

第8回 イノベーションを創発する 創造空間（前編）

これまでの連載で紹介してきた各社のイノベーションは、従来のように研究者が研究室にこもって行うクローズドな研究開発活動の成果ではなかった。外部の関係者を巻き込みながら新しいアイデアを探索し、顧客や現場にシーズを直接投げてフィードバックを得ながら検討を進めていく、スパイラル型の取り組みが行われていた。

今回から2回に分けて、イノベーションを創造する場と外部人材の巻き込み方について考察していく。

I 適切な人材ポートフォリオ—IGKPモデル

社内から、どうも斬新なアイデアが出てこない。現状の延長線上にある無難なアイデアしか得られず、イノベーションには到底つながらりそうもない。こうした悩みを抱える経営者は多いが、イノベーションや改革の実現には、企業内はもちろんのこと、社会的にもイノベーションを生み育てる環境を整備していくことが大切である。

1990年に野村総合研究所（NRI）から刊行した『創造の戦略』の中で、私たちが提唱したのが「IGKPモデル」である。新しいものを創造する過程を分析してみると、決まって3タイプの人材が介在することが明らかになった。

アイデアを生み出す独創性にあふれる「アイデア・ジェネレーター（IG）」と、IGを盛り立て、そのアイデアが発展するようバック

アップする「アイデア・プロモーター（IP）」、そして、アイデアの実行には否定的な反応を示し、アイデアの芽を摘み取ってしまう「アイデア・キラー（IK）」である。

一般的にIGは若年層であり、個人的に創造的才能に恵まれている。IPは研究開発に関連した多くの決断を経験し、複数分野での研究組織を運営する経験を通じて育成されていく。

一方、IKは同じ分野で長期間にわたって研究活動を経験してきた、完成度の高い技術分野での研究活動が多い、あるいは過去に大きな成功体験のある人物であり、安定志向が強い。長期的に存続してきた既存事業への依存度が高い企業では、経営風土そのものが保守的・官僚的となり、組織的なIK化が見られることもある。

もちろん、新規プロジェクトには批判的にチェックする機能も必要であり、IKも重要

な役割を果たすのだが、創造活動の出発点となる異質なIGと、IGをIKから守り支えていくIPが存在しなければ、イノベーションは起こりようもない。

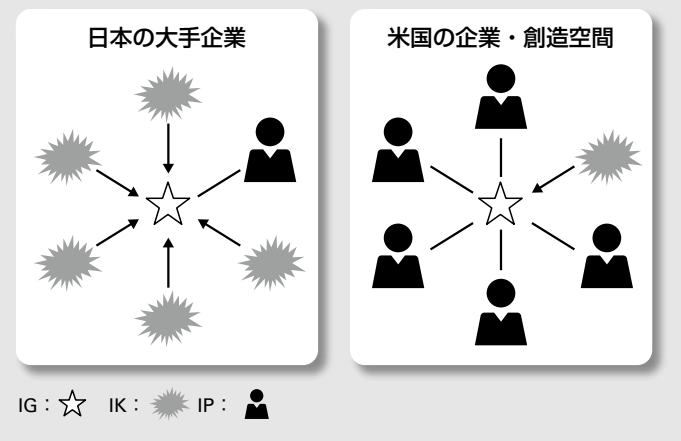
特にITを用いたイノベーションを目指すのであれば、経営や事業に精通したIPと、ITに詳しいIPという二つの役割が必要である。たとえば第1回で紹介したアシックスでは、経営陣が経営系IPとして、スポーツ工学研究所がIT系IPとして、企業理念を実現するサービス改革を実施しようとするIGをしっかりとサポートしていたのではないだろうか。第3回で紹介したコマツの場合は、坂根正弘社長（当時）が経営系IPとなり、社長直轄のICT事業本部がIT系IPの役割を果たしていたのではないだろうか。また、P&G（第2回で紹介）やGE（第4回で紹介）の場合も、CEOが経営系IPとなり、全社的なイノベーションを進めていると考えられる。

II 創造空間を醸成する

IGKPモデルを発表した時代、日本の大手企業では総じてIGの周囲をIKが取り囲んでいた。異質の細胞が侵入してくると、白血球が寄ってたかって退治する人間の身体の仕組みと同じように、IGはあっという間にIKによって駆逐され、画期的なイノベーションは潰されていった。残念ながら、こうした構図は現在でもさほど変わっていないように見える。

米国では20年ほど前から、IGを囲んでいるのはIPであり、業界や事業に詳しい人、技術に詳しい人、公認会計士、弁護士、投資家など、いろいろなタイプの専門家が支援する

図1 イノベーション風土の日米比較



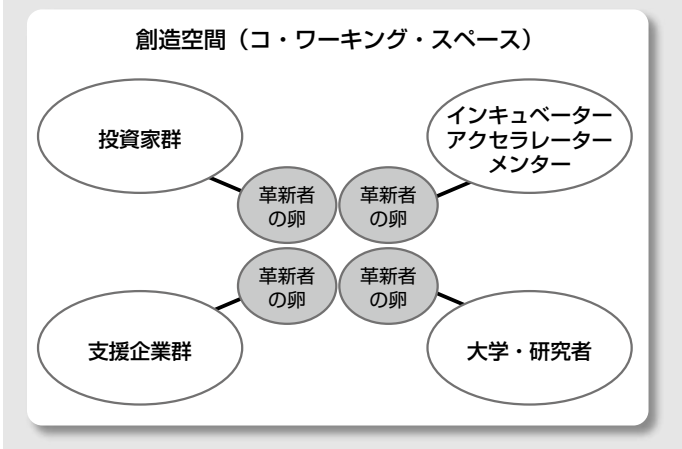
エコシステムを長年の試行錯誤を経ながら形成してきた（図1）。

それと同じような創造空間を日本で再現するのは、なかなか難しい。日本でもベンチャー育成プログラムがいくつも動き出しており、徐々に成果が出てきているが、ベンチャー企業による革新のレベル、成功の数、世界へのインパクトなどは限定的である。国・地方公共団体による各種支援により、空いている建物を利用したベンチャー育成施設を造る、という「箱モノ」は簡単に用意できるのだが、事業創造に向けてのナレッジを持った支援者たちによるヒューマンウエアをそろえることが非常に難しい。

