

イノベーション行動科学 序論

野村恭彦 (のむら・たかひこ)

国際大学 GLOCOM 主幹研究員／

富士ゼロックス株式会社 KDI (ナレッジダイナミクスイニシアティブ) シニアマネジャー

1. イノベーション行動科学とは

イノベーションが起きるかどうかは、戦略や技術の問題ではなく、人の行動にある。新たな気づきを得たとき、何かの壁にぶち当たったとき、次の一步を踏み出せるかどうか、つまりイノベーション行動が起こり、連鎖して広がる確率が、イノベーションの可能性を決定付けている。

イノベーション行動科学は、次の四つのパワフルクエスチョンからスタートした研究プロジェクトだ。

- クエスチョン1「この数十年、経営は進化しているのだろうか？」
サービス産業化、グローバル化、IT化、プロセス改革が進んできたが、一人ひとりの社員の知識や能力を引き出し、活用するという意味で、経営は進化しているのだろうか。
- クエスチョン2「生産性は本当に向上しているか？」
効率化、コスト削減の努力は企業活動のすべてと言ってもよいくらい、日常的な取り組みとなっている。しかし、相変わらずの高残業で、労働生産性も高まっていない。ホワイトカラーの生産性は高まっていないのではないか。
- クエスチョン3「創造性を戦略的に活かす経営とは？」
測定できないものは改善されない。創造性は企業の差別化要因を生み出す源泉であるはずだが、多くの企業は個人任せで戦略的に創造性を高める経営を

行ってはこなかった。

• クエスチョン4「社会イノベーションを起こすための経営とは？」

より良い社会をつくることを目指したイノベーションへの取り組みが、経営として成り立つメカニズムはあるのだろうか。ソーシャルビジネスは、企業の持つ経済的パワーをうまく活用できるだろうか。

野村恭彦(のむら・たかひこ)

博士(工学)、国際大学GLOCOM主幹研究員、「イノベーション行動科学」プロジェクトリーダー。富士ゼロックス株式会社 KDI (ナレッジダイナミクスイニシアティブ) シニアマネジャー。東京工業大学SIMOT (インスティテュショナル技術経営) 特任准教授。日本ナレッジマネジメント学会 評議員およびベンチマーキング部会長。『コミュニティ・オブ・プラクティス』(翔泳社) 監修。共著に『サラサラの組織』(ダイヤモンド社)、『型と場のマネジメント』(かんき出版)。

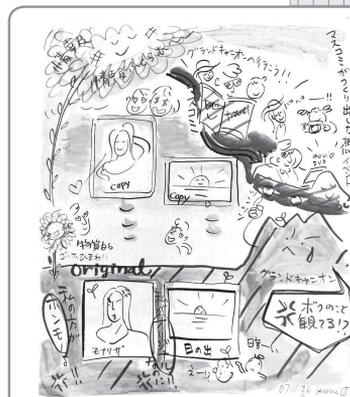
「イノベーション」の重要性は、あらゆる経営者が口を揃える。しかし、既存のイノベーションマネジメントの取り組みでは、社会変革は起こり得ない。イノベーションマネジメントの多くは、アイデアや技術の種が事業につながっていくまでの、アイデアの評価、格付けをしているにすぎないからだ。しかし多くのイノベーションの成否は、アイデアの質以上に、プロジェクトリーダーの意識や行動に左右される。イノベーションの阻害要因を乗り越える個の行動こそが、真の成功要因だと私たちは考えている。

イノベーション行動科学では、イノベーションを「革新の結果」ではなく、それを起こそうとする人の日常的な「行動」からとらえ直す。イノベーションを起こそうとする人の意識と行動を科学することによって、企業経営を本質から問い直したい。

