

ビジネス組織の変化適応力

Readjustment of Power Alignment in Business Organizations

西谷 正弘

(Masahiro NISHITANI)

はじめに

現代社会においてビジネス組織は、成果を挙げながら常に「変わること」を求められる存在である。その成果が利益や売上だけでは、組織の存続はおぼつかない。組織そのものは「社会的存在」としての側面を持っており、顧客のニーズに応えた「製品・サービス」を提供する中で社会に貢献することが求められている。また、安定雇用を生み出し、社員の経済的基盤となることでも「社会的公器」としての「存在意義」が生まれてくる。すなわち、組織は、社会から公器の存在であると認知されなければならない。製品・サービスの提供、雇用の創造、投資行動など社会や地域に対して恩恵をもたらし、経済的繁栄を促す単位であるがゆえに社会的に認知される存在となり得るのである。

社会的存在としてのビジネス組織が、その機能を十分果たすためには、ミクロ（組織内）分析とマクロ（ビジネス環境）分析を「同時に実行」していかなければならない。特に、マクロ環境に無関心では、組織の「環境適応」が果たされるはずもなく、その存在の恩恵さえ危ぶまれる。

近年、変化の波が、経済の前提やその枠組を次々と崩し、世界中を巻き込んでビジネス組織に襲いかかり始めた。「大変革時代」の到来である。競争関係は国家、産業、業種などを問わず、その垣根もなくなってきた。金融、政治、経済、技術、環境などその変化は、多方面に及びはじめ、ドラスチックでさえある。今や、ビジネス組織は、様々な変化を無視して行動できるほど「安定したビジネス環境」の中にはいない。IT技術とグローバル化は、一気に進み、変化に適応できないビジネス組織は、その存続・維持を否定しなければならない。ビジネス組織がこの時代を勝ち抜いていくためには、何をなすべきであろうか。それは自らの優位性を模索し、環境適応する方法を確立すること以外に道はない。組織本来の力を発揮させ、機能不全を起ささないことである。

以上のような問題意識をもって、本稿では、ビジネス組織が置かれている「マクロ的環境」を考察し、その後、急変する環境に対しどのように組織力や変化適応力を発揮するかについて考究する。

I. 世界経済の潮流変化

1. 世界経済の不安定要因

米国連邦準備理事会は、2008年8月に報告書を発表したのが、その内容は衝撃的な内容であった。今後、主要先進国は経済的に悪材料が表面化して「深刻な景気後退」を余儀なくされると予想したからである。この景気後退の原因を作ったのが「サブプライム問題」であった。

2003年、米連邦準備制度理事会が実施した超低金利政策は、サブプライム（信用力の低い顧客向け）住宅ローンを生み出し、現在の世界経済混乱の始まりとなった。当初、サブプライム問題は、アメリカだけの問題と思われていたが、時間の経過と共に欧州の金融機関にも飛び火して、世界中の金融機関に大きな打撃を与えた。その影響は1年経った現在でも、アメリカの住宅公社や金融機関が破綻するなど未だに収まっていない。アメリカの大手証券会社も相次いで破綻、救済という事態になり、信用不安の連鎖が、世界中に蔓延して实体经济に重くのしかかってきた。そのことで米国経済だけでなく世界経済そのものが変質をきたし、世界中の「金融市場を崩壊」の淵に追い込んでいる。¹⁾

この問題の発生で明白になったことは、サブプライム問題を契機に、世界経済の質が変調をきたしていることである。サブプライム問題以前は、リスクの高い投資に資本が集中していた。なぜなら、当時はリスクを取れば取るほど利益が見込めたからであった。そのため「リスク資産」に資本が殺到して、その結果、値上りが見込め、リスクを取った者だけが利益を獲得できたのである。リスクを取らない者は、競争に勝ち残れなかった。リスクを取るこの方法こそがサブプライム問題以前の金融市場で生き残る唯一の手段であった。しかし、アメリカでの行き過ぎた住宅資産投資は、バブルを生み、そして崩壊した。その余波は、その他のリスク資産投資にも襲いかかり、これまでの投資パフォーマンスを一変させたのである。

リスク資産投資に失敗した資本は、それまでの行動基準を転換する必要性に迫られ、その失策をカバーするために比較的リスクの低い「現物投資」へと向かった。それが原油であり、穀物などの資源であった。すなわち、サブプライム問題で株式や債券の信用力が傷つき低下することで商品市場に資金が逃避したのである。金融市場の資金が、原油や穀物などの商品市場に流れ込むことでそれら商品の爆発的な高騰が起り、現在のインフレ要因になっている。

