

## 進化する組織の条件



～成長に向けた『アジリティ』の創出～

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

# イノベーションと成長への挑戦

現在多くの企業は、ディスラプションやデジタル化といった急激なビジネス環境の変化の中で、いかに迅速にイノベーションを起こし成長していくか、という課題に直面しています。何もせずに傍観することはもはや選択肢ではなく、場当たりのなプロジェクトを立ち上げてみたところでそれはコストがかさむだけの一時しのぎの取り組みにしかありません。組織とそのリーダーたちは、持続的な組織のアジリティ\*1を創造していくことでのみ、この激動の時代で成長し、生き残ることができるのです。

従来のビジネスモデルは、いっそうグローバル化する社会経済、デジタル革命、ギグエコノミーといった新たなビジネストレンドによって破壊されようとしています。

そして、新しい競合企業や新しいテクノロジーがビジネスサイクルを短縮し、新しい需要や顧客へのアプローチ方法を創出するにつれて、ますます、成長とディスラプションというテーマが経営者の頭をよぎることでしょう。

肥大化し複雑化した組織構造、組織に深く根付いたプロセス、そして過去の成功に固執する文化が、イノベーションと成長を阻害してしまうのです。つまり、組織が生き残っていくためには、より迅速な判断力と適応性を持たなければならないのです。



\*1: アジリティ・・・環境変化に対して迅速かつ柔軟に自身を変えることができる特性。俊敏性や敏捷性のこと。「アジャイル」は、その形容詞。

---

70% のフォーチュン1000にランク付けされていた企業が、ここ70年の間に消滅した

---

68% の事業・人事の役員が、迅速な技術的進歩がビジネスに大きな影響を及ぼすと考えている

---

326 のユニコーン企業が存在する  
(2019年現在)

---

100 のユニコーン企業が2019年に上場する可能性がある

---

\$1B ユニコーン企業は時価総額10億ドルを超える株式非公開の新興企業

# アジャイルな組織文化を持つことが 成長へのチャンスとなる

俊敏な組織アジリティを持つ企業の上位4分の1の過去3年の成長率は、平均的企業の2倍以上でした（15% vs 7%）。デザイン思考、sprint メソッド（グーグル・ベンチャーズで活用されているアジャイル手法）、REITメソッド（ソフトウェア開発で使われる手法）、プロトタイピングなどの開発技術、すばらしい成果をもたらしました。

企業のリーダーたちはそれに着目し、あらゆる側面で組織の価値創造を加速させるようなアジリティを生み出す仕組みを探し始めています。そして、およそ84%の人事リーダーと経営層が、アジャイルな組織になることをビジネスにおける重要な優先事項の1つと考えています。

それらの成功を収めた技術・手法が開発された背景には、文化的な考え方、顧客視点での意思決定や行動、コラボレーション、反復型開発、そして変化に対するの適応性などがありました。組織横断のアジリティを創り出すためには、全員が組織文化に沿った行動をとり、仕事を進めなければならないのです。

組織文化にアジリティを持たせるためには、以下のような共通認識が必要となります。

**顧客への深い共感：**リーダーとメンバーは、顧客に耳を傾け、深く理解し、潜在的なニーズを見つけ出します。

**良いアイデアを生み出す協力関係：**リーダーとメンバーは、組織間の壁を取り払い、多様な視点を受け入れなければなりません。そのためには、風通しの良さ、素直さ、安心感が鍵となります。しかし一方で、優柔不断にならないよう、バランスを取ることも必要となります。

**スピードと反復：**リーダーとメンバーは、意思決定、投資、実行、価値提供にスピードが求められます。「80%の確証と100%のスピード」の精神で決定を下し、仕事を調整・方向修正したり、時には仕切り直すことも必要です。しかし、これらはリーダーにとっては難しいことです。

**変化への準備と寛容さ：**リーダーとメンバーは、従来の慣れたやり方に固執せず、たとえ不快であったとしても、目的を達成するための最善の方法を選択しなければなりません。アジリティ文化が高まるようにシフトしていくことは、組織に大きな変化をもたらすことを意味します。我々のリサーチ「Continuous Change Requires New Ways of Thinking」で示されているように、リーダーとメンバーが変化に適応できるかどうかは鍵なのです。彼らは、なぜ組織にアジリティが必要なのかを理解し、変化に対して心の準備をし、自ら進んでアジリティとその変化を受け入れなければなりません。

