市場・既存顧客	既存商品が買えない顧客
製品の性能	以前より向上	向上しないか、劣化している
価格	以前より高価か同等	劇的に安い(ローコスト破壊)

企業は顧客と投資家に資源を依存している。

既存顧客や短期的利益を求める株主の意向が優先される。

小規模な市場では大企業の成長ニーズを解決できない。

イノベーションの初期では、市場規模が小さく、大企業にとっては参入の価値がないように見える。

存在しない市場は分析できない。

イノベーションの初期では、不確実性も高く、現存する市場と比較すると、参入の価値がないように見える。

組織の能力は無能力の決定的要因になる。

既存事業を営むための能力が高まることで、異なる事業が行えなくなる。

技術の供給は市場の需要と等しいとは限らない。

既存技術を高めることと、それに需要があることは関係がない。

スタンフォード大学に端を発する、「デザイン思考」はその典型といえるモノですが、今日では数少ないデザインファーム(デザイナー養成所)やコンサルティング会社、ビジネススクールが、同様に「イノベーションを実現するための方法論を開発した」と豪語し、多くのカンファレンスやセミナーを実施しています。

しかし、このような状況が20年も続いているにも関わらず、日本企業から世界を席巻するようなイノベーションが生まれたことはついぞ耳にしたことはありません。

*** このWEBは是非見て下さい。(T.K.)**

<https://ja.wikipedia.org/wiki/デザイン思考#関連項目>

(デザイン思考の例を示すビデオからの要約・5つのキーワード)

Learn from people (多くの人の会話・習慣から学ぶ)

Find Patterns (行動、習慣、会話の型を見つけ出す)

Design Principles (多様な生活の型を法則・原理化する)

Make Tangible (実感できるものにする)

Iterate Relentlessly (とことんやり続ける)

多くの経営学者や実務家によるイノベーションの定義の最大公約数となる要因は、「方法論としての革新性」と「生み出した経済価値の大きさ」という2点に収斂することになります。そこには2つ問題があります。1つは「経済価値の大きさ」が、事前に予測できないこと事です。その時の景気や競争状況などの外的要因に影響されます。いくら精緻な方法論を構築したとしても、原理的にコントロールできないことです。ソニーのウォークマン、アメリカの製薬会社ギリアド・サイエンスの抗ウイルス剤は大量の販売を予測できていませんでした。

2つ目は、イノベーションというのは「結果として形成される認識」であって、初めからそこを目指して頑張るようなものではないのです。

オープンイノベーションがうまくいかない理由

オープンイノベーションというのは、自分たちでは答えることができない問題に対して外部の知識や経験を活用していこうという考え方です。あくまで問題＝アジェンダを設定するのは自分たちであり、外部にはその解決策を求めるだけです。解決したい課題が不明確な状態で「何か儲かりそうなアイデアはありませんか？」とお見合いを繰り返しているのが実情です。ニュータイプは「重大な課題を発見し、それを解決すること」を目指します。

セグウェイはなぜ失敗したか

セグウェイには多くの目利きが惑わされました。アップルのスティーブ・ジョブズやアマゾンのジェフ・ベゾスは「革命的な製品だ、必ず爆発的に売れるだろう」と太鼓判を押しました。しかし、この製品は大方の予測を裏切り、10年以上経ってもなお、黒字化の目途も立たず、社会を変える事はありませんでした。結局のところセグウェイは「どんな問題を解こうとしているのか、はっきりしない製品だった。」

オールドタイプ ⇒ 未来を予測する

ニュータイプ ⇒ 未来を構想する

3 未来は予測せずに「構想」する

(2008年の世界金融危機の最中、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスを訪れて)

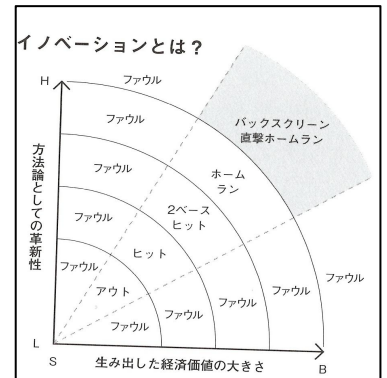
「これほど大規模な経済危機を、なぜ、誰一人として予測出来なかったのですか？」

— エリザベス女王

今の風景は誰かの意思決定の集積である

問題とは「あるべき姿」と「現状」とのギャップであって、「未来を構想する力」が大きな価値を持つものになります。「あるべき姿」を思い描くには必ず「未来を構想

図・3



図・4 セグウェイ

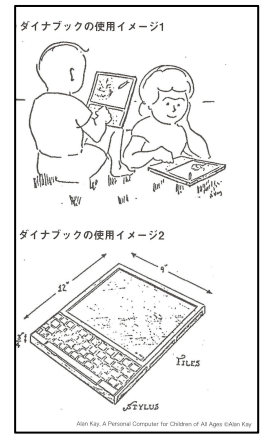


する力」が必要になってきます。

右の2つの図はコンピューターサイエンティストのアラン・ケイが1972年に発表した論文 (A personal Computer for Children of All ages) の中で「ダイナブック」というコンセプトを説明するために用いたイメージ図です。<https://history-computer.com/dynabook/> アラン・ケイは未来を予測してこれを描いたわけではありません。

