


イノベーションに必要なこと

# INNOVATION

A CRITICAL NECESSITY



多くの経営者にとって、業界におけるイノベーションのアイデアは、すぐにはぴんときません。「イノベーション」は、ハイテク製品、スタートアップ企業、市場のディスラプションに関連する使い古されたバズワードになっています。しかし、イノベーションはそれ以上でもそれ以下でもありません。何世紀にもわたって、人々は、伝説的な「若さの泉」の魅惑的な水につかると、若返ると信じていました。イノベーションに関する人気のある記事は、あらゆるビジネスが第2のApple、Netflix、Amazon、ServiceNowになるというような魔法のオーラを与えているようです。

イノベーションは、企業にとって全く新しい命を意味します。しかし、イノベーションを若さの泉のような魔法として考えるのではなく、健康増進のためのプログラムとして考えた方が良いでしょう。健康増進プログラムと同じように、イノベーションは献身と一貫性から生まれます。不死を保証するものではありませんが、十分な栄養と運動をきちんと実行する人々と同じように、イノベーションを日常業務の一部にする組織は、寿命が長く、業績が向上することが期待されます。継続的なイノベーションは、企業が競争、成長、成功するために不可欠なものです。

パーソナライズされた製品、サービス、体験に対する顧客の期待の高まりや、自動化、AI、ロボット工学の進歩、素材やプロセスの継続的な開発、新しい競合他社、さらにはまったく新しいビジネスモデルなどが、組織にイノベーションを駆り立てます。調査によると、一部の業界の成長のほぼ半分は、イノベーティブな新製品、サービス、または働き方によるもので、企業がイノベーション支出を1%増加すごとに、平均で全収益の1.95%増加することが示されています。



ある業界の成長のほぼ半分は、イノベーティブな新製品、サービス、または働き方によるものです。<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fieldwork by Citrix. (2021, October). *The Era of Hyper-Innovation*. Citrix. [https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en\\_us/documents/white-paper/the-era-of-hyper-innovation-wp.pdf](https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/white-paper/the-era-of-hyper-innovation-wp.pdf)

# イノベーションは**すべての人**のためのもの

イノベーションとは、新しく価値あるプロセス、サービス、または製品を作成、開発、実現することです。個人やチームの作業プロセスを徐々に改善するといった小さな変更から、組織全体に影響を与えるような抜本的な新しいアイデアまで、さまざまなものがあります。漸進的なイノベーションと急進的なイノベーションの両方が、競争上の優位性を獲得し維持します。

伝統的にローテクで競争の激しいレストラン業界でさえ、創造的なアイデアを生み出し、イノベーションを中核業務の一部にすることで、何十年もの歴史を持つ企業が健全に続いてきた良い事例を紹介します。グローバルにフランチャイズを展開するマクドナルドは、顧客体験を根本的に変革するためテクノロジーへの大きな投資を行っています（例：モバイル注文、音声認識、デジタル注文キオスク、統合配送、パーソナライズされたダイナミックなドライブスルーメニューボード）。さらに、常に新しい食品を開発し、テストしています。新しいメニューは、先進的なイノベーションではありません。あくまでバリエーションです。多くは失敗しますが、いくつかは非常

に成功し、収益性が高く競合他社から顧客を引き寄せています。マクドナルドは、ファストフードチェーンの中で、世界で最も永続的で成功しているブランドの1つです。

ほとんどすべてのものが、イノベーションの対象になりうるし、なるであろうし、なってきました。最近では、デリバリー方法、顧客体験、ワークフロー、ビジネスモデル、職場の問題、その他の多くにおいて、イノベーションが見られます。リーダーたちはこれまで以上に、創造的な思考とイノベティブな仕事で問題を解決できるように従業員を育成することに注力しています。

Steve Jobsは、イノベーションを支える創造性を「モノをつなぐだけ（“it’s just connecting things.”）」と説明したことは有名です。大小問わず、新しい方法でアイデアを結びつけることは誰でもできます。そこで、あらゆる組織がイノベーションを通常のコアワークの一部として捉えていると考え、AMA Globalは、11カ国6,000人近い従業員を対象に、イノベーションの可能性を最大限に引き出すための実践的な戦略を検討しました。<sup>2</sup>

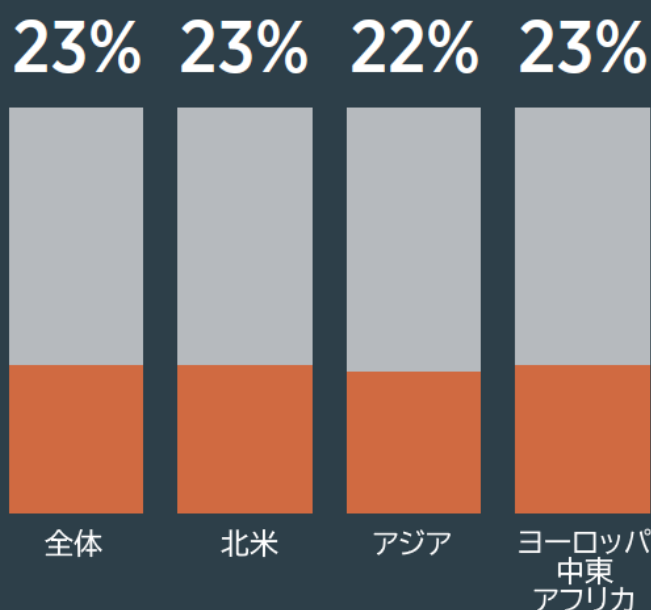
<sup>2</sup>Online survey conducted January-February 2022 by AMA of full-time employees, aged 21 years or older, across a range of industries, in the US, Canada, Mexico, Belgium, The Netherlands, Germany, Switzerland, Saudi Arabia, China, Japan, and India.

