

ビジネスプロデューサーとは何か

―「逸脱」からのイノベーション



秋山 進(あきやま・すすむ)

国際大学GLOCOM客員研究員/プリンシプル・コンサルティング株式会社代表取締役

聞き手: 井上明人(いのうえ・あきと)

国際大学 GLOCOM 研究員

+

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

ш т.

猪狩典子(いがり・のりこ)

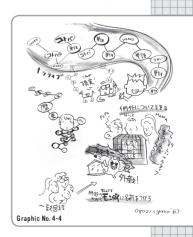
国際大学GLOCOM研究員

ビジネスプロデューサーの仕事と資質

井上 イノベーションを起こすのは誰かと考えたとき、イノベーション行動科学では、まだ訳のわからない原石や種を見つけてくる人と、ビジネスプロデューサー (BP) との接続が重要だという話になっていますね。何か大きなイノベーションが起きると、その種を発見した人についてはいろいろ語られますが、そこで重要な役割を果たしているBPにはそこまで注目が集まらない。そこで秋山さんに、イノ

ベーションの中でのBPの役割や位置づけについてお伺いしたいと思います.

秋山 イノベーション行動科学でなぜBPが大事なのかというと、新しい技術開発や科学上の発見があったとしても、一定以上の影響力を持ち、継続的かつ自律的に回るシステムを作り上げなければ、社会レベルのイノベーションとは言いにくいからです。いま、これを組織化と呼ぶとすると、組織化を成功させるためには、ボランティアではなく、義務と責任、それに対する報酬という、いわゆる仕事として仕組みが回るようにしないと安定的で強固なものにはなりにくい。またこれらの組織化をする際には、既存の組織や社会シ



ステムを上手に使うことができると早くインパクトのあることができる。このように、仕事を媒介としたシステムを作ったり、既存の資源を使う方法が、実はとても難しく、それこそがBPのスキルだと僕は認識しています。

井上 イノベーションについて語るとき,上司の圧力に縛られず,自分の義務

猪狩典子(いがり・のりこ)

国際大学GLOCOM研究員。早稲田大学商学部卒、マーケティングコミュニケーション専攻、1998年、日本電信電話株式会社入社、(現、東日本電信電話株式会社)法人営業、経営企画、中堅中小企業への販売戦略等を担当し、2008年から現職、主な関心は、電気通信市場における情報通信政策動向

や責任に近視眼的にとらわれないことが重要だという話によくなります。その一方で、持続性という点からは、義務や責任で回るシステムを入れていかなければいけないとすると、そのバランスはどうやって取るのでしょうか。義務や責任をどのように軽視し、あるいは重視すればよいのでしょうか

秋山 それは重要な視点です。BPになるタイプの人は、このままの延長線上のなれの果てが見えているわけです。細分化された自分の仕事だけをやっていても本当の意味で大きな価値は出せない。自分たちがお客様に提供している商品やサービスは、過去に作られた枠組みの中での特定の機能を果たしているにしかすぎず、社会が大きく変化していく中では、長期的にみて価値は低下するということが直観的にわかってしまう。そこに気づきながらも、とりあえずは現在の枠組みの中で一生懸命やり、出世して偉くなったあとに変えようという人も理屈の上では存在するけれども、現実には、偉くなるために妥協を重ねるので、やがて自分がずれていることすら見えなくなってしまいます。ずれの修正をすぐに実現するためには、課長や部長レベルではなく、事業部長や社長まで話を上げて、今の仕組みからいったん逸脱し、新たな価値とそれを実現する仕組みを導入することを提案せざるを得ない。この逸脱が難しくて、ただの逸脱なのか、逸脱の先に幸せな組織化の糸口を見せられるのか。そのあたりが不良社員とBPの違いだと思います。

井上 つまり、まわりからは逸脱と観察されがちだけれど、本人にはそれなりに大義がある。今の自分がつまらないからちょっとずれよう、ということをただ繰り返しているような人はBPとは違うということですね。逸脱と義務の間に対立はない。

秋山 — もちろん単なる逸脱からスタートして変身する人もいると思います.ただ逸脱は目的ではなく,一つの段階です.やっていることだけを見ると不良社員と区別がつかないかもしれませんが,モチベーションは確かに違う.いろんなBPを考えると必ずしも100パーセント清い動機というわけではなく,個人的趣味も2割ぐらい混ざっていることが多いのですが,その先にある再組織化を求めて逸脱していることは共通しています.

