



従業員幸福度と組織カシ리즈 vol.3 「組織改革」

産業構造の転換、そして人々の価値観の変遷は、これからの企業組織のあり方についても大きな影響を及ぼしました。中には、生き残りをかけてイノベーションの創出へと歩みはじめた企業もいらっしゃるでしょう。しかし、なかなか手ごたえを得られない企業ばかりなのが現状です。“今まで”からの脱却が難しい原因は、一体どこにあるのでしょうか。

CONTENTS

02 インタビュー記事

変わる会社、変わらない会社。
どちらになるかは、“組織風土”が左右する。

- 02 イノベーション創出につまずく企業の特徴とは
- 04 探索を支え、深化を生かせる組織になるために

06 INFORMATION

【SEMINAR】

OKBビジネスセミナーのご案内 — 2022年度上半期スケジュール —

【SERVICE】

2022年度 福利厚生サービスのご案内
メール会員募集中！

変わる会社、変わらない会社。

どちらになるかは、 “組織風土”が左右する。

小林 茂氏
情報科学芸術大学院大学 [IAMAS] 教授

電子楽器メーカー勤務を経て、2004年からIAMAS。オープンソースハードウェアやデジタルファブリケーションを活用し、多様なスキルや視点、経験を持つ人々が協働でイノベーション活動に取り組むための手法を探求している。経済産業省「ものづくりスタートアップ・エコシステム構築事業」検討会メンバー、日本デザイン振興会「グッドデザイン賞」審査員(2017・20~21年度)、岐阜県大垣市にて隔年で開催されるメイカームーブメントの祭典「Ogaki Mini Maker Faire」の総合ディレクターを務める。著書に『アイデアスケッチ』『Prototyping Lab 第2版』など。

変化のスピードが早く、先行き不透明な今の時代。持続的な成長を実現するために、経営者はどのような組織づくりをするべきなのでしょうか。イノベーション創出に挑戦できる風土を岐阜県内に醸成することを目的とした「岐阜イノベーション工房」を主宰する小林茂氏にインタビューを行い、その内容をもとにOKB総研で記事を執筆しました。



1. イノベーション創出につまずく企業の特徴とは

経営の理想「両利きの経営」

これから中小企業が生き残るにあたって必要なことについては、近年注目を集めている経営手法になぞらえて考えていくと、とても理解しやすいと思います。アメリカで2016年に出版され、国内では『両利きの経営』※1という書名で2019年に出版されているため、すでにご存知の経営者もいらっしゃるでしょう。簡潔に述べると、「企業が継続するためには“深化”と“探索”の両方に取り組むことが必要」と説いています。2つの要素を企業活動に当てはめて考えると、以下ようになります。

●深化とは

既存事業で重要な概念です。すでに自社で成熟している事業の中から成功しそうなモノを見極め、深掘りし、磨き込んでいく活動を指します。収益に結びつきやすく、企業にとって取り組みやすいのが特徴です。

●探索とは

新規事業で重要な概念です。自社で認知している領域を超え、あらゆる分野へ認知を広げていく活動を指します。深化に比べると非効率的で、コストをつぎ込んでも収益に結びつくとは限らないのが特徴です。

ここまで、経営者の皆さまにとってはすでに頭の中にある内容だったと思います。しかし、実際はなかなか実現が難しい。特に、「探索」でつまずいている企業が多いのではないのでしょうか。

視野を広げられない要因とは

「自分たちのビジネス領域から外に向かって視野を広げる」に難しさを感じている中小企業が多いのはなぜか。OKB総研はその理由が、大きく2つあるのではないかと考えています。

まず、「ふさわしいモノサシで測れていない」こと。自動車産業で例えると、「これまで中小

企業は、いわゆるサプライヤーとして自動車メーカーのリクエストに早く、安く、正確に応えることで成長してきました。」(小林氏談)ところがそこに特化するあまり、他産業に目を向けるのが疎かになってしまった。つまり、専門外の分野や他業界の人々がどんなモノサシを持っているのかを知らないのです。これでは自動車産業のビジネスエコシステムから一歩外に出た時、行き先を見失ってしまうのは当然です。「自社の技術にどのようなニーズがあり、どのくらいの競争力があるのかが分からない。オープンイノベーションを図ろうにも、どの業界が興味を持ってくれそうか、どういう価値を提供できそうかも分からない。」(小林氏談)分からないままやみくもに突っ走っても、戦うにふさわしい場所にたどり着くと限らないのは、ご承知の通

