

IT 融合人材育成における組織能力評価指標(成熟度モデル) 活用事例

2015 年 3 月

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

目次

1. 事業の背景	4
2. 「成熟度モデル」活用事例の収集	5
2.1 事業の目的	5
2.2 「IT 融合人材」とは	5
2.3 IT 融合人材の育成と組織のあり方	6
2.3.1 人材の観点	6
2.3.2 組織の観点	6
2.4 IT 融合人材育成における組織能力評価指標「成熟度モデル」	8
2.5 事例調査アプローチ	9
3. 企業概要	10
3.1 セイコーエプソン株式会社	10
3.1.1 企業プロフィール	10
3.1.2 IT 融合人材育成・活用事例	10
3.2 株式会社ソルパック	11
3.2.1 企業プロフィール	11
3.2.2 IT 融合人材育成・活用事例	11
3.3 株式会社ディー・エヌ・エー	12
3.3.1 企業プロフィール	12
3.3.2 IT 融合人材育成・活用事例	12
3.4 株式会社日立システムズ	13
3.4.1 企業プロフィール	13
3.4.2 IT 融合人材育成・活用事例	13
3.5 株式会社リクルートテクノロジーズ	14
3.5.1 企業プロフィール	14

3.5.2	IT 融合人材育成・活用事例	14
4.	「成熟度モデル」評価項目における企業の取組み事例	16
4.1	企業が目指すイノベーション定義と組織環境	16
4.1.1	経営者のリーダーシップ発揮	16
4.1.2	イノベーション定義の明確化	18
4.1.3	IT 融合人材の役割と育成対象者の明確化	20
4.1.4	イノベーション創出に適した組織文化・風土の醸成	22
4.2	IT 活用によるイノベーションを実践する場の提供	24
4.2.1	価値発見の場の整備	24
4.2.2	価値実現プロセスの整備	27
4.2.3	多様性のある実施体制の整備	30
4.2.4	オープンイノベーション環境の整備	32
4.2.5	トライアル&エラー実施環境の整備	34
4.3	イノベーションを担う人材のための「育成の場」提供	36
4.3.1	「IT 融合人材」育成フレームの整備	36
4.3.2	「実践的学習の場」の整備	38

1. 事業の背景

従来の IT がビジネスの効率化を追求してきたのに対し、近年、IT はビジネスとの融合領域において新たなサービスを創出する役割を担いつつある。「産業構造審議会情報経済分科会人材育成 WG 報告書（2012 年 9 月）」（以下「産構審人材 WG 報告書」という）においても、このような融合領域においてイノベーションを創出し、新たな製品やサービスを生み出すことができる人材の育成を喫緊の課題と位置付けられた。「産構審人材 WG 報告書」での提言を受け、ここで示された「次世代高度 IT 人材」を「IT 融合人材」と位置付け、更に検討を進めるため、2013 年 7 月に独立行政法人情報処理推進機構（以下「IPA」という）と特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会（以下「ITCA」という）は共同で関連団体、企業へ呼びかけ、12 組織から有識者の参加を得て、「IT 融合人材育成連絡会」（以下「連絡会」という）を立ち上げた。

連絡会では「IT 融合人材」が携わる仕事（プロセス）とそれを実行する際に求められる能力など個人を育成する観点に加え、個人が十分に力を発揮するためには組織能力の向上が必要であるとの観点でも議論が行われた。組織が「既存の枠組み」や「固定化された価値観」などに縛られ、個人のアイデアの芽を摘んでしまうような環境ではイノベーションは生まれない。専門性を持った複数の人材のアイデアを組み合わせることで新たな価値創造が可能になる。多様な価値観や経験を持つ人材が集い、失敗を許容するような場で活動することによって「IT 融合人材」の力が発揮されイノベーションに繋がっていくと考えられる。連絡会では、このような組織に求められる能力についても整理¹された。

IPA では連絡会での議論を受けて、IT 融合人材に関する育成フレームを整備する事業²を実施した。このなかで IT 融合人材を育成するために組織に求められる能力を更に精査し「IT 融合人材育成における組織能力評価指標」（以下「成熟度モデル」という）を作成した。「成熟度モデル」は評価項目ごとにレベルに応じた指標が設定されており、現状を自己評価することで自社の強み／弱みを「見える化」することができるものである。

今回、IT 融合人材の育成とイノベーション創出に取り組んでいる企業に「成熟度モデル」による評価を実施して頂き、組織能力向上に関する取組みをヒアリングした。評価項目に応じて各社の取組みや課題認識を整理することで、有効な施策や課題への対応策を事例として提示する。これらが広く参照されることで、IT 融合人材の育成を加速しイノベーションの創出に資することを狙いとしている。

¹ 「IT 融合人材育成連絡会」の最終報告は以下の URL を参照
http://www.itc.or.jp/news/dlfiles/20140325_yuugoo_report.pdf

² 「IT 融合人材に関する育成フレーム整備事業」の成果物は以下の URL を参照
http://www.ipa.go.jp/jinzai/hrd/yuugou_it/index.html#section3

2. 「成熟度モデル」活用事例の収集

2.1 事業の目的

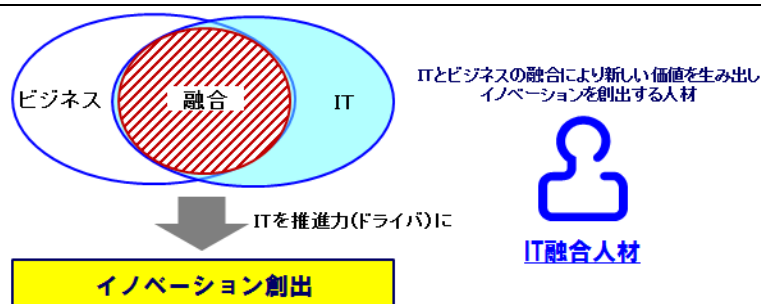
「IT 融合人材」の育成には組織としての取組みが重要という認識に基づき、イノベーションの創出に取り組んでいる企業における人材育成の実態を把握する。企業が目指すイノベーションは様々で既存事業や企業規模によっても組織としての取組みは多様であることが想定される。これらの取組みを「成熟度モデル」という共通の軸に沿って検証することで、各企業の取組みが成熟度モデルでどの評価軸に効果的に表れるかを事例として整理した。

本事業では、企業における「IT 融合人材」育成環境の実態を把握するとともに、これらの企業における取組みを事例として紹介することで、イノベーション創出における組織的取組みが人材活用において重要であるとの理解を促すことを目的としている。また、今後「IT 融合人材」の育成に取り組む企業がこれらの事例を参照することで、イノベーション創出を牽引する人材の育成を加速することも狙いとしている。

2.2 「IT 融合人材」とは

連絡会では「IT 融合人材」を以下のように定義した。専門性を持った複数の人材が協働する組織として取り組むことで、多様性が生まれイノベーションの創出につながると位置づけられた。

IT 融合人材
今日、IT は IT 関連産業の枠を超え、他産業・分野との融合によってイノベーションを起こし、新たなサービスを創造する役割を担いつつある。「IT 融合」とは、このような IT とビジネス（技術、市場、プロセス）の融合により顧客や社会に新たな価値を生み出し、改善から革新的な変革までを含む幅広いイノベーションを創出することを指している。
「IT 融合人材」とは、「IT 融合」により価値を創造し、イノベーションを創出する人材である。イノベーションの創出において、多様な専門性を持った複数の人材が協働しながら組織として活動することが実現要件となる。



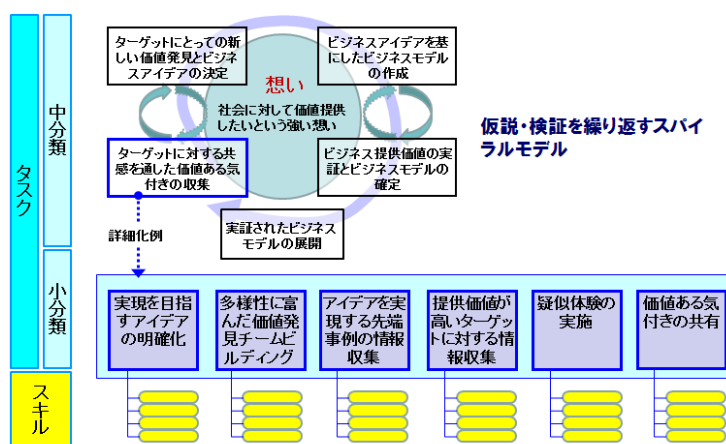
図表 2.1 IT 融合人材イメージ

本事業においては育成のための組織能力向上の取組みを「成熟度モデル」の評価項目で整理するが、育成対象とする人材は上記の「IT 融合人材」とする。

2.3 IT 融合人材の育成と組織のあり方

2.3.1 人材の観点

IT 融合人材を育成するためには、価値創造に至るプロセスを明らかにする必要がある。これにより、プロセスの実行に必要な能力が導きだされ、能力向上のための育成へと繋がる。IPA では連絡会での検討を受けて IT 融合人材のスキル指標（共通キャリア・スキルフレームワーク（第一版・追補版）の枠組みをベース）として 5 個のタスク中分類、26 個のタスク小分類を整理した。また、これらのタスク実行に必要なスキルを 86 スキルに詳細化した。イノベーション創出における特性を考えた場合、これらのタスクはウォーターフォールのように順次実行するスタイルではなく、仮説・検証を繰り返すスパイラルモデルが想定される³。



図表 2.2 IT 融合人材のスキル指標イメージ

2.3.2 組織の観点

IT 融合人材の育成には、このような個人が実施するタスクや身に付けるスキルという観点に加えて組織のあり方が重要になる。IT 融合人材は単独でイノベーション創出に取り組むのではなく、通常は企業など組織に属して様々な人材と共に活動する。組織自体が新しい価値を生み出しイノベーションを創出するのに適したものであるか否かは、IT 融合人材の育成に大きな影響を与える。このような観点を IT 融合人材育成における組織能力と位置付け、連絡会での議論を踏襲し IPA において更に精査した。その結果を以下のような 11 項目としてまとめた。

(1) 経営者のリーダーシップ発揮

従来からの慣習による固定化された枠組みや成功体験からくる価値観の固定化などはイノベーション創出において大きな阻害要因となる場合がある。経営者はこれらを排除することにリーダーシップを発揮することが求められる。場合によってはリスクテイクする意思決定も重要になる。経営者が率先実行することで、企業文化としてイノベーション創出環境を構築することが重要である。

