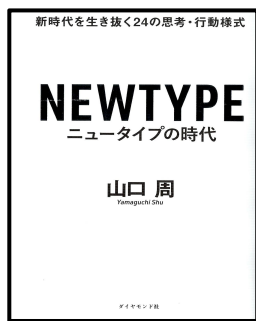


NEWTYPE ニュータイプの時代 (2/3)

新時代を生き抜く24の思考・行動様式

<https://ja.wikipedia.org/wiki/山口周>



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)

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の先頭または終尾をクリックするとアクセス出来ます。

第4章 ニュータイプの思考戦略

オールドタイプ ⇒ 論理に頼り、直感を避ける
ニュータイプ ⇒ 論理と直感を状況に応じて使い分ける

8 「直感」が意思決定の質を上げる

直感はとてもパワフルなんだ。僕は知力よりもパワフルだと思う。
この認識は、僕の仕事に大きな影響を与えてきた。 — スティーブ・ジョブズ

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>

論理化直感—なぜ日本企業は「分析麻痺」に陥るのか

「企業の意思決定があまりにも論理偏重に傾くとパフォーマンスが低下する」ことになりま。理由は3つあります。1つ目は、過剰な論理思考への傾斜が招く「差別化の喪失」です。2つ目は分析的・論理的な情報処理スキルの「方法論としての限界」です。これは「VUCA化する世界」というトレンドによって発生している状況です。複雑で曖昧な世界で、論理的・理性的に意思決定をしていけば、いつまでも合理性を担保することができず、意思決定は膠着することになります。3つ目は、論理では「意味を作れない」という問題です。ゼロからイチを生み出す「意味の創造」は、論理では出来ないことです。

VUCA
Volatile (不安定化・蒸発)
Uncertain (不確実)
Complex (複雑)、
Ambiguous (曖昧)

理論と直感をしなやかに使いこなす

原因と問題の因果関係が明確で、別に情緒的な差別化が求められない局面であれば、論理で解けばいいので、わざわざ直感に頼る必要はありません。その反対に、「意味」が非常に重要な局面において、いたずらに論理を積み重ねても良質なアウトプットは得られません。この「論理と直感の長所と短所」という問題に有益な示唆を与えてくれるのがダニエル・カーネマンとエイモス・トヴェルスキーの研究です。彼らは次のように「直感」と「論理」とを説明しています。

「直感」は自動的に高速で動き、努力は全く不要か、あってもわずかである。また、自分の方からコントロールしている感覚は一切ない。「論理」は、複雑な計算など、頭を使わなければならない困難な知的活動にしかるべき注意を割り当てる。「論理」の働きは、代理、選択、集中などの主観的経験と関連づけられることが多い。ダニエル・カーネマン『ファースト&スロー上』

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ダニエル・カーネマン>

理論と直感のバランスでパフォーマンスは上がる

論理と直感をバランスよく使いこなすためには、どのような局面において、直感と論理のどちらを意思決定に用いるべきかという意思決定、「メタ意思決定」が重要になります。これを間違えてしまうと、論理思考で有効な答えが出せる局面で直感を用いてトンチンカンな回答を出力してしまう。一方、創造的な解が求められる局面で論理を用いて陳腐な回答を出力してしまうことになります。これに関する早稲田大学の入山章栄教授のレポートを紹介します。

マックス・ブ라운研究所のゲルト・キゲレンザーらが2009年に『トピックス・イン・コグニティブ・サイエンス』に発表した論文に「ヒュリスティック・直感¹は意思決定のスピードを速めるだけでなく、状況によって論理的思考よりも正確な将来予測を可能にする」ことを主張している。これが認知科学研究の最近の主張なのである。ポイントは「分析と予測」の違いにある。もし人が「分析」だけを行いたいなら、情報をなるべく多く集めて、時間をかけて論理的に行ったほうが良い。しかし、意思決定に必要な「将来の予測」では、大量に情報を精査しすぎると、逆に情報それぞれが持つバラツキ(分散variance)に予測モデルが左右されすぎてしまう傾向がある。逆に多少バイヤス(bias片寄り)があっても、特定の少ない情報(cue信号・OK信号)にだけ頼るほうが、各情報のバラツキに左右されないので結局は正確な将来予測・意思決定ができる、という主張である。

—入山章栄「意思決定の未来は(直感)にある」・Diamond Harvard business・review

羽生善治、藤井聡太
将棋、囲碁の手の
数は天文学的な数に
なりますが、名人は
直感的に、短時間で
言語・論理を超越して
図形・空間感覚で
最適解を選んでいる
ように思われます。
(T.K.)

相対的に「直感」が重要な時代

[理論]と「直感」を使い分ける際の判断の立脚点は、最終的には「センスsense＝直感」としか言いようがないですが、2つの着眼点を提示します。

1つ目は「役に立つ」と「意味がある」というフレームです。あらゆる企業も組織も個人も、最初は「役に立たないX意味がない」という点からスタートし、どこかに自分の居場所を作ろうとします。この時、始点からどの象限に向かって、どれくらいの傾きで成長させるかを考えるのが成長戦略になります。このとき、「役に立つ」というY軸の方向に成長させるのであれば、相対的に「論理」が重要になり、「意味がある」というX軸の方向に成長させたいのであれば、相対的に「直感」が重要になります。

2つ目が「希少なものと過剰なもの」という対比です。現在の世界で「何が過剰」で「何が希少」なのか、対置して整理すると、図・13のようになります。

図・13:今の社会で「過剰なもの」と「希少なもの」

過剰なもの	希少なもの
正解	問題
モノ	意味
データ	ストーリー
利便性	ロマン
説得	共感
競争	共創

<https://ja.wikipedia.org/wiki/禪>

<https://ja.wikipedia.org/wiki/マインドフルネス>

禪・マインドフルネス・瞑想
 身体感覚、五感、言葉を超えて
 瞑想し、脳の自然な働きをあるがまま
 に出てくるのを受け入れる。(T.K.)

