

組織イノベーション

Innovate Ourselves!



職場の《アンチイノベーション度》をチェックしましょう。

	チームワーク	思考	行動
心理・習性 ファクター 心理、思い込み 思考・行動のクセ	<input type="checkbox"/> ちょっとしたアイデアや思っていることが言いにくい <input type="checkbox"/> チームメンバー同士で「仲間」としての信頼感がない <input type="checkbox"/> 立場的に、思っているとも言えないことがある <input type="checkbox"/> 自分の意見を評価されたり、否定されることが怖い <input type="checkbox"/> 各自が自分に与えられたことさえやっていればよいと思っている	<input type="checkbox"/> 目先の仕事以外のことに興味・関心が向かない <input type="checkbox"/> 視野が狭い、視点が低い <input type="checkbox"/> 仕事をどうこなすか(How)ばかり考えてきた <input type="checkbox"/> 社内常識から抜けられない <input type="checkbox"/> 落としどころに合わせて考えることに慣れ、自ら構想することに不慣れ	<input type="checkbox"/> 自分一人が頑張っても、というあきらめがある <input type="checkbox"/> 失敗が怖い <input type="checkbox"/> 周囲を巻き込む動き方をしたことがない <input type="checkbox"/> ハシゴをはずされたり、孤立無援になることへの不安がある <input type="checkbox"/> 「まず動いてみる」という動き方に慣れていない
環境 ファクター 関係性、規制、 マネジメント環境	<input type="checkbox"/> 役職、肩書きだけで集められたメンバーでチーム内がバラバラ <input type="checkbox"/> お互いのことをほとんど知らない <input type="checkbox"/> チーム内に硬直化したタテ、ヨコ関係がある <input type="checkbox"/> 建前、あるべき論しか言えない雰囲気がある <input type="checkbox"/> 新しいことをしようとしたとき、仲間を見つけにくい	<input type="checkbox"/> 「余計なことは考えずに仕事をしろ」と言われて育ってきた <input type="checkbox"/> じっくり考える余裕がない <input type="checkbox"/> 外の空気や異質の考え方にふれる機会がない <input type="checkbox"/> 考える材料としての情報が入ってこない <input type="checkbox"/> 新たなアイデアを出しても、すぐに定量的な効果・成果を求められる	<input type="checkbox"/> チャレンジの機会や場がない <input type="checkbox"/> 失敗が許されない <input type="checkbox"/> チャレンジしても評価されない <input type="checkbox"/> 協力や支援が得られない <input type="checkbox"/> チャレンジの手本となるモデルが周囲にいない

の数が全体で12個以上、あるいは「チームワーク」「思考」「行動」の各カテゴリーで4つ以上あれば、「粹」にとらわれてコチコチ。アンチイノベーション・ファクターが組織に充満している状態です。

の数が集中しているカテゴリーがあれば、そこがイノベーションを阻むボトルネックになっている可能性があります。

アンチイノベーション・ファクターとは、目に見えないところで組織の変化や刷新にブレーキをかける負の安定化要素。体質悪化のもとになる。



O R G A N I Z A T I O N A L
I N N O V A T I O N

組織のポテンシャルは未知数。その目的を「創造」にフォーカスして、大きな組織を“強み”に変えていく戦略的なアプローチが〈組織イノベーション〉。

組織のふるまいを決定づける主要因に働きかける組織OSの転換と、組織を「チーム」にして協働機能を高める組織技術によって、組織を根本からイノベティブなものにつくりかえていきます。

