

「おもろい現場」の再構築 ～新たな価値を生み出すための現場作りとは～

平成19年8月
代表幹事 村上敬亮

1. 前置き：日本は、新たな価値を作れなくなっていないか。

(1) 現状：「新たな価値」からの後退

日本は、80年代、90年代を通じて、Walkman を作り、VHS ビデオを作り、DVD の開発をリードするなど、技術で世界に新たな生活スタイルを提案してきた。90年代半ばには、日本のゲームソフトウェアが瞬く間に欧米に浸透し、アニメは世界中に流通した。製造業では、工場現場のカイゼン活動を実績に繋げ、世界の生産管理をリードするとともに、電気・電子や自動車をはじめ、メイド・イン・ジャパンのプロダクトが多くの話題を世界に提供してきた。日本は、20世紀の最後の20年間、世界第2位の経済大国として、それにふさわしいだけの何かを発信し続けてきたはずである。

しかし、21世紀に入ってから、ハイブリッドカーなどごく少数の例を除き、世界に新たな価値を訴えるような商品・サービスはなかなか発信出来ていない。従来の商品カテゴリーの中でのカイゼンや、部材・製造装置などの世界では優れた例を見つけることは出来ても、iPodやGoogle、新たな金融ビジネスモデルやサービスモデルなど、世界の市場フロントを切り開くような新たな価値の生み出しに、必ずしも成功しているとは言い難い。10年前は強いと言われたゲームソフトウェアなどのコンテンツ産業も、実力をつけ始めた海外勢に確実に押され始めている。もはや、日本から何かが生まれたというニュースは、なかなか聞かれなくなっているのではないか。

例えば、Walkman を作った国が何故 iPod に敗れなければならなかったのだろうか。Google のように世界の IT 市場をリードするようなプレーヤーは、今後も日本からは出てこないのだろうか。はたまた、世界の金融市場を席巻するような金融サービスは本当に日本人には作れないのだろうか。日本はもはや、英米型株主資本主義に代わる独自の市場の形を提案することは出来ないのだろうか。

世界は、今、大競争時代に突入している。今後10年間、日本のGDPは、伸びてせいぜい2割程度である。これに対して、BRICsは、ほぼ、日本のGDPと同じ規模だけ、成長する。米国ですら、世界の優秀な人材を吸収しながら、日本より大きく成長するだろう。

70年代、80年代は、日米欧の成長が世界経済の成長とほぼ同義であった。中でも、日本はその中心にいた。しかし、世界の市場は今、日米欧の市場を超え、更に大きく成長しようとしている。国内の市場に安住し、従来の価値観にしがみついているような産業や市場のままでは、日本の経済大国としての地位は、今後、相対的にずると後退するであろう。これからは、世界の厳しい投資競争とグローバルな資本市場からの厳しい評価が待っている。その競争を勝ち抜くためには、常に耐えざる自己改革と新たな価値の発信が、企業、国を問わず一層シビアに求められるだろう。また、競争力評価で世界第16位から24位へと更

に後退した政府サービスが現状のまま放置されれば、日本経済の相対的地位の後退にますます加速がかかるに違いない。

こうした次の10年を生き抜くためには、新しい価値と新しい市場モデルの世界への発信が必要である。そのことを、我々の世代は、もっと明確に意識し、日々、更に厳しく取り組むべきではないだろうか。

(2) 課題：「新たな価値」の発信に向け不足するもの

「日本は、今、ここにある」と思わせるような新たなライフスタイル、ビジネススタイル、商品を提案していくために、我々は何から始めるべきなのだろうか。単純に英米型市場スタイルに追従するだけでない、新たな市場モデル作り、国造りをするために、我々には何が不足しているのだろうか。

技術が足りないのか。特許の数だけ見ても、とてもそうとは思えない。資金が足りないのか。むしろ国内の資金は行く先を探している状態である。個々人の知恵が足りないのか。iPodと同じ着想は、その商品化の前に既に日本のメーカーにもあったという。

答えは、そうした個々のリソースの不足にはない。むしろ、技術もある。資金もある。個々人を見れば知恵も才能もある。にもかかわらず、それがビジネスとして、サービスとして、行政サービスとして形にならない。そのこと自体に、問題の難しさがある。

今の日本には、新たな価値に繋がる知恵の多くが、企業内外の、行政内外の、市場内外の、様々なタテ割りや情報障壁によって埋もれているように思えてならない。若しくは、それを形にしようとする意欲の強さが何らかの形で分断されおり、全体的な姿にならない。さらに、新たな知恵の輪が繋がりがけても、何らかの既存の利害が、それを形にすることを妨げている。そういうとても息苦しい経済社会になってしまっていないだろうか。

