

イノベーションを創造する 「人材」像および「組織」像

イノベーション人材に必要な7つの要件と組織に必要な5つの要素

柳沢樹里



山口高弘



磯崎彦次郎



CONTENTS

- I イノベーション創造の3つのプロトコル
- II 日本企業が描くイノベーション人材のイメージ
- III イノベーション人材に必要な能力・素養
- IV イノベーション人材によるイノベーション創造を支援・促進する企業へ

要約

- 1 過去に企業で生まれた巨大なイノベーションには、ある共通の「プロトコル（実践すべき要素）」を実践した人材が存在する。人材には、このプロトコルを扱うのがうまい人材とそうでない人材があり、本稿では前者を「イノベーション人材」と位置づけ、どのような人材であるかを明らかにする。
- 2 日本企業の経営者がイノベーション人材に期待する能力・素養は、イノベーション人材本人や有識者が重視する能力・素養とは異なる。日本企業がイノベーション創造を実現するには、イノベーション人材に必要な要件を正しく認識したうえで、適切な人材を発掘・育成する必要がある。
- 3 イノベーション人材は価値を発見する際に必要な能力「価値発見力」が高く、ホワイトカラーは発見した価値を実現するために必要な能力「価値実現力」が高い。イノベーション人材を特徴づける「価値発見力」は「おかしいと思う力」「観察する力」「関連づける力」「人とつながる力」「捨てる力」「試す力」「挑戦する力」の7つの能力・素養から構成される。
- 4 日本企業がイノベーション人材によるイノベーション創造を実現するには、それを阻害する既存の制度や仕組みを見直し、イノベーションを創造しやすいエコシステム（生態系）を組織内に装備する必要がある。それには「経営者のコミットメント」「イノベーション担当役員のコミットメント・支援」「イノベーション創造を担う人材・チーム」「イノベーション創造を実現するプロセス」「イノベーション創造を支えるインフラ」という5つの構成要素が鍵となる。

I イノベーション創造の 3つのプロトコル

企業は、かつて自社が創造したイノベーションにとらわれがちで、それが足かせ（ジレンマ）になっている。今一度、新たなイノベーションを創造するには、そのかつてのイノベーションのジレンマを超えることであり、そうした「イノベーションを創造するには、優れたアイデアが必要である」。このこと自体は正しい。しかし、だからといって「アイデアは人が創造するものであり、結局は個人の問題に帰結する」と結論づけるならば、それは誤りである。

過去に企業で生まれた巨大なイノベーション、たとえば国内ではソニー「ウォークマン」、NTTドコモ「iモード」、任天堂「Wii（ワイ）」、リクルート「リクナビ」、ユニクロ（ファーストリテイリング）「ヒートテック」等、海外ではAmazon.com（アマゾン・ドット・コム）、アップル「iPod（アイポッド）」「iPhone（アイフォーン）」等には、確かに卓越した個人が存在し、そのような個人が創出した優れたアイデアがイノベーションの「素」になった。

しかし、それは個人の属人的才能だけで実現したわけではなく、すべてのイノベーションの創造には、ある共通の「プロトコル（実践すべき要素）」が含まれている。言い換えれば、天才がいたからではなく、その共通のプロトコルを実践した人材がいたからこそイノベーションが創造できたのである。このイノベーション創造のプロトコルとは、われわれは以下の3つであると捉えている。

1つ目は「ユーザー起点（User Centered）」で、この意味は深い。これは単純

に、「ユーザーが何を欲しているのかを把握すること」と捉えがちだがそうではなく、ユーザーが「これを欲しい」と思う背景、すなわち「これが欲しい理由と目的」にまでさかのぼったうえで、「ユーザーが欲しいものを再定義すること」である。

2つ目は、「先入観を壊す（Break the Bias）」である。「ユーザーが欲しいものがわかれば問題は解決されたも同然」という意見もあるが、これは間違っている。ユーザーが欲しいものをどのように実現するのかを検討する際には、通常われわれは、知らず知らずのうちに「先入観＝バイアス」に基づいたソリューション（課題解決）を導き出している。

