

Innovation Nippon 研究会報告書

女性が **21** 世紀のイノベーションをリードする

Wing (Women & Innovation Networking)

1. はじめに ～Wingからのメッセージ～

「ICT（情報通信技術）関連で女性の活躍が期待できる仕事は何か。また、女性が進出したほうが日本のICT産業にとっても経済社会にとっても良いインパクトをもたらすことができるのは、どのような分野か。」

これが今年度Wing活動の底流にある問題意識である。女性がより活躍できるのは「デザイン」と「起業」の二つのキーワードに関わる分野であり、また、これらの分野で女性が活躍したほうが、日本の産業や社会に良いインパクトをもたらすことができるという仮説を立て、それを検証すべく研究会とヒアリングを実施した。ちなみにここでいう「デザイン」とは、「人間や社会への深い洞察に基づいて、人々の潜在ニーズや社会問題の解決策をデザインする」ことであり、それができる人材を「デザイン人材」と呼んでいる。また「起業」についても、「デザイン人材が活躍するための方法」と位置付けて議論を行った。本報告書は、以上のような研究会の議論と調査の記録を中心にまとめたものである。

第1回公開研究会のテーマは「デザイン」で、ICT関連分野におけるデザイン人材の重要性が増していること、女性のデザイン人材がファブラボ等で目立ってきたことを確認できた（172ページ参照）。また、株式会社リクルートテクノロジーズの事例を通じて、とくにユーザーに近い分野で女性の活躍が目立つことが明らかになった（186ページ参照）。第2回公開研究会のテーマである「起業」では、スマートフォンのアプリ開発者とクラウドファンディング創業者という、デザイン人材であり、かつ起業という方法を選択した二人の女性を講師に招いて話を聴いた（200ページ参照、208ページ参照）。彼女たちは、後に続く女性のロールモデルとなるだろう。

ヒアリング調査からは、第一にウェブ構築やコンテンツ制作など、ICT関連業務のなかでも新しい分野ほど女性が活躍しダイバーシティ化が進んでいること（237ページ参照）、第二に人々のニーズや問題を分析するための方法論として用いられるエスノグラフィーによる行動観察は女性が適している場合も少なくないこと（265ページ参照）、そして、デザイン人材が起業を選択するケースが珍しくない（221ページ参照）、ICT関連分野では起業のリスクが大幅に低下したことで、女性の起業が増えれば新しいサービス創造につながるという期待があること（278ページ参照）、が明らかになった。

私たちの仮説を定量的に検証できるのは何年も先になるだろうが、現実では、すでにイノベーションに貢献するデザイン人材の女性が増えつつあり、しかも彼女たちが起業という道を選択する事例が目立つようになってきている。

Wingが発信している「女性が21世紀のイノベーションをリードする」というメッセージのベースにあるのは、「情報社会・知識経済の21世紀のイノベーション原理は、20世紀の常識とは根本から異なる」という理論である。人間や社会への洞察力をもった女性たちの小さな一歩が、やがて日本の経済と社会を大きく変えていく力になるだろう。

2. 総論：デザイン—21世紀に求められる ICT 人材

2.1 イノベーション原理の変化

「女性が21世紀のイノベーションをリードする」というWingのメッセージは、21世紀のイノベーション原理は20世紀のそれとは根本的に変化するという認識がベースにある。20世紀型の工業社会においては、技術中心的な発想で、大企業・男性がイノベーションの担い手となってきた。生産と消費は分離され、女性は生産よりもむしろ消費の担い手に位置付けられた。しかし、21世紀になって情報社会がますます深化していくにつれて、イノベーションは、技術進歩から生まれてくるものよりも、人々の言語化できないような潜在的ニーズを満たしたり、人間や社会が抱える問題を解決したりすることによって生まれてくるものが増えている。生産と消費は近接するようになり、小規模企業やNPOが、そして女性が、ビジネスや社会の変革の担い手として台頭しつつある。

「技術・経済パラダイム」という概念を提唱したイノベーションの経済学者、カルロッタ・ペレスは、18世紀末以降を、(1)産業革命、(2)蒸気と鉄道の時代、(3)鉄鋼・電気・重工業の時代、(4)石油・自動車・大量生産の時代、(5)情報通信の時代、の5つの時代（技術・経済パラダイム）に区分した。ペレスによれば、今日の「情報通信の時代」の基盤となる中核技術は情報通信技術（ICT）であり、常識的なイノベーション原理は「情報集約的、分権的統合/ネットワーク構造、資本としての知識/無形付加価値、異種混交性、多様性、市場細分化/ニッチの急増、範囲の経済性、専門分化の統合と規模、グローバル化/グローバルとローカルの相互作用、内部と外部の協力関係、世界規模のコミュニケーション」になるという。（イノベーション原理の変化およびペレス理論については、2014年5月公表のWing調査報告書を参照：http://innovation-nippon.jp/reports/WING_ResearchReport.pdf）。

米国、北欧諸国、韓国、シンガポールなど、電子政府をはじめとする ICT 利用先進国に共通しているのは、政治リーダー自らが ICT の活用を国家戦略と位置付けて重視してきた点にある。これは、ペレスの指摘にあるように、ICT がまさに今日の時代を支える中核技術だからであり、その潜在能力を引き出すような活用が経済社会の発展に直結するためである。一方、日本では残念ながら、政治リーダーにそこまでの認識があるようには見えないし、ICT 活用面ではまだ課題も多く残されている。

そこで、今年度のWing活動では、21世紀の情報社会において必要とされるICT人材に焦点を当て、女性の活躍が期待できる分野についてメッセージを発信することを目標とした。近年はICT分野においてもイノベーションに貢献できる人材の必要性が高まっている。また、ICT分野ではデータ活用の重要性が強調されるようになっているが、それもオペレーションのためではなく、イノベーションのためにいかに活用するかが日本企業の課題となっている。ICT関連分野におけるイノベーションに貢献する人材として注目されているのが、三谷慶一郎氏が指摘するように、「デザイン」人材なのである（172ページ参照）。

2.2 イノベーションに貢献するデザイン人材

「デザイン」とは、狭義には建築や車やファッションなどの意匠や形態を指している。また、広義には「現状をより好ましい状況へと変化させるための方法を立案すること」（ハーバート・サイモン）という意味でも使われている。本稿では、サイモンの広義の定義に基づきつつ、より具体的に「人間や社会が抱える問題の解決策を立案すること、人が明示的に言い表すことができないニーズに対応したサービスやプロダクトを設計すること」と解釈したい。

人間や社会への洞察を深めて解決策や商品・サービスをデザインする。それは、人・組織・コミュニティ・社会の背景や文脈を理解することから始まるはずである。なぜなら、人間も社会も多様であるからだ。そして、特定の文脈のなかで現状を改革する方向性を見出して、未来を構想することになるだろう。たとえば、見た目がとてもスタイリッシュなうえ、座ったまま山を登ることも、補助装置を使って立ち上がり釣りをしたりすることもできる車椅子がある。デザイナーはおそらく車椅子の利用者がコミュニティや社会に置かれた状況を深く理解し、ひげ目を感じることなく、健常者と同じように活動的に社会参加している未来を思い描いて設計したに違いない（注：筆者にこのような車椅子の存在を示して、デザインが未来を考えることであるという示唆を与えてくれたのは、デザイナーで株式会社グラディエ代表取締役の磯村歩氏である）。21世紀のイノベーションに貢献するのは、まさにこのような意味で、デザイナーのように考える人材である。

イノベーションの国際ランキングで常に上位に入る北欧諸国では、近年とりわけ「デザイン」が政策面でも重視されるようになってきている。なかでも、デザイン政策をユースドリブン・イノベーション政策と融合させて推進しているのがデンマークである（注：デンマークのデザインに関する調査は、デザインセンターCOOのアナ・ジャンセン氏と、国際大学GLOCOM 客員研究員の安岡美佳氏の協力を得た）。

コペンハーゲンにあるデザインセンターは、かつてはデンマーク製の家具や照明器具などを展示する場所であったが、現在ではユースドリブン・イノベーションやデザイン思考の啓蒙や実践の拠点に変貌しつつある。図表1は、デザインセンターの啓蒙活動を示す展示写真である。工業経済から知識経済への転換というパラダイムシフトが進行しているので、私たちはマインドセットを「ユースドリブン」「マルチディシプリナリー」「ホリスティック」「フューチャーオリエンテッド」へと切り替える必要があると強調している。人間や社会の課題解決や潜在ニーズに対する深い理解から出発し（ユースドリブン）、異なる専門分野の人々のコラボレーションによって（マルチディシプリナリー）、全体を包括的（ホリスティック）に理解し、未来志向（フューチャーオリエンテッド）の対話によって、新たな知を創造することが重要になっている。

図表1. コペンハーゲンの「デザインセンター」の展示から

「ユーザードリブン」「マルチディシプリナリー」
「ホリスティック」「フューチャーオリエンテッド」
(重要となる4つマインドセット:コペンハーゲン デザインセンター)



デンマークでは2007年に第二次デザイン政策がつくられ、政府主導で、クリエイティブ産業の活性化が図られた。しかし、一年経過してもその効果が見えなかったため、デザインセンターは既存のビジネスと現実のニーズとのギャップを解消するために、「デザイン」「イノベーション」「アントレプレナーシップ」の融合が重要であるとの考えから、イベントの開催などを通じてデザイナーと起業家の連携に力を入れるようになった。この両者の協力によって、使いやすい新商品・サービスのアイデアが生まれやすくなるためだけでなく、そのアイデアの商品化やサービス提供までの時間が大企業と比べると短いという優位性があるためである。

イノベーションの原理が大きく変わってきた今日、デザイン人材がイノベーションに貢献し、新しいアイデアを実現する方法として起業という選択肢が現実的になりつつある。また、大企業が力を持つ伝統的なビジネスとは違って、このような新しいフィールドでは女性の活躍がすでに目立ちはじめ、今後の活躍も期待されている。ちなみに、デンマークは男女平等の先進国でもあるが、デザインセンターのスタッフは女性で占められている。

日本においてもデザイン人材と起業との関係は密接になりつつある。デザイン人材が自らの思いやアイデアを実現するために起業を選択したケースとして、第2回Wing公開研究会の講演者である閑歳孝子氏と米良はるか氏をあげることができる。閑歳氏はスマホのアプリ開発というICT分野で起業し（200ページ参照）、米良氏はICTを活用してクラウドファンディングのサイトを立ち上げた（208ページ参照）。二人に共通するのは、深い内省（自己内対話）から生まれた考えやアイデアを自分の中に閉じ込めず、外部に向けて積極的に表現し、仲間やユーザーとのコミュニケーションを通じて、アイデアを実現・改良していくという行動にある。湯川抗氏が指摘しているように、ICT分野に限ると、起業に必要な投資金額が大幅に低下するなど、「起業のカジュアル化」が進んでいるので今後は女性の活躍がさらに期待されている（278ページ参照）。

デザイン人材の育成や起業を支援するビジネスも活発になっており、ここでも女性の活用が目立ち始めた。とくに、ユーザーの現場を参与観察することで、ユーザー自らが言語化できない潜在ニーズを探る手法としてエスノグラフィーへの注目が高まり、同分野でのコンサルテーションや教育研修といったビジネスがデンマークでは活発になっている。エスノグラフィーをメディア研究の方法論として採用している研究者、高橋利枝氏は、「文化の解釈ができるのはインサイダーではなくアウトサイダー。カルチュラル・スタディーズのインサイダー的アプローチと違って、文化人類学ではアウトサイダー的アプローチをとるのが特徴だ」という（268ページ参照）。異なる文化的背景をもつ研究者が調査対象者の現場の参与観察やインタビューを行うのがエスノグラフィーの方法である。ただ、家庭の主婦の自宅を訪問して現場観察やインタビューを行うような場合、女性研究者の方が現実的に適しているという。女性同士であってもアウトサイダーの立場で調査する必要があるが、調査対象への接近のしやすさで女性が有利というわけである。

伝統的な日本企業においてもエスノグラフィーをビジネスで採用することへの関心が高まっている。そのような企業向けに、大阪ガス行動科学研究所はエスノグラフィーによるユーザーニーズ分析のサービスを提供している。同研究所でリサーチャーの経験を積んだ久保隅綾氏は、「基本は観ること、聴くこと、そして追体験すなわち自分がユーザーになってみる」と語り、徹底してユーザーの立場になることが重要という（221ページ参照）。同氏によれば、女性は他者とコミュニケーションを取ったり、共感したりすることを得意とする人が多いので、この分野のリサーチャーに占める女性の比率が高いという。久保隅氏は同社を退職して、2014年秋に仲間二人と共同で「GOBインキュベーション・パートナーズ」を設立した。学生や主婦を対象にビジネス・エスノグラフィーやデザイン思考について教育し、彼らが起業するのを支援するプラットフォームづくりをめざしている。

2.3 21世紀に求められるICT人材

次に、ICT分野におけるデザイン人材の必要性について考えてみたい。日本では「IT融合人材」や「デザイン型人材」という言葉でその必要性が指摘されてきた。

たとえば、日本経済団体連合会は2013年1月、「情報通信技術の利活用による経済再生を目指す」(2013) (https://www.keidanren.or.jp/policy/2013/009_honbun.pdf) と題したレポートを発表し、次のように主張した。

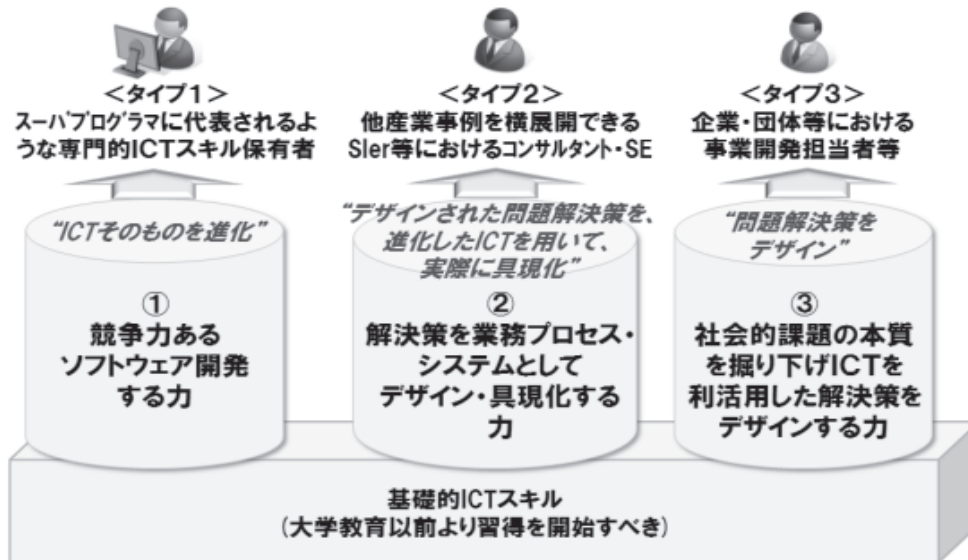
「ICTを活用したイノベーション創出の鍵を握るのは、言うまでもなく人材であり、その育成はわが国経済社会の将来の発展の土台といえる。グローバル競争に晒されている企業においては、競争力のあるソフトウェア開発人材のみならず、経営方針を踏まえ社会的課題の本質を掘り下げ、ICTを利活用した解決策をデザインできる高度人材が必要となっている。」

また、総務省が公表している「平成24年度 遠隔地間における実践的 ICT 人材育成推進に係る調査研究 実践的 ICT 人材育成の取り組みに係る調査研究報告書」でも、「社会的課題の本質を掘り下げ、ICT を利活用した解決策をデザインできる人材への要求が高まっている」と指摘している。 (http://www.soumu.go.jp/main_content/000269538.pdf)

「実践的 ICT 人材とは『我が国が直面する諸課題の解決に向け、ICT を積極的に活用し、経済社会の様々な分野でイノベーションを起こし、新産業・新事業の創出に資する人材』と定義できる。具体的には、①競争力のあるソフトウェアを開発できる人材、②解決策を実際の業務プロセス・システムとしてデザイン・具現化できる人材、③社会的課題の本質を掘り下げ、ICT を利活用した解決策をデザインできる人材、の3つの類型に分けて考えることができる。」(図表2参照)。3類型のうち、実に二つに「デザイン」能力が含まれている。

図表2. 実践的 ICT 人材におけるスキルの類型

(出典：平成24年度 遠隔地間における実践的 ICT 人材育成推進に係る調査研究 実践的 ICT 人材育成の取り組みに係る調査研究報告書)



情報処理推進機構（IPA）イノベーション人材センター長の片岡晃氏は、「IT業務のなかでも伝統的な受託開発では男性が中心となっていて、ウェブ構築やパッケージソフトといった比較的新しい仕事で女性が多くなっている。また、IPAでも地方でさまざまなイベントを行っているが、その取りまとめ役は女性が多い」と女性の活躍への期待を語る。それを裏付けるように、リクルートテクノロジーズでは、高度なコミュニケーション能力が求められるユーザーに近いプロジェクトで女性リーダーが活躍している（186ページ参照）。

ただし、IPAが発行する「IT人材白書」によれば、IT分野で必ずしもダイバーシティが進んでいるわけではない。しかし、日本人の意識は確実に変化している。IPAによると、2010年の調査では「女性個人の意識の問題」と考える人が多かったが、2013年調査では「施策や経営者の問題」と考える人が多数を占めるなど、意識面では大きな変化が見られたという。（237ページ参照）

2.4 女性のICT&デザイン人材

デザイン人材として男女の適性を言及することはできないが、今後日本のICT関連分野で女性のデザイン人材の活躍が期待できるということはできる。その理由は3つある。

第一に、日本において女性は伝統的に生産よりも消費の担い手と位置付けられてきた等の背景により、消費者・利用者の視点からニーズを把握しやすいことがあげられる。これはユーザードリブン・イノベーションに貢献する人材として期待される要因である。

第二に、既存の縦割りの業界構造や大企業の組織に深く入りこんでいないために、女性のほうが横の連携を図る活動を行いやすいと期待できるためである。人間や社会の視点から問題を解決しようとするれば、かならず既存の境界をまたいで創造的に異分野を連結させることが求められる。既存の利害関係に深くとらわれない立場であればあるほど、そういう活動はしやすいだろう。これは、オープンイノベーションに貢献する人材である。

以上の二つは、女性がICT&デザイン分野に進出しやすい理由である。IPAの「IT人材白書」でも明らかになっているとおり、ICT分野の業務のなかでもウェブのデザインや構築、コンテンツ制作、パッケージソフト開発といった比較的新しい分野の仕事で女性の進出が進み、受託開発のような伝統的な業務では男性が占める比率が高くなっている。女性にとっては、ICTの新しい分野ほど進出しやすくなっている。

一方、女性の進出のしやすさとは関係なく、女性が活躍したほうが日本の経済社会から見て効用が大きくなる面があるかどうかという点も見逃してはならないだろう。

そこで第三の理由として、デザイン人材としてICT分野に女性が増えることで、女性向けのサービスの増加が期待されるだけでなく、より多様なプロダクトやサービス、社会的課題に対するソリューション提供が起こると期待されることも指摘しておきたい。

イノベーションの促進にとって、多様性の確保は不可欠である。21世紀のイノベーションは、女性のデザイン人材が重要な役割を果たすことになるだろう。

3. 起業動向から見た女性とデザイン人材

3.1 はじめに

デザイン人材の重要性と、デザイン人材がアイデアやサービスを実現する方法として起業の可能性、さらには女性の活躍への期待について述べてきた。本章では、視点を「起業」に移し、起業の変遷や特徴をみるなかで、女性やデザイン人材の活躍について考えてみよう。

第二次世界大戦後、日本は技術立国としてもものづくりを通じて、生産・加工による工業社会によって経済をけん引してきた。その後、情報社会への移行による知識経済への転換により、イノベーションのあり方や経済発展のあり方を変化するようになった。

現代の成熟した日本社会において、多様な個人の価値観やニーズにあった製品やサービスを提供するためには、既存の大企業における大量生産・大量消費だけで対応することは難しくなってきた。また、既存企業における硬直した組織や、新しい価値観や発想を生み出すためにも、ダイバーシティ（多様性）を求める声も次第に大きくなってきた。他にも、経済成長を促し、雇用を促進するためにも日本社会において起業文化を醸成することは急務となっていることは、周知の事実であろう。

では、起業家を増やすためにはどのようにすればよいか。また、少子高齢化や人口減少が問題視されている日本において、また多様な価値観やニーズに対応するためのサービスを開発するためにも、多様な人材を育成することが求められる。その中において、女性の活躍の場を広げることは、1つの解決策の方法として期待されている。

ここでは、日本における起業の歴史、特にIT関連の起業や近年のサービスのトレンドや起業文化醸成のためのそれぞれの取り組みを俯瞰しつつ、女性起業のこれまでのあり方の変化や近年の女性起業の流れについてまとめてみたい。

3.2 日本における起業の推移

まずは、日本における起業全般の動きについて概観してみたい。日本で起業が叫ばれるようになったのは昨今だが、戦後は、小さな事業を誰もが興そうと取り組んでいた。今では誰もが知る大企業にまで成長する企業が数多く誕生する種がそこにはあった。

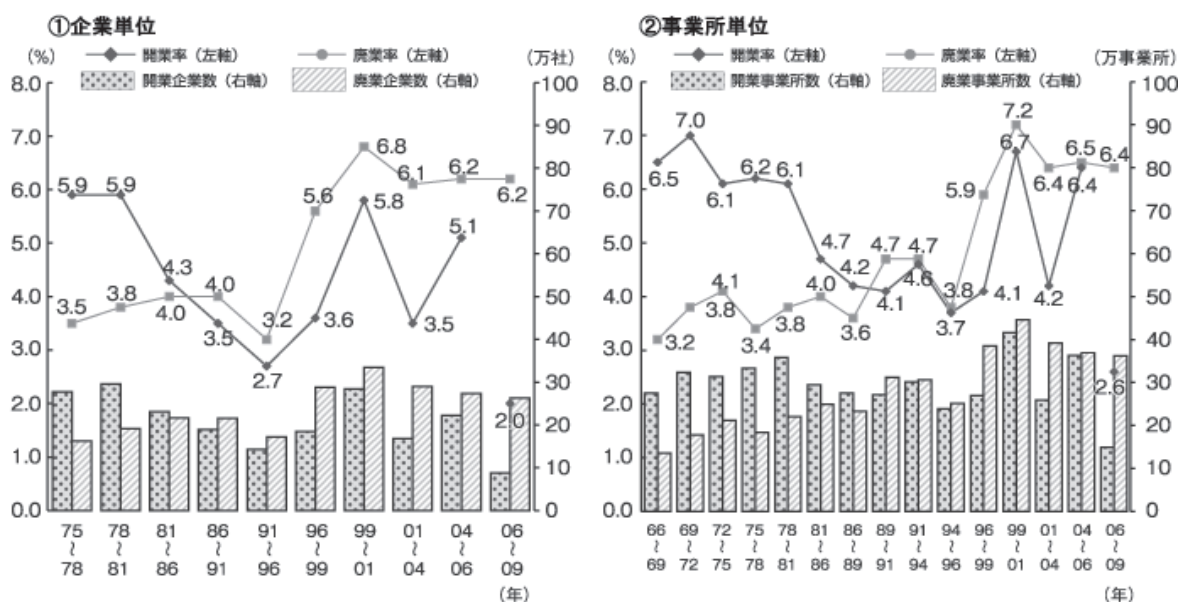
中小企業庁の平成23年度の調査によると、事業所や起業の推移は、戦後まもなくの70年代は事業者や起業といった割合は5.9%と日本においては比較的高く、80年代90年代の高度経済成長期においては、起業率は年々減少傾向にあった（図表3参照）。その要因として、経済成長にともない、規模を拡大した企業による組織的な運営や人材採用の様子がみてとれる。その後、バブル崩壊後の90年前半頃から、次第にその起業の推移は持ち直した。

同時に、90年代からはインターネットの登場や携帯電話などの普及によって、ビジネスの主戦が従来のものでなく、ICT産業などのソフトウェア開発に次第に移行し始めようとしていた。そうした流れをうけ、90年代後半からはIT起業ブームが注目されるように

なった。小規模の企業が技術力や開発力を活かし、インターネット市場という新しい分野に対して開拓していこうとする、まさにベンチャー企業が多く生まれ始めてきた。それに伴い、企業開業率や事業所の開業率は上昇傾向となったのは言うまでもない。

90年代に起業した企業は、2014年現代においてその存在を大きく示している。例えばネットショッピングを始め、インターネットの総合サービスを提供する楽天は、1997年創業だ。創業時からいち早く取り組み、今では日本でも最大手のショッピングモールを有し、他にも旅行サイトやポータルサイト、クレジット事業や銀行事業など、ネット上のあらゆるサービスを提供するほどにまでなった。98年創業のサイバーエージェントも、インターネット関連広告事業をメインとしながら、ブログサービスのアメーバブログなどのサービスを提供している。広告代理店からスマホ向けアプリ開発、ブログサービスやコミュニケーションプラットフォームまで、ネット上における消費者向けサービスの先駆けとしてなっている同企業も、まさにこうした90年代のIT起業の中で誕生している。

図表3. 開業率と廃業率の推移



資料：総務省「事業所・企業統計調査」、「経済センサス基礎調査」再編加工(中小企業庁試算)

(注) 1. 企業数は、会社数及び個人事業所(単独事業所、本所・本社・本店、支所・支社・支店の事業所)数とする。

2. 事業所単位の開業率は、支所や工場の開設・閉鎖及び移転による開設・閉鎖を含む。

3. 2006年までは「事業所・企業統計調査」、2006～2009年は「経済センサス基礎調査」に基づく。ただし、1991年までは「事業所統計調査」、1989年は「事業所名簿整備」、1994年は「事業所名簿整備調査」として行われた。また、1999年及び2004年は簡易調査として実施された。

4. 開業率＝年平均開業企業(事業所)数/期首の企業(事業所)数×100。

2006年期首の企業(事業所)数は、平成21年経済センサス基礎調査の存続及び廃業企業(事業所)数から算出した。

5. 廃業率＝年平均廃業企業(事業所)数/期首の企業(事業所)数×100。2006年期首の企業(事業所)数は、平成18年事業所・企業統計調査の数値を用いた。

6. 開業率については、開業企業(事業所)の定義が異なるため、06～09年の数値は、過去の数値と単純に比較できない。また、06～09年の数値については、開業企業(事業所)と廃業企業(事業所)の定義の違いにより、開業率と廃業率を単純に比較できない。開業率の算出の詳細については、付属統計資料4表参照。

引用：<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23/html/k311100.html>

その後、2000年前後のネットバブル崩壊後を経て、開業率もかつての数字を取り戻し始めた。この頃には、98年に創業したイー・マーキュリー（現在のミクシイ）が、日本発のSNSサービスのmixiを2004年にリリースし、日本における新しいネットサービスのあり方を切り開き始めた。また、2005年には口コミサイトの食べログ、98年に誕生し、今では誰もが知るレシピ共有サイトとなったクックパッドも、2000年代に入り、ユーザー数や主婦層などへの利用が広がり、サービスを成長させていった。

2008年頃からは、TwitterやFacebookなどの海外のSNSの利用も盛んに行われるようになる。ソーシャルメディアの利用率の広がりと同時に、SNSの形も多様になり、イラスト投稿サイトのpixivや、ニコニコ動画などのユーザー投稿サイトなど、ユーザー自身が作り手となってユーザー同士とコミュニケーションを図るサービスの利用が広がり始めてきた。これら、プラットフォーム型のサービスも、近年のiPhoneなどのスマートフォンの浸透によって、プラットフォーム配信からスマートフォンアプリ中心のマーケットにシフトし始めようとしている。

ネット媒体のメディア接触時間も年々増加しており、携帯電話（スマートフォン含む）からのインターネット時間は一日50分以上という調査結果もでている。スマホ所有率も40%を超え、若年層のソーシャルメディア接触時間は1時間を超える。

通勤時間やちょっとしたスキマ時間においてどのようなメディアと接触するか、可処分所得時間において、雑誌や新聞、テレビ、マンガなどの領域に対して、ネットサービスが食い込んできている証拠でもある。（参考：博報堂メディアパートナーズ・メディア環境研究所「メディア定点調査2013」

<http://www.media-kankyo.jp/wordpress/wp-content/uploads/teiten2013.pdf>

こうした、ネットの浸透とともにスマートフォンの広がりなどによって、ウェブサービスが日常に溶け込んでいるということは、1つのアプリやサービスで大企業とも肩を並べて勝負できる土壌ができてきている、ともいえる。それによって、個人や小規模な起業でも、日本全国、海外市場への展開も可能となり、より起業によるビジネスチャンスを得やすい環境といえる。さらに、クラウドサービスなどによって、より安価なネットインフラや開発環境が整ってきた。こうした開発環境やビジネス環境が整い始めたことで、起業のハードルは次第に下がってきていると言ってもよい。同時に、リモートワークなどオフィスにいなくても作業できる環境が生まれ始めたことで、在宅勤務やフレックスタイム制などのコアタイム以外の出退社を自由に個人が選択できるなどの働き方の多様性が認められ始めたのも、この頃と言える。

3.3 近年の起業の特徴

2010年代からは、コミュニケーションインフラとしての新しいSNSのあり方を模索し、誰もがスマートフォンやネット環境があることを前提とした新しいサービスが誕生し始めた。例えば、クラウドソーシングと呼ばれる、企業が必要とする作業を社内ではなく外注として依頼し、その依頼をみたユーザーが受注するというネットを経由した仕事の受発注ができる

仕組みが注目され始めた。個人の空いている時間を有効活用し、また、在宅でオフィスなどで仕事がしづらい人にとっても、ネットを経由して仕事を受けることができる仕組みとしても注目を浴びている。

他にも、ECサイトを誰でも簡単に作ることができるBASEやSTORES.JPといったサービスが誕生し、ファッションや小物を作成している人たちが、自身のデザインやクリエイティブをうまくいかし、また、店舗をもたずに小売業を行える環境になった。こうした動きは、フリルやメルカリといったスマートフォン1つで簡単に古着の売り買いやオークションに出品できるCtoC市場が誕生し始めた。こうした誰もが簡単にイーコマースに取り組むことができる環境によって、イーコマース市場そのものはまだ広がりを見せている。経産省の調査によると市場規模は11兆円を超える規模にまで成長しているという。（参考：経済産業省の電子商取引調査：<http://www.meti.go.jp/press/2014/08/20140826001/20140826001.html>）

スマホの利用が浸透してきたことで、手軽にニュースが読めるスマートニュースやグノシーなどのニュースアプリも2010年代から誕生し始めてきた。これらの多くは、90年代に楽天やサイバーエージェントなどが築いてきたインターネットサービスをスマートフォンなどのモバイルにいち早く対応し、ユーザーに対してよりよいサービスを提供しようとビジネス領域をシフトさせているまさに最中とも言える。インターネットが一般的に広がりを見せ始めてから20年以上がたち、ICT産業全体の新陳代謝や市場全体の大きな転換点を見せ始めているといってもよい。こうした動きから、2014年は、ネットバブル以来のベンチャーブームとも言われるまでとなっている。

こうしたベンチャーや起業に対する機運の高まりは、民間のみならず政府や行政も経済成長の一貫としてサポートし始めている。内閣が打ち出した「日本再興戦略」においても、「産業の新陳代謝とベンチャーの加速」を政策の柱に掲げ、ベンチャー支援を積極的に行う体制を築きあげようとしている。そうした位置づけのもと、国家戦略特区によって8つの地区が選出された。「スタートアップ都市宣言」を掲げ、ロンドンと姉妹都市交流を行うなど起業に対して積極的な取り組みを行っている福岡市は、創業特区として法人税の引き下げや起業に関するワンストップ窓口を設置。行政と民間が連携して起業に特化したコワーキングスペースとインフォメーション・センターを開設するなど、日本における起業都市としての模索を行っている。

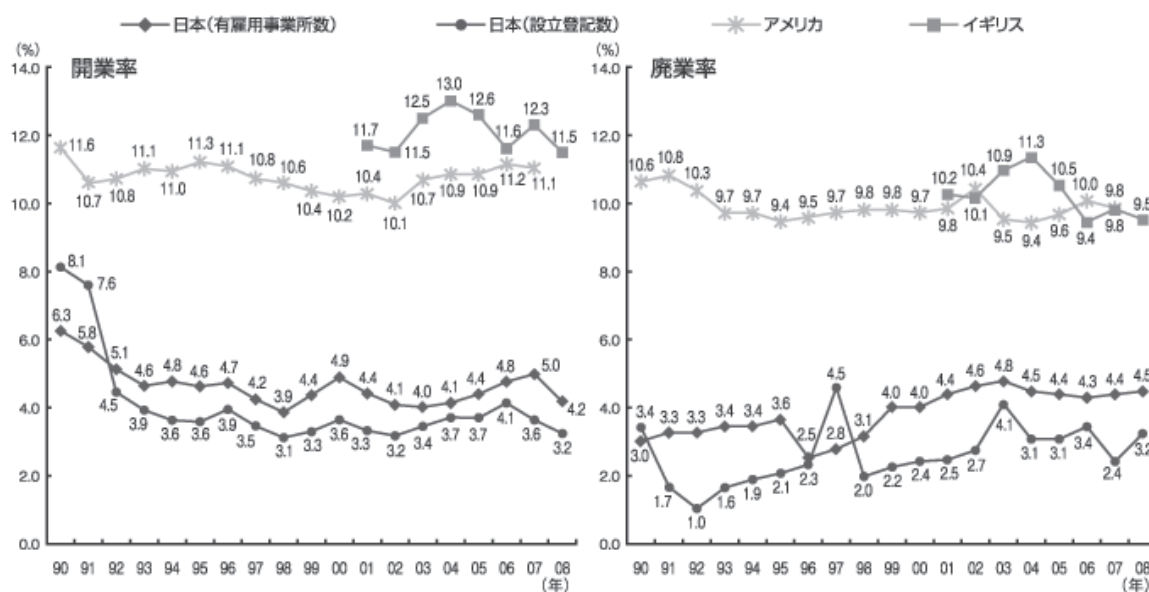
他にも、経産省が主導となって「ベンチャー創造協議会」を設立。既存企業とベンチャーとの連携を促進し、日本におけるイノベーションの創発を促そうとしている。

既存企業としても、新規事業開発やR&D開発などにおいてベンチャーとの積極的な協業を模索しており、イノベーション創発の道筋としてベンチャーに対して投資を行うCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）の設置やベンチャー発掘のためのインキュベーションプログラムを実施している。代表例として、KDDIが行っているKDDI∞Laboや、ドコモの子会社のCVCであるドコモベンチャーズが開催しているドコモ・イノベーションビレッジなどがある。インキュベーションプログラムを通過したベンチャーたちは、その後外部からの投資

やM&A、IPOなどの実績を次第に残し始めており、企業としてもそれぞれの戦略に応じてこうしたプログラムを実施しながら、ベンチャーとの新しい協業の形を模索し始めている。

しかし、米国や英国などと比較すると、日本における起業率はまだまだ低い状態である。図表2に示すとおり、依然として日本の開業率は、先進諸国と比較すると、高いとはいえ、アメリカやイギリスといった国においては開業率10%を超える数字となっている。

図表4. 日米英の開業率と廃業率の比較



資料：日本：厚生労働省「雇用保険事業年報」、法務省「民事・訟務・人権統計年報」、国税庁「国税庁統計年報書」
 アメリカ：U.S. Small Business Administration「The Small Business Economy: A Report to the President (2010)」
 イギリス：Office for National Statistics「Business Demography (2009)」
 (注) 1. アメリカの開業率は、雇用主(employer)の発生・消滅を基に算出。
 2. イギリスの開業率は、VAT (付加価値税)及びPAYE (源泉所得税)登録企業数を基に算出。
 3. 国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

引用：<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23/html/k311100.html>

このような背景から、日本における起業を促進しようとさまざまな起業や団体も取り組みを行っている。特に、2011年から人口減少社会に突入し始めている日本において、経済成長などの視点においても、起業促進による市場の活性化や輸出産業の活性化が急務となっている。

総務省の平成25年度の調査によると、リーマンショック後の2010年以降国内企業のIPOやベンチャーキャピタルによる投資は回復傾向にある。2011年から2013年5月までの期間における東証マザーズのICTベンチャーの上場をみても、上場数43件中16件、37%をネットスマホ関連の企業が占めており、ICTベンチャーの市場全体からの期待値も高い。(参考：総務省「情報通信白書 平成25年版」)

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h25/html/nc112140.html>

ICTに関連したベンチャーの動き自体も、特に2000年代後半から急激に変化しており、技術の進歩とそれに伴うツールや環境の変化にどのように対応していくか、また、ユーザーにとってどのようなニーズや利用価値のあるサービスであるのかを考え、素早くサービスを提供していくことが、起業のチャンスにおいても、ビジネスにおいてもますます重要であることは間違いないだろう。

3.4 女性による起業の変遷

以上、日本における起業の概観、とくにICT産業における振り返りと近年の特徴についてまとめてみた。こうした起業の多くは、男性主体で語られることが多いが、女性の起業がなかったわけではない。また、さらにいえば女性の起業もこうした日本の起業の流れと呼応しつつ、やや違った形を見せながら現代にまで進んできた。それでは次に、女性の起業環境や起業のあり方の変化についてまとめてみたい。

そもそも、女性が企業で働く環境が整備されてからまだ30年も経っていないという事実がある。その1つのきっかけが、1986年の男女雇用機会均等法の施行だった。当初は、採用や昇進における男女差別の撤廃の努力義務、教育訓練や福祉厚生、解雇などにおける男女差別の禁止であった。その後、1991年から順次行われた育児休業法に関する法整備や、介護休業制度などを含めて、それらの多くは既存企業における労働福祉に終始していた。つまり、企業組織における女性登用の促進や働きやすい環境の整備が主であり、女性の起業というものの自体にはフォーカスはあたっていなかった。

また、80年代から90年代は、前述したように日本社会においても、起業という言葉がまだ注目され始める前であり、男性であっても起業する割合は多いとはいえなかった。2006年に行われた男女雇用機会均等法の改正にともない、「女性の再チャレンジ支援プラン」ができ、そのあたりから、次第に女性の再就職や雇用のみならず、女性の起業に関してフォーカスが当たり始めた。つまり、国の政策として女性の起業を大々的に掲げ始めたのは、この10年程度といえるのである。

しかし、女性の起業がこれまでにまったくなかったというわけではない。少ないながらも、女性による起業も一定数の割合で存在していた。特に、日本においては当初は男性とは違い、自身の空いた時間にできるものや、自身の得意とするものを軸に、個人事業の延長線で展開する人が多くいた。以下、日本における女性の起業の変遷を見てみよう。

当初は、女性の起業や女性の活躍が目立ったのは、ファッションや料理、美容や育児関連といった自身が得意とする領域での個人事業もしくは小規模な会社経営が主流だった。アパレルブランドを立ち上げる者、料理研究家や飲食店経営、エステや美容関連の店舗を運営する者などは、それまで女性が従事していた分野におけるサービス業や、女性自身のニーズや市場自体が存在し、かつ同性ならではのきめ細かい意識や安心感などを提供できる分野であったことも大きいだろう。もちろん、今でも一定数の割合において、どちらかという男性

よりも女性の事業家が多く見られる分野でもある。こうした、ある種の女性特有の分野に対して起業やビジネスを生み出す動きを「女性起業1.0」ととらえることができるだろう。

男女雇用機会均等法の施行以降は、次第に企業内における女性の活用が進み、企業内における女性の登用や活躍が生まれ始め、男性と肩を並べ企業内において部長や課長などの役職において女性の活躍も起き始めてきた。それと同時に、外資系コンサルタント出身や、リクルートなどの総合営業会社出身による、男性と肩を並べながら新規事業として起業を行う人が増えてきた。以前の女性特有の技術や分野における起業のみならず、企業内で培った経験や人脈などをもとに、ビジネス的な視点、経営手腕や、新しい働き方の提唱など、労働効率を高め、生産効率を向上させるためのコンサルティング事業など、幅広い業種において女性の活躍が広がり始めてきた時期でもある。

DeNAの創業者である南場智子氏は、もともとマッキンゼー・アンド・カンパニーに就職し、その後独立したという経験をもつ。当初は、インターネットオークションのビッターズというサービスを開始し、その後はモバオクなどの携帯電話用のオークションサイトを開始した。次第にビジネスとしての軌道に乗り始めたDeNAは、モバゲータウン（現在のモバゲー）などによってソーシャルゲーム事業においてIT分野におけるパイオニアとして知られるようにまでなった。ネットイヤーグループ代表取締役社長の石黒不二代氏は、いくつかの起業を経験したのち、スタンフォード大学ビジネススクールに留学した。MBAを取得し、99年からネットイヤーの取締役として就任し、同社を経営する女性社長として知られるようになる。こうした、外資系コンサルティング出身や、MBAを取得し、その後起業や企業の取締役、経営者として活躍する女性たちの存在が出てくるようになった。こうした、経営手腕を男女関係なく発揮する時代は、まさに現代の女性起業の先駆けであろう。

企業の課題解決のためにビジネスコンサルティングに動き出す人材もでてきた。その一人が、ワークライフバランスの小室淑恵氏である。小室氏は、男女に関係なく、企業における労働効率の改善を促し、ワークライフバランスの環境を提唱する人物でもある。生産性の高い組織となるためのワークライフバランスコンサルティングをもとに、女性の社会進出と同時に社会問題となり始めている労働環境や家庭における育児環境、女性のみならず男性による育児や家庭への参加を促す活動を行っている。ビジネスと労働効率という面から、育児や生活を捉える視点も、女性による社会進出が一定数進み始めたことによって浮き彫りになった課題に取り組むために誕生したビジネスとも言える。

女性起業が次第に一般化し始めたことによって、女性の起業家のネットワークを構築し、そこから新しいビジネスの創発や事業シナジーのための環境づくりを行う女性起業家もいる。その一人が横田響子氏だ。横田氏は、女性社長のネットワークを作り上げる「J300」というイベントを2009年から実施。数少ない女性社長同士のネットワークを構築し、ビジネス促進や他業種におけるシナジーを生み出すための促進を行っている。J300 (<http://j300.net/>) に参加している女性起業家の多くは、外資系コンサルティング出身や小室氏のようなビジネスコンサルティングから、ファッションコーディネーターや美容関連の事業など、幅広い分

野の起業家が集っている。彼女らを組織し、女性経営者の支援女性経営者を推進する取り組みを行う一人として、内閣府などの有識者会議にも参加している。

こうした取り組みをもとに、ビジネスとしての地盤をしっかりとしながら、事業としての形を上げる女性起業家であり女性経営者たちが、90年代後半から2000年代にかけて多く誕生してきた。彼女らの多くは、起業と女性の活躍の場をより促し、さらに既存の企業における労働環境の改善や事業支援といった経営的な視点に着目している。こうした、企業文化によって生まれてきた女性の活用を促進や経営的な視点をもった起業家を、「女性起業2.0」と区分できるのではないだろうか。

3.5 デザイン人材による起業

女性起業2.0に代表される、コンサルティング会社出身の起業家や企業内の女性の活躍の促進と労働環境の促進、女性起業家ネットワークといった動きがある一方、2000年代以降は男女ともに視点がより海外や社会全般へと向き始めた時代でもあった。その1つが、2000年代後半から注目されるようになった「社会起業」の分野だ。ビジネス的な成長のみならず、その利益やサービス設計が環境や社会の諸問題解決へと導かれるためのビジネススキームを構築しようという動きが出始めてきた。日本の社会起業として、訪問型病児保育事業を展開するNPO法人フローレンスの駒崎弘樹氏が挙げられるが、こうした社会起業の分野は女性の起業家も多く存在する。バングラデシュのジュートやレザーを使った高品質なバックなどを展開するマザーハウスの代表である山口絵理子氏や、高校生に対するキャリア教育プログラムを展開するカタリバの今村久美氏などは、駒崎氏とも年代も近く、同世代の起業家として紹介されることも多い。

彼らの多くは、自身が経験した問題意識を軸に課題を設定し、その課題解決の手法として起業を選択し、事業を展開している人たちだ。その根底にあるのは、起業をしてお金儲けをしたい、という発想ではなく、まず先に社会課題の解決を最優先事項として据え置き、その解決策としてビジネスを捉えている。こうした、課題解決をもとにした事業やサービスを作り上げる動きが、2000年代後半から次第にでてきた。こうした動きは、教育や医療、介護や保育といった分野において取り組みが進んできた。この動きは、特に情報社会が広がり、世界の社会情勢や環境問題や世界の人口増加、格差問題などが言われはじめたことにも呼応している。2000年代の後半からは、スマートフォンの浸透やサービスの開発環境が整ってきたことにより、個人や小規模の企業や団体でもウェブサービスが開発できる動きとなってきた。こうした開発環境により、先の課題解決型の起業が近年ではリンクし始めてきた。

例えば、スマートフォンでレシートを撮影するだけで家計簿が気軽に作成でき、自身の支出の分類することができるアプリ「Zaim」を開発した閑歳孝子氏は、自身の当事者意識をもった課題からスタートして開発に取り組んだ。当時は、まだ会社員としてエンジニアとして勤務していた閑歳氏は、もともとアプリの開発コンセプトはもっていたが、自社サービスと

