

ネオ・ジャポニズム (Neo-Japonism) 日本人の創造性

新原 浩朗

ネオ・ジャポニズム (Neo-Japonism) ; 日本人の創造性

- 米国カリフォルニア大学サンディエゴ校 (UC San Diego) に招聘され、この5月に連続講義を実施。
- 大学院生はともかくとして、想定外に、多くの教授陣に興味を持っていただき、近年では、最大の聴講者数のイベントとなったとの大学から報告。
- 日本は、創造より、改良が得意とステレオタイプ的に言われてきたが、実は、地殻変動を起こす誇るべきイノベーションを多く生んでいる。
- これらの実例には、米国・グローバルスタンダード型と異なる、個人の創造性・少人数部活動・余白の存在・こだわりと執念深さ・中央からの距離感・保護者の存在・お金が出発点でない、といった共通項がみられ、これらの日本で見られるイノベーションモデルを、私は、Neo-Japonismモデルと名付けているが、これを米国で、長時間講義した。
- 講義以外に、大学が用意した私の研究室に、毎日10人程度の本テーマに関心を持った教授からアポ要請があって、来訪され、議論を行った。関心は、米国を含め先進各国とも、イノベーションの創出が壁に突き当たる中、微細に日本のイノベーションの現場の実践を研究した本講義が米国にとっても、学習になるのではないか、という点。早朝から深夜まで、連日の仕事になり、疲労はしたが、実りの多い滞在だった。





Japanese Creativity: Neo Japonism

Defining Innovation originated in Japan

Japanese people are often regarded as being particularly strong in incremental technological improvement. However, in reality, they have produced a large number of groundbreaking inventions. In fact, at the same time, they have also revealed several common characteristics.

In this lecture, by assessing these characteristics through the concept of the "Neo-Japonism" business model, we attempt to provide insight into how creativity can be fostered. In particular, we focus on elements such as organizational structure, talent education, and methods of idea generation, and consider how these can be applied not only in Japanese companies but also in organizations around the world.

This lecture draws on more than 50 case studies of innovation originating in Japan. These include examples such as small, Off-road, the world's first mass-produced hybrid vehicle (the Prius), 3D printing technology, as well as innovations in film, video games, anime, and manga. Through these cases, we aim to deliver practical lessons about innovation.

日本人の創造性 「ネオ・ジャポニズム」

日本発のイノベーションを解き明かす

日本人は技術改良に長けているとみなされることが多いが、実際には無から有を生み出す発明を数多く生み出してきた。しかし、これらの事例には、いくつかの共通した特徴が見て取れる。

ここでは、組織構造、人材活用、アイデア創出の方法など、「ネオ・ジャポニズム」ビジネスモデルに共通する要素を理解することで、日本企業や世界や他国でも応用可能な創造性を育む方法についての洞察の提示を試みる。筆者の50を超える日本発で、世界的に影響を与えたイノベーションの事例研究から、イノベーションの教訓を導き出す。

「ネオ・ジャポニズム」モデルの人材や組織構造の特徴

○日本の不連続なイノベーションを生んだ実例を数多く調べると、いくつかの共通点が観察される。多くの事例を細かく探ることで、創造性を喚起する具体的なヒントが導き出される。

○一人でやるかみんなで行うか

(Individual(small) vs Collective(big) Idea Generation)

少なくとも最初の創造のアイデアを「みんなで議論して」導き出して、不連続なイノベーションは出てこない（集まって、ブレインストーミングでは無理）

みんなで議論しながら、「じゃあ、こんなことをやろうか」とできるものではない。

みんなの持っているフィルターでこして出てくるものは、似たようなもの。市場は似たようなものを求めている。

他人に負けたくないから、自分の担当については、他人と同じことは全部したくなりがち。

不連続に爆発的なものをつくるには、個人の独創的な発想を認めることが不可避。

分業ではなく、個人の創造性が出発点。

多人数での作業が必要なプロジェクトでは、アイデアが決まった段階で、徐々に多人数に拡大する。

「ネオ・ジャポニズム」モデルの人材や組織構造の特徴

○余白（余裕・遊び）の存在（The Importance of "Slack"）

毎日、朝から深夜まで、上司の指示に忠実に、まじめに仕事していることからだけでは、不連続なイノベーションは生まれない。

デイリーの作業から、距離を置いて、ものを考える環境が必要。

- ・展示会を見に行ける企画課への配属（3Dプリンターの名古屋市工業研究所の小玉）
- ・たばこを吸ってる50歳の上司の下に、大卒新卒一人の千葉支店へ配属（絵文字の栗田）
- ・創造性を刺激する散歩、読書、体験（宮崎駿）

