

■日本大学生産工学部 創設 70 周年記念講演会

「タイトル」

日本大学生産工学部 創設 70 周年記念講演会

なぜイノベーションにはリベラルアーツが必要なのか？

「プロフィール」

山口 周

慶應義塾大学文学部哲学科美学美術史学専攻を卒業後、同大学院文学研究科美学美術史学専攻修士課程を修了。電通やボストン・コンサルティンググループ、A.T.カーニーなどを経て、2011 年からはコンフェリーのシニアパートナーを務め、企業戦略の策定や組織開発などに従事。『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか』など著書多数。株式会社ライブニッツ代表としても広く活動している。

「リード文」

日本大学生産工学部では、2012 年に開催された 60 周年記念シンポジウムに前後して、70 周年に向けた大学改革をスタート。生産工学部の創設趣旨に立ち返りながら学部のミッションやバリューに関わる方向性を検討し、生産工学部らしさとして「エクスペリエンスとリベラルアーツ」を掲げるに至りました。そこで、2022 年 11 月 5 日に開催した創設 70 周年記念講演会にお招きしたのが、『自由になるための技術 リベラルアーツ』（講談社）をはじめとする著書のある山口周先生です。この先の 80 周年に向け、本学部がめざすべきベクトルについての示唆に富んだ講演内容を紹介します。

「目次」

1. これからどのような社会がやってくるのか？
2. これからの社会において何が価値とされるのか？
3. これから組織と個人に求められること

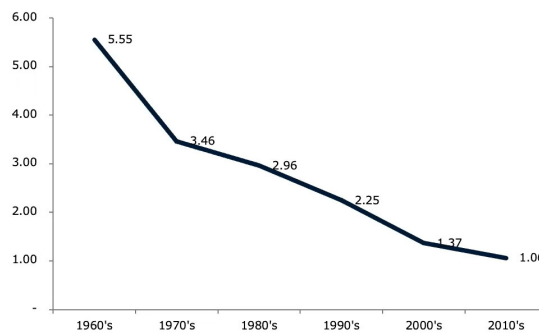
「講演内容」

1. これからどのような社会がやってくるのか？

最初の説明に入る前に、みなさんは先進 7 カ国の経済成長率が最高の数字を記録したのはいつだとお考えでしょうか。

- ・1960 年代の高度経済成長のとき
- ・1980 年代のバブル経済のとき
- ・2000 年代にシリコンバレーでインターネット革命が起こった時代

挙手をしていただくと、いつも回答は分かれますが、1960 年代に 5.55%の数字を記録してから、先進 7 カ国の GDP 成長率は過去 1 回も上回ることなく、ゼロ成長に向けて低下してきています。



このグラフは、世界銀行のウェブサイトからデータを取り、先進7カ国の10年ごとの平均値を出しながら集計したものです。政府やIMFからすれば都合が悪いと思うのですが、みなさんの中にもかなり違和感を持たれる方が多いのではないかと思います。

1960年代は電卓すらない時代です。電卓がオフィスに配備されたのは1970年代の後半からですから、計算は一般的な事務職であればそろばん、計算を専門に行う会社であれば計算尺を使っていました。例えば東京タワーは、計算尺を使って設計された最後の高層建築物だといわれていますが、1960年代は“ナイナイづくし”の時代だったわけです。

その後、2000年代になると、ありとあらゆる人がパソコンやスマートフォンを持ち、遠隔地にいる人とでも、いつでもどこでも会議ができます。労働生産性はここ10年20年の間にもものすごく上がったような気もしますが、2000年代以降、インターネット革命が起きてからのGDP成長率は1.37%。2010年代にいたっては1.06%です。この先この数字が反転することを考えるのは難しいでしょう。これだけテクノロジーが進んだにもかかわらず、です。

テクノロジーをある意味で信奉する人にとっては、非常に不愉快な指摘かもしれませんが、テクノロジーやイノベーションが経済成長を無条件に促進させるという考え方は、「宗教」といっていいかもしれません。なぜなら、エビデンスがないからです。2018年にノーベル経済学賞に輝いたアビジット・V・バナジーと、エステル・デュフロという2人が最近出した『絶望を希望に変える経済学』という著書では、次のように述べています。

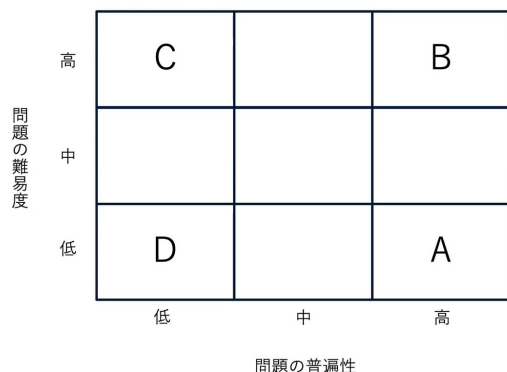
「先進国に関する限り、インターネットの出現によって新たな成長が始まったという証拠は一切存在しない。IMFはいかにも歯切れ悪くインターネットがもたらした経済成長への貢献は現時点で何とも言えないとしている」

