

一言で言うと・・・

企業も人も情報も成長するにつれて硬直化していく

凝り固まったら共進化で一緒に進化していく

第31章

エコロジーベースの進化理論

生態系の相互作用が、企業進化を加速する

エコロジーベースの進化論を打ち立てた筆頭

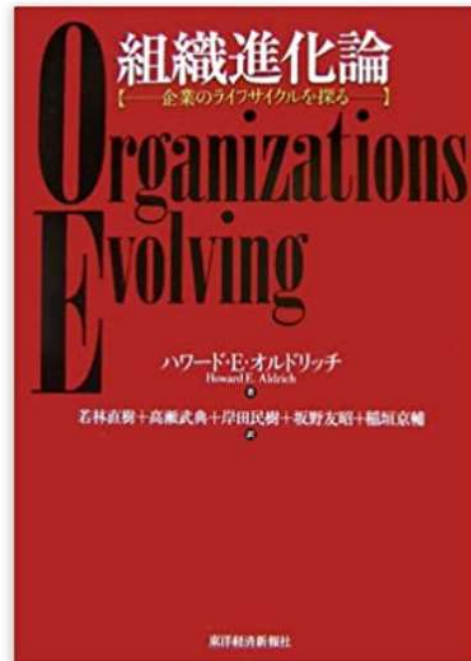
内容（「BOOK」データベースより）

組織が発生し、進化し、群れをつくるダイナミックなプロセスを描く。アメリカ社会学会マックス・ウェーバー賞受賞の名著。

著者略歴（「BOOK著者紹介情報」より）

オールドリッチ, ハワード・E.

1943年アメリカ生まれ。1969年ミシガン大学大学院修了。社会学博士。コーネル大学教授等を経て、現在、ノースカロライナ大学社会学部教授兼ビジネス・スクール教授。専門領域は組織理論、ベンチャー企業論。組織を個体群というマクロに捉える観点から、社会における企業やNPO、ベンチャーのダイナミックな共進化について国際的研究を展開している。本書は、アメリカ社会学会マックス・ウェーバー賞、アメリカ経営学会ジョージ・R・テリー賞を受賞した



