

IBM Global Business Services

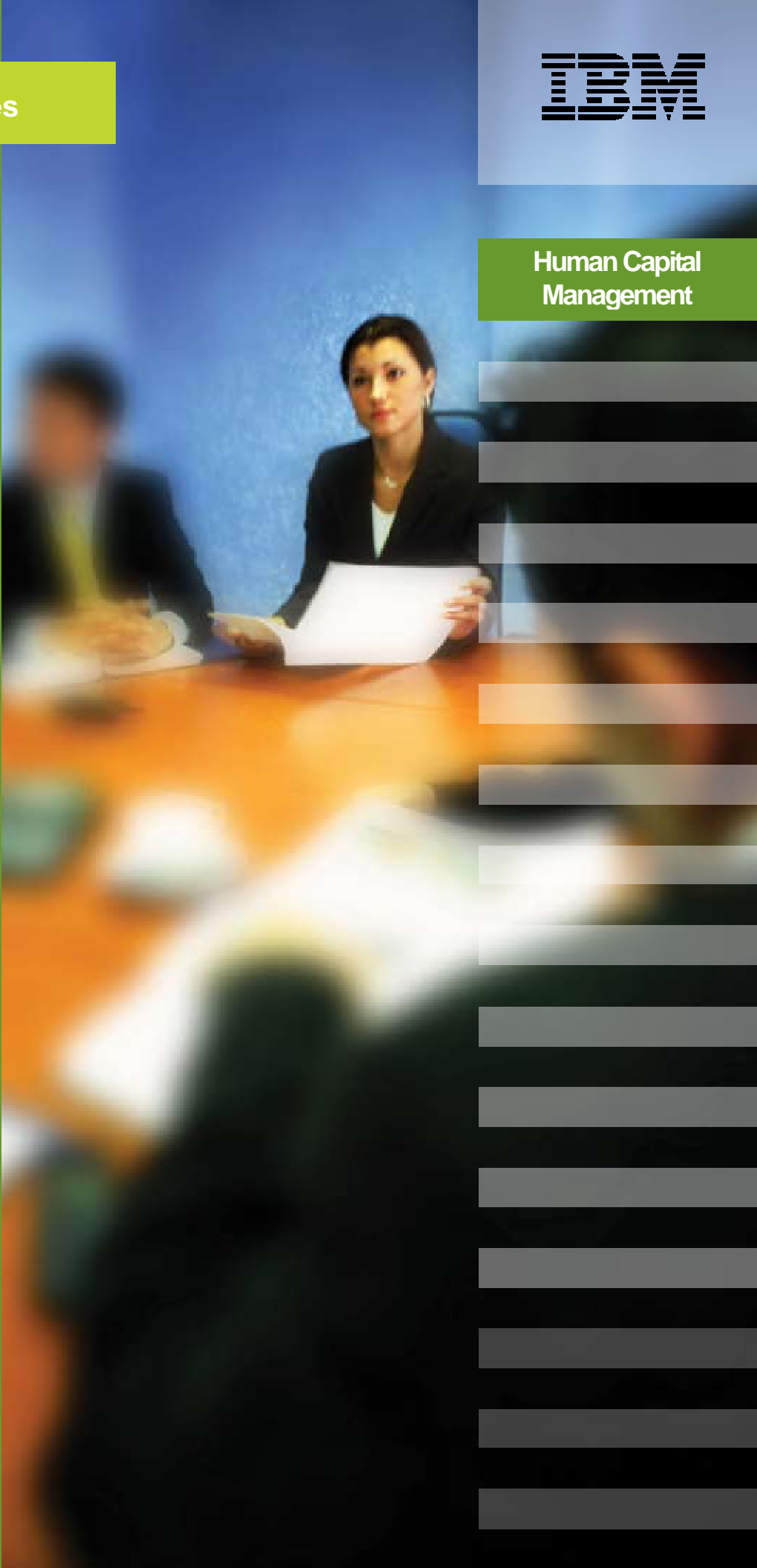
IBM Institute for Business Value

People and Innovation

アイデアを
テーブルに載せる

The IBM logo, consisting of the letters 'IBM' in a bold, sans-serif font with horizontal stripes through the letters, is positioned in the top right corner of the page.

Human Capital
Management



IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの

IBM Institute for Business Value は、企業経営者の方々に、
各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、
事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

People and innovation

アイデアをテーブルに載せる

現在、誰もがイノベーションの重要性を証言できるようになった。小さな洞察によって市場の勢力図が瞬時に塗り替わったり、能力をいち早く手に入れ、構築できる知識経済においては、変化の早い動的なイノベーションのポートフォリオを統括できる経営者こそが、群れから抜け出し、成長を生み出す最大のチャンスを手にとれると考えられる。しかし、多くの組織では、社員、顧客、さらにはサプライヤーを含む人材をイノベーションのプロセスに取り込むことは非常に困難であると感じている。このような場合、事態を改善するためには、何から始めればよいのだろうか。

はじめに

優れた企業経営者は、これまで以上にオープンでコラボレーティブな、多分野にわたるグローバルなイノベーションが 21 世紀を生き抜く鍵であると考えている。IBM は 2006 年、CEO が組織のイノベーションにどのように取り組もうとしているかをよりよく理解するために、「The Global CEO Study」という調査を実施した。その調査結果の中で、CEO はイノベーションの最大の障壁として、協力的でない文化や社風を挙げた。

