

2007/06/09

常盤塾

常盤先生お話

今回はイノベーションとはというテーマでお話しました。20世紀は、部分に分けて部分を解明することによってイノベーションを行うことが多かった。しかし、それら部分は統合されないままである。要素還元というのがイノベーションへのアプローチであった。

今回は企業のイノベーションに絞ってお話したい。企業のイノベーションには、技術のイノベーションと経営のイノベーションがあります。20世紀には作れば売れるという、量の時代でしたから、技術があればイノベーションがおきると考えられてきました。しかし、今は技術だけではイノベーションと呼べないというように考えられるようになりました。

携帯を事例にお話をしたい。携帯は技術以外のサービスなどを持っているプレイヤーが乗り入れたことによって、社会や生活を変えるような力を持ちえたと考えられます。こうしたイノベーションを起こすためには、技術者自身の心の持ち方が重要であるように思います。井の中の蛙にならずに、自分の専門分野以外の人々と積極的にふれあい、自分の環境以外で感じ取ったものを技術に取り入れるという点が重要であるように思います。

もう一つは、心の問題です。「反経営学の経営」で多く書いたことですが、フロー理論に関係があります。チクセントミハイが考えた理論ですが、何かをやり始めるととまらないというような状態です。火事場の馬鹿力のようなものも含めた能力に、火をつけるということとセットにならないとイノベーションにならないように思います。社員のやる気を出すような環境を作って、社員がフローの状態になれるようにする必要があります。

そこでコト作りが重要になるわけです。全社員を奮い立たせるような仕組みがなくてはならないわけです。夢と仕掛けが一体となった入れ物があるかどうか、今後企業がイノベーションを起こせるかどうかの鍵となってくると思います。企業はイノベーションの重要性を認識して、大量のお金を費やしています。しかしいくらお金を積んだとしても、お金に見合う成果は期待できないように思います。お金に付随する人の心に投資することが重要であるように思います。心への投資を忘れていたのでは技術革新は起こらないように思います。

経営の革新については、まさにシュンペーターのいった新結合の意味を改めて考えて実践することが重要です。彼の時代には新しい顧客や市場を開発することをイノベーションと呼んでいました。世の中にある要素を組み合わせることによって革新が起こると述べています。しかしそれ以外にもグローバル化やIT化といった新要素に目を向けて、それらを新結合することが重要であるように思います。そう考えると、最近の企業のM&Aのように企業を大きくすることによって何かを成し遂げようとする考えは、新結合にはつながらないように思います。新要素を意識した合併でないと、意味がないわけです。バブルの時代にさまざまな物を買集めて、全て駄目になってしまった過去があります。M&Aがそうになってしまっただけで困るわけでは、売り上げであるとか、株価であるとか、そういったものを上げるという議論ばかりです。しかし、それではイノベーションはおきません。新要素を意識しなくてはならないのです。

お金の対極に人がある、という話をしてきましたが、その両極の架け橋になるようなものを作らなくてはならないように思います。その辺りを今後考えていく必要があります。人とお金をつなぐ橋を考えなくてはなりません。例えば、高齢化や少子化といったデモグラフィックの問題には、従来のアプローチでは通用しないと思います。お金をかけても本質的な問題の解決にはなりません。そうではなくて、人の心に注目する必要があるように思います。今のヒトに元気を出させる仕組みを考えなくてはならないと思います。ヒトとお金の組み合わせをいかに上手に作るかが、今後の鍵のように思います。

過去10年、デジタル経営などといって、さまざまな経営の仕組みが変化してきました。それらは全てデジタルなアプローチです。しかし、これまで述べたようなアナログな部分の重要性を忘れてしまっただけではないかと思うわけです。本来、人はアナログです。これから目指すべき経営とは人を重視したアナログな経営です。しかしだからといって、数字などのデジタルな部分を忘れてしまってもいけません。それらを上手に組み合わせることによって経営の革新が出来るわけです。

今日は技術と経営という二つの切り口から、企業のイノベーションというお話をしました。

東大の社会学研究科に玄田ユウジという方がいます。HBRに出てきた記事です。企業が人集めに躍起になっている時代には、もっとグローバルな時代に対応した自立的なキャリア型の人間が必要です。そのためには、過去に置き忘れてきたものが重要であると彼は述べています。過去10年間、即戦力志向とでもいうべき、人を育てることを忘れ、プロフェッショナルなものを売り買いするようなことがおき、本来の姿を忘れてしまったように思います。スピード、効率、コスト削減といった言葉をキーワードにそれ以外のものを経営から吐き出してしまったように思います。あいまいさ、分かりにくさといったものは、一見マイナスの要素のように見えますが、そういったものが創造力やイノベーションの源泉です。そういったことを彼は述べています。無駄や矛盾があるアソビの部分の重要性を主張している先生です。

