

## Bizクリニック

# 「答え」や「解き方」よりも「問い」が重要

イノベーション（革新）を起こすために、何か革新的な戦略・方針、商品・サービスが生まれるノウハウなどの「答え」や「解き方」を期待されている人が多いだろう。しかし、これらを期待する前に「問う」ことこそが極めて重要だ。

逆に言うと「改めて問う」ことをしないから、テコ入れが既存製品（サービス）の延長線上でとどまり、これまでのやり方から抜け出せない、突破口を見いだせない、競合との差別化ができない、という状況になってしまう。これにより、単純な機能・性能競争や価格競争に陥る。

「問い」は最初から切れ味鋭いわげではない。主に「誰にどんな価値を感じてもらおうのか」に関する問いをトライ&エラーの中で鋭くしていく。例えば、イノベーションに関する問題用

紙を前にして、いきなり解き始めるのではなく、その問題の背景を考察したり、「そもそもこの問題は適切なのか」ということに考えを巡らせたりする。私たちは学生時代から、与えられた問題を素早く正確に解くことに慣れてしているので、意識して取り組まないと難しい。

また、同じ業界、同じ会社に長年どっぷりと漬かっていては、価値観と視点が固定化されてしまう。若者、よそ者、固定観念にとらわれないバカ者の知恵を受け入れ、それをシャッフルすべきだ。

具体的に、ある部品メーカーを例に考えてみる。この会社は、取引先企業からのコストダウンや納期短縮の圧力が強く、疲弊し、何か手を打たなければならぬ状況にある。通常、社内で行なわれる問いは「どうすればもっとコ

## ビジネスリノベーション社長 西村佳隆



にしむら・よしたか 横浜国大工卒。ヤマハ発動機、ワタミ、サミーネットワークスなどを経て、2015年ビジネスリノベーションを設立。事業活性化支援を行う。日本医療デザインセンター理事、経済産業省認定経営革新等支援機関、立命館大デザイン科学研究センター客員研究員。著書『ビジネスリノベーションの教科書』で価値の再定義を主張。51歳。京都府出身。

スタウンできるのか」「どうすれば納期短縮ができるのか」だろう。

そこで問いを変えてみる。「わが社の価値は何だろう」「この部品に期待されていることは何だろう」「何に困ってこの部品が使われているのか」「真の顧客は、取引先の購買担当者なのか」「誰の困りごとを解決できるのか」など。問いが変われば課題が変わる。課題が変われば行動と対策が変わり、アウトプットが大きく変わる。そ

こからリノベーション（価値の再定義）が生まれるのだ。

イノベーションは「問い」にこだわったプロジェクトの中から生まれる。もちろん改善に終わることも多いだろう。一足飛びには難しいので、外部の知恵と協働してトライ&エラーを進めるべきだ。トライ&エラーを前提にすると、低リスクで取り組む必要がある。そのためは「問い」にこだわる。この流れがリノベーションの要諦だ。