

2018 年度第 10 回

vol.250 物学研究会レポート

「新価値創造に行動観察を活かす」

松波晴人 氏

(大阪ガス行動観察研究所 所長)

平田智彦 氏

(株式会社 ziba tokyo 代表取締役)

2019 年 1 月 30 日

物学研究会
BUTSUGAKU Research Institute

第10回 物学研究会レポート

2019年1月30日

2019年新年最初の物学研究会は、行動観察のプロフェッショナルである松波晴人さんと、世界的デザインコンサルタント会社 ziba の東京代表である平田智彦さんに登場いただきます。昨年上梓されたお二人の共著『ザ・ファースト・ペンギンス』は、行動観察から新しい価値を生み出す方法を探る松波さんと、デザインで新たな価値の具現化を目指す平田さん、それぞれのアプローチで「新価値創造とは何か」を論及し、幅広い読者の心を捉え大きな話題となりました。今回はそんなお二人に、新価値創造に行動観察をどのように活かすのか、レクチャー+セッション形式でお話しいただきます。

以下、サマリーです。

「新価値創造に行動観察を活かす」

講師

松波晴人 氏

(大阪ガス行動観察研究所 所長)

平田智彦 氏

(株式会社 ziba tokyo 代表取締役)



01：松波晴人 氏

平田智彦 氏

新価値創造が求められる背景

松波：みなさん、こんばんは。私は大阪ガスで、フィールドで得た気づきをソリューションに活かすための研究を担当していたのですが、2005年から行動観察をビジネスとして展開し、さまざまな企業にこの方法論を提供させていただいています。そのノウハウをまとめたのが、先ほどお配りした『ザ・ファースト・ペンギンス』という本で、新価値の創造を担当することになった主人公が、さまざまな壁にぶち当たりながらメソッドを習得していく様子を、ストーリー仕立てにしたものです。

今日は、この本と同じく「会社の将来を支える新しい価値の創造を、君が担当してくれ」と言われた

ら、どうしたらいいかというテーマでお話しさせていただきます。まず、背景や課題認識を説明してから、新価値をどのように発想するかについて私がお話して、その発想をどう具現化するのかを平田さんにお話しいただくというかたちで進めたいと思います。

変化の激しい現代は、新しいビジネスが生まれても、すぐに次の価値に市場を奪われるので、かつてのようにビジネスが長続きしません。そうしたなかで組織や個人が安定した経営を行うには、次々と新しい価値を生み続けなければならなくなりました。では、そのためにはどうしたらいいのか。ピーター・ドラッカーは、企業の基本的な機能は、マーケティングとイノベーションの二つだと言っています。

す。つまり、顧客にどのような欲求があるのかを知り、新しい満足を生み出すということですが、日本の企業は現状を回すことだけでも大変な状態なので、この二つをやれていません。

行動観察によるリフレーム

カイゼンとイノベーションの違いは何か。これを相撲にたとえると、相撲という土俵で強くなる努力をするのがカイゼンで、相撲という枠組みを越えて新しいスポーツを生み出すのがイノベーションです。つまりイノベーションが起きると、土俵もルールも変わってしまうので、従来の強さの意味がなくなったり、逆に弱みになったりすることもあります。ですから、われわれ自身が新しい土俵をつくる側に回らないといけないわけです。

そこで大事なのが「リフレーム」することです。リフレームとは、ビジネスにおいてそれまで常識とされていた解釈や、ソリューションの枠組み（フレーム）を、新しい視点・発想で前向きに作り直すことです。たとえば、旭山動物園は、「動物の姿形を見せる形態展示」を「動物の行動や生活を見せる行動展示」にリフレームしたことによって、不便な立地にもかかわらず多くの人が訪れる動物園になりました。

