

Title	成熟中小企業と投資ファンドによるアントレプレネリング—不 確実性下における中小企業の組織変容に関する事例研究
Author(s)	安嶋, 明
Citation	
Issue Date	2026-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	https://hdl.handle.net/10119/20571
Rights	
Description	Supervisor: 伊藤 泰信, 先端科学技術研究科, 博士

博士論文

成熟中小企業と投資ファンドによるアントレプレネリング
——不確実性下における中小企業の組織変容に関する事例研究

安嶋 明

主指導教員 伊藤 泰信

北陸先端科学技術大学院大学
先端科学技術専攻
(知識科学)

令和 8 年 3 月

Abstract

This study aims to clarify how mature small and medium-sized enterprises (SMEs) with limited managerial resources can exercise entrepreneurship and achieve organizational transformation through collaboration with external actors such as investment funds amid today's rapidly changing business environment.

In recent years, challenges such as stagnant productivity and a shortage of successors in SMEs have become apparent. Conversely, there are cases in which mature SMEs, through collaboration with external actors, have exercised entrepreneurship, achieving autonomous organizational transformation and the creation of new businesses, thereby contributing to industrial restructuring.

The author established an investment fund company in the early 2000s and has since supported the revitalization of mature SMEs that struggle to adapt to changing business environments. Through these activities, the author has gained firsthand insight that even mature SMEs can, through collaboration with business revitalization funds and the external networks these funds provide, restructure their organizations and cultivate new, sustainable growth strategies and forms of entrepreneurship.

Against this background, this study adopts the perspective of “entrepreneurship,” which conceptualizes entrepreneurship as a dynamic process and thereby reframes the transformation of mature SMEs as a process of collective knowledge creation. It seeks to reinterpret entrepreneurship—traditionally criticized as static and conceptually ambiguous—as a non-linear chain of contingent, extemporaneous actions, thereby examining organizational transformation in mature SMEs through the lens of knowledge science.

Drawing on dynamic capabilities theory (Teece et al. 1997: 516) and effectuation theory (Sarasvathy 2008=2015), this paper analyzes cases of business revitalization among mature SMEs in which the author participated directly as a practitioner. With the aim of complementing and extending existing theories, the study employs ethnographic methods such as participant-observation and interviews, using data from past workshops, including recorded conversations and reflection sheets.

The study found that even mature SMEs can engage in entrepreneurship through collaboration with external actors such as investment funds. As organizational members autonomously recognize the need for change and undertake new initiatives, each differentiated action stimulates further differentiation. Moreover, by building trust between organizational members and revitalization fund partners, and sustaining autonomous, reciprocal engagement, collaborative efforts can yield tangible results—fostering new knowledge, corporate cultures, and organizational forms.

Key Words: small and medium-sized enterprises (SMEs) , entrepreneurship,
organizational transformation , investment fund,
action-driven cyclical model

目次

第 1 章 序論	1
1.1 背景と目的	1
1.2 研究課題（Research Questions）	3
1.3 本研究の学術的意義と新規性	3
1.4 調査対象と方法	4
1.4.1 調査対象	4
1.4.2 調査方法とその制約	5
1.5 論文の構成	11
1.6 本研究で使用する用語	12
1.7 本研究の倫理面での対応	15
第 2 章 先行研究とその課題	16
2.1 アントレプレナーシップ研究	16
2.1.1 J.Schumpeter の「新結合」と Drucker の「体系的廃棄」	16
2.1.2 プロセスとしてのアントレプレネリング	18
2.1.3 組織変革に関わるプロセス理論とその課題	20
2.1.4 「SECI モデル」と主客二元論	21
2.1.5 Polanyi の暗黙知	23

2.2 ダイナミック・ケイパビリティ (DC)	25
2.2.1 DC の変遷	25
2.2.2 企（起）業家精神としての DC	28
2.2.3 DC の課題	33
2.3 エフェクチュエーションとブリコラージュ	35
2.3.1 エフェクチュエーション	35
2.3.2 ブリコラージュと限定合理性	37
2.4 小括	39
第 3 章 事業再生ファンドの概要と役割	42
3.1 日本における投資（買収）ファンド	42
3.2 企業のライフサイクルとエクイティ・ファンドの役割	43
3.3 事業再生ファンドの特徴	44
3.4 NMC の特徴	45
3.5 NMC におけるワークショップ（N 社の事例）	46
第 4 章 A 社の事例研究（事業承継）	50
4.1 事例の対象とその沿革・経緯	50
4.2 A 社における分析方法—参与観察とインタビュー	51
4.3 半構造化インタビュー（分析方法）と観察の対象	52

4.4 A 社の課題と変容	53
4.4.1 経営と戦略の不在－「受け身」の体質.....	53
4.4.2 NMC 出資以前の A 社の収益構造とガバナンスの問題点	55
4.4.3 設備の著しい老朽化	56
4.4.4 設備に対する対応と気づき	57
4.4.5 数字に無頓着な組織	59
4.4.6 数字意識化のための対応	59
4.4.7 外部フィールド人材の影響と自律的行為の芽生え	61
4.4.8 外部者との連携による販促活動	63
4.5 A 社における結果と考察.....	64
4.5.1 変化を駆動させる危機意識	65
4.5.2 外部者の介入による日常的行為の微妙な変化.....	67
4.5.3 差異化への気づきと行為の持続による新たな差異化の発生	68
4.5.4 新たな日常の受容.....	68
4.5.5 行為が主導する実効論.....	69
第 5 章 T 社の事例研究.....	73
5.1 事例の対象と経緯	73
5.2 分析の方法	75

5.3 T 社の課題と変容（考察）	76
5.3.1 親会社との確執と事業部間のコミュニケーション不足.....	76
5.3.2 危機感の欠如	77
5.3.3 日常的行為の変化.....	83
5.3.4 体系的廃棄に基づく非連続的な生産改革	86
5.3.5 3 社による合同ワークショップ	91
5.3.6 生産平準化プロジェクト（非連続な生産改革）	102
5.3.7 工場における行動変容.....	104
5.3.8 T 社における自律的な行動の継続.....	106
5.4 小括.....	107
第 6 章 結果と考察.....	108
6.1 成熟企業としての共通課題	108
6.1.1 成熟企業としての制約及び可能性.....	108
6.1.2 中小企業としての制約と可能性	110
6.1.3 企業体としての成熟企業の課題	111
6.2 行為主導循環モデル.....	112
6.2.1 前提	112
6.2.2 組織の内的矛盾の蓄積.....	113

6.2.3 行為が生起・駆動するきっかけは何か	115
6.2.4 行為はいかに継続するのか	119
6.2.5 行為は循環しながら、未来の成長戦略を志向する	120
6.2.6 創発は関係性の間に生まれる	121
6.2.7 総括：行為主導循環モデル	121
6.3 先行研究の拡張（先行研究との差分）	124
6.3.1 行為としてのアントレプレネリング	125
6.3.2 ダイナミック・ケイパビリティ（DC）論の拡張.....	125
6.3.3 エフェクチュエーションとの親和性と拡張	127
6.4 小括.....	128
6.5 RQ に対する答え	128
6.5.1 本研究の目的と研究課題（RQ）の再掲.....	128
6.5.2 研究課題（RQ）に対する回答	129
6.6 本研究の実務的有用性	133
6.6.1 事業再生ファンドがつなぎ目となる「行為主導循環モデル」の提示	133
6.6.2 行為主導型の循環的組織変容モデルの提示	134
6.6.3 実務家への示唆	134

6.7 学術的貢献（含意）	135
6.8 本研究の限界と将来研究への示唆	137
6.8.1 本研究の限界	137
6.8.2 将来研究への示唆	137
謝辞	139
〔参考文献〕	140
付録	149
研究業績	155

図目次

図 1 DC の階層モデル	27
図 2 能力形成とパフォーマンスの定型化されたモデル	30
図 3 日本のバイアウト案件に関する統計データ	42
図 4 企業のライフサイクルと事業再生ファンドの位置づけ	43
図 5 N 社の業績推移（単位百万円）	49
図 6 A 社 K 町本店と日本初のスペイン産石窯	51
図 7 ワークショップの様子	53
図 8 新旧工場の比較	58
図 9 真空冷却器と真空冷却器を活用した製品（翌日）	58
図 10 A 社の事業ポートフォリオ	61
図 11 急速冷凍庫（ショックフリーザー）に関する発表スライド	62
図 12 JU 店における夜のイートインスペースの活用	64
図 13 A 社の四半期ベースの売上高・償却前営業利益（EBITDA）の推移	65
図 14 T 社の商品	74
図 15 T 社収益推移	75

図 16	T 社定点観測アンケートの推移	80
図 17	3 社合同ワークショップのワーク「大きな木」	82
図 18	「未来壁新聞」のワークの発表風景	82
図 19	4 Q の残業を廃棄（生産平準化）	89
図 20	8 つの目標	90
図 21	プロセスシート	91
図 22	「場」と「時間」によるずれ	99
図 23	「場」と「時間」によるずれ（再掲）	119
図 24	行為主導循環モデル（組織の変容）	122

表目次

表 1	A 社と T 社の比較	5
表 2	A 社インタビューリスト (2024 年 1 月時点)	7
表 3	T 社インタビューリスト (年齢、役職は 2015 年 4 月時点)	8
表 4	9 つの命題	31
表 5	新規ベンチャーと既存企業におけるダイナミック・ケイパビリティ	32
表 6	本研究と先行研究群の比較	40
表 7	3 社概要 (2015 年 5 月時点)	92
表 8	理論的貢献	136

第1章 序論

1.1 背景と目的

本研究の目的は、昨今ますます加速する事業環境変化の下、突出した経営資源を持たない成熟中小企業が、投資ファンドなどの外部のアクターとの協働を通じて、いかにアントレプレナーシップを発揮し、組織変容を実現し得るかを明らかにすることである。

中小企業は日本の企業数の 99%を占め、雇用の約 3 分の 2 を担う経済基盤である（2024 年版中小企業白書）。しかし近年、その生産性の低迷や後継者不足等の課題が顕在化し、わが国全体の競争力低下の一因であるとの指摘がなされている（アトキンソン 2020）。他方で、裾野の広い成熟中小企業の存在がなければ、大企業のサプライチェーン（例えば、ジャストインタイム）は成り立たない。また、成熟中小企業が外部アクターとの協働を通じて、自律的な組織変容や新事業の創出を実現しながらイノベーションにつながるアントレプレナーシップを発揮し、産業再編に寄与する事例も存在する。産業再編を促進する際にも、その前提として、個々の中小企業が価値を産み出す存在であることが求められる。

筆者は、日本でまだ事業再生ファンド（プライベートエクイティファンドの中の買収ファンドの一形態、第 3 章参照）という言葉が一般的ではなかった 2000 年代初頭に、主に中堅中小企業を対象とした事業再生のためのエクイティ投資ファンド運営会社を創業した（日本みらいキャピタル、以下 NMC）。当時、金融機関が不良債権処理を急ぐあまり、人材や技術などに強みを持ちながらも業績が低迷している中堅中小企業に対するリスクマネーと人材の提供¹が不十分で、一部企業が資金繰りに窮していたためである。それらの企業と分類債権²を少しでも減らしたい金融機関（銀行）の間では、コンフリクトも生じていた。

NMC は、以来 20 余年間、独立系投資ファンド運営会社³として、事業環境の変化に付いていけない成熟中小企業を対象に、国内リスクマネーを提供（還流）

¹ 日本では、過去これらの役割はメイン銀行と呼ばれる銀行が主に担っていた。

² 2000 年前後、金融機関に対する、金融庁、日本銀行の定期検査においては、回収リスクが多少でもあるとみなされる融資先は、分類債権として、引き当てを積むことを求められた。

³ 2000 年前後、銀行や証券会社が資本を出して、形式上は本体とは切り離れた形で不良債権回収を目的とした不良債権回収ファンドを作っていた。

4しながら、中堅中小企業の再生と成長戦略の立案、実行を支援してきた。こうした実践を通じて、人材、資金等の経営資源に制約を持つ成熟中小企業においても、事業再生ファンドやファンドが提供する外部ネットワークを活用し、ファンドや外部人材との協働を通じて、自らの組織を再構成して、新たな成長戦略やアントレプレナーシップを創造する過程を共有してきた。

本研究は、こうした背景を踏まえ、アントレプレナーシップを「動的なプロセス」として捉えるアントレプレネリング⁵の視点から分析することによって、成熟中小企業の変容を集合的な知識創造の過程として再定位する。従来、静的で概念自体が曖昧であるとの批判があるアントレプレナーシップを非直線的で即興的な行為の連鎖として捉え直し、成熟中小企業の組織変容を知識科学的に考察することを試みた。ここで言う組織の「変容」は、小規模で表層的な調整・修正（マイナーチェンジ）としての「変化」とは異なるものである。C. Christensen（1997=2001）が言う「破壊的な（disruptive）」な「変革」でもない。組織全体の文化や構成員の意識、認知の在り方が、根本的かつ包括的に、時間をかけながら漸進的に組み換えられていく状況を想定している。さらに本稿では、「急速に変化する環境に対処するために、社内外のコンピタンスを統合、構築、再構成する企業の能力」⁶として提唱されたダイナミック・ケイパビリティ（以下、DC）及びアントレプレナーシップ研究に認知科学、熟達研究の知見を適用することによる「起業家個人の意思決定」の研究を展開しているエフェクチュエーション（Sarasvathy 2008=2015）を参照しつつ、筆者自身が当事者の一人として関わった事業再生事例の分析を通じて先行理論の補完・拡張を目指すものである。

⁴ 国の財政悪化が問題になりがちだが、わが国では民間ファクターに大量の資金が滞留しており、これをいかに市場に還流させて有効活用するかが最大の課題の一つである。

⁵ Steyaert（1997；2007）らによって提唱された呼び方で、アントレプレナーシップを動詞として見ることによって、アントレプレナーシップの動的プロセスおよび「創発行為」が初めて明らかになると述べている（Steyaert 1997: 19）（本稿第2章1節2項参照）。

⁶ 「We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions」（Teece et al. 1997: 516）

1.2 研究課題（Research Questions）

本研究では、以下の研究課題を明らかにする。

MRQ：成熟中小企業が、不確実な事業環境の下で、外部アクターである事業再生ファンドと協働しながら、いかにアントレプレネリングを実践し組織を変容させていくのか？

SQ1：組織変容につながるアントレプレネリングはどのように生起し、駆動するのか？

SQ2：外部アクターである事業再生ファンドは、組織変容の実践にどのように関与するのか？

SQ3：根強い固定観念や組織慣性を持つ成熟中小企業は、事業再生ファンドとの協働行為をいかに受容し、定着させるのか？

1.3 本研究の学術的意義と新規性

本研究の学術的意義（新規性）は以下の諸点と考えている。

(1) アントレプレナーシップ研究拡張とアントレプレネリング概念の明確化

- ・ 従来ベンチャー企業に焦点を当てて語られることが多かったアントレプレナーシップ研究を、外部アクターである事業再生ファンドとの相互行為に基づく成熟中小企業の自律的な変容という対象にまで拡張する。
- ・ 卓越した個人の創発行為、あるいは画期的な技術革新の出現として見られがちであるアントレプレナーシップ⁷を、突出した人材に欠く組織における集合的な知識創造として捉え直す。
- ・ 静態的でその概念自体がはっきりしないとの批判のあったアントレプレナーシップを、動態的なプロセスの視点から見るアントレプレネリン

⁷ 近年、Chung and Gibbons（1997）らが提唱する、起業家精神を既存の企業内で展開することを研究対象とする「コーポレートアントレナーシップ」の考え方も見られる。

グとして実証的に分析することによってアントレプレネリングの概念を明確化する。

（２）方法論的新規性

- ・ 研究対象のひとつである老舗ベーカリーの調査においては、長期間の参与観察に基づくエスノグラフィー的な方法論を採用した。管見によれば、企業組織の５年以上にわたる組織変容のプロセスを現場の一員としてエスノグラフィー的方法論で分析した研究は、これまであまり見られない。先行研究で、C. Steyaert（2011）が述べる「アントレプレネリングを真に理解するための方法論的な実験」（Steyaert 2011: 86）にあたる新規性である。

（３）既存理論への含意（補完と拡張）

- ・ 従来の組織変革論におけるプロセス研究が、一般にあらかじめゴールが想定され、そこに向けて段階を踏んで進んでいく直線的なものとして説明される傾向があったのに対して、本研究では、正解のない、非直線的で偶有的かつ試行錯誤的な行為の連続の過程で生まれる結果であるとする実効論モデルを提示する。
- ・ 大企業中心のダイナミック・ケイパビリティ論、ベンチャー企業中心のエフェクチュエーション論に対して、成熟中小企業におけるアントレプレネリングモデルを提示することによって、理論的な拡張・補完を試みる。

1.4 調査対象と方法

1.4.1 調査対象

本研究は、筆者が2002年に設立⁸した事業再生ファンド運営会社であるNMCが、過去24年間に関与した出資案件27件（付録2）の中から、タイプの異なる2社を対象として事例研究を行ったものである。

⁸ 筆者はNMC創業前、21年間を日本の銀行で勤務し、ロンドン、香港に計13年間駐在し、主に投資金融業務を担当した。2002年2月に創業したNMCは、日本初の事業再生ファンド運営会社として、現在もフロントメンバーが10名、バック4名の14名で運営している。

1 件は、2020 年 5 月に出資し、2025 年 1 月に終了した事業承継案件で、創業 92 年となる老舗ベーカリー A 社の事案である。いま一つは、大企業からのノンコア事業のカーブアウト案件として、2013 年後半から 2017 年 6 月までの間取り組んだ、電源機器、制御システム機器の製造、販売を行う製造業 T 社の事例である（表 1）。

表 1 A 社と T 社の比較

	A 社	T 社
事業内容	パンの製造・卸売	電源機器、制御システム機器の製造・販売
設立	1933 年	1950 年
売上（出資当時）	21 億円	46 億円
従業員数	200 人（含派遣）	200 人
案件タイプ	事業承継	大企業からのカーブアウト

出所：筆者作成

また、T 社の事業再生中に並行して取り組んでいた R 社（本社、愛知県、中小企業）とそれ以前に組織の再生が進んでいた N 社（本社、静岡県、成熟企業）3 社で企業組織の境界を越えた合同ワークショップ（後述）を行った経緯があることから、一部、N 社、R 社についても触れている。NMC が実施している継続的なワークショップ⁹は、もともと N 社で始めたものである。本事例研究では、前述のとおり、事業再生ファンドが主要なアクターとして協働行為の当事者の一翼を担うことから、次章の事業再生ファンドの説明の章において、NMC および N 社の事例とワークショップを開始した経緯について記述した。

1.4.2 調査方法とその制約

前節で述べたとおり、本稿では、事例研究の対象として、NMC の過去出資事案の中から異なるタイプで、かつ投資ファンドの出資案件としてはもっとも典型的に見られる大企業からのカーブアウト案件と事業承継案件について事例研究を行った。ただし、これら 2 社は出資のタイミングにおいて約 10 年のギャップがあり、情報の非対称性も存在することから、分析の方法論については、それぞれ、佐藤郁哉（2002: 67）の「恥知らずな折衷主義」¹⁰にならい、多元的にデ

⁹ 「ワークショップ」は引き出すという意味を込めて「ファシリテーション」と呼んでいる。

¹⁰ 佐藤が師事した Suttles（1976）は、フィールドワーカーが雑多な方法が無節操とも思えるやり方で手あたり次第使うことを指して、「恥知らずの折衷主義」と呼んだ。これは、方法面

ータを分析している。NMC の活動においては、この持続的ワークショップ自体が、対象会社の組織を知り、そこで働く個人を知るための貴重な方法論であり、データソースとなる。以下それに基づき、A 社、T 社における分析の方法論を説明する。

① 2社の共通点

2社ともに、出資期間中、継続して NMC がファシリテーションと呼ぶワークショップを実施しながら、この間の現場での日常的参与観察に基づき、日々の対話データ、ワークショップ（全て録画）における会話データ、リフレクションシート、定期的なアンケート調査、インタビューによるナラティブ等活用出来るものは全て活用して分析を行った。

以下、NMC のワークショップの内容について説明する¹¹。フルスコープのファシリテーションでは、職位・職階、年齢、担当業務の区分を越えた混成チームを形成して、当初 6 ヶ月（第 1 フェーズ）は、P. Drucker（2008=2009）の「5 つの質問」— 「我々の使命は何か」、「我々の顧客は誰か」、「顧客の求める価値は何か」「我々の成果は何か」「我々の計画は何か」— に沿ってグループ対話を行い、企業経営に関わる一般的な知識をレクチャーしつつ、3 年後の中期経営計画を策定することをゴールとする。併せて、参加者間の関係性の改善を促す目的で、「傾聴力」と「質問力」に関するワークほか身体を使うワーク（インプロビジョン）を重視する。第 2 フェーズ以降は、第 1 フェーズで参加者が作成した中期計画に基づき、それを 8 つの目標（後述：第 5 章 3 節 4 項・図 20）に分解して参加人数も拡大して、毎月各チームの進捗をモニターしながら、出資終了時まで、継続的な実践を続けていくものである。

M. Daudelin（1996）が提唱した「振り返り学習」を踏まえて、毎回、①本日のファシリテーションで気づいたことは何ですか、②それを業務にいかに役立たいと思いますか、③分からなかったことはありましたか、④その他感想、要望、の 4 点について「リフレクションシート」を 1 週間以内に提出してもらい（付録 4 サンプル参照）、それに対して、ファシリテーターおよび NMC 担当者、

での無節操さを貶めて言っているのではなく、むしろフィールドワークに特有の全体論的な方向を丸ごととらえようとする姿勢を示している。

¹¹ ワークショップは現時点でも出資先 3 社に対して実行中で、NMC の企業価値創造プロセスに組み込まれた活動となっていることから過去形ではなく現在形で記述している部分がある。

参加者同士が互いにフィードバックをし合うことで、メールによる対話を行う。T 社の分析では主にリフレクションシートを活用して、個々人の記述内容の変化及びそれに伴う組織全体の変化に注目した¹²。

アンケートは、全ての出資先に対して、定点観測の観点から出資直後を初回として、1 年毎に基本的に同じ質問を行って、その変化を比較した。参加者は、短期的な変化が認知できにくい場合でも、一定の時間を経て自分自身の記述内容の比較を通じて組織の変容についても気づくことが出来る(5 章 3 節 5 項参照)。

② A 社における調査方法

老舗ベーカリー A 社では、特に参与観察に基づくエスノグラフィー的方法論を採用した。具体的には、日々の参与観察の中でのフィールドノートに加えて、中核メンバー 4 名に対して、半構造化インタビューを実施して、フィールドノートとの突合を行った。インタビューを実施した 4 名は表 2 の通りである。

表 2 A 社インタビューリスト (2024 年 1 月時点)

名前	年齢	在籍 年数	現担当	前担当(職)・学歴
K	55	33	製造 K 町(取締役)	プロパー・専門学校(パン) 卒
R	46	26	製造/販売(取締役)	プロパー・専門学校(パン) 卒
S	47	2	マーケティング (執行役員)	中途入社 百貨店・短大卒
U	68	2	社長(ファンドより派遣)	製造業 T 社 社長・修士(工) 卒

出所：筆者作成

その際、本研究において筆者自身が当事者であることから生じるバイアスの可能性を認識して、6 年近くの間にて得たデータについて、M. Angrosino (2007=2016: 19) の言う「トライアングレーション(三角測量)」を意識した。例えば上記インタビューなども含めて、複数データとの突合、共著者のコメントを得ることで検証可能性を高めた。

③ T 社における調査方法

T 社については、出資時より 10 年の時間を経ているため、上述(1 章 4 節 2.

¹² T 社の分析時には、エスノグラフィー的方法論の代わりに、リフレクションシート、他社の M-GTA による分析を活用した会話データを活用した。

項(2)) の T 社における定型の単独のワークショップ記録（主にリフレクションシート）に加えて、後述する同時期に事業再生を行っていた製造業 3 社による合同ワークショップ（5 章 3 節 5 項）における会話記録を用いて分析した。また、2025 年 5 月 11 日に、筆者が T 社本社で 2015 年当時のキーパーソン 3 名に対して、過去データなども参照しながら、追加的なインタビューを実施した。インタビューを行ったのは以下の 3 名である。

表 3 T 社インタビューリスト（年齢、役職は 2015 年 4 月時点）

名前	年齢	役職（当時）	その他
U	60	社 長	親会社より転出、 東北大（工）修士
Y	51	技術部長 → 営業管理本部長	プロパー
W	42	生産管理部長	プロパー

出所：筆者作成

半構造化インタビューの項目は、下記のとおりである。

- (i) T 社と親会社、および T 社内で本社と工場間の意思疎通がスムーズに行われていなかった主な理由はどこにあったと思いますか。
- (ii) 事業再生の開始当時、社員は会社の状況に対して危機感を持っていたと思いますか。
- (iii) ファシリテーションの取り組みに対して、率直に、当時の社員はどのように受け止めていましたか。
- (iv) 組織内の関係性に変化が感じられたとすれば、それはいつ頃からか。またその主なきっかけとなった特定の出来事がありましたか。
- (v) NMC と協働して行ったファシリテーションをはじめとした組織変容への取り組みは、その後の T 社の風土や、業績にどのように影響したと思いますか。

④ N 社（2009 年～2015 年）の位置づけと分析方法

T 社の組織変容において重要な転機となった、2015 年 5 月と 7 月に実施した他の製造業 2 社（N 社と R 社）と計 3 社による合同ファシリテーション（第 5 章 3 節 5 項）時には、3 社の対話のためのツールとして当時事業再生の過程が先

行していた N 社（静岡県、プラスチック射出成型製造販売業）の変容に関して、N 社のキーパーソン 6 名に対する半構造化インタビューのもと、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）（木下 2003）に基づく分析図を活用した。半構造化インタビュー（項目数 10）で得られた発話データを、M-GTA を使用して分析した結果、90 個の概念と 12 のカテゴリーが構成された（付録 3 参照）。

レクチャー主体の短期の研修ではなく、むしろ出資先で問題意識を持ったメンバー¹³との間の相互行為の場としての、継続的ワークショップの実施を、NMC の投資手法の一部として取り入れたのも N 社が最初である。その意味でも、N 社は NMC にとっても大きな転機となった事案であった。当時、NMC が N 社の株主になってから 3 年強が過ぎていたが、この間業績はずっと下降していた。単に形式的に取締役会に出席しているだけでは、会社（組織）の本質的課題はおおよそ理解できない。もっと深く現場を知り、特に経営陣以外の中堅、若手のマネージャーの本音を知るためには、筆者たち自身が現場に深く入り込み、協働して問題解決に向き合わない、真の組織変容にはとても至らないと考えたことが理由である。通常の調査活動において、研究者が長く現場にとどまり、能動的にその変容に関与（調査）し続けることは容易ではない。コンサルタントが長期間タイムチャージで現場にはりつくと、ただでさえ財務的に余裕のない再生企業にとっては、成果が出る出ないに関わらず、膨大なコストを支払うことになる。筆者たちは、株主という立場でそのハードルを乗り越え、経営資源（ヒト、モノ、カネ）に多くの制約を持つ成熟中小企業における組織変容のプロセスがいかになされるのか、現場の当事者との協働実践の下、自らの活動も含めてそれをメタレベルで考察することを試みたものである。

⑤ 「自己肯定バイアス」とリアルタイムでのデータ収集のメリット・デメリット

N 社以降の出資事例（付録 2①、No.13 以下）におけるデータは、対象会社の協働パートナーとして主要なアクターである NMC メンバーの行為、言動も相互行為の自律的な当事者のものとして扱った（後述の付録 2 ①、No.13 以下参照）。新たな創発が生まれる場合、取締役会で多数を有しているからと言って外

¹³ そのため、同ワークショップはあくまでも参加したい人の自主参加としている。

部者である事業再生ファンドだけで一方的に結論は出せない。まず対象会社を理解することを第一に努めながら、組織に埋め込まれた暗黙知に少しずつ肉薄し、各々の課題解決に対して、関係当事者との双方向行為の間に新たな発想が生まれてくる。そこで、本稿では筆者たちファンドのメンバーの記載については、全てアクターの一員として記述した。NMC は年間に 1, 2 件しか新規投資を行わない。その分、時間をかけて投資先に伴走し、共に個別の事象への問題解決を重ねながら、次第に出資先企業の組織全体の文脈、本質的な課題を俯瞰することが可能となる¹⁴。アントレプレナーシップ研究では、1980 年代後半頃から、「企業家の行動を捉えるために、インタビュー等の手法を用いて彼らのナラティブに接近するという方法論が用いられることが主流となった」（高橋・松嶋 2009: 47）。一つの背景は、既述のようにアントレプレナーシップが卓越した個人の創発に依存しているという考え方が未だに根強いためである。しかし、組織を対象として、長期（5 年）の組織変容を考察する際、果たして企業家のナラティブを通じてアントレプレナーシップやイノベーションが導かれるプロセス全体を捉えることが出来るのかどうか、この間の記憶によるバイアスや起業家個人の語りの中に「自己肯定バイアス」が入る可能性も排除しきれない。

組織の当事者が状況の変化に応じてその都度フィールドノートによる記録を残していくエスノグラフィー的方法論は、企業経営における中長期的組織変容を追う方法として、「我々が何者で、何をするつもりなのか、そしてそのプロセスで『参加者の』役割はどんなものになるのか」（Adams et al. 2014=2022: 53）を明確にする意味でも有益である。エスノグラフィーが、観察対象者の経験を彼らの文化の文脈に沿って理解し、記述するものであることを考えると、今後企業現場の文化を真に理解する際に、伊藤泰信（2017）が指摘するようにエスノグラフィーという方法論の有用性はさらに増していくものと思料される。

データについても、ワークショップの度に、一週間以内に提出を義務付けている「リフレクションシート」や全て録画されているワークショップ時の活動記録は却って時間や記憶によるバイアスが生じにくい。

NMC が当事者であるため、自分たち自身が自己肯定バイアスを持つ可能性も念頭に置きながら、上記リフレクションシートやワークショップにおいて出席者からの自由な発言を妨げないことで、参加者の本音をかなりストレートに知

¹⁴ Polanyi (1966) は、「対象に棲み込み、『個々の要素』である近位項から、『統一性を持った存在』としての遠位項へと統合されていく様子を認識する」と述べている（2.1.5 で詳述）。

ることが出来る。それらに基づいて、参加者の想いや気持ちに接近することが「伴走」の最初のステップである。付録 2①を改めて振り返ると、N 社で継続型ワークショップを始めて以降の方が、ファンドとしての成果（リターン）もよくなっているという相関関係が見て取れる。先に引用した Adams et al. (2014) が、「オートエスノグラファーは意図的に個人的な経験を用いて、文化的な規範や経験、実践のニュアンスに富んだ、複雑で、総合的な説明を生み出す。オートエスノグラファーは、これらの説明－「厚い記述」－を提供し、読者が当然のこととしている規範や経験や実践を、新しくユニークで、複雑かつ挑戦的な方法で考えるように励まして、文化的な生活についての理解と、さらにはしばしばその批判を促す」（Adams et al. 2014: 35）と述べているように、オートエスノグラフィーもまた微妙で複雑な企業（組織）文化の背景を知るためのみならず、介入者としての事業再生ファンドが自らの活動を振り返る材料を提供してくれる。また、M. Polanyi が述べた組織の暗黙的な実在に接近するための有効な方法論ともなり得るのである。このように考えると、本研究において筆者らが当事者であることを十分自覚しつつ、自分たちの活動をメタレベルで振り返ることが出来るメリットがあると言ってもよいであろう。実際、多くの場合ファシリテーターを務める筆者自身が、その実践を行っている最中に、自らの言動を常に見つめているもう一人の自分の存在や、共にワークショップを行っている同僚メンバー及び参加者の視点を常に意識しているのである。本稿では、こうした認識を念頭に置きながら、部分的にオートエスノグラフィー的な記述を含めている¹⁵。

1.5 論文の構成

本節では、論文全体の構成を示す。第 1 章では、本研究の背景、筆者の問題意識、目的（既述）を述べた上で、研究課題（Research Questions）を記した。1.4 節で研究対象と研究方法を説明し、1.6 節で本研究において使用する用語（一部）を確認する。第 2 章では、本研究で取り上げた事案に関わる先行研究群のレビ

¹⁵ 1980 年代、人類学も「完全に正しく、中立的な表象は不可能だ」（「表象の危機」と呼ばれる）という事実と直面し、研究者が「客観的な観察者」という特権的地位から降りて、自身の立場を書く際に、「自分の書いているものだけが真実とは言えない」という「誠実さ」（謙虚さ）を持つことが前提となっている。また、本稿においては、事例の記述において筆者たちの行為に触れる際には出来るだけ第 3 者による発言を引用するよう心掛け、トライアングレーションを意識して、極力複数のデータを用いて分析している。

ューとその課題を挙げる。第3章で、本稿事例研究における一つのアクターとしての事業再生ファンドについて概説する。その際、既に触れた静岡県に本社を置くプラスチック射出成型メーカーN社の事例（2009年～2015年）を通じて、NMCの実践の特徴であるワークショップについて説明を行う。

第4、第5章で実際に筆者たちが関わった2つの事例を中心に記述する。ただし、A社はつい最近まで出資していた事例であるのに対して、T社は約10年前の出資案件であるため、自ずとその鮮度と記述の密度が異なる面があることをあらかじめ述べておきたい。

第6章では、A社、T社その他成熟中小企業のアントレプレネリングについて、現場を構成する人々および様々なモノとしてのアクターが互いに混交し合う行為が主導する循環的プロセスの過程で生み出される、集合知、組織学習と捉え、事例から導出されたモデル（仮説）を提示する。

同時に、同モデルを踏まえて、研究テーマに対する結果を記述し、その考察を行いつつ、本研究による成果と残された課題、また本研究の課題・限界を述べる。

1.6 本研究で使用する用語

本節では、本研究で使用する用語について、その定義を記す（順不同）。

成熟中小企業

中小企業基本法による中小企業の定義は、資本金または従業員数のいずれかの基準を満たす事業者を指す。資本金は業種ごとに異なるが、原則として資本金3億円以下、従業員数は業種別に300人以下と定められており、下記A社（製造卸し業）、T社（製造販売業）とも、従業員数が300人以下のため、中小企業に分類される。

成熟企業については法律用語ではないため、事業が安定し、市場の成長が鈍化している段階にある企業一般を指している。あえて対象を「成熟」企業としたのは、筆者らがこれまで扱ってきた事案に歴史のある企業が多く、その分、多くの過去からの制約やしがらみを、新興企業以上に抱えているためである。

不確実性

不確実性の範囲は広いが、本稿で想定しているのは、主に、企業組織を取り

まく予測の難しい急激な事業環境変化を指している。

事業承継案件

創業家あるいはその血縁者に事業経営を承継する人材がいないために、事業を第3者に売却して事業の存続を図る事案を指す。

カーブアウト案件

親会社が組織の継続と発展を図るために、ノンコア（非中核）事業を切り出し、外部の出資者に売却する事案を指す。

MBO（LBO）案件

投資ファンドが投資をする際に、該当会社のマネジメントが自らエクイティ資金を入れて、株式を買い取る形態。マネジメントによる買収であることから、Management buyout：MBO と呼ぶ。通常マネジメントのみでは買収必要金額に届かないため、投資ファンドがエクイティの過半を取得するとともに、さらに足りない資金を金融機関から融資により調達する（これを Leveraged Finance と呼ぶ）ため LBO 案件と呼ばれることも多い。

なお、マネジメントのみならず、一般従業員も資金を出して買収を行う場合は、EBO（Employee buyout）と呼ぶ。

組織慣性

組織が既存の状態を維持しようとする性質（小沢 2015: 1）。

組織変容

既述のとおり、本稿でいう「組織変容」は、単なる組織の変化、あるいは急激な「変革」とは異なり、長い時間をかけて、組織全体の行動や認知の在り方を抜本的に変えていくことを意味している。

アクターネットワーク理論

社会的な現象や出来事を、人間だけではなく非人間的な事物（技術、制度、文化など）も含む異種混交のアクターのネットワークによって捉える理論で、B. Latour、M. Callon、J. Law らによって提唱された（Latour 2005=2019）。

アビトラージ

裁定取引と呼ばれ、異なる市場や時間における、商品間の価格差を利用して利益を上げる手法を指す。

コンピタンス

企業組織が持つ強み。競争戦略において、経営資源の持つ強みをベースに考えて戦略を検討するアプローチをリソースベース戦略という（cf ポジション戦略）。

アンラーニング

Headberg ほかによって提唱された「アンラーニング（学習棄却）」は、「組織の価値前提や知識のうち、すでに時代遅れになり妥当性を欠くようになったものを捨て去り、より妥当性の高い新たなものに置きかえることをいう」（安藤 2001: 46）。筆者は、「棄却」という言葉が、全てを捨て去るという意味合いに取られかねず、暗黙的に蓄えた知識の中には、それを捨てるだけでなく今一度組みなおして活用することもあり得るという佐伯ほかの提案に沿って、「学びほぐし」という言葉を使用する（苅宿ほか 2012: 20）。

異質馴化

異文化を研究する文化人類学者は、不可解・奇妙にも見える言動に出会う。それらの言動の疑問を解くべく調査をしていく際、他者の論理を自分たちにとって理解可能な形に翻訳する。このように、他者の言動を外側から判断するのではなく、内側から理解し、自分たちに分かるかたちで説明することを異質馴化という（伊藤 2025: 1063）。

馴質異化

異文化理解の経験をもとに、自分たちが日常「当たり前」だと思って自明視している文化や価値観を、他者の視点や論理を通して、新たな目で”見慣れないもの“として捉え直すことを馴質異化という（伊藤 2025: 1063）。

ブリコラージュ

C. Lévi-Strauss は、1962 年の研究（邦訳『野生の思考』）で、ブリコール（bricoleur）とは、「手元にあるものでやりくりする人」と定義している（Lévi-Strauss 1962=1976）。

EXIT

投資ファンドが一定期間を経て、キャピタルゲインを確保するために次の出資者に株式を譲渡すること。NMC は、多少の損失が見込まれる場合でも、出資先のサステイナブルな成長に資すると考えられる事業会社に限定して譲渡してきている。

ビジネス・エコシステム

複数の企業や団体が連携し、それぞれの強みや技術を活かしながら共存共栄する仕組みのこと。

1.7 本研究の倫理面での対応

本研究で対象とした企業においては、それぞれの取締役会で研究の趣旨と目的を説明した上で、研究対象とする旨了承を取った。またインタビュー等個別に対応を依頼した個人に対しても、各々「守秘義務契約」（差し入れ）を結び、データについて研究目的以外で使用しないことでの了承を得ている。

第2章 先行研究とその課題

2.1 アントレプレナーシップ研究

2.1.1 J. Schumpeter の「新結合」と Drucker の「体系的廃棄」

起業やイノベーションの端緒となるアントレプレナーシップ研究の系譜は、J. Schumpeter (1926) に遡る。Schumpeter は、新古典派経済学における均衡論を批判する過程で、「消費者の嗜好方向に自発的および非連続的な—『気まぐれな』—変化が生ずるならば、事業家はこれを計算に入れねばならず、利用しうるいろいろな物や力の結合である生産や生産方式を変更することになる」と述べ、以下の 5 つの概念を挙げた (Schumpeter 1926=1977: 182-3)。

- ・ 新しい財貨、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産。
- ・ 新しい生産方法、すなわち当該産業部門において実際未知な生産方法の導入。これはけっして科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取扱いに関する新しい方法も含んでいる。
- ・ 新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。ただしこの市場が既存のものであるかどうかは問わない。
- ・ 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存のものであるか——単に見逃されていたのか、その獲得が不可能とみなされていたのかを問わず——あるいは始めてつくり出されねばならないかは問わない。
- ・ 新しい組織の実現、すなわち独占的地位（たとえばトラスト化による）の形成あるいは独占の打破。

ここで留意すべきは、彼の言う「新結合」がかなり広義の視点から述べられている点である。既存のもの同士の組み合わせでも構わず、その後の発展段階においては、新たな組み合わせが一定期間、従来からの製品と並存する可能性も示唆されている。必ずしも、起(企)業家個人の特性や、世の中に存在しない新技術、あるいは先に述べた Christensen et al. (2011=2012: 2) が主張する「Disruptive (破壊的な)」な変化のみを前提とするものではない。

Schumpeter が述べる「創造的破壊」の重要性を強調し、企業家 (マネジメン

ト)に不可欠な行為として主張したのが Drucker である。Drucker は、マネジメントは常に「自分たちの事業は何か」を考え続け、事業の目的とミッションに合わなくなったもの、顧客に満足を与えなくなったもの、業績に貢献しなくなったものは体系的に廃棄していくべきだと述べた (Drucker 1973=2008: 121)。

ただし、ここで彼が述べている体系的廃棄は、単に人員削減や老朽化した設備等の更新を指すものではなく、企業家が常に自分たちの事業を見つめなおしながら、日常業務として止めてもいいことはないか、他者に代替してもらうことによって効率が上がることはないかを検討し続けながら、新たな事業機会を見出すための時間を確保することに主眼があった。こうした考え方は、成熟企業が長年習慣化して振り返ることもなくなった業務プロセスや生産工程を見つめなおす上で重要かつ有益な視点を提供している。

