

イノベーションを生み出す組織マネジメントの研究

指標(イノベティブ・オーガニゼーション・スコア)の作成、および診断と運用の事例紹介

○ 竹中薫 (takenaka@ueyesdesign.co.jp)

株式会社U'eyes Design デザイニング・アウトカムズ研究所 リサーチャー

高橋祥 (takahashi@ueyesdesign.co.jp)

株式会社U'eyes Design デザイニング・アウトカムズ研究所 リサーチャー

中嶋 智輝

株式会社U'eyes Design 経営企画部長



株式会社 U'eyes Design (ユー・アイズ・デザイン)

〒224-0001 神奈川県横浜市都筑区中川1-4-1 ハウスクエア横浜4F

TEL:045-914-7820 FAX:045-914-7822

<http://ueyesdesign.co.jp>



研究目的

■背景

イノベーション創出は多くの企業において重要な課題であり、そのための組織変革やチームマネジメントに関心が高まっている。

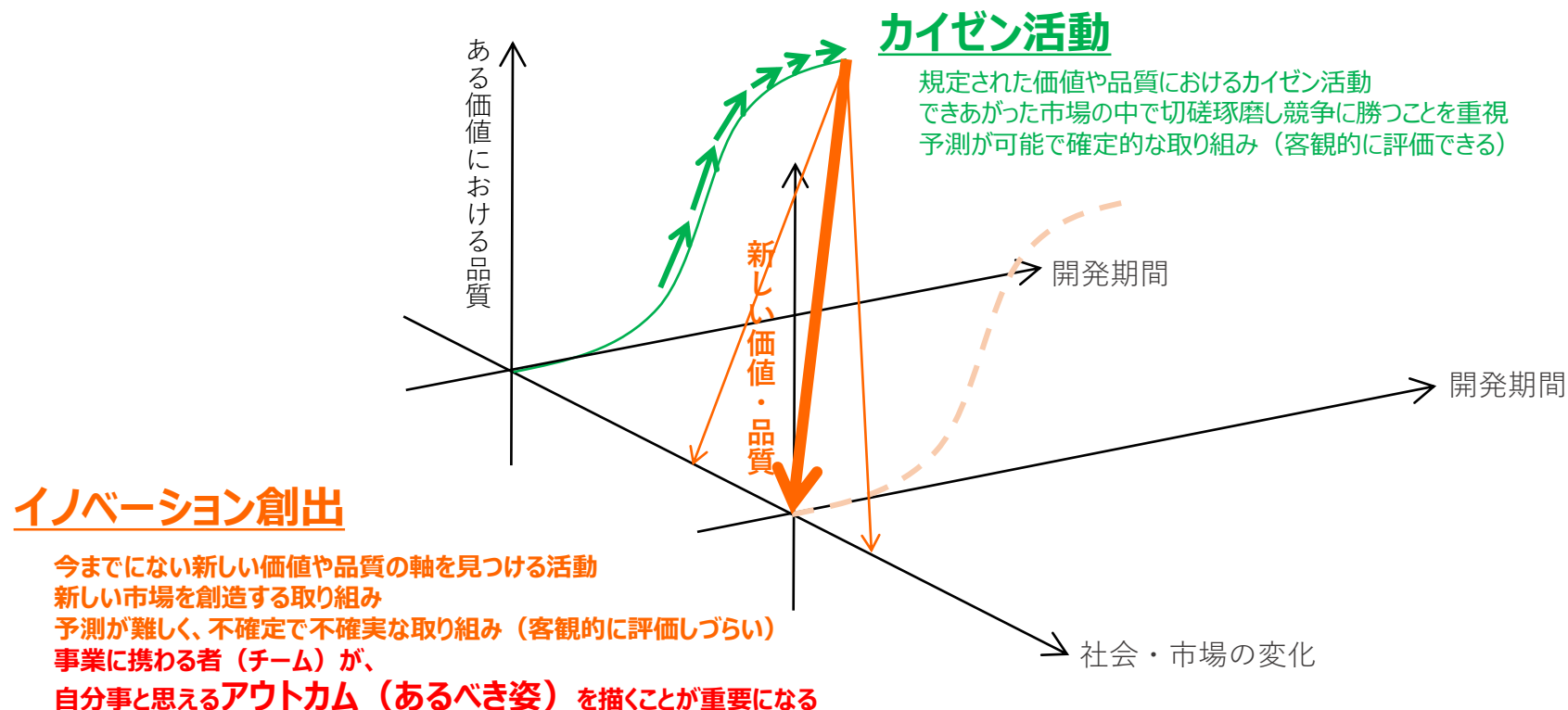
我々は、「アウトカムデザイン」という切り口でイノベーション創出を支援するコンサルティングを実践するなかで、イノベーションを阻害する大きな要因として、チームおよび組織のコミュニケーション上の問題が存在していることに着目してきた。