また、「音楽を楽しむ」をリフレームしたのがウォークマンです。雑音の多い屋外でカセットテープの音を聞くウォークマンは、音質がいいとは言えませんでした。つまり従来の枠組みでは価値は下がるということになりますが、そこにとらわれていたら、ウォークマンは世に出ることはなかったわけです。

このようにイノベーションは、これまでの価値軸のなかで100点を120点にしようとするのではなく、従来の価値軸では80点に下がったとしても、まったく違う新しい価値軸をつくり、そこで100点を取っていかうということなのです。

新しい価値をどう発想するか

ここに、大学の卒業式の服を着た犬の写真があります。これは、犬を「犬の幼稚園」に通わせているおばあさんの家に飾られていたものです。おばあさんは、犬を幼稚園まで自分の車で送り迎えをして、犬がいろいろなカリキュラムを修了するとこのような格好で写真を撮ってもらえるのだそうです。次は、別のおばあさんの孫の結婚式の写真です。スペインに短期留学している別の孫が、旅費が高くて帰国できないと言うので飛行機代を出してあげたので、ここに一緒に写ることができたという話をさされていました。3枚目は、奥さんに先立たれた男性の家に届いた新巻鮭の写真です。一人暮らしにもかかわらず、丸ごと1本の新巻鮭をどうするのか尋ねると、近所に配るとのことでした。

この三つは一見バラバラに見えますが、実はどれも「他者を喜ばせたい」ということを示しているのではないかとわれわれは解釈しました。つまり、それまでの古い枠組みでは「高齢者はよいサービスを受けることを求めている」というのが常識でしたが、行動観察によってリフレームすると「高齢者は、自分が価値ある人間だと感じられるサービスを他者に提供したい」という新たな仮説が導き出されたということです。

すると、高齢者にサービスを提供するのではなく、高齢者の方々がサービスを提供できる「場」をつくったほうが喜ばれるのかもしれない。このように新しい価値軸が生まれると、提供するサービスもまったく違ったものになります。

フォーサイト・クリエイションとは

心理学に「ジョハリの窓」という自己分析の手法を使って、「自社が気づいている」or「自社が気づいていない」という横軸と、「顧客が気づいている」or「顧客が気づいていない」という縦軸を企業に当てはめて考えてみます。

顧客も自社も気づいている常識的な価値（開放の窓）と、自社が気づいていないが顧客は気づいている（盲点の窓）部分のマーケティングは、すでにやり尽くされています。今考えなければいけない新た

な価値とは、「自社も顧客も気づいていない価値」の部分です。

そのために、デザイン思考、U理論、行動観察などを、もう一度勉強し直し、それらを整理しながら新価値創造の方法論としてまとめ上げ、これに「フォーサイト・クリエイション」と名付けました。フォーサイトとは「未来の展望」という意味です。

フォーサイト・クリエイションのプロセスは、まず新たな気づきを得る「Fact（事実）」、そこから新たな仮説を生む「Insight（洞察）」、それらを元にして方向性やアクションを描く「Foresight（展望）」を生み、となっています。その後、「Do（実践）」して、その結果を「Reflection（振り返る）」をします。このプロセスが「学び続ける」ということなのです。

フォーサイト・スクール

われわれは、フォーサイト・クリエイションに必要な能力を「八つの玉の理論」に集約し、それぞれの「玉」を習得するのに必要なメソッドをつくりました。それを、大阪大学のEDGEプログラム（文部科学省補助事業）と連携して、フォーサイト・スクールを実施しました。そこで教えた学生が商品化されたり、文科省が主催する「EDGEコンペ」で、大阪大学チームが優勝したりするなど成果が上がっているので、方法論としてはなかなかいいものができたのではないかと考えています。