組織がどのようにイノベーションの障壁を取り除き、文化や社風を改善できるかという重要な問題に取り組むために、IBM Institute for Business Value は、「The Global CEO Study 2006」に続いて詳細な分析を実施した。この分析の目的は、組織が最も重要な資産である社員、顧客、

サプライヤーを動員し、今日のビジネス環境でより効果的にイノベーションを実現できる方法について、理解を深めることであった。

主体的な役割を担う経営者にとって、率先してイノベーションに適した職場環境を構築する道を開くことが重要だ。リーダーとなる人間は、インセンティブや報酬を提供することに加えて、リスクをとることに対する適切な認識を設定し、組織に多様性を吹き込み、社内のネットワークを活用し、社外とのコラボレーションを向上させる必要がある。本書は、このようなことを実行しようとする先進的な経営者の指針となるものである。

People and innovation

アイデアをテーブルに載せる

イノベーションの障壁を特定する

「CEO は、革新的な文化を確立するために主要な役割を果たさなければならないことを直感的に理解している。しかし、それに取り組む方法が分かっているとは限らない。」

- 「The Global CEO Study 2006」インタビュー回答者

「The Global CEO Study 2006」では、イノベーションを、新しいアイデアや最新の考え方を根本的に異なる方法で適用することによって、大きな変革をもたらすことであると定義した。¹ この定義は、新しい製品、サービス、市場の開発から、既存のオペレーションの改善、新しいビジネス・モデルの創出までに及ぶ広範なイノベーションをカバーする。

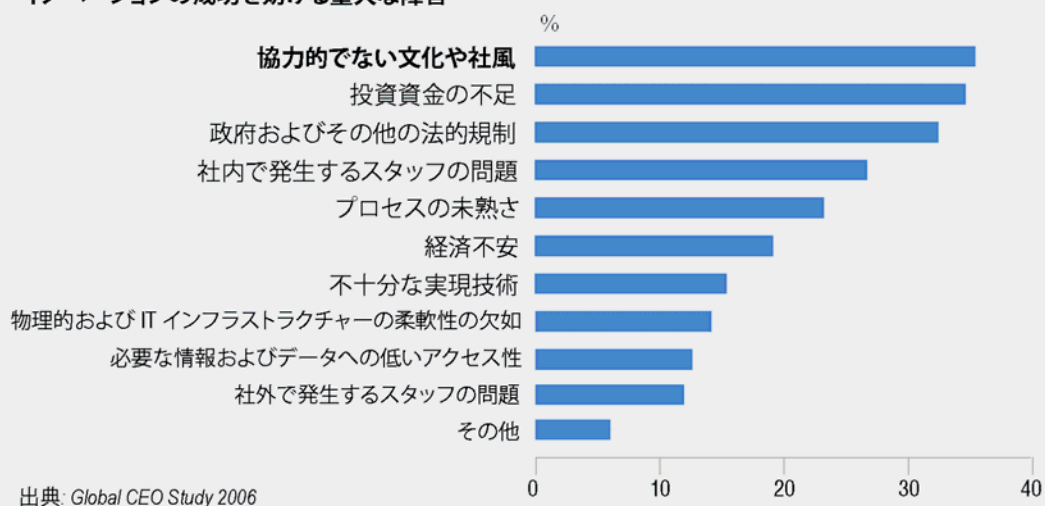
「The Global CEO Study 2006」に参加した CEO は、今日の市場での競争に対処するために、イノベーションをこれよりもさらに広い視野で捉えている。しかしその一方で、CEO は飛躍的なイノベーションの達成を妨げる重大な障害として、イノベーション実現による変化を受容しにくい企業文化を挙げている (図 1 参照)。

多くの CEO は、良いアイデアを持つ人材にやる気を起こさせ、支援することができなければ、イノベーションに対する企業の取り組みが事実上挫折する可能性があるかと懸念している。

我々は、これを重要な課題と認識した上で、イノベーションを支える組織文化の重要要素を特定し、革新的な環境を培うヒューマン・キャピタル・マネジメントの手法を明らかにし、人材の視点からイノベーションを実現するために上級管理者が果たすべき役割をより深く理解することを目指した。

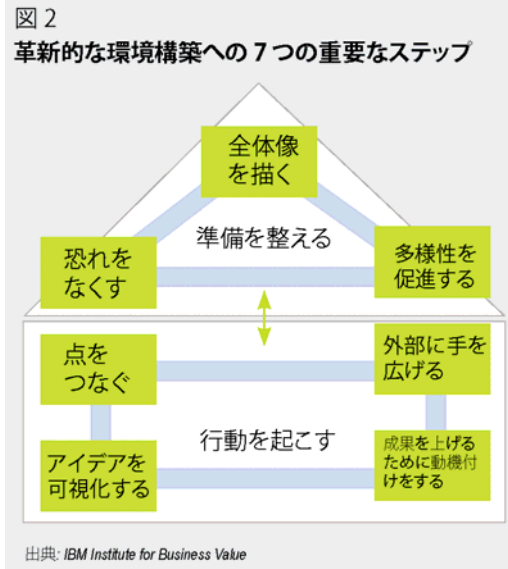
これを達成するに当たり、我々は、既存のイノベーションの理論、モデル、および手法を理解し基盤とするために関連資料を検討したほか、生データやインタビュー参加者の回答をさらに評価するなど、「The Global CEO Study 2006」の結果を詳細に分析した。さらに、イノベーターとして自社における活動の効果の向上を目指す 20 社の研究、イノベーション、および人事担当上級管理者を対象にインタビューを実施した。