³ 「IT 融合人材」のスキル指標は以下の URL を参照
<http://www.ipa.go.jp/files/000038406.xlsx>

(2) イノベーション定義の明確化

「イノベーション」という概念は人によって様々な理解の仕方がある。社会に大きな変革をもたらす破壊的なイノベーションから、日々の改善の積重ねから新しい価値を生み出すイノベーションまで幅広い考え方がある。また、技術革新としてイノベーションを捉えるか、既存技術の組み合わせで新しい価値を生み出すことをイノベーションとするかなども様々な考え方がある。組織においてイノベーション創出に取り組む者が共通認識を持つためにも、自社が追及するイノベーション像を明らかにすることが重要になる。

(3) IT融合人材の役割と育成対象者の明確化

全ての人材をIT融合人材に育成するという考え方もあるが、既存ビジネスとの兼ね合いや人材が持つ素質などから育成対象者を選定するのが現実的である。その場合、新しい価値を生み出しイノベーションを創出するIT融合人材の役割を明らかにすることが重要になる。役割が明らかになることで、人材が持つ既存能力などを見極めて育成対象者を選抜することが可能になる。また、育成対象者として明確化することにより、本人にも自主的な行動を促すことに繋がる。

(4) イノベーション創出に適した組織文化・風土の醸成

我が国でイノベーションが生まれにくい要因の一つは、組織が能力ある人材の思いや着想を摘んでしまうことにあるという指摘がある。「価値観が固定化している」「成功体験から抜け出せない」「既存の枠組みに安住している」などはイノベーション創出における阻害要因になる。社員の主体的・能動的な活動を促進し、多様な価値観や変化を受け入れ、失敗から学習することが奨励される文化・風土を醸成することが重要である。

(5) 価値発見の場の整備

通常のビジネス活動では実現可能性や収益見込みなどが重視され、斬新なアイデアが生まれにくい傾向にある。このような要因を取り除きイノベーション創出を目的としてアイデアを発掘し、新たな価値発見を行う場を整備することが重要である。

(6) 価値実現プロセスの整備

イノベーションに繋がる新しい価値が発見されても、それだけではアイデアコンテストの域をでない。実際にビジネスモデルを描き事業に仕立てていくプロセスを経て顧客に価値が提供されることになる。このようなプロセスを整備することで、イノベーションを実現する環境を構築することが重要である。

(7) 多様性のある実施体制の整備

同じ価値観や経験をもつ人材からなる組織では、アイデアや解決方法なども均一になりがちである。多様な価値観や専門性、バックグラウンドを持つ人材が集うことで、異なる価値観をぶつかけたり、違う経験を理解しあったり様々な発想を共有するダイアログ（熟議）を繰り返すことで、初めて新しい価値に近づくことができる。イノベーション創出の場でこのような多様性のある体制を整備することが重要になる。

(8) オープンイノベーション環境の整備

変化の激しい近年のビジネス環境では、企業内の限られた情報や人的資源でイノベーションを創出するのは困難になってきている。同業他社や異業種とコラボレーションし得意分野を持ち寄ることで単独企業では成しえなかったイノベーションを起こすことが可能になる。このような外部に開かれた環境作りが重要である。

(9) トライアル&エラー実施環境の整備

イノベーション創出においては試行錯誤によりアイデアを検証し完成度を高めるアプローチが取ら

れるのが一般的である。プロトタイプングなどにより価値を短期に「見える化」し、改善点を迅速に反映して実現性を検証するというプロセスを整備することが重要になる。このような試行錯誤においては失敗を許容し、失敗から学ぶという環境が求められる。

(10) 「IT 融合人材」育成フレームの整備

IT 融合人材を育成するためには「2.3.1 人材の観点」におけるイノベーション創出プロセスと求められる能力を定義することが重要になる。これにより、既存人材の保有能力とのギャップが明らかになり、組織が目指すイノベーションを実現する人材の育成カリキュラムなどに具体化する準備が整う。組織としてこのような育成フレームを整備することが重要である。

(11) 「実践的学習の場」の整備

IT 融合人材に必要な能力は座学など知識として身に付けるものに加えて、実践によって体得する領域が多いと考えられる。このような実践力は「(5) 価値発見の場の整備」「(6) 価値実現プロセスの整備」など実際のビジネスにおける活動を通じて獲得できるものである。しかし、イノベーション創出にはリスクが伴うこともあり、実際のビジネス環境での取組みは限定的になってしまうケースも多いのが実情である。このような状況を補完するため、実際のビジネス環境を模擬的に再現し、できるだけ現実的な課題に向き合い実践力を身に付ける「実践的学習の場」の整備が重要になってくる。組織としてこのような体験型学習の機会を提供することが求められる。

2.4 IT 融合人材育成における組織能力評価指標「成熟度モデル」

企業などの組織が前項「2.3.2 組織の観点」における組織能力を高めようとした際、重要になるのは組織の現状を把握することである。現状を弱み／強みとして把握することで、次の施策に繋げることが可能になる。

IT 融合人材を育成しイノベーションを創出する組織能力は「既存の枠組み」や「成功体験」「固定化された価値観」などから脱却することが大きな要素になっている。しかし、これらは通常の事業活動においては効果的に働くこともあるので、一般には意識されにくく客観的に省みられることも少ない傾向がある。また、イノベーション創出に特有の「多様性の受容」や「オープンイノベーション指向」「体験型学習による体得」などは、通常の組織環境整備とは方向性が異なるものである。このような組織能力は各々の組織が意識的に把握しなければ顕在化することはなく、従来型の組織体質が継続する要因ともなる。

「成熟度モデル」は組織能力の項目ごとにレベル付けされた評価指標が設定されたもので、IT 融合人材を育成しイノベーションを創出するための組織能力を評価するための枠組みである（図表 2.3）。各項目について自社の状況をアセスメントすることで、現状の強みと弱みを把握し、弱みを改善し強みをさらに伸ばす契機になる。「成熟度モデル」は IPA のサイトからダウンロードすることができる⁴。評価においては全社を対象にする場合や、イノベーション創出に取組む特定の部門を対象にする場合などのケースが想定される。

⁴ IT 融合人材育成における組織能力評価指標（成熟度モデル）
<http://www.ipa.go.jp/files/000038407.xls>



図表 2.3 「成熟度モデル」の構成⁵

2.5 事例調査アプローチ

今回の事例収集においては、イノベーション創出とこの活動を牽引する人材の育成に取り組んでいるIT企業に「成熟度モデル」を使用した組織能力の評価を依頼しご協力頂いた。調査にあたっては、イノベーション創出に取り組む部門（領域）を予め設定することからスタートした。そして、組織能力を向上するための施策についてヒアリングし、今までの取り組みについて具体的なお話しをお聞きした。調査した企業は以下の5社である。

- セイコーエプソン株式会社
- 株式会社ソルパック
- 株式会社ディー・エヌ・エー
- 株式会社日立システムズ
- 株式会社リクルートテクノロジーズ

(以下、各社事例は五十音順で掲載する)

⁵ IT融合人材育成における組織能力評価指標（成熟度モデル）については以下の報告書6章（33ページ）を参照 <http://www.ipa.go.jp/files/000038405.pdf>

3. 企業概要

3.1 セイコーエプソン株式会社

◇ 従業員数：11,940名（グループ：72,021名）（2014年9月30日現在）

◇ 設立：1942年5月

3.1.1 企業プロフィール

創業時からたゆみなく磨き続けてきたコア技術である「省・小・精の技術」をベースに、人々に驚きや感動もたらずエプソンらしい商品の開発に取り組んできた。

<主要事業>

- ・プリンティングシステム事業（ホーム向けプリンター、オフィス向けプリンター、商業プリンター、ビジネスシステム）
- ・ビジュアルコミュニケーション事業（プロジェクター、スマートグラス、高温ポリシリコン TFT液晶パネル）
- ・マイクロデバイス事業（水晶デバイス、半導体）
- ・プレジジョンプロダクツ事業（ウオッチ、金属粉末、表面処理加工）
- ・インダストリアルソリューションズ事業（産業用ロボット、産業用インクジェット印刷機）
- ・センシングシステム事業（センシングシステム、健康・スポーツ用ウェアラブル機器）

3.1.2 IT融合人材育成・活用事例

セイコーエプソン株式会社は創業当初から「世界初」「世界一」の商品を生み出してきた。精密機械技術を駆使して身近な腕時計やプロジェクターから医療・産業用の製品まで幅広く手掛けている。このような“顧客の期待を超える”ことを目指し今まで世界に無いものを開発してきたという実績は「EXCEED YOUR VISION」というメッセージに込められている。「創造と挑戦」が創立以来の経営理念で、新しいことにチャレンジすることで新たな価値を顧客に提供していくことが、DNAとして受け継がれている。

全社の情報化戦略を推進するIT推進本部では、経営理念や中期経営計画を実現するため、以下の3つをミッションとして掲げている。

- （1）全社のIT推進
- （2）お客様のIT環境への適合
- （3）全社のソフトウェア力強化

従来から進めてきた再利用性の高いITプラットフォーム整備を強化することに加え、製品・サービスをお客様のIT環境の中で効果的にご利用いただくことや、新事業の中で強みとなるソフトウェア要素技術を開発するなど、より顧客との接点に近いところでの役割が求められている。これを追求することで、ハードウェアとITサービスを連携しお客様の状況変化に対応した大きな価値を届けることを目指している。

このような中で、社内外の様々なデータを有効活用するためのビッグデータ処理基盤を構築しており、経営判断のスピードアップ・精度向上やお客様価値を向上するためのITサービスビジネス創出に活かしている。

ゴルフスイングの改善ソリューションである新世代スイング解析システム「M-Tracer For Golf」は小型センサーをグリップに取り付けスイングすることで結果をスマートフォンに送信し簡単に確認できるというものである。開発にあたっては慶應義塾大学 SFC 研究所 スポーツダイナミクス・アンド・インフォマティクス・ラボと共同で行い、科学的なアプローチから理想のスイングに近づくための指標を提供する。エプソンの高精度センサー技術と IT、社外の科学的なノウハウが融合して生まれた商品である。IT 推進本部で蓄積したビッグデータが開発においても活用され IT をベースにしたオープンイノベーションの取組みが商品として具体化した「IT サービスビジネス創出」の事例になる。

