

2022年度調査研究事業報告書

中小企業における自己変革力
—組織の変化適応力強化に向けて—

2022年10月

一般財団法人 商工総合研究所

(要旨)

- 中小企業の生産性は伸び悩んでおり、強みといわれている機動力、柔軟性といった環境変化への適応力が十分に発揮されていないように見受けられる。
- 組織構造の面からみるとフラットな組織は大規模な官僚的組織と比べると効率性は劣るが、柔軟性・迅速性は勝る。また、シュンペーターの「新結合」に該当するようなイノベーションについては小規模な組織が有利であり中小企業に対する期待は大きい。
- 経営環境の将来予見が難しい時代といわれ、変化適応力強化が課題とされている。こうしたなか企業内外の資源を再構成して自己を変革する能力として「ダイナミック・ケイパビリティ」が注目されており、その考え方は中小企業にとっても示唆深い。
- しかし、どのように資源を選択し、再構成するのか、組織全体を刷新していくのか、については当該組織に委ねられており、実践に活かすためには現場力が鍵となる。
- 中小企業が求めているのは実務に役立つヒントや考え方、方法論であり、ブリコラージュやアジャイルのような現場発の知恵や思考パターンも活用していくべきだろう。
- 事例からは、当たり前のことを当たり前にやる、変えるべき点と変えるべきでない点を見極める、強みを磨く、外部資源の導入を常に念頭に置くことなどが重要であることが読み取れる。また計画主義を否定するのではなく、愚直にPDCAサイクルを回すとともに、日々「気づき」が得られる仕組みを構築することが組織の変革につながる。
- 変化の激しい時代だからこそ「経営の軸」を明確にし、周知徹底することが重要となる。そのうえで変革を成し遂げるための土台となる組織能力を養成するとともに、その能力を実践の場で発揮できるような経営を行うことが組織の自己変革力を高めることにつながる。
- 組織の潜在能力が変化しない静態では現有能力をできるだけ顕在化させることがメンテナンスとなり、組織内の様々な軋轢を取り除く工夫が必要となる。一方動態では組織の潜在能力そのものを高めること、つまり利用可能な経営資源を増強することがメンテナンスとなる。
- 中小企業が「組織」の持つ力と可能性に目を向け、その活性化に取り組むことが自己変革力の強化に直結する。

目次

はじめに	1
1 中小企業の実態	1
1.1 経済的地位と主な役割	2
1.2 一般的な特性	3
1.3 生産性	4
2 組織構造とその特性	6
2.1 組織の構成要素と構造化	6
2.2 組織の構造からみた特性	7
3 組織の自己変革力	10
3.1 組織能力	10
3.2 競争戦略論と資源ベース論	10
3.3 ダイナミック・ケイパビリティ論	12
3.4 ブリコラージュの教え	14
3.5 アジャイルの教え	16
3.6 小括	18
4 ケーススタディ	19
4.1 【事例A】株式会社谷口化学工業所	19
4.2 【事例B】フロンティアすみだ塾	22
4.3 【事例C】日本プライベートエクイティ株式会社	24
4.4 事例の教え	26
5 考察	28
6 結語	30

はじめに

環境変化が軽微な時代においては、既存の経営資源を効率的に利用する手順を確立しルーティン化しマネジメントすることで、企業は競争優位性を構築することができた。しかし将来の先行きが十分に予見できない VUCA（ブーカ）¹と称される経営環境下においては、ビジネスプロセスが精緻化されている企業ほど業務の硬直化、経路依存性の罠に陥ってしまいがちとなる。その結果、変化に柔軟に対応することができず経営効率の悪化を招いてしまう。企業の規模を問わず「自己変革力」の強化が重要課題となっている。こうしたなか環境や状況の変化に応じて、企業内外の資源を再構成して、自己を変革する能力として「ダイナミック・ケイパビリティ」が注目されている。

しかし中小企業の実態をみると、多くの場合ビジネスプロセスが精緻化されているとはいえ、マネジメント態勢にも多くの課題を抱えているように見受けられる。そういう組織がいきなりダイナミック・ケイパビリティの獲得を目指すには無理があるように思われる。とはいえ環境変化を前提としていない旧来のマネジメント手法の型だけを取り入れるだけでは変化適応力は養われない。そのロジックを常に批判的に検証し、現場の知恵やステークホルダーの要望を活かし、変化を恐れず常に試行錯誤を繰り返す組織として成長していくことが企業に求められているのではないだろうか。

個々の企業の外部環境、内部環境、競争条件はそれぞれ異なっており、自己変革力については一律に語ることはできない。大企業、グローバル企業を念頭に置いたと思われる昨今の様々な論調に惑わされているのは経営の本質を見失ってしまいかねない。本稿では組織と環境変化への適応力をキーワードとし、中小企業にとって現実的な自己変革力について様々な視点から考察を試みることにする。

本稿の構成は、第1章で中小企業の実態を概観し、変革が急がれる背景を明らかにする。第2章では企業の組織構造とその特性について説明する。第3章では組織能力や、ダイナミック・ケイパビリティ論などの環境変化適応に関する考え方について多面的・多角的な考察を試みる。そして第4章では老舗中小企業、フロンティアすみだ塾、中堅・中小企業投資ファンド運営会社の考え方や取り組みを紹介し、中小企業の変革に向けたチャレンジの現場の実態を浮き彫りにする。第5章では組織能力という視点を中心に時間軸を考慮した中小企業の自己変革力について考察を試みる。そして第6章の結語に移る。

1 中小企業の実態

中小企業はわが国経済を支える重要な役割を果たしている。本章では、まずその経済的地位や主な役割、一般的な特性を確認する。また経営主体の重要なパフォーマンス指標で

¹ Volatility（変動性）・Uncertainty（不確実性）・Complexity（複雑性）・Ambiguity（曖昧性）の4文字の頭文字をとった用語で、激しい環境を表す

ある生産性の推移について簡単な分析を試みる。

1.1 経済的地位と主な役割

まず統計に基づき定量的な面から中小企業の地位を確認する。中小企業の企業数は2016年6月時点で約358万者を数え、わが国の民営企業の99.7%を占めている（図表1）。そして中小企業に勤務する従業者数は約3,220万人となっており、全従業者数の68.8%を占めている。また富の源泉となる粗付加価値額についてみると、中小企業は法人企業ベースで全体の約半分近い46.6%のシェアを占めている²。

（図表1）企業数、従業者数（民営）の推移

企業数(万者)		中小企業	シェア(%)	大企業	シェア(%)	合計
年						
	2009	420.1	99.7	1.2	0.3	421.3
	2012	385.3	99.7	1.1	0.3	386.4
	2014	380.9	99.7	1.1	0.3	382.0
	2016	357.8	99.7	1.1	0.3	358.9
増減(万)	2009-2016	▲ 62.3	▲ 0.0	▲ 0.1	0.0	▲ 62.4
増減(%)		▲ 14.8		▲ 8.3		▲ 14.8
従業者数(万人)		中小企業	シェア(%)	大企業	シェア(%)	合計
年						
	2009	3,314.5	69.0	1,488.8	31.0	4,803.3
	2012	3,216.7	69.7	1,397.1	30.3	4,613.9
	2014	3,361.0	70.1	1,432.6	29.9	4,793.5
	2016	3,220.1	68.8	1,458.9	31.2	4,679.0
増減(万人)	2009-2016	▲ 94.4	▲ 0.2	▲ 29.9	0.2	▲ 124.3
増減(%)		▲ 2.8		▲ 2.0		▲ 2.6

（資料）総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

（出所）中小企業庁（2022）『中小企業白書・小規模企業白書 2022 年版』附属資料

（注1）数値は、2009 年は 7 月時点、2012 年は 2 月時点、2014 年は 7 月時点、2016 年は 6 月時点のものである

（注2）会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない

（注3）企業の規模区分については中小企業基本法による

（注4）小数第二位を四捨五入により算出

² 財務省財政総合政策研究所「法人企業統計年報」に基づき 2021 年度末の中小企業のシェアを算出、中小企業は金融・保険業を除く資本金 1 億円未満の営利法人とした。なお付加価値の指標は、GDP 算出の考え方に合わせて減価償却費を含む粗付加価値額とした

このようにわが国の企業のほとんどが中小企業であり、雇用面、付加価値創造面からみたシェアも高い。ただこのところ廃業率が開業率を上回る状況が続いており³、企業数の減少が続いている（前掲図表 1）。2009 年から 2016 年までの企業数の増減をみると 62.3 万者減少しており、そのほとんどは中小企業である。期間中の減少率は、中小企業 14.8%、大企業 8.3%と中小企業の減少が目立つ。同様に従業者数についても減少しており同期間中に 124 万人以上減少している。そのうち 94.4 万人は中小企業であり、期間中の減少率は 2.8%と大企業（2.0%）よりも大きい。その結果 1999 年には 8 割を超えていた中小企業のシェアは 7 割を下回っており⁴、雇用吸収力は落ちてきている。また法人企業ベースの粗付加価値額についても 1990 年度半ば以降伸び悩んでおり、かつては 50%台半ばを占めていた中小企業のシェアは低下が続いている。中小企業の経済的地位は依然として高いものの、その存在感に陰りがみえる。

次に定性的な面から中小企業に期待される主な役割についてみると、①新たな産業の創出及び産業構造転換の担い手、②サプライチェーンの担い手、③地域経済の担い手、等が挙げられる。中小企業が「わが国経済のダイナミズムの源泉」といわれている所以である。

1.2 一般的な特性

まず、規模の面からみると小規模なるが故に、必然的に市場支配力は弱く⁵、企業活動のエリアは限定されている場合が多く地域性が強い。そのために大規模な事業に対応困難で、規模の利益を享受することが難しい。次に所有形態の面からみると、資本金 1 億円以下の法人では同族会社が 9 割以上を占めている⁶。同族外の第三者による出資がない場合も多く、所有と経営が一体化していることから、意思決定のスピードが速く、小回りが利く。すなわち機動的かつ柔軟な対応が可能となる。

ちなみに 2011 年版の中小企業白書では⁷、中小企業であることのメリットとデメリットについて、“総じて中小企業は、自らの規模が小さいことを、意思決定が迅速、小回りが利くとメリットを感じている一方、大規模な事業に対応困難、大規模な販売や営業が困難とデメリットに感じている”と分析しているが、これは主として小規模かつ同族であるという属性に起因するものと考えられる。

一般的に論じられている中小企業の特徴は上記の通りである。しかし中小企業基本法上の定義は基本的な政策対象の範囲を定めた「原則」であり、法律や制度によって「中小企

³ 厚生労働省「雇用保険事業年報」を基にした開廃業率は、事業所における雇用関係の成立、消滅をそれぞれ開廃業とみなしている。そのため企業単位の開廃業は確認できない。従って中小企業庁『中小企業白書・小規模企業白書』の附属資料データに基づき判断した

⁴ 「事業所・企業統計調査」に基づく

⁵ 中小企業中心の産業では市場の集中度が相対的に低い（商工組合中央金庫【編】・岡村博之【監修】（2016）pp. 15-16）

⁶ 同上 pp. 9-10。なお、同族会社とは、上位 3 株主グループの持ち株比率合計が 50%超の会社をいう

⁷ 中小企業庁（2011）p. 69

業」として扱われる範囲は異なる。つまり中小企業の定義は相対的なもので、絶対的な定義はない。また企業数が多いことから、規模・属性やビジネスモデルは様々である。大企業以上に収益力の高い企業もあれば個人商店のような生業的な企業もあり、企業間格差が大きい。定性的な面をみると一芸に秀でた個性的な企業が少なくない。利益よりも伝統やこだわりを重んじる企業など独自の価値観に基づき矜持をもって生き抜こうとしている企業も少なくない。このように中小企業は多様性に富んでおり、「ザ・中小企業」と言われるようなステレオタイプの中小企業像を抽出することは簡単ではない。中小企業について考察する場合はこうした中小企業独自の論理に目を向け、大企業と同じ物差しで一律的、短絡的に評価することは避けるべきであろう。

