

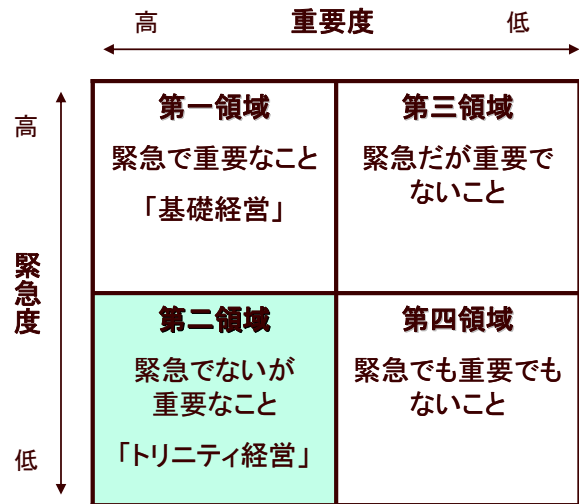
## 第 5 回：イノベーションの本質

生産性の本質を測る真の基準は量ではなくて、質である ピーター・ドラッカー（経営学者）

### 1. 鏡を見つめる： 本当に大切なことは何だろう？

- ・ スティーブン・コヴィー重要度のマトリクス ▶ 世界観の転換を促すことの象徴、時分の「鏡」としてのチャート

- ① 緊急・重要：誰でもする【10%】
- ② 緊急でない・重要：人間関係、人間的な成長、自分の心に正直に生きること【0.1%】
- ③ 緊急・重要でない：しなければならないこと、目先の売上や利益、対処、現実逃避・先延ばしの仕事【90%】
- ④ 緊急でない・重要でない：誰もしない？



「重要度のマトリクス」  
 (スティーブン・コヴィー著「七つの習慣」より)

- ・ 「人間は、折に触れ内なる自己の声に勇敢に耳を傾けない限り、人生のための賢い選択は行えない」(アメリカの心理学者、エイブラハム・マズロー)
  - 「今日が人生最後の日だったとして、私が今日これからやろうとしていることは、私が本当にやりたいことだろうか？」(アップル創業者、スティーブ・ジョブズ)
- ・ 「時間がない」
  - 「時間がない」人は存在しない、そのことに時間を使いたくない、人がいるだけである ▶ 同様に、「お金がない」人も(殆ど)存在しない、そのことにお金を使いたくない、人がいるだけである ▶ 言葉で自分に嘘をつかない
- ・ 考えることは(とても)時間がかかる
  - 考えずに放置されている ▶ 考えたことのない人が経営している ▶ 西武グループ総裁堤康次郎から堤義明への遺言「10 年間は何もするな(何も変えるな)」▶ 本当に重要なことを理解するためには多くの時間が必要
- ・ 健全なる絶望：自分がいかに非効率かを知ることが第一歩 ▶ 現在の 9 割の仕事は無駄？ ▶ Good News! ▶ 「現在最悪なこと」、「間抜けな自分」、「馬鹿げたほどの無駄」、「無意味な対立」、「救いようのないエゴ」・・・こそが 10 倍の生産性の源
  - 最大の問題は、自分自身がそれを無駄だと思っていないこと

- ・ 捨てる
  - 生産性を高める最も有効な方法は、不要なものを「捨てる」こと ▶ 「捨てる」行為は、資本、資源、時間を必要としない、「第二の生産性」の基本概念である
  - 思考実験：現在の仕事の9割を捨てられるか？ 1 割の案件で 10 倍の生産性(収益)を上げるためには、どうすれば良いだろう？ ▶ 大きな発想の転換が必要になる
  - 新たな世界観(生態系)で自分の常識を疑う、「なぜ一流ホテルのレストランは 5 つ必要か？」「バイキングは本当に効率的か？」「なぜ金融商品は 100 もあるのか？」「そもそも、選択肢を増やすことが顧客に価値を提供するのか？」・・・なぜ？なぜ？
  - 「捨てる」と、「逃げる」ことを混同しないように！
  
- ・ **10 倍の生産性を生むために、10 倍楽をする**
  - やじろべえがバランスするとき ▶ 本当に経営者が事業的効果を最大化しようとするならば、「いかに多くの仕事をこなすか」よりも、「いかに仕事をしないか」を追求せざるを得ない ▶ どんな人も 10 倍働くことは出来ないが、10 倍楽することは物理的に可能 ▶ 10 倍楽することが出来て初めて 10 倍の仕事をする事ができる ▶ 10 倍楽することを学習しなければ 10 倍働けない
  - イノベーションが、「捨てる」「そぎ落とす」ことで実現するのは偶然ではない

