【2022 年度　第１回】

法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題

一般・小論文

設問　　以下の文章を読み問に答えてください。

新型コロナウイルス禍が始まって１年半。ワクチン接種は着実に進展しているものの、変異ウイルスの拡大もあり足元では依然厳しい状況が続く。コロナ危機は日本経済に大きな打撃を与えると同時に、人々の生活様式や働き方を一変させた。これは今後に向けた改革の大きなチャンスでもある。本稿では、コロナ後に日本経済が復活するための改革について議論したい。

（1）日本経済の最大の弱点は人口が減少かつ高齢化し、潜在成長率が低下していることである。復活のカギを握るのは労働市場だ。

コロナ危機前から日本の労働市場は構造的な問題を抱えていた。問題の根本は、労働市場を取り巻く環境が大きく変化したことにある。日本経済は少子高齢化による人口構造の変化、人工知能（ＡＩ）・自動化などの技術進歩、グローバル化に直面してきた。こうしたメガトレンドの変化は経済構造を大きく変える。

雇用は生産の派生需要であり、経済・社会環境の変化に伴い雇用のあり方や働き方も変わらざるを得ない。

日本人の一般的なライフコースは、学卒後に就職し、基本的に同一企業で定年まで働き、退職後は余生を過ごすというものだった。だが長寿社会では、教育・仕事・引退という３ステージのライフコースは成り立たない。引退後の生活期間が長くなりすぎるからだ。人々はこれまでより長期にわたり働く可能性が高い。

職業人生が長くなると労働環境の変化に直面する機会も多くなる。常に新しい職種が登場すると同時に、古い仕事が失われる。経済をけん引する企業も大きく変わる。米巨大ＩＴ（情報技術）のグーグル、アマゾン・ドット・コム、フェイスブック、アップルでは、アップルを除き創業は１９９０年代半ば以降で、登場からまだ３０年もたたない。

ＡＩやロボットなどの技術進歩も雇用環境を大きく変えるだろう。英オックスフォード大学の調査によれば、今後１０～２０年間の技術進歩により、米労働者の約半分が仕事を機械に代替されるリスクが高いという。また国際通貨基金（ＩＭＦ）の調査によれば、日本人女性が自動化で仕事を失うリスクは、調査対象国３０カ国で最も高いとされる。

こうした環境下では個人はその職業人生でキャリアを変更する可能性が高くなる。経済環境が目まぐるしく変化する中で、個人がライフスタイルに合わせて最適なキャリアを実現するには働き方や雇用のあり方は柔軟でなくてはならない。

求められるのは流動的な労働市場だ。労働力移動が活発というだけでなく、労働者が移動する自由が十分にある市場のことだ。各種データは日本の労働市場が硬直的であることを示す。

労働市場が流動化すると解雇が容易になり、雇用が不安定化するため、労働者にとっては良くないとの懸念があるが、むしろ逆だ。経済環境が変化する中で、個人が最適なキャ

リアを実現するには、労働者に多くの雇用機会を与える流動的な労働市場が望ましい。

硬直的な労働市場では、労働者が希望する仕事を選択するのは容易でなく、雇用機会が縮小し労働者が不利益を被る。硬直的な労働市場では雇用率や労働参加率が低くなることがデータからも示されている。また硬直的な労働市場は衰退産業から成長産業への雇用の再配置を妨げるため、生産性や経済成長にマイナスの影響を与える（図参照）。

労働市場の流動性は経済政策の効果にも影響する。公共投資などの財政政策は生産と雇用を増やすことが期待されるが、ＩＭＦの調査研究は、その効果は労働市場が流動的であるほど大きくなることを示す。今後グリーンな復興を実現するため公共投資は重要となるが、その成功は労働市場の流動性に左右されうる。

筆者はＩＭＦで実施した研究で、高齢国家では財政政策の経済成長効果が弱くなることを示した。高齢化が進む国では労働力の増加が抑制される中で、公的債務が膨らみ、財政刺激策が民間の消費や投資に与える影響が弱くなるためだ。

高齢化が進む日本では、今後の不況時に総需要を支えるため、より大規模な財政出動が求められる。だが財政持続の可能性への懸念を招かないためにも、将来の財政政策の発動余地の確保に向けて、景気が本格的に回復したら着実に財政再建を進める必要がある。

流動的な労働市場を構築する際に重要なのが労働者の能力評価だ。労働内容と質を公正に評価し、労働成果に応じた賃金体系を設定する必要がある。

日本企業で一般的な年功賃金では労働者の生産性と賃金が一致せず、高齢者の賃金は生産性よりも高くなる。これでは企業は高齢者雇用をためらわざるを得ない。労働成果に見合う賃金体系ならば、企業は年齢にかかわらず労働者を雇うインセンティブ（誘因）を持ち、結果としてすべての世代が雇用機会に恵まれる。職場で経験や技能、世代の異なる人々が補完し合えば、生産性が高まることは既存研究からも明らかだ。

