

ソーシャルネットワーク時代のビジネス組織

Business Organization of the Social Network Age

西谷 正弘

(Masahiro NISHITANI)

はじめに

これまでインターネットは、情報通信技術の象徴的存在として、さまざまな変化を社会や組織に与えてきた。それは世界的規模で普及し、コミュニケーションなどの枠組みを変え、各国の組織・産業・文化などあらゆるレベルに影響を及ぼしてきた。個人の「ライフスタイル」や「ビジネスシーン（業務のあり方）」を変化させ、金融戦略さえも変貌させてきた。金融技術の進歩はインターネットを中心とする「先端情報技術」に支えられており、世界中に張り巡らされた情報ネットワークによって「グローバルな投資行動」を実現してきた。その結果、グローバルな投資行動は、金融市場を一斉に「シンクロ化」させ、同一行動（過剰行動）を取るという問題点も露呈せしめた。その意味から、世界市場をシンクロさせるほどの強烈な影響力をインターネットが有していたのである。

現在のインターネットは、その影響力がさらにバージョンアップされ、90年代に登場して展開されたものとは別物のようである。すなわち、現代の「フェイスブック」や「ツイッター」に代表されるソーシャルネットワークでは、情報の質・量とも90年代のそれと比較して劇的な変貌を遂げており、その影響力と衝撃度がかなり強化されている。このように進化・変貌を果たしたインターネットは、場合によっては個人・集団・組織、更には社会や国家を追い込むほどの影響力を確実に持っている。近年に見られるソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）は、社会や組織あるいは個人に対して今までにない強大な「影響力」と「衝撃力」を有しているといえる。それゆえに、利用方法や対処方法を一步誤れば、個人や組織を破壊させるだけのパワーを秘めているのである。

本稿の目的は、ソーシャルネットワーク時代の特徴を明らかにする中で、ビジネス組織が、環境をどのように捉え、どのように対処しようとしているのかを考究することである。

I. ソーシャル・ネットワーク時代

1. オンライン・コミュニティの到来

インターネットのすさまじい発展によって、ソーシャル・ネットワーク上にこれまでとは異質な「オンライン・コミュニティ」が形作られるようになった。このネットワークの特徴は、グローバルで、オープンな性質を持っており、参加者に上下関係はなく透明性が求められ、即時的である。その「普及力」と「影響力」の大きさには目を見張るものがある。しかし、オン

ライン・コミュニティは、発生が素早い半面、終結も速い。主催者もたびたび変わることも多々ある。その目的もさまざまである。親交目的のものもあれば、情報交換・交流を目指したものもある。オンライン・コミュニティの参加者は、ウェブページを一方向的に眺めることでは満足しない。情報発信者と参加者間でのやり取りが、盛んに行われ、自己主張の「場」と化している。オンライン・コミュニティの中には、誹謗・中傷を繰り返すものもあるが、会員制や登録制を採用する建設的なオンライン・コミュニティでは、参加者間の結びつきは強く、組織的行動を取ることもある。その伝播力は、非常に高く、主義・主張が同じような参加者が集まるオンライン・コミュニティでは、短時間に多くの人を集めることが可能である。それゆえ、参加者が情報を取捨選択する能力をもたなければ、扇動される危険性も潜んでいる。その意味から、コミュニティ運営者は情報の「フィルタリング機能」を装備する必要がある。これは悪質な行為（詐欺など）を予防し、コミュニティの目的達成に貢献する¹⁾。

「ユーチューブ」や「フェイスブック」あるいは「ツイッター」への動画投稿・書き込みなどによって企業イメージを著しく傷つけた出来事は、今や、珍しい例ではなく、頻繁に起こっていることである。PCやスマートフォン持っている人をならば、すぐさま個人や組織を攻撃できるのである。情報機器を装備した顧客は、日増しに力をつけて、ともすれば、企業を脅かす存在になってきた。したがって、ビジネス組織とオンライン・コミュニティとの関係で配慮すべきは、そうしたパワーに対応するため、顧客との良好な関わりを維持すること、すなわち、自社のマイナスイメージを抑え、支持・援助を獲得するために、顧客のみならず社員や利害関係者との間に新しい関係（信頼、信用などに基づく関係）を共有することが重要である。これらを見無視して事業展開していくことは困難な状況であり、それを完全に管理できないまでも深く関わっていかなければならない。

2. オンライン・コミュニティ・パワーへの対応

オンライン・コミュニティのパワーは、今や、企業にとって無視できない存在となった。多くの企業は、ウェブ上で顧客のクレームに影響されやすいこともあって、オンライン・コミュニティのパワーに対し敵意を抱いてはいないだろうか。そのような保身的な意識は、企業という「公器」の存在として、企業に関わる諸問題に対し、公平・公正に判断していかなければならない立場として不適当である。保身的な意識は、企業の立場だけを考慮した考えを生み易く、長期的視点からみて企業成長の障害要因となるかもしれない。例えば、「経済学上の外部性」は、「正の外部性」と「負の外部性」に分かれる。正の外部性は経済主体（企業）にとって、都合よく働くが、負の外部性は、公害や環境汚染のように不利に作用する。オンライン・コミュニティのパワーが、発言力を増していく中で企業の立場からだけの意見・判断が優先されて良い訳はない。企業がソーシャル・ネットワーク時代に生き抜いていこうとするならば、負の外部性への影響を重く受け止め、対処を講じなくてはならない。これまで企業は、負の外部性に対し、熱心に配慮してこなかった傾向があった。企業活動が影響する領域は、広範にわたって

