

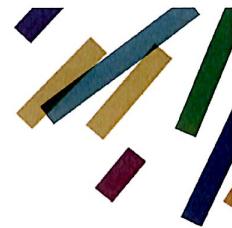
組織の意味を再定義する時

## 企業は創造性と生産性を 両立できるか

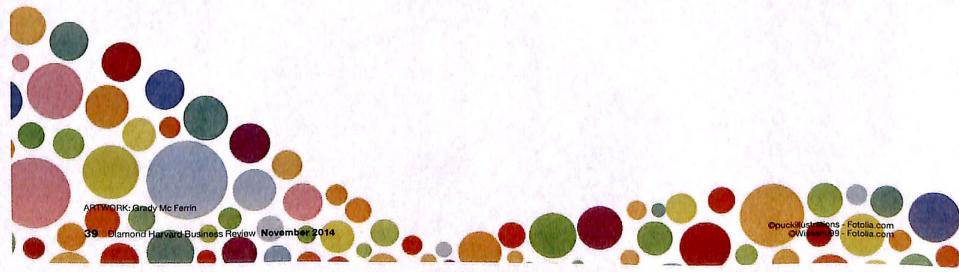
創造性と生産性の共生は、根源的な経営課題である。そのどちらか一方だけでは、企業は存続し続けることはできない。いまあるものを磨き込み、削ぎ落とす行為と、まったく新しいものをつくる行為を、トレードオフに陥ることなく両立させることは可能なのだろうか。本稿では創造性と生産性の両立という、経営に関わる研究者と実務家が長年取り組んできた根源的なこの問い合わせについて、過去から現在に至るまでの研究の流れを踏まえつつ、新たな解を提示する。

立命館大学 准教授  
琴坂将広  
Masahiro Kotosaka

©2014 Kotosaka, Masahiro.



# How Creativity Can Mutually Coexist



ARTWORK: Brady McFerrin  
39 Diamond Harvard Business Review November 2014

# and Productivity in a Company



November 2014 Diamond Harvard Business Review 38

企業はいま、創造性と生産性を求められており。新しい技術やアイデアを基に市場を創造し、競争優位を築くために、創造性は不可欠である。一方、既存の事業やサービスの生産性を高めることは、永遠の課題である。変化の激しい競争環境を生き抜くためにも、創造性と生産性の共存、根源的な経営課題である。そのどちらか一方だけでは、企業は存続し続けることはできない。

企業は市場よりも効率的な取引のシステムとして存在するが、または独特な資源の組み合いで、そのために費やした費用を差引きしたものが得られるといわれる。この「付加価値」とは、生み出されたモノやサービスの提供価値から、そのために費やした費用を差引きしたものである。

付加価値創造のトレードオフ

企業はいま、創造性と生産性を求められており。新しい技術やアイデアを基に市場を創造し、競争優位を築くために、創造性は不可欠である。一方、既存の事業やサービスの生産性を高めることは、永遠の課題である。変化の激しい競争環境を生き抜くためにも、創造性と生産性の共存、根源的な経営課題である。そのどちらか一方だけでは、企業は存続し続けることはできない。

企業は市場よりも効率的な取引のシステムとして存在するが、または独特な資源の組み合いで、そのために費やした費用を差引きしたものが得られるといわれる。この「付加価値」とは、生み出されたモノやサービスの提供価値から、そのために費やした費用を差引きしたものである。

企業間の競争においても、このトレードオフがカギとなることを「イノベーションのジレンマ」と呼び説明<sup>注1</sup>した。顧客の声に耳を傾け、提供する商品の磨き込みを続けることが、逆に顧客により大きな価値を提供できる未来の商品を創り出すことを見据す。発表時には使いものにならない技術や商品が、いつの間にか既存商品を駆逐していく。すなわち、企業は他者との関係性に縛られ、その要請に応えようとするあまり、長期的に必要な創造性と生産性の両立が困難となる状況に直面する。こうした特性が明確に議論されている。

アバナシーークリスティンセンの説く言わば、創造性と生産性の対立と言うことができるだろう。

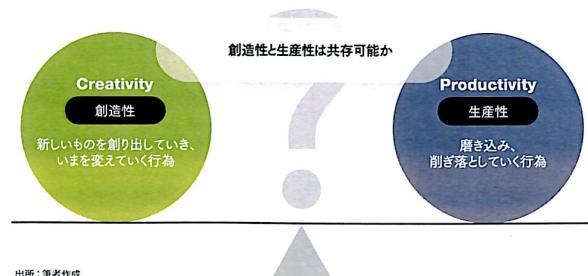
### 創造性と生産性を 共存させるための打ち手

トレードオフは、より抽象的な概念で例えれば、創造性と生産性の対立と言うことができるのである。

企業間の競争においても、このトレードオフがカギとなることを「イノベーションのジレンマ」と呼び説明<sup>注1</sup>した。顧客の声に耳を傾け、提供する商品の磨き込みを続けることが、逆に顧客により大きな価値を提供できる未来の商品を創り出すことを見据す。発表時には使いものにならない技術や商品が、いつの間にか既存商品を駆逐していく。すなわち、企業は他者との関係性に縛られ、その要請に応えようとするあまり、長期的に必要な創造性と生産性の両立が困難となる状況に直面する。こうした特性が明確に議論されている。

