



ワークショップを駆使した課題解決への

システムズ・アプローチ

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
特別招聘教授 保井 俊之

好評で、たちまち億の売上が上がるヒット製品になった。麴に塩を入れるなどということは常識外のことであったが、既存の発想をポーンとシフトさせることで画期的な新商品が生まれたのだ。まさに製品イノベーションである。

これまで思いつきそうに思いつかなかったアイデアが、対話から劇的に生まれることもある。経営が傾きかけた東海地方のある蒲鉾メーカーC社。これまである魚種に絞って蒲鉾を製造していたが、消費者の嗜好の多様化についていけず業績が悪化。ひよんなご縁からこの企業の再建を手伝うことになったAさんは経営陣と、「当社が蒲鉾を買っていたら、お客さんにはいったい誰なのか」について対話を重ねた。その結果、当社が顧客に満足してもらいたいのは、製造側がいれば独りよがりではなく、蒲鉾を贈られたお客さんの喜ぶ顔だということが判明。

同社はその後、鯛などの高級魚に使用魚種を広げて蒲鉾を製造し、デパートなどで高級贈答品として売る販路を開拓。見事に再建を果たした。経営学の教科書風に言えば、プロダクト・アウト（既存製品の品質を改良していくことで需要を拡大する）ではなく、マーケット・イン（顧客が求めている製品を出していくことで需要を拡大する）に転換したことで、企業そのもののイノベーションを果たした好例である。

1 発想シフトと対話からイノベーションへ

存亡の危機に追い詰められた時、人は既成概念の崖から跳躍できるものらしい。長年、金融業界に席を置き、企業再生の取り組みのために全国を行脚しておられるAさんから聞いた話だ。江戸時代から続く九州地方の

老舗の麴メーカーB社。昔風の味はすこぶるよいのだが、地方の人口減少と人々の好みの変化で、業績が急速に悪化。とうとう店を畳む寸前に。この店の主人は、店じまいするのならその前にやりたいことをやってからやめようと、古文書に書いてあった塩が入った麴というのを試作してみた。おそろおそろと売りに出してみると、健康によいと

2 会話型リーダーシップがオープン・イノベーションを生む

顧客の需要が成熟し、多様化する中で、人々のライフスタイルを変えるような画期的な製

1 発想の思いついたシフトと会話から、イノベーションが生まれる。

品・サービスを世に出すことをめざして、ビジネス関係者は日々奮闘を続けている。イノベーションとは、人々のライフスタイルを劇的に変えるような製品・サービスを生み出すことだ。有名な経済学者シュムペーターやドラッカーは、企業のリソースであるヒト・モノ・カネ、そして技術（テクノロジー）のこれまでの組み合わせを新たにつな

ぎ変えることで、イノベーションが起きると説いた。しかし、世の中がこれだけ複雑化して人々のしがらみが増えると、ビジネスでも社会課題の解決でも、新たな発想をもとにイノベーションを起こすことが難しくなってくる。タテ割りでは組織間の高い壁が息苦しい日本では特にそうだろう。組織や技術やおカネのこれまでの結びつきを変えようとすると、「抵抗勢力」の激しい反対に遭うことが多いからである。他方、現代の消費者は飽きっぽい。売れる商品のライフサイクルはどんどん短くなっている。イノベーションを起こすことが難しくなっているのに、イノベーションをより頻繁に起こすことが企業に求められるという「不条理」が、現代ビジネスの特色だ。

「自前主義」を捨て、異業種や異分野にまたがるヒト・モノ・カネや技術を活用し、イノベーションを大がかり、かつ素早く起こしていくやり方だ。このオープン・イノベーションの概念を2003年に提唱したのが経営学者のチェスブロウ。かつてハーバード大学ビジネススクールで教えていたチェスブロウは、現在、カリフォルニア大学バークレー校の教授である。

では、オープン・イノベーションを取り入れるために、企業は何をしたらよいだろう。リーダーシップが必要なのは言うまでもない。組織を変えるためには、誰かがリーダーシップをとり、率先して組織のあり方やガバナンスを変えていかなければならないからだ。

しかし、リーダーシップの考え方はこの20年間で大きく変化してきている。リーダーシップとはもはや、カリスマ経営者が「鶴のひと声」をかけ、組織全員がみなその方向に従っていくも

のではなくなっている。かといって、コンサルタント会社が乗り込んできて組織を徹底的に「解体」していくものでもない。また、かつて流行した「カイゼン」のように、工場の生産現場でも横から見ているものでもない。現代のリーダーシップとは、組織にいるすべての人々が変革へのストーリーを共有し、組織のメンバー全員が自分たちを取り巻く社内や社外のシステムを、オーナーシップを持って変えていくことである。



