

イノベーションと 人材タイプ

特許戦略工学分科会 発足10周年記念

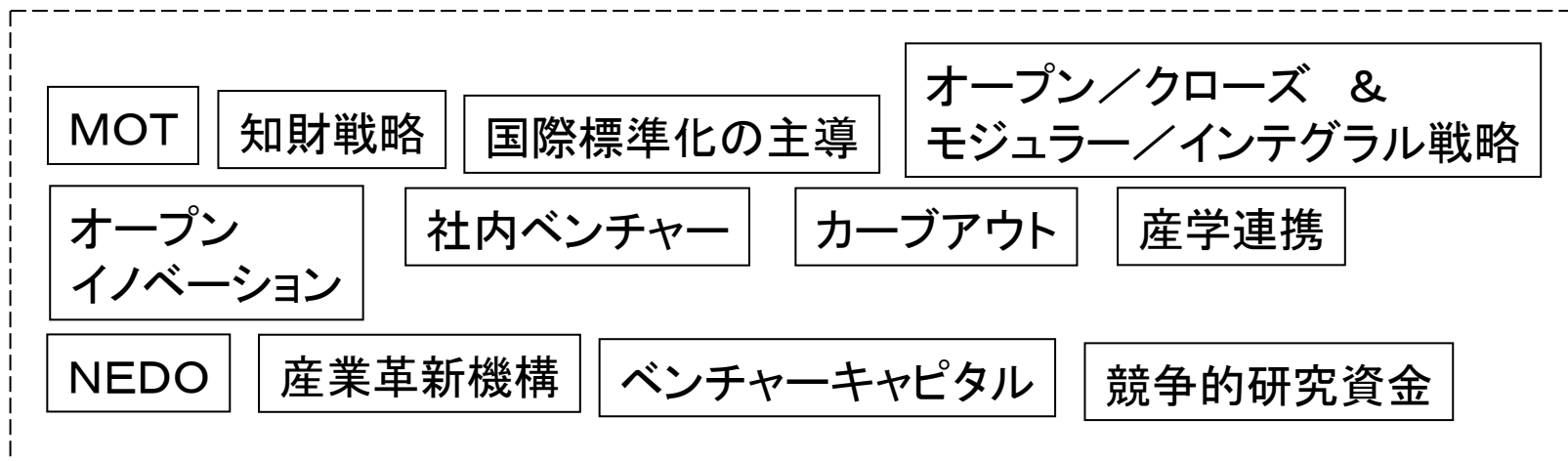
SMIPS 特許戦略工学分科会にて

2013年10月12日

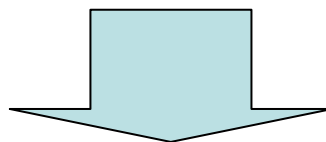
オーガナイザ 久野敦司

様々なイノベーション創出施策を実施しても、
なぜかイノベーション創出の成果が小さい。

様々なイノベーション創出施策

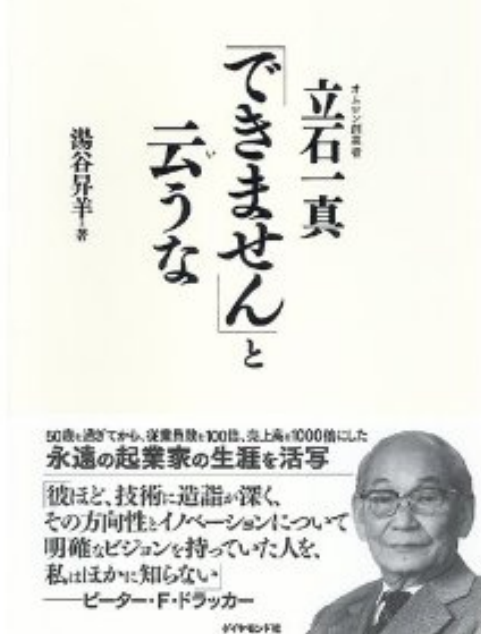


なぜ？



「価値観」に問題があるのではないか！

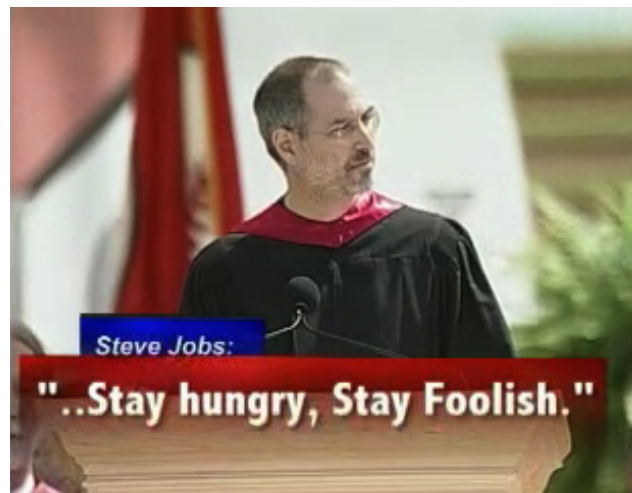
偉大なイノベーターの言葉に表れた価値観



出典: <http://www.amazon.co.jp/dp/4478006334>



出典: <http://www.amazon.co.jp/dp/453219069X>



出典: <http://www.b-cafe.net/newsletter/2012/10/003321.php>

立石一真（オムロン創業者）語録

「リスクを冒さない決定は決定ではない。だから私は『7・3の原理』で、7分どおりいけそうなら、断固たる意思決定をしている。とりあえずやってみる、ということが重要なのだ」

「リスクを恐れるな。逡巡（しゅんじゅん）するからライバルの後塵を排する羽目になる」

「研究開発はやはりトップが先頭をきってやらんと会社は燃え立たんものです」

「ダメと決めつけるのはたやすい。しかし、改善の余地ありでなければ、創造の将来はない。『まずやってみる』が我々が築きあげてきた企業文化なのだ」

「最もよく人を幸せにする人が最もよく幸せになる。これが人生70余年に及ぶ人生を振り返って得た結論であり、同時に私の信条信念である」

注釈：立石電機（現・オムロン）の社長時代に語った自身の人生観

