



JMA2004年提言

競争優位をめざす「開発経営」の新展開

独創重視のプロジェクト革新と

限界突破型リーダーの育成

2004年3月

社団法人日本能率協会

社団法人日本能率協会（JMA）の提言活動について

JMAは、1987年から毎年、その時々的重要な経営課題をとりあげ、問題の背景・進むべき方向・対策等について提言してきました。

この提言活動では、課題解決の正解を示すものではなく、より良い議論のための題材を提供することに主眼をおき、JMAの考え方について提言を行っています。

これを機会に、各社でさらに議論が盛んになり、新しい発想が生まれ、経営成果に寄与することを願っております。

提言テーマ一覧

- | | | |
|-----|----------|------------------------------|
| 第1回 | (1987年度) | …「世界最適経営革新の提言」 |
| 2 | (1988 〃) | …「創造力革新の提言」 |
| 3 | (1989 〃) | …「サービスの品質と生産性向上の提言」 |
| 4 | (1990 〃) | …「シナリオ2000 - 市民主義経営の提言」 |
| 5 | (1991 〃) | …「会社の魅力を高める提言」 |
| 6 | (1992 〃) | …「時間生産性向上の提言」 |
| 7 | (1993 〃) | …「日本的人事システムのリデザイン」 |
| 8 | (1994 〃) | …「ビジネス・リーダー革新の提言」 |
| 9 | (1995 〃) | …「生活者主義時代の価格創造経営の提言」 |
| 10 | (1996 〃) | …「知力（知恵と活力）のマネジメントと創造」 |
| 11 | (1997 〃) | …「連結経営革新への挑戦」 |
| 12 | (1998 〃) | …「新たな企業の成長・発展をめざす環境経営」 |
| 13 | (1999 〃) | …「日本的経営の強みを活かす経営革新の提言」 |
| 14 | (2000 〃) | …「競争優位をめざす『モノづくり経営』への挑戦」 |
| 15 | (2001 〃) | …「競争優位をめざす人材戦略」 |
| 16 | (2002 〃) | …「競争優位をめざす独創的な高付加価値経営への挑戦」 |
| 17 | (2003 〃) | …「独創重視のプロダクト革新と限界突破型リーダーの育成」 |

目 次

まえがき	2
提言1 独創は、経営者の理念、哲学、美学の上に成り立つ	
安易な「独創」を排す	4
これからの経営者に求められる「深い人間理解」と「繊細な感性」	5
提言2 自社ならではの独創商品づくり	
「独創」3つの視点と「独創商品づくり」7つの要件	
「独創」の3つの視点と経営者の役割	7
「独創商品づくり」の7つの要件	8
提言3 デザインが日本企業を救う	
今こそ、デザイン重視のプロダクト革新を！	
時代がデザインを求めている	11
独創重視、デザイン重視、ブランド重視の三位一体で推進する	13
これからの開発プロジェクトには、デザイナーの積極登用を！	14
提言4 日本企業の強みを生かして	
独創的な環境重視、人間重視のプロダクト革新を推進しよう	
CSRは単なる法令順守・環境規制対応ではない！	15
環境重視のプロダクト革新	15
人間重視のプロダクト革新	16
提言5 限界突破型リーダーの早期育成を！	
育成すべき人材は限界突破型リーダー	18
限界突破型リーダーの確保・育成に積極的に取り組もう	19
育成のポイントはコンセプト構築力と実践展開力	20

まえがき

日本能率協会は、2003年3月、「競争優位をめざす独創的な高付加価値経営への挑戦」と題する提言を発表し、そのなかで「開発経営」という新しい経営の考え方を提唱した。その趣旨は、日本企業に内在する知恵と活力を再編・再構築することによって、新たなイノベーションをトップ主導で推進しようというものであった。

簡単に紹介すると、以下の5つのイノベーションを同時並行的に推進しようというものである。

- ① 全社全機能を巻き込んだの推進 (companywide innovation)
 - ・ 研究所マターから全社戦略課題へ (トップ主導)
 - ・ CEOとCTOの連動
 - ・ 組織の壁を打破する開発リーダー
- ② 全プロセスを対象とした革新 (whole process innovation)
 - ・ ハード、ソフト、システム、サービス開発の全プロセス
 - ・ 製品開発チェーン、サプライチェーン、消費チェーンの全プロセス
 - ・ ブランド開発、デザイン開発のプロセスを含む
- ③ 独創の発揮に向けての極限への挑戦 (radical innovation)
 - ・ 独自性、先進性、差異化と高付加価値化の追求
 - ・ 4つの不確実性のマネジメント (技術、資源、市場、組織)
 - ・ 「破壊的技術・破壊的イノベーション」の脅威と機会への対応
- ④ 内外のすべての資源の活用をめざす (open innovation)
 - ・ グローバルな企業連携、産学官連携、ユーザーとの連携
 - ・ 異質の取り込み (技術、資源、情報、発想など)
 - ・ 独自性の対外アピール、情報発信
- ⑤ 個人の潜在能力を最大限に活かす (human ware innovation)
 - ・ 潜在能力発揮の最大化をめざす
 - ・ 知の組織化、組織学習能力の向上
 - ・ 「共創」重視の組織風土づくり

昨今、ようやく日本発の大型の新製品の連続的な開発が目立つようになり、日本製造業に復活のきざしが現れてきた。しかし、この好調が長期的に続くかどうかは、世界経済の動向はさておき、基本的には、個々の企業の努力次第である。引き続き、気を引き締めて競争力強化を重視した戦略の推進と筋肉質の企業体質の強化を推進すべきであろう。

また、こうした世界景気の拡大期こそ、独創的な高付加価値商品・サービスの開発に挑戦する好機である。とはいえ、かつてのように「つくれば売れる」という時代ではない。事実、高収益企業の商品は、いずれも独自の技術力やブランド力などを基盤としたものばかりである。

