

# イノベーションの出発点 相反する概念を「両立」させる

文|柴田一樹 ザックストラテジー代表取締役

「これからの時代のこれからの組織にあり方を変える」。

繰り返しになりますが、DXは単なるデジタル化ではなく、組織自体のあり方を変えることが重要です。組織のあり方を変えること、つまり組織変革とそれによって生まれる提供価値の変革がDXなわけです。そこには必ず道具としてのデジタルが活用されます。

アナログと比べ時間、移動、質量に圧倒的な優位性を持つデジタルは、新たな価値とそれを生み出す組織には必需となります。ここまではこれまでのコラムでも述べさせていただいた内容ですが、では組織

自体のあり方を変えていくということはどういうことでしょうか。

前回のコラムではその手掛かりとしてサイバーエージェントを例に、サブバンプリーターシップ(支援型リーダーシップ)によるイノベーション創出組織の事例を取り上げました。今回は少し視点を変えて、すでに出来上がった組織を持つ企業がどのように取り組んでいくかを考えてみたいと思います(公表されていない内容なので実名は避けさせていただきます)。

国内で電子機器を販売するA社は、2003年の売上高2300億円をピークに徐々に販売の減少が始まりました。既

存の商品群でのモデルチェンジや従来の販売施策ではこの流れを変えられないと考えた経営トップは、2007年に「物」売りから「こと」売りへの事業転換を進めます。販売会社から顧客価値提供の事業会社への転換を全社あげて進めだしたので。

まずは組織体制の見直しから着手します。すでに存在する2つの営業本部に加え、第3の営業本部を立ち上げます。100人を超える人員を配置し、元々の営業本部から一部移管した代理店営業機能と、業種や製品を軸に新規ビジネス開拓を実施する機能を合わせ持ちました。3

年を目標とした売上目標も設定され、大きな一歩を踏み出したのです。

人材の育成を進めるべく、ソリューション営業研修や事例研究にも力を入れます。早い段階で必要となってきたソフトウェアの開発部隊も内部に取り込み、万全の体制を構築し新たなビジネスの構築に力を注いだのです。

しかし5年後の2012年には事実上、事業会社への取り組みは断念するに至りました。トップが旗を振り、人材とコストをかけて進めたこの取り組みがなぜ失敗したのでしょうか。

新規事業に必要となってくるのは不確実性にも進んでアプローチできる「探索」

の能力です。仮説検証や実験、試行錯誤を繰り返しながら新しいビジネスを創出する能力です。

一方、既に成立したビジネスでは現実性の高い自社の得意な分野にフォーカスし、他社との差別化を図っていくための「深化」の能力が問われます。「探索」と「進化」ではそのあり方が大きく違ってきます(表参照)。

A社では同じ組織内にこの探索を問われる人と深化を問われる人が混在しました。同じ部署内の営業でも、ある人は毎月の売上目標達成のため従来のルート営業に邁進し、ある人は数年先の売上のために全国を飛び回り新規のネタを探すといった状況です。

組織内でこの違うプロセスを持つ2つの正論が展開し始めます。二項対立が始まり、水面下での分断が始まりました。さらにA社では事業計画上の売上達成が全社一律評価として存在しており、「探索」の評価が現場任せとなっていたことが分断を加速させます。

事業転換を進めるメンバーたちの中にも「所詮サラリーマンなんだから…」というネガティ

ブな言葉がささやかれるようになります。この組織内の分断がもたらす変化への抵抗、やっかいな適応課題がびこりだしたのです。

一橋大学名誉教授である経営学者の野中郁次郎氏は組織のイノベーションについてこう語られます。「イノベーションの本質は、一人一人の利己、自我を越えてチームとして組織的一体感を確立する。共感」にある。「物事を二項対立として捉えるのではなく、一見矛盾する二者を両立させる。二項動態」として捉え、ダイナミックに変化に富む二項動態の経営を目指すことがイノベーションにつながる」

組織改革の実現の過程で、A社と同様のことを経験された企業は多いのではないのでしょうか。過去の成功の度合いが高いほど、適応課題は強固なものになるという研究成果もあるようです。ものごとを単純な二項対立ではなく、二項動態として捉えるにはものごとの見かたそのものを多面的にみる意識が必要となつてきます。個々人が多面的に物事を捉えだすと、他者への理解度もあがり組織内の繋がりも強くなります。

対話を通じ見解の違いを感じたら、お互いになぜその考えに至ったかを理解できるまで聴く。地味ですが、そこがDXの出発点かもしれません。A社においても組織として共感を生む環境構築に力点が振り向けられていれば、また別の結果が得られたのではないのでしょうか。

表 探索と深化の違い

	深化	探索
プロセス	ウォーターホール型 全体計画に基づき順を追って進める	アジャイル型 反復により徐々にすすめる状況適応するありかた
体制	トップダウン型	コラボレーション型
マネジメント	計画駆動 綿密な計画立案からの計画実行	仮説検証駆動 仮説検証による学びからの行動
ITの役割	IT=コスト 安定×高品質	IT=価値提供の源泉 適応×俊敏性
制度・風土	画一性 確実性	多様性 トライ&エラー

2022 ZAK.strategy



しばたかゆき  
1989年エフン販売株式会社入社。営業、販売推進、企画を経て2011年ザックストラテジー株式会社を設立。趣味は読書、座右の銘は「本気挑戦思いやり」。