

Title	価値創造を目指す創造経営と戦略業務の展開
Author(s)	旭岡, 勝義
Citation	年次学術大会講演要旨集, 23: 342-346
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7570
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

1 G O 3

価値創造を目指す創造経営と戦略業務の展開

○旭岡勝義（(株) 社会インフラ研究センター）

はじめに

1. 価値創造を目指す創造経営の構造
2. 創造経営の条件
3. 創造経営構築プロセス
4. 戦略業務の展開

最後に

はじめに

我が国の企業が、相対的な国際競争力の低下と収益低下を来たしている原因には、新たな課題解決能力、独創製品の開発、事業モデルの開発、コア技術の高付加価値化等環境激変の中で、個及び組織の創造能力を強化し、企業の高付加価値を生み出す持続的成長戦略を建設的に解決する戦略思考に脆弱性を来たしていることが主たる原因でもある。今後価値創造を目指す創造経営の構築とそれを実現する「戦略業務」強化と関連する人材育成が急務である。

1. 価値創造を目指す創造経営の構造

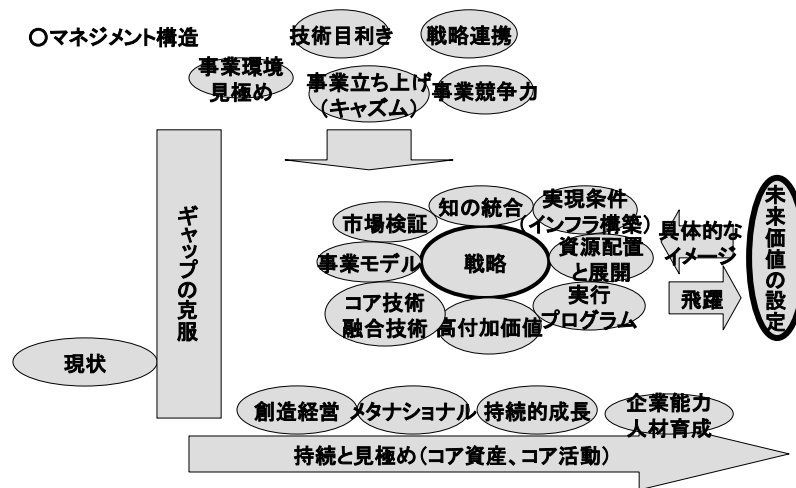
現在新たな環境変化に対応するための経営構造への転換の重要な時期にある。

戦後、工業化社会、情報社会を経て、今後の知識社会の構造変化に向けて、企業は急速な事業構造の転換を行ってきた。しかし、現在の新たな環境変化に対応し、持続的な成果が問われる時代においては、価値創造への転換を長期的な視点で盛り込むマネジメントが重要になっている。

背景として、イノベーション環境への危機感、課題の複雑性や創造性の必要性が拡大しているが、現実には、効率効果や目標達成効果としての画一的な能力開発基盤の弱点、管理しやすい組織構造の壁、個の潜在能力や創造性発揮への関心の低さが問題である。

そのためには、高度で複雑な課題解決の知の形成（「ひらめく知」や「異質な知の統合」）、新しい価値創造や知の構造転換、経験を超える課題の解決等未来価値を目標にして、新たな経営の展開が重要になっている。特に現実と目標のギャップ克服の経営戦略展開構造が極めて大きな役割を果たすことになる。そこには現状延長による経営や現状積上げによる時定数的な経営は存在しない。不確実な環境をどう乗り越えるのか、そのための持続的なプロセスと創造性を発揮できる条件整備が不可欠なのである。

参考1. 価値創造を目指す創造経営の構造



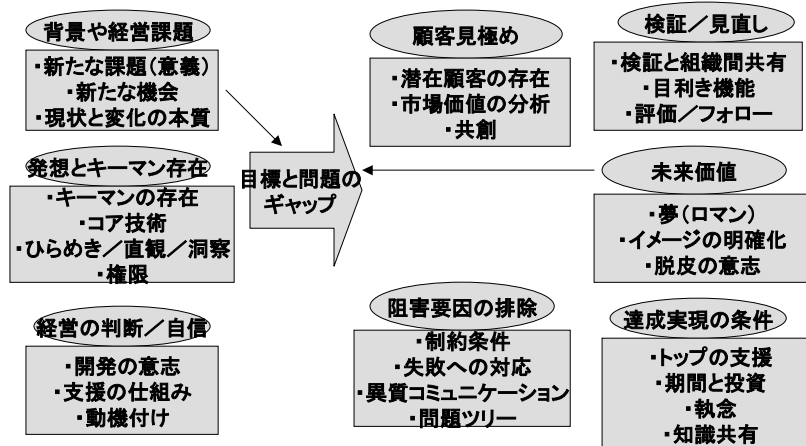
2. 創造経営の条件

創造経営の条件は、目標イメージを明確化することから開始される。

シーメンスでは「Pictures of the future」という未来イメージを社会システムや実現技術システム等明確にイメージしながら、新たな技術開発、事業開発戦略を実践している。