今こそ、自社ならではの独創的な商品を連続的に開発し、ネクスト・ステージへ向けて、強固な基盤を築くときである。

世界は今、大きな音を立てて変わりつつある。日本も、そろそろ本格的な成熟社会を迎える。この変革のうねりのなかで、日本企業は、当面の「競争優位」と長期的な「持続可能性」を同時に追求していかなければならない。

これを実現するためのキーワードは「独創」と「革新」である。

今日、中長期的な展望のもとに、日本企業が取り組むべき最大課題が、「独創」を基軸とした企業イノベーションであり、とりわけ焦点となっているのが、製品・サービスなどの差異化・高付加価値化である。

こうした認識のもと、昨年度の「開発経営」の提言をさらに敷衍・展開し、「独創重視のプロダクト革新と限界突破型リーダーの育成」として、ここに提言を行うものである。

なお、今年度の提言研究では、主要企業のデザイン担当トップ各位による「経営とデザイン戦略に関する懇談会」を数回実施し、企業経営におけるデザインの可能性を探った。同様に、「独創的高付加価値経営研究委員会」（委員長：野中郁次郎教授）を組織し、主として開発リーダーのあり方に関して、主要企業の担当役員・幹部の方々を中心に産学の関係者で熱心なご討議をいただいた。また、独創的な製品開発やデザイン革新で目覚ましい成果をあげつつある複数の企業の担当トップの方々、そして、欧米の優良企業の担当トップや著名な学識者からも率直なご助言をいただいた。そのほか、関連のアンケートには、年末の多忙な時期にもかかわらず、多くの経営者・幹部の方にご協力いただいた。

この場を借りて、厚くお礼申しあげたい。

提 言 1

独創は、経営者の理念、哲学、美学の上に成り立つ

安易な「独創」を排す

今日、独創を重視した製品開発・商品開発がきわめて重要になってきていることは、あえて言うまでもない。

問題は、どのようなプロセスで組織としての独創力を高め、独創的な商品を開発し、高付加価値経営を実現するのか、ということであろう。

しかし、これを方法論の問題に短絡させてはならない。一見月並みな課題のようだが、企業の存在理由を問う重厚な問題でもある。企業体質を独創重視に転換しようというのであれば、何よりも真っ先に、経営者は「わが社は何のために存在するか」という問いに、真摯に向き合わなければならない。

ここでは、「独創」ということについて、安易に取り組むことを排し、まずは経営者が率先して真剣に検討することを提唱したい。

●独創とは…

「模倣によらず、自分ひとりの考えで独特のものを作り出すこと」
広辞苑（大辞林もほぼ同じ）

「模倣によらないで、自分の考えで物事をはじめること。自力でこれまでにないものをつくり出すこと」
国語大辞典

独創という行為、あるいは独創的な作品は、古来、模倣の対立概念として賞賛の対象とされてきた。

1つの独創が数多くの模倣を生み、多様な社会が形成されてきたことを思えば、独創がいかに偉大な行為であるかは、改めて言及するまでもない。

また、それは同時に、模倣自体が決して忌避されるべき行為ではないことも意味する。もちろん単なる追随、技術進歩を退行させるような模倣であれば尊敬に値しないことは当然である。

しかし、多くの場合、基本的な機構は模倣によるとしても、何らかの創意が加味されて、漸進的なイノベーションを刺激してきたといえるだろう。近代産業社会においてはむしろ、特許等の権利を尊重する限りにおいて、模倣は肯定的に受容されるべきである点を、まず、確認しておきたい。

そのうえで、なお「独創の重視」を強調する理由は、世界的規模での生産・物流の革新・再編が進み、商品供給能力が慢性的に過剰となりつつあるためである。つまり、改善レベルの創意を付加した製品を投入するだけでは、もはや、投資の回収すらおぼつかないのである。

現状は、多くの企業が、いかに他社に先んじて次期商品を市場に投入するか、いかに短期（垂直）に立ち上げて短期間に先行者利益を確保するか、という苛烈な消耗戦の渦中にある。これにより、前途ある有望な若手技術者たちが、消耗品扱いされているといっても過言ではない。

こうした傾向は、近年のデフレ経済の中で顕著に見られるようになったが、中国等の経済発展により、今後ますます拍車がかかるものと推測されている。

こうした状況を脱却するには、経営者が決然として「独創の重視」を選択しなければならない。

しかし、独創とは、これまで誰も踏み込まなかった険しい山中に入り、新たに道を切り開くことである。5年、10年、あるいはそれ以上の粘り強い取り組みと忍耐を強いられる。容易なことでは「独創」の成果を勝ち取ることはできない。また逆に、安易な取り組みでは、時間と人材を浪費する表層的なカラ騒ぎに終わりがねない。まさに、企業の命運を賭した決断を経営者は求められている。

「独創」が、経営者の理念、哲学、美学の上に成り立つものであることを、経営者は強く認識しなければならない。

これからの経営者に求められる「深い人間理解」と「繊細な感性」

モノが溢れる成熟社会のなかでは、いかに高度で独創的な技術力があっても、顧客の支持が得られなければ、企業の存続は困難である。

また今後は、ソフト・サービスのシステム体系をベースとした事業モデル間の競争が、ますます熾烈となってくるであろう。こうした競争環境のもとで、顧客が支持する商品・サービスを連続的に開発するためには、経営者には、未来志向のリーダーシップや業績への強い責任感といった基本的な資質要件のみならず、

従来とは比較にならないほど、「深い人間理解」と「繊細な感性」が求められる。

要するに、顧客が何を求めているのか、経営者こそが最も鋭敏に顧客ニーズを捉えている必要がある。したがって、それを感知する能力の高い人材が経営をリードすべきである。また、商品やサービスの開発に携わる人材も、モノが溢れる成熟社会に共振する知性と感性を持った自立した個人に変身しなければならない。全社の風土もそれにふさわしい方向に変革していく必要がある。これを成し遂げるには、「深い人間理解」が不可欠と考える。

