

中小企業における創造的自律型組織の 必要性に関する一考察

The Necessity of Creative Autonomous Organization
in Small- to Medium-Sized Enterprises

ITAKURA, Fumihiko

板倉文彦

日本語コミュニケーション学科准教授

抄録：

現代企業においては、ビジネス環境の変化にスピーディーに対応し、新たな商品、サービスを創出していくという企業行動が要求されている。企業はそのための一策として「創造的自律型組織」を編成し、運用していくことでその課題に対応している。大企業がそれらに対応していくことは、経営資源にある程度余裕があり可能である。しかし、中小企業におけるそれは困難な課題といえる。本稿は、まず中小企業の現状を把握し、その組織において創造的自律型組織を設置する場合の課題点を明らかにしたものである。

Abstract：

In modern enterprises, dynamic corporate action is essential, both to respond quickly to changes in the business environment and to create new products and services. Companies are beginning to use “creative autonomous organization” methodologies to achieve that goal. Large companies with a certain level of management resources have less difficulty coping with the requirements of such methods. For small- to medium-sized enterprises (SMEs), however, this is not an easy hurdle to overcome. This paper seeks to first elucidate the current state of SMEs and then clarify the barriers to setting up creative autonomous organization systems within such organizations.

キーワード：中小企業、創造的自律型組織、タスクフォース、イノベーション、経営資源

Keywords：SMEs, creative, autonomous organization, task force, innovation, management resources

I. はじめに

現代企業を取り巻く環境変化はそのスピードを増すばかりで、企業がそれにフレキシブルに対応していく一策として創造的自律型組織の組成が想定され、その重要度が増してきていることを筆者はこれまで論じてきた¹。創造的自律型組織は、既存の組織では対応しきれない場合に、それまでの組織の枠組みや運営にとらわれない新たな組織形態を設置することが想定される。そして、その組織の要員は主に社内の既存組織から集められ、必要に応じてコンサルタントをはじめとする社外パートナーの要員を加えて構成される。したがって、そこに参加する経営資源の一要素である社内の要員は元来の組織に籍を置いたまま「二重籍」の状況となる。これまで論じてきた創造的自律型組織はタスクフォース (task force) 的な性格であるため、その目的が達せられた場合は原則そこで解散となる。しかし、その間物理的な工数は変わらないため、創造的自律型組織の活動に参加している期間はそちらの活動に多く、または全ての工数を割くこととなる。そして、元来の組織における当該要員の業務は他の要員または一時的な要員の補強によって賄うこととなる。これら一連の対応は、大企業においてはその規模感から比較的経営資源の融通が可能で、企業のIT戦略立案をはじめとした種々のシチュエーションで活用されている²。

また我が国の企業構造は、企業数で見た場合99%以上は中小企業が占めている状況にある。中小企業においても取り巻く環境は大企業同様に厳しく、やはり創造的自律型組織が必要とされると考えられる。筆者はこの状況を鑑み、これまで比較的大企業を想定して論考を進めてきた創造的自律型組織について、中小企業においても必要とされていると仮定し、研究を進めていくことを考えている。そのために、まず現代における中小企業の現状を把握したうえでその経営上の課題を認識し、創造的自律型組織の必要性と、それを組成する場合の中小企業ならではの課題点導出に挑みたい。

II. 中小企業の定義

1. 規模的側面からの定義

中小企業の定義について、社会において明確な定義づけがされているとはいえない。しかし、論考を進めるうえでの定義づけは必須であり本章ではまず中小企業の規模的側面からの定義について論ずることとする。中小企業の分類について後藤(2014)は規模的な観点で見た場合、「政府統計基準」「政策目的の基準」「海外の量的基準」といったさまざまな分類が存在していることを示している³。また、筆者はこれまで中小企業基本法の定義を主に採用してきており、後藤もこの点に触れている。具体的に中小企業基本法で⁴は図表1の分類がされている。また同法では、常時雇用従業員数が20人以下(商業またはサービス業の場合は5人以下)をさらに小規模企業と分類している。

現実社会の企業においてその規模は流動的であり、特に中小企業の場合は業種が変更されるこ

図表 1 中小企業の分類（中小企業基本法）

業 種	範 囲
製造業、建設業、運輸業 等	資本金 3 億円以下並びに常時雇用従業員 300 人以下
卸売業	資本金 1 億円以下並びに常時雇用従業員 100 人以下
サービス業	資本金 5 千万円以下並びに常時雇用従業員 100 人以下
小売業	資本金 5 千万円以下並びに常時雇用従業員 50 人以下

