

# 負け犬の遠吠え



ポスティング・ブロガー  
渡辺 日出男 著

渡辺さん、黄金町に〇〇荘ってあるんですよ。チラシ入れていると、「あんた、何してるの？」って後ろからおばさんが言うのね。チラシですって言ったら。「あんた、それ下駄箱だよ」って・・・変わった形のメールボックスだな～とは思ったんですけどね。

「図書館の下だろう。隣の鉄筋建には入るところのない。」

そう、そう。

「あれドヤだろう。良くいったね。・・・それにしてもさ、マンションの分りにくいメールボックスに自動的に足が向くようになったらポストイングも終わりだね。」

どうしてですか、面白いじゃないですか。この前、ここだ、メール・ルーム、と思って扉を開けたら、目の前にお棺ですよ。びっくりしました～。

ドヤに入るわ、葬儀屋をマンションと間違える岩崎さん。元気出るわ。

「[ポストイング・エレジー \(4\) : 黄金町、材木座](#)」 (2011.11.02)

私は負け組みである。正真正銘の負け組みである。私はワーキング・プアである。

卑下はない。

ポストイングをしなければ、生活もままならない現実を言っているに過ぎない。

一日、20Kmから25Km歩いてチラシをまく。

週4日連続なら100Kmは歩く。

身体にいいですね、と言うバカ者がいる。

いい訳がない。

脚は張るし、背中も痛くなる。脳は溶けたアイスクリームになったような気がする。

扁平にだらりと形が乱れた脳でブログを書くのは辛い。集中力が持続しないからだ。

しかし、ワーキング・プアにも意地はある。

「**年令も年令なので地位も名誉もお金も必要ない。まさに南州がいう“始末に困る人”だったので**。」 (丹羽宇一郎前中国大使：文芸春秋二月特別号“日中外交の真実”) なんてのを読むと、正直、頭にくる。

「命もいらず名もいらず、官位も金もいらぬ人は始末に困るものなり。この始末に困る人ならでは、艱難（かんなん）をともにして国家の大事はなし得られるぬなり」という西郷隆盛（南州）の歴史博物館言葉を恥ずかしげもなく使うなど、負け組みであってもワーキング・プアであってもやらない。

歴史博物館に“進行する現在”のストーリーはない。“進行した過去”の遺物と状況解釈があるだけである。

状況解釈は、後人による脈絡の推測である。歴史というやつだ。

西郷の言葉は、彼が感じた脈絡の中で彼自身の心理から発せられたものである。西郷が感じた脈絡はその時点での“西郷個人の物の見方”である。西郷の心理は彼自身しかわからない。つまり、誰にもわからない。

国家の大事をなすとは、“進行する現在”の先、将来のストーリーに関わることである。

そこに関わり合いを持つと自認する丹羽氏が推測でしかない脈絡と故人にしかわからない心理から生まれた言葉を自分に当てはめて恍惚感に浸る（としか思えない）。

丹羽氏に限ったことではない。多くの著名人が得意気に歴史博物館知識をまき散らす。それがあたかも知識人の証明であるか如く。

過去の結果が“進行する現在”としても将来はその延長ではない。

博物館信者は、それが一本のリニアな線で繋がっていると勘違いし勝ちなのではないでしょうか？心理の落とし穴なのですが。

2008年1月4日の読売新聞の論点に当時伊藤忠商事会長であった丹羽氏が日本の課題を次の如く指摘していた。

“日本の最大の課題は（800兆円に上る）国の借金であること、その解消に改革を留めてはいけませんが、これまでの量の拡大が国民の幸せになるとは限らないこと、将来の姿に照らした今の絆創膏を貼るような政治では日本は世界から取り残されてしまうと危惧し、望ましい将来は「良質な生活と社会」である。”とあった。

この指摘は正しい。当時は、氏に感心した。しかし、「良質な生活と社会」が何を指すかの記述、難しく言えば“定義”はなかった。どうしたらそうなるかもなかった。難しく言えば、シナリオと戦略、つまりストーリーもなかった。

国家の大事をなすとは、“進行する現在”から将来へのストーリーを作り上げることである。

戦略のないストーリーはあり得ない。

“日中外交の真実”に、“短兵急に物事を進めれば、成るものも成らない。”とある。戦略らしきものに関するものはこれだけ。しかし、それは戦略というより単に丹羽氏個人の取り組み姿勢に過ぎない。

“地位も名誉もお金も必要ない人”でこの程度なのかと・・・。何の具体的な戦略も示さないで。それで、“国家の大事をなす”とくる。

“地位も名誉もなく、お金が必要でも”その程度のことなら言えると思いますけどね。

勘違いしないでください。尖閣の丹羽氏を非難している訳ではありませんから。

「尖閣の国有化は中国との関係を悪くする」と丹羽氏が言ったことに、この方も後先考えない代表的な”大事をなす人”、石原元都知事が「たかが、伊藤忠の経営者ぐらいの男が」と小ばかにしたことがありました。私は[石原氏の非常識批判](#)の立場でした。

文芸春秋は890円。おいしい昼食が食べられるお金です。

でも、国家の大事にあたった元中国大使が書く“日中外交の真実”と題されたら買わざるを得ないでしょう。読んでみたら、その程度。損しました。なんだ、石原氏も丹羽氏もどっちもどっちだと。

”国家の大事”に関わる人に言わせていただきますが、現在進行形の脈絡把握と使う言葉の意味、定義、そしてその検証に細心の注意を払ってください。その上で将来のあるべき姿を具体的に示す。

お金が要らなからうが、必要だろうが、これができない人に、どうして”国家の大事”ができますか。しかし、これも大げさな言葉ですね。”国家の大事”ね～。

こんな言葉良く恥ずかしげもなく使えるものと・・・他人事ながら、ああ～恥ずかしい。

「鳩山はバカというか、あいつは駄目だな。一太と川口の質問に何にも答えられないんだ。ふにゃふにゃ言うだけで・・・」

友人からの電話だ。国会討論を見たらしい。

他人のことをバカ呼ばわりするのは気が進まないのですが、彼の言葉に賛同します。しかし、一国の総理大臣に対して失礼にならないよう、「頭が良くて勉強ができる人」の定義を最初に明らかにして、その後、バカの定義をします。

「始めから解があるものに答えを出す能力のある人」が、「頭が良くて勉強ができる人」の定義です。学歴の高い人、インテリと言われる人の多くはその定義に嵌ります。鳩山由紀夫総理大臣もその中の一人です。ところが、「解があるかどうか分からないもの」に答えを見出せるかということになるとまったく別のことになります。

「解がどこにあるか分からない」のに「（自分が学んだ）解があるものに対する方法論だけで解が得られると思いついて入っている人」あるいは、「解がどこにあるか分からないから面倒になって、エイヤッで物事を決める人」をバカと定義します。

「[バカの定義：鳩山由紀夫総理大臣](#)」（2010.03.24）

3年近くも前に著者が設定した多分日本初の“バカの定義”である。

さらに、日本の“進行する現在”の課題に対する答えは丹羽氏も指摘した如く過去の延長線にはないというよりも世界はまさしく、“答えがどこにあるか分からない時代の真っ只中”にあるのだ。

アメリカ金融封建主義の勝ち組は世界に舞台を移して富を吸い上げる。

日本は？

日本は、[東大封建主義](#)だ。

別に東大が悪い訳ではない。骨の髄まで染み込んだわれわれ国民の東大コンプレックスが元凶だ。

東大が何とかしてくれると未だに信じ込んでいる。そして、失われた20年。

解があるかどうか分からない時代に東大もへったくれもない。

本書は、東大コンプレックスからわれわれを解き放ち日本の閉塞性を破るためである。”国家の大事”ですからね。こっちも大げさに行きましょう。”解き放ち、閉塞性を破る”ですからね。

ちょっとぐらい難しくとも、あっちは、コンプレックスを植え続けるために努力しているのに、こっちが何もしないで解放されるはずもない。

尚、表紙に用いた遠吠えシルエットは、無償でイラスト素材を提供してくださるwpclipart.comからです。

ここに、URLを記して感謝の意を表します。

<http://www.wpclipart.com/>

## 第一章 いい会話 (東青梅)

---

東青梅の朝、2週間前。駅前のコンビニ。

お茶を二本持ってレジに。一本は日頃お世話になっているドライバーさん用。ああ、パンもと思って、お茶を置かせてくださいと言うと、うんでもすんでもない。パンと一緒にお金を払いながら、「怒っているの？」というと、ジロっと見て、

こんな顔なんです。

「だって、君美人じゃないか・・・」

本当に造りの良い顔なのだ。

一瞬、間をおいて顔に赤みがさして、恥ずかしそうに、柔らかい表情になって、

そんなこと言われたことない・・・。

「美人だよ・・・でもね、それは君の貢献じゃないからな。ご両親のお陰だから。」  
小さな声で、はい。

あの娘も、(勿論私も) 一日気持ちよく過ごせたと思う。いい会話だ。

[「ポスティング・エレジー \(3\) : 君の貢献ではありません」](#) (2011.10.25)

## 第二章 東大栄光物語 (1/2)

---

Kenta Koga, one of only a handful of Japanese undergraduates to enter Yale in 2010, violated many unwritten rules last summer as an intern at a big Japanese advertising agency in Tokyo. On client rounds with his boss, who was advising on trends in technology or social media, Mr. Koga, a computer science major, felt the urge to speak up.

2010年に日本の学卒からエール大学に入学した僅かな人数の一人である古賀健太（推量漢字）君は、昨年夏東京の大手広告代理店で実習生として働いたが、たくさんの不文律を犯した。客先回りで上司がテクノロジーとソーシャル・メディアの動向について宣伝したのだが、コンピューター・サイエンスを学んだ古賀君は、話しておかなければならないという焦燥に駆られた。

“Some of what they were discussing was old or plain wrong,” he said. But he was careful to steep his language in the appropriate honorifics reserved for elders. “I’m terribly sorry to interrupt,” he said he would murmur. “My deepest apologies if you already knew this.”

“話していることが古臭くて間違っているのです。”と彼は言う。しかし、注意深く言葉を選んで年長者のために適切な敬語を使って、“口を挟むのは申し訳ありませんが、もし既にご存知のならば謝りますが・・・”と小声で言ったという。

Still, his supervisors were annoyed. “You are being too scary and preventing other people from speaking,” one boss said, according to Mr. Koga. On another occasion, he said, he was censured for crossing his arms in front of senior colleagues. He was eventually excluded from meetings and assigned seemingly dead-end tasks. He now says he would never work for a Japanese company. あくまでも古賀君の話だが、それでも、上司は困惑したという。“ちょっと怖すぎるし、他の人に意見を言わせないじゃないか。”と上司は言ったというのだ。先輩の前で腕を組んだといって非難されたこともあると言う。彼は、次第に会議にも呼ばれなくなり、どう考えても将来性がないような仕事に充てられたという。今は、二度と日本企業には勤める気はないという。

The Japanese financial giant Bank of Tokyo-Mitsubishi more closely fits the norm. Each year, it hires about 1,200 fresh graduates. Usually, fewer than 20 have studied overseas or are non-Japanese, said Keiichi Hotta, a recruiter for the bank.

金融大手の三菱・東京銀行はもっとはっきりしている。毎年、1200人ほどの新卒を採用するが、海外留学組及び外国人は合わせても20人以下と採用担当の堀田健一氏（推量漢字）は言う。

“We’re cautious because we emphasize continuity and long-term commitment to the company,” he said. “Especially in finance, we don’t want people who are focused on short-term gains.”

“直ぐ辞められても困るので、長期勤務が条件という慎重な方針です。特に、金融業界ですから、短期に稼ごうとする人は欲しくないのです。”

No wonder some returnees play down their exposure to Western ways. Norihiro Yonezawa, who studied for a year at the University of Maryland, said he did not emphasize overseas experience or

English skills when he interviewed — successfully — for a coveted job at Panasonic.

“I didn’t want to come across as a show-off. So I stressed how I worked hard and overcame that,” he said. “And I made sure to emphasize that I would still fit in.”

帰国組が西洋かぶれに見られないように注意するのも不思議ではない。

メリーランド大学に一年留学した米沢典弘（推量漢字）君は、誰もが就職したいパナソニックの面接で、海外経験も英語力も強調しないようにして上手くいったという。“目立ちがりと思われなくなかったので、一生懸命に努力して何とか成し遂げたことを強調し、さらに組織に適用できることを強く訴えた。”と言う。

これは、29日のタイムズの「日本で就職するには留学は役立たず」という記事からの引用です。

「[For Japanese Job Seekers, Overseas Study Can Be a Deal Killer](#)」 (May 29, 2012)

もう少し引用しましょう。

Notoriously insular, corporate Japan has long been wary of embracing Western-educated compatriots who return home. But critics say the reluctance to tap the international experience of these young people is a growing problem for Japan as some of its major industries — like banking, consumer electronics and automobiles — lose ground in an increasingly global economy.

悪名高い島国根性の日本企業は以前から欧米で教育を受けた同胞帰国者の採用には慎重であった。しかし、評論家に言わせれば、国際経験を持つ若い青年の採用に躊躇するのは、銀行、家庭用電子機器、自動車などのような主要産業が拡大する地球規模経済時代に日本の大きな問題となっているという。

Discouraged by their career prospects if they study abroad, even at elite universities, a shrinking portion of Japanese college students is seeking higher education in the West. At the same time, Japan’s regional rivals, including China, South Korea and India, are sending increasing numbers of students overseas — many of whom, upon graduation, are snapped up by companies back home for their skills, contacts and global outlooks.

例え、エリート大学であっても留学すれば就職のチャンスが小さくなるということで、欧米で高い教育を受けようとする大学生の数は減少している。一方、日本の地域のライバル国である中国、韓国、インドの海外留学生が増加しているのは、彼らの技術、ネットワーク、そして世界視野を求める企業が帰国と同時に入社させるからである。

ディスコが昨年6月に行った企業1000社調査で、海外留学生を採用すると回答したのは4分の1に満たず、従業員1000人以上の企業でも40%という。

海外留学生数は、2004年の83,000人から2009年には60,000人になった（OECD調査）。

昨年のアメリカの大学に留学した日本人学生は、21,290人で10年前の半分、一方、人口で半分以下の韓国からは73,350人留学している由。



このあたりは、以前書いた関連ブログも参考にしてください。

[「東大が30位？：秋入学はどうなった」](#)（2012.02.01）

[「英語のディスカッション力とディベート力をどうつけるか」](#)（2010.09.07）

さらに、

“There is an awareness that Japan’s competitiveness is falling, and we need a more global work force,” said Kazunori Masugo, head of the Senri International School in western Japan and a member of a central government committee on education and training. Lessons at Senri are taught mostly in English and the school sends a handful of students to colleges in the United States and Europe each year.

