

講演

企業経営の「型」と「場」

久米克彦*

“Kata” and “Ba” in Managing Corporations

Knowledge is thought to be a source of corporate value that makes intellectual capital, bringing profitability of corporations. Most of knowledge in the companies is located in the brains of their staff. Then it is important to share and transfer knowledge with colleagues and also to transfer knowledge to younger generations as well as to use knowledge. There would be a good hint if we adopt concept of “Kata” and “Ba” for that purpose.

In Japan, there is a concept of “Kata” especially used in the field of military accomplishments such as Judo, performing arts such as Noh plays, and various kinds of technologies of fine arts and craftsmanship. It takes a long time to develop “Kata” in any field, but it is useful for beginners to learn how to do task easier and more effectively by following the way of forms in which their teachers practice. “Kata” consists of accumulation of predecessors’ experience and findings obtained through “trial and error”. In other words “Kata” contains background knowledge, ways of practice and ways of avoiding risks. Learners could get such knowledge without consciousness.

Once “Kata” is established, it will always be reflect movements of societies as the times are changing through “Ba” which means any real or virtual fields/platforms where communications of staff concerned are made for knowledge stimulus, sometimes for knowledge creation.

Any corporation has its own way of business practice constituting “Kata,” and every staff will observe it without any particular instructions and awareness. “Kata” is effective for the new comer of the organization to learn how to do his/her jobs easier and even faster.

“Kata” is formed by the staff, reflecting convenience and benefits of the organization. So each department of a corporation has its own way or “Kata,” which sometimes may differ from that of the company. Therefore, a corporate leader should keep “Kata” of a whole corporation preferable to that of any department, by establishing a strong vision or culture of the company.

* 日本ナレッジ・マネジメント学会 副理事長

1. 企業価値の源泉である知はどのよう に人に伝え伝承するのか

企業の利益の源泉はどこにあるのでしょうか。それは社員達の頭脳の中にあります。つまり社員の持つ知識やノウハウにあります。これらの「知」を実践することで企業は価値を生み出し競争に勝っていきけるのです。

「知」が企業価値を高める源泉だと考えれば、こうした「知」を共有し互いに刺激し合うことにより、新たな知を創造し活用することで企業価値が高められるということは容易に理解できます。

企業が競争社会の中で勝ち残るためには、社員の持つ知識を組織の中で如何に共有し、絶えずそれを新たな知識創造に結びつけて行くことが重要です。しかし個人個人の暗黙知を共有したり、それを組織知化し実行するのは容易なことではありません。

日本には武芸や芸能、職人技術を昔から大切に伝承するという習慣があり、個人の持つ暗黙知を上手く伝える工夫が凝らされてきました。それは「型」という言葉で表されるものです。暗黙知は言葉でいくら説明しようとしても簡単には人に伝えにくいものですが、それぞれの武芸や芸能、職人芸を伝承するための工夫の集積として「型」というものを編み出しました。

師匠や先人たちの暗黙知に近づくためにまず形を真似る、この形とは単なる格好の意味ではなく長い間の工夫を積み重ね、それなりに効率性、合理性を備えた形となっているものであり、それが「型」です。それを真剣に観察し真似し繰り返し学ぶことにより、その

背景や底流の中に含まれている暗黙知の内容も会得できることになる、というわけです。

こうした「型」は時代の変遷とともに変化し、常に創意工夫の対象でした。この創意工夫には具体的に関わる師匠と弟子との間の真剣勝負とも言える葛藤の「場」というものが必要でした。

日本での伝統芸能などにおける「型」や「場」の概念が果たして来た役割には大きなものがあり、これが現代の企業の知識経営にも通じる概念ではないかというのが問題意識であり、此处で議論したいテーマです。

2. 知の伝承には型を使う

ここで「知」について簡単に定義してみます。

まず知の大部分は学習や経験を通じて得た知識やノウハウのことを言います。勿論人間の哲学的叡智と呼ばれるものも含まれます。膨大なデータや情報は、それ自体は知ではありませんが、でもそこから特定の目的のために加工して得られる事柄は知です。

そこで知の大部分を占める知識やノウハウについていえば、人類は長い歴史の中で、試行錯誤を繰り返した結果、獲得し蓄積してきた知見などの無形の財産が知だとも言えます。人間はこれらの経験を、言語を介して他の人間に伝えることが出来ます。この結果仲間たちと知を共有できます。その意味で知とは、人類が蓄積した経験知の集大成とも言えます。こうして先人達が得た経験を基に凝縮して得られた知は「型」を使って表現され伝承されてきました。例えば、歌舞伎や能などの伝統芸能を始め華道、茶道、美術、音楽、

