

巻頭言

企業におけるイノベーションとマネジメント



JICQA 代表取締役社長

菅野 良一

研究とは何か

「君がやっているのは研究か」、かれこれ20年以上前に上司が私に投げかけた質問でした。当時、土木建築分野の研究に没頭していた「研究者」の私にとって衝撃的な問いであり、すかさず上司に「研究とは何ですか」と質問をしたところ、間髪入れずに「研究とは『発見』を伴う知的探索である」とのこと。私が学び、試行し、深めてきた領域は工学（Engineering）であり、その基本は既知の科学法則・知見の組み合わせにより「システム（複数要素の組み合わせにより機能する仕組み）」を「創造」する活動でした。その中では、極端に言うところから有を生み出すような意味合いを持つ発見（Discovery）は極めてまれな事象です。「上司と私は基本的な認識を異にする人種である」と思った瞬間でした。当時の上司とのやり取りは、科学技術の一つの単語として理解していた私に、「科学（Science）」と「技術（Technology）」の違いを強く認識させ、彼らの差と自分の仕事の特性について改めて考える契機を与えてくれました。研究により生みだされる「成果とその獲得に向けたアプローチ」には大いなる多様性があるという気付きを得た訳です。

企業のイノベーション

停滞から成長への舵を切る日本において頻繁に耳に

するのが「イノベーション」という言葉です。日本語では「技術革新」と訳されていますが、ピーター・ドラッカーが定義したように、イノベーションとは「顧客創造のための新しい満足度（価値）を生み出す」ことです。「イノベーションはビジネスの路線転換である」という一橋大学・楠木建による平易な説明が腑に落ちるかもしれません。イノベーションには、蒸気機関、電気、飛行機、インターネットなどの技術もあれば、ビジネスの仕方、たとえばAmazonのような商品のワンクリック・即日発送といったビジネスモデルもあります。ビットコイン（暗号資産）は、技術とビジネスモデルの高度な組み合わせによるイノベーションです。イノベーションの父とよばれるヨーゼフ・シュンペーターは、イノベーションを5種類に分類しました。それらは、1) 生産物の創造、2) 生産方法の創造、3) 市場の創造、4) 新たな資源の獲得、5) 組織の創造であり、ドラッカーはシュンペーターの「市場の創造」を起点として、企業の目的やマネジメントを定義し、その中で独自のイノベーション論を展開したものと言えます。これらのイノベーション論を踏まえた場合、特に企業ではイノベーションという言葉をもっと広く捉えて考えるべきです。

イノベーションのマネジメント

このイノベーションの重要性は論をまたないものの、企業や組織においてそれをいかに実現するかが大きな課題です。ISOマネジメントシステム（ISO）は、元々製品の品質管理からスタートし、現在は仕事や経営そのものの「質」を管理するツールとして進化してきました。顧客満足度の向上を目指し、PDCAサイクルを通じて仕事や経営の仕組みを改善していくツールです。改善はギャップを伴う変革活動と考えると、ISOはイノベーションの創出にも当然活用することが可能です。ISOには最も広く普及しているISO 9001（品質）以外に、環境、労働安全衛生、情報セキュリティなどの規格がありますが、実は2019年にイノベーションに注目したISO 56002（イノベーション・マネジメント

システム一手引)が発行されました。企業・組織でイノベーションを起こすためのコア部分を標準化し、手引としてまとめたものです。基本的な構成はISO 9001と同様ですが、イノベーションを創出するために重要となるアジャイル(機敏)なPDCAが回る仕組みが組み込まれています。具体的には、企業・組織がイノベーション創出のための仮説を立てて、試行錯誤を繰り返してイノベーションを実装していく活動プロセスが記述されています。

イノベーションマネジメントの要諦

とは言え、仮説をもって試行錯誤しながら仕組みのPDCAを速く回せば、必ずしもイノベーションが創出されるわけではありません。まずは順序だてた取り組みが必要です。ISOの重要な要求事項として、箇条4.1の外部及び内部課題、箇条6.1のリスク及び機会の特定があります。要は、自社・競合・市場などの特性や変化を踏まえつつ、強み(Strength)・弱み(Weakness)・機会(Opportunity)・脅威(Threat)を明確にすることです。これら4つの評価に当たっては、頭文字をとった「SWOT分析」が広く使われますが、淡々と分析

を行うだけでは目指すべき新たな方向は得られません。イノベーションのイメージを抱きつつ、SWOT分析結果の掛け合わせとなる「クロスSWOT分析」も並行して行う必要があります。クロスSWOT分析は、たとえばSWOT分析の「機会」と「強み」を睨みながら、挑戦すべき「変革の方向」を抽出する方法論ですが、納得感ある方向を見出すまで、二つの分析を探索的に繰り返すことが肝要です。実はこの「変革の方向」は、分析する人に強く依存します。誰が、どのように、如何なる思いをもって分析するかで結果が異なるということであり、より優れた結果を得るためには、企業・組織の人々の「なぜという疑問を持つ力」、さらにA⇒B⇒C・・・という論理展開の中で仮説となる「最初のA」を定める「感受性(情緒)」(作家・藤原正彦による)が鍵になります。企業・組織の人々の内在能力や多様性、そして企業・組織がそれらをいかに顕在化するかという工夫が、イノベーションマネジメントの成否を分けるポイントになるということです。JICQAは、企業・組織に寄り沿った審査を通じて、皆様の多様な活動を引き続き支援してまいります。

[目次に戻る](#)