

# Business Research

NO.1044  
2012.5・6月

【特集】

## 加速するグローバル経営

### シーメンスのグローバル経営について

シーメンス・ジャパン株式会社 代表取締役社長兼CEO 織島潤一

### アメリカン・エキスプレスにおける組織・人材戦略について

元 アメリカン・エキスプレス・インターナショナル、Inc. 人事部 部長 唐澤一彦

### 日本でのオペレーション規模に対応した本社・間接機能のライト・サイ징と再構築

～加速的に拡大するグローバル・オペレーションを最適化する本社・間接機能の探索～

株式会社 野村総合研究所 上席コンサルタント 森沢 徹

上級コンサルタント 国井 勝則

主任コンサルタント 尾本 巧

【シリーズ: 第6回】企業経営にとって大切な、目に見えないもの  
DOWAホールディングス株式会社 相談役

### 吉川 廣和氏に聞く

～改革とリーダーということ～

インタビュアー 一般社団法人 企業研究会 研究協力委員 原 誠

### 今、日本企業に求められる企業理念・行動指針の浸透

株式会社 ソフィア 取締役 ナレッジ・ストラテジスト 平井 審康

### 創造力を日本企業に

ジョイ・アンド・バリュー株式会社 代表取締役 大江 功次

### 企業のためのよりよい介護支援制度の策定のために

社会保険労務士事務所 おおぞらコンサルティング 所長 池田 真子

【新連載】

### 好奇心の強い人事マンが見た人事・人財のグローバル

元・ソニー株式会社 国際人事部長 元・グラクソ・スミスクライン株式会社 人財本部長 深野 哲



一般社団法人  
**企業研究会**  
Business Research Institute

# 創造力を日本企業に



株式会社イマージェンス シニアコンサルタント  
ジョイ・アンド・バリュー株式会社 代表取締役

## 大江 功次

### アップル社の躍進

iPad3が驚異的な売上を記録している。

とある新聞が、技術的に目新しいものではなく、単なる改良版だと指摘していた。iPad2を買ったばかりだった私は、その記事を読んで少し安心し、今回はそんなに売れないかも知れないな……と思っていた。ところが、現実は、発売後3日間で、300万台を突破、年間の見込み販売台数は、なんと6,560万台に達するという。(3月14日付ロイター発)

iPad2に比べて、4倍の解像度を実現したiPad3は、「紙の発明に匹敵する」という市場の声もあるそうで、私たちの生活をますます変えていくことになりそうである。(iPad2を購入したのは、Caféでモバイルパソコンを開きながら仕事をしていた時、それがイケてないと思えたことがきっかけである。まだ、iPad2を使いこなせていない状況ではあるが……)

さて、今回のテーマは、「創造力を日本企業に」である。何をいまさらといった感があるテーマではあるが、アップル社の事例で明らかのように、今までにない商品・サービスを創り上げ、市場に送り出すことができれば、圧倒的な競争優位を獲得できることは明白である。課題は、「どのようにして、今までにない商品・サービスを創り上げるか?」である。かつて、ソニーの例を出すまでもなく、日本企業は欧米から学びながらも、独自に創造性を發揮して、世の中にはない商品、サービ

スを生み出してきた。昨今、停滞感が漂う日本に今一度活気を取り戻すことができるよう、今回のテーマについて、普段考えていること、感じていることを様々な角度から論じ、具体論を提言することで、少しでもお役に立てれば、と考えた次第である。

### 創造性が企業の命運を決める

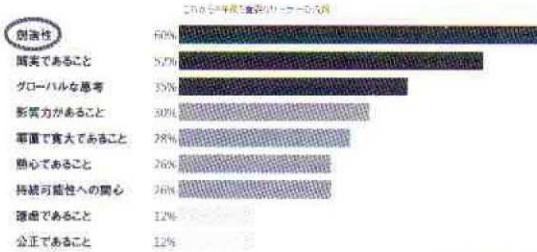
まず、初めに図表1をみていただきたい。毎年、IBM社が世界のCEO約1,500名に対して行っているインタビュー結果の一部である。調査対象となっているCEOは、約60業種、33カ国に渡っている。この図表は、「これから5年間を見据えた時、最も重要なリーダーの資質は何か?」という問い合わせに対する回答の集約結果である。

ここでいうリーダーは、CEOを指すのか、職場の様々な階層におけるリーダーを指すのか、定義が定かではないが、少なくとも、職場、会社といった組織を率いて、方向性を示す立場の人間に必要な資質は、「創造性」であることが示されて

