

2012 年度第 3 回物学研究会レポート

「イノベーションの作法：

ダイバシティはイノベーションをドライブするのか？」

濱口秀司氏

(Ziba 戦略ディレクター)

2012 年 6 月 22 日



BUTSUHOAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

グローバル化、ネットワーク化は、社会の多様性を加速させています。このような動きの中で、はたして、デザインは何をすべきか？ 何が求められているのか？ アメリカ・ポートランドに拠点を置く Ziba の戦略ディレクターであり、自らも USB フラッシュメモリーの開発者でもある濱口秀司さんに、多様性の時代のイノベーションについて、ご講演いただきます。

今回は、濱口さんにお願ひし、一部に会場とのインタラクティブな仕掛けをご用意いただきました。今までにない、イノベティブな2時間になりました。

以下、サマリーです。

イノベーションの作法：

ダイバシティはイノベーションをドライブするのか？

濱口秀司 氏

(Ziba 戦略ディレクター)



01：濱口秀司氏

濱口と申します。今日の講演テーマは「イノベーションの作法」、サブテーマが「ダイバシティはイノベーションをドライブするのか？」です。最後のスライドというのは、テーマに対する結論になっていて、つまり、「YES」です。これが今日の講演のゴールになります。「インタラクティブに」ということなので、このゴールに向かって、今日は資料なしで講演を進めたいと思います。

まずはアジェンダを確認しましょう。「イノベーションの作法：ダイバシティはイノベーションをドライブするのか？」というテーマの中にややこしいキーワードが散りばめられています。「そもそも、ダイバシティって何？」「多様性とは？」「イノベーションは、よく聞けど何？」「ドライブするって？」、そして、「作法・・・？」

ということで、最初はこうした言葉の定義から始めましょう。定義ができて初めて、「ダイバシティとイノベーション」や「イノベーションとドライブすること」「イノベーションと作法」など、それぞれの関係性が理解できると思うからです。そして、最後にきっと、「YES」と言える状態になると思います。では、ここから先はホワイトボードを使いながら、お話ししていきます。

■自己紹介

では、自己紹介を。1つ目は「イノベーションを起こす人間」。その範囲は物でもサービスでもあらゆる分野で、人が思いつかない方法で実現し、それを連続して行うのが僕の仕事です。2つ目は、「天才ではない」。ある方法論をもっていて、それに基づいてやっています。3つ目ですが、イノベーションは生まれても放っておけば動かないので、ビジネスの中で動かしていく必要があります。ということで、「ビジネスをよく理解している」が3つ目です。僕はビジネスバックグラウンドがかなり広くあり、研究や経理、経営から企画まで分かります。それも、BtoB、BtoCともに経験があり、また大手からベンチャー企業も知っているし、コンサルティングもできます。

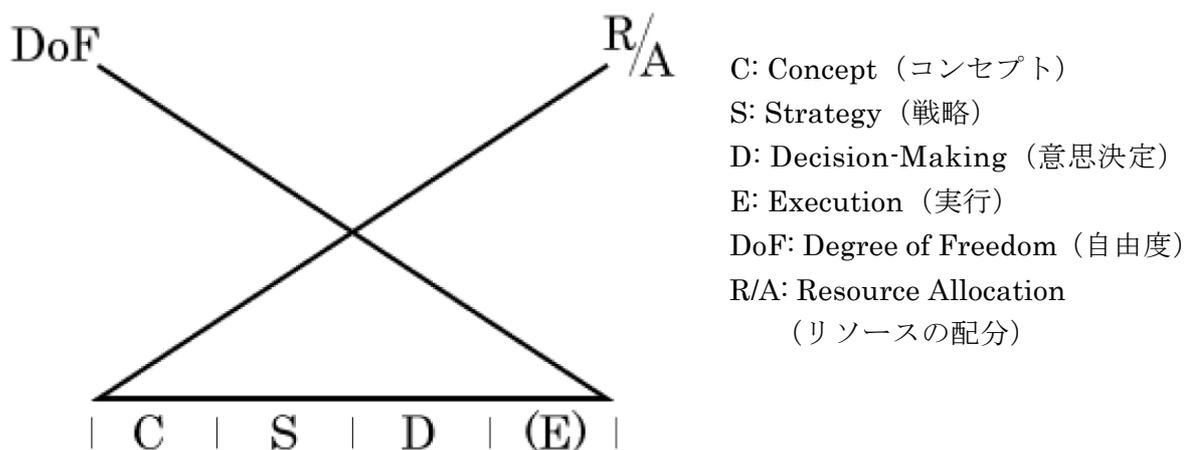
以上、僕の自己紹介をまとめると、「イノベーションを起こします。方法論を持っています。それを実現するためにビジネスを理解しています」となります。