2. 企業はなぜイノベーションが起こせないか

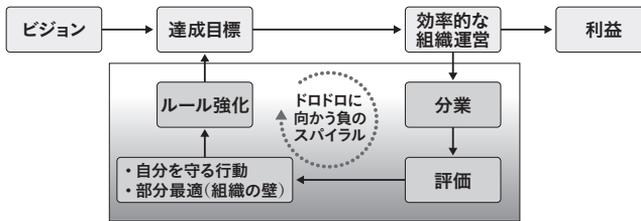
企業がイノベーション不全に陥っている最大の理由は、企業の中ではいつの間にか「当たり前」になってしまった、経営管理の手法にある。企業の経営管理手法は、イノベーションを起きなくする方向に、大きな圧力をかけていると言っても過言ではない。それだからこそ、企業の中でイノベーションを起こす人は、企業内で「異端児」と呼ばれる人が多いのだ。

生産性を高めるためには、やらないことを決めなければならない。今の組織には、そのための創造性が圧倒的に欠如している。だからいつまでも、ルーチン化



Graphic No. 1-5

図1: ドロドロの組織へと向かうメカニズム



された作業を「自分の仕事」として後生大事に続けている。変化が起きない最大の要因だ。このことは、「未来への準備ができていない」ことでもある。短期的成果をあげることに集中するあまり、長期的な組織改革、人材育成、市場創造に手が回らないのが現状だ。

残念なことに、組織には、個のモチベーションを「与えられた目標の達成」のみ向かわせる負のスパイラルが存在する。それは、真面目に業務に取り組みば取り組むほどひどくなるのだ。企業は何らかのビジョン、たいていの場合には志高く、美しい企業理念を掲げ、そのもとに人が集まり組織が作られる。その達成目標が具体化され、その実現のために効率的な運営を行うのが組織だ。それは、もちろん正しいことだ。そして効率的な組織運営は分業を生む。分業すれば、生産性のボトルネックを生み出さぬよう、各人の評価が必要になる。

しかし、評価をされるとなると、人は自分を守ろうとする。自然と、助け合いの文化が薄まり、組織の壁が生まれる。効率化を必死に進めるほど、組織のドロドロ化が加速されることになる。評価やルールを強化するほど、ドロドロ化が加速する。その結果、ビジョン(理想)と個の活動(現実)が乖離してしまう(図1)。

このようなドロドロ化した組織のもとで、「自分の仕事をスピーディにこなしている人」＝「生産性の高い人」という認識がまかり通っていることは、恐ろしいことだ。組織全体でみると、何も変化が起こせないような危機的状況に陥っているときに、その最大の加担者である「自分の仕事しかしない人々」が、最も生産性の高い人だと認識され、評価され、昇進しているのだから。

私たちは、生産性の考え方を180度転換しなければならない。ホワイトカラー部門に必要な生産性は、自分の仕事をスピーディにこなすことではなく、「変化に気づいてから、提案し、決定・実行するまでの」革新のスピード(革新生産性)ではないだろうか。決まり切ったことをスピーディに行うという旧来の工業社会的な生産性の考え方は、ホワイトカラーには百害あって一利なしだ。

「何か新しいことをやろう！」と誰かが気づきを得たとき、全体がスピーディに

動く、そのような組織能力が重要なのである。もっと顧客に喜びを、もっといい会社に、もっとよい社会に、という意志が、組織をドライブする。それが「革新生産性」の高い組織像だ。

3. イノベーションハブの連鎖

自社の成功事例、うまくいった仕事のやり方を思い出してほしい。自社の常識をくつがえし、組織を超えたコラボレーションが巻き起こり、その結果、大きなイノベーションが起きたときのことを、そこには、どんな成功要因があっただろうか？

そこには、「強力な個」がいたのではないだろうか？ このことは今まで、「あの人ができた」という、能力や個人技の伝説として扱われてきたのだと思う。しかし、この「強力な個」は偶然ではなく、もっと合理的に説明のつくものなのではないか。

シックスディグリー（世界中の誰とでも、6人を介せばつながっている）は、組織や集団を超えたつながりを作る人物によって実現している。会社の中にも、組織を超えて人と人をつなぐ、情報を伝達する人がいるはずだ。その中に、「強力な個」が潜んでいるのではないだろうか。