“日本の競争力が落ちていると認識しているので、世界視野で働くことができる人がもっと必要です。”と教育・訓練に関する政府委員会のメンバーでもある千里インターナショナル・スクールの学長は言う。千里の授業はほとんどが英語でなされ、アメリカとヨーロッパの大学に毎年数人の留学生を送っているということである。

評論家や大学の先生が、競争力が低下しているから留学生を採用しろと叫んでも、中国がどうの韓国がどうのと言っても、肝心の企業が要らないというなら、競争力は大丈夫なのでしょう。

．．．．．本当かい？

そしたら．．．

In some ways, the Japanese snubbing of Western graduates is a testament to the perceived strength of their own universities, seen by many here as more prestigious than even the best American and European schools — despite mediocre showings in various global college rankings. 見方によっては、日本人が欧米大学卒業生を冷遇するのは、この国の多くの人たちに見られるように日本の大学がアメリカやヨーロッパのベストの大学よりも格が上と認められている証拠である。例え、さまざまな国際大学比較ランキングでは“そこそこ”であったとしても。

”そこそこ”は余計なことだが、そうです。その通りです。

嬉しくなって、ブログの宣伝もかねてつい投稿してしまいました。東大、ありがとう！

[Hideo Japan](#)

I am a non-commercial blogger with the title of “Provocative Blog: Paeon to Tokyo University”. Half sarcastic in entitling but its objective is to break the stalemate of Japanese society.

A major cause of it comes exactly from the implication of this article, “the Japanese snubbing of Western graduates is a testament to the perceived strength of their own universities, seen by many

here as more prestigious than even the best American and European schools — despite their mediocre showing in various global college rankings.”

This perception has prevailed from public administration to businesses where talented young people are said needed. But this is just words because people at the top from those prestigious universities are not necessarily familiar with other cultures including languages and they are instinctively afraid of that their ignorance might be revealed by hiring bicultural employees with high education.

Most of overseas information in Japanese press they read are the copy of “some limited articles” of leading foreign papers.

It is scary that thirty million or more copies of several newspapers altogether carry primarily the same reports that they believe in as the real world.

My blog is to encourage to read foreign papers directly and self –train analytical ability and strategic thinking based on different articles I introduce on a certain theme, although I don't know where my humble effort can get.

With a lot of thanks for this important article to us,

ignoranceなんて単語使ってごめんなさいね。東大のことじゃないですから、もちろん。

[「東大栄光物語（1/2）；留学と就活」](#)（2012.05.30）

英語は下手ですけどね、ここに書いた”海外紙を直接読んで、戦略思考を訓練する。その底辺を拡げる。”って”国家の大事”なのじゃないですかね。

そんな”でかい言葉”使わなくってもできる程度のことです。

そうか～。私は西郷の言葉に当てはまらない”国家の大事”をなす男なのか～。ばか



ポスティングが終わりに近づく。あと350枚・・・。

11月中頃からの夕刻の空だ。指先が冷たい。脚にも張り。もっとも“ふんいき”を感じる時だ。終わるのが惜しいような・・・。

戸数約2700、人口約7000人のマンション街。

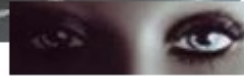
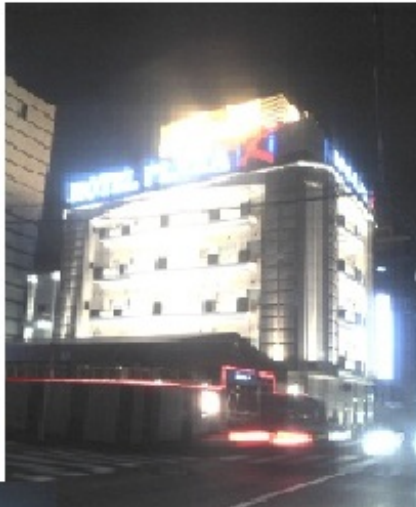
「こっちが先にできたんだ。人口増加は後のことだ。」  
そうですね。

・・・子供も高校生も歩く薄暗い街。

「今どきの子供はそんなこと気にしないって。ウェブで斡旋？そんなものをつくだ。クリストフも古いね。」  
そうですね。



新横浜一丁目 マンション群の中



何してんのかな～



慣れて、警戒心も薄れて、餌食になる子もいる。

「お前！転生して社会派に転向か？」

そうじゃないんですけど、他のこと書こうと思っていたら、これ書いてからって空からの声が・・・。

Mr. Kristof,

Your article reminds me of “the Whistleblower”, a film of girls trafficking in Bosnia where peacekeeping UN officers are not only customers but actually help the trafficking organization. I have been wondering why the US didn't help the whistleblower, an American woman police officer. あなたの記事を読んで“トゥルース”を思い出しました。ボイニアの少女売買の映画ですが、国連の平和維持職員が顧客であるばかりか人身売買組織に手助けしているというものです。米国がアメリカの婦人警官である告発者をなぜ助けなかったのか今でも不思議に思っています。

It is sad but I don't think the exploitation of this kind could be eliminated as long as the demand exists.

However, we can do something even if they have only limited effects.

悲しいことですが、この種の少女利用は需要がある限りなくならないと思います。しかし、たとえ効果が限られていてもできることはあります。

A couple years ago I read the British research report which said that 50% of porn web sites in the world are American origin being followed by 15% Japanese made, funny enough to be well

proportionate to the population of both countries.

We can increase the number of those who feel embarrassed with this fact.

2~3年前、イギリスの調査ですが、インターネット上のポルノ・サイトの50%がアメリカのもの、二位の日本が15%を占めるということです。この割合は、両国の人口比に合致しているのがおかしいですね。

こんな事実を恥ずかしいと思う人の数を増やすことはできません。

I admit that we had a culture of inexplicit one-sided open marriage for men, but I was stunned by the victory of Mr. Gingrich in South Carolina despite of the shocking confession of his second wife.

I don't want our children to live in a society where people easily forgive public figures who have actually acted to endorse "predominance men over women".

Pimps don't listen no matter what but the society has no need to make up an excuse for them.

日本に男は浮気しても許されるという文化があったことは認めます。それもあってか、二番目の奥さんのショックな告白があったにも関わらず、ギングリッチ氏がサウスカロライナで勝利したことにびっくりしました。私は、“男尊女卑”を絵に描いたような行為をした公人を簡単に許す社会で子供たちを育てたくはありません。

何を言っても女衒（ぜげん：売春斡旋者）は聞く耳を持ちませんが、社会が代わりにいい訳を作ってやる必要はないでしょう。

性年齢がどんどん下がっているのは随分前からだが、危険に対する防御心も薄れているのではないだろうか？

すぐ表現の自由という話を持ち出すが、いくら何でもコンビニの成人向けコーナーにあんなものを置くのはおかしい、と私は思うが・・・。

[「石原新党、党名決まる：AKBが応援歌」](#)（2012.01.28）

これだけだと読んでも良くわかりませんね。リンクをお読みください。いいこと書いていますから。「お前は秋元か？」

前回の英文投稿の訳です。

挑発ブログ・東大讃歌とタイトルにしたのは、半分当てこすりですが、目的は日本社会の行き詰まりを何とか破りたいということにあります。

行き詰まりの主要な原因は、この記事の“欧米の大学の卒業生に冷たいのは、日本人が日本の大学の方が欧米トップ・クラスの大学よりも格が上と思っているからではないのか？国際調査では日本の大学はそこそこのランクでしかないのに。”が示唆する通りです。

この考えは、若い優秀な能力が欲しいという行政から企業まで行き渡っています。しかし、口だけです。有名大学の卒業であるトップにいる人たちは言語も含め必ずしも他国の文化に精通している訳ではありません。二つの文化を良く知った高い教育を受けた人を採用すれば、彼らの無知さ加減が暴露されてしまうことを本能的に恐れて

いるのです。日本メディアの海外情報のほとんどは主要外国紙のごく限られた記事のコピーです。合計すれば3000万部以上のメディアが基本的に同じ情報を流し、それを世界の現実と信じ込んでいるのは恐ろしいことです。

私のブログは、海外紙を直接読むことと、あるテーマに沿っていくつかの記事を紹介し、分析能力と戦略的思考を自己トレーニングしていただくためです。こんなささやかな努力で何かの役に立つのかどうかわかりませんが。

私のブログを読んでいる人なら、常日頃言っているそのままというのがわかると思います。

この投稿は記事そのものに対してですが、他の方のコメントに対してReplyを二つ投稿しています。

シカゴのRwoという方と北京のKarlという方のコメントに対するものです。

このページに、彼らのコメントを紹介します。

続きを読む前に、あなたがReplyするなら何と書くか、そして、私がどうReplyしたか想像してください。

こう尋ねる理由は以下の通りです；

このブログや出版には、私の考え、物の読み方、見方、つまり私のメンタル・モデルが反映されています。一般的に、一度構築されたメンタル・モデルはなかなか変わりません。これが、論文「イノベーションのメンタル・モデル」で紹介したハメル教授やMITの教授たちが指摘するところです。世の中の変化に対応するには自分のメンタル・モデルを進化 (evolve) させなければならぬと思います。頑固という意味は、進化できないままのメンタル・モデルに留まることと思います。自説を曲げないのが頑固というのはちょっと違うような気がします。

私の出版やホームページ (<http://chalaza.net>) が、No rights reserved except . . . と謳っているの

にお気づきでしょうか？

一度、私の口から飛び出した考えやアイデアは、読み手のメンタル・モデルが篩いに掛け (filtering)、メンタル・モデルによって自動的に処理 (automatic processing) されます。それは、多くの場合無意識の情報加工 (unconscious processing) です。したがって、誰かが私と似たようなことを書いても、それは必ずしもパクリとして非難すべきとは思いません。発した瞬間から情報は最早自分のものでない、そう思っています。ただし、画像などの形に残るものはあくまでも制作者のもので、except。

そして、私たちが学ばなければならないのは、情報加工を“無意識”から“はっきりと意識”して行う訓練と思います。

“私がどうReplyしたか考えてください”というのはそのためです。

Replyには目的があります。その目的が何か、その目的のためにどのような戦略で論を進めるのか。僅か、1500文字という限度内でできているかどうかを見るのです。

私の信条や思想は目的の底流にあります、それに捉われてはなりません。それに捉われると好き、嫌いで終わってしまいます。そんなことはこの訓練ではどうでもいいことです。

“目的と戦略”、想像するのはそれだけです。

- 1) 最初に、誰かのコメントに対するあなたご自身の反応 (目的と戦略) を意識する。
- 2) 次に、メンタル・モデルをある程度知っている“私という第三者”の反応を想像し予測する。
- 3) ご自分との違いを認識する。

どちらが正しい、正しくないということはありません。

Rwo Chicago のコメント；

Great post JC. I found the same while I lived there. Japanese people on the whole are very kind and considerate, especially of the feelings of non-Japanese living there. (Actually at times it can be a bit annoying.)

I attended university in Japan and lived and worked there for a total of 13 years when I was younger.

I have been married to a Japanese woman for over 30 years and have done business with Japan for about 25 years.

I do not consider myself an expert on Japan by any stretch of the imagination but have noticed in my business dealings over the past 25 years or so, that two of the most important things Japanese companies look for are a person with the ability to get who get along with, and fit in with one's peers, and an absolute adherence to Japan's "Joge Kankei" (上下関係), traditional hierarchical relationships. Nothing is more important than getting along with your buds, and not making your superiors or buds feeling uncomfortable because you hold a degree from some Ivy League school.

Perhaps this is why many people in a position of hiring in Japan are reluctant to hire a person those like those were featured in this article. Someone who may have the potential to embarrass a superior someday or may have come across in the interview as a bit arrogant.

It's just one man's opinion, but humility and sincerity go a long way in Japan just as they do here in the States, just maybe a little farther.

“日本企業で何より大事なのは上下関係、そして同僚と上手くやっていけるかどうかで、アイビリーグ出身者が疎まれるのは、その点で彼らを不安にするからではないか”という基本的に、私の論点と同じように響きます。

Karl Beijingのコメント；

The national debt in Japan is approaching 250% of annual GDP, much higher than any other industrialized nation. (It's about 100% in the United States.) This is only bearable due to a low interest rate.

国の借金がGDPの2.5倍もあってもまだもっているのは、低金利政策による。

The growth of this debt has coincided with twenty years of intermittent slow economic growth and recession. The crown jewels of Japan Inc., companies such as Toyota, Sony, and Panasonic, have over the past decade lost their luster in the face of more vibrant companies, especially Korean competition. (And, based on the negative things I've heard Japanese say about Koreans, that must create a certain level of cognitive dissonance.)

借金の増加は、20年間にわたる断続的な経済成長の停滞と世界経済の不景気が輪を掛けた。日本株式会社の目玉、トヨタ、ソニー、松下の輝きは、この十年間の特に活力に富んだ韓国の挑戦によって失われた。（韓国人に対して日本人がネガティブなことを言うと聞くが、それが何かしらの認知的不協和を生み出しているに違いない。）

Japanese higher education is envied by nobody. And Japan's voice on the international political stage has never exceeded a whisper. Quietly ensconced within the American military umbrella, Tokyo does its best to make nice with Washington. . . because it seems like the easiest thing to do.

日本の高い教育など誰も気にしじゃない。日本の国際政治における存在などつぶやき程度でしかない。アメリカ軍事力の傘の下にじっと身を隠しているだけだ。日本政府はワシントンにだけいい顔していればいだけなのは、そうすることが一番簡単だからだ。

Yet the level of introspection and concern in Japan seems remarkably low--Japanese largely accept the status quo.

Japan is, gracefully and gradually, growing old and infirm. Be that as it may, no other nation has had the ability to fling itself headfirst into a raft of new and drastic reforms and national projects (e.g., Meiji Restoration, military expansionism, postwar reconstruction). Immovable Japan may yet surprise.



それにしても、（現実に対する）日本の反省や関心の程度は著しく低いように見える、ということは、日本人の大半が現状を受け入れているということになる。日本は、優雅さを保ったまま老人になって寝たきり状態になっている。それはそれとしても、日本にはどんな国にもない新しく徹底的な改革や国策を果たしてきた国だ。（明治維新、軍事拡大路線、戦後の復活などなど）。それからみれば、動かない日本というのはちょっとした驚きなのだが・・・。

日本に対する理解が必ずしも十分でないとは感じますが、日本の痛いところをズバッと指摘しているような気がします。

Rwo ChicagoへのReply ;

I take this is a very important point.

