

Innovator's DNA について

1. Innovator's DNA とは

イノベーションの大家である、ハーバードビジネススクールの故クレイトン・M・クリステンセン教授ら¹による8年間の研究成果である『イノベーションのDNA』²をベースに、米国 Innovator's DNA 社³が開発した診断ツールである。日本では、INDEE Japan 社が独占ライセンスを取得して実施しており、既に100社以上での導入実績がある。

この度、INDEE Japan 社の診断を、イノベーション・マネジメント勉強会に参加している有志5名分について実施した。

2. 簡易診断

上述の『イノベーションのDNA』では、一般的な企業幹部とイノベーターをはっきり区別する5つのスキルを「発見力」と定義している。①質問力、②観察力、③ネットワーク力、④実験力、そしてこれらを組合せる認知的スキルとして、⑤関連付ける力が挙げられている。

(右図⁴)

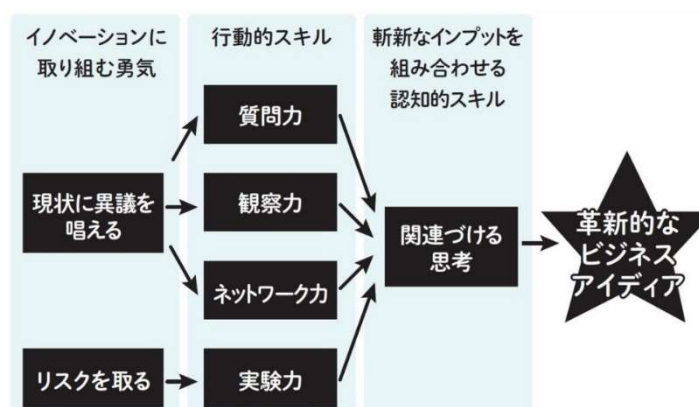


図-1 イノベーターモデル

そして、この「発見力」と、アイデアを現実化する「実行力⁵」の大枠を簡易的に診断するツールが記載されている。2022年度イノベーション・マネジメント勉強会参加メンバーの診断結果は以下の通りである。

¹ 本書の共著者はジェフリー・H・ダイアー (BYU Marriott ビジネススクール), ハル・グレガーセン (MIT Sloan マネジメントスクール) の2人。

² 「イノベーションのDNA[新版] 破壊的イノベーターの5つのスキル」は2021年10月に翔泳社から出版されている。新版では以下の点が改訂されている。①イーロン・マスクやジェフ・ベゾスなどに調査を拡大・追加。②世界で最もイノベティブな企業ランキングを更新。③読みやすい新訳に邦訳を全面的に刷新。旧版の出版は2012年。

³ Innovator's DNA 社 HP : <https://www.innovatorsdna.com/>

⁴ 出展 : <https://media-innovation.jp/2020/08/31/right-brain-by-universality/>

⁵ ①分析力、②計画力、③詳細運用力、④自律が「実行力」の内訳である。

表－1 簡易診断結果

	A	B	C	D	E	Ave.
発見力	44	32	40	24	25	33.0
実行力	39	31	29	33	33	33.0

バラツキを定量化するために、変動係数を算出すると、発見力では 24.1%、実行力では 10.1%となった。

3. Innovator's DNA 診断

INDEE Japan 社の診断では、「発見力」「実行力」に加えて、「イノベーションに取り組む勇気」の診断までができる。また、世界のトップイノベーター⁶との差異も指摘してくれる。

