

◇◇ 第四の波は「課題設定力」と「リーダーシップ」で対峙する ◇◇

たしか筆者が中学校に入学したくらいのことである。父が、『第三の波』（アルビン・トフラー著、鈴木健次他訳(1980)、日本放送出版協会)なる古びたハードカバーの本を手渡してきた。曰く、「そのうち、こういう世界になるから、読んでおけ」と。当時の知識ではまったく理解できなかったが、第一の波の農業革命、第二の波の産業革命に続き、第三の波たる情報革命が起こり、情報化社会が到来するという未来の予言だけは記憶の奥底に留め置いた。

そして、今や時代は第四次産業革命真っ盛りである。蒸気機関と機械による第一次産業革命、電気と大量生産方式による第二次産業革命、コンピュータと自動化技術の第三次産業革命を経て、デジタル情報（データ）とそのパターン認識（多様な情報の中から、一定の規則や意味を持つ対象を選別して処理するプロセス）による更なる自動化の第四次産業革命の只中にある。第三次産業革命の頃より、明らかになりつつあった大量のデータを把握・分析・処理することが付加価値の源泉となり、パターン認識によって、人による労働がAI・IT・ロボットなどによる技術（資本）で大量に代替される時代が静かに、しかし確実にやってきている。

最大の脅威は、労働がデータと技術に代替されることだろう。第三次産業革命までの大企業の特徴は、製品やサービスをグローバルに供給するため、バリューチェーンの中で競争力のある業務プロセスを中心に、ヒトや拠点などの固定資産を含む大きな「装置」を自社内に垂直統合で持つことであった。一方で、第四次産業革命における新興企業は、データと技術に強みを持ち、AI・IT・ロボットなどによるパターン認識で革命的に生産性を高められる業務プロセスに特化する。言い換えれば、(特に大企業では)ヒトや固定資産が大量に投下される一方で、生産性の低い業務プロセスこそ、新興企業にとって省力・省資産で生産性を飛躍的に高められる「おいしい」領域になる。また、その領域に特化して投資するため、省力・省資産でありながら、自社の強みを持続的に強化できる。こうして垂直統合型の大企業の「装置」を破壊していく。

恐らくこの未来の推察も、完遂までの時間や規模の大小の差はあれ、実現されるだろう。社会においては、人間とAI・IT・ロボットとの共生が課題となる。企業経営においても同様だが、過渡期には「装置」の転換に、より主体的に対峙することになる。すなわち、労働集約的な業務プロセスの改革や、事業資産や事業ポートフォリオそのものの見直しが求められる。また、そのような守りの改革に加えて、持続的な成長に向けて、ヒトが担うプロセスや顧客に提供する価値の高度化という攻めの改革も必要になる。

攻めの改革に向けて、要点は2点あると考える。第一に、課題設定や仮説立案・検証のプロセスを強化することである。なぜならば、「曖昧で、タスクの定義がきれいにできていない領域では、ロボットはまだ人間に勝てない」(石黒浩(2015)、アンドロイドは人間になれるか、文春新書)からである。想定する顧客を設定し、課題とそれに対処するソリューションの仮説立案・検証を繰り返すソリューション営業の高度化や、顧客に関する問題の定義からソリューションの実現を仮説検証型で高速試行するデザインシンキングの導入や展開が打ち手になり得る。

第二に、極めて古典的だが、人間にしかできないリーダーシップを磨くことである。「つまるところ組織にとっては、リーダーを育てることのほうが、製品を効率よく低コストで生産することよりも重要である。効率よく低コストで製品を生産することなど、人間と人間組織がありさえすればいかにいかにできる。ところが、創造力を発揮する意欲と能力を持つ責任感あるリーダーがいなければ、いかに優秀な組織といえども、その優秀さを発揮することはできない。」(ピーター・ドラッカー(2005)、企業とは何か(『会社という概念』(1946)の新訳)、ダイヤモンド社)古典は、いつの時代でも示唆的である。

平成 29 年 4 月 グローバルインフラコンサルティング部
運輸・物流・交通インフラグループマネージャー 若菜 高博