1.3 生産性

企業が効率的に付加価値を産出し、生産性を向上させるためには機械や設備への投資が有効となる。こうした投資の程度を表象する指標が「資本装備率」で、労働力1単位当たりの資本ストック（総資本）を表す。大企業はこの値が大きく「資本集約的」といわれている。中小企業は生産要素に占める資本の割合が低いことからこの値が小さく「労働集約的」といわれている。一方効率性を表象する主要指標が「資本生産性」で、資本ストック1単位当たりの付加価値を表す。そして下記の算式の通り労働力1単位当たりの付加価値である「労働生産性」は、資本装備率と資本生産性に分解することができる。

労働生産性		資本装備率		資本生産性
付加価値	=	資本ストック	×	付加価値
労働力		労働力		資本ストック

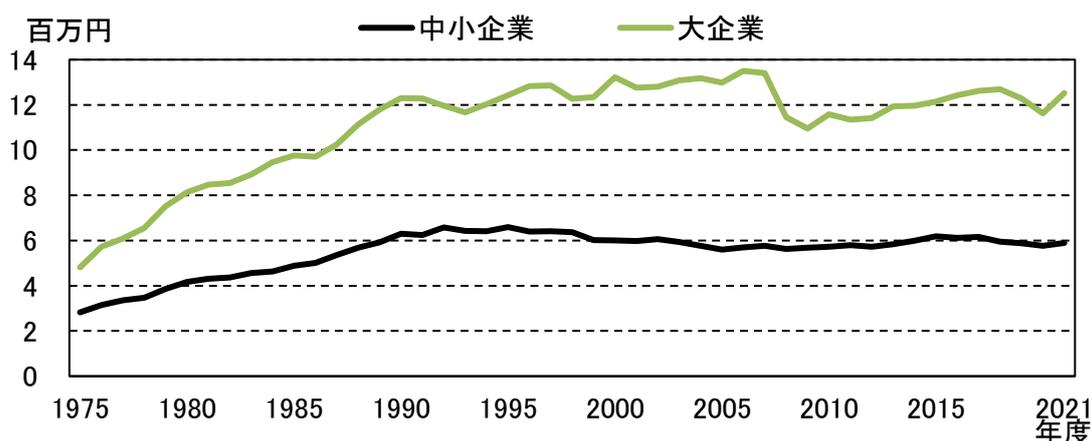
ここで「法人企業統計（年次）」のデータを用いて簡単な分析を試みたい。付加価値の指標は「粗付加価値額」とし、労働力は「期中平均従業員数」、資本ストックは「期末資産合計」としている。観測期間はデータが確認できる1975年度から2021年度までとした。

まず労働生産性の推移をみると、中小企業、大企業ともに1990年度辺りまでは順調に増加してきたが、その後は伸び悩んでいる。特に中小企業は1995年度の6.6百万円をピークに横這いしないしは若干悪化傾向にある。1975年度と2021年度を比較すると、大企業はこの間に労働生産性は+7.7百万円、2.6倍となった。一方中小企業は+3.1百万円、2.1倍と大企業に比べて改善が遅れており、グラフでみるとおり規模間格差は拡大している（**図表2**）。

次に資本装備率についてみると、年度ごとの増減はあるものの大企業は概ね増加傾向が続いている。一方中小企業は、1990年代半ば以降横ばい傾向にあり、大企業に比べると増加のペースは鈍い。また、規模間格差が依然として大きい。中小企業では保有する経営資源に限りがあり、その差がなかなか縮まらないことを示す証左といえよう。それ故中小企業が労働生産性改善を進めていくためには、資本生産性を高めることで、資本装備率の低さをカバーする経営が常道とされる。

ところがその資本生産性の推移をみると、中小企業の落ち込みが目立つ。大企業、中小企業ともに1980年度辺りから漸減傾向が続いているが、グラフでみるとおり中小企業の落ち込みのほうが大企業よりも大きい（図表3）。

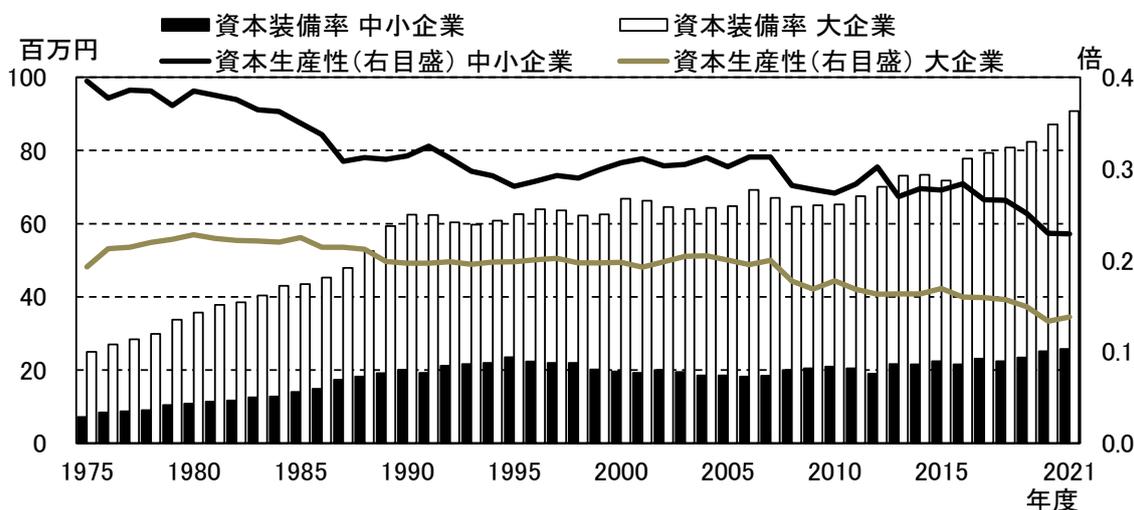
（図表2）労働生産性の推移



（出所）財務省財務総合政策研究所「法人企業統計」（年次）に基づき作成

（注）金融・保険業を除く資本金1億円未満を中小企業、同1億円以上を大企業とみた

（図表3）資本装備率と資本生産性の推移



（出所）、（注）図表2に同じ

では実際に資本装備率と資本生産性が労働生産性にどのような影響を与えたのか、数字で検証してみよう。中小企業についてはこの間の資本装備率の変動は+1,858万円で、労働生産性改善効果は+425万円と算出される（図表4）。資本生産性の変動は▲0.17倍で、労働生産性改善効果は▲119万円と算出される。つまり資本生産性低下によるマイナス効

果を資本装備率増加によるプラス効果が上回ったことで、労働生産性は306万円増加（改善）したということである。同様に大企業については資本装備率の変動による影響は+908万円、資本生産性の変動による影響は▲137万円と算出され、その結果労働生産性は771万円増加した。規模別に傾向は変わらないが数字の違いをみると、規模の利益の大小がストレートに労働生産性に反映されていることが確認できる。

（図表4）資本装備率と資本生産性の変動と労働生産性に与えた影響

中小企業	資本装備率 (万円)	資本生産性 (倍)	労働生産性 (万円)	労働生産性に 与えた影響	金額 (万円)
(A)1975年度	714	0.40	283	資本装備率	425
(B)2021年度	2,572	0.23	589	資本生産性	▲119
差異:(B)-(A)	1,858	▲0.17	306	合計	306

大企業	資本装備率 (万円)	資本生産性 (倍)	労働生産性 (万円)	労働生産性に 与えた影響	金額 (万円)
(A)1975年度	2,499	0.19	482	資本装備率	908
(B)2021年度	9,077	0.14	1,252	資本生産性	▲137
差異:(B)-(A)	6,578	▲0.05	771	合計	771

（出所）、（注）図表2に同じ。資本装備率の影響額は、差異×2021年度資本生産性、資本生産性の影響額は、差異×1975年度の資本装備率。なお資本装備率、労働生産性は少数第一位を、資本生産性は同第三位を四捨五入により算出

このように大企業、中小企業ともに経営効率の低下トレンドが長期にわたり続いており、経営環境の変化に巧く適応できていない様子が窺える。中小企業においては規模の利益を享受できない点はやむを得ないとしても、資本生産性の優位性が失われてきている点が懸念される。強みといわれている機動力、柔軟性が十分に発揮されていないと考えられる。

2 組織構造とその特性

大企業も中小企業も経営主体であり「組織」の一形態である。広辞苑によれば、組織は「ある目的を達成するために、分化した役割を持つ個人や下位集団から構成される集団」と定義されている。組織はその目的を達成するために肥大化する傾向があり、それに伴い指揮・命令系統が複雑になっていく。組織の構造が異なってくれば、自ずとその特性にも違いが出てくる。本章では組織が作られる背景や構造化の考え方、組織の構造からみた特性などについて説明する。

2.1 組織の構成要素と構造化

単なる「個」の集まりである「集団」と「組織」は性格や機能が全く異なる。バーナードはその著書『経営者の役割』のなかで、2人以上の人間が何かを成し遂げようとするときに組織が形成されると説明し、その成立条件について詳しく論じている。これを要約す

ると組織成立の3要素は、①協働意欲、②目的、③伝達（コミュニケーション）、に整理することができる。そしてこれらのどれか1つでも欠けている場合には不完全な組織として、健全に機能しなくなると定義づけている⁸。

では何故人が組織を作るのか。人間の認知能力には限界があるから、というのが1つの答えとして挙げられるだろう。自己の経済的利益を極大化することを行動基準とする合理的経済人であっても、1人の人間が世の中のすべての情報をリアルタイムで入手できるわけではない。また入手した情報の中には真偽が定かでない情報も混在している。情報処理能力（分析力、スピード等）にも限界がある。つまり人間は限られた合理性しか持ちえない。ハーバート・サイモンは新古典派経済学が仮定する「完全合理性」を否定し、人間の認知能力に関する概念として「限定合理性」を提唱した。また彼は組織を「階層制度を軸とする合理的な意思決定機関」と述べた⁹。組織は個人の限定合理性を補完するために構造化される。構造化とは組織の中の分業と調整のメカニズムをデザインすることである。それは水平分業と垂直分業という横と縦のベクトルを持つ。それぞれに利点と欠点があることからこの2つを組み合わせることでメンバー共通の目的を達成するために様々な組織が作られることになる。

代表的な組織構造としては、「機能別組織（職能別組織）」、「事業部制組織」、「カンパニー制」、「マトリクス組織」などが挙げられる¹⁰。機能別組織は、規模が大きくなった組織が採用する構造のなかで最も原初的で広く普及しているもので、経営者がすべての部門の意思決定を行う。中小企業に多く採用されており、「製造」、「販売」などの機能毎に業務を分担することで、専門性を高めることができ、経営効率に優れている。事業部制組織は分権化のモデルである。多角化した製品・サービス、地域や顧客などのセグメント毎に部署を編成するもので、各事業部がそれぞれ必要な機能を保有する自己完結型の組織構造となっている。カンパニー制は、事業部制組織の自立性をさらに高めたものである。同一企業内にある事業部を独立した一法人のように扱い権限を委譲することで、各部署はそれぞれが責任を持って経営を行う。マトリクス組織とは、一人の従業員が複数の部門に所属し、事業やプロジェクトを行う組織形態で、多重投資を回避するために開発されたものである。

2.2 組織の構造からみた特性

中小企業は多様性に富んでいる。なかには規模が大きく多角化が進み事業部制組織を採用している企業もあるだろう。しかし大半の中小企業の規模は小さい。そこで一般的な大企業と中小企業の組織構造を比較し、中小企業に期待される役割と組織構造との関連性について考えてみたい。

