



イノベーションは、経営トップのリーダーシップから動き出す

永禮弘之氏

株式会社 エレクセ・パートナーズ 代表取締役

ATDインターナショナル メンバー ネットワーク ジャパン 理事

日本の組織はイノベーションによる付加価値創出が起りにくいといわれる。この問題意識はいま多くの経営者に共通し、女性活躍を含むダイバーシティへの取り組みによって、イノベーションが創出するのではという期待も高まっている。では、グーグルやアマゾンのようにイノベーションが継続して起こる組織には、どのような人材マネジメントの特徴が見られるのか。イノベーションを創出するために必要となる要素はどのようなものなのか。エレクセ・パートナーズ代表取締役で、ATDインターナショナル メンバー ネットワーク ジャパンの理事も務める永禮弘之氏に聞く。

是正すべきであり、在宅勤務やテレワークなどの柔軟な働き方が仕事の効率を高めるという側面もあります。しかし、労働時間を減らすだけでなく、同時に付加価値を高める施策がなければ、生産性は改善されたものの企業の成長がストップする、という事態を招きかねません。日本全体でいえば、GDPの減少につながります。現状の延長線上では、付加価値の向上に限界があり、そのためイノベーションが強く求められるのです。

私は、アメリカに本部を置く世界最大規模の人材開発・組織開発の非営利団体「ATD (Association for Talent Development)」の日本支部の「リーダーシップ開発委員会」の委員長として、イノベティブ企業の特性やリーダー像、人材マネジメントなどの調査研究に携わっています。その立場からいえば、仕事の効率化やコスト削減を進めるだけでは、付加価値の向上はあまり期待できません。本当の働き方改革は、労働時間を短縮する一方で、付加価値が高い事業を生み出さなくてははいけません。ここに狙いを定めた人材マネジメントが必要となるのです。



労働時間だけが強調される働き方改革の問題点

1月からの通常国会では、政府が働き方改革関連法案を最重要法案と位置づけ、11の政策の柱を掲げて、さまざまな議論がなされました。この法案は、労働力人口の減少を背景に、多様な働き方を可能にすることが主な目的とされています。それによって働く人たちのワーク・ライフ・バランスが改善するとともに、企業の生産性向上が図られるというものです。

労働生産性は一般に「付加価値÷労働時間」で計算されます。生産性向上の方法は、付加価値を高めるか、労働時間を減少させるか、その2つを同時に進めるかという3つが考えられます。ところが現在の議論は、長時間労働をなくして総労働時間を減らす点が目立ちますから、つまり労働時間を減らす方法ばかりが強調されています。

もちろん労働者保護のため、過度な長時間労働は



イノベーションの視点から見た日本企業の現状

イノベーションが起りやすい組織は、働く人たちのクリエイティビティが発揮されやすい点が特徴です。平たくいえば、社員が自主的に仕事に没頭する職場です。そのような環境でなければ、イノベーションは継続して起こりません。

しかし多くの日本企業は、残念ながらクリエイティビティが発揮できる環境がありません。きっちりとし

た上下の階層構造のもと、細かくて厳格なルールが多く、部門ごとの分業が徹底され、仕事の細かなフェーズごとに上司へのハウレンソウが求められます。コンプライアンスや個人情報保護が浸透した近年は、「管理がさらに強まって息が詰まってしまう」という声が現場の社員たちからよく聞かれます。この「管理されている」という意識は、クリエイティビティの発揮を妨げてしまいます。

特に分業化が進んだ大組織では、顧客からの距離が遠いために、自分の仕事がどのような価値を生んでいるかも実感できない構造にあります。もともと仕事の達成感や幸福感が得がたいうえに、成長産業でなければリストラの不安を常に抱えています。かつてのような年功による昇進昇格はなくなり、苦役の場としか感じられないのが現在の大企業組織です。クリエイティビティが発揮される職場とはほど遠いのです。

とりわけ1990年代の就職氷河期を経験した30～40代の世代は、就職活動時から不遇だったため、企業への不信感が強いといつてよいでしょう。職場の全体最適を優先するより、自分になるべく損しないように振る舞う傾向が強い。積極的にイノベーションを起こすようなマインドセットではないのです。