要は、経済学者の世界では、このテクノロジーやイノベーション、インターネットというものが経済成長にプラスしたということは、そこにどのような根拠があるのかという議論にしかかからないのです。

90年代にインターネットが普及して、いろいろなことがものすごく便利になりました。00年代にスマートフォンが普及し、10年代には人工知能もいろんな領域で使われるようになり、数々のテクノロジーイノベーションが私たちの生活を変えたように思われるわけですが、経済成長率、要する生産性の上昇率は、低下の一途を辿っていて反転の兆しがありません。では、それはなぜなのかということです。

ここで、ビジネスが持つ本来的な宿命についてお話をします。見方によっては非常に悲劇的というか悲観的にも思われるかもしれませんが、ある種の宿命として受け入れざるを得ないと思います。

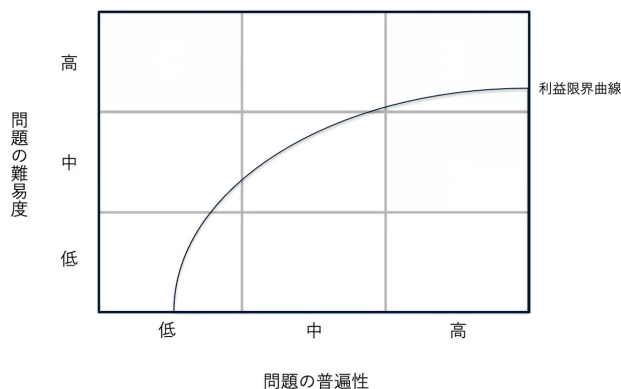
世の中に何らかの問題があり、その問題を解決すると、そこに経済価値が生まれます。今まで解決されてなかった問題が解決されるようになることで経済価値が生まれ、それが積み重なると経済成長になるわけです。では、世の中にある問題というものを一つの思考実験として下記の図に流し込んでみるとどうでしょうか。



横軸は問題の普遍性です。普遍性が高い問題は多くの人が抱えている問題であり、普遍性の低い問題はごく一部の人しか抱えてない問題です。問題の難易度というのは、解決に必要な資源の大きさを表します。難易度が高いということは、時間やお金、人で、テクノロジー、知的財産権などがいろいろと必要になります。一方で、難易度が低ければこれは必要になりません。

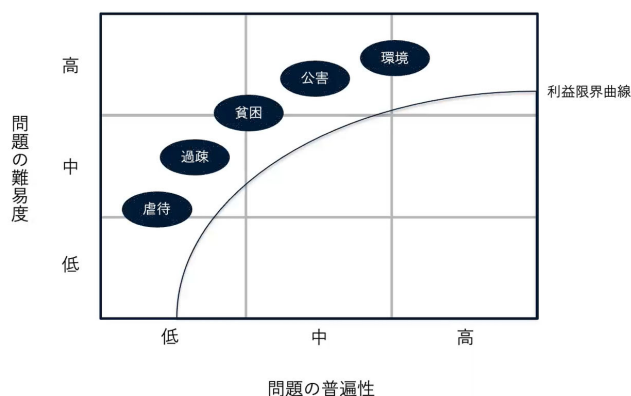
資本主義は儲けの一番大きなところにお金流れ込みますので、資本家がどの問題を解決しようとしている人にお金を渡すかという、原理的に A になります。普遍性が高いということは市場が大きいということであり、解決の難易度が低いということは投資が小さいということです、ROI（投資利益率）が大きくなります。

既に解決された問題がないまっさらな状態であることが条件になりますが、A の問題から解決していくわけです。A の問題が 1 回解決されると 2 回目 3 回目に解決する人は、そこまで大きなリターンは得られませんので、一旦解決された問題ではなく、別の問題に当たろうとします。そうすると、普遍性が高いものの難易度も高い B の方向か、難易度は低いが普遍性も低い D の方向か、あるいはその中間をめざして問題解決することになるわけです。ただし当然ながら、どこかで限界に行き当たります。経済合理性には限界があり、投資を回収できないわけです。市場の小ささが制約条件になり、投資を回収できない X 軸の限界と、投資が大きくなりすぎて経済合理性を担保できない縦軸の限界があるわけです。線を引けば、下図のような曲線になります。



経済成長しなくなるというのは、この線が広がらなくなるということです。当たり前ですが、簡単で儲けの大きい問題から解決していくと、時間がたてばたつほど、ビジネスとして解いていくべき問題の筋が悪くなっていき

