

## 連載 プロマネの現場から

### 第 153 回 オールドタイプからニュータイプへ

蒼海憲治(大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

「ニュータイプ」という言葉を聞くと、1979年に放映されたテレビアニメ『機動戦士ガンダム』に登場する主人公のアムロ・レイたちが持つ予知能力や時空を超えた感覚共有などの超能力を持つ新人類を連想します。ただし、放映当時は、子供心にも、この超能力はアニメの中の夢物語であると知りながら、物語を楽しんでいました。

一方、先日、手にとった山口周さんの『ニュータイプの時代』(\*)の中では、常人が身に付けることができない超能力ではなく、これからの世界を生きる私たちの誰もが身に付けるべき思考・行動様式を「ニュータイプ」という概念で表現されています。この「ニュータイプ」像がとても興味深く、啓発されるところが大きかったので、新年にあたって、山口さんの「ニュータイプ」像を紹介したいと思います。

≪20世紀の後半から21世紀の初頭にかけて高く評価されてきた、従順で、論理的で、勤勉で、責任感の強い、いわゆる「優秀な人材」は、今後「オールドタイプ」として急速に価値を失っていくことになるでしょう。

一方、このようなオールドタイプに対置される、自由で、直感的で、わがままで、好奇心の強い人材＝「ニュータイプ」が、今後は大きな価値を生み出し、評価され、本質的な意味での「豊かな人生」を送ることになるでしょう。≫（「はじめに 『20世紀的優秀さ』の終焉」より）

これまで評価されてきた思考・行動様式を「オールドタイプ」と位置づけ、このタイプは現在私たちが生きている世界において価値を失ってきている。これからの時代を生き抜くためには、その対極にある「ニュータイプ」の新しい思考・行動様式へアップデートすることが求められている、といます。

従来の「従順で、論理的で、勤勉で、責任感の強い」オールドタイプの思考・行動様式で問題解決に当たろうとすると、事態を解決せず、むしろより悪化させてしまう事態を招くことになっていると指摘されています。

その背景を振り返る前に、まず、山口さんが見立てた、オールドタイプとニュータイプの特徴をみてみます。

#### オールドタイプとニュータイプの特徴

オールドタイプ	ニュータイプ
正解を出す	問題を探す

予測する	構想する
KPI で管理する	意味を与える
生産性を上げる	遊びを盛り込む
ルールに従う	自らの道徳観に従う
一つの組織に留まる	組織間を越境する
綿密に計画し実行する	とりあえず試す
奪い、独占する	与え、共有する
経験に頼る	学習能力に頼る

(「図1 これから求められる思考・行動様式とは」より)

なぜニュータイプの思考・行動様式が求められるようになったのでしょうか。

その背景には、①飽和するモノと枯渇する意味、②問題の希少化と正解のコモディティ化、③クソ仕事(意味のない仕事)の蔓延、④社会のVUCA化、⑤スケールメリットの消失、⑥寿命の伸長と事業の短命化という6つのメガトレンドがあり、それにより社会構造が変わってしまっているから、ということになります。

#### ①飽和するモノと枯渇する意味

過去においては、問題が山積で、モノが不足していた世界においては、「問題解決」能力が、極めて高く評価されてきました。市場には、「不満・不便・不安」という問題を解消したいというニーズが数多く存在していたため、それらのニーズを解消できる組織や個人は高く評価され、高い報酬を得ることができました。

しかし、物理的なニーズや不満がほぼ解消されてしまった現在、たとえ問題解決能力があったとしても、そもそも「大きな問題」が提示されなければ、その問題解決能力を発揮し、富を創出することはできなくなります。

#### ②問題の希少化と正解のコモディティ化

私たちは人類史の中で初めて「問題が希少で解決策が過剰」という時代にいる、といます。誰もが論理的思考を駆使した結果、同じ解決策にたどり着く。

ビジネスは、「問題の発見」と「問題の解決」が組み合わされることで成立しますが、現在は、問題そのものが希少になっているため、結果として、問題解決能力よりも、問題発見能力の方の価値が上昇しています。

「誰も気づいていない問題を見出し、経済的な枠組みの中で解消する仕組みを提起する「課題設定者=アジェンダシェイパー」が、ニュータイプとして大きな価値を生むことになる」

