

# 試す、 学ぶ、 修正する

変化に対応するための  
IT エグゼクティブガイド

Jim Whitehurst (ジム・ホワイトハースト)  
著『Organize for Innovation』より

Jim Whitehurst: IBM シニアアドバイザー、IBM 元社長、  
Red Hat 元社長兼 CEO



# 庭を育てる ように

試して、学んで、修正する。

COVID-19 による混乱を経験した世界中の企業は今、従来の計画手法や階層的な構造、柔軟性に欠ける硬直したプロセスでは、現在の急速に変化する環境で成功できないということを認識し始めています。

Harvard Business Review Analytic Services による第3回デジタル・トランスフォーメーション調査によると、調査対象となったグローバル企業の経営者の95%が、過去1年間で、各業界で成功するためのデジタル・トランスフォーメーションの重要性が増したと回答しています<sup>1</sup>。それでも、パンデミック発生後の組織のトランスフォーメーション戦略が効果的だったと回答したのはわずか58%にとどまっています (パンデミック発生前は20%)<sup>1</sup>。

このような変化に適応し、さまざまな不確実性に挑むためには、新たな時代におけるビジネス上の優先事項への対応の戦略的見直しなどを含めた、デジタル・トランスフォーメーション計画に改めて焦点を当てる必要があります。

# 95%

デジタル・トランスフォーメーションの重要性が増したと回答したグローバル企業のエグゼクティブの割合<sup>1</sup>

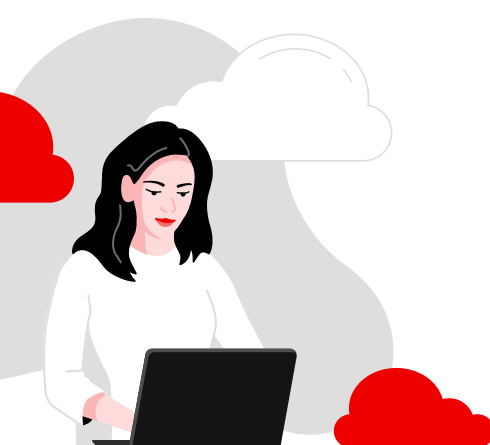
今日のトランスフォーメーションには、全く異なる経済時代、新しい組織モデルや文化を必要とする時代に向けた最適化が求められます。つまり、トップダウンのシステムに頼らずに変化を促す必要があります。常に化する状況に迅速に対応していくには、組織をボトムアップで運営する必要があります。



現代の企業は、これまで以上に**ビジネスレジリエンス**をコアコンピアンスとして強化する必要があり、これを組織文化の基礎とするべきなのです。

Red Hat Open Innovation Labs シニアディレクター兼グローバルリード  
**Mike Walker (マイク・ウォーカー)**

<sup>1</sup>Harvard Business Review Pulse Survey (Red Hat 後援)、「COVID-19 後の世界の変革を加速する」、2021年。



成功をつかむためのレシピが  
これまでは「計画、指示、実行」  
だったのに対し、今日の激動の  
時代における成功の方程式に  
ついては、「試す、学ぶ、修正  
する」という言葉で表現できる  
でしょう。

そして、オープンな組織だけが、その方式を上手に受け入れて  
いくことができます。

オープンな組織、つまり階層的ではなくダイナミックなネット  
ワーク構造の、多くのコントロールが委ねられた組織を  
リードすることは、多年性の植物が茂る庭を維持すること  
に例えることができます。方向性を指示することよりも、コ  
ンディションを整えること（土を返したり、水やりが必要な  
場所を探したりすること）が必要になります。コンディショ  
ンを整えることで、考えもしなかった、あるいは想像もしな  
かったことを実現できる環境が作り出されます。

庭を手入れするように組織的なイノベーションのネットワー  
クを手入れし、種を植え、コントロールなしに花を自由に咲  
かせるならば、常に高いパフォーマンスを発揮する組織を  
生み出すことができます。優れたリーダーは、目に見えない  
不測の事態を想定しながら、組織が現在の環境に対応で  
きるよう支援するという、今日の世界における新たな役割  
を受け入れなければなりません。

