

[IV] コラボレーションが根本から発想を変える 「ピーター・ドラッカー」
組織間の依存関係が変わった。

(1) 本文

■二つの原則

・「これからはコラボレーションの時代である。顧客が必要とするものを提供するには、二つの原則に従わなければならない」

(i) 第一に、自らが最も得意とすること、強みとすることだけを行わなければならない。

(ii) 第二に、自らが得意としないこと、強みでないことについては、それを強みとするものとコラボレーションしなければならない。

この二つはある意味では容易ならざる要求である。

■コラボレーションの力

(アメリカには、感覚、視力、歩行に障害をもたらす多発性硬化症 (MS) の患者が 40 万人いる。神経細胞を囲む絶縁体ミリオンが損壊し、神経の電気信号の伝達が遮断されるために引き起こされる病気である。

実は、学術的な研究機関には、あまり公には出来ない恥ずべきことがある。それは、世のため人のための機関でありながら、あまりに内向的かつ利己的な慣行である。ジョンソンが FMC を退職して自ら財団の設立に踏み切ったのは、その慣行を打破するためだった。彼は MS という医学上の難問をコラボレーションの力によって解決しようとした。

ジョンソンは、全米五つの大学から研究者が集まる年 3 回の主任研究員会議に MS 患者を参加させた。彼ら研究者が取り組んでいるのは、もはや神経繊維の絶縁体という生物学上の物質の一つではなく、MS という難病に苦しむ患者の生死にかかわる問題であることを常時意識させるためだった。

すでに大学では、かつての年 1 回の学術会議を待つことなく、それぞれの研究機関の研究成果についての情報を共有するようになっていた。コラボレーションの効果は誰の目にも明らかだった。

すべてを自らが行うという自前主義を捨てて、それぞれの研究機関が強みとするものを提供しようというミエリン・リペア財団の考えは、ドラッカーが、『ポスト資本主義社会』において説いた「知識の生産性をあげるには結合を学ばなければならない」との洞察そのものだった。

■コラボレーションについてのドラッカーの三つの問い

(i) コラボレーションの目的は何か、それまでの方法の何が問題か、コラボレーションの利点は何か

(ii) コラボレーションをいかに組み立てるか、フロントルーム (本業) とすべきものは何か、得意とするものは何か、他の組織が得意とするものは何か

[IV] コラボレーションが根本から発想を変える 「ピーター・ドラッカー」
組織間の依存関係が変わった。

(iii) コラボレーションをいかにして行うか、いかにして成功させるか、いかにして失敗を防ぐか

これら三つの問いに答えるには、「大学を出たばかりの自分が、事業を立ち上げようとしているもの」と想定すればよい。そこでドラッカー流に、「もしその事業を行っていなかったとして、今それを始めるか」を問う。そして、もしいま始めるとすれば、「それをどのようなものにしたいか」を考える。さらに「誰とコラボレーションをするか」を考える。

(MS を宣告されて 30 年経ち、その間研究が少しも進んでないことを知ったスコット・ジョンソンがとった行動は次のようなものだった。

MS 研究の現状を知るべく文献を漁っていた彼は、『ビジネスウィーク』である記事に出会った。それは、病気としての MS の治療ではなく、ミエリンの修復（リペア）についての記事だった。彼は、損壊したミエリンの修復による MS の症状軽減というアプローチに光を見出した。

追求すべきものは、糖尿病におけるインシュリンに相当するものだった。ミエリンの修復は MS の進行を防ぐはずだった。「私は記事に出ていた研究者に電話した。すると、そこから何人かの研究者の名前があがってきた。すべてはそこから始まった」。

ジョンソンの学界の外からの視点とビジネスマンとしての経験が、MS 研究の問題点を探り当てさせた。

医療という具体的な成果が求められるべき世界でさえ、学術研究では顧客の捉え方が間違っていた。研究の受益者は研究者本人と研究機関になっていた。

学術研究は、患者の利益ではなく、論文数、助成金額、研究職ポストによって評価される。したがって情報は、しかるべき時に学会誌で発表するまでは、共有すべきものではなく隠しておくべきものだった。