労働価値を成果で評価し、それに応じた報酬システムが確立されれば、テレワークなどの新しい働き方も活用しやすくなる。成果主義が一般的な海外人材を獲得するうえでも重要だ。

（2）流動的な労働市場では労働者は自ら能力を磨き続ける必要がある。政府は需要の高いスキルへの投資を促すべきだ。特に技術進歩の恩恵を受ける準備が整っていない労働者に対しては、学習機会を提供する必要がある。シンガポールでは労働者が職業人生のどの段階でも訓練が受けられるように、２５歳以上に給付金を提供する。フランスも全労働者を対象に、全分野の職業訓練に給付金を支給する。

例えば、労働者に自己開発投資を促すための支援として、自らの意思で教育訓練投資をする個人の投資経費を課税対象所得から控除する「自己啓発優遇税制」の導入を検討すべきだ。

労働者の人的資本向上に重要なのは訓練だけではない。分析的思考や問題解決能力を身につけるために教育改革も必要だ。成人教育を推進するには経済的支援のみならず、産業界と教育界の連携により柔軟かつ実践的な高等教育が必要だ。

政府は労働移動が不利になるような制度・政策を撤廃し、市場メカニズムを機能させる必要もある。社会保障や税制は、転職に中立となるように改革すべきだ。雇用調整助成金はコロナ禍で失業を抑えるのに一定の役割を果たしたが、企業に事業構造改革を先送りさ

せたのも事実だ。労働移動を妨げない雇用安定策へのシフトが求められる。職業紹介や情報提供システムの強化など、マッチング機能の拡充も欠かせない。

歴史を振り返ると、パンデミック（世界的流行）後には新しい世の中が出現している。コロナによりテレワークの普及など働き方改革が半ば強制的ではあるが一気に進んだ。コロナを大きな転機として労働市場改革を進め、日本経済に活力を取り戻すべきだ。改革には痛みが伴う。国民の理解と強い意志が求められる。

出典　宮本弘曉　『労働市場の流動化こそ本筋』（日本経済新聞　2021/08/31 朝刊）

問1　下線（1）人口減少と高齢化は何故日本経済にとって最大の弱点なのでしょうか。あなたの意見を述べてください。その際に具体的な例として人口減少と高齢化は今あなたが取り組んでいる仕事、プロジェクト、社会活動はどのような影響をうけるのか、についても触れて記述してください。
（300 文字以内）

問2　下線（2）何故筆者は「流動的な労働市場では労働者は自ら能力を磨き続ける必要がある」と述べているのでしょうか。理由を書きなさい。
（300 文字以内）

問3　コロナ後の働き方について、我が国はどのようになるべきだと考えますか。ご自身の意見を述べて下さい。（600 文字以内）

【2022年度　第2回】

法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題

一般・小論文

問題

以下の資料は、Diamond Harvard Business Review (DHBR) 2021 年 4 月号 pp.64-73 に掲載された、ケイアンドカンパニー 代表取締役で元ネスレ日本代表取締役社長兼CEO高岡浩三氏へのDHBR編集部によるインタビュー記事から一部を引用したものである。資料を読み設問に答えなさい。

編集部 ： 高岡さんはネスレ日本時代、「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」「ネスカフェ ドルチェ グスト」「ネスカフェ アンバサダー」など数々のイノベーションを起こしてきました。どのような新しい現実をとらえて、新しい問題を見つけたんですか。

高岡 ： 私たちが「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」や「ネスカフェ ドルチェ グスト」を販売した時にとらえた新しい現実は、少子化で人口が減少し続けているにもかかわらず、世帯数は増えていたということです。

1980年頃の世帯数は3500万だったのに対し、その頃には約5000万まで増えていました。そして、その半数以上は1人か2人の世帯です。一昔前は子どもが老いた親と同居することが当然でしたが、そうした家庭が珍しくなり、高齢者だけの世帯が急増しました。また高齢者に限らず、若い人の一人暮らしや夫婦のみの世帯も増えたからです。

この新しい現実がコーヒーの消費をどう変えたのか。自宅でレギュラーコーヒーを飲む時は、やかんでお湯を沸かし、ドリップ型のコーヒーメーカーで家族全員分のコーヒーがまとめてつくられていました。インスタントコーヒーも似たように、家族の分だけ並べたカップにコーヒーを入れてお湯を注ぎ、家族団らんのお供にするのが一般的でした。

