

イノベーション・マネジメント改革

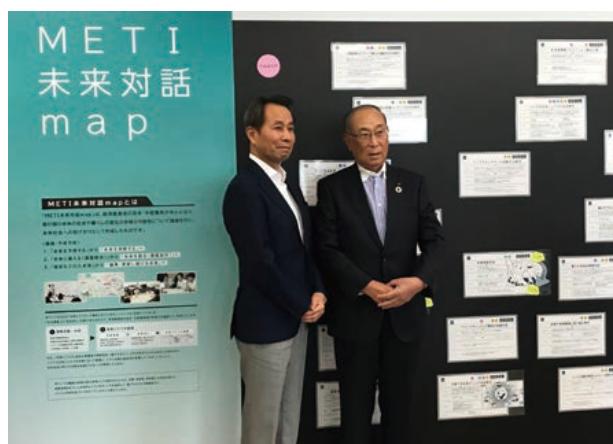
OKIは、2017年度から、鎌上社長のリーダーシップのもと、グループ内において新たなイノベーション・マネジメントシステム(IMS)を策定・導入し、定着、改善等を行う活動を進めています。これは、2019年6月に採択されたIMSの国際標準(ISO 56002)を先行的に導入し、定着・浸透を図る取り組みです。

OKIイノベーション・マネジメントシステム「Yume Pro」

OKIイノベーション・マネジメントシステムは、ブランドスローガン「Open up your dreams」にちなんで「Yume Pro」と命名しています。Yume Pro策定に際しては、2017年度にプロジェクトチームを設置し、全役員および新規事業担当者・経験者に対するインタビューを行い、OKIグループの現状と課題を洗い出しました。これは、ISO 56002の箇条4「組織の状況」に該当するプロセスです。

ISO 56002(イノベーション・マネジメントシステム)の構成	
箇条0～3	イントロダクションや用語の定義
箇条4	組織の状況
箇条5	リーダーシップ
箇条6	計画
箇条7	支援体制
箇条8	活動
箇条9	パフォーマンス評価
箇条10	改善

このようなOKIの取り組みは、我が国でも先進的なものと認知されており、経済産業省がISO 56002採択を受け



イノベーション100委員会でのコニカミノルタ山名社長(左)とOKI川崎会長

て2019年10月に発表した企業向けの手引書「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」には、Yume Proが企業の挑戦事例の一つとして紹介されています。またこれに先立つ2019年4月、OKI川崎会長は経済産業省の「イノベーション100委員会」に参加し、コニカミノルタ株式会社の山名昌衛社長とともに、検討中であった同手引書について、有識者として意見を述べました。

以下、ISO 56002の構成に則り、Yume Proの取り組みをご紹介します。

経営トップのリーダーシップとビジョン(ISO 56002 箇条5)

OKIグループは、1881年の創業以来、社会課題解決を柱として事業を行ってきました。これを受け、Yume Proは、国連が定めた持続可能な開発目標(SDGs) 実現への貢献をビジョンとして掲げています。

また、ISO 56002においても指摘されるように、イノベーション活動を促進するためには、社内文化改革が重要

です。Yume Proでは、創業者が掲げた「進取の精神」に立ち返るべく、2018年度から5年間で、イノベーション・パートナーとしてのブランドを確立することと併せて、イノベーションが日常的な活動となる社内文化を実現することを方針に掲げています。

計画・支援体制・イノベーション創出活動 (ISO 56002 箇条6~8)

■ 組織体制と計画 (ISO 56002 箇条6)

OKIは2017年度中に前述のビジョンとこれに基づく戦略・ポリシーを実現するための計画を策定し、2018年4月にその推進組織として、チーフ・イノベーション・オフィサーを置くとともに経営基盤本部イノベーション推進部を発足させました。2019年度は、2018年度の取り組みを発展させ、①新規事業創出②社内文化改革③グループ内のイノベーション総括としてのプロモーション活動、の3つの柱で活動を行う計画としています。

■ 支援体制 (社内文化改革) (ISO 56002 箇条7)

Yume Proの特色は、イノベーション創出活動と社内文化改革を車の両輪として進めていることです。ISO 56002においても指摘されているとおり、ノンリニアなイノベーション活動は、通常のビジネスのマネジメントと本質的に異なるため、既存の価値観や事業のマネジメント・通念が阻害要因になりがちです。このため、全社的にイノベーション創出活動に関する理解を広げ、支援体制を確立することが必要となります。この考え方にに基づき、2018年度に「OKIイノベーション塾」を発足させ、イノベーション研修などの活動を行っています。

イノベーション研修は、役員から率先し、部門長、部課長クラスへと展開して、2018年度は1,059名が参加しました。基礎編となるイノベーション研修(基礎)に加えて、イノベーション実践研修、SDGs研修も開始しており、社内イノベーション教育制度の充実に努めています。

また、Yume Proの必要性を浸透させるため、鎌上社長が社員と膝詰めで語り合うイノベーション・ダイアログを

実施しています。2018年度は20回開催し、232名の社員が参加しました。2019年度も継続的に実施しています。また、Webサイトなどを通じて、社内外における認知を高めるための積極的な情報発信を行っています。

■ イノベーション創出活動 (Yume Proプロセス) (ISO 56002 箇条8)

Yume Proプロセスは、イノベーション創出活動の標準プロセスです。技術や商品ありきの活動ではなく、SDGsに掲げられている社会課題解決型のイノベーション創出活動となっていることが特色です。社会課題解決という目標達成のため、OKIグループのキー・リソースだけでは足りないリソースを持つ共創パートナーとの積極的な連携を行っています。

2019年4月には、イノベーション創出のための社内アイデアコンテスト「Yume Proチャレンジ」を実施しました。ここで大賞、準大賞、特別賞を獲得した9チームも、Yume Proプロセスに基づいた仮説検証、ビジネスモデル策定活動を行っています。



Yume Proチャレンジ2018発表会(2019年4月)の様子

評価・改善 (ISO 56002 箇条9、10)

上記の活動については、あらかじめ設定したKPIに基づく評価を実施し、定期報告の場での経営トップとの意見交換を含め、継続的な改善を行っています。引き続きPDCAサイクルを回しながら、Yume Proのさらなる高度化に取り組んでいきます。

2019年度は、2018年度の取り組みのレビューを踏まえ

て、Yume Proに関するグループ内の認知と理解を一層高めるため、経営トップによる「Yume Proフォーラム」を開催しています。また、部門ごとにイノベーションのエバンジェリストを育成する「Yumeハブ制度」を開始したほか、アイデアの「見える化」ツールの導入などを行います。