



巻頭言

イノベーションとは何か - 回遊的思考のすすめ -

同志社大学大学院 総合政策科学研究科 教授 山口 栄一

<http://www.doshisha-u.jp/ey/>

経済価値および社会価値をもたらすあらゆる改革行為としてのイノベーションは、大きく3つの次元のベクトル和からなっています。第1の次元は、技術革新を契機とする「技術イノベーション」、第2の次元は、ビジネス・モデルやサプライ・チェーン・マネジメントなどの革新を契機とする「経営イノベーション」、第3の次元は、デザインやブランドなどの革新を契機として人間の心地よさに直接的に働きかける「アイステシス・イノベーション」(「感性イノベーション」)です。

それぞれの次元は、お互いに阻害しあったり干渉しあったりしないので、エンジニアは技術イノベーションに集中し、経営者は技術をいかにして収益に結び付けていくかに専念し、そしてデザイナーは製品を生み出すにあたって人々の感性をいかにしてふるわせるかに注力することが重要です。そのとき、それぞれの部門間の壁をできるかぎり取り払って、ゴールにむかって「共鳴場」をつくりあげることが会社の命運を握ります。

そこでこの巻頭言では、「どこにどのようにゴールを置けばよいか」という、いわば「目利き力」に関するヒントを提示したいと思います。そのためのケーススタディとして、ケンブリッジにある小さなベンチャー企業を取り上げてみましょう。

その企業とは、1990年に創業したアーム社です(写真)。このベンチャー企業は、いまや携帯電話用マイクロプロセッサの上のデファクト・スタンダードを獲得しており、世界の携帯電話の8割以上がアーム社の設計を採用しています。

なぜ、小さなベンチャー企業が携帯電話用マイクロプロセッサにおいて日立などの老舗大企業をしのいで、世界一になれたのか。それは、ゴール設定の秀逸さによるものでした。

1980年代後半のマイクロプロセッサは、インテルやモトローラ製の16ビットのものが主流でした。その中で1990年、たくさんの優秀な設計エンジニアを持つ大企業の日立とたった18人しかエンジニアを持たなかったアーム社が、32ビットに挑戦したのでした。

32ビットならば、演算能力が圧倒的に高いので高性能のパソコンを作れます。そこで、日立のエンジニアは高機能・多機能の方向にむかってゴール設定をします。いっぽう、エンジニアの層の薄いアーム社は、高機能で多機能にする方向性をとることができません。そこで彼らは、パソコンがいずれ手の平の大きさになると考えたのです。こうなると、高機能のものではなく消費電力の低いものが必要です。そこで高機能の方向をあえて捨て、消費電力の低いものを設計することに特化したのです。

このアーム社のゴール設定は、演えき的に考えるとちぐはぐなものでした。というのも、16ビットから32ビットへの移行は、高速化と高機能化という評価軸を意識しているわけですから当然そちらに進むべきなのに、あえて低消費電力化(クロックの停止中にスタティック動作するような設計)に進むのは、その評価軸に則とらない「邪道」だからです。実際、アーム社のものは

当初パソコン・メーカーからまったく相手にされず、それを搭載したアップルのニュートンも、すぐに失敗してしまいました。

ところが、1990年代中葉になって、携帯電話の波がやってきます。携帯電話の場合、高機能・多機能であることよりも、消費電力が少なく充電回数を減らせることのほうが高い価値を持ちます。こうして、携帯電話メーカーは、次々にアームのマイクロプロセッサを採用したのでした。

このケーススタディは、どのような含意を持つのでしょうか。それは、技術が必然的に持っている方向性の行き着く先にはかならずしも未来はない、ということです。未来を見抜くには、「演えきの思考」よりもむしろさまざまな評価軸に自由に飛び移ることのできる「回遊的思考」(Transilience)のほうが重要なのです。

では、いったいどうすればアーム社のエンジニアたちのように、回遊的人間になれるのでしょうか。

第一に、まずは「知の創造」を経験せよ、ということです。どの分野においても、まだ見ぬものを見、だれも知らないことを知った経験、つまり世界の謎に挑戦しその謎をみずから解き明かしたという成功体験がない限り、回遊する勇氣は生じません。武道における「守・破・離」と同様、「守」(学ぶこと)なくしては、「破」(回遊すること)なりえないからです。

第二に、常に自分の実存的欲求に忠実であれ、ということです。死ぬまでに自分は何を達成したいのか。自分の人生のゴールは何なのか。それを常に省察しながら自分の実存のありかを見つけるために進むことによって初めて、「他者にトラップされない自己の自由」つまり「破」を獲得することができます。しかし「破」のプロセスで、人は多く苦悩し挫折します。人は、「破」による「自己の自由」よりも「守」による集団的秩序を望むものだからです。それでも新しい価値をもたらすためには、秩序の向こう側にジャンプしなければなりません。そして挫折ののちにそれでもジャンプする勇氣を得るには、自分の実存的欲求のありかをいつも反芻しておくべきです。

第三に、若いころ諸外国に出かけていってなるべく多くの回遊的人間に出会っておけ、ということです。異文化に触れたときの独特の違和感の中に、かならず創造の種が潜んでいます。しかも諸外国には、日本人には思いもよらない分野や方法で「離」(師匠から離れて自由になったあと独自の道やスタイルを創りあげること)を成し遂げた人々がいます。彼らの「守・破・離」経験を身体で感じておくことは重要です。

自分の目で未来を見据えつつ、みずからの力で新しい評価軸を見つけ、そこにジャンプする勇氣をもつ回遊的人間(Transilient people)になること。そこにあなた自身のブレークスルーが存在します。そのためにも、異分野や異国に積極的に出かけて、さまざまな世界観や評価軸のあり方を体験し、「守・破・離」を達成してください。

