

持続的経営のための知識資源管理

Knowledge Resource Management for sustainable Business

松平和也^{†1} 小久保幹紀^{†1}
Kazuya Matsudaira^{†1} Mikinori Kokubo^{†1}

^{†1} 株式会社システムフロンティア

^{†1} SYSTEM FROMTIER Co., LTD.

要旨

日本には百年以上の寿命を維持する企業が2万社以上もある。多くはファミリービジネスだといわれている。一般に、同族経営は三代で潰れると言われる。それなのに、何故これらの企業は永年に亘って安定経営を続けられたのか、A社の事例を用い、知識資源管理の視点から考察を試みた。組織のライフサイクルが長く、安定した事業運営を継続している日本の長寿企業には独特の工夫があることがわかった。これらの企業では、先進的IT投資がなされており、競争に強く、環境の変化に順応できている。安定した賃金を得られるため、勤務する社員の幸せ感が強い。情報の有効活用企業であるため経営安定度は高く、物の効率活用面でも優れている。知識資源管理が差別化を促進している。人物金の管理のみでは情報化社会を勝ち抜けない。組織に分厚く蓄積する知識の資源的活用面での経営の工夫が顕著である。特に、口伝と言われる形式知一步手前の暗黙知の活用が秘訣である。先代から受け継いだ経営の要諦を口伝にて、社員にストーリーテリングしているのである。

日本の長寿企業からこの秘訣を学び、進化的変革を達成しつつ持続的経営を実現するために知識資源管理をトップ主導で導入することを勧める。

1. はじめに

経営の改革にはIT投資が欠かせない[1]。しかしながら、IT化をむやみに推進しても実効を得られないという。組織能力が高い企業がITの有効化に成功している。組織能力を組織IQとして測定可能に工夫したのはMendelson and Ziegler[2]である。研究では、組織IQが低い企業で、IT(システム改善)投資をやみくもに増加させても業績に影響を与えないというのである。であるのなら組織IQを高めることとIT投資を同時にやれば企業の合理化の実現の道であるというのが本論の主張でもある。このことが即ち知識資源管理アプローチである。長寿企業であるA社では、当代のオーナー経営者が先代から事業承継した時にITの導入を決めた[3]。文明の利器は人様に先んじて入れよ、と言うのがA社の先代の口癖だった。そして組織改革もおこなった。一般にはこのようなアプローチができない。ITは保守的な企業にとってまだまだ異質な存在であるのだ。この決定時、オーナー経営者は役員会を開催し役員意見を聴いた。そこで、オーナー経営者の学友だった新任副社長氏が主張した。IT化を推進するなら、組織を思い切って変えたらよいと。この意見をいれ、初心に戻り経営目的や経営哲学から見直すことにした。さらに、中長期経営計画をも作り直した。さらに、古い組織であった深い階層も簡素にした。番頭とか支配人とかいう昔の組織名も部長とか課長と改定した。管理制度や人事制度なども色々新設した。

海外留学制度や育児休暇制度なども設置した。この新組織にあうようにシステムの再構築を行った。そうすることで、新組織のそれぞれには、必須な重要情報をタイミング良く提供することができた。A社は和菓子の製造販売企業である。500年の昔から、口伝にて伝えられた“顧客に喜んでもらえる美味しい和菓子”という内容に適合した『顧客とは何か』を追求し顧客データベースを再構築した。このような活動を、この長寿企業では、知識資源管理活動とした。

本論では、この長寿企業A社における知識資源管理における組織革新のストーリーに沿ってできるだけ具体的に述べる。事例化する上での経営者との了解事項は、社名と製品名を伏せると言うことである。

約五百年前に京都で創業したA社は、東京に首都が変わることで本社を東京に移した。この時期が経営的にはもっとも困難な時期であった。従業員が東京に移転することを拒否し、新政府の体制下で商売は不透明であった。京都支店の売り上げで何とかしのぐ時代が十年続いたと言う。十二代目の経営者は苦勞したと言うことでしょう。現在は十七代目となり、石油ショック、リーマンショックなどを乗り越

えてきた。会社には掟書きというのが伝わっており、家訓がないかわりに色々な儀式を通じて当代が次代に伝えている。先代からフェースツーフェースに言い伝えられる口伝が基本の経営軸になっている。

2. 知識を構成する組織の概要

本論では組織に焦点を絞って述べる。先ず知識資源の他の3面（システム・情報・データベース）と同じく、組織は論理的4階層の構造を持つという仮説に従う。組織の設計はこの構造のトップダウンに行った。以降に組織構造のレベル別要素について定義しつつ組織改革の概説をする。