いる。「環境」や「健康」など生活と無関係なものは何一つとしてない。商品・サービスのすべてが社会生活と密接に結びついている。もはや負の外部性を無視できる時代は終わったのである。顧客がある企業に対して、オンライン・コミュニティ上でその企業の負の外部性について発言を強めていけば、企業が被る損失は、計り知れないものになるであろう。そうならないために企業は、ネット上で自社が行う正の外部性（環境対策や社会的責任関わり等）への説明を行い、理解を求めるなどの行動が重要である²⁾。

具体的には、まず、社内にソーシャル・メディア担当部署を編成すべきである。この部署を中心にオンライン・コミュニティに関わる方針を明確化して、オンライン・コミュニティに目を配り、積極的に参加して、問題を発見すれば、すぐさま対応していく。しかし、オンライン・コミュニティに関する業務や役目をその担当部署だけに押し付けてこと足る訳ではない。ほとんどの企業でオンライン・コミュニティに参加して活動する社員がいると思われる。ソーシャルテクノロジーに精通した社員を加えて、これまで見落とされがちな「視点」や「観点」でイノベーションを促す組織体制を整備する時である。社員が顧客に一番近い距離に位置し、オンライン・コミュニティから派生してくる問題に対し敏感であり、それらに「ソリューション」を与える存在である。彼らを動機づけ、イノベーションを引き出していくことが肝要であるといえる³⁾。

Ⅱ. ネットワーク化の加速的普及

1. 組織のネットワーク化

近年のビジネス環境は、前述したようにソーシャルネット時代の中で「不連続で」「不可逆的な」競争が支配している。組織間の競争は熾烈を極め、競争から起こってくる激しい変化は、「イノベーション競争」や「グローバル競争」などが中心となって展開されている。そのような環境の中で、ビジネス組織は、俊敏に適応するためにネットワーク組織を構築していかなければならない。すなわち、ビジネス組織はイノベーションに対して、機動的なネットワークを形成して経営資源とノウハウを活かしながら創造的な製品・サービスを生み出していくことで、組織の飛躍的成長を確保することが不可避である。

シリコンバレーなどで行われている複数企業の間「戦略提携」や「連携（ネットワーク化）」は一層の技術革新を可能とする。つまり、異質分野の技術と知識がコラボすることでダイナミックな事業展開が加速される。ネットワークが有する優位性によって、高い水準の技術が結集され、世界同時に製品開発がスピーディに行われる。一方、グローバル競争には、新興国からの工業製品の低価格に対し、コストを最適化するために、まず、販売、流通などの業務プロセスを一元化して情報を即時に収集し、経営の効率化を図ることで対抗しようとする。あるいは、他の組織と連携してパートナー組織を募り、組織間でネットワークを作り上げ、グローバルな製品開発力や生産販売力を促進しようとしている。

「ソフトバンク・グループ」などは、数十年かけて作り上げる企業を「M&A」を繰り返すこ

とによって、機動的な事業編成を形作っている。同社は、時間をかけることなく、M&Aによって数年間で大企業となった。単独で成長を目指すのではなく、ネットワーク形成によってそれを達成しようとする。こうしたことが可能になる背景には、情報通信技術の驚異的な進化と組織のネットワークが機能するための伝達コストの驚異的低下が挙げられる⁴⁾。

このように現代のビジネス組織は、厳しい環境の下に置かれ、グローバル化の進行と激しいイノベーションに晒されている。組織のネットワーク化は、そうした状況に適応する手段として行われてきた。ソーシャルネット時代の競争に打ち勝つために組織のネットワーク化（ネットワーク組織）がなされ、組織階層を短縮して「組織のフラット化」を実現してきた。組織の縦のコミュニケーションからコラボレーションへの変化を標榜した。また、外部組織とも戦略的提携やアウトソーシングなどを通して協力関係を形成して経営資源、人材などを適切に配分する。縦割りで運営される伝統的な組織の組織行動自体が、ビジネス環境に対し硬直的であるが、ネットワーク組織では、組織内の関係部署にとどまらず外部組織とも連携し、組織間の壁を越えて目標実現のために機動的で柔軟な結びつきを作り上げる。

ネットワーク組織は、経営者と組織の下部層との連携が取り易く、その意味で「組織の俊敏性」が高い。次に組織行動基準が内向きでなく市場のルールに準じている。プロジェクト型の組織形態を目指しており、組織の運営や考えが固定的でなく極めて柔軟である。すなわち、その特徴は、①組織結合が、フラットで柔軟であり、その境界も明確でないが、権限委譲が進み、環境変化に対し判断力に富んでいる。そのため環境や市場の変化に巧みに適応でき、構成員の能力が発揮しやすく創造的、革新的活動を実現できる。②プロジェクト型の組織形態を取ることから、組織の時間枠が限定的で短期的である。そのため組織の生起、解散などが再三行われる。したがって、役割を終えた組織を無意味に存続させようとはしない。③情報伝達経路は、縦のラインのみならず横に流れる情報ラインを効果的に機能させようとする考えが支配的になる。ゆえに、ソーシャルネット時代を生き抜く方法として、ネットワーク組織は、一つの組織の枠を越えて共通の目的を通有しつつ、複数の組織を効果的に組み合わせ（協調関係）、経営資源、人材、情報などを有効に活用して付加価値を創造できるのである。

