 この記事についてのより詳しい解説資料をP.44でご案内しています。



創造力を武器に 組織の力を強化する

創造的なチームとリーダーを作るには

株式会社ザマー

代表取締役
平井 公守
Kimimori Hirai

大阪大学工学部卒。リクルート、ジェミニ・コンサルティング、ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン等を経て、株式会社ザマー設立。ビジョン構築、戦略シナリオ策定、ビジネスモデル設計等、広領域での戦略策定経験を有すると共に、現場視点での企業再生・事業変革、業務改善、組織運営、人材活性化に強みを持つ。また新規事業立ち上げや市場参入支援など、様々なプロジェクト経験を豊富に有す。現在は、企業におけるイノベーション推進や創造力強化をテーマに、企業内研修やコンサルティングを各業界事業会社を対象に展開している。

変化のスピードが速くなっている今の時代において、ビジネスを維持・拡大していくためには、速いサイクルでの既存事業の見直しやイノベーションの仕掛けがカギとなる。イノベーションを起こせる創造的な組織を生み出すにはどのようにすればいいのだろうか。創造力をテーマに事業の立ち上げ支援や人材育成の豊富なノウハウやスキルを持っているザマーの平井公守氏に話をうかがった。

「正解の見えない世界」で勝ち続ける

急激な変化のスピードの中、戦略を立てても見直しを迫られる期間がどんどん短くなっています。また、戦略をチームに落とし込み展開を進める中で、過去の成功パターンが結果につながらないことも少なくありません。それでも組織として勝ち続け、成長を維持していくためには変化への対応を仕組み化し、イノベーションを組織の日常としていく必要があります。

多くの企業が生き残りをかけ、また成長維持のため、「従来の枠にとらわれない柔軟な発想を！」「変化を捉え、新たなビジネス機会を！」と号令をかけています。しかし、なかなか数字につながっているケースは少ないように思えます。どうすれば変化が激しく「正解の見えにくい」世界でも勝ち続けることができる強い組織を生み出すことができるのでしょうか。

ヒエラルキー型アプローチから ネットワーク型アプローチへ

戦略策定はネットワーク型へ

従来のヒエラルキー型組織では、経営トップ、あるいは、本社機能としての経営企画室が戦略を策定し、各ラインの部長や課長へ落とし込み、現

場がタスクベースでやりきる。「ノルマは100億円、営業マンは一人1億円売ってこい」という檄が飛び交う世界。「成長が見込めるこの領域を攻めろ」と高い確度をもって指示できる世界です。環境変化が緩やかなときは、数人のプレーンが考えて下へ落とし込めば、何とかなりました。しかし、今それでは変化についていけません。現場の変化を一番早く知り、新たな展開のヒントを持っているのは現場の最前線の人間であり、往々にして組織の末端にいる人間です。それをタイムリーに経営に活かすには、現場リーダー層が、直面してい

る現状を分析し、考え、アクションを起こせる体制づくりが大切になってきます。一方、経営サイドでも、従来の自分たちがプランニングを下に落とす、というアプローチからの転換が必要とされてきています。プランニング段階において現場から最新情報やアイデアを積極的に取り込むこと、そして展開を進める中でも、現場任せで徹底が期待しにくくなる中、協働で検討し、適宜見直しを図るといったアプローチが求められるのです。


現場をアンテナ化する

現場の人間に対し、「時代が変わったので、明日からは自律的に考え、新たな提案を起こし、とき

Corporate Data

会社名	株式会社ザマー http://www.zamaa.co.jp/
設立	2005年9月
本社所在地	東京都港区赤坂2丁目10-12生駒ガラスビル 5F
資本金	3000万円
代表者	平井公守(ひらい きみもり)
事業概要	・企業研修事業 ・人材育成コンサルティング事業 ・組織活性化ワークショップ運営事業 ・スクール事業 ・キャリア教育・学校支援事業 ・調査・コンサルティング事業



 この記事についてのより詳しい解説資料をP.44でご案内しています。

「どうやって現場をアンテナ化するのか。 経営企画室の役割は変わってきている」

に既定路線の見直しを提言するように」と言っても難しい。今まで現場に求めてきたことは、本部で決められたことをやりきることでした。そのような人材育成をしてきていません。

そこで育成という観点からすれば、組織の最先端にいる若手社員が主体性をもって創造的にものごとを考え、問題提起や解決を図っていく力を養う必要があります。また現場に対して大きな影響力をもち、経営との橋渡し役でもある中堅層の意識改革を図り、従来のように決まったことの実行を徹底させるだけではなく、部下や関係者一人ひとりの主体性や当事者意識を育み、情報やアイデアを取り込みながら優れた問題解決を生み出せる創造的リーダーシップの開発を進めることも大切です。しかし、目先の業務や組織体制を前提とすると、なかなか短期的な変化を期待するのは酷です。それでも、現場のもつ情報や知恵を戦略策定や見直しのプロセスに取り込む必要があります。ふたつ目の視点として、「短期的な成果」の創出のための方法についてお話しします。

