

〔論文〕

日本企業の経営改革実態と新時代における 日本型企业再生に関する考察

ーデジタル・トランスフォーメーション環境下における日本企業の進化ー

小松原 聡

日本のバブル経済崩壊後、日本企業は競争力の回復と新たな事業創造を目指して、さまざまな経営改革に取り組んできた。しかし、それらの多くは短期的な視点での経営効率改善やコスト削減を重視した取り組みでしかなかった。結果として、日本企業の大事な競争力の源泉であった「現場力」が失われることとなった。

デジタル・トランスフォーメーションの時代を迎え、さらにはポスト・コロナ時代を見据えた社会システム変革が求められる現在、日本の企業経営は新時代に適合する抜本的再構築が求められている。本稿は、これまでの日本企業による経営改革のプロスとコンスを検証し、新時代における事業とマネジメント・システム再構築のあり方について考察する¹。

キーワード

効率経営、現場力、情報通信技術革新、自律分権化、匠人材、知識創造、日本的経営

1. はじめに

日本は1980年代には“Japan as Number 1”²と称される等、世界における存在感が高まり、「日本的経営」の成功の秘訣が注目され、数多くの経営研究の対象にもされた。しかし、1990年代に入り日本のバブル経済が崩壊したのを境に、日本経済および日本企業は世界の発展から取り残される状況が長く続いた。

バブル経済崩壊後今日に至るまで、日本企業はさまざまな経営改革に取り組んできた。マネ

ジメント面における改革に注目すると、当初は徹底した自律分権型組織の追求による業績回復が強く指向された。しかし、過度に分権化のみを指向することの弊害が認識されるようになり、それ以降は分権組織を横断する機能を強化することでグループ全体としてのシナジーを発揮できるグループ連結経営の実現に意識が向かうようになった。

このような取り組みがあったにも関わらず、

¹ 日本企業の経営改革に関連する研究は、事業構造、ガバナンス体制、管理会計制度、組織構造等、特定の経営改革領域やその方法論に焦点を当てたものが多かったが、本稿ではそれらを融合した視点からの考察を試みた。

² 日本企業の経営を高く評価したハーバード大学 Ezra F. Vogel 教授による1979年の不朽の名著「Japan as Number One: Lessons for America」(邦題ジャパニアズナンバーワンーアメリカへの教訓) から普及した表現。

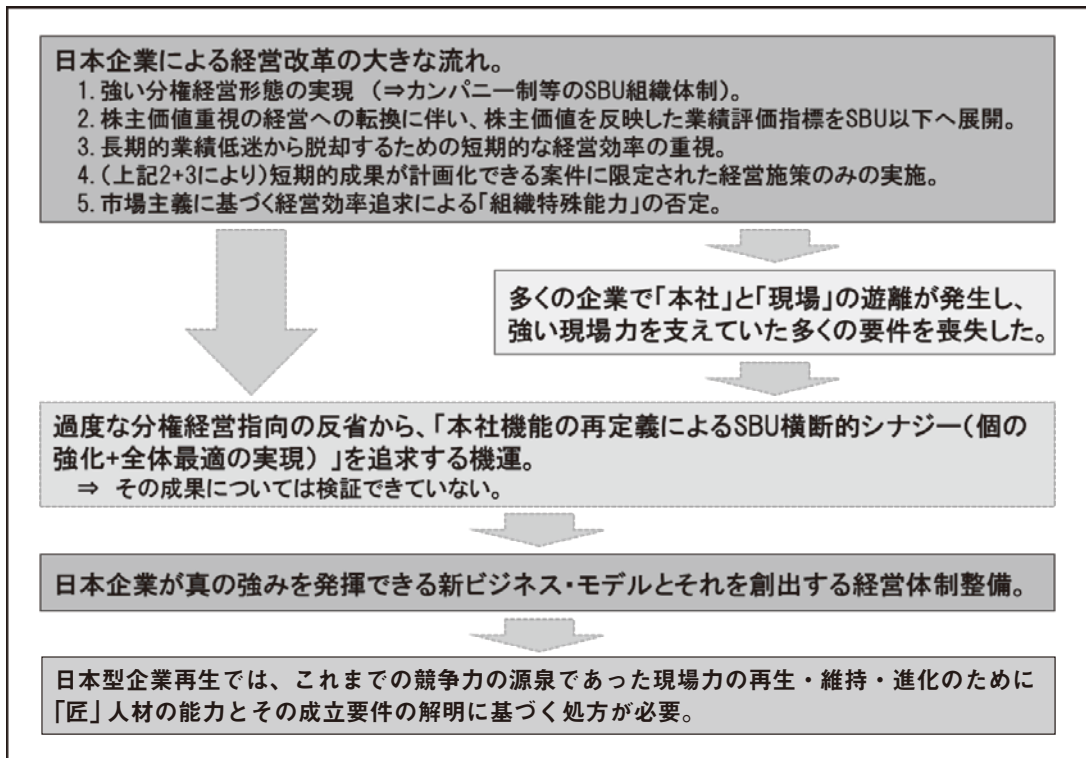
ITバブルの崩壊、リーマン・ショック、東日本大震災、超円高等、度重なる危機に見舞われたこともあり、日本企業の事業とマネジメント・システムの抜本的な改革を実現するには至らなかった。現在は新型コロナ禍という、リーマン・ショックをも上回るといわれる新たな世界規模の危機が訪れている。

世界中の企業が「ポスト・コロナ」を見据えた新時代への対応を求められているが、日本企業はポスト・コロナ時代への対応と並行して、これまでの業績低迷をもたらしていた要因からの脱却が求められている。その際重要なのは、事業や経営体制の表層的な問題事象への対処ではなく、日本企業が世界的な競争の枠組みの中で強みが発揮可能な独自性の高い経営モデルを再構築することである。そのためには、日本企業の強みが活かせる将来の経営のあるべき姿を明

確化し、それと過去の経営改革が実現したこととのギャップを評価し、ギャップの解消策を今後の経営改革に反映させることが求められる。

日本企業の独自の強みとして「優れた現場力」が挙げられる。日本企業が現場力における優位性を活かす経営を今後も引き続き追求していくのであれば、過去のグローバル・スタンダード経営を意識した改革は現場力の崩壊をもたらした事実を反省し、現場力の源泉である「匠人材」の蓄積と活用のあり方を確立する必要がある。また、ここでいう「現場力」や「匠人材の活用」は、現在進行中の「デジタル・トランスフォーメーション（DX）」と相反するものではないことを併せて認識しておくことが大事である。図1に日本企業によるこれまでの経営改革の総括を示す。

図1：日本企業による経営改革の総括



2. 日本企業による経営改革の変遷

ここでは、日本企業による過去の経営改革への取り組みの大きな流れを振り返る。日本企業がこれまでに取り組んできた経営改革の中心的なテーマの変遷とそれぞれの改革区分の特徴を図2に示す。

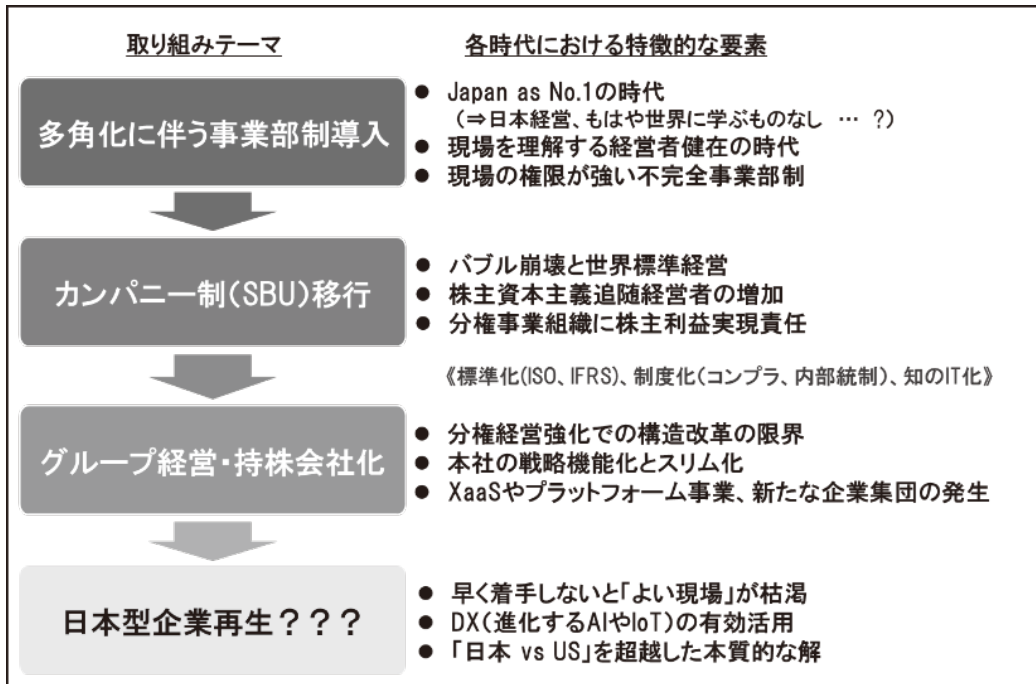
第一の改革区分は「多角化に伴う事業部制導入」の時代である（1980年代）。第二の改革区分は「カンパニー制（SBU）への移行」の時代である（1990年代中期以降）。第三の改革区分は「グループ経営・持株会社化」の時代である（2000年代初頭）。第三のグループ経営・持株会社化に向けた改革はまだ途上であると考えられるが、時代は既に新たな改革への取り組みを求めている。それは、情報通信関連技術（ICT）の飛躍的な進化によるDX時代の到来によるもの

