

深く・広く・正しく考える

## 本質系イノベーション研修(通称:出る杭研修)

---

出る杭の杜

# 本質とイノベーション

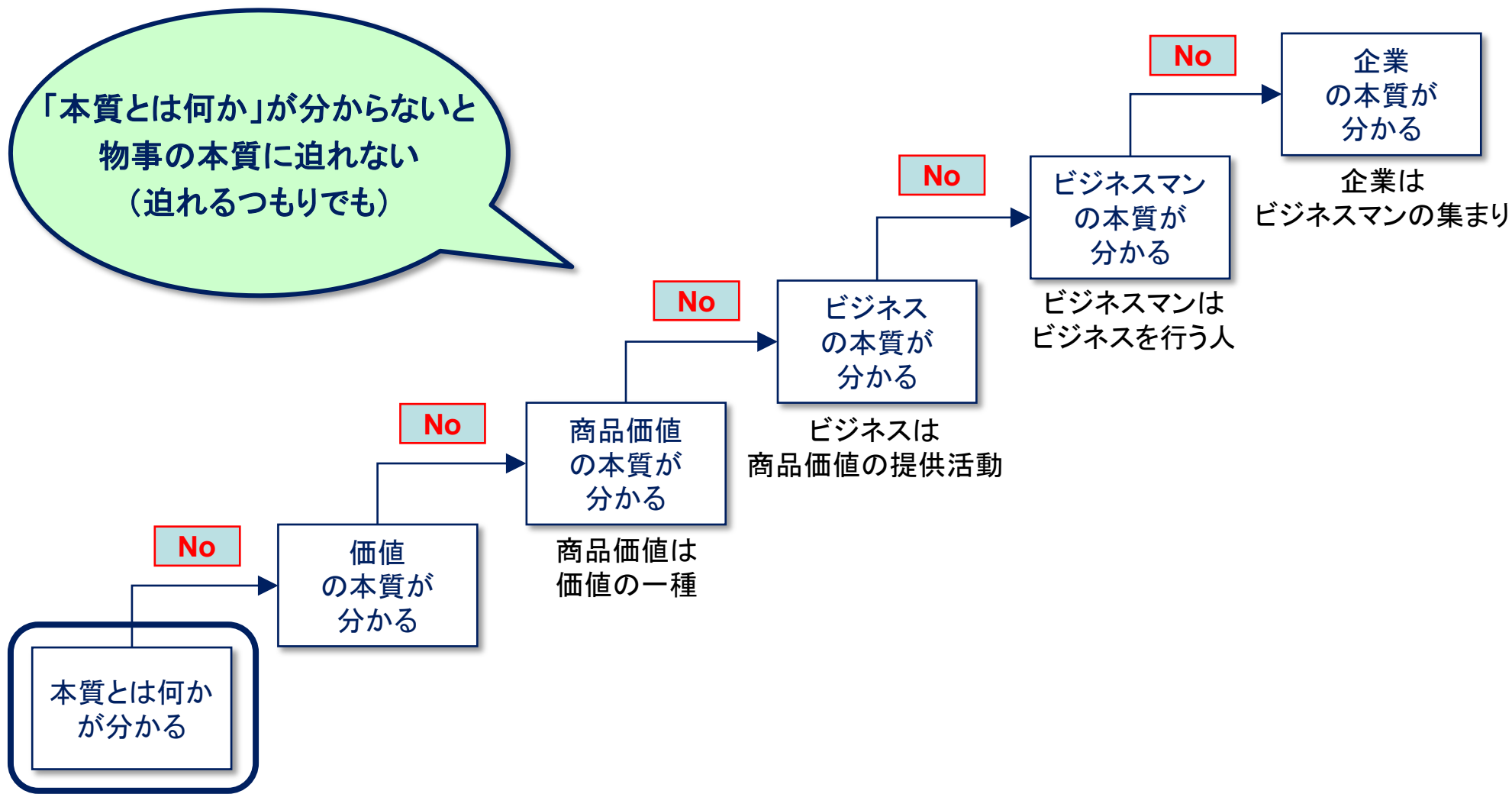
実は、世の中は「本質とは何か」が分かっていない

# 本質とは何か？

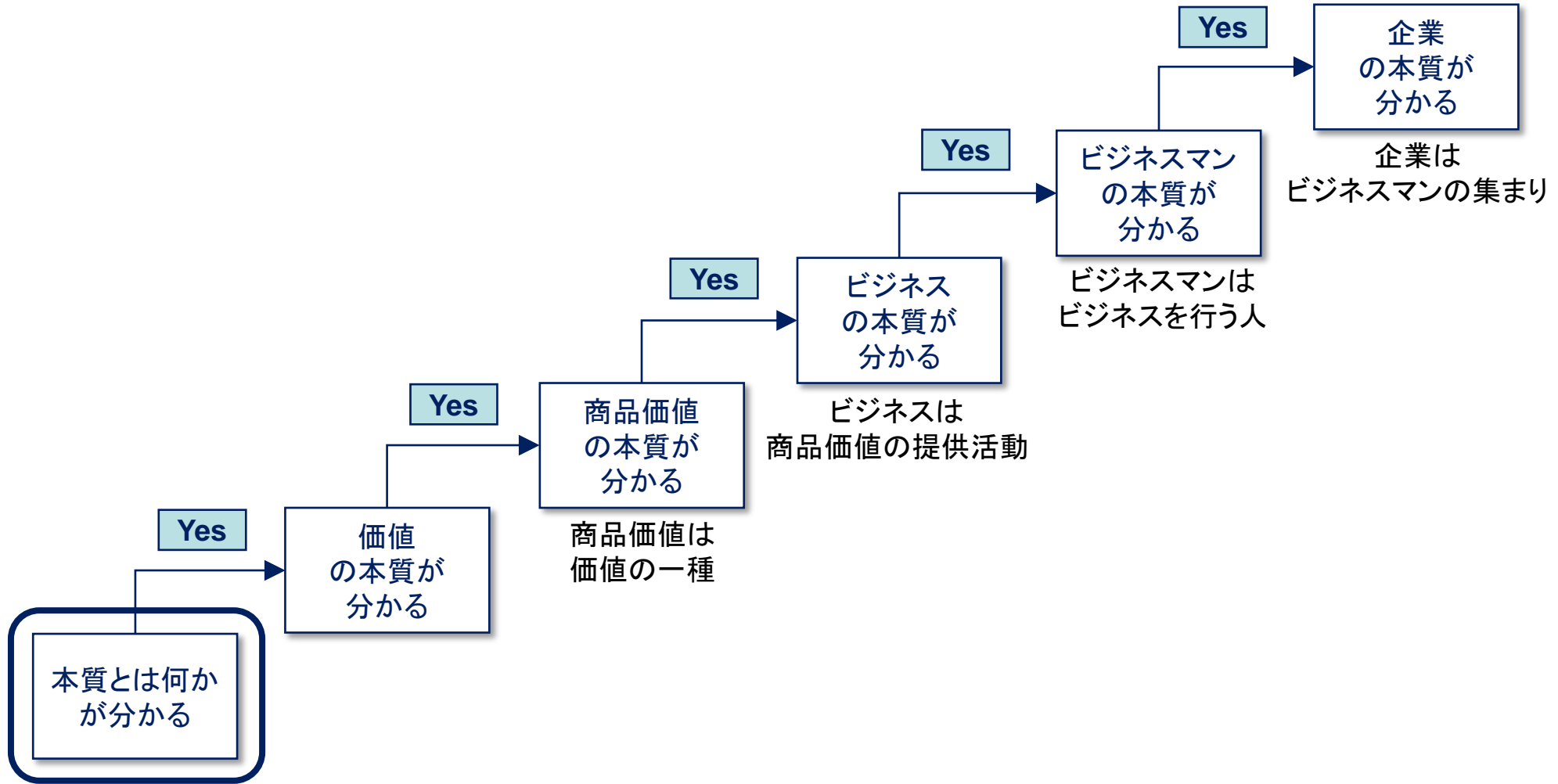
古代ギリシャ時代からの謎

「本質とは何か？」と問われて  
答えに詰まらない者がいるか？

# よって、世の中は本質に迫れない

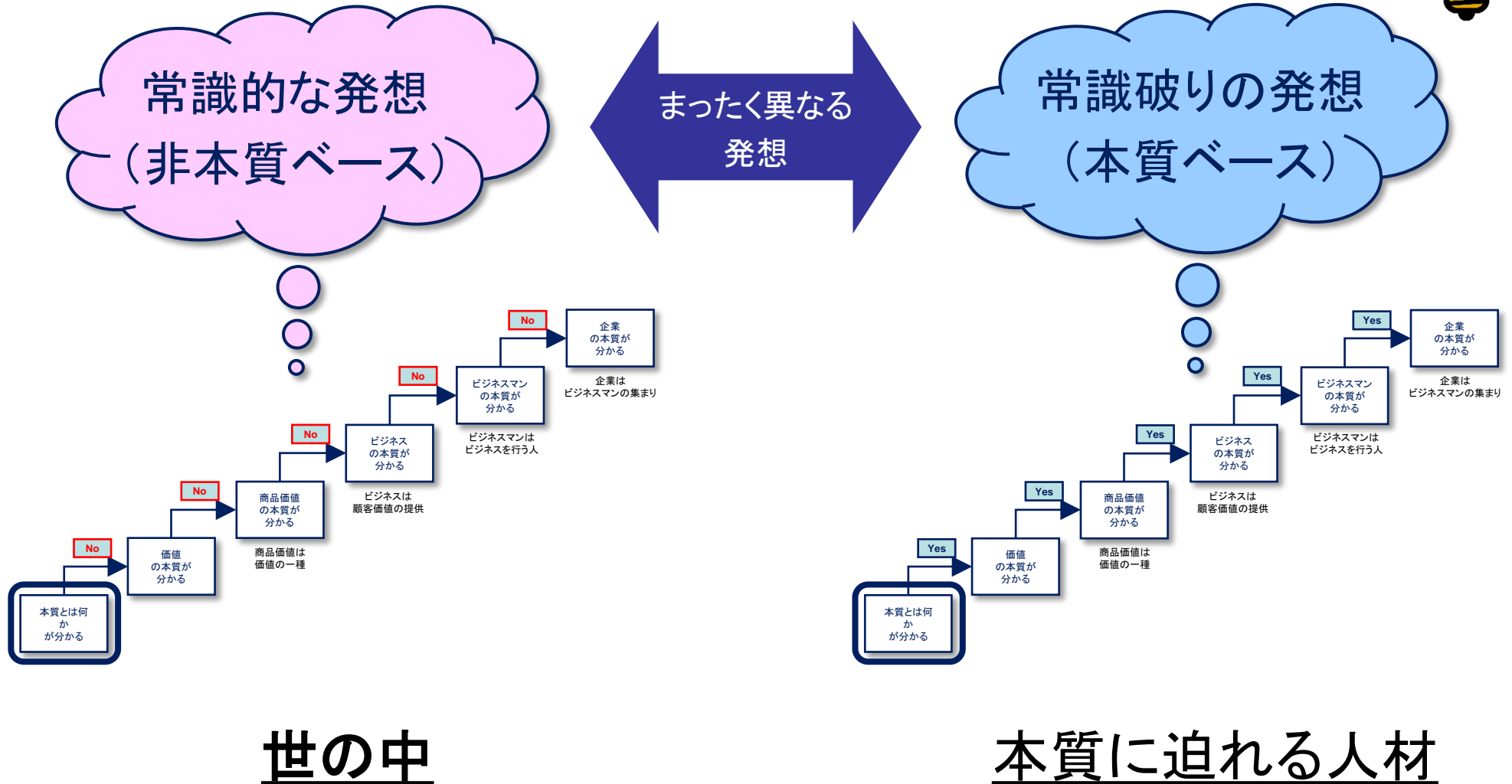