りです。

2つ目は、経験者がいないことです。これは成熟企業によく見受けられる要因ですが、創業者がまだ現役でいらっしゃるのなら、話は別です。問題なのは、経営がある程度安定してから入社してきた人材だけで組織が構成されている場合。既存事業を持続するノウハウは持っているが、ビジネスを立ち上げる経験も知見もゼロという企業です。このような企業は、そもそも未知の領域に挑んでいくのにふさわしいモノサシを用意せず、既存のモノサシのままですべてを測ってしまっているケースが少なくありません。用意しない理由はさまざまですが、「何が起こるか予測できない」「なるべくリスクを避けたい」という、答えのない、未知の領域への恐れもあると感じています。

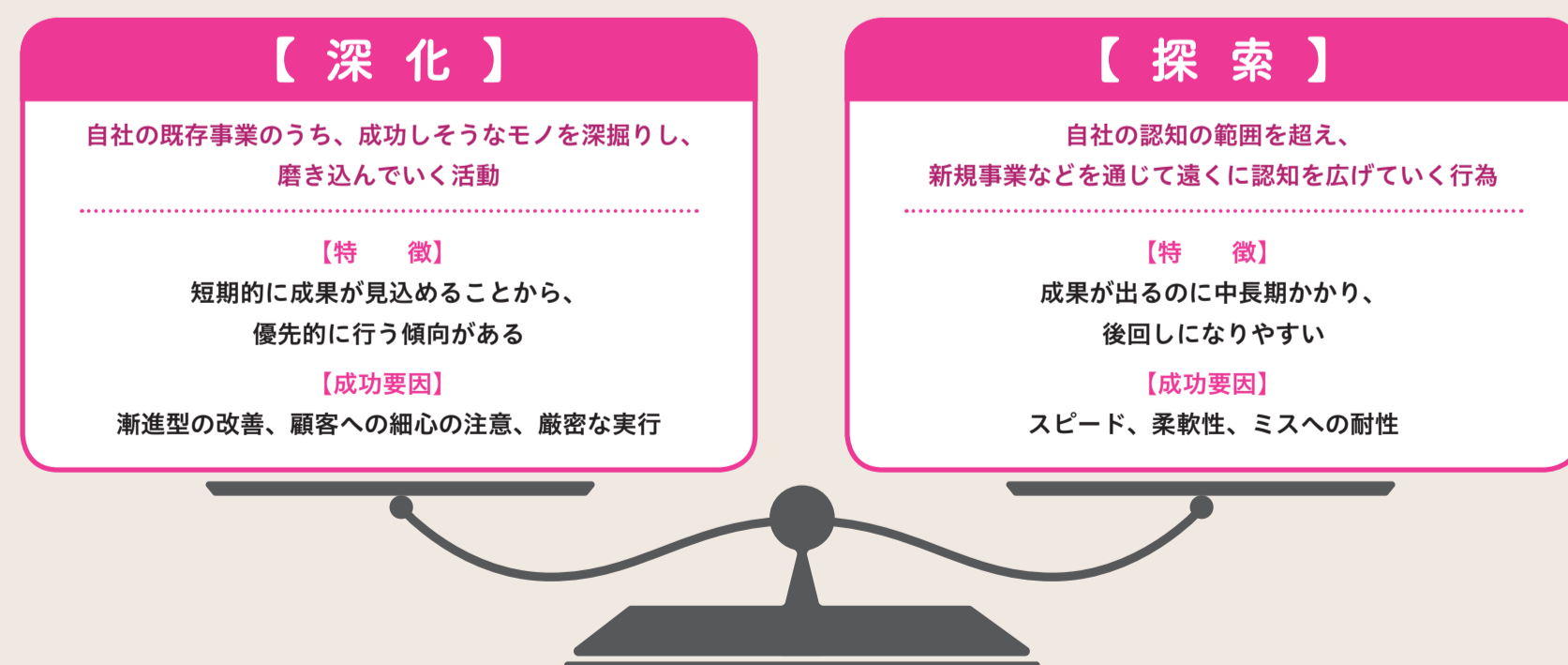
探索が途切れてしまうケースも

他に上手くいかなかった例として、新規事業の専門部署を立ち上げた後のケースも見てみましょう。「イノベーションを創出する新規事業は、既存事業と切り離れた方がいい」と耳にしたことがあると思います。既存事業と新規事業を兼任させると、日常業務に時間を取られてしまいやすく、「探索」という活動自体が難しくなってしまう。既存事業の事情にも巻き込まれやすくなるため、いっそ切り離してしまった方がいいという一説です。

しかし、その通りにやってみたものの成果が得られず、結局解体してしまった例は多々あります。また、新規事業で成果を得られたとしても、油断はできません。成果が出始めた新規事業を本体に統合しようとしたら、既存事業の勢力に新規事業が飲み込まれ、結局消失してしまったという残念な例もあります。

少数精鋭の中小企業にとっては、そもそも別の組織を設けること自体が難しい問題です。それでも、新たなモノサシを持って、イノベーション創出に挑んでいかなければいけない。まさしく、経営者のリーダーシップが問われている状況下である、と言ってもいいでしょう。

●「両利きの経営」イメージ図



日本企業の多くは、深化に偏って、イノベーションが枯渇する状況に陥っている。探索に取り組んでいないと、大きな変化に直面したときに破綻する可能性が高くなる



