

どうすれば組織とともに成長できるか

――第1回「CELサロン」を開催

鈴木隆

SUZUKI Takashi

大阪ガス(株)エネルギー・文化研究所(CEL)では、2021年度から、テーマごとに、研究員の研究報告を動画で配信するとともに、外部講師による講演と参加者も交えたトークセッションを行う「CELサロン」を開催している。その第1回「どうすれば組織とともに成長できるか」について報告する。

「すずき・たかし」大阪ガス(株)エネルギー・文化研究所研究員。1984年大阪ガス入社。支社・企画、人事、業務用営業、情報化等の業務を経て、2001年社内起業し、(株)ホームプロ代表取締役専務。帰社後、家庭用営業を経て、2012年から現職。大阪大学招へい教授、神戸親和女子大学非常勤講師。著書として、『マーケティング戦略は、なぜ実行でつまずくのか』(碩学社)、『御社の商品が売れない本当の理由』(光文社新書)、『仕事に効くオープンダイアローグ』(KADOKAWA)、『リフォームを真剣に考える』(光文社新書) などがある。

なぜ組織とともに成長なのか

いまや広く知られるようになったSDGs(持続可能な開発目標)。その8番目の目標が「働きがいも経済成長も」である。Daigasグループ企業行動憲章も、「人間成長を目指した企業経営」を掲げる。組織とともに成長することは、国際的にもDaigasグループでも重要な課題となっている。

本誌120号の特集「外に学び、つくり直す「アジア編」」で、中国・深圳のスタートアップ企業ドゥボット社を2018年に取材したときの衝撃が、今回の問いの背景にある。海外セールスを統括するグレース・ガオさんに「仕事は楽しいですか」と訊いたところ、「もちろんです。なぜ、そんな質問をするのですか」と訊き返されてしまったのである。

振り返ってみると、筆者自身が

に他者に与える影響力)である。これまでさまざまな説が主張されてきたが、いずれもリーダーシップは「A.リーダーが独占」することが前提になっていた。最近になって「B.メンバーが分担」するという主張が現れ、支持を広げている(シェアード・リーダーシップ[*2])。ホームプロでは、集客、

加盟、CS(顧客満足)、情報システムの分野ごとに、リーダーシップを分担していた。リクルートでも、「おまえはどうしたい」ということでリーダーシップを分担して發揮させているといえる。

3つめのポイントは、「チーム」(目的のために協働し、相乗効果を發揮する集団)である。チームでは、「A.メンバー」の能力、最近ではさらに多様性が重視される。チームとして創造性を發揮し成果をあげるには、「B.協働」のあり方、なかでも「心理的安全性」(異論を述べ衝突しても大丈夫だと共有されている信念)が不可欠であることが明らかにになっている[*3]。Googleが、チームの成果に寄与している要因について2012年に社内調査・分析したところ、最大の要因はやはり心理的安全性であった。ホームプロでは、全員参加でフラットなミーティングを毎週開催して成果をあげていた。リクルートでは、社長から新入社員までニックネームで呼びあうフランクな関係が定着している。4つめのポイントは、仕事の進め方の「プロジェクト」(やったこ

最も成長を実感したのも、「ホームプロ」を2001年に起業してから10年間であった。国内初・利用実績No.1の住宅リフォーム仲介サイトとなり、20年間で累計80万人が利用し、2200億円を仲介するまでになった。決して順風満帆だったわけではない。いきなり集客で苦戦し、2006年にリクルートグループ入りするなど、紆余曲折を含め成長を実感したのである。

こうした起業経験を踏まえ、CELではマーケティング、イノベーションについて実践と理論をつなぐ研究をし、3冊の本[*1]にまとめ世に問うた。実際には、実践する人と組織によっても、成果は大きく違ってくる。そこで、組織行動(組織の中の人間行動)の研究にも着手し、「どうすれば組織とともに成長できるか」について検討してきた。今回は、その概要について報告する。

成長のための8つのポイント

組織とともに成長するには、8つのポイントがある(図参照)。これ

とのないことについて、目的を期限までに達成する活動)である。これまでプロジェクトといえば、「A.計画―実行型」、システム開発の世界では「ウォーターフォール」(滝)と呼ばれる進め方がもっぱらであった。事前に細部まで計画を固め、あとは粛々と実行あるのみ。最近では、「構想―探索型」「アジャイル」(俊敏)と呼ばれる進め方が有力になってきている[*4]。不確実で激変する環境では、完璧に予測し計画を立てることは難しく、試行錯誤を繰り返しながら軌道修正していく必要があるからである。ホームプロは、国内初のリフォームのネット仲介ビジネスの起業であり、試行錯誤の連続であった。リクルートでも、新しいサービスでは「フィジビリティ」(フィジビリティスタディ(実行可能性調査)の社内での略称)を当たり前のように行っている。