であり、社会・産業構造の「XaaS³化」と称される本格的サービス・ビジネス化にむけた変革である。本稿では、今迎えつつある新たな変革の時代を、「日本型企業再生」を実現する改革への取り組みの時代として位置づける。以下、それぞれの区分における経営改革の取り組み内容とその本質について再確認する。

2.1. 多角化に伴う事業部制の導入期の経営

多角化に伴う事業部制の導入期は、日本企業が世界市場に躍進し好業績を謳歌していた時期であった。「日本の経営は最強でもはや世界に学ぶものなし」という意識が日本の企業経営者の間で台頭したが、この時期は現場の大切さを理解する経営者がまだ健在であった時代でもあった。事業領域の拡大・多角化に伴い事業部制組

図2：日本企業による経営改革の取り組みテーマの変遷



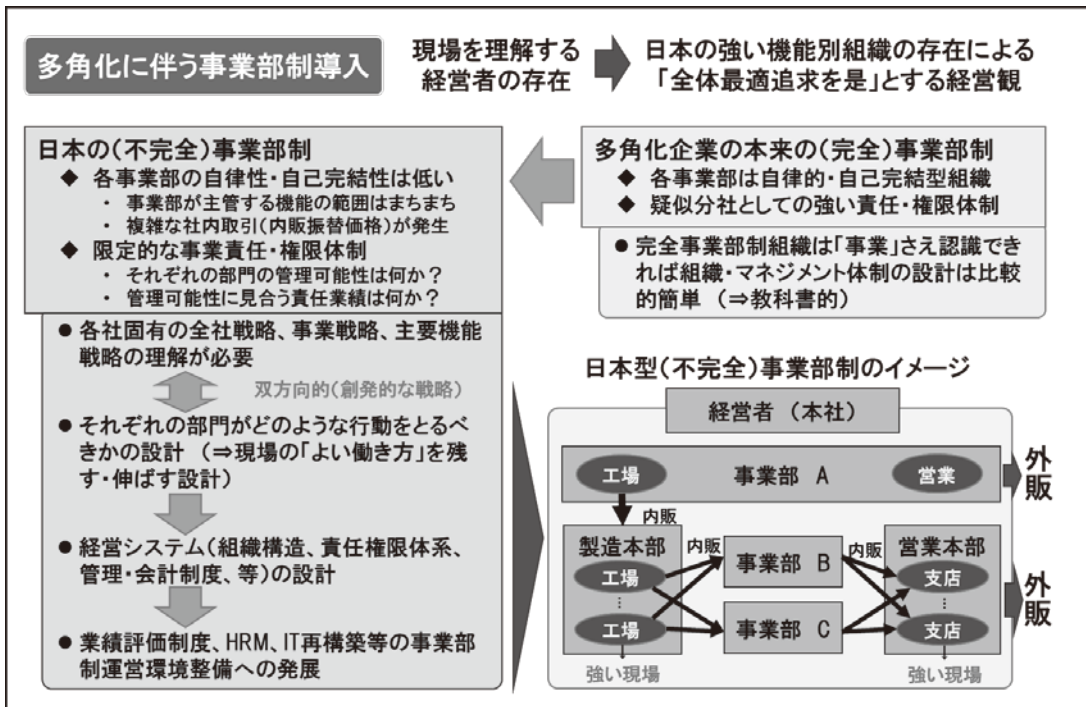
³ XaaSとは、Software as a ServiceやMobility as a Service等、「X」という価値を提供するサービス志向型の事業を総称する際に用いられる表現。

織へ移行する企業が多数存在したが、それは機能部門という現場に強い権限を残した不完全事業部制⁴であった。

当時の日本企業が採用した事業部制組織の実態を図3に総括する。日本企業の多くは、完全事業部制組織を採用することは少なかった。それは、製造や営業等のいわゆる「現場」と言われる機能組織が高い実力を持っていたため、事業部組織に事業戦略機能を持たせる一方で、事業横断的な機能戦略も同時に追求することが、全体最適を実現する上で有効であるとの判断が働いたためである。

日本企業では事業部組織が持つ責任・権限は限定的であっただけではなく、製造や販売といった機能部門は事業部組織から独立した機能本部組織として設置されることが多かった。しかも、これらの機能本部組織は全事業領域を横断的にカバーするものではなく、シナジーが働く事業領域のみを対象とするのが一般的であった。そのため、事業部と機能部門が持つ責任・権限との調整が必要であったり、機能部門と事業部組織間での複雑な内部取引が発生したりする状況が発生した。それ故、日本企業の不完全事業部制組織は完全事業部制組織に比べ、マネジメ

図3：日本企業による事業部制組織の総括



⁴ 日本企業の多くが採用した事業部制組織の特徴を表現するのに「不完全事業部制」という用語が今西伸二著の「事業部制の解明—企業成長と経営組織」(1988)で用いられた。本来の事業部制組織は、当該事業組織の長に事業遂行に関するほぼ全面的な責任・権限が委譲される「疑似分社」とも言われる、自律的かつ自己完結的な分権経営組織である。そのような事業部制を「完全事業部制」と呼ぶのに対して、そのような要件を満たさない事業部制を表すのに用いられた表現。

ントの仕組みが複雑になる傾向にあった。しかし、事業別の組織と機能別の組織が混在し、それらが複雑に連携するための調整活動に対する必要性が、結果として日本企業の現場力をベースとした知識創造⁵の高度化に寄与したと考えられる。

2.2. カンパニー制組織（SBU体制）による自律分権経営の強化

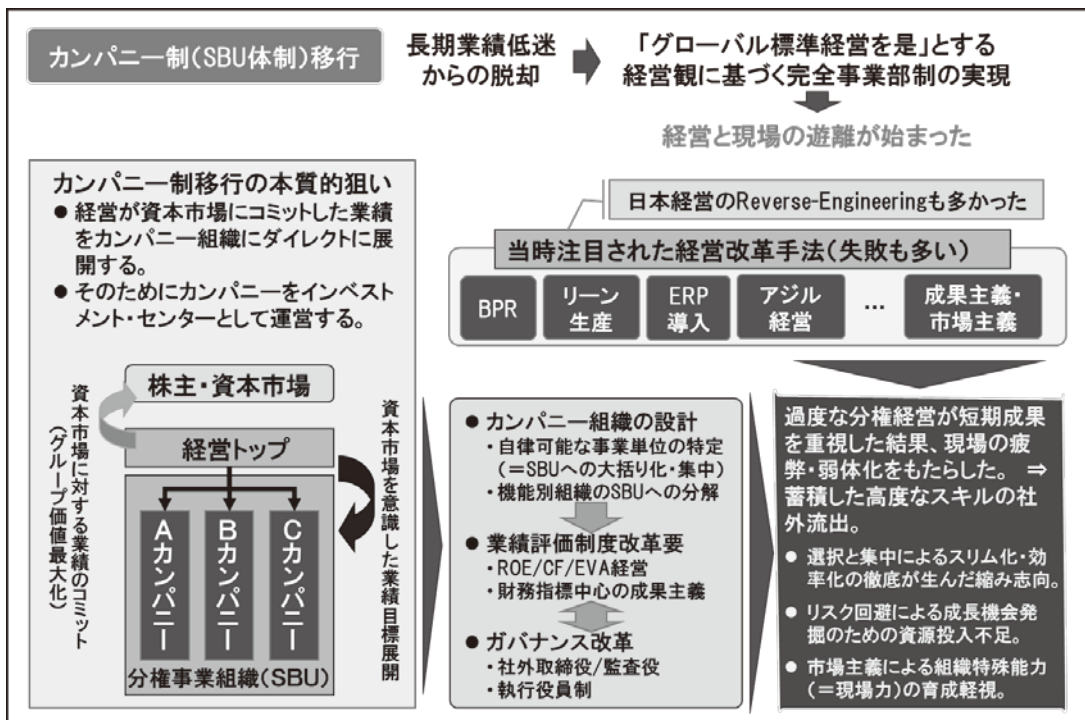
バブル経済の崩壊だけが原因ではないが、日本企業の多くはバブル経済崩壊後、長期的な業績低迷に苦しむこととなった。日本企業は業績回復のために事業やマネジメントに関わるさまざまな改革に取り組んできた。それは多くの場