出所：小林茂氏著『岐阜イノベーション工房 ―「辺境」で探索に取り組む』(2021年3月25日発行) P.5-6を参考に、OKB総研にて作成

※1 両利きの経営
スタンフォード大学の経営学者チャールズ・A・オリバーと、ハーバード大学の経営学者マイケル・L・タッシュマンが提唱する経営手法。1990年代から着目しはじめ、2016年に『Lead and Disrupt』として出版。『両利きの経営』は2019年刊行の日本語版(出版社：東洋経済新報社、監訳：入山章栄、解説：富山和彦、訳：渡部典子)。

2. 探索を支え、深化を生かせる組織になるために

経営者ができる組織づくりのポイント

イノベーション創出にあたって一番大事なものは、組織の風土です。「挑戦する社員の心が折れないようにするには、やはり協力や励ましなどの支えは必要です。」(小林氏談) 探索の芽を育て続けるためにできることは何か、いくつかのポイントを見てみましょう。

● 自社事業を整理する

「まず、深化にあたる事業、探索にあたる事業を明確に分けましょう。そのうえで、それぞれにふさわしい評価の基準を設け、事業の優先順位を整理してください。」(小林氏談) この部分は、人材定着・採用にも影響が及びます。特に転職市場においては新しい価値観を持つ人材からのリアクションを得られる可能性が高くなります。

● “異質”を受け入れる環境をつくる

自社に新しい風を吹き込んでくれるのは、たいてい中途採用者です。その人たちが今までにない意見を述べた時、眉をひそめるような社内環境では、発言自体がしにくくなってしまいます。新しい価値観と出会う機会を消失しないためにも、“異質”を受け入れる風土づくりは欠かせません。挑戦者や発言者に孤独を感じさせないのが、何より大切です。

● ミス・失敗への意識を変える

「深化の場合、原則としてミスや失敗は許されません。そのままのモノサシで探索を見てしまうと、マイナス要因ばかりだと見間違えてしまいます。新しい価値を生み出すにあたって起こったミスや失敗については、何をもってマイナスとするかの基準を設けることも求められますが、それ以上に“学びの機会を得られた”と捉えられる環境づくりが大切です。」(小林氏談)