第1階層:経営トップ

経営トップは複数の取締役から構成される。1人以上数名の代表権を持つ取締役と数人または数十人の取締役が任命できる。取締役会規定が執行責任や権限について決める。A社では、代表権はオーナー社長と新規着任した副社長が持つことに下。株式会社には株主がいるので株主総会があり、様々な権限責任が株主総会規定に定められている。A社の場合ファミリーの一族の3人が株主で、合わせて51%を所有する。3人とは社長、社長の実母、社長の奥さんである。社長の学友だった副社長と永年勤めてきた職人技を持つ製造担当常務と営業担当常務は役員として株を持たせた。その他の大株主は小豆や砂糖の仕入先である。監査役も数人指名でき監査役会も規定できる。A社の場合、監査役は2名であり、社長の叔父と学校時代の恩師で弁護士に監査役を引き受けてもらった。監査役は数%の株を持つ。監査関係では内部監査規定と監査役会規定などがある。会社には定款を定めなくてはならないと商法で決められている。会社の商号・目的・事業範囲・本店所在地などの規定をして定款に定め設立時に登記する。これらは古くさくなっていたので現代風に見直して定款変更した。

本論では、経営五点セットと呼ぶ、経営の目的・哲学・経営理念・経営の使命・ビジョンを明示することが組織の最重要事であると主張する。小野[4]は、ミッション（社会的使命）経営の重要性を説く。定款にはこの五点セットを含むべきであると考え。さらに経営戦略の設定における長期経営計画の決定がある。ビジョンを実現するための比較的長期の計画が戦略となる。持株会社制下でのグループ企業の長期経営計画策定などもこの階層での重大要素である。事業部門間の事業分野の仕切り、製品分担、資金配分、要員配置などがある。業界、関係官公庁、下請け協力会社など利害関係者をも調整することになる。A社は持ち株会社化していないが、これらを全てレビューし担当役員を確認したのである。

このレベルでの情報要求は殆どが戦略情報である。企業の存在を脅かす競業企業の動向や、官の規制などに常に配慮しなければならない。勿論、自企業のクレーム発生や、四半期業績などにも目配りが必須となる。A社では、現役員層に情報要求調査表を渡して調査し、充足することができた。

第2階層:部門責任者

トップ構造で決められた経営目的を実現するべく、第二階層において具体的事業領域単位が決定される。この事業ドメインに責任者が配置される。ライン事業部門でありSBU（戦略事業単位）ともいう。当該企業では、地域別販売事業部制をとった。京都だけが創業の地ということで特別事業部として温存されてきたが、今回の改編にて京都支店も関西事業部に統合された。事業部長を補佐するスタッフの間接部門もある。事業ドメインが規模的に大きくなければ機能組織もある。ライン機能として、製造部門とか販売部門、物流部門などという組織編制になる。本社のある東京に集中する企画部門、人事部門、総務部門、経理財務部門などはライン支援のスタッフ機能を遂行するのである。A社は、和菓子の製造販売会社であり、製造と販売部門の責任者は常務取締役だがラインの最高責任者であり、COOと呼ばれ各製造部門と販売部門ライン長はCOOに報告する。社長はCEOであり、経営全般の最高責任者である。製造COOは製造原価に責任をもち、販売COOは粗利に責任を持つ。スタッフ部門長はCEOに報告する。部門を子会社にする場合もあるし事業部と呼ぶ場合もあるが、トップ構造が総本社とかホールディング企業の場合事業会社がこのレベルになる。CEOには利益責任がある。資金は伝統的に余裕があり、本社にてまかなう。そのためCFOは設置せず。CKOは知識資源管理担当役員ということで副社長を指

名した。このレベルでの情報要求は戦術情報が殆どである。事業部の売上高、全体に占めるシェア、成長率、各事業領域における競争相手トップスリーなどを一覧表にしたものなどは事業部長の欲しい情報であろう。ショッピング大規模店舗や百貨店の動き、スーパーの拡張などにも配慮する。和菓子業界では、ハレやケに関する情報も重要であり、顧客に密着した情報ニーズ（葬式や祝事）があるためこのランクに入る。季節感が市場の動向を左右するため、表現の手段としての和菓子がケの世界、すなわち日常において重視される。