I worked at a Japanese company for eight years as a new graduate and joined the local subsidiary of Du Pont and worked there for over 17 years. There was one thing I forgot during those years. Japanese companies classify their employees based on academic background, humanities or science for their career path. Such classification is meaningless doing business but they do. A boss with humanities background does not like to discuss technical matters with his subordinates from science because he feels uncomfortable. To the contrary he does not like engineers to join the discussion on a financial subject because he thinks it is his area of expertise. As the same token, he does not like his overseas educated subordinate to discuss business strategy because he somehow believes that it is a cultural matter which only Japanese native can handle. I really don't understand even as a native Japanese but "classification", different from discrimination, may be a key to understand Japanese behavior as a system.

If 200,000 Japanese, only 0.3% of the total work force could express themselves freely in English, currently 5,000 or so in my calculation, I think our society would be more flexible to hire foreign graduates without fear maintaining local culture in which I think we have some virtue.

My posting here is to be an example even with bad English to encourage my blog readers to be more expressive toward the world.

Karl BeijingへのReply ;

"Immovable Japan may yet surprise."

People actually don't care much about the debt because they believe that there are enough personal assets more than 15 trillion U.S. dollars, larger than three times the GDP, although I don't know whether it is true or not.

It seems to me that there are three reasons why Japan is immovable;

1) The GDP dropped a little more than 15% from the peak in 80's and it remains unchanged since then but thanks to cheap goods from China and elsewhere people does not feel that the actual house hold purchasing power has declined. Although we have a lot of problems as many comments suggest, generally speaking, the society is stable and school children wear nicely and look happy everywhere. There seems no urgent sense of crisis among people.

2) Those generations, now around fifty years old, who had been most benefited by the bubble economy in 80's might think such time will come again after a certain period of slow economy.

3) As this article implies rightly, the worship of general public for Tokyo University graduates who actually run this country is unbelievable. People may think they will not let the real crisis happen.

2) and 3) seem to me false psychological elements but these perception, I think, comes from the fact that the inequality of our wealth distribution has not reached yet to the level as disastrous as 1% vs 99% of the U.S..

以上ですが、まずい英語には目を瞑っていただくとして、内容はわかりいただけだと思います。

投稿の目的と戦略

Rwo ChicagoへのReply ;

この方の指摘は私の最初の投稿と基本的に同じだから、何の反論もありません。まったくその通りだと思います。企業が異文化の侵入に抵抗しているという見方です。

他の投稿には“日本が差別（discrimination）社会”という論調が氾濫していることに対して何か意見を言わなければと考えたことが目的の一つです。

もう一つの目的は、イノベーションの最大の敵がグループ志向、コンセンサス重視文化にあると思っていますので、理系、文化系、技術屋と事務屋みたいなアメリカのturf issue（自分の家の芝生に他人がずかずかと入り込むのを嫌がるということから）を超える区分（classification）感覚が問題であることを知らせようとしたことです。これは、アメリカ人読者というよりも、このブログを通して日本人に訴えたかったことです。

しかし、読み直してみると目的を達成するための戦略は如何にも不十分なことを認めます。英語を自由に話す人が増えれば、“恐れ”を解消することはできると思いますが、何故なのか、理由を述べていません。さらに、何故20万人なのか、唐突に数字が出てもちんぷんかんぷんでしょう。5000人は、私の中では根拠がありますがアメリカ人にはこれもちんぷんかんぷんです。1500字制限と時間の問題もあって、これが今の私の限界です。もっと、研ぎ澄まさないといけないと反

省しています。ブログ目的が本音であることは、皆さんご承知の筈です。

私のReplyが刺激したと見えて他に2つあります。その一つは非常に大事なことを指摘しています。しかし、長くなりますので別のエントリーで扱います。

この私のReplyのサイトは以下ですので、他の投稿も是非お読みください。

<http://www.nytimes.com/2012/05/30/business/global/as-global-rivals-gain-ground-corporate-japan-clings-to-cautious-ways.html?comments#permid=51:37>

**Karl BeijingのReply ;**

正直、読んだ時はちょっと頭にきました。しかし、“今日本が動かないのは何故だ？”という独り言にドキッとしたのは事実です。

動かないのにも理由がある筈で、それを深く考えたことがなかったからです。

考えさせられました。

投稿の目的は、“君らが言うほど日本は死んじゃいない。あまりバカにするんじゃない”ということを書いたかったことです。

子供たちに触れたのは、私の場合、ポスティングの行く先々で子供たちと言葉を交わすことが多いので、みんな清潔で礼儀正しいことを知っています。コミュニティもまだ存続しているのを肌で感じています。私たち大人さえもう一歩か二歩努力すれば日本の行き詰まりを解決できるという個人的希望の表れです。

バブル時代の50歳前後の人たちが今を経済サイクルの沈みの時期と捉えているかどうかは良く知りませんが、この年代が動かないという実感があります。“お前ら、もっと考えろ！”という不満の国内向けメッセージです。

最後の東大崇拜ですが、やっぱり“お上が何とかしてくれる”という大衆心理は間違い（false）ではあっても現実にあると思います。

文章にしていますが、そこは、“東大あたま”を柔軟にする東大讃歌とイノベーションのメンタル・モデルで（私も）頑張りたいという思いを込めています。

最後の1対99云々は、“まだ、死んじゃいない”という止めの一撃のつもりでした。

不十分ではありますが、目的に沿った戦略的な書き方になっているように思いますが、いかがでしょうか？

この投稿は下記URLです。

<http://www.nytimes.com/2012/05/30/business/global/as-global-rivals-gain-ground-corporate-japan-clings-to-cautious-ways.html?comments#permid=79:48>

本当にアメリカみたいになる前にちゃんとしなければなりませんね。

最後に、前回私のパクりみたいなものと言った投稿を紹介します。

akichichira Japan

I sent the following message to my Japanese friends;

"Does Japan globally competent talents? Only too overly said all-over Japan? In the end, des Tokyo decide all things, extremely xenophobically? As a result, are many and many students enforced to be deceived and discouraged? Keidanren has become entirely the conventionalities of the past."

In fact, very, very few Japanese have posted their own comment, representatively for the articles or opinions of NYT or FT. At worst, even very, very famous Professors or economists very, very rarely express their own opinion in English, or conversely only famous in Japan. Can they teach students by English? Moreover, can Japan's corporate executives or senior managers speak and write English? Japan's irresponsible and incompetent politicians decisively lack English literacy, and even worse they are led by extremely xenophobic bureaucrats of whom very, very few officials can speak and write English- even the officials of the Ministry of Foreign Affairs are not exceptional-, and so they ends up by being ousted from the first-class elite course. Does Japan end up by the closed isolation of the fox hole in the global world, repeatedly all in vain in a death spiral? So far, this seems to prove hitting the mark, very, very far from the model or the apology to the emperor.  
<http://www.nytimes.com/2012/05/30/business/global/as-global-rivals-gain-ground-corporate-japan-clings-to-cautious-ways.html?comments#permid=72>

私の2月のブログに書いたもの。

問題は、大学の先生。

投稿なんかしないよね。素人と議論なんかしない。学会で、何度も何度も書き直した論文を発表するだけ。それが、格式。

しかしね、経済ならクルーグマン博士はノーベル賞受賞者だ。

大学の経済の先生が異論を投稿して何がおかしいの？

この3年間、一度たりとも日本のプロフェッショナルの投稿なんか見たことない。

サイエンス関連記事、例えば地球温暖化関連記事ならアメリカの大学の先生が投稿することもあれば、書いた記者・ブロガーにメール送って紹介されることもある。日本の先生からののはやっぱり見たことない。

[「東大が30位? : 秋入学はどうなった」](#) (2012.02.01)

しかし、パクりではありません。ここ2年ほど見なかったのですが、以前はこの方の投稿を時々見ました。

丹念にNYTを読んでいるようですから私と同じように考えるのは当然です。

彼は、もうひとつ投稿していますが、これは考えさせられます。

中国人英語も、インド人英語も、シンガポール人英語も世界に立派に通用するが、日本人の英語だけは世界に通用しない。日本内だけで通用する日本人英語という指摘です。

<http://www.nytimes.com/2012/05/30/business/global/as-global-rivals-gain-ground-corporate-japan-clings-to-cautious-ways.html?comments#permid=69>

Japanglishには確かにそういうところがあります。

何故だと思えますか？

私の考えはありますが、今回は止めにしておきましょう。改めて書くつもりですので、あなたも考えておいてください。

「[東大栄光物語 \(2/2\) ; 欧米人に映る日本の閉鎖性](#)」 (2012.06.03)

ドトールで隣のテーブルの青年。

小さなマッチ箱落として中のマッチ棒が飛び散った。日吉。一昨日のこと。

(拾うの) 手伝いましょうかと言って・・・

「いまどきマッチ箱珍しいですね。」

ライター重いので変えたんですよ。

(嘘つけ。カッコウ付けやがって) と思いながら、「そんなの持ってるともてるんじゃない？」

そんなことはないですよ。

「ところで、エレジーって言葉死語かな？若い人知ってるかな？」

う〜ん。そうですね。どうしてですか？

「僕、ポスティングやっているのね。面白くないブログのふりかけに“エレジー”っていうカテゴリ一作ろうかなと思って」

・・・いいんじゃないですか？括弧に哀愁とか何とか日本語付けて・・・

助言どおり素直に。

「岩崎さん、ブログに本名載っけていいかなあ？」

いいですよ〜。ところで何するんですか〜？

「面白くないブログだからからね、たまにはあなたの傑作な話を書こうかと思って・・・」

いいですね〜。

これが、マッチ箱前日、朝の会話。

渡辺さん、この前マンションの玄関前通ってポストに行く時、どこに行くんだって黒服に腕掴まれたんですよ。チラシ入れに行きますって言ったら、お前、なめてんのか？って・・・

怒る訳です。新築マンションの販売初日。花輪もあつたらしい。その間をすり抜けて脇目も振らずに一直線。

ほとんど信じられないが本当の話。

演奏するよりポスティングの方がよっぽど面白いと言う現役トロンボーン奏者。[岩崎敏信](#)。とにかくチラシを撒くのが速い。まったく同じエリアで4000枚のチラシを5時間。私だって遅い方ではないのに7時間掛かった。ついたあだ名が(瞬間移動の)宇宙人。

「[ポスティング・エレジー\(哀歌\)：第一話](#)」(2011.10.10)



## 第六章 アフリカの山奥からアインシュタインが . . .

---

何も言わずにスタンフォード大助教授の[講義previewビデオ](#) (MP4) をご覧ください。

聴き取れますか？

受講料今のところ無料。世界196ヶ国で190万人以上（昨年11月現在）が受講しているというMOOCs (massive open online courses) の一つ。アルゴリズム講座です。

ダボス世界経済フォーラムでパキスタンの14歳の少女がMOOCs受講体験を語ったそうです。

She may not have been the youngest speaker ever at the World Economic Forum in Davos, but Khadija Niazi, 12, was certainly captivating.

Hundreds of the conference's well-heeled attendees listened intently as Ms. Niazi, of Lahore, Pakistan, described her experience with massive open online courses, known as MOOCs, that are spreading rapidly around the globe.

MOOCs are vastly extending the reach of professors at some of the world's best universities, particularly at Stanford, Harvard, M.I.T., Yale, Princeton, the University of Pennsylvania and Duke. Ms. Niazi has been taking courses, free so far, from Udacity and Coursera, two of the earliest providers of this new form of instruction. Her latest enthusiasm is for astrobiology, because she is fascinated by U.F.O.'s and wants to become a physicist.

「[Davos Forum Considers Learning's Next Wave](#)」 (January 27, 2013)

ご覧いただいたビデオはスタンフォードの教授が始めたCourseraの講座です。

Coursera (/kɔrs'ɛrə/) is a for-profit educational technology company founded by computer science professors Andrew Ng and Daphne Koller from Stanford University. Coursera partners with various universities and makes a few of their courses available online free for a large audience. As of November 2012 more than 1,900,241 students from 196 countries have enrolled in at least one course (although only "hundreds of thousands" have taken courses and completion rates are 7-9% - reported in a Daphne Koller interview with Knowledge@Wharton).

Coursera, located in Mountain View, California, was launched shortly after Udacity, another for-profit online education venture by former Stanford Professor Sebastian Thrun, and shortly before edX, a not-for-profit online education initiative by MIT, Harvard, and the University of California, Berkeley. ([Wikipedia](#))

目新しいもので無料だから興味だけで受講した人も多いでしょうから、コース修了者が8%というのは立派なものじゃないでしょうか。



Previewのあるのはこの講義しか知りません。

「[Algorithms: Design and Analysis, Part 1](#)」 (Tim Roughgarden, Associate Professor)

しかし、コース（講座）は[何と217](#)あります。

フランケンシュタインなどファンタジーの心理学講座みたいなもの。

「[Fantasy and Science Fiction: The Human Mind, Our Modern World](#)」 (Eric Rabkin)

ビジネスに必要な経済学。

「[Microeconomics for Managers](#)」 (Richard McKenzie)

これは面白そうです。

Explore how science works and what constitutes "good" science through case studies drawn from a wide spectrum of people's experience, for example superheros, movies, and real world issues such as global warming.

「[Science from Superheroes to Global Warming](#)」 (Michael Dennin)

上海大学の教授の講義“中国の科学技術と社会”。これは3月から3週間。英語もわかりやすそうなので受講者は多いでしょうね。

「[Science, Technology, and Society in China I: Basic Concepts](#)」 (Naubahar Sharif)

その他、食品栄養学、電気エンジニアリング、統計学などなど実に豊富な内容です。

アメリカのエリート大学がインターネット・カレッジの先端を走っています。大学がなくなるのかという点ですが、科学イノベーションにはメンター（mentor）として指導教授がますます重要になるということから大学自体は存続し続けるということです。

アメリカばかりじゃありません。ロシアもがんばっています。

Also at Davos were officials from the new Skolkovo Institute of Science and Technology in Russia. The institute, also known as Skoltech, recruited a longtime M.I.T. professor, Edward F. Crawley, to aid its efforts to rival research institutions around the world and has welcomed its first 75 graduate students.