# イノベーション・スキルの 慢性的な不足

Covid-19のパンデミックが始まる少し前に、グローバルPwCの調査では、CEOの間でイノベーションが最優先事項であることが明らかになりました。その際、77%のCEOが、創造性とイノベーション・スキルを持つ従業員を見つけるのに苦労していると回答しています。<sup>3</sup> それ以来、人材市場での新たな創造性とイノベーション・スキルを持った人の獲得はさらに困難になっています。世界中の多くの国で、急速に労働力が高齢化している中で、新しいアイデアを求めて、若い労働者を求めることが難しいからです。仕事の不安定さが創造性に悪影響を与える可能性もあります。ギグワーカーや契約雇用への増加も影響があるかもしれません。<sup>4</sup>

米国の特徴である人材の流動化は、起業家精神のある従業員が、雇用主を離れて新しい事業を始めることをもたらしました。<sup>5</sup> また、過去最多の退職者数にもかかわらず、AMA調査の回答者の23%は、今後12カ月以内に現在の組織を離れる予定です。定年退職や辞職などの理由で組織を離れることは、イノベーションを促進するのに役立つ貴重な経験や洞察を失うことを意味します。実際、全回答者の1/4近くが、1年前と比較して貴重な知識、スキル、能力をもった人を失ったと回答しています。そのため、特定の業界では、イノベーションに特化したスキルと経歴を持つ人材を引き付け、雇用し、維持するための努力が依然として不可欠です。多くのリーダーは追加の戦略を探っています。

今後12か月以内に  
現在の組織を  
離れる予定の従業員



<sup>3</sup>PwC. (2017). 20th CEO Survey - The talent challenge: Harnessing the power of human skills in the machine age. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/deep-dives/ceo-survey-global-talent.pdf>

<sup>4</sup>Probst, T.M., Stewart, S.M., Gruys, M.L. and Tierny, B.W. (2007), "Productivity, counterproductivity and creativity: the ups and downs of job insecurity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80 No. 3, pp. 479-497.

<sup>5</sup>Binns, A. (2022, January 31). Entrepreneur or corporate explorer? A new choice for innovators. *Fortune*. Retrieved March 3, 2022, from <https://fortune.com/2022/01/31/entrepreneur-or-corporate-explorer-a-new-choice-for-innovators-careers-venture-capital-great-resignation-andy-binns/>

## 失われたイノベーションの機会

イノベーションに関して言えば、従業員はその第1のリソースです。しかし、データを見ると、リソースが十分に活用されておらず、多くの組織がイノベティブなアイデアを特定して実現する機会を逃している可能性があることが分かります。AMAの調査では、従業員の10人のうち4人近くが、今の仕事を改善するアイデアを持っていることが明らかになりました。アイデアが共有されなければ、組織のパフォーマンスを向上させる機会を逸してしまいます。

改善のための新しいアイデアを考え出すことは、イノベティブ ワーク ビヘイビア (IWB: Innovative Work Behaviors) と呼ばれるものの一例であり、組織にとって有益な新しいアイデアの生成、開発、促進、または実現に向けた意図的な行動と定義できます。<sup>6</sup> IWBの推進に関する研究は増えており、IWBの増加が組織のパフォーマンスの向上につながることを示されています。<sup>7</sup> 次のセクションでは、AMAの研究の結果から、組織が今あるイノベーションの可能性を最大限に活用する方法を考察します。

10人のうち4人近くの従業員が、今の仕事を改善するアイデアを持っていることが明らかになりました。



<sup>6</sup>Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. <https://doi.org/10.1108/eum0000000005660>

<sup>7</sup>Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>

# イノベーションの可能性を最大化するために必要なこと

アイデアを考え、開発し、必要なリソースを手配し承認を得て、最終的に実装するまで、イノベーションの成功は、一進一退の繰り返しです。イノベーションのプロセスには、人々のモチベーションと新しいアイデアを生み出す才能も必要です。アイデアが生まれる環境を整えることが、実際のイノベーションにつながります。

## 特定のモチベーションの活用

有形の報酬などの外発的動機づけは、イノベティブな行動に効果的ではないことが一般的に示されています。内発的動機づけは、従業員が本質的に仕事を面白く感じるかどうかによってのみ決定されます。この2つの動機づけと異なる特定のモチベーションを活用して、イノベティブな行動を刺激できます。<sup>8</sup>

特定のモチベーションとは、ある行動の価値と重要性、およびその行動が自分の個人的な目標、価値、アイデンティティに合致していることを識別し、内面化することによって人が感じる原動力のことです。本質的なモチベーションとは異なり、組織とそのリーダーは、組織の目的をより効果的に達成するために、イノベーションを通じて各個人の役割を強調することで、従業員の特定のモチベーションを上げることができます。

