

【査読論文】

企業変革開始アプローチ
－危機感共有のためのトップの現状否定－

Start-up Approach of Corporate Transformation
- Denial of the Current Situation by Top Management to Share a Sense of Crisis -

中央大学大学院戦略経営研究科
ビジネス科学専攻(博士後期課程)
木村 剛

Summary

Some corporations successfully regain their competitive advantages through transformation and adaption to their environment. This study focuses on the initial stage of the corporate transformation process, which is denial of company's current situation by the top management, and that becomes a kick-off of the interaction process between the top and the middle management. With an analysis of the three cases of Japanese company's discontinuous transformation process, two hypotheses have been developed that at least two variations exist in top's denial approach and an effective approach is contingent upon external environment of the corporation.

Keywords

Corporate transformation, Interaction, Denial of current situation, Adaptation to environment, Organizational process

目次

- I. はじめに
- II. 既存研究レビュー
- III. 研究の方向性と分析方向
- IV. 事例研究
- V. ケース横断的分析と仮説の導出
- VI. 総括

I. はじめに

企業は長期的に存続し、持続的成長を達成したいと望むが、そのためには戦略や組織を必要に応じて変革し、環境に適応できるよう自らが変容し続ける必要がある。しかし実際には、Sull (1999) が指摘するように、過去に成功した企業ほど、環境変化に適応できず、環境とのミスマッチに陥りやすい¹。そして、そのような状況に陥ってしまった企業は、既存の戦略や組織、文化をも一度否定して、環境に適合できるよう新たに作り変える作業が必要になる。

本稿は、環境とのミスマッチに陥った企業の、不連続的企業変革プロセス²を扱う。それは、環境変化に伴い機能不全に陥った組織構造や組織ルーティン、そして行動様式やマインドセットまでも一度否定し、新たに作り上げるプロセスであるといえる。そしてその企業変革プロセスに関して、河合(篤) (2006) は、「まず、トップによる企業革新へのきっかけ作り（「戦略的な揺さぶり」）に始まる」（河合(篤), 2006: 29) としている。彼はこの中核を「トップの現状否定」として、「共有される価値観や規範を真っ向から否定する発言・施策の導入・実施」（同上論文: 33）により社内に危機意識を喚起するとしている³。ここで、このトップによる現状否定に関して2つの疑問が浮かび上がってくる。1つは、トップはいかにして現状否定をするのか、そこにはいくつかのタイプが存在するのではないかという疑問である[疑問1]。もう1つは、企業が置かれている状況によってどのアプローチが有効なのかは異なり、使い分けが必要なのではないかという疑問である[疑問2]。ところで、この2つの疑問に部分的に答えてくれる既存研究はあっても、包括的に答えてくれるものはない。そこで、本稿では3社の企業変革のケース分析を通してこの問題に対する仮説の導出を試みる。

本稿の構成は以下の通りである。IIで企業変革に関する既存研究をレビューし、IIIでその中から先の2つの疑問への解答の手助けとなりそうな研究を確認する。そして、IVで3社の企業変革のケースを取り上げ分析する。Vではケース横断的分析を行い、仮説を導出する。そして、VIで本稿の総括を行う。

II. 既存研究レビュー

本章では企業変革に関する既存研究を概観する。企業変革に関する研究はさまざま

¹ 同様の視点で Tushman & O'Reilly (1997) は、過去に成功を体験した企業が文化的慣性により環境変化への対応が遅れる現象を「サクセス・シンドローム (Success Syndrome)」と定義している。また、Leonard-Barton (1992) は、企業が置かれている環境に重大な変化が生じた時や、組織能力を強化する活動自体に硬直性が生じた時に、従来強みであった組織能力が弱みになるという逆転現象を「コア・リジディティ (Core Rigidity)」と定義している。

² Tushman & Romanelli (1985) は、環境変化に対し停滞期と急伸期の進化が存在するという生物進化論のモデルをベースに、「漸進的進化過程 (Incremental Evolution Process)」と「革新的変革過程 (Radical Revolution Process)」が存在することを指摘した。「漸進的進化過程」とは、比較的安定した段階において進行する連続的な変化プロセスであり、環境に適応するための修正プロセスであるといえる。一方で「革新的変革過程」は、組織が危機に直面し、ある段階から別の段階へと移行していく不連続的な変化を意味する。企業変革の視点では、前者を「連続的企業変革」、後者を「不連続的企業変革」と位置づけることができる。

³ 同様に、不連続的変革のプロセスに関しては、Nadler (1998) は5段階を、Kotter (1996) は8段階のステップを示しているが、いずれも変革の第1段階として、社員の間で危機意識を高め、変革の必要性を認識させることを挙げている。

な視角から行われており、その中でもリーダーシップの視点から、特に近年では変革型リーダーシップの視点からの研究が多い。他には、企業文化⁴や組織活性化の視点から変革を取り扱う研究も多く見受けられる。

ここでは、企業変革を扱う既存研究を2つの軸で整理することにより、本稿の位置づけを明確にする。まず1つの軸は、変革の担い手、すなわちリーダーシップの所在に関する視点である。具体的には、組織の「トップ」、「ミドル」、そして「トップとミドルのインタラクション」のどこにフォーカスしているかというものである。そしてもう1つの軸は、変革の対象をどこに置いているのかという視点であり、具体的には、「戦略」、「組織・プロセス」、および「文化」のどこを主な変革対象としてフォーカスしているかというものである。この2つの軸からできるマトリクスに企業変革に関する主な既存研究をプロットしたのが図1である。なお、研究によってはその対象が広範囲にわたり判断が難しいが、それぞれの位置づけの整理のために筆者の判断によりプロットした。

全体を俯瞰すると、トップのリーダーシップの視点で企業文化をも対象にして、その役割や具体的な変革ステップを議論しているグループIと、むしろトップ以外にフォーカスして、ミドルの役割やトップとの関係性を議論するグループIIが主要なものといえる。他には吉原(1986)に代表されるトップの企業戦略による変革を議論するもの(番号①)や、Deal & Kennedy(1982)やPeters & Waterman(1982)に代表される市場競争力につながる強い企業文化を議論するもの(番号②)などがある。

まずグループIに目を向けると、Tichy & Devanna(1986)は組織変革を成功へと導く「変革型リーダー(Transformational Leader)」の必要性を指摘し、またKotter(1990)はトップを念頭に置き、リーダーシップとマネジメントの役割を明確に区分している(番号③)。また変革ステップに関しては、Nadler(1998)は、全5段階の第1段階で「変革の必要性を認識する」とし、Kotter(1996)は、全8段階の第1段階で「危機意識を高める」としている。いずれも変革の開始段階で、社員の間で危機意識を高め、変革の必要性を認識させることを挙げ、トップのリーダーシップ発揮によって、組織の慣性⁵に刺激を与えることが変革の起点であるとしている(番号④)。

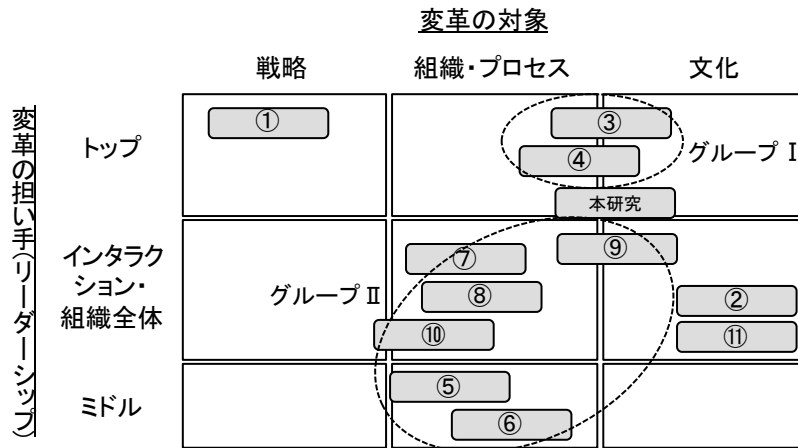
次にグループIIに目を向けると、金井(1991)の「変革型ミドル」(番号⑤)や野中他(1996)の「ミドル・アップダウン・マネジメント論」(番号⑥)がミドルの役割を中心に議論している。また組織全体に目を向けたものでは、Tichy(1997)の「リーダーシップ・エンジン」(番号⑦)やLippitt R., et al.(1958)の「チェンジ・エージェ