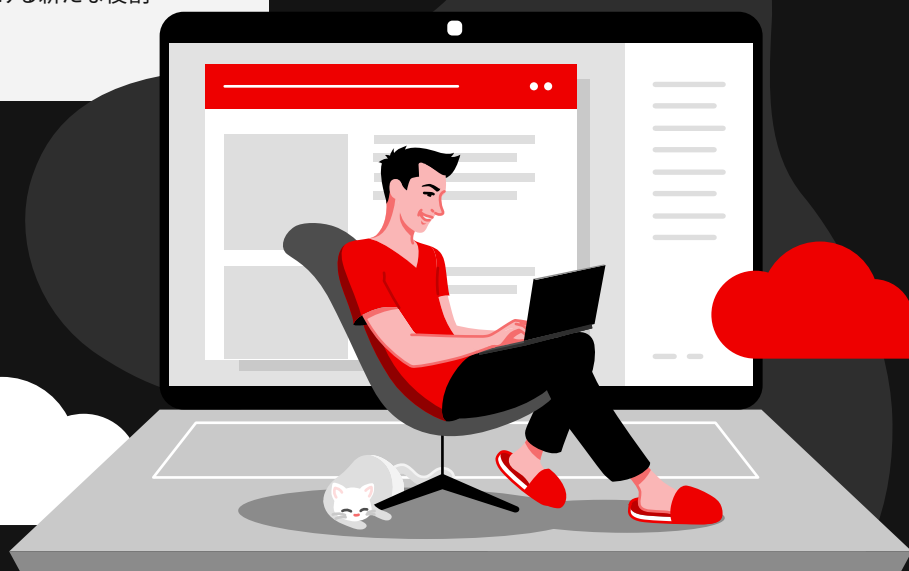
長期計画が功を奏さないの  
であれば、短期的な実験を展開  
していけば良いのです。

「試す、学ぶ、修正する」のプロセスを踏むことは、  
不確実な時代で前進するための最善の策と言えます。



Harvard Business Review Analytic Services  
レポート「IT Leadership in the Next Normal」  
をダウンロードして、CIOの最優先事項をご覧  
ください。

eブックをダウンロードする



# 組織文化の考察

今日のリーダーは、成功につながるあらゆる行動を規定したり、成功に導くすべての決定を下したりすることはできません。人々が組織の目的や価値観を意識して行動し、クリエイティブなイノベーションの実現を可能にする組織文化を構築しなければなりません。



リーダーは、他の人に見える行動を通じて、組織文化を強化する必要があります。

## 文化的能力の構築

組織文化とは、私たちが何をしているのか、なぜそれをするのかを示す原則と、そこから派生する働き方を含む考え方を指します。これは競争上の優位性の重要な源泉であり、その重要性は日々高まっています。破壊される側から破壊的革新をもたらす側への転換を図る組織には、技術的な能力に加え、新たな文化的能力を強化する必要があります。

## 整合性を取る

自らの価値観と実際に取る行動との間に整合性が見られる場合、それは破壊的革新が常に生じている現在の環境を生き延びる組織文化が育まれていることを示しています。



## 文化をイノベーションの推進力に

行動と価値観が一致している場合、組織文化はポジティブな力となり、組織をより大きなイノベーションへとより早く導くことができます。それとは逆に、行動と価値観が一致していない場合には、組織は低迷してしまいます。組織のミッション、目的、価値観を理解し、成功に向けて最善と判断した決断を下すことのできる自由があるとき、有能なスタッフは最高の働きを見せてくれるでしょう。



革新的な環境を育むためには、リーダー自身が  
**チームメンバーや社員に求める行動のロール  
モデルになる必要があります。**最も困難な会話  
にもオープンに耳を傾ける必要があるのです。

