

イノベーション・オブ・ライフ

経営論から“人生の理論”を学ぶ

イノベーション・オブ・ライフとは

ハーバードビジネススクールの教授

【米ハーバード大学の経営大学院（MBA）】

クレイトン・クリステンセンが書いた
人生の助けとなる“理論”を説いた本

著書の一つ、大手企業に訪れるジレンマを説いた
“イノベーションのジレンマ”は結構有名
読んだことはないけど…



■ 概要

- 理論とは
- 第一部 幸せなキャリアをつかむ
 - ・ 優先事項
 - ・ 計算と機会のバランス
 - ・ 資源配分
- 第二部 幸せな関係を築く
 - ・ 関係の構築
 - ・ 役割の理解
 - ・ 人生の困難に立ち向かう
 - ・ 正しい資質・経験を経る
 - ・ 文化の構築
- 第三部 誠実な人生を送ること
- 終講 目的と使命を考え抜くこと

■ 理論とは

人生の根本的な問題を解決する方法はなどは存在しない
状況はすべて異なるから

しかし

人生の状況に応じて賢明な選択をする手助けとなるツールが私たちにはある

理論

「何が、何を、なぜ引き起こすのか」を説明する一般的な言明

一般に、将来を予測する最良の方法は、決定を下す前にできるだけ多くの情報を収集することだと考えられている。
だがこれは、バックミラーだけを見ながら車を運転するようなものだ。
データを入手できるのは過去のものごとに関してだけだ。

理論のチカラは大海を導く六分儀となる

- ・ 相関性 - 二つの事象のつながり
- ・ 因果的作用 - 事象を引き起こす直接の原因

理論が提供する助言が信頼できるかどうかを判断するにはアノマリーを探すのが一番。
アノマリーとは理論では説明できない事象を言う

■ 第一部 幸せなキャリアを歩む

戦略は資源が配分されて初めて、実行に移すことができる。
自分の時間とお金、能力を、自分の意図に沿った形で実際に費やさない限り、
意図した戦略を実行していることにはならない。

