

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 27
August 2005

イノベーション・カンパニーを目指した「人づくり」～イノベート・アメリカに学ぶ

(株)ロランド・ベルガー
プリンシパル 長島 聡 / コンサルタント 大島 怜

多くの企業にとって、イノベーションを成し遂げることが喫緊の経営課題となっているが、本質的な課題解決には、このイノベーションを担う中枢の人材を育成すると同時に、彼らを支える従業員の活性化が必要となる。本稿では、世界経済を牽引するアメリカが、イノベーションを成し遂げるためにまとめた「イノベート・アメリカ」を参考に、日本企業がイノベーション・カンパニーへと進化するための3つの条件と、その具体的なアプローチ方法を考察する。

イノベーションに向けてキーとなる「人づくり」

今、企業にとって、最も重要な成長の鍵はイノベーションとそのスピードである。激しい技術開発競争、ビジネスモデルの革新が進む中で競争優位を築くために、社会的・経済的な価値創造を実現する「発明と見識」の融合、つまり「先端技術を収益にまで結びつけること」、また「顧客ニーズに応える（収益を生む）技術開発」が何よりも求められている。

しかし、多くの企業が研究開発と事業化の間に横たわる「死の谷」を超えられないでいるのが現状ではないだろうか。そこで、米国のイノベーション・アメリカにおける最重要施策の1つである「人づくり」に対する提言をもとに、日本企業がイノベーションするための「人づくり」への示唆を導き出すを試みる。

米国の強い意志「イノベート・アメリカ」

2004年末、米国の競争力評議会から「国家イノベーション・イニシアティブ（イノベート・アメリカ）」なる報告書が発表された。この報告書は「人的資源・投資・インフラ整備」の3分野から構成され、「米国が21世紀も成長・発展していくためにはイノベーションこそが唯一の最も重要な鍵である」と結論付けている。

イノベート・アメリカの前身に該当する通称『ヤングレポート』は1990年代の米国経済復活のバイブルとなった。今回の報告書も、米IBMのサミュエル・バルミサーノCEOを議長に、400名を超える米国のリーダーが英知を結集して作成しており、米国としての強い意志がこもっていた。

米国を取り巻く現在の経済環境を考えると、連邦/州政府や企業、労働者は、前例がないグローバルな変化の中で、イノベーションを武器にした海外諸国の追い上げや、短期成果追求という容赦なき圧力にさらされている。こうした中、米国は、停滞感のある既存産業の限界を打ち破り“イノベーション国家”へと進化するために、自らの果たすべき役割を、『米国と世界の繁栄を索引する創造性の発揮』を国家として約束することであると定義している。

イノベート・アメリカの提言内容骨子

具体的な提言内容の骨子は「人的資源・投資・インフラ」の3分野で、それぞれ3～4点から構成されている（図1）。今回は「人的資源分野」における以下の3点から日本企業での示唆出しを試みた。（これらの詳細な具体策は表1を参照）

図1 イノベート・アメリカの提言内容

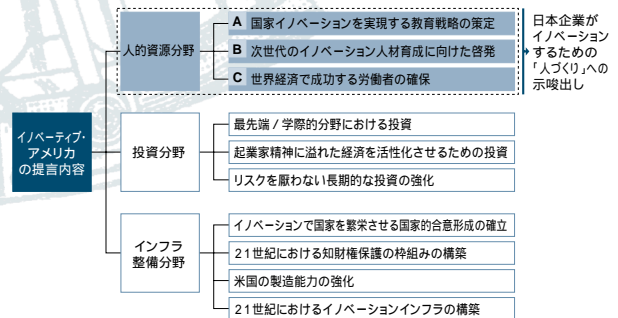


表1 人的資源分野における提言内容の詳細

A. 国家イノベーションを実現する教育戦略の策定

科学技術専攻の学生に民間による奨学金（所得控除）「将来への投資（Invest in Future）」を創設
連邦政府の研究開発機関が、目的に合った大学院を選択できる奨学金を5000人分創設
魅力度の高い選択肢「ビジネスとIT、バイオインフォマティクス、計算化学などのプログラム」を用意し、有能な学生に最先端/学際分野での研究を奨励
Professional Science Masters: PSM（自然科学とビジネスの両方を同時に終了するマスターコース）を全州立大学に拡大
世界中の有能な科学技術の学生を惹きつけるために移民政策を見直し、米国大学卒業者の就労を許可

