

日本企業の創造性を高める条件

首都大学東京 経営学研究科 教授

竹田陽子



竹田 陽子 (Yoko Takeda)

首都大学東京 経営学研究科 教授

東京工業大学 環境・社会理工学院 融合理工学系 特任教授
博士 (経営学)

情報技術 (あるいは、人間が自らを表現し、人々のコミュニケーションを促す仕組み) を活用して、組織の創造性を高め、イノベーションをどのように創出するのか、経営戦略をいかにして実現するか、組織や企業間関係、業界構造、個人と企業の関係にどのような影響を及ぼすのかを解明することが主な研究テーマ。デザイン思考のワークショップなど企業の創造性を高める実践も行っている。

「会社のオフィスに行くかわりに、シェアオフィスや、コワーキングスペースを利用するようになったとき、社内・社外の隔てなく誰とでもチームを組んで創造性を発揮するためには、どのような個人的スキルが必要になりますか。」
(本稿は、この問いに対する回答として、ご寄稿いただいたものである。)



ビジネスの世界で社内・社外の隔てなく、誰とでもチームを組むコラボレーション（ここでは、越境のコラボレーションと呼びます）や創造性が求められるとき、個人的スキルの重要性はそれほど高くないと思います。個人のレベルで誰とでも組んで創造的な仕事ができるスキルがあり、シェアオフィスやコワーキングスペースのような共有空間があれば、越境のコラボレーションや創造的な行為が自然発生するというわけではありません。まず、越境的なコラボレーションにせよ、創造的な行為にせよ、企業として、あるいは個人事業主として、そのようなタスクを必要とすることが先にあります。さらに、事業の方向性として越境

的コラボレーションや創造的な行為が必要とされたとしても、ある程度の規模の企業では、組織的な障壁が大きく、それをいかに乗り越えるかが一番の課題になります。組織的な障壁を乗り越えることに比べれば、個人的なスキルを身につけることはさほど大きな問題にならないと思います。

また、越境のコラボレーションが成立すること、コラボレーションのプロセスや成果が創造的であるかどうかは別の話です。日本企業を想定すれば、越境のコラボレーションよりも創造的な行為を組織内に浸透させる方がより難しく、個人レベルのスキルもいくぶん重要になります（ただし、越境のコラボレーションと創造的な行為が無関係なわけではありません。この点は後に述べます）。

まずは、企業が越境のコラボレーションや創造的な成果を求めているときに、組織的な障壁をどのように乗り越えるのかについて考えてみたいと思います。トップが企業としての方針を出しても、組織には組織の内的な原理があり、組織が実際に方針通り動くとは限りません。革新的な変化であるほど、変化への組織的な抵抗は大きいのです。

組織に属する人間が何によって動くかを突き詰めると、

評価と安心ではないかと私は考えています。企業がある行為を肯定的に評価していることを社員に伝え、かつ、そのような行為をしても大丈夫だと安心させることができれば、その行為を促進することができます。

まず評価ですが、ここでは広い意味で、報酬や人事評価、上司の言葉かけ、社内の評判などはもちろんですが、職場の中で何となく受け入れられている感覚といった言語化されていない価値観に近いものや、社員がある方向に向けて活動しやすい組織編成、権限の与え方、予算配分といった間接的な仕組みも含みます。人間は他人の評価を常に気にしている生き物ですが、特に企業のヒエラルキーの中では評価は収入や昇進、社内での待遇に直結するので、社員は自分が会社によいように評価されているかということに敏感なものです。

企業の評価は、明示的な基準が常に存在しているわけではなく、言語化されているとも限らず、意識されているとも限りません。日本企業に顕著なことですが、言葉にされなくとも、意識しなくとも、社員は常に企業の評価を読み取ろうとするのです。この言葉にしない、半ば意識下の社内評価は、以心伝心というように、その方向性がうまくいつ

ているときは社員をそれこそ心から動かすのに効率的でしたが、操作的でないという弱点があります。

操作的でないというのは、従来の事業活動のさまざまな前提がひっくり返されるような環境変化や技術変化があったとき、企業が戦略として評価基準を変えようとしても、今までの評価基準が暗黙的であると、社員の行動パターンや慣習に古い基準が深く刻みこまれていて簡単に変えることができないということです。社長が年頭挨拶で社員に創造性を求めても、もともとそのような評価基準がなかった会社の社員は、創造的な提案や成果によって評価されるようになるとは思わないでしょう。

企業の評価基準が変化したことを社員に知らせるには、社内にな数多く存在する暗黙の評価を一つ一つ言語化した評価基準を示し、実際にそれで評価することです。報酬や人事査定は、謂わばハードな評価方法であり頻繁に変えることができませぬ。むしろ、社員は上司や同僚とのちよつとした会話にも評価を感じ取るので、組織の末端にいたるまで一貫したストーリーとしての評価基準を浸透させ、社員が日常見聞きしている謂わばソフトな評価基準と

