

# イノベーターを生み出すのは、誰か？

## ——『Works』連載「成功の本質」の再分析から——

豊田 義博 リクルートワークス研究所・主幹研究員

イノベーターを生み出すメカニズムを解析するために、リクルートワークス研究所の機関誌『Works』の連載「成功の本質」の再分析を行ったところ、イノベーションストーリーには「組織的知識創造型」「ハイパーイノベーター型」「ヒーロー誕生物語型」の3タイプがあること、イノベーションストーリーの登場人物には8類型あること、三つのタイプごとに、イノベーターを生み出すカギとなる登場人物には違いがあることが分かった。

**キーワード：** イノベーター、登場人物、組織的知識創造型、ハイパーイノベーター型、ヒーロー誕生物語型

### 目次

- I. 問題意識と問いの提示
  - I-1. イノベーターを取り巻く状況
  - I-2. 先行研究に基づく問いの提示
- II. 研究フレーム
  - II-1. 『Works』連載「成功の本質」
  - II-2. ケースの抽出と分析手続
- III. 分析結果
  - III-1. 登場人物の8類型
  - III-2. イノベーションストーリーの3タイプ
  - III-3. 3タイプ別の登場人物、ストーリーの特徴
  - III-4. 3タイプを規定する要因
- IV. 考察
  - IV-1. 3タイプの要点
  - IV-2. タイプ別インプリケーション
- V. おわりに

### I. 問題意識と問いの提示

#### I-1. イノベーターを取り巻く状況

市場の成熟化、技術寿命の短縮化、グローバル化に伴うコンペティターの多様化等のさまざまな環境変化の中で、日本企業には、他社に真似できないイノベーションを連続的に成し遂げていくこ

とがこれまで以上に求められている。しかし、状況は芳しくない。かつて、日本のイノベーションリーダーであった家電メーカー、半導体メーカーの低迷は、それを象徴している。

イノベーションはしばしば「技術革新」と訳されることが多いが、そうした誤訳が、日本企業のイノベーション不全を引き起こした一因でもあるだろう。最先端の技術やあらたな発明・発見にこだわりすぎてしまい、社会が期待するものを見誤ってしまっているケースは実に多い。湯之上(2011)は、サムソン電子と日本の半導体企業の組織体制の大きな違いとして、マーケティング部門の存在を指摘し、技術開発部門に人・予算を傾注し、マーケティングを軽視したことが日本の敗戦を招いた大きな要因であると指摘している。

イノベーションのスタートが、新技術や発明・発見であることは少なくないが、それが必要条件ではない。既存の技術やサービスであっても、それを基軸に、顧客との間に新たな価値を創り出し、それによって市場が増大・成長すれば、イノベーションである。

イノベーションを成し遂げる人材はイノベーターと呼ばれる。顧客との間に新たな価値を創り出し、市場を増大・成長させることのできる人材、「量ではない質的な転換、連続ではない非連続、

横並びの競争を超えた跳躍、現在や過去の延長ではない未来創造—中略—そんなイノベーションを起こすことのできる人材（野中・勝見 2007）」のことである。

イノベーターは、職種、職業ではない。必要な知識・技術が定義されているわけでも、目指せばなれるものでもない。また、イノベーターたる能力や資質、人物像を言葉にすると、「強固な信念を持つ」「社会に対する義憤を持った」といったような精神的・哲学的なものになりがちだ。人物像をおぼろにイメージはできても、そのような能力・資質を持った個人を育成する仕組みを作り上げるのは難しい。

イノベーターの育成が困難であるという認識は、「すぐれたイノベーターの事例から学び、超えていく主体的な努力（がイノベーターには必要）（野中・勝見 2007）」「探す、そして潰さない（リクルートワークス研究所 2011）」という指摘にも表れている。これらの指摘は、イノベーターの才能は、自身に内在し、主体的に学び、開花させていくものであり、育てるのではなく発掘することが重要であるという共通認識から生まれているといえよう。

そして、そこにジレンマがある。イノベーションに繋がる転換、非連続、跳躍は、これまで組織が行ってきたことの延長上にはない。既存システムの否定につながることも当然ある。そのようなことの必要性を、組織は、アタマで分かりながらも、心から歓迎できるわけではない。総論賛成、各論はノー。ゴーサインを出しながら、リスクを取らずに前例踏襲。そのようなことが、組織のいたるところで起きている。既存システムでの成功パターンを高く評価し、そこから外れた思考行動を統制する、ということもままある。こうした中で、多くの人を持っているかもしれないイノベーターとしての才能は、多かれ少なかれ組織社会化の圧力が働き、潰される危険にさらされることになる（リクルートワークス研究所 2011）。イノベーションを主導するイノベーターの輩出と言っても、一筋縄ではいかない状況なのだ。

## I-2. 先行研究に基づく問いの提示

イノベーターに関する研究を概観すると、三種の種類のイノベーター像が抽出された。

一つめは、突出した個性的な才能の持ち主と定義しているものだ。「（社会を変えていく）ソーシャルストーリーと（マネタイズを実現する）ビジネスストーリー双方を語れる青臭さと腹黒さを持った『青黒い人』（リクルートワークス研究所 2011）」『変人』がイノベーションを生む（池田 2011）」といった指摘がその典型である。自身の信念に基づいたテーマを掲げ、アンダー・ザ・テーブルで闇研究を推進させていくような人物像である。

二つめは、個人ではなく、チームでのイノベーションに着目したものだ。「S・ジョブズのような天才に頼らず、チームとしてイノベーションを起こす。それこそが、変化の早いビジネス社会を生き抜く「王道」だ（カールソン・ウォルモット 2012）」「（イノベーターとは）事業部の第一線で活躍中の隠れた英雄たちのことであり、日々イノベーションを実現させている無数の個人やチームのことである（ケリー・リットマン 2006）」という指摘のように、個人ではなくイノベーションを起こすチームにフォーカスしたものだ。

三つめは、組織レベルに視点を広げたものだ。「『組織的知識創造』の技能・技術こそ日本企業成功の最大要因（野中・竹内 1996）」「優秀な知識創造企業は、独特な経営の型を持っている（野中・勝見 2004）」「場が個人を動かし、多様なメンバーの知の総和を上回る新しい知を創発する（野中・勝見 2007）」といった一連の指摘は、組織知がイノベーション志向を持つ多数の個人を生み出すという考え方に支えられている。

この三つは、個人、チーム、組織という視点の違いから生まれたものだが、そうした違いとは別の意味で、異論を戦わせているようにも思える。そして、それは見解の違い、というレベルのものではないのではないかと、という疑問が湧く。はたして、これらは、同じイノベーションを想定して

抽出された理論なのだろうか。実は、異なるものを分析対象にして、イノベーターの特性を論じているのではないだろうか。

つまり、イノベーションには、いくつかのタイプがあり、タイプごとに求められるイノベーターのスタイルが異なっているのではないだろうか。先行研究は、ある特定のタイプにフォーカスしてイノベーターの特性を論じているに留まっていて、包括的、統合的な研究は未だなされていないのではないだろうか。改めて、イノベーションそのものを類型化し、その上で、イノベーターに求められる要素、才能開花のメカニズムを整理する必要があるのではないだろうか。

