

企業文化は戦略に勝る



野村総合研究所 執行役員
生産革新本部長 兼 デジタル基盤イノベーション本部副本部長

おおもと しげかず
大元 成和

2018年の夏、筆者は海外視察で米国のRed Hat社を訪問した。1993年創立の同社は、オープンソースソフトウェアを利用したOS（基本ソフト）や仮想化ソフトウェア、クラウドビジネスを手掛けるIT企業である。「企業として変革しなければいけない最も重要なものは何か」と尋ねると「企業文化」という答えが返ってきた。その後、11月に筆者は野村マネジメントスクールによるデジタルトランスフォーメーション（DX）の研修に参加した。ある講座では、スペインのビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行（BBVA）の、企業文化を変革する取り組みが成功例として紹介された。

ところで、一部を除きDXはなかなかうまくいっていないといわれる。理由はいろいろ指摘されているが、重要なのは企業文化を変えることだと筆者は常々考えていた。そこでふと思い出したのが、ピーター・ドラッカーの「Culture eats strategy for breakfast」という有名な言葉だ。企業文化は戦略に勝るほど重要だということである。

思えば、ひと昔前にイノベーションの必要が叫ばれるようになった時も、企業文化はよく話題になった。「社風」とも言い換えられ、企業の中で無意識的に共有されている価値観である。もともと価値観が異なる個人が

企業に集まり、他の人との会話や観察などを通じて、共通の認識や価値観が自然に備わっていく。ほとんど無意識的なものなので、簡単に、すぐに変えられるものではない。従って、デジタルな企業文化に変えていくためには、別会社の設立やM&A（合併・吸収）といった思い切った施策も必要だろう。

前述のBBVAは、2014年にBBVA Data & Analyticsというデータサイエンス専門の子会社を設立した。同社は独自のオフィスを構え、BBVAの顧客の支払いに関するデータなどに基づいたサービスの外販を行うとともに、BBVA内部のプロジェクトの改善にも双方の協働を通じて取り組んだ。細かい話は省略するが、こうした活動を社内の組織体制の面でもバックアップすることによって、BBVAは革新的なデータサイエンス能力を生み出し、データに基づく文化への変革を進め、成果を上げているということである。

では日本の企業はどうか。「カイゼン」は大量生産の時代に適した現場の取り組みであり、効率化や品質向上のように、現状を改善するためには非常に効果がある。しかし、それをイノベーションにつなげることは難しいといわれる。市場の成熟と新しいデジタル技術を前にして、今後ますます強くイノベー

ションが求められていく。そのためにDXが必要とされているわけである。それには組織の在り方も見直しが必要だ。横のつながりを重視したフラットな組織、他の分野や他の会社の人との出会いや協働は新しい発想を生むだろう。そのような環境をつくるためには人事制度の変更も必要になる。経営者にそれらを断行する意思がなければ、職場の雰囲気を変え、企業文化を変えることは難しい。

ここまで、DXの実現は企業文化と関わりが深いこと、それを変えることが重要だということを述べてきた。しかし、自社の何をどう変えるかを考えるには、まずは現状がどうなっているのかを把握する必要がある。そのために取り上げたいのが「アジャイルソフトウェア開発宣言」(agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html)である。2001年に、米国のアジャイル開発(柔軟で俊敏なソフトウェア開発)の分野で著名な17人が一堂に会し、アジャイル開発の価値観、従うべき原則を宣言という形で発表したものである。20年近くも前の、しかもソフトウェア開発に関する考え方を持ち出すのは、自分たちの企業文化がこれから先も通用するのか、変えなければならないとしたらどう変えるのかを考える上で、有益な示唆が得られると思うからである。

「宣言」は、「プロセスやツールよりも個人と対話を、包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、契約交渉よりも顧客との協調を、計画に従うことよりも変化への対応を価値とする」と述べている。もちろん、それぞれの前者に価値がないわけではなく、後者

の価値により重きを置くという意味である。その次に、「私たちは以下の原則に従う」として12の項目が記されている。日本企業に特に足りないと思われるところを、要約と省略をしつつ紹介しよう。

まず、「顧客満足を最優先し、価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供する」「変化を味方につけることによって、お客さまの競争力を引き上げる」と書かれている。DXが、ビジネスのスピードアップと新しい価値の提供を可能にするためのものであるなら、顧客体験価値を第一に考え、早く継続的に製品やサービスを提供できているかは最も重要なポイントの1つである。一度つくったら終わりではなく、変化の速い顧客のニーズ、時代のニーズに合わせて、繰り返し改良していかなければいけない。

次に、それを可能にするための体制の問題である。「ビジネス側の人と開発者は、日々一緒に働かなくてはならない」「情報を伝える最も効果的な方法はフェイスツーフェイスで話をする」とある。ビジネス側の人間は多くの要件を求め、開発側の人間は納期とコストの問題からできるだけそれを少なくしようとする。その両者が一緒になって良いものをつくろうという共通の目標を持つべきである。そうするためには紙やメールのやり取りだけではだめで、実際に顔を合わせてきちんと話をしなければいけない。

アジャイル開発は今、DXという動きによって再び注目されている。「宣言」は、システムに限らずものづくりにおいても、企業文化をチェックするための指標と捉えることができるのではないだろうか。 ■