

組織をイノベーションに向かわせる 「ゲーム思考(Game Thinking)」

野村恭彦 (のむら・たかひこ)

国際大学 GLOCOM 主幹研究員 / イノベーション行動科学 プロジェクトリーダー

イノベーション・マネジメントの限界

経営者や起業家であれば、誰もが「商品やサービスのイノベーションを起こしたい」と思うだろう。社会運動家や社会起業家であれば、「社会システムのイノベーションを起こさなければならない」と考えるだろう。だが、「イノベーションはどうすれば起きるのか？」ということを実際に考えている人は少ない。誰もが、結果としてのイノベーションが欲しいだけなのである。

イノベーション・マネジメント理論は、現実世界で成功してきたとは言い難い。管理的手法として広く使われるようになったステージゲート法は、シーズが市場に出るまでのステップを綿密に定義し、先行投資のポートフォリオを決める経営手法である。しかし、イノベーションの種をすべてテーブルの上で評価することは容易ではなく、短期的なアイデアでなければ評価できないという課題を抱えている。当然、挑戦的なアイデアや10年後に芽が出る技術などが、このプロセスで生き残る確率はきわめて低い。

それ以上に大きな問題は、企業は社会の変化に対応しているばかりで、社会の変化を先導して引き起こしていこう、という動きになっていないことだ。

たとえば「環境革命」。産業革命は、すべての資源を無限とらえる経済社会を生み出した。いま環境革命は、資源の有限性を前提とした経済社会への移行を各企業に迫っている。環境革命の爆発的な広がりにより、投資家も顧客も、無限資源を前提とした商品・サービスを選ばなくなってきている。新しいライフスタイルを

提案するためには、他の産業と競合するのではなく、セクターを超えた対話による「共存戦略」が必要になる。市場の永遠の拡大はあり得ないと考え、市場を再定義し、深化させることが必要になる。

「スマートシティ」も大きな市場の変化を生み出している。電力、交通、住宅、ビルの融合価値を生み出す「新しいまちづくり」のスタンダードとして、スマートシティは、産業横断、セクター横断でコンセプト創造や問題解決を迫ってくる。このような変化の胎動のなかで、企業は自社の商品のことだけ考えているわけにはいなくなる。都市はどう変わるのか、日本のガバナンスはどう変わるのか、さらにはグローバルな社会の中で日本の価値はどうなっていくのか、ということを考えていかなければならなくなる。

そして究極の変化は、「ベース・オブ・ピラミッド (BOP)」、作り手としての途上国・新興国の影響力と、買い手としての途上国・新興国の影響力が、どちらもものすごい勢いで大きくなっている。これは本質的な「グローバリゼーションの進化」であり、「先進国だけのグローバリゼーション」から「途上国・新興国も含めた真のグローバリゼーション」へと、経済システム全体が進化していることを意味している。BOPビジネスは、グローバリゼーションの広がり、貧困地域を市場経済に包含していく必然の流れである。このような社会システムの進化に対して、企業はどのようにイノベーションを仕掛けていけばよいのだろうか。

「環境革命」「スマートシティ」「ベース・オブ・ピラミッド」などが社会の最大・最速の変化の源だとするならば、当然イノベーションもこの源の近くで急速に起きてくることになる。つまり企業のイノベーションのロジックが、商品やサービスという単体のイノベーションから、社会メカニズムのイノベーションへと大きく転換しているのである。CSR (Corporate Social Responsibility) 視点で国際機関/NGOと協力し、現地雇用を生み出しながら社会事業をすすめていくことなど、数年前までは自分事として企業が考える必要はなかったことである。

これまで経営者は、イノベーション・マネジメントというと、研究成果をいかに市場化するかであるとか、知財を戦略的に活かすか、といったことを考えていればよかった。実際のところ、これらのアプローチは大きな成果を上げてこなかったため、イノベーションに期待するよりも、効率化で利益を出しておこう、という気持ちになってしまっている経営者も多い。しかし、これらの議論は根本から間違っている。イノベーションの問題の核心は、アイデアの選別プロセスではなく、「社内での論理と社会の変化の乖離」にあることを認識する必要がある。

つまり経営者にとって最も大事な「発想の転換」は、イノベーションの成否は、戦略や経営ツールにあるのではなく、社員の「バウンダリーを超える行動」にあるということである。これは従来の人材育成とは異なる。全社的な「行動のデザイン」



