

# 組織変革とリーダーシップ

— ブラザー工業の事例を中心として —

## Organizational Change and Leadership

A Case Study of Organizational Change at Brother Industries, Ltd.

木 原 仁

Jin KIHARA

キーワード：組織変革、組織ルーティン、組織慣性、リーダーシップ、ブラザー工業

Key Words：Organizational Change, Organizational Routine, Organizational Inertia, Leadership, Brother Industries, Ltd.

### 要約

今日のように激しく変化する企業環境において、企業はますます変化への対応力が問われている。しかしながら、高度に大規模化し複雑化した企業は、組織慣性の存在により、容易に組織変革を遂行し環境に適応ないしは環境を創造することは困難である。このような状況においては、トップ経営者による強力なリーダーシップが必要であり、これまで保有してきた企業のケイパビリティをリデザインする必要がある。

本稿では、成熟企業における組織変革とその担い手であるトップ経営者のリーダーシップのあり方について考察する。その上で、ブラザー工業の組織変革の事例を取り上げ、提示した理論的フレームワークの有効性について検証する。

### Abstract

In the current environment of rapid change, a firm's ability to respond to that change will be put to the test. However, due to organizational inertia, it is difficult for large and complex corporations to implement organizational change and to adapt to the new environment. In such a situation, powerful leadership from top management must implement organizational change and redesign the company's capabilities.

This study examines the organizational change in a mature firm and the leadership of its top management. In addition, the suitability of this theoretical framework was examined through a case study of organizational change at Brother Industries, Ltd.

## 1. はじめに

1990年代以降、ICTの目覚ましい発展やグローバル化の進展は、生産機能の委託やファブレス化を促し、例えば、エレクトロニクス業界ではあらゆる電子装置の組み立てに専門化した企業、製薬業界では臨床試験に専門化した企業、半導体業界ではデザイン、研究開発、マーケティングに専門化し自ら製造工場を持たないファブレス企業、逆にシリコン・ファンドリーに専門化した企業など、新たな専門化企業が台頭してきている。Langlois(2003)はこのような現象を「消えゆく手(the vanishing hand)」と称し、規模の経済による大規模垂直統合企業の優位性は薄まり、Chandler(1977)のいう「見える手(the visible hand)」は歴史的には一時的なものであり、代わって分散化されたネットワークシステムが優位性を持つと主張している。

しかしながら、現実には「見える手」の時代を経験し存続してきた成熟企業は今なお多数存在する。本稿では、企業の年数が高く、かつ大規模化した企業が、「消えゆく手」の現象に象徴される激変する企業環境において、どのように組織変革を実行し、企業の保有するケイパビリティをリデザインし、競争能力を再構築すればよいかについて考察する。そこでは、企業の年数が高くかつ大規模化した企業には組織慣性が働き硬直化する傾向があることを指摘し、その硬直化を突破するにはトップ経営者による強力なリーダーシップが必要であることを提示する。その上で、組織変革に成功した成熟企業の事例としてブラザー工業を取り上げ、本稿で提示した理論的フレームワークの有効性について検証する。

## 2. 組織ルーティンと組織慣性

本稿では、企業も一つの制度であるとの企業観を採用する。企業の創業時には、企業内の事業活動は創業者の目的意識によって支配される部分が多いであろう。しかし、時が経ち、企業が大規模化してくると、事業活動の多くは習慣化されてくる。すなわち繰り返し行われる行為には何らかのパターンが生まれ、企業内で「行為の制度化」が進むようになる。企業は、歴史的にみれば、大規模化し高度に複雑化する組織体へと成長するにしたがい、創業者を超越した存在となり、一つの自生的な機能をもつ制度としての性格を有するようになる。

Nelson and Winter(1982)は、通常、組織メンバーは企業にとっての最適解を目指す慎重な選択というよりも、組織内で繰り返し行われる行動パターンとしての組織ルーティンによって行動が支配されていると考え、この組織ルーティンの概念化を試みている。そこでの特徴は組織ルーティンを「活動知識の貯蔵庫」として考えている点にある。組織メンバーはこれまで蓄積してきた知識や記憶といったものを、自らの組織ルーティンの中に蓄えるようになり、組織ルーティンを遂行することによって、再びそれらの知識を活用することになる。しかしながら、それらの知