ます。解いてもそこまで儲からない小さな問題になるか、解くためにものすごい資源が必要となり、場合によっては難易度が高すぎて解けるかどうかわからない不確実性が大きくなるわけです。資本主義が多様な問題解決に役立ってきたことは確かですが、線のこの外側にも、虐待や貧困、公害など、さまざまな問題があるわけです。



では、これらの問題は資本主義の枠組みの中で解けるのでしょうか。中には Kommunismus についてきちんと考えるべき時代なのだと話す方もいらっしゃいますが、経済合理性を担保しながら解決できる問題がものすごく少なくなっているといえます。

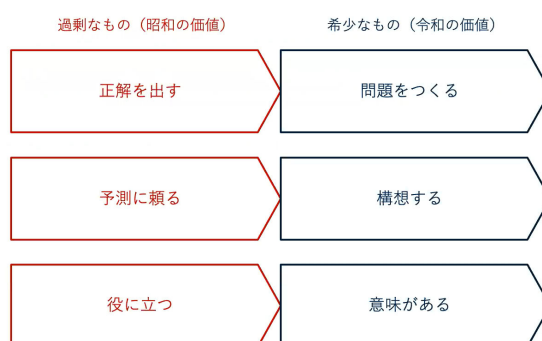
それでも、今の世の中にはたくさん問題が残っているのですが、少なくともその経済合理性という枠組みの中では、解き方がよくわからないのです。イノベーションというのは線の中側に取り込まれることを指しますが、まずは曲線が広がらない時代に来ているという時代認識が必要だと思います。

そこで考えたいのが、本日の2つ目のポイント、「これからの社会において何が価値とされるのか？」です。

2. これからの社会において何が価値とされるのか？

ここでは下図のとおり3つの指摘を行い、リベラルアーツの必要性に関する話につなげたいと思います。

三大「昭和的価値観」の罫



「正解を出す」から「問題をつくる」へ

1つ目は、正解を出すという昭和的な価値観から、問題を作るという令和的な価値観へのシフトです。昭和の時代には、「外に洗濯しに行くのが嫌だ」「食べ物が保存できない」「世の中にエンターテインメントがない」「暑い寒い」「お風呂を毎日薪で沸かすのは大変」といった問題が非常にたくさんありました。

こうしたわかりやすい問題に対するソリューションとして洗濯機や冷蔵庫がつくられ、多くの人がお金を出して

飛びついたことが経済成長を後押ししました。ただ、昭和 30 年度では普及率が 20%から 30%程度で、まだまだ伸びしろがありました、今やほぼ 100%普及しています。

「生産者の使命は貴重な生活物資を水道の水のごとく無尽蔵楽しめることである。(中略) 物資を中心とした楽園に宗教の力による精神的安心が加わって人生を完成することが我々の真の経営だ」

これは、かの松下幸之助さんの言葉ですが、100%生活物資が行き渡った今、ビジネスや会社というのは何を存在意義としていくのかがポイントです。存続を目的にするのであれば、すべきことは明白です。今使われていて、既に十分満足しているものに対して、「あなたが持っているものは時代遅れだ」「あなたが持っているものはイケてない」「今イケてる人たちはもっとこういうものを使っている」など、いろいろな手口を使って“脅し”、破壊するのです。この破壊させる体系がマーケティングであり、ビジネスがインモラルな方向に近接していく時代になっているわけです。問題は少なくなってきたにもかかわらず、相変わらず顧客に問題を聞き、顧客が抱えている問題を解決しようとしているのです。

2007年の携帯電話新機種



「客観」が「主観」に全面的敗北を喫した、ということ

これは 2007 年に販売された日本の携帯電話です、こちらをご覧ください、どのメーカーがどの端末かがわかるでしょうか。右端のものがアップル社の iPhone であることはわかると思いますが、その左側に並んでいる携帯電話は、なぜここまで似通ったものになってしまうのか。端的に言えば正解であって、マーケティングをすれば、こうした答えに行き着きます。顧客が望むものが何かについてアンケートを取り、統計にかけます。重回帰分析や因子分析によって出てきた結果をもとにエンジニアやデザイナーが製品を作ると、こうした製品ができあがるのですが、結果として何が起こったかというと、日本の携帯電話産業の消滅です。

2007 年に日本で売れた携帯電話の数は 5000 万台。ほぼ 100%日本企業のシェアです。1 台 10 万円としてみると 5 兆円の市場があったわけです。そのほぼ 100%を日本のメーカーが確保していたのですが、たった 10 年で消滅してしまいました。シェアの半分を奪ったのは、この右端の製品です。では、彼らはいったいどうやって物を作ったのか。有名な話ですが、アップル社では顧客調査を行いません。顧客に何を望んでいるかは聞かず、どういう製品なら自分たちが本当に欲しいと思えるのかを突き詰めていくのです。こうして同社は、時価総額世界最大の会社になりました。そのきっかけは、自分たちがどういうものを作りたいのかという内発的な思いでした。