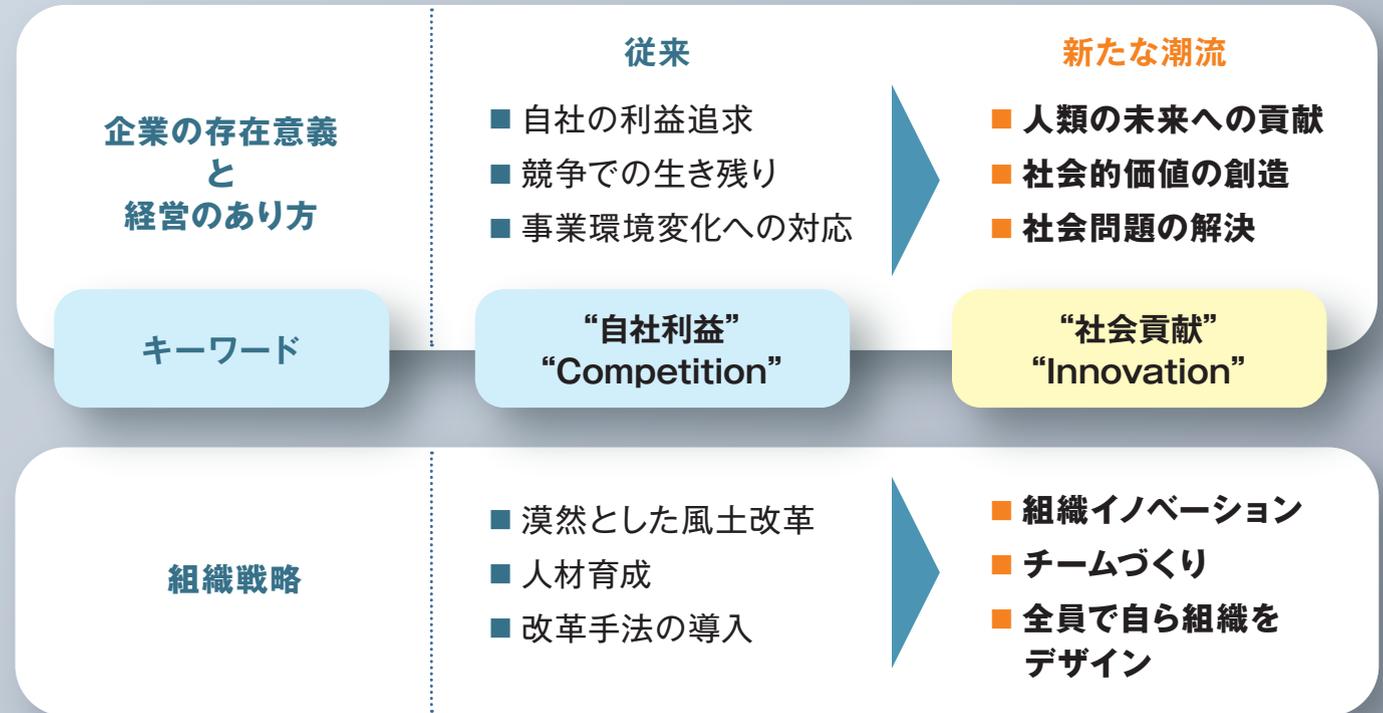
組織へと向かう、イノベーションの新しい波。

これまで世の中になかった新しい発想のビジネスによって、社会的な問題が解決され、地域や人々の暮らしが明るいものになっていく。そんな共感性の高いアイデアで市場を創出し、競争を超えて成長していくイノベティブな企業が産業に新しい波を起こしています。

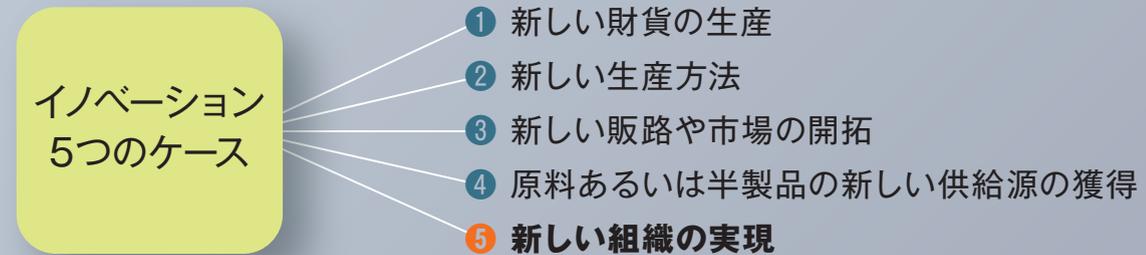
注目すべきは、形式にとらわれないその経営のスタイルや、オープンな連携・協力によって創造シナジーを生み出す組織。イノベーションは、自在に自身を変化させていく組織から生み出されています。