ところが、そうした光景はほとんど見られなくなっていきました。子どもたちが自立して家を出てから再び一緒に暮らすケースが減り、高齢の親たちは夫婦2人で暮らすことになります。また、若い世帯では夫婦共働きが当たり前になり、帰宅時間がバラバラになったことで、平日に家族が揃って食事を取る機会が少なくなりました。コーヒーは家族がみんなで飲むものではなく、飲みたくなったら一人ずつ淹れるようになったのです。

その時にはたして、ドリップのコーヒーメーカーやネスカフェがあるだけで十分なのか。コーヒーメーカーでコーヒーを淹れたら一人では飲み切れませんし、コーヒーを一杯飲むためだけにやかんでお湯を沸かすのは面倒になってき

ます。私たちは、そこに新しい問題が生まれたことに気がついたのです。

この問題はアンケート調査では表に出てきません。(1)なぜなら、コーヒーはコーヒーメーカーでまとめて淹れるもの、インスタントコーヒーのお湯はやかんで沸かすものだと、顧客が諦めていたからです。企業が新しい問題に気づけないままでいたら、売上げはどんどん落ちていきます。実際、私が社長に就くまでの 10 年間、ネスカフェの売上げは右肩下がりでした。

ネスカフェはかつて、朝食時に最もよく飲まれていました。しかし、一杯分のコーヒーのお湯を沸かすのが手間だと思い始めると、冷蔵庫にあるジュースに手が伸びる人が増えていきます。その状況で味やパッケージをどれだけ改良したとしても、顧客の問題はそこにありませんから解決策にはなりません。顧客が諦めていた問題を解決するために私たちが開発したのが、「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」や「ネスカフェ ドルチェ グスト」です。エコ＆システムパックやカプセルをセットしてボタンを押せば、やかんでお湯を沸かすことなく、飲みたい時に一杯ずつコーヒーが飲めるマシンをつくりました。マシン単体の売上げでは儲けが出ない低価格で普及させ、パックやカプセルを継続的に購入してもらうモデルを構築したことで、ネスカフェの売り上げは急激に伸びました。

編集部 ： コーヒーが家族団らんの象徴から、一人の時間をたのしむための消費に移行する中、そこから生じた新しい問題を発見し、それを解決したということですね。

高岡 ： そうです。ただ、核家族化による問題はマシンで解決できたものの、コーヒーの家庭内消費が減り続ける状況に変わりはありませんでした。夫婦共働きが一般的になったことで、家族が家にいる時間が減ったからです。

家庭内の不便さを解消しただけでは、売上げは頭打ちになることが明らかでした。それまでは家庭でしか飲まれなかったネスカフェを、家の外でも飲んでもらえるためにどうすればいいのか。そこで注目したのが、オフィス需要です。新型コロナウイルスの影響でいまは変わりましたが、ビジネスパーソンが最も長い時間を過ごしていたのは家ではありません。オフィスです。オフィスでも変化が起きていました。バブル期までは会社がコーヒーを提供していましたが、バブルがはじけて会社支給のお茶とコーヒーが廃止されると、自分が飲むコーヒーを自腹で購入する必要が生じたのです。これは逆戻りすることのない、新しい現実です。

コーヒーが無料で飲めなくなったからと、カフェに行けば数百円かかりますし、コンビニエンスストアや自動販売機でも 100 円はします。一度だけなら気にならないかもしれませんが、積み重なれば痛手です。コーヒーを飲むために外出するのも手間であり、自然と飲む回数は減っていきます。仕事をしながら

コーヒーを飲むためには、一度外に出て、毎回数百円支払わなければならないものだと、皆さんがこの問題を諦めていたのです。
　それならば、オフィスの中で一杯数十円でコーヒーを飲めるようにできれば問題解決につながるのではないか。それを可能にするためにどうすればいいかという発想から生まれたのが、「ネスカフェ アンバサダー」でした。「ネスカフェ アンバサダー」は、アンバサダーを希望される方から連絡をいただいたら、ネスレ日本の担当者がオフィスに無料でコーヒーマシンと貯金箱を設置します。専用のカートリッジやカプセルはサブスクリプションで補充され、料金はアンバサダーのクレジットカードから引き落とされます。コーヒーの値段はアンバサダー自身が決め、コーヒーを買う人は貯金箱に一杯分の料金を入れる仕組みです。コーヒー一杯当たりの価格を 30 円から 50 円に設定した場合、アンバサダーの手元には月数回分の昼食代が残ります。

（中略）

編集部 ： 高岡さんは「イノベーションは顧客の習慣を変えることにつながる」というお話をされていますが、広告を打つことで商品・サービスを使い続けてもらえれば、それだけで習慣を変えることはできませんか。