その人が、単に情報を流す、人を紹介する、というだけでなく、「問題の本質を解きほぐし、組織を超えて適切な人を集めて、創造的に問題を解いてしまう」、そういう人がいつも、イノベーションの手前にいるのではないか。「ネットワークハブ」の中でも、そのような創造的な問題解決をしてくれる人を、「イノベーションハブ」と呼びたい。「強力な個」は、このような「イノベーションハブ」なのではないだろうか。

イノベーションハブは、周囲の社員からすれば、「現場の課題を持ち込むと、本質的な問いに高めてくれる人」だ。こういう人たちを会社の機能として明確化していく、もっと目立つように、誰からもアクセス可能にしていく。

そこで、問題をこう定義してみる。インフォーマルに組織を超えて問題解決する「強力な個」を、会社の役割として、組織機能としての「強力なイノベーションハブ」に変えていけないだろうか。イノベーションハブをどうやったらうまくネットワークングできるだろうか。彼らの持つ能力をうまくコーディネートできるだろうか。このことが、新しい経営思想を実現する

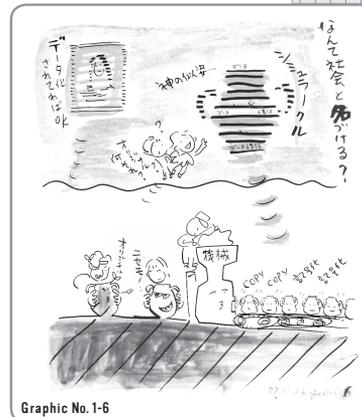
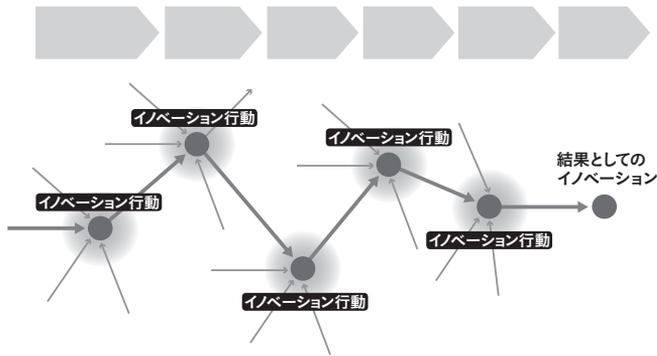


図2:イノベーションハブの連鎖

イノベーション・マネジメントのステップ=イノベーションが起きるのを管理しているだけ



イノベーションが起きるかどうかは、問題定義、アイデア、価値定義、実装、普及の各ステップで「人間が起こす」、人を集め対話し、解決法を見つけていく、地道な「イノベーション行動」にかかっている。

ための成功要因に違いはないのだが(図2)。

「イノベーションハブの活用」が、「問題を単純化して分業して解く企業文化から、複雑な問題を本質から解き明かす企業文化への体質変容」につながるのではないだろうか。このようなイノベーションハブが、イノベーション実現に向けての各ステップで、どんな行動を起こしているのだろうか？ それが、イノベーション行動科学が解き明かそうとする、「イノベーションの人的側面」である。

4. 「儲かりそうだからやる」を超える

イラクのクルド人を助けるために単身乗り込んだ日本人NGOが見たのは、大活躍する欧米のNGO組織が、日本の四輪駆動車、日本の無線など、日本製品を使っている姿だったという。日本から遠く離れた地では、日本人は皆無だったが、日本製品は大活躍をしていたのだ。このことは、二つの気づきを示唆する。一つは、日本企業は製品を通して世界にきわめて大きな影響力を持っているということ。もう一つは、日本の開発援助が、ハードにばかり使われているということ。

このことは、何を意味しているのだろうか？ 日本企業の事業企画、商品企画には、この日本政府のスタンスに共通したところがあるのではないだろうか。「現地、現場で何が起きているのか」「何が最も必要とされているのか」「最も有効なお金の使い方は何なのか」「他の国、他の企業はどんな取り組みをしているのか。自国、自社のやるべきことは何なのか」。そういったことを十分に考え抜く以前に、モノ

