

G1

ことづくりイノベーションを育てる場、プロセス、組織
関 孝則(株式会社セールスフォース・ドットコム)

Field/Community, Process, Organization for service and system innovation

Takanori SEKI: Salesforce.com

キーワード: イノベーション コミュニティ プロセス 組織 SNS

1. はじめに

「ものづくりから、ことづくりへ」と、「ものづくり」の強みで成長してきたと言われる日本の製造業にとって、「もの」が溢れる成熟した経済の中で、「もの」を中心としながらも、ユーザーに体験を提供することで、更なる付加価値を生み出す、「ことづくり」に大きな注目があっている。特に、「もの」と、それを含んだ形での新しいビジネスモデルを表すイノベーションは、まさに「ことづくり」の類義語で使われている。これからの成熟経済の中で、連続したイノベーションはまさに全ての製造業にとっての存続と成長の必要要件、ないしは十分条件といっても過言ではないといえよう。

そんな背景をうけて、どうやってイノベーションを起こすかというイノベーション論はまさに花盛りである。よく語られるイノベーション論は、多くがその具体的方法を論じようとする傾向にある。本稿では、それらの具体的な方法を実施する上で、それを促進するための企業の組織やそれに付随するものといった環境論について論じていきたい。企業のマネージメント層にとって方法は個人やグループに求め、委ねる部分が多いが、環境論は、マネージメントとしてそれらを促進するために整えるべき分野という事もいえよう。

2. イノベーションの方法論と環境論

イノベーションの方法論として昨今注目を浴びているものの一つとして、デザイン思考がある。米西海岸のスタンフォード大学を中心に発達した方法論で、技術といった「もの」を起点にせず、それを人間とその体験「こと」に視点をおいて新しい

発想を生み出す方法論である。確かに「ことづくり」のための具体的方法論として有用性が認められ急速に広がっている。その他にも、どんなテーマを選ぶべきかという沢山の具体例の分析からのアプローチ、どんなスキルを持ったチームに任せるべきか、そしてどうそこから戦略を作るかといった、いずれもイノベーションを直接作り、育てる個人やチームというところに視点を置いた議論が多いと考えられる。

そういった方法論は確かに新しい発想を生むための有用なメソッドロジーとなるであろう。しかしながら、その発想を生む以前の揺りかごとしての組織環境、そして新しい発想が生まれた後に戦略と実行という企業としての活動にどう埋め込んでいけるかという部分の議論を範囲に入れていない。その意味で、イノベーションを生んで実行されていくための環境論が企業の経営層にとって重要な意味をもってくると考えられる。

3. 巨大企業でのイノベーションの環境

イノベーションの環境論は、ある意味、背景でしかないため、一般のイノベーションのケーススタディではあまり語られず、もっぱら成功を生み出した人やチーム、それによる企業の成長というアウトプットにフォーカスがあたりがちである。その中でも、イノベーションが生まれた環境、起点、その後のマネージメントやエグゼクティブの行動や判断、そして組織まで論じたケーススタディの「IBM:e ビジネス企業への挑戦」¹⁾は環境論の出発点として有効であろう。この論文では、グロスマンというIBMの一エンジニアが、1994年にインター

ネットという技術の可能性について、コーネル大学に駐在してインターネットの可能性に気付くところが起点となる。その後、エグゼクティブへ進言、組織を超えた300人を超えるバーチャルチームが結成され、正規でないコミュニティとしての活動が続き、ビジネスの視点を組み合わせて社内の説得に回るリーダーを得て、最終的にはCEOの支援、そして戦略の実行としてのeビジネスになっていくケースが描かれている。

このケースには発想法や、テーマ選定などイノベーションの方法論はほとんど語られない。その代わりに、製品を作る役割でなくユーザーの視点でインターネット技術の可能性を見出した特異点のような発想のエンジニア、その考え方に共鳴する他のエンジニアやエグゼクティブが描かれ、コミュニティのイノベーションの「揺りかご」的要素を読み取れる。

また、コミュニティから生まれたものを、戦略までに高めるために、その発想とビジネスの橋渡し役、ないしは「仲介人」といった役割のミドルマネージメントの、積極的で多様な組織への働きかけが書かれている。

さらに、イノベーションの種として気付き、それを一般の組織の中でつぶされないように「コミュニティ」で育てる戦術、また主要なエグゼクティブに個別に働きかけ、小さな合意を積み上げていくプロセスは、イノベーションを育てる「マネージメントの戦術」を読み取ることができる。