確かに、そこに突破力がないということは、裏を返せば、今の日本は、誰もそれほど深刻に困っていないということなのかもしれない。多くの人が食べていくのに困っているような状況にはないし、何か不便があるわけでもない。むしろ国民全体の心配は、社会保障制度の在り方が話題になるなど、少子高齢化が進む中、今の生活を維持できるか、という方に重きがある。裏を返せば、国民全体としてみれば、進取の気性は、まるで、死語だ。厭でも世界の市場競争に巻き込まれている一部の業種・企業を除けば、あと、その気性を残しているのは、世界に出て闘うごく一部のプロスポーツ選手と芸術家くらいかもしれない。それだけ、みんな、現状に満足している。

しかし、このままで良いのだろうか。放置すれば、次の10年、日本は確実に、その経済大国としての地位を失い、元気をなくしていこう。中国、韓国はじめアジアの国々は、そしてBRICsをはじめ進取の気性に富む海外の途上国は、日々英字紙を読み、欧米の大学で学び、若い頃から国際的に切磋琢磨を繰り返しつつ、世界市場に打って出るための知恵と技術を着々と身につけつつある。日本が現状に満足してしまえば、今度は、少子高齢化を迎え資源も乏しい日本経済が、現実にもっと苦しい立場へ追い込まれるのではないだろうか。

2. 討議課題の設定：「協働と統合」、そのための「おもしろい現場の再構築」

(1) 現場に必要な「協働と統合」

カネも、技術も、人の知恵もあるとすれば、足りないのは、それを編集し、統合するリーダーである。そしてまさに、昨年度は、そのリーダーシップ論について一年間議論を続けてきた。とすれば、次に議論すべき視点は、何だろうか。

昨年立ち位置が、「トップ待望論を唱える前に、自らがリーダー足らんとすべきである。」ということであったとすれば、今年、取り組むべきは「現場からの改革」ではないだろうか。自らにリーダーとしての資質が備わるのを待つことなく、今すぐに、我々自身から現場を変えるために何が出来るのか。そういう、新たな価値を生み出すための現場作りについて、議論してはどうかと思う。

「新たな価値」のネタは、技術にせよ、資金にせよ、知恵にせよ、潜在的にある。そうだとすれば、この問題を解く鍵は、次のような意味での既存の組織や利害の克服にある。

- ◆ 様々な現場に眠る知恵と知恵とを結びつけ、既存の組織や利害に負けることなく、ここに新たなビジネスやサービスがある、ここに新たな社会的仕組みがあることを「見える化」しながら、結果を積み上げるような現場を作ること。
- ◆ 事業部、企業、産業分野などの枠組みを超え、はたまた、ある透明なルール、投資家と企業が、官と民などの境界を超え、知恵と知恵との統合を積極的に進めていける環境を作ること。

ここでは、これらを、潜在的な価値の統合とそれを支える現場レベルでの「協働」と考え、「協働と統合」と呼んでみたい。

こうした問題意識から、本年度の研究会の共通討議課題を、「協働と統合 ～新たな価値を生み出すための現場作り～」という方向で考えたい。その際、優秀なトップ待望論や組織論をしてしまえば簡単だ。それを抜きにして、現場から改革を進めるために何が出来るか。「協働と統合」をキーワードに、我々自身の現場の働き方やその環境について、語ってみてはどうかと思う。

(2) 「協働と統合」の心は、「おもしろい現場」の再構築

「協働と統合」をめざした現場作り、という視点からは、様々な議論の仕方が可能である。

例えば、主体別に整理してみるのも一案だ。行政内部、官と民、企業内部、業種横断など、タテ割りが目立つ局面を幾つかに類型化して議論することができるだろう。しかし、誤解を恐れず大雑把にまとめれば、主体別に整理してみても、出てくる結論はどの分野も似たようなものとなるおそれが高い。どの現場も、現場同士に互いが見えない現状に悩み、全体を美しく見せて統合してくれるリーダーの不在を嘆いている、そこを共通の基点とした一般論に入っていく可能性が高い。よって、もう少し、議論の視点を絞りたい。

では、解決策別に分類整理してみてもどうかだろうか。分類作業は簡単だ。経営学などが提

案する答えは既に多数ある。「戦略的な情報共有の推進」、「資本市場からの有為な規律の強化」、「個性溢れる人材の育成」、「企業倫理の底上げと現場の活性化」、「全体最適と顧客志向の企業文化の徹底」。解決策の分野をあげはじめればキリはない。