B. 次世代のイノベーション人材育成に向けた啓発

大学は最先端の新しい知見を創出すると同時に、新しいクリエイティブな思考/アイデアを事業化できるようイノベーション重視の文化も促進
小中高から大学まで、問題解決型の学習を通して、創造的思考やイノベーションスキルを啓発
長期的な研究と短期的な事業化とのギャップを埋めるためのイノベーションについて学ぶ機会を、学生に対して産学官のパートナーシップで提供
起業やスモールビジネスに興味のあるイノベーション志向の学生に対して、大学がインターンシップの機会を提供
起業家や中小企業経営者向けのイノベーション教育プログラムを大学が創設
中学校からイノベーション重視の学習環境を創造するために全米科学財団がパイロット的な取組みを実施。クリエイティビティと事業化におけるプロセス研究に投資

C. 世界経済で成功する労働者の確保

生涯学習の機会の提供や、税制面での優遇措置などのインセンティブを与えることで雇用の流動性とスキルの維持向上を活性化
保健医療や年金制度のポータビリティを向上。確定拠出型年金/生命保険サービスの活用など複数の選択肢を用意
必要とされる知識・スキルに関して、連邦/州政府が持つ人材を相互に緊密に連携させることでカバー
失業保険に頼る状態を抜け出し、新しい仕事を得るための資金補助を拡充
貿易調整助成プログラムや労働ビザH1-B助成を再策定し拡大活用

「視点」

A. 国家イノベーションを実現する教育戦略の策定

国籍を問わず有能な技術系学生を引き寄せ、将来の有望な分野で必要な能力を集中的に強化したり、マネジメント能力のある有能な技術系学生を育成する制度を整えることで、国家としてのイノベーションを達成する。

B. 次世代のイノベーション人材育成に向けた啓発

小中高から大学生、さらには起業家・中小企業経営者までを対象に、技術開発と顧客の視点を統合するイノベーションマインドを植え付けることでイノベーション重視の文化を醸成する。

C. 世界経済で成功する労働者の確保

労働者に対して必要なスキルを獲得する機会と転職する際のサポートを提供し働きやすい土壌を整えることで、イノベーション人材の活躍を支える労働者を確保する。

図4 イノベーションへと導く「人づくり」の3つの条件

「人づくり」の3つの条件	具体的な「人づくり」施策	対象
a イノベーション人材育成のための基本制度の設計	有能な若手技術者を最大限採用/登用	イノベーションの中枢を担う人材
	有能な若手技術者に事業性の評価能力の体得	
	将来性のある分野へ有能な若手技術者を集中的に配置/必要な能力の強化	
b イノベーション・マインドの醸成	先端技術の事業化へ向けた思考方法の定着化	イノベーションの中枢を担う人材
	将来の技術の需要動向を把握することの意識付け	
	事業部門責任者による技術志向風土の断ち切り	
c 従業員が安心・活躍できる場の確保	適材適所の人材配置	その他の従業員
	インセンティブ/優遇措置の仕組みの設計	
	必要なスキルセットを常に獲得できる機会の提供	
	ワーク・ライフ・バランスの考慮	

このイノベート・アメリカの面白いところは、イノベーションの発現メカニズムを「イノベーションの生態系(エコシステム)」と表現していることである。これは、イノベーションがこれまでの厳密で線形的な概念「基礎研究 応用研究 実用化研究 実用化・事業化」で発生するのではなく、社会における数多くの要因が様々な分野で相互作用を続けていくことで初めて起きるものであるという点にある。(図2)

