

# GIC Discussion Paper

Center for Global Innovation Studies, Toyo University

No. **4**  
2018年1月

**【報告】**

**アメリカのイノベーター**  
——ディズニー兄弟

**サム田 潤** GIC副センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授

**【ディスカッション】**

**「イノベーション」を教えることができるか？**

**サム田 潤** GIC副センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授

**松原 聡** GIC副センター長／経済学部総合政策学科教授

**荒巻 俊也** 国際学部国際地域学科教授

**迦部留 チャールズ** 国際学部グローバル・イノベーション学科准教授

**澤口 隆** 経済学部経済学科教授

**須田木 綿子** 社会学部社会福祉学科教授

(進行) **今村 肇** GIC副センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授

GIC Discussion Paper は所内で行われた「グローバル・イノベーション学研究会」での報告・討論をもとに作成されたもので、報告および発言はそれぞれ報告者・討論者個人の見解に基づくものであって、所属機関の見解を示すものではない。

## グローバル・イノベーション学研究会第4回研究会

日 時：平成 29 年 3 月 29 日(水) 9 時 30 分～11 時 30 分

会 場：白山キャンパス 第 1 会議室（2 号館 3 階）

出席者：竹中平蔵 センター長  
今村肇 副センター長  
松原聡 副センター長  
迦部留チャールズ オブザーバー  
澤口隆 研究員  
須田木綿子 研究員  
荒巻俊也 研究員

報告者：サム田渕（GIC 副センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授）

ごあいさつ

## グローバルな観点からイノベーターを考える

竹中平蔵

GICセンター長/国際学部グローバル・イノベーション学科教授

新しい学部・学科を創設するのは、いろいろな意味でリスクも伴いますが、新しいトライアルができるという楽しみがあります。

われわれの新しい学科(「グローバル・イノベーション学科」)には、「グローバル」と「イノベーション」という、これからの時代を象徴する二つのキーワードが並んでいます。現実を見ると、グローバル化に対する反動のようなものが世界で起きていますが、そういうことも含めてグローバル化をどのように進めるか、そしていま進行中の第4次産業革命のなかでイノベーションの力をどのようにつけていくのかがまさに問われていると思います。

さて、ドイツが初めて「インダストリー4.0」という言葉を使ったのは2011年のことであり、それを踏まえて2012年にはアメリカとイギリスがビッグデータを整備するための法整備を行っています。そして、人工知能研究の第一人者である松尾豊さんに教えていただいたことですが、偶然にもその同じ年に、人工知能の面で画期的な技術進歩があったのです。具体的に言うと、ディープラーニングに関しての飛躍的な技術進歩がカナダの技術者によって提示されました。簡単に言えば、人工知能が自分で自分を賢くするプロセスを覚えたのです。その結果、例えば囲

碁の対局で人工知能が囲碁の名人に勝つようになりました。私たち人間は、睡眠をとらなければならないし食事もしなければ生きていけません。人工知能はそういう時間もデータを消化しながら学習を続けているのです。

翻って日本の現実を考えると、イノベーションの新しい波である第4次産業革命という言葉が日本の成長戦略のなかに出てきたのは去年(2016年)の閣議決定でした。つまり日本は、第4次産業革命のスタートが約4年遅れたと言えます。そういうなかで、新しい人材を育てるためにこの新しい学部・学科が始まり、グローバル・イノベーション学を目指してこの研究所が立ち上がったことは、それなりの歴史的な意味があると思います。

昨年度から始まったこの研究会では、これまでサム田渕先生、今村肇先生そして江口克彦先生にご報告いただき、総論的な観点からイノベーションおよびイノベーターについて議論してきましたが、今後はグローバルな観点から、世界各地に存在する(あるいは存在した)さまざまなイノベーターについてのケーススタディを積み重ねるとともに、そういうなかから見えてくる共通なものを抽出し、そこから学ぶべきものを探っていると考えています。

[報告]

# アメリカのイノベーター

## ——ディズニー兄弟

サム田淵

GIC副センター長  
国際学部グローバル・イノベーション学科教授



### My views on Innovation and the world Innovators

Started writing on Walt and Roy Disney, who created a new business “Theme Parks”. But the story went on to the recent global history, American politics and the base of democracy “Do the Right thing”. I wanted to address how creation and innovation can be established from my personal experiences of 30 plus years of American life and study.