このコンペで優勝した「Re:YOU」という提案について簡単に説明します。コンペのテーマは「これからのモノづくりあい」で、モノと人との関係性を新たに定義するというものでした。まず、彼らは現代人の特徴として、1) 自己啓発本：哲学本の人気、2) 自分の短所・長所に自分では気づけない、3) 精神的に病みがち、4) 直接的なコミュニケーションの減少、という「Fact（事実）」に注目し、そこから1) ラクによりよく生きたい、2) 自分を自分で自信を持ちたい、3) 自己承認を得たい、という「Insight（仮説）」を導き出し、現代人が求めているものは「気軽に自分を認めさせてくれる存在」で

はないかという「Foresight（展望）」を生み出しました。

おもしろいのは、「他人から認めてほしい」ではなく「自己承認を得たい」というニーズがあるのではないかと解釈した点です。そして彼らは、これからのモノづくりあいには「人がモノに自己開示し」、それに対して「モノが人にレスポンスを返し」、そのフィードバックによって「人が内省する」という関係性を提案しました。

具体的には、「Re:YOU」のデバイスが、ユーザーの1日の感情の動きをセンシングし、盛り上がりたり落ち込んだりした時間帯を中心にカウンセリングをします。コンセプトは、相手の話になぜいたり相槌を打ったりする「聞き役」と、ユーザーの自考を促す「気づかせ屋」の2役を担うという、「バーのママ」のような存在で、このやりとりによって、自分の理解が進み、自己承認できるのではないかと提案です。

「気づき」を高めるポイント

『ザ・ファースト・ペンギンス』は、主人公が悩むたびに魔神のようなものが登場して、新価値創造に必要な八つの知恵の玉を授けてくれる、というストーリーになっています。その八つの玉の中からいくつかを紹介します。

一つ目の玉は「着親力＝気づき力」です。気づくということは、じつは非常に難しいことです。たとえば、みなさんが高校生で別の学校にAさんという好きな人ができたとします。ところが、知人からAさんが万引きをして警察に捕まったらしいというニュースが入ってきました。みなさんはAさんについてどう思いますか。

おそらくほとんどの人が、1) それでも好きであり続ける、2) 気持ちが冷める、のどちらかではないかと思います。「Aさん＝素敵な人」と「Aさん＝万引きをする悪い人」は矛盾しているので、両立させることはできません。これを認知不協和と言います。

人間は、自分の考えと相反する情報が入ると不快な気持ちになるので、どちらか片方だけを受け入れ

ることで矛盾を解消しようとしします。しかし、「気づき」を得るには、矛盾した両方をそのまま受け止めて、横に置いておくことが必要なのです。

そして、もう一つ大事なものは、「Learn」ではなく「Unlearn」。Unlearn は、学ぶなという意味ではなくて、学んだことを意識的に忘れること、つまり既存の知識、先入観、習慣などを捨て去るということです。

リフレームして意外な真相を導き出す

常識的な解釈をしている限り、新しいものは生まれないので、シャーロック・ホームズの推理のように、意外だけれども説明されると納得できる真相を導き出すことが重要になります。そのために必要なのが「リフレーム」で、本の中では四つ目の玉として登場します。

たとえば、休日のレストランで、隣に座っているカップルほとんど会話をせず食事をしています。このことについて、意外な解釈をするならば、どんなことが考えられるでしょう。

じつは先ほど紹介した学生の「Re:YOU」という提案は、この体験から始まっています。最初、学生はこのことを「他人に興味なくなっているのではないか」と考えていました。そしてそれをリフレームして「自分自身への興味を失っているのではないか」という解釈をしました。そして、相手に自分の話すらしめないのは、他人だけでなく自分自身にさえも興味を失っているのではないか。それなら、自分を理解し、自分を認めるということが必要なのではないか、という発想につながっていったのです。

統合により新たな軸をつくる

次は、3番目の玉の「統合」です。本の中では、「異質なものを結びつけて、新たな軸を創れ」という天の声が登場します。たとえば、又吉直樹の「火花」という小説は、純文学とお笑い芸人という異質なものが初めて結びついた話だと考えることができます。また、ドラえもんは猫とロボットと未来という新しい要素の組み合わせですよ、と言うことができます。つまり、誰もが知っている概念であって

