

## 第48回 高知女子大学看護学会 講演会

# 看護におけるイノベーションの創出 ～まじめ、遊び、アイデアの異界越境から～

東京情報大学看護学部 教授

松下 博宣先生

東京情報大学の松下博宣と申します。本日は、「看護におけるイノベーションの創出」というテーマに関して、会場の皆様と一緒に考えていきたいと思っております。副題は「真面目、遊び、アイデアの異界越境」という、あまり看護らしくないテーマですが、そこには深い意味があります。また後ほど、詳しく皆さん方と一緒に考えていきたいと思っております。

### ■ 本日のアウトライン

まず、イノベーションとはいったい何なのか、という基本の基本から入って、人類史を振り返り、実はわれわれ人類とイノベーションは不即不離の関係にあるということをレビューします。そのうえで、看護、あるいは医療とイノベーションの関係を展望します。次のテーマは、まじめと遊びの本質はいったいどういったものなのか。イノベーションというと、まじめに働くだけではなかなか創発できません。いや、むしろ知的な遊びといったものが必要不可欠なのです。そのような意味で、近年の行動科学や認知科学の領域で明らかになりつつあるイノベーションに必要な発想をまとめてお話したいと思っております。それから、釈迦に説法で誠に恐縮ではございますが、看護はイノベーションの宝庫であるということ、多くの看護師の方が大事にされている「看護観」という漢字を分解して見ていきたいと思っております。それから、イノベーションというのは、learning、すなわち学習と表裏一体の関係がある。しかしながら、ちょっと違った学習というものが必要になってくる。そういうことをお話して、最終的にはイノベーショ

ンと組織、近年の言い方ですと、医療チームですとか、あるいは多職種連携について申し上げたいと考えております。

### ■ 基本的語彙の整理

講演に先立ちまして、基本的な語彙、用語の定義をしていきたいと思っております。これから話をする「遊び」というのは、単なるお酒を飲んだり、ばか騒ぎをするという遊びではなく、ホイジンガという人類学者が提唱した「ホモ・ルーデンス＝遊ぶ人」と捉える知的な遊びです。それから、オーストリアの経済学者のシュンペーターが「イノベーションというのは異なるモノコトの組み合わせが母胎となる」ということを言っています。私はシステム科学の観点から、イノベーションというのは自由闊達なコラボレーションや、アイデアの異界越境から生まれるということを長年言っています。それから、コラボレーションです。コラボレーションの効用というのは異質な専門性、あるいは方向性、文化的背景の異なる異材、アイデアが合わさることにある。この辺は、私の専門のシステム科学を基軸にして議論を深めていき、皆さん方もども考えていきたいと思っております。

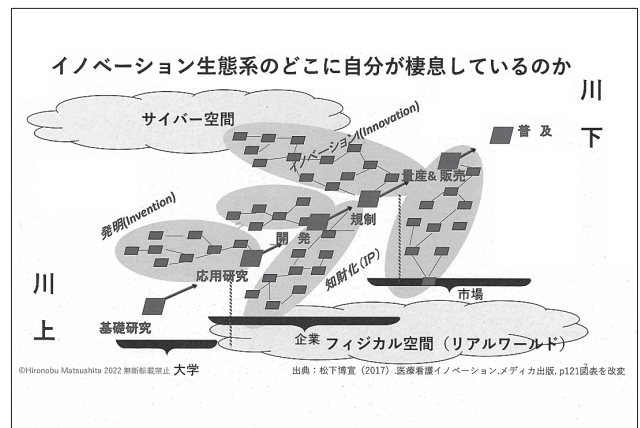
### ■ イノベーションとは？

イノベーションとは何でしょうということですが、経済学者のシュンペーターが「異質な物の新しい組み合わせである」と言っています。イノベーションとは、ラテン語が根っこにあります。Innovareというラテン語がありますが、これは「新たに作る」ということです。inとい

うのは、すでに英語になっている接頭語ですが、「内部へ」ということです。すなわち、イノベーションというのは、外部にわっと広がるイメージがありますが、実は、起点になるものは人間の内部の知識、知恵といったものを変化することから出発するという洞察を、シュンペーターが喝破したわけです。イノベーションの実行者を起業家、アントレプレナーと呼びます。イノベーションとは、大きなインパクトを社会にもたらす大変革です。次に、技術というのは、イノベーションで重要な部分ではありますが、決して全てではありません。むしろ、テクノロジーによってもたらされるリスクというものも多々あります。イノベーションというのは、負の側面もあるということを確認していきたいと思えます。

イノベーションと似た言葉で、インベンションという言葉があります。これを発明といいます。インベンションとイノベーションというのは語感には似ていますが、根本的に違う言葉です。発明というのは、個人が中心になることが多い。ところが、イノベーションというのは、非常に多くの人々のコラボレーションの過程によって、世の中にインパクトを与えて広がっていきます。それから、インベンションというのは、瞬時にぱっと着想することが多い。例えば、ニュートンが、木からりんごの実がぼとりって落ちるところを見て、瞬時に万有引力の法則を着想したといわれています。しかしながら、イノベーションは、実現するまでに膨大な時間がかかります。特に社会に広まる、普及をする、diffuseするというのは、非常に時間がかかる。インベンションというのは想定外、予想外の創発が多々ありますが、イノベーションというのは管理されたプロセスによって創発をするということです。したがって、管理というキーワードも出てきましたが、リーダーシップとか、マネジメントと表裏一体という側面があるわけです。世の中さまざまな発明がありますが、全ての発明が世の中にインパクトを与えて普及をするという保証はどこにもない。しかしながら、イノベーションというのは、世の中に大きなインパクトを与えて普及して初めて、社会経済的にイノベーションとして認知される。こういう性格がある

ということで、インベンションとイノベーションというのは違うということです。



ご覧のとおり、基礎研究や応用研究、開発、規制、量産&販売、普及となっていますが、どこかしらに、われわれの居場所というものがあるわけです。これをイノベーション生態系と言っていますが、イノベーション生態系のどこに我々はいらのかと、こういう見方をするわけです。実は、私たちの周りにもさまざまなイノベーションの成果があります。今、講演をしているZoomも、このパンデミックを契機にして、かなり世界的に広まってきました。それから、スマホというデバイスの中でも1,000種類くらいのイノベーションのネタが詰まっています。このように、われわれは現代社会において、イノベーションの成果を活用しながら、新しいイノベーション生態系のどこかに居場所を見つけて、イノベティブに生きていくということが求められます。

さて、若干堅苦しい話をしますが、経済学では、イノベーションを付加価値労働生産性という概念でとらえます。簡単に示しますと、投下する労働量を低めて付加価値を一定にするとか、労働投入量を一定にしておいて付加価値を上げる。労働投入量を増やすが、それ以上に付加価値を上げるとか、逆に付加価値を下げながらも、それ以上に労働投入量を下げること成功すれば、付加価値労働生産性は上がってくるわけです。こういうことが改善とか、創意工夫とか、イノベーションを評価するとき求められる発想です。

## ■ 人類史とイノベーション

われわれ人間は、不断のイノベーションがあったから、こうして進化を続け、2022年の時点で地球上に生息しています。

人間の脳は、だんだんと大きくなってきています。今から、だいたい300万年くらい前に、猿人、アウストラロピテクスという段階から一歩進化して、人間はいろいろな道具を使い始めました。初期の道具というのは、単に石を割って握りこぶしの大きさにして、がんがんとたくとといったようなものでした。そこからだんだんと矢尻を発明したり、もうちょっと後の時代では、土器を発明したりというように、「ホモ・ファールベル＝道具的人」となり、いろいろなものを活用することから、だんだん人間の進化が始まったわけです。