2. ネットワーク組織の多様性

インターネットの進行に伴うソーシャルネットワークの出現は、ビジネス組織を必然的にネットワーク組織へと進化させていく。それにはいくつかの形態があり、組織内でのプロジェクト型、バーチャル型、戦略提携型などさまざまである。ネットワーク化の初期段階は、組織間ネットワーク化から始まる。この形態の古い形は「企業系列」がそれにあたる。企業系列は自動車業界に代表されるように、組立、部品メーカー、資材メーカーなどがあたかも一つの組織であるかのようにネットワークされ、有機的な動きをしてきた。これは親会社と下請け会社が形成した「属人的ネットワーク」であり、束縛的で封鎖的な組織関係であった。

1980年代頃、アメリカでは、「アウトソーシング」と呼ばれる企業間ネットワークが形成さ

れるようになった。日本でも1990年代頃から情報業務機能をアウトソーシングすることが始まった。アウトソーシングとは、自社の「戦略的競争優位」を獲得するために自社の内部業務を他社の経営資源（外部機能）を利用して自社業務全般の「効率化」を実現しようとする手法である。

初期のアウトソーシングは、情報システムの設計からメンテナンスに至る機能を外部組織に委託し、コスト削減を図ろうとするものであった。このタイプは自社の周辺業務や付加価値の低い業務を外部委託するものに限定されていた。しかし、その後、情報技術が組織の隅々まで波及すると、研究開発や経営企画など「自社の本業領域」にまで及ぶ新しいタイプのアウトソーシングへと進化していった。そのようなアウトソーシングを中心とした企業間ネットワークは、組織に「変革を起こそうとする機運」を発生させ、組織の内外へと伝播していった。その機運は、組織の個人に影響を与え、それが組織内の個人ネットワーク化を促進した。すなわち、水平的・横型コミュニケーションが盛んになり、同僚との情報交流などが促された。そうした流れが発展してグループ（部門など）に波及していく。同時にトップが部門間の壁を意識的に取り除く方針を示せば、部門を越えた「プロジェクト」などが立ちあげられ、組織横断的なプロジェクトチームが組織される。部門を越えた情報交換は盛んになり、極めて自己革新性が高い組織となっていく。次に現れてくる形態として予想されるのは、戦略提携型の組織間ネットワーク化である⁵⁾。

戦略提携を主として形成される組織間ネットワークは、開発パートナー企業、委託先企業、技術提携企業などが情報、アイデア、知識、技術などを提供し合うことでビジネス環境に対し、機動的な行動を取りながら、競争力を高めようとする戦略的ネットワーキングする仕組みを作り上げる。このネットワーク組織は、構造がフラットでコミュニケーションは水平的であり、自律的な協働作業が行われる。パートナー企業間で明確な戦略を持ち、ダイナミックな行動を行うことで企業間のシナジー効果を高めようとする。提携の期間は、中長期的な視点で実施され、戦略目標の範囲内で戦略関係を保持している。この形には「垂直的ネットワーク組織」と「水平的ネットワーク組織」あるいは「多面的ネットワーク組織」がある。

垂直的ネットワーク組織は、製品やサービスの上下流にかけての組織同士の融合であり、水平的ネットワーク組織とは、同じ組織領域同士の結合形態である。多面的ネットワーク組織は、水平と垂直に関係なく、高付加価値を生み出すにはどのようなネットワーク組織がベストであるかを模索した組織同士の集合体である。具体的には、トヨタや日産が行った自動車メーカーとコンピュータメーカー、部品メーカー、金型メーカーが共同して設計・開発を行うネットワーク組織などがある。これ以外にもデル・コンピュータとフェデックス、シスコシステムとサプライヤーや製造企業と流通小売企業で組織されたネットワーク組織の事例も見受けられる。また、米国ユナイテッド航空が世界15社の国際航空企業がお互いに航空路線サービスを供与し合い、世界的な航空サービス・ネットワーク作り上げた成功例もある。当然のことであるが、この戦略提携型ネットワーク組織は、以上掲げたメリットと共にデメリットもある。

問題点としては、ビジネス環境が変化した場合、提携関係を打ち切る傾向が多くあり、事業継続の観点からみて不安要素が存在する。そのため常に提携関係を継続できるようにお互いの損益を見極めていかなければならない。

バーチャルコーポレーション（仮想企業体）もネットワーク組織の一形態である。バーチャル化は、仮想（みせかけ）の中での存在を意味し、実存とは反対の極に位置する。バーチャル化した中で業務を遂行することとは、インターネットを通じて情報交換できることを意味している。リーダー企業が開発・生産などの企業活動のために、複数企業の活動からネットワークを活用することで必要とされる技術、情報、ノウハウなどを集め、距離的・時間的・空間的に離れているにも関わらず、まるで一つの企業のように緊密に連携しあっている状態をいう。このネットワーク組織は、デジタル情報をネット上で瞬時に交換するシステムを備えており、これまでのように資本を中心とする固定的組織構造に束縛されない形態である。すなわち、ネットワークを構成する複数の企業が、各領域で重層的に補完しあう柔軟な集合体である。バーチャルコーポレーションは、受注を受けて製品を生産し、素早く出荷するためにネットワークを使って、世界規模で1日24時間、週7日の生産を実現する。リーダー企業から供給企業に次週の需要予測、受注状況、生産計画などの情報が出され、供給企業からは部品価格、納期などの情報が提供される。資材の必要量は、全販売地域の供給企業に向けてインターネットベースで連絡され、至急の資材ニーズも「サプライ・ロジスティックス・センター」間で情報交換する。受注から資材調達、注文生産、品質管理、配送、顧客サポートまであらゆるプロセス情報を一元管理する。こういった活動が、バーチャルコーポレーションにおいて実現されなければならない必須の事項である⁶⁾。