ある意味、巨大組織の中で生まれた小さなイノベーションの発想を、コミュニティ的な揺りかごで育て、ゲリラ的マネージメントで組織の協力和戦略化をすすめていったように見える。これは、巨大組織という官僚化した組織の中でもイノベーションを起こして育てるのに、組織とは距離を置いたコミュニティやミドルマネージメントのゲリラ的活動が有効な方法であることを推察させる。このケーススタディを土台として、イノベーションのためのコミュニティと組織プロセスについて論じていく。

4. イノベーションを生み出すコミュニティ

環境論についてここでは大きく「イノベーションの発想を生み出す環境」と、「イノベーションを実現する組織ガバナンス」という発想が生まれる前後という時間軸で考えてみたい。

4.1. 特異点のアイデアが育まれる環境

前出のケーススタディに見られたようにイノベーションの発想は往々にして、開発の中心でないところに起源があるものが多い。近年のオープンイノベーション²という流れは、既存の製品の枠組みを壊せない既存開発部門に対して、広く社員、パートナー、そして顧客にもその源をもとめる姿勢が強まっていることをうかがわせる。イノベーションの本質が多様性と異質なものの組合せにあるとする論が多い中で、その組み合わせをどう作るかという点において、如何に多様なものが繋がる環境をつくっておくかがイノベーションの発想の鍵となろう。

前出のケーススタディで、一人のエンジニアの発想から300人のコミュニティが結成されて熟成される過程は、IBMが専門家同士をコミュニティとしてIBM Academyといった組織でないネットワーク化をしたり、当時から組織を超えてコミュニケーションやコラボレーションを可能とするツールを全世界で展開していたことを考えると、多様な発想を繋げるITツール環境がその土台になっていたことをうかがわせる。

グローバル企業の中には90年代のナレッジ・マネージメントの流れで専門家同士をIBM Academyのように組織とは別にコミュニティとしてネットワーク化し、知識を交流させる流れ⁵が多く(シュルンベルジェ、マッキンゼー、アクセンチュア他)見られる。

昨今の企業SNSなどの展開(GE, Unilever, Dell他)⁴は、多分野の企業が組織を超えて、相互の学習³、そしてイノベーションの種をそこで生み出したいという動機からきていると思われる。これはまさにイノベーションの発想を多様な意見の交

差点として育てる基盤の環境として企業 SNS を多くの企業が認めているからであろう。

4.2. 洞察と提案に昇華させるリーダー

発想の種を生むためにコミュニティを作り、多様な専門性の交流を実現したとしても、質の高い発想、新しい洞察は生まれるとは限らない。発想の種を多く生み出せたとしても、それをイノベーションの要素である新しいビジネスモデルを含んだ形で洞察や提案にして経営に伝えていくには、その起点になる専門家が重要であろう。前出の IBM のケースの場合は、一エンジニアだけでなく、「仲介人」と呼ばれるような、アイデアと経営の視点を併せ持ち発想を解釈できるミドルマネジメントがいた。それによってインターネットが何に使えるか社内に可能性として伝わっていった。

フィリップスは、組織の中に技術自体ではなく技術の持つ意味を重視し、異なる視点から眺められる「インタープリター」⁶を意識的に探してきてチームに入れている。また 90 年代のナレッジ・マネジメントでは、専門家コミュニティをとりまとめ知識に導くナレッジ・リーダーが置かれていた企業が多い。このようにコミュニティの中での発想をとりまとめたり、洞察を引き出ししたりする役割の存在はイノベーションにとって本質的であるがゆえに、コミュニティの運営の中で意図して作っていき、場合によって人事施策として、そういったロールを位置づける必要があるだろう。

5. イノベーションを実現する組織ガバナンス

多様なアイデアが飛びかうコミュニティ。そして新しい発想やビジネスでの価値を見出し伝える役の仲介人。これらの環境を整えることはイノベーションの種が継続的に生まれる必要要件と言えるかもしれない。しかし、その種を経営と今までの組織に埋め込んでいくのには、更なる工夫が必要となる。新しい発想や破壊的技術は往々にして、既存組織が取り入れるのに強い抵抗をしめす。