2006年6月23日 京都大学での講演

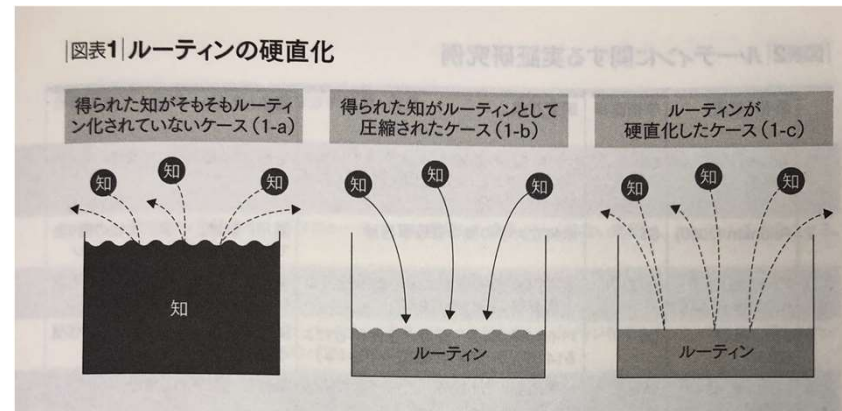
エコロジーベースの進化論を打ち立てた筆頭



エコロジーベースの進化論とは？

「組織はなぜ変化しにくいのか」「それでもあえて変化を起こすには」
組織内部のメカニズムを紐解くのがエコロジーベースの進化論

認知心理学ベース
の進化理論



エコロジーベース
の進化理論

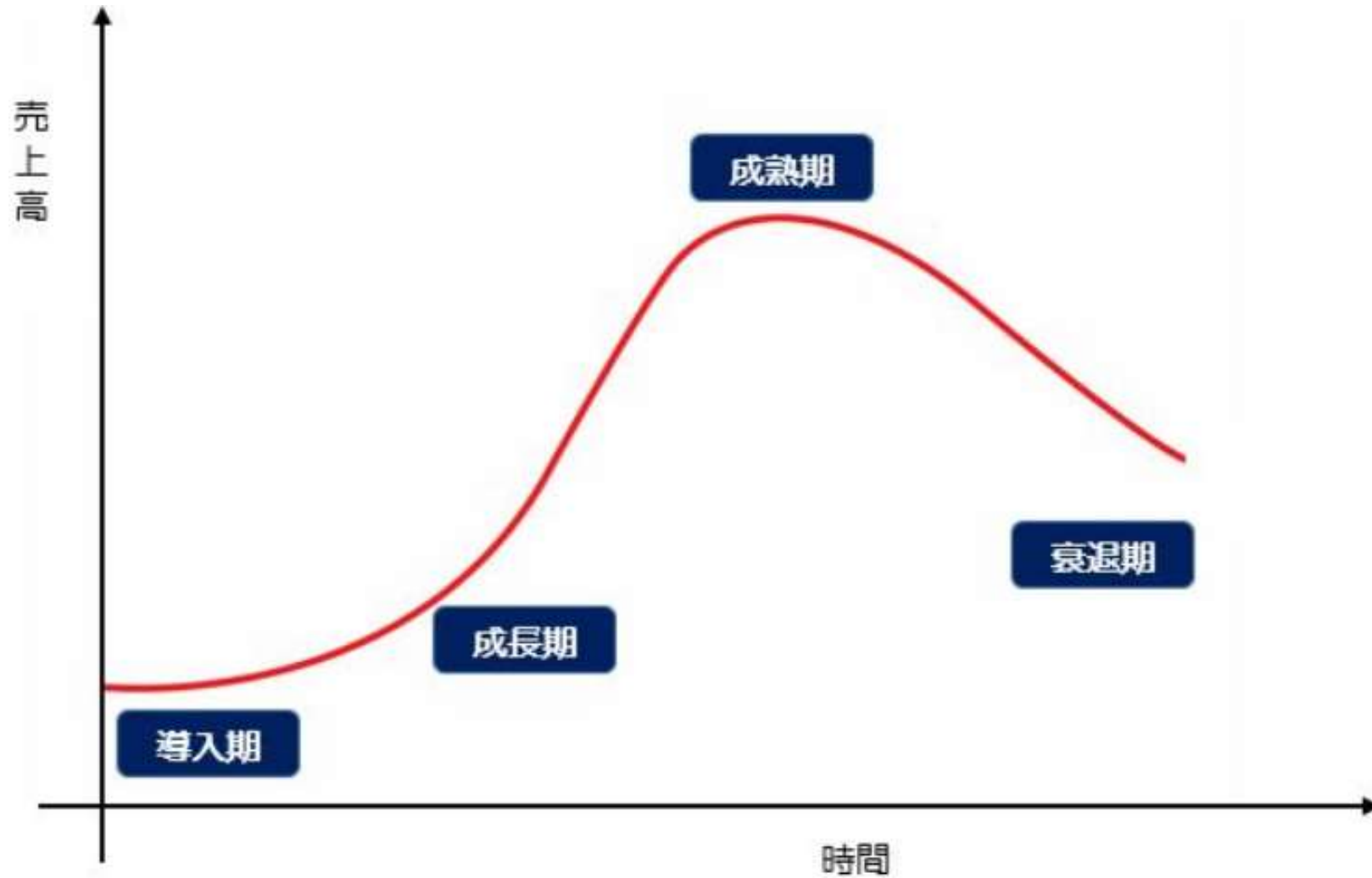
生態学の「多様化と競争による自然淘汰」のアナロジーが原点

V S R S

多様化 (variation) 選択 (selection) 維持 (retention) 苦闘 (Struggle)

VRSRメカニズムとは？

生態学のアナロジーで説明されているのが特徴



プロダクトライフサイクルとは違うのか???

VSRSメカニズムとは？

Variation (多様化)

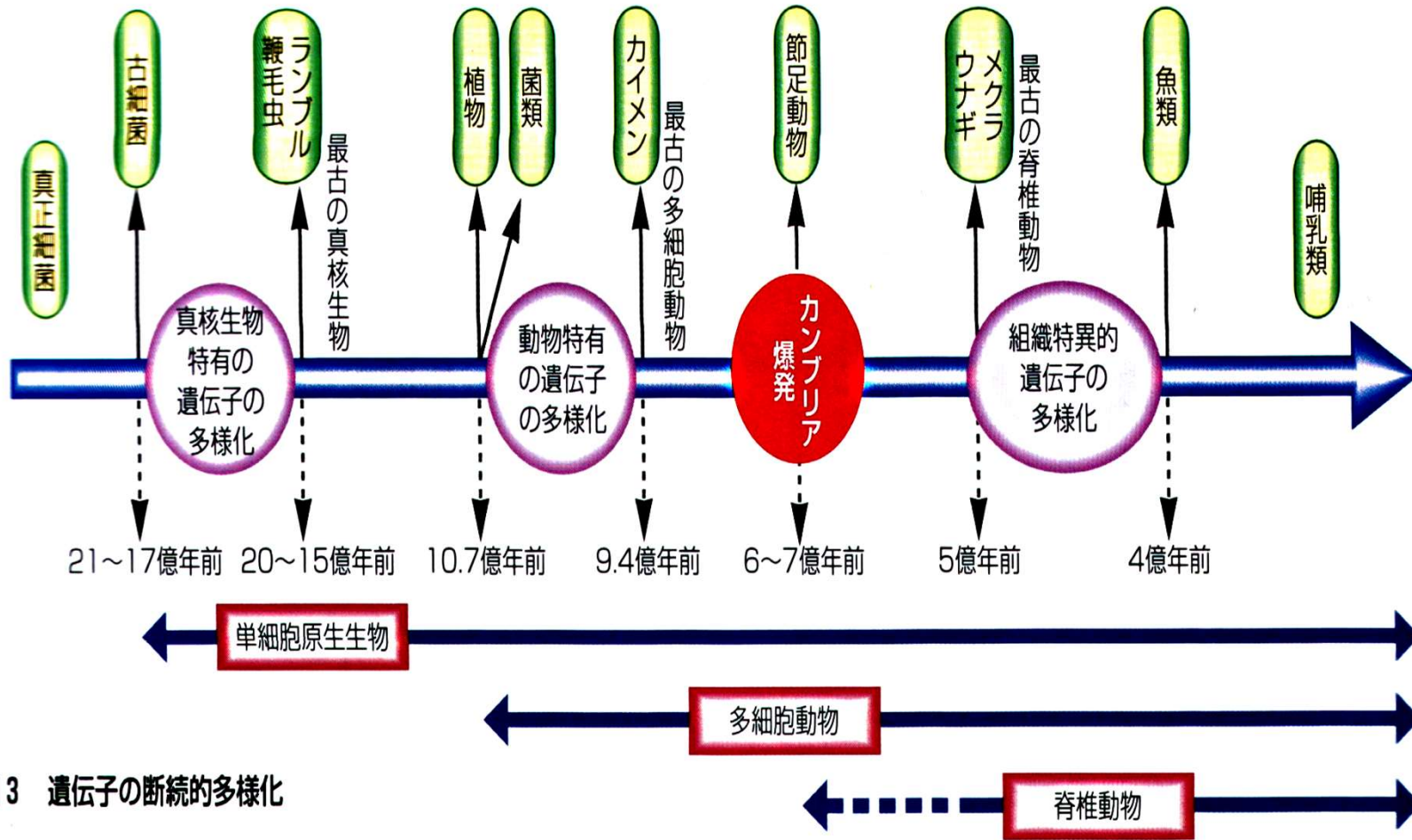
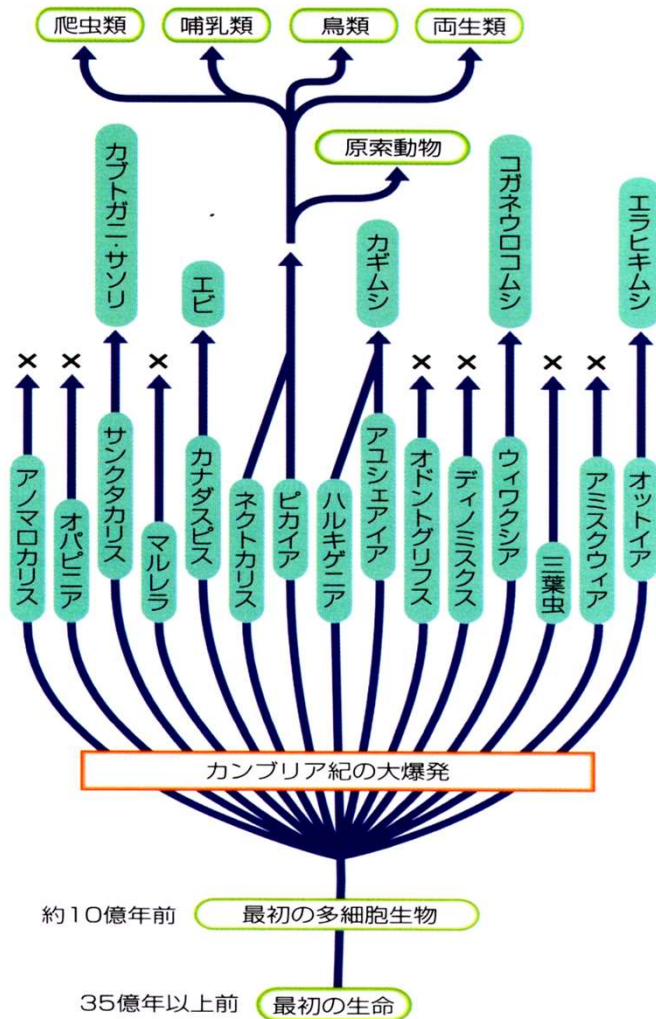


