

全員参加の

合理と、情熱と、信頼と。

Make Your



Text = 入倉由理子 (4~37P) Photo = 刑部友康

マネジメント

Employees Happy!

はじめに

「ここに橋を架けたい」。その気持ちに持てる力を差し出した

サンフランシスコで初めてゴールデンゲートブリッジを見たとき、感動した。サンフランシスコからゴールデンゲート海峡の対岸に、約2.7キロメートルの橋が架かる。この大きな橋ですら、最初、たった1人の誰かが「ここに橋を架けたい」と、この海峡に立って強く念じたことが始まりだったのだろう――。

9ページに登場するサミール・パテル氏は、インタビューのなかでこう話した。19世紀半ば、ゴールドラッシュに沸き、開拓者精神に溢れる人々が世界中からこの地を目指してやってきた。その象徴ともいえるのがこの橋である。「橋を架けたい」という強い意志に、お金を持つ人は資金を、知恵や技術力を持つ人はそれを差し出した。大きなイノベーションにしても、小さな仕事の完遂にしても、注目されがちなのはアイデアを出した人、それを牽引した人だ。しかし、実際には多くの人が自らの持てるものを出し合って、それを結合させなければうまくいかない。「持てる力を出し合う」、つまり「全員参加」である。

全員参加には、2つの要素が必須だ。1つは「オーナーシップ」である。「ここに橋を架ける」ことに真剣に向き合い、そこで自分ができるところを考え、完遂しようとするスタンスがそれだ。もう1つは、相手が、その場が必要とするものは何かに思いを巡らす「助け合い」の気持ちである。マークス・T・オガワ氏（12ページ）は、「シリコンバレーで新しい価値が次々と生まれ、その活力を支える要素の1つは、“How can I help you?” の精神だ」と言った。新しい価値が生まれにくい。組織に活力がない。日本企業のそうした課題の1因は、「オーナーシップ」と「助け合い」の欠如ではないか。

私たちはまず、米国シリコンバレーで急速に広がるインキュベーションシステムの1つ、500 Startupsに、全員参加が機能する組織とはどのようなものかを見に行った。これがSECTION1である。SECTION2ではインド発のグローバル企業HCLを例に、大企業が全員参加の組織に転換するためには何をすべきかを模索した。そして、SECTION3では、全員参加を実現する制度、仕掛けのヒントを探し、日米2社に注目した。

若手がダメ。ミドルは元気がない。シニアは数が多すぎる……。もはや、そんな世代間闘争をしている場合ではない。全員参加に突破口がある。私たちは、そう確信している。 入倉由理子（本誌編集部）

SECTION 1

シリコンバレーに見る 全員が参加する組織の可能性

スタートアップ企業支援の仕組みに内在するオーナーシップと助け合いの文化とは、どのようなものをレポートする。

500 Startups

世界の数千人のプレーヤー「全員」が積極的に「参加」し、「助け合う」場

事業概要／ベンチャー企業への投資、スタートアップ企業のインキュベーション、それに伴うイベントなどの運営 設立／2010年 従業員数／本体は約20人 展開国／50カ国以上

米国シリコンバレーといえば、ITとベンチャー企業の集積地である。ここに2000年代半ば過ぎから登場したのが、アクセラレーションプログラムと呼ばれるスタートアップ企業のインキュベーションシステムだ。1つの場に起業家の卵や起業したばかりの企業を集め、さまざまな支援をしながら、資金調達に結び付けていく。その1つが、2010年に誕生し、既に6回のアクセラレーションプログラムを実施するファンド運

営会社、500 Startupsである。

その仕組みは、右ページの図を参照いただきたい。3～5人を1チームとするスタートアップ企業を約30選抜し、シリコンバレーにある500 Startupsのオフィスで4カ月間のプログラムを実施する。

私たちが注目したのは、インキュベーションの仕組みではなく、その支援のあり方だ。支援者のメインは、200人に上る「メンター」である。彼らは基本的に、無償で彼らの時間

と知識を提供する。そのほか、500 Startupsが抱える約1000人の起業家、グーグルや、ゼネラル・エレクトリック (GE) といった大手企業も参加チームを支える。スタートアップ企業を育てるという目的に向かって、プレーヤー「全員」が積極的に「参加」し、「助け合う」場なのである。

なぜ支えるのか。どう支えるのか。そして、その支援を受けてスタートアップ企業はどう頑張るのか。この問いに8ページから向き合っていく。



こんな場で

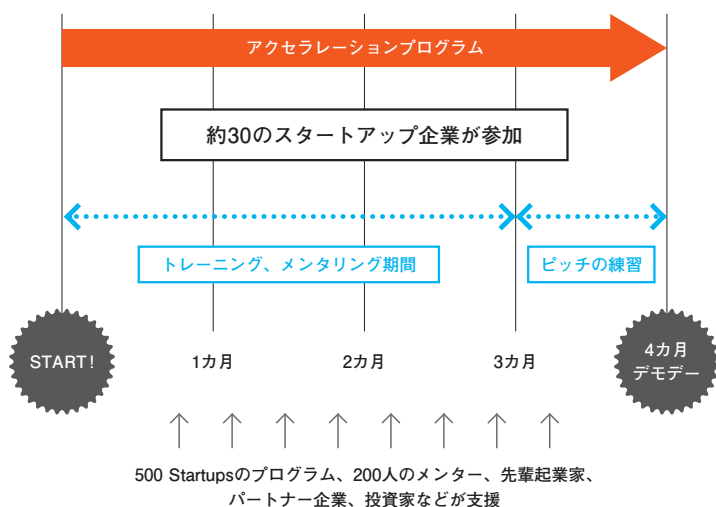


米国カリフォルニア州サンフランシスコにほど近い、シリコンバレーの一角、マウンテンビューに500 Startupsのオフィスはある。オフィスの1フロアを「占拠」し、参加チームの作業スペース、セミナーなどを行うイベントスペースのほか、広々としたキッチンもある。

世界の凝縮



500 Startupsの仕組み



基本的にそれぞれの参加チームはその期間に事業や製品のブラッシュアップをし、4か月目に開催される「デモデー」で投資家、大手企業などに向けてプレゼンテーションする。その間、500 Startupsのメンバーを中心に、数百人に上る人々が参加チームを支援する。

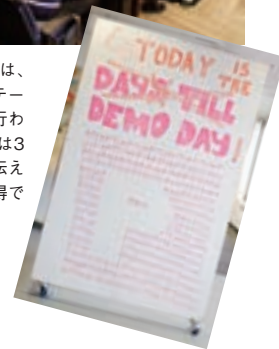
出典：500 Startupsへの取材をもとに、編集部作成

ワークスペースには、約30チームが「雑居」。米国のほか、アジア、南米、ヨーロッパなど世界中から集まっている。ここは多様性に満ちた、世界の凝縮である。

デモデー



4か月のプログラムの終わりには、投資家などを前にしたプレゼンテーションイベント「デモデー」が行われる。各参加チームの持ち時間は3分。ここでいかに自社の魅力を伝えられるかが、資金や協力者を獲得できるかどうかを決める。



パートナーシップ



グーグル、マイクロソフト、GE、PayPalなど、錚々たる大手企業やベンチャー企業が協賛している。



どんな「全員参加」が 起こっているのか？

もう少し、詳しく仕組みを見ていこう。プログラムは4カ月である(参加チームは、その前後1カ月も500 Startupsのオフィスを使用できる)。そのうち最初の3カ月はトレーニング、メンタリング期間と呼ばれる。500 Startupsが製品開発、資金調達、マーケティング、法律や会計など、さまざまな領域の専門家によるセミナーを週に数度、開催する。

そして、ここで活躍するのが200人にも及ぶメンターたちだ。メンターは月に少なくとも5時間、参加チームのために時間を使うことを義務づけられている。メンターの「本業」

は、成功した起業家、会計や法律の専門家、経営コンサルタント、投資家などさまざま。本業や経験によって培われた豊富な知恵や技術を、無償で提供しているというわけだ。

メンターの1人、ジェームズ・レヴィン氏は、プログラムがスタートすると、全参加チームと面談の時間をとる。「そこで事業の内容だけでなく、ファウンダー(創業者)やそのチームの経験、強み、弱み、現状の課題を知ろうと努力します」と、レヴィン氏は話す。レヴィン氏のように全員と面談しなくても、興味があるチームに声を掛けるメンターもいる。また、「ダッシュボード」という、メンターと参加チームを結ぶウェブ上のシステムも重要な役割を果たす。メンターの専門領域を閲覧し、「この人の話を聞きたい」と思

えば、アポイントがとれる。

そして、残りの1カ月は、「ピッチ」と呼ばれるデモデーでのプレゼンの練習を、500 Startupsやメンターが支援する。既述の通り、投資家などを前にした3分の勝負だ。事業の可能性、チームの魅力を短時間で伝えるために練習を繰り返す参加チームに対し、アドバイスする期間である。「ピッチの練習を見ていると、プログラムを経て、驚くほど成長するチームがある」と話すのは、エンジェル投資家のジュン・リー氏(写真13ページ)だ。500 Startupsは、ある種の人材育成システムともいえる。

ハッピーアワーや食事など
「内輪」になるための努力

500 Startups、メンター、参加チ



参加者と長い時間を過ごし、「内輪」になって、より有効なアドバイスを心掛ける

ジェームズ・レヴィン氏
Silicon Valley Entry Specialist

James Levine_父がコンピュータ関係の起業家だったため、幼少時からコンピュータに触れながら育つ。シリコンバレーでIT業界に携わって20年以上経つ。現在は日本企業を中心に、シリコンバレー進出の支援を行う。

MENTOR

答えを教えるのではなく、起業家のアイデアをチューニングする役割

サミール・パテル氏

neoDigital, Inc. Founder President & CEO

MENTOR

Samir Patel_インドから米国に移住。シリコンバレーでインターネット技術を身に付けた。スタートアップ企業やイーベイでの勤務を経て、コーネル大学でMBAを取得。そこでオンラインチュータリング事業で起業。その後、広告業界での起業を経て、経営コンサルタントとして独立。



ームの関係は、ビジネスライクなものだけではない。500 Startupsのオフィスでは、毎週金曜日の夕方、「ハッピーアワー」が催される。参加チームやメンター、協賛企業の従業員、500 Startupsの面々が三々五々やってきて、ビールを飲みながらコミュニケーションをとる場だ。その後、気が合ったもの同士がカラオケや食事に行くこともある。

レヴィン氏のことを多くの人が「ベストメンター」と呼ぶ。「私が500 Startupsで過ごす時間がいちばん長いからだと思う」と、レヴィン氏は分析する。「オフィスで長い時間を過ごすのは、参加者をよく知り、気軽な関係になるため。『ダッシュボード』を使って、あらたまった形で面談をするだけでなく、立ち話をしたり、食事を一緒にしたり。そうやって個人的に深く知り合えば、開示してくれる情報が増える。すると、より有効なアドバイスができます」(レヴィン氏)と、「内輪」になることの重要性を強調する。

よりよいアドバイスを目的の

ためだが、そのベースとして「信頼関係を築くことが大事」(レヴィン氏)だという。

**支援はあくまで支援
「自ら考えさせる」ことが大事**

このように、500 Startupsには事業を成功に導くためのプログラムがあり、親身になって相談に乗ってくれるメンターもいる。

とはいえ、「ここに来れば必ず成功する、人、会社が育つというものではない」とリー氏は指摘する。「結局は自分次第。効率的にしてあげることはできるけれど、我々メンターがいるから成功する、というマインドではうまくいかない。どれだけ参加チーム自身が情熱を持っているかにかかっています」(リー氏)

レヴィン氏は「メンターになった当初は、参加者の成功を願い、感情的に入れ込んでアドバイスしていました。しかし、結局会社を成長させるのは本人たち。だから今は、少し距離を置き、方向性を示すことを大

切にしています」と語る。

自身も起業経験を持つサミール・パテル氏も、「答えを教えるのではなく、リスクなどこういう側面を考えなさい、とフレームワークを提供しています。自分の時代には成功できたけれど、今日の正解は明日の正解ではないことを、私たちは理解しているからです」と話す。「何か新しい価値を生み出そうとすると、そのアイデアは起業家から。メンターはそれをあくまでチューニングするだけなのです」(パテル氏)

事業の成功の起点は、起業家の情熱や意欲にある。それに対し、メンターが必要に応じて自らの持てる力を惜しみなく提供し、チューニングを試みる。そうやって成功の確率を高める。これが、アクセラレーションプログラムの「全員参加」の基本的な構造である。

なぜ頑張れる？ どう頑張れる？

ここでは視点を変えて、参加チーム側から500 Startupsの仕組みを見てみよう。500 Startupsには、全米はもとより、世界から海を越えて参加チームが集まっている。その動機は何か。そもそも彼らにはメリットは多い。プログラムスタート時、500 Startupsがまず、各参加チームに5万ドルずつ出資する。参加チームはその5万ドルを当面の資金として、事業や製品のブラッシュアップに努める。とはいえ、スタートアップ企業にとって5万ドルは、そう大きな金額ではない。開発費やランニ