それから人間というのは面白いもので、200万年くらい前になってきますと、衣食住のためだけの道具のみならず、生活の中に、いろいろな遊び的な要素をだんだん入れ始めました。例えば、縄文時代の土偶。私は、土偶が好きで、いろんな遺跡に行って土偶を見るたびに、縄文時代の人間というのは、非常に感性豊かでクリエイティブで面白い物の見方をしたのだなというふうに感動せざるを得ません。火が燃え上がっているような、あの瞬間のイメージを土偶に込めて、火焰土器なんていうのを作ったわけですし。いろいろな森で採れる木の実とか、植物の靈魂を形象化して、土偶として表現するというような遊びといったものが、縄文時代から始まっていました。

それから、全ての人類史を通底する人間の傾向というのは、人間同士がコミュニケーションを取って協力し合うということです。協力することによって、人間はsurvive能力を、種族、部族、コミュニティとして得ることができたし、どんどん力強く進化してきました。

したがって、今日のテーマ、イノベーションは、決して現代的な現象ではなく、人類の進化と共にあったという見方ができるわけです。狩猟採集時代というのは、物を投げる、投擲というテクノロジーを人間は発明しました。人間ならではの言語というものを発明して、それから農業革命が始まったわけです。農業とい

うのは、穀物を栽培する技術、貯蓄する技術、貯蔵する技術、その貯蔵されたものを配分するわけですから、そこからおのずとマネジメント、あるいは権力、governanceということが始まりました。その後、文字が発明されて、15世紀にはグーテンベルクによる活版印刷術が発明され、18世紀には産業革命を経験しました。現代の電子技術というのは、非常に大きく情報に影響していますが、今日においては、また新しい情報革命が進んでいます。今、私は、こうしてインターネットの、またZoomのテクノロジーを使って、自分の大学の研究室から皆様に対して講演をしています。こういった知識や発想を一気にシェアできるというのも、一つのインターネットを舞台にするイノベーションの恩恵ですよ。

ところが、昨今のロシアによるウクライナ侵攻とか、先週もわれわれ日本人の心を痛くする悲惨な事件があったわけですけども、どうやら現代というのは、さまざまな累積的なイノベーションの恩恵を浴しながら、人心が乱れている時代であると、私は見るわけです。

今までのところをまとめると、人間の普遍的な性質の一つがイノベーションである。イノベーションによって人類は進化をしてきたということです。逆に言えば、イノベーションは、退屈とか、不安とか、生産性の減退を解消する働きがあるということです。おそらく人間というのは、退屈とか、不安とか、そういうことになかなか我慢ができない生物であって、何かきっかけがあれば物事を良くしたい、改善したい、イノベーションしたい、こういう本能が人間にはあります。例えば、大学とか、あるいは医療機関とか、地域包括ケアシステムという組織は、あたかも生き物のように、イノベーションによってどんどん進化していかないとどうしても衰退してしまう。そういう意味合いでは、われわれは現代社会のさまざまな組織と関わりを持って生活しているけれども、今までどおりの組織でいいのかというと、そうでもない。必ず、何かの側面で組織に改善を与えて、イノベートしていくというアプローチが必要です。先ほども強調しましたが、イノベーションというのは、多様な人々の複雑なinteraction、協力関係から生まれるものです。特に重要な位置付け

があるのは、いわゆるイノベーター（起業家）です。イノベーターがこれから非常に大事になってくると思います。

日本は資本主義の国です。資本主義の国は、イノベーションによって、自己変革することによって発展してきました。ところが、日本の資本主義は、最近あまりうまくいっていません。資本主義というのは、国民国家、核家族、医療、産業という側面から見ると、まず家庭の主たる世帯主がきちんと税金を納めていれば、国は真面目に働く人を守ってくれました。そこで生じたのが勤勉に働くということです。かたや、核家族は、産業に主要なメンバーを提供して、賃金を使って大量消費による豊かな生活をするというのが、特に昭和の時代や平成の初めくらいまでは成り立っていました。核家族が保険料をきちんと医療に払って。そうすると、医療のほうは全国津々浦々、いつでもどこでも治してくれる、こういう約束の関係があったわけです。かたや、産業のほうは、法人税などの納税をきちんとすることによって、昔でしたら鉄鋼産業、あるいは半導体産業、あるいは自動車産業といったものを政府のほう为重点的に守って育成してきたわけです。産業のほうは、健康な労働者がいて初めて成長するので、労働を効率的に活用して拡大再生産、投資による成長を実現する。医療は、産業保健という領域では当たり前の話ですが、労働人口の病気を治して生産性を高めていくことで、国民国家、核家族、医療、産業はバランスを取って日本の成長を実現してきたわけです。しかし、今やこういった構図がほぼ崩壊してしまっているというところに、日本のイノベーションの沈滞があるのです。

さて、最近の日本の国際比較統計を概観してみましょう。日本人の健康寿命は世界第2位。これは非常に誇らしいですね。ところが、日本人の主観的幸福度に関しては、62位と結構低めです。それから、長年日本という国は人材を大事にするというイメージがあったかもしれませんが、OJTをのぞいた人材投資という尺度で比較をすると、アメリカが2.08、ドイツが1.20、イギリスが1.06、日本はなんと0.1しかないのです。これは労働経済学分野では、多くの研究者が驚いたことです。日本という国は、昔は教育

熱心でしたが、今では、なかなか人材投資ができていない。

それから、アメリカのギャラップという会社が、精度の高い国際比較をしております。仕事に対して熱心に取り組む、自分事として取り組む、いわゆるエンゲージメントの高い、熱意あふれた社員が6%しかいない。米国は30%以上いると。これも政府の役人が、かなり驚いたデータです。昭和の時代というのは、猛烈に働くことが美德だということで、看護の方々や、一般的な産業の方々も一生懸命働いた。しかし、今や、若者やサラリーマンは冷めてしまっているんですね。いくら頑張っても給料も上がらない、物価は上がる、社会情勢は厳しくなっている、どうしたらいいのかよく分かりません。というように、他の先進諸国と比べて、エンゲージメントが下がってしまっているという状況です。

そのような、いわゆる人類史的に見たイノベーションや、現代社会に限定したイノベーションが推進してきた資本主義というところから、今一歩、われわれが共有している医療看護イノベーションの分野にフォーカスを当てて考えていきたいと思います。

## ■ 医療看護イノベーション

今現在、さまざまなイノベーションが生まれつつありますが、看護に影響を与える3つのイノベーションがあります。

1つ目は、治すイノベーションです。これは、いろいろなものがあります。例えば、roboticsを活用したロボットによる手術支援。あるいは近年の医療機関では、看護記録も全てクラウドに入れて、関係者全てが閲覧できるような情報システムを作ってきています。薬剤のイノベーション、分子標的薬なども発展がすさまじい。こういう治療に関わるイノベーションが、治すイノベーションです。

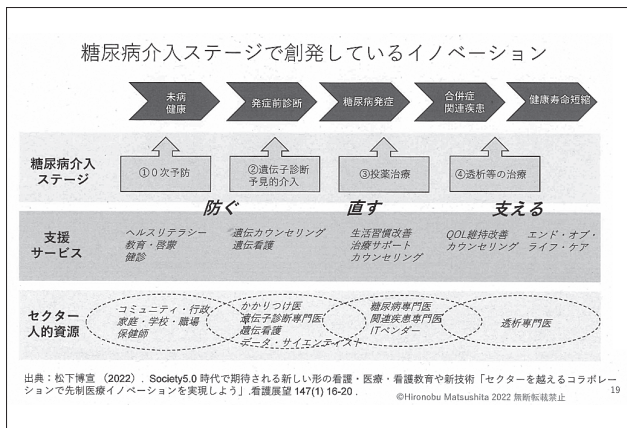
それから、昨今、地域包括ケアシステム等々で、支えるイノベーションということが非常に重要視されつつあります。今日の午後の時間帯でグループワークがあるとお聞きしましたが、いくつか支えるイノベーションを議論するようなグループがあったと思います。