識は意識的な分析や明示的な指導によって獲得されたというよりも、多分に模倣や繰り返しの学習を通じて獲得された経験的なものであるといえる。すなわち、部分的であれ、それは「暗黙知 (tacit knowledge)」の性格を持つものであるといえる。

ところで、通常、企業は競争プロセスの中で、戦略的に取り組む事業に対して、パラダイムを持つようになる。パラダイムとは、当該事業に関する諸問題についての世界観であり、何が問題の対象となり、何がその解決にかかわる特定の知識であるかを定義するものである。企業は、このパラダイムの下でより環境に適応すべく意図的な選択を行う。そして、この選択は市場でテストにかけられ、受け入れられたものは「採択」され、そうでないものは「淘汰」される。したがって、今ある組織ルーティンは、連続的な選択プロセスの結果であるといえる。こうしたプロセスを経て獲得した活動知識は組織の中に組み込まれ、組織メンバーの入れ替えがあったとしても貯蔵されることになる。このように考えると、企業内のケイパビリティはルーティンによって構成され、したがって、企業全体としてのケイパビリティはルーティンの集合体（束）と解釈することができる。

また、組織ルーティンには、不確実性を吸収し、組織メンバーの緊張や煩雑さから解放するという機能がある。組織メンバーは、組織ルーティンを確立することにより、他に考えられうる代替的な行動様式を考える必要がなくなり、慎重な選択を行わなくても一定の高い成果をあげられるようになる。このことはSimon(1978)のいう「注目の範囲の限界」とも関連してくる。人間の合理性には限界があり、可能な行動パターンを全て考えつくすほどの想像力を人間は持ち合わせていない。組織メンバーは、組織ルーティンを保持することにより、こうした注意の焦点を軽減することが可能となる。組織ルーティンは習慣的なものであるが、それは決して非合理的なものではなく、組織構造を安定化させるというプラスの機能をもっている。

しかしながら一方で、組織ルーティンは、変化が生じ、企業がそれに適応しなければならない時に、既存の安定化を保持しようとする逆機能にもつながらる可能性がある。すなわち、組織慣性である。

Hannan and Freeman(1984)によれば、以下の2つの理由から組織慣性は必然的に生み出される、としている。

1つ目が「信頼性(reliability)」である。不確実性の高い状況において、組織メンバーや投資家や顧客は組織が生み出すアウトプットに対して、効率性ととともに、信頼性を重視する。なぜならば、合理的な選択者であれば、将来を予測できない不確実な状況では、一定の平均的なレベルを満たしていれば、彼らは「確実」に提供される財やサービスを好むからである。具体的には、不確実性の高い状況においては、一定の水準を満たしていれば、組織メンバーであれば安定した俸給を好むであろうし、投資家であれば安定した配当を好むであろうし、顧客であれば、安定し

た製品やサービスの提供を好むであろう。つまり、組織においてはアウトプットを確実に提供するという信頼性が重要な要因となるのである。

しかしながら、信頼性が重視されるということは、変化を好まないことにつながる。なぜならば、新しいことへのチャレンジには失敗がつきものであり、確実にアウトプットを提供することが不可能となり、これはこれまで築き上げてきた信頼性を失う可能性を意味するからである。したがって、組織は信頼性を失わないように、これまでどおりの組織ルーティンを繰り返し行うことを選好するようになる。

2つ目が、「説明可能性 (accountability)」である。これは、組織のインプットに関係してくることが、組織の資源がどのように使用され、まだどのような意思決定やルールに基づいて遂行されたのか、その「適切さ」を組織の内外に説明することである。

この場合、メンバーは場当たり的なことや、新しいことへのチャレンジは、適切な説明が困難になる可能性があり、これまでの組織ルーティンや慣例に従って行動する方が無難であると考えられるようになる。すなわち、組織メンバーは、自分のとった行動にクレームがつかないように、説明可能性を求めて、組織にとって最善の行動を選択するというよりは、従来どおり、繰り返し行われてきた組織ルーティンや慣例に沿って行動することを選好するようになる。

このように、信頼性や説明可能性を達成するためには、安定した組織構造が必要となる。すなわち、信頼性を確保するためには安定したアウトプットを提供し、同時にインプットに対する適切な説明を行うために、組織内で既存の組織ルーティンや慣例に従って行動し、安定したプロセスを繰り返すことが要求され、その結果、組織慣性が存在することになる。