私は33年間、アメリカの官と民で、財政・政治に関する仕事をしてきた。その経験をもとに、「グローバル・イノベーション」という観点から日本を見ると、クリエイティビティやイノベティブな考えがないという日本の弱点がよくわかる。そして、社会が固着していて、そこから外に抜け出せないことが日本の最大の問題であることが見えてくる。

1950年代にアメリカでウォルト・ディズニーが兄ロイ・ディズニーとともにディズニーランドをつくったことはよく知られている。「テーマパーク」という産業がなかった当時、彼らがどのようにしてディズニーランドをつくったのか。一言で言えば、彼らが行ったのは「殻を破る」ことだったのであり、イノベーターとしてのディズニー兄弟がアメリカを変え、それをアメリカが受け入れたのである。

### ●第二次大戦後の二つの大きな出来事

近代の歴史は18世紀のイギリスの産業革命から始まり、アダム・スミスの『富国論』を生み出し、効率の良い産業を興してイギリスが世界に君臨した。その後、第一次世界大戦を契機に、アメリカがそれを継承するとともにエレクトロニクス技術を付加してイギリスを抜き去った。さらに、第2次世界大戦後には西ヨーロッパと日本が復興を始め、アメリカ中心の世界に進出して、その後はBRICsが大きく力を伸ばしている。

第2次世界大戦後の大きな出来事の一つは、冷戦の終結である。1987年にアメリカのレーガン大統領とソ連(当時)のゴルバチョフ書記長との間で中距離核戦力全廃条約(INF)が調印され、東西の緊張緩和が加速した。1989年11月には東西ドイツを遮るベルリンの壁が崩壊し、12月にはゴルバチョフ書記長とジョージ・H.W.ブッシュ大統領が会談して冷戦の終結を宣言した。そして、1991年にはソ連が崩壊した。

もう一つの出来事は、大きな技術革新である。戦後使われていたテレックスという文字伝送システムは、その後ファクシミリやeメールに置き換えられ、現在はさまざまなSNSが使われるようになっている。そして、いまやIoTやビッグデータの時代に突入しているが、果たしてそれが地球規模で見てサステイナブルなのかどうかという疑問の声もあがっている。さらに言えば、ファイナンスの分野では、1日で動く資金が全世界の年間輸出入額の約半分にも達しているといわれている。

そういう状況のなかで、例えば、トランプ大統領による石炭使用の推進やパリ協定脱退宣言など、「サステナビリティ」よりも「プロフィットビリティ」のほうが優先するような事態も生まれている。しかし、私はアメリカの民主主義を信じている。トランプ大統領の間違いは必ず修正できるようになるだろうし、そもそもトランプ政権がこのまま4年間続くかどうかはなほだ疑問である。ただし、今年(2017年)の1月にお会いしたゼーリック氏(アメリカの元副国務長官で元世銀総裁)によれば、アメリカ人がトランプ氏を選んだのであり、もはや文句を言うときではなく、すでに共和党はトランプ大統領の政策路線をどう修正するかを考え始めているとのことである。

## ●アメリカ国民は「弱いアメリカ」に失望

1980年の5月から8月にかけて、ホワイトハウスの通商代表部で、アメリカ通商代表の日本ミッションのお手伝いをした時のことである。当時はカーター大統領の時代であり、その年の秋の大統領選でレーガン大統領が誕生した。そのとき私は、昨年(2016年)の大統領選でトランプ大統領が誕生した時と同じようなショックを受けたことをよく覚えている。

レーガン大統領の政策は賛成できないことばかりだったが、アメリカ人として一つだけ認めなければならぬ歴史上の出来事がある。それは、冷戦を終わらせたことである。イランで起きたアメリカ大使館人質事件で「弱いアメリカ」というイメージを世界に広めてしまったカーター大統領に失望したアメリカ国民は、「強いアメリカ」をレーガン大統領に託した。そして、レーガン大統領就任の前日にアメリカ人の人質が解放され、その後、レーガン大統領は「強いアメリカ」を政策の前面に押し出し、減税をする一方で巨額の軍事費予算を組み、当時は誰も予想していなかった「冷戦終結」を実現させたのである。

昨年(2016年)のアメリカ大統領選挙では同じような状況が起きていた。多くのアメリカ人は、海外に対してあまりにも「弱いアメリカ」を出し過ぎていたオバマ大統領に不満をもっていた。ロシアのプーチン大統領がクリミア半島に侵攻しても、中国の習近平国家主席が南シナ海に軍事的進出を強行しても、オバマ大統領は手をこまぬいているだけだった。ISISの台頭を許し、シリアのアサド大統領が軍事独裁を強めても、アメリカは世界をコントロールできなかった。そのすべてが「弱いアメリカ」のイメージを世界に広めたのであり、それはオバマ大統領の責任だった。

北朝鮮にしても、アメリカがその気になれば、軍事力によって制圧することは極めて容易であるように思われる。それに対して、中国も異論を唱えることができないはずだが、果たしてトランプ大統領がどのように対応するのか、事態は予断を許さない状況にある。

## ●“Do the right thing”

さて、初代大統領ジョージ・ワシントンは、アメリカ憲法を作り上げたことで知られているが、その根底には自ら正しいと判断した「民主主義の17のプロポジション(「明言」)」があった。その意味で彼はイノベ

