

## コーポレート機能変革の進め方 ～変革を着実に推進するために～

事業のグローバル化に伴い、コーポレート(本社)には、地域特性に応じたガバナンス機能と、広範な事業に対するプラットフォーム機能の強化が求められる。変革方針が現場に浸透しないことや、実行責任の丸投げによるモチベーションの低下などの問題が山積するなか、本稿では、三菱重工業の事例をもとに、コーポレート機能の変革の要諦を整理する。

### 1. コーポレート機能変革実現の 必要性

事業のグローバル化に伴い、成長戦略を描き出し、実現させることが大変難しい環境になっている。事業の展開状況を把握し、成長戦略を着実に実行するために本社(コーポレート)が果たさなければいけない機能が大きくなっていくことに加え、事業部門が独自に事業戦略を策定し、グローバルに展開していくため、本社が牽制を利かせることが一層難しくなっているからである。

こうした環境にあって、コーポレートに求められる機能も大きく変化している。喫緊の課題として、間接業務など事業部門に対するプラットフォームとしての機能の強化がある。事業部門がバラバラに世界各地で事業展開するよりも、コーポレートが、共通基盤としての間接機能を整備するほうが遥かに効果的であることがその理由である。

また、コーポレートには事業部門が構築する事業戦略を束ねるような役割ではなく、全体最適の観点から強化すべき事業領域を明確化する役割が求められ、その意味でも、戦略

構築機能のさらなる強化が不可欠である。リソースの投入、事業撤退に対する意思決定など、事業ポートフォリオの見直しに際しても、これまで以上にリーダーシップを発揮していくことが求められる。

さらに、事業規模がグローバルに拡大し、言語や文化、政治、商習慣が異なる多様な地域で多様な事業が展開される現在、本社機能においては、それぞれの地域特性に応じたガバナンス機能を発揮するとともに、広範な事業に対するプラットフォーム機能をグローバル大で構築することが求められている。

### 2. 変革推進において陥りやすい 問題点

コーポレート機能の変革を推進する上で、以下の問題を未然に防ぐことが重要である。

- ①目標までの到達プロセスに関する合意が形成されない状態での見切り着手
- ②経営トップの意向が各部門に浸透しない状態の放置
- ③変革実行責任の担当役員への丸投げ

①目標までの到達プロセスに関する合意が形成されない状態での見切り着手  
変革における最終ゴール設定はされても、そこにどのように到達していくか、その工程が明確に描かれていないと、ストレッチな目標設定だけが残ることになる場合が多い。その場合は、実感のない目標に対して、どのようなスケジュールで何から着手していくべきかが見えず、進むべき道筋を見失うことも少なくない。その結果、多くのケースで変革が道半ばで頓挫することになる。それを避ける意味において、目標までのプロセスをグランドデザインとして明確化することが必要不可欠である。

②経営トップの意向が各部門に浸透しない状態の放置  
コーポレート機能の変革に対して、強い意志を持つ経営トップも少なくないが、中間管理職以下も同じ思いでなければ、変革は形だけのものになり、目標を達成することはできない。経営トップの意向を各部門のリーダーやキーパーソンにまでしっかりと浸透させることが重要であり、浸透しきれていない状態を放置してはならない。

③変革実行責任の担当役員への丸投げ  
変革への意向が浸透し、プロセスが明確化しても、それだけでは不十分である。変革推進に際して経営トップの関与が見えなければ、結果として頓挫することが多い。  
典型例としては、担当役員、さらにそこから中間管理職などに丸投げされることがあげられる。このような場合、任されたほうは、経営トップの意向とは目的意識が完全に一致していないことが多く、変革の方向性が微妙にずれて

いく。また、経営トップの関与が見られないことで、末端の社員においてはモチベーションが高まらず、変革推進にブレーキがかかることもある。そうした事態を避けるためには、経営トップが自らの変革実行責任を丸投げにすることなく、ハンズオンで取り組まなければならない。

### 3. 先事例 ～三菱重工業の事業本部制への移行～

三菱重工業は、事業本部が事業採算に対する責任を持ち、工場(事業所)を傘下に置く体制を目指したが、歴史的には、事業所を採算単位と考え、事業所同士で競い合ってきた経緯から、事業本部制への移行は積年の課題であった。その実現に向けて歴代の経営者が何度か挑戦するも、いずれのケースも目標は叶わなかった経緯がある。

2009年に、当時の大宮社長(現会長)は主要経営陣と議論を重ね、グローバル化のなかで生き残っていくためには、自社の技術総合力を生かした事業展開が必須であるとの方針を取りまとめた。そして、その実現に向けて、事業本部制への移行と間接業務の標準化を中核的な手法とするグランドデザインを描いた。グランドデザイン作成の過程においては、主要な役員と約3カ月の期間をかけてじっくりと議論が行われ、その内容に対する納得感の醸成が図られた。

その後、コーポレート機能からキーパーソンを集め、グランドデザインの実現を可能にする組織と機能が検討された。その結果、2011年

コンサルティング  
青嶋 稔



4月1日付で組織運営を改め事業本部制に移行した。各事業所が業務遂行上保有していた権限をすべて事業本部に移管することで、迅速な事業運営が実現した。また、それまで事業所ごとに設置されていたコーポレート機能を、本社の下で機能別に再編し、戦略策定機能の強化及び間接業務の標準化の実現を図っている。

同社は、先述したように、事業所を一つの事業単位として事業を展開してきたため、こうした抜本的な変革に対して組織内部の合意を取することは容易ではなく、その過程では大変な労力を伴った。大宮社長(当時)は、自らが各事業所に何回も赴き、その当時の組織構造上の問題を、事業所毎に給与袋までも異なっていることなど、分かりやすい表現で説くとともに、将来進むべき変革の方向性を自ら言葉で説明していった。

「大きな仕組み、自立的に経営が可能となる仕組みが必要だった」と後のインタビュー\*1で大宮会長は語っている。また、その仕組みについて、以下のように振り返っている。

「人もトップもどんどん替わる。でも誰がトップになっても“自動的”に回っていく経営の設計をしたかった。発展と淘汰とが自動的にできる仕組みをね。」

**4. 変革を着実に進めるために**

三菱重工業は、上記の経緯で変革を進めてきたわけであるが、同社が変革を実現できた大きな要因は、①変革の初期段階におけるランドデザインに対する主要役員との合意形成、

②コーポレート機能のキーパーソンの巻き込み、  
③経営トップによるハンズオンでの変革推進、  
の3点に集約される。

**①変革の初期段階におけるランドデザインに対する主要役員との合意形成**

経営トップ自らが具体的にビジョンを描き、変革の意義を分かりやすく説明していくことが必要である。その際、今の事業環境を経営トップがどのようにみているのか、なぜ今変革が必要なのか、どのような姿を目指すのかを明確に描かなければならない。さらに、その姿にどのように到達していくのか、変革の工程をランドデザインとして描くことが大事になる。

その際には、主要役員が議論をしつくし、合意を形成していくことが極めて重要である。このプロセスをしっかりと時間をかけて行うことで、変革を迷いなく着実に進める大きな原動力を得ることができる。

三菱重工業は、元来、一旦合意が形成されると、後戻りすることなく突き進むといった組織的な強みを有していたため、ランドデザインに対して、主要役員が初期段階で合意を形成できたことは変革実現に大きく寄与したといえる。その意味では、初期段階に主要役員同士が時間をかけて議論を重ねたことが功を奏したといえよう。

**②コーポレート機能のキーパーソンの巻き込み**

トップマネジメントの思いを現場(部門)に落とし込むためには、そのキーパーソンとなる各部門の中間管理職を変革のプロセスに巻き込むことが大事である。変革のランドデザインを描く過程においては、各部門のキーパーソンから、部門の問題点と課題をあぶり出すことが非常に

三菱重工業におけるコーポレート機能変革工程表

図表1

	GD作成・経営層での合意	組織設計・業務設計	新組織での業務開始
	2009年12月～2010年3月末	2010年4月～2011年3月末	2011年4月～
フェーズのゴール	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎変革方針の明確化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業本部制への移行</li> <li>・間接業務標準化</li> </ul> </li> <li>◎ランドデザインの策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎事業本部制への移行                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織・機能の明確化</li> </ul> </li> <li>◎間接業務標準化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・間接機能(戦略策定機能を含む)の業務設計</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎事業本部制への移行                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・新組織立上げ・業務開始</li> </ul> </li> <li>◎間接業務標準化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社の下での業務再編</li> </ul> </li> </ul>
具体化プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎3か月間にわたる議論                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営陣(社長・会長を含む)における合意形成</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ランドデザインに基づく方針の明確化と指示の徹底                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・各事業所での業務棚卸</li> <li>・各事業所からキーパーソンを巻き込んだプロジェクトチームの組成</li> </ul> </li> <li>◎経営トップによるハンズオンでの変革推進</li> <li>◎定量的KPIの設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎定量的KPIによるモニタリングの実施</li> </ul>

重要なプロセスとなる。なぜならば彼らの問題意識をもとに描かれたランドデザインであれば、変革への意義、方向性について、現場の納得感を早期に醸成することができるからである。

その意味で三菱重工業は、コーポレート機能のキーパーソンを上手く活用している。ランドデザインの作成段階で、各キーパーソンから問題意識を聞き出し、それを有効に反映させ、2010年4月からの組織・機能設計構築段階においてはプロジェクトメンバーとして参画させた。その当時、コーポレート機能は各事業所に属しており、彼らが、それぞれの事業所において、ランドデザインを浸透させる役割を担い、大きな変革を伴う組織・機能設計に関しても、彼らを中心に納得感が醸成されていったわけである。また、キーパーソンの巻き込みは組合への配慮の側面もあり、変革に対する従業員からの合意形成も比較的容易に得ることができた。このプロセスを経なければ、変革は経営トップの掛け声だけで終わってしまう。変革が道半ばで頓挫するケースでは、このプロセスに問題を有することが多い。

**③経営トップによるハンズオンでの変革推進**

変革の途中段階では、部門間での利害衝突や変革に対する不満や不安の噴出など、様々

な困難に遭遇する。この問題を解決するためには、経営トップ自らが乗り出し、ハンズオンで推進していくことが非常に重要となる。

三菱重工業の事例は前述の通りであるが、当時の菅副社長もまた変革に積極的に参加した。具体的には、ランドデザインの納得感の醸成に向けて、自らがフローチャートを描き、主要な役員と毎日のように議論を重ねた。変革の細部にわたって経営トップが関与し、一つ一つのプロセスを徹底的なこだわりを持って進めていることが大きな特徴であるといえる。同社では、部下への丸投げは行われることはなかった。

このように、経営トップ自らが取り組んでいる姿を見せることによって、現場での変革を担う中間管理職以下が、その本気度を肌感覚で理解することになり、変革が加速することが期待される。

三菱重工グループは、その後も、事業本部を4つのドメイン\*2に再編する等、グローバル競争を勝ち抜くためのさらなる変革を進めているが、同社に限らず、コーポレート機能の変革を着実に推進するためには、上記の3点が重要になる。

N

\*1.[PRESIDENT] 2013年5月13日号

\*2.三菱重工グループは、同グループの製品を「エネルギー・環境」、「機械・設備システム」、「交通・輸送」、「防衛・宇宙」の4つの事業領域(ドメイン)に区分している(同グループのアンニュアルレポートより)

## 変革を阻害する要因と実現力強化

多くの日本企業は、リーマンショック後の消極的な改革に区切りをつけ、抜本的な企業変革に舵を切り始めているが、その変革を迅速に完遂させる「変革実現力」が大きな課題となっている。変革実現を阻害する要因として、ここでは「丸投げ」と「面従腹背」を取り上げ、それらを打破する方策を提言する。

### 「変革実現力」は経営の重要課題

経営戦略の前提となる外部環境がめまぐるしい変化を続けている。国内マーケットの成熟、リーマンショック、政権の交代、中国の成長鈍化などが典型例である。

環境が変われば戦略が変わり、戦略が変わればオペレーションも変わる。つまり、経営の前提が極めて短期間に大きく変化する環境下では、これに対応する変革を迅速に完遂する「変革実現力」が必要不可欠であり、これこそが企業の競争力の源泉となるのである。