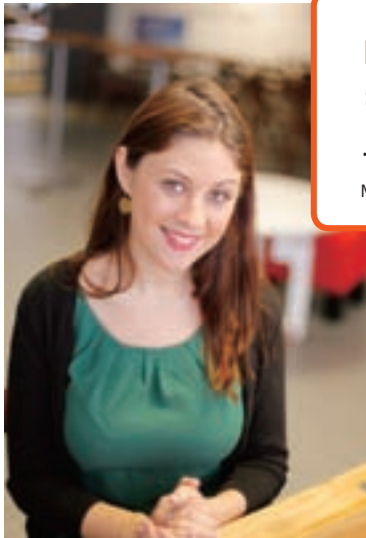
ングコストだけで、すぐに底をついてしまう。つまり、その主要な目的は5万ドルを出資してもらうことだけではないはずだ。

得られるネットワークの 質の高さが最大のメリット

ワシントンに本拠地を構えながら、プログラムへの参加のためにシリコンバレーにやってきたサラ・ウェア氏は、「ITの領域の優れた専門家や投資家のネットワークが得られ、サポートを受けられることがとても貴重

でした」と、参加理由を話す。

実際に参加したメリットについて、やはり真っ先に挙がるのはそのネットワークの質の高さだ。ダン・オプリンガー氏はIBMのワトソン研究所、国防総省の研究者を経て、起業の道を選んだ。「500 Startupsのメンターには、インターネットの創成期に高い実績を出し、世の中を変えた立役者が多いのです。そういう方々から直接アドバイスをもらえる機会は、そうありませんし、私たちが作戦レベルまで質問を具体化していれば、彼らはきちんと耳を傾けてくれます」とオプリンガー氏は話す。ウェア氏は、「メンターのアドバイスによって、消費者向け中心のビジネスから、パブリッシャーやブロガー向けの製品に切り替えた経験もある」と、その有効性を話す。「このシリコンバレーは、20年前何をしたかと



ITの領域の優れた専門家や 投資家のネットワークが得られる

サラ・ウェア氏
Markerly CEO, Co-Founder

Sarah Ware_ワシントンでクーポン共同購入大手のLivingSocialに勤務後、ソーシャルブックマークのプラットフォームを提供するMarkerly (<http://www.markerly.com/>) を起業。2012年9月から、500 Startupsのプログラムに参加。

カジュアルな付き合いのなかで、 お互いの持てるものを差し出している

レオ・チェン氏
Monogram CEO, Co-Founder

Leo Chen_ワシントン大学卒業後、マネジメントコンサルタントとして起業したが、資金が底をついて廃業。上海のアマゾン、スタートアップ企業での勤務を経て、ファッションのハイエンド向けEC事業Monogram (<http://www.getmonogram.com>) を設立。2012年3月からのプログラムに参加。



PARTICIPANT



**1億ドルの会社をつくった。だから
こそメンターの言葉に説得力がある**

ダン・オブリンガー氏
PayByGroup Co-Founder&CTO

Dan Oblinger IBMワトソン研究所、国防総省に人工知能の研究者、プログラムディレクターとして勤務する傍ら、コロンビア大学講師も務める。その後、共同創業者とともにPayByGroup (<http://paybygroup.com/>)を設立。2011年9月からのプログラムに参加。

か、元国防総省だとかは関係ありません。重要なのは、ここで求められていることに直結した経験です。1億ドルの会社、事業部をつくりました。だからこそ、その言葉に説得力があるのです」(オブリンガー氏)

同時に、参加チーム同士の「助け合い」に言及する声も多く聞かれた。ハイエンドのファッションECサイトを手掛けるレオ・チェン氏は、「私が投資を依頼した投資家から、残念ながらNOの返事が来たのです。そのとき、その投資家の投資条件に合致するかもしれないと思ったほかのチームを紹介したことがありました」と振り返る。また、技術者の採用に悩むほかのチームに、人材を紹介するといった助け合いもある。

彼らは4カ月間のうちにビジネスプラン、製品をプレゼンテーションできるレベルまで高めなければならず、多忙を極める。それにもかかわらず、なぜ、ほかのチームに手を差し出す余裕があるのか。「参加チーム同士の切磋琢磨が力になるからです。もちろん多忙ですが、ここではハッピーアワーもあれば、バーベキ

**得難い信頼関係を構築できた。
私もできることは何でもしたい**

トレーシー・ローレンス氏
Chewse CEO, Co-Founder

Tracy Lawrence_南カリフォルニア大学在学中に携帯アプリ事業で独立するが、失敗。その学びを活かしたいと考え、オンラインのケータリングビジネス、Chewse (<https://www.chewse.com/>)を起業。2012年9月からのプログラムに参加。



ュー大会もある。ちょっとした立ち話をする場もある。そこで生まれるカジュアルな付き合いのなかで、お互いの持てるものを差し出しているだけなのです」(チェン氏)

彼らには、起業を目指すという共通点がある。お互い高め合う気持ちがあるから助け合い、それぞれからいいフィードバックと刺激を受けている。「参加チームを見てみると面白い。強いチームは強いチームと固まる。弱いチームは孤立していく。すると、弱いチームも巻き返しを図ろうとするのです」(リー氏)

**支援してくれる人の
ためにも頑張りたい**

参加チームのほとんどは、寝る間も惜しんで仕事に没頭する。なぜ、そこまで頑張れるのか。もちろん、起業家として成功したい、この機会

を有効活用したい、という思いがいちばんである。

一方で「私たちが支援してくれる500 Startupsやメンターにも還元したいから」という、トレーシー・ローレンス氏の声もあった。「私は自分が成長できただけでなく、ここに参加するすべての人とビジネスの相談のみならず、カラオケをしたり、ジョギングをしたりするなかで、得難い信頼関係を構築できました。彼らにいただいたものが大きいから、私も頑張って、できることは何でもしてあげたいと思います」(ローレンス氏)

ここに参加し、情熱を傾けて専心できるのは、メンターたちの支援にメリットと感謝を感じているから。支えてもらっているからこそ、自分にできることをしようと思える。そんな場ができあがっていることが見てとれる。

PARTICIPANT

なぜ支える？ そのメリットは？

ここまで見てきたように、メンターたちの支援がこの場における大きなカギとなっている。しかしながら、私たちが取材を始める前の最大の疑問は、「なぜ、メンターたちは無償で参加チームを支援するのか」であった。参加チームには、既述の通り、メリットがある。500 Startupsはファンド運営会社であり、参加チームを支援し、彼らの事業が成長すれば直接、リターンがある。メンターたちはどうか。

メンターを突き動かす1つの理由は、シリコンバレー独特の「エコシステム」にある。「シリコンバレー

には、『皆が友だち。だからみんな一緒に成功しよう』という文化があります」と話すのは、投資会社を営むマーカス・T・オガワ氏だ。

**成功と失敗が繰り返される
エコシステムが社会の基盤**

「誰かが成功すれば、必ず自分も成功へと連れていってくれる。だから誰かが助けを必要とすれば、自分ができることは何でも手を差し伸べる。失敗者にも成功者から敗者復活のチャンスが与えられる。そうやってあちこちで助け合いが起こり、失敗と成功が繰り返されて新陳代謝が起き、活力を保ち続けるユニークなエコシステムになっているのです」(オガワ氏)

経験がまったくない起業家が、知

人のつてをたどってスーパー技術者や有名なベンチャー企業の創業者に相談する、というようなことが普通に起こる社会だという。人と人のつながりにおいて、社会的地位やお金の有無は関係ない。全員参加の条件の1つ、助け合いが社会の前提条件になっている。

「もちろん、上下関係や階層を大事にする人は、シリコンバレーにもいます。そういう人は『評判』が下がり、いつの間にか社会に淘汰されていきます」と、オガワ氏は言う。「ここにいる多くの人が、ゆるやかにつながりを持ち、お互いにどんな人か、どんな強みを持った人なのかを知っている。知らない人でも、周囲の人に尋ねれば、その評判を聞くことができます。評判あってこそその信頼であり、階層を気にしたり、自分の利

**誰かが成功すれば、必ず自分も
成功へと連れていってくれる**

マーカス・T・オガワ氏

Quest Venture Partners Managing Partner

MENTOR

Marcus T Ogawa_小学生まで日本で暮らし、その後、父が起業し、サンフランシスコに移住。5年前より投資家として活動を始め、投資する企業は40社以上、14社の企業の取締役を務める。

ここで情報や知識、人のネットワークを効率よく得られる

ジュン・リー氏

CEO of EDA company, Anova Solutions inc.

MENTOR

Jun Li_北京大学卒業後、日本で大手総合電機メーカーに勤務。半導体のスタートアップ企業に転職し、1994年からシリコンバレーで展開。その後、米国に移住し、半導体関連やIT関連企業の起業、売却を経て、現在は投資家として主に活動する。米国、日本、中国でベンチャー企業を支援する。上海ではインキュベーションオフィス「イノベーションキャンプ」を運営している。



益だけを追求したり、といったことができない仕組みが出来上がっているのです」(オガワ氏)。皆が大切にする価値観に共感する人は、自由に参加でき、合わない人は、自然に退出していく。だからこそ、30年の月日を経ても、シリコンバレーはシリコンバレーとしてあり続けているのだろう。

メンターにもたらされる さまざまな「利」

そうした助け合いの文化が前提にある一方で、メンターに「利益」がないわけではない。

リー氏は、「500 Startupsが我々メンターに、メンターになるメリットをこう説明しています」と教えてくれた。「まずは、500 Startupsのブランド価値。500 Startupsでメンターをしていると言え、それなりに評価されます。次に500 Startupsのネットワーク。ここで情報や知識、人のネットワークを効率的に得られます。そして、投資によるリターン。

500 Startupsが組成したファンドへの投資もできれば、参加チームのなかに自らの投資対象を探すこともできるのです」(リー氏)

どのメリットを享受するかは、人それぞれである。

リー氏はこれまでの参加チーム数社に投資しているし、レヴィン氏のように「かつて投資していたが、もうしない」という人もいる。その理由について、レヴィン氏は「私は参加チームを『内輪』として支援したい。投資すると、どうしても『外側』の人になってしまう」と話す。そんなレヴィン氏にとってのメリットは、自身のシリコンバレーエントリースペシャリストという肩書きに密接にかかわっている。レヴィン氏は現在、シリコンバレーに進出しようとする企業の支援を主な事業としている。

「500 Startupsのメンターであることで、シリコンバレーで今、何が起きているかを概観できる。さまざまなスタートアップ企業、ほかのメンターや投資家に接することで、自分なりのIT産業、シリコンバレー

の俯瞰図を得られます。それが、私にしか持ち得ないユニークなノウハウにつながっているのは間違いありません」(レヴィン氏)

パテル氏はまた、異なるメリットを実感している。「私たちメンターは、一方的に教えているだけではありません。たとえば、クラウドソーシングやワークロードを世界に分散させるなど、新しいビジネスの手法を参加チームから学ぶことが少ないのです」(パテル氏)。18ページに登場する本荘修二氏も同様に、500 Startupsのメンターの1人である。パテル氏と同様に、そのネットワークから受ける刺激や面白さがメンターを続けている理由だという。「助け合い」と聞くと、慈善的側面が前に出がちだが、その文化の基盤には、金銭的、非金銭的な「利」がもたらされるつながりがある。そんな全体像が浮かび上がってきた。

「全員参加」を可能にする 合理、情熱、信頼

それぞれが情熱を持って、自らの役割を果たすオーナーシップを持ちながら、お互いを助け合う。しかも、そこに参加するプレーヤー全員に何らかの「利」がもたらされる。こうした場をどのようにつくっているのか。また、リーダーはどんな役割を担うのか。500 Startupsのファウンディング・パートナーであるデブ・マクルーア氏と、ベンチャー・パートナーのジョージ・ケラマン氏に問い掛けてみた。

マクルーア氏は、500 Startupsを「それぞれが自律して活動する『ゲリラ的組織』」だと定義づけた。彼らはそもそもファンド運営会社である。アクセラレーションプログラムを通じた投資以外にも世界各国のベンチャー企業に投資しており、世界各国でベンチャーを支援するイベントなども行っている。設立からたった3年で、投資したのは世界で50カ国以上、450社にも及ぶ。

「メンターが200人、起業家ネットワークは1000人、協賛企業は400社、そのほか投資会社、アクセラレーションプログラムへの参加チームと卒業生……。このような巨大なネットワークであるにもかかわらず、500 Startupsの運営組織は20人程度。とても軽いのです。それが可能なのは、私たちがネットワーク全体をコントロールするのではなく、それぞれの自律的な活動を支援すると