# しかし、「本質とは何か」が分かると本質に迫れる



※ 本質とは何か分かっても、自動的に物事の本質に迫れるわけではない

ゆえに、本質に迫れる人材は「常識破りの発想(本質ベース)」をする





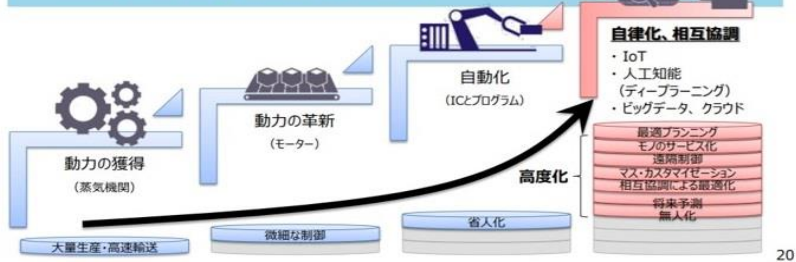
## 技術革新が生む イノベーション

### <産業革命>

#### 第4次産業革命

- 実社会のあらゆる事業・情報が、データ化・ネットワークを通じて自由にやりとり可能に (IoT)
- 集まった大量のデータを分析し、新たな価値を生む形で利用可能に (ビッグデータ)
- 機械が自ら学習し、人間を超える高度な判断が可能に (人工知能 (AI))
- 多様かつ複雑な作業についても自動化が可能に (ロボット)