合、当時勢いを回復した米国企業の経営スタイルに倣ったものであった。当時は、米国型の企業経営のスタイルが有効で、それが「グローバル標準経営」として認識されるようになったが、それは極めて株主資本主義の性格が強いものであった。

グローバル標準経営に接近するための試みとして多くの日本企業で採用されたのが、カンパニー制組織⁶の導入であった。当時普及したカンパニー制組織導入による分権経営強化の実態を図4に示す。

「カンパニー」と呼ばれる分権事業組織に、従来よりも大幅な権限委譲を行うことでそれぞれの事業領域で迅速かつ戦略的な意思決定を促す

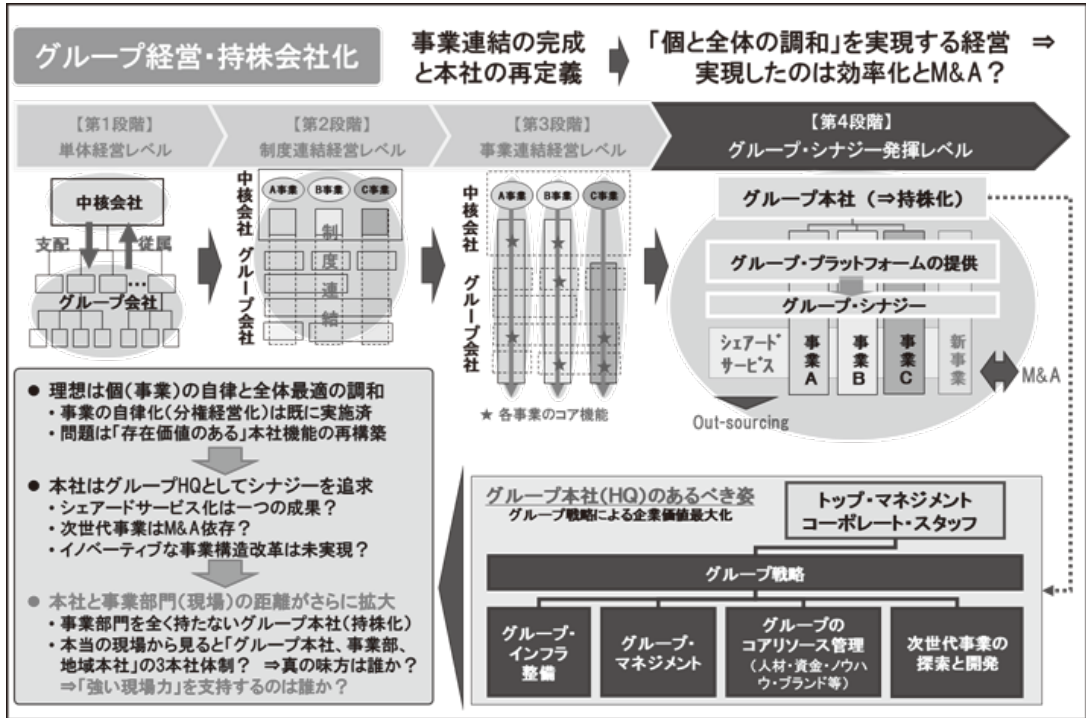
図4：カンパニー制組織導入による分権経営強化の実態



⁵ 探索志向の知識創造には多様性が必要であるというのが現在主流の考え方である。

⁶ カンパニー制組織はソニーが1994年に導入したのがはじまりであり、その後多くの日本企業が追随した。その実態は本社からカンパニー組織への大幅な権限委譲による分権経営の強化であり、米国型完全事業部制への接近であった。

図5：グループ・シナジーを追求する経営への転換



のと並行して、カンパニー組織の業績責任も厳しく追及されるようになった。ROE やキャッシュフロー等の株主利益に直結する業績評価指標が採用され、カンパニーはSBU (Strategic Business Unit) としてプロフィット・センターよりもインベストメント・センターとしての性格を強めた⁷。また、株主価値重視の分権事業経営を実現するために、ガバナンス改革も並行して進められた。

日本企業がグローバル標準経営を志向したこの時期、BPR (Business Process Re-engineering)、リーン生産、ERP (Enterprise Resource Planning) の導入、アジル経営、成果主義・市場主義の採用

といった取り組みも多くみられたが、これらの手法やツールには日本企業に源流があるものの逆輸入⁸であったものも多かった。標準化 (ISO や IFRS)、制度化 (コンプライアンスや内部統制のための仕組み)、知のIT化に向けた経営改革も当時の大きな潮流であった。

グローバル標準を志向した経営改革は、過度な分権経営により短期的な財務成果を追求することに傾斜し過ぎたものであった。短期的に財務成果を上げるためには、スリム化・効率化のための選択と集中の徹底が不可欠の対応であったが、それが意図せざる縮み志向をもたらした。また、短期的成果が強調されるあまりリスク回

⁷ 日本管理会計学会のグループ経営専門委員会による「グループ企業の管理会計」(2005)で、企業の業績管理が従来の売上・利益関連指標から株主利益に直結する経営効率性に関連する指標にシフトしていたことが明らかにされた。

⁸ BPR やリーン生産等、日本企業の行動様式をベスト・プラクティスとして採用した手法やツールも多かった。

避志向が強まり、成長機会の発掘・育成のための資源配分が不足した。さらに、短期的成果を求めるためには経営資源の市場からの調達が無効であったため、現場力につながるような組織特殊能力の育成が軽視されるようになった。これらの要因が重なったことが、現場の疲弊・弱体化を招く結果となった。この頃から、経営と現場の遊離が始まったと考えられる。

2.3. 分権化からグループ経営力強化への転換

図5にグループ経営の発展段階と、ポストカンパニー制の第4段階におけるグループ・シナジー追求のためのグループ本社のあり方を示す。

カンパニー制組織への移行は、カンパニー単位での事業連結を重視した第3段階のグループ経営であった。しかし、分権経営を強化するだけの経営改革には限界と弊害があることが認識されるようになり、事業間のシナジーを追求するグループ経営力強化が意識されるようになった。本社の戦略機能強化によってグループ・シナジーを最大限発揮する第4段階への移行が発生した。第三の経営改革区分を「グループ経営・持株会社化」の時代としてとらえているが、これはグループ経営の発展段階としては第4段階の「グループ・シナジー発揮レベル」に相当する。

事業に関わる戦略的意思決定は分権事業組織に委譲されたままであったが、事業を横断してグループとしてのシナジーを発揮するための本社機能改革が新たに進められた。これを実現するために、純粋持株会社化が進化したのもこの時期であった。本社の戦略機能強化と同時にスリム化も追及され、管理・間接業務のシェアード・サービス化が進んだ。

第4段階のグループ経営が目指したのは、個別事業の自律と全体最適の調和を図ることであっ

た。事業の自律化(分権経営化)は既に実現していたので、問題はグループ経営の司令塔(HQ)としてシナジーを追求できる存在価値のある本社機能の構築であった。M&Aによる次世代事業の取り込み⁹、シェアード・サービス機能の分社化・アウトソーシング化は実現したが、グループ・シナジーに基づくイノベティブな事業創造の実現については明確な証拠は確認できていない。逆に、現場と本社機能の距離がさらに拡大したという形跡がある。

日本企業が本格的なグループ・シナジーを発揮するグループ経営を実現できないでいるうちに、世界ではGAF A等のプラットフォーム・ビジネスが躍進し、MaaSに代表される従来とは次元の異なるサービス産業が台頭している。このような展開により、第4段階のグループ経営概念は質的により進化したものに変貌しつつある。

3. 日本型企业再生のあり方

DXの進展やビジネスのプラットフォーム化等、さらに最近では新型コロナ禍への対応といった要因も加わり、これからの経営は新時代に適応するための大きな転換が求められている。日本企業は、これまでの劣位要因の克服と合わせて、新時代への適合を実現しなければならない。このような状況下にある日本企業の再生のあり方を考察する。

3.1. 企業経営が実現すべき姿からみたこれまでの経営改革の評価

日本型企业再生においては、現在の企業が抱える表面的な欠陥の是正や、トラブル・シューティング的問題解決では不十分である。経営を本質的によくするための改革である必要があり、そのためには「よい経営」とは何を実現することなのか明確化することから始める必要がある。