を作ったり送ったりしてしまうのではないか。自分たちができることは、そういうことなのだ、と思い込んでしまっ

もし、現地や現場で何が起きているのか、そこで必要なものは何なのかを最初に考えたら、アクションは少し変わってくるのではないか。前線にいる人の声に耳を澄まし、共感しながら商品やサービスを設計したら、何か違いが生まれるのではないか。

ソーシャルな活動をしている人たちは、「儲からない」からNPOでやっているわけではない。「必要としている人がいる」からやっているのだ。これは、「あり方」の問題だ。企業だって、儲かるために存在しているわけではない。

企業の中では、アイデアに対して「それは儲かるのか？」という質問をするのが常識である。だが社会起業家と対話するならば、「私はこの事業を通して何をしたいのか」という意味を語らざるを得ないだろう。ある意味で、企業の中での対話は楽だ。利益が上がりれば、それはいいこと。法を犯してない限り、逆に利益が出なければ、それは必要でないこと。それが議論の前提と決まっているからだ。一方、社会起業家は、人生を語らざるを得ない。なぜこの事業をやろうと思ったか、その原体験を話さなければ、「本当にノンプロフィットで、つらくても続けていく」ことを信じてもらえないからだ。企業の顧客は、払ったお金がどこで使われるかをチェックしたりはしない。だが寄付をする人は、その寄付金がどこでどのように使われるのかまで気にする。つまり、社会起業家は「あり方」を徹底的に問われるのだ。

企業人は、社会起業家と話をすべきである。人のためになりたい、よりよい社会を作りたいというピュアな想いに触れるのは、自分たちの「あり方」を再考するチャンスだ。市場規模とシェアについて語るのをやめよう。すでに製品が行き届いているのであれば、そこに、さらに差別化で打って出ることを考えるのはよそう。誰かほかの人がやってくれるならば、そんなことは他人に任せて、自社でなければできない社会的な価値を生み出すことを考えよう。

「あり方」が変わると、発想が自由になる。最初に市場規模を調査したりしなくなるからだ。社外に目を向け、できるだけ異分野の人、異なる文化の人と対話をしようという気になる。もちろん、「それは事業として成立するか？」を常に考えるのは、企業人としてのベシックスだ。だがこれは、すでにある市場の中で差別化商品を考える、というものとは180度違う発想なのだ。「今は事業として成立しない」ものにチャレンジして、「事業として成り立つモデルを作り上げ



Graphic No. 1-7

る」ことができれば、それがまさに「イノベーション」なのだ。

この精神を企業人は、社会起業家から学んでほしい。社会起業家たちが企業人から事業運営のノウハウを学ぶように、企業人は社会起業家から「社会のために自分の人生をかける」という生き方、あり方を学ぶことができるだろう。

5. 社会起業家のイノベーション行動から学ぶ

社会起業家の行動原理から、企業の「あり方」に対する示唆を考えてみたい。すべての社会起業家に共通するのは、「社会的不均衡の是正」をしたいという「強い想い」を持っていることだ。

ソーシャルイノベーションの機会 (1) :

「社会的不均衡」 = (「ある地域でのムダ」 - 「他の地域での不足」)

を発見する。

ただし、この社会的不均衡に対して、社会起業家は「強い想い」を持っていないければ、人を引き付けることができない。もう一つの社会起業家に共通する要素は、「潜在的な知識資産の発見と活用」に成功していることだ。

ソーシャルイノベーションの機会 (2) :

「潜在的知識資産」 = (「使われていない価値ある知識」 - 「知識不足の地域・領域」)

