

## 人材流動とイノベーション

安 田 聡 子  
 (九州大学大学院  
 経済学研究院教授)



9月22日、ニューヨーク証券取引所(NYSE)でスピーチを行った岸田首相は、日本企業の「コーポレートガバナンス(企業統治)改革」を明言した。報道では目立たない扱いだったが、日本の企業経営に強い影響を及ぼすニュースだと筆者は感じている。このところ日本で進みつつある経営改革がいよいよ本格化する潮目を首相はよんで、「資本主義の牙城(the citadel of capitalism<sup>1</sup>)」NYSEで高らかに喊声を発したのではないだろうか。

スピーチによれば「企業統治改革」には「5つの優先課題」があり、首相が真っ先に挙げたのは「人への投資」である。ヒトは人的資本であり、選別して投資し、生産性を上げていく対象であるという意味である。戦後～1980年代の、労働者を家族とみなして教育・訓練を施し、定年までの長い期間にわたって配偶者・子供達ともども処遇していくという「日本的経営」からの決別を日本のリーダーが高らかに宣言したと、NYSEの関係者は受け取っただろう。

首相はさらに踏み込んで「メンバーシップに基づく年功的な職能給の仕組みを、個々の企業の実情に応じて、ジョブ型の職務給中心の日本に合ったシステムに見直す<sup>2</sup>」のが「私の優先課題(my priority<sup>3</sup>)」と明言した。「敵は年功制にあり!」という闘の声、法螺貝の音と共に筆者の耳には響いた。

自動車や電気機械産業が経済を先導した第2次産業革命の時代、年功制は合理的な人的資源管理制度であった。細部を作り込んで極限まで性能や効率を高め、独創的な製品をつくりだす「擦り合わせ」型技術革新が盛んだった時期は、同質的な従業員が協力しあい、すすんで知識をシェアする体制づくりが何よりも重要だった。現在でも、従業員が持つ暗黙知を組織内で共有し自前でイノベーションを生み出すタイプの企業にとっては、年功制は有効かもしれない。

だが今は第4次産業革命の発展期。首相も言うようにデジタル化が経済を大きく変えている時代である。ICT(情報通信)、AI(人工知能)、バイオテクノロジーを使ったスタートアップが次々と誕生し、経済の大転換が起きている時代にわれわれは生きている。そして第4次産業革命では、「バイソシエーション(bisociation:異縁連想)」がイノベーションの鍵となっている。これまでは「関連がない」と思われてきた複数の事柄を結び付けて革新的な製品・サービスあるいは課題解決方法を生み出すこと、たとえば2021年の東京オリンピック開会式で、従来は標

1～3 “Speech by Prime Minister KISHIDA Fumio at the New York Stock Exchange, September 22, 2022.” 首相官邸HP. ([https://japan.kantei.go.jp/101\\_kishida/statement/202209/\\_00009.html](https://japan.kantei.go.jp/101_kishida/statement/202209/_00009.html))、アクセス日: 2022年9月23日。

識に過ぎなかったピクトグラムとダンスを結びつけ、「動くピクトグラム」というパフォーマンスを創造したこと、それがバイソシエーション—異縁連想である。

卓越したイノベーションによってグローバル市場で存在感を示すイーロン・マスクはバイソシエーションの達人だと、筆者は思っている。南アフリカで育ちカナダで暮らしてアメリカで学位を取得したという高い流動性が彼のバイソシエーションを促し革新性を育んだのではないだろうか。彼によるスタートアップ企業・スペースX社は、2022年のユニコーン企業（企業価値評価額が10億ドル以上の未上場企業）の中で評価額トップ、第2位はアイルランド出身のコリソン兄弟が創業したストライブ社、第3位はインド出身カナダ育ちのアプアバ・メフタ創業のインスタカート社である。国際流動する彼らの活躍をみると第4次産業革命の現代では、人材流動とイノベーションには何らかの関係があると言って良いだろう。その理由について筆者は次のように考えている。

「組織や産業、国家あるいは文化の境界を超えて流動する人材は、中心にいる人々とは異なる視点で物事を観察するようになるだろう。複数の集団の境界に立つことで、違和感や疎外感を経験し、時にはジレンマと格闘せざるを得ない。そうした精神活動の中から、集団や社会を相対化して捉える能力が生まれ、ビジネスチャンスへの気づきが生まれて、イノベーションとなるのではないか。」

以上は筆者の推測に過ぎないのだが、もし僅かばかりでも妥当性を含んでいる場合は、流動する人材を獲得し、境界人特有の気づきと違和感を企業経営に取り込むことが、第4次産業革命時代のイノベーション実行能力を磨くことにつながるだろう。

ただし、残念なことに日本企業の多くは、流動する外国人高度人材を惹きつけることができていない<sup>4</sup>。原因は個々の企業にあるというよりも、むしろ日本のイノベーション・エコシステムが未だ前世紀の名残を残しているためであろう。美しく、いとおしく、決して失いたくない前世紀の残滓、それが年功制である。しかし、沈みゆく夕日を元に戻すことは不可能なように、産業の変化も逆転させることは出来ない。新しい産業にはそれに即した新しいタイプの企業経営が必要となる。

外国人高度人材の長所である「境界人特有の気づき」を、国内人材で賄う方法はないだろうか。たとえば育児休暇から復帰した社員。彼／彼女らは非市場活動である子育てにどっぷりと浸かった後、市場部門である会社に「セクター間移動」してきており、しかも毎日、コストパフォーマンス無視の子供や保育所と、効率重視のビジネスの狭間で葛藤し格闘している。彼らが内に秘めている違和感や気づきを社会で共有し、連結させる仕組みができれば、well-beingとビジネスを両立させるイノベーションが輩出できる。さらに、異業種からの転職者、主婦パート社員、フリーランスなど、国内に境界人は豊富である。

年功制と決別し、境界人が持つ違和感や気づきをイノベーションに結びつける仕組みが充実していけば、日本全体がアップデートされ、外国人高度人材を惹きつけるイノベーション・エコシステムもできるだろう。岸田首相のスピーチはそのスターター・ピストルだと期待したい。

4 アジア太平洋研究所（2022）『アジア人材との共働社会』、<https://www.apir.or.jp/research/9708/>（アクセス日：2022年9月26日）。