戦略

優先事項

計画と機会の
バランス

資源配分

実行

意図

■ 優先事項 意思決定を行うとき、判断のよりどころとする中核的な基準

- ・ **衛生要因**：衛生状態が悪ければ健康を害するが、衛生状態が良くても健康が増進されるわけではない

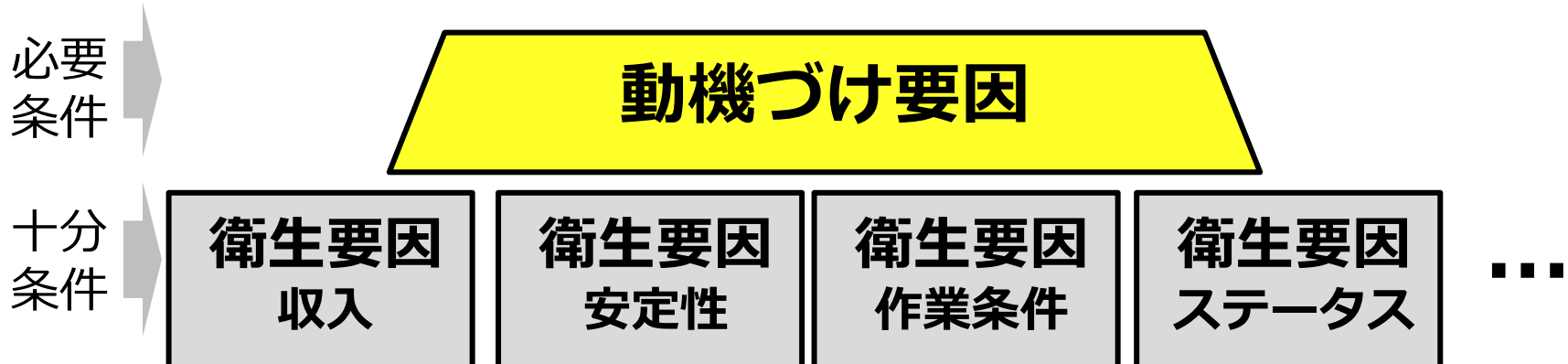
ex. 収入・職の安定性・内容・ステータス… ← 外部環境に左右される

衛生要因が満たされないと不満を感じる。が、衛生要因を改善しても仕事が好きになるわけではない
「不満足」の反対は、「不満足がない」である

- ・ **動機づけ要因**：仕事への愛情を生み出す要因

ex. やりがいのある仕事・自己成長・責任… ← 自らゼロから生み出すことができる

動機づけ要因は時間を経てもあまり変わらないため、絶対的な指針としてキャリアのかじ取りをすればよい。
衛生要因は、ある一定水準を超えると幸せを生み出す要因ではなく、幸せがもたらす副産物となる。



仕事の動機づけ要因が満たされている人は、大金を得ていなくても仕事を愛するようになる

■ 計画と機会のバランス

創発的戦略と意図的戦略のバランスを図る

的を絞った計画は、特定の状況でしか意味をなさない。

私たちは、つねに意図的戦略か創発的に現れる予期されない選択肢のどちらかを選びながら道を進む