インフレ要因といえば、見逃してはならないものに天然ガスをはじめとする「金属鉱物資源」などの価格上昇が上げられる。爆発的な経済成長を遂げる中国は、今や鉱物資源消費量が世界の約25%を占めるまでになった。そのことで中国はアフリカ、アジア、太平洋、中南米の資源保有国に対し資源争奪攻勢をかけている。同様にアフリカ大陸では、コンゴ、ザンビア、南アフリカ、ガボンなど22カ国に及ぶ国々へも影響力を行使している。中南米でも、チリ、メキシコ、キューバなどに対して影響力を次第に強めているのである。

このように今後、原油、穀物、金属鉱物資源の高騰は、不可避であり、世界経済の安定性を揺さぶり始めている。その結果、世界経済は「混沌度」を深め、これまでにない「グローバル型インフレ」へ突入していくものと予想される。わが国のビジネス組織は、これまで資源を保

有しないがゆえに世界中で一番安い資源を調達し、その利益を享受してきた。しかし、「資源保有国」が原油を始めとして穀物、金属鉱物資源などを「戦略物資」として扱い始めた。ビジネス組織は、このことに注視してその経営戦略を立てていくべきである。

2. 労働人口の世界的減少化

日本経済研究センターによれば、60年代以降、これまでアジア経済は、世界の中で高い成長を成し遂げてきたが、「人口変化」という面から徐々に減速していくものと予想している。

アジア経済は、日本を始めとする韓国、台湾、香港、シンガポールが牽引してきた。それに「ASEAN諸国」が続いていた。現在では、中国、インドが産業構造の「高付加価値化」を進めている。一見すると、バラ色のアジア経済にも思えるが、長期的視点で労働人口構成を考えていくと、先進諸国に続き、新興国にも「少子化と高齢化」の波が確実に迫っている現実が見えてくる。

少子化と高齢化は、日本がその先頭を走っている。日本では近年、少子化が進み、高齢者の比率が急伸する「少子・高齢化社会」となった。したがって、これからは労働人口がますます減少し、貯蓄率は上がらないと思われる。経済の減速化は避けようもない。日本で現在、進行中の現象は、近い将来、アジア諸国に波及的に広まっていくであろう。²⁾

韓国、タイ、シンガポール、中国などの国々では、すでに出生率が低下し始めている。これらの国でも、今後、急速に高齢化が進行するものと考えられる。2025年以降、ASEAN諸国とインドがそれらのグループから少し遅れて追隨していくであろう。少子化と高齢化の波は、アジア諸国に止まらない。将来的には、ロシア、東欧諸国でも人口減少が起ると指摘されている。ロシアは1993年から出生率の減少と死亡率の上昇に悩まされている。同様に、人口減少の兆候は、東欧諸国の将来の人口変化の中にも見受けられ、2050年には65歳以上の高齢者比率が、30%を超えるものと予想されている。

以上の人口変化は、「人口ボーナス」から「人口オーナス」への転換を意味する。人口ボーナスとは、生産年齢人口の割合が上昇することであり、人口オーナスとは、反対に生産年齢人口が急減し、高齢人口が急増する現象をいう。国が豊かになり、国民の所得が増えれば、出生率より乳児死亡率が減少する傾向がある。したがって、人口は増加していく。これによりやがて生産年齢人口が増加してくるが、少子化が始まる。そうすると、年少人口と高齢人口の割合が低下する。人口に占める生産年齢人口が増え、経済が最も「活性化する時期」を迎える。しかし、まもなくすると、出生率減少が原因となって生産年齢人口の高齢化が始まり、次の少子化時代が生産年齢人口へ移行してくる。すなわち、人口オーナスが始まるわけである。労働人口は減少し、経済は低迷期を迎える。この時、明らかに経済成長の鈍化が起こってくるのである。

もはや、「人口減少や少子高齢化」は、先進国だけの問題ではなくなった。この現象は新興国を含めた問題であり、世界的に進行していると見るべきである。労働人口の推移は、避けて通れない課題であり、ビジネス組織が、人口減少や少子高齢化を含めたマクロ環境変化に対し、

いかなる適応を行っていくのが問われているのである。

3. 低炭素社会の到来

近年、社会全体として「地球環境」に対し、どのように取り組んでいけばよいか強く意識されるようになってきた。「京都議定書」でも明らかにされているように、地球温暖化、熱帯雨林の減少、オゾン層の破壊など多岐にわたる諸問題が表面化してきている。地表の大気や海水温が上昇する現象の一つを取ってみても、人類にとって深刻な問題である。長期的に見て、地表の大気や海水温が下降する見通しは、根拠のない考えであることは、最近の気象現象から自明の理である。地表の大気や海水温の上昇は、生態系へ様々な悪影響を及ぼす。地球の温暖化は、洪水、台風などがこれまで以上に激しい異常気象を引き起こすことを意味している。こうした自然環境の急変は、生態系のみならず、人間社会にも重大な影響をもたらすものと考えられる。例えば、異常気象による真水資源の枯渇、不作が原因とされる食糧資源への悪影響などが懸念されているところである。

