

情報創造型企業の創造性に関する諸問題

村 山 博*

- I はじめに
- II 企業における創造性の減退要因
- III 企業発展に伴う創造性の喪失
- IV 企業における創造性の復活
- V 企業の創造性問題に関する考察
 - 5-1 個人と組織
 - 5-2 模倣と創造
 - 5-3 独占と普及
 - 5-4 論理と創造
- VI まとめ

I はじめに

国土が狭く資源も少なく、さらに少子高齢化が追い討ちをかける日本において、最後まで生き残る企業は日本人の創造力を活用した「情報創造型企業」であると考えられる。しかし、日本がその情報創造型企業で世界のリーダーになるためには、日本の教育制度や企業風土を「創造最優先」に変革する宿題を済ませる必要がある。2003年に始まった日本の知的財産立国戦略は、企業や大学における情報創造活動を促進する一助になるが、知的財産の側面が強調されすぎており、情報創造先進国の確立のためにはまだ不十分と言わざるを得ない。

ところで、ニュートンが微分積分法、光と色の理論、万有引力の法則を発見したのは24歳であり、アインシュタインが特殊相対性理論、一般相対性理論、光量子仮説を発表したのは26歳であり、いずれも若いときに歴史に残る大発見をした両者が、それ以降は同じ規模の大発見をしていない。つまり、並外れた人間でも成長とともに挑戦を忘れて常識的な人に変身するように、初めは挑戦的な情報創造型企業も成長とともにその創造性が喪失し、他社の情報を模倣する企業に変わる。換言すれば、人間と企業の成長過程は創造性減退の歴史であると言える。

* 本学経営学部教授

人間は成長するに従い直接見たり聞いたりして本質を瞬時的に感じ取る直観的行動から、現実と異なった仮想や理想を考え、自分の知識や一般常識を元に行動する論理的思考ができるようになる。人間が大人になる証明のようなものが論理的思考である。しかし、この論理的思考を実践する人は、同時に常識や専門知識という固定概念の壁に守られた思考の鎖国状態に監禁された人であることを意味し、これにより子供のときのような好奇心だけにしがたう自由で直観的な行動が極端に制約を受けることになる。このため、ニュートンやアインシュタインでさえも年を重ねて、いわゆる論理的な人間に成長してしまったため、子供のような直観的行動が希薄になり、画期的な発明や発見を生む創造性が減退したと考えられる。

ちなみに、科学分野における日本人のノーベル賞受賞者は10人であり、アメリカの約200人、イギリスの約70人と比較すると大きく劣っている。さらに、日本の受賞者の多くは外国で教育を受け外国での研究業績で受賞している。比較的勉強好きであった日本人の創造的業績の貧弱さは、日本の教育制度に原因があるとする意見が多い。

エリート教育を否定した日本の戦後教育は平均的に質の高い国民を作ることに成功したが、一方で才能や資質を備えた子どもたちの芽を摘み、さらに伸びようとする子供の足を引っ張り、意欲、能力、創造性を備えた子どもたちの芽を摘み取ってきた。すなわち、現在の日本の教育は平等主義ではなくて、悪平等主義であり、機会の平等よりも、結果の平等を強いるものであり、今のままでは日本の将来に欠かせない創造性豊かな人材が生まれる可能性は極めて少ない^{1) 2) 3)}。ところが、これからの日本に必要な人材は、悪平等主義の下で教育を受けた均質な常識人ではなく、特定の分野で飛びぬけた能力を発揮できる「創造型人材」であることは間違いない。

日本の教育は知識の記憶を基本としており創造性を育てる教育ではないため、創造性豊かな人材が生まれることは少ない。米国のような創造性豊かなエリートのための教育は日本では忌み嫌われ、それを一部の人だけを優遇する差別的な教育と考える日本では、優秀な人がさらに優秀になる機会や自由を奪う教育システムになっている。日本の教育機関がこの問題を改革する意欲のないことを察知した日本企業は、自らが情報創造型企業の根幹となる創造型人材の育成を企業戦略の主題にし始めている。

このような状況の下で、本論文は、情報創造型企業の創造性のさまざまな問題を考察することにより、創造型人材の本質を探究し、その育成方法を提案するものである。中でも、本論文では、企業発展に伴う創造性喪失のプロセスとその特徴を分析し、創造性復活の手段について考察する。とりわけ、本論文は、企業における創造性に関する諸問題の中で、個人による創造と組織による創造の関係、模倣と創造の関係、知的財産による独占と標準化による普及の関係、論理型人材と創造型人材の関係などに関して深く考察し、これからの日本企業が進むべき情報創造型企業の将来像を浮き彫りにするものである。

II 企業における創造性の減退要因

最近、ソニーが創造性を喪失したとする報告が多い。他社の追随を許さないユニークな商品を次々と世に送り出し独創性を社是としてきたソニーが、その創造的社風を失いブランド力も大きく失墜させている。このように企業の創造性は持続することが極めて難しく、一度、ソニーのように情報創造型企業になったとしても成長とともにその創造性を喪失する例が多い。

企業における情報創造性の源泉は企業で働く個人の好奇心や興味であるが、その人たちを階層別に管理する企業組織は個人の創造的活動の自由を束縛するため、個人の創造性と企業組織は相容れない存在になる場合が多いと考えられる。子供のような好奇心に満ちた創造性豊かな人材が生き生きと活躍できる企業組織は、現在の日本企業には存在しないとんでも良い。中でも、小さな会社や組織は個人の創造性をあまり強く束縛しないが、大きな企業や複雑な組織になればなるほど、その創造性が自由に発揮できなくなるのが一般的であり、これは大企業ほど創造的でなくなる事実と合致する。ちなみに、2000年に大組織化したソニーが創造性喪失の典型例な失敗をしたと考えられる⁴⁾。

ところで、情報創造型企業に最も大切な創造性豊かな人材は、通常の社会人が持たねばならない知識が少なく、一般の人々のような思慮分別に欠け、常人とは異なる思考方法を取るため常識がないと判断される場合が少なくない。すなわち、創造型人材は、相手や周囲の事情を顧みない子供のような思うままの行動をとる場合があり、一般の人々と異なる意見を持つため異端視されることが多く、いわゆる常識がないわがままな側面を持つ人であるため、周囲から蔑視されることが少なくない人である。このような人が現在の企業組織に馴染むことはほとんど不可能に近いと考えられる。

ちなみに、自分の興味のある特定の分野だけに異常な好奇心を持つオタクと呼ばれる人たちが、一般社会や企業で順応できないニートの中には、この創造型人材もかなり多く含まれていると考えられる。また、アインシュタインもニュートンも若いときには失語症であり、現在の医学による診察を受ければ兩人とも自閉症となる可能性が高いと思われる。

しかし、現在の日本企業は、これらの人々を受け入れることを拒絶し、いわゆる常識人の中から創造型人材を選別して採用しようとするのが常である。ところが、企業が考える常識人の多くは、知識は豊富であるが創造的ではない人の集団であり、企業が切望する創造型人材が一般常識を持たない人たちから構成されていることを知る企業はあまり多くない。

次に、企業における情報創造性を阻む要因を列挙する。

1) 階層型大組織による企業の創造性の減退

企業は成長とともにその組織を大きく複雑にする。そのため、多くの情報が組織内を駆け巡

る血液循環に似た情報共有システムを持った複雑で大きな階層型組織が完成する。しかし、企業内の報告・連絡・相談によるコミュニケーションを不得意とする創造性豊かな人材は、その血液循環型の情報共有の流れに乗れず、自己主張の場を失い、その創造性を減退させる場合が多い。

本来、創造的な仕事を創造的でない他人に伝えることは難しいが、さらに創造する前に、大組織の人々に十分理解させることは皆無に等しい。このため、大きな組織の企業では、創造的な仕事をうまく説明できず、その創造的な仕事を止めてしまう人が増える。逆に言えば、大組織の人は他人に説明しやすい単純で創造的でない仕事だけを行うことが多くなる。

創造を開始する前に、その創造的業務を他人に理解させることができることは、革新的でも画期的でもなく、創造性が低いと言わざるを得ない。多くの場合、創造型人材自身が十分に確信して開始する創造活動は少なく、自分自身さえも分からないことを他人に説明できる可能性はまったくないと言える。しかし、大組織は創造型人材にその業務の事前説明を必ず要求することが常である。

さらに、優秀な創造型人材を複数のプロジェクトに参画させ、それらの複数の目標の衝突やさまざまな人間関係の摩擦がその創造性をますます減退させる。企業は大きな組織に創造型人材を封じ込めるのではなく、創造性を発揮できる小さな組織づくりを推進することが大切である⁵⁾が、それを無視して大組織化する企業が多いのが現実である。

2) 責任感が強く優秀な上司による企業の創造性の減退

常識人である上司とその部下である創造型人材の考えの相違がその創造性を減退させる。そもそも創造性の豊かな人材の考えや行動を理解することは極めて難しく、どのような優秀な上司でもそれを理解することは不可能に近い。しかし、組織を維持発展させるために、責任感が強く生真面目な上司が彼らを理解しようと努力するが、逆に、その努力が創造型人材との摩擦をますます増幅し、さらに創造性が減退することになる。

一方、部下の行動に無頓着でいい加減な上司ほど、組織内の創造性が高まる皮肉な結果になる。上司から与えられた仕事をきちんとやりこなすだけでは不十分な現代企業では、自分で物事を考え、新しい未知の分野に挑戦する創造型人材が待望されているにもかかわらず、いわゆる責任感の強い良い上司ほど創造性豊かな部下を放置できずに強く束縛し、その創造性を減退させる事例が後を絶たない。

このように責任感が強く優秀な上司による創造型人材のマネジメントは、成功する可能性がないにもかかわらず多くの労力を使って継続され、最終的には創造型人材の創造性が完全に消滅するまで行われる。その結果、優秀な上司は、創造性を失った人が企業組織内で他の人と同じように仕事ができるように成長したことに満足するが、その創造型人材は創造性を失うだけでなく、仕事の意欲も企業への忠誠心も同時に失うことになる。

3) 模倣の誘惑による企業の創造性の減退

企業は自ら情報を創造するだけでなく他社のノウハウや知識を購入でき、他社の優秀な人材さえも獲得することも不可能ではない。さらに、他社の最先端商品を模倣すれば、開発のリスクやコストや人材も少なくすむため、多くの企業は創造ではなく模倣に傾きやすい。一度企業が模倣を始めると、企業の創造性に対する意欲やポテンシャルは著しく減退し、その従業員は創造性を完全に忘れるまで模倣を追及するのが常である。それは創造するよりも模倣の方が経営者だけでなく従業員にとっても楽で都合が良いためであり、その結果、企業における創造性は最終的に自然消滅することになる。

さらに、模倣という麻薬で創造性を喪失した企業が、再度創造性を取り戻すことは、他の理由で創造性を失ったときに比べ、創造性の回復は極めて難しいことが多い。これは、企業にとって悪魔からの誘惑に似た模倣が、最初は微量の模倣でも、その習慣性により中毒を引き起こしやすく、企業全体が模倣中毒に蝕まれるためである。

4) 従業員の増加による企業の創造性の減退

企業の成長とともに入社した従業員はその創造的な企業家精神を十分に理解できず、さらに暗記一辺倒の学校教育を受けた若手従業員は知識が豊富であるが、創造性に関する教育を受けたことがないため、創造的業務にまったく興味がなく、ときには創造型人材を排斥する行動をとることも多い。このように従業員の増加が企業の創造性を減退させる例が多い。

さらに、従業員の増加に伴い必要となる人事管理や組織管理のための人材は創造型人材ではないため、従業員の増加に伴い企業内の創造型人材の比率が減少し、企業全体の創造性がますます減退することになる。このように人を管理するための人の増加が、企業の創造性を減退させるため、たとえ大企業でも少数精鋭による最低限の従業員の数に抑えることが、企業の創造性を維持し発展させる近道となる。

