

縦の社会を横につなげる ～なめらかな国家の「設計」を目指して～

平成17年11月12日
経済産業省 村上

1. 問題意識 : 「産業」社会の現状

1 - 1 日本全体が縦割りという問題提起。

郵政民営化の本質は、日本の金融市場、そして保険市場のあり方そのもの。省益とか族議員の打破は、そのためのプロセスに過ぎず、ゴールではない。問題は、様々な意味での「縦割り」への苛立ちではないだろうか。身近な取引関係の中に、各企業における日常的な事業活動の中に、官民関係や産学官の関係の中に、いたる所に「縦割り」の弊害がある。そしてそれが複層的に複雑に絡み合い、誰もが身動きできなくなっているところに、今の日本の大きな悩みがあるのではないか。

「仕切られた多元主義」。日本は、「産業」という縦に仕切られた市場をそれぞれ集積し、生活に必要な物品・サービスをほぼ自前で提供できる世界でも数少ない国家である。時代に応じカネとヒトとの集中配分を成長セクターに与えながら産業を一つずつ「離陸」させ、それぞれが独占的競争に支えられた市場を作り、それぞれがあげたレントを国際競争力強化に向けた投資と消費者への追加的な購買力に還元する。その「縦割り」があまりにも良くできすぎているために、日本中が制度披露を起こしている。その制度疲労の元締めが、政治と行政なのではないか。

- ◇ **工場や設備といった生産手段及び熟達した労働者といった資本の生産性を最大限に上げようとするればこそ、社会は、縦割りを必要とした。独占的競争を基本とした「仕切られた」競争は、その構図に拍車をかけた。**

1 - 2 それをどう、横に繋げていくのか。

「縦割り」は、壊すもの。本当にそうだろうか。確かに、壊してみないことには何も始まらないのは事実だ。しかし、今の局面で大切なことは、壊すために壊すことではない。縦割りをどう横に繋げるか、そのことに強い意志と力を持つことだ。

- ◇ **ヒトと、カネと、知識。この3つの生産要素をどのようにすれば「なめらか」に繋げることができるのか、そこで言われる「市場」とは何なのか、「規制緩和」=>「市場メカニズム」の活用をベースとしつつも、その次にあるメタコンテキストを探し出す必要がある。**

2. 背景 :

2 - 1 企業における EA という試み

2 - 1 - 1 EA とは何か。部分最適から全体最適への組み替え。

EA (Enterprise Architecture) とは

EAとは、「その組織全体で起きている業務とシステムを、共通の言語でリステイトメント (re-statement 再言明) すること、企業全体を可視化すること。…(中略)…さきほどの経済産業省の調査統計部の例で説明しましょう。たとえば調査統計部の中でも、鉱工業生産指数であったりサービスの統計であったり製造業の統計であったりと、いろいろな統計をもっているわけですが、実はその統計業務ごとに業務も違うし、F/N/H³ ばらばらのメインフレームが入っているという具合に全てバラバラなわけですね。ところがお互いにお互いに業務の仕方やプロセスやシステムの設計を知っているかという、いざとなったら情報システムを開発したFさんHさんNさんに聞かなければわからないし、ひどい場合には聞いたとしても、さらにその開発の下請けに聞かなければわからない。そこで下請けまで出向いてみると、そもそも設計図が捨てられてしまっているというオチがついていたりします(笑)。こういう状況で、一体いかにしてシステムと業務をインテグレーションしていくか。まず、それぞれの仕事の仕方やその裏に入っているシステムというのはどうなっているのか、政府が自分で理解できる共通の言葉で書きましょう、というのが As-Is (現在の EA を書くということなんですね。さらに 5 年 10 年をかけてさまざまな制約条件を外してみたときに、どういう形でインテグレートされてくのかを決めていく。さきほどの例に戻りましょう。たとえば理屈だけで考えれば、ある種の WEB サービスベースのデータオリエンテッドなアーキテクチャに統合されていくはずですが、実際にゴールがどこにあるのかを見据えたくて、その間の移行プロセスにおいて来年どういった調達をするのか決めていく必要があるわけですね。このように、個々のシステムを発注する前にまず全体のアーキテクチャについて言明し、同じ言葉で業務についてもシステムについても書くべきである。これが、システムの側面から出てきた EA の議論です。:村上(1-1-1)

EA は、無しですむならそれに越したことはない

文化が共有されている小さなコミュニティでは、それほど EA だ可視化だと騒がなくても改善サイクルは回ってしまう場合が多いんですね。たとえば、EA を始める段階でも、小さなコミュニティから段々と仕掛けていくのですが、たとえば経済産業省の調査統計部であれば、「先輩は誰が何をやっていて、あいつはこんな考え方をする奴で、今の部長は

こういう性格の奴で、こいつがこう動く大体こうなるか...」という流れが大体共有されていますから、そんなものを可視化してしまうと逆に都合の悪いことの方が多いわけですね(笑)。:村上(1-1-1)

市場の変化が速まり、顧客が移り気になればなるほど、大企業も縦割り事業部任せではいられなくなった。だからこそ、企業という単位での「全体最適」を必要とし、そのために経営者が EA に取り組み始めた。

2-1-2 しかしそれ自身が、社会に対しては、部分最適の制度的再生産にとどまっているというパラドックスを抱えている。

何故かと言えば、それは経営者からみた可視化に過ぎないから。経営者が用意するのは、メタコンテキストではない。範囲の広い部分最適に過ぎないとも言える。

村上さんのお話された EA というものとオープンソースとの間の問題を考えるときに、オープンソースはただの部分最適の積み重ねではないと思ったからなんです。つまり、大まかなメタライセンス的な枠組みがあり、さらにそれを常に再定義できるように構造として開かれているということ。これが致命的に重要だったんじゃないか:八田(1-1-2) レイヤリングやモジュール化の手法は、結果としては全体最適をもたらすけれども、構成員ひとりひとは部分最適さえ考えればいいという組織を作り出すものですね。個々の設計は部分最適に行われていても、レイヤリングという一種のメタ設計が働いているからこそ全体最適が達成される。こだわるようですが、村上さんの EA の思想は、それとはずいぶん違うように思う。:東(1-1-2)

=> メタ設計のない EA と、メタ設計の働いている OSS?

「リステイトし続ける」構造機能主義ですね、「オートポイエティックな」というパラドックス。…(中略)…一度フィックスした組織についてのステイメントを何らかのビジョン・ミッションに対してリステイトし続けながら、脱・組織を続ける循環を作りたいと主張しているわけなんです。しかしそれを可能にするようなビジョン・ミッションというのは、本当に世の中に存在しているのか? この部分についてまだ皆さん確信がもてないものですから、何となく胡散臭い印象を抱かれていらっしゃる方も多いと思うんです。ただ、部分局所的に見ればやらないよりやった方がいいだろうと思っています。:村上

=> 経営者自身によってメタコンテキストが設定されれば、脱・組織も可能。しかし、それを主導するのが経営者であり、既存のミッションと伝統に縛られた「組織」であることを考えると、結局、リステイトし続けることは出来ないのではないかと、ということになる。

2-1-3 どうして、今までの「全体最適」はオーバーライドされなければならないのか。

ネットワークと技術。IT が時代を変えている。

当時 OSI をベースにして物を作ろうと色々考えた側は、サプライサイド・オリエンテッドに、「こういうものを作りたい、そのために OSI という標準を実装する必要がある」と動いた。しかしその実装しているものが国の代表ごとにもっているイメージがズレていたので、そこの調整に手間取ってしまった。ところが TCP/IP のほうでは、そんなことを言わずに、どんどん実装が先に進んでいった。そういう意味では 94、95 年頃が一つのターニングポイントかと思うんですけど、そうして実装されたものが、「なんだこれって便利じゃん」という形で、ややこしい議論をすり抜けてどんどん使われ始めた、と。こういう側面が TCP/IP のほうが結果として OSI を凌駕していった理由:村上(1-1-2)

=> マーケットは、企業が全体最適を作り終えるのを待ってはくれない。

オープンソース・コミュニティは、ダイヤモンドサイドがつつぎとサプライサイドへと移っていくような仕組みを整えていたがゆえに、ダイヤモンドサイドのニーズを可視化しなくても自動的にそれが取り込まれ、全体最適が実現されるシステムだった。このような理解でいいんですかね。:東(1-1-2)

オープンソースの生産開発プロセスにおけるモチベーションの連鎖を重視した仕組みと、可視化というモメントを大きなベースに据えるということは、いま普通の企業にもあちこちで少しずつ始まっている:村上(1-1-1)

おそらくフリーライダーよりもコントリビューターのほうがそれなりに優秀であれば、コードが見れるからといってバグを見つけられないはずなんです。ただ現実には、テロリストのネットワークにも非常にイノベーションが起こってしまっていて、ウイルスやトロイの木馬のようなものオープンソース・プロジェクトが山ほど地下にあって、簡単なパラメータを入れていだけで自分専用のスパイウェアなんかで作れてしまう現実があるわけなんです。

よ。こんな例もあります。おそらく世界でもっとも最初に商用レベルに乗ったグリッド・コンピューティング*3のビジネスというのは Botnet*4 というんですが、何万台ものコンピュータに スパイウェア を入れ、何万通もの フィッシング (phishing) *5 メールを一瞬で出します、と。それを ASP モデルで請け負うというビジネスらしい(笑)。: 楠 (2 - 2 - 4)

= > Botnet が実現する「全体最適」には、誰も勝てない? ?

