

Title	企業におけるイノベーションと組織戦略の相互関係：イノベーションマインド要素からみた戦略・組織のあり方
Author(s)	石崎, 忠行
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 110-114
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19171">http://hdl.handle.net/10119/19171</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 企業におけるイノベーションと組織戦略の相互関係 ～イノベーションマインド要素からみた戦略・組織のあり方～

○石崎忠行（東京理科大学・日本電気株式会社）

8822202@ed.tus.ac.jp

### 1. はじめに

恒常的に企業はイノベーションを起こすことを求められているが、その方法論を形式知にして組織へ落とし込むということが日本企業ではあまりなされていない。そこで、本研究では企業においてイノベーションを実現するイノベーション人材の要素を調査し、イノベーション人材がアイデアを具現化しやすい評価制度、戦略・組織のあり方（条件）の相互関係や陥りやすい失敗を明らかにする。

また、イノベーション人材は少ないように言われることが多いが、いわゆる日本的経営と呼ばれる特性が生み出す阻害要因が重なり、活用・発掘できていないのではないだろうか。先天的なものだけでなく、スキルや要素を組み合わせることでイノベーション人材を生み出すことが可能ではないだろうか。

このような問題意識に基づき、日本的な旧来のマネジメントによる弊害を克服して、自社内でイノベーション人材を生み出し、活躍できる組織戦略のあり方（評価制度・組織設計等）を検討する。

### 2. 仮説

本研究の狙いは、イノベーション人材とオペレーションマネジメント人材の乖離点を把握し、イノベーション人材が活躍できる組織のあり方（組織構造・組織制度・組織評価指標・その他制度やルール）のあるべき姿を提言するものである。なお、イノベーション人材の定義としては創業者や事業責任者または準ずる立場で、事業化・製品プロダクト・サービスを創り上げた立場の人材であることと定義する。イノベーションを起こす人材は、個人的なイノベーション要素（性格・マインド・スキル等）を保有する必要があると想定される。そこで過去に事業化を成しえた人材に対して調査を行い、その人材がもつ要素を研究する。イノベーション人材定義は様々であるが、今回の研究では先行研究でもある野村総合研究所「イノベーション人材に関するアンケート調査」（野村総合研究所、2012）とイノベーターのDNA（クレイトン・クリステンセン他、2021年）の調査を参考にし、イノベーション人材を軸に様々な社会課題要素や事業化機会を見出す価値創造力と事業を実際に推進し具体的に事業化する価値実現力の2つの観点をもとに、過去事業化経験がある筆者が「イノベーションを起こすための必要要素」を抽出する。また、イノベーター要素はないが、事業をオペレーションマネジメントするオペレーションマネジメント人材の要素を設定し、イノベーターとオペレーターとの乖離要素を抽出する。

また、性格的要素も人材マネジメントに関連がしてくる要素であることから、個々の性格的要素を端的に把握するため、ビッグファイブ理論に基づいた日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) の質問項目を活用して調査を行う。その結果とイノベーションを起こすための必要要素の結果を合わせることで、先天的・後天的なイノベーター要素がどのように組み合わせたり、価値創造・実現につながっているのかを分析する。

これらの分析を通じて、性格的な先天的要因と後天的要因のマインド・スキルを把握し、またイノベーション人材とオペレーション人材の乖離点を把握することで、それらの人材をどう組み合わせ、組織における諸制度を創り上げることが最適解かを探っていく。

