

# パーソナリティ、価値観からみた イノベーション人材のタイプについて

○大野雅史 柳島真理子 堀博美  
(日本エス・エイチ・エル株式会社)

## Looking at the types of innovative talents from the viewpoint of personality and values

Masafumi Ohno Mariko Yanagishima Hiromi Hori  
(SHL-Japan Ltd.)

### 背景

世界的にイノベーションにより生まれた新規事業・サービスが急速に拡大し、ユニコーン企業と呼ばれる急成長企業が数多く誕生している。

現状米国、中国などにユニコーン企業が多数存在するが、日本においても、イノベーション創出のための環境面の整備、人材育成が喫緊の課題となっており、内閣府は重要政策に関する会議の1つとして「総合科学技術・イノベーション会議」を設置、2018年6月には「統合イノベーション戦略」を発表している。その中で「科学技術イノベーションの最大の鍵は人材である」と謳われているように、「イノベーションを生み出すことができる人材(以下、イノベーション人材)」の発掘、育成が世界的な企業間競争の激化により、ますます重要になっている。

各個別企業においても、戦略的な人材配置や育成等タレントマネジメントの取り組みが広がる中、人材アセスメントデータを含む人材に関する様々なデータをもとにした「イノベーション人材」の発掘ニーズが高まっている。

イノベーション人材の要件をテーマにした研究は近年少くない。例えばクリステンセン(2012)はイノベーションのDNAとして5つの要素をあげている。(「関連付ける力」「質問力」「観察力」「ネットワーク力」「実験力」)また、一般財団法人機械システム振興協会

(2016)も研究開発におけるイノベーションのプロセスに対応し人材要件の整理を試みている。

しかし、それらはイノベーション人材の要件定義にとどまるものが多く、実際の企業実務において運用するためにはその要件の有無を測定するための方法が必要になる。

過去に石橋(2016)は企業人事の分野で長年の利用実績のあるパーソナリティ測定ツールを使って、新規事業創造人材について独立起業家および企業内新規事業創造人材に分けて、「パーソナリティ」の面からみた特徴の分析、類型化を行った。

本研究は「パーソナリティ」に加えて「価値観」の観点も含め、かつ企業内人材に特化し分析を行った。イノベーション人材の特徴を測定可能な要素で明確化することで、企業実務の現場においてより簡便に実際に選抜や育成に活用できることを目指す。

### 研究の目的と方法

#### 【目的】

企業内のイノベーション人材のパーソナリティ、価値観を明らかにすること。

#### 【使用ツール】

パーソナリティ測定ツールは OPQ (Occupational Personality Questionnaires: 日本エス・エイチ・エル株式会社, 以下 OPQ)を、価値観検査は V@W (Value at Work: 日本エス・エイチ・エル株式会社, 以下 V@W)を使

用する。この2つのツールの結果はいずれも1～10の標準得点で表示される。(平均 5.5、標準偏差 2)

【データ収集期間】

2018年11月～2019年3月

【対象】

企業内イノベーション人材 166人  
(メーカー1社 28人、金融1社 6人、通信1社 14人、IT1社 118人)

尚、本研究のイノベーション人材の定義はデータ収集当時企業に勤めており、以下1～6のいずれかの経験がある人を対象とした。

1. 新規事業立ち上げ
2. 新商品・サービスの開発
3. 新市場・マーケットの開拓
4. 新生産方式・新ビジネスプロセスの導入
5. 新原料・新資源の開発
6. 社内外のアイデアコンテスト等への参加

また、企業内にて上記のような経験を積むにはある程度の勤続年数が必要であると考えられるため、データ収集当時の年齢を32歳以上の人材に限定し分析を行った。

結果と考察

検証1：イノベーション人材の傾向

対象者の OPQ、V@W データを元に K-means 法を用いてクラスター分析を行い、3つのクラスターに分類した。各クラスターの OPQ、V@W 平均値を基準母集団と比較した結果は「表1」の通りである。

3つのクラスターいずれにおいても共通して基準母集団に比べ高く、もしくは低く有意差の出ている項目は9つあった。パーソナリティの「人との関係」領域において「外向性(-)」「友好性(-)」、「考え方」領域において「データ(+)」 「人間(+)」 「概念性(+）」、「感情・エネルギー」領域において「批判的(+)」 「行動力(-)」、価値観においては「快樂(-)」 「芸術(-)」

