

Title	イノベーション人材の評価・育成システム(1) : 日本企業のパラダイムシフト対応への課題
Author(s)	出川, 通; 田辺, 孝二
Citation	年次学術大会講演要旨集, 24: 296-299
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/8632">http://hdl.handle.net/10119/8632</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画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 Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## イノベーション人材の評価・育成システム（1） —日本企業のパラダイムシフト対応への課題—

○出川 通(テクノ・インテグレーション)、田辺孝二(東京工業大学)

### 1. はじめに:

昨年度までの発表のなかで、われわれは日本の製造業のイノベーションの重要性とそれを達成するための具体的な手段としてベンチャー組織・体制について注目してきた。特に大学発ベンチャー企業と死の谷の克服(H18)、大企業との連携型ベンチャー企業(H19)、コーポレートベンチャー(H20)、などについて企業対応及び政策提言の形で具体的に検討してきた。

しかしながら、現実の企業や組織の現場でのイノベーション(\*)を担う人材の評価システムは殆ど検討されていない。近年「成果主義」ということで評価体制については変化が起こっているが、必ずしもイノベーションを企画・実行する人たちに適した体制となっていないことが多いばかりか逆行する傾向もある。本報告では、イノベーションの人材評価・育成の側面に焦点を絞って評価すべき内容と意味、現在の評価システムとのギャップなどについてイメージを明確にして論点を整理することを目的とする。

\* ここでいう、イノベーションとはプロダクト・イノベーションを対象にしていることに注意

### 2. 企業の経営マネジメントの現状と評価体制

#### 1) 日本の製造業の現状と人材評価システム

いわゆるイノベーション人材の評価は創業期には、社員の活動の目的は明確(=イノベーションの実行)であり少数の創業関係者全員がその働きぶりを共有化しており、社長が独断的に決めていても問題は起こらない。これはいわゆるベンチャー的組織の利点となっている。

しかし企業が成長を遂げ、その当時の事情を知らない人々が主流になってきたときにイノベーション人材の評価が抜け落ちることが間々起こりやすい。特に企業が生産・販売などに特化し収益を上げ無駄な部分をそぎ落としていくと、すなわち最適化(効率化)経営・体制の形が完成されるほど、いわゆる次のイノベーション(新規事業、改革)の必要性は上昇するが、それを評価する余地は逆に減ってくるというジレンマに陥る。

日本の多くの企業の人事評価システムは、業種に係らず差異はあるものの職能給制度(実際は想定能力に応じた年功主義)が主流であった。近年、生産効率などの合理化を目指していわゆる職務給制度(想定仕事ランクに応じた成果主義)がさまざまな問題を抱えながらも主流となりつつある。本報告ではこれらの制度とイノベーション人材の成果とのマッチングなどを検討してその評価について考察していく。

#### 2) 職能給と職務給のイメージのまとめ

ここで、評価内容や体制の検討の前に現行の職能給と職務給についてまとめておく。いわゆる職能給制度は年功的に向上する(であろう)能力の期待値をベースにするもの、能力向上は経験年数に比例しているという仮定をおく。

一方、職務給では予め格付けされた職務ランクの内容に応じた成果(アウトプット)を明確化して、それに基づいて評価していく方式である。この職務給制度は一見すると、職務ランクに応じた

能力主義であり、年齢に関係なく職務ランクに応じた給料を得られるという理想的なシステムでもあることで多くの大企業の人事評価・給与体系への採用が広がっている。

両者の特徴を比較すると、企業の成長期から成熟期に移行する過程では確かにその役割を果たしている。しかしいずれの場合も共通する考え方のベースとしてはその評価対象の業務は漸増的で定期的な(半年—1年)スパンで成果につながる能力向上が明確という仮定に基づいている。すなわちイノベーションのパラダイムでいうと改善型のプロセス・イノベーションに適応した考えとなる。