図表1

#### ◆ 世界の主要企業のCEOは、『創造性』が最も重要なリーダーの資質と考えています。

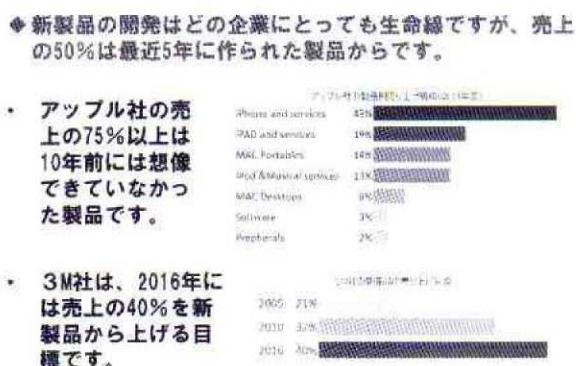
(IBM社の60ヶ国33業種の1,500人のCEOインタビュー、2010年)



いると理解して間違いはないと思う。昨今のいわゆる日本企業における経営者養成プログラム等の内容が、依然として経営管理知識の詰め込みを目的としたミニMBA的プログラムが中心的であることを考えると、そのずれに、非常に大きな危機感を覚える。（ミニと敢えて書いたのは、業務多忙という理由で、MBAで学ぶ内容のエッセンスを短期間に習得することを目的としているものの、結果として何も身についていない現状を憂いてのことである。本論から外れるので、話をもとに戻す。）ところで、なぜ、1,500人のCEOは、創造性を一番大切な資質として選んだのだろうか？

次の図表2をご覧いただきたい。

図表2



アップル社と、革新的商品を市場に常に送り出すことで有名な3M社の事例である。アップル社の成功は、冒頭に申し上げた通りである。驚くべきことは、2011年の売上のうちの75%以上が、10年前には形すら存在していなかった商品に占められていることである。通常、ある商品、サービスが成功を収めると、その成功事例から抜け出しが困難であるが、アップル社は、常に創造性を發揮して、世に新たな商品を送り出し続けている。

3M社は、どうであろうか？ もともと3M社は、総売上に占める新商品、サービスの割合を一定水準以上に保つことを経営目標に掲げている。最近、就任した3M社の新社長は、2016年までに2005年に比べて新商品、サービスの割合を倍増、すなわち40%まで引き上げる目標を掲げて

いる。

これを単なる目標と捉えるのは、適切ではない。実際に新商品を開発し、販売し、お客様にご購入いただくためには、膨大なプロセスが存在している。つまり、売上の40%を新商品、サービスで占めるようにするためには、既存の仕事の仕組みを完全に変えて新たなものに切りかえるか、圧倒的なスピードを持って、既存の仕事の仕組みを回していくか、である。いずれにしろ、一瞬たりとも、今の既存の仕組みのままで回していくことが許されない状況にあることが容易に想像できる。リーダー層だけでなく、社員全員が創造性を発揮し、お客様への新たな価値づくり、新たなやり方を模索、試行錯誤、こうしたことを連続して実践し続けなければ成し遂げられない。いったん、現状を否定もしろは破壊して、創造することが組織のDNAとして備わっているのである。

以上の事例を通じて、企業にとって「創造性の発揮」が今後益々重要となってくることを、共通の認識としていただけたのではないかと思う。一方、この重要性が認識できたとしても、それを実際に組織内で発揮できる状態に持っていくには、大きな困難を伴うようだ。

図表3

◆ウォール・ストリート・ジャーナルが指摘しています。

- ・企業が新しいアイデアを出そうとするとき、いつも見ている領域や精通している分野しか見なさすぎる
- ・企業は段階的に発展するアイデアは支援するが、新しい市場を開拓したり成長戦略のようなブレイクスルーやひらめきをめったに先導しない
- ・企業は自分のレーダー画面の端や時にはそれを少し超えて見て、“あっ！”という発見の体験が必要。



ウォールストリートジャーナルの2009年6月号に、以下の記事と図が掲載されている（図表3参照）。

- ・企業が新しいアイデアを出そうとするとき、いつも見ている領域や精通している分野しか見なさすぎる

- ・企業は段階的に発展するアイディアは支援するが、新しい市場を創り出し急成長するようなブレイクスルーやひらめきをもったに先導しない
- ・企業は自分のレーダー画面の端や時にはそれを少し超えて見て、“アッ！”という発見の体験が必要

ご自身の企業の状況と照らし合わせて、如何だろうか？ 私にとっては、耳の痛い話ばかりである。確かに、新しいアイディアを出そうとしても、自分の専門領域から考えてしまう。今までのやり方ではない新しいアイディアに仮に辿りつけたとしても、それが、先進的であればあるほど、独自性が高ければ高いほど、周囲からの賛同を得にくかったりする。創造力をフルに發揮した結果、周囲に不安を生み出してしまうのだ。「うまくいくだろうか？」「無難な方法にした方が、失敗しないのではないか？」「慣れ親しんだ方法をなぜ変える必要があるのか？」等。皮肉と言えば、皮肉な結果である。自分のレーダーの範囲を超えてものを見てみる。そのことによって、「アッ！」という発見体験が必要……確かに個人のレベルで共感できる点は、多々ある。街の観察などでそれを実感することがある。車で通って見える景色と、歩いたときに見える景色は、全く違う。同じ街なのに、である。動くスピード、日線などの基準が変わるだけで、たくさんの発見がある。

