

サイボウズに見る組織のダイナミズム

イノベーションと組織のダイナミズム研究部会 奥村経世（専修大学），
伊東俊彦（城西国際大学），小松昭英（ものづくり APS 推進機構），
池邊純一（サステナブル・イノベーションズ株式会社），向井和男（KM 研究所），
中村龍太（サイボウズ株式会社），栗本英和（名古屋大学），瀬領浩一（金沢大学）

要旨：企業がイノベーションを創出するのは組織的過程である。我々は、組織のメンバーが広い視野で柔軟な思考を行いつつも、さらにメンバー間で活発なコミュニケーションによる相互作用が行われているダイナミックな状態がイノベーション創出を促進するという仮説に基づき、実態調査を行った。

グループウェアの分野で高いシェアを持つサイボウズは、社内 SNS を用いて組織構造を超えたコミュニケーションが実現しているが、それ単独で実現しているのではなく、マネジメントの独特な思想と制度、コミュニティの性格を強く持つ組織文化、さらには企業境界を超えたエコシステムと相互補完関係にあることが、明らかになった。

なお、この調査研究の成果の詳細については、部会メンバー有志が電子書籍として執筆し amazon 社から kindle 版で販売されているので、そちらを参照していただきたい。

はじめに

本部会ではイノベーションに関する先行研究を議論すると並行して、平成 26 年 3 月よりサイボウズ株式会社の事例研究を進めてきた。事例研究の目的は主に組織のダイナミズムに関する実証検証を行うことである。今回その中間結果としてこの原稿をまとめた。

1. サイボウズ成長分析（小松）

中堅・中小企業向けグループウェアとして、業界第 1 位を占める製品を開発して、順調な成長を果たしているサイボウズの成長の軌跡と成長要因を明らかにする。まず、その成長の軌跡をたどると、従業員数にしても、あるいは売上利益にしても順調な増加が認められる。一方、投資利益率を見ると、設備とともに負値であるが、人件費、広告宣伝費、研究開発費の総経費利益率は正值であり、これらは積極的な経営姿勢を示すものと言えよう。

そして、このような成長をもたらした経営陣、製品開発と組織（関連会社、社内組織、人事制度、パートナー）の調査から、当該企業の成長は、

・経営者のリーダーシップも含む適切な「経営者

サービス」(青野, 2015)

- ・業界随一と言われるグループウェアなどの製品群の開発
 - ・その開発を実現したそのグループウェアにもとづくコミュニケーション
 - ・そのコミュニケーションを支えた働きやすい環境
 - ・パートナーが協力する良質なビジネスエコシステムの形成
- によるものと考えられる。

これらのことは、「新市場開拓あるいは企業拡張のためには可変性の高い経営幹部のサービスを必要とする」と主張する Penrose (1995 日高訳 2010) の「企業成長理論」に、また、「今やビジネスの世界は、相互信頼と相互投資、そして相互利益を高めるような新しい『雇用の枠組み』を必要としている」という Hoffman, Casnocha, and Yeh (2014 篠田訳 2015) の主張にも合致するものと言えよう。さらに、ビジネスエコシステムの形成 (Iansiti and Levien 杉本訳 2004) は、Teece (2009 谷口・蜂巢・川西・チェン訳 2013) のいうダイナミック・ケーパーパリティの増強にも資するのではなからうか。

さらに、コミュニケーション (Simon 1976 松田・高柳・二村訳 1989) は Penrose のいう「企業成長率の経営者のサービスの利用可能量による制限」を

緩和し、Kanter (1983) のいうミドルマネジャーの組織変革の役割を増大させるのではなからうか。

2. 多様性とチームワークで活動する組織 (伊東)

サイボウズの組織における多様性は、サイボウズに関係する人々が多様な働き方を選択できることで、1人1人異なる働き方のもとに個性を発揮できるという「人の多様性」による当然の帰結なのである。またサイボウズのミッションである「チームワークあふれる社会を創る」には社会を構成する人たちが多様であることから、多様性への対応が最重要課題なのである。サイボウズの組織にもどって、多様であればあるほどその管理コストは大きく増加する。多様性をどのように組織に埋め込み、それをマネジメントするのか、ということは、トップダウンでマネジメントできる単純なものではない。社長の青野氏は組織の方針を変革していった結果、「多様性だけが残った」とし、そのために種々の方針を出している。たとえば多様性の担保のためには「公明正大」が人々の心の中に強く形成されなければならず、これは同社の基本ルールとなっている。「チームワークあふれる社会を創る」というミッションへの共感と同社で働く必須条件であり、働き方はいろいろあってよいのである。百人いれば百通りの人事制度があってよいとしている。このような文化をもつサイボウズでは、ワークフロー機能により重要な意思決定はすべてグループウェア上で行われている。「グループウェア自体が職場」とであるというレベルまで、同社でのグループウェアは使い込まれている。顧客へグループウェアを提供する目的はビジネスの拡大ではなく、同社のミッションである「チームワークあふれる社会を創ること」である。事実、青野氏はそのミッションが実現できればサイボウズはなくなってよいとしている。我々は昨年秋からサイボウズの主要な組織の代表者にインタビューを実施した。そこから見えた現実も社長の述べているミッションが組織の隅々まで行きわたっていることを実証するものであった。