しかし、これは簡単なことではない。しかも、変革の内容やスピード、組織と従業員との関係がこれまでとは大きく異なっているなか、その難易度は高まる傾向にある。

改革の内容については、その目的が明らかに高度化している。その具体例として、2011年からスマート・トランスフォーメーション・プロジェクト（以下スマトラ）に取り組んでいる日立グループのケースを見てみたい。同グループでは、これまでも携帯電話事業の移管や液晶事業、HDD事業の売却といった変革に取り組んできたが、その当時は、落ち込んだ利益を元の水準まで戻すことが目的であり、改革時に特別な手法を

講じたわけではない。一方、今回のスマトラでは、「営業利益率が10%を超えないと世界とは戦えないため、単なる原価低減ではなく、世界と戦うためにコスト構造を抜本的に変える」という認識に立ち、その手法、取組み範囲も従来の変革とは比較にならないほど高度なものを追求している。この背景には、競合会社であるゼネラル・エレクトリック（GE）、シーメンスが営業利益率10%をゆうに確保し、世界大で事業を拡大していることがあげられる。

スピードについては、前述したとおりである。極めて短期間に大きく変化する環境下では、これまで以上のスピード感で変革を推進することが不可避である。

組織と従業員の関係から見ると、二つの課題が顕在化している。一つは、変革の影響を俯瞰的にとらえることのできる人材の減少である。組織の細分化が進むことにより、自らが担当している業務だけを見る者が増える一方で、そうした従業員はどんどん減少している。二つ目は、従業員の多様化である。外国人従業員（現法社員を含む）の増加、国内従業員の価値観多様化等により、従業員全員を一つの方向に向かわせること自体が困難になってきている。

2012年秋以降の景気好転を受けて、リーマンショック後の消極的な変革に区切りを付け、

抜本的な企業変革に舵を切る企業が増えてきている。一方で、変革の難易度は明らかに高まっており、変革実現力の強化が喫緊の課題となってきているのである。

### 変革を阻害する「丸投げ」と「面従腹背」

変革実現力の強化のためには、何が変革を阻害しているのかを知る必要がある。NRIでは、これまで取り組んできた企業変革プロジェクトを総点検し、阻害要因を分析した。

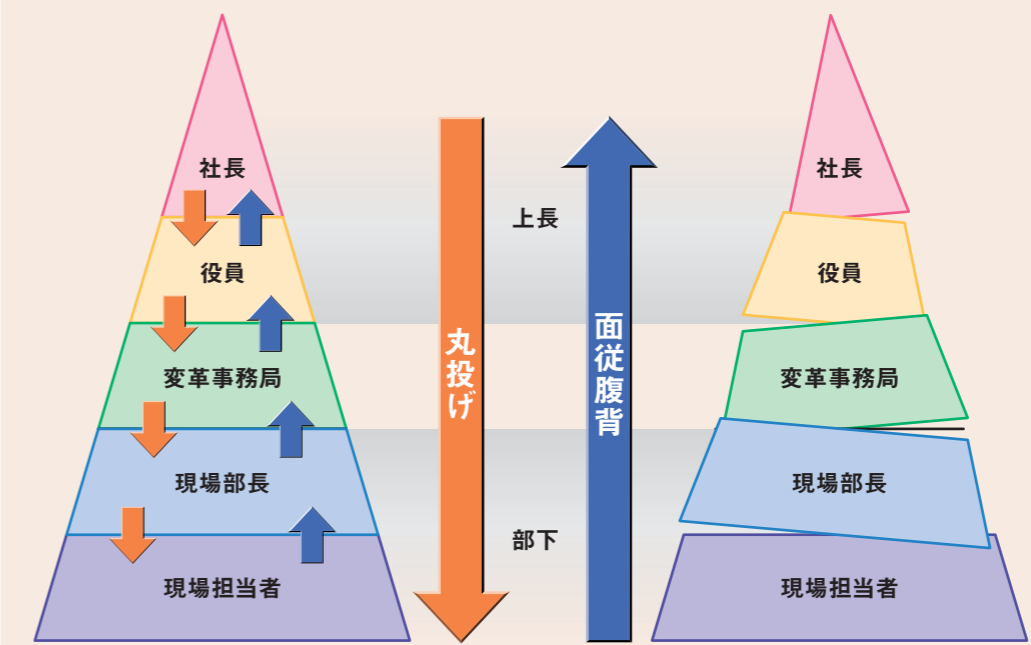
この中で浮かび上がってきたのが、「丸投げ」と「面従腹背」である。「丸投げ」とは、上長が部下に対して十分な説明を行わずに、また、事前に実施すべき調整を済ませないまま、業務を

依頼することである。「面従腹背」とは、部下が変革の必要性は理解しつつも、その推進にあたっては、上長の指示を正しく実行しない、あるいは、自らの判断や解釈を加えて実行する状態を指す。あまりにも当たり前と思われるかもしれないが、うまくいかない変革の背景にはほぼこの問題が発生している。

例えば、A社では、役員内で合意を形成する段階で、丸投げと面従腹背が顕在化した。変革を指示した社長は、全ての役員は全社最適の視点に立っているとの前提に立ち、細かい指示を出さなくても自ずと調整がなされ、変革も一体的に推進されるものと考えていた。部下を信頼するあまり無意識のうちに丸投げの状態が発生していたわけであるが、一方の役員層は自らの担当する事業に関することが最大の関心事であり、それ以外のことには全く関心を

改革を阻害する日本企業固有の構造

図表1



業務革新  
新コンサルタント  
森沢伊智郎



持っていなかった。このように主体者意識が希薄であったため、改革実現フェーズで各々の担当役員は、自分の担当する事業において帳尻をあわすことに終始した。他の役員との調整はほとんど行われず、役員の間を越えた抜本的変革はついに実行できなかった。全社的な変革を行おうとする方針から見れば、明らかに面従腹背である。

近年、様々な企業で取り組まれている全社レベルでの変革は、目標自体は比較的明確であるものの、いくつかの取組みを積み重ねながら実行されるものが多い。また、それぞれの取組みが相互に関連しているため、一つ一つ高い精度で実施していかなければ、変革を成功させることはできない。しかしながら、実際には企業内のあらゆる階層に存在する、阻害要因が変革の実行を妨げるのである。

### 「丸投げ」と「面従腹背」を打ち破る 3つの力

「丸投げ」と「面従腹背」の発生には、変革を推進するリーダー（変革リーダー）に、具体化力、巻き込み力、協働力という3つの力が欠如していることが関係していると筆者は考える。

具体化力とは、変革を実施する際に、その開始から終了までの工程を具体的に描ききり、各工程で実施する内容を関係者それぞれの行動とKPI<sup>\*1</sup>に落とし込む力である。面従腹背モードにある部下は、具体的な指示に対しては極めて弱い。「とにかく早くAを実現しろ」という抽象的な指示ではなく、「Aを実現するために、

いついつまでに、BとCの活動を完了させる」という具体的な指示がある場合には、独自の判断や解釈を挟むことなく、その行動を忠実に実行せざるを得なくなる。丸投げではなく、面従腹背ができないレベルにまでに指示を具体化できるかが、変革リーダーの役割となるのである。

巻き込み力とは、具体的な指示と演出により、多様な関係者を変革に巻き込む力である。具体化力によって、変革に向けた活動は着実に実施されるようになるが、それを持続させるためには、担当者一人ひとりのモチベーションを高め、自らが考え、自発的に活動する状態を作り上げる必要がある。そのためには、うまくいった成果を早い段階で見える化するとともに、経営陣の前で担当者が成果を報告する場を作ることが有効である。変革リーダーは、こうしたイベントを活用し、変革への関心を高め、モチベーションを高揚させる演出を意識的に実施することが求められる。

協働力とは、改革の進捗を常にモニタリングしつつ、指示が正しく実行されていない場合には、変革リーダー自らがテコ入れに参画し、進捗を進めていく力である。例えば、変革に向けた戦略や体制を具体化し、現場で行われている各種活動の進捗を正確に把握したうえで、状況に応じて的確な指示を的確なタイミングで行うことなどがあげられる。

上記の3つの力により、変革をしっかりと押し進め、実現を担保する変革リーダーの姿は、部下の士気を高め、自分たちも負けられないという意識を醸成する。

日本航空（JAL）の再生における稲盛氏も、

日産自動車のゴーン氏も、現場に丸投げすることなく、強く関与し続けることで変革を成功に導いている。以下にとりあげる三菱重工業株式会社（以下三菱重工業）も同様である。

### 事業部制への転換を実現した 三菱重工業の変革

三菱重工業では、2011年に事業所制から事業部制への転換を実施した。この変革は1964年の「三重工合併<sup>\*2</sup>」以来の積年の課題であり、これまで幾度も検討されたが、推進力が機能せず、実施はそのたび見送られてきた。

NRIは、その変革を支援する機会を得たが、その実態を、先に述べた具体化力、巻き込み力、協働力の3つの力から見ると、それぞれを周到に発揮することで変革が推進されたことが分かる。

まず、具体化力については、「グランドデザイン策定プロセス」をうまく活用している。グランドデザインを徹底的に議論することで誰が何をどのように実行するかが明確になり、それぞれの立場で部下に対して具体的な指示ができるようになった。また、管理会計を強化し、事業所における業務データの見える化を徹底的に行うことで、本社と事業所が数字に基づいて具体的に議論できたことも、この変革を成功に導いた大きな要因となっている。

次に、巻き込み力については、従業員を大切にす三菱重工業らしい、きめ細かい取組みを行ったことが特徴である。従業員の理解を醸成するために、社長自らが現場を回り、同じ

会社でありながら事業所によって異なる業務が行われている不自然さについて、自らの体験を交え、わかりやすい言葉で直接伝えていった。また、事業所から事業部への転換については、全社一斉に行うのではなく、まずは組織変更を伴わない「ものづくり革新活動」として事業所横断の活動を立ち上げた。そして、変革の機運が醸成した後、外部環境から見ても事業部制移行の必然性が高く、変革に協力的な事業から順に組織変更していったわけである。後に、プロジェクトオーナーの当時の副社長は、この「ボタンを押す順番」こそが、変革を成功に導くうえで最も悩んだ点だったと語っている。

最後に協働力という観点からは、各フェーズにおいて、社長、副社長レベルの変革リーダーが、自らの手を動かしながらプロジェクトに参画している。例えば、副社長は、事業部制運用の中核となる事業計画策定プロセス設計に対して、自らの時間を2週間以上も割き、関係者を束ねながら議論をまとめた。

### 変革実現力の強化に向けて

3つの力の強化は変革リーダー一人が担うものではなく、キャストイングによって、補完していくことが可能である。社内、社外から最適なリソースを調達し、ベストな陣を敷くことで変革の実現可能性は大いに高まる。

そして、経営者自らが主体的に関与し、「丸投げせず、面従腹背させない」姿勢で強く実行していくことが変革実現力強化の最大のポイントとなる。

\*1.Key Performance Indicator (重要業績評価指標)

\*2.1950年に地域的に3分割されていた西日本重工業株式会社、中日本重工業株式会社、東日本重工業株式会社が、1964年に合併し、三菱重工業株式会社が誕生した

## 非連続的な改革の現場は プロセスマネジメントの見直しを

近年、成長戦略を改めて策定する動きが活発化しているが、日系製造業においては、会議体と人材の2つの壁がその阻害要因になっている。本稿では、イシュー、ソリューション、オペレーションといったプロセスマネジメントと、成果を具体化するための会議体の抜本的改革の視点から、上記問題の解決策を提言する。

日系製造業は、リーマンショック以降、既存事業の構造改革に取り組んできた結果、その事業は筋肉質になった。それならば、市況が上向いてきている今こそ、成長に向けてもう一度舵を切る時ではないか。そう考える経営者は少なくない。