社会に企業に、多面的な課題を突きつけながら、想定外の状況をもたらす今日の環境。〈組織イノベーション〉は、企業が自らの力で組織機能を刷新していく方法を身につけ、前例のない時代を生き続けていくための、新しいイノベーションのアプローチです。

企業の存在意義と経営のあり方に関する潮流の変化



J.シュンペーターが掲げた第5のイノベーションは「新しい組織の実現」



第5のイノベーションに取り組んでいる企業は少ない

まず、組織自体をイノベートする。

「組織自体をイノベートする」、これが組織イノベーションの基本的な考え方です。

日本ではこれまでイノベーションというと、「技術」や「商品・サービス」「ビジネスモデル」にばかり目が向きがちで、イノベーション人材にしても個人プレーヤーが中心。第5のイノベーション対象である「組織」や「チームプレー」については、ほとんど手つかずの状態でした。

なぜ日本企業からイノベーションが生まれにくいのか、大きな理由がそこにあります。

さらに旧態依然としたマネジメントや仕事のしかたが「アンチイノベーション・ファクター」となって社内に染みわたり、かつての輝きをなくした企業も少なくありません。

スタートアップやベンチャーの例を見るまでもなく、イノベーションが起こりやすい環境をつくること、その土壌となる「イノベティブな組織」をつくることは、企業が予測不能な環境に対応していくための新たな条件なのです。

変革にブレーキをかけるアンチイノベーション・ファクター

個人の心理・習性

新しいことに興味・関心が薄れている
アイデアや思っていることを口にできない
上司に言われたこと以外は考えない
出る杭になりたくない
指示や経験のないことは避ける
視野が狭い、全体観、長期的視点がない
やる気の喪失、あきらめ感
一歩踏み出す勇気がない

仕事の環境

チームがバラバラ、仲間になっていない
仕事が忙しくて考える余裕がない
上司や職場の理解がない
予算がない、社内手続きが面倒
失敗に対する評価が厳しい
手本になるモデルが身近にいない
チャレンジの時間や機会がない
機密保持・情報管理が厳しくなっている

