

未来指向企業の行動原理

— 持続性・開放性の統合を目指して —

浜屋 栄一 敏

目次

はじめに

企業の長期的課題と未来指向企業のイメージ

現実と未来をつなぐ未来指向企型の特質

おわりに

引用文献

はじめに

企業は、何のために誰のために存在しているのだろうか。あるヒトは金儲けのために、あるヒトは自己の満足を充足させるために、またあるヒトは社会のために、と、答えるかも知れない。その答えは恐らく千差万別で

あろう。

ここでのもつぱらの関心は、企業行動の根底に流れているはずの「存在理由」を訪ね、その存在理由から組織としての企業の有りようを探ることにある。このような問題意識をもった背景には、現実の企業行動の一部あるいはその多くに次のような疑問を抱いたことが関係している。

- ・ 企業にとって大きくなることは果たして良いことなのだろうか。
- ・ 企業はビジネスの論理のみで行動しても良いのだろうか。
- ・ 顧客の満足を得るためであれば、企業は何をしても

良いのだろうか。

・資源浪費型企業は、地球にとって果たして存在意義はあるのだろうか。

・企業の短期的な利益追求のための競争行動は、果たして好ましい行動であろうか。

・「費用最小・利潤極大」というフレーズはまだ生きているのであるか。

・生態系への責任を、企業はどのようにして取ろうとしているのだろうか。

・持続可能性という長期的な課題と利益の確保という短期的な課題は、お互いに矛盾するものなのであるか。

企業が社会的存在物だとすれば、多かれ少なかれ社会との関わりで存在していることに異論をはさむ余地はないであろう。その社会との関わり方には、大きく分けると四つのタイプがあるように思う。第一は社会変化への対応を一切拒絶して、「静かに」生きる存続 (survival) タイプの企業である。第二は社会の変化をうまく取り込んで事後的に行動する適応 (adaptive) タイプである。第三は社会の動きに積極果敢に挑む拡大・成長 (growth) タイプの企業である。時に、win-loseを前提とした攻撃的行動を伴う。第四は社会の予期できない変化に対して、自己再新を繰り返しながら巧みに反応する

能力を備えた行動力のある (viable) タイプである。

本稿で取り上げる企業は、「一か八か」的行動をとる短期指向の企業ではなく、長期存続を指向する第四の生命力指向企業である。永遠に存続する企業は現実には存在しないにしても、その精神や理念は行動の支えになっていると考えられる。つまり、逞しく生きるための心構えとその実践は伝承され共有されていくと考えられる。

ここでは、現実の企業とその時間の延長線上にある未来の企業イメージを結びつけるような新しいタイプの企業群を「未来指向企業」と呼ぶことにする。この未来指向企業はコアとなるユニークな理念や資源、技術を保持し巧みに利用しながらもそれらに縛られることはなく、環境変化を巧みに察知し、その変化と共に歩む敏捷性を備えていると考えてよいであろう。未来指向企業では、現実の行動と将来への判断がうまく共鳴している。現実の経営では適正利益を維持し、同時に経営理念としては常に先を見る目すなわち先見性が養われているのである。すなわち現実と将来との連動性が意識されていると言いかえても良いかも知れない。

本稿では、まず現実の企業行動のもつ問題点を整理し、未来指向企業のイメージを描く。その際、企業の存在を生態系のなかでとらえ、ユニークな機能同士の相互関連性から生まれてくるであろう新しい可能性の程度を

探る。なぜならば開放的かつ自己再新の生命カあふれた企業のイメージが、未来指向と結びつくと考えられるからである。次いで、現実の企業経営者へのインタビュ―を踏まえ、短期的な課題を解決しながら中長期の行動ベクトルの方向を探る連続体としての企業、すなわち未来指向企業の共通要素を抽出し、そのイメージを描写してみる。この二つの作業を通して、現実の企業から未来指向企業への向かう道しるべの候補が提示できるかも知れない。

企業の長期的課題と未来指向企業のイメージ 社会経済のパラダイムシフト

いつの時代も変化は恒常的に発生している。その時代に生きる人間が実際に経験したごく小さな出来事を、未経験であるが故に「XXX始まって以来の変化」と呼称しているに過ぎないかも知れない。未来を語るとき、それでもはやり、われわれが認識できる範囲内での変化の動きを大きな流れでとらえておくことは許されるであろう。企業行動に比較的密着した環境変数を中心に概観しておこう。

- ① 産業構造の境界線のあいまい化と業際化の進展
- ② 国内企業の国際化と国内産業の空洞化
- ③ 民間企業と公企業との境目のあいまい化

- ④ 電子化社会の到来に伴う、夢の実現
- ⑤ 情報技術を駆使したニュービジネスの登場と既存ビジネスの駆逐
- ⑥ 既存の商慣習の崩壊
- ⑦ 企業の社員に対する管理方式の変化
- ⑧ 社員の企業に対する帰属意識の変化
- ⑨ 生産者と消費者との関係変化
- ⑩ 環境保持に対する生活者の意識の変化、など

これらのリストから概観できるパラダイムシフトの大きなうねりは、目に見える比較的「硬い」関係から目に見えにくい「柔らかい」関係へのシフトではないかと仮定できる。

企業の長期的課題

生き物は人間を含め、生まれたときから死と直面している。ある意味では、死ぬために生を受けているとも言えるのである。企業も同様に、誕生したときから消滅が運命づけられている。永遠に存続することはあり得ない。

しかしだからといって、何も工夫せず自己破滅的になる必要もない。関係者の創意工夫によって少しでも長く存続することを考え、その遺伝子を子孫に継承することが大切である。つまり連続すること、持続することが

重要なのである。われわれが現在あるのは、過去の先輩達の何らかの行動のおかげであり、したがって未来の子孫に対しても何らかの責務が存在しているはずである。私利私欲に汚染された行動は「生き物」として慎まなければならぬ。

企業は複数の人間が参加し協働行動をとることによって存続している、ある種の有機体である。なぜならば、複数の人間が固有の役割を演じながら相互に関連しあつて全体を形成しているからである。その意味では企業を組織体とも呼ぶことができる。ここでは上で検討した大きなパラダイムシフトの波のなかで、組織体ができるだけ長期にわたって存続するための条件を、「時間軸」を分析対象にして、戦略、構造、能力、様式、体系の順に概観しておく。その際に、企業をとりまく環境変化が予測困難であるということと、人間の環境予知能力には限界がある、という前提をおく。なお企業特質分析のための五つの要素は、章を改めて「5Sフレームワーク」として詳述される。

① 戦略 (strategy)

短期指向の企業では、戦略の基準を具体的な数値目標をもつ、目に見える範囲におく。しかも行動前提として戦略を位置づける。一方、長期指向の企業では「地球と共に生きる」とか「顧客の満足」とかの抽象度の高いイ

メージを文章化したものを戦略の基準にすえる傾向がある。短期戦略のみでは近視眼的になり、長期的展望を失つてしまう。また長期戦略のみでは、見果てぬ夢を追い続けることになり、非現実的行動が蔓延する。いずれにしても、長期的存続は危うい。両者の組み合わせが必要になる。

また戦略はあらかじめ計画化 (prescribed) された戦略以外に、事後的に修正できる創発型 (emergent) 戦略も必要なのである (Tichy: 1983; Clegg, et., 1996)。特に企業行動の途中で前提条件が崩れる場合、戦略の方向転換や軌道修正をすることは生きるための必須要件でもある。

② 構造 (structure)

短期成果指向の企業では、合理性を追求するあまり、無駄のない役割分担や責任範囲を明確にした機械的組織構造を指向する。それに対して長期指向の企業では、環境対応を意識した有機的組織構造を指向する。役割分担は曖昧である (Burns & Stalker, 1961)。コンティンジェンシー・アプローチですでに明らかにされているように、機械、有機いずれもベストのモデルにはなり得ない。それぞれ固有の役割を有している。

構造は企業内部のみではなく、企業間においても同様の分析が可能である。すなわち、親・子・孫に至る系列

を合理性基準に則って還元論的に組み立てる構造は機械的組織構造そのものである。また最近のファブレスやバーチャル企業にみられるような、必要に応じて必要な相手と提携する企業は、アメーバのようでもあり、有機的組織構造の延長戦上にある。それぞれ、もつものの悩みともたざるものの悩みを抱えており、ベストな構造にはなり得ない。

③ 能力 (Skills)

短期的成果指向の企業では、当面の目標達成に直接貢献する成員能力や経営諸資源に強い関心をもつ。求められる能力は、仕事の効率を追求し身の回りの情報を素早く集めてくることである。このような能力利用の方法は応用が利かないので、長期にわたって存続することを危うくする。一方、長期指向の企業では、冗長度の高い成果に結びつきにくい能力を主として抱えることになるので、短期的な存続を危うくする。

人間の栄養とのアナロジーでいえば、今日明日の衝動にかられた食事摂取と日頃からの基礎栄養の摂取とのバランスというところであろうか。

④ 様式 (Style)

