

旧メディア各社は「イノベーションのジレンマ」に捉われていた。これはクレイトン・M・クリステンセンが同名の著書の中で指摘した概念で、経営に優れた会社が新たな技術やビジネスモデルに直面した際に、既存のビジネスモデルを守ろうと懸命になり、迅速に変革しようとせずにもがき苦しむことを意味する。

伝統メディアが雇用削減を進める中、二〇〇八年初頭時点でグーグルには**年百万人の応募者が集まり**、毎週百五十人を新規採用し、従業員は約二万人に達していた。

社員の多くは一週間のうち一日、もしくは勤務時間の二〇%を、自分が情熱を感じられるプロジェクトに充てることが認められている。この「二〇%ルール」によって、少なからぬ数の技術的ブレイクスルーが生まれた。それと同じくらい重要なのは、この制度が社員に自由を感じさせていることだ。「これは社員たちに、自分は科学者であり芸術家であると意識させるための手段なんだ」。二〇%ルールを使ってグーグル・ニュースを生み出したインド出身のエンジニア、クリシュナ・バラットは語る。これは自らの使命は従来型のやり方を変革することだと肝に銘じ、既成概念を覆すことをエンジニアに促すための仕組みでもある。

最も厳しい審査を受けるのは、全社員の半分を占めるエンジニアや技術関係職のスタッフだ。「企業文化はエンジニア主導、エンジニア中心だ」。同社元幹部は匿名を前提に、こうコメントする。「**創業者たちはマーケティングをばかにしている**」。マーケティングに限らず、技術以外の領域を軽視しているのだ。ラリー・ページはマーケティングや広報活動（PR）を、極端なまでにさげすむ。二〇〇八年初頭、ページは約百三十人のスタッフを擁するグーグルのPR部門に対し、今後一年間で自分が記者会見、講演、取材などに割く時間は合計八時間まで、と通告した。

すべてを数値で測ろうとする会社の空気は、二〇〇九年初頭までに複数のビジュアル・デザイナーを退社に追い込んだ。二〇〇六年五月にグーグル初のビジュアル・デザイナーとして採用されたダグラス・バウマンは、ブログに退社の理由を書いている。

「会社にエンジニアが溢れていると、技術によって問題を解決しようとするようになる」。グーグルはすべての色、すべてのデザインまでもテストマーケットの対象にしようとした。アップルとは異なり、グーグルは趣味の良さや美しさといったことより、機能性を重視していた。「経営陣は個々の意思決定を、単純な論理の問題に落とし込むよう求めた。すべての主観を排し、データだけを見る、というのだ。その結果、**データがすべての意思決定を左右する**ようになり、会社は一種のマヒ状態に陥り、デザインに関して思い切った選択は一切できなくなった」

だがエンジニ

アが支配する企業文化には弱占もある。「ある意味では、グーグルは自分たちが何をしているかを社内外に十分伝えてこなかった」。グーグルの社員二十三号で、「邪悪になってはいけない」というモットーを考案した後、二〇〇六年に三人の同僚とともに独立してフレンドフィードを立ち上げたポール・ブックハイトは語る。「コミュニケーションをしない、ということは企業文化の一部だった。Gメールを始めたときもそうだった。世間に発表せずにサービスを開始したんだ」

NBCユニバーサルCEOのジェフ・ズッカーは、デジタル時代に経営者であることは「たとえようもなくワクワクすると同時に、たとえようもなく恐ろしい」と語る。ワン、ゲートウェイ、コンパックなどのコンピュータ・メーカーがどれほど突然崩壊したか、またモトローラ、サン、ヤフーなどがどれほど激しい浮沈を経験したかをズッカーは知っている。

ズッカーはうたかたの流行に飛びつくことを恐れている。テレビ番組のライセンスを受けて、全編を無料で放映するウェブサイト（ジュースト）に投資したCBSは、まさにその失敗を犯した。二〇〇七年に登場したジューストは、優れたイノベーションに与えられる賞を受け、大きな評判となったが、二〇〇九年半ばには消費者向け動画サービスから撤退した。

と同時に事業を誤って切り捨てることのリスクもそうはとれない。NBCの元親会社RCAは八〇年代初頭、消費者向けの電子機器に新たな技術革新など起こり得ないと見切りをつけて、撤退した。その結果、アップル、マイクロソフト、ソニーの台頭を指をくわえて眺める羽目になった。ズッカーは語る。

「イノベーションに取り組んで、今の価値が失われるのは怖い。機会を逃すことより、イノベーションをすることで既存のビジネスモデルを破壊してしまうことの方が恐怖さ。でも私はそこで思考停止に陥るまいと心がけている」

まさに「イノベーションのジレンマ」である。

ただ、貪欲な企業には肥大化のリスクがある。

マーク・アンドリーセンは、グーグルは「なにもかもやろうとする」が成功するとは思えないと話す。またネット時代においては、第二次世界大戦で起こったのと同じように、技術が戦況を一変させてしまうこともあると指摘する。

ニューヨーク大学教授のクレイ・シャーキーが著書『みんな集まれ！ ネットワークが世界を動かす』（邦訳＝筑摩書房）で指摘するとおり、一九四〇年当時のドイツは、だれもが強大な国家と考えるような存在ではなかった。財政は破綻寸前で、軍隊の規模は小さく、戦車の能力はフランスより劣っていた。ではなぜ、ドイツの電撃攻撃は成功したのか？

それはドイツの戦車に、無線というフランス軍が備えていなかった新たなテクノロジー

一が配備されていたからだ。フランスの指揮官たちが立ち往生し、当てずっぽうに行動する中、ドイツ軍の装甲車の指揮官たちは無線を頼りに情報を共有し、迅速な判断を下し、一糸乱れぬ攻撃をした。

アップルのスティーブ・ジョブズやオラクルのラリー・エリソンのように、創業者が企業に関与しつづける限り、中核となる価値観や企業の使命感は守られる。それは会社にとって、かけがえのない価値がある。しかし、ジョブズとエリソンの集中力が途切れた途端、両社は苦境に陥った。