

イノベーション経営成熟度診断ツール 活用の手引き (ITC用)

2015年9月1日

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

【目的】

評価対象組織がイノベーションを起こす可能性を評価する。

イノベーションを成就するためには、イノベーションに携わるメンバー個人のスキルだけではなく、イノベーションの眼を育て、事業として展開することが必要である。このためには、組織の環境や、組織として社内外の情報をタイムリーに集約し活用する姿勢や文化も必要である。

本指標では、このような組織的な要素も含めて評価することができる。

【評価対象】

企業(営利企業、非営利企業)他、原則的に業種や企業の規模や形態は問わないが、特に中小企業を想定している。

【趣旨】

評価対象組織がイノベーションを起こす可能性を、IPGLに基づき評価する。

評価対象は、経営者、実務、者管理者とし、それぞれ個別の質問に対して充足度を答え、項目毎の成熟度合いを評価するとともに、組織内のGAPを認識し、総合的な評価を導く。

本指標では、各レベルの質問に対する「充足度」と考え記載内容をすべてに該当する場合、そのレベルに達していると判断し、一つでも欠けている場合は、下位のレベルであると判定する。

尚、組織的な評価を行う際、「組織IQ」の考え方を評価の項目に盛り込んでいる。

【注意】

評価結果は、相対的な評価で絶対的な評価ではない。

また、回答者、評価実施者の知識や経験の違いにより、質問項目の解釈が異なるため、結果にバラツキが生じる可能性があるが、評価結果自体が、絶対的な意味を持つものではなく、自組織あるいは、評価対象者自身の現状把握と改善の一助となれば幸いである。

【前提】

評価対象者は、IPGLの趣旨を理解し、事前に研修等で知識を獲得することが望ましい。

【診断結果の請負】

ITCがイノベーション経営の現場で、「イノベーション経営力自己診断ツール」を活用して診断結果の分析を行う際の注意事項等について記述する。「イノベーション経営力自己診断ツール」の利用、活用については、以下の2つの形態が考えられる

- ①企業の経営者が自己診断した結果を元に診断結果の分析を請け負う場合
- ②ITCが「イノベーション経営」のコンサルを受け、本診断ツールを紹介し、診断、分析を行う場合

診断方法については、「イノベーション経営診断ツール利用の手引き(ユーザー用)」を熟読してマスターしていることを前提とする。ここでは、「イノベーション経営成熟度診断ツール」を活用して、分析結果から、「次なる一手」を導きだし、企業に処方箋を提示することになり、いずれの場合も、ITCのドアノックツールとして活用できる。

【診断ツールの構成】

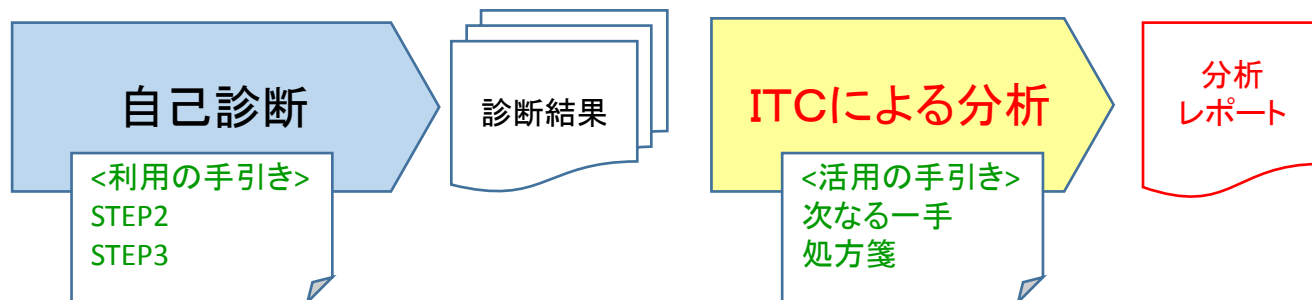
診断ツールの活用場面では、「利用の手引き」で説明した2つのシートに加え、「**IPGL逆引きINDEX**」が追加される。これは、プロセス/フェーズ毎に関連する基本姿勢が列挙されており、診断結果から充足度が低く何等かの施策を講じる必要がある項目のプロセス/フェーズがどのような「基本姿勢」に紐付いているかを示し、有効で適格なアドバイスを導き出すことができる。いわば、診断ツールを活用する際、IPGLの「基本姿勢」に立ち返るためのシートであり、支援者用の資料である。