**Jim Whitehurst**

Organize for Innovation<sup>2</sup>



応答性の高い組織を構築するための実際的なフレームワークを提供する、デジタル・トランスフォーメーションのエグゼクティブサマリー「象にダンスを教える方法」をダウンロードできます。

[eブックをダウンロードする](#)

**組織は、一定の成功ビジョンを  
念頭に置いて設計されています。**

しかし、ビジネスの目標が変化すれば、成功の定義も変化するべきなのです。適応能力の高いリーダーシップは、社員がベストを尽くすことができる環境を醸成し、すべてを指示するのではなく、社員の革新的な行動を引き出すことができます。



<sup>2</sup> Jim Whitehurst, 「[Organize for Innovation](#)」、Red Hat, 2021年。

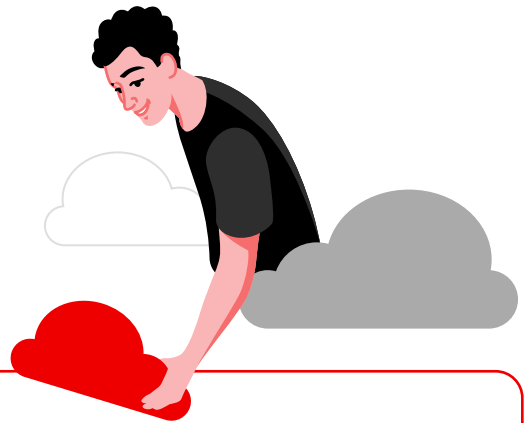
# 最良のアイデアを優先

革新的な組織は革新的なアイデアを生み出します。しかしそのためには、役職を問わず、誰もがアイデアを出せるようにしなければなりません。これは組織における実力主義の目指す姿と言えます。その意味を紐解いてみましょう。



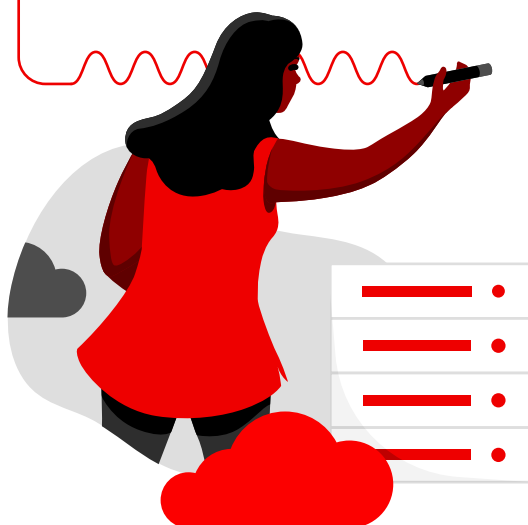
## 最良のアイデアはどこからでも生まれるもの

組織の構造は柔軟でなければなりません。個人の能力や個人が提供できるものを制限するようであってはなりません。組織内の誰もが、アイデアを共有する権限を与られていると感じるべきです。そして、人々が発言するときは、彼らが自分の話が聞かれていると感じる必要があります。異なる背景、視点、経験を持つ人々からの多様なアイデアを検討する場合にのみ、組織は最良のアイデアを見つけ出すことができます。



## 最良のアイデアは、常に優先されるべき

最も多くの価値を生み出し、最も効果的に問題を解決するようなアイデアこそが重視されるべきであり、組織に長く貢献しているというだけの理由でマネージャーなどの役職に就いている人物から出たアイデアが優先されるべきではありません。議論は歓迎されるべきですが、それは「誰が」ではなく、常にアイデアそのものを中心としたものでなければなりません。