● 時間を確保する

リソースの確保は重要なポイントです。中でも注目したいのは、“時間の確保”です。せっかく設けた新規事業の専門部署が解体されてしまった原因を探ると、ふさわしい時間を確保していなかったのが一番の理由であることが多い。「新規事業は短期間で成果を得られるような性質ではありません。さらに、諸事情でめたり諦めたりせざるを得なくなったり、社内から理解を得られなかったりと、数多くの困難が待ち受けています。」(小林氏談) 想像以上にスムーズに進まないと認識しておかなくてはなりません。

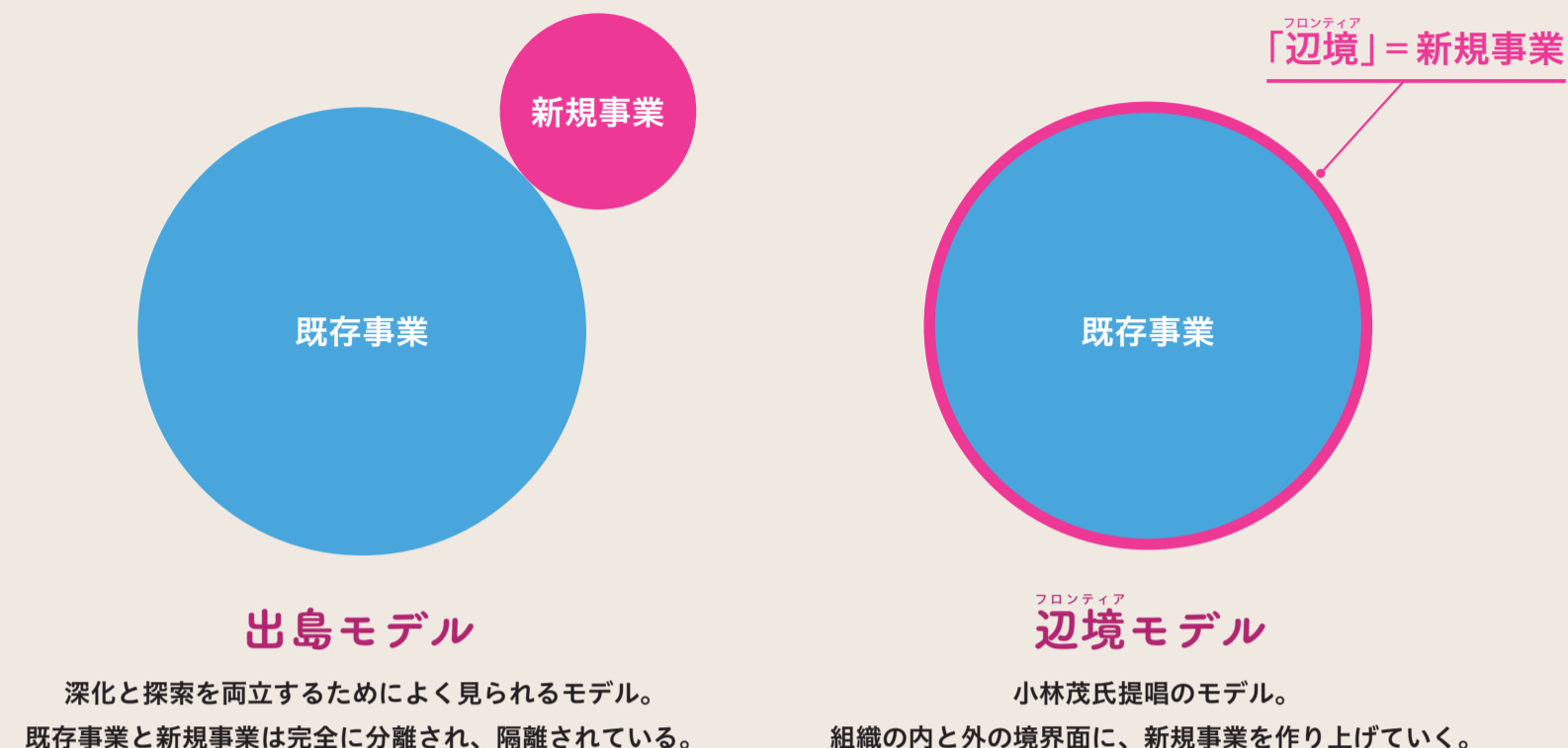
● 評価基準・報告体制を整える

深化と探索では、求められる能力が異なるのはご存知の通りです。既存事業のモノサシのままの目線で見ていては、進むべき道を見誤る要因につながってしまいます。そのため、評価をする管理職者層の方には、変化に柔軟に対応できる能力が求められます。また、経営者の皆さまには「管理職者の方に指示を出すだけ」にならないよう、ご注意ください。新しい価値が現実化するまで、経営者として責任を持って関わってください。

● 丸投げにしない

自社にはその力がないからと、協力会社にすべて任せてしまう企業も見受けられます。外の知に丸投げをしてどのような弊害が起きるかという、「探索のノウハウが得られない」ということです。自社らしいイノベーションを創出するには、やはり自分たちの力で自分たちの棚卸しをし、自分たちの文化を作る行動を起こさなくてはなりません。

● 各組織モデルのイメージ図



出所：小林茂氏著『岐阜イノベーション工房—「辺境」で探索に取り組む』（2021年3月25日発行）P.6-7を参考に、OKB総研にて作成

社員とともにイノベーション創出を支える組織のカタチ

経営者としてできるポイントをいくつか挙げましたが、はじめに申し上げた通り、風土づくりが何よりも大切です。なぜなら、新規事業側でいくらいアイデアが出て、既存事業側から拒否反応が出るケースは非常に多い。これはヒトの習性のようなものに近いです。仕方がありません。そこでご紹介したいのが小林氏が提唱している「フロンティア「辺境」モデル」です(上図参照)。