出所：http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/hourei/kihonhou/（2018.10.28 閲覧）より筆者作成

ともあり得る。本稿および今後予定している一連の研究は、中小企業の定義自体が目的ではなくその動態に主眼を置いている。そのため、本稿では図表 1 の中小企業基本法の定義を参考として、「資本金 1 億円以下、従業員 5 人以上 300 人以下」を中小企業の規模的側面からの定義として論考を進めることとする。

2. 呼称別定義

今日、中小企業という呼称に類するものとして、下記が挙げられる。

- 零細企業
- 個人企業
- ベンチャー企業
- 下請け企業

また、これ以外にも先行研究では「小企業、自営業、個人事業主、スタートアップ企業」等の多様な類似概念が示されている⁵。

本稿で取り上げている創造的自律型組織を論ずる場合、その特性に近い内容を論じた先行研究では、前述呼称の中のベンチャー企業や、最新技術を活用したスタートアップ企業を対象としたものが多く見受けられる⁶。これとは逆に従来から存在する企業群で、例えば資本関係にこだわらないメーカーをはじめとする大企業のサプライチェーン内に位置する下請け企業的な中小企業における、創造的自律型組織に類する組織の研究は、筆者の知る限りではさほど多いとは思われない。

従来から存在する中小企業においても、取り巻く環境の急激な変化により創造的自律型組織が要求される状況が起こり得る現代社会を鑑みて、本稿の論述においては呼称別定義にこだわらず、幅広く対象としていくこととする。

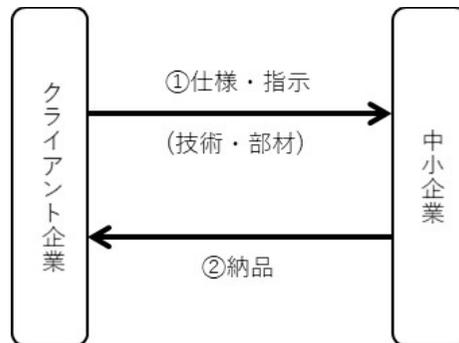
Ⅲ. 中小企業の現状

中小企業白書（2018）によると、我が国の企業数の 99.7% は中小企業でその数は約 381 万社となっている。また、従業員数は全体の 7 割で 3,361 万人にのぼり「我が国経済の屋台骨を支えている」状況である⁷。

一方、近年のビジネス環境の変化は、例えば大企業製造業の下請けであっても、製造拠点の海外移転といった諸施策が実施されることにより、突如として仕事が消滅する事象が起きている。実際、系列をはじめとする企業グループ構成はその組成を変えつつあり、大企業の資本が入っている企業であっても系列から外れる現象が頻繁に見受けられる。これら現象の背景としては、技術革新のスピードが速く系列内のみでは必要要件に見合った部品調達が行えない状況に陥るといふ、ビジネス環境の急激な変化が起きているのである。

ビジネス環境の変化が激しい中で中小企業がこれら状況に対応できなかった場合でも、それまでと同様の仕事をもらえる新たなクライアント企業を見つけ出すことができれば、従来通りの業務スタイルが継続できその企業は存続可能となる。しかし、それまでの発注元がそうであるように、他の発注元も同様にビジネス環境の変化にさらされており、結果的に中小企業が従来の業務スタイルを維持していくことは困難な状況となる。中小企業白書(2018)によると、中小企業においては企業数が2009年から2014年にかけて約39万社減少していることが示されている⁸。このことは我が国の屋台骨の減少を意味しており、看過できない現象といえる。このような時代の趨勢の中で中小企業は、生き残りをかけて自ら仕事を創出することが要求される機会が今後増えていくと思われる。この変化は、商品、部品の仕様や業務内容が先方によって決められ、与えられた指示に従うという従属的な下請業務プロセス(図表2参照)から、自律的にそれらを創出しクライアントに提案していくという、業務プロセスの根本的な変化が中小企業には要求されているのではなかろうか。

図表2 下請業務プロセス



この根本的な変化の内容を示唆するものとして、松田(2014)はベンチャー企業と中小企業の対比を示している(図表3参照)。その中でも特に以下の点が、変化するための重要なポイントになるのではなかろうか。