そして、戦略は必ずと言ってよいほど、予期された機会と予期されない機会が組み合わさって生まれる。
肝心なのは人生で実験をし、自分の能力と関心、優先事項が実を結びそうな分野をすること

戦略が成功するためには、どのように仮定の正しさ確かめればいいのか

発見志向計画法

「～が成り立つためには、何が言えればいいのかを考える」

- ① 成功と予測するための根拠（仮定）をリストアップする
- ② 根拠（仮定）を“重要度”と“不確実性”のマトリックス化をする

“どの仮定が立証される必要があるのか”を不確実性とともを考えることで、
戦略が大きく外れるのを防ぐことができる

人生の窓を開け放しておこう。状況に応じて、様々な機会を試し、方向転換し、戦略を調整し続ければ、
いつか衛生要因を満たすと同時に動機づけ要因を与えてくれる仕事が見つかるはずだ

■ 資源配分 自分の持てる資源を戦略にふさわしい方法で投資すること

私たちが自分の戦略に対して行う投資 – それが積みり積もって人生になる –
プライベートな時間や労力、能力、財力といった といった資源を持っていて、
これを使ってそれぞれの人生でいくつもの事業を育てていく

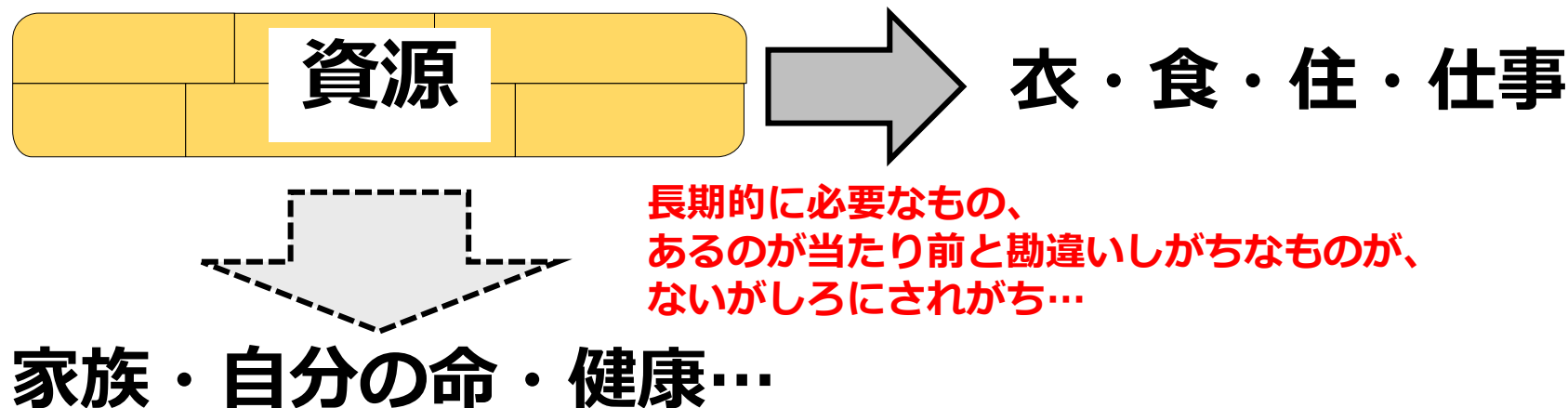
達成動機の高い人たちが陥りやすい危険は、いますぐに見える成果を望む活動に、
無意識のうちに資源を配分してしまうこと。