新商品の開発は「技術開発ステージ」と「商品化ステージ」を経て行われる。「技術開発ステージ」でエプソンが持つコア技術をベースにした新たな価値発見が行われる。「商品化ステージ」ではこの価値をビジネスに仕立てる活動を行う。商品化にあたっては「顧客価値創造プロセス」が標準化されており、異なる製品や市場にも対応可能な商品化のプロセスが整備されている。

エプソンが持つコア技術をベースにして蓄積されたデータを活用し、標準化されたプロセスで新しい商品・サービスを実現する。このような組織的な体制を整備することで継続的に顧客のニーズに応える「新しい価値」を提供している。

3.2 株式会社ソルパック

- ◇ 従業員数：250 名
- ◇ 設立：1997 年 9 月

3.2.1 企業プロフィール

- ・ ERP 導入に関するコンサルティング、開発、運用一貫サービス（各種 ERP 製品の販売、コンサルティング、導入支援、アドオン開発、保守・運用）
- ・ IT アウトソーシング（ITO）、ビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）
- ・ 研修サービス（営業研修、SE 研修、アカウントプランニング、SQA 定着サービス、ITSS 定着サービス）
- ・ UNIX、PC、Power Systems に関するコンサルティング、開発導入、運用管理、Web System の開発
- ・ 「町のコンピューターのお医者さん」を標榜しニッチ領域で日本一になることを目指す
- ・ ベトナム、タイ、中国などに子会社展開し、アジアを中心にグローバルビジネスを展開

3.2.2 IT 融合人材育成・活用事例

株式会社ソルパックは創業当初、大手 IT ベンダーから受託開発などを請け負う二次請けの仕事が多く割合を占めていた。その後、開発ビジネスは縮小する傾向で SE の単価も年々低下していった。このような、経常利益率や自己資本比率の低いビジネスから脱却し健全な利益体質、財務体質を獲得するため「下請けから元請けへのシフト」を掲げた。そのためには従来からの時間単価をベースにしたビジネスから提供するサービス価値に対して対価を受けるサービス型ビジネスへの転換を模索した。また、受託開発など単発で断続的なフロー型のビジネスから BPO やクラウドビジネスなど安定して継続的なストック型ビジネスへの移行を目指している。

2008年に社長の発案によって新事業・新サービスのアイデアを募集する「Project-10」制度が開始された。社員の誰もが参加することができ、既存事業にとらわれない新しい発想が求められる。応募されたアイデアから毎年10件を選定し事業化を推進する。株式会社ソルパックではビジネスの成熟度は「赤いトマト（成熟期）」「青いトマト（導入期）」で表現されるが、イノベーション創出においては既存のビジネスとは異なる観点で、成熟していない事業「青いトマト」であることが求められる。このような活動を通じて自社の得意技を創出し「元請け」「ストックビジネス」へのきっかけとなるアイデアの事業化に取り組む。短期間での成果を求めるのではなく、継続し失敗を繰り返すことでサービスのレベルを向上していく仕組みが現在では定着している。

「Project-10」から事業化されたものに全国の鍼灸院の検索紹介サイト「はりなび」がある。鍼灸院というビジネスとWebなどIT技術を融合させた新サービスである。鍼灸院は全国で約2万件あるが、この規模のビジネスを大手IT企業が手掛けることはないという目算があった。新事業の展開においては「ランチェスターの弱者の戦略」を参照し、大きな分野（勝ち目のない分野）で体力を消耗せず、小さな分野（ニッチな分野）に集中し差別化を狙う方針が示されていた。このマーケットは“自社の身の丈にあった”ニッチ領域であるとの判断に基づき継続してビジネス展開を進めている。「はりなび」は鍼灸院の業界団体と連携することで実現した。株式会社ソルパックでは自社の規模などから全てを自社で行うのではなく、得意分野に特化し、他社や外部組織とのコラボレーションによってビジネス化を図るといった基本的な考え方がある。鍼灸院というIT業界からは遠い業界との連携もこのようなポリシーに基づいて進められた。

3.3 株式会社ディー・エヌ・エー

- ◇ 連結：2,198名（単体：1,044名）（2014年3月末時点、同社ホームページより）
- ◇ 設立：1999年3月4日

3.3.1 企業プロフィール

- ・モバイル向けポータルサイトの企画・運営
- ・モバイル向けにゲームアプリを開発・運営・配信
- ・インターネットオークションならびにショッピングサイトの企画・運営
- ・「モバイル・インターネット No.1 カンパニー」を目指して創造的な活動を推進。人々に「驚きと喜びを与える」ことを通じて日本発のグローバル企業に成長することを目指す
- ・モバイル・インターネットの分野でイノベーションを促進できるサービスを提供する企業に積極的な投資を行う

3.3.2 IT融合人材育成・活用事例

株式会社ディー・エヌ・エーは当初、オークションサイト運営から始まり、ECサイト運営、携帯SNS等を経て現在のゲーム事業まで事業領域を広げている。変化に柔軟に対応し、成長エンジンに変えるのが企業の基本姿勢である。守安社長が自ら「以前から世の中にインパクトを与えたいという強い“思い”を抱いています」と語り「階層にこだわらず、周囲を巻き込んで会社を動かしていく」ことや「ベンチャースピリットを持ち、常識にとらわれず新しいことに挑戦し続ける」ことの重要性を発信している。

また、技術によって新たな価値を創造するエンジニアが中心で彼らを大切にする文化が定着している。そのため、エンジニアのスキルや特性を把握し、プロジェクト内容やフェーズに応じてダイナミックにマッチングするリソース管理を行い、エンジニアが能力を最大限に発揮できる環境作りをリードする「技術企画グループ」が活動している。

オープンソースに関しては、定型的な教育というのが難しいためエンジニア自身が各々のコミュニティに参加し自主的にスキルアップする風土になっている。会社はこのようなオープンソースコミュニティの運営などに積極的に参加することで、技術力の底上げに取り組んでいる。

新事業・新サービス創出の機会として、社員が役員や事業責任者に直接プレゼンする「IDeA talk」という場がある。良いアイデアはピックアップされてビジネス化も目指すことができる。新サービス展開においては、世の中にないサービス創出を目指す一方、ビジネスモデルやサービス、技術の組合せによって新しい付加価値を提供することも重要とされている。最近大きな広がりを見せている事業のひとつが、電子書籍「マンガボックス」である。このサービスは無料で提供しているが、漫画雑誌とコミック本の関係を取り入れたビジネスモデルである。漫画雑誌はある意味ではコミック本を売るための収益性の低い(≒無料)媒体と考えることができる。コミック本を売ることを目的とした場合、電子書籍「マンガボックス」は漫画雑誌の役割を担うことで無料提供してもビジネスとして成立する。そのために大手出版社との協業を前提としたビジネスモデルとしている。電子書籍には先発組もあるが、観点を考えることで新たな付加価値を生み出すことを狙っている。

ビジネス系の人材が外部のパートナーシップなどを含めてビジネスモデルのグランドデザインを描きつつ、企画段階からエンジニアが加わり、協働によってサービスを構築するという、社内、社外の専門性の組合せによって実現した事例になる。株式会社ディー・エヌ・エーには中途採用により様々な分野の専門家が集う環境が整っており、このような多様な人材を活かした付加価値の創造が可能になっている。

3.4 株式会社日立システムズ

- ◇ 従業員数：10,861名（グループ：17,555名）
- ◇ 設立：1962年10月

3.4.1 企業プロフィール

- ・システムのコンサルティングから構築、導入、運用、保守まで、ITのライフサイクル全領域をカバーするワンストップサービスを提供
- ・クラウド環境の構築から運用、保守までトータルにサポート
- ・海外進出時の煩雑な現地手続きからその先の事業拡大まで、海外展開をトータルにサポート

3.4.2 IT融合人材育成・活用事例

株式会社日立システムズでは価値創造の必要性について経営者から強くメッセージが発信されている。従業員一人ひとりのマインドや行動について、価値創造を促すのはもちろん、価値創造に向けた事業上のターゲットとして「社会インフラ」「ビジネスサービス」「グローバル」などが示されている。中期経営計画のなかでも新たな価値創造を通じたイノベーションが強調されている。

その取り組みとしてITとビジネスの融合による、医療機器メーカーとの協業による生活習慣を可視

化するライフログを活用したヘルスケア分野のサービスを展開している。また、大阪市天王寺区における「子育て支援事業」に参画し自治体が提供するサービスを IT の側面から支えることに加えて、本事業の利用促進やサービス登録事業者の管理までを一括して行っている。こうした、他企業や自治体などとのコラボレーションを通じて、企業単独では困難な新たな価値創造に取り組んでいる。

価値創造の取組みを加速するため、従業員が自律的に価値創造へ取り組むためのマインド醸成とスキルアップを目的とした人財育成プログラムが 2013 年度から開始された。社内にはイノベーション創出を目的とした組織も形成され、そこに配属された人員は自らの役割を価値創造であると認識し活動している。このような意識を全社に広げるため、各階層(経営者層向け、中堅リーダー・若手向けなどを対象にそれぞれワークショップを実施している。さらに、新事業アイデアをより具体化するために、事業のフェーズ(アイデア発想、社内外の連携、仮説検証、顧客ニーズ開拓、実証実験、事業化など)に即した実践的能力を身に付けるためのワークショップを実施している。こうした活動を通じた課題共有と価値創造の体験を通して意識醸成を行いアイデアの創出を行う。ワークショップという形態をとっているが、インプットに事業化を目指すものもあるので OJT としての側面もある。

3.5 株式会社リクルートテクノロジーズ

- ◇ 従業員数：241 名（グループ：28,029 名）
- ◇ 設立：2012 年 10 月（グループ本社：1963 年 8 月）

3.5.1 企業プロフィール

- ・リクルートグループは就職、住宅、旅行、グルメなどの広範な情報サービスを展開している。これらのビジネスにおける IT・ネットマーケティングテクノロジーの 開発・提供を行っている。
- ・特に IT・ネットマーケティングの専門性の高い領域を主領域としており、「アドバンスドテクノロジーラボ」では“最先端の高度技術”の R&D を行い、ウェアラブルコンピューター などの研究、開発などを行っている。
- ・大規模システム開発を成功させるために独自の大規模開発スキーム「OCEAN」を作り、プロジェクトを徹底的に“科学”して“組織でプロジェクトの品質を担保する”ということを実現している。
- ・ビッグデータ活用のための様々な手法・ツールを使いマーケティング戦略を立案するデータサイエンティストと管理・高速処理するエンジニアの両方を強化している。
- ・企業ビジョンとして「リクルートグループのビジネス、業界のルールを、恒常的なイノベーションによって変革する」ことを掲げる。