### ③クソ仕事(意味のない仕事)の蔓延

1930年に経済学者のケインズは、「100年後には週に15時間働けば十分に生きていける社会がやっていく」と予言したようですが、90年経った現在、残念ながらそうなっていません。生産性が向上し、社会に物的資本が蓄積されたにもかかわらず、労働需要は減っていない。これは逆に、労働供給が変わらないために、「本来的な意義を有さず、社会にとって意味のない」仕事に、多くの人が携わって生きていかざるを得ない状況にあるのではないか、といます。

このような世界で、「目的や意味」を明確にせずに、ただひたすら「生産性」を求めて量的成果を追求するオールドタイプは、「無意味の泥沼」に陥ってしまいます。

そのため、いま求められているのは、「常に「仕事の目的」や「仕事の意味」を形成し、本質的な価値を言語化・構造化できるニュータイプは、人材を惹きつけ、モチベーションを引き出し、大きな価値を生み出すことになる」といいます。

### ④社会のVUCA (Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity) 化

「VUCAの進行」は、これまで私たちが「良い」と信じてきた能力や価値に大きな影響を及ぼします。

一つ目は、「経験の無価値化」。これまで「経験豊富」という要件を無条件に「良い」と評価してきましたが、環境がどんどん変化する中で、過去に蓄積した経験がどんどん無価値になっていきます。このような世界で、過去に蓄積した経験、成功体験に依存し続ける人は、人材価値を減損させます。

二つ目は、「最適化の無価値化」。私たちは常に周辺環境に対して最適化することで、自分のパフォーマンスを高めようとします。しかし、環境が連続的に変化し続ける中では、「最適化の度合い」よりも、いかに変化に対応できるかの「柔軟性の度合い」の方が重要になります。

### ⑤スケールメリットの消失

これまで「強いビジネス」とは、巨大な資金より大量生産・大量販売を行う「大きなビジネス」でした。

このスケールが、メリットどころか、マイナスの要因になりつつあります。

一つ目の要因は、「限界費用のゼロ化」社会の到来。その結果、これまで圧倒的優位を誇ってきた垂直統合型企業が、その巨大さゆえのアドバンテージを失いつつあります。

二つ目の要因は、メディアと流通の変化。これまで巨大な流通網を構築し、巨額のマーケティング費用をかけて売りさばく戦略が有利でした。しかし、インターネットの普及によって、個人事業主でも、《各々の関心や意図、求めている「意味」》に応じたコミュニケーションをとることが可能になっています。

## ⑥寿命の伸長

人生100年時代が到来する一方、アメリカのS&P500社の平均寿命は、20年足らずしかありません。つまり、個人の寿命が会社の寿命より圧倒的に長くなる時代になる以上、人生の途上での複数回のキャリアチェンジが必須となります。

これまで「この道一筋」「一所懸命」な生き方が美德とされる一方、複数の仕事に関わり、節目毎に仕事のポートフォリオを組み替えていくような生き方は「腰が据わらない」「節操がない」「一貫性がない」と批判的にみられてきました。

しかし、今後はこのニュータイプこそ、《リスクをむしろチャンスに変えていくような、柔軟でしたたかなキャリアを歩んでいくことにな》ります。

本書には、24の思考・行動様式が紹介されていますが、その中で、印象に残った3つの思考・行動様式について、紹介します。

### (1) 問題解決力より問題発見力

オールドタイプが「与えられた問題を解く」のに長けている一方、ニュータイプは、まだ誰も気づいていない問題を見出し、それを社会に向けて提起する。

そもそも「問題」を「望ましい状態と現在の状況が一致していない状況」とすると、「望ましい状態」と「現在の状況」との差が「問題」になります。つまり、「問題の希少化」とは、単なる「問題の不足」ではなく、私たち自身が「世界はこうあるべきではないか」「人間はこうであるべきではないか」ということを考える構想力が衰えているからだ、と指摘します。

《「問題が足りない」というのは「ビジョンが不足している」ということと同じなのです。》

多くのオープンイノベーションが上手くいかない理由は、たとえ魅力的なシーズを持ち寄ったとしても、そもそも解決すべき「問題」が定義できないことにあります。同様に、イノベーションの創出が上手くいかない理由は、イノベーションの方法論に先行すべきはずの「なぜ」や「なに」が定義されていない状況にあります。