も、どう組み合わせるかによって新たな価値を生み出すことができるということです。

メタ認知して自分ごとにする

7番目の玉はメタ認知です。メタ認知とは、通常の認知のように自分の視点から他者を見るのではなく、鳥の視点から自分を客観的に見て、自己を知ることです。その方法は、先ほどの「Fact（事実）」、「Insight（洞察）」、「Foresight（展望）」というフォーサイト・クリエイションのプロセスを、自分自身に当てはめればいわけです。

新価値創造をやればやるほど体系的にわかってきたのは、その提案が「自分ごと」かどうかということが重要で、儲かるからという理由だけでは続かないということです。ですから、いろいろな案が出たとしても、最終的にやるのは「Opportunity」

「Branding」「Strength」という三つの要素が重なる部分になると思います。つまり、行動観察から発見した市場機会（Opportunity）と、自分はこのような世の中にしたいのだという明確な意志

（Branding）、自分たちの強み（Strength）を満たすものということです。それを見極めるためには、自社の「Branding」と「Strength」をメタ認知して明確にする必要があります。

僕が担当する部分の話は以上です。

正解ではなく問を探す

平田：僕のほうからは、新しい発想をどのように具現化するのかについてお話しさせていただきます。まず、われわれが考える問題には「Simple problems」「Complex Problems」「Wicked problems」という3種類あると考えています。

「Simple problems」は課題が明確で解くことが簡単な問題、「Complex Problems」は課題がまだ明確になっていないので解くことは困難ですが、時間をかければ解決できる問題です。この二つは品質をいかに上げるかによって解決できます。

ところが、「Wicked problem」はそもそも何が問題なのかも明確ではないので正解がありません。

この場合、答えが何かではなく、正しい問い（新たな仮説）を探ることが必要なのではないかと考えています。

バイアスをはずす

先ほど松波さんが、正しい問いを探すには「Unlearn」が必要だという話をされていました。これをデザインでは「バイアスをはずす」と言います。

たとえば、初めてサウジアラビアに行った A さんは、アラビア語がまったく話せないのに、何も困ることなく過ごせたとします。それはなぜなのかを考えてみてください。

今、会場からは「通訳がいたから」「Google 翻訳があったから」という回答が出ましたが、もし「A さんが赤ちゃんだった」としたらどうでしょう。どんなことも吸収する赤ん坊であれば、当然困ることはないはずです。けれども、その選択肢をはずしてしまうということは、一部のことばかりを深く考えて、360 度の視界で考えられていないということになります。このようにバイアスをはずして考えることがインサイトには必要なのです。

また、マインドセットを変えることも重要です。マインドセットには、Fixed Mindset（固定のマインドセット）と Growth Mindset（成長のマインドセット）があります。前者は「可能だが難しい」という失敗を恐れる思考なので、現時点が成長の限界になってしまいます。後者は「難しいが可能だ」という成長しようとする思考なので、初めは失敗しても成功する可能性がひじょうに高くなります。

イノベーションを生み出す人と環境

ロバート・キーガンは、人間の知性には三つの段階があると言っています。一つは「環境順応型」で、周囲の人と合わせることで信用を失わないようにする人です。二つ目が「自己主導型」で、自分の思考の枠組みを通して物事を見ることができ、三つ目は「自己変容型」で、今の自身の枠組みも発展途上のものだと学び続ける人。イノベーションを

起こしやすいのは、最後の自己変容型だということが実証されています。

『ザ・ファースト・ペンギンス』の物語にはホワイトナイトのキャラクターが登場します。企業において、このホワイトナイト役をどのように設定するかが、イノベーションを起こすことを加速する一つの手法になるのではないかと思います。

さらに重要なのが「ポケてもいい場所」として設定しているカモミールです。このような場を企業の中にどう設置するのか、ということも大きなイノベーションを起こすチャンスになると思うので、管理職の方はぜひこうしたことも考えてみてください。