短期指向の企業は、数字中心主義を徹底する傾向がある。そのため企業内成員間の競争が激化し、協調行動が欠落する。やがて自己中心的行動が蔓延してくる。一方

長期指向の企業では、行動目標自体、明示的に表示されていないため、成員の間に無責任態制が浸透しやすい。

Gold, Campbell(1987)は、様式をマネジメント・スタイルに限定して用いている。そこでのスタイルの主な対象は管理や意思決定の集中・分散である。環境不透明時代の企業の様式として求められるのは、組織全体を意識した成員ひとり一人の自主的にかつ迅速な行動とその行動の連動化であろう。したがって根底には自主性に裏打ちされた分散行動が求められているように思われる。

⑤ 体系 (systems)

企業行動の全てを包含する統括概念である。短期指向の企業では、体系を閉鎖的にとらえる傾向がある。仕入先または取引先まで含めて「囲い込み」を展開する。体系内部は秩序が保たれているけれども同質化が進む。環境との同調が崩れたときに、全体が崩壊する。Badaracco(1991)のいう要塞型組織(citadel)である。親企業が経営危機に陥ると関連する企業グループ全体が連鎖倒産の危機に瀕する。一方、長期指向の企業では、系を開放的にとらえる傾向がある。情報やヒト、モノなどが自由に出入りする。Badaraccoのいう都市国家型組織(city-state)である。しかしコアをもたない開放系は容易に他から囲い込まれてしまう危険性にさらされる。

Miller(1978)のLiving Systemsを待つまでもなく、

システムは核から始まり超国籍システムさらには宇宙に至るまで、連続している。すなわち関係しあっている。系から企業をみても、企業独自の存在意識と周囲の企業との連動性が問われているのである。長期的に存続する企業の条件の一つは、間違いなく「個性を持った」開放性である。

未来指向企業のイメージ

すでにふれたように、ここでいう未来とは現実を無視した未来ではなく、現実の延長線上にある未来のことを指す。その意味では、時間の連続線を意識している。未来企業を扱っている文献で、「未来」指向の意味を整理した上で、われわれなりの立場を明らかにしてみたい。

トマスロ (Tomasko, 1993) の『未来組織の原理(原題: Rethinking the Corporation)』では、新しく作り直すという意味の Re-engineering に代えて、新しく考え直すという意味の Rethink を用いている。そして Rethink の展開は Resize (サイズの修正)、Reshape (形態の修正)、Rethink (思考の修正) というプロセスを経行われる。著者は建築学のアナロジーを用い、仕事の規模の修正↓構造の形態の修正↓仕事の管理のしかたの基本原則の再構築という三段階で説明する。しかもこの三段階はこの順序どおりに展開する必要があるという。

つまり前の段階の問題が解決した後に行われて初めて意味をなすという。

しかし本稿が主たる狙いとしている新種の企業創出を射程距離におくのであれば、あるラフな合意のもとでコンカレントに作業を進め、場合によっては第三の思考の修正から第一のサイズの修正にフィードバックをかけるようなダイナミックな展開が必要なのではないだろうか。ミンツバーグ (Mintzberg, 1989) の言葉を借りれば、ジグソーパズルに LEGO の手法を持ち込むことによつて、新しい出会いが新しい行動を生み出すことを可能にするのである。

どのような企業行動にも欠かすことのできない条件として、経営資源の存在を指摘できよう。次に未来指向企業と経営資源との関わりについて検討してみたい。

一、経営資源の保有の方法—ラフな曲線の応用

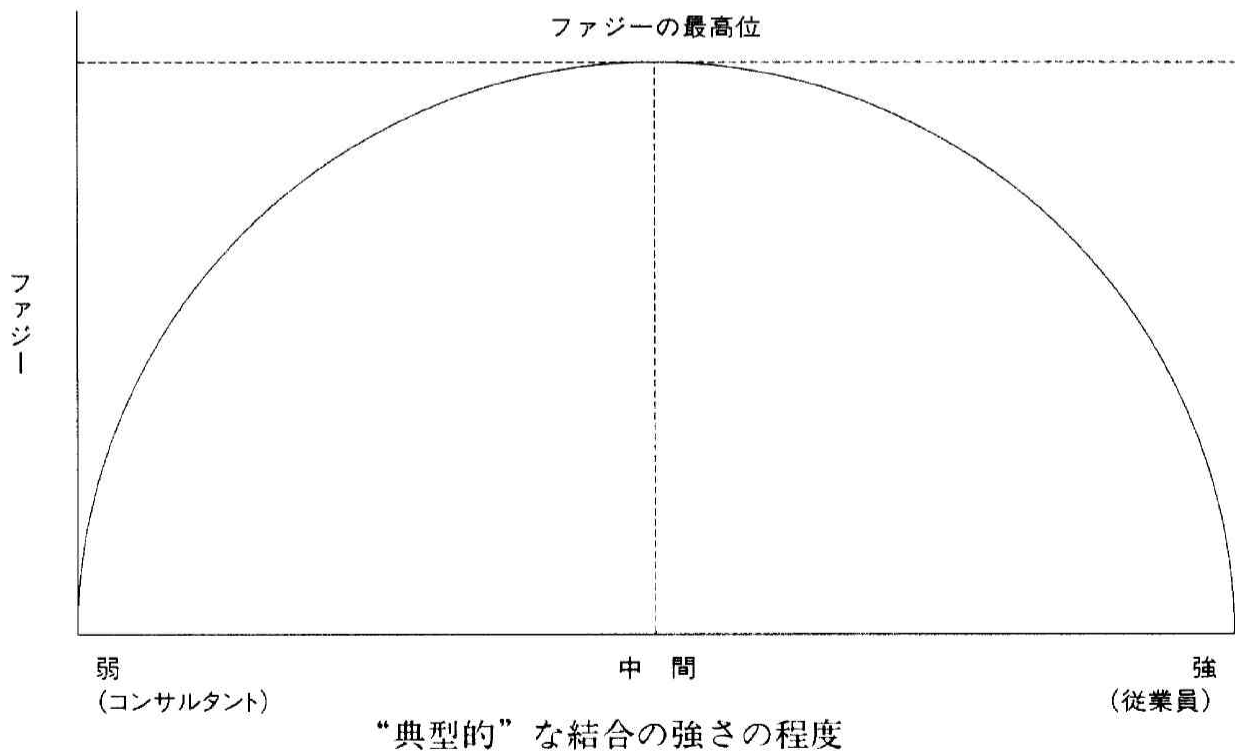
未来の予測が現時点で困難だという前提をおいた場合、企業は事前の周到な準備ができないので自ずから曖昧な行動をとらざるを得ない。しかしそうはいっても、変化が確定した段階で右往左往しても、継続的な存続が確保できないことは明らかである。中国のロブノール湖やワグナーの「さまよえるオランダ人」、あるいは居住の定まらないヒトは、ここでのモデルにはなりにく

い。逆に「超」安全を意識して、何が起こっても心配がないように、考えられるあらゆる経営資源を手元に囲い込むのも非現実的である。

であるとすれば、唯一可能なのは、コアの部分を普遍的にして周囲の部分を可变的にする方法だと思われる。コアの部分は企業理念であり、ビジョンであり、経営哲学であり、意思決定者であり、時には応用の利くプラットフォーム技術であるかもしれない。周囲の部分では、経営資源の配分を環境対応で、弾力的に変えていくのである。具体的なイメージでは固定費の変動費化がこの行動に相当するであろう。

この資源配分ミックス行動を支援してくれると思われる有力なモデルが、ラッファ曲線である(図1参照)。ラッファ曲線は税收と経済活動の相関を示す曲線である。税率を上げていくと税收は増大する。しかしある点を超えて増税を続けると、経済活動を疲弊化させやがて税收が低下する、というモデルである。ある行為はやがて限界点に達し、本来の目的を遂行できなくなるという理解が可能である。この考え方は、増税に批判的な政策、つまり減税をてこにしたレーガン政権時代の民生活を促す理論的根拠となった。

Nolan, Groson (1995) は図1に示されているように、ファジーラッファ曲線によって人的資源のファジーの限



“典型的”な結合の強さの程度

(R. L. Nolan, D. C. Croson, Creative Destruction, Harvard Business School, 1995, P. 180.)