また、これらの先行研究では、主人公であるイノベーターと、その所属チーム、さらに組織全体に関する探索はなされているが、そうしたチーム、プロジェクトを取り巻く関係者に関する探索は、なされていない。

組織内においては、何らかの形でそのプランが公式化され、承認される中でイノベーションが実現していく。であるならば、プロジェクトメンバー以外の登場人物に、もっとフォーカスしてもいいのではないだろうか。「集権的な資源配分メカニズムである大規模組織では、(中略) 資源配分の権限を持つトップマネジメント次第で、イノベーション活動の存続が大きく左右されてしまうというリスクをはらんでいる」(武石ほか 2012) という指摘にあるように、トップマネジメントの重要性は言を待たないが、彼らの存在は、イノベーター輩出にも直接かかわっているのではないか。トップマネジメントを含む関係者のさまざまな行動が、イノベーター候補生の才能開花を引き起こしているのではないか。

そこで、本研究では、イノベーション事例を、どのような登場人物がどのような役割を果たしているかに着目しながら類型化し、イノベーションストーリーの分析を通して、イノベーターを数多く輩出するための要点を抽出することを目指した。

## II. 研究フレーム

### II-1. 『Works』連載「成功の本質」

本研究の分析素材は、リクルートワークス研究所の研究機関誌『Works』に掲載されている連載記事「成功の本質」とした。本連載は、企業の新市場開拓、新製品・サービス開発、組織変革、町おこしのような行政施策など、さまざまなイノベーション事例を取り上げ、そのプロセスを紐解き、イノベーションが生まれたメカニズムを解明していくもので、2002年4月発行の51号を皮切りに、今日までに70を超えるイノベーション事例が掲載されている。また、連載開始から今日に至るまで、その監修を、前述の野中郁次郎教授にお願いしている。

### II-2. ケースの抽出と分析手続

『Works』連載「成功の本質」で取り上げられたイノベーション事例のうち、企業が主体となっている新事業・商品・サービス開発案件を取り上げている26ケースを抽出した。固有技術、新技術の開発が中核となっている技術主導型のケースが4件、社会の意識変化などにより社会的需要が高まった領域に対応したニーズ主導型が7件、これまでにない領域、市場開拓を目指したコンセプト主導型が15件であった(図表1)。

これらのケースについて、インタビューにご協力いただいたイノベーター(=主人公)が、そのイノベーションを生み出すまでの足跡を、「登場人物(主人公+さまざまな人物)」のかかわりにフォーカスし、取材時のインタビュー記録を再分析した。

さらに、特徴的なケース7件の追加インタビューと、1件の書籍分析を行い(図表1の★は、その8点を示している)、イノベーションプロセスの特徴・類型と、そのプロセスにおいてキーとなる登場人物の特徴・類型を抽出した<sup>1</sup>。

図表1 分析ケース一覧

分析対象	連載ナンバー	企業名	商品	技術主導型	ニーズ主導型	コンセプト主導型
☆	1	サントリー	カラダ・バランス飲料「DAKARA」			●
☆	2	キヤノン	デジタルカメラ「IXY DIGITAL」			●
☆	3	松下電器産業	世界初の縦型洗濯乾燥機			●
☆	4	デンソー	二次元レーザーレーダー・システム	●		
☆	6	ミツカングループ	におわなっとう			●
☆	7	本多技研工業	アコードワゴン			●
☆	9	スズキ	チョイノリ			●
★	11	富士通	プラズマディスプレイパネル	●		
☆	12	日清食品	具多GooTa			●
★	13	ヤマハ	光るギター EZ-EG			●
☆	14	トヨタ自動車	新型プリウス			●
☆	19	KDD	auデザイン携帯			●
☆	21	ソニー	フェリカ			●
☆	22	サッポロビール	ドラフトワン			●
☆	23	シャープ	ヘルシオ	●		
★	24	マツダ	ロードスター			●
★	25	サントリー	伊右衛門			●
★	41	JR東日本	エキュート			●
☆	43	トヨタ自動車	iQ			●
★	49	三菱自動車	アイ・ミーブ	●		
★	54	麒麟	麒麟フリー			●
☆	55	サントリー	ハイボール			●
☆	61	ダイハツ工業	ミライース			●
☆	64	富士フイルム	アスタリフト			●
☆	65	日立製作所	英国鉄道プロジェクト			●
★	68	ヤマト運輸	まごころ宅急便			●

### III. 分析結果

#### III-1. 登場人物の8類型

26のケースを概観し、各ケースの登場人物を網羅的に抽出し、イノベーションにどのような影響を与える存在であったか、登場人物にとって、どのような意味・価値の人物であったのかを考察し、類型化した。得られたのは、以下の8類型である。