更には武芸と言われる空手、柔道、剣道などあらゆるものに「型」が形成され、その中に色々な先人たちの経験から得られたノウハウが詰まっており、教育や伝承がスムーズに行なえるわけです。

3. 武芸はまず型から入る

まず我々が武芸を始めようとする時に、まず「型」から入り学ぶ必要があります。これは武芸だけではなく、当然ながら伝統芸能、例えば華道、茶道でも同様です。

何故芸事を習う第一段階で型を学ぶ必要があるのかというと、全ての分野で言えることですが、最初の習い始めの段階で基本形から習得しないと我流に陥り、その後の進展を期待できなくなります。ゴルフのケースがよい例でしょう。最初にプロについてきちんと「型」を学んで始めた人は後々上手くなります。勿論我流でも上達する人はいますが、上手くなるのに時間がかかります。また「型」を習うことを通じて芸事の歴史や背景となっている文化などの知識を同時に得ることになるのですが、ゴルフのケースでも「型」を学ぶ中でゴルフのルールやエチケットと一緒に学び、英国で発明されたゴルフの特徴である「紳士のスポーツ」という本質をしっかりと学ぶことになります。

4. 農業の型には長い歴史がある

農業には大変長い歴史があり、人類はその中で多くの経験を積んできました。農業は天候に大きく左右されます。農作物の出来は天候や自然条件次第のところがあります。天候は常に安定したものではなく、時には寒い時

もあり、時には大変暑い時もあります。雨が多い年もあれば、その翌年は早魃かもしれません。

また農民にとって、種蒔きのタイミングを判断するのは大変重要です。日本では地域によって、農民が種蒔きのタイミングを見るのに大自然が示す形、例えば山の残雪の形で判断することがありました。残雪の形が兎に見えれば、それが種蒔きのタイミングということになります。こうした知恵の多くは、人類の試行錯誤を通して祖先より集積してきた知恵です。勿論、この「兎の形」は単に一例に過ぎませんが、種蒔きのタイミングを判断する知恵の伝承を示す例です。

また農業においては、農作業の「型」を学ぶ必要があります。農作業には、荒地を開墾し土作りを行い、種を蒔き、苗を植え、水をやり、肥料をやり、草を取り、最後は収穫をするそれぞれのタイミングと各農作業の技術を学ばなければなりません。

これら農作業にも経験の集積である知を基にした「型」というものがあります。我々の祖先達が時間を掛け獲得した知恵によって、後に続く者が同じような試行錯誤をしなくても済む、あるいはもっと効率的に時間をかけなくても済む、という利点を得ることができます。農作業の基本的な知識を一つひとつ意識しなくとも日常作業の「型」の中に組み込み知の伝承が行われてきました。

5. スポーツや芸術での型にノウハウが詰まっている

どんなスポーツや芸術でも始める時には「型」を習うことから始めます。「型」は新し

いことを学ぶ時に大変有効な手段です。「型」には多くの基本的な事柄が凝縮されています。また上手くなるためのノウハウも含まれています。だからスポーツや芸術では、人はまず「型」を習うことから始める必要があるのです。

「型」には過去の先人達が試行錯誤を何度も繰り返して会得したコツを溶け込ませているのです。過去の先人達の獲得したコツは、「型」を利用しなければ、自分が新たに同じ試行錯誤を重ねてようやく得られるか、あるいは何も得られないかもしれません。だから「型」は新しいことを学ぶ時に大変有効な手段です。言わば、「型」は多くの事柄の基本ともいえます。スポーツや芸術では、人はまず「型」を習うことから始めるのが効果的です。まず指導者の「型」をしっかり観察しその上で自分が実行してみるなど、学ぶことで自分のものにするのが効率的な進め方です。

6. 相撲の伝統儀式的型でさえも時代と共に変化する

日本の伝統スポーツである相撲には多くの「型」があります。対戦の始まる前に礼から始まり仕切りなど一連の所作・儀式はその典型例です。

仕切りとは、対戦の始まる時になされる儀式の一つの「型」であり、相撲はこうした儀式の上に成り立っています。これは神道に基づく伝統であり、厳しく守られているのです。因みに、相撲には対戦相手に勝つための技として48手というものがあり、伝統に基づき厳しく守られています。技も「型」の一つで、そこでは禁じ手が定められ相手の髪など