3.5.2 IT 融合人材育成・活用事例

リクルートグループは創業当初からイノベーション創出に取り組んできた企業である。創業者である江副浩正氏は社員一人ひとりが経営者マインドを持ち、自ら機会を創りだし機会によって自らを変えていくことを推奨した。このような方針は現在でも脈々と受け継がれている。権限移譲によるフラットな組織を志向し、社員が自律的に行動できる環境が整備されている。また、情報共有とコミュニケーションにも重きを置き社員が共に考えていくというスタイルが根付いている。

また「圧倒的な当事者意識」と言われる社員の行動特性は、入社後にことあるごとに「どうした

いの？」と問われる文化にも表れている。上司からの指示によって行動するのではなく、一人ひとりの意思や目的とその強さが日常的に問われる環境である。また、年功序列ではなく、仕事内容によって評価される（ミッショングレード制）。パートナー企業との関係もよくある「発注者」「受注者」とは異なり、自社にない専門性を持つ「パートナー」としての関係である。社員は特定の部門に固定化されたものではなく、社員の希望に応じた異動やキャリアチェンジも反映させていく。社員が退職することについてもネガティブなことではなく“卒業”としている。退職後もビジネス上の付き合いが継続することも多くそれが新たなネットワークになる。

このような組織文化・風土を持つ企業なので新事業立ち上げに社員が積極的に係っていくことも普通のこととして定着している。1981年に新規事業を創造するシステムとしてRING（Recruit innovation Group）が創設された。1990年にはイノベーション案件に特化し「New RING」としてリニューアルされ2013年までに24回開催されている。社員は部署をまたいだ自由なメンバー構成でチームをつくり（社外メンバーの参加も可能）、新規事業のアイデアをまとめる。毎年250～350件（1000～1500人）の応募があり、上位入賞した案件は事業化に向けて推進される。今までにもこの制度が発端となったサービスとして「カーセンサー」や「ゼクシィ」「受験サプリ」などがあり、企業にとって重要な収益源となっている。

（補足）

ミッショングレード（役割等級）制

年功序列で報酬が決まるのではなく、ミッション（役割）の高低に応じて報酬を決める。役割は仕事における権限や難易度、期待される成果などの観点から決定される。このような社員の役割の大きさとその達成度に応じて成果を評価し報酬が決められる制度。

4. 「成熟度モデル」評価項目における企業の取組み事例

IT 融合人材の育成に係る組織能力について、各企業に「成熟度モデル」使った評価をして頂いた。この過程で現在の組織環境に至る経緯や取組みについてヒアリングした。以下では各社における主な取組み事例を「成熟度モデル」の評価項目に沿って紹介する。

4.1 企業が目指すイノベーション定義と組織環境

4.1.1 経営者のリーダーシップ発揮

従来からの慣習による固定化された枠組みや成功体験からくる価値観の固定化などはイノベーション創出において大きな阻害要因となる場合がある。経営者はこれらを排除し、組織のイノベーション創出に向けた方向性を明確にすることにリーダーシップが求められる。場合によってはリスクテイクする意思決定も重要になる。経営者が率先実行することで、企業文化としてイノベーション創出環境を構築することが重要である。			
レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
経営者はイノベーション活性化のための環境や仕組を整備することに理解・関心がない。	経営者はイノベーション活性化のための環境や仕組を整備することについて理解・関心はあるが、発信や推進に消極的である。	経営者はイノベーション活性化のために必要な環境や仕組のあり方を考え、その発信・推進に積極的である。	経営者はイノベーション活性化のために必要な環境や仕組のあり方を考え、その発信・推進を率先垂範して行っている。

図表 4.1 「成熟度モデル」評価指標－経営者リーダーシップ

(1) 事例

事例サマリ

- 中期経営計画における「新たな価値創造」の方向性と具体的なドメインの明記(セイコーエプソン)
- 社長による「フロー型ビジネスからストック型ビジネスへ」の強いメッセージ発信により新事業・新サービス開拓に向けて槌を切る(ソルパック)
- 社長が自らの思いを「以前から世の中にインパクトを与えたいという強い“思い”を抱いています」と語りイノベーション創出の重要性を発信している(ディー・エヌ・エー)
- 価値創造の必要性やターゲットについて、経営者から強く発信が行われている(日立システムズ)

■セイコーエプソン株式会社

経営理念の根底には「創造と挑戦」がベースにあり、イノベーション創出が特別なものではなく、新しいことにチャレンジすることの重要性が創立当初から社員に刷り込まれている。中期経営計画のなかでも「新たな価値創造」が明記され、確かな技術に裏打ちされた他社にできない商品・サービスの創造を進めている。具体的にはイノベーションを起こす集中すべきドメイン（「プリンティング」「ビジュアルコミュニケーション」「生活の質向上」「ものづくり革新」）も明示された。単なるメッセージ発信に留まらず経営資源の投入も計画に基づいて行われている。

■株式会社ソルパック

「工数ビジネスからサービス型ビジネスへ」「フロー型ビジネスからストック型ビジネスへ」チェンジしていくためには新事業・新サービスの開拓が必須であるとの強いメッセージが発信され、社長の発案によって「Project-10」が開始された。その後、四半期ごとの全社会議の場においても新たなビジネスモデル構築の重要性が確認され続けており、現在では全社にこの考え方が浸透している。「Project-10」の取組みや会社の方針を冊子としてまとめ幹部に配布することで浸透の徹底を図っている。

■株式会社ディー・エヌ・エー

半年に一回、「全社員経営会議」が行われる。ここでは経営層の考えや取組みが説明され、創造的な取組みの重要性も継続的にメッセージとして発信されている。この会議では「社長賞」の授与も行われイノベティブな取組みを含め優秀な活動に対して表彰が行われる。

社長自ら「以前から世の中にインパクトを与えたいという強い"思い"を抱いています」と語り、「階層にこだわらず、周囲を巻き込んで会社を動かしていく」ことや「ベンチャースピリットを持ち、常識にとらわれず新しいことに挑戦し続ける」ことの重要性を発信している。

■株式会社日立システムズ

価値創造の必要性やターゲット（社会インフラ、ビジネスサービス、グローバルなど）について、経営者から強く発信が行われている。中期経営計画でもこの点が強調されており、これを受けて、従業員が自律的に価値創造へ取り組むためのマインド醸成とスキルアップを目的とした人財育成プログラムが2013年度から開始された。

(2) 考察

経営者のリーダーシップの発揮の仕方には、様々なスタイルがあることが分かる。例えば、中小規模の企業においては経営者が具体的な施策を講じてイノベーション創出を牽引するというかたちが見られる。大企業においては、経営戦略や中期計画などに「価値創造」を明文化することで、大きな組織の方向付けを行っている。これに呼応するかたちで事業部門リーダーが部門の特性に応じたイノベーション施策へのブレイクダウンを引き継いでいる様子が見えてくる。

創業時からイノベーションを標榜してきた企業では、その精神をいかに継承させるかというところに重点がおかれたメッセージが発信されている。これは、社内はもとより社外に向けたブランディングの側面もあるようだ。それが再び社員を動機付けるといふ循環になっているとも推察される。

何れのケースも、経営者のメッセージが単なる「掛け声」に終わることなく、社員に浸透していることが重要なポイントである。そのため各社では自社の特性を踏まえた取組みが行われていた。

今回の事例調査にご協力頂いた企業の多くは「経営者のリーダーシップ」で具体的な取組みを行っていた。これは、経営者がIT融合人材を育成しイノベーションを創出するための出発点になっていることを示していると考えられる。

4.1.2 イノベーション定義の明確化

「イノベーション」という概念は人によって様々な理解の仕方がある。社会に大きな変革をもたらす破壊的なイノベーションから、日々の改善の積重ねから新しい価値を生み出すイノベーションまで幅広い考え方がある。また、技術革新としてイノベーションを捉えるか、既存技術の組み合わせで新しい価値を生み出すことをイノベーションとするかなども様々な考え方がある。組織においてイノベーション創出に取組む者が共通認識を持つためにも、自社が追及するイノベーション像を明らかにすることが重要になる。

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
自社はどのようなイノベーションを対象とするのかまだ設定されていない。	自社はどのようなイノベーションを対象とするのか、試行的・部分的には設定されているが、目指すイノベーションはまだ社内に周知されていない。	自社はどのようなイノベーションを対象とするかが公式に設定され、目指すイノベーションについて部分的に社内に周知・理解されている。	自社はどのようなイノベーションを対象とするかが公式に設定され、目指すイノベーションについて全社的に周知・理解され浸透している。

図表 4.2 「成熟度モデル」評価指標－イノベーション定義

(1) 事例

事例サマリ

- 事業の成熟度を「青いトマト」「赤いトマト」で表現(ソルパック)
- イノベーションが「革新的かどうかは意識していない」(ディー・エヌ・エー)

■株式会社ソルパック

中小企業においては、革新的なアイデアよりもビジネスに直結したアイデアを創出することが重要であり、継続はコツコツとやることの中から新しい価値が生まれることの重要性を伝えている。また、「ランチェスターの弱者の戦略」を参照し自社の取るべき戦略として、大きな分野（勝ち目のない分野）で体力を消耗せず、小さな分野（ニッチな分野）に集中し差別化を狙うことが明示されている。年度計画には「Project-10」の詳細が示され全社で共有される。ビジネスの成熟度は「赤いトマト（成熟期）」「青いトマト（導入期）」で表現される。イノベーション創出においては既存のビジネスとは異なる観点で、成熟していない事業を提案することが求められている。つまり「Project-10」に選定されるのは「青いトマト」ということになる。自分達が目指すイノベーションはこれらによって具体的なイメージを与えられている。

■株式会社ディー・エヌ・エー

オークションサイト運営から始まり、ECサイト運営、携帯ゲーム等を経て現在の事業に至っている。変化に柔軟に対応するというのが株式会社ディー・エヌ・エーの基本姿勢である。現在は「モバイルNo.1」を目指して創造的な活動を推進している。人々に「喜びを与える」ことを通じて日本発のグローバル企業に成長したいと考えている、これがコーポレートアイデンティティ「Delight and Impact the World」として表現されている。目指すイノベーションとターゲットはこのように示され、社員に浸透している。