##### ㊤主人公

イノベーション的な商品・サービスを生み出す中心人物。プロジェクトリーダー、主担当者であることが多い。

##### ㊦師

主人公のスタンス、マインド、知識・技術に多大な影響を及ぼす。イノベーションストーリーが

スタートする前に登場している。かつての上司であるケースが多い。

##### ㊧預言者

主人公の能力・資質・可能性を察知し、会社の未来につながる新たな市場創造の使命を主人公に託する。直属の上司、部門長などの上司の上司が該当する。

##### ㊨庇護者

イノベーションの芽は、社内調整等のプロセスにおいて、幾度となく潰されそうになる。そうしたときに、主人公を守る存在。担当役員や部門長が該当する。

##### ㊩官僚

自社のこれまでの実績や当面の業績、既存のシステム、知識・技術の維持を重視し、新たな試みを批判する。縦割り化が進んでいる組織での他部署や役員ボードに多く出現する。

##### ㊪君主

大胆な意思決定を行い、イノベーションの道を拓く。経営者、役員が該当する。

##### ㊫寄贈者

イノベーションにつながる新たな知提供や人材紹介をしてくれる。

##### ㊬同志

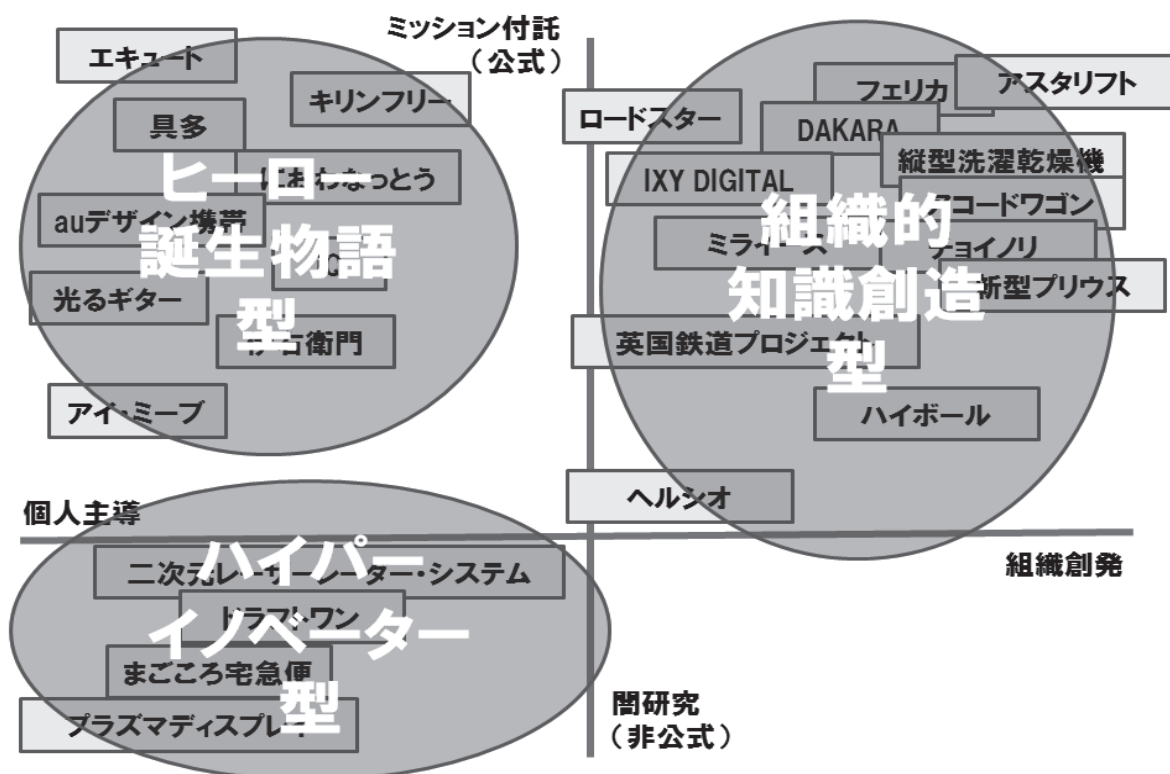
主人公のパートナー、部下（さまざまな役回りが存在するが、当初仮説に基づき、今回の分析においては、同志の分類は行わない）。

#### III-2. イノベーションストーリーの3タイプ

登場人物の類型化と並行し、26のケースをストーリーの骨格をもとにタイプ分類することを試みた。当初は、技術主導型、ニーズ主導型、コンセプト主導型それぞれで、物語の構造が違うのではないかと、という仮説のもとに探索を行ったが、そこには、大きな差異は見いだされなかった。

登場人物の登場パターン、重要度を中心にタイプ分類を試行する中で、そのイノベーションは、トップマネジメントなどから「ミッション付託」された公式的なプロジェクトから生まれたものな

図表2 イノベーションストーリーの3タイプ



のか、いわゆる「闇研究」のよう非公式な取り組みから生まれたものなのかによって、大きな差異があることが見えてきた。

さらに、主人公が中核的なポジションを占め、全体をドライブしている「個人主導」なのか、主人公がプロジェクトリーダーのポジションにいないながらも、プロジェクトメンバー全体が連携、相互乗り入れしながら形にしていく「組織創発」なのか、によっても、大きな差異があることが見えてきた。

この二つの軸に各ケースをマッピングすると、26のケースは、大きく三つのタイプに分類された(図表2)。

一つめのタイプは、ミッション付託(公式)かつ組織創発の象限に位置するものである。自動車、電機など日本を代表する企業、各社の主力事業のケースが多くを占めている。「組織的知識創造型」と名付けた。

二つめのタイプは、闇研究(非公式)かつ個人主導の象限に位置するものである。いずれも大企業の場合ではあるが、その中でもベンチャー的な

案件が並んでいる。「ハイパーイノベーター型」と名付けた。

三つめのタイプは、ミッション付託(公式)かつ個人主導の象限に位置するものである。既存市場の常識・通念をリセットし、新たな市場を構築することに成功したケースが多くを占めている。「ヒーロー誕生物語型」と名付けた(命名の意図は、後述する)。

### III-3. 3タイプ別の登場人物、ストーリーの特徴

イノベーションストーリーの3タイプそれぞれに、主たる登場人物が異なっている(図表3)。また、ストーリーの骨格、登場人物の重要性も異なっている。タイプごとに見ていきたい。

#### ○組織的知識創造型

このタイプのストーリーの発端は、君主(トップマネジメント)による新たなビジョンの提示から始まる。それを預言者(部門長)が代行するケースもある。

企業が社会に提供していく新たな価値の方向性

図表3 ケース別タイプ、登場人物（○は登場、△は登場はしているが、役回りが希薄であることを表している）

	企業名	商品	主人公	師	預言者	庇護者	官僚	君主	寄贈者	同志
組織的知識創造型	サントリー	カラダ・バランス飲料「DAKARA」	△	○	△			○		○
	キヤノン	デジタルカメラ「IXY DIGITAL」	△	○	○		○	○		○
	松下電器産業	世界初の縦型洗濯乾燥機	△	○				○		○
	本多技研工業	アコードワゴン	△		○					○
	スズキ	チョイノリ	△					○		○
	トヨタ自動車	新型プリウス	△	○		○	○	○		○
	ソニー	フェリカ	△					○		○
	シャープ	ヘルシオ	△				○	○	○	○
	マツダ	ロードスター	△		△		○			○
	サントリー	ハイボール	△					○	○	○
	ダイハツ工業	ミライース	△	○	○	○		○		○
	富士フイルム	アスタリフト	△		○			○		○
	日立製作所	英国鉄道プロジェクト	△	○	○			○	○	○
	ヒーロー誕生物語型	ミツカングループ	におわなっとう	○	○	○			○	
日清食品		具多GooTa	○	○	○			○		○
ヤマハ		光るギター EZ-EG	○	○	○		○	○	○	○
KDD		auデザイン携帯	○	○	○	○	○	○		○
サントリー		伊右衛門	○	○	○	○	○	○		○
JR東日本		エキュート	○	○	○	○	○	○		○
トヨタ自動車		iQ	○	○	○	○	○	○		○
三菱自動車		アイ・ミーブ	○	○	○	○	○	○		○
麒麟		麒麟フリー	○	○	○	○	○	○		○
ハイパーイノベーター型	デンソー	二次元レーザーレーダー・システム	○				○			○
	富士通	プラズマディスプレイパネル	○		△	○	○		○	○
	サッポロビール	ドラフトワン	○		△	○	○	○	○	○
	ヤマト運輸	まごころ宅急便	○			○	○		○	○

が緩やかに提示され、その中核を任された主人公（ミドル）とその同志であるプロジェクトメンバーが組織化される。それぞれの専門性をベースに集まりながらも、視界を一つにし、連携し、ある時には自身の持ち場以外のことにもどんどん「口出し」しながら、チームが一体となってプロジェクトが進んでいく。