ブランドという自社の DNA が重要

ziba がプロジェクトの成果物として提供するモノは、クライアントの顧客のための統合された体験です。具体的には、消費者インサイト&トレンド、ブランドインサイト、組織のインサイトなどをベースとしたプロダクトデザインやコミュニケーションデザイン、インタラクションデザイン、環境デザイン、最近増えてきたのがサービスデザインの開発です。

ziba の業務プロセスがデザイン・シンキングのプロセスと似ているため、しばしば質問を頂きます。その際にまずお話しするのは、デザイン・シンキングのプロセスでは、各企業の「特許も含めた固有の技術」と「ブランド」という 2 つのフレームが抜けているということです。

また、日本の企業がおかしくなった原因は、そもそもイノベーションを技術革新と訳したことだと思えます。イノベーションを起こすには、技術だけでなく組織と戦略が必要で、その中心にはブランドという自社の DNA がなければいけない。そしてユーザーだけを見るのではなく、トレンドをもう一つ加味して考えると新しい景色が見えてくるはずです。つまり、ブランド DNA とユーザーをつなぐのがコンセプト&ストーリーで、ここがデザインの担当するミッションだと思っています。

新価値を市場に贈るための要素

新価値を市場にプレゼントするには、松波さんがドラッガーの言葉を借りて説明したとおり、1) 贈る相手のことを深く理解することと、2) 送り手である自分たちの意志を明確にすること。この1と2の結合が成功に導く要素だと思います。

また、自分たちの会社はどういう世の中にしたいか、どういう価値をお客様に届けていきたいか、自社の哲学が明確かという「ブランディング」と、独自の文化や技術など「自社の強み」という二つの「メタ認知」が必要で、これが足りなければどこ組めばいいかを考えることが大切です。

われわれは、メタ認知の現実化のひとつの手法として、「ARCHETYPE SESSION」という独自のセッションをクライアントと展開しています。これは、個人を12のカテゴリーに帰属させるというユングの心理学を応用して、独自で研究したカードゲームのようなもので、これを使って自社が何者であり、将来どこのポジショニングで価値を発揮すべきか、また誰と組めば価値の創造が可能かを探るアクティビティを行っています。

顧客体験を変えたことで売上が倍増

次に、銀行の顧客体験を変えることで、年間売上が2倍になったアンプクア銀行のケースを紹介しましょう。アンプクア銀行は、オレゴンとワシントンに65行ある農林従事者を顧客としている銀行です。ホテルのラウンジのような行内にはいつもコーヒーの香りを漂わせ、家に帰ってもコーヒーの香りを嗅ぐと銀行を思い出すような仕掛けを施しています。オレゴンにはサードウェーブコーヒーという有名な地場産業があり、この地域の顧客たちは、ブティックホテルと呼ばれる小さなデザイナーズホテルのカフェやロビーでコーヒーを楽しむ習慣をもっていることがわかったので、その体験をそのまま銀行のデザインに持ち込みました。

そして、顧客にフランクすぎる対応をしていた行員の行状を変えるために2週間、ホテルの研修プログラムを実施して、ホテルのコンシェルジェのような振る舞いに変えました。さらに、コンシェルジェを演じられる舞台装置を用意したところ、それまで

作業着に長靴を履いて来店していた顧客が、きれいな格好で訪れるようになりました。やがてその様子を通りから眺めていた潜在顧客の人たちに波及して、それが正のスパイラルとなって、1年間で売上が2倍になったのです。さらに、銀行のファンになった顧客がYouTubeなどに投稿するなど、数億円の広告宣伝費に匹敵する効果も生まれ、デザインで経営を変えたということでビジネスウィーク誌のゴールド賞を獲得しました。