「こういうものがあつたら素晴らしい」と考えたイメージを具体化し多くの人に働きかけたといひます。ケイがやったのは「予測」ではなく「構想」だった。現在のように複雑で不透明なVUCAの世界にあって、予測の上に自分の身の振り方を考えようとするのはオールドタイプのパラダイム(文脈)でしかありません。ニュータイプは未来を構想し、構想した未来の実現のために意見を口にし、行動します。

図・4, 5



重要な局面ほど予測が外れる

予測などしても仕方がない、と指摘する2つ目のシンプルな理由は「重要な局面ほど予測が外れる」からです。その具体的な事例を次に挙げます。2008年に発生した世界金融危機です。2007年夏に出された予測は以下です。

IMF(国際通貨基金)2006年4月発表

先ごろの金融市場の一時的な混乱にも関わらず、世界経済は2007年、2008年にかけて依然、高い成長を維持すると見られる。米国経済は以前予想されたより鈍化しているものの他国への波及は限定的で、世界経済は持続的に成長していくと考えられる。

第一生命経済研究所2007年5月発表

足元で景気減速を示す経済指標も増えているが、こうした景気減速は軽微なものに留まり、景気の回復基調は崩れない。海外景気の減速やIT部門の調整は軽微なものに留まるとみられることに加え、設備投資も若干減速するものの底堅く推移する。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング2007年5月発表

輸出や個人消費の拡大が成長に寄与する一方で、内需の柱の一つである設備投資が前期比マイナス0.9%と5四半期ぶりに減少した。しかし、今年後半になると景気は再び加速してくる。米国経済の減速が一巡して日本からの輸出にプラスに働く。デジタル関連財の在庫調整に目処がつき生産が拡大してくる。

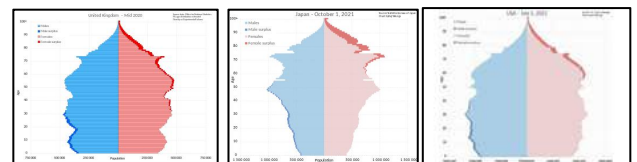
こういうことを私たちは歴史上何度も経験しているにもかかわらず、相も変わらず、「予測」を求める人たちが後を絶たないのは一体どうしてなのか？

「未来予測」は原理的に不可能—人口予測さえ外れる理由

予測というものは「予測し得ないこと」が起きる大変困るからこそやるわけです。ここ数年の間、続いている状況の延長線上に未来があるのであれば、誰も予測など必要としません。「予測しえないこと」は予測できません。

経営における未来予測では、「シナリオプランニング」の手法が用いられます。これは、「過去に起こった最悪の出来事」に着目して「ワースト・ケース・シナリオ＝最悪のシナリオ」を作成し、そのシナリオを用いて将来のリスクを試算するという未来予測の方法です。この方法に「本質的な矛盾」が含まれています。「過去に起きた最悪の出来事」というのは、それが起きた時点において、当時の「最悪の出来事」よりもさらに悪い未曾有の出来事だったということです。

イギリスでは20世紀初頭に出生率が大きく低下した時期があり、政府や研究機関はさまざまな前提で17パターンの人口予測をしました。そのうち人口減少14パターンは完全に外れ、人口増の予測3パターンも、実際の人口増をはるかに下回るものでした。結果からいえば、政府やシンクタンクがまとめた17の人口予測を、はるかに上回って人口増加した、というのが実際です。アメリカの出生率も1920年代に低下し始めて、1930年代まで下がり続けました。1935年に発表された人口予測では1965年のアメリカの人口は2/3まで減少するだろうと予測されましたが、これも大きく外れました。



イギリス

日本

アメリカ合衆国

<https://ja.wikipedia.org/wiki/イギリスの人口統計>

<https://ja.wikipedia.org/wiki/日本の人口統計>

<https://ja.wikipedia.org/wiki/アメリカ合衆国の人口統計>

<https://ja.wikipedia.org/wiki/人口論>

1982年、当時全米最大に電話会社AT&Tはマッキンゼー&カンパニー社に、「200年時点での携帯電話の市場規模を予測して欲しい」と依頼しました。マッキンゼーが最終的に示した回答は「90万台」でした。結果的に市場規模は1億台を越えました。1984年、この回答に基づきAT&T社は携帯部門を売却してしまい、以後AT&T社はモバイル化の流れに乗り遅れ、消滅します。これはコンサルタ外会社の能力や予測モデルに問題があるということではなく、非連続的な変化に対して、専門家の予測というのは「原理的に外れるのが当たり前だ」という事です。

推定・見積＝estimate
予測・予報＝forecast
予測が外れる理由は

期待バイヤス
良い結果を信じたい、
悪い結果を信じたくない
心理・バイヤス
もあるのでは。

予測に根拠のあるもの
自然現象の予測
天気、農作物収穫
社会現象の予想
流行、景気、事故など

数値化できる根拠
福島第2原発事故の予測

予測に必要な知見の有無
期待バイヤス
「杞憂・異端」は多数決で
排除される。(T.K.)