図1 ファジーラッファ曲線

界点を説明している。すなわち人的資源の組み合わせで、すべて従業員からなる結びつきは強結合、すべて外部コンサルに依存する結びつきは弱結合であるとする。その場合、もつともファジー度が高くなるのは両者の中間点だということを表している。

われわれのテーマでは、未来指向企業と環境との関係が分析の対象となる。将来がどのように推移するかが判らないので、経営資源は、理想をいえば、すべて外部に委託するのが費用最小になり望ましいということになる。自社ですべて抱え込んだ場合を想定すれば、そのメリットは容易に推察できるであろう。

しかしラッファ曲線にしたがえば、価格決定権を相手側に握られ適正な市場価格が維持できない、人的資源にかんしてノウハウの蓄積がしにくい、文化の共有ができない、資源の枯渇時に供給が閉ざされてしまう、コアとなる技術の組織蓄積ができない、企画段階のアイデアが漏洩してしまう、などの問題点が指摘できる。したがって環境ファジーを吸収できる最高点に達した後は、次第に費用増大の方向に向かうことが予想される。

環境ファジーがもつとも高くなるのは、経営資源をすべてアウトソースする行為とすべて自前で準備する行為との中間点である、という命題をたてるのが可能であろう(図2参照)。未来指向企業の経営資源調達行動の

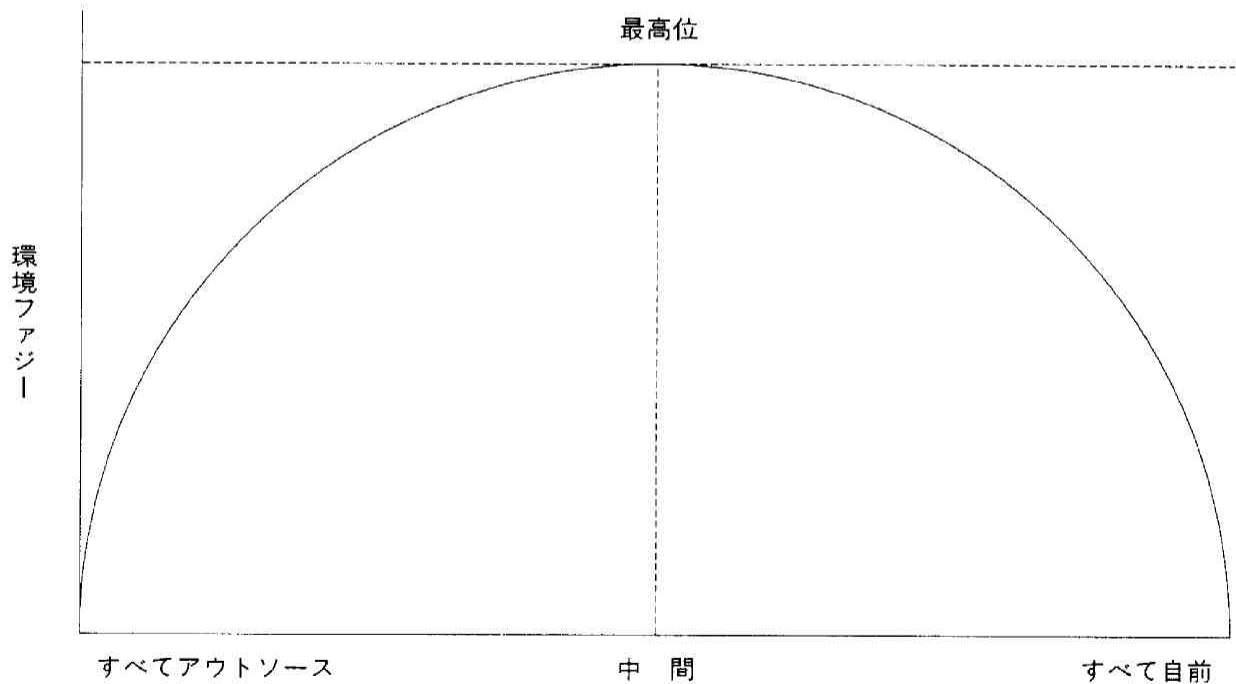


図2 経営資源配分ラッファ曲線

一つの有力な指針になるものと思われる。次は、未来への対応の巧みな企業とそうでない企業とを比べた場合、何がどう違うのかについて検討してみたい。

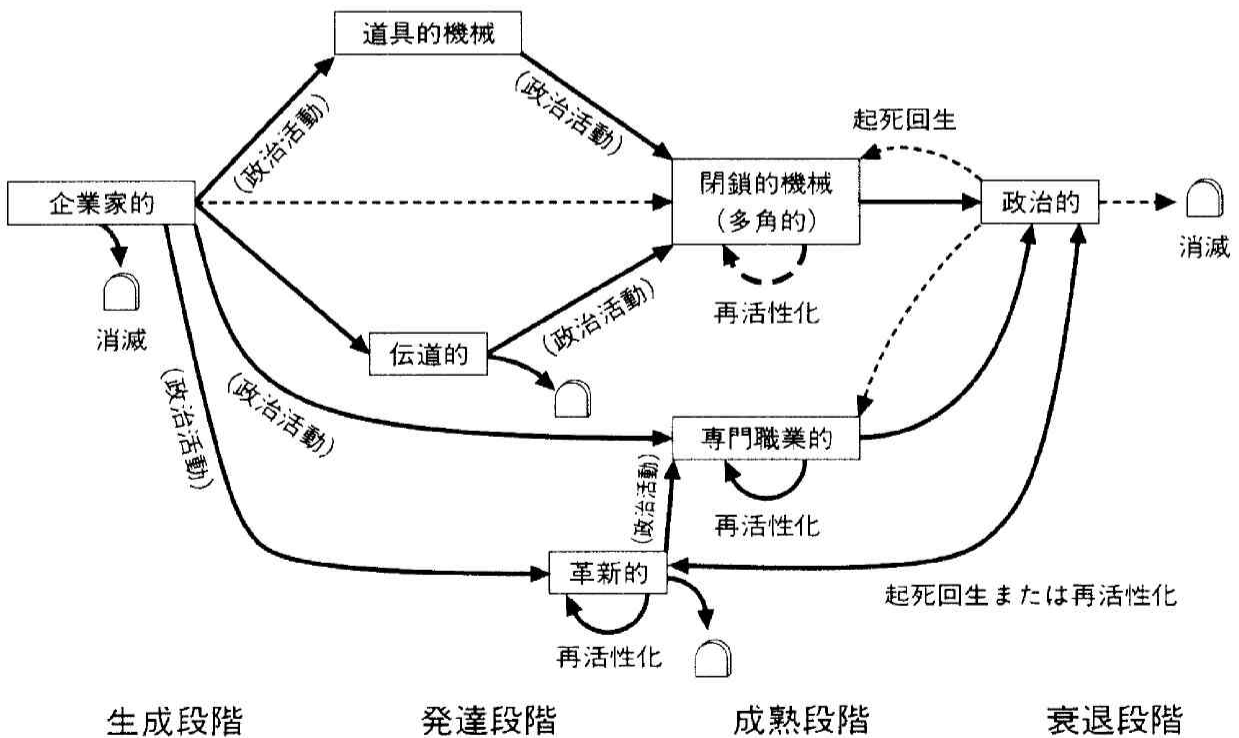
二、自己変革のプロセス

未来指向企業では、自己を持続させる部分と自己を変革させる部分とがうまくかみ合っており、行動していることが重要な意味をもつ。形態状態行動と形態生成行動の組み合わせについてもよいかもしれない。以下では企業組織の自己変革を考えるとときに有効だと思われるモデルを幾つか検討することによって、未来指向企業の姿を展望してみたい。

a. ミンツバークのライフサイクル・モデルの検討

ミンツバークは『人間感覚のマネジメント』のなかで図3のような組織のライフサイクル・モデルを提示している。発展段階が生成↓発達↓成熟↓衰退の四段階で示されている。各段階ごとに一つ以上の組織構造が割り当てられている。最初の企業家的から最後の政治的まで六つの組織構造の変化をたどることができる。左から右へは政治活動が推進力として作用している。逆に右から左へは、つまり衰退から生成へは再活性化が主たる推進力になっている。

しかしその矢印の数は圧倒的に左から右へ向かってい



(ミンツバーク、北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社、1994、441ページ。)

図3 組織のライフサイクル

ることがわかる。すなわち、運命論的に衰退、消滅への道しるべが示されているのである。しかも再活性化の矢印の戻り先は、ごく近所に限定されている。このことは、一度企業家の道に入ると、途中での延命作戦は部分的にはあっても、必然的に死への道をたどるといった流れになっている。

このモデルは組織の再生を意識したモデルにはなっていない。つまり未来を語る企業モデルにはなっていないことである。われわれが求めているのは、途中の段階で細胞分裂を繰り返す、つまり分社化を繰り返す、親が死滅しても新たな子が企業家的に再生される発展的循環モデルなのである。

b. ポパー (Popper, 1974) の四段階仮説

P1 : Problem1, 問題1

TT : Tentative Test, 試行実験

EE : Error Elimination, 誤りの排除

P2 : Problem2, 問題2 TTとEEの差から生ずる新しい問題。

P2では、TTの仮説がEEによって検証され、誤りがある場合、排除される。その結果新しい問題が生み出される。批判的フィードバックに伴い、P2が新しいTT→EEの過程を生み出し、新規のP1として定着する。P1とP2との差が大きいほど、フィードバック効

果がある。問題は次から次へと連続的、断続的に発生してくる。ある問題の解決は単なる過程にしか過ぎず次から次へと、発生する問題を解決することで進化が実現される。ポパーの言葉を借りれば、最終的問題解決はあり得ず、単に問題が移動しているにしか過ぎないということになる。

ミンツバークのライフサイクル・モデルに比べて、フィードバックが新しい仮説設定にまでさかのぼっている。フィードバックは時間の連続のなかで頻繁な修正を可能にするので、たとえ判断に誤りがあっても、経営資源ロスのダメージがそれほど大きくならずにすむ。未来指向企業の行動をガイドする際の有力なモデルになると思われる。

c. ルーマン (Luhmann, 1993) のダブル・コンティンジェンシー・モデル

行動の規範はパーソンスによって「コード」とよばれている。ルーマンはこの「コード」の発生自体を説明することによって問題解決が可能になると考えた。すまわちすでにそこにあるコンセンサスの範囲内で問題解決を図るのではなく、不明確な状況のなかで自らの行動を試行的に決定することを、ダブル・コンティンジェンシーの枠の中で理解しようとした。偶然に対して開放的であり、偶然に敏感に反応し、現実を可能的世界として眺め