図 1
イノベーションの成功を妨げる重大な障害



革新的な文化作りの土台には、変化につながる事例を構築する、失敗を恐れず強力な支援をはっきり明示する、組織の多様性から価値を引き出す、という3つのステップが必要である。

我々は、分析の結果に基づき、組織がイノベーションの障壁の解消に着手し、より革新的な環境を構築するために、2つのステージと7つのステップから成るモデルに取り組むことを推奨する(図2参照)。



ステージ 1: イノベーションの準備を行う

- 人材のために戦略状況を表す全体像を描くことにより、イノベーションの方向性を提示し、境界を設定する。
- リスクを受け入れ、失敗にしたことによる汚名や恥を排斥するような文化を作り上げることによって、恐れをなくす。
- 多様な社員に存在する様々なアイデアを評価し、活用する。

ステージ 2: 行動を起こす

- イノベーションの効果を高めることができる非公式なネットワークを把握し、活用することによって、組織内の「点をつなぐ」。
- 既存の競争優位性を補完したり、市場投入までの時間を短縮したり、新たな洞察を引き出すために、パートナーやサプライヤーなどの社外組織、さらには顧客とコラボレーションを行う。

- 組織の隅々から集めたアイデアを各種の手法を使用して可視化する。
- 人材の熱意と綿密に練られた組織のビジョンの両方を十分に補完するプログラムを通して、インセンティブを提供し、人材の革新性を評価する。

準備を整える

「自ら先頭に立って、方向を定め、イノベーションを促進する文化的基礎を築くことが、CEOの最も重要な仕事である。」

- 「The Global CEO Study 2006」インタビュー回答者

大規模な組織では、すぐに方向を転換できるわけではない。経営者は、状況を示し、情報に基づいてリスクをとることを支援し、多様性を促進することによって、イノベーション活動の準備を整える必要がある。

人材のために全体像を描く

準備を整えるというのは、単に概念としてイノベーションを推奨したり、株主向けのスピーチやレターの中でそれに言及することだけではない。過去20年間、ほとんどの大規模組織の社員は、飽くなきコスト削減、生産性と効率に対する重点的な取り組み、度重なる合併・買収活動、かつて重んじられていた仕事のアウトソーシングやオフショアリングを目の当たりにしてきた。

この雰囲気の中では、リスクをとることやイノベーションに支えられる有機的成長は時代遅れとなってしまった。多くの場合、社員は施策の失敗によってあまりにも多くのキャリアが停滞したり終わってしまうを目撃してきた。このような雰囲気では、慎重さが支配するのは当然である。

CEOがイノベーションを促進するには、会社の財務実態や市場におけるポジションに基づいて、社員が再びリスクをとることに胸を躍らせるような、説得力のある変化につながる事例を構築する必要がある。また、特に強力な指導力や取り組みの欠如によって過去の施策が立ち消えになったような場合には、その事例を懐疑的な社員に常に伝達することが必要だ。

特に、大規模な企業では、社員の心をつかむための闘いが長期化する可能性があるが、これは準備を整えるにあたって必要不可欠なことである。あるグローバルな消費財企業の副社長が語っているように、「真のリーダーシップとは、社員に自分自身と活動の幅を広げさせ、さらには自ら企業のニーズに従うようにさせる幅広い指針を与えることができる能力である。」

全体像を描く：重要項目

イノベーションが変化につながる事例を構築する

- イン트라ネット・サイト、タウンホール・ミーティング、録音電話メッセージといった複数のチャンネルを使用して、イノベーションへの取り組みを常に伝達する。
- 個人的な対応（直接対話、少人数のグループ会議、個人的な手書きメモなど）によって熱意を引き出す。

市場の方向性を示す

- 組織が属する市場の勢力図を説明することによって、社員がイノベーション戦略の「理由」を理解できるようにする。
- 2週間に1回、上位750名の社員に市場勢力図を電子メールで送信している通信会社のように、市場勢力図に関する最新情報を頻繁に社員に提供する。

イノベーションの境界を設定する

- イノベーション活動を戦略的施策と結び付け、さらにこの活動を継続的に全体像と関連付ける。
- イノベーターに大きな夢を持つ自由を与えることと、市場のニーズを満たす実用的な製品およびサービスの必要性の間のバランスを取る。

恐れをなくす

インタビュー回答者は、リーダーがイノベーションを推奨し始めると、社員の多くが懐疑的な目を向けると語っている。その理由として、まず、経営者の話の内容はすばらしくても、社員は社内で自由に失敗できるとは信じず、安全と思われるプロジェクトだけに参加する傾向があることが挙げられる。これは、多くの社員は画期的な成果を生み出す可能性のあるプロジェクトに参画したいと考える一方で、プロジェクトが失敗してキャリアが傷がつく事態をあまりにも多く目撃してきたからである。

次に、社員はリスクを賢く追求しても会社から評価されないと考えているからである。多くの経営者は口先ではうまいことを言うが、イノベーターを目指す人を追い詰めたり、情報に基づいてリスクをとることの失敗を罰するような、用心深い官僚的な上司や縄張り争いによって、経営者の意図は捻じ曲げられてしまうことが多いからだ。

最後に、社員は自分たちのリーダーは短期的な成果に注目しすぎ、財務的なコミットメントや、長期的な「根底から変革する」信念にキャリアを賭ける勇気に欠けていると考えているからだ。強い信念を貫く勇気を持たないリーダーは、イノベーション施策に自分自身を注ぎ込むのをためらうような社員しか生み出さない。