を掴むことは禁止されているのです。

しかしここで重要な事は、いくら伝統的な国技としての相撲ではあってもそこで用いられている相撲界の「型」は決して固定的ではありません。常に変化しており、長い間には新しい「型」に変わってきています。例えば、現在土俵の天井から吊り下げられる四つの房がありますが、その昔は四本の柱でした。又かつては相撲の仕切りには制限時間がなかったのですが、相撲のラジオ実況放送が始まり制限時間が設定され、更にテレビ実況になった今日では3分に短縮されるなど、時代環境の変化に合わせて変わってきています。

7. 「守・破・離」は型を変化させるプロセス

日本の伝統芸能、すなわち能、歌舞伎、相撲、茶道、華道などには「守、破、離」という共通した概念があります。またこれら日本の伝統的芸能や職人の持つ技などの暗黙知を伝えるためには「型」が存在しています。しかもこの「型」は永久不滅に変わらないものではありません。指導者や先輩から真摯に学び、更に常によりよいものを求め工夫を繰り返し、創造を模索する不断の努力の結果、それまでの「型」を新しい「型」に変えることが行われてきました。

そこで「型」を新しいものに変化させるプロセスの概念が、「守・破・離」でした。長い歴史の中で各々の芸能分野では多少ニュアンスの異なる解釈がなされていますが、基本は師匠から弟子への暗黙知的芸の神髄を如何に伝承させ、更に発展させていくかということに視点があることです。

日本の武道評論家で藤原稜三さんという方がおられます。この方が「守破離の思想」という本の中で、「守・破・離」の概念をその沿革から説き起こし禅との関係、能における守破離、茶道の守破離、武道での守破離について説いておられます。藤原氏によれば、守とは「師匠の教えを正確に忠実に守り、物事の基本の作法・礼法・技法（型）を身につける学びの段階」のことで、破とは「身に付けた「型」を基に洗練・改善し、自己の個性を創造する段階」を意味し、離とは「守・破」を更に進め、新しい独自の道（型）を確立する段階」を示します。藤原稜三氏の意味する「守・破・離」には多分に哲学的な深みのある意味があり、あまり単純に論理的な世界で「守・破・離」を論ずると叱られそうですが、この「守・破・離」の概念はビジネス経営のような別の分野でも同様に、「型」を変化させるプロセスとして通じる重要な概念の様な気がします。

8. 企業組織の「型」の意味と「守・破・離」のプロセス

1) 企業組織の「型」の意味と銀行での事例

そこで現代の企業組織に於いて「型」がどのような意味を持つのか、組織構成員である社員にとっては「型」がどのような意味を持つのか、について説明したいと思います。

① 銀行業務の型

今日どんな企業組織でも、「新入り」はまずその組織のルールや規律、更に仕事や活動の進め方や考え方、つまり「型」を習うことから始めなければなりません。なぜなら組織

の「型」に習熟しなければ、仕事や活動がスムーズに出来ないからです。

私の例で言えば、1969年大学卒業後都市銀行に入行しました。都市銀行はどこでもそうでしたが、多くの場合新入社員を2年間は研修期間として支店での主要な部署を経験させていました。それは「新入り」に銀行業務プロセスの「型」を習熟させるためです。顧客が寄せる銀行業務への信頼は「正確さと迅速さ」です。色々教わる「型」には「正確さと迅速さ」を担保する手順やコツが多く含まれていました。それを象徴するものとして「札読み」または「札鑑」と呼ばれる紙幣の数え方があります。これには1枚ずつ数える「縦読み」と扇の形に開いて一定枚数ずつ数える「横読み」とがあり、新入行員研修の時から徹底的に教えられたものです。「タテ」が正規の数え方で「ヨコ」はそれを確認する補助的なものと教えられました。手の使い方や指の使い方では最初は何度数えても、同じ結果にならず自己嫌悪に陥ったものですが、先輩やインストラクターの教えや手順通り、数カ月も本物の多額の紙幣を毎日型通り数える仕事をやっている間に常に正しい結果が得られるようになるから不思議です。

② 型に隠された不正・不祥事防止の技

伝票も手記入のものがほとんどでしたが、金額訂正だけは不可ですが間違った時には赤一線で消して上に訂正事項を書き、自分の小型認印を押して誰が訂正したかを明示する、というルールでした。また現金の算当、計算、起票などでは本人以外の者が必ずチェックを行い「再鑑」と言ってダブルチェックがなされました。その上で上司が更に点検する

仕組みです。銀行事務の「型」の一例ですが、これを学んでいる間はこれらの「型」の一つ一つが何故やらなくてはならないか、どんな意味があるのか、あまり認識していませんでした。勿論指導者からはそれなりに説明はされていたと思いますが、何ヶ月後かしてこれら一つ一つが各々意味を持っており、特に不正や不祥事を防ぐ手立てとして出来上がった「型」だったことを今更ながら理解したことを覚えています。