たとえば、2000年代前半にゲームユーザーや同業界が想定していたのは、「ゲームのリアル化・高度化」であり、多くの事業者は「リアル化・高度化を実現するハイテク技術を搭載したゲーム機をいかに開発するか」を競っていた。しかし、そこには「ゲームはバーチャルで（画面上で動かして）楽しむもの」というバイアスがあった。そのバイアスを外し、「自分が、あるいは家族と一緒にリアルで（自分たちが動いて）楽しむゲーム」を模索した結果、Wiiが誕生した。

3つ目は「トレードオフを超える（Beyond the Trade-off）」である。ユーザーが欲しているものを再定義し、バイアスを外してソリューションを考える。そのとき最後に立ちはだかるのが、両立しがたいが実現しなければならない複数の価値の存在である。

たとえば上述のWiiでは、家庭のリビングに置いてもらうために、ハードウェア面で、

- 音がうるさくない（ファンがない）
- 表面が熱くならない（低消費電力）

- リビングに置いてても邪魔にならない（小さな本体）

——という既存のゲーム機にはない要素（価値）を実現しなければならなかった。

これに対して任天堂は、個々の解決すべき要素（価値）を優先順位づけして選別し、その選別した価値を個別に実現するのではなく、技術者の英知を結集して、小型でファンがなく熱くならない本体という、複数の価値を統合し一気に解決する策を実現した。

つまり、トレードオフの関係にある価値に対しては諦めずに考え抜き、統合的かつ創造的なソリューションを生み出さなければならないのである。

イノベーションが個人の属人的才能によって創造されるものでないことは前述したとおりであるが、しかしわれわれは本稿で、あえて「イノベーション人材」について論じる。その理由は、イノベーション創造プロトコルは、結局は「人」が扱うものだからである。つまり、プロトコルを扱うのがうまい人材とそうでない人材がいるからである。

そこで本稿では、イノベーション創造のプロトコルを扱うのがうまい人材をイノベーション人材と位置づけ、イノベーション人材とはどんな人材なのか、言い換えるとどんな人材であればそのプロトコルをうまく使いこなせるのかを明らかにしていきたい。

II 日本企業が描くイノベーション人材のイメージ

1 イノベーション人材に対するイメージ

多くの日本企業が、イノベーション創造を

実現できていない理由の一つに「イノベーション創造を牽引する人材（以下、イノベーション人材）の不足」を挙げる。

では、日本企業はイノベーション人材をどのようにイメージしているのだろうか。われわれはイノベーション創出に関する企業数十社への過去のインタビュー調査から、イノベーション人材を以下の3タイプに整理した。

- ① 変革が求められる状況で、「業界の当たり前」や「自分自身の当たり前」にとらわれることなく、ユーザーが求める新たな価値を見つけ出せる人材
 - ② ユーザーが求める価値を実現するためにさまざまな人を巻き込み、強い推進力を持ち価値実現を遂行する人材
 - ③ ①と②のどちらも実現できる人材
- である。