5) 成果主義による企業の創造性の減退

近年、企業における成果主義による人事考課が、従業員を成果の出しやすい業務や職種に導いており、従業員をリスクの高い研究開発などの創造的業務を極端に敬遠させ、従業員の非創造性を加速させている。研究開発に従事する者でも、短期で成果の出る開発や比較的リスクの少ない確実に成果の出る応用開発に人気が集申し、長い開発期間を要する難解なプロジェクトや具体的成果が現れにくい基礎研究に参加を希望する従業員が減少する傾向が強くなっており、これは企業の創造性の観点から最も危険な状態に近づいていると言える。

そこで、企業は自衛手段として、短期で成果の出る創造性の低い業務と中長期的な創造性の高い業務を抱き合わせて一人の従業員に命じる場合が増加しているが、現状の成果主義の下では、この抱き合わせ業務を与えられた従業員が、創造性が低く短期で成果の出やすい業務に多くの時間を費やすことは容易に類推できる。このように現在行われている成果主義が、企業の

創造性を減退させていることは間違いない。

6) デファクトスタンダード獲得による企業の創造性の減退

たとえば、電機業界では情報家電や多機能携帯電話などネットワーク外部性の高い商品開発が増加したことから、他社と開発競争するよりも他社と企業間連携を強め、他社の開発成果による標準化推進団体に参加し、その業界におけるデファクトスタンダードを獲得した方が、企業競争を有利に展開できることが多くなった。そこで、熾烈な開発競争を繰り返していた他社の開発成果を、自社製品の標準仕様に採用し、競合他社の開発グループの一員に参画することも頻繁に行われるようになった。その結果、企業が推進してきた独自標準のための開発を途中で中止し他社の標準に迎合する経営判断が、その従業員の創造活動に大きな犠牲を強制することになっている。

これは、従業員の研究開発への意欲を減少させ、個人の持つ創造性を大幅に減退させる原因となっている。中でも、開発途中における独自開発から他社開発に迎合するデファクトスタンダードの獲得への方針転換は、従業員の創造活動を減退させるだけでなく、企業への不信感を増幅させることになる場合が多いので、企業は慎重に判断する必要がある。

7) 共同開発による企業の創造性の減退

現在の企業は、一社単独の独自開発か他社との共同開発かの選択が、最重要戦略になっている。創造型人材は個人の創造性を発揮しやすい独自開発を好み、企業は開発コスト削減や開発期間の短縮のため、企業間連携による共同開発を好む。中でも、情報技術革新の下で企業間連携が強化され、共同開発が増加する傾向にある。しかし、独自開発か共同開発の判断は単純な利潤追求の面だけから判断すべきではなく、従業員の創造性の確保という視点を忘れてはならない。

さらに、他社との共同開発に配属になった研究者は、自分の会社から忘れ去られる不安を抱きがちになり、また、競争相手同士で共同開発すると、相手が自分よりなんらすぐれた技術を持っていないことが分かかってしまい、それぞれの創造性が共に減退するとの報告がある⁶⁾。このように、異なる企業との共同開発が、外部刺激として情報創造の促進につながらず、逆に、それぞれの創造性を減退させる場合も少なくない。そのため、多くの企業は、従業員の創造性の維持と競合他社との企業間連携という二者択一の難しい問題に直面することになる。

8) 秘密情報主義による企業の創造性の減退

創造型人材は、社内の昇進や昇給よりも社外の学会活動や論文発表において自己実現を見出す場合が多い。しかし、企業は、創造型人材の独創的な研究成果であるにもかかわらず、企業内で得られた情報の社外発表の許可を一切出さない例が多く、そのため創造型人材は自己実現の場を失い、その創造性を減退することが多い。そこで、企業は特許や意匠権や著作権などの知的財産権で権利行使可能な情報に限り社外発表を許可すべきであり、創造型人材の自己実現

による充実感と企業の秘密情報管理を両立させるマネジメントが、企業の創造性の減退を防止する役目を果たすことになる。

9) 熟練従業員による企業の創造性の減退

人間は教育や独自の経験を通して論理的思考を獲得していくが、この論理的思考という固定概念が創造性を減退させることはよく知られている。企業においても、長年の経験を積んだ熟練従業員は、過去の豊富な経験から社内の常識を知り過ぎるため、若い従業員の挑戦的な創造活動が危険で失敗を招くと信じ、その足を引っ張る行動にでる場合が多くなる⁷⁾。さらに、この熟練従業員が企業の創造性を減退させていることに対し、本人に自覚がないことが多いことがこの創造性の減退要因の大きな特徴である。このように、熟練従業員の創造性の持続自体が若手の創造性を育成し、企業の創造性の発展に結びつくことになる。若い従業員の創造性を育てるためにあえて失敗させるような社風が、企業の創造性を確固たるものにすると考えられる。

10) 近視眼的な株主による企業の創造性の減退

最近の企業は、一部の近視眼的な株主が短期的な収益を求めため、中長期的な基礎研究ができない問題が発生している。企業の創造的活動にはリスクを伴うため、確実なリターンを望む株主は企業の創造的活動に対する理解が低下する傾向にある。さらに、創造型人材の育成にかかる多額の費用は株主から容易に認められないことから、企業の創造性がますます減退する要因となっている^{8) 9)}。このように近視眼的な株主が企業の創造性を減退させている場合が多い。そこで、株主には、企業の基礎研究開発やその創造型人材の育成に関してより寛大な理解と、企業の経営者と共に情報創造型企業を構築する長期的な視野を期待したい。

III 企業発展に伴う創造性の喪失

ソニーは、従来にない新商品を次々世に送り出し他社の追随を許さない典型的な情報創造型企業であった。しかし、最近のソニーは、その創造性を喪失したとの報告が多い¹⁰⁾。その原因は、開発方針に変更があったとする説やミドルクラスのリストラが原因であるとする説がある。

たとえば、昔のソニーは、盛田昭夫などの少数が将来を見通して直観的に開発方針を決定していたが、現在はMBA出身者による過去のデータのみを利用した意思決定に変更したため、将来が見えなくなってしまった¹⁰⁾との報告がある。また、昔のソニーは、既に成熟したデータの多い市場には興味がなかったが、現在のソニーはデータのある既存の市場をターゲットにしていること自体が、その創造性を奪った可能性が高い¹⁰⁾との報告がある。また、創造性豊かなミドルクラスがリストラでいなくなり、現在では開発方針の判断をだれもできないままに上層部に決済を委ねられ、そこでひっくり返されるケースが多く従業員の創造性を喪失させている¹¹⁾。

このように優良企業においても、成長とともにその創造性が減退し、最悪の場合には企業破綻につながる場合もある。そこで、次に企業の成長に伴う創造性の変化について企業の創業期と事業成功時と大企業時代の3つの時期に分けて考察する。

① 創業期における創造性の最大化

一般的に、創業期の企業は若手従業員が多く熟練従業員が少ない。そのため、若者特有の挑戦的で革新的な社風が構築されやすい。言い換えれば、創業期には成功体験がなく真似する手本もないので創造的にならざるを得ない。さらに、創業期には独自技術や得意先や資金も少なく、失うものは何もないため、その人たちは新しいものへの挑戦に対して恐怖心がなく失敗を恐れない創造的意欲に満ちている。つまり、創業期の企業は、大手の先発企業との差別化のためには創造性を発揮するしか生きる道がなく、創造的であることが運命付けられていると言える。

また、創業期の企業は、小さな組織のため社会変化などに身軽に柔軟に対応できるため、激しい変化を伴う市場や顧客の要望に適応した先進的商品やサービスをどの企業よりも早く開発しやすく、大企業が小さい市場規模のため参入を躊躇するニッチマーケットや現在存在していない未知の市場に果敢に挑戦する気概が高い¹²⁾。これは、創業期の考えや哲学には創造性を基本とするものが多く、創業者たちの好奇心や興味に導かれた直観を信じて挑戦する姿勢が強いためであると考えられる。

また、大組織のような大勢のコンセンサスを必要としないため、個人の考えや直観が活かしやすく、創業期には利害関係者も少ないので遠慮することなく大胆な決断ができる利点がある。さらに、創業期には過去の経験がないため情報が少ないが、言い換えれば、誤った情報や創造性に反する消極的な情報も少ないことを意味し、創造性を妨害する情報が少ないことが企業の創造性の拡大に幸いする例が少なくない。このように企業は創業期の状態を維持できれば、その創造性を失うことはない。

② 事業成功時における創造性の減退

ソニーはトリニトロンテレビが大成功し過ぎたため、薄型テレビに出遅れたことはよく知られている。ソニーは早くも1970年代に液晶テレビの開発に成功していたが、その量産の決断を行わなかっただけでなく、同時期に開発中であったプラズマテレビの開発も中止している。これは、トリニトロンテレビと言う類まれな大成功が、液晶やプラズマなどの薄型テレビへのソニーの決断を誤らせた典型的な事例である。このように事業成功により、企業の創造性が減退することが少なくない。すなわち、企業の創造性に関しては、「成功は失敗の母」と言える。

それは、企業内の成功者は過去に成功したときと同じ手法を採用したが、新たな手法や分

野に対して挑戦的ではなくなる傾向が高いためである。このような成功体験を継続させる努力自体が企業内の保守主義を招き、企業の創造性を減退させる。逆に、失敗体験は失敗をばねにして企業の創造性を高めることができるにもかかわらず、その失敗情報は企業内で情報共有されることなく、隠蔽されてしまうため、多くの企業では貴重な失敗情報の活用による創造性向上という絶好のチャンスを逃すことになる。

さらに、事業が成功すると企業組織が膨張し、複雑で大きな組織になるため、新しいものへの意思決定の迅速性を欠く場合が多くなる。また、苦勞の末に得られた事業成功による貴重な利益は、リスクの高い創造的なプロジェクトに使われず、リスクが低く安定した事業に投入される場合が多い。このリスクの高い創造的な仕事を敬遠する企業幹部の決断が、従業員の創造性を蝕む結果につながることになる。

また、事業成功後は従業員も安定を求める熟練の年齢に達し、創業期に比べ新しいものへ挑戦する体力も気力も衰え、中でも、成功経験がある従業員ほど創業期の創造性を忘れる傾向が強い。さらに、その熟練従業員は、自分の創造性を喪失するだけでなく、過去の成功体験を楯にして若い従業員の創造性を妨害する事例が増加するが、妨害する本人はその自覚がない場合が多い。

ところで、創造的な新企画を実施前に他人に論理的に説明できる場合は少ないにもかかわらず、事業成功後の企業では論理的思考による企画立案が要求されるようになる。創造型人材が、不得意な論理的思考を用いて他人に説明するときに、初めに持っていた創造性のほとんどがこぼれ落ちることが容易に類推できる¹³⁾。これは、創造的な発想は非論理的である場合が多く、人を納得させることができない場合が多いにもかかわらず、成功後の企業においては新しい企画を論理的議論の末に多数決で決める過ちを犯すことが頻繁に起こるようになる。このように企業は事業成功により、その創造性をますます減退することになる。

③ 大企業化による創造性の喪失

大企業は事業継続が最大課題であるため、個人の創造性を基本として企業を発展させる意欲が希薄になり、その結果、企業の創造性を喪失させる場合が多い。大企業は、競合他社との開発競争に多大な研究費を投入するよりも、競合他社と企業間連携を行い、業界標準やデファクトスタンダードを獲得した方が、その利益が多くなることを知っており、激しい開発競争を回避する経営判断をする場合が多くなる。

創業期の小さな企業ならば業界標準の獲得が困難であったが、業界標準に対する影響力を容易に行使できる大企業に成長した後は、そのメリットを最大限に利用することになる。その結果、大企業は、従業員の独自開発の努力を犠牲にして、競合他社との安易な提携を優先することになり、それに伴い従業員の創造性を著しく減退させる。しかし、安易な企業間連携が従業