である。

イノベーション人材の各クラスターに共通した人物像としては「知的好奇心が強くデータや人間の行動や動機の背景に関心を持ち、物事をうのみにしない。一方、体を活発に動かすことは好まず、一人でいることを好み、打ち解けにくい人と思われやすい。また必ずしも仕事を楽しむことや芸術的なものに価値を置いていない」である。

表1. 各クラスターの特徴(基準母集団との比較)

		クラスター1		クラスター2		クラスター3		
		56		49		61		
		平均	有意差	平均	有意差	平均	有意差	
人との関係	説得力	4.714	--	3.204	--	6.328	++	
	指導力	6.089	+	4.061	--	6.230	++	
	独自性	4.429	--	6.286	++	6.607	++	
	外向性	3.804	--	2.714	--	4.279	--	
	友好性	2.750	--	2.551	--	2.705	--	
	社会性	4.536	--	3.776	--	6.180	++	
	謙虚さ	6.161	+	6.755	++	4.639	--	
	協議性	4.929	-	5.776	--	3.475	--	
	面倒み	5.375		4.898	-	4.311	--	
	考え方	具体的事物	5.554		7.673	++	5.656	
		データ	6.875	++	7.980	++	6.754	++
		美的価値	4.339	--	6.347	++	5.361	
		人間	6.411	++	6.980	++	6.230	++
		オールドソックス	5.161		7.918	++	3.787	--
		変化志向	5.446		4.592	--	6.607	++
概念性		7.571	++	7.612	++	8.344	++	
創造的		5.143		3.755	--	7.492	++	
計画性		6.071	+	6.469	++	5.262		
緻密		5.607		7.347	++	4.639	--	
几帳面		5.857		6.306	++	4.230	--	
感情・エネルギー		余裕	4.446	--	4.633	--	5.311	
		心配性	7.339	++	7.469	++	4.590	--
		タフ	4.911	-	5.020		6.262	++
		抑制	5.750		6.286	++	4.443	--
	楽観的	5.143		5.041		5.984		
	批判的	6.339	++	6.714	++	7.213	++	
	行動力	4.661	--	3.510	--	4.672	--	
	競争性	5.036		4.327	--	4.803	--	
	上昇志向	6.929	++	3.898	--	5.230		
	決断力	7.089	++	5.429		6.508	++	
	V@W	影響	6.518	++	4.306	--	6.459	++
		達成	7.268	++	4.918	-	6.000	
		報酬	5.304		6.122	+	4.689	--
		快樂	3.750	--	4.939	-	4.934	-
		冒険	5.036		3.653	--	7.164	++
自主		4.375	--	3.878	--	6.557	++	
芸術		3.464	--	4.449	--	4.656	--	
調和		5.464		6.327	++	5.180		
友好		6.321	++	6.122	+	4.836	--	
文化		4.714	--	4.224	--	5.738		
尊敬		5.893		7.265	++	5.148		
忠誠		7.821	++	7.612	++	5.164		
安定		5.786		7.878	++	4.639	--	

※「有意差」列: ++/-は1%有意、+/-は5%有意  
※塗りつぶしは3クラスターともに有意に高い、もしくは低いことを示している

検証2：イノベーション人材のタイプ

次に個別のクラスターの傾向をより詳細に把握するために分散分析を行った。他2つのクラスターよりも有意に高い、もしくは有意に低いものをピックアップした結果が「表2」である。

表2. 各クラスターの特徴(クラスター間比較)