一般に起業につながる行為として捉えられるアントレプレナーシップは、アントレプレナーシップ研究の拡張の過程で、今日では必ずしもベンチャー企業に止まらず、議論の対象が、既存企業や大企業にも対象が広がっている (Wortman 1987; Low and MacMillan 1988)。また既存企業の新規事業開発や組織としてのコーポレートアントレプレナーシップとしての展開もみられ (Sharma and Chrisma 1999)、さらには、制度論やアクターネットワーク理論とのつながりで、場所 (時空間) と組織の関係の重要性を強調する研究——T. Lawrence and G. Dover (2015) ——など、様々な展開がなされている。特に従来、社会的な囲いとしての場所、記号としての場所、実用的なオブジェクトとしての場所という明確な存在論 (Lawrence and Dover 2015: 370) として議論されていた場所については、組織内外の越境を促す行為等、物理的な囲いという概念を越えた時空間のデザインの方法論として多様性が出てきている。

D. Warshay (2022=2023) は、「全ての問題解決は、アントレプレナーシップによって成される」として、その汎用性ととも、アントレプレナーシップが多様な研究領域の接合点としての学際領域の中で拡張していると主張しており、今後ともアントレプレナーシップ研究¹⁶は多様な展開の可能性を有している。

¹⁶ 本稿の先行研究として、「組織開発論 (OD)」ではなく、敢えて「アントレプレナーシップ研究」を選択したのは、①介入者であるファンドが、中立的コンサルタントではなく、当事者としての『共・実践者』であること、②対象会社の財務再構築に止まらず、成熟企業のその後の持続的発展まで視野に入れると、既存のルーチンをやめて、新たなビジネスモデルを構築するプロセス生成に焦点を当てるアントレプレネリングの視座がより適切であると考えたことによる。

2.1.2 プロセスとしてのアントレプレネリング

他方、上述したアントレプレナーシップ関連研究の拡がりを踏まえつつもなお、アントレプレナーシップ論では、引き続き卓越した個人や画期的な技術革新への期待に傾きがちである。アントレプレナーシップがどのように生成され、浸透するのかが必ずしも明確とは言えないことから、「アントレプレナーシップは、概念自体があいまいであるとともに、どちらかと言えば静的に捉えられ、それが常にダイナミックに変容しながら生成されるプロセスという視点に欠けている」(Champenois et al. 2022: 2) との批判がなされてきた。

Steyaert (2007) は、以前よりアントレプレナーシップをベンチャーに限定せず、「既に確立された実践法や思考法が組織化されている世界で、プロセスとしてのアントレプレネリングを動的に分析することの重要性」を指摘していた (Steyaert 2007: 462)。 *Human Relations* (2022) の序文では、Steyaert (2007) のアントレプレネリングの概念を受けて、「この概念によって、新規事業、既存組織、またはその間で展開される組織創造のプロセスを集团的な営みとして強調することを通じて、起業家精神における組織的側面と、組織化における起業家精神という 2 つの主要な次元を結びつけることが可能となる」として、起業家精神、仕事、組織が交差する職場におけるアントレプレナーシップの組織的プロセスと実践に関する研究事例を促している。

また関智宏 (2023) は、プロセスの視点に基づくアントレプレナーシップが具体的に何を指すのかという問題意識の下、過去の主要論文を精査した上で、「アントレプレネリングの概念について、その関心が社会的、制度的コンテクストとして広範な対象に焦点を拡げながら、より動的で方法論的な側面に移行している」(関 2023: 82) と記している。例えば、「Rindova et al. (2009) は、『解放 (emancipation)』の視点からアントレプレネリングを論じ、そこに、別の権威による制約からの解放(「自律性を求める」こと)を行為の主体者として関係性や取り決め、また関与のルールを定義づけすること、そして変化を生み出す行為者の意図にかんするあいまいな言説的・修辭的行為(「宣言を行う」こと)をそれぞれ内包させた」(関 2023: 82) と述べている。

このように、近年研究者はアントレプレナーシップを組織の実践プロセスとして観ることに関心を払っており、個人の創発のみが課題ではなくなりつつある。また、D. Hjorth and T. Reay (2022) が指摘する「組織制度の変化の過程で、いかに新たに組織化された文化が創出されるのか」(Hjorth and Reay 2022:

159) についての企業研究事例は未だに限られているという認識を踏まえて、上記 *Human Relations* に見られるように、現場の実態に即した具体的な事例研究が求められているものである。

本稿では、組織変容をアントレプレネリングというレンズで考察することによって、変化のプロセスにおける行為の微妙な差異化や人々の認知をより精緻に捉え直し、成熟中小組織の再構成が、初めからゴールの定まった予定調和的な工程ではなく、偶有性を伴う試行錯誤の連続的な営みを通じて生まれることを示した。こうした視点が、アントレプレネリングへの理解の深化と共に従来の「プロセス理論」の補完にもつながるものと考えるためである。

Steyaert (2011) は、研究者がアントレプレネリングを真に理解するためには、自らが現場に介入し、プロセスの実践に関わることの必要性を強調した。「起業家精神研究は、量的研究と質的研究の組み合わせという認識論的な議論にとどまらず、方法論的な実験に投資し、方法の存在論的理解や実験によって初めて真に社会科学の一部となり、パフォーマティブ (performative) で、参加的 (participative) で、要するに能動的になる」(Steyaert 2011: 86) と述べている。

同論文 (Steyaert 2011) の表題は、「Entrepreneursip as in(ter)vention」で、彼が「介入」という言葉を、一方向的な指示行為ではなく、「invention」すなわち発明、創発との組み合わせとして提起しており、かつ介入と発明の組み合わせを踏まえた「参加」の方法論は、単に分析の方法論にとどまらず、従来想定されている研究者の第 3 者的関与を越えた、実務の現場におけるより能動的な双方向的行為を示唆していることが窺える。

Steyaert (2011) は、こうしたアイデアを、B. Johannisson (2005) のアナモルフォシス・プロジェクトにヒントを得たとしている。地域活性化を目的とした同プロジェクトは、アーティスト、研究者、文化オーガナイザー等多様な人々の架け橋として、芸術と科学を結びつけることを試みた。アナモルフォーゼとは歪んだイメージのことで、鑑賞者はイメージを再構成するために様々な装置を活用する。その創造的実践のプロセスで、半ば即興的に組織、人、事物がつながっていくことを通じて新たなイノベーションを喚起する¹⁷。

¹⁷ Steyaert (2011) の視点は、Actor-Network-Theory の主要な論者である Callon、Law らの考え方に大きく影響を受けている。Steyaert が言う performative で参加型の介入方法 (Steyaert

2.1.3 組織変革に関わるプロセス理論とその課題

組織変革の系譜におけるプロセス理論について振り返ると、遡れば、後の組織変革論の展開に多大な影響を与えた K. Lewin (1947) の「3 段階モデル」以降、J. Kotter (1996=2002) の「8 段階の変革プロセス」、それに連なる「組織開発論」の系譜にある E. Schein (1999) らが想起される。野中郁次郎・遠山亮子 (2005) が、持続的動態理論として提唱した「SECI モデル」も著名である。

Lewin の 3 段階モデルは、組織変革のプロセスを「凍結解除」(unfreezing) → 「変革」(changing) → 「再凍結」(refreezing) という 3 つのステップで説明しており、プロセスを単純化しすぎているという批判がある一方で、「人間システムにおけるあらゆる変化の根底にある基本的な前提は、もともと Lewin (1947) に由来するものである」(Schein 1999=2002: 299) という評価もなされ、その後の組織開発論への先鞭をつけた。また S. Cummings et al. (2016) は、同論文が元々 *Human Relations* に掲載されており、組織（集団）における人間関係に注目した点を評価している (Cummings et al. 2016: 34-5)。

Kotter (1996) は、Lewin のモデルの 3 ステップを細分化して、①危機意識を高める→②変革推進のためのチームを築く→③ビジョンと戦略を策定する→④ビジョンを周知徹底する→⑤従業員の自発を促す→⑥短期的成果を実現する→⑦成果を生かしてさらに変革を進める→⑧新しい変化を定着させるという 8 段階モデルを提唱した。Lewin や Kotter の変革モデルは、実務的にも納得感が

2011: 84) は、Callon や Latour が展開したアクターネットワーク理論（以下、ANT）にルーツを持っている。経営学も含む経済学において、Callon (1998) は、「広い意味での経済学は、経済がいかに機能するかを観察するというよりは、むしろ、経済を遂行[perform]し、形づくり、フォーマットする」(Callon 1998: 2) のものとして記述している。遂行[perform]に注目している点は、本稿の立場と同様である。

伊藤 (2022) は、Latour らが述べたアクタン/アクターの定義に関して次のように記述している。「アクタンは、『行為をするあらゆるもの、ないしは行為を変えるあらゆるもの』であり、『行為/作用するあらゆるもの』を意味する。変化や動きがなければ、報告に上がることはない。人びとによる報告を成り立たせるあらゆる要素（言い換えれば、時間軸上で差異をもたらすもの）がアクタンであると言えるだろう。そこでは、もはや、主体と客体、送り手、受け手、補助者、反対者という分析枠組は採用されない。他方のアクターは、『個性を与えられたアクタン（通常は擬人的）であり、『行為の源とされるもの』を意味する。『社会的なものを組み直す』(Latour 2019) では、アクターは、行為（差異や変化を生み出すもの）の源として形象化されたアクタンとして定義される」(伊藤 2022: 49)。

ある一方で、基本的に定まったゴールに向けて半ば決められた段階を踏んで実行されるモデルとなっており、日常的に発生する想定外の出来事への対処を説明しきれていないという点で共通の課題がある。

さらには、Lewin も Kotter も変革を主導する主体がマネジメント中心に傾きがちで、せっかく人間同士の関係性に触れながら、組織の構成員間の統制の取れない矛盾への分析が十分とはいえない。Schein が述べる介入も、「援助者と助けを求めている当事者との関係である」(Schein 1999=2002: 326) との記述にみられように、あくまでも片務的に近い関係性が考え方の基本となっている。Schein (1999) もまた、基本的に知見を持った有識者が、十分な知識を持たない人々を援助・教育することを想定しているのである。他方、Schein (1999=2002) のプロセス・コンサルティングの系譜にある「組織開発論」(以下、OD) は本稿の前提と極めて隣接していることも事実である。中原淳・中村和彦(2018)によれば、1990年代に「あまりにも多様なコンセプトを取り込んだ結果、その対象が雑多で分かりにくくなったこと、ファシリテーターの質の低下等を主因として、本来意図されていた民主主義的アプローチとは『似て非なるもの』になってしまった OD は、その後 K. Gergen (1994) らが唱えた『社会構成主義』等の影響を踏まえ、『現実社会的に構成される』として、対話の場のプロセスを作ることが変革につながるとして再び注目をあびるようになった」(中原・中村 2018: 302-303) と述べている。こうした考え方は、対話の場を重視するという点で、本稿の主張と相似形をなしている。

2.1.4 「SECI モデル」と主客二元論

Lewin や Kotter のモデルは、組織変革を目標に向けた線形プロセスとして捉え、現場で生じる偶発的・即興的な変化への対応を十分に説明し得なかった。他方プロセスという観点からは、野中郁次郎ほか(2010)の「SECI モデル」は、知識創造における暗黙知と形式知の相互変換を示し、組織変革の理解を深化させた。「SECI モデル」では、共有された暗黙知としての「感覚的知識資産」→イメージ、シンボル、言語により明確にされた形式知としての「コンセプト知識資産」→システム化、パッケージ化された形式知、ルーチン化され行動に埋め込まれた暗黙知としての「ルーチン知識資産」が、「ビジョンの実現に向かって組織的に練磨・革新し続け、運動感覚の質を高め続けている」(野中ほか 2010: 88)としている。従来ともすると社会科学における足枷になりかねなかった主観と客観の二元論に対して、個人と観察対象が一体となった主客未分による共

感を通しての気づきや発見の重要性を指摘した点（野中ほか 2010: 34）は高く評価出来る。

野中ほか（2010）は、次のように述べている。

知識ベースの企業理論では主観を重視するが、それは客観を無視することではない。客観は主観から生み出され、主観は客観によって変化していくという、主観と客観の弁証的総合により知識は創造されるという考え方である。つまり、客観は主観から切り離された存在ではなく、主観に連続して生成する。こうした主観と客観の関係については、現象学的な思考法に依拠するところが多い。現象学の祖とされるフッサールは、客観が主観から独立して存在するというプラトン以来の二元論に基づく自然科学の考え方を排し、人間の生き生きした主観こそがすべての学問の根本にあるべきだとした。人間の主観、その中でも知覚こそが、あらゆる存在を疑っても、まだなお疑えないものとして残るからである。自然科学において前提とされてきた主観と客観の二項対立の問題は、主観を排除するのではなくむしろ中心に置き、志向性（intentionality）により世界（客観）を開かれたものとして意味づけることにより、主観から客観が紡がれるものとして解決されるのである（野中ほか 2010: 11-2）。

経営学者もまた、経営学から主観を取り除き、経営者が直面するいかなる課題にも普遍的に対処出来る客観的な理論を構築しようとしてきた。しかし、こうした「科学的合理性」による理論追及の努力にもかかわらず、経営学から主観を完全に取り除くことは出来なかった。経営学をはじめとする社会学は、価値や文脈や権力と言った主観的な事柄を対象とする学問であるため、主観を完全に排除することはできない（野中ほか 2010: 30）。

この点に係わり、西垣通（2013）は集合知に関する議論から「本来、知識とは個人の身体をベースにしており、一人称的なクオリア¹⁸をもとに成立する主観的なものである。（中略）客観的知識とは実は、『権威付けられた主観的知識』に他ならないのである」（西垣 2013: 98-9）と述べている。

¹⁸ 人間が感覚を通して感じる主観的な経験の「質」や「感触」のこと。

2.1.5 Polanyi の暗黙知

野中（1990）により暗黙知の概念が経営学の分野に導入された意義は大きい¹⁹。暗黙知への理解は、組織やそこで活動する人々を真に理解する上で重要な前提条件である。暗黙知の存在を最初に提起した Polanyi（1966=2007）は、「科学的発見が、実在、つまり我々がそれに気づいていようといまいとそこに存在する実在、を探し求めて、成されるものだということを心に留めておくことである。探求はわれわれがなすものであるが、実在はそうではない。（中略）われわれはそれをわれわれの瞬間的直感力によって感じとる。われわれは直観の働きを誘起するがその操作をコントロールしない」（Polanyi 1966=2007: 29）と述べた。暗黙知とそれと対をなす形式知、すなわち言語化可能な知識を Polanyi は、「明示的統合（explicit integration）」とした上で、形式知は暗黙知を代替することができないとして次のように記している。

「…my example show clearly that, in general, an explicit integration cannot replace its tacit counterpart.」（Polanyi 1966: 20）

（…私の事例は一般的に、明示的な統合が暗黙的な統合に取って代わることはできないことを、明確に示している）（筆者訳）。

石井淳蔵（2009）は、「ポランニーが言う『対象に棲み込む』について、結局、ある対象があったとして、あらかじめ何か既存の視点でもって理解しようとするのではなく、その対象との距離を縮め、そのあらゆる可能性を既存の視点に影響されることなく把握してしまおうとするプロセスである」（石井 2009: 119）と述べている。Polanyi（1966）自身は、「暗黙の認識（tacit knowing）を棲み込みと同一視すれば、それは重視すべき場所が、諸要素としての近位項から、統一性を持った存在である遠位項へと移動することを意味する」として、以下のよう

に説明した。

暗黙の認識を、私たちが語れる以上の事柄を知るための方法として、心に描く際、私たちは近位項から遠位項へと注目が移動し、その結果、注目の対象たる「統一性を持った存在」へと「個々の諸要素」が統合されていく様子を認識する。（中略）もし諸要素の統合を内面化（interiorization）

¹⁹ 経営学における暗黙知の体系的展開は、『知識創造の経営』（野中 1990）を嚆矢とする。

とみなすなら、内面化は、ある種の事物を暗黙の認識における近位項として機能させるための手段になる。その結果、事物をそれ自体として注視する代わりに、私たちは、事物が構成する包括的存在との関係において、事物を感知出来る。つまり、事物が統合されて生起する「意味」を私たちが理解するのは、当の事物を眺めるからではなく、その中に棲み込む (dwell in) からなのだ (Polanyi 1966: 17-8)。

野中ほか (2007; 2010) の「SECI」モデルは、組織の学習プロセスにおける暗黙知の存在を指摘したことで、従来のプロセスモデルを拡張したが、暗黙知をどのように表出化し、統合化出来るのかが必ずしも明確になっていないという限界を持っていた²⁰。創発に関わり、野中ほか (2010) は、知識が活発に創造される共同化の「場」の重要性を挙げ、「知識をより活発に創造するための共同化の場を生成すれば、主観的・身体的な暗黙知が共有され、相互主観性が成立することによって、共通感覚が生成される」(野中ほか 2010: 68) としている。確かに、相互主観性が生まれる「場」―「空間」の設定は重要である。しかしながら、「場」を設定するだけで本来身体知である暗黙知が形式知として表出化されるか否かは明確ではない。暗黙知の中には、野中ほかが述べる共同化による変換プロセスでは言語化しにくい、文化、意味、文脈などが存在する。これら全ての理解を通して始めて私たちは私たちが対象とする組織や人々の全体像をつかむことが出来るのである。

人が新しい技能や理論を身につける (本当に分かる) ためには、観察対象の諸課題を部分的に捉えるだけでなく、自らの全てをかけて対象全体に身体的に「潜入する」(dwell in) することが求められる。

以上、アントレプレナーシップ研究及びプロセス関連理論の課題をまとめると、従来のアントレプレナーシップ研究は、その射程がベンチャー企業以外にも拡張されつつある一方で、プロセスを駆動させる起点や実践プロセスにおいて

²⁰ 大崎 (2009) 等の暗黙知論において、暗黙知をいくつかのレベルに分ける議論がある。すなわち、①表出伝達可能知 (表出知)、②表出不可能だが伝達可能、③表出伝達不可能知 (ポラニー)。野中たちの SECI モデルでは①②を想定していると思われるが、「対話」や共通体験の実施のみで暗黙知の伝承がなされるのかどうかについては、理論上も実務上も明確になっていない。両者の能動的な歩み寄り及び介入者の暗黙知への積極的な接近への努力が必要である。

は依然として卓越したアイデアやリーダーシップを持つ創業者・経営者ら個人に焦点があたりがちであるという限界があった。また組織変容の実践において、Lewin の 3 段階モデル、Kotter (1996=2002) の 8 段階変革プロセス、Schein のプロセス・コンサルテーション (1999=2002) は、一定のゴール（正解）が想定された上で、それに向けて（そこから逆算して）、優れた知見を持つ人材によって導かれる段階を踏むモデルである点、現実の企業、特に卓越した人材を持ちにくい成熟中小企業における組織変革のプロセスの説明には十分とは言えなかった。他方、動態論としての野中ほか (2007; 2010) の「SECI モデル」は、組織が持つ暗黙知に焦点を当てたことが評価出来る一方で、「暗黙知」がどのように引き出され、「形式知」として共有されるのかという点については、依然として曖昧さが残るという課題を抱えていた。以上が、本稿に関連するアントレプレナーシップ研究および組織変革に関わる先行プロセス研究の課題・問題点である。

2.2 ダイナミック・ケイパビリティ (DC)

前節では、本研究の目的に鑑み、アントレプレナーシップをプロセスの視点から考察するアントレプレネリングに関わる先行研究と、組織の再構築におけるプロセス分析をあげ、その課題について述べた。

本節では、上記も念頭に置きながら、今日主に経営資源ベースの企業競争戦略論において研究者の関心を引いている D. Teece (2007) のダイナミック・ケイパビリティ（以下、DC）について概観する。

2.2.1 DC の変遷

DC について振り返ってみると、提唱者の Teece (2007) は、新古典派的均衡理論を批判しつつ、企業が変化の激しいビジネス環境において持続的な競争優位性を保つためには、企業内の資源配分²¹により、通常能力としてのオーディナリー・ケイパビリティによらない、(1) 機会・脅威を感知・形成する能力 (Sensing)、(2) 機会を活かす能力 (Seizing)、(3) 企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要によって再構成しながら、競争力を維持する能力 (Transforming) として DC の必要性を提起した (Teece 2007=2010: 3)。ただ、

²¹ Porter (2011) の市場におけるポジション戦略と対比されるものである。

その能力が主にマネジメントに求められる「能力を獲得する能力」にあったことから、他の研究者から詰まるところ個人の力量次第となりかねないと批判された経緯（舟津 2023: 93-5）がある。

これに対して、Teece が提起した「変化に対応して経営資源を再構築しながら進化を促す視点」を評価してさらに理論を拡張したのが K. Eisenhardt and J. Martin (2000) である。彼女たちは、DC を外部環境の変化に合わせて、経営資源を再配置する組織的、動的な能力（プロセス）であると主張して、以下のよう

ダイナミック・ケイパビリティは企業内のリソースの再構築に焦点を当てている。複製や仲介のためのルーチンを含む移転プロセスは、マネージャーが企業内の資源、特に知識ベースの資源をコピーし、移転し、再結合させるために使用される。例えば、一流の製品デザイン会社である IDEO では、マネージャーは日常的に、多くの業界から多くのクライアントの様々な過去のデザインプロジェクトから知識を仲介して製品を生み出している（Hargadon and Sutton 1997）。資源配分ルーチンは、資本や製造資産などの希少資源をヒエラルキー内の中心点から配分するために使用される（Burgelman 1994 など）。より戦略的なレベルで、「共進化」（coevolving）は、マネージャーが企業内の様々なパートナー間の協働の網をつなぎ直し、ビジネス間の新しい相乗的なリソースの組み合わせを生み出すためのルーチンを含む（例えば、Eisenhardt and Galunic 2000）。Disney は、優れたパフォーマンスを生み出すシナジーをシフトさせる共進化を歴史的に得意としてきた（Wetlaufer 2000）。パッチは、事業のマッチングを再編成するためのルーチンを中心とした戦略プロセスとその関連資源を、変化する市場機会に対応させている（Eisenhardt and Brown 1999）。デルは変化する顧客の需要に対応するため、常に事業を細分化しているが、これは優れたパッチ・プロセスの一例である（Magretta 1998）。

さらに M. Zollo and S. G. Winter (2002) は、企業が経営資源を獲得した後、どのような経路で新たな知識を獲得、進化させていくのかについて研究を発表している。彼らは、DC を日常的オペレーショナル・ルーチンの開発に向けた活動であると定義した上で、DC の深化における（1）経験の蓄積、（2）知識の明確化、（3）知識のコード化プロセスが果たす役割について考察し、これらの

学習メカニズムの共進化に伴い、企業組織の動的機能が形成されると主張した（Zollo and Winter 2002: 339-51）。

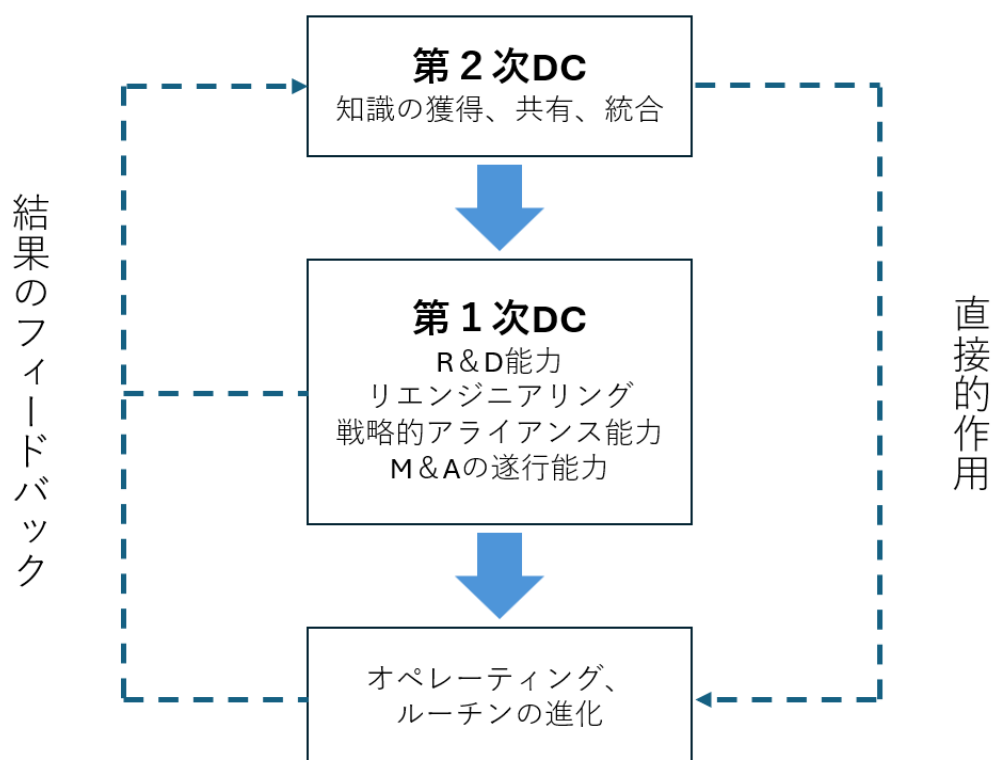


図 1 DC の階層モデル

出所：Zollo and Winter（2002）及び石坂（2017）（筆者改変）

図 1 は、Zollo and Winter（2002: 340）が提唱した概念を、O. Schilke（2014）および石坂庸祐（2017: 38）に基づき、筆者が一部改変したものである。Zollo and Winter は、DC を直接生成・開発するものとしてではなく、日常のオペレーティング・ルーチンを、より高次の次元に向けて開発する活動として位置付けた（Zollo and Winter 2002: 340）。その際、既知の（安定した）オペレーショナル・ケイパビリティは、組織の過去の暗黙知も含むものであるため、競合他社、サプライヤー、顧客その他の外部構成要素によって模倣、開発される可能性は低いとして、組織独自のルーチンに焦点を当てた一連の活動や認知プロセスは、「自社内」で開発されると述べた。さらに、彼らは、DC のルーチンを 2 つの階層に分けて、「日常業務を行う能力オペレーション・ケイパビリティに対して直

接的に作用して変化を試みるとともに、R&D やアライアンス等の遂行能力としての第1次 DC の行使を正当化し、保証する根拠を与えるメタ能力」(石坂 2017: 38) として第2次 DC を位置付けた。Zollo and Winter によれば、後者は、進化経済学 (Nelson and Winter 1982) において探索ルーチンとして伝統的に同定されており、ここでは DC を構成する要素とみなされている (Zollo and Winter 2002: 341-2)。

Schlike (2014) は、ある企業は優れた DC を持つのに、なぜ別の企業は持たないのかという点に対して、DC の中核的要素として「学習メカニズム」を位置づける「第2次 DC」のアイデアは、「学習を学習するという、I. Nonaka and H. Takeuchi (1995) や Easterby-Smith M. and I. M. Prieto (2008) の知識マネジメントの考え方によっても追認されている」(Schlike 2014: 369) と指摘しており、本稿の文脈と近い。ただし、取り込む知識や能力の対象を組織内の既存の能力に限定している点に制約がある。

2.2.2 企（起）業家精神としての DC

DC を組織ルーチンとしてみなし、獲得した資源をいかに再配置させつつその知見を進化させるのかという方向性とは対照的に、提唱者である Teece 自身は、「DC が高次のルーチンに存在するという考え方を否定する」(Teece 2014: 338) と述べて、DC の中心的な構成要素は企業家精神に依拠し、それは「機会の知覚と理解、物事の開始、物事の結合に関する規約で優れた方法の発見に関わる」(Teece 2007: 1346) としている。つまり、ここで Teece は、周囲に存在する様々なスキルや知見も含めてそれらを DC の構成要素とみなし、非ルーチンの、創造的な活動においても用いられると主張して、その見極めはトップマネジメントにかかっているとした。下記引用部分では、非ルーチンの例としてターンアラウンド（事業再生）を挙げており、常時必要とされないこうした変革能力は、組織内に常駐させるには、法外なコストがかかるため、マネジメントの判断で、必要に応じて組織の外部から招聘すればいいという考え方である。本稿は期せずして、Teece が言うところの「ほとんどない事例」の一端を占めるものと言える。Teece (2012) で以下のように述べている。

「Although some elements of dynamic capabilities may be embedded in the organization, the capability for evaluating and prescribing changes to the configuration of assets (both within and external to the organization) rests on the shoulders of top management. It is not by accident that, in the

marketplace for professional services, there are turnaround CEOs and other turnaround specialists. This reflects either that some companies have failed to build change routines, or perhaps that these capacities lie outside the organization because they are perceived as being needed only occasionally. It is impossible (or prohibitively expensive) to keep full-scale transformational capacities resident inside the organization. There are almost no studies of which this author is aware directly on this topic, which makes it an obvious candidate for future research.」(Teece 2012: 1397)

(ダイナミック・ケイパビリティのいくつかの要素は、組織に埋め込まれていることもあるだろう。しかし、(組織内外の) 資産の配置に対する変化を見定めたり規定したりするためのケイパビリティは、トップマネジメントの双肩にかかっている。プロフェッショナル・サービスの市場において、ターンアラウンド CEO やその他のターンアラウンドのスペシャリストが存在するのは偶然ではない。これは、一部の企業が変革ルーチンの構築に失敗したことを反映しているか、あるいはこうした能力は、たまにしか必要でないものと認識されているために、組織の外部に位置付けているのかもしれない。本格的な変革能力を組織内に常駐させ続けるには法外なコストがかかる。筆者の知る限り、このテーマに関する直接の研究はほとんどない)(筆者訳)。

S. Zahra et al. (2006) は、混乱している DC の議論を整理する過程で起業家的プロセスが、実質的能力を再構成し、時間の経過とともに、企業が変化する場合において直面する課題に対して、多様で多重的で革新的な戦略対応を構想し、それを実行する能力として DC を捉えた (Zahra et al. 2006: 926)。彼女たちは 9 つの命題を挙げて企業の学習能力と行動能力との関連性についても触れながら、環境変化自体にも対応すべく DC の能力のダイナミズムを強調した。

彼女たちが、時間軸と組織の学習・行動能力に目を向けた点は、一般に静態的なアントレプレナーシップ論を補完するものである。他方、文献レビューの結果、「中小企業や新規事業について検討した研究が少ないことが浮き彫りになり、DC が研究される背景が限定されていることがわかった」(Zahra et al. 2006: 920) と述べている点は、DC が企業組織一般にまで拡張されていないことを示唆するものと言えよう。

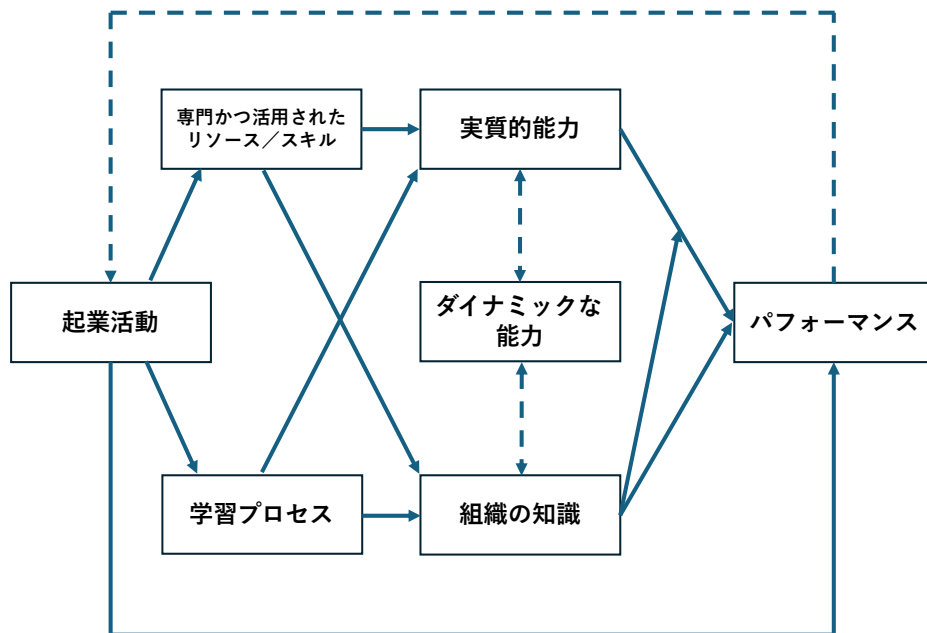


図 2 能力形成とパフォーマンスの定型化されたモデル

出所：Zahra et al. (2006: 926)

Zahra et al. (2006) は、図 2 において、起業活動が組織のパフォーマンスに直接影響を与え、それが新たな起業活動の選択にフィードバックされると主張した。同時に「実質的な能力と組織的性質と質は、ベンチャー企業が初期に導入する資源と学習プロセスに起因する」(Zahra et al. 2006: 946) と述べている。図 2 は、DC が実質的ケイパビリティと組織の知識の関係を媒介し、その結果 DC がパフォーマンスに間接的な影響を与えているという示唆である。彼女たちは、合わせて表 4 に示す 9 つの命題によって、経営資源、学習プロセス、能力開発、組織の成果の間の複雑な関係性を示した。

例えば、命題 1 では、企業が実質的能力を発揮すればするほど、その能力を効率的に使用することは容易になるものの、他方で、企業がその能力を使用しない場合、それを活用する能力は逆に減少する。同時に、それに代わる「学習能力」も減退することになる。同じ能力ばかりを活用し続けることの危険性であり、コンピテンシートラップ²²などは、その典型的な事例である。

²² 企業が過去の成功体験や既存の得意分野に固執し、環境変化に対応するための新しい能力開発を怠り、結果的に衰退してしまうこと。

命題 2 は、逆に企業が通常能力を絶えず変化させている可能性について述べている。継続的な変更は、時間とリソースを消費し、学習プロセスを混乱させる。2a によれば、DC をほとんど活用しない企業は、DC を活用すること自体が難しくなり、2b では DC を実体的ケイパビリティに繰り返し活用すると、実体的ケイパビリティの活用コストは増加するものの、将来の DC 活用コストは減少するとしている。

ここで重要なことは、DC を発揮する際に、実質的ケイパビリティの柔軟性を維持することにある。そこで命題 3 で述べられる統合スキルが重要となってくる。

表 4 9つの命題

命題	内 容
1	実質的能力と動的能力は、使用によって強化される。
2a	実質的能力を変化させることなく（すなわち、動的能力を開発したり行使したりすることなく）繰り返し使用することは、実質的能力を将来変化させることをより困難にする。
2b	ダイナミック・ケイパビリティを実体的ケイパビリティに繰り返し適用すると、実体的ケイパビリティ活用のコストは増加するが、将来のダイナミック・ケイパビリティ活用のコストは減少する。
3	統合スキルはダイナミック・ケイパビリティの開発と活用を促進する。
4	現在の実質的能力での成功の欠如は、動的能力の開発と使用を増加させる。
5	大きな、あるいは継続的な環境変化は、ダイナミック・ケイパビリティの開発と使用を増加させる。
6a	企業が年齢を重ねるにつれて、ダイナミック・ケイパビリティを開発し活用するための選択肢として、「即興性」の可能性が低くなっていく。
6b	試行錯誤的学習は、企業の年齢が上がるにつれて、ダイナミック・ケイパビリティを開発し、利用するための選択肢として、まず可能性が高くなり、次に可能性が低くなる。
6c	「実験」は、企業の年齢が上がるにつれて、ダイナミック・ケイパビリティを開発し活用するための選択肢として、ますます可能性が高くなる。
6d	ダイナミック・ケイパビリティを開発し、利用するための模倣は、企業の年齢とは無関係である。
7	実質的能力の変化の量とスピードは、実験プロセスよりも試行錯誤や即興の方が大きい。
8	ダイナミック・ケイパビリティ（実質的ケイパビリティと組織的知識を通じて）から得られる潜在的利益は、ダイナミックな環境においてより大きくなる。

- 9a ダイナミック・ケイパビリティと業績の関係は、実質的ケイパビリティの（結果としての）質によって媒介される。
- 9b 実質的能力（および間接的には動的能力）がパフォーマンスに及ぼす影響は、組織的知識が低いと損失が増加し、組織的知識が高いと利益が増加するというように、組織的知識によって調整される。

出所：(Zahra et al. 2006) より、筆者作成

上記命題群は、資源、学習プロセス、能力開発、組織の成果の間のより複雑な関係性を示したことに意味があるものの、そこで示された命題には、概念提起にとどまっているものも多く、彼女たち自身が結論部分で述べているように、今後さらに他の研究者による実証分析が求められる（Zahra et al. 2006: 951）。

表 5 新規ベンチャーと既存企業におけるダイナミック・ケイパビリティ

ディメンション	新規事業	老舗企業
DC の構成と属性 （数、範囲、複雑さ、安定性）	● 少ない ● フォーカス ● 単純→複雑 ● 急速に変化する	● 多い ● 幅広い ● 複雑→単純 ● 変化に強い
DC 開発・使用のきっかけ／スピード	● 総合スキルの向上、最近の実行の失敗、これまで未開拓だった分野での機会、顧客からの要求の大きな変化 ● 開発、使用は出来事によって急速に変化する可能性が高い	● 統合スキルの有無、最近繰り返された実行の失敗、競合他社がその会社の技術や機能を駆使するような競争環境の大きな変化 ● 開発、使用は状況の変化に伴う大きな空白の後に残る
DC の発見または開発の主な方法	● 試行錯誤 ● 即興 ● イミテーション	● 経験から学ぶ ● 計画的な変化、実験 ● イミテーション
能力のアップグレード	● 学習は計画よりも行動に基づく ● 重要な目標は、会社の既存の能力ポートフォリオにおける大きなギャップを埋め、有機的成長の機会を探ることである	● 意図的で、創発的な質 ● 焦点は、ダイナミックな能力を構築することである

出所：(Zahra et al. 2006: 941) より、筆者作成

表5は、DCとの関係を、新規ベンチャー企業と老舗企業で比較した表（筆者一部改変）である。ここで彼女たちは、「ルーチンは、比較的単純なプロセスとして始まり、より複雑になり、最終的に再び単純化される傾向にある。その論理は、企業は知識も資源も乏しい状態からスタートし、成長するにつれて資源や知識を追加して構成要素間の関係の複雑さを拡大させ、最終的に知識と効率が高まるにつれて単純化するというものである。しかし環境激変下では、このパターンが崩れ、変化が必要なときに古い単純化されたパターンに固執する企業はパフォーマンスが低下する可能性がある」（Zahra et al. 2006: 941）と述べて、その弊害も認識されている。つまり「DCは、持続的優位性を持つ条件として必要条件ではあるが、十分条件ではない。DCの基盤となる実質的なケイパビリティが平凡であり、再構成後もその状態が続くのであれば、優位性は生まれない」。結果的に、「我々は、DCを持つこと自体が優れた企業パフォーマンスにつながるわけではないという Eisenhardt and Martin（2000）の見解に同意する」（Zahra et al. 2006: 942）という結論に至るのである。

2.2.3 DCの課題

以上、見てきたように、DCについては事業環境変化への対応という点で本研究と問題意識を共有するものの、DCの定義やその分析視角について、先行研究間のばらつきは否めない。Teece 自身の見解にも揺らぎが見られる。DCが起業家的個人のケイパビリティや知見に依存するとしながら、「必要な認知的・創造的スキルは企業内の個人が持っているかもしれないが、ここで望まれるアプローチは、企業自体の内部に精査、解釈、そして創造のプロセスを埋め込むことである。もし、感知、創造、そして学習という機能がわずか数人の個人の認知特性に委ねられるなら、企業は脆弱になろう」（Teece 2007: 1323）と述べて、DCが個人に依存することの問題点についても警鐘を鳴らしているのである。

われわれは企業家を、新しいあるいは改良された製品やサービスを提供する新ビジネスをはじめる個人に関連づけてきた。そのような行為は明らかに企業家的だが、ダイナミック・ケイパビリティに埋め込まれている起業家的マネジメントの機能は、活動の開始や個々の行為者に限定されない。それは新たなハイブリッド、すなわち企業家的経営資本主義と呼ぶにふさわしいものである。それは、問題や趨勢の認識、資源の方向付け（および再方

向付け)、組織構造とシステムの再形成に関わる。それによって、技術的な機会を創造し対処する大きな企業においても小さな企業においても、企業が財務的な成功を持続するためには、企業家的経営者資本主義が力を持たなくてはならないということである。また企業家的マネジメントも単なる“社内起業家”ではない。なぜならば、企業家的経営者には、ビジネス・エコシステムの形成を含む外部活動に参画するという大きな役割もあるからである (Teece 2007: 1346-7)。

ここで言われる企業家的経営者は、組織を持続的、大局的に経営し続ける能力と見識のあるマネジメントとして広義に捉えられており、結局アントレプレナーシップ研究の課題でもあげた卓越した経営者あるいは、組織に埋め込まれている潜在力を引き出す知見を持ったプロフェッショナルの存在を示唆している。そのような人材が存在するか否か、それらの人々がどのように組織の潜在力を引き出すのか、そもそも組織の潜在的能力がどのようにして埋め込まれたのかが明らかになっていないという課題が残る。言い換えるなら、組織変革自体の成否についても、ある意味その時のマネジメントの力量、判断任せになりかねない。

Zollo and Winter (2002)が示した、高次 DC へのルーチンの進化というアイデアは、組織学習を通じた知識マネジメントという視点を取り入れた点で、筆者が考える組織学習的視角に近いものの、それが組織内でなされるとするならば、誰が、どのようにそうした変化を推進するのか、また第 1 次 DC と第 2 次および通常のオペレーショナル・ケイパビリティとの間の線引きがいかになされるのかは明確になっていない。

Zahra et al.が提示する DC モデルは、既述の通り、資源、学習プロセス、能力開発、組織の成果の間のより複雑な関係性を示したことに貢献がある。また、DC が実質的ケイパビリティと組織の知識の関係を媒介し、その結果がパフォーマンスに影響を与えるという視点は新たな視点と言える。他方、その分、企業が従来持つ実質ケイパビリティに比重がかかりがちで、DC は 2 次的な位置づけであること、実質ケイパビリティを持たない成熟企業（既存企業）の場合どうなるのかについては明確に示されておらず、文字通りには、企業の能力が「生まれつき」にあるということになりかねない課題がある。また、DC の有効性が、事業の外部環境の変化との関係で成果に結びつく限りにおいて評価されるものであるとしても、それもまた結果論になりかねない。DC は経験から学び（表 5 老舗企業 3 段目）、「試行錯誤的学習は、企業の年齢が上がるにつれて、ダイナミッ

