

「個」が輝く時代

次代を担う若者に、もっとチャレンジの機会を



日本はグローバル時代を生き抜く覚悟と条件を備えているのだろうか。IT（情報通信技術）の発展で変化のスピードは増し、今や世界は複雑化して先を読みにくくなっている。若き日に米国に飛び出し、グローバルなキャリアを磨いてきた石倉洋子・慶應義塾大学メディアデザイン研究科教授は、ITによって不可逆の「力のシフト」が起こり、従来の権威や組織に代わって「個が輝く時代」が訪れていると強調する。

オンラインで若者に無料の教育機会を与える「オープン・エデュケーション」が米国を中心に一段と加速し、既成の教育の概念を変えつつある。石倉教授は、日本がこころした世界の新しい潮流に目を向け、異質な経験を積んだ若者たちを積極的に採用し、チャレンジの機会を与えることが企業活力を高めることに訴える。また企業は自社の「ユーク」な得意技を見極めることにより、ゼロサム競争を超えたプラスサムの勝ち方ができると指摘する。

（文・木代泰之）

石倉洋子

慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授

予測不可能で混沌とした時代

インターネットの普及で世界は大きく変わりました。情報は短時間で共有され、グローバル競争が熾烈になる一方で、ビジネス・チャンスは無数に生まれています。世界が経験するかつてない構造変化の行方を、どう見通しておられますか。

石倉 すべてに境界がなくなり、オープン化し、変化のスピードが速くなって、どこに行くのかよく分からない時代になりました。世界は多極化して、いろいろな人がさまざまな意見を言い、「こちらの方がいい」という確実な答えがなくなっています。冷戦時代の昔は米ソ2極、その後は米国中心となり、今は新興国が勢いを増しています。また政府だけでなくフェイスブックなどのように、国境を超えて多くの人をつなぐ力を持った集団が出てきました。

2011年には世界でいろいろな出来事がありました。アラブの春が始まり、日本でも大災害が、欧州では経済危機がまだ進行中です。2010年代は新しい時代、そし

て2012年がその初年度といえます。「今までとは全く違う時代の始まり」という認識を持たないと、判断を間違えてしまいます。

背景にあるのはIT（情報通信技術）の力です。ITが地球上の隅々まで浸透し、何か起こればすぐ世界に波及します。揺り戻しはあるし、混乱は続くでしょうが、もはや古き良き時代や安定して先が見えた時代に戻ることはありません。オープン化とともに「見える化」が起きています。アラブの春にしても、北アフリカのチュニジアで起きたことが世界に見えたから、エジプトなどでも新しい動きが起こったのです。米国のいわゆる「ウォール街占拠」運動もそうですし、ロシアでも同じような動きが起きました。インターネットによって「見える化」が起こり、こんな活動ができるんだと皆が理解したのです。

同時に「個」がいろいろな情報を発信できるようになりました。これまででは声が大きいか偉い人しか発信できなかったのが、誰でも発信できる。いわば民主主義を実現する手段が登場してきたのです。個が同じ志を持つ人々と世界

規模でつながることができるようになったのです。

これは大きな力であり画期的なことです。逆に昔から権威があることとされてきた人たちは、本当にそうなのか？」と問われています。例えば医療では、医者より患者の方が情報を持っていて、「どうしてこの治療法ができないのか」「なぜこの機器が使えないのか」と質問する。教育でも、古いノートを使って授業をすると、若い学生から「新しい理論はこうです」と指摘されます。権威がひっくり返っているわけです。このような「力のシフト」は、G8からG20へ、西洋から東洋へ、企業中心から消費者へ、といろいろな分野で起っています。

また世界はハイパーコネクテッド、つまり密接につながっています。IT業界はやってみないと分からないところが多分あって、あつとあつと間に大ヒットするかと思えば、逆にじっくり分析して考えたものがダメだったりする。今までの成功例はフェイスブックですね。ちょっと面白そうだと思って始めたものが、パアッと世界中に広がってしまっていますから。

最近アフリカのエチオピアに行きましたが、貧富の差が大きくて、中流層がいません。アラブの春が起きた国も同じです。「見える化」で世界を知った民衆は、民主化されればすぐ皆がよい生活をできると思いがちです。しかし民主主義がうまく機能するためには、判断力のある分厚い中間層がいることが必要です。経済開発には、教育や労働スキルを磨き、産業を興すための時間が必要で、一朝一夕には達成できません。それが失望につながり、混乱が続くこともあります。