恐れをなくす: 重要項目

「ニアミス」や「失敗」を認める

- たとえ結果が不成功に終わっても、リスクをとることをうまく行った社員を評価する。
- 結果だけでなく、構想から完了までのプロジェクトの実行を重視・評価する。

失敗から学ぶ方法を策定する

- プロジェクト完了後のレビューで成功者と失敗者について話し合う。イノベーションが失敗した場合も、プロセスで何がうまくいったか、誰が革新性を示したか、コラボレーションやリーダーシップについてはどうだったかについて話し合う。
- 構造化学習活動で失敗を採用して、ケース・スタディーとしてまとめる。

リスクをとる人やイノベーターから「スター」を作り出す

- 「アイデア社員」や「リスクテーカー」を目立つ役割に押し上げ、イノベーションが売上や利幅といった従来の測定基準と同じように重要であることを示す。
- 以前の失敗を成長の糧にして、2度目に成功を取めたイノベーターに報い、褒める。

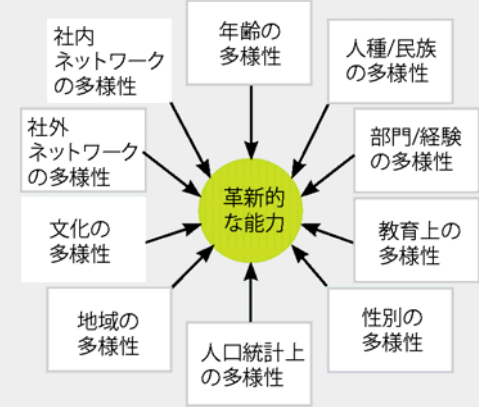
実験コストを減らす

- 小規模な低コストの試行・実験を多く採用することで、個々のアイデアに関連するリスクを軽減する。

多様性を重視し、活用する

今日の大規模な多国籍企業を構成しているのは、あらゆる年齢と経験の人材である。彼らはさまざまな統計学的グループに属し、さまざまな仕事をこなし、さまざまな文化を象徴し、社内外のさまざまな人と交友関係を持っている (図 3 参照)。

図 3
イノベーションを高める多様性の種類



出典: IBM Institute for Business Value analysis

彼らは社員であると同時に、お客様を象徴する存在だ。その一部は中心的なお客様であり、その他は戦略的なターゲット市場である。

社員の集団は多様な知識とアイデアの宝庫であり、その情報をいつでも進んで提供してくれる。ある通信会社の上級副社長が語っているように、「似たような考えを持った、似たような人材が集まると、「グループシンク」が発生する。...異なる年齢、民族、経験がもたらす多様な視点が必要だ。」

イノベーションの障壁を取り除くための行動は、次の4つのステップから構成される: 「組織全体の既存の関係を特定し、新しい関係を構築する」、「社外に手を広げてコラボレーションを行う」、「アイデアの可視性を高める」、「イノベーションに報酬を与える」

多様性を促進する: 重要項目

多様性のある経営陣を組織する

- 最上位レベルの戦略的議論に思考の多様性を吹き込むグローバルなリーダーを選択する。
- 経営陣のグローバルな考え方を反映し、多様な視点を特徴とする組織的価値を促進する。

イノベーション・チームに多様性を吹き込む

- スタッフが顧客セグメントを確実に反映するようにする。顧客の購買傾向に影響を及ぼす方法についてのアイデアを取り込む仕組みを整備する。
- 企業戦略の推進に必要なイノベーション・プロジェクトに不可欠なアイデアを提案し議論する、多様性のある戦術チームを編成する。
- 仮想会議やインスタント・メッセージングなどのテクノロジーを利用して、世界中の多様な意見間でアイデアの交換を促進する

イノベーションの成功と多様性をリンクさせる

- 報酬を与え、高く評価することにより、アイデアとそのアイデアの原点となる多様性が経営陣によって評価され、戦略的実践の鍵となることを示す。
- イノベーションの実践と、それらのイノベーションに固有の多様性を公表する。

イノベーション施策の準備を整えることは容易ではない。現在のビジネス状況、企業が経験してきたさまざまな施策の数、そしてそれらの施策の管理方法によっては、懐疑の念が組織全体に広がる可能性がある。

だからこそ、リーダーはイノベーション施策の戦略状況を絶えず伝え、リスクをとることを求め、「賢明な」失敗を容認することを証明し、多様性を活用するための適切なプログラムを設計しなければならない。

行動を起こす

「アイデアは、この会社から給与を得ているすべての人からわき出てくるべきである。ここでは起こり得ないが、ゴミ袋を取り替える人も含めて、すべての人がアイデアを提案できるはずだ。また、たとえ良いアイデアが出てきても、「ああ、それは前に一度やったことがあるが、うまくいかなかった」という声を耳にすることが多いが、これはやめなければならない。」

- グローバルな保険会社のリーダーシップ開発担当ディレクター

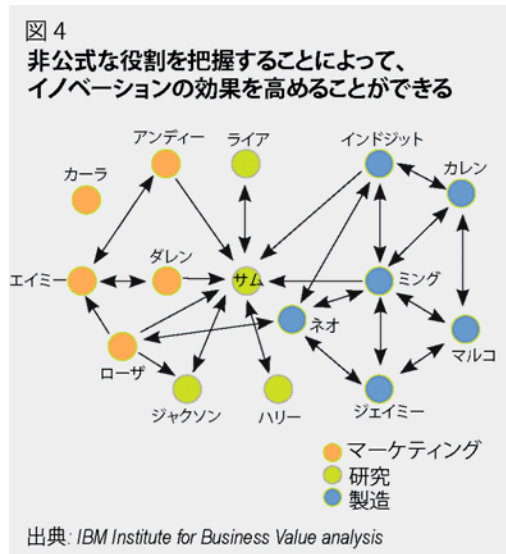
小さな洞察によって市場の勢力図が瞬時に塗り替わったり、能力を素早く購入、借用、構築できる知識経済においては、変化の早い動的なイノベーションのポートフォリオを統括できる経営者が、群れから抜け出して成長を生み出す最大のチャンスを手に行き、社外に手を広げて他者とコラボレーションを行い、実現プロセスや実現技術でアイデアを可視化し、業績優秀者にインセンティブや評価を与える必要がある。