野村恭彦(のむら・たかひこ)

博士(工学)、国際大学 GLOCOM 主幹研究員、「イノベーション行動科学」プロジェクトリーダー、富士ゼロックス株式会社ナレッジ・サービス事業 KDI(Knowledge Dynamics Initiative)シニアマネジャー、2006～08 年まで東京工業大学 SIMOT 特任准教授を併任、知識経営とイノベーションの実践と研究に従事。著書に『サラサラの組織』(共著・ダイヤモンド社)、『裏方ほどおいしい仕事はない』(プレジデント社)、監修に『コミュニティ・オブ・プラクティス』(翔泳社)など。

になる。

イノベーションの戦略面ではなく行動面への着眼

社員の行動を変えることが、どのようにイノベーション能力を高めるといえるのだろうか。決定しても行動しない、という状態をいかに変えるか。戦略が分析だけに終わり、協業を生まない現状をいかに変えていけるだろうか。

戦略に焦点を当てたイノベーションの推進は、たとえば「モノ売りから、サービスモデルへの転換」といったフレームを決めるところから始まる。そして R&D はサービス開発、営業はサービス売上比率を高めていこう、という方針が決められる。しかし、このような全体的な戦略が、必ずしも一人ひとりの社員の行動を変えられるわけではない。研究者は自分の研究テーマをなんとか守ろうとするかもしれないし、営業成績のかかっている営業担当者は短期的なモノ売りを続けるかもしれない。

行動経済学でも「人の行動は不合理」ということが実証されてきているように、人は複数の矛盾する論理を内在的に持っており、そこから瞬間的に一つの文脈で答えを導き出す。この無意識の決定に、一貫した思想などありはしないのである。

人の不合理な行動をイノベーションに向かわせるためには、行動の文脈をうまく設定してあげる必要がある。組織をチームとして機能させるためには、まず、共通の場とルールを持つ「ゲーム」を定義しなければならない。

『ゲームストーミング』*1の著者のデイブ・グレイ氏は、「創造的な仕事はプロセスではない、ゲームだ」と強調する。それはつまり、マネジャーの仕事は、プロセス管理ではなく、ゲームの設計になる、ということの意味する。

もしゴールがわかっている仕事であれば、そのプロセスは明確で、その通りに仕事をしているかどうかを管理することに意味はある。だが、事業企画や商品企画、研究開発、マーケティングなど、多くの知識ワークは、一つの目標に向かって突っ走ればよいというわけではない。ピーター・ドラッカーの知識ワーカーの定義の通り、「ゴールを自ら設定する」ことが最重要な仕事である。だからこそ、知識ワー

クは、プロセスよりもゲームに近いといえる。

プロセスを明確に定義し、管理をすればするほど、個人の「やらされ感」は高まる。仕事の本質を考えていこうというモチベーションを奪い去る。厳密なプロセスの管理は、「創造性を発揮する余地」を失わせてしまうからだ。創造的な組織経営を考えるすべてのリーダーは、プロセスの管理を自分の仕事と、もはや考えてはならない。

ゲームには始まりがあり、ルールがあり、ゲーム中は自由にプレーでき、どうなると勝つか負けるかが決まっています、そして終わりがある。各プレーヤーは、その空間と時間に参加している間は共通のルールと世界観の中に入り込むことを約束し、そしてゲームが終わればそこから出て行く。これがゲームというものである。

仕事をゲームとして設計するとは、どういうことだろうか。あらゆるマネジャーに、自問自答してほしい。「あなたの組織のメンバーは、熱中できるゲームをプレーしているだろうか？」と。もし、決まりきった手順を繰り返すだけのゲームをプレーしていたら、すぐに飽きてしまっているだろう。ゲームに飽きてしまった人が、パフォーマンス高くプレーしているはずがない。

ゲーム思考(Game Thinking)によるチャレンジの日常化

目標を分解して達成度を測ろうという従来の生産性指標は、組織横断のチャレンジを促進しない。つまり、イノベーションに向かって、誰も行動しようとしないうゲームをデザインしてしまっているのである。

そこでイノベーション行動科学では、「分業された仕事」ではなく、「イノベーションのパターン」というものを最小単位として、一人ひとりがイノベーションに向かって行動するゲーム(働き方)をデザインする。