今は石が崩れそうな感じで積み上げてあって、ちょっと触るだけでひっくり返りそうな状態。それがどっちの方向に崩れるか予測がつかない混沌とした時代なのです。

若い人たちに もっと仕事の機会を

ネットの拡大で若者が活躍する機会が増える半面、所得格差や高い失業率、世代間の軋轢などが世界共通の問題になっています。閉塞感も強い。若者をめぐる状況をどのように認識すればいいので

しょう。

石倉 若者は未来を創る主役です。から、今の状況は問題です。若い人たちの失業率は高く、スペインなどは50%を超えています。政治に対する不満が高まっています。日本も現実には数字以上に大きいと思います。仕事に就くことは、知識やスキルを磨く意味でも大切です。社会における自分の存在意義を認識する上で不可欠です。その人が「ピカどろ」かを決める重要な要素です。そこで、若い人たちにもっと機会を与えなくてはなりません。

年齢の高い人が会社にいる限り、若い人は仕事を得て経験を積むことができません。年齢の高い人たちが辞めて、その豊富な経験や知恵を生かしてNPOや社会貢献をするなど、新しいことを始めてくれると良いのですが、生産年齢人口の減少や、年金の支払い開始年齢の繰り上げ、企業でしか働いたことがないので辞めると他に何をやっていいかわからない、などという問題があるようです。

企業は、若い社員がグローバル人材に育っていない」とか、海外に行きたくて、いま米国で強力に推進されています。マサチューセッツ工科大学(MIT)とハーバード大学がやっている「edX」、プリンストン・スタンフォード・ミシガン・ペンシルバニア大学がやっている「Coursera」など、ここへきて一段とレベルアップして加速しています。オープン・エデュケーションの試みの中には、学位はもらえませんが、edXやCourseraのように受講したことのサーティフィケート(認証)を提供しているものもあります。Courseraのサイトは世界で10万人が見るまでになりました。もし認証が世界共通になれば、企業がこれをベースに人を雇うようになれば、教育も雇用

きたがらない」とか言いますが、経営トップ自身がグローバル人材でもないのに何を言っているのだから思うこともあります。

日本は現場が強いのです。大震災のときも、現場は自分たちで判断して何とかやっていくのに、リーダーが意思決定もできず、実行力もない、と世界中に見えてしまいましたが、若い人たちにやらせれば、何とかするはずだと私は思います。機会を与えなければいけないのに、上の人がつかえていて機会が与えられない。そのくせ、若者は新しいことをやるつもりがない」と言っているのは困ったことです。戦後の高度成長期には、上に人がいなくなつたら自分たちでやってきた。それと同じように若者に機会を与えればよいのです。

私は世界経済フォーラムで人材委員会の活動を4年近くしていますが、世界レベルでも仕事と人材のミスマッチがあります。つまり、失業率が高い一方でスキルを持っている人が欲しいけれども大きく変わるとも思います。

米国ではいま「学位」が懐疑的に見られています。学費が高くなつたために学生はローンを抱え、しかも卒業してもいい仕事に就くことができません。大した仕事に就けないのに、こんなに投資すべきか、という疑問が出ているのです。既存の教育機関以外でもインターネットを用いて新しい試みをする人ができています。例えば「カーン(Khan)アカデミー」。サルマン・カーン氏という「ビッグブラインド」にいた人が始めた無料の教育プログラムで、数学や物理など多くの科目を10分程度のビデオで教えてくれます。登録すれば世界の

ど見つからない、という事例が世界でたくさん見られます。人材が必要に応じて国境を越えて移動したり、会社を移ったり、バーチャルに協働したりすれば、このミスマッチ



手はかなり解消できるはずですが。しかし、国レベルでものを考えるからなかなかそれが進みません。看護師など各種の資格も世界で

誰でも見ることができ、どこまで進んだかもフォロウできます。元々は姪から「数学を教える」と頼まれたので、インターネット上で教えていたら評判が広がり、今のシステムに発展したのです。今までの学校とは全く違うやり方で、ビル&メリンダ・ゲイツ財団がこれを資金的に全面支援しています。日本でも「ドットインストール」というプログラミングを自習できる無料サイトがあります。田口元さんが始めたもので、今1000レッスンほどあり、1レッスンを3分以内で学べます。私もやっているんですよ。学校や大学の枠の外で、教育の在り方が大きく変わっているのですね。

石倉 オープン・エデュケーションはどんどん盛んになっています。企業がこうして学んだ人たちを社員として受け入れてくれたら、もっと進むと思います。お金がなくて大学に行けない人にも門戸を広げて、学ぶことが仕事に結びつけば、さらに励みになるからです。米国には「Teach For America」という教育NPOがあります。20