---

81%

高い業績を上げている企業の従業員の81%が、自分たちは顧客のニーズの変化に適応できていると回答している

---

2X

アジリティの高い企業（上位4分の1）は、成長率が2倍である

---

82%

高い業績を上げている企業の従業員の82%が、自分たちは、将来性のあるアイデアに迅速に投資していると回答している

# アジャイル組織に向けた進化

組織アジリティを持つということは、多くの企業にとって、組織文化の変革を意味します。変革には時間がかかるかもしれませんが、決して不可能なことではありません。書籍「sprint」の中で、著者のグーグル・ベンチャーズのKnapp、Zeratsky、Kowitzは、アジャイル手法（sprint）は、結果が未知数の時、十分な時間がない時、そして計画が行き詰った時に非常に有効であると述べています。そして組織がこのような状況に遭遇することは1度や2度ではないでしょう。アジャイル手法（sprint）は今すぐ取りかかるべきなのです。

アジャイルな組織文化をつくるため、次のような手法が有効です。



## ビジョンと決断力を持つ経営リーダー

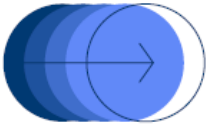
組織がよりアジャイルになることのメリットを理解し、それが企業の成長のためにどのように役立つのか、ビジョンを持って語ることができ、何を実行しどこへ進んでいくのかを示すことのできるリーダーが必要です。手始めに、まずCEOがアジャイル組織についてのビジョンを持つことが、重要となるでしょう。組織を動かす実行力と素早い決断力を持ったリーダーがアジャイルな組織では必要となります。



## アジャイルな従業員体験

あなたの組織と従業員にとって、どのような種類のアジリティが必要で、何を行うことで従業員の理解を得ることができるか、というところから始めると良いでしょう。既にアジャイルな組織にとってどのような特性が必要かについて触れましたが、我々 Kincentric は、「Best Employer」を選定するサーベイの基準の中で、次のようなアジリティに関する項目を設けています。（これらの項目を満たす上位25%の企業の成長率は2倍になっています）

- ・顧客対応における従業員の認識
- ・包括性
- ・組織横断のコラボレーション
- ・決断力
- ・イノベーションへの投資
- ・テクノロジーの活用



## プロトタイプの開発

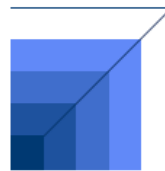
アジャイル組織へのビジョンを持ち、組織に必要な項目を定め、従業員の理解を得られたら、次は具体的な行動を起こしましょう。まずは小さなチームで試験的なプロジェクトから始めるとよいでしょう。チェンジマネジメントのためにデザイン思考を使ったり、商品企画のために部門・地域横断のチームを結成したり、人事部門が社内サーベイにアジャイル手法を取り入れたり、実際に sprint メソッドを取り入れたり、様々な試みを始めている多くの企業を我々は見てきました。

重要となるのは何にどう挑戦するのかをしっかりと考え抜くことです。「80%の確証と100%のスピード」が大切です。我々は、試験的なプロジェクトが組織から注目を集め、それが組織文化の流れを変える分岐点となった例をいくつも見てきました。そして、そういったプロジェクトに参加した従業員から、「エンゲージメントが高まるような良い経験だった」といった意見も数多く耳にしています。



## 継続的な対話と検証

完璧でないやり方である以上、顧客からの意見の聞き方や調整の方法を変えていく必要があります。多くの場合、あなたの「顧客」は従業員でしょう。典型的なサーベイやパルス調査を駆使して彼らに多くの質問を投げかけ、結果を分析し、取るべき行動を決めるのです。仮説を立て、プロトタイピングを行った後は、迅速なフィードバックを通してその効果を見極める必要があります。そして、従業員のニーズを深く理解し、改善点を洗い出してください。アジャイルとは、フィードバックループによって短期間で検証を繰り返すことで、改善と行動変革を行うことができることなのです。そしてこれを実行するには、正しい戦略と組織の能力が求められます。（我々はこれらを示唆するレポートも発表しています）



