

イノベーション創出のための 経営者の意識・行動に絞った 実践的なTipsを整理

イノベーション戦略委員会(2022年度)

委員長／深澤 祐二

(インタビューは4月26日に実施)

豊富な知見・ノウハウが蓄積されているにもかかわらず、なぜ日本企業のイノベーション創出力は高まらないのか、なぜ多くの企業がイノベーション創出に苦闘しているのか。本委員会ではその解を探るべく、具体的な課題とその解決策を抽出・整理した。深澤祐二委員長が語った。

イノベーション創出の知見が未活用 具体的な課題と実践的解決策を整理

イノベーションについては、これまで経済同友会に限らず政府も経済産業省も提言やガイドライン作成を行っています。その後、日本のイノベーション創出力が向上しているとはいえません。海外と比較しても後れを取っているというのが現実です。

経済同友会が2022年10月に発表した提言『「生活者共創社会」で実現する多様な価値の持続的創造—生活者(SEIK ATSUSHA)による選択と行動—』には、「官民を挙げて『1生活者1イノベーション宣言』を目指して挑戦の総量を拡大していくことを提案する」とうたわれています。本委員会で議論するにあたり、まずはそれが私の念頭にありました。

社会価値につながるイノベーションを創出するには、経済活動の中心にいる企業人が率先して意識や行動を変えていく必要があると認識しています。知見は豊富にあるのに、それらが活かされずにいるのならば、課題を具体的に特定し、それを乗り越えていくこと

が必要だと考え、議論を進めました。

提言では、経産省の分類などを基にこれまでの方策とその課題を分類し、各々の対応方針を平易な言葉を用いてまとめています(提言参照)。そして、実際に私を含む委員会メンバー7人が「イノベーション宣言」を掲げたことも本提言の特長といえるでしょう。

現場の課題をヒアリング 対応方針をTipsとしてまとめる

そもそもなぜ日本はイノベーション創出力が向上しないのか、その原因として、組織の問題とともに、われわれ経営者自身の考え方や行動にも課題があるとの認識にたどり着きました。

最終的には、科学技術に限らず、プロダクト、サービス、マーケット、サプライチェーン、ビジネスモデルなど多様な分野のイノベーションを取り上げ、できるだけ多くの現場の課題をヒアリングして対応方針をまとめました。これは具体的なTips(ヒント、秘訣)ともいえるものです。特に重要な課題は、「高いコミュニケーションコスト問題」「誰が稼いでいるんだ問題」「変化・失

敗を評価しない問題」、これら三つです。

コミュニケーションコストに対する耐性 向上を。「失敗」という言葉は使わない

ダイバーシティとインクルージョンを推進・維持するためには「高いコミュニケーションコスト」がかかることは必然です。経営者自身もこうしたコミュニケーションを煩わしいと思わず、必要なコストとして認識することが大切です。特に新規事業部門では、時間コストばかりを気にするのではなく、多様な人材による「知の融合」が生まれることに価値があると考え、時間コストに対する耐性の向上を図る必要があります。

そして「誰が稼いでいるんだ問題」。現代のように急激な変化が起こる不安定な時代では、本業も先が見通せません。そんな中で新規事業にどのように挑み、組織の中にどう根付かせるのかがキーとなります。ともすれば、結果が出るか出ないか分からない事業にお金を回すのはどうなのか、と考える社内抵抗勢力が出現します。

深澤 祐二 委員長
東日本旅客鉄道
取締役社長

1954年北海道生まれ。78年日本国有鉄道入社。2008年常務取締役、12年取締役副社長、18年より現職。2008年6月経済同友会入会。09年度雇用問題検討委員会副委員長、13～15年度行政・制度改革委員会副委員長、22年度イノベーション戦略委員会委員長、23年度経済・財政・金融・社会保障委員会委員長。



提言概要 (5月18日発表)

日本企業のイノベーション創出に向けた経営者への提言 ～経営者による「イノベーション宣言」～

本委員会では、なぜ多くの日本企業がイノベーション創出に苦闘しているのかとの問題意識に立ち、経営とイノベーションに取り組む現場から実用的なイノベーション創出の方

策、Tips(ヒント、秘訣)を抽出・整理し、経営者自身に向けた提言を取りまとめた。また、経営者による「イノベーション宣言」も添付した。

I イノベーション創出のための方策にかかる課題とその対応方針

1. 自社の存在意義・理念などの徹底・浸透

■存在意義・理念の他人事問題

経営者は自社の存在意義・理念などの徹底・浸透に取り組んできたが、社員に自社の存在価値や理念などが腹落ちしていない、十分に理解・納得されていない状況。

【対応方針】

●経営者自らが、社員に対して直接自社の存在意義・理念について自分の言葉で語る。そして、幹部社員などが同様に自分の言葉で語り始めるまで見届ける(対話集会、タウンホールミーティングの開催)。