## スキルと知識の継続的な成長を支援

創造的な仕事は、新たな視点、新しい情報、深い専門知識からもたらされます。組織全体の従業員の質で差が出ます。ある一定レベルの能力密度があれば、組織はより効果的にイノベーションを起こすことができます。と言われてきました。優秀な同僚に囲まれていると、個人のパフォーマンスも向上するためです。<sup>9</sup> このレベルの能力密度を達成し維持するために、リーダーはトップパーformerを採用するか、自社の人材をトップパーformerに育成するか、あるいはこの両方を行うかです。

## イノベーションを生み出すための環境づくり

行き場のない新しいアイデアは、イノベーションではありません。アイデアを開発し、リソースを確保し、実装に必要なサポートを得られない限り、アイデアを生み出すことは無駄な骨折りとなってしまいます。従業員はそのことを知っているので、IWB（イノベティブ ワーク ビヘイビア）をとらなくなります。しかし、チームや組織が新しいアイデアを受け入れ、すばやく実装すると、このイノベーションプロセスに関わった人は、自己強化されIWBをとろうとします。

<sup>8</sup>Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 100350. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350>

<sup>9</sup>Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention* (Illustrated ed.). Penguin Press.



## イノベティブな組織の特徴

AMAの調査では、業界内でイノベティブと見なされ、業務改善を絶えず考案している企業で働いている回答者のグループを分析しました。イノベティブなグループとそうでないグループとの比較で、いくつかの重要な違いが見つかりました。その違いは、特定のモチベーションを活用し、スキルと知識の継続的な成長をサポートし、イノベーションを生み出す環境を作り出すことによって、イノベーションの可能性を最大化していることです。

### 非常にイノベティブな組織

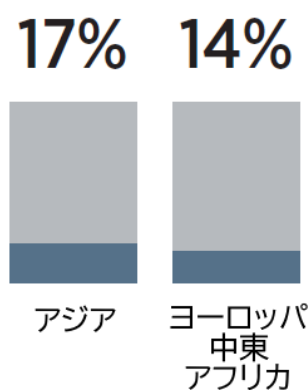
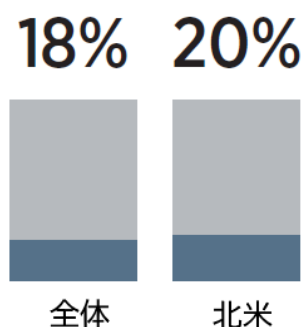
#### 1 イノベーションが仕事の一部であると見なされる

イノベーションが仕事の一部であると見なされることに関して、イノベティブなアイデアを生み出すために毎年開催される「グローバルハッカソン」を後援するマクドナルドにも見られます。このイベントを推進している会社の声明文に、次のように書かれています。「グローバルハッカソンは、マクドナルドの技術分野の従業員だけのものだと思われるかもしれませんが、それは違います。グローバルハッカソンは、マクドナルドの従業員にとって、破壊的な思考、起業家精神、無敵のエネルギーを披露する機会です。実際、最高のハッカソンチームは、さまざまな場所、部門、スキルセットのハッカーで構成されています。誰もがプロジェクトに持ち込むための独自の視点を持っており、誰もが果たすべき役割を持っています」<sup>10</sup>

この考え方は、AMAの調査でも同様です。イノベティブなグループの62%の人が、イノベティブであることは自分の仕事の一部として強く同意しています。これに対し、イノベティブが低いグループでの回答者は、わずか15%でした。リーダー格の人がイノベティブになるのは当然かもしれませんが、この差は組織の隅々まで及んでいます。イノベティブな組織では、一般社員の半数近く（46%）が、イノベティブであることが自分の仕事の一部であると強く思っています。一方、そうでない組織では、わずか10%でした。

ハッカソンなどのイベントを基にしたイノベーションは、素晴らしい結果を度々もたらします。改善のための新しいアイデアは、組織内の誰からでも出てきます。多くの組織では、戦略計画の一部として、継続的なイノベーションを含めたり伝えたりしていません。シニアリーダーは、全員の参画機会を逃しています。イノベーションは特定の個人や部門のものではなく、すべての従業員の通常の仕事の正当な部分として、見なされるべきです。

### 非常にイノベティブな組織の割合



イノベティブな組織の回答者は、イノベティブであることを自分の仕事の一部としてみなしている傾向が、そうでない組織の4倍近くもあった。

<sup>10</sup>McDonald's Global Hackathons Turn Out World-Class Talent. (2021, August 3). McDonald's. Retrieved March 3, 2022, from <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/en-us/our-stories/article/innovation.mcdonalds-hackathons.html>

## 2 イノベーションの基礎を固める

研究によると、組織レベルで、イノベーションが活発になるために不可欠な基本事項が他にもあることがわかりました。<sup>11</sup>

### 明確なビジョンとパーパスを伝える

アメリカの市民・人権活動家であるElla J. Bakerは、「光を与えれば、人は道を見つける」と述べました。同様に、ビジョン、パーパス、戦略を共有し、明確に伝えている組織は、従業員の創造性を高める重要な指針を提供し、アイデアに焦点を当て、新しいより良い方法で目的を達成するための努力を推進します。<sup>12,13</sup> 共感できるパーパスは、特定のモチベーションを促進します。このことは、チームやリーダーがリソースを割り当てる際、フィルタリングし優先順位を付けるのにも役立ちます。