高岡 ： リノベーション(2)という意味で優れた商品やサービスを開発し、広告を打ったところで、消費者の習慣を変えることは難しいでしょう。古い習慣から別の習慣へと移行するためには、慣れ親しんだ快適さを捨てることになり、よほどの動機が必要です。莫大な広告費を投じたら一時的に売上げは上がるかもしれませんが、投資に見合う効果は期待できません。他社が別のリノベーションを起こせば、すぐに乗り換えられてしまうからです。「ネスカフェ アンバサダー」のように、まったく知られていない商品やサービスを世に送り出す時は、広告が大きな力を発揮します。しかし、それはあくまで認知を広げるための手段です。ネスカフェやキットカットのように誰もが知っている商品の場合、単に存在を認知させる広告を打っても売上げはたいして変わらない。テレビ CM であっても、インターネット広告であっても同じです。広告手法やクリエイティブの問題ではなく、商品・サービス自体に課題があります。

（中略）

編集部 ： 高岡さんの問題意識の一つとして、組織でイノベーションを起こし続けることを冒頭で挙げられました。これを実現するために、どのような取り組みをされたのでしょうか。

高岡 ： ふだんから心がけていたこととしては、従業員に顧客の新しい問題を探しなさいと言い続けるようにしていました。直接部門か間接部門かは関係ありません。総務部の顧客は従業員であり、すべての部署に顧客がいます。「あなたは誰のために働いているのか」と問い掛けたこともあります。

同じ部署でも顧客が異なることもあります。たとえば、人事部の顧客には従業員もいますが、採用担当者にとっては学生も顧客ですし、他社で不満を持ちながら働いている人も顧客です。彼らを取り巻く新しい現実は何か。そこから生まれた新しい問題は何か。それを常に考えるよう促してきました。

私が社長に就任してから働き方改革に力を入れていましたが、5 年前にはリモートワークを受け入れ、ホワイトカラーエグゼンプションも導入しています。この制度が始まったきっかけは、人事部に問題発見を促したことでした。従業員の生活が変化する中、彼らが顧客の新しい問題を見つけ、ホワイトカラーの時間給労働の問題を解決する方法を検討してくれたのです。

そうした顧客の新しい問題を全従業員に考えてもらうために始めたのが、「イノベーションアワード」です。これは、すべての従業員が自分の顧客が抱えている新しい問題を発見し、その解決につながるイノベーションのアイデアを考え、実践するためのプログラムです。表彰だけで終わらせず、優れたアイデアはネスレ日本のビジネスとして形にするところまでを仕組み化しました。

従業員から提出されたアイデアは、部門ごとに集約されます。それを一つひとつ確認し、優れたアイデアを選抜するのは、各部門のトップである役員の仕事です。ただし、部下のアイデアをそのまま発表してはいけないというルールを設けました。アイデアを見出し、磨き上げ、ビジネスとして通用するレベルに練り上げて発表させる。評価する側も一緒にイノベーションにチャレンジするので経験が積み重なり、これを続けることでイノベーターを見つけられる組織が生まれます。

編集部 ： 新しい問題を発見し、素晴らしい解決策を思い付いても、組織人としてイノベーションを起こせる人と、そうでない人に分かれます。その違いはどこにあると思いますか。

高岡 ： イノベーターの条件を考えるうえでは、『ハーバード・ビジネス・レビュー』の「起業家型リーダーを見極める方法」という論文を参考にしました。この論文では、さまざまな国の 4000 人以上の起業家と、「自分はゼネラルマネジャーではあるが、起業家ではない」と自覚する 1800 人のビジネスリーダーに同じ心理テストを行い、両者を比較しています。すると、起業家には普通のビジネスパーソンとは違う 3 つの特徴があることがわかりました。

1 つ目は「不確実な状況下で成功する能力」です。さまざまなことを試しながら、成功するまで諦めずにやり抜く力だといえます。2 つ目は「プロジェクトを

みずから始め、自分のものにしたいという強烈な願望」です。これは要するに、オーナーシップです。他人のアイデアを借りてくるのではなく、自分のアイデアを持つ人でなければアントレプレナーにはなれません。3つ目は「他人を説得できるスキル」です。起業家はアイデアを形にするために夢を語り、仲間を説得して、チームをつくる必要があります。

そこに書かれている 3 つの特徴を見た時、これはまさにイノベーターの条件だと感じました。イノベーションアワードは、アイデアをチームで考えたとしても、発表する時は必ずリーダーが一人で行います。あくまで自分のアイデアとして、自分が責任を持ってやり遂げるという覚悟を持ち、そのうえで評価者を説得することが必要だと考えたからです。

