

Works
Report

2014

イノベーターは どこにいる？

Works誌連載「成功の本質」再分析による
才能開花メカニズムの探求



SCOPE 視界

01 **イノベーション研究をイノベートする**

リクルートワークス研究所 主幹研究員 豊田義博

ANALYSIS 分析

04 **8人のキャストが織り成す3つのイノベーションストーリー**

リクルートワークス研究所 主幹研究員 豊田義博

INSIGHT 洞察

10 **イノベーションの型は事業コンテキストに規定される**

一橋大学名誉教授 野中郁次郎氏

CASE 事例

【組織的知識創造型】

- 12 CASE 1 ギネス更新中の2人乗リスポーツカー
マツダ ロードスター



【ハイパーイノベーター型】

- 14 CASE 2 高齢者の孤独死を日本からなくす
ヤマト運輸 まごころ宅急便



- 16 CASE 3 壁掛けテレビを実現する映像デバイス
富士通 プラズマディスプレイパネル

【ヒーロー誕生物語型】

- 18 CASE 4 日本初、正真正銘のノンアルコールビール
キリン キリンフリー

- 20 CASE 5 誰でも簡単に、かっこよく弾ける楽器
ヤマハ 光るギター EZ-EG

- 22 CASE 6 通過する駅から集う駅へ
JR東日本 エキュート

- 24 CASE 7 世界初の量産型電気自動車
三菱自動車 アイ・ミーブ

- 26 CASE 8 10年経っても進化し続ける緑茶ブランド
サントリー 伊右衛門



CONSIDERATION 考察

28 **イノベーターが生まれる組織、潰される組織**

リクルートワークス研究所 主幹研究員 豊田義博

イノベーション研究を イノベートする

経営の世界でイノベーションという言葉が聞かれないことはない。それをどうやって成し遂げたいのか、世界中の企業が、経営学者が、そして国家が模索を重ねている。先行研究をレビューしながら、新たな視点による研究の概要を説明する。

リクルートワークス研究所 主幹研究員 豊田義博

アベノミクスのおかげで20年来のデフレ不況に悩む日本経済にも浮上の兆しが見えている。「第一の矢」である大胆な金融緩和と政策、「第二の矢」の機動的財政施策が効いた証しだろう。でも本当の病は癒えていない。真の景気回復と経済復興を実現するには、「第三の矢」である成長戦略を明確な形で実行できなければならない。

その成長戦略の要に来るのがイノベーションである。2013年6月に閣議決定された、その具体策である「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」にはイノベーションという言葉が頻出する。2014年1月の施政方針演説でも安倍首相は、「イノベーションによって新たな可能性を創り出す」ことに言及し、日本を「世界で最もイノベーションに適した国」にしたいと明言した。

「技術革新」という誤訳が 日本の迷走の一因

もちろん、企業側もイノベーションの必要性を痛感している。市場の成熟化、技術寿命の短縮化、グローバル化に伴うコンペティターの多様化などのさまざまな環境変化のなかで、確実に利益を生み出していくには、他社の真似できないイノベーションを連続的に、ひたすら成し遂げていくしか道はない。

しかし、状況は芳しくない。かつて、日本のイノベーションリーダーであった家電

メーカー、半導体メーカーの低迷は、それを象徴している。

イノベーションはしばしば「技術革新」と訳されることが多いが、そうした「誤訳」が、日本企業のイノベーション不全を引き起こした一因でもあるだろう。最先端の技術や新たな発明・発見にこだわりすぎてしまい、社会が期待するものを見誤ってしまうケースは実に多い。『日本「半導体」敗戦』(光文社)の著者であり、かつては半導体エンジニアであった湯之上隆氏は、サムソン電子と日本の半導体企業の組織体制の大きな違いとして、マーケティング部門の存在を指摘し、技術開発部門に人・予算を傾注し、マーケティングを軽視したことが日本の敗戦を招いた大きな要因であると指摘している。

イノベーションのスタートが、新技術や発明・発見であることは少なくないが、それが必要条件ではない。既存の技術やサービスであっても、それを基軸に、顧客との間に新たな価値を創り出し、それによって市場が増大・成長すれば、イノベーションである。

イノベーターとは誰か どうやって生まれるのか

イノベーションを成し遂げる人材はイノベーターと呼ばれる。顧客との間に新たな価値を創り出し、市場を増大・成長させることのできる人材、「量ではない質的な転換、



連続ではない非連続、横並びの競争を超えた跳躍、現在や過去の延長ではない未来創造……そんなイノベーションを起こすことのできる」(野中郁次郎／勝見明『イノベーションの作法』日本経済新聞出版社)人材のことである。

イノベーターは、職種、職業ではない。必要な知識・技術が定義されているわけでも、目指せばなれるものでもない。また、イノベーターたる能力や資質、人物像を言葉にすると、「強固な信念を持つ」「社会に対する義憤を持った」といったような精神的・哲学的なものになりがちだ。「そういう人材のことか」とイメージはできて、そのような能力・資質を持った個人を育成する仕組みを作り上げるのは難しい。「すぐれたイノベーターの事例から学び、超えていく主体的な努力(がイノベーターには必要)」(野中／勝見、前掲書)、「探す、そして潰さない」(白石久喜／石原直子『Works Report 2011 事業創造人材の創造』リクルートワークス研究所)という指摘は、イノベーターの才能は、自身に内在しているものであり、主体的に学び、開花させていくものであるから、育てるのではなく発掘することが重要であることを表している。

そして、そこにジレンマがあるのだ。イノベーションにつながる「転換、非連続、跳躍」とは、これまで組織が行ってきたことの延長上にはない。既存システムの否定につながることも当然ある。そのようなことの必要性を、組織は、アタマでわかりながらも、心から歓迎できるわけではない。総論賛成、各論はノー。ゴーサインを出しながら、リスクをとらずに前例踏襲。そのようなことが、組織の至るところで起きている。既存システムでの成功パターンを高く評価し、そこから外れた思考行動を統制する、ということもままある。こうしたなかで、多くの人が持っているかもしれないイノベーターとしての才能は、「多かれ少なかれ組織社会化の圧力が働き(中略)潰される危険」(リクルートワークス研究所、前掲書)にさらされ

る。イノベーションを主導するイノベーターの輩出といっても、一筋縄ではいかない状況なのだ。

先行研究が示すイノベーター像

こうした指摘の背景としてとらえられている一般的なイノベーター像は、以下のようなものだ。

●(社会を変えていく)ソーシャルストーリーと(マネタイズを実現する)ビジネスストーリー双方を語る青臭さと腹黒さを持った「青黒い人」(リクルートワークス研究所、前掲書)

●『変人』がイノベーションを生む(池田信夫『イノベーションとは何か』東洋経済新報社)このような突出した個性的な才能の持ち主であり、自身の信念に基づいたテーマを掲げ、アンダー・ザ・テーブルで闇研究を推進させていくような人物像である。

一方で、

●S・ジョブズのような天才に頼らず、チームとしてイノベーションを起こす。それこそが、変化の早いビジネス社会を生き抜く『王道』だ(カーティス・R・カールソン／ウィリアム・W・ウォルモット『イノベーション5つの原則』ダイヤモンド社)

というように、個人ではなくチームにフォーカスしているものも昨今では増えている。

多くの企業の製品開発を請け負うデザイン・ファーム、IDEOのゼネラル・マネジャーであるトム・ケリーも、着目すべきは1人の天才ではなく「事業部の第一線で活躍中の隠れた英雄たちのことであり、日々イノベーションを実現させている無数の個人やチームのことである」と指摘し、イノベーションを導く「人類学者」「実験者」など10のキャラクター類型を提示している(トム・ケリー／ジョナサン・リットマン『発想する会社!』早川書房)。

知識創造理論の提唱者である野中郁次郎氏(一橋大学名誉教授)は、さらに視野を広





げ、組織視点でのイノベーションを語っている。

- 「組織的知識創造」の技能・技術こそ日本企業成功の最大要因(野中郁次郎／竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社)
- 優秀な知識創造企業は、独特な経営の型(クリエイティブ・ルーティン)を持っている(野中／勝見『イノベーションの本質』日経BP社)
- 組織的に賢慮(フロネシス)を育成できた組織は天下無敵(野中／勝見『イノベーションの作法』)

といった記述は、今もグローバルで勝ち続けている日本の製造業に共通するはずだ。

イノベーションは一様ではない イノベーターもしかり

それぞれ納得感ある内容であり、価値ある研究成果である。しかし、はたして、これらは、同じイノベーションを想定して抽出された理論なのだろうか。実は、イノベーションには、いくつかのタイプがあり、それぞれで求められるイノベーターのスタイルが異なっているのではないだろうか。改めて、イノベーションそのものを類型化し、そのうえで、イノベーターに求められる要素、才能開花のメカニズムを整理する必要があるのではないだろうか。

また、これらの先行研究には、主人公であるイノベーターと、そのチームに所属している同志、さらに組織全体に関する探索はあるが、そうしたチーム、プロジェクトを取り巻く関係者に関する探索は、あまりなされていない。ましてやイノベーターの才能開花プロセスという観点から、そのキャリアを遡って研究したものは皆無と断言したい。

組織内においては、何らかの形でそのプランが公式化され、承認されるなかでイノベーションが実現していく。であるならば、プロジェクトメンバー以外の登場人物に、もっとフォーカスしてもいい。「集権的な資

源配分メカニズムである大規模組織では、(中略)資源配分の権限を持つトップマネジメント次第で、イノベーション活動の存続が大きく左右されてしまう」(武石彰／青島矢一／軽部大『イノベーションの理由』有斐閣)という指摘にあるように、トップマネジメントの重要性は言を俟たないが、彼らの存在は、イノベーター輩出にも直接関わっているのではないかと。トップマネジメントを含む関係者のさまざまな行動が、イノベーター候補生の才能開花を引き起こしているのではないかと。

こうした仮説を検証する格好の材料として、私たちリクルートワークス研究所の機関誌『Works』連載記事「成功の本質」を取り上げ、イノベーターが引き起こしたイノベーションストーリー、彼らがイノベーションを起こすまでのキャリアストーリーに着目する……その調査分析結果をまとめたのが、本書である。

構成について、簡単に触れておきたい。続く「分析」では、研究の枠組みを提示した後、調査分析から導かれた3つのイノベーションタイプ、8つの登場人物類型を提示し、3つのイノベーションタイプごとの登場人物の特徴について述べる。「洞察」では、「成功の本質」の監修者でもある野中教授に、3つのイノベーションタイプが、何によって生まれるのかを語っていただいた。「事例」は、再度、取材などを行った8つのケースをまとめ、イノベーションタイプ、登場人物の違いを、実例で紹介した。最後の「考察」では、それらを踏まえ、イノベーターの才能開花プロセスの特徴を整理し、未来に向けての組織・人事施策を提示する。

本論に入る前に、一言だけ。イノベーションは、図抜けた大天才の存在によらなくても、優れた組織能力を携えた企業という場によらなくても生まれている。その「第三の道」に、私たちは大きな可能性と、大きな壁を感じている。



8人のキャストが織り成す 3つのイノベーションストーリー

イノベーションは1人では生まれない。それは人間の関わりのなかから生まれる……。多種多様なイノベーション事例を探索してきた『Works』誌の「成功の本質」。過去に掲載した記事のうち、26の企業事例に絞り、再取材も含め、イノベーションプロセスにおける人間模様を徹底分析した結果、何が浮かび上がってきたのだろうか。

リクルートワークス研究所 主幹研究員 豊田義博

対象ケースは26 コンセプト主導型が過半

イノベーションは一様ではない。であるがゆえに、イノベーター本人や主要関係者の役割も一様ではなく、その才能開花のメカニズムもイノベーションのタイプによって異なってくるはずだ……。

リクルートワークス研究所の研究機関誌『Works』に掲載されている連載記事「成功の本質」の素材を用いて、われわれはこの仮説を検証してみた。当連載は、企業の新市場開拓、新製品・サービス開発、組織変革、町おこしのような行政施策など、さまざまなイノベーション事例を取り上げ、そのプロセスを紐解き、イノベーションが生まれたメカニズムを解明していく内容だ。2002年4月発行の51号を皮切りに、今日までに70を超える事例が掲載されている。また、連載開始から今日に至るまで、取材にご同行いただいたうえで監修役を一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏にお願いしている。

まずは「成功の本質」で取り上げられたイノベーション事例のうち、企業が主体となっている新事業・商品・サービス開発案件から26ケースを抽出した。モノづくり系が多数を占め、メーカーが23ケースを占めてはいるが、技術革新がイノベーションの中核となっている「技術主導型」のケースは4件と、少数であった。多数を占めていたのは、新たな価値を創出し、これまでにない領域の市場開拓を実現した「コンセプト主導型」(15件)であり、全体の3分の2を占めていた。それに続くのは、世の中の変化により社会的需要が高まった領域に対応した「ニーズ主導型」(7件)であった(図表1)。

これらのケースについて、インタビューにご協力いただいたイノベーター (=主人公)が、そのイノベーション

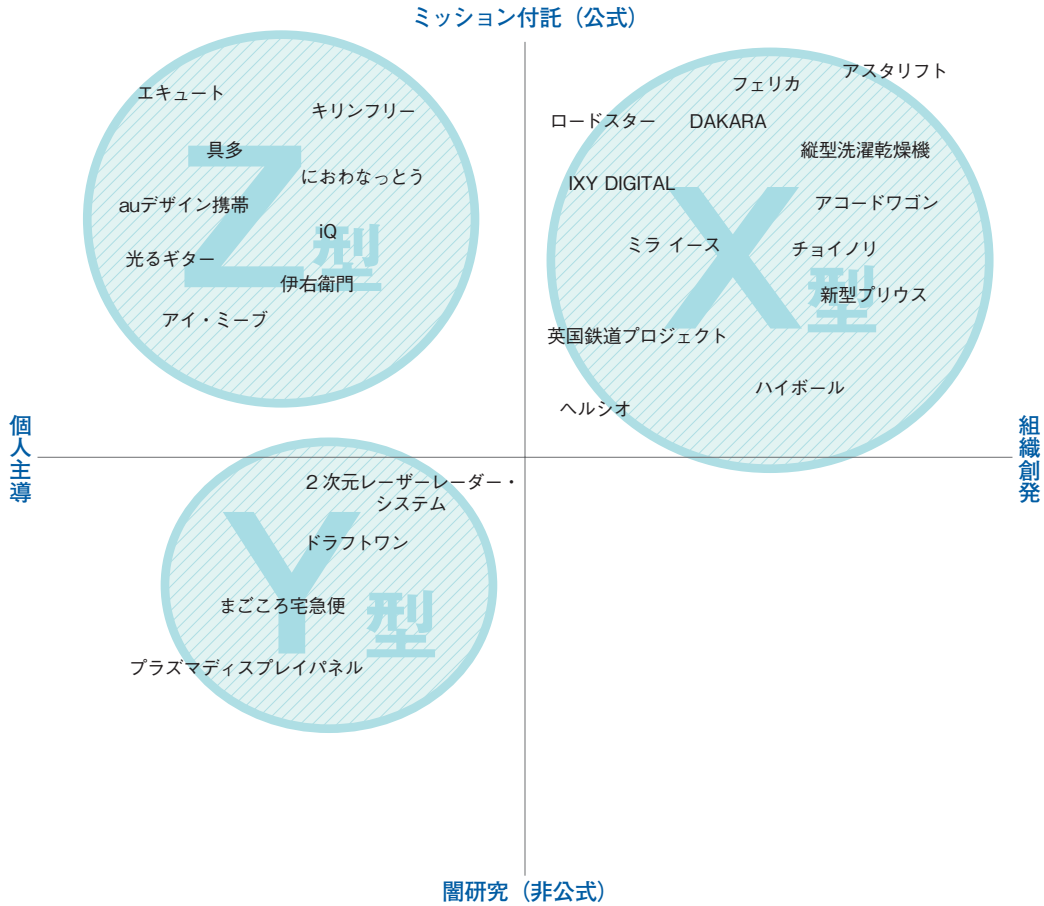
図表1 分析ケース一覧

分析対象	連載ナンバー	企業名	商品	技術主導型	ニーズ主導型	コンセプト主導型
☆	1	サントリー	カラダ・バランス飲料「DAKARA」			●
☆	2	キヤノン	デジタルカメラ「IXY DIGITAL」			●
☆	3	松下電器産業	縦型洗濯乾燥機		●	
☆	4	デンソー	2次元レーザーレーダー・システム	●		
☆	6	ミツカングループ	におわなっとう		●	
☆	7	本田技研工業	アコードワゴン			●
☆	9	スズキ	チョイノリ		●	
★	11	富士通	プラズマディスプレイパネル	●		
☆	12	日清食品	具多 GooTa			●
★	13	ヤマハ	光るギター EZ-EG			●
☆	14	トヨタ自動車	新型プリウス			●
☆	19	KDDI	au デザイン携帯			●
☆	21	ソニー	フェリカ			●
☆	22	サッポロビール	ドラフトワン			●
☆	23	シャープ	ヘルシオ	●		
★	24	マツダ	ロードスター			●
★	25	サントリー	伊右衛門			●
★	41	JR東日本	エキュート			●
☆	43	トヨタ自動車	iQ			●
★	49	三菱自動車	アイ・ミーブ	●		
★	54	麒麟	麒麟フリー		●	
☆	55	サントリー	ハイボール			●
☆	61	ダイハツ工業	ミライース		●	
☆	64	富士フイルム	アスタリフト			●
☆	65	日立製作所	英国鉄道プロジェクト		●	
★	68	ヤマト運輸	まごころ宅急便		●	

