

X-TEAMS:新しい世界をリードする新しい方法

デボラ・アンコナ、エレヌ・バックマン、ヘンリク・ブレスマン(2008 年 9 月/10 月)

組織チームの働き方には —彼らのモノの見方が内向きであるという事実を除いて— 何も悪い点はない。会社が市場チャンスをつかみ、技術的躍進を活用することができる繋がりには外部にあるので、この除外事実は深刻である。X チームは外部志向であり、X チームを有効にすることで、組織は変化とイノベーションのペースを向上させていくだろう。

私たちは新しい世界 —フラットで、グローバルで、多様で、ネットワーク化した世界— に住んでいる、とビジネス評論家は言う。この世界では、情報は組織的、地理的、文化的な境界を越えて自由に流れる。その結果招かれるのは、イノベーションがゲームの名前になり、ルールが臨機応変に発明され、常に挑戦することでゲームをより上手く、より速く片づけられるか、さもなければ競技場に到着したばかりの未知の競争相手の餌食になってしまうハイパー・ドライブな環境である。

この記事では、3つの非常に異なる企業がこの新しい現実にどのように対処しているかを検証する。そうすることで、この記事では2つの重要な概念の適用について研究する。1番目の概念は、分散型リーダーシップのアイデア —組織全体にわたって存在するリーダーシップ機能を利用、調整、活用して、組織をより機敏に、応答性が高く、創造的にする方法— である。2番目の概念は、X チームのアイデア —企業が、分散型リーダーシップを実践でき、イノベーションと変化のプロセスを加速させるために社内外の境界を越えることによって手に入れることができるチーム— である。

新しい世界への対応

人々が新しい世界にどのように反応したかをいくつか見てみよう。仮想企業 —新しい情報技術を活用してイノベーションを加速する即席チームの機敏なネットワーク— の構築にフォーカスしている人がある。長期にわたる一貫して安定的なイノベーションに向けて設計された、より安定した組織構造と文化を生み出している人もいる。更に、革新的活動に拍車をかけるために戦略的パートナーシップにフォーカスしている人もいる。

機敏なネットワーク・アプローチの一例は、インドで発売予定の 1 ガロンあたり 200 マイル走行できる自動車を設計するために結成された MIT の学生主導国際コンソーシアム Vehicle Design Summit である。6 大陸に 36 を超える、地球上で最高の大学から参加したチームが大企業からの資金提供を受け、コンソーシアムはすでに実用的なプロトタイプを製作している。各チームは、他チームや外部の個人や外部の企業と連携をとりながら、自チームの設計パートを受け持ち、独自の資金を調達する。コーディネーター —バリュー・チェーンをできるだけ環境に優しい状態に維持する方法に取り組んでいるロジスティクス担当者など— は、チームが特定の目標を達成できるようにするルールとツールを構築する。

管理チームは、努力することを激励し、対立を仲裁し、チームが車の各パーツを一つにするミーティングを手配する。これは、あなたの知っている典型的な学生プロジェクトとは違う。別の例は、ゴア・テックス®で最もよく知られ、Vehicle Design Summit とは非常に異なる規模で運営されている W.L. Gore 社である。同社は 50 年間にわたり事業を展開しており、45 か国で操業し、年商 21 億ドルを生み出している。Gore 社は、今日の企業環境全体に広がる変化に対処する際、革新と変化を発展させる、より公的な組織構造と組織文化を設計するアプローチを採用した。

トップ・レベルのリーダーシップの伝統的な役割は、戦略 ― 主要な製品、市場、開発の優先順位の選択を含む ― を立てることだが、W.L. Gore 社はこのプロセスを真っ向から変えた。Gore 社では、従業員は、特に興味深く、有望であると思えるプロジェクトに"お試し時間"を使えるようにしている。彼らは自分のプロジェクトのリーダーを選出し、選出されたリーダーは同業者審査プロセスに参加して、最終的にどのプロジェクトに資金が提供され、企業ポートフォリオの一部になるかを決定する。

心臓インプラントに取り組んでいる同社のエンジニアの 1 人は、"お試し時間"を使い、ゴア・テックス布で名高いポリマーを使用して、音色復元性のより強いギターの弦を開発することを選択した。3 年間にわたって、このエンジニアはボランティアの小さなチームを編成し、新しい弦を開発し、市場需要を調査した。同業者審査委員会は、このプロジェクトを拡大するためにリソースを提供し、今では、同社の Elixir 弦の売れ行きは、最も近い競合他社を 2 対 1 の比率で上まわっている。

このプロセスを何度も繰り返し、格子型のフラットな組織構造と選出されたトップ・リーダーシップ・チームを追加すれば、あなたはイノベーションの温床を手にするだろう。Gore 社はポリマーの知識を活用して何千もの製品を開発し、元のテキスタイル市場から医療機器、ハイテク・ケーブル、新エネルギー技術などの分野に進出した。