図3 遺伝子の断続的多様化

【DNAからみた生物の爆発的進化】宮田隆著、岩波書店より引用、改変

VSRSメカニズムとは？

Variation (多様化)



カンブリア爆発

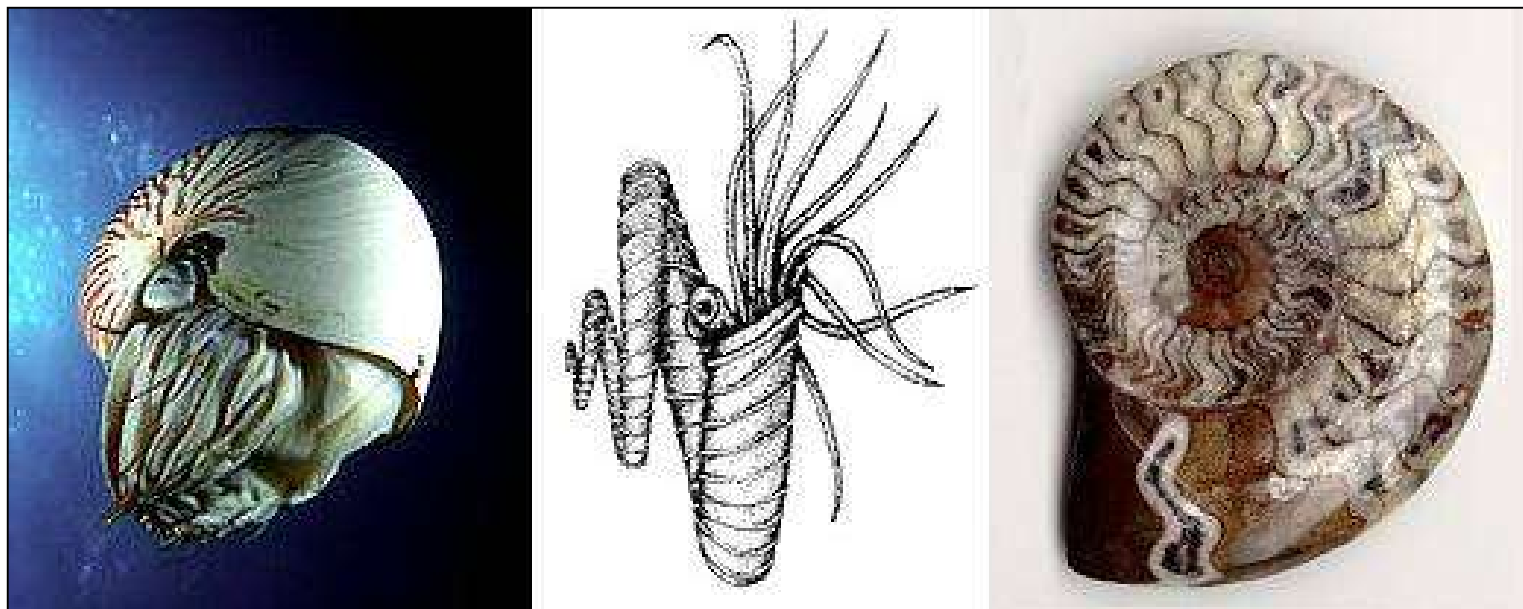
カンブリア紀以前には数十種類ほどだった生物の種類が、この時代に一気に1万種類近くまで達した。



VSRSメカニズムとは？

Selection (選択)

5億年前の地球



巨大なもので2mを超えたアンモナイト

VSRSメカニズムとは？

Retention (維持)

