



保存

創造革新の提言

1988.7.28

社団法人日本能率協会

創造革新の提言

要 約

模倣を排し、独創的な経営を推進すること。ならびに、社内各層の創造力を全面的に革新し向上させることは、今後日本企業が克服すべき最重要課題のひとつである。

I. ニュー・クリエイティビティ・コンセプト

① 創造とは、実行・成果実現まで

創造活動は、創造的アイデアを得るまでの、「探索」・「ふか」・「ひらめき」・「検証」の4段階をいうのではなく、それを関係者に説得して実行に移し、その成果を実現するまでの全体を指すと考えるべきであり、とくに説得・実行・継続のプロセスの重視を要する。

② 組織による創造の重視

創造活動はこれを、個人創造・グループ創造および組織創造の3つに分けて考えることができる。

もともと組織には、人びとの創造を刺激し促進する作用と、それを阻害し抑制する作用の両面を持つが、これからはとくに、グループ創造・組織創造の原理や方法を重点的に掘り下げ、その力を強化していく必要がある。

③ 改革的創造力の強化

創造には、発想の根本から変える「改革的創造」と、主として方法が変わる「改善的創造」があり、このいずれもが経営に重要である。

しかし従来の実績から考えると、今後はとくに、改革的創造を行う能力を意識的に強化していく必要がある。

④ 創造に関する社内思想統一

創造力は誰もが持っていること。自己のタイプに合わせた創造力発揮が必要なこと。「内圧」と「異質刺激」が重要であること。創造が好きになることの大切さなどの諸要素につき、社内の思想統一が望ましい。

II. 創造革新実行の提案

⑤ 総合アプローチによる経営体質改革

企業の創造力を全体として革新するには、まず経営者の主導により創造風土改革を行う必要があり、社内全員に対する創造教育が必須で、また各部門管理者による創造マネジメントが条件となる。

⑥ 創造風土改革

経営者は、独創を尊ぶ社風の再確立を社内に宣言し、社内の発想や行動で、排除すべきもの、新たに強化すべきものを明確にし徹底をはかるとともに、人事・教育制度や業績評価・諸管理制度を、等質化防止、発想制約排除の立場から総点検と改革を行うべきである。

表彰制度の新設強化や、創造活動を刺激するユニークな目標・基準の設定、リスクテイキングを難しくする社内要素の排除や、創造を尊ぶことの人事による実証などが一般に重要である。

⑦ 創造教育

個人、グループおよび組織による創造活動には何が必要かを社内の全員が学習し、これを担当業務のなかで実行し、創造の喜びを自得させ、以後の自律的創造活動を確保する必要がある。

⑧ 創造マネジメント

管理者はいまのポストで、自分の理想とする「部門創造」を果たすことが求められている。

部門内のバラエティに富む人員構成を促進することは重要であり、管理者は異質の人のびとを魅力的な共同目標によって集中させ、衝突と相互吸収を促進し、部下個々人をバックアップして創造を成功させる責任がある。

III. 創造革新における経営者の役割

経営者はみずからの行動が、結果的に社内の創造を妨げる可能性に、注意を要する。部下からの提案のリスクの確認のしかたは問題であり、模倣による提案に対しては対案を要求すべく、また意思決定における多数決傾向は望ましくない。

経営とは創造である。経営者は社内における創造実行の第一人者であり、創造革新のシンボルであることを要しよう。

創造革新の提言

1988. 7. 28

社団法人 日本能率協会

これから日本の企業が克服すべき共通重要課題のひとつは、その創造力をいかに革新するかということにあると考えられる。

日本産業はその地位の向上に伴い、模倣すべき対象を逐次失い、今後未踏の境を、みずからの創造力によって切り拓かねばならぬ立場にある。

同業を模倣し、同時に同種の行動を集中的にとる日本企業の性向は、海外において誤解や畏怖・諸摩擦の有力な原因となりつつあり、国内においても同時集中の過当競争により、互いにエネルギーを浪費する傾向も無視できない。模倣型の経営から独創経営への転換は、いま日本企業の基本的課題といえよう。

また、今後の経営の成否を握る自主技術開発能力や、すべての部門分野に及ぶ業務・風土の改革能力は、いずれも技術者や管理者、スタッフの創造力のレベルによって支配されている。企業における創造力革新は、経営レベルのそれに止まらず、各部門分野と各層の共通問題と考えられる。