「人にほめられて有頂天になり、人にくきされて憂うつになるなんて、およそナンセンス。なぜなら、そんなことくらいで、自分自身の価値が変わるものではない」

本田宗一郎語録集（成功編）

「私の現在が成功というのなら、私の過去の失敗がみんな土台づくりをしていることにある。仕事は全部失敗の連続である」

1%の成功が現在の私である

「私はずいぶん無鉄砲に生きてきたが、やったことで成功したものはわずか1パーセントにすぎない。99パーセントは失敗の連続であった。そしてその1パーセントの成功が、現在の私である」

「チャレンジして失敗を恐れるよりも、何もしないことを恐れる」

「成功したその日から、次の目標に向かって前進していかなければならない。なぜなら、勝者は常に勝者でありつづけることはできないし、それ以上に気をつけるべきは、勝者の驕りだからである。組織が大きくなり、資本力が増大してくると、身動きができなくなり、自分を見失ってしまう」

出典: <http://tamiyataku.blog.fc2.com/blog-entry-39.html>

スティーブ・ジョブズ（アップル創業者）語録

「お金が目当てで会社を始めて、成功させた人は見たことがない」

「私たちアップルの第一の目標は世界一のパソコンをつくることだ。最も大きな企業になることでも、最も金持ちの企業になることでもない」

「すべてのものごとを一変させるような革命的な製品が時として現れる。自分が働いているうちにそんなものをつくることができたら、これほど幸せなことはない。アップルは本当に幸運な会社だ。そうした製品を少なからず世に送り出してきた」
注釈：2007年、iPhone がリリースされたときのジョブズの言葉。

「創造とは結びつけること」

「創造性というのはものごとを結びつけることにすぎない。クリエイティブ担当者は・・・実際には何もしていない。彼らはただ見ただけだ。見ているうちに彼らには、はっきりする。過去の経験をつなぎ合わせ、新しいものを統合することができるからだ。それが可能なのは、彼らがほかの人間より多くの経験をしているから、あるいはほかの人間より自分についてよく考えているからだ」