中国もがんばっていますが、北京と上海という大都市以外はまだ詰め込み丸暗記教育が主体でインタラクティブという点では西欧にまだ敵わないそうです。

China's best universities were also advertising their courses, although Chinese academics said that outside elite institutions in Beijing and Shanghai, the Chinese emphasis on rote learning could not compete yet with more interactive education in the West.

オックスフォードやケンブリッジの英国勢も実験的にインターネット・カレッジをはじめており、アメリカ市場開拓に乗り込んでいるとのこと。

Top British universities like Oxford and Cambridge are also experimenting with online courses, which they promoted here.

心配ですよ、そりゃ～。

パキスタンの14歳の少女が受講しているのですから。

将来のインシュタインはアフリカの山奥にいるかもしれないという人もいますしね。インターネットが教育という根源的なところで世界を変えているというのに・・・。

ただ、私ばかりじゃなくて危機意識は相当強いんじゃないかと思える節もあります。一月のブログ・アクセスの様相が以前と相当変化しています。

新規読者が多くなってアーカイブ記事のアクセスが多いのです。

トップ10は以下の通りで、その内の二つが教育と日本社会の閉鎖性に関する記事が入っています。

- 1) [Should the United States join OPEC?: Energyパラダイムの転換 \(2/3\)](#)
- 2) [戦略はストーリー：アメリカ大統領選ディベート](#)
- 3) [東大栄光物語 \(2/2\) ; 欧米人に映る日本の閉鎖性](#)
- 4) [Should the United States join OPEC?: Energyパラダイムの転換 \(3/3\)](#)
- 5) [ニ～ッポン、チャッチャッチャ：クルーグマン安部絶賛](#)
- 6) [「海の家ラーメン」と「矜持」](#)
- 7) [言論の自由 \(First Amendment\) 騒動：アメリカ大使殺害事件](#)
- 8) [東大栄光物語 \(1/2\) ; 留学と就活](#)
- 9) [生類憐れみの令：ニューヨーク市コカコーラ禁止令](#)
- 10) [英会話から英対話へ \(1\) : Why It's Ethical to Eat Meat](#)

一つだけですが、世界中がアメリカ発の講座を受講してどうするんだという（私のへそ曲がり）考えもあります。

Courseraに新規起業のコースがありますが、イノベーションなら[「売上げポテンシャルをつかむ」](#)と論文「[イノベーションのメンタル・モデル](#)」の組み合わせでそんな一般的な講義なんかに負けません。

負けているのは私という名前だけです。

ですから、アメリカやイギリスの焼き直しでない、本当の日本発のコースを[日本のエリート大学の名のある先生が作らなければならない](#)のです。

世界に勝とうと思ったら根本的なところでイノベーティブにしくちゃいけないでしょう？

そして、英語力を持つ人の底辺を拡大すること。これは無条件にそうするより仕方ありません。

「[インターネット・カレッジ：パキスタンの14歳ですら・・・](#)」 (2013.02.02)

## 第七章 朝日の当たる家 (東陽町)

---

"The House of the Rising Sun" is a traditional folk song from the United States. Also called "House of the Rising Sun" or occasionally "Rising Sun Blues", it tells of a life gone wrong in New Orleans. The most successful commercial version was recorded by the English rock group [The Animals](#) in 1964, which was a number one hit in the United Kingdom, United States, Sweden, Finland and Canada. The song is in chromatic-minor.

[Jimi Hendrixのギター演奏](#)もあります。

The phrase "House of the Rising Sun" is often understood as a euphemism for a brothel.

Brothels are business establishments where patrons may engage in sexual activities with prostitutes. Brothels are known under a variety of names, including bordello, cathouse, knocking shop, whorehouse, strumpet house, sporting house, house of ill repute, house of prostitution and bawdy house. In places where prostitution or the operation of brothels is illegal, establishments such as massage parlors, bars or strip clubs may offer sexual services to patrons. The size and style of brothels vary considerably, as do the range of sexual services available.

緑字部分は[ウィキペディア](#)からです。

エレジーは、どこか自己憐憫の響きがあるので、もう使うのを止めようと思っていました。実は今日、西船橋方面に向かう東西線の東陽町でポスティングをしました。

午後、急に激しい雨になり、雨宿りのために星印の喫茶店に入りました。大きな道路（大門通りというらしい）を挟んでサンクスの向かい側です。喫茶店の上に、ピンクの四角がありますが、一ヶ月ほど前に行った時は、ボロボロの木造二階建てがあったのですが、取り壊され、今日は騒音防止の覆いで囲われていました。

[このサイト](#)の②です。

喫茶店のご主人が、洲崎遊郭配置図（昭和4,5年頃）という一枚の地図を見せてくれました。遊郭名がすべて記載されたものです。警察署と病院、大門のところにタクシー会社があるだけで、他は全部遊郭です。大門の道を北（地図の上）に上ると吉原に到るそうです。

Mapでは下部は川（運河）ですが、昔は東京湾だったそうです。つまり、左右の川と東京湾に囲まれ、門は一ヶ所。絶対逃亡できない構造です。

見ていて悲しくなりました。

ポスティングで隅々まで歩いたせいで、配置図に直ぐ置き換えることができる実感があったことも悲しさを増幅したのだと思います。

洲崎から東陽町。その由来がどこからきたのか知りませんが、私は"The House of the Rising Sun"と同じだなと思いました。

Animalsの歌詞に売春宿の言葉はありませんが、英文で示した意味です。

陽が上るとき人は希望を抱くことができます。

繰り返される希望だけで、それでも生きようとした女性を想うと切なくなります。

戦後の日本の貧しさを知る一人として痛切に思います。

国が貧乏になってはいけない。

真っ先に犠牲になるのは女性であり、子供たちです。

「[ポスティング・エレジー：朝日の当たる家](#)」（2012.05.04）

## 第八章 戦略家の鑑（かがみ：お手本）

---

「彼が自分を捨てた仕事をしなかったら、我々はここまできちんとやれなかっただろう。そして、私自身がここにいることもなかった。」

あなたが世界の最高権力者にこんな惜別の言葉を送られたらどんな気持ちになるでしょうか？先週金曜日（2013年1月25日）、ホワイトハウス人事異動の内輪のパーティでオバマ大統領が[プラウ](#)に送った言葉です。

Mr. Obama, in a surprise public farewell to Mr. Plouffe on Friday, said that “were it not for him, we would not have been as effective a White House, and I probably wouldn’t be here.”

あまり見たことのないプラウの本当に嬉しそうな顔です。周りのみんなも嬉しそうなのが印象的です。

クリックしてください。 [Mr. Plouffe as Mr. Obama gave him a surprise public farewell.](#)

アメリカ通を自認する評論家や政治家の内一体何人がプラウを知っているでしょうか？

The transition last week draws attention to a West Wing office that at once has been crucial to Mr. Obama’s presidency yet was nearly eliminated once he was re-elected and Mr. Plouffe (pronounced Pluff) kept to his plans to leave the administration.

オバマ大統領の二期目がどうなるかどころか、一時はほとんど目がなくなった時のこと、そして当選したらしたで今度はプラウが彼の計画通り政権を離れる。先週のホワイトハウスの人事異動で話題を集めたのがこの件。

In November, with the president re-elected and his second-term agenda defined, Mr. Obama and close advisers initially wondered whether he needed a successor to Mr. Plouffe. Mr. Obama decided that he did — someone who could continue to take the long view, while others managed the daily distractions of their particular portfolios, domestic or international.

昨年11月、大統領選を勝ち取り二期目の政策課題も定まった時点で、プラウの後継者が必要かどうか論議した。他のスタッフ全員が国内、国外各担当分野で日々の仕事に追われる中で長期的視野から全体を見る人が必要というオバマ大統領の決断で後継者が決まった。

For the past two years, the introverted and hyper-disciplined Mr. Plouffe, 45, served as what he called “the connective tissue” between the administration and the re-election campaign, making sure that the actions of one did not threaten the success of the other.

この二年間、内向型で超のつく統制力のあるプラウ、45才は、彼自身が“結合組織”と呼ぶ政権運営と選挙キャンペーン公約の間に齟齬（そご）がないかどうか精密に調整してきたのだ。

“The president does want someone who’s thinking down the road a little bit — it’s hard to describe,” Mr. Plouffe said in an interview. “The role is really to make sure you’re thinking about things

strategically, you're thinking about the next move or two or three, you're providing some guidance on messaging.”

“大統領は少し先を考える人が欲しいのだ。説明するのが難しいが、役割としては物事を戦略的に考えているかどうか、常に次の動き、その次、次の次まで考えているかどうか、そして、大統領の発するメッセージの手引き書を準備しているか”ということだとプラウはインタビューに答えた。

Of Mr. Pfeiffer, who is 37 and has been Mr. Obama's communications director, Mr. Plouffe said:

“Ultimately Dan's going to be someone who's going to be looked at most authoritatively to describe how a certain strategy would unfold, what the downsides are, what the trap doors are. You can't really look at it as a direct replacement. Even Axe and I, we didn't do exactly the same thing.”

後継者になる情報担当官37才のダン・ファイファーについて、“ある戦略がどう展開することになるか、その弱点は何か、そこにどんな落とし穴があるか、そういう点についての意見が誰よりも信頼できると思われる人になっていくだろう”とプラウは言う。

“An important thing is to view decisions through the prism of ‘Is this true to who we are?’ ” Mr.

Plouffe said. “And that's kind of an instinctive thing, a judgment on ‘Is this consistent with what we campaigned on, and who he is?’ ”

“大事なことは、しようとする決断を‘これが俺たちにとって真実なのか’というプリズムを通してみる。そして、これは直感的なことなのだが、‘選挙キャンペーンで約束したことと整合性があるのか、それに一体大統領はどういう人なのか’というのが判断基準になる”と言う。

In the interview, Mr. Plouffe said, “The first thing I'm going to do is go spend a lot of time with my family,” including taking his son, Everett, 8, and his daughter, Vivian, 4, to and from school. Then he will give speeches, consult with private sector clients “and leave time to help him” — the president — “from the outside, unofficially.”

退任後どうするのかと聞かれて、“第一に、8歳の息子エベレットと4歳の娘、ビビアンの子供の送迎も含めて家族とたっぷりの時間を過ごす。講演もするし、民間の得意先のコンサルティングもする。そして、非公式に大統領を助ける時間も残すことになる。”

While Mr. Plouffe is likely to be courted by Democrats running for the presidential nomination in 2016, he said he was done with presidential campaigns: “I think that — and I presume David would say the same thing — you'll never top this.”

2016年の民主党大統領候補から助けを求められるのは間違いないが、大統領選挙キャンペーンはもう終わりと言う。“アクセルロードも同じことを言うと思うが、これ（オバマ選挙キャンペーン）を超えるものはないでしょう。”

「[As Plouffe Departs, a West Wing Job Is Redefined](#)」 (January 26, 2013)

戦略に興味のある人にとってプラウの言葉は含蓄に富んでいるものです。表面上は誰もが理解で

きる当然のことを言っているようですが、例えば、決断についてプリズムを通すという“Is this true to who we are?”、さらに、判断について“Who he is”は、ものすごく重要なことだと思います。政治ばかりじゃありません。企業活動でも同じではないでしょうか？所属する部門のミッション、上司に置き換えてお考えください。どうでもいいミッションやどこか信頼できない上司の場合、どうしますか？

プラウは、オバマ大統領がどういう人なのかほとんど完璧な理解した上で考えや行動を信頼しています。もっと重要なことは、プラウの理解と信頼（の正しさ）に迎合のないことを大統領が知っていることです。これがなければ人間同士の本当の信頼関係は生まれまないとします。

もうひとつ、このような席で“プラウがいなかったら今はない”と言ったことです。嫉妬する人がいるような組織ならオバマ大統領は、決してそこまで言いません。組織の全員は勿論OFAボランティアもプラウが“特別な存在”と認めているのです。

もう一人のarchitectアクセルロッドも同じように考えるだろうが、こんな選挙キャンペーンは二度とない（you'll never top this）というのは、すばらしい候補者、そして信頼関係で一致団結するすばらしい仲間たちと仕事をしたという実感溢れる言葉だと思います。

「[戦略家に送る数珠の言葉：彼がいなければ、今の私はない](#)」（2013.01.29）

私の知り合い全員がオバマ大統領は負ける、ロムニーが勝つと思っていた。日本の報道がそうだったから。

政治家もそう思っていたのじゃないでしょうかね。

イスラエルの首相もそう思った時期があって、イラン問題について[オバマ大統領を批判](#)したこともあった。

中国だって、アメリカ大統領選を覗いながら尖閣を攻めてきた。選挙一色で横槍が入らないから。丹羽大使は、どうだったのでしょうかね。

日米同盟を強化しなくてはならない、“国家の大事”と叫んでいるメディアも政治家もプラウの存在など知らない。東大も知らなかっただろう。

「[オバマを二度大統領にした男；David Plouffe](#)」は、オバマ大統領を勝たせるためにプラウがどんな戦略を採ってくるか。リアルタイムの予測ブログの記録だ。ほとんど当たった。



“遠吠え”だ。ポスティング・ブロガーの。



届かなかったかだろうよ。上から目線のエリートには。



何が「命もいらず名もいらず、官位も金もいらぬ人は始末に困るものなり。この始末に困る人ならでは、艱難（かんなん）をともにして国家の大事はなし得られるぬなり」だ。この博物館。

## 第九章 上から目線（南大田、八王子）

---

「誤解してました。外資系のエリートだと勘違いしてました。そうすか「南大田」ですか急に近親間が沸いてきました。」

こう言った人は、私の物の見方、人の見方を110度変えた。[太下俊三](#)という元ジャーナリスト。自殺願望などとバカなことをのたまうブロガーだが、核心を突く。私のコメント（17）に対するお返しコメント（19）だ。

90度や180度変えるのはたやすいが110度変える人などいない。

このブログにコメントを寄せる人がまた面白い。コメントも併せて読むと、ストーリーが膨らむ。いいブログだ。多くの人に読んでもらいたいと思う。ただ、ジャーナリストの人がコメントすると、知った者同士の[内輪の会みたいになって鼻](#)に付くことがある。自他共に許すエリートの内輪の会。

俺だってエリートだ！

勘違いじゃないよ。南大田になど住んでいないが川崎の築40年の市営住宅に住むエリートだ。岩崎さんには敵わないが、私だってチラシは沢山撒く・・・負けず嫌いの超エリート。