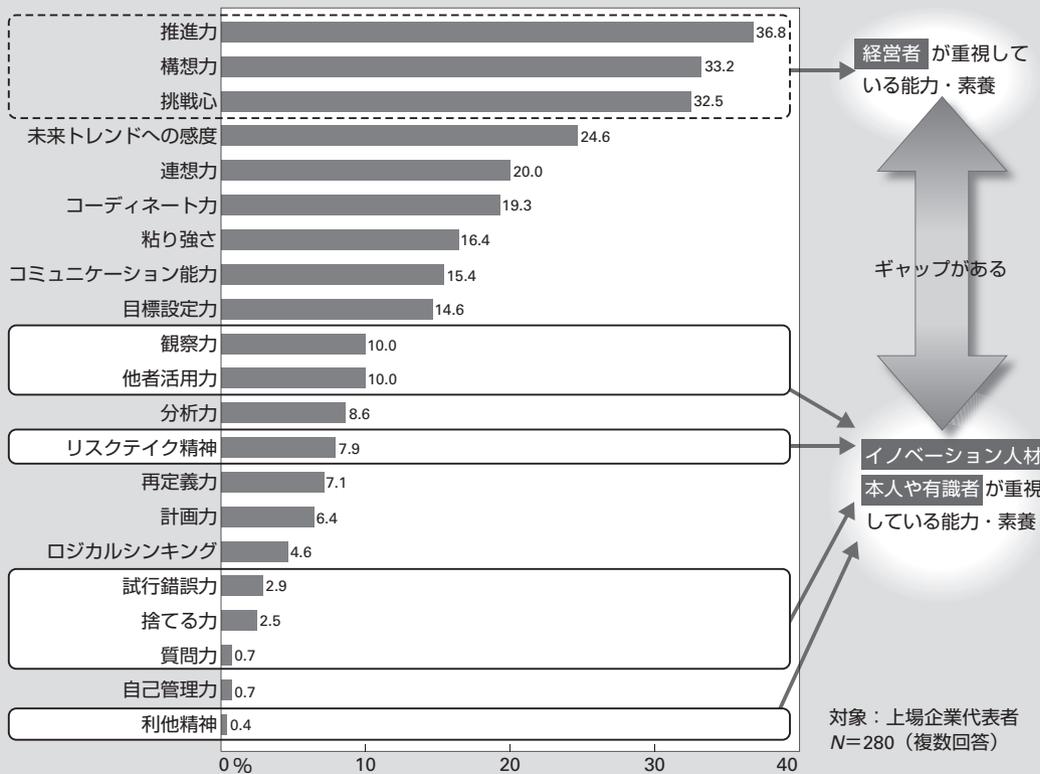
次節では、経営者に対するアンケート調査結果をもとに、日本企業が、①～③のどのタイプの人材をイノベーション人材としてイメージしているのかを明らかにする。

2 イノベーション人材に求める能力・素養

経済産業省が日本企業の経営者に対して行った「新事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査」（2011年12月）によると、多くの経営者が、イノベーション人材にとって重要な能力・素養として「推進力」「構想力」「挑戦心」を挙げていることがわかる（図1）。

つまり、「構想力」を活かして大きなビジョンを描き、困難な状況にあっても「挑戦心」を持ち、ビジョン実現に向けた「推進力」のある人材ということである。まさに、前節の

図1 経営者が想定するイノベーション人材にとって重要な能力・素養



出所) 経済産業省「新事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査」(2011年12月)をもとに作成

②のような人材を、日本企業の経営者はイメージしている。

一方、イノベーション人材本人や有識者に実施したインタビューでは、経営者が重要視する能力・素養とは大きく異なる結果となった。具体的には、経済産業省の前述のアンケート調査の経営者の回答では下位だった「利他精神」「捨てる力」「リスクテイク精神」(以上、マインド)、「観察力」「質問力」「試行錯誤力」「他者活用力」(以上、スキル)の7つが重要な能力・素養として抽出された(図1、2)。ここでは前節の①のような人材がイメージされている。

両者の見解の違いで明らかのように、日本企業は、イノベーション人材がどこでどのよ

うに活躍する人材であるのかが見えていないといわざるをえない。したがって、日本企業はイノベーション人材を求めてはいるものの、現状のままイノベーション人材の発掘・育成を進めても、イノベーション創造の実現は難しい。企業は、イノベーション人材に必要な要件を正しく認識し、適切な人材を発掘・育成しなければならない。

次章では、イノベーション人材について分

図2 イノベーション人材本人や有識者が想定するイノベーション人材にとって重要な能力・素養



析し、必要な能力・素養を明らかにする。

Ⅲ イノベーション人材に 必要な能力・素養

1 ビジネスパーソンに必要な要件

日本企業各社では、「コンピテンシー」などと称してビジネスパーソンに必要な要件を整理してきている。われわれが過去に実施した企業数十社へのインタビュー調査などからも、表1に示すような能力・素養のある人材が企業で活躍できると考えている。