⁸ C. I. バーナード（1968）pp. 86-95

⁹ 鈴木（2017）p. 10

¹⁰ 他にもプロジェクト組織、SBU（戦略事業単位：strategic business unit）などがある

(1) 効率性と柔軟性

組織構造面からみると、中小企業は設備、人員等が限られている。そのため大企業のような大規模な組織とは対照的に、多くの場合「職能別組織」のようなフラットな形状となっており、経営トップと現場の従業員が近い関係にある。一方大企業は、大量の設備、人員を抱え、ビジネスが大規模かつ多様化しており業務量及びその種類は多い。そのため意思決定の必要性から組織構造は集権的なものから分権的なものに変わらざるを得ない。事業部制、カンパニー制などがその例で、ピラミッド型の大規模な官僚的組織が一般的となっている。官僚的組織は、最下位の階層には単純な業務を割り当てることで、人的資源の労力と能力を節約して効率的に組織目標を達成することができる。個人の限られた能力を階層制度が補完することで、効率かつ安定的に業務を継続・維持できる¹¹。

しかし一旦大量生産型の組織が構築されてしまうと、個々の従業員のナレッジを引き出すことが難しくなる。また、組織内で作り上げられた独自技術の蓄積が進むと、組織外の知識やノウハウの導入が困難となる。さらに組織の官僚制化が進めば進むほど、組織内部の調整コスト（取引コスト）は増大していくこととなり、組織が本来発揮できるはずの能力を発揮できなくなる。最悪の場合機能不全に陥ってしまうこともある。菊澤（2017）は、人間組織が合理的に失敗することを「組織の不条理」と定義し、これには少なくとも3種類あるとし、次のように論じている¹²。“もし、人間が限定合理的で機会主義的であるならば、人間関係上、様々な摩擦が生まれるものであり、それが様々なコストとして現れてくることになる。このコストを考慮すると、全体合理性を無視して個別合理性だけを追求したり、正当性を無視して効率性だけを追求したり、長期を無視して短期だけを追求したりすることが合理的となり、人間は合理的に失敗することになる。つまり、人間の限定合理性が不条理に導くのである。”

一方フラットな組織は、官僚的組織と比べると効率性は劣るもののマネジメントコスト、調整コストは小さくなる。また必ずしもルーティンを優先しない柔軟な判断・スピーディーな対応が可能となる。中小企業組織は硬直化しやすい大企業の対極に位置する「有機的な組織」といえよう。組織の構成員が少なく、その階層が低く構造が柔軟で、非公式な調整が行いやすく、水平的なコミュニケーションによって迅速な意思決定ができる点に中小企業のアドバンテージがある。

このように組織構造の面からみると、効率性と柔軟性・迅速性の両立は難しく、両者はトレードオフの関係にある。VUCAといわれる環境下においては、柔軟性・迅速性を欠けば、競争劣位に陥ることになる。こうした点からも産業構造の転換の担い手、わが国経済のダイナミズムの源泉として中小企業に対する期待は大きくなっている。

¹¹ 鈴木（2017）p.11

¹² 菊澤（2017）pp.5-7

(2) イノベーションへの適性

中小企業は新たな産業の担い手としての役割が期待されている。以下では鈴木 (2017) の解説に基づき組織の規模とイノベーションのタイプについて 2 つのモデルを紹介し¹³、イノベーションの母体という視点から中小企業の可能性について考えてみたい。

まずアバナシー&アッターバック・モデルでは、イノベーションを、大量生産によって規模の経済のメリットを活かして競争するための「工程イノベーション」と、新商品開発のような「製品イノベーション」に区別している。そしてイノベーションのタイプは組織の規模に依存すると指摘している。すなわち前者については単位当たりの利益率は低くても大量生産によって規模の経済のメリットを享受できる大企業が有利で、後者については新規参入企業の小規模な組織が有利であると述べている。その理由として、小規模な組織は柔軟な技術的アプローチが採用できること、外部との情報交換にも優れた適応性を発揮できることを挙げている。

次にクリステンセン・モデルでは、イノベーションを「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」に区分している。そして大企業が高いシェアを占めていた既存市場が、小規模な新規参入者の破壊的製品・サービスに取って代わられるプロセスを説明している。前者は、既存顧客のニーズに応える既存技術を用いた既存商品・サービスの改良であり、大企業が得意としている。これに対して後者は、今までになかった指標・価値基準、新たな用途を市場にもたらず製品やサービスを提供する。対象とする市場は、従来の主要顧客ではなく、今は購買力が不足している潜在的な顧客である。破壊的イノベーションの担い手は既存市場を支配してきた大企業ではなく、新規参入者の起業家企業、中小企業である。そして大企業の持続的イノベーション活動は、高品質を追求するあまり適正水準を超えて過剰品質となる。一方中小企業の破壊的イノベーション活動が、当該商品やサービスのスペックが多く顧客が満足できる水準に達すると、大企業が支配していた既存市場は、中小企業の破壊的商品・サービスに駆逐されることとなる。

このように組織の構造という点からみると、シュンペーターの「新結合」に該当するようなイノベーションについては中小企業にアドバンテージがある。しかしながら実際に行動を起こさない限りイノベーションは起こらない。中小企業は保有する経営資源が限られているため、製品イノベーション、破壊的イノベーションを成功裏に導くためには多くの試練を乗り越えなければならない。すぐには結果が出ないリスクの大きい挑戦となるだろう。消費者の購買行動プロセスを説明する AIDMA モデルによれば、消費者はまずその製品の存在を知り (Attention)、興味をもち (Interest)、欲しいと思うようになり (Desire)、記憶して (Memory)、最終的に購買行動に至る (Action) という購買決定プロセスを経る。新たな商品・サービスはすぐには消費者に認知してもらえないことが多い。使い方や効用を知ってもらう必要もある。認知段階の壁は厚く、新ビジネスが軌道に乗るまでの時間耐

¹³ 鈴木 (2017) pp.12-20

え続ける覚悟が求められる。しかも挑戦が成功する保証はない。よって挑戦するとなれば経営トップには、状況を注意深く観察し場合によってはサunkコスト（埋没費用）の回収を諦めて、当該事業から撤退することも視野に入れた難しいかじ取りが求められる。

ゲームチェンジャーとなるような革新的な中小企業が数多く誕生することは歓迎すべきであるが、上記の通りそのハードルは高い。ハイリスク・ハイリターン of イノベーションに挑戦できる中小企業はそれ程多くはないだろう。しかし組織の柔軟性・迅速性を活かして、大企業ができない個性溢れる製品やサービスを提供することはできる。市場規模は小さくとも、地味であってもこうした挑戦がわが国経済の活性化につながるはずである。

3 組織の自己変革力

既述の通り大企業、中小企業ともに経営効率の低下が続いており、経営環境の変化への対応に苦慮している様子が窺える。構成員の数が少ない中小企業であっても、経営者1人の力で変化対応的な自己変革を推し進めていくことは困難になってきており、組織としての力が問われている。

本稿では組織の自己変革力を「組織を取り巻く環境の変化に合わせて自己を変革していく能力」と定義する。組織が営利企業である場合は、企業変革力、経営変革力と同義と考えられ、経営学のリーダーシップ論、マネジメント論、経営戦略論などのなかで語られることが多い。経営理論となると普遍性を追究することから勢い抽象的と映り、実務に応用することが難しいという声も多く聞かれそうである。そこで本章では経営学のみならず、文化人類学やソフトウェア開発手法などに関する先行研究のレビューも交えながら、環境変化に適応していくための自己変革力の考え方や方法論などについて多面的・多角的な考察を試みることにする。

3.1 組織能力

かつて企業を取り巻く環境が比較的安定した時代では、「組織」の問題はハードウェア選択の問題とみられていたが、「資源ベース論」の登場を機に企業の維持・成長を検討する学問領域において「組織能力」という概念が注目されるようになった。Grant (1991) は組織能力を“組織が保有する資源を調整・組み合わせる能力”と定義しているが¹⁴、識者によってその捉え方は様々である。本稿では組織能力の定義や、構成要素などにまで踏みこむことは避け、「組織の変革を成し遂げるための土台となる能力」と広く捉えることとし、論を進めることにする。

3.2 競争戦略論と資源ベース論

組織能力が注目されるようになった流れを確認するために、代表的な2つの経営戦略論

¹⁴ Grant, R.M. (1991) p. 121

について駆け足でみていこう。マイケル・ポーターなどによる競争戦略論は、外部環境を重視し、産業構造や業界状況が企業の戦略行動や成果を決定するというフレームワークで構成されている。これに対して資源ベース論は内部環境を重視し、企業がコントロールできるすべての資産、能力、組織プロセスなど固有の資源（リソース）こそが持続的競争優位の源泉となる、という様々な考え方の総称とっていいだろう。

ポーターの競争戦略論は、競合関係など5つの競争要因を見極めることで、競争上有利な（競争が厳しくない）産業を選択し、そのなかで適切なポジションを確保することに競争優位の源泉を求めた¹⁵。しかしその後の多くの研究者による統計分析の結果、産業属性が企業の収益力に与える影響はそれ程大きくないことや、戦略グループ間の収益性は統計的に有意な差がないことが明らかになった。こうしたなか1990年代に入ると、企業内の資源をベースにして企業を評価していたペンローズの考えが復活してくることになり¹⁶、企業の内部環境、固有の経営資源に着目する論文が次々と登場してきた。主な論者とその主張は以下の通りである。

ワーナーフェルトは企業固有の資源を企業戦略のベースにする必要があると論じ、バーニーは、企業内に蓄積されている希少でかつ模倣困難なケイパビリティ（能力）は、他のタイプの資源よりも持続的競争優位をもたらすと論じた。プラハラードとハメルは、ソフト面に着目し、他社が模倣できない企業の中核技術や中核組織能力を「コア・コンピタンス」と定義し、経営戦略上の根源的な競争力につながると主張した。企業がどれだけ豊富な資源を保有していたとしても、それだけでは持続的な競争優位を獲得することはできない。資源を組み合わせる能力を構築していくことが重要であるという指摘である¹⁷。これらの主張は、組織が単なる無機質な枠組みのハードウェアではなく、創発的な戦略や戦術を展開していく主体であることを認識させることとなる。

しかし資源ベース論には様々な課題があると指摘されている。例えば菊澤（2020）は、以下の通り問題が2つあると論じている¹⁸。

- ① 基本的な用語自体の定義も統一されておらず、科学的理論とは呼べない段階にある。
（中略）もしこの理論にとって都合の悪い事例が出た場合は、考え方や用語のあいまいさをうまく利用すれば容易に言い逃れができる。
- ② 企業の短期的な競争優位は説明できるが、長期的にはそのような資源や能力は逆に硬直性を生み出すことになる。特定の資源やケイパビリティに固執すると、逆に変化する環境に適応できず、企業は自滅することになる。

¹⁵ 産業ベース論の前提には、ハーバード学派の産業組織論のSCPフレームワークがある。SCPとはstructure-conduct-performance（構造-遂行-業績）の略称で、産業の構造と企業行為が当該産業の成果を決定するという因果論的なパラダイムに基づく考え方である

¹⁶ Penrose, E.T. (1959)。彼女は企業を経営資源の集合体とみなした

¹⁷ ワーナーフェルトからプラハラードとハメルに至る内容については菊澤（2020）pp. 287-291を参考にした。なお同書では「資源ベース理論」という用語を用いている