このリストを一覧すれば、「過剰なもの」がことごとく「論理と理性」によって生み出されているのに対し、「希少なものは」ことごとく「直感と感性」によって生み出されています。しかし、「過剰なもの」はかつて、ことごとく「希少なもの」だったのに、今日では、「希少なものと「過剰なもの」が逆転したことです。

オールドタイプ ⇒ 生産性を上げる

ニュータイプ ⇒ 遊びを盛り込む

9 「偶然性」を戦略的に取り入れる

遊びをせんと生まれけむ、戯(たわむ)れせんと生まれけん—「梁塵秘抄」

<https://ja.wikipedia.org/wiki/梁塵秘抄>

遊びをせんとや生れけむ、戯れせんと
 や生れけん、遊ぶ子供の声きけば、
 我が身さえこそ動かるれ。

なぜ自然界に「エラー」が存在するのか

私たちは一般にエラーというものをネガティブなものとして排除し、できるだけ生産性を高めようとします。しかし、自然淘汰のメカニズムには「エラー」が必須の要素として組み込まれています。なんらかのポジティブなエラーが偶然に発生することによって、システムのパフォーマンスが向上するからです。

自然界の進化の仕組みには「エラーという要素が不可欠なものとして組み込まれているにもかかわらず、私たちは自分たちのオペレーションからエラーを排除しようとしています。

広島大学の西森拓博士の研究グループは蟻のフェルモン研究から、次のようなことを明らかにしました。

蟻は餌を巣に持ち帰るとき、フェルモンを出してルートを仲間に知らせるようにします。蟻にはルートを正確に追跡するマジメな蟻と、道草をしたり、ルートを間違えたりするマヌケな蟻がいます。餌を見つけてフェルモンを出しながら巣に帰る蟻は巣まで最短距離で帰ろうとしますが、時には最短にならないときもあります。マヌケ蟻がいる群れではマヌケ蟻のいない群れよりも餌を集める生産性は中短期的には低い。しかし、長期的には、マヌケ蟻のいない群れよりも生産性が高い。なぜなら、マヌケ蟻はルートを間違えたり、道草をしたりすることで、巣までの最短ルートを偶然に見つけ出すことが継続的にあるから。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/セレンディピティ>

「何の役に立つのか」という問いに対して明確な回答できる試みにだけに経済資源が投入されていれば、偶然がもたらす大きな飛躍は得られないこととなります。「規律」の中に「遊び」を持たせる余地を戦略的に入れ込みながら、偶然のもたらす大きな飛躍＝セレンディピティを追求するのがニュータイプです。

偶然＝chance, accident
 偶然は意識する人にしかわからない
 法華経・火宅のたとえ
 幸運の女神に後髪はない

Chance operation
 Action Painting
 Invention・Chance Music
 (T.K.)

遊びとイノベーション—偶然性を戦略的にいかに盛り込むか

3Mが研究職に対してその労働時間の15%を自由な研究に投下していいというルールを持っていることはよく知られています。同時に、3Mは過去3年以内にリリースした新商品が売上高の一定比率を上回っていないと厳しい規律が管理職に課されています。ゲージルなどにも同様に採用されている仕組みです。人的労働資源の15%を経営側がコントロールせず、現場での偶発的なアイデアに自由に投入させていることとなります。偶然が入り込む余地を設けているのです。

<https://jinbun.hateblo.jp/entry/2014/01/29/044020>

過去の大発明は偶然？—イノベーションと商業化の大いなるジレンマ

発明王トマス・エジソンは蓄音機を発明するために48時間不眠不休で働いていますが、蓄音機をどのような用途に役立てるか、明確にはイメージ出来ていませんでした。そもそも、発明とはそういうものらしいのです。「用途を明確化させない限り、イノベーションは起せない」ということが、間違いとは言わないまでも、誤解を招きかねない主張であることを示唆しています。多くのイノベーションは「結果的にイノベーションになった」にすぎません。



九鬼周造
 「偶然性の問題」

IBMのパロアルト研究所は、マウスやGUI、オブジェクト思考プログラミング言語といった、現在のコンピューターでは常識となっているさまざまなデバイスやアイデアを先駆的に開発したにもかかわらず、何一つ商業化できず、拳句の果てにそれらの発明成果をすべて他社に取られてしまいました。

用途市場を明確化しすぎると大きな価値創出の機会を逃すことになりかねない一方、用途市場を不明確にしたままでは開発は野放図になり、商業化はおぼつかない、ということになります。

イノベーションに求められる「野性の思考」

重要なのは「何の役に立つかわからないけど、なにかある気がする」というニュータイプの直感です。人類学者のレヴィ・ストロースがいうところの「ブリコラージュBricolage」と同じものといえます。彼は南米マダグロツの原住民を研究し、原住民がジャングルの中を歩いていて何か気になるモノを見つけると、その時点では何の役に立つかわからないけど、「これはいつか何かの役に立つかも知れない」と考えて袋の中に入れ残すという。これが後でコミュニティの危機を救うことになったりするため、この「後で何かの役に立つかもしれない」という予測の能力がコミュニティの存続に重要な影響を与えると、『悲しき熱帯』という本の中で紹介しています。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/野生の思考>
<https://ja.wikipedia.org/wiki/クロード・レヴィ・ストロース>
<https://ja.wikipedia.org/wiki/ブリコラージュ>
[https://ja.wikipedia.org/wiki/悲しき熱帯_\(レヴィ・ストロース\)](https://ja.wikipedia.org/wiki/悲しき熱帯_(レヴィ・ストロース))



オールドタイプ ⇒ 組織のルール・規範に従って「無批判」に行動する
ニュータイプ ⇒ 自らの道徳・価値観に従って「わがまま」に行動する

10 ルールより自分の倫理観に従う

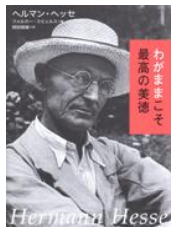
現代において、トランスサイエンスのような定義、つまり科学万能主義に対するオルタナティブ（その他）を見つける必要性が、60年代よりも強まっていると思います。科学でなければ、何が答えを準備してくれるかを明言することは難しいが、その答えのひとつとしてあるのは「倫理」でしょう。人間が何をすべきか、何をなすべきではないかの線引きは、科学では用意できません。— 村上陽一郎