人工知能に奪われる仕事など考えても仕方がない

人工知能という汎用性の高いテクノロジーが実用になりつつある今、私たちが問わなければならないのが「人工知能を人間が手にすることで、私たちはどのような可能性が開けるのか」という問であり、「テクノロジーによって私たちはどのように人間を進化させられるか」という問であるべきです。

私たちはテクノロジーの進化にブレーキをかけることはできません。であるなら、オプティミストoptimist楽観主義者になるしかありません。進化するテクノロジーを用いることで、環境変化を自らのチャンスに変えることで、大きな豊かさを生み出します。

第3章・ニュータイプの競争原理

<https://meizen-iijin.com/antoinedesaintexupery/>

オールドタイプ ⇒ 目標値を与え、KPIで管理する

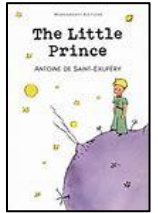
ニュータイプ ⇒ 意味を与え、動機付ける

アントワーヌ・ド・サン＝テグジュペリ(1900～1944)

4 能力は「意味」によって大きく変わる

もし船を作りたいのなら、男たちを集め、木材を集めさせ、のこぎりで切って釘で留めさせるのではなく、まず「大海原へ漕ぎだす」という

情熱を植え付けねばならない。 — アントワーヌ・ド・サン＝テグジュペリ(星の王子様の作者)



ケインズの予言は本当に外れたのか？

20世前半に活躍したイギリスの経済学者J.M.ケインズは、1930年に発表した小論文「孫の時代の経済的可能性」の中で「将来の人は週に15時間しか働かなくなる」と予言しています。この予言は外れることになりましたが、なぜ、外れたのでしょうか？経済学者が大筋において合意している結論は、ケインズの「生産性の継続的な向上」という点では的確だったが、「ニーズの総量は一定である」という前提においては誤っていた、というものです。

J.M.ケインズ(1883～1946)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ジョン・メイナード>

「政府の財政出動が景気をつくる」

しかし、次のようにも考えることができます。ケインズの予言が実現した。有史以来、人間を悩ませてきた「不満・不安・不便」を解消するために重要な労働は、1日に3時間程度ですむようになった。残りの時間は、実質的ま価値を生み出さない「虚業的労働」に陥っている。というふうに考えることができます。

虚業的労働＝クソ仕事

モチベーションが経営資源として希少化している

私たちの労働の多くが実質的な価値を生み出さないクソ仕事に陥っているという仮説はさまざまな組織研究・調査からも示唆されています。社員意識調査の大手のギャロップ社によると「仕事に対して前向きに取り組んでいる」と答える従業員は全世界平均で13%しかいません。

日本のリクルートキャリア社によると「働く喜び調査」でも、「働く喜び」を感じていると答えた人は全体の14%となっており、その他の調査も含めてまとめれば、およそ8割から9割の人は自分の仕事をどうでもいい」と考えており、「意味」や「やりがい」を見出せていないことを示唆されます。

人のモチベーションは可変関数—やる気は「意味」次第で増減する

意味を語らず、ひたすらにKPI(業績評価指標)に代表される目標値を振りかざして部下を叱咤するオールドタイプと、目的と意味を語り、部下のモチベーションに訴えるニュータイプとはでは、組織から引き出せるパワーに大きな差が生まれます。

人のモチベーションの量は「意味」によって大きく変わるからです。

経営資源として挙げられるヒト、モノ、カネのうち、ヒトにだけあって、モノ、カネにない最大の特徴は「人の可変性」です。

資本と比べた労働に固有の性質は、価値の可変性にある。

— 加護野忠夫(神戸大学)「経営の精神」

新約聖書は「意味のパワー」を示している

意味を与えると人は豹変する。これをよく示しているのが新約聖書福音書の物語です。福音書の物語にはさまざまな示唆があります。ペテロをはじめとしたイエスの12人の弟子たちは、イエスの生前にはまったく見るべきところのない意気地なしの集団に過ぎません。弟子の中で一番えらいのは誰かと口論してイエスにたしなめながら、実際にイエスが捕縛され、処刑される状況になってみると、誰一人としてイエスを助けようとせず逃亡してしまふ。まさに「残念な人たち」の集団です。