### 知識の共有と継続的な学習をサポート

情報と専門知識を組み合わせ、組織が何をし、どのように、なぜ、誰のために行うのかを明確に理解することは、イノベティブな思考を刺激します。一部の組織では、申し出た人のみに情報を提供する傾向がありますが、情報に自由にアクセスできることは、新しいアイデアを生み出すために必要です。創造的なアイデアを生み出しやすくするには、組織内のデータ、顧客からのフィードバック、部門を越えた仕事の割り当てなどから得られる洞察に従業員がアクセスできることです。また、組織外の他の人々が同様の仕事をどのように行っているかを知ることです。<sup>14</sup> 新規採用や既存の従業員への継続的な学習機会の提供を通じて、情報源を広げ、彼らがアクセスできる視点のプール（公式および非公式の学習と成長から、顧客、業者、他の領域の組織の同僚との交流など）を広げます。このように新しい知識や視点を継続的に取り入れると、イノベーションを導く新しいつながりの可能性を高めます。<sup>15,16</sup>

### 熟練した多様な人材を雇用し、維持する

組織はまた、適切なスキルと経験を備えた有能なスタッ

フを雇用しなければなりません。AMAの調査では、イノベティブな組織の回答者の多くは、雇用主がイノベティブであるために、適切な知識、スキル、および能力を備えた人々を雇用し維持していると、回答しました。これはイノベーションの基本ですが、これだけでは十分ではありません。継続的にイノベーションを成功させるには、有能な人材を採用し、最善を尽くすこと以上のことが必要です。研究によると、多様な視点や経験を持つ人々を雇用することは、真に創造的なアイデアを生み出すために非常に有益であることが明らかになっています。<sup>17</sup> このことも、今回の調査で、イノベティブなグループに顕著に見られる特徴であることが確認されました。次ページの表を参照してください。「*イノベティブな組織は、常にイノベーションの基本を正しく理解しています*」

本稿の冒頭で述べたように、従業員10人のうち4人近くが、今の仕事を改善するアイデアを持っています。その数は、自分が職場でマイノリティグループに属していると考えている人(53%)の半数以上になります。組織は、多様な人材を雇用し、維持するだけでなく、従業員全体のイノベティブな可能性を十分に引き出すため、真のインクルーシブな環境を作る必要があります。この取り組みは、シニアリーダーから始まります。マネージャーの役割については、次のセクションで説明しますが、これも同様に重要なことです。

### リスクに対する合理的な許容度を示す

最後に、イノベーションの発展を望む組織は、リスクに対する合理的な態度と、変化に対する寛容さを示さなければなりません。<sup>18</sup> シニアリーダーは、失敗を積極的に認め、そこから学べる教訓を語り、前向きに取り組めるように後押しします。反対に、失敗に伴う評判やキャリアへのリスクが高すぎると、従業員はイノベティブなアイデアを出さないようになります。

<sup>11</sup>Alfy, Shahira El and Naithani, Pranav. (2021). Antecedents of innovative work behaviour: a systematic review of the literature and future research agenda, World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 17, issue 1, p. 1-19, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:ids:wremsd:v:17:y:2021:i:1:p:1-19>.

<sup>12</sup>Gebert, D., Boerner, S., & Lanwehr, R. (2003). The Risks of Autonomy: Empirical Evidence for the Necessity of a Balance Management in Promoting Organizational Innovativeness. Creativity and Innovation Management, 12(1), 41-49. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00267>

<sup>13</sup>EY Americas. (2019, April 29). How a higher purpose drives better innovation. EY - US. Retrieved October 3, 2022, from [https://www.ey.com/en\\_us/purpose/how-can-you-innovate-today-to-shape-tomorrow](https://www.ey.com/en_us/purpose/how-can-you-innovate-today-to-shape-tomorrow)

<sup>14</sup>Taylor, B. (2022, February 7). To Find Creative Solutions, Look Outside Your Industry. Harvard Business Review. Retrieved March 3, 2022, from <https://hbr.org/2022/02/to-find-creative-solutions-look-outside-your-industry>

<sup>15</sup>Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. Personnel Review, 46(7), 1228-1253. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2016-0257>

<sup>16</sup>Lin, H. C., & Lee, Y. D. (2017). A Study of The Influence of Organizational Learning on Employees' Innovative Behavior and Work Engagement by A Cross-Level Examination. EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 13(7). <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00738a>

<sup>17</sup>Barsoux, J. (2022, February 8). Why Outside Perspectives Are Critical for Innovation Breakthroughs. MIT Sloan Management Review. Retrieved March 3, 2022, from [https://sloanreview.mit.edu/article/why-outside-perspectives-are-critical-for-innovation-breakthroughs/?cx\\_testId=3&cx\\_testVariant=cx\\_1&cx\\_artPos=1&cx\\_experienceId=EXCTJV2LS000#cxrecs\\_5](https://sloanreview.mit.edu/article/why-outside-perspectives-are-critical-for-innovation-breakthroughs/?cx_testId=3&cx_testVariant=cx_1&cx_artPos=1&cx_experienceId=EXCTJV2LS000#cxrecs_5)

