

イノベーションにおける 選別プロセスの重要性

著者：フリーク・ヴァーミュレン
監訳：前川 智哉

イノベーション不足に強い課題意識を持つ経営者は多い。イノベーションに関する書籍や論文も数多く見られるが、その多くはどのアイデアを生み出すかに焦点を当てたものになっている。しかし、イノベーションを起こすことができない大きな要因は、アイデアの枯渇というより、有望なアイデアを特定し、適切な投資ができていないことであるケースが多い。

本稿では、どう有望なアイデアに投資を集中させていくか、そのために他のアイデアを「枯らしていく」のか、そのためのプロセス・考え方を示している。個人的嗜好ではなく事実に基づき選別する、小さくスタートし少しずつ投資規模を拡大するといった取り組みは、イノベーション不足に悩む企業にとって、1つの道標となるのではないか。(前川智哉)

ダーウィンの進化論では「選別(selection)」がなければ「変異(variation)」はない。イノベーションの話になると、ほとんどの経営者が変異に大きな価値を置く。彼らは、社員がアイデアを生み出し、それを上司に提案しやすいように公式のシステムを立ち上げる。公式の仕組みを持たない企業さえもが、失敗を恐れずに実験を試みる権限を社員に与えるケースがよく見られる。このアプローチは、イノベーションが多くの場合、ボトムアップのプロセスであるという認識に基づいている。経営者が1000本の花を咲かせるためには、芽を出しそうな種を数多く蒔かなければならない。

しかし、変異は話の半分にすぎない。そして、多くの企業に欠けているのが選別の部分なのである。たしかに、どのアイデアに追求する価値があり、どのアイデアに価値がないかの選択は

つねになされている。しかし、明確な戦略を念頭に置きながら選別について慎重に考え、それを体系的に行う企業は非常に少ない。アイデアの選り分けは主観的なプロセスになってしまっているケースが多い。政治的な利害や個人的嗜好によって、どのプロジェクトに資金を拠出し、どのプロジェクトを打ち切るかが決まる。

こうした主観的な選別がどのような結果をもたらすのかを、筆者は2社の多国籍企業で直接目にした。社員の提案を募るために手の込んだ制度を作ったところまではよかったが、結局、社員の提案やアイデアが溢れかえっただけであった。どちらの会社でも、選別は2つのポイントで行われていた。第1のポイントは中間管理職レベルである。必ずと言っていいほど、これらの管理職は自分が最も有望だと判断した提案を選ばず、上司の受けがよさそうな提案を選んで

フリーク・ヴァーミュレン

ロンドン・ビジネススクール(LBS) 准教授。
戦略およびアントレプレナーシップを担当。

前川 智哉 (まえばわ・ともや)

(tomoya.maegawa@strategyand.pwc.com)

Strategy& (旧プーズ・アンド・カンパニー)
東京オフィスのプリンシパル。14年間にわたり、マーケティング戦略・営業組織改革を中心に多様なプロジェクトを行ってきた。東京オフィスのライフサイエンス・チームのコアメンバー。

いた。彼らは、上司に却下される恐れのある、大胆でリスクなアイデアを選ぶことで自分の評価が落ちるのを恐れたのである。第2のポイントは、経営トップのレベルである。経営トップはいちばん気に入った提案を取り上げる。一般に彼らを取り上げるのは、会社がなすべきこととそうでないことに関して自分が持っている先入観に合致するアイデアである。結果として、これらの企業はアイデア創出の段階ではアイデアの不足に悩んでいるようには見えなかったが、イノベーションのパイプラインに問題を抱えることになってしまったのである。

こうした落とし穴にはまらないためには、経営者が会社の戦略に沿ったかたちで、体系的に選別を管理するプロセスの構築に重きを置く必要がある。多くの企業にとって、これは未知の領域であるが、以下の5つのステップがその道標になる。

1. 選別を可能にする

経営トップがまず受け入れなければならないのは、どのプロジェクトを生かすか殺すかを自分で決めてはならないということである。

『Idols』や『X Factor』といった人気テレビ番組で知られるロンドンの番組制作会社フリーマントルメディアでは、前CEOのトニー・コーエンが、新番組を入念に選別できる公式制度を設けた。コーエンのもとには多数の提案がひっきりなしに届けられたが、彼は自分が一番有望だと思ふ提案を選びたいという誘惑に耐えた。逆にコーエンは「他の誰よりも私の知識のほうが深いとは決して言えない」と認識し、最も優れたアイデアを明らかにするための社内制度を

立ち上げたのだ。

同社は毎年、「フレマントル・マーケット」というイベントを開催する。全世界の制作子会社の経営幹部がロンドンで一堂に会する。彼らは丸一日、試作作品を見ながら、新番組についてのアイデアを互いに出し合う。提案された作品の制作者が番組の設定とロジックを説明し、視聴者や費用、インターネットなど他のメディアへの浸透の可能性に関して同僚から投げかけられる鋭い質問に答える。コーエンが社内ライセンス制度を設けたおかげで、自国でその番組にライセンスを与えるかどうかを決定する権限が各国の経営幹部に与えられている。したがって、最も多くの関心を集めたアイデアに自動的に予算が与えられる。関心が集まらなければ、その提案は即座に却下される。