## 肩書きよりも貢献度が重要

肩書きよりも、その人が提供する価値のほうが重要です。権力や影響力は、組織内の人々が獲得して得られるものであり、単に昇進したときに与えられるものではありません。

チームや部門で実力主義を育むためには、文化の転換に時間がかかるかもしれませんが、これが実現されると組織の革新力は飛躍的に高まります。



組織に革新的な文化をもたらすには、  
斬新なアイデアと、組織のリーダーが蓄積してきた  
貴重な知恵とのバランスを常に取る必要があります。

**Jim Whitehurst**

Organize for Innovation<sup>2</sup>



「オープンな意思決定フレームワーク」は、透明性のあるインクルーシブ (包括的) な意思決定を行い、組織の最高のアイデアを活用するための手順ガイドです。

ガイドをダウンロード



<sup>2</sup> Jim Whitehurst, 「[Organize for Innovation](#)」、Red Hat, 2021 年。



# 未来を見つめ直す ということ

将来の計画を立てるといのは、これまで以上に難しくなっています。イノベーションのスピードが速まり、生産や組織のスタイルがよりオープンになっていく中で、多くの組織は現在と将来の目標を設定してこれを実行する方法とパフォーマンスを測定する方法を見直す必要に迫られています。

優れたリーダーは、組織が未知の事態に備えるのを支えるだけでなく、根本的に未知なるものに対応できる企業を創り上げます。



## イノベーションを一步步

組織をオープンにするための取り組みを少しずつ進めていくことで、人々が自らの視点や意見を自由に語ることができる、イノベーションの文化を育むことができます。オープンで透明性のある環境を確立し、人々が新しいアイデアやそれを実行するための新たな方法を提案できるようにすることが重要なのです。



## リスクに直面しても恐れぬ

革新的であるためには、ある程度のリスクを予期しておく必要があります。革新的な組織で働く人々は、強烈で否定的な反応を恐れずに、今までにない新たなことに挑戦する自由を持っている必要があります。そのような自由がなければ、誰も新たなことに挑戦しようとはしないでしよう。





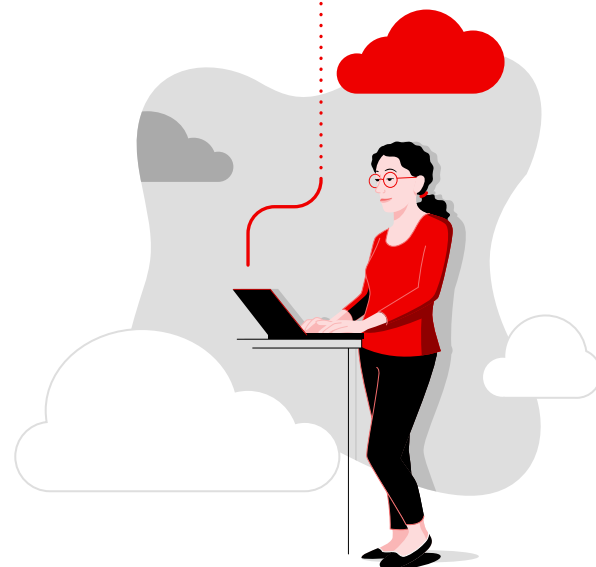
## 挑戦なくして進歩なし

リーダーは、イノベーションの重要な源泉である、チームの内発的な動機付けを促すことができなければなりません。しかし、動機付けは目に見える結果のように明白ではなく、定量化できるものでもないため、従来の経営理論ではこれをうまく説明することができていませんでした。



未知への適応力については、  
事前に計画できるものではありませんが、  
**練習と繰り返しによって習得し、  
組織文化の一部とすることができるのです。**

Red Hat Open Innovation Labs シニアディレクター兼グローバルリード  
**Mike Walker (マイク・ウォーカー)**



変化に対応していく上での最大の課題の1つは、人々のモチベーションを高めることです。「[組織文化の重要性：オープンなチームを構築するためのIT エグゼクティブガイド](#)」をお読みください。

リサーチや e ブック、その他のコンテンツで、  
**[デジタル・トランスフォーメーション](#)**への  
対応について詳しくご覧ください。

詳しく読む



Jim Whitehurst 著 e ブック『Organize for Innovation』の全文をダウンロードできます。

[e ブックをダウンロードする](#)