肝心なものはあえて描かない

次は、肝心なものを描かないことでクライアント自身をクリエイターにしたという事例です。以前、ある懇親会で来日したばかりの外資系スポーツメーカーの責任者と知り合い、商品提案をする機会ももらったことがありました。そこで、就学前の子どもが走り回ったり、勉強したりする様子や、その子どもを取り巻く両親や祖父母の姿など、さまざまなシーンのイラストを使ってプレゼンすることにしました。日本は少子高齢化が進んでいるので、一人の子どもに両親と4人の祖父母、さらに曾祖父母までいることも珍しくありません。その場合、子ども一人に対して10個の財布がお金を落とす可能性があるわけです。

では、これはなんの商品提案かというところ、じつはランドセルなのです。ところが、イラストには一切ランドセルを描いていません。プレゼンする相手はアメリカ人なので、ランドセルがどういうものか知らなかったのですが、子どもが約7キロのカバンを背負って学校に通っているということを知ると、自分たちの技術があれば小指で持てる重さのランドセルがつかれると言って、自らがアイデアを出しはじめました。つまり、肝心なものを描かず、あえてホワイトスペースにしておいたことで、決裁権限をもつ責任者がクリエイターのようになったわけです。どれだけ素敵なランドセルのデザインが視覚化されていても決裁権者に気に入られなければ、そこで終わりです。このようにデザインは、効率的に企画を通すためのプロセスにも効くという事例です。

デジタル資本主義時代の価値

産業資本主義の主役は生産者、提供物は大量生産されるモノ、労働力は労働生産性を考えなければなりません。それが、21世紀のデジタル資本主義になると、主役はプラットフォームになり、提供物はアズ・ア・サービス、労働力は知識生産性を考えるようになりました。

たとえばUberのライドシェアは、膨大な利用者の位置情報と移動ニーズを車の位置情報とリアルタイムでマッチングさせることでサービスの対価を得ていますが、ここでの一番の価値はデジタル化された情報群ということになります。つまり、DX（デジタルトランスフォーメーション）を意識していかなければいけないということです。

これまでの自動車の製造業目線では、「マイカー」という商品を「運転」という利用方法（9兆円の市場）により「移動」という効用を提供してきました。これを消費者目線で捉えると、「安全な移動」という効用の側から「運転」「同乗」「維持・管理」という利用方法（38兆円の市場）が導き出され、「マイカー」だけでなく「カーシェア」「自動車保険」「メンテナンス」という商品にも展開できます。今後はこのような、アズ・ア・サービスを新しい価値創造に入れていかなければなりません。

つまり、これからはコストバリューからエクスペリエンスバリュー、さらにはプラットフォームバリューを考えていかなければいけないということです。

僕の話は以上です。

フォーサイト・クリエイションのまとめ

松波：最後にフォーサイト・クリエイションのまとめについてお話しします。先ほどは、「Fact（事実）」から「Insight（洞察）」して、そこから「Foresight（展望）」するという話をさせていただきました。具体的にはまず、いろいろな気づきを集めてこれらを統合します。そこからリフレームされた「意外な真相」を見つけ出して、それにプロジェクトのゴールを掛け合わせると、こういう「Opportunity（市場機会）」があるかもしれない

い、という仮説が出てくる。そこに「どういう世の中にしたいのか」という「Branding」と、「自社の強み（Strength）」を統合してコンセプトを考える。コンセプトを考えて初めて形や機能などを考える必要がありますよ、ということです。

新しいことを考えるとき、こんなことをやったらおもしろいのではないかという「Features（特徴）」から始める方が多いのですが、それは打率が低いと思っています。というのは、お金は「Opportunity」や「Insight」に払うものだからです。その部分を考えてからでないと、それは本当に喜ばれるものなのかがわからなくなります。