### 3. 分析の方法

#### 3.1. 調査対象者

本研究の仮説検証のため、アンケート形式による調査とインタビューを併用した調査を行う。なお、以下の条件で調査対象者を抽出する。

## ■イノベーション人材とオペレーションマネジメント人材の乖離点調査対象者

### ①イノベーション人材

過去における事業化・製品プロダクト・サービス等を国内外に創り出した経験があるCx0や準ずる中堅層・若手人材

### ②オペレーションマネジメント人材

過去に事業化などは行っておらず、所属している企業において、企業成長のための定型業務に従事している管理職から若手人材

## ■イノベーション人材が活躍できる組織戦略の調査対象者

### ・組織の評価制度とイノベーション人材

事業を行う組織（チーム）の評価制度やイノベーション人材が活躍しやすい組織構造・諸制度、戦略と人事のあり方等についてヒアリング調査で調査抽出を行う。

### ① 理想とすべき組織構造・組織制度・組織評価指標・その他制度やルール等。

### ② イノベーション人材とオペレーターマネジメント人材の組織構成割合について

### ③ 組織でのイノベーションの阻害要因と企業文化

### ④ 戦略と人事のあり方について

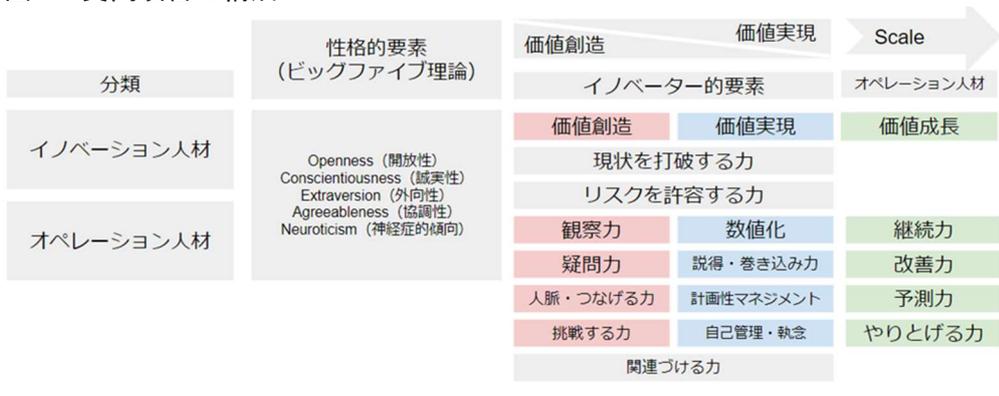
尚、調査対象者は上記乖離点調査と同様にイノベーション人材とオペレーションマネジメント人材の対象とする。

## 3.2. 質問項目の構成

本調査で用いた主な質問の構成は、図1のとおりである。

まず、属性の確認とキャリア上の事業開発経験の有無にてイノベーション人材とオペレーションマネジメント人材を分け、ビッグファイブ理論の日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) を利用し、その性格的要素を把握する。その後、筆者独自に構成した「イノベーションを起こすための必要要素」である性格的要素とマインド的要素（思考法等）を調査することで、先天的・後天的イノベーター要素がどのように組み合わせたり、価値創造につながっているのかを分析する。

図1 質問項目の構成



## 3.3. 分析項目

本研究の分析項目は7つである。

- ① 属性、キャリアでの事業化経験の有無
- ② ビッグファイブ理論調査（日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J)）
- ③ イノベーションマインド調査
- ④ イノベーション人材の最重要能力の保有可否
- ⑤ 評価制度、組織設計、イノベーション人材の組織割合
- ⑥ イノベーションを阻害する要因と企業文化
- ⑦ 戦略と人事の課題点とあるべき姿

#### 4. 分析結果および考察

##### 4.1 属性・キャリアでの事業化経験の有無

現時点で2名のイノベーション人材への調査を実施した。属性・キャリアでの事業経験の有無は以下のとおりである。

表1 調査対象者の属性

設問	A氏	B氏
年齢	30代	50代
現在の役割・もしくは当時の役職について	事業部門責任者	チームマネージャー・マネージャー
どのような事業やサービス、プロダクトを創り出したか	決済プラットフォーム構築	グループ子会社設立・事業化、CO2排出権ビジネス

##### 4.2 ビックファイブ理論調査（日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J)）

2名のイノベーション人材への調査結果から、日本人平均よりも外向性（外の世界や他人と積極的に交流しようとする姿勢）、協調性（他人に優しくする、思いやりや共感を持てるか）、勤勉性（勤勉性や責任感の強さ、目的を達成するための自己コントロール能力）、開放性（創造性や知的好奇心、芸術への興味など、新しい経験や美しいものへの興味）が高い数値が抽出された。

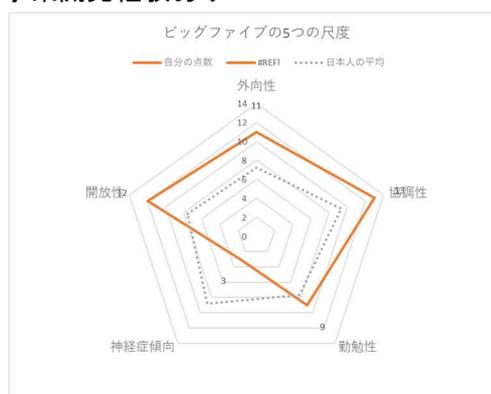
一方で、神経症傾向（周りからの刺激による感情や情緒の安定性）が平均よりも大きく低く、緊張やストレスの多い状況で、精神的・身体的に影響を受けにくいという点が推測される。これは事業を創り上げる段階に様々な内外要因からのストレスに対して、強みとなる要素である。また、日本的傾向なのか協調性が数値も高い傾向がある。本来は協調性に影響されすぎてはいけない（タイアー・コーエン、2023）が、真逆の結果が出ている。日本では組織（チーム）で仕事をするのが欠かせないためかと推測される。

図1 調査対象者へのビックファイブ理論調査結果（日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J)）

