

場所の交換:あなたの心を変える賢い方法

ビル・テイラー(2010年3月1日)

新しい考え方を見つけ、ビジネスに適用できる場所に関する巧妙なアイデアの何と素晴らしいことか。(上場企業)Build-a-Bear Workshop の創設者兼 CEO [マキシム・クラーク](#)は、(非公開株式会社)Container Store の共同創設者兼 CEO キップ・ティンデルと、1日だけ会社を入れ替えた。どちらも、非常に競争の激しい小売業界で成長著しい情熱的なブランドである。しかし、ターゲット顧客、店内の時代精神、企業ミッションの観点では殆ど共通点はない。ところが、これらの違いがまさに、CEO の交換を非常に価値のあるものにした。2人のリーダーがお互いの経営の最前線で1日を過ごした結果、彼らは、一方の企業で機能していた販売計画、従業員のモチベーション、店内でのコミュニケーションに関するあらゆる種類のアイデアに触れることになった。もしそれらのアイデアが新しい環境に導入され、適応されたら、別の企業でも機能するかもしれない。

称賛すべきを称賛するために、クラークもキンデルも、アイデアを交換するというこの巧妙なトリックの元ネタを持っていたわけではない。実際、この称賛は、毎年恒例の”[最も働きがいのある会社](#)”号をまとめていたフォーチュン誌の編集者に帰属する。Build-a-Bear と Container Store のどちらも基準を満たしており(Container Store の社歴は長い)、編集者は、リストにある2人のCEOが1日[会社を交換した](#)ら巧妙なトリックになるだろう、と考えた。それは正しかった。巧妙なトリックだった。しかし、結果はそれ以上のものだった。イノベーションに関する、まったく新しいマインドセットのパワーを示すもう1つの例だったのである。

私は何度もそれを見てきた。新しいアイデアに飢えているリーダーは、狭義の分野における“クラスの中の最高事例”から学ぶことを熱望しているだけではない。彼らはまた、物事を揺るがし、真の変化をもたらす方法として、自分の分野以外の組織から学ぶことも熱望している。ある市場セグメントで日常的になっている戦略と慣行は、別の市場セグメントに移行すると、特にそれらのアイデアが非常に多くの市場セグメントを定義している一般的な前提を覆すものであれば、革命的である可能性がある。

とは言え、企業どうしがどう切磋琢磨し得るかに関する考えを変えるためには、CEO が業務を交換することが必須だと示唆しているわけではない。大成功を収めたイノベーション・プロセス“ディスラプション・デイ”で、伝説的な広告代理店である [TBWA Worldwide](#) は、“CEO ハット”と呼ばれる演習を実施して、組織が旧態依然のマインドセットを乗り越えるように促す。参加者は、Apple、Virgin、Target、Southwest Airlines など、画期的な組織の帽子、シャツ、その他の道具でいっぱいになった箱に手を伸ばすことで、重要な戦略的質問に対して型にはまらない答えを探索する。彼らは自分の会社が直面している大きな問題を考えるとき、その衣装を身に着け、そういった自由な発想をする企業のマインドセットを適用しようとする。

「私たちは、異なる CEO の見方、価値観、リーダーシップを通して、企業を取りうる戦略を定義します」と、TBWA の最高マーケティング責任者ローリー・コーツは説明する。「他の誰かのように自由に発想するという純粋な行為によって、他の方法では得がたいアイデアを生み出す許可が得られるのです」

これは、真面目な話を楽しくする方法である。もし他の場所ですでに上手くいっている戦略やアイデアを特定して適用できれば、テストされていない戦略やアイデアに賭ける理由がなくなる。ある分野で実証済みの洞察は、別の分野に移行するときにイノベーションの頼もしい力になる可能性がある。「“違う考え“をするのに、他人のように考えることよりも上手い方法とはなにか?それは、他人の帽子をかぶることですよ」と、TBWA 会長ジャン・マリール・ドリュール([破壊を越えて:市場ルールの変更](#)の著者)は言う。「これらの帽子は、ビジネスの世界で自明となった強力な個性や企業文化を表しています。私たちは帽子を使って、意図的に小さな劇場を作り、人々を仕事のペルソナから解放し、まったく新しい考え方に移すのです」

ペプシコの変化志向の CEO インドラ・ヌーイは、同じ現象を捉えるために自身の言葉を持ってる。彼女は、イノベーションの新しい論理を“[リフト&シフト](#)”と表現する。つまり、無関係な分野の中で優れたアイデアを探し、形をなす文脈からそれらを引き揚げ、あなたの会社に移すのである。これはまさにキンデルとクラークがしたことである。フォーチュン誌によると、Container Store の CEO は、Build-a-Bear の“Strive for Five“という販売手法——来店した顧客に 5 つのアイテムを販売することを目的とする——の有効性に感銘を受けた。Build-a-Bear の CEO は、Container Store が最前線の仲間と上手くコミュニケーションを取っている——階層を通じて大きな信号を送るシンプルな身のこなしの多く——ことに感銘を受けた。いずれの CEO も、これらの(及びその他の)外部のアイデアを自分の組織内に適用することを誓った。

基本的なメッセージは次のとおりである。あなたが知っていることで、想像できることを制限してはいけない。特別で、刺激的で、重要なことをしようとするときは、自分の分野の他の企業(または過去の成功)にアイデアや実践を求めるだけでは足りない。あらゆる分野の優れた組織に目を向けて、何が上手くいっているのか——そして、そのアイデアをあなたの抱える問題にどのように適用できるかを確認しなければならない。新しいアイデアをどこで見つけるかについて、新しいアイデアはあるだろうか?