<https://ja.wikipedia.org/wiki/村上陽一郎>

「わがまま」は最高の美德

「わがまま」であることの重要性を説いたのがノーベル文学賞作家、ヘルマン・ヘッセでした。ヘッセは「わがまま」と題されたエッセーの中で次のように書いています。

一つの美德がある。私が非常に愛している唯一の美德である。その名を「わがまま」という。私たちが書物を読んだり、先生のお説教のなかで聞かされたりするあの非常にたくさんの美德の中で、わがままほど私が評価できるものはほかにない。けれどもそれで人類が考え出した数多くの美德のすべてを、ただ一つの名前で総括することができよう。それは「服従」である。問題はただ、誰に服従するかである。けれども、わがまま以外のすべての、非常に愛され、賞賛されている美德は、人間によって作られた法律への服従である。唯一わがままだけが、これら人間の作った法律を無視するのである。わがまま者は、人間の作った法律に、唯一の、無条件に神聖な法律に、「我」の「心」のままに従うのである。わがままが、さほど愛されていないのは残念なことである。
—ヘルマン・ヘッセ「わがままこそ最高の美德」



原題(ドイツ語)
Eigensinn macht Spaß
(頑固・わがまは快楽)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ヘルマン・ヘッセ>

わがままというのは一般にネガティブな形容詞として用いられます。特に、組織における同調主義＝コンフォーミズム Conformism が強く働く日本において、「わがまま」は最も忌避される人格特性の一つといえます。そのネガティブな形容詞をヘッセは「最高の美德」だと指摘しています。ヘッセは最高の美德の体現者であったと考える歴史上の人物としてソクラテス、キリスト、ゾルダノ・ブルーノらを上げています。彼らが当時の社会のルール・規範に対応して、自分の内面的な道徳価値に従った「わがまま者」であったことを指摘しています。私たちは一般に「決められたルールに従う」ということを無条件によいことだと、考え、何かを判断しなければならぬとき、まずルールを確認し、確認したルールに立脚して判断しようとする。このような思考様式には2つの大きな問題があります。1つ目は、そもそも規範そのものに倫理的な問題(欠陥)がある場合。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ソクラテス>
<https://ja.wikipedia.org/wiki/イエス・キリスト>
<https://ja.wikipedia.org/wiki/ゾルダノ・ブルーノ>

わがまま＝我があるがままに
わがまま・きまま・身勝手＝selfish・egoism
自主的＝independent・autonomous
良心＝conscience・Gewissen (D)
頑固＝信念強い：思い込み強い：こだわり
Eigensinn (D)＝強情・頑固・わがまま
(T.K.)

米国における公民権運動のトリガー・引き金になった「バスボイコット事件」。白人専用座席に座った黒人のローザ・パークスが席を立たなかった事件。ローザ・パークス「私が何か悪いことしましたか」警官「法律は法律だから」。

「ルールさえ守ればいい」が破滅を招く

2つ目は、このような考え方が強く働き過ぎると、逆の命題が肯定される事です。「立脚点になるようなルールが存在しないのであれば、何をやってもいいのだ」という考え方です。現代のさまざまなテクノロジーやビジネスモデルの変化に対して、ルールの制定が追いついていない状況が発生しているからです。その1つがすでに禁止されましたWebゲームの課金コングァ問題です。2つ目が2016年に発生した、Webの御情報の医療情報や、コピペ情報のキュレーションメディアの問題です。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/コンプリートガチャ>
<https://gc-seo.jp/journal/curation-media/>

不確実な時代こそ「真・善・美」による意志決定をする

明文化されたルールだけを根拠として、判断の正当性そのものには踏み込まない。その判断が「真・善・美」に則るものであるかどうかは問わないという考え方は、法学でいう実定法主義に該当します。実定法主義の下では「法そのもの」の是非は問われません。このような考え方に対して、自然や人間の本性に合致するものかどうか、その判断、決定が「真・善・美」に則るものであるかを重んじる法哲学を自然法主義と呼びます。自然法主義のもとでは、法そのものの是非が批判的検討対象となります。実定法主義では、自然法とは異なり、法は人為的に、トップダウンで制定されます。このとき、その法は、その時点における固定的で閉鎖的なシステム内部のルールとして機能することを期待されて制定されることとなります。

昨今、いろんなところで起こっているのが、テクノロジーやビジネスモデル変化に対して、法律の整備が追いついていかない状況です。特に、遺伝子操作や人工知能といった極めて倫理的な判断の難しい領域においてこの状況が発生しているため、法律や業界ルールなどの明文化された規則だけを判断の基準として用いる実定法主義的な考え方は非常に危険です。

ただ単に「違法ではない」という理由で、倫理を大きく踏み外してしまった場合社会的な制裁を加えられてしまう恐れがあります。明文化されたルールの整備がシステムの進化に追いつかない世界においては、自然法的な考え方が重要になってきます。内在化された価値観や美意識に従って「わがまま」に判断することが重要になってきます。実際に、好成績を挙げている企業には、社是としてこのような「自分たちの価値観」を掲げている企業が、少なくありません。

グーグルの戦略で合理的な判断軸

たとえば、グーグルは社是に「邪悪にならない Don't be Evil」という文を掲げています。グーグルが事業を展開している情報通信や人工知能の世界は極めて変化が激しい、つまりルールの整備がシステムの変化に後追いされている世界です。この領域で事業を運営していこうとする場合、さまざまな意思決定を明文化されたルールのみから行っていたのでは、決定的な誤りを犯してしまう可能性があります。何を判断の軸にするべきか、そこで出てきたのが「正邪の側面から考えよう」という判断軸です。システムの不安定な世界、人類が向き合ったことのない未曾有の選択を迫られるような事業環境において、決定的な誤りを犯さないための、極めて戦略的で合理的な社是です。

このような「価値観」が経営上の大きな意思決定に寄与したと考えられるのが、アメリカ国防総省との共同プロジェクトに関する一連の騒動でした。それはグーグルが米軍の無人機ドローンによる画像認識に協力したことに対して授業員4600人が協力をやめるように求める嘆願書に署名し、抗議のために辞職する人が続出したという。

テクノロジーが人間の想像力をはるかに超える進化を遂げつつあり、世界がますますVUCA(不安定・不確実・複雑・曖昧)になっていく中で、テクノロジーと人間の関係を、あくまで「人間が主、テクノロジーが従」という関係に保ちながら進化するテクノロジーをより豊かで人間的な世界の建設に用いようとおもうのであれば、テクノロジーを使う人間側はあらためてルール以外の判断となる立脚点を持つことが必要になると思います。