企業が導きたい方向性が矛盾しないようにすることが大事です。また、組織構造や権限の変更、予算の配分は、間接的ではありますが、強力なメッセージとなります。新規事業の創造を口では奨励していても、ヒトもカネもつかないでは誰も信じません。企業のトップの役割は、末端まで評価基準が浸透するようなストーリーを語り、制度を整え、首尾一貫した意思決定を行うことであると言っても過言ではありません。

社員を動かすのに、もう一つ重要な要素は、安心です。評価が言語化されても、その言葉を真に受けて行動するのは危険だと感じていては社員は動きません。トップは、言われた通りに実行したはよいが後からはしごが外されるといふ心配がないことを、社員に信じさせる必要があります。大きな環境変化によって企業戦略が変化し、それに応じて評価基準が変わることはあってもよいのですが、そのためには常に明示的な論理として評価基準が社内に浸透することが大事で、なぜ変わるのかを社員に納得させる必要があります。社内のパワー争いなど、暗黙的で内向きの力によって評価基準がころころ変わってはいけません。

評価と安心がポイントだということまでのは話は、変革の

テーマが越境的コラボレーションや創造性でなくても、大きな企業変革であれば同じようにはまっています。越境的コラボレーションは、従来の組織や企業間関係を乗り越えて新しい組み合わせを求めるといふことです。大きな企業では既存の枠組みを越えるためのとりわけ大きなエネルギーが必要で、トップの強いコミットメントと予算配分や権限委譲など実効性のある具体的な施策が必要ということが言えます。日本の大企業で中間管理職や末端の社員が志を持ってゲリラ的に越境的コラボレーションをすることはよくあるのですが、組織内で評価されなければその影響力はたかが知れています。

一方、企業が今までにない新しいものを生み出す創造的な行為に関しては、日本の大企業のこれまでの行動パターン、暗黙に持ってきた評価基準とは質的にまったく異なると言つて過言ではなく、より難度が高くなります。

1980年代から1990年代の初めぐらいまでは、日本企業はイノベータータイプであると世界中で持て囃されてきました。確かにこの時期までには、日本企業は先進国の技術や製品のコピーをしてキャッチアップする時期を脱して、最先端技術を開発するようになり、自動車をはじめとする

機械工業製品やデバイスの分野ではそのコストパフォーマンスで世界を席巻しました。しかし、日本企業は、今までにない価値を生み出すという意味で創造的だったと言えるでしょうか。

1994年に世界中でベストセラーになったHamelとPrahaladの『コア・コンピタンス経営』（原題はCompeting for the future）を読むと、NEC、ソニー、キヤノン、ホンダ、トヨタ、シャープ、東芝など数々の日本企業が優れた事例として挙げられています。日本企業は、長期の戦略設計を持って、コア・コンピタンスを中心に事業を展開しており、たとえ現在の経営資源が足りなくても、全社的に一丸となって邁進してストレッツし、コストと品質のトレードオフを超えていったと評価されています。著者としては、欧米の大企業の多くが、現在の経営資源の最適配分に注力しすぎて、未来につながる長期戦略を持っていないのではないかという危機感があり、日本企業を意識的に持ち上げたのだと思います。

『コア・コンピタンス経営』で優れた戦略設計の例として挙げられているのは、NECが1977年に発表したC&C（Computers & Communications）です。これは、

1950年から2000年までのコンピュータの情報処理能力の高度化、通信技術のデジタル化の進展をロードマップのように描いて、NECはコンピュータ技術とコミュニケーション技術の融合から将来にわたって事業を生み出していくことを宣言したものです。C&Cは発表当時としては優れたビジョンであったことは確かですが、現在の企業がこのようなビジョンを発表することはできません。現在から50年先の技術や市場まで見渡すことなど到底無理でしょう。つまり、このようなタイプのビジョンは、大きな技術トレンドがあつてそれに企業が追いついていくという時代だから成り立っていたことで、ゼロから1を生み出すような創造的な行為はそれほど必要なかったということです。

技術トレンドに沿って、実用技術を開発し、製品、サービスを実現する創意工夫も創造的でないというわけではありませんが、そのような創造は、ゼロから1を生み出す創造ではなく、10を100にも10000にもしていく創造です。10を10000にする創造も立派な創造ですが、『コア・コンピタンス経営』に書かれているように、社員