2 - 2 情報家電問題が提起していたもの

2 - 2 - 1 情報家電問題が提起していたものは何か。

コモディティ化が全体をすり減らす。ものを品質と性能で売っても、享受できる先行者利益はもはや小さい。独占的競争が長引かずレントがためられないため、消耗戦を挑んで独占者となるか、次から次へとイノベーションし続けるかの「戦略の二者択一」に追い込まれる。

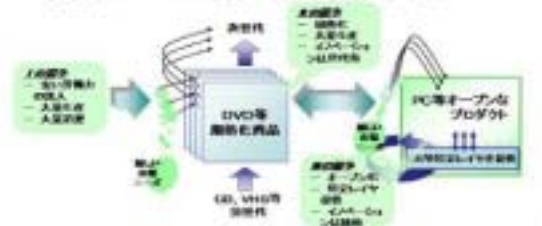
2 - 2 - 2 イノベーションにおける産消転換と、質から信頼へ

イノベーションの3段階と産消逆転

ものづくりの場合、巨額の 設備投資 がついて回りますから、2) のように、一旦市場の構図を規格化によってピン留めし、安定的にレントを回収するという構図を捨てていくことは難しいと思います。実際、2000 億円を投じて半導体の工場作っている限り、すべてが 3) の競争原理に移るとはいえない。結局、2) と 3) をどうハイブリッドさせるのが産業政策上の大きな悩みです。少なくともこうした現状で、ローカルハイエンドの部分ではユーザー自身がイノベーション・サイクルに積極的に参加する、End to End なビジネスモデルが動き始めている。ただ問題は、ハイエンドで起きているある種 C to C 的な付加価値の生成の局面、すなわち 3) の競争段階の萌芽になる動きと、DVD のような 2) の段階の競争モデルに基づき従来型のものづくりをしている局面とが、連続的につながらないところに、現在の日本の空中分解状況があるのではないかと。これが 経済産業省 としての悩みどころだというわけです。: 村上

イノベーションサイクルの比較 : 産消逆転の視図

- 産業界の競争原理
 - 1 先行者優位の定入を前提に供給側資本の大量投入・大量消費を伴う
 - 2 技術革新と市場成長の両輪で独占的競争を展開
 - 3 市場の飽和・縮小により供給側の反乱が頻りに起こる
- 消費者側の競争原理
 - 1 先行者優位の定入を前提に供給側資本の大量投入・大量消費を伴う
 - 2 技術革新と市場成長の両輪で独占的競争を展開
 - 3 市場の飽和・縮小により供給側の反乱が頻りに起こる



かつては産業界、供給側からある程度見通すことの出来たイノベーション・サイクルが、産業界側と消費者側のイノベーション・サイクルにおける位置づけの逆転によって見えにくくなっていること。消費者がコアを形成するネットワーク・セントリックな流れに、生産者側も消費者側も皆がぶら下がるという新たな構図ができつつあること、というのがその答えを解く鍵だと思います。: 村上 (3 - 1 - 3)

ものの品質から、プロセスの信頼へ

ただし、産消逆転と述べましたが、ここで難しくなっているのは、供給サイドが主役だった時代と較べて圧倒的に全体が見えにくくなっているということですね。なぜかといいますと、サプライサイドがキープレイヤーだったときはプレイヤーの頭数が限られていましたから、編集可能な程度の情報でギミックをつくることができました。ところが、いまやデマンドサイドがプレイヤーとしてメジャーになり、イノベーション・シーズの鍵を握りつつありますから、そのすべてを超越的な視点から見えるようにしたいといっても、政府にも民間にも不可能な話です。だからこそ、すべての人々の関心事は、潜在的な貸し借り関係によってつながっているところに、どうやってうまく乗っかるかということになってしまっている。全体は見えないけれども、ある種のネットワークそのものに対する求心力に、いかに効率的につながっていくかということです。つまり消費者サイド側に鍵となるプレイヤーが増え、全体の情報の編集が難しくなっているという現状がある。そこで必要なのは、情報に共通の意味づけを与えるということ、そして情報の信頼性を担保するというふたつの仕組みだと思います。そうでないと、ユーザーはユーザーで色々なことを考えて、色々なイノベーション・シーズを持っていたとしても、それぞれ自

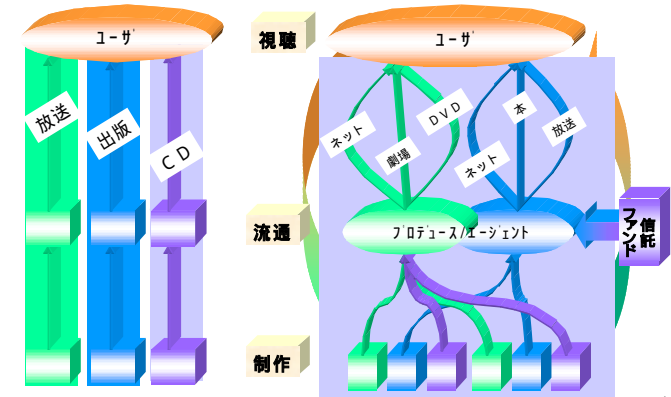
分の言葉で語っているだけですから、社会全体から見たとき知識として意味を持つものにならない状態が続いてしまうと思っています。タテの擦り合わせとヨコの寄り合わせを両方実現するプラットフォーム、つまりプラットフォームというのはある種のネットワークセントリックな流れをつくる必要があるということです。そうした組織循環が生まれ、しかもその組織循環のプロセス成熟度がどれだけ上がっていくかということが、おそらく今後の日本全体の競争力につながっているんだろう。:村上(3-1-3)

産消逆転、ネットワークセントリックな動きを、現象面からどう説明するか。そこで別の視点からキーワードとなるのが「品質から信頼へ」という流れではないかと思うんですね。こういうことです。サプライサイドにイノベーションへのイニシアチブがあって、それを消費者がモノとして消費していた時代であれば、そのモノが与えてくれる性能や品質について、マーケットの根っこの価値観が認められてきたんだと思うんです。ところが世の中全体がサービス経済化していくと、モノの品質よりもサービスに対する信頼へと価値観の主軸が大きくシフトします。そこで安全から安心へといった議論も出てくる。その信頼を礎とした日本の強みをどのようにつくっていくかが問われている。もともと「安全」は日本のお家芸だったわけですが、これからは高信頼なプラットフォームを日本のイニシアチブでつくっていくのが、こうしたスローガンをたてれば、やれネットワークセントリックだ、タテ・ヨコの擦り合わせ・寄り合わせだだといった難しいことを主張せずとも、全体の動きを糾合していけないだろうか、と考えている:村上(3-1-3)

2 - 2 - 3 加えて、技術が縦割りを嫌でも横につなぎ始めている（ネットとデジタルコンテンツ）

デジタル化・ネットワーク化が、既存の縦割りビジネスを相対的に非効率化

加えて、技術もビジネスも複雑に進化しつつある。ITの普及は、インターネットや情報家電という名の下、様々な機械をネットワークで結び、サプライチェーンマネジメントなどの名の下、企業活動を横に再編しつつある。その結果、今まではそれぞれの機械や、それぞれの企業固有のルールにだけ従っていればよかったソフトウェアにも、種類の違うコンピュータや、事業慣行の違う企業を超えて、同じデータやアプリケーションソフトを動かすことが、ますます求められつつある。それは、「標準を決める」という単純な視点ではもはや整理しきれない。その実現には、様々な局面に柔軟に対応できるような技術とそのために様々な者の知見をより一層複雑に組み合わせていくことが不可欠なのだ。:知的財産



=> そして、ようやく進むネットとテレビの融合

なめらかなプロセスは、かつての70年代80年代の日本企業の中にはあったと思います。基礎研の研究所でシーズの開発をし、それを事業部につないで大きなマーケットに持ち込むというプロセスでは、その目標がとても明確だったし、現実味を帯びていました。ですから、そういうヴィジョン・ミッションに対して、基礎研の人から営業の人まで、大企業の人々もなめらかなプロセスをシェアするモチベーションと、プロセスを共有しているという実感を持つことができた。しかし90年代を通じてなになが変わったのかというと、なめらかなプロセスをつくりたくても、つくるための知見を持っている相手が企業のなかから見つけられなくなりました。いくら松下やソニーのなかだけでがんばっていても、尖ったユーザーやまったく異なる技術的知見を持った他企業の人材を取り込みながら、なめらかなプロセスの再編集をする必要がでてきた。そうでないと、実際に企業のミッションとしての売り上げすら達成できないし、実際問題、やっている本人としてもおもしろくないわけです。「なぜ俺はこの会社にいるのか。生活のためと割り切ったとしても、いたたまれないような思いがする」という感じを持つ人が着実に増えていると思う。ではどうすればいいのか。前回までの話とも絡んでくるのですが¹、やはりPCというアーキテクチャがなかった世界は興味深いと思います。たとえばPCではなくDVDという商品の場合は、それを使って「なにができるか」「どういうサービスができるか」というところも含めて、DVDを開発企業がすべて提供しなくてはならない。ですからなめらかにDVD開発に入るためには、尖ったユーザー

ーや新しい知見を持ったソフト開発者など全てをDVD開発企業の社員にし、さらにその事業部に組み入れなければならない。そこで一歩間違えて、別の事業部に行ってしまったら、「つくる」プロセスとしては断絶してしまう。こういう構図に叩き込まれてしまうわけです。一方、PCの場合、常日頃からセキュリティが悪い、出来が悪いと文句をいわれてしまうけれども、そのかわり、**PCというアーキテクチャに乗って新たなサービスをつくらうと思っただけで、別にマイクロソフトの社員にならなくてもいい、Internet Explorerを使う前提でいろいろサービスをつくることで、なめらかに参入できる。このコミュニケーションの違いが、ビジネスの面でもなにがしかの新しさを感じさせているわけです。そしていま情報家電だといっているのは、こうしたコミュニケーションスタイルにシフトしていくことで、日本の家電業界も次にいけるんじゃないかということですね。**では、こうした「つくる」ためのプロセスを改めてゼロから作り直す動機はなにか、という質問に戻しましょう。つまり、PC型の企業の枠組みを超えたなめらかなプロセスで儲かるようになる、ということが**フィージビリティ**をもてばいいわけです。少なくともここに行けばやらせてもらえそうだ、と思える場さえできれば、動機付けも持てるようになるでしょう。一方、あいかわらずの日本型経営モデルと、日本型技術開発の成果を市場に持っていくモデルで留まっているうちは、みんなそれに対して絶望して、モチベーションのある人は海外に行ってしまうでしょう。場合によっては、いまの時代なら中国や韓国のほうがやらせてくれそうだ、というわけです。現にコンピュータメーカーから韓国・中国に大量に人材は流れている。これは別に高齢労働者への対策というだけではなくて、**モチベーション・デザインにいまの日本企業が失敗しているからです。この流れにうまく裨差すものができれば、「つくる」ためのプロセスの日本国家規模での再編集は、現実味を持つ**と思います。：村上(4-1-3)

前近代においては、アルチザンと呼ばれる熟練工、職人たちがモノを作っていました。アルチザンというのはいまの英語に直せばアーティストということですが、レオナルド・ダ・ヴィンチをイメージしてもらえばわかるかと思うんです。つまりアルチザンにおいては、職業工としてモノを作ることと、芸術家として世界に触れることが一体となっていた。しかし、近代に入ると産業革命が起き、工場労働が中心になると、熟練工という存在は不要になっていきます。命令された通りに分業をすればよいというのが近代社会なわけです。こうした過度の専門化、分業化は近代における合理化のひとつですが、最終的には鉄の檻となるだろうと言ったのはマックス・ウェーバーでした。かように近代は非アルチザン的な社会である。しかし、**オープンソース的なある種の楽しさ、面白さに基づいて労働を行うということはなにを意味するのか*2、つまりハッカーたちはアルチザンなのか非アルチザンなのか、それとも「アルチザン的な非アルチザン」なのか、ということがおそらく問われなければならないのではないか**と思う。：鈴木謙介(2-2-3)

