

平成 25 年度
イノベーション人材部会レポート

いかにイノベティブな組織へ 変えていくか

～IPA 未踏事業スーパークリエータから学ぶ～

平成 26 年 9 月

一般社団法人 情報サービス産業協会

市場創造チャレンジ委員会 イノベーション人材部会

はじめに

平成 24 年度 JISA 広報・人材委員会人材部会では「創造的革新人材(イノベーション人材)が活躍する環境の実現を目指して」を発行し、イノベーション推進に必要な「ハイブリッド型人材(技術とマネジメントの両方の知見を有し、新たなビジネスを創造し、IT による改革、改善ができる人材)を多数輩出するよう、環境整備の必要性を訴えた。

平成 25 年度の本部会では、前年度の提言を踏まえ、イノベーション人材が活躍する「場」とはどのような環境をいうのか、企業としてとるべき施策と併せ、具体的な姿を明らかにするため検討を開始した。

しかし、「イノベーション人材」の具体的定義は各社各様であるため、本部会では IPA の未踏事業で活躍する「スーパークリエータ」を「イノベーション人材」の一例と捉え、「スーパークリエータ」の日々の活動や活動基盤、また「スーパークリエータ」が活躍している企業の事例 6 例を検討することで、イノベティブな人材を生み出す組織のあり方を考え、これを報告書としてとりまとめることとした。

結論から言えば、人事施策などの施策面では JISA 会員企業のそれと大きな差異はないように思われる。会員企業においても、同様の施策は個別には実施されているものが多い。むしろ注目すべきは、事例企業では「イノベーション」を経営目標として明確に意識し、個々の施策にこの観点からの一貫性・連動性や徹底性が見受けられる点である。これは事例企業においては「イノベーション」が生命線といえるほど大きな役割を果たす業界・業態であることが強く影響しているものとみられる。

したがって、多くの JISA 会員企業のように安定的な事業領域を有する企業において、その領域を維持しつつ「イノベーション」による脱皮や新しい領域開拓を行おうとする場合への適用は簡単とは言えないが、これらを参考にすることは可能であろう。

市場創造チャレンジ委員会
イノベーション人材部会
部会長 池田 隆雄

平成 25 年度 イノベーション人材部会 委員名簿

部会長	池田 隆雄	新日鉄住金ソリューションズ株式会社 取締役 上席執行役員 社会公共ソリューション部門人事部 担当
委員	渡辺 和行	株式会社 SJI 管理本部 人材開発部長
委員	丸山 一茂	NEC ソリューションイノベータ株式会社 人事総務部 人事シニアマネージャー
委員	茅原 英徳	株式会社 NTT データ 人事部 人事担当部長
委員	山谷 明子	コムチュア株式会社 人事総務部長
委員	小川 明子	株式会社シーエーシー 経営統括本部 人事部 チーフマネジャー
委員	神島万喜也	独立行政法人情報処理推進機構 IT 人材育成本部 イノベーション人材センター 次長
委員	木村 美子	独立行政法人情報処理推進機構 IT 人材育成本部 HRD イニシアティブセンター 研究員
委員	武田 敏幸	独立行政法人情報処理推進機構 IT 人材育成本部 HRD イニシアティブセンター
委員	吉田 寛子	日本システムウェア株式会社 人事部 人材戦略グループ 教育プロジェクト リーダー
委員	志村 近史	株式会社野村総合研究所 人材戦略本部 人材育成センター 上席
委員	亀谷 広美	株式会社パワーハウス 代表取締役
委員	一ノ瀬敏満	日立 INS ソフトウェア株式会社 イノベティブソリューション本部 本部長
委員	松本 進	三菱総研 DCS 株式会社 ソリューション事業本部 大阪支店営業グループ プロフェッショナル(SALES)
事務局	鈴木 律郎	一般社団法人情報サービス産業協会 企画調査部 次長(兼)総務部 情報システム課長

目次

1	未踏事業で定義する人材カテゴリ	5
2	スーパークリエータの活躍、採用企業の取り組み(事例).....	6
2.1	株式会社ズカンドットコム	6
2.2	株式会社セールスフォース・ドットコム <i>Heroku</i>	7
2.3	株式会社ディー・エヌ・エー.....	7
2.4	<i>Lunandscape</i> 株式会社.....	8
2.5	株式会社サイバーエージェント	9
2.6	株式会社メルコホールディングス	10
2.7	事例から得た考察.....	11
3	いかにイノベティブな組織に変えていくか	12
3.1	見直しの観点	12
3.2	見直しの観点からみた考察.....	12
3.3	まとめ	13