(補足)

◇ 変化に柔軟に対応

創業時から「新しいことに挑戦し続けること」が DNA (遺伝子) となっている。創業者である南場智子氏はイノベーションが「革新的かどうかは特に意識していない」と語っており、革新性を評価することより、出来上がった秩序を壊すことを通じて変化に対応することの重要性を強調している。技術やマーケットニーズが日々変わる業界においては、そのような変化に如何に上手く対応できるかがイノベーション像を規定していると推察される。

(2) 考察

イノベーションに関する書籍や論文は数多く存在しており、これらの中でイノベーションは様々な定義されている。しかし、今回、ヒアリングした企業におけるイノベーション定義はこれらの引用や組合せではなく、自社の状況や活動する業界の特性を踏まえたものであった。

「継続的にコツコツ」やることの重要性を強調しつつ、自社の体力を踏まえたニッチ領域へのチャレンジを明示し、さらに新しい事業創出への方向性として具体例を「青いトマト」と示している。一見、捉えどころのないイノベーションを様々は方向から浮かび上がらせ社内に浸透させる工夫が行われていた。また、外部環境の変化に追随すること、その対応の仕方がイノベーションの創出につながるという考え方は、そのような環境に身を置き、日夜、格闘している企業の綺麗ごとではないイノベーションの実像を映すものだと考えられる。

4.1.3 IT 融合人材の役割と育成対象者の明確化

<p>全ての人材を IT 融合人材に育成するという考え方もあるが、既存ビジネスとの兼ね合いや人材が持つ素質などから育成対象者を選定するのが現実的である。その場合、新しい価値を生み出しイノベーションを創出する IT 融合人材の役割を明らかにすることが重要になる。役割が明らかになることで、人材が持つ既存能力などを見極めて育成対象者を選抜することが可能になる。また、育成対象者として明確化することにより、本人にも自主的な行動を促すことに繋がる。</p>			
レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
<p>イノベーションを担う役割とそのための育成対象者はまだ設定されていない、または外部から獲得する。</p>	<p>イノベーションを担う役割とその育成対象者が試行的・部分的には設定されているが、育成対象者はまだ自らの役割として自覚していない。</p>	<p>イノベーションを担う役割とその育成対象者が公式に設定され、育成対象者は自身の役割として自覚している。</p>	<p>イノベーションを担う役割とその育成対象者が公式に設定され、育成対象者を含めた社内全体が自身の役割として自覚し自律的に活動している。</p>

図表 4.3 「成熟度モデル」 評価指標－IT 融合人材の役割

(1) 事例

事例サマリ

- IT 融合を起こす人材を育成し新たなサービスソリューションを立ち上げるプラットフォームを整備(セイコーエプソン)
- 事業部長がオーナーになってメンバーを選出し IT 融合人材として育成(ソルパック)
- 自律的に行動できる人材の採用を重視している(リクルートテクノロジーズ)

■セイコーエプソン株式会社

従来のプリンター・プロジェクターを中心としたハードウェア製造販売ビジネスから、ハードウェアを使ったサービス、ソリューションも含めてお客様にお届けするイノベーション創出を目指している。これを推進するために組織化された部門がある。この組織が起爆剤となって、各事業部がユーザのニーズを把握し IT を活用したサービスソリューションを立ち上げるようになってきた。特定の部門を IT 融合人材として育成するのではなく、共通プラットフォームを構築することで IT とビジネスの融合を促進しサービスソリューションに展開できる人材を支援するという考え方。採用の時には新しいことにチャレンジしたいという人材を積極的に採用している。

■株式会社ソルパック

新事業・新サービスを創出する「Project-10」に選定されると、トップマネジメントがオーナーになってテーマごとにメンバーを選出しプロジェクトチームが編成される。体制は年度計画で全社に明示される。彼らが「IT 融合人材」として育成の対象者となる。目標は与えられたテーマに取り組んで新事業・新サービスを創出することで、役割は明確になっている。プロジェクト遂行に必要な知識習得についてはセミナー参加など自主的な活動が認められている。

■株式会社日立システムズ

価値創造を目的とした組織が形成され、そこに配属された人員はその役割を認識している。従業員が自律的に価値創造へ取り組むためのマインド醸成とスキルアップを目的としたプログラムを 2013 年度から開始しているので、今後、更に役割の明確化と自律的な活動を促進していく。

■株式会社リクルートテクノロジーズ

ビジネスにテクノロジーで寄与する人材の採用を重視している。採用後、社員は自主性を鍛えられる。一例として社員は上司から様々なタイミングで「どうしたいの?」と問いかけられる。「何をしなさい」という指示ではなく、自分のやりたいことを持っていることが求められる。このような環境が創業時から継続しており、社員は自らの役割を自覚し自律的に行動することが全社的に浸透している。

(2) 考察

会社の DNA として「イノベーション創出」が浸透している企業においては、採用などの制度や日常の社内コミュニケーションにおいても IT 融合人材の役割を自覚するような仕組みが整備されていた。これらは明示的なものに加えて暗黙知として社員に定着していた。このような状態に至るには長年の積重ねで培われてきたものと考えられる。

一方、既存事業をベースとしながらイノベーション創出に取り組む企業においては、既存事業とは別の枠組みを設定することで IT 融合人材を明確化し育成対象者として定義していた。また、単に育成対象者を選抜するだけに留まらず、全社的にも新たな価値創造の重要性を啓発する活動を並行して進めている企業もあった。一般的にイノベーション創出への取り組みは短期的に成果が出にくく、これに取り組むチームは、ともすれば社内でも異端視される傾向にある。このような壁を取り除き全社的な協力体制を構築するためにも重要な活動と考えられる。

4.1.4 イノベーション創出に適した組織文化・風土の醸成

我が国でイノベーションが生まれにくい要因の一つは、組織が能力ある人材の思いや着想を摘んでしまうことにあるという指摘がある。「価値観が固定化している」「成功体験から抜け出せない」「既存の枠組みに安住している」などはイノベーション創出における阻害要因になる。社員の主体的・能動的な活動を促進し、多様な価値観や変化を受入れ、失敗から学習することが奨励される文化・風土を醸成することが重要である。

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
イノベーションを阻害する組織文化・風土を当たり前と考え、それを助長する組織になっている。	イノベーションを阻害する組織文化・風土が支配的な組織になっている。	イノベーションを起こし易い組織文化・風土が優越する組織になっている。	イノベーションを起こし易い組織文化・風土を当たり前と考え、それを育む組織になっている。

図表 4.4 「成熟度モデル」評価指標－組織文化・風土の醸成

(1) 事例

事例サマリ

- エンジニア自身がコミュニティに参加して自主的にスキルアップする風土(ディー・エヌ・エー)
- 経営者マインドを持ち、自ら機会を創りだし自らを変えていく「起業家精神」を推奨(リクルートテクノロジーズ)
- 「社員は特定の部門に固定化されたものではない」という考えが浸透(リクルートテクノロジーズ)
- 社員は事あるごとに「どうしたい?」と問われることが習慣になっている(リクルートテクノロジーズ)

■株式会社ディー・エヌ・エー

モノを作る(価値を創出する)エンジニアが中心で彼らを大切にす文化になっている。会社もエンジニアのブランディングに注力している。モノ作りはオープンソースを使った技術が中心になる。オープンソースは世界中の人が関与し日々進化している領域のため、定型的教育というのが難しく、エンジニア自身が各々のコミュニティに参加し自主的にスキルアップする風土になっている。また、マネージャーが少ないのも特徴の一つで、エンジニアとビジネス系社員が協力してアイデアを出し実現を目指す。このような環境のなかチャンスに手を上げることに対するハードルが低く、社員が自主的、自立的に活動する文化が定着している。

■株式会社リクルートテクノロジーズ

リクルートでは創業期から一人ひとりが経営者マインドを持ち、自ら機会を創りだし自らを変えていく「起業家精神」を推奨する文化がある。また、「圧倒的な当事者意識」と言われる社員の行動特性は、ことあるごとに「どうしたいの?」と問われる習慣やフラットなコミュニケーションとフィードバックが日々繰り返される環境から醸成されたものである。

人事制度も年功序列ではなくミッショングレード制で、達成度評価とイノベーション評価の両面から評価する仕組み。組織もミッションに応じてダイナミックに変わる。社員は特定の部門に固定化されたものではなく、社員の希望に応じて異動などにも反映させる仕組みになっており「個の可能性に期待し合う場」としての整備を進めている。

また、社員には会社以外のリレーションを持つことを奨励しており、他業種など広範な付き合いのなかから会社では得られない知見に触れることを促している。

(2) 考察

「人材が価値の源泉」という考え方は IT 企業においては一般的に言われることだが、これを一般社員も実感できるまで浸透させることで、企業の文化・風土として定着していると考えられる。事例の企業においては、フラットな環境を作ることで社員の自主性を尊重し、一人ひとりに最大限の仕事ができるよう環境を整備していた。それによって自分を「経営者の一人」と考えられたり「エンジニアとして大切にされている」という実感が湧いたりするからこそ、自主的な活動に繋がると考えられる。

株式会社ディー・エヌ・エーにおいては、技術変化のスピードの速さから、エンジニアが自主的にならざるを得ないという側面があった。IT 業界において技術変化の高速化は共通なものである。これを機会と捉え自主的な活動を促すような環境整備が企業としての役割の一つと考えられる。

4.2 IT 活用によるイノベーションを実践する場の提供

4.2.1 価値発見の場の整備

通常のビジネス活動では実現可能性や収益見込みなどが重視され、斬新なアイデアが生まれにくい傾向にある。このような要因を取り除きイノベーション創出を目的としてアイデアを発掘し、新たな価値発見を行う場を整備することが重要である。			
レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
価値発見を行うための場はまだ提供されていない。	価値発見を行うための場が、試行的または一部の社員に提供されている。	価値発見を行うための場が、仕組として公式に提供され、利用されている。	価値発見を行うための場が、公式の仕組として定着し、場の利活用による成果がでている。

図表 4.5 「成熟度モデル」評価指標－価値発見の場

(1) 事例

事例サマリ

- 毎年 10 件の新事業・新サービス案件を選定し事業化に取り組む(ソルパック)
- 新事業提案制度、グランプリ賞金 200 万円、事業化に向けたプロセスが始まる⁶(リクルートテクノロジーズ)

