

イノベーションに貢献するコミュニケーションとは何か？

What Types of Communication Contribute to Innovation?

イノベーションによる付加価値の高い製品・サービスの提供は企業存続のための切り札のひとつである。

筆者は数多くの経営者の実践事例をヒアリングするなかで、イノベーションを促進する効果的なコミュニケーションの実現の方法があることに気づいた。

- 1) イノベーションはもともと時間がかかるという特質があるが、それを織り込んだ組織を生み出すうえでリーダー（経営者）が決定的に重要である
 - 2) オペレーションに必要な管理主体のコミュニケーションはイノベーションとの相性が悪い
 - 3) イノベーションの加速には、担当者の自発性・やる気に基づく市場とお客さまの観察力が極めて重要であり、「やらされ仕事」から「やりたい仕事」への仕事観のシフトも必要
 - 4) 観察力の前提には、担当業務の専門的知識・経験を持つ人材が必要
 - 5) リーダー（経営者）は自己開示を行うこと、担当に仕事を任せたら、本当に任せ、褒めること
 - 6) リーダー（経営者）は「お客さまの役に立つことを優先しなさい」という軸を決してぶらさない
- 以上の実践には、「人間は案外保守的で、新商品・サービスに飛びつくわけではない」という認識も必要である。

そのような情報化社会で発信力を高めるためには、どれだけメリットを分かりやすく伝えられるかがポイントであり、お客さまの声を知っている企業が有利になる。



As markets integrate both at home and oversea, one of the keys to a company's survival is to offer innovative products or services with high added value. Through interviews with managers regarding actual business cases, the author has identified ways to realize effective communication that would promote innovation.

- (1) One aspect of innovation is that it is time-consuming, and the existence of leaders (managers) is critical in creating organizations that understand that fact.
 - (2) Control-oriented communication, which is necessary for business operation, is not compatible with innovation.
 - (3) Extremely important factors in accelerating innovation are (i) markets where innovators are proactive and passionate about their work and (ii) the ability to observe customers. It is also necessary to shift one's perspective on work from "work that one is forced to perform" to "work that one wants to do."
 - (4) The ability to observe customers requires, as a precondition, people with specialized knowledge and experience related to given tasks.
 - (5) Leaders (managers) must open up to subordinates, let them take ownership of work once it is assigned to them and providing encouragement.
 - (6) Leaders (managers) must not deviate from the principle of prioritizing those aspects beneficial to customers.
- Putting these into practice requires the conviction that people are more conservative than might be thought and so do not rush to buy new products or services. For a company to heighten its ability to disseminate information in today's information society, the key is how it can convey messages that highlight the advantages of their products. Therefore, companies that understand their customers' opinions hold an advantageous position.

1 | はじめに ～三人寄れば文殊の智慧～

ユニクロを世界展開するファーストリテイリングが、自ら製造し小売をする（もしくは外部に委託生産し買取する）モデルにより低価格、高品質の商品を消費者に届けていた頃は、そのモデルとなったGAPの追従に留まっていた。しかし、フリースで一大ブームを起こした後は、素材産業と組んで高機能商品を目玉商品にするモデルで成長を続けてきた。グローバル企業として世界の競争相手と伍していくため、付加価値を生む機能性商品を消費者に届けることで収益を確保するという手法は、日本だけでなく多くの国で受け入れられる商品の広め方であり、デザインで勝負をするファッション業界とは一線を画する意味でもイノベーションであったと私は思っている。そして、もうひとつ特徴的なのは、そういう機能素材は自社で開発しているわけではないということである。社内、社外智慧を活かすという意味で、広く世の中のリソースを使う、いわば「三人寄れば文殊の智慧」を実現したビジネスモデルなのである。

イノベーションの定義は、もともとの提唱者である経済学者シュンペーター（Schumpeter）によれば、新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することであり、ここで言う「生産」とは、ものや力を結合することである。