「私にとって企業というのは、人類のもっとも偉大な発明の一つだ」

出典：<http://tamiyataku.blog.fc2.com/blog-entry-202.html>

- イノベーションは：
志や理想をもとに価値創造のために想像力や
予想を用いながら不確定性に挑み、新しい構
造やプロセスを創造する行為である。

出典：<http://www.amazon.co.jp/dp/4905236010/>

イノベーションの実現には、「高い志」と「強い情熱」が必要である。

「高い志」はイノベーション実現をあきらめないという執念と、イノベーション実現のためにはリスクを引き受けるという自己犠牲も、もたらす。

「強い情熱」は、イノベーション実現のために時間を忘れて働いたり、イノベーション実現のために行なう行動のスピードを速くすることを、もたらす。

イノベーションは、利・楽ではなく 真・善・美・愛が駆動する

- 利益と安楽を駆動力とする人間活動は、困難や壁の前で容易に停止する。
- 利益と安楽を駆動力とする者は、未来の確たるビジョンが無く、目先の利益と安楽を求めるので、局所最適のポジションがあると、そこに安住し、利益や安楽が損なわれる方向への活動をしようとはしないからである。



イノベーションの頂

局所最適の
ポジション

- 真・善・美・愛を駆動力とする人間活動は、困難や壁があると、それを自分達を高める試練と感じ、それを乗り越える努力をする。



そして、乗り越えて到達した新たな境地の価値を、乗り越えた困難や壁が高めてくれる。利益や安楽を求めているわけではなく、真・善・美・愛を求めているので、他との協力による新たなイノベーションを積極的に実行できる。