私たちが住んでいる新しい世界は、最大の会社でさえもっと機敏になることを強要する。そのようなサクセス・ストーリーの 1 つは、プロクター・アンド・ギャンブル社だ。歴史的に、フォーチュン 50 に選出されるこの巨人企業は、新しい製品やサービスを発明して市場に提供するために、社内ケーパビリティと少数のサプライヤーを当てにしていた。しかし、2000 年までに、同社は、このような自社単独発明モデルが、今日の一層激しさを増す環境で上手く機能しなくなっていることに気が付いた。その結果、R&D(研究と開発)から C&D(接続と開発)へ ― "社内の 7,500 人の個人から、7,500 人プラス、社外にいる相互交流の夥しい 150 万人のイノベーターへ" ― 移行した。

この新しい C&D 環境で、P&G 社は幅広いグローバル・ネットを張り巡らせ、プリングルズのポテト・チップスに文字を書き込めるソリューションを見出した。製品開発チームを編成して、新しいテクノロジーの構築を担当させるのに数ヶ月かける代わりに、クッキーに文字を書き込むことができるパン屋をイタリアで見つけたのだ。同社は、プリングルズで、そのテクノロジーを使用した。P&G と日本の競合他社とのケースでも、同じ共同アプローチ

により、スウィッシャーというお掃除製品種目が大成功を収めた。

新しい世界のためのリーダーシップの新しい形

仮想企業から、“踊る象”になろうと苦労している数 10 億ドル規模のグローバル大企業まで、すべてを巻き込むこのような組織地形の変化にも拘わらず、私たちはリーダーシップの昔ながらの概念にしがみついている。私たちはいまだに、リーダーを、自分自身の組織の境界内部にいる人物と考えている。私たちはいまだに、トップに君臨する全知全能のリーダーが、奮い立たせるようなビジョン、正しい戦略的方向性、刺激的な新しいアイデア、私たちの最も差し迫った問題に対する回答を考え出すことに期待を寄せている。リーダーシップの研究とトレーニングは、依然として個人的リーダー ― 彼または彼女の特質、行動、カリスマ性、性格、価値観、政治知識 ― にフォーカスしている。

しかし、トップ或いは組織単位に君臨する単一のリーダーだけでは、相互に依存する情報ドリブンな世界の複雑さを理解することはできない。1 人のリーダーでは、組織内外で増え続ける相互の繋がりレベルを管理することはできない。組織には、情報がトップに渡され、意思決定されるのを待っている余裕もない。

今日の新しい世界では、組織のすべてのレベルでリーダーシップ ― 私たちはこれを“分散型リーダーシップ”と呼ぶ ― の必要性がかつてないほど高まっている。情報、専門知識、ビジョン、共同作業の新しい方法がどこに存在しようと、リーダーシップは、組織内であろうと組織を越えようと、階層の上部と下部にいる多くのプレーヤーに分散させる必要がある。その結果、市場チャンスと技術躍進に基づいて組織を新しい方向に動かすために調整されたリーダーの巨大なネットワークが生まれる。この環境では、影響力は下向きに流れるだけでなく、上下左右に及び、最も上手くリードできる人たちにいつでも自信を持たせる。同じくらい重要な点は、新しいアイデア、より効率的なプロセス、外部市場や流通チャネルへのより強力な繋がりをもたらし、手を貸してくれる社外の人々と、リーダーシップが共有されることである。

しかし、組織はどのようにこの方向へと進むのだろうか？分散型リーダーシップを可能にする文化と構造をどのように構築するのだろうか？組織を新しい方向に導くために調整されたリーダーのネットワークを開発しながら、どのように革新し、適応し、迅速に遂行するのだろうか？その 1 つの解決策が X チームである。

新しい世界のための新しいチーム

X チームは外部志向のチームであり、チーム・メンバーは初日から境界を越えて通じ合い、社内外の緊密な人脈を構築する。これらの繋がりにより、メンバーは市場、技術、文化、競合他社の変化に歩調を合わせることができる。これらの繋がりにより、チーム・メンバーは複雑な問題について学び、革新的なソリューションを見つけることができる。市場及び潜在的な新製品と新サービスの知識を持っている人たちが、新しい戦略的方向性と変化を構築

している人たちと調整することができるように、これらの繋がり、チームが会社の上位レベルと下位レベルを結び付けやすくする。これらの繋がりにより、社内外のプレーヤーが専門知識を共有し、新たなチャンスを巧みに利用する新しいシナジーを生み出すこともできる。これらの社外連携により、イノベーションと適応が可能になる。