それから、最近のイノベーションというのは、

病が発症する前の段階で、それを抑制していこう、先制していこうという、防ぐイノベーションというものが出てきています。

そういった中で、医療というのは、さまざまな領域のイノベーションが合体して集合して、われわれの目の前にあるわけです。例えば、これは糖尿病のイメージで書いた図です。先ほど言いました、防ぐイノベーション、治すイノベーション、支えるイノベーションが生まれています。以前の医療の世界ですと、病気が発症してから治す。それから急性期を経て、回復期、安定期、急性期、回復期と。それ以降、死亡までを支えるというような格好で診ることが多かったのですが、今や、発症に至る前の成熟期、思春期、小児、胎児、はたまた、その根源である遺伝子までさかのぼって遺伝子治療、防ぐというようなことがなされているわけです。

看護は、防ぐイノベーション、治すイノベーション、支えるイノベーション、全てに関与している職能であり、看護の素晴らしいところだと私は思います。したがって、イノベーションに対する対応とか、どういうイノベーションを生み出していくのかというアイデア、非常に看護は稀有なポジションに在ると言ってもよろしいかと思えます。



これは最近、ある雑誌から依頼されて、概念化した図案です。糖尿病の介入ステージとしまして、0次予防、遺伝子診断予見的介入、投薬治療、透析等の治療と書いていますが、防ぐ、治す、支える、いずれのフェーズにも看護が関与します。例えば、ヘルスリテラシー教育、啓蒙、検診の支援、遺伝子カウンセリング、あるいは遺伝看護とか、いろんなところに関与して

いく。かたや、このような多様な支援サービスをつくる主人公、人的資源といわれますが、コミュニティや行政、家庭、あるいは学校、職場、保健師、看護師、かかりつけ医、遺伝看護、データサイエンティスト、糖尿病専門医、関連疾患専門医、ITベンダー、透析専門医というような多様な専門職の連携、もしくはコラボレーションで成立するという性質があるわけです。

イノベーションというのは、一次的には創造性の発露なんです。創造性は、コラボレーション、つまり、多様な専門やバックグラウンドを持つ人材が交わる場から生まれます。

### ■ まじめと遊び

ここからが今日の本題になりますが、真面目と遊びということについて考えていきましょう。まず、医療界にも大きな影響を与えてきた3人を紹介したいと思います。

まず1つ目が、ペニシリンを発見したアレクサンダー・フレミング。この人は遊びが大好きな人でした。実際にこう言っています。「私は微生物と遊ぶのが大好きです」と。ですので、1年365日24時間、実験室に泊まり込むほど、彼は研究に没頭をしてペニシリンを発見したのでしょうね。遊びがイノベーションの原点でした。

次に、DNAの分子構造を発見したジェームズ・ワトソン。この人も遊び人です。「私の研究は遊び」と言って、とことんDNAと遊んだ人です。その結果、彼はDNAの構造といったものを発見してしまっただけです。

それから、結合炭素原子のシートを作ったアアンドリュー・ガイムも遊び好きな人で、「遊び心は常に私の研究のトレードマークである」と、かっこ良く言っていますね。

以上のとおり、遊びというのは、単に遊んで変なエネルギーを発散するのではなく、研究なら研究、仕事なら仕事の成果をうまく実現する原動力になるということだと思います。遊びは文化に先行するということです。われわれは、ホモ・ルーデンス、遊び者なのだ。あり余る生命力の過剰をどこかで放出することが、やはり遊びということだと思います。それには緊張、あるいは平衡、安定、交代、対照、変化、結合、分離、解決といったようなニュアンスがある。

遊びというものは、新しいものを組み合わせる、あるいは既存のものでも新しい組み合わせを実現させる、または解き放つという性質があるのです。

少し失礼な話かもしれませんが、私は長年、看護を分析対象としており、いろんな論文や本を書いてきました。今では縁あって看護学部の教員もしていますが、看護を外側、内側、両方から長年ウォッチしてきました。看護師の集団は非常に「まじめ」な集団だと、日々痛感しています。例えば、看護学生。どの看護学部でも、国家試験対策で、学生さんが一生懸命勉強していますが、国家試験の勉強というのは、あらかじめ正解が決められている問題に効率良く取り組んで、正解を見つけるということですよ。これを私は「正解思考」と命名しています。どこかに必ず正解といったものがあって、その正解に早くたどり着くことが大事です。これも一つのまじめです。

かたや、臨床現場に入ってきますと、臨床現場には、山ほどの前例ですとか、あるいは前提ですとか、手順、基準、形式、パターン、こういったものがあります。これも失礼な言いかたかもしれませんが、正解を探すために、いろんな本を読む、コンテンツをあさる、学会を物色するというのも、看護の方々には、強い傾向があると思えてなりません。

それから、みんなが一生懸命頑張っていると、みんなと同じように考えて頑張る。この頑張ること自体が美德なのだという傾向もなきにしもあらずかな、と思えてならないのです。こういうことが集団的に複合すると、同調圧力といったものになってしまいます。みんなと同じように考える、みんなと同じように正解思考をする、みんなと同じように汗をかく、正解を探すといったことが目的化してしまいますと、あまりよろしくない。無自覚的に前提や枠組みを置いて、疑わない、はみ出さないというのは、実はイノベーションを邪魔するものなのです。

時あたかも、新型コロナウイルス感染症が、ますます臨床現場の多忙に拍車を掛けている。少ない看護職員で、膨大な看護業務をしなければいけない。そこには看護外の業務もあり、対応しなくてはならない。頻繁に組織体制が

COVID-19の影響で変わってきました。新型コロナ感染症対応でいっぱいだとなってくると、かつてあった職場の中のちょっとした会話、あるいは対話、雑談といったものが、最近、どの医療機関に行っても極端に減っていますね。これは無理もないんです。新型コロナウイルス感染症の対応でばつぱつしているときに、遊びの話なんかしたら気が引けるとか。そこにはやはり同調圧力が働いていて、みんながねじり鉢巻きで頑張っているときにあんまりな話はやっぱりできませんね、というようなことになってしまうと、だんだんと気持ちの余裕がなくなってきて、バーンアウトとかストレスになってしまいます。こういう悪循環が今日多くの医療機関の看護にあると思います。

したがって、そういうことがあまりにも流されてしまうと、ゆっくり落ち着いて語らい、経験学習をするという場や機会を失ってしまう。ある意味、まじめ体質の強化であり、遊びがますます阻害されるというような側面も、なきにしもあらずではないでしょうか。だからこそ、意図的に状況全体を見渡して、ちょっとでもいいから不まじめになってみる、遊んでみるということが必要になってきます。

失礼を承知で申し上げますと、従来の看護師にありがちな、仕事はとにかく間違いを犯さない、失敗を極度に恐れる、ひたすらマジメにやろうという正解思考というものが、かなり影響しているのかなと思えてなりません。マジメ思考の方は、人の命を守る、安全を確保する、看護の質を上げる、手順基準を守るというプレッシャーの中で、さらに尖ってしまう。こういったことを「マジメ病」と私は命名しています。

