

---

# 企業文化のe改革

---

装幀 戸田ツトム

EVOLVE! :Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow by Rosabeth Moss Kanter.

Copyright ©2001 by Rosabeth Moss Kanter

All rights reserved.

Japanese Translation rights arranged with Harvard Business School Press in Boston,  
MA through The Asano Agency, Inc. in Tokyo.

---

## 本書を推薦する言葉

インターネット企業という

技術や運営スタイルばかりが注目される傾向にあり、組織という側面が軽視され勝ちである。

本書はインターネット企業の成否を分けたものが

企業カルチャーとマネジメントであることを数多くのケースを通じて浮かび上がらせている。その試みは成功しており、

読者は米国のネット企業の現況を具体的に教えられるとともに、企業運営にマジックはないことを痛感させられるであろう。

ソニー銀行代表取締役社長 石井茂

多くのネット関連ベンチャーが淘汰され、

インターネットを使えばすぐに新しい事業が立ち上がるという幻想は打ち碎かれた。しかし、企業の製品・サービスや業務プロセスに

ITやインターネットを利用せずして競争力は維持できなくなる、ということも明確になった。この時にどの企業にも要求されるのが、

新しいネット型経営の文化への変革だ。

本書は、アメリカ、シリコンバレーのインサイダーにしか

理解されにくかったデジタル・カルチャーの本質を見事に解き示し、企業経営者に新鮮な驚きをもたらすであろう。

マーケティンググループパートナー 校條浩

---

変化する時代に合わせて、

ビジネスの構造を進化させない企業に未来はない。

表層的な浮沈に惑わされず、

本質を理解して大胆な構造改革に着手しなければならない。

本書においては、透徹した目で

ビジネスを見据えてきた経営研究の権威が、

大規模な事例研究によって

ネットワーク時代のビジネスを分析し、

コミュニティのダイナミズムを軸とした

経営改革の設計図を示している。

情報化時代にこそ

人や人間関係の重要性が高まるというメッセージは重い。

ビジネスのみならず社会全体の構造改革のあり方に

具体的な方向を示唆してくれるものだ。

慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 國領二郎

魅力にあふれ、洞察に富む本だ。

世界中のリーダーが本書に心を奪われ、

その教訓を生かそうと考えることだろう

ノバルティス社 会長兼CEO ダニエル・ヴァセラ

---

現実世界の興味深い事例の宝庫である本書は、洞察に満ち、読者を勇気づけるばかりか、読み物としても面白い。ビジネスの基本原則の多くが不変であることを論証しつつも、インターネットがあらゆるビジネスを改善する可能性についても読者を啓蒙してくれる。

アカマイ社CEO ジョージ・コンレイデス

才気あふれた説得力のある本書を読まずして、明日のデジタル世界の覇者になることはできないだろう。

WPPグループ最高経営責任者 サー・マーティン・ソレル

カンター教授の案内で仮想空間へと旅立ってみよう。

多くの愚かな過ちや賢明な措置について詳しく語ってくれることだろう。

そして、未来へのスリリングな飛行から戻ってきた頃には、

彼女の教えを身に付けて、戦闘準備がすっかり整っているはずだ。

ジャーナリスト ケン・オーレックタ

我々がeビジネス型の企業文化の意義を理解するための素地を提供し、インターネットが実業界全体に与える、

途方もなく大きな影響について考察している。

マークル基金 会長 ゾイ・ペアード

# 企業文化のe改革 目次

本書を推薦する言葉 ..... 3

日本語版刊行にあたって ..... 10

序章 ..... 12

ロボットミィとしてのニューエコノミー ..... 進化する方法

第一部 検索中……変革というチャレンジ

第一章 ..... 34

オンラインのコミュニティとオフラインのチャレンジ ..... インターネットは我々全員にどのような影響を与えるか

「I」のパラドクス／ドット・コミュニティ

グローバルなタウン・ミーティング

殺しの脅迫や、変化に対するその他の反応

魅せられて、悩まされて、そして当惑させられて

第二章 ..... 78

明日の国のアリス——若者が先導するか ..... アバズ——ある若き企業のクロニクル

オムツをはいた起業家？——青年運動としてのドットコム企業

若者が年寄りをリードする時——世代間の緊張か逆メンタリングか

メンタリングが両方向に働く時——ニューエコノミーを

オールドエコノミーの基礎の上に築く

## 第三章

デジタル・カルチャ―、それともデジタル・カルト？——違いの見分け方  
スタイルVS実体  
ホテルか、ポップコーンの売店か、それとも仮想空間のバイオニアか

120

## 第二部

作動準備完了——「ネットを利用した効率化」の本質

## 第四章

熱狂の嵐——即興劇場としての戦略 .....  
「見ればそれと分かる」——即興劇の六つの要素  
内から外へ——サンがどのように「ドットコム」になったか  
外から内へ——シリコンバレーのロンドン公演  
熱狂を続ける——将来の選択肢

170

## 第五章

ドットをつなぐ——パートナ―のネットワークを育てる .....  
協同飛行士——進化しつつあるパートナ―宇宙の探検者たち  
スター誕生——アマゾン・ドットコム太陽系の創造と運営

214

銀河探求——ネットワークを強化するつながりを求めて  
仮想空間ステーション——ネットワーク宇宙の優れた建築家  
花形パートナーになるには

## 第六章

独房から共同体へ——組織の破壊と改編 ……………  
新しい壁を作ってしまう危険——新流vs主流  
壁をよじ登る／「単なる知り合い」から「協調関係」へ  
eビジネス・リーダシップに至る道——「一つのIBM」  
コミュニティを構築する

264

## 第七章

ピープル・ドットコム——人材戦争を勝ち抜く ……………  
コミットメント危機／人材戦争のチャレンジ  
征服、参加、意義——コミットメントの三つの側面  
インスタント・カルチャー——ワンクリックでコミットメントを持たせる  
知識遊牧民の帰還——引きつければ引き止められる、という好循環  
だれもがボランティア？  
盲目的な愛社精神から、更新可能なコミットメントへ

306

## 第三部

モーフィング——インターネット・スピードで根本的な変革を先導する

## 第八章

明日に向かう軌道に乗る——変革を始める ……………  
チェンジ・ホイールをめぐる一年  
革命を求めるなら、回り続けよ

350



## 第九章

変革のためのリーダーシップ——新しいチャレンジと

時代を越えたスキル ..... 387

スキル一 ニーズや機会を察知する——環境に波長を合わせる

スキル二 変幻自在の思考——画期的なアイデアを促す

スキル三 テーマの設定——鼓舞するビジョンを伝える

スキル四 後援者や支持者を募る——バイ・インを得て協力体制を築く

スキル五 夢を発展させる——作業チームの育成

スキル六 難しい中間期を乗り切る——粘り強さと忍耐

スキル七 業績を賞賛する——全員を英雄に祭り上げる／変革のリズム

## 第十章

自分自身を変革する——対人能力と社会進化 ..... 427

次の場面のどこが悪いが指摘せよ

懸念一 人間関係／懸念二 知性の発達／懸念三 社会的責任

大ファイナール、それとも大きな幕開け？——進ませよ！

## 付録A

芝居の配役——会社概要 ..... 453

## 付録B

グローバル・デジタル・カルチャー調査——調査結果の抜粋

## 解説

..... 477

## 訳者あとがき

..... 486

## 索引

..... 493

ロザベス・モス・カンター

私は日本企業の生産性の高さや品質へのこだわり、社員教育への投資、そして新技術の応用に取り組む真摯な姿勢に対して、かねてより賞賛の念を抱いてきた。このような特質は、インターネット時代の今も引き続き強化すべき、大変な強みであると考えられる。しかし一方ではネットワーク技術が出現したことによって、今や共同体としての意識と協調の精神なくしては、どんな企業も存続が危ぶまれる時代となっている。つまり共通のアイデンティティを持ち、部署にとらわれずチームとして協同する意欲にあふれ、社外のパートナーと緊密な協力関係を保つ、統一された組織体として、企業を運営していくことが急務となっているのである。このような組織モデルは、既に日本で広く受け入れられている理想像だと言いうこともできるだろう。

しかしインターネットはまた、リーダーシップや経営のあり方に、新たな要求を突きつけている。これを満たさなければ、企業であれ、政府、教育機関、医療機関であれ、日本のあらゆる組織は、ネットが約束する輝かしい未来への道を閉ざされてしまうおそれがあるということを指摘したい。インターネットは単に新しい市場を切り拓くだけの手段ではない。組織の内外を問わずあらゆる場所にいる人々が、ダイレクトに意思の疎通を図ることを可能にするため、官僚主義を排除する原動力ともなるのである。

本書を通じて日本の読者が、組織をこれまで以上に効率的に運営し、率先して新しい規範に向けて変革する方法について、多くのアイデアを見出していただけることを切に願っている。本書は、まさに変革と、それがリーダーシップに突きつける挑戦についての本なのである。この本を読んでくださる方々に、創造性とイノベーションに富むカルチャーを構築し、インターネットという新しい技術がもたらす変革をマスターし、そして来るべき変化の波に取り組み準備をする方法について示すことができると思っています。

## 序章

脳葉切除

## ロボットミニーとしてのニューエコノミー

「過去の経験に学ぶことは大切だ。  
しかし、夢で記憶を拭い去ってしまいたい」

クリストファー・ガルビン モトローラ社CEO

今や、インターネットに対してどのような立場を取るかで、人生が決まる時代である。電子メールが標準となった今では、郵便（封筒に入って配達され、ダウンロードする必要のない、あれ）は「カタツムリ便」と呼ばれている。オンラインではなく、実際に顔を合わせて会議をしているときでさえ、「この話はこのままオフラインで続けよう」と言って議論を打ち切ることもある。まるで、公的なことはすべてインターネット上で行われていると言わなければならない。「オフラインで」は「内輪で」の新しい同義語と

なつてしまった。一昔前は画面上の世界を理解するために、デスクトップ、ゴミ箱、土地、お店、モールなど現実世界にたとえたものだが、今では逆に、実生活をワールドワイドウェブに置き換えて定義するようになっていく。ニュー Yorker 誌には、使徒ペテロが天国に男を受け入れる前に、ユーザーネームとパスワードを要求する風刺画があった。また「オフライン・ストア」と題した漫画もあった——「全商品、実寸大！ お支払いがすみ次第、お持ち帰り可能！ ご購入前に、お手に取ってご覧いただけます！」

無論、仕事をしていなくとも、インターネットがもたらしたカルチャーの変容を理解することはできるが、それでもビジネスは良い出発点である。なぜなら近い将来、世界には次の三種の企業しか存在しなくなるからだ。「ドットコム企業」、「ドットコム・イネーブラ企業」<sup>ドットコム文化支援</sup>、「ワナドット企業」である。

ドットコム企業とは、オンライン・ビジネスを運営する、生粋のインターネット企業を指す。事業活動の場合は、主に仮想空間である。多くはあの怒濤のような一九九〇年代後半に生まれ、その大半がすぐに死んでしまった。しかし成功しているパイオニアたち、例えばイーベイ、アマゾン・ドットコム、ヤフー！などは、既に業界の力学を変容させ、新しいキャリア上の目標を切り開き、職場の新しいスタイルとして象徴的な存在になっている。その他、ナップスターの音楽業界への攻勢に始まり、インターネットを利用した教育企業が急増して専門学校や大学に対抗するなど、業界に揺さぶりをかける企業が出てきている。また AOL によるタイム・ワナー買収や、アマゾンの倉庫取得など、純粹のデジタル企業が実世界の企業を吸収する事例も既に見られる。

ドットコム・イネーブラ企業とは、インターネットの福音を広めるべく、技術やサービスを提供す

る企業である。サン・マイクロシステムズの幹部によれば、同社の使命は世界を「ドットコム化すること」であり、「ネット上の資料を提供する企業になること」である。IBMは今日ではeビジネスの電子伝道者となり、自身も世界最大のeビジネスを実現している。またシスコ・システムズは、独自の明快なeビジネス・モデルを用いて、ルーターや通信機器の売り込みを図っている。かつてAT&Tの研究・製造部門であったルーセント・テクノロジは、ベンチャー投資家、ビジネス・インキュベーター、そして機敏なインターネットのインフラ・プロバイダーになることを目指している。

一時期、コンサルティング会社や広告代理店の成長企業と言えば、レーザファイブシユ、iXL、デジタス、メイנסプリング、ブランド・ファームをはじめとする、数々の新興ウェブ戦略企業のことを指した。ウェブ技術やサービスを提供する企業は、自らもネット時代を生きる変革推進者であり、世の中のあらゆる企業がネットを活用するようになって、初めて成功を取めたと言えるのである。こうした企業のレトリックを聞いてみると、まるで本当に「第二次ドットコムिंग」を目の当たりにしているような気になる。

ワナドット企業とは、それ以外のもの、つまり既存企業や学校、病院、その他の既存組織を指す。かつて業界標準だった巨大企業は、今では「非インターネット企業」と定義され、オフライン企業、地上に基盤を持つ企業、または「ブリック・アンド・モルタル」、あるいは、インターネットを取り入れている度合いで、例えば複数のチャネルを利用した「クリック・アンド・モルタル」、「ブリック・アンド・クリック」といった具合に言われる。こうした企業は、様々な経路をたどって仮想空間を目指していく（本書でも後に彼らの旅路をたどることとする）。

調理器具のカタログ・小売販売業者、ウィリアムズ・ソノマは、ダイレクト・マーケティングのノ

ウハウを持っていたにもかかわらず、eコマースの重要性を悟るまでに数年を要した。一九九八年の休暇シーズンにちょっとした実験を行い、一九九九年春に結婚祝い品から始め、その六カ月後には本格的なeコマース部門を立ち上げた。しかし現在でも、店舗、カタログ販売、そしてeコマース部門の関係を收拾するという課題を残している。NBCは早くから実験を重ね、CNBC・ドットコムを金融サービスのウェブサイトとして手直した。現在では、ウェブサイトとテレビのチャンネルとをどの程度連携させるべきか、模索中である。一方、大手半導体流通業者のアロー・エレクトロニクスは、オンライン調達が進展すれば、廃業に追い込まれる可能性があることは分かっていたので、自らオンライン市場に乗り込むことにした。どうせ事業が食われてしまうなら、せめてアローの株主に宴を楽しませてやることにしたのだ。また、ゼネラル・エレクトロニクスのCEO、ジャック・ウェルチはこう指摘する。「我が社には、既存事業を攻撃させることを狙った、『ビジネス破壊・ドットコム』とでも言うべき部署が幾つかある」