こうして学術研究は、患者の利益を志向するどころか、知識の共有を忌避するメカニズムになっていた。優先すべきは助成金であって、その獲得に必要なものが学術誌への論文掲載だった。研究者は、論文発表前に他の研究者に情報を与えることは避けなければならなかった。こうしてせつかくの研究成果も、発表が遅れ、貴重な年数が失われることになっていた。

学術研究では、研究者間の壁を破ることは出来なかった。とはいえ、民間企業での研究もさほど心強いものではなかった。ジョンソンは製薬会社を訪れては、MS 治療のための共同プロジェクトの実施を訴えたが、製薬会社には製薬会社なりの事情があった。採算性とともに医療訴訟に気をつけなければならなかった。

加えてジョンソンは、学界と民間企業との深い溝を認識させられた。「博士号保持者の多くは学界しか知らない。しかもビジネスに否定的だ。一切かかわりをもたたくないようだった。製薬会社に職を得た者を墮落したと見ることさえあるようだった」。

[IV] コラボレーションが根本から発想を変える 「ピーター・ドラッカー」
組織間の依存関係が変わった。

したがってジョンソンとしては、大学の研究機関に手を組ませるだけでなく、学界と民間企業に手を組ませる必要があった。しかも目的は、MS の治療ではなく「ミエリンの修復」とし、目標とする期間は 15 年や 20 年ではなく 5 年とした。)

■多様なコラボレーション

(コラボレーションに成功している企業に、パソコンのデルがある。デルは、ユーザーが自分仕様のパソコンを持ちたがっていることを知った。他社がお仕着せのパソコンを売りつけている中であって、デルは、顧客一人ひとりの希望する仕様にしたがって組み立て、一週間で届けた。必要なコンポーネントは外部とのコラボレーションによって調達した。

デルでは、1万5千人の社員全員が顧客とコラボレーションを行っているといっ
てよい。たとえばデルからは、顧客であるボーイングに毎日社員 30 人が出社している。彼ら
はボーイングへのサプライヤーというよりも、ボーイングの PC 部門として働いている。
ボーイングが必要とする PC の仕様やネットワークについてボーイングの人間として取り
組んでいる。

コラボレーションの最古のものの一つが協同組合である。かつ、最新のコラボレーシ
ョンが協同組合である。インドでは、大手農産物商社 ITC のリーダーシップのもとに、
集落ごとに e チョウバル (e 集落) なるインターネット組合が組織され、農民に気象、市
況、農業技術についての情報が与えられるようになった。)

■コラボレーションの第一段階

・コラボレーションの第一段階は、ドラッカーのいうフロントルーム (本業)、すなわち
自らの強みとする仕事、重視する仕事、情熱をかき立てられる仕事を明らかにすることで
ある。このフロントルームに属さない仕事は、すべてバックルーム (後方支援) に属する
ものと見なければならぬ。ドラッカーの有名な言葉、「自らが行わなければならない仕事
は、マーケティングとイノベーションだけである」のとおりである。

従来の自前主義の事業モデルでは、フロントルームの仕事だけでなく、顧客のニーズに
応える仕事はすべて自らが行わなければならなかった。一流の仕事ができるわけでもなく
も、あるいは低いコストでできるわけでもなくとも、自らが行わなければならなかった。他
の企業と組むこと、それ自体にコストがかかったからだった。

ところが、現在進行中の静かな革命の下では、安易に他の組織とコラボレーションする
ことができる。その結果、コラボレーションが選択肢の一つどころか必然の道となった。
他の組織と組むことによって、バックルームの仕事は最小限にし、フロントルームの仕事
は自らが最高の仕事ができるものに限ることが絶対的に必要になった。

[IV] コラボレーションが根本から発想を変える 「ピーター・ドラッカー」
組織間の依存関係が変わった。

しかも、あらゆることの透明度が上がり、顧客が取引先の強みと弱みのすべてを見ることができるようになった。そのため、他の組織の「フロントルーム」と組み、ベストの「チーム」をつくることによって、「顧客のニーズ」に応えなければならなくなった。

■再びミエリン・リペア財団の話

(ミエリン・リペア財団では、自分たちのフロントルームは、「かつて一度も相互に連携することのなかった各大学における医学上の学術研究をコラボレーションさせ、かつ学界と民間企業をコラボレーションさせることにある」とした。