→ これまで実現不可能と思われていた社会の実現が可能に。  
これに伴い、産業構造や就業構造が劇的に変化。



経産省資料より転載

## 常識破りの発想(本質ベース)が生む イノベーション

### <ソニーのウォークマン> (20世紀を代表するヒット商品)

「オーディオ＝録音機能と再生機能を持つ」  
が常識の時代に  
「オーディオの本質は音を楽しむ道具。録音機能を削って  
でも小型化してユビキタスに音を楽しめるようにすべき」  
という本質ベースの常識破りの発想が生んだ

そこに技術革新はない



ソニーのHPより転載



本質は  
なんにでもある

## 商品(モノ)の イノベーション

モノが  
10件中9件

### <戦後日本のイノベーショントップ10>

公益社団法人・発明協会がイノベーションを「発明に限らず、ビジネスモデルやプロジェクトを含む」と定義して実施したアンケートを元に選定  
(選定委員会委員長: 一橋大学名誉教授 野中 郁次郎)



内視鏡



インスタント  
ラーメン



マンガ  
アニメ



新幹線



トヨタ  
生産方式



ウォークマン



ウォシュレット



家庭用  
ゲーム機  
ソフト



発光ダイオード



ハイブリッド車

## 技術、商品(サービス) ビジネスモデル、プロセス、組織の イノベーション

### <Appleのプラットフォーム型ビジネスモデル>

消費者間の価値提供によって商品価値を高める  
ビジネスモデル「B with C to C」





# 常識破りの発想(本質ベース)は、アイデア倒れに終わらない

## 主観的な判断基準で事業化

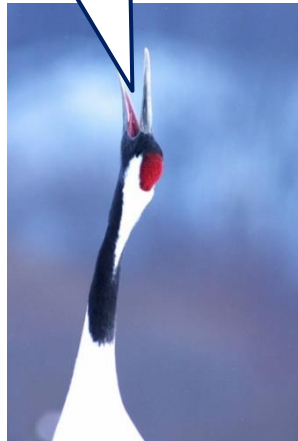