今日の本題につながるかもしれないので、もう少し補足します。バックグラウンドは化学や物理を学んだエンジニアです。社会人はパナソニックの研究所からスタートしました。研究開発に携わる一方で、社内会議の様子や決定事項など企業の動きについて観察し、1990年頃、僕にとって初めてともいえるチャートを描きました。

どんなチャートかという、「企業の動きは4つのプロセスになる」というもの。最初が「コンセプトづくり」で、2番目がそのコンセプトを実現するための「戦略をつくる」。3番目は、戦略にはオプションがいくつかあるので、最もよいものを選ぶという「意思決定」。最後が、「実行する」になります。表現の仕方はいろいろあると思いますが、このチャートはさまざまな企業や部門にあてはまると思います。

このチャートに、もう少し書き加えます。1つは「自由度」です。コンセプトづくりの初期では自由度は高く、だんだんと制約や条件が入るので落ちていきます。戦略づくりでも、実行段階でも同じで、終盤になればなるほど自由度は落ちていくはずで、つまり、「ビジネスのプロセスは自由度を下げっていくプロセスである」ともいえます。これも重要なチャートです。

僕はさらに、このチャートに「リソースの配分」を重ねてみたら、大変なことが分かりました。自由度が下がってから頑張り、自由度が高い段階ではあまり時間をかけていなかったのです。



チャート「企業の動き4つのプロセス」

「なぜこんなバカなことが起きているんだろう」と考え、ある仮説を立てました。それは、僕のその後 20 年のビジネス人生を決めるほど、重要な仮説になりました。それは、「方法論がない」という仮説です。たとえば、「カスタマーサービスの仕組みをつくれ」と言われたら、僕はまず本屋に行ってカスタマーサービスの本を探したり、ウェブでカスタマーサービスのソフトウェア会社を検索し、どんどん打ち合わせするなど、無限に時間を使っていろいろな方法を試します。

あるいは、「このペンを 5 分間でイノベティブに変えてくれ」と言われたら、ノートにアイデアを書きだしたり、コンポーネントに分けてから一つにできないかと考えてみたり、逆に 200 個のコンポーネントに細分してみたりなど、5 分間を有効に使おうとすると思います。

でも、「1 週間で」とか「365 日あげるから」と言われたら絶対に失速します。なぜかというと、「方法論がない」からです。実は自由度が高いところでは方法論がなく、自由度が下がるほど方法論が存在します。たとえば意思決定には P L やリスク分析、戦略づくりなら戦略の分析などの方法がありますが、コンセプトづくりでは確かな方法論はないのです。

このチャートと仮説を立てたことで、「ならば、方法論をつくろう」と思い、それが僕のライフワークになったんです。こんな風にして、コンセプトから戦略づくり、意思決定のプロセスまでさまざまな方法論をつくり、この流れの中でさまざまなビジネスを経験してきたというのが僕のバックグラウンドになります。

■作法

では本題に入りましょう。もう少しだけ僕が話をして、その後はみなさんに考えていただきます。最初は、今日のテーマ、「ダイバシティを使いながら、イノベーションをドライブする作法」の中から、「作法」について話します。

作法には 2 つのポイントがあります。1 つは「A と B と C があると、D が手に入る」という「プロセス」のことですが、残念ながらイノベーションにはそういう方法論はありません。ただし、「A と B と C を同時に、あるいはうまく組み合わせることで、D を得る確率を上げることは可能」です。これはプロセスでなく、「プロトコル」になりますね。

続いて作法に関する 2 つ目のポイントですが、「作法で重要なのは人に伝えること」です。「ナレッジ・トランスファー」とも言い換えられます。うまく伝えることを考えるためにはまず、ナレッジとは何かという定義が必要です。では、4 分割のチャートに描いて分析してみましょう。横軸はナレッジのモードで、文章化できるか、できないか。縦軸にはナレッジの目的として、何をやるかの理解、どうやってやるかの理解、になります。