を生み出すまでの足跡を、「登場人物(主人公+さまざまな人物)」の関わりに絞ったうえで、取材時のインタビュー記録を再分析した。

さらに、26件のうち、特徴的なケース7件の追加インタビューと、書籍を通じた分析を1件行い(図表1の★はその8件を示している)、イノベーションプロセスの特徴・類型と、そのプロセスにおいてカギとなる登場人物の特徴・類型を抽出した。

図表2 イノベーションストーリーの3タイプ



公式か非公式か、個人か組織か
浮かび上がった2つの分類軸

イノベーションストーリーのタイプ分類においては、技術主導型、ニーズ主導型、コンセプト主導型それぞれで物語の構造が違うのではないかと、当初は仮説を持っていた。技術革新に基づく技術主導型とほかとではストーリーのタイプが違い、技術主導型に慣れ親しんだ企業は、そのストーリータイプの呪縛から逃れられずに、イノベーション不全になっているのではないかと、という仮説だ。しかし、技術主導型、ニーズ主導型、コンセプト主導型という区分けでは、大きな差異は見出せなかった。

分析を進めて、すぐに気付いたのは、「青黒い人(青臭さと腹黒さを兼ね備えている人)」「変人」のような突出した個性的な人材がイノベーションを起こしているケースは少数である、ということだ。そして、そのイノベーションが、トップマネジメントなどから「ミッション付託」された公式的なプロジェクトから生まれたものなのか、いわゆる「闇研究」のような非公式な取り組みから生まれたものなのかによって、イノベーションストーリーに大き

な差異があることが見えてきた。

さらに、主人公が中核的なポジションを占め、全体をドライブし、周囲が支えている「個人主導」なのか、主人公がプロジェクトリーダーのポジションにいなながらも、プロジェクトメンバーそれぞれが連携したり相互乗り入れをしたりしてイノベーションを形にしていく「組織創発」なのか、によっても、大きな差異があることが見えてきた。

この2つの軸に各ケースをマッピングすると、26のケースは、大きく3つに分類された(図表2)。

X型は、ミッション付託(公式)かつ組織創発の象限に位置するものである。自動車、電機など日本を代表する企業、各社の主力事業のケースが多くを占めている。

Y型は、闇研究(非公式)かつ個人主導の象限に位置するものである。いずれも大企業の案件ではあるが、新市場、ニッチ市場に攻め込んだベンチャー的な案件が並んでいる。

Z型は、ミッション付託(公式)かつ個人主導の象限に位置するものである。既存市場の常識・通念をリセットし、新たな市場を構築することに成功したケースが多くを占めている。



④主人公



⑤師



⑥預言者



⑦庇護者



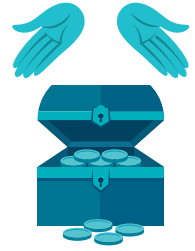
⑧官僚



⑨君主



⑩同志



⑪寄贈者

ストーリーを構成する 8人の登場人物

26のケースを分析していくと、同じ話を読んでいような錯覚にたびたび陥った。企業も題材も何もかもが違う。なのに、「さっきの話と同じ展開だな」と思うことが少なくないのだ。

それは、登場人物が極めて同質的であることによるものだ。主人公が属していたプロジェクトチーム。彼は、そのリーダーであり、そこにフォロワーがいる。多くは社内外の人材で構成される。そして、主人公の上司が、さらにその上司が出てくる。かつての上司・同僚も出てくる。調整先の部署の人間が出てくる。経営者や担当役員が出てくる……このようなストーリーが、大半を占めるのだ。個々には特徴のある素晴らしいストーリーでも、一皮むけば、同質的な位置づけの登場人物による相互作用という構造が顔を出す。その役割を整理すると、以下、8つの登場人物類型が浮かび上がってきた。

④主人公

イノベティブな商品・サービスを生み出す中心人物。プロジェクトリーダー、主担当者。

⑤師

主人公のスタンス、マインド、知識・技術に多大な影響を及ぼす。イノベーションストーリーがスタートする前に登場している。かつての上司であるケースが多い。

⑥預言者

主人公の能力・資質・可能性を察知し、会社の未来につながる新たな市場創造の使命を主人公に託す。直属の上司、部門長などの「上司の上司」が該当する。

⑦庇護者

イノベーションの芽は、社内調整などのプロセスにおいて、幾度となく潰されそうになる。そうしたときに、主人公を守る存在。担当役員や部門長が該当する。

⑧官僚

自社のこれまでの実績や当面の業績、既存のシステム、知識・技術の維持を重視し、新たな試みを批判する。縦割り組織の他部署、役員ボードに多く出現する。

⑨君主

過去の因襲や業界の常識をくつがえすような大胆な意思決定を行い、イノベーションの道を拓く。経営者、役員が該当する。

⑩同志

主人公のパートナー、部下。このなかにも、さまざまな役回りが存在する。

⑪寄贈者

イノベーションにつながる新たな知提供や人材紹介をしてくれる。

図表3 ケース別タイプおよび登場人物

	企業名	商品	主人公	師	預言者	庇護者	官僚	君主	同志	寄贈者
X型	キヤノン	デジタルカメラ [IXY DIGITAL]	△	○	○		○	○	○	
	松下電器産業	縦型洗濯乾燥機	△	○				○	○	
	本田技研工業	アコードワゴン	△		○				○	
	スズキ	チョイノリ	△					○	○	
	トヨタ自動車	新型プリウス	△	○		○	○	○	○	
	ソニー	フェリカ	△					○	○	
	シャープ	ヘルシオ	△				○	○	○	○
	マツダ	ロードスター	△	○	△		○		○	
	サントリー	ハイボール	△					○	○	○
	ダイハツ工業	ミライース	△	○	○	○		○	○	
富士フイルム	アスタリフト	△		○			○	○		
日立製作所	英国鉄道プロジェクト	△	○	○			○	○	○	
Y型	デンソー	2次元レーザレーダー・システム	○				○		○	
	富士通	プラズマディスプレイパネル	○		△	○	○		○	○
	サッポロビール	ドラフトワン	○		△	○	○	○	○	○
ヤマト運輸	まごころ宅急便	○			○	○		○	○	
Z型	ミツカングループ	におわなっとう	○	○	○			○	○	
	日清食品	具多 GooTa	○	○	○				○	
	ヤマハ	光るギター EZ-EG	○	○	○		○	○	○	○
	KDDI	au デザイン携帯	○	○	○	○	○	○	○	○
	サントリー	伊右衛門	○	○	○	○	○	○	○	○
	JR 東日本	エキュート	○	○	○	○	○	○	○	○
	トヨタ自動車	iQ	○	○	○	○	○	○	○	○
	三菱自動車	アイ・ミーブ	○	○	○	○	○	○	○	○
	麒麟	麒麟フリー	○	○	○	○	○	○	○	○

群像劇、劇中劇 ビルドゥングスロマン

イノベーションストーリーの分類ごとに、登場人物の類型を重ね合わせると、3つの分類によって、登場人物の違いがあることも浮かび上がってきた。Z型には登場するが、X型には登場しない、という違いである(図表3)。また、ストーリータイプによって、登場人物の役回り、重要性も違っていることが見えてきた。

X型のストーリーの発端は、君主(トップマネジメント)による新たなビジョンの提示から始まる。それを預言者(部門長)が代行するケースもある。

企業が社会に提供していく新たな価値の方向性が緩やかに提示され、その中核を任された主人公(ミドル)とその同志であるプロジェクトメンバーが組織化される。それぞれの専門性をベースに集まりながらも、視界を1つにし、連携し、ある時には自身の持ち場以外のことにもどんどん「口出し」しながら、チームが一体となってプロジェクトが進んでいく。

師、庇護者、官僚が登場するケースもあるが、その存

Column

キャラクター設定に 活用した物語研究

この研究を進めるにあたって、神話などの構造を研究したいいわゆる物語研究を参考にした。特にイノベーションに関わるさまざまな登場人物のキャラクター設定にあたって大いに活用した、代表的な3つを紹介したい。

【研究レビューⅠ】プロップの機能分析

物語論の始祖、ウラジミール・プロップは、物語を、その登場人物の果たす「役割・機能」に着目して分析した。物語は、何らかの「状態の変遷」であると考えられる。ある状態aから別の状態bへの変化が連鎖しているのが「物語」であり、登場人物や出来事は、それらの状態変化を惹起するために何らかの行動を起こす。物語をそのようにとらえるならば、「機能」とは、物語を進展させる要素であるといえる。換言するならば、機能とは関数(ファンクション: function)であるとプロップは主張する。

プロップが示した機能のリストは膨大な数にのぼる。それら機能によって、彼は登場人物を、①敵対者、②贈与者、③補助者、④王女とその父、⑤派遣者、⑥主人公、⑦ニセ主人公という7つに類型化した。

【研究レビューⅡ】スーリオの関係分析

美学者であり、演劇論、映画論でも顕著な業績を残しているエチエンヌ・スーリオは、作劇術の基礎的な理論として、①獅子座、②太陽、③地球、④火星、⑤天秤座、⑥月という6つの「機能」を提唱している。これらにはそれぞれ、①主題の力、②価値、③価値の受容者、④反対する力、⑤審判する力、⑥援助する力といった役割が明記されている。

【研究レビューⅢ】ボグラーの神話分析

「スター・ウォーズ」「美女と野獣」「ライオン・キング」などの開発に携わり、20世紀フォックスのストーリーエグゼクティブ(開発担当役員)であったクリストファー・ボグラーは、神話学者ジョゼフ・キャンベルの業績と、心理学者ユングの深層心理学をもとに、「ヒーローズ・ジャーニー」の枠組みとなるステージとアーキタイプのモデルを構築した。この研究にあたっては、後者のモデルが参考になった。それは、①ヒーロー(英雄)、②メンター(賢者)、③シュレスホルド・ガーディアン(門番)、④ヘラルド(使者)、⑤シェイプシフター(変化する者)、⑥シャドウ(影/悪者)、⑦トリックスター(いたずら者)である。

在感は小さく、ストーリーに大きな影響を与えていない。これは、野中氏の名著『知識創造企業』で、日本企業成功の最大要因と謳われた組織的知識創造そのものである。よって、このタイプを「**組織的知識創造型**」と名付けた。傑出したヒーローのいない群像劇である(図表4)。

Y型においては、強い信念を持った主人公が、極めて大きな存在を占めている。

何らかのきっかけによって、自身がなすべきこと、成し遂げたいことを見出した主人公が、それを組織のなかで公式化しようと働きかけると同時に、同志を自らリクルートしていく。節目ごとに現れる官僚と対峙するうえで、庇護者の存在も極めて大きい。冷徹に対処しているかに見える上司、部門長のなかに、庇護者が隠れているケースが多い。また、プロセスのいずれかにおいて寄贈者が現れることで、プロジェクトが前に進む、という点にも特徴がある。

このタイプの主人公は、突出した個性的な才能を持っている。その意味合いをもとに「**ハイパーイノベーター型**」と名付けた。主人公が苦難に直面しながら成長していくビルドゥングスロマン(教養小説)という位置づけだ(図表5)。

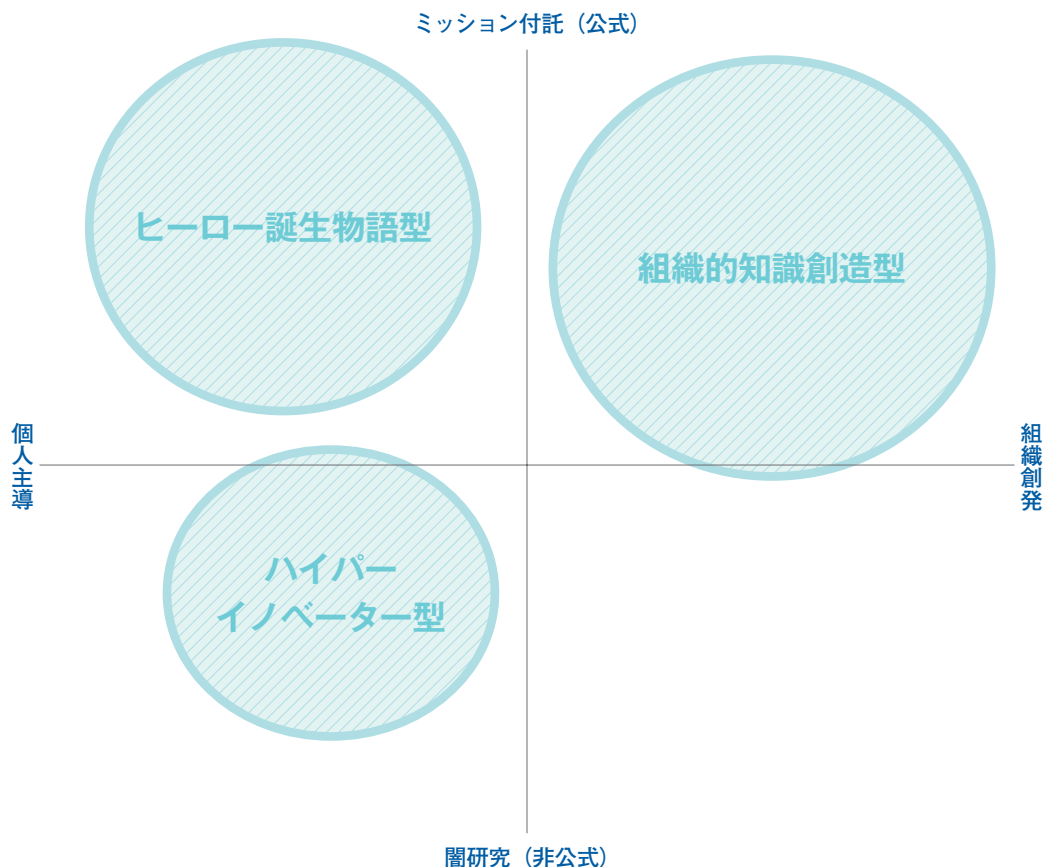
Z型の物語のスタートは、プロジェクト以前から始まる。主人公は、初期の仕事における刷り込みや失敗などから、仕事に臨む基本姿勢、イノベーションにつながる知識・技術を学ぶ。他者の成功・失敗から学ぶことも多い。

この時点で、師と巡り合っている。

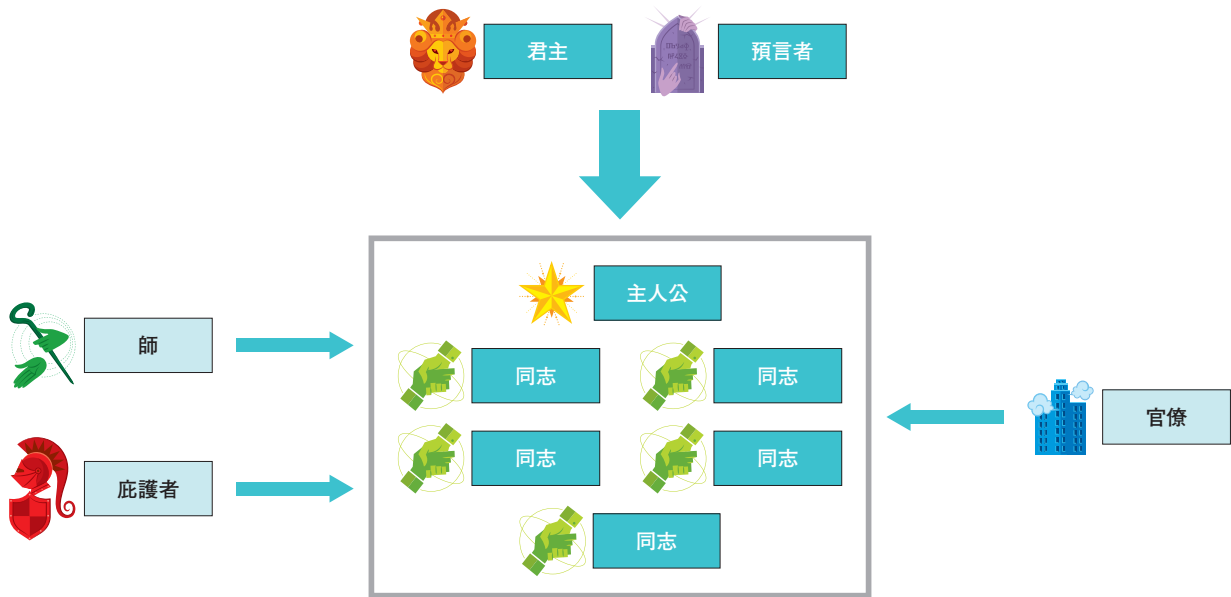
後に、異動などにより、イノベーションを起こす舞台へと誘われる。そして、預言者より、自身が担うことになるイノベーションのビジョンを託される。同志を集め、試行錯誤を重ね、縦割り組織、前例踏襲などの社内秩序・規範とのせめぎ合いといった社内政治に直面させられるが、庇護者が前面に出ることでストーリーは前へと進み、混迷した状況を打開する君主の大胆かつ新しい意思決定により、道が拓けていく。そして、商品・サービスを世に送り出し、反響を得ることを通して、主人公はより広い視野・視界を形成していく。

このストーリーは、前述の神話学者、ジョゼフ・キャンベルが提示した英雄伝説、ボグラーが表したヒーローズ・ジャーニーの構図にかなり近い。よって、「**ヒーロー誕生物語型**」と命名した。主人公というよりは、その周りを固める人物が大きな力を発揮、イノベーションストーリーのなかに主人公育成物語が埋め込まれている。劇中劇といったところだろうか(図表6)。