<鶴の一声>

<部長>  
客観的に  
判断できない……

<課長>  
せめて  
事例はないのか？

<担当者>  
客観的な  
説明ができない……

<権力者>  
俺は良いと思う  
だからやれ！



鶴が気に入らなければ  
アイデア倒れに終わる



## 客観的な判断基準で事業化

<本質>

巨大な  
ブルーオーシャン  
を独占

低リスク

本質を  
外していない

価値が  
普遍的

世界初

大市場

無競合

# 著名な常識破りの発想(本質ベース)



本質とは普遍的なものだから  
本質ベースの発想も普遍的

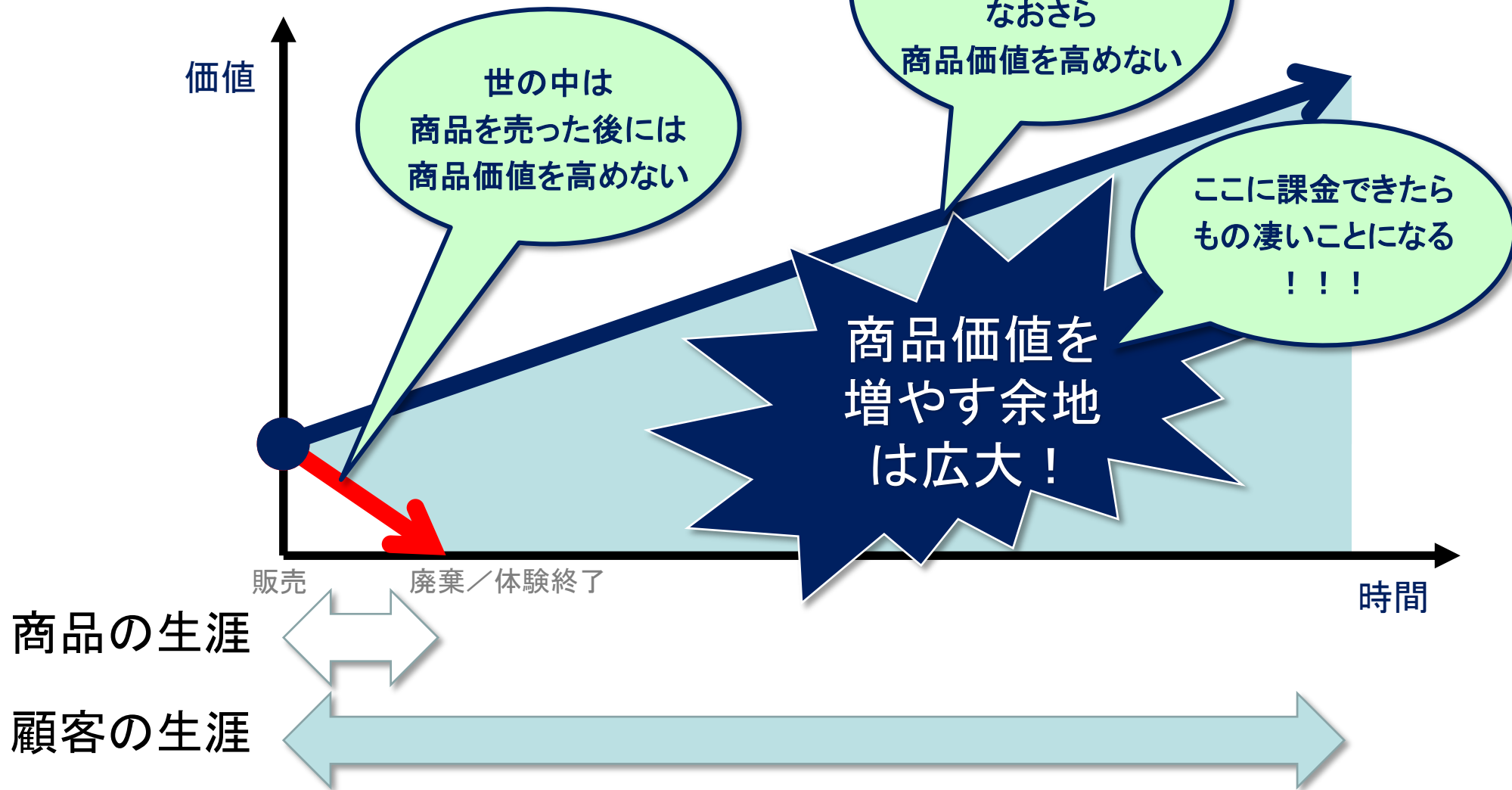
普遍的な発想ゆえに  
「昔は非常識、今は常識」となる

ミッション	よりオープンで繋がった世界を実現する
ビジネスモデル	顧客が自作アプリケーションを他の顧客に売れるようにする
ビジネスモデル	ワンクリックで商品が届く仕組みをつくる
商品	メールが永遠に残されていくメールサービスをつくる
商品	オーディオから録音機能を削り、再生機能を残すことで小型化する
営業	導入システムの経営効果を曖昧にせず数字で見積もる
サプライチェーン	世界中のユーザーに受注から5日以内で出来立てPCを届ける
マーケティング	カフェではなくオフィスで淹れ立てコーヒーを飲みたい人も顧客

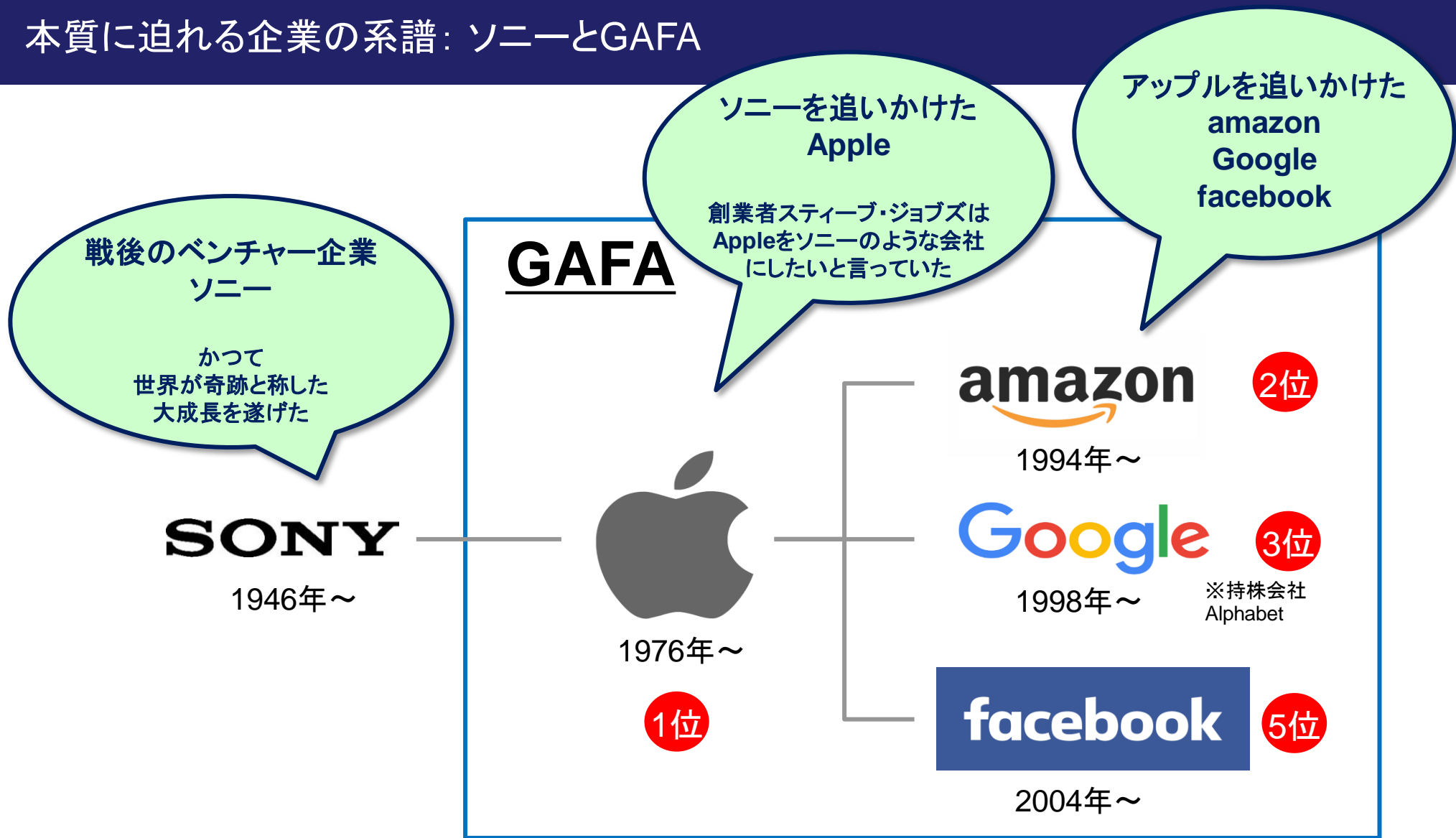


- フェイスブックの実名登録
- アップルのスマホビジネス
- アマゾンのワンクリック注文
- グーグルのGmail
- ソニーのウォークマン
- IBMのコンサルティング
- デルのPCダイレクト
- ネスカフェ・アンバサダー

