

# 創発 Mail Magazine

創発は“インキュベーション”のプロ集団。～問題解決のための新しい戦略・進化～

当メールマガジンは、日本総研/創発戦略センターの연구원と名刺交換させていただいた方に配信させていただいています。>> [登録解除はこちら](#)  
当メールマガジンは、HTML形式で配信させていただいております。うまく表示されない方は>> [こちらからご覧ください](#)

[日本総研・創発戦略センター](#) | [연구원紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#) |



創発戦略センター  
所長  
[井熊均](#)

## IKUMA Message

... from 創発戦略センター所長 井熊均

### エネルギーと将来を見つめる冷静な目

にわか解散選挙の機運が高まってきましたが、日本は多くの政策課題を抱えています。選挙の有る無しに関わらず、一日も早く安定して政権ができ、政策課題の解決に邁進されることを願ってやみません。

私が長年かかわっているエネルギー分野は、政策の重要な転換期にあります。まずは、再生可能エネルギーです。2012年、日本でも固定価格買取制度ができ再生可能エネルギーの導入量が急増しました。しかしながら、買取単価の設定方法などの問題で、投資バブルの様相を呈し、電力会社による送電線への接続見送りなどの問題が起きています。まだ、大きな問題になっていませんが、再生可能エネルギーの導入に伴う国民負担についても、近い将来議論が湧きあがることになるでしょう。

次は、原子力発電の再稼働です。九州電力の川内原子力発電所は原子力規制委員会の技術的な承認、地元自治体による同意を経て再稼働に向けて動き出しました。私どもでは、原子力発電については、東日本大震災以前から、将来への継承のために慎重に維持すべき技術、としてきました。しかし、震災前は電力の半分以上を原子力発電で賄うという極端な計画が策定され、震災後には全国の原子力発電が止まる、など原子力発電の扱いは大きく振れてきました。

日本でもエネルギー政策では多様性が重要とされてきました。そのためには、エネルギーと将来を見つめる冷静な目が必要です。そうした姿勢が実現される政策が動き出すことを心から期待します。



富士山周辺の紅葉は今年も実に見事でした



創発戦略センター  
シニアスペシャリスト  
[木通 秀樹](#)

## イノベーションは偶発的なアイデアに依存しない

近年、イノベティブな人材を求める企業が急増している。もともと日本には少ないといわれる人材であるが、昨今の効率追求とコスト競争によって、そうした人材を育成できなくなり、さらに希少な存在となった。近年、新事業創出が求められるようになって、有望な人材が極めて少なくなっていることに危機感が高まっている。

当センターでは、日本を代表するイノベティブと言われる人材に、幼少からの経験を伺い、何かを発想する構造の解明する研究に取り組んでいる。最近、新しい分野を開拓した人材には、類似の経験や心の動きがあることが分かってきた。調査をした一人の経験を紹介しよう。日本の大学を卒業した後、MITに留学し、義足の研究開発をしていた。知り合いを通じてインドに行く機会を得て、これまでの人生にはない世界を感じる。多くの課題に直面する中で、「10ドルの義足」を開発することを決意する。これまでの常識では、義足は高価であることが当たり前であったが、インドでの体験が発想を変えさせた。誰かが安価な義足がほしい、といっているわけではない。しかし、社会的なニーズを感じ取り、これまで学んだ様々な技術知識を駆使し、実現可能なものとして構築する方法を獲得したのだ。異文化の地では新たな発想に至ることが多い。しかし、誰もが価値あるものの創出に至るわけではない。社会の課題を感じ、自分の中にある知識を引き出し、課題の解決を実現できるまで意思を貫ける人が、創出することができるのだ。

近年では、個人による力ではなく、チームによって導くイノベーションを起こすための様々な手法が普及してきている。アイデアは一人で考えるより、チームメンバーが刺激しあったほうがよい、という考え方だ。さらに、イノベーションは偶発的なアイデアによって生まれるという考え方が未だ主流である。

我々の研究結果から見えてくるのは、イノベーションに至る発想には仕組みがあり、本人にとっては一定の必然性があることだ。強烈な体験を通じて得られた仕組みを獲得することで、イノベーションを起こす発想ができるようになる。さらに、継続的に発想し続けるためには、発想から構想、構想から実現へ、という現実的な経験の積み重ねが欠かせない。単なる思いつきと、価値を実現できる発想の違いがそこにある。イノベーションは偶発的なアイデアに依存しない、という考え方が立証できれば、イノベティブな人材を育成する手法を開発できるはずだ。我々の研究は、それを目指している。