オールドタイプ ⇒ 量的な向上を目指す

ニュータイプ ⇒ 質的な向上を目指す

11 複数のモノサシを同時にバランスさせる

私たちはかなり前から個人の優秀さや共同体の価値を、単なる「量」で測るようになってしまいました。もしGNPでアメリカ合衆国の価値を測れるなら、GNPには大気汚染やタバコの広告費や交通事故で出動する救急車が、あるいはナパーム弾や核弾頭や暴動鎮圧のための装甲車が含まれています。一方、GNPには詩の美しさや家族の絆や公的議論の知性や公務員の高潔さが、あるいは私たちの機転や勇気や知恵や学びや思いやりが含まれません。つまりGNPは、ありとあらゆるものを計測しますが、私たちの人生を価値あるものにする要素は何も計測しないのです。— ロバート・フ・ケネディー

量的指標は無意味化している

これまで「量」というのは、対象のパフォーマンスを測る上でとても便利なモノサシでした。GDPはその社会の「豊かさ」を示す指標としてはとても便利だった。GDPがある一定の水準を超えてしまうと、幸福度などの質的指標とほとんど相関がなくなり、指標として意味がなくなります。

平均寿命が40歳だった社会を倍の80歳に延ばすことの意味と平均寿命が80歳の社会を160歳にすることの意味はまったく異なります。ここで問われるのは「老齡期の

<https://ja.wikipedia.org/wiki/実定法>

<https://ja.wikipedia.org/wiki/自然法>

実定法と自然法との対立の最大のもは戦争。正義・倫理の戦争はありえるか、正義・倫理のための殺人、虐殺はあり得るか？ (T.K.)

日本各地で自治会活動が混乱している状況と同じ。(T.K.)

Evil = 邪悪、害悪

動機善なりや私心なかりしか
— 稲盛和夫

VUCA
Volatile (不安定化・蒸発)
Uncertain (不確実)
Complex (複雑)、
Ambiguous (曖昧)

人生の質」という問題です。同様のことが家電や自動車の性能についても言えます。家電のリコンボットの多くは一体どんな役割・機能を担っているのかも分からず、結局は一度も使われることのないままに廃棄されているのではないのでしょうか。当然のことながら、それらの機能を付加するためには何らかのコストがかかっています。機能があまりにも増えたことで使い勝手が悪くなり、かえって効用は低減しています。

このような現象、「量が増加すればするほど増加一単位あたりの効用が小さくなっていく」ことを経済学では「限界効用逓減の法則」といいます。さまざまな領域でこれ以上の「量的改善」がほとんど意味をなさない世界において、物事のパフォーマンスを量的指標で測り管理しようとするオールタイプは限界効用逓減の法則が足かせとなり、価値を生み出せない状況に陥っています。

GDPという指標がクソ仕事を増やす

最近、さまざまところで、「成長経済か定常経済か」という議論がなされています。両者は一見すると真っ向から対立する意見のように見えますが、「あるべき社会の状況を規定するモノサシとして経済という一つの指標を当てる」という考え方において、全く同じです。

このような状況で、ひたすら経済指標だけを追い求めるのは典型的なオールタイプの思考パラダイムです。私たちは経済という指標とは別に、社会の健全性や幸福の度合いを複眼的に計測し、管理するための指標を用いるべき時期にきています。

そもそもGDPは100年ほど前のアメリカで、「大恐慌を食い止める」という目的のために、「問題の大きさ」を定量化することを目的にして開発された指標です。当時のアメリカ大統領ハーバート・フーバーの手元にある数字は株価や鉄の価格、それに道路輸送量などの断片的な数字だけでした。1932年、議会はサイモン・スネツというロシア人を雇い、「アメリカは、どれくらい多くのモノを作ることができるか」について調査を以来します。数年後に議会に提出された報告書に、現在GDPと呼ぶような概念の基本形が提示されました。しかし、今日GDPに代表される経済指標は「豊かさ」や「健全性」を示す指標としてはもはや無意味になっています。

複数のモノサシを同時併用する日本的なデュアルスタンダード

ある単一のモノサシから別のモノサシへの転換が必要なのではなく、「複数のモノサシを同時に当てる」という考え方が必要と考えます。山本七平氏は著書『「空気」の研究』の中で、自分が収容されていた捕虜収容所で、アメリカ兵から進化論の講義をされたことを記述しています。アメリカ兵としては現人神として天皇を信じている無知蒙昧な日本人に対して、人間は神から生まれたのではなく、猿から進化したのだということを教えようとしたのに対して「そんなことは知っている」というと、アメリカ兵は「それならなぜ天皇が現人神だというのか？」と聞き返してきたという。

「それはそれ、これはこれ」というしかないわけですが、これは日本人が持つ「デュアルスタンダードの特徴」がよく現れた話だと思えます。私たちには当たり前の感覚がアメリカ人には驚くべき思考様式に思えたと言えます。

このデュアルスタンダードがシステムとして表現されているのが私たちの言語です。4つの文字を日常的にチャンポンにして用いるという器用なことをやっています。日本はもともと無文字の文化でしたが、古墳時代、中国から大量の漢字や仏教経典などが入ってきます。現在の私たちがこのような状況に直面すれば、おそらく、英語を学ぶと同じように、中国語を学んでコミュニケーションを取ろうとするでしょう。しかし、当時の日本人はそのまま取り入れることをせず、当時の日本人が使っていたしゃべり言葉をそのまま残し、そこに漢字を当て字であてはめていくという対応をしました。漢字、ひらがな、カタカナ、アルファベット、音読み、訓読み、横書き、縦書き、さらに絵文字など、とんでもなく複雑なことを平気でやっています。

世界には第一公用語と第二公用語というかたちで、2つ以上の言語を使いこなしている国はあります。これは2つのシステムが排他的に機能している点で、ダブルスタンダードです。日本は日本語という1つの大きなシステムの中に複数の出自のものが渾然一体となって溶け込んでいるわけで、だからデュアルスタンダードなのです。

「意味」は量的な指標では測れない

「役に立つ」市場では評価指標が収斂するため、いわゆるKPI(評価指標)を設定してそれを改善するという「量的指標のマネジメント」が有効に機能しました。このアプローチは「意味ある」市場では有効に機能しません。「ある人にとって意味の大小」は数値化できないからです。それはファッションの世界では当然です。コム・デ・ギャルソンの意味とイッセイミヤケはそれぞれユニークで確定的に数値化することはできません。このような市場において、量的指標をデュアルスタンダードの一方に置きながらも、定量化できない質的な側面での価値判断も含めて総合的・直感的に判断していくのがニュータイプです。

TV7ch・WBS、日経で報道される経済指標例
米国雇用統計
非農業部門雇用者数
失業率・新築住宅着工戸数

GDP(Gross Domestic Product)
小売売上高
鉱工業生産指数

CPI(Consumer Price Index)
PMI(Post Merger Integration)
FRB金利変動・為替変動
日経平均株価
VIX(volatility index)
日銀短観・消費者物価指数
原油・金・パラジウム価格
(T.K.)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/地球幸福度指数>

幸福指標代替として
出生率・罹患率・平均寿命
離婚率・自殺率・被災率
ジニ係数(所得格差指標)
公共施設数・利用率
SDGs達成度
Happy Planet Index
(T.K.)