新規事業と既存事業を切り離してしまう「出島モデル」と、新規事業と既存事業の接着面が多い「フロンティア「辺境」モデル」との違いは、共有する情報の量です。出島モデルの場合によくあるのが、“新規事業側が何をやっているのか分からない”状況に陥ることです。対してフロンティア「辺境」モデルは、社内に“新しいモノに挑んでいる”という雰囲気醸成につながるモデルです。新規事業側は既存事業側に対し、何を指して何をしようとしているか、どんなトラブルが起きているかをオープンにします。そうすれば既存事業側は、役立ちそうな情報やアドバイスを新規事業側に提供できるようになります。探索の知、深化の知がともに生かされる組織づくりは、社員の皆さんに与える影響も大きく変わっていくでしょう。

「岐阜イノベーション工房」から見える、企業各社に共通する課題

探索とはどういうものか、新規事業はどういうプロセスを踏めばいいのかわかっていただくために、小林氏が主宰する「岐阜イノベーション工房」※2で見受けられたという問題点をいくつかご紹介します。

「まず、工房で何をお伝えしているのかを説明すると、“イノベーション創出の過程で起きるリスクを下げるにはどうすればいいか”です。新しいモノを生み出すプロセスを、演習と実践の2段階で経験することで、起こりやすい“間違い”を実際に体験していただいているのです。

また、製造業の参加者に共通して“バリデーション”になじみのない企業の多さ。さらに言えば、“エンドユーザーにとって価値があるモノなのか”という目線が育成できていないと感じました。バリデーションとは、自分たちが作ろうとしている製品やサービスに本当に価値を感じてもらえるのかどうかを確認する作業で、何度も繰り返し行います。顧客やエンドユーザーなど、相手から見て重要な部分に限定し、本物であるかのように見えるよう作ったプロトタイプに触れてもらいます。これにより、本物の

の反応を引き出すのです。どこを誤りやすいのかと言うと、「エンドユーザーの目線で考えられていない」という初期段階です。実践で一番衝撃の声があがるのは、想定と現実のギャップを感じた瞬間です。それだけ多くの方が、「自分たちにとっていいと感じているモノを押し付けている」のに気づいていないのです。仮説がガラガラと崩れる経験は、今後イノベーションを創出していくにあたって、あらゆるシーンで役立っていくでしょう。」(小林氏談)