⁴ 企業文化は非常に広く、かつあいまいな概念で、「共有された価値観と信念」(Peters & Waterman, 1982)、「組織の成員に意味を与え、行動のルールを提供する、共有する信念および価値のパターン」(Davis, 1984)、「人々が共有する価値観と行動規範」(加護野, 1988)、「企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定のしかた、また共通の行動パターン」(河野, 1988)などがあり、共通のキーワードとして「信念」「価値観」「行動」が見られる。本稿でベース理論とする河合(篤)(2006)では「社員の間で共有された価値観、規範の集合体」を企業文化の定義としており、本稿でもこれを企業文化の定義として採用する。

⁵ Gilbert(2005)は組織の慣性に注目している。環境変化による脅威の認識があった時に、組織の慣性は減少するのか、それとも増幅するのかという対立意見を解消するためには、慣性を作り出す「リソース硬直性」と「ルーティン硬直性」を分けて考える必要があると指摘している。そして、脅威の認識により「リソース硬直性」は克服できるが、「ルーティン硬直性」が増幅するとしている。

ント論」(番号⑧)がある。

図1 企業変革に関する主な既存研究の位置づけ



- ① 戦略的企業革新 [吉原, 1986]
- ② 強い文化 [Deal & Kennedy, 1982 ; Peters & Waterman, 1982]
- ③ 変革型リーダーシップ [Tichy & Devanna, 1986 ; Kotter, 1990]
- ④ 組織変革プロセス [Nadler, 1998 ; Kotter, 1996]
- ⑤ 変革型ミドル [金井, 1991]
- ⑥ ミドル・アップダウン・マネジメント [野中他, 1996]
- ⑦ リーダーシップ・エンジン [Tichy & Cohen, 1997]
- ⑧ チェンジ・エージェント [Lippitt, Watson & Westley, 1958]
- ⑨ 相互作用モデル [河合(篤), 2006]
- ⑩ 経営革新スパイラルモデル [河合(忠), 1996, 1999]
- ⑪ 文化の外部適応 [Kotter & Heskett, 1992]

出所:筆者作成

本稿では、前述の[疑問 1]への解答を求めるために、インタラクションの起点となるトップのアプローチにフォーカスするが、その「インタラクション」を議論している研究では、まず河合(篤) (2006) の「相互作用モデル」がある (番号⑨)。このモデルでは、トップは揺さぶりをかけながら、ミドルや現場社員の間に突出を求め、対話(相互作用)を通じて新たな見本例を創出することを支援するという、ミドルや現場社員の奮起に期待するプロセスを組み入れている。また、河合(忠) (1996, 1999) の「経営革新スパイラルモデル」では、「包括的」と「創発的」の2つのプロセスによるトップとミドルのリーダーシップの連携を強調し、更にそれぞれのプロセスと環境不確実性のタイプとの適合関係を指摘している (番号⑩)。この環境不確実性との適合関係の視点は[疑問 2]への解答の示唆となりそうである。更に、外部環境との関係性の視点では、Kotter & Heskett (1992) は、強い文化を持つことが好業績を生む十分条件ではなく、その文化が「戦略」や「環境」に適応することが必要であるとして、企業文化の外部適応機能を改めて確認している (番号⑪)。

Ⅲ. 研究の方向性と分析方法

本章では、上の既存研究のレビューを踏まえ、先の2つの疑問への解答への示唆を与えてくれそうな既存研究を改めて確認し、そこから本研究の方向性、そして分析方法を明らかにする。

1. 研究の方向性

変革の開始にあたり、まず危機意識を高め、変革の必要性を組織内で共有することが重要であることは Nadler (1998) や Kotter (1996) (番号④) から確認できるが、[疑問 1]への解答として最も参考になるのが河合(篤) (2006) の「相互作用モデル」(番号⑨) である。同モデルではそれを「トップの現状否定」と定義しており、企業革新プロセスはまずトップによる企業革新へのきっかけ作り、すなわち「戦略的な揺さぶり」によって始まるとしている。そして、それによってミドルや現場社員に奮起を求め、トップとの相互作用を通じて成功例を創出していこうとする点は、1つの方法論としては実務的視点からも納得できる。しかし、同モデルは「トップの現状否定」に対して「社員の奮起」が起きるという単純な関係を構築しているが、そのバリエーションやそれ以上の状況適合性については触れられていない。すなわち[疑問 1]への解答としては不十分である。

そして、この点で参考になるのが 河合(忠) (1996, 1999) の「経営革新スパイラルモデル」(番号⑨) である。同モデルは、危機感の共有に関する議論ではないが、戦略形成の2つのプロセスと企業が置かれた環境との適合関係を明らかにしている点で、[疑問 1]とともに[疑問 2]に対する解答の参考となりそうである。同モデルによれば、戦略形成プロセスの1つはトップ主導の「包括的プロセス」で、それは「構造的不確実性」への対処において有効なものである。構造的な不確実性とは画期的な技術革新、規制緩和、グローバル化など業界構造に直接インパクトを与えるような不確実性のことである。そして、もう1つがミドル主導で、それが結果的に組織全体の方向性を決定づける「創発的プロセス」で、それは「競争的不確実性」への対処において有効なものである。競争的不確実性とは、不確実性の度合いが低く、多様化などの消費者ニーズの変化や、企業間の駆け引きによってもたらされるものである。

これらは企業変革における「トップの現状否定」アプローチにおいても、いくつかのバリエーションが存在するのではないかと、そしてそれは何らかの外部環境要因に影響を受けるのではないかと示唆している。

本稿では、この2つのモデルを組み合わせることにより、変革開始段階での「危機感の共有」のために、いかなる「トップの現状否定」アプローチのバリエーションが存在するか ([疑問 1])、そして企業が置かれている状況によってそのどれが有効なのかは異なるのではないかと ([疑問 2]) という2つの疑問を統合的に検討する。

2. 分析方法

本稿は Eisenhardt (1989) に依拠し、前述のいくつかの概念を手掛かりとして、不連続的な企業変革を経験した日本企業3社(日産自動車、松下電器、アサヒビール)のケース分析を通じて仮説の導出を試みる。なお、ケースは次の基準で選択した。(1) 過去に成功体験があり、その後環境変化に適応できずに市場競争力が低下した、(2)

業績が低迷し、変革の必要性・緊急性が高かった、(3) トップがリーダーシップを発揮して変革に取り組んだ、(4) 変革が一定の成果を出し、業績が回復した。

分析は、2次データの分析とともに、以下のインタビュー調査を行い1次データの分析と合わせて行った。インタビュー調査は、日産自動車2名(計3回)、松下電器2名(計4回)に対して行った。なお、調査項目の評価方法に関しては該当箇所で説明する。

IV. 事例研究

本章では、企業変革の事例として「日産自動車」、「松下電器」、「アサヒビール」を順に取り上げ、先にあげた2つの疑問の視点から分析を行う。

1. 日産自動車

日産自動車(以下、日産)のカルロス・ゴーン氏による変革アプローチに関して、「変革時の経営環境」、「『トップの現状否定』アプローチ」の順に分析する。なお、日産社内の状況を確認するために関係者2名のインタビュー調査を行った。

a氏(元副社長), 2012年4月18日・5月8日の2回(合計6時間)

b氏(事業本部社員), 2012年5月26日(1.5時間)