共通化すれば皆が移動できるようになります。移民政策と言うと大げさになるので、一時的に海外に行くことを奨励することも一つの案でしょう。私自身は、若い人に「日本は成熟市場だし、上がつかえているから、どこか外国へ行ったほうが経験を積み、実力が付くわよ」といつも勧めています。また、世界で活動するためにはこれまでと違うスキルを身に付ける必要がありますが、これまでの教育はあまり役に立っていません。大学の先生は昔のスタイルで学んできたので、大学改革はなかなか進まないのです。

「グローバル」や「多様性」を謳いながら実はそれを受け入れようとしていない日本企業

「オープン・エデュケーション」という新しい教育の動きについてよく発言されています。日本ではあまり馴染みがありませんが、現状はどうなっていますか。石倉 オープン・エデュケーションは主としてインターネットなどの新しい技術によって可能になつたもの

年前にプリンストン大学4年生だったウェンディ・ユップさんという女性が「この国で教育の機会が均等でないのは許せない」と考えて、大学を卒業した若手人材を教師として派遣して教える仕組みを作ったのです。企業はNPOの運営管理の資金協力をするだけでなく、こうした経験を持つ人を高く評価しています。おかげで「Teach For America」は就職先としての人気ランキングがグーグルよりも高いほどです。

日本でも同じように「Teach For Japan」という仕組みを松田悠介さんが始めました。体育教師だったのですが、米国に留学して「Teach for America」のモデルと出会い、日本でできないか、と考えました。その過程で日本にも貧困で十分な教育を受けられない子どもたちがたくさんいることを知り、教師を派遣して教育格差をなくそうとしています。寄付でサポートされていますが、日本の企業がここでの経験を評価して雇ってくれるようになれば、「Teach For Japan」の可能性は大きく広がりますし、世の中は大きく変わる



いしくら ようこ:上智大学外国語学部英文科卒業後、フリーの通訳として活躍。1980年、バージニア大学大学院経営学修士MBA修了。1985年、ハーバード大学大学院経営学博士(DBA)修了。1985年、マッキンゼー・アンド・カンパニー社にて日本の大企業の戦略・組織・企業革新のコンサルティングに従事。1992年から青山学院大学国際政治経済学部教授、2000年から一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。2011年4月から現職。専門は、経営戦略、グローバル競争におけるイノベーション戦略、競争力。主な著書に、『戦略シフト』(東洋経済新報社)、『日本の産業クラスター戦略』(共著、有斐閣)、『戦略経営論』(訳、東洋経済新報社)、『グローバルキャリア』(東洋経済新報社)、『世界級キャリアのつくり方』(共著、東洋経済新報社) 等。

と思います。

日本ではJICAの青年海外協力隊でやってきた人たちを、企業があまり雇わないと聞きます。BOP(ベース・オブ・ザ・バランス・オブ・ペイメント)への貢献を体験してきた貴重な人たちのために、なぜ雇わないのか不思議です。

社会活動をしたい若者はいるのに、就職戦線のタイミンングに乗り遅れると企業が雇ってくれないので、二の足を踏みます。企業は多様性とか「グローバル」とか言うているのですから、こういう人たちをぜひ雇ってほしい。実際に現場で活動した人は机上の学習と違って、適応力・判断力・応用力を備え、行動力を持った人材に育つのです。

異なる経験を持つ人を雇えば会社は変わります。企業のトップの中には分かっている人もいますが、一部と中間層が分かっています。最近日本企業が世界でばうとしているのも、その辺に二因があるのではないのでしょうか。外国人を雇う動きがありますが、異文化の人を入れる発想があるなら、日本人でも異なる経験を持った人を雇えばよいと思います。

ポジションを取らないと、あなたはいいと同じ

今の若者は総じて「内向きだ」と言われます。石倉さんは若いころから外国に出かけていろいろなチャレンジして来られました。その経験を踏まえて、今の若者に対するアドバイスをお願いします。

石倉 今の若者は2極化していると思います。先頭を行くすごい若者が登場する一方、多くは保守的になっていて、こちらが問題です。日本は少子高齢化で成熟した社会だから、成長著しい国に行つて面白い経験を積んだほうがいい。ブランド企業の正社員を目指すだけが唯一の道ではありません。ブランド企業とは昔前のブランドであつて、先々もいい企業でいられるとは限りません。もっといろいろ選択の余地があり、流動的であるほうが望ましいと思います。

今は「個が輝く時代」です。組織があつて私があるのではなく、「あなたは何者なのか」と問われる時代。ちゃんと実力を付けておけば、世界中どこに行つても個で勝負ができます。私には今の若い人