スケールメリットが失われ 規模の大きさがマイナスに

大量生産大量流通の時代には、日本企業にも多品種少量生産流通に長けるイノベティブな組織が数多くありました。たとえば、アメリカの自動車産業は80年代に生産現場の管理を強めたのに対して、トヨタをはじめ日本の自動車メーカーは、現場の社員がクリエイティビティを発揮するカイゼンなどで高い成果を出しました。電機メーカーなどほかの製造業も同様です。

しかし、2000年代に入ってグローバル化やIT化が進むと、経営環境のめまぐるしい変化に対応できなくなります。大量生産大量流通のメーカー中心の時代が終わり、インターネット産業が優勢になると従来のスケールメリットは失われ、組織の規模が大きいことはむしろマイナスに働きました。大組織は変化のスピードが遅く、環境に合わせて組織風土や企業文化を柔軟に変えることは難しいものです。依然として階層構造と分業化で効率を追求すれば、社員は仕事におもしろみが感じられなくなってクリエイティビティが発揮されることなく、組織にイノベーションが起ころ



永禮弘之（ながれひろゆき）氏／幅広い業界の企業や官公庁に対し、1万5,000人超の経営者、経営幹部、若手リーダーの育成を支援。ATD(アメリカに本部がある、世界最大規模の人材開発・組織開発の会員組織)日本支部理事、リーダーシップ開発委員会委員長。立教大学をはじめとした教育機関でのリーダーシッププログラムの講師も務める。主な著書に、『強い会社は社員が偉い』『ホワイト企業 創造的学習をする「個人」を育てる「組織」』（いずれも日経BP社）がある。

ない。つまり、負のスパイラルに陥ったのです。

人材マネジメントの先進企業がIT業界に多く見られるのは、過去の成功体験が蓄積されていないことに加えて、組織規模がそれほど大きくないことも有利に働いています。それでは、企業規模が大きい製造業でイノベーションを起こす方法はないのでしょうか。私は必ずしもそうとは考えません。どのような環境にある企業でも、条件さえそろえばイノベーションが起こる確率は高まるのです。



トップの姿勢が起点となり イノベティブ度が高まっていく

ATD インターナショナル メンバー ネットワーク ジャパン リーダーシップ開発委員会では、2015年に日本企業（外資系企業の日本法人・支社を含む）を対象としたウェブによるアンケート調査を実施しました。これはイノベーションに関するもので、2012～13年の文献調査およびインタビュー調査をもとに構築した仮説を検証しています。回答者は人事部門または経営企画部門のマネジャー以上、あるいはそれに準じた役職者で、データ分析対象は90社でした。この調査では、イノベティブな日本企業の組織・人材マネジメントについて興味深い結果が出ています。

この調査は、イノベーション研究の第一人者であるロンドン・ビジネススクールのゲイリー・ハメル教授が提唱した「企業の価値創造に向けた4レベルのイノベーション」(以下、イノベーションの4レベル)に

基づいています。4レベルとは「経営のイノベーション」「事業のイノベーション」「商品・サービスのイノベーション」「業務のイノベーション」です。これはピラミッド構造で捉えることができ、頂上に位置するのが「経営のイノベーション」です。ここが最も難しい領域だといわれています(図表1)。

アンケート調査をもとに「イノベティブ度が高い企業」を分析すると、現場からアイデアが出てくる、業務改善が進む、新しい事業や商品を開発できる、長期的な経営改革が進む……などの付加価値創出度を測る指標が明らかになりました。組織のイノベティブ度を高める要素には、次の4つの「イノベーション特性」があります。

- ◎経営トップのリーダーシップ
- ◎組織文化
- ◎組織・人材マネジメント
- ◎バリューチェーン・業務オペレーション

このうち「組織文化」「組織・人材マネジメント」「バリューチェーン・業務オペレーション」の3つは、互いに影響を与え合っているのに対して、「経営トップのリーダーシップ」だけはほかの要素からほとんど影響を受けていないことがわかりました。つまり、イノベーションの起点は「経営トップのリーダーシップ」であるということです。ここが動き出さないかぎり、ほかのイノベティブ特性が動き出すことは期待できません。経営トップがリーダーシップを発揮するとほかの3要素が動き出し、互いに影響し合いながら、組織のイノベティブ度が高まるのです(図表2)。