もう一つの「繊細な感性」とは、自社の独自性や差別化戦略を意識する際に、経営者の重要な資質となってくるものである。経営者が、どれだけ、「差異」に敏感であるか、消費者が好む「テイスト」や「タッチ」をどれだけ嗅ぎ分けられるのか、ということである。もちろん、経営者が全知全能の神を演じる必要はないが、全社の風土やマインドを「独創重視」に大きく転換しようというときには、経営者が身をもって商品を選び取るという姿勢が必要である。

また、こうした人間の情緒面を重視した商品・サービスの開発を推進しようとするならば、当然、「文化」ということを考慮しないわけにはいかない。

あるべき論として、日本の文化・伝統美への敬意を払うというよりも、これからの成熟社会における戦略的な独創の基盤として、また、高付加価値型のブランド構築の一環として、伝統と遺産を再評価すべきである。社内では、創業以来の遺産・伝統を掘り起こし、社外では、創業の地の文化、日本の文化そして東アジア・東洋文化といった視点から、現代に生きる独自の文化的な魅力を再生・創造できないだろうか。

これを推進できるのは、経営者をおいて他にはない。

まさに、経営者の理念、哲学、美学が問われている。

提 言 2

自社ならではの独創商品づくり 「独創」3つの視点と「独創商品づくり」7つの要件

「独創」の3つの視点と経営者の役割

企業経営者が考慮すべき「独創」の視点は3つある。

1つは、自社ならではの独創的な基礎技術の確立、基本特許の取得である。その結果として、他社が容易には真似のできない技術領域の確立をめざす。このため、従来聖域扱いされることが多かった研究部門についても、経営戦略と連動したテーマ選定や組織改革が進められるようになってきたが、経営者は、さらに「独創重視」「開発重視」に向けて、全社を対象とした風土改革・人事制度改革などを強力に推進すべきである。その際、CTO（最高技術責任者）との有機的な連携が不可欠となるのはいうまでもない。

2つ目は、部材や生産財メーカーにとって特に重要な視点であるが、市場をリードする先進的な顧客企業との「共創」において、独創的な能力を遺憾なく発揮することである。これまでは、顧客企業の要求する仕様条件をいかにクリアするか、という点が重視されたが、これからの「独創重視」の時代には、顧客企業が主導する独自商品の共同開発、すなわち部材メーカー、装置メーカーを含めた多様な「共創」がますます重視されるようになる。

経営トップは、改めて、自社のオリジナリティ（遺産、質的価値）を再発見・再評価するとともに、それらをフルに活用するための仕組みづくりに取り組むべきである。また、自社の本当の強み、自社ならではの技術などを相当に意識した技術営業力の強化も求められよう。

3つ目の視点は、連続的にヒット商品を開発するための「独創」の考え方である。主として、競争の激しい消費財分野での課題であるが、先述のとおり、利益なき価格競争というジレンマが常につきまとう領域である。

したがって、価格競争の泥沼からいかに脱却するかがポイントになる。この場合、消費者（顧客）の視点がきわめて重要になる。当然ながら、消費者（顧客）に支持された独自性の高い商品は、他の競合商品につられて値崩れを起こす可能

性は低い。

したがって、消費者（顧客）により強く支持される魅力的で独自性のある商品・サービスの開発が課題となる。そのためには、社内の技術基盤や特許・意匠（デザイン）・ブランドなどの知的資産を総動員するだけでなく、いかに外部の資源や異質の才能を取り込むかがポイントになる。ここで新機軸が確立できれば、利益に直結する連続的なヒット商品を生むことができる。

問題は、この3つの視点を常に視野に入れながら、現実の経営のなかで、どこに、どのように資源配分を行うかということである。

一方、経営者はいずれの場合でも共通して重視しなければならないことがある。それは、「独創」あるいは「独自性（自社らしさ）」を常に、いかなる局面であっても、徹底的に追求することである。また、その価値観が企業体質化するまで、経営者は、しつこく社内で発言し続けることである。

もう一つ、共通して考慮すべきことは、どの視点から「独創」を推進する場合でも、社内外の異質の世界との頻繁な接触を前提とするということである。とりわけ、モノとソフト・サービス・システムを複合化した事業モデルの開発では、社外ネットワークの構築がその成否を左右する場合が多い。経営者が率先して、連携開発の基盤を構築するとともに、「バーチャル・カンパニー」などの新たな「創造の場」づくりを積極的に仕掛けていくべきである。

「独創商品づくり」の7つの要件

独創的な商品が連続的に開発されている場合には、おおむね下記の7つの要件が備わっていることが多い。

第一に「独自の顧客現場」である。他社が思いつかない商品は、自社だけが把握する顧客ニーズから生まれる可能性が高い。そうした情報を収集するためには、他社が持たない顧客接点を確保しておく必要がある。例えば、他社が代理店営業であるとするれば自社は直接営業として、その強みを強化するなどである。また、保守契約などで囲い込んだ顧客も「自社独自の顧客」である。その独自の顧客接点を製品開発に徹底的に活用することがポイントとなる。

第二に、「異質の取り込み」がきわめて重要である。戦略的な「脱自前主義」と言い換えてもいいが、異質の発想を取り込む勇気と柔軟な思考力があるかどうか。

最近の連携開発ブームがどこまで成果を上げることが出来るかは、発想の化学反応が起きるレベルまで「異質の取り込み」を行ったかどうかにかかっている。特に、独創的な成果とスピードとを高い次元で要求される今日、「異質の取り込み」の巧拙は、企業競争力を大きく左右することになるだろう。