デュアルスタンダード=併用標準
ダブルスタンダード=選択標準
(T.K.)

度量衡法・m法・尺貫法・インチ
衣食住宗派の多様性
文学・芸能・美術の多様性
統治の多重性
DNAの多様性

表出される情報量は定量的
bit換算で計測可能
含蓄される情報は定性的
情報の質=意味(計測困難)
(T.K.)

第5章・ ニュータイプのワークスタイル

オールドタイプ ⇒ 一つの組織に所属し、留まる

ニュータイプ ⇒ 組織間を越境して起動する

12 複数の組織と横断的に関わる

私が本当に心の底から言いたいのは仕事そのものは立派なものだという信念が、多くの害悪をこの世にもたらしているということと、幸福と繁栄に至る道は、組織的に仕事を減らしていく先にあるということである。 — ハートランド・ラッセル

なぜ企業はなくなるのか？ 社会主義が唯一生き残る場所

ソ連の崩壊とそれに続く東欧社会主義諸国の瓦解によって、社会主義は死滅した、と一般には考えられています。しかし、日本とアメリカなどの「西欧先進諸国」において、死滅したとかがえられている社会主義が唯一生き残り、巨大な影響を与えている場所がある、と指摘すれば驚かれるでしょう。それは企業です。

1937年に書かれた経済論文「企業の本質」の中で、著者のロルト・コースは極めて本質的な問を発しています。「市場がそれほど素晴らしいものなら、なぜ、多くの経済活動が、市場でなく、企業組織の中で、社会主義国家のような統制と管理によって取引されているのか」です。

市場が社会で適切な資源の配分を実現してくれるのであれば、誰もがフリーエージェントとして働き、必要に応じてプロジェクトチームを組んで協働し、終了後は解散する方法が最も効率的なはずなのに、なぜ、多くの人は大規模で官僚的な組織に所属して、経済活動をしているのかという疑問でした。

確かに、現在、多くの働き手は企業に所属して、フリーエージェントとして働く人は少数派です。コースの言葉を借りれば、もし市場シェアがなんらかの仕組みの成功度を測る指標となるのであれば、労働市場そのものが失敗しているのではないかと、ということになります。商法などの法律が整備されておらず、契約の履行が保証されないような社会であれば、労働市場はうまく機能せず、多くの人が大規模な組織に所属して働くことになるかもしれません。

コースの問いに対する回答は、費用最小化の問題ということになります。健全に機能している市場では、高コストの組織は競争に敗北します。したがって、市場で生き残った「労働形態」である大きな官僚的な企業組織は、コスト面から有利だったために自然淘汰されずに生き残ったというのがコースの考え方です。コースによれば、市場にはいくつかの領域で非効率な点があります。

検索費用：市場で適切な価格水準を探り、取引相手を探す費用と時間

交渉費用：取引相手と交渉し、合意に至るまでの費用と時間

契約費用：取引相手との合意内容を確認し、有効な契約にするための費用と時間

監視費用：取引相手が契約を履行するかどうか、監視するための費用と時間

これらはすべて「情報」に関わる問題であり、デジタル技術と極めて相性のよい問題です。経済活動に伴う取引に関する費用の合計を市場よりも小さくできたからこそ、企業は市場より優位に立てました。しかし、一連のデジタル技術はその関係を逆転させ、企業組織に対する労働市場の優位性を押し上げる可能性があります。

「寡占化」と「分散化」の二極化が同時に進む

「エコノミスト」がアメリカのさまざまな産業から893社を調査した結果、上位4社の売り上げシェアの加重平均は1997年の26%から2012年の32%へと増加しています。日本の携帯電話端末の販売シェア上位4社で2000年～2005年、概ね50%前後だったが、2018年には80%前後にまで上昇しています。同様な傾向は自動車、金融、通信、流通などの分野でも観察されます。「市場に対する企業の優位性」が低下しているという主張とは食い違いがあります。大企業による寡占化の進行という現象と、一つの企業組織に依存せず、複数の組織に関りながら活躍する個人の台頭という筆者の指摘は矛盾するように感じられるかも知れませんが、現実はそうなっています。

<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12602000...>

[https://ja.wikipedia.org/wiki/フリーエージェント\(労働\)](https://ja.wikipedia.org/wiki/フリーエージェント_(労働))

[日本フリーランス協会 \(freelance-association.org\)](http://freelance-association.org)

各種の統計は、企業に所属せずに働く人、フリーエージェントが増加傾向にあることを示しています。ということです。大企業による寡占化というトレンドと、フリーエージェントに代表されるスモールプレーヤーの台頭とトレンドは同時に起きていると考えるべきです。厚生労働省の「フリーランス白書」によれば、現在日本に1000万人のフリーエージェントがいます。「大企業による寡占化」とフリーエージェントの増加は矛盾していません。最終的に問題となるのは、むしろどちらでもない「中途半端に大きい」というポジションにある組織や個人でしょう。

そもそも、社会主義社会と自称する社会はとは全体主義社会でないか。反共のナチズムも自称国家社会主義だった

(Nationalsozialismus 独)
(Nazism 英)
(T.K.)

ピーター・ドラッカーはどんな組織であってもマネジメントは必須といえます。

マネジメント≠手法・技術
マネジメント＝思想・態度



2020年6・7・8月に紹介済

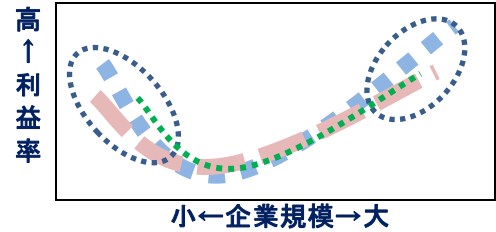
副業公認企業

<https://writers-way.com/article/948>

フリーエージェントに派遣社員を含むとすれば、それは歓迎できる状況か？「フリーエージェント」と「派遣社員」の定義は？(T.K.)

