

[I] 組み合わせ自在の世界「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
企業が前提としているものが、現実合わなくなった。

(1) 本文

■五つの静かな革命

第2次大戦から1990年代初めまでは、経営環境の変化はゆっくりしたものだった。ところが突然、五つの分野で静かに革命が起こった。

- i、情報の急増
- ii、距離の消失
- iii、人口構造の変化
- iv、買い手への主導権のシフト
- v、境界の消失

今日では、これら五つの変化が影響し合って、革命はさらに激しさを増している。

第一に、情報が急増した。インターネットの普及によって、距離にかかわらず、情報が瞬時に手に入るようになった。グローバル化によって、時差にかかわらず意思決定を行わなければならないようになった。情報がビジネスのスピードを高めた。

長い間、情報そのものが武器だった。しかし今日では、パソコン1台であらゆる情報を瞬時に手に入れることができる。そのため情報そのものではなく、情報の選別、解釈、活用が力の源泉となった。

第二に、企業にとっても、顧客にとっても距離がなくなった。夫婦ふたりで経営する小売店さえ、世界中どこからでも仕入れができるようになった。

そしてそのグローバル化した市場において、無名の者がわずか数週、数カ月でブランドを立ち上げ、大ブランドを蹴落とすことができるようになった。

第三に、人口構造が変化した。高齢者、知識労働者、女性就業者の増加が、企業と消費者、企業と働く人の関係を変えた。しかも先進国社会では、マズローの欲求段階説にいう根源的欲求の充足が困難な者が急減した。

人が求めるものは、今やサービスと自己実現である。最も成長率の高い消費財産業が、余暇、健康、教育である。アメリカではGNPの3分の1を医療と教育が占めている。

企業にとって重要なことは、「社会、市場、雇用の場のいずれもが、新しい種類の欲求を持つ新しい種類の人たちによって占拠された」という事実である。

第四に、買い手が主導権を握った。これほどまでに買い手ははっきりと主導権を握ったのは、初めてのことである、ヘンリー・フォードもトーマス・ワトソンも仰天するに違いない。

もはや買い手は、単なる財サービスの受け手ではない。リーバイスのジーンズにせよ、照明器具にせよ、買い手が製品の構想段階から参画している。あるいは、自分用にカスタ

[I] 組み合わせ自在の世界「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
企業が前提としているものが、現実合わなくなった。

マイズした製品を、マウスをクリックすることによって入手している。

(10代の女の子達に編集を任せている10代の女の子向けのウェブサイトがある。互いにブログを見、アマゾンで本を買う感覚で友人を作っている。ヴァーチャルな空間で相手を見つけ、ヴァーチャルな空間でデートをしている)

第五に、境界がなくなった。 わずか数年前には想像出来なかったコラボレーションが行われるようになった。 店内のことは一流でも、物流についてはそうではないことを知ったDIYのホーム・デポは、物流の仕事を宅配便会社のUPSに任せた。

(直接の競争相手と組むことさえ行われている。2005年には、中国石油天然気集団会社が、国際市場でのライバルであるインド石油天然ガス会社と組んでシリアの油田に投資し、2006年にはコロンビアの油田に共同入札した)

もちろん組織内の壁はすべて取り払われるようになった。 かつては組織の一体性を意味した独立が、孤立を意味するようになった。 しかも今や、孤立は組織にとって死を意味する。

■P&G を訪問

(私の目の前に、この静かな革命が衝撃的に立ち現れたのが、2005年のある日のことだった。私はP&Gについては、二度調べたことがあったが、オハイオ州シンシナティの本社を訪問するのは、その時が初めてだった。

ドラッカーの紹介を受けて訪問した私を、会長兼社長兼CEOのA・G・ラフリーほか大勢の人が暖かく迎え入れてくれた。明らかに私から何でも学び、何でも教えてくれようとしていた。

私は、前回、P&Gを調べた1990年や2000年の頃とのあまりの違いに驚いた。

あの頃私は、P&Gではなく、P&Gの競争相手に頼まれてP&Gを調べていた。当時のP&Gは、私のクライアントが、報告書にはP&Gの名前は一切出さないようにと念を押すほどの会社だった。当時のP&Gには、もしその会社がP&Gを調べていたことが分かる一騒動だと思わせるものがあった。

ところが、2005年のP&Gは違っていた。私はラフリーの部屋で、チキンと豆のランチをごちそうになりながらインタビューした。それが終わると、あとは電話で何でも聞いてほしいと言われた。

協力的なのはラフリーだけではなかった。秘密主義どころか、部外者である私に新製品のテストセンターまで見学させてくれた。

[I] 組み合わせ自在の世界「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
企業が前提としているものが、現実合わなくなった。