員の創造性を減退させていることに気づいている企業の幹部はほとんどいないのが現実である。

大企業は、業界に対する影響力や市場に対する支配力が大きいいため、これを維持することが最大の関心事になる。そこで、大企業は、現状の業界や市場の秩序を乱す画期的で革新的な新商品や新サービスの登場を好まなくなり、現状より半歩だけ改善されたような改良型商品が大企業に都合の良いものとなる。そのため、大企業は、たとえ自社内においても、これに反する革新的な商品を指向する創造型人材を妨害する傾向が強くなる。

また、成果主義が実践される大企業の下では、リスクの高い研究開発が従業員から敬遠され、安定して成果が得られる職種が社内でも人気になる。小さな企業であれば、業種や職種を自由に選ぶことができないが、多くの部門に分かれた大企業では成果を出しやすい仕事を選ぶ従業員のわがままを許すことも可能となる。大企業の研究開発の手法は、開発リスクを回避するため、より安全な二番手主義の研究開発を採用し、他社のファーストランナーが成功した後、フォロアーとして多額の資金と大量の人材を投入する手法をとることが多くなるため、従業員の創造性はますます減退する。

また、理系従業員の生涯賃金が文系従業員に比べ約2割低い現状から¹⁴⁾¹⁵⁾大企業の理系従業員は理系従業員だけによる研究開発よりも文系従業員と同格に仕事ができる管理者志向が社内の体制を占め、ますます創造的社風が希薄になる。一般的に、大企業では創造性を発揮する研究職より、総務や秘書のような社内調整業務の人が早く出世するケースが多い¹⁴⁾。このように個人の創造性は出世の邪魔をするケースが多く、大企業の多くの従業員は創造性を持つことを拒絶する傾向が強くなる。このように大企業において創造型人材を育成し維持することは至難の業であり、その創造性はますます減退することになる。

IV 企業における創造性の復活

上記のように、たとえ優秀な情報創造型企業でも成長とともに、その創造性が減退することが判明した。企業が創造性を長期にわたり持続させることは容易でないため、創造性を減退させる企業が多くなる。そこで、その企業の創造性を復活させ、再び創業期の活気ある創造性に富んだ社風に蘇られる可能性について検討する。

次は、企業における創造性復活のための具体的な方法を列挙したものである。

- ① 情報創造連鎖の活用
- ② 創造的社風の構築
- ③ 企業内の創造型人材の保護と育成
- ④ 成果主義の見直し

- ⑤ 開発前の新商品企画の論理的な説明の廃止
- ⑥ 論理重視による開発戦略作成から直観重視による開発戦略作成への転換
- ⑦ ボーダレス組織の導入

一番に推奨される創造性の復活手段は情報創造連鎖の活用である。情報結合や環境移転による情報自由度の上昇を活用して、単なる情報創造ではなく、情報創造が継続的に繰り返される情報創造連鎖を活用することが企業の創造性の復活の基本となる。

そのためには、経営者および従業員が情報創造の法則を理解し、情報結合や環境移転により情報自由度を2以上にする条件設定が大切であり、これらの情報結合に企業のヒト、モノ、カネ、情報を集中的に投入し、全社一丸となって研究開発に取り組むことが企業の創造性を復活させる。つまり、企業内の固定的な知識の活用から、外部刺激による環境移転などを活用することにより、情報自由度を向上させた開発に転換することが、企業の創造性復活の出発点になる場合が多い。

また、創造性の源泉となる個人の好奇心やモチベーションを最大化するような活気溢れた創造的社風に変革し、創造性を増進するための創造奨励制度を採用し、従業員すべてに創造的変革の重要性を知らしめ、挑戦的な業務における失敗に対する寛容な姿勢と野心的で挑戦的な目標を持つことを推奨することが、企業の創造性の復活には欠かせない¹⁶⁾。

また、安易な成果主義による人事考課を廃止し、失敗による減点主義を見直すことが創造性復活の起点になる。この減点主義の見直しは、従業員の創造的業務への挑戦を加速し、創造的社風の醸成に極めて有効である。そのため、業績評価は短期間ではなく敗者復活を考慮した中長期の成果で評価すべきである。

また、新商品や新サービスの企画に関して論理的説明を要求する方式を改めるべきである。たとえば、開発戦略の決定は企業関係者全員による多数決ではなく、少人数の直観的思考による決定に任せるべきである。これは、企業の将来を決定する開発戦略の作成の際に、大勢が議論した均質的で平凡な答えよりも、個人の鋭い感性が未来を予知する可能性の方が高いためである。

企業の創造性の復活は、企業内の創造型人材の創造性を復活させることである。そこで、企業は中央研究所の拡充や研究者のためのフェローなどの昇進制度の新設などを行うことがあるが、これらは創造型人材の支援にはならない場合が多く、むしろ逆効果となることもしばしばみられる。創造型人材が本当に望むことは、自分の発想に基づいた自由な研究活動を保証する自由裁量の拡大と、誰の干渉も受けない活発で自由な学会活動の実現であり、このような企業と創造型人材の間にある創造性に関する大きなずれを解消することが大切である。すなわち、創造型人材へ自由裁量を与えることが、企業が実行できる創造性復活の最善策になる場合が多い。

従来の組織は創造型人材を拘束し、その創造性を喪失させるが^{17) 18)}、企業を維持し発展させるために組織をなくすことはできない。しかし、従来の企業組織のままでは創造性を復活させることはできないのも事実である^{19) 20)}。そこで、創造性を発展することが可能なボーダレス組織を提案したい。組織が造る壁が、他の組織や個人を隔離し外部との接触を絶ち、その創造性を喪失させることから、組織の壁をできるかぎり低くするか、あるいは、壁をなくす組織を考える。すなわち、ボーダレス組織は、組織としての機能や個人と組織の役割や組織のメンバーの結束などを維持したまま、外部との接触を自由に行うことができる組織である。

組織の壁を越えたボーダレス連携は、組織がまったく存在しない連携とは異なる。ちなみに、ボーダレス時代と呼ばれる現在は、世界中のほとんどの情報が瞬時に共有できるようになったが、国境や人種や言葉の壁が歴然と存在しており、境界や壁がなくなったわけではない。これと同様に、ボーダレス組織においては、組織外部との情報共有は原則的に自由であるが、組織としての機能は明確に維持している。

ボーダレス組織は、組織内外のコミュニケーションをシームレスに行えるシステムを持った組織であり、情報通信技術を駆使しネットワークを活用した階層のないフラット組織と情報伝達のスピードアップが前提になる。ちなみに、大企業の事業部ごとに縦割りされた階層型組織では、ボーダレス組織の実現は不可能である。

ボーダレス組織では、組織を越えたコミュニティが容易に作れるので、そのネットワークを通して自分の仕事に役立つ情報を広く入手することができ、それを創造活動に活かすことができる。さらに、ボーダレス組織では、従来組織に比べ情報共有と意思決定が迅速なため、創造活動以外の通常業務も活性化する可能性が高い。

ボーダレス組織では、組織で行動することよりも個人が自主的に問題を探し出しそれを自ら解決することが主体となるため、個人と組織を両立させた業務システムであるとも言える²¹⁾。すなわち、ボーダレス組織は、組織の一員として与えられた業務をこなすのではなく、個人が自分の能力や専門性を磨き、組織の内外に個人をアピールすることが問われる組織である。これらの個人主体の業務システムや自己主張を伴う業務システムは、日本人の不得意分野であるが、情報創造型企業のボーダレス組織において、その創造性を増進させることは間違いない。たとえ大企業においても、このボーダレス組織を実践できれば、創造性豊かで挑戦的な社風を構築でき、創業時の創造的な企業に復活できると考えられる。

V 企業の創造性問題に関する考察

5-1 個人と集団

企業は、創造型人材による個人創造だけでなく、集団やグループや組織においても創造活動

を実施しようと試みるが、集団やグループによる創造は個人による創造に比べ、あまり大きな成果が得られないことが多い。それは、創造型人材が、創造的な小集団から大きな組織に入ると、周囲を取り巻く強力な期待のために創造性を失い、中には職場を去る者が現れ、あるいは創造性を犠牲にして大きな企業風土に受け入れられるように自分の特徴を殺し周囲と妥協するため、その創造性を減退させる者が後を絶たなくなるためである²²⁾。あくまで企業における創造は創造型人材の個人創造が基本となると考えられる。

しかし、創造型人材の個人創造が発端となって、グループ創造を誘発する場合もある。ひとたびグループの各個人がみずからの創造性の源泉をはっきりと感じ取れば、グループ内の人々にも創造性を蘇らせることができることもある。そのため、企業は、グループが最高の創造性を発揮できるよう資源や戦略を準備し、グループ創造を活性化しようとする。

ところが、創造性を発揮できるグループの大きさや考え方には特徴があり、企業の主流の大きなグループよりも、主流から離れた小さなグループの方が創造性を発揮しやすい。集団の主流にいる人は、今とは違ったものを生み出す斬新な発想がないが、主流から外れ、集団から浮いた人間は普通の人と考え付かないようなアイデアを持っており、その創造性が高い場合が少なくない²³⁾。このように、グループ創造は、主流の大きなグループが主体ではなく、グループから離れた個人が主役となることが多く、実質的にはグループ創造よりも個人創造に近いことが多い。

グループ創造の最大の長所は、さまざまな教育のバックグラウンドや専門知識を持った人が情報や考えを交換することである²⁴⁾。その結果、情報結合による創造的進歩が、グループの相互作用や情報交換のプロセスで発展しやすいため、多くの異なった知識を結合させるグループ創造の方が個人創造よりも優れているとの意見もある。多くの異なった知識を結合させる能力があるグループは、ユニークで創造的なアイデアを発展させやすく、グループ内の少数意見に耳を傾けることは、グループのメンバーを刺激し、他の仕事やプロジェクトで、より創造的あるいは多様なアプローチができるようになるとの意見もある。

これらの意見では、個人ひとりだけでは多くの重要な専門分野を取得し発展させることが難しいことと、グループ内の情報交換やシナジー効果が期待できる理由から個人創造よりもグループ創造を強く支持している。しかし、戦後の日本企業は個人よりも集団による仕事を重視して発展してきた²⁵⁾ことは事実であるが、最近のグローバルな競争ではグループに依存した創造活動には限界があることを多くの企業は感じ取っている。

それは、グループ創造によりメンバー間の意見調整や議論の結果に生まれるものが、平凡で均質的なものになる経験を企業が多く持っているためである。個人の頭脳の中で創造されたものを他人に表現することが難しいだけでなく、その理由や根拠の正当性に関する質問に答えることは非常に困難であり、さらに、このようなグループ内での質疑応答や議論自体が個人創造

を破壊することにつながる場合が少なくない。そのグループ創造による個人創造の破壊を防止するためには、グループ内のメンバーが事前に討議することなく独立してそれぞれの個人創造を行い、その複数の創造の成果から第三者が選択する手段があるが、これはグループ創造ではなく複数の人による個人創造と考えられる。

それでも、特定の個人の創造性に依存する不安定な創造を解消するため、グループ創造を希望する企業はさまざまな工夫を始めている。一部の企業では、複数の創造型人材の間で創造活動を競わせるグループ創造を採用している例がある。たとえば、トヨタは、自動車のデザインというデザイナー個人の感性に大きく依存する仕事にグループ創造を採用している。トヨタ社内のデザイナーと契約デザイナーと海外のデザイン・センターのデザイナーなどの複数のデザイナー間で競争させることにより、グループ創造を行っている²⁶⁾。このトヨタの事例は、個人創造の活用とグループ創造の弱点の解消を同時に達成するものであり、企業の創造活動の将来を暗示するものと考えられる。

確かに、上記のようなグループ創造の利点も理解できるが、そもそも創造型人材は組織に馴染めない人たちであり、日本企業の中では、彼らは頑固、変人、偏屈、異端と呼ばれ、組織の結束を第一義とする集団主義の日本には生き残れないことは既に証明されている。また、チームワーク、和、協調のみを偏重する以上、日本の企業は創造型人材を正当に評価し処遇する能力に欠けるため、日本の企業でそれらの人が報われることはなく、たとえ企業内の小グループでも創造型人材が十分に活躍できる可能性は少ない。このような理由から日本企業におけるグループ創造には大きな疑問が残る。