非公式なネットワークを分析、奨励、強化する組織は、そこから得られる知識を利用してイノベーションを促進することができる。

組織内の「点をつなぐ」

大規模企業では、個人やグループが非公式な役割を担っていることがあり、このような役割を把握・活用すると、イノベーションの効果を高めることができる場合がある。肩書きや職務に関係なく、すべての人と知り合いで、イノベーション・プロジェクトに関する情報を全員に流せるような「キー・コネクター（つなぐ人）」から、その人の持つ知識が他人にはよく分からない「孤立した人」まで、どのような組織にも、実現技術によってつなげることができる「隠れた」組織が存在する。

図4のネットワーク関係図の例でわかるように、部門間でイノベーション・プロジェクトを早期に立ち上げたい場合、利用すべき人物は、すべてのビジネス・ユニットに知り合いを持つサムである。一方、カーラは、他人の知らない重要な知識を持っている可能性はあるが、彼女をネットワークに参加させることができなければ、彼女がプロジェクトに大きな影響を及ぼすことはないだろう。ただし、このような非公式な人的資本をほとんど考慮することなく、チームにスタッフが配置される場合が多いのが実情である。



しかし、非公式なネットワークを把握することの価値を認識し始めた企業数は増えてきており、現在では新しい手法や技術によって、より詳細なネットワーク分析が可能になりつつある。ある消費財企業の研究担当副社長が語っているように、「ネットワークという代物は、まったく新しいレベルの洞察を提供してくれる。...例えば業績の予測に非常に役立つのだが、これが恐ろしいほど正確なのだ。」


経営者は、非公式なネットワークをよりよく把握することによって、最適なイノベーションを妨げる多くの企業が共通して抱える問題を回避することができる。バージニア大学のロブ・クロス氏、カリフォルニア大学デービス校のアンドリュー・ハーガドン氏、バブソン・カレッジのサルヴァトーレ・パリーゼ氏は、最近の白書²で次のような潜在的な問題を挙げている。

- 細分化 - 個々の人々は、ビジネス・ユニット、地域、あるいはその他の区分の違いにかかわらず似たような課題に取り組んでいるが、互いのことは知らない。その結果、取り組みに重複が生じたり、洞察が十分に活用できないことがある。
- 支配 - ネットワーク内の少数の個人が決定に対して不相応な影響力を持って、新しいアイデアやアプローチを拒否する可能性がある。
- 孤立化 - ネットワーク内の個人がネットワークの外部とほとんどつながりを持たないために、グループに吹き込まれる新しいアイデアが欠乏することがある。

このような問題を回避するために、組織は非公式なネットワークにいくつかのレベルで影響を与えることができる。組織レベルでは、協力を促すための基準を策定することによって、異なる部門やビジネス・ユニットから、より簡単に最適な人材を集めることができる。ナレッジ・フェアや研修コースといったフォーラムの活用も、組織全体に新しいアイデアの流れを促すのに不可欠なつながりを構築するのに役立つ。

チーム・レベルでは、さまざまな部門や経歴の人をプロジェクトに配属することに重点を置くことができる。また、チームは、組織の新人や、通常の任務では知識が十分活用されていない人を参画させるという役目も果たすことができる。

最後に、個人レベルでは、メンタリング・プログラムやローテーションの割り当てが、良いアイデアを持った人材の可視性を高め、部門やビジネス・ユニット間のアイデアの流れを促進するのに役立つ。



点をつなぐ: 重要項目

非公式な社会的ネットワークを把握する

- 社会的ネットワーク分析の手法を使用して、社会的ネットワークをよりよく把握し、その可視性を高める。
- 非公式であっても、イノベーションに重要な役割を果たしている個人を特定する (キー・コネクターなど)。

コミュニティーを促進し、使用可能にする

- 重要なトピックや分野に関する実践コミュニティー (コミュニティー・オブ・プラクティス) の形成を促進する。
- 個人が情報を交換し、組織における知識の可視性レベルを高める機会を提供する。

ネットワーク技術を使用可能にする

- 専門知識の検索やインスタント・メッセージングなど、ネットワーク形成を容易にする技術の利用を広める。

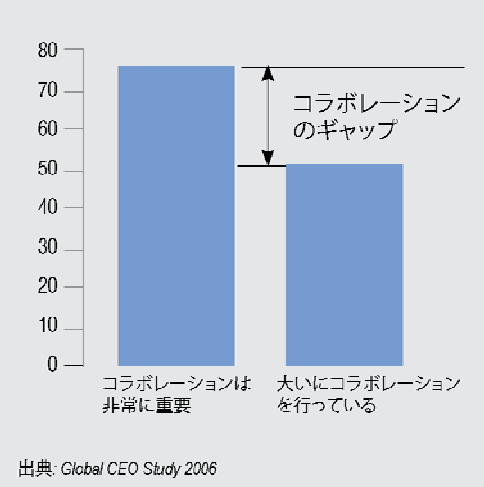
社外に手を広げてコラボレーションを行う

今日の市場で勝つことは、リソースを効果的に動員して価値を実現すること、そしてそれを迅速に行うこととますます強く関係するようになってきている。時には、経営者は、今日のお客様が求めるワールドクラスの能力を持った社内のチームや個人を通して、革新的なアイデアを市場に投入できる場合がある。しかし、競合他社が同じことをする前に、社内と社外の両方に目を向けてワールドクラスの能力を適切に融合する必要がますます増えてきている。このような環境では、昨日の施策の競争相手が今日の協力者となり、明日は再び競争相手になるかもしれない。