<sup>18</sup>Kriegesmann, B., Kley, T., & Schwering, M. G. (2007). Making organizational learning happen: the value of "creative failures." Business Strategy Series, 8(4), 270-276. <https://doi.org/10.1108/17515630710684312>



イノベティブな組織は、常にイノベーションの基本を正しく理解しています

	イノベティブな組織	その他
組織のパーパスとビジョンの完全な一致をはかる	89%	55%
継続的な学習が競争優位の鍵と認識される	93%	62%
イノベーションに適した人材を採用し確保する	93%	54%
多様な経歴や経験を持つ人材を採用し確保する	91%	60%
リスクと失敗はイノベーションのプロセスの一部であることを受け入れる	82%	51%

これらのイノベーションに必要な基本事項を行うことは難しく、データが示すように、イノベティブな組織でさえ完璧ではありません。官僚的やリスクを嫌う企業文化の組織では、これはさらに難しくなります。従業員のイノベティブな可能性を最大化するために、シニアリーダーはこれらの各基本事項に取り組む必要があります。これらは、従業員のイノベティブな仕事への意欲に直接影響を与えます。

また、マネージャーは、組織が文化として取り入れたいと考えている態度や規範をわかりやすい言葉で伝え、模範となって強化する立場にいます。その結果、マネージャーの行動によっては、間接的にイノベーションを推進または阻害することになります。マネージャーが組織の目的とチームの仕事とのつながりを効果的に伝えることで、従業員のモチベーションが高まります。チームメンバー全員が強い帰属意識を持つと、組織全体がよりインクルーシブになります。直属の部下がトレーニングや教育に参加することを奨励するか、阻止するかで、組織が従業員の能力開発を支援する指標が分かれます。同様に、直属のマネージャーのリスクと失敗に対する反応は、組織の反応と見なします。このため、組織のイノベティブな可能性を最大化するためには、マネージャーの役割は不可欠です。その行動が、IWBに取り組もうとする従業員の意欲に影響を与えることを示す証拠があります。これは、私たちが求める3つ目の重点領域、イノベティブな仕事に対するマネージャーの影響です。

マネージャーには、人と人をつなぎ、創造的なアイデアをイノベーションにつなげるために必要な人材やリソースを提供するという特別な役割があります。

### 3 マネージャーがイノベーションを積極的に支援する

研究により、人々がイノベティブな仕事を常に行うかどうかは、マネージャーの支援次第です。マネージャーの支援の有無が、イノベーションに成功している組織とそうでない組織との大きな違いであることが分かっています。<sup>19</sup> これは、マネージャーが、人と人をつなぎ、創造的なアイデアをイノベーションにつなげるために必要な人とリソースを提供するという特別な役割を果たすからです。組織の基本が正しくても、マネージャーがイノベーションの促進を優先的に考えないと、多くの機会が失われ続けるでしょう。彼らは、イノベーションの育成を仕事の一部として捉え、積極的に支援する風土を作り出さなければなりません。AMAの調査によると、上司が常に具体的な支援行動をとっていると答えた回答者の場合、アイデアの創出から開発、推進、実施に至るまで、イノベティブな行動をとることが多くなりました。支援がないと、IWBに取り組む回答者の数は大きく減少します。次ページの表を参照してください。「マネージャーの次の行動について」

学術研究では、マネージャーの行動がIWBにさまざまな影響を与えることが分かっています。本稿では、二次調査とAMA調査データの分析に基づいて、最も影響の大きい行動に焦点を当てています。これは、他の行動が重要ではないことを示すものではありません。特定のモチベーションを促進し、常にスキルと知識の成長をサポートし、イノベーションのためのより好ましい環境を作り出す行動は、プラスの効果が期待されます。本稿の目的は、組織をイノベティブに導くデータを提供することです。

<sup>19</sup>Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/ijeb-11-2015-0262>

マネージャーの次の行動について			
	非常に でき ている	でき ている	あまり でき て いない
新しいアイデアを奨励する	62%	34%	13%
多様なアイデアや考え方を大切に する	72%	37%	14%
新しいアイデアを支持するた めの積極的な働きかけをする	65%	40%	11%
実現可能なアイデアの迅速な 実行を支援する	66%	36%	7%

上記割合は、従業員がIWB（イノベティブ ワーク ビヘイビア）に常に取り組んでいる度合いを示しています。

### イノベティブなアイデアを奨励する

イノベーションを仕事の一部として捉えている従業員はほとんどいません。調査したCEO以外のリーダーのうち、イノベーションが仕事の一部であることに強く同意しているのは、わずか30%でした。これは、イノベティブなアイデアが潜在的な利益になるか否かにも影響します。従業員の立場から見ると、マネージャーが新しいアイデアを出すことを奨励していると強く思う人は、25%しかいません。さらに悪いことに、かなり多くの人は自分のアイデアを提案さえしません。なぜならば、マネージャーが組織内の物事を変更しようとするのを好まないからです。リーダーは、単にアイデアを求めるだけでなく、特定の経営課題に対処するための具体的なアイデアを発想する場を設けるなど、さまざまな方法でアイデアを奨励できます。成果に関係なく、進んだものを認めるだけでも、初期段階で従業員のIWBの意欲にプラスの影響を与えます。例えば、同僚、ビジネスパートナー、顧客から新しいアイデアを積極的に探したり、新しいやり方に挑戦したりするなどです。