して取り組むにはビジネス的な広がりや難しさを感じていたこともあり、個人で開発を行っていた。個人で開発できるほどの最低限の機能とデザインをもとに、知人などで家計簿に悩んでいた人たちにユーザーテストを行いながら、アプリの改善を行ってきた。アプリ開発において積極的にユーザーとコミュニケーションを行い、ユーザーのニーズに応えながら開発を進めていったことで、次第にアプリのユーザーが拡大し、その後VCからの出資を経て独立するようになった。こうした閑歳氏のような事例は、まず起業ありきではなく、個人の課題設定と解決方法としてアプリを選択し、その後開発を進めていくために起業を選択した、という課題解決型の起業といえる。

また、閑歳氏のように同じ課題を抱えているユーザーとのコミュニケーションを行いながら、ユーザードリブンで開発を行うスタイルも、SNSによって個人との連絡手段が用意となり、またスマートフォンの浸透によっていつでもどこでも気軽に連絡がし合える環境になっていることで、よりスピーディーにコミュニケーションを行う環境が整ってきたことも要因の1つといえる。課題をまず設定し、その解決方法の選択肢として起業を選択する、課題解決型の起業が、まさに現代の起業の姿と言える。自身の課題を見つけ出し起業する姿を、「女性起業3.0」と捉えることができるかもしれない。

女性に限られるわけではないが、近年は人や社会に焦点を当て、その問題を解決したり、潜在ニーズを掘り起こしたりするデザイン人材による起業がビジネスにおいても社会的起業においても多くみられるようになったのが特徴である。

3.6 女性起業家のロールモデルと人材育成

女性起業家としてITを活用したプレイヤーが、日々登場するニュースも目にするようになった。女性起業家の中には、一度IPOやM&Aを行ったのち、再度起業家としてチャレンジするシリアルアントレプレナー（連続起業家）と呼ばれる人も次第に登場してきた。そうした環境も、時間の経過とともに女性の起業がある程度一般化しつつあると同時に、ロールモデルなどが確立しつつある証拠でもある。

さらに、近年では理系女性やものづくりの分野にも新しい動きが起き始めている。デジタルファブリケーションを通じたワークショップやイベントなどを開催しているFabLab鎌倉を運営している渡邊ゆうかさんは、以前はデザイン系の会社で制作の仕事に取り組んでいたが、慶應大学の田中浩也氏と出会い、デザインの力とファブリケーションという領域を横断しながら、新しいものづくりの道を切り開こうとしている。エンジニアという領域では、最先端の取り組みとしてロボティクス開発の分野が日本でも注目されており、ここでも女性の活躍が注目されている。ペンギン型のロボットを開発している現役の女子大生の近藤那央は、ロボット開発という男性主流の分野において、デザイン的な思考をもとに、新しいロボットのあり方を模索しようとしている。かた、10代の頃からデジタルファブリケーションや電子

工作などを経験していることから、新しい価値観やアイデアをもった若手の人材としても注目が浴びている。

会社を興すのみならず、こうしたさまざまな分野において女性の活躍が次第に注目されるようになり、ICTを活用することはもはや前提の上で、技術開発や新しいものづくりのあり方を模索する人たちも増えてきた。こうした次なる若い世代たちが、自身の課題解決や事業を軸に今後起業していく可能性も少なくない。新しい女性の起業のあり方の姿の種が、まさに見え始めているといえる。

女性起業家を増やす試みも始まっている。その一つとして、品川女学院が2008年頃から実施している「起業体験プログラム」を紹介したい。

品川女学院では、高校1年生、2年生に対して文化祭に出展するためにクラス単位で起業に取り組む、「起業体験プログラム」を実施している。実際の起業と同様の手順を踏んで株式会社を設立し、株式配当や理事会といった行為も行う。秋の文化祭に向けて、4月に事業計画や企画書を作成し、クラス内で話し合いを重ね、どういう会社を設立するかを検討する。商品の仕入先などの企業も検討し、原材料の調達のための交渉を行う。その後、投資家を募るために卒業生や先輩たちに対して投資を募るプレゼンも行う。これによってお金を集めた生徒たちは、株券発行や定款、登記簿作成などの具体的な準備を行いながら、資材調達、広告資料作成などを実施。9月の文化祭において、店舗を経営し売上をだしていく。文化祭翌日には株主総会を行い決算発表、株式配当などを行い、終了となる。

このような起業体験を通じ、起業へのハードルを下げようと試みている教育機関も少なくない。生徒たちに対して、事業を考える発想力や能動的に問題解決に取り組む姿勢、問題解決力を高める同プログラムは、年々内容もブラッシュアップされており、また卒業した生徒たちから後輩たちへアドバイスが行われるなど、縦のつながりの形成も役立っている。こうした教育環境を通じて、女性の起業に向けた積極的な取り組みが全国に広がっていくことにより、女性の起業が促進される一助のなるのではないだろうか。

起業人材の育成のみならず、ダイバーシティの醸成といった試みも活発になってきた。内閣官房が2014年の春から夏にかけて実施した、「国・行政のあり方に関する懇談会」

(http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kataro_miraiJPN/) では、会議の構成メンバーの半数以上が女性、平均年齢も30代後半と、有識者会議のなかにおいて比較的若い構成メンバーで占めていた。さらに、当時の内閣行政改革担当大臣は稲田朋美氏と、女性大臣主導のもとに行われたことも注目された。分野を横断して現代の社会が抱える問題に対して、市民と行政との関係性の再構築をどのように図るのか、といったテーマで会議は議論が行われた。会議の取り組みとして、従来の会議から脱し有識者同士のインタラクティブなコミュニケーションや、会議に参加していない外部の人たちと、SNSを通じて意見を交わす、というオープンガバメントな取り組みも行われた。また、議論の様子や議論の行方をインフォグラフィックなどのビジュアライゼーションにするなど、これまでにない新しい試みもあった。そこでは、クリエイティブコンサルタントのロフトワーク代表の林千晶氏や横田響子氏などの女性会議参

加者が主導して内閣官房に対して提案を行っている。会議のあり方そのものにイノベーションを起こそうという企画趣旨に賛同した東海大学の富田誠教授が、同大学のデザイン学科の学生たちと早稲田大学大学院ジャーナリズムコースの大学院生らを集めて、会議の議事録のビジュアライゼーションや会議の様子をSNSで生中継するなどの取り組みが行われた。参加した学生たちも女性の学生も多く、デザインやビジュアライゼーション、ジャーナリズムなどの幅広い分野における次世代の学生たちにとっても、意義ある活動となった。（参考：お堅い行政会議もタブレットで変わった——議事録に代わる新手法「グラフィックレコーディング」とは (1/2) - ITmedia エンタープライズ

<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1409/30/news046.html>)

こうした、現場のニーズに対応し、イノベーションを起こしながら新しい形を模索し、提案するという面において、女性が主導する事例が起り始めている。起業のみならず、さまざまな場面において、イノベーションを生み出す土壌を作り出す存在として、女性を含めたダイバーシティの醸成が、ひとつの突破口となりうるのかもしれない。

このような状況において、ICTはもはや誰もが使うべきツールの1つという認識が広がりつつある。スマートフォンなどのデバイスの浸透とともに、サービスの開発環境の整い始めたことで、アプリケーション開発やウェブサイトの制作なども、10年前と比較しても安価かつデザイン性にも優れ、短時間での制作も可能となっている。もちろん、自身が開発できなくても、自身の思いや考えを発信すれば、その思いに賛同する開発者を集まることも、情報社会ならではともいえる。こうした場を提供する1つとして、インキュベーションプログラムやビジネスコンテストなどもこの数年広がりを見せており、さまざまな企業や団体がコンテストやワークショップの場を用意し始めている。こうした動きが、起業を促進する1つの要因にもなっているのは間違いない。

3.7. おわりに

品川女子学院のケースのように、起業の経験を高校生などの青年期に経験させるプログラムは、近年では次第に全国に広がり始めている。各地方自治体や教育機関、それに民間企業やVCなどの投資方たちが連携し、中高生たちに対して起業へのイメージアップやベンチャーなどへのインターンの斡旋など、さまざまな取り組みを行っている。さらに、中高生達に対してプログラミングなどのスキルを教える教育プログラムを推進している企業も数多く増えてきた。プログラミングスキルの受講生は、男女関係なく参加しており、こうした取り組みによって女性のエンジニアの割合も次第に増える兆しをみせている。もちろん、企業内における女性の幹部への登用や女性社長なども次第に珍しいものではなくなってきた。

個人事業ではなく、企業としてのスケールを求める女性起業家も少なくない。その根幹には、解決したい課題解決のためには、組織を大きくし、視点や事業規模の拡大が必須であることを認識しているからだ。もちろん、起業というものは必ずしも会社を興すというものだ

けに限らず、何かしらのプロジェクトを立ちあげたり、自身の課題設定からアプリ開発を行い、そこから会社やNPOなどを設立したりする手段型の会社設立の流れも少なくない。改めて言うまでもないが、会社を興す、起業するというのは手段にすぎない。かつては、起業してから事業を考える、という人も少なくなかったが、今の時代は、やりたいこと、取り組みたいこと、解決したい課題が先にあり、そうした目的の手段として起業を捉えている。つまり、起業そのものが目的なのではなく、提供したいプロダクトや解決したソリューションを世に問う手段として起業する時代になっている。

また、インターネットが誕生して20年以上が経過し、誰もがネット環境にアクセスできる日本社会においては、ネットはもはやコモディティ化されたインフラであり、そのインフラを活用してどのようなサービスを提供するか、どのような課題解決やソリューションを提案するか、ということに軸足が移行してきている。そうした時に、課題を発見し分野横断的な知識やスキルによって課題解決のためのサービスやシステムをデザインする人材が今後ますます求められてくる。異分野とITを融合させ、イノベーションを創出させ新たな製品やサービスを生み出すことが重要となっている。まさにデザイン人材を生み出すことが、急務なのである。そうした時に、先にあげた「女性起業3.0」に分類できる女性起業家たちは、まさしく現代において必要とされるデザイン型人材のロールモデルではないだろうか。そのなかにおいて、さらにITやエンジニアリングなどの技術、プログラミングなどのスキルを活用してサービスやプロダクトづくりを行う人材こそが、最も必要な存在であると同時に、そうした人材の種がまさに現在進行形で生まれつつあるという事実を、われわれは認識すべきなのかもしれない。

ICTを前提としながら、自身が抱える課題解決のために起業を選択する女性が増えることが、新しいイノベーションの源泉として期待できると同時に、日本経済にとっても新しい可能性を見出す大きな鍵の1つなのは間違いない。

<参考資料①>政府の主な起業支援策

■経済産業省

- ・「ベンチャー企業政策について」（平成23年3月）

(http://www.jsda.or.jp/katsudou/kaigi/chousa/shinko_kyoubi/1bukai/files/1bukai_110310s11.pdf)

- ・企業のベンチャー投資促進税制

ベンチャーファンドを通じてベンチャー企業へ投資した企業は、出資額の80%を上限に損失準備金を積み立て、損金算入できます。

- ・新事業創出のための目利き・支援人材育成等事業

新事業創出を支える支援者を支援し、「成長力のある技術やビジネスモデルのシーズを事業化につなげる手法やノウハウ」を具体的なケースを通じて向上させ、優秀な支援人材を育成するとともに、支援者のネットワークを形成し、成長する新事業の創出を促進するために、「新事業創出のための目利き・支援人材育成等事業」を実施。ベンチャーや大企業からのスピノフ事業が数多く生まれ・成長するエコシステムが構築されることを目指している。

- ・起業家人材育成事業

➤ 大学・大学院起業家教育推進ネットワーク

平成21年5月に「大学・大学院起業家教育推進ネットワーク」を設立し、起業家教育に既に携わっている大学教員、起業家教育を始めようとする教員、自らの企業経験を次世代に伝えたい起業家、起業の実践を教える外部講師などのネットワークを構築し、起業家教育の活性化を支援。

➤ University Venture Grand Prix 2013

起業家教育を実施する大学・大学院に在籍する学生を対象に全国規模のビジネスプランコンテストと交流会を開催。

➤ 起業家教育ひろば

<http://www.jeenet.jp/>

- ・女性、若者／シニア起業家支援資金

信用力が低く評価されがちな女性や若者（30歳未満）、シニア（55歳以上）で、新規開業して概ね7年以内の起業家を対象とする日本政策金融公庫の低利融資制度「女性、若者／シニア起業家支援資金」を用意。

■総務省

- ・「情報通信ベンチャービジネスプラン発表会」、「起業家甲子園」

総務省所管の独立行政法人情報通信研究機構（NICT）が、全国の ICT 支援機関・大学・コミュニティとのつながりを広げ、各地の ICT 人材・企業を発掘することを目的として、毎年度 2 つのコンテスト形式の ICT ベンチャー支援のイベント（起業家甲子園、情報通信ベンチャービジネスプラン発表会）を開催。

- ・「ICT ベンチャー技術支援プラットフォーム」

総務省では、ICT ベンチャー企業における事業計画策定の参考やベンチャーキャピタルが投資判断の材料に活用すること等を目的として、ICT ベンチャー企業等からの新技術・サービス等の相談に対し、情報通信分野の研究者等の専門家による技術面からの評価を行う「ICT ベンチャー技術支援プラットフォーム」を平成 25 年 6 月からスタートしている。

- ・情報通信審議会情報通信政策部会イノベーション創出委員会における検討

総務省情報通信審議会情報通信政策部会イノベーション創出委員会において、今後取り組むべき施策として平成 25 年 6 月にとりまとめられた「中間とりまとめ」において、ベンチャー企業育成に対する国の具体的な取組として、クラウドなどの利用環境や事業化アドバイス、知的交流の場も含めた支援環境を提供し、地域や社会の課題解決に資する若手や ICT ベンチャー企業を発掘・育成を検討すべきとされている

(http://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/ictseisaku/innovation/index.html)

■内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室

- ・起業家精神を創発する IT 関連施策パッケージ — アントレ×IT パッケージ —

(第一版：平成 26 年 10 月 30 日 内閣情報通信政策監決定)

- ・IT を活用した起業家精神の創発・ネットワーク化の推進

起業家精神創発、ベンチャー創出に向けた情報提供、ネットワーキング活動等の推進
クラウドファンディングの推進、国の事業におけるクラウド型手法の活用の検討
中小・ベンチャー企業に対する IT 化の推進 ほか

- ・データを活用した新ビジネス・ソリューションに向けたアイデアの創出促進

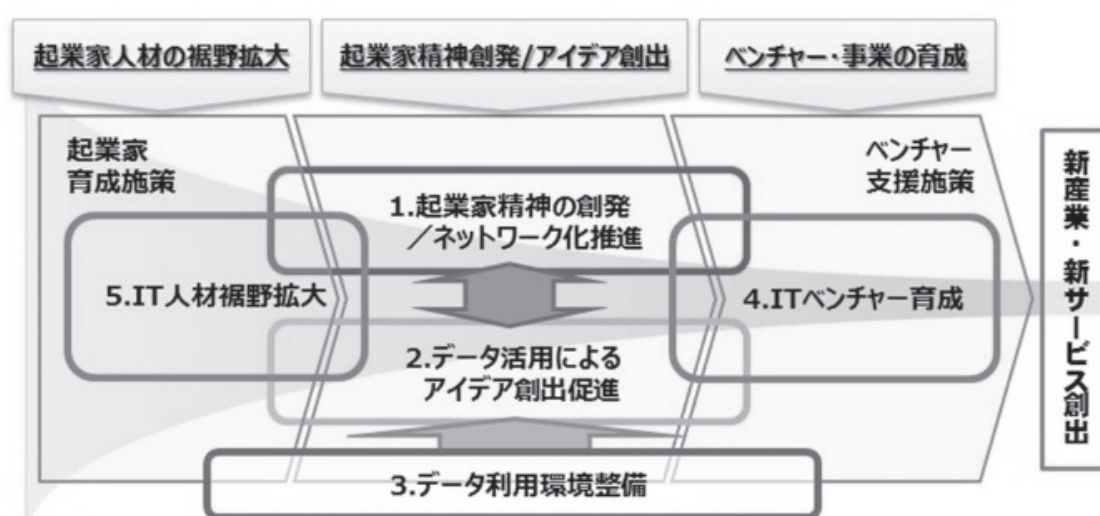
データを活用したアイデアソン、ハッカソン、コンテスト等の事業の推進
データを活用したアイデアとニーズのマッチングに向けた取組 ほか

- ・データ活用ビジネス推進の基盤となるデータ利活用環境の整備

オープンデータ化の更なる充実、地方自治体等への拡大
分野横断的なデータの流通促進に向けたプラットフォームの検討 ほか

- ・ITベンチャー創出・育成に向けた取組
 - ITベンチャーを加速するための連携の推進
 - シリコンバレー等の海外のエコシステムの活力の活用
 - 国のIT調達等を通じたITベンチャーの推進の検討 ほか
- ・IT人材の裾野拡大に向けた取組
 - 若年層に対するプログラミング教育の推進
 - ITを活用した教育・人材育成の推進 ほか

図表5. 起業家精神を創発するIT関連施策パッケージ（第一版）
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/pdf/bunka_sinsangyou_hontai.pdf



■首相官邸

「日本再興戦略」改訂 2014 「未来への挑戦」

- ① 「ベンチャー創造協議会」の創設によるオープンイノベーションの推進（大企業からのベンチャー創出を含む）
- ② 政府調達の増加や創業者向け雇用保険等の制度改革
- ③ 起業家教育の強化やベンチャー表彰（内閣総理大臣賞）の創設等による国民意識の改革

「「日本再興戦略」改訂 2014 「未来への挑戦」」2014年6月24日

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf>

＜参考資料②＞ 図表 6: ITを活用した日本の代表的な女性起業家（設立順）

調査：国際大学GLOCOM

| 名前 | 社名 | 設立年月日 | 事業内容と特徴 | 資本金 | 社員数 | 最新決算の売上高(決算の年月日) | M&Aなど | 備考 |
|------|---------------|------------|---|-----------|----------------------------------|---|---|----|
| 吉谷 愛 | フロイデ株式会社 | 1988年1月26日 | 最新のアーキテクチャを追求し続ける技術者集団を目指すとし、webアプリケーションやホームページの制作をおこなう。また技術者の派遣や、技術研修などの教育事業もおこなっている。 | 3,000万円 | 40名 | | | |
| 市田美加 | 株式会社アロン ジェ | 1995年8月 | 1994年インポート商品の輸入販売からスタートをし、ファッション雑誌を活用した通信販売、オリジナルアクセサリーのデパート展開を行う。2000年からインターネット事業に参入し、2004年にはwebトータルプロデュース、2005年はオンラインショップASPサービス事業、2007年にはオンラインショップ構築支援メディアツール『SHOP MEDIA』や企業間ポータル事業を開始。特徴としては、各分野にスペシャリストを起用し、ブランド力のあるWebサイトを作り上げることに強みがあり、ひとつの企画から、写真に関わるまで、総合的なマネジメントに携わる。 | 5,500万円 | 10名 | 売上1億円以上5億円未満(2014年現在) 転職サイト情報： http://www.wastacareer.com/corporation/%E6%A0%AA%E5%BC%8F%E4%B C%9A%E7%A4%BE%E3%82%A2%E3%83%E3%82%B8%E3%82%A7/1194216/ | | |
| 南場智子 | 株式会社ディー・エス・エー | 1999年8月 | 「新しいことに挑戦し続けること」をDeNAの根拠と位置づけ、ゲームを主力事業としつつ、創業時から展開しているeコマースのほか、エンターテインメントやコミュニケーションなど、モバイルを強みとした多様なインターネットサービスを展開している。 | 103億97百万円 | 連結： 2,198名 (単体： 1,044名) | 718億2600万円 (15年3月期第2Q) 1813億1300万円 (14年3月期末) | 2014年9月子会社 iemo株式会社、株式会社ペロリを買収。 2010年11月米国ngmoco, Inc.を子会社化。 2011年12月横浜ベイスターズを子会社化。 同年10月子りのゲーム開発会社 Atakama Chileを子会社化。 同年9月米国Gameview Studios, LLCを子会社化。 など | |

| 名前 | 社名 | 設立年月日 | 事業内容と特徴 | 資本金 | 社員数 | 最新決算の売上高(決算の年月日) | M&Aなど | 備考 |
|-------|-------------|------------|--|-------------|----------------------|--------------------------|---|---|
| 林千晶 | 株式会社社ロフトワーク | 2000年2月17日 | loftwork.comやOpenCUなど、20,000人以上のクリエイターとのコラボレーションが可能な「クリエイティブのインフラ」として、Web制作、デジタルコンテンツ開発、映像、印刷広告プロモーションなど、幅広いクリエイティブソリューションを提供。また、クリエイティブを軸に多彩なコラボレーションとサービスを展開するとし、上記のほかにはデジタルものづくりカフェFabCafeを運営している。代表取締役社長の諏訪光洋が共同創業者。 | 26,875,000円 | 77名 (2014年9月1日現在) | 72億8800万円 (2012年度) | | |
| 経沢香保子 | トレンダーズ株式会社 | 2000年4月 | ソーシャルメディアマーケティング事業として、web、ソーシャルをはじめとしたメディアPR事業を展開している。「女性が輝ける時代を創る」をミッションに、女性マーケティングに強みを持つ。女性起業塾やブログプロモーションWoomedia、女性に「より早くより安くより美しく」を応援する、日本初の美容クリニックの最安クーポンサイト「キレナビ」、ソーシャルプレゼントサイト「Amaze(アメイズ)」、スマートフォン向けプロモーションアプリ「キニナルモン」を展開。 | 5億3,758万円 | 75名 | 5億8800万円 (2014/08/14) | 2013年11月株式会社H&BCを完全子会社化。 201312月「キレナビ」事業をサイブリティ社へ売却。 | 2014年3月期決算で大幅な業績悪化により経沢は2014年6月26日の株主総会をもって辞任、会長・相談役へ |
| 稲葉雅子 | 株式会社社ゆいネット | 2000年9月6日 | 「業務や日常生活の中でのIT利用方法の伝授」、「IT利用の利便さ楽しさの伝授」、「IT利用で困っている人・企業への手助け」を社会に貢献できる部分だとし、IT研修サービスや通信サービス構築、移動体基地局設置にともなうCAD事業などを展開するほか、仙台の起業家志望者を対象とした「ビジネス開業応援塾」という講座およびサイトの運営、働く女性のワーキングスタイル発見マガジン「Actaleia アクタレイア」というwebマガジンの発行などを行っている。 | 2,000万円 | 17名 (2009年の情報) | | | |

| 名前 | 社名 | 設立年月日 | 事業内容と特徴 | 資本金 | 社員数 | 最新決算の売上高(決算の年月日) | M&Aなど | 備考 |
|-------|-------------|----------|---|----------|------------------------------|------------------|-----------------------------------|----|
| 戸田江里子 | 株式会社ハッピーコム | 2001年1月 | 「デジタルを活用してハッピーに」を目指すとしてHappy Communication(情報交換)、Happy Computer(コンピュータ、デジタル機器の活用)、Happy Company(仲間たちを大切に)の3つのCを大切にしているとする。提供するサービスは、スマホやパソコン、ソーシャルメディアなどデジタル好きな女子の集まりでハードやサービスをユーザーの視点でとらえ、レビューや販売、提案をおこなうものとしている。 | 3,000万円 | 5名 | | | |
| 福井泰代 | 株式会社ナビット | 2001年1月 | 発明を趣味としていた主婦であった福井の「地下鉄のりかえ便利マップ」が株式会社日本能率協会の手帳に採用されたのを機に1997年有限会社アイデアママを設立。交通コンテンツ関連事業を譲り受け、コンテンツの企画・制作・販売を目的に株式会社ナビットを設立。IT関連事業としてはスーパーチャラジ情報提供サイト「毎日特売」や内職専用マッチングサイト「sohos-style」、塾検索サイト「e-juku-walker」などを運営している。情報収集ネットワークに特徴があり全国の主婦ネットワーク「地域特派員」52,600名体制による情報収集を行っている。「あったらいいな」を具現化するサービス・商品を展開。 | 1億6900万円 | 60名(パート含む) | 5億円(2012年12月期) | | |
| 石戸奈々子 | NPO法人CANVAS | 2002年11月 | 「こども向け参加型創造・表現活動の全国普及・国際交流を推進するNPO」として設立。「こどものための創造の場と表現の場を提供し、豊かな発想を養う土壌を育てる。」を目標としている。子供向けに、「アートとテックノロジーの融合」「アナログとデジタルの結合」「バーチャルとリアルの交差」といったテーマでICTをとり入れたワークショップの開発をおこなっている。 | | 42名(理事・監事・事務局のみ。他にフェローや会員など) | | 2007年12月10日、NPO法人シロガネ・サイバーボールと合併。 | |

| 名前 | 社名 | 設立年月日 | 事業内容と特徴 | 資本金 | 社員数 | 最新決算の売上高(決算の年月日) | M&Aなど | 備考 |
|-------|--------------|------------|--|---------|--|---|-------|----|
| 小川直子 | 株式会社トラント | 2004年3月 | ITによるサブプライズを提供するとし、「企業様の成長をITを通じて支援し、ビジネスを成功に導くこと」を目的としてSierとしての事業を展開する一方、「女性が少ないIT業界において、ITスキルを持つ女性の就業を支援したい」という思いから、2011年から「ITwoman」という人材紹介サイトの運営をしている。 | 1,400万円 | 40名 | 4億2,000万円 (2011年度実績) (マイナビ2015掲載情報) | | |
| 山口絵理子 | 株式会社マザーハウス | 2006年3月9日 | 「本当にお客様が満足して頂けるもの作りを途上国で行う」とし、「途上国」という言葉で一括りにされた場所にも素晴らしい資源と可能性があることを伝えることをミッションとして発展途上国におけるアパレル製品及び雑貨の企画・生産・品質指導、同商品の先進国における販売をおこなっている。実店舗のほかWeb上でもオンラインストアを運営し販売している。 | 2,795万円 | 71名(うち正社員40名、契約社員23名、アルバイト8名)バン グランダ シユ直営 工場のスタッフ数は140名以上 | | | |
| 横田響子 | 株式会社コラボポ | 2006年5月18日 | 人の数だけ「人生」があり、会社の数だけ「スタイル」がある。が理念でありテーマであるとし、「専門性が高い小規模企業群がそれぞれの強みを活かしたい事業を一步進めるサポートと場の提供」をしている。特に、ユーザーオリエンテッドで専門性が高い女性経営者・個人事業主をつなぐハブとして「女性社長.net / colabocafe」を提供・運営している。 | 1,500万円 | | | | |
| 平川貴子 | 株式会社ヴァイスヴァーサ | 2006年6月 | “毎日の生活や人生を豊かにするコンテンツを創り出すこと”を基本理念としホームページの企画・制作・コンサルティングのほか、印刷物の企画・制作、プロモーション、映像・音楽コンテンツの制作、芸能プロダクションの運営なども行う。また、ペンギンに関する総合ポータルサイト「PENGUIN STYLE」の運営もおこなう。立ち上げには本人のほかWebデザイナー、DTPデザイナー、サウンドクリエイター、プログラマーらが携わる。 | 1,000万円 | 2名(外注クリエイター数20名) | | | |

| 名前 | 社名 | 設立年月日 | 事業内容と特徴 | 資本金 | 社員数 | 最新決算の売上高(決算の年月日) | M&Aなど | 備考 |
|-------|--------------------|--------------------|--|---------|--------------|------------------|----------------------------------|---|
| 西嶋悠加乃 | 株式会社モバキッズ | 2007年4月5日 | 「モバイルを中心としたインターネットにおいて、面白いコンテンツを作れる方が自由かつ安全に発信ができるプラットフォームやサービスを運営することで、安心安全で楽しい情報流通を実現することを目指している」とし、月額課金型のコミュニティが手軽に作れるプラットフォーム『Synapse』やマンガ投稿共有サービス『MANGAROO』の運営をするほか、受託開発も行っている。現社長の田村健太郎氏と共同で設立。 | 1億円 | ~10名 (3人) | | | 2010年4月1日をもって退任。現在はBEENOSに在籍し、インドのITベンチャー投資業務を担当。 |
| 米良はるか | READYFOR 株式会社代表取締役 | 2014年7月 | クラウドファンディング READYFOUR?の運営。 | 1,000万円 | | | | |
| 森永佳未 | 株式会社プーベガール | 2008年3月3日 | 女性用インターネットコミュニティサービス「プーベガール」を運営。明示的ではないものの男子禁制。ファッションブランドに特化したコミュニティサービスで、自身の持つファッションアイテム画像をアップロードしてクロージングを作ったり、アイテムの着せ替えができた。コミュニティ内でアバター用アイテムの買い物ができる。2009年12月17日にはニンテンドーDS用のソフトとして「プーベガールDS」が発売された。2006年サイバーエージェントに入社し人事部を経て、プーベガールサービス立ち上げに携わる。2008年3月、子会社化に伴い、代表取締役社長に抜擢。 | 6,500万円 | | | 2012年5月1日サイバーエージェントへ事業譲渡(現在は解散?) | その後、どこでも株式会社を設立→情報なし |
| 幸田 フミ | 株式会社プーベガール | 2009年1月(2003年4月創業) | Education, Consulting, Creativeの3つの柱を中心に、ITツールの活用やリスク対策の教育・セミナー開催からデザイン・プロモーション、サイトの構築まで行っている。 | 1,000万円 | | | | |

| 名前 | 社名 | 設立年月日 | 事業内容と特徴 | 資本金 | 社員数 | 最新決算の売上高(決算の年月日) | M&Aなど | 備考 |
|------|--------------------|------------|---|-----------|---|------------------|-------|----|
| 田中絵里 | 株式会社ビッグリボン | 2009年6月18日 | 「インターネットを通じ、コラムで人々の人生をより良くする“キッカケ”を提供」を目的とし、恋愛相談に専門家がコラムで答える「恋愛.jp」、結婚生活や妊娠・出産・子育てに関する「パパ＆ママのお悩みをコラムで解決する「パパママ」を運営している。いずれも無料で相談ができる。主要取引先としてグループ、ヤフー、サイバーエージェント、LINEなどのインターネット関連企業から主婦の友社、双葉社など出版社まで。 | 900万円 | スタッフ数:10名(2014年5月現在) ライター在籍数:126名(2014年5月現在) | | | |
| 山田貴子 | 株式会社 ワクワーク・イングリッシュ | 2010年6月18日 | 「グローバル社会をむかえる中、日本人が日本人であることに誇りと自信を持って、もっとうちに世界で活躍してもらいたい！また世界を知り、世界と繋がることで新たな価値を発見し、もっと人生を楽しんでもらいたい！」との思いから、またフィリピンにおいて大学生一人の奨学金支援を子供の支援に回せば3人分まかなえることから、大学生の支援を軽減させるための資金源としてスカイプを利用したマンツーマン英会話教室「WAKU WORK ENGLISH」を運営。 | 1,200万円 | | | | |
| 仲暁子 | ウオントッドリー株式会社 | 2010年9月 | 「シゴトでコロコロ人を増やす」をテーマにした、シゴトSNSの「Wantedly」を運営している。また、「Wantedly」のユーザーに対して採用広報ができる「Wantedly Admin」も提供している。会社の中の人が「どんな思いやモチベーションに突き動かされてやっていて、そのためにどんなサービスをやっているのか、といった思いやストーリー」にフォーカスを当てたサービス作りをしている。 COO兼CFOの萩原氏が共同創業者。 | 1億2,182万円 | | | | |

| 名前 | 社名 | 設立年月日 | 事業内容と特徴 | 資本金 | 社員数 | 最新決算の売上高(決算の年月日) | M&Aなど | 備考 |
|----------------|--------------------------|------------|---|--------|------|------------------|--|---|
| 関蔵孝子 | 株式会社 Zaim | 2012年9月 | インターネットを利用した各種情報提供サービスを展開。日本最大級のオンライン家計簿「Zaim」を提供している。個人サービスとして開始したものを1000万人突破を契機に会社化。 | 2,900万 | ~10名 | | 2012年11月21日にクックパッドより4200万円の出資。 | |
| 平野未来 | Spicy Cinnamon Pte, Ltd. | 2012年10月 | アジア太平洋市場をターゲットとしてセルフィーメッセジャーアプリ「Koala(コアラ)」を提供している。3年で5億ユーザの獲得を目指している。備考欄にある通り前職をmixiに売却した後、海外でのビジネスをおこなうことをめざし「アジアでビジネスをする」ことを第一に考えて作ったとしている。mixiの堀田創氏が前職も含めて共同創設者。現在シンガポールにグローバル本社をおきつつ、ベトナムに開発拠点、タイにマーケティング拠点を置いている。 | | | | 2014年2月にサイバーエージェント・ベンチャーズ、TBSインベーション・パートナーズ、インキュベイトファンド、Golden Gate Venturesから1億5000万円の資金調達を行った。 | モバイルアプリをクラウド上で管理するプラットフォーム「Colors」などのサービスを有する技術ベンチャー企業で現在はM&Aコンサルティングや事業投資、海外進出支援も手がける「ネイキッドテクノロジーズ」を大学院在学中創業し、2011年にミクシイに売却。 |
| 沼田早紀子 | キールス株式会社 | 2013年6月5日 | ネイリストとネイルモデルをつなぐ仲介サービス「スマートフオンアプリ「naily」」の企画・運営を行う。ネイルモデルの出費は500円/施術1回で、この手数料により運営。ネイリストは無料で利用することができる。「1分ですべて」をしている。 | 3,000万 | | | 株式会社Anglerの100%子会社。 | |
| 河崎浩美 (奥田浩美) | 株式会社たから のやま | 2013年7月25日 | 【ビジョン】(目指すべき未来):どこでも未来を紡げる社会の創造【ミッション】(社会的役割):日本中の地域を宝の山に!【モットー】(行動規範):混ざれども溶け込まずを挙げ、地域の人がスマホなどに触れ合える機会を提供し、そこのフィードバックを商品開発へ生かす取り組みや、オープンデータ・ビッグデータ活用のため、セミナー、アイデアソン・ハッカソンなどを運営するなどしている。Techwaveや時事通信に勤めていた現取締役の本田正浩が共同創業者。 | | | | | 1991年、ケイワイトレード株式会社において通訳事業・コンベンション事業を設立。 2001年、株式会社ウィズグループを設立。 |

| 名前 | 社名 | 設立年月日 | 事業内容と特徴 | 資本金 | 社員数 | 最新決算の売上高(決算の年月日) | M&Aなど | 備考 |
|-------|---------------|------------------------------|--|-----|-----|------------------|-------------------------------|------------------------------|
| 村田 マリ | imeo株式会社 | 2013年12月18日 | インテリアや部屋のコーディネート、アイデアや知識がまつまった事例写真を集め、たくさん触れることができ、リフォーム、インテリア、DIYに関するコツやポイントを編集する、まとめサイトのような機能も備えるサービス「imeo」を運営する。スマホ向けメディアでは「衣食住の『住』だけが未開拓だった」ことがきっかけ。 | | | | 2014年10月1日にDeNAIに買収され、傘下にはいる。 | 2013年、コントロールプレス社をgumilに事業売却。 |
| 西田ミワ | ドルフィンワークス株式会社 | 2014年8月1日(2001年より個人事業主として活動) | 「調律師(チューナー)」のような役割を担い、SOHO規模での創業者様から、中小企業様まで対応するとしてWEBサイト構築のほか、女性のワークライフバランスを応援するサイト「スタンドアップ」の運営などを行っている。 | | | | | |

4. 活動報告<< 1 >> ～公開研究会～

第1回：デザイン

■日時：2014年11月11日（火）14:00～16:15

■会場：国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

■プログラム

1. 講演1「デザイン型人材の必要性」

三谷慶一郎（株式会社NTT データ経営研究所パートナー情報戦略コンサルティング本部長）

－質疑応答

2. 講演2「IT 融合人材と女性 そして環境」

石川美礼（株式会社リクルートテクノロジーズ経営企画室人事教育グループ）

－質疑応答

3. 全体討議

司会：砂田 薫（国際大学 GLOCOM 主幹研究員 / 准教授）

はじめに

Innovation Nippon はグーグルと国際大学 GLOCOM が 2013 年 7 月に発足させたプロジェクトで、どのようにすれば ICT を通じてイノベーションを起こしていけるのかを、様々な角度から研究し、情報発信している。その一環として、イノベーションに貢献する女性の社会的活躍はどうあるべきかを考えているのが Wing (Women & Innovation Networking) というプロジェクトで、昨年度は、女性の活躍が社会政策だけではなく経済政策にとっても重要だというメッセージを発信させていただいた。今年度は、とりわけ 21 世紀のイノベーションになぜ女性が貢献できるのか、あるいはどの分野で貢献できるのかをテーマとして調査研究をすすめてきた。

今日の公開研究会のテーマは「デザイン」である。とりわけ 21 世紀のイノベーションに貢献するとして求められる人材は、デザインをキーワードとする人材、デザイン型人材ではないか。デザインというと、ファッションデザインや建築デザインのイメージがあるが、ここでは広く、人間や社会のニーズを深く理解して、そこから新しいサービスを考え、デザインし、社会の課題を解決していくようなアイデアを創り上げていく、という意味で使っている。

来週は「起業」をテーマに公開研究会の第2回を予定しているが、デザインと起業の二つで女性が活躍できるのではないかという仮説の下に、本公開研究会を企画した。

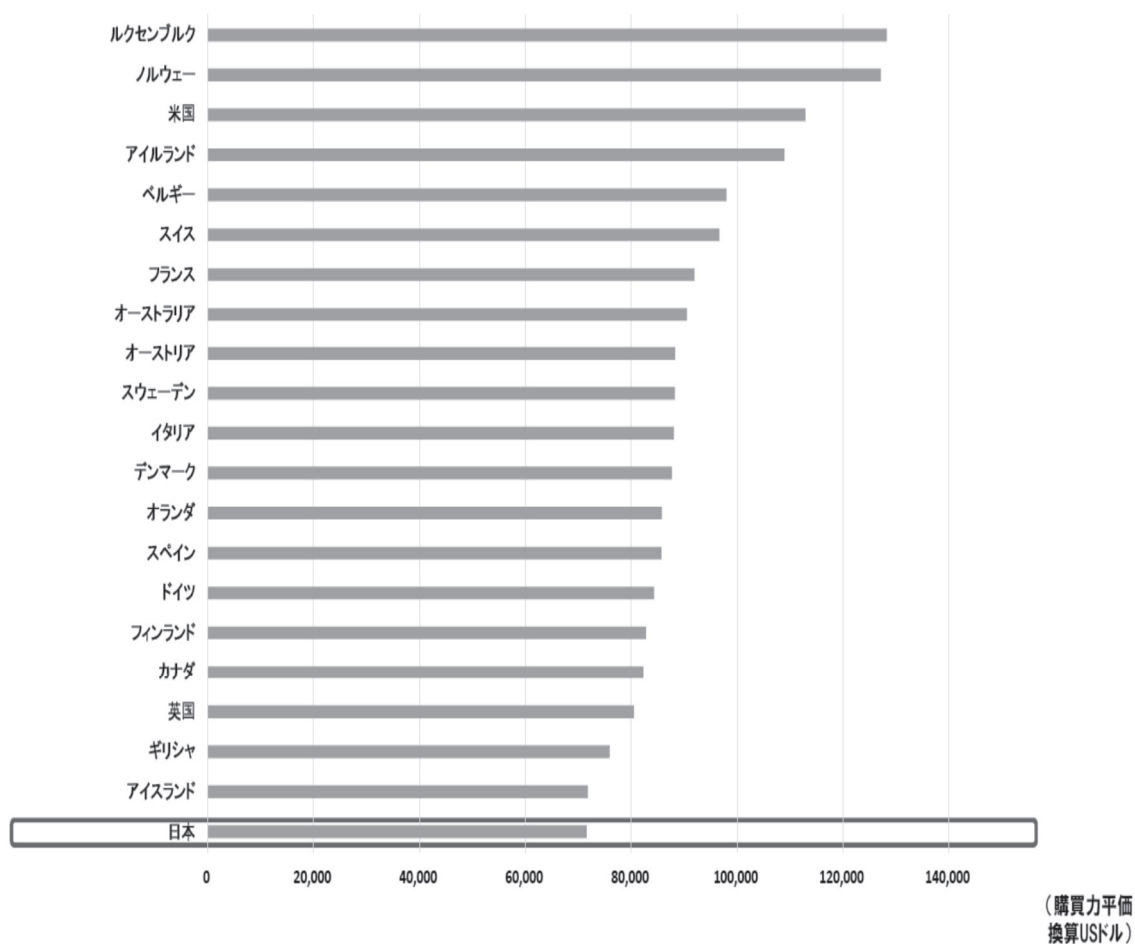
今日は2人のスピーカーをお招きしている。最初に、NTT データ経営研究所パートナーの三谷慶一郎さんに「デザイン型人材の必要性」と題してお話しいただいた後、会場から質問をお受けする。次に、リクルートテクノロジーズの石川美礼さんに「IT 融合人材と女性 そして環境」と題してお話しいただく。最後に全体討議として、イノベーションに貢献する人材とはどういう人材なのかについて議論を深めたい。

■なぜ今イノベーションが必要なのか

女性に特化した話ではないが、最近、いろいろなところで次に求められる IT 人材は何だという議論をする機会があり、その中でデザイン型人材という言葉を使い始めている。確かに、私の周辺でそれに近いことをやっている人たちの中で女性の比率が増えてきていることは事実で、何か親和性があるかもしれない。

今「イノベーション」が重要なキーワードになっていて、それをテーマにしたプロジェクトもたくさんある。おそらく、高度成長期の日本企業のビジネスモデルが、さすがにこのままでは持たなくなってきたり、今のうちに考えておかなければならないということが背景にあると思う。イノベーションがなぜ必要かという点、日本の国際競争力が低くなっているからである。労働生産性で見ると今やギリシャより低く、しかもどんどん悪くなっている。

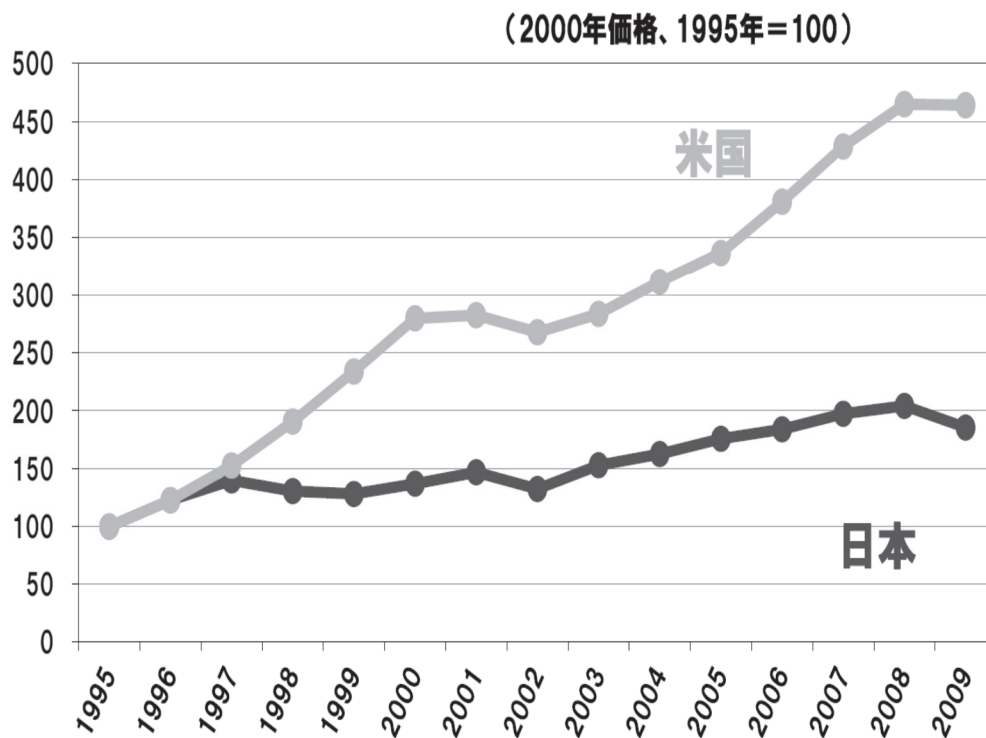
図表 7. 国際競争力の低下（労働生産性比較）



Copyright © 2014 MIT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING INC. ※日本生産性本部2013年版「日本の生産性の動向」

日本は実は IT 投資をあまり活発にやっていない。図表 8 は 1995 年を 100 として以降の推移を米国と比較したものだが、韓国を同じようなグラフにするとより跳ね上がったグラフになる。

