

デジタル資本主義と 人材のトランスフォーメーション



森 健

CONTENTS

- I 産業資本主義からデジタル資本主義へ
- II デジタル資本主義時代の人間像と社会像
- III デジタル資本主義時代のマインドセットと経営リーダーの役割
- IV 価値観革命の兆し

要約

- 1 デジタル化の急速な進展によって、資本主義システムのデジタルトランスフォーメーション（DX）が起きている。これまでの産業資本主義から、デジタル資本主義に移行しつつあり、世界の人口見通しがそれを象徴している。
- 2 20世紀の哲学者ハンナ・アーレントが『人間の条件』で示した「労働」「仕事」「活動」というフレームワークでデジタル時代を見ると、人間の役割はこれまでの「労働」から「仕事」「活動」へとシフトしつつある。
- 3 企業のDXを成功させるためには人材のDXが必須である。各人が「仕事」「活動」的な働き方の要素を強めるとともに、産業資本主義時代からのマインドセットを変革するために経営リーダーの役割が求められる。
- 4 具体的には、反復型プロセス志向、事業再定義志向、未来共創志向、組織風土志向に向けてマインドセットを変えていく必要がある。

I 産業資本主義から デジタル資本主義へ

1 世界の人口に見る構造変化の兆し

まず図1を見ていただきたい。これまでの世界の人口推移と、西暦2300年までの人口予測値をグラフにしたものである。世界の人口は西暦1000年の2億人から長い時間をかけてゆっくりと増加し続け、1800年頃によく10億人を超える。そしてそこから徐々に人口増加率が高まり、20世紀には人口爆発が起こる。具体的には、1900年の16億人から2000年の61億人、そして2018年の76億人へと急速に拡大するのである。

しかし、この拡大トレンドは転換点を迎えてつつあるかのようである。国連が03年に発表した西暦2300年までの人口予測（「World Population in 2300」）によれば、世界の人口は2075年にピークの92億人に達し、そのあと低下した後2300年には90億人になるという（メインシナリオ）。つまり世界の人口爆発はついに終わりを迎え、人口面では定常状態に入るといえる見立てである。

2 資本主義の段階

図1は資本主義システムの変遷を象徴しているかのようにも見える。そこで以下ではこれまでの世界史における資本主義の段階と、現在起こりつつある変化について論じてみよう^{注1}。

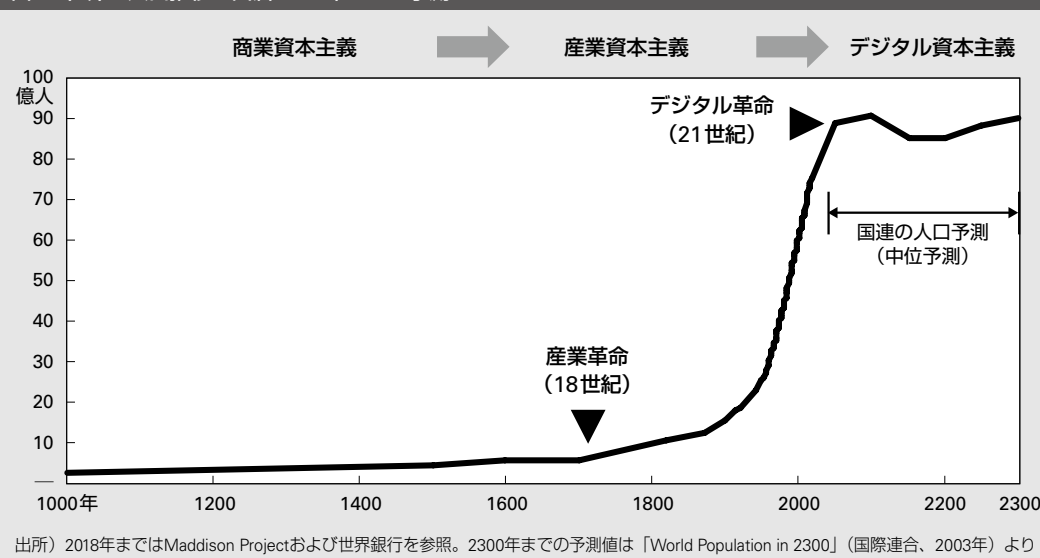
第1段階：商業資本主義（～17世紀）

20世紀のフランスの歴史学者フェルナン・ブローデルや岩井克人東京大学名誉教授が指摘しているように、資本主義システム自体は産業革命前から存在している。それは「商業資本主義」と呼ばれることが多く、ヴェニス商人による遠隔貿易をイメージすれば分かりやすい。価値体系の違いから利潤を獲得するシステムである。商業資本主義の下では、人口のほんの一部を占める商人が利潤獲得活動に従事し、人口も極めてゆっくりとしか増加していなかった。

第2段階：産業資本主義（18世紀～20世紀）

それに対して18世紀英国で本格的に始まった産業革命は、いわゆる「産業資本主義」を

図1 世界の人口推移と西暦2300年までの予測



生み出した。新技術と、資本、労働力を組み合わせることで、それまでにない規模で新たな商品が生み出されるようになった。

このシステムでは、労働生産性と賃金の差異から利潤が生み出された。つまり新たな動力（蒸気機関）や機械の導入に伴って労働生産性は急速に上昇したのに対して、郊外から大量に供給された労働力が賃金をそこまで押し上げず、資本家は労働者への賃金と労働生産性の差異から利潤を獲得していったのである。さらにいえば、産業資本主義は「労働力」という商品を新たに生み出した。それまでの奴隷制が人間そのものを売買していたのに対して、あたかも人間から労働力なるものが分離して、その人の自由意思で売買可能な商品になったのである。

産業資本主義では、大量の労働力に加えて、大量生産したものが消費される必要がある。商業資本主義とは異なり、国民の大半が利潤獲得活動に関与することになる。その意味では18世紀から始まった人口の急速な拡大は、労働力としても消費者としても産業資本主義の大量生産・大量消費を支える役割を果たしてきたといえるだろう。

第3段階：デジタル資本主義（21世紀～）

21世紀に入ると、急速に発展するデジタル技術によって、いくつかの業界では製品やサービス、さらにはビジネスモデルを大きく変えるデジタル革命が引き起こされている。音楽、書籍、動画配信などのデジタルコンテンツの登場、ウーバーやエアビーアンドビーに代表されるシェアリング・エコノミーの登場、FinTech、ブロックチェーンの登場、そしてデジタル革命を象徴する4騎士、GAFA

（グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル）の登場である。

これらのデジタル革命について、世界経済フォーラムの設立者クラウス・シュワブやドイツ政府は、第四次産業革命、あるいはインダストリー4.0という呼び方をしている。つまりデジタル革命を産業資本主義の枠内でとらえているが、50年後、100年後から振り返ると、現在起こっていることは産業資本主義の延長ではなく、新たな資本主義システムの登場ととらえるべきではないかと筆者は考えている。

最大の違いは価値の源泉の変化である。前述したように、産業資本主義は突き詰めれば労働力を価値の源泉としていた。それに対して、現在起こりつつある新しい経済システムは、情報（およびそのデジタルデータ）を価値の源泉としている。そこではわれわれ人間に関する情報だけでなく、自然界（天候や地形情報）、さらには稼働している機械の情報などもデジタルデータ化される。

ある情報の重要度（主観的価値）は人（企業）によって異なる。たとえば、私が普段どんな本を読んでいるかという情報は、誰かに聞かれば答えるし、その情報を無料で提供しても構わないと思っている。しかし出版社からすれば、私の本の嗜好が分かれば、私が将来購入しそうな本についてかなりの精度で予想できるため、多少のお金を払ってもその情報を入手したいと思うだろう。そこで登場するのがアマゾンやグーグルなどのプラットフォーム企業であり、これらの企業は情報の価値体系の差異を仲介して利潤を獲得している（今の例だと、私は無料で提供してもよいと思っている情報が、別の主体にとってはお

金を払っても入手したい、という差異)。これは商業資本主義的な利潤獲得方法であり、ヴェニス商人のインターネット版ともいえる。

それに加えて、各人（あるいは機械）が持っている情報自体ではほとんど価値がないが、それを集約し分析することで価値を生み出せるケースもある。たとえば、ある町で移動している自動車のリアルタイム位置情報は、個別に見てもあまり価値はないかもしれないが、かなりの数の自動車のリアルタイム位置情報を集めることができれば、どの道路が混雑しているか、通行止めになっているかなどの洞察を得ることができる。そしてそれを各ドライバーにリアルタイムにフィードバックすることで渋滞を緩和する効果が期待できる。これは、既存のインプットを組み合わせることで新たな付加価値を生み出すという意味で産業資本主義的である。

そこでこの新たな資本主義システムを「デジタル資本主義」と呼ぶことにしたい。この呼称の背景には、デジタルデータが新たな価値創造の源泉となっている、という意味合いが込められている。先ほど、産業資本主義では人間から「労働力」なるものが分離して取引されるようになったと述べたが、デジタル資本主義では、人間や機械、自然の活動情報がデジタルデータ化され、その主体から分離してプラットフォーム上で取引される世界が登場したのである。

デジタル資本主義では、大量生産・大量消費ではなく、むしろ各人の効用最大化、既存の資産の最適活用（例：自動車のシェアリング）が追求される。産業資本主義では、人間を同質的なマス（大衆）と見なし、大量生産したものを消費してもらうために人間の頭数

が増えることが望ましかった。しかしデジタル資本主義では、人間はそれぞれ異なるという大前提の下、各人の（行動、嗜好）データを深く長期間にわたって収集することで、その人に合った最適なサービスを継続的に提供しようとする。

そのため、デジタル資本主義では人口増加は必須でなくなる。増加させたいのはデータ量（および種類）であり、デジタル資本主義では、図1で示した18世紀～20世紀の人口爆発のように、データ量が爆発的に増えていくのである。

II デジタル資本主義時代の人間像と社会像

次に、デジタル資本主義の下で人間像、社会像がどう変化するのかについて考えてみよう。そのために、20世紀を代表する哲学者の1人であるハンナ・アーレントが提唱したフレームワークを用いてみたいと思う。

1 ハンナ・アーレント『人間の条件』

アーレントは、1958年に出版した『人間の条件』の中で、われわれ人間の活動的生活を「労働」「仕事」「活動」の3つに分類している（表1）。アーレント自身も本書で述べているように、この3分類については異論、反論もあり、3分類の境界が曖昧という指摘もあるのだが、デジタル資本主義時代の人間像、社会像を考える際に重要な示唆を与えてくれると考えている^{註2}。正しい・正しくないという以前に、デジタル資本主義時代を解釈する上での視点を提供してくれるのである。以下、3分類の定義を見てみよう。なお

本稿ではアーレントの定義による労働、仕事、活動はすべて「」で囲い、世間一般で用いられている労働、仕事、活動は「」なしで記載する。

(1) 「労働」

アーレントの分類で最もユニークな点は「労働」と「仕事」の区別である。言葉が違うのだから意味も違うはずなのに、現代人はこの2つを同義語かのように使っている。

アーレントによれば、「労働」は生命維持に関係が深く必然的である。繰り返し作業で、産み出されたものは比較的短時間で消費される。いわゆる家事がその典型である。古代ギリシャでは最も価値の低い行為と見なされ、主に奴隷が行うもので私的領域の中に隠されていた。しかし近代（産業資本主義時代）になると、「労働」は公的領域（工場）に放たれ、マックス・ウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』などで主張されているように、最も価値の高い行為へと序列が完全に逆転したのである。工場での分業、繰り返し作業はまさにアーレントの定義する「労働」といえる。現代のオフィス業務の中にもルーティン化された定型業務が多く存在していて、それらの多くが法律・制度対応など事業を続けるために必然的なものであり、これらも「労働」に該当する。アーレントは産業資本主義時代を「労働する動物」が勝利した時代だと述べている。

ちなみに英語のインダストリーという単語は、その語源をラテン語の*indostruus*に持つといわれており、これは勤勉という意味がある（英語の*industrious*という単語にも「勤勉な」という意味がある）。そうすると、日本

語では産業革命と訳されるインダストリアル・レボリューションは、勤勉革命と呼ぶこともできる。すなわち産業資本主義とは、（ポジティブな意味を与えられた）勤勉な労働者によって支えられる資本主義システムなのである。

(2) 「仕事」

アーレントは「労働」と「仕事」の違いについて、「台所とタイプライター」という比喩を用いており^{註3}、タイプライターで行う執筆活動を「仕事」の例として挙げている。アーレントによれば、「仕事」には明確な始まりと終わりがあり、長期間残る制作物（人工物）を産み出す。英語の*work*には、仕事や働くという意味のほか、作品という意味もある。制作者の死後も残るようなもので、芸術作品や詩、音楽なども「仕事」に該当する。その意味では、「一品モノ」を作る職人や、芸術家、作家と呼ばれる人々は、アーレントの定義する「仕事」に多くの時間を費やしているといえるだろう。