(1) 変革時の経営環境

日産は1991年以降、グローバルマーケットでのシェアを落とし続けていた。1991年に6.6%あった世界シェアは、1999年には4.9%まで落ち、生産台数では同時期で60万台以上減少した。そして2000年3月期には5,900億円の連結赤字(日産単独では7,300億円の赤字)という危機的状況にあった。また、多額の有利子負債(1998年3月期には4兆3千億円超)を抱え、「メインバンクの日本興業銀行と富士銀行が貸し渋りをしたため、資金繰りが困難になり、経営危機を招いていた。このため、日産自動車グループの再建は、並大抵のことではないと思われた」(板垣, 2001: 33)。こうした状況の中、日産は提携による再生に活路を見出そうとした。そしてルノーと1999年3月27日に提携調印し、ルノーが日産の株式36.8%を保有する筆頭株主になった。こうして日産は、ルノーの再建に辣腕を発揮した上級副社長のゴーン氏ら上級幹部3人を、経営陣として迎え入れることになった。

変革当時の外部環境についてa氏は、「当時は、自動車業界で生き残るには500万台、最低でも400万台程度の生産規模が必要だといわれていた。実際に、当時はダイムラーとクライスラー、フォードとボルボなどグローバルレベルでM&Aの嵐だった」と説明する。この背景には、環境対応技術への投資負担などの環境変化があった。

また、変革前の日産の内部環境については「日産は人間関係を重視したい会社だった。しかしこれが、しがらみとなったり、摩擦回避の行動につながったり、労使関係の近さに結びついていて、またこれが『内向き志向』につながった」とa氏は当時を振り返る。これは系列サプライヤー会社が1,145社もあり、「長い付き合いから築いている人間関係から『情』にほだされて、ずるずるとこれまで通りの関係を続けてきていた」(板垣, 2001: 148)という点につながる。当時のもたれ合いの状況は「『いざと

なれば銀行の管理下において再建すればいい』という銀行と、『最後は銀行が助けてくれる』という企業側のあいまいな合意があった」(日本経済新聞社[編], 2000: 183)という点にも指摘される。そして、これが危機感の欠如へとつながり、b氏は「銀行が守ってくれるだろうという意識があった。誰もつぶれるとは思っていなかった。だんだん悪くなっていったから気が付かない。まさに“ゆでガエル”の状態だった」と表現している。これらのことは「日産が抱えていた一番の問題は危機を危機として受け止められない企業文化にあった」(財部, 2002: 84-85)とまとめられる。

またa氏は「トヨタやホンダに比べて、実行レベルで日産は甘かった。結果責任はあまり追及されない傾向があった」と当時の文化を反省とともに振り返る。b氏も「変革前は、営業利益が出ないようなモデルでも市場に出していた。それはそれを管理するプロセスが甘かったから。商品主管がすべてを管理することになっていたが、利益管理にまでは目が行き届かない。責任はあったがあまり追及されていなかった」と表現している。

また日産では「部門最適」が行動規範となっていたと言われる。これは「日産の取締役会は副社長クラスに至るまで、特定部門の中で長く活躍してのし上がってきた人材が務めていた。こうした副社長は、出身部門の利益を主張する代表役員となり、部門の利益を会社の利益より優先させていた」(日経ビジネス[編], 2000: 29)と指摘される。a氏はこの点に関して「当時はジョブローテーションもなく、現場社員にとって偉いのは部門担当副社長だった。他部門を犠牲にしてでも自部門の成果を上げるような風土があり、この部門最適解の風土を塙社長は『他責の文化』と呼んでいた」と認めている。このような「内向き志向」の文化は、両氏がそれぞれ指摘する「顧客よりもライバル企業を見る」という点や「極端な国内市場重視の姿勢」という点につながり、世界シェアを落としていったと分析できる。

(2) 「トップの現状否定」アプローチ

ルノーとの資本提携により、日産の組織変革は、必然的にルノーをも巻き込んだ大掛かりなものとなった。COOとして送られたゴーン氏は、まず日産の再建計画作成に取り組んだ。社長に就任早々に複数の部署からミドル社員を集め、そのミドル層を中心に部門横断的なクロス・ファンクショナル・チーム(以下、CFT)を設立し、自らが直接指揮しながら「日産リバイバルプラン(以下、NRP)」の原案を練らせた。CFTでのルールはただ一つ、「聖域・タブー・制約は一切設けない」ことであった。そうしてできあがったNRPは1999年10月18日に発表されたが、その様子は日産社内に同時中継された。NRPは大規模なリストラ案を含むものであったが、同時に、商品企画と開発部門の分離などの将来に向けた構造改革を伴うものであった。以下、日産の企業変革のためにゴーン氏がとった「トップの現状否定」施策がいかなるものであったのかを分析する。

① クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)

ゴーン氏がNRP作成のために行ったのは、まず現場の第一線ミドルによるCFTの設立であった。これは、彼の「答えは全て日産社内にある」という信念に基づいている。

またこれは「縦割り主義による意思決定の遅さが日産の弱点であると分析した上での行動だったといえる」(a氏)。これにより、NRPは、トップからの押し付けではなく、現場のミドル層が中心となって作った、自らの会社を変革するための提案という位置付けとなった。

② 商品デザイン改革

ゴーン氏はNRP発表会の席上、日産の新チーフデザイナーとして外部から招聘した中村史郎氏を紹介したが、その際、「われわれのスタイリングは、つねに良かったとは言えない、もっと魅力的で一貫性を持つ必要がある」と発言している。これは、それまでのスタイル自体の否定と同時に、スタイルを作り上げるプロセスの否定であるといえる。同時に、これまで商品・開発部門の一部署にすぎなかったデザイン本部を、企画部門の中でペラタ副社長直轄の部署に格上げし、クルマ作りに専念できる体制を構築した。

③ 社員と直接のコミュニケーション

ゴーン氏は自らへの権力の一極集中を行ったが、同時に、社員へのメールでの直接のコミュニケーションを頻繁に行う、現場に現れて社員に直接意見を聞くなど、社員と直接コミュニケーションをとる機会を増やした。NRP発表会の様子を日産社内に同時中継したことなどは、トップが何を考え、会社がどこに向かうのかを、時差なく社員に伝えようとするゴーン氏の意思の表れであるといえる。

④ サプライヤー半減

ゴーン氏はNRPにより、これまでのサプライヤーとの持ちつ持たれつの曖昧な関係を解消し、サプライヤーを厳選する、そして選ばれたサプライヤーとは取引を増やして関係を強化するとの方針を明確にし、サプライヤーの数を半減させた。a氏は「1999年7月にゴーンが正式にCOO就任の際『仕事はビジネスライクに(based on business)』と言ったが、これはそれまでの人間関係や部門主義に引っ張られるような日産の文化を見抜いたためであった」と振り返る。

⑤ 事業売却

NRPにより、利益が出ている事業であっても本業以外の事業はほとんど売却された。村山工場に代表される5工場の閉鎖などと合わせて、結果として2万1千人の従業員が日産を離れることとなった。

⑥ 販売会社再編

ゴーン氏は、国内に約3,000あった販売店のうち1割を閉鎖、販売テリトリー重複の修正を行った。また、販売会社の統廃合も、この時合わせて行われた。

⑦ 人事・評価制度の改正

それまでの日産は年功序列制度であったが、ゴーン氏は組織に貢献した人が報われ

る成果主義制度への大胆な改革を行った。また、b氏によれば、「オープンエントリー（社内公募）制度や上司と相談して異動できる制度など、社員がやりたいことをやれる仕組みはこの時にできた」。