= > **なめらかな現場の回復。アルチザン的な非アルチザン？**

3. 課題

3-1 日本の再設計

3-1-1 設計を問い直す理由、社会設計のオブジェクト化

設計と価値は別である、と東さんが述べておられたのはその通りだと思うんですね。従来のウォータフォール型*6 ライクな**ソーシャルエンジニアリング**の世界では、設計者というのはあくまでも機能とプロセスを設計するものであって、価値の設計は別物でした。設計者というのは、常に自分を社会に対してメタレベルに置きながら機能を設定し、それを**最適化**するためのプロセスを作るのが**社会工学**における設計だったわけです。従来のウォータフォール型といいますが、ある程度縦割り管理をすることが可能だった時代には、どのレベルの設計者を一番活性化させれば社会全体がどうなるのかという管理も比較的容易だった。というのもそこには階層構造がはっきりとしていて、おそらくすべての設計者は、自分よりメタのレベルからは被設計される立場にあるという**ヒエラルキー**があったからです。また縦割り構造もはっきりしていますから、どのレベルの設計者が一番活性化しているかがわかれば、その社会におけるどの価値観がいま一番表に出ているのが見えた。そこには深い相関関係があったと思うんです。しかし問題は、そうした階層構造・縦割り構造が崩れ、社会システムのオブジェクトコード化*7が進んだときです。実はメタ構造だと思っていたところが、きわめてリージョナルなところのオブジェクトに実は束縛されていた、といったような問題がでてくる。オブジェクト化された社会設計では、メタレベルの再定義がむしろしづらくなっているという事態が発生しているんじゃないかということなんです。たとえば最近フィッシング(phishing)詐欺の話などを扱ったり、さきほどのBotnetの話も聞いていても、こうした問題を強く感じるんですね。もはや管理できない状態というのが現実には発生していて、そこにテロリズムが介入した場合にはどうするのか。脆弱性を管理するというのは、早い話がイタチごっこのスピードでどっちが速いかということではない(笑)。そういうゲームが、実際には局地戦ではあるものの始まってしまっていると思います。…(中略)…問題はこう捉え直すことができます。**社会制度設計におけるオブジェクト化の進行するにしたがって、オープンソース型のモチベーションドリブンでスピード重視の社会制度設計でないとか太刀打ちできないのか、まだまだ縦割りのなガバナンスのなかで決めて管理できるところなのか、この分水嶺に差し掛かってきているということに、今回のオープンソースモデルを社会制度設計と比較してみるものの面白さがあるのではないか。**：村上(2-2-4)

世の中全体が規律訓練型から環境管理型権力に移行しているというのがこの研究会の大前提だと思うんですが、これまでなぜ規律訓練型が採用されていたかといえば、これは国家権力というだけでなく、資本主義がこの規律訓練型権力を要請したのではないか。たとえば機械化を経て大規模生産のモデルになると、生産手段や生産設備の規模も巨大化する。そこで労働者をどう統制するかといえば、規律訓練型でなければできなかったわけです。しかしこうした世界と、今日の議論の対象となっていたソフトウェア生産者とプログラマーたちの世界というのは、大きく隔たっていると思うんですね。というのも、資本主義がモノ経済から知識経済に移行しつつあり、その最先端がLinuxやオープンソースの世界だからというわけです。ここで問題になるのが、参加のアサインの問題ではないか。これは村上さんもおっしゃっていたことと通じると思うんですが、**これまでは巨大なシステムを握っていた独占権力が、お前は参加してもよい、お前は知恵を出してもいい、お前は設計してもいいとアサインする権力を持っていた。しかし知識経済においては、生産のモチベーションは「面白さ」に向かうわけ**です。そこでいくらお金を出してアサインしても動かないという人間が出てくる。そこで、社会全体を考えたとき、生産の原動力をどこに規定し、経済的なエンジンをどこに置くのかを考えないといけないうわけです。こうしたアサインをめぐる問題が出てくると、おそらく規律訓練型権力と環境管理型権力のバランスが最も重要なポイントになると思う。：坪田(2-質疑)

3 - 1 - 2 インセンティブを寄せ集めること、可視化とインセンティブ

第一に、「人は見られていると、キレイでいようとする。例えば、在庫がいつでも誰からでも見えるようになれば、現場に緊張感が生まれて在庫がだぶつかなくなる。だからITでビジネスを可視化するんです」*5という言葉です。まさにこの可視化がどこまで有効かというものを考えたいんですね。第二に、コピーコストの問題があって、ソフトウェアには無駄が認められるから、可視化をするメリットは大きい。第三に、コースという経済学者の「取引コストの経済学」というのがあって、要は市場での取引と企業組織の内部での調整という2つの経済活動があるとき、その両者のバランスは取引コストの多寡によって決まるというものです。可視化によって取引コストの扱いはどう変化し、組織のサイズや最適化のありかたはどう新しく変化していくのか。…(中略)…こうした生産プロセスの可視化という議論は、オープンソースのライセンスをめぐる議論とは別のものとして、独立的に議論できるはず。これを一般社会に敷衍化したとき、組織の生成消滅変化や、情報の越境性といったテーマが出てくると思うんですね(図：生産プロセス)。 鈴木健(2-1-3)

アルフィ・コーンの議論*4に関係するのかなと思ったんです。要するに、人間というのは金銭的な報酬ではないモチベーションで動くほうが、いい仕事をするといい研究ですね。また日本の企業でも、現場ではお金もらえるからというよりは、楽しいからいい仕事をしているという側面がある。ただ現場だけに任せてもうまくいかない。そこで大目的などの大枠は決めて、あとはモチベーション高めておきつつ現場にまかせるという構造を作るというお話。：八田(2-2-1)

オープンソースにおけるソフトウェアの自律的連鎖のダイナミズムを決めているのは、経済的な要因によるものではない。それはあくまで外部要因でしかない。そうだとするならば、ビジネスの現場という経済的動機付けありきの場の内側で、そもそもそうした連鎖は可能なかが論点になると思うんです。そのとき、生産プロセスの可視化という議論との接続点が見えるんじゃないか。：井庭(2-2-1)

= > **あきらかに労働対価ということとは別の動機付けが動き始めている。可視化は、「必要十分」かどうかはともかく、少なくとも、そのための「必要」条件として、どうも作用しているらしい。**

はてなのコミュニティというのはすごくオープンソース的だと思ったんですね。…(中略)…ただ本来のオープンソースとの対比で考えてみたのですが、基本的にははてなのソースコードというのは公開されていないわけです。公開されていないけれども、たくさんの人がコミットしているのはどこかといえば、その機能やアイデアの部分なんですね。つまり、「人文系オープンソース」をはてなはやっているんだと思うんです。…(中略)…同時に「人文系バグ」とでも呼べるものがはてなには多いんです。たとえば規約上ではグレーな部分があって、たとえばはてなダイアリーにはキーワード機能というものがありますが、そのキーワードはなるべくこう使って頂きたいということは申し上げていても、あやふやなグレーゾーンも多いんです。たとえば差別行為は禁止という規約がありますが、どこまでが差別でそうでないかの線引きはグレーなところが大きい。それに気づいたユーザーには、「いったいこういうキーワード作ってみたらどうなるかやってみよう、許されるのかどうか試そう」と実践される人がすごく多いんです。ただ、僕としては彼らを「規約の違反者」だとは思ってなくて、むしろ「人文的なハッカー」だと思うんですね。つまり、グレーゾーンを潰していくというデバッグ作業をしてくれていると考えています。：近藤(2-2-2)

= > **人文的なハッカー。全体に対する自らの貢献が可視化されることで、十分な報酬を得ると考える人たち？**

3 - 1 - 3 ネットワークセンリック、「繋がり」の社会性

しかし、ここからが難しい。まずは、「オープン」をとらえてみよう。

「家電をネット化するための標準を」という議論になりがちです。ただ、僕は標準化という動き方そのものは議論の答えを生み出さないと。とありますが、標準競争のように見えているのは仮の姿だと思っんですね。そこで今後重要になるのではないかと考えているのは、ネットワークセンリックという概念です。さきほど**クテ・ヨコをつなぐプラットフォーム**という話をしましたが、これは**課金認証なり権利処理なり、上下左右どちらを向いても「このプラットフォームに乗ったほうが得だ」と思わせるなにかがある、ということ**です。そして**プラットフォームの側は積極的に外部に開放して、それがネットワーク外部性を積極的に解消している。そして、ある種の潜在的な貸し借り関係の連鎖の鍵になる部分を、オープンなカタチで保証している。**こうした動的なネットワーク関係を静的に捉えたとき、標準競争として見えるのではないかなと思っんですね。：村上(3 - 1 - 3)

産消逆転と述べましたが、ここで難しくなっているのは、供給サイドが主役だった時代と較べて圧倒的に全体が見えにくくなっているということですね。なぜかといいますと、サプライサイドがキープレイヤーだったときはプレイヤーの頭数が限られていましたから、編集可能な程度の情報でギミックをつくることができました。ところが、いまやダイヤモンドサイドがプレイヤーとしてメジャーになり、イノベーション・シーズの鍵を握りつつありますから、そのすべてを超越的な視点から見えるようにしたいといっても、政府にも民間にも不可能な話です。だからこそ、**すべての人々の関心事は、潜在的な貸し借り関係によってつながっているところに、どうやってうまく乗っかるかということになってしまっている。全体は見えないけれども、ある種のネットワークそのものに対する求心力に、いかに効率的につながっていくかということ**です。そこで重要になっているのは、**それぞれのネットワークは、いかなる正当性に拠っているのか、そしてなにをミッションにしているのかをはっきりさせたい**ということですね。実現手段はなんでもいいけれども、せめてその部分をはっきりしたいということです。逆に、ネットワークの中心人物を無理矢理特定し意思決定させようとするよりも、そのネットワークが何を目指しているということお互いがつながっているのか、そのことがハッキリしていること自体が重要になってくるということです。(3 - 1 - 3)

=> こうして課題は、ミッションの設定、若しくは、正統性の問題に戻る。

賢い消費者って本当に実在するのでしょうか。たしかに消費者はさまざまな商品を買っている。ネットでは無数の情報が公開され、たとえば kakaku.com のようなサイトもある。結果として、プラズマテレビなり液晶テレビなりへの消費者のリテラシーが高まり、みな高水準の商品を低価格で買えるようになる。それは大変結構なんだけれど、そもそもそんな新商品が必要なのかどうか、僕には疑問なんです。消費社会論の前提ですが、欲望は簡単に必要性から切り離される。一般には「ニーズ」とかいう言葉で意図的に混同されていますが。したがって、適度な一撃さえあれば、ひとはなんでも欲望できる。そしていちど欲望が与えられれば、その欲望に対して最適なシステムはいくらでも開発できる。「可視化」のお話はそこに関わるわけですが、では最初の一撃はどうなっているのか。そこはぜんぜん可視的じゃない感じがするんです。：東

