

イノベーションが人材を創る

津嶋辰郎 インディージャパン代表取締役 マネージングディレクター
 津田真吾 インディージャパン代表取締役 テクニカルディレクター
 山田竜也 インディージャパン代表取締役 トレーニングディレクター

過去の成功にとらわれてしまい、企業として新たな価値を創出する人材を育成できないという悩みを抱える企業は多い。こうした現象は、洋の東西を問わず、事業が成熟している企業に見られるものだ。一見イノベーションを生むのは人と思いがちだが、イノベーションこそがイノベーション人材を創ると著者らはいう。その理由とは何か、どうすればイノベーション人材を創ることができるのだろうか。

グローバル化で激変するビジネス環境

ビジネス環境はグローバル化し、多様化し、スピードが増し、複雑になり、混沌としている。

このように書き出すと、「その通りだ」という反応もあるかもしれないし、あるいは「またか」と多くのビジネス書と同じ論調に読者も飽き飽きしているかもしれない。

だが、問題はその後だ。市場や技術の目まぐるしい変化を捉え、ビジネスを創出するイノベーション人材が求められてくるからだ。期待されているのは、従来の延長線上ではない新しいビジネスの創出である。

このような課題から、多くの企業が新規事業開発部といった部門を立

ち上げている。ところが経営者に会うと、「新規事業がうまくいかない」という嘆きともとれる悩みを聞くことが多い。そしてその悩みを掘り下げると、やはり人材の話に行きつく。

与えられた仕事をまじめにこなしたり、業務の非効率な部分を見つけ改善できる人材は見つかるものの、新たな価値を生み出すイノベーション人材は見つからない。業務の省力化の先にイノベーションがないと、新規事業を創るどころか、仕事を減らしかねない。イノベーション人材をいかにして育て、新規事業を担ってもらおうのかという課題こそビジネス環境以上に混沌としているのだ。

これは何も日本企業だけの話ではない。“The world needs more Jobs” こんな言葉を聞いたことはあるだろ

うか。先日亡くなったスティーブ・ジョブズのようなイノベーション人材がいれば、雇用を創出できるのではないかという「ジョブズ＝雇用」にかけた洒落である。多くの先進国では雇用が減少。GDPも良くて横ばいとなっており、閉塞感が漂っている。日本だけでなく、世界がイノベーション人材およびその先にあるイノベーションを求めているのである。

イノベーション人材の卵はどこにでもいる

ここでイノベーションという言葉 を定義したい。日本では「技術革新」と訳されることが多いが、イノベーションとは技術に限った話ではない。たとえば、デルのパソコン直販のよ

うなビジネスモデルや、リッツカールトンやディズニーが重視している経験価値というのもイノベーションといえる。これらの例からもわかるように、イノベーションは発明とも異なるということに注意したい。

たとえば、iPodが登場する前に携帯音楽プレイヤーは発明されていたし、iPhone以前に携帯電話でさまざまなソフトが実用化されていた。加えて、『イノベーション普及学』で有名なE.M.ロジャースが解説しているように、新しいものや考え方が普及するためにはコミュニケーションが不可欠になる。

新商品の違い、使い方、使ったことによる嬉しさやビジョンなどを効果的に伝えることができなければ市場に受け入れてもらえないことをみなさんも感じておられることだろう。何も広告宣伝が重要だといっているのではない。社内でも新しい考え方を広め、改革を進めるには良質なコミュニケーションが必要となるのだ。

よって、イノベーション＝発明×普及ともいい換えられるのではないだろうか。つまり、一般的な解釈は誤解であり、イノベーション人材とは“一部の研究者”に限った話ではないのだ。イノベーション人材の卵はどこにでもいる。では、優れたアイデアを持ち、普及させることができるイノベーション人材をどうやって育成すればいいのだろうか。実はその答えは簡単なのである。

新規事業を興すことが、イノベーション人材を創る最短の近道だからだ。順序が逆だという反論もあるか

もしれない。ジョブズがいたから、アップルができたのであり、本田宗一郎がいたから、ホンダがある。井深大・盛田昭夫がいたからソニーがあるという反論はもっともだ。ところが、彼らの才覚が開いたのは出来上がった企業にいなかったからという見方はできないだろうか。