そのため、参加者は社外とのコラボレーションの管理における 3 つの重要課題として、信頼、知的財産の管理、相互利益の機会を挙げた。あるテクノロジー企業の上級副社長は、「信頼し合うエコシステムに参加しなければならない。その中で、共有の知的財産について相手を信頼し、パートナーとともに win-win シナリオを創作することが必要である」と語っている。

「The Global CEO Study 2006」に参加した CEO の 75 % 以上は、コラボレーションと提携がイノベーションにとって非常に重要であると回答した (図 5 参照)。しかし、実際の実践状況はそれよりもかなり低く、自分の属する企業が平均的なレベル以上にコラボレーションを行っていると考えているのは、調査対象の CEO の半分だけだった。このようなコラボレーションのギャップの主な原因は、社外との提携に必要な専門知識の不足である。また、調査では、社外とのコラボレーションに抵抗する組織文化にも原因があることがわかった。

図 5
外部とのコラボレーションの重要性和実践の程度
(回答者の割合)



コラボレーションに関するもう 1 つの傾向は顧客に関連したものである。「The Global CEO Study 2006」に参加した CEO の 35 % 以上は、革新的なアイデアの最も重要な発信源の 1 つとして、顧客を挙げた。この傾向の一環として、企業は、まったく新しいレベルで顧客とのコミュニケーションを図るために、社会的ネットワークを活用し始めている。例えば、Biogen のような革新的な企業は、仮想コミュニティを使用して、新たな方法で顧客と交流している。

Biogen 社の多発性硬化症 (MS: Multiple Sclerosis) の仮想コミュニティである Avonex.com は、米国の MS 患者の 10 % 以上に利用されている。³ Biogen 社は、この Avonex.com コミュニティを通して MS 患者に同社の治療薬 Avonex の試用を促し、既存顧客と潜在顧客を販売・マーケティング部門や顧客サービス部門に取り込み、30,000 人を超える現在および将来の顧客にサンプルや見解を提供し、顧客を Biogen 社のビジネスに不可欠な要素にしているのである。

このようなコラボレーションの傾向は、比較的早期の発展段階といえるが、持続的な成功を達成するためには欠かせないものだ。インタビューに参加した CEO は、コラボレーションによるイノベーションを実施するために人材を配置することは、多くの場合、従来の「独力でやる」組織文化と対極を成す重要な要件であると認識している。

社外に手を広げる: 重要項目⁴

関係を構築し、境界を設定する

- 最初の直接対話を通してビジネス関係の構築を促進する。
- 新しい Web 技術を活用して顧客コミュニティとの交流を図る。
- 知識交換および知的財産のガイドラインについて事前に明確にする。
- 各当事者の学習目的を明示する。

社内の提携管理機能を整備する

- 複数の提携で整備・使用された組織の知識を管理する。
- 市場で外部パートナーとしての肯定的な評価を獲得する。
- 複数の提携間や顧客コミュニティとの関係を調整する社内の仕組みを整備する。
- 提携の成果を継続的に測定するための評価基準を設定する。

提携のポートフォリオのバランスを取る

- 1 つの組織とのコラボレーションが他の関係にどのような影響を及ぼす可能性があるかを判断し、それに応じて戦略的決定を下す。

アイデアを可視化する

数十億ドルの収益基盤をさらに拡大したいと考える大規模企業が、一定の期間内に数千万あるいは数億ドルの新たな収益に貢献できる見込みのあるようなイノベーションにのみ重点を置く傾向があるのは自然なことであろう。

その飛躍的な進歩を予測できる市場の予言者は誰だろうか。一部のインタビュー回答者は、組織について比類のない豊富な知識を手に行ける役割を持つ少数の人が、これに当たると考えている。

あるグローバルなテクノロジー企業の上級副社長は、この考え方を次のように要約している。「すべての人をイノベーションに関与させることは困難である。なぜなら、当社には複雑な統合問題が存在するからだ。この種の問題は、問題のあらゆる側面を理解している人がいなければ解決がむずかしいのだが、そのような人材はあまり多く存在しない。...実際のところ、私たちは複雑な統合問題を包括的に解決しようとしているが、簡単には行えないのが実情だ。」

その他のインタビュー回答者は正反対の認識を持っており、大規模な組織は可能な限り多数の多様なアイデアを組織の隅々から集める必要があると考えている。これらのインタビュー回答者は、社内のすべての人を、アイデアの数と多様性に完全に依存するアイデア創出プロセスに不可欠な存在と見なしている。

米国大手小売企業の人事・リーダーシップ担当上級副社長によれば、「イノベーションについての私の見解では、収益をもたらす可能性のあるアイデアを獲得するには、アイデアの数を増やす必要がある。...十分な数のアイデアを入手し、それらのアイデアに十分な多様性があれば、あらゆる成功のチャンスを手に行けることになる。問題なのは、128,000名の社員から多数のアイデアを入手して、そのアイデアを活用する方法を考え出すことだ。」