参考2. に提示するような、重要要素から構成されている。この経営条件を展開プロセスに、定着させることが必要である。

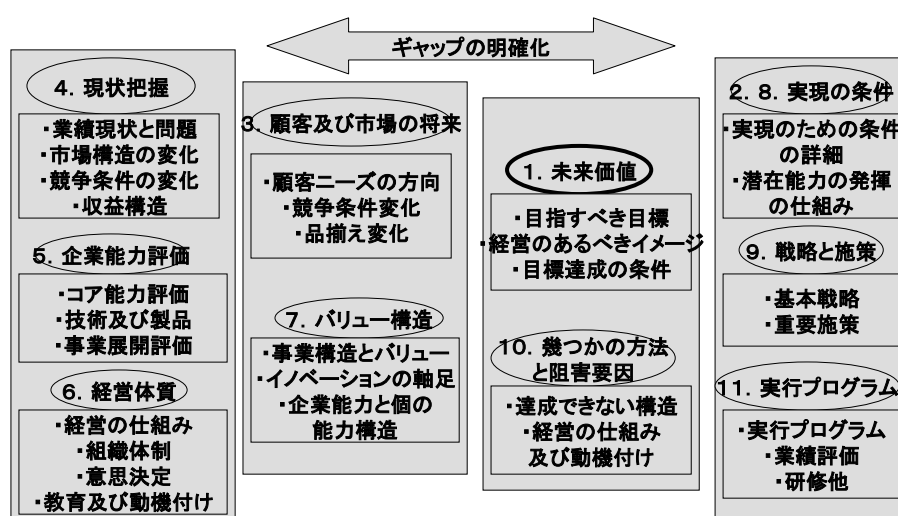
参考2. 創造経営の条件 (企業の成功事例からの重要要素)



3. 創造経営構築プロセス

創造経営構築プロセスは、これまでの積上げ型経営経営戦略策定とは異なり、未来価値を目標として設定することから始まる。新たな価値を創造するためには、分析作業を意味の本質的な解明作業として認識する必要がある。そこには企業の延長的な命題を重視するのではなく、新たな社会価値や競争価値の優先度を高く掲げて、現状にとらわれない策定が重要となる。参考3にある番号の順序に基づいて、作業を行なう必要がある。

参考3. 創造経営構築プロセス



さらに、現実とのギャップを出来るだけ、明確になるようにしなければならない。

ここでマネジメントとして、現実と目標のギャップを解決課題として把握し、この解決のための創造的な経営が行なわれる必要がある。

課題解決のための方法や資源展開の方法は、まだこの段階では未解決・未発見のものだからである。その解決手段のための経営トップ、組織、個全体が創造的な情報収集や行動を行い、持続的に解決プロセスを実行することが、創造経営では重要になってくる。

目標をどう実現するのかは、常に目標イメージを明確化し続け、目標達成のための短期的な目標とその実現をフォローしながら、建設的な業務を持続する仕組みが必要となる。

経営状況は常に変化して止まない。したがって、目標の変更はありうるが、重要なのは目標のレベルを下げないことである。

また、異質な視点や新たな技術動向への目利きや戦略連携等自社の視点や経営資源にとらわれず、世界中から課題解決の智慧と人材を求めるいわゆるメタナショナルな経営構造を構築し、常にエネルギーの高い場を形成することで、課題解決のスピードや具体的な実現度合いが強化されるのである。こうした創造経営は、知の再構成と知の集積を並行的に推進することも重要なのである。

4. 戦略業務の展開

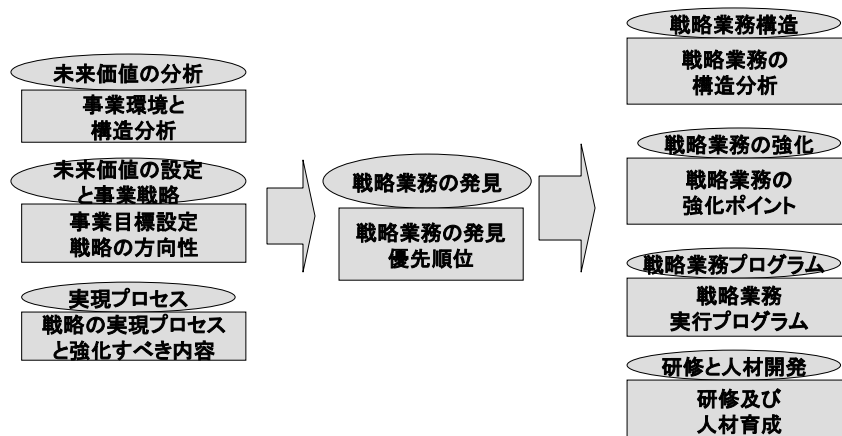
価値創造経営は、課題解決型の目的志向の強い創造経営である。したがって、これらを実現する業務は、事業特性や事業の位置によって異なるが、戦略的に重要な業務が存在する。

例えば、開発業務で見れば、

- 1) 開発アイデアを発掘創造し、優先度の評価を行う業務
- 2) 新しい製品企画を行なう業務
- 3) 開発のネックの排除し、成功プロセスを創る業務
- 4) 開発テーマを事業化まで立ち上げる業務
- 5) コンセプトを創造し、新しい価値を創造し、実現する体系的業務

等戦略上、キーとなる業務があり、この業務を戦略業務として位置付け、キーとなる人材や知的配置を行なわなければ、戦略の遂行が中途半端なものに終わる危険性がある。

参考4. 戦略業務の展開



この戦略業務を抽出し、その戦略性の意味、業務内容の本質的な役割と機能の明確さ、それを担う知識構造と人材の配置と育成が重要な要素である。

事業開発にとって、この戦略業務を発見し、戦略業務にキー人材を配置し、役割と機能を再設計することが、目標の実現を迅速化することになる。

最後に価値創造経営は、従来の積上げ型管理経営とは異なるものである。

この価値創造経営を実現するための重要な条件を抽出した。また同時に今後価値を実現するための「戦略業務」は、創造経営実現の要でもある。

そこには、新たな知の再構成のための情報収集と積極的な行動を持続させることによって、新たな課題解決を見出していくプロセスが必要である。

現在の方法による課題の解決ではなく、目標達成のための質の高い解決策を求める
方法の模索と持続及び実現への執念が重要なのである。