が一丸となって邁進することで何とかできる側面が大きかったのではないのでしょうか。しかし、今考えると、多くの日本企業はこの本の出版当時にはすでに曲がり角にきていたはずで、1980年代の日本の経営ブームに続いてこの時点でもほめられ続けたことは、日本企業にとつてよくないことだったように思います。日本企業は確かに単純に他国の製品をコピーするキャッチアップの時代は終えましたが、高度な技術と国際的なブランド力を持つようになって、大きな流れを追いかけて努力して達成するという意味でキャッチアップの時代と変わらない組織原理を持ち続け、1980年代の成功がさらにそれを強化し、明らかに不調になって30年近く経っても、いまだに変わることができないでいます。

キャッチアップ型の組織原理がどの程度現在の環境に不適合を起こすかは業界や製品の特性によって異なります。一つの製品のシステム境界が決まっています、その中でいかにコストパフォーマンスを高めるかが勝負の業界は、10を10000にする創造が求められるので、比較的キャッチアップ型の組織原理が通用します。最近変化が起きつつあるものの、自動車やコモディティ以外のデバイス分野で競

争力を保っている日本企業が多いのはこのためです。一方、状況がよくないのは、ソフトウェアとネットワークの重要性が高く、最終ユーザーがハードウェアやソフトウェア、サービスを組み合わせることによってさまざまな使い方ができる分野です。たとえば、日本企業はスマートフォンの部品は作っていますが、スマートフォンを使うサービスでは、世界のユーザーに受け入れられるものをほとんど提供していません。組み合わせで新しい価値を創造する分野では、ゼロを1にする創造が大事で、数多く1を創り出しながら、その中から100にも10000にも育っていく事業が現れることを期待します。不確実性が大きすぎて、最初から10000を目指そうにも誰も目指すことができないのです。

ゼロを1にする創造は、日本企業が持ち続けているキャッチアップ型の評価基準とは明らかにミスマッチです。たとえば、キャッチアップ型においては、同業他社がほぼ同じ方向を向いて競争しているので、同業他社の動向が時にユーザーの動向よりも大事で、同業他社もやっているとすれば社内の稟議は通りやすくなります。しかし、組み合わせで新しい価値を生み出す時代では、他社と同じよ

うにやるのでは意味がないのです。新規事業のプランを市場規模が小さいために却下するというのも古い評価基準です。今日では、大企業に見合った規模の大きい有望な市場が初めから存在することはほとんどなく、初めは小さく試行錯誤し、数多くの失敗の中から育てていくという評価基準が必要でず。

さて、後半は、組織にふさわしい評価基準と安心があるという前提で、ゼロから1の創造がどうやったら起こるかを考えてみたいと思います。創造性というステイプ・ジョブズなどを思い浮かべて、個人の特別な才能であると思われがちです。しかし、近年、創造性は誰にでもあり、環境さえ整えば、創造的行為を引き出すことができるという考え方が世界的に広まりつつあり、デザイン思考など、すべての人が創造性を発揮するためのさまざまな試みが実践されています。個人の特別な才能が存在することを否定するものではありませんが、ゼロからいきなり100000になるような創造ならばいざしらず、ゼロから1の創造ならば普通の人々が十分成し遂げることができるのです。

普通の人々が創造性を発揮する方法はいまだに決定版ができていないわけですが、多くの試みに共通する

のは、多様なバックグラウンドを持つメンバーによって構成されるチーム、多様な表現、短いサイクルでの評価、後戻り可能なプロセス、心理的安全です。

組織の中でゼロから1を生み出すときに、基本的な組織単位となるのは少人数のチームです。最適な人数は、目的によって異なり、プロジェクトの進行の段階によって変化しますが、既存のビジネスのやり方から根本的に異なる製品、サービス、事業などを発想する場合、その最初のコンセプト作りの段階では多くても10人まででしょう。人間が集団で密接にインタラクションするにはこのぐらいのグループの大きさが限界であるからです。

次に、メンバーが同質的であるとゼロから1の創造にはマイナスに働きます。なぜなら、ゼロから1の創造には、異なる視点からの捉え直しが求められるからです。たとえば、技術者は技術的な差別化とフィージビリティを気にしますが、営業担当者はそもそも顧客が製品を見てどのように感じるかを問題にします。市場に受け入れられる製品を出すにはその両方の視点が必要です。メンバーの間で、専門性や経歴、生育環境、どのような人的ネットワークを持っているかが異なると、同じものを見ていてもさまざまな認

識、解釈の仕方があり、チームの中で互いの認識を理解し合うことにより、今までにない発想をする可能性が広がります。これが冒頭で述べた越境的コラボレーションと創造的な行為の関係です。