この生態系を、企業に対して当てはめて考えてみると、供給側(研究開発サイド)と需要側(事業部サイド)がお互いに歩み寄って技術と顧客ニーズを擦り合わせることで、研究開発プロセスを同時並行で実施していくことの2点がイノベーションのために不可欠であることが伺える。(図3)

図2 イノベーションの生態系(エコシステム)

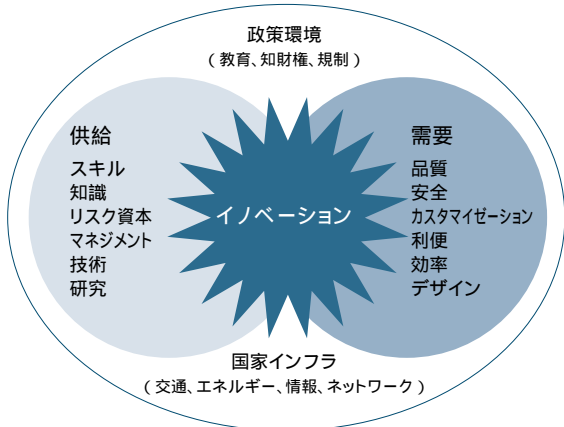
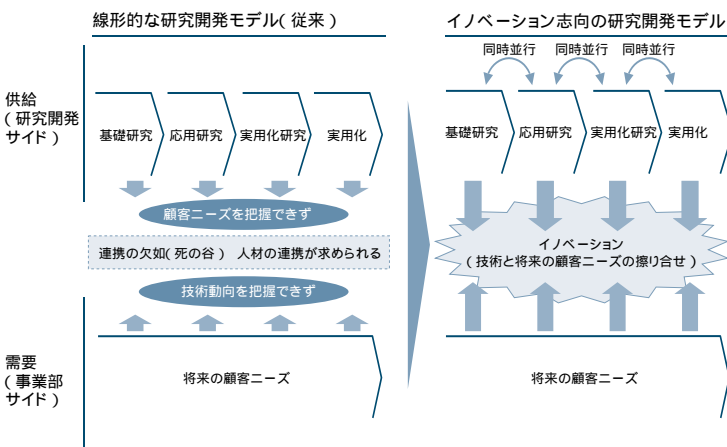


図3 目指すべき研究開発モデル



イノベーションへと導く「人づくり」の3つの条件

イノベート・アメリカの提言を参考に日本企業にとってのイノベーションを考えると“(a)イノベーション人材育成のための基本制度の設計”と“(b)イノベーション・マインドの醸成”、そして“(c)従業員が安心・活躍できる場の確保”という3つの条件が浮かび上がってくる。ここでは、それぞれの条件に対する具体的なアプローチについて考察する。(図4)

a. イノベーション人材育成のための基本制度の設計

国籍/性別を問わず有能な若手技術者を採用/登用した上で、将来の有望な分野で必要となる能力を集中的に強化したり、マネジメント能力を養う制度を整えることで、イノベーションの中枢を担う技術者を育成する。

まず、有能な若手技術者を最大限採用/登用する。女性や外国人の登用も推進することで社内の有能な人材を最大限活用したり、社外の才能ある技術系人材を積極的に獲得するのである。そのためには、世界中の人材にとって公平且つ魅力のある制度への転換が求められる。

その上で、将来性のある分野へ有能な若手技術者をいち早く集中的に配置し、そこで必要な能力を徹底的に強化する。具体的には学際的/先端的領域で必要となるスキル獲得のためのプログラムを開発したり、開発のための研究に投資する。具体的な分野の決定には、技術ロードマップを作成し活用すると共に、遠い先の未来の社会に影響を及ぼすと考えられる重要なファクターを推測することが効果的である。こうした取組みにより、他社の後追いではなく、しっかりとした独自の戦略、事業化のビジョン・コンセプトを持った技術開発の推進が可能となる。