■セイコーエプソン株式会社

研究開発ステージと商品化ステージがあり「新たな価値発見」は研究開発ステージで行われる。エプソンが強みとしている「省・小・精の技術」をコア技術として顧客価値に変換するというアプローチをとっている。プロジェクターに使われる高温ポリシリコン TFT の技術を応用してウェアラブル端末「MOVERIO」につながった。このような既存技術の組合せで新しい価値を作っていくことも重要なテーマと考えている。

■株式会社ソルパック

「Project-10」において提案者に求められるのは「自社の得意技創出」であり、対象領域で日本一、世界一になれる可能性のある発案である。また、お客様から元請けできるものであったり、そのアイデアをベースに横展開が可能であることなども発案条件になる。選定においてはビジネスとの連動が重要視され、単なるアイデア表彰制度ではない。

■株式会社ディー・エヌ・エー

「IDeA talk」という場があり、社員が役員や事業責任者に直接プレゼンする仕組みがある。良いアイデアはピックアップされてビジネス化を目指す。採用された案件は目標（人、期間等）を決め人事委員会で都度評価される。また、「Tech talk」を月一回開催程度し技術情報の共有を行っている。これも新たなアイデアの発見につながるケースがある。また、プレゼンテーションという仰々しい形態ではなく、

⁶ 基本精神はそのまま受け継ぎつつ 2014 年 4 月から制度がリニューアルされ、変化の激しい IT 業界の潮流に対応し、開催頻度を従来の年 1 回から毎月開催に移行した。

上司や同僚に気軽に話し伝えるという形式をとっている。いずれも、短い時間で手間をかけないというのがポイントになっている。

■株式会社日立システムズ

価値創造の取組みとして IT とビジネスの融合による事業化の取組みはヘルスケア分野や自治体との連携などで実績を重ねている。このような価値創造を実践する場については、一部、制度化、プロセス化の取組みを進めている。この活動を加速するため、各階層（経営者層向け、中堅リーダー・若手向けなど）を対象にそれぞれワークショップを実施している。

■株式会社リクルートテクノロジーズ

「New-RING」という新事業提案制度が 1990 年から 23 回実施されている。毎年、250 件～350 件のエントリーがあり、1000 人～1500 人が参加している。3 名以上のグループで参加し活動費が支給される。新事業創出に向けた強いインセンティブが必要と考えており、グランプリには賞金 200 万円が贈られる制度が実施されていた（基本精神はそのまま受け継ぎつつ 2014 年 4 月から制度がリニューアルされ、変化の激しい IT 業界の潮流に対応し、開催頻度を従来の年 1 回から毎月開催に移行した）。

活動費やグランプリ賞金も参加のモチベーションになっているが、メンバーの最大のモチベーションは“提案次第で事業化できる”ことである。自らが描いたビジネスを会社のリソースを活用して実現するプロセスに強くモチベーションがつけられている。

新規ビジネスの創造に脚光を当てる New-RING に対し、日々の通常業務の中で「新しい価値の創造」を行った社員を表彰する制度として「ARINA」制度がある。「新規性」「再現性」「汎用性」を基準に評価され、毎年 1 回、全社員の中から選出される。



図表 4.2 リクルートグループ「New-RING」社内広報

(2) 考察

各社の取組みを見ると、「価値発見の場」を整備するために、敢えて既存ビジネスとは異なる環境を設定していた。多くは新事業・新サービスの公募、表彰制度というかたちをとってアイデアの発掘を促進している。このような制度を持つ企業に共通して見られるのは、選定されたアイデアやビジネスモデルの事業化を見据えているところである。単に表彰して終わりではなく、その後も継続して事業化のプ

プロセスを進めていた。

もう一つの取組みとして、リーダー育成研修など階層教育の一環として新事業・新サービスの提案やビジネスモデル構築などを取り上げるケースがある。これらは実際のビジネスとしてイノベーションに取り組むというより、教育・研修に重きがあり、その過程で良いアイデアが生まれればビジネス化していくというものである。

公募・表彰制度からビジネス化を行うプロセスも教育的な側面が重要になるが、ビジネス化を最終目的として現実的な課題に取り組む場合と、知識習得やスキルアップが目的で取り組む場合とでは参加者の動機づけや自主性に違い出てくることが考えられる。

4.2.2 価値実現プロセスの整備

イノベーションに繋がる新しい価値が発見されても、それだけではアイデアコンテストの域をでない。実際にビジネスモデルを描き事業に仕立てていくプロセスを経て顧客に価値が提供されることになる。このようなプロセスを整備することで、イノベーションを実現する環境を構築することが重要である。			
レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
価値実現プロセスは未だ提供されていない。	価値実現プロセスが、試行的または一部の社員に提供されている。	価値実現プロセスが公式に提供され、利用されている。	価値実現プロセスが社内に定着し、イノベーションの成果がでている。

図表 4.6 「成熟度モデル」 評価指標－価値実現プロセス

(1) 事例

事例サマリ

- 新しいアイデアは、標準化された「顧客価値創造プロセス」によって事業に仕立てられる(セイコーエプソン)
- 一番手にこだわることなく、ビジネスモデルやサービスや技術の組合せによって新しい付加価値を提供できるかが重要(ディー・エヌ・エー)
- 漫画雑誌とITの融合、外部のビジネスパートナーとのリレーションが重要(ディー・エヌ・エー)
- アイデア発掘で終わらせない、事業化に向けた役員のコミット(リクルートテクノロジーズ)

■セイコーエプソン株式会社

研究開発ステージで見出されたアイデアは商品化ステージで事業化のプロセスに入る。商品化ステージには「顧客価値創造プロセス」が標準化されており、これに則って商品化を進める。扱う製品やサービスは様々で今までの市場とまったく異なる市場を対象にすることもある。しかし、品質を担保し顧客に価値を提供するというプロセスに変わりはないので「顧客価値創造プロセス」に準拠した活動で対応可能。

■株式会社ソルパック

「Project-10」という新事業・新サービスの提案制度では事業化を見据えて毎年10件のテーマが選定される。事業化には5年間などの長期計画を描き「継続力」の重要性が強調されている。選定された10案件は毎月、進捗報告が行われる。その場でアドバイスを受け、煮詰まりを打破する仕組みがある。

開始6年間で実際に事業化された案件も複数出てきている。しかし、収益までを考えたプロセスは今後、整備しなければならない課題も多い。また、ビジネスモデル策定のプロセスも明確になっているとは言えない。

■株式会社ディー・エヌ・エー

「IDeA talk」などでピックアップされたアイデアは役員を中心とし事業責任者も参加したミーティングで検討される。必要なリソースや立ち上げまでの期間、目標とする収益などが決められるが短時間で効率的に行うことがポイント。

ビジネスとITの融合という観点では教育やヘルスケアなどのビジネスとITの融合を図った事業を立

ち上げている。サービス展開においては新規性だけにこだわることなく、ビジネスモデルやサービスや技術の組合せによって新しい付加価値を提供できるかが重要と考えている。電子書籍「マンガボックス」は無料で提供しているが、これは漫画雑誌とコミック本の関係を取り入れたビジネスモデルになる。漫画雑誌はある意味ではコミック本を売るための収益性の低い（≒無料）媒体と考えられる。コミック本を売ることを目的とした場合、電子書籍「マンガボックス」は漫画雑誌の役割を担うことで無料提供してもビジネスとして成立する。そのために大手出版社との協業を前提としたビジネスモデルとした。電子書籍には先発組があるが、観点やビジネスモデルを変えることで新たな付加価値を生み出すことを狙っている。

上記事例における、ビジネス系の人材が外部のパートナーシップなどを含めてビジネスモデルのグラウンドデザインを描き、エンジニアとの協働によってサービスを構築するという枠組み価値実現プロセスにおいて定着している。

■株式会社日立システムズ

価値創造を実現するため投資は事業投資審議会が判定しており、この局面のプロセスは確立されている。今後は価値実現全体プロセスについて各々の組織が自律的に活動できるように整備を進めていく。このプロセスを実践的に進めていくために、コンサルタントなどの第三者を入れて新事業創生のために事業のフェーズ（アイデア発想、社内外の連携、仮説検証、顧客ニーズ開拓、実証実験、事業化など）に即した実践的能力を身に付けるためのワークショップを実施している。

■株式会社リクルートテクノロジーズ

「New-RING」（「4.1.5 価値発見の場の整備」参照）という新事業提案制度はアイデアを募集するのが目的ではなく事業化が目的。上位に入賞したテーマは事業化のプロセスに入る。現実的に事業化に取り組むため選定されたテーマには役員がコミットする。事業化のプロセスの中では審査フローがあり、適宜 Go/No Go を決める。この制度は前述の通り社内に定着したイベントになっている。今までにも多くの案件が事業化され実績を上げている。「カーセンサー」「ゼクシィ」「R25」「受験サプリ」などは本制度から生まれた事業になる。

（2）考察

「4.1.5 価値発見の場の整備」においては、各社は価値発見するだけに留まらず、事業化を見据えた活動と位置付けていた。しかし、実際に「価値実現プロセス」の整備状況を見ると、事例企業においては二極化しているという状況がある。これは「価値発見」と「価値実現」においては、人材に求められる能力や推進体制、要員の規模など、様々な相違点があることが原因と考えられる。

「価値発見」においてはイノベーション創出に強い思いを持った IT 融合人材を中心に、価値観やバックグラウンドが異なる多様な人材によるダイアログを通じて、新たな価値に迫るという場が想定される。これは、比較的小規模の集団で課題を深く掘り下げニーズを可視化する活動になる。一方「価値実現」においては外部パートナーとのリレーションやビジネスモデルの具体化、マーケットを巻き込んだりサーチ活動、サービス構築する人材の調達、マネジメントなど様々な要素が複雑に関係してくる。しかも、ここで実現するのは自社でも経験していない新事業・新サービスを実現する活動になる。このようなプロセスを整備するためには、トライアル&エラーを繰り返しながら、自社の環境にあったプロセスに整

備していくことが重要になる。

4.2.3 多様性のある実施体制の整備

同じ価値観や経験をもつ人材からなる組織では、アイデアや解決方法なども均一になりがちである。多様な価値観や専門性、バックグラウンドを持つ人材が集うことで、異なる価値観をぶつけたり、違う経験を理解しあったり様々な発想を共有するダイアログ（熟議）を繰り返すことで、初めて新しい価値に近づくことができる。イノベーション創出の場でこのような多様性のある体制を整備することが重要になる。