078

井上 ある種のビジョンを抱いた人が頑張って、自分の思考フレームに他の人を巻き込んでそれを達成していくわけですね。では、同じ人がまたずれを認識してそれを2度、3度と繰り返すことはどう説明できるのですか。

秋山 BPの物語をたくさん読んでみると、大きな成功を収める人は、だいたいその前に小さな成功を何度か経験しています。おそらく、逸脱して新たに仕組みを作るということを一度経験すると、



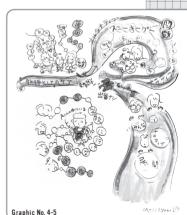
秋山 進氏

それ自体がものすごい快感なのでやめられなくなる、ということだと思います.ただ、ビジネスの立ち上げを考えるとき、まだ訳のわからないものの中から種を拾い出して初期条件を作って最初のところを作ることに快感を覚える人と、ビジネスの種を育て、他人を巻き込んで組織化し、回していくことのほうに喜びを感じる人は別のタイプの人です.ベンチャー企業家だと、起業のために投資するので、ビジネスが回り始めて回収するというフェーズまでやらないと回収ができませんが、大企業のBPだと、ある程度動き出すと後は他の人に任せて、自分は次に移るという行動を取ることができます.前者のタイプにとっては、ベンチャーを起こすよりも、大企業の中でビジネスを立ち上げる方がよほど楽しいはずです.

#上――なるほど、ゲーム業界を見ていても、会社にいて成功した後で、自由にや

りたいからと、小さい会社を立ち上げたもののあまり うまくいかないというケースがよくあります。起業し てある程度いいものを作るのだけれど、その後にそ れを回収するビジネスにすることがうまくできていな い。一方で、「マリオ」を作った宮本茂さんは、最初 の立ち上げだけをやって後はどんどん若い人に任せ、 自分はプロジェクトの管理をしています。

質問を戻すと、常にずれ続けていくというあり方は、逸脱か適応かという二元論では語りにくいところがあるということですね。一度、逸脱した後に適応して、また逸脱するというサイクルを繰り返すのが楽しいという感じですか。



079

秋山 ― 楽しいですよね. 具体的な仕事としては、いろいろな要素を分解し、また新たにつけ加え、別の基軸に基づいて再編集してうまくいきそうな仕組みの原型を作るというのが第1段階. ただ、それだけだとみんなに認めてはもらえないので、お客様を見つけてきて、売れるようにシステム化し、従業員が特別のエネルギーをかけないでも回るところまでもっていくと、やっと会社は「儲かるようになった」と認めてくれる。そこまでが広義のBPの仕事です。

事業化成功までの二つのフェーズ

井上――そこの終わりのタイミングは、誰にとっても同じですか. つまり、第1段階の立ち上げで終わりという人もいれば、事業化がうまくいって誰から見ても間違いなく成功、というところまでやりたい人もいるのではないでしょうか.

秋山 それはいろいろです。製造業で研究開発を主体にしているような場合は、サイクルがすごく長いので、ビジネスとして成功して世の中に定着するには10年以上かかったりしてしまいます。一方、たとえばウェブ関係で広告を集めて儲かるようになる仕組みなどは1~2年もすれば結果が出ます。そういう業態の違いと、その人の性格的なものからどこで見切りをつけるかだと思います。一つのことをじっくりやりたいという人もいれば、新しいものを次々と見つけてしまう人もいます。

井上 — 業態によって期間が違うというのは面白いですね. じっくり取り組みたい人は製造業に向いていて、もっと短気な人はウェブ業界に行った方が力を発揮しやすいというように、業態によってBPの適性も変わることになりますか.

秋山――どうなんでしょうか(笑). ただ、製造業のタイムスパンに慣れた人が、

野村恭彦主幹研究員



ウェブ業界に行って成功するかど うかは疑問ですね. 逆もしかりで す. また, 自律可能なシステムに なったと認識する時点が早い人と 遅い人がいることは確かで, 早い 人は「立ち上げ屋」と呼ばれます. 遅くまで取り組む人はビジネスを 成功させたと認められます. お勧 めは後者ですが, これは性格です からね(笑). 実は立ち上げ屋はど この会社にもいて, 便利屋的に使 われることが多い. まわりからは それほど評価されないため. 本人 も充実感を持てずにいるのではないかと思います。

野村――その立ち上げ屋というのも、BPに入るわけですか.