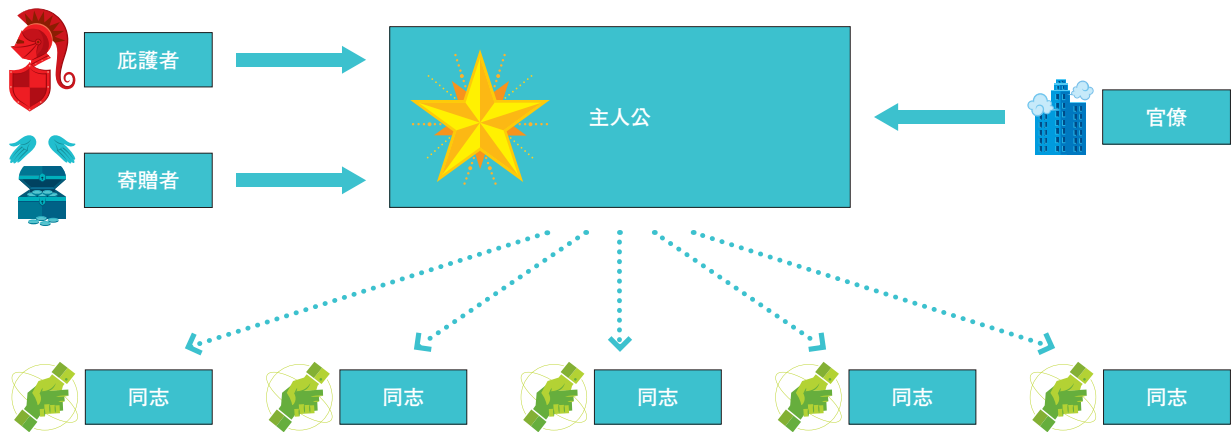
結局、イノベーションストーリーは3つに分かれた。それぞれにおいて、主人公のキャラクター、カギとなる登場人物が違う。ここから、素朴な疑問が2つ湧き上がってくる。この3タイプは、何に起因するものなのか。そして、空白の第四象限は、実在しないのか、それとも、今回の調査サンプルには含まれていなかったのか。続くページで、野中郁次郎氏に読み解いていただいた。



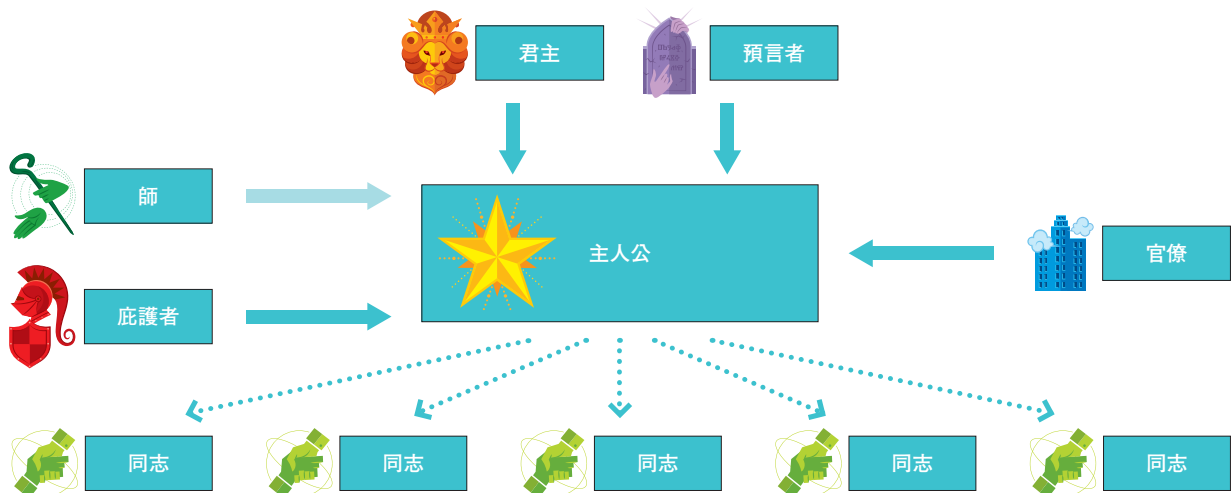
図表4 組織的知識創造型の登場人物



図表5 ハイパーイノベーター型の登場人物



図表6 ヒーロー誕生物語型の登場人物



イノベーションの型は 事業コンテキストに規定される

イノベーションストーリーはどんな要因に規定されるのか。今回は存在しなかった右下の象限にはどんな事例が当てはまるのか。そもそもイノベーターにはどんな能力が必要なのか。「成功の本質」の監修者であり、本研究のアドバイザーもつとめていただいた、一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏に、「分析」の背後にある事情を読み解いてもらった。

一橋大学名誉教授 野中郁次郎氏



早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

トップ・ミドル・ボトムの働き 3種類の型を言い換えると……

3つのイノベーションストーリーのうち、「組織的知識創造型」（以下、組織型）は私が提唱するミドル・アップダウンそのものです。すなわち、イノベーターたるミドルがトップと第一線社員（ボトム）を巻き込みながら、イノベーションを成し遂げていくプロセスです。ジャンルでいうと、自動車や家電、精密機械といった日本のお家芸的製造業の例が多いといえます。

それに対して、「ヒーロー誕生物語型」（以下、ヒーロー型）はトップダウン型とも言い換えられます。選ばれたミドルにトップがミッションを与え、その要請にミドルがうまく応えていくプロセスです。アルコール分ゼロのビール風飲料（＝キリンフリー）、素人でも弾けるギター（＝光るギター）、駅構内の高品質商業スペース（＝エキュート）といった具合に、既存の製品やサービスの発想をずらして形にしたものが多いのが特徴といえます。

「ハイパーイノベーター型」（以下、ハイパー型）はベンチャー企業を創業することに近いといえるでしょう。イノベーターは強い思いを持った第一線のボトムです。まごころ宅急便の松本まゆみ氏はセールス・ドライバー出身ですし、プラズマディスプレイパネルの篠田傳氏も生粋のエンジニアです。これはボトムアップ・ベンチャー型といえるかもしれません。

今回、図の右下、すなわち、組織創発の非公式型は存在しませんでした。アメリカ企業の3Mやグーグルが目指すイノベーションはここに該当するでしょう。どちらも業務時間の一定割合を自分の好きな活動や研究に使っていいという社内ルールがあり、現にそうやって生まれたイノベーションがたくさんあります。この場合、初期の研究

や開発のリソースの多くが個人持ちなので、失敗しても企業のリスクは非常に小さい。イノベーターは何度もバツターボックスに立てるわけです。

必要不可欠なイノベーションか 組織が認めない個人主導のものか

あるイノベーションがどの型によって成し遂げられるのか。それは個々の事業が置かれたコンテキスト（文脈）によって変わってくるのだと思います。

そのコンテキストを規定する最大要因はイノベーションに割くことが可能なリソース（ヒト・モノ・カネ）の多寡にはほかなりません。それが最も大きいのが組織型で、その後にはヒーロー型、ハイパー型と続きます。

なぜ組織型のリソースが最も大きくなるかといえば、本業に直結した、必要欠くべからざるイノベーションだからです。市場の変化率も高く、ライバルの度肝を抜く新製品を常に開発し市場に投げ続けなければならない。そのようなトップのビジョンを受けてミドルが奔走する、そういう宿命にある組織が狙うイノベーションが組織型です。トップからの期待が大きいことと裏腹に、イノベーションに割ける時間軸は短く、失敗した場合のリスクも大きい。

対照的に、最も少ないリソースしか用意されないのがハイパー型です。本業と関連が薄い、あるいは関連が公式に認められていないがゆえに、イノベーションを推進する必要性をトップが感じていない。そのため、研究開発の初期段階では、闇研究、闇開発としてスタートせざるを得ません。スタート後もリソースの低さは相変わらずで、ミドルはアイデアやリソースを調達してくれる寄贈者を探して奔走することが重要になってきます。何しろ、新しいマーケットを切り拓くので、競合企業がない場合

図表 イノベーションの3タイプと事業コンテキスト

	性格	リソース	本業との関連	市場の変化率	時間軸	リスク	イノベーターに必要な フロネシスの度合い
組織的知識創造型	ミドル・アップダウン	大	密接	高	短	大	高
ハイパーイノベーター型	ボトムアップ・ベンチャー	小	ほとんどない	計測不能	長	小	中
ヒーロー誕生物語型	トップダウン	中	ある	中	ケースによる	中	低

も多く、市場の変化率は測りようがありません。事業として実現するまでにはさまざまなハードルが待ち構えています。最終的にイノベーションが新事業という形になるかどうかは、ボトムの提案にトップが乗るか否かの経営判断にかかっているため、時間軸は読めません。技術があったとしても経営判断で中止、ということもあり得ます。

両者の中間がヒーロー型です。本業に関連するものの、そのレベルは組織型に比べると低いので、割けるリソースも組織型に比べると小さい。ただ、初めにトップのお墨付きを得ているため、闇研究の必要はありませんが、トップからの期待が大きい分、時間的制約があり、失敗は許されません。

つまり、同じ企業のイノベーションでもコンテキストの違いによって型が異なってくるわけです。たとえば、トヨタ自動車の新型プリウスは組織型であるのに対して、iQはヒーロー型、またサントリーのハイボールは組織型ですが、伊右衛門はヒーロー型です。ガソリンエンジンと電気モーターという2つの動力源で走るプリウスは、トヨタにとって、軽自動車サイズの普通自動車というコンセプトのiQよりも、より本業に直結した戦略商品なのだとと言えるでしょう。同じように、ウイスキーの消費量を拡大させるハイボールの普及も、急須で淹れた緑茶の味をペットボトルで再現する伊右衛門より、本業に直結しているがゆえに、組織的な知識創造が不可欠のプロジェクトだったのだと解釈できます。

組織型イノベーターは フロネシスを備えるべし

イノベーターはもちろん、優れたリーダーに不可欠な能力を、われわれは「フロネシス」と呼びます。日本語で

いう「賢慮」もしくは「実践知」であり、アリストテレスが唱えた概念です。

それは次の6つの能力で構成されます。

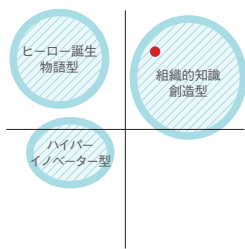
- ①「善い」目的をつくる能力
- ②ありのままの現実を直観する能力
- ③場をタイムリーにつくる能力
- ④直観の本質を物語る力
- ⑤概念を実現する政治力
- ⑥実践知を組織する能力

このフロネシスを最も偏りなく豊かに備える必要があるのは、組織型のイノベーターです。ハイパー型のイノベーターは個人の強い思いと強い行動力があればいいので、上述した、①目的創成力、②現実直観力、③場生成力、④物語力、が傑出しているといいでしょう。また、ヒーロー型のイノベーターはトップがミッションを策定してくれているので、大局的な①目的創成力や⑤政治力は自身で備える必要がないかもしれませんが、プロジェクトを遂行する際には、こうした能力も必要となるでしょう。

組織型では、トップとボトムの両方に目配りをしてプロジェクトを進めなければならないので、文脈に応じて6つの能力を発揮する必要があります。市場環境が刻々と移り変わるなか、ライバル企業の動きも読み、現実と理想のバランスを維持しながら、適時かつ適切な判断を行って組織をうまく動かさなければならないのです。清濁併せ呑む政治力も駆使する必要があるでしょう。しかも、組織型のイノベーションは本業に直結していますので、事業ある限り、永続的に続くことが要請されるため、理想と現実を行動で総合する実践知を持つリーダーを組織的に育てることも重要です。組織型では、①から⑥をすべて備え、理想主義的プラグマティズムを追求するフロネティック・リーダーが望まれるのです。

マツダ ロードスター

Works74号(2006年2月発行)掲載



ギネス更新中の2人乗りスポーツカー

生産台数がギネス認定された日本車といえば、トヨタ自動車のカローラが有名だが、もう1台ある。マツダのスポーツカー、ロードスターである。初代のお披露目は1989年2月、米国シカゴで開催されたモーターショーだった。日本での発売は同年6月で、1998年にマイナーチェンジの2代目、2005年にフルモデルチェンジの3代目がリリースされた。2013年12月までの累計生産台数は92万台を超え、2人乗り小型オープンスポーツカーとして生産累計世界一のギネスを現在も更新し続ける。2014年に発売25周年を迎え、2015年にはいよいよ4代目が誕生する見込みだ。「ミスター・ロードスター」との異名をとるエンジニアのキャリアを見ていきたい。

イノベーター



貴島孝雄氏

マツダ プログラム開発推進本部
第2プログラム開発推進室
マツダロードスター 開発主査(当時)

耐久性重視のトラック開発がスポーツカーに生きた

イノベーターのキャリアストーリー

貴島孝雄氏(現・山口東京理科大学工学部教授)は1967年にマツダ入社、設計部シャシ設計課に配属される。新技術の研究開発を行う組織で、「まず理論ありき」の姿勢が後に高性能を追求するスポーツカーの設計に役立った。会議に呼ばれ、説明役を任される機会も多かった。貴島氏が話す。「理屈が100%通る場ではありません。傍から見ていて、駆け引きや振る舞い、自分の意見を通すための手練手管を学ばせてもらいました」

その後、第三シャシ設計に移り、トラックのシャシ設計を担当する。マツダといえばロータリーエンジンである。軽量で高回転・高出力だが、高燃費という難点があった。当時のマツダはあらゆる車にロータリーエンジンを搭載したものの、売れ行きは悪かった。でもこのエンジンは捨てるわけにはいかない。新たな活用先として白羽の矢が立ったのがスポーツカーだった。

貴島氏は、1978年に「サバンナRX-7」として発売される車のシャシ担当に抜擢される。部署異動ではなく、トラックを設計する商用車部門に籍を置きながら、業務の合間に仕事をした。当時の上司、I氏の計らいだった。「トラックは耐久性が重視されます。そのノウハウがスポーツカー開発に生きたんです。技術者としての幅を広げてくれたIさんには今でも感謝しています」

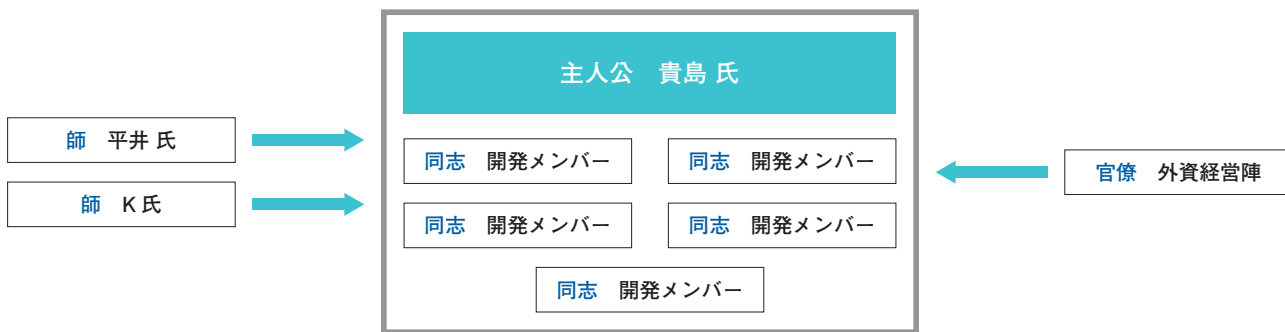
コンセプトは人馬一体

ロードスターの開発が始まったのは1986年。2人乗りの小型軽量スポーツカーを作るというプロジェクトで、社内研究機関の発案が経営会議で承認された。本流の商品開発本部は「そんな車が受け入れられる市場はない」と非協力的だった。自ら主査を願い出たのが平井敏彦氏だ。その平井氏が貴島氏をシャシ担当として指名した。

平井氏が掲げたのが「人馬一体」というコンセプトだ。乗り手の気持ちに呼応して生きた馬のように動く車だ。これを開発メンバーに理解させ、全員で実現するために、平井氏は品質管理でよく使われる魚骨図を用いた。「緊張感」「走り感」「爽快感」といったキーワードを設定し、それぞれを魚の頭部とみなす。次に「緊張感」を実現するために、「狭い居住性」「スポーツカーとしての乗降性」といった言葉を小骨として設定。そうした小骨を実現していけば、緊張感が実現する仕掛けた。

図面ができてからも一苦労だった。走る楽しさを追求すると、社内基準に合わない箇所が出る。が、平井氏はぶれなかった。人馬一体を優先させ、「全責任は自分が負う」と明言した。

1989年9月に発売。注文に応じきれない状況が1年も続



コンセプトトリップで全員を同じ船に

くヒットとなった。

その間、貴島氏は3代目RX-7の開発にも呼ばれた。車両系の責任者という位置づけで、シャシだけではなく、ボディやインパネなども担当した。開発主査がK氏だった。「ヤップ島から持ち帰ったゼロ戦をみんなで見に行き、軽量化の重要性を学びました。メンバー全員でどこかに行くというこのやり方を後の3代目ロードスターでも実行しました」

マツダには主査の後継者を主査自身が推薦するルールがある。そのK氏が推したのが貴島氏だった。1992年6月、経営会議で承認され、晴れて主査に。K氏は海外経験もあって英語が堪能、人脈も広く、貴島氏が後に「心の師」と仰ぐベルギー人ジャーナリストも紹介してくれた。

販売好調のため、2代目ロードスター開発の話が持ち上がり、貴島氏が主査を命じられる。プラットフォームもエンジンも初代と同様のリファインモデルだ。1998年に発売され、好売れ行きを示した。