しかし、少なくともこの問題に関しては、こうした要素還元主義的なアプローチは、しっくりこない。それは、おそらく、本問題の解決に当たって最も重要なことが、人材とか、情報共有とかいったアプローチそのものにあるのではなく、「どうしてもそれを実現したいと思わせる動機付け」が不足しているという、あらゆる局面に通じる共通的な問題に帰着しているからではないかと思う。

今や、企業や行政組織の業務命令で喚起される個人の「やる気」は衰退の一途をたどっている。生活のためと言われれば頑張りもするが、これだけ豊かになった中、ある一線を越えてでも執拗に頑張る理由は、そこからは出てこない。これは、高度成長期の日本の企業や行政組織には、なかなか考えられなかった事態ではないだろうか。

企業・組織を守る立場の管理者は、すぐこういう言い方をする。「我が社は既に顧客志向の徹底や戦略的な情報共有をこんな形で実践している」、「我が社は既に、色々な形で職員のモチベーション対策を講じている」。しかし、顧客志向であるべきだという上司の命令に、今の部下が本当に発憤するだろうか。戦略的に情報共有せよという上司の指示に、部下は喜んで情報を提供するだろうか。むしろ、上司自身が、一つのタテ割りの擁護者となって、自分のやりたいことを邪魔しそうに見えているのではないだろうか。大事な情報を渡しても、「碌なことにはならない」と心配してしまうのではないだろうか。

現実には、個人が、既存の組織や利害の枠組みを超えてでも何かを実現しようとするには、業務命令を超えてでも、そうしたいと思うだけの動機付けがある。上司が必至に説く顧客志向や全体最適は、およそ信用に足らない。そこに本当に自分の時間を使おうとするなら、そのために必要な仲間と過ごす時間を作ろうとするなら、それに奉じるだけの「仕事のおもしろさ」がある。現場がぐいぐいと引っ張って行かれるような「仕事のおもしろさ」を如何に取り戻すか。そこに、我々が現場から改革を進めるためのワークスタイルの原点があるのではないだろうか。「協働と統合」に向けた現場からの対策を一言で表現すれば、「おもしろい現場の再構築」、そこに尽きる。これが今回提案する作業仮説である。

(3) 「おもしろい現場」に向けた突破口

「おもしろい現場」は、黙っていても歩いてこない。その再構築に向けた突破口は、「おもしろさ」の実現に向け、何が一番の障害となっているかを、まず見極めることにある。ここでは、その障害として指摘できるだろう幾つかの論点を、議論のヒントとして、例示してみたい。

① 既存の利害の克服（実現力の向上）

アイデアもある。また、それを実現する横割り実施部隊も作れる。それでも、事業化・現実化するところで突破の見通しが立たない。そういう場合も少なくない。この実現を邪魔するのは、既存事業の利害関係だ。タテ割りは、何も行政の専売特許ではない。新たなビジネスを迅速に立ち上げようとするれば、それと相反する利害を持つ他の部署から、また既存

のモデルを大事にする業界内の他企業から、圧力がかかる。事例の枚挙に違はない。

では、現場は、たまたま良い上司が来るのを、運を天に任せて待つしかないのだろうか。しかし、全ての関係する上司に理解がある、そんな事態はまず起きない。太陽系に惑星直列が起きるのを待つようなものだ。そんなことを言っているのは、結局、現実は何も変わらない。「黒船来る」、外圧利用パターンはある。しかし、このやり方は、どこかしら「おもしろく」ない。「新しい価値の発信」にも、ならない。

どうすれば既存の組織や利害を超えた実現力が持てるか。ここに見通しが立てば、多くの若手が、中堅人材が、息を吹き返すことは間違いない。実現する見通しがあるのなら、現場はもっといろいろなことを言い出し始めるだろう。

② 叩いても響かない組織（知恵の輪の回復）

会社の外に行けば、気の合う人、意見の合う人が沢山いる。多少、抽象的で小難しくても、話とセンスが通じる人が五万といる。自分の思う方向性を確信に昇華させてくれる議論の場が山とある。なのに、社内に戻ってくると、誰に話しても反応が鈍い。世間にはこんなに理解者がいる。うちの会社にも優秀な人材が相当いると言われている。にもかかわらず、社内でラインの上司に話しても怪訝な顔をされる。面白がってもらえない。「一体、この会社、組織のどこを叩けば、響くのだろうか」、そういう思いや経験をした人は、少なくともいいのではないだろうか。