■経営者へのエンドースおよびコーポレートガバナンス問題

日本企業でイノベーション創出に強みを持つ企業は創業者(創業家出身者を含む)が経営のトップを務めている場合が多く、長期で自社の存在意義・理念の浸透を図っており、それが功を奏している。他方、社長任期が実質的に一定期間に決まっているような企業ではそのような長期的な取り組みが困難である場合がある。

【対応方針】

●創業者でなくとも長期的に経営トップが経営にコミットできる環境を整える。
●経営者に対し適切な監視・監督が可能なコーポレートガバナンスを構築、機能させる。

2. ダイバーシティ&インクルージョンの推進

■高いコミュニケーションコスト問題

ダイバーシティに富む組織では、構成する人材のバックグラウンド(文化や国籍)が異なり、思考や価値観も多様である。それらの差異を乗り越えるために論理的なコミュニケーションが必要となり、ローコンテキスト(文化などの共有性が低い)コミュニケーションにならざるを得ず、結果としてスピードを犠牲にする場合が多い。経営者自身がそうしたコミュニケーションを煩わしいと感じてしまう場合があり、その結果、ダイバーシティ推進

の取り組みが停滞する。

【対応方針】

●コミュニケーションコストに対する耐性向上を図る(ダイバーシティの維持・向上に必要なコストと認識する)。
●イノベーションを創出する新規事業部門ではコミュニケーションコストがかかっても多様な人材による知の融合を優先する。

3. 「知の深化」・「知の探索」

■誰が稼いでいるんだ問題

既存事業部門から、新規事業部門に対して、「自分たちが稼いだ金を使って何をしているんだ」といった心理的な反発が生じ、新規事業部門のイノベーション創出が阻害される場面がみられる。ミドルマネジメント層を中心に、いわゆる「誰が稼いでいるんだ問題」が生じている。

【対応方針】

●既存事業部門やミドルマネジメント層に対して、出島の意義や評価軸などが異なる旨を経営者自らが説明する。
●既存事業の収益があるうちに、新たな収益目標と収益源を生み出す必要性・重要性、挑戦することの意義を経営者自ら説明する。
●既存事業部門と新規事業部門の協働プロジェクトを創出する。

■ミドル層のキャリア不安問題

企業の既存事業部門を離れ、出島で働くミドル層の社員が、自分のキャリアを不安に感じてしまう場合がある。出島で働くことがいわば「貧乏くじ」扱いとされており、社員が自ら希望しないポジションとなっている

【対応方針】

●出島で働くミドル層が、既存事業から離れることにより自らのキャリアに不安を感じないように、出島でのキャリアが本体・既存事業部門においてどのように評価・活用できるのか経営者自らが説明する。

この問題に対しては、既存事業部門やミドルマネジメント層に対し、いわゆる「出島」の意義や、そこでの評価軸が異なる旨を、経営者自ら説明することが肝要です。また既存・新規の両事業部門で協働プロジェクトを行うことでうまく事業が回る場合もあります。

出島で働く人材には、既存事業から離れることでキャリアに不安を感じないよう、経営者自らが新たな収益目標と収益源を生み出す決意を示して、挑戦の意義を説く必要があります。

「変化・失敗を評価しない問題」については、まず「失敗」という言葉を使わないことが大事ではないでしょうか。期待された成果を創出できなかったという経験からも、一つの判断材料、新たな評価軸が得られたと、前向きに理解すべきです。

経営者自らが掲げる「イノベーション宣言」を含め、本提言が日本企業のイノベーション創出力向上のための方針や事例として、第一歩を踏み出す参考になると確信しています。

II 経営者の備えるべき経験・能力・考え方など

経営者がイノベーション創出を主導するにあたり求められる経験、知識、能力などについて、前述の課題と有機的に関連付け提言。

- ①新規事業開発に関する経験など
- ②組織の統合・提携などに関する経験など
- ③複数企業での勤務経験・転職の経験など
- ④多様性ある組織での経験など

詳しくはコチラ