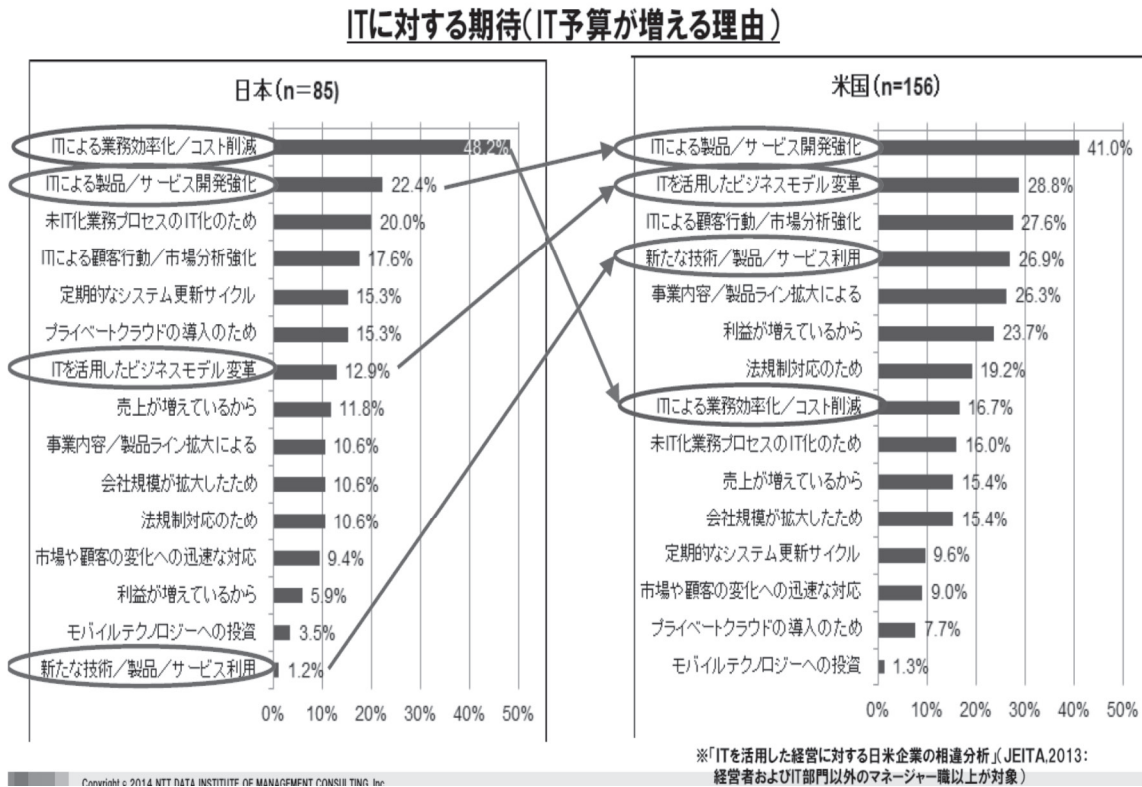
図表 8. 日本と米国の民間情報化投資推移



※総務省 平成22年度「ICTの経済分析に関する調査」

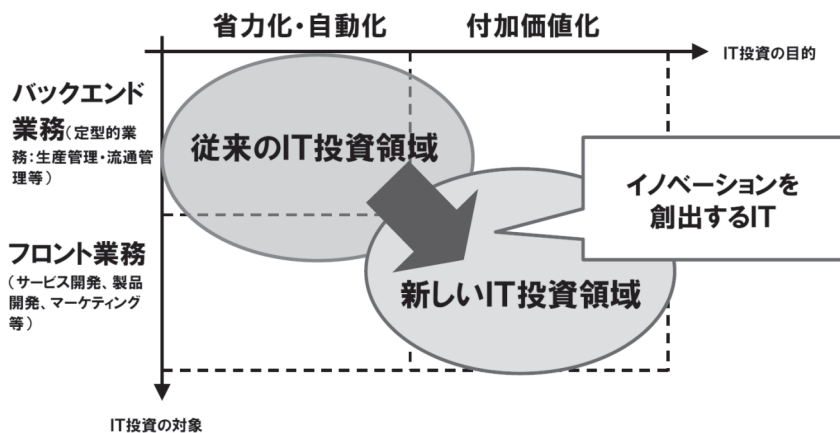
これは、IT の使い方に差が出てきているということだと思う。日本の IT の使われ方は制限されてしまっていて、新しい使い方ができていない。では、使い方にどのような違いがあるのか。図表 93 は、日本と米国の企業（IT 関連だけではない一般の企業）のマネージャー層、経営者に「IT に何を期待するか」を尋ねたものである（JEITA, 2013）。

図表 9. IT に対する期待の差異



日本は、業務効率化・コスト削減が頭抜けて多い。米国ではこの順位が低く、一方で、ITによる製品・サービス開発、ビジネスモデル変革という、まさに攻めのITに対する期待が大きい。日本はそこをやっていないことが大きな問題で、そのことを説明したのが次の図である。

図表 10. 新しい IT 投資領域



縦軸に「バックエンド業務」「フロント業務」、横軸に「省力化・自動化」「付加価値化」を置くと、左上の緑の部分が従来の IT 投資領域になる。重厚長大なシステムをつくり、自動化・省力化をしてパフォーマンスを上げる。これはこれでありだが、そろそろ次の段階に行く必要がある。問題は右下の赤い部分で、顧客接点に近いところの IT 化がまだ十分ではない。これからはこの部分が重要になる。「付加価値化」と書くと難しいが、シンプルに言うと、IT を使って商売になる、お金を稼ぐところに対する投資をやっていこうということである。そこが日本国内の企業は十分にできていない。

そういう議論をしていると、どうも緑の部分をする人と赤い部分をする人に求められる能力 (capability) が違ってきているということに思い至った。そこが、今日のテーマのデザイン型人材で、これからは赤い部分をどんどんできる人材を育てなければならない。

■デザイン型人材とは

とりあえずデザイン型人材と呼んでいるが、確かにデザインの定義は難しい。ただ、表層的なデザインのことをいうのではないという考え方は世界中にあって、たとえば、ハーバート・サイモン (Herbert A. Simon) は「現状をより好ましい状況へと変化させるための方法を立案している人は、みんな誰もが“デザインしている”と言える」¹と述べている。デザインというのはそういうことで、ある種の課題解決そのものを全てデザインという言葉で置き換えてもいいと考えている。そういうことができる人たちを、デザイン型人材と呼んでいる。

経団連も 2011 年の「今後の日本を支える高度 ICT 人材の育成に向けて」の中で「新たな課題を発見し、分野横断的な知識・スキルにより、課題解決のためのサービスやシステムなどを分析・デザイン、具現化できる人材」、また、経済産業省の産業構造審議会 (人材育成 WG、2012 年) の議論でも「異分野と IT の融合領域においてイノベーションを創出し、新たな製品やサービスを自ら生み出すことができる人材」が必要だと言っている。

■デザイン型人材が必要な背景

こういう人材がなぜ必要なのか、その背景を整理しておきたい。イノベーションが必要だから、それに向かってやれる人間が要するという説明は短絡的でわかりやすいが、それだけでもないということが、特に IT のマーケットにおいて言える。

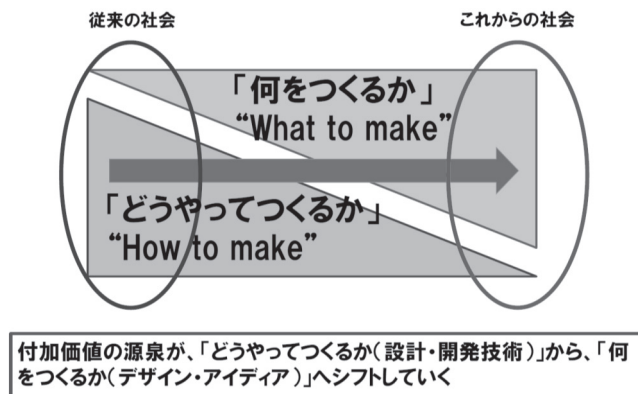
一つ目に、プログラミング技術そのものがコモディティ化していることをあげる。小学生にプログラミングを教える塾が流行っていて、高校生・大学生によるアプリのコンテストも活況を呈している。それを見た方に「スマホ・アプリを開発するプログラマーが不足しているように見える」と言われたことがあるが、正解はおそらく違う。プログラマーが足りないのでなく、小学生でもできるぐらいに、プログラミングがコモディティ化していて、コモディティ化したプログラミングを使うと、自分のアイデアを自分で実装できる環境になったということだろう。求められているのは、プログラムができる人ではなく、プログラミング

¹ ハーバート・A・サイモン [1987]『システムの科学』(原題: The sciences of the Artificial)ダイヤモンド社

を通して自らのアイデアを実装できる人なのである。開発すること自体の価値が減ってきており、「デザイン」の価値が増ってきている。

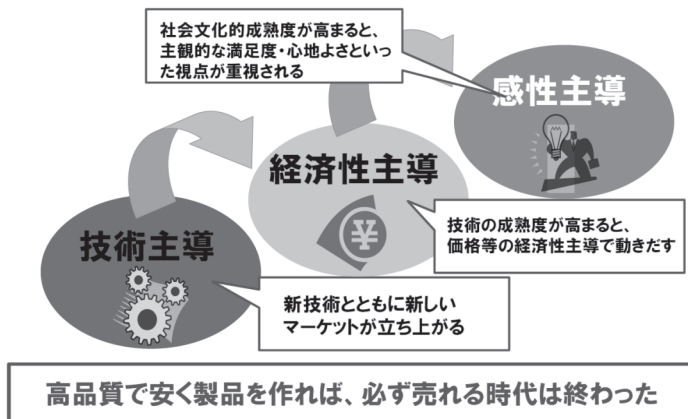
1980年代以前はプログラムをつくること自体に価値があり、プログラマーは先生と呼ばれていたが、今はそういう時代ではない。「どうやってつくるか」より、「何をつくるか」が重要になってきている。

図表 11. IT に関する価値のシフト



次に、マーケット自体が変わってきていることを上げたい。これをテリー・ウィノグラード (Terry Winograd) は、技術主導、経済性主導、感性主導という言葉で説明している。

図表 12. 経済性主導から感性主導マーケットへ (安岡美佳氏資料をベースに作成)

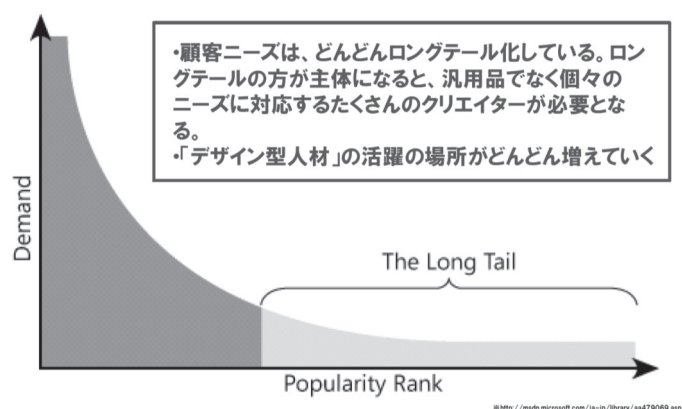


たとえば自動車が發明されると、そこにマーケットができる。これが技術主導である。自動車が普及してどんどん生産されるようになると、コストパフォーマンスに主軸が移り、価格や品質で勝負する世界になる。これが経済性主導で、日本はこのマーケットで世界一になった。ウィノグラードによると、それが今、右上の感性主導へと移ってきている。パフォー

マンスが良いから、安いから、買うのではない。文化的な成熟が背景にあり、顧客経験価値と言われるが、主観的な満足度や心地よさが重視される。緑の「経済性主導」と赤の「感性主導」は随分違って、高品質で安い製品をつくれれば必ず売れる、という昔の神話は通用しない。感性主導のマーケットでは、今まであったものを良くするというより、その人の感性に合ったものをつくらなければ新しい価値にならないので、サービスデザインがクローズアップされてきたのだと思う。

今、顧客ニーズがどんどんロングテール化していて、メインの領域を侵食し、むしろロングテールのほうがメジャーになってきている。ロングテールが主体になると、汎用品で何とかこなそうというより、個々のニーズに対応することが必要になる。これからのマーケットでは、デザイナーやクリエイターといった人材が必要とされる場面が増えてくるのではないか。

図表 13. ロングテールというマーケット



デザイン型人材といっても、「例えば、車や家電のデザインを行う機会は一定量しかない。だとすれば、たくさんの人がデザイン型人材になろうとしても意味がないよね」ということに対する反論としては、おそらくこれからはデザイナーの対象となる裾野が広がることをあげたい。今、少人数で家電を作るメーカーが出現しはじめているが、今風なマーケットに適合したビジネスモデルだと思う。まさに 3D プリンタはこのような方々が利用するもので、ローカルで安く自分でモノをつくることができる。そうすると、ロングテール側のニーズがはけてくることになる。モノをつくることは、かつては工場でしかできなかったが、誰でもできるようになってくる。付加価値の源泉はデザインにシフトしていく。

■イノベーションを IT で創り出す

ここで、イノベーションを IT で創るというのは、具体的にどういうことなのかを例示したい。いわゆるネットサービス、たとえばクルートのサービスは全てそうだ。IOT (Internet of Things) で、モノに IT を付けてサービス化することも、サービスデザインに入る。グーグル

カー、グーグルグラス、Pepper くんもそうだ。コマツは重機にタグを付けて、M2M で通信をしている。最初は盗難予防だったらしいが、稼働状況がわかるので、マクロでビッグデータ解析をすると、世界のどこで工事が行われているかがわかるそうだ。hitoe (ヒトエ) は NTT と東レが共同開発した機能素材で、着るだけで心拍数を測定できる。これらは全部 IT を使ってサービスを創るという話になる。大きくても小さくても、こういうサービスをどんどん創るということが重要で、それをやるための人材がデザイン型人材だと考えていただくといい。

■求められる資質と環境

次に、デザイン型人材にどのような能力が求められるかを考えてみたい。

(1) ユーザー視点

かつては最先端の技術を出発点として製品・サービスをつくっていたが、そうではなく現場目線・ユーザー視点で考えていく。受託型 SIer は、まず要求仕様 (RFP) ありきで、それを満たすものをつくって返すのが仕事であり、どのようなサービスを創るかを考えることはない。それに対して、ゼロから創る、ないものを創るのがデザイン型人材だと思う。これをどうやるかという、まさに現場で、エンドユーザーが利活用している現場を見るということが重要になる。ハイエク (Friedrich August von Hayek) は「情報は場にある。どんな天才でもすべてを見渡せない」、すなわち、現場に行かないと情報は得られないと言っているわけで、これは間違いなくそうだと思う。

現場主義・三現主義という言葉は、昔からホンダなどで言われてきた。彼らのフィロソフィーには「現場の事実を五感で感じる」と書いてある。また、KJ 法で有名な川喜田二郎先生の本を読むと、野外科学というジャンルがあって、「ありのままの自然を観察する。仮説を立てるための科学」が必要だと強調している。

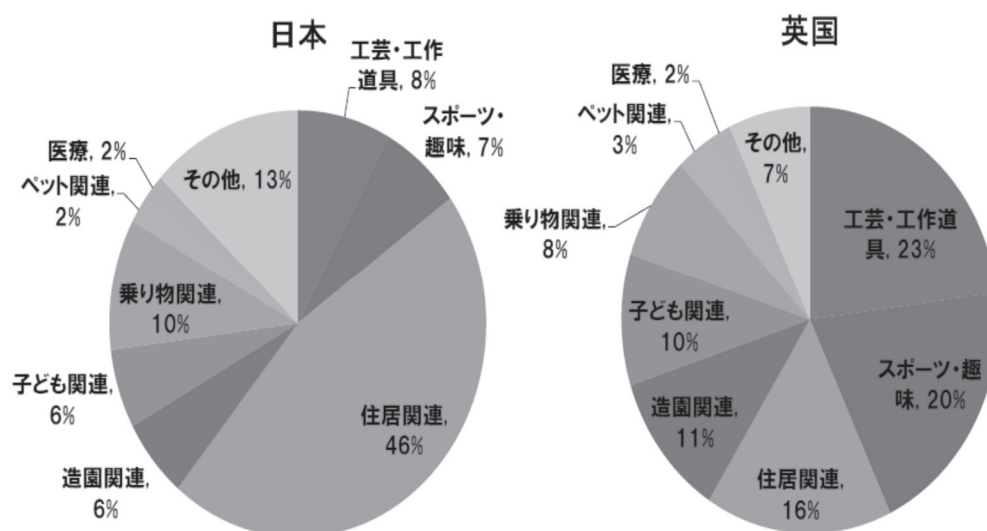
エスノグラフィーは文化人類学の手法だが、「仮説なしに現場を観察し、ユーザーに対する共感を得ることで、言語化されていないニーズを見出す」もので、製品・サービス開発に応用されている。エスノグラフィーによる新商品開発の事例として、アキレスの「瞬足」がある。これは、小学校のトラックが左回りであることに着目し、左回りに強い左右非対称のソールを開発した。また、サムスンの鍵付き冷蔵庫は、メイドのつまみ食いがあることに気がついてつくったそうだ。同じサムスンの携帯電話に、中東向けに方位磁石を付けたものがあり、メッカの方角がひと目でわかるようになっている。こういったニーズは、現場にいないとわからない。ロングテールのニーズを、アンケートなど従来のマーケティング手法で拾うことはかなり難しい。これからはそこをやっていくことが重要なので、こういった手法が注目されているのだと思う。

ここで、ユーザーイノベーションの話をしておきたい。ユーザーイノベーションとは、技術でイノベーションを創るのではなく、エンドユーザー自身が新しいモノの活用方法を見出していくということで、ヒッペル (Eric von Hippel) が提唱している。神戸大学の小川進先

生からお聞きしたのがマウンテンバイクの話で、もともと愛好者が自分たちでつくってオフロードで乗っていたのをメーカーが見て、始まったそうだ。スケートボードはキックスケーターからハンドルを取ってしまったのが最初で、これもユーザーから始まったそうだ。ウィンドサーフィンやカヤックでも、ユーザーイノベーションが活発だという。エクストリームスポーツの分野に多くて、トッププレイヤーが自分でつくるそうだ。その人にしかわからない感覚があって、それを商品化することがすごく重要なのであろう。もう一つ、希少な病気に対する薬や介助器具も、大きいメーカーはつくらないので、ユーザーのモチベーションが高くて、自分でつくり出す事例があるそうだ。日本は供給側が強くてあまりやってこなかったが、ユーザーイノベーションは今後、推進すべき領域だと思う。デンマークのレゴもそうだし、無印良品も「空想無印」という名称で、同じようなことを実施していた。

小川先生が、日・英の分野別ユーザーイノベーションを調査したデータをグラフ化してみた(図 1-8)。日本では住居関連の割合が多い。これは具体的には収納で、ものすごいものを発明するわけではなく、よく奥様向け雑誌で特集されているような、ちょっと工夫してつくってみることを示しているのだろう。カラフルなマスキングテープの世界でも、ユーザーイノベーションが起きていると聞いた。英国では、工芸・工作道具、スポーツ・趣味の分野が多い。造園はユーザーイノベーションがありそうな領域だ。自分の好きなものを、自分の道具として自分でつくる、ということが随分行われているらしい。こういった生活密着型のイノベーションは、女性のほうがアンテナが高いと思う。弊社でも、現場観察が大事だということで、高齢者の所に行って聞き取りをしたり、キャラ弁のエスノグラフィーに行ったりしている。キャラ弁は海外にはないそうで、輸出できないかという議論をしていた。

図表 14. 製品分野別消費者イノベーションの割合



※ von Hippel, Ogawa and De Jong (2011) 「ユーザーイノベーション」(小川進)を元に作成(その他部分の数字は筆者調整)

(2) コラボレーション

あるソーシャルイノベータの方から「よそ者、若者、バカ者がイノベーションを生む」と聞いたことがあるが、これは結構真理かなと思う。パラダイムの概念を提示したトーマス・クーン (Thomas Kuhn) は、「本質的な発見によって新しいパラダイムへの転換を成し遂げる人間の多くが、年齢が非常に若い、あるいはその分野に入って日が浅いかのどちらかである」と言っている。

いずれにしても、1人でやらないで、多様な視点を持った人々を意図的に巻き込んで議論を起こす、ということをやらなければいけない。デンマークのイノベーションラボは、トヨタやサムスンといった企業から商品企画を請け負っている。「なぜ、そんなことができるのか」と質問したら、「いろいろな連中を僕は知っている。エンジニア、デザイナー、文化人類学者、歴史家、心理学者等々と一緒にやることで、多様な観点を練り込むことができる」と言っていて、なるほどと思った。

NTT データでは、フューチャーセンターとして INFORIUM という場を設けている。ちょっと変わった、普通の会議室ではないような所で非日常性を出すこともクリエイティビティには大事だということで、そういうスペースになっている。

(3) スピード

これは業務のスピードを上げるのではなく、プロトタイピングと言ったほうが IT 業界の方にはわかりやすいかもしれないが、「試作」と「評価」のスピードを上げることが生命線になる。新しいサービスで、最初から完成したものができるとはまずない。まずは、つくってみないと始まらないが、重要なのは、そのあと「試作」と「評価」を高速で反復させることである。割り切って、Quick and Dirtyと言われるような非常にざっくりとしたものをつくる。評価されることが重要で、エンドユーザーから「これはダメだね」と言われても、めげないで何度でも頑張る。そういうことをやり抜くのが、デザイン型人材だと思う。失敗すること、リスクを取ることに、ダメと言われることを恐れていては、この世界に入ってくることはできない。

スマホ等のオンラインゲームでも、このようなエンドユーザーの評価を高速でフィードバックしながらリファインを繰り返すような手法がよく採られている。今、据置き型のゲームより、こういうオンラインゲームのほうが盛り上がっているが、その理由の一つに評価のスピードがあるのではないかと思う。ネット越しの評価はリアルタイムにわかるし、A/B テストが高速にできるが、ROM に焼き付けて出荷するタイプだとそうはいかない。拡張性がなく、頑張っつくり込んで出したとしても、それ以上はしようがない。もしかすると、そういうことがあって盛り上がらないのかなと感じている。

同じことを、グーグル会長も、アマゾン創設者も言っている。

「一定量の時間の中で行える試みの回数を、世界のだれよりも多くするのが我々のゴールである」 (Eric Emerson Schmidt)

「単位時間の中に、できるかぎり多くの実験を行えるよう準備ができていなければならない」 (Jeffrey Preston Bezos)

センスも要るだろうが、何回もトライすることが新しいサービスをつくる肝だと思う。

(4) 企業内環境

以上3点がデザイン型人材に求められる能力だが、最後にもう一つ付け加えておきたい。人の能力は何とかなっても、実は企業の中の環境、マネジメントの環境がイノベーション創出に対するネックになっていると感じている。イノベーションをどうやって生むかという方法論は誰もわからないが、なぜ大企業の中でイノベーションが起こらないかという議論を始めると、激論になる。なかでも、過去の成功体験が足を引っばっているというのは間違いはない。成功体験が企業に慣性を生んでいる。変革のトリガーを引けるのは経営者だが、経営者自身が最大の成功体験者なので、なかなか自己否定ができない。特に、高度成長期をくぐり抜けてくると、強烈な成功体験を積んでいるので、企業組織における教育も評価もそこに沿うような仕組みになっている。

よく言われるのが「先例・経験を重んじる企業文化」で、これを逆に言うと、失敗を恐れて、チャレンジをしない文化ということになる。成功してきた大企業にはこういう文化が生まれてくる土壌がどうしてもある。

もう一つがタテ組織の文化で、『タテ社会の人間関係』²という有名な本がある。階層構造で組織化されていて、序列をものすごく重視し、仲間意識も強い。特定の機能を効率的に実施するにはとても良い組織形態で、高度成長期にはそれがうまく機能した。それを否定するつもりはないが、イノベーションを起こすとか、新しいものを創るという話になると、それ自体が障壁になる。

特に組織間連携、企業間連携がしにくい。M&A は序列が明確なのでうまくいくが、アライアンスがうまくできない。欧米の企業は、どこかで素敵なアイデアが生まれると、「じゃあ、一緒にやろうよ」というのが普通にあるが、日本企業は自前主義で、自分のところでゼロからつくろうとして結局間に合わない、というパターンにはまる。そういうなかで、イノベーションは生まれにくい。

上司に向かって若い者が文句を言えるかどうかという度合いを、権力格差指標 (PDI: Power Distance Index) というそうだが、日本はこれが高くて、なかなか下から上にももの言えないらしい。「よそ者、若者、バカ者がイノベーションを生む」と言いながら、下からのアイデアは聞かないということでは、イノベーションは起こらない。

デザイン型人材を育てたり、雇ったりということはどんどんやらなければいけないが、同時に、その人たちがうまくマネジメントして伸ばしていくことを考えなければいけない。デザイン型人材は、9時から5時まで机に座っているようなタイプではない。悪く言うと、あ

² 中根千枝[1967]『タテ社会の人間関係—単一社会の理論』講談社現代新書

っちこっちフラフラしていて何をしているかわからないところがある。違うところで評価してあげないと、特に大企業には根付かない。

よく **Out of Box** と言うが、従来の枠を超えることのできる人材を育てると同時に、それを活かす環境をつくるのがとても重要だと思う。

【質疑応答】

【会場】 JEITA のデータ (図 1-3) は興味深かった。今後、日本の産業が生き残りを図っていくためには、米国のように攻めの IT に投資をしていかなければならないのは明らかだと思う。ただ、それを担う人材という点では、日本企業のタテ社会や成功体験が問題になるということだった。人材も米国に倣うべきなのか、それとも日本型のデザイン型人材というものがあ得るのかどうか。

【三谷】 米国がこうだから、米国のように頑張れといっても、今からでは負けてしまう。この領域は、感性とかおもてなしに近いようなところがあって、むしろ日本人に競争力があるような気がする。日本の良さを生かした IT サービスを創り出す余地はあると思うので、どうすればそれをできるかを考えなければいけない。グーグルやアマゾンとは違うところで斬り返さないと面白くない。

【会場】 デザイン型人材の教育については、東京大学の i.school、慶應の SDM、九州大学にも同じようなものができている。ただ、そこでエスノグラフィーなどの手法を学んでも、現場に遠いことが限界だと思う。スポンサー企業がついていても、インターンシップで現場を学べるわけではない。そういう点で、海外のスクールはどうなのか。

【三谷】 i.school や SDM が海外に比べて劣っているということはないと思う。デザイン思考自体があやふやなものなので、何かを覚えるとすぐに発揮できるという状況ではない。企業のコミットについては、米国を見ていると、寄付や社会貢献というより、本気でそこから答えをもらおうとしてコラボしている。具体的にものを得ようとする真面目さ加減が違うような気がする。アジアの話も聞いていても同じようなことを思った。起業家教育で同じようなコースを受けても、やる気が違う。東大生は起業できなくても就職できるが、「これで起業できなければ俺は食えない」というところが違うのかなと。ただ、個人の心の持ちようだけに答えを求めてはいけない。大学でデザイン思考を学んで社会に出た人たちに対して、次に提供しなければいけないのはフィールドで、彼らが学んだ手法を使って具体的にサービスを考えることができないかぎり何の意味もない。そこは企業や社会の側が考えなければならぬことだと思う。

【会場】いろいろな視点からデザイン型人材について話していただいたが、全体が見えにくいという印象を持った。デザイン型人材は、他の人たちとコラボレーションする。すると、他にどういう人材がいて、どういう人たちとコラボレーションすることでイノベーションの確率が上がっていくのか、あるいは価値について語れるようになるのか。そういう全体のイメージを教えていただきたい。

【三谷】「要は、職種のことを言っているのか」「では、企業に何人いればいいのか」と、他でもよく聞かれる。これは議論があるところで、私自身も悩んでいる。ただ個人的には、こういう特殊な能力を持った人たちが数人いるというより、こういう素養やニュアンスを皆が持っている、ということのほうが正解に近いように思う。デザイン型人材的な粉がパラパラかかっているという感じで、営業だろうが開発だろうが R&D だろうが、皆が基本的にこういう要素を持っているうえでコラボするほうがイノベーションは起きやすいと思う。新しい教養、というイメージに近い。産構審でも議論になったが、これは IT 人材だけの話ではない。サービスを創るのは IT 人材でなくても構わないというのはその通りで、実はもっと一般的な話かなとも思う。

【会場】技術の人との対比で考えると、デザインの人には自分の責任の範囲を広くとらえて、企業や製品に限らず、節々まで全てに対して責任を取ろうとする見方なのかなと思う。それに対して技術の人は、自分の担当を突き詰めていって、範囲外には興味を持たない。それを考えると、全員がデザインの視点を持っても、シーズは育たない可能性がある。また、経営者はどちらなのか。よくデザイン型経営という言葉が出てくるが、経営者は会社がどうあるべきかという全てに対して、デザイナーに近い感性を持っているべきではないかとも考えたことがある。

【三谷】おそらく人によってデザインの度合いが違う。技術者でも、粉が少しかかっている人もいれば、全くかかっていない人もいる。ただ、こういうことが大事だと、多少でもわかったうえで、デザイナーなどと一緒にやるのは大事だと思う。そこで重要なのは、一人称であることではないか。コラボと言っても、「みんなで仲良く頑張ろう」というようなプロジェクトマネジメントではない。いろいろな人の考え方を取り入れるが、作品に対するオーナーシップは一人で、誰かの思いで創る、ということがとても重要な世界だと思う。サービスができたとき、「by 誰」と明記されるようなものでないと、イノベーションにはならない。そういう意味で、誰かが一人で、皆を巻き込みながら、売れるところまで込みでつくるというのがいいのではないか。

【会場】最初に IT 人材からデザイン型人材へという話があった。たとえば、マインドセット的なもの、エスノグラフィーとか、3D プリンタが使えるとか、個別の手法やツールを含めて、デザイン型人材のスキルセットは体系化されているのか。

【三谷】 Common Body of Knowledge のようなことを整理すべきだという人もいる。それを全否定はしないし、知識として重要なこともたくさんあるが、国語・算数・理科・社会を習うとできるようになる、という類のものではなくて、実践がなければ習得できない領域だと思う。イノベーション教育の事例も少し調べたが、みんな実践型で、同じようなことを何度も延々とやり続けるしか習熟度が上がらないような世界だという気がしている。ファシリテータも同じで、ファシリテータ論はあるが、それを一生懸命学んでファシリテーションがうまくなるということはない。場をつくって実践することを、組み合わせていくということだと思う。

【会場】私は IT エンジニアで、趣味でスマホのアプリを開発して出したが、ダウンロード数がなかなか伸びない。ロングテールを狙うにしても、UI のデザインスキルも重要なので、全てを一人だけでやるのは非常に難しい。デザイン型人材がいても、一人だけでヒットするような製品を生むのは難しいという気がする。個人でもやりやすい環境にはなってきているが、いろいろな人と一緒にやっていくということが簡単にできる環境がない。

【三谷】作品のオーナーシップは一人だといったが、一人でやれる限界があるというのはその通りで、組んではダメだということではない。確かに成功しているサービスは何人かで創り上げたものも多いので、守備範囲の違う人たちと組んでやることはありだと思う。デザイン型人材とネット越しでやるというのが、今風な感じがする。ただ、私が SE をやっていた頃、個人が家でプログラムをつくるということは考えられなかった。それから考えると、今はフリーソフトもモジュールもクラウドもあるので、そういう下地はできつつある。それでも大変だというのはその通りだが、頑張っ続けてほしいと思う。

【会場】IT のコンサルをやっていると、市場のニーズというより、決定権者に引きずられることが多い。この絵を見て素敵だと思っても、他の人はそうは思わないということもあるので、感性だけで行けるかということ、チームのメンバーに納得させるのが大変だったりする。この人のブランドでデザインしたものは売れるとなると、みんな従うかもしれないが、大きなプロジェクトでデザイン思考は難しいと思った。また、かつてビジネスプロデューサーやマルチメディア人材でも組み合わせだと言われたが、それに似ていると感じた。

【三谷】以前は、受託型の仕事をやっている限りデザイン型人材の出番はない、他人に言われてやるから自由度がないとも考えていたが、今はそうでもないという気がしている。

たとえば、丹下健三がつくったビルは、彼が資金を出したわけではないのに、「丹下健三の作品」と言われる。受託型だからできないということではなくて、そこに自分のオーナーシップとしての考えを入れていくことができれば、自分の作品になり得る余地がある。誰がつくっても同じだとしたら、コストの安いところに負けてしまう。仕様を示されても、自分の思いが入った別の仕様を提示してユーザーを驚かせるようなことができれば、付加価値が出てくると思う。ただ、エンタープライズの世界ではなかなか難しいのは事実だが。

最初に、後の話につなげるために自己紹介をさせていただきたい。

私はネットワークビジネスの立ち上がりに惹かれて、リクルートに新卒で入社した。その後、システム部門に移り、ヒューマンリソース系システムの BPR (Business Process Re-engineering)、勘定系 SE、印刷出版系 SE (DTP 化)、インフラプロジェクト等に携わった。その後、IT 人材育成担当に異動し、UISS (情報システムユーザースキル標準) 構築・運用などのあと、現在は IT 採用新人の研修と中途採用者の立ち上がり施策を中心に行っている。社歴が長いということもあるが、多くのいろいろな部署を体験してきた。これはリクルートグループの社風とも関係している。

■リクルートグループのご紹介

リクルートグループは 1960 年創業で、今年が 55 期に当たる。配布資料に資本金 30 億 264 万円とあるが、先日上場したので額は変動している。従業員数が約 2 万 8,000 名、売上高がグループ連結で 1 兆円を超える規模感になる。海外も含むグループ企業 109 社というのも 2014 年 3 月末時点で、以降も M&A 等でさらに増えている。

事業領域は、「ライフイベント領域」と「ライフスタイル領域」の 2 軸で展開している。ライフイベント領域は、進学からシニアまで、一生のライフイベントに沿った形でサービスを提供している。ライフスタイル領域は、旅行に行ったり、ネイルしたり、女子会を企画したりといった日常消費領域で使っていただけるサービスを展開している。

ビジネスモデルは、カスタマー (生活者・ユーザー) のニーズとクライアント (企業・学校) のシーズをマッチングさせる仕組みを構築することで、マッチングの最大化のために、昨今はウェブやスマホを活用している。

図表 15. ビジネスモデル



事業価値としては、カスタマーに対しては、自身も気づいていない新しい発見や可能性の提示、安心して選択や行動ができるような客観的な評価や評判を提供することで、その人らしい最適な選択と意思決定ができるようにサポートする。クライアントに対しては、マーケットの声を反映した商品やサービス向上の提案をさせていただき、まだ見ぬカスタマーとの出会いを提供することで、クライアントの事業が発展・成長できるように伴走する。これは“Follow your heart”というリクルートグループのメッセージにつながる。

現在、ほとんどのサービスがネット経由になっていて、200 を超えるネットサービスを提供している。それぞれの商品の中に小さなトライアルモデルが日々生まれていて、その中でイノベーションになるかもしれないものが始まっては消え、始まっては消え、という試みをたくさんしている。

■イノベーションを生み出す場

(1) 風土

よく活気があるとか、ガチャガチャしていて落ち着きがないとも言われるが、リクルートグループの風土の特徴をあげると、以下の三つかなと思う。

①変化をよしとする

事業の拡大やサービスの変化に伴い、組織がダイナミックに変化し、異動・仕事の変更も伴う。組織も座席も頻繁に変わり、上司もメンバーも変わる。変化に対応できることをよしとしている。

②Will を大事にする

個人のやりたいことを重視する。基本的には、言い出しっぺがやるので、当事者意識やオーナーシップの意識も高まる。「で、どうしたいの？」という問いかけが、日常的にどこでもされている。異動も手挙げ制があり、基本的にはやりたい人に任せる風土である。

③多様性

社外の多数（社員の 8～10 倍）のパートナーさんと協力してつくり上げる体制になっているので、固定化されたメンバーでずっとやっていくことはほとんどない。いろいろな人が入れ代わり立ち代わり入ってくる。

男女半々で採用するので、一般的な会社よりは女性の多い職場になっている。もともと男女の扱いに差がなくてフラットな感じだが、最近はダイバーシティを意識した活動も始まっている。

よく人材輩出企業と言われるが、それを肯定的なことと捉えていて、卒業のときは皆でお祝いする。

(2) 施策

風土に加えて、次のようなイノベーションを促進する場を設けている。

① 新規事業提案制度

制度としては1983年からあるイベントで、全社から250～300件/年の商品提案があり（内定者グループの提案もある）、1,000～1,500人/年が参加、提案次第で事業化される。カーセンサー、ゼクシィ、R25、タウンマーケット、受験サプリ等々が、社員の提案から生まれて

いる。もともと年1回だったが、今期から毎月実施に変更になり、審査員にはシリコンバレーの起業家など社外の方にも入ってもらっている。

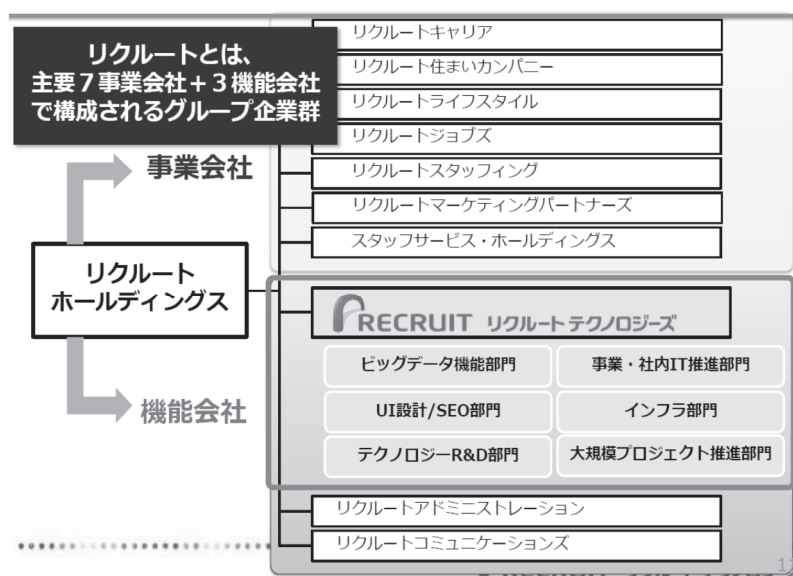
② 全社イノベーション賞

グループの全従業員が対象で、業務の中で新しい価値（イノベーション）を意識して提案し、毎年10件程度を表彰している。日々のミッションの中にイノベーションを取り込みながら進めようとする取り組みである。

■ 分社化後の組織構成と役割

2012年にホールディングス制になり、主要7事業会社と3機能会社に分かれた。

図表 16. 分社化後のリクルートグループの構成



私が在籍しているのは、機能会社の中のリクルートテクノロジーで、IT部門とウェブマーケティング部門があわさった専門性の高い部門になっている。ここは、グループ会社が競争優位性を担保していくために、どうビジネスを実装していくかという機能に特化して、ビジネスの裏を支える役割を持っており、技術者が六つの部門に組織化されている。(図参照)

IT部門と事業部門が分かれたことで、ネットサービスをつくり、拡大する役割はどうなっているかという、事業会社の中にメディアプロデュースという部門があり、そこがサービスのオーナーを担う。そのサービスのオーナー部署とリクルートテクノロジーでチームをつくり、それぞれの機能で連携して商品を大きくしている。

図表 17. ネットサービスをつくり拡大する役割

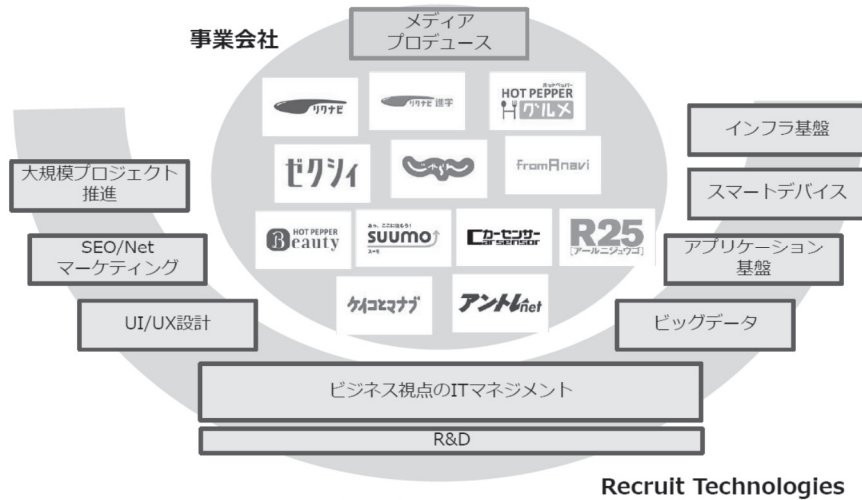


図 2-3 の下のほうに「ビジネス視点の IT マネジメント」とあるが、この担当にはいろいろな機能がある。たとえば、新規案件においては UI/UX 設計が SUUMO と直接やりとりするというよりは、ビジネス視点の IT マネジメントのほうで課題やニーズ、将来計画もある程度立てて、そのなかでニーズとテクノロジーズをマッチングさせる。ここをハブに UI/UX 設計やビッグデータなどと結びつけて、いろいろなチームをつくり成果につなげる役割を持っている。

■活躍事例

今日は女性の活躍事例を二つご紹介したい。事例①は UI/UX 設計の女性リーダーで、ここは女性が半数ぐらいいる。事例②のビッグデータにも比較的女性が多い。

事例① MROC (Marketing Research Online Communication)

UI/UX 設計は、UI を改善してアクション率を上げることをミッションにしている部署で、彼女は最初、雑誌『赤すぐ』のウェブサービスの UI 改善をしていた。そのなかで、読者モニターから意見をもらって商品を改善する取り組みをしたいというニーズが生まれ、それをオンラインコミュニケーションを使って行う仕組み (MROC) をつくって運用した。これによって、赤すぐの商品開発がうまくいき、ユーザーに支持される商品ができて、売上拡大に貢献している。最初は確か 10 個ぐらいの商品について、読者から細かいフィードバックをもらい、それを形にすることで、商品の売上げが 1.5 倍ぐらい伸びた。そこから、どんどん広げていった。読者モニターを囲い込んで、彼女たちから何を引き出し、何をサービスとして提供するのかという全体設計をしつつ、運用もしつつ、ファシリテータもやりつつ、仕組みをつくり上げていった。

彼女はベーススキルがあり、自分で手も動かしていたが、ユーザーが何を待っているのかという定性的な指標を得るために、自分で入り込んで共感しながら提案をしていった。自分がオーナーになって進めたことで、赤すぐ商品の拡大に貢献できた。MROC は、「雪マジ」という、リクルートグループによるスキー場活性化プロジェクトのバックにも使われて、サービスの拡大に寄与している。

事例② データ分析（レコメンデーション）

もう一つ、ビッグデータで、データ解析をしてレコメンデーション機能を実装し、売上げを拡大させている女性の事例がある。ウェブサイトに来ている人たちが、どういう画面やメールに反応して、どのように選択しているのかということ、裏ではビッグデータ解析をしながら、自分もユーザーの課題に共感しながら、どういう動線がいいのか何度もつくり込んで、改善していった。最初はプロジェクトの立ち上げ自体に対して、そんなことをして意味があるのか、効果が上がるのかという声も聞かれ、関係者を巻き込むのが大変だったらしいが、地道に提案して小さなところからトライして効果を出していったことから、プロジェクトがどんどん大きくなり、成果をあげた。

彼女のきめ細かなログ設計やアプローチなど、ビッグデータを扱ううえでの設計能力も大事だったが、事業の先にいるエンドユーザーがこの仕組みを使うことで良い就職や結婚につながればいいという思いがあり、この事業をやり切りたいという熱い気持ちを周りに発信することでいいプロジェクトができた。

この二つの事例についてアプローチのポイントを、IT 融合人材育成連絡会で定義した「価値創造プロセス・メタフレーム」を使って整理したものがある（図表 18）。

図表 18. 活躍事例（女性）のアプローチ

| | 理解・共感 | 価値発見 | ビジネスデザイン | ビジネス実証 | ビジネス展開 |
|--|---------------------|-------------|---------------|---------------|---------|
| 事例① MROC <small>(マーケティングリサーチオンラインコミュニティ)</small> | 顧客の真意を素早く捉えたいニーズに共感 | Webとの親和性 | コミュニティの全体設計が肝 | 赤すぐ商品展開 | 雪マジなど実施 |
| 事例② データ分析 <small>(レコメンデーション)</small> | 必要な人に必要なアクションの課題理解 | 既存データからの仮設立 | モデル化目標設計 | モデルをシステムに一部反映 | 本格実施 |

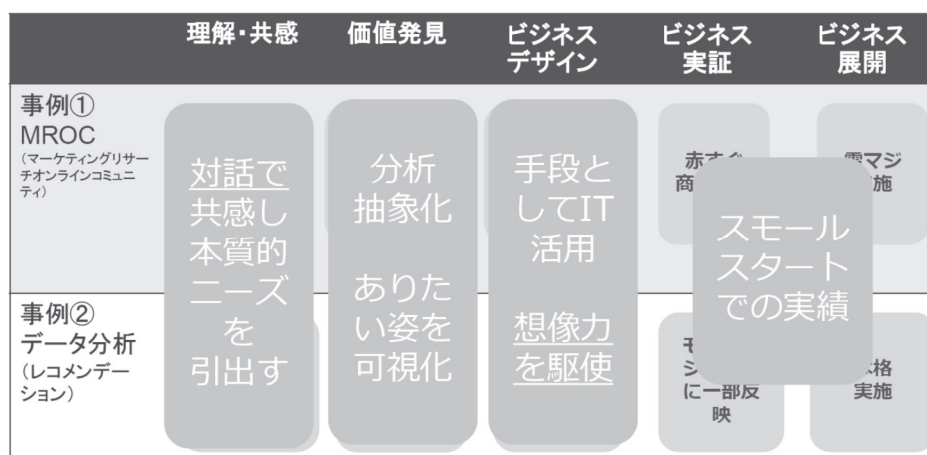
この二つの事例からすごく感じるのは、「理解・共感」のところで、対話によって相手に共感して本質的なニーズを引き出す能力が素晴らしいことであり、ここは特に女性が活躍できる場ではないかと思う。システムの要件定義でも、機械的にやるのではなく、これは何のためにやりたいかと深く掘り下げたり、きめ細やかに取りに行ったりできるのも、対話でニーズを引き出す能力が大きいからではないかと思う。