財団にとってコラボレーションとは、資金を獲得し、研究プランを練り、研究機関を結びつけ、人材を用意し、ニーズを予期し、研究のための環境を整備することを意味した。

もちろん財団にとっては、ミエリン修復のための研究こそがミッションであって、存在理由だった。しかしそれは、財団にとってはバックルームのものとして位置づけるべき仕事だった。

ジョンソンとブロムリーは最高の研究チームを組織するために働いた。すでに述べたように、最初彼らは神経学の専門家たちに、ミエリン研究についての最高の研究者を五人あげるように頼んで回った。すると、あがってくる5人の名はいつも同じだった。

ジョンソンたちは、彼ら五人に前例のないことを頼んで回った。「i コラボレーションで研究をしていただきたい。ii 期限を切って成果をあげていただきたい。iii 患者のために働いていただきたい。iv 総意よる決定にしたがって研究していただきたい。v 民間企業とも協力していただきたい」。彼ら5人の全員が、財団の主任研究員となることに同意した。

振り返ってみるならば、運も味方していた。5人はいずれも40代後半から50代前半だった。いまさら手柄を立てる必要はなかった。すでに学界での地位を確立していた。5人は、この風変わりな研究モデルが、何か新しい成果をもたらすことを期待した。

予想外の進展を見せるかもしれない。優れた研究者たちと、競争ではなくコラボレーションする機会がもてる。重要な研究のための新しい研究モデルを確立できるかもしれない。MS患者に貢献できるかもしれない。

■Linux の例

・ハイテクの世界で最も有名なコラボレーションが、1991年に基本ソフトとなる部分を開発したリーナス・トーヴァルズが無料公開し、広く改良への参加を呼びかけているOSのLinuxの開発だった。

(トーヴァルズにとってのフロント部分が基本ソフトの開発と改良案の採否の決定で

[IV] コラボレーションが根本から発想を変える 「ピーター・ドラッカー」
組織間の依存関係が変わった。

あり、バックルームがそれら改良の実行だった。彼はそのバックルームの仕事を世界中のボランティアたちに任せた。

エレクトロニクスの巨人東芝もコラボレーションを行っている。2004年、東芝はPCの修理期間の短縮というユーザーのニーズに応えるために、手を組む相手を探した。きちんとした仕事さえすれば、東芝自身が修理する必要はなかった。

こうして東芝と宅配便会社UPSとのコラボレーションが始まった。場所はケンタッキー州レイヴィルにあるUPSの配送センターが使われ、早ければ1日、遅くとも4日以内に修理したものを返送するシステムが出来上がった。

東芝はUPSの本業とコラボレーションすることにより、PCを修理し転送するという本業外の仕事から解放され、より効果的に顧客のニーズに応えることとなった。）

・コラボレーションへの参加者が決まった後は、マネジメントの出番である。ミエリン・リペア財団でもビジネスプランが策定され、その実行のための方法が定められ、成果への集中のためのフィードバックシステムが確立された。

■ビジネスプランの策定

（研究者にビジネスプランはない。その目的とするものが、単なる知識の増大だからである。ミエリン・リペア財団では、情報、成果、工程表を示すビジネスプランが策定された。それは、学会の締め切りなしの研究モデルへの挑戦でもあった。

ジョンソンは、「財団には壮大なプランではなく、常時更新し、修正し、繰り返していきべきビジネスプランが必要である」と認識していた。研究を前進させ、患者が必要としているものを1日でも早く提供するためだった。ビジネスプランは、具体的な目標、明確な分担、詳細な工程を示すものだった。しかも柔軟でなければならなかった。

財団の研究に参加したある研究者は、「あのビジネスプランを見てしまえば、誰もコラボレーションから抜ける気にはなれないと思う」といった。この研究者は、一見してビジネスプランの効力が分かったようだった。

事実、財団のビジネスプランは成果をもたらした。プロジェクト開始後14ヶ月で、主任研究員の一人が臨床前試験を行なえるところまで研究を進めた。しかし、プロジェクトに参加していた五つの大学のいずれも必要な試験設備がなかった。