師、庇護者、官僚という登場人物が登場するケースもあるが、その存在感は大きくなく、ストーリーに大きな影響を与えていない。

### ○ハイパーイノベーター型

強い信念を持った主人公が、きわめて大きな存在を占めている。

何らかのきっかけにより、自身がなすべきこと、成し遂げたいことを見いだした主人公が、それを組織の中で公式化しようと働きかけると同時に、同志を自らリクルートしていく。節目ごとに現れる官僚と対峙する上で、庇護者の存在もきわめて大きい。冷徹に対処しているかに見える上司、部門長の中に、庇護者が隠れているケースが多い。

図表4 組織的知識創造型の登場人物



図表5 ハイパーイノベーター型の登場人物



また、プロセスのいずれかにおいて寄贈者が現れることで、ストーリーが前に進む、という点も特徴がある。

### ○ヒーロー誕生物語型

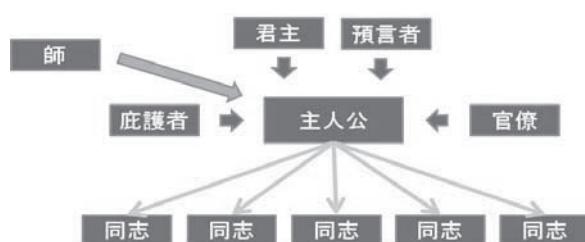
物語のスタートは、プロジェクト以前から始まる。主人公は、初期の仕事による刷り込み、失敗から、仕事に臨む基本姿勢、イノベーションに繋がる知識・技術を学ぶ。他者の成功・失敗から学ぶことも多い。この時点で、師と巡り合っている。

後に、異動などにより、イノベーションを起こす舞台へと誘われる。そして、預言者より、自身が引き起こすことになるイノベーションのビジョンを託される。同志を集め、試行錯誤を重ね、縦割り組織、前例踏襲などの社内秩序・規範とのせめぎ合いという社内政治と戦うが、庇護者が前面に出ることで守られていることが少なくない。そして、混迷した状況を打開する君主の大胆かつ新しい意思決定により、道が拓けていく。

そして、商品・サービスを世に送り出し、反響を得ることを通し、主人公はより広い視野・視界を形成していく。

このストーリーは、キャンベル (1984, 1992)、Vogler (1998) が提示している英雄伝説、ヒーローズ・ジャーニーの構図にかなり近いものとなっている。よって、ヒーロー誕生物語型と命名した。

図表6 ヒーロー誕生物語型の登場人物



### III-4. 3タイプを規定する要因

とあるイノベーションストーリーが、3タイプのいずれになるかは、さまざまな要因によって規定されていると思われるが、主要な観点は、「企業にとっての必要性」「市場・環境の変化率」「サイ

ズに伴う資源動員とリスク」の3点に集約できるだろう。

「自社の中核事業、中核製品の領域であり、そのイノベーションは恒常的に必要であり、必ずや成し遂げなければならない」「顧客価値、技術、競合などの市場・環境変化率が大きい」「スケールが大きく、ヒト・モノ・カネといった資源動員の規模が大きく、それだけリスクが大きい」という状況において、多くの日本企業が採っているスタイル、それが組織的知識創造型だといえるだろう。企業が、市場のど真ん中でトータルな知識を総動員して勝ちにいくときに、日本企業は、このタイプを選択し、組織運営をしてきた。

「まったく新しい領域へのチャレンジであり、企業にとっての必要性が低い」時に、結果として採られるスタイル、それがハイパーイノベーター型だ。自社にとっても、市場にとっても新しいものへの投資のプライオリティは高くない。しかし、企業としては、そうしたニッチ的、ベンチャー的な市場への参入をもちろん欲している。そして、そこに志を強く持った個人が登場し、ボトムアップ型のイノベーションを誘発する、という図式だ。なお、今回の分析対象に基づく分類では、闇研究（非公式）かつ組織創発の象限に該当する企業はなかったが、3M、グーグルのように闇研究を奨励している企業から生まれているイノベーションの一部は、このカテゴリーに入るものだろう。突出した個性的な個人の登場を待望する、という待ちの姿勢ではなく、特徴的なルールを埋め込むことで、そうした個人の登場を意識的に仕掛けていくことは可能だ。しかし、今回の分析材料からは、そうしたケースは見いだせなかった。

「自社の事業領域であり、社会的期待は暗黙的なものも含め見込まれているが、自社の存続がかかるほど必要性が高いものではない」「常識・社会通念が市場、社内を支配し、変化率は大きくない」といった条件において、つまり、企業にとってのセンターではなくローカルな領域において採られたスタイルが、ヒーロー誕生物語型だ。中には、アイ・ミーブのケースのように、投資規模も莫大

で、自社の未来ビジョンの一角を占めるケースもあるが、ガソリンエンジン車という中核事業であったら、そのスタイルは異なっていたかもしれない。

## IV. 考察

### IV-1. 3タイプの要点

ここまで見てきたことを、簡潔に整理しよう。

イノベーションストーリーのタイプは、イノベーションに割くことが可能なリソース（ヒト・モノ・カネ）の多寡によって、ミッションが付託されるか、闇研究からスタートするか、組織創発で進むのか、個人主導で進むのかが規定され、「組織的知識創造型」「ハイパーイノベーター型」「ヒーロー誕生物語型」に分かれていた。そして、その3タイプごとに、ストーリー展開、主要登場人物には違いがあった。

ここからは、それぞれのタイプにおけるイノベーターとは「誰」なのか、その人材は、どのようにしてイノベーターとしての才能を開花させているのか、追加インタビューした八つのケースの実例を交えて整理していきたい。

#### ○組織的知識創造型の要点

組織的知識創造型のイノベーターとは、主人公、同志に該当するたぐさんのメンバーである。プロジェクトメンバーが一体となってイノベーションを成し遂げるのだ。

ロードスターのケースを例に取れば、ロータリーエンジンの性能を活かすためにスポーツカーへの投資を、というトップのビジョンに対応し、2人乗りの小型軽量スポーツカー・ロードスターの開発を、初代の平井氏、2代目、3代目の貴島氏が主査として中核的役割を果たすのだが、「人馬一体」というコンセプトの徹底浸透、開発関係者全員でのコンセプトトリップなどを通して、全プロジェクトメンバーが目指すべきゴールを頭だけではなくカラダ全体で共有し、高いハードルをクリアしている。

「成功の本質」に3回取り上げられているサン

トリーも、飲料部門においてはイノベーションの基本は組織的知識創造型だ。ビールのように商品が自社ブランドそのものになるケースと違い、市場が何を求めているかを探索し、ブランド構築していく飲料においては、ブランドマネジャー、マーケッター、中身研究者、クリエイターなどの混成部隊が、互いの専門領域を超え、相互の仕事に意見を言い合いながら商品開発を進めていくのが同社のやり方だ（リクルートワークス研究所2014）。

突出した人材に頼るのではなく、組織の力でイノベーションを実現していく、という高度な知識創造を可能にしているのは、多くの従業員が自身の職域を超え、自社へのメンバーシップを高く持っているからだ。企業の理念・ビジョンや、仕事への基本姿勢、仕事の進め方、モノの考え方などの思考・行動様式を共有し、自社流の意味合いを込めた単語が散りばめられた共通言語を解する、つまりは、自社の企業経営の型を身に着けているからに他ならない。