商品価値についての「常識破りの発想(本質ベース)」をすると、  
こんなことも見えてくる



# 本質に迫れる企業の系譜：ソニーとGAFA



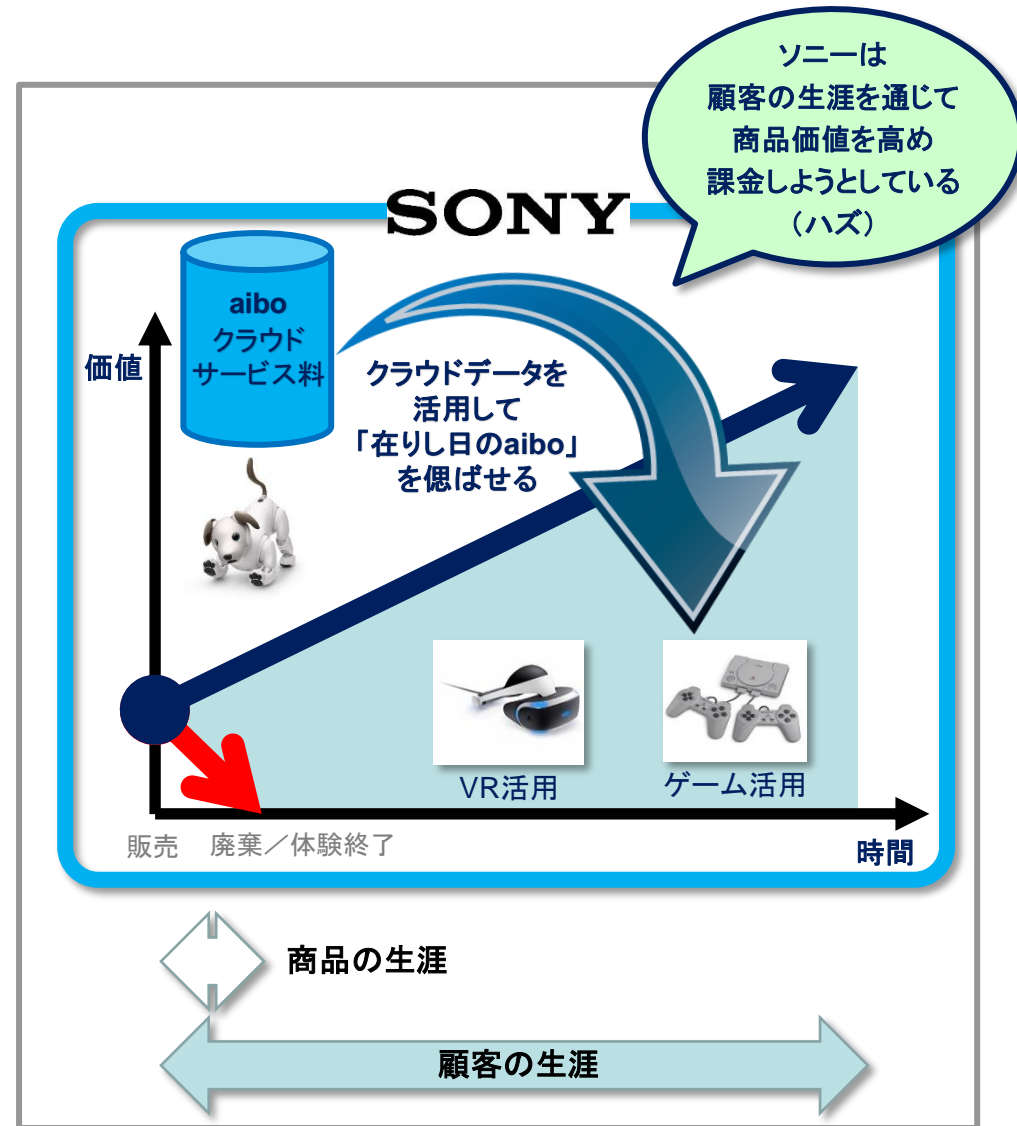
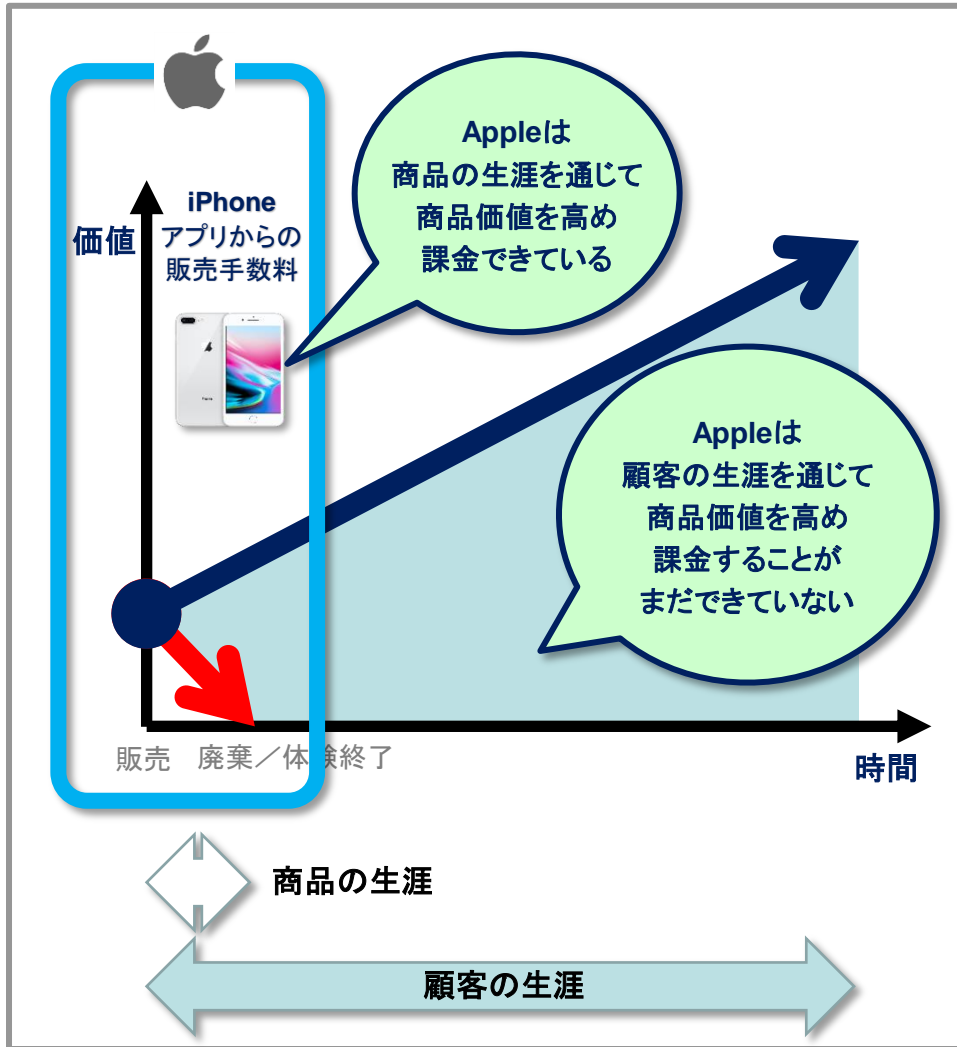
● : 2018年 時価総額世界ランキング (ダイヤモンドオンラインより)

