

Pioneer Talk シリーズ第1弾 新春！山口周氏講演

ヘルスイノベーションの起こし方

—湘南アイパーク2000人の多様性を活かして—

開催：2021年1月19日（火）16:00-17:00（オンライン開催）

司会：藤本利夫氏（湘南アイパーク ジェネラルマネジャー）

講演：山口 周氏（パブリックスピーカー ナレッジキュレーター）

Pioneer Talk



Shu Yamaguchi

山口 周氏

パブリックスピーカー/
ナレッジキュレーター

＼シリーズ第1弾 / 新春！山口周氏 講演

ヘルスイノベーションの起こし方

— 湘南アイパーク2000人の多様性を活かして —



湘南アイパーク主催のオンラインイベント「パイオニアトーク」が1月29日（火）、オンラインで開催されました。シリーズ第1弾となる今回は、パブリックスピーカー/ナレッジキュレーターとして活躍する山口周氏が講師を務めました。イノベーション、組織開発、人材、リーダーシップ育成を専門とする山口氏は、**現代社会におけるイノベーション不在の原因は「問題の枯渇」にある**と指摘。さらに、問題の枯渇によるイノベーションの停滞は**資本主義社会が抱える構造的命題**であり、この閉塞的状況を変えるためには、**ディオニソス的起業家精神と問題解決に向けた熱量の高さ**が不可欠だと訴えました。

なぜイノベーションは停滞するのか

講演を始めるにあたって、山口氏はイノベーションに関するひとつのクイズを示しました。

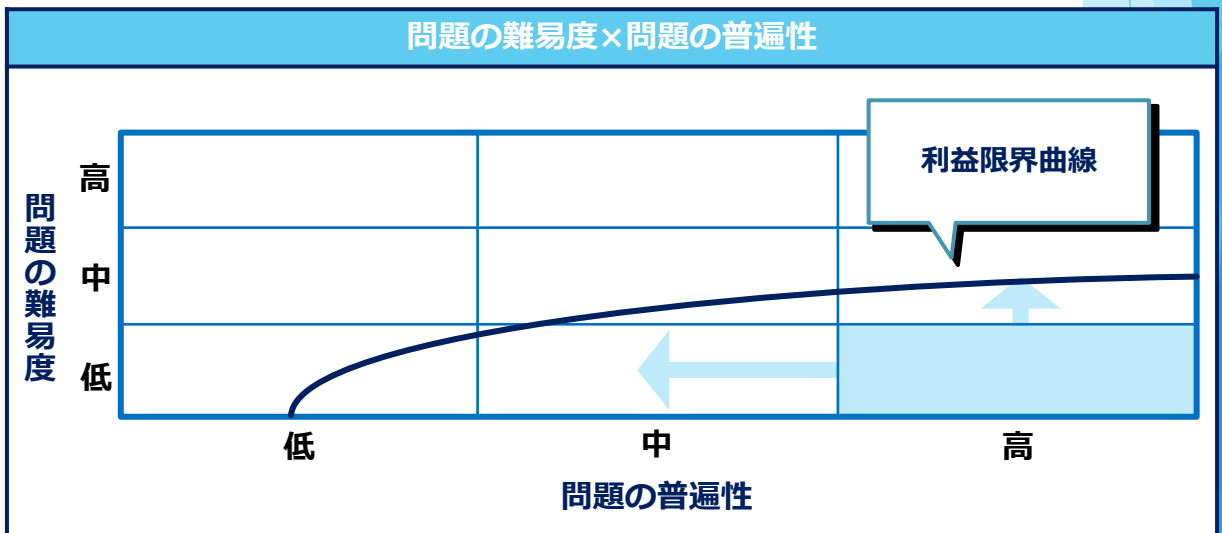
先進7カ国の経済成長率が最高の数値を記録したのはいつか？

- ①高度経済成長（1960年代） ②バブル景気（1980年代） ③21世紀以降

正解は「①高度経済成長」です。十年単位で見ると、高度経済成長が始まる1960年代から現代に至るまで、経済成長率は常に右肩下がり状態が続いています。当時の日本の姿を振り返ると、職場にはコピー機もファクシミリも、電子計算機すらもなく、遠方との主な通信手段は電報でした。これに対して、最先端の情報通信機器を備える令和の現代の方が、よほど労働生産性が高いように思えます。しかし現実には、日本の労働生産性は過去半世紀、ほとんど上昇していません。山口氏は、この現象は先進国だけではないと指摘し、世界規模の経済成長率の停滞の背景に、**問題の枯渇によるイノベーションの停滞**があると考察します。



