

働き方変革でイノベーションを生み出す組織をつくる

内田洋行執行役員知的生産性研究所長

平山信彦

ひらやま のぶひこ



今や働き方改革という言葉を聞かない日はない。しかし、何をもって「働き方」あるいは「改革」と呼ぶかはさまざまである。往々にして残業削減やICT(情報通信技術)の活用といった局所的なとらえ方で語られることが多い。

「働く」ということはとても広い要素を持っており、それを変革(私たちは働き方変革という表現を用いる)するには、単に残業を抑制したり便利な道具を導入したりすることだけでは済まないはずである。

私たち知的生産性研究所は1989年の設立以降、一貫して「働くこと」を対象に調査・研究を行ってきた。2010年、働き方変革のコンサルティング・サービスを開始し、現在までに180件(契約件数ベース)の働き方

変革や組織風土変革のプロジェクトを支援している。そのプロセスで学んだ経験をベースに働き方変革とイノベーションのかかわりについて述べてみたい。

従業員の行動様式や仕事の仕方そのものの見直し

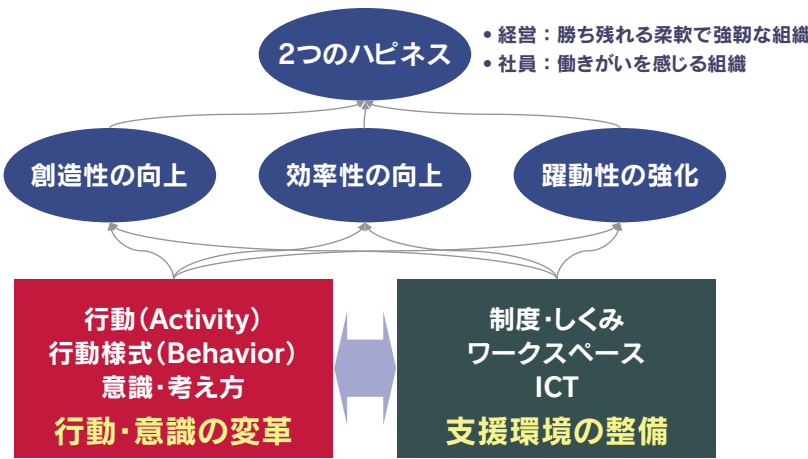
そもそも、なぜ働き方を変える必要があるのか。必然性がなければ、変革など必要がないはずである。むしろ変えない方がよい。なぜならば、働き方とは、個人にせよ組織にせよ長い経験を経て積み上げられたスキルやナレッジの集積にほかならないからである。そのような大切なものを訳もなく変える理由はない。さらに磨き上げればよいのである。

しかし実際には多くの企業や組織が、磨き

上げるだけでは済まない、変革と呼ばれるような本質的な取り組みが必要な状況に直面している。その具体的な理由は個々に異なるが、俯瞰すると、社会や市場など外部環境の変化に組織の風土や力量などの内部環境が対応しきれなくなっているという状況が見えてくる。

例えば、今までの垂直統合型の研究開発では市場の変化に対応できない、しかし社員はサイロから抜け出せずオープンイノベーションとは程遠い状態である、これを何とかしなくてはいけない。あるいは、顧客の要求に 대응するためには自部門の製品を提供するだけでは不十分で、他の事業分野の製品やサービスと組み合わせたソリューションを提案しなくてはいけないが、組織の壁が高くて社内協業ができない、といった例である。まさにイノ

図表 働き方変革のねらいと取り組み



ベリション(新結合による新価値創出)が全く起り得ない状態と云ってよいだろう。
このようなケースでは、情報共有のあり方、コミュニケーションのあり方、個々の業務のプロセス、仕事に対する動機付けなど、従業員の行動様式や仕事の仕方そのものを見直さなくてはいけなくなる。そのための取り組み

が働き方変革である。

日常的な価値創出の重視

では、どのようにしてイノベーションを生み出す組織をつくるのか。まずイノベーションのとらえ方だが、働き方変革では社会に大きなインパクトを与えるいわゆる「破壊型イノベーション」以上に、今まで組み合わせることがない情報や知識の新結合により、課題が解決したり、より良いやり方や機能が生まれたりといった日常的な価値創出を重視する。これは先端技術分野や一部の特別な職務の人に限定せずあらゆる職場で起こし得ることであり、いわば組織の基礎体力につながるものである。

この「身近なイノベーション」を生み出す組織風土の醸成には、いくつかの要点がある。1つは、情報や知識の新結合が起りやすい状態、すなわち多様な情報・知識が交流する風土を形成することである。そのためには、セレンディピティー(うれしい偶然を喚起するような、人や情報が絶えず出入りする環境づくりも重要となる。2つ目は、誰かが生み出したアイデアを皆で磨き上げる協創の風土である。情報や知識が新結合して生まれたアイデアも、最初は宝石の原石にすぎない。これを多様な視点で磨き上げて初めて価値を生む技術やプロセスになる。このコラボレーションができるか否かが成否を分ける。3つ目

は、そのような行動に社員が積極的にかかわれる、失敗を恐れず挑戦できる風土形成である。失敗して評価が下がることを恐れて新しいことへの挑戦に躊躇するような状況では、イノベーションなど起りようがない。

従業員の行動変革が不可欠

最後に、このようなイノベーションを生み出す組織をつくるための働き方変革で、最も大切なことを提案したい。それは2つのハピネスと2つのアプローチを意識することである。2つのハピネスとは経営から見た成果と従業員の満足である。どんなに良いと思えることでも、肝心の従業員がハピネスを実感しないと長続きはしない。一人ひとりの従業員が「変わって良かった」「変えて良かった」と思える組織をつくるのが重要である。そのためには2つのアプローチ、すなわち人事制度やICTといった「働く環境の整備」と、従業員の意識や習慣を変えるための「行動変革の取り組み」を両輪で駆動することが重要となる。特に後者の行動変革が伴わないと、いくら環境整備に投資しても成果は限定的である。私たちコンサルティングが主に扱うのもこの行動変革の分野である。従業員の日々の行動が変わり、意識が変わり、その動きが広がることにより組織風土が変わっていく。ぜひイノベーションという視点で働き方変革をとらえ直してみたいかがだろうか。