表－2 Innovator's DNA 診断結果

	A	B	C	D	E	Ave.
イノベータータイプ	I	D	I	E+I	E	－
イノベーションに取り組む勇気	5.2	4.4	5.6	4.0	3.7	4.6
現状に異議を唱える	5.7	5.0	5.7	4.0	4.7	5.0
リスクを取る	4.3	4.3	5.0	4.7	4.7	4.6
創造性への自信	5.5	4.0	6.0	3.3	1.8	4.1
発見力 (Discovery Skills)	5.6	4.4	6.1	4.3	3.7	4.8
質問力	6.4	6.0	5.8	4.4	5.2	5.6
観察力	4.4	4.2	6.6	3.6	2.3	4.2
ネットワーク力	5.6	3.6	6.2	4.8	3.0	4.6
実験力	5.4	4.4	6.0	4.6	3.6	4.8
関連付ける力	6.0	3.8	6.0	4.2	4.2	4.8
実行力 (Delivery Skills)	4.3	4.2	4.1	4.4	4.7	4.3
分析力	4.0	3.8	4.0	4.0	4.6	4.1
計画力	5.0	4.2	4.6	5.0	5.8	4.9
詳細運用力	3.0	5.0	3.4	4.4	4.0	4.0
自律	5.0	3.8	4.2	4.0	4.5	4.3

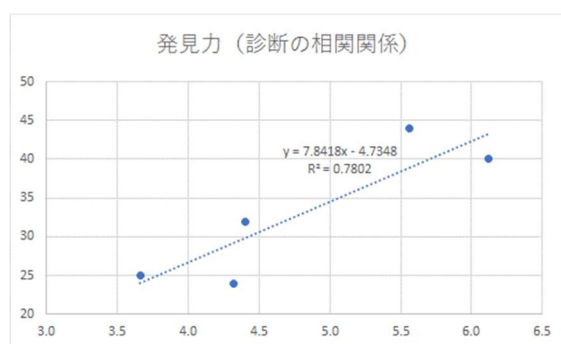
バラツキを定量化するために、変動係数を算出すると、発見力では 18.6%、実行力では 5.3%となった。また、イノベーションに取り組む勇気では 15.1%となった。

⁶ 成功しているトップイノベーターは、「イノベーションに取り組む勇気」が 6.4、「発見力」が 6.1、「実行力」が 5.9 とのこと。

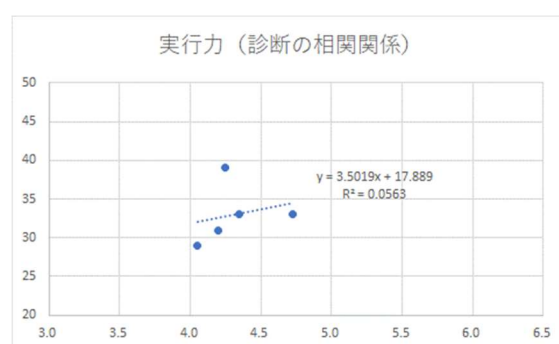
なお、診断を受けたメンバーの評価であるが、多少の個人差はあるものの、概ね診断結果と自己認識との間に大きな差はないとコメントしている。特にタイプの診断（イノベータータイプ、ディベロパータイプ、エグゼキュータータイプ）に関しては、全員が自己認識と一致している。スコアの大小については、自己認識との差を指摘するメンバーがいる一方で、スコアは各人の設問への回答（1～7点）の傾向にも依存する⁷ので、スコアは自身の様々な特性の傾向を分析するために利用し、他者と比較することは得策ではないのではないかという意見もあった。

4. 相関関係

サンプル数が極めて少ないものの、簡易版と本診断との相関関係を確認してみた。



図－2 発見力の相関関係



図－3 実行力の相関関係

決定係数は発見力の 0.780 に対して、実行力は 0.056 と相関関係が見られない。これは、発見力が相応の範囲で分布しているのに対して、実行力に関しては分布範囲が狭すぎることに起因しているものと思われる。

いずれにしても、「イノベーションに取り組む勇気」を含む総合的な判定には、簡易版ではなく、イノベーターDNA 診断が必要である。本診断では、被験者のイノベータータイプを活かすためのアドバイスもしてくれる。

5. 考察

先行研究⁸では、日本人の創造性について、他国と比較検証したものは存在する。

図－4、図－5 に示すように、日本人は創造志向が他国に比して極端に低いわけではないが、リスク・テイクの数値が他国よりも高く、リスク回避の傾向が極めて強いことがわかる。