また、君主、預言者が提示するビジョンを、多くの従業員が主体的に受け入れることによって、彼らはイノベーターとなっていく。そのビジョンは、妙に突出したものではなく、市場動向、全社の効率など多面的な点を十分考慮した、絶妙なバランスを持ったものであることが求められる。自社を深く理解し、そのような全体最適解を提示できると同時に、従業員を深く理解し、全社の調和を重視する人徳のあるトップマネジメントの存在が、ひとりひとりのメンバーシップを高め、イノベーションストーリーを次々と生み出していくには欠かせないものだろう。

#### ○ハイパーイノベーター型の要点

ハイパーイノベーター型のイノベーターは、言わずもがな、強烈な信念、粘り強さを持った主人公そのものである。富士通・プラズマディスプレイのケースでは、大学時代から「壁掛けテレビ」の夢を描いた篠田傳氏が、幾度も訪れた開発停止の危機に負けずに、上司を説得し、社内外の人材をパートナーに引き込んでいく。ヤマト運輸・ま



ごころ宅急便のケースも、顧客の孤独死というショックな出来事を機に、主人公である松本まゆみ氏が社内への働き掛けを続け、巡り合った社外パートナーとともに、サステナブルな仕組みを作り上げていく。両名ともに、社会から使命を託され、その実現に向けて自ら物語を編み始める。

こうしたハイパーイノベーターは、企業内で育てられるものではない。こうした人材を輩出するために企業としてできることは、ハイパーイノベーターとなる資質をあらかじめ持っている人材を組織に迎え入れる、という採用基準のシフトぐらいだろう。しかし、そういった人材は、放っておけば、潰される公算が高い。その人材を潰さないための庇護者の役割がきわめて大きいといえる。はねっかえりで、敵も多いと思われるハイパーイノベーター候補を潰そうとする官僚の圧力に屈せず、彼の主張を擁護し、自身の権限内で予算をつけ、ある時は、官僚の目の届かないところに彼を避難させる、といった役回りを、強い意志を持って演じきれぬ庇護者を組織内に多く輩出することが、ハイパーイノベーター型のイノベーションストーリーを多く生み出していく上では欠かせない。

篠田氏、松本氏ともに、それぞれの会社内では、「変人」(池田 2011)に違いなかっただろうが、「(社会を変えていく) ソーシャルストーリーと(マネタイズを実現する) ビジネスストーリー双方を語る青臭さと腹黒さを持った『青黒い人』」(リクルートワークス研究所 2011)であったかという点、そうではない。ソーシャルストーリーを力強く語る青臭さを持つてはいたが、ビジネスストーリーは語れていなかった。そこに、庇護者がビジネスストーリーの材料を携えて、歩み寄ってきた。つまり、庇護者は、単に主人公を庇護しているだけではなく、開発の機会、ビジネスの機会を提供する、という役割を負っている。裏を返せば、そうしたリソース(ヒト・モノ・カネ)を動かすことが可能なポジションに身を置く人こそが、ハイパーイノベーター型のイノベーションストーリーを生み出すキーマンだということだ。彼らが、庇護者となるのか、はたまた官僚になるの

か。それが、キーポイントだ。

### ○ヒーロー誕生物語型の要点

ヒーロー誕生物語型の主人公は、業界や事業や社内の常識に挑戦していく強者だ。ビールメーカーでありながら、酵母を一切使わないでビールを飲んだという経験を実現させようとしたキリンビールの梶原奈美子氏、楽器とは似て非なるカテゴリーの製品を楽器メーカー内で生み出したヤマハの旭保彦氏、急須で入れたお茶の味を実現する非加熱無菌充填方式への莫大な投資を実現させたサントリーの沖中直人氏などなど。しかし、ハイパーイノベーター型の主人公のように、当初から自身の内に強い信念を秘めている人材かという点、みなそうであるというわけではない。旭氏、沖中氏は、先行したプロジェクトにおいて、すでに原型に近いものを温めていたが、エキュートを実現した鎌田由美子氏、アイ・ミーブを世に送り出した吉田裕明氏には、プロジェクトのアサインは青天の霹靂。ミッションを付託されるまでは、当該テーマを考えたこともなかった。もし、彼らに白羽の矢を立てる預言者がいなかったら、彼らのイノベーターの才能は、眠ったままだったかもしれない。預言者の存在こそが、このタイプのイノベーションストーリーを実現する上での最大のカギになる。誰をその役回りに就ければ、道が拓けるのか。しかるべき素養を備えている人材を探し出す目利き能力を持った預言者なしに、このタイプのイノベーションストーリーは生まれぬ。

主人公のキャリアヒストリーには、いくつかの共通項がある。ひとつは、然るべき師のもとで薫陶を受けていることだ。旭氏は、初期キャリアにおいて出会った先輩社員から、既成概念にとらわれず、自分の思いを大切にしながら、物事の本質を捉える作法を叩きこまれ、梶原氏は、先輩マーケティングから想いの重要性を諭され、鎌田氏は、とある別会社との共同プロジェクトでのキーパーソンとの出会いで、顧客から売り場がどう見られているかを意識することの大切さ、メンバーへの当事者意識の持たせ方などを学んでいる。

以前の仕事において、後のイノベーションに活

きる学習をしている点も共通している。沖中氏は、購買部門において不良品発生の因果律を解明し、旭氏は、先輩たちの製品開発プロセスから、社内政治の要諦に気づいている。自身が仕事の中で経験したことを、より普遍的な気づきに昇華させている。メタ学習能力が高い、と言い換えてもいい。

また、失敗をしているという点にも注目したい。梶原氏は、転職してはじめての仕事で、終売という無残な結果に終わり、沖中氏は、サントリー史上、最大の失敗とまで言われるほどの失敗作を世に送り、退職まで考えた。失敗から学ぶものが大きいことは、言を俟たない。

預言者たちは、こうした主人公たちの経験・学習を「よく見ていた」に違いない。預言者と主人公は、同じ部署の上司・部下の関係であることが多く、長い付き合いであるケースもある。

だが、預言者だけでは、このストーリーは展開しない。常識の範疇から強い圧力をかけてくる官僚の存在が最も大きいのが、このタイプのイノベーションストーリーだ。その圧力から主人公を守る庇護者の存在、そして、君主が掲げる「鶴のひと声」「錦の御旗」があって、はじめてこのストーリーは展開し、完結する。アイ・ミーブのケースは、その典型例だ。失敗があっても、ハイブリッド車の興隆により電気自動車の開発が風前の灯になっても、ダイムラークライスラー傘下で、電気自動車の開発にストップがかかっても、庇護者が現れて、この開発を決して根絶やしにしなかった。三菱重工業から1970年に独立して生まれたという歴史を持っている同社は、創業以来今日に至るまで、走行性、走破性、耐久性などに優れた新たな技術を搭載した車を世に送り出す、ということを重視してきた。電気自動車の開発は、その好例である。誰もが、新たな技術にこだわる三菱自動車らしさを大切にするために、この事業の灯を消してはないと心に秘めていたという（リクルートワークス研究所 2014）。自社が自社らしくあるために、大切なものを守り、世に送り出すという志を持ったトップマネジメント、上層部の行動、意思決定があることで、次代を拓くヒーローは誕生