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
多様性のある体制によるイノベーションはまだ実践されていない。	多様性のある体制によるイノベーションが試行的または部分的に実践されている。	多様性のある体制によるイノベーションが公式に実践されている。	多様性のある体制によるイノベーションの仕組みが定着し、成果がでている。

図表 4.7 「成熟度モデル」評価指標－多様性のある実施体制

(1) 事例

事例サマリ

- 13 事業部が相互に事業部に対してプレゼンを行い横連携を強化(セイコーエプソン)
- 様々な背景を持つ人材が中途採用されることで生まれる多様性(ディー・エヌ・エー)
- 社外のパートナーは専門家として尊敬し受入れられる(リクルートテクノロジーズ)
- 新事業提案制度にも社外の人材が“普通に”参加している(リクルートテクノロジーズ)

■セイコーエプソン株式会社

部品の開発部隊と最終商品の設計部隊は独立して動いていることが多かったが、それでは、部品部門が独創的なデバイスを開発してもなかなか商品化が進まないという課題があった。ウェアラブル端末「MOVERIO」の開発にあたっては、社長直轄プロジェクトとして、部品開発から商品設計まで一貫して手掛ける、総勢70人を超える精鋭部隊を結成した。専門性の異なる人材が協働することによって革新的な製品開発につながった。

また、情報が事業部に閉じることなく横連携を活性化するために、相互に事業部に対してプレゼンを行う制度がある。他事業部の取り組みと自部門の取組みを掛け合わせることで生まれるアイデアもある。

全社レベルでは、異なる専門家の交流の機会として、「事業・技術交流会」がある。目的として、①職場のJ Tでは得難い社員交流から学び成長する「人材育成の機会」、②新入社員～若手～中堅・経営層迄の「網羅的にエプソンを知る機会」とし、毎年3日間で開催している。内容は、①経営トップ講演会(社長、取締役)、②新規技術の見学バスツアー、③約120の展示テーマとテーマ担当者との交流 となっている。この交流会では、セイコーエプソングループの国内14会社と海外現法が見学対象者となっており、異なる専門家が交流・議論する場として定着している。

■株式会社ディー・エヌ・エー

事業会社、コンサル、官公庁、消費財メーカー出身者など様々な背景を持つ社員が多様性の源になっている。出身企業やその業界で一流の人材も多く入社している。これらの人材のネットワークが更に多様な人材とのコラボレーション機会を提供している。

企画系、ビジネス系、技術系の人材は絶えず協力して事業を推進する体制が出来ている。類似したテーマを追求している事業部がある場合は、すぐに協力体制が組めるよう、組織間の壁は低くなっている。

■株式会社リクルートテクノロジーズ

社外のパートナーとは協働の体制が根付いている。一般的な受発注の構造のように発注側が一方向的に指示をだし、受注側はその通りに製品・サービスを構築するというスタイルとは異なる。パートナーは自社にはない専門性を持った人材として尊敬されている。そのような人達と共に作り上げていくというパートナーシップが定着している。

「New-RING」（「4.1.5 価値発見の場の整備」参照）という新事業提案制度は3名以上がグループを作って参加するが、これには社外の人間も参加することができる。新事業という創造的な取組みには社外の多様な価値観に触れることが重要という考え方に基づく。

（2）考察

多様性には様々な形態が考えられる。社内の異なる部門でも文化や価値観が異なり、交流を図ることで新たな気付きのきっかけになる場合がある。一歩進んで、社外の異なる価値観を取り込むという形態もある。中途採用などでこのような人材を取り込むことや、社外の人材との関係性をフラットにすることで新たな価値創造のベースを作るというものである。更に他業種や学識経験者、顧客などビジネスに対するスタンスが全く異なる人材との協働というスタイルも考えられる。

一足飛びにあらゆる多様性を受容した環境を整備するのは難しいので、段階を踏んだアプローチが現実的になる。事例企業においても、これらいずれかの局面で活動していることが分かる。多様性の度合いが上がるに従って、このような人材を同じ目的に向かって方向付けるファシリテーションが重要になってくる。また、多様性は受け入れる側の意識が伴わなければ効果を発揮しない。そのためには、経営者による強いメッセージ発信とリーダーシップが重要になる。

事例企業で特筆すべきはリクルートグループが行っている新事業提案制度に社外の人間が“普通に”参加しているということである。事業化を見据えた新事業の企画段階から社外に開かれた環境が用意され、それが定着しているというのは我が国の企業でも極少数ではないだろうか。従来から企業にとって成長の要となる新事業・新サービス創出は社内でも一部の社員で進める場合が多い。リクルートグループの試みは、このような領域にこそ多様性が重要であるという認識に基づいたものと考えられる。

4.2.4 オープンイノベーション環境の整備

<p>変化の激しい近年のビジネス環境では、企業内の限られた情報や人的資源でイノベーションを創出するのは困難になってきている。同業他社や異業種とコラボレーションし得意分野を持ち寄ることで単独企業では成しえなかったイノベーションを起こすことが可能になる。このような外部に開かれた環境作りが重要である。</p>			
レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
オープンイノベーションの場はまだ提供されていない。	オープンイノベーションの場が試行的または部分的に提供されている。	オープンイノベーションの場が公式に提供され、利用されている。	オープンイノベーションの場が定着し、成果もでてい

図表 4.8 「成熟度モデル」評価指標－オープンイノベーション環境

(1) 事例

事例サマリ

- 世の中になかった製品の利用シーンをパートナーと一緒に考えソリューションとして実現(セイコーエプソン)
- 「餅屋は餅屋」自社の得意分野に集中しそれ以外はパートナーとの協働でビジネス化するスタイル(ソルパック)
- オープンソースのコミュニティ活動を会社として積極的に支援、ノウハウを吸収する機会を作る(ディー・エヌ・エー)

■セイコーエプソン株式会社

エプソンが中心となってプリンタメーカー6社と共同で仕組み作りを行い、インクカートリッジの回収から再資源化までのリサイクル活動を推進する「インクカートリッジ里帰りプロジェクト」を実施している。現在、全国約3,600の郵便局と全国自治体に回収箱が設置されている。

(参考：インクカートリッジ里帰りプロジェクト HP) <http://www.inksatogaeri.jp/>)

新規事業領域では大学、研究機関とコラボレーションすることが多い。ゴルフスイングの改善ソリューション「M-Tracer For Golf」は慶応大学のスポーツダイナミクス・アンド・インフォマティクス・ラボと共同開発した。外部の知見を取り込みサービス化することは重要と考えている。

ウェアラブル端末「MOVERIO」の用途開拓にあたっては、使用するシーンを一緒に考え、実現していくパートナーとの協業を行った。世の中になかった製品なので開発者の想像を大きく超えた使い方の提案があった。提案された使い方をソリューションとして実現、提供していくことで、自社と協業したパートナーの双方にとってWinとなる。

■株式会社ソルパック

従来からイノベーション創出に係らず社外とのパートナーシップは重要であるという文化がある。企業規模などから全てを自社で行うには限界がある。「餅屋は餅屋」と考え自社の得意分野に集中しそれ以外はパートナーとの協働でビジネス化するスタイル。この際、協働するパートナーの能力などが重要になるがパートナーの選定方法については自社で蓄積されたノウハウがあり社内でも共有している。

鍼灸院の検索・紹介サイト”はりなび”では鍼灸院の業界団体などとコラボレーションしている。異

業種の知見を積極的に取り込むことがイノベーションには必須であると考えている。

■株式会社ディー・エヌ・エー

オープンソースのコミュニティ活動などを会社として積極的に支援している。社員もこれらの機会を通じて学習し実務に役立てるという仕組みが定着している。また、自社にないテクノロジーなどは他社との協働体制を作り取り組んでいる。

また、中途採用には他の企業でプロモーションやマーケティングの第一線で活躍していた人材が多い。彼らのチャンネルなどを通じて異業種とのコラボレーションも積極的に推進している。

(2) 考察

従来から企業はパートナーシップを組みビジネスを展開してきた。自社にない技術や資源などを調達して補完しサプライチェーンを完成させるというものである。イノベーション創出においてポイントになるのは、単に「足りないところを補完する」に留まらず、対等な協業関係によって相互作用が生まれることにより新たな価値創造につなげることとである。

IT 業界に特徴的なものとしてオープンソースやオープンデータの活用に参加することで、外部の知見を取り入れるというものがある。また、IT は様々な産業分野で活用されるようになってきているので、業種を選ばずコラボレーションの可能性を探ることが可能になっている。事例企業においても、これらの取組みが見られた。

4.2.5 トライアル&エラー実施環境の整備

イノベーション創出においては試行錯誤によりアイデアを検証し完成度を高めるアプローチが取られるのが一般的である。プロトタイピングなどにより価値を短期に「見える化」し、改善点を迅速に反映して実現性を検証するというプロセスを整備することが重要になる。このような試行錯誤においては失敗を許容し、失敗から学ぶという環境が求められる。

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
トライアル&エラーを前提とするイノベーション実践の場はまだ提供されていない。	トライアル&エラーを前提とするイノベーション実践の場が試行的または部分的に提供されている。	トライアル&エラーを前提とするイノベーション実践の場が公式に提供され、利用されている。	トライアル&エラーを前提とするイノベーション実践の公式な場が定着し、成果もでている。

図表 4.9 「成熟度モデル」評価指標—トライアル&エラー

(1) 事例

事例サマリ

- 「夢を追いかけること」「それを継続すること」に意味があるという経営層の一貫した姿勢(ソルパック)
- 企業であるからにはマネタイズの重要性は外せないと考えている(ディー・エヌ・エー)
- 事業化のプロセスに入った案件についても10件投資して1件当たれば良いと考えている(リクルートテクノロジーズ)

■株式会社ソルパック

「Project-10」に選定された案件でも上手くいっていないものはある。このような案件も簡単に終結するのではなく、3~5年間は継続して推進する。各々の案件においても失敗を繰り返しながらブラッシュアップを図っている。そこから学習しサービスに反映することを繰り返す。「夢を追いかけること」「それを継続すること」に意味があるという経営層の一貫した姿勢がある。

但し、「Project-10」案件も最終的には収益を上げられる事業化を目指すものであり、5年くらいを目安に収益化を図るといった目標が設定されている。その過程における事業評価は収益性だけを評価するのではなく、マーケットシェアやサイトへのアクセス数の伸び率などを総合的に判定している。