3. 「事実」と「解釈」が織りなす組織のダイナミズム (中村)

サイボウズの組織のダイナミズムを社内で浸透している「問題解決メソッド」に着目し、井関利明・山田眞次郎著の「思考」や慶應義塾大学SFC研究所 上席所員の設楽が提唱している「対話的に未来構想を描く“開かれた対話と創造の場のアプローチ”」をモデルにして、サイボウズで実施されている経営の本質を整理しかつ意味づけて、企業経営の手法として報告する。

サイボウズの「事実」と「解釈」は、「問題解決メソッド」の中にある。それは、「現実」と「理想」にそれぞれ「事実」と「解釈」があると唱っている。「事実」(Fact)とは、起こった事象、五感で確認できる確かさの高い事象である。「解釈」(Thought)とは、思った事象、頭の中で創り出したことと定義する。

一方、「思考」によると、ビジネス・パラダイムには3つのカーブがあると論じている。第一カーブは、「造って、売る」ビジネスで、「理想」を数字に重きをおいた「事実」で指示することで合理的な活動が可能だ。第二カーブとは、顧客志向に変わったビジネスで「感じとって対応する」と指摘しており、「理想」を「事実」と「解釈」の両方で企業は対応する。第三カーブは、「顧客とともに」もしくは「多数・多様参画」と言っていたりして、「理想」を「解釈」のみで表現する。大切なことは、この3つのカーブが、重なり合っていて社会を複雑にしている、ということだ。また、設楽が提唱している「対話的に未来構想を描く“開かれた対話と創造の場のアプローチ”」は、第三カーブで、「解釈」だけで書かれた事業計画は、通常は企業では承認されない。

しかし、サイボウズは、個人の「解釈」を組織の多様性として認め、コミュニケーションコストが高くなる「解釈」での会話を社内SNSであるkintoneを利用し第一、第二カーブだけでなく、第三カーブのビジネスにも対応する組織のダイナミズムを有していることを事例とともに明らかにした。

4. ベンチャー企業での kintone 導入事例（瀬領）

今回調査したNKアグリ社はノーリツ鋼機株式会社のコポレート・ベンチャーとして2009年に従業員7人で設立され、現在は12人の会社である。安心して食べられる野菜、研究開発といった知財戦略や産地連合、グループ内の迅速な情報交換や柔軟な対応により差別化を図りながら、人々が健やかな暮らしを育むための食を提供するというのが同社の価値提案である。

このために必要な情報交換の仕組みは、kintoneを使って2014年に3カ月かけてICTの専門家ではない業務担当者が開発した。今でも社内にはICT部門はなくICTの専門家もいない。

一方kintoneの導入効果は、社内の情報共有の円滑化と議論の透明化により製販の需給調整の制度が向上し、2015年1月の植物工場の販売ロスが0.04%になったことと、提携生産者との情報共有の円滑化により、欠品リスクの低減や栽培技術の向上である。このため一人1,500円/月を払っても、出張費等の削減で投資の回収は達成されている。

こうしてNKアグリのトップが企業理念や目標を決め、ユーザー部門の管理者や利用者がそれを実現する方法を考え、具体的な仕事の進め方を決め、整理・ルーチン化したうえで、kintoneのようなクラウド型のツールを使って、ユーザー自身の手で開発した。これは企業理念に反しない限り、目標を達成するために環境変化に柔軟に対応しながら現場主導で仕事の進め方を変更できる時代となったことを示す例である。

いまやIoE（Internet of Everything）時代をリードするベンチャー企業では、IoEの利用方法を理解・活用して業務の進め方を提案できる人材が必要になった。その結果、個人はお金以外に事例であげたような生産性向上スキルを自分の資産として蓄積出来る生き方を選ぶ。このため企業は生産性向上の場と実現ツールを提供できなければ、必要な人材を集められない時代となった。