### 3. 組織変革とリーダーシップ

組織ルーティンの逆機能、すなわち組織慣性の存在を考慮すると、企業が環境変化に対応するには、組織ルーティンの自生的機能だけでは限界があり、上位管理者による介入が必要になってくる。

ところで、競争環境を考慮すると、既存のパラダイム内でのインクリメンタルな環境とパラダイム・シフトを伴うラディカルな環境の二つに大別されると考えられる。そして、各々の環境には、適任するリーダーのタイプが異なる。前者はカーズナー的リーダーであり、後者はシュンペーター的リーダーである<sup>1)</sup>。そして、本稿で考察する組織変革の担い手はシュンペーター的リーダーであると考えられる。

カーズナー的リーダーの本質は、新しい利潤機会を認知する機敏性 (alertness) にある。カーズナーによれば、市場参加者が保有する知識は完全なものではなく、市場は常に「不均衡」な状態にある。カーズナー的リーダーは、この「不均衡」から「均衡」への競争プロセスにおいて活

躍する。本稿の考察対象に照らせば、既存のパラダイム内での環境変化の対応においては、カーズナー的リーダーが適任となる。彼は、他社との競争プロセスの中で、未だ未利用な機会を求めて機敏に対応する。この場合、パラダイムそれ自体は変化していないため、組織メンバーが保持する既存の組織ルーティンにはそれほど影響を与えない。組織ルーティンそのものが既存のパラダイムに合致しているため、これまで蓄積してきた知識やスキルが活用可能だからである。カーズナー的リーダーによる環境変化への取り組みに対し、組織メンバーは既存の組織ルーティンの修正ないしは更新を行うことで対応が可能となる。インクリメンタルに変化する環境においてカーズナー的リーダーは実力を発揮し、既存のパラダイムの下で競争力を高める担い手となる。この場合、カーズナー的リーダーは必ずしもトップ経営者である必要はなく、むしろ「場所と空間にかんする特殊知識」(Hayek, 1945)を持ち合わせたビジネス・ユニットのリーダーに権限委譲した方が有効的である場合も多い。

一方、シュンペーター的リーダーの本質は、慣習化された循環を突破し、新しい機会を創造することにある。シュンペーター的リーダーが果たす役割は、既存の循環軌道から逸脱し、新たな軌道へと移行させる「創造的破壊」にある。既存のパラダイム内でシステム疲労が生じ、パラダイム・シフトという構造的な環境変化に直面したとき、シュンペーター的リーダーの存在が必要となってくる。

しかし、「創造的破壊」は周囲の抵抗にあう。組織メンバーにとって、パラダイム・シフトは蓄積してきた組織ルーティンの知識の大部分が無駄になる危険性が高く、また組織ルーティンの行使を通じて得てきた安定性が揺らぐことから、この種の変化に対して抵抗が強い。このような状況において、シュンペーター的リーダーに求められるのは、組織メンバーに対して新たな進むべき方向性やビジョンを明確に示し、かつそれを現実に実行可能なものにする指導力である。したがって、シュンペーター的リーダーとはトップ経営者そのものであるといえる。そして、本稿における組織変革の遂行の担い手も、まさにこのシュンペーター的リーダーとなる。

ところで、1990年代前半まで、日本企業は売上高至上主義の下で、そして競合企業との横並び意識の強さから、安易な多角化も含め、事業の拡大に邁進してきた。その結果、本社機能が肥大化した集権的組織構造となり、規模は大きい利益率の低い企業体質になっていった。そのような状況に加え、グローバル競争が激化し、また顧客ニーズの多様化・変動化についていけず、業績の低迷する企業が多数出現した。

こうした反省から、日本の各企業は、より市場動向に迅速に対応すべく、カンパニー制の導入や分社化を推進していった。いわゆる分権型経営である。しかしながら、伊藤(2005)が指摘しているように、急速な分権型経営は、各事業部が自らの利益を優先し、事業部間に壁が生じてしまい、社内関係が困難なものになってしまった。分社化を推進したにもかかわらず、業績を回復

していない企業の主因は部分最適へのバイアスにあると考えられ、全体最適に向けた経営の必要性が高まっている<sup>2</sup>。シュンペーター的リーダーとしてのトップの重要な役割も、この全体最適に向けた競争力の再構築であるといつてよい。