「仕事」が産み出した制作物は、消費されるのではなく利用（使用）される。一度限りではなく何度も使われるのである。また「仕事」を始めるためにはその青写真（設計図）を最初に作り出す必要がある。さらに、「労働」では勤勉さが求められていたのに対して、「仕事」では発想力、創造力などが求められるといった違いがある。

(3) 「活動」

アーレントの定義する「活動」とは、他者との間で行われる言論活動や共同活動である。「労働」「仕事」とは異なり、他者との関

係性を前提にしている、そこでは自分が何者かを晒すことになる。直接民主主義制をとっていた古代ギリシャのポリスでは、政治活動に参加し、自分の意見を表明することが最も重要であり、アーレントのいう「活動」の価値が一番高いと考えられていた。アーレントは、3分類の中で最も人間的な行為が「活動」だと述べている。裏を返せば、「活動」なき世界、つまり他者と交わることのない生活は人間の生活ではない、と指摘している。アーレントが、近代を「労働する動物」の勝利した時代、と表現している背景には、最も人間的な「活動」の分野が大きく縮小してしまったことに対する失望や嘆きがあるといえないだろうか。

ちなみに役者を意味するアクターは、活動する (act) 人ともいえる。アーレントによれば、ドラマという言葉はギリシャ語のdran (活動する) から来ており、ドラマの演技は実際は人間の「活動」を模倣するものだと指摘している。脚本家は台本という作品を作るという意味で「仕事」をしているのに対して、それを観客の前で演ずる役者は「活動」をしていることになる。

(4) 「労働」の裏側にある消費社会

アーレントは同書で人間の余暇活動につい

ても述べており、「労働する動物」が勝利した時代の余暇活動とは消費にはかならないと指摘している。「労働」というコインの裏側に消費があるのだといえる。「労働」によって産み出されたものは消費される必要がある。つまり産業資本主義時代における人間は、労働者でもあり消費者でもあるということになる。ちなみに消費者 (consumer) という言葉は、15世紀頃には「浪費・無駄遣いする人」という意味で用いられていて、18世紀になっても「ある商品の交換価値を、それを使うことで破壊してしまう人」という否定的な意味で用いられていた²⁴。そのような否定的な意味がかなり薄れたのは20世紀の第二次世界大戦後だといわれている。

(5) すべての職業は

3つの領域がミックスされている

アーレントの定義する3分類をさらに理解するためには、自らの職業や日常生活に当てはめて考えるとよい。たとえば、筆者は研修機関にてプログラム・ディレクター&研究員という職に就いている。具体的には①研修の企画・運営をする傍ら、②特定トピックに関する研究とその成果発表を行っている。まず研修企画について見ると、プログラムの構成を考え、招聘する講師やそこで使う教材を開

表1 アーレントの3分類の比較とキーワード

	「労働」	「仕事」	「活動」
価値観	勤勉であれ	創造的であれ	他者との関係性の中で何者かであれ
スタイル	繰り返し/定型	始まりと終わり/制作	意見表明/波及
他者とのかかわり	孤独、疎遠	自分・自然との対話	他者との対話
対の概念	(生産物の) 消費	(制作物の) 利用	(活動内容の) 評価
人間の呼称	「労働者」	「仕事人」	「活動家」
具体例	工場での単能工	職人、芸術家	政治家、役者

出所) ハンナ・アーレント「人間の条件」(ちくま学芸文庫)を参考に作成

発するといった業務があり、これはアーレントが言うところの「仕事」に該当する。新しく開発された教材の大半が何度も使用される。つまり一度の研修で消費されてなくなってしまふということはなく、使い回しが利くという意味で「制作物」を生み出しているといえるだろう。

他方、研修運営業務を見ると、宣伝のためのメール配信や研修の申し込み受付、それに対する返信などルーティン化された定型業務が大半であり、「労働」に該当する。そのほかにも、日常業務を見ると交通費精算、業務時間入力などは繰り返し行われる定型業務であり、これも「労働」に該当する。

次に、この論文を書くという作業について考えてみると、アーレントのタイプライターの比喩通り「仕事」となる。しかし書き上げた論文が何らかの媒体を通じて世に出た瞬間にそれは「活動」となる。どこかで講演をする場合も「活動」である。他者との対話である。そのほか、講師陣や他のスタッフとの打ち合わせも「活動」の領域となる。

上述の例から分かるように、私の業務は「労働」「仕事」「活動」すべての領域を含んでいる。また、世の中に存在するすべての職業は、これら3領域を多かれ少なかれ含んでいるはずである。つまり、職業の差異はこの3領域の比率の違いで表現でき、その中には「労働」の比率が極めて高い職業（例：工場での単能工）もあれば、芸術家のように「仕事」の比率が高い職業もあり、さらには政治家のように「活動」の比率が高い職業も存在している。

2 デジタル資本主義時代の人間像

アーレントの「思想のメガネ」^{註5}を通じ

てデジタル資本主義を眺めると、どのような人間像が見えるのだろうか。具体的には以下のような点でデジタル時代を理解するための貴重な視点を提供してくれる。

(1) SNSを通じた新たな「活動」

アーレントの分類で最も注目したいのは「活動」である。SNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）はデジタル時代の新たな「活動」の場だといえる。SNS利用はスマートフォンの普及とともに拡大している。総務省によれば、日本においてLINE、Facebook、Twitter、mixi、Mobage、GREEの6つのSNSサービスのうちいずれかを利用して人の比率は、2012年の41.4%から16年には71.2%へと拡大している。この間、スマートフォンの浸透率と利用時間も増加している。個人でのスマートフォン保有率は13年の39.1%から16年には56.8%まで上昇、利用時間については、12年に平均して67分/日だったが、16年には82分にまで増えている（図2）。さらにスマートフォン利用時間の内訳（16年）を見ると、SNSに費やしている平均時間は31分（全年代）と、全体の5割弱の時間を費やしていて、スマートフォンの浸透とSNSの浸透は軌を一にしているといえるだろう。

もちろんアーレントは、ネット世界ではなく実世界での他者との交流を想定していた。さらにアーレントは、「活動」とは自分が何者かを晒す行為だと述べている一方で、オンライン上の「活動」の多くは、依然として匿名で行われていて、むしろ自分を隠しながらの行為だともいえる。しかしFacebookなど実名登録が原則のプラットフォームも存在しており、ネット空間上とはいえ自分が何者か