高級住宅街で、ポスティングしている時、どこから見ても元高級官僚か一流企業の役員と思わせる顔も服装も品の良い人に出会うことがある。

「チラシ入れても構いませんか？」

一度たりとも断られたことがない。下町の親父には、「要らない。入れるな」とにべもなく断られるのはしょっちゅうだ。

元官僚の優しさは、完全に上から目線の優しさ。下町親父は、ポスティングなんかという野良犬追っ払うみたいな上から目線。どっちもゴミ扱い。

八王子のマンション。4年ぐらい前。管理人に、「入れてもいいですか？」と尋ねると、「駄目だよ。捨てるのが大変だから」と。

思わず、「私、入れる人、あなた、捨てる人」と口から出た。

怒ったね～。

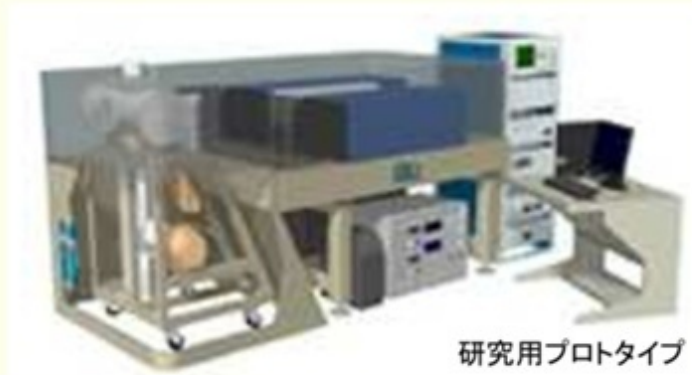
「何～で、俺がお前の入れたチラシ捨てなきゃなんないんだ？」

互いに上から目線のやり取り・・・エレジー

[「ポスティング・エレジー（哀歌）第二話：上から目線」](#)（2011.10.17）

## V. 理論パート2:

### イノベーション企画事例分析: 多光子イオン化質量分析機器開発



原子力研究所研究者が発明した多くの面を持つ鏡(多面鏡)を使ってレーザーを反射させ、超微量のダイオキシン分子に衝突させてイオン化し、質量分析しようとするイノベーション事例である。

プロジェクトを支援しようとした技術シンクタンク社長、故難波菊次郎氏の依頼を受け、筆者が行った調査・分析記録が本事例分析対象物である。

焼却炉からのダイオキシンの排出濃度は1兆分の1(ppt: parts per trillion)という超微量。リアル・タイムで測定しようとする分析器は、その100分の1、或いは1000分の1を測定できなければ信頼性に欠ける。彼等は、1000分の1を狙った。1京(けい)分の1(ppq: parts per quadrillion)というのだそうである。東京ドーム空間に角砂糖一個浮遊している状態と計算した人がいた。

大学や公的研究所の技術シーズを基にするイノベーション企画の参考になることを願い、筆者の調査・分析をウェブ公開(2005年3月)した。本論は、その記録の裏側にある筆者の思考と行動様式を分析するものである。

#### 1. 目的

典型的なアイデア・イノベーション(ゼロ C)の企画段階におけるチャンピオン的人材の思考と行動様式を明らかにする。Jane M. Howell 等の言うブラック・ボックスの最深部を開けようとする。

#### 2. 分析対象物

- ① ウェブ公開した枠内に示す報告書

## 東京電子多光子イオン化質量分析開発プロジェクト評価・分析・事業性

目的:本プロジェクトを総合的に評価し、成果を基にするビジネスモデルの検討を行う中でテクノバの関わりのあり方を探るための基礎資料を提供する。

### 評価項目

1. 技術評価(技術対比、開発チームスキル)
2. ビジネスモデル構築要因分析
  - ポテンシャルニーズ
  - ニーズに及ぼす要因
  - 開発モデル(時間、費用とリスク)
  - 普及に及ぼす要因
  - 特許
3. ビジネスモデル作成について
  - 想定競合優位性
  - 想定事業種類
  - 開発費用規模
  - 事業規模と広がり
  - ビジネスモデルの選択
4. 結び

2000年2月

C&H コーポレーション

(注)C&H コーポレーションは 1989 年に設立した筆者の有限会社である。

- ② 同じくウェブ公開した DLR(ドイツ宇宙研究所)との交信記録  
「Dioxin Analytical Instrumentation by REMPI-MS」(英文)

これらの記録は、以下の URL で確認できる。ユーザー名:mental、パスワード:path  
でログインできる(無料)が、参照する必要のないように本論を進める。

報告書 URL:<http://chalaza.net/seminar-1/6/tokyodensi.html>

交信記録(英文)URL:<http://chalaza.net/seminar-1/8/to-DLR.html>

交信記録(英文)の日本語概要は、以下の関連サイト「多光子イオン化質量分析機器  
研究開発について」にあり、そこから英文交信記録にアクセスできる。

関連サイト URL:<http://chalaza.net/seminar-1/8/multiphoton.html>

報告書は関係者へのインタビュー、関連セミナー参加及び文献調査・分析から作成された。報告書に記載した引用資料も分析対象なので以下に示す。

報告書作成に参考とした文献等；

1. 現在の分析方法(排ガス、飛灰、大気) GC-MS
2. ダイオキシンの歴史(1872-1997. 12. 5)
3. ダイオキシンのリスクアセスメントに関する研究班中間報告書(1996. 6. 28)
4. 分析機器生産高・輸出高(1998)-日本分析機器工業会
5. 環境ホルモン概論
6. ダイオキシン類の発生源、環境中濃度、食品中レベル、人体曝露について
7. ダイオキシン報告書作成ツール(日本電子)
8. 19th International Symposium on Halogenated Environmental Organic Pollutants and POPs (Sep.12-17, 1999 Venice, Italy)
9. EIMS(低分解能、高分解能)、GC-MS,(CIMS)-日本電子 田中一夫
10. EPA-EMPACT 概要(英文)
11. Jet REMPI by DLR Stuttgart, Institute of Physical Chemistry of Combustion
12. 九州大学大学院工学研究化学システム工学専攻、今坂藤太郎研究室の歴史的研究成果を年次別に見る。

1996 Talanta 43(1996) 1925-1929

同一エネルギーレベルの 15 ナノ秒と 500 フェムト秒レーザーを用いてアデニンの質量スペクトラムとイオン化率を調べた。どちらでも分子イオン化スペクトラムは得られたが、フェムト秒レーザーが 10 倍の効率を示し、超高速多光子イオン化には超短レーザーパルスが圧倒的に有利である。

1997 Analytical Chemistry(1997) Vol.69 No.22 4524-5429

150 フェムト秒、500 フェムト秒及び 15 ナノ秒レーザーパルスを用いて、塩素置換ベンゼン類とフェノール類の多光子イオン化質量分析を行った。塩素置換数が増えれば増えるほどライフタイム(イオン化してからスピンと軌道錯綜によって元に戻る時間)が短くなるので、フェムト秒パルスは塩素置換が 2 個、3 個のベンゼンのイオン化にも使えると思われる。また、クロロフェノールのオルソとパラ置換物についてパルス幅の影響を見た。オルソ置換はパラ置換よりライフタイムが短い、フェムト秒パルスは有効。超短レーザーパルスは塩素置換数の多いダイオキシン類やその前駆体のようなライフタイムが短い分子のイオン化に効果的なことを示した。

1997 Analytical Chimica Acta 348(1997) 129-133

ポリスチレンの熱分解化合物を 500 フェムト秒と 15 ナノ秒レーザーパルスで多光子イオン化した。フェムト秒パルスはより分子構造的な質量スペクトラムを示すと同時にイオン化効率も高かった。これは、このパルスでの光分解よりもイオン化のスピードが速いことによると思われる。

1998 Trends in analytical chemistry, vol. 17, nos. 8+9, 1998(概論報告)

フェムト秒レーザー源: 現在商業的にあるのは 2 種類である。

XeCL-エキシマレーザー(308nm, 15ns)が励起ポンプとなり、dye レーザーパルスを最初 200ps に落とす。更に dye レーザーで 18ps、更に 9ps まで短くされる。これがポンプ源となり、DFDL(distributed feedback dye laser)によって 500fs パルスを作る。レーザービームは BBO 結晶を用いる高調波によって倍の周波数となる。波長は 248nm、パルス幅は 10mJ である。レーザー波長は、BBO 結晶の確度にシンクロナイズした DFDL 格子位置の変化によって調整される。パルスエネルギーは KrF-エキシマランプによって得られ、最高 20mJ でその時のパルス幅は 150fs にまで短くなる。もう一つはチタン-サファイアレーザーである。チタン-サファイアレーザー(800 nm, 100fs, 82 MHz)がアルゴン-イオンレーザー、或いは倍の周波数を持つ半導体レーザー励起 Nd-YAG で励起される。レーザー光は 3 段階の増幅器を通じ 100-200fs にされる。パルスエネルギーは 20mJ となる。パルス幅は格子の位置で変わるが、レーザー波長とスペクトルバンド域を変えることはできない。フェムト秒ダイレーザーシステムは広い周波数変換が可能であるが、その運転とメンテナンスに特別のスキルが要求される。また、エキシマレーザーでパルスエネルギーを上げると波長変換能力が落ちる。チタン-サファイアは運転も容易で、信頼性も高いが、連続波長変換は難しく紫外線ビームを得るには周波数を 3 倍にしなければならない。更に、光学系やレーザー結晶への損傷の問題もある。両システムには良い点も悪い点もあり、質量分析の目的により選択することが必要である。

超音速ジェット質量分析器: 分析器自体はフェムト秒でもナノ秒でも良い。

分析への応用性: フェムト秒イオン化は被分析化合物の質量分析に使えるが、化合物イオンのライフタイムにレーザーパルスをアジャストする所謂最適条件を掴むことがダイオキシン類等の分析の感度と選択性を高める重要なポイントとなる。また、この方法は、化合物が分断される所謂ケミカルボンドの位置を特定できる可能性もあり、これが更に選択性を高め、化合物構造分析にも役に立つことになるとと思われる。

### 3. 本事例の背景と性質

#### 背景:

本事例は、2004年8月に会社更生法が適用された東京電子株式会社が1998年、ドイツ宇宙研究所(DLR)シュトゥットガルト研究所の報告書を基にプロジェクトを計画したものである。REMPI(Resonance Enhanced Multi-Photon Ionization: 共鳴多光子イオン化)技術は関係領域の研究者間では一般的になっており、その10年ぐらい前にイギリスの研究者がバイオ関係の利用について言及した報告書もあった。これは基底状態の化合物分子にレーザー振動を与え、イオン化して質量分析する技術である。固有波長によってイオン化状態を特定できるため波長とイオン化が1対1になるとされ、原理的に究極の質量分析機器ができるというものである。

DLRはもともと宇宙の塵分析のために研究を始めたことを後になって同研究所から聞いた。理論的に超微量物質の分析を可能とするものであるから、廃棄物焼却炉排ガス中に1pptレベルで含まれるダイオキシン類を排ガスから直接検出できないかとの発想が生まれるのは当然で、DLRはjet-REMPIと名づけた装置を研究していた。排ガスを測定チェンバーにジェット状態で噴出させて急激に温度を下げ絶対零度(-273°C)に近づけてレーザーを当てようとする試みである。東京電子が読んだ1998年の研究報告では検出レベルが10pptとあり、さらなる改善が必要というものであった。

東京電子は原子力研究所の鈴木博士が発明した多面鏡を用いてレーザー照射の回数を増やすことで検出レベルをppqレベルにできると考えたのである。

尚、東京電子が本装置の開発のために栃木県に設立した子会社IDXテクノロジーズ社は東京電子が会社更生法申請前に、別会社として独立し鈴木博士が社長として活動を続けた。鈴木博士の開発した装置はRIMMPAと名づけられ、2004年に原理実証に成功したとは聞いたが、その後の結果が思わしくなく結局中止された。

現在、東京に同名企業があるが本件とは無関係である。

1999年10月、本事例で分析する報告書を依頼された株式会社テクノバも2002年以後、経営陣も経営体制も様変わりしたため現在のテクノバは本件とは無関係であることを申し述べる。

#### 性質:

東京電子は、公的研究所を主体に研究用装置に必要な電源等のカスタム・メーカーで、売上げ規模14-15億円の企業であった。分析事業の経験はなかった。したがって、開発目標製品の対象市場の知識もなく、多面鏡があるだけのアイデア・イノベーションの典型例である。実証試験も行われていない状態で、多面鏡が技術シーズかどうか不明であった。イノベーション・トライアングルのどの線も分断された完璧な

“ゼロC”ケースである。

筆者は、本プロジェクトに大きな興味があり、イノベーション・チームメンバー及び東京電子の経営体質に納得できれば、協力どころか、プロジェクト自体を率いても良いとさえ考えていた。

報告書(原本)に同社及びチームを評価したのはそのためでもある。

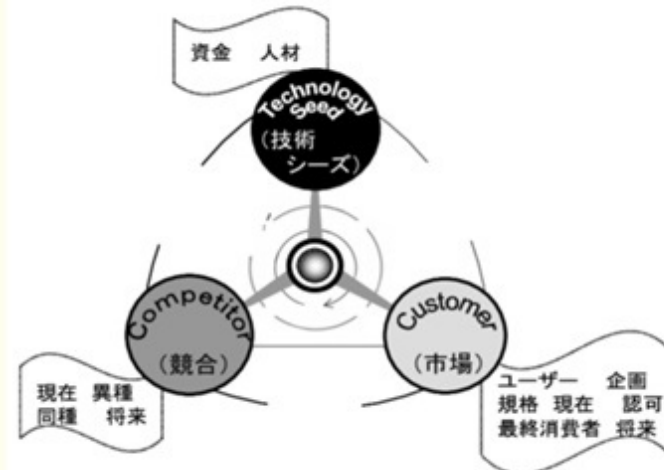


Fig.2 Innovation Triangle: zero C

#### 4. 報告書整理編集

##### 4-1 報告書の作成過程

前掲引用文献等調査の他、以下のインタビューやセミナーにも参加した。

- CG-MS 事業調査(日本化学分析センター訪問、北海三共電話調査)
- 横浜国大中西教授主催ダイオキシン国際シンポジウム参加
- 農林省植物防疫課訪問
- 北海道庁電話調査(家畜類糞尿処理)
- 神奈川県庁電話調査(産業廃棄物焼却)
- 登別市新設焼却炉見学
- イノベーション・チーム会議参加(3回)

##### 4-2 原本内容分類と概要



原本は、19,000 文字からなる報告書であるが、分析対象相当は、約 18,200 文字である。本分析のために、競合、市場、開発関連毎に分類した文字数は以下の通りである。