このような要件に対してイノベーション人材はどのような特徴を有しているだろうか。考えられる可能性は3つある。

第1の可能性は、ほぼすべての要件に対して高い能力・素養を有し、イノベーション人材は万能だという場合である。

第2に、イノベーション人材とそれ以外の人材で特に傾向に差はなく、表1に示した要件と比較してもイノベーション人材の特性を語ることはできない場合も考えられる。

第3に、たとえば特に観察力が高いといったように、特定の要件でイノベーション人材とそれ以外の人材の特性に違いを発見できる場合である。この場合、イノベーション人材

表1 ビジネスパーソンに必要な要件（例）

• 達成への執念	• 自己管理能力
• 利他精神	• 育成力
• 義憤	• 捨てる力
• 観察力	• アナロジーでの表現力
• 質問力	• 実験力・試行錯誤力
• 関連づける力	• 概念的思考力
• ネットワーク力	• 専門能力
• 指示執行力	• こつこつやる力
• 計画力	• 先行対応力
• 分析力・分析的思考力	• 関係構築力・巻き込み力
• 定量志向	• コーディネート力
• 目標設定力	• 説得力 など

とそれ以外を分ける要件の特徴をあぶり出すことで、真のイノベーション人材に必要な能力・素養を記述できる。

2 イノベーション人材と上場企業の ホワイトカラーとの比較調査

われわれは、最近の日本企業のイノベーション事例から開発者や企画者をイノベーション人材とし、その能力・素養を、上場企業のホワイトカラーと同じアンケート調査票の回答と比較した。また、イノベーション人材には併せてインタビューも実施し、調査票だけでは把握しにくい回答の意図や真意、イノベーション創造を実現できた背景などについての定性的な情報を得た。

具体的には、図3に示すように、アンケート調査はイノベーション人材と上場企業のホワイトカラーを対象とし、それぞれビジネスパーソンに必要な諸要件を自己評価してもらった。ただし、自身が全要件を有していると考える自己肯定感の強い人もいればその逆もあると考え、1つの設問だけでなく一対の設問で各要件を評価し、統計的な処理によって自己肯定感の強弱が回答のバイアスとならないように配慮した。

3 価値発見力に見るイノベーション 人材の特徴

アンケート調査結果（図4）では、「観察する力（気づく力）」や「試す力」といった能力・素養に関しては、ホワイトカラーよりもイノベーション人材のほうがスコアが高い。一方で、「計画力」や「自己管理能力」に関しては、ホワイトカラーのほうがイノベーション人材よりも高かった。

以上のインタビュー調査も踏まえたうえで、イノベーション人材が特に高い能力・素養を有する要件としては、「挑戦する力」「観察する力（気づく力）」「関連づける力」「人とつながる力」「捨てる力」「試す力」「おかしと思う力」であると考えられる。イノベーション人材はこの7つの能力・素養の平均スコアが高いだけでなく、標準偏差も安定している。つまり、15人のイノベーション人材全員が上述の7つの能力・素養が安定的に高いスコアであった。

一方、イノベーション人材よりもホワイトカラーのほうが高いかあまり差が認められない能力・素養は、前述の「計画力」「自己管理能力」に加え、「定量志向」「マネジメント力」「説得力」「達成への執念」「関係構築力・巻き込み力」である。

ここで、イノベーション人材を特徴づける前者を、主に価値を発見する際に必要な能力として「価値発見力」、同ホワイトカラーの後者を、発見した価値を実現するための能力として「価値実現力」と名づける。

そして、ホワイトカラー（300人）を役職別に分類したところ、価値実現力は役職が上がるほど平均スコアが高くなることがわかった（次ページの図5）。

これらから、日本企業のマネジメントには価値実現力に対する各能力・素養が必要とされ、価値実現力の高い人材がマネージャーとして登用されていると考えられる。さらにいえば、「計画力」や「定量志向」「自己管理能力」といった能力・素養は、昇進を意識するホワイトカラーが率先して研鑽し、習得していると考えられる。