2001年、3代目の開発がスタート。主査は既に決まって

いたが、フォード経営陣の意向で貴島氏が指名された。引き受けたものの、はたと困った。「4人乗りの大型車とプラットフォームを共通化せよ」と厳命されたからだ。そんなことをしたら、人馬一体のコンセプトから外れ、ロードスターではなくなってしまう。

コストアップ分をいかに吸収するか

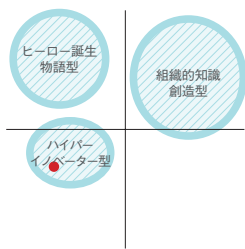
貴島氏は決めた。専用プラットフォームは譲れない。しかも車体の一部に鉄ではなくアルミを使う。コストアップ分は足回りのコストダウンで解消させると。開発メンバーには部品を1グラムでも軽くする「グラム戦略」を徹底させた。「それには全員を同じ船に乗せることが必要です。RX-7でやったように、ロードスターはもちろん、他社のスポーツカーを連れ、コスト担当の経理も含め、メンバーで旅に出たんです。これをコンセプトトリップと呼びました。平井さんから受け継いだ魚骨図も役立ちました」

みごと形になった3代目は、2005年11月、日本カー・オブ・ザ・イヤーに輝いた。



ヤマト運輸 まごころ宅急便

Works119号(2013年8月発行)掲載



高齢者の孤独死を日本からなくす

世界有数の高齢化率を誇る日本。長寿高齢者の増加は慶賀すべきだが、一方で問題も発生している。独居高齢者の孤独死だ。以前は過疎地域の深刻な問題だったが、最近では都市部にも広がっている。

過疎・高齢化など、地域が抱える問題解決に民間企業として取り組んでいるのがヤマト運輸だ。2010年9月、岩手県西和賀町で最初のサービスが形になった。同社のセールスドライバー（SD）が、独居高齢者向けに、買い物代行と見守り活動を行う「まごころ宅急便」だ。以後、各自治体の協力を得ながら、県内他地域、兵庫、高知、島根で同様の案件、計6件が稼働。ほかにも検討中の自治体が多数ある。

宅急便と独居高齢者。両者を結び付けたのは、あるSDの強い思いだった。

イノベーター



松本まゆみ氏

ヤマト運輸 岩手主管支店
営業企画課 課長

突き返された企画書に丁寧な赤字が……

イノベーターのキャリアストーリー

松本まゆみ氏は1998年にアルバイトとしてヤマト運輸で働きはじめた。最初は台車配達を行うSDとしてである。お金のための仕事と割り切っていたが、お客さまに「ありがとう」と言われるのが心地よく、次第に仕事にやりがいを感じるようになる。2006年に正社員となり、その8カ月後、部下18人を預かる盛岡駅前センター長に就任した。

2008年春のことである。88歳の馴染みのおばあちゃんの家へ荷物を届けたところ、毎回、トラックの音とともに明るく玄関まで出てくるおばあちゃんの姿がその日は見えない。「おかしい」と思いながらも、時間がなくてその場を立ち去らざるを得なかった。

私が一声かけていれば……

数日後、家の前を通ると葬儀の準備が行われていた。死後3日目に発見。「自分がもう一声かけてどこかに連絡していれば孤独死は防げたはずだ」。松本氏は半年間、自分を責め続けた。

二度とあのようなことが起きないようにするにはどうしたらいいか。気を取り直して、手書きのメモを作った。業務外のことなので、誰にも相談できない。

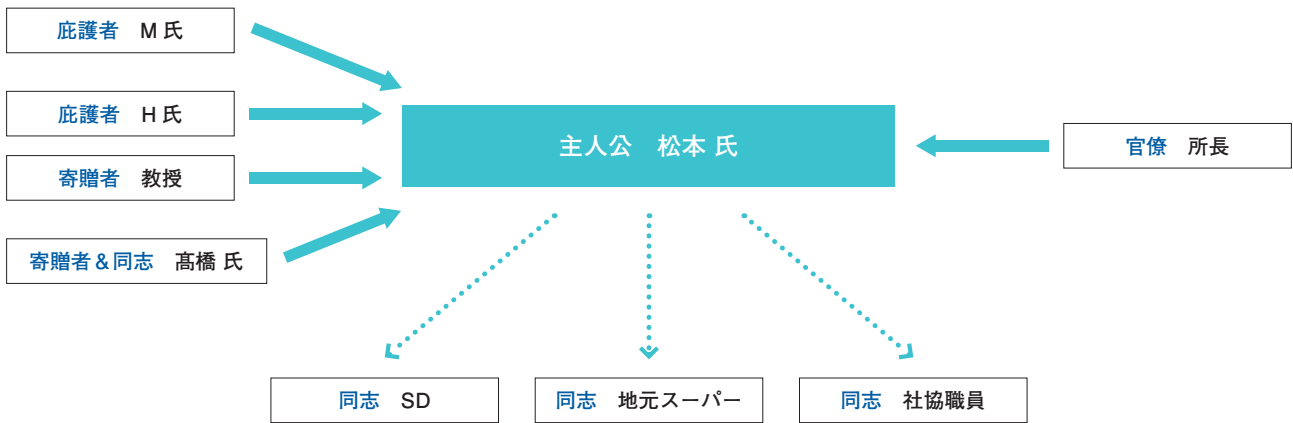
最初に、独居高齢者への弁当配達と見守りを同時に行

うプランを考えた。地元のスーパーとも弁当製造の交渉を始めた。ある新聞で、岩手県立大学の教授が高齢者の安否確認の研究をしているという記事を読み、手紙も書いた。が、返事はなかなか来なかった。

半年ほどで事業案は固まった。所長に提案しても突き返されるのは明白だったので、県全体を統括する岩手主管支店のトップ、M氏に直談判に行く。顔見知りの営業企画課長がお膳立てしてくれた。松本氏にとっては雲の上にいる人のような存在で、会う前に手が震えた。

「企画書は見たけど、問題が多すぎる。ヤマト運輸はボランティアじゃないから」。M氏の言葉はにべもなかった。「悔しいと思いました。家に帰って少し冷静になり、突き返された企画書を見たら、懇切丁寧な赤字が入っていた。じーんと来ました。そこを直せばいいんだ、と」

いいことは重なるものだ。その頃、県立大学の教授からようやく返事が来た。その教授の紹介で、厚生労働省のモデル事業として実証実験がスタート。県の社会福祉協議会(社協)が要支援の高齢者向けに出すメール便をヤマトのSDが本人に手渡しするとともに、安否確認を行い、ファックスで社協に報告する内容だ。これが成功して、社内の「エリア戦略ミーティング」での事例発表につながり、社長賞を受賞。2009年6月のことである。「最初



うちの町を助けてほしい

は私の取り組みに否定的だった所長も評価してくれて、うれしかったです」

ただ実験自体は1カ月で終了。事業は再びトンネルに入る。

意外なところからブレイクスルー

2010年4月、M氏が異動となり、H氏が新たな主管支店長になる。その直後、そのH氏とその上司である東北支社長のT氏が連れだって松本氏の職場に現れた。T氏とは面識があったが、H氏とは初対面だった。「高齢者見守りサービスの開発をやっているのがこの松本さんだ」。T氏がH氏に松本氏を紹介する。訪問を知らされていた松本氏は「私がやりたい事業の全容がここに書かれています」と、企画書の束をH氏に手渡した。H氏は「わかった。1年間の時間をあげよう。思う存分やってこい」と言った。

次のブレイクスルーは意外なところからだった。同年6月、ヤマト運輸の個人会員制サービス事業で部長職にあったS氏が東京で行われた社会福祉協議会の全国大会

で、松本氏が行った見守り事例を発表した。S氏は生活支援に関する新しいサービスの立ち上げを模索しており、以前からの知り合いだった新主管支店長のH氏が岩手に呼び、松本氏と引き合わせてくれていたので、内容をよくわかっていたのだ。その全国大会の場に参加していたのが西和賀町社協の事務局長、高橋純一氏だった。懇親会でS氏に言った。「うちの町を助けてほしい」

1週間後、松本氏の姿は西和賀町にあった。以後2週間、町のドライブインの広間に寝泊まりし、調査に明け暮れた。現地のSD全員が喜んで引き受けてくれた。地元出身だけに、こうしたサービスの必要性を暗黙的に感じていたのだ。地元スーパーの協力も取り付けることができた。高齢者に届ける商品のピッキングまでは手が足りなかったもので、それは社協の職員が担当することになった。こうして、同年9月、県下トップ、高齢化率43%の過疎の町で、独居高齢者の買い物支援とSD対面による見守りを組み合わせた「まごころ宅急便」がスタートしたのである。

Innovation Trigger

庇護者



M氏

(岩手主管支店長)

松本氏が最初に提出した企画書に口では駄目出ししながらも、改善点とアドバイスを赤字で書いて手渡す。そのやり取りが何度か続く。

庇護者



H氏

(岩手主管支店長)

見守りサービス開発のため、1年間の猶予期間を松本氏に与える。まごころ宅急便誕生のきっかけを作ったS氏も松本氏に引き合わせた。

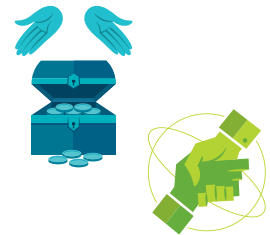
寄贈者



岩手県立大学の教授

松本氏から手紙を受け取り、厚生労働省のモデル事業に口利きする。

寄贈者 & 同志



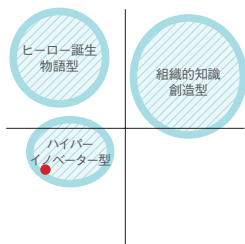
高橋純一氏

(西和賀町社協 事務局長)

社協の全国大会でヤマト運輸の取り組みを知り、西和賀町での実現をお膳立てする。

富士通 プラズマディスプレイパネル

Works61号(2003年12月発行)掲載



壁掛けテレビを実現する映像デバイス

プラズマディスプレイパネル(PDP)は大画面に美しい画像を打ち出すのに必須のデバイスだ。しかも画面は軽くて薄く済む。薄型テレビの普及により、脚光を浴び、1990年に富士通が世界で初めてカラー実用化に成功させた。

その原理は蛍光灯と同じだ。電極を持った前後2枚のガラス板のすき間にガスを封入し、電極に電圧をかけると放電が起こり、ガスがプラズマ化し紫外線が発生。これが前面ガラス板に内側に塗られた蛍光体を発光させ、映像が映し出される。

カラー化は世界の各組織が挑んだものの、いずれも不成功。原因は耐久性だった。プラズマ状態を生み出すプラスの電子が蛍光体にぶつかり、それを傷つけてしまうのだ。

その難題を知恵と執念でクリアした人物がいた。

イノベーター



篠田 傳氏

富士通研究所 フェロー (当時)

夢に共感した若手が手伝ってくれた

イノベーターのキャリアストーリー

篠田傳氏(現・篠田プラズマ代表取締役会長兼社長)である。広島大学工学部に在学中、講師の内池平樹氏より、「人のやらない研究をやらないか」とPDP研究を勧められる。「テレビが壁掛けになる」という言葉に触発され、その道に入る。

1973年、PDP研究が縁で知り合った富士通PDP開発のトップに口説かれ入社を決めた。明石工場内にあった研究所でモノクロPDPの研究に従事した。自由な雰囲気の中、U、S、Aという3名の先輩にも教えられながら、プラズマ技術の基礎を習得した。数年後に室長となったY氏からは「好きな研究をやっていいから」と言われ、陰極材料の研究にいそしむ。

そのうち、研究所での研究課題がなくなり、Y氏の後釜の研究室長、S氏から「PDPの研究はやめて、無機ELの研究を」というお達しが下った。1979年である。「モノクロ表示しかできないまま研究をやめたら、PDPそのものがなくなってしまう。それは残念だ。ぜひカラー化を成功させないと」。篠田氏は闇研究を始める。終業後、2枚のガラス板に向かい合う日々が続き、とうとう試作パネルを2000時間連続で光らせることに成功。電極が前後のガラス板の双方にあるせいで蛍光体が傷つきやすい「対向放電方式」を改め、電極を後面のガラスのみに設置した

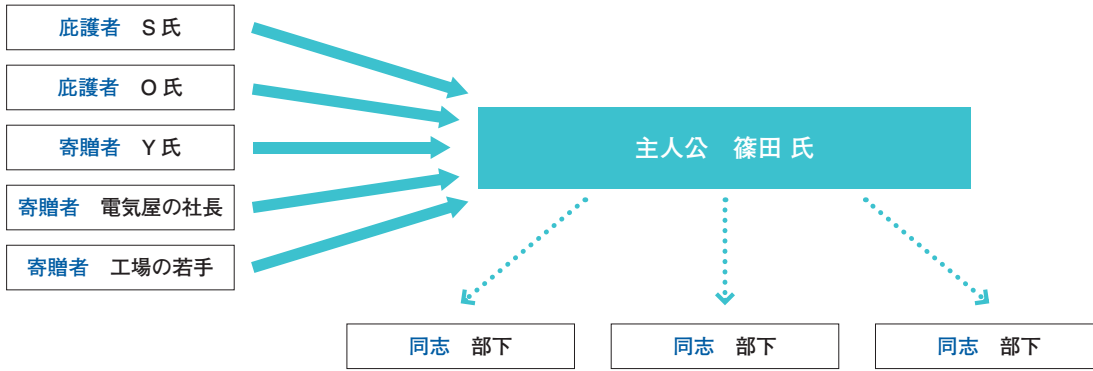
ことで、蛍光体が傷つきにくい「面放電方式」を採用したおかげだ。初めて表示した文字は赤、緑、青の「愛」の文字。「これはすごい!」。室長のS氏は驚き、以来、正式なテーマに格上げされた。

2年間の入院で意を強くする

その翌年、先輩のA氏がNHKの技術者Y氏を篠田氏に引き合わせてくれた。Y氏もカラーPDPを研究しており、面放電方式の可能性を学会発表していた場にA氏が居合わせ、「その理論を形にした男がうちにいる」と社に連れてきたのだ。篠田氏はY氏からテレビの技術をいろいろ教えてもらった。

ところが好事魔多し、篠田氏は肝炎を発症、2年間、入院を繰り返した。その間、研究所は厚木に移転してしまい、主を失ったテーマは消滅の憂き目にあう。それでも篠田氏はめげず、「自分にはこれしかない」と意を強くする。ある漢方医の指導のおかげで健康を回復すると、PDPの製造部門があった明石工場に復帰する。上司である開発部の部長N氏に、「実はカラー化がやりたい」と直訴。熱意に負けたか、N氏は首を縦に振ってくれた。

ただし条件があり、「1人でやれ」。困った篠田氏は一計を案じた。「製造現場の若手を居酒屋に誘い、酒をおごっ



お前の本業はフルカラーだ。部下を連れて別室にこもれ

て、一緒に壁掛けテレビを作らないか、とやったんです。その夢に共感した彼らが製造ラインにこっそり試作品を流してくれるようになりました」

ほかにも協力者が現れた。外注先の電気屋の社長だった。当初は「そんな金にならない仕事などやらない」とけんもほろろだったが、間もなく「篠田さんの熱意に負けた。材料費だけいただければ」と回路製作を引き受けてくれた。ただし、回路の調整は自分でやらなければならなかったが、そのことが奏功した。パネルだけではなく回路技術も習得したことが、テレビの高精度画像表示を可能にする技術開発につながったのだ。

次々に現れる庇護者たる上司






ある日、事業部長のS氏が篠田氏のもとにやって来て、こう言った。「モノクロPDPを使った銀行用端末機の商品化を担当してくれ」。篠田氏は「部下をつけてくれるなら」という条件で引き受け、初めて2人の部下がつく。それを成功させてしばらく経つと、S氏がVGAという表示回路の商品化の仕事をあてがおうとした。篠田氏は「銀行用端

末機で義理は果たしたはずですが。私がやりたいのはPDPのカラー化だけです」と啖呵を切り、大げんかとなる。後に篠田氏はこれはPDPの成功に必須だと考え直し、その仕事をきちんと達成し成功させた。

篠田氏はS氏にまた呼ばれる。「カラーやってみるか」。4年計画で40インチのカラーPDPテレビを作るという郵政省のプロジェクトに応募できたのだった。これでカラーPDP開発の命脈が保たれることになった。

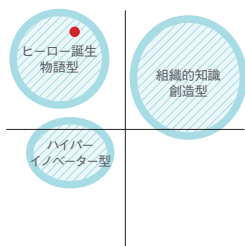
1989年、株価表示用ディスプレイの開発が始まり、翌1990年、世界初のカラーPDPの製品化に成功。次はフルカラーだったが、課長になった篠田氏は製品の製造ラインも見る必要があった。事業部長のO氏が「篠田、お前の本業はフルカラーだ。現場は俺が見るから、部下を連れて別室にこもれ」と助け舟を出してくれた。後で知ったことだが、S氏とO氏は苦しい予算のなかから、かなりの額をプロジェクトのために用意してくれていた。

1992年、フルカラー化の技術が完成。翌年、ニューヨーク証券取引所に世界初の21型フルカラーPDP1000台が搬入されると、刻々と移り変わる株価を表示し始めた。

Innovation Trigger				
庇護者	庇護者	寄贈者	寄贈者	寄贈者
				
S氏 (事業部長)	O氏 (事業部長)	Y氏 (NHK職員)	電気屋の社長	工場の若手
目の前の仕事を優先しながらも、カラーPDP研究維持のために郵政省プロジェクトの話を持ってきた。赤字プロジェクトなのに、かなりの予算を確保してくれていた。	フルカラー化を優先させるために、篠田氏の担当仕事を自ら引き受ける。かなりの予算も確保してくれていた。	テレビジョンにPDPを使う際に必要な知識を教えてもらう。その後、2人は共同研究も行っている。	最初は拒否したが、篠田氏の情熱にほだされ、回路製作を材料費のみで担当した。	篠田氏の夢に共感し、工場のラインでこっそり試作品を流してくれた。