=> 加えて、産消逆転といっても、起点は本当に消費者なのか。

なぜテレビのような同時受信型のマスメディアが意味を持ってきたかという、サプライサイド側がつくった「**力道山**が見えるテレビ」というギミックを、なかば無理矢理欲望に転化することで消費させてきたんだ、と。たとえば**ボードリヤール**のいうような、差異を生み出しながらそれに追いつこうとする運動として、消費というか消尽の仕組みがあったとする。そしてそれをマスで同時に起こしてしまうためのメディア的な仕掛けとして、テレビという同時型メディアとテレビCMはなくてはならなかったわけです。高度成長期においては特にそうだった。それでは、現にだんだんとマスメディアの広告料が下がってきたのはなぜか。それはゴールデンタイムの広告料が不当なまでに高止まりしているとみんなが気づくようになるほど、テレビがつまらなくなってきたからですが、それはなぜかという話になると、価値観の変化が起きているとしか表現できない。なんというか、ある種同時メディアがつくってきた全体的なものが、そもそも虚構でしかなかった、ということがいよいよバレてきているといえますか。はたして何がそうした状況を引き起こしているのか。これは別途**社会学的**な議論をしていただくとして、明らかにそこで起きているのは、マスメディアが提供する価値観に対する不信と自分探しゲーム*4 ですよ。特に後者は、日本国民全体が**境界性パーソナリティ障害**のようになって、とあるネットワークでなんらかの自分を演じたかと思えば、あっちでまた別の人格に切り替えるみたいなことを、みんなが平気でやっている状況に入ってきている。こういう現実がある以上、それに対して産業はどう乗っかって儲けるのかということを考えざるをえない、ということなんだと思います。：村上

いまはマーケットとコミュニケーションが優位なものだと思われすぎている、ということなんです。マーケットとコミュニケーションは、イノベーション、つまり古いものを新しく活用する、新しいやり方を見つける、より効率的にするということには向いている。しかし、インベンションのような最初の一撃には向かないかもね、という話をしたかった。：東

= > **消費者の動きに乗っからざるを得ない。しかし、「一撃」というほどのインパクトも持たない。正統性は、そこにあるのか。**

さきほど村上さんは「そもそも情報社会に限らず、社会に設計者は存在しなかった」「私という個人が設計しているのではない」とおっしゃっていたのが興味深いと思うんです。もちろん、誰かがいなければ設計的コミュニケーションは生まれません。しかし、主体がすべての設計をコントロールしているのではなく、その人はむしろ過去から未来へと連続する、設計的コミュニケーションのパスをつなぐ役割を果たしている。そして「品質から信頼へ」という議論も、オートバイエティックにみれば、品質というモノへの信頼から、それが生まれる過程の信頼へ移っているとみなせる。つまり、主体やモノといった存在ではなく、プロセスやコミュニケーションへといったものに、社会性を捉える主体が移っているというわけです。そのとき可視化が重要になると村上さんはおっしゃるわけですが、それはなぜか。簡単にいえば、生産プロセスはいままで隠蔽されて不透明だったから、それを可視化していくんだということですね。これは前回設計研で鈴木健さんが「生産プロセスの可視化」と指摘していた議論とつながります。そこでオープンソース的なものはモジュール化とは違うという話もありましたが、モジュール化は設計プロセスの隠蔽化をするけれども、むしろその徹底的な可視化の方向が可能だという議論だったと思うんです。さらに論点として、可視化のためのプラットフォーム化、参加者のモチベーションの確保、正当性といったものがありました。これもつまり、設計的コミュニケーションのパスをどのように繋げていくのかという視点から見る必要があるということですね。さらにいえば、賢い消費者も主体ではなくコミュニケーション過程としてみなせるんじゃないか。つまり日本の消費者は個々人が賢いのではなく、なにかを評価するためのコミュニケーションがうまい具合にネットワーク化されているんだとみなせる。たとえばそれが2ちゃんねるだけでいいのか、といった話はあると思いますが。：井庭(3-1-5)

= > **可視化が生み出すミッションと正統性。それをかたち作る設計的なコミュニケーション。しかし、コミュニケーション自体が創造に繋がるといふ部分は、まだその見解に個人差が。**

可視化された社会においては、すべてが自己責任になる、暗黙の倫理的基盤がなくなる。ここまではいいと思うんです。ただ、僕は今日はもう少し違ったことにこだわっていて、その前段階、あるいは下層というか、「そもそもひとびとの欲望はつくり出されるものではないか」という問いが気にかかる。たとえば、いまmixiがすごく流行している。「繋がり」が全面化し、みんなSNSをやりたいと思ってる。ユーザーも増えている。ちょっと前までは顔写真をネットに出すなんてとんでも

ないことだったのに、SNSではけっこう公開している。しかし、僕らは本当にこんなことをやりたいのか。たった2年前でも状況は違った。その欲望がどこから来たのかを問いたいんですね。・・・(中略)・・・むしろ繋がり社会性がなぜ急速に上昇してきたのかということです。：東(3-2-2)

かつては市場原理が欲望を与えていたというシンプルな話だったわけですね。消費者は操作されているんだ、騙されているんだというわけです。しかし、いまは操作する側もシンプルには存在しない。だから人々の欲望が捏造されているように見えないし、欲望されたものには正当性があるように見えてしまう。ただ東さんはそれは違うとおっしゃっていて、僕の考えでは、それはある時点から欲望することを欲望させられる社会に変わってしまったからなんだと思うんです。：鈴木謙介(3-2-2)

いいモノだから買うのではなく、買うからいいモノである、といった循環のなかでブランドの力は自己強化的されるというわけです。しかし、その初期設定というか、一番最初にその循環がまわりだす起源がなんであるのか、正直なところわからない。そこは石井氏も避けています。伝統のパワーがなにかだろう、というところに落ちてしまうんです。僕は情報化によって、この初期設定の不透明性が増していると思うんです。・・・(中略)・・・「ヒットしているものもいい」という信頼の構図が崩れてしまっている。いままでは、いいものが売れ、人が欲望するものが売れてきた。しかし、いまや、売れているものが売れるし、それをだれもが知っているとという末期的な状況になってしまった。：東(3-2-2)

= > **消費者の繋がりに「正当性」が見いだせるのか。消費者はイノベーションの起点に本当になれるのか？ もう一回、「正当性」若しくは「正統性」の議論に戻ると。。**

東さんもおっしゃるとおり、志向性としての設計概念を破棄するのは間違いでしょう。そこで個別のプロジェクトに対して絶大な信頼を与えて、それに対するプロセスの設計を行うんだけれども、それ自身をコントロールするわけではない。そういうマネジメントのやりかたに移行する必要があるわけです。しかし、そのためには信頼が必要なんです。個々のプロジェクト・リーダーや、横に広がった先の相手に対して信頼がないがゆえに、「僕はそこに乗っかれないんです、僕はその世界に行きたいんですか」と悩んでいる人たちがたくさんいます。この情報社会への移り目において信頼や倫理が意識されるというのは、「こいつを信頼して権限委譲していいのかどうか」という意味での正当性についてだと思えます。どうもいい概念がないので正当性という言葉を使うんですが、整理すれば、いままでは縦割りの世界のなかで認められた正当性があり、定義された言葉があり、それぞれの秩序のなかで暮らし、別の村の出来事は別の村の

こととする。これで生活時間の 80%は困らなかったわけですね。しかし**縦割りの世界を勝手に横に広げる輩がたくさん出てきて、しかもその上に乗っからないとビジネスも生活も回らないという事態が出てきたとき、縦の正当性ではなく、横に繋がっていくことに対する正当性が必要となる。これをどう理解したらいいのか、ということなんです。**：村上(3-2-3)

その「横の正当性」が市場原理ですね。しかし、**僕がさきほどから言っているのは、市場場場のものが不安定なんじゃないか、ということです。そして市場の最適化と欲望を生み出すメカニズムは別物ではないか、ということです。**いずれにせよ、もし消費ひとりひとりがしっかりとした意志をもって商品を選ぶのであれば、情報の**可視化**によって事態は改善されると思います。実際、選択者にとって重要な選択、たとえばインフォームド・コンセントのようなケースではそうだと思う。しかし日常生活でそんな選択が機能するか、僕はちょっと信じられないですね。：東(3-2-3)

= > **タテの正統性からヨコの正当性へ。そして、信頼へ。だが、その中で生じる欲望の根源が消費者にあるとは信じられない。では、どこに？**

裏を返せば、なにかひどいものが出現すれば、そのおかしさに気づくイノベーターが現れて、カウンターを起こすのではないかという期待感が僕にはある。そういう期待感がありますから、ひどいものが実際出てきた場合の規制だけを考えておけば、あながちそんな悪い世界にならないのではないかと、こういう楽観的な期待感を持っているんです。：近藤

標準が正統なものになるというのは、誰に対してその技術を提供しているのかという感覚を設計者が持っているのかどうか、あるいはコミュニケーション能力に依拠しているんですね。つまり世界標準的な技術にきちんとしたものが採用されていくためには、設計者のコミュニケーション能力を均質にする、といった議論が重用だと思えます。近藤(3-2-3)

= > **正当性を信じる背景に、そこそこ妥当なコミュニケーション能力と誤謬の修正に対する期待感がある。**

万人が「つくる」社会、あるいは小さなイノベーションが遍在する自己変革的な社会になるというヴィジョンを提示しました。そのとき、皆で議論しあいながらコミュニケーションの連鎖で「つくる」という認識が重要になるだろうという。：井庭(4-講演)
コミュニケーションというものがなぜ成立するかというと、それは話者の間で過去に共通の体験が存在しているからです(図:コミュニケーションを担保するもの(1):共有体験)。コミュニケーションは単なる伝達ではない、というお話があったと思うんですが、

まさにその通りなんですね。**最終的に情報を消費するのは人間であるというところに立ち返ると、複数の人が同じ言葉を聞いたとき、脳の中にどういふ情動が起きるのかという、その反応は同じではない。**たとえば幼少時に辛い虐待にあった経験をしている人とそうでない人とでは、ある同じ文章を読んだ時にも受ける情動の質というのが異なってくる。これはかなり常識的な範囲で理解されることだと思います。このように、言語コミュニケーションには、「AならばBである」という単純なロジックだけで説明がつかない「解釈項」がある。これがいわゆるパース*2の記号論などでいわれていることです。つまり、観測者の視点を持ち得なければ情報は意味をもたず、情報というのはそれ自体が客観的な実在ではないということです。これが私の根源的な問題意識として強く持っているものですね。：江島

= > **情報はそれ自体、客観的な実在ではない。正統性を担保する仕組みがないまま、ネットワークセントリックな流れの核となるミッションを定義することは本当に可能なのか？**

メタメディアをつくるということが、**アラン・ケイ**が理想としたように大衆のものになるのはいつなのかということです。権力として発動してしまうほど特権的なメタメディアというものを、誰もが**リテラシー**として獲得できる時代が来るというのは、その能力を発揮する動機に照らして矛盾ではないのか。**プログラマー**と大衆の**リテラシー**の差異がなくなってくれば、この権力構造はほんとうに**なめらか**になるのか。：江島
「設計者同士の競争」になっていると思います。エンジニアのかたはそういう話をしがちなのですが、それに対して社会学者や人文系の学者は、「マイクロソフトもハッカーも要はエリートでしょ」と指摘すると思うんです。情報技術エリートが多数いて、そのあいだでどれだけ覇権が移り変わり、ルールが変わったとしても、エリートと大衆の非対称性は変わらないのではないかと。コンピューターのことをまったく知らない大部分のひとからすれば、マイクロソフトだろうがハッカーだろうが、設計者側として一枚岩に見えることは否めない。いくら設計者の側で競争があったとしても、社会全体からみればごく一部の變動にすぎず、より大きな視点で「**アーキテクチャ**を握っているもの」の権力は変わらないよね*1、とは言える。：東(3-1-1)