ただし、現実の組織の中では、メンバーの多様性は最終的な成果にマイナスに働くことが少なくありません。なぜなら、同質的なメンバーは同じような言葉を使い、同じような背景や利害を共有しているため、コミュニケーションの効率がよく一致団結しやすいのです。また、メンバーの属性が異なると無意識の偏見があったり、外部から来たメンバーを真のチームの一員とは認めなかったりしてコンフリクトを生むことがあります。メンバーの多様性は創造的な行為にプラスに働く面とマイナスに働く面があるのです。ゼロから1を生み出す創造には多様性のプラス面が強く働きますが、組織として1を10にし、100にし、10000にする過程で次第にマイナス面が顕著になってきます。手本となる技術や製品・サービスがあつてそれを発展させるイノベーションは、10や100を10000にする創造ですので、メンバーの同質性の強みがある日本企業に有利だったというわけです。

異なる専門性や背景を持つメンバー間で、単に互いの技能を活かしたり、専門知識を得る以上の創造的な成果を得るためのポイントは、表現の多様性です。十分に対話することも大事ですが、異なる背景を持つメンバーは同じ言葉を異なった意味に捉えることがよくあり、認識のずれになかなか気づくことができません。そのため、視覚、聴覚、触覚といったさまざまな感覚に訴える表現を繰り返し、ともに現場に赴いて体験するといったことが有効です。言葉を使ったコミュニケーションも、概念や論理だけでなく、ストーリーとして語るようにします。物語は、太古の昔から、言語化が難しい事象を他者に伝え、伝播するためのツールでした。デザイン思考などのワークショップでは、ユーザーに会って話を聞いたり現場で観察し、絵を描き、写真を撮り、紙など簡易な素材で試作品を次々に製作してユーザーにテストしてもらい、映像作品や寸劇でストーリーとしてコンセプトを伝え、実験するという多様な表現手段を使います。表現が多様であればあるほど、チームメンバーやユーザー、関係者など、異なる背景を持つ人々が互いの視点を理解する可能性が高まるからです。

言葉や感覚に訴える表現、ストーリーを総動員して表現

したとしても、表現しつ放しではだめで、まずはチームメンバーの反応を見て、自らの視点を問い直し、他のチームメンバーの視点に影響を与えることによつて前に進むことができず。先に述べた組織レベルだけでなく、チーム活動のレベルにおいても評価が重要だということです。この表現と評価のサイクルを日常的に多頻度に繰り返すことが大事です。メンバーが多様であればあるほど、思いがけない反応が得られ、互いに刺激されてゼロから1が生まれる可能性が高まります。

表現と評価のサイクルは、チーム外にもひろがっています。まず、ユーザーの反応を得ることはどのような製品・サービスであっても重要ですので、チームの創造プロセスに何らかの形で組み込みます。さらに、企業で事業として実行する可能性を探るためには、関連部署などの反応も知る必要がありますし、場合によっては組織の外のサプライヤー、流通業者、その他の協力者の意見を聞く必要があります。ただし、ここでいう評価は、プロジェクトの成果に対するフォーマルな評価ではなく、創造的な成果を出すためのプロセスの中のフィードバックとしての評価なので、評価の結果は参考にしつつ必ずしも直接反映しなくてもよ

いのです。上司や上層部には、最終的には評価されることになるにせよ、発想プロセスの途中でむやみに意見を聞く、チームの自由な発想を妨げるかもしれないので注意が必要です。

ゼロから1を生み出すプロセスをチームで実行する際には、目的、期間、アウトプットの完成度、予算、利用可能な経営資源に関してあらかじめ明確に定めてチームに権限委譲し、その範囲内では後戻りと失敗を許容します。金型からおこすような本格的な試作品をつくるまでプロジェクトが進んだ段階では容易な後戻りはできませんが、ゼロから1の創造を成功させるには最初のコンセプトを生み出す段階でいかに試行錯誤を繰り返すかが重要になってきます。この段階ならばほとんどチームメンバーの人件費と紙など安い素材の費用でできるはずです。

最後に、組織レベルでも戦略の範囲内で自由闊達に行動できる安心が必要だったように、チームレベルでも、自由に発言し、チームメンバーに真摯に耳を傾けてもらえるという安心が必要です。これは心理的安全と呼ばれ、チーム活動が成果を出すために最近注目されている要因です。

今まで述べてきたようなチームレベルの創造的な行為

を、抵抗なくむしろ楽しんでこなすことができる個人のスキルがこれから求められると言えます。このようなスキルを身につけるためには、理屈で聞いても始まらないので、何より場数を踏むことが大事です。デザイン思考などは、大学での教育プログラムとしての取り組みも始まっていきますが、企業が実践として、チームでゼロから1を生み出す活動を始めることが大事です。10から10000を生み出す活動の100分の1でもこのような活動に経営資源を割くようになれば世の中が変わると思います。

参考文献 .

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
(邦訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)