キリン キリンフリー

Works105号(2011年4月発行)掲載



日本初、正真正銘のノンアルコールビール

2009年に発売され、大ヒットしたキリンフリー。アルコール度が極めて低いノンアルコールビールならそれまでにもあったが、この商品が日本初のアルコール度数ゼロの正真正銘のノンアルコールビールだ。続発した悲惨な交通事故を契機に、道路交通法が改正されたのが2007年。飲酒運転に対する罰則が強化され、「飲んで運転しても大丈夫なノンアルコールビール」の社会的ニーズが浮かび上がってきたその時、開発担当者に指名されたのは、それまでビールの開発に携わったことがないどころか、転職して1年しか経っていない20代の女性だった。

イノベーター



梶原奈美子氏

キリンビール 営業本部
マーケティング部 商品担当(当時)

「想い」をいかに共有できるか

イノベーターのキャリアストーリー

梶原奈美子氏が自身のキャリアをスタートさせたのはユニリーバ。2004年のことだった。2年目にはタイに赴任、各国の優秀なマーケターに圧倒されながらも、「ビッグピクチャーを描く」「カスタマー・インサイトを重視する」といった理論を学んだ梶原氏だが、グローバル企業の日本ブランチでは、思うような商品づくりができないと判断し、2006年にキリンに転職。「飲料のブランドづくりは面白そう、と、前職のときから思っていました」

その転職の第一歩は、失敗から始まった。大ヒット商品である「氷結」を世に送り出した先輩リーダー、Sn氏の後を受け、「スパークル」というカクテル飲料を担当したが、売れ行き不振で終売となってしまう。Sn氏からは、ブランドづくりにおける「想い」の大切さを諭されていたものの、その想いを関係者全体で共有したうえで、プロジェクトを推進できていなかったのだ。「販売中止はショックでしたが、私にとっては大きな転換点になりました」

そんな梶原氏に、グループリーダーの1人、W氏から完全ノンアルコールビールの話が持ちかけられた。2007年秋のことである。Sn氏と氷結開発をともしたこともあり、W氏は同じく自身の想いを大切にしているタイプだった。梶原氏は何度かじっくり話す機会もあり、その商品づくり

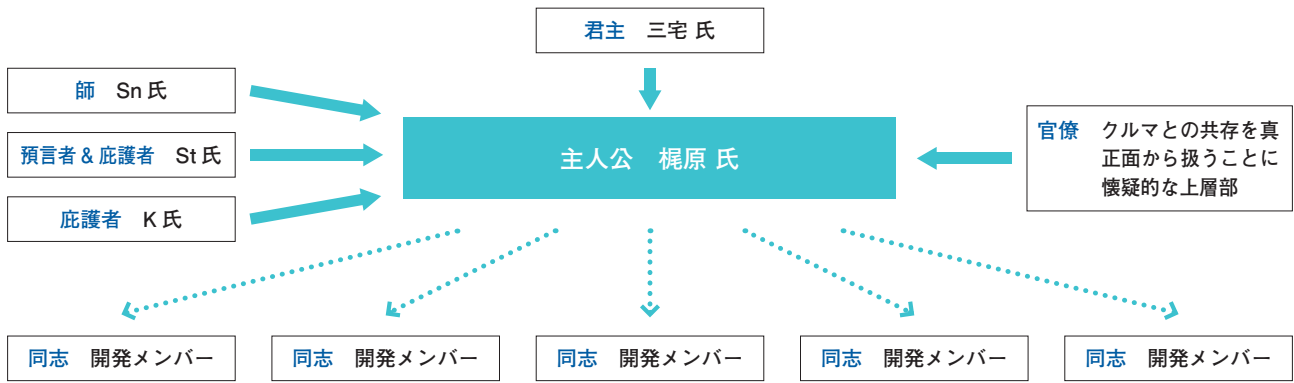
にける想いに共感し、「一緒に仕事をさせてほしい」とアピールしていた。それが奏功した形の人事だったのだ。

「ビールの素人を主担当に」というW氏の推薦。マーケティング部部長のSt氏は快く承認した。道路交通法改正を機に、経営陣から「完全ノンアルコールビールのプロジェクトを発足させよ」と命が下り、W氏に指示したのが実はSt氏だった。St氏は梶原氏に、「ビールの素人ならではの視点」「オヤジではない女性の視点」「ビールの常識に毅然とノーを言える強さ」を期待した。

苦闘が続いた中身の開発

梶原氏を中心となって、W氏、コピーライターO氏らと議論を繰り返すうち、「お酒と人の関係を変える」という骨太なコンセプトが、そして「クルマと生きる人類へ」というコピーが生まれた。グループインタビューを実施すると、「感動しました」「これまでにない社会貢献型の商品だと感じる」「プリウスみたいな商品ですね」という反響が返ってきた。好感触に、梶原氏は開発初期からヒットを確信した。

一方、中身の開発は苦闘が続いた。完全ノンアルコールビールとなれば、発酵は厳禁である。つまり、ビールの旨味や香りのもととなり、麦汁の甘みや穀物臭を取り除く効果を持つ酵母が使えないことになる。



飲酒運転撲滅を目指すCSR型商品である

試作品は史上最低の評価だった。技術のリーダーからは、こう言われていた。「発酵させない以上、ビールと同じものではない。モノとしてもビールとはいえない。ただ、お客さまが飲んだ後、“あっ、ビールを飲んだな”と思えるものは作れる」。モノにとらわれてしまうと、どう考えてもビールより劣る商品になってしまうから、ビールに近いものを作るのではなく、お客さまにプラスアルファの体験を提供し、社会的にも意義のある商品を作りたいと、梶原氏は繰り返し語った。その思いが、技術者を動かしていく。

しかし、大きな試練が待っていた。経営戦略会議での中間報告で、「クルマと生きる人類へ」というコンセプトが否認されたのだ。「意図はわかる。画期的な商品であることもわかる。しかし、ビールメーカーとして、クルマのことを真正面から語っていいのか……」。確かにアルコール飲料を扱う企業がクルマとの共存を掲げるのは自己矛盾をはらむ。さらに、そのコンセプトに対するマーケティングリサーチの結果も芳しくなかった。

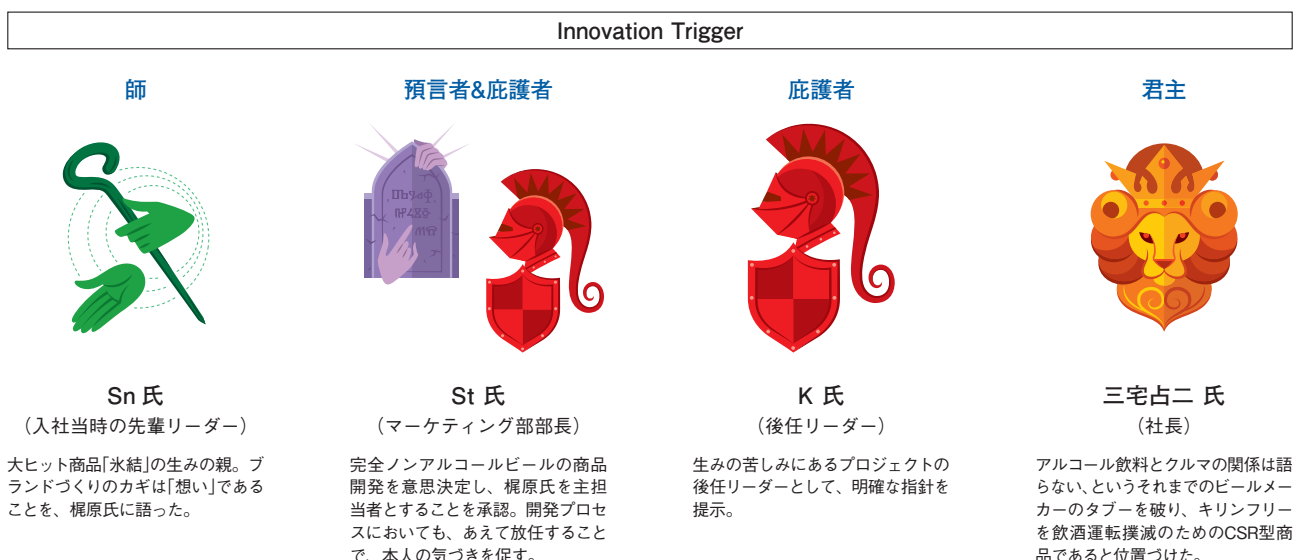
「世界初、アルコール0.00%」という新コンセプト

新リーダーK氏のもとでコンセプト再考の日々が続く。結果、生まれたのが、「世界初、アルコール0.00%」という新コンセプトだ。

そこに朗報が入る。社長の三宅占二氏が、「新商品発表に向けて、キリンフリーを社会貢献型の商品として積極的に打ち出したい」という意向を持っているというのだ。梶原氏ら開発スタッフとのミーティングを経て、三宅氏はさらに大英断を下す。「キリンフリーは飲酒運転撲滅を目指すCSR(企業の社会的責任)型の商品である」と宣言したのだ。トップの心を動かしたのは「キリンのプリウス」という言葉だった。

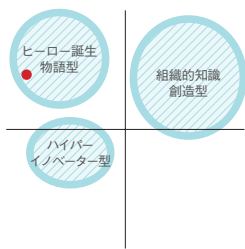
クルマとの関係を明確に語るCM、東京湾アクアラインの「海ほたるパーキングエリア」での商品発表会を皮切りに、キリンフリーは爆発的な反響を生んだ。想定外のユーザーが次々に生まれた。ビールの素人である梶原氏の思いが、新しい市場を生み出したのだ。

参考文献：勝見明『なぜ、20代女子社員は超ヒット商品を生み出したか「キリンフリー」大成功に学ぶ仕事術』(プレジデント社)



ヤマハ 光るギター EZ-EG

Works63号(2004年4月発行)掲載



誰でも簡単に、かっこよく弾ける楽器

形状は通常のエレキギターそのものだが、弦の代わりに金属ワイヤーが張られており、ネック部分に光スイッチが配されている。内臓曲を選択すると、曲に合わせてスイッチが光り、コード進行を教えてくれる。ギターの素人でも、簡単に弾き語りができる電子ギター、それがヤマハの「光るギター」だ。「4000本売れば成功」と言われる楽器の世界で、30～40代のミドルに大いに受け、2002年6月の発売以来、5万本を売り切るヒットとなった。

それは、思いを持ったミドルがミッションを与えられ、多くの人を巻き込みながら試行錯誤を繰り返し、ようやく形にしたものであった。

イノベーター



旭 保彦 氏

ヤマハ PA・DMI事業部
NI-Dプロジェクトリーダー (当時)

ルアーは投げてみなければわからない

イノベーターのキャリアストーリー

ミドルとは旭保彦氏(現・楽器・音響開発本部 DMI開発統括部 第2開発部部長)その人である。1983年にヤマハ入社。自身、音楽が趣味で、ヤマハを選んだのも「ギターが作りたい」という思いからだ。が、配属されたのは発足間もない電子楽器設計部門。そこに5歳年上の先輩、Ko氏がいた。「楽器の新しい価値は何かを考えるアグレッシブな部署でした。Koさんからは既成概念にとらわれず、自分の思いを大切にしながら、物事の本質をとらえる作法を叩き込まれました。しかも彼がプレゼンの場で本気で上とけんかするんです。それを見ながら、こうやって自分の考えを通すのか、いや、これはやり過ぎかも、という感じで、社内政治の微妙な力学も学ばせてもらいました」

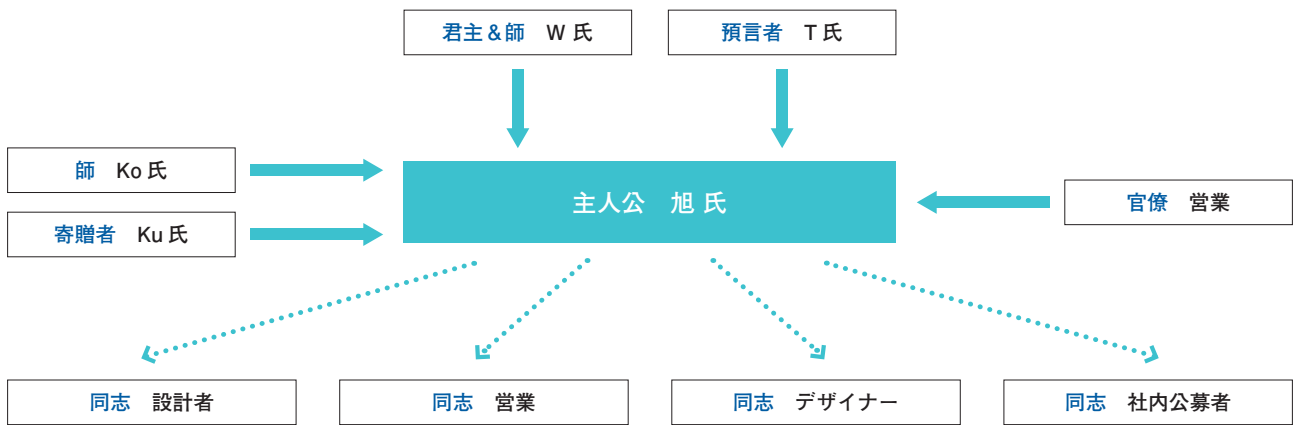
1995年、組織改編が行われ商品企画部門が新設される。旭氏はそこに異動すると、それまで意識しなかった顧客視点の新製品開発に取り組む。たとえば「歌う光るキーボード」。他社が既に出していた、光る鍵盤を指で押さえていくと曲が弾ける「光るキーボード」にドレミの声がつく。試作品を作り、社内リサーチを繰り返していたところ、事業部長のW氏から指示が入った。「店頭に並べてみる。ルアーは投げてみなければわからない」。旭氏は振り返る。「試作品を並べていいのか、えーっと思いましたが、

その通りにやったら反応がよかったので製品化できました。消費者に直接聞くことの大切さを学びました」

常務が与えた破天荒なミッション

1999年、ヤマハは上場以来初の赤字に転落、危機に陥る。翌2000年春、旭氏はW氏の後任の事業部長、T氏に呼ばれ、「とにかく斬新な製品を開発せよ」というミッションを与えられる。その時、旭氏の頭のなかに光るギターのイメージが既にあった。「簡単に弾きたい」というニーズはギターでもあるはずだ。歌う光るキーボードのギター版を作ればいいと。

試作を行っている間、今度は前事業部長で常務になっていたW氏から呼ばれ、「企画、設計、販売、普及、すべてのバリューチェーンを作り変えるような製品を作れ」と命じられる。それはT氏のミッションより大きなものだったが、取りかかっている光るギターがその的を外れているわけではない。旭氏は2つのミッションを光るギター開発で達成することにした。「常務のお墨付きを得たので逆にラッキーと思いました。人の手当てを含め、自分の好きなようにやれるからです」。実際、設計から3人、営業から1人、デザイン部門から兼務で1人、さらに社内公募で2人のメンバーを確保できた。



常務のお墨付きを得たので好きにやれる

実際の商品づくりは「本物」に限りなく似せるための工夫の連続だった。右手で弾く「弦=金属ワイヤー」の太さと張り具合にこだわり、弦が指から離れた瞬間に音が鳴るようにした。どんなに速く弾いても出る音のタイミングがずれないようにした。

2001年1月に、完成品を米国ラスベガスで行われたビジネスショーに出品。国内の大手スーパーや玩具卸を回って大好評を博した旭氏は5月、意気揚々と社内の営業部門にプレゼンする。

営業から「これは売れない」

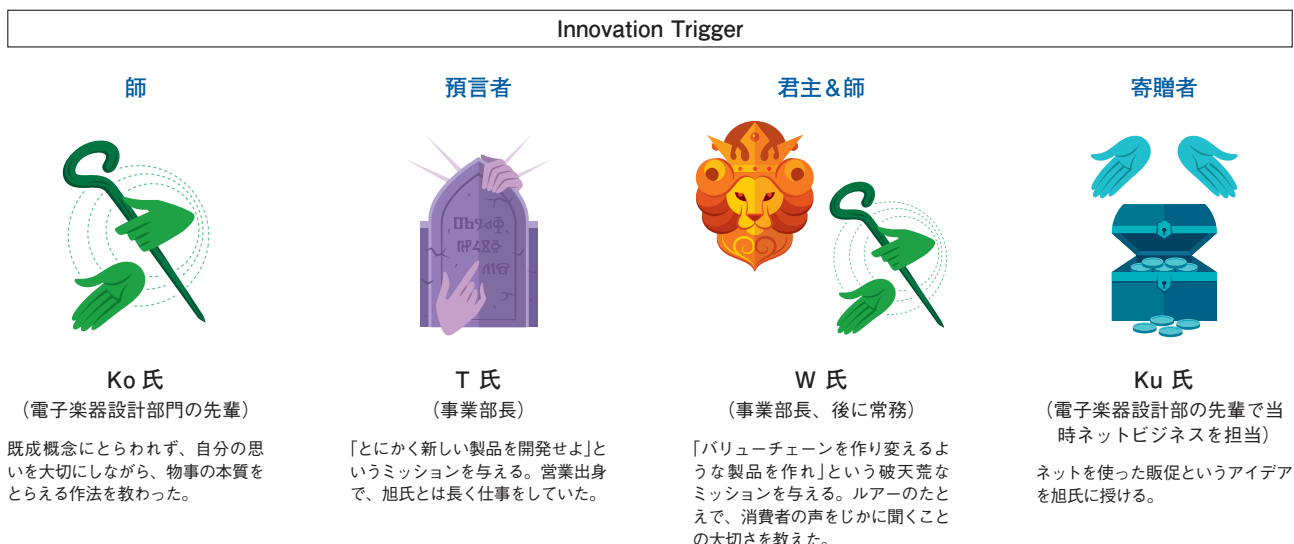
結果は意外だった。「これはギターではない」「われわれでは売れない製品だ」……。ギターを愛しギターに見慣れた目にはその価値がよくわからなかったのだ。が、旭氏はめげなかった。顧客は絶対いる。ルアーをどこかに投げてみよう。