一方で、顧客の声を精密に拾い上げ、顧客がその時点で望んでいるものを律儀に作り上げた日本企業が撤退に追い込まれたわけです。客観が主観に全面的な敗北を喫したということが携帯電話産業で起き、今もさまざまな産業で起きているのです。

さて、スウェーデンの家具メーカーである IKEA では、販売している家具を身体障害者でも快適に使えるようにするためのオプションのパーツを開発したほか、その形状データをオープンにすることで、3D プリンターを使えば世界のどこでも自分で造形できる環境を整えました。非常にクリエイティブであり、DX のお手本のような

プロジェクトなのですが、あらためてこのプロジェクトを考えてみると、問題は明白です。障害者が見た目も悪く価格も高い家具を使わざるをえない状況にあったのに対して、「IKEA の家具を使ってください」「障害に応じた形で家具を改造するためのいろんなアタッチメントをお店で配ります」「来店できなければ 3D プリンター用のデータをダウンロードできるようにしていますから、ご自分でその部品を作ってください」というソリューションを提案しました。

その結果、たった 1 年で売上利益 3 割から 4 割上がったのですから、経済成長が難しい時代にとんでもない経済的なインパクトが出たわけです。この解決策そのものは、確かに 20 年前は不可能だったわけで、複数の条件が整わなければ実現できなかったと思います。3D プリンターが安価になって一般消費者が購入しやすくなり、インターネットに誰もがアクセスできる環境もそうです。一方で、この解決策そのものは、イケアに限らず、どの会社が提案してもおかしくなかったわけです。ではなぜイケアだけが問題を解決できたのかといえば、ボトルネックは解決策ではないわけです。他社は問題を見つけられなかったのです。では、あらためて問題とは何かと考えると、問題は「ありたい姿と現状のギャップ」として定義されますので、ありたい姿を描かない主体には、問題も見出すことができないのです。

解決策が誰にでもアクセスできるものになっている今、解決策と問題の需給関係は、かつての昭和の時代のように、問題がたくさんあるけれども解決策がなかった時代から、解決策はたくさんあるけれども、大きな問題が見つけれなくなっている時代が変わってきているのです。

現代はポストモダンともいわれますが、これは近代化が終わった時代という意味です。近在という時代は、進むべき道や、社会が発展する方向がある程度見えた時代です。それは「安全」「快適」「便利」ということなのですが、これらがほぼ実現した状態で次のありたい姿を描くことができなくなっているのです。

では、どうすればありたい姿を描くことができるのか。それはトップダウンです。顧客の声に基づいてありたい姿を描くというプロセスを踏んだ会社は惨敗を喫しています。そうなればトップダウンで考えるしかありません。

IKEA の事例では、障害者は障害者用の家具を使わざるを得ない、見た目も悪い、値段も高い、自分の好きな家具に囲まれて暮らすことができないといった問題が解決されたわけですが、あらためて考えてみると、これらの問題は誰の問題なのでしょう。

もちろん障害者の問題であるとも考えられますが、実はそうではないと思うのです。障害者はこのプロジェクトに関しては問題を抱えていません。世の中に問題を見つけにいく。世の中を観察して問題を見つけるということをして問題はないのです。なぜなら、障害者は問題を抱えていないからです。問題解決において常に重要なのは、その問題のオーナーは誰かということです。問題のオーナーは誰かといえば、単純にありたい姿を掲げている人。この場合、ありたい姿を掲げているのはイケアの方なのです。

IKEA のビジョンは、誰もが自分が気に入っている家具に囲まれて暮らすこと。それが良い社会であり、それを実現することがイケアの目的である以上、どこかに実現されていない状態があるのなら、それは会社にとって問題なのということです。ですからこの問題は障害者の問題ではなく、IKEA の問題なのです。

障害者の人も、これまでの状況を好ましいとは思っていなかったと思います。ただ、気に入ってはいないけれども、自分は障害者だから仕方がないことだと思ってきたわけです。そうやって仕方がないものだと思え入れた瞬間に、その主体は問題を作る力を失うのです。

「絶対に受け入れることはできない」、「何とか他のあり方を探せないか」と考えることが必要であって、ある意味では非常にわがまま、独善的といってもいいかもしれません。イケアに限らず、昨今、存在感のあるビジネスを並べてみると、特徴があることがわかると思います。teslaやパタゴニア、グーグル、アップルの一つの特徴は、組織の外側にいる人間から見ても、何をめざして会社を運営しているのかというビジョンが非常に明確だということです。日本の企業に勤めている方に「あなたの会社のビジョンって何ですか」と聞くと、中にいる方でも答えられない方がほとんどです。多くの場合、ビジョンが長すぎるのです。teslaなどは非常に短くて明快です。「化石燃料依存に終止符を打つ」というものです。