調査開始後実質 2 ヶ月半で書き上げた報告書は本事例に臨んだ筆者のメンタル・モデルを反映した筈のものである。

競合関連に約半分、市場関連と合わせて 86%が費やされているのは、今回の分析で初めて知ったことである。

競合関連	約 8,900 文字	49%
市場関連	約 6,800 文字	37%
開発関連	約 2,500 文字	14%
	約 18,200 文字	100%

次ページ以下が、本分類に従って編集した報告書概要である。誤字と紛らわしい表現の一部修正、及び冗長部の短縮以外は原文の通りである。

競合関連、市場関連、開発関連の順序でブロック分けしているが、通読で報告書の内容が掴めるようになっている。最後に提言がある。

競合関連

①

レーザーでダイオキシン類をイオン化し、質量分析によって化合物を特定する技術は、Zimmermann 等のグループが長年研究している。実用化に向けて最も進んでいるグループは LDR Stuttgart の Oser 等である。彼らの改良型 jet-REMPI は波長可変レーザー（固定波長に比べ、より多くの化合物を検出できる）によるもので、既に移動型も試作している。米国 EPA（環境庁）に貸し出され焼却炉でのテストもされている。感度は数 ppt レベルで、実用レベルにないと評価されているが、その後改良が加えられている模様。サイズを約半分（1×1m 程度）にして、商業製品が 1 年後には可能という。

日本では、九州大学今坂教授がエキシマレーザーを用いたパルス幅可変レーザーによるイオン化とその検出を長年に亘って研究している。大阪ガスや日立は REMPI の改良に取り組んでいるが、感度は DLR の約 10 分の 1 である。DLR の Jet-REMPI が一番進んでいる。

東京電子の試算では、多面鏡によるレーザーの照射反射反復回数は 24-32 回が限度（鏡の反射率から有効レーザーエネルギーが低下するため）で、jet-REMPI に対してイオン化率の向上は 26 倍程度ということである。レーザー出力を 3 倍（3mJ）にすることで、約 80 倍になる設計である。Jet-REMPI と同様ノズルの圧縮度を 10 倍にして 800 倍という計算で、かろうじて 1000 倍に近い感度向上になるという。Jet-REMPI の 1mj（ミリジュール）の出力に対し、3mj でイオン化率 3 倍というが、イオンの形が変わる（分解すれば質量分析に影響を及ぼす）かどうか不明である。

質量分析はソフトが重要になり、作る方にも使う方にもノウハウが必要である。東京電子グループに今その技術はない。レーザーの内製などは非現実的である。多面鏡を生かすにはレーザーの質が問題になるので一級品を使わなければこのプロジェクト自体が成り立たない。多面鏡の効果実証には十分なチームと考えられるが、商業製品開発には不十分である。レーザーや質量分析等々の要素技術と測定器の使用条件やメンテナンスに関するノウハウが必要である。チームの技術マンイヤーが低いことは、本プロジェクトに対する技術力はない\*ことを意味するので、間違ったことをやろうとしているか・・・不足している専門技術者を確保すべきであろう。（\*技術力はない：評価基準は後述。）

競合関連  
②

米国 EPA(環境庁)が DLR の装置を用いてダイオキシン対策タスクフォースを結成している(プロジェクト名 EMPACT)。DLR の装置で 17 種類のダイオキシン化合物すべての検出はできないが、前駆体等から TEQ 推定は可能なレベルにあるという。その後の DLR の進展は目覚ましいようである。(資料入手予定)  
この行方が海外市場への進出の鍵となるであろう。多面鏡の利用が感度改善にドラスティックな効果を持つことが確認されれば、DLR 等との共同路線も視野に入れておく必要がある。

競合関連  
③

今坂教授の論文によれば、DLR がノズルの特許を申請しているという。更に、米国 EPA・EMPACT の報告に、「前駆体の分析結果からダイオキシン類の TEQ 推定を行う研究が必要」という記載がある。これは、特許にできる要素を持っている。申請をしているかどうかは不明であるが、化学反応に基づくブラック・ボックス的な特許になり得る。残念ながら、東京電子にこの種の情報が無いのと、もともと余り気にしていないような傾向も見られる。

競合関連  
④

この種の分析装置の普及と価格について、もっとも類似しているのは、1970 年代急速に普及したガスクロマトグラフィーである。対象購買者も非常に近い。商品の平均価格は約 7 千万で、数年間で数百台が販売された。

ページ編集の都合上次ページ以下に市場関連をまとめた。

市場関連

①

(開発装置の)使用場面は、焼却炉の監視用、移動モニター用が主体。購買者は自治体、公的研究機関、廃棄物処理業者、排ガス施設を持つ事業者、炉開発メーカー、分析会社等々であろう。

本開発商品の需要は大きいと考えられ、行政がらみの導入ポテンシャルは平均一都道府県当たり約 20～30 台、日本全体で 1000～1500 台程度、ヨーロッパ、と米国を含めるとその 3 倍 3000～4500 台がトータルマーケットとなろう。価格は価値から見て、GC-MS よりは高くても可笑しくはない。標準機で 1.5～2 億円でも受け入れ可能と考えられるので、金額換算では日本で 1500～2250 億円、世界全体で 4500～6750 億円と推定される。更に大中企業の焼却炉は日本だけでも 1000 程度あり、これは企業の環境貢献の立場からこの種装置によるモニタリングは必要となることが予想される。この分野がやはり日本で 1500～2250 億円程度、世界を倍と見ても 3000 億円から 4000 億円程度の市場と見られる。更に移動モニタリング用装置が日本で 150 台程度、約 300 億円、世界で 450 台、約 900 億円程度である。この他研究用として、多機能型で 100 台程度、約 300 億円が市場であろう。

市場関連

②

DLR の 100～1000 倍になるという前提でどんなビジネスが考えられるか列挙する。可能性についてもコメントする。

- **装置の製造・販売事業**  
圧倒的な感度の差があれば DLR に対する 3 年間の遅れはあまり心配しなくても良いかもしれない。
- **多面鏡の製造・販売**  
売上ポテンシャルが小さいので投資家には魅力がない。
- **スペクトラム確認用サンプルの製造・販売**  
装置貸与の消耗品ビジネス。使う頻度が小さければ成り立たない。あまり可能性はないように思える。
- **モバイル型装置によるモニタリングビジネス**  
連続 3 日とか 5 日というモニタリングが義務づけられれば良いビジネスになる可能性もある。稼働率と一日あたりの料金の予測がどの程度正確にできるかが問題である。
- **研究用特化型装置の製造・販売**  
多くの化合物を直接測定できる製品。事業の確実性はあるが、ポテンシャルが小さいので、資金調達が難しくなろう。

市場関連

③

事業化年度を別にして、3 年間程度の装置製造・販売と移動モニタリングビジネスの規模と広がりモデル的に想定する。

**装置製造・販売ビジネスの用途と普及台数**

- 地方自治体のモニタリング用モバイル検出装置  
1都道府県当たり平均 5 台がリースされたとする。総台数 245 台。単価 2.0 億円として 490 億円。但し、専用自動車価格含む。
- 既設及び新設炉に対する定置式検出装置  
2.5 億円×3 台×49 県として 367.5 億円
- 燃焼試験用検出装置  
30 台(単価特別仕様)×3.0 億円として 90 億円

商業化 3 年間の売上累積は、台数 422 台、売上 947.5 億円になる。

(注)単価は高めに設定した。新設炉の価格が 60-70 億円であることから見ると 2.5 億円を高いと見るか？化学触媒装置は 3.5 億円であるから受け入れ可能な価格ではないだろうか。

20 億円の投資額の 3 年後価値は(IRR40 として)約 55 億円である。累計売上額の 10%が純利益とすると、純利益累計 95 億円。

**コントラクトモニタリングビジネス**

モバイル検出装置を用い、地方自治体と契約モニタリング事業。3 年後の規模を以下のように想定する。

- 245 台のモバイル 1 日コストを 50 万円(2 億円÷4 年÷200×2.0)に人件費を含むデータ処理報告書作成平均 30 万円とする。
- 100 日稼働で 1 台当たり年間 80 百万円、1 都道府県平均 5 台で年間売上 4 億円、全国で 196 億円の事業。総人員は 147 台×3 プラス α で 450 人程度か？ 装置の年間リース代は、245×2.0 億円÷4 年×1.03=約 126 億円。これを除いた一人当たり売上は約 1560 万円で、ソフト事業としては成り立つ？
- 初年目 50 億円、2 年目 100 億円、3 年目 196 億円として、3 年間の売上累計は 346 億円、投資を 145 名×250 万円×1.6=5.8 億円と見積もる。  
5.8 億円の 3 年後の現在価値(IRR 40)は 15.9 億円。売上の 10%を純利益として累計純利益は 35 億円となる。

市場関連

④

横浜国大中西教授のように、焼却炉のダイオキシンの影響は小さいと見るグループもある一方、農林省のように、すべての炉をリアル・タイム検出装置で管理し、農作物汚染を防ぐべきとする見方もある。環境庁、厚生省がどう反応するかが鍵。

また、新しい検出技術は科学技術庁と通産省の領域で、検出器の精度をどう評価するか重要な要因になる。実態把握が容易になる素晴らしい製品というだけで、直ちに事業になるほど単純でないかもしれない。その普及には行政を巡る政治的な動きは避けられないであろう。

市場関連

⑤

ニーズに及ぼす影響で検討した行政の動静と関連するが、現在1年に一度の排ガス分析を行っているGC-MSとの競合の問題である。

現在200社程度の分析業者があり、行政への折衝団体として分析工業会がある。リアル・タイム分析装置が仮に東京電子一社の独占となれば、孤立することにもなり、行政に対する圧力団体との競争を強いられることにもなる。

価格は、新設炉であれば、建設費が70-100億円の中に仮に装置が2億円でも3億円でもそれほど影響しないと思われるが、既設炉やモニタリングに使う装置のコストは問題である。

排ガスのモニタリングは現在年1回で費用は多くとも30-50万円程度(土壌や水よりも高くなる)であるから、行政の費用負担という面で大きな差になる。

市場関連

⑥

現在、排出基準値は国際基準に準じており、現行モニタリングで不適切な焼却炉を減らしてきた行政成果は評価されているので、リアルタイムモニタリングは余計という意見も考えられる。

尼崎市の自動車排ガス裁判の原告側完全勝訴は、環境庁管理下の幹線道路のダイオキシンを含む空気汚染リアル・タイム測定という新しい市場をもたらすかもしれない。この場合には、NOxやSOxの測定能力を持たせなければならない。

開発関連

①

装置普及には、価格は勿論のこと種々の要因が絡む。特に本装置は検出方法そのものが新規なものだけに、学術的な認知という問題が大きく左右する。ここでは、認知から普及まで、どのようなステップが必要で、どの程度の時間を要するものかを検討し、できるだけ定量的に論じ、開発目標製品の決定に役立てる。装置開発費は、仮に狭帯域で、最初の一台を3億円とすると、広帯域は恐らく5億円程度となるであろう。開発期間は前者が1年で達成確率90%、広帯域は1.5年で達成確率60%と見なければならぬしたがって、総リスクは、以下の通りである。

狭帯域 15.3億円

広帯域 9.9億円

以上から、本格開発の製品は広帯域にすべきでなかろうか。

開発関連

②

大雑把に開発費用総額を検討する。

実証試験用装置開発費	140百万円
商用プロトタイプ7台の開発・制作費	500
レーザー開発費	100
モバイル装置開発・制作	200
現場テスト費用	100
ソフト開発費	100
研究会・学会・自治体等への教育等活動費	50
予備費	200

---

ラフな費用概算 1,390

提言

利点(多面鏡の可能性)を生かす現実的なビジネスは、DLRに多面鏡を供給し、見返りとして、DLR製品のノックダウン製造の国内及びアジア地域の独占販売権を得る業務提携関係であろう。東京電子は、第三者と合併で、装置販売会社と移動モニタリング会社の二つの新会社を立ち上げるのが良い。東京電子は多面鏡供給とノックダウン製造によって徐々に財務内容を改善する図式が理想である。日本のみでも大きな市場なので上場可能な二つの会社ができれば、投資家にとっても魅力あるだろう。

#### 4-3 調査行動様式(調査分析期間中の筆者自身の脳内イメージである)

筆者は、多光子イオン化質量分析などの領域にはズブの素人なので、最初の3週間は技術の全貌を把握することに集中した。

九州大学今坂教授から文献をいただいた。フェム、ピコ、ナノ、波長が出てくる、読んでも何のことか分らない。僅かな知識を繋ぎ合わせて読む。分らなくとも読む。DLRからも資料をいただいた。とにかく読む。そして、考える。脳が発火する。ループが飛ぶ。アドレナリンが出っ放しになる。時間の感覚が消える。それでも読む。そのうち、こういうことを言っているのだろうと想像できるようになる。

どんな製品ができるか想像する。市場を調べる。ダイオキシン分析の実態や規制状況を調べる。分析業者も調べる。県庁に電話する。中央官庁に飛び込みで話を聞きに行く。市の焼却炉も見せていただいた。運良く横浜国大でダイオキシンのシンポジウムもあった。出席した。アメリカとイギリスからの参加者をつかまえて、状況を尋ねた。技術を含めた雑多な知識がどこかに収斂する感じがする。ジグソーパズルの切片が正しい場所に収まって絵になる感覚である。そこで、やっとビジネスのぼやーとした形が見えてくる。作るべき製品の形(機能:性能、サイズ、使い勝手等々)が見えてくる。それを使う場面が浮かびあがる。

開発費、製造原価、稼働時間、価格の想定からセグメント毎の売上也計算する。投資効率も計算する。

開発メンバーの専攻や経験を尋ねる。彼等の会議に参加する。質問をする。その答えや答え方を観察する。事業化の話題に触れる。レーザーの振動問題や測定値の補正について質問する。質問を通じて、プロジェクトの考え方や実用化を真剣に考えているかどうか探る。

#### 5. DLR(ドイツ宇宙研究所)との交信記録整理

「Dioxin Analytical Instrumentation by REMPI-MS」は、1999年12月4日に作成されDLR研究者に送られた。関連サイトにある項目「先頭ランナーからの情報収集方法と分析」にその意図が記載されている。

- DLRの最新状況を知りたい。
- 彼らを通じて世界の研究開発状況を知りたい。
- 彼らが商業目的なら、その可能性をどう見ているか知りたい。



- 特許状況を知りたい。

以下、その記載を整理・転載した。文体が“です、ます”調なのは、ウェブの転載だからである。テクノロジー・マネージャー (Technology manager: TM) という語を用いているのは、本論の目的で述べたドラッカーの TM 定義がチャンピオン的人材を示唆していると受け取っていたからである。