第3階層：中間管理者

担当事業の具体化と事業推進のために通常、部課が配置される。最低予算策定単位になる。子会社に所属している場合には部門長と呼称されることもあるが実質で言えば第3階層であり部課長レベルの中間管理者と言うことである。日常発生する業務の管理者として事業組織の基盤となる。A社では、支配人とか職場長とか現代組織になじまない中間職があったが、一切廃止した。中間管理者には、あたえられた時間内に様々な問題解決を迫られる。事業部長を補佐しかつ担当部門、あるいは課内、課間に介在しなければならない。中間管理者は、上位者支援を経験して直上の部長候補として経験を積むことになる。勿論部下の労務管理も大事な仕事になる。組織では人間に起因する問題が常に発生する。予算『金と人、物』の管理が重要な職務でもある。

管理者には管理情報が必須である。仕入れ原材料の原価管理情報や工数管理情報、売上・経費予算管理情報などである。店舗別利益は管理者に必須となる。予算管理規定など管理者が身近に持つ規定類は多くある。古いタイプの店の管理者には、欠品損失の把握が不十分であると言う課題があった。伝統的に売り切れを喜ぶのである。しかし、欠品はお客様にとっては喜びにならないと言うことを管理者が理解していないといけないと社長がこの2年間言い続けた。“伝統は革新の連続である”と言う理念が、営業行動の面で管理者に理解されていなかったが、組織改革でこの効果は実現された。

第4階層：担当者

直接部門であっても、管理間接部門であっても日常業務が担当者の職務としてある。通常、主任や係長、班長とかの呼称はまとめ役程度の認識であり管理者ではない。チーム内の士気作興の役割を持つ組とか班の長である。担当員は正規社員、非正規社員と様々である。主任、係長また班長はチーム内の日々の業務負荷のバランス化を要請される。勤怠労務管理も大きな仕事であるし作業員の労働意欲の維持管理が要求される。A社の店員は接客と言う極めて重要な業務を遂行するものであり、健康管理と清潔感の維持が欠かせない。商品の配置や在庫の補充などには行き届いた気配りが必須である。又、季節感の保持には店のレイアウトや内装の適宜な変更が和菓子業には要求される。

このレベルの必要情報は業務情報である。現場の作業者にとっては、作業指図書にある情報により作業着手する。経理部事務員なら請求書が来たので振込みを行う。入金連絡表で入金確認をする。業務情報が作業のトリガーになるのである。課とか班とか係りなどのチームがあり、そこでの分担を明示する事務マニュアルが重要である。文書規定とかも付帯しているはずである。終業規則などは全社員必須の文書である。クレーム処理、特に食品の品質管理は企業の死命を制する。商品鮮度が和菓子の命であることで、担当者の丁寧な対応が望まれる。組織改革の結果、顧客苦情は激減した。又、新製品の開発と顧客への導入が非常に円滑化された。従来は、新製品の導入効果などが把握されず、伝統的製品が利益の過半を稼ぎ出しているという間違った認識があった。A社では、春から夏にかけての新製品導入が上手くなり、これの成功による増益効果が顕著に見られるようになった。

増益記帳が続いたので、海外留学制度とか、産休制度の充実、男子社員の育児休暇なども採用できた。

3. 組織の経営哲学：口伝

組織の精神は経営哲学であるべきである。経営哲学は経営者の信念である。殆どの企業では経営哲学を文書化していない。経営哲学は経営者の企業運営についての内的なコンセプトである。経営者の思考の根拠になるものである。経営を持続させる潜在力である。日本の長寿企業では経営哲学が“口伝”に

て伝えられている。社訓とか掟書きとか店訓、社是などと言う形式知かされているものもある。しかし、経営哲学と言えるものは殆どが口伝にて伝承されてきた[5]。130年以上の長寿企業である『岡埜栄泉総本舗』の企業広告に“哲学が無ければ百三十年は続かない”とある[写真1]。しかしながら、哲学は広告していない。

次に経営理念である。企業の社会とのかかわりを規定し会社企業の外形的な姿を表現する。この理念は社員と共有可能である。経営者自身が考え抜いたもので、心の底から信じられるものでありさらに従業員や株主も納得できるものである。広く社会に受け入れられるものこそ経営理念というにふさわしい。経営ビジョンは長期的な発展方向を示し5年後あるいは10年後にはどんな会社になっているかを示すものである。行動指針は企業の構成員たる社員が範とすべき行動原則を明示するものである。