さらに、才能ある若手技術者に対して、早期から事業性の評価能力を体得させるプログラムを設置する。例えば、MOT派遣など体系的な思考/知識獲得を行うプログラムを充実させたり、イノベーションを牽引している企業への派遣や、事業部責任者などと積極的な交流を図ったりすることが重要となる。

b. イノベーション・マインドの醸成

イノベーションの中枢を担う技術者にイノベーションマインド(技術と顧客の視点を統合する意識)を植え付けることでイノベーション重視の文化を醸成する。

まず技術者に先端技術の事業化へ向けた思考方法/取組みを定着化させる。技術そのもののへの

探究心の追求から問題解決型思考へと抜本的に改革することで、“技術に捕われすぎない創造的な思考”に加えて“リスクと収益の両面から研究開発投資をポートフォリオ管理する考え方”を定着化させるのである。

そのためには、技術者が営業・マーケティングの人材とワークショップを実施したり、クロスファンクショナルチーム等を結成することで、マーケティングだけでなく、技術者自身が今後の消費者ニーズを把握/予見していくことが重要である。その結果、ニーズをベースとした、本当の意味での技術の製品化に貢献するのである。また一連のプロセスから、技術者は顧客を満足させる喜びを直接味わうことができ、イノベーション・マインドのさらなる向上という好循環が発生することとなる。

また、逆に事業部門の責任者を技術部門に送り込むことで、技術志向の雰囲気を変革することも考えられる。ビジネス感覚に富んだ視点で、「市場として魅力的か?」「事業性のある技術か?」「ビジネスモデルが成り立つか?」「自社の事業とフィットするか?」といった問いかけを繰り返していく文化/風土を浸透させるのである。

c. 従業員が安心・活躍できる場の確保

従業員がイノベーションを支えるべく、自らの能力を効率的に発揮し安心して仕事が進められるように、各種サポートを提供する。

まず、FA制度や社内公募、それに伴うインセンティブなどを積極的に導入して人材の流動化を促進させ、従業員を適材適所に配置する仕組みを設けることが考えられる。

また、年次・階層・部門毎に必要なスキル(例・技術者ではUnix、Java等。マネジャー層ではプロジェクトマネジメント、会計・法律知識等)取得のためのトレーニングを常に実施していく。さらに、部門や企業の枠を越えても通用するスキル(例・論理的思考やコミュニケーション等)のトレーニングも併せて実施することで、個々人の能力向上のサポートも行う。

生活面では、従業員のワーク・ライフバランス(仕事と生活の調和)を考慮し、働きやすい環境を構築する。例えば、育児休暇/短時間勤務後でも職場復帰がし易くなるようサポートすることや、確定拠出型年金や長期障害保険等の選択肢を数多く用意し、退職時/不測の事態でも親身にサポートする体制を整えることが効果的である。

以上多様な取り組みを述べてきたが、それらを部分的な取り組みだけで終わらせてしまうとその効果が限定的に終わってしまう。出来るだけ包括的に一つ一つをきっちりと積み重ねて実行していくことが、イノベーションの成否の分かれ目となるのである。

日本企業におけるイノベーションの実践

日本においても、イノベーションに注力している企業は数多く存在する。ここでは技術経営への転換を図りつつある企業と、過去の成功体験に奢ることなくさらなる改善を志向する企業を取りあげる。

・松下電器の「破壊と創造」

数多くの技術の中から、事業性のある技術を見出す目利きが出来た技術者を育成することによって、競争力を向上させた好事例として、松下電器が挙げられる。

松下電器は2001年に上場以来初の営業赤字に陥ってしまった。その後、「破壊と創造」というスローガンのもとV字回復を成し遂げ、2003年の特許出願件数が世界3位、また日経の経営品質ランキングでも圧倒的な強さを見せつけるまでに

なった。それを実現させる原動力となった「人づくり」のポイントを、イノベーションへと導く「人づくり」の3つの条件に沿って説明する。

まず「a. イノベーション人材育成のための基本制度の設計」では、有能な技術者のマネジメント力強化を行っている。半年間のMOT研修を30-40代の幹部候補の技術系社員に対して、毎年50人ずつ受講させ、終了後は、技術系社員では稀な市場調査担当や海外勤務、また生産・研究拠点でのリーダー役などの実践経験を積ませることで視野の拡大を図っている。