一方、イノベーション人材の特徴は、価値

発見力という異なるベクトルで語られることがわかる。

4 イノベーション人材に必要な7つの能力・素養

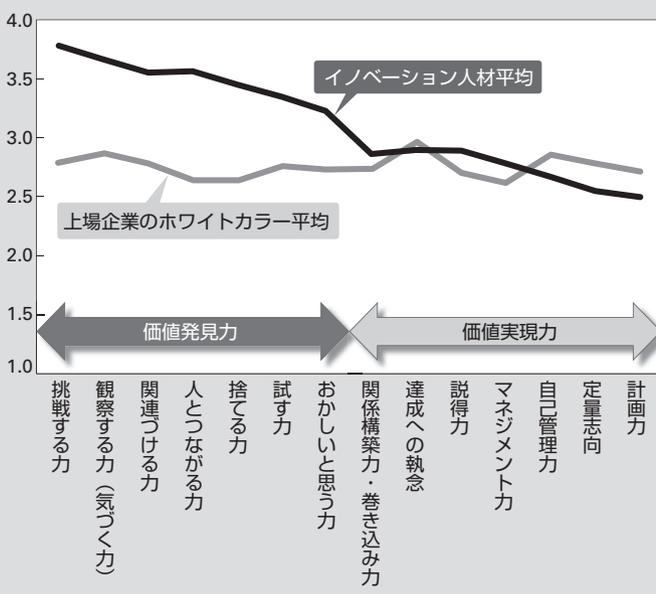
これまで見てきたように、イノベーション

図3 アンケート調査概要と調査票イメージ

調査対象： ■イノベーション人材 ：15人	<ul style="list-style-type: none"> • 玉樹真一郎氏（「Wii（ウィー）」） • 夏野 剛氏（「iモード」） • 遠藤慎氏（「SHOT NOTE（ショットノート）」）など
■上場企業のホワイトカラー：300人	
調査項目： ■イノベーション創造に求められるスキル	
評価方法： ■4段階評価（4点満点）	

あなたは、	当てはまる		当てはまらない	
	←	→	←	→
社会や組織のルール・仕組み、既にある事実に対して、違和感や問題に気づき、改善するための行動を取る力	1	2	3	4
物事を観察することでアイデアや気づきが得られることが多い	1	2	3	4
どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる	1	2	3	4
物事を実行するときには、事前に周知な計画を立てるほうだ	1	2	3	4
……	1	2	3	4

図4 能力・素養別のイノベーション人材とホワイトカラーの比較結果



人材を特徴づける能力・素養は価値発見力であり、それは表2にまとめた7つの能力・素養で構成される。

たとえば夏野剛氏^{注1}は「挑戦する力」を、「イノベーションのなかには、やってみてうまくいったという後づけのものもあり、挑戦しないことには何も始まらない」としてその重要性を指摘している。

また、「試す力」について玉樹真一郎氏^{注2}は、「Wiiのコントローラーは数十から数百種類の試作品をつくった。新しいモノは試さな

いと価値がわからないから」として、その重要性を指摘している。

日本企業は今後、このような能力・素養を持った人材をイノベーション人材として発掘・育成していく必要がある。また、発掘・育成した人材がイノベーション創造を実現しやすいような環境を整備することも重要になる。