ることを提唱した。

ルーマンは偶然の吸引を意識しており、言葉を変えれば、開かれた未来に対して、創発的秩序を形成する。未来に対しては何らかの期待があり、その期待がある種の価値を獲得する。そしてその価値が観察不可能な未知のものに意味を付与し、創発水準を形成する。ルーマンの表現を借りれば、自分のもつ自己準拠システムを相手のもつ自己準拠システムと遭遇させることによって、それまで規定されていない何らかの現象を生成することになる。換言すれば未来指向企業の期待行動は、それまでの水準の不確かさを吸収することになるのである。主体的意思表示、開放性、関係性をとおした自己変革行動は、未来指向企業のエッセンスであるように思われる。

d. ビーア(Beer)のバイアブル・システムのイメージ
 問題提起のところで、社会的存在物としての企業を生存・適応・拡大・自己再新の四つのタイプに分類した。これを環境と共生しながら存在する企業という視点で再整理すると、典型的な分類では、最初の三つを一つのくりにして単に生存している (survival) 企業、最後の一つを生命力をもって逞しく活きている (viable) 企業という二つのタイプを想定することが可能であろう。サイバネティックスの世界的権威者の一人である Beer(1981)は、前者の生存している状態のことをシス

テムの階層が究極の基準にたどりつくまで続いている状態とよんでいる。報酬を得ることの単純な繰り返し、利益を得ることの繰り返し、何かモノを作ることの単純な繰り返し、などである。短期的な存続の連続が行動基準になっているため、創意工夫行動が欠落し、長期的には社会的存続基盤を失う。企業の場合、倒産し消滅してしまう。環境不適合を起こしてしまうことが最大の問題なのである。

一方、後者の生命力のある状態とは、環境変化のなかで時には突然変異を含む新しい環境対応を模索する状態のことを意味する。生命力のあるシステムの場合、時間の連続の中で順次適応行動を展開していくだけでなく、時には予期せぬできごとにもうまく対応できる能力が求められる。Espino(1996)らは、後者すなわち未知のできごとへの対応力こそ生命力のあるシステムに固有の特性 (hallmark) であると述べている。企業行動でいえば、現実に直面している問題を解決するだけでなく、未知の問題を生成したり発見したりする能力が問われているという意味になる。

Beer(1979)の論述によってバイアビリティの原則をみておこう。バイアビリティは次の二つのディメンションの均衡によって維持される関数である。：

- ① サブシステムのオートノミイ対システム全体の

統合

② 安定性対適応性

生命力のある (viable) システムはその前段階で生存 (survival) システムを体験していることが前提条件になる。システムが生命力ステータジにジャンプする時、生存ステータジを踏み台にして、つまり生存ステータジをジャンプして次のステータジへいくというイメージに近い。これを Espejo, Schwanninger (1993) は、「生存を超えた生命力 (viability beyond survival)」とよんでいる。

先に述べたように、多くの企業にみられる過度の利益追求行動はやがて自滅への道を歩むことになる。バイブル・システム・モデルでは単なる利益追求行動を超えた規範の指針が導入される。企業でいえば、成員の行動の最終的な拠り所となっている企業倫理または理念、哲学のようなイメージに近いのではないかと思われる。単なる生存を超え、単なる利益追求行動を超える行動基準として考えられるのは何であろうか。つまり生命力 (viability) のイメージを企業行動に具体的に投射した場合、それは何によって表現可能であろうか。

未来指向企業との関連でいえば、「展開 (development)」ということになるのではないかと思われる。展開は「包囲、包み込み (envelopment)」の反対概念である。「開いて展ずる」の意味から推定可能なように、

環境に対して開くことにより周囲との連動が可能になり、そして自己の変態が実現するのである。Ackoff (1981) も development を「システムそれ自身および他のシステムの欲求を充足させるための潜在性高揚システム」と規定している。未来指向とはこのような潜在能力の保持と密接な関係にあると考えられる。

異なった準拠枠を持つ企業同士の連結行動は行動の進化を促し、創発的な出会いをより確実なものにし、新しい発見の機会をより多く作り出す。独自の生命力をもった企業は、単なるサイズの拡大とは異なり、自己変革や自己創造を繰り返しながら、市場のより高い多様性を吸収したり、より高い複雑性を吸収したりする。自ずからその目は近くの利益よりも、より長期の環境適合や調和を意識することになる。開放性および持続性は未来指向を考へるときに欠かすことのできない要素だと思われる。

現実と未来をつなぐ未来指向企業の特質

5S フレームワーク

前章では、未来企業のイメージについて、関連文献を参考にしながら理論的な描写を試みた。前章で説明したような理論的なイメージをそのまま現実の企業にあてはめることは困難である。その一方で今までの典型的な日

本的な企業とは異なるユニークな経営を行い未来指向企業の現実のモデルとなると思われる企業が存在していることは事実である。この章では、現実に存在するそのような企業の特質を明らかにすることによって、現在の企業が前章で理論的に説明したような未来指向企業へと展開していくための道筋を明らかにしたい。

企業の特質を議論する際にはさまざまな要素を考慮する必要がある。われわれは一つの試みとしてSで始まる五つの要素で企業の特徴を表現することができると考え、この考え方を5Sフレームワークと名づけた。5Sフレームワークでは、図4に表現されているとおり、次の五つのキーワードによって企業の特質を説明することができる。

- ・ strategy (戦略) … 企業の事業領域や商品構成など、自社の位置づけつまりポジショニングや経営資源の配分を決定する基準。
- ・ structure (構造) … 企業の組織形態。規模や経営階層という可視的な構造の他、意思決定権の配分や組織間連携のありかたといった目にみえない構造を含む。
- ・ skills (能力) … 企業の構成員および構成員の集合体としての企業そのものが持つ能力。
- ・ style (様式) … 企業の構成員および企業そのもの

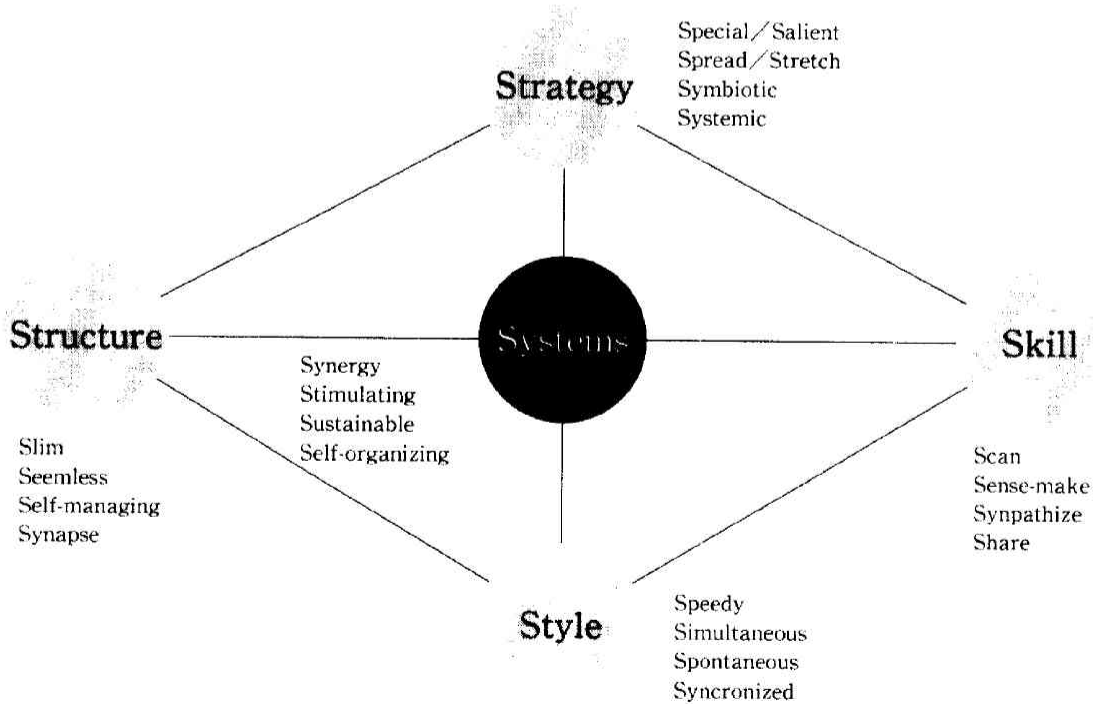


図4 未来指向企業にかんする5Sフレームワーク

の行動原理となる価値観。

・systems (体系) : : 組織の運営を支えるしくみの集合。具体的には、人事システム、業務システム、情報システムを含む。他の要素をまとめて実際の組織として機能させるのはシステムであり、その意味で図の中心に存在している。

この5Sフレームワークは企業経営にまつわる複雑な要因を単純化したものであり、企業の特質を表現する際の枠組みになるだけでなく、実際に企業経営を行う際に考慮しなければならないポイントを表現したものである。このフレームワークは現実の経営戦略の立案・実施の際にも有効な拠りどころとなる。5Sフレームワークの基本特徴として次の四点を指摘しておきたい。