ところが、この弟子たちは、イエスの復活・昇天後に、炎のような強さを持った伝道師集団に豹変します。この「情けない弟子たち」の働きによってこそ、キリスト教は世界宗教としての礎を築くことができたわけですが、実際に布教の成果を見届けた弟子はおらず、ヨハネ以外の人は皆、悲惨な拷問を受けた末に殉教しています。なぜイエスの弟子たちは豹変したのでしょうか。それは自分たちの人生に「意味」を見出したからです。その意味とは「キリストの福音を世界に述べ伝える」ということです。このエピソードは意味を与えられるリーダーがいかにか他者から大きなエネルギーを引き出すことができるかを示しています。

チャップリンの「モダンタイムス」のメッセージは？



図・6 キリストと12人の弟子



「意味」の意味？
宗教は時にオカルト、邪宗とも呼ばれ、迫害弾圧を受けてもその使命感は歴史に多くの自他の傷痕と功績を残す両刃ともなった。(T.K.)

モチベーションは現代社会の最大の資源

他者からモチベーションを引き出すには「意味」が重要であり、「意味」の与え方によって人の働き方に雲泥の差が生じてしまうということだと、この「意味」を引き出すニュータイプ^①の能力こそ組織の競争力を左右することになります。

日本のコンサルティング会社のデロイトが2015年に世界29ヶ国のミレニウム世代を対象に行った調査によれば、就職先を選ぶ基準として、給与でも製品でもなく、「その企業が事業を行っている目的」を重視すると答えた回答者が6割を越えています。イギリスのガーディアン紙によるミレニウム世代を対応とした調査では、高い給料をもらうよりも人のためになる仕事をしたい＝44%、勤務先が社会に貢献していると働く意欲が増す＝30%となっています。この社会貢献志向ともいえるミレニウム世代の傾向はリクルートワークス研究所による調査でも指摘されています。行っている目的」を重視すると答えた回答者が6割を越えています。いつの時代も、「若者」は常に「その時代に足りないもの」にハングリーです。ニュータイプは「意味」を明確にします。さらに、「意味」を示しながら、その前景にクリアすべきタスク(task 作業)と目標を示します。

戦争をなくすことを掲げる格安航空会社

グーグルが「世界中の情報を整理し、誰もがアクセスできる世界をつくる」ということをミッションに掲げています。スティーブ・ジョブズはアップルのミッションを尋ねられたとき「人間の知性にとっての自転車をつくる」と答えています。LCC「格安航空会社」として独自の存在感を放っているのが日本のピーチ・アビエーションです。全日空から転籍された井上慎一社長に創業当時、「ピーチ・アビエーションは何のために存在する会社ですか」と筆者が尋ねたら、「それは戦争をなくすためです」と即答してくれた。

「過去に日本とアジアの国々との間で不幸な出来事がありました。それをなくするには、友達がいろんな国にいる状態にしたい。そのために若いうちに、どんどん外国に出て、多様な文化にふれ、沢山のひとと知り合って欲しい。財布の軽い若者でも乗れて、いろんな国に行けるそういう航空会社になる」分かりやすい意味です。

オールドタイプ ⇒ スケールを求めて市場におもねる
ニュータイプ ⇒ 自分でやりたいことにフォーカスを絞る

5 「作りたいもの」が貫通力を持つ

狭い門からはいりなさい、滅びに通じる門は広く、その道も広々としてそこから入る者が多い。 — 新約聖書

20世紀は「メディア」と「流通」がビジネスのあり方をきめた

18世紀の産業革命以来、「強いビジネス」とはすなわち「大きなビジネス」のことでした。巨大な資金によって垂直統合型のビジネスモデルを構築し、大量生産したものを巨額の広告費をかけて広範な流通網で売りさばく、という暴力的なビジネスこそが常に勝者であり、資金を集められないもの、大量に生産できないもの、巨額の広告費を捻出できないものは日陰で、細々と生きていくしかありませんでした。そのような時代に長らくすごしてきた私たちは、スケール(規模)こそがビジネスにおける成功のカギだと刷り込まれてしまっています。しかし、今日ではかつて、スケールがもたらしてくれたメリットの数々は縮小、消失しており、場合によってはむしろ競争力を削ぐ要因になりつつあります。

従来、マーケティングの2大パラダイムとされてきたものに「プロダクトアウト」と「マーケティングイン」という概念があります。ところが、20世紀において支配的になったマーケティング計画作成のプロセスをよく見てみると、実際にはどちらでもなく、製品やサービスのありようは、プロダクトとマーケットの間を司るメディアや流通の枠組みに規定されてしまっていることに気がつきます。「メディアインmedia In」ともいべきパラダイム(paradigm 意味体系)に縛られていたということになります。