アンモナイトは短い期間で進化し、食物連鎖の頂点に君臨した。



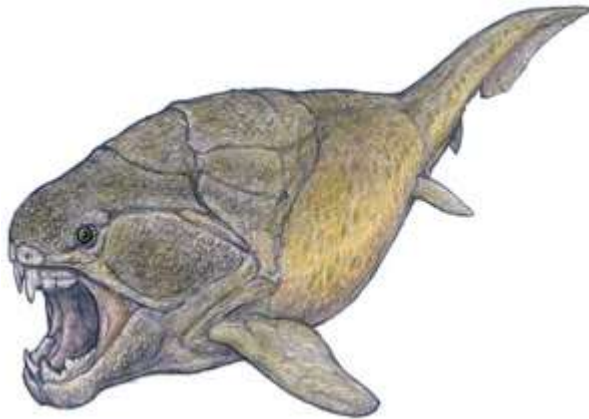
巨大なもので2mを超えたアンモナイト

VSRSメカニズムとは？

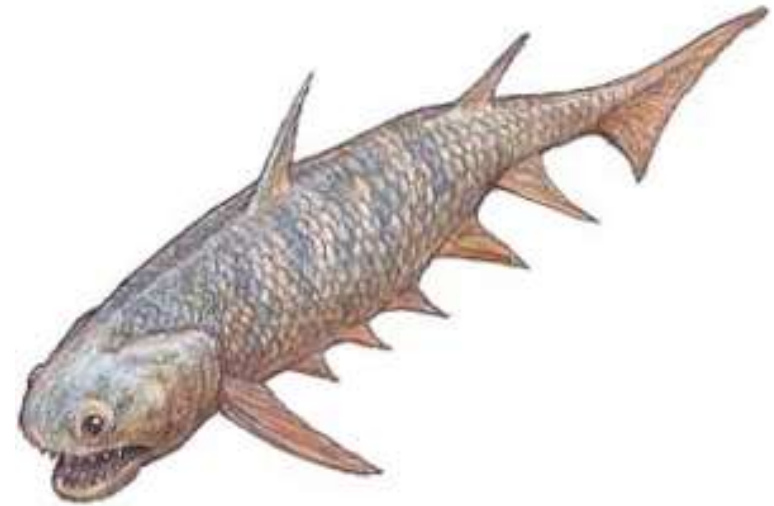
Struggle (苦闘)

4億年前の地球

装甲や棘を持った「恐魚」の登場(シルル紀)



肉食の恐魚、海の王者ダングレオステウス

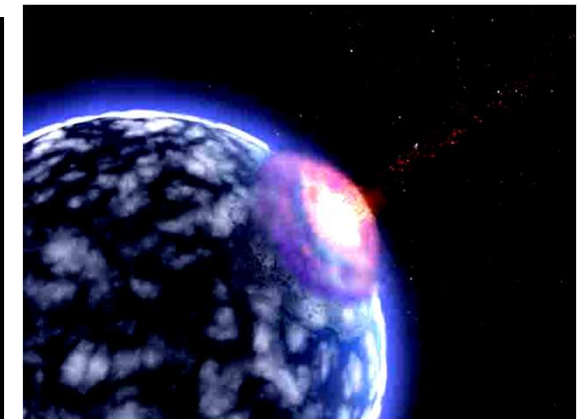


クリマチウスは最初に現れた棘魚類

大量絶滅

地球の歴史の中で、5回大量絶滅が起こった。

大量絶滅	年代	種絶滅率	原因
(1) オルドビス紀末期	4億3800万年前	85%	ガンマ線バースト？
(2) デボン紀後期	3億6700万年前	82%	隕石の衝突
(3) ペルム紀末期	2億5000万年前	96%	地球内因説？
(4) 三畳紀末期	2億200万年前	76%	隕石の衝突
(5) 白亜紀末期	6500万年前	70%	隕石の衝突



メキシコ・ユカタン半島への
小天体衝突

組織エコロジー理論の前提

生物が生まれ持ったDNAを変化させられないように、
企業には固有の特性があり、それは大きく変化しない

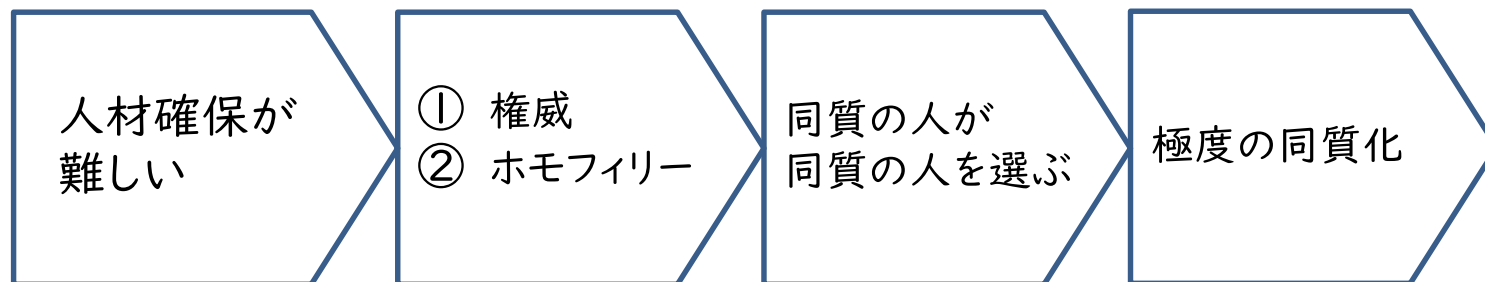
生物と企業組織の 根本的な違いとは????

企業内人材のVSRSメカニズム

	多様化 Variation	選択 Selection	維持 Retention	苦闘 Struggle
業界の企業 組織生態学理論	技術革新、規制緩和などで、多様な企業が生まれる	競争環境にフィットしたり、レジティマシーを獲得した企業を選択される	環境にフィットした企業が生き残る	企業が環境変化に対応できず、苦闘する

企業内人材のVSRSメカニズム

	多様化 Variation	選択 Selection	維持 Retention	苦闘 Struggle
業界の企業 組織生態学理論	技術革新、規制緩和などで、多様な企業が生まれる	競争環境にフィットしたり、レジティマシーを獲得した企業が選択される	環境にフィットした企業が生き残る	企業が環境変化に対応できず、苦闘する
企業内の人材 生態学ベースの進化理論	創業期などに、多様な人材が集まるダイバーシティ施策など	企業がレジティマシーを獲得するための人材、ホモフィリー効果による同質の人材が選ばれる	似たような人材が企業内に維持されがちになる	似たような人材しかいないので、新しいアイデアなどが生まれにくくなる



「組織は戦略に従う」ではなくて「戦略は組織に従う」

企業内人材のVSRSメカニズム

	多様化 Variation	選択 Selection	維持 Retention	苦闘 Struggle
業界の企業 組織生態学理論	技術革新、規制緩和などで、多様な企業が生まれる	競争環境にフィットしたり、レジティマシーを獲得した企業が選択される	環境にフィットした企業が生き残る	企業が環境変化に対応できず、苦闘する
企業内の人材 生態学ベースの進化理論	創業期などに、多様な人材が集まるダイバーシティ施策など	企業がレジティマシーを獲得するための人材、ホモフィリー効果による同質の人材が選ばれる	似たような人材が企業内に維持されがちになる	似たような人材しかいないので、新しいアイデアなどが生まれにくくなる
企業内の情報 生態学ベースの進化理論	多様な人材により、情報が多様化する企業の新しい行動で、情報が多様化する	情報処理プロセスが組織構造・ルールに依拠して、情報が選択される	固定化された情報プロセスにより、戦略が硬直化する	戦略が硬直化し、変化に対して柔軟に対応できなくなる