= > **所詮は、エリートvs大衆という構図は変わらないのか？**

= > **密度、言い換えれば、プロセス全体の成熟度が鍵なのではないか。大衆が、ある価値観に対してある密度以上の思いこみを持ち、意志を持ってコミュニケーションを始めたとき、大衆は大衆であることをやめるのでは。**

標準に特許を持ち込む動きがありますよね。たとえば Sender ID*2について、マイ

クrosoftが標準化を進める一方で特許を申請していたらいいという話があったとして、こうした標準を先行者利益として正当化できるのかという問題がある。制度論としては保護期間が長すぎるのではないかという話もできますが、そもそも根本的な問題として、標準に対して特許を持ち込んでしまえば制度間競争を阻害してしまうことは想像が付きまます。前回の僕の講演ともつながるところなのですが、制度間競争を保証するには、ある種のシステムを入れてしまうと決定的にまずい場合があると思うんです。この場合は特許という制度ですね。 たまたま特許の例を出しましたが、こうした問題は他にもたくさん転がっている。：八田(3 - 1 - 1)

= > **特許をこの動きの中でどう扱うかも、重要な問題。ただ早い者勝ちの従来の競争の結果だけだと、その「正当性」を解釈できないからこそ、標準独占も、のまネコも問題になるのではないが。**

公共性を持っていても競争に負ければ仕方ない、ということですかね。しかし、もしデファクト標準になったものが**再定義可能性**のようなキーをたまたま満たしていなかったとしましょう。その場合はどうすればいいのか、楠さんの考えでは、競争を通じてデファクトになったのだからそれは問わない、ということなのか。(八田) そこは、競争に勝ち抜く過程でそういったキーを生得的に得ていなければならないだろうと思います。たとえば Windows API が同時期の他の**プラットフォーム**と比べて技術情報の提供に積極的であったこともそうですし、インターネットもエッジで機能を再定義できるからイノベーションを貪欲に取り込んでいくことができた。おそらく正当性よりもそうしたコンペティブネスが重要で、インターネットの場合はそれを満たしていたんだと思います。：楠(3 - 1 - 2)

= > **競争の結果を信じると決めれば、そうなりますが。市場はそこまで信頼できるものなのかという直感に、引っかかってしまうものが残る。**

少数で設計したもののなのに、なぜ多数に受容されるんだろうかといえば、それはまだ気づかない人間の欲望を満たしているからだと思うんです。それは潜在的に求められていたものであって、偶然のものではない。だから、必然性というか、ある程度の正当性があったからなんだろうと思います。これは裏を返せば、なにかひどいものが出現すれば、そのおかしさに気づくイノベーターが現れて、カウンターを起こすのではないかと期待感が僕にはある。そういう期待感がありますから、ひどいものが実際にしてきた場合の規制だけを考えておけば、あながちそんな悪い世界にならないのではないかと。こういう楽観的な期待感を持っているんです。：近藤(3 - 1 - 5)

多くの人は選択できないがゆえに、正当性を吟味できないという問題ですよ。ただ、ユーザーにとって幸せなことはなにかという議論をすると、1回覚えたものをずっと使えることの良さもあると思うんです。たとえば Google という検索エンジンを1年間苦労してやっと覚えたのに、翌年にはなくなってしまったらそれは不幸なことですよ。ずっと使い続けることができる権利はそのサービスの良し悪し自体とは別に存在していて、だからこそ続いているサービスもある。そのことで幸せを得ているユーザーもいる。こうしたことは無視できない。：近藤(3 - 2 - 2)

= > **案外こういうことかも。**

3 - 1 - 4 リーダシップとオーナーシップ

しかし、この議論のままだと、設計のきっかけは、市場の動きを「待つしかない」。もう少し能動的に動き始められる視点はないのか。それが、ネットワーク的な動きのリーダーシップ/オーナーシップという議論になる。

要は主体がインセンティブを自覚する場合と自覚しない場合があるのではないかとことです。自覚しない場合というのはたしかに東さんがおっしゃる通りかもしれませんが、自覚する場合、たとえば村上さんのおっしゃる **EA** では自覚しているわけですよ。そちらは全体最適というお話でした。つまり、どうも突き詰めると定義が2通りあり、そこを突き詰めていく必要がありそうだ。：丸田(1 - 質疑)

= > **EAを企業が実践する場合は、リーダーシップもオーナーシップも明確。経営者にある。インセンティブの初期設定は経営者が行う。しかし、それがない場合というのは、どうなるのか？**

規律訓練型というのは要するにルールを各人が守るということですから、合意が必要なのです。「あなたはこれを守るといいましたね」というような合意を、たとえば個別の契約であったり、その他の法的根拠によって取り付けることになります。一方で**環境管理型権力**の場合には、その正当化にはふたつの議論がありうる。ひとつは東さんが前回の白田先生の回でおっしゃっていたような「何によって正当化されるべきか」というような「べき論」です。それともひとつ、現実問題としてそれはどのように承認されているかという問題を分けて考える必要があると楠 **部分最適**というのは個別のプロジェクトたちがルールに従って自律的に走っていくプロセスだとして、そこにメタレベルでの再定義はどのように入ってくるのでしょうか。おそら

く、現場で起きている問題を横に比べるといった情報交換が起こっていて、それが再定義のプロセスになっていると思うんですよ。：石橋

その成功は成功として認めるとしても、社会すべてがそのようなモデルで動くだろうか。この部分で、微妙に意見が分かれているように思うんです。つまりは、オープンソース型の組織モデルは、特殊な条件に縛られた局所的なものにすぎないのか、それとも、今後の環境管理型社会において普遍的に適用可能なものなのか。そのように議論の軸が作られてきたのですが、いまの石橋さんの指摘は、そもそも全体最適と部分最適を対立させるのが間違っているのであって、無数の盲目的な部分最適のあいだを相互調整する機能こそが「メタレベルの再定義可能性」なのではないか、ということですね。：東

「全体最適」主導型の例として EA、「部分最適」主導型の例としてオープンソースという軸を立てつつ、情報社会における組織設計のありかたについて議論を行いました。規律訓練型権力の凋落と環境管理型権力の浮上という問題が議論：東

= > **今のEAは規律訓練型の既存の企業組織で実践されている。環境管理型権力型権力が要求する「メタレベルの再定義可能性」は、リーダーシップもオーナーシップもなくして成立するものなのか？**

ヴィジョンを一部の人がつくるのではなくて、ヴィジョンを皆でつくっていく、ということは果たして可能なのだろうか？ この問題が情報社会の設計というとき、非常に重要になるのではないかと思います。…(中略)…ハーシュマンは、1970年に著した「組織社会の論理構造」という本²のなかで、voice(抗議)と exit(退出)と loyalty(忠誠心)という視点を提案しています。…(中略)…コンセプトやムーブメントへの loyalty でもうまく働きそうです。たとえばはてなでいうと、そのサービスや運営方針のコンセプトに対して皆が共感し、loyalty をもってどんどん参加していく。そしてもし文句があれば exit しなくてやり方について voice していけばいい。あるいは Linux の開発のときも、占有ソフトに対するアンチという意味でのムーブメントへの loyalty があつたといえます。…(中略)…脱社会的であるということは、そもそも社会形成から抜ける、つまり exit する傾向もつ。こうした傾向をもつ人々をつなぐ loyalty というものは、情報社会においてはどこから出てくるのか、それとも出てこないのか：井庭(1-2-1)

思想や意見の対立するアクターたちがオープンソースという枠のなかに共存しているという状況があり、結果としていい方向に向いている。これは結局のところなぜなのか。それは、オープンソースというメタな「くり」があり、しかもみなそれを突っつくことで再定義できるような構造になっているということに拠るのではないかと思います。かつその、あえて比喩的に表現すればインターオペラビリティ(相互運用性)といいましょうか、相互がとりあえず回復不能ほどには対立していないということが大事なのではな

いかと：八田(1-1-2)

= > **ある密度が提供されれば、明確なリーダーシップやオーナーシップが不在でも、「メタレベルの再定義可能性」は成立する？**

最初にキーワードで二重構造性と申し上げたんですが、僕はそっちに引っ張られてしまったせいだと思います。つまり、ミクロナ現場で使い手にも作り手として参加してもらって構造をうまく作る、その動機として面白さがある、こうした新しい組織運営のロジックをうまく使いたいという企業論理を二重構造性と表現しました。また、たとえば使い手の方から権利を主張されないように、コミュニティをどうやって取り込むのか。内部的な面白さの連鎖はいいんだけど、どんどん暴走しないように管理するのか、といった視点ですね。つまり僕は企業論理から見たオープンソースという話になっているので、視点が逆に限定的になってしまっている可能性があります。ただ、こうしたミクロナ現場で起きている現象を、さらに外側でしっかりとルール化する仕組みというのはまだ確立していないと思います。このあたりがうまくいけば、たとえば今後、情報家電をプラグアンドプレイでつなげる際の開発ルールなどに応用できるんじゃないかといった関心を持っているんです。：村上

説得か設計か、という二元論の話になっていて、いまは「説得から設計へ」と移り変わっているんだ、と。ただ僕はそれが一元論でどちらかだけになってしまうのはまずいと思っていて、両方とも残して二元論の構図で議論しないといけないと思う：鈴木健

西欧と日本ではとりあえず国民国家なるものを作ってみたけれど、これらもうやら耐用年数が尽きている。設計型権力あるいは環境管理型権力の上昇というのは、そういう唯物論的な変化を背景にして起きていると思うんです。：東

それぞれのネットワークは、いかなる正当性に拠っているのか、そしてなにをミッションにしているのかをはっきりさせたいということですね。実現手段はなんでもいければ、せめてその部分をはっきりしたいということです。逆に、ネットワークの中心人物を無理矢理特定し意思決定させようとするよりも、そのネットワークが何を目指しているということでお互いがつながっているのか、そのことがハッキリしていること自体が重要になってくるということです。：村上

= > **環境管理型権力と規律訓練型権力を二元論的に捉えなくても、ミッションの「再定義可能性」を構成員が信じられればそれで良い、ということなんだが・・・**

(はてなの場合、近藤氏が)「リーダーシップ・オーナーシップ両方もっているから目的を自由に再設定できる」：近藤

= > はてなの「近藤」が持つ意味を考えると、つまり、そういうことが。

3 - 1 - 5 たとえば著作権でも同じ問題

創作物の成果をオープンにする。だからこそ、次なる創作が導かれる。それは、決して、著作権というもののある本質を放棄しているわけではない。様々な知見の参加を得て、社会全体としての創作へのパワーを最大化するために与えるべきモチベーションの再分配が、オープンソースの場合、18世紀的な著作権法のパラダイムでは理解できない形で進んでいるということなのだと思う。これを、分野横断的な権利法の議論として議論しようとしても、次の展開は見えないに違いない。そしてまさに、今の知的財産政策には、こうした議論を、一つ一つの分野で積み重ね直してるところにこそ、政策論議のあるべき姿が見えてくるのではないだろうか。：知的財産