以上、三種類の企業形態は、もちろんきれいに分類できるものではない。ドットコム企業は地上世界とのリンクを深めているし、ワナドット企業は複数のチャネルを持つハイブリッド型に形を変えつつあり、また非営利団体を表す「ドットオルグ」とネットワークを表す「ドットネット」の区別はますます曖昧になってきている。世界最大規模のeコマース企業はドットコム企業ではなく、IBMとシスコである。台湾では、ハードウェア製造メーカー社のエーサーが、一九九七年から二〇〇〇年初頭にかけてアジア太平洋地域のインターネット関連企業に投資を行い、四十以上のソフトウエア子会社やドットコム子会社を設立したが、この時同盟した相手は、ほかでもないIBMとシスコだった。英国では、ユーザーにメールやニュースを提供するポータルサイトのうち上位二社は、テスコ・ドッ

トネットとフリーサーブという、伝統的な小売チェーンから枝分かれした子会社である。

しかしそれでも、イネーブラ企業の後押しを受けたドットコム企業とワナドット企業は、スタイルや直面する課題という点で、対照的である。これについては、本書でも後に考察する。大企業にウェーブにおける目標を尋ねれば、「慎重に実験を行いたい」という答えが返ってくるであろうが、ドットコム企業に同じ質問をすれば、「全面的な世界征服」を布告することだろう。

このような言葉遣いや態度の違いは、過去との決別をためらう企業と、ワープ・スピードで未来に突入しようとする企業の対比をうまく表している。デジタルに生まれついていない組織にとつての大問題は、変革である。いつ変革するか、どのように変革するか、そして変革の結果生じた事態をどうやって社員に受け入れさせるかだ。

ちよつと待つて！ 未来に向かってみんなで一斉に断崖から飛び降りる前に、深呼吸をして、よく考えてみよう。ニューエコノミーに関する議論の多くは、歴史的真空でなされている。ことインターネットの話になると、知的な人間でさえ、時には脳の一部、そう、記憶を除去されたような行動を見せるのだ（序章を「ロボットミーとしてのニューエコノミー」と名付けたのは、こういったわけだ）。この革命的な通信技術がもたらす、新しく異質な状況を考えるにあたつては、これまでに起こつた数々のイノベーションからどんな教訓を引き出せるか考えることもまた大切である。数十年前には、テレビがラジオに、そして自動学習機器が教師に取つて代わると考えられ、テレビ講座「サンライズ・セメスター」は、マス・メディアが大学の教室の代わりになることを示す、最初の証だと見なされていた。インターネットは、影響の範囲と双方向性の程度においてテレビをはるかに凌ぐため、従来の媒体を駆逐する可能性もまた高いのは確かだ。しかし、新しいチャネルは古いチャネルと共存し、時には結合することも



あることを、歴史は証明している。

ニューエコノミーのレトリックは往々にして極論であり、ウェブを愛すべし、さもなければ憎むべしという両極端に分かれている。マルクス主義者が世界中をうろついていた時代以来、「革命」という言葉が今ほど気軽に用いられている時代はないだろう。伝道者たちは「既存のビジネスモデルをぶつとばす」ようせきたて、評論家はインターネット・ブームのただ中で、「資本主義の服用過多は有害だ」と警鐘を鳴らす。しかしいずれにしても、だれもが意味を深く考えたり、実際に何が起こっているのかを考察することなく、挑発的なスローガンを勝手気ままにまき散らしているだけなのだ。マスコミを批判する者たちは、ジャーナリストは金融情報の意味するところを考えもせずに報道し、華やかな企業をもてはやしながらも、そのビジネスモデルを分析することがほとんどないと非難してきた。報道機関が一九九九年から二〇〇〇年にかけて、自分の手ではびた一文稼いだことのない、うら若き大富豪を雑誌の表紙に取り上げるなど、過度に強気だったのが、二〇〇〇年春の株式暴落後は、過度に弱気な態度に転じた、と指摘している評論家もいる。

歴史に対するこの関心のなさは、インターネット空間への旅がアメリカから始まったことを考えれば、説明が付くのではないだろうか。アメリカでは「歴史に残る」人物になりそうだということは、「あなたは歴史だ（『過去の遺物だ』）」<sup>レガシー</sup>と言うことから分かるように、間もなく消えていくだろうという意味を持つ言い回しである。「遺産」という言葉は、情報技術社会では、進歩を妨げる旧式のシステムを示す、否定的な表現となつてしまった。物事の斬新な一面を探し求めることがアメリカ大衆文化のお家芸であり、またアメリカの起業家精神でも「新規まき直し」が尊重されてきた。偉大な人類学者故マーガレット・ミードはかつて、若者が年長者を教える文化はアメリカから始まったと言った。彼

女は移民の子供が先に言葉を覚え、親に教えたことを指摘したのだが、今日ではインターネットで同様の現象が見られる。

インターネット経済は、故意に伝統から切り離された新しいベンチャーや斬新なアイデアにプレミアムを与えることで、反伝統的な傾向を助長する。これは親会社から分離したドットコム企業の高い市場価値に注目すると分かるだろう。市場では、企業の事業年数やこれまでの業績よりも、最新で最先端のものを提供できるかどうかが重視されるのだ。歴史はあまり重要でないというだけではなく、むしろ障害物か、企業が過去に縛られている証として捉えられることがある。市場においては、「この企業は自分のために最近何をしてくれたか」でさえも、「この企業はこれから何をすると約束しているのか」に比べれば、重要ではないのである。

私が一九九九年に本書の執筆を開始した頃、ビジネス・リーダーたちの間には、「知っていることはすべて忘れてしまえ。ネットはこれまでのビジネスの原則を覆ってしまうのだ」という考えが広まっていた。そこで私は、何も知らないふりをして、インターネットの世界に接近することにした。この膨大な研究を進める前に、二十歳前後の若者たちに教えを乞うたのである。私の属するハーバード・ビジネス・スクールのMBA課程の学生は、既に仕事の経験に影響されているので、真に斬新で新しい考え方を求めた結果こうなったのだ。

ある週末、十九歳から二十二歳までの四人の大学生が、ラップトップとフリップ・チャートと産業統計を携え私の別荘にやってきて、新しいビジネスモデルについて指導してくれた（その内の一人はeビジネスを興し、十八ヶ月後に売却している）。その頃彼らは、大学の講義に出る時間をやりくりしながら、ベンチャー投資会社の事業計画を調査していた。この中に、印刷物としての雑誌を見限って、オンライン・

マガジンを始めようと考えていた者がいた。私が、紙の雑誌は価値ある資産で、インターネットのせいで急速に廃れることはないと言うと、「そりゃ、先生は二十五歳じゃないから」と逆襲され、傷ついた。それから先入観を捨てるために一層努力した次第である（後日談…彼が後に認めたように、私は正しかった。紙の雑誌は、トラフィックをウェブサイトに送り込む最大の媒体であるため、広告主にとっては非常に魅力的なのだ）。

仮想ロボットミーから得るところは大きかったが、少しやればもう十分だった。そして記憶が正常に戻り始めると、仮想空間には、既に分かっていることの焼き直しが多いということが見えてきたのである。確かに技術は革命的であり、ネットワーク経済は異質のもので、すべての車輪をこれまでよりずっと速く回転させていかなければならない。しかし、リーダーシップ、組織、変革といった問題は、我々がこれまで何十年もの間、取り組んできたものとそれほど変わらないのである。本書が、我々の直面する大きく新しいチャレンジを考察する上で新境地を開きながらも、人と組織に関する不朽の真実に基づいているのは、このためである。これは、我々が新たなネットワーク時代に向かって発展的に躍進するための跳躍台となるのだ。

本書の土台となったのは、ハーバード・ビジネス・スクールにおける私の研究チームが、アメリカをはじめカナダ、ヨーロッパ、アジアで現地調査を行い、さらにイスラエルや南米での対話で補強した、広範かつ徹底した研究である。仮説の展開、検証については、次の三つの柱を基に進めた。

□印刷物およびオンラインによる調査を世界規模で行い、七百八十五の組織から回答を得た。これらは、あらゆる規模・種類の組織で、本拠地は主として北米と欧州にあり、一部は南米とアフリカに置いていた。この中には世界経済フォーラムに属する「グローバル二〇〇〇」の企業をはじめ、オ

ンライン・マガジンのインク誌が選んだ急成長企業五〇〇社（「インク五〇〇社」）や青年起業家協会の急成長中の新興企業などが含まれていた。

□私のハーバード・ビジネス・スクールのチームは、北米、欧州、アジアに本拠を置く、八十近くの企業・組織に対して、三百回以上のインタビューを実施した。このインタビューでは、デジタル・カルチャールの特質を識別するために、構造化されたインタビュー・ガイドを利用し、またベスト・プラクティスや教訓となる実例を見出すためには、自由形式で調査を行った。この八十社の中には、あらゆる種類の著名新興企業のほか、少数の専門事務所（法律やコンサルティング）や学校、産業団体が含まれている。これらのインタビューは、メールでのやり取りや、ザグロープ・ドットコム（フォーラム）における討論などで補足した。

□三大陸にわたる二十超の企業については、多角的なインタビューや綿密なケース・スタディを通して、徹底的に調査を行った。これらは、アバース、アライドシグナル、アマゾン・ドットコム、バーンズアンドノーブル・ドットコム、ブラックボード・ドットコム、シスコ・システムズ、CNC・ドットコム／NBC、デジタスとその顧客（ボシュロム）、アースウェブ、イーベイ、ヒューレット・パッカード、ハネウエル、IBM、iスチール・アジア、iXL、ルーセント・テクノロジ、メイנסプリング、レーザファイシシュ、レンレン・ドットコム、ロイター、サン・マイクロシステムズ、テスコ、ウィリアムズ・ソノマである。また、この研究をビジネスを越えて学校教育にまで拡大するため、IBMの「教育再建イニシアティブ」、および地域電話会社であるベル・アトランティックがニュー・ジャージー州学校制度と結んだパートナーシップも含まれている。アメリカに基盤を置く企業のうち、数社については国内だけでなく海外拠点においてもインタビューを実施

した（企業の概要については、付録A参照のこと）。

このような多岐にわたる研究の成果を、本書の教訓に反映させた。本書ではまず、インターネットとそれに関連したネットワーク技術が、二つの主要な役割を果たすことを明らかにする。ワールドワイドウェブは、新しい組織文化の形成を促すと同時に、これと同じ文化の形成を容易にするのである。この新しい文化を「デジタル・カルチャー」と名付けることにする。デジタル・カルチャーとは、グローバルな情報化時代の人間らしい側面であり、いわばニューエコノミーの心の拠り所である。世界中の人間と組織は、現在のインターネット利用度にかかわらず、この未来のビジネス・カルチャーを受け入れるために、進化しなくてはならないのだ。

インターネット時代の可能性を存分に引き出すためには、リーダーたちはこれまでと違った方法で社員を先導しなくてはならず、また社員は新しい組織構造の中で力を合わせて働く必要がある。次のようなデジタル・カルチャーの真理は、成功を導くための新しい一般原理になるだろう。

□ デジタル・カルチャーは、創造的破壊を引き起こす。たとえ収益の高い既存事業を破壊することになろうとも、持続的で劇的な変革に本気で取り組まねばならない。

□ デジタル・カルチャーは、スポットライトに四六時中照らされている、ガラス張りの家に住んでいるようなものだ。過ちはすぐに目に止まり、拡大視される。だれも言い訳など聞いてくれない。見ている人は、最新情報と今後の予測だけが目的なのだ。

□ デジタル・カルチャーは良い意味で表面的である。デジタル・カルチャーの核心は、コミュニケー

ションである。インターネット時間で事を行うためには、見知らぬ人たちとの間で、素早く簡潔にコミュニケーションを図ることが必要だ。だれも、微妙な意味を悠長に解釈したり、互いを熟知して深い人間関係を築いていられるほど暇ではないのだ。

□うまくやれば、デジタル・カルチャーは武装戦で身を守ってくれる。デジタル・カルチャーは協調の精神を養う。たとえ画面上の場所取りや、ブランド・イメージや、マーチャンダイジングに関して争おうとも、ネットワークを存続させるためには協調が不可欠なのである。最後まで戦い抜いたり、徹底的に討論している暇はない。とにかく急いで物事に取り組むために、協調することを学ばなくてはならない。

□デジタル・カルチャーは実践するうちに出来上がっていく。うまくチャンスをつかえるためには、創発的戦略、即興戦略が必要である。

□デジタル・カルチャーは、矛盾に満ちている。ウェブ上の世界は極度に分散しており、制御が難しいが、同時にこの世界では、組織を統合することや集中化することを余儀なくされる。新しいメディアは、古いメディアを駆逐すると宣言しつつも、新しいメディアの普及を図るために古いメディアに依存する。まだ実力が証明されていない企業では、損失が増大するにつれて、株価が上昇することさえある。

□デジタル・カルチャーは楽しい。企業は人材を勝ち取るために馬鹿げたゲームを企画したり、風変わりな旅行を主催したり、品揃えが最高のスナック・バーを備えていたりする。

本書は、このような単純な記述の奥深くに潜む真実から描き出されたメッセージだ。「ネット変革」

のあらゆる段階にある組織から引き出した内部者の話や、組織を効果的に運営するための教訓が盛り込まれている。また本書では、役割モデルやベスト・プラクティスについて、卓越した企業では、社員がどのように時間を過ごし、仕事をこなしているのかについても説明する。そして後れを取る企業は、なぜ変革をしくじり抵抗を受けるのかについての考察、および読者が事業や職場で成功するために役立つであろう、実践的な結論を導き出す。本書は、企業にデジタル・カルチャーを受け入れる覚悟があるかどうか、リーダーたちがデジタル・カルチャーに沿って先導する資質があるかどうか、そして社員がデジタル・カルチャーにコミットする意思があるかどうかについて、検討するものである。

## ■進化する方法

ビジネスの世界では、文書の冒頭に概要を示す慣習があり、ビジネス以外の世界でも、忙しい人たちには、これが常識になりつつある。本書では、二つの概要を用意した。一つは一般的な概要でこれから述べる内容を、言葉を使って案内するものである。そしてもう一つは、私が四六時中音楽が流れているドットコム企業のオフィスで長時間過ごした結果出来上がったもの、つまり歌である。どちらも、好きな方を選んでいただきたい。