⁷ 回答時に、中心化傾向を避けて 1 或いは 7 と極端な点を選ぶ人の方が、特徴が顕著に出やすい。

⁸ 橋本健（2016）「日本の特性をベースにしたイノベーションの阻害・促進要因の考察」

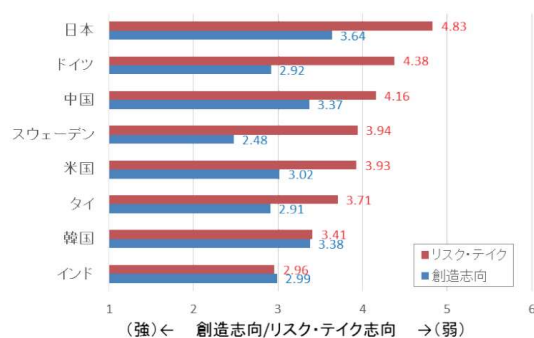


図-4 世界価値観調査の結果

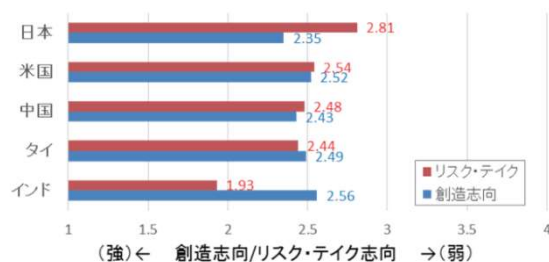


図-5 五カ国マネジャー調査の結果

また、イノベーターDNA 診断による平均値と世界的に成功しているトップイノベーターとの比較をしてみると、①イノベーションに取り組む勇気： $4.6 - 6.4 = -1.8$ 、②発見力： $4.8 - 6.1 = -1.3$ 、③実行力： $4.3 - 5.9 = -1.6$ となり、創造性に直接関連する発見力で一番差が少なく、イノベーションに取り組む勇気や実行力ではトップイノベーターとは大きく乖離していることから、我々、日本人はリスク回避傾向であるということが言える結果となっている。

実際に、日本人がリスク回避傾向であることについては、2022 年度の JSPE イノベーション・マネジメント勉強会でも議論となっていた。勉強会では、イノベーションに関わる書籍⁹を読むことから始めたが、そこで出た疑問は、「人は生来イノベティブである」ということが大前提になっているようであるということであった。日本人の感覚からすると、この命題はイマイチ腹落ち感がないようにも感じられたが、我々の所属している企業・集団の特性、あるいは我々が育ってきた環境に負の影響を受けて、イノベティブさが発揮できていないという可能性もある。実際に、日本の社会を飛び出して、世界で活躍している日本人も多いことは周知の事実である。

日本生産性本部は、労働生産性の国際比較や、働く人の意識調査をはじめとする様々な調査・研究をおこなっているが、イノベーションに関するものもある。2018 年には「イノベーションを起こすための工夫」に関する大企業アンケート¹⁰を実施し、2019 年には「企業のイノベシ

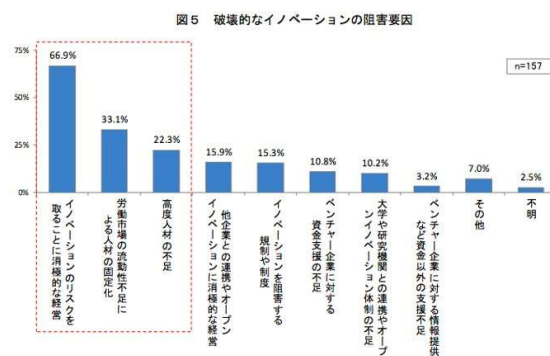


図-6 阻害要因 (2 つまで選択)

⁹ 取り上げた書籍は、「シリアル・イノベーター」「恐れのない組織」「両利きの経営」、そして「イノベーションの DNA」である。

¹⁰ <https://www.jpc-net.jp/research/detail/002748.html>

ョン能力強化に向けた中間報告¹¹⁾」を発表している。前者では日本における破壊的なイノベーションの阻害要因は何かという質問をしている。ここにも、上述と同様にリスク回避傾向が表れている。後者でも類次の質問を投げかけており、結果は右図の通りである。手続きや会議が多く意思決定が遅い、失敗が許容されにくい、多様な人材が不足、などが阻害要因の上位に挙げられている。また、縦割り組織の弊害を挙げる声も大きい。