⑧ V-up プログラム

ゴーン氏は部門横断的に課題を解決するプロセスである V-up プログラムを立ち上げ、意思決定プロセスを明確にした。これに関して b 氏は、「これによって全社員が、利益の意識やクロスファンクションのプロセスを学べるし、他部署・他部門との重要な接点になっている。V-up は日産が一番苦しいときにどうやって立ち直ったのかのノウハウが凝縮している財産だと現在でも考えられている」と説明する。漆原（2012）によれば、日産はこれまでグローバルで 1 万人以上のファシリテーターを育成し、この同じ意思決定プロセスが 29 か国で実施されている。

(3) 分析

まず変革当時に日産が置かれた環境と変革ビジョン、そして変革を主導したトップの背景は表 1 にまとめられる。構造的不確実性が存在する環境下で、変革の必要性・緊急性が極めて高い企業の変革を、組織外部から来たトップが行った。

表 1 日産の変革当時の環境、変革ビジョンとトップの背景

外部環境	構造的な不確実性	グローバルレベルでの M&A の連鎖
	競争的な不確実性	消費者の間で環境や燃費効率への関心の高まりから購買行動に変化の兆候
環境における企業の状況		多額の有利子負債で独自再建は困難
変革ビジョンと戦略		アライアンス・パートナーであるルノーとグローバルレベルで資源を共有し、オペレーション・プロセスも優れた方に統一することにより、グループ全体として競争優位性を獲得する
変革トップの背景		日産側の強い要請によりルノーから招聘された。ミシュランでの企業買収・合併やルノーでの危機的状況からの再建の実績があり、その手法から「コスト・キラー」と呼ばれた

次に、その環境の中でゴーン氏のとった「トップの現状否定」施策を見てみると、「A：既存システムの破壊」と「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」の要素を含むものに分けられそうである。そこで、客観性を確保するために、以下の手順で各項目の評価を行った。まず A と B を以下のように定義し、それぞれの項目が A・B いずれであるかを、b 氏を含む日産関係者 3 名に評価してもらった。そして、各項目の最終評価に関しては、日産関係者 3 名の評価を優先し、原則としてその多数決とし、3 者で判断が分かるときにのみ筆者の判断を加えた。それをまとめたのが表 2 である。

A：既存システムの破壊

「既存システムの破壊」とは、それまでに確立した「組織構造そのもの」もしくは「組

「組織プロセス」に大規模な変更を加えることである。

「組織構造そのものの破壊」の具体的な例：

- ・提携や子会社化による企業境界の変更
- ・組織内部体制の変更
- ・組織陣容の大幅変更（典型的にはリストラによる人員削減）

「組織プロセスの破壊」の具体的な例：

- ・外部との関係性における流通や購買プロセスなどビジネスプロセスに関わるものの変更
- ・組織内部の業務プロセスやコミュニケーションプロセスに関わるものの変更

B：ミドル活躍のためのインフラの構築

「ミドル活躍のためのインフラ」とは、ミドル（以下社員）がこれまで以上に能力を発揮して、組織全体に貢献できるようにする基盤的な仕組みのことである。

「ミドル活躍のためのインフラ」の具体的な例：

- ・部門横断的な組織プロセス
- ・権限委譲
- ・実力主義的な評価・報酬制度
- ・失敗を恐れずにチャレンジすることを評価する仕組み
- ・社内公募制度や社内ベンチャー制度
- ・階層数の少ないフラットな組織による意志決定経路の短縮

そして、その「構築」とは、トップがそのような制度やプロセスを作り、それがあることにより企業のミドル（以下社員）が、企業業績に少しでも貢献できるように、主体的に動けるような体制を整備することである。

表 2 日産の「トップの現状否定」アプローチの評価

項目	トップの現状否定				
	筆者(事前)	b氏	評価者1	評価者2	最終評価
① CFT	B	A, B	A, B	A, B	A(プロセス), B
② 商品デザイン改革	A, B	A	A	A	A(組織構造)
③ 社員と直接のコミュニケーション	A, B	B	A, B	A	A(プロセス), B
④ サプライヤー半減	A	A	A	A	A(組織構造)
⑤ 事業売却	A	A	A	A	A(組織構造)
⑥ 販売会社再編	A	A	A	A, B ⁶	A(組織構造)
⑦ 人事・評価制度の改正	A, B	B	A, B	A, B	A(プロセス), B
⑧ V-up プログラム	B	A, B	A, B	A, B	A(プロセス), B

次に、「トップの現状否定」の全体としてのタイプ評価を行う。その評価基準は、変革全体としての「A」と「B」の相対的な強さとした。

⁶ 「社長公募まで入れて」との但し書きあり

本ケースのゴーン氏による「トップの現状否定」は、「A」が4項目、「A, B」が4項目で、「B」はない。このことから、全体として「A」が優位であり、「A 主導型」であると分析することができる。

2. 松下電器

松下電器（現パナソニック、以下、松下）の中村邦夫社長による変革アプローチに関して、「変革時の経営環境」、「『トップの現状否定』アプローチ」の順に分析する。なお、松下社内の状況を確認するために関係者2名のインタビュー調査を行った。

c氏（事業部門社員）、2012年4月14日、5月12日、6月2日の3回（合計6時間）

d氏（元社員）、2012年5月16日（1.5時間）

(1) 変革時の経営環境

松下の経営は、創業以来「経営の神様」と称される創業者、松下幸之助氏の経営理念に沿って行われてきたが、その代表的なものに、「水道哲学」がある。水道哲学とは、「大量生産によって物資を無尽蔵に近づけ、廉価なものとすることで、社会全体の生活水準を高めることに価値を見出す」（河合(篤)、2006:136)という考え方である。これにより、大量生産・大量販売の高度経済成長対応型のビジネスモデルを作り上げたことが、それまでの松下グループの発展を支えてきた。

中村氏が松下の社長に就任したのは2000年だが、この時期は「創業者が知恵を結集して作り上げた制度がことごとく機能麻痺に陥った」（日経産業新聞[編]、2004:182）状態であった。つまり、松下の成長ドライバーとなってきた大量生産方式、2万店にも上る販売店網、終身雇用や年功賃金制度の家族的経営も環境にそぐわなくなり、経営の重荷となっていたのである。

変革当時の松下の外部環境を見ると、競争環境も厳しく、例えばブラウン管テレビの国内シェアでは1990年には23.5%あったが、2000年には18.3%まで落ち、2位のソニーとの差は0.5%という状態であった。1990年台のソニーの躍進は驚異的で、2000年に入ると松下の時価総額はソニーの半分にも満たないという状態であった。そのような競争環境の中、製品のデジタル化が急速に進むという環境変化があった。この点に関して当時CTOの三木氏は「デジタルというのはプロトコルの世界ですから、共通に最初から合わせないと、合わないですよ。後からやるのは絶対合わない。これはデジタルの本質ですね。アナログ時代ですと、社内競争・競争がプラスに働いて、強くなっていく。デジタルの時代は、もうプロトコルが違ったら、お客さんはえらく迷惑」（伊丹他、2007:61）と述べ、デジタル化によるプロセスの変化について説明している。d氏も「もうグループ内で競合しているような状況ではなくなっていた」と当時の技術環境や競合環境の変化を振り返る。

また、内部環境としては、幸之助氏が偉大な創業者であったがゆえに、「創業者が創りあげたものは変えられない」という潜在意識があり、同時に「創業者ならどうするか」が松下社内の行動規範となっていたといえる。この点に関してd氏は「それは決して幸之助を神格化しているのではなく、理念が正しいと皆が信じているから」と説明し、c氏は「正しい経営理念によって成果を出してきた。それが求心力になっている