第三に、メンバーに対する「トップの深い理解と激励・支援」である。特に、独創的なプロジェクトでは、周囲の風当たりは強い。CEOあるいはCTOの力強い激励・支援は不可欠である。また、自主研究の奨励やアングラ研究の容認なども、結果的には独創商品の開発につながる場合が多い。公式プロジェクトへの支援・庇護と同時に、自発性を尊重した創造環境を維持することもトップの使命である。

第四に、「開発リーダーの人間力と事業センス」が重要である。これは、あらゆるプロジェクトにおいて必要とされる要件であるが、特に「人間力」に関しては、独創に向けて限界を突破するギリギリの局面で重要な役割を果たすとされる。

第五に、「チームによる共創」である。独創を連続的に生み出すには、「チームによる共創」しかない。「独自の顧客現場」から生まれた独自の情報と「異質の取り込み」で生まれた豊かな発想をベースに、知の化学反応を起こすのである。このために、メンバーは「夢と危機感」を共有し、「自他非分離」（2003年提言参照）の境地に達していなければならない。

第六に、「失敗を責めない風土」の確立である。独創商品づくりといった困難な課題に全員が果敢に挑戦するためには、不可欠の要件である。一般に、風土の問題は根深い。「言うは易く、実行は難し」の世界である。賢明な農家は、作物をみる前に、土をみる。経営者は短期の果実を追うのみでなく、根気よく風土刷新・土壌改良に努めなければならない。

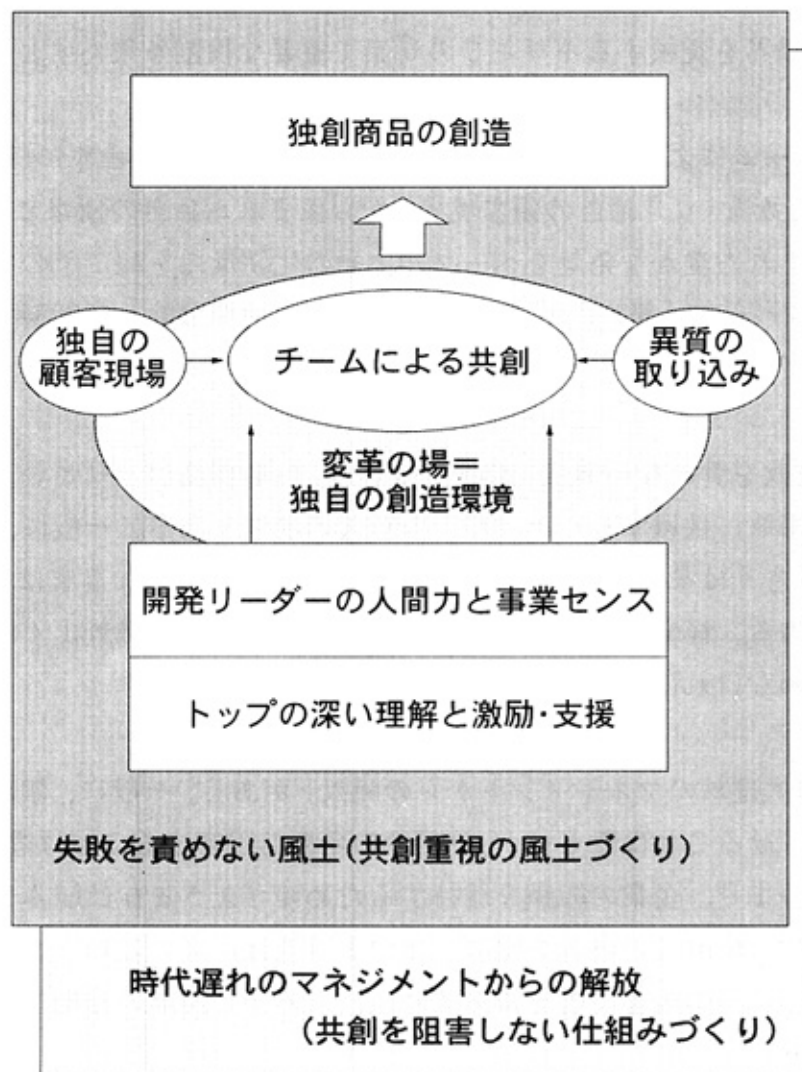
第七に、「時代遅れのマネジメントからの開放」がある。一般に、個人や組織の独創性を向上させることは難しいが、独創性の発揮を阻害することは容易である、といわれる。つまり、企業の組織を維持するためのさまざまな仕組みや慣習が、本来、個人が持つ創造性の発揮を阻害している可能性が高いということである。したがって、これらの阻害要因を排除すれば、おのずと組織の独創性は高まるということである。

これらの要素間の関係を図示すれば、図1のようになる。なお、ここに掲げた7つの要因は、連続的に独創商品を生み出すプロセスの中で、ほとんど共通してみられるコア要因として抽出したものである。

もっとも、こうした要件をすべてクリアしたからといって、確実にヒットするわけではない。場合によっては、安直な企画が大ヒットすることもある。

したがって、ここで重要なことは、「独創商品の連続的な開発が、ヒットの確率を高め、長期的な企業の発展を支える」という信念を持つことである。これもまた、企業の理念、哲学、その企業に集う人々の生き方・美学に深くかかわる問題といえよう。