したがって、構造的な環境変化に直面し組織変革を断行しなければならない時、シュンペーター的リーダーは、谷口(2008)が指摘するように「大胆かつ一斉」に行わなければならないことになる<sup>3</sup>。既存の組織ルーティンの強化による改善程度では、状況を克服できないためである。組織慣性により周囲からの抵抗があったとしても、抜本的な改革にはトップの「大胆さ」が必要になる。また、局所的な改革では部分最適に陥る可能性があるため、組織グループ全体の最適性を実現させるため、「一斉に」行うことが重要になるからである。いわば「集権的なコーディネーション」が求められることになる。

その上で、シュンペーター的リーダーは、既存の組織ルーティンに固執し、抵抗する組織メンバーに対して粘り強く、組織変革の意義を語り、説得し、納得してもらうことが必要となる。新たな進むべき方向性やビジョンを明確に示しても、それが組織メンバーによって実行に移されなければ、絵にかいた餅で終わってしまうからである。「集権的コーディネーション」とともに「集中的なコミュニケーション」もシュンペーター的リーダーには求められることになる。

さらに、組織学習の機能面からも考慮する必要がある。March(1991)は、変化への適応には、すでに持っている知識の「活用 (exploitation)」と新しい知識の「開発 (exploration)」があり、両者の間にはトレード・オフがあると指摘している。

知識の「活用」は、既存のパラダイム内において行われる。カーズナー的リーダーは既存のパラダイム内において新しい利潤機会を求めて、既存の組織ルーティンの強化を促す。学習機能の視点から言えば「行動による学習(learning by doing)」による知識活用の更なる向上が求められることになる。

一方、パラダイム・シフトという構造的な環境変化に直面し、組織変革を断行しなければならない時には、「行動による学習」によって知識の活用を強化するプロセスは、逆に足かせとなる可能性が高くなる。既存の知識の深化へとバイアスがかかってしまうからである。いわゆる「能力の罠 (competency trap)」と呼ばれるものである(Levitt=March, 1988)。ある特定の戦略にもとづき知識やスキルを深化させ、その結果高いパフォーマンスを達成すると、現在の戦略はより強化され、知識やスキルのさらなる深化が図られるようになる。このような正のフィード・バック・ループを通じて、潜在的により優れた戦略があったとしても、現行の戦略が組織内で支配的となり、すでに持っている知識の活用が強化されるのである。「行動による学習」では、この現象に陥りやすいといえる。

構造的な環境変化に直面し、「開発」—新しい知識の探索—を余儀なくされた場合、「行動による学習」によって、これまで蓄積された知識は無駄になってしまうかもしれない。むしろ、新し

い知識の探索のためには、既存の知識の棄却を迫られるかもしれない。

このような状況では、学習機能としては Stiglitz(1987)の主張する「学習による学習(learning by learning)」が重要となってくる。「学習による学習」とは、学習しながら学習方法を獲得するものである。「行動による学習」が製品等に対する特定の知識または技能の向上を図るものであるのに対して、「学習による学習」では、組織メンバーが、学習を通して、学習それ自体のプロセスを理解し、学習それ自体のスキルを高めるようになり、その経験が組織の記憶の一部として蓄積されるようになることを意味する。

組織変革を遂行するシュンペーター的リーダーは、この「学習による学習」の意味を理解したうえで、進むべきビジョンや方向性を提示する必要がある。なぜならば、企業には経路依存性(path dependence)が存在するからである。

以上、まとめると、構造的な環境変化に直面し組織変革を遂行するには、既存の循環軌道から逸脱し、新たな軌道へと移行させ「創造的破壊」を実行するシュンペーター的リーダーが適任である。シュンペーター的リーダーは、「集権的なコーディネーション」を要求されることから必然的にトップ経営者が担い手となる。トップ経営者は「大胆かつ一斉に」組織変革に取り組まなければならない。さらに、既存の組織ルーティンに固執しがちな組織メンバーに対して「集中的なコミュニケーション」を図り、実行する組織メンバーに「納得感」を与えなければならない。シュンペーター的リーダーは、企業の経路依存性を考慮し、長期的な視点から「学習による学習」の意義を熟知し、進むべきビジョンや方向性を明確に提示する必要がある。

