

How Japanese Companies
Can Adopt the Silicon Valley Way

日本企業が シリコンバレーの スピードを 身につける方法

ロッシェル・カップ／到津守男／スティーブ・マギー

クロスメディア・パブリッシング

まえがき

伝統的な日本式経営の長所を残しつつ、めまぐるしく変化する今日の市場と情報の流れについていくこと、これが日本企業が今まさに直面している重要な課題の1つである。このジレンマは、電機メーカー、自動車メーカー、製薬会社など、さまざまな業界に共通するものである。創業精神を犠牲にすることなく、時代に取り残されないようにスピードの流れに乗って行動するにはどうすればよいのか？ 新しいモデルやデザインをよりはやく手に入れたいたいという顧客の要望を、企業の根本にあるアプローチを犠牲にすることなしに満たすには、何が必要なのか？ これらの課題に直面しながら、昔ながらのスピードに欠ける行動様式から抜けきれずにいる日本企業が多数存在している。

私たちがオフィスを構えるシリコンバレーの観点から見ると、日本企業と米国企業のアプローチには往々にして非常に明瞭な違いがある。アメリカ企業は"Fail Fast" (はやく学ぶ) の実践、そして完璧ではなくてもミニマム・バイアブル・プロダクト (最も基本的なバージョンで機能を満たす商品) をいち早く顧客に提供し、そこからフィードバックを得ることに焦点をあてている。迅速なイテレーション (商品の継続的改良) が最も重要であり、「スピード」が今一番注目を浴びているコンセプトである。シリコンバレー企業は急速なイノベーションと変化のコツをマスターしているといえるであろう。

日本企業救済のカギとなるのは、日本企業を最も脅かしているもの、つまり、シリコンバレー企業の敏捷性を可能にしている経営手法にあるというのが、最近私たちが到達した結論である。シ

リコンバレー企業は、新しい製品を創造開発し、それを顧客のもとに迅速に届けることに非常に長けている。また、顧客からの反応を迅速に収集し、それを製品の改良に役立てることに優れている。これらを実践する企業が市場を"disrupt"（一変）させており、それについていけない日本企業は、今後取り残されてしまう可能性が高い。

実際、最近多くの日本企業が、イノベーションと新たなビジネスや製品、サービスを生み出すシリコンバレーに注目している。そして中にはシリコンバレーで成功した企業が行っているアジャイル開発やリスタートアップといった革新的なビジネス・アプローチに関心を示し、自社への導入を検討している企業もある。しかし、これらの新しいアプローチは、日本企業の既存の慣習とは大きく異なるため、多くの企業はどのように導入し、最適化したらよいか分からない。基本的な考え方から異なっているため、今まで続いてきた日本企業の会社構造や行動様式にシリコンバレーの手法をそのまま導入してしまうと、免疫抑制剤なしで臓器移植をするのと同様に、身体が拒否反応を起こしてしまうのだ。それでは、シリコンバレーの手法を受容し、効果的に活用するために、日本企業はどんなことをすればよいのだろうか？ どのように組織や社員の働き方、仕事の進め方を変える必要があるのだろうか？ そういった疑問を解決することが本書の目的となる。

実は、シリコンバレー企業が活用しているアプローチ——スクラム、カンバン、リスタートアップなど——は、もともと日本の思考様式に影響を受け、アメリカで発展したものだが、

このことはあまり知られていないようだ。もともとのルーツは日本にあるのに、製造業以外でこういったアプローチを応用している日本企業は限られている。シリコンバレー企業は、このようなアプローチをホワイトカラーの知的労働にあてはめる方法を見出し、それを、ソフトウェア開発、商品デザイン、プロジェクトマネジメント、マーケティングなどの部門で積極的に活用している。この柔軟性と適応力こそが、シリコンバレー企業に競争上の優位性を与えている「武器」なのだ。

カップの著書『日本企業の社員はなぜこんなにもモチベーションが低いのか』の中でも詳しく触れているが、日本企業は昨年、生産性の危機に瀕している。シリコンバレーが日本から学んだアプローチをもう一度日本企業が学びなおすことで、効率と革新性が向上されると私たちは信じている。日本企業は、ヒエラルキーと形式主義でがんじがらめになっている社員を解放し、自由な環境の中で社員が才能を発揮できるようにする必要に迫られている。本書では、それを実現するための方法も探っていく。

一般的に、日本企業の多くはアメリカの大企業を見習うことで自社に変化をもたらそうと考えている。そうして彼らの「典型的な」システムを導入するために、著名なアメリカのコンサルティング会社を雇うわけだが、アメリカ企業の慣行をそのまま取り入れることが、常に日本企業にとっての最善策であるとは言い難い。むしろアメリカで最も競争力があり、最先端に行く企業（それらの多くはシリコンバレーに位置している）から学ぶ方が道理になっている。AppleやGoogle、Microsoft、FacebookやNetflix、そして多くのベンチャー企業によって、伝統的なアメリカ企業、日

本企業とは根本的に異なる企業文化やビジネス・アプローチが確立されている。また、モチベーションとエンゲージメントを向上させ、ホワイトカラーの知的労働者の才能を効果的に発揮させることで、企業全体のパフォーマンスを向上させることも彼らによって証明されている。以上の理由から、日本企業がビジネスを活性化させるために見習うべきはシリコンバレーで成功を収めている企業であると、私たちは確信している。実際に、最近アメリカで見られる傾向として、GEやP&Gなどの大企業やシリコンバレー以外の企業において「シリコンバレーから学ぼう」という動きが非常に盛り上がっている。こういった例は日本企業にとっても参考になることだろう。