近年、マクロ経済や世界の市場動向を広くとらえて、次の成長事業の領域を見出そうとする検討が活発に行われている。この動きは、リーマンショックや中国、インドといった新興国市場の成長機会が多くなって以来、特に強まっているようだ。自動車、エレクトロニクス、材料など、多国籍に事業を展開する企業の多くは、マクロ動向を捉え、それを十分に踏まえた上で成長戦略を策定している。例えば、スリーエムは、世界のマクロトレンドにおいて、エネルギーのグリッド化や、水不足に伴う水処理技術といった領域に着目し、次の成長分野と捉えている。重要なポイントは、これらの領域においてスリーエムが取り組んでいる事業は、送電線網に使用する高効率な鋼材やシーラント材といった消耗品であり、鉱山開発で発生した汚水処理の技術を転用したフィルターであるといったように、同社にとって伝統的な技術やビジネスモデル

を応用している点である。マクロ動向を踏まえた成長戦略を的確に描くことが出来れば、このように次の成長領域にいち早く参入し、着実に事業を展開していくことも可能である。

では、どうすれば世界の市場の成長機会を自社の事業として取り込む事ができるのだろうか。あるいは、逆に何がそれを阻害しているのだろうか。筆者が、コンサルティングプロジェクトを通じて成長戦略策定を支援してきた経験にもとづけば、特に日系製造業の場合には、会議体と人材の2つの壁が阻害要因となっているようだ。

### 会議体の抜本的な改革 ～資料ではなく成果が残る会議へ～

全社をあげて成長戦略を策定しようという動きが、昨今の日系製造業において再び活発化している。しかしながら、成長戦略策定に向けた会議は開催されるものの、そこから先に進まないケースも散見される。ここでは、いくつかの典型例をもとに、会議体の問題を浮き彫りにしてみたい。

### シーン1: 評論家・ギャラリーばかりの会議体

ある企業の検討プロジェクトでは、本社の経営企画部門が主体となって全社横断テーマの探索を進めていた。同部門において本件を担当するスタッフは「事務局」と呼ばれ、マクロ経済や、世界の市場動向、主要企業の投資動向などのデータを収集・分析し、いくつかの市場を有望として取りまとめた。

この会議には、全社の検討結果に期待する現場マネジメント層(事業部門の部長層)が多数集まったが、事務局の分析結果は現場が期待するレベルには至っていなかった。そのため分析結果に対する批判や要求だけがエスカレートしていく。会議参加者は、評論家・ギャラリーと化し、マクロ分析の資料が分厚くなるだけで、議論はなかなか前進しない。結果として、経営企画部門と事業部門の溝が深まるだけであった。

### シーン2: 審議するレベルに達していない アウトプット

別の企業の経営会議では、次の5年間に第3の事業の柱を打ち立てるべく、検討が進められていた。経営陣が一堂に会して議論できる時間は限られていたため、事前に検討プロジェクトチームが設置され、その中で検討されたアウトプットが経営会議に提出されることとなった。プレゼンターは、次世代の経営人材として有望視されている現場マネジメント層の一人であったが、プロジェクトチームが作成した分厚い資料には、検討のプロセスのみが事細かに記載され、経営陣が審議すべき事項は記載されていなかった。結局、経営陣にとって中途半端なプレゼンとなり、不満と不安ばかりが募る

会議となった。ある経営者の発言がそれを物語っている。「審議事項のない報告は必要ない。中間報告なら事前に話を聞かせてくれるだけでよかった。」

### シーン3: 同じ検討の繰り返しによる “成長戦略疲れ”の蔓延

次は、安定的な顧客を対象に収益性の高い事業を柱としている企業のケースである。経営陣は、こうした事実上の一本足打法に陥っていることに高い危機意識を持っており、次の成長の柱を見出す必要性を感じていた。過去に幾度となく、検討プロジェクトが立ち上げられたが、確固たる成果がない状況が続いている。

その結果、検討プロジェクトメンバーからは、「毎年同じ季節に同じ会議が開催されるけれど、何の成果もないまま解散するばかりだ」、「前に進まないのであれば、こういう検討は不要ではないか」といった発言が発せられるなど、“成長戦略疲れ”といえるような症状が蔓延するようになった。

### 成長戦略策定をリードする人材 ～3つの機能の人材配置～

一方、成長戦略策定に成功したプロジェクトでは、3つの機能をもつ人材が関与していると筆者は実感している。

まず、プロジェクトの推進役として社内・社外の人材を登用し、社内の調整を一手に引き受ける「プロモーター」、そして、顧客ニーズの把握と市場の開拓役としての「マーケッター」、最後に、顧客ニーズを製品や技術の仕様に

グローバル製造業  
コンサルタント  
松尾 未亜



翻訳し、開発の推進役となる「トランスレーター」である。それぞれの機能を別の人材が担う必要はなく、場合によっては、1人が2つの機能を兼ねても構わない。

成長戦略策定プロジェクトでは、テーマごとに検討チームを組成し、各検討チームには上記の3機能を持つ人材が含まれることが望ましい。

**「ISO」の設計と  
プロセスマネージャーの必要性**  
～3つの機能人材とプロセスマネージャー～

成長戦略を策定するためのプロセスマネジメントには、経営の危機意識を組織で取り組むべき「イシュー (Issue)」に落とし込み、それを

解決するための「ソリューション (Solution)」を設定し、さらにタスク・スケジュール・役割分担等を実行する「オペレーション (Operation)」の3点セット「ISO (アイ・エス・オー)」の設計が必要となる。

前述の3つのシーンに共通する会議体の問題は、経営層のS (ソリューション) とO (オペレーション) に関する設計の欠如である。

経営の危機意識があるものだから会議体は設定される。しかし、危機意識を組織で取り組むべきI (イシュー) に落とし込むことが十分にできていなかったため、会議体の運営を任せられた「事務局」は、SとOが設計できなかった。その結果、会議からは経営が期待した成果を得ることができず、事務局スタッフの膨大な作業と資料、そして疲労感だけが残ることになった。

成長戦略を策定するには、先述したように、マクロ動向を分析し、そこから有望な領域を設定することがよく見られる。マクロ動向を分析するプロセス自体は必要といえるが、実務としては、これは「オペレーション」のタスクの一部であるとの位置づけを明確にして取り組むことが極めて重要である。目的や狙いを定めないうままマクロ動向を分析してしまうと、それ自体が一大プロジェクトになってしまうからだ。

NRIでは、コンサルティングプロジェクトを企画する際に、顧客に対して、この「ISO」の設計の重要性を繰り返し問いかけている。

その一方で、検討すべき経営課題の重要性と緊急性は日々変化するため、経営課題と成長戦略策定プロジェクトの両方に目を光らせ、「ISO」のマネジメントに従事する人材 (プロセスマネージャー) が必要不可欠となる。

**プロセスマネジメントにおける  
経営トップの役割**

最後に、プロセスマネジメントにおけるトップの役割について述べたい。事業が成長軌道にあり、特段の大きな危機に瀕した経験が少ない企業においては、「ISO」の設計に長けたプロセスマネージャーは少なくなりがちである。そうした企業においては、自ずと経営トップに求められる役割が多くなる。

そのような場合は、まず、「ISO」のうちのIの設定は、経営トップ自らがやらざるを得なくなる。それが「5年後に1000億円の新規事業の創出」なのか、「3年後に500億円の新規事業の創出」

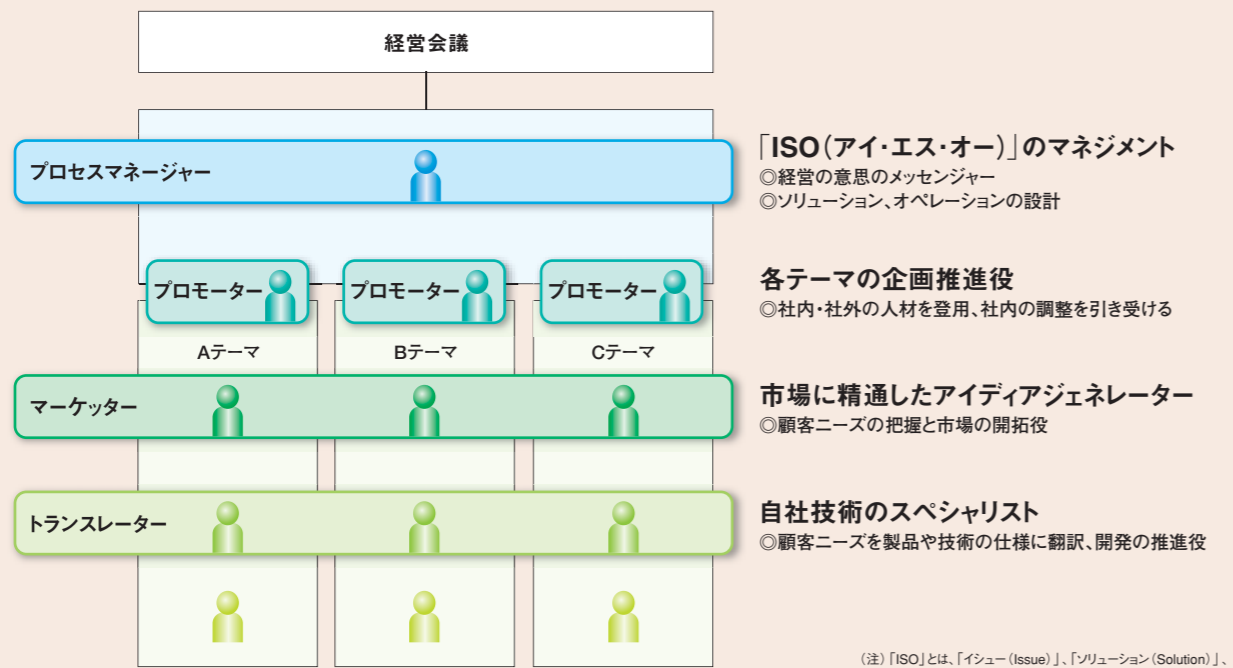
なのか、あるいは「某事業で提携したX社のチャネルを活用して、中国市場で新たに200億円の売上を積み増す」なのか、Iの設定によって、その後のS及びOの設計が大きく異なってくる。

そして、成長戦略策定プロジェクトに関わるリーダー人材、すなわちプロセスマネージャー、プロモーター、マーケッター、トランスレーターの登用と評価もまた、経営トップに求められる重要な役割である。登用される人材の多くは、事業部の重要な任務にあたっている人材で、部下も抱えている。それが、ある日を境に成長戦略策定プロジェクトにアサインされ、全社から集められた他事業部の人々をまとめ上げながら、チームとして成果を出して行くことを求められる。経営課題の重要性も緊急性も目まぐるしく変化する中で、プロジェクト業務にあたる彼らについて経営トップは十分に配慮する必要がある。

リーダー人材同士、また、経営トップとリーダー人材が、相互に信頼関係を深める事によって、確実に成果を積み上げて行くことが期待できる。経営トップは、こうした環境づくりにも気を配る必要がある。 N

成長戦略策定におけるプロセスマネジメント体制

図表1



(注) 「ISO」とは、「イシュー (Issue)」、「ソリューション (Solution)」、「オペレーション (Operation)」の3つの略称

日本軽金属ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

石山 喬氏

# 一枚の 損益管理シートが トップと現場の 共通言語に 創って作って売って儲ける



## 機能横断型組織への変革 ～横串活動～

**NRI** 石山社長にはいつも経営哲学を学ばせていただいておりますが、本日は、弊社機関誌のトップインタビューで参りました。まず、新・中期経営計画についてお話を伺いたく、新中計への思いを社長のお言葉でお話しいただけないでしょうか？

**石山** 前回の中期経営計画では、様々な方面に展開する形で事業を推進してきましたが、近年は、日本国内における市場の縮小など事業環境が大きく変化していますので、新しい中期経営計画では、市場のあるところ、すなわち利益が出そうな事業に資源を集中させるつもりです。この点が1番目のポイントです。

我々がつくっているアルミは、ほとんどの産業に利用されています。世の中がどんどん変わり、お客様もまたそれぞれの事業を変革していく中で、自分たちがどのような役割を果たすことができるのか改めて問われています。その中で、アルミの新しい用途開発を含め、お客様が求める商品の開発を積極的に進めていきたいと考えています。この点を、経営計画では「顧客視点に立ったグループ連携による開発活動で高付加価値商品創出」と表現しています。