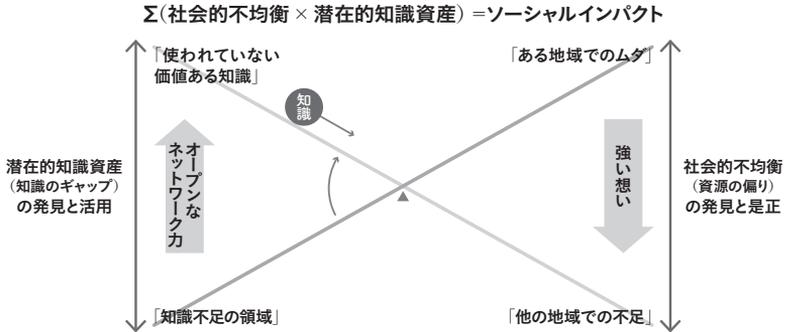
を発見する。

ただし社会起業家は、この潜在的知識資産を持つ人と、知識不足の人をつなぐための「ネットワーク力」を持っていないなければならない。つまり、数式的に書くならば、これら二つの機会を発見し、組み合わせることができることによって、社会起業家はソーシャルインパクト (社会をよりよくする成果) を達成し得るのだ。社会起業家は一人だけでなく、多くの人とネットワークすることで、そのインパクトは、その Σ となる (図3)。

社会起業家の行動科学 :

Σ (社会的不均衡 \times 潜在的知識資産) = ソーシャルインパクト

図3：社会起業家の行動科学



成功要因：社会的不均衡のある二つの地点の間で、潜在的な知識資産がどのように流れていくか、わかりやすい形で可視化すること

社会起業家という、どうしてもムハマド・ユヌス氏のようなスーパースターを思い起こしてしまうが、この「社会起業家の行動科学」の公式は、私たち企業人の小さな一歩にも十分に役立つものである。

仕事の中で、社会的不均衡を見つけよう。そして、潜在的知識資産を活用して、その解決を図ろう。それが、大きなソーシャルインパクトにつながり、それは企業にとっても大きな価値を生み出すだろう。

ところで、「社会起業家の行動科学」の公式を成功に導くための、最大の成功要因は何であったのだろうか。それは、「社会的不均衡のある二つの地点の間で、潜在的な知識資産がどのように流れていくか、わかりやすい形で可視化する」ということだ。TABLE FOR TWO*¹やワールド・ビジョン*²は、1回の寄付行為ごとに、それが誰か特定の一人をどのように支援しているかを明示的にすることに、とことんこだわる。この可視化が、社会的不均衡を克服したいと願う小さな一歩に、持続性を与えるのだ。

とは言っても、社会起業家が必ずイノベーションを起こせるというわけではないのは承知の通りだ。社会起業家は、常に「善意に基づく、オープンで透明なネットワーク」を志向するため、スピード感に欠け、融通性にも欠ける。そのため、「最初に言ったこと」を変えられず、活動が小さくまとまっていつてし

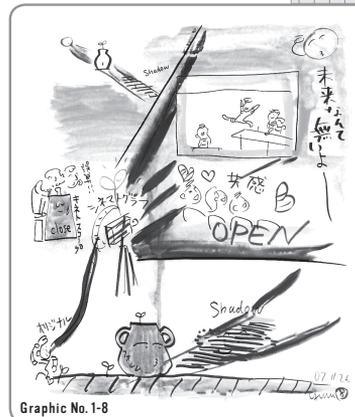
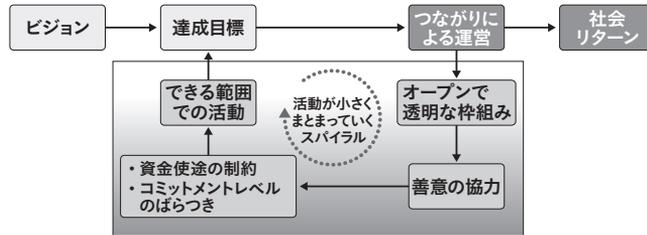


図4: 社会起業家のジレンマ



まう、自己満足に陥ってしまいがちである、という問題点を抱えている(図4)。

だからこそ、社会起業家の行動科学と、企業人の行動科学が融合することが必要なのだ。両者はきわめて相互補完的な関係である。

6. イノベーション行動は大企業を動かすか

「社会のためになっても、一見儲からないものに取り組むことは難しい。市場性がなければ、そこから先には行けない」と言う。さて、これが正しい企業の現状認識であることに疑いはないが、この「常識」は、果たしてこれからも合理的なのだろうか？