消失する「スケール」と「フォーカス」のトレードオフ(二律背反)

これまで長い間、マーケティングや経営学の世界では「フォーカスfocus 焦点」と「スケールscale 規模」はトレードオフ(trade off二律背反)の関係であり、これを両立させようとするのは一種の「ないものねだり」だとされてきました。マイケル・ポーターの戦略理論においては「コストリーダーシップ」と「差別化」の2つの戦略が基本アプローチであり、これらを両立させようとすれば、中途半端に陥って競争力を失うとされ、明確に「悪手」と指摘されます。

これはパラドックス(paradox自己矛盾)です。マーケティングの知識やスキルはあるに越したことはありませんし、持っているスキルや知識を最大限活用しようとするのは褒められこそ、非難されるべきではありません。しかし、いくら論理的に正しい解答であっても、凡百な「正解」には価値はありません。

iPhoneの登場によって、ほとんどの日本企業は携帯電話事業から撤退することをよぎなくされました。皮肉なことにアップルは市場調査をほとんどやらないことで知られています。極めて論理的に「正解」を追求している企業がごとごとく産業史上に類を見ないほどの地滑り的な敗北をしたことは「正解に価値がない」という厳しくも、面白い時代がやってきたことを示しています。

エッセンシャルワークが
低賃金、低評価、
なのはなぜ？

建前ではエッセンシャル
本音では差別では？

(T.K.)

スティーブ・ジョブズ(1955～2011)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/スティーブ・ジョブズ>

図・7 ピーチ・アビエーション



日本の産業コンセプト変遷
重厚長大(富国強兵)志向
軽薄短小(平和)志向
IT・AI・Bio(先端技術)志向

世界の産業コンセプト変遷
垂直分業覇権志向
水平分業志向
Glowbal Custamize

SDGs ・ ESG
(T.K.)

日本にはニッチマーケット
志向の伝統もある
人の行く裏に道あり花の山
残り物に福あり
蓼食う虫も好き好き
刊も積もれば山となる

(T.K.)

図・8



まず、「世の中にこういうものを打ち出したい」という人間の思いが起点となり、その思いを実現するための道具として用いるのであれば、マーケティングの知識とスキルは極めて強力な武器となるでしょう。私たちの脳は可塑性の高いオープンエンド open end (終わりが決まっていない)なシステムです。使わない機能はどんどん委縮・退化していきます。

「ローカルXメジャー」から「グローバルXニッチ」への構造転換

ローカル(国内)市場のメジャーセグメント向けに展開しているオールタイプは、かつて彼らの競争力の基盤となったスケールメリットを失う。市場への提案力という点でも、コスト競争力でもグローバル市場へのニッチセグメントに向けて議場展開するニュータイプにはかなわない。ローカルのメジャーセグメントに向けて、消費者調査と競合ベンチマークを主体にしながら、訴求ポイントの定まらない製品やサービスを提供しているオールタイプは徐々に追い込まれる。

ベンチマーク(水準点・比較指標)
(競合比較意識している他社)
<https://ja.wikipedia.org/wiki/ベンチマーク>

図・9

	ローカル市場(国内) 日本人1.2億人	グローバル市場 先進国12億人
ニッチ(狭小)市場	→	可能
メジャー(巨大)市場	→	可能か?

図・10 「HIROSHIMA」



アップルに数千脚の椅子を納入した広島の木工会社

アメリカ・カルフォルニア州クパチーナにあるアップルの新本社「アップル・パーク」のオフィス・パブリックスペースには広島のマルニ木工の椅子が数千脚並んでいます。2001年に銀行員から転職して乞われて社長に就任した山中武氏は銀行時代の経験から「経営再建」に取り掛かりましたが、うまくいきませんでした。自社のカタログを見ていて、ふと気づいたことは「自分が欲しいと思う家具がない」ということでした。「本気で自分が欲しいと思う椅子で勝負してみたい」と思い、深澤直人氏に声をかけました。深澤氏は工場見学して、加工技術の高さに注目し、「新しい世界の定番を作る」という極めて高い目標を目指すことで快諾しました。出来た製品「HIROSHIMO」がアップルのチーフ・デザイン・オフィサーであるジョナサン・アイブの目にとまり、大量納入となりました。