ーターと言えるが、興味深いことに、彼の師はアイルランドの哲学者フランシス・ハッチソンである。ハッチソンはアダム・スミスの師としても知られているが、アダム・スミスは経済学をつくりあげたのに対して、ジョージ・ワシントンはアメリカの民主主義をつくりあげたのである。

私の最初のボスだったフロリダ州知事のルービン・アスキューは、カーター政権で通商代表になった人だが、彼がわれわれに常に伝えていたのは、“Do the right thing”（「自分で正しいと思うことをしなさい」）ということだった。

例えば、私がアシスタントとして州知事室で仕事をしていた時のことだった。Council 100（「百人委員会」）という諮問会議があり、マイアミ銀行頭取やジャクソンビルの新聞オーナー、ディズニー社長など錚々たるメンバーがそれぞれ自己紹介を終えた後、アスキュー知事は私に向かって、「サム、お前も立ち上がって自己紹介をしなさい」と言った。アメリカへ行って4年目の27歳の私は何を言えばいいかわからず、“I am Sam Tabuchi. I work for governor Askew”とだけ言った。するとアスキューはやおら立ち上がって、“Sam, you don't work for me”と言って、次のように付け加えた。“You work for the State of Florida. You work for the people of Florida, as I do”。その瞬間、パブリックサーバント（公僕）あるいはパブリックサービスとはこういうことだということが私の心に深く焼き付いた。

また、アスキューの次のフロリダ州知事であるボブ・グラハム氏に随行してワシントンに行った時に、ワシントン・ポストの当時のオーナーであるキャサリン・グラハム氏（義理の姉）にお会いする機会があった。ウォーターゲート事件追究を指揮した人として知られている彼女は、殺されるかもしれないということが常に頭のなかにあったそうである。確かに、時のホワイトハウス（ニクソン政権）に対する追究であり、殺されても不思議ではないというのがアメリカ的な政治の考え方である。しかし、メディアのパーソンとしてはやらざるを得ない、メディアとはそういうものだということで、命懸けでウォーターゲート事件を『ワシントン・ポスト』紙がすっぱぬいた。あれほどの精神をもったメディア人を私は日本では見たことがない。彼女の話聞いて、ジャーナリズムとは何であるかということ勉強したと思っている。

## ●日本にはイノベティブなものを育てる教育がない

ところで、今にして思えば、アメリカに行って最初に学んだのは自分をどう表現するかということだった。自分を表現しなければ奨学金も受けられなかったし、卒業することもできなかったのも、ただひたすら自分を表現するための技術を身に付けようと心を配った。

一方、日本では自分を表現することを抑える教育が行われている。私の息子が日本の中学校に入学した年の運動会の時、「僕は出たくない」と言った。生徒の祭典なのに、自分たちのイニシアチブが認められないし、もっとやりたいこともあり、できることがあるのに先生に抑えられてしまうというのがその理由だった。私が中学校のときの運動会と同じことを今でもしている。まさに、日本にはイノベティブなものを育てる教育がまったく行われていないということである。

## ●『アインシュタインと私のアメリカ生活』

私がアメリカにいた時のことだが、ある出版社から本の執筆を依頼され、『アインシュタインと私のアメリカ生活』と題した原稿を渡したが出版社には理解してもらえなかった。私が伝えたかったことは次のようなことだった。

プリンストン大学で物理を教えていたアインシュタインをインタビューした科学雑誌のレポーターが「あなたの相対性理論は理解できるけれども、なぜあなたが相対性理論に到達したかがわからない」と言ったところ、アインシュタインは「同じ質問を数回聞かれたことがあり、自分なりに考えた」と答え、「私はドイツに生まれたユダヤ人で、戦後アメリカに来て物理学を勉強している」と言った。レポーターが「それは知っていますが、それで？」と聞いたところ、アインシュタインは「それだけです」と答えたという。ユダヤ人として戦前のドイツに生まれ、ヘブライ語とドイツ語を使い、その後アメリカにわたって英語を話している。だから相対性理論ができるということである。

私は、アスキー知事の秘書として日本に来たときには通訳を務めたが、アスキー知事の一言を30秒かけて説明したり、彼が30秒かけて言ったことを一言で説明していたりしていた。アスキー知事はそれを不思議がったが、私はそこに相対性理論を見出したのだった。相対的に考えて、日本とアメリカは歴史も価値観もまったく違う。例えば、日本で使われる「(野球の) ナイター」という言葉はアメリカ人にはまったく通じない。彼らは「baseball night game」という。つまり、「バイリングル」は「バイカルチュラル」でなければいけない。アメリカと日本の歴史・文化・価値を知っているから、日本語の一言を、アメリカ人が理解しやすいように説明を加えて英語にする。言葉が長くても短くても、それが相対的に正しければいいということである。