ある時、イノベーションアワードを受賞した人について社内の人事評価を見たところネスレ日本がハイパフォーマーとして評価していた人材は 1 割程度でした。一匹狼のような変わり者といわれる人たちが多かったのです。<u>イノベーションを起こせる起業家精神を持つリーダーが、組織ではいかに評価されにくいかを象徴する結果</u>(3)だと思います。

出典）Diamond Harvard Business Review（DHBR）2021年4月号 pp.64-73

問1 この文章全体の趣旨を300字以内に要約せよ。

問2 下線部(1)では、顧客があきらめていた問題はアンケート調査では表に出てこない、と述べている。これに対し、顧客の問題を発見する有効な方法を考え、300字以内で述べなさい。

問3 下線部(2)では、インタビュイー（高岡氏）がリノベーションという言葉を使っている。このリノベーションとイノベーションとの違いを 300 字以内でまとめなさい。

問4 下線部(3)について、なぜ、イノベーションを起こせる起業家精神を持つリーダーが組織では評価されにくいのか、あなたの考えを 300 字以内で論理的に述べなさい。

【2022 年度 第３回】
法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題
一般・小論文

以下の文章は、2021 年 7 月 22 日の日経速報ニュースアーカイブの記事の抜粋です。これを読んで、設問に答えてください。

イノベーションの基盤の作り方ーユニ・チャーム　高原　豪久　社長

いよいよ明日（７月２３日）、東京オリンピックが開会します。新型コロナウイルス（COVID-１９）の影響により１年の延期を余儀なくされ、また４度目の緊急事態宣言下での開催のため多くの競技で無観客となるなど異例づくしとなりました。色々と大変な状況ではありますが、オリンピアンの皆さんには持てる力を発揮し尽くした悔いのない大会となることを祈念します。私も自宅のリビングルームからしっかり応援したいと思います。

さて、今回は当社にとってはグローバル企業として目標にしているプロクター・アンド・ギャンブル社（以後、Ｐ＆Ｇ）の元会長、アラン・Ｇ・ラフリー氏とラム・チャラン氏の共著「ゲームの変革者」から学んだ内容をご紹介したいと思います。

ラフリー氏はアメリカ海軍出身。１９７７年にＰ＆Ｇに入社、２０００年に社長兼最高経営責任者（ＣＥＯ）に就任されました。０２年には会長を兼任し、悪化していた同社の業績を立て直しています。０９年に社長兼 CEO を退任、１０年には会長からも退かれましたが、金融危機のあおりを受けて再び低迷した業績を立て直すため１３年ＣＥＯに復帰。ブランドを６割減らすリストラ策などを断行しました。そして１５年１０月に業績回復が一服したことを受けて社長兼ＣＥＯを退任しました。まさに同社の「中興の祖」と言うべき方だと思います。「ゲームの変革者」が日本で発行されたのは０９年ですが、私が座右の書とするビジネス書の中の１冊でありその内容は今も色褪（あ）せることなく、示唆に富むものです。

まず、同書によると、どの企業にも「原理原則という型」があり、それに基づいて事業機会を見出し、意思決定を行うとあります。Ｐ＆Ｇでは①消費者理解力②ブランド構築力③イノベーション力④新市場参入力⑤スケールメリットという５つの強みがあり、その全てに共通する「イノベーション」を中核に据えて経営を行っています。

環境変化が激しく競争優位性が保てる期間も、商品ライフサイクルがどんどん短くなっていく今日では、競合に勝ち、消費者意識のコモディティ化（同質化・低価格志向）に克つために、業績拡大を持続させる新しい方法が必要です。

それが「イノベーション」(1) であり、経営の根幹を成す原則で、目標設定や戦略策定、組織や人事などすべての重要な意思決定の基準になると本書には記載されています。

イノベーション中心の経営を行うためのポイント

それでは「イノベーション」を経営の中核とするにはどうすれば良いか、について同書で

は次の３点をしっかり押さえるべきと説きます。

①消費者がボス

消費者は「イノベーションの源泉」と言われます。作り手であるメーカーは、消費者の日常を観察し、「何を本当に望んでいるのか」を正しく理解する必要があります。社員は、消費者と数日間寝食を共にし、生活実態を観察することで新たなニーズを探り出そうとしています。同じように社員が小売店で実際に働き、店を訪れた消費者が何を購入し、何を購入しなかったかを徹底的に観察するといった活動をしています。

このような消費者に密着した活動によって導き出された結論は「消費者は、本当に欲しいものを具体的に表現することはできない」です。従って作り手である社員は、消費者の話をじっくり聞き、行動をつぶさに観察し、そこから「分かったことを商品化する以外にイノベーションはない」と悟っているのです。