■株式会社ディー・エヌ・エー

企業であるからにはマネタイズの重要性は外せないと考えている。新サービスの展開にあたっても期間における収益目標などのKPIを設定している。但し、その事業が失敗したときに重要なのはログを残すことだと考えている。失敗の実績も重要な実績になり、次のアクションに繋がっていく。事業の失敗は担当者の能力に全て帰せられるものではなく、外部環境などの要因もあるという考え方。成功した場合はプロジェクトで適切に成果が評価される。

■株式会社リクルートテクノロジーズ

毎年開催される「New-RING」(「4.1.5 価値発見の場の整備」参照)という新事業提案制度で入賞を逃しても、同じ題材をブラッシュアップしてリベンジするケースが数多くある。アイデア企画の段階から

トライアル&エラーによって学習するという文化が浸透している。

「New-RING」で入賞し事業化のプロセスに入った案件についても10件投資して1件当たれば良いと考えている。良質で評価の高い案件でも5年程度は日の目を見ないことも実際にあった。サービスの質とマーケットが求めるタイミングが一致しないことはある。IT融合人材の育成には一定の失敗が許される挑戦・実践を繰り返すことが重要と考えている。

(2) 考察

事例企業においては、失敗から学習することの重要性を認識し、トライアル&エラーを実践できる環境を整備していた。しかし、単に失敗することを奨励するのではなく、そこには一定のラインがきちんと引かれているのが特徴的であった。IT融合人材を育成しイノベーションを創出するという活動も企業の目的である収益やシェアの拡大に結び付いている必要があるという現実的な認識が底流にある。新事業・新サービスの創出という新しい活動を牽引するIT融合人材を育成するためには失敗を経験させて能力を“体得”することが重要になる。しかし、それが企業の目的である収益拡大などに最終的には貢献しなければ意味がない。かといって、失敗が許されない環境ではアイデアも凡庸なものになりがちで、担当者を動機付けすることも困難になる。

このような微妙なバランスを取るために、トライアル&エラーを繰り返す期限を設定したり、失敗の実績自体をマネタイズの源泉にしたりなどの工夫が凝らされていた。IT融合人材を育成しイノベーション創出に取り組むためには、将来への投資という認識のもとバランス感覚が求められる。トライアル&エラー環境の整備はこの点が特に顕著に表れる局面と考えられる。

4.3 イノベーションを担う人材のための「育成の場」提供

4.3.1 「IT 融合人材」育成フレームの整備

IT 融合人材を育成するためには「2.3.1 人材の観点」におけるイノベーション創出プロセスと求められる能力を定義することが重要になる。これにより、既存人材の保有能力とのギャップが明らかになり、組織が目指すイノベーションを実現する人材の育成カリキュラムなどに具体化する準備が整う。組織としてこのような育成フレームを整備することが重要である。

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
育成フレームとその管理の仕組みはまだ提供されていない。	育成フレームとその管理の仕組みが試行的、または部分的に提供されている。	育成フレームとその管理の仕組みが提供され、利用されている。	育成フレームとその管理の仕組みが定着し、定常的に運用されている。

図表 4.10 「成熟度モデル」評価指標－育成フレームの整備

(1) 事例

事例サマリ

- 「IT 融合人材育成連絡会」で示された価値創造プロセスなどを参考に、フレームを整備していく計画(セイコーエプソン)
- 「技術企画チーム」が個々の技術者のスキルや特性を把握し、プロジェクト内容やフェーズに応じてダイナミックにマッチングするリソース管理を行っている(ディー・エヌ・エー)

■セイコーエプソン株式会社

全社共通教育に加えて、IT 推進本部としてのヒューマンスキル系の人材育成、CCSF をベースとした IT 人材育成のきめ細かい仕組みがあり、人事部の目標管理制度に合わせたマネージメントサイクルで運用されている。今後、IT 融合人材については「IT 融合人材育成連絡会」で示された価値創造プロセスなどを参考に、フレームを整備していく計画になっている。

■株式会社ディー・エヌ・エー

全社員向けの CMS (キャリアマネジメントシステム) があり、スキルや経歴などが管理されている。求められるスキルや技術などは事業部単位で管理されている。対象技術の変化スピードが速く全社的に標準化するのは困難なのが現状。

個々の技術者のスキルや特性を人事部が把握し、プロジェクト内容やフェーズに応じてダイナミックにマッチングするリソース管理を行っている。株式会社ディー・エヌ・エーが対象にしている技術領域の変化のスピードに追従し、技術者に最大のパフォーマンスを発揮させるためのエンジンとして機能している。

(2) 考察

各社とも、技術者に求められる能力、スキルなどの整備は進んでいるが、イノベーション創出に焦点

を当てた能力については十分に整備されていない。IT 融合人材の育成には IT 技術などに加えてビジネスに関する知識や、価値発見における実践力など、技術者に求められるものとは異なる領域や観点が必要になってくる。IPA が公開している IT 融合人材の「スキル指標」（「2.3.1 個人の観点」を参照）などを参考に整備されることが望まれる。

今回の事例で IT 融合人材の育成に通じる方策として株式会社ディー・エヌ・エーに設置されている「技術企画グループ」の役割がある。株式会社ディー・エヌ・エーでは技術領域の変化のスピードに追随するため、固定化された育成カリキュラムに頼らず、「技術企画グループ」が技術動向の変化と社員の能力を適宜見極めマッチングするという活動を行っている。これは、新事業・新サービスを創出する際に必要な専門性をもった人材をマッチングするということにも応用できる。このような適切なマッチングこそが育成フレームと捉えることも可能で、変化が激しく不確定要素が多いイノベーション創出においても有効に作用する可能性がある。

4.3.2 「実践的学習の場」の整備

IT 融合人材に必要な能力は座学など知識として身に付けるものに加えて、実践によって体得する領域が多いと考えられる。このような実践力は「(5) 価値発見の場の整備」「(6) 価値実現プロセスの整備」など実際のビジネスにおける活動を通じて獲得できる。しかし、イノベーション創出にはリスクが伴うこともあり、実際のビジネス環境での取組みは限定的になってしまうケースも多いのが実情である。このような状況を補完するため、実際のビジネス環境を模擬的に再現し、できるだけ現実的な課題に向き合い実践力を身に付ける「実践的学習の場」の整備が重要になる。組織としてこのような体験型学習の機会を提供することが求められる。

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
実践的学習の場を含む研修メニューは未だ提供されていない。	実践的学習の場を含む研修メニューは試行的、または部分的には提供されている。	実践的学習の場を含む研修メニューが公式に提供され、社員に利用されている。	実践的学習の場を含む研修メニューが社員に定期的・定常的に提供され、育成成果が出ている。

図表 4.11 「成熟度モデル」評価指標－実践的学習の場

(1) 事例

事例サマリ

- マネジメント研修やハッカソンなどを取り入れている(ディー・エヌ・エー)
- サービス企画からビジネスモデルの構築まで一連の活動を体験する(ディー・エヌ・エー)
- 従業員が自律的に価値創造へ取り組むためのマインド醸成とスキルアップを目的としたプログラム開始(日立システムズ)

■セイコーエプソン株式会社

「次世代リーダー育成」制度が運用されており、毎年全社から数十名が集まって次世代のリーダー研修を行っている。研修のなかでは新ビジネスの提案が行われ部分的ではあるが、実際のビジネスに適用されるケースも出てきている。

■株式会社ソルパック

「Project-10」の活動を通じて OJT としての学習となっている。新事業・新サービスの創出に関する研修などの仕組みはない。

■株式会社ディー・エヌ・エー

マネジメント研修やハッカソンなどを取り入れている。新卒研修においてはプログラミングなど基礎的な技術に加え、サービス企画からビジネスモデルの構築まで一連の活動を体験する。技術者であっても企画やビジネスのスキルを持ち専門家との熟議に参加できるレベルを目指している。

■株式会社日立システムズ

従業員が自律的に価値創造へ取り組むためのマインド醸成とスキルアップを目的とした人財プログラムを 2013 年度から開始した。プログラムの一貫として、コンサルタントなどの第三者を入れ、各階

層（経営者層向け、中堅リーダー・若手向けなど）を対象にそれぞれワークショップを実施している。また、新事業アイデアをより具体化するために、事業のフェーズ（アイデア発想、社内外の連携、仮説検証、顧客ニーズ開拓、実証実験、事業化など）に即した実践的能力を身に付けるためのワークショップを実施している。

■株式会社リクルートテクノロジーズ

イノベーション創出や新事業・新サービスに焦点を当てた教育・研修制度はない。ビジネス系研修は自社で講座を準備し、IT系は適宜社外の研修をテーマに合わせて使っている。スキル向上は社員が自主的に行うもので、会社は情報提供や支援を行うという位置づけ。自分の仕事に合わせて自分でテーマを決めて勉強する。

（２）考察

株式会社ソルパックや株式会社リクルートテクノロジーズのように「価値発見の場」や「価値実現プロセス」など実際に新事業・新サービスを創出する現場におけるOJTでの育成に重点を置いている企業では「実践的学習の場」の必要性は高くないというのが実態だと推察できる。

実際のビジネスの現場ではリスクも伴うのでイノベーション創出に取組めないという企業においては、出来る限り現実的な課題に取り組む体験型の学習環境である「実践的学習の場」が有効である。事例企業においても、このような環境の整備を始めた企業があった。

もう一つの取組みとしてリーダー育成研修や新人研修など階層教育の一環として新事業・新サービスの提案やビジネスモデル構築などを取り上げるケースがある。リーダーとして必要な知識の一つとしてこれらの能力に焦点を当てた場合では「新たな価値創造」する能力そのものに焦点をあてる場合に比べて参加者の動機づけや自主性に違い出てくることが考えられる。リーダーの資質や能力とは別に価値発見に優れた才能を示す者も多く、このような人材を発掘するためには「新たな価値創造」に焦点を当てた学習環境が広く社員に開かれていることが重要になる。

「IT 融合人材育成における組織能力評価指標（成熟度モデル）活用事例」

2015 年 3 月 19 日発行

発行者 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
〒113-6591 東京都文京区本駒込 2-28-8 文京グリーンコートセンターオフィス 15 階

電話 03 (5978) 7544

F A X 03 (5978) 7516

メールフォーム <https://www.ipa.go.jp/about/inquiry/mailform01.html>

ホームページ <http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/index.html>