## ●ホワイトハウスの超エリートたち

もう一つお話ししたいのは、ホワイトハウスの超エリートたちについてである。日本ではほとんど知られていないが「マディソン・ボーイズ」という言葉がある。アイビー・リーグを出てニューヨークで仕事をするエリートたちのことだが、ホワイトハウスの「マディソン・ボーイズ」はみな本当に格好がよい。

それぞれの大学で一流の教育を受け、身なりもキチンとしている。耳に髪の毛がかかっている人はいないし、太り過ぎの人も痩せぎすの人もいない。彼らは、世界の歴史・文化・音楽・芸術すべてにわたって精通し、夜中まで仕事をしても翌朝8時には仕事を始める。新しいシャツに着替え、前日とは違うスーツを着ている。あの経験から、私はアメリカのエリートたちの素晴らしさ学んだように思う。

## ●ディズニー兄弟とイノベーション

さて、ウォルト・ディズニーは小さいときから絵を描いたり物をつくったりすることが好きで、その絵を描くための紙やペンなどを用意したのは兄のロイ・ディズニーだった。ウォルトはミッキーマウスを描いたりしながらいろいろな創造をするイノベーターだったが、彼一人ではディズニーランドはできなかった。

設立当初のディズニーランドの土地を探し資金を調達する役割を担ったのはロイだった。クリエイティブなイノベーターとしてのウォルトと、マネジメントを行ったロイ。二人のコンビネーションがなかったら、ディズニーという会社はできなかったのである。

その後、ウォルトが死に、ロイも死んだ。ウォルトには一人娘がいて、娘婿のロン・ミラーというUSCのフットボール選手が社長になったが、それからディズニーは一気に下降線をたどるようになった。

ディズニーは死ぬ前に「ディズニー100年計画」をつくっていたが、誰もそれを理解することができなかった。例えば、ウォルトは晩年に「実験的未來都市」エブコット (Experimental Prototype Community of Tomorrow) を計画していた。エブコットはウォルトが描いた未来の理想都市であり、一つの独立した共同

体ともいうべきものだった。そして彼の死後、当初の構想とは異なる「エプコット・センター」（現在は「エプコット」）という未来パークが1982年にオープンしている。

しかし、ロイの息子のロイ・ディズニー・ジュニアが、マイケル・アイズナーとフランク・ウェルズという二人の映画関係者を連れてきて状況が一変した。マイケルがウォルトの役割を果たし、フランクがロイの役割を果たすというコンビネーション・チームをロイ・ディズニー・ジュニアが作り上げたのである。マイケル・アイズナーはイノベーターであり、世界中を回ってディズニーという会社を大きくしていった。一方で、フランクは守り役としてディズニーという会社をまとめながら作り上げていった。一時期、AOL（アメリカオンライン）やタイム・ワーナーなどの会社を買収してディズニーが世界一の大企業になったこともあるが、それはマイケルという「ウォルト・ディズニー2世」と、フランクという「ロイ・ディズニー2世」がいたからこそ実現したことだった。

## ●アメリカは活躍の場を与えてくれる国

ところで、今から40年近く前の話だが、フロリダに日本のO社のセミコンダクター工場があり、アメリカ人ソフトエンジニア社長のもとで、沖電気から来た約20人の日本人エンジニアが働いていた。つまり、日本人のエンジニアたちはアメリカ人が持っているイノベティブでクリエイティブなアイデアを製品化していくという役割を担っていたのであり、まさにイノベーションを考える際の日米の違いを端的に表しているといえる。

そして、90年代の半ばのことだが、世界最大の地域開発シンクタンクであるUrban Land Instituteでのミーティングで、レスター・サローMIT教授が次のように語ったことを鮮明に覚えている。すなわち、新しいものを考えるというクリエイティブなことができる世界で最も優秀な国民はアメリカ人であり、それを組織化して生産化することができる世界で最も優秀な国民は日本人である。そして、今後25年間は、アメリカのクリエイティブなマインドに日本のアプリケーションを付加することができれば、世界でこれに対応できる国はないだろう、と。

日本では戦後、盛田昭夫、本田宗一郎、松下幸之助などのイノベーターが今の組織をつくり上げてきた。しかしその後、これらの「侍」の番頭たちが会社を経営するようになり、イノベーターがいなくなった。そして、会社の不祥事や身売りが続出するようになった。

アメリカのウォール街で現在リストアップされている企業の90%は40年前には存在しなかったが、兜町でリストアップされている日本企業の90%以上が40年前にすでにリストアップされていたという興味深い数字がある。これが日本にイノベティブな人材が少ない証左であり、多くの大学生が大企業のサラリーマンになりたいと考えていることが日本の弱点である。