経営使命は、二面ある。先ずその一は企業の社会的使命である。果たす役割である。その二は、経営者の経営使命である。経営者が会社そのものに約束する責任である。使命を厳密に規定してある企業では不祥事は少ない。組織の改訂の際は定款の確認が大事である。会社の設立時に社会に向けて宣言する法的な文書であるが、実際の運営の中で変化している場合が多いからである。特に、経営の目的について変化している場合がある。さらには企業経営にあたる取締役および取締役会の規定は必須確認事項である。株主総会規定とか監査役会規定など、いろいろな規定があるので全般的チェックが必須である。企業は人もである。経営トップや役員の内面的面に制約を課すこのような書類は実際とは随分乖離していることもあるので、現代風に変更を加えなければならないこともある。

A社では、哲学は口伝とした。すなわち文書にはしていない。その他は全て文書化した。手帳に印刷し全社員に配布し常時携帯とした。その結果、社員との一体感の醸成に役に立っている。

4. 組織における業務

“As-Is”としての組織階層別の現状業務マニュアルには、1800年ごろに書かれた“伝法聞き書き”などと言う文書がA社に残されてきた。業務の秘密を維持するための書類ではあるが、“一子相伝”という掟を護るためのものでもあった。会社内では組織階層図のようなものはなかったしあまり伝承されていない。部課分掌規定のごときものがあったが見当たらないという。この担当者レベルでは通常業務の手順などはメモ書き程度のもので引き継がれていた。一般に、いかなる企業にも組織図にある現行組織と実体との乖離がある。組織に規定されていない現行業務があり、要員編成上、量と質のアンバランスが発生し、業務上での情報活用面などにおける課題問題点が現れている。現実の業務の把握がなされずに、場当たりの問題解決となり、派生的な問題は未解決のままにされるのが常である。A社ではこの面に配慮して現実的な業務マニュアルを作り担当者が共有することにした。製造業務は社外秘ではあるが、一子相伝的なものは無くしたことは近代化につながった。職人技を維持向上するための社内技術伝承会を年4回の新製品社内発表会と同時開催にした。これは好評で、若手技術者が活性化し、ベテランの技を習得して、新しい環境に対応する機運が格段に向上した。改革の結果、洋菓子と和菓子の区分などは全くなくなってしまったことに技術の共有化の効果が現れている。

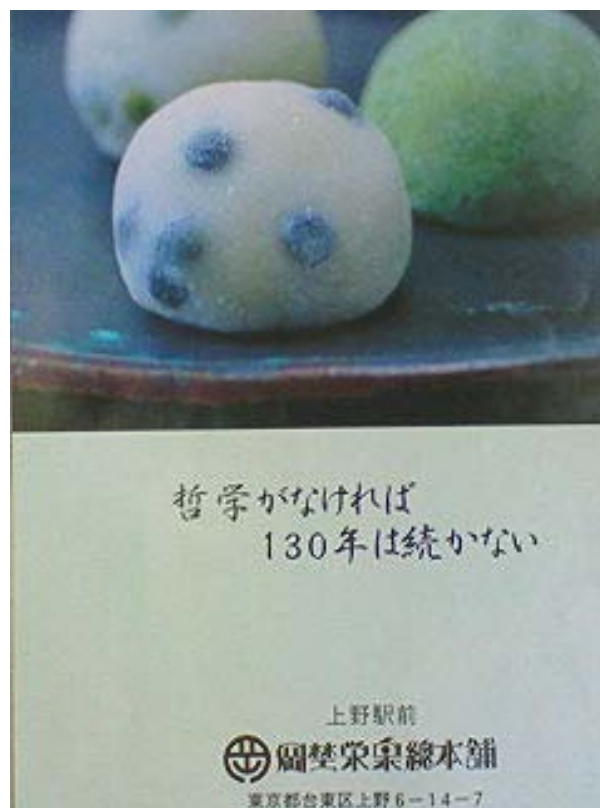


写真1 企業広告

5. 組織のモデル定義

同族的経営にはスリーサークル・モデルというフレームがある[6]。すなわち、経営陣とファミリーと株主とが殆ど同じ構成を以って創業し、時代を経てもその重なりが大きいのである[図 1]。

このスリーサークル・モデルの経営については同族内の対立という弱点がある。創業時は、創業者の絶大な指導力により統率される。しかし三代も経つと弱体化する。経営陣の同族化が固まると組織は硬直化する。その時に外部取締役を導入しようとするが、それが機能しないことが多い。