アバナシーークリスティンセンの説く言わば、創造性と生産性の対立と言うことができるのである。

図表1 創造性と生産性の共存



出所：筆者作成。

How Creativity and Productivity Can Mutually Coexist in a Company  
企業は創造性と生産性を両立できるか

41 Diamond Harvard Business Review November 2014

現代ではマーケティングやカスタマー・サービスにおいてもROI（投資収益率）やKPI（重要業績評価指標）によってその成

果が厳密に測定される時代となり、一面では、ウィリアム・アバナシーーが唱えた「生産性ジレンマ」を想起<sup>注2</sup>してみればわかる。顧客の志向を反映した製品開発を続けてい

る。企業は直面している。創造性と生産性のトレードオフは、ウィリアム・アバナシーーが唱えた「生産性ジレンマ」を想起<sup>注2</sup>してみればわかる。顧客の志向を反映した製品開発を続けてい

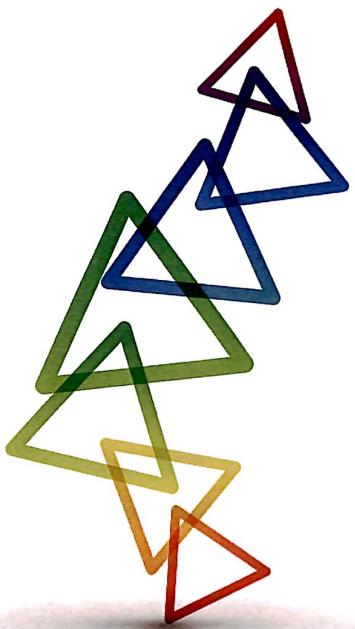
る。企業は直面している。創造性と生産性のトレードオフは、ウィリアム・アバナシーーが唱えた「生産性ジレンマ」を想起<sup>注2</sup>してみればわかる。顧客の志向を反映した製品開発を続けてい

る。ある基本的な製品デザインがドミナンス<sup>注3</sup>することで、より大きな付加価値を生み出すト・デザインとして市場に浸透する。改善の対象となるデザインが固定される。さらなる生産性の改善とコスト削減に貢献する。しかし、この標準化されたデザインへのさまざまなものがあるが、他事業や、他業務においても同様の傾向が確認できるところである。すなはち、新たな型を創り出すこと、見つけた型を磨き込むことが、技術的に見て相容れない努力を企業に求めるのである。

同様に、クリエイション・クリスティンセンは企



Masahiro Kotosaka  
立命館大学経営学部国際経営学科准教授、慶應義塾大学環境情報学部卒業。在学時、小売・ITの領域において3社を起業する。卒業後、2004年からマッキンゼー・アンド・カンパニーの東京およびワシントン支社に在籍。北欧、西欧、中東、アジアの9カ国で新規事業、国際経営戦略策定のプロジェクトに携わる。2008年に同社退職後、イギリス、オックスフォード大学大学院経営研究科に進学。助手を務めながら博士号（経営学）を取得し、2013年から現職。専門は国際化戦略。主な著書に『領域を超える経営学—グローバル経営の本質を知る系譜で読み解く』（ダイヤモンド社）。

How Creativity and Productivity Can Mutually Coexist in a Company  
企業は創造性と生産性を両立できるか

43 Diamond Harvard Business Review November 2014

©puckillustrations - Fotolia.com

明確に定義された設計目標に移り変わるとした。これはすなわち、規模の大きさ、成熟した企業であればあるほど、生産性が向上する一方、創造性の發揮が難くなることを示唆する。

ではどのようにすれば、企業はこの避けがたい運命から逃れ、創造性と生産性を両立させ続けることができるのだろうか。まずは、では代表的な議論の方向性について考えてみた。それらは、①独立した組織をつくる、②製品設計を工夫する、③外部資源を活用する、④評価制度をつくり込む、⑤業務プロセスを整備する、の五つである。