テクノロジー・マネージャーの行動(競合意識)ですが、新しい事業をしようとするれば最前線を走っている組織や研究者を調べることがもっとも有効です。だからといって、直接聞きたいことを手紙で出しても欲しい回答など貰えない。したがって、意見交換ということで調査しようと考えた。そのためにはこちらとしてもある程度の内容を盛り込んだものを持っていなければ意見交換などできない。もうひとつ、私自身東京電子のプロジェクトと DLR の研究をどこかで結びつける可能性というシナリオを持っていた。これも TM の普通の思考である。(想定シナリオ)

内容について、私が独自で商業的な見地からこの技術进行评估しているという立場を取った。したがって、内容は論文的なものになった。(市場調査・情報収集)

英文文書の概要と狙いが以下である。

**Introduction:**

REMPI 技術は科学的にすばらしい技術であるが、商業的見地からみて投資対象になるかどうか検討した報告書という形にした。したがって、DLR に対する質問でなく、こういう分析をしているが、あなたはどうかというものである。

**Japanese situation of waste treatment:**

日本の産業廃棄物処理の中で大きな問題は、事業所が独自で廃棄処理に用いる比較的小型の焼却炉のダイオキシン排出である。法改正に伴ってモニタリングが問題になると思われるので REMPI の将来性に興味があると説明したつもりである。

**Needs for on-line, real-time monitoring of dioxin:**

質問の裏には二つの知りたいことが隠されている。ひとつは、リアルタイム検出器は価格が非常に高くなるのではないかということ、さらに、ダイオキシンの生成メカニズム研究と開発装置の関係をどう見ているかという後段の質問の伏線である。

**Process for market acceptance:**

ここでは、この原理による分析装置は実用性があると認知されるまでに時間がかかるのではという質問にどう反応するか、もうひとつはダイオキシンの前駆体からダイオキシ量を類推する技術の可能性と REMPI の用途についてどう考えているか探る目的である。(外的要因、競合調査)

**Exercise for business scenario:**

純粹にビジネスとして考えているという前提で疑問を投げかけている。研究者が答え易いように商業化のために必要な技術質問にしている。

最初は、価格が高くとも“すべてのダイオキシン類が測定可能なもの”ができ、それを利用してダイオキシン生成の解明ができ、その結果前駆体を測定すればダイオキシ量を類推できれば、前駆体を測定する安価な装置がビジネスになるという事業シナリオを念頭においての質問項目である。(事業シナリオ想定)

**Question 1;**

すべてのダイオキシン類を測定できるもの (full line) ができたなら、前駆体とダイオキシン類生成の相関関係が解明されると思うか？

**Question 2;**

もし解明され、数少ない前駆体の測定から TEQ (人体に対する毒性レベル) を類推できるとしたら装置の価格はどのくらいになるか？

(競合の可能性)

**Question 3;**

本研究について大きく 3 つのアプローチがあるが、方法論的にどのグループのアプローチが早く full line 装置に近づけると考えるか？

(競合技術)

**Question 4;**

もしお金に糸目をつけないとしたら、実際の焼却炉現場に耐えうるレーザーと光学系は今ある技術でできるか？

(技術の可能性と開発コスト)

**Present achievement of research;**

ここではもっと踏み込んだ質問をするために、現在の技術レベルはまだ事業化にほど遠いものと言い切り、事業化を可能にする技術基準を(厚かましくも)設定して評価する方法で、東京電子から答えの得られない技術的疑問(商業製品開発の可能性)を得ようとした。

それが Criterion to evaluate REMPI-MS technology progress の意味である。

**General but inevitable questions;**

基本的な課題として、排ガスと装置に入るガスのダイオキシン濃度は異なるが補正手段があるか？装置の汚れなどに対する懸念とメンテナンスは可能か？環境的に好ましいとはいえない焼却場などで精細なコントロールを必要とするレーザーや光学系は使えないのではないか？

**Questions about sensitivity;**

そしてずばりの感度に対する質問であるが、今のレーザーでは感度向上は無理ではないか？さらに、九大今坂教授は固体半導体レーザーを使わなければ無理でそのためには 10 年ぐらい必要と言っているがそれに対する意見は？

これらの質問をする根拠と、同時にお返しのつもりで国内の研究の情報提供をしている。それが九大、関西リサーチ研究所、日立、新日鉄の研究報告情報である。

**Discussion;**

ここでは、ダイオキシン生成研究に用いられるとしても、そのまま事業化機器にはならないのではないかという意見を出して反応を見ようとしている。(競合反応)

**Conclusion;**

世界的に見て技術レベルがまだ事業投資をするには早すぎる。先進国のダイオキシン排出は低下しているが途上国での排出はこれからの問題であり、先進各国が協力して重要な技術開発の促進を行うべきカテゴリの技術ではないだろうか、そのために何ができるかを考えたいという結論にして、東京電子が望めば DLR の間で協力の道を残す書き方にした。特許を探る質問もしている。(提携模索、特許情報)

This time I did no research about patent at all, but there must be some important ones. For instance, I estimate that DLR has filed some key patents such as 'specified area of ionization after jet nozzle in distance' or some thing like that judging from your emphasis in your papers.

「今回は特許調査をしていないが、DLR はいくつかの重要な特許を申請しているのではないかと推測している。それは、論文に強調している「イオン化領域をジェットノズルからの距離で規定している」記述があることによる。」と投げかけてみました。(論文の読み方と特許)

## 6. その後の経緯（ウェブからの転載）

この論文調のものに対する DLR の反応はきわめて早かった。すぐに、東京電子が持っていない最新論文を送ってくれた。さらに、ドイツの家庭ごみ焼却場で実験したところノイズがひどくてデータが取れなかったこと、しかし解決方法はあると考えていること、特許は私の推測通り、ノズルからの距離でイオン化領域を押さえているなどの情報を得ることができた。このやり取りも反映してテクノバに報告書を提出した経緯である。

この報告書を今読むと、事業の可能性としてあるガスクロに変わるオフサイト（焼却炉の現場でなく、分析サンプルを収集して別の場所で行うこと）分析の可能性を除外していたことに気づいた。当時の私は、土壌や水からダイオキシンをガス化するのは難しいのではないかという疑問を持っていたからである。それ以外はそんなに間違っていないと思う。

TM の使命は不確定要素の中で、その時点で考え得る現実的な将来図を想像するところにある。TM が正しい分析をしたかどうか、正しい事業シナリオを描いていたかは数年後にならないと分らない。これは、大企業などで新規事業担当の TM が苦しむところでもある。単なるコミュニケーション能力の問題ではなく、他の人達とのメンタル・パスの違いがある。この報告書の中で、特に、開発モデルを注意して読んで欲しい。ここには、社会認知を得るまでをブロック図で示している。これは、典型的な TM プロセスのやり方である。これによって、時間や費用の概算を比較的容易につかむことができる。くどいようだが、設定した目標から逆に辿る TM プロセスはどんな場面でも重要である。

DLR との交信は続いた。私のレポートをライセンス部署も興味を持って読んでいたという連絡もあった。12月に送った報告書を若干書き直し3月に送ったが、それに対する DLR からの[メール](#)（2000年4月4日付け）を紹介しておく。どのような形で協力し合えるかの打診であった。

DLR は、ドイツのダイオキシン排出が急激に低下して問題がなくなったのでプロジェクト継続が難しくなっていたために、事業会社との共同研究やライセンス機会を探っていたのである。

私は、東京電子にとってDLRの特許を破ることは難しいのでライセンスを受けることが手っ取り早いと思っていた。また、何と云っても、アメリカの環境庁に装置を貸与して測定の実証をし、焼却場でさまざまな課題に直面して得ているノウハウとドイツ固有のエンジニアリング技術は東京電子にとって貴重な資源になると考えていた。DLRのライセンス条件を詳細に聞いた。彼らが開発したコンパクトな装置(1.3m×0.9m×1.5m)を指導つきでライセンスするもので、レーザーを含まず約3000万円強であった。リーズナブルというよりずいぶん安いという印象を持った。しかもそれで特許問題も解決するのである。

テクノバ経由でライセンス可能という話をしたのだが、東京電子はまったく見向きもしなかった。レーザーも自分で開発できると言い出す始末で、びっくりした。経営者は根っからの技術者で、すべて自分でできる、あるいはやらなければ気がすまないというところがあったようである。資金調達に苦しんでいたので、DLRとの提携は資金調達の格好の材料になると思っていたが、そのような発想にはならなかった。

(提携とシナリオ、資金調達)

あの時、ライセンスを受けていればという話をしてもしようがないが、悔やまれる。私の報告書が熱心に読まれたとは思えなかった。2002年再び本件に関与することになったが、鈴木博士に2000年の報告書を読んだことがありますかと尋ねたところ、「読んだ記憶はあるが、その時は自信満々だったから…。しかし、レーザーを3mj(ミリジュール)にすると化合物が分解すると分かりましたね、その通りの結果になったのです。」という答えが返ってきた。私は、DLRが1mjでやっていて、それを変えずにどうイオン化を促進するか検討していたのは論文で知っていた。“レーザー出力を3倍にするという発想は誰でも持つはずだ。恐らくDLRは分解問題を知っているから別の方法を取ろうとしている”との推測である。

技術は知らなくとも、携わっている技術者のレベル(この場合はDLRのだが)は論文を読めばある程度推察できる。それからのちょっとした推理に過ぎない。TMは研究そのものをやっているとは限らない。

したがって研究者のレベルがどの程度なのかを知っておく必要はある。その判断はごく常識的な考え方による。(技術力評価)

2年半後に東京電子から資金調達に協力してほしいという要請がありました。実態をみなければ調達戦略が作れないので、開発や事業戦略と一緒に考えましょうと合意しました。

2000年に評価したことがどのように変わっているか大変興味のあることでした。2002年12月11日、「IDXの評価2002」という報告書をまとめ、同社の要請で役員会でも報告しました。ここで公開するのは適切ではないので止めますが、残念ながら東京電子経営陣内に開発そのものに対する意見の対立があり、2年前に見られた意欲も低下していて事業開発に向かう状況にはありませんでした。

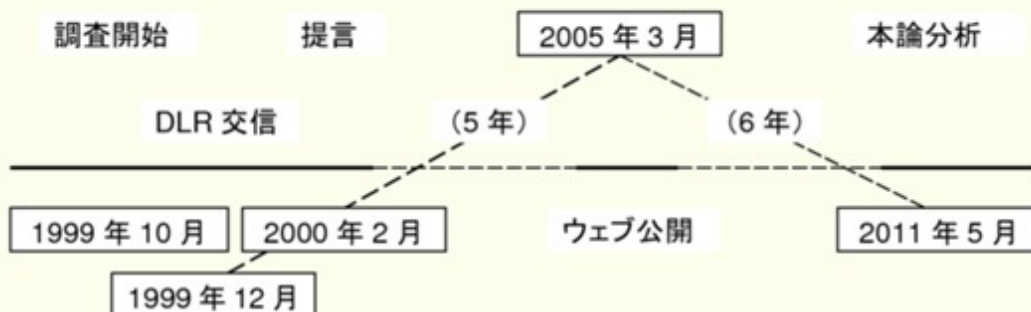
本ケースは、1999年時点の不十分なプロジェクト推進戦略のため、技術の獲得と蓄積スピード、資金調達、特許など基本問題を何一つ解決できず、後々まで影響した事例と思います。

以上

## 7. 思考と行動様式分析

### 7-1 タイム・ライン

本事例分析は、11年前の事実(記録)に潜む作成者のメンタル・モデルの解析である。提言が2000年2月、調査開始が1990年10月、DLRとの交信が1990年12月である。それらが、2005年3月のウェブ公開時に一度分析され、さらに本論で再分析するという流れである。



### 7-2 報告書分析

報告書をブロック毎にまとめた順に分析する。

① 競合関連に見る思考の特徴

1. 同種競合になると考えられる技術、研究グループを調査し、感度と開発進捗状況から最大の競合を DLR と特定している。異種競合となる GC-MS(ガスクロ)の価格と普及経緯と現在の状況を調査している。

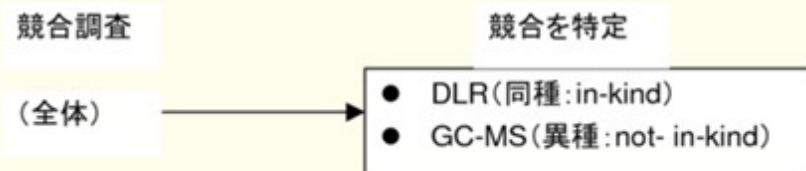


Fig.16 競合特定

2. 商業製品開発に必要な技術要件(誤差補正や実使用場面に対する測定信頼性)を基にイノベーション・チームの意識と能力\*の課題を指摘すると同時に、相対評価のために DLR のレベルを探っている。
3. DLR 特許に対する関心の薄さを問題視。商業化意識の薄い研究のための研究ではないかとの疑いを持っている。

\*意識と能力評価:筆者独自のイノベーション・チームの能力評価方法で、メンバーの"ノウハウ"と"実績"をパラメーターに使用する簡単な手法である。主観的な見方が入り込む余地がほとんどない。  
当該技術領域の経験年数と(当該技術に直接関係しない)開発経験年数を加えたものを技術者全員の経験年数で除したものを基本指数とし、開発プロジェクト推進経験度、競合意識、特許登録率、特許調査体制を係数化して評価するものである。基本指数が1であれば、最高100点になる。「技術評価、技術力評価、事業構築能力評価、経営陣評価基準(14~18ページ:起業技術者グループの技術力評価)」(渡辺 2002 )  
<http://chalaza.net/090723ventureevaluation.pdf>

4. DLR に対する文書に見られる如く、本技術による近い将来の商業化は難しいのではないかと疑念を持っている。
5. ダイオキシン生成前駆体から TEQ 推定が可能という EPA の見方(競合関連②)について DLR の考えを確認しようとしている。(製品開発戦略を考えている表れ)