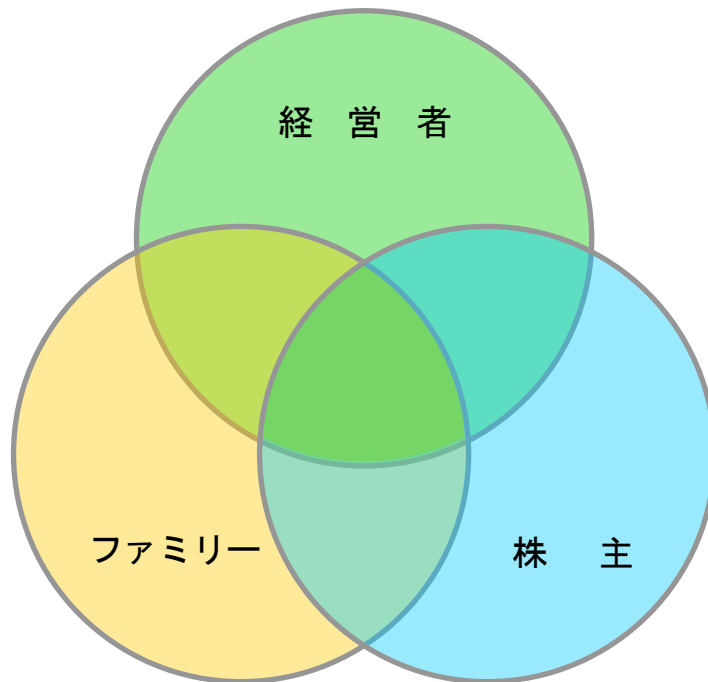


図1 スリーサークル・モデル

知識資源管理は企業のライフサイクルを鳥瞰するものであり、持続する経営管理を実現すべきものである。此処に、フォーサークル・モデルが提唱される所以がある。つぶさに観察すると、日本の超長寿企業の組織形態はこのスリーサークル・モデルから微妙な変化をしている。すなわち、アソシエイツというサークルの追加こそが長寿の秘訣なのである[図 2]。

アソシエイツとは、経営トップの仲間である。学友も範疇にはいる。ビジネスにて知り合った信頼できる友、同業他社の元経営者、出入りの業者、などなどを3サークルとは別に構成する。創業時から、または発展時から参画してくれた、また苦境に陥ってビジネス建て直しのときに参画を依頼した仲間である。アソシエイツ、すなわち仲間の多くは歯に衣着せず経営者に苦言を呈するし、資金などのリスクも背負ってくれる。リスクの全てが家族や親戚に内在するスリーサークル・モデルよりはリスク分散が可能になるし、経営者の精神的負担も軽減される。こうすると、図2にあるように、フォーサークルの3円が重なる領域が2箇所できる。実は、ここに口伝が伝承される。口伝のデュアル化により経営哲学の確実な伝承が保証される。A社の場合、経営者の親友、学友、元同業者であり和菓子職人であった人などがこのアソシエイツに入る。一部の人は経営に参画しているし株も分配されている。この組織形態は十七代から始めることに決断した。社長の実母が当初は反対であった。家業に他人が混じるのでいやだという。しかし、社長の奥さんが説得した。“私はお義母さんのように、年取っても家業に口を出したくありませんから”と決然と言った。確かに、90近い年寄りの出る幕は中堅企業となったA社にはすでに無いのである。