## 第一部…検索中…検索中…——変革というチャレンジ

第一部の三つの章では、様々なチャレンジについて考察する。まず最初に、インターネットがあらゆる人間に、好むと好まざるとにかかわらず、どのような影響を与えるかについて考える。

第一章では、デジタル・カルチャーは、共通のアイデンティティを持ち、知識を共有し、全員が組織に貢献するといった、コミュニティの基本原則にのっとっていると論じる。オンライン上では、コミュニティと言っても、実体のない比喻でしかない。インターネットによる変革は、顧客の選択の幅を広げ、市民の発言力を高め、教育者の手に子供たちの学習を改善する能力を与え、また企業に市場への影響力を与え、内部効率を高める手だてを与えることができるが、それを実現させるためにはオンライン世界に、コミュニティ精神がなくてはならない。また、インターネットによって起こる変化に対応するには、コミュニティの力学を理解することも必要である。たとえコミュニティの力が、自分の有利な方向に働こうが、反対者や抗議者の出現という形を取って現れようが関係ない。ネットは機会を提供することもあれば、深刻な脅威となる場合もあるのだ。

この当惑するような新しい環境を支配できるのは、若者だけだと考える人もいるだろう。ドットコム企業に、ネット世代の若者が不釣り合いなほど多いことは、偶然ではない。このような若者や企業は、将来の方向性を示しているのだろうか。第二章では、ドットコム企業に特有の文化について説明する。また、世代の果たす役割の逆転、つまり若者が年長者を教えることについても考察する。ドットコム企業の職場には独特のドットコム・スタイルがあり、当研究チームは世界中でこれを確認した。しかし、このスタイルは、それ自体では発展しうるビジネスを生み出すことはできないのである。第二章では、成功に必要な実体を持った若い企業、つまり新しい文化の片鱗を見せ始めている新興企業をいくつか紹介する。しかし、我々をリードするのは若者ではない。規律や伝統的な価値観に基づいて実行に移される新しいアイデアが、この世界を先導していくのだ。

それでも新興企業が有利な理由が一つある。それは、ゼロからの出発ということだ。第三章では、



新興企業とは対照的にワナドット企業が、規模の大きさと組織のレガシーに阻まれて、インターネットをうまく導入できない事例を見ていく。ワナドット企業の一部はスローペーサーで、みな同じような段階を経て、のろのろとウェブに向かって進んでいく。その段階とは、拒否、非難、そしてパツとしない表面的な変革である。一方ペースメーカーは、組織を挙げて好奇心を発揮し、新しい技術を意欲的に導入する。このようなペースメーカーは、デジタル・カルチャーの特質を多く備えており、最良のドットコム企業と共に、未来の模範となる存在である。

## 第二部…作動準備完了——「ネットを利用した効率化」の本質

「作動準備完了」とは、「万事オーケー」ということであり、組織が財務面でも存続可能であるということを示している。第二部の四つの章では、インターネットの出現がビジネスに与える影響について分析を行い、デジタル・カルチャーの原則を実践するにあたって、ベスト・プラクティスを紹介する。企業、そしてあらゆる種類の組織が卓越した存在になるために、実行しなければならぬ、四つの重要な柱を、各章で一つずつ取り上げる。

第四章での柱は、「戦略は即興劇のごとく立てよ」である。前もって結果を知ることができないときには、行動それ自体が目標を作り出すものだ。ネットに精通した企業は、台本を作らず、即興劇を上演するのである。役者が劇に取りかかれるように、まず大まかなテーマを提示する。すると役者たちは色々なシナリオを試しながら、互いに働きかけるうちにストーリーを作り上げ、劇を上演するたぐいに違った経験を積むことになる。どのモデル、どの基準、その概念が主流になるかは分からないため、行動する前に書かれた台本に従うのは賢明ではない。小さな実験をたくさん仕掛けて、それぞれ

の結果から学ぶ方が良いのだ。そしてこれこそが即興劇の特徴なのである。

次に、「パートナーのネットワークを育てる」ことを第五章で説明する。オールドエコノミーにおけるパートナーとは、互いに待遇を改善しようと呼び合って、既に存在している取引関係を手直しするか、名称だけを新しく変えるかするものにすぎなかった。一方ニューエコノミーでは、多種多様なパートナーを通じてネットワークを作り上げる。こうしたネットワークはドットコム企業がオンライン・リンクを作る上で重要だけでなく、イネーブラ企業がオフラインで関係を結ぶ上でも重要である。なぜならイネーブラが仮想空間用の技術を構築するためには、複雑で多角的なパートナーシップが必要だからだ。

「新組織モデル」の概要、つまり階層の平準化、流動的な境界、強いチーム志向、構造よりプロセスを重視することは、今ではすっかりおなじみになっている。このモデルは、一方では組織の分権化を進めることになった。これは一九八〇年代末から九〇年代にかけての流行の一つで、当時は部門別の自主性が盛んにもてはやされた。しかしインターネットは、組織を再び集中化させる力を持っている。というのも、顧客に対して一つの顔を向け、個々のシステムを継ぎ目のない統合体として関連づけ、組織の内外を完全に結びつける必要性を満たすことが、ますます急務となっているからだ。しかし、分権化という遺産があるせいで、ワナドット企業の内部抗争（ドット・コンバット）の多くは、縄張り争いとなってしまうのである。「組織をコミュニティとして再編せよ」と説く第六章では、次の二つの重複する問題を扱う。一つは事業計画をウェブ上でどのように実行するか、つまり外部に向けた顔について、そしてもう一つは、組織の内部でウェブ技術のもたらす恩恵を享受し、デジタル・カルチャーを実践するために、各人がネットワークの持つ力を利用して、力を合わせながらも異なるやり



変革とは、決断ではなくキャンペーンなのだ。第九章は、任命されたリーダーであれ、選出されたリーダーであれ、自称リーダーであれ、とにかくリーダーの立場にある人に読んでもらいたい。この章のスター役者は、ベンチャー企業や既に名声の確立した企業における、あらゆる起業家やイノベーターである。インターネットの世界における変革は、大規模な動員が必要だという点で、政治運動やコミュニティを組織化する場合に似ている。変革を実践するには、ちょうど万華鏡を回すように考え方を一新し、社内外の観衆に向かって意思を伝達し、決起集会やその他のイベントを開催して、支持を得ることもまた必要だ。この章では、変革プロセスの各段階で必要となるスキルについて、リーダーシップの教訓をまとめてみた。

第十章では、読者に一歩後ろに下がって、デジタル・カルチャーとは何なのかを考えるように呼びかけている。これは、個人や社会にとつてどんな意味があるのだろうか。我々は今、社会の次なる発展段階、つまり意識の共有化の段階に足を踏み入れようとしているのだろうか。インターネットは、その可能性と多大な影響力を理解できる指導者の手引きがあれば、強力に人々を結びつけ、人類の共同体を創設する助けになる。しかしまた、オフラインに人々の交流を促すような共同体がなければ、インターネットは人々を孤立させる力を持つ。そして、子供たちはネット上で必要となるスキルを身に付けないまま成長するおそれもあるのだ。最良のオンライン・ビジネスは、コミュニティの要素を備えており、最良のデジタル・カルチャー企業は、社内では共同体として運営され、所属する地域社会に貢献している。インターネット時代に最も成功するのは、意識の共有に向けた、この発展的な躍進を地で行く者たちだ。彼らは、より協調的なシステム思考者であり、コミュニケーション能力に長けた、即興劇団の卓越した一員で、ユーザーやパートナーといった多様な観衆と交流しながら、素早

く行動を調整することができる。

総括すれば、本書は何を変革し、どうやって変革するかについて述べている。リーダーシップや組織化や仕事のより良い方法を示す新しいカルチャー、つまりデジタル・カルチャーについての本なのである。本書を読むことで、読者が「進化」する準備ができれば、つまり不確実な世界で素早く決断を下し、効果的な決断を迅速に実行に移すことのできるリーダーとなればと願っている。このためには、表面的な変革ではなく抜本的な大変革が必要である。また人と人との単なるつながりから、意義ある共同体を作り上げる、対人能力がますます重要となろう。

## 歌

この歌は、本書を読まないような者にまで、メッセージを伝えたいという気持ちから沸き上がった歌である。「シティ・イヤー」で理事を務めた経験を通じて、このメッセージを、企業のみならず地域社会にも伝える方法について、考えるようになった。シティ・イヤーとは、青少年のボランティア・プログラム、アメリカー (AniCorp) のモデルにもなった都市青年奉仕部隊で、現在アメリカの十三の都市で活動を行っている。筆者はこの曲を、シティ・イヤーのスタッフでもある、ラップ・ミュージシャンのマイケル・ボストンとレコーディングした。彼は、この曲自体を進化させるのに一役買ってくれた。

〔合唱〕

次のステップに備えろ

最高のステップを選べ

インターネット革命から始まる

急激なエボリューション

このコネクションの世界で

何をするか狙いを定めよう

解決すべき問題がこんなにある

だから進化が必要さ

1

結果がどう出るか分からない、答えもひねり出すのが難しい

そんなときこそチームを結成、夢をもとに即興しよう

観客の声に耳をすませ、希望の上に舞台を築こう

考え方をがらりと変えて、万華鏡で違う模様を見よう

一人で演じることはない、だから賭を始めよう

ネット上にちらばる、パートナーとのリンクに賭けるのさ  
高いサイロを乗り越えて手を組もう、寂しい独房から足を踏み出して  
団結しよう、協調しよう、コミュニティを豊かにするために

〔合唱〕

2

ブルドッグに口紅を塗ったって、変化できるはずがない  
化粧はすべてを隠せない、変化はもつと奥深い

気分を変えて、姿勢も変えよう、オンラインに乗る前に  
考え方もがらりと変えよう、後からくよくよ考えるな

古い区切りにとらわれるな、ほんのちつちやな縄張りに  
そんなことで満足するな、君の価値はもつと高いはず

でっかく考えよう！ 大胆に発想しろ！ 何を創るか考えよう  
一等賞は革新を起こすリーダーがいただきだ

〔合唱〕

3

どうしてそんなに黙ってる、マウスに舌を盗まれたかい？

ハイテクは年寄りが若者から学べることに

でもネット世代も過去から学ぼう

奉仕の不朽の価値や、永続するものを作るコッ  
民衆のパワーを結集して、より良い世界をめざせ  
だって地上に生きているんだ、仮想空間じゃなく  
コンピュータは助けになるけど道具にすぎない  
僕らの目標こそがあらゆる法則を作るのさ

次のステップに備えろ

最高のステップを選べ

インターネット革命から始まる

急激なエボリューション

このコネクションの世界で

何をするか目標を決めよう

解決すべき問題がこんなにある

だから進化が必要さ



---

**第一部** 検索中…検索中…  
——変革というチャレンジ

---

## 第一章 オンラインのコミュニティとオフラインのチャレンジ

——インターネットは我々全員にどのような影響を与えるか

「顧客は単に物を売り買いたるためにサービスを利用するのかもしれないが、サイトを通して他の人に出会うことが一番気に入ったようだ」

ピエール・オミディア イーベイ創業者

「インターネットは、パーティーの招かれざる客だ」 ピート・ブラックショー プラネットフィードバック・ドットコム CEO

検索中…検索中…というメッセージが、私のコンピュータ画面の下に流れている。まるで今の世の中の状態を、象徴的に表しているようだ。どこを見回しても、インターネットが自分の将来にどんな意味を持つのか、そして成功するために何をすればいいのか知れたがっている人ばかりだ。

インターネットは革新的な技術であり、これを無視したり避けて通ることはできない。インターネットの台頭によって経済や組織に備わった新しい力は、今やウェブを利用して仕事をする人々や企業だけでなく、多くの人たちに影響を与えている。インターネットは、ビジネスや教育、医療、政府を含む、あらゆる経済組織や社会的慣行のあり方を変容させる力を持っている。この力は、企業がeコマースに携わるべきか否かといった単純な問題をはるかに越えた、きわめて強力なものである。市場のあり方を一新するだけでなく、次のようなやり方で社会そのものにまで影響を及ぼすのだ。

□ ネットワークの力。あらゆる人間が、互いにつながる可能性を持っている。ネットワークを構成する個々の組織の規模よりも、ネットワークの影響力の大きさの方が重要となる。「至るところで速く大きくなる」ために、パートナーへの依存を強める。

□ 透明性と直接的なコミュニケーション。情報へのアクセスが、迅速でオープンに、そして直接的になる。露出度や可視性が高まる。

□ 素早い反応、たやすい抗議。競争相手がパートナーになることもあるし、敵があらゆる場所に潜み、素早く人を動員して反対運動を先導することもある。

□ 絶え間ない変化、新しい知識の必要性。最先端のスキルを持った人材争奪戦にはすさまじいものがある。新しい知識には大きな価値があるのだ。急速なイノベーションによって、さらに変革を進める必要が生じる。

□ 大勢の観客と群衆行動。メッセージはより多くの観客に届く。複数の複雑なネットワークを調整するためには、これまでよりも大きな集団が情報を共有し、広めていかねばならない。

このような環境を自在に操るためには、新しい仕事のやり方、新しいビジネスのやり方、そして新しい人間関係を構築することが必要だ。これらが一体となってデジタル・カルチャーを形成するのである。ネットの世界で有利な組織とは、敏捷かつ革新的で、自由で創造的な気風を持ち、素早く行動に移るための適切なコネクションを持つ組織だ。機敏さが重要だということは、これまでもたびたび指摘されてきた。これまで考察されていないことは、インターネットの隠れた秘密である。インターネットには、仕事上の人間関係を、より協力的な関係に変えていく力があるのだ。この関係は、オープンで包括的なコミュニティに似たもので、秘密の多い階層的な管理的官僚主義とは一線を画している。

「コミュニティ」という言葉は、絶えず膨張を続けているバーチャル世界にはそぐわないような気もする。だが、私は研究を通して、デジタル・カルチャーがオンラインとオフラインの強力なコミュニティに基づいていることを確信するに至った。本章では、インターネットのコミュニティ構築能力が、組織やそのリーダーたちに非常に大きな機会を提供すると同時に、大きな脅威にもなり得ることを見ていきたい。このような力を手に入れたユーザーのコミュニティは、ある企業にとっては忠実でも、別の企業にとっては大敵となり得る。またある企業にとって胸を躍らせるような機会が、別の企業にとっては現実の脅威となることもある。この技術の持つ革命的な潜在能力を正しく認識することが、変革をうまく成し遂げるための第一歩なのだ。またこの技術が、現実社会の慣行や人間関係に及ぼし得る影響を認識することは、それ以上に重要である。