秋山 そうです。大変重要な仕事だと思います。最初の顧客群を見つけてきて、一通りのサイクルが回るための要素間をつなぎきるためには大変な技術が必要で、できる人はなかなかいません。ただ、この時点ではプロジェクトメンバーがみんなで残業して、エネルギーを充填し続けながらどうにか回しているような状況です。これでは、システムとしてまだ本当に回っているとはいえない。その後、人を増やし役割を決めて組織を作り、意思決定の方法を固め、会社の事業計画の中に落とし込まれるようになる。この後半の部分もとても重要です。そこまでやれば、BPとしては誰からもほめられますね。ただ、前半と後半で要求される能力はかなり違います。

井上――そこを両方できる人は少ないでしょうね.

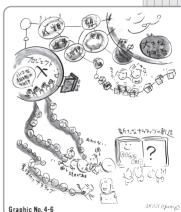
秋山― なかなかいないと思います。会社によっては、前半と後半で上手に人を分けているところもあります。

井上 プレイステーション1の例で言うと、久夛良木健さんはどちらかと言うと前半部分で、そこに丸山茂雄さんのような後半を担ってくれるような人が付いて、うまく回っていたということがありましたね。

秋山 その頃のことを書いた本などを読むと、プレステの場合は、最初の頃からチームでやっているので、BPとしてはたいへん恵まれた環境にあったと思います。 逸脱してシステムの初期条件をきれいに作り命を吹き込むことと、それを大きく育てることとは能力が別ですが、プレステのように最初からチームでやって役割分担できていれば成功率は高い。ただ、普通の会社であれば、あれほど才能のある人たちを集めてチームを作ることはまずできません。だから、一人のBPが、事業が大きくなるまでどうにか頑張るしかないんですね

野村――会社によっては、前半が良くても、後半に従来のビジネスでやってきた人を持ってきて、潰してしまうというケースも多いのではないかと思います。 BPとしては、後半の人材も少ないのではないでしょうか。

秋山 少ないですね. 逆説的な言い方になりますが、ビジネスの成功のためには、その会社においてビジネスの成功例が多いことが大事なのです. 成功する会社は成功するし、失敗する会社は失敗する. なぜかと言うと、成功する人たちは成功する文法を知っているからです. 成功する文法はいくつかあります. 立ち



上げのところでは、プロジェクトチームの中でコスト優位性があったり、品質もよいものを作ることに集中することが求められる。そこでは、メンバーを精神的にも 肉体的にも追い込んで極限状態に近い環境の中で他社には容易に追いつけないよう なブレークスルーを生み出し、商品の原型を作るというプロジェクト運営力が重要 になる。

ところが後半は、より大きく上手に回すために、会社のリソースをいかにうまく使うかという技術が大事なフェーズになります。大企業は会社の技術部隊や営業部隊を使えるところがいいのですが、既存事業に携わっている価値観の違う人たちをうまく使いこなさなければなりません。このビジネスが会社の将来にとってすごく重要であるというお墨付きを手早く獲得して、会社の中での優先順位を上げなければ、現場に協力を求めづらいものです。工場長や営業部長と仲良くなって、会社の決定がなくてもとにかく手伝ってもらうという人情の世界も大事です。

野村――そこで役員会に提案するというような正攻法を取っていては、なかなか成功しないのですか.

秋山 一役員会で提案するときには、もうかなり出来ているという状態にしておかないと、なんだかんだで否定されてしまいます。有力者を後ろ盾にして、社内向けには試作品を作っているというふりをしながら、現実的にはすでに事業化を進めているぐらいでないと成功しないと思います。「社長がとても気に入っている次世代の柱になりうる "実験的" 事業」というような錦の御旗をちらつかせつつ、社内の正式な決裁をとったようなふりをして、ゲリラ的に使えるものは使うといった政治的な動きが要求されます。潜在的脅威や仮想敵を明確にして社内を煽るのも、BPの典型的な技術です。

