



「イノベーションの 最初のアイデアを生むのは誰か!?」 から始まる研究です

それはゼミでの一言から始まった

「パジェロって山で使う車なのに、何で若者は街で乗りたがるんですかね？」という言葉が、ふと口から出ました。私が大学3年だった1990年の伊丹ゼミのことです。すると伊丹先生が、「それは面白い」と一言。これが17年後に書いた博士論文の研究テーマになりました。つくった技術者のねらいとユーザーの使い方は、必ずしも一致しないのではないか、という疑問が出発点でした。

そもそも、オフロード使用を想定して開発されたパジェロは、実際は、オフロードに興味を持たない一般ユーザーからの支持も集めました。ユーザーの声が技術の現場にフィードバックされ、パジェロは、一般仕様車として進化しました。これが三菱自動車の技術イノベーションへとつながっていったのです。同じことが、さまざまなジャンルで繰り返されています。こうして、ユーザーが技術革新を主導するユーザーイノベーションという考え方にたどりつきました。

カイゼンは、
つねに技術者から生まれるのか？

私の研究テーマはユーザーイノベーションというアプローチからのマーケティングです。もともと勤めていた博報堂はマーケティングに強い会社で、そこで約10年間マーケティング実務を担当しました。そして、次の10年間は、留学も含めて研究者として研究を進めました。博報堂時代の研究テーマは、イノベーションでした。イノベーションはつねに技術者によって生まれていると思われがちですが、実際は、違うところで起こっているのではないかと、というのが、私の問いです。では、誰がイノベーションをリードしているのでしょうか。

日本企業は「カイゼン」に強いといわれます。では、その動機は何なのかを考えてみましょう。これまでの学術研究では、生産現場には暗黙知があって……云々と説明されてきましたが、そもそもエンジニア自身は、つねに頭のなかに「カイゼンしたい」という欲求があって、それがイノベーションへのモチベーションになっているのでしょうか。私はそうではないと思います。技術力



をもって周囲の人々を喜ばせたいというような、もっと素朴なものだと思います。

エンジニアたちが「カイゼン」を意識するのは、たとえば家に帰って家族から言われた「もっとこうすると便利」といった何気ない一言がスタートラインとなったりするのではないのでしょうか。技術者本人より、その相手側であるユーザーにこそ、「カイゼン」のタネがあるということがいえそうです。

ユーザーは勝手に使い方を考える

企業が新商品を出すと、イノベーターといわれる人々が飛びつきます。最初は企業のもくろみ通りに製品を使用しますが、そのうち自分なりの使い方を編み出していきます。最初は、移動しながら会話ができるようにと開発された携帯電話にも、デコメや写メール、着メロなど、さまざまな機能が追加されていきました。こういう現象はなぜ起こるのでしょうか。それはちょっとした噂が発端だったのかもしれませんが、あるいは特定の誰かが面白いアイデアを生み出したのかもしれませんが。こうして調べていると、ユーザーが思いついたものが数多くあります。カメラ付き携帯も、最初はユーザーが勝手に待ち受け画面に好きな写真を貼り込んでいたのが発端です。しかし、それはすぐく手間のかかる作業だったのです。だったら携帯電話にカメラが付いているといい、と考える。カメラが付いていればいつでも撮った写真を待ち受け画面に貼り込むことができる。こうしたケースを調べていくと、開発者の意図や想定と違った使い方がユーザーによって生まれ、ヒットに結びついたものが少なくありません。

時代は変わっても「伝播」が基本原理

技術イノベーションにとって大切なのは、技術者のすぐ隣にいて、技術者のことを理解しながらも違うタイプの使い方を試すようなユーザーの存在です。その個人は技術があるわけではありません。しかし、いいものを探り入れて伝播し、そこに技術者が気づかないようなアイデアを付加する力を持っている。これがすごく重要なことなのです。

高度経済成長期には、人と人の結束と、安心して働ける職場環境がありました。たとえば、父親が開発した製品に対して、家で家族が批判をします。その話を会社で仲間にも伝えていくうちに、新しいイノベーションが生まれてきたりします。町中を見て、ココが不便だと思えばすぐに情報が役所や企業に上がって、カイゼンにつながっていきます。ところが、社会が個人主義的になってくると情報の流れが悪くなります。情報を採り上げるメディアが変わってきたのです。しかし、時代は変わっても原理は同じで、ほかの人に伝播することで新しいものが生まれてくるのです。

生み出したアイデアはなるべく多くの人に伝えなければなりません。中途半端でもアイデアを出していくことで、それが雪だるま式にふくらんでいき、広がっていく。本場のイノベーションはこうして始まるのです。かつての日本の強みは、こうした広げていく力があつたことです。そのプロセスはマーケティングの範疇ですが、実際にはイノベーションにつながっており、組織や人材育成などさまざまなところにつながっていきます。

技術コンプレックスを捨て、一次情報にあたる

マーケティングは市場の学問ですから、情報ソースをどこから得ていくかという点、モノを売ったり買ったりする現場を見ていかなければなりません。一次情報を得ることが重要なわけで、企業や生活者に触れて、実際の現象を見て、伝えていかなければなりません。学生には、まずその重要性を認識してもらい、現場を見せ、技術者と接する機会をつくります。現場で技術者が抱えている課題を聞き出すためです。

技術者がなぜこういうものをつくっているのか。関係会社とのつき合いや押しつけからだったり、流行に乗るためだったり、競合他社に負けないためだったり……必ずしも使用するユーザーを見ているとは限りません。こうした技術者を知るために、技術的な知識は必要ありません。理系じゃないから、高度な技術はわからないというコンプレックスから自由になり、自分の仕事が技術者にどう役立つかを考えることが重要なのです。

近年のユーザーの動きに目を転じると、軽さが一つの売りであるiPadに本体より重いカバーをつけている人がいます。こうした現象にただ疑問を感じるのではなく、もう一歩踏み込んで「なぜシルバードイではないやなのか」まで聞いてみる。ただのカバーのつもりかもしれないし、個性の主張かもしれない。そのモチベーションを知り、伝えることが重要なのです。

また、プロのカメラマンは、往々にしてメーカーが考えた機能とは別に、自分なりの使い方をすると聞いています。理由はさまざまなのでしよう。しかし、少し踏み込んで聞いてみることで、それは単なるこだわりだけからではなく、使いやすさの追求の結果ということもあります。やがてそれが周りに伝わっていくプロだけではなく、一般の人もそのような使い方をするようになる。こうなるとメーカーも対応せざるを得なくなります。そしてイノベーションへとつながっていくわけです。(談)

商学研究科准教授
鷺田祐一 (わしだ・ゆういち)

1968年生まれ。1991年一橋大学商学部卒業後、(株)博報堂に入社、マーケティング局に勤務。1999年博報堂生活総合研究所研究員。2003年アメリカ・マサチューセッツ工科大学メディア比較学科客員研究員。2005年(株)博報堂研究開発局首席研究員。2008年東京大学大学院総合文化研究科博士後期課程修了。2009年(株)博報堂イノベーション・ラボ首席研究員。2010年経済産業省産業構造審議会基本問題小委員会臨時委員、2011年一橋大学大学院商学研究科准教授。著書は、『未来を洞察する』(2007年、NTT出版)など。第7回ドコモ・モバイル・サイエンス賞社会科学部門奨励賞受賞(2008年)。