	用途	効果
イノベーション経営成熟度診断シート(A)	概要の診断と組織全体を俯瞰し部門間のバランス等を認識する	組織内の意識のズレやGAPを認識する
イノベーション経営成熟度診断シート(B)	「組織IQ」の考え方をを用いて部門毎の成熟度の診断を行う	現場でのプロセスやフェーズ毎のアクティビティを診断し対処のための情報を提供する
IPGL逆引きINDEX	プロセス/フェーズから「基本姿勢」と紐づけ、IPGLに立ち返る	

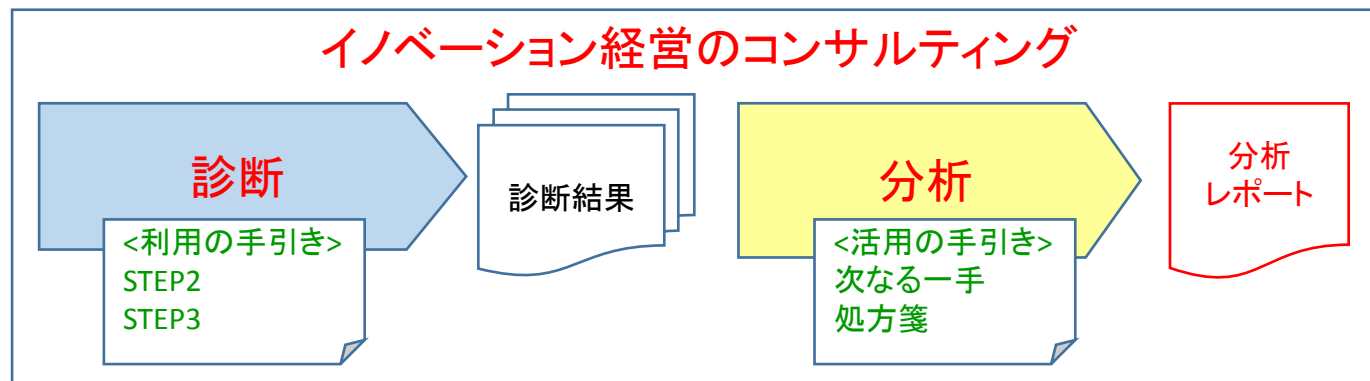
【診断結果の形態】

ITCが、本診断ツールを利用、活用するシーンとして、2つの形態が考えられる。

①対象組織が自己診断した結果を元に、ITCが診断結果の分析を請け負う



②ITCが「イノベーション経営」の経営コンサルティングの一貫として、診断、分析を行う



診断については、「イノベーション経営成熟度診断ツール利用の手引き(利用者用)」を熟読してマスターしていることを前提とする。一方、「イノベーション経営成熟度診断ツール」の活用とは、診断結果の分析であり、分析レポートとして、「次なる一手」を提案し、組織に処方箋を提示することである。つまり、この診断ツールは、ITCが、積極的にイノベーション経営を推進するための「ドアノックツール」となり得る。

【シート構成】

- ①イノベーション経営成熟度診断ツール活用の手引き(本書)
- ②イノベーション経営成熟度診断ツール(A)
- ③イノベーション経営成熟度診断ツール(B)
- ④ IPGL逆引きIndex
- ⑤結果分析例

①②③が、評価を行うためのシートで、評価対象者に開示する。

尚、③はIPGLの記述内容(プロセス、フェーズなど)の理解を前提としてるので、開示に当たり、評価実施者より、IPGLの趣旨などを説明しながらインタビューの中で開示することが望ましい。