いうスタンスだからだと思います」とマクルーア氏は話す。

運営組織の内訳は、イベントチーム、アクセラレーションチーム、投資家チームなどだ。その先に膨大な数の外部の関係者がいて、意思決定は現場に任せる分散型だ。それぞれが自律的に動ける仕組みである。その活動や意思決定を支援するのが500 Startupsの役割だというのだ。「代表者の私でも、すべてを把握しているわけではない」（マクルーア氏）というように、1人のカリスマがすべてを統括する、カスケード式の指揮命令系統があるわけではない。だからこそ、プレーヤー全員がオーナーシップを持てるのである。

共通のビジョンで結ぶ そこに必要なのは、情熱

しかしネットワークが分散すればするほど、それが大切にしている価値観が失われがちだ。その維持のために機能するのがビジョンである。

500 Startupsのウェブサイトを見ると、「ほかのベンチャーファームがとらない方法で、ベンチャー企業の成功を支援する」とある。「500 Startupsの周りには、こうした私たちの思いに共感して専門家や起業家、技術者、投資家、大手企業などが世界中から集まる」（マクルーア氏）。そこにビジョンを伝えることこそ、マクルーア氏の役割だという。「代

表者として、メッセージや思いを発信し、表現しなければならない。つまり、私は『アンバサダー』なのです」（マクルーア氏）

メンターの1人、本荘修二氏（18ページ）はマクルーア氏の行動を「桁違い」と表現する。「今日日本にいたと思えば、明日はブラジル、というように神出鬼没で世界を駆け巡り、500 Startupsのビジョンを伝えている。そして、ツイッターでも呟き続けている。彼がアイコンとなって、500 Startupsの世界観を決定づけています」（本荘氏）

たとえシリコンバレーでも、「組織が大きくなっていく過程で大企業病に陥ることがある」と、先に登場したサミール・パテル氏は言った。「組織の硬直化、指示待ち体質に陥らないためには、組織に参加する全員が、何のために仕事をしているのかを常に共有することが重要」（パテル氏）である。500 Startupsが500 Startupsであるために、マクルーア氏は情熱を持ってビジョンを発信し続ける。だから、このネットワークは陳腐化しない。

合理的関係を基盤とした ファミリー的信頼関係

そして、このネットワークとつながりを持った人すべてを、500 Startupsでは「ファミリー」と呼ぶ。「ファミリーだから一緒に食事もす

信頼

れば、カラオケにも行く。助けたいとも思う」とケラマン氏は話す。決してリップサービスではなく、彼らはビジョンに集まってくる人々を心からファミリーと認め、それぞれの情熱とオーナーシップを信じて真剣に支援し、権限委譲する。支援される側、任される側は「ファミリー」としての責任を果たそうと、自らすべきことに全力を注ぐ。ゆるやかなつながりながら、まるで離れた場所に自立して住む家族のような信頼関係が、確かにここに存在する。

一方で、「500 Startupsは慈善事業家ではない。ファンド運営会社として、投資家に対する責任を負っています」とケラマン氏は断言する。「投資先である起業家が失敗したら、私たちが失敗したら、彼らも追加投資が受けられない。だから一生懸命支援するし、力の限り頑張るのです」（ケラマン氏）

500 Startupsのネットワークに参加する全員に金銭的・非金銭的な「利」があると既にも書いた。一蓮托生と言えはあげさだが、自分の頑張り、差し出す支援が結果的に自分に返ってくる。利と助け合い、信頼関係は相反するよう見えるが、実は利をもたらす合理がすべての礎になり、その上に助け合いも、信頼関係も成り立っていることが見えてくる。ここに、500 Startupsからの学びがあるのだと思う。

George Kellerman_青森の三沢米軍基地に勤務後、ハワイ大学を経て、茨城県庁の国際交流課に勤務。カリフォルニア大学バークレー校のロースクールで学んだ後、弁護士資格を取得。再来日し、ヤフージャパン国際経営戦略部長、デルジャパンのコンシューマー事業本部長を経て、500 Startupsに参加。

Dave McClure_Founders Fund、Facebook fbFund、PayPal、Mint.com、Simply Hiredなどをを経て、2010年に500Startupsを設立。米国シリコンバレーを拠点にしながら、世界中を巡り、イベントの開催や支援、起業家の支援を行う。

500 Startupsはそれぞれが自律して活動する「ゲリラ的組織」

デーブ・マクルーア氏
500 Startups Founding Partner

ファミリーだから信頼できるし、助けたいとも思う

ジョージ・ケラマン氏
500 Startups Venture Partner



個人と個人、組織と組織が共通の目的に向かって汗を流し、ヘルプし合うのがチームだ

「日本にはシリコンバレーのような活力がない。その原因は何か。それは、『チーム』がないことだ」

齋藤ウィリアム浩幸氏は日系アメリカ人として米国西海岸で育ち、高校時代に起業。米国で成功を収めた後、日本に本拠地を移し、現在はベンチャー支援を中心に活動している。

「日本に移住しようと思ったのは、恩返しのような気持ちからです。私の成功は、日本の大手メーカーとの協業なしには成し得なかったのです」と、齋藤氏は話す。そしてあら

ためて日本の社会に身を置いてみると、かつて米国で日本の大企業と協業した時代よりも、ずっと日本が活力を失ってしまっていることに驚いた。「何が問題なのだろう」と問い続け、そこで気付いたのが、冒頭の「チームがない」という事実だったのである。

齋藤氏によれば、チームの本質とは「個人と個人、組織と組織が共通の目的に向かって汗を流し、ヘルプし、補完し合う関係」だという。助け合ってお互いの足りない部分を補

い合うことが、目標の達成につながることをメンバーそれぞれが理解している。メンバーは、その目標の達成において自らができることを主体的にやろうとする。つまり、チームという概念には、そもそも「全員参加」という概念が内包されている。

日本人の多くは、米国人に対して個人主義という印象を持つ。「実際には、個人主義化が進んでいるのは日本であって、チームが機能しているのが米国だと思う。米国の中学や高校では、進学の評価基準にもされ

本物のチーム

るくらい、自発的なボランティア活動が社会のなかで重視されています。人を助け、自分ができることをやるという精神が、OSとして埋め込まれているのです」(齋藤氏)

齋藤氏の目には、日本の組織がどう映るのか。「上が決めたことを間違いなく処理するだけの『グループ』の集合体にしか見えません。若い人や階層が下の人が思ったことを言える雰囲気もない。とても風通しが悪く感じます」(齋藤氏)

「このグループの集合体である組織が、日本の成長を支えていた時代があった」と、齋藤氏は指摘する。高度成長期からバブル期に至る、事業環境の変化が比較的ゆるやかで、製品サイクルが今よりも長かった時代である。

環境変化の激しい時代にはもう「グループ」はいらない

「イノベーションは、S字曲線を描いて進んでいきます。最初、それま

での概念を覆すような破壊的イノベーションが起こります。それはあまりにも新しいので一部の人にしか受け入れられません。その後、一般消費者が受け入れやすいようにそれを改善する漸進的イノベーションのプロセスに入ります。それが普及し尽くすと、また、破壊的イノベーションに向かいます。このなかで日本企業は、漸進的イノベーションが圧倒的に得意でした」(齋藤氏)

もちろん、ソニーのウォークマン

齋藤ウィリアム浩幸氏

インテカー 代表取締役社長

William H. Saito_カリフォルニア大学ロサンゼルス校医学部卒業。高校在学中にI/Oソフトウェアを設立。テレビ会議システムなどの事業を経て、生体認証暗号システムの開発で成功を収め、2004年に会社をマイクロソフトに売却した。その後、東京に拠点を移し、コンサルティング会社インテカーを設立。イノベーションや起業で生じる多様な課題に対し、アドバイザーとして、資本支援もしながら現在に至る。著書に『ザ・チーム 日本が一番大きな問題を解く』（日経BP社）などがある。



など、破壊的イノベーションを起こした日本のメーカーもある。しかし、多くの日本企業は、製品の量産化、軽量化、エネルギー効率の向上、低価格化など、漸進的なイノベーションをコツコツと積み上げることにより、世界で勝ち上がっていった。

「漸進的イノベーションは、与えられた目標に向かって、コツコツと専門領域の仕事を積み上げる、グループによってなされます。だからこそ、日本は勝てた。しかし、今は製品サイクルが短くなり、S字カーブの幅がどんどんせまくなって、次のイノベーションがあつという間に起こります。漸進的イノベーションのフェーズがほとんどなくなり、グループはもはや必要とされなくなっているのです」（齋藤氏）

自動車産業のS字カーブの時間軸

は、30年。少しずつ改善して、市場に投入しても消費者の関心を喚起することはできた。しかし、たとえば音楽を例にとれば、レコードからCDには約100年。その後、音楽配信サービスまで数十年。そして、クラウドまでは数年しか要しなかった。もはや、グループだけでは勝てない。本当のチームが必要である。そう齋

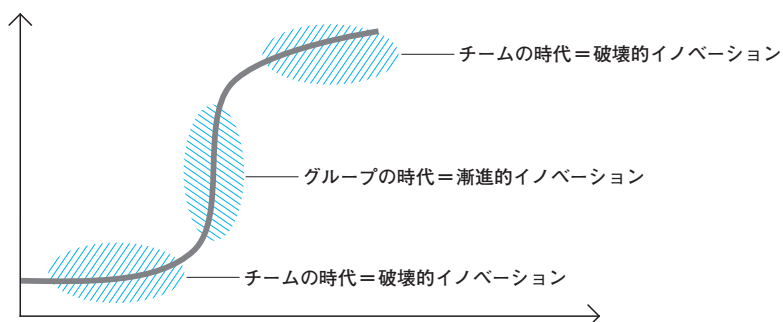
藤氏は断言する。

心を開き、弱みを見せることがチームづくりの第一歩

では、チームをどうつくるのか。その解を得るには、なぜ米国でチームが生まれたかを考える必要がある。「米国は多様な社会です。“1”を聞いて“10”を知るような、『あうんの呼吸』が難しい。ですから、話者は相手の顔を見てわかっているのかいないのかをうかがいながら、説明の仕方を変えていくし、聞き手もわからないことがあればすぐに質問します。この双方向の対話が、相手を理解し、尊重するチームの醸成につながっているのです」（齋藤氏）

チームをつくるには、「まずお互い心を開き、理解し合うことが第一歩」だと齋藤氏は言う。心を開くとは、「本音を言い合い、弱みを相手に見せられる状態になること」（齋藤氏）。相手の弱みがわからなければ、何を助けてやれるかわからない。わからなければ、そこに補完関係は

技術の進化のS字カーブ



かつてはグループを必要とする漸進的イノベーションの期間は、ゆるやかに長く続いていた。これが、日本企業が強かった時代である。しかし、図のように漸進的イノベーションの期間はどんどん短くなり、本物のチームなしに企業が勝つのは難しくなってきた。

出典：『ザ・チーム』齋藤ウィリアム浩幸著（日経BP社）

生じない。

失敗を許容しなければ、 本当のリーダーは育たない

もう1つは、「失敗を許容し合うこと」だという。齋藤氏は現在、多くの起業家に投資しているが、その投資条件の1つは日本の一般的な考え方からすると、かなり異質だ。それは、「1度は失敗していること」だと言うのである。「いい企業に共通している要因は、成功するまでに

何度も失敗していることです。『チーム』はお互いの失敗を許容し合い、それを学びに変えて成長することができるのです」(齋藤氏)

シリコンバレーの活力を支えているのも、この失敗を許容する文化だ。たとえ企業同士は競争していても、お金を持っている人はお金を、知恵を持っている人は知恵を出す。それは、失敗者に対しても同様である。失敗した人は成功者の100倍いる。その人は、失敗によって学びを蓄積

した人だ。その学びが、シリコンバレーの先進性につながっていると齋藤氏は説く。

「上から言われたことを言われた通りに実行するグループは、失敗しないことが当たり前です。このグループを束ねるマネージャーは、失敗することができない。そんな人がそのまま上に上がり、社長になったとしても、リスクをとれない『スーパーマネージャー』にしかかなり得ないのです」(齋藤氏)

面白い!! という感覚

国内外のベンチャー企業を支援し、イノベーションや起業家精神の研究を行う本荘修二氏は、6ページから紹介した500 Startupsのメンターの1人である。日本に拠点を置きながら、基本的にはオンライン上で、時にはシリコンバレーを訪問して、スタートアップ企業を支援する。

本荘氏によれば、「500 Startupsのようなアクセラレーションプログラムを持つインキュベーター、リード段階を対象とする投資家が増えたことで、シリコンバレーのエコシステムに変化があった」という。「より、『多産多死』になりました。かつてよりも容易にスタートラインに立てるので、スタートアップ企業過剰状

態になり、すぐに潰れる企業も多くなりました。そのため、インキュベーターなどに対する批判があるのも事実です」(本荘氏)