②どこで戦い、どのように勝つか

事業の「選択と集中」を進め、どの事業に焦点を絞ってイノベーションを興すかを確認しなければなりません。戦略とは「選択」することであり、どの事業に注力し、どの事業には参入しないかを決め、経営資源を「集中」したコア事業とトップブランドでシェアを伸ばし、他の競合に付け入る隙を与えないことです。

Ｐ＆Ｇはイノベーションによって主力カテゴリーと主力ブランドを拡大する戦略をとりますが、大型ブランドであれば、シェアを数パーセント上げるだけでも業績を大きく改善することができます。

この際のイノベーションには２種類（2）あり、ひとつは競争のルールを変えてしまうような「飛躍的なイノベーション」であり、もうひとつは「一歩一歩着実に、かつ連続しているイノベーション」です。双方のバランスが大切であり、着実なイノベーションの連続が無ければ、飛躍的なイノベーションを興すことにチャレンジする原資や余裕も無くなります。

③最大の強みを活かす

自社が最も優れている点を見極め、その強みがイノベーションとどのように結びつくかを把握することが肝要と同書は説きます。自社の本当の強さはどこにあるのか。それを突き詰めることで、どの土俵で戦えば勝てるかを見極めることができます。

もうひとつは「打ち手の効果の最大化」を狙う点です。メガブランドにおいてイノベーションを興すことに注力したほうが、それ以外のブランドに注力するよりも、企業の持続的成長に対する効果ははるかに高い、という判断です。

イノベーションを成功させるための組織

イノベーションを中核にして企業を成長させていこうとすれば、当然ながら組織も変えなくてはなりません。Ｐ＆Ｇでは当時から、多くの専門分野にまたがるチームで構成され、既存カテゴリーを横断的な見地で調査し、その周辺事業を作り出したり、既存事業の枠組みに縛られず、むしろ新たな事業分野を創造するようなアイデアを追求したりする組織があ

りました。
　つまり、顧客が認識するベネフィットからそれを満たす手段を選んで、さらにそこから技術を創っていくのでは手遅れになることから「技術や消費者のトレンドを目利きして、シーズ発想とニーズ発想の両輪で先見対応する」ことを目的とした組織なのです。
　また、視点は社内に留まることなく「イノベーションを興すための仲介業者」として、各事業部門に代わって、イノベーションの機会を求めて世界中を飛び回り、社外のイノベーションで筋の良いものがあれば、適切な事業に受け渡すための組織も存在しました。「イノベーションの５０％は外部との協力によって生み出す」と宣言し「自前主義」から決別、前述した５つの強みのうち「消費者理解力」や「ブランド構築力」に注力する意思決定が下されました。

（中略）

　イノベーションを失敗させないための留意点
　では、イノベーションを失敗させないためには、どういった点に留意しなければならないのでしょうか。同書では以下のように記しています。
　①人間関係を考慮した組織をつくる
　イノベーションが失敗する要因は様々だが、その真因は「議論すべきメンバーが、議論すべき時に、効果的なコミュニケーションができなかった」ことです。従って、失敗を減らすには「人間関係も十分考慮したメンバー構成」の組織にすることが重要です。
　②成功しそうも無いプロジェクトは早めに見切る
　我々はアイデアを進める上で「簡単な課題から先に対処し、難しい課題は後回し」にしがちです。そのためほとんどのプロジェクトは次のステップへ進める方向に傾きます。そのような問題に対して「最後の実験を最初にする」と称して、「ボトルネックは何か」を最初に特定し、それを解決しなければ次のステップへ進めない規制をかけています。それこそが成功の重要な鍵だからです。
　③すべて結果報告書を作成し、レビューする
　成功の是非に関わらず「何が、どのように上手（うま）くいったのか、または、上手くいかなかったのか」「それは何故なのか」について結論を出し、報告書にまとめて総括し、当事者全員で共有することを徹底しています。「過去から学ぶことは極めて重要」であり、「継続的にイノベーションを興すようになるため」には不可欠と考えているからです。

　以上のように同書は「イノベーションを中核においた経営」の要諦を明示してくれます。加えて「イノベーションを興すための基盤整備」が不可欠であることがよく分かります。
　そもそもイノベーションとは「科学的発見や技術的発明を発展させて、新しい社会的価値や経済的価値を生み出す革新」という意味です。社会的価値や経済的価値と顧客価値は一致