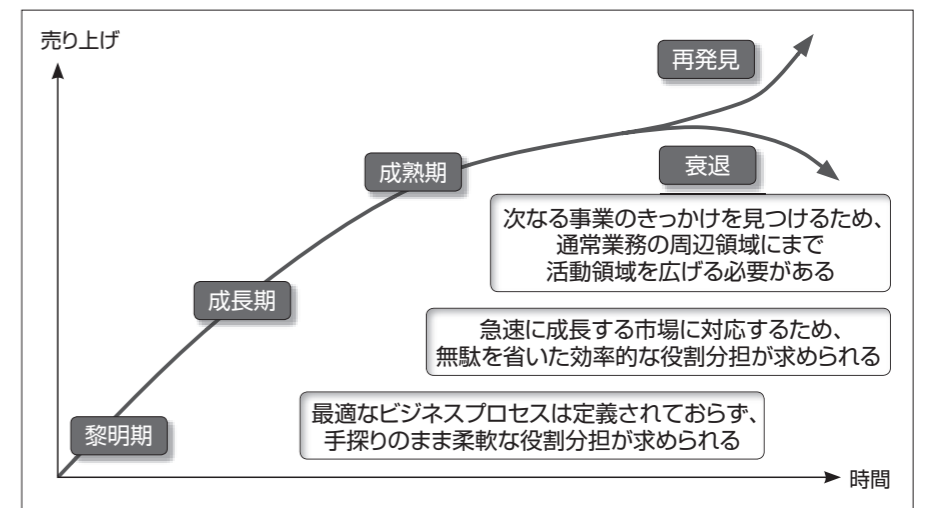
成熟した企業にはさまざまなルールがあり、組織の枠もある。ルールや組織は効率的に業務を進めるために必要なものなのだ。自動車を開発し、設計・開発し、生産し、販売するというビジネスのプロセスを効率的に回すには、役割分担の明確さが求められる。重複した作業は無駄であるばかりか、混乱を招くからだ。

しかし黎明期にある事業は、効率よりも結果を出す必要がある。そのためには多少無駄があったとしても、生産方法や販売方法などを手探りでやっていくことが求められる点で大きく異なる。いい換えると、やり方を細かく詰めていく前に、「やって

みる」ということが求められるのだ。ビジネスライフサイクルの図（図表1）を見ると、その関係がはっきりする。事業黎明期の仕事は役割分担、つまり、開発や営業という名称の境目が非常にあいまいなのだ。成功する事業には、開発と売り込みをしたり、営業と製品提案・試作品の作成をしたりする人が必ず登場する。ましてや本田宗一郎やジョブズのような起業家であれば、採用や教育といった人事部の役割や、出資や借入の依頼といった財務的な役割も果たしていることだろう。

そこまでの起業家は一握りだとしても、高度成長期の企業のリーダーは、事業の黎明期から成長期にかけてさまざまな経験をしてきているケースが多く、次世代のリーダー候補が育っていないことを危惧している。自分の武勇伝に匹敵する挑戦や、混沌としたビジネス環境を経験していないという不安を候補生たちに抱いているようだ。

図表1 ビジネスライフサイクルの図





津嶋 辰郎 (つしま たつろう)
インディージャパン代表取締役
マネージングディレクター
大阪府立大学航空宇宙工学専攻修士。学生時に人力飛行機チームを創設し、鳥人間コンテストでは2度の優勝と日本記録樹立を果たす。その後、レーシングカーコンストラクター、半導体製造装置ベンチャーの創業・事業立ち上げを先導後、iTIDコンサルティングに入社。国内大手メーカーの新製品開発支援、風土改革の他、イノベーション人材の育成プログラムを中心とした各種セミナーの実績を持つ。インディージャパンを設立。



津田 真吾 (つだ しんご)
インディージャパン代表取締役
テクニカルディレクター
早稲田大学理工学部卒業。日本アイ・ビー・エムにてハードディスクの研究開発に携わる。世界最小のマイクロドライブ、廉価型サーバー HDD などの革新的なプロジェクトを数多く手がけ、技術的にも多くの特許を取得。保有特許は17件。iTIDコンサルティングにて新製品開発支援、イノベーションマネジメント、新規事業の支援などを実施後、インディージャパンを設立。

イノベーションを阻む要因 育む要因

事業の成熟期で育った次世代リーダー候補たちだけを非難することはできない。すでに機能分化した組織に新人として入り、リスクを回避するシステムを必死に覚えさせられた人たちなのである。その成熟したシステム内で早く正確な仕事をするだけで進捗したとしても無理はない。特に、優秀な人間であればあるほどその罫にはまってしまうがちであることも述べておく。

これはクリステンセン著“イノベーションのジレンマ”にも記されている通り、世界中で起きている現象である。これを打開してみてもどうかだろうか。次世代リーダーに新規事業の開発を任せるのである。

筆者らはコンサルティングを通して数多くの製造業の商品開発現場を見てきた。現場には新しい技術や強い思いなどさまざまなイノベーションの源泉が存在する。一方でその源泉の数と同じだけイノベーションを阻害する要因もあるのが実情だ。以下は、イノベーションが阻害されている証拠の一例である。

- 既存事業と同じ役割分担では営業・技術・マーケティング間連携の“三遊間”が大き過ぎることを知らない
- 社内処理や内部調整ばかりで、外から見ると動いていない“金縛り”状態になっている
- 全てを内部のリソースで賄おうとする“NIH(Not Invented Here)”というマインドになっている

