

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title            | 組織の持続性問題の論点：要因間のゆがみの対処法                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Sub Title        | Discussion points on organizational sustainability : how to deal with distortions between factors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Author           | 馬場, 杉夫(Baba, Sugio)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Publisher        | 慶應義塾大学出版会                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Publication year | 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Jtitle           | 三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.275- 285                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| JaLC DOI         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Abstract         | <p>組織の存続に向けてこれまで多くの議論が積み重ねられてきた。事業の効率的な運営により短期の利益を獲得するだけではなく、事業の寿命を延ばすために新製品を開発したり、次の事業を創り出したりする活動も行っていく必要性が示されてきた。企業の社会への影響が大きくなるとともに、地球の有限性が示された後は、ガバナンスの議論が深められるとともに、不正を防ぐ取り組みが提唱され、地球環境への負荷を軽減させていくことが求められてきた。</p> <p>外部環境の変化が激しい中、組織の持続性を考えた場合、関連する要因すべての関係を考慮する必要があるとともに、それらの要因間の整合関係が問われる。要因が変化するスピードが異なるとともに、組織内においては、異なるルーチンの変更が求められるため、容易に変更させることができないことは少なくない。そのため、変化させることができない要因間に、ゆがみが発生する。組織の存続を考えた場合、このゆがみに対処していかなければならない。</p> <p>ゆがみは、外科的な方法で解放することができるが、頻繁に行うことは困難である。そのため、ゆがみを吸収するか、相殺するか、耐えるかの3つの選択肢を用いて対応することとなる。解放できないゆがみについては、これらを駆使して組織は存続をはかることとなる。</p> <p>Various discussions have emerged regarding the sustainability of organizations. However, the discourse surrounding organizational survival necessitates systems thinking approach, which has thus far been partial. Considering rapidly changing environments, an approach to organizational sustainability informed by systems thinking and aimed at fostering consistency among various factors may inadvertently result in distortions. When faced with distortions that cannot be alleviated, organizations have three options: absorb, offset, or endure. Employing these methods is imperative for organizational survival.</p> |
| Notes            | 榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号<br>論文                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Genre            | Journal Article                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| URL              | <a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0275">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0275</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

組織の持続性問題の論点 ― 要因間のゆがみの対処法 ―

Discussion Points on Organizational Sustainability: How to deal with distortions between factors

馬場杉夫(Sugio Baba)

組織の存続に向けてこれまで多くの議論が積み重ねられてきた。事業の効率的な運営により短期の利益を獲得するだけでなく、事業の寿命を延ばすために新製品を開発したり、次の事業を創りだしたりする活動も行っていく必要性が示されてきた。企業の社会への影響が大きくなるとともに、地球の有限性が示された後は、ガバナンスの議論が深められるとともに、不正を防ぐ取り組みが提唱され、地球環境への負荷を軽減させていくことが求められてきた。

外部環境の変化が激しい中、組織の持続性を考えた場合、関連する要因すべての関係を考慮する必要があるとともに、それらの要因間の整合関係が問われる。要因が変化するスピードが異なるとともに、組織内においては、異なるルーチンの変更が求められるため、容易に変更させることはできないことが少なくない。そのため、変化させることができない要因間に、ゆがみが発生する。組織の存続を考えた場合、このゆがみに対処していかなければならない。

ゆがみは、外科的な方法で解放することができるが、頻繁に行うことは困難である。そのため、ゆがみを吸収するか、相殺するか、耐えるかの3つの選択肢を用いて対応することとなる。解放できないゆがみについては、これらを駆使して組織は存続をはかることとなる。

Various discussions have emerged regarding the sustainability of organizations. However, the discourse surrounding organizational survival necessitates systems thinking approach, which has thus far been partial. Considering rapidly changing environments, an approach to organizational sustainability informed by systems thinking and aimed at fostering consistency among various factors may inadvertently result in distortions. When faced with distortions that cannot be alleviated, organizations have three options: absorb, offset, or endure. Employing these methods is imperative for organizational survival.