弱い会社は倒産する。日本政府は弱い会社をサポートする必要はまったくなく、資本主義の論理に任せればいい。実際、日本政府がサポートした産業で、世界で存続している産業はない。自動車産業のように世界で競争すれば勝つことができる。

さらに言えば、イチロー選手にしても松井秀喜選手にしても、世界に飛び出した日本人は活躍できる。世界で活躍できないと思っているのは日本人だけであり、アメリカはそういう場を与えてくれる国である。個人の幸福という点からいうと、アメリカが作り上げたシステムは人類史上最高のものである。



# 「イノベーション」を教えることができるか？



- 今村 肇** GIC 副センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授  
**サム田 澁** GIC 副センター長／国際学部グローバル・イノベーション学科教授  
**松原 聡** GIC 副センター長／経済学部総合政策学科教授  
**荒巻 俊也** 国際学部国際地域学科教授  
**迦部留 チャールズ** 国際学部グローバル・イノベーション学科准教授  
**澤口 隆** 経済学部経済学科教授  
**須田木 綿子** 社会学部社会福祉学科教授

## ● “Do the right thing” について

**今村** 迦部留先生に口火を切っていただいて、アメリカ人のクリエイティビティは本当にそこまですごいのか、コメントをいただければと思います。

**迦部留** とても刺激なお話でしたが、私は二つの点についてコメントしたいと思います。

一つは、“Do the right thing” についてです。日本に来て強く感じたのは、「表と裏」とか「本音と建て前」という考え方が機能していることです。例えば、大学改革にしても、教職員は必ずしも改革の趣旨を理解しているわけではなく、上から言われたからということで形式的に従っているに過ぎないケースが多い。シラバスについても、それがどう機能すべきかについてみんなで話し合うの

ではなく、来年からシラバスはこう書きなさいという話が上から来るだけです。シラバスがこう改革されたとか、何を狙っているかということについては話題にもものぼらない。下からの考えは受け入れられず潰される。そういう改革は失敗に終わるのが関の山だと思います。

そして、それに慣れてしまうと、最悪の場合は、教育者ではなく単なる自分の学科の運営者みたいになって、大学4年間の教育の内容についてほとんど考えることもなく、高校生を入れて仕事を見つけさせて卒業させるだけということになりかねません。

田澁先生が紹介された“Do the right thing” ということは、上司が下の人間に対して、「私に逆らっていい」ということを間接的に言っているは

ずで、「いろいろな意見が欲しい」とか「自分が正しいと思う判断で動きなさい」ということだと思えます。

なぜ、日本人のメンタリティがそうってしまったかという、戦後アメリカの家来のような立ち位置になってしまい、日本の基本的な民主主義が壊されているからだと思います。例えば、日本の憲法論議にしても、基本的に日本人がどの程度日本の憲法を信じているか、どこまで日本人が日本の民主主義を信じているかということが重要なのに、日本は民主的な国かどうか日本中を歩き回って聞いてみると、「いやあ、どうだろうか」という意見が多く、自分の国を一緒につくっているという意識が失われているような気がします。

それをイノベーターという観点から考えると、日本はアメリカから離れて、明治維新とか第二次大戦直後のように、新しい日本をつくろうという考え方を普及させる必要があるように思えます。

二つ目は、アインシュタインの話についてです。ユダヤ人として育ったアインシュタインは常に少数派の立場であり続けたわけですが、それが想像力を生み出す源泉になった。人間は完全に他者に合わせることは不可能なので、自分の道をつくり出さなければいけないということで、アメリカに行っても常に考えさせられていて、他人とは違った考え方が生まれたということです。

そういう意味でいうと、この新しい学部・学科ができていろいろな外国人がいるわけですから、日本人も含めてそれぞれが少数派になればいいと思います。日本人はたくさんの外国人に負けないようにどうすればいいのかを必死に考えるようになるはずで、周りとは合わせるができないような状況をつくって、一人で何をするのかを考えるような立場に置くことができたら、アインシュタインが相対性理論を生み出したような力が生まれてくるのではないかと思います。

## ●メゾレベルから「組織」を見る視点

**今村** ありがとうございます。次に、須田先生にコメントをお願いしたいと思います。

**須田** 田淵先生のお話と迦部留先生のコメントを聞いて思ったことは、イノベーターを語るうえで必要なのは組織だということです。私はアメリカではミズーリ州のセントルイスに住んでいたのですが、ここは極めて保守的なところで、クリエイティビティの欠如という意味では日本人と同じくらいの土地柄だと思います。しかし、私はスラムで活動をしていましたが、NPOのマネジャーになって人を雇ったりクビにしたりするという仕事をやらせてくれた。それはやはり組織の問題であり、カルチャーだと思います。