### 3. イノベーションのプロセスにおける現在の評価の課題と評価ポイント

#### 1) 研究、開発、事業化ステージの役割と評価制度

(プロダクト)イノベーションの時代の製造業の付加価値は、新商品・新事業の創出であるといってもよい。この場合は、技術をベースにはしているものの、当初は作るものが決まっていなことがほとんどである。すなわち不確定な対象とそこにいたる道を自ら切り開く「挑戦」が存在することが前提である。このようなイノベーションのプロセスをステージわけすると研究、開発、事業化などと分けて考えることが出来る。

図1では研究、開発、事業化ステージにおける企業のユニット、成果イメージをもとにした評価・給与体系との関係を纏めてみた。この図に示したように各ステージに当てはめた成果の得られ方をみると、いくつかの特徴的な傾向が見られる。すなわち研究・開発・事業化の各ステージでは産業化ステージ(製造・販売)に比べて、成果が見えるまでの期間が長い、成果の出方が不連続という点と、特に事業化ステージにおいては、試行錯誤(失敗を積み重ねる)をしながら成果を得ていくプロセスであるということである。

ここでは、イノベーションのコアプロセスとして「事業化ステージ」における「失敗を前提としたイノベーションのプロセス」に注目していくことにする。このステージの評価が難しい理由は従来の評価システムとしては、挑戦するリスクを評価するしくみがないことと、もうひとつは短期スパン(半年—1年程度)による評価体制にあることが推定される。これは企業自身がリスクを犯さないことを前提にしていることと、企業の業績評価が1年を基本に4半期、半年などにリンクしている理由によるものと思われる。

	研究	開発	事業化	産業化	備考
マネジメントのスタイル	(発散)  (技術シーズ)	(収束)  (製品)	(発散→収束)  (商品)	(重点突破)  (生産・販売)	
成果の出かたのイメージ (ブレイクスルー度と達成度)	(発想とブレイクスルー成果)  (ブレイクスルー度と達成度)	(マイルストーン達成成果)  (ブレイクスルー度と達成度)	(顧客対応の成果とプロセス)  (ブレイクスルー度と達成度)	(生産・販売対応)  (ブレイクスルー度と達成度)	

図1 研究、開発、事業化ステージにおけるマネジメントと成果の達成プロセスイメージ

## 2)イノベーション人材の本質と評価ポイント

ここで、イノベーションを起こし、実行する人材の特徴と評価のポイントについてまとめる。いわゆる従来型のプロセス・イノベーション型において必要であった人材を「スキル系人材」と呼んで、いわゆるプロダクト・イノベーション型の人材を「イノベーション人材」と呼んで比較した表が図2となる。イノベーション人材の評価については、これまでのパラダイムでは必要とされていた着実な改善型のルーチン評価から「不連続なブレイクスルー型」の評価への変化が必要となることがわかる。さらにいうとイノベーション人材は現実的に失敗を繰り返しながら（試行錯誤的に）成果に達成することがほとんどである。このため成果が出ない段階（イノベーションのプロセス段階）を「挑戦すること自体」を評価・育成できないと、その挑戦自体が評価されないことになってしまいイノベーションのプロセスを実行する人材は極めて限られてしまうことにも注意が必要である。

人材評価パターン	パラダイム対応	評価ポイント	備考
スキル人材評価 (過去の結果評価による)	プロセス・イノベーション	(着実・改型) ・安全性、信頼性 ・着実な能力向上と実行 ・経験の蓄積と改善力 ・論理力 ・一貫性・統一性	・成果の達成度はそれぞれのポイントで明確(成果の内容とレベルは予測できる) ・新しいチャレンジの評価より、既存データを守り実現するほうを重視
イノベーション人材評価 (現在と未来の成果評価による)	プロダクト・イノベーション	(挑戦・ブレイクスルー型) ・未来の成果の可能性とプロセスで評価 ・発想力(仮説構築) ・フレキシビリティ ・挑戦性 ・達成力、実行力(結果) ・検証力	・成果の達成には時間がかかる (成果の内容とレベルは明確に予測できない) ・新しいチャレンジを評価、失敗の場合もその内容で評価する (マイルストーン評価だけでは評価不可)

図2 イノベーション人材評価のポイントと比較(スキル人材とイノベーション人材)