かつての研究モデルでは、1年をかけて研究助成の追加申請をするしかなかった。しかも財団のビジネスプランでは、臨床前試験は第3年度から行うことになっていた。だが、財団は試験設備を手配した。）

■迅速な意思決定を行うには、いかなるコミュニケーションが必要か。

[IV] コラボレーションが根本から発想を変える 「ピーター・ドラッカー」
組織間の依存関係が変わった。

・ コラボレーションを着実に進行させ、機会を捉えていくためには何が必要か。

(i) コミュニケーションの手立て

(ii) 迅速な意思決定

(ミエリン・リペア財団では、たんに各地の研究者を結びつけること以上のコミュニケーション能力を必要とした。学術研究とビジネスの融合が実現したために、多様な経験を持つ多様な考えの人たちが共に働くことになった。

彼らは仕事の方法、ペース、報告の仕方まで異なっていた。そのため互いに理解できる言葉さえ求められた。とくに、研究者が目標の意味や目標達成の方法を理解できるようにしてやる必要があった。

最も難しかったのは、価値がなくなったためではなく、他に良い方法が見つかったためにプロジェクトを中止したり廃棄したりすることがあることを、研究者たちに理解させることだった。

コミュニケーションのためには毎月電話会議が開かれた。4ヶ月に一度は顔を突きあわせての対面会議が開かれた。議題は、研究内容の検討、知見の報告、目標の確認、方向と優先順位の決定だった。しかも、顧客の存在を片時も忘れることのないように、それらの会議には必ず患者が出席した。

異なる大学の名のある研究者たちが、ミエリン・リペア財団の主任研究員を兼任して、互いに助言し合っている。そのため、かつては気がつくまで数年を要した実験上の欠陥が数カ月でわかることもある。）

■ 成果によるコラボレーションの評価

・ ドラッカーが言うには、「コラボレーションにおいてとくに気を付けることが、動き回ることと成果をあげることを誤解することである」。コラボレーションにおいては、複数の参加者が、共有する目標の実現を目指す。当然、そこには明確な役割と責任の分担がなければならない。

コラボレーションとは、あくまでも一時的な関係である。したがって、成果はあがったか、状況の変化により目標は見直すべきか、顧客にとって意味がなくなったためにコラボレーションそのものを中止すべきか、を知るための評価基準が必要となる。

(ミエリン・リペア財団では設立以来、研究の進捗状況を把握し、責任と担当を掌握することに留意してきた。とくに責任の所在は、研究資金の寄付者に研究成果を報告する上でも明らかにしておく必要があった。

実は、この研究の進捗状況を把握しているという事実こそ、ミエリン・リペア財団を他の研究機関から峻別するものだった。

研究の進捗を確実なものにするために、財団では、電話会議と対面会議で目標と進捗

[IV] コラボレーションが根本から発想を変える 「ピーター・ドラッカー」
組織間の依存関係が変わった。

度の評価を行っている。特に年初の対面会議では、主任研究員、研究諮問委員会、マネジメントの3者が前年の成果を総括する。主任研究員は全体計画に必要な個別プロジェクトの詳細を提案する。)

ビジネスの世界ではすべてが当然のことである。変わっていることといえば、それらのすべてが研究機関で行われたということだった。しかしビジネスの世界から見ても、ミエリン・リペア財団が行っていることはコラボレーションの鑑である。

ビジネスの世界では、自社の他に顧客、サプライヤー、競争相手がいる。ところが今日では、そのような区別の仕方が間違いになりつつある。アウトソーシングの目的も、コスト低減だけではなくなった。

すでに新興の企業の間では、新しい形のコラボレーションが続々と登場しつつある。成熟した大企業でも、必要に迫られて、あるいは新たな可能性を求めてコラボレーションが進行中である。

■エリクソンの復活

(130年の歴史を持つスウェーデンの通信会社 LM エリクソンが良い例である。同社のコラボレーションは、ある意味では必要に迫られて行ったものだった。それは、IT ブームのあとの放送、機器、サイト、携帯、ケーブルの融合を受けた生存のための戦術だった。

