



西日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長
長谷川 一明

特許庁長官
(2021年6月当時)
糟谷 敏秀様

一般社団法人Japan Innovation Network
代表理事
西口 尚宏様

すべての現場、すべての社員を起点としたイノベーションの創出を

企業におけるイノベーション創出のあり方や取り組むべき課題について、特許庁長官(2021年6月当時)の糟谷敏秀様、一般社団法人Japan Innovation Network代表理事の西口尚宏様と、当社代表取締役社長の長谷川一明が意見を交わしました。

洞察によって発明をイノベーションに変えていく

長谷川 当社がイノベーションに取り組む大きなきっかけとなったのが、2018年3月に発表した「JR西日本技術ビジョン」です。同年スタートしたJR西日本グループ中期経営計画の策定にあたり、社内でもいろいろ議論を進める中で、変化していく社会に対応していくには組織と技術の変革を実現し、提供する価値を変えていかなくてはならない、という話になりました。そこで、「20年後の自分たちの姿」のイメージを描いたのです。

その第一は、当然ですが鉄道事業における「さらなる安全と安定輸送の追求」。二つ目が「魅力的なエリアの創出の一翼を担う鉄道・交通サービスの提供」。顧客体験・顧客価値を上げていこうというアプローチです。そして三つ目が「持続可能な鉄道・交通システムの構築」。これはSDGs(持続可能な開発目標)にもつながるサステナブルな社会の実現に必要な交通システムのイメージですね。これらを実現するために、個々の要素技術だけではなく、その背景となる考え方や姿勢も含めて従来の当社のDNAにないものも取り入れながら、達成を目指しています。

糟谷 未来にめざす姿を「絵」に描くというのはまさにプロトタイプを作ることで、成長をめざす企業にとって非常

に重要だと思います。コロナ禍という現在の厳しい状況の中で、未来に向けたイノベーション投資を積極的に実行しているというのは日本企業としてとても頼もしいお話ですね。

長谷川 大きな変革をやっていこうとすれば「できる／できない」ではなく、あるべき姿を描いた上で、そこからのバックキャストで「今どうしていくべきか、明日どうしていくべきか」を明確にしないと本当のパワーにならない。まずは「この山に、いつまでに登ろう」と決めないと具体的な登山計画は立てられませんから。

西口 今どの産業も本業が大変な中で、イノベーションを起こすことが非常に重要になっています。世界で起こっているのは、本業の競争ではなくイノベーション競争なんですね。本業を守る最強の防御法は、イノベーションを起こし続けること、つまり新しい知恵を生み出し、それを事業に実装していくことです。未来を創っていききたいなら、自分たちで創る力を身につけるしかないということですね。

糟谷 なるほど。特許庁も3年前に「デザイン経営宣言」というものを出しました。デザイン経営というのは、顧客視点でニーズやウォンツをとらえ、細かなレベルで試行錯誤をしながら、どんどん作っていく「アジャイル型」の経営ですね。自分にはないものは自前で一から作るのではなく、オープンイノベーションで他の主体の協力を得ていく。そういうことが

糟谷 敏秀 様

1984年 通商産業省(現 経済産業省)入省。ハーバード大学経営大学院留学(MBA)を経て、通商政策、産業政策を担当。通商機構部長、電力・ガス事業部長、製造産業局長、経済産業政策局長、大臣官房長などを歴任し、2020年特許庁長官に就任。2021年7月退官。



企業には必要だと、我々は謳ってきたのですが、ただ謳うだけじゃなくて、自分たち自身もそれを実践してデザイン思考を身につけていこうと始めました。もともと特許庁は「権利を設定して保護する」がメインの役割なのですが、今後は権利になったものをうまく活用するシステムを作るところまでしていきたいと考えています。

西口 2004年に出された「パルミサーノ・レポート」というアメリカの有名な報告書の中で、イノベーションは「発明と洞察の掛け算で、新しい価値を生み出すこと」と定義されています。ポイントは「洞察」で、この点において単なる発明(インベンション)とイノベーションは異なります。