今日の P&G は人材を広く求めており、研究開発部門に他社の定年退職者を迎えている。デュポンとの間では、両社の技術センター間にリンクを張っている。社員たちが自社の経営について自由に一般誌に書いている。P&G の変化は、昔の P&G を知っている者にとっては信じがたいものだった。

そこには明らかにドラッカーの影響が見られた。彼は 1990 年から P&G の相談相手となり、彼らに常にオハイオの外を見させた。そして彼らは、ドラッカーのいうことを受け入れていた。

帰途、私はその日のことを繰り返し考えた。しかし私が本当に驚いたのは、P&G が開放的になったことではなかった。「あらゆることを見直す」という姿勢の方だった。

実は私は、「常に現場を見直し、未来を開く」というこの姿勢を、コネチカット州の GE の本社でも見ていた。

そしてはるか離れたカリフォルニア州北部の小さな非営利組織、ミエリン・リペア財団で見ていた。）

■未来を開く

(私にとって GE との関わりは、ドラッカーの長年のクライアントである前会長ジャック・ウェルチへのインタビューの準備から始まった。この伝説的経営者ともいべきウェルチに会う前に、私は GE の人間が彼をどう見ているかを知っておきたかった。

私は、GE のある事業部でマーケティング部門を率いていたことのある友人、デイブ・スティーヴンソンに電話した。彼は、消費者行動の調査会社を作って独立したばかりだといった。GE を含む 7 社がクライアントだという。

しかし、これは GE では珍しいことだった。GE は外の調査会社を使わないことで有名だった。ところがスティーヴンソンによれば、ウェルチが外注とスピノフを推進したのだそうだった。スティーヴンソンの私へのアドバイスは、外見に惑わされずに話をよく聴け、だった。もう一つ、ウェルチは具体的な話が好きだということだった。

そこで私は、ウェルチに会った途端に明日のお誕生日は何をされるのですかと聞いた。どうして知っているのかと聞かれたので、ドラッカーさんと同じ日ですね、と答えた。

次の私の質問は、ドラッカーさんとはどのような話をされていたのですか、だった。

ウェルチは、ドラッカーのおかげで、GE が夢中になれないことについては、それに夢中になっている企業とパートナーシップを組むようになったといった。ドラッカーは、「GE が本格的に取り組めないものは、どこか他の企業の本業にしてやれないか」といったという。

まさに、一度聞けば忘れられないドラッカー一流の言い回しだった。「本気になれないのであれば、力もあり、やる気のあるところと組め」というのだ。

ウェルチは、「GE はプログラミングで世界一になることはあり得ないことがわかっ

[I] 組み合わせ自在の世界「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
企業が前提としているものが、現実合わなくなった。

た。しかも GE は 20 年前に、どこよりも早く、プログラミングに優れた本気の企業をインドに見つけていた」といった。

それは、いま評判のアウトソーシングではなかった。今日のアウトソーシングは、コストを下げ、面倒から逃れるためのものと解されている。だが、ドラッカーにいわれて GE が行ったことは、他社を巻き込んだベストチームの編成だった。それは、顧客に最高の財サービスを届けるためのパートナーシップのことだった。

ウェルチはそれを「無境界化」と呼び、私に、「それこそあらゆる企業が取り組むべき課題だ」といった。）

自らの強みに焦点を合わせ、強みでないことは他社に任せる

GE では、すでにこの考えのもとに、経営幹部が提携先を求めて世界中を飛び回っている。ひとえにドラッカーが、自らの強みに焦点を合わせ、強みでないことは他社に任せるべきことを教えた結果だった。

■NPO もコラボレーションの時代

境界をなくそうとしているのは企業ばかりではない。ウェルチと会ったあと、私はカリフォルニア州北部で多発性硬化症 (MS) の治療法に取り組むミエリン・リペア財団を訪れた。

(この NPO では、研究活動における古典的ともいべき二つの問題に挑戦していた。第一が、論文発表前の研究者のコラボレーションだった。財団では、研究の初期段階から五つの大学の研究者が協力していた。

第二が、研究の全段階における患者とのコラボレーションだった。この財団では、研究者と募金担当者との三者会議まで開いており、患者の参加が研究に焦点を与え、緊迫感を持たせていた。この財団での研究は、専門学術誌への論文発表のためのものではなかった。人の生死にかかわる問題であり、その解決のためのものだった。それは、「学者人生のいつの日かまでに論文を仕上げればよい」という種類の問題ではなかった。

研究者たちは、世界中の患者のために、神経繊維を覆うミエリンなる物質の損傷を修復する方法を一日でも早く見つけなければならない。そのためにこの小さな財団がとっている方法こそ、21 世紀のビジネスの手本となるべきものだった。)

こうして今日、P&G や GE などの大企業、あるいはミエリン・リペア財団のような新興の NPO が、組織と顧客、諸々の関係者、潜在的競争相手とのコラボレーションのあり方を変えつつある。これらの組織が互いに手を組み、解き、再び組んでいる。