⁹ レコフ M&A データベースによると、日本企業による M&A は件数ベースでも金額ベースでも近年急速な伸びを示しており、2018年には両指標とも過去最高を記録した。

一般的な経営観として、良い経営とは以下を実現することであると考えている。

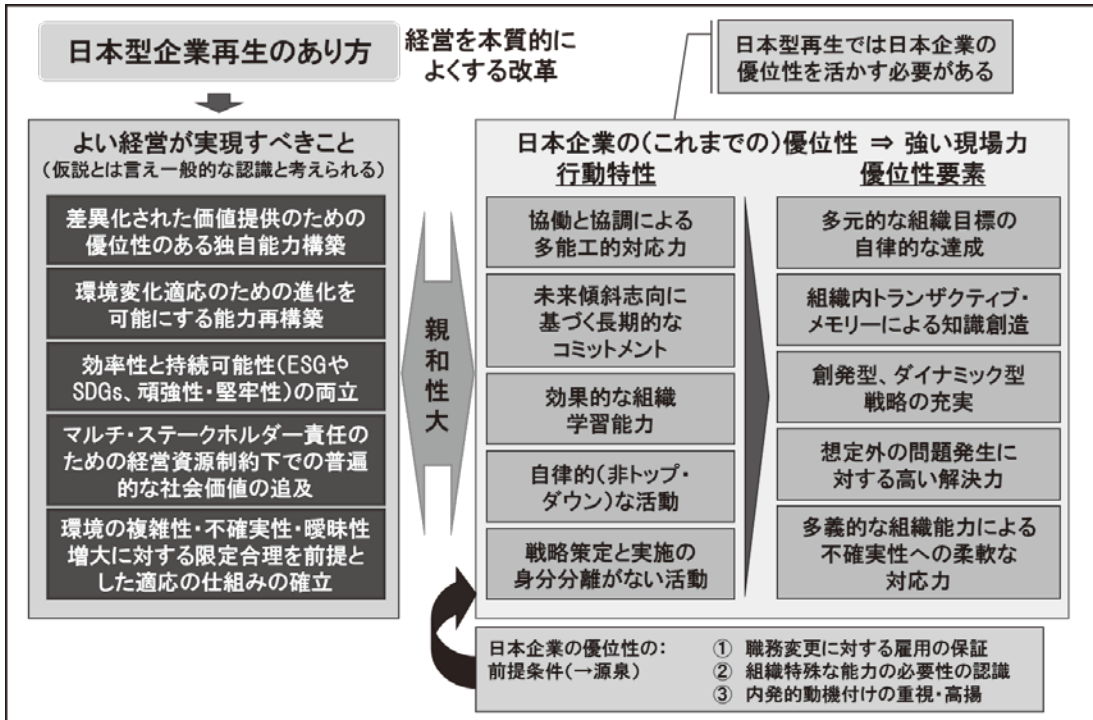
- ① 差異化された価値を提供できる優位性のある独自能力の構築。
- ② 環境変化に適応する進化を続けることを可能にする能力の再構築。
- ③ 持続可能な効率性（ESG・SDGs、頑強・堅牢性）の実現。
- ④ 資源制約下で社会価値を追及するマルチ・ステークホルダー責任への対応。
- ⑤ 高まる経営環境の複雑性・不確実性・曖昧性に対する限定合理を前提にした適応の仕組みの確立。

日本型企业再生は、上記5つの視点を踏まえた

改革を考えることであるが、それが日本企業にとって固有の解であるためには、日本企業の優位性が発揮可能な再生プログラムであることが重要である。日本企業の優位性要因の一つとして強い現場力¹⁰が挙げられる。日本企業の強みである現場力を構成する要素は、日本型企业再生が目指す内容との親和性が高いものである可能性が高い。図6に日本型企业再生のあり方と、そのための現場力の要素を示す。

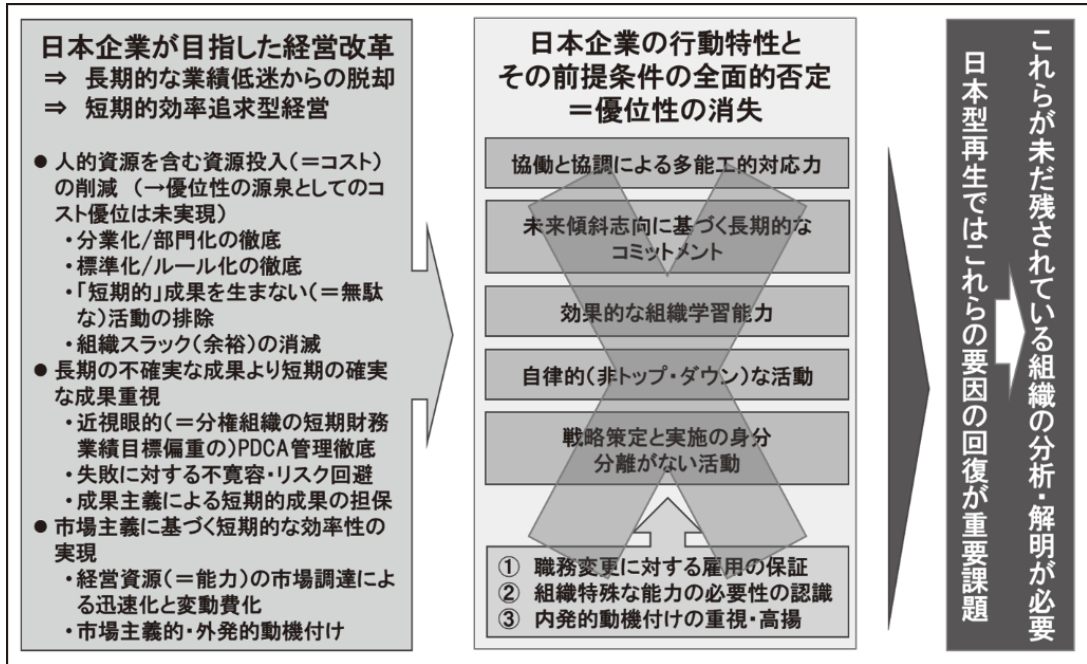
日本企業は、組織特殊な多能工のスキルを持つ従業員の長期的なコミットによる自律的かつ協調的な行動が採られることで、組織目的が高いレベルで達成されるという行動特性がある。また、戦略の策定とその実行における身分分離

図6：日本型企业再生のあり方と日本企業の現場力



¹⁰ 本稿で扱う「現場」は、生産現場や営業の第一線に限定されるものではなく、製品企画、開発・設計、生産技術等、顧客価値を創造する活動に直接関与している部門（バリュー・チェーン主活動領域）を全て対象として考える。

図7：日本企業が取り組んできた経営改革の負の側面



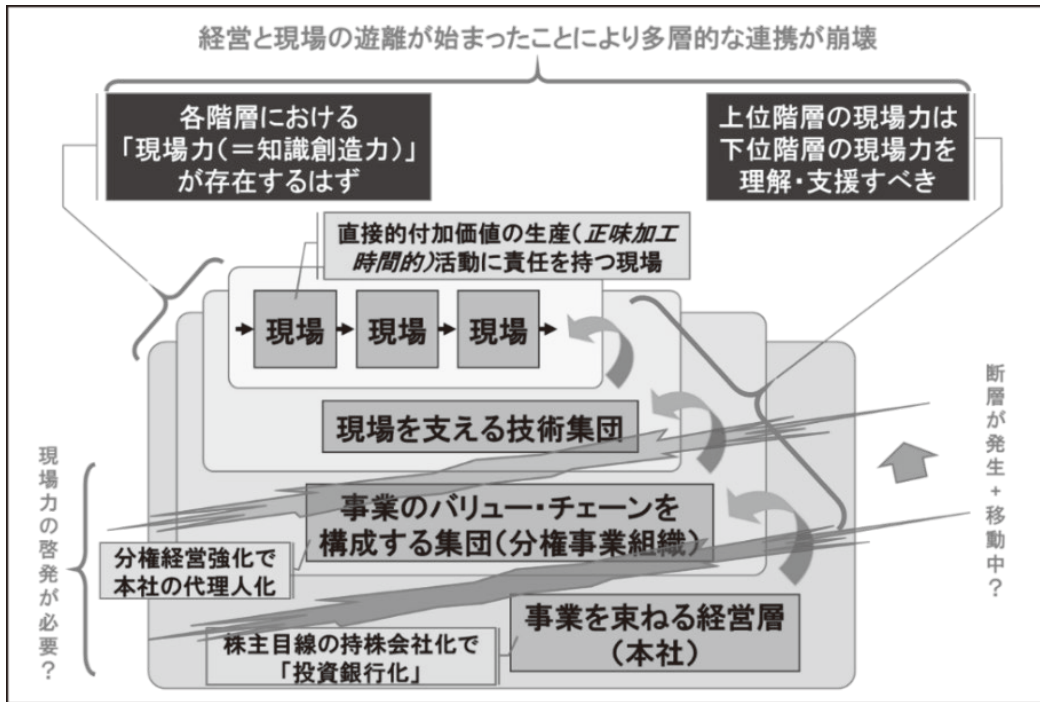
がリジッドではないため、組織学習が促進される土壌が備わっている。このような行動特性は、組織目的を実現するための多面的な目標の達成、組織が進化する上で必要なイノベーションの促進、創発的な戦略によるダイナミズムの獲得、不確実性への対応等の面において優位な要因として働く。さらに、日本企業の強い現場力による優位性要因の元となる行動特性は、以下の3つの前提条件が揃うことによって実現できていたことを理解しておくことも必要である。