同質化は避けられないのか？

3つの職業の平均顔

(1)



(2)



(3)



(出典) 東京大学・原島博研究室

同質化は避けられないのか？

インテルにとって、DRAM市場から撤退し、全精力をマイクロプロセッサに注ぎ込むのはそれほど難しいことだったのか？ それはまちがいなく、地獄のように辛い日々だった—実際にそれを体験した人々は苦痛に満ちていたと語っている。ベンジャミン・フランクリン流に言えば、だれでも自分の意向に沿った理屈を見つけられるものだ。インテルの首脳陣も、あらゆる理屈を使って、新たな挑戦を避けようとした。

同質化は避けられないのか？

堂々巡りの議論が1年あまり続いた後の1985年半ばの出来事は、鮮明に覚えている。

当時インテルの会長兼CEO（最高経営責任者）だったゴードン・ムーアと私は、執務室にいた。会社の置かれた窮状について話し合っていたのだ。憂鬱な雰囲気がたちこめていた。

窓の外を見ると、遠くで遊園地の観覧車が回っているのが見えた。私はゴードンのほうを向き直り、こう尋ねた。「僕らがお払い箱になって、取締役会が新しいCEOを連れてきたら、そいつは何をするだろう？」

ゴードンは間髪入れずに答えた。「メモリから撤退するだろうな」