オールタイプ ⇒ 「役に立つ」で差別化する
ニュータイプ ⇒ 「意味がある」で差別化する

6 市場で「意味のポジション」をとる

すぐ役立つものは、すぐ役に絶たなくなる — 小泉信三

<https://ja.wikipedia.org/wiki/小泉信三>

「勝者総どり」か「市場の多様化」か

「グローバルXニッチ」という新しいポジショニング (positioning 陣取り) が登場すれば、必然的な結果として、市場の分散化が進行します。このような予測には次のような反論があるかもしれません。「GAFAに代表されるグローバルプレイヤー glowbal player が市場を一色に塗りつぶしつつあり、グローバル化によってむしろ市場の多様性は滅殺されてしまうのではないか」というものです。結論をいえば、「グローバルニッチプレイヤー glowbal nich player による市場の多様化」と「GAFAに代表されるグローバルメガプレイヤーによる市場の寡占化」という2つのトレンドは、矛盾ではなく二極化ということです。1995年、経済学者ロバート・フランクとフィリップ・クックは著書「ウィナー・テイク・オール Winner takes all」の中で、世界中で勝者総取り市場への転換が進んでいることを指摘し、警鐘をならしています。「勝者総取り化が進行する原因は「絶対評価」から「相対評価」への変化を挙げています。能力に比例して報酬があるのは「絶対評価」。ネットの検索エンジンでは最も優れたものだけが残り、2番手は市場から敗退することになります。



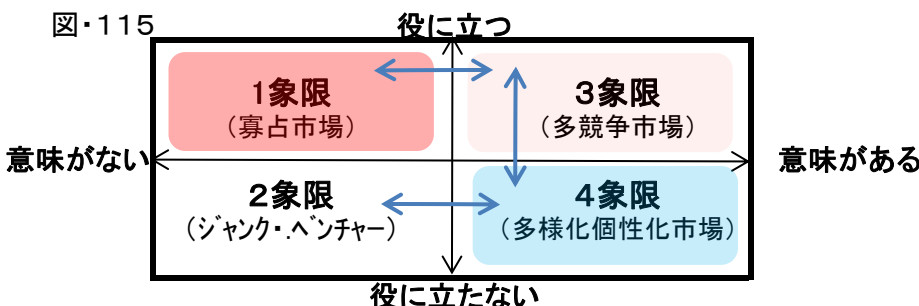
「勝者総取り」
1人区の選挙区では
1位のみ当選

<https://ja.wikipedia.org/wiki/相対評価>
<https://ja.wikipedia.org/wiki/絶対評価>

「意味のある」市場では多様化が進む

実際には、個別の市場に応じて「寡占化が発生しやすい市場」と「寡占化が発生しにくい市場とがあります。どのような市場特性が「寡占化」と多様化を分けることになるのか。それをフレームワーク fram work (マトリクス matrix)で2つの価値軸に沿って整理してみます。

図・115



1象限に入る商品 = ICチップ
GAFAのような商品・サービス
結果的にトップ群しか生き残れない。
3象限に入る商品 = CVS商品
文房具・ハサミ・ホチキスなど
住み分けて市場を共有する。
4象限に入る商品 = CVSのタバコ
酒類・化粧品・エンターテイメント
藝食う虫も好き好きの市場。

勝者総取りが発生するのは1象限ということになります。なぜなら評価関数が発散せず収斂してしまうからです(評価にバラツキがない)。2象限にはコンビニストア(CVS)の商品が入ります。CVSの文房具は1アイテム・1商品でも苦情はありません。同じCVS商品でもタバコは1アイテムで200種以上の商品が置かれています。

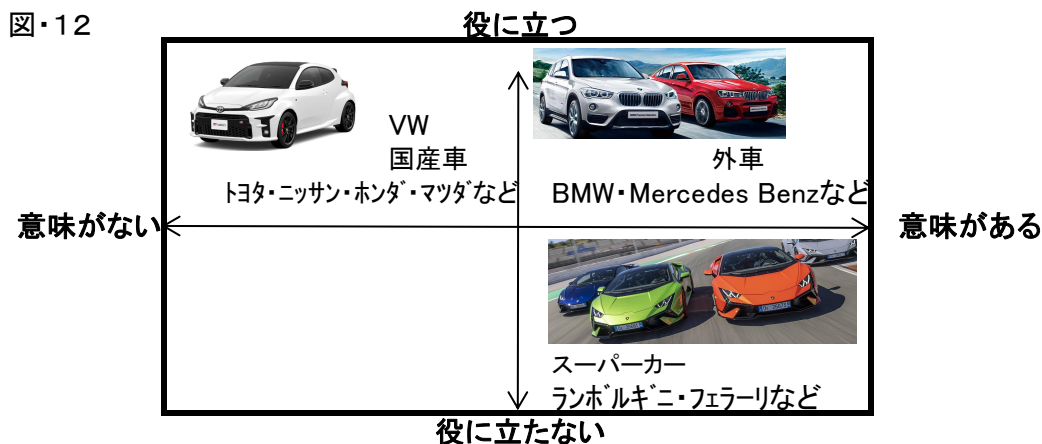
「役に立つ」で戦うと「ほぼ全員」負ける

「役に立つ」領域で戦うと評価指標は収斂するので、基本的に「勝者総取り」になります。日本企業の多くは相変わらず「役に立つ」市場でコストを下げ、利便性を高めることで競争に勝つという戦略を追求しているようです。グローバル化が進めば、この市場では世界のトップ数社しか生き残れないことを念頭に置く必要があります。典型例が検索エンジンです。「役に立つけど意味がない」という市場を代表するサービスです。2019年現在、グーグルの検索エンジンは36ヶ国で90%のシェアを越えています。