# 組織の持続性問題の論点

—— 要因間のゆがみの対処法 ——

馬 場 杉 夫

## <要 約>

組織の存続に向けてこれまで多くの議論が積み重ねられてきた。事業の効率的な運営により短期の利益を獲得するだけではなく、事業の寿命を延ばすために新製品を開発したり、次の事業を創り出したりする活動も行っていく必要性が示されてきた。企業の社会への影響が大きくなるとともに、地球の有限性が示された後は、ガバナンスの議論が深められるとともに、不正を防ぐ取り組みが提唱され、地球環境への負荷を軽減させていくことが求められてきた。

外部環境の変化が激しい中、組織の持続性を考えた場合、関連する要因すべての関係を考慮する必要があるとともに、それらの要因間の整合関係が問われる。要因が変化するスピードが異なるとともに、組織内においては、異なるルーチンの変更が求められるため、容易に変更させることができないことは少なくない。そのため、変化させることができない要因間に、ゆがみが発生する。組織の存続を考えた場合、このゆがみに対処していかなければならない。

ゆがみは、外科的な方法で解放することができるが、頻繁に行うことは困難である。そのため、ゆがみを吸収するか、相殺するか、耐えるかの3つの選択肢を用いて対応することとなる。解放できないゆがみについては、これらを駆使して組織は存続をはかることとなる。

## <キーワード>

イノベーションのジレンマ、両利きの経営、ガバナンス、地球環境保全、組織の柔軟性

## 1. はじめに

組織の存続は、これまで経営学の中で根底を流れてきた概念であった。每期ごとに計画を一から練り直すことは、非効率的で合理性に欠く。次期が続くものとして組織は運営されている。だからこそ、現在行われているビジネスだけではなく、そのビジネスを活かしながらも、将来につながるビジネスを模索している。

加えて、営利組織と考えられてきた企業であっても、社会的責任を果たすことが強く期待されてきている。このことには、社会の一員であるからだけではなく、責任を果たさなければ、将来

の事業の存続が危ぶまれるという理由も考えられる。

さらには、ローマクラブが1972年に地球の有限性を指摘してから半世紀以上が経過した現在、資源の有限性や地球環境保全の観点から、継続的な事業の運営方法を再考する圧力が高まっているように見える。企業活動による自然環境への影響を看過できなくなり、このまま継続した場合には、事業どころではなく、地球の存続すら危ぶまれている。

このように、当初から、組織の持続性が意識されていたものの、現在、議論されている組織の持続性は、内容が大きく変わってきた。組織の持続性の研究を発展させていくためには、何が変わってきたかについて共有するとともに、変わってきたことで、どのような課題に取り組んでいかなければならないかを明らかにする必要がある。なぜならば、持続性の議論がかみ合わず、不必要な議論を重ねることになるからである。そこで本稿では、組織の持続性の議論を概観するとともに、今後の組織の持続性に向けて、不可欠な課題を明らかにすることとしていきたい。

## 2. 組織の持続性の議論の展開

2. では、これまでの組織の持続性の概念を概観し、何が変わってきたのかを明らかにするとともに、その結果、どのような要因を考慮して、組織の持続性研究を進めていく必要があるのかを論じることとする。

### 2-1 事業の継続

2015年9月、国連サミットにおいて全会一致で採択されたのが「持続可能な開発のための2030アジェンダ」すなわち、SDGsである。その影響もあり、サステナブルや持続性をキーワードとして、組織に当てはめる議論が数多くみられる。

しかしながら、企業活動を理解する視点として、サステナビリティの歴史はもう少し長い。例えば、組織目標の達成（外部の有効性）と内部の能率の実現をうたったBarnard（1938）の組織観においても、企業活動が1期で終わることを想定していない。また、ゴーイングコンサーンとして企業活動を捉える考え方（Commons, 1950）も同様に企業が存続することを前提にしている。

そのため、特に、日本企業の場合、企業の目的は長期の維持発展にある（岡本，古川，佐藤，馬場，2012，pp.26-27）ととらえることが自然である。このことを念頭におけば、これまでの経営あるいは経営学の議論は、すべて組織の持続性を目指したものであると考えられる。そのすべてを記述することは、物理的に困難であることに加え、本稿の目指していることではないので割愛するが、大きな流れを見ていきたい。

