
電子ジャーナル誌

メインテーマ
新時代の幕開け

2020/8/31 第3号

グローバル都市
経営ソサエティ

公式ホームページ：<http://ai-colab.com>

一般社団法人
グローバル都市経営学会



電子ジャーナル「グローバル都市経営ソサイエティ」2020年8月号 目次

巻頭言

金野 和弘「新時代の幕開け」1

提言

岩本 隆志「AI導入における PoC の有効性と問題点について」 3

コラム

近 勝彦「YouTube の社会経済学 その1 予備調査からの示唆」 7
阪西 洋一「私たちはコロナ禍初期に何を見たのか」11
鈴木 康宏「VUCA 時代における企業変革の必要性」 15

巻頭言

新時代の幕開け

金野 和弘

昨今のコロナ禍に対応するためには、新しい生活様式に転換しなければならない、と主張する論者も多い。

確かに、短期的には現在わかる範囲での望ましくない行動を避ける努力は必要であろう。しかし、その望ましくないとは現在では認識されている行動が本当に望ましくないのかは、現時点では定かではない。何もかも不確定な状況下では、よい結果を生む可能性が高いと思われることは何でも試す、という姿勢は確かに必要であろう。しかし筆者が懸念しているのは、ある程度治験や実証研究が積み重ねられ、新しい事実が判明した後になっても、未だに当初の「当たり前」が更新されずに人々の間で信じ続けられることである。本来は、それらの情報を更新する役割を担うべき報道機関が、「何らかの理由で」その役割を果たしていないのは、極めて遺憾である。

また、中長期的な視点に立てば、現在は「あれもこれもだめ」と考えられてきたもののうち、徐々に許容できる行動がふるいにかけられ、真に望ましくない行動が確定されてゆくことが推測できる。現在の息苦しい生活様式がそのまま定着するとは考えにくい。

言うまでもなく、人類が病原体と戦うのは決して初めてではない。歴史上、幾度となく克服してきたのである。ただし、今回はヒトやモノや情報の往来がこれまでになく速く広範囲に広がる状況であることが、これまでの疫病禍と大きく異なる点であろう。そうかと言って、多くの論者が主張するように、不自由であった時代の生活様式に戻りすることは不可能である。

以上の理由から、本号のメインテーマである「新時代の幕開け」は生活様式が大きく新しくなることを意味するとは、筆者は捉えていない。今回のコロナ禍を敢えて肯定的に捉えてみると、筆者は以下のように表現する。すなわち、これまでは何らかの「しがらみ」や惰性で行なってきた無駄で不要な行動が炙り出され、一方で根拠なく不可能だと決めつけられてきた効率的な行動が可能だと認識される契機になった、ということである。紙面の制約上、具体的な事例を示すのは差し控えるが、思い当たる例を幾つか上げることは難しくないであろう。別な言い方をすれば、(その手段は脇に避けて)それぞれの行動や個人が持つ真の価値を問い直す契機になった、とも言える。

上で示した側面は、社会の「膿」を出し、効率化を促すという意味で肯定されるべきものである。その一方で、個人にとっては別な意味で息苦しく、自分自身に問い返される問題であるかもしれない。筆者自身も、「何をオンラインで対応し、何を対面で対応すべきか」「災禍が引き起こす社会問題の解決に対して、研究者として何ができるだろうか」「対面授業ができない状況下で受講生に対してどのような価値を提供できるか」などと、日々悩み続けている。

その意味で、今回のコロナ禍は、自らを省みて不要なものを削ぎ落とし、真の価値を考えさせる機会となっているのではないか、と筆者は考えている。各個人、各企業のムダを炙り出し、強みを再認識させることで、新時代の幕開けに向かうのではないか。そして、そのような作業を行なう際に必要な情報や視点の提供や分析手法の提案などに本電子ジャーナルが少しでも役立つことができれば幸いである。

提言

AI導入におけるPoCの有効性と問題点について

岩本 隆志*

1 はじめに

近年、AIシステムの本格導入がスタートしており、ブームになってきている。企業・自治体においてAI導入が激増状況である。だが、明確な手順も知らず、ただ「動かしてみよう」「動いたから導入しよう」では、過去情報システム導入時と同じ過ちを繰り返すことになってしまう。従来情報システムとのデータ連携も含めた開発が進んでいるが、導入を進めるにあたり、「どの様な手順を進めるべきか」、更には、AI導入における難所でもあるPoCをどう乗り越えるかについて明確化することを研究目的とする。

1.1 PoC

Proof of Conceptの略で、「概念実証」という意味である。IoTやM2M、AIといった新しい概念や理論、原理、アイデアの実証を目的とし、試作開発の前段階における検証やデモンストレーションを指す。