「ネオ・ジャポニズム」モデルの人材や組織構造の特徴

○人間として体験した幅が広いことが必要

(Breadth of Real Personal Experience)

- ・少年雑誌で見た風景、写真、映像、映画 記憶量が多いことが職業的な適性 (宮崎駿)
- ・皮膚感覚、実際に経験したこと、身体感覚は大事 (宮本茂)
 - ・手塚治虫はとにかくいい映画を見なさい、小説を読みなさい、文学を読みなさい、音楽を聞きなさいと言った (漫画)

○日頃から、ピース、断片を自分の中にたくさん蓄え、つなぐ (結合する) -Accumulation and Combination of Fragments (宮崎駿、スーパーマリオの宮本茂、料理人三國)

職業人としての技 (Technical Skills) が大切。

「ネオ・ジャポニズム」モデルの人材や組織構造の特徴

○創造には**構成力**が重要。(The Importance of **Structuring Ability**)

→ ・全体の構造をつくる努力をしなければならない (宮崎駿)

・人の潜在力として、**最終像が見える人と見えない人の差**は大きい (宮本茂)

○**制限**の重要性 (The Importance of **Constraints**)

→ ・白組は、駐車場のスペースさえあれば何でも撮れる (山崎監督)

・ゴリラ (ドンキーコング) の顔の部分と体の部分とばらばらのパーツにして張り合わせて、部分的に動かしてダイナミックに動いているように見せる (宮本茂)

「ネオ・ジャポニズム」モデルの人材や組織構造の特徴

○不連続なものを生み出すクリエイターの特徴

(Characteristics of Creators Who Produce Discontinuous Innovation)

考えがちょっとみんなと違っている。

かつ、自分に興味のないことは放っておいて、**こだわることは、こだわり続ける。執念深い。**

こだわる**問題意識**が鮮明。

- ・子供の頃、3面図（正面と平面図と側面図）を出して、「積み木は何個ですか。積み木は立方体か直方体かどちらですか」といった問題が、苦手だった。（3Dプリンターの小玉）
- ・デジタルテキストを短いもので見るとディスコミュニケーションが起きやすい（絵文字の栗田）
- ・外的な制約がなかったら、1本も映画をつくらなかった。始めた途端に、もっといいものがあるのではないかと思って、やらなかったらう（宮崎駿）

「ネオ・ジャポニズム」モデルの人材や組織構造の特徴

○別の軸の競争が創造性をはぐくむ（Competition on a Different Axis）～同業者の評価

- ・仕事仲間に、「あいつ、ひどいことをやったな」と言われたくない（宮崎駿）
- ・同人誌の一番のユーザーは書き手。「あそこはすごいものがあつたぞとか、格好いいなあとか、あいつすごいものを出しているぞ」とか、競争といえば競争だが、別の軸で動いている（コミックマーケット）

○利益が出発点ではなく、利益は結果（原始的な資本主義と異なる出発点（Do not start from Primitive Capitalism））

- ・会社にいると、お金の取り分の話とか、ややこしい話がない。仕事が自由にできる。（宮本茂（スーパーマリオ））
- ・漫画家が商業誌をやりながら同人誌活動を継続（コミックマーケット）

「ネオ・ジャポニズム」モデルの人材や組織構造の特徴

○不連続なものを生み出すクリエイターを活かせる組織（Organizational Conditions that Foster Innovative Creators）

組織の中央から期待されていない、あるいは監視が行き届かない「場」

マイナー（非主流）な部署、本社の首脳から物理的に離れた場、子会社（子会社デンソーウェーブの事業で親会社にとりマイナー事業、白組の「島流し」の調布スタジオ、信濃町のソニーミュージック）。

距離感があるから、よかった →（たまたま）クリエイターを活かせる環境を創り出せた。

← 平均的な組織人である「多数」からなるヒエラルキーは、ちょっと違っている考えやちょっと違っている個人の持つ感性を、押しつぶす。

社内で平均的な組織人中心に選抜した会社としての一大プロジェクトになると、いろいろ意見が出て、結局は安心・安全で、当たりさわのない方に落ちつく。

「ネオ・ジャポニズム」モデルの人材や組織構造の特徴

可能性のある他の組織形態としては、

① 幹部がとても忙しく、部下を監視（モニタリング）できない場合 ← 監視が行き届かない場

(Supervisor is too busy to monitor subordinates)