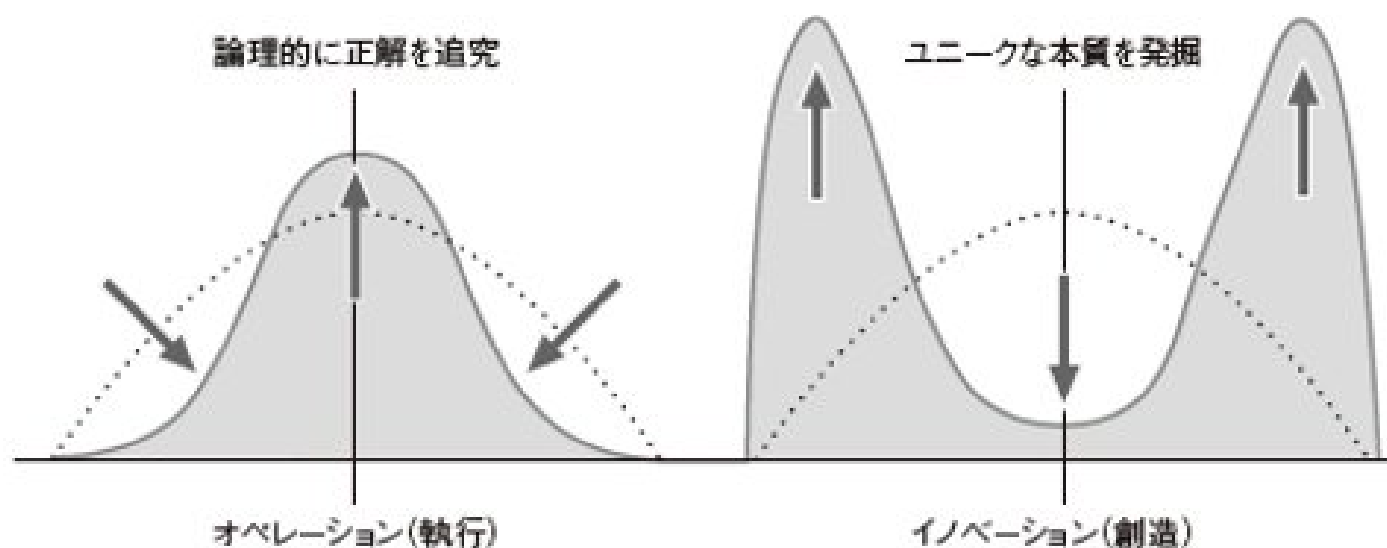


オペレーションとイノベーションは、
評価基準も手法も全く異なる。

表●オペレーションとイノベーションの違い

	業務の中での比率	期間	成功率	手法
オペレーション	95%	1~4年	95~98%	論理・分析
イノベーション	2~5%	10~16年	10%以下	熱意・想い