組織をチームに、「知」の結びつきを価値に。

組織はイノベーションを生むためのシステム

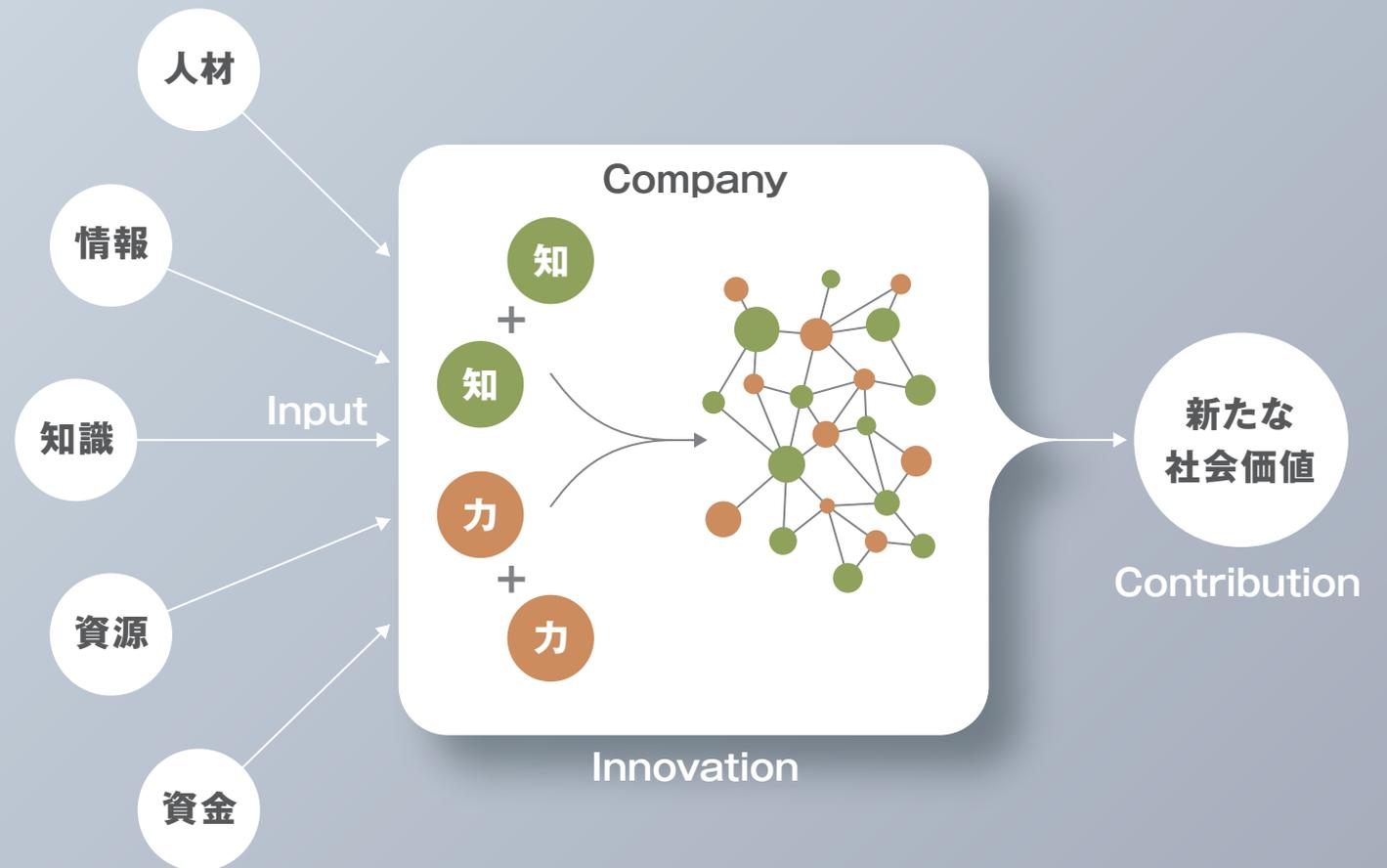
イノベーション創出には、これといった決定的な手法があるわけではありません、ただし、イノベーション論に共通する大原則があります。

それは〈知と知の結合〉。

組織とは本来、人々のもつ知やエネルギーをつないで、新しい知や大きな力を生み出すためのシステムであり、しくみです。

もともと組織は、自発的に変化することができる人が集まる、目的をもったチームとして、限界突破や創造のポテンシャルを備えているのです。

イノベーションを生むためには、まず、イノベーション創出システムとしての「組織機能」を回復させ、最大化させていくことが不可欠です。



見えざる組織のシステム構造を見る。

組織を氷山にたとえると、水面から上に出ている部分は、目に見えやすく、改革の手がつけやすい部分です。一方、水面下の部分は、とらえどころがなく、なかなか手がつけられない部分で、通常は「組織風土」と呼ばれています。

水面下の組織風土は、チームワークのしかたや暗黙のルール、習慣化された仕事の作法など、広い範囲にわたって、組織の人々の判断・行動に影響を与えています。

目に見えないところで組織の“基本的な動作・ふるまい”を規定している、この組織風土は、〈組織OS〉といえるものなのです。

組織のシステム階層構造



〈イノベーターティブOS〉に、バージョンアップ。

組織OSとは

一見複雑に見える鳥の群れの動きは
たった3つのプログラムで成り立っている

- ① 他とぶつからないように距離をとる
- ② 周囲と進行方向を合わせる
- ③ 群れの中心に向かうように方向を変える



人の組織も、その組織特有の判断・行動プログラムで動いている

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> なぜを5回 | <input type="checkbox"/> やってみなはれ |
| <input type="checkbox"/> 現地現物 | <input type="checkbox"/> 人まねするな、ものまねするな |
| <input type="checkbox"/> 6割いいと思ったらやれ | <input type="checkbox"/> 60点でいいから持ってこい |
| <input type="checkbox"/> カイゼンは巧緻より拙速 | <input type="checkbox"/> 上の意向を忖度するのが優秀者 |