はたして、こうしたものの見方を組織に持ち込むことができるだろうか？ ただできえ忙しく、多くの業務を抱え、仕事をこなしている中、社員1人ひとりが、意図的に視点を変える、スピードを変える、レーダーの範囲を変える、超える、そんなことを実現することが可能なのだろうか？

ここまで、「創造力」が企業にとって益々重要なことになってくること、その一方、「創造力」の發揮には、幾つかの注意点があることをウォールストリートジャーナルの記事を引用しながら、説明してきた。ここからは、具体的に企業において、「創造力」を發揮するための方法論を、①個人、②場、③組織の3つの切り口から論じていきたい。

## 個人の創造力の発揮

そもそも、個人が組織内において、創造力を發揮することは可能なのだろうか？ 企業にとって創造力が重要であることには疑いの余地はないようだが、それは特定の職種に限られた話ではないのか？ 例えば、クリエイターなど。普段自分は、創造力よりも目の前にある仕事をこなす力が求められている。そのような見方もあることかと思う。

しかし、創造力を発揮することは、働いている全ての人々に求められ、またその能力が備わっていることを声を大にして申し上げたい。目の前にある仕事をこなすことが目的となってしまえば、その仕事は、すぐに機械に置き換えられる。機械でなくとも、アウトソーシングされてしまう。どんな仕事であれ、創意工夫によって新たな付加価値を付け加えていくことが求められている。お客様の期待を超える、その目的を達成するための創意工夫には終わりがない。また、創造力はあらゆる人が持っている能力である。幼少のころを思い出してほしい。白山に思い通りに、何も縛られないことがなく、絵を描いたことがあるだろう。そこに描かれた絵の中には、世の中に存在しない空想の動物や、空飛ぶ車のように、世の中に実在しないものが含まれていたに違いない。

子供だった頃は、みな豊かな想像力をもとに創造力を發揮できていたはずである。しかし、人間として段々と成長するにつれ、1人ひとりの経験に基づいて、物の見方が固定的になってくる。経験（失敗であろうと、成功であっても）に基づいて、将来を予測するようになるのである。この経験をどう捉えるか、が非常に重要である。経験が創造力を発揮する上で足かせになってしまうのか、それとも経験から学んで未来を創りだせるようになるのか、重要な分岐点である。

自分の経験に基づいた認知的枠組みのことを「スキーマ」と呼ぶ。このスキーマがあるおかげで、人は、将来のことを見越せる。例えば、キノコ狩りに行ったとしよう。そこであなたは、目の前に「赤いキノコ」を見つけたとする。さて、

あなたは、その赤いキノコを手にとって、食べようとするだろうか？ ほとんどの方は、この赤いキノコを手に取らないと思う。いわんや、食べてみようとするなど、もっての他である。なぜなら、赤いキノコには、毒が入っていると経験的に学習しているからである。ただし、この赤いキノコに毒が入っているかどうかは、実は定かではない。経験に基づいて、毒が入っているだらうと、本人が判断を下しているのだ。この行動結果には、メリットとデメリットがある。余計なリスクを負わなくてよいメリットと、機会を失うデメリットだ。（ひょっとしたら、ものすごく美味しいかも知れない。でも、食べてみなければ、それは永遠に分からぬ）

やみくもにリスクを冒すことを奨励しているわけではない。そもそも人には、こうした物の見方が備わっていることを知り、物事を常に両面、幾つかの角度から見るクセをつけたいのである。別の言い方をすれば、自分の物の見方に加えて、敢えて自分と反対の意見だったら、どうだらうか？ 立場を変えてみたらどう考えるだらうか？ といったことを日常的に実践するように心がけたいのだ。私のクライアント（営業ご担当）に、こんな質問をしてみたことがある。

この続きをご覧になりたい方は  
一般社団法人 企業研究会まで  
お問い合わせください。

<http://www.bri.or.jp/main.php>

私：

「どんな目標を掲げたのですか？」

クライアント：

「売上を伸ばしたいので、まず売上目標としてxxx万円です。加えて、やはり訪問回数が多くないと、お買い上げいただけないと思うので、訪問回数を増やしたいと思います。」

私：

「なるほど。今一度、本当に達成したいことを  
考え直してみませんか？」

クライアント：

「どういうことですか？ これが本当に達成し  
たいことです。」

私：

「それであれば、それでも結構なのですが、敢  
えて別の角度からも考えてみたいのです。例え