2. 社員の英知を活用する

アイデアを出すのは経営幹部だけではない。より幅広い社員集団の知見と理解を活用することも、よりよい決定を生む要素となる。

インテルでは、まだDRAMメモリーチップ生産の比重が非常に高かった時代に、萌芽技術と呼ばれるものにエンジニアが注力することを許していた。高度なスキルを持つエンジニアは各々のR&D予算と何を開発するかを決定する幅広い裁量を与えられていた。旧型DRAMチップを軸とするプロジェクトを捨て、マイクロプロセッサと呼ばれる新技術に集中するエンジニアが増え続けていることに気づいた経営トップは、戦略転換の 때가来た と確信した。

こうした画期的新製品の場合、市場規模や需要の伸び、マージン、あるいは正味現在価値

計算で信頼性の高い数字を算出できないため、当時のCEOアンディ・グローブは、エンジニアの総合的知見を頼りにした。グローブは後にこのやり方をやめることになるが、後任のクレイグ・バレットが制度の一部を復活させた。バレットの「自律的戦略プロセス(autonomous strategy process)」は、グローブのオリジナル版ほど極端ではないが、現在もインテルで使われている。Googleやピクサーなどの企業も、こうした自律的プロセスをアレンジしたものを導入して大きな成功を収めている。

3. プロセスを「見える」化する

選別プロセスにおいて「コミットメントのエスカレート」が起きやすいことが、さまざまな研究や事例から明らかになっている。こうした現象は、意思決定者が誤った行動パターンにしがみついたために起きる。しがみつく理由としては、その行動パターンが過去に成功をもたらしたからであったり、誰かの名声がその行動パターンと結びついているからであったり、単に「もう引き返せないところまで来てしまった」からであったりする。企業が「コミットメントのエスカレート」を防ぐには、プロセスを客観化し、個々の意思決定者の個人的な利益や感情と切り離す必要がある。

ここで再度インテルの事例を紹介したい。DRAMとマイクロプロセッサの両方を生産していたころ、インテルでは希少な生産能力をこれら2つの製品が奪い合っていた。しかし、同社は生産に携わるエンジニアが抱く感情や嗜好ではなく、確固とした事実に基づいて決定を下さなければならなかった。その数年前、経営

陣は生産能力配分ルールと呼ばれる1つの計算式を考案していた。効率や需要の伸び、マージンといった多様なインプット・データを利用して、どの製品にどれだけの生産能力を与えるかを計算するのである。何を生産するかを決める段になると、エンジニアは例外なくこのルールに従った。この計算式の結果が会社の重点分野（その時点ではまだDRAMに重点が置かれていた）と食い違ふと思われた場合であっても、グローブは計算式と客観的プロセスに従うようエンジニアに命じた。マイクロプロセッサが勝利を収めたのは、データがそれを裏づけたからであった。

4. 事実に基づいて投資を決定する

データは次のステップでも重要な役割を果たす。経営者は、わずか1回か2回のみ選別を行う場合が多いが、成功したイノベーターの多くは選別を継続的なプロセスと捉えている。プロジェクトが進展し、投資の増額が必要になるにしたがって、より多くのデータが入手できるようになる。ある意思決定ポイントで明らかになった情報を次の段階への道標にすべきである。

ロンドンの中心部で3つの劇場を運営するサドラーズウェルズ劇場の例を見てみたい。サドラーズウェルズには、ダンス界のイノベーションの中心に立つという明確な使命がある。サドラーズウェルズは、劇場に合いそうな多彩なダンサーを多数スカウトするところからスタートする。次に、成功しそうな新しい作品を作るために、非公式ではあるが、一部のダンサーを集めて原案の構想を練らせる。サドラーズウェル

ズはスタジオスペースと少額の予算を提供し、集まったダンサーたちが具体的な構想を考え、試演させる。ダンサーやプロデューサー、劇場マネージャーなど参加した多様なメンバーが、スタジオで上演された原案を見て大きな可能性を感じた場合には、サドラーズウェルズが投資を追加して公演の実現に向けて動き始める。その後、サドラーズウェルズのいちばん小さな劇場で初公演が開かれ、成功すれば大劇場での長期公演を計画することになる。

5. 箱をつくる

スタンフォード大学経営大学院のロバート・バーゲルマン教授は「成功する企業の特徴は、ボトムアップの社内実験・選別プロセスと、トップダウンの戦略的意思決定を同時に維持している点である」と書いている。言い換えれば、変異／選別のプロセスは、経営者が定めた会社の明確な戦略的方向性の範囲内で進められた場合に限って機能する。

イノベーションの専門家はよく「枠組みにとられずに考え」「安全地帯から脱する」必要があるとよく主張するが、ハイテク企業のイノベーションプロセスを解明するために実施された学術調査でロバート・バーゲルマンが明らかにしたのは、実際には創造性を注ぎ込むための箱が必要だということだった。会社全体の戦略的方向性の内容は狭すぎてもいけないし、斬新なアイデアを妨げてはいけない。全体的な方向性は、社員に対してイノベーションを達成する枠を与えるものでなければならない。たとえば、フリーマントルメディアのコーポレートミッションは、他国でリメイクできるテレ

ビ番組を制作することである。その国だけにしか通用しない企画がただちに却下されることを社員は知っている。

1000本の花を咲かせれば、読者の会社は革新的に見えるだろう。しかし、変異に投資するだけでは不十分である。正しいアイデア、すなわち個人的な嗜好や感情で判断されたのではなく会社の戦略的方向性に最も適しているアイデアに必要な予算が確実に行き渡るように、よく考えられた選別システムを設計しなくてはならない。本当のイノベーションの花を咲かすには、999本の花を枯らす必要があるのである。

“How to Let 999 Flowers Die,” by Freek Vermeulen, strategy+business, Issue 72, Autumn 2013.