① 企業経営のためには多様な要因を考慮する必要がある。一般的に指摘されている戦略(strategy)と構造(structure)の他に能力(skills)、様式(style)、体系(systems)の三つの要素を抽出している。このフレームワークを使えば、経営戦略を立案・実施したり、組織を分析するしたりする際に考慮しなければならない複雑な要素を、包括的に、しかも五つというコントロール可能な範囲に集約することができる。

② 五つの変数はすべてお互いに関連しており、他の変数を変えることなく一つの変数だけを改善することは

不可能である。

③ いくらか注意深く作成された戦略であっても、経営者がいくつかのSを見落とすことによつて失敗する例が少なくない。せっかく立派な戦略を持っていても、それを実現するためのしくみ(システム)や能力(スキル)が不足しているために戦略を実施できない例は多い。

④ ある特定の時点である特定の企業の経営を改善するために、五つのSのうちどれをもつとも重要視すべきかということは明かではない。しかし、すべての要素をまともあげるのはシステム(体系)である。たとえば戦略やスキルそのものを別個に見直すことが必要な場合もあるが、その場合も、体系として全体がまとまるようなシステムづくりが必要である。

図4で示したとおり、これからの企業に必要な特質は、上記の五つの要素のすべてについて、それぞれこれもまたSで始まるキーワードで表現することができる。以下、個々の要素について、具体例をまじえながら詳しく検討を加えたい^③(Waterman, 1982; Dess & Miller, 1983)。

a. 戦略(strategy) : : 独自の強みと関係性

〔四つのキーワード〕

まず、戦略については、次の四つのキーワードで説明

することができる。

・special/salient…核となる独自の強みをもつこと

これからの企業は、特別 (special) で顕著 (salient) な強みをもたなければならぬ。企業にとっての強みとして考えられるのは、特定の商品の存在やブランド、技術力、能力 (ケイパビリティ)、販売チャネル、顧客ベースなどが考えられる。しかし製品や商品そのものといった目に見える実体に依存しすぎる場合、比較的容易にキャッチアップされやすい。

それに対して、実体を生み出す組織的スキルや顧客との特別な関係を築く能力など、目にみえない抽象的な独自の強み (コア・コンピタンス) は容易にはコピーできない。このような強みをもつことによって、数多くの同僚のような企業の中の一歩 (ナンバーワン) ではなく、「オンリーワン」の存在になることができれば、企業規模に関係なく企業間提携を行うことが可能になり、付加価値の高い商品を武器に不毛な価格競争を免れることができる。

・spread/stretch…独自の強みを拡張すること

かつての日本企業は多角化の掛け声のもとにさまざまな新事業に取り組んだ。しかし必ずしも自社の強みと結び付いていなかったためにシナジー効果を出すことなく、その後撤退に至ったケースも少なくない。企業にと

って活動領域を徐々に変化させ広げていくことは、企業の活力を維持するためにも必要なことである。その際、自社の強みである本業を忘れて短期的な利益をあげるために新市場に群がるのではなく、自社の強みを広げ (spread)、引き伸ばす (stretch) ことによって事業領域を変化させていかなければならない。

・systemic…開いた体系の中で考えること

従来の日本企業は、自前主義と呼ばれる閉鎖的なシステムを採用していた。日本的な企業ネットワークが礼賛された時期もあった。しかしこれも系列内部の限られた企業間の連結であり、開放的なネットワークとはいえなかった。閉鎖的な企業システムを外部の関係者に明確に説明し、納得させることは不可能である。日本の企業システムの不透明性が海外から批判を受けていることは記憶に新しい。未来指向企業は、自らの存在を開いた体系の中の (systemic) 存在として考え、自らの理念や行動を世界共通の言語で説明することができなければならぬ。前章で「展開 (development)」と表現した概念も、企業を開いた系の中の存在として考えることから導かれるものである。

企業戦略の面でも、従来のように経営環境を固定的で所与のものとして考えるのではなく、ビジネスの系全体の中で自社を位置づけ、他との関係の中から自社の戦略

を導くことが必要になる。その結果、企業戦略は従来にくらべてよりオープンなものになるであろう。企業が前章で説明したようなバイアブル・システムとして存在するためにも、開放的なビジネス・システムの中で自社を位置づけて戦略を導くことが必要である。

・ symbiotic:…系の中で利害関係者と協調すること

企業は、いうまでもなく社会的な存在であり、ひとつの系の中に位置している。しかし、従来の企業は、インプット（原材料、労働力、資本）をいかに効率よく効果的にアウトプット（製品）に転換させるか、ということに関心を置きすぎた。そのため、企業を取り巻く利害関係者（ステークホルダー）の存在を忘れ、結果として環境破壊や社員の過労死などといった問題を引き起こしてきた。未来指向の企業は、自らの利益はもちろん、自社を取り巻く利害関係者の利益を考慮し、利害関係者と共生 (symbiotic) できるような存在でなければならない。

〔事例研究〕

上述したように、未来指向企業にとって、明確な戦略をもつことは不可欠の条件である。マイケル・ポーターは、企業戦略と業務効率を明確に区別し、「日本企業は業務効率の面では優れているが、戦略がない」と指摘している (Porter, 1996)。しかし、目先に追われて横並びで新しい事業に手を出す従来の日本的な大企業とは異なる

り、上述したような明確な戦略をもつユニークな企業も生まれてきている。ここでは、その代表例としてカンキョー（本社神奈川県、藤村靖之社長）と根来産業（本社大阪府、根来功社長）の戦略および共生を暗黙のうちに戦略に組み込んでいく幾つかの企業を紹介する。

カンキョーの藤村社長は大企業の研究者として恵まれた環境にあった。その後常に新しいテーマを追いかけて「キョロキョロしているばかり」の体質に見切りをつけ、「子供の健康と環境を考える」ことを明確なドメインとして、同社を創立した。自社の強みはテーマを絞った商品開発にあると考え、カンキョーは生産設備をもたないファブレス企業に徹している。固定資産をもてばその固定資産が足かせになり、資産の稼働率を上げるために作らなくても良い製品を作り、それを販売するという悪循環に陥る。カンキョーは大企業に生産を委託して自らは積極的な商品開発を行い、空気清浄機「クリアベール」を一つの核として、一年に二種類づつ程度のペースで、浄水機や乾燥器などの新商品を発表している。一見すると、カンキョーの強みは特許をもつユニークなイオン式空気清浄器である「クリアベール」という製品そのものであるようにもみえる。しかし実は、ファブレスに徹して子供の健康の分野で新製品を開発するという事業ドメインの絞り込みと経営資源の集中がカンキョーの強

みになっているのである。この強みを実現しているのが、ひとつのビジネスのしくみの中で生産を他に委託することによって自らは開発機能に特化するという企業戦略であり、この企業戦略は他との関係の中から自社の戦略を考えることによって生まれているのである。

根来産業は、大阪府貝塚市という繊維産業の産地で普及品のカーペットを製造している。この企業のユニークなところは、早くからカーペットの原料をすべてリサイクル資源でまかなっていることである。根来社長が使用済みのPETボトルなどのリサイクル原料の利用に踏み切ったのは、オイルショックによってバージン原料である石油製品の供給がストップされたという外部的要因に端を発しているものの、バージン原料の供給が安定化した後も、コスト的に高くつくリサイクル原料を利用し続けている。

根来社長は自社のビジネスを一度使用された物質を再利用する「静脈産業」と位置づけている。静脈産業とは天然資源を消費する「動脈産業」との関係で存在するものであり、これも外部に開いた企業戦略であると考えることができる。自社の事業をこのように位置づけたうえで、根来社長は絶え間ないコストダウン努力を行い、価格的にも品質的にも一般製品に負けない商品を作っている。現在では、リサイクル原料は洋服の生地などとして

も利用されはじめており、消費者の関心も高まっている。根来産業のカーペットにはエコマークが付いており、一部の消費者の共感をよび付加価値がついている。これも根来社長の明確な信念の賜物であるということができるだけだろう。根来社長が着ている背広もその原材料はPETボトルであるという説明が印象的であった。

共生についての動きは、地域密着型の企業にその典型的な例をみることが出来る。後述する京都の「イタリヤード」では、取引先と自社との間での「分かち合い」の戦略行動をとっている。また岡山県の林原では、地域の雇用推進を意識し、時に銀行からの依頼で経営不振に陥った、全く異なった分野の企業もグループ内に入れていく。地域共生を意識してのことである。さらに、山口県下関にあるサンシズカグループの片野社長は、「地域密着型の企業は、地域から逃げることもできないし、一人勝ちすることも許されない。地域の経営と自社の経営の同時実現を目指すことが求められている。」という。

b. 構造 (structure) …柔軟に連携する自律的な小規模組織

● 四つのキーワード

未来指向企業の組織構造は、次の四つのキーワードによって説明される。

・ slim…無駄のないスリムな組織

従来の企業は、市場における交渉力の向上や活動範囲の拡大のために企業規模を大きくする傾向にあった。しかし、大企業を効果的に管理するためには明確な指令系統をもった階層的な経営システムが必要となり、そのことが組織の硬直化につながった。情報通信技術が発達し、電子的なネットワークの上で市場取引と企業活動が行われるようになればなるほど、企業活動の大きさと物理的な規模とは無関係になる。未来指向企業は、小回りのきかない硬直的な巨大企業ではなく、無駄の少ないスリム (slim) な組織でなければならない。

