

前回、『働きがい』について紹介いたしました。  
今回も、読者の反響から、マネジメントに関連して、『イノベーション・プラットフォーム』について、取り上げます。  
今回、『イノベーション・プラットフォーム』において、マネジメントの土台としての「イノベーション」「戦略的イノベーション」について紹介いたします。

# ①-1『マネジメント（イノベーション）』

今回、ハーバードビジネスレビュー（HBR）の論考から、「イノベーション」について紹介いたします。（下図）

## マネジメント（イノベーション）

□ マネジメント：経営者の意志こそがイノベーションの原動力である。

変革やイノベーションはトップダウンで起こす時代

経営トップとイノベティブな人材が議論できる環境を整え、トップダウンで変革を進められるようにすべき

経営のメッセージを現場の社員へダイレクトに伝える

ハーバードビジネスレビュー2025年3月号特集—新たなビジネスを創造できる会社—において、携帯電話事業のKDDIでは、高橋誠社長のもと、新たな事業の探索に挑むKDDI流の「両利き経営」を行ってきた。

その中で、高橋社長は大企業である成熟した組織でイノベーションを起こすために、知の深化と知の探索を同時に行う「両利きの経営」に取り組む。

KDDIでは、既存事業を深掘りする知の深化こそが、イノベーションの要諦ではないかとした。

そして、大企業でイノベーションを起こすには、経営層からトップダウンで意思の方向性を示せる会社でなければ、イノベーションは起こしづらいとしています。

(引用)  
(図)著者作図  
引用：ハーバードビジネスレビュー2025年3月号

## ①-2『マネジメント（イノベーション）』

よりダイレクトに、経営トップとイノベティブな人材が議論できる環境を整え、トップダウンで変革を進められるようにすべきである。

経営トップが、経営のメッセージを現場の社員へダイレクトに伝えること。

そして、経営層が果たすべき役割は、組織の縦割りを打破して、横串を刺すことだとしています。

KDDIの取組みは、経営者の意志こそが、イノベーションの原動力である ということを示しています。

イノベーションを呼び起こすため、新しい未知の領域に飛び込むには、リスクを承知でトップ自らが、チャレンジする姿勢を魅せること必要であることがわかります。

このように絶え間なく、イノベーションを起こせる土台（プラットフォーム）を創ることが、企業のサステナブルな成長、そして持続可能な社会の実現へと繋がることは言うまでもありません。

## ②-1『マネジメント（戦略的イノベーション）』

「イノベーション」に関連して、「戦略的イノベーション」について紹介します。（下図）

### マネジメント（戦略的イノベーション）

□ **マネジメント：身体知こそイノベーションの源泉である**

- 時代が変わってもマネジメントの本質は変わらない  
人を活かすマネジメント

人間は、未来志向で価値や意味を創造する存在

ワイワイと徹底的に議論していくうちに、より普遍的なものが見えてくる。コンセプト、理論、物語になる

意味がなければ、未来はつukれない。どういう生き方をしたいのか。人の生き方が凝縮されていないとリアルな戦略にはならない

前々回、『心理的安全性』で取り上げた野中郁次郎先生が2025年1月25日に逝去されました。

野中郁次郎先生が、ハーバードビジネスレビュー2021年3月号人を活かすマネジメント でインタビューを行っていますので振り返りたく紹介いたします。

野中先生は、「身体知こそイノベーションの源泉である」と題して、時代は変わってもマネジメントの本質は変わらない」として、

「人間は、未来志向で価値や意味を創造する存在です。

一人ひとりの主観からすべては始まり、思いを持って動いていく。それぞれの意味づけ、価値づけを互いにぶつけ合い、ワイワイと徹底的に議論していくうちに、より普遍的なものが見えてくる。普遍的な意味をつくって初めてコンセプト、理論、物語になる。

意味がなければ、未来はつukれません。どういう生き方をしたいのか。戦略では、ワクワクする筋書きのほうが、ポーターの戦略論よりも面白いし、そこに生き方が凝縮されていないと、リアルな戦略にはならないのです。

身体を通していろいろなことを感じ、異なる主観を持ち、ぶつけ合い、共感し、価値を創造していく。自分自身や他社と真剣勝負で知的コンバットをする場をいかに持つかが問われているのです。」と述べられています。