私はしばし呆然と彼を見つめて、それからこう言った。「それなら僕らが一度会社を辞めたつもりになって、自分たちの手でそれをしたらどうだい？」

第三者の視点を持つことで最終決断をする事が出来た

企業は生まれた瞬間から進化がおこせなくなる

「企業とは生まれた瞬間から硬直化が始まり、やがて変化・進化が起こせなくなる」

by 認知心理学ベースの進化理論&エコロジー進化理論

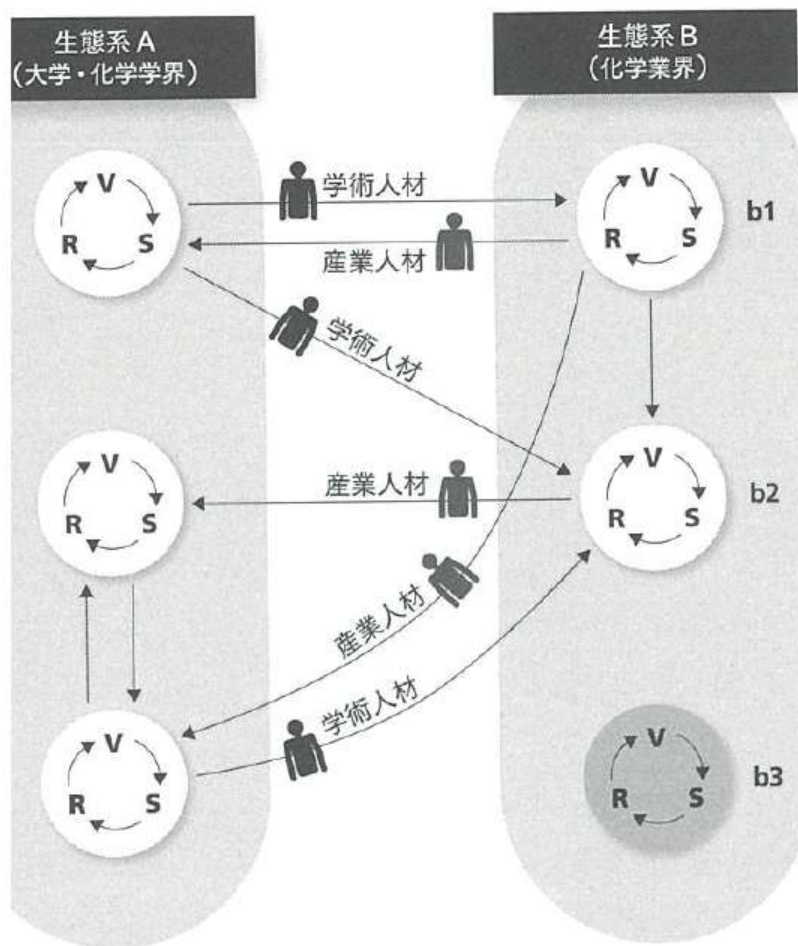
それでも変わりたい企業は何をすべきか？

生物は最小単位の個体だが、企業は人・情報がある！

生物は、生まれた後でも突然変異が起こりうる！

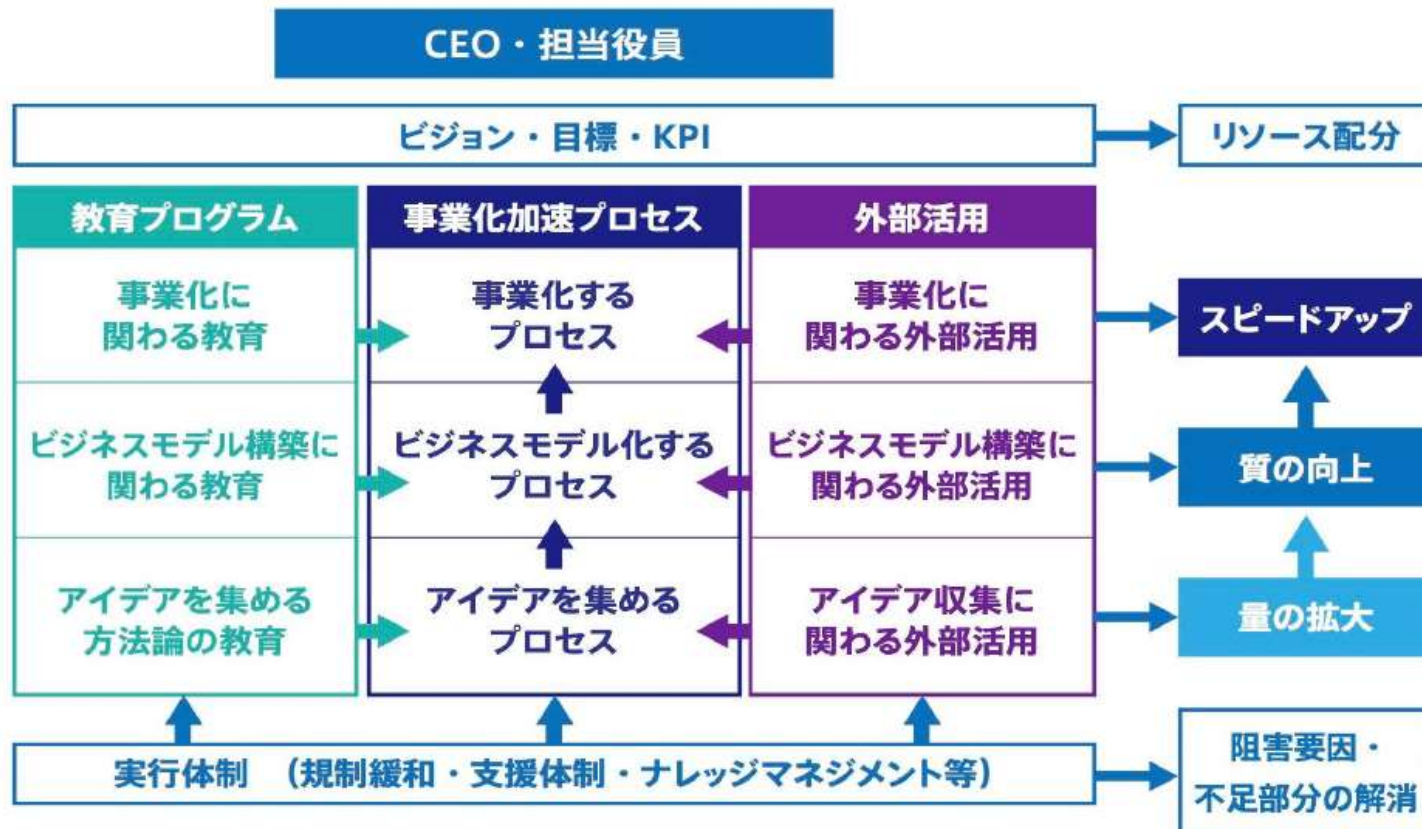
共進化のVSRSメカニズム

関連する企業・業界・ステークホルダーなどが進化すれば、それを受けて自身も進化し、さらに自身の進化が他企業や関連業界の進化を促す。



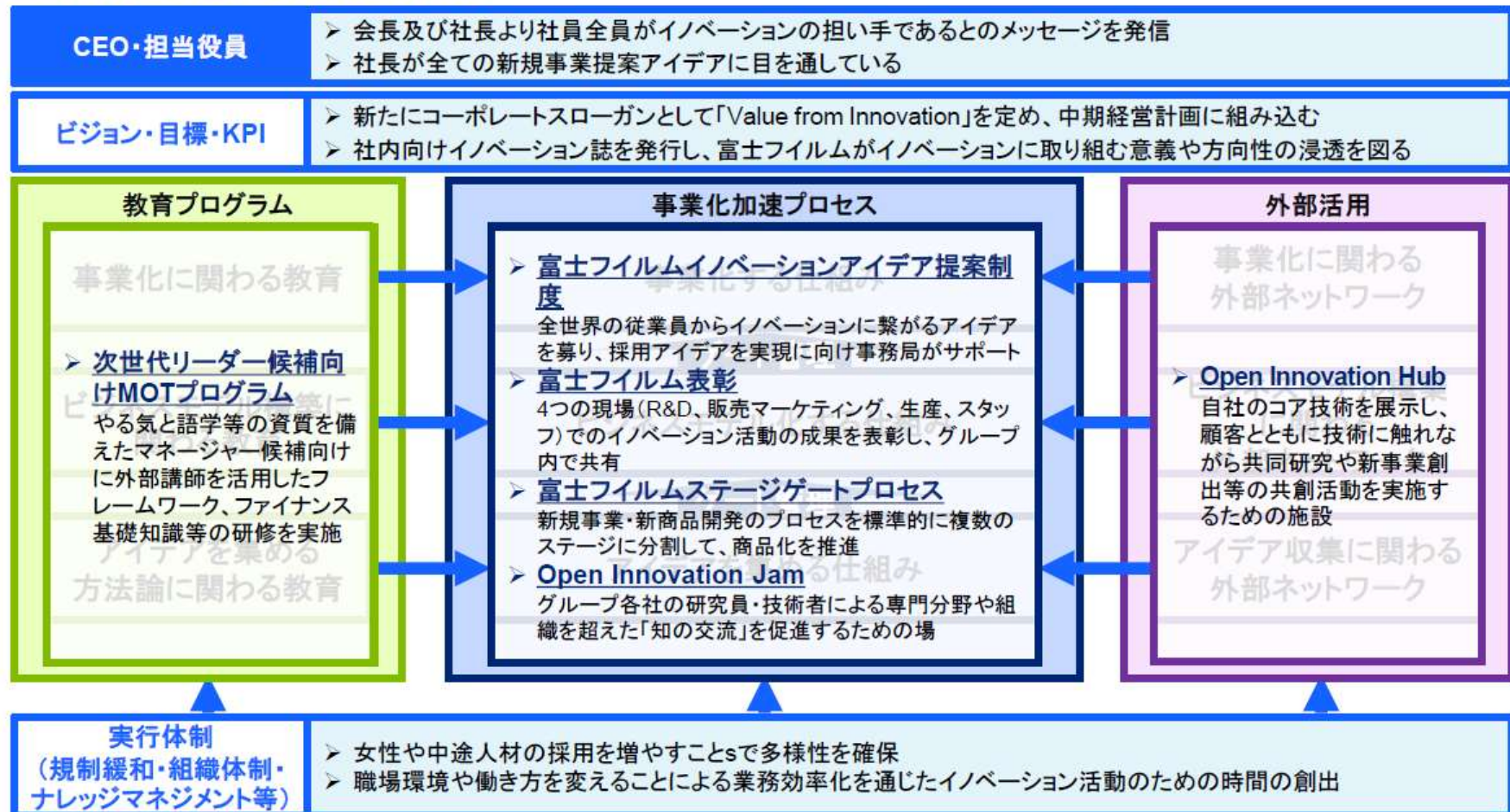
二階部分においては、経営トップのコミットのもと、アイデアを事業に繋げるためのプロセスとそれを支える実行体制が有機的に結びついた社内メカニズムの構築が、新事業創出を促進するために有効な可能性(仮説)