もう一度、社会起業家のイノベーション行動原理を振り返ってみよう。社会起業家は、まず「社会の不均衡」に憤るところからスタートする。これは、ビジネスで言うところの「潜在ニーズ」にあたるであろう。これを何とか解決したいと考える。ソーシャルとビジネスのここでの違いは、最初に強い「動機付け」があるかどうかだ。何が何でも解決したい、その気持ちが周囲を動かすパワーを持っている。それは、「儲かりそうだ」から始めるビジネスでは、まったく太刀打ちできないパワーがここには存在する。もちろん、ビジネスの世界でも、この強い動機付けから始まる人たちはいる。これを成功要因と言っても過言ではないだろう。

次に、社会起業家は「使われていない価値ある知識やリソース」を見つける。この知識やリソースをどんな範囲で探すか、壁を設けずにオープンエンドで考えるところが、社会起業家の真骨頂だ。誰かの役に立ちたい、自分の知識を役立てたいと潜在的に思っているボランティア予備軍を組織化したり、援助対象の人たちの中から一部のやる気のある人を教育して、相互扶助の仕組みを作ったり、さらにはライバル企業の使われていない知的財産を寄付してもらったり、プロフェSSIONALのボランティアを集めたり、オープンソースのネットワークを作っていくのが社会起

業家のやり方だ。

これに対して、ビジネスはどうしても「自前主義」に陥りやすい。社内のリソースだけをあてにしたり、全部自分でやろうと計画したりと、ライバル企業を出し抜くことばかりを考える。企業を超えて手を取り合って、一緒に市場を作っていく、それによって社会インパクトを高めていく、そういった発想を持つことはきわめて稀である。

では、この社会起業家の行動原理は、ビジネスの世界とは異なるのであろうか？

この二つの行動原理を見て、私はiPodを立ち上げたときのスティーブ・ジョブズを思い出すにはいられない。彼は、ナップスターによる社会現象を見て、もちろんそこに大きな市場があることを予測したわけだが、それ以上に、レコード会社にすべての音楽の権利が握られていること、その社会的不均衡に怒りを感じたのではないだろうか。あの時点で、誰もMP3プレイヤーやインターネットミュージックストアが「儲かりそう」と感じていたわけではないだろう。

次に思い出してほしいのは、iPod/iTunesの立ち上げの早さだ。ジョブズはほとんどの技術を社外から獲得し、それをインテグレートするところ、美しく使いやすいデザインに、シンプルにまとめあげるところにすべての力を注ぎ込んだ。知識やリソースをオープンエンドでかき集め、そして自分の美学を追求する。まさに社会起業家の行動原理、そのものではないか。

そして忘れてはならないのが、「社会の不均衡」と「潜在的な価値ある知識資産」の間をつなぐ最も重要なファクターが、「本質的な対話」だということである。社会起業家も、ジョブズも、潜在的な知識やリソースを持つステークホルダーに自らのアイデアを話し、そして相手の意見に耳を傾ける。相手の持っている希望、不安、そして美学を理解し、それを自らのアイデアに加えていく。

このような行動原理なしに、イノベーションなど起こせるはずがない。今の大企業の行動原理では、せいぜいが、既存市場で半年間くらいは差別化できるヒット商品を生み出すことが精一杯だろう。

7. ビジネスプロデューサーのイノベーション行動とは

ビジネスの世界でイノベーションを起こす主役は、なんと言っても「ビジネスプロデューサー」だ。ビジネスプロデューサーは、アイデアを発想し、そのビジネスモデルを瞬時に描き、自らの人脈を駆使して、