が羨ましいです。地球の反対側にも世界一流の人の話を聞くことができるし、メールを出せば返事が来るかもしれない。個の単位でこんなことができるようになったのは、ほんの二十数年のこと、画期的な変化です。

若者には、リスクを取りたくない」という傾向があるようです。

石倉 個が輝くためには、自分の意見やポジションをきちんと言う必要があるのに、日本の教育ではそういう訓練を受けていません。

「あなたはどっと思つて聞くと、「えー」と驚かれるし、質問もなかなか積極的にならない。私はそういう人には、ポジションを取らないと、あなたはいないと同じ」と言っています。

大学研究家の山内太地さんによると、日本の大学には基礎学力のない学生がたくさん入学してきます。大学は自分の恥になるのでそのことを隠しつつ、全体の底上げを一生懸命に図っている。日本の大学の意味はそこにあると彼は言うのです。

確かに私も新卒の基礎学力がないことに愕然とすることもありま

事なのは、多様な見方から考えることです。最初から「これだ」というのではなく、「いろいろなことをやってみたらこれだ」と言う感じ。そこでは、国籍や経験などいろいろな人がいて、さまざまなアイデアが必要です。だからいろいろな人を雇つた方がいいですよ、と申し上げたいのです。



新しい組み合わせの原点になるのは自社の資産です。自社の強みは何か、今の世界の中でどう使えるか、いろいろな組み合わせを考

えることが不可欠です。例えば建設機械にIoTをつまぐ組み合わせた「IoT」、クラウドの「IoT」テクニクに使われている繊維を共同開発した東レ、カメラのデジタル化に対応して、自社のノウハウを生かし、

す。知識はある程度グローバルなどで調べることができず、判断する力や考える力が外国の新卒と比べて格段に劣っているのです。

一方、若い人はいろいろな情報を集めるツールを使いこなす力を持っています。この技術を年齢の高い人に伝えることも有効です。これまでとは逆に若い人が年長者にあれこれ教える「リバーズメンタリング」をすれば良いと思います。双方向で知識や経験、スキルが共有されるのです。

私もいま「Global Career Part 6」と言うサイトを試行中です。実際にキャリア戦略シフトをした先輩の経験談や知恵を皆でシェアし、誰でも質問ができるようにして、若者に伝承しようという狙いです。

リスクを取ることに、そして多様な見方をする

ところで日本の政局の混迷を見るにつけ、リーダーのあり方が問われていると感じます。リーダーとはどういう存在なのか、求められる要件は何か、日本でリーダーは育つのか、その辺についてどう考

医薬分野に進出した富士フィルムなどが特徴的です。

事業戦略は「ベスト」より「ユーク」であることが必要です。それは今の世界がゼロサム競争ではなく、プラスサムとかポジティブサムであり勝者が一つではなく、皆が勝てる可能性があるからです。

この戦いに勝つには、自分はこの勝負すれば勝てる」という「ユーク」を持つことです。みんなと同じ戦い方をしたのでは「ベスト」な一社しか勝てません。低コスト戦略で勝負しようとするれば、一番「ユーク」が安い企業しか生き残れない。価格競争には際限がなく、自滅への道でもあります。だから自社の強みで差別化する方法を考えて、それが一番評価してもらえる市場を探す。「ユーク」でその企業にしかできない得意技があれば、誰でも勝てる可能性があります。

それは若者のキャリア戦略についてもいえることです。企業や私たち年長者は、次代を託す若者がいるいろいろなチャレンジして「ユーク」を磨けるように、もっと機会を提供し皆で応援していくことが大事だと思います。

えておられますか。

石倉 「個が輝く時代」では、個人にリーダーシップと「フォロワーシップ」が必要です。世界はより複雑になっているし、変化が激しく先が読めないの、カリスマ的リーダーを待望しても、実際無理だと思えます。複雑で刻々変わる世界に一人に対応するのは、どんなスーパーマンでも困難ですから、みんながリーダーになる必要があります。日本は現場が強いので、皆がそれなりにやればできるのではないのでしょうか。

方向が分からないときに、「こうちに行こう、苦労もあるけどこういう世界が開かれるよ」とストーリーを語るのがリーダーの役割です。力とか地位でリーダーシップを取るのではなく、「ビジョンやストーリーをちゃんと語れることがとても大事です。その点、日本の企業

トップの挨拶は面白くないことが多いです。あなたトップなのに、どうしたんですかと言いたくなるくらい。自分の組織が目指す「ビジョン」やストーリーを語れないならトップにならないでいただきたいですね。

欧米を始め海外の学校では、子