■目的

本研究では、「**イノベーションを創出しやすい組織とはどんな組織なのか**」を明らかにすることを目的とし、イノベーション組織に必要な要素の抽出とその指標化を行った。

さらに、「**イノベーション組織になるために、何をどう変革すればよいのか**」、実践的な取り組みを行ってきたので、その内容を報告する。

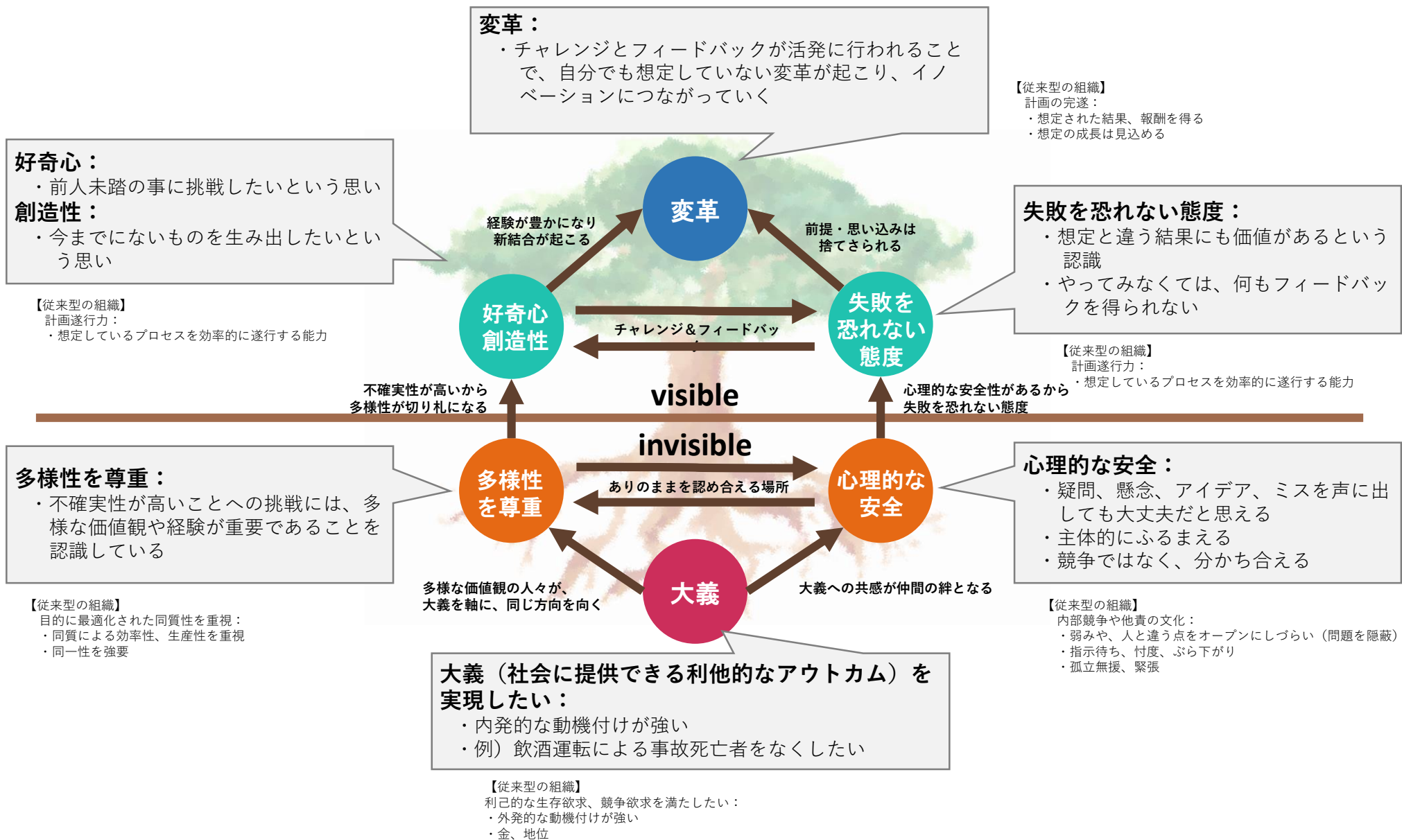
イノベーションとアウトカムデザイン



アウトカムとは、イノベーションにおける本質的な目的のことであり、**アウトカムデザイン**とは「**あるべき姿**」を**チーム・組織で描き共有する活動**のことである。