※ 4位はMicrosoftなので、トップ5位までをGAFMAで独占

# GAF Aは超えることができる



# 例えば、aiboモデルはiPhoneモデルをはるかに超える



# 本質系イノベーション研修 概要

# カリキュラム

- 基本：「深く」→「広く」→「正しく」の順で、1セッションずつ受講ができます（「深く」だけ、「深く」と「広く」だけでもOK）

## 深く考える(2日)

### 【本質】

- ・本質とは何か\*
- ・本質を知る意義

### 【価値と商品】

- ・商品価値はどこにあるのか\*
- ・価値とは何か\*
- ・商品価値とは何か\*
- ・顧客とは誰か
- ・市場とは何か
- ・商品とは何か\*
- ・良さとは何か
- ・正しさとは何か

### 【仕事と企業】

- ・仕事とは何か
- ・企業とは何か
- ・ソクラテスの「無知の知」\*

## 広く考える(1日)

### 【知】

- ・情報とは何か
- ・知識とは何か
- ・知恵とは何か
- ・言葉とは何か
- ・思考とは何か

### 【情】

- ・感情とは何か
- ・感情の分類軸  
(=価値の分類軸)
- ・人は何のために生きるのか

### 【意】

- ・意志とは何か

## 正しく考える(1日)

### 【論理的思考】

- ・論理とは何か
- ・論理的思考とは何か
- ・論理の必然性と蓋然性の違いは何か
- ・本質と定義の違いは何か
- ・究極の商品戦略
- ・M. ポーター教授の誤り
- ・夢の稼ぐ力
- ・あなたが目指すWin-Win-Win像

## ■ ピックアップ

- ・ 価値三昧版(1日)： 深く考えるセッションの価値関連テーマのみ(\*付きのもの)
- ・ 全体圧縮版(2日)： 全セッションにわたっての最重要テーマのみ(下線付きのもの)