知恵の輪が巡らない。外だと巡るのに、中だと巡らない。外の議論は楽しいのに、中の議論はつまらない。これは何故か。実は、一見、物わかりの悪い上司だって、その上司に降りかかる様々な重たいミッションから解放されれば、本当は楽しく話してもらえるのかもしれない。しかし、今は、新しい話を持っていけば、困ったような顔をされる。自分に余裕のある範囲で好きにやって見ろと言いつつ放たれる。面倒くさそうにあしらわれる。よって、「おもしろく」ない。

このパスを破壊するのは単純ではない。情報は、ある共通のコンテキストを共有した人々の間に流さなければ意味を持たない。戦略的情報共有だといって、やたら社内に情報を流通させても、ただ、情報洪水現象が悪化するだけである。しかし、上司に自分と全く同じ経験をさせ、全く同じコンテキストを共有させるのは不可能に近い。

どうすれば、尖った知恵の輪が組織の中で繋がるのか。ここに見通しが立てば、新たな価値作りを担う人材が、またそのサポートで十分元気づく若手や中堅人材が、息を吹き返すことは間違いない。またそうした人材とともに働ける職場にすることで、そこにいるほぼ全員の人が、この職場に来て良かったと思うだろう。一体何から始めるべきなのか。

③ ユーザ・市民との設計的なコミュニケーションの構築

新しい価値を実現する「おもしろさ」の一つとは、製品やサービスを「使って欲しい人に使ってもらおう」ということでもある。もっと言えば、自分自身が、一人のユーザとして、そんな商品やサービスを使ってみたいと思えるかが、大事である。しかし、そのことと、ある断面で消費者の要望を正確にマーケティングしている、ということとは、少し違う。新たな価

値作りを目指す現場が本当に協働すべきは、会社内部の他部署ではなく、実は、その外側にいるユーザそのものだ。特定ユーザの一時的な動向だけマーケティング調査をしてもユーザの本当の姿は捉えられない。しかし、現実には、常時、良質なユーザと繋がっていると切り切れるような現場は、大企業・大組織には、なかなかないのではないだろうか。

ユーザと繋がらない。どうしても作り手側の視点から抜け出せない。それはマーケティング屋の仕事だと言って、耳を貸そうとしない。もし現場が、「こんなものが使えたら面白い、こんなサービスがあったら面白い。」そういう原点に戻れば、職場の「おもしろさ」はグッと底上げされることだろう。

マスマーケティングの時代は、「おもしろさ」の原点は、その大量普及にあった。また、そのために、広告、製品の演出、流通・販売企画などの消費者との対話は、モノ作りの中味とは分離された形で成立した。もちろん、今でも大量に使われること自身の楽しさは、否定される必要はない。そのためには、引き続き、消費者との対話とモノ作りの現場を明確に分業させるべき場合もあるだろう。

しかし、時代は、フラット化し、多様化した。マスマーケティング中心の時代は、徐々に終わりを告げようとしている。もちろん、消費者一人一人が、時代を変える一撃を放てるほどパワフルなわけではない。アルファブロガーを数人捕まえたところで力はしれているといった批判もある。大切なことは、企業・行政の現場が、そうしたユーザ、市民と「おもしろい」コミュニケーションを維持するための仕組みを常に考えることではないだろうか。使い手と作り手の間に、常時設計的なコミュニケーションが巡っている国、そういう国に日本がなれば、日本にはまだまだ、新たな価値を今の10倍も100倍も発信できるのではないだろうか。

④ アルチザンの再来（Artist と Craftsman の再結合）

アルチザンという呼称がある。わかりやすく言えば、レオナルド・ダ・ヴィンチのことだ。ダ・ヴィンチの時代は、彼自身が、発明者であり、芸術家であり、またものを作る職人そのものでもあった。発明したものを、自ら製品化し、売っていたのが、ダ・ヴィンチの時代の「新たな価値」の在り方の当然の姿であった。近代を切り開いたルネサンスは、ダ・ヴィンチのようなアルチザン達が新たな価値を生み出し続けた時代だったとも言えよう。

しかし、その後、産業革命は、アルチザンを、芸術家・発明家と、資本家と、労働者に分離する。芸術や発明のプロセスは分離され、また、それを大量に生産するための手段を保有する資本家と、手段として雇用され資本家の命じるままにものを作る労働者へと分業が進んだ。それを拒む職人は、独立自営業として細々と生きていく道を選択させられた。これは、時代の歯車を大きく進めるために無くてはならないプロセスだったかもしれない。しかし、他方で、仕事から「おもしろさ」を奪った、とも言える。自分は、単なる生産手段にとどまりたくない。価値の生み手になりたい。そうだとすれば、もう一度、現代にアルチザンを蘇らせる必要がある。