¹⁸ 菊澤（2020）pp. 292-294

資源ベース論はその他にも、実際に企業は「資源をどのように選び、組み合わせ、活用していくかについてはブラックボックス化している」というなどの問題点も指摘されている¹⁹。そしてVUCAといわれる経営環境に突入したといわれるなか、環境変化が小さい「静態」の状況においては一時的に競争優位を獲得できたそれまでの経営理論やフレームワークの限界が指摘されるようになった。企業が持続可能な競争優位を得るためには、変化の激しい経営環境に適応できる「動態」の状況において効果を発揮するダイナミックな理論が必要だと考えられるようになったのである。

3.3 ダイナミック・ケイパビリティ論

こうした状況下登場してきたのが、デビット・ティースによるダイナミック・ケイパビリティ論である。ダイナミック・ケイパビリティ論は、これまでのSCPフレームワークと資源ベース理論を踏まえたうえで後者の延長線上で展開されている。

ティース（2019）は、企業のケイパビリティは「オーディナリー・ケイパビリティ」と「ダイナミック・ケイパビリティ」の2つから構成されると説明している。（図表5）。そして、“与えられた経営資源をより効率的に利用して、利益を最大化しようとする通常能力がオーディナリー・ケイパビリティである。これに対して、変化する環境に適応するために、既存の固有資源自体を再構成、再配置、そして再利用し、付加価値を最大化しようとするより高次の変化対応的な自己変革能力がダイナミック・ケイパビリティである。”と論じている²⁰。

（図表5）オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティ

	オーディナリー・ケイパビリティ	ダイナミック・ケイパビリティ
視点(競争優位)	静態(一時的競争優位)	動態(持続的競争優位)
測定・ベンチマーク化	可能	不可能
ルーティン	ベスト・プラクティス	独自のプロセス
構成要素	オペレーション、管理、ガバナンス	感知、捕捉、変容
模倣可能性	模倣可能	模倣不可能
獲得方法	購入または構築	独自に構築
優先事項	物事を正しく行う	正しいことを正しいタイミングで行う
能力の性質(効果)	技能適合力(効率性)	進化適合力(イノベーション)

（出所）ティース（2019）p.132 図表5-1などに基づき作成

2つの能力を比較すると、オーディナリー・ケイパビリティは既存のビジネスモデルに対応するためのベスト・プラクティスであり、「技能適合力」といえる。特定の作業要件に

¹⁹ 他にも資源ベース論は、同義反復で論理的に破綻している、部分均衡のままでリソースとアウトプット市場の関係性を整合的に分析できていない、などの指摘もある（入山（2019）pp.77-79）

²⁰ ティース（2019）p.10

関して測定でき、ベンチマーク化され得る。そのため模倣されやすい。またルーティンが洗練され精緻化されているほど、それを変えるコストは高くなる。そして想定外の環境変化の際に対応の処方箋を示すものではない。これに対してダイナミック・ケイパビリティは現状の企業活動と変化する環境との間に深刻なギャップがあるのかどうかを絶えず批判的に感知し、両者を適合させようとする「進化適合力」といえる。必要とあれば外部の経営資源をも取り入れて、あたかもオーケストラ指揮者のように全体を再構成（オーケストレーション）していく能力であり、模倣困難で、持続的な競争優位の源泉となる。

このようなダイナミック・ケイパビリティは具体的には「感知」、「捕捉」、「変容」という3つの能力に区別されうる。「感知」は脅威や危機を感知する能力（センシング）、「捕捉」は機会を捉えて既存の資産や知識や技術を再構成して競争優位を獲得する能力（シーリング）、「変容」は競争優位を持続的なものにするために、組織全体を常に刷新し変容する能力（トランスフォーミング）である²¹。

またティース（2019）は次のように論じている。企業は環境の変化に対してオーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの相互作用を通して成長し、進化する。しかし、この変革プロセス、進化プロセスは容易に実行することはできない。現状を変更するためには多大な取引コストが発生するからである。しかし、現状を維持すれば、今まで獲得してきた多様な資源を活用しないことによる逸失利益（機会コスト）が発生する。従って双方のコストを節約するような資産の再構成が求められる。その際に考慮すべき原理が「共特化の原理」である。これは企業内の多くの資源はそれぞれ特殊なので、個別に利用した場合それ程大きな価値を生み出さないが、結合することで大きな価値を生み出すような資源の組合せあるいは結びつきのことである²²。さらにこの共特化の原理の応用として、ティース（2019）はダイナミック・ケイパビリティのもとに内外の資産をオーケストレーションし、ビジネス・エコシステム（事業をめぐる生態系）を形成し、全体として利益を確保することが重要であると主張している²³。

このようにティースの主張は、動態の状況を前提とした資源ベース論とみてとれるが、ダイナミック・ケイパビリティ論には他にも進化理論の「ルーティン」を基盤とする考え方もある。入山（2019）は、ルーティンを「組織のメンバーが同じ行動を繰り返すことで共有する、暗黙知と形式知を土台にした行動プロセスのパターン」と定義している。ルーティンの生みの親であるシドニー・ウインターは、ダイナミック・ケイパビリティをルーティンの発展系として捉えており²⁴、現場レベルの「オペレーションのルーティン」を変化させ組み直し続ける「高次のルーティン」をダイナミック・ケイパビリティと定義づけている²⁵。いずれの見方をとるにしても、ダイナミック・ケイパビリティは環境変化に適

²¹ ティース（2019） pp.10-11

²² ティース（2019） p. 11

²³ ティース（2019） p. 12

²⁴ Zollo, M. and Winter, S. G（2002） pp. 339-351

²⁵ 「ルーティン」にかかる記述については入山（2019） p. 287, p. 304 を参考にまとめた

応する持続力があり、企業固有のものであり、安易に外部の企業が獲得模倣することができない能力であることに変わりはない。

なおその学術的な評価については、「ダイナミック・ケイパビリティはいまだ理論とは言えない」という経営学者の意見が多い。未完成の経営理論という指摘もある²⁶。しかしながら、環境に適応して変化していくダイナミズムを明らかにしようとするダイナミック・ケイパビリティが現代の経営学で注目されている理由は、VUCA と称される時代の要請とあっていいかもしれない。『ものづくり白書 2020 年版』においても、日本の製造業はどう進むべきかという課題を考えるに当たって注目すべき戦略経営論としてダイナミック・ケイパビリティが採り上げられている。同書では“「ダイナミック・ケイパビリティ」とは戦略経営論における学術用語であるが、敢えて訳語を当てるならば、「企業変革力」となる。”と記している²⁷。

3.4 ブリコラージュの教え

フランスの文化人類学者レヴィ＝ストロースは、その著書『野生の思考』のなかで具体の科学としての呪術や神話などにみられる特徴的な思考パターンを「ブリコラージュ」に例えている²⁸。彼によればそれは「限られた持ち合わせの雑多な材料を間に合わせて使って、自分の手で必要なものを作る」ことである。ブリコラージュは器用仕事とか寄せ集め細工と訳されることが多いが、元来はフランス語で「繕う」「ごまかす」を意味する動詞“bricoler”に由来する。現代のエンジニアは、あらかじめ用意された設計図や部品を用いて物を作る。しかし未開社会の人々は、その場で手に入るものを寄せ集め、それらを使って何が作れるか試行錯誤しながら、最終的に必要とする新しい物を作っていく。融通の利く「弱者の技」とあっていいかもしれない。一見原始的に見えるものの、ブリコラージュには高度な観察力、創造性、機知が必要とされる。中沢（2016）によれば、20 世紀の人類学者はフィールドワークを通じて、研究対象地域である未開社会の人々が自然界の物事を徹底的に観察し、それらに関する詳しい知識を持ち、それを生活に上手に利用している事実を目の当たりにし驚かされたという²⁹。そして、先住民は抽象的な概念によって物事を理解しようとするのではなく、自然界と人間界の具体物を用いて思考する。彼らのものの考え方の本質は、“感覚的な能力を総動員しながら世界を知的に認識していく”点にあると論じている³⁰。一見すると計画主義の考え方とは相いれない場当たりのアドホックな対応に見えるが、未開社会ではダイナミック・ケイパビリティを構成する感知、捕捉、変容という 3 つの能力が実践の場で如何なく発揮されているという印象を受ける。

²⁶ 入山（2019）p. 300

²⁷ 経済産業省（2020）p.42

²⁸ レヴィ＝ストロースは、神話的思考もありあわせの限られた材料を用いるという点で、一種の知的なブリコラージュであると述べている（小田（2000）p. 136）

²⁹ 中沢（2016）p.33

³⁰ 中沢（2016）p.36

こうした実務に役立つ具体的な能力を生み出すための出発点となるのは高度な観察力である。中沢（2016）は、ハワイの民族誌を執筆したハワイ語研究者プクイの執筆した書籍のなかの「現地人は鋭い能力でもって、海陸の全生物の諸属性や、風、光、空の色、波の皺、さまざまな磯波、気流、水流などの自然現象のきわめて微細な変化を正確に記すことができた」という言葉を引用し、現地人が自然界から送られてくるメッセージを読み取っている様を語っている³¹。「観察」なくして変化を感知することはできない。感知しなければ機会を捕捉することなどできず、最終的に変容にはつながらない。観察の重要性がよくわかる示唆深いエピソードである。

またブリコラージュにはすぐに役に立たないものの集積が欠かせない。飯田（2012）によるマダガスカルのウェズ漁民の漁労について調査結果は興味深い³²。彼らは親の世代と同じ漁法を十年一日のごとく繰り返しているわけではない。進取の気性に富んでおり、絶えず新しい漁法を探求している。サメ刺網漁の開始は漁師の家計を潤し、カヌー操船術およびカヌーを自作する木材加工の技術の向上が漁法開発に貢献した。彼らは単に古いものをそのまま受け継いでいるのではなく、それを新しいものと組み合わせるための素材としても利用している。例えばカーボン樹脂製と目される観光客の銚銃を見て、木製本体の銚銃を発明した。本体以外の部品には、ゴムタイヤやスプーンの柄、自転車のスポークなど様々な素材が用いられている。これは新旧の組みあわせにとどまらず、複数素材を用いたブリコラージュといえる。もうひとつ例をあげれば、漁師たちは小型 LED ライトに避妊用のコンドームをかぶせて水中に持ちこみ、夜間に素潜り漁を行って大きな成果（漁獲）をあげるようになった。彼らは本来の用途と異なった道具を別の目的に役立てている。すぐに役に立たないものも一旦「宝庫」に収め、必要に迫られるとその中から素材を探し出すのである。今日では「断捨離」がブームとなっており、すぐに役に立たないとみられる不稼働資産（資源）は悪者扱いされ廃棄されてしまう傾向が強い。確かに経営の効率化を図っていくためには無駄を抱え込むことを避けなければならない。しかしその前に思い込みはないか、思考停止に陥っていないかどうか、今一度自問自答してはどうだろうか。経営環境を具に観察しているのだろうか。そのうえで手元にある資産やノウハウの利用可能性について十分検討したのだろうか。他の資産と組み合わせれば有益な機能が生まれぬか。廃棄する前に今一度ブリコラージュという視点から点検してみる意義はあると思われる。

ブリコラージュする人々は、所謂第一次産業従事者である。また、彼らの生活する共同体は、企業と異なり組織というよりも集団に近い。自給自足を基本としており、「顧客」がいたとしても少ないと思われる。従って上記のような「弱者の技」は、現代社会の営利を目的とする企業の現場では役に立たないという批判はあるかもしれない。しかし「今ここ」で自分が利用できるモノやスキルを総動員して何とか課題を解決していこうとする姿勢と、そのための準備である日々の観察、情報収集に学ぶべき点は多い。

³¹ 中沢（2016） pp.35-36

³² 飯田（2012） pp.3-6

3.5 アジャイルの教え

ソフトウェアの開発の現場では主に2通りの手法が採用されている。昔からある「ウォーターフォール型」と、比較的新しい「アジャイル型」である³³。アジャイルを日本語に直訳すると「素早い」、「俊敏な」という意味になる。