- ① 改革提案や職務変更に対する雇用の保証
- ② 組織特殊な能力の必要性・重要性に対する認識
- ③ 組織目的の実現と目標達成に向けた内発的動機付けの重視

日本の強い現場力による優位性は、これからの日本企業再生にとって有利に働く可能性が高いと考えられる。しかし、図7に示すように、これまで日本が取り組んできたグローバル標準経

営への接近を志向した経営改革は、日本の強い現場力の元となっていた行動特性とその源泉となっていた前提条件を否定するものであった。本企業の長期的な業績低迷からの脱却を狙った日グローバル標準を意識した経営改革は、短期的効率追求型経営の実現であった。投入資源を最大限削減するために、分業化・部門化や標準化が徹底され短期的成果を生まない活動は排除され、組織スラックが損なわれた。長期の不確実な成果よりも短期の確実な成果しか追求しなくなり、短期財務業績目標偏重のPDCA管理が徹底された。失敗に対する不寛容さが、成長のために必要なリスク・テイクを妨げた。短期的な経営効率重視のため、人材を含む経営資源は市場調達されることが多くなり、差異化された独自の経営資源を内部で育成しなくなった。さらには、成果主義の導入によって外発的動機付けが増長されたが、その一方でイノベーションを促進するための重要な要素である内発的動機

図8：「多層的な現場力」の連携の崩壊



付けは後退した¹¹。

日本企業の強みを活かした日本型企业再生を実現するためには、日本企業の現場力による優位性を活かすことが有効である。この方向での日本型企业再生を実現するのであれば、日本企業から優良な現場が消滅してしまう前に、日本企業の現場力の実態と本質とはどのようなものか解明しておく必要がある。その結果を元に、現場力を継承・発展させるためのプログラムを確立することが緊急の課題である。

3.2. 日本企業の再生が目指すべき方向性

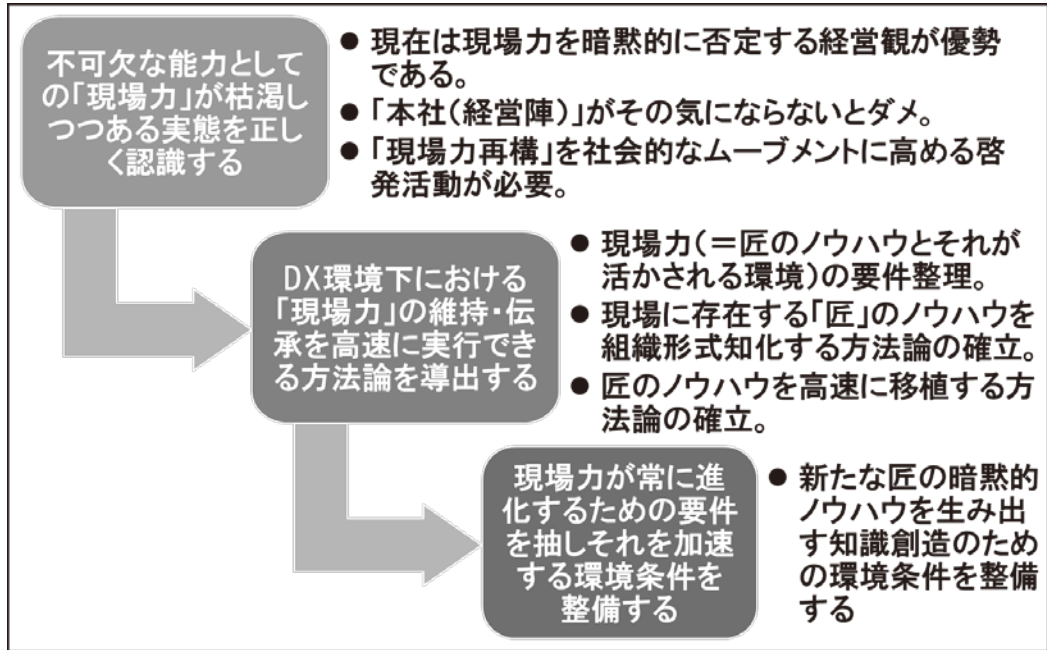
現場力は多層的に蓄積されたものである。直

接的な付加価値の生産に関係している組織・機能の現場力（正味加工時間概念が適用される現場機能）、そのような組織・機能を支える技術集団の現場力、さらには事業のバリューチェーンを構成する機能レベルにおける現場力等の階層が存在する。

現場力の喪失をもたらしている要因は、図8が示すように、上位階層の現場力が下位階層の現場力を理解して支援するという構造が崩壊しつつあることである。グローバル標準志向の経営改革により、現場と経営の距離が拡大したのみならず、分権事業組織までがミニ経営層のような行動を取るようになった結果、多層的な現場

¹¹ 動機付けには、組織が誘引を与える外発的なものと、本人の自己実現に大きく依存する内発的なものがある。イノベーションの促進には、計画化された目標達成によって得られる報酬を目的とする成果主義型の外発動機付けによる組織運営よりも、個人の暗黙知の発現と複数の暗黙知の融合による知識創造活動に貢献することを喜びと感ぜられる内発的同区付けが有効であると考えられている。

図9：日本企業再生のために必要な取り組み



力の連携が崩壊した。

このような現状認識を是とすれば、日本企業再生のために必要な取り組みは、図9に示するようなアプローチが必緒用になると考えられる。

まず、日本の企業にとって強い現場力は不可欠の要素であり、現在それが枯渇しつつあるという実態を正しく認識することが求められる。現在は、暗黙的かもしれないが、現場力を否定する経営観が支配的である。「現場力再構築」の必要性が企業の本社経営陣を含む人々に理解され、それへの取り組みが社会的なムーブメントにまで高められるための啓発活動が必要である。

その上で、現場力の維持・伝承を高速に実行できる方法論をDXの成果を活用して確立することが求められる。そのためには、

- i) 現場力(=匠のノウハウとそれが活かされる環境)の要件の整理
- ii) 現場に存在する「匠」のノウハウを組織形式知化する方法論の確立
- iii) 匠のノウハウを高速に移植する方法論の

確立

というアプローチが必要である。

さらに、現場力が常に進化できる環境を整備する必要がある。既存の現場力の形式知化だけでは、いずれ現場力は枯渇してしまう。新たな現場力が創造されるための要件を抽出し、それを加速する環境条件を整備することで、新たな匠の暗黙的ノウハウを生み出す知識創造サイクルが確立する。このような環境が整備されることで、企業は常に進化し続けることができる存在となる。

4. 現場力の再生・維持・進化による日本企業再生

日本企業の再生には様々なアプローチが考えられる。企業経営の土台を強化し、時代の変化への適合力を高めるという意味においては、経営の枠組みとしての戦略マネジメント・コントロール・システムの抜本的・包括的な改革が重要になる。ダイナミックな戦略マネジメント・