1 未踏事業で定義する人材カテゴリ

独立行政法人情報処理推進機構(IPA)による「未踏事業」は、「IT技術を駆使してイノベーションを創出することのできる独創的なアイデアと技術を有するとともに、これらを活用する優れた能力を持つ、突出した若い逸材（スーパークリエータ）を発掘育成することを目的¹⁾とした事業である。

未踏事業ではスーパークリエータを4つの人材カテゴリに分類している(表 1-1)。このことは「イノベーション人材」は決して一意で語るができない人材であることも表している。表 1-1の人材カテゴリは各社における、あるべき「イノベーション人材」像を定義する際のヒントになる。

表 1-1 スーパークリエータ 人材カテゴリ

分類	人材像タイプ	想定される活躍	活躍の場
事業創造系人材	起業型人材	企業により独創的な技術/アイデアによる新たな市場を創出	自ら起業した企業 他の企業との業務提携
	新事業創出型人材	既存の企業の中で中核メンバーとなり、ITを活用した新たな製品・サービスを創出	企業の新事業開発部門、開発部門
高度テクノロジー系人材	高度テクノロジー推進型人材	産業界に革新をもたらす新たな高度テクノロジーの創出を中核技術者として推進 後進の技術者の範となり、新たな突出した人材の育成・指導	企業・公的機関の開発部門
	テクノロジー基盤創出型人材	独創的な技術がソフトウェア基盤として産業界で広く活用され、産業界で広く活用され、産業活性化を底上げ	オープンソースソフトとして公開 オープンソースソフトのコミュニティ

¹⁾ <https://www.ipa.go.jp/jinzai/mitou/outline.html>

2 スーパークリエイターの活躍、採用企業の取り組み(事例)

本部会では4人のスーパークリエイターとスーパークリエイターを採用する企業2社の人事担当役員から講演を受け、意見交換を行った。

なお、以下の記述はJISA事務局が講演中の発言を聞き取り記述したものである。記述内容の正しさには十分に配慮しているが、万が一誤りがある場合は、JISA事務局に一切の責任がある。

2.1 株式会社ズカンドットコム

2.1.1 講演者

- 株式会社ズカンドットコム 取締役 直江 憲一氏

2.1.2 人材カテゴリ

- 新事業創出型人材カテゴリ

2.1.3 ソフトウェアとの関わり

- 高校時代、ステージドリルフォーメーションを支援するソフトウェアを開発。
- 大学時代、RFIDを使った精算ソフトウェアとWEB図鑑システムを開発。
- 大学及び大学院時代にPBL(Project-Based Learning:課題解決型学習)やインターンシップに参加。シリコンバレーでの研修、未踏事業への応募、採択。投資家との出会い等、起業に至るまでにステップを踏んで来た。

2.1.4 イノベティブと考える人材の特徴

- グローバルな視点をもっている
- 組織の枠を超えた「場」に参加し経験と人脈を獲得できる

2.1.5 マネジメントへの期待、要請

- 失敗しても次のチャンスを与えられる
- 新規事業をリーンスタートできる
- 事業化の厳しさを指摘する「リーダ(メンタ)」を置く
- 事業成功後の展望を持っている(例：新会社として設立する、他社に売却する等)

2.1.6 その他

自身の特徴を「常に好奇心をもって、新しいものを生み出すことを好む性格」と分析している。

2.2 株式会社セールスフォース・ドットコム Heroku

2.2.1 講演者

- 株式会社セールスフォース・ドットコム Heroku Inc. エンジニア Ruby コミッタ 笹田 耕一氏

2.2.2 人材カテゴリ

- 高度テクノロジー推進型人材、テクノロジー基盤創出型人材

2.2.3 ソフトウェアとの関わり

- Ruby のコミッタとして活躍。現在の直属上司はまつもとゆきひろ氏。
- 大学教員から企業へ転籍した。

2.2.4 マネジメントへの期待、要請

- 優れた(ポリシーがぶれない)メンター、評価者を配置する
- ロールモデルを押しつけない。多様性を認め合う風土を用意する
- 勤務時間や勤務場所を制限せずに評価できる仕組みを持つ
- イノベーションを起こすために、十分な実務経験と研究開発能力のあるエンジニアに、余裕をもったスケジュールを提供する
- 失敗を許容する風土やメンタリティを社内に根付かせる