ただし、グループディスカッションやブレインストーミング²⁷⁾は、個人の暗黙知を刺激するために、創造性を促進することは経験的な事実であるが、逆に、個人の暗黙知を活用するにはグループよりもひとりの方が問題をうまく解決できるとする意見も少なくない。

たとえば、アインシュタインは、ベルンの特許局時代に、物理学者社会とほとんど個人的な接触なしに、彼の最も創造的な研究を完成している²⁸⁾。それは、他の人間や権威との隔離が、画期的な特殊相対性理論と一般相対性理論を発見させたとも言える。もし、アインシュタインが大学卒業後も大学や学会という権威と同居して研究していたならば、大発見もなかったかもしれない。この事実は、創造型人材がグループから隔離させることが、その創造性を最大化することを物語っており、逆説的に言えば、創造型人材に隔離を許さないグループ創造の有害性も考慮すべきである。

企業の情報創造活動において、企業は個人創造よりも組織全体によるグループ創造を期待する。その理由は、個人の英雄を一人だけ作る個人創造よりも、グループ創造の方が継続性や安定性に優れ、さらに人事面のフレキシビリティの点で都合が良いためである。逆に、創造型人材は、個人の自由な活動を束縛するグループ創造を嫌い、個人創造を強く希望するため、企

業の意向と相反することになる。

実際には、たとえグループから創造されたとしても、そのグループ内の一人が創造している場合が多く、企業における創造活動の多くは個人創造を主体にしていることが多い。企業はこの事実を知っているが、創造した個人を一人だけ評価することはせず、その人が属するグループに高い評価を与えるのが常であり、あくまで個人創造ではなくグループ創造を企業における情報創造の主流とする企業が多いのが現状である。さまざまな分野の異なる人々が集まるグループは、確かに個人の創造性を刺激することがあるが、企業における情報創造は、あくまで個人による創造であり、この創造型人材の保護と育成が企業にとって最優先課題であることは間違いない。

5-2 模倣と創造

リメイク映画のヒット、日本の寿司を真似た外国でのSUSHI店の普及、作曲や作詞の盗作などの著作権訴訟の増加、インターネットを使った無断複製問題など、模倣がいたるところで氾濫している。これだけ容易に模倣できれば、多大な労力と費用を必要とする創造への意欲が著しく減退し、このままでは模倣が創造を駆逐してしまうとの悲鳴が上がり始めている。

このような状況の中で、企業は模倣の誘惑に負けて企業の創造性を減退させる場合が少なくない。企業は自らが創造せず他社の開発したノウハウや知識や優秀な人材さえも購入できるため、一度企業が模倣を始めると企業の創造性は際限なく減退する。一方、創造は研究者の育成や莫大な開発費用の投資を伴うだけでなく、必ずしも成功に結びつかない開発も多く、企業における研究開発などの創造的業務は他の業務に比べはるかに大きいリスクがある。このように企業経営者は、模倣と創造の二者択一問題に常に苦悩することになる。

企業にとって模倣自体は悪いことではない。最初に開発に成功した企業を模倣し、さらにそれを改良した商品を送り出すことは、むしろ推奨される行為である。しかし、問題は、二番手主義による模倣戦略²⁹⁾を企業風土にしてしまうと、競合他社とのコスト競争だけが企業活動の主体となり、それにより企業の創造性が失われ、従業員も経営者もそれに安住してしまうことである。創造から模倣に転換することは容易であるが、模倣から創造への転換は極めて難しく、それは企業にとって不可逆変化に等しいと言っても過言ではない。

しかし、模倣と創造の中間的存在である創造的模倣³⁰⁾が、ビジネスを成功に導くケースが注目されている。最初に開発に成功した創造者は、自らが開発したにもかかわらず、その商品を市場で十分活用できなかつたり、新たな市場を見落とししたりすることが多い。そのため、創造の後に続く創造的模倣が、その商品を活用できる新たな分野を発見することができる場合がある。この創造的模倣は、製品ではなく市場から、生産者ではなく顧客から出発するため、市場志向であると言える。

たとえば、スイスの時計メーカーは半導体による時計は安くて正確で信頼性が高いことを知っていたが、従来型の時計に多額の投資を行っていた彼らは、積極的な開発を躊躇した。その間に、日本のセイコーは、創造的模倣戦略をとって、クォーツ時計を普及品として売り出した。スイスが気づいたときは、すでに遅く、セイコーの腕時計は世界のベストセラーとなり、スイスのメーカーはほとんど市場から追いやられていた³¹⁾。

創造的模倣は、他人の成功を利用するものであり、新たに製品やサービスを創造するものではない。新しい製品やサービスは、市場に導入されたままの形では、何かが欠けており、いくつかの特性をさらに追加する必要があることがある。そこで、創造的模倣が、顧客の目から製品やサービスを見直すことにより、新たな特性や市場を開発する。この創造的模倣は、最初の創造を模倣しているが、創造者が見落とした特性や市場を新たに創造する点は、ある種の創造といっても良い。

創造者は将来をすべて見通して開発したものは少なく、また、最初に考えた分野以外にもその開発成果が応用でき大きな効果をもたらす可能性があっても、開発を急ぐあまり、その応用研究は手が見つからないことが多い。さらに、想定外の使用方法の方が、予想した方法よりも大きな売り上げにつながることも珍しくない。このように、創造者の忘れ物を捜して、それに若干の改良を加えるのが、創造的模倣である。これは、創造者にとって単なる模倣という敵対的な関係ではなく、むしろ創造者の忘れ物を見つけ出してくれることから、創造者のためのサポーターとも考えられる。

また、創造と模倣の関係において、ワインスバーグは、芸術の創造性は全くの模倣あるいは忠実な複製から始まり、次に、他人の作品の表現様式などの諸側面を模倣することであるとしており、模倣と創造は相互に密接な関係を持ちつつ、創造活動が発展すると説明している。企業の中には、最初に他社の模倣を始め、その後の改善活動を通じて、独自の商品を創造していく例があり、模倣型企業から創造型企業への転身することも稀に見られる。

どのような優良企業でも、競合他社の新商品をリバースエンジニアリングして、その開発のアイデアやノウハウを探し出し、その優れたものを模倣することはよく行われている。このときのリバースエンジニアリングは、合法的なものであり、なんら恥ずべき行為ではない。逆の立場から、この種の模倣を防止したければ、他社がリバースエンジニアリングしても、容易にアイデアを発見できないような工夫が肝要である。

ところで、模倣が許されないものとして各国で定められた知的財産権がある。これには、アイデアまで権利が及ぶ特許権、デザインに関する意匠権、表現だけに権利を限定した著作権法などがあるが、いずれの知的財産権も模倣を制限することが趣旨ではなく、一定期間の権利者への独占使用後は、誰でも模倣できるようにすることを目的としている。つまり、知的財産権は、それぞれの国が創造を促進するために、優れた創造を積極的に模倣させようとする狙いで

作られていると言える。

すなわち、創造のための模倣は、日本だけでなく世界共通の概念となっており、模倣を一概に蔑視することは間違いである。さらに言えば、創造は優れた創造の模倣から始まると言っても過言ではない。

このように相反する存在である創造と模倣は渾然一体となり、企業活動を加速していることも事実である。しかし、重要なことは、模倣が企業の従業員個人の創造性を減退させるに留まらず、それが企業全体に波及し、創造性豊かな社風を蝕むことである。企業にとって模倣自体は悪いことでも恥すべきことでもないが、リスクもコストも少ない模倣という社風が企業内に住みつくると、その後、経営者が創造的な社風の復活を声高に叫んでも容易に社風を変えられないことに注意すべきである。

5-3 独占と普及

トヨタが莫大な研究費を投入して完成したハイブリッド車の技術を競争相手であるニッサンに供給した理由は、独占よりも普及を選択したためである³²⁾。これは、トヨタがハイブリッド車開発で手にした特許権による約20年間の独占よりも、業界標準を獲得し自社技術が他社にも採用されることにより広く普及し、業界での地位を確固たるものにするだけでなく、他社のハイブリッド車開発の意欲を削ぐ効果の方が大きいと判断したためと考えられる。

このハイブリッド車の心臓部である二次電池はトヨタと松下電器との共同開発によるものであり、開発当初からトヨタは独占よりも普及を狙っていたと考えられる。もし、トヨタが独占を最優先していたならば、ハイブリッド車の二次電池はトヨタの独自開発かトヨタ御三家のデンソーなどとの共同開発を決断していたはずであり、このことからトヨタはハイブリッド車の開発の当初から独占よりも普及を考えていたと推察される。

しかし、燃料電池車の開発におけるトヨタは、ハイブリッド車のときのような普及を選択せず、独占を狙っている可能性が高い。その理由は、燃料電池車の開発においては他社と共同開発せず、トヨタの単独開発が多いためである。最終的にはトヨタは、燃料電池車の標準化³³⁾のために他社と組まざると得ないが、今までの燃料電池車の開発手法はハイブリッド車の開発と明らかな相違を見せている。このように、独占か普及かは企業開発戦略における重要事項となっている。

ところで、特許法の第1条には、「この法律は、発明の保護及び利用を図ることにより、発明を奨励し、もつて産業の発達に寄与することを目的とする。」とあるように、特許法は発明者に一定期間の独占的使用を与えることが目的ではなく、この独占権を利用して発明を普及させ、それにより一般社会のレベルを向上させ、さらに優れた発明をさせることを本来目的としている。すなわち、特許などの知的財産権の精神は独占よりも普及の方に力点が置かれている

と言える。

しかし、一部の企業が広範囲の基本特許をさらに改良することにより長期間の独占を可能にする例もあり、知的財産権の基本的な考えである普及と反して、この特許制度は後発企業の開発を妨害する場合が少なくない。また、複数の特許権者が関連する特許権を集中させるパテントプール³⁴⁾をつくり、参加希望の企業に越えがたい障壁を設け、実質的な排除を強制する問題が発生することもある。

さらに、参加を許されなかった企業群が、別の企業グループを結成し、同一業界において複数の標準が乱立する問題も発生する場合がある。古くはベータとVHSのビデオテープレコーダー問題であり、現在では生体認証キャッシュカードの富士通の「てのひら」と日立製作所の「指」の業界標準問題や、東芝と松下ソニー連合による次世代DVDレコーダーの業界標準の争奪戦など、同様な問題が発生している。

企業における情報創造活動の結果により生まれたものを一企業が独占するか、一般に広く普及させるかの判断は、企業戦略の中で非常に大切である。すなわち、知的財産権による一定期間の排他的独占権による競争相手のいない市場からの利益を獲得するか、企業の独自技術を一社で独占せず標準化して公開し、競合他社にもほぼ強制的にそれを使用させ広範囲に普及させて拡大した市場からより大きな利益を得るかの二者択一の判断になる。

このように自社の固有技術が標準化できれば、特許による独占的使用権よりも広範囲な市場を長期にわたり支配できるため、業界における事実上の標準であるデファクトスタンダードの獲得は、現代企業にとって至上命題になっている。中でも、ネットワーク外部性が強い情報通信分野では、標準化が利便性や普及を決定することになり、極めて重要である³⁵⁾。

このような企業では、知的財産による独占か、標準化による普及かの戦略決定は開発終了後ではなく、一社単独開発による独占か、競合他社との共同開発による普及かを開発開始前にすでに決定しておく必要に迫られる³⁶⁾。この決定を誤ると、開発に成功したにもかかわらず、その開発による利益はまったく得られないことも珍しくない。さらに、開発途中での共同開発企業の変更は容易ではないため、開発開始前に決めた共同開発企業との企業間連携が、業界標準の獲得可否を決することになるため、どの企業と共同開発を開始するかが極めて大切な経営判断になる。