いわば間主観的命題としてイノベーションの目的を設定していく活動と言える。

この間主観性をもつためには、**組織を構成する個人個人の関係性**が闊達である必要があり、コミュニケーションの質が、イノベーションの質に大きく影響すると推察した。

イノベーション組織に必要な要素Innovative Organization Tree



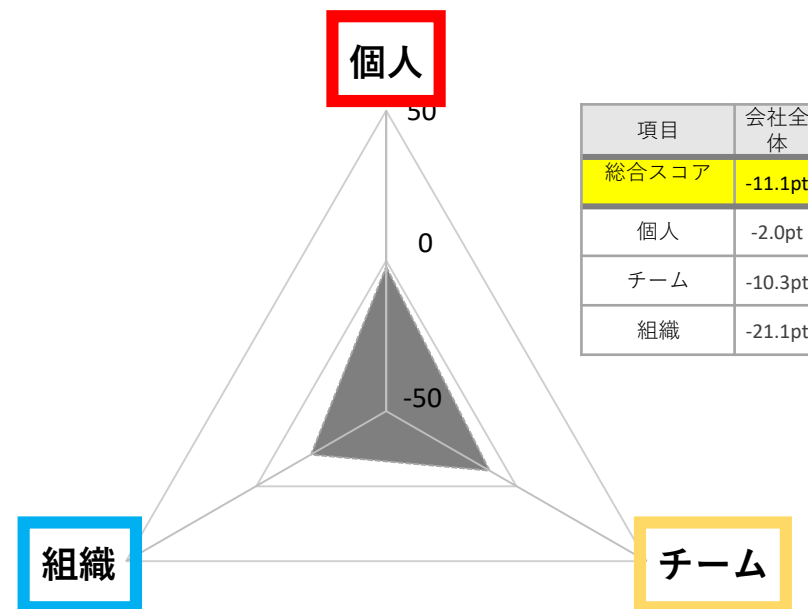
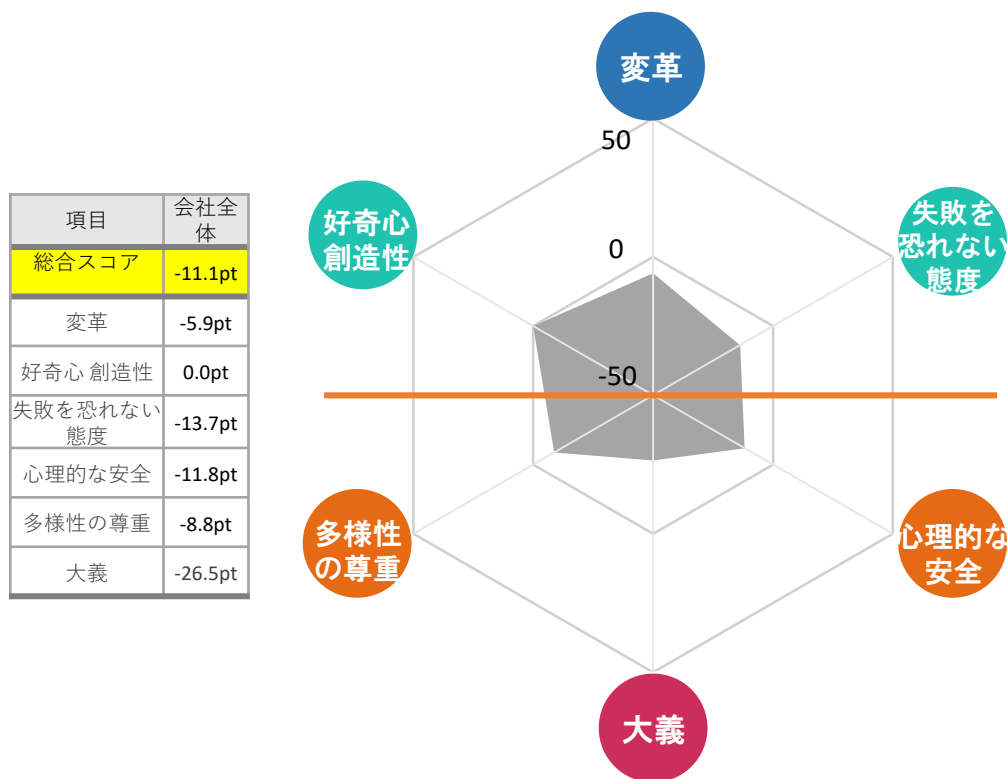
指標化の取り組み

