

光栄の森

2026年11月　毎月1日発行　第219号
発行者　光栄プロテック　柴尾

11月に向けて

代表取締役　三田雅憲

今月は、世界的自動車メーカーでホンダの本田技術研究所に入社し、16年間の研究開発の末にエアバックの量産に日本初で成功した、現在中央大学の客員教授である小林三郎氏の「本田宗一郎のDNA『実践!!イノベーション』」から勉強いたします。

「最近、猫も杓子もイノベーションを起こせと言うが、実際何がイノベーションか分かっていない人が多い。アップル社のスティーブ・ジョブスのように、これまでにない新しい価値を生むのがイノベーションで、他は大体が改善。すぐにデータ分析したり、事例を探したりロジカルに取り組もうとするが、それではイノベーションはうまくいかない。日本でのイノベーションの典型は、ソニーのウォークマン。ソニー創業者の井深が「いい音で音楽を聴きたい」と言うと、若い技術者は、小型テープレコーダーを改造して「ヘッドフォンで聴く携帯ステレオ」を作った。その音質の良さに「これは素晴らしい」と商品化を指示した。この若い技術者は、テープレコーダーの録音機能とスピーカーを取り、音質を追求したヘッドフォン専用の再生機という「「音を追求する」という誰も気付いていない価値」を提案した。いざ商品化の段階になると、社長・会長以外の技術部や商品部の役職者は反対した。それは「録音機能のないテープレコーダーは売れるはずがない」という従来ある価値観から脱却できない理由からだ。それでも盛田会長や井深社長は、若い技術者に後押しをして発売を決断した。結果は世界中で爆発的なヒットとなり、ソニーをそれまでの何倍もの大きな企業へと成長させる原動力となったのだ。経営者や役職者が知っておくべきは、イノベーションで目指すゴールだ。それは「本質的な価値の実現」である。本質的な価値とは「違い」を生む価値のことを言う。本田宗一郎は「差なんかを作ってもダメだ！違いを生め」とよく言っていた。知識と経験が豊かな人ほど仕事ができると見られがちだが、ダメな領域があって、それがイノベーションなのだ。本田宗一郎は40歳を過ぎたらイノベーションは起こせないと分かっていた。だから、当時のホンダの研究所は40歳定年制であった。では、40歳を過ぎた研究員は何をすべきか？それは、20年先の新しい価値の創造に向けて、若手を育て、イノベーションに強い組織をつくるマネジメントを引き受けることだ。それはある意味イノベーションを起こすより大事である。また、ホンダでは「ワイガヤ」という手法でいろいろなコンセプトをひねり出す。研修施設などで2泊3日、7～8人が集まり、1日4時間程度しか寝ないで議論する。本田宗一郎のような天才は2度と出ない。だが、平凡な社員ではあるけれど熱意をもって集まって議論すれば、考えや発想の感度が高まり、イノベーションが生まれるのではないかとホンダは考えて、このような議論の場を推奨している。最後になるが、いくら本質的な議論をして鍛えても、若い人が出してくるコンセプトの9割が使い物にならない。でもそれでも良い。残りの1割にダイヤモンドの原石があるからだ。社長を始め、上に立つ役職者の大切な仕事は、若い人に本質を聞いて、彼らの答え方と目を見てダイヤの原石を探すことだ。若い人たちが訳の分からない同じ意見を3回以上言ってきたら「彼らがこれだけ食らいついてくるのだから信用してやろう」と騙されてあげることも仕事だ。本田宗一郎も騙されてくれた。新しいことは、若い人にしか分からないから、チャレンジして初めて成功するか、失敗するかを証明できるからだ。今、多くの会社のトップや上司は、若い方の意見を騙されてあげていない。それではイノベーションを起こせる組織とはならないと考えている。」と述べられています。

違いと差の比較表

違い（ユニークネス）	差（ディファレンス）
センス	データ
本質	論理
将来価値	技術
長期的視野	現実的
夢	欲望
革新	改善
議論	記憶
若者の発想	年寄りの経験値

私もそうですが、いろいろな経験や体験を重ねてくると、よっぽどの意見でない限り、成功するであろう、失敗するであろうということが、たいていは分かります。しかし、経験のない若手の社員が、考えて考えた意見を成功や失敗に関係なく一度受け入れて、やらせてやる度量の大きさを会社の上層部が持っているかを、小林三郎氏は問うているのであると思います。

当社も若い社員が増えてきて、来年は平均年齢27歳～28歳ぐらいになると考えられます。若い社員が、チャレンジして失敗の中から大切なものを掴んで未来に活かせていき、他の会社と大きな違い（ユニークネス）を持った企業に成長していけるように、役職者やベテラン社員・中堅社員の皆様はよろしくお願いします。