まず、単一事業を円滑に運営するために、各期において、利益を生むことを企業組織は通常、目指している。どのように取り組めば利益がより多くなるのかを学び取り、成功・失敗体験を積み重ねながら、ルーチンが組織内に定着していく。

ただ、必ずしもその期の利益の最大化をはかっているわけではない。各期の利益の最大化をはかれば、次期以降に向けた投資は、コストに計上され、利益を損なう。景気の悪化とともに従業

員をすぐに解雇すれば、その期の利益はある程度確保できるかもしれないが、景気が回復した後、すぐに望ましい人材を採用できるわけではない。そのため、コロナ禍において著しく事業が悪化したサービス業においても、コロナ後を見据えて、できるかぎり人材の維持に努めていた。

単一事業であっても、每期同じようなことに取り組んでいるわけではない。ユーザーニーズの変化に応じて、大小様々な改善活動が行われている。加えて、製品には、人間のライフサイクル同様のサイクルがあることがわかってきた。存続のためには、常に、次期以降の製品や新規事業に目を光らせていく必要がある。

一方、長期の視点のみでは運営はできない。長期の製品開発や新事業開発には、多くのリスクが伴う。軌道に乗せるまで、通常の運営に必要な資金以上の費用を要する。PPMの発想はまさにそこを突いている。「金のなる木」の製品が短期でしっかりと収益を確保し、「問題児」の製品へ投資し、育てていくことが欠かせない(Henderson, 1979)。また、清水(1999)も、安定製品でしっかりと稼ぎ、製造技術と製品技術の革新へ投資することで、新たな製品が生まれ、やがて安定製品へとつながっていくことを示している。

新製品や新事業に取り組んだり、あるいは新たな組織運営の仕組みを浸透させていったりするためには、ルーチンの変更が求められる(Huber, 1991)。これが昨今の組織学習論の代表的な考え方である。

外部環境の変化に伴い、どのような製品や事業が求められているのか、組織は学習を促進させ、その対応に追われている。Senge(1990)は、その際、システム思考がその解決の糸口であると主張した。この発想は、存続のためには、関係する多くの要因の影響を考慮する必要性を示している。それらの要因の変化がどのような影響を及ぼしているか認識し、対応することが求められる。

情報・通信技術の発展とともに、変化のスピードが速まるにつれ、製品のライフサイクルの短縮化が叫ばれている。かつては変化を認識してから徐々に対応してきたが、対応のスピードが加速している。

### 【事業の継続の観点からの考察】

事業の運営においては、短期・長期の期間の違いはあるものの、利益をいかに生むか、創り出すかが問われている。その点、プラスの成果を生み出すための活動といえる。その際、短期で収益を生み出す部署(一般的には生産部門と営業部門)と、将来の収益を創り出す部署(一般的には開発部門)で役割を分担し、それぞれの部門で外部の環境と整合関係を築き上げるよう努めている。

そのために求められることは、昨今はとりわけ変化への対応である。外部環境が変化することによって、その影響を受ける要因にも対応していかなければならない。すなわち、構築してきた整合関係を常に見直し、修正していく必要がある。

## 2-2 社会からの要求

企業活動が社会に対して広範にわたって影響を及ぼすとともに、その影響力が強くなってくると、企業の社会への対応が求められる場面が多くなってきた。その代表的な考え方が、関連するステークホルダーへの対応と社会的責任論であり、さらには、そこから逸脱しないための内部統制である。

元来、企業は、株主による出資によって運営できるという株主主権の考え方にに基づき運営されている。しかし企業が長期にわたって健全な活動を維持するためには、株主との関係だけではなく、多くのステークホルダーとの関わりの中で、双方にとって望ましい活動を継続していくことが欠かせない (Freeman, 1984)。日本では、株主への還元が不十分であり、そのために資金が円滑に循環しないという観点から、適切に株主に還元することが企業の持続性には欠かせないという提言がなされる (金融庁, 2018, 東京証券取引所, 2021) とともに、投資家にも短期の利益ではなく、より長期的視点で投資をするよう促している (金融庁, 2020)。