「価値発見」は、分析したり抽象化したりだが、ありたい姿を可視化するというところも大事な要素だと思う。

「ビジネスデザイン」で、手段として IT を活用するのは、背景に IT 力があることが大きいので、IT 側の人はこちらで想像力を駆使できれば面白いことができると思う。

あとはスモールスタートで成果を出すことができれば、周りが認め、どんどん大きな取り組みになっていく。そのスモールスタートを何にするかが大きな要素だと思う。

図表 19, アプローチから見える力



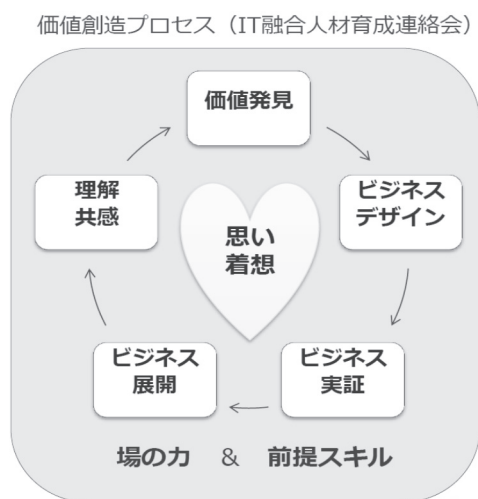
■まとめ

二つの活躍事例に共通の力としてあった「対話で共感し、本質的ニーズを引出す」や、そこから「ありたい姿を可視化する」は、コミュニケーション能力が求められる領域であり、今後、女性の活躍がより期待されていくと言えるのではないか。もちろん男性にもコミュニケーション能力はあるし、それで活躍されている方もたくさんいるが、そこに向いている女性は多いと思う。

事例の女性はシステム開発スキルを有する IT 人材であり、ベーススキルがあった。ビジネスデザインの質を上げたり、素早い実証を可能にするためには IT のベーススキルがあることは重要だと思う。ビジネス側の人にも IT の理解は進んできている。ビジネス側の人向けのウェブ開発研修の短縮版をやっている、以前はかなり抵抗があったが、今は手挙げ制で結構来ている。先ほどの図 (図 2-3) にあったメディアプロデュース部門の若手を中心に、短縮研

修に出たいという要望も一定量あり、ITのベーススキルは読み書きソロバンに近いと言っている経営層もいる。そういう知識を持っていることは共通言語として大事だという考え方が、リクルートグループでは浸透してきていると思う。

図表 20. 価値創造プロセス (IT 融合人材育成連絡会)



さらに、その活躍を促進する組織の場の力は大きな要素だと思う。タテ社会の縛りがなく、やりたいことはやりたいと大きな声で手を挙げることができ、上司にも臆せずものを言える。女性には正義感が強くて、まっすぐなものはまっすぐと言いたいという人も多いので、そういう風土はすごく大事な要素だと個人的には思う。

【質疑応答】

【会場】二つ質問したい。一つは、今の成功事例を「価値創造プロセス・メタフレーム」(図 2-4) に後付的に当てはめてみるとよくわかるが、そもそもこういう仕組みがリクルートの中にあっただろうか。もう一つ、三谷さんがタテ組織と成功体験の弊害を指摘した。タテ組織の弊害がないことは今の説明でよくわかったが、成功体験についてはどうか。江副浩正氏が新卒向けのフリー媒体をつくったという非常に大きな成功体験があって、これは事業の柱として今も継承されている。この成功体験を乗り越えていくのだろうか。

【石川】一つ目の、こういうフレームが社内にあったのかというと、なかった。ただ、「本人がやりたいことをやる」「やると言った本人がやる」という大きな決め事があると、みんな自分事として捉える。自分事として捉えると、こういう流れに近い形になっていく。また、ウェブサービスの開発プロセスがこういう形になっているということもある。ウェブ

サービスが中心になっているので、ビジネスでの実証と展開をくるくる回しながら、ダメなものを削り、新しいものを加えて、スモールビジネスを大きくしていく、という流れでものを考えていくことが主流になっていて、それを実践しているということだと思う。

二つ目の成功体験について、マッチングビジネスという点では越えられていないというジレンマは社内にもあって、それ以外に何があるのかというのはずっと探している。新規事業提案でうまくいったものもあるが、その100倍ぐらいの失敗を繰り返している。新規事業候補が年3~4本上がって一つも残らない、ということが毎年続いて、5年に1回ぐらい当たるという感じなので、サービスとしても、ものすごい数の失敗をしている。お金も人も使うが、失敗は全く咎められない。「また次、頑張ろう」と、超前向きに捉える文化になっている。失敗はなるべく生かそうということで、ナレッジの共有はするようにしていて、そういう意味で企業として少しは成長していると思う。

【会場】とてもリアルな活躍が見えて面白かった。学ぶべきところもたくさんあると思う。DNAが基本にあると思うが、それと制度がミスマッチだと、意識してやろうとしても、周りが止めてしまうということもありうると思う。そうはならないで、むしろ手を挙げた人を支えるということが制度面であるのかどうか。また、石川さん自身が人事に移られたというモチベーションは、そこに関係していて、つまり、今後どうサポートしていこうかということがあったのかなと想像したが、そのあたりをお聞きしたい。

【石川】手挙げ制で異動できるというのは、直属の上司を通さず、人事や本社機能に直接「こういうことがやりたい」と言って、行きたい先とお見合いが成立すれば、上司の意向に関係なく行ける。分社化したが、会社を越えても行ける。やりたいことというのは、年に2回、上司とミッションを決めるが、そのときのシートに2~3年後までにやりたいことを書く欄がある。そういうことがあるので、直属の上司だけでなくその上の人、その人の希望が理解できるようになっている。とにかく、斜めの上司や横の人からも「で、何がやりたいんだ」と常に問われるので、新人のときはあまり意識できていなくて漠然としていても、だんだん自分の中で醸成されていくようなところがある。

今、私が人事にいてモチベーションになっているのは、IT融合人材、つまりITを武器にビジネスをつかっていきたいという人たちにたくさん来てもらって、その人たちにいかに活躍の場を与えるか。活躍のための前提知識をどう入れて、どういう部署に行ってもらって、どういう活躍をしてもらおうかということ、もっと促進させたい。これからの日本をつくっていく若い人たちが何を思い、何を課題と感じ、どうしていきたいかを、いろいろな人と組み合わせていって、シナジーが生まれるような場をつくっていったら面白いと思う。

【会場】社内のいろいろなところで常にマッチングを意識して、人の流動性や適材適所を考えていると感じた。本当に私も教育は重要だと思うので、そういうことがうまく回るといいと思った。

【会場】二つお伺いしたい。一つ目は、「何をしたいのか？」とプレッシャーをかけ続けられると、ドロップアウトしてしまう人も多いのではないかと思うが、そのときはどうするのか。二つ目として、失敗も OK という社風は素晴らしいと思う。それはタテ組織ではなくて、クラスター型というイメージもあるが、そういうマネジメントの方針をみんなが持っているのか。

【石川】すごく小さい「どうしたい？」が日々ある。中途で入ってきて「えーっ」となる人も結構いるが、すごく小さなことで「どうしたい？」という会話を繰り返しているのだから、多分それに慣れていく。いきなり大きいことを言われると引いてしまうし、答えられないだろうが、「明日の資料はどうする？」といった細かいことから会話をしている。上司があまり細かく指示しないで、任せて外れないようにウォッチしているところがあって、できる範囲で聞いているし、いきなり大きな答えは求めてはいないと思う。ただ、それに向いていない人もいて、指示されたことをやりたいというような人は難しいかなと思う。

マネジメントについては、失敗 OK と言っても、全部がゆるいわけではなくて、セキュリティ部門のミスは許されないし、プロジェクトでも優先事項を決めて、QCD の Q だけは守ると決めたらそれは守る。もとは営業の強い会社なので、目標は絶対だったりする。失敗 OK というのは、新規事業提案やウェブサービスのトライアルのところで、想定通りにならなかったら、すぐ改善してサイクリックにいいものに変えていこう、というようなマネジメントがされている。

【会場】それは全員に共有されていて、同じ目線で見ているのか。

【石川】このプロジェクトはここを取りに行くとか、ここは守るといったことは、最初にある程度、宣言している。

【会場】新採や途中で多様性のある人たちを採用していると思うが、特に中途採用でリクルートに入ってすごく変わった、IT 融合人材として花開いたという実例があれば教えてほしい。

【石川】リクルートグループには、ビジネスの近くでやりたいと言って、SIer やメーカーから転職してくる方が多い。そもそもそういう思いがあって入ってきた人が、常に「どうしたい？」と言われていたなかで、「やっとやりたいことができるようになりました」という方がいる。

また、最初はビジネスの近くで自分のスキルを活かす仕事に取り組んでいる人もいる。

【三谷】身近な成功を見ることで、チャレンジへのハードルが下がるという現象はあるという気がする。「あいつがエスタブリッシュした。だったら、俺だってできる」というのは結構大事で、組織の中で誰もやったことがないことをいきなりやるのとはハードルの質が違う。リクルートのような環境だと、そういうことがどんどん誘発されてくるのだろうと、うらやましく思った。マンションの中で誰かが外車に買い替えると、みんな外車になるという現象があって、それと全く同じことがあるような気がする。

【石川】事例を細かく表彰している。組織の意志として、こういう事例をどんどん広めたいとなると、敢えてそういう場をつくって事例を共有している。

【三谷】見せることが大事だと思う。

【砂田】多くの人を巻き込んで多様な意見を聴く、対話から何かを生み出す。その一方で、個人の熱い思い、何度失敗しても実現させたいという情熱も重要だということが、お二人の話に共通していたと思う。なかでも、人や社会の言語化できないニーズに対して課題意識を持ち、そこから出発している。とりわけ共感という言葉が何度か出てきたが、その人のアイデアや構想に関して共感が広がるからこそ、人を巻き込めるのではないかと思った。

これまで消費者のニーズやビジネスのニーズという視点から議論してきたが、最後のまとめのセッションでは、新しい論点を提示したい。企業が社会的課題に対してどう取り組むかが、ますます重要になってきている。来週の公開研究会にはソーシャルイノベータの方に登場していただくが、社会を良くしていこうと考える若者も増えていて、企業もそういう若者と一緒に発展していきたいという時代になっている。社会的課題をいかに動かしていくか、またそれがデザイン型人材や女性の活躍とどう関わっていくかを、今日のまとめの論点とさせていただきたい。

【三谷】とても重要なことだと思う。確かに今の若者は、社会的な意義ということを目に言う。震災以降、特にそうになっている。ちょうどその時期にソーシャルイノベータの話も出てきて、そういうことをやるべきだという声が上がってきているのは事実だ。社会的に本当に大事なことで、企業の中で閉じないでいろいろなプレーヤーを巻き込んで議論しなければいけない課題はたくさんある。ただ、それを行政も巻き込んで一緒にできる場が、日本にはあまりないという気がしていて、そういう「場」を意図的に作り出していくべきだと思う。

【石川】リクルートでも、「社会に価値を還元できているのか」という会話は多くされていて、就職ツール一つとっても、社会にとって本当に何が必要で、何が大事なのかという議論を随分している。過疎や緊急医療の話など、皆がどうにかしなければと思っていることはいろいろある。リクルート一社でできる話ではないので、本当に必要なことを皆でやろうという場ができれば、変わっていくと思う。ツールもいろいろあると思うので、大人たちが場を用意して、若者たちが案を出して実装化していくというような、いろいろな階層が混じり合って取り組みができるような場があると面白いと思う。

【砂田】GLOCOMでは北欧調査を行っているが、デンマークに「ユースードリブン・イノベーション」という言葉がある。そこには、社会的課題をイノベティブなアイデアで解決するということが含まれていて、消費者の言語化できないニーズを汲み取るだけでなく、社会的課題も非常に重要なユースードリブン・イノベーションの対象範囲と考えられている。そういうことから、この論点を提示させていただいた。

【会場】震災によって、いろいろな人たちの価値観を変えてしまうような気づきや学びがあったと感じる。しかも、それが共感できることだったからみんな動いた。そういう共感を、常々感じられることをつくっていくことがすごく大事だと思った。最近、「共創」という言葉がよく言われるが、技術目線、ユーザー目線でもなく、どういう思いが共通なのかを、いろいろな人と対話できる機会があって、やりたいことが生まれて、それが共有化されていくようなベースがあると、大きなことも立ち上がりやすくなるのかなと考えた。小さい時からそういう問題意識を持ち、世代を越えて共有して、それが共創につながっていくような道筋をつくっていったらいいと思う。

【三谷】デンマークやスウェーデンの人たちは、行政に向かってでも自分の意見をはっきり言うらしい。身のまわりに対する問題意識が強くて、それをどう思うかを発言することが重要だという考えは小さい頃からあると聞いた。そこはかなり日本と違う。問題意識を持つこと、それに対してどうしたいかを発言することは、社会人になってから学ぶことではないという気がする。「言ってもいいんだ」と、小さい時から理解することがとても重要だと思う。

【会場】社会的課題に対するアプローチということで言うと、たとえば、リクルートがSPIをつくって、いろいろな企業がその基準でもって採用を決めている。資本主義の原理で売れるから販売するというかもしれないが、就業の自由という点からは、大企業には貴重な資源の蓄積があるので、そういうツールをもっと柔軟に考えてもいいのではないか。あるいは事業のなかで、そういう場を提供するようなアクションがあってもいいのではないか。内側に閉じこもっているだけではなくて、社会的課題で言えば、社会は市場よりも大きいので、当然その目を持たなければいけない。あるいはIT開発で言えば、7~8兆円という政府発注のほとんどを大企業が受注している。最近緩和されたが、随意契約で、起業してもまだまだ参入障壁が高い。社会的な視点からこういう意見もあっていいと思いき発言させていただいた。

【会場】（早稲田大学高橋）今日はデザイン型人材の必要性、IT融合人材と女性というテーマでお話を伺ったが、今はグローバル人材という言葉もよく聞く。IT融合人材では何がキーワードになるのか。もう少し説明をしてほしい。

【三谷】グローバル人材もそうだが、本来はわざわざ定義をするような話ではないのかもしれない。デザイン型も、本来は基本的な素養としてそういう姿勢があったほうが世の中のためになる、という話に近いのではないか。ただ、日本はここ20~30年、そうでないところでやってきているので、その反動として今強くメッセージされているのだろう。最終的に目指すところは、デザイン型人材などとわざわざ言わなくても、誰もが「そんなことは基本だよ」と思うようになることだろう。日本の企業がみんなリクルートのようにイノベーターになれることが目指すべき姿だと考える。

第2回：起業

■日時：2014年11月17日（月）18:00～20:20

■会場：国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

■プログラム

講演1「スマートフォンアプリを中心とした新規サービス開発運用の現場」

閑歳孝子（株式会社 Zaim 代表取締役）

－質疑応答

講演2「日本初日本最大のクラウドファンディング READYFOR?」

米良はるか（READYFOR 株式会社代表取締役）

－質疑応答

全体討議

司会：砂田 薫（国際大学 GLOCOM 主幹研究員 / 准教授）

Innovation Nippon はグーグルと国際大学 GLOCOM による共同プロジェクトで、ICT を通じて経済や社会のイノベーションを促進させるにはどうすればいいのかという視点から、いろいろなテーマで調査研究や議論をしている。Wing (Women & Innovation Networking) は、そのテーマのひとつとして、21 世紀のイノベーションを女性がリードする、というメッセージを発信すべく、女性の社会的活躍を推進する立場から、特に ICT とイノベーションというキーワードを入れつつ活動しているプロジェクトである。

今回は公開研究会第 2 回「起業」とご案内させていただいた。今年度、私たちは ICT が関連している分野で女性がイノベーションをリードすると考えたとき、いったいどういうフィールドで女性が活躍できるのかを考えた。そのとき、まず念頭に置いたのが「デザイン」というキーワードである。このデザインは、ファッションや建築での意匠という意味だけではなく、より広く、人間や社会が抱える課題の解決策をデザインする、あるいは人々や社会が持っている深いニーズを分析して新しいサービスを考案していく、そういうタイプの人材をここではデザイン人材と呼んでいる。とりわけデザイン人材の分野で、女性の活躍が期待できるのではないかと考えた。11 月 11 日に Wing 公開研究会の第 1 回を開催し、「デザイン」をテーマに議論した。

今回は講師として、閑歳孝子さん、米良はるかさんのお二人をお招きした。閑歳さんは、人々のニーズを掘り下げて、ユーザーの視点から新しい IT サービスを開発している。米良さんは、ICT を活用して社会にどう貢献していくかを考えている。ICT のサービスを開発する立場の閑歳さんと、ICT を利用して新しい社会貢献のあり方やサービスを開発していく立場の米良さんは、お二人ともデザイン人材であると同時に、それを社会に実現していくために起業されている。今日は、そういった立場から、お二人の経験や取り組んでいる活動についてお話を伺いたい。

私が今、手掛けているスマートフォンアプリについて、どう新規サービスを作り、それをどうやって事業化し運営し続けているのかを共有させていただきたい。

■自己紹介

私はもともとウェブ業界の人間ではなく、2001年に慶應義塾大学を卒業し、日経BP社に入社して、通信業界誌の記者を3年ほどやっていた。ただ、インターネットが好きだったので、きっかけがあってベンチャーに転職し、そこで自分で技術を勉強し、2年前に株式会社Zaim（ザイム）を立ち上げた。主にサービス開発や設計開発をやっている。

Zaimは日本最大のオンライン家計簿サービスで、「もっと、お金に、楽しさを！」をキャッチコピーにしている。実際にサービスを開始したのは約3年前で、iPhoneから始め、今はAndroid、ウェブでも提供している。155 貨幣という、おそらく世界で使われている貨幣のほぼすべてに対応し、130 カ国から約300万ダウンロードされている。

特徴として大きく三つ挙げられる。

- ①OCR 機能があり、レシートを読み取って自動的に入力する。
- ②オンラインバンキングのカードや銀行の明細を自動的に入力する。
- ③家計の状況を分析・比較できる。

過去を振り返るだけでなく、未来予測もしている。たとえば今年度から消費税が8%になったが、これによってわが家の家計はどのくらいの増税になるのか、という増税予測の機能がついている。また、オンラインらしい機能として、家族構成や居住地、性別などが似た条件のユーザーと比べて、たとえば飲み代はどうかを知ることができる。さらに、モチベーションを上げられるよう、少しゲーミフィケーション的な要素も入れていて、入力するたびにバッジがもらえる機能が付いている。家計簿をつけていて褒められるということはあまりないので、つけ続けているとサービス側から褒めてもらえる、反応があるというのはすごく大事なことだと思う。ユーザーからは「すごく楽しい」「初めて続けられました」という声をいただいている、私たちの励みにもなっている。

また、「家族のあり方が変わりました」という声もよくいただく。ケース1として、夫婦で同じ家計簿を使う。たとえば、ご主人が「お小遣いを増やしてほしい」と思ったとき、家計簿を共有しているので、家計の状況がどうなのかをお互いがフラットに考えられる。これまでの家計はご主人か奥さんかのどちらかがメインで管理し、もう一方はいうことを聞く、ということになりがちだが、二人で同じ情報を持って対等に話し合えることで、家族のあり方が変わったという声をいただいている。これは私たちが予想していた使い方ではないが、面白いと思う。ケース2は、遠くに離れて暮らしている一人暮らしの親御さんに、iPadごと贈って使ってもらっている。親御さんが買い物していることがなんとなく分かり、電話をしなくても健在なことが分かって安心できる、という声をいただいている。これも私たちが予

測していなかった使い方、こういう効果があるのかと、ユーザーと一緒に作っているイメージが私にはある。

■世界スマホアプリ市場の現状

今、スマホアプリはどういう状況にあるのか。IDCの統計によると、今、世界にスマートフォン（スマホ）は約12億台で、世界総人口が約60億～70億人なので、まだまだ全員ではないが、相当数普及している。

スマホアプリの二大マーケットとして、Androidの「Google Play」とiPhoneの「App Store」がある。ともに約120万アプリが登録されていて、App Storeだけで約750億ダウンロードされている。App Storeには毎月約6万のアプリが新規公開されているが、ランキングに載ってくるのはその約20%で、約80%はほとんど使われていない。競争がすごく激しい状況になっている。

■日本スマホアプリ市場の現状

日本ではどうなっているのか。スマホとフィーチャーフォン（ガラケー）を合わせた契約数に占めるスマホの割合は、2014年3月末に半分近くになり、このまま行くと19年3月末には7割になると言われている（MM総研）。

スマホアプリの市場規模を見ると、一番大きいのはゲーム課金で、7割近くを占めている。つまり、スマホアプリが盛り上がっているなかで、マネタイズに成功しているのはスマホゲームで、その次が広告、アプリ内課金はわずかしかない。アプリ内課金はクックパッドのプレミアムサービスなど成功例がものすごく少ない。

特に市場が大きいゲームアプリの例としては、「パズル&ドラゴンズ（パズドラ）」「魔法使いと黒猫のウィズ（黒猫）」「モンスターストライク（モンスト）」で、それぞれ1,000万～2,000万ダウンロードを超えている（公開研究会第2回開催当時）。全世界の市場規模においても、ゲームアプリの占める割合は大きい。mixiの決算資料を見ても、モンストの売上でもものすごく上がっている。

スマホアプリは移り変わりが激しく、ファイナンス系アプリのランキングでも、2011年と14年を比べると、弊社のZaimを除いて全て入れ替わっている。競争が激しく、数年にわたって上位を維持し続けることはすごく難しい。

アプリ開発の環境も変わってきていて、数年前に比べて投資を受けやすい仕組みが整ってきている。エンジェルという資金を提供してくれる人たちがいたり、事業会社やベンチャーキャピタル（VC）も増えてきていて、投資を受けやすく、サービスを作りやすくなっている。イグジット（上場・売却・運営継続・事業停止）に関しても、昔、シリコンバレーで聞いたことと同じような仕組みが、規模は小さいが日本でも回り始めているという印象がある。KDDI、デジタルガレージ、サイバーエージェント、ヤフー、フジテレビなど、いろいろな会社がVCをつくっている。

ニュースアプリの Gunosy (グノシー) には 12 億円、SmartNews (スマートニュース) には 36 億円の投資がされている。フリマアプリもすごくて、mercari (メルカリ) には三十数億円、Fril (フリル) には 10 億円ぐらいと、投資額がどんどん上がっていて、かつ世界を目指すというような潮流がある。ニュースアプリやフリマアプリほどではないが、Zaim も、クックパッドから数千万円の投資を受けて運営している。

■Zaim を作った経緯

私は神奈川県で、サラリーマンの父と専業主婦の母という家庭に育ち、高校生のときにパソコン通信に出会った。その頃から自分でパソコンを買い、ニフティサーブにつないだりしていたが、それを周りの友達に話せるような感じではなく、一人で楽しんでいるだけだった。

慶應義塾大学に入ると、キャンパスには個性的な方が多く、そういうことがどんどんやれる雰囲気があり、友達と一緒にネットベンチャーを立ち上げた。また、ちょうどその頃に i モードが始まり、それにふさわしい学生向けのサービスは何かと考えて、仲間と一緒に学内 SNS のようなコミュニケーションツールを作った。このときは、自分では技術ができなかったのので、プロデューサー的な役割をしていた。

卒業して日経 BP 社に入り、3 年ほど記者をしていた。それはそれで楽しかったが、やはりネットに関わりたいと思い、友人がやっているウェブ系のベンチャーに転職した。受託型の開発をしているところで、そこで基本的な技術やサービスの作り方を学んだ。ただ、受託ではなく、自社でリリースするサービスを作りたいと思うようになり、2 度目の転職をした。立ち上げたばかりで社長しかいないような会社だったが、そこで自社サービスの企画から、開発、PR まで全部をやらせていただいて、スキルや経験を積むことができた。ここで作っていたのはアクセス解析だったが、自分としてはもっと個人的なサービス、たとえば母親が使うようなサービスを手掛けてみたい、なるべく多くの人に使ってもらえるものにチャレンジしたいという思いがあった。

夢中になれるテーマを探すのが難しいと考えていたときに、とても参考になった記事があった。『ほぼ日刊イトイ新聞』のサイトに、「適切な大きさの問題さえ生まれれば。」というタイトルで、梅田望夫さんと任天堂社長の岩田聡さん、糸井重里さんの対談が載っている。これは Ruby という言語を作ったまつもとひろゆきさんの言葉だそうで、何かを作ろうとしたときに、その時の自分にとって適切な大きさの問題を見つけたら、それを解決すればいい、それが彼にとっては Ruby だったという話だった。自分が一生懸命になれる問題設定をするのが、サービスを立ち上げたり、事業を興したりするときに重要なのではないかと思い、自分にとって適切な大きさの問題とは何かと、1 年ぐらい考えた。

良いテーマとはどういうものか。それを私は、人に対する影響の深さを y 軸に、影響する人数を x 軸にとったとき、なるべく面積 (xxy) が大きくなるものだと考えた。つまり、少人数でもそのサービスがなければ死んでしまう、という人がいれば良いテーマだし、すごく多くの人たちに少しだけ影響するのも良いテーマだと思う。しかし、影響も深いし、人数も多

い、というテーマが目指すべき良いテーマではないかと考えたとき、自分の中ではお金というテーマが良いと思った。日常的にみんなが使っているし、自分も興味があって自分事として捉えられる。そこで一人で作り始めたのが Zaim だった。

もちろん夜は寝ていたが、自宅にいる時間や会社に行くまでの移動時間、休日はほとんど開発をしているという生活を約4カ月続けて、Zaim の初期バージョンを作り上げた。よく「なぜ、会社の仕事としてやらずに個人でやっていたのか」と聞かれるが、新規サービスは当たる確率が低いので、ベンチャーである会社の仕事としてチャレンジするにはリスクが大きすぎると考えて、自分の趣味として空いた時間にやっていた。

初期開発の時点から現在まで、注意している点が三つある。

①“初回の人”をゴールまで必ず届ける。

長く使っていると慣れてしまって忘れてしまうが、使ってくれる人の8割が初回の人なので、その人たちにどう見えているかを意識する。このサービスのゴールは入力を完了するところなので、ユーザー登録やダウンロードしてくれた人がゴールまで迷わないでたどり着けるような設計にしようとしている。

②一つの画面に機能は一つ。

最初是一个画面にいろいろな機能を入れたくなるが、スマホは画面が小さいので、シンプルなほうがよく使ってもらえる。ボタン一つにしてもセンシティブに、なるべく減らすように作っている。

③“この人に使ってもらおう”と思い描く。

ペルソナに近いが、この人に使ってもらおうと具体的にイメージして、「なんとなく便利」というような機能は全部捨ててしまってもいいと考えている。

そのときは言葉として知らなかったが、私がやってきたのは「リーンスタートアップ」だと思う。アイデア→構築→製品→計測→データ→学習→アイデア→.....というサイクルを、とにかく速く回す。何か出してみても、計測してダメだったら変える。PDCA サイクルを速く回す、ということを知らないうちにやっていたのだと思う。

これも言葉は知らないなりにやっていたと思うのが「グロースハック」という手法で、広告費やマーケティング予算をかけなくても、ユーザーの満足度やエンゲージメントを向上させることに注力していた。有名どころでは、クックパッド、ドロップボックス、pixiv、Tokyo Otaku Mode があるが、弊社でも、大量のマーケティング費用を闇雲にかけるのではなく、口コミがうまく起こるようなプロモーション方法でファンを増やすことを繰り返してきた。

最も大事なのは使ってくれる「ユーザー」で、そこはブレないようにしている。私たちは4万件以上の要望を一つひとつ見て、ユーザーとコミュニケーションを取りながら一緒に進化してきたと感じている。

また、技術者のコミュニティと一緒に、国内で初めて金融系のサービスでAPIを公開している。OCN 家計簿や弥生会計といった大手と連携したり、個人開発のユーザーが弊社のサー

ビスの API を使って、300 件ぐらい関連サービスを勝手に作ってくれている。技術者が一緒にサービスを育ててくれている、ということも意識している。

お問い合わせやレビューが毎日 100 件ぐらいあり、どういう情報があり、どういう使い方をされているのか、スタッフと一緒にひたすら見ている。アプリの購入に際しては、ストアのランキング以上に、ストアのレビューが参考にされている。このアプリを使ってみてどうだったかを気にされる方が多くて、「使いやすい」「評判がいい」「露出が多い」といったことが決め手になっている。

ユーザーの声を反映した例を挙げると、初期バージョンの画面では、金額を入力する欄を「いくら？」としていたが、分かりづらいという声を受けて「金額」とした。また、Zaim は当初、ソーシャル家計簿という言い方をしていた、「Twitter に投稿」「Facebook に投稿」という設定があった。これはびっくりするぐらい使われなくて、むしろ外部に情報が漏れているのではないか、という心配をユーザーにかけてしまったので、廃止した。ユーザーとコミュニケーションを取りながら、変更しながら 1~2 年かけてここまで来ている。

ユーザーの属性では、専業主婦よりも働いている方のほうが多い。また、意外なことに、サービスを立ち上げた当初は男性が 7 割だった。今は女性もスマホを持つようになって、女性ユーザーが 56% になったが、思うほど女性ばかりということではない。20~30 歳代が多いというのは予想通りだったが、自分たちが当初、思い描いていたユーザー像とはずいぶん違う人たちが使っている。データを見たり、コミュニケーションをとることで、どんどんそういう方たちに合わせていく。それを繰り返していくことで、長く使ってもらえているのだと思う。

何を基準にサービスを作っているのか、何をもちユーザーのためかという、数字はウソをつかない。ユーザーにとって本当に便利な機能を入れると、アクセス解析上で数字が上がるし、不具合があったりユーザーが使づらい機能があると数字が下がる。これまで 3 年間運用してきて、アクセス解析の数字とユーザーからの声の二つを真摯に受けとめてやり続けていくことが、長く使っていただけるサービスを設計するうえで大切なことだと考えている。

【質疑応答】

【砂田】ユーザーにとって何が必要かを深く掘り下げて考えてサービスを作り、その後もユーザーからのフィードバックを受けて改善を繰り返していくという取り組みの中から、こういうヒットするスマホアプリが出てきているという経緯が非常によく分かる話だった。何かご質問があれば伺いたい。

【会場】「適切な大きさの問題」というキーワードに興味を持った。「適切な大きさの問題」を探するとき、閑歳さんは自分の関心を広げる方向で考えたのか、それとも絞り込む方向で考えたのか。

【閑歳】その頃、私はアクセス解析をやっていて、それを個人向けに置き換えると何かと考えた。するとお金の解析に近いのではないかと考えた。広めたり狭めたりというよりは、それがイコール自分が解決できそうな問題、しかも B2B 向けでは解決したことがあるけれど、B2C 向けではやったことがないというところで、自分がチャレンジできそうだと。そういう意味で、ちょうど良いテーマだった。ただ、それを見つけるまでは大変だった。

【砂田】約 1 年考えたとおっしゃっていたが、その 1 年の間に浮かんだり消えたりしたアイデアがあったと思う。具体的にどういうアイデアが消えていったのか。

【閑歳】最終的に三つの中で悩んでいた。一つ目が匿名サービスで、2ちゃんねる 2.0 のようなもの。2ちゃんねるは 1999 年からあって、進化していないのにいまだに多くの人が使っていてすごいと思う。ただ、私自身は書き込んだことがないので、私を作る必要はなさそうだと考えてやめた。二つ目は Q&A サービスで、人間はコミュニケーションを取りたいものだし、スマホや今の時代に即したものだと思ったが、やはり私自身 Q をしたことがなかったの、適切ではないと思ってやめた。唯一、家計簿については、私自身、社会人になってから 4 年ぐらい続けていたので、自分もつける人の気持ちが分かると思った。

【会場】2 点、お伺いしたい。一つは今後の事業展開のシナリオで、家計簿で様々なデータが集まると思うが、それを使って狙う市場の見通しがあるのかどうか。もう一つ、事業のイグジットで、大企業に売却するようなことも考えているのか。事業を売却した場合、自分が解決したい課題と、大企業の考え方とに軋轢が生じるかもしれないが、そこはどうお考えか。

【閑歳】今、私たちが見ているのは「何にいくらお金を使った」という過去と現在がメインで、未来の部分が弱いと考えている。どうすればユーザーが適切な判断をできるのか、その人がやりたいことを実現するためにはどういうお金のマネージをすればいいのか。気持ちよく、楽しくお金を使えるような仕組みが、本当に私たちが解決すべき問題だと考えているので、そこをやっていききたい。イグジットに関しては、私自身、サービス・オリエンテッドなどところがあるので、正直なところどうするのかは、いまのところ考えていない。

【会場】自分が考える課題を解決できないような形でのイグジットはしないと。

【閑歳】もし今と違う体制になったほうがユーザーに対する還元がすごくあるということであれば、それでもいいと思う。判断基準はそこにある。

【会場】実際にどのように成長してきたかを知りたい。最初は個人で開発したということだったが、そこからマネタイズさせながら、成長していくには紆余曲折があったと思う。実際にサイトを作るにあたっては、企画・開発のほかにデザインやプログラミングのパートがある。人はどう調達したのか、あるいはアウトソースしてきたのか。

【閑歳】成長のタイミングは何度かあったと思う。家計簿は季節要因が大きくて、ちょうど今の時期や春先にすごくニーズがある。そういうタイミングに合わせて機能を新しくし、それをニュースにするということは、戦略の中でやってきた。私たちが伸びたのは、スマホの普及時期にあたったことが大きいと思う。分かりやすく便利そうな機能を揃えることはもちろんだが、長く使ってもらうには一発ネタではダメで、使いやすさという地味なところではないかと思う。アクティブ率の高さは、実際に使ってみてどうか、かなり依存している。エンジニアに関しては、人づて、友人、一般募集、知人からの紹介など、いろいろなどころから入れている。基準としては、Zaim を本当にいいと思う人、Zaim でクリエイティブティを出せる人、ユーザーに対して価値を提供することを話し合える人を入れるようにしている。

【会場】最初にデザイン人材という話があったが、Zaim は狭義でのデザインもすばらしくて、非常に見やすくおしゃれだと感じた。アプリでも見た目のデザインと使い勝手のデザインが重要だと思うが、それはどのように学んだのか。センスに拠るところも大きいと思うが、従業員が増えていったとき、そこはどのように伝えているのか。

【閑歳】最初にデザインを学んだのは大学生のときで、佐藤雅彦さんの研究会で「根源的にいいデザインを追い求める」姿勢を強く学んだ。余計な装飾などをしないで、根本的に気持ちいい表現がいいデザインとは何なのか、を繰り返し考えた。また、前職の代表がユーザーインターフェースについては非常に優れた目を持っていて、一般の人が使うときにどういう気持ちになるかということ、を、すごく勉強させていただいた。単にきれいとか、単にスタイリッシュではなくて、スマホを使い慣れていない人にとってどう見えるのか、ボタンが本当に分かりやすいのか、「+」が「追加」という意味ということが本当に誰にでも伝わっているのか等々、そういうレベルですごく鍛えられた。それをどう従業員に伝えていくかは、すごく難しい。自分たちは見慣れてしまっているが、「初めての人がこの文言を分かるのか」「初めての人の気持ちになってもう一回見て欲しい」ということは繰り返し言っている。

【会場】「適切な大きさの問題」を、おそらくそれ以前から持っていたのではないかという感じがした。自分が育った家庭環境の中で、問題意識が徐々に育っていったような印象を受けた。今のご自分の方向を決定づけるような、何かきっかけのようなものがあつたのかを聞いてみたい。

【閑歳】以前、VCの方が「起業家が何に問題意識を持つか、それは生き様や経験によるので、その資質は育てられるものではない」とおっしゃっていたのを読んだことがある。私自身、起業家タイプではないと思うが、サービスを作るうえで「普通の人に使ってもらいたい」という想いが強烈にある。インターネット業界のリテラシーの高い人だけに通用すればいい、というものは、おそらくこれからも作らないと思う。一般の人に理解されたいという気持ち強い。高校生のときパソコン通信にすごく惹かれていたが、周りは全然そうではなかったということがあつた。周りの人の気持ちが分からない、という問題意識があつて、たくさんの人の気持ちを分かりたいし、その人たちにとって便利なものを提供したい。そういう欲求が強い。一般に遍く広がっているものの秘密を知りたい、一般の人が面白い、便利だと思っているものを掘り当てたいという気持ち強いのだと思う。

【会場】つながるべくしてつながっているという印象を受けた。今は関心が多様化しているので、それぞれ別の方向を向いてしまいがちで、そこをどうやって束ねていくのかにみんな苦勞している。問題意識として、そもそもつながりたいという欲求がある。先ほどの話の中で、ユーザーが見えるとか、個人にフォーカスしていくと言っていたが、それも個人史に根ざしていることが分かつたような気がする。

私はクラウドファンディングという、インターネット上で少額を多くの人から集める資金調達の仕組み READYFOR? (レディーフォー) を 2011 年にスタートさせた。今日は、私の自己紹介と READYFOR? を始めた経緯、クラウドファンディングと READYFOR? についてお話しさせていただきたい。

■私がなぜ「READYFOR?」を始めたのか

今日は「起業」というテーマでこの場に呼ばれたが、私がか会社の代表取締役になったのは今年7月のことで、起業したいとか、事業をやりたいと思ったことはなかった。ベンチャーとして一つのサービスを作って運用してきたということなので、起業家マインドについてお伝えできるかという自信がない。2011年4月、慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科1年のときにREADYFOR?をリリースし、同年秋にグローバルシェイパーズ(世界経済フォーラムが選出する20~30代の若手リーダー)に選ばれ、ダボス会議に出席してきた。23歳でREADYFOR?を立ち上げて以来、政府のいろいろな会議にも参加させていただいている。

イチロー選手が小学校の卒業文集に書いた作文がある。「僕の夢は一流のプロ野球選手になることです」から始まって、「一週間で友達と遊べる時間は5、6時間で、それ以外の時間は野球をやり続けなければいけない」というようなことが書かれている。私はこれを目にしたときにびっくりした。大きな夢を描いて、それを達成するために小さい頃から具体的なプロセスを積み重ねた人が、こうやって頂点に立つのだと改めて思った。石川遼君、本田選手についても同じような作文がインターネットに上がっていて、皆さんを感動させていると思う。

こういった小学校6年生に比べると、私自身は何もない小学生だった。私の祖父は40歳で発明家になり、いろいろな特許を取って生活していた。父はコピーライターで、モノに物語をつけて人々に伝えていく仕事をしていた。そういう家庭環境で育ったが、探究心の強い祖父や父に比べて、私にはハマるものが一切なく、ひと言でいうと「夢がない」子だったと思う。自分が夢中になれるものがないことに対して、「自分は何かを生み出す人間ではない」というコンプレックスを感じていた。

慶應義塾大学の経済学部に入り、ごく普通の学生生活を送っていたなかで、転機が訪れた。それは、パラリンピックのスキーチームを率いる荒井秀樹監督との出会いで、荒井監督のチームはパラリンピックの大会で何度も優勝するという強豪にもかかわらず、資金不足で自分たちの戦いを十分にできていないという話を伺った。荒井監督自身は健常者で、パラリンピックのアスリートを応援したいと活動している。そういう想いを持って行動して結果を残している、そういう人にお会いできてすごく心を揺さぶられた。そのとき、自分はその人にはなれないが、そういう人に対して何かできるかもしれないと思いついて、荒井監督に100円とか1,000円を寄付するサイトを立ち上げた。インターネットがあれば、少額を多くの人

たちから集めて、想いをみんなでかなえられるのではないかと。学生仲間と一緒に投げ銭的な仕組みのサイトを立ち上げて、スキーのワックス代 100 万円を集めるというキャンペーンをやり、最終的に約 112 万円を集めることができた。

ここで私は二つのことを学ぶことができた。一つは仕組み自体に関すること。パラリンピックの選手を取材した記事を書いて、それに共感した人たちから 100 円、1,000 円を集めるという仕組みだったが、テーマ的にどうしてもヘルプ的な感じがあった。私自身、募金活動をやりたいというより、夢に挑戦する人たちに共感して、その夢と一緒に乗っかっていく、そういう仕組みがいいと思っていたので、投げ銭や寄付ということではないなど。では、どういう仕組みがいいのか。もっとみんながエンゲージされるような仕組みをどうやって作ったらいいだろうと思った。

もう一つは自分自身の話。私は自分で何かを作る人間ではないと思い込んでいたが、小さなサイトを作るという一歩を踏み出すことで、100~200 人ぐらいの方がお金を出してくれた。自分の一歩が誰かの行動を促すことができたと感じて、私みたいな人間でも、何か一歩を始めることで世の中が少しずつ変わっていくお手伝いができるのではないかと、という自信を持つことができた。自分の考え方を改めて、チャンスが来たら必ずトライする人間になりたいと思った。

翌年、大学院のメディアデザイン研究科に進学し、自分の課題について、どうやれば楽しくいろいろな人たちに応援していける仕組みを作ることができるのかと、1 カ月ぐらい考えていた。ただ、大学院はモラトリアム的な雰囲気があって、なかなか仲間を見つけられないでいたとき、東京大学の松尾豊准教授（READYFOR?共同創設者）の研究室がシリコンバレーに視察に行くということで誘われた。5 日間ぐらいステイして、スタンフォード大学を見に行き、こういうところでグーグルやフェイスブックが生まれたのだと、胸が熱くなった。帰りの飛行機の中で、松尾さんに「絶対、スタンフォードに戻ってきて、いつか世の中を変えることをやりたい」と話したら、「みんなそう言うけれど、誰もやらないんだよね」と言われた。その言葉がショックで、「じゃあ、私がやらなければいけない」と強く思った。

家に帰って早速、パソコンでシリコンバレーにステイする方法を探したら、スタンフォード大学が短期のプログラムの募集をしていて、ちょうど 1 週間後が締め切りになっていた。運命的なものを感じて、アプライしたところ通ることができた。2 週間後にはスタンフォード大学に留学し、そこから半年ぐらい、プログラミングとアントレプレナーシップの授業を受けた。私は経済学部出身なので、プログラミングのことは全く分からず、ウェブがどうできているかも知らなかったが、ユーザーに楽しんで使ってもらえるものを作っていくことに関して私が仕組みを全く分からないのはおかしいと思って、プログラミングの基礎を勉強した。アントレプレナーシップは、テクノロジーを使って様々なビジネスモデルをみんなで作るといった授業だったが、私より 2 歳上の女性が講師にやってきたことがあった。彼女はスタンフォード大出身で、在学中に起業してサービスを作り、1 年前にグーグルにバイアウトし、今はグーグルで働いているというようなことをしゃべっていた。中身のことはあまりよく分

からなかったが、「何かをスタートして、何かをやりきるということは、この子でもできるんだ」と、すごくポジティブに思った。起業家というとスティーブ・ジョブズやビル・ゲイツをイメージしていたので、すごく遠い存在だと思っていたが、「すごく身近な女の子が、ちょっと世の中を変えている」と感じて、「それなら自分にもできるかもしれない。せっかくやるのなら、結果を残すところまで頑張りたい」と決意させてもらった。そういうシリコンバレーでの体験を経て、日本でクラウドファンディングを始めることになった。

シリコンバレーでは、授業を通じていろいろなことを学んだが、もともと、想いがある人たちにお金が集まってきて何かをスタートできる、そういう社会をつくりたいという課題を持っていたので、そういうふうにお金が集まる仕組み、人が集まる仕組みにはどのようなものがあるのかをずっと考えていた。寄付のサイトを立ち上げたときには、同じような想いを支えるプラットフォームを日本で見つけられなかったが、米国にはびっくりするぐらいたくさんあった。いろいろな目的があるが、インターネット上でお金を集めるというサービスが200ぐらい存在していた。ちょうどKickstarter（キックスターター）という、最大のクラウドファンディングができたばかりで、「起業する人たちを多くの人たちが支える新しい仕組みが、こうやってできてきた。これは私がチャレンジしなければいけない」と思った。「誰もが、やりたいことを実現できる世界を創る」ということを私のミッションとして、READYFOR?を立ち上げた。

■クラウドファンディングとは

クラウドファンディングとは、アイデアのある人が「お金を集めてこういうことを実現したい」と、ネット上でプレゼンテーションをし、それに共感した人、協力したいと思った人からお金を募る、という仕組みで、クラウドファンディング市場は全世界で3,000億円と言われている（2013年）。まだそれほど大きな市場ではないが、2009年頃から始まったことを考えると、かなり成長していると思う。Kickstarterなどは、1プロジェクトで10億円ぐらいを集めていて、VCや銀行借入れ以外の資金調達として注目されている。私たちは2011年に、日本初としてクラウドファンディングを立ち上げたが、現在は国内に100サービスぐらいあると言われていて、それぐらいホットな市場になっている。