→ ・バタバタしていて、人手に余裕がない。「あなた、やってよっ」（松永真理）ということで1人でやることになった。（絵文字の栗田氏）

・島村もほかの仕事をいっぱい抱えている。だから自分の担当している1本か2本に集中。ほかの仕事は丸投げ状態。島村さんにコンテを描いて持っていくと、「いいね」と言って終わり。（若い頃の山崎監督）

→ 意図的に、権限移譲を創り出すため、あえて幹部に「過重負荷」をかけるという発想もありうる（Aghion and Tirole(1997)）。

② 不連続なイノベーションは、博打。数多く打って、リアルオプション価値を増し、中に一つあたるものがあれば、将来の太い屋台骨ができるという発想も大切。

→ いろいろなことを試す。失敗したものもいっぱいある。何個か当ればいい。

「ネオ・ジャポニズム」モデルの人材や組織構造の特徴

意図的に創造的環境をつくり出すことができるか？

① クリエーターの変わった考え方を理解できなくていい。リスペクトし、保護してくれる上司等の存在（意図的に、そういう経営陣を創り出すことは可能）～“Sheltering Leaders”

ースーパーマリオの宮本茂に対する山内社長、絵文字の栗田(くりた)に対する夏野・松永、宮崎駿に対する徳間康快（やすよし）；「映画に客が入らなくても、よくやってくれたと言っている人だった」、山崎貴に対する島村達雄；（白組の島村社長は、専門学校を卒業したばかりの山崎に新設の調布スタジオを任せた。）久夛良木健（プレイステーション）に対する丸山茂雄（ソニーミュージック）

ーシェルタリング・リーダーは、コントロールではなく、自由度（autonomy）を提供する。

「ネオ・ジャポニズム」モデルの人材や組織構造の特徴

②初期は1人か少人数にチームサイズを限定する。そして、その間ですりあわせる。(Less is more (少ない方が豊かである))。いきなり、「分業」は創造性にはマイナス。

→ ・「ゴジラー 1. 0」は、35人のチーム (ハリウッドでは、小さくとも1000人以上)

・ゲームの「お題」の試行は、3人とか4人で始める (宮本茂)。少しずつチームを膨らませる。

・超大企業のトヨタでも、6ヶ月限定の10人からなる自己完結的なチームでコンセプトを創り上げる (プリウス開発で導入された「大部屋制度」) ~ 6ヶ月間はチーム外のいづれの部門とも調整しない。

