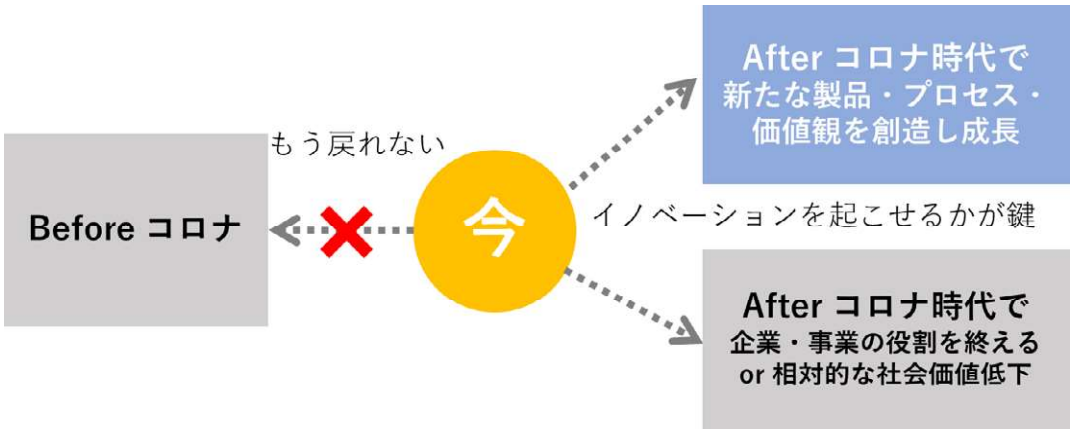
MCEI東京 緊急提言
『今の危機はチャンス』

Afterコロナ時代、企業は生き残りをかけたイノベーションが不可欠になります。
今数多くの企業は様々な取り組みを行い、多くの経験やスキルを実感、輩出しています。
MCEIのネットワークでそれを加速・充実させるのと合わせて、
それを担うイノベーター育成支援に挑戦してまいります。

◆コロナ危機によって社会の強制アップデートが起こっている



緊急提言の第一弾を、当プロジェクトコーディネーター、坂本崇博氏に主旨、目的、全体像、今後のスケジュールを語っていただきます。

コクヨ株式会社 働き方改革プロジェクトアドバイザー／合同会社SSIN 代表
坂本 崇博（MCEIミーティング委員会）

2020年の始まりから突如として現れ、今なお未曾有の被害拡大を続ける新型コロナウイルスによる健康被害とそれによる社会・経済の停滞と混乱。日々流れるニュースでは、尊い人命が失われていること、医療機関のひっ迫した状況、店舗の営業自粛による経済被害を訴える声が流され、私自身も心を痛める毎日です。

そして非常に残念ながら、このコロナ危機はまだ収まる兆しもなく、緊急事態宣言が全国に広がり、社会は外出自粛、テレワーク、オンライン授業といった対応を余儀なくされています。とはいえ、何よりも人命・健康こそが大切であり、社会が一丸となって早期収束に向けて協力していくことが最優先の社会課題であると思います。

こうした中、多くの人は、非常に不便・不安を感じ、「早く元の生活に戻りたい」と、コロナ危機以前の暮らし方・働き方・学び方への「復旧」を熱望しているかもしれません。
しかし、私はこう思います。「社会は、コロナ危機という未曾有の事態を経て、半ば強制的にアップデートせざるを得ない」と。つまり、私たちの暮らし・仕事・学びのスタイルは今後長期に渡って、「Beforeコロナへの復旧」ではなく、「Afterコロナもしくはwithコロナのイノベーションの時代」に突入すると考えています。

◆Afterコロナ時代、企業は「イノベーション」が不可欠に

例えば、私たちにとって身近なビジネスの領域においては、このコロナ危機の間に、会議商談のオンライン化、手続きのペーパーレス化といったICT活用が飛躍的に進んでいます。

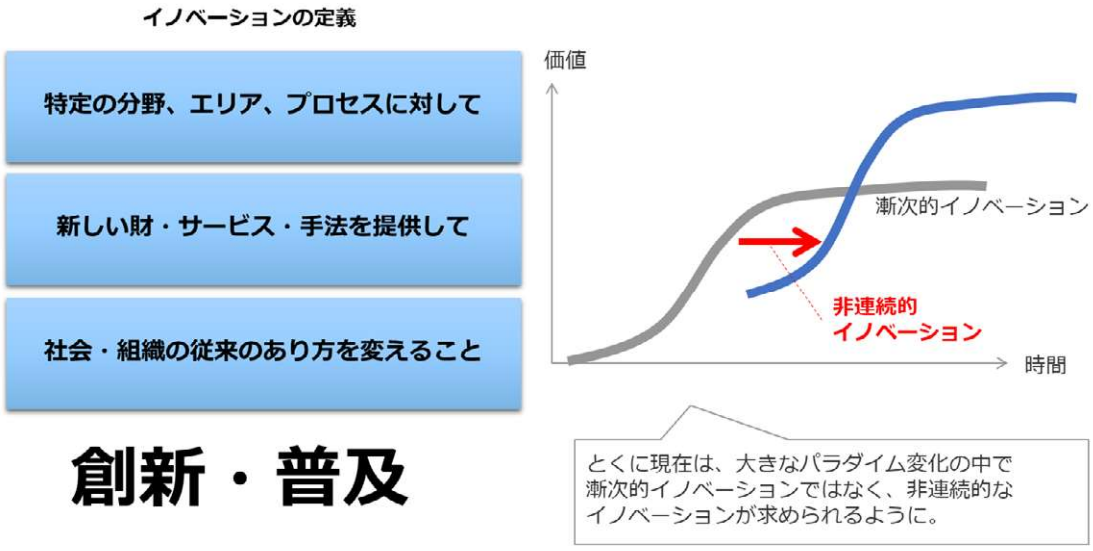
私もこの1か月強、すべての商談やミーティングは非対面のweb会議となっていますし、経理処理も臨時対応という形ながら、電子承認ならびに電子印鑑での手続きにシフトしています。グループ内のコミュニケーションもチャットによる会話・雑談が活発になり、ときにはオンライン会議ツールを使って各自の映像をつないだままデスクワークを進める「バーチャル島型デスク」を試行し、従来は「顔を合わせていないと起こらない」と言われていた「ふとした会話・情報共有」についても、オンラインでも行えることが確認できました。

