

# 「イノベーション」創発のプロセス

企業経営漫談士 岡野実空

「諸行」ならぬ「諸業」無常の実業界。企業が生き残る王道は、自ら「イノベーション」を起こし続けること。私たち MCN メンバーがそれを悟り、まず手本にしたのは、SRI(Stanford Research Institute)インターナショナル。PC マウス、Siri を始め、数々の「イノベーション」を世の中に送り出し続ける、その『5つの原則』は、(3つでないことを除き)「理論×実践」の両面から文句のつけようのないものです。

「イノベーション」の創発プロセスを考える今回は、それを「環境整備」「因果関係」「確率論」という3つの論点から再考し、我が国の実情に合ったポイントを探ります。

## 論点1: 環境整備

事業のアイデア創出から、企画・実行に至る環境を整備することは、「イノベーション」創発への第一歩。この世界的な手本として、3M(Minnesota Mining & Manufacturing Co.)は長らく学者や実務家の研究対象となってきました。

そのライバルでもある日東電工。私とその社員教育に関わることになったきっかけは、前世紀末の IT バブル。某役員に呼ばれ、その好調な業績が「バブル」のおかげで、遠からずそれが「崩壊」という予想に続き、景気に左右されず、継続的にイノベーションを生み出すための、組織的な「環境整備」への協力を依頼されたことからでした。

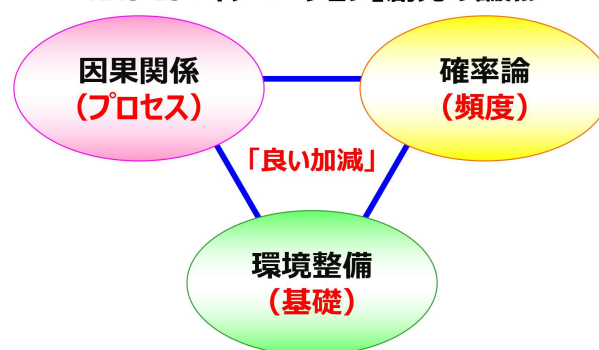
その具体的な要請は、ニッチなイノベーションの工程を担える企画者や営業担当の育成でしたが、その冷静な近未来予測と、それに対する早期の備えには深く感銘を覚えました。またバブルによる余剰利益を、給与ではなく社員教育に充当するという趣旨は、多くの社員の納得を得て、実際の取り組みへの強力な動機づけにもつながりました。

## 論点2: 因果関係

「イノベーション」創出に関して、さまざまな要素の相関はわかっていても、「なにが、なにを、なぜ引き起こしたか」という具体的な因果関係の解明には至らないのが現実。そもそもアイデアの創出過程からして「ブラックボックス」であることを考えれば、その詳細な解析は無理かもしれません。

それを前提に考えれば、その過程を促進する「触媒」の分析こそが重要です。例えば、日立化成の場合は、その発展の功労者の一人である元会長、故・丹野毅氏への二度の取材で、それが解明できました。それは化成品の開発に、顧客との「技術交流会」が非常に有効という初回の話を図解し、内容を確認していた折、「これでは成果なし」という氏の指摘から。ヒット製品はほとんど二次会の産物という追加コメントからわかった、「触媒」の正体はア

KM3-13 「イノベーション」創発の論点



ルルール。二次会中止の場合、会そのものを延期したということからも、その裏打ちができました。

## 論点3: 確率論

丹野氏の話は、次の「確率論」にもつながります。すなわち初回の冒頭、「説明する3つの成功の陰で、997の企画が討死した」と前置きされたのです。業界を問わず、一流といわれる方々に共通するのは、自分が関わる事業の「打率」を把握していること。それから目標達成のために必要な「打数」を逆算し、無理して「打率」を上げようとはしないので、打ち損じにも寛容。またその余裕は、落ち着いた原因追究と次の有効な改善策にもつながります。

しかしここで忘れてならないのは、「撤退基準」。3M で見落とされがちなのは、「やってみなはれ」とは対になる、厳しい事業の撤退基準の存在です。

以上のように、組織的な「イノベーション」創発は、「環境整備」、「因果関係」、そして「成功確率」の巧みな掛け算によるもの。それらが有機的に機能するポイントは、「運用の加減」。それは小役人流「ガチガチ」やその真逆の「いい加減」ではなく、適度な「遊び」(例外)を含む、「よい加減」です。

平成30年9月3日 実空