を広範囲に晒していることから、新たな「活動」のスタイルが生まれたと考えてもよいのではないだろうか。

SNSは政治活動でも用いられていて、これはアーレントが想定していた「活動」といえる。その端緒となったのは、2010～11年にかけてアラブ世界において発生した民主化運動、通称「アラブの春」である。ドバイの政府系シンクタンクによれば、アラブの春運動のほとんどでFacebookを通じたデモ活動への参加が呼び掛けられていて、同シンクタンクは、(Facebookが) 抗議行動の主たるプラットフォームとして、運動を動員した要因であることは否定できないと評価している^{注6}。

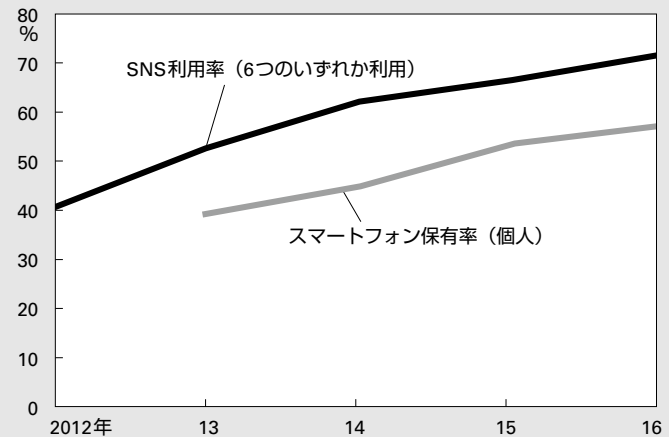
さらに16年の米国大統領選挙では、Facebookが良くも悪くも選挙活動およびその結果に多大な影響を与えたことは記憶に新しい。プラットフォーム上での健全な議論や投票所に足を運ぼうという呼びかけだけでなく、フェイクニュースの拡散や、トランプ陣営が雇った英国の選挙コンサルティング会社、ケンブリッジ・アナリティカによるFacebookユーザーのプロフィール不正収集事件などが大きなニュースとなった。

(2) 「活動」を生業とする

新たな職業の登場

動画投稿サイトYouTubeに、独自に制作した動画を継続的に公開し、その再生から得られる広告収入を主な収入源として生活する人をユーチューバーと呼ぶ。日本ファイナンス・プランナーズ協会が発表した小学生の「将来なりたい職業」ランキング(2017年)では、ユーチューバーが男子の6位にランクインして大きな話題となった。

図2 日本におけるスマートフォン普及率(個人)とSNS利用率の推移



注) SNS利用率は、LINE、Facebook、Twitter、mixi、Mobage、GREEの6つのいずれかを利用している人の比率
出所) 総務省「平成29年版情報通信白書」より作成

ユーチューバーは21世紀に生まれた新たな職業である(これを職業とは認めない人もいるだろうが、上記ランキングのように現在は職業としての市民権を得ていると考える)。これはアーレントの3分類を念頭に置くと理解しやすい。動画を制作している段階では「仕事」をしているが、それがYouTubeに投稿されるやいなや「活動」が始まる。他者の目に晒されれば晒されるほどユーチューバーの収入が増えるという意味で、「活動」を生業とする職業である。観客の前で何らかの役を演じる役者(アクター)も「活動」をしているのだが、ユーチューバーも同じ意味で「活動家」(アクター)なのである。

(3) 人工知能・機械が担う「労働」

2つ目は、人間が職場から追放されてしまうのではないかという人工知能脅威論(およびその反論)に対する視点である。野村総合研究所(NRI)は、オックスフォード大学のマイケル・オズボーン准教授などとの共同研

究で、約600種類の職業が人工知能（AI）やロボットによって代替される確率を試算し、日本では今後15～20年程度で労働人口の約49%が代替される可能性が高いという結果を示している。

この研究では、各職業がどのような特徴やスキルを必要とするかについての詳細なデータセットを用い、いくつかの因子について機械学習のアルゴリズムを適用し、自動化できる技術的な可能性を算出している²⁷。つまり各職業はさまざまな業務やスキルが複合的に絡み合っ成り立ち、自動化しやすい（置き換えやすい）要素とそうでない要素が混在しているのである。

前述したように、すべての職業はアーレントの3分類を多かれ少なかれ含んでいる。そして誤解を恐れずに単純化すれば、「労働」「仕事」「活動」のうち、AIや機械に最も置き換えやすいのは「労働」であろう。繰り返し行われ、定型化、あるいはルールに則った処理ができるような業務である。

これは工場の生産現場だけでなく、オフィスでの事務作業においてもその傾向が見られる。RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）と呼ばれる技術導入が世界的に進んでいるが、これは主に事務系の業務の中でも「労働」的なものをソフトウェア型ロボットに置き換えようとする動きである。具体的には、各種業務レポートの作成や経理業務の中の入出金業務や会計資料の数値チェック、さらに労務管理などで用いられている²⁸。

自分の日常業務を棚卸ししてみて「労働」の比率がかなり高いと感じられる場合は、危機感を持った働き方改革が急務だといえるが、「仕事」「活動」の比率が高い場合はそこ

までの変革は必要ないのかもしれない。言い換えれば、真の意味での働き方改革とは、AIや機械によって「労働」が徐々に担われていく中で、自分の働き方を「仕事」「活動」にシフトすることなのである。

AIは「仕事」の領域にも進出しているのではないか、という意見があるかもしれない。2018年10月25日、米国の競売大手クリスティーズのオークションにおいて、AIが描いた紳士の肖像画が43万ドル（約4900万円）で落札され、大きなニュースとなった。これは芸術家という「仕事人」の領域にもAIが進出してきた証と見るべきだろうか。筆者は、AIが「仕事」をするようになってきたのではなく、肖像画を描くプロセスが「労働」化されたと解釈している。

(4) 消費者から利用者（ユーザー）、 評価者（レビュワー）へ

デジタル資本主義が進展するにつれて、消費者という呼び名は徐々に重要度が低下して行くだろう。なぜなら消費は「労働」と対になっている概念で、「労働」の役割が低下すれば必然的に消費の役割も低下するからである。実際、デジタル・プラットフォームの世界では、消費者ではなく利用者（ユーザー）という呼び名が使われている。利用は「仕事」の対の概念である。

さらにFacebookやYouTubeなどを念頭に置けば分かるように、デジタル・プラットフォーム上では、われわれ人間は自分の活動を他者に晒したり、自分の意見を表明したりすると同時に、他者の活動や意見に対する評価を行う主体にもなる。「活動」の対の概念が評価である。Amazonでは、誰もが販売商品