さらに「オフィスにいる＝働いている」という概念にも、社会全体として大きな変化が起こっていると感じています。この期間中に在宅勤務・テレワークを経験した多くの人は、常に在宅勤務でありたいという人は少数ながら「在宅勤務も仕事を進める上で重要で当然の1つの選択肢である」ことが実感できたことでしょう。

私自身はもともとめったにオフィスで働くこともない働き方でしたが、今回あらゆる仕事が相手もそうなることで、「急ぎの打ち合わせなら、わざわざ会社に出なくてもオンラインでやればよい」という認識が広がった実感を強くもっています。きっとコロナ危機が収束した後も、「とりあえずオンラインで集まろうか」というシーンは当たり前のようになるでしょうし、「今日は午後まで在宅で働きます」といった上司部下とのやりとりも自然になるでしょう。

また、以前からあったサービスですが、この期間に急速に普及しているものもいくつかあります。オンライン会議サービスはもちろんのこと、UberEatsに代表される出前サービス、タクシーによる買い物代行、youtubeなど動画サービス、オンラインスナックなどです。

『イノベーションとは“創新普及”であり、単なる新しいことの創造（発明・インベンション）ではなく、普及によって社会がアップデートされてこそイノベーションと言える。そしてイノベーションには、①製品・サービスのイノベーション　の他に、②プロセスのイノベーション、③認知（価値観）のイノベーション　がある。』と言われています。（『日本のイノベーションのジレンマ』玉田 俊平太 著　2015年 翔泳社）



コロナ危機の今、私たちは、「働く・暮らす・学ぶ」すべての領域においても、これらイノベーションによる社会のアップデートを経験している真っ最中であると言えるのではないでしょうか。

この社会全体の強制アップデートは、ある意味「産業革命」を彷彿とさせます。人から機械へ、モノからコト（情報）へ、所有から経験へ、様々な製品・プロセス・価値観のシフトによって社会は不可逆に革新され、それぞれの時代で新たな市場が生まれ、ビジネスを生み出す一方で、その時代の変化に取り残された事業や企業はその使命を終えていきました。

Afterコロナの時代においても、「対面からオンラインへ」「自行から代行へ」「オフィスからサードプレイスへ」のシフトは確実に起こっています。

こうした「コロナ・シフト」の時代において企業たちは、この変化を「社会構造の革新」にとらえて新たな製品・新たなプロセス・新たな価値観を生み出して成長を続ける企業とな