・ 例えば、企業だと…

企業の成功を導く戦略があったとしても、従業員の成功を測る尺度が異なるために、
戦略に対しての投資ができていないことが多々ある

・ 例えば、個人だと…

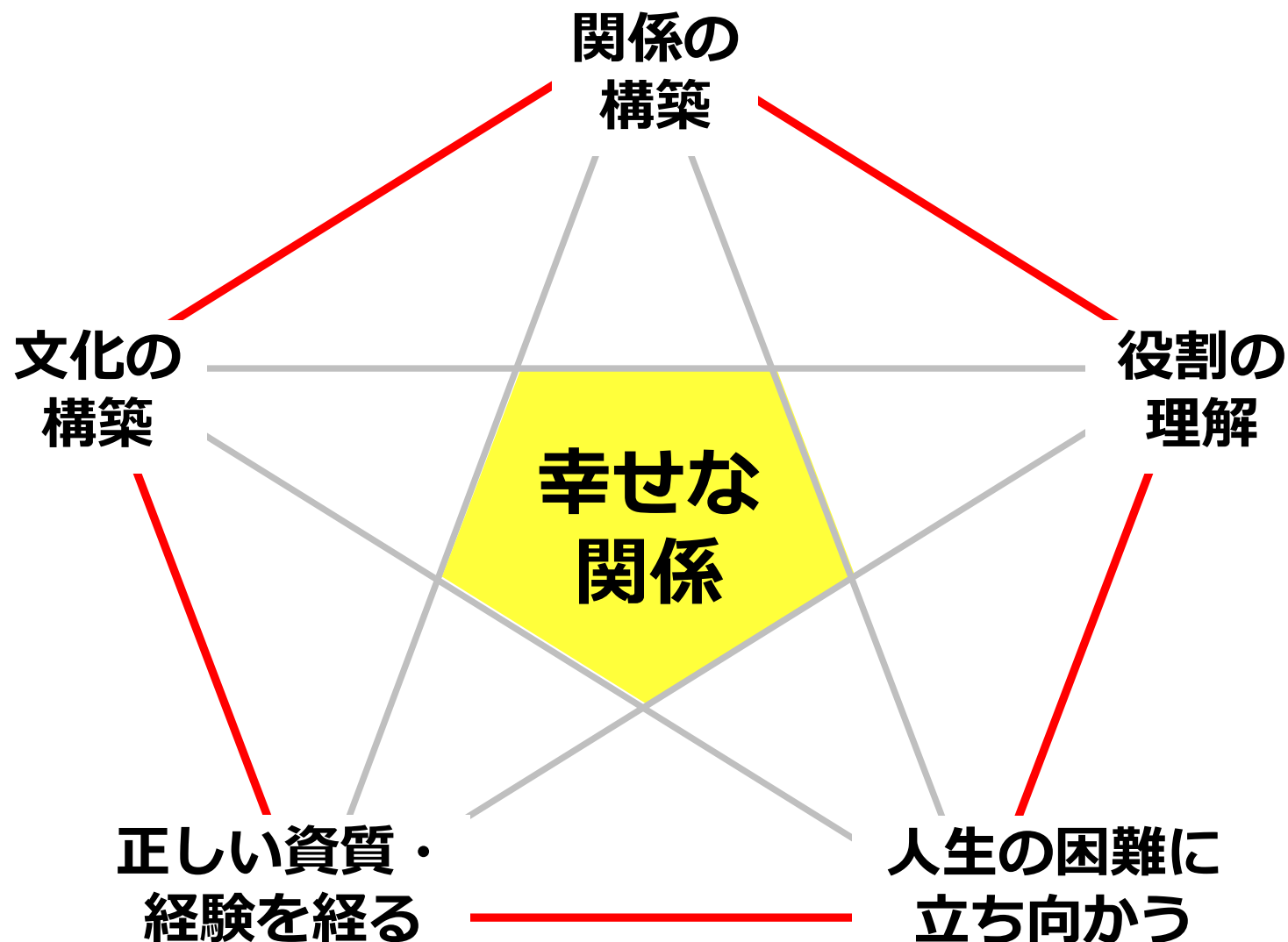
ライフスタイルの要求が資源配分のプロセスを固定化してしまう



自分の血と汗と涙をどこに投資するかという決定が、なりたい自分の姿を映し出していなければ、
そのような自分になれるはずもない

■ 第二部 幸せな関係を築く

家族や親しい友人との、親密で愛情に満ちたゆるぎない関係は
人生で最も深い喜びを与えてくれるものの一つだ
しかし、忍耐強く努力を続ける決意がなければ成功はおぼつかない



■ 関係の構築 人生の投資を後回しにするリスク

陥りがちな間違いは、人生への投資の順序を好きに変えられると思い込むこと

戦略（優先事項）が定まっていない状態では、
目の前の仕事に資源を費やしても望む先へは進んでいない

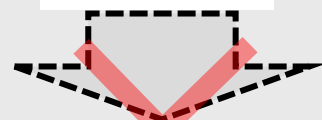
形あるものを維持していくには、
たゆまないメンテナンス（資源の投資）が必要である

時間と労力の投資を、
必要性に気づくまで後回しにしていたら、おそらく手遅れだろう

資源



仕事



関係

充実した関係を構築するための時計は、最初からずっと時を刻み続けている

大切な人との関係を育み、築いていかなければ、長い人生の旅路で出会う困難を乗り越えようとするとき、
そばにいて支えてくれる人がいなくなり、幸せのよりどころを失うことになるだろう