東京電子の本イノベーションの考え方は、多面鏡が感度向上に寄与することを実証し

た後、プロトタイプ、商業機器開発に進むというものであった。

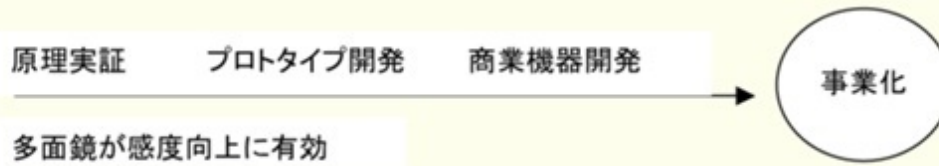


Fig.17 開発ステップ

ところが、報告書の思考は、開発ステップを跳び越して、商業製品と事業化の視点からイノベーション・チームと競合の能力と意識比較を行い、多面鏡ではなく根本技術であるレーザーで商業製品ができるかどうか、さらに、分析機器がダイオキシンを測定できなくとも簡単な化合物(前駆体)の測定ができれば商業化の意味があるかを探ろうとしている。

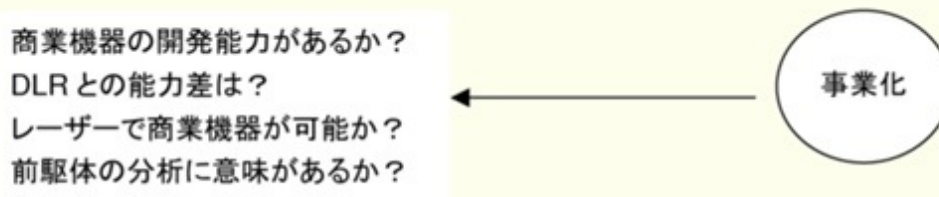


Fig.18 商業製品・事業視点

## ② 市場関連に見る思考の特徴

1. 開発できるかどうかと無関係に、開発すべき製品の対象顧客と想定価格を立て、市場規模を見ている。
2. 想定ニーズと市場規模を基に事業展開シナリオを検討し、最終普及状態の現在価値を高い IRR で算定している。(開発費の予測は、開発関連項目参照)
3. 既存競合 GC-MS との分析コスト差を気に掛け、市場参入に対する所轄官庁、GC-MS 工業会、学識者等の反応を見ようとしている。
4. 資金調達方法を念頭に置いている。

提言の市場関連①の数千億円の潜在需要、及び②のビジネスの種類は、開発がすべて上手くいったと仮定した理想製品の最終的な機器普及台数と想定価格から導き出されている。そこから現在価値を求めている。

これを図に示すと Fig.19 の如くなる。



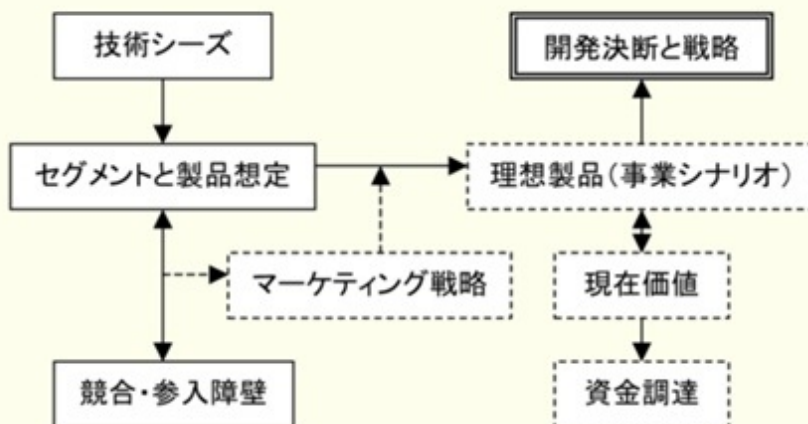


Fig.19 市場関連に見る思考プロセス

企画段階で決断しなければならないのは、開発に進むかどうか、開発戦略はどうすべきかである。二重線で囲った意味である。実線で囲ったものは、現実に存在するものと“確かと考えている”項目を示し、(開発できるかどうか不確実な)理想製品と事業シナリオを点線で囲っている。

しかし、調査・分析で“確かと考えている”ものには、当事者がそう考えるに過ぎず、そこには必ず主観とバイアスが存在する。(筆者注\*)

\*(筆者注)

ここには、イノベーションにおける決断の難しさの一端が表れている。つまり、開発決断はしなければならない。決断には何らかの根拠が必要である。拠りどころなしに決断はできない。したがって、イノベーション・リーダーは主観であろうが、バイアスであろうが、根拠を求めようと苦悩することになる。この主観とバイアスが、イノベーション・チーム内外のコミュニケーションの問題になる。このための解決策を見出そうとする本論の最重要課題である。この点は本事例をまとめた後の総合考察において検討する。

③ 開発関連に見る思考の特徴

1. 波長幅を広くして多くのダイオキシン異性体を測定できる機器から開発を始めるか、それとも限られた異性体のみを測定する波長の狭い幅の機器にするかの決定に、事業化を遅らせる可能性がある学術的認知問題をクリアする視点から広域帯を提案している。
2. ラフな開発費用を算定している。
3. 現在価値計算には開発費を 14 億円ではなく、20 億円として安全を見込んでいる。

4. 大量生産製品ではないことから、市場規模算定には、開発費をベースにした価格を想定している。

特徴の2~4は、Fig.19の現在価値計算に使用するために想定されたものであるが、1は、認知問題が事業化を遅らせる大きな要因と見て、開発費が大きくとも広域帯から始める方が良いという開発戦略である。

そこで、FIG.17の開発ステップとFig.19の右半分を合体するとFig.20になり、原理実証試験の前にも関わらず、事業化の遅れが、イノベーションの現在価値に影響することを強く意識しているのが大きな特徴である。

Fig.18に見る商業製品・事業視点が、ここにも表れている。

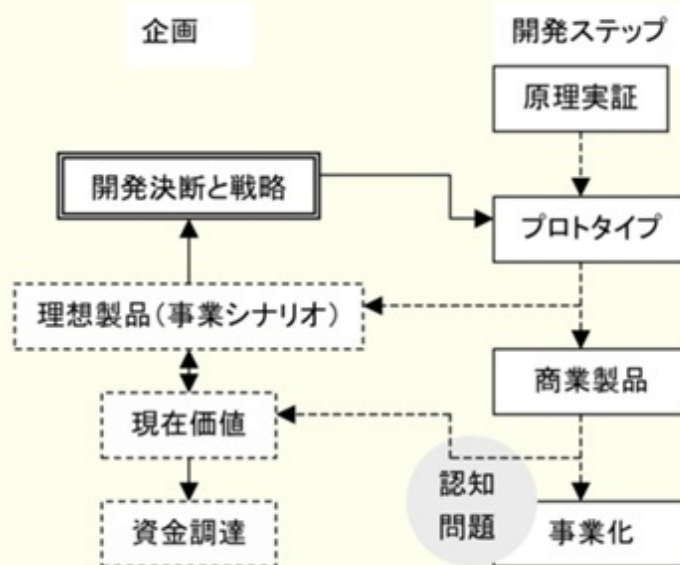


Fig.20 企画と開発ステップ関連図

### 7-3 DLR との交信記録分析

DLR との交信は、調査開始から2ヵ月後、提言の2ヵ月前である。ウェブ公開記録は、「テクノロジー・マネージャーの行動(競合意識)ですが、新しい事業をしようとすれば最前線を走っている組織や研究者を調べることがもっとも有効です。」で始まり、( )にテクノロジー・マネージャーの発想事項を例示してある。

1. この中に、(提携とシナリオ・資金調達)と(提携模索・特許情報)がある。調査開

始 2 ヶ月後には、東京電子の技術力と特許の弱点を補うために、最先端を走る DLR との提携を考えていることを示す。

- したがって、DLR のライセンス提案に即座に反応したのは Fig.20 に示す如く、トライアングルの資源を充実する助言であることが分る。

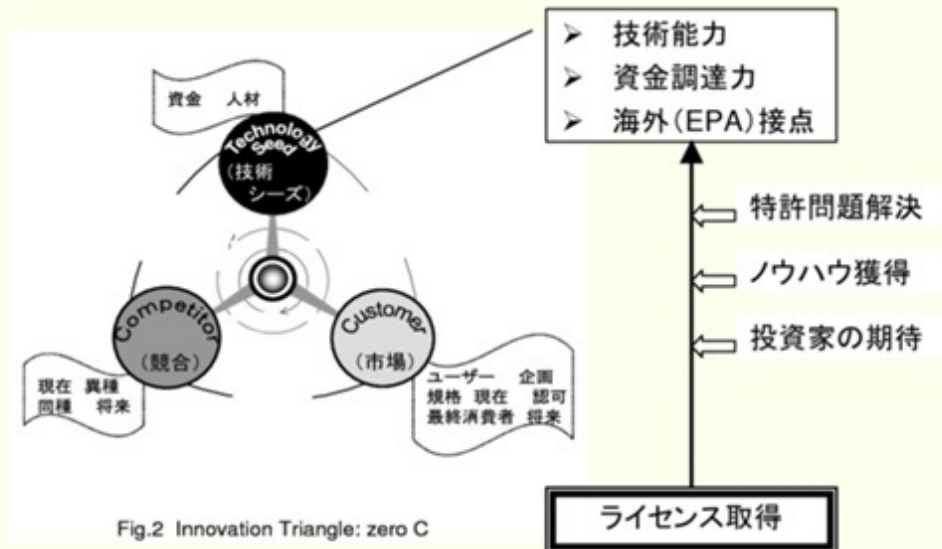


Fig.21 トライアングル資源充実

これは、多面鏡が技術シーズと呼べるかどうか分からない時に、モービル型 jet-REMPI を事業シーズにする思考と行動ということになる。ライセンスを受ければ、多面鏡は、jet-REMPI の感度改善の技術シーズという位置付けになる。

## 8. 本事例にみる思考と行動様式のみとめ

報告書と交信記録に見られる思考と行動様式は以下の二つにまとめられる。

- ① Fig.19 と Fig.20 から明らかなの如く、思考の中心が技術シーズから生まれる可能性のある理想製品と事業シナリオにある。そこから現在価値を算定し、開発決断を下し、開発戦略を立案しようとする。すべての物の見方は事業化が起点になっている。(Fig.17)
- ② 競合関連の思考の特徴(Fig.16)、市場関連の思考プロセス(Fig.19)、及びライセンス取得によって弱みを強みに変換する思考と行動(Fig.21)は、理論パート 1 の戦略立案プロセス(Fig.12)に忠実に沿っている。戦略立案プロセス(“8 の字”プロセス)によって市場環境と競合に関する知識を獲得し、同時にイノベーション・

チームの弱点を補おうとする自動的な素早い行動になっている。立案プロセスとトライアングルの関係は以下の図に示される。

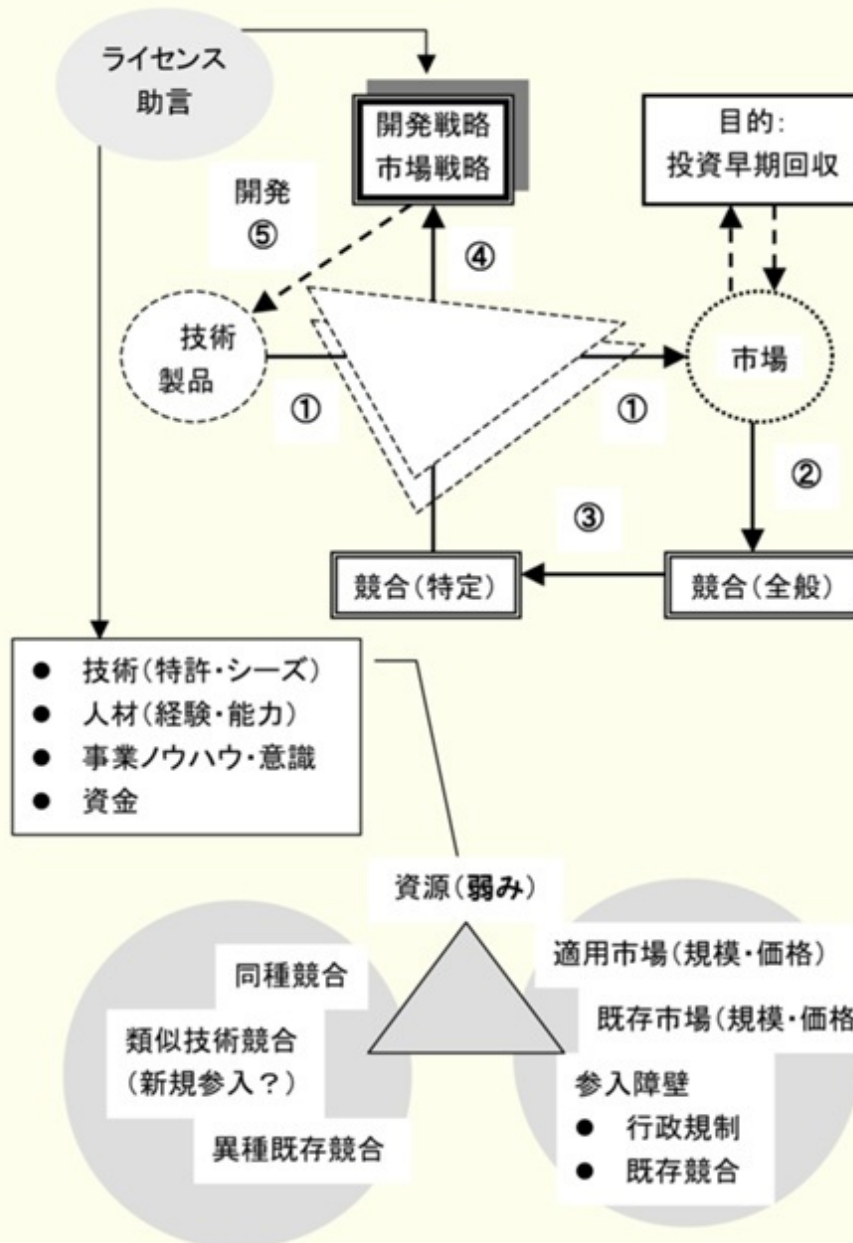


Fig.22 “8の字”プロセスとトライアングル

しかし、このプロセスには、①にある“理想製品と事業シナリオの現在価値算定”は含まれていない。報告書の普及台数も売上額も、筆者の勝手な想像と見做される可能

性は大きい。Fig.19 の筆者注に「イノベーション・リーダーは主観であろうが、バイアスがあろうが、根拠を求めようと苦悩することになる。この主観とバイアスが、イノベーション・チーム内外のコミュニケーションの問題になる。このための解決策を見出そうとする本論の最重要課題である。」と述べた。

この解決策を検討するために、実証実験、及び理論パート 1 を含め、ここまでの理論パート 2 の分析結果を踏まえて総合考察を行う。

理論パート 2(完)