

日常業務で行うイノベーションで 企業を大改革

7つのイノベーションの定義と進め方

国内製造業を取り巻く経済動向と 環境変化

アベノミクスの経済の成長戦略が着実に実行され、円安・株高が進行して日本経済の拡大と景気回復が実現されてきた。その結果、企業の業績が好調な業界が増え、今年度は大手製造業をはじめ金融業、サービス業においても過去最高水準のベースアップが行われた。賃上げは、地方の企業や下請け中小企業にも波及して地域経済を含めた経済のさらなる拡大と景気回復をもたらすものと期待される場所である。

しかし、多くの内部留保を保有している大企業であれば、これらの最高水準の賃上げに対応することは可能であるが、大手取引先を受注先に持つ多くの中小企業においては、賃上げをした場合、取引先からの原価低減要求とあまって、収益が減少し、依然として厳しい経営状況にあると言わざるを得ない。また、中長期的に見た場合、わが国の製造業を取り巻く経営環境は、グローバル化の進展による国内外企業間の競争激化、少子高齢化の進展と人材不足、消費市場の成熟と縮小など企業の成長を阻害する要因が数多くあり、特に資金力と技術力と人材が不足している中小企業においては厳しい経営を強いられることが予想される。

国内製造業が勝ち残るための イノベーションの必要性

このような厳しい経営環境の中で、国内製造業、とりわけ中堅・中小企業が勝ち残り発展していくためには、従来の生産現場の監督者、作業者に頼り切った改善活動や、とかく形式的になりがちなトップダウンによる管理者(部・課長)中心の改善

活動だけに頼っていたのでは、企業体質の強化を十分図ることはできない。

したがって、従来の考え方を変えて、経営者も管理者、監督者も一般社員も全員1人ひとりが日常業務を行う中で、改善・改革、すなわち“イノベーション”に取り組んでいくことが必要不可欠と考える。

1. イノベーションとは

昔、日本では、「イノベーション」を「技術革新」と訳していた時があった。したがって、多くの方は、イノベーションは企業の中で技術の開発、改良に従事する技術者の仕事であると解釈していた。

著者グループでは、技術が進歩した今日において、イノベーションとは企業のあらゆる分野・部門の日常業務の中で働いている社員がやるべき仕事であると解釈している。もちろん、少数の技術者による大きなイノベーションも必要であるが、それにも増して、企業を成長、発展させるためには、多くの社員が小さなイノベーションをたくさん実現させることが必要である。

上記の考え方を踏まえて著者グループでは、企業におけるイノベーションを次のように定義する。

イノベーションとは「社員1人ひとりが、日常の業務をやりながら、現状の生産のやり方、作業のやり方、業務のやり方、開発のやり方、販売のやり方、マネジメントのやり方、組織、管理システム、製品、固有技術などについて、常時、問題点・課題を出して、それについて組織のメンバーの人たちが、新しいアイデアや技術、ノウハウなどを組み合わせ、連結・結合させながら、他が容易に真似のできない特色のあるものに変革し、創造していく行為」のことである。

2. イノベーションの種類

日常的な業務の中においては、組織、製品、プロセス、技術、マネジメントなどを対象としてイノベーションを起こすことができる。本特集では、次の7つのイノベーションを取り上げる。

- ①オーガニゼーション・イノベーション(組織改革)
- ②シンキング・イノベーション(意識改革)
- ③テクノロジー・イノベーション(技術革新)
- ④プロダクト・イノベーション(製品革新)
- ⑤マーケティング・イノベーション(マーケティング革新)
- ⑥プロセス・イノベーション(生産プロセス/業務プロセス改革)
- ⑦マネジメント・イノベーション(マネジメント革新)

上記イノベーションを確実に実行して成果を上げるためには、⑦のマネジメント・イノベーションを必ず実施することが重要であり、企業の経営体質を改革し成長させる主軸になる。

各種イノベーションの考え方

1. オーガニゼーション・イノベーション(組織改革)の考え方

(1)オーガニゼーション・イノベーションとは
 オーガニゼーション・イノベーションとは、多くの企業の組織に見られる硬直化したピラミッド型の部課制組織を、変化に対応できるフレキシブルな組織であるフラット型組織(縦の管理階層を短くし、自己完結的で自立性の高い職務の単位が横に並んで経営者層や上級管理者層と直結している航空母艦型の組織)に変革することや、現状のピラミッド型の組織形態はそのままにして、重複業務の廃止や責任権限の一本化などをして組織のスリム化を図ることである。また、OB・シニア人材の活用や働く時間のフレキシブル化を実現するために組織改革をし、各種のイノベーションを起こしやすい組織(小集団グループ、プロジェクトチーム、新事業開発チーム、社内ベンチャーチームなど)をつくって業務の効率的運営をしながらイノベーションを起こしていくことである。

以下のような組織改革の成果が得られる。

- ・戦略の変更が迅速にできる
- ・意思決定とアクションが早くなる
- ・上下、横のコミュニケーションが良くなる
- ・情報の公開化、共有化が図られ、活性化された組織風土になる
- ・人的能力、すなわち中高年層の専門的能力ややる気のある若手社員の能力が活かされる
- ・社員のイノベーションをする時間が増え、イノベーションが進む

(2)オーガニゼーション・イノベーションを進めるポイント

①現状の組織の問題点を明らかにする
 組織の決定権を持っている役員や人事部以外の人たちの意見を聞く機会をつくって、現状の組織上の問題点、不具合点を自由に出させる。

②組織改革案を作る

顕在化した問題点に対する改善案やいろいろな人たちの提案、意見についてよく検討し、最終的には経営トップ主導の下、組織改革案を作って具体化する。

なお、イノベーションをすべての社員の日常的な業務にするには、イノベーションの機会を検討する時間を全社員の業務に組み込む組織改革を実施することも一案である。

2. シンキング・イノベーション(意識改革)の考え方

(1)シンキング・イノベーションとは

企業の中でさまざまなイノベーションを実現していくのは、経営者、管理者、監督者、一般社員などの「人」である。イノベーションに対する「人」の意識が低ければイノベーションを計画通りに推進することは不可能である。

シンキング・イノベーションとは、社員のイノベーションを実現するための意識と心、考え方の改革である。

具体的には、他責社員を自責社員に変える、豊かな感性を持った社員にする、能率意識・原価意識・品質意識・時間意識・規律意識などを持った社員に変えていくことである。

(2)シンキング・イノベーションを進めるポイント イノベーションをすべての社員の日常的な業務