(本など)の評価者になれる。しかもそのレビュー自体も「役に立った」ボタンを通じて評価されるという二重の評価システムが組み込まれている。評価者も評価されるのである。また、ウーバーやエアビーアンドビーなどのシェアリング・プラットフォームを利用した人は、ドライバーもしくはホストを評価する。この評価を通じて、未来の利用者はそのドライバーもしくはホストが信頼できるかを判断する。

産業資本主義時代においては、多くの人間は労働者でもあり消費者でもあった。しかし「仕事」「活動」領域が拡大するデジタル資本主義時代においては、多くの人間が利用者、評価者としての役割を拡大していくのである。

3 デジタル資本主義時代の社会像

(1) 労働社会から活動社会へ

ここまでを総合すると、産業資本主義時代の人間は、アーレントが呼ぶところの「労働する動物」になってしまったのに対して、デジタル資本主義時代には、AIや機械が「労働」の多くを肩代わりし、人間は「仕事」「活動」の比率を高める可能性が高く、特に「活動」領域はデジタル資本主義時代に最も活発化する可能性が高い。これは見方によっては、奴隷が「労働」を行い、市民は「仕事」「活動」に従事していた古代ギリシャ時代に近いといえるのかもしれない。

しかし古代ギリシャ時代と決定的に異なるのは、これまで政治的な色合いが強かった「活動」の領域に、GAFAと呼ばれるようなプラットフォーム企業が資本主義のメカニズム、つまり利潤獲得の仕組みを歴史上はじめて持ち込んだことである。商業資本主義時代

は職人や商人といった「仕事人」が資本主義の担い手であったのに対して、産業資本主義では「労働者」が資本主義の担い手になった。そしてデジタル資本主義では「活動家」が資本主義の新たな担い手として登場しつつあるのだ。このような社会は活動社会と呼ぶことができるだろう。

(2) 活動社会の多様なシナリオ：

活動社会は管理社会にもなり得る

活動社会の姿にはバリエーションがあるだろう。それを左右するのは、個人データが誰のコントロール下にあるのか、という点である。具体的には、どのようなデータを誰に公開・共有するのかを管理したり、削除したりできる権利である。2018年5月にEUで施行された「一般データ保護規則（GDPR）」は、データのコントロールを企業から市民へ移そうという動きで、その念頭には巨大なデジタル・プラットフォーマーがある。

EUによれば、この規則が対象とする個人データには、個人の私生活であれ公的生活であれ、個人に関係するあらゆる情報が含まれるとしている。どんな人とSNSでつながっているのか、どんな発言をしているのか、といった他者との関係性に関する「活動」情報はもとより、どこに行っているのか、どんな本を読んでいるのか、といった一般的な意味での活動情報（他者との関係性ではなく自分で閉じた行為）も含んでいる。

個人データを各人がコントロールできる市民主権の社会においては、市民全員が自分の嗜好や意見を自分のコントロール下で自由に表明し、それが何らかの形で政治や経済面で反映されるという民主主義の進化形が生まれ

るかもしれない。他方、個人データが国家やプラットフォーム企業によってコントロールされるような社会を考えると全く違う姿も浮かび上がる。「ビッグ・ブラザー」が党員を常に監視する、ジョージ・オーウェルの小説『1984年』の世界や、フランスの哲学者ジル・ドゥルーズが1990年に提唱している「管理社会」のような世界である⁹。

ドゥルーズは、コンピュータ（およびインターネット）全盛時代に権力を支えるのは、単純に各人がどこにいて何をしているのかを監視し、何ができるのかを管理することだと指摘している。たとえば各人が保有する電子カードが、どこにアクセスできてどこにアクセスできないのか、を権力が管理する（操作する）社会である¹⁰。そこでは自分の意思に反したところで人間の「活動」が制限されてしまう可能性もある。

(3) 最後は「労働」化してしまうという可能性もゼロではない

活動社会が到来したとしても、最終的には産業資本主義時代と同じく「労働」の領域が非常に大きくなるという可能性もあるのでそれについても考えてみたい。これは資本主義システムの持つ、差異化と同質化という二面性と関係する。資本主義の下では、ある企業が差別化によって新しい商品・サービスを提供することで利潤を獲得すれば、それを模倣する企業が続々と登場し、最終的には利潤がなくなってしまう。そしてまた別の企業が差別化商品・サービスを生み出し、それを模倣する企業が登場する、ということの繰り返しで、端的にいえば、資本主義システムとは差異化と同質化の永遠の繰り返しといえる。

人間についても同じである。「仕事」は創造性が求められる領域だが、他人を模倣したい、特定プロセスを定型化したい、という欲望は常に生まれる。すると「仕事」の一部が「労働」化、つまり同質化されるだろう。「活動」にしても同様で、効率性を高めるために一部のプロセスを定型化したいというニーズは常に存在する。たとえば顧客とのコミュニケーションを考えた場合、想定質問とそれに対する回答をある程度定型化し、インターネットボットと呼ばれるようなアプリケーションソフトに一部を任せてしまうような取り組みである。これは「活動」の「労働」化である。

そうすると、仮にいったんは「仕事」「活動」の領域が拡大したとしても、同質化・定型化の勢いが圧倒的に大きくなると、最終的にすべて「労働」化してしまう、という可能性もゼロではない。

Ⅲ デジタル資本主義時代の マインドセットと 経営リーダーの役割

本章では視点を企業に移そう。現在は、産業資本主義時代の伝統的な企業と、デジタル資本主義時代の申し子ともいえるプラットフォーム企業が並存している。その中で、危機感を強めている伝統的な企業が、デジタルトランスフォーメーション（DX）を進めようとしている。企業のDXとは、突き詰めれば人材のDXである。人材のDXというところか無機質な響きがあるが、全くの真逆である。前章で示したように、どちらかといえば無機質・機械的な「労働」をAI・機械が担ってくれるため、各人の創造性や他者との関

係性が際立ち、人間が人間らしくなるだろう。

人材のDXを進めるために最も重要なのは、われわれ自身のマインドセット変革である。そこで本章では、企業人材が変えるべきマインドセットと、それを推進するための経営リーダーの役割について論じたい。具体的には、デジタル資本主義の特色を4点抽出し、それに対応するマインドセット変革を示す(表2)。なお本章で紹介するマインドセット変革は、米国ブライアント大学のマイケル・ロベルト教授¹¹が提唱しているフレームを参照しているため、より詳細な内容や他の事例に興味がある方は、ロベルトの『Unlocking Creativity』(Wiley社、日本語翻訳版も出版される予定)をご参照いただきたい。