例えるなら、開発途上国が電話サービスの普及を試みるにあたり、従来の有線電話システムのインフラを飛び越えて、いきなり最新のモバイル技術を導入するようものだろうか。効率が悪く割高なシステムを飛び越えて最先端技術を利用することを"leapfrogging"（リープフロッギング）というが、日本企業は、今まさにこれを必要としているのかもしれない。従来の「典型的」なアメリカ企業を模倣するのではなく、最先端に行く企業から学ぶことは、必ずや期待以上の効果を生むに違いない。

本書における私たちのゴールは、成功しているシリコンバレー企業のルールとビジネス・アプローチを解き明かし、日本企業がそれらを導入し、効果的に活用できるようにすることである。市場競争がますます激化し、イノベーションの必要性が高まる現状において、組織全体でシリコンバレーの手法を活用し、それを文化として育むことこそ、日本企業が生き残るための道筋であると、

私たちは信じている。

その実現のため、本書は以下の情報を提供する。

- ・イノベーションを起こし、価値ある製品を生み出すために、シリコンバレー企業が実践していること
- ・シリコンバレーで用いられている考え方、モデルとその実践法
- ・シリコンバレーを動かしているものの正体と、重要な人材を定着させ、モチベーションを高めていくための方法、自社にシリコンバレー精神を取り込む方法
- ・あなたの組織がシリコンバレーの手法を導入するための「秘訣」

日本に起源があるシリコンバレーの手法を応用することで、日本企業がどのような変革をもたらすか、私たちは大いに期待し、見守っている。もともとのコンセプトが日本の思考様式であることから、日本企業はより効率的にそれを活用できるはずである。本書が日本企業が生き残るための助けとなり、さらなる発展に寄与することを願っている。

最後に、本書の執筆過程で貴重な意見を提供して下さった牛尾剛氏、清水智人氏、中村洋氏、山本和隆氏に心からの感謝を捧げたい。また、この本の執筆にあたり励まし、完成に導いて下さったクロスメディア・パブリッシングの小早川幸一郎氏に深いお礼を申し上げたい。

ロッシェル・カップ

ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社 社長

到津守男（いとうづ もりお）

Itozu Consulting 社長

Shinka Advisors パートナー

スティーブ・マギー

企業イノベーションを専門にする経営コンサルタント

コンサルティングプラクティスSMCI

序 章 本書の読み方

第 1 章 なぜシリコンバレーか？

世界を席卷するシリコンバレー企業	18
スケールの経済 vs. イノベーション	25
多機能 & フィーチャーリスト vs. 価値あるユーザー体験	25
1つの製品による複数のニーズのカバー vs. 各顧客のニーズへの個別対応	26
安定した企業 vs. ダイナミックな企業	27
縦社会と肩書重視 vs. エンゲージメントとエンパワーメント	27

第 2 章 シリコンバレーの環境と価値観

シリコンバレー式マインドセット	30
Survival of the Fittest (適者生存)	31
Get Shit Done! (とっととやる)	33
Agility (すばやく動く)	34
Fail Fast (はやく学ぶ)	35
Done is Better than Perfect (完璧を目指すよりもまず終わらせろ)	38
Ask for Forgiveness, not Permission (許可を求めるな、謝罪せよ)	39
Data-based Decisions (データによる意思決定)	40

第3章 アジャイル開発とリーンスタートアップ

シリコンバレーにおける アジャイル開発とリーンスタートアップ	44
「アジャイル開発」とは何か?	45
なぜ「アジャイル開発」か?	47
「アジャイル開発」の方法	51
ウォーターフォール	52
スクラム	53
XP (エクストリームプログラミング)	60
アジャイルの実績	62
ソフトウェア以外の分野でのアジャイル方法の導入例	64
リーンスタートアップ	67
アジャイルの次のステップ —— DevOps とマイクロサービス	78

第4章 フォーカス

問題スペースとソリューションスペース	82
Business Model Canvas ビジネスモデル・キャンパス	85
OKR —— 明確な目的や目標にフォーカスし、 メンバー全員の方向性を統一する手法	99

第5章 フロー

知識労働の見える化	108
ワークフロー優先の管理方法	109
リードタイムと待ち時間	109
カンバンシステムをホワイトカラーの仕事に応用する	112
カンバンボードの使い方	114
サービス・クラス（優先度分析）	121
キャパシティ・アロケーション（容量の割り当て）	123
遅延によるコスト	128
ルールやポリシーの見える化	128
カンバンボードを活用したミーティングの様子	130
シリコンバレー式ミーティングについて	133
フローを意識した管理の具体例	137

第6章 リスペクト

経済合理性	142
経済性へのリスペクト	142
リードタイムは経済的な要素	145
人間性へのリスペクト	148
採用	150
報酬	155
福利厚生と特典	157
職場環境	158
業績評価とフィードバック	158

タレントマネジメントと適材適所	160
絶え間ないチャレンジとキャリア開発	162
フラットな組織	167
社員の意識の継続的チェック	171
ケース・スタディー	175

第7章 リーダーシップ

相手に力を与える	182
シリコンバレーのリーダーが目指していること	183
ビジョンの共有	184
制限のある自由とリーダーの役割	189
ガバナンス	194
モチベーションを高めるためのリーダーシップ	196
シリコンバレー式モチベーションが日本で実施された例	206
上司はどうあるべきか、シリコンバレーの考え方	210
サーバント・リーダーシップ	214
シリコンバレーでのサーバント・リーダーシップの例	223

第8章 変革を起こそう！

障壁の乗り越え方	230
第一歩を踏み出そう	235
参考文献	257