産業革命以降、人類は革新的技術を用いて社会的問題を解決することで富を生み出し、経済成長を重ねてきました。山口氏は「**問題とは天然資源のようなものである**」として、同じ場所で採掘を続ければ、いずれは枯渇してしまうと指摘。歴史的にみると、まずは解決が容易な「高い普遍性×低い難易度」を出発点として、そこからさらに難易度の高い問題、さらに普遍性の低い問題の解決へと範囲を拡大してきた結果、**投資を確実に回収できる蓋然性の高い領域 = 利益限界曲線の内側**はことごとく発掘されつくしてしまったことが、医療を含むあらゆる領域におけるイノベーションの停滞と経済成長率の低下の原因であると考えます。

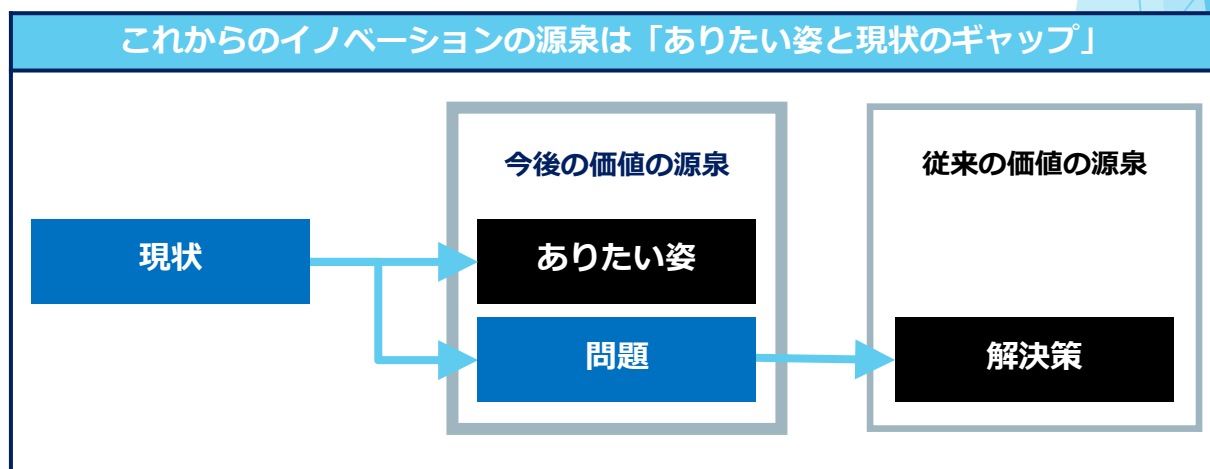


「問題のタイプ×問題の解法」を考える

医療の世界についても、山口氏は「**解決可能な問題が飽和しているのであれば、新たな問題を考える必要がある**」と考察します。たとえば、従来の医療業界は、病気に対する治療法の提供を通じて問題解決に貢献してきました。これは「**旧来の問題×旧来の解法**」です。これに対して近年では、抗体医薬・再生医療などの新技術による解法、すなわち「**旧来の問題×新しい解法**」も登場しています。さらに山口氏は、新たな視点による問題の提起「**新しい問題×旧来の解法**」および「**新しい問題×新しい解法**」の可能性にも強い期待を示します。

問題のタイプ×問題の解法			
問題のタイプ	新	希少疾病×低分子医薬品	?
	旧	患者数の多い疾患×低分子医薬品	患者数の多い疾患×新規治療 再生医療、ナノテクノロジー
		旧	新
		問題の解法	