<図 6> 問 2: 日本企業が、企業内部の制度的な理由で「破壊的イノベーション」を起こしにくくなっているとしたら、どのような理由が最も大きいと思いますか(2つまで選択)

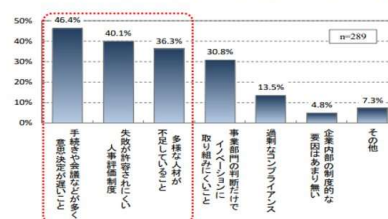


図-7 阻害要因(2つまで選択)

では、企業内のどの階層のリスク回避傾向が著しいのであろうか？この点についての調査結果は右図の通りである。日本の企業内では、より上位の職位者ほどリスク回避傾向が強いことがわかる。経営層以外の回答者が、イノベーションが起きない理由を経営層に帰責させている側面は割り引いたとしても、一般に、大失敗をしない人間が日本企業の経営層になっていることは間違の無いところではある。

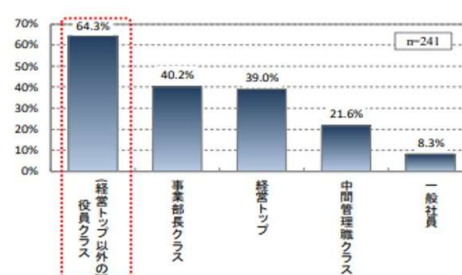


図-8 階層別リスク回避傾向

勉強会メンバーの勤務先でも、新規事業開発の経験がない役員がリスク回避の意思決定しかしない、リソース(人、予算)が配分されない、新規事業開発の組織がない(各人が通常業務の合間に細々と取り組んでいる)、人事考課や報酬制度と結びついていないなど、類似の傾向が見受けられる。

日本人が「リスクをとらない」理由について、社会心理学者の山岸俊男は、「リスクに背を向ける日本人¹²⁾」と題する著書で、日本人がリスク回避的な理由は、日本が高リスク社会だから、と主張している。日本では、企業、等の組織に所属している間は問題ないが、解雇されると新たに他企業での雇用を確保することが、米国、等に比べて困難である。つまり、日本は不利益が無い状況で、所属組織から移動することが困難な社会であり、セカンド・チャンスが無いので、国際比較で相対的に高リスクとなる。そのため、組織からは

¹¹⁾ <https://www.jpc-net.jp/research/detail/002732.html>

¹²⁾ 山岸俊男・M.C.ブリントン(2010)「リスクに背を向ける日本人」講談社。著者の山岸俊男は北海道大学名誉教授、「信頼の構造」は名著。メアリー・C・ブリントンはハーバード大学教授で、エドウィン・O・ライシャワー日本研究所所長も務める。近著に「縛られる日本人」(2022年、中公新書)

じき出されない行動をとりやすくなり、それが集団主義的秩序形成やプロモーション志向（何かを得ることに向けて動く）よりもプリベンション志向（損失回避にむけて動く）につながる、としている。（前出の「日本の特性をベースにしたイノベーションの阻害・促進要因の考察」より引用）

昨今では多くの企業で、社内ベンチャー、公募制、離職者再雇用制度、外部人材活用など、イノベーションのための様々な施策が実施されているものと思われるが、十分には機能していないように見受けられる。また、製品やサービスのプロダクトライフサイクルの各ステージ（黎明期、成長期、成熟期、衰退期）では、必要なイノベーションの質が異なっているという指摘もある。教育システムなども含めて、既存の制度疲労が生じている可能性もあり、今後、さらなる深掘りが必要である。

失われた 30 年の間、日本人や日本企業が、「リスクを取らなくなった」とは何度も繰り返し言われてきたことでもある。リスク回避の傾向が顕著な日本社会に対して、今般の新型コロナウイルス禍は大きな衝撃を与えている。これを機に、更にリスク回避に拍車をかけるのではなく、行き過ぎた同質性を見直しも含めて、いろいろと考え直していくべき時が来ているように思われる。

今回のイノベーターDNA 診断は様々なことを考える契機となった。

（文責：PE-0083 柳 英実）