ハルマゲドンでさらに深くなる「V字の谷」

縦軸に利益率、横軸に売上高をとって企業をプロットすると、多くの業界において、V字の谷が現れることはよく知られています。規模が大きくスケールメリットで戦っている会社は、グローバル化の影響を受け、規模の大きい企業同士による最終戦争＝ハルマゲドンを戦い、ごく少数の勝者と大量の敗残者に別れることとなります。スケールで戦うことは地理的な拡大を必然的に求めることになるので、この戦いから逃れることはできません。必然的な結果として、中途半端なスケールの企業はこの戦いの波に飲み込まれて消えていくこととなります。スケールプレイヤー(大企業)はますます巨大化し、ニッチプレイヤー(スキマ企業)はますます先鋭化していくこととなります。市場は二極化して行きます。



キャリアの「パーベル戦略」

これらの二極のうち、私たちはどちらを選択するべきでしょうか。正解は「どちらも」ということとなります。ナシム・タルブが命名する「パーベル戦略」です。極端にリスクの異なる2つの職業を同時に持つ、という戦略です。簡単にいえば、アップサイドとダウンサイドでリスクに非対称性のある仕事を組み合わせるという考え方です。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ナシム・ニコラス・タルブ>

<https://kabushikitoushi.com/post-565/>

タルブの「ブラック・スワン理論」

物語の誤り: 現在の事象を理解しているという幻想

滑稽な誤り: 歴史的な事象への過剰的歪み

統計的回帰の誤り: 実際の情報の過大評価

アインシュタインは「パーベル戦略」の実践者

アインシュタインは特許庁の役人というリスクの極めて小さい仕事をしながら科学論文を書き、その論文でノーベル賞をとりました。論文を書くことのダウンサイドのリスクはほとんどありませんでした。たとえ失敗しても失われるのは時間とレポート用紙くらいのものでした。しかし、アップサイドは無限です。

人生から不確実性を排除すると、自分の人生が、「大化け」する可能性も同時に排除することを意味します。

一方、一つの仕事だけやっておれば、その仕事にダウンサイドの波がやってきた際に、生活は破綻してしまうこととなります。結論は「リスクのタイプが異なる複数の仕事を持つ」というのが正しい戦略だということとなります。

日本人の「パーベル戦略」例

徳川光圀: 藩主: 歴史家

緒方洪庵: 医者: 教育家

森鷗外: 軍医: 小説家

柳田国男: 官僚: 民俗学

小椋 佳: 銀行員: 作曲家

(T.K.)

オールドタイプ ⇒ 今いる場所で踏ん張って努力する

ニュータイプ ⇒ 勝てる場所にポジショニングする

13 革新的な解決策より優れた「課題」

インタビュー: 成功するアーティストの秘訣は何ですか？

アンディ・ウオホール: しかるべき時に、しかるべき場所にいることだ

「努力すれば夢は叶う」という価値観の危険性

日の当たらない場所であっても、努力すれば、いつかきっと報われる、という考え方をする人は少なくありません。「世界は公正であるべきだし、実際にそうだ」と考える人です。このような世界観を社会心理学では「公正世界仮説」と呼びます。公正世界仮説を初めて提唱したのは、正義感の研究で先駆的な業績を挙げたメルビン・ラーナーでした。ラーナーによれば、公正世界仮説の持ち主は、「世の中というのは、頑張っている人は報われるし、そうでない人は罰せられる」と考えます。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/公正世界仮説>

そのように考えて努力することは良いことですが、頑なに持つことは、むしろ弊害の方が大きいと言えます。このような時代にあって、「努力すれば夢は叶う」という価値観に頑固に執着するオールドタイプの思考様式は極めてリスクの高いものになりつつあります。

「1万時間の法則のお粗末さ

「努力すれば報われる」という主張を無邪気に振り回している人たちが主張の根拠としてよく持ち出されるのはいわゆる「1万時間の法則」です。

「1万時間の法則」とは、アメリカの著述家マルコム・グッドウェルが『天才！成功する人しかし、このような状況が20年も続いているにも関わらず、日本企業から世界の人々の法則』の中で提唱した法則で、概要は次のようになります。

- ・大きな成功を収めた音楽家やスポーツ選手は皆1万時間という気の遠くなるような時間をトレーニングに費やしている。
- ・1万時間よりも短い時間で世界レベルに達した人はいないし、1万時間をトレーニングに費やして世界レベルになれなかった人もいない。

パブロフの条件反射が起きるためには、一定の回数、時間、学習が必要。ただし、出来上がる反応の質は問われない。(T.K.)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/メタアナリシス>

上記の事が論理的に成り立たないことは明白です。真の命題は次のようになります。

命題1: 天才モーツァルトも努力していた。

命題2: 努力すればモーツァルトのような天才になれる。

命題2は間違いで、

命題3: 努力なしにはモーツァルトのような天才にはなれない。 であるべきです。

一方、プリンストン大学のマクナマラ准教授他のグループは「自覚的訓練」に関する88件の研究についてメタ分析を行い、「練習が技量に与える影響の大きさはスキルの分野によって異なり、スキル習得のために必要な時間は決まっていない」と極めて真つ当な結論をだしています。この論文が、各分野についての「練習量の多少によってパフォーマンスの差を説明できる度合い」を出しています。

テレビゲーム: 26% 楽器: 21% スポーツ: 18%
教育: 4% 知的専門職: 1%以下 (数値の高いほど練習量に相関する)

「努力は報われる」という主張には一種の世界観が反映されていて、確かに美しく響きます。しかし、それは願望でしかなく、現実の世界はそうでないことを直視しなければ、「自分の人生」を有意義に豊かに生きることは難しいでしょう。

「努力のレイヤー(対象)」を変えない限り、人一倍努力しても無意味「努力」に意味がないのではなく、ポイントなのは「努力のレイヤー(対象)を上げる(変える)」ということです。努力には階層性(対象との相性)があります。人一倍努力していても成果が出ないとき、それは努力不足ではなく、「場所が悪い(相性が悪い)」、その仕事求める資質と本人の資質がフィット(マッチ)していない可能性があります。