	クラスター1		クラスター2		クラスター3		多重比較
	平均	特徴	平均	特徴	平均	特徴	
人との関係	説得力	4.714	3.204 ↓	6.328 ↑	2<1, 2<3, 1<3		
	指導力	6.089	4.061 ↓	6.230	2<1, 2<3		
	独自性	4.429 ↓	6.286	6.607	1<2, 1<3		
	外向性	3.804	2.714 ↓	4.279	2<1, 2<3		
	友好性	2.750	2.551	2.705			
	社会性	4.536	3.776	6.180 ↑	2<3, 1<3		
	謙虚さ	6.161	6.755	4.639 ↓	3<1, 3<2		
	協議性	4.929	5.776	3.475 ↓	3<1, 3<2		
	面倒み	5.375	4.898	4.311	3<1		
	具体的事物	5.554	7.673 ↑	5.656	1<2, 3<2		
OPQ	データ	6.875	7.980 ↑	6.754	3<2, 1<2		
	美的価値	4.339 ↓	6.347 ↑	5.361	1<3, 1<2, 3<2		
	人間	6.411	6.980	6.230			
	オーソドックス	5.161	7.918 ↑	3.787 ↓	3<1, 3<2, 1<2		
	変化志向	5.446	4.592	6.607 ↑	2<3, 1<3		
	概念性	7.571	7.612	8.344			
	創造的	5.143	3.755 ↓	7.492 ↑	2<1, 2<3, 1<3		
	計画性	6.071	6.469	5.262	3<2		
	緻密	5.607	7.347 ↑	4.639 ↓	3<1, 3<2, 1<2		
	几帳面	5.857	6.306	4.230 ↓	3<1, 3<2		
感情・エネルギー	余裕	4.446	4.633	5.311	1<3		
	心配性	7.339	7.469	4.590 ↓	3<1, 3<2		
	タフ	4.911	5.020	6.262 ↑	1<3, 2<3		
	抑制	5.750	6.286	4.443 ↓	3<1, 3<2		
	素親的	5.143	5.041	5.984	2<3		
	批判的	6.339	6.714	7.213			
	行動力	4.661	3.510 ↓	4.672	2<1, 2<3		
	競争性	5.036	4.327	4.803			
	上昇志向	6.829 ↑	3.898 ↓	5.230	2<3, 2<1, 3<1		
	決断力	7.089	5.429 ↓	6.508	2<3, 2<1		
V@W	影響	6.518	4.306 ↓	6.459	2<3, 2<1		
	達成	7.268 ↑	4.918 ↓	6.000	2<3, 2<1, 3<1		
	報酬	5.304	6.122	4.689	3<2		
	快楽	3.750 ↓	4.939	4.934	1<3, 1<2		
	冒険	5.036	3.653 ↓	7.164 ↑	2<1, 2<3, 1<3		
	自主	4.375	3.878	6.557 ↑	2<3, 1<3		
	芸術	3.464 ↓	4.449	4.656	1<2, 1<3		
	調和	5.464	6.327 ↑	5.180	3<2, 1<2		
	友好	6.321	6.122	4.836 ↓	3<2, 3<1		
	文化	4.714	4.224	5.738 ↑	2<3, 1<3		
尊敬	5.893	7.265 ↑	5.148	3<2, 1<2			
忠誠	7.821	7.612	5.164 ↓	3<2, 3<1			
安定	5.786	7.878 ↑	4.639 ↓	3<1, 3<2, 1<2			

※「特徴」列:「↑」はその他2つのクラスターより有意に高い、「↓」はその他2つのクラスターより有意に低いことを意味している  
※差がつぶしは他の2つのクラスターより1.5ポイント以上高い、もしくは低いことを示している

クラスター1 が他のクラスターに比べ特に特徴的な点はパーソナリティの「人との関係」領域において「独自性(-)」、「感情・エネルギー」領域において「上昇志向(+)」である。

人物像としては「自らの考えには固執しないが、野心的な目標をもって努力する」である。価値観においても「達成(+)」が非常に特徴的ではないにせよ有意に差が出ており、自らの意見は差し置いたとしてもとにかく達成し評価されることに価値を置くタイプである。

クラスター2 が他のクラスターに比べ特に特徴的な点はパーソナリティの「人との関係」領域において「説得力(-)」「指導力(-)」、「考え方」領域において「具体的事物(+)」「オーソドックス(+)」「緻密(+)」、価値観において「影響(-)」「安定(+)」である。

人物像としては「交渉・説得は好まず、どちらかと言えばグループをリードするのは苦手、常識的で正確に順序立てて、やり慣れた方法を好む。最終的な責任を負うことは好ま

ず、安定や秩序を大切にする」である。常識的に考える、あるいは安定や秩序を大切にするといった点から一般的にイメージするイノベーション人材とは反対のタイプである。

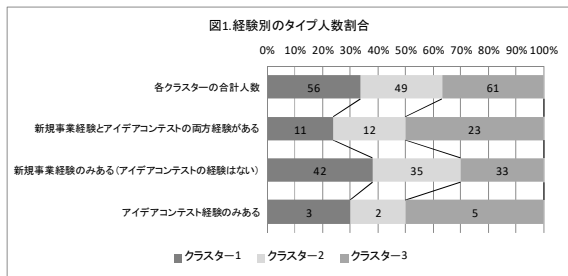
クラスター3 が他のクラスターに比べ特に特徴的な点はパーソナリティの「人との関係」領域において「説得力(+)」「社会性(+)」「謙虚さ(-)」、「考え方」領域において「創造的(+)」「几帳面(-)」、「感情・エネルギー」領域において「心配性(-)」、価値観において「冒険(+)」「自主(+)」「忠誠(-)」である。

