

## MOT 勉強会レポート第 5 回

# 未来をつくる「自らイノベーション」

## フューチャーマネジメント

### 1 はじめに

「MOT 勉強会」2016 年の 5 回目は、さる 6 月 16 日(木)、中央区京橋プラザ区民館にて開催されました。

今回も通例通り第 3 木曜日の開催でしたが、主催者側の説明によれば、いつもより早い段階から多数の参加希望があり、テーマへの関心の高さがうかがえるとのことでした。

講師は (株) FMIC (Future Management & Innovation Consulting Inc : 以下「FMIC」) のコンサルタントであり、本稿タイトルとなった同社出版本(巻末参照)の共同著者の一人でもある原田敦氏です。

原田氏は、マツダ (株) で V6 エンジンの設計などに従事したのち、1986 年 3 月に(株)日本能率協会コンサルティングに入社し、コンサルタントとして研究開発部門のスピードアップ、生産性向上、効率化に取り組み、2006 年 3 月より FMIC に入社して、以降は未来経営戦略に取り組んでこられました。

FMIC はこのレポートを掲載しているホームページの主催者でもあります。

### 2 講演概要

事前に配布されたレジメは 37 ページのパワーポイントで構成され、その多くが図表を伴うものでした。

講演内容の多くは上記の書籍(巻末参照)の内容に沿ったものとなっています。したがってより詳しくお知りになりたいという方は、書籍と合わせてお読みいただくことをお勧めいたします。

## 2-1 FMIC 紹介

FMICは、2003年に日本能率協会コンサルティングとドイツのIMIG社の合弁会社としてスタートしました。日本企業に対して多くのコンサルティング・サービスを提供してきたJMACのマネジメント革新技術とIMIG(ドイツ)の成長戦略革新コンセプトの融合により、企業の成長戦略をサポートしています

## 2-2 未来を自らつくるフューチャーマネジメント

「フューチャーマネジメント」を、その「目的」といくつかの「基本的な考え方」、そして「4つの改革分野」から説明します。

### 2-2-1 フューチャーマネジメントの目的

フューチャーマネジメントの目的を整理すると、将来あるべき姿をデッサンして、その実現に向けて、戦略、技術、事業、プロセス、人財などを開発することです。要するに、将来、未来を開発する力をつくることです。

### 2-2-2 進める上での基本的な考え方

#### (1) 二つの未来観

未来観には2つあります。

一つは、時間軸で考える「未来」。

もう一つは、未来は「挑戦」ということ。今できていないことに対して挑戦するということです。

フューチャーマネジメントでは、後者の未来を重視します。

#### (2) 未来を自らつくる

現代経営の中核課題はイノベーションの起こし方と言っても過言ではありません。FMICは「未来を自らつくるフューチャーマネジメント」を提唱しています。

イノベーションを実現したいという願望を実現するために経営のやり方を「両利きの経営」に変える。これは、知の深化と知の探索を同時に進めてそれを経営に生かすということです。

戦略を具体化するためには、行動も変えないといけない。特に強調したいのは、自ら化とANEW(後述参照)です。

### **(3) 経営モデル面 ～ 「今日と未来の経営」**

今日を変える経営と未来をつくる経営を同時に実現し、持続的な企業の成長を目指します。そしてこの2つのモデルの真ん中にいるべき人はだれかという、事業部長や社長といった限られた人だけではなく、その企業、事業部にいる全員です。

### **(4) 3レイヤーモデル**

3レイヤーシナジーモデルとは、組織の各階層が、職責に応じた改善改革に取り組むことです。

各階層、例えば、L1が経営幹部層、L2がマネジメント層、L3が現場とすると、各階層別に、改革に取り組むのですが、それぞれが独自に改革するのではなく、階層間のシナジーを持って取り組もうということです。全員参加の経営でなく、全員主役の経営です。

### **(5) FM 実行サイクル**

FM 実行サイクルとは、フューチャーマネジメントの実行サイクルです。創りたい未来を描きそれもとに中長期戦略を描く。そして、描いた計画を実現するために日常の行動と連動させる。この実行する力を「1周力」と言い、それを向上させることが重要です。

#### **2-2-3 「4つの改革分野」**

フューチャーマネジメントには、4つの改革分野があります。大きくは、つくりたい未来をデッサンしてシナリオ化する SHINKA 戦略、もう一つは、未来をつくるための力を自らつくる ANEW プログラム。そして、この2つ分野に取り組むために必要であり、活動するにつれ強化される、革新カルチャーと革新人材育成です。