ウォーターフォール型は最初にプロジェクト全体の機能設計・計画を決定し、計画に沿って開発・実装していく手法で主に大規模プロジェクトなどで用いられている（図表6）。上から下に滝のように水が流れ落ちるように工程を進めていくのが特徴で、後戻りすることを前提としていない。一般的には、要件定義、設計、製造、テスト、リリースの順に進められる。そのためプロジェクト全体を把握することができ、スケジュールの立案や資源配分、予算や進捗状況の管理が容易で、マネジメントに適した手法といえる。また、開発工程を複数に分割化し作業の定型化・標準化を図ることで、作業の一部をアウトソーシングすることもできる。しかし、要件定義後は前工程が完了しない限り次の工程に着手できず作業が長期化する恐れがある。特に開発途上で仕様変更が生じた場合コストが嵩み、リリースが遅延することになる。また市場変化に適合する新しい機能が求められる開発には不向きである。

一方アジャイル型は仕様について厳密な決定をせず、細かいスパンでテスト、運用を繰り返し、決まった部分だけを先に開発していく手法で、中小規模のソフトウェア開発に適している。ウォーターフォール型とは異なり、すべての機能を一度に取り込むのではなく、いくつかの機能を選択して開発を行う。開発作業も短い期間で反復して行い、それぞれの期間が終了するたびにソフトウェアを本番稼働させることを目指している。そのためアプリケーション開発やWebサイト構築などの仕様変更や機能追加の可能性が高いプロジェクトに適している。その反面開発の方向性がブレやすく、予算や進捗状況の管理は難しくなる。平井（2019）は先行研究を引用しつつ、“アジャイルは、フィードバックといった顧客の参画の度合いが強く、そのため、人と人とのコミュニケーションやコラボレーション、共創を重視している。（中略）こうしたアジャイルのアプローチに共通するのは、ソフトウェアに対する顧客のニーズを理解することは難しく、その技術の移り変わりも早いため、そのような複雑なソフトウェアを前もって完全に設計することは無理があるという点である。”³⁴と論じている。ちなみに「共創」とは、「Co-Creation」の和訳で、企業が多様な立場のステークホルダーと協働しながら、ともに新しい価値を生み出していく考え方のことである。連携により競争優位を生み出す一手法と考えられ、ティースのいう共特化の原理に通じるものがある。

2つの開発手法におけるクライアントの位置づけや役割は大きく異なる。一般的にウォーターフォール型では、クライアントが開発に直接関与することはない。一方アジャイル

³³ アジャイルは正確には特定の手法を指すものではなくスクラムなどの幾つかの軽量のソフトウェア開発プロセスの総称である

³⁴ 平井（2019）p.37

型は、クライアントも含め部門や組織、立場が異なるステークホルダーにより構成される少人数のチームを発足してメンバー全員が開発に携わる。こうした点を踏まえて平井

(2019) は、アジャイル型の組織的な特徴として「自己組織力」、「機能横断的」、「ふりかえり」(リフレクション: 反省的思考)、の3つを挙げている。自己組織力とは、状況に応じてミッションを実現するための選択を自分たちで決定できることである。機能横断的とは、チームのメンバーそれぞれが持つスキルや経験、考え方、性格などを理解し、発注側の意図を直接確かめ、連携を取りながら作業を進めることである。開発チームは試行錯誤の「反復」活動を繰り返し、作業を進めることになる。そのため問題が発生しても大きくなる前に修正することができる。ふりかえりとは、失敗を分析するような反省会ではなく、改善のための方法論を考える集いである。毎回の「反復」活動終了の都度話し合いの場を設けて、うまくいった点や改善点を特定、整理し、次回の「反復」にむけた計画を立てる。こうした活動を短いスパンで繰り返すことができれば、さまざまな失敗から学ぶことができ、最終的に高いパフォーマンスを発揮することができる。³⁵

(図表6) ウォーターフォール型とアジャイル型の比較

	ウォーターフォール型	アジャイル型
基本スタイル	予約型	適応型
考え方	計画主義	創発主義 (正確な予想は不可能)
変更	基本的にしない	ユーザーの要望に応える
要求	最初に確定させて吸い上げる	変化するものとして随時対応
開発目的	当初の計画通り	変化するユーザーの要望を満たす
開発のスタイル	定型化、標準化された単純労働	試行錯誤的知識労働
環境	安定した環境	変化の多い環境
開発人数	数人から数百人、数千人	10人未満7人程度
開発体制	階層的	チーム型、少人数のフラットな組織
マネージャー	必要	不要 (自分たちで能動的に動く)
開発期間	数カ月から数年	1~4週間の繰り返し
製品のリリース	1回のみ	最短最小のリリースを繰り返す

(出所) 平井 (2019) p.39に基づき筆者作成

アジャイル型はソフトウェア開発の生産性を劇的に高めた。そして平井 (2019) は、“こうした取り組みはソフトウェア分野に限定されず、自動車などの他のプロダクトやマーケティングや人事などにも適用されはじめている。アジャイルはもはや単なるソフトウェアの開発手法や開発プロセスではなく、共創の場の中でイノベーションを起こしていく学習する組織活動として捉えることが可能であり、ビジネスを作る人々の活動の根底となり得

³⁵ 平井 (2019) pp.40-41

る。”³⁶と論じている。

このようにアジャイルのプロセスや考え方は、企業を取り巻く環境の変化が激しい今日に適合的で、ステークホルダーの多い中小企業にとっては示唆に富むものである。

3.6 小括

企業が成長を続け、経営目標の達成を図っていくためには、経営環境に適応しながら変わり続けられる力が求められる。長期にわたり変化を続け、成長を続けてきた企業はあるがその数は決して多くはない。企業という組織が正しく変化していくことは極めて難しく、企業経営者やマネージャーはそのための処方箋を求めている。ダイナミック・ケイパビリティはこうした期待に応えるもので、企業全体を俯瞰した経営者目線で語られており、その考え方は示唆に富んでいる。しかしながらその反面、オーケストラの指揮者として実践の現場で具体的に何から手を付けたらいいのか、どのように動けばいいのか、戸惑う経営者が多いのではないだろうか。

一方、ブリコラージュやアジャイルの教えは、経営学の「標準理論」といえるものではなく、確たるフレームワークが呈示されているわけでもない。しかし現場で「今ここ」に焦点をあてて思考するという方法論や現象学的な考え方は実践的で、現場目線で語られており、中小企業が経営革新に着手する際のヒントになると思われる。「理屈で考える前にまず現場をよくみて、五感で感じろ、そして試行錯誤してみろ」といったメッセージ性が込められているようで、現場でのチャレンジを後押ししてくれる。レヴィ＝ストロースがブリコラージュを「具体の科学」、「具体の論理」と称した所以である。

経営理論やフレームワークは思考の軸となるものでありその応用範囲は広い。しかし抽象的にならざるを得ないことから具体的なイメージが沸かないものもある。上述したとおりダイナミック・ケイパビリティ論の実践は容易ではない。中小企業が求めているのは実務に役立つわかりやすいヒントや考え方、方法論であり、ブリコラージュやアジャイルのような現場発の知恵や思考パターンも活用していくべきだろう。

なお環境変化への対応については、「エフェクチュエーション(effectuation)」という意思決定の論理や、「OODA (ウーダ) ループ」というマネジメント手法も参考になる。本稿ではその内容についての説明は割愛するが、前者は従来の予測合理性に基づく論理(causation)のアンチテーゼとして提唱されており、不確実性に対処する一般理論として広がりを見せている³⁷。後者は不確実性の低い定型的業務のマネジメント手法である「PDCA サイクル」のアンチテーゼとして提唱されており、観察、情勢判断、意思決定、行動から構成される³⁸。双方ともに従来型の計画主義の限界や問題点を指摘しており、現場を重視する創発主義的な考え方と見受けられる。

³⁶ 平井 (2019) p.35

³⁷ 吉田 (2022) pp.19-36

³⁸ 原田 (2022) pp.4-18

4 ケーススタディ

本稿ではまず変革の主体である中小企業の事例として、株式会社谷口化学工業所の取り組みを紹介するとともに、同社の経営者に大きな影響を与えたフロンティアすみだ塾の概要について説明する。次に視点を変えて中堅・中小企業の変革をサポートする投資ファンド運営会社である日本プライベートエクイティ株式会社の支援スタンスや手法、実務面で重視している点などを紹介する。事例を通じて中小企業の変革に向けたリーダーシップ、マネジメント、環境整備の考え方やチャレンジの現場の実態などを浮き彫りにしたい。

4.1 【事例 A】株式会社谷口化学工業所

設立	1951 年（創業 1910 年）	資本金	50 百万円	従業員数	13 名
所在地	東京都墨田区	事業内容	靴塗料類、靴付属品等製造販売		
商標	ライオン靴クリーム、イーグルメダル（半長靴専用シューケア製品）				

（1）特徴

当社は明治時代に創業した業歴 100 年以上を誇る日本最古の靴クリーム製造業者で、手作業を中心に「ひと手間に想いを込める」ものづくりを堅持している。機械では表現できないクリーム of 光沢やきめ細かさにこだわっており、創業以来「3 度注ぎ」による充填を続けている。また小ロット・短納期などへの柔軟な対応が可能であることも持ち味であり、当社の強みとなっている。最近では老舗が醸し出すストーリー性が製品に彩を与える付加価値として評価されることもある。なお環境負荷低減に配慮し、有機溶剤の使用は最小限に抑えている。

（2）現社長就任の経緯

当社の社長は、大学卒業後基幹システムを扱う IT 企業に就職した。4 年間製造業の顧客を担当するなかで、IT 導入の効果やデータ蓄積の重要性に気づかされた。またものづくりに対する熱い想いを肌で感じたことから家業を継ぐことを決意し 2017 年に当社に入社した。入社当時は古参の従業員からは、「最近までは子供だった、会社の文化を壊そうとする社長の息子」という目でみられていた、と社長は当時を振り返る。その後 2018 年に後述する「フロンティアすみだ塾」に入塾し、他の塾生や OB（修了生）から大きな刺激を受け、経営者として様々な「気づき」を得ることとなる。併せて地元の経営者のネットワークという大きな財産を手に入れる。そして 2019 年に代表権を取得し（前代表との共同代表）、2021 年 4 月に社長に就任した。

（3）経営方針、考え方

社長はフロンティアすみだ塾での経験からまず「経営の軸」を定める必要性を感じ、Vision、Mission、Value を定めた。Vision は「踏み出す先に、価値ある輝きを」、Mission

は「心動かす製品とサービスを提供する」、Value は、自己研鑽、相互信頼、不易流行、共同歩調、人生謳歌とし、この 5 つを当社の行動指針としている。社長は毎日朝礼でこれらを従業員と唱和し、仕事に取り組む際の共通の価値観やマインドを根付かせようとしている。すぐに効果が出ることは期待せず、繰り返し何度も伝えていくことで、社内に浸透させたいと思っている。

経営戦略については SWOT 分析とペルソナ分析³⁹に基づき具体的な戦術を考えている。SWOT 分析では外部環境と内部環境を「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」の 4 つのカテゴリーに分けて、以下の通り分析している。

外部環境をみると、人口の減少、合成皮革の出現、スニーカーの台頭など「脅威」は増大してきており、変わらないことが最大のリスクと考えられる。しかし当社が活用できる経営資源には限りがあり企業体力も十分ではない。大きな投資は経営危機を招きかねず、従業員の生活を脅かすことにもなりかねない。そこで、「(変わっていくために) リスクを最小限にした挑戦を何回できるか？」が重要課題となる。その一方トータルファッションの流れは追い風になると考えており、後述するコラボレーションによる新製品開発に挑戦している。