バーチャルコーポレーションの具体例としては、「ユニ・チャーム」のサプライ・チェーン・マネジメントが挙げられる。ユニ・チャームでは、原材料供給企業と流通企業とのコラボレーションを進め、まるで一つの組織のように有機的に運営し、顧客とのリレーションを強固なものにしている。ユニ・チャームが立案した生産計画をネットワーク上で原材料供給企業に公開して原材料と生産を一体化することを目指して原価低減とコストの効率化を推進しているのである。

Ⅲ. 変化対応としてビジネスモデル

1. ビジネスモデル創出

ソーシャルネットワーク時代において、ビジネス組織が成長の機会を求めて行動する時、どの事業領域に対して、どのような手段、経営資源・資金などを用いて実現していくかを検討する必要がある。最もオーソドックスな方法としては、「中核事業領域」から「周辺事業領域」へと広げていくことである。自社の競争力が優位な得意事業を中心としながら、その周辺領域に経営資源と資金などを移行させていく穏やかな方法である。しかし、自社の既存の商品規模が市場の中で拡大しなくなり、業務改善による「コストカット」も限界に近づいている場合や中

核事業領域の外に「ビジネスチャンス」が現れた場合、企業のトップは、どのような意思決定を下すかである。明らかなことは、これまでとは全く違う方法で思い切ったビジネス展開を行った場合、大きな経営リスクを伴う。しかし、企業が衰退期に突入したのであれば、重大な意思決定を行い、新しい「ビジネスモデルの構築」を行わなければ、到底、衰退期から抜け出せないことを意味している。新しい領域は、従来の慣れ親しんだ「ルーチンワークの方法」では十分な成果を上げることはできず、過去の例や従来の方法が全く通用しない領域である。それだけにこの未知の領域で新しい「ビジネスモデル」を構築できれば、飛躍的な成長が可能となる。新しいビジネスモデルの構築とは、従来の方法とは異なった方法の模索を通じて、新たなビジネス手段を探求することである。すなわち「ビジネスモデル・イノベーション」を行うのである⁷⁾。

ビジネスモデル・イノベーションは、新しい技術革新だけでそれが実現されるわけではない。アップル社のアイポッドを例にとってみよう。2001年、アップル社から「デジタル音楽プレーヤー」(アイポッド)が発売された。この商品はこれまでの音楽業界で支配的であったCDを隅に追いやり全く新しい市場を創造した。この限りにおいて、アイポッドというデジタル音楽プレーヤーが世界的ヒットに繋がったように錯覚をするが、そうではない。世界で初めてデジタル音楽プレーヤーを販売したのは実はアップル社ではなく、ダイヤモンド・マルチメディア社であった。1998年、同社はデジタル音楽プレーヤー(リオ)を発売している。ダイヤモンド・マルチメディア社は、音楽業界で史上初のデジタル音楽プレーヤーを発売しながら、革命的なヒットを出せなかった。アップル社を成功に導いたものは、斬新なデザインを誇るデジタル音楽プレーヤーというハードではなかった。アイポッドの原型は、ウォークマンであり、アイフォーンはドコモのiモードを基にしている。そこにあるものは新技術ではなく、既存技術である。革命的ヒットとなった主な要因は、新技術としての音楽プレーヤーではなく、従来とは異なるビジネスモデルを創出したことにある。すなわち、アイポッドとリオとの決定的な違いは、音楽を店舗に出向いて、CDを購入することなく、音楽を手軽に入手できるビジネスモデル(ネットからのダウンロード)を構築したことであった⁸⁾。

ビジネスモデル・イノベーションによって、成功を収めた事例はこれまでに多くある。比較的「安価なプリンター」を販売するが、全体的な採算は「インクやトナーでカバする」ビジネスモデルや無料で髭そり器を配布し、利益率が高い替え刃で採算ベースに乗せるなどの新しいビジネスモデルである。

ビジネスモデル・イノベーションを用いて、これまで業界に「君臨した企業の地位」を奪った事例は、それ以外にもある。スーパーマーケットチェーンのウォルマートやオンライン上でストアの開設に成功したアマゾン・コムなどの象徴的な例がある。ウォルマートのビジネスモデルは、従来のスーパーマーケットが実施していた特売期間を廃止し、商品を年間を通して同じ低価格で販売するというビジネスモデルであった。豊富な品揃えをローコストオペレーションによるコスト削減で実現した。つまり、徹底したコスト管理、効率のよい物流管理それらに

よって可能となる低価格商品を武器に世界でも有数の売上を誇る企業に成長した。

アマゾン・コムビジネスモデルの特徴は、ネット上で展開される「レコメンデーション機能」にある。その機能は、顧客の嗜好や好みを分析し、各々の顧客の興味・関心がありそうな情報・商品を提供するサービスである。購入履歴などの情報から個別に顧客に向けて情報を配信する。同様に、顧客特性が似たような他の顧客にも同じような情報やサービスが提供される。顧客からみてもネット上に商品情報があまりにも膨大に存在し、その選択に戸惑う。レコメンデーションされた情報・サービスがあれば、自分が求めている情報が容易に入手でき便利である。顧客と企業双方にとってもメリットがあるサービスといえる。このようにしてアマゾン・コムは、インターネット上で商取引を達成させた最初の企業となった。