#### ① 独立した小さな組織群で

創造性を発揮させる

バウワーとクリステンセンが最初に提案したのは、「独立した小さな組織群に創造性を発揮させる」という解決策である。これはより抽象化すれば、創造性を発揮する組織（独立した小さな組織群）を、生産性を追求する組織（成熟した既存の組織）から隔離するという打ち手であった。

この発想自体は古典的である。一九世紀のドイツにはすでに独立した研究所を持つ企業が存在しており、二〇世紀になるとゼネラル・エレクトリックやデュボンなどが創造性を担う組織的な開発体制を確立し、イノベー

ションの制度化を実施している。これは現在も幾多の企業で、中央研究所のような大掛かりな制度から、小規模な組織に至るまで、さまざまな手法で実践されている実証的な打ち手である。

無論、既存の組織から隔離した組織をつくることは、逆に言えば既存の資源を活用できないことにもつながりうる。そして、創造性を追求させるあまり、逆に实用性に乏しく、利益を生まないアイデアが無作為に量産される危険を常にばらんんでいる。したがって隔離するという打ち手は、広く用いられる一方で、万能の策ではない。

#### ② 製品やサービス自体を

設計する

創造性と生産性が共存できらよう

製品アーキテクチャから考えることから発見される。ラグ・ギャルドとアルン・クラフワードが論じたサン・マイクロシステムズの事例は、「製品やサービス自体を創造性と生産性が共存できるよう設計する」という道筋を示した。

同社は、製品にモジュラー構造を用いるこ

とによって、同社が確立した技術的なプラットフォームに対する見込み、それを開拓する

能力を自社内に開いたんだ。それとともに、多様な企業が製品革新に参加でき、特定の構

成要素を常に新しい部品で置き換えて、新たな商品群を投入していく柔軟性を担保した。すなわち、自社で独自の、利益に結びつけることで生産性を引き上げる部分と、多様な企業の参入を許す、技術革新を促進することで創造性を發揮する部分を、一つの製品群のなかで技術的に併存させることに成功したのである。

逆に、製品やサービスの設計が企業の創造性を阻害する可能性も、半導体露光装置などの研究から指摘されている。ある技術標準を前提につくり上げられ、練り上げられてきた技術開発の方法論や組織は、別の技術標準を前提とする技術開発においては不利になる可能性がある。特定の製品やサービスを練り上げるために方法論を確立させながら、他方でたとえ創造性を許容する設計を組み込まなければ、特に技術に依存する企業は、とにかく技術のみならず、方法論と組織の難題に直面する。

商品やサービスの設計自体が、自社の創造性や生産性に無視できなく、大きな影響を与える。この可能性の重要性は、との雇用、業務においても否定できないものではないだろう。しかし、この可能性が情報技術業以外の他の産業や業務で、どの程度適用可能かは議論がある。

そして、いつたん確立させた創造性と生産性

#### ③ 創造性ある技術と人材は

外部から購入する

シスコシステムズのように、「創造性ある技術と人材は外部から購入する」という発想もある。特に一九九〇年代以降、同社は比較的小規模な企業を継続的に買収し続けている。これは単に技術や製品を入れるためにだけではなく、新たな発想や創造性を持つ人材とそのチームを、社内に取り入れ続けるためでもある。

#### ④ 適切な評価指標と報酬制度を

運用する

もちろん、将来収益性を生む可能性のある設計思想や商品コンセプトの登場により瓦解する可能性が常にある。

創造性ある技術と人材は、もちろん、将来収益性を生む可能性のある技術や、それを生み出せるチームを見出し、活用するのは大きな困難を伴う。たとえば、獲得した技術と人材を自社に統合して商業価値を引き出しながら、しかしその獲得した人材が継続的に創造性を発揮する能力を失わなければ、いつに「一定以上の自治を保証する」という絶妙なバランスを取る必要がある。

たしかに、情報通信分野であれば数多くの有望な技術が市場に存在するかもしれない。

しかしこうした有望な外部資源へのアクセスが限られる産業や業務分野では、継続的に創造性を外部から購入し続けるのは敷居が高い打撃手ともいえる。

この発想自体は古典的である。一九世紀のドイツにはすでに独立した研究所を持つ企業が存在しており、二〇世紀になるとゼネラル・エレクトリックやデュボンなどが創造性を担う組織的な開発体制を確立し、イノベー

November 2014 Diamond Harvard Business Review 42

ノベーションでは、その目標設定の特性や適切な報酬システムの傾向が異なるのは想像にかたくない（図表2「目標とインセンティブ設計」を参照）。もと異なる目的に対応した適切な評価指標と報酬制度を両立させることができるのであれば、創造性と生産性を両立させるインセンティブ設計が可能であろう。

