

○吉澤昭人，田辺孝二（東工大イノベーションマネジメント研）

### 1. はじめに

変化する時代環境の中で会社が転換・発展していくためには、活発にイノベーションを起こすことができるイノベーション体質の組織でなければならない。一方、イノベーションは不確実性・複雑性が避けられず、開発分野での要求スピードは速く、企業はこうした環境下で新たなコア・コンピタンスを作り出さねばならない。既存企業、特に大企業にとって、こうした「従来とは異なったゲーム」（デイ他[1]）に立ち向かうことには困難が伴う。そのため、イノベーションに関して経営者が果たす役割はきわめて重要である。

本稿では、東工大イノベーションマネジメント研究科技術経営専攻における授業「経営者論セミナー」での経営者の講演をもとに、イノベーション体質を持つ組織となるために経営者が担うべき役割について検討する。

### 2. イノベーションと経営者の役割

トップマネジメントの果たす役割については、諸説ある。たとえば、ドラッカー [2] はトップマネジメントの役割は多元的であるとし、事業の目的を考える役割、基準を設定する役割、組織を作り上げ、それを維持する役割、渉外の役割、儀礼的な役割、重大な危機に際して自ら出動する役割があるとしている。その上で、イノベーションの姿勢として、経営者は「アイデアを正面から取り上げ」、「出てきたアイデアを『実際の、現実的、効果的なものにするにはいかなる形のものにしなければならないか』を問い続けなければならない」としている。イノベーションにおける経営者の役割を、アイデアを拾い実用化するというプロセスにかかわるものとしてとらえている。また、デヴィラら[3]はビジネス戦略を支えるイノベーション戦略の構築、ミドルレベルでのサポートがおこるように文化、組織、マネジメントシステムを作ること、イノベーションを企業の文化とすること、を CEO の役割としている。戦略（意思決定）、組織、文化醸成といった点から経営者の役割をとらえている。

上記の捉え方は、イノベーションに関して経営者が自ら何らかの行動を日常的に起こす、という点には焦点が当てられてはいない。しかし、経営者の方々から話を伺うと、経営者の重要な役割として、自らがイノベーションにかかわる行動を直接行う「イノベーションの行動者」という役割を果たしていることが強く印象に残ることになった。このため、イノベティブな体質を持つ組織における経営者の「イノベーションの行動者」としての機能に着目し、考察する。

### 3. イノベーションに関する経営者の4つの機能

平成 17、18 年度の授業において、計 10 名の経営者から話を伺った。すべて社長・会長かその経験者である。企業の特性はベンチャーから大企業まで様々であったが、イノベーションに関して経営者がなすべきことは何かという観点で講演内容を整理し、次の共通する 4 つの機能を抽出した。

- ・「ビジョナリー」      イノベーション活動の方向性を示す機能
- ・「ファシリテーター」      全社的にイノベティブな体質を醸成する機能
- ・「サポーター」      個人のアイデア・チャレンジを推進する機能
- ・「イノベーター」      経営者自らがイノベーションに取り組む機能

「ビジョナリー」は、時代環境の変化や自社の経営資産などを基に、イノベーションの方向性を明らかにする機能である。

「ファシリテーター」は、常にイノベティブな状況に組織全体を持っていく、また、それを維持するようにする機能である。

「サポーター」は、社内のイノベーションの種を育み、事業化、プロジェクトの後押しをする役割である。

「イノベーター」は文字通り経営者が主体となってイノベーションを行う機能を指す。自分自身の判断によって、既存の考え方にとらわれずに行動する。そして、新たなコンセプトの提示を行う。成果がすぐに現れなくても、継続する。経営者自らが行うという意味では、全社に向かってイノベーションの手本を示す、という効果もある。

これらのうち、「サポーター」、「イノベーター」以外の機能については、従来からも言われている。たとえば、ビジョナリーとしての役割については、ドラッカー（「事業の目的を考える」「基準の設定」）も、デヴィラ（「戦略の構築」）も言及している。ファシリテーターは、たとえば、現場主義に徹する、従業員を鼓舞するといった形で現れる。経営者と従業員の距離感を縮めるという場面で見られる機能である。デヴィラのいう、「文化、組織、マネジメントシステムを作ること、イノベーションを企業の文化とすること」と重なるものである。ドラッカーのいう「アイデアを拾い、実用化する」というのも、ファシリテーターとしての役割であろう。