5. サイボウズにおける情報共有と知識創造（向井）

近年、社内SNSを情報共有や知識創造に活用したいという企業が増えている。さらに、SNSにより社内活性化を目論む企業もある。一方、SNS導入で思った程の効果が出ない企業も多数存在する。本報ではSNS活用で日本一を自負するサイボウズを事例とし、社内SNSによる情報共有の成功要因を探る。さらに情報共有と知識創造の関係を考察する。

5.1 サイボウズでの情報共有成功の背景

サイボウズの理想は「世界で一番使われるグループウェア・メーカーになる」ことで、ミッションは「チームワークあふれる社会を創る」である。グループウェアは「チーム内でありとあらゆる情報を共有し、チームワークを高めるソフトウェア」である。

サイボウズは公明正大を旨とし、インセンティブによらないモチベーション向上等により内発的動機づけによる活動の文化が定着している。これは社内SNSの活性化の源泉である。また、サイボウズでは自社のソフトkintoneを社内SNSとして、業務用（Space）、個人用（People）、興味（スレッド）の3タイプで活用している。後半の2タイプは社内SNS活性化の成功要因であり、これらにより扱う情報の幅も広がっている。

5.2 情報共有から知識創造へ

シュンペーターは、イノベーションではなく「新結合」という言葉を使っている。創造の原点はこの新結合にある。

サイボウズでは社内SNSを一般的な（a）情報検索、（b）「意見募集」や「コメント募集」、（c）製品のクレーム処理や改善要求、（d）「know-who」等に活用している。これらは無意識のうちにSNSを知識創造に役立てている。なお、喧伝している人事制度の副業は創造のきっかけに有効な多様性を社員にもたらしている。

なお、サイボウズは社内外で情報共有は非常に意識しているが、情報創造はあまり意識していない。

6. ダイナミックな実践共同体（奥村）

サイボウズにおいては、社内 SNS(kintone)を通じて多量の情報発信と情報交換が行われており、同時に、Facebook の使用についても禁止されておらず、業務に直接かかわらないコミュニケーションも行われている。このような頻繁なコミュニケーションによって、社内メンバーの存在をより認知することとなり、また同時に、他のメンバーが携わる業務についても意識的または無意識的に認知することにもなっている。

すでに 1990 年代前半には、情報通信技術の発達が実践共同体のさらなる普及と活用につながるであろうこと、また、2000 年ごろまではインターネットによる学習が「事実について知る」ものであるのに対して、将来は「すべきことを知る」学習にまで広がるであろうと予測している。サイボウズの SNS では、製品開発などに関しても部門の壁を越えてコミュニケーションがなされており、自由に意見やアドバイスが交換されている。まさに、すべきことに関する学習の促進につながっているといえる。事実についての学習は、個人の知識ベースを広げることに限られるが、それに基づく新たな知の創出は、個人の努力の成否にかかっている。それに対して、ネットワークを通じてのすべきことを知る学習は、個人間の相互作用によるものであり、個々人の学習を相互に刺激し合う可能性を持つ。すなわち、ネットワークによる実践共同体を通じての学習は、組織レベルでの学習ないしは知の創出を促進する可能性を持っているのである。

社内 SNS を通じての実践共同体の活発な生成と消滅のプロセスは、コーエン他が提起した意思決定のゴミ箱モデルを想起させる。このモデルでは、組織的意思決定が参加者や代替案等の偶然の組み合わせによるものであり、意思決定そのものが偶然性の高いものであることが指摘されている。ここにおける意思決定機会を、問題提起を発端とするスレッドと読み替えるならば、ダイナミックな実践共同体による知の創造が偶然性の高いものであり、それゆえに創造性ある意思決定につながると解釈できる。

7. ICT による CoP 型ネットワーク組織文化の醸成（栗本）

どんな組織にも必ず共に学ぶ単位がある。Wenger, McDermott, and Snyder (2002) は共通の専門スキルや熱意と献身によって非公式に結びついた人々の集まりを実践コミュニティ（以後、CoP）と定義した。CoP の特徴は従来の指揮命令系統によらず、組織の壁を自由に超えることができるうえ、自発的で上下関係でなく、知識の貢献度に応じてリーダーシップを発揮する、知識を中核にした集合体である。組織を生態系と見なすなら、指揮命令系統は動脈であり、CoP は静脈として現場の知を集積・整理して全体に循環させることで、多重成員性による二重編み組織が形成される (Fig. 1)。

