

<要約>

1. FTM フォーラムにおける本ワークショップの位置づけ

知識経済化が進み、持続可能性の追求が課題となる 21 世紀のスマート社会は、工業化を中心に経済成長を果たした 20 世紀とは根本的に異なる編成原理で動いていくはずである。当然のことながら、企業活動も大きく変わるだろう。そこで、本ワークショップでは、スマート社会における企業の行動原理を考える一環として、大企業のなかでイノベーションを生み出していくプロセスに着目して分析と検討を行う。ここでいう「イノベーション」の概念は、狭義の技術革新だけを意味するのではなく、経営・組織・事業等の「革新」も含めた広義の意味で用いている。

2. 問題意識と目的

世界の CEO の関心は「変革」から「複雑性」へ変化している。すなわち、変革の積み重ねではもはや不十分であり、従来とは根本的に異なる新たな世界に直面したと感じているわけである（「IBM グローバル CEO スタディ 2010」を参照）。このような企業を取り巻く環境の激変に対応するために最も重要な課題であるのが組織として「イノベーション」の創出に力を注ぐことである。そのためには、イノベーションの源泉となる「創造性」がリーダーに求められる（ボストン・コンサルティング・グループの 2010 年調査を参照）。

しかし、企業のなかでは、創造性を高めようとしても、その投資効果が見えないなどの理由で従来の効率的経営手法と、組織内で創造性を十分に発揮させる取り組みとの間の整合はとりにくいのが現状である。この矛盾をいかに解決して、企業の利益に結びつけていくか。本ワークショップは、参加メンバーがこのような問題意識を共有しつつ、議論を通じて参加各社が自社の問題解決のヒントを探りたいという目的でスタートした。

3. 仮説

かつて日本企業は、「自前主義」「垂直統合」を強みとしてきた。しかし、企業内で創造性を発揮してイノベーションを起こす確率を上げていくには、組織に「多様性」を持ち込むことによってプロセスを改革することが重要であるというのが本ワークショップをスタートした時の我々の仮説である。

多様性を取り入れるには、企業内の部門間の壁を超えると同時に、社外との協力が重要になる。つまり、組織をよりフラットでオープンにしていく必要があるわけだ。自前主義を放棄して、プロセスのさまざまな段階で社内外でアイデアや知識を交換する場を作らなく

てはならない。そのための手法として、欧州の営利企業や政府機関を中心に広まっている「フューチャーセンター」(Future Center Alliance の URL: <http://www.fc-alliance.net/>) の可能性に注目した。

4. ワークショップの内容と成果

仮説を検証するため、ワークショップ参加企業を含む複数の国内外の企業のイノベーションプロセス運用事例を学び、議論を行った。その結果、プロセスが機能している企業では以下のことが明らかになった。

- (1) 積み上げではなく、シナリオに基づいて、価値の提供できるプロジェクトを起動している。
- (2) 異なる専門家や異質な人たちが集まって、未来志向のディスカッションを行うワークショップを、プロセスの全般について実施し問題解決を図っている。
- (3) プロセスの制定だけでなく、組織がそれを受け入れる素地の構築にも気を配っている。

そのために具体的にどうしたらよいかについて多くの議論を行ったが、小さくとも納得度の高い成功事例を広めることがまずは重要であるとの結論に至った。

ケーススタディによって、組織に「多様性」を持ち込むことでプロセスを改革していくことの重要性は確認できた。しかし、実際にそれを企業の中に実装するとなると、経営者および従業員のマインドセットを変えなければならない。すなわち、プロセスの改革は必要条件ではあるものの十分条件ではなく、「目的(purpose)」と「プロセス(process)」に加えて、「人 (people)」を含めた「P3 問題」として考えていく必要があるのである。

また、組織に「多様性」を取り入れることに加えて、プロトタイピングやデザイン志向の重要性も明らかになった。

5. 今後の課題

一連の議論を通して、多様性の確保が重要である点は合意できたものの、実際に他社との間で双方にメリットのある活動をどう展開していくか、そもそもそこから得られるメリットとは何か、それは現場が納得するものなのか、KPI は存在するのか、といった問題が次々と出てきた。

今後は、『多様性』を確保することでイノベーションを起こす確率を高める組織横断型のネットワークを形成して、事業プロセスのあらゆる段階において問題検討セッションを行い、小さな成功事例をつくっていききたい。