このような株主を中心としたステークホルダーへの対応だけではなく、その他のステークホルダーにも対応することは、企業活動が広く社会に影響を及ぼしていることに他ならない。従業員の採用しかり、顧客の対応しかり、地域社会への貢献しかりである。さらには、彼ら、彼女らの家族や SNS でつながっている友人・知人も含めるとその影響は計り知れない。こういった企業による社会への影響力が強くなっていくとともに、良い企業の指標として、超長期にわたる社会性が取り上げられてきている (岡本, 2018)。

また、様々なステークホルダーへの対応を難しくしているのが、期間の違いである。生活消費財に関する製品・サービスは短期間であるが、耐久消費財は長期間に及ぶ。安定して良い人材を獲得できるようになるためには、長期間にわたって企業活動が健全に運営されていることが望ましい。

これらの活動を支えるために、不適切な企業活動によって社会に損失をもたらすことを防ぐ取り組みも充実してきた。法律を守らなかった場合の罰則を厳しくするだけではなく、不祥事を防ぐための組織内部の仕組みとして、内部統制に関する法律が会社法の中で2006年5月に施行され、金融商品取引法として2007年9月に施行されて、大会社において内部統制システムが義務付けられた。この仕組みと連動しているのが2004年に公布され、2022年6月に改正施行された、公益通報者保護法である。これらの法律が、適切な企業活動を継続できるよう支えている。

### 【社会からの要求の観点からの考察】

企業活動が長期にわたると社会との接点も増え、社会と整合関係を構築していくことが期待される。これらのことに対応しないことによって、生み出した成果を減じてしまう恐れがある。金融市場から円滑に資金調達することが困難になるとともに、顧客から正当な評価が得られず、また、人材の確保も滞る。ただし、不祥事を防ぐ取り組みをすることでより多くの成果が生み出されることはない。あくまでも現代社会の中で企業が適切な運営を行うことを支えているにすぎない。



一方、社会に対して優しい企業を高く評価し、そのような活動を積極的に評価する消費活動である「エシカル消費」が提唱されている。社会を望ましいものへと変えていくことに積極的に取り組む活動であるが、日本では少なくともそのプラスの効果は限定的であるといえる。しかし、コストをかけて社会からの要求に対応することは、マイナス要因を防ぐ効果が大きいと考えられる。

## 2-3 地球環境の保全

SDGs が提唱されて以後、サステナブルの概念は、地球環境に負荷をかけてはいけない、という文脈で使われることが多くなってきた。企業による活動は地球環境を破壊し、地球本来がもっている回復能力を上回っているだけではなく、もはや回復不能なダメージを地球環境に与えているという考え方が背景にある。

企業が元来担っている経済的活動の成果、前述の社会への影響に加え、環境面の影響を測定し、報告する機運が高まった結果、それぞれの側面の状況を示す考え方が普及した。その1つがトリプルボトムラインである (Elkington, 1997)。地球環境もステークホルダーであり、「社会」の一部を形成しているものの、企業活動を起因として、地球環境への甚大な被害を与えているために、別枠で評価・公表することが提唱された。

このような地球環境保全の文脈では、関連する領域を包摂したシステムとしてとらえる試みがなされてる (武内, 小宮山, 2011, 吉川, 2011)。部分的に解決しても、他のところで悪影響を及ぼしては、有限の地球環境の保全には至らない、という考え方が背景にある。前述の組織学習において Senge が指摘したアプローチと同様である。

### 【地球環境保全の観点からの考察】

社会への対応同様に、企業が地球環境保全に対処するためには、通常、コストがかかる。加えて、そのような活動をすることで、より多くの成果が生み出されることはほとんどない。マイナス要因を防ぐ効果が期待される活動である。さらに、企業活動が及ぼすあらゆる影響を考慮し、全体感をもって取り組む必要性が指摘されている。

## 2-4 組織の持続性研究で考慮しなくてはならない課題

組織の持続性に関する研究の概要を3つの視点で概観してきた。いずれも組織の存続には欠かせない。しかしながら、局面が違うとはいえ、論点が大きく異なる。組織が存続をはかるためには、以上の議論をどのような観点で扱う必要があるのだろうか。