**25%**

マネージャーが新しいアイデアを出すことを奨励していると強く思う人

### 心理的安全性の確保

現代のマネージャーの最も重要な役割の1つは、誰もが評価され、仲間にも恵まれ、尊敬されていると感じる

チーム環境を確立することです。これはイノベーションにつながっていきます。第1に、人材の定着を促します。最近のマッキンゼーの調査によると、従業員の退職理由として挙げた主な要因は、組織（54%）またはマネージャー（52%）から評価されていないと感じていました。<sup>20</sup> 第2に、チームメンバー全員が評価され、他のメンバーも評価されていると感じたとき、それは心理的安全性な環境につながります。メンバーがアイデアを共有し、それらを開発し改善する方法について建設に話し合いを始めます。マネージャーが常に多様なアイデアや考え方を評価していると回答した人は、アイデア創出や開発に関する初期段階のIWBに取り組む傾向がはるかに強いという結果がでています。

### 実現可能なアイデアを積極的に推進する

斬新なアイデアが成功するか否かは、マネージャーが部下と協力してアイデアを共有し、専門的なネットワークを活用して、それを推進するために必要な承認とリソースを得ようとするかどうかにかかってくる。行動は言葉よりも大きな意味を持ちます。マネージャーが部門外の新しいアイデアを支持する意欲と能力を示すと、IWBに取り組む意欲に強い影響を与えます。当然のことながら、マネージャーが自らの社会資本を活用し、リスクを共有して新しいイノベティブなアイデアを応援しようとする、従業員はイノベーションにつながるアイデアを出すことが重要であると強く感じます。

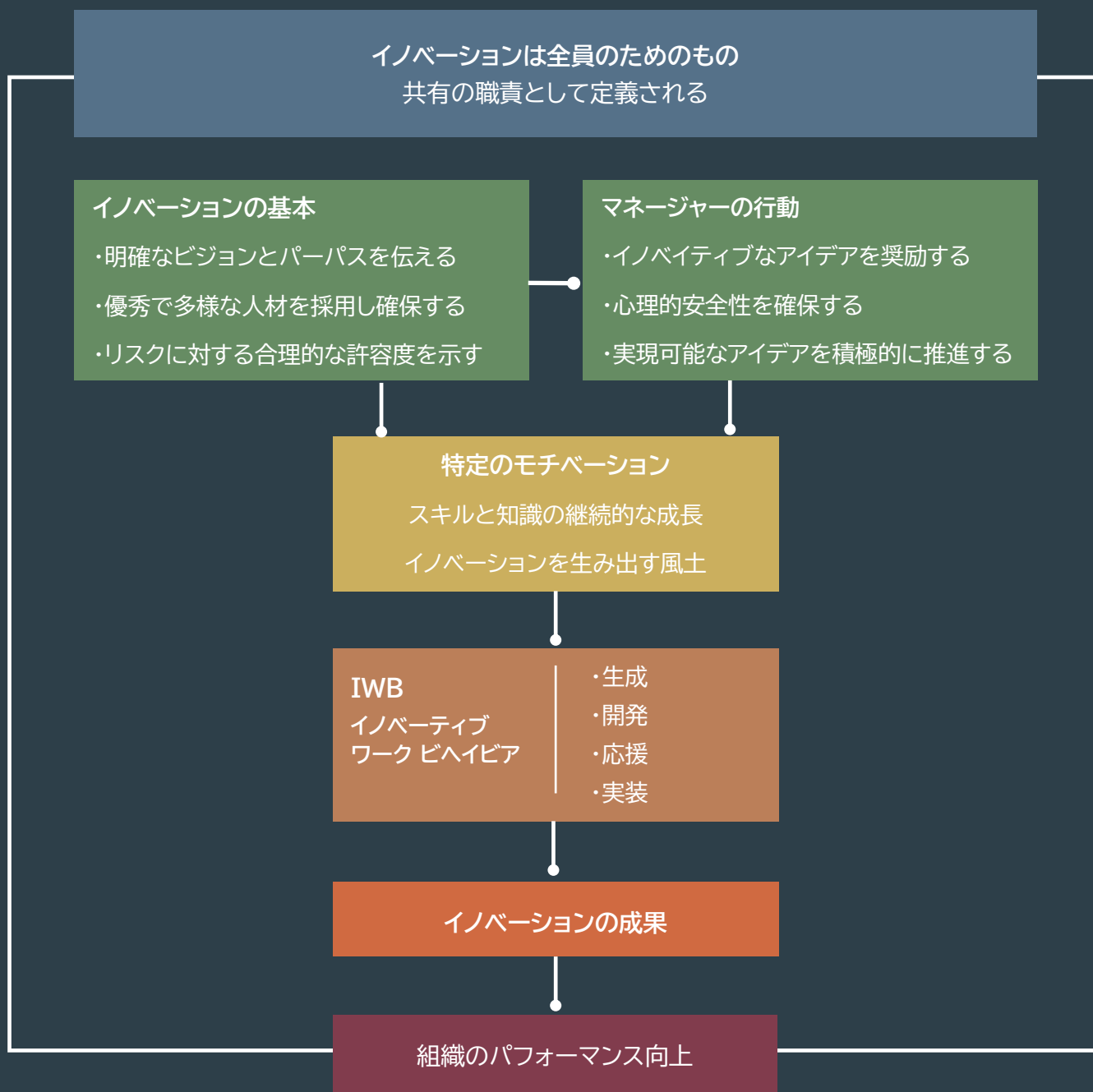
同様に、マネージャーは、実行の判断を下すことができる場面では、実現可能なアイデアを早く進めることが重要です。範囲が小さく、チーム内で完結するようなイノベティブなプロジェクトであっても、組織、パートナー、または顧客に付加価値を与えることができます。アイデアが明らかに有用である場合、マネージャーの行動が遅いとチームの士気は下がってしまいます。家族が、自分の健康に良いことを拒否しているのを無力に見なければならぬのと同じように、従業員もまた、提案しても無駄と意気消沈してしまいます。逆に、迅速な行動はエンパワーメントされ、効果があまり出なくても、仕事を改善するために新しいアイデアを出していこうという機運が高まります。従業員は、アイデアを実装するイノベーションの後半の段階においても、IWBに取り組もうとします。