## 2-3 フューチャーマネジメントの手法と事例

### 2-3-1 ANEW プログラム

#### 2-3-1-1 お役立ち

ANEW プログラムを実践すると以下のような効果が期待できます。

- (1) 組織が前向きになり、新しいことへの挑戦やイノベーションが活性化します。
- (2) 組織の戦略思考が磨かれ、共創力ある商品や事業が生まれます。
- (3) 一人ひとりの変革能力が向上し持続的成長基盤が生まれます。

#### 2-3-1-2 日々の仕事を通じて改革活性化

ANEW は、研修のような教育とかワークショップではありません。日々の仕事の中で改革活動に取り組み事業成果を挙げ、一人一人の行動を変えて行くものです。ツールでもなくスキルセットです。代表的な手法は以下です。

##### (1) 2軸思考 :日々の仕事で未来づくり

これは日々仕事をしていく中でありたい姿を実現するために、事業軸（QCD）と基盤軸（人材育成や技術蓄積など）この2つの目標を設定して同時に達成していく、そのための工夫を日々の仕事の中に織り込むということです。

2軸思考マネジメントを実践するためには、ANEW 課題ばらしと組み合わせると効果的です。

##### (2) ANEW 課題ばらし :仕事力と人材力

ANEW 課題ばらしとは、曖昧で高難度なテーマに対して、目指す姿を描き、そのための懸念点を事前に明らかにして、解決ストーリーを描き、実行していくやりかたです。基本ステップは以下の5つ。

- 〔1〕 目標・ありたい姿の設定
- 〔2〕 実現課題の事前抽出
- 〔3〕 解決ストーリーづくりと実行
- 〔4〕 改善工夫の事前折込み
- 〔5〕 創造的チームビルディング

ANEW 課題ばらしは、FM サイクルに沿って、「構想」と「実践」の二つの流れによって構成されています。

### **(3) Target-CAPDo ( T-CAPDo )** : 俊敏な改善改革

これは、通常のPDC AではP D P Dの繰り返しとなり、中々実行フェイズに移っていかないという問題を改善した手法です。

### **(4) R-LCD**

地上戦型の会議を更に効果を上げるための手法が R-LCD です。

### **(5) 1人 ANEW**

中堅リーダー層を対象とした戦略展開系の ANEW 課題ばらしともいえます。1人でじっくり考えること、描くことも重要です。また、1人 ANEW も個室で1人である場合と、他部門のマネージャーが同じ部屋で同時に行う場合があります。

## **2-3-1-3 将来開発強化のプラットフォーム**

ANEW プログラムはイノベーティブな仕事をしていくためのプラットフォームとなります。ANEW を通じて”自らイノベーション”プラットフォームを育て、仕事の質を変えます。

## **2-3-1-4 ANEW プログラムの体系的導入企業例**

村田製作所様の ANEW プログラム導入事例です。

## **2-3-2 SHINKA 戦略**

### **2-3-2-1 SHINKA 戦略とは**

SHINKA 戦略は、4象限の図で表現されて、4つの SHINKA 分野を統合化して未来戦略を立案します。

深化： コアコンピタンスの深耕など

進化： バリューチェーン、複合化など。

伸化： 市場、用途の拡大、組織であれば能力を伸ばすことなど

新化： いわゆる「斜め飛び」、パラダイムシフトを指します

## 2-3-2-2 SHINKA の実践

### (1) SHINKA ビジョン

SHINKA 戦略を重ね合わせたダブル SHINKA チャートです。これは、新化は終わりではなく、スタートだと考えて、次の新化まで考えようということで、事業リーダーの役割であると考えています。

### (2) SHINKA アイディア

SHINKA 戦略の4分野をベースに色んなアイディアを出して行こうというものです。特に重要なのは、4象限の図の真ん中に書き込む個所で、何に向かった SHINKA 戦略なのか明確にし、書き込むことです。ですから闇雲にアイディアを出すものではありません。

### (3) 未来カタログと仮説検証

SHINKA 戦略により出てきたアイディアを具体化するツールです。未来カタログのフォーマットに沿って皆で埋めていきます。未来カタログそのものをつくるのも目標ですが検証することが重要です。特に、顧客価値、主要な戦略(競争戦略、コアコンピタンス戦略、イノベーション戦略など)を検証します。