日本能率協会は、以上の観点から日本企業の創造力革新について研究を行ってきた。以下はこれについての提言である。

I. ニュー・クリエイティビティ・コンセプト

① 創造とは実行・成果実現まで

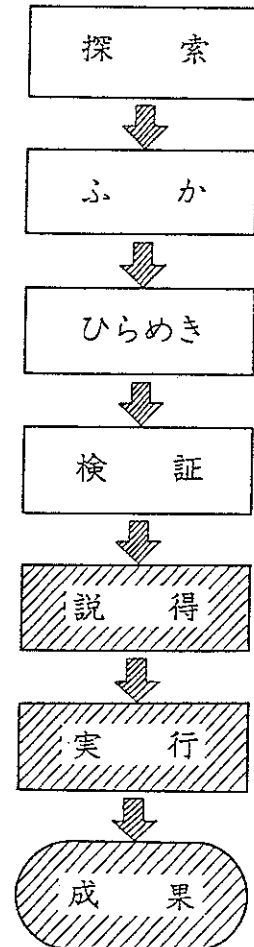
日本の企業における従来の創造性開発の活動は、現在直面する経営の環境から見ると、各種の問題を包蔵していたと考えられる。

その第1は、創造的な発想やアイデアを得る段階は重視されても、それを実行し、その成果を収穫するまでの各過程を、「創造」として必ずしも明確には意識していなかった傾向にある。

一般に創造活動は、テーマを決め情報を集める「探索」段階。これを検討し、温め、内圧が上っていく「ふか」段階、何らかの刺激により新たな発想やアイデアを得る「ひらめき」。そしてその「検証」の4段階から成るとされる。

しかしわれわれのめざすものは、実行して得られるイノベーションの「成果」であって、たんなる「発想」ではない。しかも得られた発想やアイデアを実現するプロセス—説得・実行・成果を得るまでの粘り強い継続など—には、発想を得るまでのプロセスに劣らぬ努力と工夫を必要とするのが一般である。

創造とは、その成果実現までを指し、創造の成果とはアイデアの質ではなく、最終的に企業に得られた業績などの成果と考える必要がある。



② 組織による創造の重視

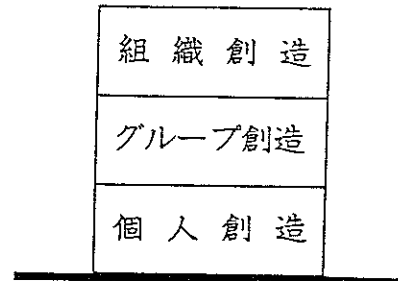
第2の問題点は、創造活動を個人中心に理解し、組織集団による創造活動についての関心や研究が比較的薄かった点にある。

創造活動は、これを、個人レベル、数人のグループレベル、およびさらに大きな単位の部門や全社レベルに分けて考えることができるが、もともと組織には、創造を刺激し促進する作用と、逆に創造を阻害し抑制する両面の作用があり、その阻害要因を意識的に排除し、

創造促進策を効果的に進めることにより、特定個人の創造活動よりも、はるかに大きな成果を得ることができる。

集団活動を得意とする傾向は、よかれ悪しかれ日本人の特徴であるが、「組織創造」・「グループ創造」の力を研究し強化していくことは、われわれの長所を生かす意味で、今後の方向として必須のものと考えられる。

わが社の組織の、何が創造を阻害し、何が創造を促進するのか。これを的確につきとめ、有効な手を打っていく。これは本質的にマネジメントの問題であり、マネジメントの革新が組織創造力の革新に必要である。



③ 改革的創造力の強化

創造には、「基本的発想」が変わり、それにつれ「方法」も全面的に変わる「改革的創造」(Innovative creation)と、発想の根本は変わらぬが、主として方法が変わる「改善的創造」(Adaptive creation)の2つが考えられる。

改革的創造と改善的創造は、経営にとっていずれもが必要であり、それぞれの得手とするところに従い、この両方を活発に展開していかなければならない。

	基本発想	方法	備 考
改革的創造 (Innovative creation)	変わる	変わる	改革、開発、発明
改善的創造 (Adaptive creation)	変わ らぬ	変わる	改善、改良

しかし今後の日本の企業が、とくに意識的に強化すべきは、「改革的創造」にかかわる能力であろう。その理由は、改善的創造に対しては、日本企業はすでにある程度の実績を持つが、成功時の成果とリスク、両方のともに大きい改革的創造の実行は、困難の度を加える経営環境に比べ、一般にまだ不十分であり、経営者、管理者、技術者の一段の奮起が必要で、かつ研究工夫の余地が大きいと考えられることによる。