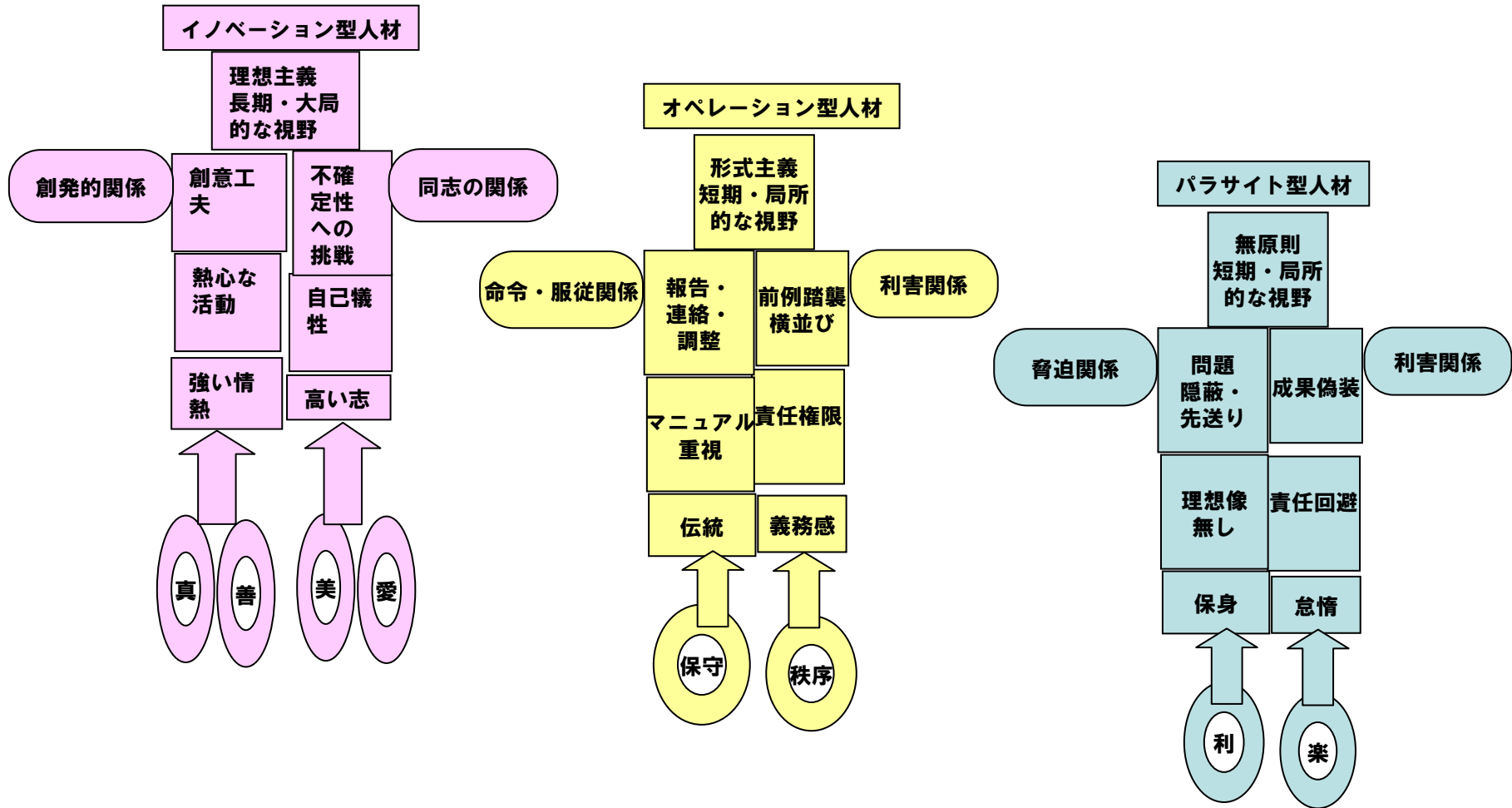
図1●イノベーションは端部から生まれる



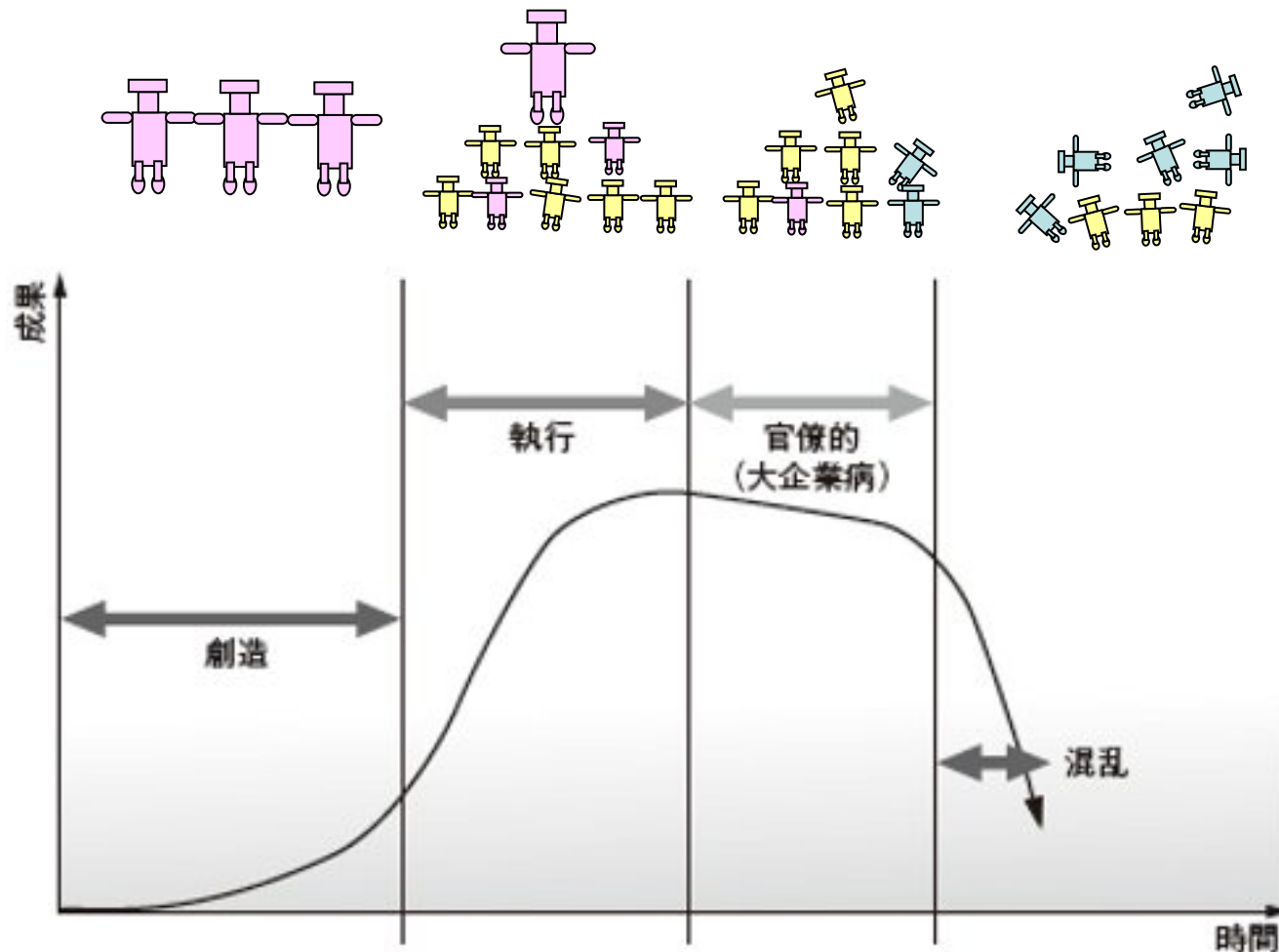
上記の表と図の出典:

<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/FEATURE/20130228/268805/?ref=RL3>