成功するまでの苦難のステップ

イノベーションを創出するまでには、三つの苦難のステップがあります。一つ目は「無視される」。どんなに素晴らしい案でも、だいたい聞いてもらえないし、聞いても放置されます。二つ目は「怒られる」。これまでやってきたことを変えることに対する怒りや、言っていることがわからないから腹が立つなど、必ず怒る人が出てきます。ちなみにシリコンバレーでは、怒る人が出てくると逆に「この案はいける！」とガッツポーズをするらしいです。そして三つ目は、こうした苦難を乗り越えて成功すると、勝馬に乗るような人がたくさん現れます。さらに俺がやったという「アレオレ詐欺」の人も必ず5~10人は出てきます。でも、そこまで行ったら成功です。

イノベーションを阻害する組織の3つの壁

じつは、きちんとした企業ほど、イノベーションを阻害する組織の壁にぶち当たります。一つ目は「意思決定の壁」で、提案に対してノーリスク・ハイリターンを求められます。世の中にはハイリスク・ハイリターンか、ローリスク・ローリターンしかないのですが、そういうものがあると思っている方がものすごく多いと感じています。

次に待ち構えているのが「リソースの壁」。人も時間も予算もないけどがんばれ、というものです。今まで見てきたパターンでは、いっそ意思決定して

くれないほうがよかった、と思うくらいのことが起きます。そして、最後に待っているのが「横連携の壁」です。いろいろな部署の助けが必要なのに、うちの部署は関係ないと言って助けてくれない、ということが起こります。

けれども、だいたい意思決定の段階で終わってしまいます。じつは、意思決定する人はどんな人なのかということを調べた会社があるのですが、その調査結果によると、前向きな意見を述べてくれる人は5%で、65%はエビデンスを求めるロジカル派、残りの3割は人の顔色をうかがう関係調整派の人だそうです。だから、ここで止まってしまうわけです。

新価値創造のための組織のリフレーム

このままでは、新しい価値はほとんど生まれませんから、以下のように組織のあり方をリフレームする必要があります。1) 「マジメ」→「モテる」（モテる＝顧客から支持されること）、2) 「ロジカル」→「クリエイティブ」。3) 「ワトソン」→「ホームズ」、4) 「正解を出す」→「問いを立てる」、5) 「受験型」→「スポーツ型」（受験科目すべてを上げるのではなく、スポーツ選手のように優れた能力に特化して伸ばす）、6) 「ショッカー」→「桃太郎」（桃太郎のようにさまざまな能力をもった仲間が同じゴールのために力を寄せ合う）、7) 「成功する根拠」→「世界観の明確化」（エビデンスを求めるよりも、世の中をどう捉えどんな世の中にしたいかを明確にする）。

けれども、組織の枠組みは簡単には変えられないので、それなら「出島」をつくるしかないと思っています。つまり、本体とは文化も考え方も人事制度も違うけれども、本体の看板は使えるという孫会社をつくって、成功したら本体に戻すという方法です。

今日は、新価値を生むときの初めのステージである、価値を発想して具現化するというところまでお話をさせていただきましたが、この後には、マネタイズする、ビジネスを開始する、というステージが待っています。そのときには元々もっていた発想の5%程度しか実現しないかもしれません。けれども、そもそも自分は何をしたいのかを明確にしてお

かないと、絶対残す5%が何なのかすら決まりません。だから「自分ごと」として価値を発想するというフェーズが必ず必要なのです。

最後に、「新しい価値を生み、世に出す」というのはどういうことかということ、「自分の世界観を明確にし」「世の中に自らのメッセージを出す」ということではないかと僕は考えています。

「モノ」「情報」の次は「情緒」

フォーサイト・クリエイションとは別に、これからどういう世の中になるのかという話を最後にします。これは、週刊ダイヤモンドの方から取材を受けたとき、「戦後、父親は自分の息子に、これからは車の時代が来るから車の勉強をなさいと言ひ、息子がその通りにして財を成した。その人が親になったとき、子どもにはこれからはコンピュータの時代が来るから、コンピュータの勉強をなさいと言ひ、その通りにした子どもが財を成した。では、その人は自分の子どもに何を勉強をなさいと言ひますか?」と質問されました。