のは間違いないが、逆に社内では戦略なき精神論になりがちだった」としている。

幸之助氏の経営哲学で、松下の企業文化に影響しているものに「ダム式経営」がある。これは、「たとえば技術や人材という水をたつぷりと貯水池に蓄え、素早く市場ニーズに対応するという考え方」(c氏)である。松下は、世間から「マネシタ電器」揶揄されながらも、この技術基盤を生かし、二番手商法で堅実に稼ぐ戦略をとることにより成長してきた。c氏はこれを「あえて積極的なチャレンジをしなくても勝てる“横綱相撲”」と表現し、「一方で、弱い部門でも天下の松下様扱いされるなど、社内が大企業病になっていたのではないかと指摘する。

また、幸之助氏が考案し1933年に導入された事業部制は、規格商品の大量生産時代には有効に機能し、成長の原動力となった。一方で、その高い独立性は、「相互不干渉」へとつながり、その結果「これまでは冷蔵庫(工場)で人手が余っていても、(目の前にある)エアコン(工場)は臨時の社外工を雇っていた」(日経産業新聞[編], 2004: 76)などという非効率を生んでいたと指摘される。d氏は事業部の立場で、「会社全体の危機感というのは変革当時でもそれほどなかったが、自分の担当事業に関しては、それ以前から常にハングリーに生き残りを模索していた」と表現し、ここからも事業ごとの独立性がうかがえる。

(2) 「トップの現状否定」アプローチ

2000年に社長に就任した中村氏は「創業者の企業理念以外は全て変える」として、松下グループの既存システムと企業文化を破壊することをまず内外に宣言することにより変革を始めている。それは系列5社の完全子会社化を含むグループ再編や事業部制の解体も含む組織構造改革であった。この一連の改革の結果、国内1万3千人におよぶ人員削減が行われた。以下、松下の企業変革のために中村氏がとった「トップの現状否定」施策がいかなるものであったのかを分析する。

① 「超・製造業」宣言

中村氏は、2000年7月の経営責任者会議で「21世紀型“超・製造業”への企業変革」として、それまでの製造業での成功体験を超える必要があることを宣言した。また、この当時、中村氏は日米のエクセレント・カンパニーを意識した発言をしばしば行っている。これは「トヨタ自動車、キヤノン、GEなど、内外のエクセレント・カンパニーを比較の基準に据えることにより、松下電器がいかに危機的状況にあるのかを社員に伝播しようとした」(河合(篤), 2006: 143)ためであったと指摘される。またc氏は「中村氏は歴代社長に比べてメディア露出が飛びぬけて多い。そして『破壊』の必要性を繰り返している。これは社員に向けたメッセージの意味合いも大きかった」と説明する。

② グループ再編と事業部解体

2001年4月、松下最大の改革であるグループ再編「S2(創生計画第二弾)プロジェクト」が始動した。これは系列5社を完全子会社化し、グループを事業分野ごとに再編するプロジェクトである。また、それまでの事業部を解体し、グループを14のドメ

インに再編した。また、この事業部解体と同時に作られたPM(パナソニック・マーケティング)本部では副本部長の牛丸俊三氏によって、それまでの企業文化の否定が進められた。それはまず、PM本部を東京に移転するというショック療法に始まり、服装のカジュアル化など、目に見える形での変化を起こし社員に意識変革を迫った。

③ 松下電工の子会社化とブランド統一

中村氏は、松下電器産業創業以来の「兄弟会社」である松下電工を株式公開買い付け(TOB)により子会社化した。同社は、1935年に分社したが、幸之助氏へのこだわりが強く「電工こそが松下の本家」というプライドを持ち続けていた社員が多かっただけに子会社化の衝撃は大きく、2003年12月19日、松下電工本社内で子会社化決定の放送が流れた時のことを、ある社員は「まるで玉音放送のようだった」と振り返った。そして、グループとしての「パナソニック」へのブランド統一は、高度経済成長期の松下を象徴する「明るいナショナル」からの決別であるといえることができる。

④ 流通構造改革

中村氏は「平等から公平へ」をテーマに系列店改革プロジェクトをスタートさせ、それまでの全店一律の支援策から、やる気のある店を集中支援する方向への大胆な方向転換を行った。これは、それまで「聖域」として手が付けられなかった系列店を選別する方針への転換であった。

⑤ 人員削減

中村氏の一連の改革の結果として、国内1万3千人におよぶ人員削減が行われたが、松下は、幸之助氏が提唱した「モノを作る前に人を作る会社」と語り継がれた会社ただけにその衝撃は大きかった。d氏は「人を育てる松下はどうした、と多くの社員は思ったはずだ」とその衝撃の大きさを表現し、「苦勞していっしょに会社を育てた仲間が辞めていくのは腹立たしかった」と続けた。

⑥ 人事・評価制度の改正

年功制度の廃止に関して中村氏は、「20世紀型の大量販売モデルは集団で成果を出すもので、同一賃金でよかった。しかし、現在は賃金の配分の仕方が不平等だ」という声が強まっている。成果を報酬に社員が繁栄し、会社の活力を生み出していく新しい会社と社員の関係が必要だ」と語り、これまで松下を支えてきた年功制による家族的経営との決別の考えを示している。また、「オープンチャレンジ制度」と呼ばれる社内公募制度が導入され、事業ドメイン間での人の異動が起り始めた。c氏によれば、「中村氏の強い意志により、最後発ながら再参入したデジタルスチルカメラ事業では『一晩中カメラを語れる人募集!』でやる気のある人をグループ組織中から集めた」という。

⑦ パナソニック・スピンアップ・ファンド(PSUF)

この社内ベンチャー制度は、創業精神に立ち返って、ベンチャー魂を呼び起こし、

組織の慣性への刺激を期待したものだ。これは、「中村が社内ベンチャー制度に託したのは、単なる起業家の輩出だけでなく、会社と社員の『新しい関係性』の構築である。つまり、ぬるま湯に浸かっていた社員に緊張感を求め、もたれ合いの構造を断ち切り、自立したパートナーとしての『新しい関係性』を『創造』しようとした」(片山, 2006: 251) ものであると評価される。

⑧ 「V 商品」開発体制

中村氏は「V 商品三か条」として「他社にない尖った性能」、「感動の価格」、「優れたデザイン」を掲げて、重点商品を決めて明確な目標を設定することで、先進的な商品を生み出す体制を整えた。またこれに関連して中村氏は、技術を「ブラックボックス化」する戦略を明確にした。

⑨ 垂直立ち上げ

c 氏によれば「以前は新商品は日・米・欧と順に投入されていたが、このやり方だとコピー商品のリスクが大きい。この頃から主要製品は同時発売するという方針が明確になり、その体制が整えられた。これはデジタル化が可能にしたもので、この施策は有効に機能した」と説明する。

(3) 分析

まず変革当時に松下が置かれた環境と変革ビジョン、そして変革を主導したトップの背景は表 3 にまとめられる。構造的な不確実性が存在する環境下で、変革の必要性・緊急性が極めて高い企業の変革を、松下の場合は内部の生え抜きトップが行った。

表 3 松下の変革当時の環境、変革ビジョンとトップの背景

外部環境	構造的な不確実性	デジタル化による製品の連携ニーズや開発プロセスの変化
	競争的な不確実性	デジタル技術による未知なる商品により大きな消費トレンドの変化が起こる可能性
環境における企業の状況		主力製品のシェア低下による業績低迷
変革ビジョンと戦略		「選択と集中」とグループ総合力の発揮により、経営効率を高める戦略。技術のブラックボックス化で独創的な商品を開発する「差別化戦略」へと戦略転換し、特に主戦場では「V 商品」により勝つことを目指す
変革トップの背景		内部生え抜き。事業部長の経験はなく、米・英での駐在経験がある。米駐在時代には IBM の変革の様子を間近に見るとともに、コンサルティング会社の指導を受けた

