

近未来のデファクトスタンダードを探る!

# 人事組織のガバナンス あるべき姿▶▶課題整理▶▶解決策

第3回

## 社内イノベーションの創出を支援する役割

デロイト トーマツ コンサルティング  
マネジャー 原田 貴史 / コンサルタント 川北 文昭



**原田 貴史** (はらだ あつし)  
組織・人事コンサルティング部門にて、HR Transformationサービスに多く関与。バックオフィスの業務改革やチェンジマネジメントを数多く経験している。直近では、グローバルシェアードサービスセンターにおける、付加価値向上とコストリダクションを命題とした組織設計、プライシング、サービス設計、オペレーション改革に関与。  
aharada@tohmatu.co.jp



**川北 文昭** (かわきた ふみあき)  
日系コンサルティング会社を経て現職。人事業務プロセス/システムに関わる戦略立案から導入まで一連のコンサルテーションに従事。直近では、組織再編に伴う組織・制度設計、サクセッションプラン策定、オペレーション改革に関与。  
fkawakita@tohmatu.co.jp

本連載シリーズは、人事組織の形態、役割分担と責任、経営・ビジネス側からの人事部門への期待に焦点を当てて、人事部門の改革(HR Transformation)に関する先進事例の紹介や今後への提言を示していく。第3回目は、会社内で意図的にイノベーションの創出を試みる際に人事部が果たすべき役割をテーマとし、社員の多様性を生かしつつ、会社の意図する方向へマネジメントするためのガバナンスのあり方を提起する。

### イノベーションの喚起は 人事のミッション

イノベーションの必要性が叫ばれるようになって久しい。先進的

企業では、イノベーションの創出をミッションとする組織や職位が設置され(図表1)、アベノミクスの「日本再興戦略」(2013年6月)でも、企業・業種間のコラボレーションを通じたイノベーション創出関連施策が盛り込まれている。国家や企業が次のステージに移行するためにイノベーションが不可欠な要素であることは明確であろう。

かつて日本では、ソニーのウォークマン、ホンダのオートバイに代表されるような、世界に通用するイノベーションが数多く産み出され、それらは戦後日本の経済発展を大きく支えてきた。しかしこの数十年は、日本発の世界を席卷

するイノベーションは鳴りを潜めている。近年の調査でも、日本企業のイノベーションは米国企業と比較して驚くほど減少していることが指摘されている(図表2)。

クライアントニーズが多角化し、スティーブ・ジョブズのような天才的な発明家の出現を待つ余裕もない現況においては、ヒトとコストと知識を開発部門へ集約し、隠密裏にイノベーションを創出するモデルから、社員の創造力を高め、そのアイデアを組織として洗練させるモデルへ移行させることが最も現実的であろう。

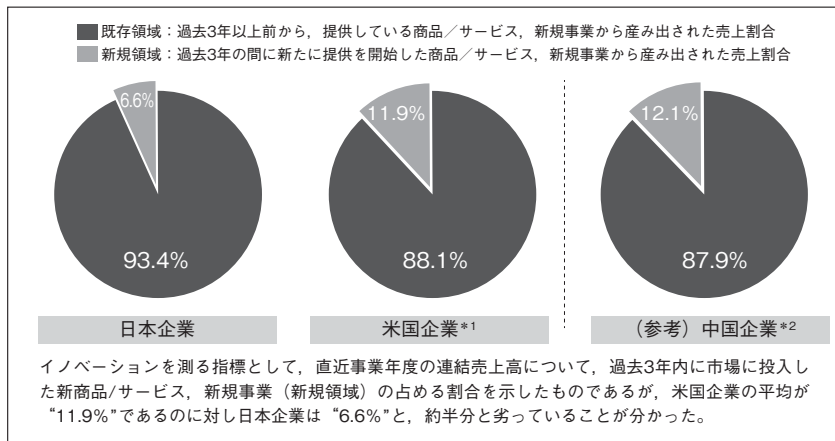
イノベーションの元祖ともいえるヨーゼフ・シュムペータは『経済発展の理論』(岩波文庫)にお