ク・ケイパビリティを開発し、利用するための選択肢として、まず可能性が高くなり、その後低くなる」(表 4-6b) ため、老舗(成熟)企業は過去の経験から適切な対応を取る場合もあることから、「成熟企業では、『即興』が活用される可能性が低くなる」(表 4-6a) と述べつつ、「経験」と「即興」の活用の間で、誰が、どのようにそれらを使い分けるのかまでの言及はない。

以上、DC については、自らの経営資源をベースにそれを活用、再構築しながら、組織としての新たな競争力を開発していくという視点において、(競争戦略上の) ポジション戦略とは異なる新規性があるものの、そこで活用される経営資源を「誰が」「どのように」形成し、見極め、さらに外部の資源と「いかに」結びつけていくのか否かについては、依然として研究者間でも見方が異なっていると言えよう。

もともと Teece が提起した DC は個人的主観と批判され、他方でルーチン開発に主眼を置くもの (Zollo and Winter 2002)、プロセスにより注目するもの (Eisenhardt and Martin 2000) 等、複数の知的焦点に基づいて多様な視点から論じられてきたため、それによって混乱が生じている側面も否めない。

2.3 エフェクチュエーションとブリコラージュ

2.3.1 エフェクチュエーション

先行研究レビューの最後に、アントレプレナーシップ研究に認知科学、熟達研究の知見を適用することで「起業家個人の意思決定」の研究を展開している「エフェクチュエーション(実効理論)」及び「ブリコラージュ論」についても触れておきたい。

「エフェクチュエーション」は、アントレプレナーシップの研究者である S. Sarasvathy (2008) によって提唱されたロジックで、吉田満梨・中村龍太 (2023) は「熟達した起業家に対する意思決定実験から発見された高い不確実性に対して予測ではなくコントロールによって対処する思考様式」(吉田・中村 2023: 20) と述べている。因果律としての「コーゼーション (causation)」に相対する思考方法である。Sarasvathy は、様々に異なる背景を持つ熟達した起業家を調査対象として分析した結果、彼らが不確実性の高い状況下で、情報収集・分析を通じて不確実性を削減させるのではなく、手持ちの手段 (means) をいかに活用するかを考えて意思決定を行なっていることを発見し、そこに 5 つの原理があることを示した。ここでは、5 つの原理を説明することは省略するが、明確なゴール

から逆算して、何をするか計画を立てて、それに沿って行動していくという一般に馴染みのある方法論ではなくて、手持ちの手段を元に次の行動を導き出すというプロセスのコントロール的思考法は、イノベーションの探索活動における実践と親和性の高い方法論である。Sarasvathy（2008）は、予測の精度を上げることとは別の次元にある起業家的機会に関わり、以下のように述べている。

私の考えでは、起業家的機会が始動するのは、人間の営みにおける全ての重要な事柄が始まる場所、すなわち「純粹経験の世界」においてである。純粹経験の世界では、知識が完成することではなく、機会は常に作られつつある。（中略）言い換えれば、機会は、「発見されるもの」であると同時に、「つくり出されるもの」でもある。そしてこれまでの経験的な証拠が示すように、機会とは、「起業家が自身の行為の基礎とするデータ」であると同時に、「起業家の行為の結果」でもある。行為を、創造的思考の単なる実行として扱うのではなく、行為が世界の新規性の根本原因である、という見方は、社会哲学の近年の発展にも支持されている。例えば、H. Joas（1996）は、創造的行為を含める形で社会的行為の理論を一般化するための詳細な議論の中で、『合理的な行為は身体性（corporeality）、状況、社会性についての仮定が有効である特殊なケースでしか成り立たない』と述べた。彼は、創造性を単に合理性からの逸脱としてモデル化する態度に対して、疑問を呈している（Sarasvathy 2008=2015: 234-5）。

また、山田幸三（2019）は、エフェクチュエーションの波及効果について、

使命感や危機感等を起点として、単なる観察者としてではなく当事者として棲みこみ、真剣に思索することで生まれる企業家の洞察力は、実践の場で試行錯誤し、企業の存続をかけて不断の努力を重ねる状況下で研ぎ澄まされていくのではないだろうか。熟達（expertise）した企業家の意思決定の原理を従来の因果論的決定ではなく、実効論的決定として捉えて市場は紡ぎだされる（fabricated）とし、因果の関係を反転させるエフェクチュエーション（effectuation）のような研究成果の訴求力は強く、経営理論の実務への波及効果の訴求力は小さくない（山田 2019: 55）

と述べている。本稿で、エフェクチュエーションを必ずしも前面に置いていない

のは、同ロジックもまた、アントレプレナーシップの文脈から出てきたものであることに加えて、その際の主体を主に個人として捉えているのに対して、本稿では組織全体における創発行為を前提として議論を展開しているためである。

他方、アントレプレネリングの「参加的アプローチ」に残された Steyaert (2011) の含意は、企業家的現象をどう記述していくか、その方法論にあるとして自らオートエスノグラフィーに取り組んでいる高橋徳行 (2024) は、「エフェクチュエーションがもともと、人間が有する野生の経営感覚であることを踏まえると、(中略)『何かしたくなるモノ』を中心に据えてしまえば、自ずと人は企業家精神を発揮するのではないか」(高橋 2024: 171) と主張している。

エフェクチュエーションが最初から明確なゴールを持たないアプローチであるとしても、自らを俯瞰し、「自分が何者で」「何を持っていて」「誰を知っているか」を考察する際(エフェクチュエーションの第一原理である「手中の鳥」)に、「自分が何をしたいのか」という問いは、発想の起点として極めて重要なポイントである。Drucker (2008=2009) が、経営者に最初に問う質問が、「われわれの使命はなにか」であることも同様の認識に立っている。しかしながら、業績の振るわない企業に限らず、一般に「何をしたいか」が明確なケースはむしろ少ない。高橋が述べるように「何かしたくなるものを中心に据えれば自ずと人が企業家精神を発揮する」という指摘は逆説的に、人も企業も何をしたいかが必ずしも明確になっていないことを示唆している。

なお、この点に関わり、L. Wiseman (2014=2017: 40) は、イノベーションが必要な局面や緊急性の高い局面で、ルーキー(初めて取り組む人)、ベテランに関係なく、すなわち年齢、経験に関わらず創発は生み出せるとして、「ルーキー・スマート(rookie smarts)」を主張した。確かに一般にルーキーの方が、フラットな眼で状況を把握し、「何をしたいか」が明確である傾向はあるかもしれない。その可能性を否定しない一方で、Wiseman の主張も個人に焦点が当たっている点では、従来のエフェクチュエーションの枠内における議論としての限界は残る。

2.3.2 ブリコラージュと限定合理性

本章を閉じるにあたって、アントレプレナーシップの戦略研究に援用され、エフェクチュエーションとともに注目されている「ブリコラージュ(論)」と不確実性下の意思決定に関わる「限定合理性」の議論についても一言触れておきたい。ブリコラージュは、「器用仕事とか寄せ集め細工などと訳され、限られた持ち合

わせの雑多な材料と道具を間に合わせに使用して目下必要とされているものを作ることを意味している。その点では、エフェクチュエーションの「手中の鳥」の原則に符合する。T. Baker and R. E. Nelson (2005) が「ブリコラージュ戦略は、まずは組織内の既存のリソースを組み合わせて、独自の機会を創出し、顧客に対して、より大きな価値を提供することである」(Baker and Nelson 2005: 332)と述べているように資源ベース論を出自とするDCと重なる視座を有する。他方、「新たな状況や機会に対処するために新たなリソースを求める行動とは対照的である」(Duymedjian and Rüling: 2010)との指摘もある点においては、Teece (2012) が言うところの、当面必要としないものは組織内に置かずに、新たな状況に対応する際には、その要素を外から取り入れるというニュアンス(2章2節2項、引用部分)とは微妙な差異がある。

よく知られるように、ブリコラージュは「構造主義」を提唱した Lévi-Strauss (1962=1976) が用いたことで広まった言葉である。彼は、あまたのフィールドワークに基づき、未開人(あるいは野蛮人)として知的に劣るとみなされていた各地の先住民族の思考法が、先進国と言われる欧米人と比較して、決して劣後するものではなく、西欧文化における思考法が科学的、合理的思考として特定の用途にぴったりと合う(不変の)「概念」を組み立てようとするのに対して²³、先住民は「概念」とは異なる「記号」を用いて常に変形する思考法をとっているのであって、そこで何ら不都合を生じるわけではないと述べている(中沢 2016: 42-4)。

Lévi-Strauss (1962=1976) は、彼の代表的著作である「野生の思考」の中で、「科学者と器用人(プリコロール)はどちらも情報をねらっている。しかし器用人の場合、その情報はいわば前もって伝えられているものであって、彼らはそれを寄せ集めるのである」「概念全体と記号全体にはずれがあり、その差は感知出来るほど大きい」(Lévi-Strauss 1962=1976: 26)と記している。

先住民の文化と現代の企業文化を対比するのは、あるいは適当とは言えないかもしれないが、概念と記号の差異を考える上では重要な指摘である。

²³ Lévi-Strauss は、sauvage (野蛮人) という西欧文化の偏見の凝縮とも言える言葉を用いながら、『野生の思考』とは野蛮人の思考でもなければ未開人類もしくは原始人類の思考でもない。(中略) この思考は分析的であるとともに同時に総合的であろうとし、また両方向の極限にまで進むことを目指しつつ、同時に両極間の調整能力を保有しようとする(1962: 262-3)と述べている。

また、カーネギーメロン大学の H. A. Simon が長年の研究から述べたように、不確実性下の意思決定にあたって、人が可能な選択肢をパノラマ的に概観し、それら選択肢を実行した際のあらゆる結果についての正確な知識を持つことは不可能と言っている。現実には人は限られた知識、洞察に基づき、クローズド・システムに自身を置いて、限られた変数のもとで主観的な合理性によって判断する（田中・北野 2010: 11）。Simon（1997）が言う「限定合理性」（Bounded rationality）である。こうした合理性に限界のある人間が下す意思決定は、自ずと限界とゆらぎを持っており、大部分は目標に向けて短期的かつ合目的な行動パターンとなりやすい。マネジメントが行う意思決定も、その成否は最後に決まるものであり、プロセスの過程においては、組織に所属する人々と共に大いなる「ゆらぎ」や「ずれ」に翻弄されながら構成されると言ってもよいであろう。

2.4 小括

本節では、本研究の先行研究として、アントレプレナーシップ研究を軸に、関連するダイナミック・ケイパビリティ論、エフェクチュエーションほかについて振り返った。その結果、これらの理論（あるいはロジック）は、刻々変化する不確実性の下で新たな発想を促していく（創発）という点で、お互いに重なり合いつつ、それぞれを補完（あるいは矛盾）し合っていることが確認された。ただし、そこで共通して見られる課題を見るなら、一つには、それらの理論においても最初のプロセスがどのように生起・駆動するのかが必ずしも明確ではないという点、また、これまで繰り返し述べてきたように、結局、これらの理論の実効性が、その時、その場に存在する個人次第という結論になりかねない、という点にあった。

これに対して本研究は、外部アクターの一つである事業再生ファンドやその関係者も含めて、組織に関わるあらゆるアクターの異種混交の関係性の変化（プロセス）を考察することに主眼を置くものである。それによって、最終的にイノベーションにつながる広義のアントレプレナーシップが、個人の能力のみに依存するものではなく、組織が学習し思索を続ける行為の連続性の過程で、様々な「揺らぎ」や「ずれ」を経験しながら生成され、展開していく連続的行為であることを示す。

筆者は、アントレプレナーシップ研究を、DC 研究、OD 研究およびエフェクチュエーション・ロジック等にとどまらず、他の様々な研究領域との結び目（接

点) となり得る学際的領域の中で位置づけている。

他方で、ここまで見てきたように、既存の研究群は、総じて大企業やベンチャー企業を主な対象としてきており、成熟企業や中小企業における組織変容に対する研究はいまだ不足しているという限界があった。その背景として、中小企業においては、経営者の力量によって業績の成否がかなりの程度決まってしまう側面があること、また、特に中小の成熟企業では、取引先や親会社等との固定的な関係性の下でどうしても受け身になりやすいという傾向があるために、変化に対する能動的なインセンティブが働きにくいことが推察される。こうした仮説は、第4章、第5章の事例で検証したい。

以上を踏まえて、本研究では、引き続き根強く存在する「卓越した個人（経営者）の存在」による創発行為として、企業家個人の属性や特徴に重点を置いた研究、あるいはスタートアップのベンチャー企業中心の見方を排し（久保 2005: 72）、成熟中小企業においても、そのプロセスの過程で、集合的、組織的な創発行為が生まれる可能性があることを明らかにする。また、それらを通じて、先行研究群の補完と発展的な拡張を図らんとするものである。

冒頭、問題意識として挙げた、アトキンソンの主張に対する違和感も、結局ここまで述べてきた先行研究の限界が、成熟中小企業が例えば事業再生ファンドのような外部アクターとの関係性の中で「創発行為」が生まれることを想定していないことに一つの理由があるといってもいい。次章で事業再生ファンドの役割について触れた後に、A社、T社の事例を踏まえて、成熟中小企業のアントレプレネリング（創発行為）の可能性について明らかにしたい。

表6は、先行研究群の中から、アントレプレナーシップ研究、DC研究、エフェクチュエーション・ロジックについて、それらの対象、方法などをまとめたものである。

表 6 本研究と先行研究群の比較

	本研究	アントレプレ ナーシップ 研究	ダイナミッ ク・ケイパ ビリティ	エフェクチュ エーション
分析 の	・成熟中小企業 ・組織、平均的	・ベンチャ ー、アーリ	・大企業 ・経営資源	・ベンチャ ー、アーリ

対象	個人、その他アクターの関係性	ーステージ ・個人、技術		ーステージ ・個人の経験、手持ちの資源
方法	エスノグラフィ、インタビュー／会話記録、アンケート／リフレクションシート、	ナラティブ、インタビュー	インタビュー、シンクアラウド法 その他	ナラティブ、シンクアラウド法の発話プロトコルの定性的分析、インタビュー その他
思考様式	組織、集合としての知識創造	個人の創発	コーゼーション、予測	不確実性のコントロール
推進主体	全てのアクターの関係性	個人	個人（経営者）	個人（創業者）
特徴	行為主導、即興的・偶有的・実効論	個人のアイデア・技術	経営資源の再構築	「手段」（means）からスタート

出所：筆者作成

第3章 事業再生ファンドの概要と役割

本章では、本稿事例研究において、筆者が2002年に創設した事業再生ファンドである「日本みらいキャピタル」（以下、NMC）がアクターとして主要な位置づけにあることから、事業再生ファンドとは何か、投資ファンドの一つであるNMCと、NMCの活動の特徴である継続的ワークショップについて概要を述べる。その際、ワークショップを最初に実施した静岡県の製造業N社の事例を合わせて説明する。なお、N社は、第5章でT社の事例を記述する際、企業組織の境界を越えた合同ワークショップに参加している。

3.1 日本における投資（買収）ファンド

わが国におけるバイアウト投資（買収）ファンドの本格的な活動は、2000年前後から始まり、筆者が運営するファンドは、その草分けの一つである。2000年代中頃以降、ファンドを活用した組織再編はその数を増しており、大企業によるノンコア事業のカーブアウト（切り出し）案件、同族企業の後継者不足による事業承継案件は、今後もさらに増加していくものと想定される（図3）。

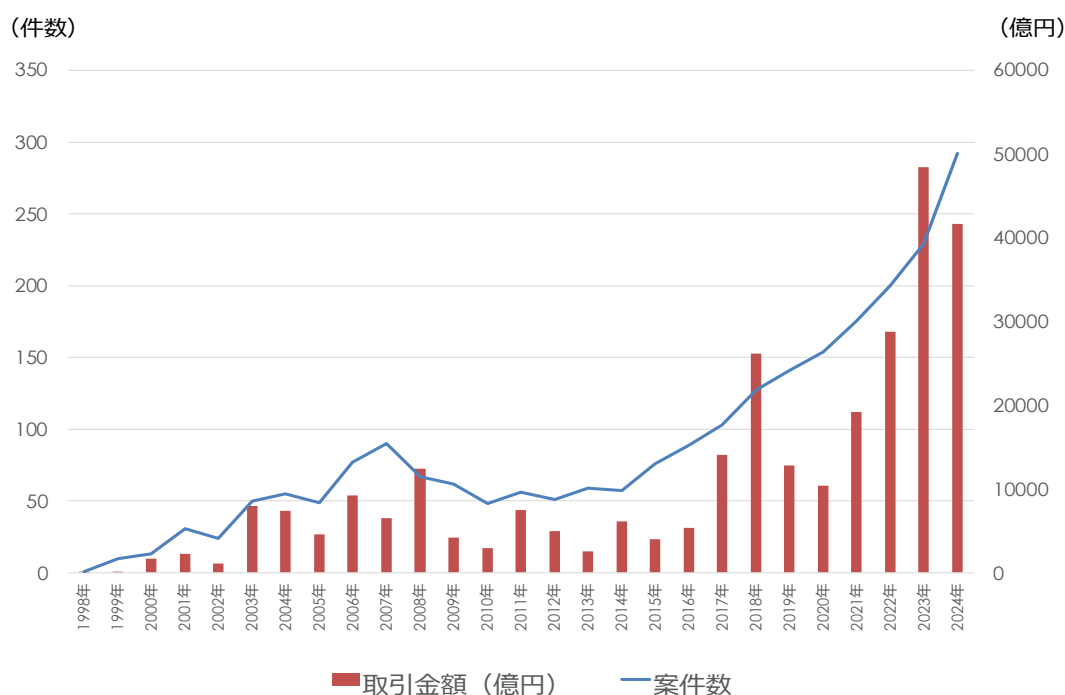


図3 日本のバイアウト案件に関する統計データ

出所:日本バイアウト研究所の資料よりグラフ化（2024年6月25日現在）

3.2 企業のライフサイクルとエクイティ・ファンドの役割

事業再生ファンドあるいはバイアウト・ファンドは、プライベートエクイティ²⁴ファンド（以下、PE ファンド）の一形態である。わが国では、1980 年代頃から、やはり PE ファンドであるベンチャー・キャピタルが活動を始めていたが、欧米諸国では、当時既にバイアウト・ファンドと呼ばれる企業買収ファンドが企業のエクイティ（株式）への出資（投資）を通じて、金融市場におけるリスクマネーの還流を担い、企業への資金の供給と業界再編に対して一定の役割を果たしていた。これらのファンドは、主に機関投資家や年金基金からリスクマネーを集め、それをファンドという形態で、企業株式その他比較的高い金融商品に投資をすることを主要業務としている。

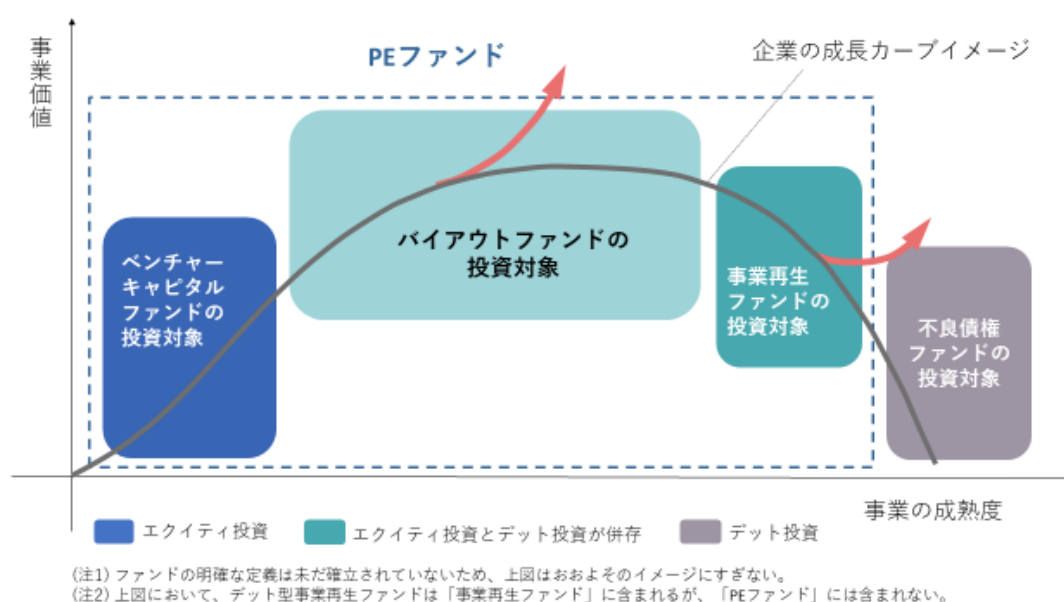


図 4 企業のライフサイクルと事業再生ファンドの位置づけ

出所：内閣府資料（2004）をもとに筆者改変

図 4 は、内閣府作成の資料の一部²⁵である。（グレー）の線は企業のライフサイクルを示している。一般に、企業（事業）にはまずその立ち上げの時期があり、そこを抜けて事業が徐々に成長拡大した後、企業を取り巻く変化に対応できな

²⁴ 非上場株式の総称

²⁵ 経済産業省「早期事業再生研究会」（筆者も委員を務めた）報告書（2004）

ければ、やがて衰退期に入る。PE ファンドのうち、ベンチャー・キャピタルと言われる投資ファンドは、株式市場に上場（IPO）する以前の、まだ資本市場、金融機関からの調達、借入ができない段階にある創成期の企業の立ち上げ時期から、起業後初期段階の資金繰りや事業拡張のための必要資金、さらには、上場前の準備期間（Pre-IPO と呼ぶ）の資金を提供することを目的として組成されるファンドである。

これに対してバイアウト・ファンドは、既に事業として一定の実績や顧客を持ち、事業計画に基づきキャッシュフローが想定出来る事業に対して、さらにその成長を促すための投資を行うものである。通常株式の過半（51%以上）を保有して、企業のガバナンスにも責任を持ちながら、必要に応じて経営や実務人材を提供する。株式を取得する際には、事業活動から見込まれるキャッシュフローを担保として金融機関からレバレッジド（梃子）ファイナンス（融資）を調達してエクイティと合わせて買収資金とするため、LBO ファンドとも呼ばれる。

3.3 事業再生ファンドの特徴

事業再生ファンドは、広義のバイアウト・ファンドの一種である。

ここで、なぜ「企業」と「事業」を分けて使用するかについて触れておく。通常企業は、設立時には一つの事業を中心に起業して展開することが多いが、その後の成長過程においては、リスク分散や将来の持続的収入源の確保を見通して、事業を多角化するケースが見られる。他方、人口減少に伴う総需要の減速が顕著になっている現在のわが国の経済環境下において、企業はかつて高度成長期に「多角化」した事業を見直し、自分たちの強みに即したより優先順位の高い事業、あるいは今後の成長が見込まれる事業に経営資源を集中（シフト）させようとする傾向がある。

バイアウト・ファンドはこうした背景を踏まえて、各企業の事業ポートフォリオの中で、事業単位毎に価値を評価して、その成長戦略を念頭に投資を行うことから、「企業」と「事業」を分けて考えている。本稿では以後、投資は「事業投資」に統一する。また事業再生投資は、現時点での事業価値を評価する際、当該事業をいま現在清算するよりも、それを継続した方が将来の企業価値が高められると判断する対象に投資を行う²⁶。その点で、事業を清算して例えば不動産、

²⁶ 事業再生ファンドは、継続事業価値＞清算価値と判断した事業に投資する。

有価証券等残余資産から利益を得ることを目的とする、あるいは株式価値がゼロとなって借り入れ金額のみが評価の対象となる事業をいかに安く買うかを志向する不良債権投資ファンドとは一線を画するものである。

事業再生ファンドが、株式の過半を持ち、ガバナンスを確保するのは、ファンドが単に危機状況下における資金繰りの手当てをするだけではなく、その後、企業の成長戦略の実行支援を行うことに主眼があるからに他ならない。従って事業再生ファンドは、時に経営に必要な人材も派遣しながら事業を立て直し、その後も当該事業に関与するメンバーと協働しながら成長戦略の実行支援を行うことを通じて、持続的にキャッシュを生み続けられる事業を目指すものである。

本稿の事例研究はこうした文脈に沿っており、第2章2節2項で Teece(2012:1397)の引用として示した、『事業再建のプロとの関わりを考察した事例研究』はこれまでほとんど見られなかったと言っている」という観点からは、まさにそうした事例でもある。

3.4 NMC の特徴

NMC（フロントメンバー10人、バック4人）は設立当初より、「対象会社の組織・風土に寄り添い、ボトムアップ型のアプローチにより、組織の構成員と協働して事業再生を行うこと」を理念として行動してきた。ここで言う、「ボトムアップアプローチ」とは「上意下達」による上からの変革ではなく、Warshay（2022=2023: 74）が定義する「共感」を意味している。そのため、ファンドのチームメンバー（担当会社ごとに4、5名で編成）は、担当する会社とほぼ毎日やり取りし、プロパーのメンバーとともに、対話や協働作業を繰り返しながら、彼らと伴走している。その際、現場の活動（業務の詳細、従業員の考え方）をよりよく知るために、組織の所属（職場）や職階の垣根を取り払った所謂クロスファンクショナル（境界横断）なワークショップを継続的に実施することを一つの特徴としてきた。

成熟企業における「組織変容」には、長い時間と忍耐が求められる。一つの理由は、組織やその構成員（役職員）が長きにわたって無意識の内に身体知化してきた認知活動（メンタルモデル）をアンラーニング（Hedberg 1981）するのに、思いのほか時間を要するためである。変化の兆しが見られても、放置しておく、すぐにまた元の習慣化したルーチンに戻ってしまう。D. Kahneman(2011=2012)あるいは今井むつみ（2024）が指摘するように、企業組織に限らず、我々の日常

自体が既にバイアス（ヒューリスティック）に満ちている。長い時間を経て形成されてきた成熟組織におけるものの見方や考え方を変えていくためには、それ相応の時間をかけつつ、組織の構成員と時空間を共にしながら協働（伴走）を続けることが求められる。表層的なアドバイスや誘導と異なり、ここで言う協働は、ファンドメンバーと出資先の人々が一体となって、M. Csikszentmihalyi（1975）が述べた「フロー状態」を共有する営みである。

投資ファンドは、出資先の株式を取得後、その株式を売却してキャピタルゲインを得るまでの間、基本的に途中で利益を求めることなく、出資先の企業価値向上に専念出来るため、その分長い時間軸（NMC の場合は、契約上は最長 10 年、ただし平均的には 5 年程度である）で出資先と関わり合いを持つことが可能となる。

3.5 NMC におけるワークショップ（N 社の事例）

NMC は、2009 年から 2015 年までの間、静岡県に本社を持ち、国内外に広く事業を展開していた N 社において、組織、役職横断的なワークショップを行った。そこで、企業価値向上に効果が見られたことから、事業再生事案については、NMC の活動における特徴の一つとして現在も継続している。第 5 章で T 社の事例を取り上げる際、当時再生の最終段階にあった N 社と他 1（R）社との間で 3 社合同ワークショップを行った経緯があることから、以下、本節では N 社での事例に触れておく。

N 社は静岡県に本社を持つプラスチック射出成型の製造・販売メーカーである。売り上げ（当時）は約 350 億円、従業員が約 600 人で、国内数か所と、中国、東南アジアにも拠点を持つ中堅メーカーで、拠点が多い分、A 社、T 社と比較して規模も大きい（ただし、基本的に事業は各地に散らばる工場（顧客）単位となっており、事業ごとに見るならサイズ感は A 社、T 社とほぼ同様である）。

同案件は、MBO 案件²⁷である。2009 年当時 N 社は親会社も上場しており、親子上場の状況だった。その上、親会社が資金力に比してかなり無謀とも言える M&A を重ねていたことから、万一親会社に不測の事態が起こると N 社にも波及してしまうことを懸念した NMC は、N 社マネジメントに対して非上場化に

²⁷ Management Buy Out の総称で、企業のマネジメント（経営陣）が資本の一部を出資して、企業組織を買収する投資の形態を言う。

よる経営の独立を図るよう3年越しで説得した経緯がある。実際、それから間もなくして親会社は破綻したため、N社はぎりぎり共倒れ倒産から逃れることができた。

NMCが出資した当時、N社のマネジメントは、同社を30年以上に渡って率いてきた70代後半の会長が全ての意思決定を行うトップダウン型の経営であった。同会長は先見性のある経営者で、90年代に他社に先駆けて中国に生産拠点を設立したことが奏功して、NMCが投資する少し前までは、中国に生産工場を持つ電機・電子関連メーカーからの利益が稼ぎ頭であった。しかし、2000年代に入ってこれらの顧客の競争力が落ちてくると、それに伴ってN社の業績も下降線をたどり、NMCが投資を行った決算期は、中国、インドネシア、マレーシア拠点が業績の足を引っ張り、決算は実質赤字に転落、海外拠点の整理が急務となっていた。当時のN社の課題は比較的明確で以下の3点であった。

- ① 急速に業況が悪化している電機・電子業界中心の顧客ポートフォリオを車載、医療関係の顧客にシフトすること。
- ② 業績の足を大きく引っ張っている中国拠点を整理し撤退すること。
- ③ 会長のトップダウン型経営を是正して、マネジメントの世代交代を図ること。

NMCはまず②を進言したが、会長の過去の成功体験でもあり、全く聞く耳を持ってもらえず、そのまま放置しておく会社と破綻しかねないと判断せざるを得なくなった。そこで、同じ危機感を持つプロパーの副社長と相談した上で、経営体制を変えることを実行した。副社長も長年N社の実務に関わっており、また中堅、若手の活用に前向き、かつ海外拠点の整理にも柔軟であったため、新社長として経営の舵取りを任せることにしたものである。

N社の本格的な事業再生はこの時点で開始されたと言っていい。出資当初から既に3年が経っており、メイン銀行であるS銀行も懸念を持つ状況になっていたため対応を急ぐ必要があった。そこで実施したのが、現在に至るワークショップである。同活動は、先行研究で述べたPolanyiが言う組織への「棲み込み」に不可欠な行為であり、現在では、出資先の持つ暗黙知の理解に少しでも近接するために継続的に実施している（第2章1節5項参照）。

上記の経緯も踏まえて、N社ワークショップにおいては、主に以下の点を配慮した。

- (i) 海外拠点も含めて、停滞していた会社風土を変革したいという意欲を持っている社員を中心に第1フェーズの参加メンバーを募った。

- (ii) 長年 N 社をトップダウンで引っ張ってきたカリスマ会長が退任したことに対する不安感や NMC に対する不信感も見られたため、まずは、ファンドメンバーも含めた組織内の「関係の質」(信頼関係)の構築を最優先した。
- (iii) 長年行ってきた業務のやり方が「当たり前」になっており、それに対する見直しがなされていなかったため、それまでの「固定観念」(これを「思考の枠」と呼んだ)に気づき、本来どうあるべきかという問いを意識的に投げかけた。
- (iv) 従来、一般社員は、経営に関わる基本知識を学ぶ機会がなかったことから、第 1 フェーズの約 6 か月間で、第 2 フェーズ以降に自分たち自身で課題に取り組むための最低限の基本知識を学習し、それらを武器(道具)として第 2 フェーズ以降に臨めるようにワークショップのプログラムに組み込んだ。

N 社の場合、第 1 フェーズに参加した 33 人の中に、NMC の担当メンバーが、それまで知らなかったチェンジ(変革)エージェントの候補を何人か見出したことから、第 2 フェーズ以降は、それらの人たちを中心に営業、生産、管理それぞれの課題に取り組んでいった。また、中国拠点については、たまたまある中国企業が買収に関心を示してくれたことから、彼らに拠点を譲渡する形で撤退した²⁸。

顧客のポートフォリオについても、既往客を中心に車載関連に大きく重心を移すことに成功したため、N 社収益は売り上げを落とすことなく、3 年間で、赤字から約 10 億円の営業黒字にまで V 字回復し(図 5)、その後、経営の独立性維持を前提に、東証 1 部の上場メーカーのグループ入りを果たしたのである。

N 社で V 字回復を達成できたことには、いくつかの理由があるが、早い段階で、副社長をはじめ、その後の組織変容の中心となるキーパーソン複数と課題意識、ゴール、時間軸を共有して、チェンジエージェントが皆同じ方向を向いて活動できたことが大きい。タイミングよく、収益の足を一番引っ張っていた中国東莞の拠点を引き継いでくれる中国企業が出てきたことも幸運であった。

²⁸ 中国市場は、進出することは比較的容易でも、撤退は極めて難しく、多くの日系企業が撤退できずに苦労している。

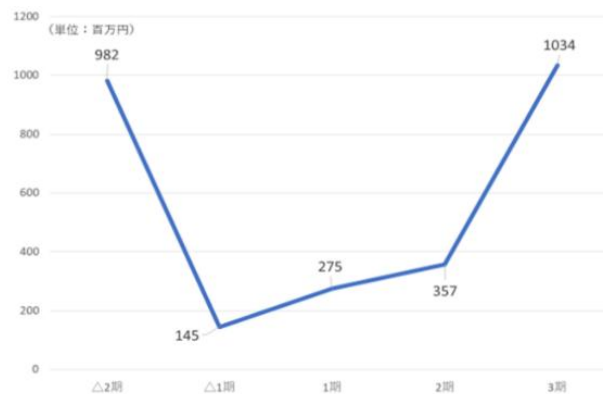


図 5 N 社の業績推移（単位百万円）

出所：筆者作成

NMC が N 社の事例で、改めて気づいたことは、組織を変えていく際に、経営陣のみと話しをして進めるよりも、問題意識を持ったより多くのミドル、若手社員たちと伴走しながら、建前を述べているだけではなくて、行為することを優先して課題解決に臨むことの重要性であり、そうしたやり方の方が成果につながるという実感であった。今一つは、行為の変化も、継続して粘り強く続けることが重要で、一過性のものでは、またすぐに元に戻ってしまうということであった。NMC での全社ワークショップを通じた組織変容の活動は、N 社の事例が発端となり、その後試行錯誤を重ねながら進化してきたものと言える。

第4章 A社の事例研究（事業承継）

第4章、および第5章では、危機に直面した成熟中小企業の組織変容プロセスを明らかにするために、過去、事業再生ファンド（NMC）が支援した二つの企業を中心に、長期的な参与観察およびワークショップ等で得たあらゆるデータを用いた事例分析を行う。

分析に際しては、各企業における外部アクターである投資ファンドとの協働過程に焦点を当て、特に以下の3点を意識して参与観察を行った。

- 事業環境変化への対応において、アントレプレネリングがいかに発現・展開したか。
- 外部アクターとしてのNMCが、組織の変容プロセスをどのように触発し得たのか。
- 成熟企業特有の組織慣性が、変容のプロセスにおいてどのように作用し、いかに克服されたのか。

4.1 事例の対象とその沿革・経緯

本章では、筆者たちが運営する事業再生ファンド（NMC）が、2020年から2025年までの間取り組んだ成熟中小企業A社（正社員100名、派遣社員を含め約200名、資本金20百万円、自営店7）における事業承継事案について記述する。

A社は創業家であるA家が、1933年（昭和8年）に東京麹町にA商店として創立し、2023年に創業90周年を迎えた老舗ベーカリー（製造・卸業）である。1944年に外務省からの委託を受け、在日大使館及び外国人向けの食糧配給所として、N県K町に製造・販売店を創設した（図6）ことから「K町のA」として富裕層や中高年の顧客を中心に現在も根強い支持がある。

体制は、派遣も含めて従業員が約200名、直営店は7店で、過去からの経緯でJ鉄道駅構内に10個の駅ナカ店舗を持つ（運営はJ）。NMCが出資した時点での法人顧客はJ鉄道以外に2社あり、1社にはピザ生地を提供していた。



図 6 A社K町本店と日本初のスペイン産石窯

出所：筆者撮影

2006 年 7 月から 2020 年 5 月までの間、経営のかじ取りを担った長女に後継者がいなかったこと、業績が徐々に悪化してきたこと、キーパーソンが退職する意向を示していたことを主因として、2019 年に長女が事業承継（株式の売却）を決断した。この時、M&A の実務に慣れていない A 社は、情報管理が不徹底で、長女がまだ売り先を決定していなかった 2019 年 12 月に、主要取引先に噂が漏れて、取引先トップがパニックに陥るという出来事が起きた。その時点で、長女は NMC への譲渡を前提に、取引先への説明を求めてきたために、十分なデューデリジェンス（精査）を行う時間もなく、NMC が株式を買い取り、A 社従業員と共に業績の立て直しと成長戦略の実行支援のプロセスに入った経緯がある。

4.2 A 社における分析方法—参与観察とインタビュー

分析方法については、1 章 4 節 2 項で述べた通りである。基本的には、A 社と次章 T 社の分析方法を統一することが望ましいが、両者の出資時期に約 10 年間の乖離があることから、両者とも、ワークショップ時のデータ（リフレクションシート）を中心に活用しながら、本事例では、新たに 5 年強にわたる現場での参与観察とインタビューを中心としたエスノグラフィー的な方法論を用いて分析を行った。ただし、筆者ら自らが当事者として現場で協働していることをメタレベルで記述・分析している点で、コンベンショナルなエスノグラフィーとはやや異なるものである。

他方で、A 社のみならず、後述する T 社の事例も含めて、今回活用したデータは、時間を経たのちに後から記憶を遡って収集したものは限られており（T 社

の事後インタビューのみ)、リフレクションシートも対話記録にしても、常にその時、その場で収集したものである。

また、次章で紹介する3社合同ワークショップでは、逆に時間と空間のギャップが生じたことを活用して、空間、時間軸の異なる複数のローカルな活動を、それぞれ別個に考察しつつも、時空間の異なる実践同士が対話を通じて、「いま、ここ」における相互関係性をいかに構築するかを観察することを試みた。参加者がそこで得た気づきを、各々の未来の実践にいかに反映していったのかという視点で捉えることによって新たな気づきが得られた。

4.3 半構造化インタビュー（分析方法）と観察の対象

今回、主にインタビューを実施した対象会社の一部の管理職リストは、1章4節2項の表2のとおりである。製造、販売、管理それぞれの事業部門のキーパーソンを中心に、プロパー社員、またNMCが外部から招聘した外部人材も含めて、必要に応じてその都度インタビューを実施した。前節で説明したとおり、同じ内容の質問を複数のセクション、世代の社員に重複して実施することで、出来る限り客観性の担保を図った。

他方、NMCが招聘した常勤メンバーのみならず、ファンドの担当チームは、ほぼ毎日何らかの形で現場に出向き、A社メンバーと行動を共にしながら協働、対話を行っており、その意味では分析は日々の参与観察が中心で、インタビューはその間に行われた補完的な位置づけと見ることも出来る。

本研究は、これまで度々述べてきたように、NMCメンバーの関与自体も含めて現場で起こった出来事を中心につぶさに記述したものである。異なる対象に同じ質問を複数回行うインタビューの工夫に加えて、バイアスを極力防ぐ意味から、エスノグラフィーに詳しい共著者、外部人材である本事案を協働したA社のU社長（元T社社長）またA社のプロパー社員であるR取締役（現在は自身の店を持つために独立）ほかのコメントも反映することによって、トライアンギュレーションを意識しながら、事実関係の把握に留意した。



図 7 ワークショップの様子

出所：筆者撮影

以下、5年間に渡り A 社で観察された主な事象について記述する。

4.4 A 社の課題と変容

4.4.1 経営と戦略の不在－「受け身」の体質

NMC が出資を決めた 2019 年の後半以降、マネジメントや主な社員に対するインタビュー等を通じて分かったことは、A 社では長年パンの製造と販売に関わるオペレーション自体は継続していても、組織全体に関する経営方針や将来に向けての戦略が存在していないという事実であった。日常のオペレーションのヘッドは最古参の社員が担当していたものの、重要事項について誰がどういう理由で意思決定をしていたのかは明確ではなかった。必ずしも社長が判断していたわけでもない。社員は口を揃えて「上が決めたこと」と言って特に疑問も持たず、受け身の文化が染みついていた。小規模組織であるにもかかわらず、組織は職場毎に蛸壺で、互いの情報共有を行う場もなかったためかあまり仲が良いとは言えず、特に未だに職人的上下関係に基づく徒弟制度的風土が残っていた製造部門では、上位職階の人間は総じて下から嫌われていた。出資当時東京工場長であった R 氏は次のように述べている。

A 社社員は、全体に、美味しいパンを作ってお客様に喜んでもらいたいという気持ちは強く持っているものの、組織の運営とか将来に向けての戦略の意思決定については、そもそもオーナーが決めるものだと思っており、従って日常の活動においても、組織とか戦略という視点からものを見たり、考えたりはしていない。個々人それぞれに、この組織で何らかのスキルや一

定の報酬を得たうえで、いつ辞めてもいいというのが本音に近い（2022年5月フィールドノート）。

実際、東京工場長である R 氏²⁹は、前社長の長女が最も信頼を寄せていたスタッフの一人で、その R 氏が退職を申し出てきたのが、長女を最終的に決断させた理由であった。

このような傾向はオーナー系の中小企業ではありがちなことで、特に A 社の場合、3 代目の社長であった長女は、A 社がバブル崩壊後に財務的に行き詰ったことから、急遽トップに指名された経緯があり、中長期的な視点から経営を見るという経験を有していなかった。23 年間の事業再生の経験に照らしても、同様のオーナー系中小企業は他にも存在する。今後人口減少に伴う承継者問題が広がることが予想される中で、これらの企業で、より広い視野と知見を持つ経営者が長期間運営にコミット出来るチャンスがあれば、中小企業の生産性を上げつつ、業界の再編につながる可能性は大きい。