サポーター、イノベーターについては、あまり指摘されていないが、経営者の講演を通じて、イノベーションをつづける企業においては、経営者が若手社員等のアイデアを直接聞きプロジェクト化する行動をとったり、自らイニシアチブを取ってイノベーションを起こしていくという行動をしていることがわかった。この役割が重要であると考えた理由は、イノベーションのための活動は、会社の経営戦略にそった形で推進されるのが望ましいこと、中間管理職がアイデアを潰すことがなくなること、経営者が判断し経営者の責任の下で実施されるため失敗をしたくない（リスクテキングできない）と考える風土をなくすことなどである。こうした経営者が社内で行うサポーター、イノベーターとしての行動にもっと着目していくべきである。

#### 4. 「サポーター」、「イノベーター」の経営手法

講演において伺った手法を紹介する。

##### 事例1 ぐるなび滝会長

ウォーキングミーティング：若手社員のアイデアがトップにくる途中で潰されないで経営者に届くような工夫として、時折社員と一緒に散歩をしながら話を聞き、面白いと思ったものについてはプロジェクト化する（サポーター）。

##### 事例2 前田建設工業前田名誉会長

手打ちうどん方式のコンクリートミキサーの開発：自らの発想に基づいて進めた新型ミキサーの開発に関し、

前田氏は以下のように述べる。「もしもこの発想がオーナー社長という立場の人間ではなく、一般社員の提案であればどうなっていただろう。どれだけ熱意のこもった企画書と説明があったとしても、けっして目を見ることはなかったのではないか」[4]。新型ミキサーの開発というイノベーションについては、社長という立場で開発したからこそ成し遂げることができたというのである（イノベーター）。

「前田塾」の創設と中央研究所の直轄化：社員からの芽を潰さないために「新しい発想を汲み上げるしくみを社内に作る」[4]。しかしすべてのアイデアを実現できるわけではなく、取捨選択の判断は、トップがする。芽を潰さず、判断もできる、そのために社長を塾長とする塾を作った。また同様の考え方を、中央研究所に対しても行い、中央研究所の活動内容をトップが把握し、個々の活動を続けるか、やめるかの判断をトップ自身が行った（サポーター）。

#### 事例3 ヒロボー松坂社長

「倒産宣言」をする：本当に会社を倒産させるのではなく、10年後に現行の事業をすべてやめると宣言した。10年後には新しい事業をしているという意識をもち今から仕事に取り組み、という意識改革の意図をもって社員に向けて宣言をした（ファシリテーター）。

飛ばないが美しい模型ヘリでのラジコン進出：新分野進出に当たり、当時のラジコンヘリの常識（よく飛ぶヘリがよいヘリ、という常識）に従わなかった。美しさにこだわる人たちのためのヘリという新しい価値を提示し、新市場を開拓した。模型ヘリの持つ従来のコンセプトを否定し、経営者が自ら信じることに従って新しいコンセプトを打ち出したことが成功につながった（イノベーター）。

#### 事例4 NTT ドコモ大星元会長

携帯電話のコンセプト転換：社長時代に音声通信機能のみであった携帯電話にインフォメーション獲得やエンターテインメントの機能を付加することを構想し、音声通信からモバイルコンピューティングへと携帯のコンセプト転換を図る。この構想が“iモード”となって結実し、後の同社の事業収益を支えることとなった（イノベーター）。

## 5. 考察

デイ他[1]は、既存企業が直面している落とし穴として、参入の遅れ、慣れへの固執、十分なコミットメントへのためらい、持続性の欠如、の4点を挙げている。米国においても、既存企業ではイノベーションを起こす場合にはこうした問題を抱えている。意思決定が遅く、リスクを嫌うといわれる日本の既存企業においてイノベーションを起こすには、より多くの困難があることは想像に難くない。しかしながら、「経営者論セミナー」で登壇された経営者には、社内のイノベーターの背中を押す行動とともに、自らがイノベーターとなって日々率先垂範するという行動があることがわかった。企業におけるイノベーションマネジメントにおいて、経営者はキーパーソン中のキーパーソンなのである。経営者自らがMOTを十分に理解し、イノベーションを目利きし判断するとともに、イノベーションを自ら実行すること、すなわち、イノベーションの行動者となることが企業の発展のために不可欠である。

## 参考文献

- [1] ジョージ・デイ/ポール・シューメーカー(編) , 小林陽太郎監訳, ウォートンスクールの次世代テクノロジーマネジメント, 東洋経済新報社, (2002)。
- [2] ドラッカー, マネジメント, ダイヤモンド社, (2001)
- [3] T.Davila, M.Epstein, R.Shelton, Making Innovation Work, Wharton School Publishing, (2006)
- [4] 前田又兵衛, 人づくり・ものづくり・夢作り, 小学館, (2001)