次に、その環境の中で中村氏にとって「トップの現状否定」施策に関しても、客観性を確保するために、日産の評価と同じ手順で c 氏、d 氏に評価をしてもらった。各項目の最終評価に関しては、両氏の評価を優先し、判断が分かれるときにのみ筆者の判断を加えた。それをまとめたのが表 4 である。

表 4 松下の「トップの現状否定」アプローチの評価

項目	トップの現状否定			
	筆者(事前)	c氏	d氏	最終評価
① 「超・製造業」宣言	A	—	A	A(組織プロセス)
② グループ再編と事業部解体	A	A	A	A(組織構造)
③ 松下電工の子会社化とブランド統一	A	A	A	A(組織構造)
④ 流通構造改革	A	A	A	A(組織構造)
⑤ 人員削減	A	A	A, (B) ⁷	A(組織構造)
⑥ 人事・評価制度の改正	A, B	A, B	A	A(組織プロセス), B
⑦ PSUF	B	B	B	B
⑧ 「V商品」開発体制	A, B	A	A, (B) ⁸	A(組織プロセス)
⑨ 垂直立ち上げ	B	A	A	A(組織プロセス)

本ケースの中村氏による「トップの現状否定」は、「A」が7項目、「A, B」, 「B」がそれぞれ1項目で、全体として「A」が優位であり、「A 主導型」であると分析することができる。これに関しては、中村氏自身も「まさに破壊して、創造するということだ。創造だけを言うと、古いものの上に新しいものを積み上げていこうとする。地盤が揺らいでいるのに、新しいものをのせても駄目。(略) 目的は、開発・製造・販売が一体の構造で、意思決定を速くするためだ」(大塚, 2001: 168)と語っている。

この組織構造改革により求心力を高め、グループ総合力の発揮を目指したと考えられるが、c氏は「Lumixのような商品のはかつての組織体制では生まれなかった。社長の大号令があり、グループの総力をあげて取り組んだからこそ生まれた商品だった」と説明している。

3. アサヒビール

アサヒビール(以下、アサヒ)の企業変革は、村井勉社長(1982~86年)から樋口廣太郎社長(1986年~92年)へのリレーで行われたが、本稿では、企業変革の開始段階である「村井時代」にフォーカスし、その変革アプローチに関して、「変革時の経営環境」, 「『トップの現状否定』アプローチ」の順に分析する。なお、アサヒ社内の状況を確認するために関係者のインタビュー調査を2012年6月21日に約1.5時間行った。直接の引用をしないのでほしいとの依頼を受けたため本稿には入れていないが、それまでに収集した二次データの確認を行うことができた。

(1) 変革時の経営環境

アサヒは、明治・大正・昭和を通じて独占的な地位を確立した「大日本麦酒」が、

⁷ 「当初は40代社員が部長、課長として活躍する余地が広がり、ミドル社員活躍のインフラ構築としての側面もあったが、人員削減が繰り返されることで社員ロイヤリティは低下した」との追記あり

⁸ 「V商品に期待が寄せられ、これに関わるメンバーのモチベーション向上に寄与したが、それは最初の一回だけでV商品がマンネリ化すると惰性の制度となった」との追記あり

戦後 1949 年の過度経済力集中排除法により、現在のサッポロビールと分割されてできた会社である。分割時点でのアサヒのビール市場のシェアは 36%と、サッポロ(同 39%)と首位を争う“一方の雄”であった。しかし、「分割後のアサヒのシェアは三十数年間にわたってジリジリと下がり続ける。(中略)村井が住友銀行から乗り込んでくる昭和 57 年 1 月の時点では 10%ギリギリという状態にまで落ち込んでいた。まさに村井の表現を借りれば、『まるでナイアガラのように』落ち続けてきた」(石山, 1987: 31)状態であった。そしてアサヒは、1982 年 1 月「再建の切札」として住友銀行副頭取の村井氏を次期社長含みでアサヒの顧問として迎え入れることとなった。

変革当時のアサヒの外部環境は、「生活水準の向上により広範な大衆層がビールを求め、とりわけ全国ブランドの麒麟を求めた。アサヒとサッポロが大手の料飲店を巡って争っている間に、麒麟は比較的小規模な料飲店や家庭層の開拓に力を注いでいたのである。ちょうど、冷蔵庫の普及など、ビールが家庭に入っていく条件が整いだしていた。原料調達割り当て規制も、このころにはなくなっていた」(宮本, 2002: 28)と指摘される。そのような経営環境の中で、人員整理や土地を切り売りして赤字決算を免れる状態が続く、アサヒは会社としての存続が危ぶまれるような状況であった。

また、変革前の内部環境を見ると、アサヒは、市場競争での負け癖がつき、あきらめムードが支配していたような状態であった。この原因として、ヒット商品が生まれなかったことがあるが、この当時のことを、大下(2003)は、後に社長となる瀬戸氏の視点を通して、「どん底の時には、最悪だった。生産部門は、営業を非難した。『こんなにいいビールを作っているのに、どうして営業は売らないんだ』。営業も、生産部門を責めた。『こんなに一生懸命販売しているのに、なんでいいビールを作らないんだ』」(大下, 2003: 132)と表現し、業績の低迷が、生産部門と営業部門の摩擦を生んでいたことを指摘している。そこには「(それまでは)ビールの味を決めるのは研究・開発部門の技術者であって、部門外の人間が味に口出しするのはタブーだった」(石山, 1987: 105)という組織機能的な背景があったと考えられる。また、当時行った全社員アンケートでは、社員の自社評価が極めて低いという調査結果が出ている。ここからも社員が自信喪失の状態であったことが伺える。その当時は「昼休みに外に食事に出かけるのに、制服を私服に着替えて外出する女子社員が増えた。男性社員の中にはバッジを外し、社名入りの封筒を裏返して持つ者さえおり、朝日麦酒の社員であることが恥ずかしいという末期的な状況に陥っていた」(藤沢, 2002: 86)と指摘される。

(2) 「トップの現状否定」アプローチ

村井氏が社長に就任した当時、アサヒには明確な経営理念というものがなかったため、まず経営理念の作成に取り組むことから変革を始めた。以下、アサヒの企業変革のために村井氏がとった「トップの現状否定」施策がいかなるものであったのかを分析する。

① 経営理念の作成

村井氏は、経営理念の策定にあたり、経営会議で作るのではなく、あえて「部長会

が作成，経営会議でそれを討議する」という方法を選んだ。当時の部長会構成メンバー15人は，アサヒに入社してから苦難の歴史を経験し，アサヒの現状に対して不満を強く持っていたミドルクラスである。村井は，あえてこのクラスに経営理念の議論という重要な「場」を与えたが，その理由に関して当時営業本部長であった中条氏は，「中間管理職がその気にならなければ，組織の活性化は望むべくもない。そこで中間管理職に，組織を活性化させる燃えるような志，価値観の共有を期待した」（中条，1994：31）ためだったと記している。彼らは部長会で議論するだけでなく，積極的に現場に出かけて行って社員の声を聞いたり，社外からのアサヒに対する評価なども参考にしたりして草案を作り上げていった。

② CI 導入

村井氏はCIにより，市場での企業イメージを刷新すると同時に，組織内部を活性化しようと考えた。その導入に際しても，各部門から7名の働き盛りの精鋭を集めた部門横断的なプロジェクトチームで「CI導入準備委員会」を発足させた。そしてその実行段階でも，実務作業を進めるメンバーは，各部門から課長クラス以下の若手社員が全社から横断的に集められ，部門混合のメンバー編成により進められた。