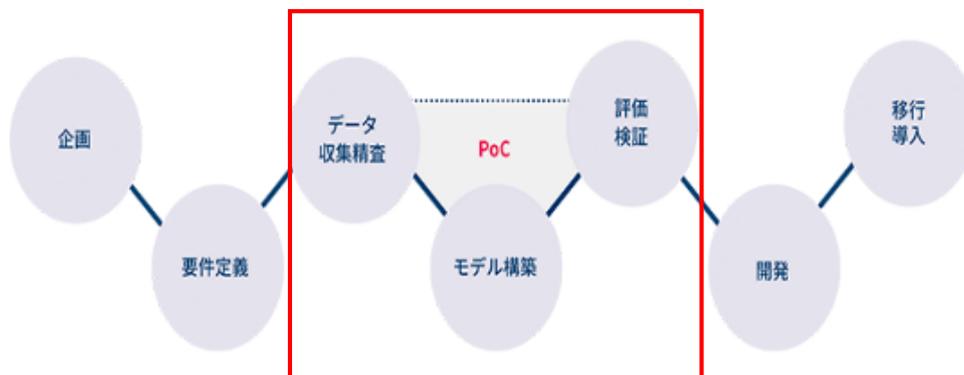
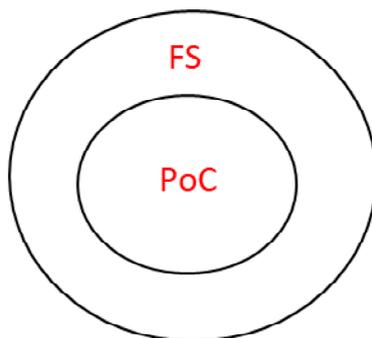
1.2 AI導入フロー

一般的なAIプロジェクトフローを図表1に示す。図表1において、PoCとはデータを収集し、そのデータを精査してから、モデルを構築しそのモデルの妥当性を評価し、最終検証を行う。

1.3 FSとの違い

システム開発経験をお持ちの方であれば、企画と要件定義の間にある作業としてFS（フェーズビリティステディ）を思い浮かべる方も多いと思われる。FS工程がなくなっているわけではない。広義で言えばPoCは、FSに含まれると考えられる。FSとPoCの違いについて概念図を図表2に、比較表を図表3に示す。つまり、FSの方が幅広く、実現可能性については、経営的・システムとして、さらには、要因確保まで含めているのに対し、PoCは、企画したことがシステムにて実現できるかに限定している。このPoCが注目を集めている理由としては、AI・RPA・IoT・クラウド・5Gといった新技術が実現可能な状況になり、現行情報システムとの連携も含めた導入が急速に進んできている背景がある。

*山陽学園大学地域マネジメント学部。

図表 1: AI 導入フロー¹⁾図表 2: FS と PoC の概念図²⁾

	経営 (ROI)	システム (実際の動作確認)	要因計画
FS	○	○	○
PoC	×	○	×

図表 3: FS と PoC の違い³⁾

メリット	デメリット
実用性の確認	繰り返しになる
期間短縮化	PoCでの試作と開発システムとの差異
コスト検証	実開発コストとの差異

図表 4: PoCにおけるメリットデメリット⁴⁾

1.4 メリットデメリット

PoCにおけるメリットデメリットを図表4に示す。

2 PoCの進め方

PoCの正しい進め方とはどのようなものであろうか。PoCを始める前の準備としては、

- ① ユースケースやシナリオが十分であり、柔軟性を持ったものであるか。
- ② 規模・機能・範囲における拡張性。
- ③ 安全性。
- ④ 最低限のコストを確保（繰り返しとなることを考慮したコスト）。

となる。だが、「実装すべきか」に対して、上記4観点にて合格とした場合のみ、次フェーズであるパイロット導入に入る事とする。また、PoCにおいて合格とならず、図表2から抜け出せない状況がほとんどである。ではなぜ、そのようなことになるかについては、複数の要因が考えられる。考えられる要因としては、

- 過去に自社他社を含め前例がない
- ①～③の明確な合格基準が示されていない、又は、示せない。
- ④のコストが少なすぎる

等が考えられる。

3 まとめ

PoCからなかなか抜け出せない大きな理由として、第2章の①～④がある事を示した。従来情報システム開発と比べ、比較にならない組み合わせ問題が発生していることを気付いて頂きたい。例えば、従来情報システムからAI側に処理要求を行う場合、AIが持つ専用APIを介してデータのやり取りが発生する。この場合、AI側APIに精通した技術者が必要となるが、AIが社会に浸透しだしたのは、ここ数年の話であり、元情報システム開発担当者が試行錯誤でおこなうこととなるため、コスト面でかなりバッファを取っておかないといけない。従来情報システムの見積もり概念とも違う考え方が必要である。開発手法については、機能単位での開発を、時間固定で進めるアジャイル型開発が有効である。最後にAI導入には、PoCありきといった視点で論じてきたが、別アプローチでの開発も進みつつある。この辺りについては、別論文にて提起する。

註

¹⁾ 出所：Ledge inc. Web ページ <https://ledge.ai/poc-points/>（閲覧日：2020 年 2 月 2 日）をもとに、筆者作成。

²⁾ 出所：筆者作成。

³⁾ 出所：筆者作成。

⁴⁾ 出所：筆者作成。

参考文献

株式会社キーエンス Web ページ (<https://www.keyence.co.jp/ss/general/iot-glossary/poc.jsp>)（閲覧日：2020 年 7 月 2 日）

コラム

YouTubeの社会経済学 その1 予備調査からの示唆

近 勝彦*

1 はじめに

近年、動画配信サイトやその視聴数が増加している。様々な有料動画サイトで、いろいろな番組が配信されている。無料で視聴できる動画サイトのなかでもっとも利用されているのが、YouTubeである。

15年程度の歴史のなかで、このYouTubeの成長・発展は著しい。とくに、若年層の利用率は極めて高い。一方、TVの視聴時間は、現状維持程度と言われている¹⁾。

筆者は、TV全盛の頃を子供として過ごしたので、ある若者がTVを全く観ないとか、4歳の子供もYouTubeしか観ないという話を聞いても、当初は信じられなかった。

このようなメディアの視聴に関する大きな変化は、単に、メディアやコンテンツの世界だけのことだけではなく、企業の商品のプロモーションや販売の仕方、ひいては生産活動にも大きな影響を与えるように考えられる。