2001年、バブル崩壊によってエリクソンは倒産寸前までいった。赤字が3年続き、従業員の半数をリストラしなければならなくなった。だがエリクソンを蘇らせたのは、リストラや周辺部門の売却ではなかった。携帯端末の多機能化に応じての他社とのコラボレーションだった。

エリクソンは世界の65億の消費者に対し、国と技術仕様にかかわらず、多様な移動体通信サービスを提供することを目標とした。

エリクソンのワンストップ・ショッピングのコンセプトそれ自体は新しいものではなかった。独自性は、その実現の方法にあった。エリクソンはすべて自らを行おうとはせず、それぞれを得意とする企業に任せることにした。そこで、「自らは何を行うか、自らのフロントルームは何か」を考えた。

今日、エリクソンの全従業員の3分の1は研究開発要員であり、別の3分の1は通信インフラ要員である。ドラッカーは、このエリクソンにおけるフロントルームの転換を高く評価した。

問題は携帯端末だった。2001年の初め、それまでの過当競争に疲れた業界三位のエリクソンは、端末の生産をシンガポールの生産請負企業フレックストロニクスにアウトソーシングすることを発表した。

[IV] コラボレーションが根本から発想を変える 「ピーター・ドラッカー」
組織間の依存関係が変わった。

ところが、端末が急速にファッション化しつつあること、しかも北欧のライバルのノキアに比べて自らのデザイン力が劣ることを自覚したエクソンは、わずか数カ月後の2001年10月、携帯端末についてソニーとの合弁事業を設立したのだった。

ソニー・エリクソンはコラボレーションとして成功した。2006年にはシェアを15%に伸ばし、再び世界第3位の地位を窺うにいたった。

市場シェア30%をほこるノキアほどの利益率は無理としても、2005年には親会社エリクソンとソニーのそれぞれに3億ドルの利益をもたらした。2000年に端末事業で15億ドルを超える損失を計上していたことを思うならば、今昔の感があった。

このソニー・エリクソンの成功も、コラボレーションの推進によるものだった。製造の3分の2はアウトソーシングした。フランスの通信事業者オランジェとは、音楽配信についてパートナーシップを結んだ。ブロガーとウェブ検索についてはグーグルと提携し、動画については最大のライバル、ノキアと手を結んだ。

エリクソンは通信インフラにも力を入れた。今日では世界の携帯電話20億台のうち40から50%が、エリクソンの通信インフラを利用している。

エリクソンは、通信インフラ、携帯端末、それにのせるサービスまで面倒を見切れる通信事業者が少ないであろうことを見越し、ヨーロッパ、アジア、南米において、通信インフラを引き受けるべく事業を拡充した。

今日では、実にエリクソンの通信インフラ部門の従業員1万8千人の3分の2が、世界140ヶ国の通信事業者とのコラボレーションのもとに、それら通信事業者の事業サイトで働いている。

他方、通信事業者は通信インフラをエリクソンに任せることによって、得意とする事業に専念できるようになった。しかも、エリクソンとのコラボレーションが途上国、特に中国とインドという膨大な成長力を持つ市場で効力を発揮している。エリクソンの技術力が、途上国市場の発展に合わせた通信インフラの整備を可能としたのだった。）

・エリクソンの教訓は何か。「コラボレーションとは、コストを理由とするアウトソーシングをはるかに超えるものである」ということである。それは、「世界最高の能力を統合することによって、顧客のニーズに応える」ということである。

■結論

・組み合わせ自在の世界にあっては、コラボレーションが必須である。あらゆる組織が、その組織の外部の能力を利用しなければならない。人が孤立して生きられないように、組織も孤立していくことは出来ない。本章に取り上げた例は、もはや例外ではない。似たことはあらゆる所で起こっている。

・ドラッカーが示してくれたコラボレーションのための心得とは、次の五つである。

[IV] コラボレーションが根本から発想を変える 「ピーター・ドラッカー」
組織間の依存関係が変わった。

- (i) 「最高の人材を持つ」との評価を得る。
- (ii) 柔軟なインフラとコスト構造をもつ。
- (iii) 強力な競争相手と組む。
- (iv) 最終消費者のニーズへの影響力を持つ。
- (v) コミュニティに愛着をもたれるブランドに育てる。