存在感のあるビジネスは常に「敵」が明確

	ビジョン	敵
	人々の日常をより良いものにする	より良い日常の実現を阻む要因
	化石燃料依存に終止符を打つ	化石燃料に依存する社会システム
	自然環境を保全する	大量生産・大量消費
	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	情報へのアクセスを阻むルールや制約
	創造的な人々に知性をブーストする道具を届ける	創造性を阻む規制や権威

ちなみに私は、数年前に小泉進次郎さんとお話をさせていただく機会があり、「山口さんだったら、日本の国家ビジョン 6 文字でどう表現しますか」という質問を受けました。ただ 6 文字は短いので、「もうちょっと長くできませんか、20 文字ぐらいに」と話したのですが、あくまでも 6 文字だということです。その理由は、選挙ポスターに書ける文字数だからだということです。また、過去において、きちんと世の中の末端まで浸透したビジョンは、大体が 6 文字だということです。確かに「日本列島改造」や「所得倍增計画」、「アベノミクス」も 6 文字です。人々も実はせいぜい 6 文字ぐらいしか覚えられないわけです。

teslaの話に戻しますと、同社は 2003 年の創業です。今から 20 年前の時点で、地球環境のために電気自動車に乗りたいと考える人など、ほとんどいなかったと思います。経営学やマーケティングの教科書を読めば、新規事業を考えるのなら市場調査を行い、どれぐらいの顧客が存在するのかを調べた上で、それに見合った生産設備への投資を行いなさいと書いてあります。ですが、そんな方法でスタートした事業は、teslaやパタゴニア、グーグル、アップルの中には一つもないはずです。

teslaのイーロン・マスクは、「ガソリンエンジンの自動車に乗るなんて嫌だ」、「環境のことを考えて電気自動車に乗りたい」といった人が世の中に 1 人もいないようなときに、「化石燃料依存に終止符を打つ」といい出したのです。彼にとってのありたい姿は、世の中の人たちがみな電気自動車に乗って移動し、少なくとも自動車自体からは二酸化炭素が出ないモビリティになっているという社会の姿です。そうすると非常に巨大な問題が生まれます。

私が大好きで、本当に尊敬している会社としてトヨタ自動車さんがあります。今の日本では時価総額が一番大きな会社ですが、時価総額と純資産の倍率を表す PBR という指標があります。これは大きくなればなるほど、市場の期待が大きいことを表しますが、現在、同社の PBR は 1 です。つまり、会社を解散して保有している資産を全部現金にして株主に配ると、今の株価とちょうど同じということ。今持っている資産を使い、その何倍ものお金を生み出せるという期待が世の中にはないのです。では、現状でteslaの PBR がどれぐらいかというと、おそらく 1000 倍ぐらいだと思います。それはつまり、どれぐらい大きな問題を作れそうな会社であるかを市場が見ているわけです。

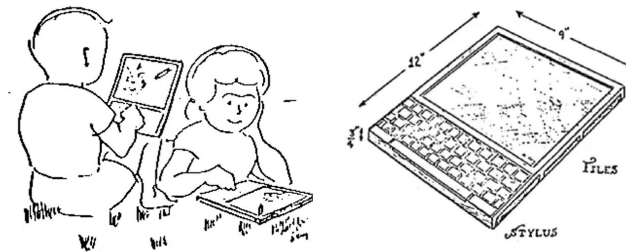
グーグルにしても、情報格差がある世の中では民主主義は成立しないと考え、世界中の情報を整理して誰もがアクセスできるようにしています。同社も「情報」「社会」「人間の暮らし」に対する眼差しがあり、非常に大きな問題を見つけてきたわけです。情報格差があると民主主義がないがしろにされるというという非常に巨大な問題です。そこにアドレスしたからこそ、あれだけ大きな価値を見出してきたのです。顧客に聞いても、この問題は出てこなかったでしょう。情報格差が民主主義を危うくするという問題点を答える一般的な市民はいないからです。

「予測に頼る」から「構想する」へ

このように、もはや個人の問題にアドレスして大きな価値を生み出すことができなくなっている以上、世の中全体をどうしたいのかを考えていく必要があるでしょう。そこで求められるのが、リベラルアーツ。どういう社会が良い社会なのかを考える力が必要になります。また、まず予測に頼ろうとする意識から、構想する意識にシフトさせることも必要になります。予測は当たらないからです。特に重要な局面では必ず外れるわけです。リーマンショック直前に、金融機関のシンクタンクが出した経済予測も全部外れました。