コントロール力を実現することが重要である。

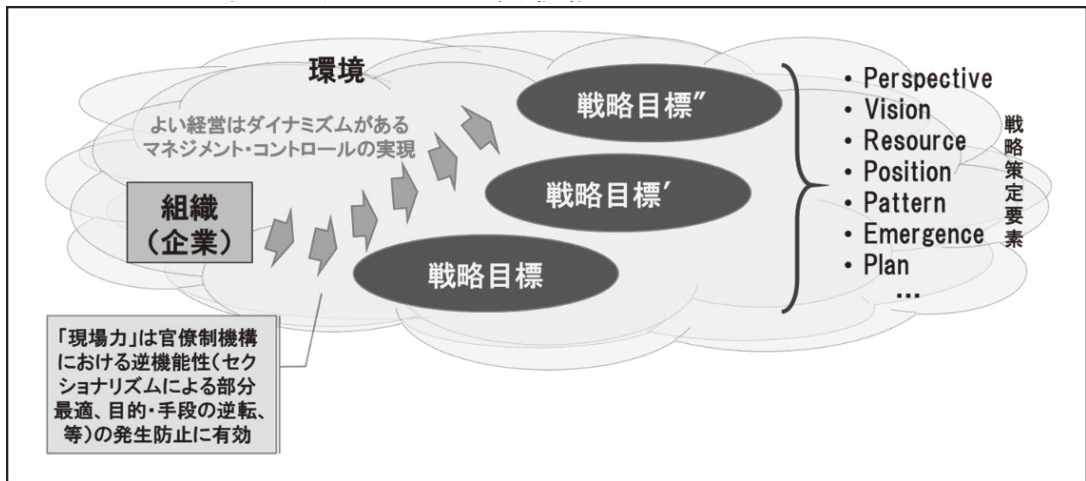
不確実性の高い経営環境において、ダイナミックな戦略マネジメント・コントロールを実現する必要があるが、不確実性の高い環境下では有機的組織行動が有効である¹²ことが以前から知られている。有機的な組織行動を実現するためには、現場の高度な自律的活動が要求されるが、それは日本企業が持つ強い現場力が大きな武器になると考えられる。ここではダイナミックな戦略マネジメント・コントロールの概要と、それを実現する上で有効な現場力の要件について考察する。

4.1. ダイナミックな戦略マネジメント・コントロールの実現

戦略施策の構築視点¹³は多様性に富む。しかし、その戦略施策がどのような視点で構築され

たものであっても、経営組織では戦略の実現に向けたマネジメント・コントロールが常に必要とされる。戦略マネジメント・コントロールは、戦略目標を起点とするPDCAサイクルの構築によるのが一般的であった。しかし、近年は環境変化のスピードが速く戦略目標がすぐに陳腐化してしまうという問題がある。戦略目標の硬直性による環境変化への適応力不足を解消するために、仮説検証型のアプローチによる経営行動の迅速性の確保や、PDCAに代わる新しい思考方法・行動様式としてOODAループ¹⁴が注目されるようになった。いずれも、激しい環境変化によりよく追従できる経営組織行動を意識したダイナミックな戦略マネジメント・コントロールの実現である。図10にダイナミズムのある戦略マネジメント・コントロールのイメージを示す。ダイナミズムのある戦略マネジメン

図10：ダイナミズムのある戦略マネジメント・コントロール



¹² Burns/Stalker や Lawrence/Lorsch らの研究により、不確実性の高い環境下においては有機的組織の有効性が確認されている。

¹³ 戦略の定義方法あるいは戦略構築のための視点として H. Mintzberg による5Pが有名である。また、戦略の本質について、ポジションを重視する考え方もあれば、リソースを重視する考え方もあり、多様性に富む。

¹⁴ OODA とは米国空軍の戦闘機パイロットのジョン・ボイド大佐が提唱した思考法で、Observe → Orient → Decide → Act というサイクルを表す。近年は経営行動への適用も有効であると注目されるようになった。

ト・コントロールは、経営環境の変化に対して、常に戦略目標を修正し続けることができることであり、必要に応じて戦略目標を変革（トランスフォーム）できることである。

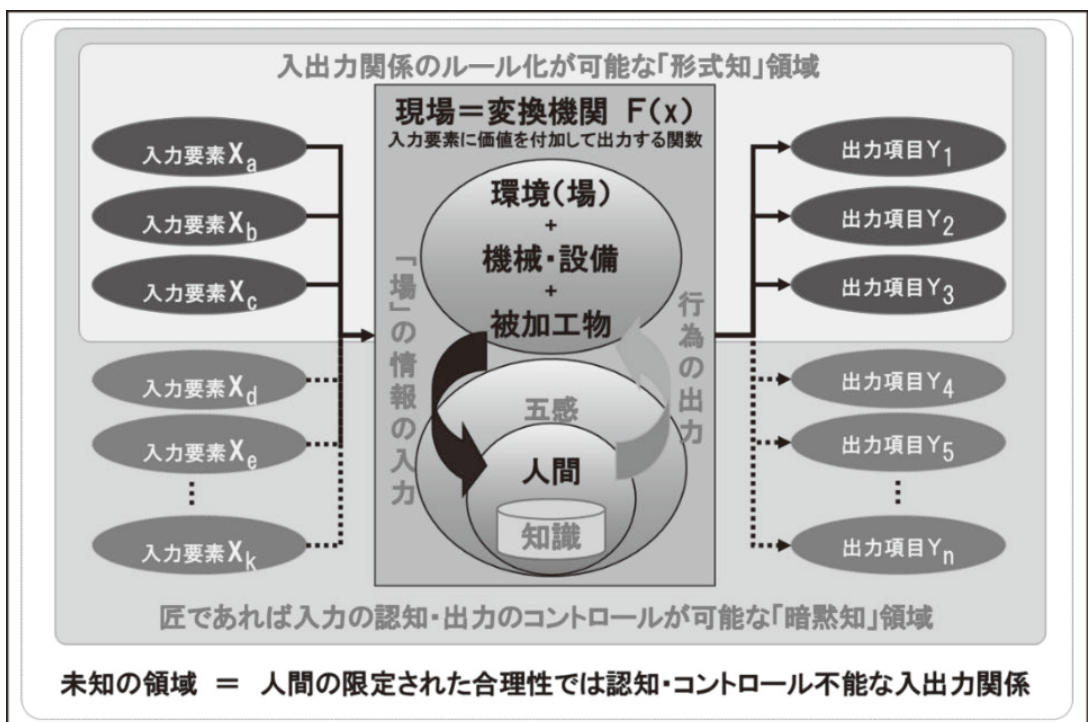
ダイナミズムのある戦略マネジメント・コントロールでは、戦略計画をトップ・ダウンで展開するのではなく、環境変化を最も敏感に察知することができそれへの迅速な対応が導出できる現場の能力が大事になる。強い現場力に根差した組織運営は、環境変化に適応困難な官僚制機構における逆機能性の発生を防止する上で有効である。

4.2. 強い現場力の源泉としての匠人材の能力要件

次に、「匠人材」が備える要件という視点から、強い現場力の源泉を考察する。これまで日本の多くの組織には匠といわれる人材が存在し、そのような人材が持つ知恵が円滑な組織運営を可能にし、前例のない複雑な問題の解決や新たな経営行動の創発に大きく貢献してきた。強い現場力を生み出す匠人材が持つ特殊な能力として、豊富な暗黙知が挙げられる。現場を「入力要素を加工して価値を付加しそれを出力する変換機関」として位置付けた考え方を図11に示す¹⁵。

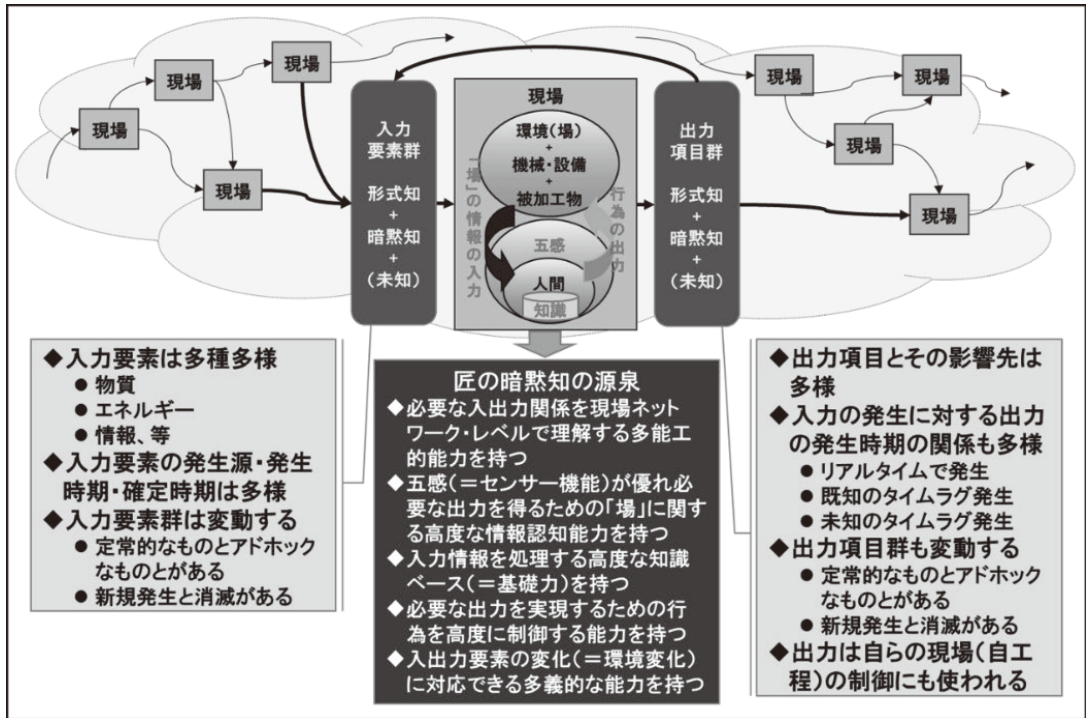
現場の人間は、自分の五感を使って現場への入力要素から意味のある情報を識別し、それを自分が蓄積した知識データベースと重ね合わせて解釈することによって、その現場に求められる出力項目を生成するための行為を出力する。