③ 型教育による人材育成

こうした基本事項は銀行のどんな部門や支店に行っても共通です。支店ごとに事務プロセスが違っては、顧客に迷惑をかけることになり信用を失いかねません。こうして銀行は従業員に「正確さと迅速さ」を頭だけでなく身体に刻みこみ、その後の銀行での全ての仕事において意識しなくても自然に出来るよう刷り込まれるわけです。また銀行を退職して、他のどこで仕事をしようとも銀行員にはこうした「型」が染み込んでいるのが通常でした。銀行は信頼ある仕事を仕上げるのがいかに重要なことかを教え、「型」による人材育成を行っていたのです。その結果、銀行は多くの企業からの人材要請に応えることも可能だったと言えます。

2) 企業における「守」の本質

このようにして組織の「型」には過去に学んできた経験知やノウハウで裏打ちされており、「新入り」に対する「型」教育は重要です。その意味で「型」を守ることは組織運営を維持することに留まらず、組織そのものを維持するのに重要な要素となっているのを守

る側面があるということです。これが「守」の本質です。

3) 企業における「破」の意味

時代の変化や時の経過に伴い、同じ「型」のままではその時代環境に対応できなくなります。こうした変化に対応できない組織は、社会に対する存在意義を失います。企業組織の中には時代や環境の変化を敏感に捉え、古い「型」を修正し改善しようとする者が出て来ます。だから組織構成員の中から常に時代の動きを察知し「型」を変えていこうとする者が出て来ることは大変重要です。その意味では組織内には色々異なった価値観や考えを持つ者が常に存在することが組織にとって必要なかも知れません。社員達の中に、自分達の持つ経験やノウハウを駆使し、それまでの「型」を変化させ時代環境に合わせようとする者たちが出てくるのは必然的な動きです。「カイゼン」といわれるものがこれです。またそれによって組織も生き残ることが出来ます。これが現代組織の中における「破」の意味です。

4) 企業における「離」の意味

① 型の単なる改善では対応できない時代の到来

しかし「カイゼン」を続けても動きがゆっくりとした時代なら間に合いますが、今は急速に大きく変動することがあります。例えば私が学生であった50年前に比べ、最近10年の動きを激動と感じる人は多いと思います。変動の大きい社会では特に過去の常識や知識も通用しなくなります。こうした変化を読みな

がら、競争社会の中で生き残りを図るため、企業は使い物にならなくなった従来の「型」から全面的に離脱し、新しいビジネスモデルを創り出して新しい「型」を形成する必要に迫られています。従来の「型」にしがみ付くのは楽かもしれませんが、「何もしないという選択肢」を選んだことによってそのまま沈没への道を歩むことになりかねません。企業トップの中には「何もしないことを選択した」という意識そのものがない場合もあります。

「カイゼン」を器用に続けることで生き残りを図ってきた日本企業にとっては、これまでの「型」を全面的に捨てて新たな「型」を創り出すことの方が難しいかもしれません。長い歴史を持つ組織には往々にしてかつての成功体験によって形成されている「型」を固守するという「守」の側面が強く「型」を変えることを嫌う傾向があるからです。

それでも企業としては生き残りをかけて古い「型」から新しい「型」へと変革を志向しなければなりません。そのことに気づいた企

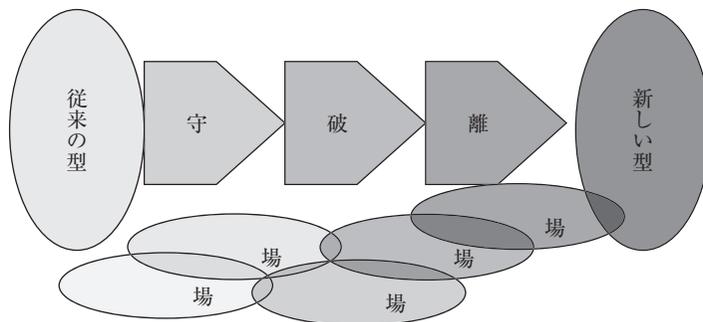
業では、トップ自ら企業が従来持っていた「型」を大幅に変えて新たな「型」を作ろうとします。その場合当然のことながら社員一人ひとりにも新しい会社のフレームワークである「型」を理解させ、組織のあらゆる部署に於いても各々の古い「型」から脱却して、新しい会社の「型」に適ったそれぞれの「型」にするよう求めます。このプロセスは時間が掛かり簡単ではありませんが、企業組織全体として「離」を図るためには重要なことです。つまり組織全体の「離」を求めるなら、組織構成員一人ひとりの「離」に向けた行動が不可欠です。これが現代企業における「離」の意味だと言えます。