2007年、国連の第4次報告書によれば、90%の確率で人為的な温室効果ガスが、原因で温暖化が起こされるとされている。報告書では、温暖化の原因が自然要因だけでは十分説明できないとして、人為的な化石燃料の使用が主因であると指摘している。温暖化による気象変動などは現状が変わらないかぎり今後、悪化することがあっても改善へ向かうことはないと思われる。

1992年、環境と開発に関する国際連合会議で「気候変動枠組条約」が採択された。この問題提起から16年を経過した現在では、温暖化に対する早急の対策を打たなければならないという認識が、国際的にもまた学術的にも広まってきている。1997年、12月京都で「気候変動枠組条約第3回締結国会議」が行われ、二酸化炭素など6種類の温室効果ガスの排出削減義務などを定めた議定書が採択された。温室効果ガスを先進国全体で52%削減しようとするものである。日本は6%の削減が義務づけられたのである。³⁾

このように世界の潮流は、「炭素本位経済」あるいは「低炭素社会」実現へと向かっている。すなわち、人間と社会は、地球生態系の一部であるとの認識に立ち、豊かな森や海などの自然環境を維持しながら、温室効果ガスを地球環境の中で自然に吸収できる量にとどめようとしているのである。地球環境が破壊されれば、全てのことが順調に進まなくなる。この問題の解決には、国際協調が必要であり、これからどうやって地球的規模での協調関係を築いていくのかを考えねばならない。

組織行動が、地球環境や社会に悪影響を及ぼす存在であり続けるならば、何人といえどもそれを許容しないであろう。反対に、組織が持つ豊富な経営資源等を技術力によって環境問題に振り向けていくなれば、地球環境と社会に大きな恩恵をもたらすのである。したがって、ビジネス組織は、「環境経営」を目指して、炭素排出量を規制する方向（炭素排出の規定の枠内）で、ビジネス行動を行っていくべきである。そこではビジネス組織が更なる環境変化に適応する技

術やイノベーションが一層請われていることを意味している。

Ⅱ. ビジネス組織の適応力

1. ビジネス組織の本質的機能

ビジネス組織とは、単なる個人の集合体以上の存在であり、本質的に「役割」で構成された「ダイナミック・ネットワーク」の束である。各構成員が自らの役割を俊敏に遂行しなければ、組織本来の「機能」を果たすことはできない。組織内で取り決められた役割は、構成員の貢献意欲を「達成すべき目標」に収斂させていく「紡ぎ糸」のようなものである。役割が遂行されることで「協調行動」が紡ぎ出されていく。経営者は、この役割を調整し、コントロールすることで安定した組織運営を実現するべきである。⁴⁾

ビジネス組織の発展は、「階層型組織」から始まり「職能別組織」に移行し、その過程の中で自らもつ問題点を解決しながら進化を繰り返してきた。近年では、フラット型組織、ネットワーク組織、バーチャル組織なども、そうした進化過程の結果生まれたものである。このように組織形態は、階層型組織からフラットな組織へ進化してきたが、フラット組織の出現には、注意を要する。なぜならば、この組織は、役割遂行が希薄となりやすいからである。進化したフラット組織では、役割行動の「俊敏な遂行」が何よりも重要視される。では、何故、フラット組織は役割遂行が希薄となるのか。それはフラット組織の一形態である「ネットワーク型組織」や「バーチャル組織」などは単一形態の組織であることが少なく、提携に基づいた複数の単位から成る組織形態を採用しやすい。極端な場合、物理的・空間的に離れている場所で同時に「共同作業」することが余儀なくされるため、構成員の目標や現状認識が「同一化」しにくく、役割遂行がちぐはぐになることが多い。現代では、組織が進化する過程でこういったフラット組織が生まれやすく、組織本来の機能を発揮しにくくなる面を有している。

組織は一個の人間が持つ能力に限界が生じる時、それを克服する手段として生まれてきた。目標を個々人が持つ能力で分担し合うがゆえに限界を超えることが可能となった。したがって、組織進化が進んだ現代では、役割分担をもう一度再認識し、ダイナミックネットワークの束である組織として、組織本来の働きを果たすこと、つまり、「同調効果」を発生させ、組織として役割を機能させることが何よりも肝要なのである。もちろん、この役割遂行には、結果に対する「責任」が伴い、その道筋を示すものが職位（職位には当然、権限が付随する）であることは言うまでもない。

ビジネス組織が役割を決定する場合、概ね下部組織に任されている。経営首脳陣は「経営戦略」を決定するが、詳細な執行手続きについては、下部組織が状況に合わせて決定することになる。すなわち、上位目標を念頭に各種の「役割の組み合わせ」が検討される。この場合、重要なのは役割についての話し合いであり、相談や交渉が決め手となる。役割についての話し合いは、決定に到るプロセスが重要となる。そのプロセスにはアンフェアでない「公正さ」が求められる。公正な決定プロセスこそが信頼性を生み、協調関係を形成するのである。話し合い