また、例えば 2019 年の時点でコロナパンデミックを見越して経済予測ができた人は皆無だったでしょうし、予測は必ず外れますので、世の中で行われている最も無意味な活動の一つが予測であると考えています。しかもかなり給料の高い人や、教育水準の高い人が予測に携わっているため、社会的な機会費用が非常に大きいのです。

一方で、見ていただきたいのは、1971 年に提案されたこのイラストです。



明らかにタブレット端末に見えますが、これが描かれたのは 50 年以上前です。当時のコンピューターといえば、IBM の「システム 360」が大ヒットしていました。冷蔵庫のようなハードディスクと、机のような入力用の端末キーボードで構成されたコンピューターです。そんな時代に、タブレット型の端末を提案しているわけです。種明かしをすると、コンピュータサイエンティストのアラン・K が書いた論文の中でデモンストレーションしたものです。

もう 1 点、こちらの画像は、アップル社が 1987 年に開催されたカンファレンスにおいて、“最終的にコンピューターはこういうものにしていきたい”というビジョンとともに発表したものです。カンファレンスで流された映像では、2 人の研究者がこの端末を使って通信を行う様子が描かれ、タッチパネル入力や音声検索、ビデオチャットなど、現在では標準となりつつあるコンピューターの使い方も盛り込まれていました。



しかも、映像の中で議論されていたのは環境問題。森林伐採による二酸化炭素の排出量の推移を確認したり、条件を変えながら砂漠化のシミュレーションを行ったりする様子が描かれていたばかりでなく、瞬時にデータを共有する様子や、その内容を大学の授業に反映させる使い方まで紹介されました。

あらためて整理してみると、コンピューターそのものとしてどのような能力、性能を発揮するかという点はさることながら、社会においていかなる問題の解決のためにコンピューターが使われるのか、人間とコンピューターの関係はどのように変わっていくのか、さらには人間そのものがどのように変わっていくのかが描かれていました。

アラン・K 自身は、子どもの創造性をコンピューターが育んでいくような世の中を描いたのですが、人間とコンピューターの関係、あるいは人間とコンピューターと社会の関係、あるいはその中における教育との関わりであるとか、テクノロジーの領域単体にはとどまらない、閉じていない社会におけるコンテキストや位置づけも含めた提案をしているのです。アップル社は元々、リベラルアーツとテクノロジーの交差点に位置する会社であり続けたいとスティーブ・ジョブズが話していた会社だったわけですが、実はこの当時は、スティーブ・ジョブズは追放されていた最中だったのですが、経営者がいるかいらないかに左右されないところが、この会社の強みである気がします。

「役に立つ」から「意味がある」へ

次に紹介するのは、「役に立つ」と「意味がある」という対比の話です。マーケティング用語では、「役に立つ」は「ファンクショナルベネフィット」「機能的便益」です。「意味がある」は「自己実現的便益」や「情緒的便益」を表す「エモーショナルベネフィット」といわれますが、それゆえ今は、少し“変なこと”が起こっていると思うのです。

「役に立つ」以外の価値が大きく評価されている

役に 立つ		
役に 立たない		
	ない	ある
	意味が	

「役に立つ」を縦軸、「意味がある」を横軸とすると、例えば日本車をはじめとしてその国の大衆車は、「役に立つが意味がない」に入ります。アルファードのあの値段を考えると大衆車なのかという話もありますが、これは

わかりやすい例として出しています。また、「役に立つけど意味がない」は批判をしているわけではなくて、立派にそういうポジショニングを取り、誰でも買える価格で出しているということですね。

ただ自動車業界にもいろいろあり、役に立つだけでなく意味的な価値を持つ車もあります。その代表はポルシェだと思いますが、その他にも BMW やメルセデス・ベンツはここに該当すると思います。なぜ役に立つだけではないのかというと、単純に使用価値がほとんど同じであるにもかかわらず値段が3倍するからです。

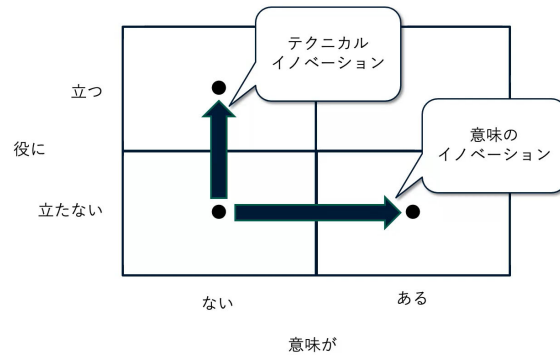
経済学の枠組みで考えると、人が5人乗れて荷物を運べる量がわかった後、使用価値が3倍、値段が3倍となれば、では15人運べるのかという話になります。そういうことではなく、運べる人数も運べる荷物も変わらないのになぜ値段が3倍もするんですかと。宇宙人が地球を観察したときに、この2つはどのような機能的な価値があるのか、違いがあるのかと聞かれてもおそらく説明できないと思うのです。片方は1500万円で、片方は500万円。3倍の価格差は何ですかといわれてもよくわかりませんし、世の中自体が「なんだかそういうことになっている」「世の中そういうものだ」と思っているのです。