運良く開発に成功しデファクトスタンダードを獲得できた後においても、ライセンスを希望する企業へのライセンス料などの契約条件をどのように設定するかが、独占と普及による利益最大化を決定することが大切になる。つまり、ライセンス料が高いとライセンスを希望する企業が少なく独占が容易であるが普及が不十分になり、逆に、ライセンス料が低いとライセンスを希望する企業が多くなり広く普及するが独占によるメリットは不十分になる。あくまで標準化の基本は、希望する企業には必ずライセンスすることであるが、標準化を使って実質的な寡

占状態を手にする企業もあり、知的財産権による一定期間の独占よりも、標準化による寡占の方がトータルの企業利益が大きくなる場合が多いと考えられる。

ところが、企業内の創造型人材は、競合他社との調整を必要とする共同開発を嫌い、自社内だけで開発方針を決定できる単独開発を好む。デファクトスタンダードの取得を前提にした開発では、たとえ同業他社でも共同開発しなければならず、自社内の創造型人材の満足感と共同開発による業界標準の確保という二者択一の問題が経営者を悩ませることになる。

現在の企業間競争は、一社と一社との一騎打ちによる勝負ではなく、敵味方の区別なく仲間を集め徒党を組んで行われる総力戦である。たとえ、昨日まで敵であった企業も仲間に引き入れた方が勝利に近づくことが多い。企業が合従連衡を頻繁に繰り返して業界標準を争奪する現在の企業開発競争において、昔ながらの一騎打ちだけが得意な創造型人材はその波に飲まれやすく、その存在を主張できる場が少なくなり、ますます企業の創造性を減退させる要因になっている。

たとえば、ソニーのDVDの「単盤方式」と東芝の提唱する「張り合わせ方式」と競合する中で、ソニーの井出社長は、信号方式のみソニー方式を取り入れ統一仕様にするだけの大幅な譲歩案を示し東芝に歩み寄った。これは、自社技術にこだわるソニーの遺伝子を変質させものであり、社員には裏切りと受け取られた。これ以降、井出社長は技術者の心を理解しない社長として社内の一部に警戒され始める³⁷⁾。DVD規格争いを土壇場で避けたソニーの技術者の創造への執念が衰えた結果、松下電器のDVDレコーダーのディーガにトップシェアを奪われ、ソニーは恥も外聞もなく日亜科学工業のブルーレイ規格を商品化した。これは松下電器の御株を奪うソニーの二番手商法ぶりを際立たせる事例となり、ソニーの創造性はますます減退した。井出社長は、技術者の心が読めない文科系トップとの声が社内であがり始め、社長への反発は社外にも聞こえるほどに強くなっていった³⁷⁾。

業界標準の獲得のためにも創造型人材は必要であることは間違いないが、それらの人たちは企業間連携の中で練り広げられる政治的なパワーゲームの中では活躍の場が少なくなったことも事実である。しかし、これからの企業における創造型人材は、企業間連携や企業間の共同開発などにおいても、自己実現できる意志の強さと強健な精神力が求められる。

また、創造型人材が目指す独占は、企業側の利己的な考えであり、顧客からみれば独占された商品やサービスの不利益は大きく、独占は顧客にとって許しがたい行為である。このように顧客を敵にする独占を創造型人材が十分に認識すれば、標準化による普及を視野に入れた創造活動が、これからの創造型人材の仕事の主流になるべきと考える。今後、創造型人材は独占と普及のいずれの企業活動においても必要不可欠な者となることは間違いない。

5-4 論理と創造

論理的な人の意見は、理にかなっており多くの人を理解させ納得させることができる。しかし、この論理的思考は、万人が理解できる道理や真理の範囲内で行われるため、今までにない革新的で飛躍的な考えは生まれにくい。つまり、論理的な人は創造性が低いと言える。逆に、創造的な人が得意とする拡散思考は、集中思考の束縛を緩め、さらに、論理性から解放され、柔軟で自由な思考を実現する³⁸⁾。つまり、創造性は論理性からの解放を意味する。

そこで、創造的な人は、今までの知識や経験を否定し、万人の認める原理や法則さえ疑い、ときには常識さえも破壊することから、創造的な人は論理的でない考えや行動をとる場合が多い³⁹⁾。このように創造性と論理性は相反するものと考えられる。

ところが、企業は新人採用の際、論理性と創造性の両方の資質をバランス良く持った人を採用しようとする。逆説的に言えば、論理性と創造性の両方の資質を持った人は、創造性と論理性の相反する特性から、両方とも持っていない中途半端な人であるとも言える。それでも、企業は論理性と創造性の両方を有した人を捜し求めるのが常である。

論理とは、物事の法則にかなっていることで、どこまでも理屈で思考し、実行することである。中でも、演繹的推論は、前提となる命題から論理的法則のみによって必然的に新しい命題を見出す推論である。文系の人の多くが、この演繹的思考に精通しており、これが文系の人は理系に比べ論理的であると言われる所以である。逆に、理系の人は経験などの具体的な事実から一般的な法則を見出す帰納的思考を行うため、事実が今までの論理では説明できないときに新しい論理を創造しなければならないため、理系は創造的で、文系は論理的であると言われる場合が多い。

勿論、これは一般論であり、文系の人の中には創造的な人も多く、理系の人も論理的な人も多いのも事実である。ただし、企業のリーダーとなる人材には文系理系の双方にまたがった幅広い教養と資質が必須であることは議論の余地がない。

人間は、主に論理性を分担する左脳と創造性を分担する右脳の両方を備えているが、多くの人間はどちらかの働きが強くなり、論理的人間と創造的人間に分かれる^{40) 41)}。論理性を分担する左脳型人材は企業において欠かすことができないが、この左脳優先企業は、右脳を活用できる創造性の豊かな人の意見に集中砲火を浴びせ、創造型人材を葬り去る場合が少なくない。一方、創造性を分担する右脳型人材は企業の研究開発や企画などの業務で活躍するが、この創造型人材が、主に左脳を活用する論理型人材を企業から排除することはない。これは、創造型人材が利己的で個人主義が強いため、他人への関心が少ないためと考えられる。

この論理的な人材と創造的な人材の両方が企業には必要であるが、最近の企業では論理的な人材が多すぎ創造的な人材が少ないことが問題になっており、中でもいわゆる大企業ではその傾向が強い。また、たとえ創造的な人材が企業内に存在していても、論理的な人材と互いに反

発しあうため、企業内でうまく共存できない場合が多い。論理的な議論や論理的な判断を重んずる大企業の中において、論理性の点で劣る創造型人材は論理型人材に比べ生き残ることが難しいと言える。

これは、論理性と創造性が矛盾する考え方であるため、当然の結果ともいえるが、企業発展のためには解決しなければならない問題である。その解決法のひとつは、論理的な人間が創造的な人間を管理することであるが、これは容易ではない。しかし、その逆はまったく不可能であるため、一般的な企業においては、論理的な人材が創造的な人材の上司になる場合が多くなる。

論理的な上司を持った創造型人材は、論理性と創造性の相反する性質から、コミュニケーションや意思決定などの基本的な企業活動において激しい摩擦が発生するのが常である。最終的にその摩擦が解消したときは、創造型人材の創造性が完全に喪失したときである。論理的な人があえて論理性を放棄し、創造型人材になろうとすることは少ないが、創造型人材が創造性を捨てて、論理的な人に転身する試みはある。さらに、創造型人材から論理型人材の仲間に入ると、再び創造型人材に戻ることはほとんど不可能となる場合が多い。これは、論理的思考を会得してしまった人は、常識を否定する創造的思考が極めて危険に映るためである。このような創造型人材の減少から、企業内では論理的な人口に対する創造的な人口の比率が低下する傾向が高い。

論理的な人材だけで構成された企業は、創造的な活動はほとんど行われなため独創的な商品やサービスが生まれず、過去の知識を改良し他社が創造したものを模倣することが主体となる。そこで、これらの企業は飛躍的な発展の可能性がほとんどなくなるばかりか、企業体力が衰弱し従業員の気力も減退し明るい将来は期待できなくなる。すなわち、常識人間だけの論理的人材の集まりから飛躍的な企業の発展を望むことはできない。

過去や現在の知識を論理的に組み合わせて既に起こってしまった現象を論理的に説明できる論理型人材よりも、将来起こりうる現象を予見できる直観力をもった創造型人材の方がこれからの企業では極めて貴重になることは間違いない。企業は過去や現在よりも将来が大切であり、その将来を予測できる能力は論理型人材よりも創造型人材の方がはるかに大きいと考えられる。このことから創造型人材は、新商品開発などの限られた職務のためだけでなく、企業の未来を予見し企業の次世代の姿を企画する業務に適していると言える。

また、創造型人材は、多くの矛盾する条件が絡み合う複雑な問題から全体像を捉えて解決できる能力に優れている。一方、論理型人材は過去の知識を論理的に組み合わせる思考方法であり、比較的単純な問題に正確に解答できるが、過去の複数の知識がそれぞれ矛盾する場合は論理的解決ができない場合が多い。その点、創造型人材は、個々の矛盾した事柄を気にせず直観的に問題点の全体像を捉えることにより、複雑な問題にも明確な解答ができる場合が多い。さ

らに、従来の考えでは解決が不可能な問題に対して的確な解答を出せるのも、創造型人材の大きな特徴である。

一般的に、論理型人材は、過去の知識を論理的に組み合わせることから与えられた問題を正確に解答できる。しかし、企業では何が問題であるかを探し出すことの方が、それに回答するよりも大切であり、問題を作成する能力は論理型人材より創造型人材の方が優れている場合が多い。この理由は、問題を作成する能力が、過去の知識を組み合わせることではなく、企業の将来を予測する能力に大きく依存しているためである。ただし、作成された問題に対して正確に解答する業務は、論理型人材の方が優れている場合も少なくない。

逆に、創造型人材を主体にした情報創造型企業は確かに創造的であるが、論理的思考に欠けるため企業存立の危機を招く可能性がある。創業期を除いて、創造型人材だけで企業を発展させることは不可能であり、創造型人材の宿敵である論理型人材が必要となる。さらに、事業成功に伴い大組織化した企業では、論理型人材と創造型人材との覇権争いが始まり、ほとんどの場合、論理型人材がその戦いに勝利するため、その企業は情報創造型企業ではない道を選択することになる。

しかし、中国やインドなどの目覚しく発展するアジア諸国の中であって、少子高齢化などの将来不安をかかえる日本企業において、今こそ、情報創造型企業による革新的なビジネスモデルが必要であり、現在ほど創造型人材の重要性が高まっている時はないといえる。

すなわち、今までの日本企業に豊富にいる論理的人材は、既存のビジネスを最適化することが得意であるが、未来の革新的ビジネスのために過去の枠組みを破壊するような非論理的な仕事に適さないため、これからの企業には特に創造型人材が必須となる。

しかし、情報創造型企業は、創造型人材を優遇するあまり、創造型人材以外の従業員、中でも論理的な人材の不満が増殖する危険が大きい。企業に創造性だけあっても企業として存立し得ないが、創造性のない企業も今後は存立し得ない。すなわち、企業における創造性は、重要な必要条件であるが十分条件でない。創造性の豊かな人材は、企業における創造性が十分条件のような自分勝手な考えを持って行動する点がこの摩擦を生む原因である。

これらからの情報創造型企業には、創造型人材も論理的人材も両方とも必要であることは間違いなく、その相反する性質を理解して、それぞれの特性を生かして共存させることが情報創造型企業の必須課題である。非論理的創造型人材と非創造型論理的人材の共存した情報創造型企業にだけ、明るい未来が待っていると断言できる。

VI まとめ

情報創造型企業における創造性に関する問題を考察し、次のことが判明した。

(1) 企業の情報創造性を阻む要因は次の10項目である。

①階層型大組織 ②責任感の強く優秀な上司 ③模倣の誘惑 ④従業員の増加 ⑤成果主義 ⑥デファクトスタンダード獲得 ⑦共同開発 ⑧秘密情報主義 ⑨熟練従業員 ⑩近視眼的株主