クラウドファンディングには次の三つのタイプがある。

①寄付型

通常の寄付に近く、お金を出した人に対して特に見返りを返すことはない。

②購入型

私たちが採用しているモデル。お金を出した人に対して、何かモノや権利という形で見返りを返す。たとえば、「アーティストが30万円を集めてCDを作る」というプロジェクトに対して、1,000円を出した人には最初にダウンロードできる権利を渡し、3,000円を出した人にはサイン入りのCDを渡す。金額に合わせて特典をお返しするのが特徴で、クラウドファンディングというと、今はこのタイプが多い。

③投資型

利益が出るとお金を出した人に配当があるという仕組みで、日本国内ではまだない。今、金融庁が、未上場企業の株式を1口50万円、最大1億円まで募ることができるような仕組みを作れるよう、法律を改正しようとしている。ベンチャーファイナンスの新しい仕組みとして、これから広がっていくと思う。

■「READYFOR?」について

READYFOR?には様々なプロジェクトがある。一つひとつのプロジェクトには、なぜお金が必要かという目的と金額、募集期間が設定されている。募集期間は最大90日で、それ以内の任意で設定していただく。

私たちは All or Nothing の仕組みをとっていて、もし募集期間内に目標金額に達しなければ、残念ながらプロジェクトは未達成となり、それまでに支援していただいたお金は支援者にお返しする。その理由は二つある。一つは、目標金額を集められないとプロジェクトが実行できないので、支援者にリターンを返すことができないし、説明責任を果たすこともできない。お金の透明性ということから、こういう方法をとった。もう一つはゲーム性で、たとえば「あと3日で10万円集まらないとヤバイ」となると、プロジェクトの実行者だけでなく応援する人たちも、フェイスブックやツイッターでどんどん広めようとする。お金を出して、それっきりで終わってしまうのではなく、支援者がそのプロジェクトに巻き込まれて関わっていくという仕組みを実現したいと思って、この方法をとった。

READYFOR?は日本初、国内最大のクラウドファンディング(シェア約40%)で、年率269%で成長している。支援累計額が約8.2億円、プロジェクト掲載数が約1,600件、現在も250件ぐらいが稼働している。初年度は56件、2,000万円ぐらいだったが、おかげさまで成長している。All or Nothingなので達成できないプロジェクトもあるが、達成率は65%、これまでに集めた最大金額は1,300万円で、今これを超えそうなプロジェクトも稼働している(公開研究会第2回開催当時)。

これまで寄付というと、公益財団法人や公益社団法人など、国の認可を得た人たちだけがお金を集めることができたが、私たちは「誰もが、やりたいことを実現できる世界を創る」ことをミッションにしているので、そういった基準では一切測っていない。ただ、支援者の方が安全にお金を出せるように、私どもの審査基準があり、その審査基準のもとで通ったプロジェクトがサイトに掲載される。これまで、自治体や株式会社にも使っていただいている。

事例を挙げると、READYFOR?で最初に大きな話題になったのは、“陸前高田の「空っぽの図書館」を本でいっぱいにしてしよう”プロジェクトだった。プロジェクトの実行者は吉田晃子さんという、陸前高田に長く住んで司書をしている方だった。震災でご自分も被災され、1年間様々なボランティア活動をしていたなかで、本を通じて町の人たちが集まってコミュニケーションする「図書館」という場の大切さに気がついて、図書館を復活させる活動を始めた。図書館の建物自体は仮設住宅に確保することができたが、中に入れる本が足りない。そこで吉

田さんは、READYFOR?で本を購入する資金を集めることにした。このプロジェクトは2012年3月11日にスタートし、50日間で200万円を集めることになっていたが、3日間で目標金額を超え、最終的には820万円を超える金額が集まった。

このプロジェクトは購入型なので、金額に合わせたリターンがある。1万円を選んだ方には本を推薦してもらい、その本にその方のお名前を入れて寄贈する、という形にした。最初は本好きな方や出版社の編集長さんがツイッターで見つけて拡散させ、どんどん広がっていた。

すごくうれしかったこととして、支援した方が実際にこの図書館に遊びに行ったということがある。震災後、現地を訪ねたいと思っても、どういう顔をして行ったらいいのか分からないという人もたくさんいると思う。一方、現地の人たちは、多くの人が入ってくることが大事だと考えている。このプロジェクトによって、これまで関係がなかった人たちが訪れることを演出できた。インターネットでお金を集めるというバーチャルなことだが、リアルに人と人がつながるきっかけを与えられたのはすごく良かったと思う。

もう一つ面白い事例として、名古屋の東山動物園のコアラの餌代を集めるプロジェクトがあった。東山動物園では、6頭のコアラに、ユーカリの餌代が毎年5,700万円かかっている。そのうちの100万円を集めるというプロジェクトで、これは、地方財政の問題もあり、今後日本全体が貧乏になっていくなかで、こういう象徴的なものに対してお金を集められる方法はないかという、チャレンジの企画でもあった。

スタート前日に東山動物園が自治体としてプレスリリースを流したところ、いろいろなメディアが取り上げてくれたなか、2ちゃんねるで「なぜコアラ1頭に1,000万円もかかるんだ」というような炎上起きた。こんな環境の中でやれるのかと私も不安だったが、東山動物園の方々は「大丈夫でしょう」とポジティブで、予定通り公開したところ、3時間で100万円を超え、最終的には約500万円を集めた。自治体としての立場もあって、途中であまり広報しなくなったが、一時は1億円でもいきそうな勢いだった。コメントの中に「名古屋で育ち、小さい頃からコアラを見てきた。子どもと一緒にコアラを見に行きたいから、これからは私がコアラをサポートします」というのもあって、地元の方々がたくさん応援してくださったのだと思う。私はこのエピソードを通して、いろいろなモノがいろいろな所で売られているなかで、買う側の人たちが商品の価値を決める時代になってきたと思った。つまり、1万円で「コアラのウンチペーパーしおり」がもらえる。そこに関わることで1万円の価値があると感じた人にとっては、それが1万円の値段になるのだと思う。これは、モノを売るときの新しいあり方として可能性があると思う。

個人や自治体だけでなく企業も、READYFOR?を活用してお金を集めている。映画の松竹株式会社は何度か活用していて、一つ事例を挙げると、小津安二郎監督『晩春』のデジタルリマスタリングを実施するプロジェクトがあった。これは最終的に約600万円を集めたが、1万円の支援でブルーレイのクレジットに名前が入り、50万円の支援だとカンヌなど海外プレミアと一緒にいく権利を獲得できる。

J-WAVE と一緒にやっているのはリスナーによる番組づくりのプロジェクトで、企業がスポンサーになって番組を作るのではなく、リスナーが作りたと思う番組に対してリスナーからお金を集めて実施する。これまでに実際、3 本を番組化した。現在もお金を集めている件があり、番組を作りた人たちからのアイデアも募集している。これはスポンサーのクレジットが流れるところに、支援者のお名前が読まれることになっている。

基本的に READYFOR?は、個人から個人へのお金の流れが中心になっているが、個人の思いにいろいろな人たちがいろいろな形で参画して活動が広がっていく、そういう場を作りたいと考えて、「マッチングギフト」というプログラムを提案している。具体的に説明すると、READYFOR?で一度成功したプロジェクトの2 回目に対して、半額を企業の CSR のお金で負担する。たとえば目標金額 100 万円に対して、支援者が 1 万円出すと、同額をスポンサー企業が出してくれる。マッチングしてお金がどんどん集まっていくという仕組みで、アサヒ、ベネッセ、コカ・コーラが参加したプロジェクトがある。企業も、消費者が求める活動に適切にお金を出していきたいと考えていて、新しい CSR として、こういう仕組みを使っていたい。

これまで READYFOR?のプロジェクトの目標金額は平均 100 万円で、達成金額の最高は 1,300 万円だったが、もっともっと大きな夢をかなえるアイデア出しの場を作ろうということで、「みんなでかなえる 1 億円プロジェクト」というキャッチコピーで、箭内道彦さん、佐々木俊尚さん、土屋敏男さんたちと一緒に企画を走らせている。私たちは、5 万円のプロジェクトから 1,000 万円のプロジェクトまで、同時に走らせている。どんな夢でもサポートしたいと考えているが、大きな夢をかなえられるプラットフォームにしていきたいと考えているので、こういったことをチャレンジ的にやっている。

READYFOR?でプロジェクトが公開されるまでの流れを説明すると、まず、どんな方でも申請していただくことができる。サイト上で申請していただいて、その後、社内の審査会で審査を行い、プロジェクトを立ち上げる。申請から 3 週間~1 カ月で、プロジェクトが公開される。申請は簡単で、READYFOR?のサイトの上の方に「プロジェクトを始める」というボタンがあるので、そこをクリックしていただくと、必要項目が四つあり、そこに記入していただくだけで完了する。私たちの姿勢として、「誰もがやりたいことを実行できる」と言っているが、インターネットがあまり使えないとか、自分の夢をどうやって言語化していいかわからない、という人もいると思う。そういう人たちも全部、私たちはサポートしていきたい。申請をいただいたら、金額の大小にかかわらず、プロジェクトの一つひとつにキュレーターがついて、プロジェクトの見せ方やお金の集め方などを全力でサポートさせていただく、ということをサービスとして提供している。この部分がコアで、申請が約 5,000 件あった中から約 2,000 件のプロジェクトを準備してきているので、どういうプロジェクトにお金が集まり、その人の価値を効果的に伝えるにはどうすればいいかななどをノウハウとして持っている。そこがサービスとして一番選ばれているところだと思う。どんな方でも、ぜひチャレンジしていただきたい。

最初の話に戻るが、私自身、起業家になりたいとか、何かを生み出したいとか、全然思ったことのない人間だった。しかし、あることを作ってみたことで、様々な反応を得て、誰かの気持ちをつかむことができた。そういう小さな経験で、自分も少しずつ進んで行けていると思う。「選ばれた人しか、実行者になれない。天才しか価値を生み出すことはできない」と思って生きてきたが、自分の一歩で少しずつ世の中を変えていけることに気がついた。READYFOR?はそういう体験を日本全国、世界の人たちにも感じてもらえるようなサービスを作っていきたい。ここに何かプロジェクトを持っていらっしゃる方がいたら、ぜひREADYFOR?で始めていただきたいし、一歩を踏み出すことをためらわず、何かを始めていただきたいと思う。また、周りにそういう方がいらしたら、ネガティブなことは言わずに、ぜひ背中を押していただきたい。ネガティブなことを言う方は日本社会に足りていると思うので、皆さんには背中を押す人になっていただければ、日本社会もポジティブになっていくと思う。

【質疑応答】

【会場】二つお伺いしたい。クラウドファンディングサービスは、財に余裕がある人が支払うことに付加価値を感じるということが一つのミソになると思うが、65%の達成率というのは非常に高いと感じる。何か動線で工夫していることがあれば教えてほしい。もう一つ、クラウドファンディングサービスは、地方創生というか、地方にお金を回す有効な手段だと思う。それに関して米良さんなり READYFOR?が、これからやりたいことがあれば教えてほしい。

【米良】動線に関して、これまでで支援者が6万人ぐらいいる。そういう方々に対して適切にご案内をしている。とはいえ、フェイスブックなど SNS 経由の方も非常に多いので、そこにどう広めていくかということ、実行者の一人ひとりにコンサルティングしている。そこが私どもの強みの背景になっていると思う。

地方については、事業的なものと個人的なものがある。事業的に言うと、そこにマーケットがあれば広げていきたい。個人的に言うと非常に好きで、私は東京出身だが、地方で地元の人たちがお祭りをしていたりするのはすごくいいと思う。地方のいいものを、インターネットを通じて多くの人に届けて、一緒に仲間になっていくことができたらずごくいいと思っていたので、サービスを立ち上げて最初の1年は、地方回りばかりしていた。たまたま知り合いがいて、山形の庄内によく行ったが、地域に根ざした活動やイノベーションの提案など、READYFOR?のプロジェクトを作るワークショップを合宿形式でやっていた。そういうことが少しずつ根づいていて、今でもいろいろなところでやっていただいている。とはいっても、インターネットを使ってスムーズにスタートできるかということ、難しいところが

あるのも事実なので、自分たちのミッションをクリアするためには、様々な形で導入のやり方を見つけていかなければならないと考えている。

【会場】3点お伺いしたい。一つ目は、印象として Kickstarter は従来にないテクノロジーや製品を作って、IT 起業を目指すようなベンチャーが多い。一方、READYFOR?など国内のクラウドファンディングは、ボランティアな事業や社会起業的なものが多いと感じている。これは日本的な特徴なのかどうか。二つ目は、こういったボランティアなプロジェクトに対して資金を出すのはどういう方たちなのか。支援者像を教えてください。三つ目として、目標額に達しなかった場合、支援者に返金されるということだった。返金にはコストがかかると思うが、それは誰が負担しているのか。

【米良】一つ目について、確かに Kickstarter には、プロダクトやガジェットが多いが、海外のクラウドファンディングが全てそうというわけでもない。お金がたくさん集まるので目立つし、多く見えるが、別にそういうわけではないと思う。ただ、コミュニケーションの方法として、米国人はプレゼン上手で、自分がどんなにイノベーティブなことをやっているかを話すのがうまいし、聴いている人たちもそれにポジティブに反応する。一方、日本で米国的なコミュニケーションが受け入れられるかという点、難しいと感じている。Kickstarter 的なプロダクトを出していくことは可能であっても、コミュニケーションの方法は少し違うのかなと考えている。

二つ目の支援者の属性については、プロジェクトによってもばらつきがあるが、30～40代の方が一番多く、男女半々、年収もほぼ平均で、他のウェブサービスと変わらない。わりと普通の人たちに使っていただいていると認識している。

三つ目について、先ほど返金と言ったが、リアルな返金をしているわけではない。「支援をします」という「購入予約」の時点では、クレジットカードが使えるかという与信だけをしている。実際にプロジェクトが成立した時点で決済をするので、お金はそこで初めて動く。与信に数円かかるが、その部分は当社で負担している。

【会場】入金方法はクレジットカードだけなのか。

【米良】支援方法はデフォルトがクレジットカードで、金額が高い場合には振込でも対応している。

【会場】Kickstarter や Indiegogo (インディゴーゴー) など、海外の購入型クラウドファンディングに比べて、日本発ならではというサービスの特徴は何かあるのか。また今後、海外に出て行く場合にはどういう強みがあると考えているのか。

【米良】そこは正直なところ、まだ勝負したことがないので分からない。海外と言っても様々な文化があるので、どこのマーケットで勝負するかということもあると思う。たとえば、米国に READYFOR? が展開していくのは難しいと思う。やるからには勝負をあきらめない、というスタンスを決めて始めたので、機を探りながらやりやすいところから入っていくのかなと思う。

【会場】 マッチングギフトのプログラムはユニークだと感じたが、他にもそういうサービスはあるのか。

【米良】 Kickstarter はやっていないが、やっているところもある。まねて作ったわけではないが、みんな同じようなことを考えるので、それぞれの会社やサービスのビジョンを大きく掲げて、そこに向かって戦略を打っていくことが重要だと思う。他社と比べたサービスのメリットをユーザーに伝えていくこともあるが、そもそもマーケットのないところからスタートしているので、本質的に自分たちのかなえたい世界をどういうステップでつくっていくかに知恵を使っていきたい。

【会場】 これまでの事業で一番ブレイクスルーとなった要因は何か。初年度は 2,000 万円だったが、以降どんどん成長して、昨年度は 2 億円以上集めたということだった。日本にはなかったクラウドファンディング市場が、徐々に根付いてきたから成功したのか。それとも震災という外的要因で、メディアに注目されるプロジェクトがあっってお金が一気に集まったからなのか、あるいはキュレーターという自社の取り組みが功を奏したからなのか。

【米良】 いろいろな要因があると思う。閑歳さんもおっしゃっていたが、様々なことにトライしていて、どこが当たったのかが自分でも分かっていないようなところがある。「人がお金を集める」ということなので、プロジェクトは一つひとつ違って、同じケースは作りにくい。どういう条件の下でどういうことが起きたらうまくいくのか、という部分は難しく、最初からやっていて、ものすごい件数を扱ってきたから言えることもあると感じている。クラウドファンディングの仕組み自体は、それほど難しいものでもない。では何で差がついているかという、ケーススタディが難しく、それを数をこなすことでノウハウ化している。そこが競合優位性ではないかと思う。

【会場】 「誰もが、夢を実現できる世界を創る」というのはすごくいいミッションだと思った。5,000 件の申請があり、それを内部で審査して 2,000 件になるということだったが、その審査基準を教えてほしい。また、「誰もが」と言いながら、3,000 件を断念させなければならぬのはジレンマがあると思う。その 5,000 件にキュレーターを増やして、全員が断念せずに学びながら実行できるような仕組みを目指していくのかどうか。

【米良】私たちはミッションをかなえることを一番に置いているので、5,000 件のうちの2,000 件しかできていないのは問題だと思う。それは私たちの仕組みというより、世の中の仕組みにいろいろな問題があると思う。審査の基準は申し上げられないが、「自分たちはジャッジしない」というスタンスはある。クラウドファンディングの肝の部分として、私たちが可否を判断するのではなく、決めるのは支援者だと思う。Kickstarter は「クリエイティブなもの」と言っているが、私たちは自分たちのミッションにおいて、絶対にそこは判断しない。逆に言うと、支援者に安全に使っていただくためにどういう審査基準を設ければいいのかを、この3年半でブラッシュアップしてきたところがある。しかし、実際に半分以下しか公開できていないということがあり、それは世の中の仕組みを変えていきながら、サービスの仕組みも改善していかなければいけない。誰にも使ってもらえる、しかもお金が介在するサービスなので、なるべく安全に使っていただけるにはどういうブレイクスルーがあるのかを検討し続けている。

【砂田】今の質問に関して、世の中の仕組みに問題があるとおっしゃったが、たとえばどういう問題があるのか。

【米良】たとえば大企業で働いている人が、課外活動的に何かをやる時、儲けたお金を個人の収入にできないとか、何かをやるというとき、やる人のそれぞれのステータスによって面倒なことがたくさん起こる。私たちは、いろいろな人たちにカジュアルに一步を踏み出してもらえたい社会を創りたいと思っているが、それはREADYFOR?だけで解決することではなくて、世の中の仕組みを私たちのアプローチによって少しずつ改善していくこともあると思う。

【会場】プロジェクトをする人や支援する人たちの考え方がすごく問われると感じた。ご自身でプロジェクトを進めていくとき、いろいろな人が関わってくると思う。仲間にはどういう人がいて、アイデアはどういう人が出し、想いはどういうところにあり、そういう感覚が総合されて事づくりになっていくようなイメージがある。その中で特にどういうところを大事にされているのか。

【米良】READYFOR?ではプロジェクトを立ち上げた人を実行者と呼んでいるが、私自身も実行者だと思っている。人脈もお金もなかったが、たまたまやりたいことが見つかって、作り始めて今ここにいる。自分がここまでやってこられたのは、自分しかできないものを作ることに對して、いかに真摯になれるかということだと思う。READYFOR?にも少しずつ仲間が加わってきたが、その中で自分の役割として、どういう世界を描いて、そのためにみんなとどういうステップを組んでいくべきかをはっきりと言語化したり、ビジュアルにしてい

くことをやらなければいけないと思う。READYFOR?のプロジェクトの実行者でも、そういうことが上手な人はたくさん仲間をつくり、多くの支援を受けている。また、人の意見を聞き入れる姿勢がフラットな人のほうがうまくいっていると思う。私自身、ダボス会議に連れて行っていただき、いろいろな機会をいただいたが、肩書や後ろ盾がない状態でやってきたので、人間としてこの人とどう付き合いたいかで、人との関係を作ってきたように思う。年齢や性別に関係なく、いろいろなことで関わってもらうことでフラットに仲間になってもらえる。そういう気持ちのありようが、実行者にとって大切なのかなと思う。

【会場】地域には多くの課題がある。高齢者の居場所がない、高校生が未就職のまま卒業して親子で生活保護に頼らざるを得ない、障害者の施設をつくるお金が足りないなど、自治体の補助金に頼らずにやっていきたいというとき、クラウドファンディングは地域課題を解決する手段になっていくと思う。地域課題の解決という点で、クラウドファンディングの可能性についてお聞きしたい。

【米良】私も可能性はあると思う。難しいのは、地域課題をどうやって広げるか。今は言語に縛られて、READYFOR?を活用しているのはほとんど日本人だが、本来、クラウドファンディングは、一つのアイデアや想いがどんどん広がりを見せていって、これまで交わりがなかった人たちと何か一緒に体験できるというのが、インターネットの持つ価値だと思う。たとえば、横浜のお年寄りが寂しい思いをしているというローカルな課題に対して、一緒に解決しましょうとアフリカの人にお金を出してもらえるのかどうか。地域の課題をどう抽象化して世の中の課題にしていくのか、というところで、まだ地域に閉じている。それなら街頭で募金をするのと同じになるので、それをみんなの課題にしていくところの伝え方には工夫の余地があると思う。

【閑歳】私も2011年の震災の後、牡蠣の養殖プロジェクトに1万円を出して参加したことがある。1年以上たち、忘れた頃になって大量の牡蠣が送られてきて、そこに50人分ぐらい、手書きで感謝の手紙が入っていた。涙が出るぐらい感激して、1万円以上の価値を感じた。どちらにとっても満足いく、こういう仕組みは素晴らしいと思う。日本ではまだメジャーな仕組みではないが、やりたい人はたくさんいると思うので、ぜひ頑張ってほしいと思う。

【砂田】閑歳さんは、シリコンバレー的な投資を受ける環境が日本にもできてきたと話されていた。米良さんは実際に行かれて、シリコンバレーの空気を吸い勉強もしたという経験をされている。お二人とも自分は起業家ではないと言われたが、デザイン人材で、人や社会の課題を解決したい、ユーザーのニーズに応えるサービスを作りたいという一心から取ったスタイルがたまたま起業だったと受け取った。シリコンバレー的な起業の環境を考えたとき、今の日本は十分なのか。足りないとしたら、何が足りないのか。

【閑歳】投資する側はずいぶん増えたという印象がある。数百万円ぐらいの、プロトタイプを作るぐらいの金額で、まともな企画であれば、誰でも通ると思う。特に今は景気がいいので、とっかかりの部分はいくらかでも集まる。おそらく、チャレンジすべきアイデアを持っている、情熱のある人が足りないのではないかと思う。そこも、ただ増やせばいいというのではなくて、何か問題意識があり、自分の中で納得感があってトライしてこそ粘り強さが出てくる。それはその人の問題意識や経験、人生観によってくるので、そこをどうやれば増やせるのかは、私も煮詰まっていないが、おそらくその辺りが重要だと思う。

【米良】政府は「起業家の数を増やそう」と言うが、数を増やすというのは不思議だなと思う。問題意識を持つ、自分が何をやっていく人間になる、そういうことを考えるなかで起業するというキャリアを持つ人は増えてくると思う。READYFOR?というプラットフォームは誰でも使える、ということを強調している。お金を出すから起業してくださいと言っても、今の日本の社会で、大企業を辞めてトライするのはリスクが高すぎる。なかにはそういう人もいるが、もともとすごく優秀で、もし起業に失敗しても戻れるという自信のある方だけがやっているような気がする。もう少しパラレルに、会社に勤めながら自分の活動を始めて、やってみたら応援してくれる人がたくさんいて、これは広げていくべきだと思ったときにNPOを立ち上げたり、起業したりする。もっとカジュアルな踏み出し方が、最終的には起業家の数を増やすことになると思う。

【砂田】このWingの活動には女性の活躍を増やしたいという視点がある。おそらくお二人とも、自分が女性だからと思ったことはないと思うが、女性の起業やデザイン人材に関して、何か考えるところがあればご意見を伺いたい。

【米良】私も自分が女性だからということはない。むしろ今の社会の中では、男性が起業するほうが大変かもしれない。まだまだ肩書社会のなかで、女性は結構フラフラしていても許される。だから周りが気づかない間に、面白いことができてしまうと思う。大企業で意思決定に関わる人たちのほとんどが男性だが、別に男性である必要はないと思う。戦争

などで体力が必要とされる場面では男性有利だが、今は時代が違う。出産のタイミング以外は、男性・女性で変わらないと思う。それでも世の中はまだ女性に甘いので、それをチャンスだと思って何かやれるかどうかだと思う。女性は感化されやすいので、閑歳さんのように、自分より少し上の先輩が輝いてやっているという、ロールモデルづくりも一つあるのではないかな。

【閑歳】私も正直、学生するときも社会に出てからも、女性だからうまくいかなかったというケースは一度もない。むしろ優遇されていると感じることのほうが多い。ただ、結婚して思ったのは、男性だけでなく女性自身も、女性に対して完璧を求めすぎていて、それが女性を縛っている。家事もするし子育てもする、というのが正しい女性像だという意識がどこかにある。私も結婚当初はそうだったが、ある日突然「無理だな」と思って止めたらストレスがなくなった。そういう思い込みが女性にもあるのではないかなと思う。ワークライフバランスではないが、全部を100%やるのが当たり前だと思ってしまうのは良くない。「何でも完璧にこなします」というより、「家事はやりません」「料理も作りません」と堂々と言っているほうが、みんなのためだし、そういう生き方もあっていい。そういう部分でも多様性を認めていくべきではないかなと思う。

5. 活動報告《2》 ～ヒアリング調査～

ヒアリング1 : ビジネス・エスノグラフィー

久保隅 綾 (GOB Incubation Partners 株式会社 Co-Founder / 何必コーチ)

日 時 : 2014年11月20日 10:10~11:40

場 所 : 新宿小田急 但馬屋珈琲店

インタビュアー : 砂田 薫

【砂田】久保隅さんは、大阪ガス行動観察研究所で、エスノグラフィーアプローチでいろいろな現場を観察しながら、人々のニーズや課題を把握し、分析してソリューションを考えていくというご経験がある。まさに必要とされるデザイン人材だし、しかも起業されたということで、私たちのテーマにぴったり当てはまる。今日はぜひ、久保隅さんに、行動観察研究所で得た経験や起業して何をやろうとしているかをお聞きしたい。

【久保隅】ICTを活用して起業したわけではないので、どこまでICTと女性という文脈でお話できるのか分かりませんが。

【砂田】ICTに必要とされるのがこういう人材だということなので、すでにICTの仕事をしているかどうかはいったん外してください。では、なぜそもそも久保隅さんがエスノグラフィーアプローチに興味を持たれて、大阪ガス行動観察研究所に入られたのかからお願いします。

【久保隅】その前に所属していたコニカミノルタからの話になります。私が入社2年目に、コニカとミノルタが合併してコニカミノルタになりました。両社とも技術リソースを進化させてビジネスを拡大してきたのですが、これからの時代は技術リソースだけでなく、人や社会の視点からどういう技術開発が必要なのか、どういう事業が求められているのか、ということを考える文系のシンクタンクができて、その社内公募に応募したのがきっかけです。最初はインクジェットの事業部において、事業を生み出したり継続したりしていくことを経験して、大きな企業として、将来に何を拠って何を提供していくのかということにすごく魅力を感じて移りました。

当時はイメージング文化研究所という名称で、技術開発の基礎研の中の一つのシンクタンク機能として、10年後の技術開発のテーマを人と社会の視点からつくることをミッションとしていました。ただ、発足時はどういう手法やアプローチでやっていかも試行錯誤で、技術予測やマクロ的な動向をリニア的に読み込んでも、人と社会に具体的に何が要求されて

いるかという、デザイン思考でいう問題設定や、それに対してどういう解決策があるのかが、なかなか分からない。いま実現しつつある未来や社会のマクロ的課題を前提にして話をするより、こういう人たちがこういうふうに住んだり働いたりするだろうという所に定性的にフィールドワークに行って、それを発掘しなければいけないのではないか、というアドバイスを、大学の先生からもらいました。そこからフィールドワークをやるということがスタートしました。

イメージングという分野と人々のメディア利用が、今後どうなっていくのか。それが私が大学院に行くきっかけになりました。東大の橋元先生のところで、日本と韓国で、文化を比較しながら調査をして、それぞれに文化的土壌や社会的背景があるなかで、将来に向かってメディアやITがどう使われていくかを描き出したり、今後、B2Bの領域で事業をどうやっていくかを考えて、働く人たちがどういう働き方をするようになるのかをテーマに設定しました。マクロ動向から、10年後には働き方がすごく変化してこうなっているのではないかという仮説を立てて、その仮説に当てはまるであろう人のところにフィールドワークに行きました。単にインタビューするのではなく、参与観察で、その会社で名刺と机をもらって社員として働く、ということをしました。当時の日本の企業でいうと、フィールドワークをすごくきちんとやっていたと思います。

【砂田】それは協力してくれる企業も結構大変ですね。

【久保隅】B2Bなので大企業は難しいところがあって、本当にそういう働き方の特徴があると想定される組織に、可能な範囲で状況を見させていただきました。

【砂田】それをやっていたのは何年前ですか。

【久保隅】イメージング文化研究所ができたのは2003年です。研究所の名称は変わっていますが、今も社会価値研究をやっている部署として存在します。

【砂田】久保隅さんご自身、もともとそういう人間工学や心理学、あるいは社会学的な素養があったのですか。

【久保隅】法学部なので、全くないです。法学部を選んだ理由も、人間のつくる境界に興味があった。法律は人間の経済活動を発展させるために、人の行動や営みに良い／悪いをつけて、ある意味、ある方向にエネルギーを向かわせて発展させる。そういう良い／悪いの境界に小さい頃から興味があって、そこを自分のもともとの興味関心として、フィールドワークにもつながっていると思います。研究所に入ってから、大学の先生の言うことが分からないと困ると思い、それで大学院に入りました。学際情報学府の授業はあまりフィールドワ

ークがなく、教育学研究科や看護学専攻など現場に行かなければ分からない領域はフィールドワークの授業が充実していたので、私は教育学研究科の先生の授業をとったり、それから「日本・アジア学」プログラムというのがあり、そのなかに当時はフィールドワークの授業があった。看護、教育学、民俗学、渡り鳥の研究をしているとか、ゴミの漂着をGPSで調べているとか、疫学などいろいろな分野の先生がオムニバスで来てくれて、最後は五島列島にフィールドワークに行った。それを受けたりして学んだことが大きいです。あとは研究所にアドバイザーとして付いてくださっていた関西学院大学の奥野卓司先生に、社会学やフィールドワーク、マクロトレンド、構造主義などの基本的な考え方を含めて学ばせていただいた。

そういうなかで、EPIC という、デザイン思考やエスノグラフィーの国際的な学会があることを知り、2007年から毎年参加するようになりました。EPICは、IBM、Microsoft、Intelの研究所の人類学者たちが、ビジネスへの活用ということで、2005年に米国の応用文化人類学会（NAPA）の下に立ち上げたもので、そこで、元博報堂で今ハリ・パブリックの田村大さんに会った。いま日本で活躍されている方々には、米国のコロラドで初めて会いました。大阪ガスに移る転機になったのは、コペンハーゲンで開催されたEPICで、そこで、デンマークでは政府と市民と企業が一緒になって問題解決をしたり、イノベーションを創出しようとしているという取り組みや姿勢を見て、ものすごく衝撃を受けた。デンマークは日本と似ていて、小さな国で資源も少ない。人が全てのところで、これだけ枠を越えて人を育てたり、高齢者の将来の年金を小学生と考えたりしている。グローバルな競争力を考えると、一つの企業の中だけでやっていることに限界を感じた。一つの企業でやるだけでも大変なのに、壁を全部取り払って、みんなで問題解決しましょうというプラットフォームができていて、そこにそれぞれの企業も乗っかって、人材も育てている。これはまずいなと思った。

【砂田】 EPICの学会には会社に勤めながら行かれていた？

【久保隅】 会社です。当時は日本に、ビジネスを目的にデザイン思考やフィールドワークをやっているアカデミックな領域がなく（今でこそ東大、京大、慶應にもできたが）、日本国内で情報収集ができなかった。それで自分でEPICを見つけて行かせてもらった。やはり、そうやって見つけて来ていたのが、当時博報堂でビジネス・エスノグラフィーを展開されていた博報堂の方々と、KDDI研究所の方で、そこでの出会いから日本のビジネス領域でのエスノグラフィー活用のコミュニティが始まりました。欧米ではビジネスの領域に応用するというのを積極的にやっていて、IBM、Intel、MicrosoftはICT分野ですごく競争力がある。そのエッセンスを学ぶことは、日本のメーカーにとって不可欠だと思いました。

【砂田】 本当にその通りですね。コペンハーゲンでのEPICは何年に行われたのですか。

【久保隅】2008年です。2009年がシカゴ、2010年が東京、2011年がコロラド州のボルダー、2012年がジョージア州のサバンナ、2013年がロンドン、今年はニューヨークでした。私はニューヨークには行っていませんが。

【砂田】毎年、何月にあるのですか。

【久保隅】9～10月です。コペンハーゲンですごく衝撃を受けて、ビジネスモデルが出ないと言っている場合ではないと痛感しました。政府の方も熱心に参加されていて、デンマークのICTをどうつくるかとやっていた。一企業の中でビジネスモデルやサービスがつかれないと悩んでいる、今の領域にいただけでは学ぶことが足りないのではないかと、より実践的に学びたいと思って大阪ガスに移りました。それもEPICがきっかけで、コロラドから帰ってきて日本でEPICの報告会を、さきほどの博報堂の田村さん（現 Re:public（リ・パブリック）代表。）主催でやった。そこにたまたま次の職場となる大阪ガス行動観察研究所の所長、松波晴人さんの前の上司の方がいらしていた。

【砂田】そこで大阪ガスとの…

【久保隅】当時、日本のコミュニティがあまりにもなく、情報がなくて、私自身サービス分野でこういうことをやっているところがあることを知らなかった。そこから松波さんとも同じコミュニティで活動するようになり、サービス分野でどう活用しているかを自分でも実践してみたいと思った。大阪ガスが良かったのは、自社の中のサービス開発だけでなく、外のクライアントサービスもやっていたので、分野が違う他社の事例も横断的に研究できる。会社にも理解していただいて2010年に移籍しました。

自分自身の大学院での研究テーマがICTで、「分散的就労環境が家庭生活に与える影響について」、ただ橋元先生（橋元良明東京大学教授）の研究室は量的な手法なので、両方のアプローチを行き来することで、境界を越境してみたかったということもありました。それをやっていたこともあり、私がアサインされる案件は、通信会社であったり、エネルギーの可視化（HEMS、BEMS）が開発テーマであったり、ICT関連が多めだった。そのほかに、高齢者や観光客などもありましたが、どんな領域でもICTはインフラだったりツールとして使ったりして切り離せない。

【砂田】ビジネス・エスノグラフィーについて教えていただけますか。

【久保隅】ビジネス・エスノグラフィーというのは、エスノグラフィー（民族誌）のビジネス応用です。英語では、EPICは「the Ethnographic Praxis in Industry Conference」です。会社を対象とするエスノグラフィーはCorporate Ethnographyと言います。日本では

組織エスノグラフィー等の言葉はアカデミック領域で存在しますが、ビジネス領域の言葉は当時存在しなかったので、田村さんが「ビジネス・エスノグラフィー」とつけられたのが始まりです。

【砂田】それは文化人類学のエスノグラフィーとは違う、ということですか。

【久保隅】アカデミックの方からは「違うのではないか」と言われたこともありました。人類学自体、植民地主義で、そこに入って統治していくための理解という文脈もあったので、同じことをユーザーにしているのではないかという批判もあるかと思います。いまは社会調査全般にそうですが、対象者に対してデータをとるという行為自体がどういうことなのかをよく考えようと、そういうところに近いと思う。単にその場に入って、データだけ取って「はい、さよなら」なのかとか。そういうことが当初あったのではと思う。私の反省としても、最初は無自覚というか、自分たちがデザイン思考なり、企業の中で活動していること自体が、対象者に対して、企業、経営者に対して、社会に対して、どういう営みとして影響を与えてしまっているかを構造的に考えることに、当初は目配りが不十分だったと思う。EPICはそういうことがすごく問われる学会で、単に調査をして、こういう課題が見つかって、こういう解決をしてハッピーになりました、みたいなことを発表する場ではない。常に、対象者を理解するとはどういうことなのか、そういう営みをビジネスに「生かす」とはどういう意味なのか、それによってどういう影響がステークホルダーに出るのか、さらに自分たちにどういう影響を及ぼすのかといったことを、構造的にアプローチして発見するようなことが多く、結構難しい。

【砂田】すごく考えないと手が出ないですね。

【久保隅】構造主義的なところがすごく大事で、そこでの学びはすごく大きい。ビジネスに置いてどういうエスノグラフィーをやったかという例をご紹介します説明したい。

KDDI と Wi-Fi のマニュアルを改善した事例がある。テーマ的には単純で、Wi-Fi に対する問い合わせがすごく多いので、マニュアルをどう改善するかと。CUBE (キューブ) という、KDDI が出している Wi-Fi のルーターがあり、利用をもっと拡大したい。そのためにはマニュアルに課題があるのではないかということで、それを考えるプロジェクトを KDDI と組んでやりました。それを考えるために、大阪ガスにインターンシップに来てくれた学生さんに参加してもらいました。

【砂田】それは何年のことですか。

【久保隅】2013年、去年の夏です。Wi-Fiをなぜ積極的に使わないのかを、アンケートで聞いても分からない。学生に聞いても「なんとなく」と言う。「なんとなく」の成分がどういう構造になっているのかを理解しないと、マニュアルをどうしたらいいかが分からない。彼らはデジタルネイティブなので、Wi-Fiについて説明できないし、それを使ったらどうなるかも「速いんでしょう」ぐらいの認識しかない。

【砂田】若い人はマニュアルを見ないですね。

【久保隅】そうです。そこで、マニュアルはどういう存在ならいいかということも考えなければいけない。学生はマニュアルを気にしていないが、企業側にとっては所与のもので、平たく言うと、問い合わせがきたときに情報が全部載っていなければいけない。ユーザー側と提供者側のマニュアルに対する定義が、なかったりずれていたりする。そういう状態でマニュアルが提示されても機能しない。それぞれにマニュアルの意義や存在があるので、それをいくつかの方法を使って明らかにする。ICTにはいろいろなレイヤがあるが、構造として見えないということがあるので、構造をそれぞれの概念や経験からあぶりだすことはすごく意味があると思う。

やったことはすごくシンプルで、デザイン思考やビジネス・エスノグラフィーで言う「観ること」「聴くこと」「追体験すること」をやってもらいました。

【砂田】「追体験」というのは？

【久保隅】自分でユーザーになってみることです。

【砂田】「観ること」「聴くこと」「追体験すること」が三つの要素になるのですか。

【久保隅】デザイン思考で、共感の方法としてこの三つが挙げられています。私自身、すごく納得しています。オットー・シャーマー (C. Otto Scharmer) が開発したU理論があります。複雑な問題解決をするときの理論ですが、問題の本質を特定したり、再定義しないと、表面上見えている問題は構造的に全然違う要因であったりします。それをやるのがU理論で、オットー・シャーマーが、世界のトップリーダーに、どのように新しいものを生み出したり、問題を解決しているのかをインタビューして、そういう課程をたどっていることを見出した。

これがU理論です。デザイン思考と向きが逆ですが、同じようなことをしている。U理論では、いまの状態をフラットに見ていく。何が起きているかを感じ取って、自分自身がマニュアルとはこういうものだと思っていることを横に置いておいて、なぜ、マニュアルが読ま

れないのかに、視座を上げて気づいていく。問題に気づくと、プロトタイピングから実践に、とつながっていく。

中土井さんの『U理論入門』³という本があります。そこには IDEO の事例も紹介されていて、デザイン思考に近いです。問題に気づいていって、本質的な課題について自分たちは解決していこうとなるのがプレゼンシング (Presencing) の状態で、プレゼンシングの手前のセンシング (Sensing) で、どこに問題があるかを気づくのに必要なケース、どういうケースが本質的な課題を見やすいかを中土井先生の本に書いてある。相手のエピソードを聴くとか、ストーリーを聴くとか、追体験をしてみるとか、ユーザーのところに行ってその人の心情を感じるとか、まさにエスノグラフィーがやっていることだと思った。これを行うことで自分自身の内省が働いて、「こういうことをこの人のためにやりたい」とか、「マニュアルがこう機能していなかった」と気づく。これをもとに企業側に伝えていく。

【砂田】ただ見たり聞いたりしているわけではない…

【久保隅】違います。まさに追体験というのはそういうことで、「観ること」「聴くこと」「追体験すること」をしていく必要がある。

【砂田】こういうことは文化人類学のエスノグラフィーでも同じですか。

【久保隅】まさに文化人類学のエスノグラフィーは、その場に行って、その人たちの生活の営みを一緒に肌で感じるわけです。そこで話されていること、やられている行為が、彼らにとってどういう意味があるのか、それが自分たちの今までの行動や概念でどうとらえられるかという、イーミックとエティックと言うが、意味的な側面と機能的な側面を見ていくことは、こういうことをしないとできないと思います。参与観察は、まさにその人になってやるので、気づきを得やすい。たとえば、単に印刷会社を見学するだけではなくて、実際に紙を運んでみると、紙がものすごく重いことが分かる。「数えてみろ」と言われて、1枚ずつ数えていたら、「そんなんじゃ終わらない。30部ずつ数えろ」とか。冬場には静電気が発生して上手く数えられないとか、手を切ったりということもすごくある。「大変な仕事ですね」という、その大変さの中身はやってみなければ分からない。人類学では参与観察をすごく大切にしていますが、ビジネス・エスノグラフィーではなかなかそこまでできない。

【砂田】手間がすごくかかりますね。

【久保隅】手間もすごいし、相手への影響もあるし、これぐらいビジネスのスピードが速いなかで、長期間そんなことやっていられないと。ある意味、デザイン思考が受け入れら

³ 中土井僚[2014]『人と組織の問題を劇的に解決する U 理論入門』PHP 研究所

れてきたのは、よりクイックにやれて、よい仮説をたくさん出せて、それをプロトタイプで検証して、どんどん投入していくことをしていくので。常にどこまで自分たちが背景や行動について考えられているのか、そこに時間がかかったり、そのバランスだったりがすごくある。たとえば2時間家に行っただけで何が分かるのかということがあるが、それについての見解や、データをどう使うかをしっかり伝えていかなければいけない。こういうことをやるが必要なので、Wi-Fi の場合もやりました。4日間のプログラムだったので、クイックに濃密にやる必要があった。

【砂田】4日間でどこまでやるのですか。

【久保隅】マニュアルの簡単なプロトタイプまでやりました。1日目に参加学生に行動観察についてざっと教え、CUBEの取り付けを全員にやってもらって、それをビデオに撮りました。それを踏まえてフィールド、つまり参加していない他の学生の家に行って、Wi-Fiの接続を観察してもらいました。そのあと分析をして、プロトタイプをしていきます。

【砂田】観察はどのくらいしたのですか。

【久保隅】家庭訪問して観察したのは2時間ぐらいです。4日間のインターンシッププログラムの中に当てはめなければいけないので、みんなで1家庭に行って観察とインタビューをしました。

1日目に、自分がWi-Fiルータを取り付けるというユーザー体験をしてもらったあと、自分がどうITを使ってきたかというヒストリー経験を振り返ってもらって、いま自分が取り付けた行為は何に起因しているのか、なぜマニュアルを見たのか、見なかったのかなどを振り返ってもらった。すごく面白かったのは、インターン生3人とも全然違う。同じセットを渡したのですが、1人は「簡単接続マニュアル」を見てつなぎ、もう1人は分厚いマニュアルを見てつないだ。後の1人は、マニュアルを見ずにいきなりLANのほうにケーブルを差して、違うようだからと引き抜こうとしたが、引き抜けない。ケーブルのツメのことを知らなかった。3者3様のビデオをみんなで見合って「自分と全然違うじゃん」と。企業側の人も「ツメも知らないのか」「差し込んでくださいと言っている場合ではない」と、おぼろげながら状況に気づいてくる。それから、自分のITヒストリーについて洗い出してもらった。自分自身が初めてICT関連の機器を持った経験はいつからで、そのときはどうだったか。いきなりケーブルを突っ込んだのは、親からiPhoneを与えられたのが初めて、という子でした。

そういう認識を持って、別の男子学生の家に行って、他者の経験を観るということをしてもらった。どうやってつなぐかだけではなくて、どんな家において、何が好きで、どういうことで時間を過ごしているかなど、そういう背景や環境をしっかりと観てくださいと。その家はケーブルがごちゃごちゃとつながっていて、自分の部屋まで5mぐらい引いている。その男

の子は音楽やゲームが好きで、ゲームをやるために自分の部屋までケーブルを引っ張っている。CUBE の接続もやってもらった。その子は前に一度 CUBE を使ったことがあるらしいが、接続が上手くいかなくて止めてしまっていた。なのに今回は、普通に 10 分ぐらいで完了した。本人も「なんでだろう」と説明できない。その「なぜだろう」を持ち帰ってきた。

2 日目に、他者理解を通して、自分の経験はどうだったかをもう一度見直した。Wi-Fi がどういう存在であって、何をどう操作したのかということも改めて俯瞰してもらったりして、「CUBE の接続でつまづいている点にパターンがあるのかもしれない」、「さっきの男の子は、ネットに関してすごく詳しいのに、一回上手くできなくて、なぜやめてしまったんだろう」、なんとなく「挫折の経験というのが大きいそうだよな」から、「僕たちは失敗に対する恐れが大きいかもしれない」ということが見えてきた。