この結果、インターネットにかかわり合いを持つ人はだれでも、次の三つの難問に対処しなくてはならない。

- 一. インターネットは人々に大きな力を与え、人間同士を結びつけることができるが、同時に人を孤立させたり、社会の進歩から取り残されるおそれを抱かせる。
- 二. インターネットはユーザー・コミュニティの形成や成長を促すが、逆にネットを利用してコミュニティを攻撃したり否定したりすることもできる。
- 三. インターネットはビジネスやコミュニティの構築を手助けするが、逆に破壊してしまうこともある。

道理で、だれもが答えを探し求めているわけだ。だが、探す場所を間違っているのかもしれない。本書を通じて議論するように、答えは仮想空間ではなく、現実の人々が現実の選択をしている、この地上で見つかるのである。

## ■「I」のパラドクス

インターネット上では、まるですべてが「私」、「私」、「私」と叫んでいるかのようだ。「I」で始まるドメイン名は何千とあるが、これらには「インターネット」、「私」、「インタラクティブ」の三重の意味がある。インターネットでは、ほかの人が何を読んでいるかなどお構いなしに、自分のコンピュータにダウンロードした「マイニュース」だけを読むこともできるし、マイタウン、マイヘルス、マイカー、マイドッグ、マイコミックショップといった名前のサイトを訪れることもできる。インターネットは個人的なものだと、マーケティング担当者は指摘する。エンド・ユーザーとの間に親近感が

生まれるため、顧客にびったり合うようにカスタマイズした製品を提供する必要があるというわけだ。「ワン・ツリー・ワン・マーケティング」というビジネス界の流行語が、個人主義にさらに拍車をかけている。批評家は、インターネットが現実逃避的な孤立傾向を生むのではないかと危惧する。メディアの伝えるドットコム長者のとき話を聞くと、まるで個人の欲望がインターネットに動力を供給しているようにも思われる。

インターネット時代の隠れた矛盾とは、個人主義がいき過ぎれば、この技術を利用して経済価値を生み出す可能性が破壊されてしまうということだ。ネットワークの成員が協力して情報を次々と伝えていかなければ、ネットワーク自体がスロー・ダウンしてしまう。多くの人から数多くのアイデアが寄せられても、共通のテーマで分類して整理しなければ、イノベーションが阻害され、時間ばかりかかりエネルギーを消耗する対立が起こるだけだ。部門ごとの業績という利己的な動機に支配され、各部門が「自分だけを頼りに」する企業は、共通の意識を持った企業に比べて、ネット上でなかなか成功を収めることができない。これはグローバル・デジタル・カルチャー調査の結果や、後の各章で紹介するケース・スタディが共に示すところである。

最も大きな価値を生み出すのは、コミュニティにおける個人、しかも強力な人間関係に支えられた、強力な個人なのである。最悪の個人主義は、孤立や隔絶を伴い、ネットワーク化された世界に機能障害を起こさせる。これに比べて最高の個人主義とは、共同体の全員に対する強い責任感を持った、強力な個人のことである。ネット上では、コミュニティと言っても、感情を伴う現実の共同体ではなく、単なるアナロジー（類推）にすぎない。この言葉は、互いに交流することもあり得る顧客の同義語として、不正確に使われることが多い。しかしコミュニティの場を提供するとうたったウェブサイトで

あつても、必ずしもユーザーの交流を促したりユーザー同士を結びつけたりしているわけではない。コミュニティという言葉は、歪められたアナロジーである場合が多い。金儲けの口実に過ぎない場合が多いからだ。ページを見るよう人を引きつけておいて、それから「目玉」に「課金」する。そうは言つても、コミュニティという比喩が使われていることは、顧客やユーザーの態度がこれまでとは変わったことだけは正しく伝えていいる。つまり、受動的な顧客の一人だった消費者が、コミュニティの活発な一員となつたのである。

組織の内部では、コミュニティを、感情面でも実務面でも現実のものにしていかななくてはならない。組織をコミュニティとして運営できれば、仕事のスピードが速くなり、人間の活力と知力が解き放たれ、忠誠心が育まれ、また壁や障害を乗り越えて、有志やパートナーや見えざる顧客までをコミュニティの中に招き入れることができる。スピードが速くなる理由は、だれもがほかの者たちとの結びつきを重要視し、仕事を途切れなく行い、素早く人を動員するための方法を理解しているからだ。人々の活力や創造性が解放されるのは、単なる従業員や部下ではなく、組織の一員だという自覚が生まれ、やる気が起こるからである。転職が日常的な時代に、実績が上がり、忠誠心さえ育まれるのは、社員とコミュニティとの結びつきが、単なる経済的な取引を超えた、多種多様なものになっているからだ。だれもが単なる売り手や買い手、労働者というだけでなく、コミュニティを形成する一員であり、市民であり、助けを提供する者であり受ける者でもあるのだ。

コミュニティの理念には、七つの要素がある（ただし現実的には、どのコミュニティもすべてを備えているわけではない）。

一・メンバーシップ（会員資格）。コミュニティの一員になれば、顧客、ユーザー、パートナー、従業員

といった違いが消滅し、その時々々の任務よりも、人と人との結びつきが重視される。例えば、顧客には感じないような義務感を仲間のメンバーには感じることもある。メンバーシップとはある意味で、自分の考えを表明する権利と義務を伴う、市民の身分のようなものだ。

二、流動的な境界線。コミュニティは緩やかな集合体である。時には組織化され、しっかりとした正式な中核を持つこともあるが、この核の周りにいるのは、自由に行き来し、活動的だったり消極的だったりする者たちだ。コミュニティは様々な形態を取り、結びつきは様々な方向に広がっていき、人々が核を離れた後も、しばらくの間は残っている。また、同じ人が同時に複数のコミュニティに所属することもある

三、自発的な行動。自発的行為をビジネスに当てはめるのは奇妙に思われるかもしれないが、コミュニティの成員の行動には、ボランティア的な特性があるものだ。彼らが自分の仕事以上のことをするのは、そうしたいと感じるからだ。リーダーが新しいことをしようとしても、全員から協力が得られなければ、うまくいくはずがない。組織の変革は、例えば政治運動や大衆動員のように、コミュニティを構築する行為に似ている。リーダーは、参加することで賛成の意思表示を行うよう、人々に働きかけなければならぬのだ。

四、アイデンティティ。コミュニティは実在するものではなく、概念にすぎない。コミュニティが存在するのは、だれもがその存在を信じて、自分をその一員だと自覚するからなのだ。この原理は職業共同体であれ、利益共同体であれ、出生地の共同体であれ、あらゆる共同体に当てはまる。通信媒体が人間同士の結びつきを拡大したために、共同体のアイデンティティと物理的な場所との関係は次第に希薄になってきた。中国と言えはある場所を指すが、世界中の中国人のコミュニ



ティを指す「大中華圏」と言えば共同体である。ある一つの考え方が、共同体のアイデンティティの基盤なのだ。これは「ブランド」と呼ばれるものだ（最近では国家さえもがブランディング競争に参加して、魅力的に見せようと分かりやすいイメージを打ち出している。例えばクールな大英帝国、環境に優しい製品を生み出すニュージーランド、ドットコム連邦としてのマサチューセッツ州など）。

五、共通の文化。共通認識や、共通の言語と規律があれば、人の交替を比較的シームレスに行うことができる。

六、結集した力。コミュニティは、大衆から力を引き出す。消費者が一斉に力を与えられ、一斉にその力を行使することができない限り、「力を与えられた個人消費者」は単なる絵空事に終わってしまう。人が他人や共同体と結束するのは、力を合わせる必要になったときである。ベンチャー起業家が世界変革のレトリックを用いることが多いのは、このためかもしれない。

七、共同責任。企業が一つの統合されたコミュニティとして地域社会に奉仕活動を行うことが、職場の士気を高めたり、人材を引きつけたり、ブランドを構築するといった実利的な効用を及ぼすことはもちろん、集団を束ねる力となる場合もある。至るところで速く大きくなるということは、あらゆる場所の内部者になる、つまり現実と仮想の多くのコミュニティで活動することでもある。インターネット系企業が本拠地以外の国に営業拠点を開設する際のキーワードは、グローバルゼーションではなく、ローカリゼーションである。ウェブを通じて既にグローバルな存在となっているため、必要なのは、現地ユーザーに対して、地域に根ざしているというイメージを与えることなのだ。地元社会への貢献を通じて地域社会に組み込まれ、地上での影響力を手に入れることができるのだ。

コミュニティというアナロジーには、もちろん限界や落とし穴もある。優れた事業計画を持たなければ、社内文化が結局は破壊されてしまうことを、本書を通じて説明していくつもりだ。コミュニティがカルト集団と化し、人々の心を閉ざし、イノベーションを抑制してしまうこともある。広くはあ  
るが薄つぺらな結びつきもあり、自称コミュニティの無責任な集まりになってしまいうこともある。パー  
ティーや服装規定など、「コミュニティ構築」における表面的な副産物が、真剣な課題から関心を  
そらしてしまうことがある。

したがって、単なるレッテルとしてのコミュニティと、デジタル・カルチャーにとって不可欠な基  
本原理としてのコミュニティとを区別することが大切だ。この原理とは、知識の共有、相互の貢献、  
スムーズな連携、境界を超える自由な行き来、共通の使命に対する責任である。ここで、この理想を  
体現する、イーベイと公立学校という、普段はあまり並列して論じられることのない二つの組織を見  
てみよう。

## ■ドット・コミュニティ

オンラインの世界で、コミュニティは、eビジネスの成功に関係するとされている三つのC、「コ  
ミュニティ」、「コンテンツ」、「コマース」の一要素でしかない。だがオンラインの世界で、インタ  
ネットがもたらす変化の恩恵を享受するためには、コミュニティ精神が何よりも大切である。この時  
初めてインターネットは、顧客の選択の幅を広げ、市民の発言力を高め、教育者の手に子供たちの学  
習を改善する力を与え、企業には市場への影響力と内部効率を高める手だてを与えることができるか

らだ。コミュニティの力学を理解すれば、変革を起こすこと、そして他の者たちが起こした変革を受け入れることが容易になる。世界最大のインターネット・オークション・サイトであるイーベイの成功例は、オンラインおよびオフラインにおけるコミュニティの構築の相互作用を示しているのである。

## オンライン・コマースからオフラインの共同体へ——イーベイの例

二〇〇〇年六月、イーベイの登録ユーザー数は千二百六十万人に達したが、これは十五ヶ月前の人数の四倍にあたり、また一九九七年第一四半期の登録ユーザー数八万八千人に比べれば桁外れの伸びを示していた。二〇〇〇年第一四半期の商品総取引高は、年率換算で約四十六億ドルで、四千三百のカテゴリのものとで四百万ものアイテムが売りに出されていた。イーベイの成功の鍵が、情熱的でまるでカルトのようなユーザー・コミュニティを作ったことにあるという点では、アナリストたちの見解は一致している。

コミュニティの構築は、イーベイ設立当初からの目標だった。創業者のピエール・オミディアは一九九五年九月四日に、オークションのウェブサイトを立ち上げた。ガールフレンド（今の妻）が、インターネットを通じてベッツのキャンディ容器を取り引きしたり、他のコレクターたちと交流したいと言いつ出したのがきっかけだった。自称「反商業的」ソフトウェア開発者だったオミディアは、自分のサイト（間もなくイーベイと名を変えた）のユーザーたちは、自らサイトを保護し、様々な問題を解決する方法を模索する力を与えられるべきだとの信念を持っていた。そのため、規則は最小限に抑え、権限委譲と信頼を尊重することにした。広告収入は原則的に避け（例外は共同サイトの広告収入、例えば一九九九年三月のAOLとの契約など）、商品掲載手数料や売れた商品の最終価格の数パーセントから収入を得ることにし

た。ユーザーに親しみを持たれるよう骨を折り、あまりにも会社っぽい印象や商魂たくましいイメージを与えないようにした。

皮肉にも、強く結びついたコミュニティのお陰で、イーベイには仮想空間では滅多にお目にかからないような粘着性スティックネスが生まれた。イーベイCEOのメグ・ホイットマンはこの粘着性をほかのオークション・サイトと比較して、こう述べている。「オンセラーにとつてのオークションは、儲けを追求する手段ね。でも私たちにとつて大事なものは、オークションではなくて、コミュニティものをやり取りすることなのです」。マーケティング副部長のステイブ・ウェストリーによれば、イーベイで商品を売買するために初めてパソコンを買ったというユーザーが多いという。イーベイを通じて、ユーザーのリビングルームから数多くのスモールビジネスが生まれている。

「スクープ98」は、こうしたリビングルーム・ビジネスの一つである。バータ・マジニスバータ・マジニスは、昼間は物腰の柔らかい、著名な商業組合である大ワシントン商工会議所の重役である。しかし夜になると、彼女はスクープ98と化して、バージニア州オルデューにある自宅から、イーベイを通じて古着を売っている。一九九八年の暮れ、小売経験もなく技術的な素養もないマジニスが、「スクープ」としてフェラガモの靴を売ったことから始まり、二〇〇〇年七月には、毎週三十五から五十のアイテムを売りに出すようになっていた。「イーベイでは、最初から『コミュニティ』との一体感を感じることができます。売り買いのプロセスも効率的で安全だし、サイトも時とともに良くなっている。サードパーティに関する問題にも、手際よく誠実に対応してくれます。たとえば技術者じゃなくても、手引きを読めばちゃんとできるようになっているんです。実際は自宅の小さな部屋だけど、グローバルなビジネスなんです。こんなに簡単で楽しいことはないわ!」とメールで熱心に答えてくれた。