しかし、潰れそうな企業を放置しているわけではない。「まずい、と思ったらメンターがアドバイスする」(本荘氏)し、それでもうまくいきそうもない場合、「Fail-fast」(失敗するなら迅速に)と、見切りを付けることを奨励する。そのほうがダメージは小さく、次の事業を手掛ける力が残る。「メンターは黒子にすぎないものの、エコシステムの新陳代謝を促すうえで、重要な役割を果たすのは事実」と本荘氏は強調する。

こうしたメンターネットワークを、

日本企業に組み込めないだろうか。経験豊富なミドル、シニアを多く抱える日本企業で、若手人材の仕事や新規事業を支える存在として、メンターネットワークは有効ではないだろうか。私たちは本荘氏にそう問い掛けた。「企業とインキュベーターでは条件が違う」という前提で、本荘氏は2つのポイントを挙げた。

個人は「組織人」ではなく あくまで個人か

1つは会社、そして従業員本人の「個人」のとらえ方の問題だという。「日本人は組織に雇用されていると、企業も従業員も個人を『組織人』ととらえる傾向が強い。一方、米国で

そこから必ず未来が生まれる。それに
皆が賭ける。そんな場をいかにつくるか

は組織に属していようがなんだろうが、個人はあくまで自立した個人です。ですから、終業後は基本的に何をやっても自由。500 Startupsのメンターやイベントの参加者には大手企業に勤務する人もいますが、その人たちは『〇〇会社の××』ではなく、『△△についてアドバイスできる××』です。自律した個人として自由を与えられていなければ、自由に活動できません」(本荘氏)

これを日本の組織内に置き換えてみよう。会社も従業員本人も、個人を「〇〇部△△課の××」と認識する。会社からの命がなければ、他者、他部署、他事業部の仕事に首を突っ込むことはない。グーグルのような「20%は好きな仕事をやっていい」という制度が日本では話題になるように、個人の仕事の裁量は小さい。他者、他部署、他事業部のプロジェクトの支援をする、興味を持って話を聞きに行く、といったアクション

は放っておけばほとんど起こらない。

そして、そもそも他者や他部署、他事業部の仕事に興味を持たない、持つ仕組みがない、という問題が2つ目のポイントだ。

新しいヒントが人のつながりで 得られることを皆知っている

繰り返しになるが、500 Startupsのメンターは無償である。なぜ、メンターをやるのか、と聞くと、「面白いから、に尽きる」と本荘氏は答えた。「自らがかわった会社が、自らのアドバイスで少しでもよくなる。他のメンターや投資家、同期の参加者の知恵が集まってぐんぐん成長していく。そんな姿を見るのがうれしくて、面白いのです」(本荘氏)

そこにあるのは、単に支援したい、貢献したいという気持ちだけではない。「皆、新しいことを学ぶこと、ヒントを得ることに貪欲。メンターも、投資家も、そして大手企業勤務

者すら、それが人のつながりによってもたらされることをよく知っている。だから興味を持てるし、自ら支援しようと思えるのです」(本荘氏)
シリコンバレーも、そのエコシステムの一部である500 Startupsも、成功の陰にはその数十倍以上の失敗がある厳しい場だ。それでも、人はそこを目指して自ら事を起こそうとし、それを支援しようとする人も集まる。その理由は「そこから必ず未来を創る会社が生まれるから」(本荘氏)。その夢に、皆が賭ける。

組織として個人が夢を生み続ける場を持ち、それにプレーヤーとしてだけでなく、支援者として賭けようとする個人が生まれる。そこに会社は自律を与える。支援者としての参加を促すこうした仕組みは、組織のなかで個人が蓄積してきた知恵を移転する意味で、欠かせないのではないだろうか。

本荘修二氏

本荘事務所代表
多摩大学大学院客員教授

Honjo Shuji_東京大学工学部を卒業後、ボストン コンサルティンググループに入社。退社後ペンシルベニア大学に留学しMBAを取得、帰国後にベンチャー企業、大手企業向けの新規事業コンサルティングを行う本荘事務所を設立。CSK・セガグループにて会長付、米系ベンチャーキャピタルの日本代表を歴任。



SECTION 2

大企業を「全員参加」の組織に変革するには

合理、信頼、情熱を併せ持つ全員参加の組織に大手企業も変革できる。インドの大手IT企業、HCLを例にその方法を考える。

HCLは、インドの4大IT企業の一角をなすグローバルカンパニーである。HCLは世界31カ国に拠点をもち、現在、グループ全体で従業員数は9万人、年間売上高は63億ドル。現在も、高い成長率を維持し続けている。

しかし、ほんの8年前の2005年、HCLのITサービス部門HCLテクノロジーズ（以下HCL）の2代目CEO（現副会長兼JMD）のヴィニート・ナイアー氏は、同社の行く末を案じていた。当時、年率の成長率は30%。それでもほかのIT企業の成長率から比べれば確実に鈍化し、市場におけるマインドシェアが低下していたことが、ナイアー氏を悩ませていたのである。

果たしてナイアー氏は、大胆な企業変革をスタートした。その核心と

サヤンタン・バスター氏

グループマネージャー-人事

Syantana Basu_インドのビジネススクールでMBAを取得。2006年HCLにシニアマネジメントトレーニングプログラム（18カ月ごとに異動を行うコアマネジメント育成プログラム）で入社。戦略人事や福利厚生などを経験後、2009年に来日、現職に就く。

ニーランジャン・バッタチャルジー氏

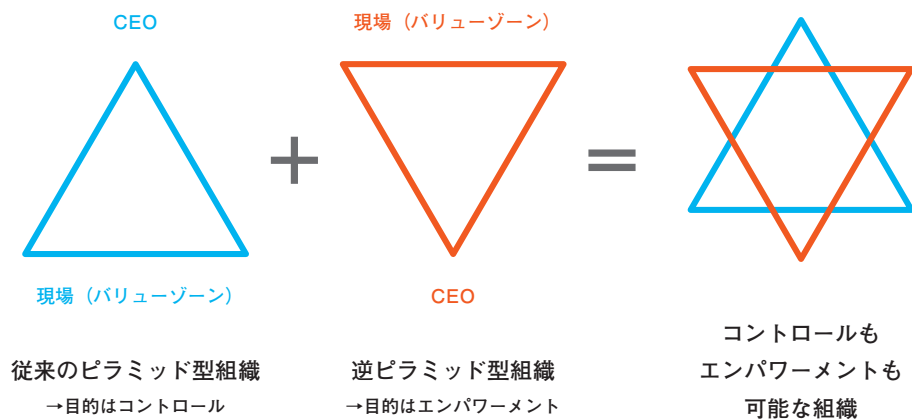
代表取締役 営業統括担当

Neelanjan Bhattacharjee_インドのIT業界に約30年携わる。ヨーロッパ、日本とほとんどの期間をインド国外で暮らす。技術者からセールスマーケティングに職務転換。2003年にHCLに入社し、2006年にインドに帰国。再び2008年に来日。2012年より現職。

エイチシーエル・ジャパン（HCLジャパン）
ヒエラルキーの強い伝統的ピラミッド型の
経営構造を逆転。現場の力を引き出す

事業概要／グローバルITサービス 本社所在地／
東京都千代田区（インド本社はノイダ） 設立／
1998年（本社は1976年） 展開国／31カ国

！ HCLの組織構造



従来のピラミッド型構造を残しながら、現場の責任と権限を大きくすることで、現場の従業員を経営陣やマネジャー、管理部門が支える独特の組織形態をとる。

出典：HCLジャパンへのインタビューをもとに、編集部作成

なったのが、「Employees First, Customers Second (以下、従業員第一主義)」という経営理念である。「顧客第一主義」は、よく聞く言葉である。それを同社ではあえて、「従業員が第一、顧客は第二」と言い切った。

その理由を、現在HCLジャパンの代表取締役を務めるニーランジャン・バッタチャルジー氏は「顧客に対して真の価値を創出するのは、常に顧客接点にある現場の従業員です。顧客と現場の従業員の間にバリューゾーンがあり、価値を最大化するには、従業員を第一にすることが重要なのです」と説明する。これを形にすべく、HCLでは経営陣を頂点に置くヒエラルキーの強い伝統的ピラミッド型の経営構造を逆転させ、経営陣は従業員を第一に考え、従業員が仕事に取り組むうえで必要なツールと基盤を提供することに重点を置くようになった。

伝統的ピラミッド型組織では、上から下りてくる指示を実行するのが

下、という構造になりがちだ。このピラミッドをひっくり返すと、現場が最もパワーを持つことになる。現場が経営に大きな影響をもたらす、理にかなった「全員参加型」の1つのあり方なのである。

ピラミッドと逆ピラミッドが合体したハイブリッド

しかし、「誤解してはならないのは、階層がなくなったわけではありません。依然、CEOはCEOですし、マネジャーはマネジャーです。それぞれの役割定義が変わり、組織図とは逆のピラミッドが同時に存在するというのが、現在の当社です」と説明するのは、HCLジャパンのグループマネージャー-人事のサヤンタン・バサー氏だ。上の図を参照してほしい。大きな戦略を決め、全体を齟齬なくコントロールする機能は、従来のピラミッド型組織が担う。「一方、逆ピラミッド型組織は、従業員のエンパワー、つまり、現場の責任

と権限を大きくすることが目的です」と、バサー氏は説明する。

「今期の目標はこうである」と、上から下りてくる。これは、一般の企業と同じで、ピラミッド型組織構造が機能している。しかし、目標に異論があれば上司にそれを言い、上司はその目標の背景を現場が納得するまで説明するアカウンタビリティ(説明責任)を負う。この時点でピラミッドは確実に逆転する。そして、それが会社の利益になる限り、どのようにやるかは現場に完全に任せる。また、現場の仕事を滞らせる要因が社内の問題であれば、上司や管理部門は早急に解決しなければならない——。端的な例で示せば、現在のHCLはこのような組織である。

この大胆な変革が実現したカギはなんだろうか。バッタチャルジー氏は、「透明性」だと言った。「透明性がカギ」とはどういうことか。そして、どのように透明性を持たせていったのか。次ページから、その変革のプロセスを振り返る。

変革のステップは？ どう変わっていった？

まずは、変革前のHCLがどんな組織だったか、触れておこう。「変革が始まったころ、私は日本人で働いていましたが、本社との物理的な距離や言語の問題などで、日本の組織にとって本社は遠い存在でした」と、バッタチャルジー氏は話す。現場はどうだったのだろうか。

シニアビジネスディベロップメントマネージャーのスリハルシャ・K氏の同社への入社は、変革前の2001年。入社して3カ月はインドで勤務し、その後、日本に赴任した。「インドでも日本でも同じでしたが、弊

社はトップダウンで動く会社でした。トップの指示通りに動き、現場には枠が決められていました。たとえそれが日本のマーケットに対する戦略でも、決めるのはインドの本社です。毎日会社に来て、言われたことをこなす。そんな毎日でした」と、スリハルシャ氏は当時を振り返る。

そして2005年、変革は始まった。一遍にすべてが変わったわけではなく、「段階的に変わっていった」（スリハルシャ氏）という。「当時のCEOが世界中の拠点を歩いて、社員と対話を始めたことが変革の始ま

りでした」（スリハルシャ氏）

これが、下の図の「変革のステップ」の「1」に当たる。組織の現状を、まずは透明にしたのである。

ナイアー氏の著書、『社員を大切にできる会社』（英治出版）によれば、このとき、単に「今、うちの会社はこういう状況である」という、一方的な発信では満足しなかった。インド、米国、ロンドン、フランクフルト、東京など主要な拠点を巡り、主にそこで働く従業員数千人に「HCLの課題は何か」「現場で何が起きているか」を問い掛けた。それぞれが自ら気付くことによって、現状に対する深い理解を促し、「変わりたい」という意識を醸成していったのである。

！ HCLの変革のステップ

1. 自分たちの現状を明らかにした

思い切って現実を見詰め、自分たちの現時点を明らかにし、自分たちが後退していることを認識した。

2. 透明性による信頼、変革の文化を生み出した

変革への共感を行動に変えるために、「信頼を構築」し、「透明性の限界」に挑んだ。事実を明らかにして、問題点を公にしたら、従業員は当事者意識を持つようになった。具体的には財務情報を開示し、経営陣、マネジャーを対象に従業員全員の360度調査を実施した。

3. 組織のピラミッドを逆さまにした

世界中の企業の多くは、新時代のビジネスを何世紀も前のピラミッド型構造で行おうとしていることに気付いた。焦点をバリューゾーンに移し、組織を逆さまにした。経営陣やマネジャー、バックオフィスに、バリューゾーンにいる人たちに対してアカウントビリティを負わせた。

4. CEOの役割を変え、変革の権限を委譲した

CEOとして、自分だけが変革の源であるという意識を捨てた。すべての問題に解決策を出そうとする衝動を抑えようとした。まわりに質問を投げかけ、彼らこそ変革の源であると考え、組織の成長に関する責任をバリューゾーンの近くにいる人に委ねた。