改革的創造を促進するには、まずリスクを積極的におかすことを可能とする風土づくりをはじめとし、各種の新たな努力を必要としよう。

④ 創造に関する社内思想統一

従来の問題点のひとつは、創造活動の基本的認識に対する社内の思想統一が、必ずしも十分ではなかった点にあると考えられる。

むろん、この性格上、画一的な考え方はかえって害があるが、たとえば次のような点の思想統一は必要であろう。

① 創造力は誰もが持つ

創造力は特定の限られた人だけのものではなく、誰もが持っている力である。もしないように見えるのであれば、それはその顕在化を妨げる何らかの要素が存在するか、またはその発揮に必要な態度・方法の教育の必要性を示すに過ぎない。

② 自己のタイプに合わせた創造力発揮

創造にはいろいろのタイプがある。書いて考える。話して考える。聞いて考えるなど、個人別に得手とする方法を選ぶ必要がある。改善的創造が得意な人も、改革的創造が得手とする人もいる。

③ 「内圧」と「異質刺激」

創造は一般に、「ふか」の段階において、絶えず考えて出口を求める高い「内圧」と、「異質の情報」との接触によって「ひらめき」を得ることが多い。

したがって自己やグループの内圧をいかに高め、いかに異質の刺激を得るかが問題であり、そのためにはいかなる態度、いかなる生活、いかなるマネジメントを必要とするかを考える必要がある。

④ 創造が好きになること

創造力を身につけるには、たんに必要な態度や方法を学習するだけでなく、仕事のなかで実際に創造活動を行って成功し、創造の喜びを自得することによって「創造が好き」になる必要がある。好きでなくては、高い内圧も異質の刺激も招くことが難しい。

II. 創造革新実行の提案

⑤ 総合アプローチによる経営体質改革

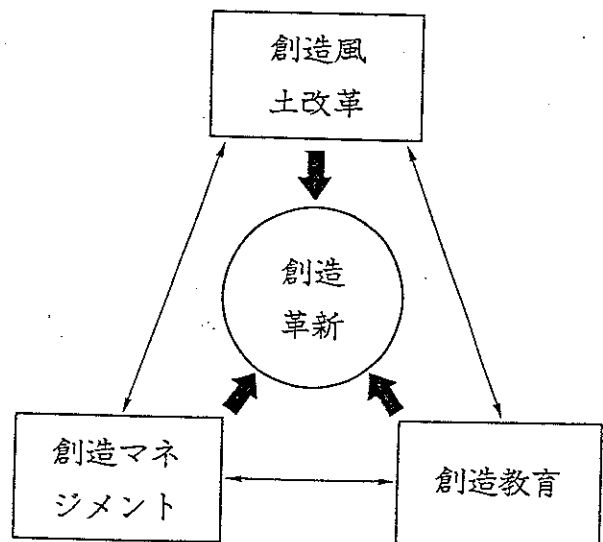
創造に関する従来のアプローチの問題のひとつは、これを主として、社員に対する手法教育の問題としてとらえられていた傾向にあると考えられる。

今後の経営に必要なのは、まず経営レベルの創造力。模倣を排し独自の道を拓く独創経営の実践であり、組織内部の創造を妨げる要因を排除し、創造促進要素を注入しなおすことであり、経営者・管理者・技術者・各部門第一線担当者が、その創造力をみずからの努力で革新することである。

そして、これは企業にとって一時の試みに終わるべきものではなく、企業の体質を創造的なものに転換し、これを定着、向上させることを意味しており、経営者が主導し、企業内の全員の手によって行わねばならぬものとする必要がある。

このためには、まず経営者が社内風土を創造的なものに改革する必要があり、社内の全員が自己および組織による創造活動の教育を受け、かつ各層の管理者が創造を促進するマネジメントを行わねばなるまい。

以下ここでは、風土・マネジメント・教育の3面から、社内各階層の創造力革新を総合的に行う経営体質改革を、「創造革新」と呼ぶこととし、この実行につき若干の提案をしたい。



⑥ 創造風土改革

社内の風土を、より創造的なものに改革するのは、経営者の任務である。

経営者はまず、すべてに独創を尊ぶ社風の再確立を、改めて社内に宣明するとともに、これをみずからの意思決定を通じて実行し、創造の模範を示す必要がある。また社内各層の創造力に関する測定や調査を行って、自社風土の問題点やその背景を明確にし、創造革新戦略の策定を要しよう。

創造を促進するために排除すべき従来の発想や行動と、強化すべき発想行動を的確な言葉で表現し、これを経営者の講話、研修・各レベルでの討議、社内メディアによる伝達などを通じて徹底をはかることは、風土改革の第一歩である。

模範となる創造活動を果たしたグループや個人に対する表彰褒賞諸制度の新設や拡充強化は、つねに検討に値するものであり、創造活動を刺激する各種のユニークな目標や基準、合言葉の設定も重要である。