新 A 社においては、NMC が出資後、直ちに意思決定・運営機関としての取締役会を設置し、中堅のマネージャークラスが参加する経営会議において、情報や意思決定事項の共有化を図ることとした。また NMC による継続的ワークショップ（図 7）の実施に伴い、これまで互いに顔を合わせる機会さえなかった社員同士が、職場の境界を越えた課題解決を実行する活動が始まり、社員同士の関係性は以前より好転した。従業員の処遇改善とも相まって離職者も減少していった。

以下、入社以来 6 年間 K 町本店のフロアー担当だった H 子さんのワークショップ第 1 フェーズの最終発表の際の発言と、それに対する周囲の反応である。。

K 町本店の H 子です。皆さん私のことを知らない人が多いと思うし、最初このワークショップに参加したときには、私に一体何が出来るのだろうと不安ばかりでした。でもこの 6 か月間今まで知らなかった東京工場の R さんたちにとっても親切に教えていただいて、初めて自分が A 社の一員だったのだと感じることができました。実はこのワークショップの前までは、そろそろ辞めようと思っていたのですが、せっかく多くの方たちと知り合うことが出来たので、今はもう少し頑張ってみようと思っています。

²⁹ NMC が出資を決定後、R 氏を説得して退職を思い止まらせた。

K 町本店で入社以来 H 子さんの指導担当をしていた RY 子さんが涙ぐんで聞いていたのが印象的であった（2020 年 12 月 2 日フィールドノーツ）。

この H 子さんの発言（下線部分筆者による強調）から見て取れるように、中小企業に限らず、企業一般に組織が縦割りで、日常の活動が職場単位で成されていることが、特に職位が下位の社員にとって組織全体のことを考える機会を逸し、帰属意識が持てずに、受け身にならざるを得ない一つの背景・理由になっていることが窺える。

4.4.2 NMC 出資以前の A 社の収益構造とガバナンスの問題点

ここで、NMC が出資する以前の A 社の収益構造とガバナンスの実態について触れておきたい。ファンド出資前の A 社の売り上げと利益は、おおよそ売り上げが 20 億円半ば、営業利益が 2 億円弱ということではほぼ一定していた。安定していたと言えばそう見えるが、この数字の背景には多少のからくりがあった。一言で言うなら、社員の給与を極力抑えて、特に店舗の販売担当の女性たちは、一定の割合で常に入れ替わることを想定していたのである。明確な人事制度がなかったこともあり、NMC が投資した時点では、社員全般に職階は抑えられていて（評価制度がないためか昇格もなされない）、労働集約的な業務に対する給与水準も低かった。以下は、YO 店の S 子さんの発言である。

高校を卒業してどこに就職しようかとお母さんと一緒に考えていた時、K 町のパン屋さんなんていいんじゃないという話になって、そのまま就職しました。でも、このあいだ高校の同窓会があって、互いのお給料をオープンにしたとき、私の給与は他の人より大分負けていることが分かりました。それでも A 社のことは好きだし、K 町で勤務していた時は夏を過ぎるとお休みも取りやすかったので、まあ仕方ないかなと思っていましたが、東京に出てきて毎日忙しくなると、ちょっと合わないなという気がしてきています（2023 年 3 月フィールドノーツ）。

S 子さんは将来の店長候補の一人であったこともあり、その場は何とか引きとめたものの、その後エステ業界に転職していった。

プロパー社員に数字に強い人がほとんどいない状況で、長年数字を管理しながら社長にアドバイスをしていたのは、A 社の社員ではない A 家の顧問税理士

で、彼は確保すべき利益から逆算して社員の給与水準をアドバイスしていた。そのため上述のとおり、特に販売担当の女性社員は2、3年で辞めてしまい、その分人件費全体が抑えられても、店舗での接客ノウハウ（暗黙知）は伝承されないという状況が続いていたのである。人手不足は恒常的で、製造部門でも、折からのコロナ禍で負担が増していた夜勤の正社員などにそのしわ寄せが生じており、NMC が株主となったのちに急いで導入した新人事評価制度も現場で浸透するのに2年近くかかってしまった。ここで問題なのは、人が定着しないことによる技能や接客力の低下と、それ以上にそもそもそうした構造を作っていた原因の一つがA社の人間ではなかったことにある。オーナー企業におけるガバナンスの歪みを物語る事例である。

4.4.3 設備の著しい老朽化

A社は一時銀行管理を余儀なくされた時期もあり、在職期間中の3代目社長は、経営資源に対する投資を最小限に抑えていた。工場、設備は老朽化し、人材育成も現場に任せきりの状況であった。以下は、NMCの担当チームが最初に旧東京工場（当時板橋区中心部）を視察した際のフィールドノートである。

小雨の中、旧セントラル工場入口への外階段を登る。滑らないように気を付ける。工場はかなり老朽化していて、5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）は全く出来ていない。天気のせいもあるのか、工場内は余計に暗く、汚れて見える。安全面でも火事を起こさないか心配。住宅街の真ん中に位置しているので、周辺住民から早朝（午前5時頃）出荷時のトラックの音がうるさいという苦情も出ているらしい。ファンド担当のG氏の感想。『個人的には、こんなに汚れたところで作られている食品を食べる気になれないですね』（2020年1月8日フィールドノート）。

他方、A社のベテラン社員たちには、「まだ使える設備を更新するのはもったいない」（前COO）と考える文化が根強く、常に工具を持参して、ちょっとした機械の修理等は自ら行っていた。これにはNMCの担当チームメンバーも感心させられた。ある意味、資金を使っではいけないという制約の下でのブリコラージュ的な対応と言えなくもない。

4.4.4 設備に対する対応と気づき

NMC の担当者は、旧工場を維持したままでは A 社の生産性の向上は望めないと判断し、直ちに新工場の代替地を探し始めた。幸い都内環状線、N 県方面への高速道路のアクセスもいい場所に元食品工場であった建屋が見つかったため、取締役会において、建物をリノベーションして新工場にすることを決定し、併せて新たな設備として当時の工場長が熱望していた真空冷却器(図 9)を設置した。同設備は、焼きたてパンのうま味を長く保つ効果があり、その後 2024 年に導入した急速冷凍庫(図 11)とともに、工場の生産効率を上げることに寄与した。これらトータル投資額は、当時落ち込んでいた売り上げの約半分にあたる 8 億円強に相当し、コロナが長引いていたこともあって、こうした決定に対して、前社長³⁰や前 COO は必ずしも肯定的ではなかった。しかしながら、結果として新工場の立ち上げと設備投資の実施は組織全体として社員のモチベーションと生産性を大きく上げることにつながったのである(図 8)。

一例として、「真空冷却器を導入した後、R 氏は工場を視察に来た人には必ず『この設備で処理したパンは、1 日たってから食べても焼きたてよりおいしいんですよ』と嬉しそうに説明している」(2023 年 12 月 12 日フィールドノーツ)。

さらに予期しなかった副次的効果として、同設備を導入した際、当時必ずしも仲がいいとは言えなかった東京の製造部門のメンバーたちが嬉々としながら、どの商品がこの設備にマッチするかを一緒になって試行実験していたことが観察された。人だけでなく、人工物としての設備が組織の関係性に影響を与えた事例である。また新工場に従業員が共創ルームと呼ぶ会議室を設置したことにより、これまで連携がよくなかった製造と販売のメンバーが互いに需要の見通しについてすり合わせを行うようになった。逆に言えば、それまでは担当者同士の生産調整の話し合いは行われておらず、販売(店舗)責任者が、工場長にどの程度の生産が可能かをその都度聞いて、それに基づいて生産量が決められていたのである。価格についても、NMC の出資以前までは、元 COO の過去の経験と勘によって決められていた。K 町本店周囲のいわゆる別荘族の顧客は、商品の価格をあまり気にしないとのことで、A 社での値付けは一般の市場価格より高めに設定されていた。

共創ルームでの定期的な需給調整会議が行われるようになったのは、コロナが落ち着きつつあったころであった。需給調整会議のみならず、その頃までには、

³⁰ 本事案では、株式譲渡後、引き続き前 A 社長が 20%の株式を維持していた。

ワークショップで挙げられた他の課題（例えば生産性向上）等についても議論がなされるようになっており、従業員は、コロナによって途絶えていた社員同士の時空間の共有機会、「場」の大切さを実感したようであった。



図 8 新旧工場の比較

出所：筆者撮影

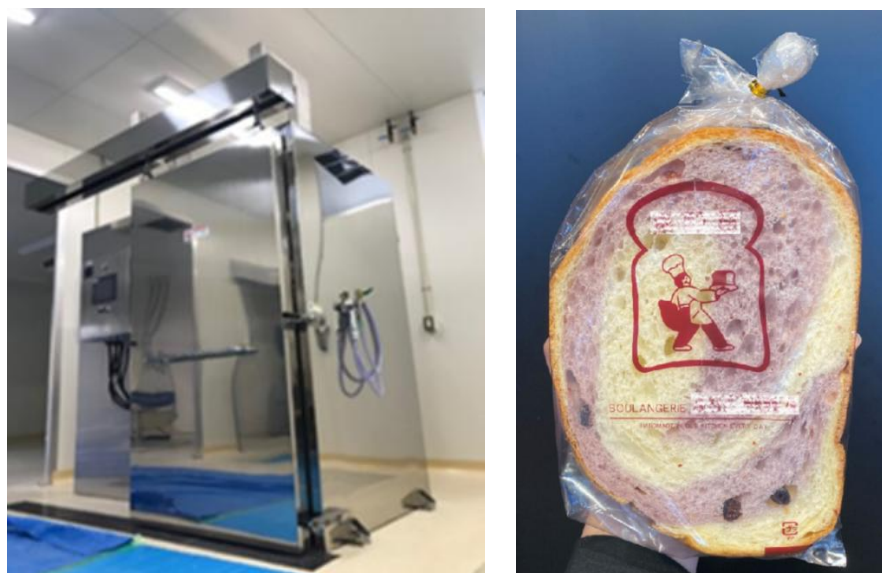


図 9 真空冷却器と真空冷却器を活用した製品（翌日）³¹

出所：筆者撮影

³¹ 真空冷却器を使用しない場合、パンは当日夕方には立たなくなってしまう。

4.4.5 数字に無頓着な組織

初回の取締役会の際、NMC メンバーを驚かせたことの 하나가、A 社では NMC の出資以前は、年度予算も、また新規出店時の事業計画も作っていなかったという事実が判明したことであった。取締役会では、経理の担当者が積み上げで計算した 2 カ月遅れの月次損益が提示され、それを前年同期の数値（P/L）と比較するというやり方で議論がされていた。新規出店の検討時も、出店場所にそれ以前に入っていた同業者の売り上げを聞いて³²、根拠なくその 2 割増しの売り上げ計画を前提に収支予測を行っていた。「A 社のブランドであれば 2 割程度は売上が上がるだろう」という根拠に乏しい楽観論に基づくものであったようだが、彼らが想定していたほど A 社のブランド力による差別化は見込まれず、結局計画倒れに終わっていた。本質的な課題は、新規出店時の事前調査の方法論に関する知見がなかったということであった。そこで、ワークショップの第 2 フェーズ以降、新規出店をアジェンダとするチームは、販売担当執行役員がプロジェクト・マネージャー、NMC メンバーがプロジェクト・オーナーを務め、具体的に俎上に上った西荻窪の出店において、事業計画策定時の考え方をレクチャーし、チームメンバーが現場でフィジビリティ調査を行った。つまり、それまでの A 社では、日常の製販に関わる最低限のオーディナル・ケイパビリティを越える知識の教育・育成を行う人がいなかったと言える。

原価管理に至っては、その言葉さえ認識されておらず、工場長と販売担当の執行役員が経験と勘によって商品価格を決めていた。店別の収益はかろうじて分かって、商品別の収益は不明で、本部経費を考慮した管理会計も存在していなかった。基本的にプロパーの人材の中に大卒者はおらず、彼らは日頃パンを製造することとそれを販売することには熱心であるものの、結果的に会社全体が儲かっているのかどうかには概して無頓着であるように見えた。原価管理については、途中で家具業界から採用した I さんを中心に、仕組み作りをミッションとした担当チームを組成し、約 1 年半かけて、組織内での「見える化」を図った。

4.4.6 数字意識化のための対応

NMC 担当者は、出資後直ちに外部の会計士も活用して、最低限、店別、顧客

³² A 社は J 鉄道との関係性が深く、大抵の場合、新規出店は J 鉄道からの要請に基づいていて、以前の売り上げデータは彼らが所有していたものである。

別、商品別の収益構造が分かる仕組みを導入した。経営会議で討議された、全社としての再生戦略は、A 社全体の生産性を上げることが第一の狙いで、そのために A 社の事業（顧客）ポートフォリオ、商品ポートフォリオを見直しつつ、製造工程におけるロス率を下げることで利益を確保することにあった。A 社は製造卸売り業として外販先 2 社の利益でどうにか全体の利益を確保していたものの、自営店のみの収益は以前から赤字だったのである。新工場を作って労働生産性を上げ、同時に利益率の高い新規法人顧客を開拓することによって安定的な収益構造を確保することが狙いであった。その一助として、外部から WEB 営業の経験を持つマーケティング人材を採用した。しかし、事業ポートフォリオの再構築という考え方は、社内でなかなか浸透せず、ようやく 2024 年期になって皆が少しずつ理解するようになったのが実態であった。予算も持たずに、月次の数字を前年同期と比較するという行為自体が、A 社が過去の延長線上に変わらぬ未来があると思い込んでいたことの証左でもある。長い年月、日々同じことの繰り返しで続いてきた組織の強固な固定観念とも言える。図 10 はワークショップ第 1 フェーズの中期計画策定時において全社で共有した 3 年後（年度）事業ポートフォリオ目標（A 社は 1 月決算）である。大半の社員にとって、こうした数字を見ること自体が初めてであり、社員の多くが、自分たちが力を入れてきた直営店ではこれまで利益が出ていないこと、利益の大半は、ピザ生地を提供していた Z 社との取引によってもたらされているものであることを知った。「不都合な事実」を「見える化」して、その事実と正面から向き合うことを通じてはじめて、A 社の社員たちは自分たちが置かれている状況を認識し、健全な危機感を持つようになっていったのである。

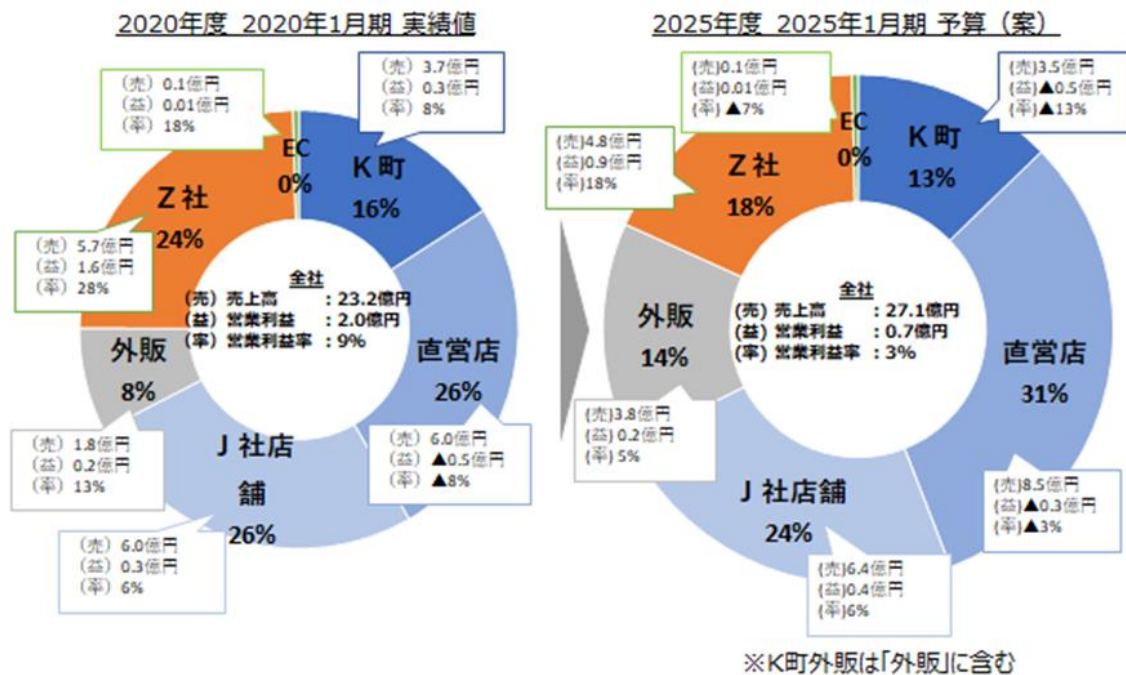


図 10 A社の事業ポートフォリオ
(グラフは売上高。2025/1 期は予算) 出所：NMC 作成

4.4.7 外部フィールド人材の影響と自律的行為の芽生え

A社は補完すべき人材を中途採用すると同時に、工場の生産性アップのために外部の同業者にも工場の視察を依頼した。その中で、期せずして出てきたのが急速冷凍庫の活用による昼夜の生産量平準化のアイデアである。たまたま工場を視察した他社のN氏が提案したレイアウトの変更案をきっかけに、製造部門の担当がショックフリーザーと呼ばれるイタリア製の急速冷凍庫を活用すれば、人を採用しにくい夜勤の業務を大幅に効率化出来るのではないかと気がついた。急速冷凍庫は、パンに霜をつけることなく、これまで半日（約12時間）かけて冷凍していた焼成パンをわずか40分程度で冷凍することが出来る。そこで、夜間に行っていた業務を昼に回し、比較的人的余裕のある昼間のうちに10アイテムを焼成、冷凍して冷凍庫に保管することで、夜勤業務時間と深夜労働手当の削減を図った。2024年6月からテストを開始し、年間で少なくとも5百万円程度の効率化（生産性約2%アップ）が可能となることが分かった。Schumpeter（1926=1977: 101）が挙げた新しい生産方式であり、画期的技術革新ではなくても、イノベーションにもつながる創発行為と言っていい。こうした主体的な提案は、NMCの出資時には予想も出来なかった。新工場に移ったこと、内向きで

あった組織が外部人材の意見にも耳を傾けるようになったこと、真空冷却器など前向きな設備投資が解禁になり、かつ成功事例となったこと等が影響し合っ
て生まれたもので、その後更にイノベーションを生起させる上でも参考となる
出来事であった。

2024 年 9 月 5 日に実施された 6 カ月ごとの各アジェンダの成果発表会
(ワークショップの一環) において、製造本部長の T 氏と新工場長の N 氏
は、下記図 11 のスライドを使用してショックフリーザーの効能を飛び入り
でプレゼンした。自分たちで考え、自分たちで実行するのだという、ひどく
張り切っている様子が聞いている者全員にも伝わってきた。その後のリフ
レクションシートで、他の出席者からもポジティブな反応が多く見られた
(2024 年 9 月 5 日フィールドノーツ)。

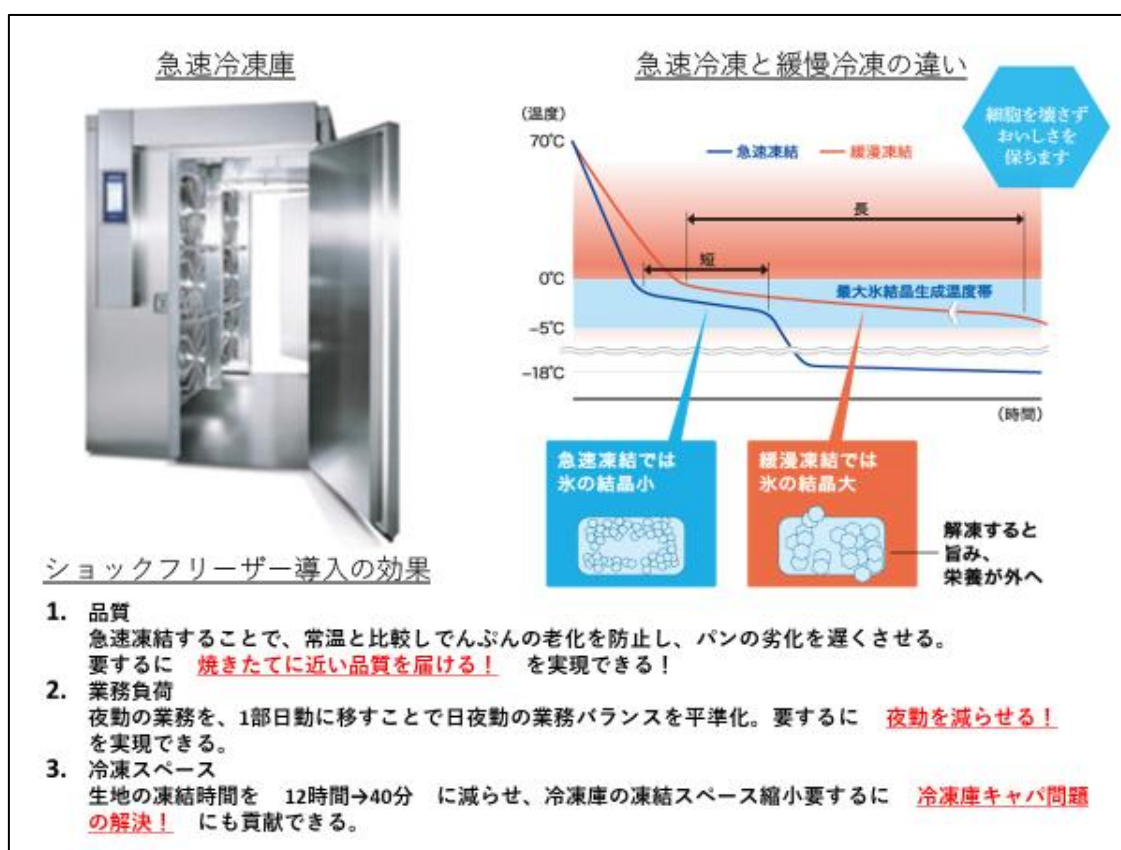


図 11 急速冷凍庫 (ショックフリーザー) に関する発表スライド

出所：A 社製造部門

4.4.8 外部者との連携による販促活動

A 社では、製造部門の世代交代と販売部門の強化を目的として、新工場が稼働した後、当時製造本部長兼東京工場長であった R 氏が販売本部長に横滑りし、直営店の挺入れと、原価管理の徹底、新規顧客の開拓を目標に活動した。

A 社の自営店が NMC 出資前に収益が出ていなかったことは既述の通りだが、特に東京での最初の直営店舗として基幹店にするつもりであった JU 店は、広いイートインスペースを抱え、ロケーションもあまりよくないことから慢性的に赤字を計上していた。昼間の時間帯、午後早いうちは、かろうじて近くの学校の生徒たちが塾に通う前の時間調整や宿題をするために使用していたものの、大した売り上げにはつながらない。午後 5 時頃には 2 階にあるイートインスペースはほぼ人のいない状態が続いていた。大家である T 電鉄は家賃の引き下げにに応じてくれない。コロナが少し落ち着いたところには競合店の出店も手伝って JU 店はさらに苦戦を強いられていた。

R 氏とシンガポールに出向していた K 氏（JU 店新店長）は、場所柄、夜お酒を出すような店にすることで、リピーターの確保を図れないかというアイデアを出した。たまたまコロナ前に JU 駅周辺で店を展開していて、フランス南部に自身のワイナリーも持っているフランス人の P さんが、週に何回かならワインバーを開いてもいいと言ってくれたことから、ワインとそれに合う軽食（ピザ等）を出すように店の部分的改装を自分たちの手で行った（図 12）。劇的に売り上げが伸びることはなくても、自ら考え、進んで連携出来る外部のネットワークを活用するという行為も従来は見られなかったことであった。現在ワインバーは、口コミで徐々に認知度も上がっている。これもネットワーキングの実例である。



販売本部長のR氏（製造から移籍）は、原価高騰で利益の出ないJ店のイートインスペースで、夜、ワインコーナーを実施することを発案。店長のK氏はピザ職人として、過去ピザコンクールで優勝した経験を持つ。
（2024年12月7日 イベント実施時の写真）

図 12 JU店における夜のイートインスペースの活用

出所：筆者撮影

4.5 A社における結果と考察

本節では、前節で記述したA社の変容を改めて振り返りつつ、そこから導出されたA社の組織変容の要因について考察を行う。

A社の収支は承継直後に発生したパンデミックの長期化ほか、事業環境の悪化が止まらず、一時資金繰りに支障をきたす状況まで落ち込んだものの、2024年度には何とか黒字決算（図13）にまで回復した。黒字化が当初の想定より1年程度の遅れで済んだのは幸運であった。

これはコロナが落ち着きを見せたことのみならず、2020年にビジョンとして掲げた新規外販顧客の開拓による事業ポートフォリオの見直しと、それと対をなす東京新工場の生産性のアップ（ロス率の低下）及びK町での年間製造の平準化に向けた試みが奏功したものである。K町では、これまで冬季は開店休業状態であったが、JU店の家賃値下げ交渉をしたT電鉄が北海道で力を入れているインバウンド（スキー）顧客に向けたホテル需要を取り込むことによって、年間の生産平準化への一步を踏み出したのである。Schumpeter（1926=1977: 101）が述べた新たな販路の拡大にあたる。ファンド出資前、A社全体の外販先は既往2社に依存する脆弱な収益構造であったが、2024年時点ではT電鉄以外にも長期パートナーとなり得る新規2社との間で単価の高い商品づくりを開発段階か

ら共創している。原価管理の徹底も徐々に進んで、次第にバランスの取れた事業（商品）ポートフォリオを構築しつつある。その結果、2025年3月、A社は暖簾と事業の独立性、雇用の維持を条件に、K町の再開発も想定している大手ディベロッパーのグループ入りが決まった。

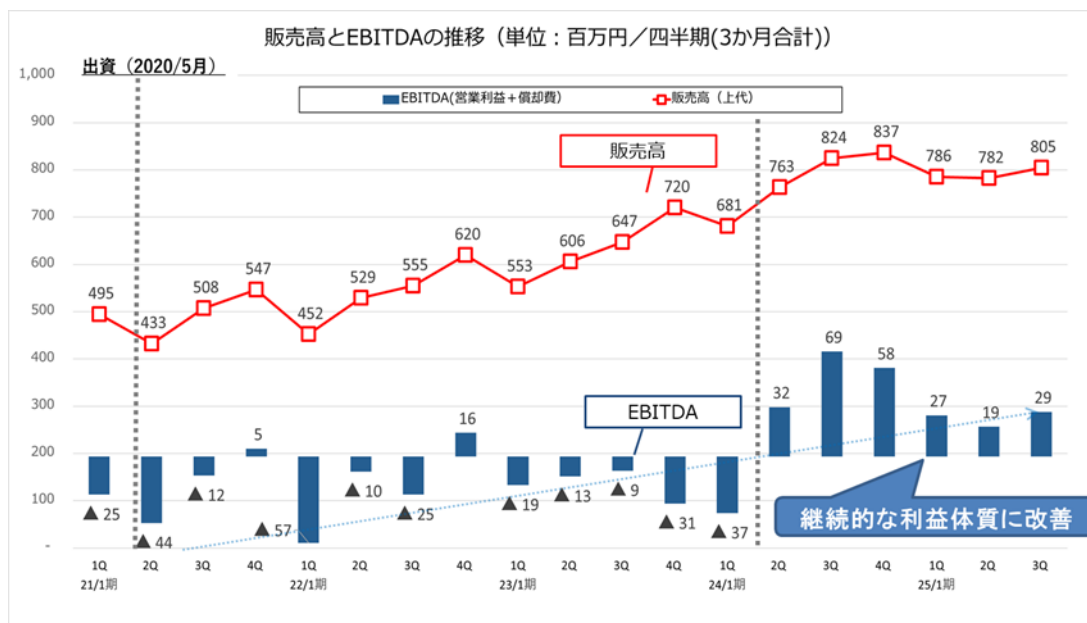


図 13 A社の四半期ベースの売上高・償却前営業利益（EBITDA）の推移
出所：NMC 作成

A社のみの事例でオーナー系中小企業の変化を一般化するものではないが、経営資源に乏しい成熟中小企業であっても、日々のブリコラージュ・試行錯誤的な行為の連続性の過程で、新たな創発性を持ち得ることが、アントレプレネリング（プロセス）の視点による観察と現場での協働から明らかになった。不確実性下にある他の成熟中小企業にとって前向きな示唆をもたらす事例である。組織が日々考えつづけながら自分たちが成しうる行為を続けていくことにより、それが自身の生産性向上のみならず、他社との連携や能動的な業界再編につながる可能性を示したものである。

以下、5年間に観察されたA社の組織変容のプロセスを今一度振り返りながら、A社で起きた事象を分析した。

4.5.1 変化を駆動させる危機意識

組織慣性と固定観念が強く、変革を能動的に望んでいるとは感じられなかつ

た A 社において、出資後の事業環境の連続的かつ急激な悪化と、それに対応できない組織内部の矛盾の蓄積が変化へのトリガーとなった。

A 社社員は、2020 年の出資時点で特に組織変革を積極的に求めてはおらず、少数の人を除いて会社の将来に対しても特段の危機感も持っていなかった。

前述のとおり、NMC では、全ての出資先に対して、毎年基本的に同じ問いに基づくアンケートを実施している。2020 年 6 月、ファンド出資直前に全正社員に対して行った無記名アンケート（回答率 95%）によれば、「A 社の置かれた状況について危機感を持っているか」という問いに対して、自身に危機感があると答えた人は全体の 18%に留まっており、「周囲の人間が危機感を持っていると思うか」という問いに対しては、さらに数字が下がって、危機感を持っている人はわずかに 9%しかいないという結果であった。自他評価の非対称性である。

同社の最古参の K 氏（前 COO）は、新会社の 3 年後のビジョンを共有・実践するために始めたワークショップにおいて、「結局、青い鳥は家に居たということになるのではないですか」と活動自体に懐疑的な言い回しをしていた（2020 年 7 月フィールドノート）。組織変容のトリガーは、事業承継すなわち株式の移転後 2020 年半ば以降も衰えを見せなかったコロナの長期化、2022 年のウクライナ戦争開始に伴う小麦や油脂などの原材料の急騰、それに続く大幅な円安による輸入価格の上昇と、事業環境の悪化が止まらない状況で、会社がかつてない赤字に陥ったことにある。以前と異なり、その状況と数字の実績は経営会議やワークショップを通じて全社員と直ちに共有した。こうした状況を招いたのは、A 社が長年何ら疑問を持つことなく継続してきた事業ポートフォリオの偏りと収益管理の甘さに主たる原因があるが、A 社社員は大幅な赤字を知らされて初めて、自分たちの置かれている状況を認識し、かつこのままではいけないという危機感を持つに至ったのである。2021 年の 6 月に実施した定点アンケートによれば、この時点で、A 社の現状に対して自分自身が危機感を持っていると答えた人は、前年（出資前）の 18%から 32%に増加し、約 3 分の 1 の社員が危機感を持っていると述べている。他者への評価としての「自分の周りの人が危機感を持っているか」という質問に対しても、前年の 9%から 20%に上昇している。この結果は、1 年間の組織横断型のワークショップとそれに関連する全社課題への取り組み等を通じて、社員が以前より自分の職場外の人とも関わるようになり、また対話をする機会が増えたことが影響している。同時に、この間経営サイドがこれまでになく情報開示に努めたことによるものである。

4.5.2 外部者の介入による日常的行為の微妙な変化

当初 NMC の担当メンバーは、過去 20 年以上にわたる他社への出資事例と比較しても、A 社社員が会社全体の課題に対して関心が薄いこと、将来起こり得る事業環境変化に対しても危機感が少ないことに違和感を持っていた(2019 年 DD レポート)。しかし、その後役社員と共に、A 社の日常的な営みに参加する中で、過去、A 社には予算や人事評価制度もなく、日々習慣的に行われている職場単位の日常ルーチンにおいて、マネジメントの意向は、非定期かつ一方向的に上意下達で伝達されており、そうした組織において、社員に当事者意識を求めること自体に無理があることに気づいた。4.4.1 で引用した R 氏の見解のように、必ずしも終身雇用を前提としない中小のオーナー企業においては、企業の中長期的展望よりも、足元で何が得られるのかに社員の意識が向きやすい。実際、NMC の出資期間、東京の製造部門・販売部門を統括していた R 氏や、K 町の製造責任者であった S 氏は、NMC が大手ディベロッパーに株式を譲渡したのを機に、自分たちの店を持つためにそれぞれ独立した。後継者をいかに定着させるかは、事業承継案件の宿命とも言える一つの課題である。

時間軸を 2020 年 7 月まで戻すと、A 社でも他社同様に、職場横断型のワークショップを継続しながら A 社の将来ビジョンを議論し、A 社の社員同士、また A 社と NMC メンバーの関係性も深まっていく過程で、メンバー同士が互いに協力して自ら考える場面が少しずつ見られるようになった。プロパー社員が変革の実践を能動的に受容していくためには、外部者が彼らと常に一定の時空間を共有し、組織を理解するための努力を続ける（伴走する）ことの重要性が改めて認識された。ここで、外部者の参加と介入は 2 項対立ではない。例えば外部の会計士も交えた原価計算の導入は、自分自身のスキルアップの必要性を感じていた経理担当者から、「こんなことまで一緒に考えてもらえるんだ」（2020 年 9 月フィールドノート）と好意的に受け止められた。他方、通常業務が多忙な時期に、報告書の作成を急かした外部招聘の管理本部長は、現場の反発を食らい、担当者が退職してしまった。

外部者が、単なる観察者、評論家に留まらず自ら手を動かして当事者として協働（伴走）することによって A 社社員の行為も徐々に変化し、昨日と今日の同様の行為における微妙な差異化が生まれていった。

4.5.3 差異化への気づきと行為の持続による新たな差異化の発生

一つの行為の差異化により、次の新たな差異化がもたらされ、その連続性の過程で組織の関係性に微細な変化が生じる様子が観察されるようになった。ここで言う差異化は、時間の経過のプロセスで認識されるものであり、ある一時点での事象を切り取り言語化するだけでは認識されにくい。今回ファンドから新たなスポンサーへの株式譲渡が決まったとき、A 社在籍 27 年で開発担当の X さんは 5 年前を振り返りながら、

「NMC の人たちは、20 年以上実験室に籠っていた私が初めて出会った外界の人たちでした」と話した。「5 年間の経験でチャレンジすることの楽しさを知りました」とも語っていた（2025 年 1 月 6 日フィールドノート）。

彼女は、パンの専門学校から A 社に入社し、A 社一筋で 20 年以上を過ごしていた。周囲の人間は、彼女の商品開発力に大いに期待をし、またその実力も認めていたのだが、「元来引っ込み思案であった X さんは、途中で一度筆者のところに相談があるとやってきて、涙を流しながら『自分のように創造性のない人間がいつまでもこの組織にいることはかえって会社のためにならないのではないかと思うので辞めたい』と述べたことがある。驚いた筆者は、率直に彼女を高く評価し、また期待もしていることを告げながら、彼女自身の自己評価の低さと周囲の彼女に対する評価の高さというギャップは一体どこから生まれてくるのかと不思議な印象を持った。A 社の人たちは、押しなべて真面目で素直な人が多いと感じていたが、X さんはさらに行き過ぎと感じられるくらい謙虚で自分に自信を持っていなかった。周囲の活動が徐々にではあるが活性化していく中で、彼女自身は自分が変わっていないと思い悩んでいたわけだが、実際は X さん自身も以前と比べて見違えるほど能動的になっていることに気づいていないように思われた（2023 年 7 月 19 日フィールドノート）。

4.5.4 新たな日常の受容

変化の過程の当事者たちは、行為の連続性のプロセスで生じる微妙な差異化の結果、ある時点で自分たちの組織や個人自体の日常や考え方が以前と異なっていることに気づくが、それはかつてのように、誰かしらの指示や命令によってなされたものではないことから、やがて自分たちの新たな当たり前として、無意

識のうちに受容していく。ただし、外部環境をはじめ社会の変化はさらに続くため、それに適応していくためには変容のための行為も維持されなくてはならず、その行為が起点となって、次の変容につながっていく。変容活動に終わりはない。

なお、A 社において、出資初年度に当時減少していた売り上げ額の半分に相当する設備投資ができたのは、前任のオーナー兼社長が、資金を節約し続けてかつ借入金もない（できない）状況で、それなりの額の内部留保が維持されていたことが大きい。内部留保と新たな借入金を新工場の立ち上げと、設備の更新に使っても、その償却費は何とか NMC が出資者でいる間に取り戻せる範囲であるという想定ができたためである³³。前 COO は留保金を K 町の本店の改装に使うつもりであったようだが、K 町本店の再開発は単独で出来る事業ではなく、行政や周囲の利権者との調整を必要とする。地域全体を再開発しなくてはならないという点でも新工場や設備に投じた金額をはるかに超えるものと考えられた。同再開発については、株式を譲渡したディベロッパーに委ねることで、最終的には、現在寂れがちである K 町本店周囲の商店街は新たな観光名所として復活するものと期待される。

4.5.5 行為が主導する実効論

以上示したプロセスにおいて、A 社の変容は、A 社役社員が次々と生じる困難の過程で、初めて真の危機感を持ったことが行為の起点になった点に触れた。先行研究で挙げた Kotter（1996=2002: 16）が述べるように、企業変革は出だしの危機感の欠如から失敗に終わることが多い。その点 A 社でパンデミックの本格化とほぼ同時に NMC への資本移動がなされたことの意味は少なくない。

他方で、改めて振り返ると、危機感の程度はそれほど広く共有されていなかったことにも気づかされる。組織の変容を生起・駆動した一つの要素が「危機感」であったことはほぼ間違いがないものの、それだけではなく、野中ほか（2010: 44-62）が指摘している、「場」「ビジョン」の共有による「共感」も大きな相乗効果を持った。いずれにしても、きっかけがどこにあらうとも行為が成されない限り何ら成果に結びつかないという点で、A 社における変容は、とにかく「行動を起こしたこと」そしてそれを「続けた」ことが大きな意味を持った。これは次章の T 社の事例でも同様である。

A 社における試行錯誤の過程は当初想定したよりも長い時間を必要とした。

³³ エフェクチュエーションの「許容可能な損失の原則」に相当。

これは、A社の組織と社員が90年以上の長きにわたって無意識の内に身体知化してきた認知活動をアンラーニング（Hedberg 1981）するのに、思いのほか時間を要したからである。その意味では、老舗企業における組織変容においては山田（2019）が述べる「ビジネス・インサイトは、使命感や危機感を起点として、単なる観察者としてではなく当事者になって棲み込み、真剣に思索することで生まれる」（山田 2019: 55）という指摘は的を射ている。個人の夢や使命感が起点となるスタートアップ企業と、長い習慣を持った老舗企業で健全な危機感が生起するか否かは、行為の起点の在り方が多少なりとも異なるのである。

今回筆者たちがA社と協働したアントレプレネリングの実践は、誰も予期せぬ事態（例えば2020年の東京オリンピックが無観客になることを予想した人はいないであろう）の中での試行錯誤的営みであった。予期せぬ問題が発生することにより、プロセス自体が当初の想定とは全く異なるものにもなりかねないという意味で非直線的であり、常に実践自体が即興的対応にならざるを得ないという点で動態的であった。この点に関わり、現在でも鮮明に思い起こされるのは、2021年春先の土曜日の、以下の出来事である。

コロナが少し落ち着きつつあるかと思われた2021年春先のある土曜日、たまたま外出していた筆者の携帯に当時の工場長から電話があり、夜勤を担当している中核メンバーのご家族がコロナに感染したため、人繰りがつかなくなったという報告あり。厚労省のガイドラインによれば、近親者が感染した場合、周囲の人も一定期間様子をみなくてはならないことになっている。ただでさえ人繰りが厳しい状況で代替は効かない。結局、その日は製造担当役員が自らサポートに入ると同時に、国が決めたガイドラインを踏まえつつA社独自のガイドラインを策定して何とか乗り切った（2021年3月16日フィールドノート）。

しかし、その後、夜勤を担当する有望な若手の一人は、多忙が続いたために家族から強い懸念が出て退職せざるを得なくなった。国のガイドラインの基準をどう現実と折り合わせるかは、一つの大きな課題であった。

A社の事例では、想定されていない事態に遭遇し、限られた経営資源の下で、そのプロセスに関わる全当事者たちが、知恵を出し合いながら新たな創発（対応）を生み出していく姿に、従来のプロセス理論を補完する発見があった。筆者は、

A 社の変容を、日々の遂行的な行為の過程で、即興性や偶有性を保ちながら、新たな遂行性を生み出し続けた連続的な行為として捉えている。しかし、経営資源、特に人材の層が薄い中小企業において、連続的な行為を維持するために、失うものがあることも忘れてはならない。

偶有性について述べるなら、例えば、ショックフリーザーの導入は偶然の賜物といっている。前述のコロナ発症時の事例とはタイミングも異なるが、ショックフリーザーの活用がアイデアとして出てきた際に背景となった即興性、偶有性は、A 社に大きなプラスをもたらした。Steyaert (2011) が触発された Johannisson (2005: 15) の共同実践のように、自らが主導しながら、一部他者が持つイメージの再構成を試みた行為の事例と言ってもいいだろう。逆に、この時 A 社を視察した外部の同業者は、彼自身もショックフリーザーの存在を知らず、その活用アイデアを自社に持ち帰ったのであった。