ポジショニング(場所)を変えてノーベル賞を取った山中伸弥
ポジショニングを変えることで、自分の価値が最も高まる場所にポジショニングするというニュータイプのワーキングスタイルを実践し、大きな成果に結びつけたのがノーベル賞を受賞した山中伸弥氏のキャリアです。スポーツ整形外科医、薬理学を諦めて、分子生物学へ転身した話はご本人が語っています。山中氏のキャリアは、一般に日本で忌避されがちなニュータイプの行動様式、「一ヶ所で頑張らず、次々にポジショニングを試すこと、最も自分が輝く場所を探す」という行動様式がもたらす大きな成果を示しています。

オールドタイプ ⇒ 命令に駆動されて働く
ニュータイプ ⇒ 好奇心に駆動されて働く

14 内発的動機とフィットする「場」に身を置く

仕事を楽しみなら、人生は極楽だ！
仕事が義務なら、人生は地獄だ！ — コーリキ「どん底」

なぜ大企業のネットビジネスは失敗するのか
検索エンジンやEコマース、動画共有サイトなど、今現在ネット上で多くの人利用しているサービスのほとんどが30年前には存在しなかった新興企業によって提供されています。なぜ、当時の大企業は莫大な富を生み出すことになるこのようなビジネスの主要プレイヤーになれなかったのでしょうか。

結局は「能力がなかったから」ということになります。当時の大企業は検索エンジンも電子商取引の事業にも挑戦し、そして敗れていったのです。IBMは1996年にWorld Avenueなる電子商店街サービスを開始しましたが、莫大な損失を出して1997年に撤退しています。1990年代の後半、なかなか黒字化しなかったアマゾンの将来に対して、多くの評論家が極めて悲観的だったのは、IBMの失敗事例に基づいてのものでした。

エリートがアントプレナーに破れる理由
イノベーションの歴史を振り返ると、「命令を受けたエリート」VS「好奇心に突き動かされた起業家」という戦いの構図がたびたび現れます。多くの場合、前者は破れています。一つ確実にいえることは「モチベーションが違う」という事です。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/南極探検の英雄時代>
<https://ja.wikipedia.org/wiki/ロアール・アムンセン>

この事を象徴的に示してくれるのは、アムンゼン(ルウェイ)とスコット(イギリス)の南極点到達レースです。アムンゼンの徹底ぶりがうかがえます。

- ・子供の頃、極地の寒さに絶えられないように、寒い冬の部屋の窓を全開にして薄着で寝ていた。
- ・過去の探検の事例分析を行い、船長と探検隊長の不和が最大の失敗要因であると把握。同一人物が船長と隊長を兼ねれば失敗の最大要因を回避できると考え、探検家になる前に、わざわざ船長の資格を取った。
- ・犬ゾリ、スキー、キャンプなど「極地で付帯的に必要となる技術や知識」について、子供の時から積極的に「実地」での経験をつみ、学習していた。

一方、イギリス人のスコットはイギリス海軍の少佐であり、軍隊での出世を夢見ていました。彼は帝国主義にとって最後に残された大陸への尖兵として、軍から命令されて南極へ赴いたにすぎません。結果は、一人の犠牲者もだすことなく、アムンゼンは目標を、達成しましたがスコットの方は全滅してしまいます。問題は「探検そのものの準備と実行の巧拙」ではなく、根源的な「人選の問題」です。二人の目標は同じでしたが、「モチベーション」の違いが二人の命運を大きく分けたとも言えます。

好きでない分野、
適性のない分野での
努力は実らない。
「好きこそもの上手なれ」
【餅は餅屋】
(T.K.)



なぜ好奇心が課題意識に勝つのか

企業が保有する経営資源の中で、可変性が最も高いのは「人」という指摘をしました。ここに同じ潜在能力を持った人が2人いたとして、内発的動機で駆動されている「ニュータイプ」と、上司からの命令で駆動している「オールドタイプ」とを比較すれば、前者が後者よりも高いパフォーマンスを発揮する公算が強いということです。能力の背後にある「動機」が大きく職務のパフォーマンスに影響すること、動機のプロフィールによって、活躍できる仕事は変わるということを示しています。

オールドタイプ ⇒ 専門家の意見を重んじる

ニュータイプ ⇒ 素人の門外漢にも耳を傾ける

15 専門家と門外漢の意見を区別せずフラットに扱う

精神のない専門人、心情のない享楽人。

この「無の者」は、人間性のかって達したことのない段階にまですでに登りつめた、と自惚れるだろう。 — マックス・ウェーバー

<https://ja.wikipedia.org/wiki/マックス・ヴェーバー>

専門家の失墜—門外漢の問題解決力が専門家を上回る時代

VUCA化する世界では、蓄積した知識や経験が急速に陳腐化します。長年にわたって専門的な知識や経験を蓄積してきた人、「専門家」の地位が失墜することを意味します。無批判的に専門家の意見や指示に従うのは典型的なオールドタイプの行動様式になりつつあります。近年では、専門家が頭を抱えてきた多くの難問について、門外漢が問題を解決するという事例が数多く報告されています。

VUCA
Volatile (不安定化・蒸発)
Uncertain (不確実)
Complex (複雑)、
Ambiguous (曖昧)

私たちは航空宇宙局NASA、医学大学院、有名企業などのために、クラウドを対象とするコンペティションを過去5年間で700回以上実施してきた。そのうち、クラウドが集まらなかった、つまり誰も問題に挑戦しようとしなかったのは1回だけだった。それ以外のコンペティションでは、既存のやり方と少なくとも同等か、大幅に上回る結果が得られている。
— アントリウ・マカフィー他「プラットフォームの経済学」

クラウドとは

<https://www.ntt.com/bizon/glossary/j-k/cloud.html>

門外漢のパフォーマンスが上がる構造要因

3つの要因仮説が浮かび上がってきます。

1つ目はそもそも専門家の能力は私たちが一般に考えているほど大したものではなかったというものです。さまざまな研究がこの仮説を支持しています。1984年、経済誌「エコノミスト」が今後10年の経済成長、インフレ率、為替レート、石油価格、その他基本的な数値を16名に予測してもらうという実験をしました。16名とは、元財務大臣が4名、多国籍企業の経営者が4名、オックスフォード大学の経済学専攻の学生が4名、清掃作業員が4名です。10年後、結果を検証したところ、結果は惨憺たるものでした。優劣をつければ、1位は同着で、清掃作業員と企業経営者、ビリは元財務大臣でした。