② 型の変化の担い手は場

また現代企業は「型」を意識的に変化させて行かざるを得ない時代に生きています。そしてこれら「型」を変化させる担い手として、「場」の存在が欠かせません。「型」が組織にとり業務プロセスやルール、規律、慣習などを包含するものである以上、これらを変えるためには組織としての合意形成が必要に

図1 企業における「型」の変化と「場」

「守・破・離」のプロセス



出所：筆者の発表資料「企業の型と場」2012年8月24日。

なります。従って「型」を変えようとするれば組織構成員である社員の合意もしくは納得・了解が必要となるため、そのための「場」の形成が不可欠となります。同時に変更した「型」を実行するのも社員であるわけで、企業は日常生活の中で新しい「型」を生かさなければ成功しません。すなわち組織の「型」の変化には、「場」が是非とも必要になるということとなります。

9. 企業における型の展開

これまで組織と組織構成員の両側から見て、「型」の変更と「守・破・離」のプロセスとの関係、及び各段階での「場」の関わり方を説明してきました。

今度は一つの企業組織を想定し、その中で「型」を変化させる原動力としての「場」の意味を考えてみたいと思います。

1) 全社全体の型と部門の型

企業には多くの部門や課が存在します。そしてその各々がセクション独自の「型」を持つケースがあります。更に部門毎に存在する「型」が全社的な「型」とは必ずしも整合性のとれていないことがあります。例えば最初に会社が小人数で設立され、その後業績を伸ばし社員数や部署の数も大幅に増えたケースを考えてみましょう。

会社が設立された当初には、部署の数も少なく皆同じ「型」に従って仕事をしていた筈です。しかし時間の経過と共に新規部門が設立されたり、従来部門が枝分かれして増え、各部門が特有の業務に合わせ「型」を形成し、いつしか全社的な「型」からは少しずつ

違って来ることがあります。「型」には仕事のプロセスからルール、規律、慣習まで含めた概念である以上、顧客、商品、仕事の内容や取引形態が変わる毎に変えられる宿命を背負っています。また仕事のやり方や慣習の変化もその部署にとり利便性や効率性を求めて変えられます。これらは社員たちが相談して決めるなど色々な「場」を通じて変更されます。ところが一定期間経ったところで見ると、部分最適の「型」が出来上がっていることに気づくこととなります。それは各部門としては「型」の変更には部門の利害が反映するからです。

2) 部分最適の優先

さらに企業組織では一定期間ごと定期異動で各部門のトップが入れ替わることがよくあります。これも部門の「型」が変わる要因となります。いずれにせよ部門毎にその利害に従い「型」を変更するなら部門にとっての最適な「型」となります。この傾向が強まると会社は部分最適の「型」の集合体となり、全体最適から外れる可能性が大きくなります。従ってその企業は単一の企業組織というよりは、部門組織の集合体（グループ）にすぎなくなり、全体としては甚だ整合性のない効率の悪いものになります。

10. 企業における縦割り主義の弊害

1) 縦割組織の意味と型

ここで大企業の組織を想定して見ましょう。企業内には大規模な部門組織が幾つか存在し、各部門が独自の沿革や文化を有したり組織が固定化したりして独特の「型」を形成

していることがあります。部門の独立性が強ければ強い程、閉鎖的な「型」が出来上がり易く、かつ固定化する傾向もあります。これを縦割組織と呼びます。縦割りを象徴する言葉で俗に「サイロ」ということがあります。サイロは穀物や家畜飼料を貯蔵する窓のない塔の様な建物のことです。サイロを見れば分かりませんが、横の繋がりを全くイメージ出来ないものです。

縦割組織はその部門が専門性とノウハウを持つ人材を集め、組織目標を達成するために効率性を追求します。その意味では合目的で効率的な組織だと言えるでしょう。しかし同時にこの縦割組織の持つ弊害があります。それはその組織だけですべてが完結しているかの如き意識が蔓延しがちなことです。また全社の利益よりも部門の利益が実態として優先されることです。このことを縦割り主義と呼ぶことにします。