ビジネスプロデューサーは育てられるか

井上――そういう搦め手を使える人がたまたまいるのか、それともそういう人が育つのか、どちらでしょうか。

秋山 それは自分の経験からも育つのだと思います.私の場合は,さまざまな分野でビジネスを成功させた素晴らしい先輩がいました.彼から学んだことの一つは,会社の意思決定というとすごく立派そうに見えるけれど,要するに3人説得すればいいんだということです.役員会でそれなりに大きなことを決める場合も,意思決定に対して発言力がある人のなかで,積極的に支援してくれる人,じっくりと話を聞いた後でタイミング良く「まあ面白いんじゃないですか」と言って会議の方向を決定づける人の2人を味方にし,否定の急先鋒になるであろう人を中和しておけば,場の空気をコントロールできるのです.それからプレゼンにおいては必ず具体的なことから入る.たとえば,どこそこの出身で○○大学を出た何歳の男がい

て、こんな生活をしている。お金はないが、こういうことにだけはすべてに優先してお金を使う。これと同じタイプの人が港区には何人、葛飾区には何人、埼玉県には何人いて、関東エリアだとこういう場所と方法で彼にたどり着くことができる。そこで、こういう物を提供したらこの人はこのくらいの値段で絶対に買ってくれる。で、作るにはこのくらいコストがかかる……。利用者の購買イメージがしっかりと見えているリアリ



井上明人研究員

ティのある提案をすると,「ノー」という人はあまりいないのです。このようなやり方も、彼がまわりから学びながら自分なりにアレンジして作り上げていったのだと思います。このような文法を身につけられる場所があれば、そこが成功のノウハウがたまる拠点になり、さらに成功する人たちを輩出するという好循環になる。

井上 一つまり、伝説となるような成功の場所が生まれる主な理由は、誰かが成功体験を蓄積させていくことと、すごい人たちとのネットワークができること、という2点が重要だという話ですね。ただ、そうなると「僕のまわりにはいない」と困ってしまう人はどうすればいいのか、ということが問題になりますね。それを解決するには、とりあえず成功体験のある人を探して近づくしかないのでしょうか。

秋山――それもあるでしょうが、とにかく小さなことでいいから、最後までやって

成功したという体験をたくさんすることです. 大企業の中にいると新規事業のプロジェクトを経験することが絶対的に少ないでしょう.

井上――とすると、はじめは小さい会社でいくつか成功体験を得て、そこから大企業に転職するというモデルがいいということになりますか.

秋山 それは現実的ではないですね. 一度,自分で自由度を高く持って仕事をすることを覚えた人が,大企業に行っても幸せとは限りません. そんなに大きな話を考えなくても,たとえば引っ越しをちゃんとやればよいのです. オフィスの引っ越しのとき,部署の人間がどういうレイアウトだと働きやすいかを一生懸命



083

考え、近接心理学などの書を紐解き、メンバー同士の仕事の関係性を考えながら、レイアウトを工夫してみる。部長が窓側の席で、偉い人から窓に近いところに座るというレイアウトが生産性を上げるとは思えないのですが、何も考えないとそうなる(笑)。こういうことに挑戦するだけでも力量はずいぶん上がります。入社2年目ぐらいの若手社員に、イントラネット上で自分の課のナレッジシェアリングを考えさせてもいい。チャレンジさせる機会はいくらでもあるのに、創造性の要素を組み込まずに、昔からのやり方をただ踏襲しているのはもったいない話です。

野村――裏返して言うと、BPを輩出する拠点ではみんなそういうふうに考えますね。何でもプロデュースだと言ってやるから、なおさら訓練の機会になる。今まで通りで何もしないところでは、誰かが思いついても、忙しいからと潰してしまったりする。二極化が進んでしまいますね。

秋山 過去と同じことをすることをもって良しとするのか、いろいろ挑戦していくなかで生き残ったものを使うことを良しとするのか、組織としての価値判断の基準があまりにも違います。ただ、それを正面から論じて「だからうちの会社はだめだ」と言ってもしかたがない。引っ越しでも簡単なパンフレット作成でも、チャレンジのネタはいくらでもあります。

野村――BPの学びはプロジェクトの共同体験で移るので、社内の人間である必要はない。たとえば僕らがコンサルティングをしてBPの前半を一緒にやると、その人は部署が変わってもやり続けています。一度、社外の人とでもそういう体験を一緒にやってコツをつかめば、繰り返すことができる。社内だけでBPを育てようとすると手詰まり感がありますが、オープンに考えて外の人を入れていけば、自然に広がるという気もします。

秋山 野村さんが言うように、閉じている世界では行動文法で許される幅が限定されているので、BPなんて全く別世界の話で無理、と思われてしまうところがあります。しかし大事なことは、一見逸脱しているように見える行動の一つひとつが、より良い価値実現の可能性に向かって再組織化される方向に向かっているかどうかで、やっている一つひとつのことはそれほど難しいことをしているわけではありません。

野村――天才である必要はないですね.