先に触れた石井 (2009) の「ポランニーが言う『対象に棲み込む』とは、結局、ある対象があったとして、あらかじめ何か既存の視点でもって理解しようとするのではなく、その対象との距離を縮め、そのあらゆる可能性を既存の視点に影響されることなく把握してしまおうとするプロセスである」の具体的事例である。Polanyi (1966) 自身の、「現実の世界は必然で構成されてはいない」ことをもって偶有性とし、「眼前にある手がかり（近位項）に棲みこむ（対象に内在する）」という契機を経て、そこからその背後にある『意味ある全体』（遠位項）を見通すことが鍵である」（石井 2009: 119-20、筆者一部補足）は、ある時間軸の中で見出されることも確認された。継続的な実践による差異化の発現（あるいは認識）は、それ自体が微細であっても次の現実を生む。これは、誰か特定の個人に主導される一方向的指示的行為ではなく、集団（組織）として A 社全体がブリコラージュ的・試行錯誤的行為を繰り返し、時に内部で対立しながらも、最終的に関係者全員による合意形成として能動的な「受容」に至る持続的・循環的プロセスである。外部の人間（例えば投資ファンド）がいかにか世の中一般で権威づけられている理論や方法論を表層的に持ち込んだとしても、現場の人々が能動的に受容しない限り組織変容にはつながらない。

さらに、A 社の事例は、次々に生じる逆境（不確実性）下、自分たちの持つ対応手段が限定されている状況で、今出来ることをとにかく試しながら、先に進んでいったという点で、先行研究で挙げた「エフェクチュエーション（実効論）」（Sarasvathy 2008=2015）と相似するものである。吉田満梨 (2018) は、次の

ように述べている。

提唱者である Sarasvathy 自身は、エフェクチュエーションの理論を、起業家固有の意思決定に限定されるものではなく、「不確定状況における意思決定の一般理論」(Sarasvathy 2008: 340) であると位置づけている。つまり、エフェクチュエーションの論理の有効性は、スタートアップの起業家のみならず、大企業のマーケティング担当者や新規事業開発担当者を含む、あらゆる環境の不確定下における実践に幅広く応用可能であることが示唆されている (吉田 2018: 22)。

ここで述べられている「不確定な状況」は、まさしく全ての企業で起こり得る「危機的状況」にも当てはまる。エフェクチュエーションはマーケティングのみならず、危機的状況下における成熟中小企業の行動変容にも応用可能である。実際、ここまで述べてきた A 社の事例においても、ヒト・モノ・カネといった経営資源に欠ける A 社は、投資ファンドも含めて、目前の活用可能なネットワークやツールを駆使して、以前と異なる仕事の進め方を構成しながら危機を乗り越え、新たな創発を具現化してきた。行為の連続性による知識創造のプロセスは、エフェクチュエーション同様の実効論に通じるものである。

第5章 T社の事例研究

5.1 事例の対象と経緯

前章では、事業承継案件であるA社の事例を取り上げた。本章では、NMCが10年前に取り組んだ、大企業からのカーブアウト案件である製造業T社の事例について述べる。

T社（本社神奈川県）は、1950年創設の電源機器、情報通信機器、制御通信機器（図14）などの研究開発、製造、販売メーカーである。工場は、山形県T市にある。その技術力が評価されて、創業後早い段階で、通信機器、半導体の大手メーカーであるE社の子会社となり長年E社の下で経営がなされていた。2010年頃から業績の低迷が続き、5期連続で赤字を計上する状況に陥ったことから、E社経営企画部門から、NMCに対して以下のような説明・要請があった。

- ① T社の技術は、今後主にE社が電気自動社用蓄電池等を開発（現在は撤退）していくうえでも欠かせないものである。
- ② 他方、T社に対しては社長以下全役員を派遣しているにもかかわらず、E社との関係性は必ずしも良好ではなく、親会社の意向に沿った形で事業戦略が進まないことが多い。T社内でも本社（管理、営業）と工場（製造）の意思疎通が悪く、近年は赤字が常態化している。
- ③ NMCが支配株主となることで、親会社、事業部間との関係性を改善して、収益の向上と組織の活性化を図ってほしい。

E社の経営企画部門の担当部長は、社外取締役としてE社の経営に関わっていたが、彼女の印象として、E社は、親会社に従わず、活気もないと映っていたようであった。

これに対して、筆者からは、自分たちはどの企業にでも通用する汎用的な組織変革手法を持っているわけではない。むしろそうした万能薬はないと考えている。期待に沿えるかどうかは実際現場に入ってみないと分からないと返答した。その上で、2013年11月18日にT社のU社長との面談を経て、2014年3月より事業再生（ワークショップ）を開始したものである。T社のケース

では、E 社との共同出資という形を取り、NMC がマジョリティの 51%、E 社が 49%の出資比率を維持した。



図 14 T 社の商品

出所：T 社ホームページ

T 社に対するワークショップ（ファシリテーション）を軸とした組織の変革活動は、途中かなり長い停滞期間はあったものの、結果的には成功裏に終えることができた。図 15 のとおり、業績は大幅に改善するとともに、社内の雰囲気も目に見えて明るくなったのである。NMC に組織変革を要請した親会社の経営企画担当部長は、NMC が株式を E 社に再譲渡した後³⁴、再び非常勤役員として復帰したが、社内の雰囲気が以前と全く違って活気があることに驚いていた（2022 年 5 月面談記録）。

³⁴ E 社は、NMC と共に事業会社への売却の可能性も有していたが、その時点で T 社の業績が上向いていたこともあって株式を買い戻したものであり、こうしたケースは稀である。

社内の風通しが良くなったという感想は、全ての出資先に対して定点観測として実施しているアンケート（図 15）の結果からもうかがえる。

NMC の担当メンバーにとって有難かったことは、T 社においても、ワークショップの過程を経て、役社員とファンドメンバーの相互理解が増し、NMC が出資を終了した後も、T 社が自分たち自身でワークショップ（実践行為）を継続し続けたこと、それらも含めた会社の状況を毎年、もはや株主ではなくなった NMC に対して定期的に報告に来てくれていることである。このように事業再生における協働の時空間を共有した T 社の主要メンバーとは大変親密な関係を築くことができ、現在に至るまで親交が続いている。全く業界が異なるにもかかわらず、前章で取り上げた A 社の社長に T 社で当時社長をしていた U 氏を招聘したのも、U 氏と一度、事業再生の協働体験を共有していたという背景に基づいている。

5.2 分析の方法

1 章で既述のとおり、T 社の事業再生は、約 10 年前の事案のため、分析にあたっては、当時のワークショップ時の録画・録音記録、定点観測アンケート、リフレクションシートと後述する当時並行して事業再生を行っていた他の 2 社（含 N 社）との間で実施した合同ワークショップ時の会話記録を使用した。加えて 2025 年 5 月 22 日に先方本社のキーパーソン 3 名に対して行った追加的なインタビュー記録も活用している。

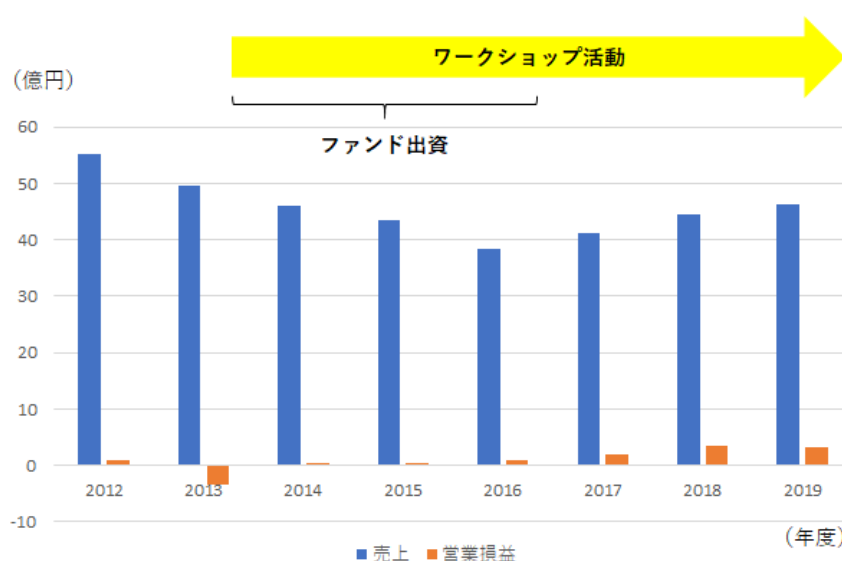


図 15 T 社収益推移

出所：筆者作成

A 社の事例も念頭に置きつつ、T 社の組織変革当時に中心的な役割を担った 3 名に対して、その当時のリフレクションシートも参照しながら振り返りの質問を行い（1 章 4 節 2 項、表 3）、率直な意見を求めた。

5.3 T 社の課題と変容（考察）

5.3.1 親会社との確執と事業部間のコミュニケーション不足

2025 年 5 月 22 日、2014 年当時の社長であった U 氏と、プロパー社員として初めて取締役役に抜擢された技術担当の Y 氏、生産管理部長であった（現在管理本部長）W 氏 3 名のキーパーソンに対して T 社本社で行ったインタビューの冒頭、2014 年当時の T 社が 5 期連続で赤字を計上せざるを得ないほど業績が落ち込んでいたことに対して、何が構造的な課題であったと思うかという問いに対する 3 名のほぼ共通したコメントは以下の通りであった。

当時、親会社と T 社の関係性が良くないことは皆感じていた。親会社はどちらかと言うと上意下達的に指示を出してくることが多かったが、ほとんどが一方的な数字（業績）の要請であり、そのためにどのような戦略を目指すのかについての明示的な説明や互いの合意形成はなかった。加えて、T 社が天下り先として、親会社から役員を引き受けていたことに対してもプロパー社員には抵抗感があった（U 社長もその一人である）（2025 年 5 月 22 日録音記録）。

こうした構造は、E 社が親会社になって以来継続的に続いていた。この点に関わり、2014 年 3 月 27-8 日に初回のワークショップを府中の研修施設において泊まり込みで行った際、ベテラン技術者の N 氏（プロパー）が独り言のように漏らした「親会社との間でいい思い出はないからなあ」という言葉が印象的であった（2014 年 3 月 27 日フィールドノート）。

E 社からの要請があった際、筆者が違和感を持ったことの一つに、担当部長「子会社（T 社）が言うことを聞かなくて困っている」という発言を何回も繰り返していたことがあった。また、その後、U 社長との初回面談時に見せてもらった中期計画は、基本的に売り上げが大きく伸びることで利益が上がる

形になっていたものの、売り上げの中味として何を伸ばすのかについては、ただスマート・エネルギー分野というだけで具体性はなかった。E 社グループの再生事業は他にもいくつか取り組んでいるが、いずれも売り上げをドライバーとして利益を目指そうとする点は同様で、それは子会社あるいは事業部に言わせると親会社からの指示に基づいているとのことであった。図 15 で見られるとおり、T 社は NMC が出資者から外れた後も順調に利益を伸ばしているが、売り上げ自体はむしろ以前のレベルより横ばい、もしくは下がっており、売り上げの低迷は、むしろ親会社におけるプロジェクトの進捗の遅れ（もしくは見直し）に原因があった。

T 社と親会社の同床異夢とも言える関係性は、昨日今日始まったものではなく、長い年月を経て形成されていたのである。

5.3.2 危機感の欠如

株式移動時の危機感の程度について、Y 取締役が開口一番述べたのは、次のような発言であった。

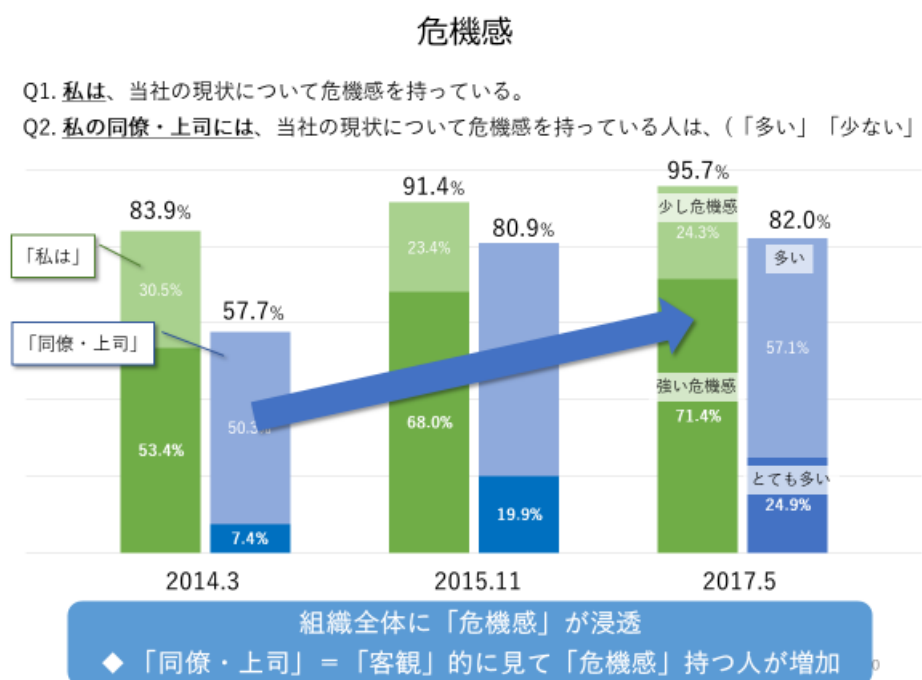
ファシリテーションを行ったこと自体は、間違いなく良かった。あのよう
に自由にモノが言える場というのは正直それまでにはなかった。自分とし
ては、それが一番の収穫だったと思っている。もしあの時、NMC が出資して
いなければ T 社はほぼ確実に破綻していただろう。

その上で、あえて言うなら、筆者がワークショップに基づくモデルを少しでも一般化したいという気持ちは分からないではないものの、正直言って、初回のワークショップで危機感を持っていた人はほとんどいなかったと思う。T 社の資金繰りは最終的に親会社が面倒を見ていたし、業績についても一般社員に対しての詳しい開示はなかった。自分を含むごく少数の人間を除いて、ほとんどの人は切実な危機感を持っていたとは言えない。親会社に
矛盾した感情を持ちつつも最後はどうにかしてくれると考えていた（2025 年 5 月 22 日インタビュー。下線は筆者による強調）。

下記図 16（アンケート項目の一部）は T 社の定点観測アンケートである。同アンケート（無記名、回答率初回 96%）によれば、2014 年 3 月、出資直後に行った「危機感」に対しての回答では、約 84%の人が、「自分は危機感を持っている」と答えている。この数字はその後、自分自身に対する評価は微増であるのに

対して、周囲の人たちの危機感が増しているという点については、A 社の時と同様に、3 年後には、当初の 57.7%から 82%まで増加していることが分かる。

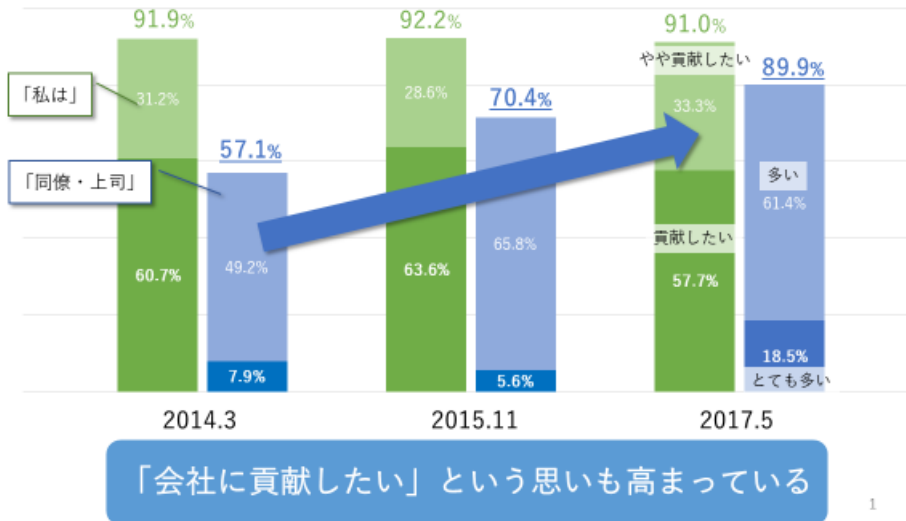
同様の傾向は、「貢献意欲」「コミュニケーション」「行動の変化」においても見て取れると同時に、その後 T 社での実績が評価されて、E 社から別途要請があった HX 社（添付、付録 1 参照）でも同様の結果が得られた。



貢献意欲

Q3. 私は、当社をより良くするために貢献したいと考えている。

Q4. 私の同僚・上司には、当社を良い会社にしようと考えている人は、（「多い」「少ない」）

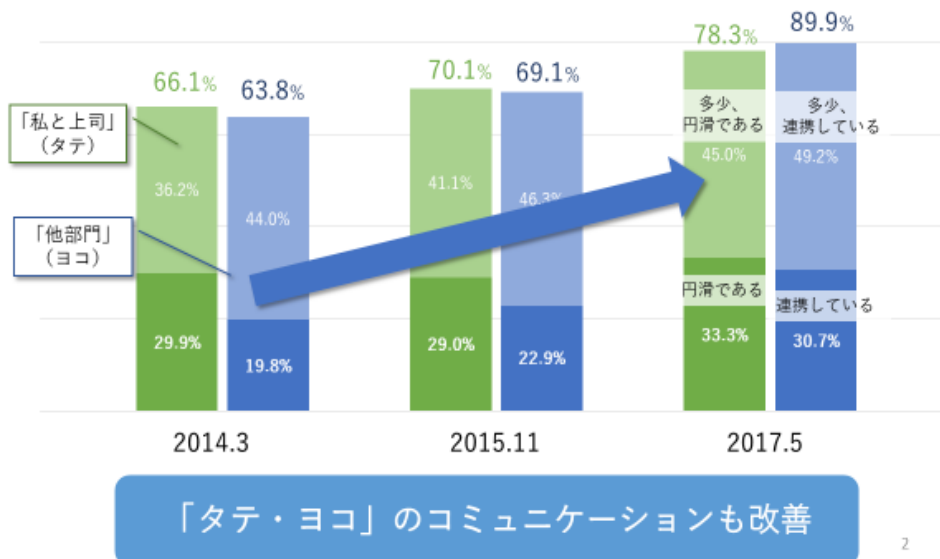


1

コミュニケーション

Q5. 私と上司との仕事上のコミュニケーションは円滑である。

Q6. 私(私の部署)は、他部門のメンバーと十分に連携が取れている。



2

行動の変化

Q7. この1,2年で、私自身の行動が変わった。

Q8. 私の同僚・上司で、この1,2年で（良い方向に）行動が変わった人は、（「多い」「少ない」）

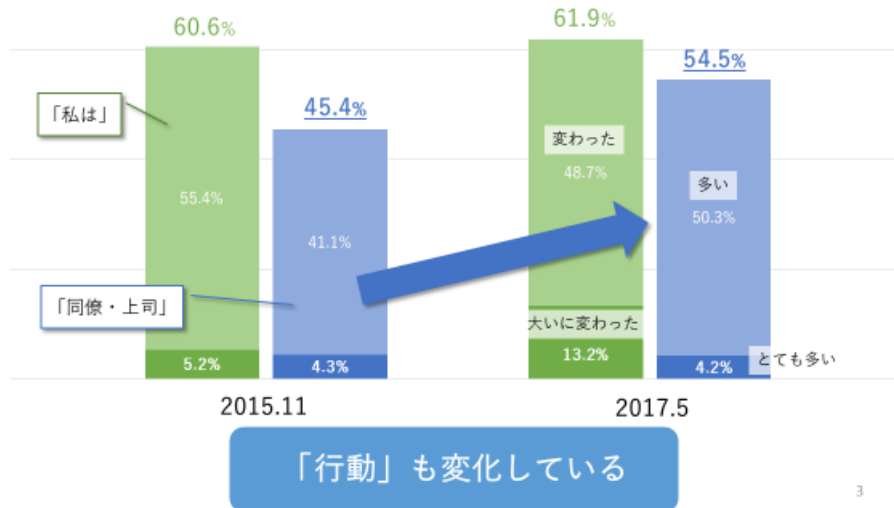


図 16 T 社定点観測アンケートの推移

出所：NMC 作成

このように、企業の業種や製品に関わらず、アンケート結果には、顕著に似た傾向が見られる。

例えば危機感について、上記インタビューで Y 氏は、自分は持っていたが他の人はほとんどなかったと述べている。T 社のケースで確かに当初から Y 氏が強い危機感を持っていたことは認めるとして、自分と他者を比較して問うアンケートの結果においては、押しなべて、自分は危機感があるが周りの人にはないとする結果が出やすい。それが、ワークショップを進めるに従って、周りの人の「危機感」、あるいは「貢献」、「行動」に対する見方が変化するのである。

これは、ワークショップの過程が進み、他のセクションに対する理解も進み、自分だけでなく、他の人も悩んでいるんだという他者理解が進むためと筆者たちは考えている。逆の言い方をすれば、T 社も含めて、組織横断型ワークショップを開始するまでは、他のセクションのことをよく知らない、関心もなかったというのが本当のところであろう。本社と工場の関係も仲が悪いという以前に、お互いに知らない、無関心であったのが事実に近い。

U 社長は、当初、親会社から「ファンドを活用した組織変革を検討したいので、相手の社長（筆者）に会ってほしい。」と持ち掛けられたとき、会うだけ会

って断ろうと考えていたと語った。それがどうして変わったのかという質問に対して、「一番大きかったのは、何かしらの方法論（メソッド）を示されると予想していたのがそうではなくて、社員が中心になって考えた自分たちの将来ビジョンを実行していくことをサポート（伴走）する営みだと聞かされて、実は自分がこれまでやりたくて出来なかったことはそういうことだったのかもしれないと感じたことにある」と述べた（2025年5月22日インタビュー）。U社長の決断がなければ、T社と筆者たちの現在に至る親密な関係性も生まれなかったわけだが、判断を左右した基準は、かなりの程度U社長の直観という偶然に近いものであったことが分かる。

ただここで一つ留意すべきは、T社のメンバーがそれまで、将来に向けて前向きなビジョンを自由に語るという経験を持ち合わせていなかったことである。後述する合同ワークショップに関連して、Y氏とW氏が、「あの場で一番印象的だったのは2年後の正月を想定した壁新聞（図18）を皆で作ったことだった。あんなにある意味好き勝手（自由）に自分たちの近未来を想像するようなことは初めてだったので皆すごく楽しそうだった」と述べていた（2025年5月22日インタビュー）。組織変革活動を生起・駆動するきっかけとして、危機感のみではなく、将来への夢、希望への共感という側面が感じられた。上記のアンケート結果も含め、先行研究であげた野中ほか（2010: 31）が述べている「共同化」の重要性を裏付ける発言であった。

これらの発言に関連して、2014年当時、NMCの担当チームは、第1フェーズと呼んでいる開始後6か月のT社ワークショップの終了後、その参加メンバーの人選をもっと慎重に検討すべきであったという振り返り（反省）をしている。というのも、担当チームの意向としては、問題意識を持っている人は全て受け入れたいという気持ちがあったのに対して、会場・業務等の制約から、親会社から天下っている役員や、また親会社からの希望で、E社経営企画部門他のメンバー6人が、研修方法を学ぶ目的で参加していたのである。前述のY氏の発言は、こうした背景に基づいている。Y氏に言わせると、E社関係者は、親会社で様々な研修（主に職階・技能研修）を修めてきていて、ある意味「研修慣れ」しており、筆者たちに配慮しながら適宜状況適応していたということであった。

そう言われてみると、初日は戸惑い気味であったE社参加者が、その後発言を増やし始めた印象を持ったことは事実である。ただし、親会社とT社の関係性改善も活動の一つの目的であり、E社の参加者が積極的に参加すること自体

は悪いことではない。また、Y氏の発言自体に、その時点での親会社へのある種の感情が透けて見える。ファシリテーターの立場から言うなら、参加者の危機感の有無は別として、NMCのワークショップでは、通常E社が行っていたレクチャー型とは異なる、Drucker（2008=2009）の『経営者に贈る5つの質問』に基づく「われわれの使命はなにか？」「われわれの顧客は誰か？」「顧客にとっての価値は何か？」等々、容易に答えの出ない問いを重ねていくものなので、逆にE社の参加者からは、勝手が違うという戸惑いも観察されたのであった。



図 17 3社合同ワークショップのワーク「大きな木」



図 18 「未来壁新聞」のワークの発表風景

5.3.3 日常的行為の変化

T社における日常的行為の微妙な差異化について、2025年5月のインタビューからは、2つの側面が述べられた。一つは、日常的通常活動（DCにおけるオーディナル・ケイパビリティ）の変化として、意識的には自覚していないものの、ある一定期間を経た後に振り返ってみると、確かに変わったとして認識出来る、連続的かつ長い時間の経過における変化であり、今一つは、従業員自身も戸惑うような新たな試み³⁵に伴う過去とは非連続な変化である。

前者については、一連のワークショップの活動後半から他の参加者にも大きな影響を与えた工場（製造担当）のSさんのケースが話題となった。短髪、丸顔でいかにも人の好さが滲み出る容貌を持つSさんは、初回のワークショップには代理で出席した。山形にある工場で組合の副委員長をしていたSさんは、当日委員長に急用が出来たために代わりに府中にやってきたのである。そのためSさんは、そこで行われている活動が、どういう背景、どういう目的で実施されているのかについてもほとんど何も知らされていなかった。「自分がなぜここにいるのかということが分からず、違和感で居心地が悪かった」と語っていた。2日間全く発言もなく、ファシリテーターであった筆者は、Sさんは2回目以降の参加は見合わせるだろうと感じていた。そのSさんが、その後も毎回山形から東京に通って参加し続け、それだけではなく彼が親しい工場の同期生であるDさんとともに、工場の中堅・若手社員のまとめ役として、その後の生産変革活動の中心人物になっていったのである。

たまたまその時点で出資先であった製造業3社による合同ワークショップ（後述）時に3社×2グループ計6チームが作成した2年後正月の未来壁新聞（図18）では、Sさんが新社長に就任するというストーリーが展開されていた。毎月ワークショップのために東京に出かけるSさんに対して、職場結婚で同じ工場で働く奥さんからは、「なぜあなたが行かなくてはならないのか」と幾度となく詰め寄られていたと聞いた。

以下は、Sさんの第1回目のリフレクションシートにおける感想である。

今回、一人欠員が出てしまい、それが組合役員で自分が参加することになりましたが、初めは参加することが嫌でした。どうせ…と思っていました。

³⁵ Christensen et al. (2011: 19) が述べる destructive（破壊的な）イノベーションでなくとも、T社の社員がこれまで習慣として「当たり前」としていた業務フローを意味している。

今回他の組合員に伝える立場として参加しましたが、難しいです。知らないことが多すぎです。しかし、参加した以上は勉強して、吸収して仕事に生かします。一つ困ったことがあります。他の（工場の）主任たちにファシリテーションの感想を聞かれましたが自分は熱すぎるそうです（原文ママ）（2014年3月28日リフレクションシート。下線は筆者による強調）。

「どうせ」に続く「…」を聞いてみたいところだが、おそらくいつものように元親会社またはファンドから喝を入れられるだろうと想定していたのかもしれない。筆者は、上記の「熱すぎる」というコメントを「前向き」という意味で好意的に捉えている。Sさんが、工場でどういう報告をしていたのかは分からない。工場の人たちから見ると元々嫌々参加したはずなのに随分やる気になっていると映っていたというのが傍で見ていた同期入社のDさんの感想であった。いずれにしても、従来仲が良くないと言われていた、本社と工場の関係性がSさんやDさんの言動を通じて徐々に変化していった。ワークショップの第1フェーズが目指す「関係の質」の変化であった。工場の現場を実際に仕切っている主任（係長程度）クラスの中堅管理職の影響は大きい。ワークショップ第1フェーズの目的は、「教える」のではなく、組織の「関係の質」の向上とともに、参加者が無意識のうちに抱えている「思考の枠」（メンタルモデル）に気づくことを促すことを優先していたからである。

この点に関連して、第1フェーズで必ず行うワークの一つに、『裸の男とリーダーシップ』というTED conference³⁶で有名になったYouTubeの映像を見て、グループで感想を述べ合うというものがある。米国で行われたローカルなイベントの際の様子を撮った映像で、画面が揺れていて気持ちが悪くなりそうになる。この映像では、野外で行われていたイベントで、一人の男が半裸で急に踊り始め、すぐに1人2人が追随するものの、その後彼らだけで踊っている時間がしばらく続いた後、踊りの輪が徐々に拡大して、ある時点（Tipping Point）を経て、輪が急速に場全体に広がる様子を映している。TEDで解説される教訓は、「フォロワーの大切さ」である。最初に踊りだした男を仮にリーダーとするなら、最後まで一緒に踊ってくれるフォロワーが出てこなければ、彼は単なる道化である。リーダーは美化されすぎている。大事なのは後に続くフォロワーである、

³⁶ 「アイデアが全てを変える」というスローガンの下、国際的な講演（プレゼンテーション）をオンラインで無料配信するもの。

ということになる。筆者からすれば、最初に踊りだした男は単に踊りたかったから踊り始めたので、必ずしも後に続いてもらいたいと思っていたわけでもあるまいと感じるが、フォロワーが続いたことにより、踊りの輪は全体に広がった。踊りの輪が広がったのは、おそらく最初に踊り始めた数人が楽しそうに見えたからではないか。それは理屈ではない。情動と言ってもよい。

ところで、ワークショップにおいても例えばファシリテーターである筆者がどんなに頑張ったところで、それに呼応してくれる人が出てこない限り、筆者自身は単なる道化に過ぎない。SさんやDさんは、貴重なフォロワーとしてワークショップを支えてくれた。彼らは何に反応したのかは正直分からない。ただ別件で思い出すのは、1回目のワークショップの後、参加者45人に書いてもらったリフレクション（振り返り）シートに対して、筆者が直ちに全員にフィードバックした際、T社の次期社長含みでE社から参加していたUMさんが「AYさん（筆者）が全員にフィードバックしているのを見て、これは本気だなと感じ、自分たちも真剣に向き合わなくてはいけないと思いました」とコメントしていたことであった。日常業務への実行支援も含めて、少なくともファンドのメンバーが本気でないと、フォロワーの増加は期待できない。これは他社でも共通に感じることである。踊りだした男が楽しそうであったことが見て取れたのと同じように、ファンド担当者の本気度も伝わるのであろう。その意味で、情動・行動は重要である。第2フェーズ以降、今度はSさんやDさんが現場のインフォーマルリーダーとなって、彼らを慕う工場の工員がフォロワーとなっていった時点で、おそらくT社における変化点（沸騰点）が生じた。それは突然起こる（ように見える）が、実際はそこに至るまでには、水が徐々に沸騰するまでの目には見えない過程がある。

いま一つ、ワークショップの第1フェーズと並行して、従来と具体的にやり方を変えたことに月例の経営会議の進め方があった。初めての経営会議に非常勤取締役として出席した際、最初黙って聞いていたNMCメンバーは、途中からみな違和感を持ち始めた。ほとんどの会社で共通している進め方ではあるものの、T社の場合も前月の数字の結果の読み上げと、主なトピックスの紹介で終始していて、何が課題で、それがなぜ生じているのか、今後どのような方法で課題解決のための具体的な行動を取るのかが全く分からなかったからである。例えば、営業担当本部長（E社からの天下り）は、前月の売り上げ目標が未達に終わり、「誠に申し訳ありません。」と言っていたが、本当に申し訳ないという印象で

はなく、常套句のように聞こえた。筆者は、「謝る必要はありませんよ。それより予算が未達に終わった理由は何なのでしょうか。それをどのように改善するのかを聞かせてください」と述べた。営業部長は驚いた様子だったが、明確な返答はなかった。そこで筆者は、「もともとの予算に無理があったということでしょうか」「それとも、どこか特定の顧客で遅延が発生したとか、あるいは計画どおりに製品が完成しなかったとか、何か理由にあたるものはありますか」と続けたのである。この時のやり取りは記憶に新しい。勘のいい U 社長が、「次回から経営会議での発表は、なぜできたか（できなかったか）。来月は具体的に何をするのか（いわゆる next to do）を決める時間としましょう」と述べた（2014 年 4 月経営会議議事録。下線は筆者による強調）。

その結果、翌月からの経営会議の時間は著しく延びることになった。それまでとガラッと変わって、会議の冒頭で先月からの行動課題（next to do）の結果を発表する形になったためである。行動課題を決めること自体は良かったが、1 カ月も経つと、関係者はみな、そもそもなぜ各項目が next to do になったのかを忘れてしまう。さらに正確に言うなら、next to do を決めた段階で、関係者間でその理由と背景についての合意形成が出来ていなかったということである。そのため、翌月、U 社長が、一からその理由を問い直すということが続いて、会議は必然的に長時間化することになった。次項の「体系的廃棄」で出てくる廃棄したいものとしての挙げられた「長時間の会議」の背景はこの辺りにあった。ただし本質的な課題は、それまでの T 社では、ただ数字の結果と表面的な出来事を発表して、それで良しとしていたということだった。課題の認識や、それに対する解決のための行動仮説の議論は行われていなかったということである。経営会議を課題解決のための会議にするには 3 年間近くかかったが、U 社長ほかの忍耐強い努力もあって、NMC が EXIT する頃には、会議の議論も実のあるものに近づいていた。そして、それと共に所用時間も徐々に短くなり、実績数字とトピックスの発表会とは全く異なるものになっていたのである。

5.3.4 体系的廃棄に基づく非連続的な生産改革

T 社の事例では、第 1 フェーズで策定した中期経営計画の項目にそって、参加人数がほぼ全社員に広がった第 2 フェーズの実行過程から、図 20 の各目標別にグループ分けをして取り組むとともに、イノベーションに不可欠な活動として、「体系的廃棄」（Drucker 1973=2008: 121）委員会を別途設置して、業務の生産性を高めるために通常業務の中に無駄がないかを検討した。

2015 年 4 月 9-10 日、当時やむを得ないこととして誰も疑問を持っていなかった第 4 四半期（T 社は 3 月決算）の休日出勤と深夜残業を乗り越えて、社内全体がやや弛緩していた翌第 1 四半期に、体系的廃棄委員会のキックオフミーティングが行われた。山形県 S 市の文化会館で、「現在行っている業務の中で止めてしまっても構わないものはないか」あるいは「他の人に任せた方が効率の上がる仕事はないか」というテーマで対話を進めた。この日の午後の対話が、後に T 社の決定的な生産性向上につながることは当時の参加者たちは思ってもみなかったであろう。

以下、やや長文になるが、映像（録音）記録に基づく、その日の経緯である。

体系的廃棄について、午前中は、参加者全員が本質的な議論にまで踏み込まず、「コピーの枚数を減らす」あるいは「会議の時間を減らす」というような表面的な話で終わってしまった。議論が深まらない徒労感に包まれていた昼食時のことである。誰とはなく、「毎年この時期は逆に時間を持て余して工場もガラガラなんだよなあ」とつぶやく声が聞こえた。その時 U 社長とたまたま目を合わせた筆者が、事前に申し合わせたように「これですかね」と互いに閃いた（という言葉が感覚的に一番近い）アジェンダが、「第 4 四半期の残業を廃棄する」（図 19）というテーマだった。

昼食後、参加者全員に「第 4 四半期の休日出勤と深夜残業を廃棄したくありませんか？」と問いかけた。参加者の反応は、「そうしたいのはやまやまだが無理だ」ということだった。「なぜ無理なのですか？」と聞くと、営業と製造の担当者たちがそろって言うには、T 社の顧客の需要動向に季節性があって、昔から第 4 四半期に業務が集中せざるを得ないという説明だった。

T 社の主力商品であるシステム電源（当時赤字）には、標準電源と呼ばれるホームページなどカタログを見た顧客から受注する標準品と、カスタム電源と呼ぶ、顧客の個別のニーズに基づきカスタマイズをして製造する 2 種類の商品があった。共に受注生産で、T 社は基本在庫を持たない。カスタム電源の受注は例年、予算の年度内消化を目指す顧客から第 4 四半期に集中する傾向があった。一方、標準電源は比較的年間通じて受注があるため、カスタム電源の受注が集中する分、標準、カスタム両方に対応しなくてはならない第 4 四半期は繁忙度が増すということである。この状況は何十年も続いていた。筆者は素朴な疑問として、「なぜ在庫を持たないのですか？」

と聞いた。それに対する参加者の答えは、驚くべきものであった。「だって在庫は悪でしょ。」「親会社から在庫は持つなとずっと言われてきています。」

その親会社から来た U 社長の表現を借りると「羹（あつもの）に懲りて膾を吹く」ということだったらしい。かつて親会社の海外部門でブラジル向け製品の大量不良在庫を抱えて大きな損失を出したことがあり、それ以来在庫を持つことに慎重になり、特に子会社では、基本在庫は持たない経営が続いていたという。「在庫は悪」ということになり、親会社からの業務監査が入る時も真っ先に在庫の有無を見られるため子会社では在庫ゼロが通常化した。E 社のような世界的企業で、俄かには信じられないような話ではあるものの、まさに筆者たちが「思考の枠」と呼んでいる典型的固定観念＝バイアスであった（2015 年 4 月 9 日録画記録）。

その後半日かけて、在庫をコントロールしながら、いかに通年での生産を平準化するかについて、全員で討議した。標準電源とカスタム電源の一部部品は、需要予測がかなりの割合で出来ることが分かったため、2015 年度から、年間の需要予測の下、4 月から 1 年間で予想される標準品を前倒しで作り始め、第 4 四半期には、カスタム電源に集中する生産スケジュールを導入する、一定の在庫を持つことにして、常に管理・把握して取締役会に報告することを大方針と決めて散会した。この新たなプロセスは、当然プロセスシート(図 21)で毎月モニターすることになる。

先に述べたとおり、T 社案件は E 社との共同出資の形態を取っていた。NMC 出資後の取締役会議決数の過半は NMC が持ち、また E 社からの常勤役員も最終的に U 社長のみとなって、出資の経緯から E 社が NMC のやり方に口をはさむことなく信任してもらった。案件が成功した一つの理由である。先に引用したように DC においては事業再生のプロが必要な場合、それを外部から取り込む（Teece 2007）という考え方は、現実的に様々な抵抗があるとしても企業経営の一つの手段としては理にかなっている。その際最も大事な前提はガバナンスも委任することであり、その点では E 社が T 社案件でそれを遵守してくれたことの意味は大きい。

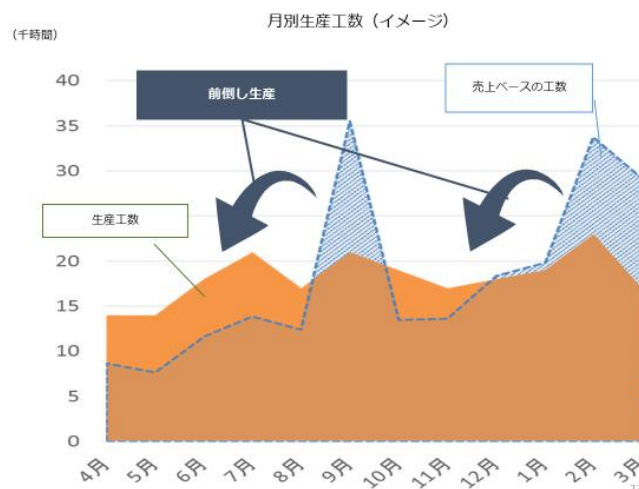


図 19 4Qの残業を廃棄（生産平準化）

出所：筆者作成

さて、ワークショップは、第2フェーズ以降、原則レクチャー方式ではなく、第1フェーズでT社自身が策定した中期経営計画（3年）を実践するために必要な目標を分解し（図18）、基本的には、「新たな顧客の創造」「新たな価値の創造」を組織全体の成果目標として、そのためにいかに自分たちの経営資源を効率的に活用し（生産性目標）ながら成果を達成するかという具体的な実践活動に入る。その際、図21のプロセスシートを参照しながら、月1回非常勤役員である株主も一緒に、前月の振り返りと翌月のプロセスを確認する。第1フェーズの反省を踏まえたU社長の強い意向を受けて、原則正社員全員（約200名）が、「マーケティング目標」「イノベーション目標」「生産性目標」「社会的責任目標」ほか8つの目標のいずれかに所属して活動を始めたものの、第1フェーズに参加していなかった中堅・若手社員も多く、会社全体のベクトル合わせは難行し、それが半年近くの活動の停滞につながった。U社長の全社活動にしたいという気持ちは十分理解できて、時空間を共にしていない（暗黙知を共有した場を持っていない）人々と、言葉だけで伝達することがいかに難しいかを物語っていた（今井 2024）。T社の事案では、親会社との間で、3年程度で再生の目途をつけるという暗黙の了解があった背景もあるが、通常ファンドが再生事案に取り組む場合、チェンジエージェントと呼んでいる変革の中心になるメンバーは当初全体の2割ぐらいから始めて、その後徐々に拡大する。T社の第2フェーズでの停滞は、第1フェーズの人選に対する反省からやや焦りが出てしまったものであった。

ここでプロセスシート（図 21）についても簡単に触れておく。下段はよく見られる PDCA（Plan、Do、Check、Action）に沿っているが、もっとも重視しているのは、上段の自分たちの目指すありたい姿と現実の状況のギャップがどこから生まれているのかを把握する部分になる。経営会議での議論にも重なるテーマである。自分たちが日常当たり前としている行動をあらためて俯瞰した上で、その本質的な原因、理由を自らに問いかける（下線筆者強調）。ただ、新参加者のみならず、第 1 フェーズの参加者も含めて、まずはこの部分で皆行き詰まってしまい、その状態が半年弱続いたことが停滞につながった。ただし、この現象は、これまでこのワークショップを行ったほぼ全ての組織（A 社も含む）で、多かれ少なかれ同様に生じている状況で、換言するなら、どの組織も日常ルーチンを繰り返すことは行っている、なぜ自分たちがそうしたやり方をしているのかについて一々意識はしていないということの証左でもあった。NMC のワ