そこで、今後、大規模なYouTubeに関するアンケート調査を実施するとともに、経済学や経営学の知見を総動員して、YouTubeの社会経済への意義や課題を考察していきたいと考える。

そのはじめとして、予備調査²⁾をここで考察し、今後の研究の展望を示したいと考えた。

2 動画配信システムを分析する視点

動画配信システムは、ソーシャルメディア(SM)の一形態であると理解されている³⁾。ここでは、有料でコンテンツを配信するシステムは、検討しないこととする。

YouTubeは、そのコンテンツを観ることは無料であるが、近年は、動画配信にともないCMが入る点が大きな変更点である。CMが入ることによって、動画配信者(以下YouTuber)に広告収入が入る。これは、民間TV局と同じような広告収入モデルともいえる。その番組は、スポンサー企業が制作・放送料をCM代としてTV局に払い、視聴者は、無料で番組を視聴するのである。

YouTubeとの違いは、その配信プラットフォーム上で、無数のYouTuberがコンテンツを制作し、コンテンツを配信することで、収入を得ることである。TV局は、制作と放送を一体で行うが、YouTubeはそれが分離されているのである。ただし、TV局は、関連会社ま

*大阪市立大学大学院都市経営研究科。

たは取引会社に、制作を依頼することが実体であろうが、番組の内容はTV局がその責任を負うという意味では、一体といえよう。つぎに、TV局は、電波帯を利用することを政府から許可されており、放送法によって、番組編成や番組内容への強い規制がある。それは、国民への影響の大きさとともに、限られた電波帯域を排他的に使用する存在だからである。

それに対して、YouTubeは、放送ではなく、あくまでもインターネット内での配信である。一斉同報ではなく、観たい人が選択的に観ているだけである。といいながら、倫理基準も当然ある。それは、誰であっても人の名誉を傷つけたり、侮辱したり、違法な内容を配信することは禁止されるからである⁴⁾。

YouTubeが大変に興味深いのは、制作者が、無数に存在し、上記の法律を犯さない限り、誰でもがいつでもYouTubeを使って、コンテンツを配信できる点である。

これは、メディアの中で極めて大きな意味を持つと考えられる。その第一は、メディアの専門家（たとえば映像作家や映像制作者やTV出演者など）でなくても、コンテンツを制作・配信できる点である。第二は、個人が個人の考えや思いや趣味などを自由に表現できる点である。第三は、VOD（Video on Demand）が原則なので、過去の配信コンテンツが時間の経過とともに、再生回数を伸ばすという点である。これによって、TV番組のように、視聴を見逃すということもなく、録画も必要でない。ただし、ライブ配信も始まっており、即時的・同報的に視聴することもできる。第四は、動画配信にはSNS機能も付帯しているので、原則的に、視聴者がコメントを書き込むこともできる。まだまだ、TVとの比較で議論する点はあるが、それは今後の課題としよう。

YouTubeにおける収入の方法も多様化がみられる。さきに広告収入モデルの話をしたが、YouTube上で有名になった場合やより深い話を聞きたい人は、有料のオンラインサロンなどへ誘客することも行われている。これ自体はYouTubeの問題ではないが、人気者になると、そのようなサービスで収入を得ることができるようになる。さらには、スーパーチャットというサービスでは、「投げ銭」システムで収入を得ることも可能となっている。また、人気YouTuberは、企業とタイアップしてビジネスを拡大することも考えられる。もちろん、ECのためのセールスプロモーション（SP）として活用することもできよう。

このように、YouTubeの視聴者数の拡大とともに、メディア内の存在感が一層高まっているとともに、商業的にも、企業活動的にも、その重要性が増しているのである。そこで、様々な観点からYouTubeを分析していきたいと考えるのであるが、第一回目となる本小稿では、予備調査の内容を検討することにする。

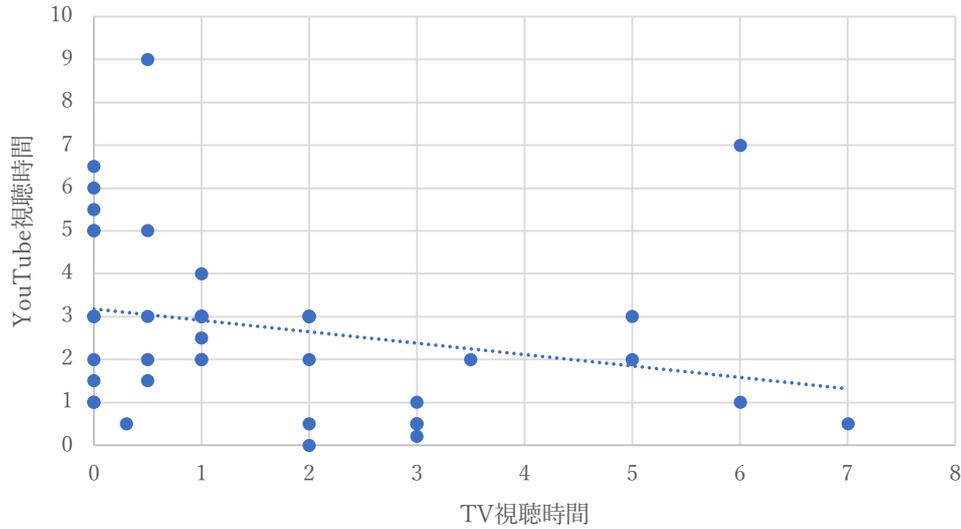
3 予備調査から示唆

本格的な理論と実証を展開する前に、ここでは、予備調査の結果を考察してみよう。

まず、今回の予備調査の被験者は、大学生44名で、平均年齢が19歳で、女子が75%であった。大学は、岡山県の西部に位置しており、在校生は、岡山県内が多数であるが、近隣の出身者もかなり多い。であるから、このアンケートは、地方在住の19歳の主に女子の見解であるということ的前提にして理解する必要がある。