しかしながら、人間、マジメ過ぎると、新機軸、画期的な変化やイノベーションを起こさなくなってしまう。実は、イノベーションの主要な敵というのは、マジメ思考であるということなのです。もちろん、私は真面目を全面的には否定しません。真面目は、美德でもあります。過剰なマジメは、まずいということなんです。正解思考、特に正解を早く得ようとする思考、あらかじめ正解があって、正解に早くたどり着こうという思考というのはよろしくないわけです。イノベーションに必要なものは、ある意味、

不マジメです。言い方を変えれると、仮説思考です。自分で問いを創り出し、自分で探索して回答を探して、自分で解答を作っていく。こういう仮説思考方法こそがイノベーションの根幹です。

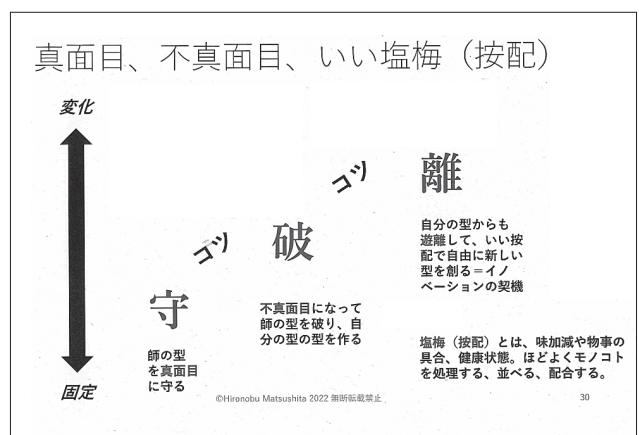
今日の午後も、さまざまなワークショップがあると聞いておりますが、正解が決してありませんよね、イノベーションというのは。仮説思考には、自分たちが探索をしながら、既存のアイデアを組み合わせたたり、別世界に飛んでまた帰ってきたりといったような、本質的に遊び心といったものが問われます。イノベーションに要求されるものは正解思考ではなく、仮説思考である。大事なことは、まずやってみる。ここからなんですよ。どこかに正解があるわけでもない。とにかく、歩き始めてみる、走り始めてみる、やってみると。間違っていたら直せばいい。失敗するのは人の常、世の常、「オモシロ、オカシク、トライ」してダメだったらやり直しましょう。トライ&エラーです。トライ&エラーというのがイノベーションの根幹にある以上、始めから決まりきった正解があるっていう発想はしないほうがよいです。

実は、私も学部在学以来、不真面目、遊びで生きてきた人間ですので、こういう発想を使っていけば仕事もぐっと楽になっていきますし、不思議なことに、いい成果が出てくるわけです。

学びというのは、大和言葉で言う「真似び」が語源です。固定的な型を守る、原理原則を守るという学び。これは大事だと思います。でも、コツをつかんだら固定的な型を破ってみる。これ、遊びですね。それから、破ってしまっ、なんか自分のオリジナルのものを作っていきましょう。これも遊びの側面が非常に強い。自分、もしくは自分たちで作った型に、さらに異質なコツを加えて、自分たちのやり方からも離れてみる。これも遊びですね。さらに独創的なモノコトを加えてイノベートするということも、非常に遊びの要素が強い。異質なコツといったものを合算化させていって、加算させていくのも遊びです。真似はいいことですが、守るだけでは、破る、離れる、になかなか進化できません。

## ■ イノベーション発想法

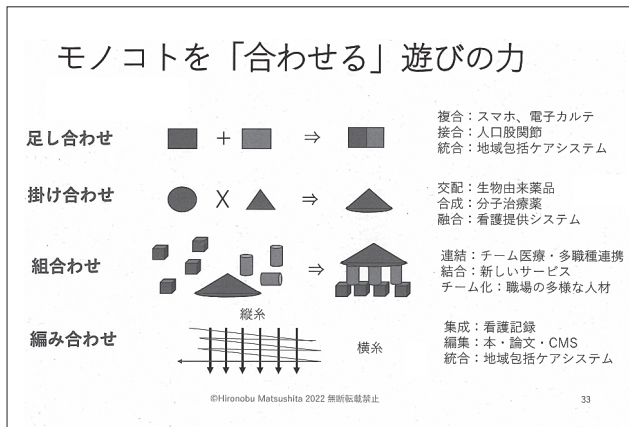
ということで、イノベーション発想法を、正解思考と仮説思考に分けて考えていきたいと思えます。われわれ日本人が強いのは、正解思考です。特に看護は、正解思考が根強い方々が多いと思えますが、正解思考は基本的になかなかイノベーションに合わないのです。仮説思考が大事です。何かというと、トライ&エラーです。暫定的にまずやってみる、修正を加える、色々なアイデアを結び付ける。仮の結論をどんどん変えていくことが、仮説思考による戦略づくりです。



簡単に言いますと、こちらになります。自分の頭で考えて、自分の行動、もしくは自分たちの行動を変えていきましょと。こういう行動が大事になってくると思えます。先ほど、守破離ということを言いましたが、真面目、不真面目、いい塩梅（按配）と。若干、しゃれて言っていますが、固定よりも変化。変化を目指すときのコツが、先生、師の型を真面目に守る。「守」から入って、不真面目になって、「守」の型、あるいは業界全体の前例とか、パターンといったものを破ってみる。最終的には、自分の型からも遊離して、いい按配で自由に新しい型を創る。これがイノベーション発想の一つの流れです。古来、われわれ日本人は、このパターンのことを守破離と言ってきました。大事なポイントは、いい塩梅（按配）なんですよ。いい塩梅（按配）というのは、味加減や物事の具合とか、健康状態、程よくモノコトを処理する、並べる、配合するということです。

したがいまして、能動的な学びではなく、受動的な学びは、やっぱり真面目になってしまい

ます。どうしても表面、具体のところにとどまってしまう。そこは逆に、不真面目な問いを繰り返して試みましょう。これを能動的な学びと言いますが、能動的な学びというのは、受動的な学びと違って、トライ&エラーの連続です。ですので、失敗して当たり前、間違っただけで、その間違っただけから何を学ぶのかといった、この能動性こそが大事になってきます。



以上のことをまとめますと、遊びの力というのは異質なモノコトを合わせる。こういうところからスタートするわけです。合わせるということは主に4種類あります。1種類目は、足し合わせです。異なった物を足し合わせてパッケージにするということです。これは、ステイブ・ジョブズがiPhoneでやったことです。あるいはスマホ以外にも、電子カルテというのは、基本的に足し合わせの発想でできています。それから、掛け合わせということもあります。掛け合わせて、丸と三角両方の性質を持った形を作る。こういうイノベーションもあります。それから、組み合わせです。自由に発想して、異なった形をした具材で家の格好を作ってみるとか、こういったイノベーションもあります。チーム医療とか、多職種連携とか、こういったようなときに、私はよく組み合わせの技を使います。それから、編み合わせというイノベーションのコツもあります。これは、縦糸、横糸、あるいは異なった文脈を加算複合させていって新しい布を織り上げるというイメージです。

さて、われわれ医療関係者は、年中忙しい状況に追われています。だからこそ、時間をクリエイティブに使い倒すということが大事な意味を持つのではないのでしょうか。大事なものは自

由時間です。ところが、まじめな世界というものがありません。そもそも産業ということ、英語ではindustryとありますが、industryという考え方はやはりまじめから出発してのんです。industryの形容詞は、industriousとありますが、これは勤勉な、という意味です。だから、産業のほうも良くしたもので、勤勉な人を大量につくることによって産業に従属させてきたという側面があります。