<sup>20</sup>de Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021, December 17). 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours. McKinsey & Company. Retrieved July 3, 2022, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

# 人々のイノベーティブな可能性を最大限引き出す

以下のモデルは、ここまで検討した関係をまとめたものです。全員がイノベーションを可能にする上で重要な役割を果たすことを理解し、組織レベルでのイノベーションの基礎とマネージャーの行動は、新しいアイデアのための豊かな基盤を確立するのに役立ちます。従業員の特定のモチベーションを高め、スキルと

知識の継続的な成長をサポートすることで、イノベーションが盛んになるための好ましい環境を作り出します。これは、イノベーティブな仕事に積極的に取り組む人々の意欲をかき立て、その結果、イノベーションの成果が向上し、組織のパフォーマンスも向上します。



# イノベーションを見据えたマネージャーの育成

マネージャーの役割とその行動は、組織のイノベーションの基礎に影響を与えます。そのため、イノベーションリーダーとしての能力開発をすることは当然のことです。イノベーションをコアワークとして受け入れる体制ができている組織は、潜在的に実現可能なアイデアが見落とされる回数が減り、従業員がプロセスに関与するような措置を講じることができます。まずは、マネージャーとリーダーがより積極的な役割を果たせるようにします。

## 1

### イノベーションは共有の責任

イノベーションは共有の責任であり、誰もが貢献できることであり、シニアリーダーがイノベティブな取り組みを歓迎していることを伝えてください。リーダーは、マネージャーのパフォーマンス指標にイノベーションを積極的に支援する責任を入れることで、動機づけをはかることができます。

## 2

### リソースとサポートの提供

従業員の能力開発のためのリソースとサポートを提供してください。これには伝統的なトレーニングも含まれますが、リーダーはさまざまな学習経験にオープンである必要があります。人材が流動的な国では、スキル開発支援が人材の確保に役立つことが証明されています。また、人材が流動的でない国では、統合された世界経済で競争力を維持するために、その人材の継続的な能力開発がさらに必要です。

## 3

### マネージャーにはビジネスセンスが必要

マネージャーにビジネスセンスの確固たる基礎を提供し、組織のデータや、従業員や顧客からのフィードバックから得られる洞察にアクセスできるようにしてください。それらをチームと共有するように促します。アイデアの可能性を評価し、チームと組織のパフォーマンスを向上させるために、現実的なプロジェクトになるよう取り組みます。可能性と実現性を効果的に評価できるマネージャーは、効果的にリソースを確保し、成功に導くことができます。これにより、良い連鎖を生み出します。



## 4

### 対人関係能力とEQのスキルを育成

人との関係性、つながり、インクルージョンの強化に役立つ対人関係スキルとEQの模範となる指導を行ってください。組織が人とアイデアの価値を認めることによって、技術的スキルと多様な思考、知識、経験を備えた人材を引き付け維持できます。新しいアイデアにつながるさまざまな視点を確保することができます。

## 5

### 心理的安全性の確保

イノベーションには必ずリスクや失敗が伴うということを受け入れてください。すべてのアイデアが成功するわけではありません。しかし、保留されたアイデアにはその機会もありません。マネージャーは、心理的な安全性を確保し、失敗を学習機会として扱い、最終的な結果に関係なくイノベティブであるための努力を認めることで、合理的なリスクに対する寛容な態度を示すことができます。

## 6

### チェンジマネジメントの達人になる

マネージャーをチェンジマネジメントの達人に育成してください。イノベーションの実装段階は、変化を先導することです。アイデアを実現に移すには、新しい方法で仕事をするように人々を説得することに長けたリーダーが必要です。