「ゲーム思考(Game Thinking)」は、あらゆる仕事を面白いゲームとしてプレー可能にする方法である。そのためには仕事の本質を考え、短いフィードバックサイクルでゲームが進むよう、仕事をとらえなおす必要がある。

イノベーションを起こしていくうえで、「ロイヤルカスタマー開拓」が必要な組織があったとしよう。顧客訪問回数と、新しい方法での提案件数を増やし、それを顧客トップの高い満足度につなげる、というようにロイヤルカスタマー開拓成功要因を導き出す。このようなイノベーション・パターンの仮説を設定するのである。施策としては、このパターンを「強化」し、組織的に「パターンの発生回数」を増やしていく。それが結果としての「ロイヤルカスタマー増加数」につながっているかどうか、振り返り、改善していくサイクルを築くのである。

表1は、従来の計画型の生産性指標と、新たなイノベーション行動科学から見た生産性指標の扱い方の違いを示したものである。どちらの制度が活性化した状態を生み出すか、想像することは難しくないだろう。

イノベーションを科学するためのアプローチとして、これまでは社会システムや産業クラスターなどのマクロな分析がとられてきた。一方で、組織の創造性を高めればよい、というアプローチもとられてきた。しかし、どちらもイノベーションを持続的に起こしていくには不十分であった。重要なことは、イノベーションに必

図1:ゲーム思考に基づく「働き方のデザイン」

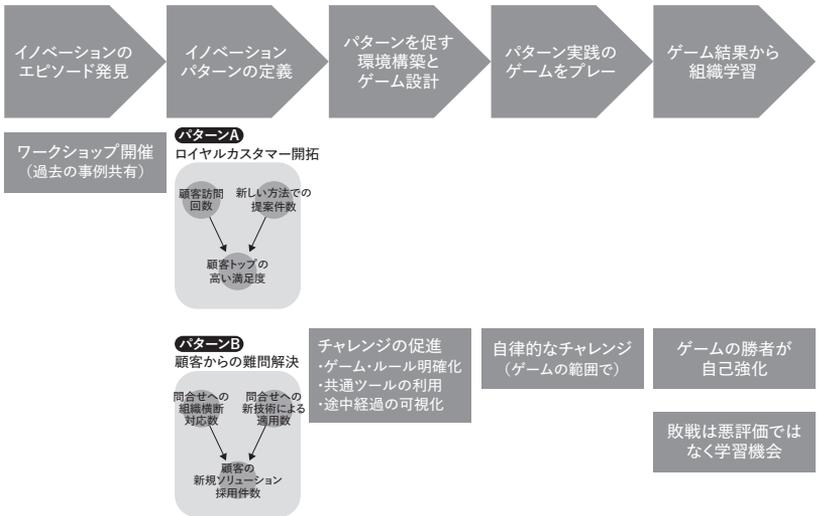


表1:生産性指標が個人の「行動」を左右する

	従来の生産性指標	イノベーション行動科学の生産性指標
Plan	目標をブレイクダウンし、それぞれの責任を明確化する	イノベーションのパターンを発見し、組織全体として、その優先度を高めていく
Do	計画通りに仕事を実行し、管理する	各パターンを組織横断で進める。リーダーは障害を取り除き、精神的な支援を惜しまない
Check	あらかじめ設定した目標・指標の達成状況を評価	各パターンのうまく行った点、行かなかった点を対話し、「良い行動をした人」(成果だけではなく他人の助かり度)を称賛する
Action	自分の仕事だけを一生懸命やった人が評価され、他人を助けても自分の計画が未達ならば非難される	よりよいパターンについて、組織全体が学習する。パターンに合った行動を支援する仕組みを組織全体として導入する

要な感度と意志をもった人が活躍するために、どのような「行動」を組織の基準にしていくのか、それを自律的に作り上げていくのかということになる。これをマネジャー個人の勘と経験で行うのか、行動科学のアプローチで行うのかで、イノベーション能力の大きな違いを生み出していくだろう。イノベーション行動科学は、組織の未来に向けて、正しい方向に誰もがモチベーション高く行動していくことをゲーム思考 (Game Thinking) で実現していきたい。

註

★1 — Dave Gray, Sunni Brown, James Macanufo [2010]. *Gamestorming – A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. O'Reilly Media.