1. 起業家の成長意欲

指示に従うというスタイルから自律的に提案し成長していくという、強い成長意欲を持つ

2. 製品・商品の独創性

クライアントの指示に従うのではなく、独創性のある商品・サービスを創出していく

図表3 ベンチャー企業と一般中小企業との比較

構成要素	ベンチャー企業	一般中小企業
起業家の夢・志	高い志、強い夢（ロマン）	低い志、弱い夢（ロマン）
起業家の成長意欲	夢を実現するための強い成長意欲	成長意欲はそれ程強くない
製品・商品の独創性	製品・商品に独創性あり	製品・商品に独創性少ない
市場・顧客の創造	新規の市場・顧客の創造に積極的	既存の市場・顧客の開拓・拡大
設立経過年数	設立或いは新事業進出の若い企業	設立経過年数長い停滞企業
起業家	上記を引出す若々しい牽引車	際立った能力的優位性低い
経営陣の状況	専門家も参画し最適経営陣組成	経営陣に専門家少ない
従業員の状況	平均年齢低く、従業員増加	平均年齢高く、従業員増加せず
企業収益の状況	高い利益率と先行投資重視	低い利益率と現状維持
資金調達方法	ベンチャーキャピタル等 リスクマネー活用	中小企業金融等融資中心

出所：松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞出版社、2014年2月、33頁。

3. 市場・顧客の創造

既存の市場・顧客のみでなく、自ら積極的に新たな市場・顧客を開拓していく

以上の状況は、主として下請的な業態を想定して論じてきたが、既に自社でオリジナルの商品・サービスを市場に提供している中小企業以外においても、総じて同じような状況にあるのではなかろうか。

IV. 創造的自律型組織の中小企業への展開

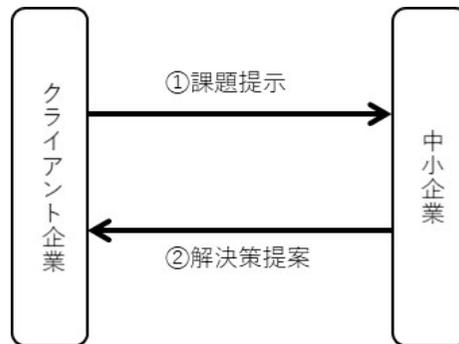
1. 中小企業における創造的自律型組織の必要性

先に述べたように、現代企業においては取り巻く環境変化のスピードに対して、既存の組織では対応しきれない場合に、それまでの組織の枠組みや運営にとらわれない新たな組織形態として創造的自律型組織を組成することが想定される。そして、その組織の具体的目的は、イノベーションを伴う新戦略策定や、それまでの製品・サービスとはまったくカテゴリが異なる新製品・サービスを創造していくことにある⁹。

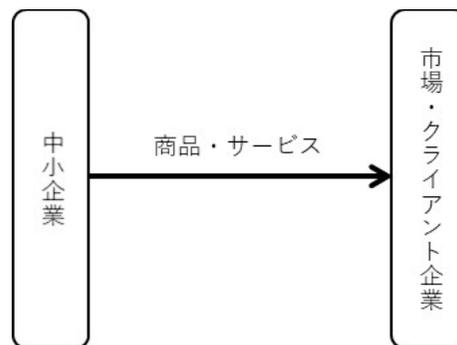
筆者はこれまで創造的自律型組織の展開について、IT戦略立案に主たるフォーカスを当てて研究を進めてきた。大企業においては、経営資源の一つである情報が日々大量に蓄積されている。しかし、その蓄積された情報はそのままでは価値は低い。情報はいかに効率的に分析・活用していくかが重要であり、それを実現するIT戦略の立案は戦略の中でも重要度が高いものとなる。しかし、中小企業においては情報をビジネスに直接的に活用することよりも、取り巻く環境の変化に対して新たな商品・サービスを創出していくことの方がより重要度が高くなる。そのため、中小企業への展開を考える場合、その対象は新しい製品・サービス開発、市場開拓といった方面に主眼を置くこととなるのである。

中小企業においては第三章で論じたように、商品、部品や業務内容の仕様が先方に決められそれに従うという下請的業務プロセス（図表2参照）から、自ら提案していくという業務プロセス