そして、イノベーションの例として、①創造的活動による新製品開発、②新生産方法の導入、③新マーケットの開拓、④新たな資源（の供給源）の獲得、⑤組織の改革、等が挙げられている（「経済発展の理論」より）。ユニクロの事業モデルも、例示された活動の多くを含んでおり、重層的（組織やビジネスのシステムを含む）イノベーションが核心にあることが、この定義からご理解いただけるだろう。これは、私たちが普段イメージする生産技術の革新によるイノベーションよりもかなり広い範囲を含んでいることが分かる。

このイノベーションに関して本稿で取り上げようと思っているのは、「どのようなコミュニケーションがイノベ

ーションに役立つのか」という点である。なお、前述したユニクロのケースは、社外（パートナー企業）とのコミュニケーションに関する事例であったが、本稿においては主に上司と部下のコミュニケーションを取り上げることとする。

では、本題に入りたいと思う。

技術主導型の企業でないかぎり、通常の企業ではイノベーションに関わっている人員の比率は非常に小さい。大半の人員はオペレーション（既存事業の日常業務、管理業務）を中心に仕事に取り組むことになっているはずである。そして、役員の大半も、そのトップである社長も、オペレーションの成功体験を味わったときのコミュニケーションのスタイルを踏襲しているのが一般的である。

確立した事業モデルである既存事業のオペレーションでは、インプットとアウトプットのタイムラグは比較的短く、成果確認も容易である。しかも、インプットとアウトプットの因果関係も明確なため、効率的に成果をあげたかどうかを主な評価の基準になっている。

考えてみれば、創業者はイノベーターであることが多く、そのため、イノベーションを実現することの困難さのひとつとして「時間がかかる」ということにある程度の寛容さを持っていたはずである。ところが、いったん成功して企業が大きくなると、いつの間にか今の事業を守ればよいというオペレーション重視の企業風土が強くなってしまふ。特に日本という風土は失敗を極端に嫌がるため、失敗の可能性が高いイノベーションの分野は努力が報われないことが多くなりがちである。わざわざ労多くして益少なし、ということが分かっている分野をやりたいと思う人は普通出てこない。このようにますますイノベーションが敬遠される結果として、当初持っていた企業としての進取の気風は薄れ、イノベーションが生まれにくい体質に変化してしまふ、それが一度成功を経験した多くの企業に見られる状況だ。

それでは、このような現状を打破し、イノベーションを生み出す組織を構築することは可能なのか？ 結論を

先に言えば、YESである。

多くの経営者のインタビューを通して、彼らから教えていただいたことは、イノベーションを理解したリーダーが存在していることが決定的に重要であるということだ。リーダーがしっかりとイノベーションとオペレーションの違いを認識したうえで、コミュニケーションに工夫を凝らすことでイノベーションを加速させることは可能だというのが本稿の結論である。

なぜ、そう言えるのかを少し解説したい。

2 | リーダーは部下をコントロールしてはいけない？

開発のような創造的な仕事であっても、人が逃げ出したいと思うのは、やはり、やりたくないテーマ、実現が困難そうなテーマを担当させられているときというのが、通り相場である。

しかし、本当にそうか。ある経営者の方は、「問題のあるプロジェクトの大半は、職場の人間関係、特に上司との関係に問題がある」と表現されていた。

実際に、部下が辞めることの多い上司は存在する。これは、オペレーション部門でも開発＝イノベーション部門でも共通している。そういうマネージャーに話を聞くと、たいてい、「部下は仕事ができない」ので指導していたと言い訳するものだ。ところが、よくよく観察すると、管理ばかりで部下のやる気を殺いで、部下の仕事を邪魔しているケースがほとんどである。