## 繰り返しと拡大

従業員との継続的な対話を通じて学習と調整を続けたら、組織全体にこれらの手法を拡大していきましょう。しかし、この拡大の段階で非効率な投資（時間、資源、技術）が原因となり、スピードを落とし、失敗してしまうことがあるため、注意が必要です。拡大の段階では、組織構造、プロセス、意思決定方法などについて、従来の習慣を捨てて、全く新しい行動意識を持つことが求められます。

# アジャイル組織への進化に 終わりはありません

企業の人事部門は、人材戦略、施策の継続的な振り返り、そして従業員への機会提供を通して、アジャイルな組織開発を可能にしていくなという重要な役割を担っています。そしてこれらの活動が、人事部門そのものをアジャイルに変えることにもつながります。

Josh Bersin氏（世界的に有名なHR Techのアナリスト）が指摘しているように、アジャイル手法がソフトウェア開発手法を変えることができるのであれば、同じように、人事部門を変えることもできるのです。

アジャイル組織を理解する上で、最も重要なことは、アジャイル組織への進化に完成形はないということです。顧客ニーズや従業員のニーズと企業が提供するエクスペリエンスに必要な戦略・技術・実行力との間には、終わりのない検証活動が必要なのです。そして、継続的な対話とともに、組織に正しい考え方、リーダーシップ、戦略が備われば、従業員や顧客への価値提供を加速するような組織アジリティを発揮することができるのです。

---

3<sub>of</sub>10 従業員の3割が、所属している組織は、多様な意見・考え方に価値をおいていないと回答している

---

5<sub>of</sub>10 従業員の5割が、所属している組織は、正しいスピードで正しい意思決定ができていないと回答している

---

5<sub>of</sub>10 従業員の5割が、異なるチーム間、部門間の協業ができていないと回答している

---

4<sub>of</sub>10 従業員の4割が、企業の技術力が生産性を損ねていると回答している

---

これらの従業員が、世界を変える人であったらばどうでしょうか？

# Kincentric のサポート

長年に渡る、多くのクライアントの従業員体験と、アジャイル組織開発の知見を活かし、我々 Kincentric は、オンボーディングから組織風土変革までの従業員ライフサイクル全体を通じた、定期的なエンゲージメント調査、パルスサーベイの提供とコンサルティングが可能です。

また、将来に向けたリーダー開発、そのためのアセスメント、HR トランスフォーメーションに関するサポートも可能です。

**定期的なフィードバックと変化への迅速な対応が、ビジネスアジリティの2つの重要な柱です。**

我々 Kincentric の人事ソリューションと先進的なデジタル技術を組み合わせたコンサルティングは、組織に今までにないインパクトをもたらします。もしアジャイル組織開発について、更にご興味をお持ちでしたら、担当者までお問い合わせください。



## Kincentric について

Kincentric（日本法人名：Kincentric Japan 合同会社）は、世界50か国以上でグローバルにサービスをご提供する、人事コンサルティング・ファームです。

私たちは、2019年、エーオン・ヒューイット社より、組織・人材開発を中心とする人事コンサルティング事業を引き継ぎ、スペンサーズ チュアート・グループの一員として、新たな一步を踏み出しました。スペンサーズチュアート社は、60年以上の実績をもつ、グローバル企業を対象にしたエグゼクティブ・サーチやリーダーシップ・アドバイザリーのリーディング・カンパニーです。

組織文化の変革、従業員エンゲージメントの向上、効果的なリーダー育成やアセスメント、将来を見据えた人事機能や人材に関するアドバイザリーなど、こうした多岐にわたるテーマについて、日本を含む世界中の拠点に在籍するコンサルタントが、約2500社ものクライアント企業をサポートしています。

詳細はホームページ([www.kincentric.com](http://www.kincentric.com))をご覧ください。

© 2019 Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

本冊子のコピーや配布、展示については [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com) にお問合せください。