まず、いずれの議論においても、外部環境との整合性が焦点となっている。短期的に収益を獲得するためには、現在の顧客に対して、効率的に組織を運営し、存続できるレベルでコスト削減をはかることが求められる。この場合、顧客と組織要因との整合関係が問われている。製品のライフサイクルが終焉を迎える中で、次期の製品開発においても同様である。ただ、この場合は、現在の顧客というよりは、将来の顧客という不確定要素があり、整合関係を実現するのはより困

難となる。社会への対応や地球環境保全の視点においても、同様に外部環境と内部要因との整合関係の実現を目指した主張である。

これらの整合関係について比較的ゆるやかに実現をはかろうとしてきたが、情報・通信技術の進展とともに、その対応速度の向上が期待されている。なぜならば、外部環境と内部要因との整合を実現させるために、調整をはかるものの、外部環境がその調整期間の間に变化してしまうからである。加えて、要因が変化するスピードが異なるため、整合関係は物理的には実現できない。外部環境が変化するスピードと、戦略や組織、人が変わるスピードが異なり、どうしてもズレが生じてしまう。企業は常に変化する外部環境に対して、整合関係を目指して、可能な限り速く対応しようとしている状態を継続しているのである（馬場，2019，pp.14-20）。

整合関係を考えた場合、さらにいくつかの点で問題が浮上する。まず、期間の違いである。多くの組織活動は、計画に落とし込まれた短期の目標達成に向けて行動している。しかしながら、長期の目標は、それをどのようにして実現すれば良いのか、明確にわかっていないものも多く、計画に落とし込まれていないことが少なくない。そのため、短期の目標達成を優先しがちになり、長期の目標は結果として実現しない可能性が高まってくる。

また、部門ごとにルーチンが形成されている。外部環境の変化によって部門間の調整が必要になってくる場合、異なるルーチン間の調整が求められる。大きな調整を要しないのであれば、管理職間の話し合いで解決するが、すでに定まってしまったルーチンは簡単には修正することが難しい。

それぞれの部門の中では、より効率的に活動できるようにルーチンが形成されているものの、そのルーチンが互いに異なれば、利点を互いに打ち消し合い、歪みが大きくなることは必定である。それが、イノベーションのジレンマへとつながり、その対応方法として考えられているのが、両者に同時に取り組む『両利きの経営』（O'Reilly III & Tushman, 2016）の議論に他ならない。以前は、単一事業でしっかり稼ぎ、収益に陰りが見え始めた段階で、探索することが叫ばれたこともあったが、変化の激しい業界では、同時に取り組むことが欠かせない。そのためには、製品・事業・組織に対して、絶えずイノベーション活動を行っていくことが求められる（十川，2009）。

さらには、それぞれの局面はこれまで部分的な結論を見出してきた。一方、変化への対応や地球環境保全の場面では、システム思考で取り組むことが示されている。このことは、部分的な議論では、組織の持続性は実現しないことを示唆している。通常の組織活動のプラスの側面ばかりではなく、マイナスを防ぐ活動も同時に組み合わせ、問題の解決にあたることが肝要となる。

その点、社会からの要求や地球環境保全と、企業の組織活動との両立で頻繁に取り上げられる、社会的イノベーションやCSVの導入は、単一事業であれば持続的な要素が強くなるが、大規模企業の一事業が取り組む場合は、部分的な解決にすぎないことがわかる。また、企業活動を支える組織力に焦点を当てた主張や、健康経営、人的資本経営も、確かに部分的には組織の持続性に寄与するものの、それだけでは、組織の持続性は実現できない。

企業組織が存続をはかるためには、全体を包摂した取り組みが必要である。加えて、整合関係を保とうとした結果、要因間にゆがみが蓄積していくこととなる。ゆがみは、持続的な活動を阻



む大きな課題といえよう。ゆがみにどのように対処するかを考えていく必要がある。

### 3. ゆがみの対処法

ゆがみを放置すれば、組織のいたるところで問題が大きくなる可能性が高い。元々整合関係を築くことが困難であるところに、さらに、整合関係を阻むことになってしまう。事業の組み換え、撤退といった外科的な方法でゆがみを逃がす選択肢があるが、この方法を頻繁に採用することは通常難しい。個々の従業員が担当する業務を、短期間で変更することが困難であることに加え、必要な人材をすぐに採用したり、不要となった場合、特に日本では解雇したりすることができないからである。

