

## 創発的イノベーションを創出するための最強の組織づくりに関する研究 － 経営管理のパイオニアである Google, IDEO, Benq Corporation, Samsung Electronics 等海外企業調査を中心に

A Study on the Strongest Organization for Creating an Emergent Innovation: With  
Special Reference to Pioneer Overseas Corporations such as Google, IDEO, Benq  
Corporation, Samsung Electronics etc.

朴 容寛 (Yonggwon Park)

昨今の急激な環境変化に対応し、生き残り、生き延びるためには、ただの改善だけではなく、創発的イノベーションが必要である。

そのためには、組織メンバーにより自律性を与え、新しいことにチャレンジし続けるように新しい分業と調整の仕組みが必要である。本研究では、この雛型としてセムコ、オルフェウス室内管弦楽団、W. L. ゴア・アソシエーツ、ホールフーズマーケット等の事例を検討した。例えば、オルフェウス室内管弦楽団には、指揮者なしに楽団全員が自律的に分業と調整をしており、創造性を自由に発揮している。

創発的イノベーションをするためには、これまでのピラミッド型組織ではなく、逆ピラミッド型組織ないしネットワーク型組織への組織改革が必要である。フォード社やアメリカ陸軍の組織改革等の事例が挙げられる。例えば、フォード社では昨今の顧客の多様なニーズに対応するため、2002年1月顧客に近い現場に大幅な権限を与える逆三角形組織になる抜本的な組織改革を行った。

また、創発的イノベーションをするためには、リーダーはこれまでのパワーモデルに基づき、管理・コントロールするのではなく、むしろ、組織メンバー一人ひとりが持っている才能、能力、可能性を十二分に発揮できるように助けてあげる必要がある。それゆえ、これまでとは根本的に異なるリーダーシップを考えなければならない。このような新しいリーダーシップに関しては、グリーンリーフがサーバントリーダーというエッセイを書いた以来、様々な研究が進まれてきた。サーバント・リーダーシップを導入し、成功した事例としてはサウスウェスト航空、スターバックス等が挙げられる。

そして、創発的イノベーションをするのには誰もが、いつでも参加したり、脱退したりすることができるオープン・システムが望ましい。本研究では、グーグル、バックマンラボラトリ、ノードストローム等の事例を研究した。例えば、バックマンラボラトリでは新製品の発想が浮かんだり、研究に行き詰まったりすると、社員たちはフォーラムと呼ばれるネット上の広場にアクセスし、国境や専門性、セクションを越えて全社員に呼び掛けている。このようにして次々と生まれるプロジェクトに、自分の知識を持ちより、議論を交わしながら研究開発していく。

今日のように不連続的に変化している時代には、目先の効率より有効性、創造性がより求められる。例えば、3M では、勤務時間の 15%を自分の好きな研究に使ってもよいとする「15%ルール」という不文律がある。一見すると、15%ルールは非効率的であり、浪費があるかのように見える。しかしながら、同社での新しいイノベーションの種はこの 15%ルールから生まれるのが多い。