・すでに近代産業は、一世紀にわたって製品と生産プロセスについて諸々の企画を立ててきた。その結果、今日ではフランスで生まれたエンジニアリング上の企画が中国その他世界中で通用することになり、韓国製の部品がブラジル製のコンポーネントに組み込まれることになった。

こうして知識は瞬間に伝達され、組織の壁を超えたビジネスが可能になった。顧客にとって最高に価値あるものを最小のコストで提供する上で、必要な能力を世界中から調達できるようになった。

・しかし、そのためには三つの問いに答えることが必要である。第一は、「コラボレーションが目的とする顧客ニーズは何か」である。第二は、「自らのフロントルームとバックルームは何か」である。第三は、「コラボレーションをいかに組み立てるか」である。

(i) 顧客ニーズは、既存の事業モデルによって規定されるものではない。既存の事業モデルでは満たされない顧客ニーズを満たすことが、最高のコラボレーションである。

(ii) フロントルームとバックルームを明らかにするには、自らが得意とするものを知らなければならない。すべてを自前で行おうという考えに疑問を持つことである。自社よりも得意とする分野を持つ者とコラボレーションしていかななければならない。

(iii) コラボレーションには、技術力よりも、目的・目標の共有と相互の信頼が意味を持つ。コラボレーションは意図して企画すべきものである。自然に発生するものではない。

・ドラッカーはあらゆる著作において、人の絆を重視した。「何を専門とし、いかに能力を持とうとも、それだけでは意味がない」とまで言っていた。人を大事にし、絆を育てることが出来なければ、人も組織もその能力を発揮することは出来ない。もはや何者といえども、他との関わりなく仕事をする事は出来ない。「企業が消えることはない。しかし、今日の形では残らない。組織は重要な存在として残る。だがそれは、雇用主としてではなく、「組織する者として」である。最も実りある組織化の方法が、既存の組織を解体し、互いにパートナーとなることである。

・組織が機動力を発揮するには、諸々の能力と資源の集合体として自らを規定することが出来なければならない。

[IV] コラボレーションが根本から発想を変える 「ピーター・ドラッカー」
組織間の依存関係が変わった。

(2) まとめ

1、コラボレーションの目的は何か

- i、これまでの方法の何が問題か
- ii、コラボレーションの利点は何か

2、いかにしてコラボレーションを組み合わせるか

- i、フロントルームは何か、自分たちの強みは何か
- ii、顧客のニーズに応えるうえで必要な他の能力を持つ者はどこか
- iii、顧客のニーズに応えるには両者をいかに組み合わせるか

3、スピードとコストのためのコラボレーションの方法

- i、成果への道のりを明らかにするには、いかなるビジネスプランが必要か
- ii、共有する目標に向け迅速な意思決定を行うためには、いかなるコミュニケーションが必要か
- iii、ビジネスプランの実行と成果への集中には、いかなるフィードバックが必要か

■ ドラッカーの説教

大手メンテナンス会社サービスマスターの前 CEO ビル・ポラードは、ドラッカーから日本で教わったことを懐かしく思い出している。

二人は東京で開かれたシンポジウムでスピーカをつとめていた。ポラードは、このシンポジウムに大阪に本社を持つ日本での提携先を招待していたが、来られないとの返事をもたらっていた。しかも当時、サービスマスターはこの会社との間でかなり深刻な問題を抱えていた。大阪の会社の担当幹部は、わざわざ東京まで行く気はないとのことだった。

事情を聞いたドラッカーは、ポラードに本当に大阪へ行く気はないのかと聞いた。「行きません。東京へ来たくないというのに、こちらから大阪へ出向くこともないと思うので」。

シンポジウムが終わった夜、ドラッカーはポラードに説教した。「ドラッカーさんは、ここまで来ているのだから行けといった。関係の修復ではなく、日本人を知るために行けといった」。

ドラッカーは日本人の心の動きについて1時間も話したという。それはいつものように、歴史の話を折り混ぜた説教だった。

翌朝、ポラードは大阪行きの新幹線に乗った。ドラッカーの助言によって、関係が修復されただけではなかった。問題も解決され、以降、長い提携関係が確立されたのだった。