人物像としては「売り込むことが得意で気後れせず、自分の業績を誇る傾向がある。新しいアイデアを生み出すことが好きで予期せぬことが起きても堂々としているが、やや飽きっぽい。また、知らない世界に飛び込むことや自分で計画を立てて実行することに価値を置き、組織のために自分を律するわけではない」である。

このクラスター3 は石橋(2016)における「新規事業創造人材」の OPQ を用いたクラスター分析により分類されたクラスター2(対外コミュニケーションに長けた革新派の人物像)のパーソナリティに近く、典型的なイノベーション人材のパーソナリティであると言えるだろう。本研究において追加取得した価値観においても、「組織のためにというよりは新しいことを、自らの手で実現すること」に価値を置くタイプであり、イノベーション人材のイメージに合致した人物像であるといえる。

各クラスターで「新規事業経験があり」(「1.新規事業立ち上げ」「2.新商品・サービスの開発」「3.新市場・マーケットの開拓」「4.新生産方式・新ビジネスプロセスの導入」「5.新原料・新資源の開発」のいずれか1つ以上)、かつ自らアイデアを外部に発信するという行為である6の「社内外のアイデアコンテスト等への参加」も経験がある人と、1~5の「新規事業経験のみがある人」また6の「社内外のアイデアコンテスト等への参加」のみ経験が

ある人の割合を比べた結果が「図1」である。



一般にイノベーションは「発想」と「実行」のフェーズに分けられる。前者は技術革新等により新しい価値を創出、発見するフェーズであり、後者は発想された価値を具体化、事業化するフェーズである。過去の新規事業立ち上げや起業等の事例をみても、それぞれのフェーズを異なる人材が担うということも多くみられる。また近年ではイノベーションを生み出すためのエコシステムの整備が求められ、個人ではなく組織でイノベーションを生み出すことにも注目が集まっている。

イノベーション人材と一口に言っても「発想」と「実行」それぞれのフェーズにより求められる要件が異なると考えられるが、「発想」のフェーズにおいては新しい視点の発見や新しい価値を生み出すことが求められる。3つのクラスターの中では「創造性(+)」などのパーソナリティ、「冒険(+」「自主(+)」などの価値観の観点からクラスター3が特に求められるタイプとも言えるだろう。新規事業経験に加え、アイデアを出すという行為であるアイデアコンテストへの参加経験もあるという比率もクラスター3は他のクラスターに比べて高くなっている。

一方「実行」フェーズにおいてはビジネスとして成り立たせるためには、アイデアだけでは足りず、それを行動、実践に移し、やり遂げるといえる必要がある。その点、自分の考えは差し置いても成し遂げるといえる点に執着できるというパーソナリティ、価値観を持つクラスター1や意思決定された内容に従い順序だてて正確に遂行するようなパーソ

ナリティ、価値観を持つクラスター2のタイプが必要になるといえるだろう。

イノベーションにおけるチームと言え、発案者「企画」、テクノロジーに強い「エンジニア」、デザインに強い「デザイナー」など職種によるチーム編成が語られることが多いが、「発想」「実行」を踏まえた上でパーソナリティ、価値観のタイプの組み合わせについてもイノベーション創出には重要な視点だと考えられるのではないだろうか。

## 今後に向けて

本研究を通じパーソナリティだけでなく、価値観においてもイノベーション人材には特徴的な点があることがわかった。また、パーソナリティ、価値観から複数のタイプに類型化できるもわかった。

一方で今回用いたデータは業界がやや偏っていること、また各業界でご協力頂いた企業数が限られているため、一般論として解釈するにはさらなるデータ数が必要になるだろう。

## 主要な参考文献

- 内閣府 統合イノベーション戦略  
(2018)<https://www8.cao.go.jp/cstp/tougosenryaku/index.html>(2019年6月7日現在)
- 石橋加奈子(2016).新規事業創造人材の行動特性に関する一考察. 産業・組織心理学会第32回大会論文集. 53-57
- 一般財団法人機械システム振興協会 攻めの経営を支える業務システム構築に関する戦略策定 報告書(2018)  
<http://www.jria.or.jp/activity/result-report/pdf/攻めの経営を支える業務システム構築に関する戦略策定.pdf>(2019年6月7日現在)
- クリステンセン他(2012). イノベーションのDNA 破壊的イノベータの5つのスキル.  
Harvard Business School Press