極論をすれば、ビル・ゲイツや、スティーブ・ジョブズは、現代のアルチザンかもしれない。確かに彼らは、資本家である。しかし、同時に、アーキテクトとして製品のデザインの

細部にいたるまでこだわり続け、自分が理想とする商品作りに自ら関わり続けた。彼ら自身、作ることの細部にこだわり続け、おそらく、作り手の中でもっともそのことを楽しんでいたに相違ない。

今や、モノ作り、サービスの様々な局面でもIT化が急速に進んでいる。ものやサービスの重要部分のソフトウェア化が加速している。IT化を契機に製品のモジュール化と製造の効率化が進む中で、全体のアーキテクトデザインを考える人材の意向が、より全体の中で大きなウエートを占めるようになる。もしかすると、ITは、現代にアルチザンを再生させる呼び鈴となるのかもしれない。

もし、誰もがアルチザンになれる可能性があるとするれば、また、そのチャンスが膨らむのだとするれば、新たな価値の発信に向けて元気になる若手・中堅人材は、大量に出てくる。現代にアルチザンを蘇生させるためのワークスタイルは、ありえないのだろうか。

3. 課題

(1) 討議課題

以上のような問題意識から、本年度の共通討議課題は、以下の2点とする。

- ① 「新たな価値を生み出す」ための「おもしろ現場」とは何か。現場が今、つまらなくなっているとするれば、その理由は何か。
- ② 「おもしろ現場」を作るために、今、我々が現場から行うべき取組とは何か。

何を「新たな価値」と捉え、何をナローパスだと考えるか、また、何を「オモロイ」と捉え、何を我々にとっての現場と捉えるかなど、議論には一切制約を加えない。極力、優れたトップ待望論や組織性悪説に逃げ込まないように留意しつつ、自分達自身から提案し実践できる働き方について、自由に議論をしていただきたい。

(2) 討議の進め方のヒント

① 「おもしろ現場」とは何か

「おもしろ現場」を問い直す背景については、2. (3)に例示をしたとおりだが、これに縛られる必要はない。参加者が考える「おもしろ現場」について自由に討議していただきたい。その上で、「おもしろ現場」作りのためにはどの障害の克服が鍵を握るか、ある程度焦点を絞り込み、前半の成果発表に繋げていただきたい。むろん、問題関心が早々に後半のテーマに及んだフォーラムについては、そこに踏み込んだ討議を積極的に行っていただきたい。

② 「おもしろ現場」作りのために我々が行うべきこと

「現場からの改革」とは、裏を返せば、従来からの上意下達型組織に基づく現場に、何らかの形で柔軟性を持ち込むことが必要となる。

経営学的に言えば、「タテ型事業組織の改革」、「戦略的情報共有の促進」、「IT による戦略的顧客管理の導入」、「中核人材の早期育成」、「ワークライフバランスの回復」など、話題は既に多数ある。しかし、正しい命題を立てるだけでは、現実は変えられない。今回、議論する際には、ワークスタイル改革、情報共有戦略、顧客管理戦略など分野は問わないが、それを実行に移すために必要となる「触媒」的要素に、是非、注目していただきたい。大切なのは、結果として正しい状態を提示することではなく、「どの切り口から取組をはじめれば、そこにたどり着けるか」、そのために「触媒」になるような議論の切り口、要素、最初の取組などを、よく考えることである。

議論もせずいきなり提示するには、唐突感のある命題が多く、また、最初に例示すると、かえって話題を拡散させる恐れもあるが、敢えて、幾つか、その「触媒」になりそうな命題のイメージを、以下に例示してみたい。

- 現場の徹底した IT 化・効率化と、コンピュータ化不能な作業へのリソースの集中
- 現場レベルでの徹底した日本的価値観の見直し
- 社会や生活まで含めて現場の気付きを活かせるアーキテクトの育成
- 消費者・市民との直接対話の実践。良質な消費者・市民と企業・行政の結合
- 出世キャリアとは独立した専門スキル・キャリアの整備
- 若い段階からの他流試合、国際試合の徹底的な展開
- 偏差値大学と似非教養教育の本格的見直し、大学改革
- 失敗できる環境の確保
- 創造と生産に集中できる職場環境作り
- 知識生産性の測定と向上

以上（本稿において、意見にわたる部分は、個人的見解でありますこと、お断りしておきます）