次節以降では、成熟企業として組織変革に成功したブラザー工業の事例を取り上げ、これまでの考察の有効性について検証することとしたい。

### 3. ブラザー工業の組織変革プロセス<sup>4</sup>

本節では、ミシンの老舗企業としてのイメージが強かったブラザー工業を、情報通信事業（ファックス、プリンター、これらに複写機やスキャナーの機能をつけた複合機等）を稼ぎ頭として大きく収益構造を変えた、安井義博の組織変革に焦点を絞って議論を進めていく。

ブラザー工業は1934年の創立で、安井正義（義博の叔父）と安井実一（義博の父）の兄弟によるミシンの国産化の成功によって、1940年代にミシンメーカーとしての基盤を築き、1950年代以降は、ミシンから編み機、家電製品、楽器、工作機械へと製品の多角化が行われた。

1961年には、ミシンや編み機において培った切削加工技術、プレス加工技術、プレス成型の応用などによりタイプライターの開発に成功し、欧米ポータブルタイプライターの生産を開始し

ている。この輸出用タイプライターはミシンとともにブラザー工業の主力事業へと成長し、欧米では、ブラザー工業はミシンとタイプライターのナンバーワン企業として次第に知られるようになっていった。しかしながら、1985年をピークに、円高による輸出の不振に加えて、国内市場でもミシンなどの主力商品の売上が落ち込み、業績は右肩下がりに急速に悪化していった。

このような状況で1989年、安井義博は社長に就任した。義博は、困難な状況に陥っているブラザー工業を立て直すためには、当面の危機に対応するようなその場しのぎの対策ではなく、グループ全体を含めた抜本的な構造改革が必要であると考えた。

義博はミシン、タイプライターに次ぐ「第三の創業」として情報通信機器分野に本格的に参入することを考えていた。しかしながら、義博は創業家の出身ではあったが、必ずしも絶対的な権力を保持していたわけではなかった。就任当時は経営陣の中で最も若く、10歳以上年上の副社長や専務が多数おり、その中には既存事業において「神様」と尊敬されている者もいて、義博の方針は周りから理解されなかった。

義博は、「21世紀委員会」を設け、長期ビジョンを議論することにした。1チーム7人構成で、3つのチームそれぞれに同じテーマを与えた。ただし、年齢構成を変え、Aチームは平均50歳、Bチームは40歳、Cチームは30歳とした。その結果、50代のAチームは「改善」を柱とする現状肯定型、40代のBチームは過去の成功体験もあるが、これから10年、20年を過ごす会社の将来に対して危機意識をもっており、競争力を失った事業の整理を中心とする現状打破型の「改革」を唱えた。そして30代のCチームは危機感の固まりのような現状破壊型で、不採算事業から全て撤退し、情報機器関連事業だけに経営資源を集中すべき、というものであった。結局、義博は危機意識を持つ若手の意見を取り入れBチームとCチームの中間型を採用することにし、「二十一世紀のビジョン」（十年後のブラザーのあるべき姿）と題する最終答申を提出させた。

この最終答申を背景に、家電・楽器事業からの撤退と、情報通信機器事業への経営資源の選択と集中を図り、なかなか進まなかった社内の抜本的な構造改革を進めることになった。最初に手をつけたのは家電事業からの全面撤退である。しかし、これには担当事業部や販売会社から相当な抵抗があった。特に家電は、当時、国内事業を中心に海外を含めてまだ大きな売り上げがあったため、大反対を受けた。結局、担当事業部は、家電からの撤退が決まってから一年経っても、アメリカやヨーロッパの販売会社からの要請を受けて海外輸出を続けていた。義博は恨まれながらもそれをやめさせることにした。

家電からの撤退に限らず、経営陣の中にも既存事業の長の中にも、情報通信事業に本格的に乗り出す義博の考えに、抵抗や反感を持っている人が少なからずいた。そのため、義博の方針を無視して現場に伝えないか、あるいは義博の方針とまったく違う自分の方針を現場に伝えているケースもあった。義博が新しい経営戦略に基づいているいろいろの方針を出しても、それが現場にきちんと伝わらないために、現場の社員の意識がなかなか変わらなかった。



そこで、義博は粘り強く現場の社員とのコミュニケーションを図った。経営者がいくら経営戦略や方針を立てても、それがマネジャーや現場の一般社員にまで周知徹底していなければ、それが具体的な行動にはつながらないし、結局は何の意味もなさないと考えたからである。忙しくて時間がない中、商品企画の現場、開発の現場、設計の現場、生産の現場、販売の現場、サービスの現場、修理の現場へ出向いて、「何をするのか」「なぜするのか」をきちんと納得させ、社員のやる気を高めた。