るか、一過性の緊急対策としか認識しないままで「Beforeコロナ時代の企業」としてその社会的役割を終えていくか、という選択を迫られているのだと思います。

企業は足元の事業継続の打ち手に躍起になるだけでなく、早くそのことに気づき、「新たな製品・プロセス・価値観の創造」にリソースを割くべきであると考えます。

すなわち、Afterコロナ時代を生き残るために「イノベーション」は不可欠なのです。

◆「働き方改革」もアップデートが必要になる

とくに私が着目するのは「働く」という営みについてのプロセスのイノベーションと価値観のイノベーションです。

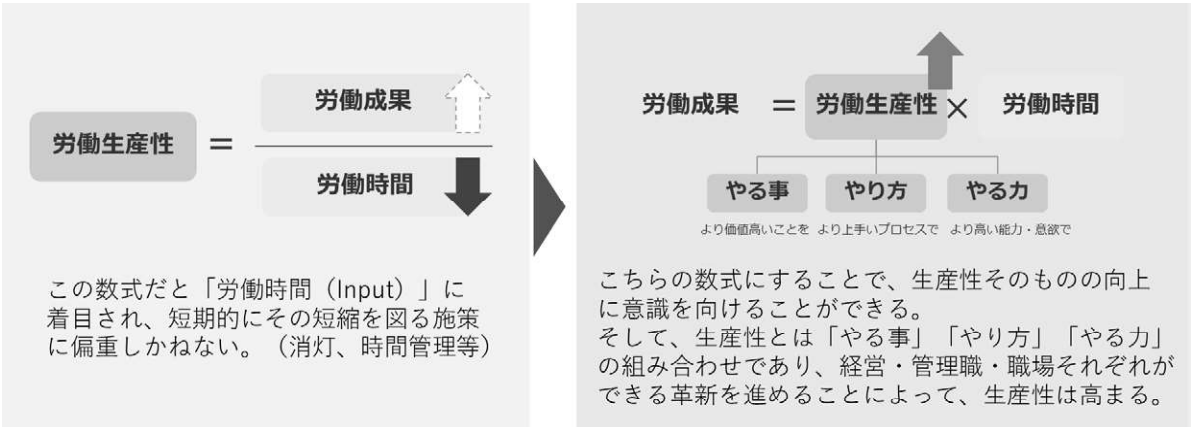
私自身が、この10数年間、仕事として「働き方改革のコンサルティング」という領域を新規事業として推進してきたこともあり、今回のコロナ危機により「働くプロセス・価値観（ワークスタイル）」について、ある意味強制的アップデートが起こっている現状に強い関心があります。

おそらくAfterコロナ時代において多くの企業がまず経験することがこの「ワークスタイルの非連続的な変化」でしょう。

従来の「仕事とは、オフィスで時間を費やし命じられた作業をすること」という時間重視の価値観や業務プロセスならびに労働管理プロセスは崩壊し、「仕事とはいかに新たな付加価値を短時間で生み出せるか」という価値重視の価値観・プロセスへのシフトが進んでいくと予測されます。

こうしたシフトは、ここ数年企業が推進してきた「働き方改革」のあり方についても、大きな視点転換の後押しになると思います。

すなわち、「労働生産性＝労働価値（見えにくい）÷労働時間」という時間重視の数式から「労働時間をいかに減らすか？」に着目する働き方改革から、「労働成果＝労働生産性×労働時間」という生産性そのものに着目する視点で、やる事・やり方・やる力をイノベーションする動きが一層進んでいくと考えます。



◆MCEIイノベーターズ発足、キックオフへ

繰り返しになりますが、今こそ企業は働き方も事業についても大胆に革新し、イノベーションに向けた挑戦をスタートもしくは加速させるべきであり、今の自粛期間を「モラトリアム（猶予期間）」として粛々と今日を過ごすことをしていては、コロナ前の過去は戻って来ませんし、コロナ後の未来もやってこないと感じています。

これは裏を返せば、企業が今の自粛期間から「Afterコロナ」を見据えて様々なイノベーションに挑戦することができれば、近い未来により高い生産性で既存事業・新事業を進めることができるようになり、Afterコロナ時代を勝ち進む力を身につけることができるようになるチャンスの時期でもあると言えます。

こうした危機でありチャンスでもある現状に直面し、私は、Afterコロナ時代における企業のイノベーション（新製品・新プロセス・新価値観の創出と普及）に向けて、ある挑戦をすることに決めました。

それが、「MCEIイノベーターズ」です。

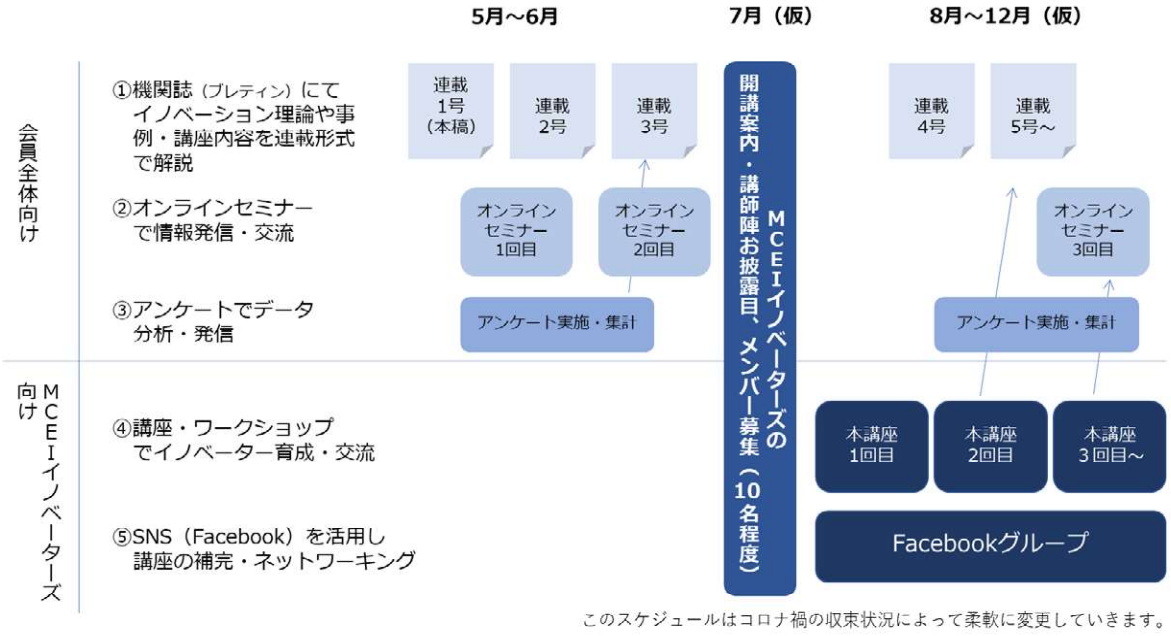
MCEIイノベーターズとは、企業内の新規事業・新規プロセ

ス・新価値創造を担うリーダー（イノベーター）を育成する学びと実践のプログラムであり、そうしたイノベーター同士を引き合わせ、コラボレーションによるオープンイノベーションを後押しするネットワークです。自社内の製品・プロセス改革を担うイノベーターが集い、育ち、つながる「場」として、皆様と一緒に創り上げていきたいと考えています。