慶應SDM Open KiDSでのワークショップ風景 (2012年10月7日、筆者撮影)

この難題を解くために、近年つとに注目されているのがオープン・イノベーションだ。オープン・イノベーションとは、企業がヒト・モノ・カネや技術の

しかし、リーダーシップの考え方はこの20年間で大きく変化してきている。リーダーシップとはもはや、カリスマ経営者が「鶴のひと声」をかけ、組織全員がみなその方向に従っていくも

その意味で、現代のリーダーシップとは「会話型のリーダーシップ」である。そして、リーダーの資質とは、メンバー間の対話や会話を促進するファシリテーターの資質である。現代の名



イノベティブなアイデアがワークショップで浮かぶ瞬間
(2012年12月8日慶應SDM「政策デザイン論」講義のワークショップにて、筆者撮影)

リーダーは、組織のメンバーによく聞き、よく議論させ、よく納得させ、よくストーリーを共有させる。

オープン・イノベーションの導入には「会話型リーダーシップ」が不可欠だ。会話することは行動であり、企業やコミュニティは会話による「つながり」を作り出す行動によって変わる。ホールシステムズ・アプローチと呼ばれる学術的方法論の最近

と、人は対話によって知恵を出すパフォーマンスを向上できるという結果が立証されている。シニア層では特に対話によるナレッジ向上効果が大きいようだ。さらに超一流の国際学術誌『サイエンス』2010年10月29日号に掲載された「人間集団のパフォーマンスにおける集合知要素の存在証拠」と題する論文によれば、2〜5人のグループを形成した場合の集合知による知的能力の向上が統計上有意に観察されたという。

この論文では、人々が一緒に作業することで高まる知的能力を「Cファクター」と呼んでいる。「Cファクター」はメンバー個人の知的能力にはさほど関連しない。他方で、「空気を読む」ような社会的感応度の高さに正の相関があるという。女性は一般的に社会的感応度が男性に比べて高いといわれていることから、「Cファクター」はグループ内の女性の多さに正の相関を示し、逆に、少数のメンバーが会話を

の研究では、「組織を変える」とこの定義がそのようになされている。さらに社会システム論の立場では、人々の間の「つながり」を作り出すことはシステムを作るということと同義だから、会話による社会システムの変革こそがオープン・イノベーションのカギを握っていることになる。

例えば、健康保健系のD社が2011年、開発に成功した睡眠をモニターする機器。眠りの状態を測るというだけでは売上に自信が持てなかったD社だが、オープン・イノベーションを支援する会社E社と組み、対話を重ねることで、機器を通じた顧客との「つながり」のあり方を根本的に変えていった。

D社とE社は、睡眠モニターの機能の追求ではなく、「眠りの価値」を顧客との間で協創する「やわらかな」システムとして、顧客と企業との間の仮想コミュニティを運営することにしたのだ。フェイスブックもフルに活用した「眠りの価値」の協創シ

ステムは、D社とE社が発揮した会話型リーダーシップのおかげで、発売月の売上台数が計画比約180%になるという驚異的な数字を達成したのだった。E社のリーダーとして、日本でオープン・イノベーションを隆盛にするべく奮闘するFさんから筆者が直に聞いた話である。

ポイント2 会話型リーダーシップがオープン・イノベーションを生む。

3 ワークショップが企業やコミュニティを変える

会話型リーダーシップを発揮する「場」として、最も効果が高いのがワークショップである。ワークショップとは、属性、立場、考え方、文化的背景などが違う多様な人たちが5〜6人ずつのテーブルに分かれ、社会的課題にどう対処したらよいかと考

え、学び、解決策を提案する協働の場だ。長期間のものになると会場に2〜3日間こもりきり、というものもあるが、多くのワークショップは1日のみで2〜3時間が普通だ。創造的であるには集中力が必要だから、あまりドラマやつても実りが少ない。

共に課題を考え、アイデアを練り、ソリューションを形作る。ワークショップは知識マネジメントの大事なプラットフォームだと考えられている。1人で孤独に考えるのではない。楽しく前向きな雰囲気の下、ワイワイ、ガヤガヤして皆でアイデアを出し合うから、孤独な個人が出したアイデアを寄せ集めただけでなく、創造性豊かでイノベティブなアイデアが多く出るので、これを集合知という。

いわば「文殊の知恵」の効用だが、集合知の存在は科学的に立証されている。国際学術誌『人格及び社会心理学ジャーナル』1996年10月号に掲載された論文「相互作用する心」による