組織のイノベーション度をはかる指標として、自分自身のふるまい、近しい仲間との関係性、所属する組織に対する感じ方の3つの枠組みと、前述のイノベーションの6要素を掛け合わせて、以下の18項目のアンケートを設計した。

	個人	チーム	組織
変革	1. 仕事を通じて、人間的に成長していると感じる	7. 立場の上下に関わらず、意見を言い合うことができる	13. 時代に合わせて、柔軟に変化している組織だ
好奇心 創造性	2. 今までにない新しい価値を生み出していきたい	8. 仲間の挑戦を応援する文化がある	14. 結果だけではなく、プロセスや挑戦することを評価してくれる
失敗を 恐れない 態度	3. 自分の弱さをさらけ出すことができる	9. 仲間と助けあったり、相手を思いやる態度がある	15. 失敗に寛容な組織だ
心理的な 安全	4. 職場でリラックスして過ごしている	10. 仲間と呼べる、信頼できる人がいる	16. 人を大切にする組織だ
多様性 の尊重	5. 思ったことを率直に発言することができる	11. 自分の意見がしっかり受け止められていると感じている	17. 多様な立場や意見を尊重する文化がある
大義	6. 仕事をするうえで、実現したい夢や志がある	12. 自分の実現したい夢や志を、仲間やチームと共有している	18. 従業員が共有している「会社の存在意義」や「実現したい未来像」がある

指標の活用事例 弊社でのアンケート結果 [会社全体]

前述の18項目のアンケートを、弊社の全社員に無記名式で配布した。回答方法は「**1.あてはまらない**
2.あまりあてはまらない **3.少しあてはまる** **4.あてはまる**」の4段階とし、34名分を回収した。その結果を以下の通り。



