

**企業のイノベーション力強化に向けた中間報告  
企業風土や意思決定の迅速化、人事制度など企業内変革が第一歩  
破壊的イノベーションには出島やオープンイノベーションの有効活用も**

調査研究や提言、実践活動により生産性向上を目指す(公財)日本生産性本部(東京都千代田区、会長:茂木友三郎)のイノベーション会議(座長:大田弘子 副会長/政策研究大学院大学特別教授)は、12月4日、日本の産業における生産性向上のためには大企業によるイノベーションが不可欠との認識の下、「イノベーションを起こす大企業実現に向けて」と題した中間報告を公表しました。これは、「破壊的イノベーション」の実現に有効な手法とされる「出島」と「オープンイノベーション」を中心に、ヒアリングおよび企業アンケート調査を実施し、取りまとめたものです。

企業アンケート調査は、上場企業および資本金3億円以上の非上場企業を対象に、2018年秋および2019年秋の二度にわたり実施しました。日本企業が破壊的イノベーションを起こしにくい要因として、「イノベーションのリスクを取ることに消極的な経営」とする回答が67%を占めたことから、その背景を探り、「失敗が許容されにくい企業風土」や「手続きや会議などが多く意思決定が遅いこと」「失敗が許容されにくい人事評価制度」など制度面での課題も浮き彫りとなりました。企業のイノベーション力強化に向けては、「失敗をマイナス要因と見る状況を変えること」「内部手続きや会議など内向きのエネルギーを軽減すること」の二点が、変革の第一歩となります。

併せて本会議では、企業風土の変革や破壊的イノベーションに有効な手段とされる出島とオープンイノベーションの担い手等へのヒアリングを実施し、企業のイノベーション力強化に向けた提言として、下記項目を挙げています。

1. 「リスクを取ることに消極的な経営」を変えるために
  - 経営層は現場でのリスクへの挑戦を委縮させない企業風土をつくる
  - 経営層は失敗をマイナス要因としない人事評価制度をつくる
2. イノベーションを起こす人材確保のために
  - 社内外を問わず人材を得る
  - 社内の「知の組合せ」には限界。意識的に多様性を持ち込み「知の探索」を図る
3. 出島を成功させるために
  - 出島への権限移譲など思い切った試行錯誤を行い、失敗できる環境を与える
  - 出島と本社をつなぐ役割を重視する
4. オープンイノベーションを成功させるために
  - 意思決定のスピード感を重視する
  - 相手組織との相互信頼関係を醸成する

なお日本生産性本部では、本中間報告を元に、12月9日(月)14時より、ホテルニューオータニにおいて、「イノベーションを起こせる大企業に」と題するシンポジウムを開催する予定です。シンポジウムの詳細は、別添概要をご参照ください。

\* 破壊的イノベーションとは：確立された技術やビジネスモデルによって形成された既存市場の秩序を乱し、業界構造を劇的に変化させてしまうイノベーション。197年にクレイトン・クリステンセン ハーバード・ビジネス・スクール教授が提唱した。