図11： 強い現場力を実現する「匠」人材の暗黙知



¹⁵ ここで展開されている考えは、特定非営利活動法人バリューチェーンプロセス協議会の「日本型再生研究WG」における議論に基づくものである。

図12：現場力のための匠のネットワークの現場能力要件



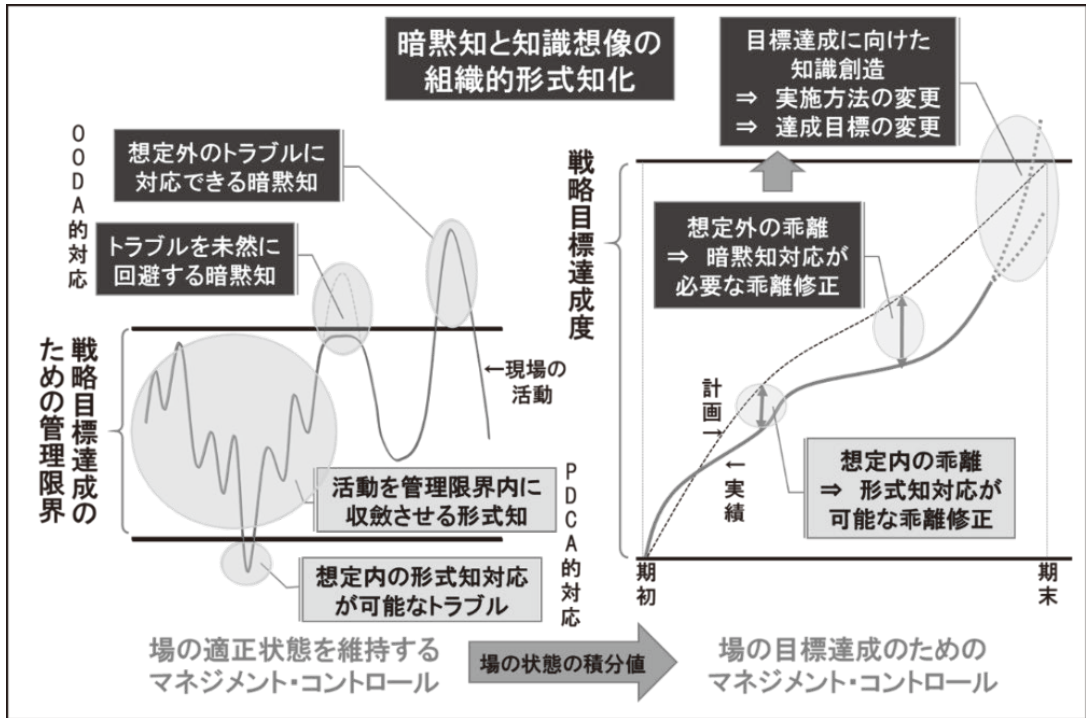
この変換プロセスにおいて、入出力の関係が既に一定の法則として理解され採るべきアクションに関するルール化がおこなわれているのが形式知である。匠人材は、現場において未だ形式知化されていない入出力の関係に関する知見を豊富な暗黙知として保有する。匠人材が豊富な暗黙知を持てるのは、現場への入力要素から意味のある情報を抽出する五感の機能が優れ、しかも抽出した入力情報を蓄積した豊富な知識データベースと重ね合わせて解釈する能力にも優れ、その結果として必要な現場出力を得るための適切な行為のあり方に関する意思決定を暗黙的に行える領域が広いからである。高度な匠人材ほど、形式化されていない現場の入出力の関係に対する理解が広くかつ深いので、現場の活動をコントロールする能力に優れる。

以上は、一つの現場(=単一工程)だけに着目した場合の匠人材に関する要件の議論である。

しかし、匠人材が優れたパフォーマンスを発揮できるのは、単一工程に関する暗黙知の豊富さにだけによるものではない。より重要なのは、複数の工程にまたがるネットワーク的な系に対する理解とそれをトータルにコントロールして全体最適を実現できる能力である。そのような匠のネットワーク的な現場能力の要件を図12に示す。

一つの現場への入力要素(物質、エネルギー、情報、等)は、その前工程を構成する現場ネットワークの活動を通じて生成したものである。また、一つの現場が入力要素を加工して生成した出力要素は、その後工程を構成する現場ネットワークへの入力要素として展開されるが、その一部は自分の現場にもフィードバックされる。現場ネットワークの入出力関係は、その発生時期・頻度・タイムラグ等の条件が多様であり、入出力の要素自体も時間経過とともに変化する。

図13：短期の戦略マネジメント・コントロール概念と現場力



現場ネットワークは、ダイナミックに変化するものである。従って、現場のコントロール力を高めるためには、現場ネットワークのダイナミズムに追従できることが求められる。匠人材は多能工的要素を持ち合わせているため、現場ネットワークが持つダイナミズムや不確定的な振る舞いへの対応力が高い。匠人材は多能工的能力を保有することにより、現場の環境変化に対する多義的な対応行動が可能である。

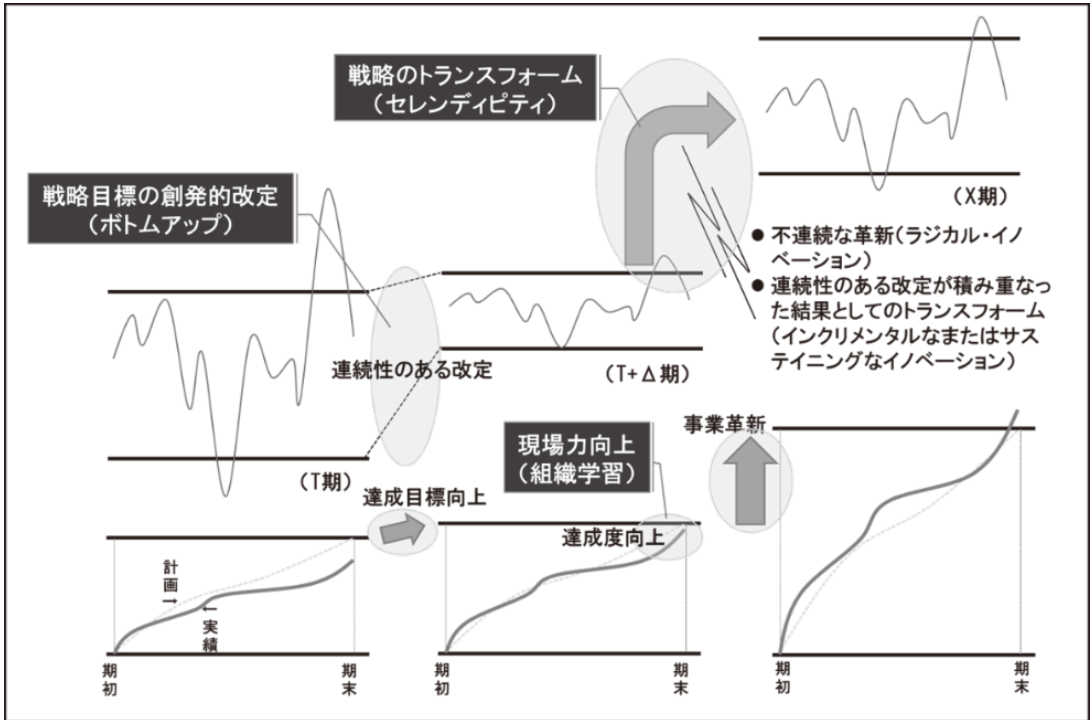
4.3. 戦略マネジメント・コントロール高度化のための現場力

企業の戦略マネジメント・コントロールを高度化することが日本企業再生のための一つの大事な要件である。ここでいう戦略マネジメント・コントロールとは、短期的な戦略目標達成のための管理だけでなく、長期的戦略目標のトランスフォーメーションをも含めた概念である。

短期の戦略マネジメント・コントロールの概念を図13に示す。短期のマネジメント・コントロールは、場の適正状態を維持する、すなわち現場活動を戦略目標達成のために管理限界内に収斂させることが求められる。管理限界を逸脱した場合には、速やかに管理限界内に復帰するためのアクションを採ることである。現場の活動を一定期間の積分値でとらえると、戦略マネジメント・コントロールは現場の期間目標を達成するために、実績値と計画値の乖離を把握・修正する活動になる。短期的戦略マネジメント・コントロールにおいて現場力が高い組織は、匠人材の能力によって以下の点において優れる。