A氏 30代 決済プラットフォーム立上げ  
事業開発経験あり



B氏 50代 事業会社立上げ  
事業開発経験あり

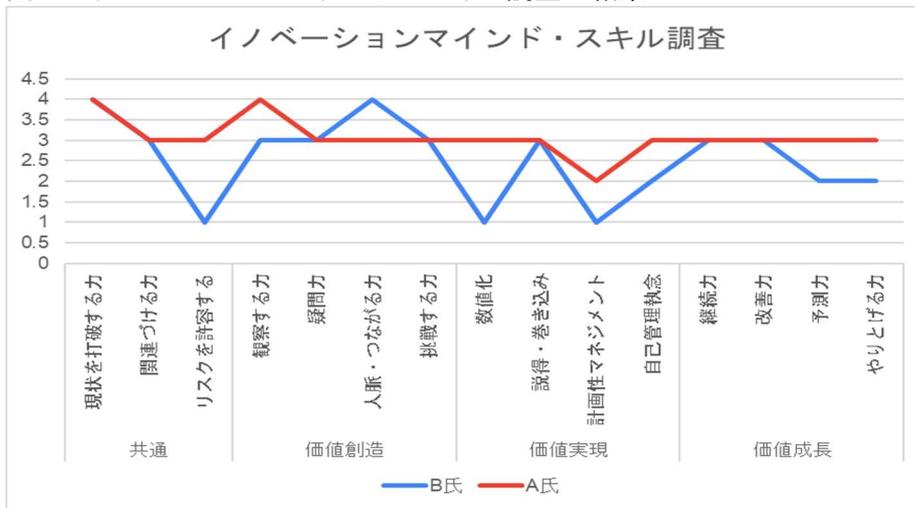


##### 4.3 イノベーションマインド調査

先行研究であるイノベーション人材に関するアンケート（野村総合研究所、2012）では、イノベーションを牽引した人材は価値発見力が強いという結果が示されているが、今回の調査対象者の回答では「共通」（外向性・協調性・開放性・勤勉性が平均数値より高いということ）と「価値創造」や「価値成長」（オペレーションマネジメント人材項目）も高いという結果が得られた。

今回の実務者イノベーション人材2名の結果をみると、価値創造から価値成長のサイクルを創り上げる点である。また、一部項目であるが数値化・計画性マネジメントは他項目より数値が低く、イノベーション人材は数値化・計画性の点が弱い傾向も見取れる。

図3 イノベーションマインド・スキル調査の結果



#### 4.3 イノベーション人材の最重要能力の保有可否

『イノベーションDNA [新版] 破壊的イノベーターの5つのスキル』（クレイトン・クリステンセン他、2021）における調査項目を利用し、調査対象者に自分自身はイノベーター要素を持ち得るのかをヒアリング調査を行った。調査対象者の2名ともイノベーター要素を持つと回答し、イノベーションマインド・スキル調査と連動するが、「共通」の項目が示すのは価値発見力であり、現状の課題（現状を打破する力）から、様々なリソースをくみ上げる（関連づける力）ことができるということを示している。ヒアリング時に共通していたが、普段は意識してはいないが、イノベーション人材は自分自身の強みを把握することが重要との発言もあった。強みを活かしているからこそイノベーションを起こせることが推測される。

表4 イノベーション人材の能力の可否

設問	A氏	B氏
Q1. 斬新な事業アイデアを生み出すのに役立つ、特殊な能力を持っていると思うか？	保有している	保有している
Q2. その能力はアイデアを生み出す際にどのように役立ったか？	現状の課題構造を分解させ、最適解に組み換え、ビジネスモデルへ創ること	ユーザーが欲しいもの・求めているものを自社リソース・社外含めて組み合わせること

#### 5. 総括と今後の課題

現時点での調査から明らかとなったのは、イノベーション人材はビックファイブ理論からも外的要因に強く、各項目が平均以上であるという点である。イノベーション人材は外交的要素、誠実的要素、開放的要素を持ちつつ、どう組織で仕事をするかという点では協調的要素が高いという点が判明した。一方で協調性が高いということで、様々な関係者・組織により企業成長や自身の成長を妨げる要因にもなりえるのではないだろうか。これが日本のスタートアップや大手企業がグローバルで競争を妨げる要因因子の可能性を引き続き本研究で探る。

また、イノベーションマインド調査から、イノベーション人材は現状を打破し、様々な観点から関連づけを行い、価値創造を図ることが強みであると考えられる。また、その強みをイノベーション人材自身が理解し、最大限活かしているという点である。尚、オペレーションマネジメント人材項目も比較的高い素養を持ち得ており、今後事業化経験がないオペレーションマネジメント人材の比較調査を行いながら、そのキャズムを探り、乖離点とその結果、組織や制度をどのように結合させていくべきか引き続き研究を継続していく。

最後に、上記調査に合わせて、事業を行う組織（チーム）の評価制度やイノベーション人材が活躍しやすい組織構造・諸制度、戦略と人事のあり方等について調査を行い、今後の日本企業においてイノベーション人材とオペレーション人材が活躍できる組織の形を研究する。

#### 参考文献

- [1] 野村総合研究所 イノベーション人材に関するアンケート調査（2012年8月）
- [2] 「日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) 作成の試み」小塩 真司, 阿部 晋吾, Pino Cutrone (2012年)
- [3] 『TALENT 「人材」を見極める科学的なアプローチ』  
タイアー・コーエン、ダニエル・グロス (2023年4月)
- [4] 『イノベーションDNA [新版] 破壊的イノベーターの5つのスキル』  
クレイトン・クリステンセン他 (2021年10月)