■ 役割の理解

犠牲と献身

顧客が本当に必要としているものではなく、顧客に売りたいものにしか目を向けずに失敗する製品・企業が多い

人間関係も同様で、
わたしたちも相手にとって何が大切かを考えもせずに、
ただ自分に必要なものを得るために関係を結ぼうとする

だから

仕事も人間関係も相手の求める“用事”の正しい理解に努めないと、
“資源”を明後日の方向に費やすことになる

さらに、踏み込むと

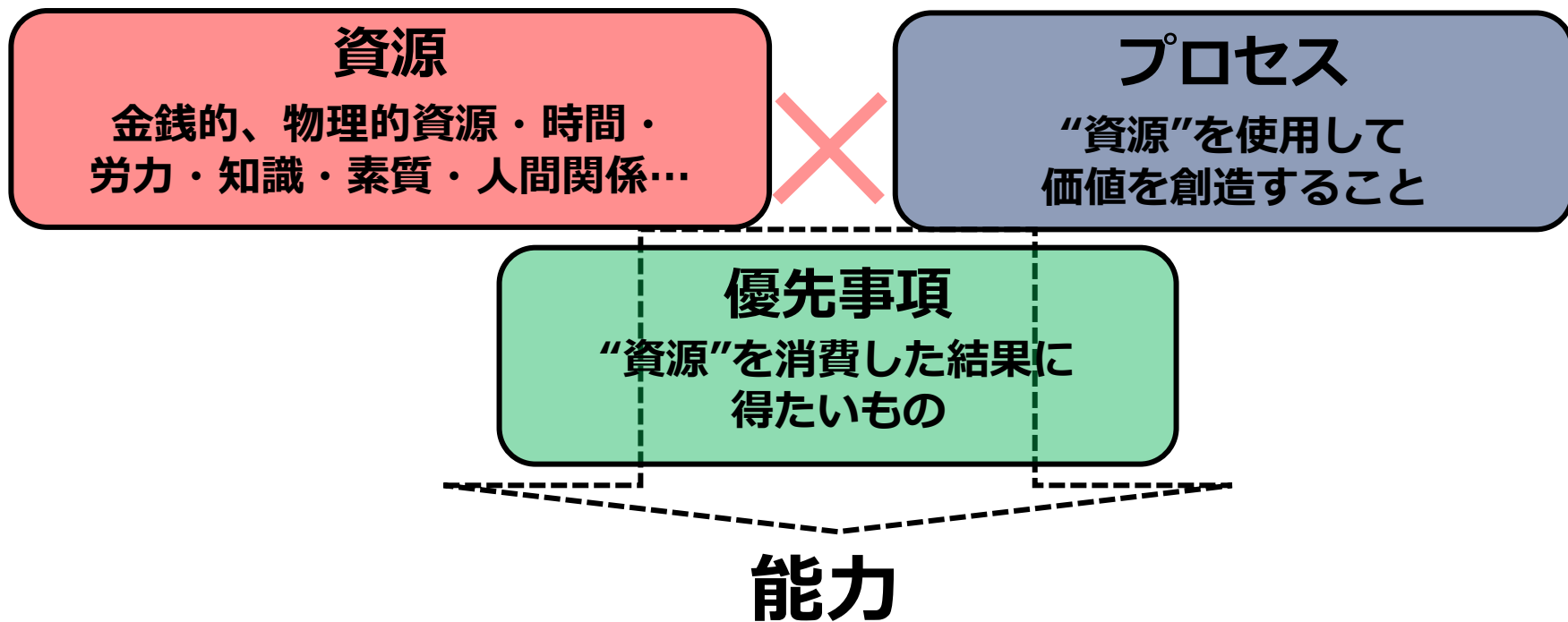
人間関係に幸せに求めることは、自分を幸せにしてくれそうな人を探すだけではない
幸せを求めることは幸せにしてあげたいと思える人、
自分を犠牲にしてでも幸せにしてあげる価値があると思える人を探すことである