要因間で生じたゆがみに正面から対峙する方法は、以下の3つのパターンが考えられる。1つ目は、ゆがみを吸収する方法である。地震でいえば、免震に該当する。ゆがみを吸収し、できるだけ小さくしながら、対応する。臨機応変に対応する優れた人材や、部門横断的な組織は、部門間で生じるゆがみを吸収することができる。

2つ目は、ゆがみを相殺し、場合によってはプラスの効果を生み出す方法である。地震の制震に該当する。異なる動きを組み合わせることで、ゆがみを減退させ、場合によってはエネルギーとして活用できるようにする。ゴミを減らす活動は本来、コストがかかるものの、無駄を減らす、という視点を組み入れることで、コストを減らす効果がある。また、CSVも社会や地球環境への対応としてコストをかけながらも新たな価値を生み出す可能性がある。

3つ目は、ゆがみに耐える方法である。地震でいえば、耐震に該当する。地震も予測できれば、ある程度は被災を防ぐことができる。ゆがみに耐えるために、組織を強くする方法が該当する。

いずれの手法も万能ではない。ゆがみへの対応力は無限ではないからである。個人や組織で対応できない場合すらある。相殺することも容易ではない。CSVが提唱されても、効果的なビジネスはなかなか見つけることが難しい。大きなゆがみは耐えられるものではない。できるだけ小さい段階でゆがみに対処していくことが求められる。

### 4. 事例による考察

実際にゆがみに対応している事例から、これまでの論考を確認していくこととする。大規模企業は、複雑であり、多くの要因が関係してくるため、解釈が困難になる。そこで、比較的小規模な企業を選んで、見ていくこととする。

#### 4-1 ゆがみの吸収の事例：西島株式会社<sup>1)</sup>

西島株式会社（以下、西島）は、1924年に創業し、「一流の製品は、一流の人格から」を理念に

---

1) 詳細は、馬場（2010）、馬場、ほか（2021）参照

掲げている。現在の主力製品はオーダーメイドの工作機械である。

西島はこれまで何度となく経営上の危機に陥ってきた。事業を軌道に乗せるためにオーダーメイドの工作機械に特化してきたものの、特定の産業に偏り、景気の浮き沈みの影響を受けてきた。そこで他の産業へアプローチをかけたり、これまでとは違う製品づくりに取り組んだりしている。こういった新たな挑戦を下支えしているのが、職種を越えた多能工化である。本人のやってみたという意思表示や、人手不足によってヘルパーを務めるといったことがきっかけで多くの人達が新たな技能の修得や職種に挑戦している。その結果、社内の業務を多くの人が熟知し、窓口の一本化を可能としている。

そのことを支えているのが、社長と従業員との対話である。毎日、社長が現場を歩き、全員と必ず1回は話す機会をもうけている。大きな問題がなければ、挨拶だけの時もある。そこで、社長が取り組みたいこと、会社が直面している課題を共有するとともに、現場で抱えている悩みを吸収している。

個々の従業員の業務では、仕事の量にバラツキがあり、円滑に業務を運営できないゆがみが生じている。仕事量が多くなると、作業が滞るパートがボトルネックとなり、十分な仕事量をこなすことができなくなる。そういう場合でも個々の従業員が互いに協力しながら仕事量をこなすことができている。

#### 4-2 ゆがみの相殺の事例：株式会社サクラオブルワリーアンドディスティラリー<sup>2)</sup>

株式会社サクラオブルワリーアンドディスティラリー（以下、サクラオ）は1918年に設立された中国酒類醸造合資会社を前身とし、アルコール全般を製造していた。

サクラオの売上は1984年をピークに漸減し、今から10年ほど前には赤字計上が常態化していたが、創業者一族の社長より、竹内氏（現執行役員、経営企画 企画開発室長）が業績回復を委任され、様々な取り組みや新たな製品の開発を行ってきた。着目したのが、一時期製造していたウィスキーである。しかし、ウィスキーは数年の熟成期間を要するため、製造からキャッシュとして回収するまでに時間がかかる。そこまでの体力がなかったサクラオでは、資金回収が早いリキュールを手始めに製造販売を開始した。その後、ウィスキーの蒸留の視察で、ウィスキーは景気の浮沈の影響を受けやすいことに気づいた。ウィスキーの製造は長期にわたるからである。ニーズがあると思って製造しても、実際に販売する際に景気が後退すると十分な資金を回収できなくなる。ウィスキーの製造・販売を行うには、財務体質の健全化が欠かせない。そこで相対的に短期間で製造できるクラフトジンの蒸留も併せて取り組むこととなった。