しかもドラッカーは、「何かを手に入れるには、何かを捨てなければならない」という。

[I] 組み合わせ自在の世界「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
企業が前提としているものが、現実合わなくなった。

「今日の転換期にあっては、組織そのものの再定義が必要だ」という。

■組織の力

・ 今われわれは、工業中心の経済から知識中心の経済に移行しつつある。ビジネスだけでなく社会そのものが急激に変わりつつある。

第二次大戦は、軍事力ではなく産業力で戦われた世界最初の戦争だった。ところが今や工業中心の経済から知識中心の経済に移行しつつある、ビジネスだけでなく社会そのものが急激に変わりつつある。製品そのものでさえ根本的に変わることになる。製薬業にとって驚くべきことは、有機無機の科学を超えてナノテクやソフトウェアの知識が必要になる。

・ 知識の獲得、解釈、結合の重要性が増す。そして情報は無限である。有限なのは情報を処理し解釈する能力だけである。だからこそ、知識労働者の生産性が問題になる

・ 知識社会においては、専門化が必要である。しかし専門分化してはならない。専門化しつつも、統合化しなければならない。

■組み合わせ自在の世界

・ 世界がフラットに見えるのは、工業的な観点からだけである。産業が工業化から知識化に進んでくると、世界はフラットではない。企業の成果を左右するものは結合、即ちコラボレーションである。

・ 21世紀のビジネスの世界は、組み合わせ自在のおもちゃのレゴの世界である。企業自体が、人、製品、知的財産、物的財産の組み合わせである。

・ レゴの一つひとつ以上に組み合わせが意味を持つ。企業の世界でも重要なのは工場や倉庫ではない。プログラムを書く者、新人を教育する者、ショッピングセンターや図書館や公園を徘徊しつつイノベーションを考え、新製品を生み出す者である。

レゴの世界では、これらのすべてが組み合わせられ、切り離され、組み直されていく。生産、流通、技術、サービスのいずれも、自社のものだけではユニークたりえない。他社のものと組み合わせなければ値打ちはない。

・ 「大事なのは一つ一つのレゴではなく、レゴの組み合わせである。大事なのは、単に次のソフトウェアを開発することではなく、多様なソフトウェアを組み合わせで結合することである。21世紀のビジネスの世界は、組み合わせ自在のおもちゃのレゴの世界である」

・ 大事なのは物ではない。人であり、人の創造する力である。組み合わせられることによ

[I] 組み合わせ自在の世界「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
企業が前提としているものが、現実合わなくなった。

り、人は絶大な力を発揮する。インターネットがこれを可能にした。

・組織の内部において、われわれは人の弱みを意味のないものとし、人の強みを結合させる。同じように社会において、われわれは企業の強みを結合させ、一社では不可能な価値あるものを顧客に提供しなければならない。

■アマゾン覚えている

・組み合わせに強みを持つ流通業の典型がアマゾンである。アマゾンのサイトは、顧客を、出版社、古書店、本を売ろうとしている個人に結びつける。本だけではなく、テレビから携帯電話、Tシャツまで扱う。

アマゾンはアクセスして来た者を覚えている。あなた様向けのお勧め品を示す。客の名前を知り、欲しいものを教えてくる。そろそろ砂糖がなくなるころであることまで知っている。昔の食料品店のハイテク版である。アマゾンは、客とその欲求とクレジットカードを忘れない。重要なのは、この顧客とのつながり、きめの細やかさである。

■多様なサービス

・今日、あらゆる産業を襲っている変化がある。それは社会のあらゆる領域に及んでいる。事業そのものの内容が変化しつつある。もはや企業が売っているものは製品ではない。サービスである。売り手と買い手の関係も変化しつつある。競争相手さえなくなった。

ドラッカーは繰り返す。「もはや競争相手はいなくなった」。より多くの選択とより良いサービスがあり得るだけである。言い換えるならば、競争を意識する企業は、機会に満ちた未来ではなく、過去に焦点を合わせているにすぎない。

(音声によるコミュニケーションのためのものから、多様な機能を果たすためのものへと進化した携帯電話が良い例である。新たな機能の追加が、どこまでも求め続けられることを意味する。機能の充実だけでなく、新たな機能の追加を行うべきことを意味する。すでに、通信サービスという単一の商品を提供していた企業が、今や多様なサービスを提供する企業へと変身している。)