1 直線的プロセス志向から 反復型プロセス志向へ

(1) 綿密な計画よりもオンライン上の ビジネス実験が成功への近道

直線的プロセス志向とは、綿密な計画立案と、A工程からB工程、C工程へという直線的なプロセス構築をするマインドセットであり、産業資本主義時代の企業のほとんどが採用しているアプローチであろう。この背後には「失敗は高くつく」という考えが潜んでいる。つまり、深く考えずにスタートしてしまうと、失敗した場合に失うコストや時間が非常に高くつくので、最初に綿密な計画立案をする方が結果として早く終わるし、コストも安く済む、というマインドセットである。

しかしデジタル資本主義時代においては、オンライン上の実験インフラさえ整えてしまえば、さまざまな実験が安価で簡単に行えるため、失敗のコストがかなり低下している。

表2 デジタル資本主義の特色と企業が変わるべきマインドセット

	デジタル資本主義の特色	企業のマインドセット変革
1	失敗コストの低下	直線的プロセス志向から反復型プロセス志向へ
2	産業区分の再編成	ベンチマーク志向から事業再定義志向へ
3	ユーザー参画	未来予測志向から未来共創志向へ
4	活動社会化	組織構造志向から組織風土志向へ

成功するためにはむしろ「早く失敗せよ」というマインドセットになる。たとえばマイクロソフトは検索エンジンBingについて、1年間にオンライン上での実験を1万5000回以上行っていて、実験の対象は何百万人にも上っている。利用者(ユーザー)の「活動情報」を大量に収集しているのである。実験のうち、実際に成功するアイデアは20%未満しかないが、その中には簡易なデザイン上の変更だけで年間収益を1億ドル増やした実験もあるという¹²。これは直線的なプロセスではなく、トライアンドエラーの反復型プロセスである。

(2) 「失敗」ではなく「発見」と見なす

そうはいっても人間誰しも失敗が嫌いである。失敗しても大丈夫といわれても、失敗は恥だ、自分の能力が低いことの証明になってしまう、と考える心理は人類共通であろう。これはアーレントの分類の「仕事人」が陥りやすい心理でもあり、その意味では「仕事」のやり方に対する警鐘だといえる。最初から完璧主義を目指すマインドセットは、デジタル資本主義には向かない。

このような心理面でのバリアーを取り除く

方策として、呼び方を変えることを提唱したい。発明王エジソンが「私は失敗したのではない。うまくいかない1万のやり方を発見したのだ」という言葉を残しているように、「失敗」ではなく「発見」という言葉をリーダーが率先して意図的に用いるのである。誰かが失敗したら、リーダーは何を発見できたかを聞き、その発見を称賛する。他方、計画立案に没頭して何も実行していない人は、リーダーから、まだ何も発見がないのかという批判を浴びることになる。

呼び方を変えることでスタッフの意識を変えた興味深い事例がある。米国テキサス州のある病院では、医療現場のニアミス事案（あと一歩で重大事故になりそうだった事案）をもっとスタッフから報告させるために、匿名報告の仕組みを導入したが、導入後2年半の間にわずか175件しか報告が上がらなかった。そこでニアミスという呼び方をやめ、「グッド・キャッチ」という呼び方にし、さらにその数を部署別に競うコンペを開催したところ、最初の6カ月間だけで2744件の報告が上がるようになったという¹³。呼び方を変え、ゲーム的な要素を盛り込むことでスタッフのマインドセットを変えたのである。

2 ベンチマーク志向から 事業再定義志向へ

(1) 業界トップを模倣しても

トップを抜くことはできない

ベンチマーク志向とは、自社が所属する業界のトップあるいは急成長の競争相手をベンチマークして模倣しようとするマインドセットのことで、多くの企業に心当たりがあるのではないだろうか。ベンチマーク志向は、特

にオペレーション分野では効果を発揮することも多いが、戦略面では往々にして失敗に終わる。そもそも戦略とは、模倣ではなく自社の独自性や他社との差別化を追求する行為であること、また、オペレーションと違って戦略は会社の全機能にわたって影響を及ぼしているため、すべてを模倣することがとても難しいからである。そして何よりも、業界トップを模倣しても、トップを抜くことはできない。

デジタル資本主義時代にも、オペレーション面でのベンチマークが効果を挙げるケースはあるだろうし、他社に遅れないようにすることは重要だが、その効果の持続期間はかなり短いらしい。特にプラットフォーム・ビジネスに目を向ければ、たとえばアマゾンのAWS（アマゾン・ウェブ・サービス）などの外部サービスを活用することで、オペレーショナル・エクセレンス（OE）を容易に手に入れることができる。

さらにデジタル資本主義時代には従来の産業区分が変化し、誰をベンチマークすべきかの判断が難しくなるだろう。われわれが現在用いている産業区分は、「何を産み出しているのか」という生産面からの視点で分類されている。自動車を作っている企業は「輸送用機械製造業」に該当する。しかしデジタル資本主義時代は顧客起点でのビジネスモデルが求められている。顧客は自動車が欲しいのではなく移動サービスが欲しいのである（ステータスシンボルとして的高级車所有というようなニーズは残るだろうが、これにしても、所有ではなく適宜利用するという選択肢がある）。

実際、自動車製造業、運輸業、自動車保険

業などが混ざり合っ MaaS (Mobility as a Service : サービスとしての移動業) が生まれつつある。「aaS」化は他の分野でも進み、従来の産業区分は変化していくだろう。そのような状況では、(従来の産業区分の) 同業他社をベンチマークして模倣するよりも、自社の事業領域をいかに再定義し、独自性を打ち出すかを考えるべきである。

(2) 代替品を幅広く考える

しかし事業領域を再定義せよといわれても、どこから手をつけて良いか見当が付かないだろう。それに対してロベルトは、自社製品・サービスの代替品を幅広く考えることで異業種からヒントが得られると述べている。

ロベルトは前述の著書の中で、プラネット・アースという米国のフィットネス企業を紹介している。お世辞にも高収益とはいえないフィットネス業界の中で、同社は営業利益率34% (2017年) を上げている。同社のCEOは、自社の競争相手はほかのフィットネスセンターではなく、チリ (メキシコ料理)、ウノ (カードゲーム)、映画館だといっている。