図1 連続的な独創商品・サービス開発の7つの要件



提 言 3

デザインが日本企業を救う 今こそ、デザイン重視のプロジェクト革新を！

時代がデザインを求めている

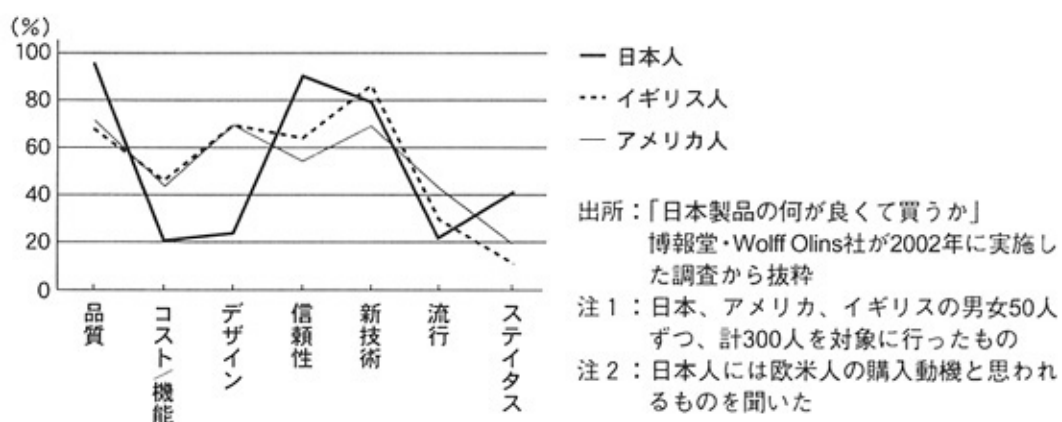
「独創重視のプロジェクト革新」の観点からも、独創性・独自性を主張するデザインの戦略的な活用が重要な課題となっているが、さらに端的に言えば、時代がデザインを求めているのである。

なぜならば、モノが溢れる成熟した現代社会では、人々の関心はモノを持つこと自体から、そのモノを使ってどんなコトをするかにシフトする。したがって、モノはうまくつくられるだけでなく、どのような場面で使われるかを想定した機能やデザインが備わっている必要がある。また、個性的なデザインや機能を付与されたモノを持つことによって、自分の個性を表現することが可能になる。自分の趣味や感性を表現することで、情緒的な充足や精神の安定を得ることができる。

すでに日本製品は、欧米においては、日本人が想像する以上に、そのデザインで選び取られているのである。(図2参照)

このように、成熟社会においては、デザインの意義は非常に大きくなる。

図2 欧米人の日本製品購入の動機



日本企業は、これまで品質、コスト、機能の改善には多大の関心とエネルギーを投入してきたが、デザインにはそれほど注意を払ってきたとは言いがたい。今や、新しい付加価値をつけるにはデザインが最も有効となっているのである。加

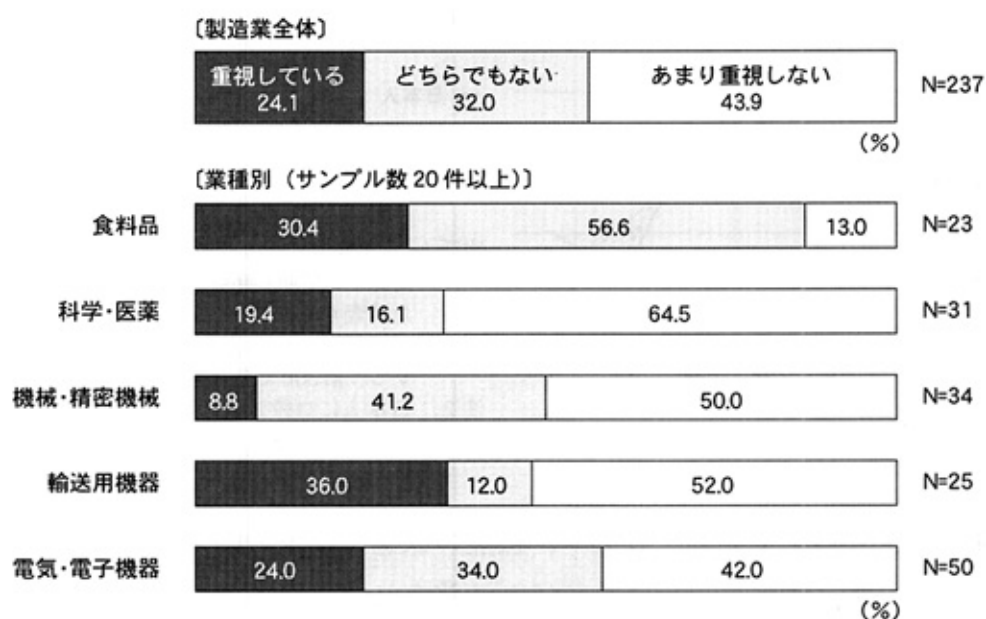
えて、デザイン・コンセプトがしっかりと消費者に支持される商品であれば、デフレ圧力にも強い。今後、日本社会の成熟化がますます進むことは確実である。長期的な高付加価値経営の基盤を築くためにも、「デザイン重視のプロダクト革新」に取り組むべきである。

また、感性価値についての研究はほとんど未開発である。デザイン戦略に本格的に取り組むことにより、技術領域とは異なる新しい価値を創出する余地は大きい。

問題は、図3にみるように、デザインとは無縁と考える経営者がいまだに非常に多いことである。確かに、鉄や石油などの素材産業では、デザインとの直接的な関連は少ない。しかし、こうした業界においても、供給先に対し、新素材をデザインに生かす提案をすることは可能である。部品メーカーでもセットメーカーの最終製品のデザインを一変するような革命的な部品開発は可能である。デザイン重視の時代には、こうした提案には従来とは比較にならない付加価値が生まれる可能性がある。

まして、デザインが直接的に関連する企業においては、経営者は早急に社内のデザイン・マネジメントの実情を把握するとともに、新たなデザイン戦略の構築に着手すべきである。