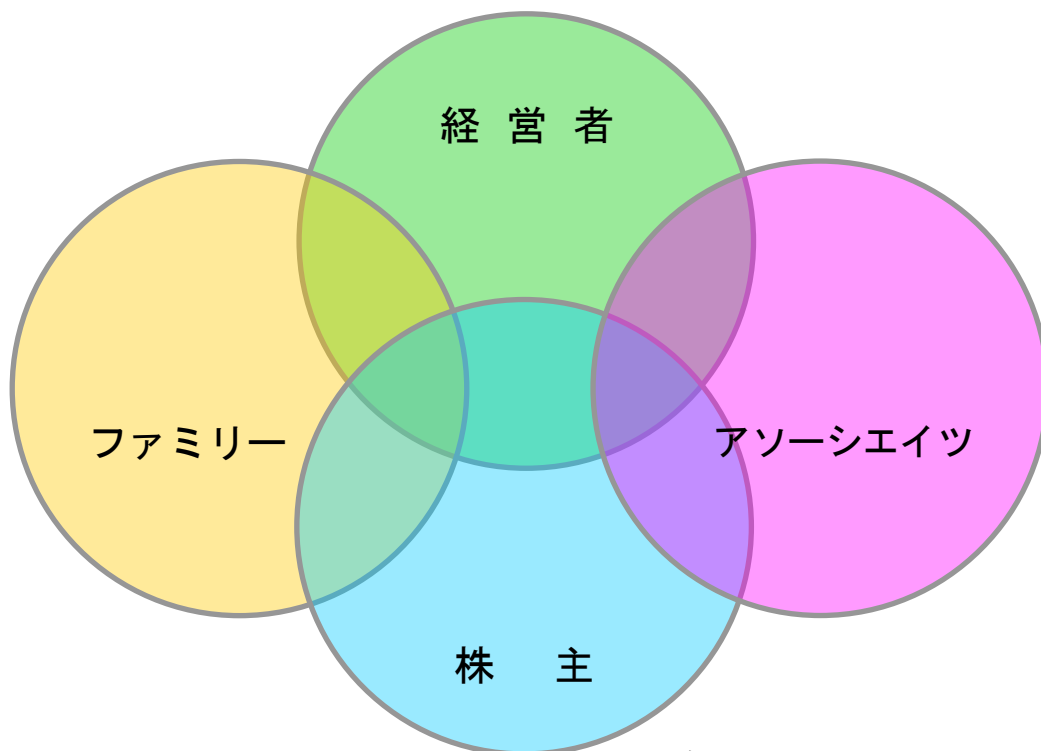


図2 フォーサークル・モデル

初心忘るべからずと言うが、このようにモデルにて鑄造し鍛造して鍛えれば組織は強くなる。A社も超長寿企業になれる。寺社仏閣建築の金剛組は創業が578年である。清酒製造の須藤本家は1141年創業である。A社よりは短い、長崎のカステラで有名な福砂屋は400年継続している。日本には200年を超える企業が1200社もある。500年超でも39社ある。

知識資源管理を徹底した企業はまさに知恵企業というべきである。蓄積した知識を組織的に、自由自在に活用できるようになればまさにエクセレント・カンパニーである。A社が十八代の経営者に引き継がれるまでの5年以内にはインフラとしての知識基盤整備を完了できるであろう。このモデルは実効を発揮する強い経営体を示している。

6. まとめ

三代で潰れる同族経営、すなわちファミリービジネスから脱却して、持続する経営を達成できるアソシエイツ・ビジネスへのモデル転換が鍵となる。これには知識資源管理の概念を可及的速やかにトップ主導で導入することである。この管理概念の実行には、口伝の伝承を伴う。経営トップはストーリー・テリングに時間を割き、従業員と語り合うことである。経営トップと従業員の対話によりなされる経営哲学の心からの理解と経営理念の共有があつて初めて知識資源の活用の道が開かれる。この正道を歩めば、新組織図に描いた組織機能を発揮し、筋肉質的なシステムが従業員のやる気とパワーを支援し、情報活用が促進される。データベースの構築が競合他社に勝るようになる。まさに、知識資源の4面が経営戦略の遂行に効果的な基盤となる[7]。

長寿企業の経営者は、誠実で経営に熱心な経営者が多い。自分には常に次の走者にバトンを繋ぐ駅伝走者の一人だと自認し、地味にその役割を成し遂げることしか考えないのである。知識資源管理は只管打坐の管理概念である。IT化の成功には、知識資源管理の導入が欠かせない[8]。

参考文献

- [1] 平野雅章, IT 投資で伸びる会社 沈む会社, 日本経済新聞社, 2007
- [2] Mendelson,H.and J.Ziegler, Survival of the Smartest ,John Wiley & Sons, 1999
- [3] 高田顕重, トップ主導の情報システム開発, 日本経営科学研究所, 2003
- [4] 小野桂之助, ミッション経営の時代, 東洋経済新報社, 1997
- [5] 帝国データバンク, 百年続く企業の条件, 朝日新書, 2009
- [6] デニス・ケニヨン・ルビネ, ジョン・L, ウォード, ファミリービジネス永続の戦略, ダイヤモンド社, 2007
- [7] M.T.Hansen and N.Nohria and T.Tierney, What's your strategy for managing Knowledge, Harvard Business Review, March-April 2000,p.13-17
- [8] 松平和也, 市川照久, 水野忠則, 知識資源ベースでの情報システム・ライフサイクル改善, 情報システム学会誌, Vol.5, No.1, pp3-19