・ seamless…組織間のスムーズな連携と統合

日本企業においても、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングなどによって、組織を超えて企業内のビジネス・プロセスを統合する努力が行われている。しかしその努力は、現在のところ、多くの場合企業内または特定の企業グループ内にとどまっている。未来指向企業は、企業内の部門間連携だけではなく、外部の関連企業ともつなぎめのないかたちで (seamless) スムーズに連携することが必要である。

・ self-managing…自律的なビジネス・ユニット

日本的な企業ネットワークは、親である大企業に子である中小企業が依存する、という形態で発展してきた。しかしこのような依存関係にある中小企業は、経営環境

が変化すれば親企業に見捨てられることになりかねない。また、大企業の内部組織についても、従来は企業内部でのみ評価され、企業の中に閉じた存在であった。そのことが外部からの刺激を排除し、均一で排他的な文化をもち、イノベーションが生まれにくい体質を作り上げた。今後の組織は、企業自身も、また企業内組織も、自己完結的でなく他の組織とのオープンな関係を保ちながら、自律的 (self-managing) な組織であることが必要である。

・ synapse…柔軟な連携

従来の日本企業の企業間連携は長期的で固定的であった。これが企業間に信頼を生み、複数の企業にまたがった品質向上やコスト削減などを可能にしたことは事実である。しかし経営環境が変わればその長所は、企業活動の足かせになりかねない。今後の企業は、最適な脳神経細胞 (ニューロン) 同士を結ぶシナプス (synapse) のようにネットワークをはりめぐらせ、過去の関係にはとられない新しい企業間関係を作り出していかなければならない。

〔事例研究〕

ここでは、具体例として、残像効果を利用した表示機を開発するベンチャー企業であるアビックス (本社神奈川県、時本豊太郎社長) をとりあげる。アビックスは、

一九八九年設立、従業員十四人という設立間もない企業である。人間の目の残像効果を利用したユニークな表示機器を開発しており、JR北海道の青函トンネルやJR東日本の成田空港線などにトンネル内情報提供システム「タイムスリット」を納入している。この企業もカンキョーと同じくファブレス企業であり、生産や販売はそれぞれ異なる大企業に委託している。アビックスもカンキョーも、自社で生産は行わないにもかかわらず、自社ブランドの製品をもっている。従来の中小企業は大企業の下請けというイメージが強かった。しかしアビックスやカンキョーという新しいタイプの企業は、すぐれた製品開発能力をもっていれば、大企業と対等のかたちで自律的に提携し、少ない従業員で大企業と同じような活動を行うことができることを実証している。

アビックスにおける自律性は、他企業との関係だけでなく、社内の仕事の方法にも見ることができる。同社では製品ごとにチームがあり、日常的な判断はすべてチームの責任者である「プロダクト・マネージャ」に任されている。チームの構成も多層的で、あるチームのプロダクト・マネージャが別のチームで開発を担当するというようなことも珍しくない。

また、同社は繰り返し手で振ることによって残像効果で「STOP」という文字が浮かびあがる警棒（「ウェ

ーブ・ライダー」も商品化している。警察に納入するこの商品の場合には、品質が求められるために精密機器メーカーに生産委託している。一方、同じ技術を使った製品でも、「GOAL」という文字が出るサッカーのサポーター向けの商品（「Jリーグ・サポーターズ・ライト」）の場合は、低コストとカジュアルな概観が必要なために玩具メーカーに生産委託している。アビックスにおいては、柔軟な提携を行うことによって、商品にとって最適な生産と販売の方法を実現している。

c. 能力 (S.M.I.) : 情報収集、意味づけ、共有、共感
〔四つのキーワード〕

未来指向企業およびその構成員に必要な能力については、次の四つのキーワードにまとめることができる。

・scan…情報を収集する能力

インターネットなど新しい情報通信技術の普及によって、情報は世界中を一瞬のうちに駆け巡り、自由に蓄積加工することが可能になった。企業経営に関わる情報も文字どおり無限に存在する。そのような情報の大海の中から必要なものを探し出す (scan) ためには、コンピュータなどの情報通信機器を使いこなすことが求められる。また、コンピュータなどを使えばハードな情報は世界中から集めることが可能になる一方で、一部の関係者しかもっていない人脈を通じたソフトな情報も従来以上

に重要性を増すであろう。

・sense-make…情報を意味づける能力

もちろん、情報はただ収集すれば良いというものではない。収集した情報を企業の経営にとって意味のあるものにする (sense-make) ことが必要である。そのためには、収集した情報を評価し、仮説を構築し、それを検証するという能力を身につけなければならない。

・share…情報を共有する能力

収集した情報を実際のビジネスに結び付けていくためには、自分もつ情報を関係者と共有 (share) し、関係者を巻き込んでいくことが必要である。受信するだけではなく、積極的に発信する能力が求められている。

・sympathize…共感し、共感してもらう能力

さまざまな利害関係者の利益を考え、開いた体系の中で効果的な企業活動を行うためには、その企業の理念や行動に共感 (sympathize) してもらえる関係者を作ることが重要である。たとえば、顧客の共感を得ることのできた企業は、長期間にわたってその顧客ベースが強みになるだろう。また、共感を得るためには相手の立場になって考えることも必要である。

〔事例研究〕

カンキョーの藤村社長は、ビジネスに必要なスキルをコンセプト・スキル・スキル、テクニカル・スキル、ヒュー

マン・スキルに分類し、生産技術などを意味するテクニカル・スキルは外部委託し、自社はコンセプト・スキルに特化すると語っている。藤村社長の言うコンセプト・スキルとは、技術や市場に関するさまざまな情報を収集し、その中から自社のビジネスに関連しそうなものを特定し、周囲の関係者を巻き込みながらビジネスのしくみを構築していく能力を意味している。

アビックスの時本社長は、ビジネスのコーディネーターとしてのプロダクト・マネージャに同じような能力を要求している。さらに、「購買代理店」などユニークなビジネス・コンセプトをもつ金型商社ミスミ（本社東京都、田口弘社長）では、やはり同じような能力を「商売設計」の能力と呼び、重視している。詳細は後述する。

また、カンキョーの藤村社長は、付加価値の高い商品を市場に浸透させるためには「シンパを作ること」が重要だと語っている。シンパを作る能力とは共感を引き起こす能力であり、これは藤村社長の言うヒューマン・スキルに該当する。ミスミの田口社長は、同社の経営理念を徹底させるためには、自社だけが企業理念を實踐すればよいのではなく、サプライヤーである協力工場や顧客の間にもミスミの企業理念を理解していただくことが不可欠であると語っているが、これも自社の経営理念を實現するためには共感し、共感してもらう能力が必要であ

ることを示している。

d. 様式 (style) : スピード、同時並行、同期、自発性
〔四つのキーワード〕

四番目の要素である様式については、次のような四つのキーワードで説明することができる。

・speedy…迅速な行動、俊敏さ、

情報通信技術の発達にもなつて、情報は瞬時に世界を駆け巡る。このような時代には、企業も入手した情報を迅速 (speedy) に判断し、必要な対応を必要な時期にタイミング良く実行することが必要である。従来の日本企业は、階層的な組織構造と責任の所在の不明確さのために意思決定が遅いと指摘されてきた。しかし、未来指向企業にとっては「迅速さ」が重要なキーワードになるだろう。

・simultaneous…並行化、「走りながら考える」

経済の高度成長期に、同じ様な商品を大量に生産し大量に販売するためには、綿密な計画のもとに企業活動を順次的に行うことが効率的であった。詳細な設計を行い、生産ラインを作り、大量生産を行い、販売するというそれぞれの企業活動が、あらかじめ決められたとおり一方的に進行することが求められた。その時代には経営環境も比較的予測しやすかつたため、たとえば五年間という長期計画を作成し、それを着実に実施していくのが

優良企業であった。さらに、「上流」と「下流」という言葉で表現されているように、産業構造全体でもモノの流れは一方的であり、順次的であった。

これに対して、不透明な環境のもとでは、企業活動を同時的 (simultaneous) かつ並行的に行い、計画と実施、修正のサイクルを極端に短くすることが求められる。これは、前章で説明したポパーの四段階仮説でいえば、新しい仮説設定のためのフィードバックのスピードを高めることである。つまり、戦略のところでは述べたように企業全体としては明確な方向性を持ちながら、日常の業務はリアルタイムに近いサイクルで進めていくことが必要である。あまりにも綿密な戦略計画作業は自己目的化する傾向があり、そのような戦略計画作業が重要性を失いつつあるという点については、戦略計画の重要性を主張しているMintzberg (1994) などの研究者からも指摘されている。長期経営計画に縛られることなく、日常茶飯事の朝礼暮改が受け入れられるような体質が未来指向企業の条件である。

・spontaneous…自発性

すべての情報について経営陣の判断が求められるようでは、組織のスピードを高め、同時並行的に仕事をこなすことは不可能である。未来指向企業においては、個々の組織構成員が自主的に判断し、自発的 (spontaneous)