## 今後の展望

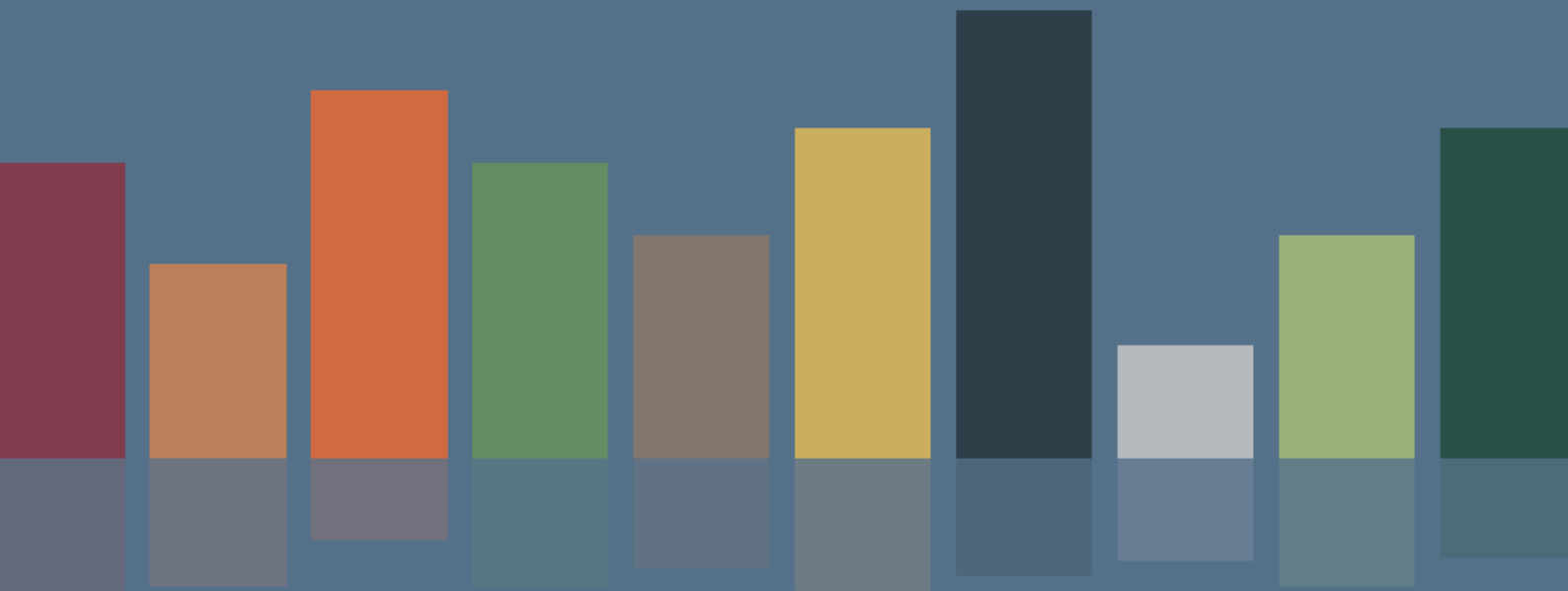
多くの人が認識しているように、イノベーションを実現するために仕事をするとときに、イノベーションは起こります。従業員が創造的なアイデアで変化する競争環境に適応でき、組織は健全で長生きできます。イノベーティブな思考を持つ人材の獲得競争が激化している今日、マネージャーは、現在のチームのイノベーティブな潜在能力を引き出すことが必要です。

しかし、明らかに多くの組織では、従業員の持つイノベーションの可能性の多くを見逃しています。一方、新しいアイデアを受け入れられる環境を整えるだけでなく、その推進や実行を積極的に支援している企業もあります。彼らの成功は魔法ではありません。研究によって、イノベーションを支える原動力が明らかになりつつあります。リーダーはその原動力が、自分の組織で機能しているかどうかを確認すれば良いのです。

今日のリーダーたちは、これから起こりうるすべての課題を予見し、準備することはできません。しかし、斬新で創造的なソリューションと、その実現に向けた意欲と決意があれば、組織の対応力を高めることはできます。ハイパーイノベーションの時代が到来し、すべての人がイノベーションに取り組む時が来たのです。



人々が自分の居場所と感じ、新しいアイデアやソリューションを提供できるような環境を作るために、あなたの組織は何をしていますか？



AMAは、創造的で多様な思考を重視するラーニングカルチャーの構築を支援します

AMAの強みを生かして、組織の戦略的目標の達成を支援します。

- 100年の経験
- 世界標準のカリキュラム
- 研究に基づくソリューション
- 実績のある顧客関与と実施
- 顧客志向と成果主義
- ビジネスの専門家による講師陣

AMA (American Management Association)とは、1923年、ニューヨークの実務家たちの熱い想  
いから誕生した世界有数の人材育成組織です。グローバルに活躍できる人材の育成に特化し、クライアント  
の業績向上や個々の社員の能力向上に国境を越えて貢献しています。

クインテグラルは、世界有数の人材育成コンサルティング組織であるAMA (American Management  
Association)の日本支社として営業を開始して以来30年以上、日本およびASEANでAMAプログラム  
を提供し続けています。

企業内研修の設計やワークショップの実施に関するご相談がございましたら、お気軽にお問合せください。

 Quintegral クインテグラル株式会社

<https://www.quintegral.co.jp/>  
[PR@quintegral.co.jp](mailto:PR@quintegral.co.jp)

A Member of the  AMA Global Network