図表1 イノベーション創出をミッションとする組織例

企業名	部署名	ミッション	主な活動
エーザイ	知創部	企業理念の浸透	・企業理念の浸透策の企画立案, 実行
富士ゼロックス	バーチャルハリウッド・プラットフォームグループ	人材育成・組織の活性化, 新しい価値の創造	・社員からの変革アイデアの公募, プロジェクト化支援, 実行支援 ・社内外に向けた広報活動(執筆, 講演会, 他企業・他団体とのリレーション構築)
PFU	ニュービジネス推進統括部 Active-V 推進室	社員が自主的・自立的に活躍できる組織風土の構築	・社員のアイデアの具現化支援 ・ナレッジマネジメントシステムの運用 ・コミュニケーションの活性化促進 ・チェンジリーダーの育成
Peach Aviation	人事・イノベーション統括本部	ビジネスモデル, 働き方のイノベーションの推進	・企業理念の浸透策の企画立案, 実行 ・社員のアイデアのプロジェクト化支援 ・組織横断コミュニケーションの促進

出所: 各社ホームページの情報をもとに DTC が作成

図表2 日本のイノベーションは米国、中国の約半分



出所：\*1.[Business R&D and Innovation Survey 2009] (米国商務省国勢調査局および国立科学技術財団)  
\*2.[第1回全国工業企業イノベーション調査 2007] (中国国家统计局)

いて、イノベーションとは「新結合」であると述べ、既存の技術や強みをアイデアと組み合わせることで、全く新しい製品やサービスへ昇華できると説いている。言い換えれば、アイデアの組み合わせ機会を多く設けるほどイノベーションが創出される可能性は高いのだ。

人事部門には、組織・人材マネジメントを通じた事業への直接的な貢献が求められている。全社レベルの情報を活用し、組織やタレントのマネジメントを担う人事部門は、イノベーションの創出を支援するのに十分な情報と資質を持つといえる。社員のアイデアを抽出し、多角的にブラッシュアップする場を構築し、その具現化に向けたチームを組成することも可能であろう。こうした強みを活かして、イノベーションの喚起とその醸成を、人事機能の最上位に位置するミッションとして据えてもい

いのではないか。

### 人事部が取り去るべき 3つの阻害要因

人事部はイノベーションの創出をどのようにサポートできるのか。まずは、イノベーションの創出を阻害する主な要因を、組織と人材の観点で考えてみたい。

第一に、「イノベーション」という言葉自体が曖昧で、社員にとって他人事になっている可能性がある。社員の多くが、イノベーションを斬新な技術や夢のような商品の発明に限ったものと思込んでいるのではないか。小規模な業務改善も社内イベントの企画もコスト効率の改善や社員のエンゲージメント向上に寄与し、ひいては事業の成長に貢献するものと考えれば、それがユニークであればイノベーションとあっていい。新たな市場を開拓するようなアイデアを唐突に求めることは不可能に近

い。のだから。イノベーションを、より身近なものとして社員に理解・浸透させる必要があるというのが1つ目の課題である。

次に、場や組織の問題が考えられる。議論の場が閉鎖的であったり、組織のヒエラルキーが硬直的であるがゆえにイノベティブなアイデアが潰されている可能性もある。ある組織において基礎的な知識やメソッドが、別の組織では革新的であるという事例は数多く存在する。凝り固まったレポートラインや、数字上の効果に重きを置きすぎる組織文化など、イノベーションの芽を摘み取る仕組みはあまりにも多い。実際に職場を離れてみると、SNSによるカジュアルなコミュニケーションで個々人が強く結びつき、情報を共有し、ブレインストーミングするなかで斬新なアイデアが生み出されているのが現実だ。このフラットでフラクナ協同作業こそが、アイデアを創造し、洗練させるうえでの自然なヒエラルキーといえるだろう。会社の内部に組織のヒエラルキーを超越した特別な場を構築する必要があるというのが2つ目の課題である。

最後に、人事施策上の問題がある。イノベーション創出の取り組みと人事関連の施策が連携できておらず、掛け声倒れに終わっている可能性もある。社員の創造的なアイデアの発信や、行動に報いる