に際し、情報の制限や不十分な説明は、誤解や不信感を生み、その報いとして貢献意欲は薄れる。公正な手続は、構成員間に協調と協働を増殖させる。不十分な説明と情報制限が横行すれば、仕事や業務が速やかに遂行されとは限らない。複数の役割を公正な決定プロセスで組み合わせ、それらを連結させることがなければ目標は完遂されない。だからこそ時間をかけてでも公正な話し合いと相談や交渉が必要なのである。それは組織内の協力体制と連携を醸成する「要」である。役割遂行にあたっては権限が付与され、経営資源が与えられることがベストである。このような条件が整備されれば、構成員の目標に対する貢献意欲は飛躍的に高まる。この一連のプロセスが、組織の「凝集性」を強固なものとし、結果として俊敏な適応力を誇る高い組織能力を獲得することができるのである。

2. 受動攻撃型組織

組織が本来の機能を発揮しようとした場合、何がそれを阻む要因となるのであろうか。もし、前述した役割の組み合わせを検討する際に話し合いや相談を怠った時には、ゲイリー L. ニールソンらが指摘する「受動攻撃型組織」が生まれやすくなる。この受動攻撃型組織は、表面的には手続を踏んで穏やかに業務を進めていくが、構成員は心の底では真から経営陣が示した経営戦略や経営方針に従うと気持を持っていない。チャンスがあれば、経営陣に反対する行動を取ろうとする大きなグループが存在している。いわゆる、「面従腹背」という服従するように見せかけて内心では反抗的な企てをする一群が、組織内に影響力を持っているのである。

このような受動攻撃型組織がなぜ生まれるのか。その原因は、組織構成員側だけの責任であるとばかり言えない。そこに到る原因の一端は、経営陣にもある。誤った経営戦略や経営方針を指示してばかりでその責任を取らなかつたり、企画案を提出しても長々と検討ばかり繰り返して決定しないなどという構成員の「健全なやる気」を失わせる行動が長期間続けば、入社当時は積極的であった構成員でも「何事にもチャレンジ」する気が失せるのである。

組織の中に受動攻撃型組織が生まれる背景には、一定のパターンがある。組織が成長・発展する過程では、「経営の多角化」や「吸収合併」を繰り返す時期がある。このことで組織は拡大化・複雑化し、混沌とする時期を迎える。その際、事態の收拾に向けて権限委譲が行われるが、この時が組織にとって「分岐点」に差し掛かっているのである。つまり、完全な権限委譲を行うか否かによって、その後の組織の運命は大きく変わってくる。経営陣が実のところ権限委譲に乗り気ではなく、権限委譲の範囲が明確でない部分で経営陣の干渉が起これば、受動攻撃型組織の萌芽が生まれる。諸条件から経営陣自らが立ち入れないと判断すると、代理のマネジャーを置き、現場の意思決定に介入しようとする。そうなれば権限の所在が「曖昧」になり、決定は根拠のないものとなる。誰がどのような意思決定に権限を持ち、決定の責任者は誰なのか、誰が責任を取るのか、誰にも分からない状況を生む。すると、誰もが責任を取らず、責任から回避しようとする傾向が始まり、組織は混乱に陥る。その結果、倒産の憂き目に合うこともある。ほとんどの場合、いきなりそうはならず、徐々に反抗的な企てをする一群が台頭してくる。

かくして組織は、受動攻撃型組織への度合いを強めていくのである。⁵⁾

効果的な「動機づけ」が行われない場合も受動攻撃型組織を生むことになる。効果的な動機づけとは、構成員自らが出した「成果」に見合う「報酬」が与えられることである。すなわち、適切な業績評価が行われ、ポジションと報酬が一致する処遇が実現されることである。もし、評価も行われず、行われても成果が無視され、処遇されなければ、構成員は次第に面倒なことは避け、責任を回避し、努力を怠り、消極的行動へと向かうことになる。

受動攻撃型組織を変えるには、発生原因に着目することでその「糸口」がつかめる。組織の歴史を考えれば、現在起こっている現象は、長期間かかって積み上がったものであるから、一朝一夕に変わることはないかもしれない。しかし、適切な権限委譲と効果的な動機づけを辛抱強く継続していくことは、本来の組織能力を発揮させ、機能不全を起こさないことである。もし、受動攻撃型組織が生まれたとしても、経営陣がその原因を熟考し、具体的な施策として実現化していけば、次第に事態は好転していくにちがいない。