「役に立つ」より「意味がある」方が高く売れる

「勝者総取りがどの産業においても進行する」といった乱暴な物言いが最近よく聞かれます。しかし、これは「役に立つ」という便宜を提供している市場に限定される話で、逆に「意味の市場」においては、むしろ多様性が増していくという著者の見解です。この問題を考えるのに、極端に「意味形成能力の格差」が表出している自動車業界に例をとって考えてみます。

図・12



我が国のトヨタや日産が販売している車種のほとんどが1象限の「役に立つけど意味がない」に含まれます。「快適で安全な移動手段という便宜」を提供しているだけです。特に「自分の人生にとっての意味合い」などは提供価値には含まれていません。BMWやベンツを購入する人に対して「快適に移動する」という機能価値に加えて「BMWやベンツに乗る意味」という感性価値も合わせて提供しており、購買者はその価値に数百万円の対価を払っているということになります。

「意味」はコピーできない

今後は「意味」を形成するニュータイプが、大きな価値を生み出すと指摘する理由は「意味はコピーできない」ということです。その商品やサービスが持っている「意味」原理的・本質的にコピーできないからです。

オールドタイプ ⇒ Howを示して他者に指示・命令する

ニュータイプ ⇒ What+Whyを示して他者をエンパワー(empower激励)する

7 共感できる「WHAT」と「WHY」を語る

正しい目的を失った心は偽りの目的にはけ口を向けるものだ—モンテニ

リーダーシップは文脈依存的

ビジネスにおいて私たちが向き合う大きな論点には「What=目的は何か?」「Why=それはなぜ大事か?」「How=どうやってやるのか?」の3つがあります。組織の中でリーダーシップを発揮することを求められる立場にある人なら、この3つの論点に関する自分なりの方針を明確化し、組織に浸透させることが求められます。ここで注意が必要なのは3つの論点の優先順位は状況や文脈に応じて変わってくるという点です。

「WHAT」と「WHY」が欠けると人間は壊れる

「What=目的」が分からず、「Why=理由」もはっきりしない営みに人は「意味」を感じ取ることは出ません。ドストエフスキーは『死の家の記憶』で、自身の収監体験をもとに「バケツの水を他のバケツに移し、終わったら、また元のバケツに戻す、といった意味を感じ取れない仕事こそが「最も過酷な強制労働」であり、これを何日もやらされたら、人間は発狂してしまうと書き残しています。これは「量にこだわるオールドタイプ」と「質にこだわるニュータイプ」という対比にもつながります。「働き方改革」では「量」の削減が進んでいますが、「質」の議論がないがしろにされているように思います。

狙ってそうなるより、結果としてそう分類されるのでは? また、それらの分類は状況によって変化もすると思う。

古典的経済理論の「比較優位」(餅は餅屋)はこの事を指しています。グローバル市場では各国が何かのトップになれないと経済的に優位になれないことを意味します。(T.K.)

市場での競争は公正さが求められが、結果の平等、公平はあり得ないと思います。格差は必然的に生まれます。(T.K.)

ニセブランドは物理的なものをコピー出来ても、心理的な満足感までコピー出来ない「似ても似つかず」

ニセモノ・模造品・レプリカ
イミテーション・フェイク・贋作
そっくりさん・ものまね……
技術移転はコピーすることから始まるのでは?

「意味」=意義・meaning
価値観・sense/価値・value
満足感・充実感・satisfaction
優越・superior/差別・discriminate
希望・hope/失望・disappoint
教唆・暗示・suggestion

(ポジティブ・ネガティブ両方があり、主観的でもある)

いまだにある間違

差別化discrimination または
差別するdiscriminate は
政治的に誤りpolitical incorrect
優越化superiorize または
特別化 specialize などとすべき
(差別はネガティブな意味を持つ用語)

建築業界にある間違いは
リフォームreform(矯正)でなく
リニューアル renewal(新装) または
リモデル remodel(改装)
リノベーションrenovation(改造)
リファインrefine(刷新) などとすべき
(T.K.)