現在、私はリーダー向けに研修も行っているが、そのときに「あなたが一人でも部下のいる組織のリーダーなら、次のことが当てはまるかを自問してください」と訊いている。

「自分は部下をコントロール（管理）しようとしているか？」

答えにくい場合には、つぎの7つの項目がどれくらい当てはまるかも訊いている。

「1. 批判する、2. 責める、3. 文句を言う、4. ガミガミ言う、5. 脅す、6. 罰する、7. ほうびで釣る。」

これらは、いずれも非常にうまく現地で経営をされて

いた社長の皆さんからヒアリングをしたときにいただいた知恵である。読者諸賢はすでにお気づきと思うが、この7項目は他人を操作するときによく使われる手段ばかりである。こうした手段で他人を操作しようとしている人は、他人（部下）を知らず知らずのうちに手段として使っている。たとえ、それが無意識であっても、過去の上司がその人物にしてきたことと同じであっても、その上司が、部下のやる気を殺いでいるのは事実だ。「管理は操作であり、相手を成長させない」と感じられる感性が、これからのリーダーには必要になってくるのである。そして、管理型、操作型の上司は、かなりの確率で部下から嫌われる上司、部下に辞められる上司になってしまう。

ただし、ありがたいことに、そのことに気付いて行動を変えれば、相当ドラマチックにこの状況を改善することが可能である。特に部下が言うことを聞かないと思っているのなら、ここから説明する考え方は非常に役立つ（もっとも、そもそも部下が言うことを聞かないという発想自体が、部下を操作しようとしている証拠なのであるが）。

3 | 部下の自発性とお客さまを観察する力の2つはリンクしている

リーダーの仕事は、チーム＝組織がしっかりと成果を上げて存続し続けることである。そして、そのためには、部下の仕事が成果を生み出せるように工夫をし続けることが必要である。

特に、イノベーションは時間軸が長いことと予測可能性が低いことが特徴なので、イノベーションを要する業務において部下が計画通りに仕事を進められないときこそ、コミュニケーションに工夫が必要になる。

どのような工夫かという、ひとつは、時流の変化（お客さまの変化）に対応できるように情報をシェアすること、いまひとつは、部下が常にやる気を持ち続けるように支援すること、という2つである。

多くのリーダー（上司）の失敗は、ベテランとして自分の目に映る時流の変化を重視しがちなことだ。そうするとその変化に気付かない部下に対して「物足りない」

という気持ちが生まれる。

実は、このネガティブな気持ちが大きな間違いをリードするのである。人間は誰もが素晴らしい観察力を持っているのだが、それは、仕事を改善しよう、仕事を通して自ら成長しようという気持ちのときに発揮される（そしてこれこそイノベーションの種である）。残念なことに、上司から指導を受け続けると、「時流の変化を見つけるのは上司の役割」と部下の多くは勘違いしてしまうのである。結果として観察力が磨かれず、イコール情報収集力が低く、自分で考え抜く力も育たないために、創造力も発信力も上がらなくなるのである。言い換えると、優れた上司は、部下の観察力が発揮されるように、仕事へのやる気を高める工夫を優先したとき、よりよい結果が生まれることを経験的に知っているのである。

ところで、よく言われる「やる気の法則」という言葉をご存じだろうか。それはこういう法則である。

- ・ やらされている仕事の成果 1.0倍
- ・ やりたい仕事の成果 1.6倍
- ・ やりたい仕事を自分が作り上げた時の成果は、
 $1.6 \times 1.6 = 2.56$ 倍

もっとも、この法則の倍率自体は、私は実際とは異なっていると思っている。なぜなら、大きく成功したビジネス、たとえばユニクロを考えたとき、このような小さい倍率では到底収まらないことを実感いただけだと思うからである。

しかし、話を分かりやすくするために、この法則を使って、どのようにすれば、部下のやる気を高めるかを説明させていただく。そして、そのノウハウが、ビジネスコミュニケーション成功の鍵とも言えることをお伝えしたい。

まず、基本的なところから、考察を進めたい。ある特定の仕事を最初に覚えるとき、誰かに教わるというのが、世のならいである。会社では、新人は上司や同僚、時には外部講師から教えてもらって基本的なことを習得する必要がある。

そのため、成果があがる誰もが「やりたい仕事」を上

司は新人に与えようがない。なぜなら、新人はまだ何もできないのだから。「やりたい仕事」ができないと文句をいう新人には、申し訳ないのだが、まず、何ができるのかが問われるのが仕事であり、それを教えてもらうところから仕事をスタートすることが必要だと教える上司が最初に必要なかた。