救いの手が現れた。社内の別の部署でネットビジネスを担当していた先輩のKu氏が、受注生産を行うサイト「た

のみこむ」に、ユーザーから投稿を募る「ネット企画会議室」があるから、そこに企画を公開したらどうだろう、と助言してくれた。

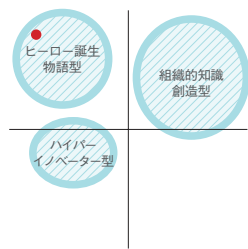
掲載すると、思わぬ反響が返って来た。その数200件と同サイト史上最高を記録。旭氏は感激していくつかの書き込みを参考に製品に改良を加えた。この反響の大きさが社内にも伝わり、「素人でも弾けるギターの新製品があるんだって」という噂が立つ。その勢いに乗じ、旭氏は製品化の企画書を事業部長のT氏に提出。これまでにない斬新な製品だけに決断を決めかねている様子だ。そこで旭氏は200台のモニター販売を提案した。反応がよかった場合のみ、ゴーが出る仕組みだ。T氏は了解してくれた。

2001年12月、ネット上で募集した第一弾50台は1日で完売した。第二弾100台に対しては1300件もの応募が殺到。それを知った常務のW氏がタイミングよく、事業部内にこう発信した。「従来なかったタイプの新しい売り方だ」。営業も重い腰を上げざるを得なくなった。2002年1月に製品化が決定し、同年6月から正式に発売された。



JR東日本 エキュート

Works91号(2008年12月発行)掲載



通過する駅から集う駅へ

2005年3月に大宮駅、同10月に品川駅構内にオープンした商業空間。通称エキナカ。現在は立川、日暮里、東京、上野、赤羽の各駅と、神田万世橋にまで開設されている。2001年、JR東日本が中期経営構想で駅のあり方をゼロから見直し、「通過する駅から集う駅へ」というコンセプトを提唱。それを形にしたのがエキュートだ。

それまでも駅構内に物販・飲食スペースは存在したが、あくまで駅の一部だった。このプロジェクトでは、駅のコンコースを1つの空間としてとらえ、駅と一体化した、店舗と駅施設の境界を感じさせない高質の空間づくりを目指した。そこに立ちほだかったのが組織の壁だった。それはどのように破られたのか。

イノベーター



鎌田由美子氏

JR東日本ステーションリテイリング
代表取締役社長(当時)

一歩も引かない姿を見たとき、退路を断たれた

イノベーターのキャリアストーリー

エキュート誕生の立役者が鎌田由美子氏(現・JR 東日本研究開発センター フロンティアサービス研究所 副所長)である。発端は、2001年12月、上司の取締役部長の新井良亮氏から「立川駅・大宮駅開発プロジェクト」のリーダーに命じられたことだ。「まったく新しい駅を立ち上げてほしい」。新井氏からは気迫のような熱い思いが伝わってきた。

鎌田氏はJR東日本初の四大卒文系女性社員として1989年に入社。流通に興味を持ち、自ら願い出て大手百貨店に出向、2年の間に数多くの売り場・部署を経験。後に、「百貨店の鬼」とまで言われるようになっていた。異動前は駅ビルにいたが、その前は、JR東日本が阪急百貨店と共同で立ち上げた百貨店、グランデュオ立川で、フロアマネージャーとして勤務していた。「駅ビルにいたときも、グランデュオでも、新井さんの姿をフロアで見かけていました。『人を異動させる前には必ず本人を見に行くんだ』と後に聞かされました」

鎌田氏はグランデュオ立ち上げの最初からのメンバーでもあった。その時に会ったのが、阪急側の出向者のトップだったO氏である。「お客さまから売り場がどう見られているかを意識することの大切さを学びました。エキュートの開発時も、時には聞き役に回りながら、社内調整に悩む

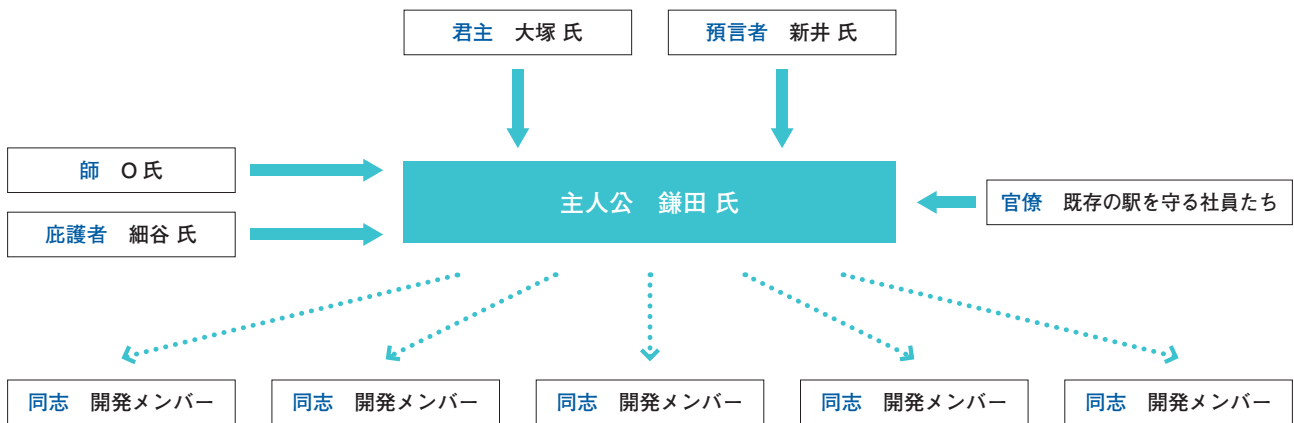
私に有益なアドバイスをしてくれた。私のメンターの存在です」

こんな出来事があった。現場で働く社員はお客さまの乗るエスカレーターに乗るのは厳禁だが、当時、店長だったO氏が、社員バッジを外させて「一緒に乗ろう」と誘う。鎌田氏が従うと、エスカレーターに乗りながら、「あれ見えるか」と指さす。視線をやると、試着室の上に綿ほこりが固まっている光景が目に入った。同じフロアの目線では気づかないが、エスカレーターを利用されるお客さまには丸見えだ!「掃除しろとは言わなかったんです。でも現実を気づかせてもらった。すぐに掃除しなければ、となるわけです。そういう当事者意識の持たせ方もOさんから学びました。これもエキュート開発の際に大きく役立ちました」

一体型のデザイン提案に社内が反発

さて、鎌田氏が与えられたのは、「通過する駅から集う駅へ」というスローガンとわずか3年という期間、それに具体的な場所のみ。最初は部下も2人だけだった。

やりたいイメージが頭に浮かび、コンセプトはあまり迷わなかった。駅のコンコースを1つの空間としてとらえ、鉄道表示も店のファサードも調和のとれた一体型のデザインにすることを考えたのだ。新井氏も大きくうなずいた。



若い人にやらせてみたらどうか

が、ここからが難物だった。「コンコースの照明から床材まで、自分たちでグランドデザインしたい」という提案を行ったところ、社内から大きな反発を受けた。

なぜか。鉄道事業は旅客運送を安全に円滑に行うため、歴史に基づいた山のようなルールがあり、1つに見える駅自体が工事や物の管理を含め複数の所管に分かれている。そこに横串を通すようなプランは必要性の面からも従来では考えられなかった。





プロジェクト発足が2001年12月、最初の青写真を検討する役員会が開かれたのが翌2002年2月。「記録係として私も出席していたのですが、私たちが作った貧弱な資料をもとに、まず新井さんが説明すると、ほかの役員から矢のような質問が飛んできた。新井さんをかばおうと、今度は副社長の細谷英二さんが話をすると、さらに質問の嵐でした。最大の問題、新しい組織を作るという提案に疑問が投げかけられたのです。でも2人は一歩も引きませんでした。あの姿を見たとき、退路を断たれたと思いました。何としてもやり遂げなければ、と心に誓ったのです」

最後はトップの鶴の一声が決める

結論は結局、4月まで持ち越された。再度開かれた役員会でも議論が紛糾したが、「若い人たちが必死にやらせてくれと言っている。新しいチャレンジをするべきだ。責任は私がとる」という社長の大塚陸毅氏の鶴の一声で動き出した。

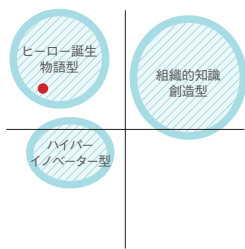
次は実際の売り場づくりだ。細谷氏に進言して、子会社からメンバーを募集した。20代から30代の若手約100名が応募、そこから精鋭10名が集まった。

エキナカという言葉もない当初、苦戦を極めながらも妥協しない取引先交渉は、最後には内装や設備業者へのしわ寄せにもなった。鎌田氏を含め、全員が連日、深夜まで現場に詰め、交渉、説得、作業に奔走した。工事現場では、担当者のその姿勢を意気を感じた業者も不眠不休で頑張った。ようやく形になったのは開業日の始発前のこと。工事の壁が取り除かれて全体が見えたとき、鎌田氏も部下も感極まり、言葉にならなかった。

Innovation Trigger			
師	預言者	庇護者	君主
			
O氏 (出向先の上司)	新井良亮氏 (取締役部長)	細谷英二氏 (副社長)	大塚陸毅氏 (社長)
お客さまから売り場がどう見られているか、を意識することの大切さを鎌田氏に教える。よき助言者であり、よき聞き役でもあった。	「まったく新しい駅を立ち上げてほしい」というミッションを鎌田氏に伝える。プロジェクト発足後は、鎌田氏とともに百貨店や現場の駅をくまなく見て回った。	古い組織に新しいセクションを作ると強いものに巻かれてしまう。スピード第一という点でも新しい組織を作るべきだ、という考えを絶対に曲げなかった。	若い人にやらせてみよう、前代未聞のプロジェクトにゴーサインを出す。

三菱自動車 アイ・ミーブ

Works99号(2010年4月発行)掲載



世界初の量産型電気自動車

2009年、世界中が待望した電気自動車(Electric Vehicle=EV)の量産化に三菱自動車が成功した。高度成長真っ只中の1960年代に日本中を揺るがせた大気汚染問題、高度成長に急ブレーキをかけることになった1970年代のオイルショック、2000年代に取り沙汰された二酸化炭素による地球温暖化危機。こうした一連の社会問題が有害物質を出さないEVの誕生を促進したともいえる。

その道のりは長く、しかも平坦ではなかった。三菱自動車という会社自体が外資を迎え入れなければならないほど、業績が悪化もした。最終責任者が開発を担当するようになってから実に15年、さまざまな人が関与した山あり谷ありのプロセスをたどる。

イノベーター



吉田裕明氏

三菱自動車 開発本部
EV・パワートレインシステム技術部
担当部長(当時)

EVの灯は消してはならない

イノベーターのキャリアストーリー

吉田裕明氏(現・開発本部 設計マスター)に突然の異動指令が下されたのは1994年のこと。部長のTa氏が「吉田、お前ちょっとこっちに座れ、1つずれろ」と指示した席は、異動したEV開発の前任者が座っていた席だった。「1つずれろって、全然仕事が違うじゃないですか。しかも電気ですか。私はビリッと来るのは嫌いなんです!」

吉田氏は、1978年に三菱自動車に入社し、大学時代の専攻が活かせる開発部門でキャリアのスタートを切った。その時、隣の部署の主任だったのがTa氏。吉田氏の研究テーマに興味を持ち、指導してくれたのがきっかけで、2人は関係を深めていく。4年後の異動、さらにその後の異動は、Ta氏が自身の異動先に吉田氏を呼び寄せたもの。一対一の関係が長く続くなかで、吉田氏は毎年コンスタントに研究成果を出し続けていた。「いろんな研究開発をやってきたので、EVも何とかやり遂げてくれるだろう、と思ってくれたのかもしれません」(吉田氏)

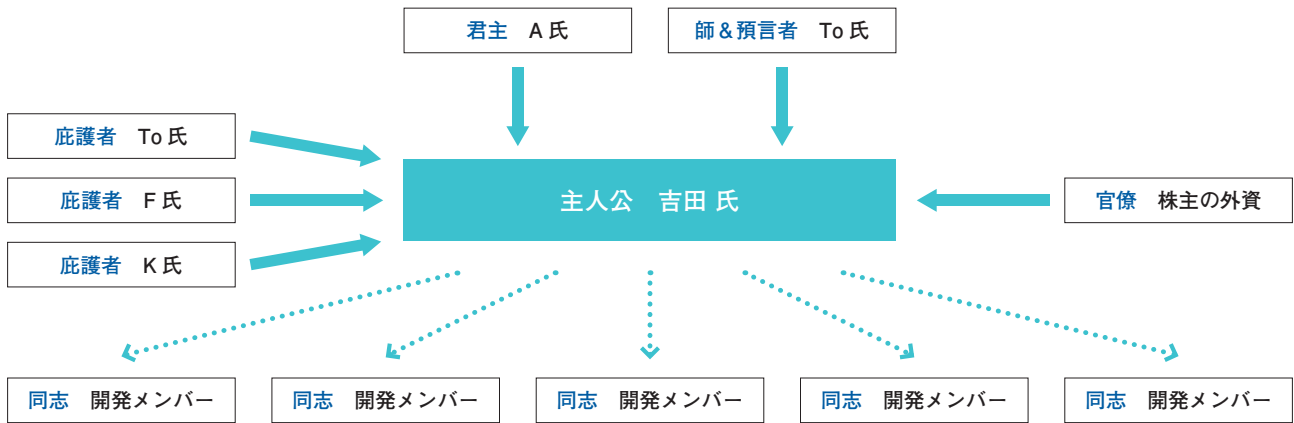
危機のたび、次々と現れた庇護者たち

吉田氏が新担当となった1994年は、鉛電池と直流モーターを使った従来のやり方を改め、リチウムイオン電池と永久磁石同期モーターを使うやり方に移行する、いわばEV開発の転換期だった。しかし、着任早々、大失敗が吉

田氏を待っていた。米カリフォルニア州大気資源局に検査のために持ち込んだ「三菱HEV」が発火してしまったのだ。原因は、本来使ってはいけない鉛電池用の充電器を誤って使用したことにあつた。Ta氏とともに始末書を書いた吉田氏だが、開発本部長のTo氏は始末書をしまい込むと、怒るどころか「痛い思いを糧に、きちんとした技術を開発せよ」と檄を飛ばしてくれた。

To氏は、常務となってからも、吉田氏に支援の手を差し伸べる。1997年、トヨタが発売したハイブリッド車のプリウスが売れ行きを伸ばし、EV開発が風前の灯になったとき、香川三菱自販から、四国地区の大学が主催する「EVラリーフェスティバル」のテープカットを依頼されたTo常務が、「せっかくだから、三菱も出たらどうか」と声をかけてくれたのだ。以後、2005年まで、吉田氏を中心とした有志がプライベートチームを作り、ほぼ毎年出場。この場がEV開発の実証実験の場になった。当初は鉛電池で参加していたが、途中からは開発しているリチウム電池を搭載して参加。それを了承してくれたのは、Ta氏の後任部長であるF氏だった。

F氏の支援も、それだけにとどまらなかった。三菱自動車は、EVの24時間走行距離2142.3キロというギネスレコードを持っている。吉田氏らが実現したものだ。テストコー



誰か必ず見てくれている人がいる

スを使ったトライアルも、F氏がゴーサインを出してくれた。そして、このギネス樹立により、吉田氏は、初めて「EVの時代が来る!」と、自身の開発テーマに大きな手応えを得ることになる。

ところが、2000年に同社のリコール隠しが発覚し、状況は一転。2001年、筆頭株主として乗り込んできたダイムラー・クライスラーは、「三菱はEVをやらなくていい」という意思決定を行ったのだ。しかし、ここでも庇護者が現れる。一計を案じた吉田氏が、「電池試験車」「モーター試験車」という位置づけで、部下とともにEV開発を続けることを、開発担当常務であるK氏がダイムラー・クライスラーにかけ合ってくれた。「部長のF氏には『お前は絶対ダイムラーの幹部の前に出るんじゃない。出てEVの話をするら潰されるぞ』と言われていました」

「売るって言うからな」「えっ!!」

こうして、迷走しながらも継続してきたEV開発は、思

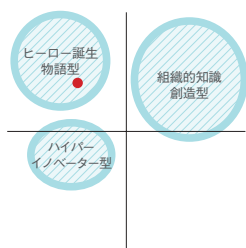
わぬところから表舞台に出ることになる。2004年、吉田氏と入社同期で寮仲間だったA氏が常務兼商品開発本部長に就任。「スポーツ車とSUV車の2つが三菱のDNAだ」と明言していたA氏と社内でたまたま遭遇した吉田氏は、「環境も大切なDNAだ」と進言。実物に試乗してもらったところ、「これは面白い。何とか量産にもっていこう」。そして、2005年5月、次世代型EVの技術発表の場で、A氏が市販を公言してしまったのだ。役員会も通さない独断専行に、社内は大騒ぎになったが、再建のため就任していたM社長は、ダイムラー・クライスラー傘下でEV開発が秘密裡に生き延びたことを知り、「よくそんなことができたな」と驚き、量産化に賛同した。