上記に加えて、人財の育成を含めた企業体質強化もまた、引き続き、重要な方針として新中計においても掲げています。

**NRI** お客様が求める商品を開発していくためには、開発、製造、営業の

関係を大胆に変えていく必要があると思います。社長が日頃からおっしゃっている「創って作って売る」は、このことを表現しているのですね。

**石山** 全くその通りです。顧客視点で付加価値を創造していくためには、縦割りの組織のままではだめです。お客様との関係では、営業担当がアンテナの役割を持っていますので、まずは営業担当が、お客様の開発担当のところに通い、お客様の思いを聞き出さなければなりません。そこから具体的なニーズをつかみ出すためには、営業担当だけでは十分ではなく、研究所や工場の担当者を連れていくことになります。このように、開発、製造、営業がチームとしてお客様に対応するとともに、それぞれの観点からお客様のニーズを理解し、お互いが納得する

まで意見を出し合うことが、ニーズ把握の段階での重要な動きといえます。こうして抽出された課題に対しては、研究所内で研究開発を進めていくことになりますが、お客様の研究開発チームと一緒に取り組むことも少なくありません。

**NRI** 開発、製造、営業を横串で連携させようとする動きは他社でも見られますが、御社ほど見事にやり切った例をあまり見たことがありません。石山社長が新潟工場長だった時の経験が「創って作って売る」の原点にあると聞いておりますが、そのときのお話をお聞かせいただけませんか？

**石山** 私が新潟工場長に就任したのは1990年ですが、その頃の新潟工場は業績が落ち込んでいました。何とか改善しようと状況把握から始めた

アルミの総合力を発揮するために、機能横断型組織への変革を徹底する日本軽金属グループ。横串活動の成功要因と、その中核的な要素である損益管理の進め方について、此本と室谷が伺いました。(2013年9月13日実施、敬称略)

のですが、そこには正に縦割りの弊害が山積していました。例えば、営業に関しては、売上高の大きさが評価基準になっていましたので、担当者はとにかく売値を下げて大量に売り歩いていました。そこには損益の考え方はありません。研究所では、自分たちが良かれと思ったものを開発していました。最終的に商品になる／ならないはお構いなしです。また、工場は工場

で、とにかくモノを作って、余れば倉庫に入れていた状態でした。それぞれがバラバラに動いていて、それをまとめる組織もなければ、共通した基準もありませんでした。その最たるものが損益管理についての考え方です。その当時、損益に対して責任を持っていたのは、社長と事業部長だけだったのです。現場には、その責任もなければ、意識すらありませんでした。それでは儲かるはずはありません。まずはそこから変革しようと思いました。損益に責任を持つのは、社長ではなく現場の皆さんなのだ。

まず、営業部隊をリーダーとして開発、製造が一体となったチームを組成することに着手し、損益の責任をそこにおろしました。営業部隊をリーダーにした理由は、価格設定が最も

重要だからです。マーケットプライスよりも高くなれば商品は売れませんし、製造コストを考慮せずに安く売れば利益は出てきません。お客様に最も近い営業部隊は、この感覚を持たなければならぬと思っています。今では、その感覚が身につけてきましたので、初めての仕事を獲得する場合には、前線の営業部隊に意思決定を任せられています。

**NRI** 営業部隊が開発や製造をリードすることにおいては、サムスンの半導体事業も同様です。サムスは「売れるものを作る」ことを優先して事業を展開し、マーケティング部隊に多くの優秀な人材を登用しています。この点では「作ったものを売る」日本の半導体メーカーとは対照的ですし、この考え方が日韓の半導体メーカーの業績の差に直結したと言われていました。

「売れるものを作る」というのは言葉にするのはたやすいですが、いざ実行となるとそうは行きません。御社では、この難題をどのように克服してこられたのでしょうか？

**石山** マーケットが縮小している状況では、本当に売れるものでしか商売することはできません。「売ったことのない商品は売れない」「作ったことの

日本軽金属ホールディングス株式会社 石山 香氏  
代表取締役社長



ない製品は作れない」といった従来の発想では話にならないのです。営業は売ったことのない注文を取り、工場は作ったことのない製品を作ることが求められます。売れるものを作れるようになった要因としては、この危機感を共有し、従来の発想を転換できたことが大きいと思います。

でも、利益を出していくためには、それだけでは不十分です。コストに関する知識と正確な情報が必要になります。そのため、開発、製造、営業によるチームが集まり、製造コストはどこまで下げられるか、さらにコストを抑制するためには工法をどう変えていけばよいかといった点について議論しています。今では「このくらいの金額で見積を出そうと思うが、利益は確保できそうか?」といった会話が、営業の現場と工場の間で当たり前のように行われています。

東京スカイツリーのエレベーターシャフトのパネルがその典型例です。長い期間の中で、上から下まで我が社が納入してきたのですが、競争が厳しく安く受注せざるを得なかったこともあり、最初の方は利益なんて出ませんでした。その後、開発、製造、営業が議論し、設計を修正し、ライン構成を改良するなど、改善を繰り返していく中で、最後には何とか利益を得られる

ようになりました。とはいえ、改善にも手間とコストがかかりますので、想定した利益を出すことは難しいです。最初から儲かる仕事はなかなかないものですね(笑)。

各部門の利益ではなく、会社全体としての利益を意識することが大事なのです。全体最適の考え方です。お客様に受け入れられる商品を創って作って売っていく姿勢を貫けば、自ずと全体最適は実現できますし、厳しいながらも利益も生まれてきます。そのために大事なことは「みんなで考える」ことです。「得意そうな顔をして威張るヤツ」を作らないことです。これが横串活動の極意と言えるかも知れません。

### 1枚のシートで損益管理

**NRI** 先ほど、損益管理もみんなでやっていくことが大事とおっしゃいましたが、

それぞれ固有のコスト構造を有する機能の横串化を進める中、また、グローバル化を進展させる中で、どのようにして損益管理を現場に浸透させているのですか。

**石山** まず各拠点の現状把握に注力しています。これは中国のある拠点のある部品に関する損益に関するデータシートです。(データシートを見せながら)ここに記載されている2,152元という数値は、その部品に関するラインの労務費です。このデータ表は、国内外を問わず共通のフォーマットになっています。

この1枚のシートを見るだけで、赤字になっているケースはもちろんのこと、データの変化の度合いなどから問題の所在を把握することができます。また、このシートは損益に関する議論のベースにもなりますので、問題の原因についての究明も容易です。例えば、大きく

落ち込んでいるデータがあれば、そのことを質問するだけで論点が絞られますし、大抵の場合、現場の責任者からはその論点に即した回答が即座に返ってきます。また、顧客ごとのデータも管理していますので、顧客単位で問題を把握し、原因を究明することも可能です。

**NRI** 顧客ごと、部品ごとにこれほどにまで損益管理を徹底するためには、それをベースに管理会計の仕組みを構築し、運用しているということですね。

**石山** はい。みんな嫌がっていますが(笑)。

**NRI** その一枚のデータシートがトップと現場との議論の共通言語になっているというか、問題点を一緒に考えるベースになっているのですか。ところで、細かい点になりますが、固定費の配賦はどうされているのですか。

**石山** 管理会計の仕組みを構築する上で、そこが最大の問題でした。研究開発、生産、営業の各機能には固定費が発生しますが、機能ごとの配分に際しては、その多寡についてコンフリクトが必ず発生します。生産の現場だけを見ても、今は1つの工場で様々な部品を生産していますので、部品ごとのコンフリクトとなって現れます。

コンフリクトについては、基本的に現場で話し合っ

て決めていくのかを議論していくうちに自ずと仕組みが出来上がっていくものです。部品ごとの固定費の配賦に関しては、例えば、生産設備の占有時間をもとに割り振るような仕組みが出来ています。

機能別の配賦に関しては、コストを総合的に把握している営業のリーダーが中心になって、研究所、工場との配分を検討することになります。そこで重要なのは、このデータシートが議論のベースになっている点です。先ほど、このシートが、経営層と現場との間の議論のベースになっていると言いましたが、現場の中でも、異なる機能間での議論のベースとなっているのです。

### 創って作って売って儲ける ～共通言語は利益～

**NRI** 1枚のシートで問題点が把握できるわけですね。そのためには、みんなが同じ土俵に上っていないといけないと思いますが、その仕組みをどのようにして作り上げてこられたのですか?

**石山** 先ほどの「創って作って売る」を図で表すとこのようになります(図表1参照)。「創って」の円は開発、「作って」は生産、「売って」は営業です。それぞれは重なり合いますが、3つの円が

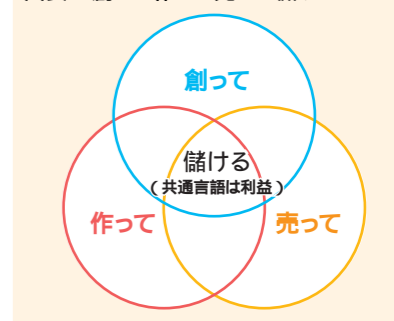
交わる真ん中の部分は「儲ける」。すなわち利益を意味します。利益は3つの機能に深く関係してくる要素であり、共通言語でもあります。

「いいものを開発した」「安く作った」「たくさん売った」では会話になりません。「いくら儲けたか」が共通の概念でないといけないのです。利益の形で3つが繋がって初めて「創って作って売る」なのです。

**NRI** 共通言語は利益ですか。とても面白いですね。

**石山** この仕組みの背景にあるのがトヨタ生産方式です。NPS研究会<sup>\*1</sup>にも所属し、同研究会が実施する人材育成研修にも約30年間にわたって人材を派遣してきました。NPSは経営の柱になっているといっても過言ではありません。それゆえ、ほとんどの社員が、生産現場において、どの部分を改善すればどのような効果が出てくるかといったことについては理解できていると思います。

図表1:創って作って売って儲ける



\*1. NPS:the new production system:トヨタ生産方式の学びと実践を行う異業種研究会



ただ、現場の改善だけだと、絞るものもなくなってきて、現場だけが苦勞する格好になってしまいます。そこで、全員で改善を推進する意気込みで、営業を入れ、研究所を入れる形で取組みを広げることになりました。そうすると生産性だけでなく利益の形で結果が見えるようになってきました。そうなればモチベーションも自ずと上がってきます。

**NRI** 結果が出てくれば、その成果をさらに上げるために、いろいろと考えるようになりますものね。この取組みを契機に、将来の経営を担うような人材も育てているのではないですか？

**石山** ええ。その通りです。自分たちで知恵を出し合ってビジネスを進めていく動きが自然と出てきます。「創って作って売る」は、経営者を育成する上で、良い方法だと感じています。一般的には、営業畑、製造畑のように特定の分野から役員になるケースもあるようですが、出身の領域のことしか物と言えないようでは経営者としては役に立ちません。経営者となれば、全体を把握することが必要不可欠だと考えています。そのためには、若い頃から、会社全体の改善活動に関与することが大事です。我々は「創って作って売る」の取組を通じて、そうした人材の育成を進めているところです。

### 3泊7日の パワーアップ研修

**NRI** 人材育成についてですが、御社ではパワーアップ研修など、リーダーに対する人材育成を積極的に実施されていると伺っています。改めて石山社長としての人材育成やリーダー育成にかける思いを聞かしてください。

**石山** 人材さえ育てれば何とかなるものです(笑)。このパワーアップ研修というのは、これから製造現場のリーダーになる人を対象にした研修です。1年間の長いスパンの中で行っています。改善をテーマとして実践的な研修として進めることとなりますが、まず、様々な年齢層の参加者から構成するチームを組成するところから始まります。リーダーになる人には、チームメンバーを説得し、動かし、協力しながらテーマを遂行することを課します。

最初は格好をつけて計画を作成したりするのですが、メンバーを動かすことは容易ではありません。中には泣き出す者もいます。でも、1年間かけて研修しますので最後には変わります。全員が変わっていきます。

常務執行役員 コンサルティング事業担当  
 コンサルティング事業本部長  
 システムコンサルティング事業本部長  
**此本 臣吾**

このパワーアップ研修は、始めてから既に何年も経ちましたが、最初のころは研修が終わって現場に戻れば潰されてしまうのではないかと心配したこともありました。1年間の研修で、リーダーとしての度量が身に着いたのでしょね、その心配は杞憂でした。今では、社内にはパワーアップ研修を経験した人たちが過半を占めるようになっています。