メグ・ホイットマンは、イーベイを「人民のための、人民による、人民のもの」と表現している。権限委譲や信頼は、様々な形で表れている。ユーザーが、取引や販売の質と信頼性の点でお互いを評価しており、この格付けは画面上で見ることができ。またイーベイ・ユーザーの有志が「自警団」を結成して、不正使用を警戒している。これはオンラインの地域警備の一例だ。ウェブサイトの調整や、更新、変更にはユーザーが関与する。「イーベイはこれまで幾度となく変化してきたけれど、気持ちのいいやり方で、しかもユーザーからの意見をもとに変わってきました」。マジンスはそうコメントする。「今のホームページは、私が覚えていただけでも、五代目のものかしら。変わるたびに、私たちユーザー・コミュニティは、数週間かけて、テストエリアで新しいものを受け入れる準備をしたり、コメントや提案をしたりするんです。正式に導入される頃には、スムーズに移行できるようになっているというわけ」。ユーザーが社員になった例もある。イーベイでは発足後二年間は、希望のあるユーザーをカスタマー・サポート要員として雇っていた。彼らは自宅からメールに返事を出したり、掲示板に書き込まれた質問に答えたりした。イーベイが成長するにつれ、サンノゼの専門家や、後にはソルトレークシティの専用サービス会社で補強されるようになった。

ユーザーにとつて、イーベイは単なるオークション・サイト以上のものだ。「顧客は単に物を売り買いたするためにサービスを利用するのかと思っていたが、サイトを通してほかの人に出会うことが一番気に入ったようだ」とピエール・オミディアは言う。オンラインならではの特徴、例えばカテゴリー別のチャット・ルームや、掲示板、月刊ニュース・レター、メール、無料ホームページサービスなどによって、イーベイはユーザー同士が取引したり、取引について話し合ったり、共通の話題について議論したりできる、年中無休のフォーラムになっている。公式のイーベイ・マガジンは一九九九年

五月に創刊された。イーベイが成長するにつれて、様々な専門委員会が出来上がり、オフラインでもプライベートな関係が結ばれるようになった。イーベイのユーザーがイベントを開催したり、一緒に仕事をしたりと、現実世界でも助け合う例が報告されている。同社の幹部はこれを、小さな町が発展していく経過にたとえた。「イーベイでは、だれもが小さなサイバー・タウンの町長のような気分になるんだね」とウエストリーは言う。

イーベイでは、社会価値としてのコミュニティの重要性を、社員に理解して欲しいと考えている。コミュニティは、単に人を集めて経済価値を引き出す手段ではないのだ。信頼、尊敬、権限委譲といった概念は、オンラインのユーザーだけでなく、オフラインの社内にもまで浸透している。ホイットマンが一九九八年三月にCEOに選出されたのは、彼女のブランド構築手腕だけでなく、コミュニティの価値観を素早く理解できるという素質が役員会に評価されたためだった。CEO就任後、彼女がまず手がけたのは、成長中の組織のニーズに応えることだった。まず売り手を種類や頻度別に分類し、さらにみながつべてに関与することか、もはや不可能となつていたため、社内の責任体制を明確にした。しかしイーベイは今でも、従業員の間にコミュニティ感覚を育もうとしている。ホイットマンは、彼らに自らがコレクターとなつて、顧客の立場でものを考えるよう奨励している。イーベイのオフィスでは、ほとんどのデスクに何らかのコレクションが飾つてあり、イーベイの原点を彷彿とさせている。今やサイトでは、車やヨットといった高価な贅沢品を売るようになっているが。また、ホイットマンとオミディアは社員オリエンテーションで、会社の価値観について話をすることにしている。

コミュニティの運営を主としてユーザーに任せることは、規模が拡大しコントロールする必要が出てきたとき、難しくなる。一九九九年一月、ニューヨーク市消費者対策課は、イーベイを詐欺事件に

関して捜査した。これを受けて、同社はセーフ・ハーバー・プログラムで、不正使用防止対策を強化すると発表した。このプログラムでは、二十四人からなるチームが不法アイテムを削除し、不適切な行動を取るユーザーの利用を一時停止する。これは、軽いタッチで実施する必要があった。トップダウンの高圧的な態度で変更を行えば、スタッフやユーザーの不評を買いかねないからだ。イーベイが一九九九年初頭、すべての銃器と弾薬のオークションの禁止を決定すると、アナリストや投資家からは称賛を受けたが、イーベイのコミュニティには反対する者たちもいた。あるユーザーは掲示板に、「ムカツイタ」と書き込んだ。

イーベイのコミュニティでは、一般的にはイーベイを世話役としてメンバー同士が直接取引を行い、顧客がイーベイと直接取引をすることはまれである。オミディアはこう語る。「メンバー同士のやり取りをコントロールすることなどできない。『君はクビだ』とか『訓練を受け直してこい』なんて言うわけにいかないんだから。我々ができる唯一のことは、顧客にある特定の価値観を身につけるように勧めて、彼らの態度に影響を与えることだ」

オンライン・コミュニティで価値観を共有することですらかなり難しいのに、事態をさらに困難にしているのが、この急激な成長である。三カ月経つたら、その前三カ月にサービスを利用したユーザーの総数よりも、新しくサービスを利用したユーザー数の方が多いといった具合なのだ。「昔はこうしたコミュニティの価値観は、一対一で伝えればよかった。新しいユーザーのほとんどが買い手としてやってきて、経験を積んだ売り手とやり取りしたからだ。でも新しいユーザー同士のやり取りが増えてきている今では、価値観を伝えるべき土台が何もない」。そのためイーベイは、無形の価値観に、形のある手がかりを与えようとしている。オンライン・コミュニティの価値観を実際に目に見える形

にするために、オフラインで社会奉仕活動を行っているのだ。

一九九八年六月にイーベイは、新規株式公開前の株式を利用してファウンデーション（基金）を設立した。ウェブサイトで「信頼関係のある環境で働く社員は、仕事をする際に権限を委譲されるだけではなく、コミュニティへの貢献に敬意を表されるべき」と表明し、その通りのことを確実に実行に移そうとした。イーベイ社員の有志からなる委員会が、四半期ごとにテーマを設定し、これに基づいて優先順位を決め、資金提供先を決定した。最初の二回は、サンフランシスコ郊外のイーベイの本拠地近くにある組織を対象とした。二〇〇〇年一月には、イーベイ・ファウンデーションは「グローバル・インパクト」というテーマのもとで、食糧安全保障、職場における指導、貧困絶滅の旗振りを引き、またフロリダ、ワシントン、ミシガン、カリフォルニアの各州の盲人協力市民の会にそれぞれ寄付した。この基金は、ちょうどイーベイ自身と同じように「利口で、ユニーク、情熱的で、偏りのない」存在になると宣言している。だが、イーベイを際立たせているのは、企業としての寄付ではなく、非常にユニークなユーザー・イニシアティブである「ギビング・ボード（あげます掲示板）」なのである。

一九九八年の休暇シーズンに、イーベイは「ギビング・ボード」を発足させた。これは、何か困っていることがある人が書き込める掲示板である。イーベイのユーザーは気前がいいことで知られる。例えば、人形コレクターの集団が、サイトから姿を消したあるコレクターを探し出したことがあった。彼女は離婚でコンピュータを失い、新しいものを買う余裕がなかったのだ。そこで彼らは資金を集めて、新しいパソコンを彼女に贈った。

ギビング・ボードは熱狂的に支持され、ユーザーは常任委員会の設置に向けて、有志で委員会を結成したほどだった。慈善活動に興味のある者たちは、メッセージをサーフしていき、心に訴えかける



ものを見つけることができる。二〇〇〇年七月を例に取ると、ある図書館が子供を持つ低所得層への図書を要請したり、若者の劇団が衣装を求めたりしたほか、次の個人的な救済の請願もあった。「私は二児のシングル・マザーです。夫は今七カ月の下の子がファイファイ症候群という障害を持って生まれた後、去っていきました。養育費をもらっていないため、下の子の生活保護で暮らしています」。イーベイのウェブサイトで一般に行われるオークションでも、ギビング・ボードに書き込まれた特定のリクエストに寄付をすることができ、特定のリクエストのための「天使」のオークションであることを示す<sup>94</sup>という記号をつけられ、売却金額の10%以上を寄付できるようになっているのだ。

唯一の公式ガイドラインは「常識」であると掲示板の説明書には記載されている。「要請を叶えるために助力してくれるメンバーは、皆家族のある個人で、それぞれ生活があります。そのため残念ですが、とてつもなく大きな問題を解決することはできません。でも、もし解雇、病気、手術、事故、死など、非常事態に陥ってしまったら、その時はストレスを幾分でも取り除き、事態を正常に戻すために、どのようなお手伝いができるか、どうぞ知らせてください」。このガイドではまた、誠実であるよう求めている。「リクエストがペテンかどうかを知る方法はないのです」。どれだけ寄付が集まったかを突き止めることはほとんど不可能だが、二〇〇〇年の初めには、千六百を超える救済リクエストに対して、三百二十五人のメンバーが、少なくとも一つに寄付したと報告した。この数は小さいが、イーベイ社員に与えるシンボリックの意味は大きい。

イーベイ・コミュニティにまつわる物語は、本書の核心であるeビジネス成功に必要な条件の多くを例証している。たとえば、ユーザーのフィードバックを通じて頻繁かつ迅速に改善を行う。メンバーが企業と一方的につながっているのではなく、メンバー同士が多角的に結びついているため、ネッ

トワークが強力で粘着性がある。そして共通の価値観のお陰で、社員が団結し、縄張り争いが回避されている、などである。イーベイは、経営陣によつて運営されるビジネスであると同時に、個々の起業家たちが作り上げる、自己規制型の、人を助けるコミュニティでもある。またこのコミュニティは、成員に力を与え、投資家を豊かにするという作用も果たしているのだ。話がうますぎて本当とは思えないと考える向きもあろう。それに規模がさらに拡大し、より大きな提携先と結びつき、そしてもっと高価な贅沢品を扱うようになれば、このモデルを維持できなくなることも考えられる。

それでも、イーベイの話から明らかなのは、「オンラインのコミュニティ」というメタファーがオンラインの世界にも広まれば、その過程で事業にも好影響が及ぶということだ。それでは、逆の方向、つまりオフラインがオンラインに与える影響についてはどうだろうか。インターネットの力を借りて、高性能のコミュニティを意外な舞台上に作り上げた例について見てみよう。その舞台とは、米国の荒廃した市街地区の公立学校である。

### オフラインの官僚主義からオンラインの共同体へ——公立学校の例

コミュニティを作るのはコンピュータではなく、人間同士の結びつきだ。電子ネットワークを利用した人間同士の結びつきは、社会的慣行を強烈な、そして有益な形で変容させる可能性を秘めている。ネットワークを利用して、教師、親、生徒たちが新しい関係を結び始めた公立学校の体験について考えてみよう。学校におけるテクノロジーとえば、大抵の人は教室でコンピュータを使うことを想像するかもしれないが、実はこれは、最も重要度が低く最もインパクトが弱いだけでなく、個人の孤立化を生むという意味で逆効果をもたらす利用法なのだ。その反面、ネットワークを利用すれば、コミ

ユニティを構築し、教育実績を上げることができるのである。

ニュージャージー州ユニオンシティの、かつて荒廃していたスラム街のある学区では、インターネットの草分け時代に、ベル・アトランティック社とウェブ・アクセスに関して結んだパートナーシップが、人と人との結びつきを変容させた。そしてこの新しい人間関係が、教育をも一変させたのである。当時の市長で州議会議員だったロバート・メネデスは、ユニオンシティをネットワークでつながった最初の都市にし、このコミュニティ・ネットワークの中心に学校を据えることを構想していた。一九九二年から始まったベル・アトランティックとのパートナーシップで、開校したばかりの中等学校が高速コミュニケーション網に接続され、スラム街にある生徒と教師たちの自宅にコンピュータが設置され、学校とつながられた。

一九九七年に初めてコロンバス中等学校を訪れ、ちつぽけな図書館に座っていたときのことを思い出す。こんなに生徒が多いのに、あんなに狭い本棚ではほとんど本が置けないだろうと驚いたものだ。しかし、図書館のスペースが狭く、本も足りないという物理的な制約を、ネットが解消したのだ。インターネットが、学校の内外で生徒たちが共同作業を行うための道具と手段になった結果、教室はチームを基盤とした「共同学習センター」と化した。マリアン・セクーダスやアグネス・コリナリをはじめとする教師たちも、これにに応じて教え方を変えた。「私は本の世界においては、良い教師だったと思います。でもインターネットを通じて全世界が見えるようになってしまうと、実に怖い気がしました」とセクーダスは言う。そこで彼女は講義するのをやめて、生徒たちのネットを利用した研究プロジェクトを手伝い始めた。教師たちの言葉を借りれば、「壇上の賢者」から「傍らの案内人」に変身したのである。コリナリは、ネットに精通した生徒に、新しい技術をほかの生徒たちや彼女自身に

も指導させた。また「親学級」では、教師や生徒が親たちにも技術的なスキルを教えたが、このお陰で家庭の経済状態までもが好転したという。ユニオンシティの公立図書館は、コミュニティ網の一部として学校とつながり、生徒たちは地域社会の組織のためにウェブサイトを制作した。それにより、学業成績と就学率が急上昇した。

次は、もつと組織的な例について考えてみよう。一九九四年に始まったIBMの「教育再建イニシアティブ」は、前述のモデルをさらに進めたものである。これは、IBMの専門家たちが、アメリカを含む九カ国の公立学校（幼稚園から十二年生まで）から派遣されたチームと共同で行ったもので、目的は「優れた学校になるのを阻害するもの」を取り除くための策を編み出すことだった。このイニシアティブは、教室にコンピュータを設置するだけにとどまるものではなかった。事実IBMは、この計画でコンピュータの寄付を希望した学校を断わらなければならなかったほどである。

イニシアティブの例を挙げよう。学校と親をつなぐコミュニケーション・ネットワーク、「ワイヤード・フォール・ラーニング」が、ノースカロライナ州メックレンバーク郡シャーロット市で始まった。アクセスしやすい一つのシステムに情報を集中化したデータ・ウェアハウスが、フロリダ州ブローワード郡フォートローダーデール市に初めて作られた。バーモント州では生徒の作品をネット上の書類箱に入れ、学期末の学業成績やテストの点数以外の成果を閲覧できるようにした。このように各所で試みが始まり、他の場所にも波及していったのである。

ある意味では、かつて学校は牢屋のようなものだった。一人一人の教師が教室に隔離され、学校自体も壁を超えて他の学校と交流することはなかった。しかし今は、学校は外の世界とつながりを持った共同体になる必要がある。IBMの助力によって学校にこのつながりが出来上がると、教師も親も