職業という言葉も極めてまじめな語感がします。occupationとありますが、動詞のoccupyってというのは、心を占領するという意味です。あまりいい語感じゃありませんね。心が占領された人が、ある特定の職務に就いてしまって仕事を頑張る、ある特定の産業のために勤勉になってしまう。

仕事をbusinessとありますが、businessというのも、非常に変な英語です。心が占領されて、心がなくなっている状態。大切なものを忘れていく状態のことをbusinessと言う。ドイツ語ではこれをarbeitと言うわけですが。したがって、医療産業industryの中で、勤勉に看護という職業occupationを行い過ぎると、心が占領された状況になってしまう、心がなくなる。遊び心がどこかに行ってしまう。忙しくなる。ここで言っている「忙しい」という字はまさに、「心」が「亡」くなっていると書きますが、遊びが阻害されてしまうと、なかなかクリエイティブにイノベーションができなくなってきます。だからこそ、忙しい時ほど、自由時間を持って、その中できちんとリフレッシュして、新しいアイデア、発想、着想といったものが必要になってくるのではないのでしょうか。

そういったクリエイティブな発想があって初めて、本質的な問題に気が付くことができると思います。どうしても同じ見方しかできてないと、問題を見ても問題とも思えない。しかし、大事なことは、イノベーション発想。問題に気付くということから発進します。できたら複数人で、どういう問題の見方があるのかという議論をして、課題を見出す、課題設定をする。そこで先ほども言いましたが、異質な方々を交えて、プロジェクトを組成して、それで実行していく。このような流れをきちんと行うために



も、まじめだけではうまくいきませんね。不真面目発想、もしくは遊び発想といったことが大事になってきます。ですので、グループワークというのは、みんなが真面目なグループだとなかなかうまくいかないのです。かといって、全員が根っからの遊び人でもいけないと。いいあんばいが大事なわけです。真面目中心の人、遊び中心の人、いいあんばいで混ざって、初めて、イノベティブなことが実現されます。

大学では委員会があり、現実の医療機関では医療チームがあり、世の中にはいろいろなプロジェクトがあるわけですが、大事なポイントは、まず目標を共有化するということです。

まず、イノベーションのネタを議論するときには、あまりかしこまらずにリラックスして、問題、課題を議論する。それがあある一定程度できるようになったら、具体的な目標を作る。計測できるようにしていく、達成可能のようになっていくということを目指して。着手小局、着眼大局と言っているのですが、まずは着眼大局から入るのがいいと思います。「こうこうこういうことでイノベーションを狙っていきたいんだけど、どういうテーマで挑むか」、換言すると、何をテーマとするのか。それから、自分たちのこのグループなり集まりが、どういう価値を生み出しているのか。できれば、今までの世の中になかったような価値を生み出すことができれば、またイノベーションに一步二歩、近づくことができます。

それから、コンセプト。自分たちならではの独自性。これを考えていけばよろしいと思います。観察をして、分析をして、計画をして、実行して、評価をしていく。

着手小局、人、モノ、カネ、情報、時間、空間などのいろいろなリソースがある。その中でも、どのようなメルクマールというか、エレメントというか、重要業績指標というものを確立できれば、グループワークはかなりうまくいきます。

これからの時代、研究も教育も臨床現場も今までどおりのことをやるのではなく、ちょっと違ったことを提案できる人。今までどおりの形式とか、前例とか、手順基準といったものから、逸脱して、新しい視点でアイデアを提供できる

人。イノベーションのネタを提供できる人が非常に求められているわけですが、そういう人のことをイノベーターと言います。

イノベーターには3種類あります。1つ目は、自分でリスクを取って起業できる人で、アントレプレナーと言います。それから、自分自身で起業しなくても、組織に雇用されながらも、その組織の中で変化、変革、改善、イノベーションのネタを作りながら、今までやってきたことを健全に疑いながら、ちょっとこれ変えてきましょうと言える人、実行できる人のことを、アンではなく、インに代えて、イントレプレナーと言います。内部から変革できる人をイントレプレナーと言います。それから、例えば、産学官、異なった世界をまたいで異界越境していく、融合させていくような人のことを、私はトランスプレナーと申し上げています。

横軸に世界か地域か、縦軸にインパクトの大きさを表現しているのですが、右上に書いてあるこの5人は典型的なイノベーターです。エジソンは、生涯通して1,000以上の発明をして、イノベーションにも非常に多大な貢献をした発明家です。それから、医療界、看護界にも非常に大きな影響を与えている放射線というテクノロジーがありますが、キュリー夫人。病気になりながらも放射線を発見して実用化の途をつけた人物です。アインシュタインは、相対性理論を発見して、自ら定式化をして、多大な科学に対する貢献をしてきた人物です。スティーブ・ジョブズ。私がコーネル大学に留学に行っているときに、スティーブ・ジョブズが教室に入ってきたことがあるんです。スティーブ・ジョブズが30代半ばくらい、80年代、90年代は、Macintoshというブランドのコンピューターを作っていました。とにかく1時間、Macintoshコンピューターの優秀性を、彼は話しまくっていました。彼は当時から自分でも言っていました。「俺は天才だ、俺はイノベーターだ。でもIBMは駄目だ、日本製のコンピューターも駄目だ、Macintoshコンピューターが人類史上最良のコンピューターである」と。アップルコンピューターの自慢を、とことん繰り返していました。授業が終わってから、私の友人のアメリカ人の学生が、こう質問したんです。「スティーブ・ジョブズさん、あ

なたのおっしゃることはよく分かった。たぶんあなたは天才でしょう。これから大金持ちになるでしょう。世の中を変えるでしょう。よく分かりました。でも、一つ質問させてください。あなたのような天才になって、非常にイノベティブなアイデアを僕は持ちたい。そのためのコツを教えてください」と、私の友人は大教室で質問したんです。そしたら、スティーブ・ジョブズは、ニヤッと笑って「あなたは非常にいい質問をした。そのコツを教えよう」と言ったんです。彼の偉いところは「俺の答えは非常に重要な答えなので、全員、ノートに取るように」といって、また仰々しいコメントを言ってから、こう言ったんです。「イノベティブな、ぐっと来るアイデアというのをゲットするコツは一個しかないんだ」と。「それは100、1,000、1万、10万、山ほどのどうでもいいアイデアを繰り返し、繰り返し考えること。これが重要だ」と。なるほどな、と思いました。彼は、いろいろなことを考える人間で、とにかくグッドアイデアを得るためには、それ以前、100も1,000も1万も10万も、とにかくあらゆる考えられ得る全てのアイデアを自分で考えることが大事だと、彼はこう言ったわけです。

以上のところで、いったん、ご質問をお受けしたいと思います。いかがでしょうか。

質問者1：いわゆるイノベティブな組織をつくるには、どうしたらいいかということをお聞きしたいのですが。これは例えば、そういうイノベーターを多く作って行って、ボトムアップ的に組織全体にするのか。あるいはトップダウン的に組織として、そういう方向性というかがあるのか、そこら辺を教えてください。

組織全体をイノベティブにするときのポイントは、私は4つあると思います。これは一般的な株式会社も医療機関も共通していると思いますが、まず1点目は、あまり似たような人を集めないということです。異質な人材を意図して1割とか2割入れておくと、いいと思います。