(2) 企業の創造性は創業期に最大化するが、事業成功に伴いその創造性は減退し、さらに大企業になると創造性がほとんど消滅するのが一般的である。

(3) 企業における創造性の復活に、次の対策が有効であることが判明した。

①情報創造連鎖の活用 ②創造的社風の構築 ③企業内の創造型人材の保護と育成 ④成果主義の見直し ⑤開発前の新商品企画の論理的な説明の廃止 ⑥論理重視による開発戦略作成から直観重視による開発戦略作成への転換 ⑦ボーダレス組織の導入

(4) 企業の創造は創造型人材による個人創造が基本となるが、グループ創造の長所は、さまざまなバックグラウンドや専門を持った人が情報や考えを交換し、異なった知識を結合させることである。中でも、グループの主流から離れた人の活用や複数の創造型人材の間で創造活動を競わせるグループ創造は有効である。しかし、そもそも創造型人材は組織に馴染めない人たちであり、日本の企業は創造型人材を正当に評価し処遇する能力に欠けるため、個人創造を有効活用している企業は少ない。

(5) 創造の多くは優れた創造の模倣から始まり、相反する模倣と創造は相互に密接な関係を持ちつつ、渾然一体となり、企業の創造活動が進展する。しかし、重要なことは、模倣は麻薬に似た中毒的な習慣性を伴うことであり、一度企業に住み着くと、従業員の創造性を減退させるに留まらず、それが企業全体に波及し、創造性豊かな社風を蝕むことになる。

(6) 独占か普及かの判断は、企業戦略における重要事項であり、知的財産権による一定期間の独占よりも、標準化による寡占化の方が大きな企業利益を生む場合が多い。現在の業界標準の争奪戦争は、一社と一社との一騎打ちによる勝負ではなく仲間を集め徒党を組んで行われるため、企業が合従連衡を頻繁に繰り返すことが多い。そこで、昔ながらの一騎打ちだけが得意な創造型人材はその波に飲まれやすく、自己主張できる場が少なくなり、その創造性をますます減退させることになる。

(7) 論理的思考は、万人が理解できる道理や真理の範囲内で行われるため、革新的で飛躍的な考えが生まれにくく創造性に欠ける。逆に、創造的な人が得意とする拡散的思考は、論理性から解放され柔軟で自由な思考を実現するため、論理性に欠ける。つまり創造性と論理性は相反することになる。創造型人材は、論理型人材に比べ、将来起こりうる現象を予見できる直観力や、多くの矛盾する条件が絡み合う複雑な問題から全体像を捉えて解決できる能力などに優れている。論理的な上司を持った創造型人材は、コミュニケーションや意思決定などで激しい摩擦が発生し、それは創造型人材の創造性が完全に喪失するまで終わることはない。

その結果、創造型人材から論理型人材の仲間に入ると、再び創造型人材に戻ることはほとんど不可能となるため、企業内では論理型人口に対する創造型人口の比率が低下する。

【注】

1) 「産経新聞」(水沼啓子) 1997年2月24日夕刊

数学が好き、勉強が好き、ものを創造するのが好きという子どもたちは、「自分が一生懸命になれる場」を求めているのに、今まで学校はそれにこたえてこなかった。横並び意識が、先に伸びようとしている子の足を引っ張り、意欲、能力、創造性を備えた子どもたちの芽を教育がつぶし社会がつぶしてきた。

日本の研究者の創造性の平均値は、欧米先進国に比べてかなり劣っているのではないか。そのため、個人の創造性が決定的な役割を演じる基礎研究が日本は弱い。このことが、ノーベル賞受賞者の少なさにつながっている。基礎研究に対する日本人の貢献度は非常に低く、しかも欧米との差は大きすぎる。

日本の教育は平等主義ではなくて、悪平等主義。機会の平等よりも、結果の平等を強いる。同じカバンを持たされたり、何でも同じでないといけない。勉強が出来過ぎてもだめ。エリート。この言葉に日本人は敏感だ。戦後の平等主義的教育が「特権階級や差別意識をもたらす」と、エリート教育を否定してきたからだ。戦後の教育は平均的に質の高い国民を作ること成功したが、一方で才能や資質を備えた子どもたちの芽を摘んできた。今、日本では創造的人材の養成やリーダー待望論が盛んに論じられている。裏を返せば、そういった人材が日本には極めて少ないということだろう。時代は才能や資質を開花させるエリート教育を必要としている。

2) 石角完爾「アメリカのスーパーエリート教育」ジャパントイムズ 2000年5月

日本はボトムアップ教育に全力を投入し、先進国にキャッチアップしたが、いまだにその教育方式しか行われていない。一方、インドはボトムアップ教育をないがしろにし、ブルアップ教育に偏重したため、エリートは輩出するが、エリートが引っ張っていくべき一定水準の大衆が存在しない。アメリカはブルアップ教育とボトムアップ教育を絶妙にバランスさせている。

3) 岸宣仁「異脳流出」ダイタモンド社 2002年1月

日本人の独創性をつぶす日本的システムは、偏差値教育に象徴される画一的な教育制度とピラミッド型大学組織である。教授、助教授、助手の序列が従属制度のように組み込まれた大学組織の日本に、優秀で個性的な研究者ほど日本には帰えられない。年功序列の人材登用が若い研究者の独創性を奪う。多くの学会で親分、子分の関係が根強く存在し、大御所といわれるボスの鶴の一声で論文の評価が決まる。

4) 藤末健三、他「イノベーション創出経営学」白桃書房 2004年10月

ソニーは2000年にソニー・ミュージックエンタテインメント、ソニー・ケミカル、ソニー・プレジジョン・テクノロジーを完全子会社化し、それに伴いソニー・ミュージックエンタテインメントの子会社であったソニー・コンピュータエンタテインメントもソニー本社の指揮下に収めた。ソニーは、経営戦略策定に特化したグループ本社機能グローバル・ハブと戦略研究所を設置した。

5) 野口吉昭「独創する企業」ダイヤモンド社 1996年1月

独創する企業は、決して大きな組織に創造主を封じ込めることなく、大きな創造主を大切にしている。大きくても小さな組織づくりを推進することが大切である。小さな組織に大きな創造主が生まれる。創造主を生み出し、育むには、集団意識ではなく、一人ひとりという個人を見据えた育成プログラムではなくてはならない。起業家という創造主こそが、企業を変え、企業を作り、社会を変革する。起業家なき企業

は衰退する。企業における創造とは企業文化を革新し続けることである。

- 6) ウイリアムオオウチ著、小林薫訳「M型社会の時代」日本放送出版協会 1984年12月
 共同研究に配属になった研究者は、「会社から忘れ去られるのではないか」という不安を抱きがちになる。基礎研究の分野で競争相手同士に協調を許すと、相手が自分よりなんらすぐれた技術を持っていないことが分かってしまい、互いに競争心が失われる。
- 7) 角田忠信「日本人の脳」大修館書店 1978年2月
 日本人の研究者は、30歳代までは知的蓄積能力で研究活動を維持できるが、創造性が高度に要求される40歳、50歳になると研究活動も不活発になり研究そのものへの意欲を失う。
- 8) 「WEDGE」2005年7月 Vol.17 No.7 p12
 株式の持ち合い構造で株主はものを言わないから、長期的な研究開発も気兼ねなく続けられた、それが、近年は、株主が短期的な収益を求め、「社内に基礎研究所はいらない」との考えまで台頭してきた。しかし、利益をあげつつ、将来の芽を育てるというモノづくり経営本来の目的を達成しなければ、メーカーはいずれ立ち行かなくなる。
- 9) 「WEDGE」2005年8月 Vol.17 No.8 p28
 ニッサンのゴーン社長はコミットメントした増配を達成し続け、株主に絶賛されてきた。しかし、短期の実績を重視し、大盤振る舞いを重ねるあまり、長期的な技術開発や事業展開の遅れを懸念する声が株主からも上がり始めている。モノづくり経営では、長い目でみた競争力を付けるのが重要だ。
- 10) 「日経ビジネス」2005年7月4日特別編集版：クレイトン・クリステンセンのインタビュー
 1970年まで、ソニーは次々と破壊的イノベーションを起こす挑戦的な企業でしたが、80年代に入って持続的イノベーションが大半を占めるようになった。80年頃までは、新製品の発売に関する最終決断は、すべて、盛田昭夫が下していたのです。市場調査に頼らないのは、既に成熟した市場にこのこ入っていきこうという気があまりなかったからです。誰も知らない製品、未知の市場を創り出そうとしているのですから、消費者にその答えを求めても仕方ありません。盛田氏とその仲間たちが信じ、活用したのは、彼ら自身の観察力と直観力だったのです。ところが、82年に、ソニーはマーケティング部門にMBA出身者を招き入れ、データ重視型の分析的な意思決定の手法を始めた。問題は、データを使った分析からは過去を見ることしかできなかったことです。MBAが好むデータからはソニーの未来をのぞき見ることはできませんでした。ソニーから革新性が奪われていくのは時間の問題でした。
- 11) 「WEDGE」2005年7月 Vol.17 No.7 p10
 今のソニーは確実に成功すると検証できた技術しか取り入れない。サムソンは、いい技術と思ったら直ちに投資する。中から1割でもいい技術ができれば、それで世界一になれる。昔のソニーは、ミドルクラスに気概のある技術者がたくさんいたが、リストラなどで中間層がいなくなりました。今はだれも判断できないままに上層部に決済を委ねられ、そこでひっくり返されるケースが多いという。これでは時間も手間もかかり、研究者のモチベーションも下がってしまう。昔のソニーはあちこちで、将来の飯のタネを探そうとする試みがあった。技術の目利きができる人物を遠ざけ、我慢してでも核となる技術を育てる姿勢を示さなかったことで、技術のソニーというブランド力の低下を来した。
- 12) 高橋俊介「組織改革」東洋経済新報社 2001年9月
 持たざる経営とは、人・もの・金の経営資源や資産をすべて抱え込むのではなく、自社が競争力を発揮できる部分に特化する経営スタイルだ。生産機能は外部企業に委託し、自らは企画開発やマーケティングを主体とするファブレス企業などは、持たざる経営の典型だろう。持たざる経営では、スピード経営が重

要である。経営環境の変化についていこうとしたとき、さまざまな設備などを抱え込んでいると、それが足かせとなって、柔軟な対応や機敏な変更が難しくなる。

13) 「プレジデント」2005年7月号

論理的というのは1つの知性にすぎないのに、私たちはこれまで論理的に物事を解釈しようと教えられ、それが得意かどうかで評価されてきた。論理性に縛られた脳が自由な発想や自由な表現方法で描けるマインドマップに触れた途端、今まで活躍できなかった知性が生き生きと動き出す。持て余していた創造性が余すところなく発揮され活性化されるのだ。

14) 毎日新聞科学環境部「理系白書」講談社 2003年6月

【理系、文系出身者の昇進の状況】

	理系の昇進率	文系の昇進率
課長 (31~40歳)	14%	36%
役員 (51~60歳)	19%	30%

【理系、文系出身者の年収の状況】

	理系の年収	文系の年収
22~30歳	529万円	452万円
31~40歳	739万円	969万円
41~50歳	1112万円	1325万円
51~60歳	1462万円	1616万円

(出典) 松繁・大阪大大学院国際公共政策研究科助教調査。

15) 「日経ビジネス」2003年7月

日本の驚異的な経済成長は、理系の科学者・技術者によって支えられてきたにもかかわらず、理系人の待遇はそれにふさわしいものとは言えない。日本社会は理系人を「黒衣」として利用し、時に無視してきた。多くの企業を取り仕切るのが文系人であることは周知の事実だが、霞が関の官僚社会にさえ「技官の出世は局長止まり」という不文律が存在している。また、ある国立大学では文系学部出身者との生涯賃金の格差が最大5000万円になり得る。