「やる気の法則」に従うと、やらされ仕事の成果は1.0倍ということだが、もう少し厳密に言うと、やるべきことを教わった通りにできるレベルの成果のことである。教わっている途中は、0~1.0倍の成果を出すことが新人になんとかできることであり、仕事に慣れ、身体が自然に反応するようになってようやく一人前の1.0倍に到達するということである。しかし、大抵の職場で先輩はその新人の倍近い仕事をこなしているのではないだろうか？

つまり、「やる気の法則」に従えば、そういう先輩はどこかで「やらされ仕事」から、「やりたい仕事」へ、自分の仕事観を上昇させることに成功しているはずである。そして、「やりたい仕事」にまで高まった仕事観の方が、よりイノベティブなアイデアが生まれることは恐らく間違いない。「米国3Mの15%ルール」や「グーグルの20%ルール」は「やりたい仕事」の仕組み化とも言える（注：企業の中には開発研究者が勤務時間の一定割合を自由研究に充ててもよいとする会社がある。米国3Mには、開発者が自分の研究時間の15%を自分がやりたいと考える研究に充ててもよいとするルールがあり、グーグルにはさらにそれを進めて「社員が業務時間の20%を自分の担当業務以外で興味のある分野に使う」ことを義務付けるルールが存在しているのである。ただし、これは競争が激しい中で研究する環境に自らをおくことに抵抗のない情熱的な研究職がいることが前提であるため、導入にあたってはそれぞれの組織風土とのすり合わせが必要となる）。

さて、仕事観を高めるためには、何をすれば良いのであろうか。この点について、京セラの創業者・名誉会長の稲盛和夫氏の教えを勧められる経営者の方が多い。お

そらくは、セラミックという伝統素材に創意工夫で多くのイノベーションを加えて企業を飛躍的に発展させた実績が、多くの識者から受け入れられる背景となっているのであろう。次に紹介するのは、稲盛氏が主催されている経営者向け塾の「盛和塾」のメンバーの方から教えていただいた稲盛氏のお考えである。

「人生をきわめるには絶対好きな仕事をしなければならぬ。

しかし、好きな仕事はなかなか選ぶことができません。

できないから与えられた仕事を好きになれ。

それしか方法がない。

好きになればどんな苦勞もできる。

できるから上達する。

上達するから褒められる。

褒められるから自信がつくからまたやる。

やるから褒められる。

といいサイクルでぐるぐる回っていく。」

実は、自ら仕事を好きになるという重要な真実に加え、この稲盛氏のお考えには、もうひとつのすごい真実が含まれている。今度は、この文章を、リーダーである上司がやっていることに焦点を当てて読んでいただきたい。

いかがだったでしょうか？

気づかれたと思うが、上司が部下に仕事を与えた後、やっていることは、褒める、ただそれだけである。もちろん、仕事を与えるときにはきちんと教えていることはすでに述べたように必要だが、その後は褒めるだけなのである。

この単純なことが最もやる気を生むことを、真剣に仕事をやってこられた稲盛氏は気付いておられるのである。そして、褒めることは、前述した人をコントロールする7つの項目には入っていない。稲盛氏のお考えから、上司は部下を褒めることでやる気を引き出すことは分かっていただけだと思う。

ところで、稲盛氏のお考えには、もうひとつ難しい問

いが残っていることに気付く人も多いであろう。それは、「与えられた仕事を好きになれ」という教えである。果たして、これは簡単なことだろうか？ もちろん、全然簡単ではない。

「100%、この仕事に心から惚れています」という方がいたら、それは素晴らしい。しかし、多くの人は、この段階で壁にぶち当たることになるはずである。

「好きになれないから、苦勞を我慢できない。我慢できないから、上達しない。上達しないから、いつまでも上司から文句を言われる……」という流れをどう断ち切れればいいのだろうか？

もし、上司が稲盛氏のように本物の仕事大好き人間なら、モデルが目の前にある。その場合は、上司をよくよく観察し、自分もマネをしていくことで形から好きになることができる。