猪狩 秋山さんの話を聞いていると、誰でも簡単にできそうな気がしてきますね。近くに経験のある人がいれば、「人に会う力」と「成功までのシナリオを書く力」を観察し模倣すればできるようになると。ただ、ずれに気づく最初のセンスみたいなものは必要になると思います。センスは育てられるものでしょうか。

秋山――ずれに気づくにはパターンがあって、自分主体で考える人と、他人主体で考える人がいます。自分主体で考えるタイプのBPは、不平不満が多いものです。

物やサービスに対して不平不満が 多いということは、実はすごくセンスがあることの裏返しです.不 平不満を直すにはどうすればいいかと、ポジティブに考えるように 転換さえできればBPへの第一歩 を踏み出せます.逆に他人主体の 人は、他人を観察して、なぜこういう購買行動をするのだろうかと、理屈で考えていけばいい.自 分にこだわりがない分、フラットにたくさんの人を見て、行動のメカニズムや意思決定の機軸は何だ



猪狩典子研究員

ろうと考える。そういうやり方をしていけばいいと思います。もちろん、両方できれば一番いいでしょうが。

逸脱は今の対極ではなく、延長線上にある

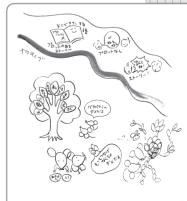
猪狩 BPへの第一歩として、不満を力に変えていくというのはわかりやすいです。成功体験を共有できないとしても自分を起点に転換できる。しかし、現実には失敗体験が渦巻いています。どうせ失敗するからとあきらめ、その上にやらされ感が来て、今の見方を変えるという発想すら持てない組織人の方が圧倒的に多いのではないかと思います。

秋山——僕としては多くの人にBPになって欲しいのだけれど、チャレンジの失敗

率はものすごく高いし、成功しても人事的に恵まれるとは限らない。だから勧められないですね(笑)。特に大企業ではそれなりに政治力や腕力が必要なので、かなりもまれてお作法を知ってからでないと難しいところがあります。それでもなぜチャレンジするのかというと、身体がそうせざるを得ないからです。

野村――大企業とそうでない企業だと説得の文法がかなり違いますね.

秋山 一大企業にもチャンスはあって、若くて能力の ある社員は子会社に行ってばりばりやれば、かなり経 験を積めます。若手にはもっとどんどんチャレンジさ せて、その中で成功する人を重用するようにしていけ



Graphic No. 4-8

080213yuni@

ばいいと思います。チャレンジしてみて自分は向いていないと思ったら、真面目なサラリーマンに戻ればいいわけだし(笑).

猪狩 一普通のサラリーマンは、与えられた目標に向かって自分の領域で真面目に頑張る人が多い。ヒエラルキーの中では、一生懸命にやればやるほど今のやり方や枠組みに囚われ、既存のビジネスを守っていきたいという気持ちが強くなるように思います。一方、BPというと、一般の固定的な概念を壊して新しいことを生み出していかなければならない。対極にあるものだという気がします。どうしたらこのジレンマから抜け出し、見方を変えていくような力を身につけることができるのでしょうか。

秋山 普通に真面目に仕事をしていくことと、そこを壊して新しいものを作っていくことを、対立するものとしてとらえていませんか。多くの人がイノベーションを起こせない原因は、違うものとしてとらえてしまうからです。そうではなくて、もう一つ階段を上がる感じです。課長レベルと部長レベルでは最適化の答えが変わるでしょう。新しいテクノロジーが入ってきて状況や環境が変わっていったとき、あるいは最適化を全社レベルまで上げていくと当然、社会の中における会社自体の位置づけが問われます。そうしたときの最適化と現状にはギャップがあって、その変化をどう作るかという話です。

猪狩――なるほど、対極概念ではなく、上に登って見直すという感じですか、

秋山 一 今があってそれを変える、というようにとらえてしまうと、何が何でも変えなければ……と変えることが目的になってしまう。そうではなくて、自分が見る位置を変えたときに、こうなるほうが自然だ、だからこうするという話です。逸脱と組織化は、視点を変えた今の延長線上に存在しています。

井上――その逸脱も、ある視点からたまたま逸脱と観察されているにすぎない.

