

# イノベーションを加速させる 「忍者」と「武士」

## 「起承転結」4種類の人材論

オムロンイノベーション推進本部  
インキュベーションセンタ長

竹林 一  
たけばやし はじめ



イノベーションはビジネスを活性化し、企業に持続的な成長をもたらす。そのイノベーションを起こすために欠かせないのが多彩な人材であり、その人材を育成する考え方が重要である。本稿では、人材を「起承転結」の4つのタイプに分け、それぞれの特徴や果たす役割を説明する。

### イノベーションには 「起承転結」の4種類の人材が必要

企業が成長を持続していくためには、バラエティーに富んだ人材をそろえることが不可欠だ。優秀な人材をいくらそろえても、思考回路が同じでは、社会情勢の変化や技術革新に臨機応変に対応できなくなり、やがて競争力を失っていく。

「バラエティーに富んだ人材」とはどのような

ものか。私は、企業には「起承転結」という4種類の人材が必要だと考えている。この4種類の人材を適材適所に配置することで、企業は既存ビジネスで収益を上げるとともに、既存の延長線上にはない新しい事業を創出でき、イノベーションを生み出せると考えている。

まずは「起承転結」人材の役割を簡潔に説明する。「起」人材とは「0(ゼロ)」から「1」を発想する人材である。それらの発想を具体的に、みんなが理解できるようにビジネスとしての「軸(ピボット)」をデザインし、n倍化するためのストーリーを創るのが「承」人材である。

ストーリーを受けてn倍化する過程を効率化し、同時に起こりうるリスクを最小化する役割を担うのが「転」人材である。そして確

立された仕組みをきっちりQCD〔Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)〕プロセスに落とし込みオペレーションするのが「結」人材である。「起承転結」のどれが欠けても、イノベーションを成し遂げることはできない。

### 「起承」は望遠鏡、 「転結」は顕微鏡を使う

「起承転結」人材を、まず「起承」と「転結」の2つに分けて説明する。両者に求められる資質は大きく異なる。

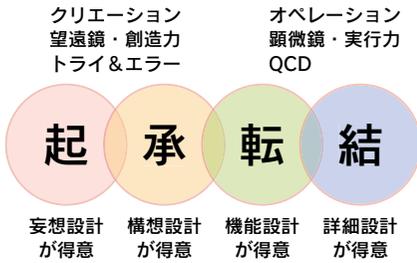
「起承」人材に必要な資質は、「望遠鏡」的な広い視野を持ち「創造力」が豊富なことである。「転結」人材には、細かいところ目配りできる「顕微鏡」的な観察力と「実行力」が求められる。仕事の進め方でいえば、「起

図表 イノベーションを生み出す4つの人材

【イノベーションには起承も転結もどちらの人材も重要】

イノベーションにはパラエティーに富んだ人材が必要

「起承」(クリエーション)×「転結」(オペレーション)=イノベーション



起：0から1を仕掛ける人材  
 承：0~1をn倍化 (10、100・∞) する構造をデザインする人材  
 転：1をn倍化する過程で効率化・リスクを最小化する人材  
 結：最後に仕組みをきっちりオペレーションする人材

承」人材は「トライ&エラー」を恐れず新しいビジネスに挑戦し、「転結」人材は「QCD」をコントロールしてビジネスを着実に軌道に乗せる役割を担う。

私は以前、「起承」⇨イノベーション、「転結」⇨オペレーションという説明をしていたが、これでは、イノベーションには「起承」だけあればいいという誤解を与えてしまう。最近では「起承」⇨クリエーション、「転結」⇨オペレーションとして、「起承」と「転結」が融合したときに「イノベーション」が起きるといふ言い方に改めている。

### 「忍者」の文化と「武士」の文化

新規性やリターンを重視し、機動性や柔軟性に優れた「起承」を「忍者」の文化に、効率性やROIを重視し、統率力や実効性にたけている「転結」を「武士」の文化に例えてみた。「武士」は失敗が許されず、領地を奪われたり、任務を果たせなかったり、納期に遅れたりして失敗したら責任を取らなければ「切腹」しなければならない。このためリスクを負わないようにマネジメントする。

一方で「忍者」はどうか。敵の城へ忍び込むなどリスクの高い仕事を請け負う忍者は、1回や2回の失敗くらいでは責任を取らない。トライ&エラーの文化。失敗しても生還して「鏡前の形が違っていた」「見張りのタイミングが変わっている」などの、次に役立つ情報を持ち帰って伝えようとする。

こうしてみると、失敗が許されない領域では安定性重視の「武士」文化が重要になる。一方、スピード重視で時代の変化に柔軟に対応する領域では「忍者」の文化が重要になる。ただし忍者がいっばいいても、これはこれで機能しない。新しい時代を鳥瞰し「忍者」と「武士」のバランスをとる城主や城代家老の経営センスがより重要となる。

### ビジネスの最前線に立つ経営者の「起承転結」論とは

起承転結論を唱えて以来、さまざまな業界

の方と議論を交わし、それぞれが考える「起承転結」論を聞いてきた。共通していたのは、「起」人材はベンチャーや大学等外部にいるとして、「承」人材の育成を重視していることだ。ほんの一部ではあるが現場経営者の声を届けることで締めくくりとさせていただく。「承」を担うのは部長以上のトップマネージャメントの仕事

#### 某電子部品メーカー社外取締役

トップマネージャメントの本業は、「承」として新しい方向性を定め、新しい事業を仕掛けることにある。「転結」は信頼できるマネージャークラスに任せればいい。

#### 大手電機メーカー元副社長

社長や役員は「タニマチ」として「承」人材を守らなければならない。本来はトップマネージャメントが「承」の役割を果たす。「起承」を部下に任せる以上は徹底的にスポンサーとなって守らなくてはならない。大企業がもつと副業を認めれば「承」人材が育つ

#### ベンチャーキャピタル社長

大企業は社員にもつと副業を認めてほしい。そうすれば、「承」人材が企業の外に出られるようになって、その企業とベンチャーの橋渡しをしてくれるからだ。ベンチャーの活性化につながるだけでなく、「承」人材が組むことで大企業同士の連携もずっとスムーズになる。