

■□要旨■□

1. イノベーションの条件

- ・実際のビジネスはオペレーションが95%だが、新しいことをやるのがリーダーの仕事。ただし40歳超えたら自分ではやれない。若い人にまかせ、本質を問う。答え“型”と目を見て判断。内容ではない。
- ・型＝①本質②コンセプト。型がよいと成功率が高まる。
- ・目を見ればやる気、コミットメントがわかる。最も大切なものは「想い」。
- ・イノベーションを創出し成長していたころのSony, Canon, Hondaの共通点は、
①ユニークなリーダー ②ろくでもない(バカではだめだが、いわゆる“優秀”ではない)社員 ③年寄りがいなかった
- ・優秀さ、知識と経験はイノベーションを邪魔する。
優秀さ = 記憶力 × 瞬間論理力, 知識と経験 ⇒ どちらもリスクから遠ざける働き
- ・オペレーションには正解があるが、イノベーションには正解がない。経営学が害になる。
- ・成果主義ではイノベーションは起きない。イノベーションは短期での成果と対極。

2. 本質とは

- ・一言で言ったら何?ということ。基本要件、目的、夢、ゴールとも言い換えられる。
- ・人が求める20年後の主要価値は何か。これを見つけることが仕事。例えば高齢者は間違いなく増える。高齢者のための価値とはなにか、このようなことを常日頃から考えているべき。そして顧客にとっての価値を見つけたら、企業としてどう対応するか考える。技術はそれを実現する手段。
- ・10人中9人が賛成していたらもう遅い。

3. コンセプトとは

- ・コンセプトとは、ユニークな視点でとらえたモノの本質。
- ・コンセプトに沿うと、商品が匂いを発する。ちょっとした違いを生むのがコンセプト。ホンダはそれがうまかった。
- ・新しいコンセプトは全員がすぐ理解できてもダメ。誰も理解できなくてもダメ。1割くらいの人がピンとくるものが良い。
- ・良いコンセプトが出来ると、必ず良い商品、良い技術が出来る。PJリーダー経験者の一致した意見。

4. イノベーションにおける世代別役割分担

- ・イノベーションには世代別に役割がある。
 - －若手(～40歳): どんどんアイデアを出す
 - －中堅(40歳～): 若手の言い“型”、目を見てダイヤを見つける
 - －シニア(経営層): 3回言って来たら、騙されてやる
- ・自分もエアバッグの商用テストを実現させるため、拒絶されてもAH両宮社長に計3回通った。
- ・いい人間を作るには本質を問ういい質問を投げかけること。

■□今回の学び ひとことという■□

- ・イノベーションを起こすためには若手社員が積極的に提案できる環境、それを活用しようという経営層のスタンス・理解、本質的問いかけを繰り返すことで人を育てるという3つの文化が重要と思いました。



■□感想■□小林さんのお話の中では、品質の担保とイノベーション、マクロな顧客価値と個々のお客様への価値提供など、トレードオフの関係にある事項について多々矛盾をはらんだご発言が見受けられましたが、それこそが正解のない実ビジネスの中で葛藤し、壁にぶつかりながらも二律背反だからと妥協せず、執念を持ってイノベーションを実現させてきた証左だと思います。凄みを感じさせられました。