具体的にいえば、経営トップが社員たちに「顧客価値を高める方向に変わらなければいけない」といいつづけることが重要です。そこから組織全体に内向き志向から脱する価値観の変化が起こり、新たな企業文化が醸成されていきます。この文化が、イノベーションを起こす方向へと環境を整えていくと考えられます。

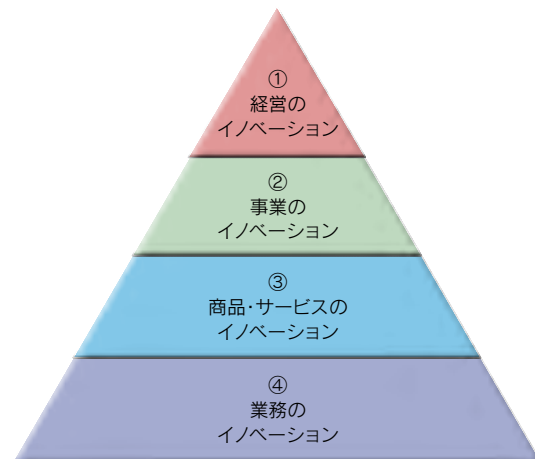
もちろん、優れたアイデアの創出には、現場の仕事内容や働き方も影響します。マネジメントの問題だけでなく、バリューチェーンや業務オペレーションでもイノベーションが起こる必要があります。これが両輪となって付加価値創出を推進していくのです。



トップ主導の「文化改革」がイノベーションにつながる

先の調査結果では、組織革新の起点である経営ト

図表1 イノベーションの4レベル



出所:『経営の未来』ゲイリー・ハメル、ビル・ブリーン著、日本経済新聞出版社

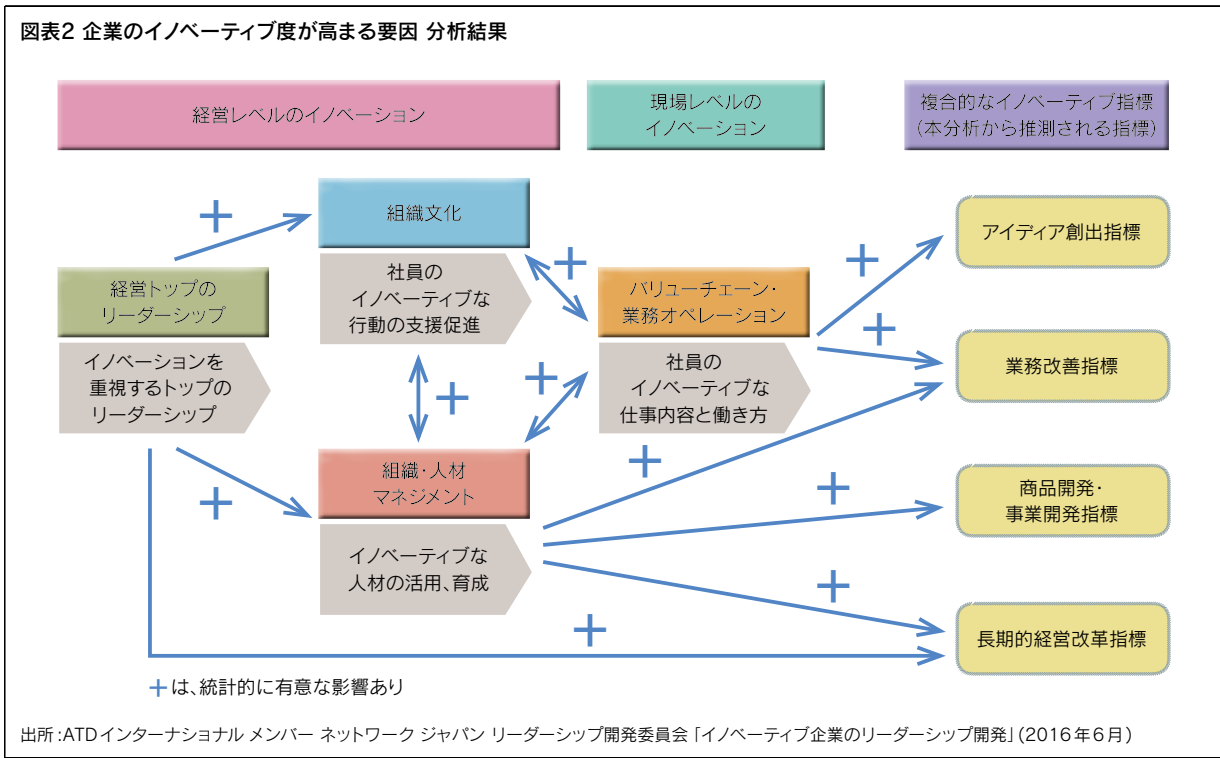
ップの行動が組織全体のイノベティブ度に大きく影響していることがわかりました。経営トップのリーダーシップがまず変わらなければ、企業は何も変わらないことを示唆しています。