5つめのポイントは、目指すべき方向を示す「理念」である。TKC加盟5156社の調査では、理念のある会社の経常利益(2002年度)は、ない会社の1・7倍あった[*5]。理念とい

までよく行われてきたとりくみ(A)でうまくいかない場合には、これまでとは違うとりくみ(B)をとりいれることをおすすめた。以下では、各ポイントについて説明するとともに、みずからとりくんだホームプロ、グループ入りしたリクルートの実例(B)を紹介する。

1つめのポイントは、「モチベーション」(動機づけ、やる気)である。日本の「熱意あふれる社員」の割合は6%、世界139カ国中132位と世界最低レベルである(ギャラップ社2017年調査)。給与や昇進といった「A.外発的動機づけ」もよいのだが、仕事そのものによる「B.内発的動機づけ」について真剣にとりくむことが必要ではないか。ホームプロでは、国内初のネット仲介ビジネスであることや、利用者や加盟会社から感謝されることが、やる気につながっていた。リクルートでは、つねに「おまえはどうしたい」と訊かれ、こうしたいというやる気をひきだしている。

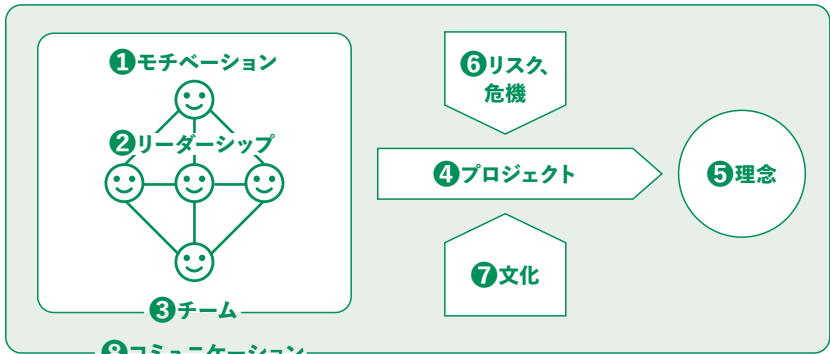
2つめのポイントは、「リーダーシップ」(目標を達成するため

えば、これまでは、「A.自社」に焦点をあてたミッション、ビジョン、バリューの3点セットが定番であった。最近では、「B.社会」に焦点をあてた「パーパス」(存在意義)をその上位に位置づけ重視するようになってきている[*6]。ホームプロでは、「失敗しないリフォームの実現」をミッションとしていたが、それはパーパスでもあるといえ、共感した記者がカラー3頁の記事を書いてくれたことがある[*7]。

6つめのポイントは、活動を阻む「リスク、危機」(事故発生の可能性、危険な状態)である。「A.脅威」(ピンチ)として備えるのは当然であるが、「B.好機」(チャンス)として逆手にとるにこしたことはない[*8]。ホームプロでは、加盟会社の倒産に備えて、安田火災海上(現・損保ジャパン)と独自の瑕疵保証保険を開発し、利用者に無料で保証をつけることで他社と差別化した。また、個人情報の紛失事故を公表し、乗り越え強くなった。

7つめのポイントは、活動を支える「文化」(組織に特有な思考や

■図：組織とともに成長するための8つのポイント



行動のパターン」である。「A.内向き・安定志向」の組織が大半で、失敗には否定的で失敗は隠される。不確実で激変する環境では、「B.外向き・挑戦志向」の組織で、失敗には肯定的で失敗から学ぶようにしないと生き残れなくなる「*9」。ホームプロでは、つねにネットベンチャーであることを意識して行動し、リクルートからの出向者も「違和感がない」と言っていた。リクルートの企業文化は、「起業家精神」「圧倒的な当事者意識」「個の可能性に期待し合う場」の3つとされており、容易に模倣できない強みの源泉となっている。

最後の8つめのポイントは、すべてに通底する「コミュニケーション」である。日本では、「A.交流する会話、決定する議論」が行われるが、「B.探究する対話」が欠落してしまう。序列を重視するタテ社会、異論を排除するイエ社会だからである「*10」。ホームプロでは、全員参加のミーティングで衆知を集め成果をあげていた。リクルートでは、役職で呼ぶことは一切なく、みな対等に対話している。

以上みてきた8つのポイントについて、これまでよく行われてきたとりくみ（A）とは違ふとりくみ（B）もとりいれてみてはいかがであろうか。（A）ではうまくいかない場合には、（B）でやってみる。状況に応じて二刀流で使い分けるのである。

「両利きの経営」の実現

最近、「両利きの経営」^{【*11】}が注目されている。不確実なもとで革新する「知の探索」と確実なもとで収益をあげる「知の深化」を高いレベルでバランスさせる経営である。多くの日本企業は、成功の罫にはまり、もっぱら知の深化に注力し、知の探索を怠ってきた。8つのポイントのこれまでよく行われているとりくみ（A）は知の深化に向いており、知の探索に向くのがこれまでは違ふとりくみ（B）である。