16) ジェフ・モーギー著、高橋則明訳「クリエイティビティー・カンパニー創造思考型企業への道」ランダムハウス講談社 2004年11月

組織的創造性があるところでは、それによって組織の上から下まであらゆる機能において創造性が栄える。組織的創造性は全員がリーダーになることを求める。創造性の源泉は、「好奇心」「モチベーション」「コネクション」「評価」である。企業は多様性を促進し、アイデアの対立を奨励する。少ない情報や無関係な情報や外部からの新しい考えを利用する。スムーズに情報が流れる創造的社風の構築を促進する。社員の創造性に奉仕しない風土とは、手順に対する強い執着や、前例や分析の過度の強調、個人の長所ではなく社内の政治力の重視、過去の問題解決手法に対する依存、そして他社の戦略をそっくりまねること、などの特徴を持つ。一方、創造性を活かす健全な風土では、新しい未発達のアイデアや気安いユーモア、キャリアよりアイデアの重視、あいまいさを受け入れる余裕、そして、新たな機会に対する情熱などが頻繁に見られる。不必要な管理を減らし、創造性を奨励する奨励制度を採用する。創造的変革の価値について知らせる。失敗に対する寛容な姿勢を示し、野心的で挑戦的な目標を持つことを推奨する。

17) 野口吉昭「考える組織」ダイヤモンド社 1994年10月

日本のタテ型社会構造は、各集団に独特の文化、様式、マネジメント・システムを生んだ。「序列主義」「学歴主義」「偏差値主義」「系列」「年功序列」「終身雇用」「企業内組合」「派閥」「建前と本音」など。今後は、自分で考え、自立できない企業人は存在しえない。自分のことをよく知り、自分にあった能力発揮の場を

探す責任はすべて自分にある。

採取社会では、平等主義が強くと、敵も味方も相手は常に大自然であった。狩猟社会になると、強者の論理が社会を規定し、優れた者がリーダーとなり、組織ができた。工業社会は、武器開発の技術から生まれた。この組織は、とにかく発展、進化、拡大を目指した。知業社会は、「知」が生産の核となり、「知」が社会を構成する基準になる。この組織は、開かれたオープンな情報環境と人間が考え創造力を発揮させる環境、そして創造性が人間や組織の第一義的な評価基準となる環境がそろわなければならない。

18) 青山紘一「知財20講」経済産業調査会 2004年12月

独創的な発明家は、日本の企業では報われにくい。彼らは、頑固、変人、偏屈、異端と呼ばれ、組織の結束を第一義とする集団主義の日本には生き残れない。チームワーク、和、協調のみを偏重する以上、日本の企業は独創的な発明家を正当に評価し処遇する能力を持つ資格に欠ける。

19) 「日経ビジネス」2005年7月4日特別編集版：クレイトン・クリステンセン氏へのインタビュー

日本企業は既存のビジネスとは全く別のところで新規のビジネスを立ち上げるべきです。既存の組織や仕組みを安易に流用してはいけません。今あるものはすべて、過去と現在のビジネスをうまく動かすために最適化されています。未来の革新的ビジネスを過去の枠組みの中から生み出そうとするのは無理です。破壊されること、破壊することを恐れずに前に進むしか、日本企業に生き残る道はありません。

20) 野口吉昭「独創する企業」ダイヤモンド社 1996年1月

破壊的創造力こそが、日本企業を変え、日本企業を救う。しかし、日本人は破壊することが苦手である。独創する企業は、創造主の邪魔をしない。独創する企業は、組織よりも個人を尊重する。独創する企業は、個人の能力が組織として統合されている。

21) 高橋俊介「組織改革」東洋経済新報社 2001年9月

ジョブロールは、近い関係にあるジョブの集団をひとつくりにしたもので、職種に近い概念だ。そして、それぞれのジョブロールごとに、抽象性の高いレベルで期待される役割や期待される成果が示される。しかし、同じジョブロールでも、一人ひとり具体的なジョブの内容は個人別になる。出世のルールや予定されたキャリアパスなども一切なく、個人個人が一つのジョブロールから次のジョブロールへジョブチェンジしたり、違うジョブファミリーをつくっていく。

22) ジェフ・モーザー著、高橋則明訳「クリエイティビティ・カンパニー創造思考型企業への道」ランダムハウス講談社 2004年11月

創造的なグループもより大きな組織に入れば、周囲を取り巻く強力な期待と行動のために創造性を失う。そうした創造的グループのメンバーの中には職場を去る者もいるが、あとの者はやむをえず創造性を犠牲にして、大きな企業風土に受け入れられるように妥協する。創造的組織は小さい。大きい組織は創造性を減退させる。創造性は個人、同僚、チーム、組織に発生する。ひとたび各個人がみずからの創造性の源泉をはっきりと感じ取れば、自分だけではなく周囲の人々にも創造性をよみがえらせることができる。企業は成功するために、個人やグループが最高の創造性を発揮できるよう資源や戦略、風土を用意する必要がある。創造性は風土に依存する。創造は孤立した状態からは生まれず、好意的な環境を必要とする。

23) 「日経ビジネス」2005年7月4日特別編集版：岡野雅行氏へのインタビュー

主流を歩んでいる人間からは、今とは違ったものを生み出す斬新な発想は期待できない。主流というのは、多くの人間が将来はこうだと信じていることだろう。大勢に与せず違うことを考えているから、主流から外れ、浮いた人間になっている。ということは、浮いた人間の方が、普通の人が考えつかないようなアイデアを持っていることになる。

24) 矢野正晴「多様性の経営学」白桃書房 2004年5月

グループの創造性は、グループ内の新しいアイデアの創造、発展、評価、そして促進である。グループ内の相互作用が主に有益なのは、いろいろな教育のバックグラウンドや専門を持った人が情報や考えを交換することである。個人が、多くの重要な専門分野を発展させることは難しい。その結果、情報の結合が必要な創造的進歩は、グループの相互作用や交換の過程を必要とする。知性の多様なグループは、ユニークな、あるいは創造的なアイデアを発展させやすい。なぜなら、彼らは多くの異なった知識を結合させる能力があるからである。グループ内の少数意見に耳を傾けることは、グループのメンバーを刺激し、他の仕事やプロジェクトで、より創造的あるいは多様なアプローチができるようになる。

25) 技術教育国際フォーラム協議会「感性と独創性」 2003年2月

日本人の独創性は戦前と戦後で役割が違ってきた。戦前、日本人の独創性は個人が中心でした。戦後は、外国で得られた特許、あるいは発見されたことを日本で発展させることで、日本人は大いに独創性を発揮した。その独創性は、個人というよりも集団で発揮したものである。

26) 黒川文子「製品開発の組織能力」中央経済社 2005年5月

トヨタは社内のデザイナー以外に専門的な契約デザイナーも活用しており、東京や名古屋でイタリア人や日本人デザイナーは5年契約で働いている。契約デザイナーは、自分のデザインが最終審査まで残ると何%の報酬を受け取るという出来高払いである。このように、トヨタは社内のデザイナー、契約デザイナー、そして海外のデザイン・センターのデザイナーという多くの知識を企業内に組み込み、その知識を活用することによって、より良いデザインを創造しようとしている。

27) ピーター・エバンス著、柳田昌子訳「創造性を拓く」早川書房 1991年5月

無意識領域内で考えを発生させるのは一次過程思考である。一次過程思考は無意識的で抑圧されない。したがって一見脈絡のないことを考えたり、新規なアイデアを考えたり、世の中をまったく新しい目で見ることができる。創造性とは連合要素を組み合わせて、特定の必要条件にかなう、あるいはなにかに役立つような新しいものをつくることである。言い換えれば、創造の過程は観念の連合により進められる。ブレインストーミングを用いたグループへの参加は、創造性を促進するか、抑制するかの問題で、グループよりもひとりの方が問題をうまく解決できるとする意見と、ブレインストーミングを有効とする意見の両方がある。

28) 「NEWTON」 2005年7月号

アインシュタインが特殊相対性理論を発表した1905年、彼は無名の26歳でした。しかも、アインシュタインは大学や研究機関の研究者ではなく、スイスのベルンにある特許局の一職員だった。大学に提出した彼の論文は認められず、当時のアインシュタインは、博士号も持っていなかった。

29) 日本経済新聞社「松下復活への賭け」2002年5月

新製品のサイクルが短くなり、商品やサービスの多様化が一段と進むにつれ、二番手商法は通用しづらくなってきた。業界他社の出した新製品を模倣し終わる頃には市場のニーズは移り変わっている。

30) P.F.ドラッカー著、上田敦生訳「イノベーションと企業家精神」ダイヤモンド社 1985年5月

創造的模倣は成功を利用する。創造的模倣とは、一般に理解されているような意味では、イノベーションではない。要するに、創造的模倣は、製品ではなく市場から、生産者ではなく顧客から、出発する。創造的模倣は、市場志向であり、市場追従である。

31) S.P.シェナース著、恩蔵直人訳「創造的模倣戦略」有斐閣 1996年9月

創造的模倣は、ハーバード・ビジネススクールのセオドア・レピット教授の造語である。時計業界は、

半導体が開発されたとき、それまでの時計よりも正確で信頼がおけ、しかも安いものが造れるようになったことを知った。スイスの時計メーカーも、クォーツ時計を開発した。しかし、すでに従来型の時計に多額の投資を行っていた彼らは、新製品を贅沢品として位置づけ、時間をかけて導入していくことにした。他方、日本で国内市場向けに腕時計をつくっていたセイコーは、半導体にイノベーションの機会を見出し、創造的模倣戦略をとって、クォーツ時計を普及品として売り出した。スイスが気づいたときは、すでに遅かった。セイコーの腕時計は世界のベストセラーとなり、スイスのメーカーはほとんど市場から追いやられた。

創造的模倣は、他人の成功を利用する。製品やサービスを発明しない。すなわち、製品やサービスを完成させ、その位置づけを行う。通常、新しい製品やサービスは、市場に導入されたままの形では、何か欠けている。いくつかの特性を追加する必要があるかもしれない。少しずつ違う市場向けに少しずつ違うものが必要とされ、製品やサービスを細分化することが求められているかもしれない。市場で正しい位置づけを行うことが求められているかもしれない。何か欠けているものがあるかもしれない。創造的模倣は、顧客の目から製品やサービスを見る。

32) 「日経ビジネス」2005年7月18日号

ホンダのハイブリッド車には、トヨタとの思想の差が鮮明に表れている。トヨタは高出力のモーターを活用することで環境性能と走行性能を大幅に伸ばす商品戦略を打ち出した。その分、電気系統のシステムが複雑になり、他社が追随できない水準に達している。一方、ホンダのハイブリッド車は、あくまで主役はエンジンで、モーターは補助に過ぎないという考えを貫き、シンプルで小型化しやすいメリットがある。実は、このホンダの考えは世界の主流になりつつあり、高度で複雑なシステムのトヨタは少数派となっている。

33) 「読売新聞」2005年8月4日

ホンダと米ゼネラル・モーターズ（GM）、独BMWの日米独の有力自動車メーカー3社が、水素を燃料とした燃料電池車などに関連する先端技術の共同開発で大筋合意した。3社は、車に水素を注入するノズルや充電口の規格を統一するなど、基盤となる安全性の高い供給システムを構築する。

3社は共同開発により、開発費負担を軽くすると共に、関連部品を共通化することで、現状では1台数億円と言われる燃料電池車の製造コストの削減を図る。資金・人材などの経営資源を燃料電池車本体の開発に集中し、他社に先行しようという狙いもある。

共同開発するシステムは、今後の燃料電池車の世界統一規格になる可能性もあり、他の有力メーカーが合流することも予想される。さらに、エネルギー業界も巻き込んで、現在のガソリンスタンドのように車に水素を供給する水素ステーションなど、燃料電池車普及のためのインフラ面の整備が一気に進むことが期待される。今回の3社提携をきっかけに、多額の費用がかかる燃料電池車本体の研究・開発で、有力メーカー間の合従連衡が一段と進む可能性も出てきた。