本調査では CoP の必要要件を 8 つの観点で整理し、事実確認した。その結果、経営理念そのものが CoP であること、それを実現するため、社員の出入り（育自分休暇）制度、ウルトラワーク、感動課の設置、副業解禁に代表させるような様々な仕組（制度群）と、自ら開発した ICT 基盤である「サイボウズ Office」、「Garoon」、「kintone」等の仕掛（ツール群）が両輪で機能している点に特色がある。一般に、多様性を是とする理念を掲げ、自由な働き方を実現しようとする、管理やルール作りの難しさに直面する。サイボウズ社はこの乖離を橋渡しする制度群とツール群を整備することで、CoP を具現化している。

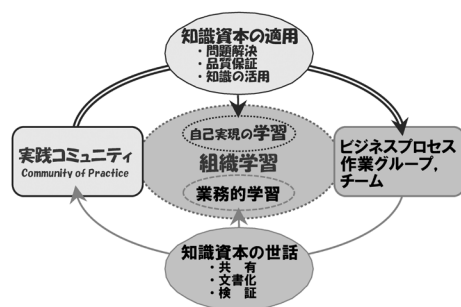


Fig. 1 多重成員性による CoP の学習サイクル
(出典) Wenger et al., コミュニティ・オブ・プラクティスの学習部を改変

8. アプリ開発と市場創造に関わる生産性の向上 (池邊)

現在、「働き方改革」が脚光を浴びている。グループウェアは、いつでもどこでもお互いに意思疎通を図る時間・場所に拘束されない働き方を実現するコミュニケーションツールとして有効であると考えられる。

サイボウズは、働き方改革に関わる人事制度を実現している企業として、様々な報道機関から取り上げられているが、その経営理念は「世界のグループウェア企業になる」であり、チームワークあふれる社会を創ることを目指し、そのためのチームワークプラットフォームとなるグループウェアを開発・販売している企業でもある。具体的な製品として、アプリケーション開発用のクラウドアプリ“kintone”をリリースしているが、その開発段階から初期リリース以降のバージョンアップにおいて、また、kintoneのマーケティングにも、さらには、社内のコミュニケーションを円滑に進めるインフラとしても、このkintoneを利用している。

そこで、ソフトウェア製品の開発・マーケティング部門へインタビューし、時間・場所に拘束されない働き方を制度として実現している企業が、どのようにグループウェアを活用し、働き方改革を進めながら生産性を向上させているか調査した。その結果、①効率的に問題解決に関わる思考方法の開発と日常活動中での浸透、②Face to Faceでの意思疎通の実施、③グループウェアを活用したコミュニケーションと経験知の共有の3つの施策を組み合わせることで組織文化に根づかせること、目的と目標を明確にして共有し、チームの一人ひとりが役割を理解し、自律して内発的に行動していけるようにしていくことが、サイボウズにとっての生産性向上への重要な要素となっていることがわかった。

働き方改革には、制度設計や新たな技術の活用だけでなく、思考方法の共有と組織文化としての浸透、目的と目標を共有し自律し内発的に行動していく組織文化の定着により生産性の向上を考えることが必要であると言える。

参考文献

- 青野慶久『ちよいデキ』文藝春秋、2007年。
青野慶久『チームのことだけ考えた』ダイヤモンド社、2015年。
エティエンヌ・ウエンガー他、『コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社、2002年。
Hoffman, R., Casnocha, B., and Yeh, C., *The Alliance*, Harvard Business Review Press, 2014 (篠田真貴子監訳, ALLIANCE アライアンス—人と企業が信頼で結ばれる新しい雇用, ダイヤモンド社, 2015)
Iansiti, M., and Levien, R., *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Publishing, 2004 (杉本幸太郎訳, キーンストーン戦略—イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム, 翔泳社, 2007)
Kanter, R. M., *The Change Makers: Innovation for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster, 1983.
Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed., Oxford University Press, 1995 (日高千景訳, 企業成長の理論, ダイヤモンド社, 2010)
Simon, H. A., *Administrative Behavior—A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 3rd ed., Free Press, 1976. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳, 経営行動—経営組織における意思決定プロセスの研究, ダイヤモンド社, 1989)
Teecce, D. J., *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, 2009. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チェン訳, ダイナミック・ケーパビリティ戦略—イノベーションを創発し、成長を加速させる力, ダイヤモンド社, 2013)
Wenger, E., McDermott, R., and Snyder, W. M., *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, 2002 (桜井祐子訳, コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践, 翔泳社, 2002)

研究部会連絡先

連絡先：主査：奥村経世

電子メールアドレス：tsuneyo@isc.senshu-u.ac.jp