東海エリアは、どちらかというと深化に特化している特徴を持っています。また、自動車産業のビジネスエコシステムの中で、世界でトップレベルの技術力を育み、それをいまだ保持しているのは、日本の中でも非常にめずらしい。高いポテンシャルが潜むこの地域が探索の知を手に入れた時、どのような発展を遂げていくのか。それを左右するのは、中小企業の経営者の皆さま次第です。

※2 岐阜イノベーション工房
IAMASが研究を通じて培ってきたイノベーション創出の知見を短期間で集中的に学べるように編成した、社会人向けの研修プログラム。参加条件として、岐阜県在住・在勤の地域企業人材であることに加え、原則3人のチームが数カ月間のプログラムに参加できることを前提にしている。過去には、製造業からサービス業まで、業種も規模もさまざまな15社が参加した。

OKB ビジネスセミナーのご案内 — 2022年度上半期スケジュール —

SEMINAR

下記のほか、イベントセミナーを開催します。詳しくはOKB総研ホームページをご確認ください。

開催日	時間	セミナータイトル	対象	講師	会場	受講料	定員	
5月	19日(木)	13:30~16:30	製造現場で働く新入社員のための フォローアップセミナー	新入社員、 若手社員	コンサルソーシング株式会社 エグゼクティブ・コンサルタント 石川 秀人 氏	オンライン (Zoom)	共立ビジネススクラブ会員 5,500円 一般 13,200円	30名
	24日(火)	10:00~17:00	若手社員のための「報・連・相」 スキルアップ研修	新入社員、 若手社員	株式会社ビジネスプラスサポート 人財育成プロデューサー 尼崎 真実氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	20名
6月	7日(火)	9:30~16:30	新任役員研修 ~「経営のプロ」として求められる 役割と責任、心構えを学びます~	経営者・幹部、新 任取締役、取締 役候補の方	アイ・コンサルティング 代表 井上 康由氏	オンライン (Zoom)	共立ビジネススクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	30名
	22日(水)	10:30~16:30	アナウンサー直伝! 集中特訓! 仕事で信頼される 「伝わる話し方&敬語・言葉遣い」セミナー	若手社員、新入 社員、中堅・実務 担当者、管理職、 経営者・幹部	元NHKキャスター・ 日本サービスマナー協会認定講師 宇野 悦加 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	20名
7月	14日(木)	10:00~17:00	【若手社員仕事力養成塾】 いま必要なスキルを身に付ける! 営業パーソンスキル強化セミナー	入社5年目までの 営業職担当者	株式会社ナレッジ・プラクティス・ コンサルティング 代表取締役 一般社団法人日本経営協会 講師 中小企業診断士・事業承継士 宇井 克己 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	20名
	19日(火)	10:00~17:00	甘えを捨てよう! 中堅社員! 職場リーダー養成研修 ~グループワーク・自己分析による 相互研鑽を通じた意識改革~	中堅・ 実務担当者	株式会社ヒューマンブレインアソシエイツ 取締役上席シニアコンサルタント 稲垣 正己 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	20名
	21日(木)	10:00~17:00	社員の力を100%引き出す 「指導者・コミュニケーション力」訓練研修	管理職	株式会社アタックス・ヒューマン・ コンサルティング 代表取締役社長 北村 信貴子 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	20名
8月	23日(火)	13:30~15:30	聴き方・伝え方アップデート! チームメンバーとの関係性を劇的に 改善するコミュニケーションスキル講座	中堅・実務担当 者、管理職、経営 者・幹部	株式会社ナガオ考務店 代表取締役 組織開発ファシリテーター 長尾 彰 氏	オンライン (Zoom)	共立ビジネススクラブ会員 5,500円 一般 13,200円	30名
9月	7日(水)	13:30~16:30	新入社員フォローアップ研修	新入社員	ウィル・マネジメント 研修インストラクター 志水 美和子 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 5,500円 一般 13,200円	20名
	13日(火)					OKB 総研セミナールーム (大垣市郭町)	共立ビジネススクラブ会員 5,500円 一般 13,200円	25名
	15日(木)					ワークプラザ岐阜 大会議室 (岐阜市鶴舞町)	共立ビジネススクラブ会員 5,500円 一般 13,200円	25名
	21日(水)					名古屋銀行協会 201号室 (名古屋市中区)	共立ビジネススクラブ会員 5,500円 一般 13,200円	24名