犠牲が献身を深める

その対象は献身に値するものでなくてはならない

■ 人生の困難に立ち向かう 資源・プロセス・優先事項より大切なもの

人間の能力（人生で成し遂げられること）を知るには、
資源とプロセス、優先事項の組み合わせたものと考えてるのが役に立つ

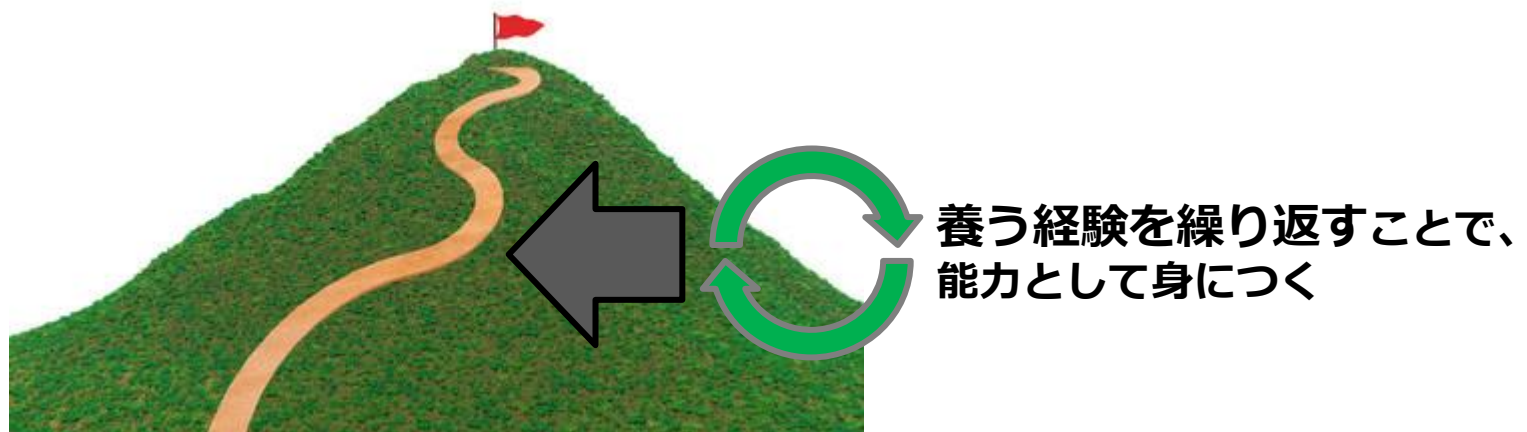


資源にこだわり、重要なプロセスを減らすことは、
将来の競争力を自らすぐくことにもなる

プロセスを養う機会を得るためには、“困難なことに取り組む意欲”
自分には解決できるという自信を持って、問題に取り組む姿勢...“自尊心”が必要

■ 正しい資質・経験を経る 経験の学校での履修

能力は人生のさまざまな経験をとおして開発され、形成されていく。
困難な仕事、指揮したプロジェクトの失敗、新規分野での任務…
こうしたことのすべてが経験の学校の教材になる



わたしたちは履歴書によって、つまり結果の得点表によって評価しようとする。
だが長い目で見て重要なのは様々な経験の学校に通ううちに受講する講座の内容である

失敗する人は、もともと成功する能力が欠けているのではなく、
困難に立ち向かう力を身に着けるような経験をしてこなかった

■ 文化の構築 共通の目標・優先事項を形成する

文化とは、同じ共通事項を持ち、有効かつ妥当な方法を用いて
問題解決に取り組む方法である



文化は問題に取り組む際の、
組織内のプロセスと優先事項が
独自の方法で組み合わさったものである

文化は根付くものだから、戦略を練る必要がある。

戦略をつくるのは、“意図的な計画”と“創発的な問題や機会”という二種類のインプット。
これらが“資源配分プロセス”で競い合う結果、
時間と労力、能力を最も“優先的”に配分されるものが決まる。

■ 第三部 誠実な人生を送ること

企業のイノベーション…

失敗する企業は、限界費用（新たに発生する費用）を払うことをしづり、埋没費用や固定費（すでに発生している費用）を活用しようとする。

未来が過去と同じという前提で…

時代は変わるし、未来はわからない

将来への投資を見送り続ける結果、失敗する企業はあとに絶たない



人生において…

「この一度だけ…」という、小さな決定（限界費用）を正当化し繰り返すごとに、後戻りのできないところまで至っている

倫理的な妥協が招く厄介な影響

一度でも越えることを自分に許せば、次からは歯止めが利かなくなる。
何を信条とするかを決め、それをつねに守ろう。

■ 終講 目的と使命を考え抜くこと

これらの助言を最大限に活かすためには、人生に“目的”を持たなければいけない

目的

思い描く
“自画像”

自画像に対する
“深い献身”

進捗を測る
“尺度”

自画像…

自分のなりたい自分 目標

深い献身…

自分の目的に深く献身すること
なりたい自分を、つねに問いただす

尺度…

自画像に対し、何をしてきたか

予期せぬ問題が起きたとしても、“深い献身”によって導いた“自画像”に対する、“意図した目的”があれば、“尺度”によって評価した創発的な計画によって、目的に向かうことができる。