## 2. 10倍の生産性(イノベーション)とは世界観の転換である

### ・ 野茂英雄の「生産性」

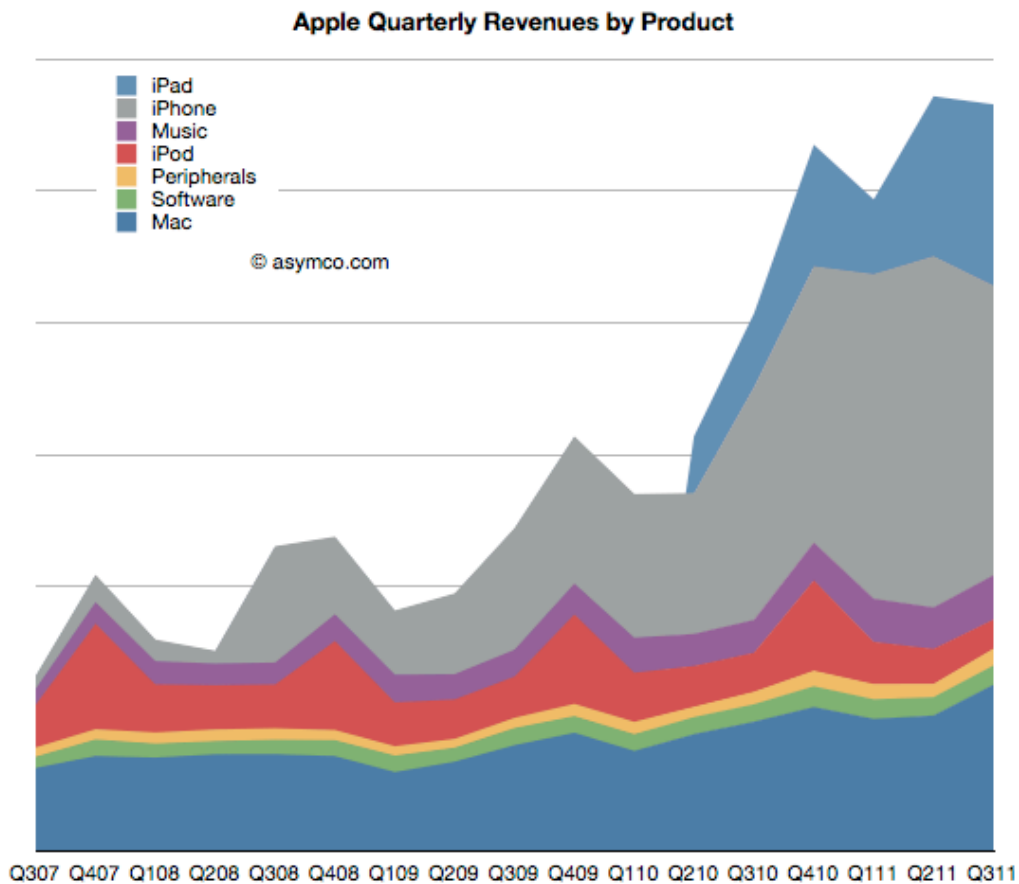
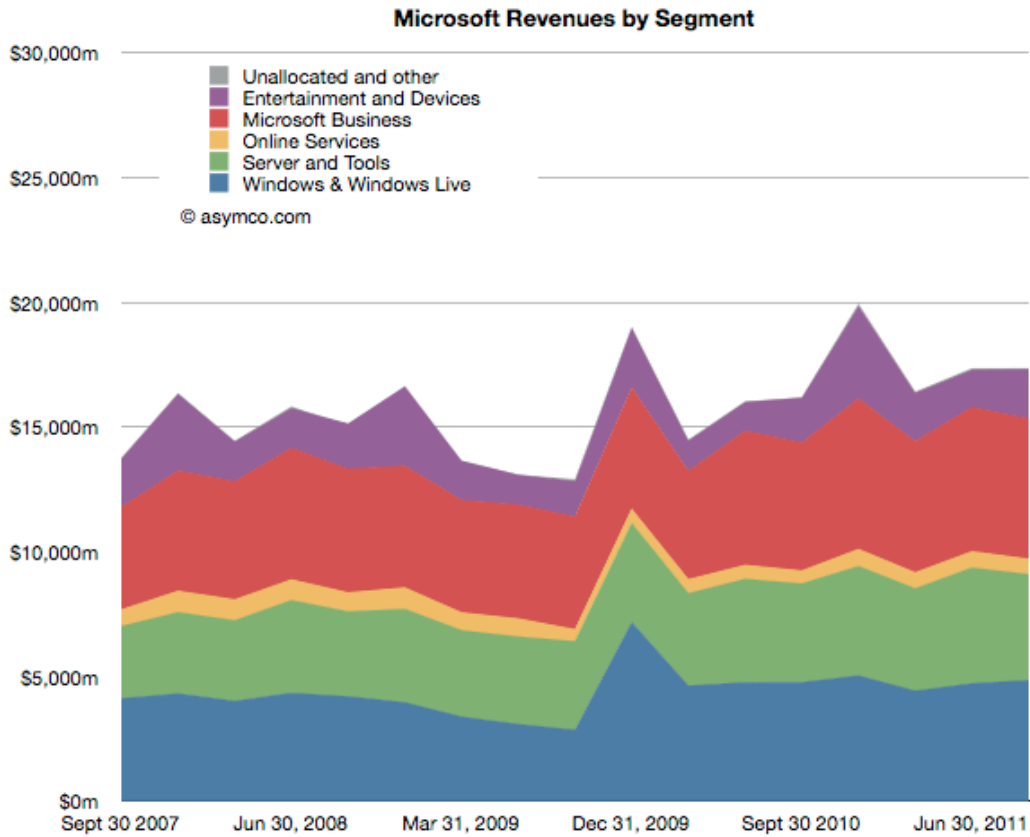
- 「最も偉大な野球選手」 ▶ ひとりができることのパワー、自分を生きることのパワー ▶ 生産性を離れることが生産性を生むというパラドックス ▶ 生態系と生産性の繋がりを理解する ▶ 野茂が楽天の「特命社員」だったら、どれほどの生産性を生んだことになるだろう？