スコアの計算方法

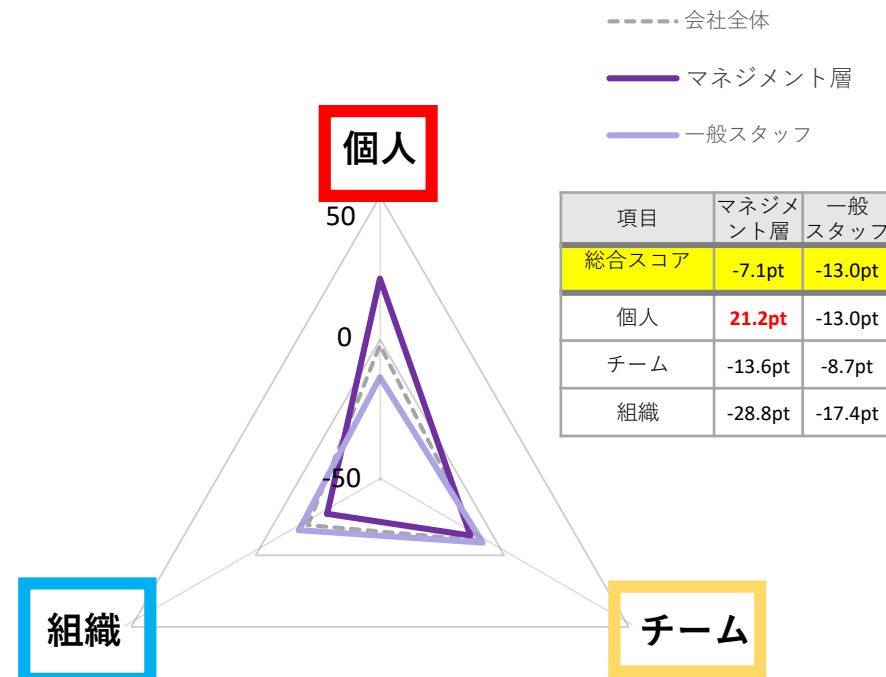
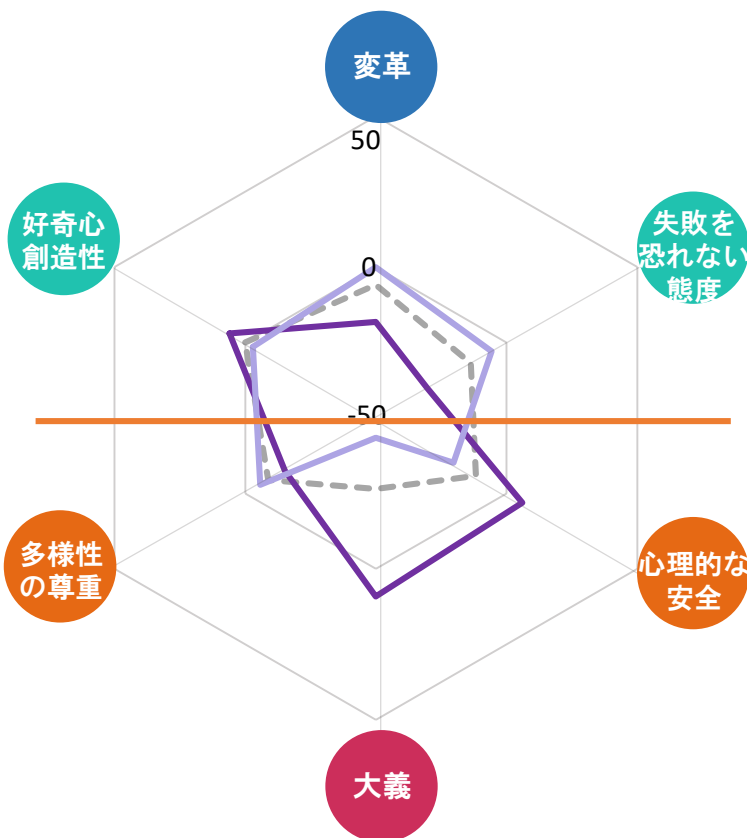
$$\frac{\text{各設問スコア} \times 4 \text{ 回答者の割合}}{1 \text{ 回答者の割合} + 2 \text{ 回答者の割合}}$$

※総合スコア（全設問の平均）
※NPS、BES等と同様な考え方
※-100pt~100pt

- ・ 総合スコアは-11.1ptで、全体としてイノベーション度は低め。
- ・ 6要素では、「好奇心・創造性」がやや高く、「大義」が低い。
- ・ 3階層では、「個人」がやや高く、「組織」は低い。

指標の活用事例 弊社でのアンケート結果 [職階別]