まず、一日当たりのTV視聴時間とYouTube視聴時間を聞いた。すると、TVの平均視聴時間は、1.6時間であるのに対して、YouTubeのそれは、2.75時間であり、TV視聴時間の1.7倍となっていた。TV視聴時間の傾向をみると、30分以内は、18名もいることが分かった。逆に、5時間以上視聴するものも5名いた。それに対して、YouTube視聴時間を調べると、5時間以上というヘビーユーザは、8名いた。また、30分以内の人は7名いた。

TVとYouTubeの視聴時間の相関性



図表 1: 相関図⁶⁾

総括すると、両方ともに、利用する人とししない人に大きく分かれる傾向があることが分かった。また、TV 視聴をしない人が多いことも分かった⁵⁾。

そこで、YouTube 視聴時間と TV 視聴時間との間に、相関性があるのかを分析した。それを示しているのが、図表 1 である。

外れ値を考慮せずに、相関性を計算すると、その値は、-0.2491 となった。弱い負の相関といえよう。外れ値を除去して計算し直すと、その値は、-0.3933 となった。これからいえることは、TV 視聴時間と YouTube 視聴時間は、弱い代替関係となっていることが分かった。すなわち、TV と YouTube は、ミクロ経済学でいうところの代替財の関係であり、TV がメディアとして先にあったことを考えると、YouTube がその時間を奪っていったといえる。なぜなら、可処分時間は限られているとすると、YouTube をみると、その分、TV を観る時間が無くなるからである⁷⁾。

さらに、「面白さ」と「役に立つ」ということを、5段階で聞いたところ、面白さという項目では、上位の4点であった。「かなり面白い」と視聴者は回答している。それに対して、YouTube の有用度については、3.5点なので、「まあまあ役に立つ」と答えており、YouTube は、現時点では（この被験者にとっては）、面白いメディアであると認識されているといえよう⁸⁾。

では YouTube でなにを観ているのかであるが、音楽が23名、料理が13名、ゲームが11名、ファッションが6名であり、それ以外は様々なものがあつた⁹⁾。

これに対して、YouTube は、「あなたにとってどのような存在ですか」という質問に対しては、「暇つぶし」であるというのが、13名、「娯楽」というものが9名、「学習」は3名であつた¹⁰⁾。

最後に、YouTube をこれまでに制作したことがあるかを聞いたところ、3名（7%）が経験していた。これより、YouTube は、いまは視聴することが中心であるパーソナルメディアであるという性格が強いと考えられる。

4 おわりに

YouTube の利用は年々飛躍的に増加しており、今回でも、その視聴は TV を上回っていることが分かった。

今後は、大規模なアンケート調査を実施して、YouTube の成長・発展の理由を探求していきたいと考える。たとえば、TV よりも選択的なのに、視聴されるのか。TV よりも素人が制作しているにもかかわらず、コンテンツの評価がなぜ高いのか。個人が情報を発信する意味は何なのか。我々の消費行動にどのような影響を与えるのか。マーケティング活動や宣伝広告活動としての YouTube はどの程度、効果を発揮するのか。EC と YouTube は、どのような関係性を持つのか、など解明したいことは多々ある。

総合的かつ多角的視点で、YouTube の意義と課題を、経済・経営学的分析とともに、実証分析を今後進めていきたいと考える。

註

¹⁾TV といった場合、地上波、BS、CS、ケーブルなどがあるが、ネットでも見られるものや VOD などを TV (番組視聴からみた場合) というかどうかの判断は微妙である。

²⁾2020 年 7 月に、岡山県にある大学学生に質問紙を配り、回答を求めた。本文でも述べたように、あくまでも 19 歳で 75 % は女子学生の視聴傾向である。また、今般の疫病の自粛の影響もあるかもしれないが、今回はそれを考慮していない。

³⁾拙著 (2019) 参照。

⁴⁾YouTube は独自の倫理基準もあると言われている。ただ、寡占体制のなか、一企業の倫理・公正基準が望ましいかは議論の分かれるところである。

⁵⁾TV 視聴に関して言うと、自宅にそもそも TV がない若者も増えているという話もある。それは、大学生の場合、自宅通学者かどうかにも大きく影響を受けるとみられている。

⁶⁾出所：筆者作成。

⁷⁾ただし、TV はつけっぱなしにして、インターネットによる SNS や各種動画を同時に観ている「ながら」も存在しているといわれている。

⁸⁾ただし、学習や勉強のツールであるという答えも少ないながらあった。たしかに、モノの制作過程やノウハウを公開したものも多数コンテンツとして存在している。

⁹⁾本文の数値は複数回答である。また、本文以外では、旅行やアニメや実験や動物などが回答されている。

¹⁰⁾これも複数回答。ほかには、身近な存在、なくては困る、相棒、悩み解決などがあった。

参考文献

一般財団法人デジタルコンテンツ協会編 (2020) 『デジタルコンテンツ白書 2019』。

四方田浩一 (2020) 『動画配信市場調査レポート 2020』 一般財団法人デジタルコンテンツ協会。

近勝彦 (2013) 『顧客分析論』 大阪公立大学共同出版会。

近勝彦 (2019) 「中小企業における SNS の活用に関するマーケティング論的分析」『日本政策金融公庫論集』 日本政策金融公庫総合研究所。

近勝彦, 廣見剛利 (2015) 『集客の方程式』 学術研究出版。

コラム

私たちはコロナ禍初期に何を見たのか

阪西 洋一*

1 はじめに

「泣かしたこともある」。サザンオールスターズの3作目「いとしのエリー」の歌いだしである。サザンオールスターズはこの曲が大ヒットし、一躍スターへの道を駆け上がった。また、ブルース・ウィルス主演のアクション映画「ダイ・ハード」シリーズは個人的には3作目が一番面白い。トム・クルーズ主演の「ミッション・インポッシブル」においても同様である。