図3 日本製造業のデザイン重視度



出所：「製造業の未来戦略と商品革新に関する経営者アンケート」日本能率協会 2003年12月

独創重視、デザイン重視、ブランド重視の三位一体で推進する

デザイン重視への組織の組み換え、プロセス革新、風土刷新などの改革は、すべての改革と同様に、まずはトップ主導で推進することが必須となる。とりわけ、デザインに関しては、トップ主導でなければ、達成は困難であろう。従来、企業内のデザイナー集団に、強固な社内基盤や変革推進のノウハウがあるわけではない。変革のイニシアティブを発揮しようにも、事業部門、技術部門の抵抗は想像に難くない。トップが、信念を持ってデザイン重視の姿勢を全社に示す必要がある。

また、こうしたデザイン重視への体質転換は、21世紀の市場環境の変化とともに時代に要請されたものである以上、独創重視、ブランド重視と基本的には同じ流れの上にある。そもそも企業自らが、その理念、哲学、美学に基づいて自己主張し、それによって、顧客の支持を勝ち得ていく手立てが、独創の技術であり、独自のデザインであり、鮮明に差異化されたブランドなのである。これらをいかに企業の未来に向けて統合的に、かつ相乗的に育成・強化していくかは、経営者の普遍的な課題の1つといえよう。

特に、ブランド確立の有効な手段としてデザイン戦略を実施することを明確に打ち出す必要がある。個々のデザイン革新を個別に進めると、必ずブランド・イメージが混乱してくる。これは、ブランド価値の低下に直結する。そこで、個々の個性的なデザインと商品構成のデザインの一貫性をマネジメントすることが、きわめて重要になってくる。この際、何を基準にデザインの基本を決定するか。決して時の経営者の気分や感性などではない。企業の未来戦略、将来のありたい姿が、ブランドの方向性とデザインの基本を決める。

このため、企業の未来戦略の策定に当たっては、技術戦略に加えて、ブランド戦略、デザイン戦略を同時に同列において検討しなければならない。

現下の戦略推進という観点からは、戦略性の高い主力商品の開発などでは、企画段階からのデザイン検討が重要となる。目に見えるデザインだけでなく、使われ方・使われる場面のデザインも重視する。これが、デザイン重視のプロダクト革新のコア・プロセスといえる。当然、デザイナーを開発プロジェクトのスタート時点から参画させる。

このように、デザイン重視の仕組みづくりにはトップが強力なリーダーシップを発揮する必要がある。しかし、留意しなければならないことは、経営者のデザイン・リテラシー（読み書き能力）の有無である。経営者が直接デザインの良し悪しに口をさしはさむのがよいとは限らない。デザイン戦略の実施・運営については、デザインのわかるリーダー（CDO；チーフ・デザイン・オフィサー）との連携と分担を考慮すべきである。

これからの開発プロジェクトには、デザイナーの積極登用を！

また、個々の具体的な商品開発プロジェクトにおいて、誰が開発リーダーの責を担うかという問題がある。特に、組織をまたがる大型のプロジェクトの場合、開発リーダーのリーダーシップがプロジェクトの成否に大きく影響する。

ここでは、単に、開発の初期段階からデザイナーを参画させるといふにとどまらず、デザイナーの開発リーダーへの思い切った登用を提唱したい。

従来は、デザイナーが開発の前面に出ることは少なかったが、それは、資質や能力というより、社内力学によるところが大きいように推察される。むしろ、今日のような感性重視の時代には、鋭敏な感性や美感を持つデザイナーの方が、資質的にはリーダーにふさわしい。同世代の技術者に比べれば、市場で自社製品がどのように使われているか、といった知識ははるかに豊富であるし、ユーザーの不平・不満などへの感度も高い。

もう一つ、デザイナーがリーダーにふさわしい理由は、営業部門、製造部門、開発部門などの出身者が、どうしても部門代表としてのしがらみを持つのに対し、基本的に拠って立つ基盤が個人であるということである。純粹に、全社的な視点から最適の選択・判断を行うことができる。

また、デザイナーには、プロジェクト・リーダーに必要な「可視化」と「統合化」のセンスがある。「可視化」とは、理念やコンセプトを皆が理解しやすいように目に見える形にすることである。「統合化」とは、あらゆる要素の特徴を理解し、その個性を活かしながら全体の調和を図ることである。

もちろん、これらの資質や能力は個人差が大きい。当然、リーダーにふさわしいその他の条件を兼ね備えた人物を抜擢することになろう。デザイナー集団が、開発リーダーの有力な供給源たりうることを確認しておきたい。

提 言 4

日本企業の強みを生かして 独創的な環境重視、人間重視のプロダクト革新を推進しよう

CSRは単なる法令順守・環境規制対応ではない！

CSR（企業の社会的責任）を、単なる法令順守や環境規制への対応として理解する向きが多い。しかし、もっと前向きに社会に関与し、貢献する姿勢を問うものである。さらに今後は、日本社会の急速な成熟化に伴い、企業の社会的責任の範囲もますます拡大し、より積極的な関与が求められるようになるだろう。企業側の予想を超えてそのペースは加速する恐れがある。日本企業は、もっと危機感を持ってCSRに対処する必要がある。

その理由の1つは、一足先に成熟社会を迎えている欧州が、すでに成熟を前提とした社会制度の中に企業活動を組み込みつつあるからである。この情報化時代、欧州の市民感覚は一部の活動家レベルではなく、一般市民レベルにダイレクトに伝達されつつある。早晩、国内市場を基盤とする企業も、欧州の市民と同じ環境意識、社会意識を持つ住民の中で企業活動を行わなければならないはずである。

こうした社会において、高い信頼と支持を獲得するには、自社独自の環境重視、人間重視の理念をいかに商品・サービスとして具現化していくかが、重要な課題となろう。また、経営の差異化、ブランド価値を高めるという観点からも、この面の工夫は有効である。

環境重視のプロダクト革新

ようやくここに来て、あらゆる産業で、資源確保や地球環境問題などへの取り組みが真剣実を帯びてきた。中国・インドなどの経済発展が想像以上のスピードで進展していることが大きく影響している。