## 研究員エッセイ

### “立ち位置”ミックス

創発戦略センターの仕事における立ち位置とは何だろうか。当センターのミッションを、私は「社会に新たなモデルを作ること」だと思っている。あったらいいね、でも一人ではできないね、誰かがやってくれるなら乗っかりたいね、という（半ば夢物語な）モデルを作ってしまうことだと思う。

モデルにはいろいろな人が関わるので、当然、いろいろな立ち位置から「こうあったらいいな」という期待や要望が違う。では、「“立ち位置”ミックス」をどう考えるか。

例えば私が担当してきた介護分野の場合、国が介護保険制度の枠組みと運用ルールを定め、自治体がその地域における介護保険サービスの実施計画を立てて様々な事業を実施し、介護事業者はそのルールの枠内で質の高いケアの実現や職員の安定雇用のために経営努力をする。

行政の「顧客が認識している課題」は、例えばケアの質を向上するにはどうすれば良いかといったことになる。この課題に真正面から取り組むと、解決策は介護報酬の見直しや研修の中身の見直しといったものになる。しかしそれで本当に課題は解決されるとは限らない。

もちろんそうした解決策も必要なのだが、研修を受ける当の介護事業者の課題が



創発戦略センター  
シニアマネジャー  
[齊本 太](#)

「研修が必要なことは分かるけれども、研修に人を出す余裕がない」であったりする。この課題を解決するには業務効率化を徹底するか営業に注力して事業の規模を大きくするしかないが、そればかり続けると「質の向上」という本質的な課題に取り組むことを先送りしてしまいがちだ。良く言う「重要なことよりも緊急のことが優先されてしまう」のである。だからこそ行政が質の向上を言い続けることに意味があるのだが、言うだけではダメで介護事業者が動くような取り組みが必要だ。それは例えば「業務効率化のための環境整備（ルールや様式の見直し）」であったり「事業所の規模の拡大の促進」であったりする。

つまり、顧客が認識していた課題はケアの質の向上だが、いま真に取り組むべき課題は業務効率化や事業所の規模拡大といった具合になるわけだ。顧客の“立ち位置”だけからものごとを眺めるのではなく、顧客のステークホルダーの“立ち位置”にも立つことが重要なのだ。これに加えて、ケアを利用する本人や家族の“立ち位置”というのもある。質の高いケアを期待しているのは誰よりも本人や家族がそれを望んでいるからだ。

社会の条件が変われば、当然、今ある市場や企業の前提が変わる。競争よりも協調、短期的利益よりも長期的持続性、顧客は「神様」ではなく「パートナー」など、これまでも言い尽くされてきた変化のコンセプトは数多くあるし、今後はさらに多くのコンセプトが出るだろう。この潮流に乗れば、いまの市場の定義や企業のポジショニングなど、ほとんど意味が無くなる。むしろ、これからの社会における市場やポジショニングをゼロから考えることが必要なのだろう。

でも、全部ゼロにしてしまったら考える拠り所が無くなってしまう。では、何を拠り所にすれば良いのだろうか？その答えはエンドユーザーだと思う。個人は思うより早く変わらない。暮らしている場所を引っ越すことはもちろん、日常生活習慣、普段買うものの好き嫌い、新しいサービスや商品に対する試し方まで、そうそう変えられるものではない。ある研究によると、仕事の仕方は小学生の頃の夏休みの宿題のこなし方と同じだそう。

もっとも、エンドユーザーも様々だし、「エンドユーザーが認識している課題」が「エンドユーザーが真に（無意識に）解決したいと思っている課題」と同じとは限らない。だから、私たち自身が考えを出さないといけない。誰かが言うことの焼き直しではなく、常識とされていることも疑いながら、夢物語であってもそれを具体化するための課題を考え続けることが必要だ。

もちろん、私たちの構想に賛同し初期段階のプロジェクトに投資してくれる人たちにもそれぞれの“立ち位置”がある。それらを100%無視しては、夢の実現に向けて第一歩すら踏み出すことはできない。そういった塩梅も踏まえつつ、夢物語の実現に向けてプラクティカルに進めていくことこそが、創発戦略センターが掲げる「Do Tank」というコンセプトの実践なのだと思う。

## 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター

Mail Magazine（隔週火曜配信）

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方、シンポジウム・セミナーなどにご参加いただきました方、また研究員と名刺交換した方に配信させていただいております。

【発行】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター

【編集】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部

〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目18番1号

大崎フォレストビルディング

TEL：03-6833-1511 FAX：03-6833-9479

<配信中止・配信先変更・配信形式変更>

<http://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/>

※記事は執筆者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。

Copyright © 2014, The Japan Research Institute, Limited.