Graphic No. 1-9

ヒット商品や新事業をスピーディに実現する。

ビジネスプロデューサーは、「実際にビジネスをプロデュースしている人」を指すのであり、役職というよりは、結果である。一見、このようなトートロジカルな定義しかできない概念にも見えるが、イノベーション行動科学は「成功したビジネスプロデューサーの行動を分解して整理する」という帰納的なアプローチをとることで、ビジネスプロデューサーとして成功した人には、「共通の行動、共通の技術」と呼べるものがあることを確認することができた。

多くの場合、ビジネスプロデューサーは「自分がビジネスプロデューサーである」ということに無自覚である。逆の言い方をすれば、「私はビジネスプロデューサーです」という人がいても、その人をビジネスプロデューサーとして取り扱うかどうかは、結果をまたなければならぬ。この構図は、「イノベーション」と類似している。結果的にイノベーションなのであって、狙って行えるものではない。

では、ビジネスプロデューサーの「共通の行動、共通の技術」はどのようにモデル化できるのであろうか。共通するのは、複数のシナリオを想定した長期視点の行動、他人の動機づけを理解したソフトパワーを発揮する行動、トライ&エラーをスピーディに繰り返すプロトタイプ志向の行動、そして他人のために労を惜しまずソーシャルキャピタルを増やす行動をとることだ。このような行動の積み重ねが、大きな組織を動かしビジネスプロデュースを成功に導くのだが、これを「技術」としてとらえている人はほとんどいない。イノベーション行動科学では、ビジネスプロデューサーの技術をモデル化することで、誰もがその力を発揮できる環境を構築することを目指している。

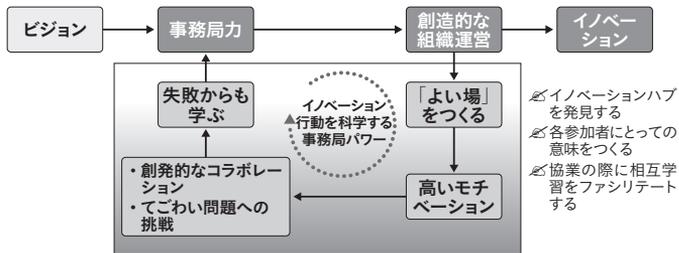
8. ビジネスプロデューサーの「事務局力」

ここでは一つ、耳慣れない言葉を示したい。それは、「事務局力」だ。

「事務局」という言葉を聞いたことがあるだろうか？ 事務局とは文字通り、団体やグループ、プロジェクトの「事務」全般を取り扱う人たちの役割だ。事務局という響きに、いいイメージを持っている人は、どのくらいいるだろうか？ きっと、「事務局というものは創造的な役割でしょうか？」と尋ねたら、90%以上の人が、「事務局とは、創造性とは対極にあるオペレーショナルな仕事だ」と答えるのではないだろうか。

大企業の経営層や変革リーダーの人たちと「組織文化の革新」について議論していると、たいへん興味深い共通の意見がある。それは、経営企画、営業企画、研究開発企画に対して、「最も創造性に対する理解のない部門」だという認識を持っていることだ。名前の由来からすると、当然企画部門であるから、最も創造的な発想

図5:事務局力がイノベーション行動を生み出す



だ。正しいプロセスで、戦略的な事務局力を身につければ、自らの持つ理想を掲げながら、組織を動かし、人間関係を構築し、より上位の目的にあった成果をあげることができるようになるのだ。これが、イノベーション行動を科学する、事務局のパワーだ。

9. 「事務局力」の技術

事務局力を発揮するには、思想や人間性が重要なファクターになることは事実だ。しかし、人間の要素で事務局力を発揮できないということよりも、正しい知識やスキルを持っていないために、管理的事務局に終わっていることの方が多い。

事務局にとって最も重要なイベントは、いわゆる「会議」である。会議をいかに設定し、運営し、そして決定事項を記録に残し、広めていくか、このような、会議の前、間、後の三つのタイミングそれぞれの「技術」があることを理解する必要がある。