「ネオ・ジャポニズム」モデルの人材や組織構造の特徴

○「ネオジャポニズム」モデル vs グローバル・スタンダード・モデル

ネオジャポニズム・モデルは、①少人数、②部活動、③すり合わせ型のアーキテクチャーのような協力（[図参照](#)）

米国・グローバル標準モデルは、①多人数（物量作戦）、②ヒエラルキー構造、③分業（Division of labor）。

○個人と組織の関係の未来－会社は必要であり続ける。

会社（組織）は、個人に活躍の場を提供するプラットフォームとして、依然として重要。

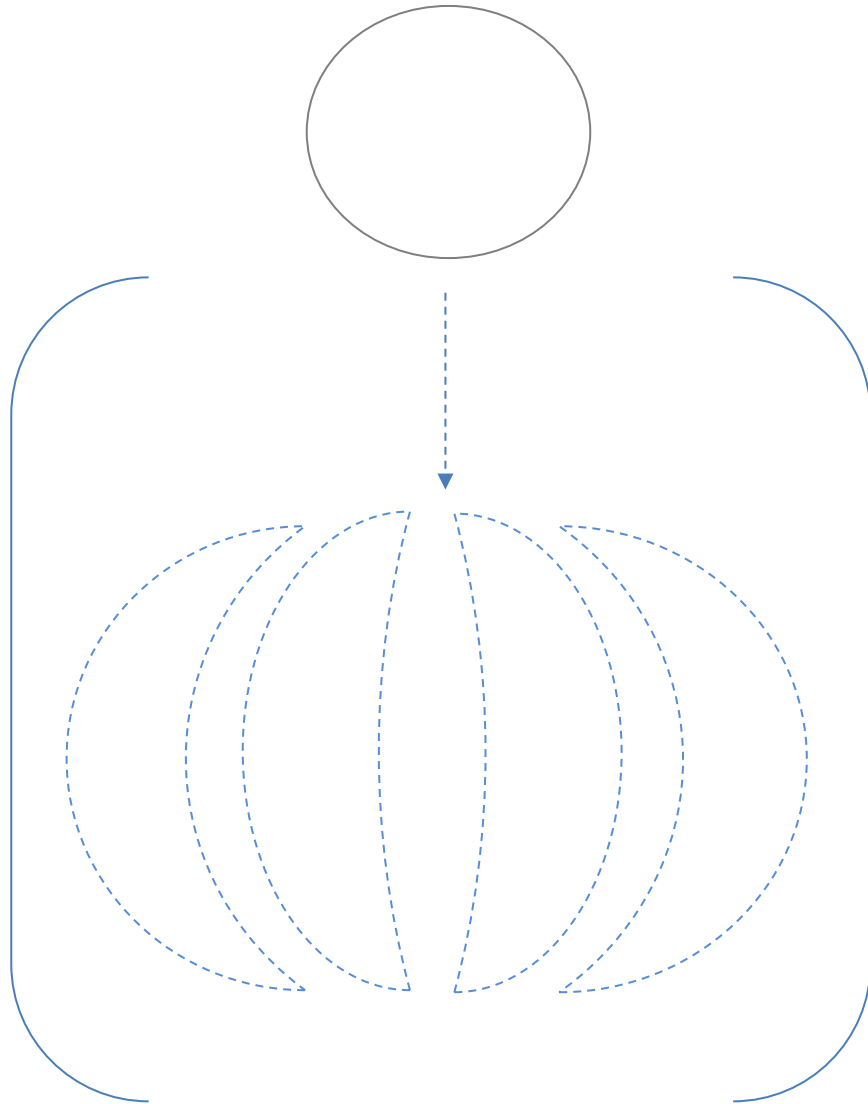
組織は個人に機会と資源を提供する。個人は企業に付加価値の創造を提供する。個人と企業はギブ・アンド・テイクの関係に。

個人が活躍する企業が持続的発展をする企業像。

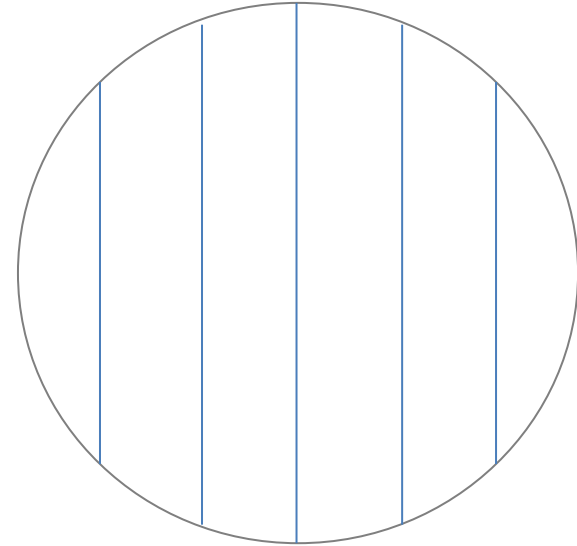
→ ・会社は谷町、スポンサー。仕事で使うお金が足りないと思ったことはない。（スーパーマリオの宮本茂）

イノベーションの創出プロセス

ネオ・ジャポニズムモデル
(少人数・部活動・すり合わせ)