出典：「社員を大切にできる会社」ヴィニート・ナイアー著、穂坂かほり訳（英治出版）より抜粋、一部編集部が改変

オープンな家族のような 信頼関係を構築する

問題は、「どう変わるか」である。ナイアー氏は顧客との対話のなかで、ITサービスを手掛ける同社にあって、顧客が強く信頼し、価値を見出しているのは同社の製品そのものではなく、顧客接点にある現場の従業員の知恵や技術、頑張りであることを知った。そこでナイアー氏に飛来したビジョンが、「従業員第一」だったのである。この浸透が、第2、第3のステップである。

従業員第一主義を組織に浸透させ

言われたことをするだけの毎日から、 がぜん仕事が面白くなった

スリハルシャ・K氏

シニアビジネスディベロップメントマネージャー



Sri Harsha K. 大学卒業後、約2年間インドのITベンダーに勤務。2001年にHCLに転職し、3か月インドで勤務した後、HCLジャパンに赴任。2012年までオフショアとオンサイトを結ぶエンジニアとして活躍。その後、希望して営業となり、現職。

ていくうえでのカギも、「透明性」だった。ナイアー氏は変革への共感を行動に変えるには、組織に対する信頼が必要だと考えた。ナイアー氏にとって、本当の信頼関係とは、「家族のような関係」だった。親は子どもを信頼し、問題があれば自分に相談に来ると信じる。子どもは親が自分を支え、守り、しかも自由にさせてくれると信じる。このような関係を組織で築くために、よりオープンな文化をつくろうと思うに至った。

その取り組みの核の1つは、「360度調査」である。特徴は、下から上への評価だという点だ。自分よりも上のポジション（マネジャークラス以上）全員の仕事ぶりに対して、全社員が評価とその結果を閲覧することができる。

「よくある360度調査の問題の1つは、評価者が限定される点です。そして、その閲覧も本人やその上司に限られる点。いくら部下が評価をしても、自分の評価がその後、上司の行動にどのように影響を与えるのかが見えないのです」とバサー氏は話す。同社のシステムは、評価したいと思えば部門、国、役職を超えて誰でも評価できる。書き込まれた評価に対して本人がどう対応しようとしているかを記入する義務があり、評

価者がある後、評価した相手の変化への態度を確認することも可能だ。

そして、既述の上司や管理部門が現場へのアカウントビリティを持つ取り組みや、HCLの従業員が従業員同士、さらにはCEOに対して問題を提起し、アイデアや意見を交換するためのオンライン・ディスカッション・フォーラム「U&I」なども相まって、「従業員第一主義」を実現するための逆ピラミッドは、確実に機能するようになっていったというわけだ。

現場が意見を言えば マネジャーが応えてくれる

バッタチャルジー氏は、当初から変革には賛同していた。「組織がオープンになることで、私自身がグローバルな組織の一部であり、経営に参加しているという気持ちが強くなりました。日本のチームは、本社や他国とのつながりが強固になったと思います」と話す。また、スリハルシャ氏も、「意見を言うのと、マネジャーが応えてくれるようになりました。会社に来るのが、がぜん面白くなりましたね」とポジティブにとらえている。

もちろん、変革の過程にありがち

な「ぎくしゃく」もあった。「マネジャーも既存のピラミッド型組織のやり方に慣れていました。それまでは指示する一方だったのに、現場に任せなければならないし、現場からどんどんこうしたほうがいいと意見が上がってくるのです。強硬に指示を出して、現場とぶつかるケースもなかったわけではありません」（スリハルシャ氏）。そういう場合、「合わない人は去っていった」（スリハルシャ氏）という。「変革にポジティブに向き合い、360度調査を柔軟に受け入れ、悪いところは修正しようと思えた人が今、活躍しているのだと思います」（スリハルシャ氏）

実際に今、 組織はどう動いている？

変革が始まってから約8年。実際に、現場はどう動いているのか。

2011年に同社に転職したデビュティジェネラルマネージャー-日本デリバリーヘッドのスリダール・ベンキテスワラン氏は、「転職当初、驚きを隠せなかった」と話す。「インドのIT系企業を4社経験し、インド、ヨーロッパ、中国で働いてきましたが、そのすべてはトップダウンの組織でした。トップが決めて、ミドル以下は実行するだけ。ここは自由度が高い、ユニークな組織です。戦略に沿って、それを達成する手法

は自由。顧客のニーズに合わせ、どのサービスを選択するかも自由なのです」(ベンキテスワラン氏)

「現場にいるのはあなただ。だからインド本社が決めるより、あなたがどうしたいかが重要と、現場の意見を問われている」(スリハルシャ氏)。これが同社の日常である。

スリハルシャ氏は、現在は営業のプレーイングマネージャーだが、1年前まで部下を多く抱えていた。「上司から我々チームが到達すべきゴールが提示されます。すると、私は部下にそれを説明する責任を負います。彼らは納得ができないことには動いてくれません。以前であれば『とにかくやれ』で動いていたものが、変革が浸透した今はそうはいきません。一つひとつ、どうすべきか説明しなければならぬのです。私と上司の関係も同様で、ミドルマネージャーが上司と部下に挟まれて苦しい、とい

うことはないのです」(スリハルシャ氏)

プロジェクトのチームに
あるのは序列ではなく役割

HCLジャパンでも、「助け合い」が当たり前のように起こっている。営業として大口顧客を部下とともに担当するエリアセールスディレクターの金只淳士氏は、その文化をこう説明する。「1つのプロジェクトをチームで担うとき、そこで役職の高さや経験の浅さ、深さで序列が発生することはありません。互いに情報を開示し、お互いに足りない点はアドバイスし合う文化が出来上がっています」(金只氏)

たとえば、先日もその大口顧客の日本縦断イベントがあった。そのイベントの旗振り役は、金只氏の部下だった。そして、金只氏、マーケテ



戦略に沿って、
それを達成する方法は自由

スリダール・ベンキテスワラン氏
デビュティジェネラルマネージャー-日本デリバリーヘッド

Sreedhar Venkiteswaran_1985年大学卒業。エンジニアリング業界で働いたのち、1993年よりIT業界に携わる。インドの企業を4社経験し、日本、ヨーロッパ、中国での勤務経験を持つ。2011年にHCLに入社。



互いに情報を開示し、足りない点は アドバイスし合う文化

金只淳士氏

エリアセールスディレクター

Kanetada Atsushi_大学卒業後、自動車販売会社に営業として勤務。1996年からIT業界に携わる。その後、アメリカ系ソフトウェアベンダーに転職し、外資系を3社経験。2010年、HCLに転職。

イング、エンジニアなどが東京、大阪、インドにそれぞれ身を置きながらプロジェクトチームを組んだ。「旗振り役と顧客の担当は私の部下、私は顧客面のサポート、マーケティング担当はイベント実施やマテリアル制作にかかわるサポート、というように、それぞれの役割において責任を負いながら、同時にチームのほかのメンバーの状況を横目で見て、検討が足りなければ『こうしたほうがいい』とアドバイスし、補完できることはフォローする、という関係が成り立っています。部下が私にやってほしいことがあれば、上下関係にかかわらず依頼してくることも少なくありません」(金只氏)

この関係性は、たとえプロジェクトが失敗したときでも同様だ。「誰が悪かった」のではなく、「何が悪かったか」を全員で振り返る。プロジェクトのリーダーだけが常に責任を負うわけではない。「メンバーの一人ひとりが成果に対して責任を負っているから、人に責任を押し付けることはないのです。たとえスキル

が足りないメンバーがいたとしても、それはその人だけの責任ではありません。フォローしきれなかったメンバーの責任でもあり、アサインのときに十分検討できなかった上司の責任でもあります」(金只氏)

**いつも誰かが見ている
それが変化のきっかけに**

このように、「階層の隔たりなく、現場で起こっていることに全員が責任を負う組織を維持するために、効いているのは360度調査」(スリハルシャ氏)だという。「いつも誰かが自分を見ていて、従業員第一主義をきちんと実践しているかどうかを評価している、と感じるからです」(スリハルシャ氏)

360度、常に誰かの目が光っている。それは窮屈ではないのか、と問い掛けてみた。すると、「決してそんなことはない」(スリハルシャ氏)という返事が返ってきた。「自らの行動パターンを改善するきっかけにすぎません。部下はもちろん、人事

やエンジニアからも自分はこう見えているのか、と気付きます。評価の中には、単に『ここが悪い』と指摘するだけでなく、『こんな本を読んだら?』『こんなセミナーに行ったら?』というアドバイスも含まれています。それを取り入れるかどうかは自分次第ですが、取り入れようと思ったらそれを宣言し、行動につなげていくのです」(スリハルシャ氏)

「窮屈ではない」仕組みとして機能する理由は、このシステムが人事の査定とは切り離されている点にある。「私たちは人材育成システムだととらえている」と、バスター氏は話す。強み、弱みを発見する。行動が変わる。そして、上司を評価することで5年後、10年後、自らがどのような振る舞いをするか、疑似体験できる。それによって、人が育っている。

こうした一連の「従業員第一主義」の取り組みは、「人事のビジョンではない」とバスター氏は言い切る。「より強い成長を促す事業戦略なのです」(バスター氏)。人事はそれを、愚直に支援する役割を担っている。

エラーやバラツキにばかり意識を集中すると、その先にある効果を逃す

日本でも2007年に発行され、話題になった『ヒトデはクモよりなぜ強い』（日経BP社）の著者であるオリ・ブラフマン氏は、分散型組織を「ヒトデ」、伝統的なヒエラルキー型組織を「クモ」というメタファーで表現している。同書でブラフマン氏は、「ヒトデ」は「クモ」より強いと主張しているのである。

その骨子をまずは説明しよう。クモとヒトデは、一見、形状は似ていなくもないが、その構造には大きな違いがある。クモは中心、つまり頭

の部分に中枢神経があって、これを叩き潰すと死ぬ。一方、ヒトデは足を1本切り落としても再び同じ場所から足が生えてくるし、真っ二つに分断したときでも、種類によっては2匹のヒトデとして生き続ける。

ブラフマン氏は、「伝統的な意味での指導者（クモの中枢神経のような）を持たないにもかかわらず、業界や社会の従来やり方をひっくり返す力強い『ヒトデ型組織』が多く登場している」と言う。

「それに私が気付いたのは、9・11

の同時多発テロ後、さまざまな国で活躍する企業のCEOが集まってNPOを立ち上げたときのことでした。世界のために我々ができることは何か。そう皆で考えた末、実現したうちの1つが、パキスタンとインド間の定期便の就航でした。これは歴史的進歩であり、多くの人から『誰がリーダーシップをとったのか』と問われました。その答えは、『誰でもない』です。全員の成果でした」とブラフマン氏は説明する。このときブラフマン氏は、強力かつカリス

効率より効果

マ的なリーダーのもと、指揮命令系統のしっかりしたヒエラルキー型組織がなくても、その組織に参加する人全員がそれぞれできることをすれば、何かを成すことができると気付いた。そして世界を見渡すと、ウィキペディア、リナックスなど、そうした新しい組織が次々と現れていた。よく知られているように、ウィキペディアは世界中の人々の書き込みという無償の貢献によって支えられている。「ウィキペディアの登場によ

って、伝統ある百科事典を発行する会社が、紙で印刷するのをやめてしまったほど」（ブラフマン氏）、その影響力は大きかったのである。

世界に散ったチームが規範に基づいて自律的に動く

では、リーダーや伝統的な構造がなくて、どう組織は動いているのか。「ヒトデ型組織の大きな特徴は、強烈なイデオロギーで結び付き、それを『リーダー』が体現していること

です。リーダーといっても、絶対的君主ではなく、その組織のイデオロギーを組織に浸透させる『カタリスト』といったほうがいいでしょう」（ブラフマン氏）

「悪い例だが」と前置きしたうえで、テロ組織を例にとってブラフマン氏はこう説明した。テロ組織のリーダーは絶対君主かのように見えるが、実はそのリーダーを捕まえても、またどこからともなく別のリーダーが現れる。彼らは1つの強力なイデオ

オリ・ブラフマン氏

Ori Brafman_カリフォルニア大学バークレー校で平和紛争学の学士号を、スタンフォード大学ビジネススクールでMBAを取得。ワイヤレス接続サービスの会社など、起業経験もある。著書に『ヒトデはクモよりなぜ強い』（日経BP社）がある。同著の共著者、ロッド・A・ベックストローム氏とともに、公益プロジェクトを手掛けるCEOネットワークを創設。



ロギーで結び付き、世界に散ったチームが、イデオロギーに基づいた規範、リーダーの行動スタイルに沿って自律的に行動する。テロ組織を破壊しようとしても中枢神経がなく、動きも読めず、うまくいかないのはこういう理由だ、と。「世界はより複雑性を増し、産業同士の境目は不明瞭で、どこから敵が現れるかわからない。それに対峙するにはスピード感のある現場の判断が求められる。だから、ヒトデ型組織のほうが戦いに適しています」（ブラフマン氏）