本電子ジャーナルも今回が第3号である。いとしのエリーのように、本号がさらなるステップアップへの機会となるであろう。

さて、本電子ジャーナルが創刊されたのは、今から2カ月前の2020年6月である。当時は、コロナウイルス感染拡大防止のための緊急事態宣言が解除されて、ほどなくしての頃であり、停滞していた経済が少しずつ元に戻ろうとしていた。この時に学会構成メンバーのうち25名が「新しい生活様式とICT」というテーマで、コロナ禍における現状や研究成果について論文・提言・コラム・企業紹介を執筆した。筆者を含め我々は、業界や業種そして年齢や価値観も千差万別であり、そのため寄稿内容も多様であった。しかしながら、各々が都市経営を研究するという共通点を有していた。

そこで、本稿では、コロナ禍初期に寄稿者がそれぞれ何を感じ、何を思い、今後どうあるべきと考えたのか、その共通項や捉え方について分析する。

2 電子ジャーナル「グローバル都市経営ソサイエティ」

本学会は、グローバル化が一段と進みつつある中、日本の企業、組織、産業、地域社会、都市の諸問題を解決することを手段として、多様な専門分野の知識や経験が集まり「知の集積」を創造することで、学術の発展、社会への貢献を目指している。

そして、学会構成員の研究成果を即時かつ定期的に情報発信する手段の一つとして、電子ジャーナル「グローバル都市経営ソサイエティ」を発刊することとなり、その創刊号に25名が投稿した。内訳は、巻頭言1名、論文4名、提言5名、コラム13名そして企業紹介2名である。

この25名はいずれも本学会の構成メンバー及び関係者であり、研究者・経営者・労働者・公務員など様々であるが、都市経営に関する課題解決を研究するという共通点を有してい

*大阪市立大学大学院都市経営研究科博士後期課程。グローバル都市経営学会事務局長。

る。この25名が電子ジャーナル創刊号において、ある者は地球規模の視点から、またある者はテレワークなど個人の労働環境の視点からコロナ禍を考察した。

そこで、本稿ではこれらのうち、企業紹介の2名を除いた¹⁾23名の寄稿についてデータマイニングにより共通性やコロナ禍の捉え方について分析してみたい。

3 テキストマイニングによる分析

寄稿内容全体を分析する方法として、テキストマイニングを実施する。つまり、テキストマイニングによる抽出語リストや共起ネットワークにより、寄稿内容の共通性を見出し、寄稿者が何を重要視したのかについて考察する。

分析にはKH Coderを用いる。KH Coderは、テキスト型データを分析するためのフリーソフトである²⁾。本調査では、寄稿データから語を抽出し、語と語の結びつきを探る共起ネットワークを作成する。なお、共起ネットワークとは、抽出語またはコードを用いて、出現パターンの似通ったものを線で結んだものである。

4 分析結果

上述の23名の寄稿内容についてKH Coderによりテキスト分析を実施したところ、総抽出語数38,857語、文章数1,192文であった。

ここで、主語や述語としてよく使用されている「筆者」「考える」や「年」「月」「日」、さらに1人の執筆者に偏って頻繁に使用された語である「旅行(全69回のうち1人で68回)」、「キャリア(全40回のうち1人で37回)」、「コンサルタント(26回)」、「クラウドファンディング(30回)」、「学童(30回)」、「保育(30回)」を除去する前処理を実施した上で分析した³⁾。

その結果、図表1に示すように、最も出現回数が多かった語は「人」で106回、次いで「コロナ」と「企業」が105回、「必要」が79回と続いた。今回のテーマがコロナウイルスの感染拡大に端を発した、人の新しい行動様式についてであったため、「コロナ」という語の出現回数が多いのは当然といえる。しかしながら、抽出語リストにあるように「人」「企業」「都市」「地域」「日本」「世界」という用語が多く利用されているということから、今回の寄稿内容が多角的に様々な規模の視点から捉えられていることが伺える。