これも、言うはやすい行うはかたしである。だれしも「適切な」評価と報酬を設計し施行の設定も、成果の測定も、報酬の算定も、こうすればよいという明確な手法は確立されてしまう。しかし、両者を共存させる目표の設定も、成績の測定も、報酬の算定も、こうすればよいという明確な手法は確立されてしまう。しかし、両者を共存させる目표の設定も、成績の測定も、報酬の算定も、こうすればよいという明確な手法は確立されてしまう。しかし、両者を共存させる目표の設定も、成績の測定も、報酬の算定も、こうすればよいという明確な手法は確立されてしまう。しかし、両者を共存させる目표の設定も、成績の測定も、報酬の算定も、こうすればよいという明確な手法は確立されてしまない。

## オープン・イノベーションが 問いかけるもの

創造性と生産性の共存をいかに実現するか。一つの企業での両立を可能とする方法は、なかなか見出しができない。そこで二〇〇〇年代以降から注目を浴びるオープン・イノベーションという研究潮流は、この問題に對して「多数の企業で分業し、相互に補完し合」<sup>11)</sup>といつ新たな解の方向性を示す。

オープン・イノベーションの提唱者は、ヘーリー・チエスプロウは、「知識の流入と流出を自社の目的にならうように利用して社内イノベーションを加速するとともに、イノベーションの社外活用を促進する市場を拡大すること」と定義する。より広義のイノベーションを含んだ定義としては、「イノベーションのプロセスの全般において、自社の組織境界の内外を含めた組織的な知識の探索、保持、活用を行うこと」という定義が示されている。

いずれにせよ、オープン・イノベーションのカギとなるのは、社内外の組織境界をまたいで知見を共有し、組織間の協働によって事業を創出し、利益を生み出す仕組みを育て上げる点である。それは、単に創造性を獲得するためだけではなく、生産性を引き上げるためにも、生産性を高めることで、創造性をもたらす。

組織的なんとかシステムやプロセスを整備する  
広義のイノベーションが利害関係者に支持され、それが収益化されるため「組織的なシステムやプロセスを整備する」必要があるのは、議論の前提である。

実際、イノベーションの実現には、それに対する経営資源の投入を正当化するプロセスが不可欠といわれる。また、イノベーションを生み出したとしても、それが収益に結びつくまでには幾重もの壁がある。もちろん効率性を重視する業務プロセスと、柔軟性や革新性を重視する業務プロセスには異なった特徴

ノベーションでは、その目標設定の特性や適切な報酬システムの傾向が異なるのは想像にかたくない（図表2「目標とインセンティブ設計」を参照）。もと異なる目的に対応した適切な評価指標と報酬制度を両立させることができるのであれば、創造性と生産性を両立させせるインセンティブ設計が可能であろう。

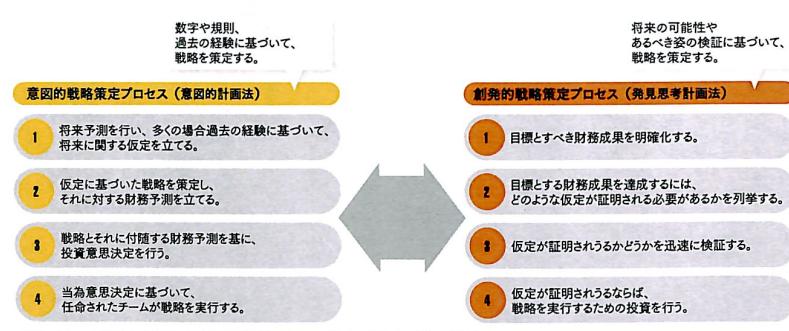
これも、言うはやすい行うはかたしである。だれしも「適切な」評価と報酬を設計し施行しようとすると。しかし、両者を共存させる目標の設定も、成績の測定も、報酬の算定も、こうすればよいという明確な手法は確立されてしまう。しかし、両者を共存させる目標の設定も、成績の測定も、報酬の算定も、こうすればよいという明確な手法は確立されてしまう。しかし、両者を共存させる目標の設定も、成績の測定も、報酬の算定も、こうすればよいという明確な手法は確立されてしまう。しかし、両者を共存させる目標の設定も、成績の測定も、報酬の算定も、こうすればよいという明確な手法は確立されてしまない。

ある。<sup>12)</sup>したがって、強いリーダーシップ、異なる才能のチームワーク、それを支撐する組織文化が必要なのは、多くの実験家が認めるところである。そしてこれらを組織的に継続的に実施する組織的なシステムとプロセスを整備することは、個別性に寄りかからずに確たる成果を実現していくために必要不可欠となる。

クリステンセンは、意図的戦略策定プロセスと創発的戦略策定プロセスの二種類を効果的に使い分けることが戦略策定の成功を分けていると言ふ。前者は、意図的で分析的なプロセスであり、データの徹底的分析により意図的な成果を追求する。後者は、経営の現場から創発される新たな方法論や知見を基に、何が有効かを学習する。しかし彼も認めるように、この根本的に異なる両者を使い分けるのは難しい。なぜなら、そこには創造性と生産性の対立があり、一方に最適なプロセスが、他方には最適とはなりえないからである（図表3）。

現代では、これら五つの代表的な打ち手以外にも、無数の打ち手の可能性が主張され、検証されている。<sup>13)</sup>しかしこの課題が根源的であるがゆえに、我々はいま現在その間に對する確たる答えを探し求めている。

図表3|意図的戦略策定プロセスと創発的戦略策定プロセスの典型例



図表2|目標とインセンティブ設計



現在の私の研究での見見を基に、重要なと思われる二つの可能性、すなはち仮説を提示し

自社の関わる価値連鎖の構造を自社に修正

識字能力がなく衣食住のために働く人々は、多くの現場においてもはや労働力の多数ではない。労働者は生産要素と見なされる存在から、独自の志向を持ち、みずからの中見に基づいて行動する主体と見なされるようになった。

既存の「企業」の定義を前提とした探究が限界に至つてるのであれば、現代と未来の環境変化を読み込んだ新しい発想を基に企業の形を問いたい。必要がある。

新たな時代において創造性と生産性を共存させうる企業も、我々が現目前にしている企業の一般的な姿とは、異なる形態を持つのではないだろうか。

## 未来の企業とは

企業は、市場よりも効率的な取引のシステムとして機能する時、存在しうるという考え方がある。その一方、企業は、その独特な資源の組み合わせにより模倣困難な優位性を生み出す時存在しうるという考え方もある。これらとの理解の上で、複数の企業が有機的につながり合い、世界的な価値創造の連鎖を創り出すとすれば、何を新たな糸口として企業の形をとらえればよいのだろうか。

現在の私の研究での見見を基に、重要なと思われる二つの可能性、すなはち仮説を提示し

思決定であり、オープン・イノベーションの文脈でも戦略策定の根幹にある。<sup>(註1)</sup> そして「企業とは何か」という問への延長線上に、「創造性と生産性をいかに共存させるか」という問い合わせに対する、未来の答える可能性があるようと思える。

社外の資源を用いたイノベーションの活用は、新たな創造性の獲得に有益であると同時に、参画者の利害調整のコストと無縁ではなく、無作為に用いることはできない。<sup>(註2)</sup> どこまでを自社で担い、どこからを他社に任せるとか。

一九世紀から二〇世紀初頭にかけては、市場拡大と技術の進化に付随するように多数の企

業の事業規模が拡大し、それ以降も継続的に「自社」の範囲は広がり続けてきた。<sup>(註3)</sup> しかし、組織が戦略に、そして戦略が環境に従うのであれば、この流れにもいつかは調査が訪れる。これほどまでにグローバル化が進み、情報技術の活用が飛躍的に進展し、経営手法も発展を遂げた現在と未来においては、「企業」の定義をどう定め直す必要があるのではないだろうか。

我々が探し求め、発見してきた共生のための答えの数々は、伝統的な企業の形が前提であった。しかし、組織の定義としてロナルド・コースが一九三七年に示したような取引も発展を遂げた現在と未来においては、「企業」の定義をどう定め直す必要があるのでないだろうか。

我々が探し求め、発見してきた共生のための答えの数々は、伝統的な企業の形が前提であつた。しかし、組織の定義としてロナルド・コースが一九三七年に示したような取引も発展を遂げた現在と未来においては、「企業」の定義をどう定め直す必要があるのでないだろうか。



たい。それは自社の関わる価値連鎖全体に視野を広げるという考え方と、企業境界を複層的にとらえるという考え方である。

価値連鎖の戦略を磨き込む

第一に、自社が直接関係する利害関係者たる企業に対しての戦略、「価値連鎖の戦略」を磨き込む<sup>(註4)</sup> 必要がある。

これは、社内と社外という単純な構図を脱却し、自社が貢献している価値連鎖全体の構造を把握し、それに対しての打ち手を考案することである。製品やサービスが最終顧客に届くまでの付加価値創造の連鎖には、自社と直接の関わりがない数多くの企業が関係している。こうした意識をされづらい「関連企業」を明示的に意識し、それを自社の複層的な境界に取り込む。この発想の源泉はマイケル・ポーターのバリューチェーン、すなわち企業内部における付加価値創造活動の分類にある。<sup>(註5)</sup> しかし一九九〇年代終盤以降、これをめぐる議論は、多様な企業が参画するオープンな価値連鎖を、どのように各要素が自律的・協調的・連携的・統合的であるかとなく、しかし付加価値創造の連鎖の全体に強・影響力を行使する企業がある。<sup>(註6)</sup> こうした企業は自社が得意とする部材の技術や開拓開拓に注力して創造性を發揮しながらも、最終商品の生産やその販売を他社に任せることで生産性を向上させている。

スープーマーケットのウォルマート・ストアーズやイオン、家電量販店のヤマダ電機やビックカメラのように、高い市場シェアを背景

量としてサプライヤーに対する影響力を行使している企業もある。こうした企業はその規模と特殊なノウハウを背景として生産性を高める一方、時には自社開発商品の販売を行つなど、サプライヤーとの協力関係を築き上げて創造性の發揮を実現している。

企業を「企業体」ととらえ、自社の関わる価値連鎖全体での創造性と生産性の共存を図るとするならば、こうした事例はまさにその共存に成功している事例ととらえ直しができる。未来の世界が伝統的な企業の形を捨てるのであれば、付加価値創造の連鎖構造全体を「企業体」として認識し、それ全体での創造性と生産性の共存を図るという考え方には、いま一度立ち返るべきではないだろうか。

### 企業の境界を複層的にとらえる

第二に、「企業の境界を複層的にとらえる」必要がある。具体的には、企業が所有権を保持する範囲である所有の境界、統治権を及ぼせる範囲である統治の境界、そして目的を共有し協業する範囲である協業の境界の三つの複層的な境界をとらえる必要性である。

(図表4)複層的な企業境界 を参照。

所有の境界とは、最も中核となる組織の境界であり、自社が所有権やそれに準ずる権利を行使できる範囲となる。通常「自社」を指す時にはこの狭い定義が用いられ、子会社

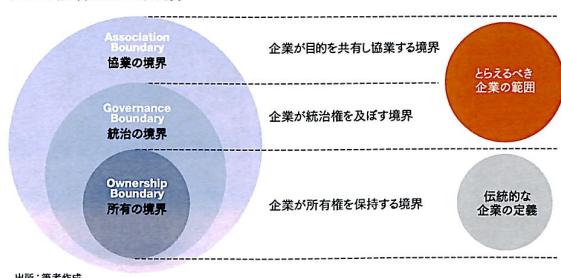
や関連会社は自社の一部に含まれる。所有の境界の内部で自社が所有する資源は、自社の競争優位の中核となる重要な要素であり、自社が独占すべき要素で構成されるべきである。統治の境界とは、自社が支配権やそれに準ずる強い影響力を行使できる範囲を示す。必ずしも明示的な契約関係を伴うとは限らず、暗黙的な合意や非公式な從属関係も含まれる。たとえば、伝統的な日本のトヨタ自動車の生産系列やパナソニックの販売系列は、同じ統治の境界に含まれる顕著な事例である。

協業の境界とは、自社の付加価値創造の活動に協業する企業や人々の広がりに含まれる。彼らは明確な契約関係もなければ、さし

付加価値創造に非常に重要な役割を果たす。後述する中国の情報機器メーカーのシャオミの一のマーケティングの核である1000万人近くの顧客コミュニティ、アメリカの情報家電メーカーのビジオが協業する部材メーカーや組立業者は、「こうした協業する広がりに含まれる。

かつては所有せざるをえなかつた生産設備や配達設備、さらには知識を基盤とする重要な経営資源に至るまでの、世界的なマーケットーション・サービスを活用することで社外から調達できる時代となつた。高い専門的なスキルを持った経営人材でさえも、パートタイ

|図表4|複層的な企業境界



出所：筆者作成。

ムで獲得できる時代となりつつある。こうした時代変化をも背景として、より広く、ゆるやかな連帯としての組織の形が、過去に例を見ないほどに競争力を持つようとしている。

創造性と生産性を共存させる新興企業は、伝統的な組織の境界である所有の境界に、だ

わることはない。時には資源が限られることを理由として、時にはサンク・コスト（埋没費用）が限られることが理由として、柔軟に組織の形を設計し、複層的な企業の境界を活用することにより、時には数千億円規模の事業に成長している。

自社と他社、社内と社外という二元論を捨て、複層的な組織の境界を明確に意識し、それを自社とビジネスや戦略に適応的な形にデザインしていくが、創造性と生産性を共存させることの近道なのではないだろうか。

### 創造性と生産性を共存させる企業

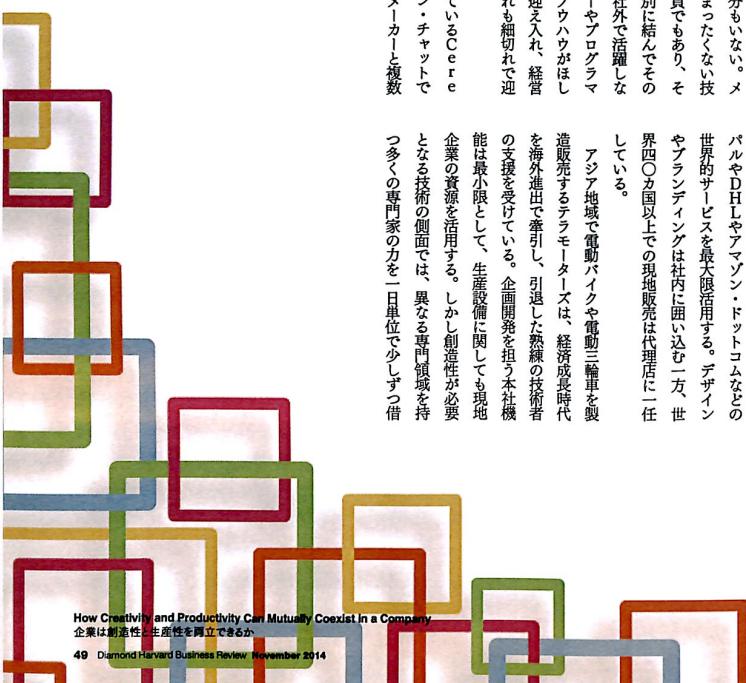
実際、社内外の資源を有機的にさまざまな形態で接合し、それにより創造性と生産性の

共存を図っている新興企業は数多く存在する。全国で音楽や語学などのプライベート・レンタル（p2n）を提供するコーチ・ユナイテッドには、約400名のメンバーがいる。しかしフルタイムの正社員は半分もない。メンバーの何名かは資本関係のまったくない技術専門の小規模な会社の社員であり、その一人ひとりが個人契約を個別に結んでそのままオフィスに間借りしている。社外で活躍しながら週数日常駐するデザイナーやプログラマーもいる。マーケティングのノウハウがほしいければその専門家を細切れで迎え入れる。

全世界で情報家電を提供しているCerevo（セレボ）は、オンライン・チャットで世界中の大小さまざまな部材メーカーと複数

同時に仕様と価格の交渉をする。こうして創造性あふれる部材を調達したうえで、大規模で生産性の高い製造委託工場に組み立てや組合を依頼する。決済や配達やシステムはペルソナルHISやアマゾン・ドットコムなどの世界的なサービスを最大限活用する。アサインやプランディングは社内に固い込む一方、世界四〇カ国以上での現地販売は代理店に一任している。

アジア地域で電動バイクや電動三輪車を製造販売するテラモータースは、経済成長時代を海外進出で牽引し、引退した熟練の技術者の支援を受けている。企画開発を担つ本社機能は最小限として、生産設備に関しては現地の資源を活用する。しかし創造性が必要となる技術の側面では、異なる専門領域を持つ多くの専門家の力を一日単位で少しづつ借



りることで、高い競争力を最小限の資源の投入で実現している。

スマートフォンを活用した教育システムを提供するクイッパーは、クラウドソーシング、すなわち不特定多数の人々から必要な経営資源を動的に獲得することを徹底している。たとえば、インドネシアの教育カリキュラムに即した教材開発を、現地の多数の小中学校の教員に委託している。またインドなど未開拓の市場の調査も、積極的に現地の人材に委託している。単に商品のロゴなどのデザインだけではなく、教材開発や海外マーケティング調査においても、一度も会ったことがない個人を効率的に活用しているのである。

いまでは比較的新しい規模な企業を紹介したが、このような組織構造は、特定の産業分野ではすでに大規模な事業規模となりつつある。そしておそらく、現代の経営環境はこうした企業の境界が曖昧な組織であっても、長期安定的に事業を成長させうる競争環境をもたらそっとしている。

たとえば、液晶テレビでアメリカ、トップ・シェアを誇る情報家電メーカーのビジョは、従業員わずか三九八名、設立二〇〇二年にもかかわらず、二〇一二年度の売上高は三億ドル（約三七八億円）である。ビジョは大小さまざまな部材メーカーと協業しつつ、しかし台湾を拠点とする電子機器の設計製造