社員の意識改革を進める一方で、情報通信機器に本格的に取り組むために、新事業を立ち上げた。特筆すべきは、この新事業には、タイプライターやミシンなどの既存事業の経験のない若手のエンジニアが集められたことである。古い固定観念にとらわれることなく、まったく新しい発想で新規事業に当たってもらいたい、との義博の意図であった。(ちなみに、義博は、これと思った事業には、社長権限と社長予算で新しい環境を用意し、そこにヒトとカネをつけて義博が大事に囲い、既存事業部の抵抗にあってつぶされないよう配慮することもあるという。)

情報通信機器は、90年代半ばに、自宅をオフィス兼用とするベンチャー経営者や会社員などのSOHO(スモールオフィス・ホームオフィス)向けに商品に特化し、量販店で販売した。パソコンやインターネットの普及で米国を中心にSOHO市場が拡大した追い風もあり、2002年3月期に営業利益が過去最高になる水準にまで業績を回復することができた<sup>5</sup>。

義博は、次いでグループ経営の改革に着手した。「つくる」と「売る」を完結させる事業一貫経営の構築である。1999年、ブラザー工業は、兄弟会社で上場企業であったブラザー販売を吸収合併した。当時、資本関係で見れば「工業」の「販売」への出資比率は19.7%にすぎず、ブラザー販売の売上高に占めるブラザー工業の製品比率は5割を切っていた。海外では、「情報通信機器のブラザー」としてのブランドが確立できていたものの、国内では、「ミシンのブラザー」のイメージが強く、全体的にブラザーブランドの認知度、知名度は低迷していた。そこで、合併後、義博はブラザー販売に対して、時代に合わなくなっていた訪問販売事業から量販店を中心とした事業展開へと転身を図るよう推進した。また、これまでバラバラであった「工販」の連携を強化し、いわば、ブラザー工業のマーケティング会社として再生させていった。

また、製造面においては、中国・深圳の南嶺工場を本格稼働させ、円高にもろい体質を克服させた。義博は、生産性の向上にも力を入れ、従来のコンベヤー方式から「セル生産方式」に切り替えを進め、生産ラインの段取り換えの時間を大幅に短縮させることに成功させている。

以上が、安井義博による組織変革の概略であるが、次に義博の組織変革プロセスを本稿の提示した理論的フレームワークに照らして考察してみたい。

構造的な環境変化に直面し組織変革を遂行するには、既存の循環軌道から逸脱し、新たな軌道へと移行させ「創造的破壊」を実行するシュンペーター的リーダーが適任であることは2節にお

いて指摘した。安井義博は、まさにシュンペーター的リーダーであるといえよう。ミシン、そしてタイプライターを主力事業としてきたブラザー工業が1985年をピークに業績が右肩下がりに落ち込んできた状況で安井義博は社長に就任した。義博は、既存の循環軌道のままでは、さらなる停滞は避けられないと判断し、新たな軌道に移行すべく情報通信事業分野に成長戦略を見出し、組織変革に取り組む。

「創造的破壊」は周囲の抵抗にあう。組織メンバーにとって、蓄積してきた組織ルーティンの知識の大部分が無駄になる危険性が高く、また組織ルーティンの行使を通じて得てきた安定性が揺らぐことから、この種の変化に対して抵抗が強くなる。ブラザー工業においても、ミシンそしてタイプライターでの成功体験から、義博は周囲からの強い抵抗にあっている。シュンペーター的リーダーに求められるのは、組織メンバーに対して新たな進むべき方向性やビジョンを明確に示し、かつそれを現実に実行可能なものにする指導力である。義博は、現状のブラザー工業を打破するためには、情報通信機器への本格的な進出が不可避であることを明確に示し、それを現場のマネジャーや従業員と直接コミュニケーションをとり、変革の意義を語り、説得して回った。いわば、「集中的なコミュニケーション」を図ることにより義博の方針を理解させ組織メンバーの抵抗を軽減していった、といえよう。