ただ、これはとんでもないことです。日本の今の自動車の価格を3倍にしようと思ったときに、役に立つレベルを上げて3倍にできますかという話です。さらに自動車業界が恐ろしいのは、役に立たない自動車がたくさん売られているということです。

エンジニアの皆さんからするととんでもない時代がやってきたということになりますが、「安全」「快適」「便利」の真逆です。「不快」「不便」「危険」という自動車の値段がいくらかというか、100円ではなく2億円ですといわれるわけです。

この自動車以外でも、例えば「音楽を聞く」「写真を撮る」「部屋を暖める」といったそれぞれのマーケットを見ても、一番高効率で高機能で便利で安全で快適というものが、実は一番低い値段で売られていて、かつ利益が出せない状況になってきています。典型例が日本のカメラメーカーで、非常に厳しい状況です。スマートフォンが高性能なカメラ備えるようになったため、仕方がないという意見もあります。ところが、すべてのカメラメーカーが苦境に陥っているわけでもなく、実はドイツのライカというカメラメーカーは急成長しています。どれだけ素晴らしい製品なのかとなりますが、いまだにオートフォーカスがなく、マニュアルでピント合わせする代物です。手ぶれ補正の機能などはなく、動画は撮れませんしフラッシュはありません。そのようなカメラが100万円以上の価格で売られていて、それが先進国で急成長しているのです。値段が上がるということは、買い手が感じる価値が上がっているということですが、価値が非連続に上がることがイノベーションだと考えると、実は役に立たず意味がなかったものが役に立つようになるのです。これはテクニカルイノベーションで世の中を「安全」「快適」「便利」にしていくという点では大変成果を上げたのですが、値段をこれ以上テクニカルイノベーションによって上げられるのかという課題がさまざまな領域に突きつけられているのです。一方で、価値が上がり、意味が付くことで値段が3倍になるのであれば、「意味のイノベーション」というものも起こりえます。

イノベーションの種類



この「意味のイノベーション」はなかなか難しく、必ずしもテクノロジーの話ではありませんが、一つの典型例は 1976 年に創業したボディーショップという化粧品会社です。同社は、創業したときに「動物実験をしない」といい出しました。「動物実験をしない」ということは、経営学の枠組みでいうと革命的なメッセージだったと思います。なぜかという、動物実験をしてもしなくても、顧客にとっては本来関係のないことです。メッセージというのは、「綺麗になる」「保湿ができる」「夜まで化粧崩れしない」など、常に顧客にとってのメリットが謳われることが一般的です。何らか顧客にとってのベネフィットをメッセージとして訴えることが、マーケティングの常識だったわけです。そこに、「我々は化粧品の研究開発において動物実験をしない」といい出したわけです。その結果何が起こったかというと、そのメッセージに接した多くの人は、自分が買っていた化粧品会社の化粧品は動物実験の末に成り立っていた商品なのかと、つまり自分がその会社から物を買うということは、動物がそれによって殺され続けることに自分が間接的に加担することなのだと理解し、ここにマイナスの意味づけが生まれました。自分の行為の意味が転換されてしまったのです。

これが「意味のオセロ」というものですが、ヨーロッパのメーカーは非常に上手です。それにいいようにやられてしまっているのが今の自動車産業だと思います。これは私が作ったものではありませんが、トヨタ自動車さんが「化石燃料で動いています」と揶揄されています。



ヨーロッパでは今、一部の人から非常に風当たりが強くなっています。なぜなら、日本社会そのものが化石燃料に依存しているからです。実際には、ほとんどのトヨタの自動車は、ヨーロッパ向けならばヨーロッパで生産されているはずなのですが、「日本から物を買うということは、化石燃料で動いている工場で作られたものを買うということであり、自分の購買行動が二酸化炭素の排出に協力することになる」というネガティブなロビー活動が展開されたのです。

一方で、行動が早かったのはドイツの自動車メーカーです。BMW が最初の電気自動車を発売したのは 2012 年、今から 10 年前のことです。ただ、それだけではありません。BMW はこの電気自動車を発売するときに、組み立て工場の全エネルギーが風力で賄われているということを大々的にアピールしました。これは、先ほどのボディーショップと同じであることがわかんと思います。