受託サービスとの密接な連携により、まさに創造性と生産性を両立させ、短時間で大きな成功を収めている。

近年急速に成長する中国の情報機器メーカーであるシャオミーも同様の手法を取る。世界中の優良な部材メーカーと協業しつつ、海・精密工業のような複雑な設計開発をサービスで生産を委託する一方、設計開発やデザイン、ネット販売やカスタマー・サポートに多くの人員を配置している。シャオミーは、創業四年足らずで中国市場においてスマートフォンでシェア一位を争う位置についた。二〇一四年上半期には六〇〇万台のスマート

フォンを販売し、半年で五三億ドル（約五四五億円）、年換算では一兆円を上回る売上げを計上している。こうした企業が実践する経営は、先に述べた新たな企業の姿を体現している。そしてその企業の姿が、創造性と生産性を共存させる「企業の可能性」を我々に提示しているようにも思える。

これらの企業は、世界的な価値連鎖最適化を目的として、社内と社外の伝統的な所有権と支配権の境界にだらしない。すなわち、自社が創造する付加価値を最大化するための手段として、どのような企業の形が望ましいかを、ゼロベースで議論している。それは事業のグーリング・コンサルティングの意

味を「もたらす」とでもある。企業の存続は手段であり目的ではない。目的とは付加価値創造を完全継続的に行うこと、人々の生活向上に資することである。企業の存続という手段が、未来において価値連鎖全体の存続という手段に置き換わるとしても、何ら不思議はない。さらに言えば、その「企業」の形は、我々が通常想定する企業よりもかなり広く、そして漠然としているのではないだろうか。

それは言わば「企業体」というようなものであり、複数の企業・個人が機械的につながり合う世界的な付加価値創造の連鎖の構造を持つのではないか。

自社の広がりをよみ 広範囲に複層的にとらえただえど、その全体の資源配分と取引システムとしての特徴を理解して設計する。そして、自社と関わるのある他社が、直接は関わらない他の社にまで踏み込んで理解し、附加值創造の連鎖全体を企業体として視野に入れる。

こうした広がりのある多角主義で企業をとらえただえど、創造性と生産性の共存を考えた時、その企業はその二つの共存を果たす新しい組織形に、また近づけると考へくなる。少なくともこれまでには明確に議論されてこなかった答える可能性が、そこにはあるはずである。

- 1) William J. Abernathy, *Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1978.
- 2) クリストセンが著書 *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, 1997. や、それに先立ちジョセフ・パウターとともに記した「Disruptive Technologies: Catching the Waves」, 1995. で「イノベーションのジレンマ」について解説している。
- 3) William J. Abernathy and James M. Utterback, "Patterns of Industrial Innovation," *Technology Review*, 1978, 8041-47, pp. 44-45.
- 4) Joseph L. Bower and Clayton M. Christensen, "Disruptive Technologies: Catching the Waves," *Harvard Business Review*, 1995, 73(1), pp. 43-53, p. 52. (邦訳「戦略再構築へのドライビング・フォース・マッピング」DHB1998年3月号)
- 5) Raghu Garud and Arun Kumaraswamy, "Changing Competitive Dynamics in Network Industries: An Exploration of Sun Microsystems' Open Systems Strategy," *Strategic Management Journal*, 1993, 14(5), pp. 351-369.
- 6) Rebecca M. Henderson and Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35(1), pp. 30-30.
- 7) この点に関しては以下の文献が示唆に富む。藤本隆宏『日本のものづくり哲学』日本経済新聞社、2004年。
- 8) 特に1990年代のシスコの買収戦略に関しては、以下が詳しい。David Mayer and Martin Kenney, "Economic Action Does not Take Place in a Vacuum: Understanding Cisco's Acquisition and Development Strategy," *Industry and Innovation*, 2004, 11(4), pp. 299-325.
- 9) Phanish Puranam, Harbir Singh and Maurizio Zollo, "Organizing for Innovation: Managing the Coordination-Autonomy Dilemma in Technology Acquisitions," *Academy of Management Journal*, 49(2), 2006, pp. 263-280.
- 10) Tony Davila, Marc J. Epstein and Robert D. Shelton, *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2006. (邦訳「イノベーション・マネジメント」英治出版、2007年)。
- 11) 武石彰、青島矢一、軽部大『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』有斐閣、2012年。
- 12) 柳原清則、『イノベーションの収益化——技術経営の課題と分析』有斐閣、2005年。
- 13) C. K. Prahalad and M. S. Krishnan, *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks*, New York: McGraw-Hill, 2008, pp. 174-203.
- 14) Curtis Ray Carlson and William W. Wilmot, *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want*, New York: Crown Business, 2006. (邦訳「イノベーション5つの原則」ダイヤモンド社、2012年)。
- 15) Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor, *The Innovator's*