2009年、世界初の量産EVであるアイ・ミーブがデビュー。吉田氏と、同志である部下、社外協力者、そして、彼らを動機づけ、庇護し、道を拓いたキーパーソンたちの長い長い取り組みの結晶は、モータリゼーションの幕開けを作ったT型フォード発売から101年目に世に送り出された。

Innovation Trigger			
師&預言者	庇護者	庇護者	君主
Ta氏 (入社当時の先輩、後の上司)	To氏 (開発本部長、常務)	K氏 (開発担当常務)	A氏 (常務 / 商品開発本部長)
入社当初より接点があり、教えを乞い、後には上司・部下関係において、多くの開発案件を任された。最後に託されたのが、EVという大テーマであった。	開発初期の発火騒動の際に、始末書を手元にしまい込み、吉田氏を激励。プリウス発売でEV開発に逆風が吹いたときにも、「EVラリーフェスティバル」への参加を促し、実証実験の場を確保してくれた。	EV開発中止を指示してきたダイムラー・クライスラーに対し、要素技術研究の試験車を作成するという建前で、実質的なEV開発を続けることをかけ合ってくれた。	EVの試作車に強く動機づけられ、開発を推進し、社会に対して市販することを公言。

サントリー 伊右衛門

Works75号(2006年4月発行)掲載



10年経っても進化し続ける緑茶ブランド

サントリーの緑茶飲料「伊右衛門」は2004年3月に発売された。ペットボトルのお茶としては、それまでにない高品質の味わいと、斬新なネーミング、それに本木雅弘と宮沢りえの印象的なテレビCMが相まって、3420万ケース(1ケース=350ml缶24本)出荷という大ヒットとなり、清涼飲料の初年度販売記録を樹立。その後も伊右衛門ブランドで、濃いめ、玄米茶、焙じ茶などを発売、抹茶入りとしてリニューアルを果たす。2013年10月には体脂肪を減らす特定保健用食品として「伊右衛門 特茶」が発売。好調な売れ行きを維持している。10年にもわたる息の長いヒットはブランドの強さを物語る。

イノベーター



沖中直人氏

サントリー 食品カンパニー
食品事業部 課長(当時)

まだ髪が黒いな。禿げるまでお茶を作り続けてみる

イノベーターのキャリアストーリー

伊右衛門の開発リーダーは沖中直人氏(現・サントリー食品インターナショナル 食品事業本部 ブランド戦略部 部長)である。1991年、新卒でサントリー入社。社内起業家になるのが夢で、創業者・鳥井信治郎が唱えた「利益三分主義」にも惹かれて同社を選ぶ。それは事業によって得た利益を「事業への再投資」「得意先や取引先へのサービス」「社会貢献」に役立てるという内容だ。

入社後に配属されたのは資材部だった。社内に物品を供給する購買部門である。本人が話す。「しかも供給して終わりではなく、工場から『プルタブが取れた缶が納入されたから原因を突き止めて欲しい』と調査依頼が来るわけです。品質改善のプロと一緒に委託先に乗れ込んで、なぜ不良品が発生したかという因果律を解明しました。当時はなぜ私が、と疑問に思っていましたが、この経験が後で大きく役立ちました」

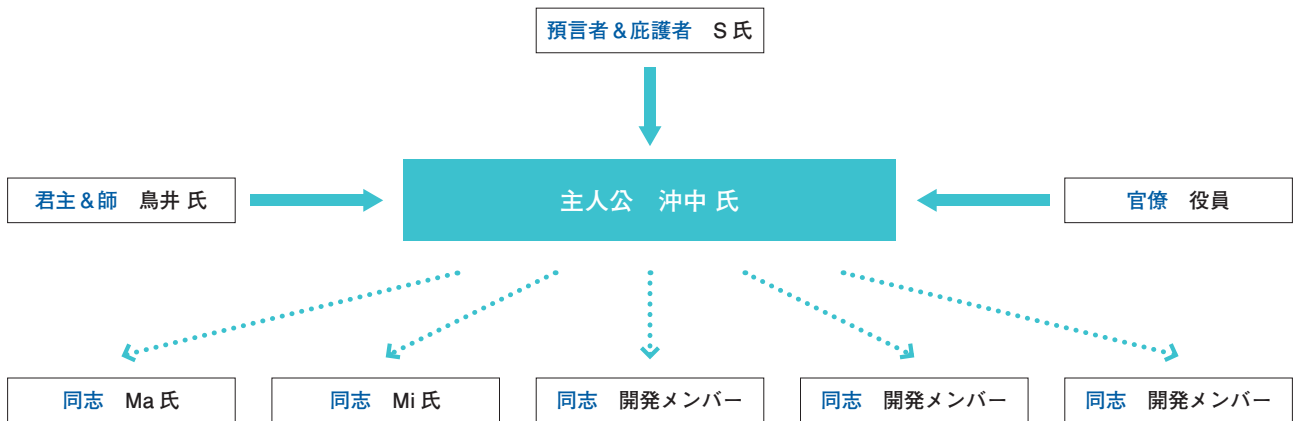
1996年、念願の食品事業部に異動、無糖茶グループに所属となった。商品開発の現場を初めて経験したのが1998年発売の「続のほほん茶」。このリニューアル商品が意外なヒットを生んだ。続いて2000年発売の「しみじみ緑茶」でも開発メンバーに。沖中氏は、後の伊右衛門につながる、急須で淹れたお茶の味を実現する非加熱無菌充填方式の採用を提案したが、リーダーは首を縦には振らなかった。

サントリー史上、最大の失敗

2000年5月、沖中氏が初めて開発リーダーとなった新製品開発プロジェクトが始動する。これまでのように、マーケティング頼みで売れる商品ではなく、茶葉に徹底的にこだわる“直球勝負”を目指した。素材は緑茶、烏龍茶、紅茶に次ぎ、本場・中国での生産量が多いプーアール茶だ。沖中氏のもとに、後の伊右衛門でも大活躍する技術者のMa氏、デザイナーのMi氏も馳せ参じた。チームの一体感を高めるため、全員で中国に飛び、雲南省の山奥にある茶の原木に触れるところからスタートした。

2001年3月、「熟茶」と名付けられた新商品が発売。結果は完敗だった。1年で生産中止となり、サントリー史上、最大の失敗とまで言われた。沖中氏は退社も考えた。そんな時、食品事業部部長のS氏がこう励ました。「まだ髪が黒いな。いっそ禿げるまでお茶を作り続けてみる。失敗のたびに落ち込んでいたら商品開発なんてできないぞ。やってみなはれ、だよ」

沖中氏は冷静に失敗の原因を振り返った。結論は、「中国が誇る四大茶の1つ」という理屈頼みで、消費者の事情や気分を無視してしまったということだった。「消費者と飲料製品の間因果律を見誤ってしまった。それを正確に見極



日本の生活文化に根差した本物の緑茶飲料を作る

めることができれば、ヒットを打てるはずだ。その時、初めて資材部での経験をきちんと活かしたいと思いました」

再起のチャンスは翌2002年7月にやってきた。別のチームが進めていた緑茶飲料の企画が暗礁に乗りかかったため、先のS氏から急遽、「別の緑茶企画を立ち上げてほしい」と命じられたのだ。沖中氏は塾茶開発をともにした先のMa、Mi氏を加えたチームを発足させると、全員で今度は京都・宇治に向かう。目指すは臨済宗の開祖、栄西が中国から持ち帰った苗木を植えた茶事発祥の地だった。夜はホテルで、これから手がける新製品にかかる思いを語り合った。

東京に帰るとウェブを使った消費者調査に取りかかる。「急須で淹れた茶を人や動物にたとえて説明してください」「緑茶飲用禁止令が出たらどうしますか？」などなど、設問に工夫を凝らした。その結果、緑茶は日本人の生活文化と密接に関連していること、にもかかわらず、サントリーの企業イメージがその緑茶にふさわしいものではないことが判明。沖中氏は次の2つを決断した。お茶の風味を損なう加熱充填方式に変えた非加熱無菌充填方式の採用と、老

舗の製茶メーカーとの提携である。

醒めよ人！ 舶来盲信の時代は去れり

沖中氏は京都の名門、福寿園に足を運ぶ。「うちは家業だから、リスクの高い話には乗れない」と一度は断られるものの、沖中氏の熱意に打たれ、2度目の訪問で福寿園が提携を了承する。

難題はむしろ社内にあった。非加熱無菌充填方式の採用には巨額の投資が必要だった。役員会で沖中氏はこう力説した。「創業者、鳥井信治郎は『醒めよ人！ 舶来盲信の時代は去れり』と、国産ウイスキーを初めて作って発売しました。そうやって、われわれは日本人の誇りを呼び覚まし、豊かな生活文化を作ってきました。そのサントリーだからこそ、日本の生活文化に根差した本物の緑茶飲料を作るべきではないでしょうか」と。

ここまで言われたら役員も反対はできない。福寿園の創業者の名前を冠した新製品は発売直後から爆発的売れ行きとなった。

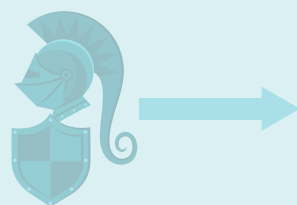
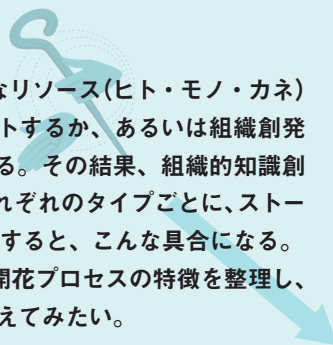
Innovation Trigger		
<p>君主 & 師</p>  <p>鳥井信治郎 氏 (創業者)</p> <p>沖中氏は鳥井氏の唱える「利益三分主義」に惹かれてサントリーに入った。入社後は彼に関する本も読み漁った。</p>	<p>預言者 & 庇護者</p>  <p>S 氏 (食品事業部部長)</p> <p>失敗した沖中氏を励まし、新たなプロジェクトをあてがってくれた。「失敗からしか人は学べない。失敗した人にやらせると成功確率が最も高くなる」が持論だった。</p>	<p>同志</p>  <p>Ma 氏 (技術者) Mi 氏 (デザイナー)</p> <p>沖中氏とともに、大失敗を糧に伊右衛門を形にした。</p>



イノベーターが生まれる組織、潰される組織

イノベーションストーリーは、イノベーションに割くことが可能なリソース(ヒト・モノ・カネ)の多寡に応じ、ミッションが上から付託されるか、“闇”でスタートするか、あるいは組織創発で進むのか、個人主導で進むのか、という2軸によって規定される。その結果、組織的知識創造型、ハイパーイノベーター型、ヒーロー誕生物語型に分かれ、それぞれのタイプごとに、ストーリー展開、主要登場人物に違いが生じる。これまでの記述を整理すると、こんな具合になる。ここからは、それぞれのタイプごとに、イノベーターとその才能開花プロセスの特徴を整理し、イノベーションが次々と湧き起こる組織を作るための処方箋を考えてみたい。

リクルートワークス研究所 主幹研究員 豊田義博



傑出したリーダーがいない メンバー全員がイノベーター

組織的知識創造型(以下、組織型)のイノベーターとは、主人公、同志に該当するたくさんのメンバーのことである。プロジェクトメンバーが一体となってイノベーションを成し遂げるケースである。

マツダのロードスターのケースを例にとれば、ロータリーエンジンを活かすためにスポーツカーへの投資を、というトップのビジョンに呼応し、2人乗りの小型軽量スポーツカー、ロードスターの開発がスタートした。初代の主査は平井氏、2代目、3代目は貴島氏がつとめ、開発プロジェクトをリードした。その際、「人馬一体」というコンセプトの徹底的な浸透と関係者全員でのコンセプトトリップなどを通して、全メンバーが目指すべきゴールを、頭だけではなくカラダ全体で共有することで、高いハードルをクリアしている。

「成功の本質」に過去3回も取り上げられているサントリーも、飲料部門における

イノベーションの基本は組織型だという。「ビールのように、商品が自社ブランドそのものになる場合と違って、市場が何を求めているかを深く探索し、ブランド構築していく必要がある飲料事業においては、ブランドマネジャー、マーケッター、中身研究者、クリエイターなどの混成部隊が、互いの専門領域を超え、相互の仕事に意見を言い合いながら商品開発を進めていく。これが当社のやり方です」(サントリー食品インターナショナル 国際事業部ブランド戦略部長 山口昌利氏)

傑出した異才・天才に頼るのではなく、組織の力でイノベーションを実現していく、という高度な知識創造が可能なのは、多くの従業員が自身の職域を超えた、メンバーシップ意識を強く持っているからだ。企業の理念・ビジョンや、仕事への基本姿勢、仕事の進め方、モノの考え方などの思考・行動様式を共有し、自社流の共通言語を解し……つまりは、自社の企業経営の型を身に付けているからできることにほかならない。

また、君主、預言者が提示するビジョン





を、多くの従業員が主体的に受け入れることによって、彼らは「イノベーター」となっていく。そのビジョンは、すこぶる斬新というよりは、市場動向、全社の効率など多面的な点を十分考慮した、絶妙なバランスを維持したものであることが求められる。自社のことを深く理解し、そのような全体最適解を提示できると同時に、従業員を深く理解し、全社の調和を重視する人徳のあるトップマネジメントが、一人ひとりのメンバーシップ意識を強め、イノベーションストーリーを次々と生み出していくためには欠かせないものとなる。

ハイパーイノベーターを守る 庇護者の存在がカギを握る

ハイパーイノベーター型(以下、ハイパー型)におけるイノベーターとは、強烈な信念、粘り強さを持った主人公そのものである。富士通のプラズマディスプレイパネル(PDP)のケースでは、大学時代から「壁掛けテレビ」の夢を描いていた篠田氏が、幾度も訪れた開発停止の危機を乗り越えて上司を説得し、社内外の人材をパートナーに引き込んでいく。ヤマト運輸のまごころ宅急便を作った松本氏のケースでも、顧客の孤独死というショッキングな出来事を機に、社内への働きかけを続け、巡り合った社外パートナーとともに、サステイナブルな仕組みを作り上げていく。両名ともに、社会から使命を託され、その実現に向けて自ら物語を編みはじめる。

こうしたハイパーイノベーターは、企業内で育てられるものではない。こうした人材を輩出するために企業としてできることは、ハイパーイノベーターとなる資質をあらかじめ持っている人材を組織に迎え入れる、という採用基準のシフトぐらいだろう。

しかし、そういった人材は、放っておけば、潰される公算が高い。そうした人材を

潰さないための庇護者の役割が極めて大きいといえる。ハイパー型のイノベーションストーリーを多く生み出していくうえでは、はねっかえりで、敵も多いと思われるハイパーイノベーター候補を潰そうとする官僚の圧力に屈せず、その主張を擁護し、自身の権限を使って予算をつけ、ある時は、官僚の目が見えないところにその人材を避難させる、といった役回りを、強い意志を持って演じきれる庇護者を組織内に多く輩出することが欠かせない。PDPでは、事業部長のS氏、O氏が、まごころ宅急便においては、岩手主管支店長のM氏、H氏が、その重要な役割を負っている。

篠田氏、松本氏ともに、それぞれの会社内では、2ページに掲げたような「変人」に違いなかっただろうが、「(社会を変えていく)ソーシャルストーリーと(マネタイズを実現する)ビジネスストーリー双方を語れる青臭さと腹黒さを持った『青黒い人』」であったかという点、そうではない。ソーシャルストーリーを力強く語る青臭さを持つてはいたが、ビジネスストーリーは語れていなかった。そこに、庇護者がビジネスストーリーの材料を携えて歩み寄ってきた。つまり、庇護者は、単に主人公を庇護しているだけではなく、開発の機会、ビジネスの機会を提供する、という役割を負っている。裏を返せば、そうしたリソース(ヒト・モノ・カネ)を動かすことが可能なポジションに身を置く人こそが、ハイパー型のイノベーションストーリーを生み出すキーマンということだ。彼らが、庇護者となるのか、はたまた官僚になるのか。それが、キーポイントだ。

ヒーロー型で重要なのは 目利き能力を持った預言者

ヒーロー誕生物語型(以下、ヒーロー型)の主人公は、業界や事業や社内の常識に

挑戦していく強者だ。ビールメーカーでありながら、酵母を一切使わずに「ビールを飲んだ」気持ちにさせる商品を開発したキリンの梶原氏、楽器とは似て非なるカテゴリーの製品を楽器メーカー内で生み出したヤマハの旭氏、急須で淹れたお茶の味を実現する非加熱無菌充填方式への莫大な投資を実現させたサントリーの沖中氏など。しかし、ハイパー型の主人公のように、当初から自身の内に強い信念を秘めている人材かという、皆が皆そうであるというわけではない。

旭氏、沖中氏は、先行したプロジェクトにおいて、既に原型に近いアイデアを温めていたが、JR東日本でエキュートを実現した鎌田氏、三菱自動車アイ・ミーブを世に送り出した吉田氏にとっては、プロジェクトのアサインは青天の霹靂。ミッションを付託されるまでは、当該テーマを考えたこともなかった。もし、彼らに白羽の矢を立てる予言者がいなかったら、彼らのイノベーターとしての才能は、眠ったままだったかもしれない。