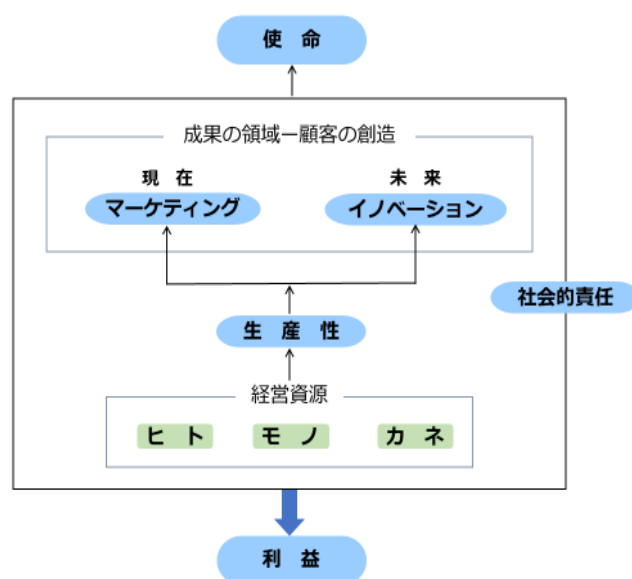


図 20 8つの目標

出所：NMC 作成

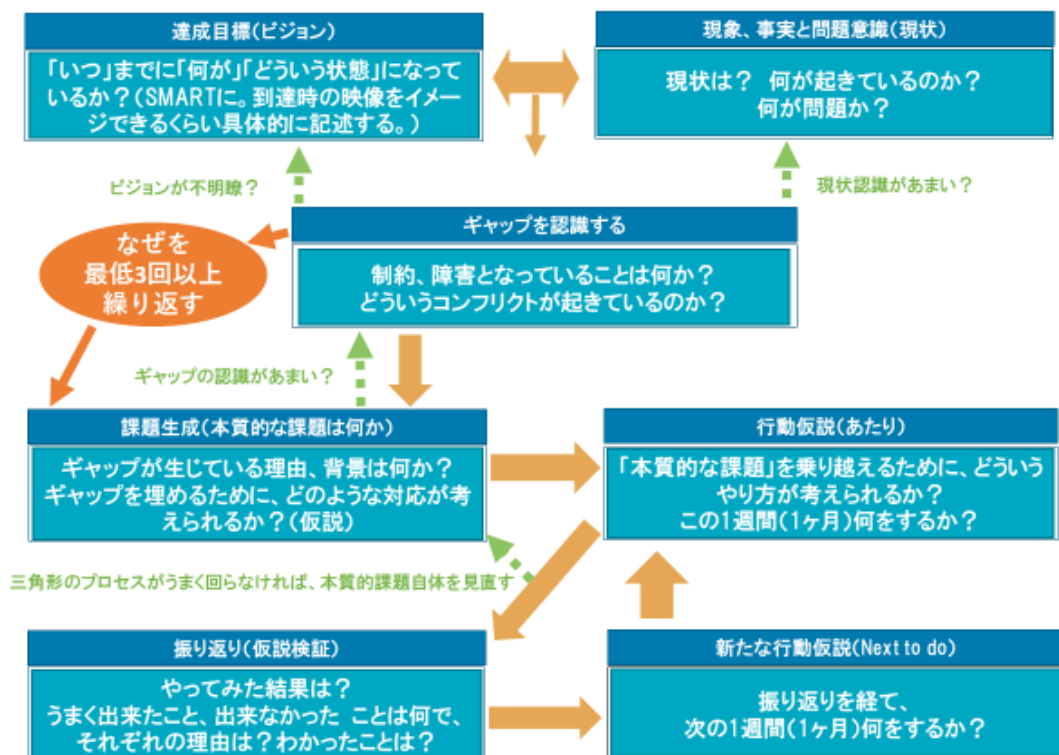


図 21 プロセスシート

出所；筆者作成

クシヨップが、通常よく見られる PDCA の管理と異なるのは、「自分たちが本来ありたい姿」と現実のギャップを自覚した上で、そのギャップが生じている本質的な課題が何かを徹底的にワークシヨップの参加者全員で考え続けることにあると言っている。

5.3.5 3 社による合同ワークシヨップ

T 社における膠着状況を打開する一つの試みとして、NMC は 2015 年 5 月と 7 月の計 2 回、当時関わっていた T 社も含めた製造業 3 社（表 7）からの志願者総勢 60 名（各社 20 名）を集めて、東京浜松町で 2 回にわたって合同ワークシヨップ（図 18、19）を行った。第 3 章で触れた静岡県の射出成型メーカー N 社のケースに基づき筆者がまとめた木下（2003）の M-GTA 法にそった分析図（付録 3）を用いて、愛知県に本社がある R 社も加えた 3 社が、それぞれ自分たちが悩んでいる課題について対話セッションを設けたのである。

R 社（製造業）はやはりカーブアウトの事案であるが、たまたま NMC が T 社のワークシヨップを開始した直後に出資したことから並行してワークシヨップ

を実施することになった。T社の事案がなければ、R社のワークショップはなかったかもしれない。というのも、R社は収益が一応安定的に推移していたからである。その分、カーブアウトが発表されたときの事業部の反発は大変大きく、担当の役員が、中堅若手の社員から抗議を受ける場面を何度も垣間見た。結果的には、R社もこの合同ワークショップを期に、社内の内向きの不平、不満から、外（顧客、市場）を向いた行動に大きく変化していくことになり、NMCのEXIT後ではあったが、過去最高利益を出すなど、ワークショップ効果と言えるかどうかは断定できないものの、少なくともR社内の営業と製造の関係性は著しく改善した。

表 7 3社概要 (2015年5月時点)

	N 社	T 社	R 社
事 業	プラスチック成型業、 製造、開発、販売	電源、情報通信機器の 製造、開発、販売	産業用プリント基盤 開発、設計、製造、販売
拠 点 数	国内 4 海外 3	国内 4	国内 4 海外 1
売 上	350 億円	48 億円	52 億円
従業員数	国内 約 300 人	約 270 人	国内 約 220 人
取組期間	6 年	3.5 年	3.5 年

出所：筆者作成

合同ファシリテーションで、2回目7月までの宿題として、T社のY氏が触れていた2年後1月1日の未来壁新聞を作成するという課題を出した。また1日長丁場の息抜きもかねて、即興力を鍛えるワークでもある「イエス アンド ゲーム」(Holzman 2009)というインプロゲーム等³⁷遊びの要素を多く取り入れた。「大きな木」と題して、最初の人「私は川辺に咲く大きな桜の木です」と身体を使ってポーズを取り(図17)、それに続く人は、何でもいいので、「イエス アンド (はい、そして)」で続けていくというゲームである。前の人の言ったことを決して否定せずに、それを受けてどういう展開になるか最後まで分からない即興的ストーリーを全員が協力して作り上げる協働作業である。3社それぞれ一度行っていたことに加えて各社社長も含めて全員が積極的に参加したこともあって、フロアー(会場)は爆笑の渦となった。

³⁷ 「インプロ」(improvision)は、即興演劇のことで、台本が決まっていない身体を使ったゲームを行うことを通じて、「予定調和」を越え、「日常のモノの見方」に揺さぶりをかけることを目的としている。

N 社は創業家ではないものの長年トップとして同社を引っ張っていた会長の退任に伴い、新社長は、従来のトップダウン経営からボトムアップ型の経営に移行しようとしていたことは既に述べた通りである。筆者が作成した分析図（付録 3）をツール（道具）として使用して、N 社は過去 3 年を振り返り、T 社と R 社は、これから先の自分たちの近未来の活動をイメージしながら、対話することにより、空間と時間がずれた状況で、3 社がそれぞれの現在の受け止め方を再構成する試みである。面白いことに、自分たちの組織があまり変化していないことをやや後ろめたく感じていた N 社は、自分たちが通り過ぎてきた過去を振り返ることを通じて、実は自分たちも意識しない間に、それなりに変わってきていることに気づいたようであった。成熟中小企業における組織変容は、日々の変化が微細で緩慢である分、時に現場の当事者たちですら、その進行を認識することが容易でない場合が見て取れる。

他方、N 社の事例をもとに、自分たちがこれから何をしたらいいのかを聞けるものと期待していた T 社と R 社（共にカーブアウト案件の中小企業）は、先に進んでいる N 社もその段階でまた新たな課題を抱えて悩んでいることを知って、結局自分たちの活動は終わりのない活動なのだということを認識した。

企画した筆者たちからすると、3 社に共通するのは、ファシリテーションと呼んでいたワークショップの体験と製造業という業種（製品は別）のみであり、各社がそこに至る経緯は、それぞれ全く異なっていたため、実施前には懸念もあったが、結局杞憂に終わった。3 社それぞれに、この機会を自分たちの活動のスピード化につなげたいという前向きな動機があったためである。

T 社の場合、第 1 フェーズでとりあえず作成した中期経営計画に即して具体的な実行過程に入ろうとしていたものの、先に述べたように第 1 フェーズに出席したメンバーが、第 2 フェーズでかなり入れ替わってしまったことと人数を一気に増やした経緯から、具体的な実践行為に落とし込む作業が一向にまとまらず、数か月間停滞している状況であった。同じ製造業とは言え、製品も顧客も背景も異なる 3 社が集まって、どういう展開になるか事前には予想もつかなかったが、3 社ともまたたく間に打ち解けて、各社なりの気づきを得て帰っていった。NMC メンバーも知らされない間に、各社の経営企画担当者間で、互いに他の 2 社の経営会議にオブザーバーとして出席するという通常のビジネスシーンではあまり考えられない試みが決まっていたという出来事もあった。互いに影響を与え合い、共に学び合いながら、3 社の活動が活性化したという成果につな

がったのである。ファシリテーションと呼ぶ同じ体験とそこで使用された共通言語（例えば「思考の枠」）を持ち、またお互いに活動を加速させたいという具体的な問題意識を持っていたこと、さらに、このワークショップでは、5月の1回目は、基本的に同じ職種（管理、営業、生産等）の人間同士でチームを編成したため、社内の職制の上下関係あるいは他部門とのコンフリクトを気にすることなく、心理的安全が保証された上で、担当が近い同士、最初は愚痴から始まり、そのうちに建設的な議論に移行していく様子が観察された。

お互いに、「それって、あるよね。」「ある、ある」が連発されながら、共感と笑いの輪が広がっていった様子が印象的であった（2015年5月観察記録。下線は筆者による強調）。

各社2名ずつ6名のチームを10個作り、それぞれで対話を行った後に、各チームから、どのような話が成されたかを発表してもらい、フロアー（出席者全員）で討議するというやり方で、2日間で延べ290時間の対話を実施したことになる。膨大な対話データの全てを示すことは出来ないが、以下その録音記録の中から、いくつかを紹介する。まず、第1フェーズに参加していないメンバーも含めて、ファシリテーションをいかに全社的な活動に広げていくのかについての対話である。なお、各社参加者には、1番から20番までの番号を振っている。

【会話 1】

- ① R7: ファシリテーションを社内に展開する方法、停滞から結果的に抜け出して、疑問を感じていた人も巻き込んで次に行けた方法というか、経緯とありますか、非常に僕は知りたいところで。
- ② N7: 正直な話、まだ全員参加して、理解してやってるわけじゃないです。そこは、規模も規模なもんですから、全員が参加するまでにはまだ時間がかかります。そうはいつでも、KPI を、成果目標というものを決めますね。それに対して、行動計画を決めて、毎月の進捗の振り返りをするってことの繰り返ししかないんじゃないのかな。その中で、できない理由とか、できたこととかを振り返ってやっていく中で、巻き込んでいくしかない。だから、N 社自体もそういうのは慣れてないし、以前はトップから落としてやってたんで、自分たちからこうしようっていうのが、なかなかそういう風土がないところからスタートしてたんで、すぐには変わらないですけども。でも、「考え方を少し変えましょう」とファシリテーションの資料とか説明しながら、「普段の仕事の継続の中でそれが生きてますよ」っていう話をするしかないですよ。そんな特別なことはしてない。
- ③ R8: 地道に継続していると。
- ④ N7: そうそう。地道に継続する。
- ⑤ R7: で、積み重ねていくということですね。
- ⑥ N7: そうですね。
- ⑦ T8: ちょっと私もそれ、気になったんですけど、現場の方の受けとめ、当然、現場の方で、こういったの（ファシリテーション）に出てない方っていうのは。
- ⑧ N7: 出てない人、います。たくさん。
- ⑨ T7: 初期の反応って、どんな感じでしたか。
- ⑩ N7: え？ 抵抗ですよ。
- ⑪ T8: 抵抗？
- ⑫ N7: 「また上から何か新しいものが来たぞ」みたいな。身構えるって言ったらいいのかな。何ていうかな。「どうせ、また何かのあれでしょう」みたいな（笑）。
- ⑬ T7: それって、洗脳？

- ⑭ N7：「受け売りでしょう」 みたいなのは強かったです。
- ⑮ T8：それがどうやって変わっていったかっていうか。
- ⑯ N7：まだ全部、100パー変わってるとは思いませんよ。ずっと長く勤めている人たちは、自分のスタイルに対してこだわりがあるし、頑固な部分もあるから。ただ、それを変えるためには、私は、今の会社の状況とか、全部包み隠さず説明して、「でも、われわれはここに向かってますよ」ってことを説明するんです。 中には、何していいか分かんないとかいう人もいるし、自分のやれる範囲で出来ることがあったらやりたいっていう人もいるし、改善はこれからもどんどんしていかなきゃいけないと思ってても、なかなかそういう場がなかったり、提供してもらえなかったとか、今までは上から押し付けられてたとか、そういう前向きな人もいらっしゃったんで、今があるんですけど。 だから、フォロワーっていう言葉がありますけども、仲間でもいいんですけど、そういう人が増えるように、関係もちゃんと作らないといけないし、「関係の質」っていうことです。

(出所：録音記録。下線は筆者による強調。)

上記会話は、R社の人が口火を切っており、それに対してN社の人間（中堅社員）が、まだ全員にまで活動が広がっているわけではないと述べている点、第2フェーズ以降の実践の過程における停滞がT社単独の出来事ではないことがうかがえる。

2015年5月のファシリテーションでは、ほぼ1日使って、付録3を素材として、先行しているN社の活動について、時系列的に話を進めながら、参加者に共感する点には赤丸シール、違和感がある部分には青丸シールを貼ってもらって対話を進め、そこでさらに共通して出てきた重要な課題4点について7月の第2回目は、グループ編成を変えて対話を継続した。

2つ目の会話事例は、同じファシリテーションを行いながらも、お互いのズレ（違い）が生じていることを示す事例である。

ここでT社の社員は、N社のデータ（付録3）から見られる第1フェーズが、「楽しかった」（分析図、上段右上）という感覚が分からないと言って次のようなやり取りが展開されていた。

【会話 2】

- ① T7: いや、N 社さんが言っていることは全体的にすごく分かる。で、ちょっと一点違和感を持ったのが、ここ（「楽しかった」）ですよね。
- ② R8: はいはい。
- ③ T7: ここのところがすごく。あ、ごめんなさい。T と R の違いもあるのかもしれないけど、私が感じたところでは、第 1 フェーズのこの受け止め方の「楽しかった」っていうのが分からないんですよ。
- ④ R8: いや、僕も分かんない（笑）。
- ⑤ T7: ここが全然分からなかったんですよ。何で楽しかったのかなって。第 1 フェーズはすごく苦しくて。
- ⑥ T8: ですよ。
- ⑦ R8: 青丸（違和感）にしましょう、じゃあ（笑）。書いてください。
- ⑧ N7: 苦しかった？
- ⑨ T7: なぜ苦しかったかというと、この時って、確かにいろんな勉強にはなるんだけど、「じゃあ、自分の会社どうすんの？」ってなったときに、「目標とか、使命とか、顧客って何だろうか？」っていうことを考えたときに＝
- ⑩ T8: ＝消化できてないですものね。
- ⑪ T7: うん、だから、ものすごい産みの苦しみを味わった第 1 フェーズだったかなあというのがあって。何とか発表会までは持っていたけど。
- ⑫ T8: そうですね。
- ⑬ T7: 逆に、第 2 フェーズに入って、その悩みがなかなか周りに伝わらないんだけど、一応具体的な目標が見えてきて、少し周りにも伝わってきて、第 2 フェーズの発表会が終わるころには、もう楽しい思い出しかないんですよ。
- ⑭ R2: 充実してた？
- ⑮ T7: うん。だから、第 1 フェーズの受け止め方の乖離は、なかなかちょっと共感できないなって。「何があったんだろうな？」「何がこの違いにあるんだろう？」っていう。
- ⑯ N7: 多分うちの場合は、一般社員が、こういう場に参加したことがずっとなくて、これまで経営的なところを見てなかった人たちが、「一人一人が経営者の立場で考えてください」って言われてやったので、新鮮だっ

たんだと思いますよ。

⑰ T7： ああ、なるほど。

⑱ N7： その分、第 2 フェーズの実行フェーズに入ってから、「どうしたらいいんだ」になっちゃって、それで停滞したんだけど。ここまで（第 1 フェーズ）まではまだよかったんですよね（笑）。

⑲ T7： そうか。アプローチの仕方がちょっと違うのかもしれない。僕は、第 1 フェーズに入る前、大赤字だったんですよね。「明日の飯がないよ」ってところから入ったので、だから楽しいどころじゃなくて。AY（筆者）さんからも、「これは座学じゃなくて、あなたたちが考える場だよ。考える集団を作りましょう」っていうところで苦しかった。

⑳ R7： R 社の場合は、のんびりしているんですよ。

㉑ T8： そうなの？

㉒ R7： だから、T 社さんとか見ると、やっぱりスピード感があるんですよ。

㉓ T7： そうなんですか（笑） これでも遅いと思うんですよ。

（出所：録音記録。下線は筆者による強調。）

ここで、「楽しかった」という発言に対して違和感を持ったと述べている T7 さんは、既述の T 社インタビューに応じてもらった W さんである。彼も、Y さんと同じく、赤字が常態化している状況下で精神的にもかなり追い込まれていたことが読み取れる。

合同ワークショップでは、3 社ともに、それぞれ自分たちのローカルな活動・事業に閉じていたものが、株主がつなぎ目となって 3 社が集合するというインターローカルな営みを経て、日常とは異なる開かれたネットワークの一端に触れたといっている（図 22）。この時点では、筆者は、自身をどちらかと言えば観察者として見ていた。

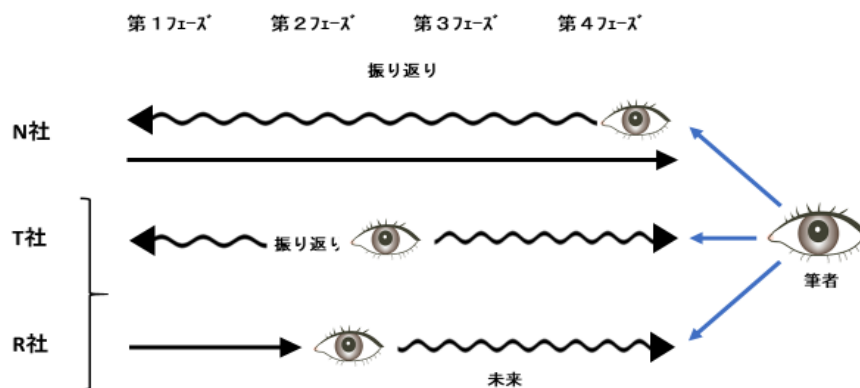


図 22 「場」と「時間」によるずれ

出所：筆者作成

この3社合同ファシリテーションについては、参加していないメンバー用にDVDを編集した。その際、映像作成担当の編集者（外部）によるインタビューに対して先述のT社工場のSさんは次のように述べている。

このファシリテーションの活動は、毎回新たに気づくことばかりで、本当に何が起こるか全く予想もつかないのですが、今日もこうして今まで会ったこともなかった人たちと時空間を共にすることになって、またびっくりしています。他の2社の方々も悩みながら懸命にやっておられることが分かり、とにかく私たちも行動しなくては、と改めて思いました（2015年5月録画記録）。

時間をかけながらの行為の差異化においては、こうした同様の取り組みを行っている他社との連鎖の拡がりや、各社の社内にも大きな影響を与えた。他社の人と対話し、N社分析図を皆で話し合い、自分たちの現在（いま、ここ）を振り返る行為を通じて、各社がそれぞれ、自分たちの現状に対する認識を再構成した。T社の場合、少なくとも、それまで疎遠であった営業と製造（工場）の意思疎通が、気付いたときには格段に改善していた。試みとして行った3社合同ワークショップの結果、これら3社は現在に至るまで、必要に応じてお互いに情報交換やビジネス上の連携を実施するようになっている。現在の彼らにとっては当たり前の活動の一部になっているようだが、それは少なくとも10年前までの当たり前でないどころか、彼らは互いに互いを知らなかったのである。

最後に、3 社合同ワークショップの会話記録の中から、2 日間を終えたのち、各社でこのワークショップ全体を振り返った際の記録を紹介する。ファシリテーターの問いは、「この合同ファシリテーションに参加して、事前の予想と異なる点、何か『あれ?』と感じたことはありませんでしたか」というものだった。

【会話 3-T 社の合同ファシリテーションの振り返り】

① T15：この 2 回のファシリテーションで「あれ?」と感じたこと、何か皆さん、どう感じました？

② T5：じゃあ、私から。あんまり（3 社の）違いが分かんないのがちょっと本音。N 社さんが特に進んで、みんながみんなファシリテーション理解して話してるかというと、やっぱそうでもないとは思ってて。実務にどう展開されてるかまでは、この場では分かんないんですけど。少なくとも、ドングリの背比べって言うと失礼かもしれないんですけど。だから、「あれ?」というか、そこが「あれ?」かな（笑）。

③ T20：私も参加する前は、ファシリテーション活動で、自分の業務に関連して、どうやってやってるんだろう、教わるっていう気持ちがあったんだけど。いろいろ話ししても、今言われたように、あまり変わってないって。

でも、N 社さんと R 社さんと会話すると、N 社はツーバイエイト（2×8：ビジョンの KPI を総括した標語）っていうことで、やっぱりしっかりしてんですよ。行動とつながってる力強さを、今回改めて感じ取ったような気がする。そこが成長過程の僕らの先のストーリーなのかなって。僕らまだ自立するとか、活動の方向にしか目が向いてないんだけど。その先へ行ったのが、そういったこと（行動とのつながり）なのかなってというイメージを私は感じました。

④ T15：1 行目（ホワイトボードの記録:直前の発言）消してください（笑）。

⑤ T5：いえ、いいと思う。消さないでほしい。と言うのは、私は、T15 さんと同じで、そんなに変わらない、もっと進んで、何かすごいことに他社はなってるんだろうと思ってたんだけど、正直、良く言えば悩みは同じだなっていうのを、改めて感じたっていうのが、この 3 社合同かなっていう、悪口とかじゃなくて、素直に感じた。

それは何かって言うと、すごい言葉が共通してて、いいことを言える

ようには、みんななってるんだけど、果たして、この中で、あのビデオ（裸の男とリーダーシップ³⁸）で裸になって踊ってる（行動している）人って、こん中に何人いるんだろう。逆に言うと、T20 さんの言ってること（僕らの先のストーリー）とも同じなんだけど、言葉ばかり覚えて、また評論家が増えてるだけなんじゃないのっていうところの違和感というか、それはどこも、うちもそうだし、他社さんにもそういう人もいるみたいなことがあって。だから、逆に言うと、同じだなんていう感じがしました。

T5：結局、このファシリテーションをやっていて、会社の目標は何ですかという話に戻っちゃうけど、中計（中期経営計画）立ててやってるのに、なかなかギャップを埋められない。それも全社活動にしたいっていう思いが、どの会社もまだ同じ悩みを持ってて、うまく行っていないんじゃないかなっていう気がして。でも、その原因って何なんだろうって思うと、こうすべきだ、ああすべきだっていうのは、みんな共有できてるんだけど。それをいかにどう行動するのかっていうのは、みんな悩みだったと思うんです。改めて…

（出所：録音記録。下線は筆者による強調。）

T 社の振り返りの会話における T5 さんは、追加インタビューに応じてもらった Y さんである。Y さんは、インタビュー時においても NMC 出資時の T 社の状況を比較的厳しくみていると同時に、3 社合同時の振り返りに対しての発言も一貫している。他方、T20 さんは、N 社の行動パターンをよりきめ細かく観察しながら、N 社の行動がより地に足が付きつつある点を評価している。いずれにしても、この合同ファシリテーションを通じて、T5 さんも T20 さんも、「行動しなければ、口で何を言っても変わらない」という強い決意をもって現場に戻っていったことで、その後の T 社の活動も停滞を抜けて、実際の行為に向いていった。【会話 2】における T7（インタビュー W）さんが、やることが見えてきて、第 2 フェーズ終わりのころには楽しくなったと発言していることと呼応するものである。

なお、NMC にとって予期していなかった副産物だったのは、T 社から刺激を得た R 社がこの 3 社合同ワークショップを境にして、俄然取り組みが積極的に

³⁸ TED で紹介された「裸の男とリーダーシップ」の映像（前出）

なったことであつた。

5.3.6 生産平準化プロジェクト（非連続な生産改革）

前節では、相対的にゆっくりと進む行為の差異化の側面を見ながら、T 社出資期間に行った他社との相互行為の場について記述した。

本節では、論点を第 5 章 3 節 4 項に戻して、過去との非連続的な業務フローとして発案された「生産平準化プロジェクト」のその後について述べたい。結論から言うと同試みは初年度（2015 年度）には惨憺たる結果に終わり、結局第 4 四半期の残業も全く減らなかった。いくつかの理由があつたが、一番大きかったのは、営業と工場間の「疑心暗鬼」である。

T 社では、営業が受注すると、それを生産管理部（当時の責任者は W さん）に伝え、W さんが工場と相談して生産計画と工程表を作成する。ところが、3 節 4 項の大方針を皆で合意したはずであつたにもかかわらず、工場は生産管理部からの情報（指示）をほとんど無視して、従来通りの調達、生産を継続したのである。途中でおかしいと気づいて確認したところ、工場側の責任者の返答は、「営業が言ってくる数字はこれまで当てにならず、今回もそれを信用して生産することが躊躇（ため）らわれた」というものだった。生産管理部も両者（営業と工場）の長年の不信感をコントロールすることは出来なかったのである。ワークショップ等を通じて、両者の関係性はかなり良くなっていると考えていた U 社長と NMC の担当メンバーはこの事態に大いに落胆したと同時に、第 1 フェーズにおける組織内の関係の質を高めるという目標が、その後の活動にとっていかに重要かを再認識させられたのであつた。

「行動経済学」に「出来ない理由」という考え方がある。筆者は多少改変して以下の 4 つとして用いている。

第一は、何をしたらいいか分からない。この場合、何を行うか具体的に明示することが求められる。二つ目は、何をしたらいいかは分かるが、どうやってやったらよいか分からないというもので、T 社はこの点について、平準化のための新たな試みの進捗を毎月プロセスシートで何度も確認をしていたはずであつた。それでも工場側からすると、長年営業からの不確かな情報に散々振り回されてきたというトラウマ（思い込み）があり、生産管理部からの情報は結果的に無視されてしまった。出来ない理由の 3 番目にあたる「やれるけれどやらない」というパターンでもある。これは、通常は「動機付け」に関わる課題だが、やろうと

思えばやれると考えていても、イメージするのと実際に行うことの間にはなお大きなギャップがある。それは 2015 年度に実際に行ってみたときに痛感された。A 社でも見られた組織慣性がどれだけ強力かを思い知らされた出来事でもあった。先行研究で一部触れた Simon (1997) の「限定合理性」の理論に沿うなら、従来限られた情報の下で、経験則で行っていた行動を新たな方式に変えるとしても、生産管理部からの情報はそのまま活用されずにエラーが生じてしまったという見方も出来る。

「出来ない理由」の 4 つ目は、「出来るけれど続かない」で、この点 T 社の場合、翌年平準化がなされて実際に第 4 四半期の残業が激減すると、その後は、前からそれが当たり前であったがごとく、行動は継続したのだった。

1 年目の結果に愕然とした U 社長や Y さんは、2 年目には、技術担当の N 部長を第 4 四半期に工場に常駐させて、プロセスマネジメントを担ってもらうとともに、工場側に W さんの同僚の H さんを転出させて、2 人が密に連携を取って標準品の前倒し生産を実行することを徹底した。それでも当初考えた平準化が期待したレベルで軌道に乗ったのは、NMC が株式を E 社に再び譲渡した³⁹翌年であった。2015 年 4 月、市の運営する文化会館の一室で誰もが無理だと思っていた第 4 四半期、残業、休日出勤ゼロ化が現実になったのであった。Schumpeter が言う、新しい生産方式の開発である。

平準化には、もう一つ予期していなかったメリットがあった。4 月から一定量で標準電源を作り始めて在庫を持ったことが功を奏して、顧客からホームページ等で受注があった際に、これまでは納入に約 10 日以上かかっていたものが、3 日以内にデリバリー出来るようになったことである。結果的に顧客から大変評価され受注量も増加した。どの企業にとっても時間はコストである。短納期販売による取引先の時間の短縮による受注増であった。

今では、この平準化に至るプロセスは知る人ぞ知る過去の出来事になりつつある。従業員の大半は、それが当たり前のこととして行動している。平準化の実現以来、システム電源全体の収益は黒字を維持している。

³⁹ E 社は当時彼らが取り組んでいた電気自動車用の蓄電池プロジェクトに T 社の技術が欠かせないとして、再び自社に取り込むことを考えていたが、現在は EV 事業から基本的に撤退したため、T 社株式はその後さらに別会社に譲渡されている。

5.3.7 工場における行動変容

前節では、T社の事例を振り返りながら、もともと親会社の要請で始まったワークショップが、T社の社員にいかに伝播していったのか、その過程で、体系的廃棄の文脈から期せずして生まれた生産平準化のアイデア、また当時同じくワークショップを実施していた他2社との間で実施した合同ファシリテーションが与えた影響について述べた。これらの振り返りから言えることは、変革が直線的に進むものではなく、進んではまた戻り、時に長い停滞期間があって、参加している人たちからすると進捗の実感をなかなか持ちにくいという実態であった。

ある日を境に長年の間に形成されてきた組織風土がガラッと変わるということは、そもそも考えにくい。これは、筆者たちが20年以上に渡って向き合ってきた他の対象企業でも同様である。

合同ファシリテーションで先を走っているN社から次に何をしたらいいのかその方法を聴き取ろうと目論んでいたT社の思惑はもろくも崩れた。前述のインタビューで、ワークショップ開始時に危機感を持っていた人がほとんどいなかったと述べたYさんは、合同ワークショップの感想を、上記のとおり、次のように語っていたのである。

他社さんは、もっと進んで、何かすごいことになってんだろうと思ってたんだけど、正直、よく言えば悩みは同じだになっていうのを、改めて感じたというのが、この3社合同かなっていう、悪口とかじゃなくて、素直にそう感じた。専門用語は色々覚えて、こうすべきだ、ああすべきだとは言えるんだけど、実際それをどう行動に移すのかっていうのは、みんなの共通した悩みなんだと思うんです。改めて（2015年7月25日会話記録、再掲）。

もともと技術開発が主担当のYさんは常に冷静な人で、彼自身が言うように筆者たちから見ても当初からかなりの危機意識をいだいていた。合同ワークショップにも相応の期待を持って臨んだはずが、結局、悩み続けることについて変わりはない、悩みながらどう行動するかを考えていくしかない、改めて自社の行動を見つめ直しながら、またN社の現状も聴きながら、自分たちの未来のイメージを再構成したように思われる。本質的な課題は、定型のハウツーを知ることではなく、自らいかに行動するかを自身で考えることにあった。

その行動（為）に関わり、最後に、T社の平準化生産達成のために、工場側で自主的に実施した製造現場のレイアウト変更の事例について触れておきたい。

T社の製品は、かなりの高さがあり、下手をすると製品が障害になって工場全体を見回すことが出来ない。一般に工場を視察する際、一つの着眼点として、工場全体を見渡せるかを確認するのだが、ほとんどの場合、様々なモノや柱や設備等のため全体を見渡せることはむしろ少ない。T社では、仕掛品自体が障害物になりかねないため、製品をいかに速やかに次の工程に流すかを工夫すると同時に、工場のレイアウトを変更して、大部屋と呼ぶスペースを作り、そこに大きなボードを設置して、工場全体の工程の見える化を図った。各ライン長は、定期的にボードを確認して工程管理の調整を行ったのである。

これまで第1フェーズでは、「組織の関係の質」を上げることがを目的とすると述べてきたが、特に新たな取り組みに挑戦する際には、互いの信頼関係が前提条件となる。もともとあまりコミュニケーションの良くなかったT社の営業と製造事業部は、「平準化」という、普通に考えれば特別なこととは言えない、それでも彼らにとっては新たな生産方式を確立するために、最終的には両者が一丸となってこれを成し遂げた。その前提には、具体的なビジョンとしての第4四半期の残業・休日出勤ゼロという目標が、工場の人々にとっても是非成し遂げたい好ましい目標設定であったこと、その試みに入る以前に工場におけるワークショップほか様々な取り組みの過程での相互交流を通じて、最終的には、工場長以下、製造部門と本社（営業および生産管理部門）の信頼関係が今までになく強化されていたことが大きかった。

当然のことではあるが、変容は現場の受容がなければ成されない。試行錯誤の過程で、NMCメンバーも何回も工場に出向いて、工場の社員全員と「T社全体での平準化」がどれだけ勤務時間の短縮に寄与するのかについて、合意形成を図っていた。[会話1③～⑤]にも見られる、こうした日常的行為の地道な積み上げが、T社の人々からすると当初は不可能と決めてかかっていた残業、休日出勤ゼロにつながり、工場の調達部門は、逆に毎年第4Qだけ転注していた外注先に謝り（事情の説明）に出向かなければならなくなったのであった。

先行研究で触れたKotterの8段階モデルに「短期的な成果の重要性」があるが、これまで会社全体の経営マターにほとんど触れたことのない工場の工員の人たちには、まずは身近な存在で、彼らが信頼を寄せているSさんやDさんを通じてビジョンを「受容」してもらうことから始めて、目に見える形での成果や行為を連続的に示していくことが「定着」にとって有効な手段として認識されたのであった。

5.3.8 T社における自律的な行動の継続

前節では、5期連続赤字で、社内や親会社との関係性にも長年課題があったT社が、具体的に経営会議のやり方や、工場での生産方式を変更し、新たに在庫を持つという判断の下、徐々にではあるものの、従来とは異なる形で組織全体としての実践行為が再構成されるようになった経緯を示した。

先にも述べたようにT社のケースでは、親会社のE社と3年を目途で始めた前提があったため、NMCメンバーからするとやや道半ばではあったが、2017年6月に出資株式をE社に再譲渡した。その際、筆者たちが感心させられたのは、その後のT社の活動であった。彼らはワークショップ第4フェーズ以降を自らの手で強力に推し進めたのである。その中心になったのが、インタビューに応じてもらった3名と工場側ではSさんDさん、工場長のMさんほかの数名だった。T社で活動が継続した理由はいくつかあるが、まず第1に、上記「平準化」プロジェクトの進展により、第4Qの残業、休日出勤がゼロになった（図19）という紛れもない事実を認識したからである。大きな成功体験と言える。それに伴って、長年の赤字が解消され収益も黒字化した。これも目に見える否定できない事実である。

そして、NMCメンバーが誰よりも変わったなと感じたのが、U社長自身であった。元来明るく前向きな性格は、T社の窮地に対してプラスに働いていたが、そこに結果がついてきたために、大きな自信を得たようだった。国立大学工学部の修士卒で理系のU社長は、もともと論理的な会話は得意である。NMCメンバーの担当者とも、当初からコミュニケーションに支障はなかった。そういうU社長が、ファンドとの協働のプロセスで、コーゼーション的な考え方に止まらず、エフェクチュエーションのロジックを体感したことが大きかったようだ。もちろん当時筆者たちはそういう言葉は使っていなかったのだが、実際に行っている行為は、使えるものを使って、やれる範囲からやってみて、失敗したらまたもとに戻ってやり直すということであった。かつてU社長と当時本社から来ていたM取締役だけで臨んでいた変革活動は理念先行に陥っていた。その結果本社から言われるままにリストラを繰り返さざるを得ないというところでとどまっていたものが、NMCメンバーとの協働を通じて、まずは行為を先行する思考法への変化が観察された。U社長自身、筆者らに「あれで、少し思考の枠が外れたような気がしました」（2016年3月面談時）と述べている。T社の社長を退いた後も、またチャンスがあればNMCと一緒に事業再生をやりたいという意

向が示された。結果論ではあるものの、A 社や N 社は 5 年から 6 年かけていたのに対して、T 社の場合は、約 3 年で NMC が抜けたことが、良い意味でその後の彼ら自身の健全な危機感と自律的な行動を加速させた可能性がある。その後 T 社は、過去最高収益を上げて、本社の関係者を驚かせたのであった。

5.4 小括

A 社、T 社両者の事例により、成熟中小企業における組織変容は、トップダウン型の急激な変革というよりも、あらゆる事業再生ファンドとファンドがつなぐ外部アクターとの相互作用を通じた漸進的な組織学習、環境適応のプロセスとして現れることが示唆された。

この結果は、静態的なアントレプレナーシップ論では捉えきれない、動態的、即興的、偶有的なアントレプレネリングの特徴を裏付けるものである。

第6章 結果と考察

6.1 成熟企業としての共通課題

以上、2つの事例を中心に、A社やT社のように長い歴史を持つ一方で、限られた経営資源に頼らざるを得ない成熟中小企業においても、彼らを取り巻く環境（制度）に大きな変化が生じる過程で、これまで閉じられていた個別の事業単位（職場）や人が周囲の外部フィールドと交流し、試行錯誤を重ねていくことによって何かしら新たな行為を自律的に遂行しようとする広義のアントレプレナーシップを発揮し得ることが分かった。投資ファンドはその行為を生起・駆動させるきっかけを与える一つのアクター・媒介者であり、その間必要とされる資金を提供しながら、行為の実践を協働する協働実践（伴走）者という位置づけである。

アントレプレネリングは、あらかじめ定められた到達点とそこに至る工程表が決められた予定調和的活動ではなく、組織内外を構成する混然一体となった人や事物が互いに事前の合意なく関わり合う行為の連鎖のプロセスとして見いだされる集合的な知識創造行為であり、また創発行為であることが示唆された。

本章では、A社とT社で見られた事例を踏まえて、成熟中小企業における組織変容のプロセスの一般化（仮説生成）を試みる。まず、本節では、A社、T社あるいは、これまでNMCが出資してきた成熟中小企業全般に見られる共通した傾向とその課題をあげる。

6.1.1 成熟企業としての制約及び可能性

成熟中小企業は、成熟企業、中小企業、そしてそもそも企業体であるという点で3つの側面を持っている。その内、A社やT社（あるいはN社も）のように長い歴史や背景を持つ組織においては、第一に、その時間軸の過程で形成された業務のやり方、ものの見方によって習慣化し、一々意識もされていない日常的なルーチンがある。これは言い換えれば彼らの暗黙知といってもいい。かつて1980年代に日本の製造業が世界をリードしていた頃には、この暗黙知が日本企業の強みにとみなされた時期もあった（Nonaka and Takeuchi 1995）。バブル期とその崩壊を経て、企業の大小にかかわらず、強みであった暗黙知が継承されなくなったことが、その後の日本の主に製造業の競争力の劣化につながったと語る

現場の関係者は多い。事実、NMCが出資する先で技能の伝承が行われていないことが課題であるとする企業は少なくない（付録3、N社の分析参照）。

しかしながら、組織が持つ暗黙知（暗黙知自体はどこにでも存在する）が常にプラスに働くとは限らない。暗黙知にも、メリット、デメリットがある。特に、2000年代に入って既に4半世紀経つ現在、かつて強みであった暗黙知が、逆に足かせになる可能性もある。また、一般に高コンテキスト⁴⁰と言われる日本文化と、相対的に低コンテキストである欧米文化の違いにより、暗黙知の形式知化の必要性や位置づけも自ずと異なってくることも考えられる（Hall 1976）。A社、T社またN社内にも、まだかつて（1980年代）の暗黙知はかろうじて残っている。当時を知る経営者（あるいは年輩の社員）は、それを改めて掘り起こし（言語化し）、彼らの現在のデファクトとすることを試みようとする。しかし、ここまでの事例において、A社ほか、過去の暗黙知に回帰することが彼らの復活の主たる要因であったかと言えばそうとは言えない。そもそも暗黙知は基本的に言語化できない。彼らは、自分たちが持つ優位性を再度見極めながら棚卸しつつ、新たな生産や販売の方法を彼らなりに再構成した。暗黙知が経験に基づく身体知とするなら、その経験は「いま、ここ」の課題解決に常に結びつくとは限らないのである。

NMCは事業再生にあたり、大企業で実績をあげたOBを経営陣に招くことがあるが、彼らがいつも成果をあげるとは限らない。実際、N社の生産改善のために招聘した某大手自動車メーカーの生産・技術経験者は、過去の成功体験にとらわれるあまり、N社では必ずしも結果を出せなかった。北米で特に人気のある自動車メーカーSの技術開発の中心であったMO氏が、最初に静岡県SU市の工場を視察した時、「これは宝の山だ」⁴¹と述べたことは記憶に新しい（2012年11月15日面談記録）。SU事業所は、赤字続きであったため、NMCの担当メンバーもその言葉に大いに期待をいただいたが、MO氏がイメージする理想の工場にするためには、莫大な費用が掛かることが分かった。DCが主張するように、大企業であれ中小企業であれ、いま現在の経営資産（強味あるいは能力）を棚卸