日本では「HOWのリーダーシップ」が重用された
 経営における3つの論点「What」、「Why」、「How」に関して考えれば、
 日本企業の強みは「What」や「Why」でなく徹底的に「How」で形成されて
 きたと言えます。それは欧米先進企業が「目指す目標What、目指す
 理由Why」を定め「方法How」をセットで追求してきたのに対し、後から
 追いつける日本企業は「方法How」に専念すれば良かったと言えます。
 ところが、1990年代の前半からこの状況は大きく変化します。
 追いつき追いつ越すと先行している学ぶ対象がいなくなります。

あれからすでに30年経過していても、相変わらずに日本のリーダーの多くは
 「How」にこだわるばかりで「What」と「Why」を共感できる形で示せていません。

WHATの要件は「共感」

現在の日本企業の多くは何らの形で「ビジョン」や「中長期目標」を打ち
 出しています。多くの企業が打ち出しているビジョンと称するものは最も
 重要な「共感できる」ことを満たしていません。

アポロ計画、グーグルに共通するビジョンのシンプルさ

ジョン・F・ケネディーが1961年に打ち出したアポロ計画の事例を分析してみます。
 アポロ計画でケネディーは主にスピーチという形でさまざまな関係者に継続的に次の
 ようなコミュニケーションを打っています。

WHAT 1960年代中に人類を月に立たせる

WHY 現在の人類が挑戦しうるミッションの中で最も困難なものであり、
 ゆえに、この計画の遂行によってアメリカおよび人類にとっての新しい
 知識と発展が得られる。

HOW 民間/政府を問わず、領域横断的にアメリカの科学技術と頭脳を
 総動員して最高レベルの人材、機材、体制を整える

グーグルのビジョンを分析してみます。

WHAT 世界中の情報を整理し、誰もがアクセスできるようにする

WHY 情報の格差は民主主義を危うくするものであり、根絶しなければならない

HOW 世界中から最高度の頭脳を持つユニークなタレントを集め、コンピューターとWEB
 の力を最大限に活用する

これらのシンプルな「WHAT」、「WHY」、「HOW」と個別の企業活動がきちんとアライ Alli 連携
 されている点からも、このビジョンが極めて組織成員に共感され、浸透していることが
 うかがわれます。

チャーチルが戦争に意味とストーリーを与えた明演説

経済学者のフリードリヒ・ハイエクはその著書『隷属への道』の中で、当時の
 ヨーロッパの人々がナチストの「意味合い」を捉え損ねたことを厳しく指摘
 しています。

きわめて悲しむべきことだったのは、第二次世界大戦が勃発する以前に、
 民主主義国家が全体主義国家の独裁者たちに対して示した態度であった。
 彼らは、プロパガンダ活動と同様、自分たちの戦争目的が何であるかという
 議論においても、内心のおぼつかなさや迷いを露呈してしまった。それは、
 自らの理想が何なのか、また、自分たちが敵と対立する点はどういう性質
 のことなのか、はっきりと理解していなかったことを示している。

— フリードリヒ・ハイエク『隷属への道』

今から想像することは難しいことですが、当時イギリス国内においてすら、
 ナチストとは戦うよりも宥和(ゆうわ)を図るべきだという世論が支配的
 だったのです。当時のイギリスの裕福層は、ナチより共産主義の方を恐れて
 いました。(1938年ナチがチェコのスデテン地域をドイツ人保護を名目に割譲を
 要求し、これをイギリスが容認したことが、ナチのポーランド侵攻を招いたとする。T.K.)

私は自分が「あの男」(ヒトラー)と交渉に入ることが自分の責務か
 どうかについて、ここ数日間、熟考してきた。しかし、いま平和を
 目指せば、戦い買った場合よりもよい条件を引き出すことができる
 という考えには根拠がないと思う。(中略)私が一瞬でも交渉や降伏を
 考えたら、諸君の一人ひとりが立ち上がり、私をこの地位から引きずり
 下すだろう。私はそう確信している。長い歴史を持つ私たちの島の歴史
 が途絶えるのなら、それはわれわれ一人ひとりが、自らの流す血で喉を
 詰まらせながら地に倒れ伏すまで戦ってからのことである。

— ホリス・ジョンソン(2022年8月時点英国首相)『チャーチル・ファクター』

*「チャーチル・ファクター」の英語原書は2014年発刊(ロシア・クリミア併合後)、日本語版2016年発刊
 本書「NEW TYPE」は2019年発刊、ロシアのウクライナ侵攻前に書かれた。(T.K.)

1985年プラザ合意 為替変動相場制に

<https://ja.wikipedia.org/wiki/プラザ合意>
 (T.K.)



<https://ja.wikipedia.org/wiki/アポロ計画>

フリードリヒ・ハイエク(1899~1992)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/フリードリヒ>

『隷属への道』

<https://ja.wikipedia.org/wiki/隷属への道>



同時代人による著作としては

ピーター・ドラッカー(1909~2005)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ピーター・ドラッカー>

『マネジメント』

ジョージ・オーエル(1903~1950)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ジョージ・オーエル>

『1984年』

エーリヒ・フロム(1900~1980)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/エーリヒ・フロム>

『自由からの逃走』



(T.K.)

ホリス・ジョンソン(1964~)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ホリス・ジョンソン>