3 日目にペルソナをつくった。全然分からない女の子と、詳しい男の子のペルソナをきちんと定義して、この子たちがより Wi-Fi を使ってどうしたいのか、そのために接続には何が必要なのかを改めて考えた。そのペルソナを置いて、CUBE 接続から Wi-Fi を使うまでのジャーニーマップを作ってもらい、CUBE 利用のプロセスを具体的に置いて、対象者の行動や心の声、「ここは説明を全然見ないよね」、「難しそう、できるかな」、「マニュアルどころではない」、「どっちにいけばいいかわかんない」、「字が多い」、ここで一人脱落とか。そのジャーニーマップを置いたうえで、このマニュアルがどう機能しているのか、ここはいいポイントだとか、悪いポイントだとか、考えてもらった。

学生たちがそういうことをやっているのを聞いていて、KDDI の人たちも「そもそも彼らにはネットワークの環境設定という概念自体がないんだ」ということに気がつき始めた。であれば「ネットワークの環境を設定する」行為としてマニュアルを書いてはいけない。確かに、私たちは HTML の言語を学んでウェブページをつくる、という感じだが、今のスマホは違う。こういうサービスが使いたいから、そのために操作するだけで、何か知識を入れるという行為はない。我々はデジタル・イミгранトなので、設定のための知識を入手して、学びながら作業するという概念だが、学生にとってはスマホがサクサク使えればいいので、そっちをメインに書かなければいけない。そこを企業側も分からないと、ユーザーの声を具体的にマニュアルに反映することが難しくなる。Ethnographic Intervention と私は呼んでいますが、対象者と企業の間にはエスノグラファーが介入して、お互いに対象をどう見ているか、どう捉えているかを、それぞれの行為を通じて問題を投げかけながら話し合うことで、それぞれに気づきをもたらす。学生のほうも「企業はマニュアルをこう考えていてつくっている。だから、こういうことが書いてあるのか」、「でも、そんなに必要ではないかも」というようなことが、より出てくる。

【砂田】文化人類学のエスノグラフィーでは、対象者になるべく影響を及ぼさないようにすると言いますが、そこでお互いに干渉し合うわけだから。

【久保岡】「影響する」とはちょっと違う概念です。人類学者があるフィールドに行つて、そこをどう捉えているかをより自覚的に考える。そういうことをしていくことに近い。私たちが媒介して、お互いに投げかけ合う。EPIC の学会でも、そういうことがよく発表されています。たとえば、ユーザーと企業はそもそも非対称です。コ・クリエーションや参加型と言っても、日本ではなかなか上手くいかない。でも、それぞれの立場がそれぞれ何を持っているかを、よりよく交わせられれば、関係が非対称だからこそ、ではどこで接点を作ろうかとか、どういうことを一緒に考える時間にすればいいのかが分かる。そういうことを理解していく必要があるということを、EPIC のメンバーよくやっている。日本でも先駆者たちはそういうことを一生懸命やっていますが、単に企業の中で使おうとすると、そういうものに敬意を払わずに、ユーザーからなにかしらニーズが見つかればいい、みたいな感じになって、すごく残念でもったいないと思う。単にユーザーに対してモノやサービスをつくるというより、どういう関係性をつくっていきたいのかを考え続ける基になる。たとえばデンマークでは、空調環境、エネルギー・システムがどうあるべきかを、演劇の人が来てオフィスでのワンシーンをスキットにする。そこに有識者やユーザーなど、全然違う人をワークショップに入れて演じてもらう。演じるなかでいろいろな意見が出てくるので、それを基に、演じる側がアドリブで変わってくる。外にエスノグラファーがいて、この空間で演じていることと、それに対してフィードバックしていること、それぞれがどういう関係性でそういう発言をしているのかを構造的に見ていて、それをまた媒介する。エスノグラファーというのは、対象のフィールドのデータを取っていただくだけでなく、問題解決や創造の営みのなかで、違う概念の接点を探したり関係性を結んでいくための翻訳や気づきの提供をしていく役割ではないかと思っている。

4 日目は、「今までは CUBE の取説だったよね」、「僕たちの欲しいのは情報量の多いものではなくて、海外旅行に行くときのパスポートみたいな、ワクワクするようなマニュアルが欲しい」と、そういうマニュアルの概念を学生から再提案してもらって、そういう場合にはどういう機能・構造・デザインが必要かを具体的につくってもらいました。情報は最低限でいい、視覚的な情報で、気がついたら自然と設定が完了していたというような四コマ漫画や、すごろくみたいに攻略していくような感じがいいとか、彼らが具体的に出してくれて、プロトタイプをつくってくれた。ゴールが分かりやすいようにしたり、不安を解消したり、応援してほしいというところがあったので。これを KDDI に提出した。社内で担当者の方も苦労されたようですが、情報量をあれだけ削ぎ落して、もともとこれだったものが、すごくラディカルになった。「WAN ポート」では分からないので「左側の差し込み口」にしたり、不安になるポイントに対して「困ったときに」をみてねとか、マンガ的にしたり、「あと少し」「サクサク楽しもう」という言葉を入れたり、「ここで完了」を分かりやすくした。これで CUBE に対する問い合わせが 40%減ったそうです。この事例は、ダイヤモンドの去年の週刊ダイヤモンド 13 年 2 月 16 日号に載せていただきました。

このように、ビジネス・エスノグラフィーはユーザーを理解するだけではなくて、提供者側も理解していく、さらに未来に向けた関係性も考えていく。新しいマニュアルの実現にはKDDIの担当者は苦勞されたようですが、学生がどういうレベルかを体感しているのも、社内で持ち帰ってすごく頑張っただけで変更されたようです。

【砂田】説得力があるんですね。

【久保隅】ユーザーの声を聴くだけでなく、自社の当たり前や「こうあるべきだ」に対して、視座を上げて問題解決の方法に取り組んでいくことが、企業の中でイノベーションを起こしていくのにすごく必要なことだと思う。「起きない」と言っているのは、そこに大きなボトルネックがある。

【砂田】これは面白い事例ですね。

【久保隅】シンプルですが、そういうことが分かりやすくトライアルできた。実はこの前にひとつ、同じようにWi-Fiを若者に使ってもらうにはどうしたらいいかというプロジェクトを新井田さんとやって、そのときはコ・クリエーションで、参加型デザインでやったが、先ほどの非対称性がもろに出てしまった。学生はWi-Fiについてよく分からないから、意見も出せない。それに対して企業が、聞き出そうとして説明をたくさんしてしまった。そういうことがあったので、「どうすればお互いに『分からなさ』を持ち寄れるか」ということをした。ICTは、性質としてそういう「分からなさ」を持っていますね。そういうところには、こういうアプローチがいいのではないかなと思う。企業側も、自分がユーザーを理解するために、眼鏡を持っているかということに自覚して、たくさん持ったり、ときに外したりすることで、より多くの問題解決や創造ができるのではないかな。それを教育したり、プロジェクトを通じてやっていく機会ができたので、起業しました。

【砂田】では起業された経緯と、事業の内容を教えてください。

【久保隅】実は結婚したので、東京に戻ってくる必要がありました。大阪を拠点にずっと仕事を続けていくのは難しいだろうと、女性にはそれが一つありますね。大阪ガスはすごくいい会社で、真摯に相談に乗っていただいたのですが、いいタイミングなので、いったん辞めて次のステージをどうするかを考えることにしました。以前、デザイン思考やイノベーションのプロジェクトと一緒にやったことのあるシンクタンクの方が、若者に事業創造を教えていて、たまたま彼と話していたら、そういうことを本格化させたいので起業すると。これは面白いかもしれないという、ご縁で始めました。

いま大学生が入学した1年目から、「就職をどうしよう」と心配したりしています。大企業に就職するルートだけでなく、自分自身で問題解決をしたり、新しいものを創造する経験やスキルを身につけてもらって、より自分の選択肢を広げたり、人生を切り開いていったらいいのではないかとすることに、すごく賛同しました。最近、せっかく入社しても2~3年で辞める人が多いと言われている。どこの場に行っても自分自身でしっかりと立ち位置をとるとか、関係性を含めて自分の立ち位置を見ることができると、また違うのではないか。それをやるビジネスをやりましたと起業しました。

具体的に言うと、大きくは三つのステップで考えています。一つは、学生にそういう経験や知識がないので、デザイン思考を含めて、イノベーションで事業を生むということについて学んでもらう。実際に知識を入れた後に、インターンだと箱の中で企業を知ることがメインになってしまうので、そういう練習試合ではなくて試合をしてもらう。実際に事業をつくるというプロジェクトを企業からもらって、学生がそれにコミットしてやって、その機会をもらった企業に対して提案をする。それがよければ、また投資をしてもらう。そうやって企業側と学生側をつなぐようなビジネスを始めました。

中小企業やベンチャーだと、人もリソースも現状にいっぱいいっぱい、新しい事や次の柱をつくっていききたいけれど、それに割けるリソースもないし、そのために人を雇うのも大変。リソースが現状に最適化されているので、新たにそれを構築するというのはすごくコストがかかる。短期的なリソースでアイデアや原型をつくるということが、新しい流動性やビジネスへの関わり方だったり、学生にとっては、もしかして自分の雇用の場も生まれるかもしれない。そういう選択肢、就職以外の機会、オルタナティブをつくることができたらいと思う。いま銀座の画廊のオーナーさんと、画廊の遊休資産の活用をネットを使ってできないかという、新しい美術品ビジネスを考えています。海外だとレンタルしたりして、動産として活用している。日本の場合は、税制の問題があってあまり明るみにしたくない。

【砂田】 いい絵を持っていても眠っている…

【久保隅】 せいぜい美術館に貸し出すだけで終わっている。そういう資産をどう活用するか、より美術を楽しむことを広げていけるかを、学生が考えています。学生は、新しいことをやることに対してリスクがないし、もともとエネルギーがあってポジティブなパワーを持っている。それを発揮してもらって、エネルギーを必要なところに回していけることができればいい。そういう企業の意思決定をできる方からオーナーシップを与えてもらって事業創造をするプロジェクトと、もうひとつは、私たちの経験や知見を踏まえて、企業に新規事業創造のコンサルティングをするということをやっています。

【砂田】 事業創造というのはそういう意味だったんですね。

【久保隅】単にビジネスを創造するだけでなく、自分たち自身の次の機会、雇用もそうですが、それから、学ぶことと働くことの境界をなくしていく。超アクション型ラーニング型プログラム、実際に実地でやりますという。フィールドワークをやった経験から言うと、単に話を聞くだけではなく、実地に行って参与観察したり、自分で何かをするということはすごく学びが多いので、そういうプログラム形式にしていきたい。もちろんデザイン思考の型は使いながら、フィールドワークに行って、問題を特定して、ideationして、プロトタイプを作って、ビジネスモデルをつかって提案するという一連の流れを、学生にやってもらいます。いまオーナーシップを渡してくれるような意思決定者を探しながら始めています。

【砂田】面白そうですね。

【久保隅】そこで学んだ学生たちが、メンターになったりして上に上がって行って、Teach for America とか Teach for All というように、スケールしていけるといいなと思ったりしています。エネルギーやリソース持っている方、たとえば出産後、子どもがある程度大きくなって社会復帰された女性もそうだと思いますが、そういうエネルギーを持っている方にもやっていただきたいと思う。

【砂田】今は学生だけれど、将来は女性や主婦にも広げていこうと。

【久保隅】働くことに対して長期的にコミットしていくのは大変ですが、これは2~3カ月のプロジェクトで、チームでやるので、そういうものに参画してもらうのは可能性があるのではないかと。やりながら作っていている形で、これがどこまで機能するのかと、自分たち自身がデザイン思考やプロトタイピングをしながらやっています。

【砂田】ある意味、学生や主婦の起業のプラットフォーム的な役割を果たしていこうという感じですね。

【久保隅】はい。そういう新しい流動性のプラットフォームにしたい。企業側も1年雇うのは大変だが、必要な目的に対してプロジェクトベースでリソースを求めているところと、フルコミットはできないけれどという人材をマッチングできるのではないかと。仕事に復帰した女性もいつまたどうなるか分からなかったりするし、自分で生み出した事業ならずとコミットしてもらえる。それに対して、私たち自身も大きくなれば投資していくことができる。いまはコンサルティングをしたり、ビジネスをつくるプログラムを提供したり、教育研修を中期の基盤にしていますが、長期的には、事業を創る、雇用を生む、何かを生むというプラットフォームにできればいいと考えています。

【砂田】新しい分野を切り開いていこうとするところがすごいです。お手本のないなかでやっていくのは大変だと思います。

【久保隅】ないからこそ、失敗もしやすいです。企業の中で、「正解を出すようにやって」と言われるのが一番しんどかったです。自分たちがどういう関係性をつくっていきたいか、何を誰に供給していききたいのか、常に視座を上げ続けることが必要だと思う。正解を1個見つけても全然、視座は上がらない。私たちの会社は、GOB Incubation Partners と言うのですが、Get Out of the Box の略です。箱から出る、視座を上げる、自分自身がこういう概念を持っていることに気づいていくことを促していく会社です。名刺に「何必コーチ」と入れました。何必は「かひつ」と読んで、「何ぞ必ずしも」ということです。京都に何必館・京都現代美術館という美術館があって、そこは新しいものを創造するには、定説に縛られずに自由にならなければいけないと。そういう自分たちが持っている当たり前や定説に対して問いかけていく役割をしたいという、自分の関係性を名刺に入れました。それを問いかけて一緒に考える、コーチングをしたり伴走したり、ということです。

共同創業者3人でやっていて、一人は前職は野村総研でいらした山口さんです。彼は元プロボクサーで、19歳で当時は珍しかった家族向けシェアハウス事業で起業し、3年後にバイアウトし大学へ入ったという異色の経歴の持ち主です。専門はデザインコンサルティング、イノベーション創出支援、ソーシャルイノベーション支援、ビジネス/非営利セクターに対する事業創造支援に研究、実務の両面で携わってこられました。もう一人は、デンマークの Designit というデザインファームの日本代表をしている櫻井さんです。彼は、大手企業で新規事業企画、アライアンス、経営企画の新事業創造、Post M&A、BPR 等イントラプレナーとしての経験などを多数されてから、Designit を立ち上げて、イントラプレナーとアントレプレナーの両方を経験しています。

【砂田】個性的な3人が集まりましたね。最後に女性が起業することについて。

【久保隅】女性のチャレンジについては常に考えています。女性だからというより、自分がやりたいことに対して体力的に同じように走れるのかとか、結婚もしたので、人生設計をどうするかというなかで、全部をやっていくより、ある意味引き算をしていって、いま自分が何に向き合いたいのか、何にフォーカスしたいのかを常に考えている。女性であるし、年齢もあるし、それに対して人生や仕事をどう位置づけていくかを自覚しながら、かつ周囲とどういう関係性をつくっていきたいのか。もし子どもができたとき、私にはどういう役割ができるだろうと、そういうことも含めて共同創業者とも相談しながら…。起業を選択したことで、企業の枠にはまらず、自分でその都度、調整できるのはありがたいと思う一方で、オーナーシップを全部自分で抱えてしまうと、リソースが足りなくなったときにどこにどう頼ればいいのか、どこから得たらいいのかはまだよく分からない。

マスメディアが放映する起業家像は、すごい努力をして成功した人ばかりで、それは難しいだろうと思っている。ある意味いいかげんで、「これぐらいでいいんじゃない」と自分自身に向きあって言えるような働き方や関係性、仕事の持ち方にチャレンジできないかと考えている。そういうことを一人でやるのではなくて、若い学生と一緒に考えるような機会を持つこともできるかもしれない。女性が社会に出ていくなかで、自分の人生に対してオーナーシップを持てるような選択肢を考えていけたらいいと思う。

一方で、ないものやっつけていくという不安はあるので、パートナーと話をするようにしています。自分はいま何に一番フォーカスしたいのか、それに対してどういう不安があるのかを密にやりとりしてもらっているのが助かっています。そういうことをパートナーだけでなく、自分に関わる人ともう少し話せる場があれば、それこそダイバーシティにつながっていくような気がしています。そういうことを、大企業にいたときはなんとなく思っていたが、具体的に話を交わしたり、内省したりができていなかったという反省がある。単に女性を活用するというだけでなく、現状に対する不安や、できないという思い込みがあるということ、関わっている組織のメンバーで共有して、ではどうしたらいいという話ができると、女性の活躍や推進が広がっていくのではないかと。

【砂田】 仲間づくりが重要ですか。

【久保隅】 仲間づくりも大事ですが、気になっているのは定義です。女性が活躍するということに対して、こうであらねばならないと、自分自身が社会の中で考えてしまっていることがありますよね。それを壊していくことはすごく難しい。それと違う評価軸で、女性がいきいきと人生を生きるという意識を持つことを考える。単に会社の中で活躍するというのではなくて、人生のオーナーシップを持つというのはどういうことか。そういうことを定義して、その中で仕事を通じた充実とか、「組織に貢献することで活躍」という概念でまわりが認識してくれるということはどういうことなのかを考えていく。

【砂田】 面白いですね。Wing でも、デザイン人材が起業するのがいいと考えているので、まさに久保隅さんです。従来のエスタブリッシュドな大企業や官公庁で、上に駆け上がっていくタイプの女性の活躍ではなくて、周辺から原理や発想を変えていくような動きをつくるのが大事で、それをWingのムーブメントにしていこうとしている。だからこそデザイン人材、人や社会の視点からものを考えられる人が大事だと。なおかつそういう人の活躍の場として、ビジネスやNPOを立ち上げてみる、というアプローチが、オルタナティブとして必要だし、周辺からのほうが全体を変えられるだろうという仮説でやっている。

【久保隅】 「これ大変そう」というロールモデルより、「いきいきして楽しそうだよ」という層を厚くしていくほうがいいなと思います。その中でたまたまそういうオルタナティ

ブのロールモデルができて、「こっちの方が楽しそうだし、私にもできそう」と思える。そこがオーナーシップを持つ原点だと思う。そこが持てないと、これもできなくなるし、あれにも入れないし、やはりここで働き続けるしかないというところから乗り越えていけない。ここで働き続けるにはタテのラインしかない、みたいなことになってしまう。そうではないところを見据えていくことだと、すごく思います。

【砂田】すごく面白かったです。ありがとうございました。

ヒアリング2 : 求められる IT 人材とダイバーシティ

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) IT 人材育成本部

片岡 晃 (イノベーション人材センター センター長)

小番 明 (IT 人材育成企画部 企画グループ主幹)

谷澤昭紀 (IT 人材育成企画部 企画グループ主幹)

森嶋良子 (IT 人材育成企画部 企画グループ)

日 時 : 2014 年 11 月 18 日 16:00~17:45

場 所 : 独立行政法人情報処理推進機構

インタビュアー : 砂田 薫

【砂田】Wing (Women & Innovation Networking) では、21 世紀のイノベーションは女性がリードする、というメッセージを出している。21 世紀は情報社会、知識経済になってきて、イノベーションの原理も変わってくるだろう。その中で求められる IT 人材とはどういう人なのか。とりわけ女性の活躍に関してはどういう期待ができるのかを、『IT 人材白書 2014』のご担当者におうかがいしたい。

具体的な質問項目は次のとおり。

- ① これからの日本で求められているにもかかわらず、現在不足しているのはどのような資質、スキルをもつ人材か？
- ② 新規事業・新サービスを創出する人材に関する調査の結果とその解釈について。
- ③ IT 利活用人材に関する調査の結果とその解釈について。
- ④ ダイバーシティに関する調査の結果とその解釈について。
- ⑤ IT 人材として今後ますます女性が活躍していくためには何が課題となっているか？女性の活躍を促すためには何が必要か？

【IPA】まず、求められる IT 人材のスキルについて (白書 p. 28~29)。昨年もグローバル人材に関して調査したが、白書 2014 でも「世界で戦える IT 人材に求められるもの」ということで調査した。ユーザー企業はグローバルに出ているが、IT 企業はまだついていけないということが、調査から見えてきた。これは白書 2013 と変わらないが、傾向として、IT 企業に今後やや拡大する兆しが見えてきたことを白書に示した。

- グローバル IT 人材の不足感でいうと、IT 企業、ユーザー企業ともに足りていない。女性についてはクロスで取れていないが、ほとんどいないだろうという予感がしている。
 (IT 人材白書 2014 の p. 34 図 2-1-18) (注：IPA へのヒアリングの中に出てくる図表の番号は白書と同一番号で掲載した)

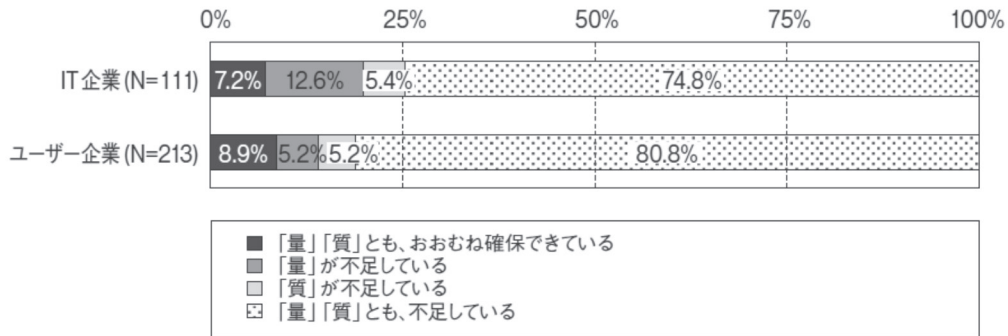


図 2-1-18 グローバルIT人材の「質」と「量」の確保状況
 海外活動の実績があると回答した企業のみ/無回答除く

- 能力については「コミュニケーション能力」や「語学力」、これは IT 人材に限らず高く出てくる。IT 企業であれば「技術力」は当然、「現地の商慣習に対する知識」「ストレス耐性・頑強性」が、グローバル人材に求められている。ユーザー企業であれば、「交渉力・説得力」「現地拠点の業務に関する知識」が求められている。グローバルで先に進んでいるユーザー企業と、IT 企業で意識が少し違っている。(IT 人材白書の p. 35 図 2-1-19)

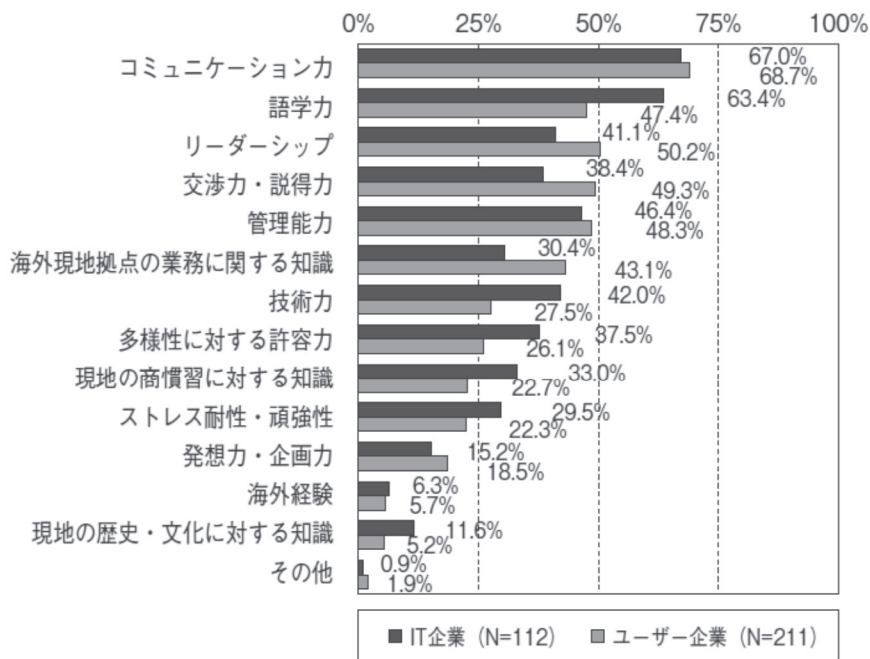


図2-1-19 グローバルIT人材に対して求める知識や能力の比較⁴
海外活動の実績があると回答した企業のみ/無回答除く

また、ウェブの業界が伸びてきているので、その人材動向も白書で取り上げた (p. 38)。

- ウェブビジネスの事業例として、「ウェブサービス開発」「ウェブネイティブ」「ウェブサービス利活用」という三つのレイヤに分けて調査をした。(IT人材白書 p. 38 図2-1-21)

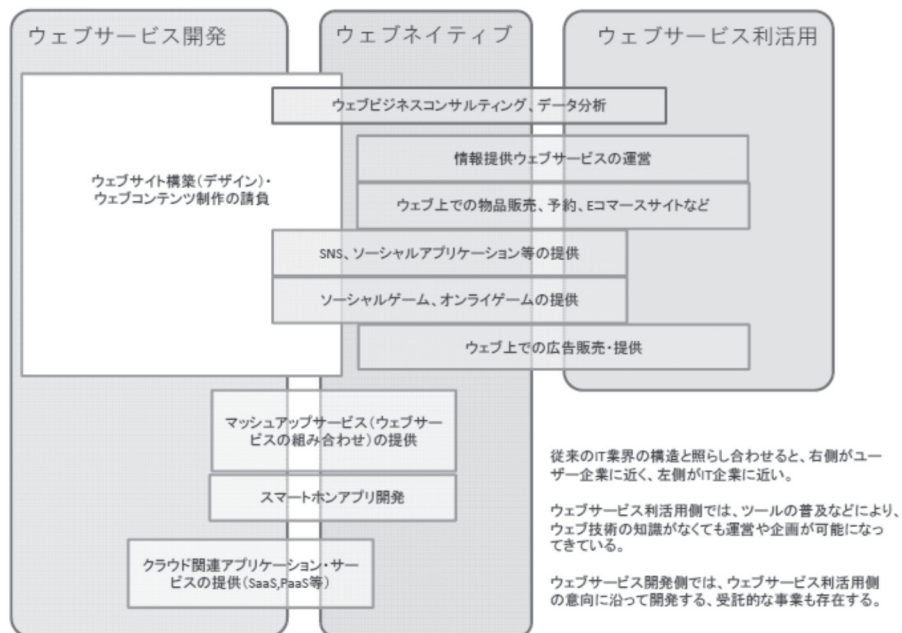


図2-1-21 ウェブビジネスの事業例

- ウェブ技術者の職種は、「ウェブサイト構築（デザイン）・ウェブコンテンツ制作の請負」（33.5%）が、今回のアンケートでは多かった。（IT人材白書 p. 43 図 2-1-27）

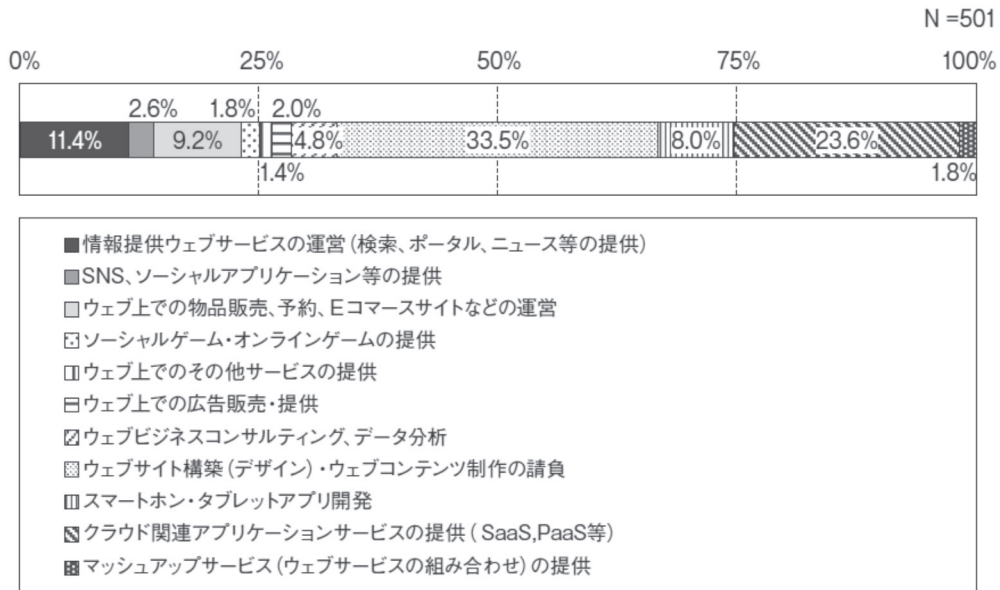


図 2-1-27 ウェブ技術者の職種

- 人材不足を感じているのは「ウェブビジネスコンサル、データ分析」「ウェブサイト構築（デザイン）・ウェブコンテンツ制作の請負」「スマホ・タブレットアプリ開発」。回答層もあると思うが、このような人材が足りないというのが、ウェブ業界から見えてきた。（IT人材白書 p. 43 図 2-1-28）

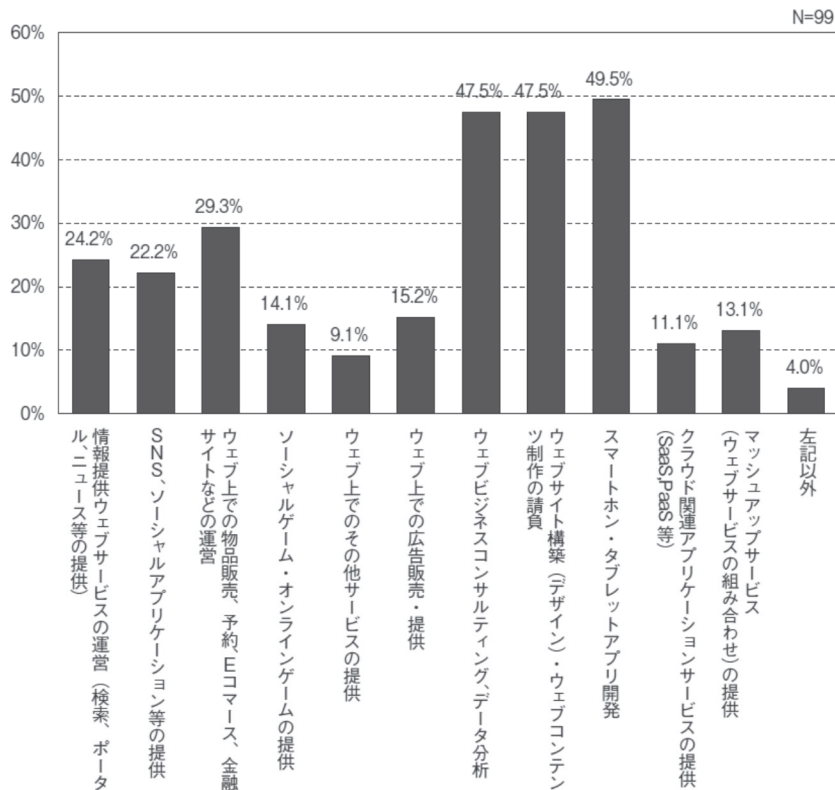


図2-1-28 現在実施している事業のうち人材不足を感じている事業【ウェブビジネス企業】¹²

【砂田】 このウェブビジネスコンサルというのは、主にウェブを活用したビジネスのコンサルですか。

【IPA】 そうです。p. 44～45 にウェブ技術者として求められる能力が載っている。上の色が濃いのがウェブ企業、その下が IT 企業、一番下がユーザー企業に、それぞれ求められる人材の能力になる。ここでは、技術力と人間力に分けて聞いている。

- どんな技術力が必要か。ユーザー企業は「情報セキュリティ技術」を、ウェブ企業は「ウェブ技術」「データ解析 (統計)」を、IT 企業は「アプリケーション技術」を必要として挙げている。それぞれ求めている技術力が違ってきている。(IT 人材白書 p. 44 図 2-1-29)
- 問題解決や発想力など、人間力と言われるところは、業界によってそれほど大きな違いはないが、ウェブ業界は動きが早いからか「スピード感」あたりが大きく違う。「発想力・企画力」もウェブ業界として求められているという傾向が出ている。(IT 人材白書 p. 45 図 2-1-30)

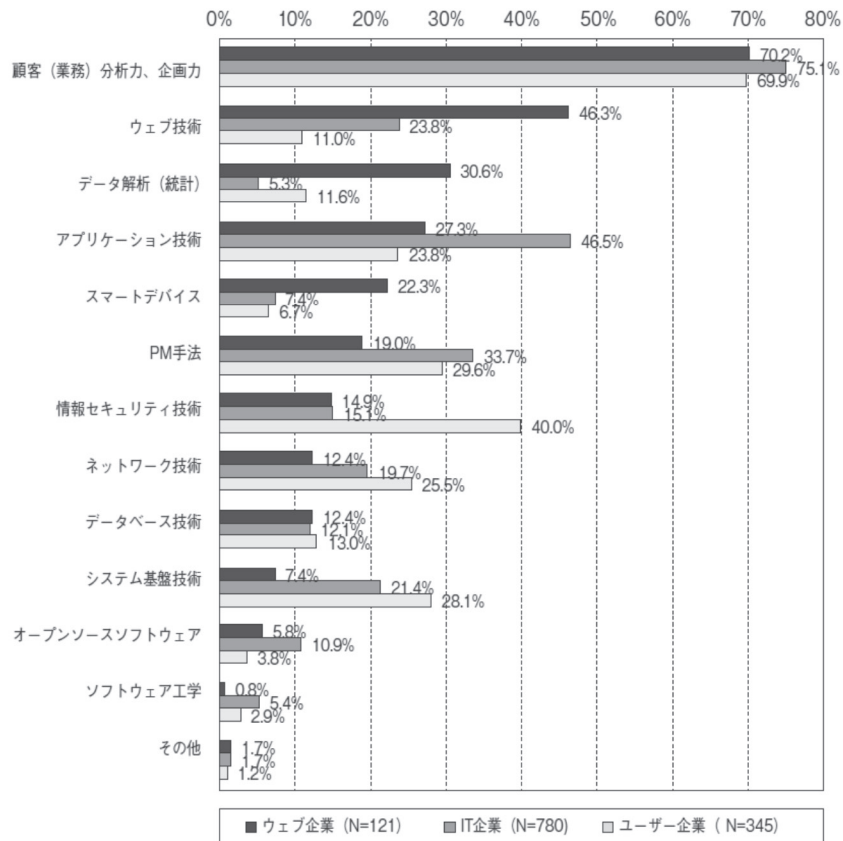


図2-1-29 今後拡大を予定しているIT人材で重視する「技術力」【企業別】¹³
無回答除く¹⁴

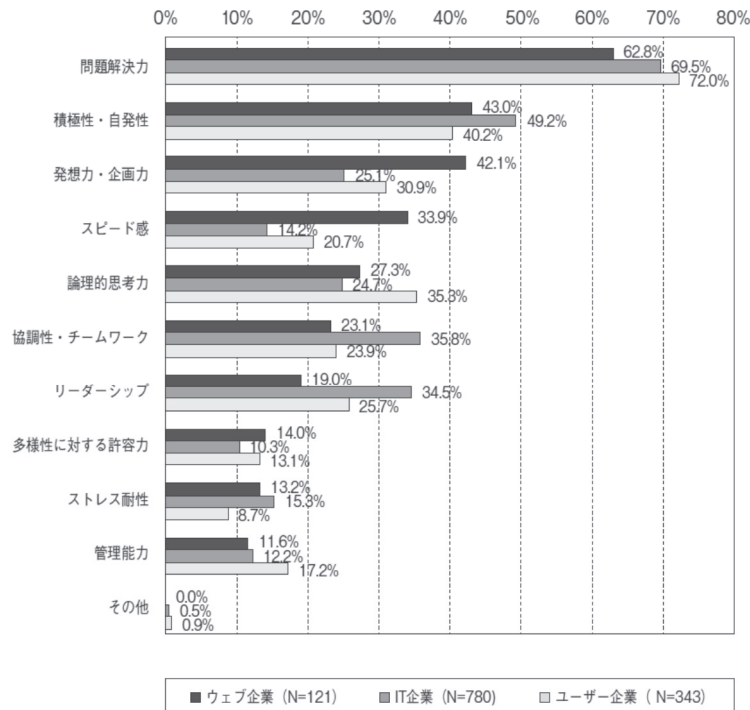


図2-1-30 今後拡大を予定しているIT人材で重視する「人間力」【企業別】¹⁵
無回答除く

去年までは技術力と人間力を同一設問内で聞いていたのを、2014 から別々の設問で分けて聞くことで、技術力の中で必要なものが見えてきた。

p. 98 で IT 人材が重視する能力と仕事に対する意識を聞いている。いろいろなところで人材不足が言われているが、IT 企業、ユーザー企業ともに、「やや不足している」を含めると75%以上が不足していると答えている。（IT 人材白書 p. 98 図 2-3-1）

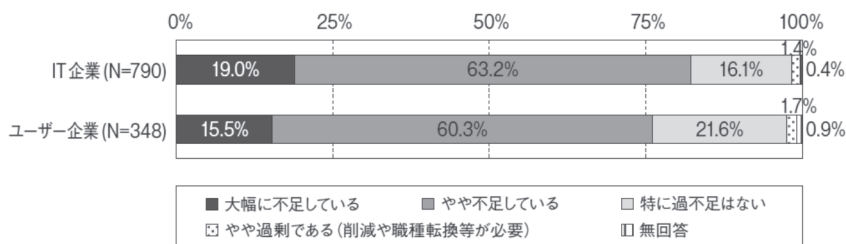


図2-3-1 IT人材の「量」に対する過不足感

今後、IT企業、ユーザー企業が拡大したいと考えている人材の職種について調査した。

- IT企業は、「プロジェクトマネージャ（PM）」を一番必要としている。次が「アプリ系技術者」。（IT人材白書 p.99 図 2-3-2）

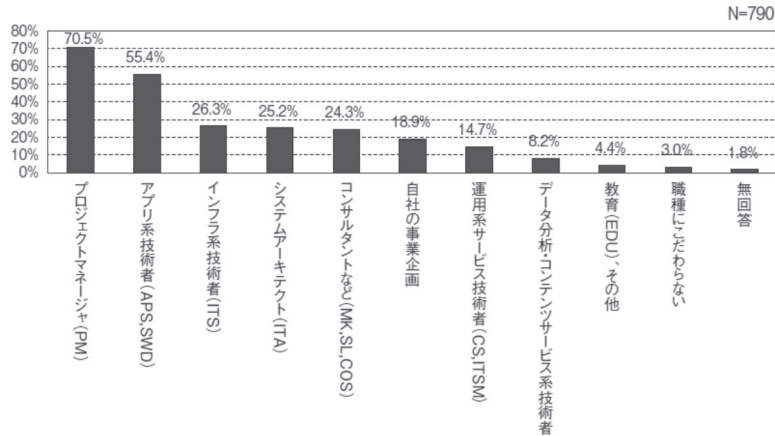


図 2-3-2 IT企業がIT人材を拡大するうえで重視する職種²

- ユーザー企業は、「IT戦略策定・企画」を一番必要としている。次が「社内業務プロセス・設計」だった。（IT人材白書 p.99 図 2-3-3）

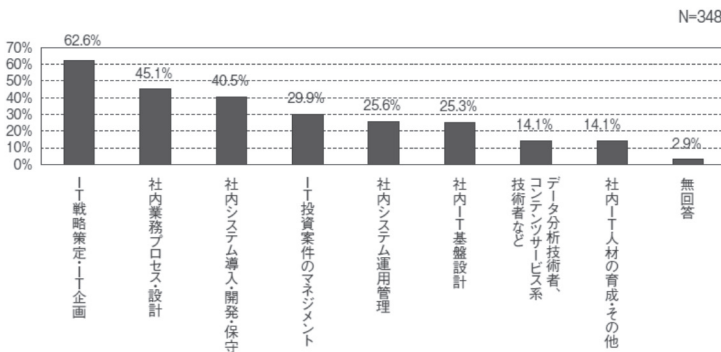


図 2-3-3 ユーザー企業がIT人材を拡大するうえで重視する職種³

プロジェクトマネージャとアプリ系技術者が、現状必要と考えている技術力と人間力をクロスで取った。

- 技術力については、プロマネであれば「PM手法」が大きく、プロジェクトマネージャとアプリ系技術者に共通して「顧客分析力、企画力」が強く出ている。（IT人材白書 p.100 図 2-3-4）

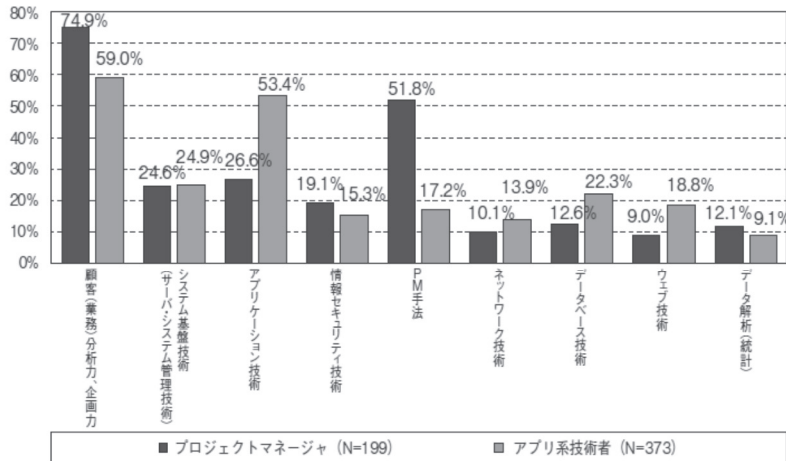


図2-3-4 IT企業IT技術者(プロジェクトマネージャおよびアプリ系技術者)が現状必要と考える技術力【上位9項目】⁴

- 人間力については、「問題解決力」は共通の課題で、「リーダーシップ」は、プロジェクトマネージャのほうがアプリ系技術者より強く出ている。(IT人材白書p. 100 図2-3-5)

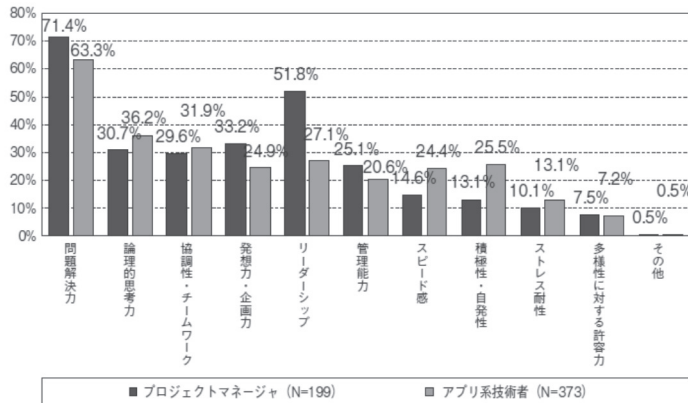


図2-3-5 IT企業IT技術者(プロジェクトマネージャおよびアプリ系技術者)が現状必要と考える人間力⁵

【砂田】年齢的にはプロジェクトマネージャのほうが高めになりますか。

【IPA】そうです。p. 102 からは年代別に、技術力と人間力で白書では掲載している。ご質問の能力やスキルは、グローバルだったり、職種についてはこういった形で取り上げている。ただ、日本がいま求めている、というような大きな話というより、あくまでも企業側のアンケートなので、企業が今ビジネスをするうえで必要としている人材、というように考えている。

従来、受託開発を行なってきたなかで、それだけでは食べていけない、変わらないといけないというなかで、今後それ以外のサービス化をどう考えているのかということで、今回、白書 2014 の第2部でビジネスシフトを取り上げた。傾向としては、依然として受託開発を続けていくという企業が多数だが、一定の割合で従来型の受託開発からの脱却という企業も

見え始めている。そういうことを踏まえて、こういった人材が必要になる、というストーリーになっている。

【砂田】やはり受託から脱却したいと考えている会社は多い？

【IPA】考えてはいるが、そこまで踏み込めていない。

- 従来型受託開発以外の事業を実施する人材の育成状況があり、その下に検討を行っていない理由、なぜ従来型以外をやらないのかという理由の載せているが、やはり「ビジネスモデルを具体化できていない」が大きな要因になっている。今後、経営者がどういった方向に進んでいくのか、どういったモデルでやっていくのかが具体化できていないが故に、なかなかシフトが進まないことが見えてくる。左の%は売上に対する一次請けの比率で、0~20%は受託以外の売上が立っている方だが、それにしても「ビジネスモデルを具体化できていない」のは変わらない。（IT人材白書 p.25 図2-1-7）