この場では、私がこれまで学び、培ってきた「イノベーション」についての理論や実践事例を講座やワークショップを通じて伝播できればと思います。さらには、自分自身、一介のサラリーマンとして新事業や新プロセスを生み出してきた経験があり、手前味噌ながらその経験や世の中のイノベーター育成理論を組み合わせ「老舗メーカーでイノベーターになるための行動の仕方・意識の持ち方」についても、実践的にご紹介ができればと考えています。

今この時からMCEIイノベーターズはキックオフします。参加対象者は、MCEI各委員会所属委員から10数名程度、加えて外部のゲストもメンバーになることを考えています。

メンバーは、受講者という受け身の立場に留まらず、このプ



このスケジュールはコロナ禍の収束状況によって柔軟に変更していきます。

当面は、MCEI会員全体に向けて、こうしたテキスト形式でのイノベーション理論などの解説や推薦図書の紹介を行い、在宅勤務せざるを得ない今ならではの「明日への学び」につながるコンテンツを機関誌「ブレティン」活用にて配信していきます。

さらには、オンラインセミナーのツールも活用して、企業内で新製品・新事業、新プロセスの開発と普及に成功したイノベーター事例の紹介や、本人たちに登場してもらってのオンライントークセッションも開催ができればと準備を進めています。

また、会員皆様との双方向コミュニケーションとして、Facebookグループや、アンケートツールも駆使した情報共有や、データ分析も実施予定です。

「Afterコロナ時代のMCEIの新価値創造」の1つとして、一緒にチャレンジしていければ幸いです。どうぞよろしくお願いいたします。

また、本プロジェクトそのものについても「オープンイノベーション」として適宜見直し・発展させていきたいと思いますので、是非皆様からも活発なアイデア、ご意見をいただければ幸いです。

次号では、イノベーション理論の解説コラム第1弾として、「Afterコロナ時代の働き方改革」に着目して、コロナ危機を経た企業の生産性向上（やる事・やり方・やる力）の改革について考察していきたいと思います。よろしくお願いいたします。

MCEI東京 緊急提言
『今の危機はチャンス』
第2回

Afterコロナ時代にますます求められる「イノベーション」、その実践理論

コクヨ株式会社 働き方改革プロジェクトアドバイザー／合同会社SSIN 代表
坂本 崇博（MCEIミーティング委員会）

前回は、コロナ危機を通じて社会が「半ば強制的にアップデート」された結果、暮らし・働く・学びのスタイルは大きく変化すること、そして、そうしたAfterコロナ時代を勝ち抜くためには、時代変化を先読みした「製品・プロセス・価値観のイノベーション」が求められると述べました。

今回は、この「イノベーション」という概念について、その実践理論を解説するとともに、日本におけるイノベーション実現における「課題」について考え方をご紹介いたします。

Afterコロナ時代に企業競争力を維持・向上する上でのイノベーション推進のヒントになれば幸いです。

◆イノベーションとは「創新普及」

第1回の寄稿でもご紹介させていただいた『日本のイノベーションのジレンマ（翔泳社）』の著者である関西学院大学 専門職大学院経営戦略研究科副研究科長である玉田教授によると、イノベーションは「創新普及」と表現される概念であり、単なる技術革新ではないと解説されています。

すなわち、イノベーションとは、発明（インベンション）ではなく、製品やプロセス、または価値観において新たな価値創造が起こり（創新）、かつそれが社会や組織に拡大・浸透する（普及）ことで、生活スタイルや組織のあり方・生産プロセスなどが不可逆的に大きく変化することです。

◆持続的イノベーションと破壊的イノベーション

こうしたイノベーションには、「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」の大きく2つの系統があります。（玉田）

例えば「携帯電話」において、かつての国内企業の技術競争のベクトルは、より薄い本体、高品質な通話、お財布機能などの拡充、携帯電話の小さな画面に特化したオリジナルのインターネットコンテンツ（モバイルゲームやモバイルサイトなど）の開発に向けられていました。このときイノベーションが起きていなかったわけではなく、高度な着メロや長時間バッテリー、手振れ補正カメラといった「持続的イノベーション」は頻繁に起こり、携帯電話という製品をどんどんアップデートしていきました。

しかし、海外から急遽「スマートホン（iPhone）」が登場し

ました。この製品は、これまでの持続的イノベーションの視点（既存製品・既存市場のニーズ）からすると役に立たない・価値の低いものでした。分厚く重い本体、決して良いとは言えない通話音質、携帯電話用ブラウザやお財布機能の非搭載など、「時代遅れ」な製品だったのです。これまで、国内で携帯電話の「カイゼン（持続的イノベーション）」を推進してきた経営層は、実際いくつかの業界紙で「iPhoneは流行らないだろう。国内のニーズに対応しきれない。」とった発言をしていました。