34) 後藤晃, 他「知的財産制度とイノベーション」東京大学出版会 2003年6月

1社だけの特許、著作権によっては新製品の研究開発と生産を実施できないので、知的財産権のライセンスを他社より受けることが必要になる。しかし、多数の企業が個別にライセンスを結ぶのは取引コストがかさみすぎる。パテントプールを結成することがこのために必要になる。多くの企業に分散した知的財産権を集約して、定型条件でプール内企業にライセンスを提供するので、パテントプールは知的財産権の利用を拡大する。ただし、その反面でパテントプールは、市場分割と新規参入排除のために悪用されてきた歴史を有する。

標準形成に必要な特許が多数の企業に分散している場合には、ブロッキング・パテントを解消するための正当性がパテントプールに明らかに認められる。このような正当性が見られない場合には、パテントプールが競争制限のために用いられている疑いが濃くなる。競争制限目的のパテントプールにおいては、既存企業が市場を分け合い、高利益に惹かれて参入しようとする新規事業者に対してプール参加を拒絶する。(日本工業標準調査会) 特許等の複数の権利者が、それぞれの所有する特許等又は特許等のライセンスをする権限を一定の企業体や組織体に集中し、当該企業体や組織体を通じてその構成員等が必要なライセンスを受けるもの。

35) 山田肇「技術経営」NTT出版 2005年4月

知的財産制度は、知的財産の創造者にある期間の独占使用権を付与する点に、最大の特徴がある。独占的な利益、それは経済的な利益であったり、名誉であったりする。それをインセンティブとして、創造的な活動を奨励する。それによって、文化や産業の発展を促進しようというのが、知的財産制度の目的である。一方、標準化活動は、規模の経済や相互接続性・相互運用性など、生産者と消費者の利益を実現することを目的とする仕組みである。成果である標準が広く世の中に普及することで、活動に価値が生まれる。標準に知的財産権が関係する場合には、独占と普及の概念が対立する恐れがある。標準化活動の結果、多くの企業から類似の製品が出てくれば、市場は活性化する。その結果、先進企業は他社に主従関係を強めている限り、自社の利益が長期的に確保される。

36) 土井教之「技術標準と競争」日本経済評論社 2001年4月

かつての標準は、製品等が市場で選択された結果に基づいて作成される事後標準であったのに対し、今日では技術開発と並行した事前標準が行われるようになってきており、このため標準は共同開発の際に同時に作成される傾向にある。公正取引委員会が平成5年に公表した「共同研究開発ガイドライン」によると、参加者のシェアの合計が相当高く、事実上の標準につながる可能性が高い共同研究開発について制限を設けている。

37) 荻正道「ソニーが危ない」彩図社 2003年12月

当時、DVDは、東芝の提唱する「張り合わせ方式」と、ソニーの「単盤方式」が競い合っていた。井出社長は、大幅な譲歩案を示して東芝方式に歩み寄った。井出氏の譲歩案は、信号方式のみソニー方式を取り入れ統一仕様にしたというものだった。これは、孤立を恐れず自社技術を突き詰めようとする井深大以来のソニーの遺伝子を変質させるにことにつながる。この決断は、井深大の遺伝子を継承する社員達には大きな衝撃であり、裏切りですらあった。これ以降、井出社長はドライな経営感覚を持つソニーの新世代経営者であるとする世間の評判とは裏腹に、技術者の心を理解しない社長として社内の一部に警戒され始める。

DVD規格争いを土壇場で避けた以上、ソニーの技術陣にソニー・スピリッツが発揮できるはずもない。中村社長の破壊と創造の方針の下、パナソニックのディーガはまたたくまに40%以上のシェアを奪った。あわてたソニーは、ブルーレイ規格の商品化を早めたが、その基幹部品の青色レーザーは、日亜科学工業から調達したものだ。松下電器が、二番手商法ぶりでマネシタと揶揄されたが、最近ではソニーの方がマネシタと呼ばれるにふさわしい。井深大以来の独自技術にこだわる開発遺伝子は喪失した。井出社長のような全体最適にこだわる理論家的性格は、技術者の心が読めない文科系トップの限界とも言うべき、非常に脆い面を見せてしまうことになる。「こんなことをするためにソニーにきたのではない」という技術者の、井出社長への反発は社外にも聞こえるほどに強くなっていった。

38) ピーター・エバンス著、柳田昌子訳「創造性を拓く」早川書房 1991年5月

創造性とは人間の頭脳活動であり、それは外界からほとんど独立であり、脳がおのずからそれ自体に作用するものである。創造性は創造的な人々の特別な才能であり、霊感的才能、あるいは直観的才能、または特別な無意識現象であると説明されている場合が多い。拡散思考は、集中思考の束縛を緩め、さらに、論理性や硬直性から解放され、柔軟で自由な思考を我々に与えてくれる。

39) 浦壁伸周「否定学のすすめ」プレジデント社 2002年1月

創造性は否定に始まる。否定がなければ創造はない。特殊相対性理論も絶対空間や絶対時間を否定することにより生み出された。ガリレオはそれまでまったく別々の領域に属していた数学と物理学と天文学を結びつけた。それ以前には、科学としての天文学は存在しなかった。コペルニクスは天動説を否定し、ガリレオは天上と地上では別々の法則が働くというアリストテレスを否定した。ダーウィンの自然選択説がキリスト教の創造説を否定した。

40) 「プレジデント」2005年7月号

左脳は40万ビット／秒の情報処理ができ、右脳は1000万ビット／秒以上の情報処理ができる。左脳は、言語、論理、数字、順序、分析などの学術的活動を行い、右脳は、リズム、空間領域、イマジネーション、色彩などの芸術的活動を担当する。発想が次から次へ湧いてきたとき左脳では発想を拾い切れない。人間の発想力は、視覚的なビジュアルイメージか、音楽的イメージで行われる場合が多い。

41) 角田忠信「日本人の脳」大修館書店 1978年2月

人間の理性以外の自然を客体として捉え、これを物質とみなして徹底的に分析する思想が西欧社会で支配的であった。これに比して、日本人は自然を客体とみなさず、理性と感性と自然を合体させて、人間みずからを自然の一部として考え、自然との共存・調和を計るといふ、心と「もの」との対立として窓枠が捉えられている。このような日本人の脳に仕組まれた固有の窓枠を通して、西欧人の窓枠からは想像し得ない科学的発見を生んできたことも事実である。日本人は情動的働きが左脳優位と考えられるから、脳梁で結ばれた左右の脳の統合によって創造過程が営まれる。右脳で直観的に閃いたイメージを左脳で論理化する過程で情動的な働きがどのように作用するか、日本人の創造のメカニズムについてはわからないことが多い。

創造活動で大切なのは、右の非言語脳の働きを妨げないことであるから、読書・討議・計算・講義などの左脳の活動をしているときに、良い発想は生まれることはない。読書にしても一気に読み切るといふよりは、新しい知識を得たときは、一旦本を離れて、両脳を働かせて本の内容以上に考えを発展させる習慣が大切である。タバコは創造活動に対して大変な阻害効果を持っている。喫煙の習慣のある方は、喫煙によって知的働きが活発になると反論されるかもしれないが、その場合の知的働きは左脳の働きに限られることを銘記すべきである。

【参考文献】

- 1) 村山博「経営情報技術の活用」西日本法規出版 2005年1月
- 2) 村山博、大貝春俊「高度知識化社会における情報管理」コロナ社 2003年4月
- 3) 一橋大学イノベーション研究センター編「イノベーション・マネジメント入門」日本経済新聞社 2001年12月
- 4) 科学朝日編「独創技術たちの苦闘」朝日新聞社 1993年10月
- 5) 浦壁伸周「否定学のすすめ」プレジデント社 2002年1月
- 6) P.F.ドラッカー著、上田敦生訳「イノベーションと企業家精神」ダイヤモンド社 1985年5月

- 7) S.P.シェナース著, 恩蔵直人訳「創造的模倣戦略」有斐閣 1996年9月
- 8) 藤島暁「経営の創造性を科学する」中央経済社 1997年8月
- 9) 石井郁二「知識創造型の人材育成」中央経済社 2003年6月
- 10) 矢野正晴「多様性の経営学」白桃書房 2004年5月
- 11) 榊原清則「日本企業の研究開発マネジメント」千倉書房 1995年5月
- 12) 石田英夫「研究開発人材のマネジメント」慶応大学出版会 2002年4月
- 13) 川端大二「人材開発論」学文社 2003年8月
- 14) トマス・A・スチュワート著, 大川修二訳「知識構築企業」ランダムハウス講談社 2004年
- 15) 茂木健一郎「脳と創造性」PHP研究所 2005年4月
- 16) 中西進「創造的発想」愛知出版 2002年3月
- 17) 岸宣仁「異脳流出」ダイヤモンド社 2002年1月
- 18) 石角完爾「アメリカのスーパーエリート教育」ジャパンタイムズ 2000年5月
- 19) 軽部征夫「独創力をつける」日本経済新聞社 1996年12月
- 20) 永田晃也「知的財産マネジメント」中央経済社 2004年7月
- 21) 志村幸雄「発明力の時代」麗澤大学出版会 2004年10月
- 22) 青山紘一「知財20講」経済産業調査会 2004年12月
- 23) 大矢雅則「情報進化論」岩波書店 2005年4月
- 24) 山田肇「技術経営」NTT出版 2005年4月
- 25) 日本創造学会編「創造と企業」共立出版 1985年10月
- 26) 毎日新聞科学環境部「理系白書」講談社 2003年6月
- 27) 土井教之「技術標準と競争」日本経済評論社 2001年4月
- 28) ピーター・エバンス著, 柳田昌子訳「創造性を拓く」早川書房 1991年5月
- 29) 藤末健三, 他「イノベーション創出経営学」白桃書房 2004年10月
- 30) 野口吉昭「独創する企業」ダイヤモンド社 1996年1月
- 31) 角田忠信「日本人の脳」大修館書店 1978年2月
- 32) 小松成美, 他「日本人は150グラム大きい脳で考える」PHP研究所 2005年5月
- 33) 日本経済新聞社「松下復活への賭け」2002年5月
- 34) 黒川文子「製品開発の組織能力」中央経済社 2005年5月
- 35) 浜野保樹「模倣される日本」祥伝社 2005年3月
- 36) 梶浦雅巳「IT業界標準」文真堂 2005年2月
- 37) 桃山学院大学 経済経営論集 2005年 第1号, 第2号, 第3号
- 38) 桃山学院大学 総合研究所紀要 2005年 第1号

(2005年9月21日受理)

The Creativity of the Information Creative Enterprise

Hiroshi MURAYAMA

This paper is studied about the creativity of the information creative enterprise. The following conclusions were reached.

- (1) The major factors to discourage the creativity of the enterprise are the large organization, the excellent and responsible superiors, the increase of the imitation, the increase of skilled employee, the acquisition of de facto standard and the joint developments with the other company.
- (2) The creativity of the enterprise is maximized at the first stage of the enterprise, but it decreases after succeeding the business, and it finally disappears after becoming the large enterprise.
- (3) The merits of the systematic creation at the enterprise are to exchange the various ideas within the members of the group and to unite the different knowledge. The creativity of the enterprise depends on not the organization of the enterprise but the creative persons. However, the creative persons are the people who cannot become familiar with the organization and cannot adjust to the organization.
- (4) The employees at the enterprise are much addicted to the imitation like the drug. The imitation at the enterprise makes the creativity of the employee decline and destroys the corporate culture of creativity.
- (5) The alternative to choose either the monopoly by the intellectual properties or the spread by the standardization is the most important at the corporate strategy. The fight for de-facto standard makes the employee decline the creativity, because the employee does not like to follow the standard of the other company.
- (6) The creative persons excel the logical persons in the intuition, imagination and prevision that can foresee the future of the enterprise and the market.
- (7) The logical persons make the creative persons lose the creativity. As a result, the percentage of the creative persons at the enterprise decreases.

Key words : creativity of enterprise, creative persons, logical persons.