③ AQC 活動

村井氏は，経営会議の直属の組織として「QA（品質保証）部長会」を発足させ，ここに品質保証の全権を委ねたが，このメンバーは，生産部門だけに偏らない部門横断的な構成となるようにした。QC活動においても，部門の壁を取り払い，現場中心に全社一丸となって取り組む体制を作ったといえる。また同時に，社員全員が日常業務の中で気がついた品質上の問題点を自分のサークルに持ち寄って議論する体制を作っている。品質というメーカーにとって最重要課題を社員全員で考え，行動に結びつけることにより，社員の一体感を作り，現場を活性化しようとした施策であるといえる。

(3) 分析

まず変革当時にアサヒが置かれた環境と変革ビジョン，そして変革を主導したトップの背景は表5にまとめられる。競争的不確実性が存在する環境下で，変革の必要性・緊急性が極めて高い企業の変革を，アサヒの場合は外部から来たトップが行った。

表5 アサヒの変革当時の環境，変革ビジョンとトップの背景

外部環境	構造的な不確実性	(存在しない)
	競争的な不確実性	店頭で銘柄を選び，ビールを家庭で楽しむという購買行動の変化
環境における企業の状況		シェアが連続して低下し，存続が危ぶまれる
変革ビジョンと戦略		組織内部の活性化による立て直しを図る。CI導入により，対外的な企業イメージを刷新すると同時に，組織を活性化させて復活のきっかけをつかむ
変革トップの背景		メインバンクの住友銀行からの派遣。マツダ再建の実績がある

次に、その環境の中で村井氏のとった「トップの現状否定」施策を先の2ケースと同じ視点で評価すると表6のようになり、「B」が2項目、「A, B」が1項目で、全体として「B」が優位であり、村井氏のアプローチは「B 主導型」とであると分析することができる。

表6 アサヒの「トップの現状否定」アプローチの評価

項目	トップの現状否定
① 経営理念の作成	B
② CI 導入	B
③ AQC 活動	A(組織プロセス), B

この変革アプローチにより社内が少しずつ動き出し、その後「ヒット商品が生まれない」という最大の問題点が解決へと向かう。このプロセスにおいて注目すべき点が3つあげられる。まず1つは、「コク・キレ」ビールの開発へとつながった新商品開発の際に行われた5千人を対象とした消費者調査に関して、当時営業本部長であった中条氏が指摘する「『5千人調査』の値打ちは、5千人という数にあるのではなく、自主的かつ自発的にやったことにある」(中条, 1994: 214)という点である。さらに「調査項目の一つひとつを、調査の中心となるマーケティング部員と技術開発部員とで作り上げていった」(藤沢, 2002: 140)ことから、この時点で各部門や社員一人ひとりが、アサヒが生まれ変わるには何が必要かを考え始めて、部門の壁を越えて行動していたことが伺える。また、2つ目として、マーケティング部門の松井康雄氏の活動がある。松井氏は、マーケティング部の副部長に就任すると同時に、「CI委員会」のメンバーにも抜擢される。この、松井氏が「『CIで会社を変身させようとするなら、この際、味もかえなきやいかんのじゃないか』と言い出し、味の議論にいっそう拍車をかけた」(石山, 1987: 101)。食品メーカーにとって非常にリスクの高い「味の変更」をミドルクラスが発信源となって、全社に大きな渦を巻き起こしていったことは、社内に創発的な行動が起き始めているサインであるにとらえることができる。そして、3つ目として、「マーケティング部の提案は、研究・開発部門にとっては、自分たちが独自に進めていた新ビール開発のコンセプトを根底から覆すような提案だった。しかし、研究・開発部門はあえてマーケティング部の提案をほぼ全面的に受け入れて『コク・キレ』ビールの開発をスタートさせた」(石山, 1987: 104-105)ことである。ここから、「新商品の開発は製造部門の専管事項であり、営業部門は口を出さない」という組織プロセス・企業文化にも変化が生じ始めたことがわかる。

V. ケース横断的分析と仮説の導出

以上、ケースごとに分析してきたが、本章ではそれを踏まえてケース横断的な分析を行い、そこから仮説の導出を試みる。

ケース分析をした3社はいずれも変革の必要性・緊急性が高い状況に置かれていた。そして、変革に挑むトップはそれぞれのやり方で現状否定を行い、危機感の共有を図った。「トップの現状否定」に当たる行動を見ると、「A: 既存システムの破壊」的な施

策によって現状を否定しようとする方法と、「B:ミドル活躍のためのインフラ構築」的な施策によって現状を否定しようとする方法とに大別できる。そして、3つのケースにおける「トップの現状否定」は

日産:「A:既存システムの破壊」主導型

松下:「A:既存システムの破壊」主導型

アサヒ:「B:ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型

であるといえる。これは少なくとも2つのバリエーションが存在することを意味し、[疑問1]に対する解答として次の仮説を示すことができる。

[仮説1]

「トップの現状否定」アプローチには、大きく「A:既存システムの破壊」主導型と「B:ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型の少なくとも2つのバリエーションが存在する

そして、[疑問2]への解答を考える上で注目すべきは、変革当時のそれぞれの企業が置かれた外部環境である。各社の変革がどのような環境要因(環境不確実性)の下でなされたのかについてみると

- 日産:構造的な不確実性が存在した
- 松下:構造的な不確実性が存在した
- アサヒ:構造的な不確実性は存在しなかったが、競争的な不確実性が存在した

という環境下であった。これは「トップの現状否定」アプローチと環境との間には適合関係があることを示唆している。ここから、[疑問2]への解答として次の仮説を挙げる。

[仮説2]

構造的な不確実性が存在する環境下では、「A:既存システムの破壊」主導型のアプローチが有効であり、構造的な不確実性は存在せず、競争的な不確実性が存在する環境下では、「B:ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型のアプローチが有効である

これは、手掛かりとした概念の1つである河合(忠)(1996, 1999)の「包括ループは構造的な不確実性への、包括ループは競争的な不確実性への対処において有効」という考え方も合致する。

ただしここで忘れてはならないのが、「A:既存システムの破壊」主導型のアプローチをとった日産と松下でも「B:ミドル活躍のためのインフラ構築」の要素を含んでいることである。これは、「A:既存システムの破壊」だけでは、環境変化に適合し、競争優位性を獲得することはできないことを示唆している。

以上が2つの疑問に対する主な分析結果であるが、他にも影響を与える変数となりうる要因が2つある。1つは、変革ビジョンと戦略である。日産はルノーとのシナジー追求による競争力の強化、松下は経営効率の向上と差別化戦略への戦略転換、アサヒは企業イメージ刷新と組織活性化による回復、というそれぞれの戦略に基づき変革施策をデザインしたことが確認できる。2つ目は、トップの経路である。外部から招聘さ

れたトップは、企業変革が主なミッションであり、過去のしがらみもなく、「A：既存システムの破壊」主導型のアプローチをとりそうに思われる。しかし、松下では、内部登用の中村氏が、早くから「創業者の経営理念以外は全て変える」、「松下の伝統との戦い」と宣言し、「A：既存システムの破壊」主導型のアプローチを採用したように、本稿で取り上げた3つのケースからそれは確認できなかった。しかし、変革の内容を見てみると、ミシュランやルノーで再建を指揮したゴーン氏がそのプロセスを適用したこと、事業部長経験がなくアメリカでの合理的な企業経営を肌で感じた中村氏が事業部解体を含むグループ再編を成し遂げたこと、もともとバンカーでビール業界は全くの新天地であった村井氏が、マツダの再建の時と同様に組織内部に眠る現場のパワーを引き出そうとしたことは、トップの経路が変革施策やそのプロセスに影響を与える可能性を示唆している。

