

イ 差別化戦略、イノベーションと組織（創造性を高める組織のあり方とは？）

差別化戦略、イノベーション戦略においては、高度に差別化された新製品やビジネスモデルが開発されるように、組織内で創造性、革新性、リスクテイキングのマインドが求められる。だが一方では、差別化戦略、イノベーション戦略に一貫性と秩序をもたらすような組織構造、マネジメント・コントロール等が必要になる。すなわち、混沌と秩序（官僚制）というトレードオフをバランスさせることが重要になる。

i. 組織構造

第4章の講義で差別化の競争優位の源泉に「機能間のリンケージ（機能部門コラボレーション）」があった。差別化戦略では、常に機能部門コラボレーションが求められるため、職能部門制に製品開発チーム（一時的なもの）や製品マネジメントチーム（常設の機能横断的チーム）という組織横断的な組織構造を導入して、秩序と創造性（混沌）のバランスをとることが最適だと研究では言われている。こういったプロジェクト・チームの成功のカギは任務に見合った「自律性」を与えることである。差別化やイノベーションが、まったく異質なビジネスモデルへ転換するというようなラディカルな場合であるほど、より自律的で多様性を必要とするプロジェクト・チームになる。第5章で説明した通り、破壊的イノベーションを起こすには、既存事業に関わる人々が口出しはしない完全な自律したチームが必要である。

ii. 報酬制度

差別化戦略、イノベーション戦略を有効に機能させるための報酬制度としては、①リスクを取ることを奨励し、失敗を罰しない、②創造的な才能への報酬、③機能間のリンケージが競争優位の源泉であるため、機能横断型の多次元によるパフォーマンスの測定、具体的には、個人の業績評価だけでなくチームごとの評価、チーム内での貢献度の評価などを実施する。

iii. 組織管理のあり方

混沌と秩序（官僚制）のジレンマを解決するために、企業はルールや行動規範に関して、柔軟で許容範囲の広い管理手法を設け、創造的な意思決定を可能にしている。例として、

- ・ブリティッシュ・エアウエイズは「標準的なオペレーション規則」を備えると同時に、「どのような場合に、それを破っていいか」も提示している。

- ・ 3Mの「ブートレッキング」「15%ルール」なども柔軟性が高く許容範囲の広いコントロールシステムである。ブートレッキングというのは、「密造酒づくり」を意味するが、「こっそりと上司の許可なく研究や商品開発を進める」ことを指している。15%ルールは、ブートレッキングのために、自分の仕事時間の15%を当ててもいいというルールである。
- ・ グーグルも3Mと同様に「20%プロジェクト」を実施している。勤務時間の最大20%（1週につき1日に相当）を、自分の好きなプロジェクトに費やすことをエンジニアに奨励している。
- ・ 失敗を恐れずにとにかくチャレンジすることも重要である。そして、「失敗は恥ずべきことではない」という社内認識の構築が重要である。例えば、ヴァージンのブランソンは「失敗できる能力」を同社の基本哲学にしている。

iv 創造性を高めるための組織的要因の最新研究「心理的安全性」

差別化戦略やイノベーションを実現する組織には、上記のような「自律的な環境」「リスクを取ることを奨励し、失敗を罰しない」といった特徴があることが理解できたと思う。では、このような特徴を実現している組織には、どんな組織的な要因があるのだろうか。この点を明らかにしたのが、ハーバード・ビジネス・スクール教授のエイミー・C・エドモンドソンである。彼女は、上記を実現するための組織的な要因として、「心理的安全性」という概念を提示した。心理的安全性とは、自身の意見や気持ちなどを自由に言いやすい・表現しやすい状態のことである。「これを言ったらマズいのでは」とか「こんなことを発言すると、皆にバカにされたり笑われる」といったことから発言が阻害されることは多くあるが、そういったことのない職場のことである。心理的安全性とは、年齢や性別に関係なく、率直に話し、好奇心旺盛で、協力し合い、結果として高い成果をあげる職場環境のことだと言える。

日本の大企業においては、この心理的安全性が欠けている組織が多いと考えられており、「若手が自由に自分の意見を言えない」、「組織内の問題点に関して改善提案ができずに黙認せざるを得ない」、「改善策を提案して、上司に目を付けられて組織内で冷遇されるのが怖い」といった問題が数多く報告されている。このような中で、組織における心理的安全性の重要性を指摘したエイミー・C・エドモンドソンの著書「恐れのない組織～The Fearless Organization～」は発売と同時に大企業の若手会社員から支持を得て大きな反響を呼んでいる。日本の大企業も従来から存在する年功的な