Ⅲ. 変化適応力としてのイノベーション

1. 情報収集感度力

組織能力とは、組織が環境の中で存続できるよう環境適応を行い、価値創造（イノベーション）を「成し遂げる力」である。組織は外部環境が安定的であれば、組織がこれまで蓄積した知識やノウハウなどで対応できる。しかし、激しく変化する環境ならば、従来の方法では適応できなくなる。組織が厳しい環境と判断すれば、新しいノウハウや技術などの開発を進め、これを用いて環境に対応できるように経営資源を「再構成・再形成」する施策を取る。環境変動が激しい現代では、この組織能力が俊敏に発揮されることが何よりも求められている。

当然のこととして、ビジネス組織は、他の組織との関係において競争上の優位を確保しなければならない。これを獲得するには、競合する組織よりも優れた製品・サービスを提供することが第一条件となる。また、価値創造される過程で「他に模倣されない」技術などを持続的に確保していくことも必要である。そうでなければ、差別化が困難となり、市場から駆逐されることとなるのである。⁶⁾

世界の潮流変化が激しい現代では、組織能力の一つである「情報収集力」を高めることが強く求められている時代でもある。組織適応能力の高いビジネス組織は、組織内外の情報について常に高い関心を保ち、その収集を怠らないものである。また、その方向性を読み間違わない特徴もっている。

この10年間の市場の移り変わる様を見ると、環境変化を察知できなかった組織が、いかに多いことか。近年の情報量の増加とその範囲拡大には、目を見張るものがある。インターネットが排出するビジネス情報は、年々増加の一途をたどり、ともすれば人間の「受容能力」を超えている感すらある。現代では、情報の少なさを嘆くよりも情報が過多になる弊害に悩まされる場合の方が圧倒的に多い。だからこそ構成員のみならず組織が「情報の本質を見定める」選

択力を一層、磨く必要がある。したがって、組織として「何をなすべきで」「何を避けるべきであるか」の基準を構成員で共有しなければならない。具体的には、組織として、なすべきことは、①顧客に関する情報を組織として収集し、性向、構造などを明らかにすること。②業界や他社の状況を把握して、自社の優位を確認すること。③外部情報を収集してその分析を組織として行うなどを実践すべきことなどである。構成員が共有情報を持っていれば、その認識に基づいて行動が可能なので、組織は、皮相的な現象に翻弄されることは少なくなり、不要な労力を費やさなくて済むのである。

2. ビジネスモデル・イノベーション

21世紀に入っても、世界経済に明るい兆しは見えず、同様に日本経済も長期低迷の影を引きずっている。すでに世界経済の潮流変化で指摘したように、これから起こるであろう様々な変化（経済の不安定要因、人口の減少、低炭素社会の実現など）は、今後、一層の激しさが加わるものと予想される。日本経済においても、各分野でより複雑な様相を呈してくると思われる。「価値観の転換」による情報インフラや市場構造の変化あるいは市場価値の多様性など、組織を取り巻く状況は予断を許さない。こういった変化に適応するためには、これまでのビジネスの仕組みや方法を根本的にイノベーションしていかなければならない。

イノベーションには、新しい製品・サービスなどを作り出す「プロダクト・イノベーション」と業務プロセスを新たにする「プロセス・イノベーション」がある。そして、その革新の度合いが大きいものを「破壊的イノベーション」と呼び、小さいものを「漸進的イノベーション」という。かつての組織は、競争優位を確保するために新製品・サービスを作り出すプロダクト・イノベーションと効率的システムを生み出すプロセス・イノベーションとに専心してきた。しかし、21世紀の経営環境は、プロダクトとプロセスの両イノベーションを起こそうとしても困難な状況が生まれてきている。つまり、プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションだけでは利益を確保できなくなってきた。こうしたイノベーションのあり方に転換を迫り、新たなビジネスモデルを創造することが何よりも重要である。その新しいイノベーションを実現するための方法が、「ビジネスモデル・イノベーション」である。⁷⁾

ビジネスモデルとは、顧客のニーズに応え、価値創造を実現するためのビジネスデザインについての基本的な仕組みである。つまり、どのようなプロセスで製品・サービスを供給するかという「ビジネスの構図」ばかりではなく、それを有効に機能させるための企業全体の戦略に関わることを意味している。

最近では、インターネットの普及によって、インターネットを取り込んだビジネスモデルが多くなってきた。具体的には、中間業者や代理店を排してインターネットで直接的に取引する方法である。しかもその際、扱われる情報は、世界中で取引される部品供給会社や物流会社のみに留まらず、銀行・カード会社とも共同利用している。このフレームワークによって、「在庫を持たず」「代金回収のスピード化」「オーダーに即応した生産体制」「短期納入」等を実現可能

としている。このようにビジネスモデル・イノベーションは、製品自体を革新的にしようとしたものではなく、企業の活動そのものを革新しようとするものである。

3. イノベーションの外部依存

近年では新たなタイプのイノベーションに注目が集まっている。それは「オープンイノベーション」である。日本のイノベーションは、自前主義が中心であり、「組織内完結主義」である。欧米で行われているようなオープンで他と連携して取り組もうとするものではなかった。しかしながら、今後は日本のビジネス組織も「経済のグローバル化」が促進されている中でオープンイノベーションへと移行していかざるを得ないであろう。