これほどの効果のあるビジネスモデルのイノベーションであるにもかかわらず、このイノベーションを強力に実行しようとする企業はそれほど多くない。なぜなら、戦略方法がその領域で確固たるもので、それが自分たちの思考範囲内だけ収まるものに基づいて行動する多くの人達にとっては、業界で慣れ親しんだ以外の方法を無意識のうちに遠ざけようとする。多くの人達は、未踏の領域を目の前にして、想定不能で不確かな要因やリスクの大きさを想像して、立ち竦んでしまう。結局のところ、企業のトップ自身が、その企業の中核事業とすすでにあるビジネスモデルの優位を活用して、これまで通りビジネスを継続すべきなのか、あるいは、ビジネスモデルのイノベーションを果敢に行うべきなのかを決断しなければならない⁹⁾。

2. ビジネスモデルの必須要素

ビジネスモデルを創出するにあたって最も重要な要素は、顧客が求める価値を提案することである。顧客が日常生活の中で不便に感じていたり、解決したいと思っている事柄を従来よりも容易く便利に手助けする商品やサービスを示すことである。さらに言えば、顧客が解決したい問題を顕在的には意識していなくとも、潜在的に未解決な問題を探し出し、それを解消する商品やサービスを提供することである。したがって、顧客層を定め、ターゲットとする顧客層がどんな解決できない問題を潜在的に抱えているのかを探ることが重要である¹⁰⁾。

例えば、日本で2010年に発売されたアップル社のアイパッドは、ウェブ時代に相応しい「タブレット型コンピュータ」として登場した。これはアイポッドやアイフォーンと同様で新技術を使ったものではなく、PCとアイフォーンとの中間に位置する製品である。採用されている「パネルタッチ」もゼロックスが開発したものを採用している。しかし、総合してみると、デスクトップやノートパソコンの持つデメリットをうまくカバーしている。マウスとキーボードを使わなくても快適に使い、操作性において極めて難易度が低く、インターフェースの簡略化が実現されている。すなわち、将来的にコンピュータが家庭や学校、職場の中でどのように活用されていくのか、「人とコンピュータ」の一つの関係を提案しているのである。アイパッド開発者は、まさしくアイパッドがどのように使用されるかの「環境について」や顧客がコンピュータを使って「何をしたい」かについてよく熟知している。顧客に売ろうとして開発された商品

ではなく、潜在的に顧客が求めることを推測して開発されている。それは新しい「コンセプト」を持ったビジネスモデルなのである¹¹⁾。

Ⅳ. マネジメントシステムの転換

1. マネジメントイノベーション

時代は変化し、ソーシャル・ネットワーク時代が到来した。その影響を受け、組織形態は、ネットワーク化が進展してきた。しかし、組織が進化していく中でそれを運営する方法（マネジメント）だけが変わらないで済むはずはあり得ない。マネジメントの原型を考えた「フレデリック・テイラー」や「ヘンリーフォード」らが、考えを主張してからすでに100年以上の時間が経過している。マネジメントの考え方もすでに成熟期を脱しており、時代の変化やイノベーションの波に合わせて変化する組織形態にマネジメントを変革する時であろう。これまでのマネジメントのあり方は、大量生産を効率よく行うための組織運営方法であった。業務や作業を怠けることなく勤勉に為さしめ、上意下達を旨とする職務分担させる方法であったといえる。だが、近年の目まぐるしく容赦のない環境の変化は、これら従来の方法では現在抱えている難問（イノベーションの創出など）を到底解決することはできない。すなわち、旧態然としたマネジメントでは、顧客が求めるビジネスモデルを創出する「アイデア」や「考え」が結実できないのである¹²⁾。

来るべき新時代のマネジメントのあり方は、ソーシャルネットワーク時代に相応しい思考に適うものでなければならない。時代に即応したマネジメントを作り上げるには、何から始めればよいのであろうか、そのためには何を優先すべきなのかを検討する必要がある。例えば、企業は、商品のクレームや不満を訴える顧客を敵視するという従来の考えに陥るのではなく、彼らの考えを組織内に組み入れていくことがベストな方法であると理解すべきである。企業を取り巻くすべての利害関係者は、お互いに依存関係にあり、顧客とのコラボレーションを目指すという思考方法が重要である。

ピラミッド型組織の弊害が叫ばれて久しいが、今なお、トップダウン型の意思決定は、横行しており、権限が固定化し集中化することで生じる悪影響を放置している。現場や部下の考えを聞かない上層部、あるいは、年功・経験を重視するあまりフレッシュな発想を育てていかななど「上層部の権限」と「現場と部下の能力」との不具合が放置されている。これらの悪弊を取り除くには、これまでの主張されてきたように、ピラミッド型階層組織ではないマネジメントの方法、つまり、権限を「固定化されたポスト」に与えるのではなく、実績主義で流動的な権限委譲を行うことである。価値創造（貢献、実績など）を果たした人材にはすぐさま権限を与え、それを固定化しない。組織の各部署で専門化を進め、それらが「重層的にネットワークされた組織」編成を目指すべきであろう。

組織が統制することにあまりにも力を入れすぎるのは、「部下の自主性否定」や「部下の能力への不信」の表れである。部下を「組織の規律」に合わせようとするあまり、統制を強化する

と、部下は自分が職場の中で必要とされているのだろうかと不安と不信感を抱くようになる。そうなれば、部下の自主性・自立性は育成されず、組織としての痛手が大きい。部下の活力に満ちた行動と順応力を育てていくには、「相互信頼」が実現された企業文化を持つことである。各人の意見と意思が活発に行き交う環境が整備されていて、はじめて「情報の共有」が可能となる。「不安」と「不信感」は、モラルの低下を招き、ソーシャルネットワーク時代のマネジメントには不要のものである。これまでの管理方法は、組織メンバーを「企業の方針」に従わせたり、「秩序を維持」する方法としては見事に役目を果たした。一方で、各人の「創意工夫」や「創造性・革新性」に対してはどれほどの効果があったかは疑問である。創造性・革新性を生み出す目的を達成するには、企業がこれまで慣れ親しんだ「管理原則」放棄しなければならない。