ための人事施策を検討し、イノベーション創出のDNAを社内に拡散し、定着させる必要がある。

上述の通り、イノベーションの創出を阻害する要因は3つある。これらを裏返すと「イノベーションの要件を具体化し」、「組織のヒエラルキーを超越する場を提供し」、「人事施策上もイノベティブな社員に報いること」が重要であるといえる（図表3）。

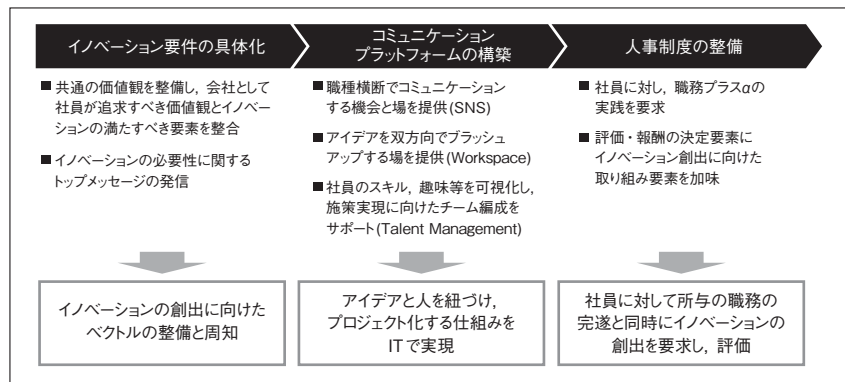
社員の思考や行動の方向性を、会社としてのあるべき方向性と整合させるために、地域や組織・役職を越えた緩やかで本質的な、箍（たが）としての人事ガバナンスが必要とされているのだ。

## イノベーションを組織の言葉に置き換える

「次回の会議までに、イノベティブなアイデアを3つ出しなさい」

現場で、このような指示を出してはいないだろうか。次回の会議では、小手先の改善が並べられるか、社員個々の価値観に頼った会社の方向性と異なるアイデアが提起されるのが関の山であろう。また、アイデアをブラッシュアップする場でも、価値観のバラつきをまとめられず、参加者の価値観が共通するレベルまでアイデアが萎縮されることが目に見えている。会社の方向性や価値観をイノベーションが満たすべき要件に紐づけ

図表3 意図的にイノベーションを創出するアプローチ例



る作業は、アイデアの発案に方向性を与え、議論の効率化にも寄与する。この作業は、社員が信条とすべき価値観や行動を緩やかに規定し、ガバナンスすることに他ならない。「何を満たせば、自身のアイデアや行動が自社の発展に資するのか」という社員が持つ根本的な疑問に対する答えを、会社として準備することがイノベーション創出に向けた第一歩となる。

筆者（原田）は、幸いにも日本における最初のLCC（Low Cost Carrier）であるPeach Aviationにおいて、イノベーションの創出を目的とした人事関連施策の検討をお手伝いする機会に恵まれた。Peachでは社員が信条とすべきアイデアや行動が満たすべき要件をPeach Valueとして、以下のように既定している。

- ・ Safety-安全へのこだわり
- ・ Passion-情熱をもって
- ・ Integrity-まっすぐに考え抜き、やりぬく
- ・ Fun-楽しく、ユーモアをもって
- ・ Diversity-協働して、尊重して

そして、これらの要件を日常的な価値判断に組み入れるとともに、各種の意思決定や人事評価制度にも適用している。売上、コスト、顧客満足度向上といったKPI（Key Performance Indicator）だけでなく、会社として志向する創造性のベクトルを整える意義は大きい。

## 組織のヒエラルキーを超越する場を提供する

アイデアは、日常の会話や活動から「なんとなく」「唐突に」生まれるケースも多い。そして、その良さや斬新さにいち早く気づいた者たちが組織横断で協働し、熱狂してより良いものに仕立て上げられる環境ができれば、イノベーションが創出される可能性は増すだろう。だが、現実には硬直的な縦割り組織が存在し、上司・部下の関係で物事が終始している。だとすれば、既存の枠組みを補完する形で、アイデアを発案し、共有できる場を構築すべきだ。社員は職務上の知識・経験に限らず、