	文章化できる	文章化できない
何をやるかの理解	1	4
どうやるかの理解	2	3

もう少し分かりやすく具体例を挙げると、1 はいわゆる To Do List のことで、2 は手順書、3 はスキル。4 はいろいろ考えられますが、ここでは Culture とします。ナレッジを人に伝えるときは、この 4 つをすべて渡すことが必要なので、予め、どうやって伝えるかの設計が必要です。

渡す順番も重要で、大別すると 2 つあります。1 つは、1→2→3→4 の反時計回りで、もう

1つは4→3→2→1の時計回りです。一般的なのは反時計回りのほうで、学校教育がよい例です。時計回りのほうは、「俺のところに来て、技は見て盗め」といった子弟制度など。師匠が言葉で教えるのも文書化の一種です。

どちらにも一長一短あって、反時計回りのメリットは教えやすいことですが、デメリットは学ぶという形のため先生を越えることができない点です。時計回りのデメリットは非効率な点ですが、その代わり、「そうきたか」というように期待以上の結果がでる可能性が高い点です。

どちらかをとるのでなく、できるだけ両者を組み合わせるようにすると思います。今日のような短時間のセミナーでも、ただ教えるという反時計回り型ではよくないと思うので、今日は意識的につながらないように話してみます。おそらくつなげて話せば、すごく分かりやすいので、それでは僕を越えることはできないからです。みなさん自身が話のつながりを見つけようとするので、疑似的に時計回りになるはずですが、今日は短時間なのでスキルやカルチャーまで行くのは難しいと思います。僕の話のトーンなどからセンスしてもらえたらと思います。以上が作法の話です。

■イノベーション

次は「イノベーション」に移りましょう。ここからはインタラクティブに進めます。まずは、イノベーションの定義をお手元の紙に書いてください。みなさんの知恵と経験を駆使して、文章でも、絵でもいいです。3分くらいでお願いします。結論からいうと無限にあります。

では、発表してください。

会場から・・・

- ・「生活者の頭の中に、ある新しいカテゴリーができること。たとえば、音楽プレイヤーでなく、ウォークマンや iPod のような・・・」
- ・「価値をシンプルで安価に実現すること」
- ・「従来のやり方を組み合わせて新しい価値を生み出すこと。1+1=2 でなく、3 や 4 になること」
- ・「要素としては、記憶でも経験でも、誰かから聞いた話でもいい」
- ・「そのことがきっかけで、解決の連鎖を生むこと」
- ・「閃きから新しい概念を作る」
- ・「相反する要素を両立させること」
- ・「ディスコンティニュアス、コンティニュティ。非連続な連続性」
- ・「人々の生活に変化をもたらすこと。その変化は後戻りできない」

みなさん、すばらしいです。かなり網羅されています。では、僕なりに整理しながら補足していき、僕が思うイノベーションの3つの要点をお伝えします。

イノベーションとは第1に、「新しいこと」。誰も聞いたことがないような。2番目がリアリティさ。つまり、「実行可能なもの」ということです。アイデアはいいけど、実現は1000年後、ではビジネスになりませんから。3番目は「議論を生むこと」。どういうことかという、新しいアイデアがあまりにも新しすぎて、誰も理解できず、「いいね」という人と「よく

分からない」という人がいて議論の対象になるという意味です。自分たちの常識から外れると予測できなくなり不確実性を生むから合意しにくくなるのです。この3つがあって初めて、イノベーションだといえます。

さらに、どれくらいインパクトがあるかというスケール感も必要です。まとめると、「イノベーションとは3+1。新しくなければいけない。誰もが『えっ』と思うほど。そして、実行可能であり、議論を生むこと。さらに、それを投入したとき、ある程度大きな影響があり、かつ逆戻りはないこと」になります。

既存の概念から外れることがイノベーションの第一歩だとしたら、イノベーションで最も大切な点はその概念をつぶすことだと分かりますよね。これはあとで話す「ドライブする」にも関わってきます。

■ドライブする

では、「ドライブする」の話をしましょうか。まずは、「新しいペンの使い方をイノベーションする」と仮定します。そこで、「イノベーションをドライブするプロセス」について、特に「どうやってドライブしていくのか」「どんな方法論を用いるのか」などについて紙に書いてください。たぶん、イノベーションの定義よりもかなりバラエティ豊かになるはずです。