2) 縦割り主義の弊害への陥穽は常にある「省あって政府なし」に擬えて「部あって社なし」ということになると部門の部分最適で判断され、全体最適が忘れ去られます。設計・技術部門では新しいコンセプトの商品にはコストがいくら掛っても技術性の高いものに飛びつく傾向がありますが、一方で設計ミスがあってもなかなか認めようとはしません。またある技術分野で開発時間の問題で経営が自前技術ではなく、他から技術導入しようとする大変な抵抗をします。その場合競合相手に先を越されても、また時間的に間に合わなくても自力開発を主張することがあります。

スズキの例ですが1975年の排ガス規制導入の折、技術部門は自社でのエンジン開発を主張し、結局開発出来たものの規制開始の車生産に間に合わず1年遅れてしまいました。まさにスズキの経営は危急存亡に陥り、鈴木修社長がトヨタに頭を下げ何とか競争相手であるダイハツから適合エンジンを供給して貰い、一年間それをスズキ車に積んで売るハメに陥ったことがあります。技術自社開発主義のプライドやブランド志向に固執して経営危機を招くようでは本末転倒です。スズキはこの事実を会社歴史の中で危機として認識し繰り返し社員に教育しています。

3) 縦割り主義の弊害には定期的人材交流の繰り返しこそ必要

企業の各部門にはそれに合った「型」を作り、部分最適な小社会が形成されていることが多いものです。各部門長は執行役員であると同時に会社の取締役となっている場合がありますが、役員会ではやはり各部門の代表としての発言が主体というのが実態です。つまり会社の取締役としての発言は少ないというのが実態です。言いかえれば部門長を誰がやっても体制的に縦割主義をなくすというのは容易なことではありません。

例えばこの縦割組織の弊害を少しでもなくすために、人事異動によって部門間の人材交流を図ることが考えられます。但し単発的に人事異動を行っても効果はありません。本来に必要な人材は当該部門で抱え込み、外に出さないことが往々にしてあります。他部門に出される人間は異動元の部門にとって異動の影響が少ないと思われる者が対象にされが

ちです。更に異動した人間個人の観点で言えば、それまで長い間所属していた部門の「型」に慣れており、異動先部門の「型」に違和感を覚えたり馴染めなかつたりで、結果として事務の生産性が低下したり業績が上げられなかつたりする恐れがあります。だから全社的な定期的部門間人材交流が必要となるのです。

4) 縦割り主義の弊害防止策～全社的横串組織の形成による全社的型の統一

縦割り主義の弊害を防ぐためには「クロスファンクショナルプロジェクトチーム」など全社的「横串組織」をプロジェクト毎に設け、部門間の「型」を統一すると同時に、異動によって人材交流を定期的に意識的に繰り返す必要があります。

日本の自動車会社のニッサンが一時業績を落とし、ルノーからゴーン氏が社長として乗り込み経営革新のために大ナタを振るい経営立て直しを図った事実は記憶に新しいと思います。その際、全社的にコストカットを大幅に断行したのと同時に全社的横串組織を幾つか立ち上げ、従来のニッサンの持っていた縦割り主義を排したことが大きな業績回復の力となりました。またその背景にはゴーン氏が「技術力を持つニッサンは生き残る」という信念と経営革新を図ろうとする強い経営理念を持っていたことに注目すべきと考えます。

11. 型を変える力は場にある

企業に於いて縦割組織の持つ弊害を打破するためには、最終的に部門の「型」を部分最適から全体最適の「型」に変えていく必要が

あります。そのために社員たちが「型」を議論し合う色々な「場」が必要となります。なぜ社員が「型」を議論する必要があるかというと、社員は日常的に「型」を実行する担い手でもあるからです。

企業ではこうした「場」が多いほど「型」の交流だけでなく、同時に比較してよりよいものを見つけることが出来、ベンチマーキングを行うことが出来ます。また組織の構成員として社員の観点からは、趣味・学問の「場」、学生時代の友人や海外の知己との「場」など広がりを持つ「場」を複数持つことで、知の共有の「場」作りができます。こうしてそこから創造的な人材を育成することが可能となるのです。企業としては創造的な社員の育成を図ろうとすれば、ベンチマークによってより高いものを求めるための「場」が不可欠です。こうした「場」が多ければ多いほど、社員同士刺激を受けることになるので効果的なものになることでしょう。またこうした「場」を活性化したり見直したりするには、経営トップが示す経営理念や哲学が重要な役割を果たしています。

12. 型見直しの場の事例

1) 企業の型の統一には経営理念が必要

私は企業の「型」とそれぞれの部門の「型」とのシナジーがあるかどうかは、企業の経営理念や哲学や経営トップの会社に対する思いの強さによるものだと思います。勝手に放置すれば各部門の「型」が部門の利害で勝手に作られ、部分最適志向となりバラバラな方向を向いてしまい、会社全体の「型」としては整合性の取れないものになってしまいます。