しかし、そんな上司は世の中では少数派である。さりながら、そのレベルに達していないリーダーにもできることはある。それは、リーダーである上司ができることとして自分の仕事への想い、志を正直に語ることだ。今はまだ目標に達していないが、いつの日か、この仕事を通して多くの人を幸せにしたい、元気にしたいという想いを伝えるのだ。その結果、上司と部下の間に信頼関係が生まれ、部下から上司へのコミュニケーションが非常に緊密にできるようになる。やがて、上司を相手としたビジネス上のアイデアが数多く交わされることで、イノベーションの種も同時に蒔かれていくことになるわけである。

これが、やらされ仕事をやりたい仕事に変える方法だと私は考えている。

4 | お客さま志向が基本

ご安心いただきたいのは、「やり方は、上司の数だけある」ということだ。なぜなら、想いは人の数だけあるはずだから。ぜひ、そういう正直なコミュニケーションを心掛けていただきたい。

読者の中には、そんな簡単単純でいいのと思われる方

も多いことだろう。実際にそういう質問をいただくこともある。しかし、「そういう正直な想いを語ってくれる上司にこれまで何人出会いましたか？」と訊くとほとんどの方が自信なさそうになってしまうのである。

ひょっとするとこれまではそうした上司に出会ったことがない人の方が多いかもしれない。もし、それが現実であっても、あきらめずに、上司にぜひ一度相談していただきたい。上司も実はどのように話しているのかわからないことが多いものである。私の経験で申し上げると、勇気を奮って上司に「仕事で何を大事にしているのでしょうか？」「仕事を好きになるにはどうすればいいのでしょうか？」という質問を試みた時に、予想以上の深い回答に感銘を受けたことが何度もある。

もちろん、残念な上司もいることは事実であるが、すべての上司がそうではないことも理解いただけるはずだ。稲盛氏も上司には恵まれなかったものの、ご自身で仕事を好きになろうと決めたと自伝で述べられている。まわりの上司、同僚がすごい人でなくても志があればまったく気にすることは無いというわけだ。

さて、そのようなプロセスを経て、「やらされ仕事をやりたい仕事にはなんとかできた」としよう。やりたい仕事を自分が作り上げた時、仕事の成果はやらされ仕事の1.6倍の二乗、2.56倍になる。

しかし、どうすればやりたい仕事を自分が作り上げることができるのであろうか？ これは、非常に面白い問いだ。特に成功した経営者に訊いてみると大変参考になることが多い。

ありがたいことに、私は今まで内外の創業経営者にたくさんお会いする機会があり、その成功を振り返る瞬間に何度も立ち会ってきた。なぜなら、私が、「あなたが若い頃、この事業（仕事）を始めた時に、ここまでこの事業が大きくなると思っていましたか？そして、どのようにしてこの仕事を見つけられたのですか？」と伺ったからである。

そして、実に面白いことに、その答えは本当によく似ているのだ。それは、こういう答えである。

「いや、ここまで大きくなるとはまったく思っていなかったね。また、このように変化することも想像できなかった。私が考えていたのは、目の前にいるお客さまの要求をどうしたら満たすことができるかばかりだった。毎日、毎日、ただその答えを見つめるために仕事をしていた。『その結果が、今の事業の成功だ』ということが、私には誇りなんだ」

実は、成功した経営者は、自分がやりたい仕事という定義ではなく、「目の前のお客さまの要求を満たし、喜んでいただく仕事に全精力を注いでいるのが自分の仕事」と思っており、その状態を好きになっているから成功したのである。

お客さま起点のコミュニケーションは軸のぶれない経営となるため、結果として、トップと社員のコミュニケーションにもブレはなくなる。それが、非常に大きな成功を手繰り寄せるイノベーションを生み出し、仕事の成功を約束してくれるということだと私は思っている。

多くのビジネスコミュニケーションの本では、「ティーチング」や「コーチング」という言葉を使いながら説明することで、部下のスキル向上により、ビジネスの成果を向上させるという流れが書かれている。それで担保されるのは、やるべきことが明確になったオペレーションの世界でのコミュニケーションである。