日本企業にとって、石油・石炭・天然ガスなどの天然資源の確保が死活問題となると同時に、あらゆる製品分野において、開発方針に重大な影響を及ぼす可能性が高い。

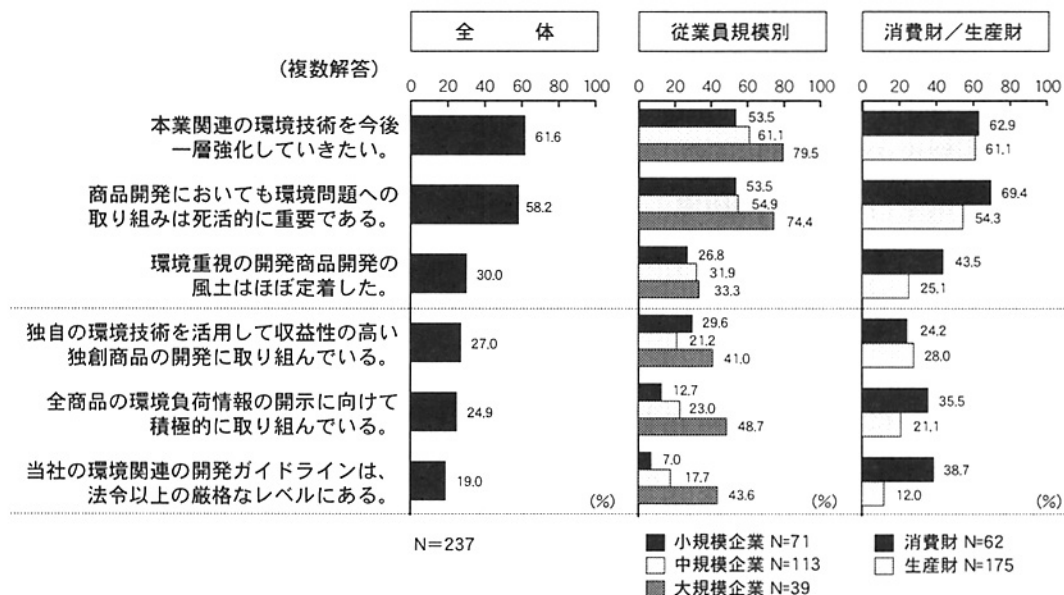
図4にみるとおり、企業規模が大きければ大きいほど、環境重視の姿勢は徹底

している。また、環境技術で商品の高付加価値化を推進しようとしている企業も多い。しかし、「環境重視の風土が定着している」とする企業は3割程度である。まだまだ現場の実態や社内体制に問題を抱えているということだろう。今こそ、経営者の強い意志をもって意識革新を推進し、自社独自の環境技術を駆使した独創的な高付加価値商品・サービスの開発にはずみをつけたい。

これにより、真の意味で世界に貢献し、世界の尊敬を集めることができる。

こうした観点から、独創的な環境重視の製品革新を推進することを提唱したい。

図4 商品開発における環境重視度



出所：「製造業の未来戦略と商品革新に関する経営者アンケート」日本能率協会 2003年12月

人間重視の製品革新

人間重視の製品革新とは、端的にいえば、ユニバーサル・デザイン（アクセシブル・デザインなどともいう）の導入、開発、普及ということになる。これからの成熟社会、とりわけ高齢化する社会においては、「誰もが使いやすいデザイン」の導入・開発・普及に努めるのは、製品革新を担う企業の基本的な責務といえるだろう。

また、複雑化する情報機器の使い勝手の改善も大きな課題となっている。

こうした細やかな気遣いや配慮を加えて製品の完成度を高めるという創意工夫は、元来日本人の得意な分野である。大いに独創性を発揮する余地がある。

しかし、「人間重視」といいながら、ユニバーサル・デザインが、企業個々の思惑に基づいてばらばらに導入されると、かえって使い勝手が悪くなることがある。こうした問題は市場原理で解決するという考え方もあるが、「人間重視」を標榜する企業は、経営的要請との狭間で最良の選択をしなければならない。

ある家庭用品メーカーは、独自のユニバーサル・デザイン規格を競合他社に無償開放することによって、障害を持つユーザーの生活改善に多大の貢献を行った。これにより、同社は、こうしたユーザーのみならず、広く社会的な信頼を高めることができた。「ユーザーのため」という同社の使命感、価値観が優先した結果である。

これから、多くの企業が、こうした選択を迫られよう。その時、社内の誰もが同じ判断基準で最良の選択を行うことができるのか。「人間重視」ということを改めて確認しておきたい。

また、CSRの観点からは、原材料の選択・管理、生産履歴情報の積極開示、透明性などの課題が目白押しである。これらについても、単に、制約条件として受身の対応をとるのではなく、独創的な高付加価値商品・サービスの開発に直結するような斬新な仕組みづくりに挑戦していきたい。

このように、社会的責任の観点から見ると、日本企業には、その強みを生かす領域はまだまだ多いし、より高遠な目標も見えてくる。逆にいえば、これだけモノあまりの社会にあっても、日本企業が果たすべき役割は依然として大きいのである。

提 言 5

限界突破型リーダーの早期育成を！

育成すべき人材は限界突破型リーダー

極論すれば、優秀な開発リーダーをどれだけ抱えるかが、これからの企業の死命を制することになるだろう。

ここに提唱した「独創重視のプロダクト革新」を現実に推進するのは、開発リーダーである（プロデューサー、プロジェクト・マネジャーなどともいう）。したがって、第一線の指揮官たる開発リーダーの責任と役割は非常に大きい。これまでの日本企業の開発プロジェクトでは、責任の重さに比して権限があまりにも軽い場合が多く、失敗の最大要因とされてきたが、この問題は、近年、かなり改善されてきているように見える。