この時の重要なファクターは会社の経営理念です。

理念・哲学が共有されることにより、「型」のベクトルが同じ方向に向き全体の「型」との整合性も確保されます。縦割り主義があったとしても強い理念の共有があれば、少なくとも部門各々の「型」は似たような方向を向いてきます。また「型」を変化させるプロセスである「守・破・離」の各段階で多くの「場」が必要ですが、その「場」を構成する社員に同じ理念が共有されていることで「型」が変化すればするほど同じ方向を向くことが出来るのです。

2) 経営トップの工場視察による型見直しの場の形成（スズキの事例）

スズキは小型自動車に特化した日本の自動車メーカーです。私はそこで8年間監査役をやってきましたが、そこでの企業の「型」に注目してお話ししようと思います。スズキは鈴木修というCEOの持つ経営理念が大変強く反映した企業です。勿論日本の一部上場企業ですが、二輪からスタートし軽自動車や小型自動車に特化したビジネスモデルで成功した企業です。近年ではインドでの事業を成功させた稀な日本企業の一つです。

スズキの経営に独特の点がいくつか見られますが、その一つに経営者自ら「現場主義の徹底」という哲学・理念に基づき定期工場視察を30年以上続けていることがあります。この工場視察は経営トップを始め、監査役を含む全役員、関連部課長が参加して国内全工場を回り、各々1日をかけて工場の各部署を見て回ります。毎年9月～11月にかけてこう

した工場視察が行われます。目的は、現場主義の観点から経営者が生産現場に行き部署ごとに現場の社員と直にコミュニケーションを行う「場」を形成しています。この「場」を通じて経営サイドからは持続的コストダウンへの取り組みを求め、生産の効率性、合理性を追求し生産現場の「型」の見直しや統一を図り、その結果としてイノベーションを実行しようというものです。

この「場」には経営トップ、役員の他、設計、生産技術、生産管理、購買、品質管理、更に人事、総務、経理各機能本部の各部長ないし次長、各工場長が参加しているため、現場が困っている問題の解決をその場で行うこともよくあります。またその解決策が有効であれば、他の工場に「横展開」として知の共有を即日行います。その場で解決できない問題の方が多いのですが、その場合には別途持ち帰り課題ということで担当関連部門による1カ月以内の解決のための報告が求められます。

勿論、工場全体としての課題に基づき各部署の詳細課題が課せられており、それに対しての効率性追求の報告が行われますが、それよりもトップや役員と現場担当者とのコミュニケーションが行われ現状認識の共有、課題の共有がなされていることの方が重要です。この中で経営トップは現場が課題として何をやろうとしているか、困っている問題は何かを聞き、一方で現実の仕事の流れを見ながら経営層が問題を具体的に指摘しそれを示すことで、今経営がどんな問題意識をもっているのかを示す「場」としているのです。いずれにせよ双方向の場が形成されていることが重

要です。

また、例えば磐田工場の生産現場という「場」での指摘課題がある場合、湖西工場や相楽工場ではどうしているか、そこに参加している各工場長が呼ばれ意見を述べコメントするケースもよくあります。当然比較することになりますから、ベンチマーキングが行われたり、更には「場」を共有する生産技術のスタッフから競合他社のベンチマーク指標が説明されることもあります。経営トップにより指摘された問題点や事項は終了時に、工場の係長以上の管理職全員を集めて経営トップから改めてコメントされます。これは翌日以降の他工場視察に活かされることとなります。これにより各工場独自色の強くなりがちな「型」を修正し、会社としての「型」の統一を図ると同時に環境変化の中、古くなった「型」を改善・廃止し新しい「型」を採用しようとするものです。

つまり「型」という観点からすれば、ともすれば各工場がそれぞれ独自の「型」に陥りやすいのですが、経営トップが現場を回ることによって全社共通の「型」への是正が行われているのです。その「場」に参加しているという現場社員の意識が、新たな「型」へ変化させる原動力としての「場」を作っているのです。しかもその新たな「型」は基本的な理念（例えばスズキは小型車への特化のためにローコスト体制を作ることが生き残りの要件である等）を共有しているからこそ、全社と同じベクトルを向くことになります。