次に、これらのデータについての共起ネットワークを図表2に示し、これらから寄稿者が、コロナ禍をどのように捉えたのかという視点、種別や特徴を明らかにしたい。

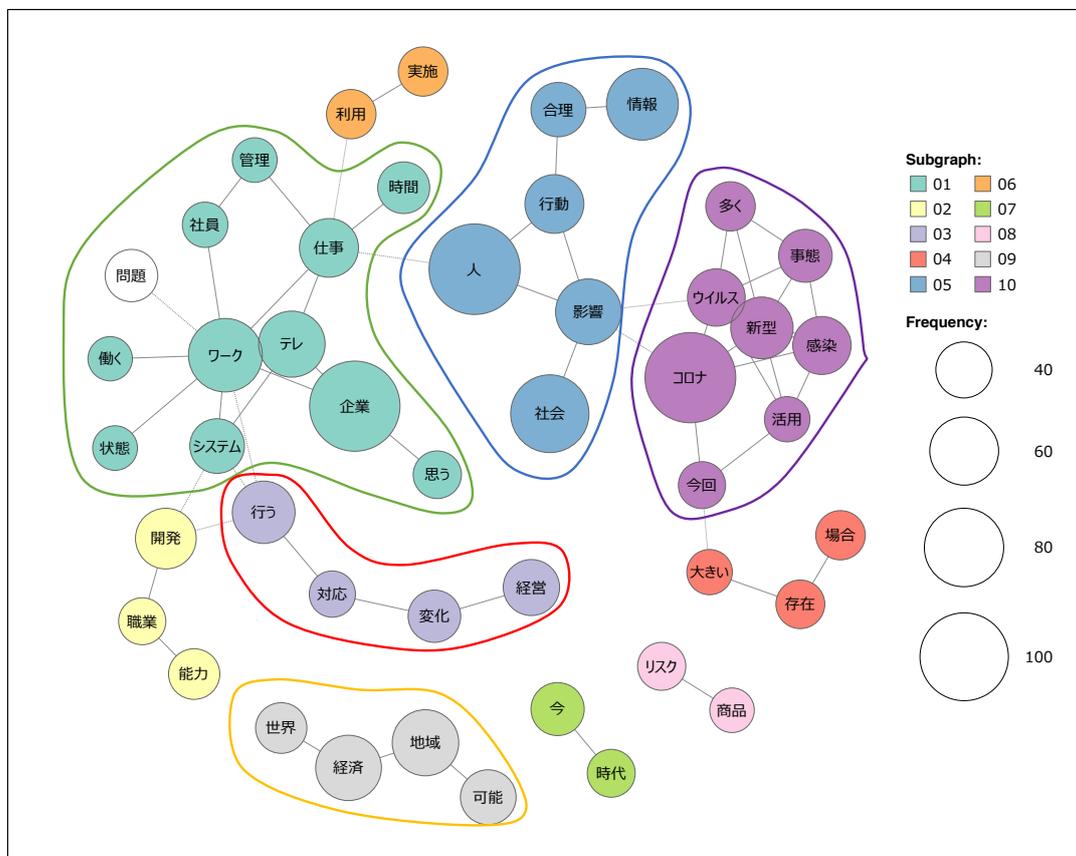
まず、「コロナ」「ウイルス」など、コロナ禍の事態そのものについてのグループがある。右側の紫色の曲線で囲まれたグループである。寄稿者が各々に現状を述べた上で、各研究の詳細について述べたことが伺え、このことは当然の結果といえよう。

第二に、「人」「影響」など、個人の行動に関するグループで、青色の曲線で囲まれた部分である。視点として「個人」に当てていることが特徴で、コロナ禍が個人の行動にどのように作用したのか、また感染者数や政府の施策などについて伝えるマスコミやウェブサイトからの情報を、人は合理的に解釈できたのかという視点である。

第三は、「企業」や「テレ」「ワーク」といった、社員の働き方や企業の取り組みに関するグループで、緑色の曲線で囲まれた部分である。在宅勤務や時差出勤といった勤務形態や、クラウドコンピューティングを使用したオンライン会議など、業務の変化が寄稿の中で取り上げられた。

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
人	106	経験	39	時代	29
コロナ	105	システム	38	消費	29
企業	105	業界	38	結果	28
必要	79	個人	38	今回	28
社会	78	合理	38	産業	28
都市	72	今	36	職業	28
ワーク	70	事態	36	多い	28
情報	66	変化	35	発生	28
日本	65	問題	35	支援	27
テレ	56	時間	34	対応	27
地域	56	環境	33	活用	26
影響	55	世界	33	社員	26
経済	55	能力	33	生産	26
行う	50	価値	32	大きい	26
新型	49	実施	31	レベル	25
組織	48	場合	31	管理	25
開発	47	多く	31	商品	25
行動	44	利用	31	状態	25
仕事	44	今後	30	新しい	25
状況	44	重要	30	働く	25
感染	43	生活	30	評価	25
ウイルス	42	存在	30	理論	25
経営	40	リスク	29		
可能	39	思う	29		

図表 1: 抽出語リスト 4)



図表 2: 共起ネットワーク図 5)

第四は、「経営」「対応」といった、企業経営に関するグループで、赤色の曲線で囲まれた部分である。上述の第三は「社員」「従業員」からの視点であったが、第四のグループは「経営者」の視点で、企業経営に求められた変化や金融支援策などについての寄稿がこのグループである。第三と第四の視点は、プリンシパル・エージェント論に通じるところもある。

そして第五は、「地域」「経済」といった、社会システムに関するグループで、黄色の曲線で囲まれた部分である。

以上のとおり、大きく分けて5つの視点が存在していることが判明した。

特に第二の人の行動に関するグループと、第三・第四の企業の取り組みの変化に関するグループは、社会的にも大きな変化をもたらした要因であろう。さらにそのサブドライバーとしてネットワークとオンラインの存在があげられる。例えば、ウェブ会議システムの zoom やクラウドファンディングなど、オンラインがサービスのベースとなることが急激に加速した。また、飲食業や旅行業など非接触を求められる業種については、業界パラダイムそのものが、新たなものへと変化することを余儀なくされた。一方で、オンラインショップやゲーム業界などは、巣ごもり需要を巧みに取り込み、売り上げを大きく増加させた業種もある。