さらに、「21世紀委員会」では将来への危機感も持つ若手の意見を採用し、また新規事業では過去の成功体験のない若手社員だけを集めて構成するなど、過去の成功体験に依存しない組織メンバーを登用し、かつ実績を上げたことで、経営陣や既存事業部長で反対していた人々を納得させていったことも注目すべき点である。これは、経営者にどの程度の権力が保持されているかに左右されるが、単に言葉による説得だけでは抵抗を抑えられない場合があり、その際には過去の成功体験に依存しない組織メンバーによってパイロット的に実績を作り、その成功を社内説得に利用するという「仕掛け」も必要になる場合があることを示唆する。

また、義博の組織変革は「大胆かつ一斉に」行われたのが特徴的である。情報通信機器分野への本格的な進出と併せて、ブラザー販売を吸収合併して「工販」の連携を強化し、また中国に本格的に生産拠点を設立し生産性を向上させるなど、グループ全体の最適性の実現に努めた。単に、情報通信機器への進出のみでは「新生・ブラザー」の競争能力向上は実現せず、組織のケイパビリティを「大胆かつ一斉に」リデザインすることにより業績の急回復につながったものと解釈できる。

また、義博は「学習による学習」の意義を理解していたと考えられる。ブラザー工業の創業者は、シンガーのような巨大な会社を相手に、ミシンを国産化して、しかも輸入産業を輸出産業にするという大きな志があった。家庭用ミシンの量産化に成功した15年後（1947年）には輸出を開始しており、ブラザー工業がグローバル企業なのはミシンのおかげである、と義博は語っている。情報通信機器も最初はアメリカにおいてブランドが確立され、次いでヨーロッパでブランド

が確立されていった。これは、ブラザー工業の歴史において、かなり初期の頃より輸出がなされ、欧米の販売組織にもケイパビリティが長い期間の中で蓄積されていた、と解釈できる。

また、技術面においても基幹部品については内製化にこだわり、また、ミシン専業から製品の多角化を進めてきた過程で、技術が蓄積されていた。例えば、ミシンのメカ技術を利用してタイプライターが生まれ、またメカトロニクスを利用して電子タイプライターが商品化され、90年代以降は、レーザープリンターやインクジェットデジタル複合機などに進化している。積極的な多角化経営により、撤退を余議なくされた製品があったとしても、技術は着実に蓄積されていったのである。

これらが意味することは、ミシンやタイプライターといった個別の事業は売上のピークを越えたとしても、義博が「第3の創業」として情報通信機器に事業の軸を移行する際に、ブラザー工業の歴史を大局的に把握し、これまでのブラザー工業としての経験、蓄積から何をどのようにすればよいのか、またどのように競争プロセスを構築すればよいのかを理解していた、と推測できる。義博自身、ブラザー工業には変化をピンチではなくチャンスと捉えるDNA（遺伝子）がある、と語っている。実際、ミシン事業の将来性を考え、タイプライター事業を第二の創業として、主力事業の軸を早目に移行した体験がブラザー工業にはある。義博が情報通信機器事業へと組織変革を遂行する際にも、ブラザー工業の経路依存性の中から「学習による学習」によって得た知識を生かして、どのように今後、ブラザー工業は歩むべきなのか、重要な意思決定をする際の大きな礎になっていたと解釈することができる。

## 小活—要約にかえて

本稿では、主に、年数が高く大規模化した成熟企業を対象に、構造的な環境変化に直面した際に、どのように組織変革を遂行すれば良いのか、トップ経営者のリーダーシップと併せて考察してきた。

企業は、通常、時間の経過の中で、既存のパラダイム内に適合した組織ルーティンを形成、保持、強化していく。組織ルーティンは、安定性と効率性を高め、組織ルーティンの集合体が企業のケイパビリティとして競争能力の源泉となる。しかしながら、パラダイム・シフトを伴う構造的な環境変化に直面したとき、組織ルーティンは現状を保持する逆機能として働き、組織慣性を生み出すことになる。このような状況において組織変革を遂行するには、既存の循環軌道から逸脱し、新たな軌道へと移行させ「創造的破壊」を実行するシュンペーター的リーダーが要請される。

本稿では、ブラザー工業の安井義博による組織変革の事例を取り上げ、われわれが提示した理論的フレームワークの有効性について吟味した。具体的には、トップ経営者による「集権的なコー

ディネーション」による「大胆かつ一斉に」遂行することの重要性、また「集中的なコミュニケーション」による抵抗や不安に駆られる組織メンバーへの説得、そして組織変革それ自体の意思決定を左右する「学習による学習」の機能について、理論的フレームワークの有効性を確認することができた。