内部環境については省察の結果、当社の守るべき DNA は、100 年以上続けている「手作業によるものづくり」であり、この部分については非効率であっても維持すべきと考えている。しかし、これまで漫然と実施していた作業工程、ルーティンなどは新たな眼でチェックし、変えるべきレガシーは刷新・廃棄している。例えば IT システムを導入し、入力作業を手作業から自動入力に変更することで、効率化と入力ミスを防止する等改善を進めている。

このように内外の経営環境を客観的に見つめ直し、社長は自社の強みでかつ他社とは異なる点である「日本一の老舗」、「手作り」、「高品質へのこだわり」を自らの立ち位置と考え、ここに商機を見出そうと考えている。

またペルソナ分析では、具体的なターゲット顧客を想定し、ブランドストーリーを考えることで、製品テーマや製品に込めた想いの訴求力強化を図ろうとしている。

しかし社内改革、戦術の遂行は自分一人ではできず、従業員の協力が必要となる。平均年齢 60 歳を超える古参のベテランを動かすためには、社内の円滑なコミュニケーションが不可欠となるが、そのベースとなるのは信頼関係である。まず社長が「人」として信頼に値すると思われるような人間になる必要があると考えている。

なお当社は、当社および当社商品の認知度を高めていくために情報発信に力を入れており、このところメディアの取材が増えてきている。仕事の内容が注目されることで、従業員のモチベーションは向上してきている。その結果、社長が取り組んでいる社内改革への理解・協力が得られるようになってきた。

³⁹ 商品・サービスなどの想定ユーザーを具体的に表した「典型的・象徴的なユーザー」を詳細に設定していくマーケティング手法

(4) 具体的な取り組み

これまで当社は上記の経営方針に沿いSDGs、撥水技術などをキーワードに多くの新商品のプランを思い付き検討し、最終的にほとんど不採用としてきた。こうした試行錯誤を経て辿り着いた当社なりの判断基準は、①伸びている業界であること、②今の利用可能な資源が有効活用できること、③市場の既存商品と差別化できること、④やりたいことでワクワクすること、の4点である。

一例を挙げれば、DIYで作った木工品に、誰でも手軽に心地よく簡単に塗装を楽しめる水性塗料「クロマニオンペイントシリーズ」を展開している。この商品は、スポンジ付きのものと、ペースト状で布やキッチンペーパーで塗ることができるタイプがある。有機溶剤の臭いをできる限り抑え香料を配合している。また多種少量とし、いろいろな色を楽しみながら使い切れる量に抑えている。挑戦した理由は、市場が拡大しており、そこに刷毛の準備や後片付けが面倒くさい、臭いがきつい、量が多くて全部使いきれない、といった不満があることを掴み、当社のリソースが活用できると判断したからである。

またトータルファッションの流れを追い風とすべく、高級紳士靴ブランドメーカーとコラボレーションし、革靴用クリームとワックスを共同開発し販売している。クリームにはヒアルロン酸⁴⁰を使い、革になじむようにした。ワックスにはシアバター⁴¹を配合し、臭いを抑えている。有機溶剤の利用も最小限にとどめた。

社長は、当社のような小規模企業は社内リソースだけで新たな挑戦を進めていくことは難しいと考えている。もちろん「自助」の強い意志がなければ経営革新などできるはずはない。しかし自社の苦手な分野やわからないことは外部に協力を仰ぐことも大切である。当社の場合図表7の通り各種公的支援機関の支援が挑戦の推進力となっている。

(図表7) 株式会社谷口化学工業所の公的支援活用状況

公的支援機関	相談内容等	具体的な資金使途
すみだビジネスサポートセンター	困りごとや今後の方向性	
東京商工会議所	経営理念の制定等社内態勢の整備	ホームページ兼オンラインショップ開設
東京都中小企業振興公社	販路開拓	展示会出展
JETRO	海外展開	
経済産業省関東経済産業局	ブランディング	

(出所) 谷口化学工業所 (2022) 「老舗靴クリームメーカーの『承継』と『新たな挑戦』」

(5) 今後の課題と目指すイメージ

今後の課題は山積している。特にWebマーケティング、SNSの定期的発信の省力化について検討しており、現在外部委託にてその効果を検証している。

⁴⁰ 人体の皮膚に存在する柔軟性や弾力性を支えてくれる「保湿・保水成分」

⁴¹ シアの木の实から採れる植物性油脂。保湿力が強く乾燥を防ぐ

当社が現在思い描いている展望・イメージは、靴クリームに関しては世界の靴磨きが好きな方が、なんとなく聞いたことがあるメーカーになることである。また、木材塗料に関しては、DIYが好きな日本の方が、お店でみたことがあるメーカーになることである。

4.2 【事例B】フロンティアすみだ塾

(1) 概要

墨田区産業観光部経営支援課によれば、塾の概要は以下の通りである。

区の諮問機関である墨田区産業振興会議において、区が「産業のまち」であり続けるためには、後継者の育成が必要であるという提言がなされた。これを受けて区は2008年から「フロンティアすみだ塾」を継続している。塾は「すみだ次世代経営研究協議会」が企画・運営を担い、1年度を1期とし、受講生は年間に概ね12回（交流会・合宿を含む）の講義を受講する。定員は10名程度（選考）で、対象と入塾の条件は図表8の通りである。塾頭は明星大学経済学部教授、一橋大学名誉教授の関満博先生である。同協議会は、区が事務局となり、塾のOBのほか、区内企業の代表者、区内教育機関在職者、東京商工会議所墨田支部事務局長（会計幹事）で構成されている。

塾は知識を得ることよりも、同期の塾生やOBとの語らいの中で自身の弱みに気づき、経営者としての意識を高めていくことに重点を置いている。関塾頭の言葉を借りれば、「全人格的な付き合い」が特徴でありグループワークを通じた鍛錬・養成の場を目指している。

受講生からの評価については総じて高く、卒塾後も年次を超えたOBを含めた人的なつながりは強く、メーリングリスト等で日常的に情報交換や取引の相談が行われている。区の担当者は、「当地では昔から洪水、関東大震災、東京大空襲等様々な災害に遭遇し、その都度共助の力により乗り越えてきた歴史がある。そのため人と人とのつながりを大切にするスピリットが根付いているのかもしれない。」と語っていた。

(図表8) フロンティアすみだ塾の入塾の対象と条件

対象(以下のすべての満たす者)	入塾条件(以下のすべての満たす者)
・中小企業の後継者または若手経営者	・原則すべての講義に参加できること
・区内在勤者または区内在住者	・すべての講義を意欲的に受講すること
・20歳からおおむね45歳までの者	・地域経済の発展と活性化に寄与する取り組みを積極的に行うこと

(出所) 墨田区(2020)「フロンティアすみだ塾(第17期)塾生募集のお知らせ」

(2) 受講生の評価

既述の通り株式会社谷口化学工業所の社長は、入塾したことで経営者としての自覚が高まり、大きな刺激を受けた旨述懐している。以下彼の感想である。

会社の認知度を高めたいと考え墨田区の「すみだモダン」⁴²に申請したが不採用となった。その後区のすすめもあり入塾の申し込みを行った。塾のOBや関係者に知り合いはいなかった。入塾に際しては、OBである会長、副会長、委員会のメンバーが面接を行い、希望者の「本気度」を確認する。OBの推薦で入塾の面接を受けるケースが多いこともあり、生半可な気持ちで受講を希望する者はいない。面接の結果2018年に入塾することとなった。

塾を運営する「すみだ次世代経営研究協議会」は墨田区が事務局となっているが、塾の活動にはOBが積極的に関与している。実際の運営の中心となっているといい、「自治」の意識の強い他に例のないユニークな塾だと感じる。

塾は遊びの会ではなく講義への参加は必須である。併せてその後の飲み会への出席も必須である。業種・業界、ビジネスモデルは異なれど同じ志を持った「仲間」という連帯感が生まれ、塾生はみんなすぐに仲良くなる。同業種でないこともあり悩みごとの相談もしやすい。仲良くなると自然と応援したくなる。その反面負けたくない気持ちにもなり、仕事に対する姿勢が変わりモチベーションが上がる。卒塾後もOBを含めた付き合いは続いており、普段からSNSでの交流があり積極的に情報交換をしている。2～3カ月に一度は集まり、フェースツーフェースで硬軟入り混じる会話を楽しんでいる。こうした交流を通じて新商品のアイデア等の経営のヒントを得ることもあり、塾の人脈、情報ネットワークは当社にとって貴重な経営資源の1つとなっている。

塾の主目的は知識を詰め込むことではない。ディスカッションの時間が約半分を占めている。塾生は会社の看板を背負い貴重な時間を割いて受講しているためリスペクトされ、発言は傾聴される。自分とは異なる視点や考え方に触れ気づかされることが多く、後継者・経営者としての心構えを学ぶことができる。特に印象に残った考え方は、「外部環境が変化する中で、不変を貫くことは大きなリスクである」という「変わらないリスク」である。

塾での学びを通じて、変化に適切に対応していくために経営者には、実践力、翻訳力、人脈力という3つの力が重要であることを知った。これらを自分なりに解釈し、「リスクを最小限に抑えた挑戦を何回出来るか？(変わらないリスク、実践力)」という課題と、「家に帰ったらその日が終わる(翻訳力、人脈力の強化)」という警句を常に念頭に置いて自分自身を鼓舞している。保守的で人見知りだった自分自身を変えていく必要性を感じ、意識的に自身の変革を心掛けている。

⁴² 墨田区は、ものづくりのまちとしての産業ブランド力を国内外にPRする目的で、「すみだ地域ブランド戦略」を2009年から開始している。主な事業として区内の価値ある商品や飲食店メニューをブランド認証し、これまでPRを行ってきており、2021年9月からはその名称を「すみだモダン」としてリニューアルし、「商品そのもの」だけではなく、そのバックグラウンドにある事業者の「活動」にも光を当て、産業プロモーションを推進している

4.3 【事例C】日本プライベートエクイティ株式会社

設立	2000年	資本金	60百万円	従業員数	10名	所在地	東京都千代田区
主要株主	株式会社日本 M&A センターホールディングス、株式会社日本政策投資銀行						

(1) 業務の概要

当社は中堅・中小企業に特化したバイアウトファンドの運営会社である⁴³。全国の M&A 仲介機関、会計士・税理士事務所、地域金融機関をはじめとした独自のネットワークを構築している。これらのネットワークを通じて当社には年間の3~4百の投資候補案件が持ち込まれる。そのなかで実際に投資対象となるのは2~3社程度である。

投資対象企業の成長ステージは成熟期・停滞期、年商は10~100億円、1社あたりの投資額は2~15億円である。投資方針は原則株式を100%取得、CFO、COOを派遣し、当社従業員が社外取締役となることで過半数の議決権を確保し積極的に経営に関与する。ただ例外的に中堅規模で社内体制が相当程度整備されている場合は、現社長に続投してもらう場合もある。事業運営に関しては、プロパー役員や従業員を中心に行い、所有と経営の調和を図り、株主と経営陣がお互いに緊張感と信頼関係を構築し維持できる経営を目指す。そして投資から3~5年程度で最適な株式の譲渡先を探し、事業の承継（株式上場や友好的・発展的な M&A 等による EXIT）を実現する。EXIT の目安は、3~5年で株価が2倍、IRR15%程度と高い目標を掲げている⁴⁴。

これまでの投資実績は35先（うち24先がEXIT）で、ファンドの運用総額は約270億円に達している。主たる収益源はEXITの際のキャピタルゲインであり、原則として経営指導料やロイヤリティは徴収していない⁴⁵。