しかし、実際に成功したリーダーは、目の前のお客さまのことを考えなさいというお客さま起点の基本を部下に伝えることが一番大事だということを伝えている。

つまり、まずは目の前のお客さまに正面から向かいあう必要性を強調するのである。なぜなら、環境（時流）の変化は、お客さまから受け止めるのが一番近道であり、王道でもあるからだ。

逆に言えば、お客さまに理解されないアイデアはイノベーションではなく単なる自己満足であり、お客さまが喜んで受け入れて下さり、かつ、継続して利用いただけるものこそが真のイノベーションであると言える。

その意味で、お客さまが理解するのに説明が必要な商品はまだまだ改良の余地があるということであり、既存

の市場の使いにくいものを見つけることができれば、それもまたイノベーションの種となりえるのである。

そのため、リーダーや営業担当だけでなく、開発等のイノベーション担当者にもお客さまとの日ごろの接点を持たせるような仕組みを作ることが非常に重要である。そして、これこそが冒頭に述べた「三人寄れば文殊の智慧」になる形を組織で生み出していく鍵になるのである。

さて、次の言葉も成功された経営者に共通するコメントである。

「お客さまの役に立つことを優先しなさい」

「そして、難しいことがあったら、私も助けるから、大丈夫だ。一緒にやろう」

こういう経営者と部下であれば、自らが持っている経験や専門知識やノウハウから、「自分のやりたい仕事を生み出す」形で最高のサービスや商品を提供するチームを作ることができる。そして、お客さまの声に応じて、新しい商品やサービスを生み出すことが可能になり、イノベーションを含んだ仕事を楽しめるようになっていくはずである。

5 | 伝わるように伝える力の大切さ

最後にひと言付け加えておく。

人間というものは基本的に保守的なものだとは私は考えている。「新しいものはまずは否定する人が多い」ことは、新商品や新サービスを提供する組織に属する人が必ず理解しておかねばならない現実である。それは理解するという手間が苦しいからだ。この真実を知らないと、世の中をひどく悲観的に見なければならぬ破目にいつも置かれてしまうはずである。

一方で、モノ作りに魂を込めてきた組織においては、「良いものを作れば売れる（はず）」という思いは相当根強いものがある。これは「アイデアが良ければいずれ理解してもらえる」という信仰のようなものだ。ところが情報化社会が到来して、お客さまがもっとよくアイデア

を理解するようになったかということ必ずしもそうはならなかった。情報を発信するコストが劇的に下がったことで、有象無象の意味のない価値の低い情報がネット上に氾濫することになり、お客さまは意味のある情報もスルーしてしまいがちなのである。総務省の調査では、一般的な生活者によるメディアの情報消費率は、わずか0.005%と紹介されている（総務省情報通信政策研究所「我が国の情報流通量の指標体系と計量手法に関する報告書 一情報流通インデックス研究会報告書一」平成21年7月）。

私たちが目指すべきものは、水が高きから低きに流れるように自然で無理のない、着信力の高いコミュニケーションであろう。そして、このような「伝える力」を高めるためには、お客さまのことを十分理解するしか方法はないのである。このようなコミュニケーションは、提供する商品やサービスの基礎的な知識、専門的な知識を習得した人間が、お客さまのことを理解したときに初めて可能になる。

なぜなら、そういう人間がお客さまのニーズに気づいたときに、それまでにある知識を利用してニーズに応えるイノベーションが生まれるからである。そういうイノベーションはお客さまにとってメリットが分かりやすく、ぜひ手に入れたい、利用したい商品・サービスになるものである。

組織の経営者が、部下とのコミュニケーションにおいてこのような考え方をきちんと伝えていくことができれば、部下は必死になって基礎的な知識を習得し、お客さまの声を集め始める。結果として膨大なお客さま情報を持った次世代のリーダーが育っていくことになるであろう。彼らは従来以上にイノベーションに積極的に取り組み、必要であればしっかりと時間もかけて新しい商品を生み出すはずだ。そこに価値があり、お客さまが待っていることが分かっているのだから。