最近では、むしろ開発リーダーにふさわしい人材の不足が深刻となっている。事業の選択と集中が進んだ結果、挑戦的プロジェクトの件数が激減していることや、技術革新のスピードが速く、開発リーダーを育成する余裕がないためである。したがって、相当に意識した組織的な取り組みがないと、開発リーダーの不足が企業の中長期的な発展を阻害することになりかねない。（図5参照）

図5 新商品・新事業の連続的开发上の最大の問題点と解決の取り組み

〔製造業における最大の問題点〕 開発型プロジェクトリーダーが不足している (n=58)

解決の取り組み	組織横断的商品開発リーダーの育成	44.8%
	プロジェクトチーム体制の整備	36.2%
	新事業開発リーダーの育成	29.3%
	社外との技術提携・買収、またはライセンス取得	27.6%
	上下・部門の壁を超えて自由に議論ができる風土の醸成	20.7%
	独創的な商品開発をめざす風土の醸成	19.0%

〔非製造業における最大の問題点〕 商品化・事業化が組織横断的に進められていない (n=65)

解決の取り組み	組織横断的商品開発リーダーの育成	32.3%
	全社的な開発戦略もしくは目標の明示	30.8%
	プロジェクトチーム体制の整備	29.2%
	新事業開発リーダーの育成	26.2%
	マーケティング部門・営業部門との定期的会合	23.1%
	社外との技術提携・買収、またはライセンス取得	18.5%
	組織横断的商品開発制度の導入	18.5%

出所：「第25回当面する企業経営課題に関する調査」日本能率協会2003年9月

また、本提言のなかで再三指摘したように、これからの開発プロジェクトは、自部門のメンバーだけでじっくり時間をかけて独創的な開発を行うというのではなく、いかに他部門、他社・他機関を巻き込んで、顧客が感動・支持する斬新な商品・サービスを、いかにスピーディに、開発するか、が最重要課題となっている。

全く新しい未来志向のプロジェクトは、必ずどこかで限界にぶち当たる。出自の異なる異質の人材を抱え、納期とコストの圧力に抗しながら、ギリギリの局面で、限界の突破を図らなければならない。同時に、強固な部門の壁、組織の壁を打破しなければならない。こうした修羅場を潜り抜けてきた開発リーダーを潤沢に抱えている企業は強い。しかしそうした企業は少ない。

これらのリーダーを、ここでは限界突破型リーダーと呼ぶことにするが、その確保と育成は、日本企業に共通する重大課題といえよう。

限界突破型リーダーの確保・育成に積極的に取り組もう

限界突破型リーダーの確保・育成は、これまで真剣に考えられたことのない未着手の課題であり、どのように育成していくべきか、腰を据えた取り組みが不可欠である。

当面の対応としては、まずは、従来の枠にとらわれずに、企業全般を対象に候補者を探すことである。例えば、提言3に掲げたように、優秀なデザイナーの登用を促進する。女性の登用も積極的に推進すべきである。また、高齢社会ということ意識すれば、中高年層や定年退職者も十分に対象となろう。また、もはや当然であるが、国内のみでなく、海外の人材に枠を広げる。

さらに枠を広げれば、社外人材のスカウト、有力人材とのプロジェクトベースの契約ないし有期雇用契約などがある。「共創」プロジェクトの場合は、開発リーダーは他社に任せて次世代人材をそのプロジェクトで養成するという方法もある。いずれにせよ、目的さえ明確にすれば、方法はいくらでもある。

もう一つの方法は、専門的な教育により、計画的かつ大量に養成する方法がある。ただ、現時点では、限界突破型リーダーの養成を狙いとした専門プログラムは見当たらない。こうした人材は、教育という手段では養成できない、という見方も多い。一方、計画的な教育と育成的人事配置などを組み合わせることによって、ある程度の歩留まりで一定の成果は期待できるとする見方もある。

どちらにしても、仮説の域を出るものではなく、各社各様の試行錯誤のなかから画期的な教育体系が開発されることを期待したい。

育成のポイントはコンセプト構築力と実践展開力

限界突破型リーダーに、一般のリーダーと比べて特別の能力や資質が求められるとすれば、それは何ととっても卓越したコンセプト構築力としたたかな実践展開力であろう。

かつて、山路敬三氏（故人、元キヤノン社長）は開発リーダーの資質として3つの要件を提示した。1つは、限界突破が可能かどうかを見分ける確かな目を持つこと。2つめに、開発資金を算段してくる知恵があること。3つ目に成功体験があること。成功体験の有無はともかく、資質という面から見れば、コンセプト構築力と実践展開力にかなり近い。また、提言2で紹介したように、開発リーダーの「事業センス」と「人間力」というのもほぼ同義語である。

特に「事業センス」の面では、強烈な目標達成意識と使命感、成功するまであきらめない不屈の精神力などが不可欠と思われる。「人間力」の面では、経営者をいつの間にか味方にしてしまう不思議な個性といった面だけでなく、極限状況でもメンバーからの信頼を失わないリーダーとしての人間的魅力も求められよう。これらは、一般化して表示すれば図6のようになる。教育によって何をどの程度育成することができるのか、これからの課題として、日本能率協会としても、真剣に取り組んでいきたい。

図6 限界突破型リーダーの資質要件

1 広い視野と深い専門性	5 強烈な個性
2 不撓不屈の精神力	6 自信を支える成功体験
3 創造、発見への執念・執着	7 多様な失敗経験を活用する力
4 柔軟な対人能力 (特に経営者を味方につける力)	8 強運を味方にする能力

以上



JMA2004年提言
競争優位をめざす「開発経営」の新展開
独創重視のプロダクト革新と限界突破型リーダーの育成

社団法人日本能率協会 経営革新研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)