2.3 株式会社ディー・エヌ・エー

2.3.1 講演者

- 株式会社ディー・エヌ・エー 玉田 大輔氏

2.3.2 人材カテゴリ

- 新事業創出型人材

2.3.3 ソフトウェアとの関わり

- 元々は機械系のエンジニアだったが情報系に移行。
- 2009年 DeNA に就職、モバイル Web サービスに従事。戦国ロワイヤルで開発を担当。3ヶ月で100万人ユーザを獲得した(現在もサービス継続中)。

2.3.4 エンジニアを対象とした新人研修の進め方(2013年の場合)

玉田氏が企画したエンジニアを対象とした新人研修の事例が紹介された。この取り組みは同社の人材のあり方を象徴的に表している。

- 新人研修の目標は「自走できるエンジニア」とした。「自走できる」とは、(1)変化に対応できる、(2)主体的に技術習得する、(3)技術以外の面でも成長する、を意味する。
- 研修の進め方は次の通り。

- ✓ 大規模サービスを開発し提供するワークショップ形式。
- ✓ サービス開発が早く完了できたメンバーに対しては、希望部署への配属を考慮している。

2.3.5 人材育成施策

- 採用はポテンシャル採用。ソフトウェア工学、情報工学系の学生のみを採用するわけではない。
- 社員はさまざまな職種を体験する。異動が多いことは高コスト、高リスクとなる場合もあるが、かけ算のアクションがとれるため、人材の成長は著しい。
- 個人としての成長を促し、成果を出せる人材としてのキャリアパスを用意するのが企業として当然のことと考えている。

2.3.6 その他

今後の同社の課題のひとつは「組織力の向上」である。

2.4 Lunascape 株式会社

2.4.1 講演者

- Lunascape 株式会社社長兼 CEO 近藤 秀和氏

2.4.2 人材カテゴリ

- 新事業創出型人材

2.4.3 ソフトウェアとの関わり

- 入社前に Lunascape を開発、このソフトは VAIO に搭載されていた。SONY に入社
- 短期(同年 7 月)で退社。当時は入社後すぐに退職するものは冷たい目で見られた。

2.4.4 スーパークリエイターの特徴

- スーパークリエイターの特徴は、Artist(自己表現と社会的インパクトを与えられる人)のような人材である。スーパークリエイター同士は質の良いネットワークを構成し、刺激し合う仲間であり、個性を認め合う間柄。
- スーパークリエイターが得意なのは爆速、破壊的、本質的コミュニケーション。苦手なのは社会的コミュニケーション、マネジメント・組織力、継続保守。
- スーパークリエイターを活かすには、(1)エンジニアを(給与も含め)高く評価すること、(2)成果を問わず何に使っても良い資金を提供すること、(3)スピードを阻害する要因(資金、権限、プロセス)が排除された環境であること、(4)リスクを怖れないマネジメントで

あたること、(5)スーパークリエイターと社会を繋ぐ双方向コミュニケーションができる存在を欠かさないこと。

2.4.5 イノベーションを起こす手段

- イノベーションを起こすルールは、(1)(予算、権限ともに)自由度を与える、(2)エンジニア側から問いかけがあるまで口を挟むことはせず、また問いかけがあっても無闇に手は出さない(開発以外の周辺領域でサポートするのは可。エンジニアを常識ではかったり、嫉妬の対象にしない)、(3)失敗したからといってすぐに支援を打ち切らない、(4)金銭をもって責任を取らせない。
- 自社内でイノベーションを起こしたい場合は、(1)ファンドを創設する、目安は10億円で数十人規模。リターンの取り決めをしておく、(2)迅速な意思決定を行う、(3)イノベーションの芽を見つけたらできるだけ取り上げる、(4)人材の流動化を支援する(ワークシェアを取り入れたり、適切な異動を行う)。

