

## 「イノベーション」の壁②組織編

企業経営漫談士 岡野実空

「要は組織の問題だ！」は、議論百出の飲み会で多用される言葉。しかし実際には、愚痴交換の合言葉にすぎません。今回は、イノベーションへの意欲溢れる個人の前に、敢然と立ちはだかる「組織」の壁を、「構造、制度、運営」という3つの側面から考えます。

### 阻害要因1: 本業偏重(構造)

トップが発する究極のメッセージは「組織人事」。「改革」や「イノベーション」という上意は、すでに皆さんの「耳タコ」レベルに達していると思いますが、実際それをどのくらい重視しているかは、組織変更と人事異動にはっきり表れます。トップが本気なら、自分の目が直に届くように、即その部門を分けますし、その頂点には最適任者を配置します。かつて我が国の電機、通信機メーカーが、電力や通信などの安定事業が生むキャッシュで、外部からは新規事業に一生懸命取り組んでいるように見えた頃、内部の社員はそれで瞬時にトップの「本気度」を見抜きました。すなわちその大半は、当たり障りない定期の組織変更、しかもエースは傷つかないよう堅い本業に温存。そのため新規事業への意欲が、本格的に高まることはありませんでした。そしてその長年の迷走の結末は、祖業・社会インフラへの「先祖返り」。嗚呼！

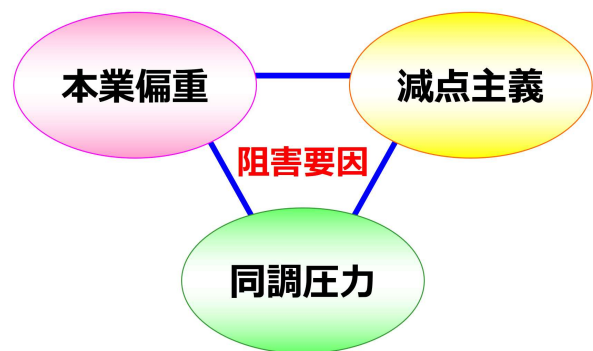
### 阻害要因2: 減点主義(制度)

既存事業の偏重に輪をかけるのが「人事制度」。過去の延長線上にある「既存事業」は、安定志向の大企業社員向きですが、「新規事業」などは想定通りに行かないのがふつう。その上、人事制度が「信賞必罰」では、新しい事業に手が挙がらないのも至極当然です。しかし、ユニークな商品名で知られる小林製薬のような「信賞必賞」なら、「失敗がふつう、成功はオマケ」の感覚で、新規事業に前向きな社員が出現する可能性も高まります。もっとも、既存事業しか経験していない「匠」揃いの企業では、それもムリ。このような企業は、徐々に「患部」が広がり、滅亡への道を歩むしかありませんが、それに巻き込まれる下々はたまったものではありません。後輩たちの働きによる利益が、将来自分の年金の原資となることを考えれば、せつせと新規事業に取り組むはずですが、彼らはその受取りを辞退するつもりなのでしょうか？

### 阻害要因3: 同調圧力(運営)

構造面から見ると「組織はイノベーションに従う」ですが、元となるアイデアを殺さないために、制度面は「イノベーションは組織に従う」が鉄則。かつてイノベーションは、ほとんど現場の「密造酒」作りから

KM 3-15 「イノベーション」の壁②組織



生まれましたが、それは「戦略ミドル」の好ましい暗躍によるものでした。彼らは、上に行けば行くほど「近視眼」になりがちな上層部の視点を、現場で密かに補正していたのです。高度成長期のソニーですら、社長の盛田昭夫氏が、「良いアイデアがあったら、上司に相談しないで、やってしまえ！」と喝を入れるほど、変革に対する組織の壁は強力です。しかし「成果主義」という連の件費抑制策や、見せかけの「見える化」などの普及により、ミドルによる運営面での創意工夫もすっかり影を潜めてしまいました。まして、生まれてこのかた、「出る杭は打たれる」という教育を受け、他人と違う行動に強いストレスを感じる世代がマネジャーとして登場するようになり、その同調傾向はますますひどくなっています。

かくして、ドラッカーの言う「現在のニーズを追求する」マーケティングと、「将来のニーズを追求する」イノベーションを、戦略面だけではなく、「構造、制度、運営」の組織面からも明確に分け、並行してマネジメントすることが、企業生き残りの必要十分条件となったのです。「要は組織の問題だ！」？

平成 29 年 5 月 22 日 実空