### ・ 飛躍的な生産性(イノベーション)とは、常に世界観の転換(パラダイムシフト)である

- **天動説・地動説** ▶ 地動説、天動説のいずれもが「正解」 ▶ 全てが相対性の宇宙において、地球が動くということはそれ以外の天が動くということ ▶ 地動説、天動説は同一の自然現象 ▶ コペルニクスの以前も以後も自然現象としての太陽は東から昇り、西に沈むという点に変化はない ▶ 両者の違いはひとつの現象をどのような**世界観**で解釈するかという、観察者の視点の違い ▶ 重要な問いは、どの世界観を選択する(信じる)か、ということ
- ウィキペディア：革新の本質は権威という意味の転換、権威に固執していたら実現しなかった

### ・ 世界観の転換は、資本と資源と時間を必要としない「第二の生産性」

- 世界観を転換すれば利益を生むことは簡単である、また、簡単でなければならない ⇨ 経営者が利益に苦しむのは、自分の世界観に固執しているため
- 無から生み出す価値 ▶ 世界観の転換は、既存のものを変えない、追加するのみ(下図参照)
  - ◇ アップルの収益の 6 割は4年前に存在しなかった事業(iPhone、iPad)による
  - ◇ しかしながら、両者は単独で生まれたのではなく、Mac をベースに戦略展開(デジタル・ハブ戦略)を図った結果 ▶ 既存事業をベースに、全く新たなものを相乗的に追加する ▶ 結果として、Mac の収益も増加している ▶ 1+1>2 の戦略
  - ◇ iPhone は、当時アップルの主力事業 iPod の売上を破壊する可能性を秘めていた ▶ 自分の最大のライバルは自分自身
- 世界観の転換とは、常に「質」の転換である ▶ 量の変化は結果に過ぎない