そのため、これから求められているのは「社会や人間のあるべき姿を構想する力」、ビジョンを持つことになります。

## (2) 未来は「予測」せずに「構想」する

「予測＝未来はどうか」という議論よりも、「構想＝未来をどうしたいか」をすることが重要であるのは、予測は原理的に外れることにあります。

予測とは「予測し得ないようなこと」が起きると困るから行うものですが、そもそも「予測し得ないようなこと」は予測できません。もし予測できたら、その時点で「予測し得ないようなこと」ではなくなっているからです。つまり、非連続な変化に対する専門家の予測は、原理的に外れる、ということになります。

しかし、短期の予測はあたりませんが、50年スパンの長期の予測はあたるという面白い現象があります。

たとえば、アラン・ケイが1971年に発表した論文の中で提示した「未来のコンピューター」のコンセプトは、ポータブルな平面なかたちで、ワイヤレスで外部データと接続し、子供たちが扱えるという現在のタブレットとほぼ同じものでした。

その理由は、みなさんご存じのとおり、アラン・ケイやアップル、マイクロソフトが行ったことは、未来を予測したのではなく、未来を構想し、その構想を実現するために邁進したからこそ、結果として彼らの未来予測は当たったということです。

現在の世界は、どこかで誰かが行った意思決定の集積によってなりたっています。だから、他人の予想をもとに、テストの「傾向と対策」を考えようとする浅知恵に頼るのではなく、「未来がどうなるのか？」より「未来をどうしたいのか？」という問題を考えること。そして、構想した未来の実現のため、行動を起こすことが重要になります。

## (3) 苦労して身につけたパターン認識を書き換える

「近い将来、「豊富な経験を持ち、その経験に頼ろうとする人材」はオールドタイプとして価値を失っていく一方で、「経験に頼らず、新しい状況から学習する」人材がニュータイプとして高く評価されることになるでしょう。」

私たちは、未経験の事態に対処する場合、まずはゼロベースで情報を集め、論理的または直感に基づき、試行錯誤を行います。その結果、うまくいく場合とうまくいかない場合を経験し、その経験の蓄積によって、過去に経験した同様の状況においては、より良い対処ができるようになります。これが豊富な経験が尊ばれる理由です。

しかし、環境変化が速くなる状況下では、このようなパターン認識の能力は減殺されていきます。過去の経験に頼る生き方は、個人の適応能力を破壊することにもなりかねません。

経験の価値があつという間に減殺される状況において、経験に置換する人材要件は、「学習機敏性＝ラーニングアジリティ」になります。

ラーニングアジリティは、たんに「学習が速い」だけを意味するのではなく、「リセット」できるということも含みます。つまり、ラーニングアジリティは、すでに学習して身につけたパターンを一旦リセットできることです。

「新しい何かを学習するためには、その対象と何らかの齟齬やコンフリクトを起こす古い何かを捨てなければなりません。」

それまで学習してきた膨大な労力を捨てることへの心理的ストレス、「埋没コストのバイアス」から自由になることが求められています。

そして、「目の前の状況を虚心坦懐に観察し、ラーニングアジリティを発揮して、過去に蓄積した経験と知識をアップデートし続けるニュータイプが大きな価値を創出することになる。」

これまでは、経験を重ねるにしたがって、価値が増した結晶性知性が通用しなくなる世界は、経験者にとって恐ろしい状況ですが、新しい学びによってこれまでの「経験」を捉え直す柔軟性が求められているのだと理解しています。

最後に、問いを立てる、構想する、ビジョンを持つにあたっての注意点です。

《人がどのように生きるべきか、社会がどのようにあるべきかを規定するのはサイエンスの仕事ではありません。このような営みにはどうしてもリベラルアーツに根ざした人文科学的な思考が必要になります。》

新しい年にあたって、これからの日々、ニュータイプの思考・行動様式を心がけていければと思っています。

(\*) 山口周『NEWTYPE ニュータイプの時代 新時代を生き抜く 24 の思考・行動様式』ダイヤモンド社、2019 年刊