するのだ。

## IV-2. タイプ別インプリケーション

では、日本企業が、今後も、数多くのイノベーションストーリーを社内で生み出していく上では、何を行えばいいのだろうか。課題はなんだろうか。

「組織的知識創造型」は、これまで日本企業の中で数多く生み出されてきた得意技だ。今後も、このタイプのイノベーションを継続させていくことが肝要である。しかし、多くの企業において、その前提となる「多くの従業員がメンバーシップを高く持ち、自社の企業経営の型を身に着けている」という状態には、綻びが見られる。

要因の一つは、長期雇用の揺らぎだ。右肩上がりの経済状況の終焉とともに、長期雇用を前提に強く結ばれていた従業員と会社との信頼関係には軋みが見える。企業への帰属意識の低下が顕著な会社も散見される。

多様性の問題もある。雇用形態の多様性、働き方の多様性などを、経営環境、社会環境双方から内包しつつある日本企業は、必然的にそれまで組織が持っていた均質性を失っている。日本人男性・正社員・新卒入社によって形成され、会社の意向による異動・転勤をごく自然に受け入れ、長時間労働に違和感を抱かずにいた中核社員が、実態・意識共に多様化することは、成熟社会の必然であり、好ましい変化と捉えたい。しかし、「組織的知識創造型」のイノベーションストーリーを紡ぐにはアゲインストな状況だ。

また、グローバルでの競争が激しくなる中で、海外において、このタイプのイノベーションストーリーを紡ぎ出すのは容易なことではない。欧米、アジア主要国の従業員のマインドセット、ジョブベースの個人ミッションは、日本のそれとは大きく異なる。相互乗り入れ的な仕事のスタイルは、職務ベースでデザインされた環境では、実現するのは難しい。

そうした状況変化を踏まえ、なお、この得意技を、日本で、そして全世界においても展開させて

いくとすれば、何が必要になるのか。

「トヨタ・ウェイ」に代表される、組織の流儀や行動指針の言語化、組織への浸透は、この得意技を維持・拡大していく上での最重要施策といえる。これまで、OJTなどを通して暗黙的に伝承されていたものを形式化し、組織に埋め込んでいくことが求められる。それは、容易ならざることだ。言語化することも、浸透することも、そしてその状態を維持継続することも。トップマネジメントの強い意志があって、fd@

めてこの施策には魂がこもるだろう。

「ハイパーイノベーター型」のイノベーションが、今回のケースでは少なかったのは、たまたまだろうか。それとも、日本の実態を映し出しているのだろうか。筆者は、残念ながら後者であると思っている。そして、それは、「組織的知識創造型」のイノベーションが主流であることと無関係ではないと考えている。

強い信念を持ち、突出した個性的な才能の持ち主。決して扱いやすい人材ではないだろう。そういう人材を、統制された均質な組織は潰しがちだ。

入社条件、初期キャリアでの仕事、ローテーションなどが規定され、定められた枠にはまるような均質な人材を生み出す、という仕組みの中で、突出した個性は押し潰されていく。一握りのエリートが会社を支えるのではなく、全員がイノベーションの担い手になる、という思想は、ひとつ間違えると、異質を排除する方向に機能してしまう。

電機メーカーのエンジニアに関する調査・研究に関わったことがある。彼らをマネジメントしている課長・部長級のフリーコメントを分析し、明らかになったのは、ショッキングな実態だった。

部課長のほとんどが、自組織のエンジニアを、まず「ニーズの高度化に対応したスペシャリスト」として育成し、その後「現場を動かすプロジェクトマネジャー」にしようと考えていた。一方で、新たな市場で新たな事業を生み出せるグローバル人材の必要性を問うと、7割以上の部課長が、そうした人材が必要だと答えていた。それぞれの現場では、そのような人材を育てていないのに、で

ある。会社にとって、イノベーションを起こす人材が必要であることはわかっている。しかし、自身がマネジメントする人材は、既存事業の現状課題に対峙するスペシャリスト、プロジェクトマネジャーという均質なゴールを描いている。「総論賛成、各論はノー」は、ここでも生まれていた（豊田・電気総研 2012）。

大企業ほどそうした状況に陥りやすいことを、多くの会社は自覚している。新事業提案制度、社内ベンチャーなどの仕組みを多くの会社が組み込んでいるのは、その証しだろう。しかし、それらの仕組みがうまく稼働しているという話は、残念ながらあまり聞くことができない。

そういう状況の中で、ハイパーイノベーター型イノベーションが生まれている組織には、個としての従業員を重視すると同時に、社会環境変化へ社として対応していくというメッセージが読み取れる。「ヤマトは我なり」これは、ヤマトグループが掲げる社訓の筆頭に掲げられる文言である。自分自身がヤマトを代表する存在である、という自覚を持って社会・顧客と対峙せよ、という意志が込められたこの言葉は、従業員の主体性を強く促すものだ。「国内では高齢化、過疎化といった人口構造の急激な変化に伴い、生活者を支援するサービスへのニーズが急速に高まりつつあります」これは、同社の経営計画に明記されている一文である。まごころ宅急便は、まさにこの社会ニーズにこたえるものであり、松本氏の想いは、この一文が経営計画に刻まれたことによって、社会へとつながった。従業員と企業との関係、社会と企業との関係を見つめなおし、再定義することによって、社内に潜むハイパーイノベーター予備軍の気持ちに火をつけることができるかもしれない。

従業員全員を同じようなタイプの人材に育てるのではなく、キャリアコースを多様化することも、一考の余地がある。湯之上（2011）は、サムソンだけではなく欧米の半導体メーカーにおいても、優秀な理系人材を、エンジニアではなくマーケットとして育成・登用していると指摘する。DRAMのようにコモディティ化した市場におい

図表7 タイプ別の要点とインプリケーション

	イノベーションストーリーの特徴	イノベーター輩出のカギとなる登場人物は誰か	イノベーションストーリーを数多く紡ぐための施策
組織的知識創造型	トップのビジョンに基づき、プロジェクトメンバーが創発的にイノベーションを生み出す	自社を深く理解し、かつ、従業員を深く理解する人徳のある <b>君主</b>	所屬意識を強める 価値観や行動指針を明確化し、 企業経営の型を身につけさせる
ハイパーイノベーター型	強い信念、突出した個性を持った人材が、周囲を巻き込みながらプロジェクトを動かす、公式化していく	官僚の圧力に屈せず、ヒト・モノ・カネを動かして主人公を支援する <b>庇護者</b>	傑出した個性の持ち主をつぶさない キャリアコースを多様化させる
ヒーロー誕生物語型	資質を持った人材を主人公に据え、多様な登場人物がかかわりながら、主人公をヒーローに仕立てていく	主人公にふさわしい人物を見つける目利き能力を持った <b>預言者</b> 官僚の圧力から主人公を守る <b>庇護者</b> 錦の御旗を掲げ、道を拓く <b>君主</b>	目利き能力を持った預言者の発掘、要所への配置 トップマネジメントへの庇護者教育・君主教育