パワーアップ研修以外にも、先ほど述べたように、NPS研究会の研修に人を出していますし、これに参加したベテラン社員が講師役になりNPSの社内研修も行っています。この社内研修は、1週間の集中研修と半年後のフォローアップ研修がセットになっています。途中の半年間は、自分の職場をフィールドとした改善研究が求めら



れていて、その結果をフォローアップ研修で発表する仕組みになっています。また、最初の1週間の研修は相当厳しいもので、実質3泊7日の荒行です。

**NRI** 3泊7日ですか？

**石山** そう。3日くらいは徹夜になるそうです。また、この社内研修が終了した後も卒業生を対象にした独自のトレーニングも実施しています。例えば新潟工場に何人かの卒業生を集め、実際に工場の改善をさせたりしています。

**NRI** 卒業生はどのくらいの数になるのですか？

**石山** NPSの研修は30年くらい続いています。半年の研修が年2回行われており、最近では各回に30名くらいが参加していますので、相当な数にのぼります。

**NRI** その中から経営者になった方もいらっしゃるのですか？

経営コンサルティング部 イデアグループ 上級コンサルタント  
**室谷 学**

**石山** はい。製造部門を経験した役員は皆、その卒業生で、この研修の洗礼を受けてきています。

また、経営者の育成に関しては、御社のIDELEA\*2のお世話になっています。私も社長になったときに体験しましたが、すごくよかったです。IDELEAのコーチングでは、自分自身をすべて曝け出さないといけない仕組みになっていますが、その経験が、意思決定の際に役に立っています。自分の中から「こうあるべきではないか」との声が聞こえてくるようで、迷いが消え、自らの意思が確固たるものになるような気がします。

今でも決断に迫られた際には、「日軽金グループの使命・ミッションは何だったのか」ということを意識的に考えるようにしています。新しい合金を開発して、今までにないものを作っていくこと、そして、新しい世界を創っていくことに徹底的にこだわっていきたくと自分に言い聞かせています。

### 社長と現場の距離感

**NRI** 社長は現場によく足を運ばれるそうですね。研究所での1分間プレゼンでしたか、あの取組みは今も続けていらっしゃるのですか？

**石山** 半年に1回の頻度で行ってい

ます。一人一人の研究者と向き合い、まずは1分間で研究活動の取組みや成果について説明を受けます。今度は私が1分間でコメントを言います。例えば、「これは面白そうだから〇〇事業部と連携して実用化を進めなさい」とか、「これは営業に売ってきてもらいなさい」といったようなコメントを、他の研究者がみんな聞いている中で伝えるわけです。刺激になると思いますよ。現に、若い研究者が開発した製品が既に事業化されたり、具体的な成果が現れています。

**NRI** 先ほどの研修の話もそうですが、社長と現場の距離感は相当に近いですね。

**石山** しょうがないですよ。ずっと現場でしたから(笑)。だからこそ現場の苦勞もよく分かります。この感覚はすごく大事だと感じています。現場が苦勞していたり、物が上手く作れない状態は、我々製造業にとって大きな問題だからです。現場が不自由なく、新しいものを積極的に開発し、決められた仕事をスムーズに進めていける状態を作っていくことが経営者の仕事だと考えています。

**NRI** 本日はお忙しい中、貴重な話をお聞かせいただき、また、貴重な資料もお見せいただき、ありがとうございました。

\*2. IDELEA(イデア):野村総合研究所の経営者向けエグゼクティブコーチングをメインとしたサービス。2005年にスタートし、これまでに国内外企業で多数実績がある。

## 経営のコンセンサス・ビルディング ～変革を担う「経営陣」のつくり方～

社長が変革の旗を振っても現場に伝わらない、現場が何も変わらない。その根本的な原因が「経営陣」を構成する役員にあることが分かっている、別の手段で解決を図ろうとして、結果的に閉塞感に陥っている企業が少なくない。

一方、その根本的な原因に真正面から向き合い、変革を担う「経営陣」をつくる企業もある。本稿では、その企業事例とともに、変革期に必要な『経営のコンセンサス・ビルディング』のあり方について紹介する。

「役員が中計をつくるだって？  
いいものができるはずがない」

某小売チェーンのA社長から「中計（中期経営計画）を策定したい」と相談があった。「ついては、経営企画に叩き台を作らせて、経営会議で討議するような企画を提案してもらいたい」との意向だった。

私は、それまでの同社へのコンサルティングを通じて、A社長が創業以来の陳列販売から脱却し、サービスや顧客起点の提案型販売を軸とした業態へ改革したいこと、また、店員一人ひとりが商品起点ではなく顧客起点で商売を考える企業文化へ変革したいことを承知していた。しかしその一方で、同社では、過去にどのような計画が策定されても、商品部門も店舗指導部門も、結局は旧態依然の業務を繰り返していること、そして、その原因が彼らを主導する立場にある担当役員にあることもわかっていた。

その場で私は「役員で議論を重ねて中計をつくりませんか？」と提案した。すると、A社長は、

諦めを含んだ笑いとともにこう答えた。「役員が中計をつくるだって？今の役員でアイデアを出しても、きっと今の延長線上のものしか出てこないよ。いいものができるはずがないし、議論もまとまるはずがない。無理だよ。」

しかしその後も、私は役員自らが中計をつくるべき根拠を挙げて提案を重ね、最終的にはその方法が採用されることになった。

当初は半信半疑だったA社長も、約半年にわたる数回の役員合宿を経て、徐々に手ごたえを感じ始め、中計が仕上がった日には「今回ほど実行の確信を持てる中計ができたのは初めてだ」とつぶやいた。

その確信が嘘でなかったことは、その後の株価や業績が示している。低迷していた株価は、中計発表後、日経平均を10%上回るパフォーマンスを維持し、3年連続減益だった業績も、中計初年度からV字回復し、2年目には業績低迷に陥る前の利益水準を上回った。

既存のビジネスモデルを前提とした  
「権限分掌」が各役員を縛っている

ビジネスモデル変革を伴う戦略策定を依頼された際に、私は基本的に、役員による議論を基盤として戦略を検討することを提案している。しかし、クライアントの最初の反応は、前述のA社長のように諦観的であることが多い。その理由が、日頃の経営会議の議論の状態にあることは、これまでの会議への同席経験や役員インタビューからわかっている。

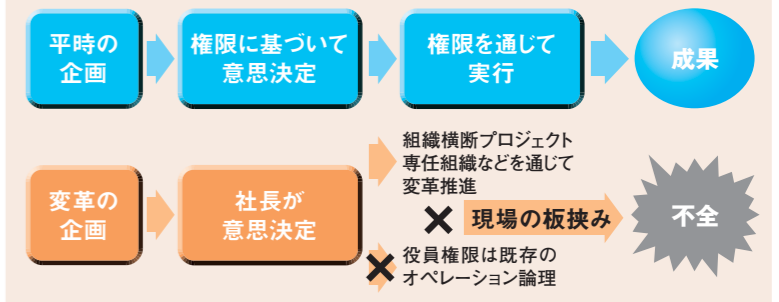
経営会議における通常の議案は、役員個別の権限や担当組織に関係することが多い。そのため、他の権限者の領域に踏み込むことを遠慮し、自身が精通していない領域での外れな発言をしたくないなどの心理も働き、役員は自身の権限や担当組織外の議案への発言を自然と控えるようになる。結果として、多くの企業では、経営会議の議論を通じて生産的なアイデアを出した経験を持ってなくなっている。

こうした構造が生まれる本質は、既存のビジネスモデルを前提とした「権限分掌」が役員を縛っていることにある。権限分掌は平時には有効に機能する。確立したオペレーションを回すには、各領域に精通した役員が責任分担するのが効率よい。権限を超えて干渉することはかえって既存オペレーションに混乱をきたす。

しかし変革期には、権限分掌は往々にして機能不全を起こす。まず、既存ビジネスモデルの権限を超える意思決定の多くが社長に集中する。社長が変革の意思決定をしたとしても、各役員の権限や責任に基づく判断・行動と

変革不全に陥る構造

図表1



齟齬をきたし、変革は前に進まない。次善の策として、組織横断プロジェクトや専任組織の立上げといった別の手段をとって、権限ラインを介さずに推進する企業もある。しかし板挟みとなった現場は結局、権限ラインに従って既存のオペレーション論理のまま行動することになり、変革は結果的に閉塞状態に陥る(図表1)。変革は、既存のビジネスモデルを前提とした権限分掌では推進できないのである。

平時の「議題」には慣れているが  
変革の「議題」に慣れていない

権限分掌の縛りから解き放ったとしても、変革期の経営陣には、もう一つハードルがある。それは、変革議論の「議題」に対する“腹落ち感”である。以下、某素材メーカーのケースをもとに解説したい。

同社のB社長は、ある事業の抜本的な戦略転換を伴う中期計画策定に当たり「それぞれの執行担当を離れ、経営陣の一角を担う『取締役』として議論すべし」と、変革の議論を推進する環境を設定した。慣れない議論に対して戸惑いはあったが、同社では多様な部門を経験してきた役員が大半だったため、比較的速やかに取締役としての視座で議論が始まった。しかしながら、意見は出ても、議題と

消費サービス・ヘルスケア  
上席コンサルタント  
松田真一



直接関係ない発言や、個人的な関心に基づく質問が出て、議論はしばしば混乱した。

しかしその様子を注意深く観察すると、一見、議論を混乱させるように見えた意見や質問は、各役員が議題設定に対する確信を得ようとする動機に基づいていることがわかった。つまりその原因は、議題設定に対する“腹落ち感”がなかったことにあった。「そもそもこの議題設定は正しいのか?」「各議題はそれぞれどう繋がっているのか?」など、各役員には様々な疑問が生じていたのである。

平時の経営会議体における大半の議題は、過去に同様の意思決定の経験があるため、このような混乱はまず起こらない。しかし変革の議論ではそれがないたため、結果をイメージすることができず、議題そのものに腹落ち感がない。平時と同じ感覚で、議題設定を事務局任せにしたことが混乱の原因だったわけである。

この問題に対しB社長は、自ら「今、我々の論点は何なのか?」「次に討議すべき議題は何か?」を節目ごとに確認し、議題に対する腹落ち感を醸成していった。変革の議論では、その進捗とともに議題設定を役員自らが引き、腹落ち感を醸成する必要がある。

**変革を担う「経営陣」をつくる本質：「コンセンサス・ビルディング」の場**

「権限分掌」から離れた立場で議論を進め、腹落ち感のある「議題設定」ができれば、「変革を担う経営陣」が形成され、その結果として「確信を持てるシナリオ」ができる。

この経営陣のあり方を、変革シナリオづくりのためだけでなく、恒常的な経営機能として位置づけた社長がいる。複数の事業を抱える某巨大メーカーのC社長は、トップマネジメント役員層の某定例会議を「意思決定(Decision Making)」の場ではなく、「合意形成(Consensus Building)」の場として位置づけ直した。

意思決定の場は、取締役会や経営会議など公式の会議体で明確に位置づけられているが、意思決定を目的とするあまり、先行きが見通せる短期的な計画や個別具体的な案件のみが審議されることが多い。一方、長期的な戦略シナリオや企業文化のあり方といった不確実で抽象的なテーマが議論されることは稀である。C社長はかねてからこのことに問題意識を持っていた。

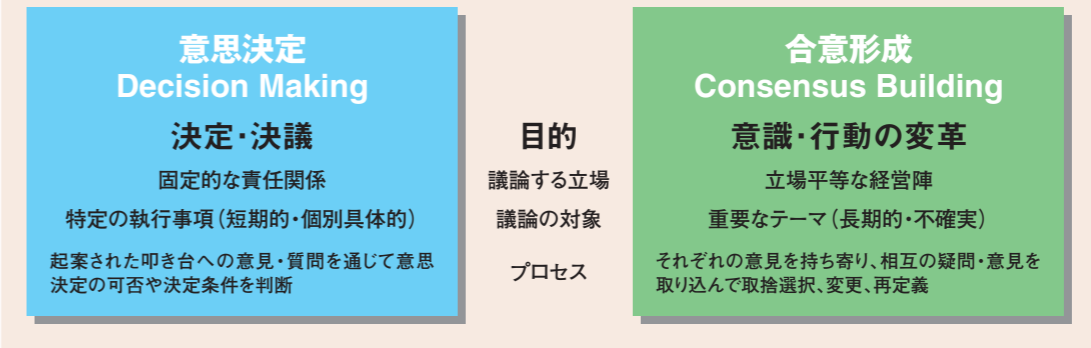
「意思決定」とは、固定的な責任関係を前提とし、権限を付与された者もしくは機関によって特定の執行事項を決めることである。案件を決定・決議することを目的としている。