2.5 株式会社サイバーエージェント

2.5.1 講演者

- 株式会社サイバーエージェント 取締役人事本部長 曾山 哲人氏

2.5.2 人材カテゴリ

- スーパークリエイターを採用する立場

2.5.3 特徴的な人材育成策

- 「褒め」に注目。毎月表彰をやっている。部署によりやり方はさまざまだが投票や評判情報を大事にしている。MVP、ベストスタッフ、縁の下の力持ちなど、良いところを表彰する。
- 変化の習慣を身につけさせる。
- 毎月タレントマネジメントデータベースを構築している。自分から手を上げて50名が異動。社内ヘッドハンティングは100名を超える。
- 人材の内部育成を重視している。経験値をためていく、実力主義型終身雇用、雇用の安定だけは守っていく。
- 給与が下がるのはあまりない。1%減給することはある。半年から1年前に下げると伝えているが、生活を脅かすまで下げることはない。

2.5.4 イノベティブな人材を活かす

- 未踏事業で育成された人材は、米国で活躍している。

- 意図的に事業部ではなく子会社(新規事業)を作り、ベンチャー経営させる、買収はしない。起業時に撤退ルールも持っている。

2.5.5 経営の転換点

- スマートホン事業には 100 億円(当時の営業利益の半分以上)投資した。アメーバブログでも 60 億円の投資だった。5 年間は赤字を覚悟したが、2 年で回収できた。事業転換により、辞める人がいてもスマホ事業を優先した。新事業に投資する前に、社長が社員に投資期限やリスク等を説明し、明るい未来(ビジョン)を示した。

2.6 株式会社メルコホールディングス

2.6.1 講演者

- 株式会社バッファロー 取締役 大嶋 健康氏

2.6.2 人材カテゴリ

- スーパークリエイターを採用する立場

2.6.3 人材の評価

- 採用は新卒が多く、自社のカラーに染め上げていく方針。基礎学力を重く見る、志も見る。当社を通じて社会に貢献したいことがあるという人を採用する。
- スーパークリエイターはモチベーションが高いので、起爆剤(着火剤)的な役割を担っている(その素養も持っているし、ユーザ目線も持っている)。スーパークリエイターのうち 2 人はアメリカで先端的な開発をしている。新製品開発もスーパークリエイターが担当する。
- 新しい見方ができるよう対立軸の組織に異動させる。新たな挑戦を義務化し加点主義で評価する。

2.6.4 イノベーションの位置づけ

- 創業者の言葉である「ユーザニーズを具現化すること、客観に生きること」が大前提にある。基本スキームを継続して、小さなイノベーションを繰り返し実施する。
- 企業にとってイノベーションは手段に過ぎない。収益に結びつけないと意味がない。

2.6.5 海外展開から学ぶ

- 1999 年から本格的に海外展開を進めた。海外展開を進める中で、自社の歴史と成り立ち、何をビジネスとする会社か、ビジネスの中にあって変えてはいけないことは何かを明文化した。この方針

に同意できない社員には退社してもらった。

2.7 事例から得た考察

スーパークリエイターが SI 事業で活躍する人材と大差があるかどうかの問いには、イエスともノーとも言い難い。スーパークリエイターは確かに「優秀なエンジニア」であり「仕事に対して情熱的」で「時間や場所の制約を受けることなく働」き、「社会にインパクトを与えたい」と考えているようである。

しかし、このような人材は大手 SI 企業でも、あるいはニッチな市場に強いソフト開発企業にも、まず間違いなく存在する。強いて差をいうならばスーパークリエイターは、自分の価値観が明確で他人に左右されることが少なく、したがって「寄らば大樹の陰」「安定志向」という考え方からは多少離れているといえるかもしれない。

実際、スーパークリエイターの所属する企業では、新卒採用は多くの企業で行われている「ポテンシャル採用」によって学生を獲得しているし、面接によって経営方針の理解と、個々人の志向が一致している人材を高評価している。新人研修においても多少のユニークさはあるものの PBL 型のコースを利用している。これらの施策は、多くの情報サービス事業者でもほぼ同様だろう。

ただ起業や新規事業の立ち上げという会社経営に係わる面においては、米国型のベンチャー経営を指向しているようであり、多くの国内企業の経営スタイルとは異なる。このタイプの企業は、「コミュニケーション」「賃金」「評価」「リスク」等に対して、従来型の情報サービス事業の価値観とは一線を画すようである。