いずれにせよ、コロナ禍は個人や企業、社会のパラダイムを局地的に大きく変化させたし、今なお急速な変動の真ただ中にある。

5 おわりに

分析結果のとおり、創刊号が多様な視点で構成されていたということは、寄稿者の属性や経験が多岐にわたっているからであり、そのことは本学会の強みの一つといえよう。多種多様な構成員が、ジャーナルやシンポジウムを通じて知を集積し、企業や地域社会、都市の諸問題を解決し社会を豊かにすることが本学会の理念である。

註

¹⁾ 企業紹介の2名はコロナ禍に関する記載ではなく、これまでの事業活動やビジョンについての記載であるため本分析データから削除した。

²⁾ 樋口(2014)より引用。

³⁾ 共起ネットワークの集計単位と抽出語の選択の設定において、最小出現数を25としたため、一人の寄稿者だけでそれ以上の回数を使用した語について除去した。

⁴⁾ 出所：筆者作成。

⁵⁾ 出所：KH Coderにより筆者作成。

参考文献

一般社団法人グローバル都市経営学会(2020)『グローバル都市経営ソサイエティ』, 2020年6月創刊号 (<http://ai-colab.com/>) (閲覧日:2020年8月8日)。

樋口耕一(2014)『社会調査のための計量テキスト分析—内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版。

コラム

VUCA時代における企業変革の必要性

鈴木 康宏*

1 はじめに

コロナ禍の影響で、各企業は従来どおりの戦略では全く立ち行かなくなってきたことに気づきはじめた。しかしながら、これはコロナ禍によって問題が急に浮かび上がってきただけの話であって、30年前からずっと日本が抱えていた問題でもあるのだ。要は抜本的な企業変革を推進していく力が日本企業はずっと弱いままだったということだ。現代のような予測不能なVUCA¹⁾の時代には、情勢を判断しながら、次々と変革を行う必要があるのだが、そういったイノベーションの必要性をわかっているながらも行動できていないことが日本企業のこの30年間の衰退原因であった。

2 企業変革の8段階プロセス

企業変革をテーマとした「カモメになったペンギン」という本がある。この本は、10年くらい前に社外の勉強会でリーダーシップの勉強に良いと勧められて読んだものだ。内容はジョン・P・コッターの「8段階の企業変革プロセス」を南極のペンギンの寓話で説明したものである。ペンギン村の氷が崩壊してしまい、大惨事になることを予見した主人公のフレッドが、いろんな立場のペンギンを巻き込みながら、変革チームを作り、話を聞いてくれないペンギンたちを説得し、ビジョンを掲げて新しい場所に移動していく物語である。

ただ、実際、会社の中で変革をしようと思っても、変革に対して抵抗する人たちが多くてなかなか新しいことはやりにくいのは事実だ。この本の中で抵抗勢力の説得方法としてコッターは次のような8段階を推奨している。

このプロセス図(図表1)の1番目の変革の旗を掲げるところまでは結構、いろいろな会社や組織でもやっているのだが、3番目の「心躍るビジョン」や4番目の「心に響くメッセージ」というレベルまで行かないために、現状維持派の腹に落ちないことが多い。つまりリーダーによる「センスメイキング」ができていないということである。現状を捨て去って、新しいことを行うにはかなりのリスクが伴い、そのリスクを上回るだけの説得材料がなければなかなか現状維持派の「納得」を導き出すのは難しい。そもそも変革を行うときに、図表1の2番目の専門家やデータ分析に長けたパワフルな変革チームが組成できていないと、データの裏付けが取れないので、推進しようとしたことに自信が生まれないため、リーダーの行動がぶれてしまい、プロジェクトが崩壊してしまうことが多い。

*大阪市立大学大学院都市経営研究科博士後期課程。

企業変革の8段階プロセス

1. 危機意識を高める
(危機が差し迫っているという緊迫感を共有し、変革の必要性を認識させる。)
2. 変革推進チームを作る
(変革を主導できるパワフルなチームを作る。評判の良い人、人脈が豊富な人、分析力のある人、専門家など。)
3. 適切なビジョンと戦略を作る
(変革を主導するような心躍るビジョンを掲げる。大胆な戦略を描く。)
4. 変革のためのビジョンを周知徹底させる
(変革によって何を目指すのか。心に響くメッセージを伝える。)
5. 推進チーム以外の人たちの自発的な行動を促す
(ビジョンや戦略に賛同する人たちの障害になっているものを取り除く。)
6. 短期的な成果を生む
(短期的な成果を上げ、悲観論者や懐疑的な人を味方につける。)
7. 成果を生かして、さらなる変革を推進する
(変革の波を次々と起こし、変革の勢いを止めない。)
8. 変革を企業文化に根付かせる
(新しい行動を文化として根付かせるようにしていく。)

