

イノベーションを見える化する“技”

第1回

製品革新の作戦を決めるために、俯瞰して見る

フューチャーマネジメント アンド イノベーションコンサルティング (FMIC) 下垣彰*

*しもがき あきら：チーフコンサルタント 部品メーカーで設計を経験後、日本能率協会にて開発設計と環境領域のコンサルティング、2011年からはFMICにて、主に標準化を基軸にしたモノづくり革新、環境(特に省エネ・省資源)革新のコンサルティングを実施している。http://www.fmic.jp/

さまざまな業務分野で見える化手法が導入され、その効率向上を支えている。そこには定型的で連続的なコトを“見える化する技”があり、そのうちあるものはITで管理されている。

一方、本連載では、イノベーションを見える化する技”に焦点を当てる。

イノベーションは、非定型・非連続・未経験のコトを行う世界で(図1)、やってみないとわからないことがあり、作戦・試行・検証が必要な世界である。イノベーションをうまく進めるマネジメントをするにも、“見える化する技”がある。それはイノベーションを伝え、関係する人を動かし、その試行・実験を検証して俊敏な軌道修正を支える。

イノベーションを成功させるにはビジネス成果に結びつけるために組織を機能させ、人を動かすセンスが必要である。イノベーションを見える化することは、そのセンスを磨くことに役立つ。

イノベーションの作戦・成功ストーリーの見える化

デジタル化とテクノロジー革新は、同一品質ならば最も低価格なモノが選択されるという価格競争を加速する。その中で従来の延長線上のQCD革新だけでは、競争力、成長力が低下する。したがって、新たな価値を生み出すプロダクツやサービス、ビジネスモデル、プロセスへのイノベーションが求められている。

イノベーションには(少なくとも身近なところに)事例がない。そのため、推進チームのメンバー間で、何を目指して、何をどのように革新していくかのイメージを共創し、共有することが重要である。それがなければチームは烏合の衆になってしまい、取組みが長期化したり、中断したりすることになってしまう。

そのイメージとは、何をどのように革新するか、目指すコトの実現ストーリー、成功へのシナリオ、作戦である。それを“見える化”することは、チームの共創レベルを高め、イノベーションの試行・実験を高速化するとともに、その質を高める。

今回のシリーズでは、我々がお手伝いするイノベーションのシーンの中から、次の3点に絞り、その見える化の技を紹介する。

- 第1回 製品革新の作戦を決めるために、俯瞰して見る
- 第2回 動き方を決めるために、考えていることを描く
- 第3回 未来を決めるために、SHINKAを描く

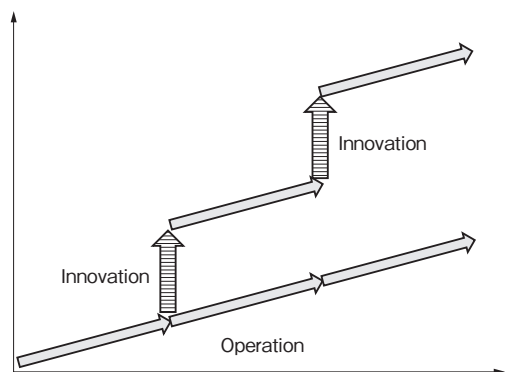


図1 Innovation：非連続な取り組み

現場で何が起きている？

我々は、企業の皆さんと改善・改革を一緒にやっている。その現場では、開発設計部門の困りごとをよく聞く。その中には、「見える化」とその目的とするマネジメント、オペレーションの「見える化」とイノベーションの「見える化」の違いを知らず、「(オペレーションの)見える化をしているのに、イノベーションがうまくマネジメントできない」というボヤキを聞くことがある。3つの例を示す。

1. 業務を見える化しているのに、仕事がうまく回らない

これは業務のマネジメントツールがあっても、それを使った業務のマネジメントをしていない、あるいはマネジメントがうまく機能していないことの表れである。あたり前であるが「マネジメントツールを使えば、マネジメントできる、する」ということが、ツールに対する誤解である。

特に試作・実験のような不確定度の高い業務を行う開発設計部門の場合は、計画通りに進まない仕事があるのがあたり前である。その中で業務のマネジメントとは、組織のメンバー全員の仕事の全体を俯瞰して見ながら、うまくいかない仕事の作戦、アクション(工数応援、技術支援、GO/STOP判断など)を決めるという行為である。そうしたマネジメントがなければ、うまく仕事が回らないのは当然である。

2. 構造や部品は見えるはずなのに、共通化できずにバラエティが増える

顧客要求の変化に合わせて都度、品種拡大してきた結果、膨大な類似部品の山ができ、製造部門から「何とか標準化、共通化してくれ」という悲鳴が上がることもある。

また「口を酸っぱくして標準化、部品の共通化を指示し、意識しているはず。BOM(部品表)を見れば共通化できるはずだ?」と設計者1人ひとりの意識、行動の問題と思い込んでいることもある。

しかしBOMは元々、製造の手配段取りするた

めに製品の構成部品を見せるものであり、設計や部品の共通化を図るためのものではない。

また本来、設計や部品の標準化、共通化とは、顧客の多様な要求に、シンプルに対応可能な効率的プロセスを構築するために行うはずである。構造や構成部品の何をどのように標準化、共通化し、それを通して営業や製造のプロセスを改革する作戦を見える化し、共有しておくべきである。

3. 市場、製品、技術の革新戦略はあるけど、事業の革新はままならない

製品の競争戦略上、要素技術による差別化は重要である。そのために市場、製品、技術のロードマップを作って見える化し、革新戦略間の相互連携を図ることが基本である。

それでも、いざ要素技術が出来上がって確認すると、適用範囲が狭かったり、ターゲット市場のニーズ変化に十分対応できなかったりして、がっかりすることも多いが、なぜだろうか。それで「市場、製品、技術のロードマップを持ち、連携を図っている」というのでそのやり方を聞くと、年に1度、数時間の会議でそれぞれの日程を合わせているだけというところもある。

しかし市場、製品、技術の戦略の連携を図るといのは、製品やサービス、ビジネスプロセスを、技術をテコに革新し、それで顧客の期待を超える価値を創造し、その結果として事業を成長させるという事業革新戦略を持つということだろう。それは、革新ストーリーを描き、見える化し、各部門やバリューチェーンの協力企業との共創戦略にすることである。

標準化、実践戦略の見える化が重要

製品の標準化、部品の共通化は、ビジネスプロセス全体の効率化やスピードアップ、品質向上に非常に大きなインパクトを与えるが、その実践に苦労している企業が多い。

図2「未来標準化に基づく設計システム」の破線の内側は、製品設計ロジックを簡単に整理したものである。個別受注生産であれ、見込生産であれ、ターゲットとする顧客ニーズをもとに製品仕