等しく、子供の学習を助けるための力を手に入れることができた。親はネット上で子供の作品を閲覧して模範例と比べたり、年一回の会議だけでなくメールで教師と常に連絡を取り合うこともできるようになった。教師はネットを利用して授業計画を作成したり、共有したり、経験豊富な教師から教わったり、課題を提示して仲間から意見を募り、配置替えを希望し、教育訓練の日程を組み、その日に代わりを務めてくれる人を捜し、学区外で提供されているインターネット学習プログラムを利用したりすることができるようになった。学校のコミュニティに属する者たちは、ホームページを制作して自分が見せたいと思う姿を見せたり、他の者たちへの理解を深めたりすることができる。

教育原理の中には、変わらないものもある。例えば教師たちは今でも現実の教室で、毎日生徒の目をのぞき込んでいる。しかしその教師を裏で支えているのは、良き先輩、支持者、そして熱心な親たちからなる「バーチャル・コミュニティ」なのである。シャーロット市のバンス・ハイスクールの校長アン・クラークは、こう言う。「この学校の教師たちが『なるほど』と分かった瞬間は、おそらく実際にインターネットを使って、例えばウェストバージニア州の教師たちが数学の授業でどんなことをしているのか、バーモント州では作文をどうしているのかを見たり、よその授業計画やアイデアを実際に目にした時なんでしょうね。授業計画をコピーするために、コピー機に行列ができたぐらいですから」。親たちが電子的に接続されたことによって、現実世界に起こった変化はほかにもある。校舎が午後十時まで開かれ、卒業生のための施設だった所を親も自由に使えるようになった。「学校の開校時間や、私たちの教育方法、そして生徒の学習方法が変わったのは、テクノロジという成功要因があったからです。これがこの学校とほかとの違いです」。クラーク女史は誇らしげに言った。このような変革が教育実績を改善したのである。

## ■グローバルなタウン・ミーティング

権限委譲には二つの側面がある。企業やその他の組織にとって有益なコミュニティを構築するのと同じ力が、組織に敵対するコミュニティを作ることもあるのだ。ユーザーはコミュニティの一員という意識を持つと、イーベイで見られたように変革に抗議する権利があるような気になって、時にはその企業自身の技術を使って、妨害活動を行うこともある。これが、インターネットが万人に呈する二つ目の大きな挑戦である。まるで地球上の全住民が気が向いた時いつでも参加できる、年中無休のタウンミーティングがいつも行われているようなものだ。しかし良いニュースもある。インターネットは、伝統的な組織の有害な側面を消し去ることもあるのだ。

### もうマッシュルームはいらない

だれもが素早く情報にアクセスできること、そしてどこにいても直接意思の疎通を図れるということが、デジタル・カルチャーを従来のカルチャーから際立たせている特徴だ。企業や学校、その他の既存組織は、人をマッシュルームのように扱うのをやめなければならない。この「マッシュルーム管理術」とは、社員を暗い場所に押し込め、肥料で覆い、熟したら缶詰にするという考え方だ。官僚的な大組織では、こうした管理手法をとりたいた誘惑に駆られるものだ。情報を留めることは、マネージャーが権力を誇示できる一つの方法だからだ——「私は君たちの知らないことを知っている」。

しかし、今ではどんな行動も、これまでより数多くの多様な顧客の目にさらされるために、組織の行動はガラス張りになっている。問題を隠匿したり、顧客や従業員や上司の目から過ちを隠すことは

難しくなってきた。企業の上層部にインターネット販売の特徴は何ですかと尋ねると、インターネットは容赦がなく、過ちを許さない媒体だという答えが返ってくる。英国のスーパーマーケット・チェーン、テスコでリーダーたちが気づいたことは、オンラインでは新しい顧客が新しい購買パターン（頻度は低いが一回ごとの注文額が多い）で買い物をする事、そして顧客はたとえ自分のミスであろうと、決して間違いを許さないことだった。またハネウエル社のマーケティング担当幹部、ルシア・クインは、「eビジネスは顧客に巨大なレンズを与えるようなものね。他の事業がうまくいっていないければ、ネットはそれを拡大して見せてしまうから」と語る。

今では、「透明度」を高めることが新しいルールとなっている。より多くの事柄に関する、より多くのデータが、より多くの場所ですり多くなると、素早く開示されるようになった。データはまた、友人や隣人だけでなく、素性の分からない集団の見知らぬ者たちにも開示される。単に対話が増え、露出が大きくなるだけでない。情報が偽りであったり、敵に悪意で情報を利用されたりする場合、大きな災いとなることさえある。

ボランティアの批評家たちや自警団（例えば活動家団体に支援を受けて、企業の倫理問題を追跡するコープウォッチ・ドットオルグなど）は、まるでウェブを手頃なタウン・ミーティングの場か、町の広報員として捉えているようだ。カスタマーサク・ドットコムのような、不平コミュニケーションもある。これは企業の顧客サービス担当者たちが、顧客を最優先しなくてはならない身の上を愚痴るサイトである。また怒りをかき立てることを狙った罵倒サイト、例えばノースワーストエアライン・ドットオルグなどもある。このサイトは一九九九年三月に、不満を持った一人の顧客が始めたもので、発足後一年で十六万回以上ヒットされたという。二〇〇〇年五月にネットスケープで「\*sucks.com」（「最低・ドットコム」が末尾につくサ

イト）で検索を行ったところ、チェース銀行最低・ドットコムから、ウォルマート最低・ドットコムに至るまで、実に五万七千ものホームページが検索された。またミルク最低・ドットオルグ、肉は臭い・ドットオルグ、今は野菜だ・ドットオルグなどは、一つの問題に関連するサイト同士で、継ぎ目なくリンクを張り合っている。このようなサイトはいくらでもある。その上、サイトを見張るサイトまである。イーウオッチ・ドットコムでは利用度に応じて、年間十三万七千ドルを上限とする手数料を払えば、オンライン活動を追跡し、報告してくれる。追加料金を払えば、「サイバー刑事」サービスで、トラブル・メーカーの個人情報調査までしてくれる。

「すべてがダイレクト」というデジタル・カルチャーの原則のもとでは、リーダーたちは情報を握るのではなく、至るところに素早く広めるようにしなくてはならない。情報源に直接アクセスでき、メーリングリストを使つて、様々な話題をだれにでも送ることもできるという状況では、間接的なコミュニケーションは不信任感を募らせるだけだ。企業が顧客のもとに直行する——直接販売するというだけでなく、顧客が注文状況を直接追跡できるようにするなど——ようになれば、次は社員や取引先とも、直接意思の疎通を図ることが必要になる。階段状に順々と情報を伝達する「カスケード（滝モデル）」では時間がかかりすぎるし、第一、遠回りだ。社長が直接意思を伝えるための簡単な方法があるというのに、どうして上司から社長のメッセージを聞かなくてはならないのか。だれもが同じものを読めるのに、なぜ地位をベースにして考えなければならぬのか。

以上もまた、インターネットのより革新的で破壊的な一面であり、革命家たちはこの特質をうまく利用している。ある保守的なワナドット企業では、eコマース部がCEOの名前とメールアドレスをウェブサイトに大々的に掲載した。そしてCEOがどこにいても、どんなメールでも五時間以内に



返信させるよう手配して欲しいとCEOの補佐に要請した。これが突破口を開き、この危険な企ては功を奏した。CEOは、インターネットに偏見を持った営業部隊のフィルタがかかったフィードバックを受ける代わりに、顧客が何を求めている、ウェブを使つてどのような手助けをすればよいのか、顧客から直接意見を聞くことができるようになったのだ。「今ではCEOの椅子にもものすごい協力者が座っているんです」とある内部者が語った。直接的なコミュニケーションが、変化を促したのである。

## ネット上の抗議と組織化

世界中でネットを利用した組織化が行われ、組織が事態を掌握しきれなくなっている。これは悪いことばかりではない。これまで、体制側によるコントロールがあまりにも強すぎたからだ。三つの大陸で起こった次のような実例について考えてみよう。

□ヨーロッパ——一九九八年十月、イタリアのネット利用者が、テレコムイタリア社（TI）のネットのアクセス料金値上げも意味する、市内電話料金引き上げ計画に抗議するサイトを立ち上げた。このサイトは新聞に取り上げられ、ユーザーがウェブサイトに殺到した。このサイトでは、TIのサイトに一斉にアクセスしてサイトを麻痺させ、TIの重役や監督機関をターゲットに、メールで反対運動を展開するよう、ユーザーに呼びかけていた。結果、イタリアの情報通信監督機関は、音声サービスについては値上げを決定したものの、インターネット利用については市内料金を引き上げないことにした。一九九九年六月には、欧州十五カ国のユーザー・グループが二四時間インターネ

ットに接続せず、ウェブサイトには反対運動に関する資料を掲載するネット・ストライキを組織化した。これはインターネット・サービス・プロバイダ（ISP）の従量制の高料金に対する抗議だった。ギリシャでは三つの政党が声明を発表し、フランステレコムは定額制にする計画を発表した。

□アジア——「ネット上の抗議は反応がとても速いから、消費者の権利拡大にはうってつけだ」と韓国のある活動家は言う。「消費者関連の組織やNGO（非政府組織）は、今では何かが起こると、まずインターネットに駆けつける。オンライン抗議に参加するただけの理由で、インターネットの使い方を学んだという人もいる」。二〇〇〇年四月に韓国で行われた選挙では、オンライン討論に敗れたために、また候補者の経歴に関して従来のメディアには掲載されることのなかった破滅的な情報<sup>1</sup>がネット上で公表されたために、五十人もの有力候補者たちが落選の憂き目にあったという。またある総合ウェブサイトで情報や意見の交換を行っていた、六百余の草の根市民グループが結集して、全国的な勢力を持つようになった。

□北米——シアトルでは一九九九年十二月、世界貿易機構（WTO）に対する抗議運動が起こったが、この主催者たち、例えばサンフランシスコのグローバル・エクスチェンジ代表のジュリエット・ベックは、主としてメールを使って組織化したという。ダイレクト・アクション・ネットワークはオンラインで調整役を務め、様々な独立系集団をリンクし、各集団に独自の戦術を駆使させて、共通の目標達成に向けて指揮した。実際に生の抗議運動が行われる直前の十一月、「ハクティビスト」（訳注…政治的な動機を持ったコンピュータ・ハッカーのこと。ハッカーとアクティビストをかけた言葉）を名乗る集団、エレクトロヒッピーズが、WTOのウェブサイトを攻撃した。ベック女史は、実際に顔を突き合わせ組織化する方が望ましいが、インターネットなしの活動は考えられないと語っている。

時には企業が標的となることもあるし、また企業自身がほかの組織に対する抗議運動を扇動することもある。二〇〇〇年夏、アジア・オンラインの創業者ジョゼフ・スウィーニーに、香港のガートナー・グループの新しい職場で話を聞く機会があった。これは一九九五年の抗議運動についての話で、彼の事業を後押しし、また政府が引き下がるきっかけとなった事件でもある。当時スウィーニーは、アジア・オンラインの製品開発を担当する「青空部」を指揮しており、コミュニティ・サイトだった同社をISPへと発展させようとしていた。一九九五年に香港の警察は、アジア・オンラインを含む七つのISPを捜索し、適切な免許を保持していないという理由で設備を押収した上、社長らを拘留した。香港警察は、この業務停止がハッカーを捕らえるための措置だと発表したが、捜査令状には、規定の基準を遵守しなかったためと記載してあった。そこで犠牲になった者たちは、本当の理由は政治的なもので、ある政府系企業が民間企業との競争を避けようとしたためではないかと勘ぐった。スウィーニーによれば、インターネットを突然奪われた一万人の加入者たちが憤慨し、世界中のメディアの注目がこの事件に向けられるよう、政府に圧力を加えることにしたという。アジア・オンラインの抗議集会では、同社のフリーリップ・ウオング会長が『オバカさんのためのインターネット』という本をかざして、政府はこの本を読むべきだと言ったという。数日後、警察はコンピュータを返却し、サービス再開を許可し、そして何も言わずにサービス・プロバイダに対する訴訟を取り下げた。「政府がインターネットを締め出そうと妨害してくれたお陰で、逆に大衆がインターネットに気づくことになった。あの失態のお陰で、逆に我々のビジネスが脚光を浴びることになった」とスウィーニーは回想する。

ネットが人々に力を与えることで、一個人が山を動かすようなめざましい成果を上げたり、巨大企

業を動かすことすらある。一九九九年六月、日本のある消費者が、欠陥商品である（と彼が主張する）東芝のビデオデッキの修理が不適切だったことに憤慨して、東芝のアフターサービスに関するホームページを開設し、この話を掲載して東芝に正式な謝罪と輸送費に充当するためのわずかな費用を請求した。このサイトでは、消費者サービス担当者が、「無礼なんか詫びないですよ」などと暴言をはいた消費者サービス担当者とのやり取りを録音した音声ファイルが公開されていた。八月には、このサイトを訪問した人の数は七百万人を超え、様々なメディアがこの話を取り上げた。同じような話を掲載するコピーサイトも現れ、中には企業に対するボイコットを呼びかけるものもあった。七月十九日になつて東芝は公に謝罪文を発表し、サイトに対する訴訟を取り下げ、副社長を派遣して個人的に非礼を詫びさせた。しかしその後もサイトの利用は続いた。

企業は、自社の活動や商品への反対運動のスピードに対応できる体制になっていないことが多い。一九九九年秋にイートイズ社はスイスの「イートイ」という名のアーティスト集団に対して、ドメイン名の使用を禁止する訴訟を起こした。このドメインは、イートイが一九九五年から使用していたもので、裁判の結果、アメリカの裁判所は差し止め命令を下した。その後、イートイのサイトにアクセスしたイートイズのユーザーは、攻撃的な資料を目にすることになる。イートイは、ドメイン名を購入するというイートイズの申し出を拒否したのだ。イートイズが訴訟を起こした後、一日当たりのページ・ビューが百万を超える、変人による変人のためのリソース、スラッシュドット・ドットオルグが、この事態に関する記事を掲載したところ、関心を持った読者がトイウォー・ドットコムというウェブサイトを開設した。このサイトには、開設後の二日間で七百人の有志が集まり、企業に対抗する芸術家を支援するための抗議を先導した。オフラインでも、芸術家たちがニューヨークの近代美術館

