

連載 プロマネの現場から

第105回 幸福なイノベーターの人になる

蒼海憲治 (大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ)

年初にあたって、ピーター・ドラッカーさんの『イノベーションと企業家精神』(*1)を再読しました。読後、システム構築プロジェクトにおいても、プロジェクト全体を通してのイノベーションと、その改善のマインドが日々求められていることを改めて認識しました。

現在、メガバンク向けのシステム構築プロジェクトを長年手がけていますが、他の中小規模の案件と比べて、明らかに異なると感じることがあります。それは、世にあるソフトウェア・パッケージやツール、各種サービス等がいかにも魅力的なものに映ったとしても、それをそのまま適用して現状の問題・課題を解決できることがほとんどない、ということです。

顧客やエンドユーザが、本当に解決したいと思っている問題は何か。解決すべき課題を把握するために、現行調査や予備検討に対して、長い期間をかけますが、それは問題・課題が、既存のシステムだけでなく、業務そのものに密接にリンクしていることや、業務マネージャー・企業文化そのものを十分に理解した上でなければ、それらのソリューションの導入・適用することができないからです。でも、これは、そのまま適用できているかに見える中小規模の案件においても、本来必要なことと思いますが、コストと期間の見合い、ユーザー自身が補うことで折り合いをつけているのだと思います。

これらの検討プロセスは、ソリューション・ビジネスにとって当たり前のことなのかもしれないのですが、その一つ一つのステップに工夫、イノベーションが求められています。

『イノベーションと企業家精神』・・・本書、1985年に、ドラッカーさんが75歳の時に書かれた著作になります。全編を通して、目に見えないものを、見える化していく手際は、実に見事だと思います。ドラッカーさん曰く、「見えるようにするのに必要なモノは、目ではなく、分析である」と。

《イノベーションと企業家精神は才能やひらめきなど神秘的なものとして

議論されることが多いが、本書はそれらを体系化することができ、

しかも体系化すべき議題すなわち体系的な仕事としてとらえた。》(*1)

以下、イノベーションにこだわった部分を紹介します。

《企業家は、生産性が低く成果の乏しい分野から、生産性が高く成果の大きい分野に資源を動かす。》（*1）

そこには、

《イノベーションが必然であって、大きな利益が必然である分野、すなわち、イノベーションの機会がすでに存在する分野において、資源の最適化にとどまるほどのリスクの大きなことはない。論理的にいて、企業家精神こそ最もリスクが小さい。》（*1）

《企業家はイノベーションを行う。イノベーションは企業家に特有の道具である。イノベーションは富を創造する能力を資源に与える。それどころか、イノベーションが資源を創造する。》（*1）

《イノベーションは技術に限らない。モノである必要さえない。それどころか社会に与える影響力において、新聞や保険をはじめとする社会的イノベーションに匹敵するものはない。》（*1）

《多様な知識や技術を有する人たちをともに働かせるための知識としてマネジメントもまた、今世紀最大のイノベーションだった。それは、まったく新しい社会、いかなる政治理論や社会理論も準備していない組織社会を生み出した。》（*1）

《実際には、成功したイノベーションのほとんどが平凡である。単に変化を利用したものにすぎない。したがって、イノベーションの体系とは、具体的、処方的な体系である。すなわちそれは、変化に関わる方法論、企業家的な機会を提供してくれる典型的な変化を体系的に調べるための方法論である。》（*1）

《予期せぬ成功ほど、イノベーションの機会となるものはない。これほどリスクが小さく苦勞の少ないイノベーションはない。》（*1）

《イノベーションとは組織的かつ体系的な仕事である。しかし、それは分析的であるとともに知覚的な仕事でもある。もちろんイノベーションを行おうとする者は、見聞きしたものを論理的かつ詳細に分析する必要がある。

知覚するだけでは駄目である。知覚というものが、単に感じることを意味するのであれば、イノベーションにおいて知覚は役に立たない。≫ (*1)

«しかし、実験と評価を伴う緻密な分析といえども、その基礎となるのは、あくまでも変化、機会、現実、現実と認識のギャップなどに対する知覚である。したがって、「分析できることはわからない。しかし、必ず見つけ出す。外に出かけ、観察し、質問し、聞いてくる」といわなければならない。≫ (*1)