しかし今、そうした「昔ながらの携帯電話」の技術開発に躍起になっていた業界は姿を消し、もはや世の中はスマートホンなしでは暮らせないレベルに、社会がアップデートされてしまいました。

これが破壊的イノベーションです。既存の製品・プロセス・価値観では一見市場の声・要件を満たさないであるようなスペックながら、既存市場が気に求めていなかった新たな価値を実装しており、その価値・機能が世の中に不可欠な価値として普及することで、既存の製品・プロセス・価値観を「不必要なもの」としてしまうイノベーションです。

◆老舗大手企業が直面するイノベーションの問題点と課題

そして、日本の老舗企業、とくに大手企業は、持続的イノベーションの実践は得意ですが破壊的イノベーションは苦手としているのではないかと思います。とくに「プロセスの破壊的イノベーション」について、及び腰になりがちだという印象です。

私自身、多くの企業での働き方改革のコンサルティングをご提供させていただいていますが、たしかに大手企業は「カイゼン」は得意であり、日々の業務についても「いかにもっとうまく・はやく・やすくやるか?」を考えて改善を重ねることには慣れているという実感があります。

一方で苦手としている領域は、破壊的イノベーションの分野です。すなわち、「その仕事は、そもそももうやらなくても良いのでは？ 代わりにもっと価値の高い別の仕事をしてはどうか?」といった議論や、「新しいこの技術を活用して、全く異なるプロセスで仕事をしよう」といった抜本的な働き方改革については、なかなか実現しづらいようです。

例えばAfterコロナ時代に日本でもようやく電子申請・電子契約が標準として普及すれば、押印社会から電子上での認証社会へとイノベーションが起こることが予測されます。このとき、従来の印章業界は破壊され、また、社内における押印申請書の発行・管理、印鑑の持ち出し管理といった庶務業務は姿を消す、もしくは大幅に縮小されるでしょう。

また、Afterコロナ時代では、オンラインでの会議や商談が当たり前になるならば、出張関連業務の大幅削減はもちろん、ともすれば外回り営業そのものの存在価値の低下や会議スペースの価値低下を招くことも起こりうるかもしれません。

多くの老舗大手企業は、こうした破壊的イノベーションが起きた未来を予測はできても「適応」がしづらいという問題に直面するでしょう。とくに、ベテラン管理職・経営層から「成功事例を提示せよ」や「絶対成功するプランができるまで検討を重ねよう」といった指示がおりてきて、堂々巡りに陥ることも少なくありません。

なぜなら、様々な社内制度・ルールや環境、プロセスが、Beforeコロナ時代を前提に構築されたものであり、その価値観からすると、新たなプロセスには不備や不便・リスクが明らかに発生しているからです。そして費用効果を合理的に判断した結果、「新たなプロセスは採用しない」方がベターであるという結論に至ってしまうのです。

これが「イノベーションのジレンマ」です。企業はイノベーションを避けているわけではありません。必死に成長を追求し、合理的な判断を重ねた結果、破壊的イノベーションから「非合理に逃げている」のではなく「適切に費用効果の低いこととして選択しない」のです。

さらに、大手企業は「オープンイノベーション」を掲げながらも、困難に直面している企業も多いようです。

なぜなら、大手企業とは「膨大なリソースを持った集団」ですので、企業の論理としてリソースのフル活用（ROA向上）は至上命題だからです。何か新しいことをするにしても、どうしても社内リソース（人・物・カネ・情報）を活用しようという組織の意思決定になりがちです。

しかし、とくに破壊的イノベーションの実践においては、これまでにない価値観が重要になりますし、その普及には新たなチャネル開拓が不可欠となります。なぜなら破壊的イノベーションの製品は既存チャネル・既存市場からすると、「不満・不足のある機能」だからです。

こうして、「新しい視点・チャネル」が求められているのに、既存の顧客・技術資源・チャネルを活かすことを前提として検討を進める結果、合理的な判断の結果として、「他社との共創は費用効果が低いので避ける」というある意味適切な意志決定がされてしまいます。

こうした事態を避けるべく、大手企業ではよく「出島」が設けられます。すなわち、自社の既存製品やプロセスと競合しかねない破壊的イノベーションを、自社の意思決定の仕組みから離すとともに、自由度を与え、事業開発を進めようという試みです。