X チームは、ネットワーク化されたチームになるために境界を越えて通じ合うだけでなく(図1を参照)、探索、活用、展開の3つのフェーズを通過することで迅速な遂行を可能にする。探索フェーズでは、X チームのメンバーは新しい地形を解明する偵察者のように行動する。彼らは新しい目と新しいアイデアで、一できるだけ多くの潜在的な洞察と可能性を生み出しつつ、仕事や課題を理解しようとする。次の活用フェーズでは、彼らはギアをシフトし、創造したいと願う1つの製品を思い描き、途中でラビット・プロトタイピングをやりながら可能性ステージから実現性ステージへと移行する。最後の展開フェーズでは、彼らは製品、知識、興奮を、組織または市場の残りの部分に移動させる方法を見つけ、自分たちの作業を確実により広い環境へと拡散する。

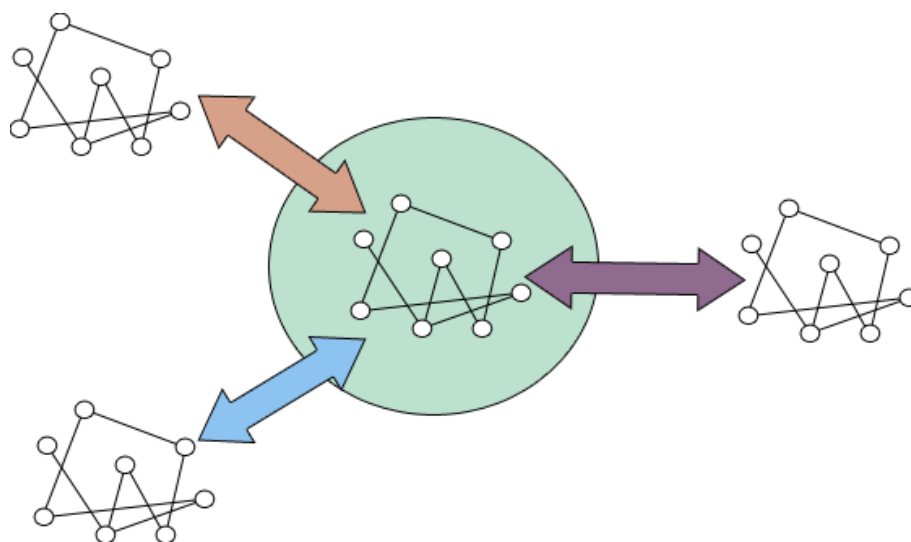


図1:X チームが外部ネットワークを構築する

カリフォルニア州パロ・アルトに本社を置く製品設計会社 IDEO 社の製品設計チームを取り上げよう。新しい緊急治療室の設計を依頼されたチーム・メンバーは、まず複数の視点から緊急治療室を探索した。患者の体験を捉えるために、彼らは患者の頭にカメラを設置した。天井の様々な光景を10時間見た後、彼らはこの情報を活用し、緊急治療室を、天井に投影された落書きを含む新しいデザインに作り替えることを決定した。彼らは実際の患者、医師、病院スタッフとともに新しいデザインをテストし、いくつかの追加の変更を加えてから、実際の病院に彼らのデザインを展開した。

VDS 社、W.L. Gore 社、P&G 社における X チームは、このように非常に異なる企業のそ

それぞれで分散型リーダーシップの概念を実現している。例えば、VDS イニシアチブの 36 チームのそれぞれが X チームとして機能する。各チームは、周辺の企業や大学から専門知識を得て、さまざまな外部ソースからの資金を確保しようとする。各チームは、他のチームが VDS コンソーシアム内に存在するか外部に存在するかに拘わらず、緊密に協力する。各チームはリーダーシップ・チームと協調して、自分たちの仕事が全体計画と同期していることを確認する。

このように、VDS 社の各 X チームには、コンソーシアムの内外で豊富な接続ネットワークがある。これらの繋がりを通じて、リーダーシップはコンソーシアム全体に分散され、組織全体をより効果的に最終目標に近づける。リーダーシップはチームの内部にも分散される。チームが探索、活用、展開のフェーズを進むにつれて、リーダーシップの責任を担う特定の個人が変化する。

複数の X チームが調整されると、そのチームは変化に向けた強力な推進力になる可能性がある。例えば、BP 社では、上級プロジェクト・リーダーが同企業のプロジェクト管理能力の改善を任されてきた。世界中の主要な石油プロジェクトやガス・プロジェクトに毎年数 10 億ドルが費やされており、このような改善を行うことで、大幅なコスト削減と戦略的優位性を実現できる。