②③④⑤は、評価対象者向け資料であり、事前の準備は、評価、分析の際に活用する

【評価対象者=回答者】

以下の三者の評価対象者を想定しており、評価対象者毎にシート③を選択して使う。

- 経営者:経営者、取締役など経営に強く関与し組織的な責任がある人
- 実務者:イノベーション実行組織に属しイノベーション業務に携わっている人
(イノベーション組織以外の組織との兼務もあり得る)
- 管理者:ライン管理者、職長など職場レベルでメンバーの執務を管理する
一次評価者及び、人事部門など管理部門で間接的に関与する人

【評価実施者】

- 評価実施者:評価指標を用いて、企業のイノベーションに関する評価を実施する人
- 分析者:評価結果を分析考察して経営者に対して、IPGLの趣旨に沿った形で、「次の一手」を行うための処方箋を描き提案する人(外部コンサルタントを想定)であり、評価実施者と同じ場合もあり得る。

【評価方法】

●自己診断

シート②、③を用いて、質問に対する回答者(経営者、実務者、管理者)によりシートを使い分け、それぞれの立場で自己評価することで、イノベーションに関する可能性の現状分析の一助となる。自己診断結果を回収して集計分析することも可能であるが、回答者自身がIPGLの内容把握が不十分な場合、回答内容の信憑性やバラツキが混入するため、結果の分析も不適切で不適格、あるいは、不十分で不満足になる可能性がある。

(結果の分析は、IPGLの内容を熟知したコンサルタントに委託することが望ましい)

●評価委託

評価の実施及び分析をIPGLを熟知したコンサルタントに委託する。

この場合、対象コンサルタントがIPGLを熟知しているか否かは、関連研修の受講歴などで判断する。評価の実施、分析では、評価対象者(回答者)からの説明が求められる場合が多く、評価実施者は、インタビューを伴う形で進めることが望ましい。

(関連研修に関してはITCAのWebサイトを参照してください)

【評価STEP】

● STEP1:組織の全体像を捉える

シート②を使って、回答者(経営者、実務者、管理者)それぞれの現状を把握することで、課題やGAPを認識する。例えば、経営者と実務者との意識のGAPや情報の滞りなど、あくまでも組織的な視点で組織を俯瞰する。

● STEP2:部署毎、担当毎に詳細を評価

シート③を使って、部署毎、担当毎に詳細を評価する。更に、シート③では、イノベーションの各過程、各段階での振る舞いとしてどうあるべきかを問い、成熟度の評価をする。言い換えれば、どうあるべきかに気づき、学ぶことになる。

● STEP3:分析と処方箋

STEP2で得られた各過程、各段階で該当しない項目を課題と捉えて対応策を分析する。その際、シート④を用いて、各過程、各段階での課題から、基本姿勢に立ち返り、IPGLの記載内容に帰着する。つまり、IPGLの記載内容と、現状の立ち振る舞いとの違いを考慮して、対応策(処方箋)を導き出す。

【分析結果】

分析結果に見せ方や形式は、分析を担当した評価実施者に一任となるが、処方箋の提案では、評価対象組織の成熟度を鑑み、IPGLのプロセス、フェーズ毎に改善点、改善方法などを具体的に提示すべきである。そのために、逆引きIPGLを活用して、IPGLの『基本姿勢』などに帰着させることが望ましい。

【効果測定】

本評価は、ある意味、社風や文化にかかわる物でなかなか数値化し辛い概念であるが、評価、分析を一定間隔で数回実施することで、「変化」として捉えることができる。例えば、社内のイベントやプロモーション、評価などの人事システムの改良は、イノベーションを生み出す組織としてふさわしいか否かを数字として捉え、対処を行うことができる。当然、ふさわしくない施策等、「やめるべきもの」も識別できるようになる。

【用意すると良い資料など】

- 組織IQとは
- ITCAが提供するイノベーション関連研修一覧
- 評価実施者の養成について
- 評価シートの著作権など
- 評価シートの取り扱い
- 評価シートの試用結果(利用者の声)
- 無限大サークルの図
- プロセス、フェーズの図
- 基本姿勢一覧