なお最近では M&A の売り手のニーズが変化してきたように感じる。かつては事業承継を目的とした相談が圧倒的に多かったが、このところ企業の成長を目指すためにファンドの力を借りようという企業も出てきている。社長が自社に伸びしろ（眠っている潜在能力）があるとみているが、自分の力だけではそれを目覚めさせることが難しいと判断しているようなケースである。

(2) 投資スタンスと支援の考え方

当然ながら当社は伸びしろがあると判断した企業に投資する。それをどこに求めるのかは様々で、一言では説明できない。市場（成熟産業の中でも一定の市場規模の維持や再編が見込まれる）、事業性（necessary）、競争力（競争優位性）、（需要の）安定性、財務内

⁴³ 投資有限責任組合の無限責任組合員（General Partner : GP）として組合の業務を執行。なおバイアウト（Buy Out）とは、企業の経営権を得るため議決権の過半数となる株式を取得することによって企業を買収する手法を意味する

⁴⁴ 例えば IRR15%とすると、株価が3年後に約1.5倍、5年後に約2倍となる

⁴⁵ ただし目標を上回る価額で売却できた場合は、ファンドから（売却価額－目標価額）×20%を成功報酬として徴収している

容（収益性、健全性）、EXIT 実現可能性、などケースバイケースで、総合的に判断する。当社として特定の業種やビジネスモデル等にターゲットを絞っているわけではない。

既述の通り当社の場合は 3~5 年で成果を上げる必要があることから、すでに独自の強みを持っている企業が投資対象となる。そのためこだわりをもった所謂“尖った会社”への投資を重視しており、「変えるべきでないもの」をより強くするという「攻め」の視点を大切にしている。一方「守り」の視点からは、投資対象先企業が EXIT 後も自立・自走し成長が続くような態勢づくりを心掛けている。具体的には、常に次に必要な経営資源を見極め、足りないものを補うための方策を考え、実行できる組織能力を身に着けられるような支援を目指している。

変革に向けた考え方は、現場重視の VA (Vale-Add) つまり付加価値の向上である。「変えるべきでないもの」と「変えるべきもの」とを適切に見極めて、不足している経営資源を補うと同時に、社内の意識改革と自立心の醸成を重視し、安定成長を維持しながら企業価値の向上を目指す。

（3）企業価値向上支援策

潜在能力を顕在化させるための手法については、まず経営陣、従業員との対話により課題・問題点を探索するところからはじまる。これまでの事案では、現場の従業員は気づいていても、（言っても仕方がないと思い）これまでのやり方を踏襲していることが多い。また気づいていない場合でも、肌感覚で業務プロセスやルーティンなどに違和感を覚えていることが少なくない。その主因は経営や業務の可視化や情報の共有化が十分でないことにあるのではないかと考えている。そこでまずは対話の中から「変えるべきでないもの」と「変えるべきもの」とを適切に見極めて、現場が気づいている課題と答えを顕在化させる。そのためには従業員自らが意見具申できるような開かれた（風通しのいい）会社にする必要がある。透明性の確保とコミュニケーションの円滑化が重要であり、後述するような可視化を進めることがこれを促す。

また、社内の資源およびその組み合わせだけでは解決できない課題や問題点については、当社のネットワークを積極的に活用し不足している経営資源を補う。

事業運営については、株主と経営陣間に緊張感と信頼感が両立する関係を構築し、それを維持していくことを重視している。これにより組織の自立を促し、オーナー経営から組織経営に転換を図っていくことを目指している。その指針として当社では VA10 箇条を定めている（図表 9）。基本的な経営管理手法は、経営計画を策定し、月次の経営会議、ミーティング等により、月ベースでモニタリングを実施する。計画未達の場合は原因を分析し、改善策を検討しすみやかに実行する。このように PDCA のマネジメントサイクルを適切に運用していく。関係当事者と情報を共有し、認識を一致させ、当たり前のことを当たり前にする「基本動作」を徹底する習慣を身に着けることを重視している。その際に KPI 等重要な目標は数値化、可視化することで、組織内に周知徹底を図る。可視化により経営目標

が従業員の視覚に触れる機会が増え、情報の共有化が図られ、各人に「気づき」を与える。これにより組織内のメンバーの考え方や行動の変容を促し、自立・自走できる組織への成長を目指す。

(図表9) 企業価値向上支援 10 箇条

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">① 可視化して共有する② 変えるべきものと変えるべきでないものを見極める③ 当たり前前を当たり前前に実行する④ 適度な緊張感と信頼関係を両立させる⑤ 開かれた会社にする⑥ 現場が持っている課題と答えを顕在化する⑦ 足りないものを補う⑧ 変えるべきでないものをより強くする⑨ 自立を促す⑩ 次に必要なものを見極める |
|---|

(出所) 当社「会社案内」 p.23

4.4 事例の教え

事例 A は小規模企業の取り組み事例である。同社は老舗でありこれまで様々な正と負の遺産を引継いできた。過去のしがらみも数多く残っていると推察され、一部の業務については硬直化が進んでいる可能性が高い。経営資源も十分とはいえず経営の変革は簡単ではないだろう。こうしたなか現社長が 2019 年以降代表権を取得し変革に取り組んでいる。

まず注目したいのは、「経営の軸」を定め、これを組織に根付かせようとしている点である。中小企業は、機動力や柔軟性が強みであるといわれている。当社も自らの強みの 1 つとして小ロット、短納期に対応できる機動力を挙げている。しかし組織の目指す方向が定まっていななかで、市場や顧客の変化に柔軟に対応することだけに腐心するような経営に陥ってしまうことは本末転倒。アジャイルな対応能力が高くても「糸の切れた凧」となってしまう持続的な成長は期待できない。VUCA の時代であっても、いやそういう時代だからこそ経営の土台はしっかり固めるべきである。

次に「自助」、「共助」、「公助」のバランスが良い点が注目される。自助の取り組みとして当社は外部の知識や情報を貪欲に吸収し、客観的な視点に立ち自己分析を行い、具体的な戦略を立てて実行している。失敗に学び、失敗を「正しく」惧れて、リスク許容範囲内で挑戦を繰り返す手法は参考になる。こうしたなかで徐々に新商品が生まれてきている。

共助については、フロンティアすみだ塾での体験なくしては語れない。塾は事例 B の通り、グループワークを通じた鍛錬・養成の場であり、塾生間の全人格的な付き合いを目指している。塾は社長に多くの「気づき」と刺激を与え、経営者としての自覚を促した。さ

らに自然発生的に形成された仲間とのネットワークが、参加者に様々な情報やビジネスチャンスを提供している。ティースのいうビジネス・エコシステムに準じるような疑似的な共存共栄関係が参加者間に生まれている。「みんなで地域の若手経営者を育てよう」という想いを持つOBが同志の輪を広げていっているように感じる。

公助については、**前掲図表7**の通り当社はここ数年だけでも様々な補助金、支援制度を利用している。当社は内部のリソースだけで新しい挑戦を行うことが難しいと考えているため、自助に拘ることなく、公的機関に気軽に相談に出向き、利用できる制度があれば積極的に活用している。そのために普段から仲間とのネットワークなどを通じて情報収集に努めている。公的支援制度は中小企業が身近に使える有力な外部資源である。躊躇することなく大いに活用すべきであろう。

事例Cは中小企業を支援する投資ファンド運営会社の取り組み事例である。同社が投資を行うのは候補先の中から厳選された企業で、経営の軸が定まっており、相応にマネジメント手法も確立され業績が安定している「選ばれし企業」と推察される。

まず注目したい点は、こうした優良な企業でも組織の潜在能力が十分に発揮されていない場合が多く、これを顕在化させることでかなりの効果が得られるということである。当社は、現場の社員は多くの場合課題・問題点に気づいているが、組織全体としてはその発見を活かせていない所謂「盲点」⁴⁶があることを経験上知っている。菊澤（2017）の分類によれば⁴⁷、全体合理性を無視して個別合理性を追求する、あるいは長期的帰結を無視して短期的帰結を追求するような「組織の不条理」が存在するのである。当社はここに改善の余地があるとみており、現場が気づいている課題を可視化して共有化することに力を入れる。そしてその改善に向けてPDCAサイクルを構築し、愚直にそのサイクルを回していく。変化の激しい時代だからこそ、当たり前のことを当たり前にやる基本動作が重要であると考えている。そしてルーティンが従業員の思考停止につながらないように、可視化と共有化を現場にも徹底し、各人に「気づき」を与え、考え方や行動の変容を促そうとしている。組織の持つ眠っている潜在能力を覚醒させるとともに、長期的にはマンパワーを向上させ、組織の自立・自走を促す取り組みといってもいいだろう。

また内部資源の活用や組み合わせだけでは解決できない課題や問題点については当社のネットワークを活用しすみやかに外部資源を導入し、変革を進める。

当社のビジネスモデルは、3～5年で業績を上げることが求められているため、投資先の持続的イノベーションをサポートする漸進主義的なスタンスといえる。しかし成熟期に入り成長が鈍化してきた中小企業でも変革の余地は十分に残されていることがわかる。

事例Aと**事例C**2つの取り組みをみると、当たり前のことを当たり前にやること、変えるべき点と変えるべきでない点を見極めること、強みを磨くこと、外部資源の導入を常に

⁴⁶ ジョハリの窓(対人関係における気づきの図式モデル)では、自分自身は気づいていないが、他者が知っている自分を「盲点」の領域と定義している

⁴⁷ 菊澤（2017）pp.6-7

念頭に置いていることなどは共通している。計画主義を否定するのではなく、足元を見据えて「今ここ」でできることを考えて実行し、うまくいかなかった場合はその原因を考え改善策を実行するという PDCA サイクルを現場中心に愚直に回している。ブリコラージュやアジャイルの教えを想起させる取り組みであり、ティースのいうオーディナリー・ケイパビリティを磨いているとあっていいかもしれない。多くの中小企業にとっては、まずは現有の経営資源をより効率的に利用する手順を確立し、ルーティン化し、マネジメントする手法が現実的ではないだろうか。そのうえで、事例 C のように、現場の従業員が思考停止に陥らないよう、日々「気づき」を与える仕組みを構築し、人的資源の活性化・質的向上を図ることを考えてはどうだろうか。こうした取り組みにより現場で生み出された知恵や工夫は、現場で実利を生むとともに、組織の変革につながると考えられる。

5 考察

企業にとっては、環境変化に柔軟に対応していくための自己変革力の強化が重要課題となっている。現場の「今ここ」で、自ら考え臨機応変な対応ができないようでは BCP も計画倒れとなり画餅に帰してしまう。しかし個々の企業の外部環境、内部環境はそれぞれ異なっており、変化適応力といっても一律に語ることはできない。大企業、グローバル企業を念頭に置いたと思われる昨今の様々な論調に惑わされているは組織の目的を見失ってしまいかねない。変化に対応することが主目的となり、「経営の軸」を軽視するようなことがあってはならない。これが考察の大前提となる。

中小企業の中には、大手大企業のサプライチェーンのなかで主要工程を担い、ビジネスプロセスの精緻化が進みその硬直性の打破が課題となっている企業もある。また、ビジネスモデル自体が IT 業界のような技術革新のスピードが速い環境に置かれている場合は、あらかじめ精緻な計画・戦略は立てられない。そういった企業はオーディナリー・ケイパビリティよりも高次な能力であるダイナミック・ケイパビリティを志向すべきである。しかし多くの中小企業にとっては、まずはオーディナリー・ケイパビリティを磨くことが現実的であり優先すべきではないだろうか。マネジメント態勢が構築されておらず、日々の仕事に追われて翌月の見通しも立てられないとなれば変革どころの騒ぎではない。資金繰りの管理からはじめて数カ月から先行き 1 年くらいについては、ある程度正確に予測できるような仕組みを構築する必要がある。予測不能な未来に対処するために過剰な神経を遣う愚は避け、足元を固める必要がある。ある程度予想される変化を正しく惧れてそれに備えるために基本的なマネジメントを軽視してはならない。たใดずれの場合においても経営者 1 人の力で自己変革を推し進めていくことは難しくなっており、組織としての力が問われている。