しかし同時に、「企業組織で利益を追求するならば、そこに戦略も一定の管理も必要」と言い、完全なヒトデ型組織を実行するには不向きだと指摘する。「重要なのは、秩序ある組織のなかに、いかにヒトデ型組織を埋め込むかということなのです」（ブラフマン氏）

クモにヒトデをどう埋め込むか

自律的な組織をヒエラルキー型組織に埋め込もうとするとき、「既存のトップダウン型の指揮命令系統を見直す必要がある」と、ブラフマン氏は説く。「トップダウン型の指揮命令系統の目的は、効率をあげることにあります。最も効率的なつながりを形にすると、ヒエラルキー型になる、ともいえます。しかし、ヒトデ型を埋め込もうとするならば、組織を『効果』でつなぐことを考えなければなりません」（ブラフマン氏）

効率ばかりを突き詰めると、最も効率的だと思われることが、実際には効果を低減させることがある。軍隊はヒエラルキー型組織の代表格だが、効果に主眼を置いて、最近ではヒトデ型を埋め込むことの重要性に気付いている。

たとえば米国テキサス州から、遠く離れた異国の戦地に戦車をたくさん運ぼうとする。ロジスティクスをコスト的にも、人的にも最も効率的な方法で実践しようとするのは当然のことだ。しかし、実際に最も重要なことは、現地の村のリーダーといかに信頼関係を築くかだ。「現地で、どうすれば信頼されるか。それはそこに行ってみなければわかりません。そこでは、米国で立てた戦略や作戦が機能するわけでもない。指示を仰いでいる暇もありません。最大の効果を挙げようとするならば、誰と誰を直接つなぐべきか、判断は誰がすべきかを、もう一度見直さなければ

ならないのです」（ブラフマン氏）

ヒトデは時に、必要のない動きをするかもしれないし、彼らの意見が余計な雑音になるかもしれない。それにはどう対処するのか。

「それこそリーダーが示す規範が浸透するかどうかは1つのカギです。しかし、それでもノイズは必ず発生します。それをよしとできるか。くだらないアイデアでもいいから出してくれ、と言えるか。本当に自律的な組織をつくれれば、ウィキペディアで間違った記述が出てきたときに、それを消してくれるような自浄作用も働くようになります。まずは誰もが恐れずに、自律的に動ける、意見も言える風土をつくる必要があるでしょう」（ブラフマン氏）

エラーやバラツキにばかり意識を集中すると、その先にある効果を逃したり、低減することになる。このブラフマン氏の言葉に、私たちは真摯に向き合いたい。

SECTION 3

「全員参加」を実現する制度、仕掛けのヒント

全員参加を促す制度、仕掛けとはどんなものか。日米2社の成功事例をひも解き、給与、評価制度、場づくりのヒントを探す。



ディー・エヌ・エー (DeNA)

一人ひとりが球の表面積であれ。

給与、評価制度が基盤の全員参加型組織

事業概要／プラットフォーム、ソーシャルゲーム、インターネットマーケティング、eコマース 本社所在地／東京都渋谷区 設立／1999年

中島 宏氏

執行役員
ヒューマンリソース本部 本部長

Nakajima Hiroshi_大学卒業後、経営コンサルティング会社に入社。2004年DeNA入社。外部企業のIT戦略立案を担当後、広告営業部のグループリーダー、新規事業の統括を担当する社長室長を経て、2009年執行役員兼新規事業推進室長に就任。2010年より現職。

次ページの上の図を見てほしい。これは、チームとして最大限のパフォーマンスを発揮するために、全社員に必要な共通の姿勢や意識として掲げるDeNAクオリティである。これに基づき、日常のミーティングやコミュニケーションのなかで、「発言に責任を持っているか」「最後の砦意識はあるのか」「球の表面積であれ」といった言葉が飛び交う。それによって、これらの言葉は組織の隅々まで浸透しているし、また、組織が大きくなっても変わらないよう

に努力を続けている。DeNAでは、「全員参加」が従業員のDNAに埋め込まれている、というわけだ。

同社の文化の基盤は、すべての人材が組織の「球の表面積」を担っているという思想にある。「もちろん、役職や仕事内容によって、担う領域の大小はあります。しかし、新入社員も、たとえ小さくともある領域を担う責任があり、その代表としての意識を持ってほしいと考えています」と、執行役員ヒューマンリソース本部本部長の中島宏氏は説明する。

その領域の代表として「発言に責任を持っているか」「最後の砦意識はあるのか」が問われるのである。

同社にも、代表取締役社長・守安功氏を頂点にした階層構造はあるが、それぞれのポジションをつなぎ合わせればDeNAという「球体」になるという考え方だ（次ページ下図）。社長は社長であり、マネジャーはマネジャーである。それは役割にすぎない。その証拠に、役職が高いからといって給与が高いとは限らない。「部長よりも給与が高いメンバーが存在することもあります」（中島氏）

ポジションと報酬額を
完全に分離させた

なぜ、このような組織が実現できるのか。それは同社の独特の給与、

評価制度にある。

「一般に給与は、職務評価と職能評価があります。そのうち職能評価に極端に振れているのが、当社の制度です」と中島氏は話す。職務評価では、上から順番に職務の「椅子の大きさ」を決める。たとえばマネジャーポジション。そこは1000万円から1300万円のポジションだとする。どんなに頑張っても、最大で1300万円。もし、給与を上げたいと思ったら、上のポストに行くしかない。一方、職能評価は、極端に言えばどんな椅子に座っていても、その人の実力で給与が決まる。それが同社の給与、評価制度だ。

「局面によっては、椅子の大きさが小さいポジションでも、能力の大きな人が座ることを許容します。そのようにして、報酬とポジションを切り離しているのです。より大きな能力を持つ人が、より大きな椅子に座

DeNAクオリティ

デライト (Delight)

顧客のことを第一に考え、感謝の気持ちをもって顧客の期待を超える努力をする

球の表面積 (Ownership)

常に最後の砦として高いプロフェッショナル意識を持ち、DeNAを代表する気概と責任感を持って仕事をする

全力コミット (Be the best we can be)

2ランクアップの目線で、組織と個人の成長のために全力を尽くす

透明性 (Transparency & Honesty)

チームワークとコミュニケーションを大切に、仲間への責任を果たす

発言責任 (Speak Up)

階層にこだわらず、のびのびしっかりと自分の考えを示す

出典：同社ホームページより

るとは限りません」(中島氏)

この制度には、「次々生じる新事業、ポストに最適かつダイナミックなりソース転換をしようと思ったとき、ポジションの高さを検討せずに済む」(中島氏) メリットがある。

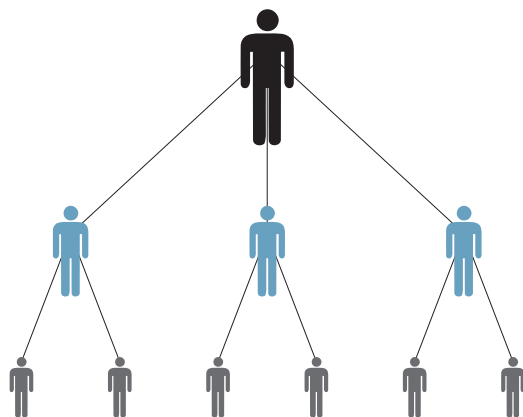
1つの例に、「大黒柱を引っっこ抜く」という考え方があ。ある部署で、リーダーポジションに就くキーマンをいきなり「引っっこ抜いて」異

動させる。

「新規事業の核、戦略的ポストに人をアサインする場合、一メンバーになってもうることがあります。そのとき、報酬は下げない。役職と報酬、そして偉さがリンクしないことが社内の隅々まで浸透しているからこそ実現できるのです」(中島氏)

こうした仕組みを現実的に運用する場合、個人の能力の測り方が肝に

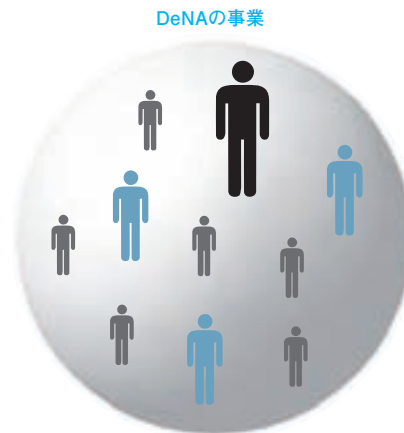
全員参加を促す「球の表面積」とは



階層型組織

→意思決定のための構造

=



球の表面積

→担う面積は違っても一人ひとりがその領域の代表者

階層構造はスピードある意思決定のための構造であり、「誰が偉い」という構造ではない。階層構造のそれぞれのポジションに、意思決定の権限の大きさがそれぞれあって、それをバラバラにしてつなぎ合わせるとDeNAという球体になる。

出典：DeNAへのインタビューをもとに、編集部作成

なる。役職が上がれば、単純に給与
が上がる仕組みではないからだ。

同社には、それぞれの職種に複線
型のキャリアパスがある。たとえば
エンジニアのキャリアパスは4つだ。
基礎的なエンジニアリングスキルは
全員が身に付ける。エンジニアを管
理し、国や技術を横断する複雑なエ
ンジニアリングを行う「マネジメン
ト」。ある技術で世界ナンバーワン
の技術力を持つ「エキスパート」。
ユーザー理解に長け、サービスを浸
透させる専門家「サービスリード」。
そして、「ビジネス」はクリエイター
やプランナーを束ねて、新しい事
業を創造する人材だ。どの方向に行
っても給与がアップする可能性はあ
り、評価においては上記の4つの領
域がそのまま指標になる。「たとえ
ビジネス、エキスパート、マネジメ
ントのすべてが100のうちゼロや10

でも、サービスリードが90であれば
その人の評価は90です。平均ではな
く、強みで評価します」(中島氏)

**ポジションが下がっても
格下げではないことが浸透**

実際に現場はどう動いているのか。
「大黒柱」として広告部門の部長の
役割を担っていた對馬誠英氏は、
2012年、「引っこ抜かれ」てヒュー
マンリソース本部の採用グループリ
ーダーとなった(現在は人材企画部
部長)。「私が抜けた後も、混乱は起
きなかったと思う。マネジャーは自
分の代わりは誰で、いつまでにどん
な状態に育てるか、定期的に人事と
共有するからです」(對馬氏)

マネジャー候補に限らず、メンバ
ーのアサインメントはマネジャーの
重要な役割だ。「成長してもらうた
めには、チャレンジングな機会を与
えなければなりません。もし、自ら
がメンバーの『フタ』になって優秀
な人材のキャリアの可能性を摘んで
いたり、腐って『辞めたい』などと
言い出せば、それこそ会社から叱ら
れます」と、對馬氏は強調する。

一方、部長からグループリーダー
になった對馬氏に対し、社内の反応
はいたって「普通」だったという。
對馬氏自身、「何の違和感もなかつ
た」そうだが、「面白かったのは外
の反応だった」(對馬氏)と振り返る。
部下に「對馬さんには花を贈ってい
いのか」というような、「格下げ」
を危惧するメールが何通も届いたと
いう。「私も前職にいたら、そう思
ったかもしれません。しかし、当社
では当たり前のことなのです」(對
馬氏)

ポジションが下がる、下がらない
にかかわらず、「活躍している人材
がそのアサインにNOと言えば、ワ
ガママは聞く場合もあります。活躍
する順からやりたい仕事をしてもら
いたい、というのも当社のポリシー
だからです。そうやって優秀な人材
の流出を防ぐ。会社と個人の緊張関
係を保つためには欠かせない考え方
です」(中島氏)

本人のキャリアプランを鑑み、よ
り適任な者がそのポストに就く。だ
から全員が「自分の仕事」と思える。
それが、結果的に全員参加につな
がっているのではないだろうか。



マネジャーは常に優秀なメンバー に適したポストを探す

對馬誠英氏

ヒューマンリソース本部 人材企画部 部長

Tsushima Masahide_大学卒業後、経営コンサルティング会社に入社。2005年DeNAに転職。モバイル事業部の営業、グループリーダー、副部長などを経て広告部門の部長に。2012年ヒューマンリソース本部に異動し、採用グループリーダーに。2013年より現職。

エバーノート (Evernote)

情報共有や意思決定はそのとき、その場で。
オフィスの仕掛けがその文化を促す

事業概要／ウェブアプリケーション、ソフトウェアの開発、サービスの提供 本社所在地／米国カリフォルニア州レッドウッドシティ 設立／2005年 (Evernoteのサービス開始は2008年)

エバーノートは米国シリコンバレーに本拠地を置くIT企業である。その製品名は「Evernote」。いつでもどこでも、ノートをとるようにパソコンやスマートフォンに情報を蓄積できるウェブサービス、ソフトウェアを提供する。ユーザーは世界で5000万人にまで拡大し (2013年2月現在)、急成長を遂げている。