同社のターゲット顧客は、本気で体を鍛えたいと考えている人々ではなく、むしろ体を鍛えるくらいならメキシコ料理を食べに行くか、友達とウノで遊ぶか、映画館に行く方がマシだと考えているような (大多数の) 人々である。これらの競争相手に対抗するために、フィットネスセンター内でピザやベーグル、チョコレートバーを提供しており、外部アナリストから同社はフィットネス企業ではないとまでいわれている。裏を返せば、自社をフィットネス企業と狭く定義してしまうと、同業他社の模倣で終わってしまうところ

を、同社はあたかも自分たちをレジャー業界 (あるいはLaaS : レジャー・アズ・ア・サービス) かのよう再定義することで、独自のサービスを提供できるようになったのである。

3 未来予測志向から未来共創志向へ

(1) 不確実性は脅威でもあるが

チャンスでもある

未来予測志向とは、文字通り未来を何とかして予測したいというマインドセットで、企業の中期経営計画時や新商品開発時の売上予測など、多くの企業が強く持っているマインドセットである。この背景には、不確実性を悪いものと見なす心理傾向がある。ロベルトによれば、人間は生来的に不確実性を嫌い、状況をコントロールしたいと考える生き物である。

しかし不確実性にも良い点があって、新しいアイデアが成功するか分からないが可能性はある、というように不確実性の中にビジネスチャンスが潜んでいる。ハーバード・ビジネス・スクールのステファン・トムキが述べているように、「不確実性はオペレーション担当者にとっては敵だが、イノベーション担当者にとっては友」なのである。

未来の不確実性を予測という形で制御しようとするのではなく、ポジティブな存在としてそのまま受け入れるにはどうしたらよいだろうか。その答えは、未来を顧客と共に創造するというマインドセットを持つことである (未来共創志向)。デジタル資本主義時代には、顧客の役割が大きくなる。前章で紹介したように、顧客はこれまでの消費者から、利用者、評価者へと大きく役割を変化してい

く。

グーグルは、2004年にGメールを発表してから5年間にもわたってベータ版というラベルを貼っていた。ベータ版はユーザーからのフィードバックを基に絶え間ない革新が行われた。09年にベータ版を名乗るのをやめた後も革新は続いており、「永遠のベータ版」ともいわれている。永遠なるユーザー参画が行われるのだ。

永遠のベータ版という概念は、「aaS」化が進むにつれてITだけでなく他分野にも幅広く浸透していこう。自動車を1台ずつ販売している世界では未来の販売台数を予測したくなるけれども、MaaSサービスを販売するようになると、顧客からのフィードバックを日々受けてサービス内容が進化し、永遠のベータ版になる。そして、永遠のベータ版という価値観の下では、未来を予測するのではなく、自社製品・サービスがどういう方向に向かうかは不確定だが顧客と共に日々改良していけばよい、顧客と共に未来を創出しようというマインドセットになるのである。

(2) 「インサイド・アウト」型の戦略論と 未来共創志向

未来共創志向をもう少し深掘りしてみよう。まず、予測をすること自体が完全に悪いわけではない。軍人で元米国大統領でもあるアイゼンハワーは「プランはいつも役に立たないが、プランニングは必要不可欠である」¹⁴と述べている。つまり、いったん戦いが始まってしまうとそのプラン通りになることなどまずなく、柔軟な対応が求められるが、プランニングの過程でさまざまなシナリオや影響要因を考えておけば、状況が変わった場合も対

応が可能になる。ただし、予測あるいはプランニングにあまり時間をかけるのも無益で、デジタル資本主義時代には仮説を作ったらオンラインでのビジネス実験を通じて素早く検証することを優先すべきだろう。

未来予測志向と未来共創志向の違いは、どういうマインドセットで戦略を考えるのかとも密接な関係がある。戦略論の大家、マイケル・ポーターの戦略論が外部環境分析から始めて自社内のバリューチェーンを設計するという、外から中への「アウトサイド・イン」型の戦略論なのに対して、同じハーバード・ビジネス・スクールの竹内弘高は、なぜ自社は存在しているのか、どういう未来を創りたいのか、どんな価値観を大事にするのか（ミッション、ビジョン、バリュー：MVV）、という経営者の思いを出発点とした戦略論で、中から外への「インサイド・アウト」型戦略論を教えている。

外部環境分析を出発点にするアウトサイド・イン型の戦略思想では、どうしても未来を予測したくなる。外部環境を所与のものと思なし、自社はそれにどう対応すべきかを考えるという、外部環境に対して受身的な思想だからである。それに対してインサイド・アウト型の戦略論は、自社が未来を創出していくということで、外部環境に対して能動的な思想である。

現実には両方の視点から戦略を考える必要があるのだが、デジタル資本主義時代には、インサイド・アウト型の戦略思想を顧客も含めた形で拡張し（つまり顧客と共に未来を創る）、意識的にそちらから戦略を考えていく必要があるのではないかと。

4 組織構造志向から組織風土志向へ

(1) 業績に最も影響を及ぼすのは

組織構造ではなく心理的安全性

組織構造志向とは、組織構造の持つ役割に大きな信認を置いていて、組織構造を変えれば、問題の多くは解決すると考えるマインドセットである。企業を変えたい、新しいことを始めたいというときに真っ先に頭に浮かぶのは組織構造設計であろう。階層構造（垂直・水平）、権限の集中・分散、事業部制、ホールディングス制などを検討していくものであり、これはデジタル時代の申し子的な企業においても同様で、ヒエラルキー組織のアンチテーゼとしてのホラクラシー組織（役職や肩書などをなくし、組織全体に権限を分散して意思決定をさせるフラットな組織）なるものも生み出されている。つまり組織構造の中でヒエラルキーvs.ホラクラシーのような対立軸があり、その対立に過度の注意が向けられてしまうのである。

デジタル資本主義時代には、前述したように活動社会とも呼べるような社会が生まれるだろう。これを企業に当てはめれば、これまで以上に組織メンバー間の（あるいは社外メンバーとの）協働作業が重要になることを意味し、組織の「活動力」をいかに高めるかが大きな課題になる。「活動力」が高い状況とは、組織メンバー間で情緒的（感情的）な対立を最小限に抑えつつも、意見の対立（多様性）が最大限に引き出されているような状態を意味する。この実現のためには、組織構造以上に、メンバー間の信頼感や雰囲気など組織風土的な要素が重要な役割を果たすことは明らかだろう。組織構造がどう変わろうが、信頼できないメンバーが同席していれば