イノベーションは価値創造でなければならない。つまり「洞察」によって単なる発明をビジネスモデルを通して価値を創造するという事です。「発明」と「洞察」がうまく組み合わせられた時にイノベーションが起こる。これは「知財(知的財産)とは何か」にかかわる話でもあると思います。一般に知財というと「発明」が連想されますが、実は「洞察」にかかわる部分が非常に重要ではないかと思います。例えばJR西日本だからこそ可能な気づきや理解、お客様や沿線地域の隠れたニーズ、未来への期待、不満に思われていること等々の中に、イノベーションの大きなヒントがあるのだと思います。

イノベーション推進組織のあるべき形とは

西口 各国のイノベーション推進のパターンには大きく2つあって、一つはスタートアップが頑張る。もう一つは既存の組織が頑張る。基本的にこの両方ができる国が強い国、強い産業になっています。スタートアップ方式は「シリコンバレー仕様」が全世界に広がったので、どの国でも大体同じで共通言語があります。

一方、既存企業の方はそういう共通言語が今までなかったのですが、2019年に「ISO56002」というイノベーション・マネジメントシステム(IMS)の国際規格が策定されて、既存企業でも共通言語がようやくできました。私は日本代表として

西口 尚宏 様

1986年(株)日本長期信用銀行入行。世界銀行グループ、マーサージャパンの勤務を経て、2009年(株)産業革新機構執行役員に就任。2013年一般社団法人Japan Innovation Network(JIN)を設立し、2019年代表理事に就任。上智大学特任教授。



この策定にずっとかかわってきたのですが、本当に世界各国とも真剣勝負で取り組んでいます。JR西日本の場合は、イノベーション推進をどのような組織体制で進めているのでしょうか。

長谷川 昨年からコロナ禍で鉄道事業をはじめ本業そのものが大打撃を受けたことから、デジタル技術を中心にしたイノベーションを本格的に追求し、ポストコロナ時代を見据えた価値創造をぜひともやっていかねばならないという危機感が高まりました。そこで、「オープンイノベーション室」や「データソリューショングループ」といった従来の組織に加え、昨年の11月に立ち上げたのが「デジタルソリューション本部」という新組織です。社内各部門の長から最適な人材を推薦してもらい、データアナリティクスのチームやビジネスデザイン部など全社に横串を通すような組織にしています。

糟谷 「デジタルソリューション本部」という大きな構えにすることで、グループ全体にイノベーションの必要性、重要性を知らしめるという狙いもあったのでしょうか。

長谷川 おっしゃるとおりです。この本部が横串機能を果たしていく場合には既存の事業部門との軋轢もあり得ると予想したので、現在は社長の私が本部長を兼務しています。2週間に1回程度の頻度で本部のリーダーたちと会合して業務の進捗状況や困っていることなどを聞いており、必要な場合は私がブルドーザーになって彼らの仕事を進めやすくしたいと思っています。

西口 社長自らがトップとして新組織を率いることによって全社に「本気度」を示したわけですね。最後におっしゃった「ブルドーザー」というのは壁を壊すという意味でしょうか。

長谷川 ええ。いろんな意味で部門間の「壁」があるんですね。例えば営業部門や各技術部門それぞれがシステムを構築してデータを保有しているのですが、全部スタンドアロンになっていたり。そういう時に社長である私が呼びかけて、抵抗を排除しながら進めています。そういう意味のブルドーザー役を今後もどんどんやっていくつもりです。

糟谷 やはりトップが動くことで、本気の姿勢を見せるといのが大事なのですね。

トップメッセージ | 鼎談 イノベーションの創出

すべての現場、すべての社員を起点とした イノベーションの創出を

社員一人ひとりが主役の意識を持って

長谷川 デジタルソリューション本部長として、私が積極的に発信してきたメッセージが「トライアンドエラー」です。本来、鉄道という事業は失敗なく、安全第一、着実が基本の仕事です。多種多様な職種の間がそれぞれに決められた役割を正確に遂行し、次に手渡すことによって最終的にダイヤどおりの安全な列車運行が実現します。ですから各社員にはそれぞれのパーツの業務を、決められたとおりに、きちんと実行することが基本的に求められます。