# 導入実績(例)

TOYOTA

 HONDA



 DAIHATSU



DENSO  
Crafting the Core

AISIN



KOBELCO

 富士電機

Panasonic

Pioneer



NEC

OLYMPUS

muRata  
INNOVATOR IN ELECTRONICS

 MORINAGA

 House

kewpie 

TOTO

LIXIL  
Link to Good Living




AGC

FamilyMart

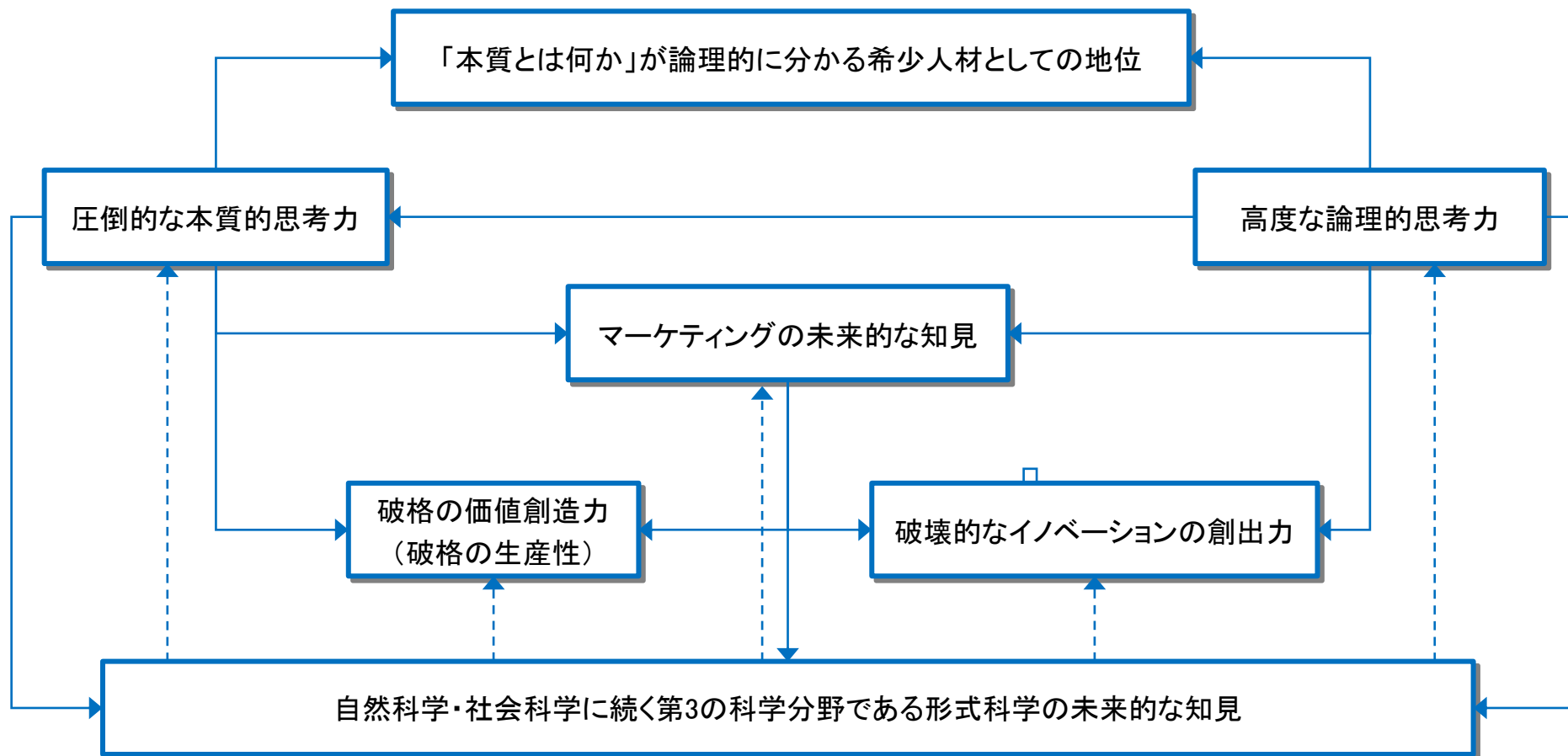
TECHNOPRO

ASAKO

 北日本銀行

 三菱地所プロパティマネジメント

# 研修を通じて獲得していただくもの



## 売上増

提案力が格段にアップし、競合から大手顧客を奪取

本質ベースのアプローチで、欧州の新規顧客を初開拓

モノではなく価値の訴求で、ついにインドで安定的な顧客を獲得

従来なかった独創的な商品開発ができるようになった

## コスト減

価値を生まない業務をやめる意識が出て、残業が激減

ムダな商品機能を削り、異次元のコストダウンができた

新発想の商品開発で、桁違いに安いコスト構造となった

仕事を楽しむ文化となり、離職率が大幅に下がった

多くは  
イノベーションレベルです！

## その他

設計者が商品企画に積極的に口出しをするようになった

法人営業が顧客の下僕型から提案型に変化した

成功／失敗事例を価値ベースで分析するようになった

## 気づいたこと

自分の頭の中・物事の見え方がどんどんクリアになっていく事を、驚きと共に実感していました。

自分自身が日常使用している言葉の意味を、実際には殆ど理解して使えていないものだと気付かされました。

過去にこれほどまでに考える事に集中した事は無かった。人間力そのものを高めてくれる講義内容だった事を、研修を終えてみて実感しています。

この研修を通じて自分に起きた変化は、「一生の財産」になると思っています。

## 今後に向けて

このマインドを一人でも多くの同僚に伝えていきたいと思います。

お客様を愉快にするための改善が進むようリーディングしていきたいと思います。

周りの環境をも巻き込み、時には他者を感化する事で自然と出る杭を育てて行けるような人になります。

地元の地域活動の中で、自分の子供も含めた子供を対象にしたこの研修のような場を企画したいです。

# よくある質問

Q:どの階層(職位)が対象ですか？

A:内容が普遍的ですので、すべての階層(職位)が対象となります。

新入社員からCEOまで、眼を学生のようにキラキラさせて楽しんでいます。

Q:どの職種が対象ですか？

A:内容が普遍的ですので、すべての職種が対象となります。

直接部門・間接部門も問いません。

Q:どの業種に適していますか？

A:内容が普遍的ですので、すべての業種に適しています。

たまたま製造業からスタートした研修ですが、現在はあらゆる業種の方に受講していただいています。

Q:オフサイト型(複数社合同)とオンサイト型(一社単独)の、どちらがお勧めですか？

A:異なる業種、職種、階層(職位)の受講生からの刺激を重視する場合は、オフサイト型をお勧めします。自社の個別の状況に応じた深掘りを重視する場合は、オンサイト型をお勧めします。

Q:世の中に、「出る杭研修」(またはそれを内製化・外販した研修)と同様の研修はありますか？

A:いいえ、ありません。(2022.3.1現在。弊社調べ)本質的な思考をうたう論理的思考(またはクリティカルシンキング)の研修はあります。

本質を重視する考え方やメソッドの研修もあります。ですが、それらは本質そのものを追求する研修ではありません。

Q:「出る杭研修」と組み合わせると効果が高まる研修はありますか？

A:はい、あります。

本質は、すべての物事の基盤です。

本質を追求する「出る杭研修」と組み合わせることにより、すべての研修の効果が高まります。

中でも、下記のような研修では、それが顕著です。

## ●論理的思考(またはクリティカルシンキング)の研修

論理とは、前提が本質でなくても、論理規則と矛盾しなければ成立するものです。

従って、本質を外した論理的思考も成立し得ます。

ところが、論理的思考の研修は、本質を追求しませんので、本質を外した論理的思考を促進しかねません。

そこで、「出る杭研修」と組み合わせることにより、本質を突いた論理的思考を促進できるようになります。

## ●アイデア出しメソッドの研修

アイデア出しのメソッドは、いま流行りのデザインシンキングを含めてたくさんあります。

ところが、それらの研修は、本質を追求しませんので、本質を外したアイデア出しを促進しかねません。

それでは、前述したように、アイデア倒れに終わります。

そこで、「出る杭研修」と組み合わせることにより、本質を突いたアイデア出しを促進できるようになります。

Q:「出る杭研修」の実効性を示す分かりやすい指標はありますか？

A:はい、あります。

「出る杭研修」には、受講企業による内製化版があります。

例えば、A社では、内製化版を既に社内170人に展開(2020年春時点)。

その内製化版の受講者にアンケートを実施したところ、驚愕の結果が得られました。

なんと、「受講者の約90%(93%)が受講後に行動を起こす」研修であることが明らかになったのです。

こんな研修、他にあるでしょうか？

少なくとも、意識変革の研修として世界最高峰である、と言えるのではないのでしょうか？

Q:「出る杭研修」の受講者を最大限に活かす方策には、どんなものがありますか？

A:実例ベースでお答えします。

「出る杭研修」の受講者を集めて企業変革プロジェクトを立ち上げる企業が増えています。

プロジェクトでは、それまでなかったイノベータティブなアイデアが続々と生まれて、具現化しています。

結果として、膨大な研修効果が出ています。

研修の内製化・外販を実施する企業もあります。

「出る杭研修」の内容は普遍的ですので、外販の場合、全人類が顧客となり得ます。

外販では、極めて大きな収益が期待できます。

# 諸事項

■ 1クラス人数: 6人(下限)~16人(上限)

■ 受講費用: 受講者1人あたり1日5万円(税別)

※ 東京エリア以外への出張研修の場合は、講師の旅費も申し受けます

■ 時間: 9:30 ~ 17:30(7時間/日)

※ 昼休憩: 12:00-13:00)

■ 会場: お客様自身の施設かお客様の指定施設(費用はご負担願います)

※ オンラインでも実施できます(基本的に出る杭の社のZoom使用、他のツールも応相談)

## 【略歴】

- 「出る杭」歓迎であった成長期のソニーで、ひととき「出る杭」ぶりを発揮、英国ソニー赴任期間中には、多国籍有志連合を結成して自らの企画を勝手に推進、世界に先駆けて、ソニーでも初の本格SCM革新を成功させた。
- ソニー退職後は、Big-4と呼ばれるグローバル・コンサルティングファームの内、PwCコンサルティングでシニアディレクター（戦略担当）、キャップジェミニ・アーンスト&ヤングで最上級パートナー職であるヴァイスプレジデント（戦略、SCM担当）に就任。NHKの特番となった大成功SCMプロジェクトの実績も持つ。
- 2004年に独立、出る杭の杜代表。
- 2014年より、ライフワークとして本質系イノベーション研修（通称：出る杭研修）を実施。