図表4 課題解決型業務プロセス



図表5 市場提供型業務プロセス



の根本的な変化が生き残りのための重要な要件の一つとなっている。具体的には、クライアント企業の課題に対して、持てる技術やノウハウ、アイデアを活用して提案していくという課題解決型業務プロセス（図表4参照）や、市場に対してオリジナルの商品・サービスを提供していくという市場提供型ビジネスプロセス（図表5参照）への変革が想定される。つまり、自ら主体的に価値創造できる体質への移行が必要となるのである。

しかし、それまでの所与の仕様に従うという従属的な行動形態から、自ら提案していくという自律的な行動形態へと変化していった場合、具体的にそのアイデアを企業はどう創出していくのであろうか。一つは企業のトップが新たなアイデアを捻出することが考えられ、テレビをはじめとするマスメディアにおいては、このような事例がよく紹介されている。しかし、一個人のひらめきに頼るのみでは網羅性の観点でリスクが存在する。その一個人が技術・市場・新規性といった様々な観点での情報をパーフェクトに保持していればそれも可能となるが、常時それが期待できるとは限らない。その場合、中小企業であっても複数のメンバーが集まり、個々の思い付きというレベルではなく新たなアイデアを組織的に創出することが必要となり、創造的自律型組織組成の必要性が生じるのである。

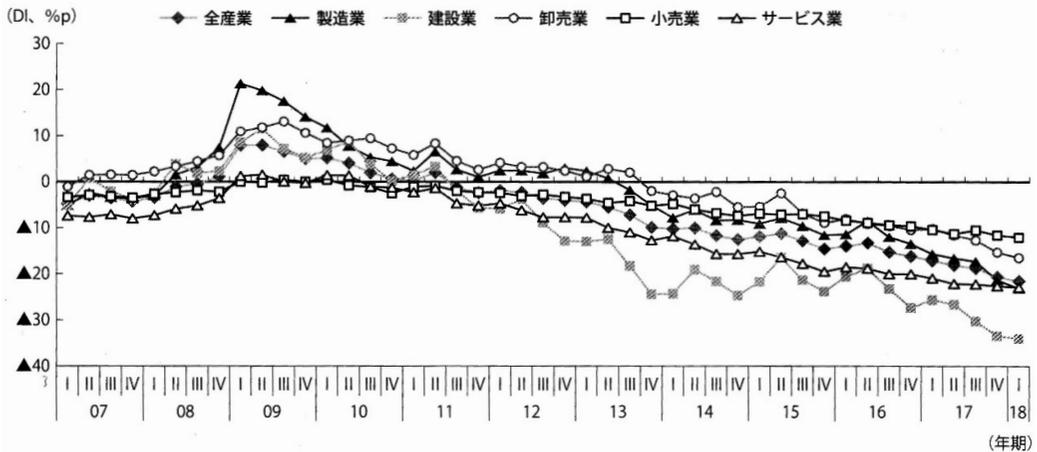
2. 展開時の課題

実際に中小企業が必要性に応じて創造的自律型組織を組成していくことを想定した場合、いくつかの課題が想定される。

一つ目は、クライアント企業の課題に対して、持てる技術やノウハウ、アイデアを活用して提案するという課題解決型業務プロセスと、市場に対してオリジナルの商品・サービスを提供していくという市場提供型業務プロセスへ変革していった場合に生じる問題である。その成果を生み出す課程では、その技術や仕組みが他社の知的財産権を侵害していないかや、実際にそれら商品・サービスが市場に受け入れられるかのマーケティングリサーチといった作業が必須となる。元来図表2に示されるような業務形態を志向してきた中小企業には、それらに対応するノウハウやリソースが存在するとは考えられず、社外に委託することとなり思わぬコストが発生することとなる。特にマーケティングリサーチについて考えた場合、創出する商品・サービスはマーケットイン型ではなくプロダクトアウト型を志向することが想定される。マーケットイン型を志向する場合は徹底的な市場調査が要求されるが、それらは絶えず大企業を始め多数の企業が取り組んでおり、いかに早く商品やサービスを提供するかにしのぎを削っている状況にある。そのような環境の中で、中小企業が大企業を始めとする他企業を出し抜くことは困難となる。したがってどちらかというプロダクトアウト型を志向することとなるが、創り出したモノが市場に受け入れられるかという問題が生じる。さらに、仮に受け入れられたとしてもブランド力を持たない中小企業においては、傑出した技術やノウハウを持たない限りやがて他企業に模倣され、シェアを侵害または奪取されるという事態に陥るリスクが存在することとなる。