独占するグループ（筆者注…私見ながら、日本の場合、年長の男性がトップの会議はこの事例に当たる場合が比較的多いような気がする）では負の相関を示すと、この論文は結論づけている。ワークショップ成功の前提となる集合知の發揮には、性別・年齢や言語・文化的背景の多様性とメンバー間の発言の平等を確保するフラットで「金太郎飴ではない」組織が不可欠なのだろう。

ワークショップは集合知發揮の「場」だ。ワークショップを「場」にしてオープン・イノベーションが加速できる。

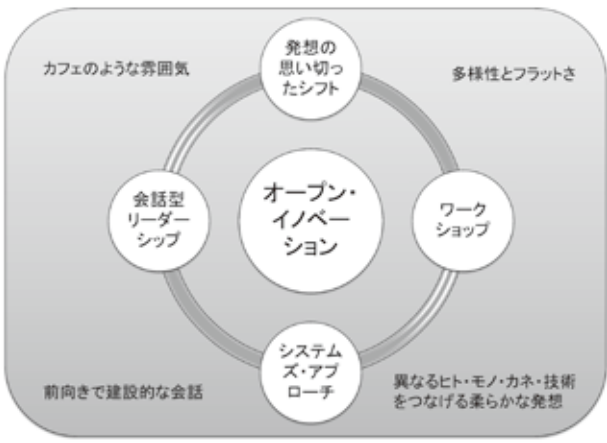
ポイント3 ワークショップが企業や社会のシステムを変える「場」になる。

4 本来の担い手は地域金融機関

会話型リーダーシップの方法論は、1980年代から企業やコミュニティなどの社会システムの改革のために、積極的に活用されるようになった。米国の大学で使用されている会話型リーダーシップについて記述された教科書には、60以上の技法が紹介されている。その中には、ワールドカフェ、フューチャーサーチ、アプリシエイティブ・インクワイアリー(AI)、オープンスペース・テクノロジー(OST)など、日本でも盛んに活用されているツールもある。これらの技法を使ったワークショップに共通するのは、喫茶店のようなくつろげる雰囲気の中で、リラックスした会話を続けることだ。

剣道の「中段の構え」のように、自然体でいる時に人は能力を一番発揮できる。軽やかな

イノベティブで創造性豊かなアイデアを生むプラットフォームのデザイン



音楽を流した会場で、5〜6人のグループでテーブルを囲みながら、お菓子を食べ、お茶を飲みながら、付箋紙とサインペンを片手に模造紙を使ってアイデア出しをする。人はこのような状態の時に、クリエイティブでイノベティブなアイデアが一番よく浮かぶのである。

オープン・イノベーションのためのワークショップの担い手は、信用金庫や信用組合をはじめ

めとする地域金融機関であるのが自然だと筆者は考えている。

なぜならば、地域金融機関には地域経済の情報提供能力があるからである。イノベーションのタネとなる多様なビジネスモデルや革新的な技術を発見し、経済学者ケインズのいう燃えるような事業革新意欲「アニマル・スピリット」を持った企業家を見出す。そして、彼らのビジネスモデルや技術を、マッチングを行うことで花の間を飛び回るミツバチのように縦横に結びつけ、起業資金という肥料を提供し、やがてイノベーションの大輪の花を咲かせる。この地域金融機関の「目利き役」としての役割は、シムムペーターがイノベーションの発生に際して果たす銀行家の本来の役割として想定していたものだ。

イノベーションはなかなか伝播していかない。イノベーションの源泉となる画期的なビジネス・アイデアは、情報には本来「粘性」というネバネバして

伝わりにくい性質があるために、周囲には広がりにくいのだ。経営学者のフォン・ヒッペルが国際学術誌『マネジメント科学』

1994年4月号に発表した「『粘っこい』情報と問題解決の源泉・イノベーションへの含意」と題した論文は、このような分析を行っている。

地域に密着した金融機関は、軽々とこの「情報の粘性」を超えることができる。地域金融機関の役員は顧客を日々訪問し、現場のビジネスニーズと可能性ある技術を日頃から見ているからである。そして顧客ニーズと技術シーズの結合の目利き役となることは、シムムペーターが予定した銀行家本来の役割でもある。

だからこそ、地域金融機関が顧客に思い切った発想シフトを求める会話型リーダーシップを発揮し、率先してワークショップという「場」を提供することは、ビジネスの王道である。さらに、地域社会に公器として自

分たちの得意分野で貢献をする早道でもある。

まだ少数だが、感度の高い金融関係者の方々は、それぞれの地域ですでにオープン・イノベーションのための「場」を作り、そこでのファシリテーターとして目利き役の機能を積極的に果たしている。

例えば、自らの銀行勤務経験を活かし、地方銀行の組織改革の指南役として全国を飛び回るFさん。Fさんは、地域の食や特産品を軸として、全国の地銀関係者が一堂に集まる大展覧会という対話の「場」を主宰し、オープン・イノベーションのタネを日本中に蒔こうと努力している。