2つ目は、どの組織にも、特に伝統的な組織ほど、前例とか形式といったようなものがあっ

て、暗黙的なそういったものを守らせようとしてしまうのですが、あまり形式とか前例といったものに固執して、それを押し付けるのは、いけないと思います。

3つ目は、やはり変化の時代に対応するために、いつでも変化に対応する準備をしておく。あるいは、変化に対応するためのコツは、組織の中から変化を作り出すことですが、とにかく何でもいいので、改善テーマを設定して何か変えてみる。あるいは変化してみるといったような、この3つの習慣づけが組織全体をイノベティブなものにするための大事なコツであると思います。

あとは、4つ目があるとしたら、仕事を離れた雑談をたっぷりやるようにしたらいいと思います。この雑談の効用は、また後半のところであらうとお話をしたいと思います。

質問者2：看護管理学を教えてください。正解思考から抜け切れない、目指す姿を探すのにも正解を探してしまうことをすごく実感しています。特に医療の現場では診療報酬の枠組みに非常に影響を受けてしまっていて、メジャラブルイコール診療報酬の加算という風に安易に流れてしまい、加算を取ることで自分が目的化してしまうところがあって、それを何とかしたいと思っています。可視化（数値化）したものとめざす姿のつながりを伝えることができる、そんなコツを教えてくださいました。

おっしゃるとおりです。どうしても正解思考が強くなり過ぎると、本来、仮説検証しなければならないところでも、安直に正解を、ぱぱっと見つけてきて納得してしまう。これはあまりイノベーションにとっては都合のよろしいことではないので、まず、自分たちがやってきたことを疑ってみる。本当にこれで良かったのかっていうことを、われわれ教員も疑ってみる必要があるでしょうし、関係者一同、今までやってきたこと的前提といったものの根幹を疑ってみるということが、やはり大事になるのかなと私には思えてなりません。

#### ■ 看護はイノベーションの宝庫

ここからの話は、分析的把握のキュアと観想

的把握のケアということについてです。ケアとケアというのは、かなり様相を意味しております。ケアの方は、精神圏、霊性とか、個別性、あるいは特殊性、意味、物語、情念、情緒といったところもカバーするわけなので、ケアに対してはるかに幅広いですね。例えば、近代科学に立脚した医学といますのは、どうしてもケア的な側面中心です。物質圏、普遍性、因果律、効果効率、根拠、論理というところ中心になりがちです。もちろん、こういうところを重視する看護学もあります。しかしながら、ケアの本質というのは、広くこういうところに拡張していかなければ見えてきません。私は、この辺に看護、並びに看護学の学問的な特性があるのかなと勝手に考えている次第です。

「看護観」という言葉は、看護業界でかなり頻繁に耳にしますが、案外、看護観ということ強調する人ほど看護観が分かってないような気がしませんか。そういう批判ではなくて、イノベーションのネタとして、「看」「護」「観」といったことを考えていきたいと思えます。

まず、「看」という文字は、「手」と「目」の組み合わせですね。目で見るといことが中心になってくると思いますが、そこにはいくつかのイノベーションの契機が潜んでいると思えます。視点を変える、あるいは視野を少しずらしてみる、焦点を少し近づける、離れる、洞察をする、視座、見立て、まなざし、なんていうところを考えてみると、それらをネガティブに見るのか、ポジティブに見るのかで、視点が変わってきます。こういう目で見るといところにもイノベーションのネタが、かなり広がっています。見える化するために、どういうデータを引っ張ってきて分かりやすいように配置をするか、というようなテーマでもいいと思えます。それから、手を差し伸べるということ。これも皆さん方にお話しするのは釈迦に説法で気が引けます。多様な手のあり方、これもイノベーション考えるときには、いろんなヒントをわれわれに与えてくれます。手技、それから上手。特に最近はビッグデータがどんどん蓄積されてきていまして、上手な人の身振り手振りといったものを映像化して、これを人工知能が判断をして、上手な人の手使いといったものをパター

ン化して判断する。こんなようなことも、近年の研究では行われています。手本にするということ。手習い、手続き、手持ち、手段。看護の「看」というのは、目と手の掛け算です。



それから、何かを護ることがまさに看護の「護」ですが、護るとい字を分解してみる。「言」の上半分というのは、取っ手のある刃物の形をしています。下半分は、口という字の形象です。ところが、「護る」の右の方の字は、鳥の形をしたものの下に、鳥を手で捕まえると。こういう含意があるのが「護る」ということです。ですので、「護る」というのは、なんとなく精神論的に護るといのではないで、取っ掛かりを得て、それをきちんと言語で、口で表現をして、かつ対象となるものをうまく捕まえて自分のほうに引き込む。こういうことが看護の「護」に含意されています。

さて、心理学者のチクセントミハイが「フロー」といことを主張しています。かたや、われわれの哲学の先人、西田幾多郎は、「善の研究」等々で、観想とか観照的把握と言ったわけですが、潜在意識とか、深層意識、そこに深く入って行って、一切の評価や判断などを加えずに、直感的にありのまま捉えることが大事だと。西田幾多郎は、ブッダが言ったことを、こう翻訳をし直したわけです。お釈迦さまは感覚的把握のことを、かなり強調しておりまして、後世の仏教の方では、いわゆる般若心経でいうところの眼耳鼻舌身意と、それに対応するような色<sup>しき</sup>聲<sup>こゑ</sup>香味触法<sup>しよくこうみそくほう</sup>というところで、まず五感を使って、ありのまま捉えることが大事である、という教えがあります。お釈迦さまは、相当深い瞑想に入られて、まさに観照的な把握といったことの

重要性も説かれたわけです。

したがって、看護という営為を感覚的に把握するのか、分析的に把握するのか、自主的に把握するのか。さらに、そのスピリチュアルな領域まで分け入って、観想的、もしくは観照的に把握するのかで、ずいぶん看護という営為に対する捉え方が変わってきますね。したがって、感性で捉える看護、知性で捉える看護、意思で捉える看護、霊性で捉える看護で、全く捉え方が異なるというのが、私の見解です。看護観というのは、なるほど、実に深いものです。

したがって、こういう看護観をどう捉えるかで、ずいぶん捉え方が違ってしまいますので、看護観を議論するときの構えとして、やはりきちんとしていかないと、なかなかいい看護観を導くこともできないし、全人間的な看護観を構築することもなかなかできない。その材料的なものを、まさに釈迦に説法で、僭越な話を申し上げたわけです。

さて、古代ギリシャの哲人アリストテレスは、知識の在り方には主に3つあるといたしました。一つは、epistemeと呼ばれる、学理に属する知識です。これは理論と言い換えてもいい。次に、技術的な知で、アリストテレスはこれをtechneと言いました。英語のtechnologyの語源になっているtechneが大事だと言いました。アリストテレスの偉いところは、別に現場の知としての技術、大学、あるいは学問の場としての理論、どちらも重要であると言ったわけです。ただし、それらをつなぐphronesisというレベルの知も必要であると。経営学者の野中郁次郎先生はphronesisを「賢慮」と訳していますが、思慮分別、実践的知恵と言ってもいいと思います。学問的な理論とか学理と、技術的な知識というのは、賢慮によってぐるぐる循環することによって、お互いがお互いのことを高めることができる。大事なものは賢慮である、とアリストテレスは2000年以上前に喝破したのです。

実は、イノベーションにおいても大事なことは、われわれ研究者が、なんとなく高いところから現場を無視してのたまたま学理でもなく、あるいは現場べったりの技術的な知でもなく、相互循環するような賢慮こそがイノベーションの創発にとって重要なのです。