この質問がおもしろかったので、イノベーション境界の人たちにしてみたら、みんな「心の安定」だと言っていました。「モノ」をたくさんもつことにお金をかけた時代から、コンピュータの時代になり「情報」にお金を払うようになりました。これからは「情緒」にお金を払う時代になるのではないかということです。モノには所得を使います、情報を得るには所得だけでなく時間を費やします。次は所得も時間も使うけれども、そこに精神も使うのではないかということです。私の話は以上です。

Q&A

関 ありがとうございます。では次に質疑応答に入りたいと思います。

Q1: デザイナーは、「問いを立てる」ということを無意識にやっている気がするのですが、最終的にはロジカル視点の判断が下されます。会社で働いているとそういう構造になるので、経営者がよりイノベティブな視点をもつためには、そこのチェンジが必要かなと思うのですが、そのためにどのような働きかけをするのがいいと思われますか。

松波: 『ザ・ファースト・ペンギンス』の後半は組織編になっていて、まったく理解してくれない組織に対してどうすればいいのということが書いてあるので、後でそこを読んでみてください。それとは別に、新価値の創造→マネタイズ→ビジネス化というステージのなかで、マネタイズの部分まであなたに説明を求められるのは、なかなか辛いところではないかと思います。ステージ1は、理想論を打ち上げるのがちょうどいいくらいですね。先ほど現実的なビジネスにすると5%程度しか残らないという話をしましたが、ステージ1の段階でマネタイズの質問を問うのは、まさに問い間違っているのではないかなと正直思います。

それなら組織の中で何をすればいいのかというと、これがなかなか手強くて、最後はシステムが敵というような話になってきます。特に、大企業で出世している方は、コストダウンに成功した人が多いので、余計にこうした話が通じないという面もあります。ですから、先ほどの話にもあったように、出島をつくらせてもらって、看板を使わせてもらいながら、まったく違う文化をもった別組織でやるというかたちでないと難しいと思います。

平田: アメリカの経営者は自分が経営者だからデザインは自分が決めると言うんですね。でも日本の経

営者は、自分は経営者だからデザインは専門家に任せると言う。この時点でプロセスが長くなってしまって、できたときにはほかの会社が既にやっているという事態になってしまう。それを避けるためには環境をつくるだけではなく、後押ししてくれる人が必要です。そういう人をどうやって見つけて、どうコンタクトを取ればいいのかを考えてはどうでしょうか。

松波: そういう人は5%しかいないという話をしましたが、大阪ガスに行動観察研究所をつくるという話しが通ったのは、僕の上司であるマネージャーとその上の上司の両方もその5%の人だったときだったので、僕はとてもラッキーでした。

黒川: リフレームに関する話は、固定フレームの話に聞こえました。少しきつい言い方ですが、おそらく思想的なことよりも、「HOW TO イノベート」というような姿が色濃く見えるからだと思うのがいかがでしょうか。

松波: 今日はそこまで話す時間がなかったのですが、本の最後はマインドセットという玉を得られることになっていて、それが一番大事だという話になっています。ですから僕は今おっしゃっていたことと矛盾していないように思います。マインドセットがなければ、どんなにテクニックやハウツーを持っていても何事も成し遂げられませんか、それに耐える自己効力感というエネルギーを受講者に与えよう、というイメージをすごくもっています。ですからおっしゃるようにハウツー的に八つの玉を与えるというような教え方をしたら、おそらくできるようになっていかないと思います。

関: 松波さん、平田さん、ありがとうございました。

以上。

2018 年度 第 8 回物学研究会レポート

松波晴人 氏

(大阪ガス行動観察研究所 所長)

平田智彦 氏

(株式会社 ziba tokyo 代表取締役)

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 1998~2019 BUTSUGAKU Research Institute.