会場から・・・

- ・「インスピレーションを活用する」
- ・「ユーザーの使い方を観察し、当たり前とっていた点に注目して、ここを変えたら新しくなるかなといった発想をイノベーションにつなげる」
- ・「2つのリストをつくる。Aには素材や構造などペンの特徴。Bには鉛筆など正反対のものの特徴を書く。AとBをひっくり返し、鉛筆の特徴の中でペンにも当てはまるものがないか検討する」
- ・「現状あるものに対する不満や問題点を抽出する。そして、時間の許す限り、その対象とはできるだけ別の分野に目を向けるようにしてみる」

ありがとうございます。みなさん、いいところをいっていると思います。僕の答えは、既存の考え方に對抗するために、まずはその一般的な思考パターンである、「当たり前を視覚化し、それを壊すことで新しいアイデアつくる」というプロセスになります。

一般的なパターンから最も外れたものをつくるので、「新しい」し、「実行は可能」、でもパターンから外れているので「議論が紛糾する」というわけですね。

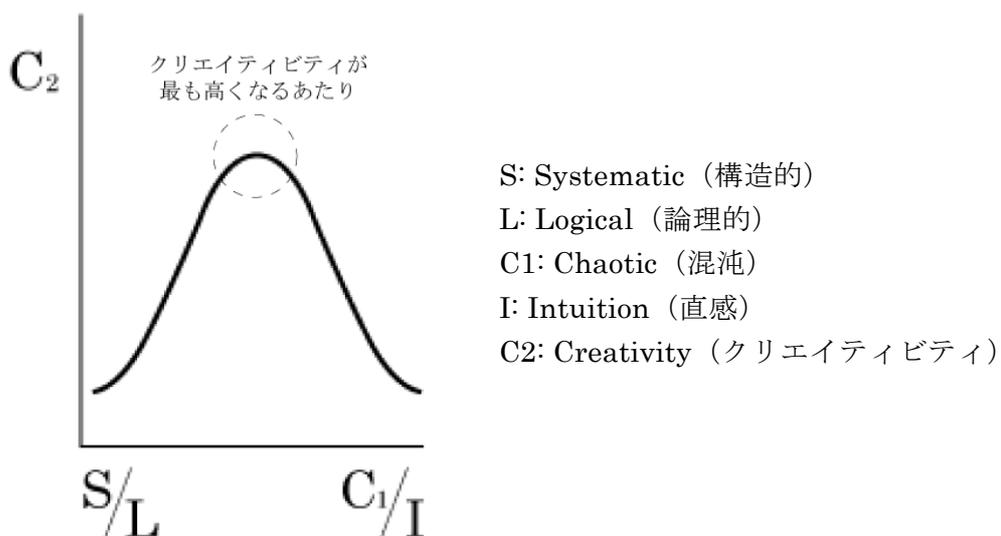
「当たり前」は「バイアス」とも言い換えられますが、たとえば、USBのフラッシュメモリーの開発では、何がバイアスだったかということ、初期のフロッピーで「データ量はどんどん大きくなりフロッピーにも入らなくなるので、いずれデータを何かに入れて渡すことはなくなり、ネットワーク上で送るのが一般的になる」と言われたんです。だから、「データを何かに入れて渡すことはなくなる」というバイアスを壊して、アイデアの源泉としたわけです。

とにかく、一般的な概念を視覚化することが重要で、そこから、「バイアスを同定して破壊する」のが僕のイノベーションのやり方です。これが1つ目の重要点です。

2つ目の重要な点は、クリエイティビティをいかに最大にするかを考えることです。思考方法には論理型と直観型に分かれると思いますが、どちらにしても大切なのはクリエイティ

ビティが最も高いのはどこかです。

ベルカーブが答えです。あまりにもかっちりとしてロジカルに考えると新しいものは生まれません。ロジックやパラダイムに縛られ、もっといえばバイアスに縛られるからです。一方、ランダムに考えると、ある一点に考えが集中したりして機会ロスも起こり得ます。つまり、どちらかに偏るのでなく、ある程度構造的で、ある程度混沌とした状態が、実はクリエイティビティが最も高くなるのです。