予言者の存在こそが、このタイプのイノベーションストーリーを実現するうえでの最大のカギになる。誰をその役回りにつければ道が拓けるのか。しかるべき素養を備えている人材を探し出す目利き能力を持った予言者なしに、このタイプのイノベーションストーリーは生まれない。

師、失敗、官僚 ヒーロー型の共通項

この型の主人公のキャリアストーリーには、いくつかの共通項がある。1つは、しかるべき師のもとで薫陶を受けていることだ。旭氏は、初期キャリアにおいて出会ったKo氏から、既成概念にとらわれず、自分の思いを大切にしながら、物事の本質をとらえる作法を叩き込まれ、梶原氏は「氷結の生みの親」から想いの重要性を諭され、鎌田氏は、グランデュオ立川でのO氏との出会いで、顧客から売り場がどう見られているかを意識することの大切さ、メンバーへの当事者意識の持たせ方などを学んでいる。

以前の仕事において、後のイノベーショ

ンに生きる学習をしている点も共通している。沖中氏は、資材部において不良品発生 の因果律を解明し、旭氏は、先輩たちの製品開発プロセスから、社内政治の要諦に気付いている。自身が仕事のなかで経験したことを、より普遍的な気づきに昇華させている。メタ学習能力が高い、と言い換えてもいい。

また、失敗をしているという点にも注目したい。梶原氏は、転職して初めての仕事で、終売という無残な結果を経験し、沖中氏は、サントリー史上、最大の失敗とまで言われるほどの失敗作を世に送り、退職まで考えた。失敗から学ぶものが大きいことは、言を俟たない。

予言者たちは、こうした主人公たちの経験や学習を「よく見ていた」に違いない。予言者と主人公は、同じ部署の上司・部下の関係であることが多く、長い付き合いであるケースもある。旭氏と事業部長T氏、吉田氏と部長のTa氏は、そんな関係だ。鎌田氏に白羽の矢を立てた新井氏は、人事トップとして各拠点に臨店しながら、誰がどのような活躍をしているかを「見ていた」のだろう。

だが、予言者だけでは、このストーリーは展開しない。常識の範疇から強い圧力をかけてくる官僚の存在が最も大きいのが、このタイプだ。その圧力から主人公を守る庇護者の存在、そして、君主が発し掲げる「鶴の一声」「錦の御旗」があって、初めてこのストーリーは展開し、完結する。

アイ・ミーブのケースは、その典型例だ。失敗があっても、ハイブリッド車の興隆により電気自動車(EV)の開発が風前の灯になっても、ダイムラー・クライスラー傘下で、EVの開発にストップがかかっても、庇護者が現れて、この開発を決して根絶やしにできなかった。なぜ、このように庇護者が現れるのだろうか。そんな素朴な問いに、同社のEVビジネス本部長・橋本徹氏は、こう語った。「三菱重工業から1970年に独立して生まれたという歴史を持つ当社は、創業以来今日に至るまで、走行性、走破性、耐久性などに優れた新たな技術を搭載した車を世に送り出す、ということを重視してきました。EVの開発は、その好例。新たな

技術にこだわる三菱らしさを大切にするために、この事業の灯を消してはしないと誰もが心に秘めていたのだと思います」。自社が自社らしくあるために、大切なものを守り、世に送り出すという志を持ったトップマネジメント、上層部の行動、意思決定があることで、次代を拓くヒーローは誕生するのだ。

長期雇用の揺らぎ、グローバル化組織型の危機

では、日本企業が、今後も、数多くのイノベーションストーリーを生み出していくには、何をすればいいのだろうか。課題は何だろうか。

組織型は、これまで日本企業のなかで数多く生み出されてきた得意技だ。今後も、このタイプのイノベーションを継続させていくことが肝要である。しかし、多くの企業において、その前提となる「多くの従業員が強いメンバーシップ意識を持ち、自社の企業経営の型を身に付けている」という状態には、綻びが見られる。

要因の1つは、長期雇用の揺らぎだ。右肩上がりの経済状況の終焉とともに、長期雇用を前提に強く結ばれていた従業員と会社との信頼関係には軋みが見える。企業への帰属意識の低下が顕著な会社も散見される。

多様性の問題もある。雇用形態の多様性、働き方の多様性などを、経営環境、社会環境双方から内包しつつある日本企業は、必然的にそれまで組織が持っていた均質性を失っている。日本人男性・正社員・新卒入社によって形成され、会社の意向による異動・転勤をごく自然に受け入れ、長時間労働に違和感を抱かずにいた中核社員が、実態・意識ともに多様化することは、成熟社会の必然であり、好ましい変化ととらえたい。しかし、組織型のイノベーションストーリーを紡ぐにはアゲインストな状況であるのは間違いない。

また、グローバルでの競争が激しくなるなかで、海外において、このタイプのイノベーションストーリーを紡ぎだすのは容易なことではない。欧米、アジア主要国の従業員のマインドセット、ジョブベースの個

人ミッションは、日本のそれとは大きく異なる。相互乗り入れ的な仕事のスタイルは、職務ベースでデザインされた環境では、実現するのは難しい。

そうした状況変化を踏まえ、なお、この得意技を、日本で、そして全世界においても展開させていくとすれば、何が必要になるのか。

「トヨタウェイ」に代表される、組織の流儀や行動指針の言語化、組織への浸透は、この得意技を維持・拡大していくうえでの最重要施策といえる。これまで、OJTなどを通して暗黙的に伝承されていたものを形式化し、組織に埋め込んでいくことが求められる。それは、容易ならざることだ。言語化することも、浸透することも、そしてその状態を維持継続することも。トップマネジメントの強い意志があって、初めてこの施策には魂が宿るだろう。

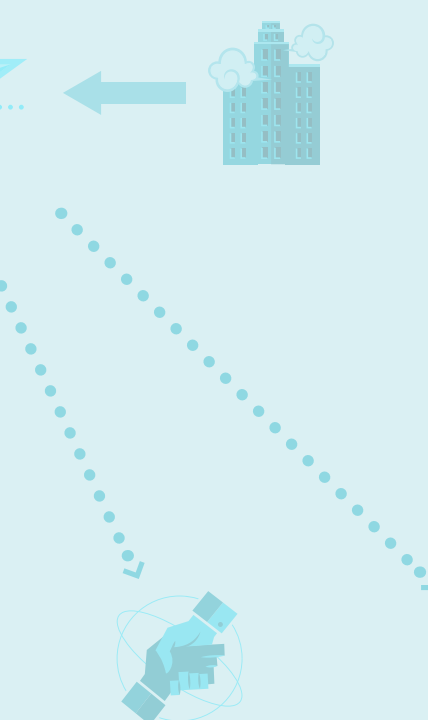
総論賛成、各論反対の 大企業病からいかに脱するか

ハイパー型のイノベーションが、今回のケースでは少なかったのは、たまたまだろうか。それとも、日本の実態を映し出しているのだろうか。残念ながら後者であると私は思っている。そして、それは、組織型のイノベーションが主流であることと無関係ではないと考えている。

強い信念を持った、傑出した個性的才能の持ち主。決して扱いやすい人材ではないだろう。そういう人材を、統制された均質な組織は潰しがちだ。

入社条件、初期キャリアでの仕事、ローテーションなどが規定され、定められた枠にはまるような均質な人材を生み出す、という仕組みのなかで、突出した個性は押し潰されていく。一握りのエリートが会社を支えるのではなく、全員がイノベーションの担い手になる、という思想は、一つ間違うと、異質を排除する方向に機能してしまう。

電機メーカーのエンジニアに関する調査・研究に関わったことがある。彼らをマネジメントしている課長・部長級のフリーコメントを分析し、明らかになったのは、ショッキングな実態だった。



部課長のほとんどが、自組織のエンジニアを、まず「ニーズの高度化に対応したスペシャリスト」として育成し、その後「現場を動かすプロジェクトマネジャー」にしようと考えていた。

一方で、新たな市場で新たな事業を生み出せるグローバル人材の必要性を問うと、7割以上の部課長がそうした人材が必要だと答えていた。それぞれの現場では、そのような人材を育てていないのに、である。会社にとって、イノベーションを起こす人材が必要であることはわかっている。しかし、自身がマネジメントする人材は、既存事業の現状課題に対峙するスペシャリスト、プロジェクトマネジャーという均質なゴールを描いている。「総論賛成、各論反対」は、ここでも生まれていた。

大企業ほどそうした状況に陥りやすいことを、多くの会社は自覚している。新事業提案制度、社内ベンチャーなどの仕組みを多くの会社が組み込んでいるのは、その証しだろう。しかし、それらの仕組みがうまく稼働しているという話は、残念ながらあまり聞くことができない。

従業員、企業、社会 三者の関係の再定義

そういう状況のなかで、ハイパー型イノベーションが生まれている組織には、個としての従業員を重視すると同時に、社会環境の変化へ、企業として正面から対応していくというメッセージが読み取れる。

「ヤマトは我なり」。これは、ヤマトグループが掲げる社訓の筆頭に掲げられる文言である。自分自身がヤマトを代表する存在である、という自覚を持って社会・顧客と対峙せよ、という意味が込められたこの言葉は、従業員の主体性を強く促すものだ。「国内では高齢化、過疎化といった人口構造の急激な変化に伴い、生活者を支援するサービスへのニーズが急速に高まりつつあります」。これは、同社の経営計画に明記されている一文である。まごころ宅急便は、まさにこの社会ニーズに応えるものであり、松本氏の想いは、この一文が経営計画に刻まれたことによって、社会へとつながった。

従業員と企業との関係、社会と企業との関係を見つめ直し、再定義することによって、社内に潜むハイパーイノベーター予備軍の気持ちに火をつけることができるかもしれない。

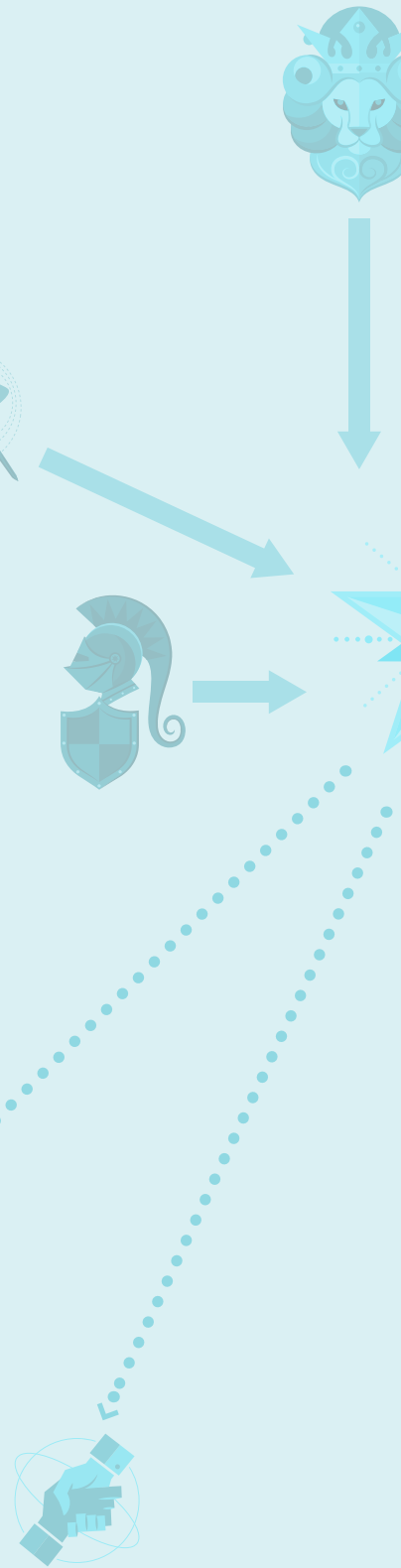
従業員全員を同じようなタイプの人材に育てるのではなく、キャリアコースを多様化することも、一考の余地がある。1ページで触れた『日本「半導体」敗戦』の著者、湯之上氏は、サムソン電子だけではなく欧米の半導体メーカーにおいても、優秀な理系人材を、エンジニアではなくマーケティングとして育成・登用していると語ってくれた。DRAMのようにコモディティ化した市場においては、イノベーションの担い手はエンジニアではなくマーケティングである、という見立てから来ている施策だろう。そうした着眼にも学ぶべきだが、理系人材全員を一律にエンジニアとして育成する、ということをつまらなく行ってしまう傾向を日本企業が持ち合わせていることに、改めて警鐘を鳴らしたいのだ。

ヒーロー型が持つ 大きな可能性と大きな壁

ヒーロー型のイノベーションストーリーの広がりには、大きな可能性を感じる。現状においては、中程度のリソース配分において奏功し、少なからぬ実績を上げているこのスタイルを、もっと適応範囲を広げて、たくさん起こしていくことができないだろうか。

たとえば、海外における主力事業のイノベーションへの、このモデルの適用だ。それは、ヒーロー型とハイパー型の折衷モデルのようなものではないか。トップマネジメントがビジョンを掲げ、それを実現してくれる人材を人材マーケットから探し出し、ミッションを付託する、というスタイルだ。

日立製作所の英国鉄道プロジェクトの成功には、その要素が込められている。長期にわたる取り組みのなかで、ブレイクスルーとなったのは、現地法人のトップに現地の優秀なプレーヤーを登用したことだという。グローバルにおいて、GE、シーメンスという巨大なコンペティターと伍し、単



図表 タイプ別のイノベーター像とイノベーション創発への処方箋

	「誰」がイノベーターになるのか	イノベーター輩出のカギとなる人物	イノベーションストーリーを多く紡ぐための施策
組織的知識創造型	強いメンバーシップ意識を持ち、経営の型を身に付けた人材	自社ならびに従業員を深く理解する人徳ある君主	・メンバーシップ意識を強める ・価値観や行動指針を明確化し、企業経営の型を身に付けさせる
ハイパーイノベーター型	社会問題や特定テーマへの強い信念を持ち、傑出した個性を持った人材	官僚の圧力に屈せず、ヒト・モノ・カネを動かして主人公を支援する庇護者	・傑出した個性の持ち主を潰さない ・キャリアコースを多様化させる
ヒーロー誕生物語型	師から学び、高度なメタ学習力を持ち、常識に挑戦できる人材	主人公にふさわしい人物を見つける目利き能力を持った預言者、官僚の圧力から主人公を守る庇護者、錦の御旗を掲げ、道を拓く君主	・目利き能力を持った預言者の発掘と要所への配置 ・トップマネジメントへの「庇護者」「君主」教育

なる製品の製造販売ではなく社会インフラの運用までを提供していくことを構想する同社は、これまで得意としてきた組織型だけでなく、しかるべきタレントを採用・抜擢し、ミッションを託すスタイルをとり入れはじめています。

このような「新たな勝ちパターンの開発・確立」が、グローバル競争についてはきつと必要になってくる。オープンな人材マーケットから、しかるべき人材を探し出す、という新たな目利き能力を持った預言者の存在が待望される。

国内においても、成熟した国内の主力事業に頼るのではなく、新たな事業領域を確立していくためには、ヒーロー型のイノベーションストーリーづくりに、失敗を恐れることなく、数多くトライしなくてはならない。

トップマネジメント層、部門長クラスに、預言者、庇護者、君主といった役どころを演じられる人材がどれだけいるかが、カギになってくる。

預言者、庇護者、君主を キャストするという手も

トップマネジメント層、部門長クラスを対象に、こういったマインドセットを醸成し、求められる志向行動様式をインプットするような機会をデザインしたい。預言者として、庇護者として、君主としての行動をどれだけとっているか、を評価基準の1つとすることも考えられる。

最大の問題は、預言者、庇護者、君主を演じられる人材が、はたして、どれくらいいるだろうか、という点である。現在のトップマネジメント、上層部にいるのは、1970～1980年代という模倣や技術・仕組みの横展開による成長・拡大の時代、つまり、「組織的知識創造型」が最も効果的であった時代に育った人材だ。彼らが、全員参加型の会議の多用や報連相の徹底などをはじめとした組織型に適したマネジメントシステムではなく、ビジョンやゴールを明確に語り、託し、見守り、庇護し、大きな意思決定をする、というスタイルをとることができるだろうか。大きな壁になってしまうことが大いに危惧される。

思い切って、若い世代へと、預言者、庇護者、君主の役割を託すのはどうだろう。過去の“因習”に染まっていない30代前半以降の世代のほうが、ヒーロー型を数多く生み出せそうな気がする。

預言者、庇護者、君主などの配役をあらかじめ、キャストしてしまう、という手もある。しかるべき人材に、その配役をアサインするのだ。8ページで、劇中劇、という比喩を使ったが、比喩ではなく、実際に配役し、実際の局面を舞台にたとえて、キャストに演じてもらうのだ。

イノベーションを組織全体の力で起こす、突出したイノベーターを必要としないスタイルに頼るのではなく、マネジメント層それぞれが自らの手でイノベーターの才能を開花させていくスタイルを確立していく。日本企業の次なる大きな課題だ。

Works Report 2014

イノベーターはどこにいる？

Works誌連載「成功の本質」再分析による才能開花メカニズムの探求

リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
<http://www.works-i.com>

2014年3月発行

発行者・著者 / リクルートワークス研究所

「成功の本質」再分析プロジェクト

豊田義博 荻野進介 阪口祐子 長瀬宏美

アドバイザー / 野中郁次郎(一橋大学名誉教授)

デザイン / 株式会社ボンブワークショップ(宮崎秀行 大島拓也)

校正 / ティクション株式会社

印刷 / 株式会社ダイヤモンド・グラフィック社(中山和宜 江崎宏之)

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Holdings Co.,Ltd.All rights reserved.