ネットワークされた組織を実現するには、リーダーが誰もが結果を出せる環境となる「新しいシステム」を構築することである。また、新たな戦略を作り出し刷新していくには、組織メンバーの「多様性」が不可欠である。意見の相違、さまざまな価値観、いろいろなアイデアなど生物界の存続条件と同じように組織には多様性が求められる。強力なイノベーションが起こる確率は、組織の「インセンティブ」に多様性があるかどうかで決まってくる。上層部だけで戦略に関わるのではなく、多方面からのコラボレーションがあって、各メンバーは、新しい戦略の芽をはぐくむ環境（ビジネスモデルイノベーションなどが促進される環境）作りにいそしむことができる。

流れの中にある木の葉を捕らえるように、素早く一瞬の「ビジネスチャンス」をつかみ取るには、組織能力、経営資源などを迅速に再編成しなければならない。だが、ほとんどの組織は、この再編成が部門間の割拠主義、縦割主義によって阻害され、「組織のケイパビリティ」を活かしていない。同じように組織の規模が巨大化すればするほど、組織の病理的弊害は増大する。弊害を除くという意味からもプロジェクト型のネットワーク組織は有効である¹³⁾。

ビジネス環境を構成する要素が複雑に錯綜し変化速度が増す中では、組織の一部のメンバーだけでこの激しい変化をのり越えることは困難になってきている。将来の戦略を決定するにあたっては、組織の各階層を引き込んで「参加型の意思決定プロセス」を形成する必要がある。組織の方向性を決める際、ポストや権限の大きさに関係なく、その人が有する「洞察力」や「予見力」などを見極めた上で「発言力」を与えるべきである。そして、洞察力と予見力を支えるものが情報である。本来、「マネジメント・パワー」は情報をその源泉としていた。現代では、価値創造の主戦場は、ビジネスモデルに移行しており、ビジネスモデルのイノベーションは、現場の社員と顧客との接触から生じる情報に起因している。そのため現場には情報が十分に活かせる権限を委譲すべきである。情報をガラス張りにし、組織で共有しておくことは、ビジネス環境の容赦のない変化を切り抜けていく上で非常に有効である。社員が速やかに行動できる裁量を持ち、適切な処理が可能のために情報と権限が必要である。情報を一部のメンバーだけで独占すると、大きな犠牲を払うことになりかねない。後手にならないためにも現場への情

報提供は欠かすことができない。ゆえに、業務に関わる指数などは組織メンバー1人ひとりに伝わる体制を作り上げねばならない。概して、組織の上層部に位置する人間には、情報が集中し、戦略と経営方針を決定する機会に恵まれる。不幸にもこのことが上層部に現状を変えようとする機運を呼び起こしていかない。組織から多くの恵沢を受ける上層部が、現状を変えていこうとする気持ちになることは極めて低い。既存企業がベンチャー企業との競争で後れを取ることがあるが、そこには現状主義がはびこっているのかもしれない。この対処法は唯一つである。これまでのマネジメントのあり方を新しい考えに改め、組織を変革していこうとする人達に権限を委ねることである。

組織の中間層やそれより下に位置する人々は、自分に組織を変えるだけの能力など持ち合わせていないと考えがちである。社員研修で受けた知識や先輩からの助言のもとに行動しがちな「中間・下部層」は、組織を変革することなど思いもよらない。しかし、顧客との接点から生じてくる情報は、マネジメントを刷新するに相応しい事柄が満載しているのである。上層部はそのことに早く気づき「ボトムアップ」のコミュニケーション・プロセスを促進すべきである。どの企業も手をつけていない未踏の領域に進出したり、そのために多額の投資を行う時、上層部は当然のこととして部下達の意見を聞こうとはしない。だが、現場こそが、時折、新戦略を決定づける情報に関わっていることがある。こういった点から、企業は、組織の中に存在するさまざまな観点や視点を集結させる「意思決定プロセス」の構築を急ぐべきである。換言すれば、ソーシャルネットワーク時代に組織が「成長・存続」するには、組織の「創造性」と「革新性」をどのように高めるかである。だが、多くの企業は、特定の人達だけが創造性と革新性に関係し、それ以外の者には無関係であるかのごとく処遇している。僅かな人達が創造的な業務に従事し、大多数はそのような能力などを持っていないかのようにみなしている。創造力と無関係とみなされた人達は、「ルーチンワーク」の仕事に情熱が持てず、持てる能力を十二分に発揮していない。したがって、組織は各メンバーが業務にやりがいを見出すように「システム化」し、活力ある職場形成に励まなければならない。組織内でのコミュニケーションを活性化して、メンバーが「目指すところ」と「組織目標」を一致するようにすべきであろう。この一致こそが、「動機づけの源」である。やる気のある人材同士が集まり、結合すると思わぬ力を生み出し、何事かをなし得る「推進力」となる。

最近のビジネスモデルは、組織内だけで開発されていない。顧客を巻き込んだ「価値創造ネットワーク」による協働作業を中心にしている。このようなネットワークによる協働では、「ポストに安住した人達」によるマネジメント方法が効果を上げるとは到底、思えない。組織の内外を問わず、すべての「ステークホルダー」の知恵を結集しながら、組織目的に沿って歩みを揃えていく新しいマネジメントが重要である¹⁴⁾。