項目	マネジメント層	一般スタッフ
総合スコア	-7.1pt	-13.0pt
変革	-18.2pt	0.0pt
好奇心 創造性	6.1pt	-2.9pt
失敗を恐れない 態度	-30.3pt	-5.8pt
心理的な安全	6.1pt	-20.3pt
多様性の尊重	-15.2pt	-5.8pt
大義	9.1pt	-43.5pt



項目	マネジメント層	一般スタッフ
総合スコア	-7.1pt	-13.0pt
個人	21.2pt	-13.0pt
チーム	-13.6pt	-8.7pt
組織	-28.8pt	-17.4pt

- ・ 総合スコアは、マネジメント層：-7.1pt、一般スタッフ：-13pt。
- ・ 一般スタッフと比べてマネジメント層は「大義」「心理的な安全」が高い。反対に「失敗を恐れない態度」「変革」は低い。
- ・ マネジメント層は、「個人」のポイントが非常に高くなっているが、「組織」ポイントはやや低め。

指標の活用事例 弊社の組織変革の取り組み

環境整備

- ・ 社用スマホ個人貸与
- ・ 社内SNSシステム導入
- ・ CRMシステム導入
- ・ ERPシステム導入（予定）
- ・ シェアオフィス導入
- ・ コミュニケーションスペース造成
- ・ フリーアドレス制導入(予定)

エンゲージメント強化

- ・ アンケート実施
（組織のイノベーション度アンケート）
- ・ アンケート結果共有
- ・ ダイアログ
- ・ 組織アウトカム設定（予定）



環境整備とエンゲージメント強化の両輪による、組織パフォーマンスの最大化を目指す

**指標化し、現状認識ができることにより、社内に問題提起ができ、
活発な議論が行われるようになった。
今後は、組織アウトカムを描き共有する活動を継続していく。**

考察

本研究でイノベーション組織の6要素を構造化することで、注目されやすい行動や態度だけではなく、心理や組織文化など見えにくい・評価しにくい側面にもフォーカスを当て見える化することができた。

Innovative Organization Treeで示したように、イノベーション（変革）を起こすためには、「大義」からはじまる見えない要素（土壌の部分）を強化することが、より重要だと我々は考えている。

今後も弊社の組織改革の取り組みを継続して推進していくなかで、これまで培ってきたUX技術の、EX(Employee Experience)への応用や、デザイン思考やマーケティングのナレッジを、経営やマネジメントに援用する具体的な取り組み手法を確立するために、実践研究を重ねていく所存である。

参考にした情報：概念・モデル・事例など

■参考概念・モデル

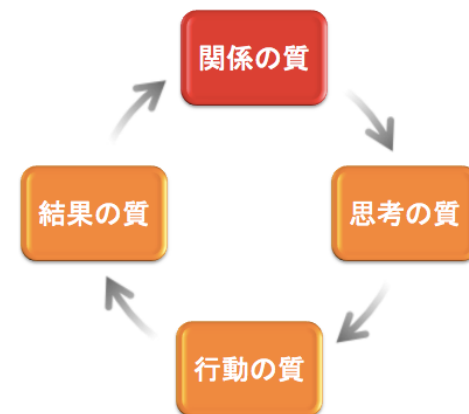
- ・成功循環モデル
- ・U理論
- ・システム思考
- ・構成構造主義
- ・インテグラル理論
- ・ティール組織
- ・ホラクラシー
- ・DDO（発達指向型組織）
- ・トラストファクター

Teal	進化的、生態系、内なる正
Green	多元的、家族、人間的な関
Orange	達成、機会、成果の追求
Amber	順応、軍隊、集団の規範
Red	衝動的、群衆、欲求の充足

Teal組織（フレデリック・ラルー）



LS北見（女子カーリング）



成功循環モデル（ダニエル・キム）



(Uthi, presencing.com/japan より引用)

U理論（オットー・シャーマー）

■参考事例

- ・LS北見（女子カーリング）
- ・京大アメフト部
- ・re:Work（Google）
- ・メルカリ、ZOZO
- ・サイボウズ
- ・ダイヤモンドメディア