また採用、教育、給与、昇進、異動など、人事や能力開発にかかわる諸制度諸計画は、これを創造力強化の観点から総点検し、改革を行わねばなるまい。人事に限らず従来の組織や諸管理制度のなかには、暗黙のうちに人の等質化を促進したり、自由な発想を制限したりする要素を含むことが少なくない。

創造には反面にリスクを伴うことが多く、したがって創造風土改革には、結果的に社員のリスクテイキングの意欲を阻喪させる要素を的確に排除することが、施策の重点のひとつとなる。経営者は業績評価における減点主義を排し、リスクをおかして創造を行った人の価値を人事をもって実証するとともに、失敗時の人事を慎重に行い、失敗者の復活を実例によって示す必要がある。

⑦ 創造教育

ここでいう創造教育とは、個人、グループ、組織を単位とする創造活動には、

いかなる発想や態度、方法が必要かを、第一線担当者から経営者までの全員が学習し、これを創造活動の基礎として固めることを指す。この教育の重点は創造のために必要な「態度」にあり、諸手法の教育も、創造的態度習得の一手段と考えるべきであろう。

創造教育は、まず職場外で教育を受け、その後各人各グループが日常活動のなかで自律的にテーマを定め、創造のプロセスを実行し、創造の喜びを得ることにより創造が好きとなるところまでを含む。

職場外の創造教育は、経営者・管理者などのマネジメント系、技術者系および一般社員系に分け、それぞれ企業ごとに工夫をこらし、実行する必要がある。

創造風土改革のための調査などによって得られた価値観転換の方向は、創造教育のプロセスにおいて重点的に強調すべき項目となる。創造力の自己測定、自己評価は、自己の創造に関する問題点を自覚させる意味で、教育上一般に効果が大きい。

また個々の職場外の教育プロジェクトは、これを正確に各部門管理者の行うマネジメントに引き継がれるよう、とくに留意を要する。

⑧ 創造マネジメント

部店長・課長などの管理者は、いまのポストで、みずからの理想とする「部門創造」を果たすことが求められている。

管理者は、たんに部門を前任者から引継ぎ、これを維持するだけの存在ではなく、自分の代で、みずからの信じるどころに従って何らかの新たな改革を行い、これを後任者に引き渡す人であり、管理者はまた、内部の価値観や行動習慣を創造的なものに転換させる人である。

まず部内の人員構成は、出身や経歴、年齢や国籍あるいは持つ感覚などのバラエティ拡大を歓迎する立場をとり、管理困難などを理由として等質化を求める発

想は排除したい。

異質の人びとが共同で創造的な成果を得るには、全員がめざす魅力的共同目標をいかに上手に設定するかが、管理者にとって重要である。またこれが達成のため、その討議プロセスにおける衝突と相互啓発吸収を奨励し、後ろ向きの態度を矯正する必要がある。

管理者は全社レベルで問題とされる価値観や習慣を、担当部門内から排除することに努めるだけでなく、部門特有の障害を正しく把握し、発想を変えさせることが求められており、とくにその部門にとって「伝統的な悪しき体質」とされるものを、自分の代で根絶できるか否かが問題である。

管理者はまた、部下個人やグループ別に、創造課題の設定を促進し、それを援助して創造の喜びを洩れなく自得させ、以後の自律的創造活動を軌道に乗せる責任を持つ。

創造教育の終点は、かくて各部門管理者の掌中にある。

Ⅲ. 創造革新における経営者の役割

経営者は、創造を妨げる社内の価値観がいかに根強く、かつこれらのなかには、経営者の日常の行動に起因するものもあることに注意を要しよう。

部下からのリスクを含む提案に対し、「大丈夫か」と念を押すのは、結果的に創造を押し止すに等しく、むしろ経営者の方からリスクを含む課題を提起すべきことも多い。また部下からの提案が、たんなる模倣に過ぎなかつたり独自の発想を欠いたりするときは、別の対案を求めなければならない。

長期短期の意思決定において社内の多数意見を重んじすぎたり、経営者の創造的な第3の意見を欠いたりするときは、社内の創造力発揮は結果的に押し止されよう。社員から見て経営者の決定が、困難な社外の条件に追従をこととし、無難を求めるものが多いと感じられるときも、また同様である。

現代における経営者の主要な任務は、世界的視野のなかで、自社の事業構造や社内風土のどこを、いかに改革するか。そしてその結果、ここにいかなる経営を創造するかにあると考えられる。

経営とは結局は創造であり、経営者の抱く独特の理想を実現するプロセスである。また企業は、自社固有の条件に基づく独自の個性を、みずからの工夫と努力によって創り出してこそ、真に長期の繁栄が約束されるのは言うまでもない。この意味で経営者は、社内における創造実行の第一人者であり、自社の創造革新のシンボルであることが要請されよう。