

## イノベーションのマネジメント

グローバルビジネス分野 准教授 大沼 雅也

イノベーションのマネジメントは、企業のみならず政府、大学、病院、NPO等、様々な組織において近年、注目を集めています。そもそもイノベーションとは何のことでしょうか。イノベーションをマネジメントするとはどのようなことなのでしょう。これらの点からまずはお話をしていきたいと思えます。

イノベーションという言葉聞いたことがある人は少なからずいると思えます。イノベーションとは、簡単にいえば、モノ（製品やサービス等）が新しく生み出され、それが社会に広がり、私たちの営みを変えていく一連のプロセスのことです。ただ、イノベーションは、「理系の人たちが考えるもの」と考えている人もいるかもしれません。なぜ、経営学部の皆さんやいわゆる文系の研究者がイノベーションについて考える必要があるのか。科学者や技術者でもないのに、イノベーションについて考えて意味があるのか。皆さんもそのような疑問を持つかもしれません。そのような人のために、次のようなエピソードを紹介しましょう。

皆さんが普段使うパソコンのキーボードは、上段左から「QWERTY」とキーが並んでいるはず。このキー配列は、タイプライターのなごりなのですが、当時のタイプライターはあまり早く打ち過ぎてしまうと壊れてしまうため、あえてタイピングが遅くなるような配列にされたといえます。他にも、セールス担当者が、お客さんの前でTYPEWRITER（すべて上段のキーに配列された文字です）と簡単に打てるための配列にされたとも言われています。その後、様々な学者や企業によって、より速くタイピングできるものが開発されましたし、TYPEWRITERと打つ必要もなくなりましたが、今でも私たちが使うキーボードは、QWERTYのままなのです。

このようなエピソードが示すのは、新たなモノが社会に広がるプロセスは、きわめて社会的な問題である、ということです。企業の戦略的な意図、私たちの習慣や考え方、法制度等の様々な社会的側面が、イノベーションには影響を与えます。それゆえに、たとえ科学的・技術的に優れていたとしても、それがイノベーションとして我々の社会にインパクトを与えるとは限らず、いわゆる「理系」的な問題は、そのプロセスのごく一部に過ぎません。発明王として有名なエジソンは、実は単に「発明」をする人ではありません。多くの人に新たなモノの良さを訴えかけ、行政や企業を巻き込みながら、インフラを整備する等、その活動は広範にわたります。そのような様々な活動がイノベーションに繋がるのです。イノベーションとは、多様な人々がそれぞれの思惑の下に展開していく複雑な社会的プロセスなのです。

それでは「イノベーションをマネジメントする」とは、どのようなことでしょうか。イノベーションのマネジメントとは、イノベーションに関わる様々な活動のマネジメントのことを指します。ここでのマネジメントとは、何かしらの目標を設定し、そこに向けて人々を方向付けて、調整していくことです。例えば、ある社会的な問題を解決しながら、同時に収益を得たいという目標を企業が設定したとします。その目標の達成に向けて、企業は具体的な戦略を立案・実行していきます。また、そのために必要な組織を作り、人々の努力を一定に方向付けていきます。マネジメントとは、このような

一連の活動を具体的に進めていくために、組織の様々なレベルで行われる営みのことです。先にも記したように、イノベーションとは複雑な社会的なプロセスです。そこに内在する様々な課題や障壁を乗り越えていかなければ、イノベーションは実現していきません。それら諸課題を乗り越え、イノベーションの実現という目標の達成のために、人々の営みを調整し、方向付けしていくことが、イノベーションのマネジメントの要諦となります。

なお、イノベーション・マネジメントの範囲は多岐にわたります。具体的には、イノベーションの源泉となる科学や技術の研究活動、それらを応用して製品・サービス化を目指す製品開発活動、製品・サービスから収益を上げるための事業化活動、人々に新たな製品を展開するためのマーケティング活動、政府や社会を動かすためのロビー活動等があります。これらをより効果的に推進していくための知見があれば、きっとイノベーションの成功確率は高まるはずです。

さて、これまでの説明からイノベーションをマネジメントすることの背景や全体像について、ある程度、イメージを持てたのではないかと思います。また、経営学部の学生である皆さんが、イノベーションについて学ぶことの意義についても理解してもらえたと信じます。それでは続いて、私が学部講義として担当している「国際イノベーション・マネジメント」について、簡単に紹介していきます。

現代社会においては、事業活動を展開する上で国際的なつながりを持つ企業が少なくありません。グローバル化が進んだ現在、企業の多くは、国内に加えて海外とのつながりを持っています。そのような企業は、国内のみでイノベーションに関する諸活動を行っている際には直面しない問題を抱えることとなります。例えば、海外メーカーと協力して製品やサービスを開発する場合には、言語の壁はもちろんのこと、仕事の進め方に関する文化的な違いや活動の評価軸が異なるといったことがあります。それらの違いを乗り越えるという課題は、国内に閉じた活動では、必ずしも発生しないことです。他にも、現地政府との良好な関係を構築しなければ、現地における十分な支援が得られず、結果として、製品の販売等の活動がスムーズに進まないといったこともあります。グローバルなレベルでイノベーション活動を推進することは、狭い世界でそれを行うよりもはるかに難しいのです。

このような背景を踏まえ、この講義は行われます。具体的には、国際経営やイノベーション・マネジメントに関する理論的知見を学習しながら、様々な事例について考察し、理論と現象の両面から国際的なイノベーションのマネジメントについて学んでいきます。イノベーションは、様々な知識の組み合わせから生じます。皆さんにとってもきっと多様な知識に触れることは大切なはずで、学生生活を通して、様々な知識との出会いを大切にしてほしいと思います。「国際イノベーション・マネジメント」の受講が、そのきっかけとなれば幸いです。