するものでなくてはなりません。そのためには顧客が求める「良い商品」とは一体どのようなものなのか、について社員全員で必死になって考えることが大切です。

イノベーションとインベンション（発明）の比較を歴史から観察してみると得心がいくと思います。日本でのテープレコーダー試作機は１９４９年に東京通信工業（現ソニーグループ）が発明しました。そしてちょうど３０年後の７９年にウォークマンが発売され一世を風靡しましたが、すでに発明されていたカセットテーププレーヤーとヘッドホンを軽量化や小型化の技術によって、顧客価値すなわち「持ち運べる音楽」として社会的価値、経済的価値に昇華させたイノベーションであったことは論をまちません。我々の業界では、布のおしめがインベンションなら紙パンツはイノベーションです。

水力や人馬が主要な動力だった時代に発明された蒸気機関は「こんな騒々しい動力は無用の長物」として当初は眉をひそめられたらしいですが、紡績機や蒸気船、蒸気機関車というイノベーションで産業革命が開花して工業化が進展しました。当社がイノベーションを「革新するだけではダメ。普及させることが肝要」と意義付けている所以（ゆえん）でもあります。

当社はＳＤＧｓの達成に貢献することをパーパス（存在意義）と考え、全ての人々が自立し互いに助け合うことで自分らしく暮らし続けられる社会、すなわち共生社会の実現をミッション（使命）と位置付けており、全世界の社員が顧客に対して最善を尽くすための意思決定の拠（よ）り所としてこそ「イノベーションの基盤」たり得ると思っています。

問1　下線（1）の「イノベーション」とは何を意味しているのでしょうか。50 字程度で説明してください。

問2　下線（2）において、２種類のイノベーションがあると指摘しています。ここでの２種類のイノベーションについて、具体例を挙げながら説明してください。

問3　この記事では、「イノベーションの基盤」の重要性が議論されています。日本企業においてイノベーションの基盤を確立するためには何が必要でしょうか。ご自分の職務経験も踏まえて議論してください。

【2022 年度　第 4 回】

法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題

一般・小論文

次ページ以降のコラムでは、経営戦略と DX の取組の関連付けについて述べている。これを読んで、以下の設問に答えなさい。

問１　下線部(a)では、「本質的な課題は、DX への取組と経営戦略がなかなか関連付けられないことではないだろうか。」と述べている。そこで、なぜ「なかなか関連付けられない」のか、その原因として考えられる組織の状況について述べなさい (300 字以内)。

問２　下線部(b)では、「筆者は、DX には「連続的な DX」と「破壊的な DX」があると考えている。」と述べている。そこで、「連続的な DX」と「破壊的な DX」の違いについて具体例を挙げて説明しなさい（300 字以内)。なお、具体例の対象とする業種・業態は問わない。

問３　下線部(c)では、「DX を進めるうえでは、サイロ化した組織の壁や非効率な業務プロセスを破壊するパワーと共に、異なる組織を繋げる機能が必要になる。」と述べている。そこで、DX を進めるうえで変化が必要となる組織のあり方について、あなたの考えを述べなさい（400 字以内)。

コラム　経営戦略とDXの取組を関連付けるには

予測できない大きな変化に俊敏に対応し、継続して成長していくために、企業においてデジタルトランスフォーメーション（DX）の取組が加速していている。データを帰納的に活用する統計的機械学習に代表される人工知能（AI）やInternet of Things （IoT）などのデジタル技術を活用することで、業務の改善や変革へと繋がる事例が出始めている。更にはDXが、“AI”において起きたように、都合の良い言葉として過熱気味に語られることも多い*1。

一方で、DXに取組んでいるけれども、なかなか大きな変化に繋がらないという声も多い（筆者自身の感覚でもある）。いくつかの原因が考えられるが、(a)本質的な課題は、DXへの取組と経営戦略がなかなか関連付けられないことではないだろうか。

DXの取組の起点となるデータ分析による生産工程や業務プロセスのデジタル化、自動化、最適化に関するプロジェクトは、実証実験（PoC）から入ることが多い。そもそもDXを目指すプロジェクトのすべてが成功するわけではないので、アジャイル開発のやり方を取り入れて、小さく始め失敗を許容する文化を醸成することが重要である。それらのプロジェクトを単なるPoCと終わらせず、繋げて大きくしていくためにも、傘となるDX戦略とプロジェクトの関連付けが必要であることはいうまでもない。しかし、デジタル技術は企業を変革するための手段であるので、DX戦略の上位に経営戦略があり、DX戦略を経営戦略の実行エンジンとして位置づけるべきである。ただし、経営戦略とDX戦略を実際に結び付けるのは、実感としてもなかなか難しい。筆者が所属する三菱ケミカルホールディングスでは、2017年に変革のための活動の起点となる組織を設置した。以来様々な活動を行っているが、自分たちの活動がどのように経営戦略を担っていくかについては、現在でも課題の一つでもある。この課題に対し、どのような工夫をしてきたかを以下にまとめた。