⁴⁰ 「文脈」「状況」「背景」などを指し、日本文化は一般に言葉以外の背景情報（文化、知識、状況、関係性など）の共有度が高いことから高コンテキスト文化と言われる。高コンテキスト（High-Context）と低コンテキスト（Low-Context）文化は、文化人類学者のHall（1976）によって提唱された概念である。

⁴¹ 改善点がたくさんあるので、いくらでも価値を向上出来るという意味合いで使われている。

した上で、目の事業環境における競争力を再構築する必要がある。

新規（ベンチャー）企業においては、アンラーニングの対象となる過去からの制約は少ないかもしれない。他方、学びほぐす対象としての経験知も少ない。どちらがいいとは一概には言えない。時と場合によっては、学びほぐす対象を持っている成熟企業が積極的に新たなアントレプレナーシップを発揮して、過去の経験やメンタルモデルを再構成することが組織の差別化につながる可能性もある。DC 論の一部はそうした考え方に沿うものであろう。その意味でも、アントレプレナーシップは新規ベンチャーのみで問われるものではない。成熟企業が、自分たちの持つ過去のしがらみや固定概念の制約を学びほぐしつつ、かつ現在持つ経営資源を棚卸ししながら、新たな創発に取りくむことが出来るかどうか課題となる。

6.1.2 中小企業としての制約と可能性

本稿で、あえて中小企業を分析の対象にしたのは、先にも触れたように、中小企業が経営資源の面で大企業以上に制約を持っているためである。経営資源は、一般には、ヒト、モノ、カネで括られることが多い。投資ファンドは、もちろん資金を提供するが、わが国では、中小企業に対する資金面での制度的手当てについては既になんかなり充実している。専門の銀行や中小機構なども存在する。

実際の中小企業の現場に入ると、資金以上に必要とされているのが人材であり、外部フィールドとのネットワークであることが良く分かる。従って例えば中小企業支援協議会⁴²等は、そうした要請に応えるべく経営の実務人材の派遣やつなぎ役として外部ネットワークの紹介を心掛けているものの、まだ十分とは言えない。人の確保については、このところ状況はさらに悪化している。人口減少の中で、生産人口自体も急激に減っている。過去に比べて、人材マーケットの流動化が進んできたといっても、企業が求める知見を有しながら、かつ中小企業の再生リスクを取ろうという経営人材は限られる。事業再生ファンドのメンバーが自ら現場に棲み込まざるを得ない理由でもある。

若手人材に至っては、現在ある面草刈り場の状況で、A 社の若手販売員などは、その恰好のターゲットであった。経営の立場からすると、若手がすぐに転職してしまうので、かつての（終身雇用の頃）ようにじっくりと育成することが出

⁴² 現在は、「中小企業活性化協議会」として統合されている。なお、筆者は同協議会と連携している事業再生実務家協会（事業再生の実務家の集まり）のメンバーでもある。

来ず、悪循環になっている。

いま一つ、ネットワークについては、A社のケースでも、T社のケースでも職場内と外部においても特定の取引先に閉じられていた。A社開発担当のXさん（4章5節3項）も販売担当のH子さん（4章4節1項）も、組織の中で日中接触する人数は一桁に過ぎず、極めて限られた関係性の中で仕事をしていた。T社の営業職ですら、経営会議の報告を聞いている限り、決まった取引先との間で受注業務の事務を行っているのが精々で、新たな顧客へのマーケティングは、A社もT社も、ほとんど行われていなかった。

他方、課題は価値創造（解決）の可能性の裏返しであり、閉じられた狭い職場という社会で日常を過ごしている人たちにとっては、例えば3社合同ワークショップのような経験は、彼らの認知や行動の在り方自体を根底から揺り動かす機会にもなり得る。A社のショックフリーザーのアイデアも外部の同業者とのやり取りから生まれた。かつては主にメインバンクが担っていた、そうしたネットワークの広がりをサポートする機能は、中小企業、特に地方の中小企業には不可欠であり、事業再生ファンドは、それらの側面からのサポートを何より求められている。A社で現在、商品の協働開発をしている法人2社もNMCが見つないだものであった。

もう一つ比較的小規模な中小企業に見られる課題は、多くの場合それらの企業が単一の事業を行っているため、世の中の変化に応じて事業を再構築する、あるいは事業転換を図っていくことが難しい点にある。いわゆる「両利きの経営」がなされにくい。日常のルーチンをこなしながら、アントレプレナーシップが必要とされる理由でもあるが、現実的に両立させるのは容易ではない。

6.1.3 企業体としての成熟企業の課題

前項のネットワーキングに関わる課題については、中小企業でもその気になれば様々な機会はあるはずなのだが、例えばA社で言えば、元COOが「我々は単なる商人なので」と度々述べていたように、K町の中のネットワークへの参加すら、あまり積極的でなかった経緯がある。K町の発展を背景に急成長している地元スーパーとも接点がなかったため、NMCの伝手をたどって、そのスーパーを紹介した。A社で良く聞かれた言葉として、「お呼びがかかる」という言い方があった。J鉄道のように昔から付き合いの深いところは別として、現在のA社の知名度で言うと、お呼びがかかるのを待っていては新規の顧客は開拓できない。

NMC の他の出資先でも、中小企業は心理的にも自らネットワークを拡大しようとする積極性に欠けていると感じられることが多い。自ら能動的に外部フィールドと交流の機会を探っていくことは大きな課題である。先行研究との関連で言うなら、Teece (2012) は、事業環境の急激な変化のもとで、外部フィールドとの関係性も含めて持続・成長に必要な構成要素をマネジメントが拡大・再構築することを示唆していた。企業体としての成熟中小企業の課題に対する一つの解決案を示している。ただし、Zahra et al. (2006: 920) が述べているように、中小企業と新規事業に対する研究事例が少ないのであれば、外部に資源を求める成熟中小企業組織において、ネットワークキングに関わる情報が限定されていることに一つの理由があるのかもしれない。新たな経営資源とつながる展開、言い換えれば業界の再編にもつながり得るネットワーキング構築の背中を押すこともまた、投資ファンドの一つの役割である⁴³。

6.2 行為主導循環モデル

本節では、A 社、T 社ほかの事例から導出された仮説としての、成熟中小企業における「行為主導循環モデル」を示す（図 24）。

6.2.1 前提

同モデルにおいては、事業の再生、成長を支援する NMC が自律的な当事者の一人として協働・伴走していることが前提になっている。ただし、NMC は従来、各出資先が持つ歴史や文化を尊重して、収益面、組織内の関係性において安定的に推移している出資先に対しては、相手の意向を越えて無理に介入することはしてこなかった。伴走しながら、先方から何かしらの要望があれば対応するという関わり方である。コンプライアンス・マター（ガバナンス）は別として、日常の組織文化に序列をつけることは出来ない。そこで活動、生活をしている人たちが、文化や風土を受け入れ、それでうまくいっているときは、事業再生ファンドとしての気づきを述べることはあっても常に本格的な組織変容を促すわけではない。限られた出資期間の間にかえって混乱して状況が悪くなってしまう可能性が絶対にはないと言い切れない。N 社（第 3 章 3 節 5 項）についても、出資

⁴³ 投資ファンドが出資先の事業価値を上げるために取る一つの選択肢として、シナジーのある事業（企業）を M&A するロールアップ戦略があるが、現実には、企業風土の異なる事業の融合（PMI）には時間がかかることから事例は限定される。

当初はそういう認識であった。想定以上に早く業績が崩れてきたこと、旧親会社の財務状況がさらに痛んでいたことから、半ば緊急的に対応したものであった。

この時の一つの気づきは、既に一部述べたように、月に一度行われる定例の取締役会、経営会議への出席だけでは、企業組織の本源的な課題がどこにあるかを見定めることは大変難しいということである。取締役会に上程される議案は、必要最小限のことが多く、数字の報告などの各種報告書も綺麗に整えられた形で上がってくる。不都合な事実や、将来に向けて注意すべき数字等は、一般に積極的に触れられないことが多い。投資ファンドの業界で「ハンズオン型」と呼ばれる、投資先の動向をしっかりとチェックしながら、モニタリングを行っていますというファンドは多いが、その中身をよく聞くと、役員会に出てくる半ばお化粧された数字（あるいは説明）を事後的にモニターしている場合がほとんどである。筆者たちは、ある時点（N社）から、組織の本質的な課題は、取締役会において、ただ受け身で話を聞いていても分からないこと、そこに出席している限られた役員のほかに、ミドルマネージャー、現場（例えば工場）で実際に実務を行っている人たちに、問題意識を持っている人間がいることを痛感したものである。

元々「伴走型」を標榜していたNMCが、ワークショップを通じて、まさに本格的に組織の中に入り込み、経営陣だけでなく、ときに工場のワーカーとも共に真の協働を始めたのは、NMC設立後5年ほど経ったときからであった。

その後、詳細は述べられないものの、誰もが知る大企業2社で、長年隠蔽されていた不正行為（データの改ざん、架空取引）を発見したのも、こうした取り組みが功を奏した（？）ものである。NMCは、綺麗ごとではなく、嘘を重ねることはかえって事態を悪くするという考え方から、これらのコンプライアンス違反についても、全て公けにして、関係者（監督官庁や取引先等）に直ちに正直に説明することで何とか、社会問題化することを免れた。「真実は全て現場にある」という確信を持った出来事でもあった。

6.2.2 組織の内的矛盾の蓄積

成熟企業において、あるいは創業者もしくはそれに代わるマネージャーが長年一人で経営を担ってきたオーナー系（的）企業の場合は特に、彼らを取り巻く世の中の動きと、事業戦略の方向性の間でギャップが生じるケースが多い。これは、閉じられた時空間における長年の固定観念等の認知的なずれや、過去の成功体験、あるいは逆に強い失敗体験があると、それがきっかけで非合理的に習慣化したルーチンが暗黙知（ブラックボックス）化してしまう形で起きる。A社で老朽

化した工場や設備を放置していたのも、T社で「在庫は悪」と決めつけていたのもそうした事例である。

組織がこうして硬直的な状況に陥ると、現代のように、さらに大きな事業環境の変化が起こっても、従来の限定された経験則（田中・北野 2010: 11）に基づき判断するほかなくなり、しかも不完全な情報に基づく判断であることが多いために、変化する外部環境に対してますます不適応を起こすことになりかねない。従業員は不安感を増し、外部からの介入に対しては、当然、防衛的または警戒心を持つことになりやすい。5章3節5項【会話1】⑪～⑭に見られる「洗脳」、「抵抗」、「受け売り」等の言葉はそれを象徴している。実際N社の前カリスマ会長は、経営会議で常にいつも過去の同じ成功談を延々と語り、またその時々には流行っているビジネス本の著者の言葉を引用して、「後継者の育成」を図ろうとしていた。N社の人々が「受け売り」と言っていたのにはこうした背景がある。T社のSさんが、初回のワークショップの際に、「どうせいつもの…」でしょと思ったという（5章3節3項）の「…」も、おそらく同様の受け止め方であろう。

T社はオーナー企業ではないものの、A社と同じく、定期、非定期に親会社からの通達、指示が上意下達で「落とされて」⁴⁴いた。T社が順調に業績を回復した後、NMCが株式を親会社に再譲渡したことについては既に触れたが、皮肉なことにT社が必死に自らの組織を立て直していた最中に、親会社のE社では戦略が大きく転換され、注力する重点分野が変わってしまっていた。従来T社が所属していた事業ユニットは解散となり、T社はいわば帰るべき実家をなくしてしまったのである。T社自身が自律的に事業を持続出来る組織になっていたことから、その後さらに別の上場企業のグループ傘下に入ることが出来たが、そうでなければ漂流続け、場合によっては清算されていたかもしれない。

組織の内的矛盾の蓄積は、最終的に外部環境変化との間で不適応（コンフリクト）を起こすが、そこに至るまでの間、内的矛盾は、多くの場合、組織内外の社会的要因によって生起し、それが次第に堆積していく。

本稿では属性の異なる事例として成熟中小企業の2例のみを挙げたが、筆者自身は、過去24年間にわたって（巻末の付録②参照）で示した27の事案全てに関わってきた。当然うまくいった事例ばかりではない。本稿でNMCの介入がなければ、おそらく破綻していた事例を選んだのは、それらの事業が既述のとおり

⁴⁴ 親会社の人々は、数字や売り上げの指示を現場に「落とす」という言い方をする。

り経営資源に大きな制約を持っていたと同時に、事業環境への適応という点でも極めて難しい、危機的状況にあったからに他ならない。他方、安定したキャッシュフローを生んでいる事業に出資する LBO 案件は、リスクが相対的に低い分、案件の難易度という意味においては、より取り組みやすい事案である。その点で、以下提示する「行為主導循環モデル」は、それらリスクが相対的に低い事案（キャッシュが生み出されている組織）に対する汎用性も有していると言ってよい。

6.2.3 行為が生起・駆動するきっかけは何か

ここで筆者が仮説として提起する「行為主導循環モデル」(図 24)は文字通り、行為が初めにありき、で特定の人の中にある戦略やロジックに基づいて行為が成されるということではない。中小企業では、一般的に理論やロジックを理解して行動を変えるというより、まずいかなる理由によっても、日常的な行為が変わることがきっかけとなって次の行為につながっていくことが多い。では、そこで行為を生起・駆動させるものは何かと問われれば、きっかけは何か一つに限定されるものではない。組織や人の状況によっても異なるであろう。とにかく、行為が開始されることそれ自体が重要である。Kotter (1996=2002) は危機意識の重要性を強調した。筆者も「健全な危機感の認識の共有」が大切であると考え、その点は同様である。しかしながら、A 社や T 社等のケースを見ても、A 社の R さん (4 章 4 節 1 項) や T 社の Y さん (5 章 3 節 2 項) が言うように、必ずしも従業員が十分な危機意識を共有していたかと言えば、そうは言いきれなかった。一つには、組織における情報共有が不徹底で、一般の従業員が情報を持っていなかった (情報の非対称性)。あるいは経営が従業員の動機づけにマイナスになるような情報をあえて出さない場合もある。

事業再生ファンドの重要な役割として、出資当初の段階で、全ての従業員にその時点で組織が抱えている「不都合な現実」を包み隠さずに開示して、それを皆で共有するという営みがある。例えば、一つは客観的な数字で、これは管理会計 (導入されていない組織も多い) も含む。今一つは、全社アンケートの結果で、そこには自由記述欄で、それまでの経営陣にはかなり耳の痛い指摘も多く見られる。また過去 NMC が関わった案件では、「茹でガエルの寓話」(Senge 1990=2011: 63-5) ⁴⁵のように、おしなべて役職員は現状に楽観的で「何とかな

⁴⁵ Senge (1990=2011: 63-5) は、企業の失敗に関する研究において、穏やかに進行する脅威への不適応が多く見られることから、カエルを熱湯に入れると瞬間的に飛び出すにもかかわら

る」と考えていることが多く、本当に事態が深刻になるまで、それを真に受け止めようとしなない傾向があった。5章3節5項の会話3の⑤でYさんが懸念していたのは、まさにそうした傾向である。逆に言えば、Yさんのような認識を持つ人が増えれば「茹でガエル」は避けられる。組織の実態を包み隠さず、情報をオープンにすることによって始めて、「健全な危機意識」が生まれ、それに対して全ての役職員が危機感を共有することが可能になる。どれだけ口で「危機」を唱えていても、何も行動しようとしなないケース、それが自分ごとになっていないケースは多い。現実を直視することによって、単なる漠然とした不安ではなく、現実を踏まえた健全な危機感を持つことが何より重要である。

また、A社やT社ほかの事例で、将来のビジョン、夢、自分たちのありたい姿の共有が、行動のきっかけとして効果的であることが示唆された。野中ほか(2010)の言う共感である。NMCのワークショップ第1フェーズのビジョン設定は、将来の組織の在り方への希望の共有のために行う。その際、論理より感情、情動がきっかけになることもしばしば見られた。「必ず危機的状況を乗り越えられる」という確信と「希望の持てる将来像」を伝えることも株主としての事業再生ファンドの役割である。

その他、競合の脅威、外部の様々なステークホルダーとの接触による自分たち自身の相対化等も考え得る。そのどれが一番有効に働くかは、その時、その組織の状況次第である。従って、普段NMCのメンバーは、きっかけを決めつけないようにしている。何にせよ行為が始まることがプラグマティックな観点からも重要だという考え方によっている。

ベンチャー企業では、創業者の夢、志もあるだろうし、現実的に利益をあげたい(金銭欲)というケースも多いだろう。NMCのワークショップでは、最初の問いとして、Drucker(2008=2009)に倣って「使命」をあげている。「使命」の共有は、役職員のアイデンティティを確認し、将来の希望にもつながるという意味で有効である。

本項を閉じるにあたって、本研究のために過去案件も含めて振り返りながら改めて認識を重ねたのは、行為のきっかけとなるアクターは、事前に想定できないのみならず、人や組織によってそれぞれ何が響くかはその時空間及びアクターとの相互関係性によって変わり得るということであった。

図23(再掲)を念頭におきながら、10年を経て、あらためて合同ファシリテ

ず、水を徐々に温めていくと茹で上がってしまうことに例えて「茹でガエルの寓話」とした。

ーション時の会話データを眺めてみると、当時ワークショップのやり方を試行錯誤しながら探っていた筆者たち自身が、出資先の状況や背景を踏まえて、向き合い方を変えていたことに改めて気づかされる。5章3節5項の会話2で、T社のT7さん(Wさん)が第1フェーズにおけるN社とT社の受け止め方の違いについて、「一体何があったんだろう」と述べているのは、その典型的な事例である。図23(再掲)で、矢印の向きを3社と筆者の双方向に追加した理由でもある。N社で第1フェーズが座学的になったのは、同社で30年以上組織のトップとして万事を差配してきた会長が抜けて社員が多少なりとも不安感(世代交代に対する期待感もあった)とファンドに対する不信感を持っていることが見てとれたためであったことは既に述べたとおりである。そこで、N社の第1フェーズでは、不安感の払拭とチームビルディングおよびファンドメンバーとの間の信頼関係の醸成が主要な目的だった。またR社は、社内の関係性(特に営業と製造部門の対立)においては様々な課題を抱えていたものの、収益的にはまずまず安定していた。それに対して、T社はT7(W)さん自身が述べているように、もう後がない状況で、親会社に頼らずに自立して自分たちで稼いでいくことが求められていたのである。

ファシリテーターであった筆者自身の受け止め方の違いがワークショップの参加者の認知に反映されていたと同時に、筆者が各社の状況に影響されて、見た目は同じワークショップを実施している「場」(空間)の意味が、各社との間の双方向性の在り方によって異なって(相違が生じて)いたことになる。

更に言うなら、合同ファシリテーションに参加した3社の間で、各社に一番影響を与えた事物もまた異なっていた。T社で追加インタビューを行った3名は、合同ファシリテーションの際、筆者が半ば思いつきで2回目に向けての宿題とした未来壁新聞を制作する過程が一番楽しくかつT社参加メンバーの動機付けにもなったと語っていた(2025年5月22日インタビュー記録)。他方、筆者がかなり時間をかけてまとめたN社のM-GTAに基づく分析図(付録3参照)、これもまた相互行為を促すためのツールすなわち道具なのだが、に反応したのは、R社とN社であった。この時、分析図はA3の模造紙に拡大して印刷されて各チームに配られており、参加者はそれを見ながら、共感する点には青丸、違和感がある点には赤丸のシートを張るという作業を通じて、それぞれの受け止め方の違いがなぜ生まれているのかについて対話を行った。ANTが示しているように、分析図という人工物が参加者の認知やその後の行動に影響を与えたの

である。R社は本稿の直接の事例対象にはしていないが、先に述べたとおり、N社分析図と他社の発言を聞いて、その後のワークショップ（事業再生）への取り組み姿勢が大きく変わった。R社のKA社長は、合同ワークショップ終了後、「他社さんと比べて、R社は活動への取り組み方の点で、他2社に負けているかなと感じました」（2015年7月25日録音記録）と述べている。他方、N社は参加者の一人によると、合同ファシリテーションの帰りの電車の中で、O社長が一連の活動の中で一番効果があったと述べていたラーニングバー⁴⁶（中原 2012）を自然発生的に実施したとのことであった。当然のことかもしれないが、3社3様に響くツボは異なっていたのである。ただし、それらを踏まえてもなお、現実や未来に目を向けるような様々なデザイン、働きかけをしたのはNMCであったことに間違いはない。

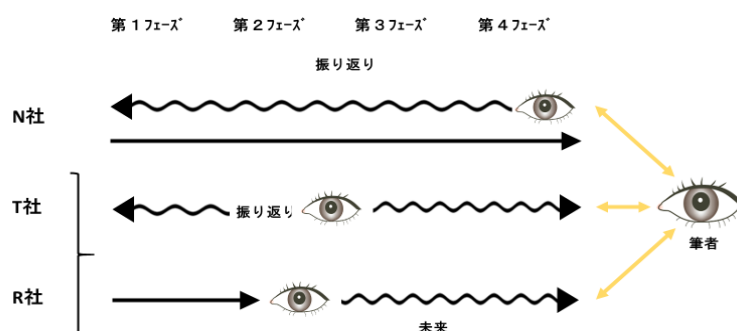
このように見ると、T社の生産性を劇的に向上させた平準化のアイデアは、U社長と筆者の間で、半ば同時に阿吽の呼吸のように閃いた「第4Q残業の廃棄」（図19）に基づくものとしても、それは、もともとU社長と筆者の頭の中に存在していたものを表出させたわけではない。山形県S市の文化会館という空間において、午前中からの弛緩したやり取りの連続性を踏まえて、筆者たちの間に立ち上がってきたという感覚であった。それは、元々T社の組織内に潜在的に存在していたアイデアを、NMCメンバーが引き出したのとも異なっている。A社のショックフリーザーの時には、筆者自身はその場にすらいなかった。面白いことに、既述のとおり、その時外部からA社を視察にきていたYA社の人も、ショックフリーザーのことを認識していなかった。投資ファンドが行為のきっかけとしての様々な試みをして、何がどのように影響を与え合うかは行ってみないと分からない。それらは、多分に即興的であり、偶有的、実効論的なアプローチである。

これらの視点をメタ的な視点（あるいは俯瞰）と言うのであれば、筆者たちは、様々な機会、そこで発せられ、為される行動を見つめながら、それらのデータを丹念に拾い上げ、それを通して、自分たちの言動、行為自体を見つめ直し、都度対応を変えているのである。ある組織にどれだけ深く入り込んだとしても、そこで俯瞰される景色は同じではない。中には、いくら入り込もうとしても、あらゆ

⁴⁶ 学ぶ（Learning）「場」と「Bar」をかけている。N社では、第3フェーズから、物理的に場所が離れている工場（事業所）同士のメンバーが、就業時間内に定期的に時間を取って、対面で実践のためのグループ対話（Learning Bar）を行った。

る手段でそれを阻止する組織もないわけではない。これらも合わせて、どこにでも通用するモデルがあるとは言えないが、少なくとも、NMC が相対的に結果を出してこられたのは、筆者らが、各組織の違いをまず認識しながら、その上で中に入り込み、共に伴走し、共に課題の実践に取り組んできた⁴⁷ことによると考えられる。

図 23 「場」と「時間」によるずれ（再掲）



出所：筆者作成

6.2.4 行為はいかに継続するのか

一端行為に火がついても、それがすぐにかき消されてしまうのであれば組織変容にはつながらない。A 社や T 社の事例を振り返ると、A 社の H 子さんや、T 社の S さんのケースのように、内発的動機という以上に、周囲との関係性の中での、共感、連帯感という心理的、認知的要素が、動機とつながっていることが見て取れた。やがて、彼ら彼女らが、行為の連続性の中で新たな気づきを得て、より責任のある役割を担うようになると、今度は彼らのフォロワーが中間的リーダーとなって行為持続の原動力になる。その際、末端の担当者の意識しか持っていなかった H 子さんや S さん（彼の場合は、ミドルマネージャー）は、組織全体の状況を自然に「自分ごと化」することにより、さらに上のレイヤーのリーダーとなっていく。事実、A 社を辞めようと考えていた H 子さんは、その後 O 店の店長に昇格し、販売部門の若手キーパーソンになった。

⁴⁷ ここで述べている伴走や課題解決の実践は、決して NMC のメンバーが、現場で指導しているということではなく、例えば A 社 K 町のピーク時には、メンバーが交代で、K 町本店の裏方に回り、重い小麦の袋をいくつも運んだメンバーは腰を痛めてしまったこともあった。

さらに、行為の連続性に影響を与えるのは、先述した「小さな（大きな）成功体験」である。ここで重要なのは次第に習慣化していく日常業務の変容の過程で、自分たちだけでは気づいていない、「小さな成功」—T社の「平準化」の過程での、ちょっとした進展等—を意識出来るか否かである。

3社合同ワークショップのときのN社のように、外部フィールドの人の目を通して、自分たちの進捗に気づくこともある。自分たちが少しも活動が進まないと感じて焦っていたT社のWさんは、5章3節5項、会話2の②②~②③を通じて、R社のメンバーから、「T社さんはスピード感がある」と言われて驚いていた。逆にR社は、同じタイミングで活動を始めたT社を見て、「自分たちもこのままではまずい」と考えて、以後活動のスピードが上がった。双方向的な対話の過程では、このように、参加者間の関係性が大きく影響して、活動も創発も人や事物との関係性の間に生まれ、行為に弾みをつけるのである。この間、事業再生ファンドであるNMCメンバーは、継続的に伴走し、彼らの悩みの解決を協働して解決しようと共に手を動かしながら、彼らに変容の気づきをもたらしている。

6.2.5 行為は循環しながら、未来の成長戦略を志向する

以上見てきたように、日常における微妙な行為変化の連続性の過程で、組織の構成員にとって、かつては自分たちにとって当たり前ではなかった行為が、知らず知らずのうちに新たな当たり前となる発想を呼び（異質馴化）、さらには、新たな振り返り、気づきによって、これまで違和感を持つことのなかった事象に対する次の課題が見いだされる（馴質異化）ことにより、新たな課題生成、危機意識が継続することになる。T社のYさんは、「危機感についての対話」の中で、「自分は、10年前とは違う意味で、今現在も引き続き危機感を持っている」と語っていた（2015年5月11日、フィールドノート）。この発言は、同じ危機感を持っていても、Yさんにとって、そのレイヤーが上がっていることを示している。Yさん自身が自覚的であるか否かは分からないが、危機感の中身を聞いてみると、それは明らかにかつての危機感のレベル（黒字化出来るか）とは異なるものである。筆者が先行研究として敢えて、「アントレプレナーシップ（アントレプレネリング）」を取り上げた理由もこのあたりにある。変容し続ける組織・人は、常に危機感を持ち続けている。それは、さらなる高みに向けての成長志向である。NMCのワークショップが、常に成果軸として、「新たな顧客の開拓」（マーケティング）、「新たな価値の創造」（イノベーション）を挙げているのは、そうした意識を喚起するためである。

以上を踏まえて、モデル化を図ったのが図 24 である。

ここでは、持続、成長する組織において、行為の変容は永遠に続いていく。このプロセスにおける変容は、これまで再三述べてきたように、非直線的な営みであり、行為は進んで、戻って、時に行ったり来たり、しかも同じ平面上で循環しているのではなくて、相互行為や対話の過程で、扱われている課題がより高い次元に変化していくという意味で弁証法的に徐々にレイヤーをあげながら、スパイラル的に上昇するイメージである。

6.2.6 創発は関係性の間に生まれる

前項で述べたとおり、同モデルにおいて重要な点は、知識や創発は、そこに存在する個人の頭の中で生起するというより、集団の中で、人や事物や全ての集合的関わりの間に生まれるという点である。

つまり、基本的に創発、創造は関係性の下で生じることになる。筆者たちが意図して現場に棲み込もうとするのは、それによって自らが組織の暗黙知に少しでも近づき、当事者たちとの双方向行為を通じて、上で述べたように、半ば弁証法的に新たな気づきが得られる瞬間を取りこぼさないようにするためである。筆者たち自身が暗黙知の形式知化を促すのではなく、筆者たちが現場に棲み込むことは、日々出資先の人々と時空間を共にしながら、対象組織の「個々の要素」（近位項）が「統合性を持った存在」（遠位項）として理解、認識出来るようになるために必要な営為である。

こうして見いだされる創発や知識創造こそが、動態的なアントレプレネリングと言っていいであろう。行為主導循環モデルは、最終的にアントレプレネリングにつながる営みであり、これまで述べた事例に基づき、アントレプレネリングは、その場に関わる全てのアクターの関係性の間に生まれる創造性であるという仮説が導出されたと言ってよい。

6.2.7 総括：行為主導循環モデル

以上、本節で述べてきたことを踏まえ、図 24（行為主導循環モデル）を今一度、総括しておきたい。本来は「神は細部に宿る」ということだが、敢えて単純化して述べることをお許しいただきたい。

長い歴史や日常的習慣を持つ組織は、組織内部で様々な矛盾が蓄積することにより、急激に変化する外部環境に付いていくことが出来ず、業績や社員のモチ

```

graph TD
    A[組織内部の矛盾の蓄積] -- "(事業環境変化とのギャップ)" --> D[「不都合な事実」の可視化・共感]
    B[伴走型ファンドの介入] -- "(課題提起・揺さぶり)" --> D
    D -- "(自分ごと化)" --> E[行為の微妙な差異化]
    E -- "(後戻り)" --> D
    E -- "(より高次な課題意識に基づく自走する組織への移行)" --> F[行為の差異化の日常化]
    F -- "(後戻り)" --> D
    F -- "(伴走・協働の継続／自分ごと化の拡がり)" --> G[新たな成長への探索行為]
    G -- "(新たな価値の創造・アントレプレネリング)" --> D
  
```

組織内部の矛盾の蓄積

伴走型ファンドの介入

(事業環境変化とのギャップ)

(課題提起・揺さぶり)

(より高次な課題意識に基づく自走する組織への移行)

(自分ごと化)

「不都合な事実」の可視化・共感

行為の微妙な差異化

行為の差異化の日常化

新たな成長への探索行為

(後戻り)

(後戻り)

(伴走・協働の継続／自分ごと化の拡がり)

(新たな価値の創造・アントレプレネリング)

出所：筆者作成

その後、「不都合な事実」を知った従業員たちの中には、経営陣を責めたり、不平や不満をつのらせたりして、「不都合な事実」を相変わらず「他人ごと」とする者もいる一方で、一部（当初全体の2割程度か）の心ある社員が、事業再生ファンドと共に、会社の変容に加わりたい⁴⁸として課題を「自分ごと化」していく。ワークショップの過程で、クロスファンクショナルチームとして他の職場の人とも触れあい、対話する過程で、他の人たちも悩んでいるのだということを共

122

感する。他人を非難するのではなく、自ら（自分たち）がどう変わったらいいかを真剣に考える人が徐々に増えていく。これが「自分ごと化」のプロセスである。彼らは、小さくても日々のこれまで当たり前としてきた行為を見直し、事業再生ファンド⁴⁹と伴走⁵⁰しながら、それまでの当たり前を少しずつ変えていくことで、行為の差異化が次の差異化（課題の認識）につながり、その連鎖によって組織全体で今まで経験したことのない「成功体験」につながることに気づく（例えば、T社で最終的に4Qの休日出勤がなくなったこと等）。現実には頭で分かったつもりでも、実際の行為・行動につなげられないことに悩むケースも多いが、ここまで来ると次のステップである、新たな課題設定とそれに対する挑戦につながりやすい。図24の各段階に見られる左向きの矢印があるのは、上で述べたプロセスが直線的に段階を踏んで進むものではなく、少しでも油断をすると折角変わった行為が、長年馴染みのあるやり方に戻ってしまい、不都合な事実や目的自体も忘れられて、一歩進んで二歩下がるという「後戻り」の状況になる可能性を示している。T社における生産平準化への試みの初年のケースなどは、頭で理解したつもりでも、実際の行動は長年慣れ親しんだ方法に戻ってしまったもので、典型的な後戻り（あるいは足踏み）の事例である。こうした場合、介入者であるファンドは、無理に新たなやり方や考え方を押し付けるのではなく、「そもそもこの活動は何のためにやっていたんだっけ？」と今一度原点に帰って問い続ける。

こうした後戻りのリスクを抱えつつも、「小さな成功体験」を通じて変化のメリットを実感し、新たな探索行為の段階まで歩を進めると、上段の「より高次元課題意識の共有に基づく自走する組織」へと展開し、下段の「新たな価値創造やアントレプレネリング」が実装されるのである⁵¹。

⁴⁹ ファンドは出資した時点で、対象企業の企業価値を上げない限り、投資家への還元も自身の利益も生じないことから、組織の課題は、最初から「自分ごと」になっている。

⁵⁰ NMCで案件担当者が行っている伴走は、決して指示や命令ではなくて、例えばA社K町の夏のピーク時には、応援に行ったメンバーが1日小麦の入った袋をいくつも運びすぎて、翌週腰を痛めて動けなくなるというようなこともあった。自ら汗を流さないと現場の人たちはなかなか受け入れてくれない。

⁵¹ 例えば、付録2①No.20のかつては蛍光灯を製造・販売していたH社は、環境規制による水銀灯製造終了を直前に控え、いま現在、野菜や魚の生育支援と害虫を駆除するための調整ランプの開発に注力している。この事案は、ファンドとしてのリターンは出なかったが、NMC担当メンバーとチェンジエージェントの強い絆は現在も続いている。

他方、過去ファンドとしてのリターンが出ていても、NMC が成功案件と考えていない事案も存在する。例えば付録 2①No.12 の大手自動車メーカーの関西地区ディーラー再編の私的整理案件である。同案件は、NMC 社長が長い間信頼関係を構築してきたディーラーの親会社のメーカー執行役員からの依頼で実施した事案である。資金繰りにも詰まっていた対象会社が、1 年も経たない内に、見違えるほど財務体質がよくなってしまったことが逆に災いした。メーカー執行役員が同成功案件を置き土産に転職してしまい、株式比率でマジョリティ (51%) はとっていても、NMC は実質的に共創相手を失った。NMC が恐れていたリスクであった。投資ファンドの出資案件は、このケースのようにメンバーの個人的つながりの中から案件が生まれてくることも少なくない。その場合、カウンターパートナー個人が異動してしまうリスク (特に大企業の場合) は常に存在すると言ってよい。同事例では、当初再建したあかつきには、メーカーも共に株式を売却する (メーカートップもその方針であった) 約束であったため、それが歯止めになると考えられていたものが、会社が上手く行き過ぎたため、ディーラーの経営陣の一部から強い反対意見が出た。メーカーの営業職にとって傘下のディーラーの幹部ポストはまたとない天下り先だったのである。

結局図 24 のプロセスは、途中で瓦解した。「伴走」ができなくなり、NMC の担当メンバーは、主要な情報を共有してもらえなくなってしまった。また「自分ごと」化のベクトルの方向が、NMC と対象会社で別の方向を向いてしまった。対象会社幹部 (メーカーからの派遣) はメーカーの下で、引き続きオペレーションを続けることを希望して、徹底して NMC の EXIT を妨害したのであった。このケースの場合、当初の「見える化」までは順調だったが、再建がうまくいき過ぎたのが災いして、全く「伴走」が出来なくなってしまった。つまり「伴走・協働」「共感・信頼関係」こそが、同スキームの一つのポイントであるということである。

6.3 先行研究の拡張 (先行研究との差分)

前節では、図 24 の「行為主導循環モデル」を提示し、その考察を行った。

本節は、ここまで記述してきた過去 NMC が当事者の一人として関わった成熟中小企業における組織変容とそこから導出された仮説としての「行為主導循環モデル」(図 24) を念頭に置きつつ、先行研究群を改めて振り返る。既に挙げたそれぞれの理論の課題を踏まえて、本研究から導出された結果との間の差分

がどこにあるのか、本研究が先行研究をいかに補完、貢献し得るかについて検討する。

6.3.1 行為としてのアントレプレネリング

本研究は、従来ともすると静的に見られがちであったアントレプレナーシップについて、それを動態的に、プロセスの視点から見つめなおし、アントレプレナーシップが現実の企業組織で、どのように生起し、変容し、具体的な成果につながり、さらに発展していくのかを考察することによって、アントレプレナーシップ論の拡張を図ることに一つの目的があった。

その結果、アントレプレナーシップは、ベンチャー企業や一部の卓越した個人の専売特許ではなく、突出した個人がいない、逆に組織の成り立ちの過程や事業環境の悪化から様々な制約やしがらみがある成熟中小企業においても見出され得るものであることが確認された。到達点があらかじめ決まっておらず、人やあらゆる事物の関係性の変化、動き（流れ）の循環における行為の連続性の間で生まれる創発（発見）こそが、アントレプレネリングと呼べるものであるという仮説が導出された。アントレプレネリングの概念をより明確にする事例研究としてこれまでのアントレプレナーシップ研究を補完、拡張したものとする。

また、アントレプレナーシップ研究は、単に起業がいかに起こるかという範疇で語られるべきものではない。これまで研究領域としての境界線を引かれがちであった、組織論、教育論、デザイン論等々との接合点として、様々な研究分野をつなぎ、さらに広い視点から展開される可能性が示唆された。

以上を踏まえて本稿は、いまや日常となっている急激な事業環境変化（危機状況）の下で、業績が順調にいけない組織の現場（事業承継事案、カーブアウト事案）における中長期間に渡る事例研究として、それら組織の未来に向けての展開可能性を提示できた点で、従来のアントレプレネリング論を補完し、さらなる拡張に寄与したものである。時には、それが「第二次創業」に結びつくこともあり得るのである。

6.3.2 ダイナミック・ケイパビリティ（DC）論の拡張

DCに関連して言うと、現在のDC論に多少の混乱が見られるとしても、Teece（2007; 2010; 2014）が変化の激しい事業環境において、持続的な競争優位性を保つために、組織が既に持っている経営資源をベースとしてそれを再構築することによって企業の競争力を維持していくというアイデアを提起したこと自体

は意義がある。今現在も DC に関わり様々な議論がなされているのも、それが引き続き研究者の関心を集めている証左であろう。他方、Teece (2007=2010: 3) が提起した 3 つの能力、すなわち (1) 機会・脅威を感知・形成する能力、(2) 機会を活かす能力、(3) 企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成する能力は、ある意味、特別に新味のあるものとは言えず、企業経営者であれば常に考えていなければならない前提でもある。再構成の対象となる経営資源が、もともと組織に埋め込まれていたものなのか、それとも新たに外部から獲得することを想定しているのかについても必ずしも明確ではなかった。DC を誰がどのように実践するのかがむしろ本質的な課題である。実務の最高責任者であるマネジメントは、常に「変化」という不確実性にさらされている。その上完全情報を持ちえない経営者が、上記 3 点を踏まえて、具体的にどのように、先を見据えた事業再構築を実現するのかが問われている。今回本研究であげた事例でも、頭の中で戦略らしきものを立案しても、それをいかに具現化するかに最大の課題が見られた。T 社の Y さんが、最後繰り返し訴えていた内容である (5 章 3 節 5 項、会話 3)。

既述のとおり、これまでの DC 論では、Teece が挙げた能力を、どのように学習し、また具体的な行為として実践するのかが明確とは言えなかった。議論の対象も大企業が中心で、中小企業における検討が不十分であった。

本研究では、こうした DC 論の課題を踏まえて、企業組織における具体的な実践プロセスを「行為主導の循環プロセス」として再定位し、事業再生ファンド等外部アクターと対象組織 (人) が相互作用する過程で、両者が主体性、自律性を保ちつつ、協働的な役割を担うことによって、これまでの DC 論に欠けていた十分条件としての実践過程を示すことによる拡張を図った。さらにそれは経営者一人の問題ではなく、あらゆる関係者、全ての従業員と共有化して実践する協働的、集合的プロセスであることを示したところに、従来の DC 論との差分がある。Teece の提案は、経営者にとっての必要条件であっても、経営の遂行における十分条件にはなっていなかった。

Zollo and Winter (2002) は Teece を拡張して、経営資源をどのような経路で新たな知識獲得に進化させていくのかについて触れているが、ここでもそれを「誰が」判断するのか、「社内外」どこまでの範囲で経営資源を拡大するのかは必ずしも明確にはなっていなかった。本稿研究は、未来の不確実性一般に向けて、未来予測をしていくという事例研究ではないものの、組織が危機的状況に陥っ

た際に、それにどのように向き合い、事業再生ファンドと伴走しながら、未来に向けての成長戦略を探索し、実践するという点で、DC の課題を補完するアイデアを提起したものである。

なお、第 2 章第 2 節でも触れたように、Zollo and Winter (2002) および Schlike (2014) は、DC の中核的要素として「学習メカニズム」を位置づける「第 2 次 DC」のアイデアは、「学習を学習するという、Nonaka and Takeuchi (1995) や Easterby-Smith and Prieto (2008) の知識マネジメントの考え方によっても追認されている」(Schlike 2014: 369) と指摘しており、本稿の文脈と相似している。本稿では、取り込む知識や能力の対象を組織内の既存の能力に限定せずに、事業再生ファンドを媒介として広く組織外の世界との接続を企図している点に違いがあるものの、考え方の方向性としては、筆者が想定する組織学習による組織全体の関係性の変化による知識創造に近いものと言えよう。