イノベーションが必要とされ、またその知恵が生まれる場所は、机の上ではなく、現場にこそある、という指摘だと思います。

ところで、イノベーションを生み出す人になるにはどうすればよいのでしょうか。また、自分自身がイノベーターな人になるにはどうしたらよいのでしょうか。

『イノベーションのジレンマ』で有名なクレイトン・クリステンセンが、イノベーションを起こす人、「イノベーターな人」の特徴について、『イノベーターのDNA』(*2)の中でこう述べています。

イノベーターな人には、5つの特徴がある、といます。

すなわち、「関連づける力 (associating)」「質問力 (questioning)」「観察力 (observing)」「実験力 (experimenting)」「人脈力 (networking)」です。

1. 関連づける力 (associating)

«それぞれ異分野から生じた、一見無関係に思える疑問や問題、アイデアをうまく結びつける能力はイノベーターのDNAの核心といえる。≫ (*2)

«さまざまな知識や経験を積み重ねるほど、脳はつながりを増やしていく。新しいインプットによって、新たなつながりが生まれる。≫ (*2)

スティーブ・ジョブズも、「創造性とは結びつけること」だといっています。

«関連づける力は、他の四つの発見力を利用することでいっそう強化できる。

言わば精神の筋肉のようなものである。≫ (*2)

2. 質問力 (questioning)

《イノベーターは、常識にあらがう質問をたえず問う。》（*2）

イノベーターは、当たり前を疑います。常に、「なぜか」「なぜだめなのか」「もし~だったら」と問い続ける、と指摘します。

《イノベーターな起業家たちは、「悪魔の代弁者」（あえて異議を唱える存在）を演じるのが好きである。・ ・

自分自身や他者に対して、まったく異なる代替案を考えてみるように問いかけることで、まさしく独創的な知見が生まれてくる。》（*2）

3. 観察力 (observing)

《発見力に優れたビジネス・リーダーたちは、一般的な現象、とりわけ潜在顧客の行動を詳しく調べることで、非凡なビジネス・アイデアを生み出す。

他者を観察するに当たり、彼ら彼女らは人類学者か社会学者のように行動する。》（*2）

《イノベーターたちは、注意深く、意識的かつ継続的に、顧客やサプライヤー、他社のちょっとした行動をつぶさに観察し、新しいやり方のヒントを見つける。》（*2）

4. 実験力 (experimenting)

イノベーターな多くの起業家に共通する取り組みは、

「知の探求」

「モノいじり」

「見知らぬ環境に身を置く」などです。彼らは、実験をあらゆる行動の中心に据えています。

《イノベーター自身にとって最も効果的な実験の一つが、海外勤務である。・ ・

海外経験が多いほど、その経験に基づいて、イノベーターな製品やプロセス、事業を生み出す可能性が高い。》（*2）

5. 人脈力 (networking)

《イノベーターは、多種多様な人脈を通じて、アイデアを見出し、それを実験するために
おのれの時間とエネルギーを傾けることで、抜本的に異なる視点を得ている。》（*2）

《イノベーターな起業家は、自分の知識を広げるために、自分とは異なるアイデアや視
点の持ち主たちに会いに行く。この目的のために、努めて異国の地を訪れ、異分野の人た
ちと接触する。》（*2）

《人脈力を向上させるには、知り合いのなかでいちばん創造的と思われる五人に連絡し、
創造的思考を刺激するために心がけていることを教えてもらう。

また、あなたの創造性を開発するメンターとして手を貸してくれるよう、頼んでみて
よい。》（*2）

以上をふまえて、「ひたすら実践する」のが、イノベーター、イノベーターな人です。
そして、その実践においてカギとなるのが「質問力」になります。

「なぜなのか」「なぜそうではないのか」と問いかけることで、他の力も同時に活性化
されることになるからです。

最後に、イノベーターな人と幸福な人は似ている、と指摘されている前野隆司さんの
幸福学について紹介します。とても興味深い指摘なので、前野さんが捉える幸福な人の特
徴をみてみます。『幸せのメカニズム 実践・幸福学入門』（*3）において、「幸せのメカ
ニズム」を明らかにし、幸せの4つの因子を示しています。

幸福の第一因子は、「自己実現と成長」。

「幸せになりたい」と思ったら、「幸せは人それぞれ」なんて言ってないで、まずは「自
己実現と成長」を目指すべきものです。すると、幸せはすぐそこにあることがわかります。
だから、自己実現するために何かアクションしてみるのだ、といます。