もちろん日本にもおもしろいことを考えたり、突拍子もないことを思いついたりする人もたくさんいるけれども、そういう人を生かすような組織やカルチャーがない。ですから、日本の課題は個人というよりは、むしろそういう人たちをどう見つけて、どう潰さないでいくかということにあると思います。日本では、ちょっと変わったことを言うと潰されてしまいがちですが、「それは違うでしょう」ということ発信していく必要があると思います。

また、私は基本的には社会学の世界にいますが、最近、「フューチャー・ソシオロジー」という分野が注目されています。例えば、AIの出現などによるマクロの世界の急激な変化とグローバリゼーションの深化のなかで「個」が強調されているけれども、社会学から見た時に、個人は果たしてそれに耐えられるかという問題に焦点を当てています。つまり、メゾレベルから組織を見て、急激に変化しているマクロの世界に個人を押し出していくという意味での組織の力も必要ですが、すべての人が必ずしも優秀というわけではないので、intimacy（親密さ）とかhappiness（幸福）という観点から「個」を救っていくような意味でも組織が必要ではないかと思います。

## ●大学でイノベーションを教えることができるのか

**田淵** 人間の幸せを追求できる社会システムとしては、アメリカのシステムがナンバーワンだと思います。組織の話もありましたが、なんといってもアメリカは個人を非常に尊重してくれるからです。

**今村** それは組織のなかで変わった考え方あるいは違った考え方を認めてくれるということですね。その象徴的な場所がシリコンバレーで、その正反対にあるのが日本の組織であり、従来の考え方と違うものに対して硬直的・非弾力的なところがあると思います。澤口先生いかがですか？

**澤口** 私事ですが、実は私は大学を出た後、ソニー学園湘北短期大学という小さな大学で6年間教員をしていました。ソニー学園にはソニーの人間がたくさんいて、しかも変わった人がたくさんいたので、いろいろ変わったことをしてきた私としては、どちらかといえば居心地が良いところでした。そして、東洋大学という大きな組織に移るときには、「大きな大学は楽しいはずはないから移らないほうがいい」と引き止められました。幸い、東洋大学はとてもフレキシビリティがあって、新しいことに挑戦をさせていただいているので喜んでいます。

さて、私は典型的な日本人だと自分では思っていますが、田淵先生のご報告のなかで、アメリカ人はとてもクリエイティブで、日本人はアプリケーションが得意だから、二つを組み合わせれば最強だというレスター・サローの話を紹介していただきましたが、とても共感するし、本当にそう思います。

また、田淵先生のご息子が運動会に行きたくないといった話もまったくそのとおりで、日本の初等・中等教育ではそういう教育をずっとやってきたのです。それが日本の国民性になってしまい、クリエイティブな人材が生まれにくい世の中になってしまっている。そして、そうだとすれば、イ

ノベーションは教えられることなのか、大学で教わってイノベーションが生まれるものなのか、ちょっと疑問だと思っています。先ほどのお話に出た松下幸之助や盛田昭夫にしても、誰かから教えられるという受け身の教育でもなければ大学でイノベーションを学んだわけでもなく、自らのいろいろな経験からそういう道を自分で切り開いていったわけです。

つまり、大学でイノベーションを学ぶということ自体に自己矛盾があるような気がしていて、大学でできることはいろいろな新しい試みを行うとか、インターンシップを教育に組み入れるとか、そういうことくらいかなと思っています。要するに、一義的には大学で学ぶというよりも初等・中等教育を変えることがイノベーターを生み出す大きな要因になるのではないかということです。

## ●日本のクリエイティビティのなさは教育システムに要因がある

**須田** おっしゃるように教育でイノベーターを生み出すことはできないと思います。ただ、例えば、おもしろいことをしている人を見つけたり、その人のフォロワーになったりして応援して、その人をリーダーにしていくということは、大学の授業でも学習できるはずです。

**田淵** 私は大学で公民連携 (Public / Private Partnership, PPP) を教えています。PPPは「必要は発明の母」というところから出てきていると思っています。例えば、道路や施設をつくらなければいけないけれども税金を使えない場合にどうすればいいかといえば、官と民が頭を使ってどうにかして道路や施設をつくるということです。

また、語呂合わせのようですが、PPPは poor man's delivery of public service ということでもあります。お金はなく教育も十分ではないアジアの貧しい地域に学生を連れていき、与えられた条件のなかで best and highest use of the land を考えさせるわけです。例えば、板倉町役場のあ

る人をフィリピン・ミンダナオのコメの研究所へ連れて行った時のことですが、満足に英語ができない彼が現地のコメ作りの現場を見て、十分な資金もなく、農協もないというような制約の中でいろいろ考えて改善策を提案した結果、コメの収量が2倍にもなったのです。その後、彼はカラガ州立大学農学部と一緒にジャポニカ米をつくりはじめ、お金持ち相手に販売するところまでいきました。