そこで次章では、どんな組織であればイノベーション人材によるイノベーション創造を支援・促進できるのかを明らかにしたい。

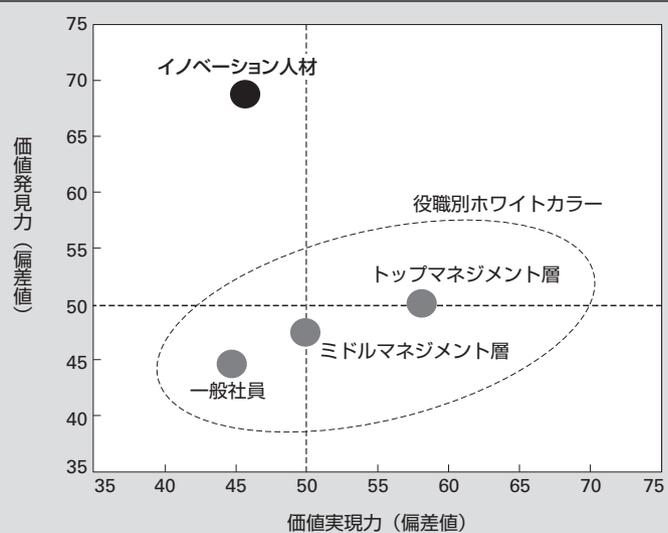
IV イノベーション人材によるイノベーション創造を支援・促進する企業へ

1 イノベーション人材によるイノベーション創造を阻害する仕組み

既存事業を維持・発展させる人材を高く評価する人事制度や、組織を超えた協業の妨げとなっている仕組み、新しい挑戦・失敗を許容しない文化など、日本企業の既存の制度や仕組みには、イノベーション人材がイノベーション創造を実現するうえでの阻害となるものが多い。

ただし、これらは経営の意思を反映しているともいえる。つまり、多くの日本企業は価値発見の段階では人も資金もあまり投入しない。しかしコンセプトが確定し、市場およびそこで得られる収益性がある程度読めるようになった段階で人と資金を投入している。このように、多くの人と資金を投入する段階で活躍できる人材を重用してきたのは、企業を経営していくうえでは当然のことで、人事制度その他すべての仕組みが、こうした「価値

図5 価値発見力と価値実現力におけるイノベーション人材とホワイトカラー（役職別）の比較結果



注) 差を明確に表現するために偏差値化して表記している

表2 イノベーション人材の7つの能力・素養

能力・素養	内容
おかしいと思う力	社会や組織のルール・仕組み、既にある事実に対して、違和感や問題に気づき、改善するための行動を取る力
観察する力(気づく力)	物事を観察することでアイデアや気づきを得る力
関連づける力	自分の専門・得意分野以外の解決策やアイデアを組み合わせて、問題の解決策を見つける力
人とつながる力	いろいろな部門、産業、地域の人から情報やアイデアをもらおうとする力
捨てる力	物事の本質を際立たせるために枝葉末節の事柄を捨象する力
試す力	考えるだけでなく、まず形にしたり試したりする力
挑戦する力	成功のためには、失敗の可能性があっても実行する力

実現型の人材」を評価し動かすように設計されている。

しかし前述のとおり、価値発見段階で求められるプロトコルは、価値実現の段階で求められるプロトコルとは異なる。そのため、価値発見段階で必要なプロトコルを実践するイノベーション人材を評価し動かすための制度や仕組みは、価値実現のそれと異なるのが当然である。

経営者に求められるのは、イノベーション人材がイノベーションを創造するうえでの阻害要素を現状の組織から取り除き、持続的なイノベーション創造の実現を可能にする組織に変革することである。

2 イノベーションエコシステム (イノベーションを生み出す生態系)の装備

日本企業が持続的なイノベーション創造を実現するには、イノベーション人材がイノベーション創造のプロトコルを実践しやすい環境、すなわちイノベーションを創造しやすいエコシステム(生態系)を組織内に装備する