秋山 資料などによると、久夛良木さんがその典型で、ソニーはものすごくアナログの会社だった。それをデジタル技術で何とかしなければと思うなかで、家庭の中にデジタルを使ったゲーム機を入れることで新しい世界を広げていくという手法で考えていったわけで、彼は別に逸脱しようとしたわけではない。ソニーという会社のことを考えた上での一歩なのですが、末端の社員でありながら全社レベルで考えているというのは、同等のレベルから見ると「頭がおかしいんじゃないの」となる。そういうことです。

ビジネスの流れを置石で変える

井上――ナッシュ均衡と呼ばれる概念があります。何かがバランスしていて、そのバランス自体は必ずしもいいものではないけれども、バランス自体に自己拘束性があって一人ではそのバランスを変えにくい。非効率な制度に対して組織形態が最適

化されてしまっている事例というのはよくありますね。 しかも部署間が非協力的な 場合には、本当にバランスが変えにくい、組織内にそういったバランスが生じてい たとき、組織の上からのトップダウンの指示であればどうにか変えられることもあ るでしょうが、そうではなく、下にいる人間が一人で変えようとしたらどうするの か、そこで、秋山さんからは、上とつながるとか、ものを見せるとか、具体的な話 がたくさん出てくる。面白いのは、外の評価を利用することで、社内のクローズな 環境だけだと、変なところでバランスが取れてしまって、それが拘束性を持つのだ けれども、外側もそのバランスを生み出すメカニズムの一部に組み込んでしまえば バランスは変えられる、という話ですね、バランスを変化させることは、実は組織 の下にいる人間一人であっても調整ができる。トップダウンではない形でバランス を変える仕組みがあり得る、という発想ですね、

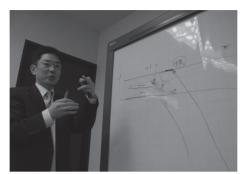
秋山――ナッシュ均衡で言うと、たとえば東急線で渋谷駅に着いてIRに乗り換え るとき、階段を上るのですが、朝と夕方で左右が変わる。朝はIRに向かう流れが 強いのでそのまま左側を上るのですが、夕方は逆にJRからの流れが強いので遠回 りしなければならない、その時の条件におけるバランスとして、たまたまどちらか が選ばれているにすぎないという典型的な例です。均衡点は、そのときの状況で変 わるのです

会社のビジネスを変えていくために、僕が勝手に「置石理論」と呼んでいるもの があります。川の流れを変えたいとき、大々的に土木工事をして堤防を造り、無理 に川筋を変えようとすると巨額の費用がかかる、僕の理屈では、置石が3個あれば 変えられる。置石を巧妙に使って川の流れを石にぶつけ左右に分かれるうちの片方 を少し深く掘っておく、そうすると、そちらのほうに水量が多く流れると今度はそ ちらの底を水が掘っていくので、そちらが優勢な流れとなる。そこでさらに二つ

目の石に当てる。そこでも片方を少し掘っておく。そ して三つ目を当てる……。そうすると明らかに流れが 変わる。堤の一部を切っておくことも必要です。そし て、新しい方向の流れが強くなった時点で初めて堤防 を築いて、流れの変更を決定的にするわけです。

私が1990年代前半から後半に、いまのリクナビの 準備を進めていったときがそうでした。置石の1個目 は企業情報と個人の志向のマッチングシステムで、紙 で表示していたものをシステムで検索できるようにし た、最初は大学の研究室に配って試してもらっていた んです。2個目はプッシュホン電話を使った資料請求 システムで、これは他事業部で使っているものをアレ





「置石理論」を解説する秋山氏

ンジして使用した。3個目は企業側が使う資料請求希望者や入社希望者の情報の管理システム。最後に、これらをインターネット上でつなげて使うように置き換えたわけです。そうやって、先にキーデバイスを三つぐらい作ってそれなりに慣れてもらっておくと、世の中の流れはそっちの方向に行くのだという社内的なコンセンサスができる。そこで、「もう紙ではないですよね」と。私が言うまでもなく皆がそう思う。

人の流れや認識を制御するのも同じで、いきなり「こっちに曲がれ」と言うと嫌がられるけれど、心理的な準備を高め、さらに他人に言われたのからではなく、自分で選択して新しい方向を選んでもらえば、流れに棹をさすこともない。 最終的に皆が選んだ方向を「はい、こっち」と言って会社の方針にすればいい。

野村――物理的な壁よりも、認識的な壁を先に作るということですね.