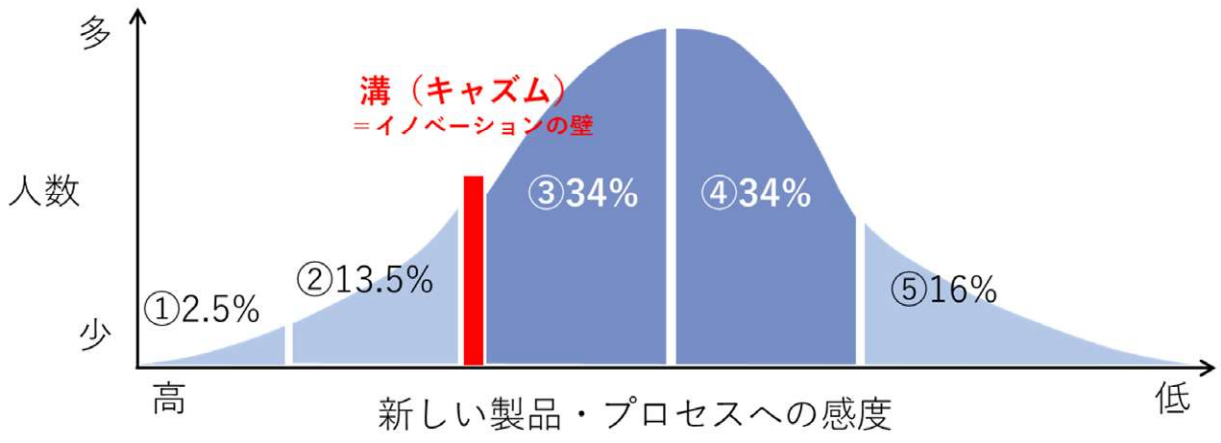
しかしよく見るケースとして、ある程度出島で成長した事業の種が、普及段階に入ると本体に取り込まれ、結果としてイノベーションのジレンマに陥り、鳴かず飛ばずのまましばらく経過し、数年度に「なかったこと」になってしまうということがあります。

もしくは、出島で育ち外の世界に大いに触れた「イノベーターの種」が、大企業の壁にがっかりして退職し、自らスタートアップを立ち上げていくこともしばしば見受けられます。これはこれで、本来存在していた大企業のメリット（資源が豊富）を活かせない状態になり、社会をイノベーションするほどには至らないという結果につながりかねません。

このように、老舗大手企業というのは、破壊的イノベーションを起こすことが仕組み的・慣習的に困難な状況にあると、実感しています。

◆コロナでキャズム（溝）を超えた今こそ「イノベーションのジレンマ」からの脱却の好機

1962年にスタンフォード大学のエベレット・M・ロジャース教授によって提唱された『イノベーター理論』においては、新製品が普及するにあたっては図のように①イノベーター（革新者）、②アーリーアダプター（初期採用者）、③アーリーマジョリティ（前期追随者）、④レイトマジョリティ（後期追随者）、⑤ラガード（伝統主義者）という5つの層に段階的に普及していくと言われています。



出典：『キャズム』 Geoffrey A. Moore 著　川又政治 訳　2002年 翔泳社　より図解作成・加筆

さらに、ジェフリー・ムーアは、②アーリーアダプターと、③アーリーマジョリティの間には「溝（キャズム）」とも呼べる大きなハードルがあると分析しています。

イノベーションが「創新普及」と表現される（玉田）とすると、マジョリティへの普及を妨げているこの溝は「イノベーションの壁」と言えると考えます。

通常、破壊的イノベーションにおいてはこのキャズムがより広く深く、イノベーションと呼べるほどに社会が変わるまではかなりの期間や爆発的なパワーを要します。

そのため、これまでの日本においては、一定層のアーリーアダプターからどんなにその改革を叫んでも、印鑑文化は残り続け、契約書という紙は存在し続け、オンラインワークのための各種サービスは「マニアック」なツールとして利用者も限られていました。「デリバリー代行」というビジネスモデルも、一部のアーリーアダプターたちの非日常の体験でした。

しかし、コロナ危機によってこの「キャズム越え」がなされました。マジョリティ層が半ば強制的に、以前から一定層のアーリーアダプターが活用していた新製品・サービスや新プロセスを活用せざるを得なくなり、オンラインは不安・不便などの従来の価値観が一気に転換されました。

◆今こそスピードを上げた破壊的イノベーションへのトライを

私はこの機会は既存市場・チャネルに意思決定を引っ張られがちな老舗大手企業にとって、イノベーションのジレンマから抜け出すチャンスであると考えます。

すなわち、わざわざ出島を作らなくても、事業の根幹として、「変化した既存市場」に向けた改革的な製品を生み出し、大企業の資源をフル活用して一気に社内や社会に普及させることができるのです。

また、合理的な意思決定により抜本的改革ができなかった業務プロセスについても、「変わってしまった世界に適応する」という非常に合理的な理由によって、プロセスの破壊的イノベーションを実践できるチャンスでもあります。

しかしこうした破壊的イノベーションが自然発生的に起こるのを待っていては「遅い」かもしれません。

企業は、破壊的イノベーションが起こしやすい時代に突入したことを認識するとともに、「老舗大手企業内で、破壊的イノベーションを組織的に起こすための仕組みづくり」に資源を注ぐことが急務となっていると思います。

そしてその仕組みとは、新規事業開発室を設立したり、アクセラレータプログラムで社内外にアイデアを募るようなものでは不足していると考えます。もちろん、オープンイノベーション施設を作るような「箱モノ」的な手法にも限界があると思います。

私は、Afterコロナ時代において、老舗大手企業が破壊的イノベーションを継続的に起こす上で不可欠な改革の1つとして、「イノベーター」を育成・後押しする仕組みづくりが重要であると考えています。つまり、従来の集団管理的な進め方や、短期的成果に着目した進め方ではなく、「個人」に着目し、かつ長期的で持続的な成果を目指したサービスデザインです。