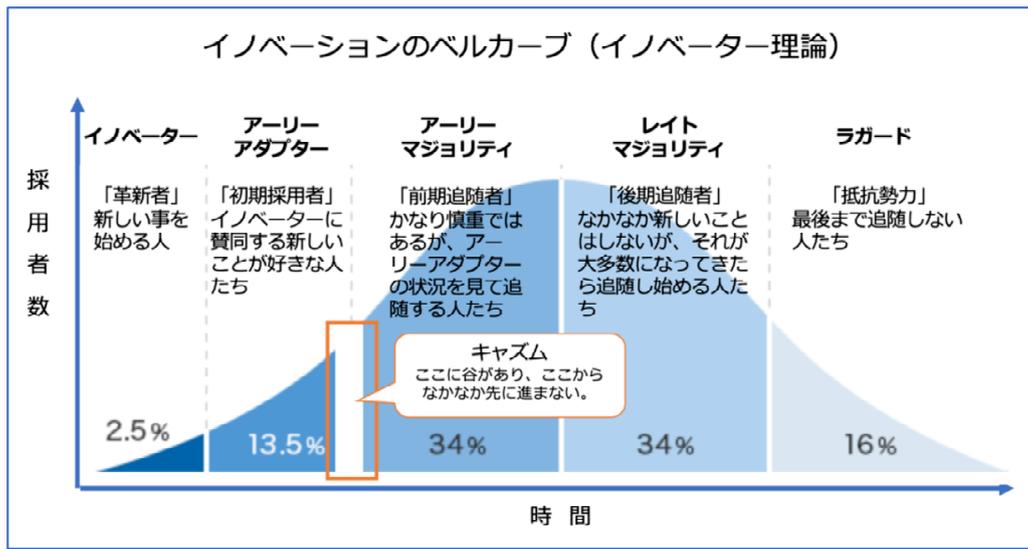
図表 1: ジョン・P・コッター「企業変革の8段階プロセス」²⁾

それにしても抵抗勢力を説得するのは大変である。海外と違って、日本の場合は「根回し」というものがとても大事であり、偉い人に「そんな話は聞いていない」と言われた日には、せっかくの一大プロジェクトも一巻の終わりである。若手リーダーが会社にとって非常に有効な提案を進めていくためには、何でも反対のオヤジたちを相手に、相当事前にうまく立ち回らないと先に進めなくなることが多い。

50年以上前に書かれた中根千枝の「タテ社会の人間関係」の話は未だに健在であり、日本では上司を飛び越えて相談をしたり、年次が上の先輩に対して忌憚のない意見交換をしたりといったことはなかなかできず、また、多くの社員が社内だけを見ている人たちばかりなので、現状の延長線ではない抜本的な変革ができないのである。今、放映中のテレビドラマ「半沢直樹」³⁾の視聴率が非常に高いのもこういった組織でのやりにくさを突破する主人公に共感するからだろう。同じく高視聴率を上げている「ドクターX～外科医・大門未知子～」⁴⁾のセリフの中にも「結局、何にもしてない人が上に上がるんだよね。組織って辛いね。」という感じのものが何回も出てくる。これが日本の組織の根本的な問題だとわかっているのでも視聴者も増えるのだろう。

そこで、実際のイノベーションの流れを説明するために、イノベータ理論の中に「イノベーションのベルカーブ」というものがあるが、図表2で変革の流れを説明したい。

変革を開始後、「アーリーアダプター」までは賛同を得られるのだけれど、そこから先がなかなか進まない。「キャズム」と言われている部分があり、この谷を越えるのがかなり大変である。その谷を超えても、次の様子見の「アーリーマジョリティ」を動かすのがこれまた一苦勞で、これを越えると追従者「レイトマジョリティ」が増えてくる。ただ、最後まで抵抗する「ラガード」という人たちも存在する。この抵抗勢力に組織の有力者が多いことも



図表 2: イノベーションのベルカーブ⁵⁾

あり、日本では業務を抜本的に見直すようなイノベーションがなかなか進んでいかない。

3 日本企業変革のラストチャンス

しかし、今回のコロナ禍では、そういう抵抗勢力に気を遣っている企業は持たなくなる瀬戸際に立たされている企業も多く、「変革がなかなか進まない」といった悠長なことを言っている場合ではなくなってきている。がしかし、発想を変えれば、組織変革の絶好のチャンスでもある。観光や航空、鉄道、飲食、学習塾、演劇、コンサート関連など、人が集まることを前提にしていた業種は軒並み大幅な売上ダウンに見舞われているが、このピンチをチャンスにとらえ、オンラインでのバーチャル化や、デジタルによる徹底した効率化に踏み切っている企業も多い。こうしたデジタル化だけでなく、業務の多角化など、本来は事前にやっておくべきだったことを、このタイミングで迅速にできるかどうかで企業の盛衰の分かれ目になっていく。

そのためにも、社内で足の引っ張り合いをするのではなく、今までは冷遇していた社内の異端児の意見も取り入れつつ、更にはライバル企業とも共闘し、日本としてどう有るべきかという大局的な視点で経営の舵取りをするなど、トップは先陣を切って果敢に新しい業務にチャレンジしていく姿勢が問われるのではないだろうか。

註

¹⁾ VUCA とは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字を並べた造語である。もとは軍事用語であるが、ビジネスの世界でも現代の予測困難で複雑な状況を表す言い方として「VUCA 時代」というような表現をしている。

²⁾ 出所：コッター (1996) を参考に筆者が作成。

³⁾ 半沢直樹とは、TBS 系「日曜劇場」で放送されているテレビドラマである。原作は池井戸潤。銀行という巨大組織に立ち向かう主人公が共感されている。

⁴⁾ ドクター X とは、テレビ朝日系「木曜ドラマ」で放送されたテレビドラマである。

⁵⁾ 出所：ムーア (2014) を参考に筆者が作成。

参考文献

カール・ワイク (1995) 『センスメーカー イン オーガニゼーション』 文真堂。

ジョン・P・コッター (1996) 『企業変革力』 日経 BP 社。

ジョン・P・コッター (2007) 『カモメになったペンギン』 ダイヤモンド社。

ジェフリー・ムーア (2014) 『キャズム Ver.2.0』 翔泳社。

中根千枝 (1967) 『タテ社会の人間関係』 講談社。