(引用)

(図)著者作図

引用：ハーバードビジネスレビュー2021年3月号 人を活かすマネジメント

## ②-『マネジメント（戦略的イノベーション）』

これらのことは、組織メンバーひとり一人が共通のパーパス、「**我々はなぜ存在するのか**」を問い続けることが、成功の鍵であることと野中先生が常々述べられていることと大いに関連するものがあります。

ビジネスパーソンに置き換えると、社会の課題解決に資するために「我々はなぜ存在するのか」を問い続けることも時には大切なことと考えます。

そして、未知の領域に、**知的好奇心**を持って、ワクワク飛び込んでいくことが、ビジネスパーソンご自身のイノベーション\*に寄与するかもしれません。

身近でも、柔軟に考えを巡らし、新しい仕組みを創って新しい価値を生み出せれば、それはイノベーションになります。

また、マーケティングとも関連します。  
前々回の『心理的安全性』もイノベーションの土台の根幹です。

VUCA時代のエクセレントビジネスパーソンは、「イノベーション・プラットフォーム」に身を置くことで、**いつまでも変化できる自分**自身をマネジメントし、エキサイティングに、「ありたい姿」である未来の価値を創造し、自分らしい「ウェルビーイング」に近づける可能性が高まります。

\* 既寄稿『マーケティング・イノベーション』（2024.08.01）  
『イノベーションと無形資産』（2024.02.01）  
『ウェルビーイング・マーケティング』（2023.03.01）参照

医薬品・医療機器企業はこれから、「イノベーション・プラットフォーム」を創り、自社を「トランスフォーメーション」し、持続可能（SDGs）な国民皆保険を含めた社会保険制度維持に貢献していくべきと考えます。

2025年3月

文責：ニプロ株式会社 山口博人（日本FP協会会員AFP）

# (参考情報)

- 『働きがい』：日本ジェネリック製薬協会JGA  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/250303.html>
- 『心理的安全性』：日本ジェネリック製薬協会JGA  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/250203.html>
- 『社会的インパクト』：日本ジェネリック製薬協会JGA  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/250106.html>
- 『マネジメント現在・過去・未来（パート3）』：日本ジェネリック製薬協会JGA  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/241202.html>
- 『マネジメント現在・過去・未来（パート2）』：日本ジェネリック製薬協会JGA  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/241101.html>
- 『マネジメント 現在・過去・未来』：日本ジェネリック製薬協会JGA  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/241001.html>
- 『金融リテラシー』：日本ジェネリック製薬協会JGA  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240902.html>
- 『マーケティング・イノベーション』：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240801.html>
- 『人材バランスシート』：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240701.html>
- 『キャリアオーナーシップ』：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240601.html>
- 『レジリエンス』：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240501.html>
- 『非認知能力』：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240401.html>
- 『ファイナンシャル・ウェルビーイング』：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240304.html>
- 『イノベーションと無形資産』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240201.html>
- 『非財務情報可視化』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/240109.html>
- 『2023年ノーベル経済学賞、ノーベル生理学・医学賞』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/231201.html>
- 『リスキリング（鳥の目、虫の目、魚の目）』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/231101.html>
- 『三位一体の労働市場改革』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/231002.html>
- 『女性活躍推進』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230901.html>
- 『次世代育成支援対策』について：日本ジェネリック製薬協会JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230801.html>
- 『AI戦略』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230703.html>
- 『PBR革命』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230601.html>
- 『日本版ジョブ型』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230501.html>
- 『Society 5.0』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230403.html>
- 『ウェルビーイング・マーケティング』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230301.html>
- 『サステナビリティトランスフォーメーション（SX）』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230201.html>
- 『インパクト加重会計』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/230105.html>
- 『KPI経営』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/221201.html>
- 『価値創造経営』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/221101.html>
- 『ムーンショット経営』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/221003.html>
- 『人的資本経営（パート3）』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220901.html>
- 『人的資本経営（パート2）』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220801.html>
- 『人的資本経営』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220701.html>
- 『ウェルビーイング経営』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220601.html>
- 『VUCA時代経営』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220510.html>
- 『パーパス経営』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220325.html>
- 『ESG経営』について：日本ジェネリック製薬協会 JGApedia  
<https://www.jga.gr.jp/jgapedia/ge/220120.html>