“二階”を有効に機能させるために必要な社内メカニズムを定義した
イノベーションコンパス「羅針盤」(一般社団法人Japan Innovation Networkが提唱)




創立80周年を機に新コーポレートスローガン「Value from Innovation」を掲げ、社員全員がイノベーションの担い手であるとのメッセージをトップが発するとともに、提案・表彰制度の整備や技術と顧客ニーズのマッチングに向けた取組みを推進

富士フィルムの社内メカニズムの特徴



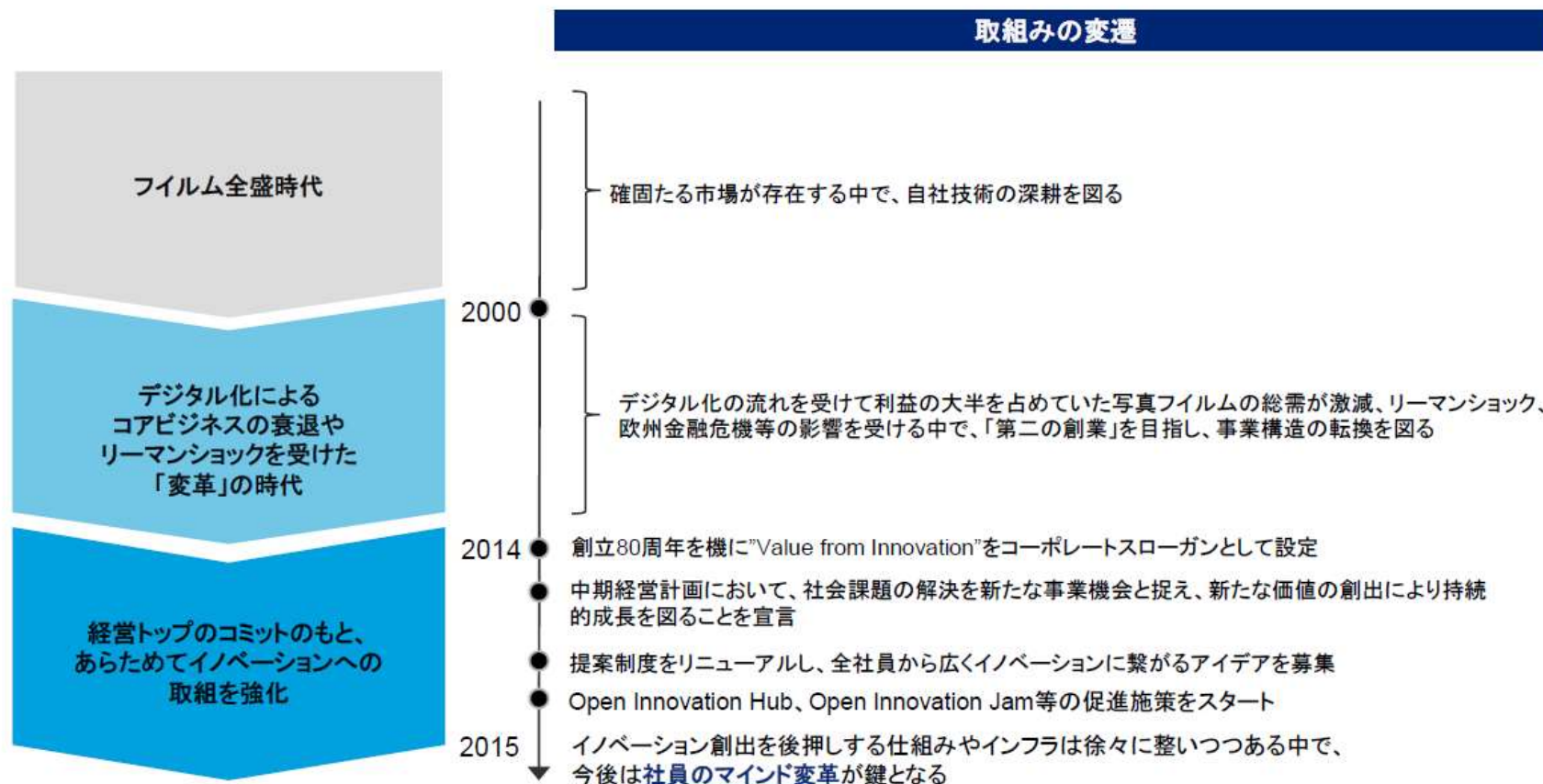
富士フイルムホールディングスは、2014年にコーポレートスローガン“Value from Innovation”を定め、中期経営計画において、社会課題解決を新たな事業機会と捉え、新たな価値の創出により持続的成長を図ることを宣言

ビジョン・目標・KPI

<p style="text-align: center; font-weight: bold;">定性目標</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold;">コーポレートスローガン及びブランドステートメント</p> <p>1.コーポレートスローガン：</p> <p style="text-align: center; font-size: 1.2em;">Value from Innovation</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">FUJIFILM</p> <p style="text-align: center;">Value from Innovation</p> <p style="text-align: center; font-size: 0.8em;">※今後、上記のようにコーポレートロゴと組み合わせて展開していきます。</p> <p>2.ブランドステートメント：</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>富士フイルムは、生み出しつづけます。 人々の心が躍る革新的な「技術」「製品」「サービス」を。 明日のビジネスや生活の可能性を広げるチカラになるために。</p> </div> <p>わたしたちは、世界中のお客さまの真のニーズを徹底的に追求します。 独自の技術、世界中から集まる人・知恵・技術をオープンかつスピーディーに融合し、柔軟な発想でイノベーションを起こしていきます。</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold;">中期経営計画「VISION2016」</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center; font-size: 0.8em;">FUJIFILM 80th</p> <hr/> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">中期経営計画 VISION2016</p> <p style="text-align: center; font-size: 0.8em;">富士フイルムホールディングス株式会社</p> <p style="text-align: right; font-size: 0.8em;">2014年11月11日 代表取締役会長・CEO 古森重隆</p> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center; font-size: 0.8em;">持続可能な社会の発展に向けて FUJIFILM</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; color: green;">Value from Innovation</p> <p style="text-align: center; font-size: 0.8em;">お客様の真のニーズに応える 「新たな価値」の創出を通して 社会課題を解決し、 「持続可能な社会の発展」に 貢献し続ける企業へ</p> <p style="text-align: right; font-size: 0.8em;">第6期中期計画 「Sustainable Value Plan 2016」</p>  </div>
	<p style="text-align: center; font-weight: bold;">定量目標</p>	<p>✓ イノベーションに関する事業上の定量目標は特段定めていない</p>