では、イノベーションの担い手はエンジニアではなくマーケッターである、という見立てから来ている施策だろう。そうした着眼にも学ぶべきだが、理系人材全員を一律にエンジニアとして育成する、ということのためらいなく行ってしまおうという傾向を日本企業は持ち合わせている、ということに、改めて警鐘を鳴らしたい。

「ヒーロー誕生物語型」のイノベーションストーリーの広がりには、大きな可能性を感じている。現状においては、中程度のリソース配分において奏功し、少なからずの実績を上げているこのスタイルを、もっと適用範囲を広げて、たくさん起こしていくことができないだろうか。

たとえば、海外における主力事業のイノベーションへの応用だ。それは、ヒーロー誕生物語型とハイパーイノベーター型の折衷モデルのようなものではないか、と考えている。トップマネジメントがビジョンを掲げ、それを実現してくれる人材を人材マーケットから探し出し、ミッションを付託する、というスタイルだ。

日立製作所の英国鉄道プロジェクトの成功には、その要素が込められている。長期にわたる取り組みの中で、ブレークスルーとなったのは、現地法人のトップに現地の優秀なプレーヤーをアサインしたことからだという。グローバルにおいて、GE、シーメンスという巨大なコンペティターと伍し、単なる製品の製造販売ではなく社会インフラの運

用までを提供していくことを構想する同社は、これまでの人海戦術的なやり方ではなく、しかるべきタレントの力に託す方式へと切り替え始めているのだ。

このような「新たな勝ちパターンの開発・確立」が、グローバル競争については、きっと必要になってくる。オープンな人材マーケットから、しかるべき人材を探し出す、という新たな目利き能力を持った預言者の存在が待望される。

国内においても、成熟した国内の主力事業に頼るのではなく、新たな事業領域を確立していくためには、「ヒーロー誕生物語型」のイノベーションストーリー作りに、失敗を恐れることなく、数多くトライしなくてはならない。トップマネジメント層、部門長クラスに、預言者、庇護者、君主といった役どころを演じられる人材がどれだけいるかが、カギになってくる。

トップマネジメント層、部門長クラスを対象に、こういったマインドセットを醸成し、求められる志向行動様式をインプットするような機会をデザインしたい。預言者として、庇護者として、君主としての行動をどれだけしているか、を、評価基準の一つとすることも考えられる。

あらかじめキャストイングしてしまう、という手もあるかもしれない。しかるべき人材に、その配役をアサインするのだ。実際の局面を舞台にたとえて、キャストに演じてもらうのだ。

イノベーションを組織全体の力で起こす、突出したイノベーターを必要としないスタイルに頼るのではなく、マネジメント層それぞれが自らの手でイノベーターの才能を開花させていくスタイルを確立していく。次世代の日本企業の大きな課題だろう。

最大の問題は、預言者、庇護者、君主を演じられる人材が、はたしてどれぐらいいるだろうか、という点である。現在のトップマネジメント、上層部にいるのは、70年代、80年代という模倣や技術・仕組みの横展開による成長・拡大の時代、つまり、「組織的知識創造型」が最も効果的であった時代に育った人材だ。彼らが、全員参加型の会議の多用や報連相の徹底などをはじめとした「組織的知識創造型」に適したマネジメントシステムではなく、ビジョンやゴールを明確に語り、託し、見守り、庇護し、大きな意思決定をする、というスタイルをとることができるだろうか。

思い切って、新たな世代へと、預言者、庇護者、君主の役割を託すというのはどうだろう。今の30代前半以前の世代の方が、「ヒーロー誕生物語型」を数多く生み出せそうなスタンス、スタイルを持ち合わせている、と筆者は考えている。

## V. おわりに

本研究の題材は、26サンプルと限られたものであり、2000年代初頭の素材も含まれており、鮮度の高いサンプルばかりでもない。現時点での日本企業の実態を正しく表しているとは言い難い。しかし、ケースを読み解いていくと、事業環境等の違いはあるものの、イノベーションストーリーの構造は、初期に想定していたよりも同質的であり、登場人物も、かなり似通っていた。一定レベルの普遍性がそこにはある、という確信のもとに分析を進めていった次第である。

また、個々のケースについては、インタビューした主人公の視点からしか情報が得られていない。預言者、庇護者、君主、あるいは師といった、大きなカギを握っていると考えられる登場人物の話

を聞けば、より詳細な実態が浮かび上がり、深い洞察ができることは間違いない。しかし、主人公本人が通ってきた道筋を、本人の口から聞き出し、それを構造化する、という統一された手続きのもとに得られた知見には、一定以上の意味が込められているものと思っている。

本研究が、日本企業のイノベーション推進に、わずかながらでも貢献できれば幸甚である。

\*本研究の推進においては、連載「成功の本質」を監修していただいている野中郁次郎教授に、折に触れてご助言をいただきました。この場を借りて厚く感謝申し上げます。

## 注

<sup>1</sup> 本研究を推進するに当たり、神話等の構造の研究を中心とした物語研究を概観した。

### 物語研究レビュー①プロップの機能分析

物語論の始祖、ウラジミール・プロップは、物語を、その登場人物の果たす「役割・機能」に着目して分析した。物語は、何らかの「状態の変遷」であると捉えられる。ある状態 a から別の状態 b への変化が連鎖しているのが「物語」であり、登場人物や出来事は、それらの状態変化を惹起するために何らかの行動を行う。物語をそのように捉えるならば、「機能」とは、物語を進展させる要素であるといえる。換言するならば、機能とは関数（ファンクション：function）である（Propp 1968）。

プロップが提示した「機能」のリストは、以下のとおりである。

- α 導入の状況
- B 家族の成員のひとりが家を留守にする（不在）
- γ 主人公に禁を課す
- δ 禁が破られる（違反）
- e 敵対者が探り出そうとする（情報蒐集）
- ζ 犠牲者に関する情報が敵対者に伝わる（情報獲得）
- η 敵対者は、犠牲となる者なりその持ち物なりを手に入れようとして、犠牲となる者をだまそうとする（謀略）
- θ 犠牲となる者は欺かれ、そのことによって心ならずも敵対者を助ける（幫助）
- A 敵対者が家族の成員のひとりに害を加えるなり損傷を与える（加害）
- B 被害なり欠如なりが知らされ、主人公に頼むなり命令するなりして主人公を派遣したり出立したりする（救援依頼あるいは派遣）
- C 探索型の主人公が、対抗する行動に出ることに同意するか、対抗する行動に出ることを決意する（対抗開始）
- ↑ 主人公が家を後にする（出発）
- D 主人公が試され・訊ねられ・攻撃されたりする。そのことによって、主人公が呪具なり助手なりを手に入れる・下準備がなされる（贈与者の第一機能）
- E 主人公が、贈与者となるはずの者の働きかけに反応する（主人公の反応）
- F 呪具が主人公の手に入る（呪具の贈与・獲得）
- G 主人公は、探し求める対象のある場所へ、連れていかれる・送りとどけられる・案内される（二つの国の間の空間移動）