3 いかにイノベティブな組織に変えていくか

スーパークリエータ及びスーパークリエータを採用した企業の事例から、従来の人材育成施策を見直す観点を整理した。

ただし、この観点ですでに取り組んでいると思われる施策も多く、この観点で見直せばイノベティブな人材を獲得し、育成できるのかどうかの判断は難しい。

3.1 見直しの観点

(1) 若手に刺激を与える場の提供

成果もテーマも決めずに始める、若手中心のコミュニティを形成する。

(2) 社内で育成する

才能やアイデアがある人を潰さない。アイデアを育て、活かす施策だけを考える。ネガティブな振る舞いをなくす。メンターを用意する。

(3) チャレンジしたことを評価する

成果を問わず「チャレンジ」したことを評価する、また失敗したことがマイナス評価にならない制度を持つ。

(4) 適材適所に配置する

広い視野を持って、特定分野、特定技術にとらわれずに新しい仕事に付けられるようにする(社内人材流動化を促進する)。社員自ら希望プロジェクトに入れるようにする。社内ヘッドハンティングは奇抜すぎるかもしれない。

(5) 評価に多様性をもたせる

数値目標以外の評価軸をもつ。勤務態度といった数値では評価できない(曖昧な)評価軸があってもよい。

3.2 見直しの観点からみた考察

スーパークリエータとの意見交換から、彼らが自由な開発環境を求め、新たなビジネスを開始するにあたってはできるだけ広く裁量権を持ちたい、との意思が伝わってくる。特に彼らは初めての世界に挑戦するとの自負もあり、成功の確率が必ずしも高くないことも理解した上で、自らを活かす作業環境の条件を提示している。

しかしこのような環境を用意することがイノベティブな人材

を獲得し、育成するのに必要であったとしても、従来からある事業領域における諸施策と整合を取りながら実施していくのは簡単なことではない。

ではまったくの無策であるのか、あるいは 3.1 で取り上げたような観点で人材育成を考えないのかといえ、そのような企業はおそらく一社としてないだろう。実際大手情報サービス事業者においては「新規事業提案」を社内公募したり、「ソフトウェアコンテスト」を実施している。つまり仕組みはすでにあるにも関わらず、なかなか機能していかない、ということだろう。

「機能しない」理由はさまざまに考えられる。たとえば目的が共有されていない、必要性がない、キャリアにならない、楽しくない、といったことが考えられる。今回の事例に登場した 6 社ではこれらの阻害要因があまり目立たなかった。目立たなかったとともに、(a)従業員間の目的や価値観、ミッションの共有、(b)簡素で一貫した社内ルール、(c)異なる価値観や才能の尊重、を重視する特徴が見られた。

一例として「目的の共有」のために行われていることを取り上げると、スーパークリエイターの所属する企業では、社長の事業説明や創業理念などが繰り返し社内(現場)で語られていたり、目的と施策とが連携していることを、リーダーやメンタは酒席なども利用しながら説明していた。いわゆる「同じ釜の飯を食う」場を作り、部下が納得するまで話し合っていた。

このように経営トップのコミットメントが各現場まで浸透し、共有され、さらに日々の業務に変化と刺激を与える企業風土は、ある程度の企業規模だからできる、ともいえるかもしれないが参考になる。

3.3 まとめ

今回スーパークリエイターの事例を参考に「いかにイノベティブな組織に変えていくか」を人材育成施策の側面から検討してきた。その結果、これらの企業の施策と JISA 会員企業のそれとの、顕著な差はあまり認められなかった。むしろ JISA 会員企業においても打つべき人材育成施策はほぼ実施されている。

こうしてみると「イノベティブな組織」というテーマはいったん「人材」の観点を離れ、経営マネジメントの観点から見直す必要があると思われる。

すなわち、事業は確立していくにつれて通常「オペレーション重視」になっていくが、これはイノベーションとは相容れない面が多い。

イノベーションの観点からは、上記 6 社の事例にみられるような要素を、自社組織の中にいかに「埋め込むか」ということがイノベータ人材の開発の前提として重要になってこよう。

— 禁無断転載 —

25-J015

いかにイノベティブな組織へ変えていくか
～IPA 未踏事業スーパークリエイターから学ぶ～

平成 26 年 9 月発行

発行：一般社団法人情報サービス産業協会

〒104-0028 東京都中央区八重洲 2-8-1 日東紡ビル 9 階

TEL 03-6214-1121

URL <http://www.jisa.or.jp/>

©Copyright, Japan Information Services Industry Association, 2014