次回は、この「イノベーターづくり」について、その実践理論も交えて考えてみたいと思います。

また、第1回目の提言でも紹介した近日発足される予定のイノベーター育成講座「MCEIイノベーターズ」においても、今回の内容についてのより詳しい解説や事例紹介、さらには自社でイノベーションを起こす上での議論・ワークショップを開催していく予定です。より深く学び、チャレンジしたい方はこちらについても是非ウオッチいただければ幸いです。

さらに、5/26火曜日の18:00～には、MCEIイノベーターズのプレセミナーとして、zoomを活用したオンラインセッションを開催いたします。こちらはどなたでもご参加いただけますので、ご都合よろしければ是非ご参加いただければ幸いです。

MCEI東京 緊急提言
『今の危機はチャンス』
第3回

組織としてイノベーターを育成しイノベーションにつなげる仕組み

コクヨ株式会社 働き方改革プロジェクトアドバイザー
合同会社SSIN 代表
坂本 崇博
（MCEIミーティング委員会）

前回までに、コロナ禍を経た社会は少なからず価値観・行動様式が変化する、すなわち“顧客が変わる”中で、企業は既存事業や既存プロセスの枠にとらわれずに「破壊的イノベーション」に挑むことが求められる。そして破壊的イノベーションを実現するには、イノベーション施設や新規事業開発部署など出島をつくるだけではなく、組織として「イノベーターの育成」を仕組み化することが鍵になってくると述べました。

今回は、この「イノベーター育成の仕組みづくり」についての研究・理論をご紹介しながら、日本企業における破壊的イノベーションを実現するための人材育成や能力発揮、ならびに組織的なイノベーション推進のコツについて、私なりの考えをお伝えしたいと思います。

◆起業家・イノベーターの意思決定・行動原則についての研究「エフェクチュエーション」

前回、関西学院大学 玉田俊平太教授が生み出した「創新普及」という言葉を引用し、イノベーションとは、新たな製品・プロセス・価値観を生み出し、それを社会や組織に普及させ、社会や組織をアップデートさせることであるとお伝えしました。

そして、そうしたイノベーションのなかでも、「破壊的イノベーション」と呼ばれるものは、既存市場の顧客や提供者にとっては一見「価値が低い」ように見えるが、しばらくすると新たな市場が形成され、既存市場を淘汰してしまうイノベーションであることもご紹介しました。

そして、既存市場で成長し、その市場に適合したチャネル・リソースを抱える大手老舗企業にとっては、科学的分析を重ねれば重ねるほど、「破壊的イノベーションの道に進まないことが合理的」であるという意志決定がなされ、結果としてそこに挑むことができないという「イノベーションのジレンマ」についても解説をさせていただきました。

しかし、世の中にはイノベーションのジレンマを脱却し、新たな市場で新たな製品・プロセス・価値を生み出している「起業家（アントレプレナー）」は確実に存在しています。

彼らは科学的分析では「非合理的な意思決定」とも言える判断と行動によって、様々な新規事業を立ち上げ、既存市場を破壊しながら新たな市場を成長させています。

こうした起業家たちの意思決定・行動様式を分析し、まとめた研究が「エフェクチュエーション」です。

エフェクチュエーション（Effectuation）とは、バージニア大学ダーデン経営大学院のサラス・サラスバシー教授による研究で、連続で事業を生み出している起業家たちの意思決定・行動様式を分析し、そこに共通する思考・行動様式を洗い出したものです。

一般的に、新たな事業開発やプロセス開発を行う際には、徹底的なマーケティング調査やサーベイを行い、そこから将来の市場規模や成功要因を予測し、投資対効果や事業プランを策定した上で、意思決定を行います。

これは「原因を科学的分析することで結果を予測する手法」であり、サラスバシー氏はこれをコーゼーション（Causation）と名付けました。

一方で、何度も起業に成功している起業家らは、とくに新規事業の開発・投入期においては、このコーゼーションのプロセスをとっておらず、まったく異なる手法によって事業を成功させていることがわかりました。

それは、以下の5つの意思決定・行動様式です。

① 手中の鳥の原則（bird in hands）：手元にあるリソースで、まずやってみる
② クレイジーキルトの原則（crazy quilt）：1人でやらず協力してくれる人を増やす
③ 許容可能な損失の原則（affordable loss）：「いくら得られるか」という結果の予測ではなく、「いくら損してもよいか」の許容可能な損失額を設定し、行動する
④ 飛行の中のパイロットの原則（pilot in the plane）：「予測」ではなく「制御（コントロール）」に集中する
⑤ レモネードの原則（lemonade）：偶然の出来事を活用する

◆エフェクチュエーションは、不確実性が高い予測できない社会を勝ち進む鍵

これら5つの意思決定・行動様式の詳細な解説については、サラス・サラスバシー氏の著書「エフェクチュエーション」（日本語版は、碩学舎／碩学叢書 加護野 忠男（翻訳），高瀬 進（翻訳），吉田 満梨（翻訳））をご覧いただくとして、私なりの言葉に整理すると、以下の通り、4つの「シ」になります。