X チームとして配置された上記リーダーたちは、約 30 人(幹部)のグループからなる BP/MIT 管理プログラムを通過する。6 週間の教室作業を X チームの作業と融合し、リーダーたちは 1 年間を費やして、探索、活用、展開を進める。彼らは、業界内外の他企業をベンチマークしようとする。彼らは、専門知識を見つけられるところならどこでも、それをかき集める。彼らはデータを収集して、どこに問題があり、どこに新しいソリューションがあるかをもっとよく理解する。彼らは、サポートを得て、戦略的目標に沿って調整するために、トップ・マネジメントとコミュニケーションを取る。彼らは、新しい管理システム、サプライヤーとの新しい契約方法、プロジェクトの評価と人員配置の新しい方法を含む新しいプロジェクト管理方法を開発し、テストする。その後、彼らは自分たちのアイデアをトップ・マネジメントに提示し、プロジェクト・コミュニティ全体に新しいプログラムを広めるまったく新しい一連の組織的取り組みを呼び起こす。

このプロセスの結果として BP 社が得る利益は、特殊プロジェクト — このプロジェクトは財務利益を生み出しているが — を超えている。更に広く見れば、X チームを企業のマインドセットに組み込むプロセスにより「イノベーションのインフラ」が構築され、このことで、新しいアイデアが生まれ、知識が構築され、そして毎年、或いは新しく X チームが組まれるたびに、プロジェクト管理業務の改善が増加する。

BP 社の新しいプロジェクト管理モデルでは、トップに君臨する全知全能のリーダーは一人もいない。代わりに、複数のリーダーがチーム構造の内部で業務を行う。このチームはリーダーシップ機能を実行するネットワーク接続(図 2 を参照)を構築し、それによって、変化する環境を理解し、変化に対する責任を促進する関係性のネットワークを形成し、将来何が可

BP 社、VDS 社、W.L. Gore 社、P&G 社などの組織では、X チーム・モデルは、分散型リーダーシップ、制度変更、継続的イノベーションのエンジンである。新しい企業環境が進化するにつれて、このような新しい組織形態の間の接続性を生み出し、従業員、顧客、パートナー、ステークホルダーに同様の価値を生み出すために、X チームと分散型リーダーシップが必要とされるだろう。

The diagram illustrates a hierarchical tree structure. At the top is a single root node (orange square). This root node branches into six intermediate nodes (orange squares). Each of these intermediate nodes further branches into a series of leaf nodes (green squares). The branching pattern is as follows:

- The first intermediate node branches into 1 leaf node.
- The second intermediate node branches into 3 leaf nodes.
- The third intermediate node branches into 4 leaf nodes.
- The fourth intermediate node branches into 1 leaf node.
- The fifth intermediate node branches into 3 leaf nodes.
- The sixth intermediate node branches into 2 leaf nodes.

 Each of these leaf nodes then branches into a series of further leaf nodes, creating a dense, multi-level structure. The total number of leaf nodes is 100. The diagram is a visual representation of a complex network or data structure, possibly a decision tree or a hierarchical organization chart.

分散型リーダーシップ

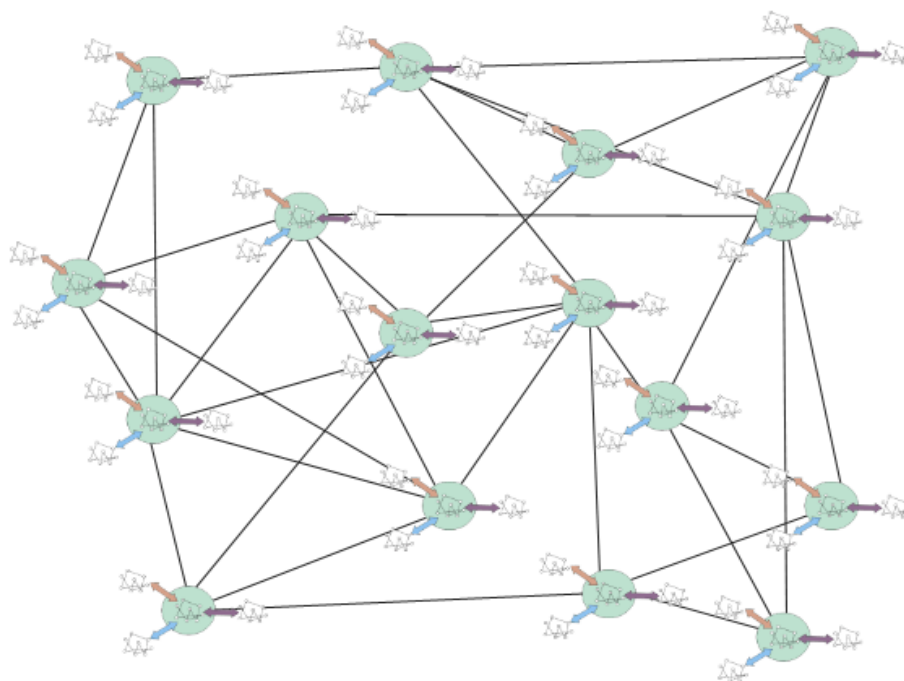


図 2:単一のリーダーと分散型リーダーシップ