・市場で勝利を収めるには多様なメニューを揃えなければならない。想像も出来ないサービスを生み出さなければならない。

■マネジメント上の意味合い

ドラッカーはトレンドを見出し、そのマネジメント上の意味合いを明らかにしてきた。この静かな革命についても、いくつかの意味合いを教える。

i、知識経済の出現により、有形資産よりも無形資産が高く評価されるようになった。

[I] 組み合わせ自在の世界「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
企業が前提としているものが、現実合わなくなった。

ii、アメリカ企業でさえ、一人勝ちではなくコラボレーションを追及しなければならなくなった。

iii、戦略の策定が、年1回の定型業務から常時取り組むべきリアルタイムの業務になった。

・企業価値は収益力によって評価される。産業革命以降、工場、在庫、売掛金、生産力などの有形資産が重視されてきたが、これからは知識経済の興隆を背景とする静かな革命によって、知的財産やネットワークなどの無形資産が重視される。すでに経済の中心は物ではなく、医療、教育、フィットネスなどのサービスである。

第一に、ドラッカーは、二つの動きがこの経済のソフト化をもたらしたという。一つには、ボーイングなどの在来企業において、有形資産よりも知識やネットワークなどの無形資産が競争力の源泉になったためである。もう一つは、グーグル、ヤフー、クレイグズリスト（コミュニティ広告サイト）などのIT企業が有形資産なしに、サイバースペースを通じてサービスを提供し始めたためである。

第二に、ドラッカーはもう一つ、アメリカの企業といえどもグローバルなコラボレーションを当然としなければならなくなったという。これまでのアメリカ企業はわが道を行くことを当然のこととしてマネジメントしてきた。ところが、そのゲームが変わった。ドラッカーは「ルールまで変わった」という。彼は「産業革命後期のイギリスを教訓にせよ」という。当時イギリスは、過去への執着により国家を維持することは出来たが、世界的な指導力は失った。

第三に、ドラッカーは「静かな革命のおかげで、経営戦略の重要性が高まった」という。経営戦略とは、チェスの戦略と同じだった。いくつかの手の内からベストなものの一つ選べばよかった。プレイヤーは同一の盤上で戦い、戦略に優れたものが勝っていた。

ところが今日では、チェスの盤が四次元になってしまった。気にしなければならないのは対戦相手だけではない。まだ顔の見えない顧客を考え、急速に変わるルールを考えなければならない。

1950年以降1990年までは、戦略に関して考えるべきことは、顧客、市場、競争相手、サプライヤーなどに関して考えるべきことと同じように明らかだった。規制や競争相手など対処すべき障害も明らかだった。企業は3カ月をかけて戦略を策定し、予算化し、人事を行うことができた。だがそのようなことはもはや通用しない。顧客の購買行動は、今や無数の要因によって影響を受ける。

・戦略は、かつての戦術と同じに、リアルタイムで展開していなければならない。戦略の策定に3ヶ月もかけているわけにはいかない。機会はさっと現れて、さっと消える。

しかも戦略は、目標を定められるものではなくなった。方向を定められるにすぎない。リアルタイムに成果を知り、直ちに行動にフィードバックしていかなければならない。組

[I] 組み合わせ自在の世界「ピーター・ドラッカー」理想企業を求めて
企業が前提としているものが、現実合わなくなった。

組み合わせ自在のレゴの時代にあっては、柔軟さと連携による敏捷性が不可欠である。

・ドラッカーは、「企業がこれほどまでにいろいろなことを要求されたことはなかった」という。しかも戦略が自分たちと連携先に活力を与えなければならない。共通の目的と方向性を与えなければならない。イノベーションと生産性のためには何でも行なわなければならない。

・勝ち抜く企業とは、そこに働く人たちの個の強みを引き出すことのできる企業である。事実、機会を利用して、より良き社会のために明日を創造していくことが、21世紀の企業の役割である。

■ 結論

・企業とは、個を大事にしつつ、個に報いることの出来る活力ある社会を実現するための道具である。その道具を上手く機能させることがマネジメントの仕事である。

企業とは、単なるビジネスのためのものではない、それは真の民主主義の担い手である。

・ドラッカーは、「適切な問い、適切な判断、適切な姿勢をもって自らの思考を刺激するならば、いかなる難局も越えられるはずだ」と伝えてくれた。われわれにはドラッカーほどの能力はない。しかし、そのわれわれにしても、ドラッカーならば多くを学ぶことが出来る。

(2) ドラッカーの役割

・ゲーテの『ファウスト』の最終幕、博学の主人公ファウスト博士は、悪魔メフィストフェレスとの契約における禁句、「時間よ止まれ、お前はいかにも美しい」を口にする。

そのクライマックスの直前、塔の上にいる物見の役リエンケウスが、大音声のもとに「見るために生まれ、物見の役を仰せつけられ」と名乗る。「あちらで何が起こり、こちらから何がやってきているか」を告げる。

ドラッカーもまた、世界が直面するものを観察して報告することが与えられた役割だった。そしてそれは、次の10年を考えるべき今日のCEOたちに与えられた役割でもある。