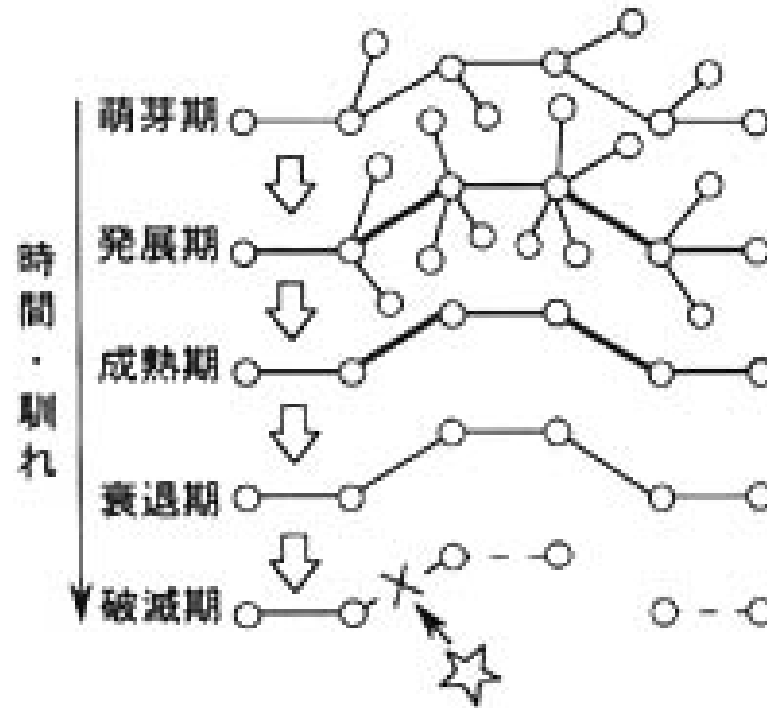
人間は大雑把には、真・善・美・愛に立脚した価値観を持つイノベーション型人材と、保守・秩序に立脚した価値観を持つオペレーション型人材と、利・楽に立脚した価値観を持つパラサイト型人材に分かれる。



企業も国もイノベーション型人材による創造活動によって生まれるが、やがてオペレーション型人材が優位になり、組織が官僚化した後に、パラサイト型人材の増加による、混乱の中で崩壊する。



萌芽期にイノベーション型人材が不確定性への挑戦の中で、**新たな方法論**を創造する。しかし、発展期には組織の大規模化のために、オペレーション型人材が投入されていく。そして、オペレーション型人材によって、固定した方法論と分業体制が確立する事で成熟期を迎える。しかし、やがてオペレーション型人材による分業と管理の中で志が消滅し、その結果、パラサイト型人材が増殖するとともに、方法論が空疎になり、衰退期を向かえた後に、破滅期に至る。



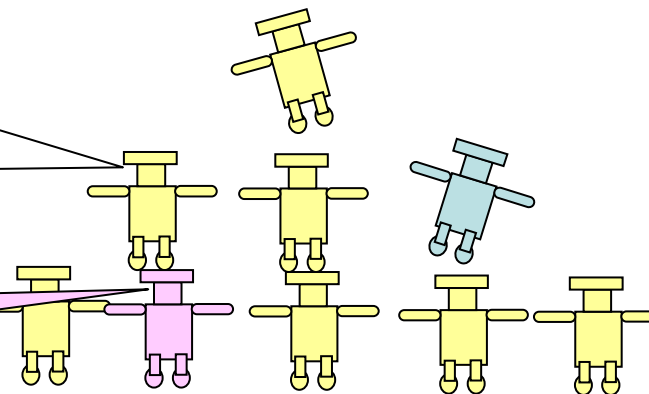
組織の成熟に伴う組織の変化

オペレーション型人材が優位となった組織では、イノベーション型人材による新たなプロジェクトは、オペレーション型人材によって、発足前につぶされる場合がほとんどである。

⇒ 組織活性化のチャンスを逃し、組織を衰退に向かわせる。

- どうせ無理
- 前例が無い
- 他社では、やっていない
- リスクが無いとは言えない
- 誰もやっていないのは、駄目だからではないのか
- 時期尚早
- マニュアルとは異なる
- 皆の同意が得られない
- 費用対効果が見えない