また、技術と消費者ニーズの視点を統合する評価体制の構築も進めている。デザイナーに対しては、技術と消費者ニーズサイド両面からの8項目で評価するデザイン専門能力認定制度を導入し、成果に基づく処遇へと移行した。それにより、技術力をベースにしつつ、且つ顧客の琴線に触れるポイントを押さえた商品開発が可能となった。

次に「b. イノベーション・マインドの醸成」では、技術経営の徹底に取組み、研究着手の理由やリスク対策などの基準を満たさないテーマは中止するなど、思い切った選択と集中を実施。技術事業計画の策定を求め、成果に対する貪欲さを研究者に植えつけたのである。

そして「c. 従業員が安心・活躍できる場の確保」では、働きやすさへの飽くなき追求がある。従業員一人当たりの研修費は45万円と上場企業の中でも群を抜くレベルである。また、社内公募やFAの運用も活発であり、FAでは応募件数は200件で全国1位、実際の採用件数も80件と全国1位であった。育児・介護休業の利用件数も全国でTOP10内と高いランクに位置している。(日経働きやすい会社ランキング2004より)

・ソニーの「エレクトロニクスの復活」

イノベーションを梃子に、改革に向けて一歩ずつ踏み出し始めた企業にソニーが挙げられる。

まず「a. イノベーション人材育成のための基本制度の設計」では、本業へ資源を集中投下する人材育成/採用の強化がある。ソニーのトップに就いたハワード・ストリンガー会長は「エレクトロニクスの復活」を約束し、特に「テレビ」「DVDビデオ」「携帯音楽再生機」の三分野を重点的に強化するとしている。社長に就任した中鉢良治氏も実に29年ぶりの技術者出身であり、自身も「エレキ(エレクトロニクス)の復権なくして、ソニーの復権はなし。何とんでもエレキを再び強くする。私の使命は、その1点に尽きますよ。」と並々ならぬ決意表明をしている。

また、開発から販売までを一気通貫する人材の育成もある。ウォークマンの開発者である黒木靖夫氏は、今のソニーの問題は「面白いアイデアを持つ現場の技術者の意見を吸い上げられない組織にある。そのために必要なものは、社内横断的に技術を評価する集団、技術の目利きを担当するスタッフだ」と語っている。また、「開発・製造・販売が一気通貫でがっちり連携するのがソニーの本来の姿」と中鉢社長も語るように、本来の柔軟な姿勢を失ってしまった点を反省している。現在、企業内大学であるソニーユニバーシティでは、所属している事業部門の枠を越えて、ソニーグループとしての視点を持つことを重視したリーダー育成を行い、イノベーションの模索をしている。

次に「b. イノベーション・マインドの醸成」では、技術を収益まで結びつけるマインドの浸透がある。中鉢社長も「いくら高度な技術やデバイスを盛り込んでも、肝心の商品が売れなきゃ、それは虚業ですよ。努力がお客さんに認められ、その結果として儲けが出る。それで初めて、私たちの仕事は実業になるんですよ。」と部下の前で盛んに口にすることで、技術者出身の中でも際立って収益に対するこだわりをもっている。

「視点」

そして「c. 従業員が安心・活躍できる場の確保」では、1人1人の従業員の個性が最大限発揮される環境づくりを進めている。社内公募制度を早くから整備、毎年300人の社員が新しい挑戦を始めている。スキルインベントリーと呼ぶ、在籍部門毎に求められるスキルの維持・向上のチェックも毎年行い、スキルの棚卸しにも余念がない。2004年からは、ウェブを通して半期毎に目標を定量化し、上司による人事評価とコメントからの進捗把握が可能となった。また多様なライフスタイルを尊重し、短時間勤務、育児休暇など様々な選択肢を自由に取得できる風土が浸透している。