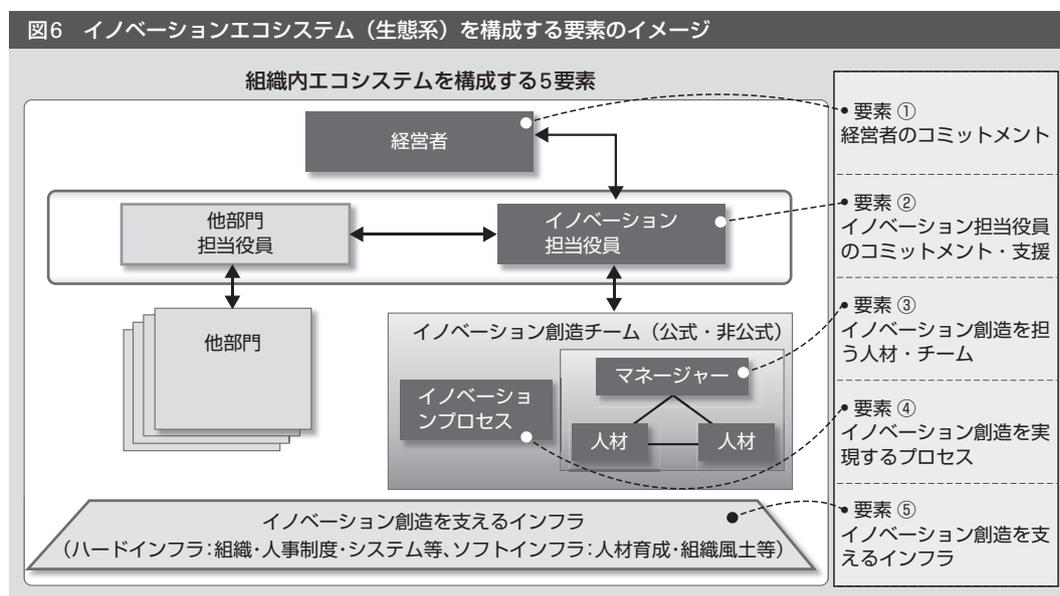
ことが重要である。これを「イノベーションエコシステム」と呼び、このシステムには、

①経営者のコミットメント、②イノベーション担当役員のコミットメント・支援、③イノベーション創造を担う人材・チーム、④イノベーション創造を実現するプロセス、⑤イノベーション創造を支えるインフラ——という5つの構成要素が鍵になる(図6)。

この5つの構成要素のうちいくつかを有している企業はあるが、すべてを有する企業は少ない。その企業の一つにソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズ(現:ソニーモバイルコミュニケーションズ、以下、ソニー・エリクソン)がある。次に、同社の事例をもとに各構成要素について説明する。

(1) 経営者のコミットメント

ソニー・エリクソンではトップマネジメントが、イノベーション創造に向けた戦略推進をミッション(使命)とするイノベーション・ガバナンスボード(イノベーション統括委員会)を設置し、各分野のイノベーション創造戦略を決定している。また、やはりトップマ



ネジメントが、イノベーション創造をミッションとするイノベーション担当役員（Senior Design and Relationship Manager）を任命している。

(2) イノベーション担当役員の コミットメント・支援

イノベーション担当役員は、イノベーション創造チーム（Design and Relationship Organization）をマネジメントする役割を担い、社内で唯一の新規事業提案の権限者であり、かつ同チーム組成の権限者となっている。また、イノベーション創造チームが他部門のリソース（経営資源）を必要とする際には、他部門の役員と交渉してリソースを確保し、チームのイノベーション創造を支援している。

(3) イノベーション創造を担う 人材・チーム

イノベーション・ガバナンスボードが決定した戦略に基づき、イノベーション創造をミッションとする独立組織として、上述のイノベーション創造チームが分野ごとに設立される。

チーム組成に当たっては、まずはイノベーション創造を牽引するマネージャー（Design and Relationship Manager）が任命され、そのマネージャーがマーケティング分野とIT（情報技術）分野からそれぞれメンバー候補者を選出してチーム構成案を立案し、イノベーション担当役員が承認する。

ここで、イノベーション創造を牽引するマネージャーに任命される人材が、本稿で取り上げたイノベーション人材に該当する。

(4) イノベーション創造を実現する プロセス

ユーザー起点での商品開発という方針に基づき、本プロセスは、ユーザー洞察に基づくデザインシンキングを開発プロセスに組み込んでいる（デザインシンキングの詳細は、本特集第二論考・寺田知太、杉山誠、西山恵太「顧客価値創造イノベーションを基軸に人・組織を変革する『方法論』——デザインシンキングの実践を通じて体感した可能性」を参照）。

(5) イノベーション創造を支えるインフラ

イノベーション人材を前述のDesign and Relationship Managerという役職に就け、専用の人事制度を設けることで、イノベーション人材がイノベーション創造に専念できる環境を整備している。