それに対し「合意形成」は、固定的な責任関係を離れた平等な立場で、疑問や意見を出し合い、取捨選択し、変更し、再定義する行為を通じて得られる納得感から、各人の意識と行動の変革を促すことが目的である(図表2)。

経営陣が長期的で不確実なテーマを議論する「合意形成」の場を継続的に持てれば、変革のために経営陣が負うべき責任が次々と見えてくる。そのプロセスを共有した役員は、そうした権限や責任を、納得感を持って実行することができる。合意形成の場を通じた役員自身の意識と行動の変革こそ、企業変革の推進力であり、持続的成長の基盤となるのである。

経営の「意思決定」と「合意形成」の違い

図表2



**「経営のコンセンサス・ビルディング」3つの工夫**

合意形成の方法論は、米国の公共政策の分野で研究が進んでいる。NRIでは、これを企業の経営会議体にアレンジして以下の支援を行っている。

**1. 「意」を顕在化させる個別インタビュー**

「合意」すなわち、「意を合わせる」には、各役員が自身の「意」(課題意識、変革意志、提案意見など)を持つことが前提となる。これまでの経験でいえば、全ての役員は、何らの形で「意」を持っている。しかし、日常にそれを再自覚したり表現したりする機会が無い場合が多い。NRIの個別インタビューでは、コーチングスキルを生かし、そうした潜在的な各役員「意」を事前に顕在化させている。

**2. 中立な立場で合意形成に導く議論進行**

変革の議論は、基本的には役員同士で行うが、無意識に自身の意見を押し付ける人や全く発言しない人がいる。そのような場面で、社内人間が議論進行役を担い、全役員に対して中立の立場で、平等に意見を引き出すには、自ずと限界がある。NRIの議論進行では、ファシリテーションスキルを生かし、外部の第三者として完全に中立の立場を堅持した合意

形成を導いている。

**3. 意識を切り替える議論環境の整備**

役員同士は日常的には「意思決定」の場で顔を合わせるメンバーのため、なかなか意識が切り替わるものでもなく、そのための環境整備が必要になる。オフサイトミーティング形式をとるのも一案だが、オフサイトから日常空間に戻った途端、変革意識が萎えてしまうこともある。そのため、NRIでは、日常使われている会議室と別に、「合意形成」専用の会議室を持つことを勧めている。繰り返すうちに、その部屋に入った途端、「合意形成」に向けてマインドセットされるようになる。

本論で紹介した各社のプロセスも順風満帆に進捗したわけではない。各役員からは、普段と異なる議論スタイルに対して、戸惑いや不安の声が上がった。慣れない議論に手間取る焦りや苛立ちから、早く決めてしまいたいという誘惑に駆られる役員たちも少なくなかった。

しかし紹介事例の社長たちは、粘り強く合意形成を図り続け、「変革を担う経営陣」をつくりあげた。こうした努力が、各社にかつてない業績向上や意思決定スピードの向上、大胆な組織変革などをもたらしている。

変革に向けて経営陣と真正面から向き合おうとする経営者の方々に、本論が一助になれば幸甚である。

## 複雑系の変革を実現する実践的アプローチ

「変革実現力」は企業経営における永年のテーマです。近年、特に問題が複雑に絡み合った環境下では、ポジティブ・アプローチ<sup>\*1</sup>、ダイアログ<sup>\*2</sup>等の様々な変革手法（以降、「複雑系の変革手法」と呼びます）が実践されるようになりました。本稿では変革の実現に向け、状況を正しく見立て、適した手法を選ぶために有益な示唆を与えてくれる「カネヴィン・フレームワーク<sup>\*3</sup>」を概観するとともに、具体的な実践例から、どの様に変革手法を組み合わせていくかを紹介します。

### I. 変革実現へ適切なアプローチの手がかりとなるカネヴィン・フレームワーク

#### 1) 日本でも定着しつつある複雑系での変革実現手法

大勢の社員と思しき人たちが、複数のチームに分かれて対話しています。熱心に語り、考えを書き留めています。これは、「ワールド・カフェ<sup>\*4</sup>」と呼ばれる変革実現手法の一風景です（図表1）。

ワールド・カフェの風景

図表1

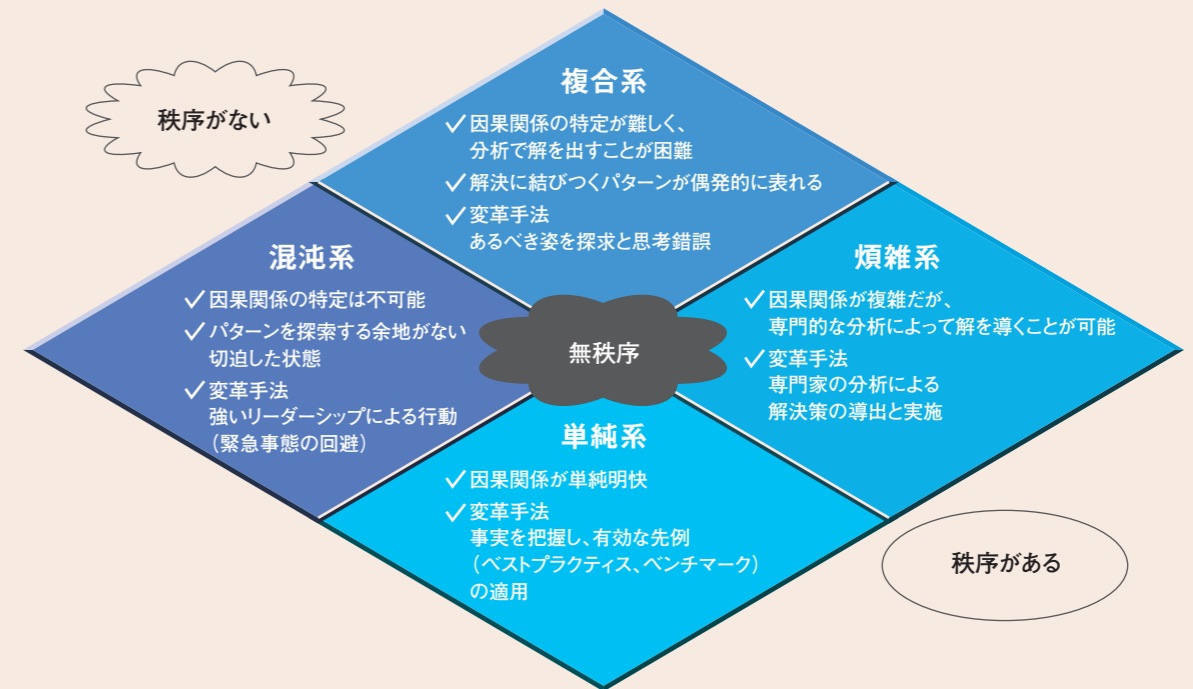


（注）野村総合研究所主催のワールド・カフェの風景  
出所）野村総合研究所

複雑性の高い環境下で変革を実現するためには、計画的かつトップダウンに推し進めるのではなく、様々な立場からありたい姿を探求する過程で解決に結びつくパターンが創発されるという考え方があります。ワールド・カフェはそのための手法の一つであり、日常のオフィス環境でなされる会議や会話からは起こり得ない様々な「知の融合」と、個々人の行動に向けた「気づき」の双方を高めるものと考えられています。このような手法を取り入れた変革の実践例とその成果は、日本でも定着しつつあります。

#### 2) カネヴィン・フレームワークとは

一方、ワールド・カフェは言うに及ばず、コーチングやダイアログ等のより一般的な複雑系の変革手法を疑問視する声も聞かれます。特に、「変革実現には一糸乱れぬ統制で組織を動かすべし」といった「秩序系」の変革こそが正しいと考えている人にとっては、複雑系の手法は「方向性が見えず、時間もかかり、統制もとれない」ものなのかもしれません。更には、複雑系の変革手法に取り組みながら、経営陣の理解を安易に得ようとして、見掛け上の方針



を秩序系に捻じ曲げて失敗するケースもあります。もちろん、状況によっては秩序系のアプローチが適切であり、複雑系のアプローチが全て万能と言うわけではありません。重要なのは、どういった手法をいつ何に対して取るべきかを見極めることです。

この問いに対して「カネヴィン・フレームワーク」は手がかりを与えてくれます（図表2）。これは、変革すべき課題を「因果関係の明確さの度合い」に基づいて、「単純系」「煩雑系」「複合系」「混沌系」そして「無秩序」の5つに分け、それぞれの状況で適切な変革手法を示唆するものです。

例えば、因果関係が明確な状況（単純系）においてはベストプラクティスやPDCAといった、既に存在する解決方法の適用とその徹底が有効です。一方で因果関係が複雑に絡み合い、専門家による分析でも容易に解が見つからない状況（複合系）では、ダイアログやポジティブ

アプローチ等を用いて「あるべき姿」を探求し、その実現に向けた試行錯誤を繰り返す変革手法が有効です。

### II. 複雑系の変革手法の実践的アプローチ 変革実現に向けた二つのポイント

ここからは、筆者の日ごろの実践から、変革実現に向けてどのように状況を把握し、適切な手法を適用するかについて紹介します。

変革実現に向けては複数の課題（解決を要する問題）が存在していることが常であり、その課題間にも何らかの関係があります。そう考えると、我々が今日直面する変革の大半はカネヴィン・フレームワークの「煩雑系」か「複合系」に属することになりますが、状況によっては課題の一つ一つを「単純系」として扱った方

\*1. ビジョンを描く過程でメンバーが価値観や強みに気づき、主体的に組織や事業を変革していくことを可能にする考え方。

\*2. アメリカの物理学者デヴィッド・ボームが中心となって開発した話し合いの手法。

\*3. 複雑系の研究ネットワークとして知られるコグニティブ・エッジが提唱するフレームワーク。  
参考：デビッド・J・スノウデン、メアリー・E・ブーン「クネビン・フレームワーク」『Harvard Business Review（2008年3月号）』  
本稿ではカネヴィン・フレームワークと呼ぶ。

\*4. 1995年に組織開発の実践家であるアン・タ・ブラウンとデヴィッド・アイザックによって開発・提唱された話し合いの手法。



が成果を得やすいこともあります。

また、変革をスムーズに実現したいと考えた時、変革に関わるメンバーがこれらの課題について共通の認識を持つことが望ましいですが、そう簡単にはいかないようです。例えば、実際の変革プロジェクトで扱わなければならない課題を複数のプロジェクトメンバーで列挙し、複雑さと緊急性の二軸で認識合わせをしてみると、以下のような傾向が観察できます(図表3)。

●**そもそも人によって 課題に対する見立てが大きく違う**

それぞれの課題についてどの程度理解しているかということが原因としてまず挙げられますが、加えて、人は同じ課題に対しても単純な因果関係でとらえる人と、より複雑に考える人がいることが、「認知的複雑性」という性格特性に関する研究でわかっており、「そもそも見え方が人によって違う」ということにも起因

しています。

●**調べたり、話し合ったりする前に、状況を見極め、特定の手法を選ぼうとする**  
 また、カネヴィン・フレームワークの異なる系に属する複数の課題に対して、同一の手法を選ぶ傾向もよく見られます。例えば、トップの判断に長く依存した組織であれば、どの様な課題も「トップの英断」しかないと思いがちです。そういった場合、実際に社員の参画を募って変革に取り組んでも、トップへの最終報告では「考え抜いた形跡のない分析」と「現実味の無いアクション」が報告されることになります。一方、最近では逆の現象として、「どの様な課題も複合系である」という思い込みも広がっているように思います。概ね正しい認識ではありますが、思い込みがより効率的なアプローチをとることを阻害する懸念もあります。