しかしながら、事例を通して、「言葉による説得」だけでは明確に抵抗を抑えることができず、過去の成功体験をしていない若手の組織メンバーをトップ経営者自らが困って、抵抗勢力の影響のないところでパイロット的に始動し、実績を上げながら抵抗勢力を納得させたように、われわれが提示したようなスムーズなストーリーとして展開されるわけではないことも確認された。

組織変革に関して、さらに事例を詳細にリサーチし、本稿で取り上げた理論的フレームワークをより精緻化していくこと、これがすなわち今後の研究課題となる。

## 参考文献

Chandler, A.D. Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Belknap Press: Cambridge, MA. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代上・下』東洋経済新報社、1979年)。

Hayek, F. (1945), "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, Vol. 35, pp. 519-530. (「社会における知識の利用」田中真晴・田中秀夫編訳『市場・知識・自由：自由主義の経済思想』ミネルヴァ書房、1986年に所収)。

Kirzner, I.M. (1978), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, I.M. (田島義博監訳『企業と企業家精神-ベンチャーの経済理論』千倉書房、1985年)。

Langlois, R.N. (2003), "The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, pp. 351-385.

Levitt, B. and March, J.G. (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.

March, J.G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.

Nelson, R. and Winters, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press, J.A. (中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店、1973年)。

Schumpeter, J.A. (1939), *Business Cycles-A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York, McGraw-Hill, J.A. (吉田昇三監修、金融経済研究所訳『景気循環論』第一巻、有斐閣、1958年)。

Simon, H.A. (1978), "Rationality as Process and Product of Thought", *American Economic Review*,

Vol.68, pp.1-16.

Stiglitz, J.E.(1987), “Learning to learn, localized learning and technological progress” in *Economic Policy and Technological Performance*, Dasgupta, P and Stoneman, P (eds), Cambridge University Press, pp.125-153

伊藤邦雄 (2005) 「全体最適経営と新リーダー像」 経営者未来塾第2回セミナーの基調講演、日本経済新聞 2005年10月29日に所収。

岡崎哲 (1993) 「現代日本の経済システム：その構造と変革の可能性」、岡崎哲二・奥野正寛編『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社、第9章に所収。

木原仁 (1994) 「制度的視点から見た企業行動とその進化—ルーティンを分析対象として—」『三田商学研究』第36巻、第6号, pp.49-65。

谷口和弘 (2008) 『組織の実学—個人と企業の共進化』NTT出版

松崎和久 (2003) 「グループ経営の本質」、藤井・松崎編著『日本企業のグループ経営と学習』高千穂大学総合研究所、第1章に所収。

安井義博 (2003) 『ブラザーの再生と進化—価値創造へのあくなき挑戦—』生産性出版

日経ビジネス (2002/08/19) ブラザー工業：愚直に徹し、情報機器で復活

日経ビジネス (2003/04/07) 編集長インタビュー：安井義博氏 [ブラザー工業社長] 失敗は必ず成功に変わる

日経情報ストラテジー (2002/02) トップインタビュー：安井義博 [ブラザー工業会長] 失敗を失敗で終わらせない

1 カーズナー的リーダーについては Kirzner(1973)の企業家精神の概念から、シュンペーター的リーダーについては Schumpeter(1934, 1939)の企業家精神の概念から抽出している。詳しくは木原 (1994) を参照されたい。

2 グループ経営についての部門最適と全体最適の考察については松崎(2003)も参照されたい。

3 詳しくは、谷口(2008) pp.195-204 を参照されたい。また、同様の視点から経済システムの変革について考察されたものとして岡崎(1993)がある。

4 ブラザー工業の組織変革に関する記述は、安井義博(2003)、日経ビジネス(2002/08/19)、日経ビジネス(2003/04/07) 日経情報ストラテジー(2002/02)、ブラザー工業 HP を基に作成した。

5 但し、当初から順調なわけではなかった。カラーコピーは失敗に終わり撤退している。この失敗の反省から、ファックスでは、市場に受け入れられる製品の機能、価格を徹底的に調べ、当時、店頭価格は 799 ドルが主流であったが、399 ドルの製品開発に成功させた。日経ビジネス(2002/08/19)では、当時の若手社員の危機感、モラルの高さについて詳細に書かれている。