= > いろいろな意味で、オープンソースは新たな社会設計を既に実践しているのではないだろうか。

3 - 2 実現に向けたアプローチ

3 - 2 - 1 アプローチ、社会学のオブジェクト化

社会システムの設計といいますが、社会学的な側面において、ある種の「オブジェクト化」のような現象が起きてるんじゃないかと思うんですね。この議論をかませることで、今日の議論はもう少し整理しやすくなるかもしれないと思ったんです。なぜかというと、従来のソーシャルエンジニアリングの世界と、社会システムのオブジェクト化された世界とでは、価値の問題や管理の問題が別様を示してくるからです。…(中略)…しかし問題は、そうした階層構造・縦割り構造が崩れ、社会システムのオブジェクトコード化が進んだときです。実はメタ構造だと思っていたところが、きわめてリージョナルなところのオブジェクトに実は束縛されていた、といったような問題がでてくる。オブジェクト化された社会設計では、メタレベルの再定義がむしろしづらくなっているという事態が発生しているんじゃないかということなんです。たとえば最近フィッシング (phishing) 詐欺の話などを扱ったり、さきほどの Botnet

の話も聞いていても、こうした問題を強く感じるんですね。もはや管理できない状態というのが現実が発生していて、そこにテロリズムが介在した場合にはどうするのか。脆弱性を管理するというのは、早い話がイタチごっこのスピードでどっちが速いかということではない(笑)。そういうゲームが、実際には局地戦ではあるもの始まってしまっていると思います。そうだとすると、問題はこう捉え直すことができます。社会制度設計におけるオブジェクト化の進行するにしたがって、オープンソース型のモチベーションドリブンでスピード重視の社会制度設計でないかと刀打ちできないのか、まだまだ縦割りのなガバナンスのなかで決めて管理できるところなのか。この分水嶺に差し掛かってきているというところに、今回のオープンソースモデルを社会制度設計と比較してみるものの面白さがあるのではないかと。：村上再掲(2 - 2 - 4)

= > オープンソース・コミュニティが引き合いに出される理由はこういうこと。

メタライセンスとしてのオープンソースという考えと符合するのかなという：八田ノードとノードが情報を交換するときのプロトコルだけ決めておけばあとは全体がうまく回る、という独特の設計思想が暗黙に含まれているからなんですね：東 コミュニタリアンとリパタリアンという二者の思想的立場が情報社会に入って再来：鈴木謙介
「組織」と言う言葉が果たしてオープンソース・コミュニティが作り上げてきたものに馴染むのか、ちょっと疑問：鈴木謙介

= > オープンソース・コミュニティから「組織」の再構築の方法論そのものを引き出そうとすると、話がコミュニタリアンとリパタリアンという思想的対立にまで掘り下げられて、ちょっと厳しいか。

3 - 2 - 2 大企業壊しか大企業リメイクか。プログラム管理とプロジェクト管理

ミクロのプロジェクトの動きが全体の大きな動きにどのようにつながっていくのかが良く見えない、そういう時代になってきているからこそ、ポートフォリオ管理が重要になってきているように思います。組織の大目標とリソース配分は経営者側で管理するが、そこから先の現場はできるだけ現場に任せてしまう。大目標というのは、どの顧客に対してなにを目標とするのかということで、それに基づいて資金や人的資源を

どれだけ出すのかというリソースの配分管理も経営者側が担当する。しかしそこから先の、与えたミッションとリソースのなかで現場がなにをするのかには関与しない。これは、全体を管理する際のプログラム・マネジメントと、現場でのプロジェクト・マネージメントのやり方は全く異なるとも表現されています。：村上

一方ではモチベーション連鎖型の開発プロセスはミクロな現場にどんどん入っていくという方向しかないとします。しかしもう一方で、既存の工業社会的な組織運営の論理は残り続けると思うんですね。そこで現場のモチベーション連鎖を崩さないように現場の自立性を保ちながらも、この両者をすり合わせるような大ミッションや大リソースの管理ができる経営者という、新しい経営者像が要請されると思うんです。設計思想の内面化や権力側から見た被支配者の可視性という点からいうと、やはり現場ではオープンソース型でいくしかない。そして経営者は現場に対して、見えないものは見えない、設計思想を同じ熟度では内面化できないと割り切ったうえで、どうポートフォリオ管理するかを考えないといけない。ここで経営者は、ある種のインターメディアエーター(中間媒介者)としての役割を果たすことになるわけです。こうしたある種の二重構造化が、いま現実起きていないのか。・・・(中略)・・・言いたかったのは、作り手がユーザーの側に情報開示をすることでユーザーからも知恵をもらう部分があるという現象が、既存のビジネスの現場でも出始めている。そこに、オープンソースと似たものを感じるということなんですよ。：村上

= > 大企業が、今あるまま変革を目指そうとすると、プログラム・マネージメントとプロジェクト・マネージメントの分離という方法論が見えてくる。

環境管理型権力を、強制的で権力的なものとして構えるのか、それとも束ねるためのルールであり、「僕らはそれに従っているんです」と楽にリラックスして構えることができるものなのか、という違いがあるのかなと思ったんですね。その違いは、八田さんが最後に「再定義可能だということを周知する必要がある」という条件を挙げたことに通じていて、変えられるということを参加者が信じられるかどうかでその態度は決まるのではないかと。：井庭

規律訓練型が採用されていたかといえば、これは国家権力というだけでなく、資本主義がこの規律訓練型権力を要請したのではないかと。たとえば機械化を経て大規模生産のモデルになると、生産手段や生産設備の規模も巨大化する。そこで労働者をどう統制するかといえば、規律訓練型でなければできなかったわけです。しかしこうした世界と、今日の議論の対象となっていたソフトウェア生産者とプログラマーたちの世界というのは、大きく隔たっていると思うんですね。というのも、資本主義がモノ経済から知識経済に移行しつつあり、その最先端がLinuxやオープンソース

の世界だからというわけですが、ここで問題になるのが、参加のアサインの問題ではないか。これは村上さんもおっしゃっていたことと通じると思うんですが、これまでは巨大なシステムを握っていた独占権力が、お前は参加してもよい、お前は知恵を出してもいい、お前は設計してもいいとアサインする権力を持っていた。しかし知識経済においては、生産のモチベーションは「面白さ」に向かうわけです。そこでいくらお金を出してもアサインしても働かないという人間が出てくる。そこで、社会全体を考えたとき、生産の原動力をどこに規定し、経済的なエンジンをどこに置くのかを考えないといけないわけです。こうしたアサインをめぐる問題が出てくると、おそらく規律訓練型権力と環境管理型権力のバランスが最も重要なポイントになると思うんですね。：坪田再掲(2 - 質疑)

= > 出入りの自由度、構成員自らが「メタレベルの再定義」に参加できる可能性など、大企業には苦手な科目が残されている。

「特定の価値に偏ることなくルールを記述するためのルールは設計可能か」というお話に何度か言及されていたかと思うんですが、私はこの点について大いに疑問なのですね。というのも、設計を行うのが人間である以上、暗黙的ないし明示的に設計者の価値が入り込むことは避けられないし、そもそもメタ価値は恣意的に作り出せるものではなくて、成熟とともに発見されるものだと思うからです。：江島
つくるものがなにかについては問わないということが重要でしょう。たとえば、つくるひとたちの内部的な動機が間違っていたとしても、そしてつくる側に視野狭窄や可謬性があったとしても、それは問わないことを前提にしない限り、これからの「使うからつくるへ」という時代には移行できないのではないかと。というのも、「つくる側」と「使う側」の志向性は、常に非対称で異なりうるからです。要するに、ある意図に基づいてつくられたソフトウェアが、その意図どおりに使われるということはまずない。最終的な使い方を発明するのはユーザーだからです。しかも、その使い方の解釈に幅があるものほど、最終的には成功しているケースが多いということを鑑みると、この前提を受け入れながらやらねばならない。ビジネスとしてやっていることは非常に難しいことなんです、自戒を込めて述べておきます。：江島

= > しかし、メタ価値は不偏不党ではあり得ない。誰もが出入り自由で、「メタレベルの再定義」に参加可能性を持つ組織などなかなか実現しない。「使う」側のイニシアチブを考え始めれば、なおさら難しい。

この問題の背景には、産業資本主義下における企業とはじめとした「組織」が抱える限界がある。

組織が管理しているリソースとして、3つを分けて整理したほうが良いと僕は思います。一に人、二に金、三に情報。やはりモノをつくる、モノを運ぶ・動かすといった物理的な作業を伴う部分は、ものづくりでもサービスでも一緒なんです。たとえばスターバックスはサービスだというけれども、スターバックスもブースの中で実際に人が動いてコーヒーをつくる作業や動かす作業がある。そういう部分では必ず物量が必要になるし、それは10人といった小組織の少人数だけではまかないきれない。このとき、人と金の面での組織的な大きさの優位性は、少なくとも利潤を追求する限り絶対に外せません。では、情報はどうか。お客さんが何を考えていて、何をいいと思っているのか。これがITによってダイナミックに動くようになってきたというのが僕の印象なんです。裏を返せば、「こういう商品が欲しい」「こういう価格で欲しい」という情報は、いままでのものづくりの現場だと価格なり製品の型式というかたちで一回フィックスされてしまうんですね。フィックスされると、しばらくそのまま、そのセオリーに基づく製品やサービスをマスで売るというパスとルールしか大企業には残されていない。そういう運営をしている大企業が大半なんです。一度そういう商品設計をしたら、あとはマスに任せておしまいである。この議論は、単にマスプロダクション論の否定をやっているだけかもしれない。ともあれ、ダイナミックに動く情報に基づいてダイナミックにありかたを変えていくという仕組みを両立した企業というのは、実はまだあまり存在しない。こういうことなんだと思います。：村上

18世紀的にいえば、会社という看板の下で人も金も技術もすべて会社の経営者が一体的に管理されていて、その3つは不可分なものだったわけです。しかし最近はその流動化が起きていて、人と金と情報がバラバラのサイクルで会社の内外を出入りするようになっている。そしてそれを株券という単一のルールでは統一できなくなってしまっている。つまりこの株券というところに、人・金・情報という価値がすべて乗らないことが大きなネックになってきているんですよ。たとえば人の循環に関していえば、人材の流動化を促進させたひとつのメディアはストックオプションでした。お金の流動化に関していえば、第二次世界大戦直後の世界には産業金融と間接金融しかなかったところに、VC(Venture Capital ベンチャー・キャピタル)ができたことで異なるモチベーションと異なる論理で金を独自に流す仕組みができた。そしていまITによって、情報の分利化をアクセラートする仕組みができはじめている、と。しかし現状では、この情報の部分で貢献してくれた人に対してインセンティブをアップするのがうまくいっていないんです。この人の流動化の部分はまだ取り繕うことはできていたけれども、情報を回す、知恵を回すというところはまったくノールールのままだった。つまり近藤さんの絵に戻って考えると、東インド会社からはじめて現代の株式会社のところまで、従来の資本の論理に対してなんとか整合的なルールを持ち込むことができたけれども、いま情報の部分でつまづいているんだと思う