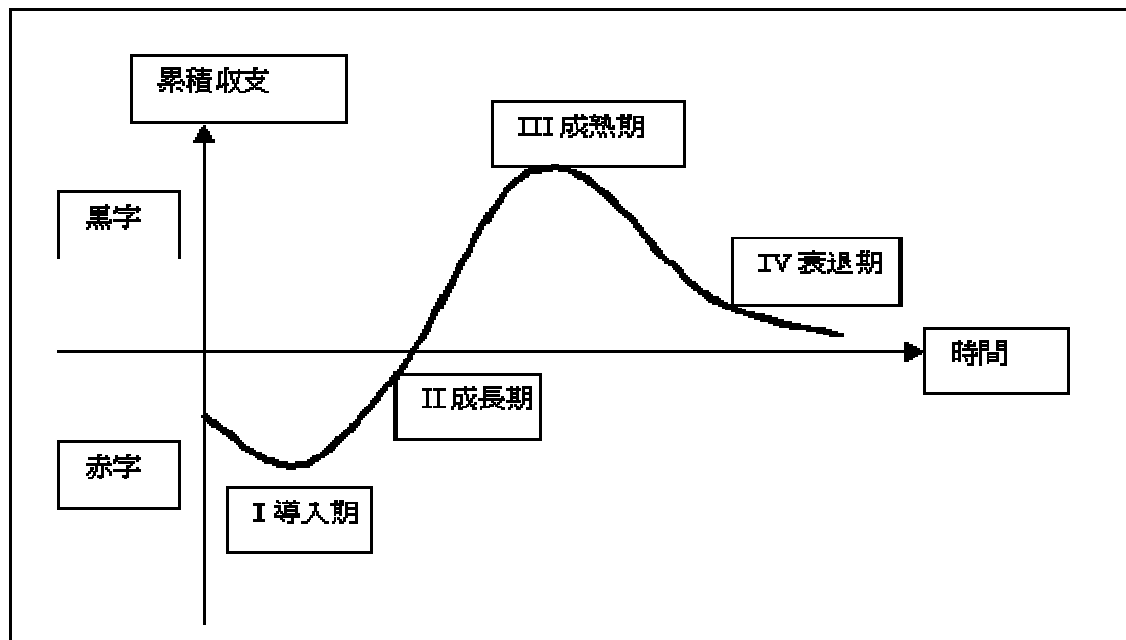
新事業の創造にチャレンジしましょう。



まれに、イノベーションのプロジェクトが発足しても、オペレーション型人材が成熟期の事業と同じ基準で評価して、負のスパイラルに入りイノベーションのプロジェクトは消滅する。

例えば、導入期の事業に対して、成熟期の事業が設定すべき純利益率や純利益額の目標値と同じ目標値を、設定すると、導入期の事業は開発投資や生産設備投資ができなくなり、悪くすると人員削減をする必要すら発生する。導入期では、まだ売り上げの伸びは小さかったり、売り上げが低水準で低迷していながらも、市場形成や競争力基盤の形成のために、赤字の中でも開発費や人件費をかけていくことが必要であるためである。

図表8 プロダクト・ライフサイクルと累世収支



左記の図の出典:

<http://www.fpohkuni.com/LEC%20Economic%20Capital%20Dec%202007.htm>

イノベーション創造の阻害要因

1. インフラと、インフラアプリの間のデッドロックのパターン
2. 市場探索のための投資が決断できないパターン
3. 自社の既存事業が障害となって新規事業の創出ができないというパターン
4. 他社の有力な特許権の存在が原因で事業進出ができないパターン
5. アプリケーション実現には自社に要素技術がいくつか不足しているパターン
6. 社会的な規制がイノベーションを阻んでいるというパターン
7. 導入開始のための条件として、導入実績を求められるというパターン
8. 予算策定や組織改変の時期との整合がとれず、イノベーション実現への歩みが消えるパターン

イノベーションを「オペレーション」の論理と人材で実行しては、成果が出ない。

- 政府のイノベーション創出戦略は、資金と権限と体制と知識を整備すればイノベーション創造が出来るという「オペレーション派」のモデルに基づいている。
- 企業においても、研究開発成果の増進において、資金と権限と体制と知識を、社員の創造性や目利き能力や志や各人の気質よりも重視しているのが普通である。

まとめ

- 組織の維持・成長のためには、イノベーションが不可欠である。
- イノベーションは高い志と強い情熱が駆動する。
- 組織の大規模化に伴う分業と管理のために、オペレーション型人材の配置も必要となる。
- しかし、組織の意志決定をオペレーション型人材が行なうと、イノベーションを阻害するので、やがて組織は衰退し崩壊する。
- いくら資金と権限と体制と知識を用意しても、イノベーション型人材が主導しなければ、イノベーションは実現できない。

連絡先：

ひさの あつし

久野 敦司 (1級知的財産管理技能士)

E-mail：patentisland@hotmail.com

Web：<http://www.patentisland.com>