で記者会見を開いた。またオンラインの反企業サイト、アートマークが、仮想世界での座り込みストライキ（有志がイーティズのサーバーをダウンさせるために、リクエストをしつこく繰り返す）を画策し、投資家の掲示板に同社に関する否定的なニュースを書き込むよう抗議者たちに呼びかけた。イーティとイーティズの戦いには、ピーク時には一万から二万人もの抗議者がかかわっていたという。結局、イーティズは訴訟を取り下げざるを得なかった。（編注：イーティズ社は二〇〇一年三月に倒産している）。

## クチコミならぬ、「マウスコミ」

仮想空間は新しい物理学の法則を生み出したかのようなのである。「悪いニュースは良いニュースよりも速く伝わる」。インターネット技術は、未確認の噂を素早く広めたり、漏洩文書を素早く公表するなどの、ゲリラ戦術にも向いている。二〇〇〇年五月に、ハイテク株投資フォーラムである「シリコン・インベスター」は、チャット・ルームで話されたことが、金融市場に伝染する懸念から、毎日一度は取引所から事情聴取のため呼び出しをくらうと明かした。「消費者は、企業のメンツを保つ訓練を受けた見知らぬスポークスマンよりも、自分のメールのアドレス帳に載っている人からの情報を信用したがるものだ」とプラネット・フィードバック社CEO、ピート・ブラックショールは言う。ショッピングセンターの駐車場に誘拐犯がいたという情報から、腎臓が盗まれた話、制汗剤が乳ガンの危険性を高めるという疑いに至るまで、ありとあらゆる「警告」がメールによって広まっている。人々はこれらの話を、さらにメールを使って、つまり「マウスコミ」で友人や家族に伝え、まるで良い行いをしたような気になっているのだ。私の受信ボックスにも、最近ではニーマン・マーカス社のチョコチップ・クッキーに関する作り話や、アマゾン・ドットコムに反ユダヤ主義の本があったとか、チ

エー・ン・レターを回送すればインテルが報酬を支払ってくれるなどといった話が入っていた。

噂の中には、比較的良形で、チャーミングなものさえある。例えば、ソニーから新しく発売されるPCでは、マイクロソフトの素っ気ないエラーメッセージではなく、日本の俳句のような警告メッセージを表示することになった、というジョークがあつた。

雪のち静寂

千ドルデイスプレイ

はかなけり

クラッシュで

高いマシンも

ただの石

世の中に

避け得ぬことはこの三つ

死と税とデータ喪失

噂や抗議が業界に波紋を投じ、大損害をもたらすこともある。農業バイオテクノロジー企業は、遺伝子組み換え食品に関する闘争で、まず英国で敗北を喫したが、その後間もなく、世界中で敗北を免

れないことが明らかになった。政府がこれらの企業の開発した種子で栽培した作物を援助していたにもかかわらず、反対者たちが世論を動員したからだ。批評家たちの生の声や行動への呼びかけは、これらの企業の想像を絶するほど広範に、そして急速に広まり、一流の科学者たちが流した情報をもかき消してしまったのである。

## オンラインでの泣き言

起業家はどんな問題もチャンスに変える。ネット情報仲介企業は、抗議、噂、苦情をビジネスに変えて、より多くの人々がもつと気楽に、もつと頻繁に苦情を申し立てることができるようにしてしまった。不満をぶちまけろ・ドットコムは、より良いサービス、より良い政府、さらには個人のより良い行動を求める人々からなるコミュニティを作り、「訴訟を起こすぞ！ どこに署名すればいいの？」という旗印のもとに法的な助言をしたり、「猛烈に怒った！ もう我慢しないぞ！ ボイコットに参加したい！」という人の集団行動を通じて、苦情の解決に手を貸すことを約束している。e警告・ドットコムとe苦情・ドットコムでは、苦情のデータベースにアクセスできる。イーピー二オンズ・ドットコムは、十万以上の製品に関する評価を提供している。そのほかにも、例えばフィードバック・ダイレクトやユーゲットハードでは、消費者が無料で苦情解決手段を手に入れたり、料金を払って企業に通知することができる。

ブラネットフィードバック・ドットコムは、この分野における新しいリーダー的な存在だ。同社は前向きで建設的な勢力になるうと考えており、投資家たちも同社の将来に多額の賭を行っている。ブラネットフィードバックは自己達成的な予言であるとも言える。つまり、この会社が存在しているこ

と自体が、消費者が必ず苦情を申し立てるといふ保証になっているのだ。

「インターネットは、主要な影響者たち<sup>インフルエンサー</sup>にステロイド剤を与えた。インターネットは、いわばパーティーをぶち壊しにした、招かれざる客だ」。プラネットフィードバックのCEO、ピート・ブラックショーと初めて会ったのは、シリコンバレーで行われた、ドットコム企業を経営するハーバード・ビジネス・スクール卒業生の会合のことだった。ブラックショーは、ハーバードで学ぶ前は、カリフォルニア州立法府で消費者問題担当の立法補佐官として働いていた。MBA取得後、プロクター&ギャンブル社（P&G）に勤め、双方向マーケティング・チームを共同で創設した。プラネットフィードバックは、ブラックショーの二つの世界、つまり消費者活動と商業マーケティングの橋渡しをしている。一九九九年暮れに、彼はシンシナティのP&G本部から七ブロック離れた地ビルメーカーのビルのロフトに事務所を開設し、この直後から会社の歴史をウェブサイトに記録し始めた。同社のウェブサイトは二〇〇〇年二月一七日、「一人の声」を「多数の力」に変えるために開設された。消費者と企業を結ぶこのサイトでは、消費者が罵詈雑言、もしくは激賞を企業に直接送ったり、議会やその他知るべきであると考えられる者に、Ccで送ることができる。ブラックショーによれば、発足後二カ月で、サイトの定期ユーザーは数千人となり、フィードバックに返答しなかった企業に対して、第一弾の「エスカレーション（上申）」を始めようとしていた。

ブラックショーがP&Gでの経験から学んだのは、肯定的であれ否定的であれ、体験したことを最もよく口にする人々が、バイラル・マーケティングの鍵となるということだった。ある時、タンポンにアスベストが使われているという、メールで流れたでたらめな噂に対して、P&Gに問い合わせの電話が殺到した。P&Gにはこの件に関して毎月百本近くの電話があり、この噂をメールで受信した



人は百万人程度に上ると推測された。ある月、この数字が急上昇した。「インターネットが牽引役となって、急に情報が広まる時がある。噂がいつ収まるのか、広まるのをどうやってくい止めたらいいのかは分からない」。ブラックシヨアのチームは、「毒をもつて毒を制す」ための最善策は、主要な「バイラル攻撃者」を探し出して、きつちり話し合うことだと分かった。

この教訓が、プラネットフィードバック・ドットコム の原型となった。個々の消費者からのフィードバックは、企業にとつては貴重な情報である。例えば、消費者教育のベンチマークにしたり、消費者動向や影響者を特定することができるのだ。新たな反響に対する早期警報システムの役割を果たしているとも言える。二〇〇〇年五月末、プラネットフィードバックのビジネスモデルは信任投票を得た。ドットコム企業の人気が薄れていた時期にもかかわらず、第二弾の資金調達を行い、投資家から新たに二千五百万ドルを獲得することができたのだ。次の計画は、消費者が現場からリアルタイムにフィードバックを行えるよう、無線化を推進することだという。

プラネットフィードバックのオフィスには、スイスの国旗が垂れ下がっている。消費者にとつても企業にとつても、ここは中立地帯というわけだ。しかし、同社の「軋轢のないフィードバック」というビジネスモデルは、当初警戒心を持たれることが多かったと、ブラックシヨアは言う。「もつとスマートな会社だったら、『私たちはフォークスグループの頂点にいますよ』とだって言うんですよ。『手を打たなければならない、悪いニュースがたくさんありますよ』と言って売り込むこともできたかもしれない。だがいずれにせよ、消費者がプラネットフィードバックなどのサイトや、独自の手段を使って、オンラインで苦情を申し立てることができるようになったことで、企業は直接的な抗議に、今まで以上に敏感に対応していかなければならないことは確かだ」

I B Mは、たった数日間、従業員からメールやウェブサイトを通じて激しい抗議を受けただけで、新しい年金計画に関する決断を翻し、これをきつかけに、こうした抗議に企業としてのようにして対応すべきか、真剣に考え始めた。今やどの企業も、耳を傾け、素早く反応していかなければならない。

一九九九年暮れのヤンケロピッチ調査では、調査に回答したCEO約六百人の実に六割が、ネット上に自分の会社について否定的な情報が流れることを危惧していた。懸念の上位を見ると、不満を持った顧客（四〇％）、元従業員（二八％）、現従業員（二五％）がインターネットを利用して批判を広めること、また現従業員が社内メールを利用して企業バッシングをすること（二五％）などが挙がっている。ただし、これらの質問は狭い枠にはめ込まれているように見受けられる。また、インターネットが自ら取り上げるべき話題を決める現状では、消費者はもはや受け身の存在ではなくなっている。企業がこのような新しいタイプの顧客の目にさらされるようになったことを考えれば、この調査結果はまだ穏やかな方だと言える。ウェブは、地球規模のタウン・ミーティング、もしくは町の広報員になりつつある。ここで行われる議論が、企業や国家の運命を方向付けるのである。

### ■殺しの脅迫や、変化に対するその他の反応

これまで見てきたように、ある企業にとって忠実なコミュニティであるものが、他の企業にとっては大敵となることがある。ある組織が起こした革命が、他の組織にとっては死亡通知を意味することすらある。インターネットにどう対処するか決める三つ目の大きな要素は、ウェブが組織の存続自体

を脅威にさらすかどうかということである。

インターネットを使えば、ほとんどあらゆるものをエンド・ユーザーに直接売り込むことができる。航空会社は旅行代理店を飛び越して、直接乗客に航空券を販売することができるし、紙のチケットの発行をやめて、チェック・インの代理業者に購入記録を直接送ってしまうこともできる。製造業者は卸売業者や小売業者を介さずに、消費者や顧客の企業に直接販売することができる。まるで工場の組立システムのように、仮想空間で製品とサービスをパッケージとして組み合わせ、顧客に提供することもできる。ハネウェル社のウェブサイト、マイプラント・ドットコムでは、顧客がインターネット上で自ら工程管理システムを作成、注文し、直接購入することができる。これを利用すれば、システム構築のためにエンジニアに高い時間給を払う必要はなくなる。

また、ネットは業界の区別を曖昧にする。ある分野で成功している企業が、あらゆる分野に進出することが可能となり、全く別の業界の企業をも脅かすことがあるのだ。例えば日本のコンビニエンス・ストアのセブンイレブンが、ネット銀行を始めるなどの例がある。またナップスターが音楽業界に与えた、大きいが漠然とした脅威について考えてみる必要がある。

ある企業がeビジネスに進出すれば、その企業のサプライチェーンに属するすべての企業が、eビジネスに必要な条件を備えなくてはならなくなる。これまでのパートナ―は、大きくやり方を変えるか、さもなければ身を引かなければならない。オンライン注文の複雑な物流に対処したり、迅速に配送を行うためには、多くの取引関係を一齐に、そして徹底的に変革し、パートナ―の仕事のやり方を劇的に変える必要がある。eコマース事業と既存の事業をうまくまとめることが、インターネット先駆者たちが直面する、最も困難な問題の一つである。既存の集団や部門は、顧客を新しいeコマース

部門に奪われ、勢力が失われるのではないかと恐れる。インターネット戦略によつて、企業の重心が変わったり、中間業務が排除されてしまうことがあり、間に入っていた業務を一つ排除すれば、部門や事業ごと一掃されてしまうこともあり得るのだ。

「チャネル・コンフリクト」は、流通経路間（例えば、店舗販売と、インターネットを通じた直接販売との間）に起こる対立を指す用語である。これは、言葉による暴力や熾烈な戦いを伴うことの多い現実に比べると、あまりにも丁寧すぎる言葉である。オンラインという新しいチャネルができたせいで、自分たちのビジネスが消滅することを知ったオフラインの企業の中には、「どうせ死ぬなら、まずお前を殺してからにする」という逆恨みを言ってくるものもある。同じことが、一九九六年、ファニーニチャー・ドットコム（Fanny's）の創業者、ステイブ・ロスチャイルドにも起こった。ロスチャイルドは、インターネットを利用して、傾きかけた家業の家具店を甦らせたのだが、業界の者たちは、この特効薬に拍手を送ったわけではなかった。彼は消費者直送オンラインショップを開店させたが、開店と同時に家具の卸業者たちは激怒した。ロスチャイルドに嫌がらせの手紙や死の脅迫状を送りつけ、工場に対し、ファニーニチャー・ドットコム（Fanny's）のやり方がひどいと訴え、ボイコットするよう働きかけた。ロスチャイルドもファニーニチャー・ドットコムも辛うじて生き続けたが、文字通り銃を突きつけられながら商売をしているようなものだった。彼は二〇〇〇年秋に会社を去り、商売も畳んでしまった。

ハンディ・ガジェット（HG）もまた死の脅迫状を受け取り、脅しの中には屈せざるを得なかったものもある（本書を書き終えた時点でもまだ激しい戦いが続いているため、組織や業界、人名は仮名である）。HGは、数十億ドル規模のある企業の製造事業の一つであり、年商十億ドルだが利ざやが小さく、多くの問題を抱えていた。そんな折、同社の幹部はネットビジネスがHGの救世主になるのではないかと考えた。新

しくeビジネスのトップに任命されたクレイグ・リボルトは、アメリカの小型機械装置市場の三割を占める日曜大工をする消費者に目をつけた。そこで一九九九年秋に、HGはガジェットプラスとガジェットプラス・ドットコムを開設し、インターネットやフリーダイアルのテレホンサービスを通じて注文を行ったり、技術的なアドバイスをオンラインまたは電話で受けることができるようにした。HGの販売チームは、顧客である卸業者や小売業者に対する次のようなセールス・トークを用意し、これで不安をなだめることができると考えていた。「インターネットは、ガジェット製品が欲しいのに簡単に手に入れることができない、潜在的な顧客を獲得する方法を提供します」「ハンディ・ガジェットが強力になれば、取引先皆様のためにもなります」など。