ベルカーブの図

そして、これを有効にマネジメントする方法はいくつかあって、1つは論理型と直観型を「行ったり来たりすること」で、もう1つは「コントロールすること」です。これはメディアを使うとやりやすく、僕はダイアグラムを書いたり、ぼんち絵を描いたりして、クリエイティビティが最も高くなることを目指しています。

■ダイバシティ

最後はダイバシティ、多様性について考えてみましょう。ではまず、人を分類する要素をより具体的に紙に書いてみてください。

会場から・・・

- ・「宗教で分ける。キリスト教、イスラム教、仏教、あるいは無宗教など」
- ・「性格で、ポジティブとネガティブ」
- ・「国で、先進国と発展途上国」
- ・「年齢」
- ・「太陽タイプか月タイプか」
- ・「何番バッタータイプか。二極化でなく、その人にとっての一番向いている役割で分けること。たとえば、我先に進むタイプか、支えるタイプか、本番に強いかなど」
- ・「人から愛される人、憎まれる人」

なるほど。では、思考パターンの分類方法と限定してみるとどうでしょう？

- ・「インスピレーションで考えるか、構造的か」
- ・「縄文系か弥生系か。つまり、人が少なかった時代の感覚か、人が増えた時代の感覚かの違い」

ほかにも、「外向的か内向的か」「きっちり考えるかフィーリングで考えるか」など、ダイバシティは無限にありますね。

では、ダイバシティとイノベーションをつなげて話しましょう。今日の結論は何だったかに戻ると、「ダイバシティはイノベーションをドライブする」です。つまり、多様性がいかにイノベーションの方法論に影響しているかという意味ですね。

結論からいうと、多様性の重要点は2つあります。たとえば、僕のイノベティブなプロセスをエンジニアだけを対象に行うと、エンジニアのバイアスを同定してつぶすことはできますが、エンジニアだけを対象に商品開発や発想をするわけではないので、本当にイノベティブなものに到達する可能性は低くなる。つまり、人の発想を分析するには、国籍でも職能でも、とにかく対象物に多様性があつたほうがいいわけです。つまり、「バイアスを観察する場合、対象物が幅広いほうがいい」というのが1つ目の重要点です。

また、さきほどベルカーブの話をしました。これをうまく使うことによってバイアスを同定することができるわけですから、チームメンバーに異なるタイプがいたほうがよりバランスが取れるし、プロセスがうまくいく確率が高くなります。つまり、新しい発想をするときは多様性のあるほうがプロセスが進みやすい。これが2つ目になります。このように、多様性は2段階で効果を発揮するものであり、とても重要だと分かります。

■まとめ

まとめます。イノベーションとは、何か新しく実行可能で議論を呼ぶこと。特に重要なのは、新しいことと議論を呼ぶことで、その本質は既存の概念に反駁するから新しいと感じ、反駁するから不確実性があつて議論が紛糾する。そしてイノベーションをつくるには、我々が先入観でもっているパラダイムを構造化し視覚化しなければならず、そして、それを壊せばいい、となります。

多様性との関連についてまとめると、バラエティ豊富な多くの人の思考をテーブルに乗せてバイアスを同定し、壊すほうが大きなインパクトがあること。さらに、チームメンバーも多様性のある構成のほうがイノベーションの確率が高まります。なぜなら、構造化は難しいので幅広い能力が必要だし、また、ベルカーブ上を行ったり来たりしたり、メンバーの平均値が真ん中に近づくほどクリエイティビティが高まるからです。

実際、Zibaでは国籍は20~25か国、職能もデザイナー、リサーチャー、数学科出身もいるなど多様です。いろいろな参照値がある中で同定したバイアスを壊せばイノベティブなものがより生まれやすいですし、ブレストでもタイプの違う人が集まっているほうがいいことができます。

つまり、「ダイバシティはイノベーションをドライブするのか?」「YES」となり、これが今日の僕の結論です。以上です。このあとは、質問にお答えしたいと思います。

Q&A

Q1: ダイバシティが重要だということは分かりました。では、それをマネージする人にはどんな資質が必要でしょうか? どのような態度でふるまうべきでしょうか?