(b)筆者は、DXには「連続的なDX」と「破壊的なDX」があると考えている。前者は、既存の業務プロセスが大きく変わるわけではないけれども、データ分析や自動化などにより、コスト削減や売り上げ増につながる取組である。後者は、顧客が持つ課題に寄り添いながら、プロセスそのものの変革や新しいビジネスモデルを創出するものである。創出する価値の性質は異なるが、どちらも特に現業を持つ企業においては重要な活動であり、これを両方継続して行うことが大事だと考えている。

それぞれのプロジェクトを、人も含めて「点を線へ、面へ」繋げてしていくかが重要である。それらを経営戦略や事業戦略と関連付けるために、経営層や事業責任者と議論し、大きな戦略の中で重要テーマについて合意しつつ、その中に各プロジェクトを位置づけている。また、複数のプロジェクトから横展開可能な共通要素が見いだせないか、複数のプロジェクトを統合して大きなプロジェクトにならないかをモニタリングし、トップダウンとボトムアップの両面から経営戦略と DX 戦略を結び付ける活動を行っている。

＊1　DXが言葉通り変革を意味するものだとすると、時折耳にする「DXを導入する」「DXを適用する」という表現には違和感がある。

2021年2月、三菱ケミカルホールディングスは、事業説明会において、DXグランドデザインを発表した*2。同社における経営戦略は、2020年2月に発表したKAITEKI Vision 30であり*3、2050年における目指すべき社会像と企業像からバックキャストして2030年に向けた取組を定義している。DXグランドデザインの作成においては、この経営戦略を実現するためにデジタル技術がどのように活用できるかという議論を最初に行った。その過程で、経営とDXの言葉を繋ぐためにDXビジョンが必要であるとの結論に達した。そこで「ヒトとデジタルの協調による、持続可能な未来に向けた新しい価値創出への変革」というDXビジョンを掲げ、それを支える7つのDXイニシアティブを定義した。現在は、各事業会社のDX関連部署と共にこのDXイニシアティブに連なるプロジェクトを関連付け、共通要素の洗い出しや、イニシアティブをまたがる活動の醸成を行っている。

経営戦略の重要な要素の一つが、事業ポートフォリオ戦略である。事業ポートフォリオの分類には複数のフレームワークがあるが、たとえば、企業の強みや市場の成長率からみて、今後伸ばしていく成長事業や着実に利益を生む基盤事業、有望であるものの成長事業とするためにテコ入れが必要な事業などがあり、それぞれの事業分類でDXの取組の利き所が異なる。たとえば、基盤事業に対しては徹底的な効率化を目指した連続的なDXが必要であるし、成長が見込めるものの差別化の点でテコ入れが必要な事業には破壊的なDXが必要だろう。大きな投資が伴う成長事業には、連続的DXと破壊的DXの両方を仕掛けていく。企業の事業ポートフォリオ戦略に対して最適なデジタルの道具を提供していくことで、経営戦略に寄りそったDX戦略とその遂行が可能になると考えている。

最後に、経営戦略を支えるという観点で、組織のあり方についても考えてみたい。(c)DXを進めるうえでは、サイロ化した組織の壁や非効率な業務プロセスを破壊するパワーと共に、異なる組織を繋げる機能が必要になる。たとえば開発、製造、販売、最終的には顧客までのバリューチェーンを端から端まで繋げ可視化、最適化、自動化することで、新しいサービスの構築に結び付けることができる。また、IT部門とデジタル部門は、従来は異なる目標と速度感を持つ組織であるが、両者を連携して動かすことでデジタル技術の活用が全社に広がり、トップダウンとボトムアップ両方で変革を進めることができるだろう。三菱ケミカルホールディングスグループでもその方向に舵を切っている。

以上、筆者の経験を交えながら、特にDXを経営戦略の中でどう捉えるかについて述べた。現在過熱気味に語られるDXであるが、その意味するところは企業の変革そのものであり、DXという言葉がことさらに口の端に上らなくなることこそが、あるべき姿なのかもしれない。同時に、DXはゴールというより変革への道筋でもある。経営層、中間層、現場を巻き込みながら継続してこの道筋をたどっていきたい。

＊2　https://daiwair.webcdn.stream.ne.jp/www11/daiwair/qlviewer/pdf/2103134188s0wj7p.pdf

＊3　https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/group/kv30/index.html

（出典）(株)三菱ケミカルホールディングス 執行役員 Chief Digital Officer 浦本直彦
『DX白書2021』pp.40-41.