## ■ イノベーションとラーニング

イノベーティブな学習というのは、理論家のいろいろな説明をまとめてみますと、こうなります。まず大事なことは、非認知的要素、習慣的要素と言ってもいいと思いますが、心理学でいうところのビッグファイブです。まず、オープンに開放性を持つことが大事です。凝り固まって、これだっていうふうに決め打ちするのではなく、オープンに開放性を持って、いろんなアイデアに対してオープンな自分である。外向性というのは、外側に目を向けて、いろいろなところから情報なり物事を引っ張ってきて、自分のものにしてしまいたいという傾向です。

それから、開放性は、遊び的な要素ですが、反面、誠実性という真面目の要素も必要になってきます。プラス協調性が必要です。ここでは、ビッグファイブの神経症的な傾向といったものは除外しています。あまり神経症的な傾向というのは、イノベーション創発にとってよろしくありません。こういう習慣といったものが大事になってきます。

これに対して、2つのスキルがあります。まず1つ目は、Slow Skillsといって、これはスキルを体得するために長い時間がかかって、かつ、そのスキルを活用するためにも長い時間が必要になるという意味でのSlow Skillsです。分析的思考、構想力、概念化力、リーダーシップ、対人巻き込み力といったスキルがまず大事になってきます。

それらプラス、Fast Skillsというものもあります。これは、目先、口先、手先を活用する認知的スキルです。もっと簡単にいうと、読み、書き、話すスキル。あるいは、コンピューテーション・スキルというのは、比較的、Slow Skillsに比べて短時間で習得することができ、短時間で表現することができる。このスローとファストの両方のスキルが大事になってくると思います。

イノベーティブな学習というのは、こういった、いろいろな多様なスキルを課題に投入をして、成果が生まれて初めて、なんぼということなのです。具体的なイノベーションのネタといったものを一歩進めて、改善案を作るとか、プロトタイプを作ることによって、2つのスキルがまた伸びてきます。これがまた再帰的に習慣化

されるといったような側面があるということです。イノベティブな学習というのは、ワークショップ1回で終わりというよりは、やっぱり習慣化してなんぼのものである、という示唆を与えてくれるのではないのでしょうか。

それから、近年強調されているのが、Fast Skillsにもつながってくる、アジャイル・ラーニングと呼ばれているテーマがあります。領域を越境して活動して、関連のない分野に興味を示して、課題をぐっと結び付けて問題解決する能力。これをメンタル・アジリティといいます。それから、異質な他者をきちんと理解して受け入れて、多様なグループに適応して、明敏な判断を下す能力。最近、これはピープル・アジリティとよく言われています。特にリーダーとか、管理者には、かなり要求される力です。現状に挑戦しようとする意思とか、システムや手続きを改善しようとする意欲、変化を実行に移す能力、これをチェンジ・アジリティと言います。4番目、リザルト・アジリティは、素早く、優先順位を見い出して、目標をばんっと設定して対応する能力です。セルフ・アウェアネス、フィードバックを受け入れる姿勢、自己省察の習慣、学習や自己啓発に対する強い関心。このようなものを重視する学習スタイルが、アジャイルな、すなわち、俊敏な、素早い概念化であると。

そういうことをベースにして、イノベティブなハイパフォーマーが、日本の学校システムから近年なかなか生まれていないような感じがするというので、私自身の研究課題でもあります。これは経済産業省のあるタスクメンバーの議論でもあったわけです。中学校、高校、大学までにFast Skill、Slow Skills、非認知的要素が基礎づけられる。4年制の学部で基礎の上に専門性と教養が積み上がってくる。大学院で涵養される高度専門的スキルは、基礎的なものを前提としている。日本の大学院では、脆弱な基礎に対して、高度専門的スキルを積み上げているので、そもそも日本の大学院からは、あまりイノベーターが出ないのではないのかという議論が、経済産業省の中枢部でなされています。そこに参加されていた医療も含むトップリーダーが、自虐的なこと言っていました。だから日本の大学院というのは駄目なんだなどと言ってい

たわけです。

アメリカの大学院と日本の大学院を比べますと、かなり違っている。創造的な遊びの要素が、なかなか日本の大学院にないのかな、なんて思ったりします。

ということで、今日のテーマとして、異界越境ということをお願いする次第です。発達というのは、レベルを垂直的に超えていくにとどまらず、専門性の境界、実践の境界、理論の境界と、いろいろな境界が世の中にありますが、これらを水平的に越境することでもあります。これについては、近年、エンゲストロームという学者が発言をしております。新しいチームや組織をつくることによって、越境の機会が増えて、発達のいわゆる近接領域を拡張することになる。先ほど、質問をいただきましたが、組織づくりの基本というのは、越境する機会の内部化でもあるわけなので、あまり型にかちやっとはめるような組織づくり、チームづくりっていうのはよろしくない。むしろ、イノベーション志向の組織づくりというのは、組織の中で越境する機会、形式を否定する機会、今までやってきたことを、ちょっと見方を変えろというような遊びの要素といったものが大事である、ということが越境学習では、最近よく主張されています。

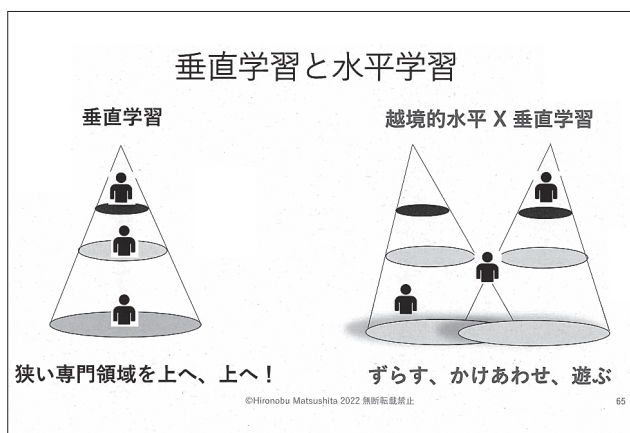
#### ■ イノベーションと組織&チーム

日本は、ヒエラルキー的な組織に固執することが多いのですが、最近、現場ではホラクラシー組織といまして、指揮命令系統の階層をいったんばらして、非階層的に分散的に対等にオープンにやっていきたいと思いますということがよく言われております。私はよく仕事のプロジェクトで、医療チームとか、多職種連携をやっていますが、狙うところはヒエラルキー組織の中に多数のホラクラシー組織をつくっていったって、自律、分散的に行動するようなことで、いくつかの共同病院で仕事をさせていただいております。

コラボレーションとイノベーションというのは表裏一体ですが、マット・リドレーという人間がこう言っています。「イノベーションは常に協力することによって起こる現象である」と。最近私の本では、「イノベーションは複数の人々の間の複雑な相互作用、つまりコラボレーション

から生まれる」と、いうことを僭越ながら書かせてもらっています。決してイノベーションというのは希薄な人間関係、個人個人がばらばらな関係の中では生まれ得ないということです。良いチームの特徴というのは、まず何をおいても、いい成果が出るということです。それらに加え、リフレクションとストレートな意見交換ができて、お互いが役職位とか、地位などを通り超えて、互いに学び合う姿勢が大事です。それを可能たらしめるのは、相互に尊重して支え合うというスピリットであり、お互いがお互いのことを元気付ける、声掛けをする、エンパワーメントする、そして責任を共有する信頼感とオープンさ。こういったことが、私どもの質問表をベースにした実証的な研究でも、ある程度、明らかになりつつあります。

イノベーションが生まれるのは、具体的なタスクと人間関係のネットワークからです。ここで考えてみたいのが、人間と人間の関係です。関係性も、あるいはタスクの共有も全くないような関係のことを赤の他人と言います。そこに何らかの関係があり、タスクが生じて初めて、2人の人間の間のinteractionが進みます。最もクリエイティブな仕事ができるのは、いい関係性があり、その関係性の中にタスクが埋め込まれて、いい仕事ができるので、われわれはこのタスク志向、関係性志向、両方の志向を持った、十全なみずみずしい関係の中でタスクが共有できて初めて、イノベティブな仕事ができるのです。