二つ目は要員の問題である。創造的自律型組織の要員は、関連する種々の部門から集まることとなる。これら要員達は一時的には創造的自律型組織の要員となるが、同時に元来の組織の要員でもあるという二側面を持つこととなる。そして、タスクフォース的な性格であるがために、目的が達成された後は原則解散となり、メンバーは所属元部門へ戻っていくこととなる¹⁰。要員が創造的自律型組織に所属している間、所属元部門の業務は削減されることはないため、創造的自律型組織へ派遣された要員の分を何らかの形で埋める必要性が生じる。所属元部門が比較的大規模で、必要機能が代替可能な場合は、残った要員でカバーすることも可能となる。しかしそうでない場合は、必要機能をこなすスキルを持った要員を社内外からアサインすることが必要となる。社内からの場合は、さらに玉突き状態となり要員が不足するといったリスクが発生しうる。また社外からの場合は、追加の件数コストが必要となる。いずれにせよ、経営資源でいうところの「ヒト」または「カネ」が必要となるのである。しかし中小企業における人手不足は深刻で、図表6から分かるように従業員過不足DIは2009年以降全ての業種において低下傾向にあり、特に2013年第4四半期以降は全業種で従業員が「過剰」と答えた企業を「不足」と答えた企業の割合が上回っている状況である¹¹。このような状況で中小企業が要員またはコストの増加を吸収することは困難で、一時的に「投資」として覚悟することとなる。この投資は、一度計画通りに成果が得られない状況に陥った途端に経営を圧迫することとなり、やはり企業経営に対するリスクが存在することになってしまうのである。また、要員の質的問題について考えた場合、

図表6 業種別従業員数過不足DIの推移



出所：中小企業庁編『中小企業白書〈2018年版〉』日経印刷，2018年6月，116頁。

創造的自律型組織の性格上そこに参加する要員には、革新的なアイデア創出が要求されることとなる。寺岡（2018）は、中小企業であっても経営革新は必要であり、そのためには経営革新を支える人材がやってくるが必要と論じている¹²。このことは、中小企業が変革していくためには要員の量的確保のみでなく、質的確保も重要な課題となることを示唆しているのではなかろうか。

3. 展開状況

ここでは、現代企業における創造的自律型組織による変革の展開状況を、事例を通して概観することとする。それにより、現代企業が変革を実際に行っている現実を確認し、改めてその必要性を認識することとする。

<愛知ドビー株式会社>

愛知ドビー株式会社は、1936年に愛知県名古屋市で創業された鋳造メーカーである。元々輸送機器の油圧部品を製造する下請けの町工場であった。下請けの立場での今後を想定したとき、浮き沈みに身を任せるのみでは会社の成長は将来的に見込めないと判断し、「当社にしかできない世界最高の製品」の開発を目指した。しかし、新規投資が難しかったため、ノウハウとして保持していた鋳造技術と精密加工技術を活用できる商品を探し、やがて「鍋」にたどり着き鋳物ホーロー鍋（商品名：パーミキュラ）を開発した¹³。実際の製品は、手のひらサイズ（14cm）で11,000円から（直販価格）、一般的なサイズ（22cm）で28,000円から（直販価格）と、同一製品群の中ではかなり高価なものとなっている。しかし、この鍋はマスコミ等でも取り上げられ話題の商品となっている。

<浅野撚糸株式会社>

浅野撚糸株式会社は、1969年に設立された岐阜県安八郡にある企業である。元々繊維業界の

中で、紡績業者から糸を撚る加工を請け負うという賃加工を業務主体としていた。業務を拡張し、約 50 社の協力工場を持ち大手メーカー・商社と取引を行う全国屈指の規模を誇っていたようである。その後 1980 年代には大手企業が海外へ生産拠点を移し始め、業界は壊滅的な打撃を被った。最終的には 2001 年に大口取引先から取引打ち切りの通告を受けたため、事業縮小し企業存続させることを決断した。そして、賃加工という受動的生産ではなく最終製品を持つという方向性を志向し、やはりタオル生産の海外シフトの影響を受けていたタオルメーカーと共同で撚糸の技術を生かした高機能タオルを開発し、現在は「エアーカーおる」という商品名で販売されている¹⁴。このタオルはフェイスタオルで 1 枚 1,200 円からと高額だが、その吸水性の高さが評判となりマスコミにも取り上げられている。