VI. 総括

本稿は、企業変革の開始アプローチに関する2つの疑問への解答を探求し、それらを仮説として導出することを目的とした。そして、河合(篤)(2006)の「相互作用モデル」をベースとして、そこに河合(忠)(1996, 1999)の「経営革新スパイラルモデル」を参考に、企業の置かれた環境要因(環境不確実性)との適合関係の視点を取り入れて考察した。その結果、企業変革開始の「危機感の共有」ステージにおける「トップの現状否定」アプローチには、「A：既存システムの破壊」主導型、「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型の少なくとも2つのバリエーションが存在し、その企業が置かれている環境不確実性の種類により有効なアプローチが異なるという仮説を導き出すに至った。

すなわち、河合(篤)(2006)の「相互作用モデル」は、本稿でいう「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型のアプローチを想定したものであり、それはそれとして正しいが、本稿でのケース分析により、もう一つの有効なアプローチである「A：既存システムの破壊」主導型のアプローチが存在することを明らかにした。これが本稿の第1の貢献である。更に、以上の2つのアプローチと環境との適合関係に関する仮説を導出して「相互作用モデル」を補強し、より実践的なモデルにしたことが本稿の第2の貢献である。

また、河合(篤)(2006)の「相互作用モデル」は、本稿でいう「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型のアプローチに相当するものを「社員の奮起を引き出すアプローチ」と定義し、松下の変革をその事例として取り上げているが、それが適切ではないことを見出したことは、本稿の副次的貢献であるといえる。本稿の分析によれば中村氏の変革アプローチは、むしろ「A：既存システムの破壊」主導型とみるべきである。

本研究は仮説検証型の研究ではなく、仮説発見型の研究として、ケース分析を行うことにより仮説を導出したが、3つのケースの分析では、類型化・一般化には不十分である。今後、更にケース分析を積み重ねることにより、仮説そのものの精緻化を試みる予定である。本研究は、また、不連続的な企業変革の開始段階という限定的な範囲での研究である。本稿で取り上げた3つのケースでは、いずれも変革の結果として短

期的には業績が回復したが、同じ「A:既存システムの破壊」主導型のアプローチをとった日産と松下ではその後の競争優位の持続性において大きく差がついている。これは戦略的なミスも大きいですが、本稿の分析視点から見ると、「B:ミドル活躍のためのインフラ構築」の要素が不十分だったのではないかと推察できる。これは c 氏の「それまでの松下の伝統を破壊したのは間違いない。しかし同時に組織の力も失ってしまった」という言葉とも一致する。この2社の差は、変革後も連続的に起こる環境変化に対応していく上での組織能力に差があることを示唆しており、「何がその差を生んだのか」をより広い視点で探求する必要がある。それを解明するには、ダイナミック・ケイパビリティという概念が手助けになりそうである。そこで、連続して起こる環境変化に対応し、組織を変革し続けるための組織能力という視点で、日産と松下のその後に「何がその差を生んだのか」の探求は、次の研究課題としたい。

参考・引用文献

- Deal, T. E. & A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, 1982 (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年).
- Eisenhardt, K. M. (1989) "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 1989, Vol.14, No.4, 532-550.
- Gilbert, C. G. (2005) "Unbundling The Structure Of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity", *Harvard University Academy of Management Journal*, 2005, Vol.48, No.5, 741-763.
- Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change*: Free Press, 1990 (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1991年).
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership*, Harvard Business School Press (梅津祐良訳『企業変革力』日系BP社, 2002年).
- Kotter, J. P. & J. L. Heskett (1992) *Corporate Culture and Performance*, The Free Press (J. P. コッター, J. L. ヘスケット, 梅津祐良訳『企業文化が好業績を生む: 競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社, 1994年).
- Lippitt R., J. Watson, B. Westley & W. B. Spalding (1958) *The Dynamics of Planned Change - A Comparative Study of Principles and Techniques*, Harcourt, Brace & World.
- Leonard-Barton, D. (1992) "Core Capabilities and Core Rigidities", *Strategic Management Journal*, Vol.13.
- Nadler, D. A. (1998) *Champions of Change: How CEO's and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*, Jossey-Bass (斎藤 彰悟 監訳, 平野和子訳『組織変革のチャンピオン—変革を成功に導く実践ステップ』ダイヤモンド社, 1998年).
- Peters, T. J. & R. H. Waterman (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row (大前研一訳『エクセレントカンパニー』講談社, 1983年).
- Sull, D. N. (1999) "Why Good Companies Go Bad", *Harvard Business Review*, July-August (D. N. サル, 有賀裕子訳「なぜ成功企業は低迷してゆくのか:『覇者の奢り』が凋落を招く」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』2000年).

- Tichy, N. & M. Devanna (1986) *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons. (小林薫訳『現状変革型リーダー：変化・イノベーション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社, 1998年).
- Tichy, N. M. & E. Cohen (1997) *The Leadership Engine*, Harper Business (一条和生訳『リーダーシップ・エンジン：持続する企業成長の秘密』東洋経済新報社, 1999年).
- Tushman, M. L. & C. A. O'Reilly III (1997) *Winning through Innovation: A Practical Guide to Learning Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press (M. L. タッシュマン, C. A. オーライリー, 斎藤彰悟監訳・平野和子訳『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社, 1997年).
- Tushman, M. L. & E. Romanelli (1985) "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation", *Research in Organizational Behavior*, Vol.7.
- 大下英治 (2003)『アサヒビール大逆転：男たちの決断』講談社.
- 石山順也 (1987)『ドキュメント：快進撃への奇跡 アサヒビールの挑戦』日本能率協会.
- 板垣英憲 (2001)『カルロス・ゴーンに学ぶ改革の極意』KKベストセラーズ.
- 伊丹敬之, 田中一弘, 加藤俊彦, 中野誠 (2007)『松下電器の経営改革』有斐閣.
- 漆原次郎 (2012)『日産 驚異の会議：改革の10年が生み落としたノウハウ』東洋経済新報社.
- 大月博司, 中條秀治, 犬塚正智, 玉井健一 (1999)『戦略組織論の構想』同文館出版.
- 大塚英樹 (2001)『「大企業病」と闘うトップたち』講談社.
- 金井壽宏 (1991)『変革型ミドルの探求：戦略・革新思考の管理者行動』白桃書房.
- 片山修 (2006)『なぜ松下は変わったか：中村改革のすべて』祥伝社.
- 河合篤男 (2006)『企業革新のマネジメント：破壊的決定は強い企業文化を変えられるか』中央経済社.
- 河合忠彦 (1996)『戦略的組織革新：シャープ・ソニー・松下電器の比較』有斐閣.
- 河合忠彦 (1999)『複雑適応系リーダーシップ』有斐閣.
- 河合忠彦 (2004)『ダイナミック戦略論』有斐閣.
- 楠美憲章 (2005)『リーダーのための企業変革論：日産改革の視点と教訓』中央大学出版部.
- 財部誠一 (2002)『カルロス・ゴーンは日産をいかにして変えたか』PHP研究所.
- 中条高德 (1994)『小が大に勝つ平方の実践 アサヒビール再生の要因』かんき出版
- 日経産業新聞[編] (2004)『松下の中村改革』日本経済新聞社.
- 日経ビジネス[編] (2000)『ゴーンが挑む7つの病』日経BP社.
- 日本経済新聞社[編] (2000)『ドキュメント日産改革 起死回生』日本経済新聞社.
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新聞社.
- 藤沢摩弥子 (2002)『アサヒビール大逆転：どん底時代をいかに乗り越えたのか』文藝春秋.
- 宮本紘太郎 (2002)『アサヒビール：成功する企業風土』祥伝社.
- 吉原英樹 (1986)『戦略的企業革新』東洋経済新報社.

論文受領日：2012年 7月 7日

論文受理日：2012年 9月17日