秋山 置石理論のいいところは、もしうまくいかなくても、いつのまにか置石が流されてなくなっているというだけなので、失敗したと誰も考えないことです.

野村――いま会社で若手にどうやってやる気を持たせようかという話をしていると必ず出るのですが、若い人は「上司に見ていてもらいたい」「評価してもらいたい」という気持ちがすごく強いそうです.置石を仕掛けるような人は、そうではなくて、こっそりやっていて、上司に評価してもらいたいなんて思っていないでしょうね.

秋山 そうです. 最初の1個目ぐらいだと, 何をやっているのか誰にもわからないし評価もされない. それだけ巧妙にやるわけです. 今はBPと呼んでいますが, 昔は企画マンという言い方をしていました. 企ては密やかなるをもってよし, です.

井上——そこで、「密やか」であることを評価されるとはどういうことか、という話になりますね。

秋山――課長, 部長にはわからなくても, 取締役クラスには目利きがいて, にこに こしながら見ていてくれるという安心感は. チャレンジする上で必要でしょうね.

井上――大企業になると規模が大きくなるので、トップマネジメントとつながる人はそれほどいません。大企業で、流れをゴールに導くための石の置き方というのはあるのでしょうか。

秋山——一つ明確に言えることですが、置石を成功させるための条件は川の流れが速いことです。流れがゆっくりだと、石にぶつかっても流れが変わらない。大企業は流れが遅くになりがちなので、まずは機敏に動けるようにしておく必要があります。

そういう意味で、大企業の社員にとってこれからはM&Aがチャンスです。二つの川を合流させて、一つに造り直す感じですから、その中で個人がどう動くか。二つの会社のリソースを合わせてマーケットの中でどう最適化を図るかというときに、相手の資源とこちらの資源を徹底的に知り、マーケットをよく見て、そして未来がどうなるかを考えたら、今までとは絶対違う答えを求められる。そこで手を挙げて良い提案をすれば使われると思います。

猪狩――M&Aをネガティブに考えるのか、チャンスととらえるかで全然違ってきますね。それまでの均衡が崩れるときはチャンスだと。

秋山 みんな組織を変えなければ、と組織論にしたがりますが、僕の考え方は少し違います。そうではなくて、お客様に今よりいい物やサービスを提供しようとしたら、情報処理システムや行動システムとしての組織も変わらざるを得ない、という順番です。お客様に喜んでもらうにはどうすればいいのか。今までの方法や仕組

みでそれが実現できるのか. あくまでも顧客に提供するものを前提にして、全体のシステムを組み替えるということです.

ビジネスプロデューサーを流儀にする

#上――先ほど、秋山さんがなぜBPをやるのかというと、自分の身体の問題だということでした。お話を聞いていると、BPというのは、武道の達人に近いという気がしてきました。達人にとっては簡単なことでも、同じことを凡人がやってもうまくいかない。秋山さんが簡単にできるといっても、それはボトルネックの観察の仕方などが違うからかなという気がします。



それは、知識を持っているかどうかというよりも、達人の感覚を手に入れているかどうかという話ではないか、ということです。では、どうすればその感覚が身につくのか

野村 一 武道に刺激されて考えると、型を教えてあげることはできるのではないでしょうか. たとえば、「ほうれんそう(報告・連絡・相談)」の代わりに「置石・水遣り・不意打ち」という型を決めて、「今日は置石をしたか?」と聞いてやる(笑). 毎日そういう型で考えるように訓練していけば、武道と同じように、だんだん型が身についていくのではないかと思います.

秋山 そうです。まさに今,そういう型を作りたいということで,BPの行動の研究を始めています。場の快・不快モードをどうとらえるか,会社のエネルギーレベルをどう測定するか,顧客の満足と実際にお金を払うことの引き裂かれをどう調整するかなど,BPはいろいろ計算をしながらやっているのですが,一人ひとり言葉遣いや考え方が違う。現段階では,みな個人流ばかりなので,研究会にいろいろな方を招いて型を作っていこうと考えています。

井上 一知識人ではない「達人」の型がまとめられることで、今している議論の土台自体が変わるようなことになり得るかもしれませんね。今日は、貴重なお話をありがとうございました。

2009年4月3日収録