本当かどうかは分かりませんが、彼が言うには、オックスフォードやケンブリッジでは、いかに下手に話すか、という学風があるようです。理路整然とした話は、何か表面的で本質的ではないように感じます。そうではなくて、何を話しているか分かりにくいけれども、最後に腑に落ちるような話し方を好むようです。デジタル化を目指してやってきた10年間ではありましたが、今後の10年間はそうではないように思います。数字ではない、アナログな部分、アソビの部分が重要であるように思います。自分の仕事の周辺の部分に意識を向けるような、京都の老舗のような、そういった部分の価値を認識し、創造的な強い組織を作ることが重要です。時代の変化の中で置き去られてしまいましたが、変化を続ける環境の中ではアソビや無駄といったものが、知の泉になっているのです。

仕掛けがなくてはいけないのだけれども、どんな仕掛けがよいのかというのはない。

新興セルビックのまとめ

- ・新興セルビックの技術（人）が、どうやってお金と結びつくのか。
町のエジソンから世界のエジソンになるためには、どうしたらよいか。
- ・技術自体はどこかに持っていかれるかもしれないけれども、次々に新しいことを生み出す社長の暗黙知が大切
- ・東京の蒲田、大田区のような産業集積地においては、人がどのように動くかという点が重要。それを意図的に構築しようとしているのが長岡。人工的に「泉」を作っていくことが今後重要なのではないか。
- ・昔の大田区は、働く場所と住む場所が一体であった。今後集積を作るためには、働く場所だけが集積すればよいか。京都の強みの一つに、それがあるのではないか。
- ・松浦さんや岡野さんと知り合うコミュニティ。物理的な場所としてのコミュニティ。
- ・「改革の基本精神」について
 - ・固定概念を捨てるというのが、イノベーションの原点。
 - ・理屈ではなく、現状に対する怒り。何でこんな馬鹿なことをやっているのか。
 - ・全体を知っているからこそ、気づける。分割しては気づけない。部分を効率化しても、全体としては全然効率かできていない。
 - ・1勝2敗。失敗を覚悟してチャレンジする。
 - ・自分で作れる、すぐに直せるとというのが強い。
 - ・仕事に対して、凄く正直。
 - ・改革に金をかけないというのは、マツダと同じ。金はないけど知恵はある。こういう状態に置かれると、フローが生じるのではないか。金をかけるのは改革ではなく、改良。
 - ・社長はクリエイターではあるけれども、マネジャーではない。会社として成立していないかもしれない。
 - ・岡野さんが偉いのではなく、リスクをとったテルモの課長が偉いんだという話があった。
 - ・中小企業の厳しい労働環境について。資金回収ができない。大企業によるイジメ。大企業の論理が、スピード、効率、コスト。それが下にしわ寄せがいく。それが大企業をも弱体化させてしまう。一方ですごく元気な中小企業もある。大企業の中にも、中小企業を大切にしている企業もある。たとえばコマツ。
 - ・学者肌、道楽。あえて会社の規模を大きくしていないのではないか。
 - ・技術者が集まると、テンションが上がる。アイデア工房。思ってもいなかった言葉が出てくる。
- ・プラザ合意が契機になって、我慢しても仕事の量が戻らなくなった。それ以降、新しいものを開発しようと考えた。
- ・朝、会社方針の演説。
- ・セルビックの中ではだめだけれども、アイデア工房の中での啓発が重要。
- ・見た目がきれいではなくてはならない。品質ではなく、品格。
- ・宅急便で届けられる成形機。

上島熱処理工業所

- ・しっかりと技術があるからこそ、客がやってくる。圧倒的な品質。
- ・同業者が廃業していく中、本物を提供し続けるブランド。
- ・ただし、革新とは対極。残存者利益ではないか。
- ・最終的にはカンが頼り。そうした職人を育て続けられているというのがすごい。
- ・お客に自慢させてあげたい。上島で熱処理をしたことがブランド。目に見えない部分がブランド。
- ・全社員に声をかけて、目を見て離すかどうかをチェックする。それで仕事がうまくいっているかを確認する。
- ・火の神様、川崎大師に行く。
- ・給料をなるべく高くしてあげる。
- ・社内の資格認定制度。
- ・能力が3しかない人間に5を要求してもダメ。3の人間が3の仕事をするということが重要。それを続けると、3が5や6に化けることがある。そういう育て方をすることが重要。
- ・高卒の場合は、新卒よりもどこかで失敗したような人のほうがよい。
- ・成功体験をさせてやる。
- ・できない社員を見捨てずに、長く付き合う。
- ・人から人への伝承であるから、若い人と熟練工のチームで仕事をしている。
- ・品質方針。お客様の熱処理工場として、お客様が信頼して、お客様が自慢できるような品質を提供する。客が自慢できるというのは、顧客満足を超えた目標。
- ・従業員同士のチームワークが非常によかった。月に1回、みんなで集まって飲みに行く。
- ・さまざまな仕事を体験させる。従業員一人一人が問題意識を持って仕事に取り組んでいる。

100の質問に関して

- ・ビジネスのことが入っていない
- ・お客さんのことを入れる
- ・企業の外とのつながり

1～4：大下さん、松崎さん、上原

5～9：古城さん、平井さん、臼井さん

10～13：今田さん、松永さん、古川先生

14～17+α：松山さん、片平先生