リキュール、クラフトジン、ウィスキーの開発・製造は、それぞれタイプが異なる。短期で資金回収ができる製品は、短いサイクルで学習が可能になる。その成果をすぐに次に活かすことができるため、失敗を挽回できる機会に恵まれている。その点、リスクは低いが、成功までの道のりが相対的に容易であり、やりがいが高くない。一方、資金回収が長期に及ぶ場合には、失敗し

---

2) 詳細は、馬場（2024）参照

た際、次に回収できる見通しが立たない。リスクが高い開発となるが、成功した際のやりがいは非常に高い。サクラオでは、この両者の開発を同一人物が行っているという。それぞれ分業すると、担当者はそれぞれの良し悪しをそのまま被ることになり、ゆがみが生じる。両方を同一人物が取り組むことによって、リスクが相殺されるとともに、やりがいも得られる。

#### 4-3 ゆがみに耐える事例：株式会社白福本店<sup>3)</sup>

株式会社白福本店（以下、白福本店）は、1882年に魚問屋として創業し、1932年より船主として事業を運営している。現在、7隻の遠洋マグロ漁船、昭福丸を所有している。船主は、船頭をはじめとする乗組員（漁師）を雇い、一定期間の漁を委託する。

遠洋マグロ漁業は、5つの地域漁業管理機関がそれぞれ設定した総漁獲可能量の範囲内で、操業していかなければならない。かつては制約が緩かった時期もあったが、次第に資源管理が徹底されてきた。近年、燃料費や人件費の高騰や、なかなか改正されない時代遅れの規制の順守によって、多くのコストがかかる中、船主は価格を決定するパワーが弱く、販売価格にコストを十分に転嫁することができずにいる。加えて、日本近海の違法操業による安価な魚介類の流入が懸念されており、価格を下げる圧力が大きい。

そのような厳しい環境下において、白福本店は、様々な挑戦を続けている。まず、漁獲したマグロの価値を高めるために、2020年8月、大西洋クロマグロ漁業において世界で初めてMSC 認証（Marine Stewardship Council: 海洋管理協議会が発行する、水産資源や環境に配慮し、適切に管理された持続可能な漁業に関する認証）を取得した。また、効率的な操業を実現させるための冷凍運搬船を積極的に活用している。漁業者が次第に高齢化していく中で、より魅力的な職場づくりにも励み、若い人がやってみたいと思え、定着できるよう取り組んでいる。例えば、規定よりも長い休暇期間や長期にわたる航海を快適に過ごすためのWi-Fi環境を整えるとともに、海上であることを忘れさせる森の香りのエアロマの設置、グッドデザイン賞を受賞した船舶の新造、社内での世代を超えた積極的な交流の促進である。さらには、直接販売のルートを開拓し、価格の安定化をはかるとともに、若い世代へ漁業のすばらしさ、大切さを啓蒙する活動も積極的に展開し、耐えながらも、状況の打開をはかっている。

3社の事例から、3つのゆがみに対応する様子がわかる。組織を持続性させるためには、ゆがみに対して3つの方法を組み合わせて取り組むことが求められる。

## 5. まとめ

組織の存続に向けてこれまで多くの議論が積み重ねられてきた。事業の効率的な運営により短期の利益を獲得するだけでなく、事業の寿命を延ばすために新製品を開発したり、次の事業を創り出したりする活動も行っていく必要性が示されてきた。企業の社会への影響が大きくなると

---

3) 詳細は、馬場（2024）参照

ともに、地球の有限性が示された後は、ガバナンスの議論が深められるとともに、不正を防ぐ取り組みが提唱され、地球環境への負荷を軽減させていくことが求められてきた。

外部環境の変化が激しい中、組織の持続性を考えた場合、関連する要因すべての関係を考慮する必要があるとともに、それらの要因間の整合関係が問われる。要因が変化するスピードが異なるとともに、組織内においては、異なるルーチンの変更が求められるため、容易に変更させることができないことは少なくない。そのため、変化させることができない要因間に、ゆがみが発生する。組織の存続を考えた場合、このゆがみに対処していかなければならない。