- ① 管理限界を逸脱するようなトラブルの発生を未然に回避できる能力
- ② 管理限界を逸脱する想定外のトラブルが発生した場合の対応力
- ③ 計画-実績の乖離（未達）が想定範囲を

図14：長期のマネジメント・コントロール概念と現場力



越えてしまった場合の対応力

- ④ 期初の目標達成が非常に困難な状況に陥った場合の戦略転換のための知識創造力

長期の戦略マネジメント・コントロール概念を図14に示す。長期の戦略マネジメント・コントロールには、以下の二つのアプローチがある。

- ① 戦略目標の創発的な改定
- ② 戦略そのもののトランスフォーメーション
戦略目標の創発的な改定とは、組織学習に基づく現場組織力の向上によって、管理限界の質的な改善が図られることである。このことは、結果として現場の達成目標レベルの向上をもたらす。これは現場の創発アプローチによる連続的な改定である。

戦略そのもののトランスフォーメーションとは、ある時点で事業革新をもたらす非連続な変革であり、経営システムがセレンディピティを起こしやすくするための要素を備えることが大事である。事業の革新をもたらす戦略のトランスフォーメーションは、突然発生するラジカル・イノベーションの形態をとることもあれば、連続性のある改定が積み重なることによってもたらされるインクリメンタルまたはサステイニングなイノベーションの形態をとることもある。いずれの場合においても、トップ・ダウン的対応よりも、高い現場力によってイノベーションを促進することが有利であると考えられる¹⁶。

4.4. DX時代の日本型企业再生のあり方

これからの企業の経営システムや事業モデル

¹⁶ 最近のダイナミックな戦略論では、イノベーションを常に起こし続ける能力を持つことが重視され、そのためには経営層の意思決定に限られることのない現場のイノベーション力が重要な意味を持つと考える。

の再構築には、デジタル関連技術の進化によるDXの要素を取り込むことが不可欠である。残念ながら、この分野における日本企業の対応はそれほど高く評価されるレベルにはない。DXへの対応を避けて通ることはできないが、それに失敗することは世界レベルの競争から脱落することを意味する。

日本企業がDXへの対応を行う際、世界的な競争の中で自分たちのどのような強み領域を活かして、どのような独自性のあるポジションを確立できるのかを考える必要がある。DXで生み出されるツール類を形式的に導入するだけではだめである。

考えられる一つの有効な方向性として、この稿で取り上げた、「現場力」における優位性に着目し、それを磨き上げるためにDXを活用することが考えられる。見方を変えれば、日本企業の強い現場力を将来も優位要因として活用するのであれば、DXで起きているデジタル技術の進化を積極的に採り入れることは避けて通れない。

データサイエンスやVR・AR技術が進化し、さらにAIと身体知に関する理解が深化することにより、匠人材の持つ暗黙的な知恵をより効率的に形式化できる可能性が高まることが期待される。さらに、これらの技術を活用することで、図6に示した強い現場の行動特性とその成立要件を強化する経営の仕組みや環境整備を行える可能性がある。DX時代の日本型再生には次のような視点に基づく接近が求められる。

- 暗黙的現場力の形式知化を加速する方法論の確立とそのための環境・ツール整備
 - ・ DX技術を駆使した現場の入出力関係の解明
 - ・ 匠人材の身体知的要素の解明（場の情報認識・知識ベース・行為の出力制御方法等）
- 匠人材が持つ能力の伝承を容易かつ効率的に行える方法論およびツールの開発

- ・ 人間が持つべき能力としての伝承方法の改革
- ・ 人間の能力を補完する機械・技術の開発
- 新たな暗黙的現場力の創発を加速させる要因やメカニズムの解明とそれを実現するための環境・ツール整備
 - ・ DX技術の活用により匠人材の知識創造を加速させる方法の解明と手法の確立
 - ・ イノベーションを加速する経営の仕組みや制度の有り方に関する経営の価値観の確率（DX技術以外の対応）

5. おわりに

本稿は、経営（本社）と現場の乖離に向かって進んだこれまでの日本企業によるマネジメント改革の実態を振り返り、強かった日本企業の現場力を回復するという視点から、日本型企業再生のあり方について考察した。特に、DX時代における日本企業の進化にも焦点を当てること、DXにおける後進性と日本の経営の強さの源泉であった現場力喪失という二つの問題への同時・並行的な対応を意識した。

本稿で提示した日本型企業再生への取り組み方法は、まだ発展途上の概念であり、さらなる精緻化の余地が多く残されている。また、実際のデジタル関連技術を駆使した現場力の維持・伝承・進化の有り方に関しては、具体的なツールや方法論の開発によって、今後その完成度を高めていく必要がある。この方面からのアプローチも是非勧めなくてはならない。

本稿が、このような方向でさらに進化するための研究や開発への取り組みを促進する一助になることを期待する。

参考文献

- ・ Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, and Lampel, Joseph (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press (ヘンリー・ミンツバーグ、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランペル著、齋藤嘉則監訳、『戦略サファリ 戦略マネジメント・ガイドブック』、東洋経済新報社、1999年)。
- ・ O'Reily, Charles A. III, Tushman, Michael L. (2016) . *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Leland Stanford Junior University (チャールズ・A・ライリー、マイケル・L・タッシュマン著、入山章栄監訳・解説、『両利きの経営 「二兎を追う」 戦略が未来を切り拓く』、東洋経済新報社、2019年)。
- ・ Richard, Chets (2004) . *Certain to Win : The Strategy of John Boyd, Applied to Business*, Xlibris (チェット・リチャーズ著、原田勉訳『OODA LOOP(ウーダグループ)』、東洋経済新報社、2019年)。
- ・ Vogel, Ezra F. (1979) . *Japan As Number One: Lessons for America*, Harvard University Press (エズラ・F・ボーゲル著、広中和歌子、木本彰子訳『ジャパン アズ ナンバーワン: アメリカへの教訓』(広中和歌子、木本彰子訳)、TBSブリタニカ、1979年)。
- ・ 今西伸二 (1988)。「事業部制の解明—企業成長と経営組織」、マネジメント社。
- ・ 河合忠彦 (2004)。「ダイナミック戦略論 ポジショニング論と資源論を超えて」、有斐閣。
- ・ 小松原聡 (1996)。「分権経営における本社機能」『企業会計』1996Vol.48No.6、pp69～74、中央経済社。
- ・ 小松原聡、松尾貴巳 (1996)。「企業統治と経営管理システム」、『三菱総合研究所/所報』No.30 1996、pp24～49、(株)三菱総合研究所。
- ・ 小松原聡 (1999)。「連結重視で問われる企業経営」『経済の進路』No.449、pp8～10、(財)三菱経済研究所。
- ・ 小松原聡、伊藤彰一、水田裕二 (1999)。「分権経営の進展下におけるグループ・マネジメント」『三菱総合研究所/所報』No.35、pp76～101、(株)三菱総合研究所。
- ・ 小松原聡 (2000)。「コーポレートガバナンスと21世紀に向けた経営のあり方」『ビジネスリサーチ』916、pp10～23、(社)企業研究会。
- ・ 小松原聡 (2002)。「コーポレートガバナンス 21世紀に向けた経営のあり方 —企業価値の向上を目指したマネジメントシステムの構築—」『経営構造改革と事業評価・管理システムの実際 研究叢書 No.118』、pp3～25、(社)企業研究会。
- ・ 小松原聡 (2007)。「知識社会型マネジメント・システムへの転換」『三菱総研倶楽部』Vol.4 No.2、pp26～29、(株)三菱総合研究所。
- ・ 小松原聡 (2017)。「図解 企業の戦略マネジメント・コントロール」、言視舎。
- ・ 小松原聡 (2017)。「図解 戦略経営のメカニズム」、言視舎。
- ・ 高橋伸夫 (1997)。「日本企業の意思決定原理」、東京大学出版会。
- ・ 日本管理会計学会グループ経営専門委員会 (2005)。「グループ企業の管理会計」、税務経理協会。
- ・ 野中幾次郎、竹内宏高 (1996)。「知識創造企業 (The Knowledge Creating Company)」、東洋経済新報社。
- ・ 波頭亮 (2016)。「経営戦略概論 戦略理論の潮流と体系」、産業能率大学出版部。

- ・ 松浦慶総 (2017)。『ものづくり産業における身体知』、人工知能32 巻2 号 (2017 年3 月)、人工知能学会。

(青森中央学院大学 経営法学部 教授 こまつばら さとし)