「アイデア」というものは、組織内で湯水のように湧いて出るものではない。アイデアの創出が盛んであれば、なにも言うことはない。しかし、そのような現象は一時的に起こったとしても長期的に継続するには、仕掛けが必要である。だが、それを実現している組織は、極めて希である。世界的な企業である「ソニー」が1980年代、ウォークマンに代表されるようなヒット商品を次々と出したが、90年代では、それに続く製品開発には成功していない。これは自社開発に拘ったためだと言われている。

現在、欧米では、特許や技術・製品開発を組織外から調達する「オープン・ソーシング」に関心が注がれている。成功例としてグーグルやP & Gおよびインテルなどの企業が挙げられる。しかし、これらの企業でイノベーションの外部依存に成功したからといって他の企業でうまくいくとは限らない。イノベーションを取引する「市場」では、完成度が低いアイデアから実用性の高いものなどありとあらゆるアイデアが混在しており、「玉石混淆」の中から自社に有利なものを選び出す「選択眼」が必須とされる。

イノベーションの源泉ともなり得るオープン・ソーシングは、自社にイノベーション力がなく、かといって大規模な製品開発組織を作る時間も資金的余裕もない場合は有効策となるであろう。方法としては、企業自身がイノベーションを取引する市場（例えば、特許やアイデアを掲載したウェブサイトなど）に直接アクセスしたり、仲介業者を介在させたりする。仲介業者にも各種あって、①依頼企業に代わって特許やアイデアを探し、それを選択してくれる企業、②発明者と依頼企業との間を中立的に仲立ちする企業、③特許技術のライセンス契約を仲立ちする企業、④特許を買い取り他に販売する企業など様々である。⁸⁾

このように「革新的な成長を目指す組織」は、イノベーションの幅を広げ、環境への柔軟性を高めようと懸命である。すなわち、自前主義だけに陥ることなく、「外部にあるイノベーション」手段を用い、新たな市場を獲得することで環境への適応力を保つことに腐心しているのである。

IV. 変化適応力の事例

1. ネット社会の覇者グーグル

1) 新しい広告ビジネスモデル

グーグルほどイノベーション力を背景に厳しい環境の中で短期間に変化適応できた企業はないであろう。その「成長性」「収益力」「時価総額」などいずれの面からも群を抜いている。グーグルの株式公開は、2004年8月である。株価はわずか1年で3倍となり、売上高・純利益も飛躍的に伸び、ともに現在も高水準を保っている。年商は2兆円、純利益は1000億円を超え、内部留保は8000億円以上である。同社は、インターネット社会の中で革新的なパワーで他社を圧倒し、その追隨を許さない強さを今なお誇っている。同時にインターネット社会そのものの進化を牽引しているのである。⁹⁾

設立1年で動画共有サイトの「ユーチューブ」を買収し、ネット業界の代表企業でもある「ヤフー」やネットオークションの「イーベイ」を追い越してしまった。その事業活動は、アメリカ国内に留まることなく、世界・地球的規模にまで拡大している。105ヵ国以上の言語で検索エンジンを運営して世界各国に拠点をもち、その事業を展開している。

ネット検索企業として出発したグーグルを支える原動力は、検索エンジンの開発であり、検索技術を背景に繰り出される「検索ベースのビジネス・モデル」である。売上高の9割は、検索連動型の広告収入である。グーグルに掲載される広告は、「キーワード広告」と呼ばれ、クイックの回数によって、掲載時期と契約料が決められる従来の方法ではなく、サイトへの訪問者が広告をクイックした時にだけ課金されるという新たな広告方式である。キーワード広告効果は強大で、ネット社会の中へ加速度的に浸透していった。連動型広告であるがゆえに、サイトからサイトへ移動していく。サイトの枠を超えて連携する「検索連動型のネット広告」はインターネットの使用と活用方法を変革させ、顧客行動さえも変貌させたのである。

2000年2月にはヤフーとの提携を行ったが、この提携によってグーグルの業績は、飛躍的に向上する。さらに、2002年、広告の人気度（クイックの回数）でランクが上がるという「アドランク」という方式（広告掲載順位を決定する方式）を採用した。これはお金を支払って広告の掲載順位を上げる方式よりも「公平」とあるという点でネット市場から認められ、歓迎された。

2002年5月、インターネット関連企業との提携を推し進めていく。AOL社やアスクjeeブス社などさまざまな企業と提携を進めていき「成長の機会」をさらに増幅していった。提携によってグーグルが獲得した情報ツールは、インターネット動画のユーチューブ、画像管理のピカサ、ウェブ広告のダブルクリック、衛星写真のキーホール、アクセス解析のアーチンなど枚挙にいとまがない。