以上 2 社の事例は、企業を取り巻く環境変化に対応していくため、図表 2 で示した下請的業務プロセスから、図表 5 で示した市場提供型業務プロセスへ変革していったものといえる。しかし現状レベルでは、その変革プロセスにおいて具体的にどのようなシステムで、どのような組織形態を経てその結果を導き出したのかについての詳細を読み取るまでには至らない。そこではそれぞれの企業内に創造的自律型組織に類する組織が組成され、そこで新しいアイデアが練り上げられていったと考えられ、その結果、本稿で示した中小企業の下請的業務プロセスからの変革を成し遂げたことは確認できる。しかし、その具体的な形や運用形態に関しては更なるリサーチが必要である。

V. おわりに

本稿では、これまで主として大企業を前提として進めてきた創造的自律型組織に関する研究について、「我が国経済の屋台骨を支えている」中小企業においても、その必要性があると考え論考を進めてきた。我が国経済が栄えていくためには、大企業・中小企業がともに継続的に成長を志向していくことが重要である。そのために中小企業は、従属的な下請的業務プロセスからクライアントに自律的に提案していくという、根本的な変化が要求されている現実がある。それを実現するために中小企業も創造的自律型組織を組成し取り組んでいくわけだが、大企業と比較してマーケティングリサーチを始めとする専門知識を持ったリソースが必要となり、人材不足が叫ばれる中でその確保が課題となる。さらに創出後もその優位性を保持できるかといった課題も合わせて存在している。また、創造的自律型組織を構成する要員の確保自体も、大企業と比較して中小企業にとってはやはり切実な課題となる。このような状況の中でも事例で確認したとおり、根本的な変化を成し遂げている中小企業は実在している。今後はこれら企業に対してフィールド調査を実施し、実際の現場でどのように創造的自律型組織を組成・運用しているのかを調査・分析していきたい。

[注]

- 1 板倉文彦「創造的自律型組織における有効性と能率に関する考察」愛知大学経営総合科学研究所『経営総合科学』, 第90号, 2008年3月, 31-52頁。板倉文彦「組織学習と創造的自律型組織」実践女子短期大学『紀要』, 第35号, 2014年2月, 1-17頁。
- 2 板倉文彦「現代企業のITアウトソーシングの展開における組織構造に関する一考察」愛知大学経営学会『愛知経営論集』, 第156号, 2007年7月, 89-105頁。
- 3 後藤康雄『中小企業のマクロ・パフォーマンス』日本経済新聞出版社, 2014年, 14-26頁。
- 4 中小企業庁「中小企業基本法」<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/hourci/kihonhou/> (2018.10.28 閲覧)
- 5 後藤康雄, 前掲書, 27-44頁。鹿野嘉昭「日本の個人事業形態の中小企業の姿と近年における経営財務状況: CRDの分析結果から」同志社大学人文科学研究所『社会科学』, 第41巻4号, 2012年2月, 2頁。本庄裕司「スタートアップ企業の資本構成」組織学会・白桃書房『組織科学』, Vol. 49, 2015年9月, 4頁。他
- 6 松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞出版社, 2014年2月, 32-41頁。植田浩史他『中小企業・ベンチャー企業論 [新版]』有斐閣, 2014年5月, 272-286頁。他
- 7 中小企業庁編『中小企業白書 (2018年版)』日経印刷, 2018年6月, 29頁。
- 8 同書, 30頁。
- 9 板倉文彦「現代における創造的自律型組織に関する一考察」実践女子短期大学『紀要』, 第31号, 2010年3月, 2頁。
- 10 同書, 1頁。
- 11 中小企業庁編, 前掲書, 116頁。
- 12 寺岡寛『中小企業の経営社会学』信山出版株式会社, 2018年7月, 51頁。
- 13 「バーミキュラ開発ストーリー」<https://www.vermicular.jp/about/us/story/> (2018.10.31 閲覧)
- 14 「エアーカーの歩み」<http://airkaol.jp/?mode=f5> (2018.10.31 閲覧)