私たちが提案したいイノベーションのエコシステムは、革新者の卵の周りに、投資家群、支援企業群、起業家へと育てるインキュベーターやアクセラレーター、精神的に支えるメンター、法律やマーケティングの専門家、大学や研究者などが取り囲んでいるというものである（図2）。

20世紀の起業家は、シリコンバレーの自宅ガレージから生まれたが、21世紀の起業家や

図2 イノベーションのための「創造空間」と「エコシステム」



新しいアイデアは、優れた卵を早く孵化させるための保育器のような創造空間で生まれ育つ。研究所などの閉鎖空間ではなく、オープンなコ・ワーキング・スペースの中で、知と知がぶつかり合い、コラボレーションや周囲の専門家による継続的な支援を通じて、アイデアが生まれ、事業化へとチャレンジすることができる。

Ⅲ 外部人材とのコラボレーション

ホンダでエアバッグの開発に携わった元経営企画部長の小林三郎氏の著書『ホンダ イノベーションの神髄』（日経BP社）でも指摘されていたように、大企業にはオペレーション人材はいるがイノベーション人材がいない

(表1)。オペレーション人材は論理的・分析的だが、残念ながら、イノベーションを生み出す適任者とはいえないのである。従って、社内ベンチャー・プログラムを設ければイノベーションが起こるであろうと考えるのは早計である。

そもそも新しい人材を採用する時点で、上層部はなるべく異質な人、変わった人を探るように命じて、現場のスタッフは自分たちとコ・ワークしやすい人を選ぶ傾向にある。すると往々にして、尖った人物ではなく、無難な考え方をする人が入社してくる。しかも、通常の企業の人事評価では、半年や1年単位の業績を評価する制度になっているので、業務を着実にこなすオペレーション人材の方が早く昇進する。途方もないビッグアイデアを考えつつ、3年や5年ぶらぶらしていれば、全く昇進できず、会社にも居づらくなる。このようにして、異端者は排除されていく仕組みになっているのだ。

NRIは、2012年に「イノベーターに関するアンケート調査」を実施した。社会的イノベーションを起こした人15人を選び、大企業の人たちと比べて、ものの考え方の違いを分析した。分析には評価尺度として、「価値発見力（超戦力、観察力、関連づける力、人とながる力、捨てる力、試す力、おかしいと思う力）」と「価値実現力（関係構築力・巻き

表1 企業内でのイノベーション人材育成の難しさ

	業務中での比率	成功率	人事評価	例
オペレーション（執行）	95%	95%超	一律の基準で評価が可能	生産ラインの改善 モデルチェンジ
イノベーション（創造）	2～5%	10%以下	一律の基準では評価が難しい	エアバッグ カセットボンベ耕運機 アシモ

出所) 小林三郎『ホンダ イノベーションの神髄』を基に作成

込み力、達成への執念、説得力、マネジメント力、自己管理能力、定量思考、計画力)」を用いた。図3は、横軸に価値実現力、縦軸に価値発見力をとって、アンケートの集計結果を表したものだ。

社会価値イノベーションを起こした人たちは、価値発見力が極めて高いが、一般的な価値実現力は大企業の中層マネジメント層よりもやや低いという傾向が見られた。この図にも示されているように、イノベーターは大企業のいわゆる出世コースから大きく外れている。つまり、企業内の通常の評価制度では、イノベーションや新しいサービスの創造に関する能力は高く評価されないのである。そもそも評価軸が違うため、企業内で健全に育っていくと、オペレーション人材が形成される。社内の人材だけで研究所にこもってどれほど研究開発に注力しても、イノベーションは起こりにくいのである。このため、会社で抱えられない人材については、外部との協働に活路を見いだすのが現実的なやり方といえる。

その有名な例が、第2回で紹介したP&Gの「コネクト・アンド・ディベロップ」である。P&Gは、有力なパートナーや新たなビジネスチャンスを発掘するために、複数言語でWebサイトを開設し、自社が求めているイノベーション・ニーズ、技術面や商品に関する詳細、必要な条件などを公開し、世界中からベストソリューションを募っている。アイデアが提供されると、P&G内で審査し、有望と判断されるとイノベーション・パートナー契約を締結する。これまでの契約件数は世界中で2000件以上に上り、対象者は個人顧客、企業、研究機関、サプライヤー、小売取引先、製造委託会社まで多岐にわたる。時には競合他社と組むこともある。対象分野は、製品に関する技術や知識、パッケージ、製造技術、デバイスから、市場調査方法、マーケティング手法、ビジネスモデル、トレードマークなど幅広く、実際にスキンケア用品「オレイ・リジェネリスト」や洗濯用洗剤「タイド・ポッド」などの成果につながっている。

図3 価値発見力と実現力による企業人材の特性分析