①「私」：自分のやりたいこと・意図が明確。他人や外部データに流されず、自分で観察し、自分の解釈を重視する
②「試」：やれそうだと感じれば、すぐできる範囲で試してみる。成果・利益ではなく「検証」を重視し、そのために金・時間といったリソースを投入することを厭わない
③「使」：使えるものとして認識する対象範囲が広い。周囲を巻き込み、互いのwin-winを設計し、1人ではできないことに挑む。既存の組織や制度、環境をうまくハッキングして活用することに楽しさを感じる
④「志」：大きな目的はブレずに、小さな目的や手段にはこだわらず状況に応じてすぐ変える。失敗や壁も糧（インプット）として、「では次どう進めるか」を考えて当初描いていたゴールすら変えていく。PDCAではなくOODAループ。

※OODAループ・・・Observe（観察）、Orient（状況把握・方向決め）、Decide（決断）、Act（行動・検証）を状況変化に応じて何度でも繰り返し行う（ループ）という行動様式。ある程度予測ができる環境下での綿密な計画ありきのPDCAとは異なり、刻一刻と変化する状況で迅速な意思決定・行動が求められる際に有効と言われる。

つまり、大きな目的、すなわち「私はどんな世界を作りたいか」はブレさせずに、やれることをどんどんトライ・検証し、その結果を活かして次のトライにつなげていく。その過程において幅広く仲間を増やし、より速く・大きいことができるようになっていき、次第にゴールが見えてくる。そうして最終的には新たな事業・プロセスを創り上げてしまうという動き方ができる人がイノベーター・起業家であるわけです。

こうした動き方は、とくに現代社会においては非常に重要であると考えます。

現代社会は、IT技術の急速な進化、グローバル化の進展

や価値観の多様化による経済活動の複雑化、災害や疫病といった突発事態の発生など、とにかく予測が困難になっています。

さらに今年は世界的なコロナ禍にみまわれて、ますます不確実性を増しており、こうした「予測ができない」社会・市場でイノベーションを起こすためには、科学的分析手法のみに頼り、結果を「予測」しようとする動き方（コーゼーション）だけではなく、こうしたイノベーターによるエフェクチュエーション的な意思決定・行動によって結果を「創造」していくことが求められるからです。

◆エフェクチュエーションの考え方を組織に取り入れ、イノベーターを育成するには？

エフェクチュエーション研究の大きな成果は、起業に成功するイノベーターの意思決定・行動様式に共通項があることを見出し、それがこれからの予測不能社会において重要な鍵となることを見出しただけではありません。

着目したいもう1つの成果は、イノベーターとしての能力が「学べる」つまり、「後天的に身につけられる」ものであると気付けたことです。

これまでは、起業家・イノベーターの能力というのは「天性」として人が生まれながらもっているものであったり、ある特殊な生い立ち・生活環境の中で培われる「才能」という捉えられ方をしてきました。

しかし、エフェクチュエーション研究によって整理された5つの原則（私流に言えば、4つの「シ」）について、うまく組織や個人の意思決定の指針や行動フレームワークに落とし込むことができるなら、イノベーターを組織的に生み出し、育成し、後押しして、新規事業・プロセス開発を成功させる確率を高めることができるわけです。

具体的にエフェクチュエーションを取り入れた組織の仕組みづくりとしては、私は以下のような施策が必要であると考えます。

① 各自が「私（自分は何を成したいか）」を大きいレイヤーで明確に抱けるようにするための自己啓発機会の設定。（例：メンター制度、マインドフルネス研修、myビジョンワークショップ）

② すぐに「試（やれる範囲ですぐ動き検証する）」ができるようにするための後押し制度づくり。（例：新規アイデア提案制度、やったことがないことを実験し検証する／させることを評価する目標管理制度、15%ルール、斬新なオフィス環境）

③「使（周囲とwin-win関係を築き、既存の制度やツールもフル活用）」を後押しする環境整備。（例：社内交流会・異業種交流会の開催、Know who MAP作成、人材仲介・社内リソース紹介コンシェルジュの設置）

④「志（状況に応じてOODAループで目的や行動を変化させながら進み続ける）」を支援する組織づくり。（例：起業家研修、新規事業開発におけるDR方式やステージゲート方式による事業性評価方法・審査基準の見直し ※事業性・予測値よりもパッションや進化度を重視）

つまり、企業がこの不透明で不確実な時代に価値を提供しつづけ成長するためには、新規事業開発プロジェクトを設置したり、オープンイノベーション施設を構築するだけでなく、イノベーターが育つ環境づくりや後押しを組織的に進める必要があるのです。

新規事業やプロセスは、組織や仕組みによって生み出されるものではなく、あくまで「人（イノベーターとその協力者たち）」によって生み出されます。

しかし組織は、そうした「人が育つ」確率を戦略的に高めることはできます。

私は常々、「新規事業づくりの前に人づくりを」という視点で、ある程度長期的な視野で社内の仕組み改革を進めていくことが大切だと感じています。

また、近日発足される「MCEIイノベーターズ」においても、「人づくり」を重視して、エフェクチュエーションを私流に解釈し、実践を後押しするトレーニングを進めていく予定です。こちらについても是非ウオッチいただければ幸いです。