- H 主人公と敵対者が、直接に闘う (戦闘)  
 J 主人公にしるしがつけられる (しるしづけ)  
 I 敵対者が敗北する (勝利)  
 K 発端の不幸・災いか発端の欠如が解消される (回復)  
 ↓ 主人公が帰路につく (帰還)  
 Pr 主人公が追跡される (追跡)  
 Rs 主人公は追跡から救われる (救出)  
 O 主人公がそれと気づかれずに、他国かに到着する (秘かな到着)  
 L ニセ主人公が不当な要求をする (詐欺)  
 M 主人公に難題が課される (難題)  
 N 難題を解決する (解決)  
 Q 主人公が発見・認知される (再認)  
 Ex ニセ主人公あるいは敵対者 (加害者) の正体が露見する (暴露)  
 T 主人公に新たな姿形が与えられる (変身)  
 U 敵対者が罰せられる (処罰)  
 W 主人公は結婚するか王位につく。或いはその両方 (結婚)

また、機能による「登場人物の類型化」は以下の7類型である。

- ①敵対者
- ②贈与者
- ③補助者
- ④王女とその父
- ⑤派遣者
- ⑥主人公
- ⑦ニセ主人公

#### 物語研究レビュー②スーリオの関係分析

美学者であり、演劇論、映画論でも顕著な業績を残しているエチエンヌ・スーリオは、作劇術の基礎的な理論として、獅子座・太陽・地球・火星・天秤座・月、という六個の「機能」を提唱している。これらにはそれぞれ役割が明記されている (Souriau 1950)

スーリオが提示した6機能は以下の通り。

- ①獅子座 (主題の力)
- ②太陽 (価値)
- ③地球 (価値の受容者)
- ④火星 (反対する力)
- ⑤天秤座 (審判する力)
- ⑥月 (援助する力)

スーリオの方法の特徴は、これらの「諸機能」に占星学で用いられる「記号」を割り振るところにある。

♌ : 獅子座

☉ : 太陽

♁ : 地球

♂ : 火星

♎ : 天秤座

☾ : 月

#### 物語研究レビュー③ボグラーの神話分析

「スターウォーズ」「美女と野獣」「ライオンキング」などの開発に携わり、20世紀フォックスのストーリーエグゼクティブ (開発担当役員) であったクリストファー・ボグラーは、神話学者ジョゼフ・キャンベルの業績と、心理学者ユングの深層心理学をもとに、「ヒーローズ・ジャーニー」の枠組みとなるステージ、アーキタイプのモデルを構築した (Vogler 1998)

『ヒーローズ・ジャーニー』のステージ

ステージ1: オーディナリー・ワールド (日常の世界)

ステージ2: コール・トゥ・アドベンチャー (冒険への誘い)

ステージ3: リフューサル・オブ・ザ・コール (冒険への拒絶)

ステージ4: ミーティング・ウィズ・ザ・メンター (賢者との出会い)

ステージ5: クロッシング・ザ・ファースト・シュレスホールド (第一関門突破)

ステージ6: テスト・アライズ・エネミーズ (試練, 仲間, 敵対者)

ステージ7: アプローチ・トゥ・ジ・インモウスト・ケイヴ (最も危険な場所への接近)

ステージ8: オーディール (最大の試練)

ステージ9: リウォード (シーリング・ザ・ソード) (報酬)

ステージ10: ザ・ロード・バック (帰路)

ステージ11: リシユラクション (復活)

ステージ12: リターン・ウィズ・ジ・エリクサー (宝を持つての帰還)

『ヒーローズ・ジャーニー』の一般的アーキタイプ

1. ヒーロー (英雄)
2. メンター (賢者)
3. シュレスホールド・ガーディアン (門番)
4. ヘラルド (使者)
5. シェイプシフター (変化する者)
6. シャドウ (影/悪者)
7. トリックスター (いたづら者)

## 参考文献

- カーティス・R・カールソン/ウィリアム・W・ウォルモット, 楠木建訳, 2012, 『イノベーション5つの原則』ダイヤモンド社。
- 池田信夫, 2011, 『イノベーションとは何か』東洋経済新報社。
- ジョゼフ・キャンベル, 平田武靖・浅輪幸夫監訳, 1984, 『千の顔を持つ英雄・上下』人文書院。
- ジョゼフ・キャンベル/ビル・モイヤーズ, 飛田茂雄訳, 1992, 『神話の力』早川書房。
- 勝見明, 2011, 『「キリンフリー」大成功に学ぶ仕事術—なぜ、20代女子社員は超ヒット商品を生み出したか?』プレジデント社。
- 野中郁次郎・竹内弘高, 梅本勝博訳, 1996, 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・勝見明, 2004, 『イノベーションの本質』日経BP社。
- , 2007, 『イノベーションの作法』日本経済新聞出版社。
- , 2010, 『イノベーションの知恵』日経BP社。
- Propp, V. Trans and Laurence Scott, 1968[1927], *Morphology of Folktale(2nd ed)*, 1968 Austin: University of Texas Press, (ウラジーミル・プロップ, 北岡誠司・福田美千代訳, 1987, 『昔話の形態学』水声社。)
- , 1946, *Исторические корни волшебной сказки* (=1983 ウラジーミル・プロップ, 斎藤君子訳, 『魔法昔話の形態学』セリカ書房。)
- Souriau, E, 1950, *Les 200.000 situations dramatiques*, Paris: Flammarion, (=1969, エチエンヌ・スーリオ, 石沢秀二訳, 『二十万の演劇状況』白水社。)
- 武石明・青島矢一・軽部大, 2012, 『イノベーションの理由』有斐閣。
- トム・ケリー/ジョナサン・リットマン, 鈴木主税・秀岡尚子訳, 2002, 『発想する会社』早川書房。
- , 鈴木主税訳, 2006, 『イノベーションの達人』早川書房。
- 豊田義博・電機総研, 2012, 『伸びるエンジニアを生み出す』エイデル研究所。
- Vogler, C. 1998. *The Writer's Journey : Mythic Structure For Writers* (2nd Edition). CA : Michael Wiese Productions. (=2002, クリストファー・ボグラー, 岡田勲・講元美香訳, 『神話の法則—ライターズ・ジャーニー』ストーリーアーツ&サイエンス研究所。)
- 湯之上隆, 2011, 『日本『半導体』敗戦』光文社
- リクルートワークス研究所, 2011, 『Works Report 2011 事業創造人材の創造』。
- , 2014, 『Works Report 2014 イノベーターはどこにいる?』。