そもそも「問題」とは何でしょうか。山口氏は、**問題の源泉は「ありたい姿と現状とのギャップ」**であると定義します。たとえば、日本の行動経済成長の最初期は家電業界が成長を牽引しましたが、背景には明確な問題意識と解法（食べ物を保存したい＝電気冷蔵庫/冬場の洗濯から解放されたい＝電気洗濯機）がありました。山口氏は、今日の家電業界の苦戦の理由は技術的問題ではなく、問題の不在にあるのではないかと指摘。これからの**イノベーションの価値の源泉**は、既存の問題に対する解決策の提示という従来の手法ではなく、**新たな問題をどう定義するか？ ありたい姿をどう提案するか？**に変化していくと考察します。



「ありたい姿」を出発点に新たな問題と解法を考える

山口氏は、「ありたい姿と現実とのギャップ」から新たな問題を定義した事例として、欧州発祥の家具量販店イケアの取り組みを紹介します。同社は3Dプリンタで製造可能なアタッチメントを作り、既存の家具を障害者に使いやすく変えるプロジェクト「ThisAbles」を展開しています。山口氏は「問題解決の手法に注目しがちだが、より重要なポイントは問題の発見にある」と指摘。家具選びにおいて、障害者にとっては使い勝手の悪い家具でも価格面などで妥協せざるを得ない状況が存在すること、イケアがそれを発見した点を高く評価します。その上で、問題を解くためには、まず問題を見つけるという視点が重要だと訴えました。



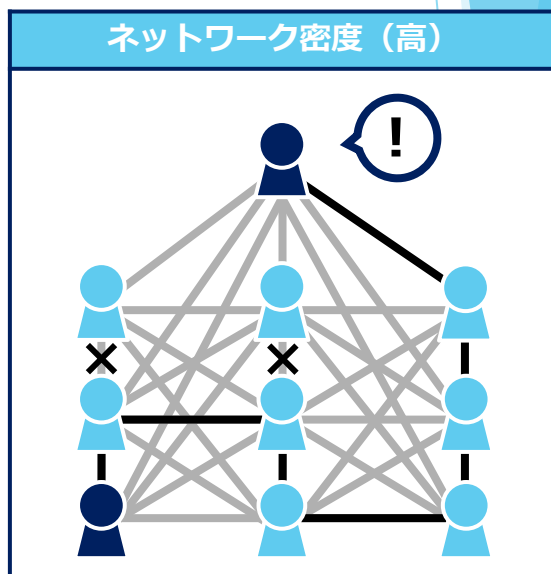
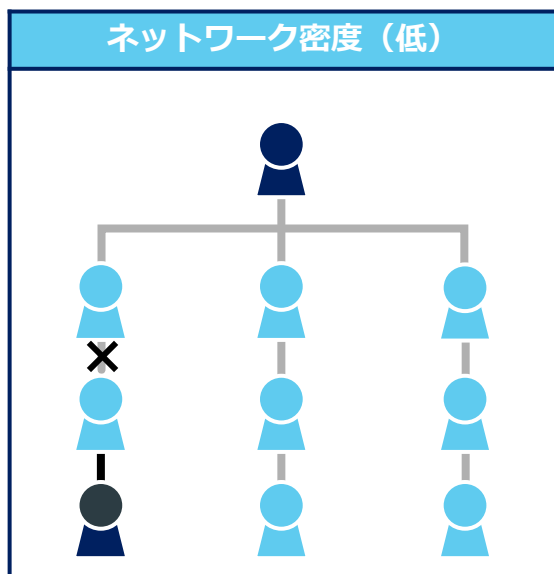
当然ながら、問題提起だけでなく、問題を解決するための新たな解法の発見も重要です。フランス・ヨハンソンは著書「アイデアは交差点から生まれる」で、**アイデアの質と最も強力な相関関係にあるのは、アイデアの量である**と指摘しています。さらに山口氏は、**アイデアの量は問題に関与する人数または時間と相関する**との考察を示します。さらに、これを会社組織として実行する場合は、**どういう問題に挑戦するのかという明確なビジョンを、リーダーがチーム全体に提示することが重要である**と指摘し、逆に目指すべきビジョンが明確でなければ、会社組織の内外からアイデアや人材を結集させるのは難しいと訴えます。