「イノベティブ企業」に変わる起点も、トップ主導の「文化改革」にあることは間違いありません。日本企業にいま最も強く求められている変化はここです。これから経営トップは、自ら会社を変えなければならないと強く決意し、早急に一步を踏み出す必要があります。そこから組織文化が変わり、組織・人材マネジメントの仕組みが変わり、働き方が変わるまでには時間が長かかります。トップ主導の「文化改革」は、5年、10年といった時間軸で考えていくのが現実的です。

日本の経営者は一般に任期が短く、中期計画のスパンも3年と短いのが実態です。2期4年の任期では、最初の1年に戦略を打ち出して計画を立て、残りの3年で結果を出さなければなりません。これでは中長期的な視点に立つことが難しく、イノベーション創出に効果的な経営改革も厳しいでしょう。社長の任期や中期計画のスパンなど、制度面の改革も必要になってきます。

日本企業では、リスク回避を優先する傾向が強くなっています。業績好調だったバブル経済期でも、不動産投資などの財テクに走る一方で、設備投資と研究開発投資を減らした企業が半数にのぼります。

図表2 企業のイノベティブ度が高まる要因 分析結果



つまり、ここ30年ほどの間、日本の経営者はほとんど事業上のリスクを取ることなく、効率化とコスト削減でなんとか帳尻を合わせてきたというのが実情なのです。

その結果、電機産業など日本の得意分野でも海外企業に勝てなくなり、日本の国際競争力は低下してきました。設備投資や研究開発投資は依然として増えることがなく、優位性を取り戻すことは難しくなっています。ここ30年間、負け戦がつづいているのです。たとえ5年、10年かかっても、イノベティブ企業に変わるための「文化改革」に踏み出さなければ、日本企業の先行きが危ぶまれます。

早期選抜と長期的視野に立った経営人材育成への着手が急務

私はイノベーションを担う人材を「クリエイティブ・キャピタル」と呼んでいます。専門知識や技能をもち、顧客や社会にとっての高い価値を生み出せる人材のことです。このクリエイティブ・キャピタルが社内で数多く育つには、社員の創造性を解き放つ組織運営と人材マネジメントが求められます。「人づくり」「職場づくり」「組織づくり」「文化づくり」を進め、それらが複合的に動いていくことがイノベティブな組織の特徴です。減点主義による評価を見直して失敗を許容し、誰もが進んでリスクテイクできる環境を整える。ダイバーシティや外部との協働を通じて多様な知見を取り入れる。そうした企業文化を醸成することで

リエイティブ・キャピタルは確実に育ってきます。

そのような組織の変化に経営トップのリーダーシップが不可欠なら、最も重要な課題は経営人材の育成だといえます。

ATDの研究では、経営判断ができる人材の育成には10年、15年という長い年月が必要だとわかっています。40代に入ってから経営のスキルを学びはじめのでは手遅れです。欧米企業では、20代のうちから未来の経営トップの候補を選抜して育成することも珍しくありません。1人あたりの投資額は、日本企業の100倍規模ともいわれるほど膨大です。

早期の選抜と長い年月をかけた経営人材の育成という点で、日本でも長けているのはファミリービジネスで成長してきた企業です。日本では「同族企業」と呼ばれ、その欠点が指摘されることも多いのですが、グローバルに見ても、ウォルマートやフォルクスワーゲンなどファミリービジネスで成功している企業は多数あります。

成功しているファミリービジネス企業から学ぶべきことは、経営トップが20年、30年先を見据えた長期視点に立ち、イノベーションを目的とした人材育成や組織改革に進んで取り組んでいることです。大企業でもそれが可能になれば、日本企業の多くが直面しているイノベーション不足の現状にも光が差してくるでしょう。負け戦から勝ち戦へ逆転するチャンスはそこにしかないと私は考えています。

■