・成功に奢ることなくさらなる成長を志向

24期連続で最高益更新中の花王でさえも、「b. イノベーション・マインドの醸成」をさらに加速させている。尾崎社長も「商品には消費者の感性に訴える部分が不可欠。研究開発重視に変わりはないが、それだけでは限界がある」と語る。実際に、2002年に買収した米高級ヘアケアブランドの「ジョン・フリーダ」とは社員との交流を活発にし、消費者の感性を訴求する広告、パッケージデザイン、店頭ディスプレイを学んでいる。

また2005年7月に買収した英高級化粧品メーカー「モルトン・ブラウン」とも、花王のスキンケア技術をベースにブランドを活用し相乗効果を狙っていく意向である。

終わりに

以上、日本企業がイノベーションするにあたっての大きな課題である「人づくり」に対して、イノベート・アメリカから示唆を導き出してきた。これらによる成果をさらに安定的なものにするためには、実施後の進捗状況を逐次モニタリングする等のPDCAサイクルを自発的に回していくことが求められる。

発行人プロフィールと「ひとりごと」



プリンシパル

平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

本27号は、前号で紹介したオペレーション専門グループの東京オフィスにおけるリーダー長島と若手メンバー大島による論文です。「イノベーション」と「人づくり」という視点から、現場起点でのオペレーションのあり方に対して、具体的事例を交えた考察をおこなっています。

新しい何かは、異質なもののぶつかり合いから生まれてきます。均質で安定した世界からは新しいものは生まれません。そのような世界はおのずと活力を失っていくものです。トップダウンとボトムアップ、開発側と事業側といった異なるものの中で、ダイナミック（動的）な相互作用があるからこそ重要なのです。しかしながらあまりに動的すぎると混沌を招きかねません。ちょうど動と静の間（「カオスの縁」という言葉がよく使われたりします）の絶妙なバランスがイノベーション確率を高めてゆくのです。まさに経営者としての腕の見せ所でしょう。

また「人づくり」は経営者にとって時間のかかる課題です。ましてイノベーションの中核を担う人材となればなおさらです。そういった意味において、イノベーションの本質はオペレーションにこそあり、徹底と執着が鍵と言えるのかも知れません。

また、長期的な視点で、価値を生む技術を伝承する人材育成の仕組みを整えることも重要である。オリンパスでは技術伝承のための認定制度を構築し、高度技能者層の厚みを増加している。またダイキン工業は戦略技能表による評価で戦略技能を認定し、技能者のレベルアップを図るなど、巧みな技能の伝承方法を構築している。

イノベーションに求められているのは、決して派手な取組みばかりではない。花王やダイキン工業を代表するように業界トップに踊り出たとしても、次なる打ち手を常に考えていく患直なまでの真摯な姿勢が、イノベーションを成し遂げるための重要なポイントであることは言うまでもない。

本稿での示唆が少しでも現状を打破するための参考になれば幸いである。今後の日本企業のイノベーションの展開に期待したい。

参考文献：

「INNOVATE AMERICA」
NATIONAL INNOVATION INITIATIVE REPORT
Thriving in a world of challenge and change
Council on Competitiveness

執筆者



プリンシパル

長島 聡 Satoshi Nagashima
satoshi_nagashima@jp.rolandberger.com

早稲田大学理工学研究科博士課程修了後、早稲田大学理工学部助手、各務記念材料技術研究所助手を経て、ローランド・ベルガーに参画。工学博士。自動車、製薬、電子部品などの業界を中心として、営業・マーケティング戦略、ロジスティクス戦略、事業・組織戦略など数多くのプロジェクトを手掛ける。

執筆者



コンサルタント

大島 怜 Ryo Oshima
ryo_oshima@jp.rolandberger.com

慶應義塾大学商学部を卒業後、ローランド・ベルガーに入社。自動車、消費財、産業財等の幅広い業種において、中長期経営計画、営業・マーケティング戦略の立案、企業再生などの経験を有する。

「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.27 August 2005

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー

広報担当：高野

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp