修士論文 2011 年度 (平成 23 年度)

大規模経営組織における個人提案の有効性

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 山口 祥弘

修士論文 2011 年度(平成23年度) 大規模経営組織における個人提案の有効性

論文要旨

本研究は、一橋大学名誉教授 伊丹敬之の『場のマネジメント』を主軸に置き、大規模経営組織の階層組織に所属する末端の個人の貢献が、組織全体のイノベーション力に与える影響を分析する。

ウィリアムソンは、市場経済における取引コストの削減から組織が発生するとした。また、ケネス・アローは、ハーバート・A・サイモンを引用して、不確定な情報を担保するために、組織に権威と言うヒエラルキが構成されるとした。これはマックス・ウェーバーの官僚論に対して、やはりコスト上の矛盾を解消する形で説明されたものである。ここで言う情報は、言うなれば組織全体として蓄積されたノウハウである。ヒエラルキはその情報が制度化し具現化されたものである。経営組織の意思決定はこのようにして簡略化され、小さな判断に時間を取られることなく、迅速に利益を確保する。そして、大規模組織は、様々な市場でのノウハウが制度化され、巨大なヒエラルキを複数抱えている。

しかし、日本の代表的な電気機器メーカーの一つである、ビョンド社(仮名 連結従業員 17 万人弱、連結売上高 7 兆円強)の設立趣意書には、『技術者のポテンシャルを最大化するべく、自由闊達な工場の建設』とある。また、ビョンド社歴代トップマネージャーの言葉を紐解くと、「生意気な人たちの挑戦によって会社は動く」「新しいアイディアは上司に言わず黙って作れ」などとあり、大規模経営組織であるビョンド社の原動力がヒエラルキだけではないことが伺い知ることが出来るのである。本研究は、このヒエラルキ以外にどのような要素があるのか、と言う問いを立てた。

そこで、 ビョンド社トップマネージャー13名ヘイノベーション発生時の組織の様子をインタビューした ところ、ビョンド社のマネージメントは、自由闊達に立場を越えて本音でコミュニケーションする「ワイワイガヤガヤ感」を担保することに主眼があることが確認された。これは、経営組織のパフォーマンスがヒエラルキによる縦方向の指揮系統だけではなく横方向の繋がりも影響するとした、伊丹敬之の『場の理論』的である。伊丹は「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みの事である」と定義している。

本研究では、このビョンド社におけるワイワイガヤガヤ感が、組織のパフォーマンスに良い影響を与えることを明らかにする。そこで、ビョンド社の組織を、事業部型組織、横断 R&D 型組織、基礎研究型組織の 3 タイプ分け、各々の組織内のワイワイガヤガヤ感と組織パフォーマンスの相関を、組織の存続期間と言う代理変数を以て明らかにした。

結果、事業部型組織、横断 R&D 型組織においては、組織パフォーマンスのためにワイワイガヤガヤ感は必要条件である一方、それだけでは十分ではなく、スケジュール感を与えなければパフォーマンスが上がらないことが明らかになった。その他、基礎研究型組織では高い属人性によって、ワイワイガヤガヤ感は必ずしも組織的なものではないことなどが分かった。

≪キーワード≫

1.大規模経営組織 2. 組織パフォーマンス 3. ワイワイガヤガヤ感 4. スケジュール感 5.個人提案

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 山口 祥弘

Abstract of Master's Thesis Academic Year 2011 The effectiveness of the personal suggestion in the large-scale management organization

Summary

This study analyzes the influence that the contribution of an end individual belonging to the hierarchy organization of the large-scale management organization quoted theory of 'BA'(interactive field), proposed by Hiroyuki Itami.

Williamson who is Nobel Prize winner was said that an organization was produced from reduction of the business cost in the market economy. Kenneth J. Arrow, who is Nobel Prize winnder also, said hierarchy was built against uncertain information, quoted Herbert A. Simon. The information here is, so to speak, know-how accumulated as the whole organization. The information institutionalized it, and the hierarchy was embodied. The decision making of the management organization is simplified in this way, and get profit quickly without havint time stolen by a small judgment. And the know-how in various markets is institutionalized, and the large-scale organization has plural huge hierarchy. But in establishment prospectus of "beyond" company that is one of the Japanese representative electric apparatus manufacturing industry, there is "the construction of the factory which is generous in order to maximize the potential of the engineer". "beyond" company, it is not true name, has little less than 170,000 connection employees, the consolidated sales is little over 7 trillion yen. In addition, "the company moves by the impertinent people challenge" or "Do without saying the new idea to your boss" are words of a ex-manager of "beyond" company. We can know a driving force of "beyond" Corporation that is the large-scale management organization is not only hierarchy. What is the driving force except hierarchy?

Therefore I interviewed the state of the organization at the time of the innovation occurring to "beyond" company's 11 managers. I found the concept of "beyond"'s management is keeping for employees feeling of "WAIWAI-GAYAGAYA", which is style to communicate for true intention across a situation. This is like a theory of 'BA' (interactive field), proposed by Hiroyuki Itami who is the professor emeritus at Hitotsubashi University saying that the performance of the management organization influences not only the longitudinal chain of command by the hierarchy but also the lateral connection.

In this study, I clarify that a feeling of "WAIWAI-GAYAGAYA" has a good influence in "beyond" company on the performance of the organization. I divided an organization of beyond company by three types, "division type organization", "crossing R&D type organization", "fundamental researches type organization" and clarified a feeling of "WAIWAI-GAYAGAYA" in each organization type and the correlation of the organization performance as the lifetime of the organization.

In a result, for "Division type organization" and "crossing R&D type organization", feeling of "WAIWAI-GAYAGAYA" is necessary condition but not sufficient condition. It is needed feeling of schedule for performance of organization. In addition, I found feeling of "WAIWAI-GAYAGAYA" as organized thing was not a necessarily for "fundamental researches type organization" by high belonging to the person characteristics.

Key Word

1. large-scale management organization 2. performance of the organization 3. feeling of "WAIWAI-GAYAGAYA" 4. feeling of schedule 5.personal suggestion

Graduate School of Media and Governance
Keio University
Yoshihiro Yamaguchi

目次

第一章	はじめに	9
第一節	大規模経営組織ビヨンド社のプロフィール	9
第二節	日本のイノベーション	9
第三節	ビヨンド社の現場から	11
第一項	ビョンド社の新人研修 - 提案のための研修	11
第二項	頁 言い続けた提案の商品化	11
第三項	頁 「みんなで決めた」商品	12
第四項	筆者の経験から	12
第四節	ビョンド社の周辺	12
第五節	本論文の構成	13
第二章	先行研究調査、先行インタビューと組織理論の考察	15
第一節	先行研究における経営組織の姿	15
第一項	頁 企業組織とヒエラルキ	15
第二項	頁 組織理論とイノベーションの矛盾	16
第二節	ビヨンド社トップマネージャーへの先行調査インタビュー	17
第一項	頁 新型 DISC の立ち上げ	18
第二項	り 新型コンピュータの立ち上げ	18
第三節	ビヨンド社の経営と伊丹敬之『場のマネジメント』	19
第一項	頁 ソニーの事例	19
第二項	〔 ノキアの事例	19
第三項	り セブンーイレブンの事例	20
第四項	頁 本田技研工業の事例	20
第五項	事例からの共通項 「ワイワイガヤガヤ感」	20
第四節	ビヨンド社経営とウェンガー『コミュニティ・オブ・プラクティス』.	21
第三章	仮説と調査方法	23
第一節	ビヨンド社のマネージメントに関する仮説	23

5	育二節	ワイワイガヤガヤ感と組織パフォーマンス	23
Ş		ワイワイガヤガヤ感と組織パフォーマンスの分析方法	23
	第一項	ワイワイガヤガヤ感の分析	23
	第二項	組織パフォーマンスの分析 ・組織の存続期間	24
5		ビヨンド社の組織構造に関する補足	26
	第一項	事業部制組織	26
	第二項	研究、開発、設計	28
ş	育五節	インタビューの実施方法	28
第四	四章 部	周査結果	29
É	 有一節	事業部型組織のワイガヤ感	31
	第一項	A 事業部の変遷とワイガヤ感	33
	第二項	E 事業部における複数プロジェクト間のワイガヤ感	33
	第三項	F 事業部における、組織変更によるワイガヤ感の変遷	34
	第四項	D 事業部における、事業状況の変遷に伴うワイガヤ感の変遷	34
	第五項	B 事業部 開発課の不運	35
	第六項	C 事業部	35
ş	 第二節	横断 R&D 型組織のワイガヤ感	37
	第一項	A 開発本部	39
	第二項	B 開発本部	41
Ş	 第三節	基礎研究型組織のワイガヤ感	43
	第一項	基礎研究型組織の属人性	45
	第二項	基礎研究型組織の開発ミッション化	45
	第三項	完全に孤立した研究所	46
<u>\$</u>	育四節	定例会議とワイガヤ感の相関について	47
第3	5章 分	♪析 1:ワイワイガヤガヤ感と組織パフォーマンス	49
<u>\$</u>		事業部型組織	49
<u>\$</u>	 有二節	横断 R&D 型組織	50
	第一百	Δ問窓木部	50

	第二項	B 開発本部	. 50
	第三節	基礎研究型組織	. 51
	第四節	横断的な結論	. 51
	第五節	場のメカニズムからの考察	. 51
	第六節	ワイワイガヤが感とマネージメントの関係	. 52
	第七節	組織の存続期間と組織パフォーマンスの関係	. 53
	第八節	ワイガヤ感による個人提案の限界とマネージメント	. 54
第	六章 :	分析 2:付属発見	. 55
	第一節	ワイガヤ感と成員性	. 55
	第二節	「ワイガヤ感」場作りの変容	. 55
	第三節	組織の解体とトップマネージャーの引責退職	. 57
	第四節	完全密閉な場	. 58
第	七章	まとめ	. 59
	第一節	場の指標としてのワイワイガヤガヤ感	. 59
	第二節	パフォーマンスの高いワイワイガヤガヤ感のために	. 59
	第三節	場作りへの考察	. 59
	第四節	本研究の限界	. 60
第	八章	射辞	. 61
第	九章	参考文献	. 63
第	十章 (寸録	. 64
	第一節	A.N さん (部門長)	. 65
	第一項	背景	. 65
	第二項	インタビューの内容	. 65
	第二節	O.H さん(役員)	. 67
	第一項	背景	. 67
	第二項	内容の概要	. 67
	第三節	G.H さん(役員)	. 70
	第一項	背某	70

第二項	内容の概要	70
第四節	Z.B さん (部長)	73
第一項	背景	73
第二項	内容の概要	73
第五節	F.A さん(担当部長)	76
第一項	背景	76
第二項	内容の概要	77

図目次

Figure 1 取引コストの発生のメカニズム(Williamson 1975)	
Figure 2 ピアな組織から複合型ヒエラルキ組織への変遷	
Figure 3 ビヨンド社の組織外観	
Figure 4 集権的職能別組織の概要(佐藤郁哉 2004)27	
Figure 5 分権的事業部制組織の概要(佐藤郁哉 2004)27	
Figure 6 ワイワイガヤガヤ感とマネージメントの関係(事業部型、横断 R&D 型) 53	
Figure 7 新しいワイワイガヤガヤ感のあり方に向けて57	
表目次	
table 1 ビヨンド社トップマネジャーへの先行調査インタビュー17	
table 2 インタビュー実施の様子	
table 3 事業部型組織のインタビュー概要	
table 4 横断型 R&D 組織のインタビュー概要	
table $5\mathrm{A}$ 開発本部におけるワイガヤ感と存続状況の分析40	
table $6B$ 開発本部におけるワイガヤ感と存続状況の分析42	
table 7 基礎研究が他組織のインタビュー概要	
table 8 定例会議とワイガヤ感の分析	

第一章 はじめに

本論文は、大規模経営組織であるビョンド社(仮名)を題材に、組織内におけるワイワイガヤ感と組織のパフォーマンスの関係を分析する。ワイワイガヤガヤ感とは立場を超えて個人が提案する姿であり、それら個人提案がイノベーティブな組織作りに欠かせないことを、本論文で明らかにする。本章では本研究の背景となる日本のイノベーションの状況に考察を加え、その状況における大規模経営組織ビョンド社の位置づけを紹介する。また、本章の最後に、本論文の構成について概要を記載した。

第一節 大規模経営組織ビョンド社のプロフィール

本研究で題材としている大規模経営組織ビョンド社(仮名)とは日本を代表するエレクトロニクス・メーカーの一つである。連結従業員数は 17 万人弱、連結売上高は 6 兆円を超える。主にオーディオ・ビジュアルと呼ばれる分野を得意とし、その他の分野にも積極的に挑戦、投資し、いくつかのビジネス領域で多大な利益をもたらしてきた。そして、イノベーティブな企業として 1900 年代後期、多くの称賛を浴びた。設立より 60 年を超えた 2011年現在、ビョンド社からイノベーティブな商品が少なくなったと語られることもあるが、今なおビョンド社は日本の誇るリーディング・カンパニーとして、その名を響かせている。

第二節 日本のイノベーション

P.F.ドラッカーは、『イノベーションと起業家精神』(1985) 「にて、「既存の資源から得られる富の創出能力を増大させるのも、すべてイノベーションである。」とした。経済において、購買力に勝る資源はない。人が利用の方法を見つけ経済的な価値を与えない限り、何物も資源になりえない。ドラッカーはシュンペーターを引用して、企業家の責務は『創造的破壊』にあるとした。即ち、今ある資源を別の形で組み合わせる(新結合)イノベーションは、企業の責務である。そして、イノベーションは技術に限らない。

ドラッカーは、高度経済期における日本を「社会的イノベーション」と評した。ドラッカーによると、日本はおよそ 100 年前、その資源を社会的なイノベーションに集中することとし、技術的なイノベーションは模倣し、輸入し、応用すると言う決断を下したと言う。長い鎖国政策により他国より技術だけでなく公的機関、即ち学校、大学、行政、銀行、労組といった社会インフラの整備も遅れていた。近代日本の決断は、それら社会インフラを植民地支配から日本的な文化を残すと言う社会的イノベーションに注力し、技術は欧米を模倣すると言うものだ。それは 1900 年代後期における、高度経済成長と言う形で見事に成功した。

このドラッカーの説明によれば、いかにも技術模倣文化で、イノベーションが起きていなかったと見えていた日本においても、シュンペーターの言う新結合たるイノベーションは起きていたのである。そんなイノベーティブな日本企業の一つにビョンド社はある。事実、ビョンド社の創始者は、新しい技術をいち早くお客様に届けると言う、マーチャンダ

¹ P.F.ドラッカー 『新訳 イノベーションと起業家精神(上)その原理と方法』 ダイヤモンド社 1997

イジングにこそ企業の価値があると言う趣旨の発言をしている。そして、事実ビョンド社は、それまでにない様々な「新結合」を市場に登場させてきた。そして「メイド・イン・ジャパン」世界浸透の一翼を担ってきた。

しかし、2011 年現在の日本は、いまだ十分にイノベーティブと言えるだろうか。ドラッカーの言う「社会的イノベーション」によって、日本では一つの企業グループが一つの商品作りの全体を垂直的に立ち上げてきた。安く、品質高い「メイド・イン・ジャパン」は世界を席巻したわけだが、今や、高騰した日本の人件費まかなう中、「安く」など出来ない。このことが、振興であった韓国勢、中国勢に居場所をどんどん取られていると言うのが実情である。日本には、今こそ次のイノベーションが必要である。継続的なイノベーションのない社会において、経済は確実に停滞する。

世界に目を向けると、様々なイノベーションが起きている。欧州では通信標準化とそのライセンサーになることで大きなビジネスが動いた。電力事業でも似たようなことが起きている。標準化と言う新しいビジネスの流れが切り開かれ、通信分野では通信事業社が最も利益を上げると言われた。日本も後発ながら経産省を主軸に通信事業への「イノベーション」は試みられ、PHSのアジア諸国への規格化などが行われた²。単純な生産活動だけが経済的希少性を生むのではない。しかし、それさえも永続的ではなかった。現在最も注目されているビジネスは、通信事業社でさえない。米国アップル社は、それら通信規格がどうであろうと、通信端末とその端末と連結できるサービスを抑えることで、標準化された通信の上に、垂直統合したビジネス・モデルを擁立したのである。今やアップル社は世界で最も注目される企業の一つとなり、通信事業社がむしろ頭を下げてその端末販売を行うまでになった。この事例が我々に伝えることは、イノベーションは常におき続けなければならないと言うことである。

それでは、日本のイノベーションは人件費の問題によって失われてしまうのであろうか。 日本が起こした「新結合」としてのイノベーションは、国を挙げての価格競争力だけでは なかった。日本製品の割り切った小型化による生活提案や、音楽業界における CD 販路の 改革は業界そのものの地図を塗り替えた³。民生用ビデオにおいて、放送著作権の問題を乗 り超え、「タイムシフト」と言う生活スタイルを世界で初めて提案したのは日本のソニーで ある⁴。日本企業の過去、どのようなイノベーションがどのように発生していたのか。その 組織の在り方を検証することは、今後の日本におけるイノベーションのための材料を与え ることとなる。

10

² 例えば、「日本で生まれてアジアで大きく育った〜加速する PHS 市場」 http://plusd.itmedia.co.jp/mobile/0303/19/n_ddiphs.html などに紹介されている。

³ ソニーはフィリップスと共同でオーディオ CD を開発したが、デバイスとしてだけでなく、 CD の製造に関する希少性を以て、販路や音楽レーベルをビジネスに取り込んだ。

⁴ ベータマックスが米国の TV 放送に関する著作権侵害で訴訟された。

今回研究対象であるビョンド社もまた、ドラッカーやシュンペーターの言う新結合としてのイノベーションを数々起こしてきた日本の代表的な企業の一つである。以下にビョンド社が組織でどのようであったかを下記に示す。

第一項 ビヨンド社の新人研修 - 提案のための研修

ビョンド社のいくつかの事業部で行われている新人研修はとてもユニークだ。新入社員自らが商品化したい商品像をチューター(2年目~5年目くらいの先輩で新人の面倒を見ると言うチューター制度に基づく)と相談し、3か月でその商品をプロトタイプし、提案を出すと言うものである。ある事業部では一時、ソフトウェアのエンジニアだけで年間に十数人を配属した。彼ら彼女らはワイワイガヤガヤと商品の夢を語り、チューターと共に実現検討を行っていく。OJT(On-the-Job Training)5を基本とするビョンド社 社員教育の前哨戦と言ったところだろうか。しかし、そのうちのいくつかのプロトタイプは、本当に商品として世に出て行くことさえあった。

勿論、そのようにして提案されたものが、ビョンド社の基幹ビジネスと言うほど大規模になったと言う話しは聞いたことがない。しかし、「提案したものが商品になる」と言う感覚を新人たち自身、或いは少なくとも新人たちの身近で実感する。このことが、ビョンド社エンジニアの大きな自信を作るのである。ここにはビョンド社における、エンジニアの提案に根差した企業文化が見える研修と言える。

第二項 言い続けた提案の商品化

ビョンド社のある社員は、ビョンド社が世に提案する新型高速転送インターフェースを使ったビョンド社パーソナル・コンピュータにバンドルするアプリケーション・ソフトウェアの設計を切望していた。このインターフェースを使った商品がビョンド社から数多く出てくることは全社方針から明らかであったし、それらを繋ぐアプリケーションの存在はお客様の利便性を高めると確信していたからである。

事あるごとに、上司の横に座っては、設計したいアプリケーションのことを話し続けたと言う。そして、この社員の直感は、ほどなくして上司に受け入れられ、プロジェクトはスタートする。その後商品化まで、各担当者の権限によって直接横にコミュニケーションがなされ、即座に設計決定がなされていった。その時の様子を、縦割りの意志決定や指示系統はほとんどなく、各人の権限に拠って、横に向かってワイワイガヤガヤと突き進んでいくようだった、と語っている。そして、この社員の直感の通り、設計されたソフトウェアは市場に高く評価され、一時のビョンド社パーソナル・コンピュータの顔となったのである。

⁵ OJT(On-the Job Training)、業務教育を実際の職場の仕事ベースで行うこと。

第三項 「みんなで決めた」商品

ビョンド社の超薄型ノートパソコンの商品化を指揮した F.A は、その商品像を作りだすにあたって、『B5サイズでカッコイイ』を合言葉に、設計メンバー十数名全員でブレイン・ストーミングを繰り返した。コンセプチュアルを目指しながらも、みんなで仕様を検討し、納得するところまで話し合い、一つ一つを丁寧に F.A が最終決断をしていったと言う。「超薄型」を冠したこの商品は爆発的なヒット商品となり、他社がそのスタイルを真似するほどのムーブメントを引き起こした。

この設計の場にも一人一人に提案の場を与え、ワイワイガヤガヤと進む様子が見られる。

第四項 筆者の経験から

本論文の筆者は、大規模経営組織ビョンド社に 16 年在籍している社員である。入社から 14 年はソフトウェア・エンジニアとして、その後 2 年は UI アーキテクトとして業務に従事している。多くの日本人会社員がそうであるように、筆者もまたビョンド社以外の会社 に従事した経験はない。

そのような筆者であるが、入社 3 年目(1997 年~1998 年)にして大きなチャンスを社内で形にした経験がある。ノートパソコンに新しいユーザーインターフェース・デバイスを搭載させ、そのソフトウェア設計全体を指揮し、数十万台規模の世に広めたのである。社員旅行中、お酒を呑みながらのこの提案があるノートパソコンの商品化責任を持つマネージャーの心に響き、提案通りのユーザーインターフェース・デバイスがノートパソコンに搭載されることとなったのだ。そして、その後のソフトウェア設計全般に於いて、指揮を任される事となった。当時、筆者の提案を受け入れてくれたマネージャーは、筆者がどのようにこのデバイスをソフトウェアで味付けするのか、十分には分かっていない、と語ってくれている。3年目の若造の提案を、全面的に信用してくれたのである。その後、このユーザーインターフェース・デバイスは、その後発売されるビヨンド社ノートパソコンのほぼすべての機種に3年余りに渡って搭載され続けたのである。この筆者の経験は、ビヨンド社の企業文化と言うものを筆者に強く印象づけることとなった。ビヨンド社先輩諸氏から、「エンジニアが面白い会社だ」と聞いていた通り、寝食忘れて、エンジニアとして業務に打ち込めたのである。筆者にとって、ビヨンド社とはエンジニアを輝かせる会社である。

第四節 ビョンド社の周辺

ビョンド社の設立趣意書を紐解くと、そこには、「エンジニアがそのポテンシャルを最も高く発揮できる環境作り」が、冒頭ではっきりと打ち出されている。また、ビョンド社には、そのトップマネージャー達によって、内外に様々な格言が残されている。そこには、個人がアイディアを実現するためのエッセンスが示されている。例えば、以下のようなものがある。

『良いアイディアはあっても、実践する人は少ない』

『人々はたくさんの能力を持ちながらそれを知らずにいる』

『自分の正しいと思うことをやる。失敗してもそこから何かを学べるから』

『その人の能力を決めつけては、その人の能力を引き出せない』

『生意気な人たちの挑戦によって会社は動く』

『新しいアイディアは、上司に言わず黙って作れ』

『部下は上司の思い通りに動くのではなく、上司のやりざまを見て動く』

(以上、原文からの意訳)

これら言葉には、ビョンド社がその大規模組織への発展の歩みの中で、エンジニア個人の 実践を会社組織の力に変えてきたことを、言葉で示したものと言える。第三節「ビョンド 社の現場から」で述べて来たワイワイガヤガヤ感は、ビョンド社の企業文化である。

第五節 本論文の構成

本論文の構成を以下に示す。

第一章 はじめに

ワイワイガヤガヤ感を分析する本論文の趣旨と背景。研究対象である大規模経営組織ビョンド社の様子について詳述する。

第二章 先行研究調査、先行インタビューと組織理論の考察

組織論における先行調査を検討し、組織生成の存在意義、ヒエラルキ生成の理論的説明を取り上げる。その上で、ビョンド社におけるワイワイガヤガヤ感をヒエラルキとは別のエネルギーと捉え、一橋大学 伊丹 敬之『場の論理』をその解釈に据える。本章で詳述するこの体系が本論文の基本的な理論的フレームとなっている。

第三章 仮説と調査方法

ワイワイガヤガヤ感を「気楽に会話が出来、部署のミッションに高く関心を寄せている状態」と定義し、組織パフォーマンスとの関係性があることを仮説とする。その上で、組織パフォーマンスを事業部型組織、横断 R&D 型組織、基礎研究型組織の 3 つのタイプに分けて、各々のワイワイガヤガヤ感を分析する。その具体的な調査方法として、社員 21 名へのインタビューを実施した。特に条件を合わせた組織パフォーマンス分析のために、「お取りつぶし」となった横断 R&D 型組織 2 つの組織の調査に重点を置いている。

第四章 調査結果

インタビューで得られたワイワイガヤガヤ感の様子を、事業部型組織、横断 R&D 型組織、 基礎研究型組織、各々分析を行う。各々単純なパラメータ比較だけではなく、各組織の特 徴を含めて分析を行うことで、ワイワイガヤガヤ感の様子が各々異なることを確認した。

第五章 分析 1: ワイワイガヤガヤ感と組織パフォーマンス

前述の調査結果を、各組織タイプを横断的に考察し、ワイワイガヤガヤ感が組織パフォーマンスの必要条件である一方、十分条件とは言えないと結論付けた。ワイワイガヤガヤ感だけでは不十分で、そこにはスケジュール感を乗せて行かないと組織パフォーマンスは上がって行かない。そのためには、チーム内部のワイワイガヤガヤ感だけではなく、チーム外部へのコミュニケーションを働きかけることが組織パフォーマンスを上げるきっかけになっていることを発見した。

第六章 分析 2: 付属発見

その他、ワイワイガヤガヤ感と成員性、場作りの時代に対する変容、組織解体によるトップマネージャーの引責、あるユニークな基礎研究型組織の様子について考察を加える。 更に、ワイワイガヤガヤ感の繋がりからオープンイノベーションへの展開を論ずる。

第七章 まとめ

場の指標としてのワイワイガヤガヤ感には 2 つの粒度がある。組織・チーム内部で気を使わずに行うコミュニケーションと、組織・チームを超えたコミュニケーションである。後者は組織パフォーマンスを上げるためにきっかけを作るために重要であることが本研究で明らかになった。その両方を与えるためにはマネージメントの介入が必須である。その場作りについて、新制度派組織理論の言う環境による制度変遷が影響していることを加味するべきであることを提言する。

第二章 先行研究調査、先行インタビューと組織理論の考察

ビョンド社の数々のイノベーションを市場に登場させてきた企業文化、組織文化が、社員であるエンジニア一人一人の実践にこそあるのではないか。その視点に立って、現在までの組織論を考察する。さらに、組織理論のイノベーションとの間に生まれる矛盾とビョンド社トップマネージャーへのインタビュー結果によって得られた『ワイワイガヤガヤ感』と、本研究の基礎理論である、伊丹敬之『場のマネジメント』との関係性並びに、ウェンガーら『コミュニティ・オブ・プラクティス』との関連についても補足する。

第一節 先行研究における経営組織の姿

第一項 企業組織とヒエラルキ

ウィリアムソンは、市場取引において生じる取引コストを減ずるために、企業組織内に取引を内部化するメカニズムを以て、企業組織とヒエラルキが発生するとした(Williamson 1975) 6。取引コストは、人的要因(限定された合理性と機会主義)と環境的要因(不確実性・複雑性、少数性)または雰囲気が影響し合って発生する。

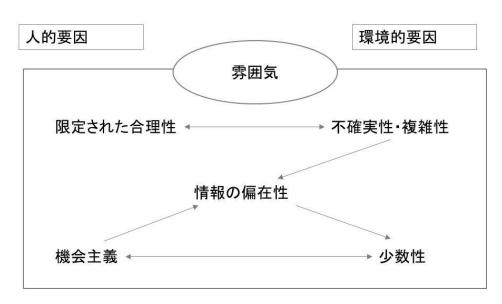


Figure 1 取引コストの発生のメカニズム (Williamson 1975)

ウィリアムソンによると、この内部組織が最初は少数のピア・グループになるが、取引の量が増えるにしたがって、コミュニケーションコストの抑制やフリーライドの防止から、 単純ヒエラルキ組織を経て複合ヒエラルキ組織になると説明した。

15

⁶朴 容寛 『ネットワーク組織論』 ミネルヴァ書房 2003 より引用

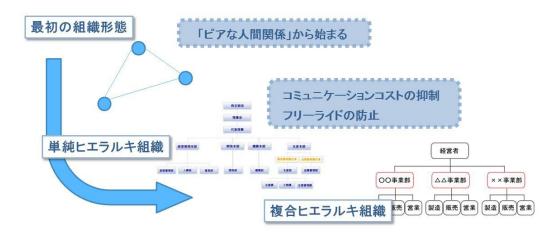


Figure 2 ピアな組織から複合型ヒエラルキ組織への変遷

ケネス・アローは『組織の限界』(1974)で、ハーバート・A・サイモンを引用して、不確定な情報を担保するために、組織に権威と言うヒエラルキが構成されるとした7。これはマックス・ウェーバーの官僚論に対して、やはりコスト上の矛盾を解消する形で説明されたものである。ここで言う情報は、いうなれば組織全体として蓄積されたノウハウである。ヒエラルキはその情報が制度化し具現化されたものである。経営組織の意思決定はこのようにして簡略化され、小さな判断に時間を取られることなく、迅速に利益を確保する。

かくして、大規模経営組織は、様々な市場でのノウハウが制度化され、巨大なヒエラルキを複数抱えることとなる。事実、大規模組織ビヨンド社は、様々な市場でのノウハウが制度化され、巨大なヒエラルキを複数抱えている。

第二項 組織理論とイノベーションの矛盾

第一章第二節「日本のイノベーション」で述べた通り、シュンペーターがイノベーションを「新結合」と呼んだようにイノベーションは既存ビジネスに対する創造的破壊である。 どのような事業形態もいつかは陳腐化する。イノベーションは市場の必然である。

マックス・ウェーバーは『官僚制』の中で、このように一度制度化された組織が、非人格性によって、組織の長に依存しないでも実行可能にまで洗練される一方で、その改革を難しくなることを指摘している8。このことが、大規模経営組織でイノベーションを起こすことを難しくする。イノベーションによって失われる利益が、自社内のヒエラルキを担保している可能性が高いからだ。従って、従来的なヒエラルキの構成では、イノベーションを発生させることは難しい。即ち、イノベーションを興す組織とは、ヒエラルキ以外の要素に拠って達成されていると考えられる。

⁷ ケネス・J・アロー 『組織の限界』 岩波書店 1999

⁸ マックス・ウェーバー 『官僚制』恒星社厚生閣 1987

第二節 ビョンド社トップマネージャーへの先行調査インタビュー

先行研究の説明では、ビョンド社が数々のイノベーションを生んだことを説明できない。また、第一章で述べたビョンド社のトップマネージャーの言葉に出てくる、エンジニアー人一人を尊重する姿は、むしろ非効率な行動となってしまう。そこで、この矛盾に回答を得るべく、ビョンド社トップマネージャーへ特に新商品をマーケットに登場させた際の様子を、本研究の先行調査としてインタビューを行った。このインタビューは、先行調査でありながら、ビョンド社 社内ウェブページに、その様子をストーリー仕立てにして公開し、社員にその様子を伝える目的として活動した。以下に、本研究の先行調査にご協力頂いたトップマネージャーの皆様 13 名のリストを示す。

table 1 C =		コント江トッフィインヤー・ヘの元11調査イングにユー	
名前	役職	概要	
S.K	担当部長	超小型ビデオレコーダーの商品化	
A.N	本部長	新型ノートパソコンの商品化	
О.Н	役員	次世代 DISC の商品化	
G.H	役員	新 IT 化商品の創出	
Z.B	部長	次世代ワークステーションの商品化	
F.A	担当部長	超薄型ノートパソコンの商品化	
В.Н	部長	超小型ノートパソコンの商品化	
G.E	元副社長	ビデオレコーダーの商品化※	
I.M	役員	新型ノートパソコン、次世代 TV の商品化	
N.O	部長	新規 IT 関連デバイスの商品化	
N.S	課長	新ナビゲーションシステムの商品化	
B.S	役員	新チップ開発、設計プラットフォーム化	
G.R	担当部長	新フォーマットの標準化	

table 1 ビヨンド社トップマネジャーへの先行調査インタビュー

この社内ウェブページは、部内で筆者が立ち上げたサーバー上で公開し、社内 SNS を使ってアナウンスが行われた。従って、ケーススタディとしての意図よりも、ストーリー性を重視している。そこで聞かれた言葉は、以下のような言葉であった。

エンジニアが「面白い」と思ったことを、実践し、そして失敗できる、 成長の「場」である

ナマイキな奴が、組織を越えて技術を発見し、商品化できる土壌がある

内部の意思作りのためのコミュニケーションは、フォーマルな発表より、顔と顔を突き合わせるようなことが必要だ。

「こういうものを作るべきだ」「こういう面白い技術で世界を変えるんだ」と言う気持ちが、 その商品を軸に「ワイワイガヤガヤ」しながら、前に進み続ける。

分野は素人集団だったとしても、しかしその気概はみな一致団結している。経営視点から は打破できない物をそういうものが打破していく。

ビョンド社の全てのトップマネージャーは、一様に個人の提案と階層のない横のつながりを強調する。それでは、実際のビョンド社現場のいくつかの事例を詳細に見てみる。

第一項 新型 DISC の立ち上げ

現在、ビョンド社役員 O.H は、新型 DISC を立ち上げの指揮者として、当時まだ研究所レベルであった光デバイス研究所の所長となった。即ち、研究所レベルであった新型 DISC 用レーザーデバイス研究組織を商品開発部隊へ引っ張ることがそのミッションであった。しかし、この時、O.H 本人は全く新型 DISC に造詣がなく、知識があるのは磁気メディアだけだったという。

まず、O.H が着手したことは、研究所のメンバーに開発スケジュールの考え方を浸透させることにあったという。商品化経験のない研究者は、研究成果を出すことに注目し、スケジュールの感覚がなかった。そのため、O.H は目標の設定と、週間の進捗報告を課した。更に、部課長と一人1時間に渡る面談を実施、当時300名いた所員と週3回、10人ずつ昼食を共にする。それだけではない。日常の会話を風通しよくするため、それまで各研究員の席にあった高いパーティションを撤廃した。このような努力によって、お互いの進捗を確認しあい、スケジュールを順守するような共通認識を作り上げたのである。所員が自身の進捗を伝え合うことで、スケジュールが順守でき、自分の成果にもメリットがあると感じるまで1年あまりかかったと、O.H は語る。

新型 DISC の商品化に目処がつくと、次は社内商品化組織との調整を始める。新型 DISC は様々な商品カテゴリーに搭載され、事業部を横断する広大なプロジェクトである。O.H は、ここでも、積極的に各事業部間の情報伝達を良好なものにするため、毎週ベースで各事業部の実務級代表者をご自身の役員室(10 人程度が座れるスペース)に呼び、立ち見が出るような熱気の中でお互いの情報をシェアさせた。ここでの会話はフォーマルな会議と言うよりも、フランクな交流の場に近かったと言う。この情報シェアがあって、初めてビョンド社商品群が一糸乱れず新型 DISC を商品化したと言える。

第二項 新型コンピュータの立ち上げ

今回のインタビューは、筆者が元々コンピュータのセクションにいたということもあり、コンピュータ関係者が多い。中でも役員の G.H は、IT 化する商品の流れを見てビヨンド社の組織を IT に方向づけた立役者である。ビヨンド社はオーディオ・ビジュアル(以下 AV)関係の商品(具体的にはテレビ、ビデオ、オーディオ製品)に強い。それだけに、新しいIT 化の流れを作り出すことは困難であったという。しかし、G.H を初め、嘗ての役員、及

び社員までもが AV が IT と融合すると言う次世代商品の在り様を信じ、一人一人が実行したと言う。

G.H とは少し時期が後になるが、超薄型ノートパソコン開発を指揮した F.A は、商品像を関係者全員が納得するまで商品像についてブレストを繰り返し、当時プロジェクト・リーダーとして一つずつ丁寧に決断をしていったと言う。F.A の言葉をそのまま使えば、「自分の欲しいものについて本気で議論した」のである。

IT 系、特にコンピュータに関わった役員の I.M や、N.O も指摘するように、このような場作りそのものには、苦労はなかったと言う。この点は、先に述べた新型 DISC の立ち上げとは異なる。しかし、いずれにしても、社員一人一人が、一つの商品作りに向かって情報をシェアしていく様子が伺える。以下は、役員 G.H の言葉である。

「こういうものを作るべきだ」「こういう面白い技術で世界を変えるんだ」と言う気持ちが、 その商品を軸に「ワイワイガヤガヤ」しながら、前に進み続ける。

第三節 ビョンド社の経営と伊丹敬之『場のマネジメント』⁹

第二節のインタビュー結果から、今回のインタビュー13 件から得られた全ての回答が、トップによる経営判断によるトップダウン型指揮系統ではなく、むしろ社員たちに自由闊達に立場を超えて本音でコミュニケーションする「ワイワイガヤガヤ感」を担保するマネージメント・スタイルであることが分かった。これは、経営組織のパフォーマンスがヒエラルキによる縦方向の指揮系統だけではなく横方向の繋がりも影響するとした、一橋大学名誉教授の伊丹敬之の『場のマネジメント』的である。伊丹は場のマネージメントについて、「情報的相互作業の東のマネジメントを、場を生成させ、かじ取りをしていくことによって行う」と表現している。『場の論理とマネジメント』(伊丹 2005)によれば、以下のような事例が提示されている。

第一項 ソニーの事例

ソニーの VTR 開発プロセスでのエピソードとして、ベータマックス方式の技術準備室長であった河野文男氏は、技術者間の連携を良くするためにワンフロアに仕切りを設けず、でクスを二列に並べ、『君ら、自分のデスクの上に本立てを置かないようにしてくれ』と指示したと言う。『お互いの顔が見えるようでなければ、コミュニケーションが損なわれるだろう。それでは良いアイデアは出てこない。本や資料は、後ろの棚に入れるように』とはフェースツーフェースのコミュニケーションを重んじた、河野氏の言である。

第二項 ノキアの事例

ヘルシンキ郊外の「ノキアハウス」と呼ばれる本社ビルは、総ガラス張りの二つの大きな棟が中央部でくっついており、その中央部にある巨大な吹き抜けの下に約 1000 人を収容

⁹伊丹敬之 『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社 2005

できる巨大なキャフェテリアが配置されている。このキャフェテリアは、人があって食事をする場であるばかりでなく、人々が行き来する場にもなっている。そこでは朝食をとりながら議論をするグループや、テーブルに所狭しと資料を広げて真剣に話しこむグループもいる。あちこちのテーブルで毎日、熱い議論が繰り広げられ、社員たちの声が絶えないのだと言う(『日経ストラテジー』1999年9月号の引用より)。キャフェテリアは人々が簡単に集える場所である。正式な会議を招集するのとは、誘いをかけるのも、その場の会話も、気楽さが変わってくる。もっと自然体で行えるのだ。その自由さが、多様な情報交換と刺激を生み、共通の理解、面白い発想、情報の蓄積が生まれている。

第三項 セブンーイレブンの事例

セブンーイレブン・ジャパンでは、オペレーションフィールドカウンセラー (OFC) と呼ばれる、コンビニ・フランチャイズのオーナーたち 7~8 店舗分を担当して、つねに新しい情報を提供する、日本全国 1200 人もの人たちを週に一度東京のセブンーイレブン本部に召集する。ここには、OFC たちを統括するゾーンマネージャーたちや、本社のスタッフたちも参加し、総勢 1500 名の巨大会議となる。同社 鈴木 敏文会長がこの OFC 会議にこだわるのは、ダイレクトコミュニケーションを何より重視しているからだと言うが、この会議の価値はそれだけでは終わっていないことを伊丹は考察する。午前中は OFC 全員の参加する全体会議が開かれるが、午後からはゾーンミーティング、ディストリクトミーティングと次第に規模の小さい会議が連続して開かれる。そのようにするのは、もちろん、組織の指揮命令系統に従っていることもあるだろう。しかし、午前中の大会議で果たせない、OFC たち同士の情報交換や相互刺激が生まれるように、と言うことなのではないか、と伊丹は指摘している。

第四項 本田技研工業の事例

戦略的決断に拠って企業全体の大きな舞台が準備され、その舞台のあちこちでさまざまな人間集団が半ば自発的に動いて行くことを、本田技研工業の事例が示している。本田技研工業はそれまでオートバイのメーカーとして戦後躍進した。しかし、四輪自動車の立ち上げは業績が悪かった。工場も覇気がなかったと言う。そこで当時の副社長、藤沢 武夫氏は、むしろ逆に四輪自動車の工場ラインに対する大規模設備投資を決める。これによって従業員は、始まってしまった大規模投資を軸に、様々なセクションが動き始めたのだと言う。そのくらいの投資をするならば、このくらいのことはしなければならないであろう、と自律的に社員同士が自発的に相互作用をもたらせて行くようになった。

第五項 事例からの共通項「ワイワイガヤガヤ感」

伊丹は「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みの事である」と定義している。それは即ち、社員の横の繋がりが密度の濃い、

本音のコミュニケーションであることを意味している。より詳細には以下のような分類を 行っている。

- (1) 自然で自由な情報発信と受信
- (2) 密度の濃い、本音のコミュニケーション
- (3) 感情の交流、心理的な刺激

伊丹はこのうち、特に(2)の例として、「熱い議論」「フランクに」「ダイレクトコミュニケーション」「オープンに」「本音の」「ワイワイガヤガヤ」としている。本論文ではそのような状態をまとめて「ワイワイガヤガヤ感」と呼ぶ事とする。このような状況において、(1)や(3)もまた付随して行くのだ。そのような状況に於いて、組織は以下のようなものを生み出していることを伊丹は報告する。

情報共有、新しいアイディア、判断基準の共有、他のメンバーの人となりの理解、 意思統一、価値感の共有、個人の能力アップ

更に心理的産物として、以下のようなものを上げている。

心理的高揚感、騒然とした雰囲気、仲間意識、感動

伊丹は場における横の相互作用の大切さを主張する。経営者は組織の人々に「上から」働きかけている。「タテの影響」がそのマネージメントの中心概念である。ここで重要なポイントは、「タテの影響」が先行研究の言う情報伝達を効率化する上からのコントロール(ヒエラルキ)ではない点である。すなわち、下の人達が望ましい方向の行動をとってくれるように「影響を与える」努力をすることが、上の人間にできることである。伊丹の言う「場」とはこうした横の相互作用の容れもの、あるいは舞台の事である。そして、それはビヨンド社のマネージメントが大切にしてきたものである。

第四節 ビョンド社経営とウェンガー『コミュニティ・オブ・プラクティス』¹⁰

エティエンヌ・ウェンガー、リチャード・マクダーモット、ウィアム・M・スナイダー共著の『コミュニティ・オブ・プラクティス』(2002 野村恭彦 監修、櫻井祐子 訳)では、経営組織において、個人の自発的な行動と繋がりによって「実践」を行う、実践コミュニティが提案されている。ビヨンド社には厳密に一致した制度としての実践コミュニティは存在しないが、そのエッセンスはビヨンド社の組織運営を考察する上でも活かせる。

コミュニティ・オブ・プラクティス(以下 COP)では、実践コミュニティを以下3つの要素として理解している。

 $^{^{10}}$ エティエンヌ・ウェンガー、リチャード・マクダーモット、ウィリアム・ \mathbf{M} ・スナイダー 『コミュニティ・オブ・プラクティス』 翔泳社 $\mathbf{2002}$

- (1) 領域: 実践コミュニティの知識或いは専門分野
- (2) コミュニティ: 実際に相互交流する人達
- (3) 実践(プラクティス):知識を生み出す活動

COPの主張は、自主的に知識を高め合うコミュニティ活動が、経営組織においても大きな成果をもたらすと言うものである。個人の立場を超えた自主性と人と人との繋がりが、成果を生むのが実践コミュニティである。その内部は横の繋がりによるワイワイガヤガヤ感となるはずだ。ビヨンド社は、明示的な制度として COP を取り入れた経緯はないが、組織を横の繋がりとしての実践コミュニティ的な動きを担保している。なお、同書では、「場」と実践コミュニティの違いについて考察を入れているが、考察されている「場」が哲学の認識論から生まれた概念としての「場」であり、伊丹の言う「場」ではない。実践コミュニティは要素から考えて、伊丹の「場」的である。違いは、その担保のためのマネージメント手法にあると考える。しかし、「場」「実践コミュニティ」どちらの考え方も、自発性と横の繋がりに経営組織の視点から価値を見出している。

第三章 仮説と調査方法

本章では、本研究の仮説の設定し、仮説を検証するための調査方法について論ずる。また調査方法の設定にあたり、ビョンド社の組織をいくつかの組織に分類するための先行研究について触れる。またデータ取得に必要なインタビュー実施にあたっての人選方法についても説明する。

第一節 ビョンド社のマネージメントに関する仮説

第二章第二節ビョンド社トップマネージャーへの先行調査インタビューにより、ビョンド社のマネージメントが社員のワイワイガヤガヤ感を担保するという、一橋大学 伊丹の言う『場の理論』が提案するスタイルであることが分かった。ここで、ワイワイガヤガヤ感(以下ワイガヤ感)は、立場を超えて本音でコミュニケーションする様子が表出したものであり、本論文では以下のように定義する。

ワイワイガヤガヤ感= 気楽に会話ができ、部署のミッションに高く関心を寄せている状態

このワイワイガヤガヤ感が、個人の提案を促す潤滑油になっていると考えられる。そこに個人の提案を引き出すのでなければ、ワイワイガヤガヤ感を担保する意味などない。ヒエラルキによって指揮・命令、固定されたプロセスに従うのであるならば、コミュニケーションは最小化されていくものである。即ち、ヒエラルキによる実践は、むしろワイガヤ感を減らすことになる。ビョンド社のトップマネージャーがワイガヤ感を担保していると言う事実そのものが、ヒエラルキ以外の力の所在を示している。

第二節 ワイワイガヤガヤ感と組織パフォーマンス

ビョンド社のマネージメントが『場の理論』に沿い、ワイワイガヤガヤ感を担保しているのであるならば、ビョンド社の組織パフォーマンスの高さはこのワイガヤ感に影響しているのではないか。ひいては個人提案がどれほど組織パフォーマンスに影響しているのかを分析することが、本論文のテーマである。

第三節 ワイワイガヤガヤ感と組織パフォーマンスの分析方法

本研究ではビョンド社における過去 1993 年以降、2007 年までに活躍した人物にコンタクトを取り、インタビューを実施することでそれまでの各組織のワイワイガヤガヤ感を分析する。

第一項 ワイワイガヤガヤ感の分析

ワイワイガヤガヤ感は、立場を超えた仕事のコミュニケーションとして指標化した。即 ち、同僚、上司問わずにどの程度のコミュニケーションがなされていたかが、そのパラメ ータとなる。また、ビョンド社には各部署ごとに週定例を実施し、進捗報告を行っている ことがある。その議事録もまた、ワイガヤ感のパラメータとして採用する。

第二項 組織パフォーマンスの分析 - 組織の存続期間

ビョンド社は毎年のように組織変更を行う。即ち、組織変更の中で、存続する部署、存続しない部署があると言うことである。マクロな視点で見れば、存続し続けている部署は、会社にとってなんだかの価値が認められている部署であると言えるし、逆に存続していない部署はその価値が失われたと言える。今回、組織パフォーマンスの代理変数に、各組織の存続期間を充てた。なお、部署名が変わっても、メンバーの半数以上が在籍し、大枠としてのミッションに変更のない限り、「存続」と判断した。また、組織の種類によって、以下のような違いがあるであろう。

事業部型組織

ビョンド社は、事業部の権限が最も高い組織である。事業部とは、商品を企画・設計・販売までを行う組織である。なお、ビョンド社の場合、マーケティングは別会社が行っている。この事業部が、ビョンド社の直接的な利益源となっている。このことが、ビョンド社の組織構造を考える上で重要な要素となる。即ち、部署の存続を決めるファンドが事業部から流れるのである。

事業部には、内部に後に述べる事業部横断型の R&D 組織とは異なる R&D 組織を持っていることがある。本論文ではこのような R&D 組織を「事業部 R&D 組織」と呼ぶこととする。事業部及び、事業部 R&D 組織を事業部型組織と類型する。

事業部型組織の存続は、組織パフォーマンスもあるだろうが、最も支配的な要素は、管轄する商品が市場で売れるかどうかである。従って、組織パフォーマンスの測定として存続期間を見る場合、同じ事業部型組織内の同一カテゴリー商品を管理した部署、またはプロジェクトの比較で考察する必要がある。

横断 R&D 型組織

ビョンド社では、複数ある事業部及び本社からのファンドで成り立つ、事業部横断のR&D 組織がある。ファンドは、各事業部から別個に行われるが、本社名義で一括されたファン ドも存在する。しかし、本社名義の場合も、事業部からの意見が反映されるため、いずれ の場合も事業部からのファンドでその組織存続が決まるとみてよい。更に、それらファン ドは具体的に「どの本部から、どの部署のどのR&D」と言う項目が分割されてファンドさ れるため、各部署の存続期間はその部署のパフォーマンスとして充てることができるだろ う。

もちろん、その R&D 組織がどのカテゴリー研究・開発を行っているかも、その存続には 影響しうるであろう。従ってカテゴリーを跨った比較を単純に行うことはノイズを多く含 む。そこで、ビョンド社の開発本部が丸ごと「お取りつぶし」になったケースを取り上げ る (A 開発本部、B 開発本部)。過去にお取りつぶしとなった、A 開発本部、B 開発本部の 内部にある部署は、その後も他の事業部からのファンドで存続するケースと、ファンドを 得られず消滅するケースが現れる。同一の開発本部以下にあったと言うことは、少なくと も何がしかのカテゴリー的に近似した部署である。この時の消滅した部署、存続した部署 のワイガヤ感を比較することで、組織パフォーマンスを比較する。

基礎研究型組織

ビヨンド社の基礎研究部門は、主に本社からのファンドで成り立っている。ただし、その審査には事業部の主要なマネージャーの意見が取り入れらるため、実質的にファンドの在り方は横断 R&D に近い形となっている。横断 R&D との違いは、その内容が基礎研究分野であることと、事業部からの直接的なファンドでないことがある。しかし、本社からのファンドであっても、事業部からの意見が反映されるため、ここでも事業部の権限がにらみを利かせている。また、ここ十数年内ビヨンド社基礎研究分野については、10 年先、20年先の経営貢献のシナリオを BMOT(Beyond Management Of Technology 仮名)と呼ばれる会議隊で確認しているため、ファンドの在り方は横断型 R&D 組織に近い形になっている。ただし、横断 R&D が、事業部に提供する機能の所在によって複数開発部門を束ねているのに対し、基礎研究部門は学術寄りな研究分野にって独立しており、その分野で著名な研究所長の名前で冠されることも多い。その点、基礎研究組織の独立性は商品ごとに独立している事業部型組織に近い。従って、各研究所の存続期間を組織パフォーマンスの測定指標として単純に比較することはできない。同じ研究所ないし、研究カテゴリーとの関連付け、同一分野の比較が必要になる。

本社機能型組織

全組織に対する人事機能、総務機能、知的財産に関する機能など、全社に対して働きかける機能組織を本社機能型組織として分類する。これら組織は永続的に必須な機能であり、今回の組織パフォーマンスの分析には向かない。しかし、ビョンド社の場合、各事業部型組織、横断 R&D 型組織、基礎研究型組織のいずれにも個別の人事機能、知的財産に関する機能などの間接部門をその下に持っている。これら部門は、それぞれ事業部型組織、横断 R&D 型組織、基礎研究型組織として分類する。

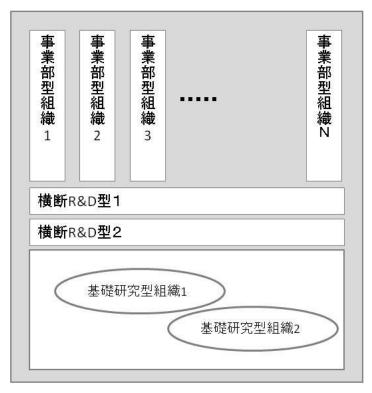


Figure 3 ビヨンド社の組織外観

第四節 ビョンド社の組織構造に関する補足

第一項 事業部制組織

ビョンド社の組織構造は、経営組織論が示す組織形態のうち、事業部制組織を尊重したものとなっている。事業部制組織とは、製品別または別のビジネス的利益区分によって、事業単位で組織化するものである。1920年代に米デュポン社、1930年代には松下電器産業によって採用された。利益別に組織を分けるため、各組織が自己充足的な活動単位となる。事業部型が基本だが、マトリックス組織的な横断型組織を持っており、部署は別だが、事業部の機能的な横断を補完する役割も持っている。そのため、基礎研究組織のアウトプットを事業部型組織に伝える役回りもある。本来のマトリックス組織は、1960年代に米ボーイング社で採用されたものであり、各人が製品別と職能別2つの組織に属する形体となっている。ビョンド社では複数の組織に所属せずに、別組織化している。

アルフレッド・デュポン・チャンドラー(1962)に拠れば、このような事業部制組織と言う 組織構造の経緯について、「組織(構造)は戦略にしたがう」とした。19世紀、企業の事業 規模や組織規模の拡大に対応し、更なる成長戦略のためにとられた典型的な戦略が、垂直 統合戦略である。そして、トップマネージャーが全ての機能部門を管理すると言う、ヒエ ラルキ構造が取られた。11

¹¹佐藤郁哉 山田真茂留 『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社 2004 より引用

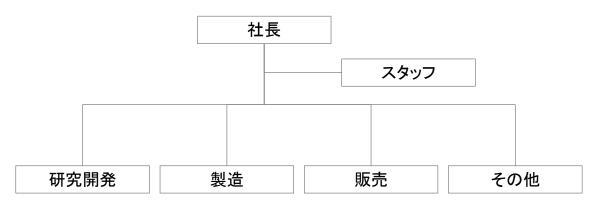


Figure 4 集権的職能別組織の概要(佐藤郁哉 2004)

さらに、企業はその事業分野を増やしていくことによって事業を拡大していく。しかし、 そのような多角化戦略によって現れる各事業の運営と、それらの統合と言うことが問題と なる。そこで、出てくるアイディアが、各事業部単位の中央本社をトップとした機能別ヒ エラルキによって分権化し、それらを統合する統合本社と言う事業構造である。

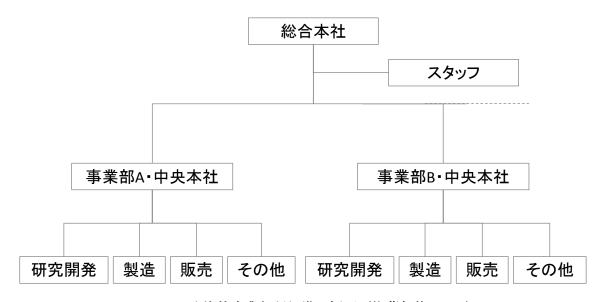


Figure 5 分権的事業部制組織の概要(佐藤郁哉 2004)

チャンドラーは、この分権的事業部制組織を 1920 年代、米国の主要な企業が採っていることを観察している。そしてその理由を多角化成長戦略に求めた。なお、佐藤郁哉『制度と文化』(2004)¹²によれば、このような組織形態がどの企業でも選ばれる原因について、新制度派組織理論の視点からは、企業の合理的選択以外に、その周囲の制度変化に依存していると言う視点も紹介している。しかし、いずれの視点をとったとしても、事業部制が現代における一般的な組織モデルであることに違いはない。ビョンド社もまた、事業部制を軸に置いた組織形態となっている。

ビョンド社について、厳密には今回のインタビューが調査する年代で一時カンパニー制 が取られていた時期がある。しかし、当時の組織外観と比較しても、カンパニーと事業部

¹²佐藤郁哉 山田真茂留 『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社 2004

の差はあまり見られず、ちょうど、事業部の代わりに「カンパニー」があった、と言う形である。残念ながら今回のインタビュー活動では、ビヨンド社における事業部とカンパニーの違いは明らかにはならなかったが、カンパニー制の方が本社組織からの権限譲渡比率が高かったのではないかと想像している。いずれにしても、事業部・カンパニーから横断型組織へのファンドが行われることに違いはなく、本論文の分析では、カンパニーと言う名称であっても「事業部型」としている。

第二項 研究、開発、設計

これはビョンド社固有と思われるが、10年先を見るのが研究、5年先が開発、2~1年先を設計が行うとしている。基礎研究型組織が研究を、横断R&D型組織が開発を、事業部型組織が設計を担う形となっている。

第五節 インタビューの実施方法

筆者の同期入社の知り合いからインタビューを始めた。大規模経営組織であるビヨンド社の規模からすると、同期と言えどその業務は広範な分野に分散され、同じセクションに配属とならない限り、お互いの仕事についてはほとんど知らない。従って、抜粋の粒度も内容の理解も、筆者個人的な感情のバイアスのかからない形でインタビューを実施できたと考えている。

また、ビョンド社内に社内 SNS も活用した。今回のインタビューに係る、社内 SNS での呼びかけに応じた社員は残念ながら皆無であった。しかし、今回特に横断 R&D 型組織のデータを必要としたため、プロフィールに該当組織を記入している人物を検索し、個別にメールにてインタビューを依頼した。呼びかけには全ての社員から返信があった。自身が不適当であると言う時には、適切な人物を紹介してくれる人もいた。すべての社員がこのSNS に参加しているわけではないが、特に SNS 好きが集まっていると言うわけではない。良くも悪くも組織が大規模であるが故に、志向的な密度は薄まっている。事実、今回のインタビューに応じていただいた社員間には全く繋がりがなかった。

インタビューは「過去に関わられた部署のワイワイガヤガヤ感を教えてください」と言う言葉だけを与え、インフォーマルな形で進められた。ご自身のキャリアをざっと述べた後、各々の部署について語る社員もいれば、もっとも特徴のあった部署についてから話す社員もいた。また、不足分については後でe-mail などで追加確認を行った。

第四章 調査結果

本章では第三章「仮説と調査方法」で述べた調査方法に基づいて行われたインタビュー及び議事録の確認作業の結果を述べる。 $table\ 2$ は、インタビューを行った社員のリストである。人数にして 22 名、ヒアリングできた事業部数は 10、横断 R&D は 4、研究所は 7 のケースとなっている。なお、回答者が複数の事業部に渡っていることがあるのは、異動などで部署を移っているケースがあるためで、各セクションが終了したとは限らない。

table 2 インタビュー実施の様子

回答者	本部	タイプ
1	A開発部門	横断R&D
2	A事業部	事業部
	A研究所	研究所
	B研究所	研究所
3	B事業部	事業部
	A特例部門	開発部門
4	B開発部門	横断R&D
5	C事業部	事業部
	C研究所	研究所
6	D事業部	事業部
	A開発部門	横断R&D
7	A事業部	事業部
	E事業部	事業部
8	F事業部	事業部
9	D研究所	研究部
10	G事業部	事業部
	E研究所	研究所
	D研究所	研究所
11	C事業部	設計部
	E事業部	部計部
	C開発部門	横断R&D
12	F研究所	研究所
13	B開発部門	横断R&D
	H事業部	事業部
	D開発部門	横断R&D
14	A開発部門	横断R&D
	A子会社	事業部
15	A開発部門	横断R&D

	I事業部	事業部	
	J事業部	事業部	
16	A開発部門	横断R&D	
17	A事業部	事業部	
	B子会社	事業部	
	B開発部門	横断R&D	
18	A開発部門	横断R&D	
19	G研究所	研究所	
	B開発部門	横断R&D	
20	A事業部	事業部	
	E事業部	事業部	
21	A開発部門	横断R&D	
22	B開発部門	横断R&D	

各インタビューの結果は、ヒアリングできた組織のタイプ、即ち「事業部型組織」「横断 R&D 型組織」「基礎研究型組織」に分類して、以下に整理する。

第一節 事業部型組織のワイガヤ感

table 3 事業部型組織のインタビュー概要として、事業部型組織におけるインタビュー結果概要一覧を示す。

やはり事業部の存続は当初見積もった通り、部署が存続期期間とワイガヤ感に相関を観測することはできなかった。これは部署消滅の支配的な理由が事業継続性にあるためである。従って、事業部型組織のパフォーマンスを単純な存続年数で組織のパフォーマンスを比較することはできない。

しかし、ビョンド社の多くの事業部で立場を超えたコミュニケーションは良好であることだけは窺える。その上で、当初仮説であった、週例などの定例ベースでお互いの進捗を確認し合うことは、ワイガヤ感において必要条件ではないことが分かった。特に A 事業部では、各セクションで定例会議がなかったことが分かっている。しかし、インタビューによる証言からは、A 事業部においても、一人一人がミッションを自律的に理解し、お互いコミュニケーションを取りながら進めていたと言う。筆者が社内で必ず行っていた週定例と e メールによる議事録の発行も、E 事業部の母体となった、OEM 商品グループが米国企業の文化を持ってきたものである、と言う元 A 事業部社員の指摘がある。定例の所在は必ずしもワイガヤ感の必須条件ではない。

table 3 事業部型組織のインタビュー概要

事業部	回答者		コミュニケーションの様子	定例会議	存続
	No.2	開発系	上下・左右なく活発にやりとり。しかし、個人的に合わなかった。	なし	1997事業撤退
A事業部	No.7	開発系	上下・左右なく活発にやりとり。一人一人が自分の好きな領域で進む。個人プレイだが、定例を持たずとも お互いを理解していた。	なし	
八子采即	No.17	設計系	上下・左右なく活発にやりとり。プロセスは持たずに 進めた。特に定例を持たずとも、お互いが何を行って いるか理解していた。	なし	
	No.20	設計系	新人ながら、社外交渉役に抜擢。内部・外部いずれ も十分にコミュニケーションをとった。	なし	
B事業部	No.3	開発系	上下・左右なく活発にやりとり。隣の課の課長に怒られたりもした。	週例で進捗発表	事業部は存続。開発部は、提案、商品化まで 進めたが、販売が伸びず2003年撤退。
C事業部	No.5	開発系	上下・左右なく活発にやりとり。(その後の研究所組織に比べると、)中期的な目標がはっきりしていて、 やりやすかった。まさにワイガヤ。	週例で進捗発表	事業部は合弁会社として別途設立され存続。そのタイミングで研究所に移管された。
0 争 未 即	No.11	設計系	打ち合わせよりは、メールベースでやり取りが多かった。 当時としては珍しいのでは。 会話は少なかった。 案件ごとに打ち合わせ。	なし	単独商品開発。元開発部。1993年~1995年 に撤退。新人で事業縮小で在籍半年だけ。
D事業部	No.6	企画系	小規模組織で、企画・設計・営業が近くに降り、部署 を超えて活発にやりとり。		ファウンダーの意思もあり、小さいが事業化。 1991年~1998年、事業環境悪化で撤退。
	No.7	設計系	上下・左右なく活発にやり取り。		事業部は1996~存続。
E事業部	No.11	設計系	上下・左右なく活発にやり取り。	週例で進捗発表	
	No.20	設計系	上下・左右なく活発にやり取り。提案がプロジェクト化		
F事業部	No.8	設計系	上下・左右なく活発にやり取り。しかし、一時の組織 改編でコミュニケーションが失われた時期がある。	週例で進捗発表	事業部他は様々変遷しているが、基本的メン バーやミッションはほぼ同じ。
G事業部	No.10	設計系	徒弟制的なコミュニケーション		事業は存続
H事業部		開発系	※今回のインタビューでは一時的な開発業務移管先のため、横断R&Dとして分析		
I事業部	No.15	設計系	自由ではあるが、上からの丸投げ。提案しても、それに上司が承認しなければ前に進まない。気難しい人が多かった。職人肌。		事業は存続。一事A開発本部に移管されたことがある。
J事業部	No.15	設計系	上下・左右なく活発にやり取り。しかし、専門性についてレッテルが張られてしまい、キャリアを広げられなかった。	週例で進捗発表	

第一項 A事業部の変遷とワイガヤ感

table 2 インタビュー実施の様子」に記載された回答者 No.17 は、A 事業部から、B 子会社で業務を行った後、B 開発本部へと移っているが、仕事を行ったメンバーには、変わりがなかった。経緯を言うと、A 事業部で商品設計を行っていたメンバー及び、A 研究所のメンバーの一部が、B 子会社のプロジェクトに参加すると言う流れを汲んでいる。 さらに B 子会社で培われた知見を、B 開発本部で活かしていくこととなり、ミッション自体は子会社での開発時代から脈々と続いている。

回答者 No.17 によると、A 事業部はその発足当初、定例などのプロセスらしいものは全くなく、各々が自律的にコミュニケーションを取りながら前進していくスタイルであった。後期になるに従って人数も増え、定例会議などのプロセス化も進んで行き、後に E 事業部の前身となる部署などが合弁して、E 事業部の商品を立ち上げに向かって更にプロセス化が整備されていった、と観察している。回答者 No.17 からすると、現在の新入社員が、自律的にもっと(悪く言えば)勝手にどんどん進めてほしいと嘆く。上司の言われたことをそのまま行うのではなく、結果が同じならばそれで良いではないか、と言うのが回答者 No.17 の視点である。現在でも、議事録こそツールでしっかり残すようになったものの、若い社員に自律的・提案的な行動を求めている。

同じA事業部の開発部にリーダーとして在籍していた回答者 No.7 は、「開発は目的など考えずに行われ、自身が最も興味を深くしたい分野を一人一人が深めた」としている。開発された技術をどのような事業に活かせるか、開発後に検討したことさえあったのだと言う。

この証言からは、大規模化する組織がプロセス化を要求していく様子がうかがえる。それが、個々人の自律性に影を落としているのである。回答者 No.7 は、現在の商品設計が広範に技術の組み合わせになったことも指摘する。A 事業部が存在していた 1990 年代初頭を考えると、2011 年現在、一人が見ることのできる技術領域の範囲だけで商品をイメージできなくなっている。このことが「自律的に勝手にやる」のでは商品作りを難しくしている。

「自律的に勝手にやる」スタイルは、当時 A 事業部の新人だった回答者 No.20 にも表れている。回答者 No.20 は入社 2 年目で設計仕様をまとめる社外交渉役を命じられ、右も左も分からないままに、OJT でたくさんのことを学んだ。このような姿勢が過去の A 事業部的であったのだ。

第二項 E事業部における複数プロジェクト間のワイガヤ感

回答者 No.20 は、E 事業部(1996~)在籍中、複数のプロジェクトに関わり、成功と失敗の双方を目撃者となった。E 事業部は、前第一項でも述べた通り、A 事業部から多くのメンバーが参加している。回答者 No.20 もその流れで E 事業部に在籍するが、やはり A 事業部の社員の自律的・提案的な場が継承された。

回答者 No.20 は、E 事業部に来てどうしても進めたかった商品設計を、再三にわたって上司に進言し、プロジェクト化、商品化を成功させた。商品を社員からの提案的によって世に出した例であり、E 事業部の売り上げに大きく貢献した。

それと比較して、トップによってゴールを設定された 2 つのプロジェクトの失敗を上げている。いずれのプロジェクトも社員の合意が薄く、特に技術者がその商品の必要性を全く理解できずにいたのである。この点については別の視点がある。ビヨンド社の主幹ビジネスの一つを担う H 事業部は、商品企画と設計セクションが厳密にすみ分けられ、厳重にプロセス化されていることで知られる。それでもその中にいる技術者からの理解を得られるのは、データに基づいた厳密な企画作りにある。社員からの提案にせよ、トップからの指示にせよ、設計現場の納得が重要なのである。この事例からは、事業部におけるワイガヤ感の正体が、技術者の納得にあることが伺える。

第三項 F事業部における、組織変更によるワイガヤ感の変遷

回答者 No.8 は、F 事業部の設計技術者としてカテゴリー的には同じ商品設計に関わり続けている。その関係で、比較的同じメンバーで現在まで設計を続けてきている。商品の特性上、別の企業との対外的な業務の多い事業部だが、対外窓口的にも、内部的にもコミュニケーションは常に良好である。それでも、内部的な組織変更を繰り返しており、コミュニケーションが途絶えてしまうケースがあった。それは、技術的に補完できないチーム同士の合併部である。電気・メカ・ソフトと言った各分野の技術者がひとまとまりのチームを複数、部の中で抱えた際、それらチーム間のコミュニケーションが失われてしまったとのことである。また、チーム内部でも、ソフトウェアに対する理解不足から、電気・メカ設計とソフトウェア設計の間には情報の壁が生じた。この体制は5年あまりで変更となる。

その後、内部組織が改変され、別商品の立ち上げに参加した際、3つの点でコミュニケーションが良好になったと言う。それは、1)同じフロアに全関係者がいる 2)月に2回は呑み会を実施している 3)ソフトウェアの分かるマネージャーの存在の3点だった。

そして、この事例からは、業務コミュニケーションに必然性が少ない纏まりでは、業務に適したコミュニケーションは発生できず、繋ぐための工夫や、正確な采配の出来るマネージメントが必要であることが伺えるのである。

第四項 D事業部における、事業状況の変遷に伴うワイガヤ感の変遷

回答者 No.6 は、D 事業部に在籍していた際、事業部内の 2 つの部における組織間のコミュニケーションが捗らないことを、社員同士の横のつながりで担保していた。そしてそのコネクションは回答者 No.6 が努力して築いたパイプだったのだ。そのような立場を超えたコミュニケーションが許された職場であったが、D 事業部のビジネスが厳しい状況になってきたとき、そのようなインフォーマルな情報伝達を部長が嫌がるようになったと言う。D 事業部はその後すぐに事業撤退を決め、組織は解散となる。それが直接の原因と言い切れるものではないが、実質的に機能していたヒエラルキ以外の情報伝達をマネージメントが阻害してしまったことが事業継続に影を落としたことも考えられる。

第五項 B事業部 開発課の不運

B 事業部は少数精鋭で、新規事業開発の任を持っていた(2001-2003)。少数ながら、コミュニケーションは極めて良好な状態であった。回答者 No.3 は、その課の周囲は保守的で、新しいことには反対する雰囲気だったが、当時の課長によって場は守られていた。そして、課の目的であった、新規事業商品を世に出すことに成功した。しかし、翌年には早々にこの課は解散となる。それには3つの不運があった。1つ目は商品が売れなかったと言うこと。これは経営組織においては致命的であった。2つ目は全社戦略が、ハードウェアに寄ったビジネスを子会社である工場に移管する傾向があったこと、最後は同じアイディアを権威ある別の人物がもっと幅広く別のファンドで進めていた点である。2点目、3点目は直接の原因であったかどうかの確証は取れていないが、該当開発課の商品は子会社工場に移管となり、規模縮小が命じられた。当時の課長は引責の形で工場へ出向となったが、その後早期退社したと言う。しかし、同様の商品カテゴリー開発が、当時の会長自らのファンドで立ち上げられた。回答者 No.3 は当時新人3年目と言うこともあって、新しい開発部へ異動となる。

この事例は、本調査の中でもユニークなケースに部類される。まず、会長ファンドによる開発部と言うスタイルがなかなか見られない。強いて回答者 No.6 の D 事業部は、ビヨンド社ファウンダーの意思によって始まったと言うことだが、基本的には事業採算で存続が決まっており、事実、1998 年に撤退、事業部は解散した。2 点目は、全社的に力を入れている開発カテゴリーであったにも関わらず、事業撤退が余儀なくさせられ、しかも会長ファンドで同じカテゴリーの別組織が立ち上がっている点だ。開発部が立ち上げると言うことは、企業として少なくとも中長期における事業収益の見込みが立っていると言うことである。事業部組織の継続は、ワイガヤ感以外の要素、事業継続性が支配的であるとしたが、それ以外にも要素が潜んでいるようである。なお、この新開発部も、1 年後に解散となっており、結果的に該当の商品カテゴリーはビジネスを諦めることとなった。

回答者 No.3 からは議事録数点を提供してもらった。残念ながら定例会議の議事録ではなかったが、他部署との打ち合わせ議事録には、お互いの部署の質疑応答が克明に残されており、且つ会議からの方針が分かるようになている。活発に議論がなされていたことが推察される。

第六項 C事業部

C事業部に在籍していた回答者 No.5 の組織は、その後メンバー、ミッションをそのままに研究所に移管されていく。事業部 R&D であった当時を振り返り、その後の基礎研究型組織と比べて、やるべきことがはっきりしていて、コミュニケーションも活発であったと言う。その後の基礎研究ミッションと比べると、当時が一番仕事をやりやすかったとも言っている。

回答者 No.11 の組織はメールによるコミュニケーションが主で、あまりそれ以外でコミュニケーションがなかったと言う。この組織は1年後に縮小、3年後に解散となった。

回答者 No.5 と No.11 は同じ事業部でこそあったが、研究開発と設計と言う、内容が異な

る組織であるため単純な比較は出来ない。なお、C 事業部は、回答者 No.11 とは別の事業については、3 年後に他社との合弁会社として事業が引き継がれていくことになる。

第二節 横断 R&D 型組織のワイガヤ感

table 4 横断型 R&D 組織のインタビュー概要として、事業部型組織におけるインタビュー結果概要一覧を示す。第三章でも説明した通り、今回特に、2002 年、2003 年に「おとりつぶし」となった、A 開発本部と、B 開発本部に焦点を充ててインタビューを行った。横断 R&D 組織は、事業部からのファンドで存続が決まるため、そのような事態において、各部署がどのように存続していくかを分析することで、対応する組織のパフォーマンスを理解し、ひいてはワイガヤ感との相関性を分析できると考えたからである。なお、この概要で示されるインタビュー以外に、当時の横断型 R&D 組織トップと、コミュニケーションできる位置にいた社員、組織概要について横断的に管理していた社員にもインタビューを実施している。

横断R&D	回答者	所属課	コミュニケーションの様子	定例会議	存続
	No.1	設計系	上下左右とも全くなかった	なし	2000-2005、子会社に吸収
	No.6	企画系	課内・部内は仲が良く、コミュニケーションもあった。しかし、部長同士のコミュニケーションに問題があった	あり。進捗会議よりも、課外・ 部外状況の説明	1998-2003、プロジェクト解散
4 BB 5% +17 BB	No.14	企画系	コミュニケーションは良好であり、トップマ ネージャーとも深いコミュニケーションがあっ た。		2003、プロジェクト子会社移管のサポート。 その際、多くのプロジェクトは収束。
A開発部門 (2002解体)	No.15	設計系	出る杭こそ尊重されるカルチャー。中途や若い社員が多く、上下・左右なく活発にやりとり。トップによる方針変更多い	週定例で進捗確認。	1999に発足。現在も存続。A開発部門傘下 であったのは、2002-2003だけ
	No.18	企画系	若い人が多く活発。みな新しいもの好きで話 しやすい。	週定例で進捗確認。	1999に発足。現在も存続。A開発部門傘下 であったのは、2002-2003だけ
	No.21	設計系	似た趣味嗜好の人達が多く、上下・左右なく 活発にやりとりがあった。時に外でブレスト、 業務外で宿泊企画も。	週定例で進捗確認。	2003年、他部門に移管し、収束。
	No.4	開発系	仲は良かったが、スケジュールなどの提示が甘く、アウトプットが少なかった	週定例で、課の周辺状況説明	2003-2007年に縮小。プロジェクト自体は存 続。
B開発部門 (2007解体)	No.13	開発系	元は研究所。ソフト・ハード設計と合弁して、B開発部門の傘下となった。3つあるうち、2つの部とコミュニケーション。その他2つはコミュニケーションが低かった。進捗定例とは別にお茶会が模様されるようになった。	週定例は、課の周辺状況説明	2003-継続
	No.17	開発系	ある程度のプロセス化。徹底した議事録主義。誰が何をコメントしたか事細かにWikiに残す。そうすることで、なぜそれが決まったかを明らかにする。提案組織を強調。	週定例で進捗確認と議論。	母体は事業部R&Dだった。継続
	No.19	開発系	内部の良好さよりも、外部とのコミュニケー ションに視点を置く。	週定例で進捗会議。	2003-継続
	No.22	開発系	話しやすい雰囲気ではなかったが、自分の 領域では権限が与えられ、自由にやれた	週定例。	母体となる開発部門が別に存在。

table 4 横断型 R&D 組織のインタビュー概要

第一項 A 開発本部

A開発本部は、2002年に発足し、翌2003年には解体となっている。それまでのビョンド社では行っていなかった事業の立ち上げを標榜していたため、巨額なファンドが事業部から集められ、社外から多数の優秀な人材や技術が呼び寄せられた。当時を知るものの話として、転職者は半数におよび、技術者以外にもコンサル系や金融系と言った人材もいたと言う。

インタビューによって、A 開発本部で現在まで残っているセクションは 2 つある。しかし、そのいずれもが、A 開発本部発足時に立ち上げられたのではなく、立ち上げ以前から既にビジネスとしてスタートしていたことが明らかになった。しかも、いずれのセクションも事業部型組織だったのである。A 開発本部は横断型 R&D 組織である。基本は事業部型組織からのファンドによって成り立っている。しかし、内容的な近さから、いくつかの小中規模の事業部型組織がその中に名を連ねていたことが分かった。従って、これら組織は、A 開発本部の存続に無関係に、その事業を進めている。

では、A 開発本部の他の部はどうであったか。回答者 No.1 において、コミュニケーション上の障害があったと言う証言を得た。特に設計系の部にいた回答者 No.1 によると、席を並べる隣の人がどのような業務に関わっているかを知らなかったと言う。上司から与えられる業務の指示は「大枠」だけが与えられ、多くは個人の裁量に任された。一方、自主的な裁量で業務を構築したとしても、それが組織として役に立ったのか立たなかったのか、フィードバックが緩く、お互い何をするべきか、上下についても理解しあえていなかった。

回答者 No.6 によると、課内、課外ともにコミュニケーションは良好で会ったと言う。しかし、その実態は、二転三転する事業計画に、マネージャー以外の連帯感が強まっていたと言う。部署に説得力のあるビジネスプランが無かった。

しかし、コミュニケーションがうまく言っていた部門も見られる。回答者 No.21 の在籍 していた部は、メンバーの趣味嗜好、仕事に対する考え方が似たメンバーで構成され、部 全体を個人の提案力で支えていた技術系の部が存在している。この部では、時に外の会議 場で数日ブレストを行ったり、メンバーで業務外の宿泊旅行に行ったりもしていたのであ る。この部は、A 開発本部解体後に発足した事業部に吸収されるが、ビジネス的な要請を失 い、収束したものと思われる。なお、吸収先の事業部も1年足らずで"おとりつぶし"となっ たことを付け加えておく。業務のビジネス的要請が失われつつあった時代背景があったの である。

当時の A 開発本部トップマネージャーに近しい人物の証言では、いずれのマネージャーも部下とのコミュニケーションには積極的であったと言う。しかし、回答者 No.21 の事例と同様、時代の要請に対して正確に答えていたなかったと言うのが、トップマネージャーに近しい人複数の解釈である。A 開発本部のあるトップマネージャーは、外部のインタビューに「ヒエラルキーではない、水平的な繋がりで組織を作る」と述べている。しかし、回答者 No.1 と No.6 のような実情が生まれてしまっていたことは皮肉なことである。なお、すべての元 A 開発本部トップマネージャーは既にビョンド社を退社している。

ここまでの分析内容を「table 5 A 開発本部におけるワイガヤ感と存続状況の分析」として、下記にまとめる。

table 5 A 開発本部におけるワイガヤ感と存続状況の分析

回答者	所属課	コミュニケーション	状況
No.1	設計系	上下ともなし	市場はあるにも関わらず解散
No.6	企画系	チームはあったが、上のコミュニ ケーションに問題	市場はあるにも関わらず解散
No.14	企画系	コミュニケーションは良好であり、 トップマネージャーとも深いコミュニ ケーションがあった。	全部署への横断的な総合職部門であったため、組織とともに解散。
No.15	設計系		事業部型組織で、A開発本部発足前 から存在。
No.18	企画系	若い人が多く活発。みな新しいもの 好きで話しやすい。	市場が既に失われたため解散。
No.21	設計系	似た趣味嗜好の人達が多く、上下・ 左右なく活発にやりとりがあった。 時に外でブレスト、業務外で宿泊企 画も。	事業部型組織で、A開発本部発足前 から存在。

第二項 B 開発本部

A 開発本部に対して、B 開発本部は多くの部門がなんだかの形で存続していることが明らかになった。回答者 No.13、No.19 の組織はほぼ同じ経路をたどっている。B 開発本部解体後、これらの組織は、一時期 H 事業部の傘下となり、その後 1 年足らずで D 開発本部の傘下に移る。また、B 開発本部傘下になって以降の回答者 No.17 の組織も同じである。いずれの組織も B 開発本部の解体とは関係なく、メンバー、ミッションを同じくしており、実質的に継続状況にある。

回答者 No.13 の組織では、ハードウェア設計・ソフトウェア設計そして、回答者の所属するアルゴリズム開発の 3 チームに分かれていた。ハード設計・ソフトウェア設計の間がコミュニケーションなかった代わりに、アルゴリズム開発のチームが両方とコミュニケーションの役回りを持っていた。週一でお茶会が模様され、チーム内の横のつながりが担保されていたと言う。B 開発本部解体により、ハード設計・ソフトウェア設計は元鞘の事業部に移管され、アルゴリズムのチームが開発ミッションを別のファンドで続投することになる。

また、B 開発本部時代の回答者 No.13 の部署は、ハード設計・ソフトウェア設計のチームによってひかれたスケジュールに、スケジュール感覚の緩いアルゴリズム開発のチームが引っ張られる形で、バランスが取れていたと言う。これは、回答者 No.13 が入社以前の該当部署が、元々研究所であったことに由来するようである。このスケジュール感については、回答者 No.19 の部署では、対外的な打ち合わせをしっかり行うことで担保している。回答者 No.19 は同僚や個人的な繋がりで、開発成果の話をしてもロードマップ化する緊張感が生まれないことを指摘している。このことは、回答者 No.17 の部署では、徹底した会議での議論とその議事録の作成を以て担保している。

一方、回答者 No.4 の部署では、横の繋がりこそ充実していたが、スケジュール感が薄かったと言う。この部署は、その後 A 研究所にメンバーそのままに移管されたが、A 研究所の解体時に縮小された。また、回答者 No.22 では、自身の責任領域では自由だったが、コミュニケーションと言う点では良好とは言えず、会話も多くはなかった。スケジュール感もなかったわけではないと言う。回答者 No.22 の部門は全く異なる開発組織から移管された部署であるが、人材の流動を繰り返しながらも現在存続している。

これらの事例からわかることは、コミュニケーションがあれば上手く行くわけではないと言うことである。インタビューで再三聞かれるのは「スケジュール感」「ロードマップ」である。ワイガヤ感は話を進める必要条件であることが、A開発本部の事例と合わせて伺えるが、十分条件ではないこともまた見えてくる。

ここまでの分析内容を「table 6 B 開発本部におけるワイガヤ感と存続状況の分析」として、下記にまとめる。

table 6 B 開発本部におけるワイガヤ感と存続状況の分析

回答者	所属課	コミュニケーション	状況
No.4	開発系	仲は良かったが、スケジュー ルなどの提示が甘く、アウト プットが少なかった	2003-2007年に縮小。 プロジェクト自 体は存続。
No.13	開発系	元は研究所。ソフト・ハード 設計と合弁して、B開発部門 の傘下となった。3つあるう ち、2つの部とコミュニケー ション。その他2つはコミュニ ケーションが低かった。進捗 定例とは別にお茶会が模様 されるようになった。	2003-継続
No.17	開発系	ある程度のプロセス化。徹底した議事録主義。誰が何をコメントしたか事細かに Wikiに残す。そうすることで、なぜそれが決まったかを明らかにする。提案組織を強調。	母体は事業部R&Dだった。継続。
No.19	開発系	内部の良好さよりも、外部と のコミュニケーションに視点 を置く。	2003-継続
No.22	開発系	話しやすい雰囲気ではなかったが、自分の領域では 権限が与えられ、自由にやれた	継続

第三節 基礎研究型組織のワイガヤ感

table 7 基礎研究が他組織のインタビュー概要として、基礎研究型組織におけるインタビュー結果概要一覧を示す。基礎研究型組織はファンドとしては横断 R&D 型組織に似ている。本社ファンドの名義とはなっているがそのファンドには事業部の意見が反映されるからである。しかし、横断 R&D 型組織とは明らかに異なるワイガヤ感の傾向を見ることができた。

基礎研究組織	回答者	コミュニケーションの様子	定例会議	存続
A研究所	No.2	次世代ワイヤードを合言葉に議論は活発。	不明	1997年~2002年。研究分野の収束宣言で終了。
B研究所	No.2	A研究所の流れ。研究分野の収束宣言 で険悪	あり	2004年~2009年。研究所の存続不明。
C研究所	No.5	十分かつ良好。	あり	1997年~存続
D研究所	No.9	外部完全遮断。インターネット、メール禁止。徹底して縦と横のみのコミュニケーション。特に研究所長の権限が高かった。	あり。ただし門外不出。	2000-2008年に収束。
E研究所	No.10	部長とも意識があっており、コミュニ ケーションは良好。		1996年~1999年
F研究所	No.12	定期的なブレスト、積極的な、上司によるコミュニケーションの仕掛けつくり	あり	確認中
G研究所	No.19	日常的に人の出入りがある。一人ひとりが技術を追求すれば良い、という雰囲気があった。当時の主要人物は何がしか得意分野があった。		

table 7 基礎研究が他組織のインタビュー概要

第一項 基礎研究型組織の属人性

回答者 No.2 の証言によると、基礎研究型組織のパフォーマンスには高い属人性が見られる。これは、各研究者が持つ得意領域が、事業化の目途によって脚光を浴びると言うマッチングのスタイルを持つためである。第一章で述べた通り、基礎研究分野であっても近年、BMOT の審査に拠って事業見通しで振り分けられるようになったとは言え、実情はそのような会議の見通し通りにはなっていない。例えば、A 製品の事業撤退に拠って、必要性を失われた A'と言う研究領域を得意とする研究者がいたとする。その後しばらくは、会社からアウトプットを求められないかも知れない。しかし、その後 B 製品の登場が、研究 A'を必要とするようなことが日常的であるのだと言う。「基礎」研究であるわけだから、様々な商品に対して汎用的であるのは自明である。回答者 No.2 の部署による議事録を参照することができた。そこにはお互いの専門分野について意見を出し合い、結論を出していることが残っている。個々のコメントに専門性がみられる点は、まさにこの属人性の裏付けとなろう。

また、研究者は所属部署を様々変わることになるわけだが、だいたい同じようなメンバー構成に落ち着くのだと言う。このことは、回答者 No.5 の所属する C 研究所はマネージメントや組織の名称は様々な変遷を辿っている一方で、メンバーがずっと固定している点からもうかがい知ることができる。 そのような傾向から、基礎研究分野は、組織として行うと言うよりは個人の専門性に紐づいていると言える。従ってワイガヤ感も、組織が担保するというよりは、個人的なネットワークで捉える方が妥当である。基礎研究型組織の組織パフォーマンスは、個人パフォーマンスであり、周辺の事業部の必要に大きく依存する。

回答者 No.5 は組織から横の繋がりが失われたことがあったと証言している。ある時期、別の全く専門性の異なる研究組織との吸収合弁が行われた際、まったく日常的な横の会話が失われたと言う。出社して人の声を聞くことなくパーティションの高い席に座った。この組織はまもなく解体となり、また同じメンバーで組織化されたと言う。基礎研究組織の組織化は、研究者の分野を加味しなければならないと言うことが分かる。

第二項 基礎研究型組織の開発ミッション化

一方、それら研究成果を商品化にするとなると話は別になる。回答者 No.12 の研究所は研究成果を事業部に落とすための開発にフェーズが変わる事例であり、第二章第二節第一項で述べた新型 DISC の商品化の現場がこれにあたる。O.H は如何に研究所の個人プレイ文化を横に繋げていくかに腐心したことを語っている。回答者 No.12 によると、研究者達は上下左右なくコミュニケーションをし、土日無く働くようなパーソナリティであったと言うことでったが、時の研究所長である O.H の目からは、スケジュールや目的に合致した行動と言う点で不十分であった。この点は、横断 R&D 組織で現在も存続する組織に所属する、回答者 No.13、No.17、No19 の見解とも一致する。特に回答者 No.19 は、その後横断 R&D を経験することもあって、G 研究所を「ひとりひとりが技術を追求すれば良い、と言う雰囲気があった。当時の主要人物はなにがしか得意分野があった。」と語っている。研究者の属人性によるネットワークでは、ワイガヤ感を担保することが出来ても、事業化と言

う期待される組織パフォーマンスに繋がらない事が分かる。

第三項 完全に孤立した研究所

もう一つ、ユニークな事例として、D 研究所がある。この研究所は所長の「非連続な独自の発想力を持つ研究者」と言う高い志によってスタートしており、社内のどのセクションとも異なる独自のルール件を築いていたことが、今回のインタビューで明らかになった。まず、D 研究所の所員は基本的にインターネット経由による論文参照を禁じられる。メールなどで外部とやり取りすることも基本的には禁じられたと言う。部屋は天井まであるパーティションでセクションごとに区切られ、カードキーによるロックが2重3重にかけられた。これは、守秘と独自の発想の訓練のために行われたと言う。所長の権限は絶対的であり、新入社員の面接から所長が行っていたと言う証言がある。また、内部のセクションごとの情報流通も所長が許した範囲でのみ行われたと言う。ビョンド社のトップマネージャーインタビューで聞いたどのケースにも当てはまらない「場作り」が行われていたことが伺える。

この組織は少なくとも 2000 年から 2007 年の間存続したことがインタビューでわかっている。その母体となる組織もあったと言う証言もあり、全体の存続期間はもっと長かったと想定される。一見すると、自由からは遠く離れているように見えるかも知れない。しかし、所属していた社員は一様に「あのような自由な研究の場は今なお必要であった」と言う。この組織が解体した理由は残念ながら不明であり、調査が難しいと思われる。しかし、少なくとも、内部の人間にとってはある種の場を与えられていたことは間違いない。これもまた、ワイワイガヤガヤ感の一つの形であろうと考える。「組織が存続しなかった」と言う事実を鑑みると、場作りに成功していても、外部との接触が必要であると言える。なお、本研究所の事例はビョンド社の他の組織で見つかっていない。所長及びその関係者は退職し、別会社を立ち上げている。

筆者の経験から、ビョンド社では必ず定例会議と議事録を残すと考えていた。また、定例会議の所在はワイガヤ感の指標にできると仮説を立てた。しかし、残念ながら、定例会議の所在とワイガヤ感に相関はないことが分かった。定例会議がなくとも、別にコミュニケーションを取ることで十分補強できているからである。定例がないからワイガヤ感がない、と言うことにはならない。また、定例があるからと言ってワイガヤ感があるとも言えそうにない。定例会議とワイガヤ感に相関があるとした RQ は棄却された。従って、ビョンド社各組織の議事録はデータとしては歯抜けであり、インタビューの補足資料レベル以上の分析には利用できなかった。

table 8 定例会議とワイガヤ感の分析

回答者	本部	タイプ	ワイガヤ	定例会議
1	A 開発部門	横断 R&D	×	×
	A 事業部	事業部	0	×
2	A 研究所	研究所	0	×
	B 研究所	研究所	0	0
3	B 事業部	事業部	0	0
3	A 特例部門	開発部門	0	0
4	B 開発部門	横断 R&D	Δ	×
5	C 事業部	事業部	0	0
5	C 研究所	研究所	0	0
6	D 事業部	事業部	0	0
0	A 開発部門	横断 R&D	Δ	0
7	A 事業部	事業部	0	×
,	E事業部	事業部	0	×
8	F事業部	事業部	0	0
9	D 研究所	研究部	0	Δ
	G 事業部	事業部	0	
10	E 研究所	研究所	0	0
	D 研究所	研究所	0	Δ
	C 事業部	設計部	×	×
11	E事業部	設計部	0	0
	C 開発部門	横断 R&D	0	0
12	F 研究所	研究所	0	0
	B 開発部門	横断 R&D	0	0
13	H事業部	事業部	0	0
	D 開発部門	横断 R&D	0	0
14	A 開発部門	横断 R&D		

	A 子会社	事業部		
	A 開発部門	横断 R&D	0	0
15	I事業部	事業部	0	0
	J 事業部	事業部	0	0
16	A 開発部門	横断 R&D		
	A 事業部	事業部	0	×
17	B 子会社	研究所	0	×
	B 開発部門	横断 R&D	0	0
18	A 開発部門	横断 R&D	0	0
19	G 研究所	研究所		
19	B 開発部門	横断 R&D	0	0
20	A 事業部	事業部	0	×
20	E事業部	事業部	0	×
21	A 開発部門	横断 R&D	0	0
22	B 開発部門	横断 R&D	0	0

第五章 分析 1:ワイワイガヤガヤ感と組織パフォーマンス

ここまで見て来たワイワイガヤガヤ感と組織パフォーマンスの関係性を以下にまとめる。 事業部型組織、横断 R&D 型組織、基礎研究型組織、各組織タイプの特徴に応じて組織存続期間を相対評価し、その上でワイガヤ感との相関関係について論ずる。その上で、横断的なワイガヤ感と組織パフォーマンスの関係性を結論付け、場の理論との関係について改めて検討する。横のつながりとしてのワイガヤ感における、マネージメントのスタイルについて理解できたことを記述し、個人提案の限界について補足した。また、組織存続期間の相対評価について、そのデータの限界に言及する。

第一節 事業部型組織

事業部組織の存続の可否は、市場の影響が支配的であり、組織のパフォーマンスに関係なく終了することが多い。従ってワイガヤ感と組織パフォーマンスの関係を単純に存続期間の差異から分析することが出来ない。しかし、単一組織における時系列の差異、プロジェクト間の差異を検討することで、ワイワイガヤガヤ感と組織パフォーマンスの関係を考察することが出来る。

A事業部における複数証言(回答者 No.7、No.17、No.20)から、過去のワイガヤ感の所在が企業規模の拡大によるプロセス化によって変遷していることが理解できる。即ち、過去の A事業部が「個々人が自律的に勝手にやる」スタイルから、組織立ったアウトプットを求めるスタイルに変わっている。これには、エンジニアリングの問題もある。嘗て、エレクトロニクスの商品化における開発が一人一人で分担できるほどシンプルであったことが、嘗ての「個々人が自律的に勝手にやる」と言うワイガヤ感スタイルを担保した。現在の商品は極めて広範な技術の融合であるため、このようなやり方が難しくなったと言う証言がある(回答者 No.7)。

E事業部の複数プロジェクトの様子(回答者 No.20)は、ワイガヤ感と組織パフォーマンスを如実に表していると言えるだろう。「個々が自律的に勝手にやった」ボトムアップ的にスタートしたプロジェクトが成功を収めて行く一方で、トップダウンで統制させた筈のプロジェクトが失敗している姿が語られている。この事例も時系列的に成功事例が1997年、失敗事例が2003年となっていることもA事業部におけるプロセス化によるワイガヤ感の変遷と相まって象徴的である。

F 事業部の組織変更によるワイガヤ感の失速(回答者 No.8)は、組織の目的にあった形で組織化を行わないと横の繋がりが失われることを示している。このことは後に述べる基礎研究組織(回答者 No.5)にも同様の事例が確認されている。また、ワイガヤ感の失速は経営状況にも依存することが D 事業部の事業撤退間際に観測されている(回答者 No.6)。

横断 R&D 組織は、事業部のファンドによって存続が決まる。従って組織の存続期間は組織パフォーマンスの指標と見ることが出来る。その部署のアウトプットが必要されるかどうかがファンドに拠ってチェックされるからである。特に A 開発本部 2002 年に、B 開発本部は 2004 年に解体となっている。その後、各開発本部傘下の組織がどのように存続するかを分析することで組織パフォーマンスの指標とし、ワイガヤ感との関連性を考察する。

第一項 A 開発本部

A 開発本部は、事業部型組織を傘下に持っていた事が分かった。回答者 No.14 及び No.15 が所属していた部署がそれにあたり、A 開発本部解体後の現在も事業は継続している。これら組織は、組織そのものが利益を生み出していることがあって事業部ファンドの影響をほとんど受けずに存続が決定している。よって、これら組織は事業部型組織の亜流として扱い、回答者 No.1、No.6、No.21 の証言を尊重する。なお、No.14、No.15 の組織については、コミュニケーションの不全はなかった。

回答者 No.1 の所属した組織に於いては、コミュニケーションの不全を証言している。日常的な横の繋がりから既になく、座席での会話も少なかった。上司との業務上のコミュニケーションも十分ではなかった。回答者 No.1 の部は A 開発本部解体後、縮小している。

回答者 No.6 は、横の繋がりは少なくとも横方向に課を超えて十分にあった。吞み会なども模様され、仲も良かった。部内で提案も行ってきたと言う。しかし、その実情は、マネージメントの二転三転する方針に対するネガティブな共感であった。回答者 No.6 の部署はA 開発本部解体後、2005 年収束している。コミュニケーションの質にも依存していることがこの事例から理解できる。この点は、

一方、回答者 No.21 の部では、似た趣味嗜好の人が集まっていたと言うこともあり、上下・左右なくコミュニケーションは活発であった。プロセスなども決まっておらず、各々の提案に拠って、即座に決定、実行に移した。部では時に業務外の旅行などもアレンジされた。回答者 No.21 の部は、規模を縮小して A 開発本部の事業部に移管となった。この部はその後事業部ごと終了するが、これは提供製品そのものが時代に沿っていなかった。商品の市場自体が現在はなくなってしまって久しい。どれほど組織パフォーマンスが高くとも、事業そのものが市場に認められなければ組織は継続できない例だろう。対して、回答者 No.1 や No.6 の組織で行われていた事業は、現在の市場においてなお、利益を出している分野であり、今後もビョンド社が着手する可能性は十分ある。

第二項 B 開発本部

B 開発本部はハードウェア・ソフトウェアと言った設計と研究・開発分野の融合がテーマであった。回答者 No.13 の事例に代表されるように、解体後はハードウェア・ソフトウェアの部隊は事業部へ、アルゴリズムの研究部隊は別の開発本部へと移管していく。即ち、B 開発本部が目指した融合は失敗に終わった。

その中で、回答者 No.13、No.17、No.19、No.22 織として継続を続ける一方、回答者 No.4

の組織は存続できなかった。回答者 No.4 の組織は横の繋がりがあり、「ワイガヤ」ではあったものの、スケジュール感が無く、緩い雰囲気であった。回答者 No.22 の組織は、任された範囲では自由で個人的に仕事はやりやすかったが、横のコミュニケーションはあまりなかった。対して、存続している組織に共通していることは、横のコミュニケーションがあるだけではなく、「スケジュール感」にも視点を置いていることだ。ワイガヤ感だけでは、組織のパフォーマンスを十分に上げることはできない。

第三節 基礎研究型組織

既に第四章第三節で述べたように、基礎研究型組織は属人性に高く依存し、組織と言うよりは個人のネットワークがワイガヤ感の正体である。目的は個々人の中にある。しかし、回答者 No.12 の事例にある通り、そのアウトプットを市場に合わせ込んでいくと言う開発作業では、スケジュール感が必須になる。この段になって組織としてのワイガヤ感に代わって行くのだ。従って、基礎研究段階にある組織は、それら研究者の属人的研究成果を組織的な開発ミッションに引き上げられるかが所長の手にゆだねられている。組織の存続は、かなりの部分、所長の市場への直感に依存している。個々の組織は、属人性ゆえに各所長の下で様々に変わるが、メンバーは似たようになる傾向がある。

第四節 横断的な結論

事業部型組織はビジネスそのものを司るため、組織ミッションのスケジュール感や目的意識は大前提となっている。ケネス・アローが言うように、この情報伝達がヒエラルキ化して行くのである。しかし、個々の組織内で発生している事例を比較すると、ワイガヤ感であるところの横の繋がりはヒエラルキ的な伝達よりも重要になる場合があることが分かる。大枠、ワイガヤ感は横断 R&D 型組織でも言えるが、横断 R&D 組織は、事業部に対して責任を負うことからスケジュール感や目的意識が薄れてしまうことがある。また、マネージメントレベルのそれらが揺らいでいる事に対する不信感が、逆に横の連帯感を強めてしまうケースも見られた。そのような組織の場合、ワイガヤ感だけではアウトプットが出ないことが分かった。マネージメントは組織にワイガヤ感に加えてスケジュール感を乗せて行く必要がある。一方、基礎研究組織はその属人性ゆえに、ワイガヤ感やスケジュール感をコントロールすることは難しいし、不要である。開発フェーズに変わった段階から、組織としてのワイガヤ感、スケジュール感を乗せて行く必要がある。

しかし、特に事業部型組織・横断 R&D 型組織にとって、組織としてのワイガヤ感の担保 が必要条件であることが、今回のインタビュー活動で明らかになった。

第五節 場のメカニズムからの考察

伊丹(2005)によると、場とはそこに参加するメンバーが以下 4 つの「場の基本要素」をある程度以上共有することに拠って、密度の高い情報的相互作用が生まれるとしている。

- (A) アジェンダ (情報は何に関するものか)
- (B) 解釈コード (情報はどう解釈すべきか)
- (C) 情報のキャリア— (情報を伝えている媒体)
- (D) 連帯欲求

今回、横断的な結論として発見した、ワイガヤ感だけでなく、スケジュール感を乗せた時初めてパフォーマンスを上げると言う結論は、このうち(A)アジェンダに纏わるものと捉えられそうにも見える。しかし、伊丹はこれら 4 つのパラメータを「場」としての横の繋がりに必要なパラメータとしているため、組織のパフォーマンスについては言及していない。従って、ビョンド社のマネージメントは、「場」に加えて、ビジネスとしてのスケジュール感を導入し、組織のパフォーマンスを強化したものであると言える。スケジュール感はビジネスに強く依存する。従って、ビョンド社のマネージメントは、マネージャーによる采配が重要である。この点を鑑みると、マネージャーに要求される性質は、COPにおける実践コミュニティのファシリテーターとは異なる。

第六節 ワイワイガヤが感とマネージメントの関係

以上の分析から、事業部型組織、横断 R&D 型組織は次のようにモデル化できる。ワイガヤ感に拠って社員同士の横の繋がりが担保され、マネージメントによってスケジュール感を担保する。即ち、伊丹のモデルで言えば、(A)アジェンダ (B)解釈コード (C)情報のキャリアー (D)連帯欲求によってワイワイガヤガヤ感をマネージメントは担保しつつ、スケジュール感を作って行く必要がある。このスケジュール感は事業部型組織の場合は商品提供を担っているだけに、ビジネスと言う形で比較的苦労無く作り出せるが、横断 R&D 型組織においては、外部とのコミュニケーションなどによって計画性を生み出す工夫が必須である。一方、基礎研究型組織の場合、属人性が高いためにスケジュール感が個人に紐づくことが多く、組織としてモデル化することが難しい。しかし、基礎研究が開発ミッションになる時、モデルは横断 R&D 型組織同様、ワイワイガヤガヤ感とマネージメントによるスケジュール感の担保となって行くことが分かった。

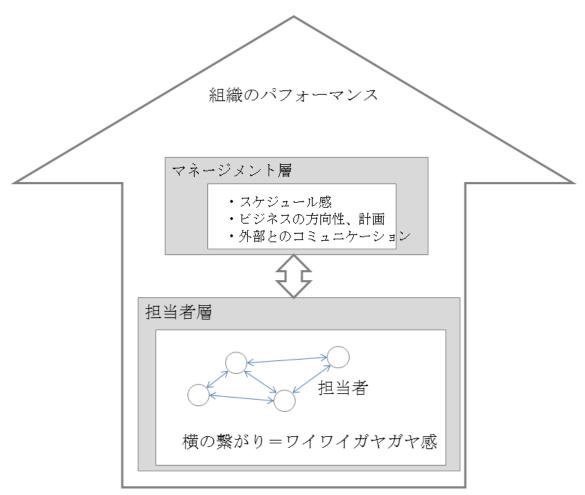


Figure 6 ワイワイガヤガヤ感とマネージメントの関係(事業部型、横断 R&D 型)

第七節 組織の存続期間と組織パフォーマンスの関係

今回、組織の継続期間を組織のタイプ別に組織パフォーマンス測定の指標とした。先に指摘した通り、絶対値としての組織存続期間は様々な要素によって決まるため、単純にその期間で評価することはできない。従って、今回の研究では、その組織の周辺状況を合わせることによって、評価を行った。事業部型組織においては、同一組織内における複数プロジェクトの存続期間(E 事業部 回答者 No.20)、同一組織内の異なるチーム構成(F 事業部 回答者 No.8)で評価している。これは事業部型組織が、管轄事業の需要に強く依存すると考えられるため、同一組織内で評価を行う必要があった。同じ事業部内であれば、少なくとも市場の影響に対するバイアスを最小限に抑えられる。

一方、横断 R&D 型組織の場合、同一カテゴリーで集められており、事業部型組織からのファンドによってその存続が決まっている。同じ横断 R&D 型組織の組織間においては、組織の管轄している内容によるバイアスが少なく、また、毎年その存続が事業部組織によってチェックされていることから、その存続期間を比較することで組織パフォーマンスと直接的な関係があると考えた。しかし、実情、同一の横断 R&D 型組織の傘下であっても、中にはその組織単独で事業を行っている事業部型組織があることが分かった(A 開発本部 回答者 No.14、No.15)。よってこれらの評価は事業部型組織として見るべきで、同じ横断 R&D 型組織傘下であっても同じように部署の状態を評価しないこととした。そのようにして、

抽出された横断 R&D 型組織内の部署を比較しても、やはり開発案件そのものの素姓は避けられない。なぜなら、事業部ファンドである以上、その事業部の特性に引っ張られるからである。その点、今回の比較では、その開発案件が今でも必要な案件か、そうでないのかと言う視点で評価した(A 開発本部 回答者 No1、No.6、No.21)。後者はその組織のパフォーマンスには関係なく、その内容故に存続できない部署であったと考えられる。

他にも、政治的な理由に拠って組織存続が決まっているとみられるケースも報告があった (B事業部 回答者 No.3)。基礎研究型組織に至っては、その存続を決める物が何であるのか、事業部からある程度の距離がある分、その理由を突き止めることはできなかった。

これら事例からは、事業部存続を決める要因は、数々のパラメータが複雑に影響し合っているものと考えられる。しかし、「分権的事業部制組織」をベースとしたビヨンド社の場合、事業部型組織とその利益が、各部署の存続期間に決定的な影響力を持っていると言える。組織パフォーマンスを考える際、そのバイアスをいかに払拭するかがポイントであった。裏を返せば、組織の存続期間そのもので組織パフォーマンスを絶対的に示すことは不可能である。今回の研究結果は飽くまで組織の存在期間を限定された環境での相対によって評価された。

第八節 ワイガヤ感による個人提案の限界とマネージメント

本論文ではワイガヤ感を、個人の提案を促す潤滑油とした。だとすると、それら提案が、各組織の開発案件そのものにフィードバックされ、前述で組織パフォーマンスの測定のバイアスとした「開発案件そのものの素姓」に影響を与える可能性もある。しかし、ビヨンド社に於いては、各部署を、そのミッションに応じてヒエラルカルに生成される。このことは、事業そのものは飽くまでトップマネージャーが決めているからに他ならない。トップマネージャーに対するインタビューからも、全ての事例において、どのような案件も最後はトップが決めた。即ち、ワイガヤ感が提案する範囲は、その部署のミッションの範囲を大きくは超えないのである。事実、社員レベルの提案による商品化の事例は外部の書籍として認められるが、その提案を受けたトップマネージャーの英断があって初めて組織が生成され、事業化に進む様子が描かれている。即ち、組織継続の支配的要素であった、どのような事業、どのような開発案件を行っていくのか、と言う大方針をトップマネージャーが担っているのである。ここでも、マネージメントが重要な役割を果たしていることが分かる。

第六章 分析 2: 付属発見

ワイワイガヤガヤ感と式パフォーマンスの関係を追いかけた今回の研究活動を通して、付属的に発見した事項を以下に述べる。ビョンド社におけるワイガヤ感と成員性の関係、ワイガヤ感を担保する場作りの在り方、そしてその変容などが付属的に発見された。今回横断 R&D 型組織を調査する中で、過去に終了した A 開発本部と B 開発本部に重点を置いて調査を行ったことを述べた。組織存続を検討している関係上、その終了で担当のトップマネージャーがどのような軌跡を辿ったかを知ることができたので、ここに紹介する。また、基礎研究型組織の中に、非常にユニークな場作りを行っていたケースも発見された。これらの発見は、本研究で十分な証明ができたわけではないが、組織を考える上で、なにがしかのヒントとなるであろう。

第一節 ワイガヤ感と成員性

元副社長の G.E は、コーポレートガバナンスをインタビュー内で批判している。企業文化論の名著『ビジョナリー・カンパニー』 ¹³を引用して、ビョンド社でない人間がなぜビョンド社のために実行できると言うのか、と問いを立てる。佐藤郁哉(2004)は、組織アイデンティティ論を引用して、企業文化論を批判し、代わって社員の組織への帰属性、成員性の重要性を提唱している ¹⁴が、G.E が述べていることは、まさにこの「成員性」に他ならない。成員性とは、企業を引っ張るものが必ずしも第一章第四節「ビョンド社の周辺」で述べたようなトップマネージャーによる言葉ではなく、社員一人一人がビョンド社の社員である、と自覚に思う姿の事である。ワイガヤ感がビョンド社の伝統であるならば、それを担保するものはビョンド社への成員性なのである。ビジネスの視点だけでは語れないパフォーマンスがそこには存在することが、ここでも確認された。

第二節 「ワイガヤ感」場作りの変容

トップマネージャーのインタビューからは、ワイガヤ感の担保には違いがあることが分かる。O.H や、G.E、A.E、B.S が「場作り」を何だかの形で仕掛ける一方、特に IT 系のトップマネージャーははっきりと「場作りに苦労したことはない」としている。これは、IT 系の文化が、ビヨンド社の外部で年代的に発生し、その制度が企業文化に取り入れられたと考えられる。そのようなトップマネージャーは特に「ワイガヤ感作り」と言う立場は取らず、「ワイガヤ感」を方向付けることに集中する。この場作りの方法が変わるのは、事業部型組織におけるワイガヤ感のあり方が技術的進歩と共に変化していることと同調しているように見える。ワイガヤ感も過去と現在では作り方が変わってくるのである。嘗て技術がシンプルで社内の徒弟制が成り立っていた時代は、各々が好きな専門分野を持つことがワイガヤ感の基本となっていた。次第に IT 系の技術を外部で身に付けた技術者が入社するとともに、ワイガヤ感は外部からももたらされるようになってきた。

-

¹³ ジェームズ・ \mathbb{C} ・コリンズ、ジェリー・ \mathbb{I} ・ポラス 『ビジョナリー・カンパニー』日経 BP 社 1995

¹⁴佐藤郁哉 山田真茂留 『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社 2004

ワイガヤ感の変遷は、事業部 R&D 組織にいた経験を持つ回答者 No.7 の証言からも窺える。嘗ての商品設計が一人で十分に把握できる技術範囲で設計を動かせたが、現在の商品設計は広範な技術を要するようになった。即ち、嘗てのビョンド社は「技術好き」が一人でどんどん進める環境があったが、そのやり方では広範な技術を統合できなくなってきているのである。

このことは、佐藤郁哉(2004)で述べられた新制度派組織理論の視点が活きる事例である。 新制度派組織理論では、組織のあり方は合理的なビジネス判断によってだけでは組織形態 は決まらず、組織を取り巻く制度変化が影響していると指摘する。新制度派は規範もまた 制度であるとしているため、このような周辺文化的背景が場作りのあり方を変えたと考え られる。

また、コーエン、レビンザールは学習とイノベーションの新しい視覚を指摘している¹⁵。学習は単語帳だけをめくっていても身につかず、実際に現場での会話が知識の定着を促す、と言うことを例に、組織内だけの学習では不十分であることを指摘する。ビヨンド社の IT 系商品は、外からの知識がワイガヤ感を助けた。今後、組織外部ともワイガヤ感が拡張され、組織を超えた新たな領域の元、オープンイノベーションのスタイルになっていくのではないだろうか。言うなれば、実践コミュニティの外部組織との横断である。P&G 社のユーザー提案型商品開発¹⁶や、IBM 社のオープンソース・コミュニティ¹⁷との協調はその好例であろう。私の考えでは、そこにもワイガヤ感がなければならない。また、その時企業は、スケジュール感をハンドルする役回りを持つことになるだろう。ワイガヤ感としての場作りは、時代とともに変遷している。しかし、ワイガヤ感とスケジュール感と言うモデルは活きるだろうと考える。問題は、伊丹の言う「場」のようにマネージメント主導でワイガヤ感を作り出せるかどうか、また、外部を混ぜたコミュニティに対して、果たしてどのようにスケジュール感を乗せていくのか。今回の調査がビヨンド社だけの調査であるが故に分からない。

その点については、ビョンド社から外部へ転身した方々へのインタビューをアレンジしようとした。しかし、現在まで 5 名ほどお声掛けして、いずれもお断りか、返信を頂けなかった。この事実そのものが、組織を超えた領域を作り出すことの難しさを物語っている。

¹⁵ ウェスリー・M・コーエン、ダニエル・A・レビンザール 『吸収能力:学習とイノベーションに関する新しい視角』Administrative Science Quartely 35 (1990), pp. 128-52

¹⁶ P&G 社の「Connect&Develop」戦略。社内で懸案となっている技術的・マーケティング上の課題を社外に公開し、解決策を募る。

 $[\]underline{http://business.nikkeibp.co.jp/article/pba/20090428/193284/?rt=nocnt}$

¹⁷ IBM 社のオープンソース・コミュニティとの関わりは様々あるが、その一つに統合開発 環境 (IDE) Ecripse の開発があげられる。IBM 社は Ecripse をオープンソースとして開発 する一方、その開発環境を用いた別のビジネスを展開している。

http://www.atmarkit.co.jp/fjava/rensai2/eclipse01/eclipse01.html

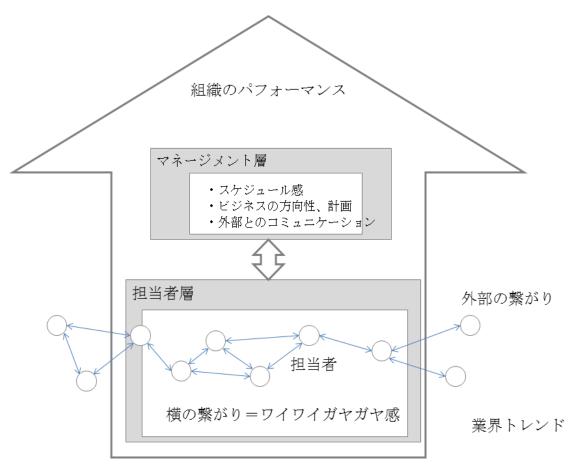


Figure 7 新しいワイワイガヤガヤ感のあり方に向けて

第三節 組織の解体とトップマネージャーの引責退職

A 開発本部のトップマネージャー、主要 3 者は組織の解体と同時にビョンド社を離れている。基礎研究型組織の研究所長は、自らが立てた研究所指針によって組織を配置し、開発ミッションへ繋げる。そして、そのミッションが不発に終わると、やはりほぼ全員が退職している。成功した場合は経営者として役員に招かれることがビョンド社的である。各トップマネージャーへの直接的なインタビューが叶わなかったため、どのような意図で会社を去ったのか、知る由もないが、基礎研究所の所長については、大枠それなりの年齢になってから所長になる傾向があり、各々「最後の賭け」をするのだ、と言う社員がいる。ビョンド社のこの引責がどのように行われているのか、興味深いところである。

特に、基礎研究型組織や横断 R&D 型組織は、事業部型組織への開発であるが故に事業化が見積もれない不確定な要素が多いのではないかと想像する。従ってトップマネージャーの判断は「賭け」的要素が強くなる。今回、過去の解体された横断 R&D 型組織を追う中で分かったことは、決してそのマネージャー達のコミュニケーションに問題がなかった点である。元々「賭け」なのであるから、運用に明らかな間違いがあったとは考えにくい。

にもかかわらず、引責退職を選択せざる得ないと言うことが事実であるならば、ビヨンド社全体としての組織知識にとって大きな損失なのではないか。実際、元 A 開発部門であった回答者 No.1 も No.6 も今なおビヨンド社に必要とされる開発領域である。ここに新しい人員を外部から配置しても、A 開発本部と同じ結果になってしまうのではないだろうか。

第四節 完全密閉な場

ビョンド社のある研究所に非常にユニークな取り組みがあった。この研究所は所長の「非連続な独自の発想力を持つ研究者」と言う高い志によってスタートしており、社内のどのセクションとも異なる独自のルールを築いていたことが、今回のインタビューで明らかになった。まず、論理アルゴリズム研究所の所員は基本的にインターネット経由による論文参照を禁じられる。メールなどで外部とやり取りすることも基本的には禁じられたと言う。部屋は天井まであるパーティションでセクションごとに区切られ、カードキーによるロックがかけられた。これは、守秘と独自の発想の訓練のために行われたと言う。所長の権限は絶対的であり、新入社員の面接から所長が行っていたと言う証言がある。また、内部のセクションごとの情報流通も所長が許した範囲でのみ行われたと言う。ビョンド社のトップマネージャーインタビューで聞いたどのケースにも当てはまらない「場作り」が行われていたことが伺える。

この組織は少なくとも 2000 年から 2007 年の間存続したことがインタビューでわかっている。その母体となる組織もあったと言う証言もあり、全体の存続期間はもっと長かったと想定される。一見すると、自由からは遠く離れているように見えるかも知れない。しかし、所属していた社員は 2 人からは「あのような自由な研究の場は今なお必要であった」と語る。この組織が解体した理由は、残念ながら不明であり調査が難しいと思われる。しかし、少なくとも、内部の人間にとってはある種の場を与えられていたことは間違いない。これもまた、ワイワイガヤガヤ感の一つの形であろうと考える。「組織が存続しなかった」と言う事実を鑑みると、場作りに成功していても、外部との接触が必要であると言える。なお、本研究所の事例はビヨンド社の他の組織で見つかっていない。所長及びその関係者は退職し、別会社を立ち上げている。

第七章 まとめ

以下、本研究のまとめを述べる。本研究によって、ワイワイガヤガヤ感が伊丹の言う場の指標になること、パフォーマンスの高い組織にはワイワイガヤガヤ感だけではなく、スケジュール感が必要であること、また今後のワイワイガヤガヤ感のための提案が導き出された。最後に、本研究の限界を示している。

第一節 場の指標としてのワイワイガヤガヤ感

ビョンド社における場とは、社員一人一人が立場を超えて提案する姿であった。それが 形になったものがワイワイガヤガヤ感に他ならない。ワイワイガヤガヤ感は、場がうまく 機能しているかどうかの一つの指標となるであろう。今回のインタビューを通じて、ワイ ワイガヤガヤ感は 2 つの粒度がある。それは、組織・チーム内部で気を使わずに行うコミ ュニケーションと、組織・チームを超えたコミュニケーションであった。前者も重要だが、 後者はより組織パフォーマンを上げるきかっけを作ることが分かった。また、特に後者は マネージメントによる働きかけが重要であることが分かった。また、ワイワイガヤガヤ感 から生まれる活動は、トップダウンよりも社員の動きを良くすることが分かった。

第二節 パフォーマンスの高いワイワイガヤガヤ感のために

組織・チームを超えたパフォーマンスがより組織パフォーマンスを上げる理由は、スケジュール感の創出にあることが分かった。これはインフォーマルな関係よりも、むしろフォーマルな関係であった方が、よりスケジュール感に緊張感を与える。このスケジュール感の無いワイワイガヤガヤ感は内にこもったものとなってしまい、パフォーマンスを発揮することができない。また、スケジュール感の創出にはマネージメントの存在が重要である。今回、そのために外部とのコミュニケーションを取る、議事録で議論の内容をしっかり取るなどの事例が見つかった。このことは、「ワイワイガヤガヤ感」と言う横方向の繋がりを重視する組織においても、マネージメントの存在が重要であることを伝えている。伊丹の言う「上からの影響」が、ビョンド社においてはこのように具体化された。

第三節 場作りへの考察

ワイワイガヤガヤ感の創出は、新制度派組織理論の言う環境に拠る制度の、企業組織への内部化が発生している傾向が見られた。従って、現在の企業文化だけを見て、未来のワイガヤ感を作り出すことはできない。現在の社員がどのような制度の中で文化を作り上げているかを考察することは、次のワイガヤ感を作り出すヒントとなるだろう。特にビヨンド社においては、エンジニアリングの周辺動向の変異は大きく影響している。そして、今後、ワイガヤ感は企業組織の枠を超えた、オープン・イノベーションのスタイルになっていくのではないだろうか。

第四節 本研究の限界

本研究は、社員データは 1990 年代~2010 年までのビヨンド社単体のデータに拠って進められた。したがってビヨンド社以外の企業の様子を記述するためには、ビヨンド社の固有な要素がこれらデータにどう影響しているかを明らかにせねばならないが、その比較検討はなされていない。しかし、ひとつの事例研究として、場つくりの指針となればと考えている。

第八章 謝辞

まず、本研究の主査を引き受けて頂いた國領二郎先生に感謝の意をお伝えしたい。國領の経営学の高い視点から、私の会社生活の中でひっかかっていた霧を晴らす重要な視点を頂いた。一橋大学伊丹敬之先生をご紹介頂き、『場の論理とマネジメント』を参照したことは本稿作成の決定打とも言うべき基礎理論となり、それによって「ワイワイガヤガヤ感」理論のフレームワークが見えてきた。國領先生から頂いた事項は、そのような具体的なアドバイスに留まらず、研究者としての視点や、研究論文作成にあたっての構成の考え方、周辺知識に至るまで、感謝してもしきれないほどの情報を頂いた。工学部卒業の私にとって、社会科学の修士論文を書きされたことは、國領先生のお蔭である。実際、いまだに「論文」の形で自分の論理を語れたことが自分自身信じられないくらいである。社会起業コースとしての授業の中で、社会現象をプラットフォームとしてモデル化する視点をご紹介頂いたのが、私にとって國領先生との「出会い」だった。もともとコンピュータ・ソフトウェア技術者としてのキャリアを持つ私には、そのモデル化はとてもインパクトのある言説であり、本研究で試みたモデル化は、言わばその真似事である。

本稿の副査を引き受けて頂いた飯盛義徳先生には、本稿の作成にあたり、具体的で詳細なアドバイスを幾度となく頂いた。理論の参照、特に企業文化論、組織文化論、組織アイデンティティ論を新制度派組織理論の視点から考察した佐藤郁哉『制度と文化』をご紹介頂き、ビョンド社の文化的背景を探る重要なエッセンスを頂いた。飯盛先生からは、経営論、地域情報化論、何よりファミリービジネス論と言った授業で、組織文化の経営への影響と言う視点を頂いた。ビョンド社の過去のトップマネージャーの言葉や、現在活躍するトップマネージャーインタビューからのエッセンスを拾い上げる活動は、飯盛先生の視点に感化されたものが大きい。

同様に副査を引き受けて頂いた小川克彦先生からは、ご自身の企業研究所を統括されていた時代の経験から、「経営者から見た組織の視点は、必ずしも今まで論文で書かれてきたような視点だけでは語れないだろう。なぜなら、企業経営には表に出せない暗い面を必ず持つからだ。」と言う重要なアドバイスを頂戴した。今回の論文で担当レベルの社員インタビューに途中から切り替えていくのは、このアドバイスに拠るところも大きい。

金子郁容先生からは、この研究活動の基礎となる重要なヒントを頂いた。即ち、組織生成を経済学の視点から取引コストで説明するオリバー・ウィリアムソンの議論を紹介して頂いたことは、その後の本研究活動に理論的な土台を作り上げた。周辺の書籍を紐解き、その理論が、いかに組織理論の基礎を作っているかを知り、研究としての組織理論の様子を知る手掛かりとなった。金子先生のアドバイスがなかったなら、ビョンド社の研究は理論を欠いたもののとなってしまったであろう。

花田光世先生からは、早い段階から本研究に対して組織研究全般のアドバイスを頂戴した。キャリア形成が、ヒエラルカルに伸びるのではなく、個人を拡張していくものだと言う花先生の言説は、本研究で個人に注目するきっかけを頂いた。また、本研究を進めるに当たり、「次の」組織論の必要性と言うアドバイスを頂戴した。今回の研究がその必要性に十分に応えられなかったが、新制度派組織理論を用いて、その必要と方向付けだけは出せたと思う。

折田明子先生からは研究手法としてのケーススタディを授業でご指導頂いた。本研究の 手法的な部分の大半は折田先生から教えて頂いたものである。なお、本研究における整形 式ケース文章のすべては残念ながらプライバシー上、機密上の問題から掲載が見送られた が、こういったケーススタディによる研究結果が氷山の一角である視点も、折田先生は授 業の中で触れており、今になって全くその通りだと実感している。

社会起業コースの主要な授業を講義され、コースをひっぱっている井上英之先生からは、社会起業を事例として起業家精神、アントレプレナーシップについてたくさんの知見を頂いた。この視点は、ビヨンド社の創業者意思に立ち返る考察へと繋がり、私自身もまたアントレプレナーシップを以てインタビューの形で実践する機会を作ることになった。元々大学院に入学する意図も、ビヨンド社のような経営組織であっても、組織には創業意思と言う文化的背景や共感がベースにあるのでは、それを考察するためには、NGOやNPOと言った非営利な組織がモデルになるのでは、と考えたことに始まる。

ここで、実名を上げられないことは大変残念であるが、今回、インタビューに応じていただいた全てのトップマネージャーと、社員の皆様にこの場を借りて深く感謝の意を伝えたい。皆様に、忙しい就業時間の合間を縫って、インタビューに応じていただいた。ビョンド社が今後も長く発展していくことを願ってやまない。本論文がそのための一つの材料となってもらえれば、これに勝る幸いはない。特に、現在私の所属する部の部長には、本来許されない就業時間を削っての進学を許して頂いた。「就業時間が削られる」ことを明示的に許して頂いたわけではないが、進学を許して頂いていることそのものが暗にその許諾も言っていると私は理解した。このようなマネージャーの態度もまた、ビョンド社的であると私は信じている。

最後に、40 歳も近い筆者に進学を許してくれた妻の幸子と娘の結葉に感謝の意を伝えたい。妻と娘には、ここでは書ききれないほどの協力をもらったことは、想像に易いことであろうと思う。組織が目に見えるアウトプットとしてのヒエラルキ以外にも、ワイワイガヤガヤ感のような影響があるように、研究のアウトプットもまた、見えないいくつもの力によって支えられるものなのだと思うのである。

ここであげた全ての皆様に、改めて深い感謝の意を表したい。「エンジニアに研究はいらない」と研究と言う分野を知らずに来た筆者に、研究と言う新しい視点を与えてくださった。研究活動で得た知見を元に、次は皆様になんだかの形で恩返しできればと考える次第である。

第九章 参考文献

伊丹敬之 『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社 2005

エティエンヌ・ウェンガー、リチャード・マクダーモット、ウィリアム・M・スナイダー 『コミュニティ・オブ・プラクティス』 翔泳社 2002

佐藤郁哉 山田真茂留 『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社 2004 P・F・ドラッカー『新訳 イノベーションと起業家精神〈上〉その原理と方法』ダイヤモンド社 1997

朴 容寛 『ネットワーク組織論』 ミネルヴァ書房 2003

ウェスリー・M・コーエン、ダニエル・A・レビンザール 『吸収能力:学習とイノベーションに関する新しい視角』Administrative Science Quartely 35 (1990), pp. 128-52 マックス・ウェーバー 『官僚制』恒星社厚生閣 1987

ハーバート・A・サイモン 『新版 経営行動―経営組織における意思決定過程の研究』 ダイヤモンド社 2009

ケネス・J・アロー 『組織の限界』 岩波書店 1999

ダグラス・C・ノース『制度・制度変化・経済成果』晃洋書房 1994

ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス 『ビジョナリー・カンパニー』日経 BP 社 1995 岡部 光明 『総合政策学の確立に向けて (1): 伝統的「政策」から社会プログラムへ』 2005 岡部 光明 『総合政策学の確立に向けて (2): 理論的基礎・研究手法・今後の課題』 2005 金子郁容 『新版コミュニティ・ソリューション ボランタリーな問題解決に向けて』 岩波書店 2002

今井賢一・金子郁容 『ネットワーク組織論』 岩波書店 1988

佐藤郁哉 『フィールドワークの技法―問いを育てる、仮説をきたえる』新曜社 2002 佐藤郁哉 『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣 2002

Yin, Robert K. 『Case Study Research: Design and Methods 4th edition. 』 Sage Publications 2008

ダニエル・ピンク 『モチベーション 3. 0 持続する「やる気!」をいかに引き出すか』 講談社 2010

ジョン・P・コッター 『リーダーシップ論―いま何をすべきか』 ダイヤモンド社 1999 金井 寿宏 『リーダーシップ入門』 日経新聞社 2005

第十章 付録

掲載許可のあったトップ・マネージャーインタビューの内容を付録として紹介する。

名前	役職	概要
A.N	本部長	新型ノートパソコンの商品化
О.Н	役員	次世代 DISC の商品化
G.H	役員	新 IT 化商品の創出
Z.B	部長	次世代ワークステーションの商品化
F.A	担当部長	超薄型ノートパソコンの商品化

第一節 A.N さん(部門長)

2010年8月16日(月) 17:00-18:00

話し手:

民生品グループ 据え置き型事業部 据え置き型開発部門長 A.N さん

聞き手:山口 祥弘

第一項 背景

以前の私の業務、新型ノートブックパソコンの立ち上げ時、ハードウェアのチームを統 括されておりました。 当時私は同新型ノートブックパソコンのソフトウェアチームで BIOS 設計を行っており、その伝手で今回のインタビューに快諾して頂いております。私が新型 パソコンでソフトウェア設計を行っていた 1996 年~2002 年の間、既に A.N さんは新型ノ ートブックパソコンのハードウェアに関する統括部長に昇進されていましたが、トップ人 事のシャッフルなどがあり、現在は TV や据え置き型新型大容量 DISC レコーダの開発を 行う現部署の部門長として活躍されています。インタビュー要請の E-Mail を 8/6(金)の 夕方にお送りしたにもかかわらず、8/8(日)には快諾のお返事を頂きました。休日のお返 事は、会社のリモートアクセスを利用したものでしょう。A.N さんの秘書の方からは8/9(月) に該当日時によるインタビューの調整のメールが到着していました。しかし、(無礼にも) 私の方がこのメールの後休暇を取得しており、8/12(木)と遅れて返信したにも関わらず、 幸運にも該当日時のインタビューが実現しました。なお、後で秘書の方に伺ったところ、 この日時以外、数週間は時間が取れない程お忙しい状態にあったとのことです。インタビ ューに利用した会議室は、少し小さめの通常業務で利用される会議室です。A.N さんは細 い縦縞のワイシャツに社員証をかけた、ビョンド社のマネージャー一般的なスタイルでイ ンタビューに応じてくださいました。

第二項 インタビューの内容

私にとって社内インタビュー初日となるインタビューであったため、少々口ごもっておりましたところ、まず、A.N さんから話しかけてくださいました。私が大学院まで行って行いたい活動、本論文の趣旨である、ビヨンド社のイノベーション発生の実態を明らかにしたい旨をお伝えしたところ、「そのような趣旨ならば」と何人かのインタビューするべき皆様のお名前を具体的に頂きました。

A.N さんは、入社してすぐ、G.H さん (現役員) の元、音楽用として既に定着していた Disc メディアを IT 技術として利用するアプリケーションを検討する部隊でハードウェア設計者として活躍されます。その後、M.Y さん (コンピュータ事業本部 本部長、ビヨンド社

コンピュータ技術研究所 社長などを歴任)に誘われ、同じ G.H さん管轄の WSK シリーズ 第 3 世代、WSK 3000 の PL を任されます。

その後の1995 年、F.M 会長(当時)が始めた IT 戦略に基づき、G.H さんのお声掛けにより、新型ノートブックパソコンの立ち上げに統括リーダーとして参加します。立ち上げと言っても完全なるゼロスタートではなく、L.N 部長(当時。現在、役員。民生品グループ事業本部長)の率いていた部隊によって、DL 社や AP 社のノートブック OEM を行った経験あるエンジニアが揃っていました。A.N さんは、そういった経緯でビヨンド社ブランドとしての新型ノートブックパソコン立ち上げを統括します。これが後に最初の新型ノートブックパソコンとして市場に登場する薄型ノートパソコンです。その途中、G.H さんは更に高い位置から新型パソコンパソコン事業を見ることになり、部の統括は E.O さん(現役員)に代わっています。なお、元マギックポッドに関わっていた部隊も当時の新型ノートブックパソコンに加わっており、その部隊は、伊藤 進さん(別インタビューを参照)が統括され、超薄型ノートパソコンを世にリリースすることとなります。なお、少し時期を早くして、デスクトップ新型パソコンが IT 社との協業によって、米国でリリースされていると言う時代背景も追記しておきます。

インタビューで A.N さんは、「若い人にはもっと自由に提案して欲しい」とおっしゃっていました。会社の外側にあるような自由な発想が、ビョンド社の製造、設計、影響と言ったアセットのリンクすることで、新しいイノベーションになるのではないか、と感想を述べられていました。

2010年9月16日(月) 10:00-11:50

話し手:

役員

O.H さん

聞き手:山口 祥弘

第一項 背景

据え置き型事業本部 据え置き型開発部門長の A.N さんへのインタビュー冒頭で、O.H さんのお話しを伺い、インタビューのお願いをメールにて差し上げました。当時は特にインタビュー活動を始めたばかりと言うこともあり、恐る恐る 9 月 8 日にご連絡差し上げましたが、その日のうちにご連絡があり、秘書の方とあっという間にインタビューの日程を調整できました。

O.H さんの役員室は、本社フロアの中ほどに別の部屋として敷居が設けられ、すぐ外側に秘書の机があります。窓はありますがブラインドがかかっているので中を見ることはできません。緊張しつつ秘書の女性にお声掛けすると、すぐに役員室へ通してくださいました。私にとって、役員室に入った最初の経験で、緊張は最大まで高まっていました。8 畳ほどのほぼ正方形に感じる部屋には大きめの O.H さんデスクと打ち合わせ用の机、椅子がありました。

O.H さんは新型大容量 Disc の生みの親として社内外に知られています。TS 社が中心となって進めていた別規格大容量 DISC 規格(2002 年)との標準化争いは、2008 年 2 月、TS 社が別規格大容量 DISC からの撤退を皮切りに同年普及団体が解散、新型大容量 Disc の勝利となりました。

第二項 内容の概要

私が初めての役員室にどぎまぎしていたところ、O.H さんから今回の活動について詳細を逆にご質問頂くところからインタビューが始まりました。O.H さんからのそういったアイスブレーキングから、まず、新型大容量 Disc 商品化チーム立ち上げの特異性からお話を頂きました。実用化された新型ダイオードによって、また、21 世紀にはハイビジョン対応の光 DISC が必要になるため、新型大容量 Disc 商品化への活動が始まります。まず、元副社長 G.E さんの指示で、当時、役員 R&D 担当の B.O 克明さんが統括されていた青色レーザーに関する研究チームを、丸ごと O.H さんが統括することとなります。O.H さんは、トップを任された研究チーム(部長クラス 20 名、課長クラス 20 名、総勢 300 名近く)で孤軍奮闘します。元々、光 Disc に関する知識のなかった O.H さんはなかったため、教えてもらいながらのスタートでした。

O.H さんのお話しでは、任された当初の研究所では、個々人の研究成果(論文成果)を

出すことに注力しており、事業部のような進捗管理を行う文化がなく、研究成果の品質には多大に注力する一方で、スケジュール感がなかったと言います。また、チーム内のコミュニケーションもほとんどない状況であったと言います。私の事業部経験では、品質はもちろん重要ですが、スケジュールはもっと重要であるとされます。また、スケジュール必達に高い頻度のコミュニケーションが必須であることを聞いてきたものです。

O.H さんは、まずスケジュールをメンバーに実感してもらうために、目標の設定に着手します。それは以下のようなものでした。

- □ 光ディスク最後のフォーマットとして最新の技術を採用する□ 大容量 HD140 分以上□ 単一共通フォーマット□ 将来への拡張性 2層 ネット接続
- □ 海賊版の防止

この目標を設定するため、ハリウッド擁するコンテンツベンダー技術陣のご意見や、録画時間がお客様にいかに大切かと言うこれまでの経験が活かされています。なお、各コンテンツベンダーのヒアリングには、ビデオ事業部時代の伝手で O.H さんが連れて来た 2人の力によったと言うことです。私の印象では、ビヨンド社のトップに関する人事異動においては、そのトップの信頼のある数名も異動するケースが多いように思います。そのメンバーをコアとしてチームビルディングを始めるのです。しかし、O.H さんはこのお二人以外には連れてこなかったとのことです。

次に O.H さんは、総勢 300 人の研究所メンバーとのコミュニケーションを活性化するために、課長クラス 20 名、部長クラス 30 名と 1 時間ずつ面談を行います。更に、10 人ずつ交代で毎日昼食会を開きます。その場では、必ず誰かしら 1、2 人はたくさん話してくれる一方で、必ず誰かしら 1、2 人は何も話さなかったと言います。O.H さんは、様々いるメンバー間で、仕事の内容を伝達することの難しさを強調しました。だからこそ、そこに「仕掛け」を作り出すことが必要なのです。

外部とのアライアンス、NHDA(新型大容量・ディスク・アソシエーション)の調整についてもまた、コミュニケーションの賜物であったと言います。週 2 回は G.E さんと主要パートナーとの宴席であったと言います。また、社内についても、商品化にあたり研究所だけでなく新型大容量 DISC レコーダー、新型パソコンシリーズ、新型ゲーム機器、レコーディング・メディア、PC 用周辺機器、新型発光ダイオードデバイスと言った、新型大容量 DISC に関わる事業本部の部長以上に毎週定例ベースの報告会を持ち、小さな部屋に立ち見が出るほどの大盛況の元、コミュニケーションの場を作りました。それは会議と言うよりも、もっとフランクにお互いの交流が可能な場であったと O.H さんは言います。新型大容量 DISC の立ち上げは、コミュニケーションの解決であったと、O.H さんはおっしゃいます。

ビョンド社におけるエンジニアの立場

O.H さんは、「エンジニアが商品を決める」として、提案を受け付ける雰囲気作りが大切だと言います。ビョンド社の商品が魅力的であり続けるためには、技術屋やデザイナーと言ったゼロから物を作り出せる人材が必須です。その人たちのパワーを最大限に発揮させる必要があります。そして、その信念に立ってビョンド社は今日まで動いています。

G.E さんとの関係

G.E さんとの関係についても伺いました。G.E さんとは、半導体事業部で、小型ビデオカメラの商品化時に知り合うことになります。当時、TV 出身の G.E さんは若手で言いたいことをどんどん発言する G.E さんに一目を置いたようです。小型ビデオカメラの商品化は、テープを動作させるドラム機構と同時に、LSI もまた開発しなければなりません。カセットを入れてから再生まで数分時間かかるようなものを、商品部と半導体設計部の協調によって商品化できるほどのレベルに改善したと言う背景があり、O.H さんは、半導体設計の立場で商品部に切り込んでいたとのことです。つまり、部署間の橋渡し役、コミュニケーションを担っていたと言えます。また、G.E さんとの高い信頼関係にあった逸話として、とある失敗について、G.E さんに「それは人材教育がなってないからだ!」と反論したなどと言うお話をされていました。その後も様々なプロジェクト、例えば超小型ビデオカメラにおけるマイコンの 1 チップ化などを任されてきたそうです。「いやなことを言う人をそばに置け、そうでないと裸の王様になるぞ」とは G.E さんのお言葉だったとのこと。コミュニケーションの仕組み作りと言うお話は、様々な人材を認めることから始まるようです。

2010年9月21日(火) 18:00-19:40

話し手:

役員

G.H さん

聞き手:山口 祥弘

第一項 背景

やはり、据え置き型事業本部 据え置き型開発部門長の A.N さんへのインタビュー冒頭で、 G.H さんのお話しを伺い、インタビューのお願いを 9/8 (金) にメールにて差し上げました。 役員の中でも立場の高い方ですので、本当に駄目元と言う思いでした。しかし、下記通り 快諾のメールが 9/13 (月) に届きます。その後、やはり秘書の女性と日程調整のやり取りがあり、9/21 (火) の 19:00 に本社にある G.H 役員室に通されます。なお、G.H さんのお部屋も西谷さん同様、周りを壁で区切られた個室となっており、8 畳正方形です。窓はありますが、ブラインドがかかっています。お部屋に通されると、英字新聞の類や、英語の IT 系やパテント系と思われる専門雑誌類があちこちに見られ、情報収集に余念のない様子が見受けられました。

G.H さんは社内で、ビョンド社 IT ビジネスの立役者として知られます。それまでオーディオ、ビデオに限定的だった企業カラーを IT にも向けた、と言われています。一言一言、とても慎重に、そして考え抜かれた言葉によってお話しするスタイルで、その人がいるだけで場の雰囲気さえ作ってしまうようでした。

第二項 内容の概要

私がドギマギしていると、私がなぜ、大学院にまで行ってこの調査をすすめるのか、と G.H さんから質問を頂きました。私は、最近社内のイノベーションにかける情熱がストップしているように見える、これを打破したい思いと、今までのビョンド社はこんなではなかった筈であることを証明したい旨、そしてその活動が大学院の学位よりも、自分の信念を証明したい「意地」であるとお答えしたところ、「それは面白い」と聡明そうなお顔を斜めに向けながら、にやりと笑っていました。

G.H さんは、1970 年代初頭、ビョンド社内部にあった半導体技術を元にリリースされた BEBOX と言う電卓についてお話をされ始めました。電卓と言っても当時は26万円もして、据え置きレジの機械ぐらい大きい、超高級商品です。この商品はファウンダーD.A、E.N らと方と並べる Y.E 元社長によって実現した商品だと言います。当時、「D.A 大が技術を見つけ、Y.E が作り、E.N が売った。」と後に語られています。残念ながら SOBAS は KA 社らとの競争が激化する中、E.N さんの判断でディスコンとなりますが、ビョンド社 IT への系譜は BEBOX から始まったのです。

35 周年事業

時代はビョンド社ではオーディオ系商品が売れていた1978年ごろ。35周年事業として、 E.N さん会長プロジェクトと Y.E さん社長プロジェクトの 2 つが始まります。当時のビヨ ンド社には、4 ビットマイコンを自社で開発、製造。社内いくつかの商品で適用されていた と言います。Y.E さんは、これらディジタル 集積回路技術を用いた IT 系製品をちゃんと商 品化せねばならない、と考えていました。しかし時代は、AP 社が伝説の AP·I をリリース (1976年) したような時代です。オープンアーキテクチャ PC のリリースに至っては 1981 年を待たねばなりません。そんな時代背景の中、Y.E 社長プロジェクトとして始まったのが、 英文ワープロ WD85 プロジェクト『イオタ』です。日本にはまだワープロなんて言葉など なかった当時。イオタは CPU に、当時最も使われていた 8bit CPU である、ZR 社 Z80 を 採用。1980年代のマイコン・ブームを知る方ならわかると思いますが、当時はまだ OS な どと言う概念は市民権を得ていません。C 言語などと言ったプログラム言語も、高級言語と 言われる通りメインフレームのような巨大なコンピュータでしか実現されていません。よ って、ライブラリや外で作られたソフトウェアを「全く」アテにすることなく、ほとんど CPU の命令セットと 1 対 1 であるアセンブリ言語を用いて職人芸とも言える高い技術作業 の中で開発されます。Mac かと思う洗練されたデザインのプロダクトはビヨンド社がリリ ースした英文ワープロ、WD85。なんと 3.5 インチ FD ドライブを 2 基搭載。当時、5 イン チまたは8インチが当たり前だった当時、しっかりとした耐久性を備えた3.5インチ FD を、 このワープロのために作ってしまったと言います。それだけではありません。当時はキャ ラクターベース方式の表示しかなかった CRT に WYSIWYD 機能を盛り込むべく、ビット マップばりの工夫を凝らしたり、ポストスクリプトと言った印刷のための標準インターフ ェースが決まっていないこの時代、プリンターの印刷単位はピクセル単位で"作り込んだ"。 そのエレガントさの裏側は、とんでもない技術的知恵と努力の集積であったと言えます。

AV と IT の融合

一連の IT 技術は、マイコン(1980 年代、パソコンの事をマイコンと言った)を世に送り出さんと厚木に集結します。同じ ZR 社 CPU を用いた CP/M 搭載の普及型高級機 BXG-88 と、AC 社が提唱するオープンアーキテクチャ共通規格マイコン規格の 8bit マイコンと、次々にリリースしていきます。そのような IT 系商品への挑戦は、次第に、音楽や映像がコンピュータに統合されていくことを予感させて行きます。しかし、Shell 型 OS もまともに動かなかった時代、今では当たり前の AV と IT の融合も、決して社内で簡単に理解されるものではなかったと、G.H さんは振り返ります。そんな中、G.H さんは A.N さんや H.N さんらと、動画を mpeg フォーマットにして CD の中に入れてしまう構想、CD-ROM、CDI、 MMCD と言った仕事を進めます。コンピュータ用 CD-ROM を最初に商品化したのは、かのスティーブ・ジョブス率いるアップルであり、業界で最も熱心に推進していたのはかのマイクロソフト社、ビル・ゲイツだったと G.H さんは懐かしむように語りました。つまり、コンピュータ業界にとって、AV IT の融合は、業界全体の流れであった、と G.H さんは振り返ります。

AV と IT の融合は目前、もう一度、コンピュータのビジネスにビヨンド社として追いつ

きたい。しかし、当時、トップマネージメントとして、一連の IT 系ビジネスを見ていた、B.N さんは、「もう席は残っていないかも知れない」と漏らしたと言います。しかし、そんな中、F.M さんの鶴の一声で、新型パソコンシリーズは立ち上がっていきます。 OS-50 後期に立ち上がった新型パソコンシリーズ、その後の OS-55 で AV IT の融合は一つの終着をみた、と G.H さんは語ります。しかし、その道は常に平易なものではなかったと言えるでしょう。

イノベーションに向けて

G.H さんは「僕は常に裏街道だったよ」と苦笑いします。ビョンド社にはオーディオ・ビジュアルの商品化ノウハウによって支えられていました。そんな中、コンピュータの能力が上がるにつれ、ソフトウェアが現在の AV 商品にとって代わるだけのパフォーマンスを持つ、と言う言説は、当時、簡単に受け入れられるものではありません。しかし、G.H さんは業界全体における、AV-IT 融合の流れを、メンバー一人一人が各々感じ取って実践していた、とふりかえります。

新型パソコンシリーズの立ち上げは、本当にまともなものではありませんでした。それは私もその現場にいたから良く分かります。初代新型薄型ノートパソコンはオフィスソフトをインストールすると立ち上がらなくなる問題と言うのが発覚し、パッチ・ディスクを持って量販店を行脚する羽目になったことを懐かしそうに振り返ります。恐らく、当時老舗のコンピュータメーカーであった、NC社、FT社らは、ビヨンド社の素人ぶりを嘲笑したかもしれません。しかし、商品を立ち上げるのに、玄人じゃなくたって良い。なんとかなっちゃうものだ、と G.H さんは笑っておっしゃいます。業界の流れとしての AV-IT の融合。それに向かって一致団結できたからこそ、世に新しいものを問えたのではないか。

「ワイワイ ガヤガヤ」、目標に向かって走り続ける「素人集団」

経営学や組織論なら、パフォーマンスの高い専門家集団が、イノベーティブなものを作り上げると言うかもしれない。しかし、実際の現場は、そんなものでもないことが多い。「こういうものを作るべきだ」「こういう面白い技術で世界を変えるんだ」と言う気持ちが、その商品を軸に「ワイワイ ガヤガヤ」しながら、前に進み続ける。G.H さんはビョンド社の企業文化をそのように分析しています。分野は素人集団だったとしても、しかしその気概はみな一致団結している。経営視点からは打破できない物をそういうものが打破していく。

今一番面白そうな分野に自ら入って行き、参加し、世の中を変えて行こうと言うモチベーションこそ大切、と言います。その意味で、「今楽しんでいますか」と G.H さんは問いかけています。そのことが、今何がルールになっていて、何をするべきなのかシェアしていくのだ、と。そういう態度が、産業界を巻き込んで大きな流れを作っていく。

イノベーションの内容はこの数年でものすごく変わっている。そういうものに気が付き、 次を語れる人がいないといけない。この時代に何が必要か、それを提案して欲しい、とお っしゃっていました。 2010年9月22日(水) 10:30-12:40

話し手:

ANE 事業部・ソリューション技術開発部 部長総合技術開発本部 担当部長 Z.B さん

聞き手:山口 祥弘

第一項 背景

今回の、民生品グループ 据え置き型事業部 据え置き型開発部門長の A.N さんへのインタビュー冒頭で、Z.B さんのお話しを伺い、インタビューの依頼を 9/8 にメールしました。その日のうちに以下のようなメールが届きました。

Bicky かな?

私の方も、SFC の生活が聞きたいな。

楽しみ。

この Bicky と言うのは私の twitter アカウントで、以前より Z.B さんにフォローして頂いていたのでした。 Z.B さんは UNIX ワークステーション、WSK シリーズの立ち上げ時のカリスマ的な存在として有名な方ですが、私は仕事上の面識はほとんどなく、本当にたまたま twitter アカウントを私が見つけてフォローしたのでした。 Twitter もかなり早い段階で遊び始めているような方で、根っからのインターネット好きと言うところを覗かせます。

その後は庶務の女性と、一度 9/17(金)12:30-14:00 で設定されますが、一度 Z.B さんのご都合がつかなくなり、最終的には 9/22(水)10:30-11:30 でアレンジされました。インタビューは実際には 10:30-12:40 に延長されました。

第二項 内容の概要

時代は米 Sun Microsystems 社の 1000 万円以上もするワークステーションが台頭している 1985 年。パソコンでは Mac classic が登場した時代でもあります。WEB 新聞の連載、技術再発見『WSK シリーズ ・・・ 一人 1 台を実現したワークステーション 』によると、ベスト誌 1986 年 11 月号で WSK シリーズを「破格の価格性能比を備えたワークステーション」と紹介したとあります。なんと、当時 1000 万円以上だったワークステーションを、最上位機種で 275 万円と言う低価格で登場させたのです。記事では更に、『「一人が 1 台ずつ持てる高性能なワークステーション」という技術者の欲しいものが形になったマシンだった。』としています。当時の WSK シリーズ登場の衝撃が見えてくるでしょう。その立ち上

げを行ったのが、社内有数の有名人である、M.Y さんです。M.Y さんは当初コンピュータ 事業部でコンピュータの開発を行っています。資料によると、そこから 32bit ワークステーションを立ち上げるプロジェクト「STR (ストロング)」を実現するために 4 人を引き抜き、 更に木原研の研究メンバーを加え、総数 11 人でコンピュータ開発部を立ち上げています。 Z.B さんは当時、CEEK (シーク) と呼ばれる、ライトワンスの光ディスクを活用した業務 用電子ファイリングシステム (写真) の開発に従事されていましたが、この時にコンピュータ開発部に引き抜かれます。 なお、Z.B さんによれば、まったくワークステーションや UNIX に精通していたわけではなかったとのこと。それでも引き抜かれたのは、Z.B さんに「自由闊達さ」を見出したのかもしれません。

しかし、社内にワークステーションを立ち上げた経験のある専門家などいなかったとのことです。それでも M.Y さんの号令の元、社内ベンチャーのように様々な試行錯誤がなされます。正に自由闊達な雰囲気であったと Z.B さんは振り返ります。ハードは現在総合技術開発本部部長の E.B さん。WSK シリーズに搭載された OS、BSD1 年で移植してしまった立役者、スーパープログラマ T.M さんが M.Y さんに拠って外部からリクルートされるなど、役者が揃います。凡そ、M.Y さんのコンセプトは、エンジニアに面白そうな題材を与え、ユニークな人材を結集する事にあったのではないか、と Z.B さんはおっしゃいます。それが結果的に 1 年たらずの短い期間で素人集団がワークステーションを世に出せたと言うことは特筆するべき事です。

ご存知の方もいらっしゃるかも知れませんが、M.Y さんはペンネームム天照二郎(あまてらすじろう)で『人材は悪人からさがせ』と言う本を著していたりするのです。

当時、コンピュータはビヨンド社のマジョリティではありませんでした。逆に注目されないことが功を奏して、このような自由闊達な場を作ることができたのかも知れません。まさに名実共に社内ベンチャーだったのでしょう。「毎日が新鮮な刺激に満ちていて、M.Y さんを含めて、コンピュータが専門かどうかと無関係に、日々、成長していた」と Z.B さんは当時を語ります。

サバティカルな留学

この市場導入の間際、Z.B さんはイリノイ大学に留学されています。そのことを Z.B さんは「サバティカル(長期の自由)」と表現して笑ってお話しされます。飛び込み営業のように米国コンピュータ企業に売り込みに行ったりした(させられた)のだそうです。自由に様々な経験が、WSK シリーズの立ち上げを通して培われたのです。

「志」こそ大切だ!

Z.B さんは、「儲ける」だけじゃ上手く行かないだろう、「こういうものを作りたい」と言う「志」こそ大切なのではないか、とおっしゃいます。「儲ける」と言った欲望を刺激するようなインセンティブはゆくゆく失敗する、最後は人間的な力が成功を呼ぶのではないか。よって人材こそが財産なのだと指摘します。その人材に「志」を作っていく体制が必要であり、それにはビョンド社に限らない外の世界と連携していくことにあるのではないか。例えばオープンソース。私たちは兎角、オープンソースをビョンド社の権利を守って活用

することに目が行きがちですが、そこにもまた、ソフトウェアの発展と言う「志」があります。本来、その志に沿うことが最も大切なのではないか。係数評価はすぐに限界が来る。 Z.B さんはそのように問いかけていました。

人材こそ財産、志を作っていく体制が必要で、さらに、外を含めて進めて行くと言うやり様が面白いのではないか、とおっしゃっていました。

2010年9月24日(金) 17:00-18:50

話し手:

医療関係事業室 次世代ソフトウェア Gp 部長 F.A さん

聞き手:山口 祥弘

第一項 背景

F.A さんは、新型パソコンシリーズ圏で「ゲンさん」の愛称で知られる有名人です。私は 1996 年からノートブック新型パソコンシリーズの立ち上げに関わっており、A.N さん同様、F.A さんにはその時にお世話になった経緯があります。F.A さんは、新型パソコンシリーズ 設計部隊が全部、子会社工場に移管になる際、ご家庭の事情などで異動できなかったと言うことがあり、そのため、今までのF.A さんが持つキャリアを知らない部署に異動せざる 追えない状況にありました。同様の社員は何名かおり、そのような人達を東ねて異動先部署を探すための部署を任されたりしていますが、持ち前の明るさで、その部署でも勉強することを積極的に見つけて、グループを作って勉強したりしていたそうです。何しろ、とても明るく、謙虚な方です。

現在は、医療関係事業に異動されたようですが、インタビュー当時はまだ異動先は決定 していなかったようです。9/8 にインタビューのお願を差し上げたところ、秘書の方もなく、 以下のようなフランクなメールが届いたのでした。

F.A です。

やま Goo! おひさしぶりです。

イノベーションのための組織論か、、、、相変わらず、すごいことやってるな。

インタビューの件、了解です。

(中略)

では、会える日を楽しみにしています。

F.A さんはそのような時期と言うこともあり多忙でした。インタビューは少し遅れて 9/24 (金) 17:00-18:00、本社会議室にて行われました。会議室は通常業務で使われる会議室で、8人掛けのテーブルがある、6畳くらいの小さな会議室でした。ワイシャツを腕まくりして、こちらまで楽しくなってしまうほど明るい雰囲気を振りまきながら現れました。

第二項 内容の概要

藤沢の居酒屋『藩』で、F.A さんが悔しそうにお酒を呑む姿を私は覚えています。超薄型 ノートパソコン、プロジェクト・ネーム Yebisu2 の前身であった、Yebisu1 のプロジェクト 中止が決まった時でした。当時、新型ノートパソコンシリーズの部隊には、2 つの設計チー ムが走っていました。DL 社 OEM 時代のアーキテクチャをそのまま継承して立ち上げる F.A さんの設計チーム (プロジェクト名: Yebisu) と完全なビヨンド社設計で挑戦している A.N さんのチーム (プロジェクト名: Benten) です。スケジュールは Yebisu が先行、次い で Benten (後の薄型ノートパソコン) が登場する筈でした。Yebisu1 は主に F.A さんが嘗 て設計 PL を行っていた携帯端末マギックポッド(写真) 部隊の元メンバー。メンバーのコ ンピュータに対する思いは高く、その夢を一人ずつ汲んで検討された Yebisu1 はとても大 きなサイズのノート PC になっていた、と F.A さんは当時を振り返ります。 EVT 試作出図 まで終わっていたこの Yebisu1、当時の部長である G.H さんが「待った」をかけます。超 薄型ノートパソコン藩の吞み会から心機一転、F.A さん率いるチームの Yebisu1 改め Yebisu2 への挑戦が始まります。チームのモチベーションはとても高い。しかし、その思い を汲めば汲むほど、 ありきたりのノート PC になってしまったと言います。 そんな F.A さん の隣にいた A.N さん、「みんなが求めているものはこんなものじゃなくて、もっとカッコよ くて薄いものだろう?!」と一喝。一気に目が覚めた、と当時を振り返ります。そこから、 Yebisu2 は、『B5 でカッコイイ』を合言葉に、設計検討がみんなで行われていきます。ここ で特徴的なのは、コンセプチュアルを目指しつつ、みんなでその仕様検討したところでし ょう。G.H さんの言う「ワイワイ・ガヤガヤ」がここにも見えます。みんなで作りたいモ ノを共有しながら、且つコンセプトに従って割り切った製品設計を行ったのです。

当時のエピソードに、当時、8.45mm の 1GB HDD か、9.5mm の 2GB HDD(容量はうろ覚え)を考えた時、F.A さんチームは 8.45mm の採用を選びます。「薄さ」への拘りは PC としての当時当然と考えられていた HDD 容量の大きささえ割り切ったのです。 RGB の出力ポートも割り切ってポートリプリケーター側に出してしまいました。メモリのフタが美しくないからやめよう、と言う意見さえ出たと言います。これは検討の結果、却下されたと言いますが、兎に角ひとつひとつが議論に議論を重ね、喧々諤々、「みんなで決めた」のです。

超薄型ノートパソコンの特徴と言えば、四面マグネシウム合金。これはそれでなくとも加工が難しく、資材部の猛反対を押し切って「カッコよさ」に拘った結果だと言います。しかし、一つ諦めた「カッコよさ」があったと言います。超薄型ノートパソコンより 2 年後に発売された後継機では、パネル背面の新型パソコンシリーズの文字がヘコんでいます。これは、ゲーム機のデザインなどで知られる、B.B さんの拘りです。しかし、これはとても難しい製造技術の賜物であり、初代超薄型ノートパソコンの時代には、不可能な芸当だったのです。当時、B.B さんは、そのデザイナーとしての威信をかけて、当時社長の安藤さんにヘコ文字を進言。F.A さん初めメカ担当者(M.E さん)が呼び出されます。しかし、当時、G.H さんから現場の部長を交代した、E.O さん、「死人が出かねないほど、大変なんです!!」。四面マグネシウムを押し切ったのがしまけいさんならば、設計的無理を即座に判断したのもまた、しまけいさんだったとのことです。結局、この時の新型パソコンシリー

ズロゴを「ヘコ文字に見えるような」印刷で調整されました。

しがらみの少なかった幸運

このような、最終的には割り切ることこそあれど「自由闊達に」「みんなで決める」ことを可能にしたのは、既に Yebisul がディスコンとなり、 薄型ノートパソコンがビジネスの表舞台に期待されている状況の中、ビジネス的なプレッシャーと言うしがらみが少なかったことが、このような「自由闊達」な「ワイワイ・ガヤガヤ」を担保したのではないか、F.A さんはそうおっしゃいます。利益優先だと組織はどうしても利益に対して最適化せざる追えません。「赤字は国賊」と言ったのは、ビヨンド社役員のどなただったか。 ブレストをやりながら、やれることをお互いが理解して行き、そのアサインは決定こそ F.A さんがされるものの、基本的には自然と役割が決まったと言います。

超薄型ノートパソコンへの道のり

超薄型ノートパソコンは、マギックポッドの部隊出身の方々が主体となっていた部隊です。F.A さんによると、超薄型ノートパソコンへの人材の集まり方は、ビヨンド社におけるコンシューマ向けコンピュータービジネスの流れにあるようです。F.A さんは電気回路設計のエンジニアですが、BXG-99c から PL を務め、その後、共通規格マイコン の部隊と合流して PTO と言うハンドヘルド・コンピュータの後継機に関わっています。そのあたりの知り合いが、新型パソコンシリーズ立ち上げに関わって言ったため、「とても自然に人が集まった」印象だったとのことです。F.A さんは「それまでビヨンド社はコンピュータ関係で鳴かず飛ばずだった。超薄型ノートパソコンでやっと恩が返せた思い」と語ります。これらコンシューマ向けコンピュータ系商品の歴史は、設計者 F.A さんの歴史そのものでしょう。或いは、F.A さんの歴史に裏付けられた、目に見えぬ人の繋がりもまた、自由闊達なる組織のための立役者だったのかも知れません。

奥様の進言

F.A さんの歴史に一つ、特筆するべきエピソードがあります。マギックポッドの設計のため、US に赴任していた F.A さん。当時、F.M さんがインテルとの協業、GI プロジェクトでデスクトップ PC の立ち上げが US 主導で行われる代わりに、マギックポッド部隊は帰任になることに。その時、 マギックポッド部隊のメンバーには 2 つの選択肢がありました。 US に留まり、インテル協業でデスクトップ PC を立ち上げるか、日本に戻ってノート PC を立ち上げるか。 US デスクトップ PC は、インテルがその回路設計を行うことが決まっているため、設計的に行うことは少ない。しかし、まだ US に来て 1年半であった F.A さんは、もう少し US に留まるべきなのでは、と迷います。

そんな時、背中を押したのが、奥様の一言「あなたは、自分で小さいオリジナル製品を作りたいのじゃないの?」だったと言います。もし、その言葉に従って日本に帰任しなければ、超薄型ノートパソコンも生まれなかったかも知れない、と笑っていました。

最後は「人間力」

F.A さんには、社内の少林寺拳法部で鍛錬する一面もあります。F.A さんに拠れば、少林寺拳法は中国の方法をそのまま輸入したものではなく、戦後日本の「心の支え」となるべく「本当の強さ」を求めたものであることを教えてくれました。F.A さんは組織もまた、人間力としての強さがなくてはならない、と言います。以下は、インタビュー後に F.A さんから教えて頂いた、少林寺拳法の開祖 宗 道臣(そう・どうしん)のお言葉です。

人、人、人 すべては人の質

すぐれた一人の人間に、まず自らをおく。

一人のいい息子が生まれたということによって、家庭がころっと変わります。一人ぐれた 前科者が出ると、その家庭がみんな迷惑する。こういうことは諸君の周辺にごろごろして るでしょう。すぐれたもの一人が、いかに重要かということである。 我々は、まずそのす ぐれた人間にまず自(みずか)らをおこうではないか、そして周辺にもいい影響を与えようで はないか、こういう教えなのだ。

すべては人間の質の問題だ。

この世の中のこと、すべて人間が行い、人間が支配し、管理し、計画しておる。人間の質の問題ですよ、これはね。よくなるのも、よくならんのも、要するに人ひとり、そのポストに立っておる人の心の持ち方にある。こういうことで心の改造をやろうとしているのが宗教、特に金剛禅の大特徴である。

考え方を変えることによって理想境ができる。

人間の考え方を変えることによって理想境ができるという私の考えは、決して誤りではない。これは、つくらなければならんものです。半ばは相手の幸せを考える者がふえたら、世の中、本当によくなる。これは間違いありません。

引用元: 創始者 宗道臣について | 少林寺拳法公式サイト