2003年3月には新たな広告プログラム「アドセンス」を考案する。アドセンスとは、個人のホームページに広告を貼り付けておくと、その後グーグルから自動的に配信・更新され、それに関連者がクイックすると収入になるシステムである。「コンテンツターゲット広告」と呼ばれ

ている。

グーグルが展開する広告は、インターネット以外で行われる新聞、ラジオ、テレビなどのメディアに比べて「宣伝メッセージ」がターゲットにしている消費者に的確に伝わるという特徴を持っている。この面で他のメディアの追従を許さなかった。

それだけに留まらず、グーグルは新しいサービスを続々と生み出していく。現在ではそのサービスは50種類を超えている。「グーグル・マップ」「グーグル・アース」「グーグル・ニュース」そして学術論文検索サイトである「スカラー」自己のパソコン内を検索する「デスクトップ検索」など数多くのサービスを行っている。グーグルが提供するサービスは、莫大な広告収入によって無料にすることができる。ユーザにとって提供されるサービスの便宜性が高く、使用満足性も高いものとなっているから「サイト使用頻度」が高まる。ユーザ数は増え、広告依頼は増加し、広告収入も増益となる。当然、ユーザからの情報も集まりやすくなる。株価は上昇し、高い配当を実現できる。こうした望ましいサイクルが続けば、従業員の職場環境もよくなるという好結果が生まれてくる。

このように短期間で世界のトップ企業に成長できたその秘訣は、革新的ビジネスモデルを生み出すことのできる組織力を獲得できたことであろう。

2) 革新を生む組織力

グーグルは2001年7月、サン・マイクロソフト社やノベルで勤務していた時、マイクロソフトを相手に熾烈な競争を挑んだエリック・シュミットをCEO（最高経営責任者）として迎えた。彼を交え、創業者であるラリー・ページとサーゲイ・ブリンの3人が創業時に考えたことは、「グーグルを卓越した存在にする価値とは何か」「働く者をどう待遇すべきか」「職場としての基本原則はどうあるべきか」を明らかにすることであった。トップメンバー間での激論の末、行き着いた結論は、「邪悪にならない」であった。それが現在の経営理念となっている。

意思決定は「GPS会議」を中心に行われ、3名のうち2名が同意すれば、決定となる。製品分野をラリー・ページが担当し、技術分野をサーゲイ・ブリンが受け持っている。CEOであるエリック・シュミットは、企業全体を把握する立場として財務、基幹設備等の分野の役割を担っている。

スタッフの大部分は、ハーバードやスタンフォード大学で博士号を取得した研究者である。採用は、人事委員会によって行われ、エネルギーで知的なパワーを持つ「選りすぐり」の人材が集められている。優秀なスタッフは、自己管理ができるという「ベスト・アンド・プライテスト」の考えが貫かれている。オフィス内に飲み物、食べ物、おもちゃ、音楽、ペットまでもが持ち込まれる。ビリヤードなどができる遊戯スペースがいくつもあり、自由に使えるジムやランドリーが完備されている。一流シェフが腕をふるう食事が無料で提供され、自分の好きな環境で、気に入った仕事を、気ままなやり方で、自由な時間にやることができる。組織の上下関係は厳しくなく技術スタッフにとっては、楽園のようである。

グーグルには、2つの仕掛けがなされている。「20パーセント・タイム・ルール」と「アイデア・フォーラム」である。20パーセント・タイム・ルールとは、就業時間の80%は会社のコア事業（検索エンジンの開発など）に当て、後の20%を自分のやりたい技術プロジェクトなどに使うというものである。技術スタッフは、この20パーセント・タイム・ルールによって管理される。管理職もまた70%をコア事業に、20%を関連事業に、10%を新事業に向けなければならない。このルールで生み出されたアイデアなどは、社内ネットワークに共有され、熟成されてくれば、アイデア・フォーラムに上程される。優秀なものには、資金が与えられ、製品化への道を進むこととなる。グーグル・マップ、グーグル・アース、グーグル・ニュース、デスクトップ検索などは、20パーセント・タイム・ルールによって生み出されたサービスである。こういった仕掛けが、優秀な人材を集め、動機づけ、組織に留めおき、「革新的で創造的な技術」の支えとなるのである。卓越した技術者を魅了するこの企業文化のためか、社員の求人倍率は、各職種で100倍を超えている。

同社を成功へと導いた方法は、イノベーションの判定を自社で行わなかったことであろう。それはどのようなことかと言えば、毎日のように発表されるサービスの判定は、ネットユーザーに判断させるということである。めぼしいサービスを幾つか開発し、それを1億3200万人のグーグルユーザーに実験的に評価してもらうのである。このやり方は、多くのリスクが伴う。しかし、例え、失敗してリスクが発生しても、潤沢な資金力でその穴埋めができるのである。グーグルは、巨額の資金力を背景に約100万台を接続したコンピュータ・ネットワーク・インフラを保有しており、1日で処理する情報量は、20ペタバイト（1ペタバイトは約1000兆ギガバイト）以上という膨大なものである。1日20億にも達する検索依頼に応える情報処理を誇るコンピュータ・システムがグーグルの強力な武器となっている。