- 市場が未開拓にも関わらず、精度の高い市場予測を期待する
- 既存事業の対応に追われて、新規事業に十分な時間が割けない
- ターゲット顧客の見直しが迅速にできず、チャンスを逃す
- 上市前のマーケティング手法を知らず、つくってから売ろうとする
- 機能に特長があるにもかかわらず、品質にこだわり過ぎて機を逃す
- ターゲットが異なるにもかかわらず、デザインや設計など、従来通りの開発をしてしまう

要約すれば、成熟した事業における価値観に縛られるとイノベーションは成り立たないということになる。それだけでなく、社内のイノベーション人材候補に大きな失望感を与えてしまい、有望な社員を失う恐れすらあるのだ。

新規事業を成長させ、イノベーション人材を多数育成するためには、既存の組織やシステムからある程度隔離させることが不可欠だ。新規事業開発チームを既存の価値観から守るために、実施すべきことはいくつかある。

- 上級役員（できれば企業トップ）の支援
- 中核メンバーの専任化
- 外部メンバーとの協業
- 顧客・市場との深い接触
- 仮説検証プロセスの高速化

これらのイノベーションプロセスを経験させることこそが、未来を担うイノベーション人材を育成する最も有効な方法である。新規事業の立ち上げとなると、手探りで限られた

リソースでやりくりし、コミュニケーションを通じてさまざまな協力を求めていかざるを得ない。

先が見えない厳しい仕事であることに違いないが、人が成長するには不可欠であると野中郁次郎氏が唱えた「修羅場体験」そのものである。

さらにいえば、ルールや仕組みの中で仕事をするというよりは、成功するルールや仕組みを創ることだ。

製品開発をするというよりも、自ら売りたいものを考え、構想し、作り、売る。ある役割を担うよりも、ビジネス全体を動かすこと。同質で目的の定まったチームを運営するのではなく、多様なメンバーからチームをつくりまとめ上げるのだ。

このような体験が人を成長させることに異論はないであろう。いま一度、社内にあるイノベーションの「種」や「芽」を探し、新規事業を興してみてもどうかだろう。

「種」とはアイデアであり、「芽」とはアイデアから生まれた構想である。「ウチにはない」と思っているのであれば、成熟した価値観で見て

いる可能性が高い。筆者らは多くの企業の中にそのような「種」や「芽」を見出すことができているからだ。その「種」と「芽」を育成するのが、太陽（情熱）、水（資金）、土壌（市場）、肥料（刺激）である。枯れた市場ではイノベーションは興しにくいし、そもそも情熱がなくては、何事も起きない（図表2）。

4つの要素のうち、「水」と「肥料」だけは組織的に与える必要がある。「肥料」というのは、組織に与える刺激のことだ。新規事業には適切な刺激を与えないと、前述のように既存の価値観に負けてしまう。

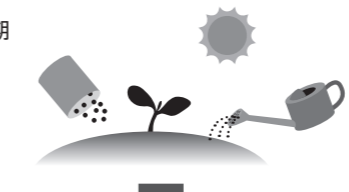

植物同様、用意すべき「肥料」は成熟度に応じて変化することに注意していただきたい。たとえば、成熟期の事業においては、組織間の協力を促すための合同研修や、効率を求めるための体系的な知識教育が中心となるが、黎明期においては、外部から違う知見を持つメンバーを招聘し、顧客との物理的な距離を詰めるといった、外部の知見を急速に吸収できるようなものが大切になる。



山田 竜也 (やまだ たつや)
インディージャパン代表取締役
トレーニングディレクター
電気通信大学機械制御工学専攻修士。MIT Sloan Executive MOT。日本ファシリテーション協会所属。電通国際情報サービスを経て、iTIDコンサルティング創業メンバーとして参画。幅広い業界の業務プロセス・意識改革を含めた組織変革コンサルティングを手がける。事業ビジョン構築、チーム運営力強化、などのコンサルティング以外にもイノベーション人材の育成プログラムを中心とした各種セミナーの実績を持つ。インディージャパンを設立。

イノベーションを取り入れることで、本稿の書き出しの文はシンプルに書き直すことができる。混沌としたビジネス環境はイノベーションを興すチャンスであり、人が育つチャンスである、と。

図表2 イノベーション人材を育成する4要素

	太陽 情熱	水 資金	土壌 市場	肥料 刺激
黎明期 	黎明期 強い日差し 逆境に負けない 強い情熱による 事業推進	意識的な水やり 市場開拓や 技術開発などの リスク性投資	荒地 未開拓で慣れない 市場だが 競争も少なく 機会も大きい	大胆な施肥 外部との協業や顧客 との物理的距離を縮 めるなど外部知見の 速やかな獲得
成長期 ～成熟期 	安定した日差し 隅々まで照らし 続ける安定した 情熱による運営	自然な水やり 事業の安定継続や 展開などの 低リスク投資	農地 慣れ親しみ、根を はった市場だが、 競争も多い	適度な栄養補給 社内ローテーション など、内部知見を 交換し効率化を促進