このような傾向を前提とした場合、変革に取り組むにあたっては、次の2点を実行すること

が有効であると考えられます。

①**変革に取り組むコアメンバー間で、変革の構造を探求する**

変革に含まれている様々な課題がそれぞれカネヴィン・フレームワークのどの系に属しているのかについて、コアメンバー間で探求しておくことが重要です。探求とは単に分類結果を共有するだけでなく、「なぜそう考えるのか」といった背景を共有し、メンバー間の思考パターン自体に対する相互理解を深めることです。これらを通じて、本来どういった変革手法をいつ何に対して用いるべきかが、同じ土俵で議論できるようになります。

②**コアメンバー以外が**

**納得しやすい手法を用いる**

次に、変革に関わる組織の成員が、それぞれ変革や主要な課題に対してどのように認識しているのかを理解することが重要です。全員で変革の構造を探求し続けることが唯一の解という考え方もありますが、前述のように人の変革に対する認識はそう簡単には変わりません。ですので、まずコアメンバーが変革の構造を探求し、それからコアメンバー以外にとって納得しやすい手法を使う方が、変革を効率的に進めるためには有効です。

**Ⅲ.複合系の変革実現に関する 実践例**

最後に、筆者が支援した営業組織の「ワークスタイル革新」の事例から、実際の変革につ

いて、状況をどう見極め、様々な手法をどのように組み合わせることでより効率的に成果を出せるかを紹介します。

「ワークスタイル革新」は多くの企業で取り組まれています。状況の見立ては各社様々です。筆者の支援した例では以下の特徴がありました。

●**大きな方向性は示せるが、変革手法が見当たらない**

ここで取り上げるケースでは、「36協定」等の法令順守、社員の自己成長や組織力の強化といった変革の大きな方向性は比較的明らかでした。一方、それを具体的にどう実現するかについて、過去や他社の取組みを見ても、ベストプラクティスを含め、簡単に適用できそうな変革手法が存在しませんでした。

●**変革の目的と拮抗する 組織の課題が存在する**

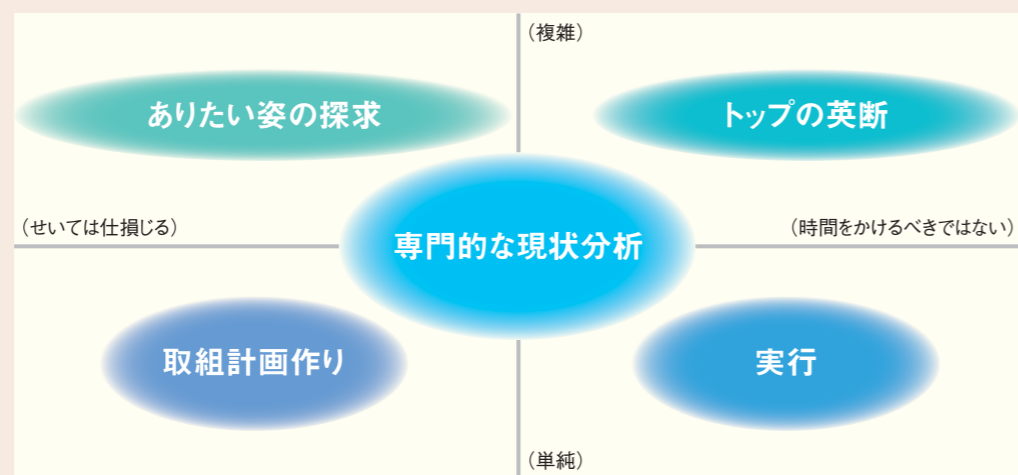
本ケースでは、「ワークスタイル革新」と並行して「営業力の強化」という別の課題がありました。この2つは本来両立すべきものですが、現場では多くのジレンマを生みます。例えば、営業の成果と社員の行動量は比例しますが、「ワークスタイル革新」では社員に時間的な制約が発生するのが常です。その制約を踏まえた業務の取捨選択は、現場毎に内容が異なることから、一律の指示では対応できない状況でした。

そこで組織の成員がどのような認識を持っているかについてインタビュー等の手法を用いて確認したところ、立場によって様々な認識があることが明らかになりました。

カネヴィン・フレームワークを用いた認識合わせ

図表3

この課題を解決するのに、まず何をすべきだと思いますか?



**経営陣の見立て:単純系または煩雑系**

(いずれにせよ秩序系のアプローチをとるべき状況)

「大きな方向性は示せる」ことから、経営陣はこの変革を秩序系のアプローチで解決すべきと考えていました。目的がはっきりしている時、手段も単純に感じられることは、まあありがちです。

**現場マネージャーの見立て(1):複合系**

(あるべき姿から試行錯誤を繰り返すべき状況)

現場マネージャーのうち、「ワークスタイル革新」の必要性を理解し、真剣に取り組んでいる人たちは、現場には様々なジレンマがあり、一律の方法で変革はなしえないと感じていました。

**現場マネージャーの見立て(2):単純系または混沌系(トップの英断によって打開すべき状況)**

一方、現場マネージャーの中でも、「ワークスタイル革新」の必要性について腑に落ちない人たちは、トップの意思に従えばよいと漠然と考えていました。とはいえ、本社からの指示は具体性がなく、あっても断片的な問題解決(退社時間を早くする等)に過ぎず、十分な成果はあがらないと考えていました。

さて、このように異なる認識が混在する中でどうアプローチするのが適切でしょうか。

本ケースでは、変革の目的と拮抗する大きな課題が存在し、現場には様々なジレンマがあふれているため、単純に推し進めようとする

多くの壁にぶつかりそうです。またこの組織は判断をトップに依存する傾向が強いため、全員を巻き込み、あるべき姿を描き、組織の様々な階層で試行錯誤していく「複合系」のやり方には抵抗が強いように思われました。そこで、以下の様に手法を組み合わせ、変革を促進することにしました(図表4)。

①経営陣の間で、変革に関する状況確認を  
探求・深めてもらう(複合系アプローチ)  
単純系のアプローチを繰り返し実行することで変革は成し遂げられると考えていた経営陣に、前述の「変革の構造に関する探求」を行ってもらい、下記に示す一連の手法に対する承認を得ました。

②現場マネージャーにあるべき姿の探求と  
試行錯誤の機会を作る(複合系アプローチ)  
次に、状況を「複合系」と認識している現場マネージャーに「あるべき姿」を探求してもらい、そこにたどり着くための方法を考案、検証してもらいました。その方法が正しいかどうかは分からないので、実験するしかありません。しかし、状況を複合系とみなしているマネージャーは、そのようなアプローチに対しても納得感があり、モチベーションも高かったため、試行錯誤の末、成果と思しきものを出すに至りました。

③変革の具体案を実践しやすい組織を見つける(煩雑系アプローチ)  
上記の結果、実践すべき手法についてオリジナルの知見が得られました。しかし、これがどういった状況に当てはまるのかについては詳細な検討が必要になります。このため、どういったタイプの組織に適用可能かを詳細に分析・

施行し、自社内のベストプラクティスとして整備しました。

④様々な組織にベストプラクティスを適用する(単純系アプローチ)  
一方、状況を単純系と捉えている現場マネージャーが率いる組織において、ワークスタイル革新を推進していく際には、変革手法とその進め方に関して具体的な指示が必要です。そこで、③で得たベストプラクティスをもとに、現場でも実践してもらい、全社での変革を加速していきました。

⑤時間効率向上施策などの  
スキル教育を実施する(単純系アプローチ)  
上記の複合系アプローチと煩雑系アプローチとの活動と並行して、単純な課題解決のスキル(効率的な会議の進め方など)について、現場での教育を実施しました。一つ一つのアプローチは断片的な課題を解決しているに過ぎないので、実行しても効果は逡減する可能性が高いのですが、これらを組み合わせることで成果につながると考えています。

このケースに限らず一つの変革の中でも様々な状況が併存し、また人によってその見立てが違うということが変革の現場では常です。そのような状況自体が複雑系と言えるのかもしれませんが、全てに複雑系の変革手法が有効というわけではありません。状況を丹念に見立て、変革の主体者となる人達の間で共有し、適切な手法を選ぶことでより効率的に変革を実現することが可能になります。 N

「ワークスタイル革新」に対する状況の見立てと施策

図表4

	状況認識	施策
トップ	単純系/煩雑系: 大きな方向性は見えており、それに従ってやればよい	●経営陣の間で、変革に関する状況確認を探求・深めてもらうことで、一連の施策への承認を得る(複合系アプローチ)
マネージャー	複合系(一部のマネージャー): 変革の趣旨には賛同しつつ、現場には様々なジレンマがあり、一律の方法で変革はなしえない	●一部のマネージャーにあるべき姿の探求と思考錯誤の機会を作る(複合系アプローチ) ●思考錯誤の結果から得た変革の具体策が、どの様な組織と相性がよいのかを分析・体系化する(煩雑系アプローチ)
現場	単純系/混沌系(大半のマネージャー): 変革の趣旨には懐疑的だが、トップからの発信には従うしかない	●様々な組織に分析・体系化したベストプラクティスの適用を促す(単純系アプローチ)
	様々な認識が存在	●時間効率向上施策などのスキル教育を行う(単純系アプローチ)

# 大企業による「ハッカソン」を活用した製品・サービス開発

## 1. 大企業における新事業創出の課題

1990年代以降、日本経済は「失われた20年」と呼ばれる長期の低成長を経験した。その要因として、アップル、グーグル等の米国企業による革新的製品・サービスの市場投入や、韓国・中国等の新興国企業の追い上げがある。日本企業もまた活動が停滞し、経済成長に寄与する新事業創出を確立できなかった。

NRIの調査<sup>\*1</sup>では、日本の大企業・中堅企業のうち「新事業の創出に満足していない」と回答した企業は、7割以上あった。その理由としては、新事業の創出に取り組めていない、または、取り

組んではいるものの、顧客が獲得できず、期待していた成果が出せていないというものである。

これまで多くの大企業は、「製品開発プロセス」により新事業創出に取り組んできた。製品開発プロセスは、綿密な分析に基づいてコンセプトを構築し、それを変更しないことを前提に製品開発とテストマーケティングを実行した上で、上市する方法である。確かに、創業事業等においては、革新的な効能のある医薬品さえ開発できれば、確実に顧客を獲得できるだろう。一方、B2C向けの情報サービス等のように、製品・サービスを開発し販売を開始しても、様々な環境変化等による不確実な要素のために

顧客を獲得できないリスクが発生する場合には不向きである。そのため、近年、情報サービス業を中心に取り入れられつつある手法が、スティーブン・G・ブランク提唱の「顧客開発プロセス」である。このプロセスでは、まず初期製品を購入する最初の顧客を発見するために、行動観察などの手法によって、顧客ニーズを把握する。その後、ニーズを満たす必要最低限の製品・サービスを開発し、顧客からのフィードバックを受けつつ、製品・サービスの設計を軌道修正し続ける。その後開発された製品・サービスを上市し、主流となる顧客需要を開拓した上で、本格販売のための組織を構築する(図表1)。特に前半の軌道修正のプロセスを高速に実施することで、顧客不在リスクを大幅に軽減することができる。

## 2. 海外企業における「ハッカソン」の活用

顧客開発プロセスにおける顧客発見・顧客実証・軌道修正を、主にソフトウェア分野において高速で実施するための取組みが「ハッカソン」である。これは、プログラマーやデザイナー等が一堂に集まって、短時間で一気に作業を行う

開発手法のことで、一般的には、主催企業や団体が、あるテーマや目的に沿ってエンジニアやデザイナーを集め、チーム分けをしてコーディング<sup>\*2</sup>を行い、その結果製作された試作品(プロトタイプ)を発表し合い、最も良かったものを表彰する、といった企画開発コンペを指す。

最初のハッカソンは、1999年頃アメリカで、OpenBSD(オープンソースのUnix系のOS)のイベントとして開催された。その後、アメリカのコンピューター製造大手サン・マイクロシステムズ<sup>\*3</sup>が、自社開発のプログラミング言語Javaを用いて自社製品を改良するイベントとして開催するなど、企業のスピーディーな製品開発・改良の手法として定着していった。さらに、2007年頃からアメリカ西海岸で著しく普及し、今では、多くの企業やベンチャーキャピタルが、新たな技術革新の場、新たな投資の場としてハッカソンを位置づけている。