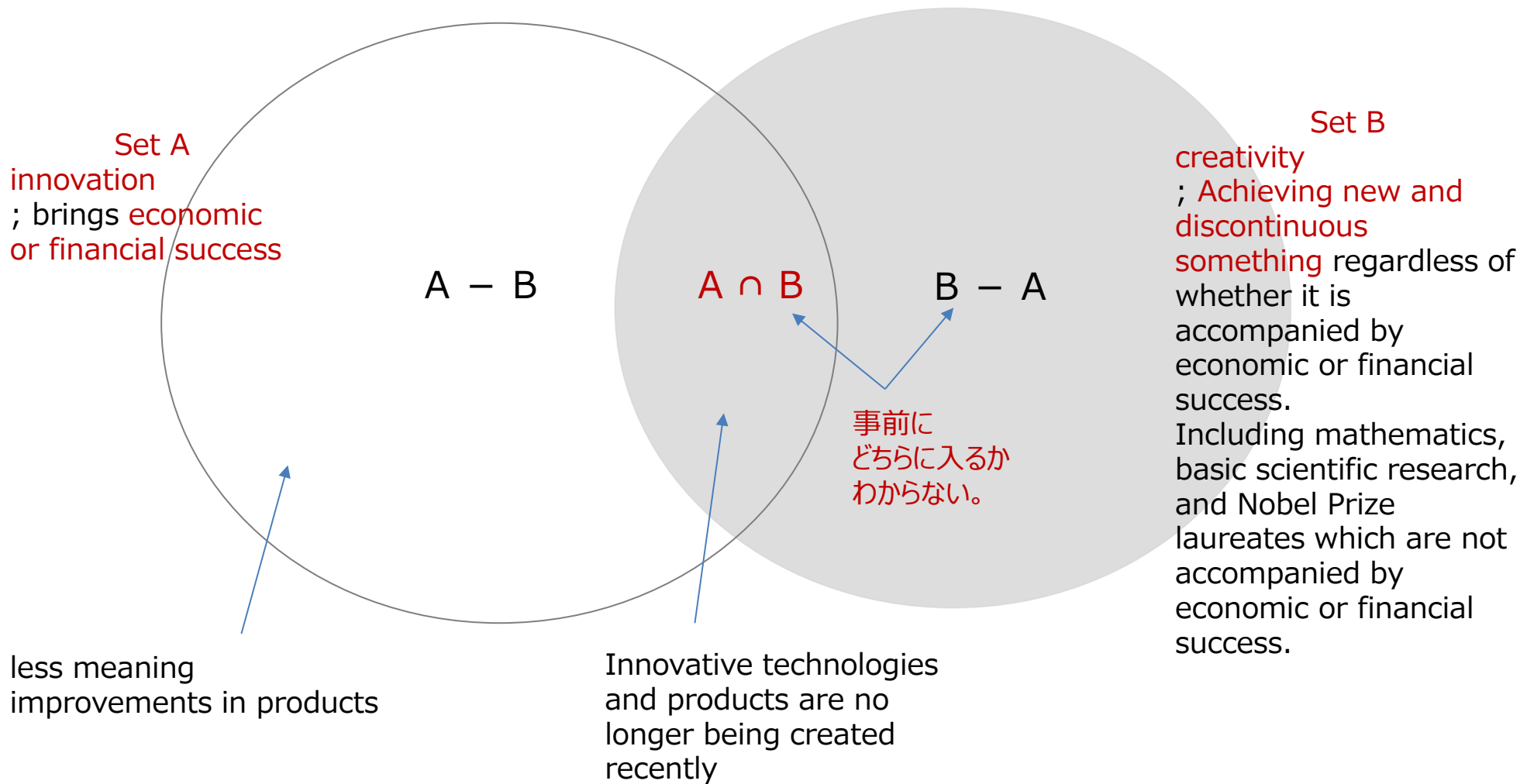
グローバル・スタンダード・モデル
(多人数・ヒエラルキー・分業)



イノベーションとクリエイティビティ

○ 新原は以下の整理を行って、議論を行っている。定義を次のように区別する。

イノベーションとは、**経済的・フィナンシャルに成功**をもたらしているもの（図で**集合 A**）。
これに対し、**クリエイティビティ**とは、それが**経済的・フィナンシャルに成功**をもたらしているか否かにかかわらず、**新しい不連続な何か**を成し遂げることと定義する（図で**集合 B**。それが科学の研究であれ、芸術であれ、アニメやゲームであれ）。



- 我々が**成長率**を高めるうえでは、AとBの積集合（**かつ**）の**部分**をいかにして生み出すかが課題。
- **差集合**の部分(A-B)は、製品・サービスの**改良**。積集合の部分に、**集合Aからアプローチ**することに**限界**。
- 他方で、**集合Bの要素**であることは、積集合の部分を生むうえで、**不可欠な条件**。
ただし、**集合B**に入った要素が、**積集合の部分に入るか**、**差集合の部分(B-A)に入るか**は、その時の社会的環境・条件などにより、**事前に予測することは困難**。
このため、積集合の部分を生む近道は、**遠回りのように見えても、集合B全域にわたって、クリエイティビティ（創造性）を生むことを考えること（環境、組織の在り方、人の育て方、選抜の仕方）**。
これが、**リアルオプション価値**を生む。