**松原** 田淵先生が冒頭おっしゃったように、日本のクリエイティビティのなさは教育システムに要因があるからだと思います。もちろん、日本の初等・中等教育が変わるべきであることは言うまでもありませんが、これは非常に硬直したシステムで、現場の先生のいろいろな抵抗その他があるなかで、学習指導要領を変えていかなければならないわけですから、そう簡単な話ではないと思います。今回ようやく少し変わりますが、残念ながら抜本的には変わらない。

そこで、高等教育でイノベーション教育が可能かどうかについてはもう少し議論をしなければいけないとは思いますが、私はその可能性はあると思っています。この研究所は「グローバル・イノベーション学」のセンターであり、「グローバル・イノベーション学科」と深い関係をもっていますから、やはり教育ということを考えなければいけないと思います。

例えば、他の大学の話ですが、慶應義塾大学の湘南藤沢キャンパス (SFC) は学内にインキュベーションセンターをつくって、学生の起業を応援しています。実際、ある学生は、病気に罹った子が公立保育園に預けられないときの応援するシステムを考案して、新しいビジネスとして成功させています。また、別の学生は、インターネットを通じて手話を利用できるようなサービスを提供する会社シュアールを設立して、ビジネスとして非常にうまくいっています。

要するに、公認会計士や税理士の資格を取らせることも重要かもしれませんが、大学教育として

は学生に対して起業するモチベーションをもっと与えるようなシステムを作ることも大事なのではないかということです。

## ●ディズニーランドに見る ニーズとクリエイティビティ

**澤口** 田淵先生のおっしゃるように、「必要は発明の母」というのはその通りだと思います。ただ一つだけ付け加えたいことがあります。それは、ソニーの人と話をしたときのことですが、「ユーザーの声を聞くな」といわれたことです。何が欲しいのか、何が足りないのか、何に困っているのかなどを聞くと、ユーザーは自ら体験の中で感じた足りないものや欲しいものを答える傾向がある。それは改善につながることであって、改善を進めることは大切ですが、イノベーションというのは、だれもやったことがないような、その人が想像もつかなかったようなことや世界を生み出して提供することだと思います。MacやiPhoneがまさにそうであり、スティーブ・ジョブズはそれを実現したわけです。

**荒巻** 私自身はかなり日本的な教育環境のもとで育ってきた人間なので、アメリカ社会がもつクリエイティビティの根源が個の意見の尊重にあるという田淵先生のご指摘や、日本でそれをどう実現していくかということについて日本の初等・中等教育を変えるのはなかなか難しいというお話もその通りだと思います。

また、大学教育で個々の学科でできる部分は当然あるとは思いますが、それが学科のなかで留まるのではなく、こういうのがあるということを経験した学部生にも見せて、そういう教育を受けた学生が社会へ出ていってアピールして、社会全体がそういう雰囲気をもつようにならないと初等・中等教育まで変わっていかないと私は思います。

もう一つ言いたいことは、澤口先生のお話の中にあつた「ニーズを見るな」ということについてです。たぶん少し極端に表現されたとは思いますが

が、要するにニーズをそのまま受け取るなということであり、クリエイティビティとは何かということがポイントかなと思いました。

そこで田淵先生にお聞きしたいのは、どこにニーズがあってディズニーができたのかということです。当時のアメリカの状況でそういうエンターテインメントに対するニーズがあったのかどうか、ウォルト・ディズニーあるいはロイ・ディズニーがそれを見出して、新しいイノベーションとテーマパークをミックスして作り出したのかどうか。つまり、ウォルトのクリエイティビティが、何らかのニーズと結び付いて新しいものが生まれたのかどうかということです。

**田淵** ウォルトはクリエイターで、自分が想像するものをつくっていきたいという思いだけだったので、ニーズのことは考えていなかったと思います。弟の想像を現実のものとするれば客寄せできると考えたのはロイさんですが、彼もそれがあれほど大きくなるとは予想していなかったと思います。ディズニーランドができるまでアメリカにはテーマパークはなかったわけですから、ニーズではなく、自分がやりたいことをやったのがウォルトで、それを財政的にバックアップしたのがロイということになります。

**荒巻** 当時あった遊園地と映画などをうまく繋げたのがロイだとすると、それはある種のイノベーションだということになりますか。

**田淵** イノベーターはウォルトで、彼は“Imagineer”という言葉を使っています。imagineとengineerを合わせた造語ですが、イメージを実際に絵に描いて、人が乗ったり見て楽しんだりできるようにする人のことです。これはウォルト自身がやってきたことであり、例えば彼は誰の絵も見ないで、WED (Walter Elias Disney) システムというモノレールを自分でつくり、それをボンバルディアが買いあげて現在ヒューストン空港を走っています。つまり、創造性という意味でいえば、ウォルトは百年計画のなかにいろいろなことを書いていますが、それがいつどこでどう応用できるかにつ