リーダーシップスタイルの種類

スタイル	内容	言い換えると
指示命令型	いつまでに何をやるかを細かく指示し、進捗をつぶさにチェックする	即座の服従
ビジョン型	チームの進むべき方向性を示し「なぜその仕事が必要なのか」を理解させる	長期視点の提示
関係重視型	本人や家族の状況を気にかかけ、情緒的な関係、人と人とのつながりを重視する	調和の形成
民主型	メンバーから意見を吸い上げ、意思決定の際に衆知を結集させる	情報の吸い上げ
率先型	仕事の進め方を行動で示し、困難の際には自ら対応する	模範の提示
育成型	多少時間がかかっても、部下の成長を優先し、相手に合わせて指導やフィードバックを行う	能力の伸長

経験者がすべてを支配すると革新的なアイデアは生まれない

さらに山口氏は、組織の課題として「ベテランが組織を全て支配すると、パラダイム・シフトは起きにくい」という、いわゆる「専門家の罠」を指摘します。事実、過去に誕生した様々な画期的製品でさえ、当時の上司の積極的賛同を得られた事例は、たった1割に過ぎないとされます。そこで重要となるのが、**ワカモノ・ヨソモノ・バカモノたちの存在**です。山口氏は「突飛なことを提案するのは彼らの役割だ」とした上で、**彼らが組織で活用されるためには、スタッフ同士のネットワークが重要だ**と指摘。たとえ直属の上司にアイデアを否定されても、スタッフ同士の縦・横・斜めの関係が緊密で、常に社内の誰かが味方につくような構造があれば、優れたアイデアが自然消滅するリスクを大幅に減らせると提案します。



経済学者ジョン・メイナード・ケインズは、著書「雇用・利子・貨幣についての一般理論」で、経済を動かす原動力について「ひとえに**血気（アニマル・スピリット）**と呼ばれる、不活動よりは活動に駆り立てる人間本来の衝動の結果として行われる」と指摘しています。また、ケインズと同時期に活躍した経済学者ヨーゼフ・シュンペーターも、資本主義社会の未来像について「いずれ合理的な計算によって利益を追求し始める職人が登場し、ディオニソス（ギリシア神話における創造・衝動の象徴）的精神が失われてアポロン（ギリシア神話における秩序と合理性の象徴）的精神に社会システムが乗っ取られる。そうなれば**新しい価値を生み出すシステムとしての資本主義は歴史的命脈を終えるだろう**」と予言しています。

「どうしても解決したい問題を見つける」

山口氏は、ディオニソス的精神の喪失とイノベーションの停滞について「残念ながら現代社会全体がその方向に進んでいるように思える」と指摘。この停滞した状況を打破するためには、**社会的課題に対して衝動に突き動かされる挑戦者の数を増やす必要がある**と訴えました。さらに、過去に取材したイノベーターの印象について、誰もが具体的な体験を通じて未解決の課題に直面し、これに対して喜怒哀楽を全開にして挑戦していたと振り返りました。最後には、湘南アイパークでヘルスイノベーションに挑戦する人たちに向けて「**皆様の仕事は社会的にも非常に重要性が高い。どうしても解決したい社会問題を見つけて、挑戦してほしい。イノベーションはそこから花咲くと思う**」との応援メッセージを送りました。

～ディスカッション～

藤本氏

非常に刺激的な講演だったと思う。資本家の原理の中でイノベーションが停滞していること、その根本的理由は「問題の枯渇」であること、新たな問題を見つけるには、**どういう社会を実現したいかというビジョンを描く必要があること、イノベーションはアニマル・スピリットによって実現すること…全く新たな視点からの問題提起を頂くことができた。**1点お伺いしたいのだが、近年の製薬企業は、がんや希少疾患などにも積極的に進出している。これもまた「新しい問題の発見」といえるだろうか。

山口氏

そう思う。いまだ適切な治療法のない疾患は、**当事者たちにとっては切実な問題**であり、開発の経済合理性がないという理由で放置するわけにはいかない。この問題は社会全体で対処する必要がある。しかし現在の構造では、製薬企業は高薬価で開発費を回収せざるを得ないという問題もある。この点については、**高負担型の社会民主主義システム、すなわち患者に対する社会的支援と企業が利益を生み出す新たなモデルが必要**であり、製薬企業もその社会の実現に向けて努力をしていく責任があると思う。