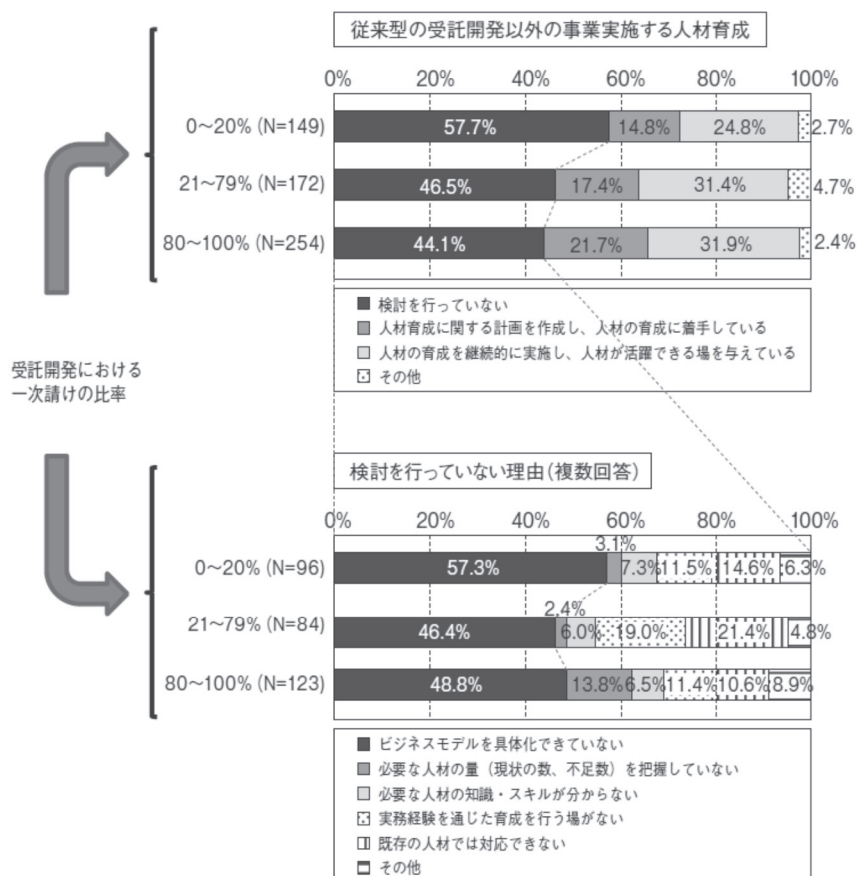


図2-1-7 従来型受託開発以外の事業を実施する人材の育成状況【IT企業】

- IT 側が提供するサービスとユーザー側で利用するサービスでは、破線 A のところで IT 企業は今後も受託開発を拡大していきたい。それに対して、破線 B のところでユーザー企業は SaaS、PaaS、クラウドを拡大していきたい。ややそこに求めているサービスと提供するサービスとでギャップが起きている。（IT 人材白書 p. 18 図 2-1-1）

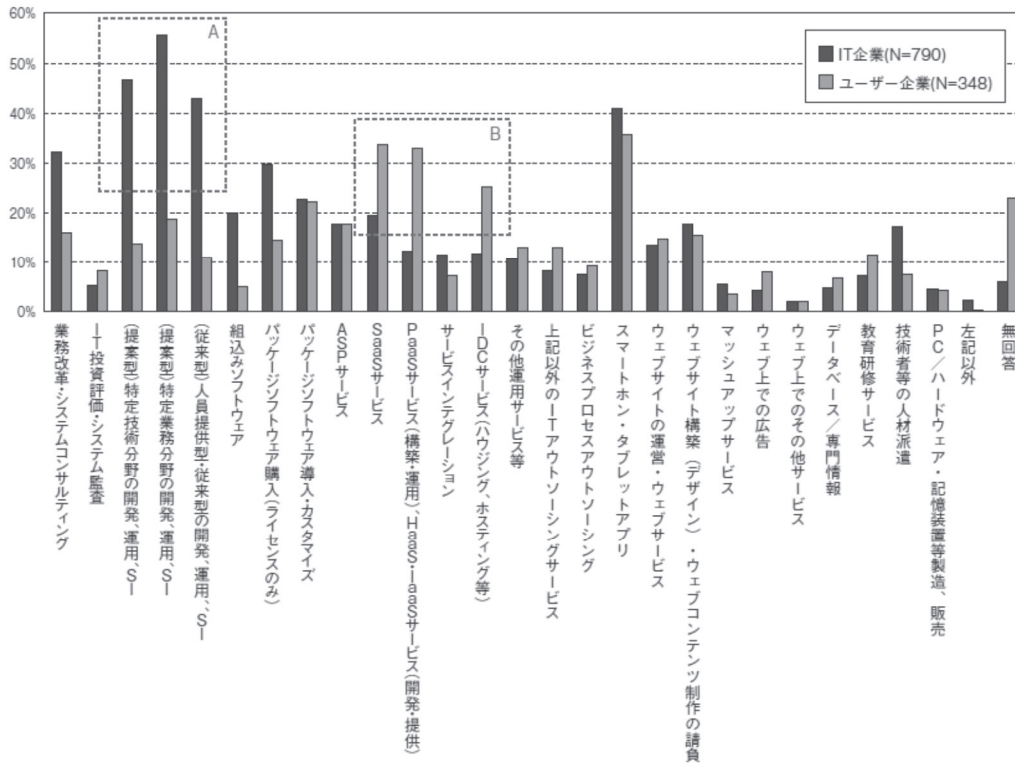


図 2-1-1 IT企業とユーザー企業の今後3年間の新規/拡大予定の事業内容¹

【砂田】要するにユーザー企業は、IT 企業が思っているよりもクラウドにシフトさせたいという感じでしょうか。

【IPA】そうです。クラウド利用の動向も経年で聞いているが、やはりまだユーザー企業は伸びている。そういうサービスの求めに対して、IT 企業としては発注のあったものを作る、ということで対応ができていない。

【砂田】グローバル展開にしても、クラウドへのシフトにしても、ユーザー企業が先に行っていて、そこを IT 企業が追いかけている。

【IPA】我々は今回、受託開発を「従来型」と「提案型」とに分けて聞いている。「従来型」というのは、言われたものを作ってユーザー側に納品する。「提案型」は、自身が持っている強み、「我々はこのものを作れる」と提案して、ビジネスをつくっていく。受託

開発の中でも分けて考えている。「提案型」は今後も強みをもって生きていけるが、「従来型」は今あるものをやっていくという形なので、規模が小さくなっていく、だんだんクラウドにシフトしていくなかで、食べられなくなっていく、ということが、今回切り分けたことでもう少し動向が見えてくると見込んでいた。

【砂田】「従来型」と「提案型」というのは、日本ではどのくらいの比率になりますか。

【IPA】 p. 20 図 2-1-2 に、今回のサンプルでとった割合を示している。現状で、従来型受託だけやっているのが 19.1%、両方やっているのが 51.7%、すべて提案型にシフトしているのが 15.2%。今回のサンプルでは従来型の層が 6 割ぐらいで、業界として考えてもこれぐらいではないかと思う。

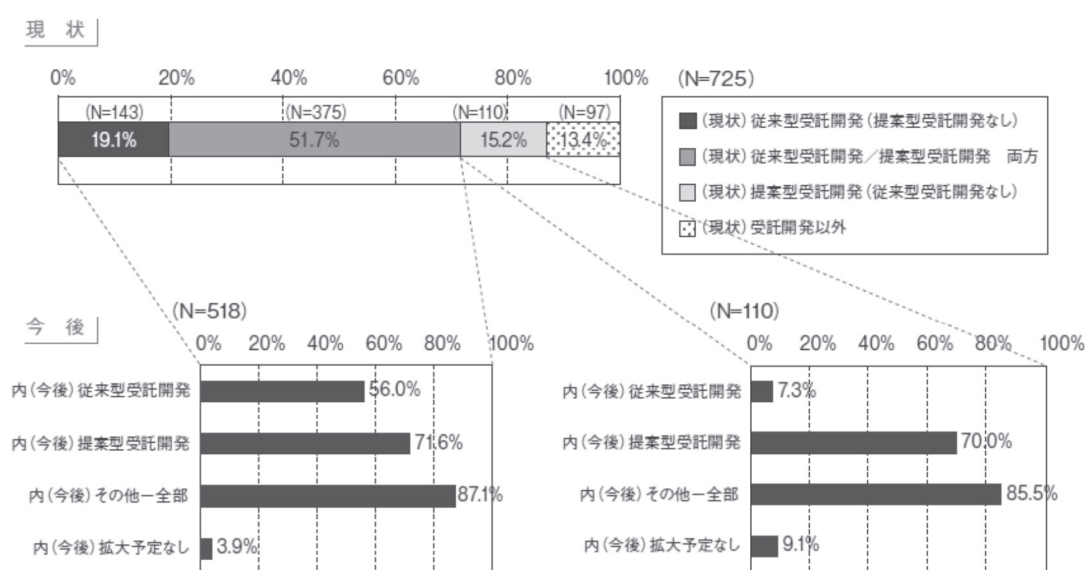


図 2-1-2 IT企業の受託開発実施企業の将来拡大予定
無回答を除く

次にダイバーシティについて。p. 48 からがダイバーシティになる。p. 49 の図で、ユーザー企業と IT 企業における女性の割合をそれぞれ聞いている。

- ここでユーザー企業というのは、ユーザー企業の IT 部門を調査対象にしている。もっと規模の大きい事業部門に女性はいるが、我々の調査は IT 人材なので、IT 部門を対象にしている。ダイバーシティに関しては、2010 年度に女性の活躍という視点での調査をしており、経年で 3 年ぶりに取組みを聞いた。(IT 人材白書 p. 49 図 2-1-33~34)

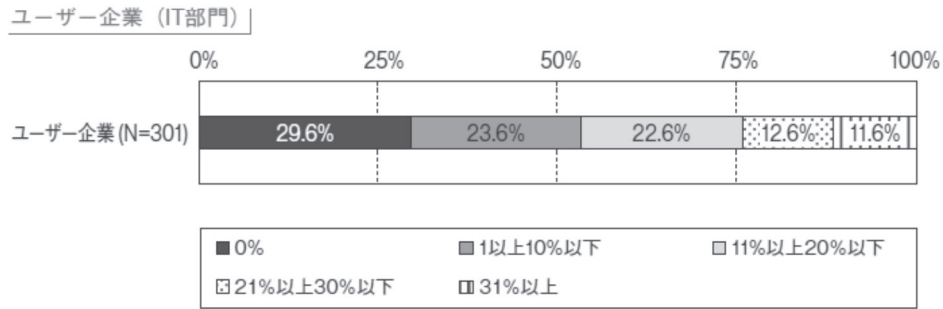
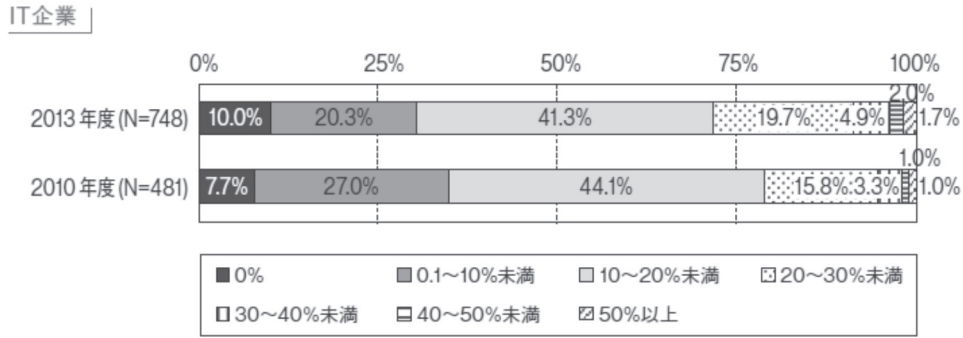


図2-1-33 IT企業とユーザー企業【IT部門】におけるIT人材の女性の割合
無回答を除く

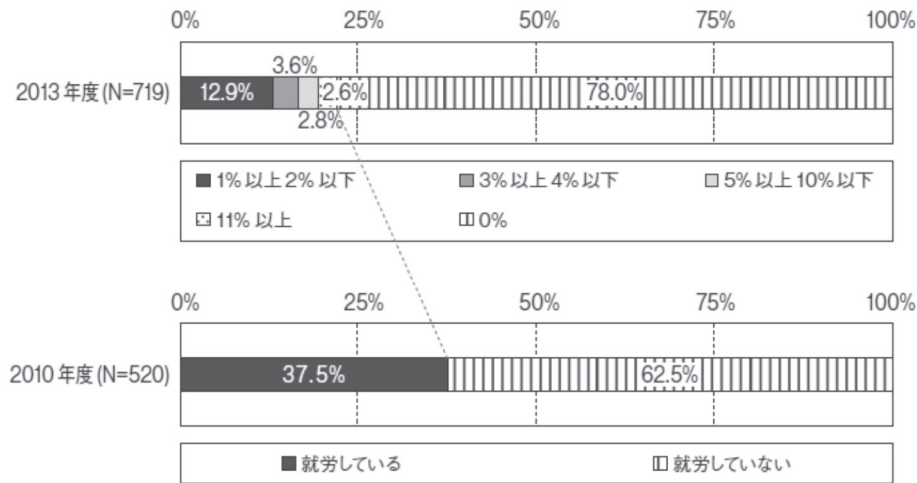


図2-1-34 IT企業におけるIT人材全体に対する外国人の割合
無回答を除く

【砂田】2010年の調査と今回の調査でかなり変化はありましたか。

【IPA】設問は全く同じではないが、傾向としてはあまり進んでいない。ダイバーシティと女性活用の取り組みとしてはあまり変化がない。p. 51に、女性に限らずダイバーシティ関連施策の割合のグラフを載せている。

- たとえば、「女性管理職の比率などの具体的な数値目標を設定」している IT 企業は 2.8% しかない。ユーザー企業だと 4.4% しかない。全体的にダイバーシティ関連の施策は進んでいない。（IT 人材白書 p. 51 図 2-1-38）

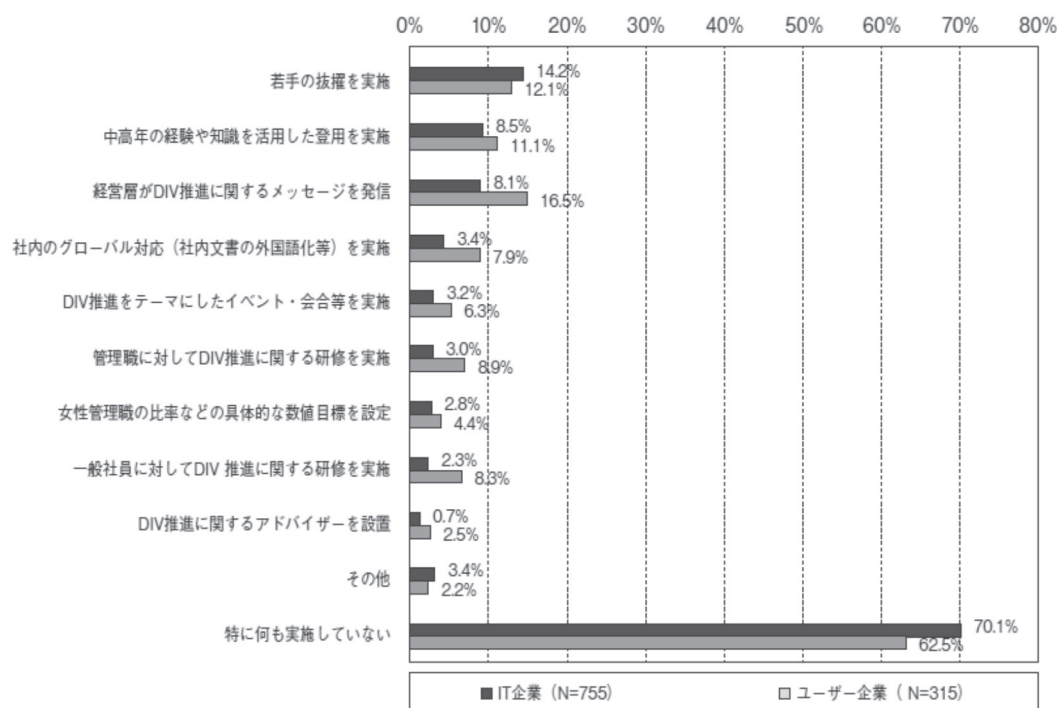


図 2-1-38 IT 企業のダイバーシティ関連施策の実施の割合²¹
無回答除く

【砂田】企業の情報システム部長は男性が圧倒的に多いのでは？女性の比率は？

【IPA】比率的には全然高くない。責任者クラスは今でもあまり見かけない。

【砂田】まだ、IT 会社やソフトウェア会社には女性の部長がいるように思えますが。

【IPA】ユーザー企業の IT 部門は、責任者に女性はいないが、実感として全体では IT 企業より女性が多い。ユーザー企業は、女性比率の差が他の部門とあまりないはず。

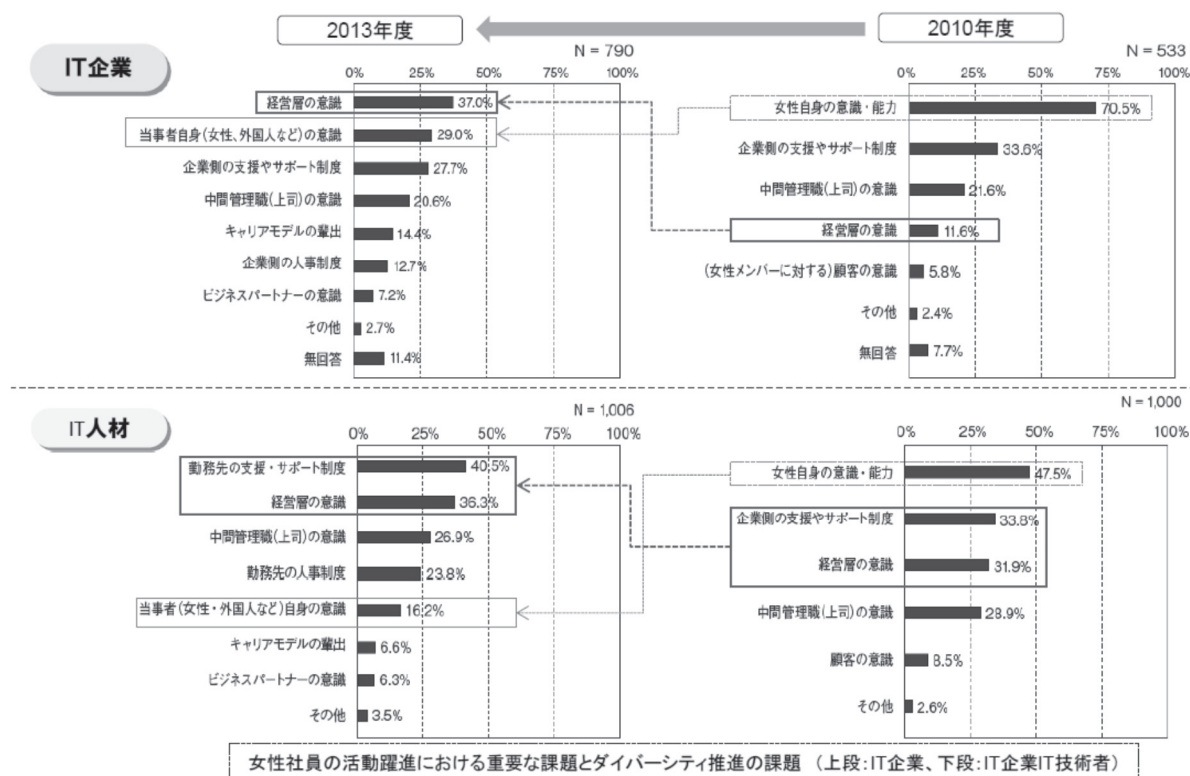
【砂田】IT 部門に限って低いということはないですか？

【IPA】IT 部門だけ特別に採用していないところは、他の部門から異動してくる。女性にとっては働きやすいし、ユーザー企業の中の IT 部門は割合女性の比率は高いと思う。ただ責任者クラス、マネージャは少ないと思われる。

【砂田】意外と変わっていない？

【IPA】一つだけ変わったこととして、意識が変わっていたという結果がある。2010年の調査では、個人向けのアンケートで、「女性本人の意識が問題でダイバーシティが進んでいない」という意見があったが、今回はどちらかという「施策や経営者の意識を変える必要がある」というのが多かった。それが大きな変化で、後はほとんど変わらない。まずは意識が変わった。期待が一つ持てるとしたらそこだと思う。（p. 54 図 2-1-42：IT 企業側のアンケート結果。p. 54 図 2-1-43：IT 企業に属する個人の方のモニター調査結果を参照）

同じグラフだが、「概要」の 21 ページのほうが分かりやすい。右側が 2010 年度で、企業側は「女性自身の意識・能力」が圧倒的に多く、個人に聞いても「女性自身の意識・能力」を挙げる人が多かった。2013 年度になると、企業側は「経営者の意識」を一番に挙げている。個人の意見を見ても、「勤務先の支援・サポート制度」が一番問題だと言っている。わずか数年前には本人の問題だと言っていたのが、これはものすごい変化だと思う。個人的な感触としても、4～5 年前までは本人に問題を帰するところがあったが、いまはそういうことは言わなくなって、会社内でどう受け止めるかに変わっているように思う。



【砂田】それはいい変化で、ここの意識の変化は随分違いますね。

【IPA】事業内容で、女性比率が高いところ、低いところを聞いている。

- 中央値で見て、上が女性の多いところ、下が少ないところになる。働きやすさなのか、何なのかは分からないが、同じIT企業内でも事業内容によって傾向が違うという結果が出ている。(IT人材白書 p. 52 図 2-1-39)

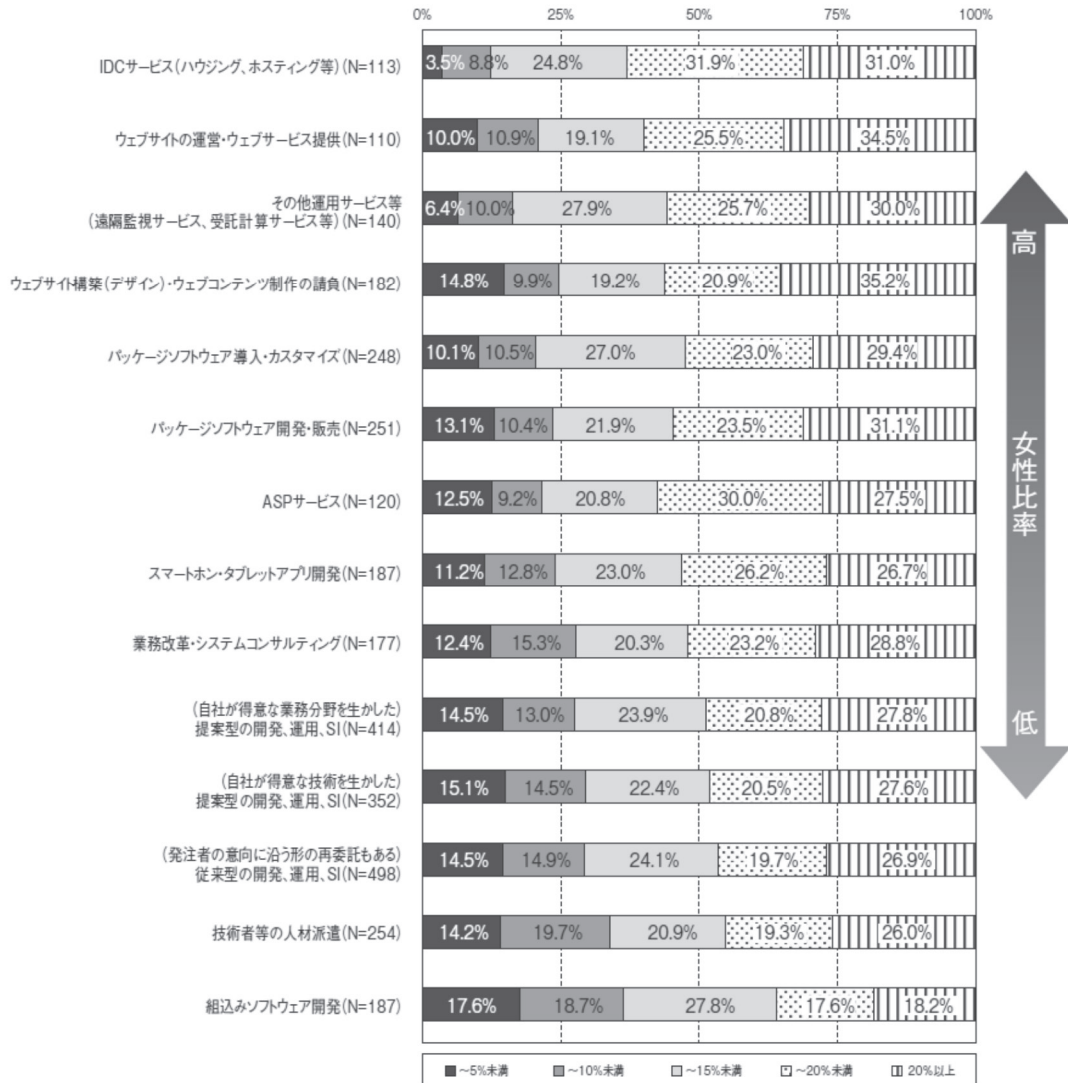


図 2-1-39 IT企業の女性比率【事業内容別】

回答企業数100以上の事業を抽出²²

【砂田】比較的新しい仕事のほうが女性が入りやすいという仮説を持っているが、そういうことはありますか。

【IPA】ITの中でもウェブやパッケージは多い。従来型の受託のところが少ない。働きにくいのだと思う。受託系は自分でコントロールがしにくくて、長時間労働になりやすい。自分でサービスを提供したり、プロダクトを作ったりしているところは、自分の采配で時間管

理ができるので、働きやすい。これ (p. 52 図 2-1-39) は働きやすさの指標だと思う。おそらく利益率が低い組込みソフトはやはり女性が少ない。そもそも製造業で電子工学などを専攻していた人が多い。もともと大学の専攻自体に女性が少ないという話があるのではないかと思います。

【砂田】先ほどのビジネスシフトから考えると、従来型受託から提案型へ、さらにプロダクトやウェブへ、となっていくに従って、女性にとっては働きやすい仕事が増えてくるという、いい傾向にあるのですか。

【IPA】傾向としてあるかもしれないが、実際問題として、女性 IT 技術者の減少ということがある (p. 57 図 2-1-46~47)。女性を増やしたいが、そもそも入ってこない。働きづらいのは解消されているとしても、そもそも応募者が少ないという問題があるらしい。p. 58 に、募集はしたものの女性の応募が一切なかったという事例 (インタビュー) を載せている。この会社は社長自身も女性で、女性が多くて働きやすいところだが、そういったところでも女性の人気がない。そこは教育の問題になってくるのかもしれない。

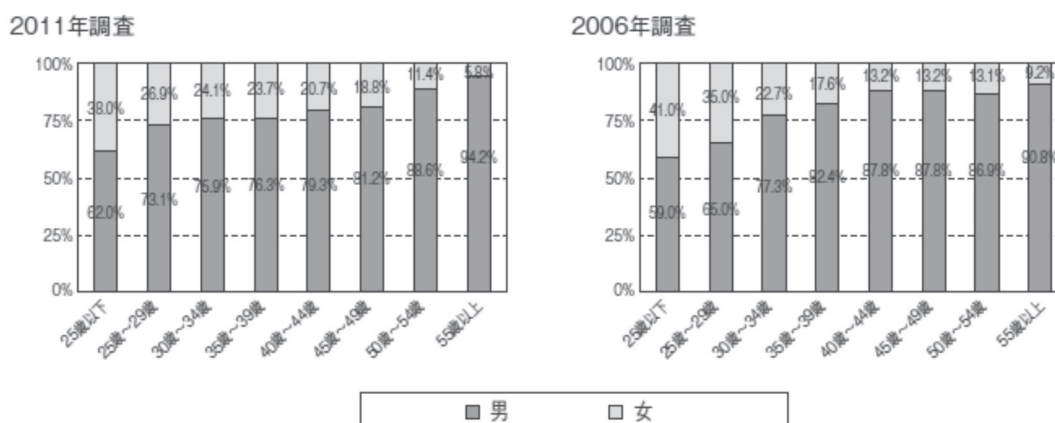


図 2-1-46 情報サービス業従業員の男女別構成比率【厚生労働省:賃金構造基本統計調査】
左:2011年調査 右:2006年調査

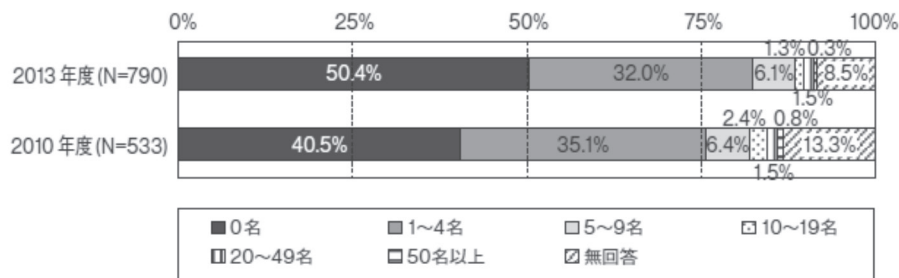


図2-1-47 新卒IT人材数のうち女性の人数
上:2013年度調査 下:2010年度調査

【IPA】IT業界のなかでも受託系は人気は低い。女性に人気がないというのは、それが顕著に、分かりやすく出ている感じがする。人気がないところに行けば行くほど、全般に女性の比率が下がる。

【砂田】ITの技術者が減っているという問題も……

【IPA】女性に限らず、少子高齢化で若年層がどんどん減っている。

【砂田】人口自体が減ってきている。

【IPA】大学の情報工学系で女性の割合は、学部で10%ぐらい。大学院で女性が多くてもほとんどが留学生だったりする場合がある。IT企業は情報工学系だけから人材を採用しているわけではないが、その比率から考えるとなかなか高くはならない。それが課題だと思う。米国でもIT企業は低いと言いながら全然違う。Googleは毎年女性比率を発表していて、技術者で25%。海外でもソフトウェア技術者は多くない。

【砂田】Google自身はダイバーシティがまだまだ低いと言っているが、日本と比べると全然違う。

【IPA】先日も欧州の方が来ていて、「女性比率が高くない」と言いながら比率が高い国は40%以上あり、最も小さい国でも20%以上ある。

【砂田】常識が全然違う。

【IPA】半分ぐらいになってようやく普通で、4割では少ない。

【砂田】昨日、GLOCOMで公開研究会をやって、スマホの会計アプリを開発している Zaim の閑歳さんと、日本初のクラウドファンディングを始めた READYFOR?の米良さんをお招きした。IT サービスを作る人と、それを利用して新たなサービスを生み出す人、しかも二人とも起業家で彼女たちのような人がどんどん出てきたら、かなり日本の社会も IT 産業も変わると思った。既存の企業の中で活躍する女性と、自ら起業して新しいサービスを生み出していく人と両方があるといいと思う。IT 人材白書が対象にしているのは、既存の IT 企業、ユーザー企業で雇用されている人ということになりますか。

【IPA】限定はしていないが、アンケートに答えてくださる方はその層が多い。去年まで 2 年間、ユーザー企業とウェブ企業を分けて調査したが、その分け方が難しい。ユーザー企業が事業でウェブを使って販売しているところも多くなっているので、今年はそれを外して一緒にした。そういうなかで、今年ウェブ企業といっているところに、ユーザー企業や IT 企業も入っていたりする。たとえば、ウェブサイトの構築をメインでやっているとは IT 企業になるのかもしれないし、事業会社だと、場合によってはユーザー企業に入るのかもしれない、その切り分け方が難しい。そのため、受託だけを対象としている調査ではないが、どうしてもそういったところが中心になる。

【IPA】そこに出ている調査では、ウェブ系企業にいわゆるベンチャー系が入ってくると思う。

【砂田】そうすると、ウェブ系企業では女性が比較的活躍しやすい？

【IPA】実際にウェブ系の某大手企業に行くと、年齢も違えば属性も全く違うので、女性の方も多い。

【砂田】ウェブ系はそうかもしれない。Wing の研究会でも、リクルートテクノロジーズの方に、インフラ寄りの技術者は男性が多いが、ウェブサービスのプロジェクトでは女性リーダーが大活躍されているという話を伺った。

【IPA】仕事の特性が受託ではないので、そういうところが従来の IT 企業とは大きく違うと思う。

【IPA】女性は 30 歳以降、キャリア的に辞めざるを得ないことも多いと思うが、ウェブ企業は平均年齢 32 歳と若い。IT 企業だと辞めてしまうような人でも、まだそこにまで達していないのかもしれない。

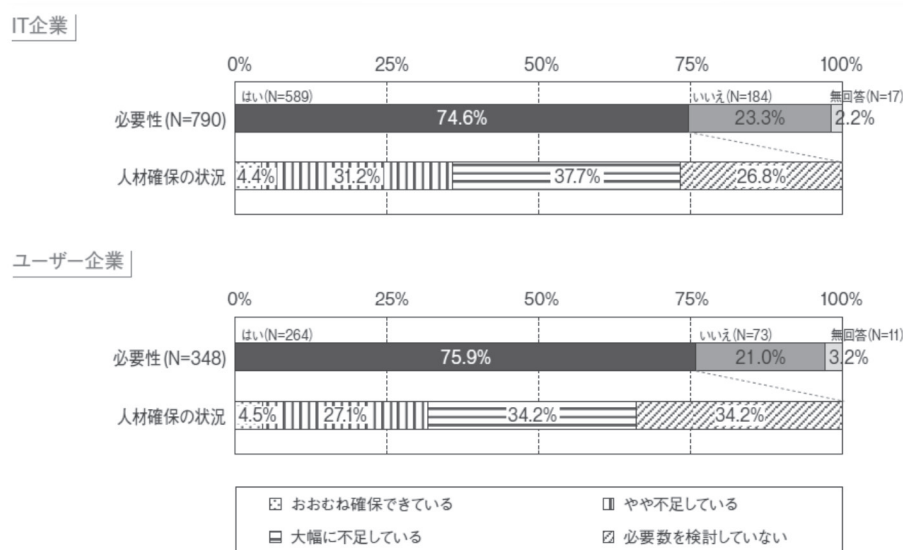
【砂田】なるほど。そういう企業も歴史が長くなると、どうなるかわからない。

【IPA】当然、若い世代が多いとは思いますが、年齢別ではとっていない。

【砂田】私たちは「デザイン人材」という言葉を使っているが、ユーザーの視点に立って必要なサービスをつくり上げていくとか、社会の課題を解決していくようなソリューションをつくり上げていくとか、そういうタイプの人材に関して、白書の言葉で言うと「新事業・新サービス」、利活用人材となるのかもしれないが、その辺りでも女性が活躍できるのではないかという仮説を持っているのですが。

【IPA】今回の白書では、「新事業・新サービス」となっている。p. 68 からで、「IT を活用した新事業・新サービスを創出する人材」と定義づけている。リクルートの石川美礼さんなども参画されている「IT 融合人材」と同義と見ていただければいい。

- ・ イノベーションを起こす人材の必要性は、IT 企業、ユーザー企業ともに認めているが、人材の確保についてはほぼできていないという状況になっている。（IT 人材白書 p. 69 図 2-2-1）
- ・ そういった人材を育成する環境の整備も整っていない。（IT 人材白書 p. 69 図 2-2-2）



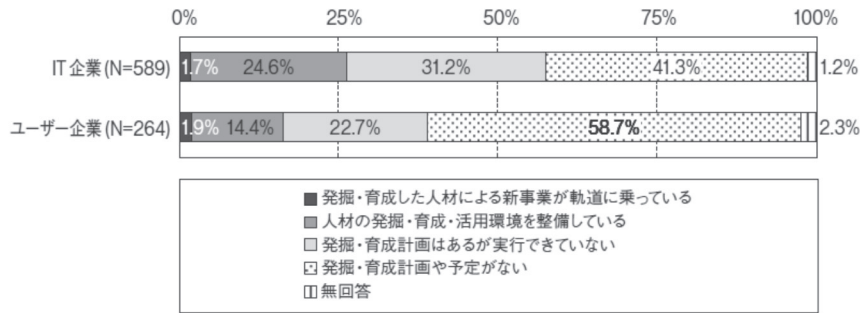


図2-2-2 「新事業・新サービスを創出する人材」の育成環境整備状況
 図2-2-1 「新事業・新サービスを創出する人材」の必要性があると回答した企業のみ

- 育成が進まない理由としては、「人材育成に係る投資ができない」「実務経験を通じた育成を行う場がない」を挙げている。（IT人材白書 p.70 図2-2-3）

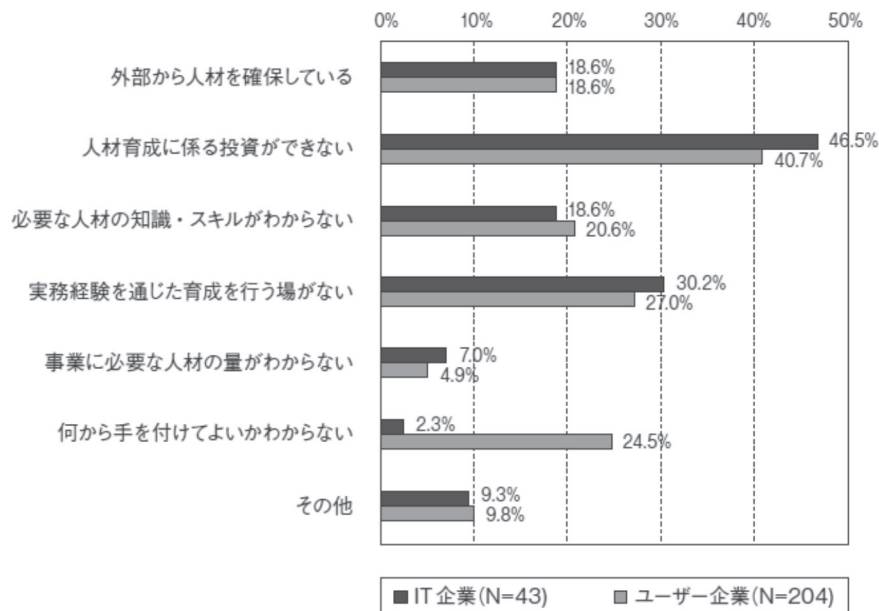


図2-2-3 「新事業・新サービスを創出する人材」の育成が進まない理由²
 無回答を除く

IT 融合人材育成連絡会で発表した報告書で、実践の場を提供したりして組織としてそういった環境・風土を作っていくための「成熟度モデル」をIPAで出させていただいた。

【IPA】IT 融合人材育成連絡会では、多様性が大事だと謳っている。多様性が確保できる環境を作りなさいと。組織の問題として、ダイバーシティの視点で人をミックスさせる。デザインで言われているように、いろいろな専門分野の人、女性、人種も含めいろいろな人がいろいろな意見を持ったところに新しいものが生まれやすいという考え方で進めている。そ

ういう考え方から言うと当然、女性が活躍できる場はそちらの方が多い。受託開発で、言われたことをただやっていくところに多様性はなくてもいいかもしれない。米国企業の調査を見ると、新しいものを生み出すところだけでなく、製品開発の効率化でも、多様性があつたほうが良いというレポートが出ている。多様な環境のほうが、納期までのスピードが上がるという把握をしているところがある。

【砂田】多様だとコミュニケーションコストがかかりそうに思うが、意外に効率も上がるというのは面白い。

【IPA】Google かどこかが出していたと思う。

【砂田】やはり融合人材的なところでは、まさに創造性が求められるから、多様性ということですかね。

【IPA】ただ、それを進めていこうとするかどうか的大事だと思う。そうしなければそれも生まれてこない。

【砂田】IT 融合人材育成連絡会はどういう立場なのでしょう。そっちのほうへどんどん舵を切って進めていくほうが、日本の IT 産業、経済にとってもいいのだという考えがベースにあるのでしょうか。

【IPA】ベースにあるのは、IT 業界が今までの受託のビジネスモデルだけでは将来がないということで、新しい産業と融合していかなければならない。それが発端としてあって、その人材を育成するにはどうするかということで、連絡会がスタートしている。今、結構いろんなプロジェクトが起きて人手不足になっているので、そっちの方向に行くかどうかは、経営者の判断や将来を考えて個人が自分の仕事をどう選択するかにかかってくるかもしれない。もともとの前提条件が今は崩れているところがある。それなりに仕事が忙しくなると、今までの延長線上で仕事ができるのがいいと会社判断になったり、個人が判断してそっちに行ってしまうことがある。

【砂田】そうなると、変わっていくのがますます遅くなる。

【IPA】白書では、変えていきたいというメッセージをできるだけ出しているが、白書は事実をきちんと伝えるのが大事な役割。

【砂田】一時的に人手不足で潤ったとしても、また同じ問題が繰り返されそうな気がします。

【IPA】デザインというのは、新しいものを創造する学問ということ……

【砂田】そうです。私自身はデンマーク調査を通じてデザインの概念を学んだ。最近、デザイン思考が注目されているが、デンマークではマインドセットを大きく変えていこうということを政策的にも進めている。イノベーションの原理もユースードリブンな方向に大きく変わってくると考えられている。日本の場合はむしろテクノロジードリブンできたし、今でも技術を高度化するタイプのイノベーションは先端だと思うが、もう少し人間や社会のニーズや課題から出発するタイプのイノベーションが必要だという意識を、デンマーク調査を通じて強く感じた。北欧諸国は21世紀になって経済のパフォーマンスが日本よりもいいし、イノベーションランキングでも上位にきている。しかも北欧は、当然のように女性が活躍している。私としてはITを通じてビジネスが変わっていくなかで、新しい分野に女性がどんどん入って行って、活躍できる機会が増えていけば嬉しいと思う。

【IPA】前置きとして個人的見解になるが、今までのシステムエンジニアリングの世界はカッコリとしたものを作るということで、ウォーターフォール的な開発手法で行なってきたため、組織としてどうしても効率を重視する。開発する人、運用する人と、組織を分けて行って、細分化している。そうすると、それぞれの人は歯車になって全体が見えにくいから、自分が何をやっているか分からなくなりモチベーションが湧きにくい。給料や休みがあることでそれなりにモチベーションを持つ人もいるかもしれないが、仕事そのものの楽しみというところだろうか。それと対比的なのがアジャイル的な開発で、その前提にあるのがデザイン思考ということになると思う。自分である程度全体が分かりながら、複数のスキルを持って回していけるし、いろいろな人と協働しながらものごとをつくっていけるという楽しさもある。やはり楽しい仕事のほうがいいと思う。

【砂田】まさにおっしゃる通りで、デンマークでデザイン思考を採用しているコンサルや研修の会社を調査したことがあるが、アジャイルの独特の手法や方法論を開発していて、文化人類学者や心理学者、ITエンジニアなどが入ったチームの議論の中で、あくまでユーザーの立場に立った新しいサービスのアイデアや商品アイデアを出していることがよく分かった。そういったタイプのイノベーションの起こし方は、日本でも求められると思う。

【IPA】おそらく今までの効率化のピラミッド型の組織では、物事を改良するぐらいならできだろうが、イノベーションは起きにくい。日本の場合、エスタブリッシュドな会社が

多くなって、それが産業を支えており、起業する人の割合も少ない。ある意味、硬直化していて、型にはまった形しかとりにくい環境と個人的には感じる。

【砂田】今の安倍政権も官庁や大企業で管理職の女性比率を上げようと言っている。それはそれで大事だと思うが、あまりエスタブリッシュドではない周辺から女性のパワーで変革を起こしていくという手もあると思う。特に IT、ウェブを使って社会的起業をするタイプでは、結構女性もいるのではないかと思う。そういう周辺の動きがもう少し面的になり、エスタブリッシュドな世界に影響を与えるような形で改革が進むというシナリオを描いている。こういうところで、女性や男性を支援できるような仕組みがあると面白いと思う。

【IPA】国内の市場が小さくなっていくので、大企業は海外に出ざるを得ない。周辺でベンチャーが新しいものを興して、そちらに人材が移っていける、雇用できるようにしていかなければならないと思う。それが今までのところできる感じはしないので、新しく別につくらないと、そちら側にシフトしていかないと。地方でいろいろなイベントを行なっているが、まとめてくれるのは女性の方が多い。男性が多いので、女性の方がまとめやすいということもあるかもしれないが、プロジェクトマネジメントの資質を持った女性の方は多いと思う。それから男性は目標に向かうと途中から猪突猛進で見えなくなるが、女性はいつでも遊び心があるから（笑）、そういうところは面白いと思う。

【砂田】そう言ってくださる方が増えていくと、女性も働きやすいと思う。

【IPA】男女がある程度バランスよく仕事するようになれば、個人の実力や適性ということになるだろうが、特に IT は圧倒的に男性ばかりで、女性が卑弥呼のように男性を引っ張ってまとめている。そういう意味で太陽だった（笑）。これは過渡的な話で、女性が増えてくるとまた別かもしれない。

【砂田】IT で見ると、米国は Google にしても Yahoo! にしても役員に女性がどんどん登用されているし、北欧は底上げで全体的に平等感が強い。今そういう社会が比較的元気なので、女性も活躍しやすい新しい仕事をどんどんつくっていくことが大事だと思う。今日はお話を伺って仮説が裏付けられたところがあって嬉しい。

【IPA】私も半分仮説です（笑）。

【砂田】女性が IT 業界で活躍していくために、いま具体的に何が課題になっているのか。たとえば伝統的な受託だと長時間労働になるとか、新しい分野では女性の進出がしやすいそうだが、そこで新しい仕事が増えていないとか、いろいろあると思う。