いてわかっていたのは、むしろロイだったと思います。

もう一つおもしろい話があります。1955年にカリフォルニアにオープンしたディズニーランドの広さは160エーカー(0.65km<sup>2</sup>)で、その後5年で大テーマパークになったのですが、敷地内にディズニーランドホテルを一つしかつくることができず、来園者は周辺のホテルに泊まり、周辺の土産物売り場やレストランを利用していた。つまり、周辺のホテルやレストランは、ディズニーランドにただ乗りしていたことになります。

そこで、ウォルトとロイは、もっと広い土地を探して第2のテーマパークを作ろうと考えて、最終的にフロリダのオーランドにたどり着いた。そこで手に入れたのは約3万エーカー(122 km<sup>2</sup>)の土地で、東京の山手線の内側2つ分が丸ごと入ってしまうほどの広大なものでした。カリフォルニアは「ディズニーランド」だったのですが、フロリダは「ディズニーワールド」と呼び、5つのテーマパークと3万部屋のホテルをもっています。

## ●イノベーションやクリエイティビティを教えることができるか？

**須田** 「ニーズ」ということに関してですが、先ほど紹介したフューチャー・ソシオロジーで最近、「バックトランスレーション」(戻し翻訳)という方法が注目されています。これまでの社会学のように、ニーズを聞いて現実を分析し、どこに問題があるかを考えるのではなく、例えば「50年後の社会はこうなっている」というビジョンを先に決めて、そこから逆算して現在の課題を考える。そうすれば、ニーズとは何かを考えるという発想とは違うものが描けるということです。

**田淵** サステナビリティという点から考えると、人類にとって正しいことは何かということ、つまり孫たちから「おじいちゃん、ずいぶん酷いことをしたね」と言われぬように未来から考えることと、国連のSDGs (Sustainable Development

Goals) にあるような「ニーズ」から未来を考えると両方があると思います。

**今村** 今日はアメリカとの比較の話が中心でしたが、ヨーロッパと日本を比較しても同じようなことが言えると思います。例えば、羽田や成田からヨーロッパに向けて出発する時にはとても良い気分なのですが、日本に戻ってくると気が重くなります。それは、先ほどの初等・中等教育の話にもありましたが、例えばフランスでは小学校の時から自分は他人とどう違うかということを書き込んで発表するということが行われています。日本とはまったく逆で、個性を鍛えているわけです。そういうなかで個性が耐えられるかどうかという問題が一方ではありますが、それはクリエイティビティとかイノベーションを考えたときの個性の問題だと思います。

もう一つ、どう未来をデザインして実現していくかということに関してですが、プロセスとアウトカムがあるとして、アウトカムからプロセスをドライブすると、行ったことのあるところしか辿り着けませんが、プロセスからアウトカムを逆にドライブすると、どこに行くかはまったく見当がつかないけれども、辿り着いたところは行きたかったところだということになるのではないかと思います。

また、これまでの議論でも出て、今回の議論でも出たキーワードは「イノベーションは教えられるのか」「クリエイティビティを教えられるのか」ということだと思いますが、この問いに対する答えはそう簡単に出るものではないので、今後に向けての課題としたいと思います。ありがとうございました。(2017年3月29日収録)

平成29年度グローバル・イノベーション学研究センター研究員等

平成29年4月1日

氏 名	区 分	所 属	身 分
竹中 平蔵	センター長	国際学部グローバル・イノベーション学科	教 授
今村 肇	副センター長	国際学部グローバル・イノベーション学科	教 授
サム 田淵	副センター長	国際学部グローバル・イノベーション学科	教 授
松原 聡	副センター長	経済学部総合政策学科	教 授
荒巻 俊也	研究員	国際学部国際地域学科	教 授
榊原 圭子	研究員	社会学部社会福祉学科	准教授
佐藤 節也	研究員	国際学部グローバル・イノベーション学科	教 授
澤口 隆	研究員	経済学部経済学科	教 授
須田 木綿子	研究員	社会学部社会福祉学科	教 授
竹村 牧男	研究員	大学院文学研究科インド哲学仏教学専攻	教 授
富田 純一	研究員	経営学部経営学科	准教授
花田 真吾	研究員	国際学部グローバル・イノベーション学科	准教授
室松 慶子	研究員	法学部法律学科	教 授
横江 公美	研究員	国際学部グローバル・イノベーション学科	教 授
市川 顕	客員研究員	関西学院大学産業研究所	准教授
迦部留 チャールズ	オブザーバー	国際学部グローバル・イノベーション学科	准教授

## GIC Discussion Paper No. 4

発行日 = 2018年1月31日

発行人 = 竹中平蔵

発行所 = 東洋大学グローバル・イノベーション学研究センター  
Center for Global Innovation Studies  
〒112-8606 東京都文京区白山5-28-20  
Tel: 03-3945-7769 / fax: 03-3945-7906