### 3. 補足と解説

・ 自分に嘘をつかない生き方：

- 講義の中で、スティーブン・コヴィー博士の著書『7つの習慣』から、重要度のマトリクスを紹介しました。著者のスティーブン・コヴィー博士は、リーダーシップ研究の第一人者で、本書は 1990 年の初版以来実に 1,000 万部以上を売り上げ、過去最も売れたビジネス書といわれています。
  - 第一領域：「重要かつ緊急なこと」
  - 第二領域：「緊急ではないが重要なこと」、自分がしたいこと、自分に正直であること、質の事業
  - 第三領域：「重要ではないが緊急なこと」、しなければならないこと、自分に嘘、目先の利益
- 現代社会において、大半の成人が第三領域の人生を送っています。「日々の糧を得るために」、「取りあえずしなければならないこと」に大半の時間と意識を割き、自分に嘘をつきながら、目の前の(苦しい)人間関係や、本当に大切なことを避け、人生そのものを永遠に先延ばし、目先の損得と利害を追い、いつもお金の心配を抱え、成果を他人と常に比較し、週末を心待ちにしながら人生を送っています。かつて新卒で社会に出た頃の新鮮な気持ちも、いつしか社会の壁にぶち当たり、理想に破れ、生活に妥協し、「常識」を学習しながら、第二領域から第三領域へと価値観が変化(老化?)していきます。気が付くと、第三領域の、自分に嘘をつく生き方を当たり前のように選択している人々が社会に溢れているのはなぜでしょう。
- 第三領域にどっぷり浸かった社会で、企業が顧客に提供する「思いやり」は、どんなに言葉を飾っても結局は利益を導くための手段であり、本当に質の高いもの、本当に完成度の高い商品、本当に誠意を形にしたものを、事業として成り立たせることに挑戦する人は、資本主義社会では絶滅危惧種になっています。言葉を変えると、結局誰も本当の意味で顧客のために仕事などしていないのです。つまり、利益という目的の道すがら、根本で顧客を欺きながら、顧客のために「も」なることを、「顧客第一」と呼んでいるに過ぎないということです。第三領域の事業を続ける人は、自分に嘘をついて生きることになるため、望み通りの成果が達成されたとしても、自分自身が幸福になることは困難です。
- 第二領域に生きる人生は、自分の仕事に胸を張れるか、最善を尽くしているか、心の声に違わないかが規範です。スティーブ・ジョブズの言葉を借りれば、「今日が人生最後の日だとしたら、私は今日これからする仕事をするだろうか？」ということでしょう。質の高い仕事をするのが何よりも重要で、成果もさることながら仕事そのものが喜びであり、自分自身の気持ちを何よりも優先しながら、むしろそれゆえに自分の仕事が自分自身を活かし人の役に立つことを知っています。
- 私は近い将来、従業員の全てが第二領域の生き方をする人材で構成される、「究極の事業」を実現したいと思っています。例えばリゾートホテルに飾る絵画ひとつとっても、有名画家の作品である、あるいは単に美しいもの、で飾るよりも、懸命に自分に嘘をつかない生き方をしている画家の作品、という基準で選択することで、表面的な美しさとは別の、何か決定的なものが顧客に伝わるのではないかと考えています。

・ 10 倍の生産性を生むメカニズム

- 「生産性を 10 倍にする」ためには、一般的な(従来の方法)では不可能であり、発想(世界観)の転換がどうしても必要です。自分や業界や社会の常識を疑い、「合理的」ということの意味を根源的に問い直し、今まで当然のことだと思っていた一連の作業が、実は大変な無駄だったかも知れない・・・ボルネオ島で大量に散布された DDT\*(1) のように・・・ということに考えを馳せることだと思います。
- 何のことはない、「無駄なことをやめれば生産性は(単位資本あたり)無限大に増加する」、という、単純な原理なのですが、問題を難しくしているのは、我々の日常において、「何が本当の無駄か」、あるいは、同じことですが、「何が本当に重要か」、ということについての内省と深い議論が殆ど存在しないということでしょう。本当に大事なこと、本当の無駄は、既存の自分の世界観を前提にしている限りは見つけることができないからです。
- さらに、私たちが「合理的」と考えている判断の多くが、実は個人的なエゴや恐れや目先の損得や単なる習慣によって決まっているため、結果として「DDT の大量散布」のような経営判断が現場に山積みとなります。新たに対処せざるを得ない仕事が等比級数的に増え、従業員は常に時間に追われ、高まる一方のプレッシャーの中で、人を思いやり、自分を見つめる余裕をどんどん失って問題を更に深くし、さらに目先の対処に終始するという悪循環が生じています。私の感覚では、一般に成功しているといわれる企業であっても、経営者と従業員が精一杯努力をしている作業の 9 割方はこの「DDT 散布」に該当します。その 9 割の無駄な作業を生み出している最大の原因は、目に見えるものだけで「合理性」を判断しようとする、経営者の非科学的な(彼らはそれが「科学的」であると考えていると思いますが)世界観であり、それによってもたらされる大量の「対処」業務です。
- 講義では、我々の社会の現状がいかに矛盾に満ちているか、さまざまな事例を挙げて皮肉たっぷり(?) 揶揄しているように聞こえるかも知れませんが、そうではありません。自分自身の(そして沖縄の、さらには日本と世界の)非効率探しをすることが、飛躍的な生産性を生み出すカギだからです。仮に、9 割方の作業が無駄だとして、何が本当に大事なことか、そして同じことですが、何を捨てるべきかを特定するために、常識に捉われず、多様な価値観を受け入れながら、自分の生態系の立体感を再構築する(つまりパラダイムを変える)作業が必要なのです。

\***(1)** 詳細は、トリニティアップデイトの「**経営バランス**」を参照下さい。1950 年代ボルネオ島で 14,000 匹の猫を空から撒いたお話も引用しています。