A: 結論からいうと、今日話したようなことを完全に理解していることが重要です。さらに、このベルカーブの真ん中にいるという資質を持っていれば理想的ですが、人口分布からいえば、真ん中はとても少ないです。

いい質問なので、マネージの仕方について補足すると、たとえば、メンバー7人でプロジェクトルームをつくらせます。アイデアは壁に貼り、サンプルはテーブルに置くなど、すべての情報はこの部屋に持ち込むというルールを設定します。しばらくして部屋の状況を確認するだけで、僕にはプロジェクトが今どういう状況にあるか一発で分かります。たとえば、壁にマーケット情報に関するメモがたくさん貼ってあれば、論理型にいつていると分かり、インスピレーションな写真が貼ってあれば、直観型モードにあると分かる。だから、それぞれ逆方向にも視野を広げるような指示を改めて出すことで、状況をコントロールすることができます。

Q2: ベルカーブの頂点の部分は、どう定義できますか?

A: このチャートでは、縦軸は人のクリエイティビティを表すので、その頂点はクリエイティビティが最も高いという定義になります。

Q3: クリエイティビティの高さは評価する人によって異なりますが、誰が評価するのでしょうか?

A: すごくいい質問ですね。2つの点から、答えましょう。僕はチャートを描くとき、定義を追求せず、あえて緩く描くようにしています。クオリティの評価を入れたり、軸を定義させようとすると、言った瞬間にプロセスとしては破たんするからです。通常、プロセスマネージメントをするときは定性を入れるものですが、そうすると停滞が起こる。それはビジネスとしてはとても危険です。でも、クオリティは問わないような形でプロセスを設計しておけば、停滞せず、ビジネスは本質的にいい方向に向かっていく可能性があります。

2点目は、とにかく、「何がバイアスか」「何がパラダイムか」と考えることを覚えておくことです。そして、それを崩しその逆をやってみようとするだけで、クリエイティビティは上がりイノベーションに近づきます。それだけでもヒット率は上がりますが、ヒット率をもっと上げたければ、さらに論理的に科学的な方法でやることです。

Q4: 企画づくりにおいてダイバシティという点から考えると、濱口さんのような考え方はマネージする人には必要ですが、それ以外のメンバーは逆にいろいろな考えを持つか、むしろ知らないほうがいいこともあるのでは？

A: 超グッドポイントです。まず、このベルカーブのマネージ方法はたくさんありますが、今日は話したのは「行ったりきたりすること」と「メディアを使って真ん中をコントロールする」という2つだけでしたが、実は、この2つをやり続けると、慣れてしまって頂点がなく平になるんですね。頂点が平らになるので安定はするけど、クリエイティビティの高さは下がっていることになります。つまり、全員が同じ考え方を持つと、クリエイティビティは下がりシステムは破壊されます。おっしゃる通りです。

だから、僕がマネージするときはタスクを意識的に隠し、範囲を制限したりゴールを少しずらして設定するなどメンバーをある程度だまして行うこともあります。ただし、本当にマスターしている人ばかりなら、あまり心配ありません。というのは、たとえば僕はトレーニングしているので、「今日は直観型で行こう」など自分を特定のモードにもっていけます。みんながそうできれば、役割分担だってできる。現状では難しいですが、理想論をいうとそこまでできるのです。

Q5: 「バイアスを同定して破壊する」というのは理解しましたが、破壊すれば必ずいいものが見つかるのか、それとも何も残らないこともありますか。

A: さすがです。超グッドクエッションです。一番いいやり方はボトルネックがどこにあるかを考えること。僕は、バイアスを同定してそれを崩して新しい発想を最初につくる点がボトルネックだととらえています。新しい発想さえできれば、その発想に対してユーザー価値と言った意味づけをすることはそう難しくありません。そして、もしその発想がユーザーにとって価値があるものでなければ、僕はその新しいアイデアをつぶします。そして、またバイアス崩しから繰り返す。2、3回やれば、たいがい確率は上がっていくものです。とにかく、バイアスを崩す方法さえ見つけてしまえば、新しい発想は湯水のようにつくれるはずで

以上

2012 年度第 3 回物学研究会レポート

「イノベーションの作法：

ダイバシティはイノベーションをドライブするのか？」

濱口秀司 氏

(Ziba 戦略ディレクター)

写真・図版提供

01；物学研究会

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1998~2012 BUTSUGAKU Research Institute.