同社は、その成長過程で経営理念に適した人材を辛抱強く時間をかけて集め、小規模のフラット組織をいくつも組み合わせながらもネット社会の激しい環境変化の波を乗り越えようとしたのである。このようにみえてくると、「人材力」「インフラ力」「資金力」「情報力」のいずれの点からみてもグーグルに太刀打ちできる企業はないのではないかと目されるのも当然であろう。グーグルが掲げる「世界中に点在する情報をまとめ、整理して全ての人が活用できる情報環境を立ち上げる」という壮大なミッションは、300年かけて成し遂げると言われている。長期にわたって存続できるという考えは、激変する環境変化に対し「瞬発的に適応」できるという自信から生まれてくるのであろうか。¹⁰⁾

結びにかえて

最後のまとめとして、理論経済学者ポール・オームロッドの主張を紹介することほど適切なものはないと思われる。彼は、その著書の中でいみじくも言及しているように、かつて地球上に存在した生物種の「99.99%」は、死滅して現在、生存していない。企業も1912年時点で、世界的トップ企業であった100社は、95年まで存続した企業は、僅かに19社のみであった。

彼の主張から普遍できることは、環境は生物種に対し「淘汰」という試練を与え、生物種は「進化と変異」を俊敏かつ迅速に繰り返すという方法で対抗する以外に「存続」への道は開かない。そうしなければ残りの「19社」にはなれないのである。

環境変化が加速するさまは、すでに述べたように、少子・高齢化が始まり、人口は世界的に減少傾向が見込まれ、女性の社会進出も進む。その中で家庭や家族の意味合いも変化していく。社会の秩序・価値観も変質し、迷走している。ビジネス組織もこういった変化に翻弄され、戦略の複雑化、競争の激化、急速な技術革新、グローバル化の波などが押し寄せて来た。

こういった一連の現象から逃れる術は、あるのだろうか。かといって、歩みを止め、悠長に考え込む余裕などはない。ビジネス組織が現在できることは、自らの「優位」を自覚し、「トライアル・アンド・エラー」を繰り返しながら瞬発的に環境適応していくことであろう。グーグルのようにイノベーションを常に持続させれば、「淘汰の波」を超えることができるかもしれない。¹¹⁾

産業革命以来の大変革が始まったといわれる現代にあっても、俊敏に環境適応することさえ念頭においてリアルタイムに「ビジネス戦略」を展開していけば、「見通しの立たない暗闇」の中でも転ぶことなく前進できよう。

【注】

- 1) ダイヤモンド社「ダイヤモンド」2008年7月19号、PP. 30-36
- 2) 毎日新聞社「エコノミスト」2008年7月15日号、PP. 18-21
- 3) 日経B P社「日経ビジネス」2008年6月30日号、PP. 10-12
- 4) 河内明人『企業変革の条件』2007年、創成社、P. 2
- 5) 一條和生他『シャドールワーク』2007年、中央経済新報社、PP. 54-57
- 6) 遠山暁他『組織能力形成のダイナミクス』中央経済社、PP. 207-211
- 7) 小松陽一他『組織コンテキストの再構成』中央経済社、PP. 6-10
- 8) ヘンリー・チェスプロウ『オープンビジネスモデル』PP. 134-140
- 9) 寺本義也他『ビジネスモデル革命』生産性出版、翔泳社、PP. 44-48
- 10) 岸本民樹『経営組織と環境適応』白桃書房、PP. 35-40
- 11) 涌田宏昭他『サイバーオーガニゼーション』中央経済社、PP. 55-56

【参考文献】

マーク・ドジソン他『ニュー・イノベーション・プロセス』晃洋書房、2008年
ロバート・サイモンズ『戦略実現の組織デザイン』中央経済社、2008年
木伏良明『創造する経営学』同文館、2001年
河尻耕太郎他『イノベーション創出の方法論』工業調査会、2007年
トニー・ダビラ他『イノベーション・英治出版、マネジメント』2007年
浅田統一朗他『21世紀の経営と経済』中央大学出版部、2005年
ハワード・E・オルドリッチ『組織進化論』中央経済新報社、2007年
関本浩矢他『組織行動論』中央経済社、2007年

宮脇敏哉『現代経営管理と経営戦略モデル』流通経済大学出版、2008年
経済産業省『未来を創るイノベーション』経済産業調査会、2007年
ロワン・ギブソン他『21世紀ビジネスはこうなる』シュプリンガー・フェアラー東京株式会社、1997年
バラ・アイヤー他「グーグル：革新し続ける組織」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2008年、9月号