本調査によると、どちらの発言も、グローバルな製薬会社の人事オペレーション担当シニア・ディレクターが述べた、次のような大きな真実に基づいている。

「ピラミッドの土台に蓄積された多くの優れたアイデアは、それらを戦略に結び付けることができれば、頂上での成功に貢献する。」

アイデアを可視化する: 重要項目⁴

部門を超えたチームを活用する

- チームの設置要領と期限を定めて、集中を高め、創造性と実用性を引き出す成果物の提出を要求する。
- 適切な利害関係者から成る多様なチームを組織することによって創造性を刺激し、組織的なネットワークを強化する。

実践コミュニティを促進し、利用する

- 問題の解決とアイデアの誘発に共通の熱意を持つ人材による信頼できる情報交換を利用して、最善の策を実施する。
- 複数の実践コミュニティを定期的に1つの物理的な場所で引き合わせることによって、イノベーションを推進する。

創造性と好奇心を刺激する学習イベントを開催する

- 適切な利害関係者から成る多様なチームを効果的な学習環境に集める。
- アイデアの応用を重視し、リーディング、Webサイトの訪問、ロール・プレイといった複数の学習チャネルを利用して変化をつける。

大規模なオンラインのブレインストーミング・イベントを立ち上げる

- 事前に準備資料を提供し、組織のあらゆる場所で働く社員がオープンにアイデアを探し出すのを促す。
- ワークフローやデータ・マイニングの技術を利用してアイデアを引き出し、方向付ける。
- 上位のアイデアを洗練し、さらに進んだブレインストーミングを行うことによって、セッションを継続する。

創造的な職場を設計する

- 素早く変化するプロジェクトやチームに合わせて容易に進化させることのできる、技術的に対応したオープンな場所で社員がブレインストーミングを行える機会を増やす。

インセンティブや評価を提供する

「適切な評価プログラムを整備するには組織の基本方針について考える必要がある。...このような評価プログラムは、その企業全体の評価プログラム体系に組み込まれるべきものだからである。だから、「じゃあ、イノベーション賞を作ります」という風にはいかない。いろいろなものを繰り返し制度化することによって、はじめてこれらが組織文化の一部になるのだ。」

- グローバルなエレクトロニクス企業の人事担当上級副社長

本調査でも、他の調査結果同様、社員に対するイノベーションへの動機付けは単に金銭的なインセンティブの提供だけでは十分でないと結論付けている。それよりもむしろ、評価とインセンティブのバランスを管理し、社員の熱意や組織のビジョンと統合する必要がある。

先行する組織は、組織内のイノベーションを評価するために多種多様な仕組みを使用している。例えば、ゼネラル・エレクトリック社が使用しているような正式な評価制度がある。同社では、上位 5,000 人の管理者が、外部志向、想像力と勇気といった成長を推進するための特性を評価される。⁵

評価クラブとしては、ノキア社の「クラブ 10」がある。これは毎年、少なくとも 10 件の特許を持つエンジニアを、CEO が主催する正式な受賞式に招くというものだ。⁶ グーグル社は時間で動機付けを行っている。同社の研究科学者は、時間の 20 %を各自が選んだプロジェクトに取り組むために費やすことができる。⁷ 3M 社では、「Genesis Grants」という、社外のプロジェクトに取り組むことを望む科学者に奨励金を与えている。毎年、12 から 20 の Genesis Grants が授与され、それぞれ 5 万ドルから 10 万ドルの金額を受け取ることができる。⁸ これらの例はいずれも、直接的な金銭インセンティブではなく、むしろ各社のビジョンや価値観を反映したのものとなっている。

変動報酬は確かに採用されているが、スタンフォード大学のトニー・ダビラ氏による最近の調査では、一定のしきい値を超えると、変動報酬のレベルを上げてても実際にはイノベーションの成果は低下する可能性があることが明らかになっている。⁹ 事実、今回の回答者のうちの数人にとっては、人前に出ることやキャリアの昇進は、革新的な行動の推進という点で報酬金と同程度に重要であるようだ。ある金融サービス会社の取締役副社長によれば、「報酬金よりも大事なものは昇進だ。イノベーションによって社員は、先頭に立つてさらなる責務を担うチャンスのある場所に飛び込んでいけるからである。」

成果に向けて動機付けをする: 重要項目

動機付けの要素を理解する

- 組織文化の中で評価とインセンティブの適切なバランスを見つけ出し、社員の自然な熱意やビジョンを（無視するのではなく）高めるためのプログラムを策定する。
- 金銭的な報酬と、評価プログラムや社員が重要視する金銭以外の報酬を組み合わせる。
- 社員が特定の限られた時間だけ各自が選んだプロジェクトに取り組めるようにすることで、忠誠心を高め、創造性を発揮させる。

変動報酬が熱意やビジョンを奪ってしまわないようにする

- 社員が変動報酬を増やすことに熱中して、企業価値の順守や遂行に対する責務を無視することがないように注意する。
- インセンティブがイノベーションのレンズのみに焦点を絞りすぎているかを常に監視し、定期的に調整する。

業績考査におけるイノベーションの評価を正式なものにする

- イノベーターとしてであれ、イノベーションのイネーブラーまたはインプリメンターとしてであれ、社員がイノベーションを積極的に受け入れる姿勢を持っているかどうかを評価する。