それらに対して、イノベーションを埋め込んでいくには、大きく分けて、既存組織にあくまで埋め込んでいくやり方と、小さな成功で満足できる専門の小さな事業部に委ねるやり方⁷がある。いずれにせよコミュニティから生まれた発想を事業に埋め込んでいくには、その実行に何らかのガバナンスが効くプロセスや仕組みが必要となってくる。

前出のケースではコミュニティがそのまま実行のためのゲリラ的組織としてミドルマネジメントが経営陣に脅威を説いていった。またコミュニティでもあったバーチャルチームが、まるで布教のように、宣言文を作り、連帯し、小刻みに実績を重ねて、既存組織に多くの味方を作っていった。コミュニティから実質組織に対するゲリラ的戦法と言える。IBM はその後、コミュニティと経営委員会を繋ぐ CTO オフィスといったような小さな組織を作り、発想の仲介者と経営を直接結ぶプロセス的な仕組みをガースナー CEO の改革⁸の一環として作りあげている。

これらはナレッジ・マネジメントの系譜の中でも、コミュニティと経営を結びつけるためのコミュニティへの経営層のスポンサーシップ⁵として、ダイムラー・クライスラー、マッキンゼーなどでも CKO(知識統括役員)かそのオフィスなどの仕組みとして作られている。

またコミュニティとの間でそういったオフィスを作らずに、直接、各製品責任者と結びつけている例が Salesforce.com である。企業 SNS を環境として、製品責任者が直接、社員、パートナー、顧客とつながり、特に顧客の場合は、投票で一定の支持が得られる要望に対しては条件を決めて取り入れるというルール化を行っている。正規の組織階層をコミュニケーションのパスとして優先せず、ダイレクトなやり方を企業 SNS といった新技術でそれを可能にしている例と言えるだろう。

6. まとめ

IBM のケーススタディを下敷きにイノベーションを起こすための環境論としての 3 つの要素、「コ

コミュニティ」「仲介者」「ガバナンス」について見てきた。振り返ってみれば、90年代のナレッジマネジメントの系譜ですでに、知識を企業内で集約し、経営や社員にいち早く還元させる方法としてグローバル企業での採用が既にされているのが、コミュニティの場であり、仲介者のリーダーであり、ガバナンスのための組織との結合という要素である。

しかしながらナレッジマネジメントの出発点では、知識を概ね形式化された形式知としての扱いを中心に議論がされてきた。生産性を高めるという視点ではこれらは有効な仕掛けであったが、イノベーションという、ある意味、不連続な知識の飛躍を伴うということで、形式知を超えて、暗黙知レベルでの知識の再結合というレベルの高いものが要求されていると言える。

企業 SNS といった IT を使った、よりスピードと多様性を高められる環境基盤。暗黙知的な人間中心の体験を理解するデザインシンキングのような方法論を使いこなせる知識の仲介人を位置づけるコミュニティ。そして組織論においても、さらなるスピードをもとめた、コミュニティとより深く密な連携。ある意味、暗黙知レベルでのナレッジマネジメントの体系の進化がイノベーションの環境論として取り組むべきフレームワークとも考えられる。

90年代のナレッジマネジメントのブームの中で、企業にとって知識とは何で、どんな意味を持ちどんな仕組みが必要なのか。これらの十分な思考をせずに、単に情報共有の IT を導入した日本企業が、イノベーションで目覚め、一気に暗黙知のナレッジマネジメントの体系、しかも日本企業が古くから持ち合わせているコミュニティ的要素を深化させてくれることを深く望む。

参考文献)

1) ゲーリーハメル(2000/10)「IBM:e ビジネス企業への挑戦」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー

- 2) チェスブロウ/ヴァンハーベク/ジョエル ウェスト(2008)「オープンイノベーション 組織を越えたネットワークが成長を加速する」英治出版
- 3) Zhixiang Hou (2011), E-Learning in Enterprise Community to Improve Knowledge Innovation, Applied Mechanics and Materials (Volumes 48 - 49)
- 4) Karthik Chakkarapani (2013), How to Embrace Open Innovation with Salesforce, <http://sforce.co/1KrmwIh>
- 5) ウェンガー/マクダーモット(2002)、「コミュニティ・オブ・プラクティス」、翔泳社
- 6) ロベルト・ベルガンティ(2012/08)、「ひらめきは組織的に生み出せる」、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー
- 7) クレイトン・クリステンセン(2001)、「イノベーションのジレンマ」、翔泳社
- 8) ルイス・ガースナー(2002)、「巨像も踊る」、日本経済新聞社