自動車の工場の電気が風力で作られていても、本来顧客には関係ないのですが、「風力で作っています」というメッセージが、BMW の車を選ぶ理由にもなっているのです。つまり、「乗り心地がいい」「安全」「燃費がいい」「デザインがいい」といったことだけでは、もはや買う理由にならないのです。BMW が 2012 年にこれを訴えたということは、風力で動く工場を作る必要もあるわけですから、この企画は 2000 年代の初頭にはスタートしていたと考えられます。2000 年代初頭の段階で、電気自動車を作るといっただけでは飽き足らずに、その組立工場も風力で動くという、さらに後押しになるアピールポイントを作っていたのです。

2022 年になっても電気自動車を出す出さないという論点でひと悶着している日本の自動車メーカーと比べると、時代を読み解く知性、ある種の鋭さだと思います。これは野田智義先生と金井壽宏先生の『リーダーシップの旅』という本でも次のように書かれています。

「経営リーダーに、もし資質めいたものがあるのだとすれば、それはコンテクスチュアル・インテリジェンス、つまり『生きている時代の脈絡を読み取る知性』だとニティンたちは言う」

彼らはいろいろな業界の経営者を研究した結果、共通した資質はほとんど見られないことを示しました。ただ唯一、共通項があるとする、今生きている時代がどういう時代であり、何が価値とされるのかを読み取る知性だということです。これはリベラルアーツそのものだと思います。

3. これからの組織と個人に求められること

最後に、これからの組織と個人に求められることということで、具体的な事例を紹介します。

2016 年のフィナンシャルタイムズの記事で、ロイヤルカレッジオブアートという美術系の大学院に、企業の幹部候補が送り込まれ、それが非常に人気のあるプログラムになっていると報じられています。その一方で、2019 年のウォールストリートジャーナルの記事では、米国有数のビジネススクールへの志願者数は減少の一途をたどっており、今年は一段と落ち込みが激しいとも報じられています。志願者数は 2014 年から 5 年連続で減り続けているというものです。ただ、フィナンシャルタイムズが、美術系の大学院に企業の幹部候補を送り込む会社が増えてきていることを報じたのは 2016 年です。

ですから、動きが早いのです。もう一つ同じ流れを示す動向として、昨今はコンサルティング会社がデザイン会社を積極的に買収しています。コンサルティング会社は、与えられた問題に対してロジカルシンキングで解決策を出す特殊技能を持った集団ですが、デザイン会社が持つ異なる種類の知性をグループの中に取り込まないと、高額なフィーが合理化できなくなっているということです。また、ここ 10 年ほどは、アメリカでリベラルアーツを復活させようと訴える本がベストセラーになっています。それがこの国の強さだと思います。

例えば『ファジー＆テッキー (the fuzzy and the techie)』の著者であるスコット・ハートレーは、シリコンバレーの投資家です。その投資家が何をいっているかということ、副題として「デジタル世界の支配者になるのはなぜリベラルアーツなのか」と掲げています。彼はグーグルの出身で投資家になりましたが、テクノロジーがいくらすごくても、これから先、社会の大きな問題を見つけてくるという知性がなければ、それは大きな価値を生み出すことはない。その社会から大きな問題を作り出してくる知性というのは、リベラルアーツが与えてくれるものだと言っています。彼は、ファジーとテッキーの両方を持った知性が、これからは必要だと言っているのです。彼は、テクノロジーは優れていたものの社会構想が提案としてなかった会社の一つとして、セグウェイを挙げています。パソコンの発明以来の画期的な製品ともいわれましたが、この会社は実は一度も黒字化できませんでした。

一方で、必ずしもテクノロジーはハイエンドではないものの、誰も気がついてない大きな問題を見つけてきたという点では、Airbnb を挙げています。新しくホテル用に建物を作らなくても、世界中の旅行者を飲み込めるだけのキャパシティが空き部屋にはあるのだから、未活用の社会資本を回転させようと考えたものです。これも誰も気がついてない大きな問題を見つけ出してきたっていうあのことかなと思います。

最後になりますが、ヨーゼフ・ボイスという美術家は、「社会彫刻」というコンセプトを打ち出しました。世の中にはアーティストとそうではない人がいて、アーティストは作品を作り、そうでない人が“仕事”をすると考えられがちですが、彼はありとあらゆる人が自分の仕事、ビジネスを通じて社会という作品の形成に集合的に携わっていると考えました。アーティストは作品を作るときに、どのような作品を生み出すのかという構想を常に行うわけですが、ほかの人たちも自分たちが携わっている社会彫刻の末に、どういう未来を作りたいのかを考えなければいけないということです。こうして彼が提示したのが、“Business as an Art”です。そう考えてみても、やはりベラルアーツが必要なのではないかなと思うのです。ご清聴ありがとうございました。