知の探索、すなわち新たなことに挑戦し、試行錯誤（失敗）を繰り返すなかでこそ、多くを学び成長できる。リクルート創業者の江

副浩正氏が定めた社是に「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」がある。これまでは違ふとりくみ（B）をすることによってひこれを実践し、組織とともに成長していただきたい。

注

- *1 「マーケティング戦略は、なぜ実行でつまずくのか」2016年、碩学社（発売…中央経済社）、「御社の商品が売れない本当の理由」2017年、光文社新書、「仕事に効くオーブンダイアログ」2019年、KADOKAWA
- *2 石川淳「エアド・リーダーシップ」2016年、中央経済社
- *3 エイミー・C・エドモンドソン「恐れのない組織」2021年、英治出版
- *4 平鍋健児、野中郁次郎、及部敬雄「アジャイル開発とスクラム 第2版」2021年、翔泳社
- *5 宮田矢八郎「理念が独自性を生む」2004年、ダイヤモンド社
- *6 名和高司「パーパス経営」2021年、東洋経済新報社
- *7 週刊東洋経済2006年9月16日号「ネット仲介でリフォーム市場に新風 顧客満足の仕組み築き成長続けるホークス」
- *8 ライアン・ホリデイ「苦境を好機にかえる法則」2016年、パンローリング
- *9 ポール・ルイ・イスケ「失敗の殿堂」2021年、東洋経済新報社
- *10 鈴木隆「仕事に効くオーブンダイアログ」2019年、KADOKAWA、本誌122号「開かれた対話」が日本を救う」2019年、チャールズ・A・オリイリ、マイケル・L・タッシュマン「両利きの経営」2019年、東洋経済新報社
- *11

案してもらったという。

このように、組織変革を行う際は、トップが方向性を発信して終わるのではなく、**①**トップ層で変革の方向性を発信、**②**ミドル層もしくは、メンバー（社員）で考えた施策をトップ層に提案・展開、**③**トップ層が定着のための仕掛けを再発信。組織の階層間のキャッチボールを経て変革を進めるべきというのが、長本氏の考え方。メンバーにとって、納得感とその後の実行確度を高める課題形成、変革浸透の継続化につながるそう。さらに長本氏は、「環境に適切して変革を進めることが重要。ただ、やり方を変えるだけでは定着しない。受け入れる土壌（人材と組織）をつくるのが大切だ」と組織変革の留意点を述べた。

また、IKEAなどグローバルに活躍するスウェーデン企業を例に、健全かつ、組織・メンバーともに成長できる組織づくりには、メンバー一人ひとりが自分で意見を言い、自分で責任を持つ「自律性（autonomy）」を尊重することも大事だと指摘した。

講演後、鈴木研究員から、長本



第1回「CELサロン」の長本氏の講演や質疑の内容を記録したグラフィックレコーディング（イラストや図などを交えて、リアルタイムに表現する議事録）。グラフィックレコーダー＝吉田友子



レポート

第1回「CELサロン」

2021年8月3日、第1回「CELサロン」がオンラインで開催された。参加者は50名。事前に共有された、鈴木隆研究員の研究報告（48頁50頁参照）の動画を聴講のうえ、サロンに臨んだ。冒頭、金澤成子エネルギー・文化研究所所長の挨拶があり、「研究成果の報告と活発な意見交換の場をオンライン上に設けることで、研究員と参加者双方が新たな気づきを得る機会としたい」とサロン開催の趣旨を述べた。

第1回のテーマは、「どうすれば組織とともに成長できるか」。企業のマーケティングやイノベーションの実践的な研究を通じて、組織文化や人材育成の重要性を痛感しているという鈴木研究員ならではのテーマ設定だ。

この議題を受け、サロンでは、(株)NGK代表取締役・長本英杜氏が講演を行った。長本氏は大阪ガス(株)で法人営業などを経験後、同グループの京都リサーチパーク(株)に出向。新規事業開発コンサル

氏の講演に対する考察がなされた後、参加者も交えたトークセッションが始まった。「積極性に欠け、保守的なメンバーに変化を促す方法は？」という質問に、長本氏は「2…6…2の組織の法則に照らし合わせれば、上位の2割ではなく、6割の中間層を変えることで、下位の2割も変化しやすい。方法としては、通常とは異なるポジションの配置や他社との交流といった経験も有効」とアドバイスした。また、「個人の成長を促すために管理職が気を付けることは？」という問いには、「自分で意思決定をさせ、実行に移すための支援をすることに尽きるが、部門としての方向性やビジョンを伝えるのを怠らないことも大事。部門と個人のビジョンが合致すれば、本当に良い組織と人の関係になる」と回答した。

「組織と人の成長」という身近なテーマに、多角的にアプローチをした今回のサロンは、自分のキャリア形成や組織づくりについて顧みる機会となった。今後も「CELサロン」は、各研究員がテーマを変えて開催する。（文＝米田葉衣子）