## 【執筆】

### <書籍>

- 『ソニーをダメにした「普通」という病』（2008年） Amazon Kindleで総合1位、10万部のベストセラー
- 『イノベーター出る杭の本質思考 —GAFAを超える発想法—』（2019年） Amazon「経営科学」1位

### <コラム>

- 日経ものづくり 『「出る杭」を育てる時代』（2015年2月号～6月号）
- 日経ものづくり 『「出る杭」が拓く顧客視点のものづくり』を連載（2016年2月号～6月号）
- 日経×TECH 『出る杭コンサルの眼』を連載（2015年5月日～2016年5月）
- ダイヤモンドオンライン 『御社の「商品価値」はなぜちっともお客に響かないのか？』（2017年3月）
- 日経×TECH 『aibo登場！ソニーは「普通」という病を克服したか？』を連載（2018年1月）
- 日経×TECH 『出る杭コンサルの眼 II』を連載（2018年4月～2018年9月）

特集1

続いて紹介するのは、「出る杭」育成の方法論である。  
出る杭人材を多数輩出した元祖企業ともいえるソニー出身で、  
現在は出る杭を育成する研修を展開する横田宏信氏に、出る杭の育て方を聞いた。



横田宏信氏

Opinion2 大切なのは全体最適で考えること

## 本質を見極める人材が 新たな価値を生み出す

横田宏信氏 ソスビック 代表取締役 [取材・文] = 谷口梨花

### 出る杭はイノベーター

「『出る杭』はイノベーターです。常識を疑い、ゆえにしばしば常識破りの変化、すなわちイノベーションを起こすことができる人なのです」

そう話すのは、ソニー出身の横田氏。在籍中は自身も「出る杭」として活躍していた。ちまたでは、出る杭は奇人変人、生意気などと言われていたが、横田氏の定義はそれらとは大きく異なる。

「ソニーは1969年の採用広告に『出るクイ』を求む!』というキャッチコ

ではなく、全体最適を考えて常識破りの変化を起こすことができる人材のことです。したがって、世界経済が低迷に向かい、閉塞感で覆われている今こそ、かつてないほどに出る杭は求められているというわけです」

### 全体最適の思考を身につける

横田氏によると、出る杭、つまり全体最適で物事を考え、イノベーションを起こすことのできる人材は、地道に育てていくことができるという。

ながらも、本質とは何かが分かっていない人は多いのです」

本質が分かっていないから、従来のやり方を踏襲したり、既存のものに真似ばかりをしてしまうのだ。まずは、自分は本質について何も知らないということに気づくことがスタートだと横田氏は話す。

### ●知識や考え方を再構築する

本質と同様、曖昧なまま、分かっているような気になって使っている言葉がありはしないだろうか。そのような言葉についても、実際は理解

横田氏は実際に、このような内容を実践する「出る杭研修」を展開している。研修後には、程度の差はあれ全員が全体最適で物事を考える視点が身につく、「出る杭人材」につながっていくのだそうだ。

### 出る杭になると何がかわるか

「私たちは想像以上に世の中の物事が見えていません。しかし、本質とは何か、価値とは何かを考えていくことで物事の輪郭はクリアになっていくのです。それは例えるなら、近視の状態から一気に視力6.0になるようなものです。そうになると、見えている世界が以前とは全く違うものになるので、言動も異なってきます」

その言動は、周りの人に迎合するものではなく、時に敬遠されてしまうかもしれない。しかし、従来の枠組みの中で同じような物の見方をし

### 出る杭を支援するには

出る杭が打たれないように、人事・人材開発担当者として支援できることはあるのだろうか。

横田氏は、企業も組織風土も結局は一人一人の人間が作っている以上、まずは徹底的に本質や正しいことを求める個人、つまり出る杭を一人ずつ増やすしかない指摘する。

そのうえで、社員に物事の本質に向き合わせるひとつの施策として「企業独自の辞典作り」を挙げた。

横田氏が在籍時、ソニーでは社員が言葉の根本の意味から考え抜き、定義をした社内辞典があったそうだ。「このような辞典作りは、物事の本質に社員を近づかせるという意味で経営効果は大きいと言えるでしょう。また、本質にこだわる文化作りにも大いに役立ちます」

人にとっても大きな損失です。ある大手企業では、出る杭人材を集めて企業変革プログラムを任せていますが、これは出る杭を生かす最適な方法でしょう。もしくは、企業変革のアイデアを社内公募するというのも、出る杭を増やし、育てるのに役立つかもしれません」

出る杭こそが、企業を成長させるエンジンだと横田氏は強調する。

企業の人事、人材開発担当者は、出る杭の育成に今こそ本気で向き合う時ではないだろうか。

### Profile

横田宏信 (よこた ひろのぶ) 氏  
ソスビック株式会社 代表取締役

慶應義塾大学経済学部卒業後、1982年ソニー入社。成長期の会社の中でもひととき出る杭ぶりを発揮し、世界初の本格SCM革命を成功させた。退社後は、SAPジャパン、PwCコンサルティング等を経て2004年にソスビックを設立。出る杭研修や講演等で注目されている。著書に「出る杭を育てる時代」「ソニーをダメにした「普通」という病」(共に出る杭の社)など。



2019年6月から  
東京大学 ものづくり経営研究センターと  
「出る杭研修」ベースの協働開始

東京大学大学院経済学研究科 経営教育研究センター  
Management Education and Research Center

MERC 経営教育研究センター

MMRC mono Manufacturing Management Research Center  
ものづくり経営研究センター

▼ English

What's new MMRC センター長挨拶 MMRC概要 アクセスマップ ディスカッション ペーパー MMRC 関連記事 MMRC Link

20世紀の日本企業が生んだ 世界的な知的財産である  
「統合型ものづくりシステム」  
の研究・産業移転・国際発信に 努力しております。

21世紀の日本から世界へ向けた  
主体的な知的発信を行ないうる世界最高水準の研究拠点とすることが  
主要な目的です