また、中国地方のG信用組合は、他の信金・信組がコスト割れを嫌がって手を引き始めている定期積金の集金を、むしろ重要業務として注力。職員が定期積金を集めに職場を回る際に交わす訪問先オフィスでの何げない会話から、ミツバチのようにビジネスチャンスの受粉を助け

ている。

貴重な休日を使って、社会システムのイノベーションに乗り出しているNPO法人もある。弁護士や会計士などの高度な専門知識を持つ若者たちが、週末に手弁当で社会のために自らのスキルを使って社会に貢献しようとする「プロボノ」という活動だ。日本でプロボノ活動を行う1法人には、金融機関のメンバーが多く含まれ、ワークショップを支援先の団体と重ねながら、社会のイノベーションのために地道な活動を展開している。

4 地域金融機関こそが、オープン・イノベーションを生むワークショップの担い手だ。

5 慶應SDMでのためのワークショップ

イノベーションで創造的な思考を誘発するワークショップは、

日本でもここ数年ブレイクする勢いを見せている。企業の研修や大学・大学院の研究・教育としても、にわかに注目を浴びるようになってきている。例えば、東京大学iSchool、多摩大学知識リーダーシップ総合研究所、京都大学デザイン学大学院連携プログラム、京都工芸繊維大学デザイン経営工学専攻、株式会社フューチャーセッションズなどをはじめとする研究・教育拠点

が、それぞれの特色を活かしたすばらしい展開を見せている。

本稿としては最後に、ワークショップを駆使したオープン・イノベーション誘発の試みとして、筆者の属する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（慶應SDM）の附属SDM研究所が主宰する「慶應イノベーションデザインスクール」公開ワークショップ（Open KIDS）における取り組みを紹介しよう。

慶應SDMでは2008年の研究科開設以来、システムズ・

アプローチという全体思考を駆使しながら、複雑に絡み合った社会・技術課題の解決のためのデザインとマネジメントの方法論を研究・教育している。慶應SDMは、イノベーションを触発させるためのシステムズ・アプローチの方法論の基礎がほぼ固まった12年4月から、教員らがボランテニアでファシリテーターとなるOpen KIDSという一般向けワークショップを、年間4シリーズで開催している。13年度にも、年4回のOpen KIDSを開催する予定だ。

定期のOpen KIDSに臨時会を入れると、延べ3千人近くが参加した12年のワークショップ。イノベーションなアイデアの発散、収束、そして簡単な原型（プロトタイプ）の作成を繰り返す。1つのアイデアをじっくり作り込んで後戻りできなくなるよりも、「速く失敗せよ」の原則の下、発想をポーンとシフトさせながら、カフェのような雰囲気、システムチック（順

序だてて）、かつステミック（全体俯瞰的）に、オープン・イノベーションのためのアイデア出しのワークショップを行う。Open KIDSの会場には、実は

多くの若い金融関係者がワークショップを体験しにきている。自由で朗らかな雰囲気の下、彼らの出すアイデアは本当にイノベーションでクリエイティブだ。慶應イノベーションデザインスクールのフェイスブック公開グループも開設されている。ぜひ平日、地域金融機関の「場」でも、

シムムペーターの期待した金融機関本来の役割であるイノベーションの「目利き役」として、顧客とのワークショップを試してみていただきたいと思う。

5 イノベーションのためのワークショップは、システムチックでステミックに実施する。

（文中の意見にわたる部分は執筆者の私見である。また本稿の執筆に当たり、執筆者はいかなる報酬も受け取っておらず、また今後も受け取らない）

【参考文献】

- Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard: Harvard Business School Press (邦訳: ヘンリー・チェスブロウ著、大前恵一朗訳 (2004) 『OPEN INNOVATION: ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部)
- Holman, P., Devane, T., Cady, S. (eds.) (2009) The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems, Second Edition, San Francisco: Berrett-Kohler Publishers
- Hurley, T., Brown, J. (2009) 'Conversational Leadership: Thinking Together for a Change', System Thinker, Vol.20 No.9 November 2009, pp.2-7.
- Staudinger, U.M., Baltes, P.B. (1996) 'Interactive Minds: A Facilitative Setting for Wisdom-Related Performance?', Journal of Personality and Social Psychology, Vol.71(4), October 1996, pp.746-762.
- Von Hippel, E. (1994) "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation', Management Science, April 1994, Vol.40 No.4, pp.429-439.
- Woolley, W. A., Chabris, C.F., Pentland, A., Hashmi, N., Malone, T.W. (2010) 'Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups', Science, 29 October 2010, Vol.330, pp.686-688.