組織の自己変革力を高めるための考え方に唯一のものはない。今日ではダイナミック・ケイパビリティ論が注目を集めているが、これ以外にも様々な考え方がある。いずれの考え方を採るにせよ、「変革を成し遂げるための土台となる能力」の向上を図るとともに、そ

の能力を実践の現場で発揮し、変化を恐れず試行錯誤を繰り返す組織として成長していくことを目指すべきであろう。留意すべき点は発揮（顕在化）された能力は、組織の持つ能力そのものではないということである。人間が限定合理的で、機会主義的であるという前提に立てば、組織は潜在能力を 100%発揮できているわけではない。顕在化された能力＝潜在能力×稼働率（1-組織内部の軋轢等によるロス）と考えていいだろう。従って組織の潜在的な能力を高めつつ、その能力をできる限り発揮できるように組織を運営していくことが求められる。これを推進していくためにはやはりリーダーシップ、マネジメントが重要となってくる。

坂本（2009）⁴⁸の論考を参考に時間軸を考慮し、組織の自己変革力についてもう少し考えてみよう。本稿では組織の潜在能力が変化しない短い時間でみた「静態」と、変動する長期でみた「動態」に二分することとする。

静態では、組織の潜在的な能力をできるだけ顕在化させることが自己変革力を高めるためのメインテーマとなる。方法論としては、組織内の様々な摩擦や軋轢を小さくし、盲点を減らし、組織としての稼働率を高めていくための工夫が必要となる。すなわち「組織の不条理」の発生を極力抑えるということである。ブレない「経営の軸」は内部の意見調整のための取引コスト削減につながる。当該軸を柱としコミュニケーションの円滑化を図りつつ、可視化などにより情報の共有化を進め、現場の従業員に「気づき」を与えるような仕組みづくりが大切となる。誰もが能動的に仕事に取り組み、各人の建設的な提案が評価されるような職場を作っていくことが理想となる。経営者にも盲点があり、従業員の提案や外部からの指摘でそれに気づくことが少なくない。企業内には数多くの盲点があるはずで、これを構成員が相互に補完し合い、組織全体でカバーしていくことが潜在能力を顕在化させ、自己変革を促す。潜在能力の増強に至らない短い時間軸では、こうした稼働率向上策が効果を上げるはずである。

一方動態では組織の潜在能力そのものを高めることがメインテーマとなる。つまり利用可能な経営資源の増強である。具体的には人的資源の量と質の向上、組織内部のシナジー効果アップ、外部とのネットワーク強化などの取り組みが有効となる。その方法論としては、能力の高い人材や、組織を活性化させるような人材の採用、個人の学習による能力アップ、組織学習による組織としての能力アップ⁴⁹、外部との連携による情報ネットワークの構築や共創、シェアリングエコノミーの取り組みなどが考えられる。なおいうまでもないが稼働率を落とさず出来れば引き上げられるように、先ほどの静態の方法論で述べた手法を続けていくことが必要であり、マンネリ化を避けるための工夫を凝らし、既存のルー

⁴⁸ 坂本（2009） pp. 153-156

⁴⁹ Argyrisの組織学習の特徴は「シングルループ学習」、「ダブルループ学習」というループ学習と呼ばれる。前者は価値づけや規範については変更しない。一方後者は改善の価値体系自体を変更することを含む。なお組織学習には大きく3つの系統があるといわれており、Argyrisらの「組織変革」の系統の他に、「組織ルーティン」、「アンラーニング」の系統がある（高橋（2016） p.24）

ティンやパターンを批判的に検証し、磨き上げていくことが望まれる。

以上時間軸という切り口で、組織能力について考察を試みてきたが、考え方や方法論だけを語っていても成果は上がり変革は進まない。実際に経営の指揮を執る経営者やマネージャーは現場の実態をよく観察し、ステークホルダーとのコミュニケーションを大切に、リーダーシップを発揮し、現場の力を引き出すようなマネジメント態勢を構築する必要がある。そしてブリコラージュやアジャイルの教えに鑑みて、現場でのチャレンジを推奨し、失敗からも賢く学ぶことが自己変革力の強化につながると考えられる。

6 結語

VUCA と称される先行きが十分に予見できない経営環境下、企業の自己変革力の強化が喧伝されている。しかし変えてはならないものがある。こういう時代だからこそ「経営の軸」を明確にし、組織内に周知徹底することが重要となる。変化に対応することに心を奪われ、軸が揺れ動いているようでは組織そのものの存在意義が問われることになる。

現実をみると優良な中小企業においても、業務プロセスやルーティンの改善余地はまだまだ残されている。中小企業では経営管理面に多くの課題がある。経営変革を進めていくためには経営の軸に沿い、当たり前のことを当たり前にやる習慣を身に着けることが基本となる。その際には組織内の摩擦や軋轢を小さくし、盲点を減らしていくような工夫が求められる。中小企業といえども経営者1人で変化対応的な自己変革を進めていくことが困難な状況となっている。だからこそ組織としての力を最大限発揮する仕組みを構築していくことが重要課題となる。

変革の指揮を執るのは経営者であるが、推進力となるのは現場の力である。経営者は何故このルーティンが必要なのか、意味があるのかを考え、既存の価値体系をも批判的に検証し、能動的に課題を抽出していくようなDNAを組織内に根付かせることが望まれる。多くの従業員の「気づき」が、組織の潜在能力を顕在化させることにつながるとともに、長期的には人的資源の質の向上などを通じて、組織の潜在能力そのものを高めていく。課題と答え、成長のヒントの多くは現場に転がっている。

また中小企業にとっては外部資源の活用が変革には欠かせない。経済産業省は、金融庁・財務省と連携し、「中小企業活性化パッケージ」を発展させた「中小企業活性化パッケージNEXT」を2022年9月に策定し、中小企業の活性化に向けた施策を展開している。このほかにも地方公共団体等による様々な支援制度があり、中小企業の伴走支援体制の整備が進んでいる。公的支援制度を積極的に利用することが望まれる。

中小企業が「組織」の持つ力と可能性に目を向け、その活性化に取り組むことが自己変革力の強化に直結すると確信している。

【取材先】

	取材先	面談者	取材日
事例 A	株式会社谷口化学工業所	谷口社長	2022. 08. 03
事例 B	墨田区産業観光部経営支援課	塩澤課長、小林主査	2022. 07. 12
事例 C	日本プライベートエクイティ株式会社	法田社長	2022. 06. 30

【参考文献】

- アッターバック, J. A. (大津正和・小田進訳) (1998) 『イノベーション・ダイナミクス』 有斐閣
- 飯田卓 (2012) 「経験を受け継ぐということ：マダガスカルの漁村から」 『民博通信』 (みんぱくりポジトリ) No. 136, pp. 2-7, 国立民族学博物館
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』 ダイヤモンド社
- エディス・ペンローズ (日高千景訳) (2010) 『企業成長の理論【第 3 版】』 ダイヤモンド社
- 小田亮 (2000) 『レヴィ＝ストロース入門』 ちくま新書
- 菊澤研宗 (2017) 『組織の不条理』 中公文庫
- 菊澤研宗 (2020) 『組織の経済学入門』 有斐閣
- クリステンセン, C.M. (伊豆原弓訳) (2000) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社
- クリステンセン, C.M. (櫻井祐子訳、玉田俊平太監修) (2003) 『イノベーションへの解』 翔泳社
- クリステンセン, C.M.他 (栗原潔訳) (2008) 『イノベーションへの解・実践編』 翔泳社
- 経済産業省 (2020) 『ものづくり白書 2020 年版』
- サイモン, H.A. (2009) (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳) 『新版・経営行動』 ダイヤモンド社
- 坂本義和 (2009) 「組織能力とは何か？ー組織能力向上のメカニズムに関する試論ー」 『三田商学研究第 51 巻第 6 号』 2009 年 2 月 pp. 145-160, 慶應義塾大学出版会
- サラス・サラスバシー (加護野忠男・高瀬進・吉田満梨訳) (2015) 『エフェクチュエーション』 碩学舎/碩学叢書
- 商工組合中央金庫【編】・岡村博之【監修】 (2016) 『中小企業の経済学』 千倉書房
- 鈴木秀一 (2017) 「イノベーション戦略と組織プロセス」 『経営のルネサンス』 pp. 2-26, 文真堂
- 墨田区 (2020) 「フロンティアすみだ塾 (第 17 期) 塾生募集のお知らせ」
- 高橋真吾 (2016) 「組織システムのモデル化と組織学習の分析」 『計測と制御』 第 55 巻第 1 号 2016 年 1 月号 pp. 22-28, 計測自動制御学会

- 谷口化学工業所 (2022) 「老舗靴クリームメーカーの『承継』と『新たな挑戦』」
- 中小企業基盤整備機構 (2022) 『後継者による新たな取り組み事例集』
- 中小企業庁 (2011) 『中小企業白書 2011 年版』
- 中小企業庁 (2022) 『中小企業白書・小規模企業白書 2022 年版』
- ティース, D.J. (2019) (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳) 『D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社
- 中沢新一 (2016) 『100分 de 名著 野生の思考レヴィ=ストロース』NHK ブックス
- 橋本倫明 (2021) 「ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく中小企業の事業再構築」『商工金融』2021年10月号 pp. 18-33, 商工総合研究所
- 原田勉 (2020) 『OODA MANAGEMENT (ウーダ・マネジメント)』東京経済新報社
- 原田勉 (2022) 「PDCA から OODA ループへ：マネジメントの進化を図る」『商工金融』2022年2月号 pp. 4-18, 商工総合研究所
- C.I.バーナード (1968) (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社
- 平井直樹 (2019) 「アジャイルの導入と本質—開発プロセスから学習する組織活動へ—」『立教 DBA ジャーナル』No.10, pp.35-44, 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科
- 吉田満梨 (2022) 「中小企業の市場創造プロセスにおけるエフェクチュエーションの活用」『商工金融』2022年2月号pp. 19-36, 商工総合研究所
- レヴィ=ストロース, C. (1976) 『野生の思考』(大橋保夫訳) みすず書房
- Grant, R.M. (1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” *California Management Review*, Vol. 33, No.3, pp. 114-135
- Grant, R. M.(1996) “Prospering in Dynamically-Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration,” *Organization Science*, Vol.7, NO.4, pp. 375-387
- Penrose,E.T.(1959) “*The theory of the growth of the firm*”, Wiley
- Zollo, M. and Winter, S. G. (2002) “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities,” *Organization Science*, Vol.13, Dpp. 339-351

【参考 URL】

- 墨田区産業興会議
(https://www.city.sumida.lg.jp/sangyo_jigyosya/sangyo/keikaku_sakutei/sannsinnkaigi.html) 2022.07.29 閲覧
- すみだモダン (<http://sumida-brand.jp/>) 2022.08.04 閲覧
- 谷口化学工業所 (<https://www.taniguchi-kagaku.com/>) 2022.08.04 閲覧

○ フロンティアすみだ塾

(https://www.city.sumida.lg.jp/sangyo_jigyosya/sangyo/jinzai_network/frontier_sumida.html) 2022.07.29 閲覧

発行：2022年10月

執筆者：主任研究員 筒井 徹

一般財団法人 商工総合研究所

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4

全国中小企業会館3F

TEL：03-6810-9361（代表）

FAX：03-5644-1867

URL：<https://www.shokosoken.or.jp>