チェックポイント: イノベーションへの道

文化や社風を変化させるのには手早い解決策はないが、献身的なリーダーは、本書で示したモデルを使用して計画を策定し、より秩序正しい将来への道筋を開くことができる。社員がアイデアを検討のテーブルに載せるのを支援する第一歩として、以下の質問に対する答えをじっくりと考えてほしい。

準備を整える

- 組織の戦略や、組織がさらなるイノベーションを求める理由を社員が理解するのに助けるにはどうすればよいと思うか。
- リスクをとることが制御されることや実験をどのように促進するつもりか。
- 年齢、民族性、経験、文化といった組織内の多様性を利用して大胆で多様なアイデアを引き出すために、どのような計画を立てているのか。
- 役員や次世代のリーダーの顔ぶれは組織の地理的広がりを反映しているか、あるいは、本社だけか。

行動を起こす

- 社内のチームはどのくらい効果的にコラボレーションを行っているか。また、どのような支援ツール、体制、プロセスを使用しているか。
- アイデアや能力を求めて、どの程度頻繁に組織の外部に目を向けているか。
- 社員は、部門間チーム、実践コミュニティ、学習イベント、大規模なブレインストーミング・イベントなどにどの程度参加しているか。

- 社会的ネットワークを把握し、グローバルなコラボレーションを促進するために、どのようなテクノロジーを活用しているか。
- インセンティブや評価プログラムを会社の戦略的目標に整合させ、社員が最も高く評価する報酬を提供するために、どの程度頻繁にそのようなインセンティブやプログラムを見直しているか。

優れた企業経営者は、これまで以上にオープンでコラボレーティブな、多分野にわたるグローバルなイノベーションが 21 世紀を生き抜く鍵であると考えている。しかし、協力的でない文化や社風がイノベーションの大きな障壁となる可能性がある。我々は、CEO や経営陣が率先して、イノベーションに適した職場の雰囲気や組織文化を築く道を開くことが必要不可欠であると考えている。

関連資料

“Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006.” IBM Global Business Services. March 2006. <http://www.ibm.com/bcs/ceostudy>

著者について

Michael DeMarco

IBM Institute for Business Value 上級コンサルタント。ヒューマン・キャピタル・マネジメントに従事。ヒューマン・キャピタル、財務管理、業績測定を含む広い分野で 11 年間のコンサルティング活動を通じ、2 冊の著書を執筆。ペンシルベニア州ランカスター在住。

Eric Lesser

ヒューマン・キャピタル・マネジメントの分野で 15 年以上のリサーチおよびコンサルティング経験を持つアソシエイト・パートナー。現在、IBM Institute for Business Value で、ヒューマン・キャピタルの課題に関する研究に従事。数冊の著書を共同編集。

Sloan Management Review、Academy of Management Executive、International Human Resources Information Management Journal などの各種雑誌にも記事を発表。マサチューセッツ州ケンブリッジ在住。

Scott Smith

ヒューマン・キャピタル・マネジメント担当パートナー。IBM グローバル・ビジネス・サービスのオンデマンド・ワークスペース、ソリューション開発担当グローバル責任者。18 年にわたるコンサルティング経験を経て、ポータル戦略と実装、オンデマンド・ワークスペース、ナレッジ・マネジメント戦略と実装、運用効率の向上、リエンジニアリング、組織変革マネジメントを含むさまざまな課題に取り組む。マサチューセッツ州ケンブリッジ在住。

IBM グローバル・ビジネス・サービスについて

IBM グローバル・ビジネス・サービスは、世界 160 カ国以上において、業界知識と洞察、そして高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、お客様のビジネスの分析、最適化、そして変革を可能にします。

私たちは、お客様のパフォーマンスとプロセスの向上のため、そしてお客様が競争優位性を確立し、ビジネスで成功するために貢献することを目標としています。

参考文献

1. “Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006.” IBM Global Business Services. March 2006. <http://www.ibm.com/bcs/ceostudy>
2. Cross, Rob, Andrew Hargadon and Salvatore Parise. “Critical Connections: Driving Rapid Innovation with a Network Perspective.” *The Network Roundtable at the University of Virginia White Paper*. 2006
3. Shalo, Sibyl. “Virtual community generates real ROI.” *Pharmaceutical Executive*, Vol. 22, No. 3, March 2002.
4. 詳細については、以下を参照: Parise, Salvatore and Amy Casher. “Alliance Portfolios: Designing and Managing Your Network of Business-Partner Relationships.” *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 4, 2003
5. McGregor, Jena et al., “The World’s Most Innovative Companies.” *BusinessWeek*. April 26, 2006.
6. 同上
7. 同上
8. 同上
9. Pomeroy, Ann. “Cooking Up Innovation.” *HR Magazine*. Vol 49, No. 11. November 2004.

本書、「People and Innovation - アイデアをテーブルに載せる」は、英語版「People and Innovation - Getting idias on the table」の日本語訳として提供されるものです。

お問い合わせ

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒100-6318

東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階

Tel. 03-6250-8500 (代)

<http://www.ibm.com/bcs/jp/> E-mail: ibcsmktg@jp.ibm.com



IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1

丸の内ビルディング 18 階

03-07 Printed in Japan

© Copyright IBM Corporation 2006, 2007

All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴ および IBM Customer Focused
Insight Quotient (CFiq) は IBM Corporation の商標。

他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各
社の商標。

掲載されている製品・サービスは IBM がビジネスを
行っているすべての国・地域でご提供可能なわけでは
ありません。

当資料において、IBM とは International Business
Machines Corporation、またはその支配下にある企業
を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲
載時のものであり、変更されている可能性があります。