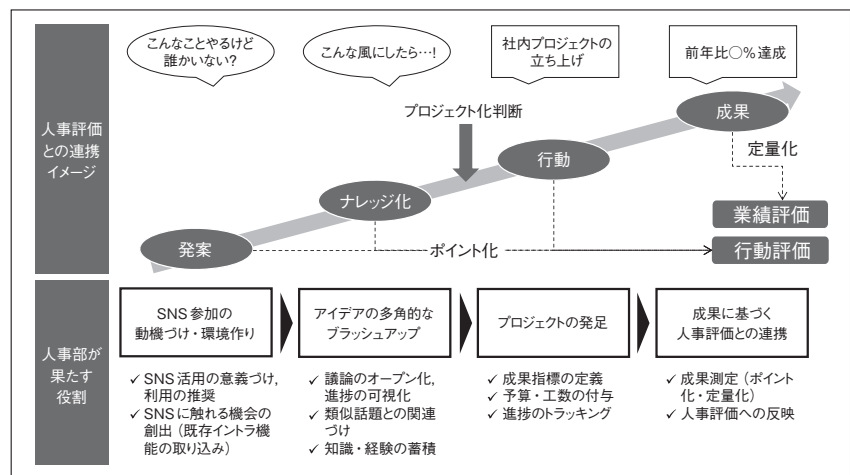
趣味や特技を持っている。また、社会生活で育まれた仕事とは離れた形での価値観も抱いているだろう。これらをオープンな場へ引き出し、他の社員の多様な価値観とぶつけるためには、SNSの活用が1つの手段になる。

しかし、アイデアの即時発信や、フランクなコミュニケーションを機能として兼ね備えているSNSも、運用次第でその良さを潰しかねない点には注意が必要だ。SNSを稼働させる前に、できるだけ多くの社員に参加してもらう施策を講じるとともに、発信された情報をナレッジ化し、アイデアや疑問をイノベーションに昇華するマネジメント体系を構想・構築することが重要である（図表4）。

前述のPeachでは人材管理システム上で、社員の趣味や特技を含むプロフィールを共有し、組織横断コミュニケーションを推進するとともに、マネジメント層や中間管理層による積極的な情報発信により、SNSへの参加障壁を下げている。また、社員が発信するアイデアをプロジェクト化し、成果を表彰する枠組みも構築している。

組織間障壁、役職間障壁の高さや共有可能な情報レベル、フランクなコミュニケーションの導入難易度等を鑑み、組織ヒエラルキーを超越した新たなコミュニケーションプラットフォームの構築を模

図表4 コミュニケーション基盤と人事評価の連動性を創り出す



索してみてもいいだろうか。

## イノベーションの創出を後押しする人事制度に

複雑かつ有機的に連関している人事施策に手を入れるのは非常に骨が折れる。しかし、社員を意図的にイノベーション創出の場に立たせ続けるには、評価・報酬面での動機づけが必要であろう。ポスト・イットで有名なアメリカの3Mでは、過去5年以内に販売された新商品が占める売上を全体の30%にすることを社内目標に掲げ続け、イノベーションの創出を個人のミッションとして義務づけている。

だが、イノベーションが組織文化として定着した企業ならいざ知らず、これからイノベーションの創出を手がける企業においては、少々ハードルが高い。現実的には、多くの企業で導入されているMBOや行動評価に手を加え、現

状を絶え間なく改善する姿勢や、イノベーションの要件を満たす発言や行動、組織横断のコラボレーションの実績などを新たな評価軸に加えるというのがソフトランディングな手法といえる。

## 本質的な価値観を緩やかに浸透させる工夫

事業の多角化、ダイバーシティの推進、グローバル化の進展を背景として、企業内で異なった価値観や考え方に触れる機会は増えつつある。しかしこれに伴って、人事ガバナンスを設計する難しさや複雑さは増している。イノベーションの創出を試みるうえでは、人事ガバナンスを明確かつ厳格に規定するよりも、多様性を取り込むために、会社の根底に流れる本質的な価値観を緩やかに整備し、それらを生かす環境と人事施策を整備していく必要性が高まっているのだ。