【IPA】特に若い方にとって、IT 業界は受託系のイメージが強いと思う。言われたことを時間をかけて実現するのが IT 業界というイメージがあって、自ら新しいものを生み出すというイメージが少ない。広い範囲で IT を見るとウェブ系もベンチャー系もあって、必ずしもそうではないが、一面だけを見て魅力がないように思えるのかもしれない。IT 業界も、受託 Sier だけではなくて、他にも IT の関連する仕事はたくさんあることを見せていくことが大事で、実は自動車や家電にも IT が使われている。情報工学を専攻した人には、IT 業界より自動車や家電の方が人気が高いが、ネット系、ウェブ系、エレクトロニクス、自動車業界と見ていて、それらを IT 業界としては見ていないのだと思う。従来型の IT だけではなくて、もう少し幅を広げて見てもらうと、女性にとっても男性にとっても働きやすい魅力のある仕事はいくつもあると思う。今、起業の垣根も低くなっている。投資も受けやすく、自前の設備がなくてもクラウドでアプリケーションやサービスを提供するような環境もできているので、新しいものを自分で生み出すアイデアや意欲を持っている方は、そっちにも行ける。我々はそういうことをもっと見せていくことが大事だと思うし、そっちに目を向けてほしいと思う。既存の業界の課題は、もっと多様性を重視するような環境づくり、組織づくりが大事だと思う。そうしなければ、従来型の枠の中でしか仕事ができず、脱皮ができない。それは個人にとっても、組織としてもハッピーではない。

【砂田】ユーザー企業にとっても、今は IT の技術力が重要になってきている。単に業務処理のコンピュータを運用する部門ではなくて、もっと戦略的に IT の活用を考えるような時代になってきている。

【IPA】そうやって欲しいが、車や家電の IT 化に、なかなか IT 部門が貢献できていない。そこが課題で、製品を開発している部隊の中で IT 化を進めているので、本来なら IT 部門が最も IT のテクノロジーを知っているはずであり、一緒に進めていけるのが望ましいと思う。守りの IT、攻めの IT と言われるなかで、新しい付加価値を生み出す、売上を伸ばしていく、攻めの IT に変えていかなければいけないと言われており、IT 部門の人も半分ぐらいは変えていきたいと思っている。今まで通り、安心・安全にシステムの構築や運用を行い、コスト削減することを中心に置いているところもある。そこは会社の考え方や IT 部門の位置付けで違うと思う。金融などは IT がなければサービスができないし、IT と一体化しているところもあるので、そこはまた違うと思う。著名な女性の有識者の方は、「可能性が広がるから、ユーザー企業に入った方がいいですよ」と、女性にはアドバイスすると言っていた。それは先ほどの IT 企業の課題とは別で、ユーザー企業の課題だと思う。そこを促していってもらくと、様相も随分変わると思う。日本と米国や欧州では、ユーザー企業と IT 企業にいる IT 人材の数が逆転している。日本は 2 : 8 で IT 企業のほうが多い。米国は全く逆で、8 : 2 でユー

ザー企業の IT 部門にいる人のほうが多い。欧州は日本と同じではないかと思って聞いたら、過去はそうだったが、今はユーザー企業に 7 割いて主導しているという話だった。

【砂田】昔のメインフレームの時代には、情報システム部門はメインフレームにお任せ状態で、金融を除くと、必ずしも社内の有力部門とは思われていない企業が少なくなかった。しかも、本業とは違う技術の専門家なので、社内で上手くキャリアアップできないという問題も抱えているところもあった。クラウドの時代になってきて、ユーザー企業自体に IT 人材が減ってきているのですか。

【IPA】社外に子会社として出しているケースも多いが、ユーザー企業の IT 人材の十分な実態は把握できてはいはない。

【砂田】ユーザー系の子会社は、IT 業界に入るのですか。

【IPA】カウントの仕方、子会社でも外販をしていたら IT 企業だが、全く外向けをやっていないかったら、株式会社化していても IT 企業とは言いにくい。難しいところだと思う。

【砂田】米国と日本でこんなに違いがあるんですね。

【IPA】IT 部門はコスト部門で、昔は民間企業の中では比較的安泰だった。それが途中からどこも余裕がなくなってきて、ノンコアだという話になり、ちょっと立場が不安定になっている。本当はその人たちが誇りを持って、ビジネスを活性化できるような方向に行けばいいと思う。確かにメインフレームのときは、IBM や富士通もすごい SE だし、IT 部門は何をやっているかは分らないが、その人たちにしか扱えないという感じだった。それがパソコンやサーバの世界になって、垣根が落ちてしまった。事業部の人も扱えるし、自分たちが IT 企業と一緒にやってもいいのでは、と思うようになってくる。

【砂田】ますます存在感が……

【IPA】IT 部門でのモチベーションが大事である。

【砂田】私は以前、米国の IT 専門メディア『ComputerWorld』の日本版の編集に携わったことがあるが、IT エンジニアの年収調査の特集が米国では組まれていた。そうすると職種別に年俵が出てくる。IT 企業に入ろうがユーザー企業に入ろうが、たとえばネットワーク管理者なら何万ドルというように。それで転職市場ができています。日本の場合、転職市場がない。

【IPA】日本はジョブディスクリプションが無いに等しい。だから、「仲良くできる人」みたいな話になる。米国のようにカッチリしていたら、自分の専門性で何を高めたらいいのか、雇用統計でどの人材が不足しているのか、給与も全部出るので、はっきりしてすごくいい。日本の社会はそれが難しい。緩やかにいろいろな人が手を組んでやっているのが合っている感じはするが、日本の良さがどこにあるのかで、米国と同じようなジョブディスクリプションでは回らなくなるかもしれない。

【砂田】これは私の仕事ではないわ、と。

【IPA】いいか悪いかは難しいところがある。日本のようなやり方だと、専門職であっても給料が高くなる。そこでいつも出てくるのが「コミュニケーション能力がある人」や「ストレス耐性」になる（笑）。

【砂田】これは何だろうと（笑）。そこは日本的かもしれない。

【IPA】日本的な良さを残しながらも、力を持った人が報われるようにしなければいけない。

【砂田】本当にそうだと思う。IPAの人材育成本部は、この白書の調査や必要な人材に関する議論をしたりという活動をされているのですか。

【IPA】「情報セキュリティ」と「イノベーション」を起こす人材の大きな二本軸を立てて、両軸に対して、そのトップレベルから一般社会人レベルまでの人材のスキルを引き上げるための国家試験（情報処理技術者試験）を行っている。また、情報セキュリティ人材及びIT融合人材に求められるスキルを定義、「未踏事業」と「セキュリティ・キャンプ」による国内トップ人材の育成、アジア各国での人材育成としてアジア共通統一試験（ITPEC）の実施など、縦串・横串的に動いている。

【砂田】ホワイトハッカーの育成もされている？

【IPA】セキュリティ・キャンプでホワイトハッカー、情報セキュリティセンターで一般の育成をしている。セキュリティ・キャンプは地域で開催しているが、地域をまとめてくれている人たちに女性が結構多い。

【砂田】もっともホワイトハッカーになるのは男性が多いのではないですか。

【IPA】そうですね。

【砂田】ありがとうございました。

ヒアリング3 : エスノグラフィー

高橋利枝 (早稲田大学文学学術院 教授)

日 時 : 2014年11月19日 15:30~17:45

場 所 : 国際大学 GLOCOM

インタビュアー : 砂田 薫

【砂田】日本では、コンピュータを高性能化させていくとか、ブロードバンドを ADSL から光ファイバーにしていくとか、放送を 4K から 8K にしていくとか、技術をより高度化していくのは世界最先端を行っているが、このアプローチだけでは限界に来ていて、付加価値を持たなくなってきたというものが、ICT 産業の課題意識としてある。

一方、デンマークにはユーザー・ドリブン・イノベーション (UDI) という言葉があり、ユーザー自身がイノベーションをリードするという感じで、ユーザーの視点で新しいアイデアを出していく。このアプローチでエスノグラフィーの手法が盛んに用いられている。デンマークのアレクサンドラ研究所で成功事例の話聞いたが、デンマークでは、キャッシュレス社会をつくっていくときにもものすごく効果を発揮した。デンマークは日本と比べものにならないくらいキャッシュレスだが、キャッシュレス社会をつくっていくときに、エスノグラフィーを用いて、家庭に入って、お父さんやお母さんに付いて回って、いつお財布を出すのか、こういうとき現金を出すのに手間取っているとか、参与観察をやった。もう一つの事例は、コールセンターの改革。オペレータがどう仕事しているかを参与観察したら、オペレータの人たちはいつも電話で顧客と向き合っていて対応しているというイメージを持っていたが、実はかなりの時間をオペレータ同士の会話に使っていることが分かった。コールセンターのオフィスのレイアウトを変えて、オペレータ同士で相談しやすい環境にしたら、結果的にとてもいいオペレーションができるようになったという。

エスノグラフィーの専門家や心理学者、オフィスのレイアウトの専門家や経営者、IT エンジニアなど、違う分野の専門家が一緒になってディスカッションして、改善案を出していく、あるいは新しいプロダクトのアイデアを出していく。デンマークは政府も心理学者や文化人類学者がこういうところに貢献してもらえるように助成金を出している。人文系、社会学系の専門家たちがビジネスの質を改善していく方法論の開発を政府が支援している。エスノグラフィーの専門家は、日本に今足りないし、これから女性が活躍できる場になるかもしれない。そういう仮説を持っている。

【高橋】その通りだと思う。私は建築家になろうと思って、東大の建築学科や都市工学学科の授業を受けたことがあるが、実際に人の動線を観察して、建物の構造や配置を設計しているという話を聞いたことがある。災害時の避難ルートでも、動線を考えてやっていかないとパニックになるので、そういうところでも観察をやっている。いろいろな分野で、そこ

で実際に生活をし、行動している人たちを観察してデザインを開発・改善していくということが行われている。コールセンターのオペレータの事例も、どういうコミュニケーションをしているかを観察して、コミュニケーションをより円滑にするための仕掛けをつくっているのだと思う。海外では、文化人類学者などが入ることを歓迎する。日本は同じようなバックグラウンドを持つ人たちで構成され、重要な話は会議の前にすでにコンセンサスが取れていたりする。

以前、ハーバード大学のバークマンセンターという、インターネットと社会のための研究所にいたことがある。ハーバード・ロー・スクールが母体となっているが、私のようなメディア・コミュニケーション論を専門とする研究者や、法学者、文化人類学者、建築家やデザイナー、アルファブロガーや、ギークと呼ばれる IT 技術者のような多様な人をスペシャリストとして雇っていた。所長のギャサー教授によると、毎年世界中から膨大な応募があり、その中から選ぶ。私は若者とメディア、スマートフォンやソーシャルメディアをエスノグラフィから研究していて、しかも日本という、米国とは違う多様性があるということで採用されたのだと思う。そこでも人種やジェンダー、属性、インターネットに関わるいろいろな人たちを集めるべきだという、フェローの多様性の重要性が言われていたが、実際はほとんどがアメリカ人の白人男性であり、女性や非西洋人はすごく少なかった。

以前参加した TM 研究会のシンポジウムで小宮山宏会長が、イノベーションというのは全く新しいものをつくることではなくて、従来あった異なるものを新しく組み合わせることだと言っていた。イギリスの社会学者ジョン・トムリンソン (John Tomlinson) が「文化はインタラクションによって生まれる」と言っている。カルチュラル・コードが違う人が集まって、何かについて議論すると、新しいものが出てくる可能性があるため、多様性は重要だと思う。ハーバードのフェローのときも、日本人同士のようにコンテキストを共有していないためコミュニケーション能力が必要になる。外国人と話すときに、きちっと説明するのと同じように日本人同士であっても、それぞれがスペシャリストとして一つ一つきちんと説明し、相互理解を図ることからはじめることが重要なのではないかと思う。よくコミュニケーション能力というが、単に自分が言いたいことを言うとか、相手を言い負かすとか、空気を読むとか、単に商談が上手くいけばいいということではなくて、トムリンソンが言うように、新しい文化がコミュニケーションやインタラクションで生まれるのであるなら、同じテーブルにつき、テーブル上に議論の素材をそれぞれが持ち寄り、一人一人がコミュニケーションをきちっとしていかないとイノベーションは生まれないと思う。「だよね」ではガラパゴスから脱せず、アップルの iPhone のような世界中で受け入れられるような普遍的価値を持つ、アピール性の強いものは生み出せないのではないか。同じ属性の優秀な技術者が自分たちの理想ばかりを追求していくと、「4k より 8k だよね」と、自分たちの考える価値観の中で精度を上げることで終わってしまうかもしれない。

【砂田】まさにこっち (技術思考) には行くが、こっち (デザイン思考) には行かない。

【高橋】でも使うのは一般の人、普通の主婦や高校生。小学生が入学時にランドセルと一緒に iPhone をもらうという時代。

エスノグラファーは、自分が持っているすべてのカルチュラル・コードを用いて解釈をしていく。研究対象の文化を理解するためにカルチュラル・コードを習得していかなければならない。たとえば、英語が分からなければ、英語でしゃべられても理解できない。日本語でもボキャブラリーに詳しくなければ、難しい話は理解できない。文化を理解するために、社会学や文化人類学の概念や理論に加え、自身の経験など、エスノグラファーの持つ五感すべてを使って、観察力というか、相手の表情や声のトーン、服装、しゃべり方、身振り、冷蔵庫に SMAP の写真を貼ってあるとか。エスノグラファー自身が分析ツールとなる。サーベイ調査やビッグデータだと、スーパーコンピュータがツールになって分析をするが、エスノグラフィーでは、エスノグラファー自身がスーパーコンピュータの代わりをする。スーパーコンピュータの代わりになるためには、その人に解釈する力、コードがないとできない。実体験していなくてもいいが、相手の心情を理解できるような繊細さや感情も含めて「社会学的想像力」を身につけている必要がある。人間はデジタルではないので、エスノグラフィーでは感情も重要なキー概念となる。家庭を訪問したり、相手に密着することも大切であるため、男性より女性のほうが適しているかもしれない。日常生活への入り込みやすさや、ジェンダーとして社会的に、家庭でも学校でも女性は小さい時から相手の感情に敏感になるように絶えずトレーニングを受けているような気もする。もちろん女性よりずっと繊細さを兼ね備えた男性も多いので一概には言えないが。

【砂田】エスノグラファーがビッグデータにおけるスーパーコンピュータの役割を果たすのだと。自分が持っているカルチュラル・コードを使って解釈するとすると、ものすごくカルチュラル・コードが違う人を観察する場合と、カルチュラル・コードに近い人を観察する場合とで、結果に差が出ますか。

【高橋】すごくいい質問で、インサイダーとアウトサイダーという言葉がある。アウトサイダーのほうが、「なぜだろう」「なぜこの人はいまこうしたのだろう」と気づく。たとえば米国人はトイレを使っていない時はドアを開け放しにするが、それはアウトサイダーだから「なぜか」と思う。「なぜか」と思うから、今度はそれについて観察したり、聞いたりする。自分の持っている文化と比較しながら、ここはどうして違うのかと解釈していく。インサイダーだと、当たり前だと思ってしまうので見逃してしまうことがある。

【砂田】すると、アウトサイダーのほうが発見があると？

【高橋】そう言われています。私も英国で博士論文を書いていたときに、日本の家庭でエスノグラフィーを行っていたことがある。英国から戻った直後はアウトサイダーの目を持てたが、半年ぐらい経つとだんだん当たり前になってくる。そのときは「フィールドを去る」という手法を用いる。日本の文化から一回離れて、英国に戻って分析をして、また戻って、ということは何度かやります。

【砂田】どっぴりつかっていると見えなくなってくる...

【高橋】文化人類学者で、旅芸人の調査をしていたら面白くなって、調査にならなくなり、旅芸人になってしまったという方がいるぐらい。そこは絶えず、自分がアウトサイダーであるということを意識していかないといけない。文化を研究するグループに、カルチュラル・スタディーズというのがある。東大の山下晋司先生がおっしゃっていたが違いは、文化人類学者はアウトサイダーとして、自分とは違う文化を解釈する。カルチュラル・スタディーズは、自文化を研究する。カルチュラル・スタディーズでは、黒人が黒人差別の研究をしたり、女性が女性差別の研究をしたり、マイノリティがマイノリティの研究をしたりしています。

【砂田】全然違いますね。文化人類学者のアウトサイダー的アプローチと、カルチュラル・スタディーズのインサイダー的なアプローチで、たとえば、黒人の若い男性のメディア利用を分析しようというテーマがあったとして、違う結果が出るのですか。

【高橋】エスノグラフィーでは何を明らかにしたいのかという研究の目的によって、使用する概念や理論、フィールドワークの場所や、対象者との関係性などが異なるため、一概には比較できないと思います。ただよく言われるのはカルチュラル・スタディーズの人に言わせると、「お前はマイノリティではないのに、なぜマイノリティの気持ちが分かるのだ」となる。

【砂田】文化人類学者のほうは逆に、「同じだと見えないものがあるだろう」ということになる。

【高橋】文化の解釈をより良く出来るのはアウトサイダーだと。自文化を研究することを「オートエスノグラフィー」というが、私が日本の調査をするときに、このことに気をつけないといけないと言われた。自明的に思えてしまうのを避けるための手法がいくつかある。例えば先ほどのフィールドを去るとか、セルフリフレキシビティといって、絶えず内省的に考えていかなければいけない。普通、文化人類学者は自分と違う文化を調査する。英国にいたとき、ケンブリッジの大学院で博士論文を書く英国人がインドネシアの黒魔術について調

べていた。そういうのが文化人類学の主流とされているので、自分の文化を調べるときは気をつけなければいけない。土着のエスノグラフィー、オートエスノグラフィーは、外部者ではないため限界がある。外部者は一つひとつ自分の文化と比較できる。

【砂田】基本的なことでも申し訳ないが、文化人類学と民族学はどう違うのですか。大学では文化人類学、という言い方が普通ですか。

【高橋】私のいるところにも文化人類学専攻がある。ただ、英国は *Social Anthropology* (社会人類学) という言い方をしている、米国は *Cultural Anthropology* (文化人類学) という言い方をします。フランスやドイツなどのヨーロッパ大陸では民族学 (*ethnologie*) と言っていて、日本でも 2004 年に日本文化人類学会に名称が変わるまで民族学会に文化人類学者も所属していたと思います。ビジネスでもビジネス・エスノグラフィーというのがあります。文化人類学者は、対象とする地域コミュニティに 1 年以上住んで、一緒に生活しながら、記録を取っていく。1 回インタビューしたとかいうのは、エスノグラフィーとは言わないです。

【砂田】大阪ガス行動観察研究所が手がけた事例を聞いたことがあります。ビジネスでそこまで長期間に及ぶことはあまりなさそうです。たとえば書店を参与観察して、来る人の動線を観察して、お客さんには見やすいし、お店の売上にも貢献するようなレイアウトにしたそうです。もう一つは、空調の温度がどのように決まっているかを参与観察したら、外から帰ってくる営業の男性に合わせていることが分かった。内勤の女性は寒いが、外勤の男性に遠慮していた。比較的短期の参与観察からでも発見はいろいろあるらしいです。

【高橋】エスノグラフィーには民族誌とその方法論との二つの意味がある。メディア研究でも、方法論としてのエスノグラフィーだけを取り入れている。一度インタビューして終わりだと、定性調査と変わらないと批判される。方法論としてのデータの信頼性をどれだけ求めるか。アカデミックな場合だと、長期に滞在して、インタビューを何回もしてデータの信頼性を上げることになる。ビジネスの場合は、おそらくイノベーションのための「気づき」が欲しいのではないのでしょうか。

【砂田】調査の手法として、参与観察もあれば、インタビュー調査、定性調査、定点観察などがあるが、ここまでやったらエスノグラフィーと言える、というようなアカデミックな定義というものはあるのですか。

【高橋】英国の大学院にいたとき、私は社会人類学部の所属ではないが、フィールドワークに出る前にエスノグラフィーを勉強したかったので、社会人類学部の博士論文を書くための Ph.D セミナーに 2 年間出ていた。そこは人類学者のマリノフスキーがいたところで社

会人類学でも権威のある学部でした。学部に飾ってあるマリノフスキーの写真が、卒業式になると盗まれるが、1週間ぐらいしたら戻ってくる。博士号を取るのがかなり大変なので、皆嬉しさのあまり、マリノフスキーの写真を拝借してパーティーをやるらしい(笑)。ここではフィールドに1年半行って来いと。するとフィールドノーツがものすごい量になるので、それをまた1年半ぐらいかけてコーディングしていく。朝から晩まで、ひたすら何千ページもやっていくので、地獄のコーディングと言っている。

【砂田】コーディングというのは？

【高橋】インタビューテープは全部文字起こしして、フィールドノーツにはその時の様子を細かく記述してあるので、それらを全部使って一つ一つ意味解釈していく。たとえば、これをちょっと読んでいいですか。

(「オーディエンス・エスノグラフィー」 p.349～350)

誰が何をどう言っているか、そのときの表情や声のトーンはどうかなどから、概念を当てはめていく。私は付箋を貼っていきますが、多くの研究者はコンピュータソフトを用いてやっています。簡単な例をあげると、「involvement(心理的な関与)」という概念があります。このフィールドノーツから言うと、アイコがため息をつきながら「テレビのために生きている気がする」と言った記述のところに、テレビに対する「心理的な関与」と貼る。この論文は30家族を対象にしたので、他の家族でも同様に作業していったら、同じような「心理的な関与」が出てきたら、今度はそれを抜き出して集める。すると、たとえば、専業主婦の方は働いている主婦より、テレビに対して心理的関与が強いとか。これは単なる一例にすぎませんが。そういうのを一つの概念で集めていったら、なぜこの人はこの概念が強いのか、なぜこの人は強くないのかとか。例えばアイコの場合は2世帯住宅に住んでいて、小さい子ども2人と一日中家にいる。家庭の他には彼女の居場所がない。何世代も同じ場所に住んでいて、ご近所の方も旦那さんやお義母さんをよく知っているかなり密着したコミュニティーにお嫁に来ている。「いま一番何がしたいですか」と聞くと、「1時間でいいから美容院に行きたい」と言う。専業主婦としての勤めを果たすことに必死で、子どもをお義母さんや他人に預けて出かけることがなかなかできない。

【砂田】現代の女性ですか。

【高橋】現代の女性です。2世帯住宅の立派な家に住んでいて、お子さんもいて、幸せそうな奥様に見えるので、そういうことは、やはり何度も家に足を運んで聞いてみないと分からない。別の千代田区に住んでいる専業主婦の方は、旦那さんが不動産会社を営んでいて、一日に何度か着替えとかで帰ってくるので、やはり1日中家にいなければいけないそうです。買い物も生協の宅配ですませていて外出することはほとんどないそうです。彼女は短大を出

ですぐに結婚したが、女性が働くことは何かを失うことだと考えている。その話を大学院で学生にしたら、日本の男子学生は、それを「分かる気がする」と言いましたが、中国人留学生の女性は「えっ、何を失うの？得ることばかりじゃない」と。それはカルチュラル・コードが違うから。

【砂田】今だにそうなんですか。

【高橋】20代だとまた違うかもしれませんが……。それも聞いてみないと分からない。少子化対策を年配の男性だけでいくら議論しても分からない。それこそエスノグラフィーなどで、20代の主婦の家庭に通って話を聞いたりしなければいけないのでは。

【砂田】20代の主婦の家庭に行く場合、女性同士だから心を開いて話しやすいという面もあれば、先ほどのアウトサイダーの論理からすると、男性が聞いたほうが発見が多いかもしれない。女性と男性とどちらがいいということはあるのですか。

【高橋】そこは分からないが、家の中に入る場合は女性のほうがいいと思う。ただ、同じ女性と言っても、一括りにできるのかなと。男性の場合は「同じ男性だから」とは言わずに、職業とか年代で分けるような気がする。女性の場合は、働いていようと専業主婦であろうと、一括りにしてしまうところがある。例えば国会議員の小池百合子さんが専業主婦に向かって、「同じ女性だから、あなたの気持ちが分かります」と言ったとして、「本当に分かるのかな」と思いますよね。そういう意味で言うと、女性でも専業主婦とは少し属性の違う人がアウトサイダーの目で観察する。ただ、エスノグラフィーは誰でも家に訪問してただ話を聞けばいいかと言うとそうではなく、やはりスペシャリストとなるためのトレーニングを積まないといけないと思う。そして向いている人とそうでない人がいると思う。持っている資質もあるので、向いている人がやるべきだし、だからこそスペシャリストなのだと思う。

米国や英国は大学のシステムがしっかりしていて、方法論に関してものすごく厳しい。日本でよく言われるのが、サーベイ調査をしていれば客観的で、エスノグラフィーや定性調査という、それは主観的なデータで客観的なデータではないと。科学的な根拠がないと言われて、客観性／主観性の議論から始めなければいけない。

【砂田】エスノグラフィーは客観的な調査ではない、と言われたときは、どのように反論するのですか。

【高橋】社会科学に果たして完全な客観性は存在するのかと。サーベイ調査であっても、例えばアンケート項目の作り方、言葉の使い方一つで、回答を操作できるでしょう。データ分析にしても、自分の仮説に近い恣意的な分析結果を抽出することも可能でしょう。質問項

目の内容も調査者の問題意識や興味・関心、目的によって、構成されているし。研究者のバックグラウンドや倫理観も反映される。エスノグラファーから言うと、客観的な社会調査などあり得ない。よく指摘される点として、膨大なサーベイ調査の費用はどこから出ているのか、政府が出せば政府の、企業が出せばその企業の思惑が入ってくる場合がある。自然科学ではないので、全くピュアな調査はあり得ない。

逆に、エスノグラファーは、それを内省的に理解していなければいけない。昔は、エスノグラファーは「壁に留まったハエ」と仮定し、参与観察における客観性を主張していた。しかし現在では、日常生活における参与観察は、実験室のような全く真空な空間ではないことを内省的・批判的に理解していなければいけない。自分が入ることで日常生活に影響を及ぼしてしまうし、さらに長期間接することによって対象者の価値観や考え自体を変えてしまう恐れもある。例えば私がアイコのような専業主婦の方を1年間訪問し、インタビューし続けることで、もしかしたら、彼女も「働きたい」「海外の大学に行きたい」と思うようになるかもしれない。自分が影響を与えてしまう恐れのあることを、絶えず内省的に、反省しながらやっていかなければいけない。どこに入るにしても、ハエではないので、何がしかの影響はある。それならビデオを仕掛けておけばいいという話になるが、それはそれで倫理的な問題がある。どんな調査にも限界があると思う。

【砂田】調査の限界を絶えず自覚しておくことがポイントなわけですね。

【高橋】はい。そこは社会科学の学問としては絶対。ただ、それでも「科学」が付いている以上、データの妥当性・信頼性・一般性という三つの条件をクリアしなければいけない。妥当性については、質的調査はコンテクストを含めて詳しく聞いていくので、量的調査に勝っている。信頼性については、サンプルの数が多い定量調査のほうが勝っているなどというように。

ただ、おそらくビジネス・エスノグラフィーでは、そこまで科学的な根拠について問われるのではなく、先程述べたように、イノベーションのための「気づき」が求められているのだと思う。ユーザーにとってより良いサービスを提供するにはどうしたらいいのか、というところが大事なのだと思う。サーベイ調査ではあらかじめ自分が作ったアンケート調査に答えてもらうため仮説の検証には向いていると思うが、エスノグラフィーでは、そこに行っただけで観察すると、自分の仮説や先入観が次々と裏切られ、驚きの連続だったりする。実際に人々の生活に入ってどんなことにも耳を傾けることによって、一見全然関係ないことに見えても、関連性や気づきがある。エスノグラフィーはサーベイ調査と全く別物で、補完するためにやるものではない。逆に、エスノグラフィーの補完としてサーベイをやってみよう、ということはある。参与観察をしてこういう気づきがあったから、それがどの程度普遍性があるのかサーベイしてみましよう。数値に落とせる部分は数値に落としてしたほうがいいと。

トライアンギュレーション・アプローチと言って、インタビューをしたり、参与観察をしたり、アンケート調査をしたりと、いろいろな方法論を組み合わせる。すると、妥当性・信頼性・一般性が増していくというアプローチもあります。ただ、アンケート調査などを定量的にやることを一切否定するエスノグラファーもたくさんいるので、文化人類学者がみんなそれを正しいと思っているわけではない。なぜ豆粒みたいに人間をカウントするのだと、定量化を一切否定する研究者もいます。

ただ、私はできる限りいろいろなアプローチを取り入れて多角的に理解していきたいと思っています。

【砂田】文化人類学ではなく、社会学の分野でエスノグラフィーの手法を使って調査をするということは、日本でよく行われているのですか。

【高橋】はい。社会学者の方も多くいらっしゃいます。

【砂田】エスノグラファーはスペシャリストだということですが、エスノグラフィーの手法を学ぶとか、エスノグラファーとしてトレーニングを受けるといったことは日本でもできるのですか。

【高橋】私は、日本でフィールドワークを行った時は東大の文化人類学者、山下晋司先生のゼミに出させていただきました。ただ、日本の大学院教育は、システマチックではないですね。東大では大学院生の間でよく徒弟制度などと揶揄されますが。特にエスノグラフィは職人芸のようなところもあるので。

【砂田】英国の大学院で2年間学ばれたということですが、学問的な体系とか学ぶ内容は日本に比べてどうでしたか。

【高橋】全く違いますね。東大で修士号をとってそのまま博士課程に進学して、休学して、英国の大学院で博士論文を執筆したのですが、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスでは、修士過程の授業に全部出ろと言われた。お互いに認定していないということもあると思いますが。そこでは理論や方法論をビシッと学ぶ。論文を書くうえで特に方法論は徹底的にクリアにしていかなければならない。

【砂田】先ほどのコーディングのノートを作成する方法などは日本でも学べるのですか。イギリスではコーディングの方法も教えてくれるのですか。

【高橋】もちろん日本の大学でもフィールドワーク演習など様々なコースがあると思います。私が行っていたイギリスの大学院はかなり厳しいところで、とにかく主体性が必要とされます。自分で論文を読んだり、フィールドワークから戻ってきた大学院生に聞いたり、社会人類学の教授に聞いたり。私自身は、エスノグラフィーの具体的な手法に関しては、米国の恩師ジェームズ・ラル（James Lull）先生から学びました。ジェームズ・ラルは、米国で初めてコミュニケーション分野でエスノグラフィーを取り入れた方で、サーベイ調査が中心だった70年代に、博士論文で3組の家族を対象に調査をした。博士論文の執筆過程で、方法論に関する客観性の問題などで途中で指導教官を変えたりと、大変なご苦労をされた。ちょうど80年代に、英国ではデビッド・モーリー（David Morley）などのカルチュラル・スタディーズの研究者が、アメリカのコミュニケーション研究で主流とされていたサーベイ調査を批判してインタビューや参与観察を始めた。デビッド・モーリーは、ロンドンに住む労働者階級の18家族に、テレビをどう見ているか詳細なインタビューをして、階級制やジェンダーの視点からテレビの社会的役割について論じた。例えば男性が自分の権限を行使できる象徴としてリモコンを持つことによって、家庭内で文化的権力を振舞っているなど。それが80年代のことで、米国でパイオニアのジェームズ・ラルとカルチュラル・スタディーズのデビッド・モーリーがある学会で出会って、カルチュラル・スタディーズのエスノグラフィーに火がついた。

ジェームズ・ラルは私の恩師で、私をこの道に導いてくれた先生で、現在でも私の良きアドバイザーです。英国で博士論文を書いているときも、コーディングの方法などエスノグラフィの具体的なやり方はジェームズ・ラルに教わっていた。職人芸なので、本にも書いていない、その人それぞれのテクニックがある。そのためサンフランシスコ経由でロンドンに戻っていたことも多々ありました。英国の指導教官は、大規模なサーベイ調査を得意にしている先生なので。

【砂田】これからいろいろな分野でエスノグラフィーのスペシャリストが必要とされるようになるかもしれません。やはり自己流では難しいですか。

【高橋】見様見まねでも出来るかもしれないですが、エスノグラフィーは奥が深いので様々なテクニックも要ります。対象となる人たちが持つカルチュラル・コードを習得していなければ解釈が難しいでしょうし、倫理的な面や留意点などエスノグラフィーを行う過程に応じていろいろな問題があるので、出来れば絶えず相談できるメンターが必要だと思います。

【砂田】大学は企業と違って、チームを組んで何かシステムチックにという感じではないですね。

【高橋】最近、全然知らないアメリカやフランスなど海外のビジネスマンから、「これからは人文学がすごく重要なので頑張ってください」などと LinkedIn でメッセージが来たりします。小宮山先生も、「これからは人文学が重要になる」とおっしゃっていました。ただ「どうやって?」と思う。

【砂田】私の感覚では、ここ（人・社会）への理解を深めなければいけないという問題意識を産業界は持っていると思う。

【高橋】小宮山先生もバックグラウンドが工学系だから、きっとそういう...

【砂田】産業界は文系でも法律とか経済系で、人文とか社会系ではなかった。

【高橋】確かに、社会学や文化人類学をやってどうするのか、と。

【砂田】デンマークで見たときは、心理学や文化人類学者がビジネス・エスノグラフィーですごく活躍している。企業がこういう人たちとチームを組んで何かプロジェクトをすると政府が助成するので、企業にとってもメリットがある。それは助成の話だけではなくて、この流れでいくと本当に必要なスペシャリティだから。

【高橋】日本の学問はヨコのものをタテにするだけと言われたり、象牙の塔の中で難しい言葉でしゃべっているだけなどと、批判されたりしていますね。実際には社会学者や文化人類学者の方で面白い方もかなりたくさんいらっしゃいます。研究者は何のために研究しているのかというと、社会をより良くしたいと思い、そういう社会的な使命感があるからこそ研究をしているのだと思う。企業も同じで、単に利益を追求しているのではなく、人々を幸せにする新しいサービスや商品開発のために日夜努力されているのだと思う。社会を良くしたい、人々を幸せにしたいという同じ社会的な使命感があるのだから、同じ目的に向かって企業も研究者も技術者も、日本人も外国人も、男性も女性もいろいろな人が協力して、本当に社会に役立つものを創るべきだと思います。

もう一つはニーズを作り出すということもあると思う。先ほどまでは消費者のニーズに気づくという話だったが、イノベーションによって新たなサービスを提供することによって、今まで「そういうものは要らない」と思っていたが、「これ、あったらいいじゃない」と思えるような、そういうものも一緒につくっていく。たとえば、いま民放連のラジオ再価値化プロジェクトに参加しています。若い人がラジオを聴かないので、このままではラジオがいずれは消滅してしまう。なんとか中高生にラジオを聴いてもらいたいということで、スマホで手軽にラジオを聴き、ソーシャルメディアでシェア出来るような新しいかたちのラジオを、中高生とともに創れないかと考えています。これもイノベーションではないかと思う。ラジ

オというオールドメディアをスマートフォンやソーシャルメディアと組み合わせることによって新たなメディアにしていく。ワクワクしますよね。それこそコトラーのマーケティング3.0のように、ソーシャルメディアでユーザーと一緒にコラボしてつくっていく、これからはそういう時代になると思う。

【砂田】デンマークの CIID (Copenhagen Institute of Interaction Design) というデザインのコンサルは、トヨタから委託を受けて、“Window to the World”というアイデアを出していた。YouTube に載っていますが、車の窓がディスプレイになっていて、たとえば、社外に馬が見えると、ディスプレイに「horse」と出てきて、子どもがそれを押すと、発音が聞こえたり、ディスプレイで遊んだりできる。

【高橋】そういう時代だと思う。トヨタの技術者が中高生を集めて何か創ろうといってもなかなか難しいと思うし。イノベーションを起こすための付加価値は車に関係のない日常生活にあるのではないか。今までだったら、社内のマーケティング部門がフォーカスグループインタビューをやりましょう、ということだったのでしょうが。外部のエスノグラファーの方が見えやすいこともある。私の場合は、例えば「スマートフォンとは何か」を探る時に、スマートフォンについて聞くのはもちろんだが、まずその人の日常生活すべてを理解しようとする。そして調査をする時は必ずその人にとって何が大切なのかをその人の生活全体や、これまでの人生すべて、そして未来の夢や自己実現など、つまり丸ごとその人を理解したいと必死になる。その人が何に不自由を感じ、どうしたらより幸せになれるのかということインフォーマント（対象者）とともに一緒に考えていく。そうすることによって初めて見えてくるものがある。

【砂田】気づきを得るプロセスが大事だと思いますが、その方法論というのは確立されているのですか。産業界では、それこそ多様なバックグラウンドを持つ人が集まって、ワークショップで対話をしながらアイデアを出していく、ということが、日本でも始まっています。

【高橋】コンサルティング会社でインターンをやっているゼミの学生が、そういうワークショップものが好きで、よく任せてやってもらうが、正直言ってあまり面白くない。時間的な制限や学生ということもあるのかもしれないが、その方法論でやって、こうなりましたと言われても、結局はすでに言われていることだったり、当たり前のことしか出てこない。もっと深いところまで掘り下げていかないと。エスノグラフィーには、参与観察と詳細なインタビュー (in-depth interview) があるが、そういうところから地道に掘り下げていかないと分からないので。私がオーソドックスだからかもしれないが、やはり深いところから出てくるものでないと。ワークショップをやって、みんなでブレインストーミングをして、カード

を並べて、ポスト・イットを貼ってということは意味がないとは言わないが、そこまでいかない。形式だけで終わってしまう可能性がある。ハーバードでもフェロー全員で1泊2日でユースホステルに籠ってワークショップをやったが、結局何かを生み出したのではなく、ただ仲良くなっただけで終わってしまったような気がする。よく会社で KJ 法など様々なワークショップがやられているが、実際どうなのでしょう。

【砂田】重要なポイントで、企業はそれを導入して新しい社会の課題解決やニーズをつくっていくこともやろうとしているが、なかなか上手くいっていない。企業の方にデンマークの事例を話したとき、こういうアプローチは知っているが、なかなか上手くいかないと。それはなぜだろうと考えると、今のことがポイントではないか。形から入っているところがある。多様な人を呼んでワークショップを開きました、ポスト・イットを貼りました、みたいな。本当にそこから価値のある新しい発見があるのかといったとき、行き詰まりを感じている人が日本でも増えている気がする。

今日は大変勉強になりました。ありがとうございました。

ヒアリング 4 : IT 起業にみる近年の傾向

湯川抗 (株式会社富士通総研 経済研究所 主任研究員)

日 時 : 2014 年 11 月 18 日 16:00~17:45

場 所 : 富士通総研 経済研究所

インタビュアー : 砂田 薫

【発言要約】

■ IT 起業のカジュアル化

人や社会の視点から新しいニーズを把握し、それを新たな商品・サービス、ソリューションの開発へと結びつけていくことができる人材は、まさにベンチャー企業の CEO に求められる能力である。なぜなら近年の起業は、歴史上なかったほど、簡単なものになったからだ。とくに IT 分野での起業では、研究開発、マーケティング、販売の 3 つのコストが限りなくゼロに近づいた。マサチューセッツ工科大学の学生だったドリュー・ヒューストンとアラシュ・フェルドーシが 2007 年に設立したドロップボックスが良い例である。同社は、専用フォルダーにファイルをドラッグ&ドロップするだけで、データの共有・同期を可能するサービスを提供しているが、アマゾンのクラウドサービスを活用しているため、バックエンドシステムの開発費をほとんどかけずにサービスを立ち上げることができた。また、宣伝もせず、SNS のコチコミで広まったのでマーケティングのコストもかかっている。もちろん、ネットからダウンロードするので、販売店舗を開設する必要もない。

IT 分野の起業に見る、もう一つの特徴は、成長スピードが速い点にある。2004 年にスタートしたフェイスブックは 100 万ユーザーに到達するのに 10 か月かかったが、2011 年に始まった LINE はわずか 3 か月で達成した。これは LINE のサービスのほうがすぐれていたためではなく、7 年間で環境が激変したためである。

かつてないほど低コストで起業でき、しかも成長スピードが速くなったということは、起業のリスクが小さくなり、アイデアを形にする力がますます重要になってきたことを意味する。簡単にビジネスを始めて、簡単にやめることができるようになった。たとえば、グーグルもたくさんのサービスをやめている。ほとんどが無料提供サービスなので、一部のユーザーからはたしかに苦情が出るかもしれないが、それによって経営に支障が出るほどの問題になることもない。

このような現象を「起業のカジュアル化」と呼んでいるが、女性にとってもインターネットビジネスに参入しやすくなったことは確かだ。とくにスマートフォンのアプリ開発を手掛ける女性は増えている。「会社」をつくる前に、まずはアプリを開発して提供しようと試みる人も多い。そのため、国の統計に新規創業件数の増加としてはあらわれにくいのだが、「最初にプロダクトありき」で始める人は確実に増えている。

■スタートアップ・アクセラレーターの役割

米国では、プロダクトを開発できる人を集めて、200万円程度の資金提供と3か月くらいの合宿を行い、合宿の最後に「デモデイ」を設けて参加者全員がプレゼンを行い、ビジネスとして可能性のあるプロダクトを見出して、その成長を支援するという試みも活発に行われている。ドロップボックスを誕生させたワイコンビネーターが有名だが、このようなスタートアップ・アクセラレーターがベンチャー企業の成長を加速させる役割を担っている。連続していくつもの起業を成功させた経験をもつシリアルアントレプレナーや、ベンチャーキャピタリストといった人たち、すなわち技術やプロダクトの将来性についての目利きができて、事業を成長させるノウハウをもつ人がアクセラレーターに適している。日本でも、サムライインキュベート、サンブリッジ、サイバーエージェントといった会社が同様のプログラムを手掛けている。

スタートアップ・アクセラレーターの勃興をみると、IT分野に限れば、現在では200万円程度で成長するベンチャー企業を創業可能になったと考える。ベンチャー企業への投資を行った個人に対して、税制上の優遇措置を行う「エンジェル税制」も整備されつつある、依然として課題は多いものの、起業家にとって資金調達はかなり改善されつつある。しかし、起業を活発にさせるエコシステムを支えるインフラがシリコンバレーと同じように整っているかといえば、まだそうはなっていない。まず、日本にはシリアルアントレプレナーが存在しない。また、米国での成功は日本と比べて金額的な規模が桁違いに大きい。

とはいえ、重要であるのは、起業することではなく、プロダクトである。伊藤穰一が「Deploy or die」といったように、プロダクトを展開していくことに焦点を合わせることが非常に大切になっている。

■大企業による M&A

IT産業を大きく変えるような会社も、世の中を変えていくような会社も、最初はみなベンチャーだった。エスタブリッシュメントの大企業ではない。だから、日本はもっとベンチャーの育成に力を入れるべきである。そのためには、ベンチャーのイグジットをつくる必要がある。米国のベンチャー企業は、イグジットの9割がM&Aで、IPOは1割しかない。米国の大企業は積極的にベンチャーを買収している。

一方、日本は、IPOが成功の証とみなされ、M&Aに対しては多くの人あまり良い印象を持っていない。ベンチャー経営者にとっては、大企業の傘下に入ると自由がきかなくなるという懸念もある。米国では、M&Aで大企業の傘下に入ったほうがプロダクトの影響力を高められると考えるベンチャー経営者が増えているのとは対照的である。

米国では、M&A よりも前の段階として、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）投資を行う大企業も増えている。すでに、ベンチャーへ流れるリスクマネー全体の8%がCVCによるものになった。リーマンショック後の2009年時点で、CVCだけで約1200億円が投資されていて、これは日本のベンチャーキャピタル投資総額1300億円とほとんど変わらない規模になっている。グーグルが東京大学発のロボット開発ベンチャーを買収して話題になったが、日本の大企業ももっとM&Aを活発に行ったほうがいい。中央研究所から生まれるイノベーションだけで成長を成し遂げることは難しい。IT分野においては、現在は中央研究所で研究開発を進め、欠陥のない完全な商品を製造して販売する時代ではなくなっている。数人のベンチャー企業がプロダクトのベータ版をまず市場に出して、ユーザーと対話をしながら改善してく手法が当たり前になった。

経済産業省は、大企業とベンチャーのマッチングに力を入れている。大企業とベンチャーをはじめ個人とが連携できるエコシステムをつくることは重要になっている。現在では、リンクドインのようなSNSによって、個人の能力やスキルが透明化されている。アントレプレナーになる人のタイプは変わらないが、個人の見え方が変わってきた。起業家として有名になるためには、今や日本経済新聞に取り上げられる必要もなくなっている。ベンチャーの問題は、突き詰めていくと、個人の働き方や組織とは何かという問題にも行き着く。起業が活発になると、大企業の組織文化が変化する可能性もあろう。

■女性の活躍

代表的な女性のIT起業家といえば、マリッサ・メイヤーをすぐに思い浮かべる。起業家というより創業メンバーといった方が正しいが、米国ではIT分野で多くの女性が活躍している。日本でもすでに活躍している女性起業家は存在するが、今後はもっとカジュアルな起業で活躍する人が増えていくのではないか。たとえば、女性ブロガーの中には有名な人も多い。また、料理研究家やファッション分野でも多くの女性がすでに活躍している。そういう女性たちがインターネットを利用して、活発に情報発信するようになったからこそ可能になったこともある。たとえば、子育て中の女性の情報発信がきっかけとなり、育児中のママを支援するサービスを起業することもできる。ITを使って、個人として活動している女性をさらにエンパワメントすることができれば、女性の活躍の場はさらに広がっていくだろう。