イノベーションを生み出すための学習というのは、結構複雑です。あまり垂直的な、つまり自分の専門領域をかちっと決めて、その中で、

例えば、学士、修士、博士といくような学習では決してない。近年、ラーニング領域で、特にイギリス、北欧、アメリカで注目されている学習理論に、越境的水平×垂直学習という、ハイブリッド学習理論があります。ポイントは、狭い領域を上へ上へといくのではなくて、ずらす、掛け合わせる、遊ぶという、こういう要素を持った学習です。イメージ的に言いますと、自分の専門領域はここからスタートするのですが、異質な専門領域にちょっと首を突っ込んでみて、それが面白くなって極めてしまうといったような、斜め横方向にいく学習というのが、結構イノベーションで重要だと、最近注目されているハイブリッド学習理論です。こう考えると、日本の専門志向教育というのは、どちらかというところ、意図的にずれることができないと、狭い専門領域を上へ上へとってしまうので、あまりイノベーション向きではないのです。したがって、ここにおいてもやはり遊びの側面が大事になってきて、単純にはしごを上へ上へするような学習ではなくて、ずらす、掛け合わせる、遊ぶことが大事になってきます。

マジメとあそびの比較ですが、真面目が有効な世界というのは、こういう世界です。とことん、前例、前提、形式を守り、正論を述べ、同論を述べ、模範論を共有します。もちろん医療の世界というのは、前提、前例、形式、正論、専門家、同論が必要ですが、私が今日、強調しているのは、これらプラスあそび的なことが必要なんですね。すなわち、改善をする、改革をする、打破する、反論をする、あえて異論を言う、あえて極論をおちまける。そこで結構大事なものは、門外漢です。

私こそが今日この場で一番の門外漢だと思います。私は看護学部の教員でありながら、看護師ではない。その代わりに、私は不真面目に、経営学、健康医療管理学、看護経営学、政策分析学、人間生態学、ヘルスケア・イノベーション、システム科学、インフォマティクスを放浪するように幅広くやってきた。たぶん、この学会で私が最もアウトサイダーだと思いますが、こういったアウトサイダーの私を呼んでいただいたこの学会というのは、実は、遊び心があるのかなと、正直そう思う次第です。

わりと大事なのが、やれコロナ禍、やれ経済危機と、いろいろな格好で日本中の思考から面白おかしい雑談が消えてしまっていますよね。先月、共同研究病院の院長先生と対談してきたわけですが、その先生もいみじくもおっしゃっていました。今の医療機関は忙し過ぎて雑談がなくなっていると。ところが、雑談というのは、イノベーションのつぼなんです。雑談というのは、特段の目的ない、結論もない、テーマはなんでもいい、ちょっとしたやり取りがある、ストレス・フリーであると。こういった雑談を、忙しいさなかでも、ちょっとみんなで持ちましょう。雑談ってというのは気軽に始めることができ、行き当たりばったりです。目先、口先、手先の話題はなんでもいい。挨拶から始める。楽しい雰囲気さえあれば、そこは雑談になるわけです。

ということで、遊びのような雑談が大事でして、そこから偶発的な情報共有が始まります。線路上、あるいは既存のトラックの上に乗ったような情報交換ではなく、偶発性からイノベーションのネタはもたらされるので、とにかく遊びのような雑談を持つことが大事になってくると思います。これは大学という学問の場においても、臨床の場においても、病院経営の場においても、案外重要なものですね。近年、いろいろなことで雑談の機会が減っているというのは、実はクリエイティビティの根っこが、だんだんと枯渇してるような、こういう印象を私は持つのです。

したがって、大事なポイントは、いきなりアジェンダの共有から入るのではなくて、感情とか情緒の共有から入る。それができて初めて、経験とか、個人個人が持っている人、モノ、カネ、情報、時間、空間といったようなリソースの共有ができてくる。そのためには偶発的な創造の共有、この機微を共有することが大事なのではないでしょうか。これらができて初めて、コラボレーションと価値の共創ができて、それがひいてはイノベーションにつながっていくのです。

まとめさせていただきますと、異なるモノコトの組み合わせがイノベーションの契機をもたらす。看護というのは、もとよりサービスであ

り、新規性の高いサービスが社会に普及してインパクトをもたらすことを、私は本の中で「看護サービス・イノベーション」であると命名しました。実は、イノベーションを阻害するのはマジメ思考であるということ、今日は何回かいろんな文脈で議論してきましたが、看護は要注意かな、と思えてなりません。真面目な人がとにかく多いです。真面目な方から順番に看護教員になっているので、真面目の拡大再生産になりがちなので、そこはちょっと逆張りの遊びの要素が必要です。例えば、正解のある問いの回答を求めることはやめるとか、硬直的な枠組みの中での自由な発想のないことをやめるとか。積極的にはみ出すこと、逸脱すること、遊び、こういったことを、ちょっと気持ちを楽に持って、お互い許容し合うといったようなことが、案外大事だと思います。

イノベーションの契機というのは、不真面目な遊びである。これは今日のテーマの異界越境と言っていますが、自由闊達なアイデアの創発を行うためには、とにかく異質な人材のコラボレーションが必要だと思います。私は、ベンチャー企業を経営しているときに、アメリカのシリコンバレーのベンチャーとも連携していましたが、やはり多様な人材がうまく混ざっていました。日本は残念ながら、同質性が高い人材集団になりがちです。そこを意図的にちょっと変わった人、アウトサイダー、異質な人をチームの中に入れて込んでおくことによって、イノベーションの契機になります。

看護サービスが普及する過程で制度化される、診療報酬制度とか、大学というのはその典型ですが、あまり制度化されると、イノベーションがだんだん阻害されてしまうので、これは要注意でしょう。

したがって、私がよく提唱するのは、自由で肩が凝らない雑談が大事です。ぜひ、午後のワークショップは楽しい雑談、お願いしたいと思います。

今日はいろいろな文脈からお話ししてきましたが、主として、私が今まで書いてきた文献から引用しておりますので、関心ある人がいらっしやいましたら、文献に当たっていただけるとよろしいのかなと思います。

今日は非常に僭越な話を、まさに漫談のような、あるいは雑談のような格好の講演で誠に恐縮でございました。私も仕事柄、いろいろなところでいろいろな講演をさせていただくのですが、講演の成果というのは、私の講演を聞いていただいた方のその後の行動に100パーセント依存するわけです。臨床の場面、教育の場面、研究の場面、どういう場面でもいいので、そこで何でもいいのでイノベーションが起こってくれたら、私の今日の講演会の成果があるのかなと思えてなりません。ご清聴ありがとうございました。

#### 引用文献

松下博宣編著 (2004). クリニカルラダー・人材開発システム導入成功の方策—看護部活性化・

良質の看護サービスの決め手. 日総研出版.  
松下博宣 (2006). 看護経営学：看護部門改造計画のすすめ. 日本看護協会出版会.  
松下博宣 (2022). 多職種連携を促進するコラボレーション大全. 日総研出版.  
松下博宣 (2020). 多職種連携とシステム科学：異界越境のすすめ. 日本医療企画.  
Gary S. Becker (1994). Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press.  
渡辺聰子, アンソニー・ギデンズ, 今田高俊 (2008). グローバル時代の人的資源論：モチベーション・エンパワーメント・仕事の未来. 東京大学出版会.