また、社内の各階にカフェスペースを設置し、社員同士の雑談を推奨している。カフェスペースのそばには会議室が設けられ、雑談からコンセプトの種が生まれた場合には、すぐに会議室へ移動してその種をコンセプトへ昇華できるようなインフラを整えている。

3 今後の取り組み

日本企業がイノベーションエコシステムを装備して機能させるには、前節の5つの構成要素すべてに取り組む必要がある。

構成要素の①～④および⑤のイノベーション創造を支えるインフラのうち、人材育成などのソフトインフラについては、取り組みを始めた日本企業が出てきている。一方、組織体制や人事制度といったハードインフラへの取り組みは進んでいないことから、本稿では最後に、ハードインフラの一つである組織体

制について述べる。

イノベーション人材に求められる人材マネジメントは、従来の人材マネジメントとは大きく異なるため、既存の人事部で対応するのは難しい。そこで、既存の人事部に付加する形で、イノベーション人材の人材マネジメント専任として「イノベーション担当人事組織」を設置するのが、日本企業にとっての有効策となるだろう。われわれが考えるイノベーション担当人事組織のイメージを図7に示す。

4 イノベーション担当人事組織の概要

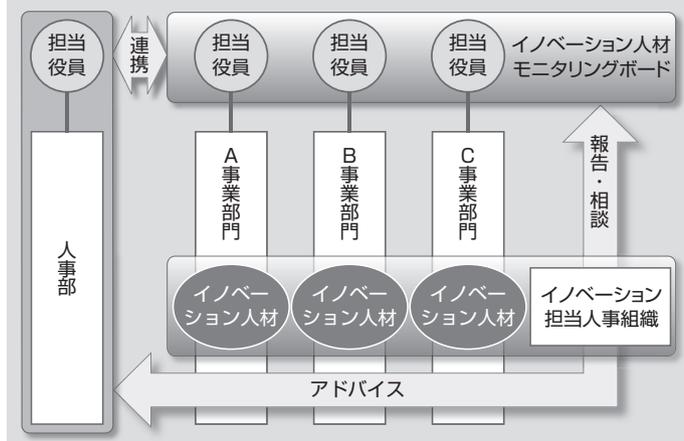
具体的には、イノベーション人材の人材マネジメントをミッションとする組織として、イノベーション担当人事組織を設置する。本組織は人事部や事業部門とは異なる独立組織とすることで、事業部門横断でのイノベーション人材の育成が可能となる。

イノベーション担当人事組織は、イノベーション人材の採用や人材マップの作成、配置計画の作成、昇進対象者の推薦などの役割を担い、人事部に対してアドバイスをする。

また、関連する事業部門の担当役員によるモニタリングボードを設置し、イノベーション人材の育成状況や今後の育成計画について定期的に報告・相談する。このモニタリングボードは人事部と連携し、全社的な視点でイノベーション人材の採用・育成・配置・評価をする。

現在、多くの日本企業において、イノベーション創造プロトコルをうまく使いこなせる人材（イノベーション人材）のほとんどは、残念ながら組織内に埋もれている。日本企業は今後、このような人材を戦略的に発掘・育

図7 イノベーション担当人事組織のイメージ



成し、イノベーション創造プロトコルを実践しやすい組織環境（イノベーションエコシステム）を整備することで、世界のイノベーション創造のトップ企業への返り咲きが期待されよう。

注

- 1 日本が世界に先駆けて創り出した通信サービス「iモード」の開発者
- 2 任天堂「Wii」の開発者。リアル化・高度化していたゲーム開発の方向ではなく、家族団欒を実現するというイノベーションをWiiはゲームに起こした

著者

柳沢樹里（やなぎさわじゅり）
公共経営コンサルティング部主任コンサルタント
専門はイノベーションマネジメント支援、人材育成・人材活用戦略など

山口高弘（やまぐちたかひろ）
公共経営コンサルティング部上級コンサルタント
専門はイノベーション創出支援

磯崎彦次郎（いそざきひこじろう）
公共経営コンサルティング部主任コンサルタント
専門は事業創造戦略、経営評価、人材育成など