んです。たとえばネットサービス事業者のかたがよくおっしゃっているのは、「こんなに貢献して付加価値もつけているのに、なぜ通信会社に全部利益を持っていかれるのか」ということです。人とモノと金を確実に動かしているところに収益が返りやすいという構図ができていて、情報の部分にはついてこない。この問題こそが、オールドエコノミーと新しいものづくりやソフトパワー的な流れが結び付かない障害そのものではないか。そんな気が僕はしてならないんです。：村上

= > **株式会社という仕組みに立ち返って考える必要がある。現代の会社法に無理矢理当てはめれば、LLPや協同組合的なものに近い組織形態がニーズに合うと言うこと。人とカネと情報が自由に出入りできる「組織」というのは設計可能なのか。**

3 - 2 - 3 社内の情報と読み手の定義。情報の制度化。

企業という「組織」の側からこの問題をみてみると、どう見えるか。特に、三つの生産要素、人、カネ、情報のうち、情報の視点から見ると。

メールの弊害は貯めることができない、見ることができない点にあるという話はそのとおりなんです。これはいいかえると、組織のなかで情報を発信するとき、新たなグループや社会属性といった個人以外を指定する形で読み手を定義することができないという問題です。個人的に知っている人にメールなりを出すことはできるけれども、そうではない場合が問題なのです。なぜ読み手の定義が問題なのか。おそらくものづくりをしている大メーカーでも同じことが起きていると思うのですが、社内のなかで情報をオペレーションするためのコードが、ものづくりの企画なり営業のルールなり、ある決められたフォーマットに落ちるものにしか落ちなくなっているからです。たとえばこうです。「あなたの知っていることは、いま売っているものの値段に関係があるのか」「それともなにか新しいオプションをつけるという話をしているのか」「それとも次世代の商品の企画の話をしているのか」と自動的に解釈され、振り分けられてしまっている。このようにソート(振り分け)できない情報はさよなら、と。ものづくりサイドでも、そのような情報をシーズとして欲しいと思っている人は潜在的にたくさんいるのに、それは伝えられないルールになってしまっている。社内のルールとしてそれを受け取るということが制度化されていないからです。もっと簡単にいいかえてみます。メーリングリストをたとえばイントラネットで過去ログで貯めたとする。そこを覗く権限を制限しなければいけないわけですが、「いったい誰にその権限を与えるか」というとき、いまの大組織では思考が停止してしまうんです。逆に「趣味で誰でも読めるようなグループもあっていいよね」となった瞬間に、

それはサークル活動になってしまう。すると結局、いま売ろうとしている製品にその議論を反映するというビジネスプロセスに戻ることができない。このように、社内でもバリューのある情報をやりとりしているグループがいるのに、情報を発信している人が読み手を見つけれないという問題があります。これを解決するには、読み手をきちんと見つける文法をつくる必要がある。それを大量の人や金を動かす必要のあるものづくりやサービスにリンクさせるプロセスをデザインしないと、大企業は動けない。いま問題なのは、そこをつなぐ文法がないことなんです。：村上

中堅企業クラスのものづくり企業であれば、社長の独断で情報をソートして、ものづくりのように大量の人・金を動かす現場と、ソフト的なものをやりとりする現場とをうまく繋げているところも散見されるような気もしますが、大組織の場合、なかなかそう簡単に話は進まない。制度化できない情報の流れをいかに制度化するか、といったようなパラドックスに陥ってしまう。：村上

= > 制度化できない情報の流れに、「企業」は弱い。

オープンプロセスというわけですが、プロセスである以上どこかでぐるりと回らないといけないんです。つまり、どこかで閉じている必要がある。たとえばはてなアイデアの場合、はてなのシステム改良につながっている限りにおいて、そのサイクルは完結する。そのプロセスがオープンになっていることによって、参加のモチベーションや面白みの連鎖が生まれて、それがクリエイティビティを積み重ねていくわけです。ところがさきほどはてな総選挙の話をしました。はてなの上で「自民党が民主党より上行っているね」というのが見えたところで、面白い以上のながあるのか。ここで面白いということの次になにを持ってくるのが、おそらく問われるんだと思うんですよ。僕のコメントはさきほどから皆さんとすこしズレていて、「それはジェネレーションギャップなのかもしれない。自分でも古いことをいっているな」と休憩中に話していたんです。何故かという、僕はどうしてもモノやサービスやシステムを大規模につくるといって制度化の部分に平日頃から関心が強い。せっかくこれだけ面白いことがソフト的にまわっていて、オープンなプロセスでクリエイティビティも積み重なっているのであれば、どうすればこれを制度化できるのかを考えたいんです。ものづくりというのは最後に時間を止めなければいけないわけですよ。企画にして落として、それを商品として形にするまで社内ですら真似されてはいけない。そして値付けをして、ある程度の値段が持ち込めるようなマスコンシューミングな世界に持ち込まないといけない。ここに切り離して持って来るといってプロセスに強い意識がある。他方で、すべてなにもかもなめらかになっていくとすれば、そこでは時間を止める必要もなければ制度化する必要もない。面白がっている奴が面白いものを面白いようにつくる。そうサービスを提供していれば、それで世の中全体まわるんだ、と。そういう見

方もあるんです。そしてこのちょうど中間あたりに、はてなは船出をしているのではないか。そう考えると興味深いのは、はてなのオープンプロセスは出口になにを持ってくるのかなんです。つまりはてなシステムの改良以外に、一体何がゴールに来るのか。そこがすごく面白いところだと思います。：村上

EA的に目的をフィックスしてしまえばそこに大きなPDCAサイクルを描く余地が出てくるし、外からも内からも、「もっとあそこにコミットしよう」というひが増えてくるかもしれない。しかし目的が再設定できる自由度を享受しているうちというのは、逆にそういう成熟へ向けたサイクルであるとか、いまのはてなの枠組みを超えて大きくなる内的な論理は出てこないのかもしれない。そこで皆さんの関心というのは、それでははてなは目的をフィックスする方に向かうのか、いまのツールとしてのあり方をとりあえず維持する方向に向かうのか。そのどちらなのかということに問題意識が集中していたのではないかと。：村上

= > はてなの実験はどこにたどり着くか。

3 - 2 - 4 プラットフォームの設計

企業という「組織」と、オープンソースをさせる「コミュニティ」の間に何があるのか？

ハーシュマンは、1970年に著した『組織社会の論理構造』という本²のなかで、voice(抗議)とexit(退出)とloyalty(忠誠心)という視点を提案しています。これは、社会を変える力にはどのようなものがあるかということ論じているものです。それには大きくわけてふたつあるといいます。まずひとつがvoiceというもので、これは「発言」とか「告発」です。つまり、「ここが悪い」というふうに意見を表明するということです。もうひとつがexitで、「退出」とか「離脱」、つまりそこから抜けていくということです。その場合はどういうことになるかといえば、組織からexitすることで役員が減りますね。そのことでリーダーは間接的に問題があることを知るわけです。ハーシュマンは、どちらかという政治の場合にはvoiceが多く、経済の場合はexitが多いといっています。：井庭

人はloyaltyをもっていないと、どこかにとどまってヴィジョンやアイデアをvoiceしようというモチベーションを持ち得ないのではないかとということです。…(中略)…会に積極的に参加している人が場を設計していけばいいんだ、という話なのか、それとも、exitしてしまっている脱社会的な人たちからvoiceを引き出してつくっていくのか、ということを考えないといけないわけです…(中略)…、「オープンソースの

定義を再定義できる」というような「新しさ」への着目、その両方がなくては社会というのは廻らないのではないかと：井庭

インターネットサービスの付加価値はユーザー自身が決めるんだというわけですね。ボトムアップ式にビジネスのシステムを設計する必要があるんだ、と。ただし消費者の側で生まれるコミュニケーションによって、どんな付加価値がついてそれに人々がどうコミットしていくのかということについては、企業はタッチしない。あくまでインフラだけを提供する。こうしたスタンスが企業のウリになっていくというようなプロセスのことだと理解した：鈴木謙介

もっとシンプルに「loyalty が生まれる仕組みを考える」という方向があるべき：楠

= > 共感を共有する、出入り自由な「組織」ということ？

設計者の競争。デジュールなりデファクトなり、設計というのは標準競争の場が複雑に絡み合って成立しているのであって、主体としての設計者は存在しないというわけです。そしてもうひとつ、設計する側と設計される側の関係は、能動と受動が明確に分かれているものではないということも指摘されました。消費者のニーズが不透明になっていくなかで、いまは消費者からのフィードバックを設計段階に組み込んでいく俊敏さが求められる。したがって、設計する側とされる側の境界は明確に分けられるものではない。そのうえで楠さんは、消費の「エコシステム」の形成をめぐる競争こそが情報社会では活性化されるとおっしゃっている。別の言葉でいえば、消費者を囲い込むバリュー・ネットワークですね。現在では、ある商品をモノとして市場に出すだけでは設計プロセスは完結しない。ひとつの商品が消費者にどう解釈され使用され、他の商品との関係性を結んでいくのかという連鎖的な関係をひっくり返して設計しなければ、市場競争には勝ち残っていけない。総じて今日の講演では、設計と被設計の境界があいまいとなっている現実が語られてきました。：東・楠

設計プロセスは、強い主体的な作用ではない。それは市場によって自己生成的に、いわば創発的に生み出されるものである。楠さんはこの認識のうえで、ネット犯罪などの事例を挙げながら、「じゃあ市場まかせですべてうまくいくのか？ いや、そうではないだろう」と問題提起されたわけです。楠さんご自身、結論を出しているわけではないと思いますが、おそらくここで感覚されているのは、「情報社会における設計は複雑だから、ガバナンスできない」ということだと思うんです(笑)。なにかを設計したとしても、それを乗り越えようとする設計が次々と現れる。マイクロソフトのような(笑)、単独の設計者が存在するわけではない。：東

= > 制度の設計という幻想。制度自体はガバナンス出来るものではない。

誤謬修正、標準競争、尖った消費者の思いつきなど、コミュニケーションのプロセスに生じた特異点が全体を形作っていくということ？

Justification (正当性)ではなく legitimacy (正統性)のほうです²。市場のアクターにはレジティマシーはなく、勝負したら勝った、負けた、ということではない。しかし行政は「ねばならない」という行動原理で動いている。だからこそ権威を必要とする。となると、企業も個人も行政もすべて同じプレイヤーとしてひとつの平面上で争う、というモデルはいささか単純かもしれません。とはいえ、他方では、情報社会の進展は行政の正統性をも揺らがせるわけですが、：東

宮台真司さんが「ジェネラリストが重要だ」と最後におっしゃっていた。ここでジェネラリストというのはおそらくシステムに最終的に正当性を与える人のことを言っているのだと思う。しかし、そのジェネラリスト自体の正当性は誰が保証するのか。結局、設計はエリート主義を招き寄せる。しかし、設計をしないとうまくいきそうもない。ここに隘路があって、これをどう突破するかという議論をせねばならないのではないかと、ということです。：八田