コンピュータの性能や処理スピードがOSに左右されるように、組織のパフォーマンスも〈組織OS〉に大きく影響を受けています。

自然界を眺めると、たとえば一見、複雑に見える鳥や魚の群れの動きも、じつは単純な3つの規則で動いているといわれます。それと同じように、人の組織の動き方も、個人に刷り込まれた暗黙のプログラムで動いています。これらのプログラム群によって構成されているのが、組織OSです。

組織イノベーションは、単なる業務改善や社員の活性化活動とは違って、会社や部門、チームがめざすものの実現に向けて、組織システム全体の最適化と再構築をはかるもの。そのために、時代に合わなくなった組織OSを、イノベーターティブOSに書き換えていくことによって、イノベーションになじみやすい組織に変えていきます。

組織のパフォーマンスを左右する「組織OS」比較

	旧世代OS	イノベーターティブOS
マネジメントOS	上意下達・指示命令型	イノベーターティブな組織環境と条件づくり
コミュニケーションOS	一方通行(指示・命令・連絡・報告)	双方向(情報交換・相談・知恵出し)
伝達効率	上下ライン、職制ルート経由の伝言	意味・目的・背景を共有
情報流通	上下間、部門間の障壁が多い	バリアフリーなコミュニケーション
人的ネットワークOS	職制や役割にもとづく連携	目的・思い・共感にもとづく連携
思考・判断OS	指示に従い動く	自ら考えながら動く
目的OS	与えられた目的に従う	目的を自分たちで考え動く
イノベーションのアウトプット	低い	高い
パフォーマンス	指示やルーチン業務の処理は速い	新たな知や価値の創出力が高い

自分たちが変わる。自分たちで変える。

その組織ならではの判断・行動のもとになっている組織OSのプログラムは、個人に刷り込まれているため、その書き換えは、他人任せにできるものではありません。一人ひとりがそれに気づいて自発的に、自覚的に行なう必要があります。

それと同時に、プログラムは“組織の常識”としてメンバー全員にも刷り込まれているため、メンバー同士で話し合いをしながら確認し合っ、刷り込まれたOSをバージョンアップしていきます。

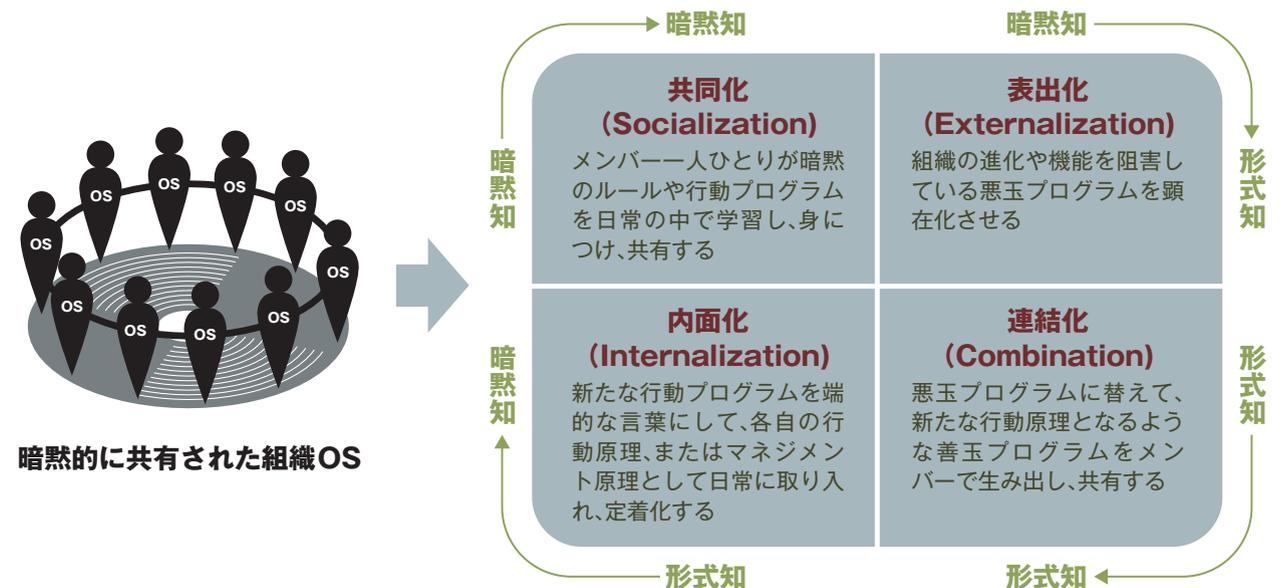
だれかにやってもらう、やらされる改革ではなく、自分たちの手で、自分たちの組織をオープンで創造的なものにしていく。