けれどもサービスのあり方、あるいは安全確保の考え方に関しても、時代によって社会の要請は変化してきますし、技術的な裏付けも変わってきます。とにかく決められたことを金科玉条の如く守り続けなければならないのか、すべてがそれでは時代の要請にもついていけません。特に、このイノベーションの仕事に関していえば、失敗は許容される、むしろ失敗は成功のための重要な経験であり、失敗が多いほど勲章なんだ、それが最後は成果に結びつくんだ、と各担当者を叱咤激励しています。

糟谷 よく分かります。私たち特許庁も日々コンスタントにやるべきことが決まっています。それを着実にこなしながら、かつ新しいことにもトライしていかないと、良い方向には進化していきません。守るべきことと、変えていくべきことをどう両立させるかというのは、本当に難しいところだと思いますね。

長谷川 私たちのデジタルソリューション本部は、殻に閉じこもって自分たちだけでやるのではなく、各部門と色々な話をしながら「一緒にやりましょう!」とリードしていく役だと思います。そのことが既存の事業部にもだんだんと伝わってきて、「これをやっていけば自分たちの部門の価値も上がる」あるいは「仕事が楽になってくる」とわかってくると、より積極的に関与してくれます。また、この本部は特に外部の事業者との接点が多くて、メンバーたちはそこにも大きな刺激を受けています。オープンイノベーションというのは、単に技術的

な成果だけでなく、そこにかかわる人材の進化という点でも組織能力を高める、ということを感じています。

西口 オープンイノベーションというと、技術情報の交換だと考えている方が多いのですが、実はそれぞれの会社が持っているマネジメントシステム同士が連結することで、本当に強いオープンイノベーションが実現するんですね。

長谷川 難しいのは、仕事がよく分かっている人ほど、分かり過ぎているゆえに変えることに保守的になりがちなことですね。そういう人たちから、変えていきたい、変えていかなきゃいけないという思いを引き出して、力を発揮させ、組織を引っ張っていかせることが、限られた時間の中で変革を進めようとする大事なことになると思います。

糟谷 我々の仕事も、ルールに基づいて決められたとおりにやらないといけなことが多く、そこは勝手に変えるわけにはいかない。ただ、よく考えると、もっと合理的なやり方があり得て、それはルールを変えれば可能なんです。そこをどうやって揺さぶって「今までのやり方を良くする」という気づきを生み出していかかですね。

長谷川 当社では「考動」という言葉を社内でもよく使います。「自ら考え、自ら動く」ということです。もちろんルールはしっかりと知る。その上で、なぜそういうルールが存在するのか? そのルールは現在の状況にも適応し得るのか? と自分の頭で考え、行動することを全社員に呼びかけています。

運転関係の法規であっても、全社的に変えた方がいいと現場が感じるものがあれば、その声が最終的に本社に吸い上がってくる仕組みも作っていき、近年はこれによって現場の意見を踏まえたいろいろな改定が毎年行われるようになってきました。

糟谷 そういう社員の方々の提案というのは、経営層や組織に対する信頼感がないと、なかなか出てこないですね。上に何かを言っても全然反応が返ってこなければ、誰も何も言わなくなる。提案が通らない場合でも、ちゃんと「なぜできないのか」を説明することがとても大事なところだと思います。

長谷川 まさにそのとおりで、私も重要なのは「フィードバック」だと考えています。改善提案に対して変えられるものは変えていくし、変えられない場合は、なぜ変えられないのかをきちんと返す仕組みを組織の中に作ることは絶対必要です。安全にしる、サービスにしる、原点は「現場」にあり、現場第一線で考動する人たちの気づき、問題意識をしっかり吸い上げて、フィードバックをきちんとしていくという部分には、近年相当に力を入れています。