ゆがみは、外科的な方法で解放することができるが、頻繁に行うことは困難である。そのため、ゆがみを吸収するか、相殺するか、耐えるかの3つの選択肢を用いて対応することとなる。解放できないゆがみについては、これらを駆使して組織は存続をはかることとなる。

今回、組織の存続のためには、発生するゆがみに対処していくことの必要性を説いてきた。しかし、すべての持続性に関する研究を取り上げることはできない。また、ゆがみに対処している事例の成功・失敗の検討も不十分である。今後、統計的手法を用いた検証も含めて、組織の持続性に関する研究を深めていきたい。

## 参 考 文 献

- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)
- Commons, J. R. (1950), *Economics of Collective Action*, Macmillan. (春日井薫, 春日井敬訳『集団行動の経済学』文雅堂書店, 1958)
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Capstone Publishing.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Henderson, B. D. (1979), *Henderson on Corporate Strategy*, HarperCollins College Div. (土岐坤訳『経営戦略の核心』ダイヤモンド社, 1981)
- Huber, G. P. (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, Vol.2, No.1, pp.88-115.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. & Behrens III, W. W. (1972), *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, Universe Books. (大来佐武郎監訳『成長の限界』ダイヤモンド社, 1972)
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2016), *Lead and Disrupt: How to solve the Innovator's Dilemma*, Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University. (渡部典子訳『両利きの経営』東洋経済新報社, 2019)
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency. (守部信之訳『最強組織の法則——新時代のチームワークとは何か——』徳間書店, 1995: 改訂版 枝廣淳子, 小田理一郎, 中小路佳代子訳『学習する組織——システム思考で未来を創造する——』英治出版, 2011)
- 岡本大輔, 古川靖洋, 佐藤和, 馬場杉夫 (2012)『深化する日本の経営』千倉書房。
- 岡本大輔 (2018)『社会的責任と CSR は違う!』千倉書房。
- 金融庁 (2018)「コーポレートガバナンス改革の取組み」。  
<https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryou/20181127/03.pdf> (2024/4/7accessed)。
- 金融庁 (2020)「「責任ある機関投資家」の諸原則<日本版ステewardシップ・コード>」。  
<https://www.fsa.go.jp/news/r1/singi/20200324/01.pdf> (2024/4/7accessed)。
- 清水龍登 (1999)『社長のための経営学』千倉書房。
- 十川廣國 (2009)『イノベーションマネジメント』中央経済社。
- 武内和彦, 小宮山宏 (2011)「サステナビリティ学の創生——持続型社会をめざす——」小宮山宏, 武内和彦,

- 住明正, 花木啓祐, 三村信男編『サステナビリティ学①サステナビリティ学の創生』東京大学出版会, 2011, pp.9-29。
- 東京証券取引所 (2021)「コーポレートガバナンスコード」。  
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf> (2024/4/7accessed)。
- 馬場杉夫 (2010)「事業継承に関する事例研究 (1) ——西島株式会社——」『専修経営学論集』No.90, pp.47-58。
- 馬場杉夫 (2019)『なぜ組織は個を活かせないのか』中央経済社。
- 馬場杉夫, 雑賀日出夫, 江島まゆみ (2021)「事業継承に関する事例研究 (2) ——西島株式会社 Part 2 ——」『専修経営学論集』No.112, 2021, pp.1-10。
- 馬場杉夫 (2024)「持続的組織に関する事例研究 (1) ——臼福本店とサクラオブルワリーアンドディスティラリー——」『専修マネジメント・ジャーナル』Vol.13 No.2, pp.15-27。
- 吉川弘之 (2011)「サステナビリティ学概念——フレームワークをつくる——」小宮山宏, 武内和彦, 住明正, 花木啓祐, 三村信男編『サステナビリティ学①サステナビリティ学の創生』東京大学出版会, 2011, pp.31-63。

[専修大学]