事業環境の変化による事業構造の転換を経て、あらためて「イノベーション創出」を中心課題に据え、技術という強みを活かしつつ、顧客や社会に対する新たな価値創出を通じた成長に向けて取り組んでいる

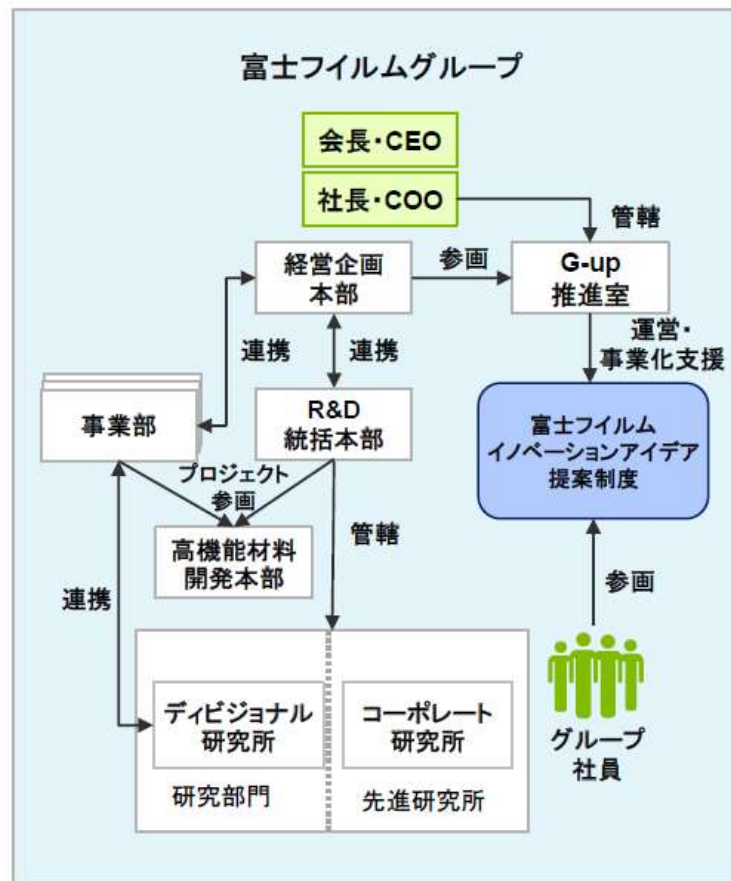
富士フィルムホールディングスにおけるイノベーションへの取り組み経緯



従来からイノベーションの基点である研究所のみならず、事業部をはじめとする全社員が新たな価値創造の担い手となるべく、経営企画本部をハブとして活動を推進している

実行・支援体制

	主体	主な役割
経営	会長・CEO 社長・COO	<ul style="list-style-type: none"> 事業化に関する意思決定を行う
実行主体	先進研究所	<ul style="list-style-type: none"> 事業軸による「ディビジョナル研究所」と基盤技術をトータルで所掌する「コーポレート研究所」があり、特に後者が全社横断的な先端研究と、新規事業・商品の基盤となるコア技術の開発を担う 富士ゼロックス及び富山化学をはじめとするグループ各社のR&D部門と連携
	富士フィルムグループ社員	<ul style="list-style-type: none"> 提案制度に参画し、支援を得ながらビジネスモデルのブラッシュアップ、最終的な事業化を目指す
	高機能材料開発本部	<ul style="list-style-type: none"> メンバーの多くが事業部および研究員で構成されたプロジェクト型組織 少人数のチームで高機能材料関連のソリューションに繋がる新規事業ビジネスを推進
支援組織	経営企画本部	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップと定期的にコミュニケーションを取りながら、R&D部門、事業部門等の幅広い部署と連携しつつ新規事業創出を推進 既存事業部の所掌領域に当てはまらない新規事業アイデアの事業化推進を一部を担う
	G-up推進室	<ul style="list-style-type: none"> 経営企画本部及び富士フィルムウェイ推進室を中心としたメンバーにより構成され、現場力強化をミッションとする イノベーションアイデア提案制度の事務局を担う



全社員が担い手となった継続的なイノベーション創出を後押しする社内制度・ルールの整備を進めている

社内ルール・文化

財務	<ul style="list-style-type: none">➢ 提案制度における事業化のための特別な予算枠は設けず、事業性を判断して都度確保する
人事	<ul style="list-style-type: none">➢ 女性の採用や、中途採用の人材を増やすことを通じて人材の多様性を高める➢ 社内からのイノベーション人材の登用については、経営企画において、素養のありそうな人材をフィルタリングすることを試みているが、なかなか多くは見つからずに苦労している<ul style="list-style-type: none">✓ 従来の人材評価軸とは異なるため、社内に埋もれていると認識
社内文化	<ul style="list-style-type: none">➢ 「富士フィルム表彰」を新設し、4つの現場（R&D、販売マーケティング、生産、スタッフ）でのイノベーション成果を表彰し、グループ内で共有➢ 「ワークスタイルイノベーション」の一環として、職場環境や働き方を変えて業務を効率化することで、社員が自由な時間を使ってイノベーション活動に取り組めるような時間を作ろうとしている➢ 従来異なる領域を研究していた研究者を一箇所に集めることで部門間の交流が生まれるような職場環境を整備

新規事業（新しい挑戦）は“いばら”の道と言われますが、

1) どんな困難さありますか？

2) その解決策は？