これが、事務局力を発揮して組織を動かすか、それとも時間の浪費とも言えるオペレーショナルな作業に振り回されるかの分かれ目である。

(1) 会議の前

会議の前に、会議の成否はほぼ決まっていると考えるべきだ。

会議の招集の連絡は、事務局力のキーだ。e-mailが発達したこの時代、直接連絡を入れておけば、事務局の意図にあったメンバーを集めることができる。常に適切な役員を集められるようにするためには、秘書に対してのe-mailの書き方にもケアする必要がある。担当に来てほしいときには、Cc:に課長を、部長に来てほしいときにはCc:に役員を入れておき、その人の重要性を上司が見るであろうe-mailの中でしっかりと訴えておくのだ。

をすることができる。たとえば社長が、「私はそう思わないな」と言ってほぼ否定したことを、「再度検討するよう指示があった」と前向きに記述することもできる。誰も文句を言えない範囲だ。

このように書いてみると、事務局というのは本当に恐ろしい役割だな、と思知らされる。考え方の違うライバルに事務局力を発揮されて痛い目に遭う前に、しっかりと事務局力の技術を磨いておこう。事務局力を最大限に活かせば、組織はあなたの思うように動かせるようになる。

10. 社会を変える学問に

イノベーション行動科学は、きわめて実践的な研究プロジェクトだ。どんなに組織科学や心理学を探求しても、役立たなければ意味がない。しかし、今の企業組織は、あまりにも単純な負のスパイラルにはまってしまっている。ちょっと意識を変えれば、ちょっと「企業の常識」を取り去って考えれば、誰にでもわかることである。しかし、企業の内部にいて、「企業の常識」から抜け出せないでいる人が、あまりに多いのだ。

そこで、イノベーション行動科学プロジェクトでは、市場のないところに潜在ニーズを発見する「社会起業家」と、多様な技術を駆使してアイデアを事業化する「ビジネスプロデューサー」の行動理論を分析し、汎用的なモデルにしていくことを考えている。社会セクターとビジネスセクターに棲み分けて生きている両者は、通常は出会うこともない。しかし、潜在ニーズを発見し、他人を説得し、新たなビジネス・エコシステムを作るための「行動」には、多くの共通点がある。

イノベーション行動は、一人ひとりの小さな一つの行動である。これが連鎖することで、大きなイノベーション、社会に新たな価値を生むようなイノベーションが生まれるのだ。あなたの一歩が、社会を変えるかもしれない。だが、それだけでは足りないのも事実だ。組織の力を最大限に活用するためには、集団を「誰もが望む方向へ」と導いて行く人が必要だ。これはカリスマトップの仕事でも、ビジョナリーの仕事でもない。メンバー一人ひとりの想いを確認し、集団全体が一つになれるビジョンを大切に紡いでいくこと、そのプロセスを丁寧に描いていくことである。このような能力を「事務局力」と名付けた。事務局力は、誰もが持っている力だ。イノベーション行動科学を学ぶことで、誰もが、人間関係を創造的にしていくことができる。

イノベーションは行動で決まる。志ある人すべてが、自らの「ありたい姿」のイメージを大切に、ポジティブな行動を起こしていけば、社会はきっと良い方向に

変わっていきだろう。信じたい。一人ひとりの行動を。

註

★1— TABLE FOR TWO：開発途上国の飢餓と先進国の肥満や生活習慣病の解消に同時に取り組む、日本発の社会貢献運動。TABLE FOR TWOを実施している企業の社員食堂やレストランでヘルシーメニューを購入すると、開発途上国の学校給食に1食当たり約20円（学校給食1食分に相当）が寄付される仕組みになっている。詳しくはp.037を参照。

<http://www.tablefor2.org/jp/index_jp.html>

★2— ワールド・ビジョン：世界の飢餓、貧困、災害、紛争に苦しむ子どもたちを支援する国際NGO。支援チャイルドと交流しながら、子どもと地域の自立のために1人当たり毎月4,500円の寄付を行うチャイルド・スポンサーシップを実施している。詳しくはp.042を参照。

<<http://www.worldvision.jp/>>