「自己実現と成長」因子は、『イノベーターのDNA』の「質問力 (questioning)」や「実
験力 (experimenting)」に密接に関連しています。

幸福の第二因子は、「ありがとう！」因子 = つながりと感謝の因子。

人を喜ばせる（人の喜ぶ顔が見たい）、愛情（私を大切に思ってくれる人たちがいる）、
感謝（私は、人生において感謝することがたくさんある）、親切（私は日々の生活において、
他者に親切にし、手助けしたいと思っている）などの要素からなります。

意外なことに、友達（親密な他者）が多いかどうかはあまり幸福に関係ありません。でも、多様な友達がいることは、幸せに影響します。同じような友達がたくさんいる人より、多様な友達がいる人の方が、幸せな傾向があります。つまり、いろいろな職業、いろいろな年齢、いろいろな性格、いろいろな国籍の友達を持っている人の方が、そうでない人よりも幸せになっている、と指摘します。

また、地位財（金銭欲、物欲、名誉欲）に縛られていない人は、非地位財による長続きする幸せを手に入れやすい、といます。

「ありがとう！」因子は、『イノベーターのDNA』の「関連づける力（associating）」や「人脈力（networking）」に密接に関連しています。

第三因子は、「なんとかなる！」因子 = 前向きと楽観の因子。

楽観性（私はものごとが思い通りにいくと思う）、気持ちの切り替え（私は学校や仕事での失敗や不安な感情をあまり引きずらない）、積極的な他者関係（私は他者との近しい関係を維持することができる）、自己受容（自分は人生で多くのことを達成してきた）と関連した因子です。

実は、「そこそこで満足する人」が幸せになっています。つまり、多様な選択肢がある場合、「常に最良の選択を追求する人」と「そこそこで満足する人」を比べると、後者の方が幸福感が高い傾向があります。

また、「あらゆる情報を仕入れ細かく吟味派」と「ある程度適当でOK派」を比較すると、前者の方がうつ傾向が高く、後者の方が幸福感が高い傾向があります。

こういう結果を踏まえると、若いときよりも、年をとった方が、前向きで楽観的でいられる理由は、歳をとるとともに脳の働きが変化し、細かいことが気にならなくなってくるからかもしれません。そして、「個別要素への着目」よりも「関係性への着目」が得意になるからだと思います。

だから、

「歳を重ねることを「老化」と表現するのは間違いで、「脳の全体関係化」、幸福の「前向きと楽観」因子の獲得、ないしは「幸福化」、とでもいうべきこと」（*3）と指摘されています。

「なんとかなる！」因子は、『イノベーターDNA』の「観察力（observing）」や「実験力（experimenting）」に密接に関連しています。

幸せの第四因子は、「あなたらしく！」因子 = 独立とマイペースの因子。

社会的比較志向のなさ（私は自分のすることと他者がすることをあまり比較しない）、制約の知覚のなさ（私に何ができて何ができないかは外部制約のせいではない）、自己概念の明確傾向（自分自身についての信念はあまり変化しない）、最大効果の追求（テレビを見るときはあまり頻繁にチャンネルを切り替えない）に関係しています。

これら4つの因子を理解した上で、守・破・離していくことで、幸せになれる。そして、この守・破・離を実践する格好の機会が、イノベーションへの取り組みになります。

「PMI日本フォーラム2016」の講演「イノベーションを起こせる人と組織とは？」（*4）の中で、前野さん曰く、イノベーターな人と幸福な人は似ている。原因が先か結果が先かを厳密に問うよりも、イノベーターな人を目指すことで、幸せになれる。だから、幸せになるために、イノベーターな人になろう、という素敵な提言をされていました。

年初にあたって、この一年「幸せになるためにイノベーターな人を目指そう」といいたいと思います。

（*1）P. F. ドラッカー『イノベーションと企業家精神』、訳・上田淳生

（*2）クレイトン・M・クリステンセン『経営論——ハーバード・ビジネス・レビュー・アンソロジー』

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部、ダイヤモンド社、2013年刊

「第12章 イノベーターのDNA」より。

（*3）前野隆司『幸せのメカニズム 実践・幸福学入門』（講談社現代新書）、2013年刊

（*4）PMI日本フォーラム2016（7月9日-10日）

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科委員長・教授：前野隆司氏

「イノベーションを起こせる人と組織とは？」