Innovate Ourselves! (自分たちが変わる。自分たちで変える)が、組織イノベーションの基本にある考え方です。



組織OSを書き換える技術原理

組織OSのプログラムは個人個人に刷り込まれ暗黙知として共有されています。これらのプログラムのうち、組織パフォーマンスに悪影響を及ぼす悪玉プログラムを顕在化し、求められる新たな行動原理となるプログラムに書き換えていきます。



SECIモデル(出典:「知識創造企業」)

組織イノベーション戦略 5つのレバレッジ。

組織 OS に含まれるプログラム群すべてを書き換えることは容易ではありません。

組織イノベーションでは、とくに組織や個人の動き方に大きな影響を与えている5モジュールのOSを焦点に、そのなかでも影響力の大きなプログラムの転換を行なっていきます。

組織OS



マネジメントOSを換える

1

組織が本来もつイノベーション創出機能を高め、
イノベーションを促進する組織内環境と
条件を整えるマネジメントのしかたに転換していきます。

コミュニケーションOSを換える

2

組織活動のベースとなるコミュニケーションのしかたを変え、
知恵や情報のやりとりが
バリアフリーにできる状態をつくります。

人的ネットワークOSを換える

3

人と人とのつながりをつくり、相互の信頼にもとづいた協力と
連携関係を構築して、知恵や力がつながりやすく、
イノベーションが生まれやすい人的ネットワーク環境を整えます。

思考・判断OSを換える

4

やらされ仕事や多忙の中で失われつつある個人の興味・関心のアンテナ感度を高め、
幅広い視野と情報をもとにして自分の頭を働かせ、
仕事の意味や目的を考えて行動する力、新たな知を生み出す力を育てていきます。
あわせて、判断・行動の基準となる考え方や価値観をあらためて確認、共有していきます。

目的OSを換える

5

めざす目的やテーマを新たに自分たちで設定し、
一人ひとりが目的意識を持って考え抜くことで知恵を出し、
協力して実現に向けた挑戦ができる状態をつくります。

クールジャパンのテクノロジー

組織をイノベーションする組織技術[®]は、日本生まれ、日本育ちのプロセス技術です。スコラ・コンサルトは、大企業を中心とした組織風土改革の支援を本格的に始めた1990年代半ば以降、多くの企業と一緒に改革の実践と実験を重ね、行動科学的な知見も踏まえて、組織イノベーションの手法・技術の開発、体系化を進めてきました。

今日、持続的成長を課題とした知的資本の充実と高度化が世界の経営のスタンダードになりつつある時代に、人と組織の本質をとらえた効果性の高い組織イノベーションの技術は、企業や官公庁、学术界からも高い評価を得ています。

■「見えざる企業価値」を最大化する組織イノベーションのノウハウ・技術群 (スコラ・コンサルト登録商標)

組織OS	リコミュニケーション
組織技術	オフサイトミーティング
チームイノベーション	ジブンガタリ
チームモチベーション	モヤモヤガタリ
インテグラルカードワーク	思いガタリ
組織風土アセスメント	ミライガタリ