従業員数が増え、世界に拠点が広がっても、全員があまねく参加し、ベンチャーとしての活力を失わないためのさまざまな仕掛けがエバーノートには存在する。その仕掛けと裏側にある本質について、日本法人チェアマンの外村仁氏に聞いた。

組織図もない、定例のミーティングもない組織

エバーノートの拠点は本社のほか、米国オースティン、日本、中国、台湾、韓国、シンガポール、ロシア、スイスにある。従業員数は約260人。外村氏が同社を手伝い始めた2009年には、30人程度の会社だった。

「その当時、驚いたことがいくつもありました。一般的な会社にあるも

外村 仁氏

Evernote Japan
Chairman

Hokamura Hitoshi_1989年米系大手戦略コンサルティングのBain & Companyに入社。その後、アップルコンピュータ・ジャパンに転じ、マーケティングなどを担当。スイス国際経営大学院のMBAを取得し、シリコンバレーで複数の会社を設立。2010年より現職。国内外の企業との戦略的提携を主に担当。

のが、エバーノートにはないのです」と、外村氏は話す。「たとえばレポートライン。組織図。プロダクトの仕様書に代表されるドキュメント。定例ミーティング。それらは当初、『小さな会社だからないのかな』とっていました。しかし、15億ドルの企業に成長した今も、それは変わりません。当初はストレスを感じましたが、最近はこのほうが効率的で、そもそもそれらは必要ないのでは、と思うようになりました」(外村氏)

そのような状態で、どうやって情報共有がなされているのか。「情報を欲しいと思う人、必要に迫られている人が自らとりに行くのが通例です。CCメールなどで流れてくる情報は、誰も真剣に見ないし、見たとしても忘れてしまう。自らとりに行かなければ得られないからこそ、周

囲の動きに敏感になっておく必要があるのです」(外村氏)

部署の枠もゆるやかで、必要なときに必要な人がつながり合い、自然発生的にチームができる。

そのため、「〇〇部の××さん」と、部署名や役職で人を覚えない。「△△の分野、技術に詳しい××さん」というように、各人の強みベースで認識している。「マネジャーだからあの人にまずは相談する」という意識もなく、その話についていちばん詳しい人に話しかけるのが普通だ。

同社にも「組織図はなくても階層構造はある」(外村氏)。毎日の管理業務や、各部、各プロジェクトの調整が必要な場合の判断業務のためにはマネジャーも必要だ。ただし、日本の一般的な企業と異なるのは、「マネジャーも1つの役割にすぎず、基

ランチで 交流



ビルのワンフロアの約半分を占める「社員食堂」。日替わりのメニューを楽しみに、社内外から人が訪れ、交流する。水曜日の「お寿司デー」で寿司を握るのは、腕の立つ日本人シェフだ。



夕方からは、自由にビールが飲める。ビールサーバーで供されるのは、近くのビール醸造所でつくられる地ビールだ。

本的にはどんな役職に就く人でも同僚」(外村氏) だという点だ。

階層が見えるような呼び方もない。そもそも米国の多くの企業では「〇〇部長」という言い方はないし、皆、ファーストネームで呼び合う。「日本ならば、上が下を『くん』付けて呼ばない、という感じでしょうか。階層意識が色濃く表れると、『発言していい』という意識を若い人が持ちにくい。フラットな組織にしたければ、仕掛けをつくって誰もが発言できるように促し、そこに階層の差がないと実感させることが重要。『フラットな組織にしよう』と呼びかけるだけでは十分ではありません」(外村氏)

**意思決定は必要な人が
必要なときに集まって**

では、意思決定はどのように行われるのか。

「それも決まった仕組みはありません。定例ミーティングもほとんどありませんから、関係者が集まりたいときに集まって、ぱっと決める。『そういえば課金に詳しいナンシーがいない。だったら呼んでこよう』というように、必要に応じてメンバーを集めるのです」(外村氏)

オフィスも 交わる場



「壁に数式」「壁にイラスト」と思ったら、壁全面がホワイトボードだった。会議室だけでなく、オフィスの真ん中にも設置されている。



部署として固まっているのは、経理など管理部門くらいだ。ほかは、さまざまな部門のメンバーが混在して配置されている。セクショナリズムはここには存在しない。



オープンなミーティングスペース。必要なときにはいつでも、必要な人を集めてミーティングができる。

気分転換での 出会いも



オフィスの一角にあるキッチンスペース。各階で置いてあるものを変えている。社内でできるだけ歩き回らせる工夫の1つだ。

オフィススペースの横に設置されたウォーキングマシン。ノートパソコンを置いて「ながら仕事」もできるし、ここで会った人と雑談や仕事の話をすることもできる。

る。そこは、人を交わらせる仕掛けに満ちている（詳細は写真参照）。

オフィス設計に そのカルチャーが体现される

「階段でフロアをぶち抜き、分断されないようにしました。そして、席も部署ごとになっていません。キッチンスペースは各階にあるが、チョコレートは4階、コーヒーは5階にしか置いていない、というように意図的に分け、両方欲しければ、4階にも5階にも顔を出さないとならないのです」（外村氏）

閉じられたミーティングスペースは少ない。ウォーキングマシンや高いテーブルなど、立ち話をする場がオフィスのあちこちにあり、ソファを据えたオープンスペースも多い。また、取引先など他社との垣根も低い。シリコンバレーでは従業員満足度をあげるため、無料の社員食堂が一般的だが、同社の水曜日の「お寿司デー」は、社外からも好評だ。「この日は他社とのミーティングがお昼時に集中します」（外村氏）

同社のコーポレートバリューもま

た、全員参加のカルチャーを強める役割を果たす。「これはある意味ラッキーですが」と外村氏は前置きし、その意味をこう語る。「ユーザーの日々の生活に本当に役立つものをつくること。自分が欲しいものをつくること。それが当社のバリューです。だから、迷ったときは自分たちの胸に問い掛ければいい。自信を持って各人が意思決定し、自律的に動けるのは、皆がそれを理解しているからなのです」

さて、同社の「仕掛け」を見て、「まだ規模が小さいからできる」「IT業界にはできても、製造ラインを持ち、

製品の開発・生産コストが大きいメーカーには無理」と思われた読者はいないだろうか。同じことを、私たちは外村氏に問い掛けた。「大きな会社には無理、といっても、支社、部門の単位で考えれば、エバーノートとそれほど規模は変わらないはずです。まずはできるところから、始めてはどうでしょうか」

もう1つ重要なことは、全社員に対して必ずしも平等に進める必要はないことだ。「工場は無理でも本社ではできますし、必要な部門だけ、特区をつくってもいい。なんでもかんでも平等にしなくていいのです」（外村氏）

外村氏をはじめ、米国取材で多くの人が「(ベストセラーとなった)『リスタートアップ』(エリック・リース著、日経BP社)にある新しい技術やサービスを生み出す方法論の原点は、トヨタのかんばん方式にある」と言った。小さく始め、間違ったら方向転換して修正すればいい。「朝令暮改」でいい。これは日本からも貪欲に学び、進化を続けるシリコンバレーからのエールである。

拠点の内外を つないで

分断を防ぐため、オフィスの中央を階段が貫く。この階段の周りに本社にいる全社員が集まり、テレビで各拠点をつないで開かれるのが、同社で唯一の週1回の定例ミーティングである。これは、楽天の三木谷浩史氏から「朝会を欠かさずやっている」と聞いたエバーノートCEOのフィル・リービン氏が、全社員をつなぐためにその翌日から始めたものだ。「いい」「必要」と思えばすぐに取り入れるのもエバーノート流である。



「全員参加」の組織をいかにつくり、 いかにマネジメントするか

ここまで、米国、インド、日本と、さまざまな「全員参加型組織」を見てきた。
あらためて全員参加型の組織をいかにつくり、いかにマネジメントするかをまとめてみたい。

強いビジョンを発信し続けること。ビジョンを実現する合理的な仕組み、全員に利がある合理的な関係があること。そして、それらを円滑に動かすための、潤滑油としてのある意味ウェットな信頼関係や情熱があること。500 Startupsへの取材によって、全員参加型組織の場を私たちはこうまとめた。この私たちの「結論」を携えて、東京大学大学院経済学研究科教授・柳川範之氏に意見を求めた。



柳川範之氏

東京大学大学院経済学研究科 教授

Yanagawa Noriyuki 慶應義塾大学経済学部卒業。東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。経済学博士（東京大学）。慶應義塾大学専任講師、東京大学大学院経済学研究科准教授を経て、2012年に現職。専門は金融契約論、法と経済学。著書に『法と企業行動の経済分析』（日本経済新聞出版社）などがある。

詳細は後に譲るが、柳川氏は経済学の視点から、日本企業の組織構造をいかに変革すべきか、独自の見解を持っていることがその理由である。柳川氏は、「全員参加型組織のポイントは、『合理的な判断』と『ファミリー的信頼関係』の折り合いをいかに付けるか、ということだと思えます」と言った。

日本の経営の強み、米国的 経営の強みを冷静に見直す

私たちの多くがイメージする米国企業や米国人は、「合理主義」と「個人主義」を貫く組織、人々だ。しかし、私たちが見た500 Startupsは趣が異なる。合理と同時に、信頼関係、情熱、ファミリーなど、どこかウェットで、日本の文化と親和性の高い言葉が何度も飛び出した。

500 Startupsのデーブ・マクルーア氏やジョージ・ケラマン氏など多くの人が「それを日本から学んだ」と言い、エバーノートの外村仁氏も「かつて日本にあったよきものが、シリコンバレーにある」と言った。

しかし、ファミリー的信頼関係のみを懐かしく振り返るだけでは、全員参加の組織はつくり得ない。繰り返しになるが、ここまで見てきた組織には、併せて合理が存在するから

である。

「1980年代、日本の経営がもてはやされたころ、米国企業は忸怩たる思いを持ちながらも、日本企業の研究を進めました。しかし、そこで得た結果をそのまま受け入れることはしませんでした。自らの強みと弱み、日本企業の強みと弱みを的確に分析し、それぞれの強みを組み合わせ、より強い組織になろうとしたのだと思います。そこが彼らの極めて合理的なところでした」（柳川氏）

私たちはもう一度、日本企業の現状を真摯に見つめ直し、合理性とファミリー的信頼関係にどう折り合いを付けるのかを考えるべきだろう。

それは関係特殊的投資が 促進される組織構造か

まずは全員参加型組織の構造について、あらためて考えてみたい。

今回、私たちが全員参加型の組織を探したとき、期せずして分権型の、現場に大きく権限委譲している組織が取材先としてラインアップされた。しかし、今回私たちが言いたいことは、「全員参加型組織＝分権型組織」ということではない。全員参加型組織が、人と人のつながりが効果を生む関係性をもとに成り立っているということが重要なのである。

人と人のつながりが 効果を生む関係性をもとに 成り立っている

仕事の必然性で人と人、部署と部署がつながってれば、そこには効果や成果が生まれる。この仕事には、誰と誰が必要か。この話に詳しいのは誰か。このポジションに最適なのは誰か。それらが現場の判断で柔軟に意思決定され、組織は柔軟に形を変える。年齢、ポジション、経験年数は関係ない。時には国を超えて、必要な人が必要なときに結び付く。

「事業環境の変化が速い現在では、仕事の必然性で結ばれたチームの集合体が企業である、ととらえ直すほうが現実的です。仕事の必然性で結ばれたチーム内、あるいはチームとチームの間には、関係特殊の投資が促進され、生産性が高まっていくからです」と、柳川氏は経済学的な立場から、その効果を説明する。

柳川氏の意味するところはこうだ。関係特殊の投資とはもともと経済理論の専門用語であり、当事者にとってその投資が有益でも、その他の取引では価値がなくなる投資のことを言う。逆に考えると、関係者の間で取引が繰り返されれば、その価値は高まっていく。簡単な例を挙げよう。関係者が1度会議をすれば、次の会議では「あの話だけれど」と、前回の会話を前提に進められる。つまり、AさんとBさんの間には、仕事でつながる必然性がある。C部とD部に

は同じ目的に向かって仕事を進める必然性がある。このような関係性のなかで組織が設計されれば、ムダな労力を割く人も組織もない。必要とされる人ばかりなのだから、全員が確実にコミットする。理論的にはより早く、より大きな価値が生み出されるというわけだ。

もう1つのポイントは、柔軟性だ。「事業環境の変化が激しい今、必然性のある人のつながりは固定的ではありません。チームのなかも、チームとチームも、柔軟に切れたり、くっついたりできる組織が理想的です」(柳川氏)

人材情報を持つのは、もはや
人事だけではこと足りない

HCLでもエバーノートでも、プロジェクトによって柔軟に人の結び付きが変わる。そして、500 Startupsのマクルーア氏も「イベントチームも、アクセラレーションチームも、