お申込方法

- WEB申込 OKB 総研ホームページ内の「お申し込み」フォームをご利用ください。
- FAX申込 OKB 総研ホームページ内より「お申込書」を印刷していただき、必要事項をご記入のうえ、送信してください。

セミナー詳細・お申し込み
(www.okb-kri.jp/seminar/business/)



2022年度 福利厚生サービスのご案内

SERVICE

WEB申込が可能になりました。社員さまへの福利厚生にお役立てください。

東京ディズニーリゾート® 「コーポレートプログラム利用券」

優待対象サービスご利用時、1枚につき500円の割引券としてご利用いただけます。

【ご利用条件】 発行枚数：1社あたり年間10枚まで
有効期間：2022年4月1日～2023年3月31日

【優待対象サービス】

①パークチケットのご購入

「東京ディズニーリゾート・オンライン予約・購入サイト」からの、日付指定の個人向けパスポートの新規購入時にご利用いただけます。

※パークチケット1枚につき利用券1枚のみご利用いただけます。※旅行会社およびコンビニエンスストア等で発行された「直接入園予約券」でご入場される場合、割引券のご提示で、割引金額分の返金を現金で受けられます。

②ディズニーホテルのご宿泊

宿泊料金のご精算時にご利用いただけます。チェックアウト時、宿泊ホテルのフロントに利用券をご提示ください（東京セレブレーションホテル®のみチェックイン時）。

※宿泊者1名様につき利用券1枚のみご利用いただけます。同一ホテルで2泊以上の場合も1枚に限ります。※出発日が有効期間外の場合はご利用できません。※旅行代金のバックツアー（東京ディズニーリゾート・パッケージを除く）等ですでに宿泊料金をお支払い済みの場合、割引券のご提示で、割引金額分の返金を現金で受けられます。

ナガシマリゾート「優待利用券」

各種入場券・パスポートを優待料金でご購入いただけます。ご利用当日は利用券をご持参のうえ、受付窓口にてご希望の券種をお買い求めください。

【ご利用条件】 発行枚数：1社あたり年間60枚まで
有効期間：2022年3月1日～2023年2月28日

【優待料金（2021年3月1日現在）】

券種	大人（中学生以上）	小学生	幼児（2歳以上）
遊園地入場券	1,000円 (1,600円)	500円 (1,000円)	100円 (500円)
パスポート	4,500円 (5,500円)	3,300円 (4,200円)	1,800円 (2,500円)
湯あみの島入館券	1,500円 (2,100円)	900円 (1,300円)	300円 (700円)
ジャンボ海水プール入場券	3,000円 (3,800円)	2,100円 (2,800円)	1,000円 (1,500円)
ワイドパスポート	5,900円 (6,800円)	4,300円 (5,100円)	2,300円 (2,900円)

() 内は一般料金

※ジャンボ海水プールの営業期間：2022年7月9日～9月26日 ※優待利用券1枚で2つ以上の券種はご購入できません。※全施設休業日、カウントダウン特別営業日はご利用できません。※別途料金が発生するケースがあります。ご注意ください。

お申込方法

- WEB申込 OKB 総研ホームページ内の「お申し込み」フォームをご利用ください。
- FAX申込 OKB 総研ホームページ内より「利用申込書」を印刷していただき、必要事項をご記入のうえ、送信してください。

福利厚生サービス詳細・お申し込み
(www.okb-kri.jp/kbc/welfare/)



登録
無料

メール会員募集中

OKB 総研は、ただいまメール会員を募集中です。イベントやセミナーの開催情報、独自の視点でまとめた調査結果、マッチング情報（希望者限定）などをいち早くお届けいたします。ぜひご登録ください!

メール配信サービスのお申し込み
(www.okb-kri.jp/contact/mailcontact/)