さらに大規模な検証を行ったのがカルフォルニア大学のハース・スクール・オブ・ビジネスのフリップ・テトロックです。大学、政府、シンクタンク・メディアで活躍する著名な専門家を284名集めました。彼らによる経済、社会、に関する将来予測を2万7450件も1億台を越えました。1984年、この回答に基づきAT&T社は形態部門を収集し、その結果を検証しました。結果は、同様に「惨憺たる」ものでした。

現在の世界で存在感を示している企業の多くは、ここ20年ほどのあいだに創業されています。彼らはいわば「素人」として事業を起し、ここまでの存在感を示しています。一方多くの専門家を抱えていた大企業は「何もできなかった」ということになりま

そもそも、専門家の能力評価は極めて難しいという問題があります。特に、高度な専門家になればなるほど、領域は細分化し、知識のアップデートは難しくなります。高度な専門家を評価するためにはさらに高度な専門家が要るわけ

2つ目は、VUCA化によって知識や経験の陳腐化が早まっているという点です。たとえば、免疫遺伝学の世界では、10年も経たずに技術トレンドが大きく変わっています。これはメディアテクノロジー、人工知能や機械学習、エネルギーの分野においても同様

VUCA
Volatile (不安定化・蒸発)
Uncertain (不確実)
Complex (複雑)、
Ambiguous (曖昧)

高度な専門家は少数のため、本質的にクラウドを構成できない点です。一方、門外漢の集団からなるクラウドは膨大な人数からなっているため、最新の知識を持つ人がどこかにいることになりま

なぜ地質学者であるダーウィンが進化論を着想したのか？

3つ目に指摘したいのは「専門家の問題解決力を門外漢のそれが上回る理由」です。門外漢だからこそ、革新的なアイデアを思いつくことができるということです。
チャールズ・ダーウィンが典型例です。一般に生物学者として認識されていますが、本人は終生自分のことを地質学者と名乗っていました。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/チャールズ・ダーウィン>

そもそも、なぜ専門家がこの仮説に気付かず、門外漢のダーウィンが気付いたのでしょうか。それはまさに、「彼が専門の生物学者でなかったから」です。ダーウィンは、自然選択説に思い当たったのは2つの著作が重大な契機になったと述懐しています。1つはライエルの「地質学原理」です。「地層にわずかな作用を長い期間蓄積されて変化する」というフレーズに接し、動植物にも同様なことがいえるのではないかと、という仮説に思い至ったようです。もう1つがマルサスの「人口論」でした。「食料生産は算術級数的にしか増えないのに、人口は等比級数で増えるため、人口増加は食料増産の限界の問題から必ず頭打ちになる」という。ダーウィンは食料供給の限界が常に動物においても発生する以上、環境に適応して変化することが種の存続に重要であるという仮説を得ています。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/チャールズ・ライエル>

<https://ja.wikipedia.org/wiki/トマス・ロバート・マルサス>

新幹線開発を支えた
もう一つの技術
高精度保線技術
(T.K.)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/保線>

専門家が斬新なアイデアをつぶす

これらのことから、専門家に過度に依存することは課題設定あるいは問題解決の能力を著しく毀損してしまうという危険性が示唆されます。この事が最も悪い形で出たのが、時速200キロ以上で走る日本の東海道新幹線の開発でした。開発に強硬に反対したのは古参の鉄道エンジニアたちでした。彼らは、列車の脱線事故の原因が「レールの歪みにある」と指摘し、この問題が解決できない以上、時速200キロで走る列車の開発は原理的に不可能だと主張したのです。

一方で、新幹線の技術開発に携わっていたのはゼロ戦などの航空機の研究・開発をしていた人たちでした。鉄道には門外漢である彼らは、航空機の翼が共振して破壊されるフラッター問題を解決した経験から、列車の脱線は振動によって発生しており、これを克服することが可能だと再三にわたり訴えたにもかかわらず、鉄道技術者は耳を傾けようとはしなかったのです。このとき、専門家である鉄道技術者にプロジェクトをつぶされていれば、今の世界とは幾分違ったものになっていたことは間違いありません。

社会構造が変わる兆候？

社外取締役
社外モニター
コンサルタント
アウトソーシング

リモート・在宅勤務
長寿命化
年金・健康保険問題
(T.K.)

コアの仕事とクラウドの仕事をどう組み合わせるのか

VUCA化が急速に進む世界において、組織内のコア(中枢部)にいる専門家と組織外のクラウドにいる門外漢をどう組み合わせていくかが企業における価値創造を大きく左右することになります。

どんなに知識と経験が豊富な組織であっても、会社の「コア＝内側」と「クラウド＝無限の外側」で比較してみれば、蓄積した知識量と経験量において「内側」が「外側」に勝つことはありません。ではなぜ、これまでの組織はコアの専門家にイノベーションを依存してきたのか。実にシンプルな理由で、これまでのテクノロジーと社会構造では、クラウドと情報をやり取りするのに莫大なコストがかかったからです。

しかし、情報流通の限界費用が原則的にゼロとなる社会においては、コアに問題解決を依存するというオールドタイプの思考・行動様式の合理性は大幅に低下することになります。NASAアメリカ航空宇宙局は長い間、太陽フレアの予測精度を高めようとして四苦八苦してきました。太陽フレアの発生に伴い、高いエネルギーの粒子が太陽から発散される現象(SPE)が起きると放射線のレベルが宇宙空間にある機材や人員に対して有害な水準に達しかねないからです。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/太陽フレア>

35年間も苦闘したにもかかわらず、NASAはSPEの発生、放射線の放出量を高精度で予測する方法を見つけられませんでした。NASAはそれまでに蓄積したSPEに関するデータを「インセンティブ」に掲載することを決定します。「インセンティブ」は、研究開発上の課題を抱える企業が、広くインターネット上で解決策を募るための一種のクラウドソーシングプラットフォームです。「インセンティブ」とは

<https://www.jnews.com/socialBiz/2015/003.html>

この問題の突破口を開くことに貢献した人物は宇宙物理学の知識も経験も持たない引退した無線技士・ブルース・クラギンでした。クラギンの開発した方法によって、8時間前なら85%の確立で、24時間前でも75%の確立でSPEの発生を予測できるようになりました。

このエピソードは、専門家だけで凝り固まったコアに問題解決を依存しようとするオールドタイプよりも、素人を含めた門外漢の意見を専門家のそれと分け隔てなく受け入れるニュータイプの方がこのような時代においては高い問題解決能力を持つことになることを示しています。

以上(第2回) T.K