こうした方法は、いかに効率的にマネジメントするかを志向する官僚的仕組み（命令と統制システムなど）に比べてはるかに手数が掛かるかもしれない。しかし、人間特性の重要な要素である革新性、自律性、創造性などを犠牲にしなくて済むのである。目標とすべきは、人の持

っている「ポテンシャル」をいかに引き出すかを考える管理方法である。だが、憂うべきことに、組織に所属し、業務を遂行する中で古いマネジメントのツールによって、ややもすると、人間性が喪失されてしまうことがある。未来の組織が、そうならないためにも以下に述べる「公正な決定プロセス」を実現することである。

V. 信頼と協調の組織

1. 公正な決定プロセス

ビジネス社会は、工業化社会から情報と知識などを基盤とする「価値創造社会」へと移行を始めた。その背景には、①あらゆる経済単位のネットワーク化、②情報技術の進化によって可能となったグローバル化、③価値創造の源泉が「供給者視点」から「顧客視点」へのシフトなどがある。このような社会では、「公正な決定プロセス」が強力な「マネジメント・ツール」となる。

公正な決定プロセスは、高い成果と実績を成し遂げるうえで社員の行動や業務の取り組み方へ強い変化を与える。信頼関係が築かれれば、コラボレーションは促進され、さまざまな「考え」や「アイデア」が生まれてくる。組織メンバー間に信頼と協調が生まれ、難しい業務も困難な目標も実現しようとする意欲が起こってくる。しかし、公正な決定プロセスが、保障されなければ、メンバーが高い成果と実績をいかに目指そうともそれが実現されることはない。

次の例を想像してみよう。企業がコンサルタントを雇って、あなたの「職場の改革」を始めたとしよう。企業の思いは純粋に「組織の効率」を上げただけである。コンサルタント達は毎日、現場に現れ、あちこち見まわりうろうろする。小声で話し合い、その後、会議室に閉じこもっている。数日後、企業は作業レイアウトを変えろと言いだした。現場には何の相談もなしにである。作業員にとって、今までの作業方法の方が慣れているためやり易い。だが、彼らの考えや思いは無視され、レイアウトの変更は行われてしまう。そうすると、現場では徐々に不満が生まれ、不安と不信感が作業員達の心の中に充満する。企業が現場の改革を始めるにあたり、作業員との信頼関係に配慮しなかったために、作業員は何でも悪い事ばかりを考え始める。誰もが「不平・不満」を口にするようになった。一定の成果を出していた作業場は今ではすっかり変わり果てて見る影もない。機械が故障しても、どうすべきかを自分たちで考えない。自発的な残業は影をひそめ、より良い製品を作るとか、職場の問題を積極的に解決しようとする意思など欠片も見受けられなくなった。一体、何が、どうしてしまったのであろうか。企業はただ純粋に効率を高めたかっただけである。コンサルタントは経営の原則に沿って悪意なく改革を進めただけである。両者に悪意の欠片もなかった。だが、企業側の誰もが想像しなかった惨憺たる状況を招いてしまった。思ってもいなかった「こういった事態」は、ビジネスの現場では、よく起こることである。何が原因でこのようなことが起こるのであろうか。

それは「公正な決定プロセス」を欠いているからである。社員の自主性が確立している組織では、信頼に基づいた公正な決定プロセスが存在している。それゆえ、各メンバーが自ら進ん

で目標達成に力を合わせる。反対に、そのような決定プロセスを持たない組織では、コラボレーションさえも行うことが困難である。企業の方針に信頼を寄せ、利害を越えて協力するのは公正な決定プロセスが存在していると信じているからに他ならない¹⁵⁾。

なにゆえ、公正な決定プロセスは、組織メンバーから自主的な力を引き出すのであろうか。それは人間が持つ基本的な特質に起因している。人間は誰しも他人から認められたいと思っている。同様に、自分の考え、思い、アイデアなども他から評価されたいのである。すなわち、自分の考え、思い、アイデアなどをメンバーが承認した「公正な決定プロセス」で協議してもらいたいのである。組織メンバーは「企業の本音」をいつも見極めている。つまり、企業は社員を「物事を思考」することができない単なる「道具」として見ているのか。企業は社員を決定プロセスに関わらせるほど信頼しているのかなどを鋭敏に感じ取っている。誰もが自分自身を道具として扱われ、信頼されてもいない企業に「忠誠心」を起こすはずがないのは明らかである。

重要なのは企業が決定を下した時に、なぜそのように考えるに至ったのかを社員に「説明」し、納得してもらうことである。その決定を実行する際の「目指すべき目標」とは何か。誰が何を行い、どんな役割を担うのかを明確にする。その中で社員1人ひとりに何が期待されているかを明示する。注意すべきは、この公正な決定プロセスが全員一致の「合議的意思決定」を意味していないことである。上層部には意思決定権がないとか、多数決で決定していくべきだとかいってる訳では決してない。公正なという言葉の中には、メンバーの「考えを公平に聞き」、「決定に関わる」という意味合いを含んでいる。組織の中に存在する考え、思い、アイデアなどを汲み上げていくプロセスなのである¹⁶⁾。