に行動することが必要である。

・synchronized: 個々の組織構成員の同期

個々の構成員の判断や行動と組織全体としての方向性や目的が一致するためには、構成員の判断や行動の同期が取られて (synchronized) いなければならぬ。従来の日本企業は、均質的な文化のもとで組織構成員の行動の同期という点ではすぐれていた。しかし、今後は、異質性を認め個人の自主性を尊重する企業文化と、組織としての同期性を両立させることが大きな課題となるであろう。

〔事例研究〕

ここでは、具体例として、データによる商品企画で「アパレル界のセブン・イレブン」とも呼ばれるイタリヤード(本社京都府、北村陽次郎社長)の経営スタイルを取り上げたい。イタリヤードは「カンと度胸とドンブリ勘定」で経営されていたそれまでの多くのアパレルメーカーとは異なり、店舗と本部を結ぶ情報システムで商品の売上を単品管理して売れ筋を把握し、システムティックな発注、在庫管理を行っている。イタリヤード自体は商品開発などビジネス・システム全体のデザインと管理に集中し、販売はフランチャイジーに、物流は専門会社に、生産は協力工場にそれぞれ委託している。

アウトソーシングを活用したこのような組織形態も、

構造 (structure) の点から注目し値する。イタリヤードの北村社長の話を実際に聞いてもつとも印象深いのは、「面白く、楽しく、ゆたかに、カッコよく」という同社の経営哲学である。この経営哲学は、北村社長の経営スタイルにも直接的に結び付いている。北村社長は「面白く楽しくやるためには自己責任でやらなければならぬ」と話している。イタリヤードの社員は自発的に自分の仕事を面白くするために努力することが求められている。北村社長は、「『この指止まれ』と言ったとき、やりたい人が集まって好きなことをやれる雰囲気社内にある」と語っている。また、データを用いた仮説―実行―検証のサイクルの短さもイタリヤードの特徴であるということができる。さらに、北村社長は組織の運営にはアメリカン・フットボールのシステムを参考にしたと語っている。これは、構成員の各自にそれぞれ得意なところを担当させ、組織全体として同期を取るという管理方法である。

その他、北村社長は、新聞記者のインタビュウの中で、「デンボ(できもの)と企業は大きくなったらつぶれる」「ぼくら四〇歳前後の経営者に共通しているのは、人のパイを争ってまで食いたくはないという思想です。」などと語っている。イタリヤードは、「取引先も儲かって自分も儲かる」という「分かち合い」の経営方針に基づ

く共生の考え方、「分」をわきまえて「餅は餅屋に」任せるというアウトソーシングの活用など、すでに説明した他の要素の観点からも興味深い企業である。

e. 体系 (systems) : シナジー効果と自己組織性
〔四つのキーワード〕

5Sフレームワークにおける最後の要素である体系は、そのあるべき姿を次のようにまとめることができる。

・ synergy : 制度間の相互作用

組織運営を支えるのはさまざまな制度である。しかし個々の制度が孤立に存在しても意味はない。制度やシステムは、情報システムに典型的に見られるように、ともすればツギハギで相互の関係が希薄なものになりかねない。一度作った制度を放置するのではなく、意識的に全体を見直すことによって、個々の制度が大きな目的のために統合され、シナジー効果 (synergy) を発揮できるようにするものにならなければならない。

その他、シナジー効果というキーワードは、体系 (システムや制度) だけではなく、一企業における複数の事業間のシナジー効果、個人と組織の間のシナジー効果、複数の企業体のシナジー効果など、未来指向企業の全体的な特徴を表現するキーワードの一つでもある。

・ stimulating : 創造性、自発性の促進

システムや制度は、それ自体のために存在するものではなく、企業活動を支え、刺激する (stimulating) ようなものでなければならぬ。日本企業のシステムは、従来はどちらかと言えば、従業員を刺激するというよりは安定化させるためのものであったように思われる。今後は、情報共有を通して組織の独創性発揮を支援する情報システム、個人のやる気を高めて優れた従業員の成果を引き出す人事システムなど、独創性や自主性を高めるシステムが求められるようになるだろう。

・ sustainable : 持続可能性

独特な戦略をもち、優れたスキルを持つ経営者によって率いられるユニークな企業であればあるほど、経営者が交代すれば経営危機に陥ることが多い。企業の持続可能性を支えるのは各種のシステムである。持続可能な (sustainable) システムを構築した企業が、未来社会に活躍する企業であるということが出来るだろう。

・ self-organizing : 自律的な秩序構成

システムや制度は、いったん作られれば自らを維持する傾向にある。環境が変化したにもかかわらず旧態依然のシステムをもつ組織は衰退する。その一方で、システムの新しい組織は持続可能性に欠ける。したがって、未来社会においても持続可能な企業を作り上げるためには、自ら環境に適応できるようにシステムを構築することが

必要になる。そのようなシステムを作り上げるのは容易なことではない。生物の環境対応を参考にすることができ。生物は、複雑な環境から一定の秩序を生成して環境に適応していく。このような作用は「自己組織化」(self-organizing)と呼ばれる。企業組織においても、経営理念やシステムは一定した秩序であり、さまざまな情報が錯綜する市場や日常業務は混沌(カオス)であると考えることが出来る。安定的なシステムと変化する環境というジレンマを解決するためには、自己組織化の作用によって、環境からシステムを生成し、システムが環境に働きかける、という微妙なバランスを保つことが求められる。

前章では、短期戦略のみでは近視眼的になり、長期戦略のみでは非現実的行動が蔓延するため、両者の組み合わせが必要なることを主張した。また、自己再新する企業のイメージを説明するために、「バイアブル・システム」という表現を使用した。時間を連続したものととらえ、生命力のある企業を作り上げるためには、自己組織性のあるシステムをもつことが必要である。

〔事例研究〕

ここでは、ミスミの例を紹介したい。すでに述べたように、ミスミは金型を中心とした製品の商社である。「購買代理店」「もたざる経営」、「オープンポリシー」とい

う三つのコンセプトを核として非常にユニークな経営を行っていることで知られている。

まず、「購買代理店」とは、従来の日本企業の行動原理は作ったものを売るという「プロダクト・アウト」の考え方に基づいていたとして、これを反転させて、「マーケット・アウト」すなわち顧客のニーズを源として事業を展開するという考え方である。したがって、メーカーの「販売代理店」ではなく、ユーザーの「購買代理店」になる。

次の「もたざる経営」とは、カタログ販売によって営業マンをなくしたことから始まる。ミスミは商社であるから生産ラインはもたない。その理由は在庫をもてばそれを売らなければならなくなり、「プロダクト・アウト」になってしまふからである。したがって、「社内には何ももつな」というのが田口社長の信念である。ミスミでは、商品の標準化によって営業マンを置かないカタログ販売を可能にし、社内の庶務はすべて派遣社員が行っている。人事部さえ廃止して、社外の組織に人事評価を依頼するという試みにすら取り組んでいる。社内に固定した組織はなく、すべてプロジェクト単位のチームで仕事が行われる。顧客からの発注は電話の他にコンピューター・ネットワークでも入ってくる。ミスミではこの情報システムの運用も外部委託している。