未来の持続的な成長の実現に向けて

糟谷 十数年前のリーマンショックの後、世界の企業では研究開発費がガクンと落ちました。ただ欧米や中国は1~3年ぐらいで元の水準に回復したのですが、日本は戻するのに5年ぐらいかかりました。この間の落ち込み、つまり未来に向けた投資ができなかったことが、現在の日本のイノベーション力の低下につながっているのではないかと私は考えています。最初にも言いましたが、コロナ禍で経済的に厳しい時であっても、JR西日本のように未来を向いてやるべきことをやる、という経営判断がとても大事だと思います。

長谷川 鉄道業界は非常に苦しい状況にありますが、未来の持続的な成長のため、必要なことは歯を食いしばってでもやっていかなければならないと思っています。

西口 持続可能性で言うと、今SDGsが基本的な世界の合意事項になっています。JR西日本が進めているイノベーションへの取り組みにおいて、SDGsはどのように関係してくるのでしょうか。

長谷川 SDGsにはいろいろな側面がありますが、当社グループの掲げるテーマで関連が大きいのは「地域との共生」です。地域の輸送を中心として、いろいろな生活サービスを提供していくことが、地域の持続的な発展につながっていきますし、私たちの事業の発展にもつながっていくと考えています。

もう一つは「環境」です。もともと鉄道はたくさんご利用いただく限りにおいてはCO₂排出量の少ない移動手段ですが、さらに最近では「2050年のゼロカーボン目標」も策定して取り組もうとしています。

西口 今後のイノベーションの取り組みとしてはいかがですか。

長谷川 イノベーションの考え方を私たちの中にしっかり取り込まなければならないと思っています。その先導役がデジタルソリューション本部ですが、最終的にはグループ全部門で取り組むテーマだと考えています。イノベーション・マネジメントシステム(IMS)の考え方もしっかりと取り入れていくつもりです。IMSに記されている指針をあらためて読み返してみると、明確なビジョンや組織トップとしてのコミットメント、イノベーション実現のプロセスなど、非常に重要なところが明確に示されていますね。

西口 59カ国が6年間をかけて作りませんでしたので、それなりなものになっているという自負はあります。IMSのポイントは既存事業部にもイノベーション関連にも適用できることです。ぜひご活用いただければと思います。



糟谷 今日の話であらためて確認できたのは、目的やゴールを共有することの大事さ。それによって組織内だけではなく他の組織とのつながりも広がっていきます。もう一つはトップマネジメントの役割。共有された目的を達成していくために、見直すべきものは見直す必要があるが、それをやるにはトップマネジメントの強力なサポートが重要だということがよく分かりました。

経済産業省全体で、これからの産業政策は社会経済課題の解決という「ミッション志向」で進めていこうという動きになっています。イノベーションを生み出すために、失敗を恐れずにスピーディーに挑戦をしていこうと。公的機関ではなかなか難しい面もあるのですが、経験を積む中で学んでいこうと思っています。

西口 「両利きの経営」という言葉が流行っていますが、その本当の意味は、イノベーション関連部だけではなく既存の事業部も「知の探索」と「知の進化」に取り組む、つまり新製品や新事業、新しい顧客体験の創造に全員で取り組むということなんですね。私たちJINではこれを「2階建てバス経営」と呼んでいます。1階は運転を担う社長や経営陣と、やるべきことが分かっている人々が乗り、2階には新しいことを探索する人々が乗って「探索をする経営」と「実行をする経営」を同時にやっていこうということです。

長谷川 私たちも社員の一人ひとりがイノベーション推進の主役であると考えています。お客様に笑顔で接する、ネジを一本ずつ締める、そうしたそれぞれの日常の仕事、リアルな「現場」の中にこそ変革の芽があります。一つひとつの現場で得られるデータはどれも新しい価値を生むイノベーションのための貴重な種です。特定の部門の者ではなく、現場第一線に立つ一人ひとりが「自分が主役なんだ!」と思える企業風土を作り、組織全体でイノベーションを起こし、「未来のありたい姿」を実現していきたいと思っています。

本日はありがとうございました。