人間誰しも他人とは異なる考えや意見を持っている。信頼を無くした組織の中には、各人の考え、思い、アイデアが現れてくる余地がない。しかしながら、組織は多彩な考え、意見を持ったステークホルダーに囲まれている。組織が決定し実行した政策がいつも外部の多彩な考えや意見と一致するとは限らない。組織内の考え、意見さえも吸い上げることのできない組織がステークホルダーの考え、意見に対応できることなど及びもつかないことである。また、信頼性を育まない組織が、どのような改革を実施しようとも、社員が進んで会社の業績向上に協力していこうと考えるはずもない。

公正な決定プロセスは、強制されない協調精神を生み出し、この精神こそが知識・情報の共有化に繋がっていき、企業の業績を上げる。生みだされる創造性は、義務的な役割分担の域を越えたレベルにある。

ソーシャルネットワーク時代において、経済効率一辺倒のマネジメント方法で、企業の中に創造性と変革性が生まれる訳もなく、上層部からの命令・指示だけを頼りに、企業の繁栄を追求していくことは、もはや、許されないのである。

結びにかえて

ビジネス組織は、環境の変化により強く翻弄される存在である。環境は、ある時は穏やかにまたある時は劇的に変化する。この捉えどころのない「非連続な変化」は、環境の本質部分かもしれない。不運なことにビジネス組織は、この中で成長・存続しようとする一つの「経済単位」にすぎない。そのため、ビジネス組織には、環境から僅かに感じられる非連続な変化を察知する手段しか残されていない¹⁷⁾。

製品開発のスピードは、年々、加速され、新技術に基づいた新たな製品が続々と生みだされている。その一方で、従来の製品は次々と市場の隅に追いやられていく。そして、既存技術は古くなりイノベーションが求められる。新技術と新製品が市場を席卷する期間は、短縮化の一途を辿り、製品寿命は瞬く間に短くなっている。このようにビジネスを取り巻く要因が、すさまじい勢いで変化していくならば、当然のこととして、それを俊敏に感じ取れる「センサー」を備えておく必要がある。このことから明確に言えることは、僅かに感じられる不連続な変化をどのように捉えていくかである。そのためにはビジネス組織は、組織形態をネットワーク化し、「ビジネスモデル・イノベーション」と「マネジメント・イノベーション」を絶え間なく継続することが欠かせないのである。

【注】

- 1) 日経ビジネス・日経デジタルマーケティング編著『ソーシャル・ネット経済圏』日経BP社、2011年、pp.39-45
- 2) シャーリーン・リー著『フェイスブック時代のオープン企業戦略』朝日新聞出版、2011年、pp.35-37
- 3) アスキー総合研究所『ソーシャル社会が日本を変える』アスキー・メディアワークス、2011年、pp.114-115
- 4) 若林直樹著『ネットワーク組織』有斐閣、2009年、pp.56-60
- 5) 太田進一他著『知識ネットワークング』晃洋書房、2005年、pp.92-95
- 6) 森川信男著『情報革新と経営革新』学文社、2011年、pp.91-95
- 7) 中田善啓著『ビジネスモデルのイノベーション』同文館出版、2010年、pp.132-134
- 8) ヘンリー・チェスブロウ著『オープンビジネスモデル』翔泳社、2007年、pp.133-134
- 9) 中村忠史著『ネットビジネス進化論』中央経済社、2011年、pp.118-119
- 10) 小見史朗著『プラットフォーム・モデルの競争戦略』白桃書房、2011年、pp.56-57
- 11) 石山嘉英著『ビジネスモデル革新』中央経済社、2008年、pp.14-15
- 12) 太田雅晴編著『イノベーションマネジメント』日科技連出版、2011年、pp.58-59
- 13) マーク・ジョンソン著『ホワイトスペース戦略』阪急コミュニケーションズ、2011年、pp.168-169
- 14) ベンカト・ラマスワミ他著『生き残る企業のコ・クリエーション戦略』徳間書店、2011年、pp.121-122
- 15) 白水繁彦著『イノベーション社会学』お茶の水書房、2011年、pp.60-61
- 16) 青木幸弘編著『価値共創時代のブランド戦略』ミネルヴァ書房、2011年、pp.17-18
- 17) 池内守厚著『ビジネス社会の未来』白桃書房、2011年、pp.78-79

【参考文献】

- 米倉誠一郎著『未来をつくるイノベーション』 ミシマ社, 2011年
野口吉昭著『事業戦略3.0』 かんき出版, 2011年
ジェームズ・ブラッドフィールド・ムーディ他著『第6の波』 徳間書店, 2011年
ジェフリー・フェファー著『影響力のマネジメント』 東洋経済新報社, 2008年
今井賢一著『創造的破壊とは何か』 東洋経済新報社, 2008年
高井透他著『コア事業転換のマネジメント』 同文館出版, 2011年
村井啓一著『創発人材をさがせ』 日本経済新聞出版社, 2011年
神原理編著『ソーシャル・ビジネスのテイピング・ポイント』 白桃書房, 2011年
鈴木勘一郎著『経営変革と組織ダイナミズム』 早稲田大学出版部, 2011年
松野良一編著『デジタル時代の人間行動』 中央大学出版部, 2011年
亀川雅人編著『創造的破壊』 学文社, 2009年
ラモン・カサデサス他著「優れたビジネスモデルは好循環を生み出す」『DIAMONDハーバート・ビジネス・レビュー』 ダイヤモンド社, 2011年, 8月号
山崎由香里著『組織における意思決定の心理』 同文館出版, 2011年
安崎暁他著『日本型ハイブリッド経営』 中央経済社, 2010年
平松茂実著『モジュール化グローバル経営論』 学文社, 2011年
松田陽一著『組織変革のマネジメント』 中央経済社, 2011年