無論、国内工場ばかりではなく、生産シェアが高くなっている海外工場についても、特に主要工場例えばインド、ハンガリー、イン

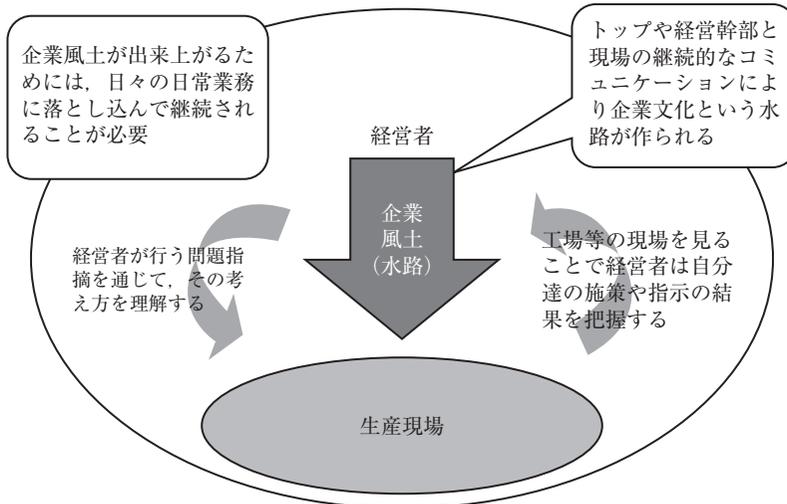
ドネシア、タイ各現法についても訪問する経営トップ・役員は必ず工場視察をすることになっています。生産拠点ではない販売拠点では倉庫視察をやることで物流現場を見ることが出来るので、現場主義の一環として視察が位置づけられています。

工場視察ではトップや役員から指摘がなされると、複数の記録担当者が必ずメモを取ったり現場写真を撮るなど後からすべて確認出来るようになっていきます。ここでは現場と経営、現場と本社のコミュニケーションの「場」が定期的に形成されますが、重要なことはこれを繰り返す中で「知の共有」の中に、経営が何を考えているのか、現場が何を課題とし困っているのか、という「問題意識の共有」が含まれることです。経営と現場との間に経営理念をベースとした意識共有により水路が出来てきますが、こうして出来た問題意識の共有のためのコミュニケーションによって企業風土が醸成されてきます。この企業風土の水路を流れて経営指示が理解されながらスムーズに現場に行き渡ることになります。

13. ま と め

スズキでは2011年まで10年近く同じ全社スローガンを掲げて来ました。それは「生き残るために 我流をすてて、基本に忠実に行動しよう 知恵を出し難局を乗り切ろう」です。その真意とは、各部門において部分最適な「我流」になりがちな「型」をすてて、「基本に忠実に」という意味には会社全体としてのあるべき全体最適な「型」を志向しようという意味です。この主張によって全社の「型」に統合してもらおうということです。

図2 生産現場での「場」の意義



出所：筆者の発表資料「企業の型と場」2012年8月24日。

言い換えると、例えば技術屋は自分の腕（技術）を過信しどうしてもお山の大将になりがちですが、しかし過去にそれに依存して大変な目にあった経験から、常にベンチマーキングをしてより高いものを求めると同時に技術者たちに自分の立ち位置を知らしめ、会社の「型」に帰趨させることが極めて重要だと考えてのことです。

スズキにおいては、こうした全社的な統一の「型」を目指した「場」で、常に現状を変えようと図ることが生き残りの条件と考え、「守・破・離」のプロセスを通じて「知の共有」の「場」に留まらず、最終的にはイノベーションを目指す「場」とならなければならないというのがこのスローガンの解釈です。だからこそ10年もの間同じスローガンでやれたわけです。

企業にはそれぞれ「型」があります。この「型」は時代の変化を読み取り、守破離のプロセスを通じて新しい「型」に変えられます。古い「型」は徐々に存在意義を失うので、もし企業が古い「型」にしがみつくなら企業そのものが生き残れないということです。守破離の最終局面の「離」はまさに企業経営のイノベーションを示すものです。そしてこれらのプロセスには各々「場」を必要とします。「場」は「型」の変化を促すものであり、企業の生き残りにはなくてはならないものです。その際「場」が活性化し全社的な「型」にまとまるかどうかは大変重要です。これには企業トップの経営理念・哲学や企業が持つ企業風土がしっかりしていることが不可欠な要素です。

付記：本稿は2012年8月24日に台北で開催されたナレッジ・マネジメント国際フォーラムに招かれ発表したものです。森田理事長作成の「型と場」の原稿を基に、発表者の経験を加え発表原稿として編集したものです。

参考文献

- 藤原稜三『守破離の思想』 出版1993年。
森田松太郎「経営は型と場で成長する」日本ナレッジ・マネジメント学会編『型と場のマネジメント』かんき出版 2008年。