役割は固定的ではない」と言った。こういう柔軟性の高い組織は、現実には存在する。

必然性のある人と人のつながりを、柔軟性高くつくり続けるには欠かせない条件がある。それは、組織の構成員全員が、必要に応じてできるだけ多くの人の強みや弱み、つまり「人材情報」を持つことである。これまで何度か本誌で「豊富な人材情報を人事が持つべき」と言ってきた。それは「現場のマネジャーが持つべきか、あるいは人事が持つべきか」という対比のなかで語られてきたが、それだけではこと足りず、「全員が」というところに今回のカギがある。

DeNAでもエバーノートでも、個人の把握は部署名や役職名によるものではない。「△△の技術を持つ人」「××の決定権を持つ人」というように、個人の強みや役割によって個人を認識している。だからこそ、目的に応じて誰とつながればいいのか明瞭になる。合目的かつ直観的にチームの組成が可能になり、情報共有も、意思決定も、その後の行動もスピーディになされる。

人事がクロスファンクショナルチームを特別に組成しなくても、「あいつと何かやったら面白いかも」と、意外なコラボレーションで新しい価値が生み出される可能性は高い。

チーム内もチーム同士も 柔軟に切れたり、 くっついたりできる

絵空事と思わないでほしい。DeNAの對馬氏は、前の部署で約80人をマネジメントしていた。部下からの報告や自ら情報をとりに行くことで「なんとなく」把握はしていたが、「部署の内外で、いつの間にかプロジェクトチームが組成されていることはしょっちゅうだった」と振り返る。全員参加の組織では、こんなことが日常的に起こっている。

人材情報の蓄積には、エバーノートのような社員同士が交差する仕掛けや、500 Startupsで見られたカラオケやバーベキューが効いてくる。ジェームズ・レヴィン氏が言うように、「内輪になれば、より豊富な情報が得られる」のである。

そして、同時に考えるべきは「人事権が誰にあるか」ということだ。これも現場のマネジャーか、人事かという議論を離れ、全員に一定の権利を委ねたほうがいいのかもわからない。そのとき重要なのは、人事が現場の人たちを信頼することに尽きる。

組織の規模の維持を前提に構造を考えていないか

強み、弱みを理解し、一定の人事権を現場に委ねるとするならば、「組織が1000人、2000人になると基本的には難しい。組織は小規模のほうが

組織のメンバーが個人の強みや役割によってそれぞれを認識している

いいのです」と、柳川氏は新たな視点を提示してくれた。柳川氏によれば、日本企業が強かった時代には、それほど組織の規模が大きくなかった。だから個人個人がそれぞれの強み、弱みを理解して、補完関係を構築できるような関係特殊の投資がそこにあったという。

「確かに、日本のお家芸である製造業には、かつてそれなりの規模が必要だったのは間違いありません。しかし、今やクラウドソーシングもあれば、クラウドファンด์もある。開発や試作品づくりのコストも低減しています。大きな組織である必要性は低くなっている。大規模な組織を維持することを前提に組織構造を考えるのではなく、数百人の規模の会社を多くつくって切り離し、それをゆるやかにつなぐくらいの大胆な発想が必要だと思います」（柳川氏）

そして、日本企業が組織構造上、乗り越えなければならない問題がもう1つある。それは、ヒエラルキー

構造をどうとらえるか、である。

ポジションは「偉さの基準」ではない

これまで見てきたすべての会社で、「階層構造はある」と聞いた。全員参加=階層のない組織ということではない。ただし、意思決定のため、管理のためなど、階層構造の意味合いを説明できている点が、多くの企業と異なる。私たちの社会には、階層構造が当たり前のようにしみ込んでおり、それに説明を求めようとしない。組織を効果でつなごうとするならば、自社の階層構造が持つ意味合いを問い直したほうがいい。

かつて、階層構造の上に行くことが多くの人々のモチベーションを喚起していた時代があった。残念ながら今では、多くの企業で出世や役職をモチベーションリソースにできるほど、空きポストは多くない。そのなかで役職が上がることをある種の特権にすると、求めるものを多くの人々が得られない、厳しさだけが目立つ組織になる。人口ピラミッドのいびつ化という抗えない時代の流れを考えれば、エバーノート・外村仁氏やDeNA・中島宏氏が言うように、役職は単なる役割として存在するほうが合理的である。そこに特権はなく、

個人の強みを把握できる適切なサイズ感の組織の規模にする

役職が高いからといって偉いわけではない。「誰が言ったか」ではなく「何を言ったか」が重要になる。DeNAで言うところの「発言責任」がそこに生まれ、全員参加の土壌になる。

齋藤ウィリアム浩幸氏は、日本の組織の頑健な階層構造を憂う。「シリコンバレーの起業家たちは、20代半ばですばらしいアイデアによって成功を収めている。人のクリエイティビティが最も花を咲かせるのは、それぐらいの年齢でしょう。日本企業の階層構造では、30代までその能力を発揮できる仕事に参加する機会がない。新しい価値を生み出す可能性を、みすみす捨てていることに気付いてほしいと思います」(齋藤氏)

「やっぱりダメか」という証拠をなくしていく

これらの構造的な問題を乗り越えるのと同時に、一人ひとりが変わる必要がある。心を開こう、リスクをとることを奨励しよう、失敗を許容しよう——そう皆が信じられるようにしなければならないと、ここまで多くの人が語った。

私たちは毎日毎日、証拠のかげらを拾い集め、明日の行動を決めている。いくら失敗を許容しよう、心を開こうと言われても、その言葉を信

役職は特権ではなく、偉くもない。皆、同僚である

じて一歩踏み出したとき、裏切られる瞬間がある。あるいは自分が踏み出す前に、「やっぱりダメか」という証拠を目の前に突き付けられることがある。HCLが360度調査によってやったことは、変革の意思に反する証拠を、皆が目をはなすことで排除していき、逆に変革を促進する証拠をより詳細に全員に提示した、ということなのだろう。

その人と人のつながりの先に何があるのか

そして、具体的な解があるわけではないが、もう1つ大事な問いを投げておきたい。2012年にリクルートワークス研究所が行った『Global Career Survey*』で、「仕事をするうえで大切だと思うもの」として日本人が1番目に挙げたものについて、アジア諸国の人々と比較したとき大きく傾向が異なることがわかった。最も回答が多かったのは「自分が希

望する仕事内容」(24.5%)だったが、これはアジア8カ国平均で見ても18.2%なのでそれほど驚く数字でもない。それよりも2番目に多かった「良好な職場の人間関係」(22.7%)が、アジア8カ国平均(8.5%)や他国と比較すると突出して高い。

これを見て、「やはりコミュニケーションが大事」と思う人が多いだろう。確かにそれはそうである。しかし、その解をカラオケやイベントに安易に求めてはならないと、今回の取材を通じてあらためて感じた。連載をお願いしている日本ラグビーフットボール協会・中竹竜二氏から、「コミュニケーションとは、変化を起こすためにある」という話を聞いたことがある。500 Startupsのカラオケやイベントの先には、変化が仕込まれている。そのコミュニケーション、その人と人のつながりの先にはどんな良好な変化や利がもたらされるのか。500 Startupsのメンター、サミール・パテル氏が「若い人から学ぶことがある」と、また、本荘修二氏が「面白い!と心から思える」と言ったように、変化や利をどう組織に埋め込んでいくのか、私たちは考える必要がありそうだ。そこに良好な職場の人間関係の解も、全員参加の組織の解も、同時に見えてくる気がしてならない。

心を開く。失敗できる。それが本当である、という証拠が豊富にある

*中国、韓国、インド、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナム(2012年9月14~21日)、日本(同年9月19~27日)の大卒以上かつ働いている男女20~39歳に行ったインターネットモニター調査。サンプル数は600~617(国によって異なる)。

「全員参加」は厳しく、そして爽やかである

中重宏基 本誌編集長

本特集のテーマ「全員参加のマネジメント」は、「全員が平等に扱われ」「全員を受容する」というような誤解を招くかもしれない。しかし、実際にはニュアンスが異なる。28ページに登場するDeNAでは、「発言に責任を持っているか」「最後の覚悟はあるのか」「球の表面積であれ」といった言葉がオフィスで普通に飛び交う。突出した強みが、その人の評価のスコアとなる。そして、活躍している人ほどやりたい仕事ができる可能性が高く、一方でそうした体制が合わずに退出していく人もいる。ここに、会社と個人の健全な緊張関係がある。強みを持ち、情熱を持ってそれを活かせる個人だけが、そこに参加する権利と自分の「面積」を獲得できる。必要とされる人、そこで頑張りたいと強く願う人だけが残り、組織を構成する。だからこそ、確実に全員がコミットする「全員参加」が成立する、というわけだ。全員参加のマネジメントは厳しさを伴う。それが、今回の取材を通じて私たちがまず感じたことだ。しかし、そうした厳しい場にもかかわらず、その魅力に人は引き寄せられる。その魅力とは何か。

夢を生み続ける場だからこそ、面白い

シリコンバレーに関して言えば、「そこから必ず未来を創る会社が生まれるから」「面白いから」という本庄修二氏の言葉が象徴的である。面白いという感覚は人を動かす原動力になる。シリコンバレーには個人

が夢を生み続ける場があり、そこにある成功の可能性で人を惹きつけている。

10ページに登場したダン・オブリンガー氏は、シリコンバレーを「大規模な高校」になぞらえた。「そこには技術、専門知識に優れた人気者がたくさんいる。その人たちから学べるのが最大の魅力」だと。アクセラレーションプログラムを「学園祭」と揶揄する声もあるというが、その空気を感じてきた私たちからしてみれば、いずれもいい意味で「言い得て妙」である。学生時代を思い出すと、そこに目に見えるご褒美がなくても、楽しいという「利」のために行動できた。人気者もいる。優秀な人もいる。そうでなくても何か強みのある人がいる。そうした人が自分ができることを差し出して、学び合いながら何かを実現できる。

一方で、会社は営利目的の組織である以上、組織や個人に目に見える成果や利益がもたらされるよう設計しなければならない。それが、「いかに合理を埋め込むか」という組織をつくる側の知恵を要する点である。

成功の反対は失敗ではなく、何もしないこと

シリコンバレーのような、強みを持つ魅力のある人が多くいる場になっていない。そんな課題もあるだろう。確かにIT産業の集積地だからこそ人が集まるのだが、ここまで見てきた「失敗の許容」も、それに大きな役割を果たしていると思う。500 Startupsのメンタ

ーたちはそれぞれ多様な強みを持つ専門家だ。そんな彼らですら、経歴を聞くと幾度かの失敗を経験している。高度な専門知識、技術、そして富の背景には、必ずといっていいほど失敗がある。

齋藤ウィリアム浩幸氏は、「成功の反対は失敗ではなく、何もしないこと」だと強調した。500 Startupsのアクセラレーションプログラムの参加者トレーシー・ローレンス氏は、学生時代に起業し、失敗した。その教訓を活かしたいという想いから、再度起業に挑戦している。参加希望者が世界中から集まるその選抜では、事業プランだけでなく、その会社の創業者の質を面接で問う。参加者のサラ・ウェア氏がそうだったように、事業プランはプログラム中に変えられる。500 Startupsに埋め込まれた厳しい淘汰のシステムのなかで生き残る基準は、困難に耐え、壁を乗り越えようとする情熱である。挑戦する。失敗する。学ぶ。また挑戦する。このサイクルが成功につながることをシリコンバレーに生きる人々は経験的に知っている。だから、一緒に成功しようと手を差し伸べる。その繰り返し、強みを持つ人材を育てているともいえよう。

Make Your Employees Happy!

大きな組織を、このような「全員参加」の場に変えられるだろうか。そんな危惧に勇気を与えてくれるのが、SECTION2で紹介したHCLの組織変革の事例だ。

これには、よくある企業の再生物語とは違う点がある。それは組織変革が企業買収や人材の一新ではなく、変革前とほぼ同じ社員によって成し遂げられたことだ。そして、23ページのスリハルシャ氏の話にあるように現場が先に変わった点である。経営側が「従業員第一主義」を掲げたことで、現場がまず自走し始めた。それにマネジャーたちがついていった。

「日本人は組織に雇用されていると、企業も従業員も個人を『組織人』ととらえる傾向が強い」「自立した個人として自由を与えられていなければ、自由に活動できない」と本荘氏は指摘する。個人には「権限」と「責任」をセットで与えるべきだ、という話をよく聞く。それに加えて個人にはそれを実行していくための自由が必要であり、自由を与えれば人は動き出す。

一連の取材を通じて強く感じたことは、自由さが持つ爽快感だ。参加する自由。頑張る自由。誰かとつながる自由。誰かを支える自由。そして、そこから退出する自由。それはもちろん厳しい責任とセットだが、自分で選択する幸せがある。4ページにある「Make Your Employees Happy!」という言葉には、全員が参加の意思を表明し、そこで個人や組織の成功と成長に力を注ぐ場は、人をハッピーにするに違いない、という思いを込めている。私たちは、すべての日本企業が、合理と、情熱と、信頼とを併せ持った全員参加の組織を実現できると信じてやまない。