経営企画がリードする

イノベーションの機会を、現状の戦略と必ずしも合致しない領域に現れることが少なくありません。また、既存の事業区分の枠を超えたところに現れます。それを単なるアイデアだけでなく実現

するには、そこに予算と人を付け動かしていくという経営のコミットメントが欠かせません。では、そのアイデアはどうすれば効果的に形作っていくのでしょうか。提案制度を設けても、提案の精度やビジネスの規模といったところで現実的でない提案が多く非効率なケースが多いです。かといって組織のイノベーションに対する意識が高まっていなければ、ラインの意志決定プロセスに沿って、現行の責任領域や戦略をはみ出した提案が上がることは稀です。そこで、経営トップ主導で意識的に情報やアイデアを吸い上げ、プロジェクト化していく仕掛けがひとつ有効な手段となってきました。

成功事例が出れば 周りも変わる

ひとつのアプローチとして、経営トップ主導のイノベーション推進プロジェクトの手法をご紹介します。ここでは、キーマンを選抜して「部門横断的イノベーション」や「戦略見直し」といったテーマでワークショップを開き、ビジネスチャンス洗い出します。追及に値するシーズに対しては、予算をつけ検討チームを編成し、意志決定の期限を設定します。

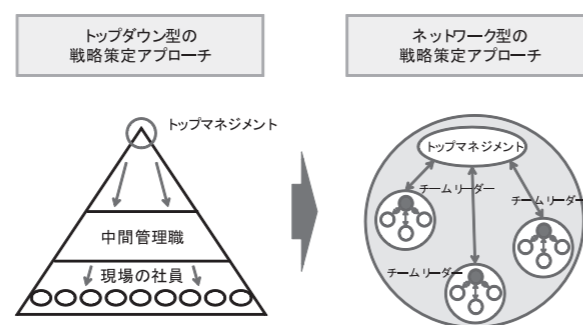
ワークショップのコツ

ワークショップを開くときのコツを具体的に見てみます。

まず、メンバーの人选が重要です。組織の中で従来の評価されている人材に限らず、イノベ



図1:変化の激しい環境における戦略策定アプローチ



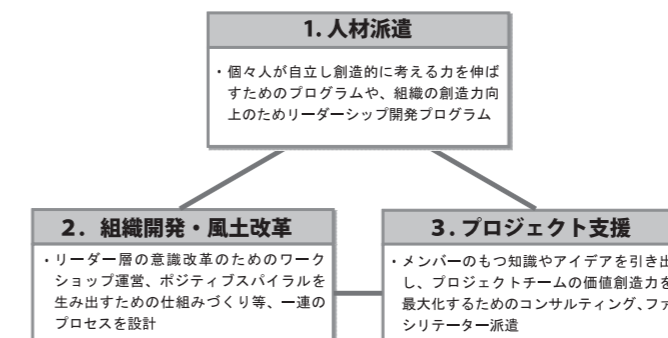
ションへの想いやアイデアを持っている人を選んだ方が活発且つゼロベースの議論となりやすいでしょう。

次に、ワークショップの設計です。明確なテーマと前向きで建設的な議論の展開を設計する必要があります。「なぜうまくいかないか」ではなく「どうすればうまくいくか」を考える。トーンの設定が不可欠です。また、各検討チームは3~4名にとどめるべきでしょう。6~7名を超えてしまうと単なる検討委員会になってしまいがちです。少数にとどめ、複数のチームを走らせた方が効果的です。

最後に、良い案件が出てきた場合の展開方法も事前に明確化しておいてください。「承認した際には、アイデアを出した人が責任者となり、事業化する」と事前に決めていけば参加者は本気になります。他にも事業ポートフォリオ上、イノベーションが必要な領域があれば事前に明示しておいてください。これは経営の仕事です。

経営が本気でイノベーションの仕掛けを設計

図2:イノベーション推進のためのアプローチ



「イノベーションを一過性のものとしないうちにも、現場の人間が自ら考え、行動できるような仕組みを作ることが大切です」

し、そこから成功事例が出てくると周りの見方が変わり、加速度的にイノベーション文化が拡がります。

イノベーションを根付かせる

新規事業のリサーチや開発をコンサルタント会社にお問い合わせすると、レポートは手に入りますが、社内にイノベーションを起こす風土は根付きません。しかし、ザマーでは一過性で終わらせないために、実際のプロジェクトを立ち上げながら、ビジネスの最前線にいるメンバーが自発的に考えられるよう育成も含めて側面支援をしています。イノベーションや創造的な組織を作っていくことにお困りの方はぜひ当社へご相談ください。(終わり)