## 3. イノベーション人材の評価システムの基本的考え方のまとめ

上記の仮説と論点をもとに、いわゆるイノベーション人材の最適評価・育成システムの模索のために、今一度、各ステージごとのスキル型とイノベーション型の人材の評価の考え方、成果スパン、成果イメージなどを育成プロセスとともに図3にまとめてみた。

この図において成果として何をどう評価していくかについては、各ステージにおいては大きな違いがある。例えば、研究・開発ステージにおいてはマイルストーンとしての報告書や試作製品の進捗評価が行われ、生産・販売の産業化ステージにおいては結果評価が行われている。しかしながら事業化ステージにおける評価はそのどちらでも不十分なところがある。もちろん結果が出ればよいが、その殆どの試みが失敗する前提、すなわちそのチャレンジを評価するとともに、短期的な成果が出ない場合でも評価していくことが必要となる。

これは事業化ステージにおける評価のみならず、中長期の新規企画、マーケティングなどのスタッフ部門の人材の評価も同様かと推察される。これらイノベーション人材の育成には、まさに差がつきにくい職能給制度のほうが、「まだまし」だったともいえるかもしれない。

		研究	開発	事業化	産業化	備考
企業内部の部署の例（イメージ）		研究所（グループ）	開発プロジェクト、センター（プロジェクト）	事業推進、社内ベンチャー（事業開発、マーケティング）	工場、営業（生産、販売）	
成果とは何か（評価対象イメージ）		技術シーズの発見、確立（論文、特許）	製品開発（試作品、特許）	商品、顧客満足度の高い製品（顧客獲得、受注）	生産数、品質、販売数、売上高、利益高	
職能給評価（年功主義）による評価の可能性	毎年	△	△	△	○	年功ベース（将来評価ベース）
職務給評価（成果主義）による評価の可能性	毎年	△	△	×	◎	短期評価ベース
	数年	○	○	×△○	△	中長期評価ベース
課題と対応策		ある程度スパンを長くすることで評価可能（研究・開発の間による）		成果がいつ出るか不明（チャレンジをどのように評価するか）		

図3 イノベーションのプロセスにかかわる従来型評価の適合性と課題

#### 4. イノベーション人材における挑戦給（チャレンジ給）の概念構築

ここでは、これまでの職能給、職務給という概念に加えて「挑戦給」という概念を検討してみる。いわゆる「イノベーション人材」としてこれまで一括でくっつけてきた人材を「事業化ステージでの評価」という形に置き換えて検討することで成果が出なくても評価する仕組みの重要性が浮かび上がってきた。開発から事業化へいき、事業化ステージを行うプロセスには、よくいわれるように死の谷が存在するなどいい簡単ではない。しかし、そこを「無謀な冒険」でなく「勇気ある挑戦」として、うまく評価していかないと、だれもイノベーションは起こせなくなるという懸念がある。

特にリスク管理として、危ないことを徹底的に避ける守り型の手法を経営陣がともに採用していくと、新しい挑戦はその多くが、リスクとみなされて継続的な挑戦はなくなっていく。ここにおいて「挑戦給」という概念をいれることで、企業のなかのイノベーション人材の継続的な評価と育成指針が明確になり、企業におけるイノベーション創出の最大の障壁をブレークできる可能性が生じると思われる。

#### 5. まとめ：パラダイムシフトへの有効な手法の一つは人材評価・育成革新

イノベーション時代の企業の付加価値の源泉を明確にして、それにあった人材の評価・育成が急務である。本報告では日本のイノベーションのパラダイムシフト（プロセス・イノベーションからプロダクト・イノベーションへ）をベースにイノベーションのプロセスを検討することで人材評価と育成のポイントという観点から検討を試行した。

イノベーションのプロセスのなかの各ステージのなかで、研究・開発ステージにおいては成果主義といわれる職能給の運用でも、そのターゲットをマイルストーン型にするとか、評価スパンを長くするとかである程度対応は可能であるが、イノベーションの最大のポイントである事業化ステージにおいては、成果が出なくても評価する視点を入れる必要性があることが明確になった。

そこでは従来の職能給、職務給という人材評価概念だけではなく、成果が出なくても評価をしていくという「挑戦給」的な概念が今後はイノベーション促進のために重要となることを提起する。