ソーシャルネットワーキングサービス世界最大手のフェイスブックもまた、ハッカソンを重視した製品・サービス開発を行っている。フェイスブックにとっては、

ハッカソンは創業時から自然発生的に行われている企業文化を象徴する取組みで、「いいね!」や「タイムライン」といった主要な機能がそこから生まれており、新製品・サービスを生み出す仕掛けとして定着している。

また、検索ポータルサービス世界最大手のグーグルでも社内エンジニア研修にしばしばハッカソンが活用されている。さらに同社は、ハッカソンの一般的な運営ガイドを公開しており、そこでの手順として、「企画」「準備」「当日」「終了後」の4つの段階を規定している(図表2)。特に注目すべきは準備段階で事前ミーティングを設け、当日に製作するプロトタイプのアイディアを出すグループワークを行うことが効果的としている点である。これはアイデアソンと呼ばれ、大きな負担なく開催できることから、アイデアソンのみを実施する企業や団体もある。

## 3. 大企業によるハッカソンの事例

大企業で取り組まれているハッカソンの目的は、大きく分類して「自社による

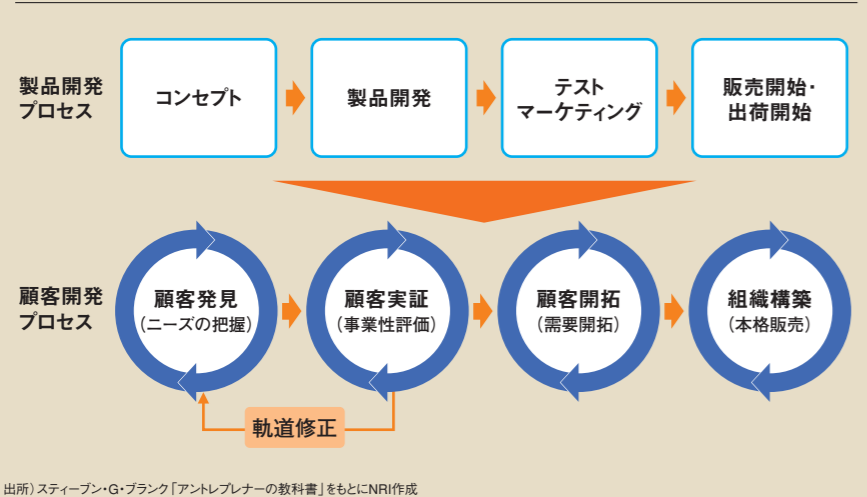
製品・サービス開発」と「外部巻き込みによる製品・サービスのエコシステム<sup>\*4</sup>拡大」に分類できる。

前者は、自社内のメンバーによって、既存事業・新事業における新製品を開発、または製品改良することである。自社内のメンバーだけでは、新たな発想が出にくいという理由から、外部のエンジニアやクリエイター等にも参加を依頼する場合もあるが、開発の主体はあくまでも自社である。

一方、後者は、ハッカソンによって外部の企業やエンジニアを巻き込むことで、自社の製品・サービスのエコシステム拡大に取り組むことである。例えば、既存のウェブサービスを動かすための仕組みであるAPI<sup>\*5</sup>を用いたハッカソンがあれば、賞金等のインセンティブを受け取れるイベントとして開催することで、外部のプログラマーに対して、自社APIの利用を促すことができる。

アメリカ通信大手AT&Tは、2012年1月に、個人の健康情報が利用できる「mHealth API」を活用するハッカソンを開催した。そこには外部から多数の

図表1 製品開発プロセスと顧客開発プロセス

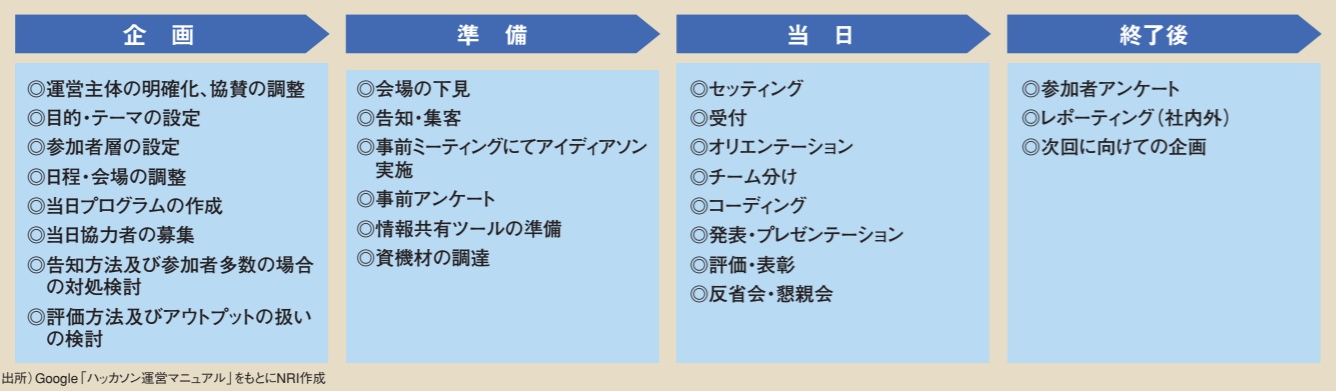


出所) スティーブン・G・ブランク「アントレプレナーの教科書」をもとにNRI作成

\*1. 経済産業省から受託した調査研究「新事業創出支援に関する実態調査」 \*2. プログラミング言語を用いてソースコードを作成すること \*3. 2010年1月27日にオラクル コーポレーション に買収された  
\*4. 複数の企業が商品開発や事業活動において互いの技術や資本等を生かしながら、広く共存共栄していく仕組み。本来は自然界の生態系を意味する科学用語  
\*5. アプリケーション・プログラミング・インターフェイス

# ケースが語る

図表2 ハッカソンの運営フロー



出所) Google「ハッカソン運営マニュアル」をもとにNRI作成

プログラマーが参加し、睡眠情報をデータ化する「Sleepbot」等様々なアプリケーションを開発した。また、2013年に、アメリカ自動車大手のゼネラルモーターズ(GM)の協賛のもと、ネット接続型の自動車向けアプリケーションを開発するハッカソンを実施した。参加者は、GM車両に搭載されているインフォテインメント<sup>6</sup>APIを利用して開発作業を行った。

日本においても、情報通信業を中心にハッカソン活用の取組みが始まっている。例えば、ポータルサイト「goo」を運営するNTTレゾナントは、「チャレンジーズ」という新サービス創出コンテストにおいて、2013年1月に初めてハッカソンを実施している。そこでは、NTTぷららのひかりTVの番組表を取得できるAPI等が公開された。最優秀賞を受賞したのは、英会話学習のAPIを使って「遊べる英語」を開発した大学生と学生ベンチャーの連合チームであり、アクションゲームと英語学習を組み合わせた斬新な切り口が評価された。

## 4. ハッカソンに取り組むにあたっての留意点

ハッカソンを企画・運営するにあたっての留意事項は、目的やテーマの設定、参加者の設定、モチベーションの維持・向上策、成果物(開発されたアイデアやプロトタイプ)の評価基準及び評価主体の設定、成果物の扱い方・ルール等、多岐にわたる。以下、その中でも特に重要な点について述べたい。

### 〈テーマ設定〉

ハッカソンの実施にあたっては、その目的を満たし、参加者がアイデアを出しやすいようなテーマを設定する必要がある。テーマが具体的すぎると、発想の自由な広がりを阻害する恐れがある。たとえば「2020年における高齢者向けサービス」のように、将来のサービスを考察するテーマであれば、多様な視点からアプローチできるであろう。

### 〈運用ルール〉

成果物の権利の帰属について、特に

自社による製品・サービス開発のために、外部のエンジニアを招く場合は、成果物に関する知的所有権を自社に帰属させてしまうと、彼らのモチベーションを下げることになり、謝金を支払う等、モチベーション低下を防ぐことが有効である。一方、外部巻き込みによる製品・サービスのエコシステム拡大が目的であれば、より多くの参加者を集めるために、成果物を参加者全員の共有物として扱うことが望ましい。

### 〈事業化に向けた推進体制〉

その成果物をもとに本格的な事業を展開する場合には、推進体制や責任の明確化が重要である。例えば、参加した複数部署の社員が共同で事業化にあたる場合、現業を抱えたまま十分な稼働を割けずにいると、機動的に取り組むことが出来ない。その結果、事業化に至らなかったり、アイデア自体が陳腐化してしまったりすることがある。こうした事態に陥らないよう、企画段階から、有望なアイデアが生まれた際に

ICT・メディア産業コンサルティング部  
副主任コンサルタント  
伊藤 智久



コンサルタント  
木村 康宏



は担当社員が一定の稼働を事業化に割けるよう体制を調整する必要がある。

## 5. ものづくりとハッカソンの融合

ハッカソンの活用の潮流は決してソフトウェア分野にとどまるものではない。萌芽的な事例ではあるが、ハードウェアも含めた製品開発にハッカソンが適用されている。

その典型例として、大阪の「ものアプリハッカソン」があげられる。これは、大阪市都市計画局の開催で、電子機器(ガジェット)をチームで短期間に開発するものである。ハードウェア(もの)とソフトウェア(アプリ)が融合する領域に、新たなサービスの開発が実践される稀有なイベントとなっている。ここでは、ソフトウェア領域ではJavaやPythonといった開発言語の他、Androidのようなオープンソース<sup>7</sup>ソフトウェアが活用されたが、同時にハードウェア領域でも、Arduinoとよばれるオープンソースハードウェアのコンピューター基板が活用されている。

オープンソースハードウェアは、安価かつライセンス処理等の煩雑さを気にせず活用できるため、プロトタイプ製作に有用とされている。技術的な環境が整ってきたため、今後はものづくりまで踏み込んだハッカソンが多く開催されるようになり、ハードウェア領域の大企業もハッカソンに注目するようになるだろう。

萌芽的な事例として、上記のArduinoを使ったものづくりのアイデアコンテストがNPO法人3Gシールドアライアンスによって2013年に開催された。協賛企業には、伊藤忠テクノソリューションズやインターネットイニシアティブが名を連ねている。これらの企業は、端末間の通信を含むM2M<sup>8</sup>領域のソリューションビジネスアイデアを生み出す場として、期待を寄せているとみられる。

3Dプリンター<sup>9</sup>やレーザーカッター<sup>10</sup>のような、デジタル・ファブリケーション機材<sup>11</sup>を使ったハッカソンの事例も現れている。市民向けの実験工房ファブラボ<sup>12</sup>の一つ、ファブラボ渋谷は、製品・サービス設計の軌道修正プロセスを高速化する

る仕組みを構築し、大企業の製品開発に寄与している。

ハッカソンは、新事業の創出において期待した成果をあげられずにいる日本企業の課題を解決する有効な手法となりうる。今後、ハッカソンを上手く活用できる企業とそうでない企業では、大きな差が出てくるだろう。

### 参考文献:

1. 野村総合研究所「経済産業省委託調査 平成24年度総合調査研究 新事業創出支援に関する実態調査 最終報告書」
2. スティーブ・G・ブランク『アントレプレナーの教科書』
3. ITmedia 2012/05/25「Facebookの“ハッカソン”とは」<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1205/25/news042.html>
4. 「Google ハッカソン運用マニュアル」

\*6. インフォメーション(情報)とエンターテインメント(娯楽)の造語 \*7. 設計図にあたるソースコードが無償公開されており、誰でも二次利用が自由に行える \*8. マシン・トゥ・マシン  
\*9. コンピューター上で作成した3Dデータの設計図をもとに、造形したい物の断面の形状に素材を積層することで、非常にスピーディーに立体物を作成できる機材(素材を立体的に切削するタイプのものは、3Dプロッターと呼ばれる)  
\*10. レーザー(増幅された不可視光)により切削・切断などの加工が出来る機材  
\*11. コンピューターと接続され、コンピューターから容易に操作できる工作機械の総称であり、近年価格の下落やユーザビリティの向上によって急速に普及が進み始めている  
\*12. 市民が個人として自由にモノづくりを行うことを支援するための、実験工房及びその運営組織。アメリカのマサチューセッツ工科大学からスタートして世界各地に拠点を増やしている