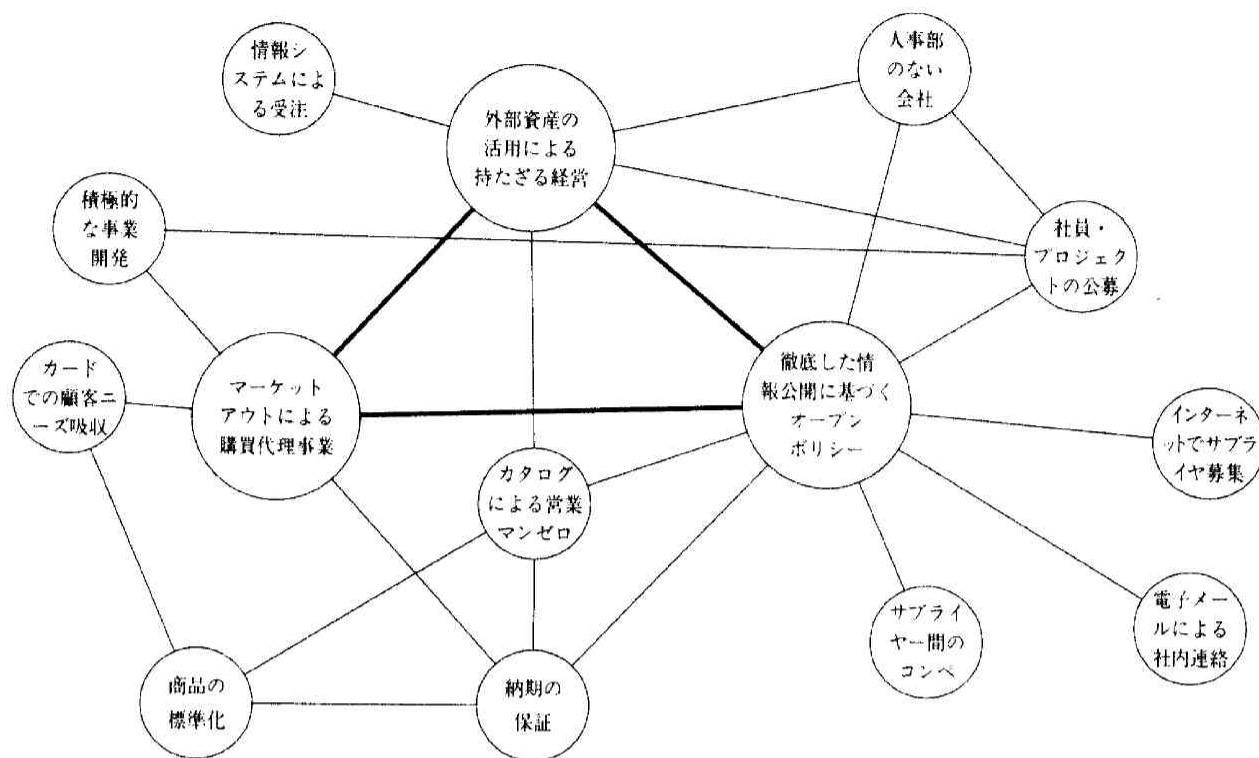


図5 ミスミにおける経営要素のシナジー効果

「オープン・ポリシー」については、まず、カタログには価格や納期が明記されており、交渉によって価格や納期が変更されることはない。協カメーカーとの関係もオープンで、オープン・コンペティションでメーカーを募集し、インターネットで海外のサプライヤーも募集している。さらに、プロジェクトそのものもオープンであり、新しいプロジェクトは社内外から公募され、プレゼンテーションによって採用が決定する。このプレゼンテーションには社外の人間も参加することが可能で、社外の人間のプロジェクト案が採用されれば、彼または彼女はミスミと契約を結ぶことになる。一度ミスミを退社した人が再度ミスミでプロジェクトを担当することも実際に行なわれている。

このように、ミスミでは、さまざまな人事システムや情報システム、業務システムが、三つの核となるコンセプトのもとでお互いに関連し、統合したひとつの体系を作り出している。この様子を示したのが図5である。各種の制度やシステムがシナジー効果を発揮しあうようなこのような全体的なシステムができあがり、しかもそれが環境の変化に応じて自ら変化していくようなものである。そのようなシステムをもった企業は未来社会にも適応していくことができる。

ミスミをはじめとする新しいタイプの企業の試みはま

だ始まったばかりであり、ここであげたような企業が未来指向企業としてふさわしいかどうかということを証明するためには、時間の経過が必要である。しかし、個々の企業の盛衰はともかく、以上説明してきたように、5Sフレームワークを利用して抽出した特質が未来指向企業の条件であることは、ほぼ間違いないであろうと思われる。

おわりに

本稿で対象とした企業は、その大きさや歴史、業種業態、行動範囲、所有している経営資源の量と質、などさまざまな分析基準をもつため、きわめて多様である。その多様な属性をもつた企業に対して、未来指向というくくりをかけたとき、そこに何か共通の変数が見つかるのであろうか、という疑問がまず起こるのは当然である。

“未来”という限定を企業行動においたとき、まず念頭におかなければならないのは時間概念ではないだろうか。未来と時間を同次元でとらえると、そこには“継続性”“連続性”“持続性”などのイメージが頭に浮かぶ。そこには少なくとも短時間ではなく、生命体としての存在を前提としたプロセスとしての時間が流れているはずである。また生命体としての企業は、単独では生存でき

ず環境一般との関わりを意識しながら行動することが求められる。いわゆる関係性である。そしてこの関係性を持続するためには、企業自体が環境に対して開いていることが前提なのである。

このように未来指向の企業にとっては、環境への開放行動と時間の持続性が密接不可分な関係になっているとわかる。何が起こるか分からない時代を前提に考えると、企業間の関係が限定空間のなかで硬直的で一様な結びつきをしているのはきわめて危険であるように思う。なぜならば、環境対応のための工夫が欠如しているからである。

これからは、効率は悪くても多様で複雑で異質な環境変数を少しでも操作可能な状態にすることが求められるようになると思われる。結びつき方にもたざる企業もつ企業、大企業と中小企業、ライバル企業同士、異種業同士、必要に応じて連携する契約ベースの関係、など多様な方法が考えられる。未来指向の企業に求められる第一の行動原理は、柔軟な関係性ではないだろうか。en-closeではなくdiscloseが、envelopmentではなくdevelopmentが未来指向にとって必須の要件になってこよう。

次に求められるのは独自の特性である。すべての経営資源を自前で準備するのではなく、それぞれの企業が他

に真似られないような独自の技術や文化などの経営資源をもち、相互に利用するのである。互恵が生じ、資源の相互有効利用を図ることができる。このことによって環境対応力も増強される。

第三の行動原理は俊敏性である。情報収集・処理、判断、行動いずれをとつても、スピードは未来指向企業の生命線になると思われる。スピードがあれば失敗時であっても経営資源の浪費は少なくてすむ。また行動の方向を途中でも変えることができるので、致命傷は、少なくとも避けることができる。

これら三つの原理に共通していることは、企業の社会的な存在意義が単に成長・拡大することではなく、展開や変身を意識した生命力あふれる企業であるということではないかと思われる。

注 釈

- (1) 5Sフレームワークの作成にあたっては、米・マツキンゼー社の7S (strategy, structure, skill, staff, system, style, superordinate goal) を参考にした。

引用文献

- ・トマスロ (Tomasko) R. M. 田畑成章訳『未来組織の原理—会社をまったく新しく見直す』、ダイヤモンド

ヤモンド社、一九九四年。

- ・ポパー (Popper) K. R. 森 博訳、『客観的知識』、木鐸社、一九七四年、一三八、一四〇、一八七ページ。(K. R. Popper, Objective Knowledge, -An Evolutionary Approach, Clarendon Press, 1972.)

- ・ミンツバーグ (Mintzberg) H. 『人間感覚のマネジメント—行き過ぎた合理性への挑戦—』ダイヤモンド社、一九九一年、四四—ページ。(H. Mintzberg, Mintzberg on Management, Free Press, 1989.)

- ・ルーマン (Luhmann) von N. 佐藤勉訳、『社会システム理論』恒星社、一九九三年、一五八—二一四ページ。

- ・Ackoff, R. L., Creating the Corporate Future, Wiley, 1981.

- ・Badaracco, Jr., J. L., The Knowledge Link, Harvard Business School Press, 1991. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社、一九九一年。)

- ・Beer, S., Decision and Control, John Wiley & Sons, 1966, pp. 256-7.

- ・Beer, S., The Heart of Enterprise, John Wiley &

- Sons, 1979.
 - Beer, S., Brain of the Firm, John Wiley & Sons, 1981. (宮沢光一監訳、『企業組織の頭脳』啓明社、一九八七年。)
 - Burns, T. and Stalker, G.M., The Management of Innovation, Tavistock, 1961.
 - Clegg, S. R., et al. (eds), Handbook of Organization Studies, SAGE Publications, 1996, pp. 1-28
 - Dess, G. G., and Miller, A., Strategic Management, McGraw-Hill, 1993.
 - Espejo, R. & Schwanning, M., eds, Organizational Fitness, Campus Verlag, 1993.
 - Espejo, R., et al., Organizational Transformation and Learning-A Cybernetic Approach to Management, John Wiley & Sons, 1996, p. 105.
 - Goold, M., Campbell, A., Strategies and Styles-The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations, 1987.
 - Miller, J. G., Living Systems, McGraw-Hill, 1978.
 - Mintzberg, H., Mintzberg on Managing-Inside Our Strange World of Organizations, The Free Press, 1989, pp. 253-5, 258, 265, 278, 281.
 - Mintzberg, H., The Rise and Fall of Strategic Planning, The Free Press, 1994.
 - Nolan, R. L., and Croson, D. C., Creative Destruction, Harvard Business School, 1995, pp. 178-82.
 - Tichy, N. M., Managing Strategic Change, John Wiley & Sons, 1983, pp. 70-71.
 - Porter, M. E., What is Strategy, Harvard Business Review, Nov-Dec. 1996.
 - Waterman, R. H., Jr., The Seven Elements of Strategic Fit, The Journal of Business Strategy, Vol. 2 No. 3, 1982.
- 参考文献**
- イタリヤード、ミスミについては以下の文献も参考にした。
- 緒方知行(編者)、『イタリヤード 分かち合いの経営』オフィスニ〇ニ〇、一九九五年。
 - 鈴木直人、『ミスミの企業家集団経営』ダイヤモンド社、一九九六年。
 - 武藤修晴、『逆転の市場創造—急成長するミスミの購買代理ビジネス』ダイヤモンド社、一九九三年。

謝辞

この論文のもとになったデータは、主として一九九六年九月から一九九七年二月にかけて実施したトップインタビューを中心とした五十三社のヒアリングによって得られた。理論と現実の出会いが今後の未来指向企業のさらなる理論の精緻化に大きく貢献するものと期待される。本稿はその第一歩にしかすぎない。ここにインタビューに応じていただいたトップの方々には深甚の意を表する次第である。

(はまや さとし／(株)富士通システム総研)

(えびさわ えいいち／経営学部教授)