## 2-3-2-3 SHINKA の実践を通じたジギョウリーダー育成

次の事業リーダーを育てることも重要です。事業リーダーの能力を縦軸を能力軸(外部能力と内部能力)、横軸をマネジメント軸(オペレーション寄りとイノベーション寄り)として4つのタイプに分けます。

- ・事業リーダー(左下)：今日の既存の事業がマネジメントできる。
- ・自行リーダー(左上)：自ら顧客に行って将来技術に精通できる。
- ・示形リーダー(右下)：将来ビジョンを自ら描いて内部の組織を変えることができる。
- ・次業リーダー(右上)：次世代のビジネスを構想して事業化できるリーダー。

## 2-3-2-4 優良企業の SHINKA スパイラル 事例

田中貴金属工業様の導入事例です。

## 2-4 フューチャーマネジメントの始め方

### 2-4-1 3つの起点

「一人ひとりの日々の仕事」、「事業幹部・部門幹部層」、そして「経営幹部層」が3つの起点です。いずれから始めても良いが、それぞれの取り組みを好循環の起点にするためには工夫が必要になります。

### 2-4-2 事業スタイルを変える・ANEW ロケット

キーワードは、組織の「上向き力」「外向き力」「前向き力」の向上。ANEW ロケットとは、部内改革ロケットとも呼ばれ、部門の上司、責任者、中堅マネージャーから、第一線の方々まで全員が一斉に新しいことに取り組んでいこうということ。

部門 ANEW の標準ステップですと、期間は6カ月～1年間のプログラムで、検討会は月に1回くらいの割合。未来デッサン、今日の仕事の改革実行、振り返り、財産化などを行います。

### 2-4-3 フューチャーマネジメントの5つの成功条件

- (1) 自ら未来を創る（一人称）
- (2) 良いジレンマで2軸革新（ANDの才能）
- (3) お客様起点（将来顧客価値づくり）
- (4) 試行実験・俊敏行動（仮説検証）
- (5) ゴール・大義（SS・CS・CV・ES）

※語呂合わせ～ イチ、ニ、サン、シ、ゴ  
(3のお客様起点をthank youと覚える)

## 3 所感

### 3-1 参加者はSHINKA戦略について関心が高いと感じた

フューチャーマネジメントを技法面から区分すると、大きくSHINKA戦略とANEWプログラムに分解できるが、講演がANEWに力点を置いていたこともあり、参加者からの質疑応答では、SHINKA戦略についての質問・関心が多かったようだ。

SHINKA戦略絡みの質問としては、以下のようなものが上がっていた。

- ・「全てが同じ方向に向かっていくのが難しい。『しくみ』を知りたい」

(「3 レイヤーモデル」の箇所で)

- ・「SHINKA 戦略と ANEW プログラムのいずれから始めるのが良いか?」

(「どこから始めるか」の箇所で)

- ・「ありたい姿を描くにはどうしたら良いか」
- ・「TOP 層の(5 年後の)イメージをどう想定すれば良いか」
- ・「SHINKA 戦略マップの切り口についての説明、SHINKA アイディアの出し方の順序や完成までの期間を教えてください」
- ・「SHINKA アイディアの参加者は、特定の層、マネージャーなどが主となるのか?」
- ・「SHINKA アイディアに、CS を織り込むにはどうすれば良いか」
- ・「SHINKA アイディアに、顧客だけでなく、投資家・株主もおりこむべきではないか?」
- ・「SHINKA アイディアでアイディアが沢山集まっても、それをどう評価・絞り込めば良いか?」
- ・「戦略ができあがっても、実行するに足るかどうかをどう評価すればよいか?」

### 3-2 活発な質疑応答

以前見学した原田氏の「出版講演」では K&T の体験にかなりの時間を割いていたため、K&T が質疑応答の潤滑油となっていると感じていた。しかし、今回は、講演時間の都合もあって K&T に割く時間が少なく、質問も出にくいかなと思ったのは筆者の早合点で、活発な質疑が行われていたのが印象的であった。さすがマネジメント手法に関心の高い MOT 関係者の集いであると感じた。

## 参考文献

### 未来を創る「自らイノベーション」フューチャーマネジメント

著者名：大岩和男・岩崎壽夫・原田敦

編集：FMIC 未来はじめ研究所

出版社：クロスメディア・パブリッシング

書店や amazon でも購入できます。

(監修 加藤美治、執筆 石垣純)