過去を生かし、過去に縛られない

大阪産業大学 経済学部
教授　**富澤 拓志**

とみざわ　ひろし

1967 年兵庫県生まれ。1997 年京都大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得後退学、名古屋商科大学商学部非常勤講師等を経て、2002 年産業技術総合研究所にテクニカルスタッフとして勤務。2006 年鹿児島国際大学経済学部に奉職し、地場産業論、中小企業論、地域経済論、インターンシップ等を担当。2015 年大阪産業大学経済学部に移り、経済地理、経済学特殊講義（中小企業論）等を担当、現在に至る。

論文は、「地方分工場の未来と産業集積」三大学院共同出版編集委員会ほか編『地方は復活する』日本経済評論社（2011 年）「南大隅町の産業構造と経済の循環」地域総合研究 43 巻（2016 年）ほか多数。

AIという言葉を見ない日がない昨今である。私は流行には反射的に距離を置いてしまう性分なのだが、とうとうそんな悠長にしていられなくなった。ほぼ全ての学生がAIを使って授業課題や論文を書くようになったのである。何でも答えてくれるAIがいつでも手元にある時代にあって、今まで積み上げてきた授業の内容や教え方を根本から見直す必要を感じている。

教育の役割の一つは基礎的な知識・思考技法の伝授にあると私は考えているが、AI時代を見据える人々の中には、それはAIが担当するので、これからは感性や創造性を伸ばす教育にシフトすべきだと言う人もいる。なるほどとは思うものの、生身の学生たちと日々向き合ってきた現場感覚からは、従来型の知的訓練、既存知識を勉強させる方がはるかに学生に有益だという直感がある。加えて自分の勉学の経験からは、知識こそ創造性の土台だという信念が強くある。だが、実はこうした認識そのものが自らの成功体験による固定観念に陥っているかもしれないとも思う。

この種の葛藤は企業経営研究でもしばしば取り上げられている。クリステンセンは著書「イノベーションのジレンマ」で、企業が自社の成功を確立したビジネスモデルを変革することの難しさを説いた。過去の成功が次の失敗を招くのである。また、「コンピテンシー・トラップ（能力の罠）」という考え方も、これまでの成功を支えた方法や考え方がかえって環境変化への適応を妨げることを指摘している。

こうした問題に対して、これらの研究は様々な処方箋を提案している。新しい事業や技術を試すために既存事業とは別の仕組みを用意することや、トップ経営者が戦略や事業の再構築の方向を示して強いリーダーシップを発揮することはその例である。だが、経営者も一人の人間であり、環境変化を正しく認識できるとは限らない。これまでの成功体験が培った「問題解決の方程式」が固定観念化しているかもしれない。むしろ、絶え間ない意思決定を要求され、自己を試され続ける経営者だからこそ、自身の世界観と事業センスへのこだわりが強いかもしれない。つまり、変革期には強いリーダーが求められる一方で、強いリーダーは環境変化によって競争のルールが変わってしまったことを認識できない可能性がある。こうして、事業の再構築はしばしば経営者の交代とともに起きることになる。本来は代替わりと関係ない「第二創業」という言葉がよく事業承継と重ねて語られるのはその例であろう。

ではリーダー本人が自己変革するにはどうすればよいか。諸研究が示す処方箋のエッセンスをまとめると、これまでの自分の考え方と異なる発想に立った試行錯誤を戦略的に繰り返すということになろうかと思う。小さい実験を数多く行い、そこから発見し学ぶことと言い換えられるだろう。そこでは、ただ新しいことを吸収するということだけでなく、従来の自分の考え方や価値観を意図的に切り離す「アンラーニング Unlearning」も重要になる。例えば、ITやAIを取り入れると言っても、今までと同じ仕事のやり方を維持していては結局、自分も会社も本質は変わっていないことになる。ただ、これは、これまでの知識や経験を捨てることではない。過去から身につけた考え方を「絶対に正しいもの」として扱わないことである。

「両利きの経営」という視点もこれに通じる。これは、従来の事業を磨く「深化」と新たな可能性を持った事業の「探索」を両立させる考え方である。今あるものを大切にしながら、新しい方法も試してみる。これは個人の自己変革にも通じる発想だと思う。

時代に適応するとは、新しい方法を無批判に取り入れることではない。例えば、私が学生のAIの使い方に違和感を持てるのは古い教育訓練のおかげだと視点を切り替えてみる。そう考えると、大切なことは、過去から現在を嘆くことでも、適応のために過去を切り捨てることでもない。変わるとは、過去の経験から得た強みを生かしながら、それを絶対視せず、新しい方法を試していくことなのだろう。

AI時代の到来とは新しい技術が登場したというだけではない。それは私たち自身が自分の「当たり前」を見直す機会でもある。他人を変える前に、まず自分のものの見方を少し変えてみる。そこから、新しい時代の「第二創業」が始まるのかもしれない。