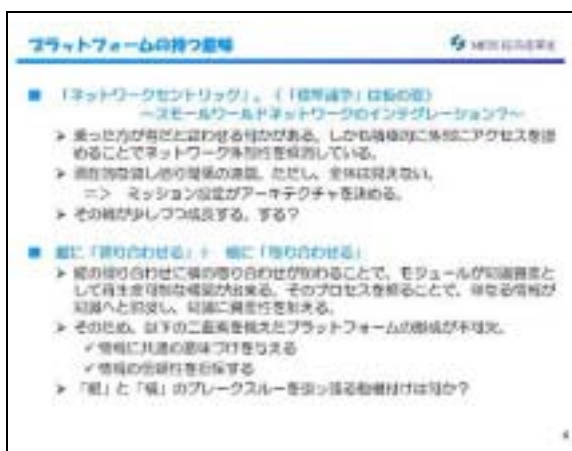
= > かつての行政は、常にその特異点に居続けるために、「正統」を必要とした。しかし、今は、「正当」をつなぐきっかけが作ればよい？

我々がやりたいことは次の3つになります(図：政府の役割)。

- 1) 第一に、産消逆転によってユーザー側のプレイヤーが増え、全体が不透明化しているとき、とにかく徹底して可視化をやるとことです。これはおそらく個々のマーケットのプレイヤーがやってもあまり利益につながらない部分でしょうから、政府がやるべきでしょう。ただし繰り返しますが、これを政府がやるというとき、たとえば役人である僕がやるということに限らない。政府がやるという意味の下で、その能力を持った人が実行していただければいいのであって、役人がやるかどうかは別問題です。そのために必要なのは、それぞれのプラットフォームのミッション自体を上手に社会的なコンセンサスにしていくことです。そのミッションの出来がいいとき、政府がどこまで踏み込むかはケースバイケースです。たとえばEAや参照モデルを提案しながら、個々のミッション達成のために必要なエレメントやアーキテクチャの配置まで政府が担当すべきか。それはそのとき次第でしょう。さらに、そこで出来上がったものをプロセスへと汲み上げていく必要があって、その成熟度を上げていくという作業も求められます。これも政府が踏み込むかどうかはその都度の話です。いずれにせよ、「可視化・見える化」のニーズが強いところに向けて、全体はこういうことになっているんじゃないかと仮説を提示していく。たとえばメーカーさんは「情報家電が売れない」とおっしゃるけれども、それは要するに上半分の台形を乗せて

考えていなかったからじゃないか、といったような仮説を出していくことで、全体の構図を可視化する作業をやっていく。

- 第二に、全体の構図が見えるようになったら、次はそこに欠けている縦の連携と横の連携を円滑化させる必要があります。しかし、これはまさに生産要素自体をどこにアロケーションしていくかという話になるので、あまり政府自身はコミットしたくない話なんです。ただ、「そんなものは計れないよ」というニーズがありますから、それならたとえばスキル標準のような、ヒト・モノ・カネの評価を計るメートル原器のようなものを再設定してみようと思うわけです。ないしは、そうした試みに対して、政府がわずかながらにまだ持っているかもしれない正当性のクレジットを積極的に与えていく。
- 第三に、新しいメートル原器を再設定するだけでなく、流動性の確保を邪魔しているような規制や制度があれば、それは積極的に取り除いていく。我々としては、[プラットフォーム](#)をできるだけ民間オリエンテッドに形成していただきたい、と思うわけですが、ガバメントリーチがあるフィールドであれば、政府自身が自分でつくるケースがあってもいいのではないかと思います。たとえば電子カルテの例です。病院間だけでなく、健康サービスをやっている事業者やプライベートビジネスをやっている事業者も共通に使えるように、電子カルテの共有ネットワークをやりたいとしましょう。しかし、これはそう簡単には実現できない。それならば、PPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)⁶のようなフレームを政府の側で用意しつつ、[プラットフォーム](#)形成については各自各論でコミットメントしてもらい、というアプローチはありうる。これは常に民間からの市場化テストのような厳しい評価に晒されることで、本当に良いのか悪いのかを考えながらやっていくしかないでしょう。



= > 必要なのは、プラットフォーム形成に向けたコーディネーション。行政は、そのコーディネータ役の一つの候補。

ある種の政府の正当性というギミックに情報が集まり、そこに乗っかって、僕自身もひとつのプロセスとして仕事をしただけです。つまり、政府による設計というのはこういうことです。政府の正当性というギミックに集まる情報に、市場の不完全性を補う編集能力を乗せるのか・乗せないのか。その社会的コンセンサスがあるとき、それを「政府による設計主義」と表現しているだけなのではないでしょうか。：村上
僕が強調したのは、僕自身の能力に正当性があるのではなく、過去の経緯が引きずってきた政府の正当性というギミックをうまく手段として活用してほしい、というわけです。エンフォースメントにあたって、その能力を持つ人間が政府にしようが民間にしようが、その課題ごとを選択すればいいだけですよ、と。：村上

= > 設計にも三つの意味。それぞれに、様々な主体の関与の在り方がある。行政も、その一つのプレーヤー。

(1)可視化しているいろいろなプレイヤーを取り込む戦略に出た方が得か、(2)引き続き、特定企業に市場全体のアーキテクチャを管理して貰った方が得か、産業組織論的には二つの考え方がある。自動車のような凝集性の高い産業では、後者に近い傾向を示すと思われるが、この情報家電やそれを活用したライフソリューションの分野で、後者のアプローチが最後まで成功するかどうかは、微妙である。第一に、確かに、市場全体を押さえうる立ち位置にいる大企業もいる。しかし、動かせる資金の量はさほどに大きくない。第二に、これだけの規模の市場となると、組織行動学的に見ても、ある単一のモチベーションと指向性で市場を動かすのは無理があるのではないだろうか。第三に、日本には、米国のように多階層化した市場について共通の理解を持つ投資家のネットワークがないという問題がある。ここは、投資家育成を図ると同時に、事業を行うモノ同士が互いのビジネスを理解し協同していくようなアプローチを日本として追求していく必要がある。：情報家電
グラフィカルな言語の登場によって、ジョイントアテンション⁵で成果物を眺めることができるようになったことで、分業はなめらかになりつつあると強く実感しているところです。：江島(4-2-1)

= > 情報家電はどこに向かうか。GUIの発明が新たな「なめらか」を生む可能性。

で重層的に決定されている。そしてその競争の勝敗を握る鍵は、利便性のエコシステムや共感などが鍵になっているというのが僕の整理です。：井庭(3 - 1 - 2)

3 - 3 目指している大目標は何か

3 - 3 - 1 大目標へ。新たな設計者の設計。アルチザンの再構築

「設計者」の設計についてです。「ものづくり方」は設計できるとしても、設計者を設計できるかという問題は重要だと思えます。さきほどから、[組織論的なオープンソース](#)をめぐる議論が展開されてきました。お金だけがモチベーションではない働き方といった話や、オープンな情報共有によって縦割りを超えるといった話ですね。こうした職業集団の話近代 / 前近代というレベルにまで引き上げてみたいんです。前近代においては、アルチザンと呼ばれる熟練工、職人たちがモノを作っていました。アルチザンというのはいまの英語に直せばアーティストということですが、[レオナルド・ダ・ヴィンチ](#)をイメージしてもらえばわかるかと思えます。つまりアルチザンにおいては、職業工としてモノを作ること、芸術家として世界に触れることが一体となっていた。しかし、近代に入ると産業革命が起き、工場労働が中心になると、熟練工という存在は不要になっていきます。命令された通りに分業をすればよいというのが近代社会なわけです。こうした過度の専門化、分業化は近代における合理化のひとつですが、最終的には鉄の檻となるだろうと言ったのはマックス・[ウェーバー](#)でした。：鈴木謙介

= > **アルチザンを資本家と労働者に分解したのが近代なら、モチベーションを定義するアルチザンとプロジェクトを实践するアルチザンとに再編したのが情報社会？**

= > **必要なのは、フレームワーク。一人の設計者でくめない設計を、フレームワークをシェアした「動き」自身が編集する。**

3 - 3 - 2 脱・資源。使う資源の絞り込み、あらゆるものとの共生を基本原理とする。

[情報社会](#)の競争の鍵は俊敏性だと指摘されたのですが、サプライサイド側の強者が常に勝つわけではないですね。デファクトを取るにはユーザーの利便性がポイントになっていて、たとえば iPod は利便性のエコシステムを形成したという例を出されていた。一方、たとえばオープンソースの場合は特にそうだと思うんですが、ものづくりの考え方への共感があるかどうかというポイントがあって、これが利便性とせめぎあっているかと思えます。つまり、[情報社会](#)における設計は、完全なカオスではなくデファクト競争

東さんのコメントを最初に聞いたとき、私も[環境問題](#)のことを思いました。最近自分がエネルギー担当に就いたからではないんですけども、おそらく、省資源・省エネルギーという命題が出てきてしまった瞬間に、日本にとってインベンションや進歩という概念が潜在的に大きく変わってしまっていたのではないかと思うんですね。おそらく、どこまでも膨大にエネルギーを使ってもいいということが是認され続ければ、ひょっとしたらいまごろ、日本の船も宇宙にいられたかもしれないし、[リニアモーターカー](#)も大阪まで走っていたかもしれない。それは技術的な問題ではなく、資源制約的な問題です。[限界費用](#)・限界効率に見合わなくなったから、この 10 年 20 年間、その方向性を捨てたという事実があるわけです。

東さんのおっしゃっていることはこうだと思います。もちろん、コミュニケーションの連鎖がなんらかの小さなものづくりの側面でもイノベーションを生んでいくことを、別に否定するわけではない。しかし、もしそこで[情報社会](#)という大きなテーマを抱くとすれば、より大きな文脈を把握する必要がある。それはつまり、地球環境が限界にぶちあたり、自然に対する物理的な支配力を高めるという[エジソン](#)的なインベンションのイメージが倒れてしまった現代において、我々はそれに代わってなにを求めているのかという命題を、きちっと設定する必要があるということです。そうでなければ、結局細かい情報の改善活動といった議論から脱しきれないまま収束してしまうのではないかと感じています。逆にいえば、これは僕自身まだ信じていない部分がありますけれども、もうひとつの仮説を出すこともできます。たとえば、できるだけモノを消費しなくて済む社会をつくるというのも、ひとつの[情報社会](#)の方向性なのかもしれない。極端なことをいえば、家からどんどんモノがなくなって、自然に近いような生活をしているんだけど、それは決して我々がいま享受しているような利便性や満足感を損なうものではない、という方向性⁵。つまり自然をコントロールするのではなく、自然との対話に入っていくために、コミュニケーションなり自然原理の理解なりを深めていく⁶。そのためのプロセスを連続的に広げていくために、IT がどう使えるのだろうか。そしてその延長線上に[ゲノム](#)の議論や、異文化同士が同じ言語で話することができるようになる、といった萌芽も出てきているのではないかと。こう見ますと、またひとつ新しい議論の指針ができるのではないかと思いつつ、楽しく聞いておりました。