しかし、これはとんでもない大間違いだった。開業後一週間たつて、リボルトとその上司のミシエル・ヘルマン部長が、毎年恒例のガジェット見本市に出席したところ、昔からつきあいのある卸業者たちから嵐のような抗議を受けたのだ。ホテルの部屋に激怒したボイス・メッセージの伝言が残されていたり、契約に関する脅迫をほめかすような際どいジョークを言われたりした。結論を言えば、卸業者の多くは、エンド・ユーザーに直接販売を行うような製造業者とは取り引きしたくなかったのである。ヘルマンは、どちらかと言えば小売業者の方が、ネットにセールスを奪われることを懸念していると考えていたため、卸業者の反応がここまで激しいことに驚いた。

ヘルマンとリボルトは社に戻って、何とか危機を收拾しようとした。まず卸業者に、ガジェットプラスを通じて購入する機会を提供してみたが、興味を引かなかった。結局HGは信頼を取り戻すために、フリーダイアルの顧客サービス・ホットラインを通じて卸業者を紹介し、顧客に卸業者から直接購入させるようにしなければならなかった。HGは死の脅迫を生き延びたが、結局このキャンペーン

は高くつき、主として卸業者が得をただけだった。「我々が宣伝したお陰で、この市場でブランド認知が高まったというのに、抗議を受ける羽目になった」とリボルトはもらした。今やHGは「リスクにうまく対処しなければならぬ。目下のリスクは、従来の顧客を失うかもしれないという大きなものだ」。同社の幹部と最後に会話を交わしたときも、彼らはまだ何をすべきか悩んでいた。

昔ながらの関係が崩壊することは、特に関係が地域に根ざしている場合、非常に難しい事態を引き起こす。例えば、ある特定の地域にフランチャイズを持つ地元企業が、地理とは無関係な仮想コミュニティに脅かされる場合がある。グリーンライト・ドットコムがオンラインで車を販売したり、製造業者までもが直接販売を始めてしまったなら、地域に依拠して車の特約店に与えられる販売権はどうなるのだろうか。二〇〇〇年春、「自動車会社はドットコム企業に車だけでなく販売権自体も売らなければならない」という問題に対して、激しい論争が巻き起こった。この頃、ソフトウェア製造業者トリロジー社の所有するカーオーダー・ドットコムが、十二の地区の販売権を購入しようと奔走していたのだ。

この議論は、非営利団体にまで波及した。かつてはどのガールスカウトにも、彼女たちが作ったガールスカウト・クッキーを売る縄張りがあったものだが、企業心旺盛なある一団が、ネットを通じてクッキーを販売したのである。この一団は、「組織にグリーンランドほどの大きさの穴をあけるだろう」とUSAトゥデイ誌のケビン・マニーは予言している。

このカーディーラーやガールスカウトと全く同じ問題に直面しているのが、地域に根を下ろした直接販売の化粧品会社、メアリー・ケイである。インターネットは、成功が約束されていた同社の戦略に、死の脅迫状を突きつけた。しかしメアリー・ケイは、古い縄張りを守るのではなく、さらに進化してドット・コミュニティを作り上げたのである。これは特に興味深い例だ。というのも、変革をリ

ードしたのが高齢者や女性といった、ネットを受け入れそうにないと考えられている集団だったからである。

二〇〇〇年半ばには、メアリー・ケイ社は毎週数百もの独立したドットコム企業を傘下に入れるようになっていた。これらは、メアリー・ケイの支援を受けたビューティー・コンサルタントたちが経営する独立した企業である。「これまでずっとクチコミを信奉してきた会社が、今では『マウスコミ』の価値を認めています。我々は、インターネットが従来のビジネス、特に我が社の伝統的な直接販売ビジネスを破壊してしまうだろうと確信しています」と、長年副社長を務めている、齢六五歳のリチャード・バートレットは公言する。従業員こそ三千二百人しかいないが、世界中で六十二万人以上のビューティー・コンサルタントを擁するメアリー・ケイは、化粧品品の直接販売では業界大手であり、最も活発にeコマースを行う企業でもある。一九九九年には、米国における総卸売額約十億ドルの五割に上るなど、収益のかんりの割合がネットから上がっており今後も急成長が見込まれていた。

一九九九年九月から二〇〇〇年四月にかけて女性起業家が興したオンライン・ビジネスのうち、ウェブサイトをメアリー・ケイにリンクさせていたものは三万四千社もあった。対面での実演や化粧品を通じて販売する、地元密着の古いビジネスモデルは、新しく進化しつつあった。ネットを通じて入ってくる注文は、フリーダイヤルでの注文と同じように、当該地域のビューティー・コンサルタントにラウンドに割り当てられた。オンライン販売は、若い女性層という新しい顧客を引きつけ、またドットコム事業の経営に関心を持つ新しいタイプの女性たちが、メアリー・ケイのドット・コミュニティに参加したいと考えるようになった。

ホープ・ブラットは、いわゆるインターネットに熱中しそうなタイプではない。一九八二年当時、

彼女はクリーブランド州に住んでおり、フットボールチームのコーチと結婚していた。若い母親でもあった彼女は、在宅の仕事を探すうちにメアリー・ケイを見つけた。一九八七年に、メアリー・ケイのコンピュータ部門が業務をコンピュータ化するよう電話をかけて来たとき、キーボードを見たことがなかった彼女は、送られてきた指示に従おうにも、スペース・バーがどこにあるのか尋ねなければならぬほどだった。十二年後、プラットは仲間たちの間で模範的な存在となっている。自分のeコマース・ウェブサイトを運営し、ソフトウェアの教室で教え、オンライン訓練にはメアリー・ケイのeラーニングシステムを利用している。彼女は、毎年クラスで開かれるメアリー・ケイ会議では、「この人は、スペース・バーも知らなかったんですよ」とか「ここにいるのはホープよ。彼女ができるならだれにだって希望はあるわ」と言われるんです、と夢中になって話してくれた。二〇〇〇年七月の彼女は、ビジネスの本拠地をフロリダ州バルリコに置いた。夫はカンザスシティでコーチをしており、彼女は三十名を超える独立ビュティー・コンサルタントを指導しながら、自分自身でも七つの州にまたがる六百五十人の忠実なりピーター客を受け持っていた。

得意客が自分の受け持ち地域外に引越してしまっても、インターネットのお陰でつなぎとめておけるようになったが、実際に手を使って顔に化粧を施し実演を行う、地元のメアリー・ケイ特約店と競争するのは難しい。「お客様に、近所のだれかからではなく、これまで通り私から買う方がいいと思っていたために、とにかくできることは何でもしました。もし朝九時までに私宛てにメールをくだされば、ご注文の品を午後一時までに発送し、住んでいる場所によつて、翌日か翌々日にはお手元にお届けしました」とプラットは言う。郵送にかかる費用は増加したが、ネットのおかげで電話代は下がった。しかしもともと人と一緒に働くのが好きな人がするこのようなビジネスでは、依然とし



て人間味が鍵である。彼女は遠くに住む得意客にも、声で連絡を取った方が親近感を与えるという理由で、今でも定期的に電話をかけている。メールが絶対不可欠なコミュニケーションの道具となった今でも、プラットはメールのことを「単なる言葉の羅列」だと考えている。そうは言っても、彼女の言葉はスクリーン上でも陽気だが。

リチャード・バートレットが、我々を「希望<sup>ホープ</sup>」という名の女性に紹介してくれたのは、偶然にしてはできすぎている。

## ■魅せられて、悩まされて、そして当惑させられて

この章を読んでいるあなたは、いったい何者だろうか。力を手にした顧客か、情熱的な起業家、それとも難問を抱えた重役だろうか。情報をまき散らすバイラル攻撃者、それともどうやって噂をくい止めようかとあわてふためいているリーダー？ あなたの態度は次のどれに近いか、考えてみて欲しい（古い歌のタイトルから拝借した）。

□魅せられている あなたはインターネットに魅了された忠実な信者で、ネットに関する否定的なこととは何も聞きたくないと思っっているはずだ。仮想空間が金持ちになる道だとまだ信じているに違いない。たとえ「ドット」のつく何かに投資して、損をしていたとしても。

□悩まされている インターネットに取って代われそうな部署にいて、自分の身を案じているのかもしれない。もしくはネットが社会的に与える影響に確信が持てずに不安を感じているか、子供に

悪影響があるのではと懸念する、一市民なのかもしれない。新しい技術が懸念を呼ぶのは、それが個人に脅威を与えるだけでなく、どのような影響を社会に与えるかがまだ分からず、コントロールできないからでもある（そしてドットコム株の輝きが色あせると、この反動として、鬼の首でも取ったようにドットコムの死が喧伝された）。

□当惑させられている それなら大半の人があなたと同じ気持ちだ。この研究の一環として行ったインタビューでは、eビジネスの出現をめぐる混乱が生じていることが感じられた。eビジネスの中でも、事業の舞台裏という側面があるもの、たとえばインターネットによる調達、従業員同士の情報網、カスタマー・サービスに関するものなどは分かりやすいのだが、これらが経済や社会に与える影響については、分からないことが多い。事情通のネット伝道師でさえ、前途は非常に不確実で、予期しない曲がり角があるなどと言っているほどだ。インタビューでもほとんどの人が、この話題自体に当惑を覚えていた。インターネットは、非常に大きな変化をもたらすということになっている。しかし、ネットによって、実際にどんな変化が起きるのか、はつきり指摘することができずに困っている人が多かった。技術屋や奇人が、文化的英雄として崇められるようになること以外には。インタビューした人のほぼ全員が、現在起こっている変化が序の口にすぎないと答えた。

我々は、単にウェブサイトを運営するだけでは、当惑を鎮めることはできないことが分かった。純粋なドットコム企業をはじめとするスモールビジネスの社長の中には、次に何が起こるのか、不安で心もとなない感じを持っている人もいた。早くからネット上でビジネスを始めたある高級美術商は、インターネットの黎明期に乗じて、分断化された市場で仲介人としての役割を担うことで成功を収めて

いた。しかしこのCEOは、将来ほかの美術商がオンラインに登場した場合、顧客が自分のサイトを通過してよそに行ってしまうことを阻止する手だてはあるのだろうかと危惧していた。また別のドットコム企業は、スモールビジネスの顧客向けに、修理やサポートの幅広いサービスを提供していたのだが、同社の創業者は、将来顧客がもっと利口になり、自分でこのようなサービスを探し出すようになったらどうしよう、関連の全くない業界の企業、例えば銀行などがこうしたサービスをウェブサイトに追加したらどうしよう、それにまだ想像もできないようなことが起こったら、一体どうすればよいのだろうか、絶えず気に病んでいた。

インターネットは、想像力と視覚化を糧にして発展する。しかし単に何かを行う方法を視覚化できるからといって、それを実現させる技術が実在するとは限らないのである。想像力は、それを実現する能力を凌ぐからだ。インターネットが引き起こす変化は、均一ではない。ネットワークはスピードがあると说着ても、まだダイアルアップのユーザーが多い。またオンライン・ショッピングをする顧客でも、インターネットより電話の方がサービスが良いと感じているかもしれない。だからこそ、一部のドットコム企業は、実在の人間を使ってサービスの勧誘をしているのだ。「夢に描くことができるなら、実現できる」という格言は、いつも文字通り真実であるわけではない。ネットは多くの可能性を秘めてはいるが、失望させられることも多い。ある経験豊富なユーザーが言っていた「ログオンする時には、期待で胸がいっぱいだ。見るものを全部、今すぐ欲しくなる。だから期待が外れたときには、ことさらにがっかりしてしまう」

「インターネットは、我が社のようなスモールビジネスを、目標としている競争相手と同じぐらい大きな企業に見せてくれる」と地域社会に住宅修繕サービスを提供している、あるオンライン企業の

創業者は語る。このドットコム企業にはフルタイムの社員が一名と、アルバイトが数名、そして創業者の家で働くボランティアが一名いるだけだったが、ウェブサイトからは、大きく洗練された企業のような印象を受ける。一方、多くの販売部員を抱える巨大企業でも、スクリーン上ではちっぽけな存在になってしまうことがあり得る。童話の古典、『鏡の国のアリス』には、トウイードルダムとトウイードルディーが、アリスを「世界一小きな巨人」の家と、その向かいの「世界一大きな小人」の家に連れて行くシーンがあった。つまりこれは、同じものを違う角度から見た場合の呼び方なのだ。

そしてこれは、私がインターネットに対して抱くようになった考え方でもある。インターネットはどの角度から捉えるかによつて、友人にも敵にも、道具にも操縦者にも、死の脅迫状にも青春の泉にもなりうるのだ。

インターネットを頭の中で受け入れるだけでは十分ではない。ネットが実世界にもたらす影響を受け入れることが必要である。これは、困難だがやりがいのあることだ。インターネットはリーダーシップ、組織、キャリアといった問題に関して新しい要求を突きつけるため、我々は新しいスキルや感性を身に付けなくてはならない。eビジネスという環境の中で確実に成功するためには、これまでとはやり方を抜本的に改めなければならない。インターネットの利用を決断し、ウェブサイトを制作し、eビジネス戦略を策定するだけでは不十分である。建設的な組織の模範となるようなコミュニティが出現したり、敵対的なコミュニティが出来上がるなど、その影響は奥深いからだ。リーダーたちにとって次なる課題は、インターネットが聞き慣れた言葉になるのか以前に始まった「文化革命」の次の段階をうまくやつてのけることだ。そして万人にとってのチャレンジは、この技術が経済や社会にもたらす恩恵をうまく引き出すようなコミュニティを組織し、これに参加することである。

人がこのようなコミュニティの一員として、組織と結ぶ関係は、今や使い古しの観のある利害関係者モデルが提唱するイメージとは、全く異なるものだ。インターネットは、個人としての人間に影響を与える。それは個々人が意見を表明し、思うままの結果を導くことができるようになるからだ。もしもインターネットが与える影響がこれだけなら、心配するのともつともな話で、技術や法律面で制約を設けて、悪用から身を守ることが賢明だろう。しかし幸いなことにインターネットは、だれもがアクセスできるコミュニティの成長を通して、人間や社会の価値を高め、人間関係を強化するという、非常に明るい可能性を秘めている。インターネットには分権化と集権化を同時に進める力があるのだ。将来は運命によって定められているのではなく、我々の選択次第なのだ。

これからの数章では、インターネットに魅せられた人たちを現実世界に引き戻して目を覚まさせ、悩まされた人を元気づけ、当惑させられた人には何をすべきか示していきたい。