発言も少なくなり「活動力」は高くない。

実際、グーグルが社内を対象に行った「アリストテレス・プロジェクト」^{※15}が明らかにしたのは、業績に最も影響を及ぼす要因は組織構造ではなく、メンバーの心理的安全性（サイコロジカル・セイフティ）だということであった。心理的安全性とは、各メンバーが不安や恥ずかしさを感じることなくリスクある行動を取れることを意味している。

(2) 心理的安全性をどう生み出すか

では具体的に、どうやって心理的安全性を生み出せばよいのだろうか。ロベルトは、心理的安全性を生み出すためにリーダーが取るべき方策として、①異論を奨励する、②失敗を議論する、③誠実さを称賛する、の3つを提唱している。

「異論を奨励する」というのは、リーダーが部下に対して代替案を出すよう促したり、既成概念に挑戦させたりするようなことを意味する。米国のある保険会社では、メンバーからの異論を数多く引き出すために、案の「焼け具合」の段階を意味するワードを設定し（例：生焼け）、「この案は生焼けですが……」という感じで案を出させるようにしているという。生焼けだから悪いという概念はなく、発言はひとまず受け入れられるという状況が続くことでチームメンバーの心理的安全性が高まる。「失敗を議論する」は文字通りの意味であり、ロベルトはリーダーが自分自身の失敗の経験談をメンバーと共有し、そこから学べるレッスンについて議論すべきだとしている。失敗よりも発見（学び）に焦点を当てる。「誠実さを称賛する」について

は、ロベルトが同書の中で、フォードの元CEOアラン・ムラーリーの例を挙げているのでそれを紹介しよう。

ムラーリーがフォードのCEOに就任した2006年当時、同社の業績は芳しいとはいえない状況だったが、ムラーリーは経営幹部が担当事業の問題点を認めようとしないことにフラストレーションを感じていた。しかし、ある経営会議の場で、ついに幹部の一人が自分の担当プロジェクトが「赤色」（つまり深刻な問題を抱えている）だと宣言したのである。ほかの経営幹部が息をのむ中で（つまりムラーリーが激怒するのではないかと固唾を飲む中で）、ムラーリーはその経営幹部の誠実さを称賛し、「解決のためにわれわれはどんな手伝いができるだろうか」と全員に問いかけたという。場の雰囲気は一気に変わり、経営幹部の間で心理的安全性が高まったとのことである。

IV 価値観革命の兆し

デジタル化の急速な進展は、ビジネスの進め方だけでなく資本主義システムや人間の役割など、あらゆる面で大きな影響を及ぼしている。本稿ではアーレントの「思想のメガネ」を通じて、デジタル資本主義時代には、人間の役割が「労働」から「仕事」「活動」に移っていくだろうということを論じた。「仕事」は創造力や企画力などまさに人間にしかない能力が求められてくること、「活動」については、他者といかに効果的かつ円滑にコミュニケーションをするかというコミュニケーション能力が求められる。しかし企業を念頭に置くと、各人が変わろうとするだ

けでは不十分で、組織としてのマインドセット変革も同時に行われる必要がある。そしてそれを行うのはリーダーである。

デジタル資本主義時代の人間とは、一言で言えば「私でもありわれわれでもある（I and We）」存在ではないだろうか。これは主体と客体を明確にわかる近代西洋的な思想観（I or You）とは異なり東洋的といえるかもしれない。ドゥルーズは、管理社会において人間は分割不可能な個人（in：否定、dividual：分割できる）から分割可能な「可分性」（dividual）になると述べている^{注16}。そこでは人間のあらゆる活動情報がデジタルデータの形でバラバラに分解され、それらがビッグデータとして融合され分析され共有される。デジタル革命は人材のマインドセット変革にとどまらず、価値観革命にもなり得るのである。

注

- 1 より詳しい説明については、此本臣吾監修、森健、日戸浩之著『デジタル資本主義』（東洋経済新報社、2018年）を参照いただきたい
- 2 ある科学者が、アーレントの3分類について、網羅性がなく定義が曖昧で、これは科学とは呼べないと批判していたが、この批判は的外れであろう。科学とリベラル・アーツの違いを理解していないか、あるいは理解しつつも科学の絶対的優位性を信じ、リベラル・アーツを「科学化」しているかのようである
- 3 矢野久美子『ハンナ・アーレント』（中公新書、2014年）p.145
- 4 <https://www.etymonline.com/word/consumer> を参照
- 5 『フランス現代思想史』（中公新書、2015年）の著者である玉川大学の岡本裕一朗教授は、思想家が提供しているのは「思想のメガネ」だとい

- う比喻を用いている
- 6 総務省「平成24年版情報通信白書」、トピック「アラブの春」とソーシャルメディア、より
 - 7 寺田知太、上田恵陶奈、岸浩稔、森井愛子『誰が日本の労働力を支えるのか?』（東洋経済新報社、2017年）巻末付録より
 - 8 市原雄太「RPAが実現する新しい業務改革」『ITソリューションフロンティア』2017年10月号、野村総合研究所
 - 9 ミシェル・フーコー「権力論」の発展版で、『記号と事件』でその論が展開されている
 - 10 ちなみにドゥルーズは、管理社会においてはもはや生産ではなく販売面から社会が動くと言っていて、注1『デジタル資本主義』で示した生産者余剰から消費者余剰へ、という概念とも共通している
 - 11 長年ハーバード・ビジネス・スクールで教鞭を執られ、現在はブライアント大学教授。野村マネジメント・スクールでも15年以上にわたって教鞭を執られていて、戦略的意思決定分野の第一人者である
 - 12 “The Surprising Power of Online Experi-
- ments”, Ron Kohavi & Stefan Thomke, Harvard Business Review, Sep.-Oct. Issue, 2017
 - 13 <https://www.healthleadersmedia.com/clinical-care/good-catch-program-encourages-reporting-near-miss-medical-errors> 参照（2018年11月1日）
 - 14 正確な文章は次の通り。“In Preparing for battle I have always found that plans are useless, but planning is indispensable”, ドワイト・アイゼンハワー
 - 15 アリストテレスが「集団はその構成員の能力の合計よりも優れているべきだ」と述べたので、「アリストテレス・プロジェクト」と名付けたという
 - 16 岡本裕一郎『フランス現代思想史』（中公新書、2015年）p.165

著者

森 健（もりたけし）
 野村マネジメント・スクール上級研究員
 専門はマクロ経済、グローバル事業環境分析、ビジネスカルチャー分析に基づく多国籍チーム運営