本稿で提示した、行為主導循環モデルに沿うならば、最初から明確な戦略があってそれに基づいて経営資源の獲得を目指すというより、偶発的、非直線的に生じる環境変化次第で、必要とする経営資源も異なってくる。その点はエフェクチュエーション・ロジックにも重なるものである。その際、「何をしたいのか」という意志に関わる判断は重要である。ただ、その判断も企業経営者のみで決定出来るものではなく、組織全体の対話（あるいは相互作用など）の過程で、集合的な合意形成のプロセスとして見出されていくものであることを指摘した点でも、本研究は DC 論の拡張を図っている。

6.3.3 エフェクチュエーションとの親和性と拡張

「行為の過程で、出来ることを行っていく」というエフェクチュエーション（実効論）的なアプローチは行為主導モデルとの親和性が高い。さらに先に引用した、エフェクチュエーションは、「起業家固有の意思決定に限定されるものではなく、『不確定状況における意思決定の一般理論』として、マーケティング活動等にも拡張されている」(吉田 2018: 22) ということであれば、両者は既に隣接している。

エフェクチュエーションが行為主導モデルと異なるとすれば、その出自もあって、いずれにしても起（企）業家個人を主体として考えられている点にある。ただし、筆者はもともと同ロジックがアントレプレナーシップから出ていることに思いをいたすなら、アントレプレナーシップを個人特有のものと限定しなければ、両者はさらに接続され、拡張されていくと考える。現実の世界は、コー

ゼーション（因果律）のみでは語り切れない。

エフェクチュエーションが元来、熟達した起業家に対する意思決定実験から導き出されたロジックであることと比較するなら、本稿は、起業家ではない普通の平均的な企業人たちが、事業環境の急激な変化という危機的状況に対して、集団としてどのような対応を取ったのかを参与観察したものである点で異なっている。しかしながら、組織全体で生み出していく創発行為という観点で示された事例が、エフェクチュエーション的な側面を有していることに鑑み、エフェクチュエーションが今後、その研究対象を、組織としての集合的な知識創造、創発行為として展開し得る可能性が確認された点で、本研究はエフェクチュエーションの発展的拡張に資するものと考えられる。

6.4 小括

以上、前節では、先行研究群と本研究で導出された仮説のギャップを改めて振り返り、各研究に対する拡張アイデアを示した。先行研究群は、実務家の日頃の実践に対して様々な示唆を与えてくれる。他方、日々経営の現場であらゆる危機（不確実性）に向き合っている経営者の一人としては、全ての不確実性を俯瞰出来るような全知全能の人間がいないことを前提に、卓越した経営者個人に依存する変革、あるいはアントレプレナーシップは想定しにくい。すなわち個々人の能力の限界に頼ることなく、多様な人々や協働パートナーの特性を最大限生かしながら、組織も個人も相応に影響を与え合いつつ、人も事物も全ての主体的なアクターの間の境界を越えた関係性の間に、新たな創発が生まれるということが本研究の主張である。

6.5 RQ に対する答え

6.5.1 本研究の目的と研究課題（RQ）の再掲

本研究は、事業を取り巻く不確実性が高まる環境下で、成熟企業がいかに外部アクターと協働しつつ、アントレプレネリングを実践し、組織変容を遂げるのかを明らかにすることを目的とし、これを解明するために以下の研究課題を設定した（1章2節）。

MRQ: 成熟中小企業は、不確実な環境変化の下で、外部アクターである事業再生ファンドと協働しながら、いかにアントレプレネリングを実践し、組織を変容させていくのか？

SQ1: 組織変容につながるアントレプレネリングはどのように生起し、駆動するのか？

SQ2: 外部アクターである事業再生ファンドは、組織変容の実践にどのように関与するのか？

SQ3: 根強い固定観念や組織慣性を持つ成熟中小企業は、事業再生ファンドとの協働行為をいかに受容し、定着させるのか？

6.5.2 研究課題（RQ）に対する回答

SQ1:「組織変容につながるアントレプレネリングはどのように生起し、駆動するのか？」への回答

Kotter (1996=2002: 63) は、組織変革⁵²の 8 段階モデルにおいて、組織変容(革)を生起する原動力として、危機感の重要性を強調した。現実には正面から向き合い、それから目を逸らすことなく、漠然とした不安とは異なる、健全な危機意識を持つことは、組織変容の最初のステップとして極めて重要である。他方、本研究で対象とした成熟中小企業 2 社のケースでも見られたように、常に当事者が健全な危機感を持っているとは限らない。また、組織内での情報の非対称性、オープンな情報開示が成されていない現実も見られる。

本研究で挙げた 2 社に限らず、NMC が過去 20 年以上にわたって、事業再生に関わってきた他の組織においても、危機感が不十分で根拠のない楽観の下、「何とかなる」と捉えているケースは少なくなかった。

それに対して、経営者や株主が上意下達的に危機感を煽ろうとする場合もあるが(T 社はその典型であった)、成果につながらないことが多い。そこでリス

⁵² 本稿では既述の通り、組織「変容」という言葉を使用しているが、一般的には「組織変革」としている研究者が多いことから、ここは原本にならった。

トラなどの手段に走って無理に危機感を喚起しようとする、短期的に見た目の経済的効果（利益）は上がっても、逆に経営資源としての人材や技術を失うことになりかねない。

A 社と T 社の場合は、それまで必ずしも共有されていなかった会社の財務状況、アンケート結果に基づく社員の関係性・本音⁵³を全てオープンにし、A 社の場合は、その後事業環境がさらに悪化したことから、社員が危機感を持つようになった。これらの動きを推進したのは、介入者としての事業再生ファンドである。

他方、野中ほか（2010）は、社員の共感を重視し、自分たちのありたいビジョンに向かってポジティブな情動を共有することの有用性を述べている。必ずしも容易ではないものの、組織の中で共感を醸成していくことは、危機感と並行して、危機感の共有とそれに向けた行為への共感という文脈で、社員の動機づけにつながる可能性がある。危機意識にしても、共感にしても、一般社員の中の、インフォーマルリーダー・ミドルマネージャー（例えば A 社の R 氏、T 社の S 氏のような変革リーダー）が中心となって、彼らの言動（行為）が変化していくことで、それによってさらに下のレイヤーの若手社員の間に、自律的かつ能動的な取り組みをする人々が現れ、それがさらに他のフォロワー、組織全体に伝播していくことが重要である点も確認された。

以上をまとめると、変化を生起・駆動させる要因は何か一つのものに限定されない。経営トップの覚悟やメッセージは当然重要だが、それだけで組織の行動が自律的に動き出すとは限らない。2 社の事例研究から、成熟中小企業の組織変容は、卓越した個人の意思決定や線形的モデルではなく、日常的行為の連鎖から生じる集合的な創発は、日々の行為の差異化の連続性の中で生起することが分かった。

SQ2:「外部アクターである事業再生ファンドは、組織変容の実践にどのように関与するのか？」への回答

T 社も参加した、2015 年の他 2 社との合同ファシリテーションにおける会話記録([会話 1])では、外部アクターである事業再生ファンドの関与に対して、当初「身構える」「抵抗」「洗脳」「受け売り」等の言葉が見られた。これは、事業

⁵³ アンケート（無記名）には自由記述欄があり、会社経営に対する率直かつ批判的な意見も多くみられた。

再生ファンドに限らず、通常閉じられた職場という世界で日常を送っている人々たちにとって、自分たちが良く知らない世界と関わるのが不安や緊張の原因となることを示している。それは社内だけでなく、取引先等関係先も同様である（4章1節参照）。

本研究における2つの事例で共通して観察されたことは、当初内部と外部に分離していた対象会社と事業再生ファンドが、現状への危機感や未来の可能性に対する共感のもと、時空間を共にしながら、相互に自律した存在として協働・伴走を続けることを通じて、内部アクター、外部アクターの二分法が次第に解消されたことであった。やがて、内部アクターは、外部アクターを活用可能な一つの資源としてみなすようになって、両者が共振しながら、新たな創発につながるが見えて取れた。具体的には、ファンドメンバーは対象会社に「正解のない問い」を投げ続けることを通じて、組織内部に埋め込まれている暗黙知に対して自ら接近を図りつつ、対象会社の暗黙知を理解しながら彼らの主体的学習を加速させた。こうした役割は、従来の投資ファンドが持つ、金融支援者としての役割を超える新たな関与の形態である。

SQ3:「根強い固定観念や組織慣性を持つ成熟中小企業は、事業再生ファンドとの協働行為をいかに受容し、定着させるのか？」への回答

一般に組織も人も変化することを必ずしも求めていない。従来のやり方が通用するのであれば、その方が意味あるし、逆に変わることには大きなエネルギーを必要とする。成熟中小企業の構成員から見れば、異質の存在である投資ファンドが参与・介入したとき、事例2社のアンケートに見られたように、「この先どうなるのだろうか」「自分たちの地位は保証されるのだろうか」という警戒心や疑心暗鬼が生まれたのは、ある意味当然であろう。他方、A社、T社ともに、自由記述欄に、「これで変われるかもしれない」という期待感が生まれていた点も見逃せない（出資直後アンケート）。

制約に目を移すと、成熟中小企業に限定されるものではないが、一つには人間誰もがもっているメンタルモデル（固定観念や思い込み）がある。成熟企業の場合、特に年齢層の高い人々たちにはありがちである（例えば、A社のK前COO）。また、A社でもT社でも（またN社でも）見られた傾向として、組織内の職場ごとの縦割りの関係性が社内のコミュニケーションの制約要因としてマイナス

に働いていることは、他の多くの組織でも観察されたことである。

これらの制約は、ファンドに限らずファンドが派遣する外部人材が現場に棲み込んで、そこで共に悩み、共に協働することにより、すなわち伴走することで徐々に氷解していく。お互いが関わり合う時空間を意図的にでも作っていくことが有益であることが確認された。

長い歴史や習慣を持つ企業ほど、半ば身体知化した組織慣性は強固であり、今回事例として示した 2 社に限らず、少しいい方向に変化が見られても、放置するとまた元のルーチンに戻ってしまう。外部アクターとの協働行為を通じて、従来のメンタルモデルが揺さぶられ、組織慣性が徐々に克服され得ることが明らかになった。

当初違和感があった行為が新たな当たり前として受容されるようになるためには、小さくても確実な成果が認識出来ることも重要である。組織の構成員の大半が行動するようになると、それ以外の人も逆に自分だけが立ち止まっていることに不安を感じ、組織の中での変容が伝播し、新たな当たり前として定着していく。

MRQ:「成熟中小企業は、不確実な事業環境の下で、外部アクターである事業再生ファンドと協働しながら、いかにアントレプレネリングを実践し組織を変容させていくのか？」への回答

組織が持つ構造的矛盾は、組織の歴史や文化の成立過程で形成されており、各々異なった背景や事情を有している。従って、組織変容に臨む際には、それらの背景をよく理解するように努める必要がある。仮に類似の傾向が見られても、全ての組織に当てはまる汎用的な方法論は存在しにくい。

T 社の Y さんが気づいたように、組織変容は、ある意味永遠に悩みながら行為を続ける連続的・循環的な営みである（5 章 3 節 5 項、会話 3-⑤）。本稿であげた事例（2 社プラス 1）においても、組織の変容や生産性の改善は、誰か一人の卓越した人物の頭の中で構想されたコーゼーション的な方法論あるいは計画の履行ではなく、多数の人たちの関係性の間に見いだされたものであった。また、それが社員同士で合意されたとしても、従来のやり方を変えて、新たな業務フローを実践する際には、また新たな課題が発生する。T 社における生産平準化に向けての 1 年目の取り組みが失敗に終わったのはその典型的事例である。組織変

容は進んだり戻ったり、直線的な営為ではなく、偶有的、即興的な要素に大きく左右されることも明らかになった。

組織の構成員がその必要性を自ら認識して、試行錯誤的、ブリコラージュ的に、様々な挑戦としての行為を連続することによって、行為の差異化が次の差異化を呼び、新たなステージへと変容していくことが分かった。事業再生ファンドとの協働・伴走は、知識創造を触発する「介入者」(行為としての「intervention」、第2章1節2項)の役割を果たすことが確認された。

他方、事業再生ファンドが、株主という権力構造のもとにラディカルな変容を進められるわけではない。組織の構成員との間の信頼関係が構築されない限り何事も受容されず、実行もされない。さらに、外部人材は現場に棲み込むことを通じて、現場の人々との間の共感によって初めて、Polanyiが述べる、近位項から遠位項(個別の事象を統合し、俯瞰する)に接近することが可能となる。最初から組織を俯瞰出来るわけではない。対象事業と事業再生ファンドがともに自律的な相互関係的行為を持続することにより、協働作業の成果が現れ、やがて対象会社と事業再生ファンドが一体となって、新たな企業文化、新たな業務フローへとつながっていく。このように、常に行為し続ける循環的過程で見出される集合体としての新たな知識創造・創発こそが、アントレプレネリングであり、アントレプレナーシップが拡張されたプロセスであることが確認された。

6.6 本研究の実務的有用性

本研究の実務的有用性は、成熟中小企業が事業再生ファンド等の外部アクターと協働・伴走して自律的変容を実現するための実践的モデルを提示した点にある。

従来、企業組織変革やアントレプレナーシップはベンチャー企業や卓越した個人(経営者)を対象に議論されがちであったが、本研究はそれを平均的な人々で構成される成熟中小企業の実務現場に適用し得るプロセスモデルとして再構築した点に新規性がある。

6.6.1 事業再生ファンドがつなぎ目となる「行為主導循環モデル」の提示

- ・事業再生ファンドが単なる資金提供者ではなく、組織の持つ危機的な状況を明らかにし、組織内部の認知変容・関係性の再構築を促す協働パートナーとして機能することについて、具体的な事業再生ファンドの活用事例を示し

ながら実証した。

- ・ワークショップなどの実践を通じて、事業再生ファンド（出資者）が「支配」や「権力」に基づかない形で、対象会社の人々が組織変容に向けて自律的に参画、協働する実践知を提示した。
- ・上記を通じて、実務的に事業再生ファンドによる組織変容の具体的手法として、組織や人と伴走することで生まれる、再現可能性のあるモデルを提示した。

6.6.2 行為主導型の循環的組織変容モデルの提示

- ・組織の本質的変容が「あらかじめ計画された予定調和的営みにより段階的に進む」ものではなく、行為の積み重ねの過程で生まれるものであることを実証的に示した。
- ・本稿で示された「行為主導循環モデル」は実務的に応用性を持ち、現場主体の能動的な組織変容、学習の促進に資するモデルとして、事業再生の現場で従来の（古い）ルーチンが機能しないことに悩む実務者のみならず、将来に向けた成長戦略を志向する実務者に対して示唆をもたらすものである。

6.6.3 実務家への示唆

（i）（成熟）中小企業経営者への示唆

- ・ 事業再生ファンドや外部アクターを敬遠せずに、それらを積極的に活用することで、能動的・共創的な組織変容を推進出来る可能性が示唆された。
- ・ 組織内の壁を取り払い、関係性の再構築と互いの「対話」を促すことによって、組織の構成員（社員）の自律的な変容行為を誘発することが可能であることが示された。

（ii）コンサルタント、金融機関等アドバイザーへの示唆

- ・ 単なる財務再構築や世の中一般で言われている再生手法や事例の紹介にとどまらず、自ら「組織の関係性の再構築を促す介入デザイン」を持ちつつ、中長期的に組織の中へ入り込んで、自ら行為する
- ・ ことの重要性が示された。
- ・ 短期的な関与にとどまらず、中長期間の組織への関与（伴走）を通して中長

期的視点から組織の持続的な変容を促すことの重要性が示唆された。

6.7 学術的貢献（含意）

（１）アントレプレネリング概念の明確化

従来、静態的で概念自体も不明確との批判があったアントレプレナーシップを、試行錯誤的で非直線的な「相互行為の連鎖」の過程で生まれる創発行為として捉えることによって理論の精緻化、拡張を図った。

（２）方法論的貢献

長期的な参与観察を通じて組織変容を分析するアプローチは、Steyaert

（2011）が提起する「方法論的実験」に呼応し、研究方法を理論構築のプロセスに位置づける新たな枠組みを提示した。具体的には、エスノグラフィー的方法論に基づく、成熟中小企業の企業文化の変容を可視化した。

- ・老舗ベーカリー（A社）や製造業（T社）の組織に入り込み、5年にわたる参与観察を実施して、それら組織の変容を実務現場におけるリアルな時間感覚として捉え、表現した。
- ・組織変容において「誰が」（特定の個人ではない）「何を」（あらかじめ決められた計画ではない）「どのように」変容させていったのかを明らかにすることによって、事業再生の現場の暗黙知の一端を示した。

（３）既存理論への含意（補完と拡張）

アントレプレナーシップ研究との関連においては、従来起業家個人や、ベンチャー企業中心に語られがちであったアントレプレナーシップを、成熟中小企業のプロセスの実践における創発行為をも包含した。ダイナミック・ケイパビリティ論やエフェクチュエーション論が各々大企業、ベンチャー企業を対象としてきたのに対し、本研究は成熟中小企業に焦点を当てることによって、行為主導的な循環モデルを提示し、既存理論の境界を拡張しつつ、それらを補完した。

また、SECIモデルとの関係では、組織の暗黙知の形式知化のプロセスについて、介入者が能動的に、個別の近位項から遠位項に接近するプロセスを示した。

下記、表 8 は、以上述べた理論的貢献を一覧としてまとめたものである。

表 8 理論的貢献

理論的枠組み	先行研究の課題	本研究の貢献
アントレプレナーシップ研究	従来、起業家個人、ベンチャー企業が対象として限定されていた。 静態的に捉えられがちで、概念自体が曖昧との批判があった。	ベンチャー企業とは対極の成熟中小企業を対象とした事例研究を示すことで、アントレプレナーシップをプロセスの実践として捉え直し、その対象も拡張した。 アントレプレネリングの概念を明確化するとともに、第二次創業への連鎖も示唆した。
ダイナミック・ケイパビリティ	個人の能力依拠への批判、大企業中心の研究事例	「行為主導循環モデル」により、集团的・動的な変容プロセスを提示した。 学習とのつながりによる DC における知識マネジメントの可能性を示唆した。
エフェクチュエーション	主に起業家個人の意思決定に限定	成熟企業にも適用可能であることを実証した。
SECI モデル	暗黙知の表出による形式知化への移行プロセスが曖昧	共感によって暗黙知を表出させるだけではなく、実践者が対象に棲み込み、自ら遠位項への接近を能動的に図るプロセスの重要性を示した。

6.8 本研究の限界と将来研究への示唆

6.8.1 本研究の限界

- ・ 事例の限定性

本研究は、筆者が直接関与した主に 2 つの成熟中小企業を中心とした質的事例研究である。いずれも、筆者が創業した事業再生ファンドによる出資先であり、中長期的に深い参与観察が可能となった一方で、対象企業は限定された。

- ・ 時系列およびデータの非対称性

事例の対象となった 2 社は、出資のタイミングが異なるため、自ずと比較分析における精度・密度に差が生じた。トライアングレーションにより、時間経過によるバイアスは極力回避するよう意識したものの、もとよりそれを完全に払拭出来るものではない。異なる視点から見ると、タイミングがずれていたことで、筆者自身が、改めて自分たちの活動を俯瞰的に眺め、将来のより有効なプログラムデザインへの可能性を考える契機となったことも挙げられる。

- ・ 先行研究との間の理論的統合の余地

本研究では、アントレプレナーシップ研究、ダイナミック・ケイパビリティ (DC)、エフェクチュエーションを参照し、それらを統合的に論じたが、各理論をつなぐ構造的連関 (メタ理論) にまでは踏み込めず、その点は次の研究課題として残された。

6.8.2 将来研究への示唆

- ・ 研究対象の拡張

本研究による将来研究への示唆として、投資ファンド以外の外部アクターである、例えば大学、金融機関、中小企業活性化協議会、戦略アドバイザー、官製ファンド等との協働事例など、異なる組み合わせ (パターン) における事例研究や、海外での事例との比較研究がなされることが考えられる。

- ・ 成熟中小企業の研究事例の必要性

大企業に比して、成熟中小企業を対象とした事例研究は、管見によれば未だ十分とは言えず、わが国における現実の企業数の差を踏まえるなら、これまで以上

に中小企業を対象とした事例研究と中小企業の成長戦略（業界再編）について、さらに掘り下げた考察が必要である。

- ・ 大企業調査への拡張

NMC 自身は、過去、本研究では取り上げなかった大企業においても調査・介入の経験がある（筆者自身は銀行在籍時代 20 年間国内外の大企業、コングロマリットを取引先としてきた）。その際、大企業が成熟中小企業と同様の課題を抱えていることも少なからず観察されることを踏まえて、大企業において、行為主導循環モデルがいかに機能するかを検証することが考えられる。同モデルが更なる一般性、普遍性を持つモデルとして拡張されることが望まれる。

- ・ 知識科学、組織学習論との接合

本研究は、組織変容の実践を学習の観点から捉えているという意味で、組織開発論や組織学習論、学習デザインとのさらなる接合が考えられる。また学際領域であるアントレプレナーシップ研究を接点として上記知識科学ほかとの学際的融合研究への発展可能性は残された課題である。

以上

謝辞

本研究をまとめるにあたっては、大変多くの方々にお世話になり、また多方面からのご指導をいただきました。全ての方に、この場を借りて、厚く御礼申し上げます。

特に、北陸先端技術大学院大学伊藤研究室の伊藤泰信教授には、古希を目前としたロートルを受け入れていただいた上、平日も週末もない昭和的働き方を続けている経営者の宿命をご理解いただき、粘り強くご指導いただきました。心より感謝申し上げます。また、伊藤研究室OBの小野田さん、OGの山口さんを始め、研究室のメンバーの方々からも様々有益なアドバイスをいただきました。

副指導教員の白肌邦生教授には、常に本質をついた、シャープでクリアなご助言を頂戴しました。

副テーマに関して、京都大学の佐藤那央先生、本学内平直志教授に海外文献や関連研究等をご紹介いただきました。

外部審査員である京都産業大学の高尾義明教授、本校内平直志特任教授、神田陽治特任教授、藤波努教授からは、予備審査等を通じて、本質的かつ重要なご指摘と多方面にわたるご助言およびご示唆をいただきました。本研究は、未だ発展途上にあるものではありませんが、多くの先生方のご指導を得て、アントレプレナーシップ研究と組織論全般の展開に対して、多少なりとも貢献ができたものと考えております。

長期間全面的にご協力いただいた、A社、T社をはじめ、N社の方々はもちろん、その他すべての関係者の方々にも改めて御礼申し上げます。

安嶋明

[参考文献]

- Adams, T. E., S. H. Jones and C. Ellis, 2014, *Autoethnography: Understanding Qualitative Research*, Oxford: Oxford University Press Inc. (松澤和正・佐藤美保訳, 2022, 『オートエスノグラフィー——質的研究を再考し、表現するための実践ガイド』新曜社.)
- 安藤史江, 2001, 『組織学習と組織内地図』白桃書房.
- Angrosino, M., 2007, *Doing ethnographic and observational research: Sage qualitative research kit 4*, US: SAGE Publications Ltd. (柴山真琴訳, 2016, 『質的研究のためのエスノグラフィーと観察 (S A G E 質的研究キット 〈3〉』新曜社.)
- アトキンソン, デービッド, 2020, 『日本企業の勝算——人材確保×生産性×企業成長』東洋経済新報社.
- Baker, T. and R. E. Nelson, 2005, “Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage, ” *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 329–66.
- Burgelman, R. A., 1994, “Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments, ” *Administrative Science Quarterly*, 39(1): 24-56.
- Callon, M., 1998, "Introduction: The Embeddedness of Economic Markets in Economics," M. Callon ed., *The Laws of the Markets*, Hoboken: Blackwell Publishers, 1-57.
- Champenois, C., D. Dimov, S. Gherardi, D. Hjorth and N. A. Thompson, 2022, “Human Relations special issue call for papers,” *Human relations, (New York)*, 75 (6): 1194-202.
- Chung, L. H. and P. T. Gibbons, 1997, “Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital,” *Group & Organization Management*, 22(1): 10-30.

- Csikszentmihalyi, M., 1975, *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*, Hoboken, NJ: Jossey-Bass. (今村浩明訳, 2000, 『楽しみの社会学 改題新装版』新思索社.)
- Cummings, S., T. Bridgman and K. G. Brown, 2016, "Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management," *Human Relations*, 69(1): 33–60.
- 中小企業庁編, 2024, 『中小企業白書 小規模企業白書〈2024年版上〉環境変化に対応する中小企業』日経印刷.
- , 2024, 『中小企業白書 小規模企業白書〈2024年版下〉経営課題に立ち向かう小規模事業者』日経印刷.
- Daudelin, M. W., 1996, "Learning from experience through reflection," *Organizational Dynamics*, 24(3): 36–48.
- Duymedjian, R. and C. C. Rüling, 2010, "Towards a foundation of bricolage in organization and management theory," *Organization Studies*, 31(2): 133–51.
- Drucker, P. F., 1973, *Management: Tasks, responsibilities, practices*, New York: Harper & Row. (上田惇生訳, 2008, 『マネジメント(上)——課題、責任、実践』ダイヤモンド社.)
- , 2008, *The five most important questions you will ever ask about your organization*, San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub. (上田惇生訳, 2009, 『経営者に贈る5つの質問』ダイヤモンド社.)
- Dyer, J., H. Gregersen and C. M. Christensen, 2011, *The Innovator's Dna: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Boston, MA: Harvard Business School PR. (櫻井祐子訳, 2012, 『イノベーションのDNA——破壊的イノベータの5つのスキル』翔泳社.)
- Easterby-Smith, M. and I. M. Prieto 2008, "Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?" *British Journal of Management*, 19(3): 235–49."

Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin, 2000, “Dynamic capabilities: what are they?” *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-21.

Eisenhardt, K. M. and S. L. Brown, 1999, “Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets,” *Harvard business review*, 77(3): 72-82.

Eisenhardt, K. M. and D. C. Galunic, 2000, “Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work,” *Harvard business review*, 78(1): 91-101.

舟津昌平, 2023, 『組織変革論』中央経済グループパブリッシング.

Gergen, K. J. 1994, *Realities and relationships: Soundings in social construction*, Boston, MA: Harvard University Press (永田素彦・深尾誠訳, 2004, 『社会構成主義の理論と実践——関係性が現実をつくる』ナカニシヤ出版.)

Hall, E. T., 1976, *Beyond Culture*, New York: Anchor Books. (岩田慶治・谷泰訳, 1993, 『文化を超えて』TBSブリタニカ.)

Hargadon, A. and R. I. Sutton, 1997, “Technology brokering and innovation in a product development firm,” *Administrative Science Quarterly*, 42(4): 716-49.

Hedberg, B., 1981, “How Organizations Learn and Unlearn,” *Handbook of organizational design*, 1: 3-27.

Hjorth, D. and T. Reay, 2022, “Organizational and Institutional Entrepreneurship: Introduction to the Special Issue,” *Organization Studies*, 43(2):159-77.

Holzman, L., 2009, *Vygotsky at work and play*, London: Routledge. (茂呂雄二訳, 2014, 『遊ぶヴィゴツキー——生成の心理学へ』新曜社.)

今井むつみ, 2024, 『「何回説明しても伝わらない」はなぜ起こるのか?——認知科学が教えるコミュニケーションの本質と解決策』日経BP.

石井淳蔵, 2009, 『ビジネス・インサイト——創造の知とは何か』 岩波書店.

石坂庸祐, 2017, 「ダイナミック・ケイパビリティ＝経営コンサルタント!?——『メタファー的思考』に基づく一つの思考実験」『九州共立大学研究紀要』 7 (2) : 31-42.

伊藤嘉高, 2022, 「A N Tの基本概念をたどる——記号論という「道具箱」を調査に持参する」栗原亘編『アクターネットワーク理論入門——「モノ」であふれる世界の記述法』ナカニシヤ出版, 43-63.

伊藤泰信, 2017, 「エスノグラフィーを実践することの可能性——文化人類学の視角と方法論を実務に活かす」『組織科学』 51(1): 30-45.

——, 2025, 「文化人類学者と共に考える羅生門的状况——固着した視点からの脱却に向けて」『月刊 地域医学』 39(10): 1062-64.

Joas, H., 1996, *The Creativity of Action*, Chicago: University of Chicago Press.

Johannisson, B., 2005, *Entreprenörskapets väsen (The essence of entrepreneurship)*, Lund: Studentlitteratur.

Kahneman, D., 2011, *Thinking, Fast and Slow*, New York: Farrar Straus & Giroux (村井章子訳, 2012, 『ファスト & スロー——あなたの意思はどのように決まるか? (上・下)』 早川書房.)

荻宿俊文・佐伯胖・高木光太郎編, 2012, 『ワークショップと学び——1 まなびを学ぶ』 東京大学出版会.

木下康仁, 2003, 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践——質的研究への誘い』 弘文堂.

Kotter, J. P., 1996, *Leading change*, US: Harvard Business School PR. (梅津祐良訳, 2002, 『企業変革力』 日経 B P 出版センター.)

- 久保亮一, 2005, 「企業の戦略におけるアントレプレナーシップの要素——Entrepreneurial Orientation を中心に」『京都マネジメント・レビュー』8: 71-84.
- Latour, B., 2005, *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford: Oxford Univ Press. (伊藤嘉高訳, 2019, 『社会的なものを組み直す——アクターネットワーク理論入門』法政大学出版局.)
- Lawrence, T.B. and G. Dover, 2015, “Place and Institutional Work: Creating Housing for the Hard-to-house,” *Administrative Science Quarterly*, 60(3): 371-410.
- Lévi-Strauss, C., 1962, *La Pensee Sauvage*, Paris: Librairie Pion. (大橋保夫訳, 1976, 『野生の思考』みすず書房.)
- Lewin, K., 1947, “Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change,” *Human Relations*, 1(5): 5-41.
- Low M. B. and I. C. MacMillan, 1988, “Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges,” *Journal of Management*, 14(2): 139-61.
- Magretta, J., 1998, “The power of virtual integration: an interview with Dell Computer's Michael Dell,” *Harvard business review*, 76(2): 721-84.
- 中原淳, 2012, 『経営学習論——人材育成を科学する』東京大学出版会.
- 中原淳・中村和彦, 2018, 『組織開発の探究——理論に学び、実践に活かす』ダイヤモンド社.
- 中沢新一, 2016, 『レヴィ＝ストロース 野生の思考』NHK出版.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter, 1982, *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press. (後藤晃・角南篤・田中辰雄訳, 2007, 『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会.)

日本バイアウト研究所, 2024, 『日本バイアウト市場年鑑——2024 年下半期版』

西垣通, 2013, 『集合知とは何か—— ネット時代の「知」のゆくえ』中央公論新社.

Nonaka, I. and H. Takeuchi, 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press. (梅本勝博訳, 2020, 『知識創造企業 (新装版)』東洋経済新報社.)

野中郁次郎, 1990, 『知識創造の経営——日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社.

野中郁次郎・遠山亮子・平田透, 2010, 『流れを経営する——持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社.

大崎正瑠, 2009, 「暗黙知を理解する」『東京経済大学人文自然科学論集』127: 21-39.

小沢和彦, 2015, 「組織変革論における 4 つのアプローチ——組織慣性に注目して」『経営学論集』85: 1-9.

Polanyi, M., 1966, “The Creative Imagination,” *Chemistry and Engineering News*, 44(17): 85-93. (慶伊富長編訳, 2007, 『創造的想像力 増補版』ハーベスト社.)

——, 1966, *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul. (高橋勇夫訳, 2003, 『暗黙知の次元』筑摩書房.)

——, 1966, *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul. (佐藤敬三訳, 1980, 『暗黙知の次元——言語から非言語へ』紀伊國屋書店.)

Rindova, V., D. Barry, & D. J. Ketchen, 2009, “Entrepreneurship as Emancipation,” *Academy of Management Review*, 34(3): 477-91.

Sarasvathy, S. D., 2008, *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*,

Cheltenham: Edward Elgar Pub. (加護野忠男監訳, 高瀬進・吉田満梨訳, 2015, 『エフェクチュエーション——市場創造の実効理論』碩学舎.)

佐藤郁哉, 2002, 『フィールドワークの技法——問いを育てる、仮説をきたえる』新曜社.

Schein, E. H., 1999, *Process consultation revisited: Building the helping relationship*, Reading, MA: Addison-Wesley. (稲葉元吉・尾川丈訳, 2002, 『プロセス・コンサルテーション——援助関係を築くこと』白桃書房.)

Schilke, O., 2014, “Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter?” *Academy of Management Perspectives*, 28(4): 368-80.

Schumpeter, J. A., 1926, *Theory of Economic Development, 2nd Edition*, Berlin: Duncker & Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳, 1977, 『経済発展の理論（上）——企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店.)

関智宏, 2023, 「プロセスの視点に基づくアントレプレナーシップ研究の新たな展開(上)——経営研究における影響力のある文献のレビュー(2013～2018年)」『同志社商学』74 (6) : 901-14.

Senge, P. M., 1990. 2006, *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*, London: Random House Business Books, 1990. New York: Doubleday/Currency, 2006. (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳, 2011, 『学習する組織——システム思考で未来を創造する』英治出版.)

Sharma, P. and J. J. Chrisman, 1999, “Toward A Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 11-28.

Simon, H. A., 1997, *Administrative Behavior, 4th Edition*, NY: Free Press.

- Steyaert, C., 2007, “Of course that is not the whole (toy) story: Entrepreneurship and the cat's cradle,” *Journal of Business Venturing*, 22: 733–51.
- , 2011, “Entrepreneurship as in(ter)vention: Reconsidering the conceptual politics of method in entrepreneurship studies,” *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(1–2): 77–88.
- 高橋勅徳・松嶋登, 2009, 「企業家語りに潜むビッグ・ストーリー——方法としてのナラティブ・アプローチ」『国民経済雑誌』200 (3) : 47-69.
- 高橋勅徳, 2024, 『アナーキー経営学——街中に潜むビジネス感覚』NHK出版.
- 田中俊也・北野朋子, 2010, 「サイモンの『限定合理性』の持つ意味と意義」『文学部心理学論集』関西大学文学部心理学会, 4: 7-18.
- Teece, D. J., 2007, *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd. (渡部直樹編, 2010, 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社.)
- , 2012, “Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action,” *Journal of Management Studies*, 49(8): 1395-401.
- , 2014, “The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms,” *The Academy of Management Perspectives*, 28(4): 328–52.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen, 1997, “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-33.
- Warshay, D., 2022, *See, Solve, Scale: How Anyone Can Turn an Unsolved Problem into a Breakthrough Success*, New York: St. Martin's Publishing Group. (渡会圭子訳, 2023, 『すべては「起業」である——正しい判断を導くための最高の思考法』早川書房.)
- Wetlaufer, S., 2000, “Common Sense and Conflict: An Interview with

Disney's Michael Eisner,” *Harvard business review*, 78(1): 114-24.

Wiseman, L., 2014, *Rookie Smarts: Why Learning Beats Knowing in the New Game of Work*, London: Harper Business. (池村千秋訳, 2017, 『ルーキー・スマート』海と月社.)

Wortman, M. S., 1987, “Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field,” *Journal of Management*, 13(2): 259-79.

山田幸三, 2019, 「企業家研究における訴求力と波及効果」『組織科学』 52(4): 52-60.

安嶋明, 2022, 『「学びほぐし」が会社を再生する——企業とファンドの組織変革物語』岩波書店.

吉田満梨, 2018, 「新市場創造プロセスにおける不確実性と意思決定」『マーケティングジャーナル』 37(4): 16-32.

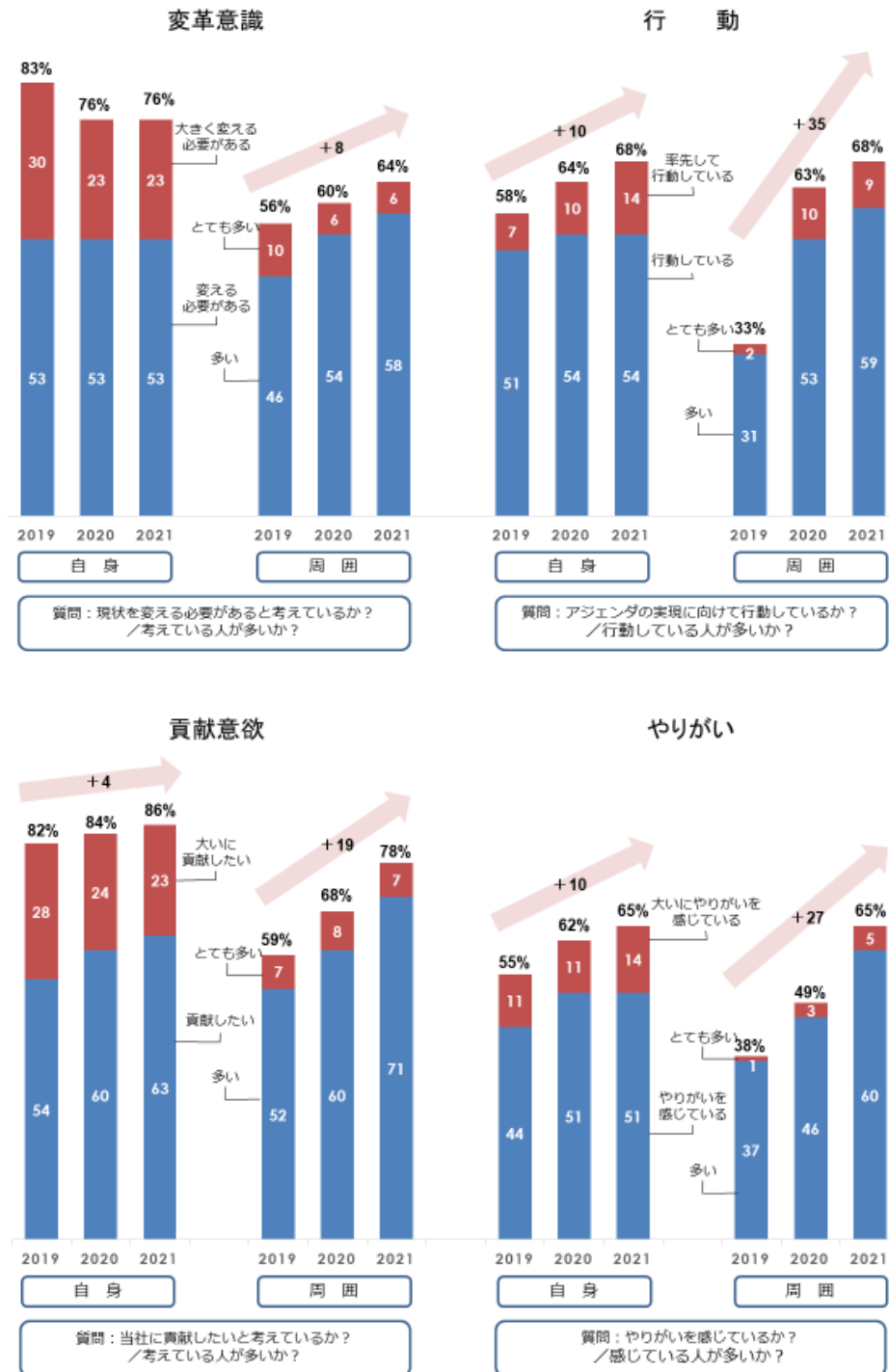
吉田満梨・中村龍太, 2023, 『エフェクチュエーション——優れた起業家が実践する「5つの原則」』ダイヤモンド社.

Zahra S. A., H. J. Sapienza and P. Davidsson, 2006, “Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda,” *Journal of Management Studies*, 43(3): 917-55.

Zollo, M. and S. G. Winter, 2002, “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities,” *Organization Science*, 13(3): 339-51.

付録

付録1. HX 社におけるアンケート結果



(安嶋 2002: 136-7) より引用

付録 2①. ファンドの過去案件一覧

案件 番号	業 種	ワーク ショップ 実行	共感 度	投資リ ターン	備 考
1	ワイヤーロープ、産業資材	△	△	◎	会社更生法事案
2	不動産アセットマネジメント	×	△	◎	会社更生法事案
3	圧延銅箔	×	×	×	私的整理
4	暖房機器	×	×	△	TOB
5	プラスチック射出成形	△	△	△	私的整理
6	金型製造	×	△	×	民事再生法 (事業承継)
7	コールセンター	×	○	◎	私的整理
8	IT サービス	×	○	×	
9	建設業	×	△	△	民事再生法
10	鋳造	×	△	×	
11	水処理装置製造、施工	×	△	◎	
12	車ディーラー	×	×	◎	私的整理
13	プラスチック射出成形	◎	◎	◎	TOB
14	プリント基板	◎	◎	○	カーブアウト
15	T 社 電源機器	◎	◎	◎	カーブアウト
16	語学教材	◎	○	△	事業承継
17	デイサービス	×	×	×	事業承継
18	イーサネットスイッチ、 情報ネットワーク	◎	◎	◎	カーブアウト
19	鍛造ロール	△	△	△	カーブアウト
20	蛍光ランプ製造	◎	◎	×	カーブアウト
21	レストランチェーン	×	×	×	Pre-IPO
22	A 社 ベーカリー	◎	◎	△	事業承継
23	塗装機械、圧造機械	◎	◎	進行中	事業承継
24	放射線測定装置	◎	◎	進行中	カーブアウト
25	建築資材	△	△	進行中	カーブアウト
26	自動車部品	◎	○	進行中	カーブアウト
27	IT ソリューション	○	—	進行中	カーブアウト

出所：筆者作成

(注) 投資リターンについては、投資時のエクイティ金額に対して、回収金額が2倍以上のものを◎、1.5～2倍未満を○、1～1.5倍未満を△、1倍以下を×とした。また共感度については、対象会社株式を譲渡後にも、最低年1回以上、先方とのコンタクトが続いているものを○とした。

付録.2② NMC 投資実績

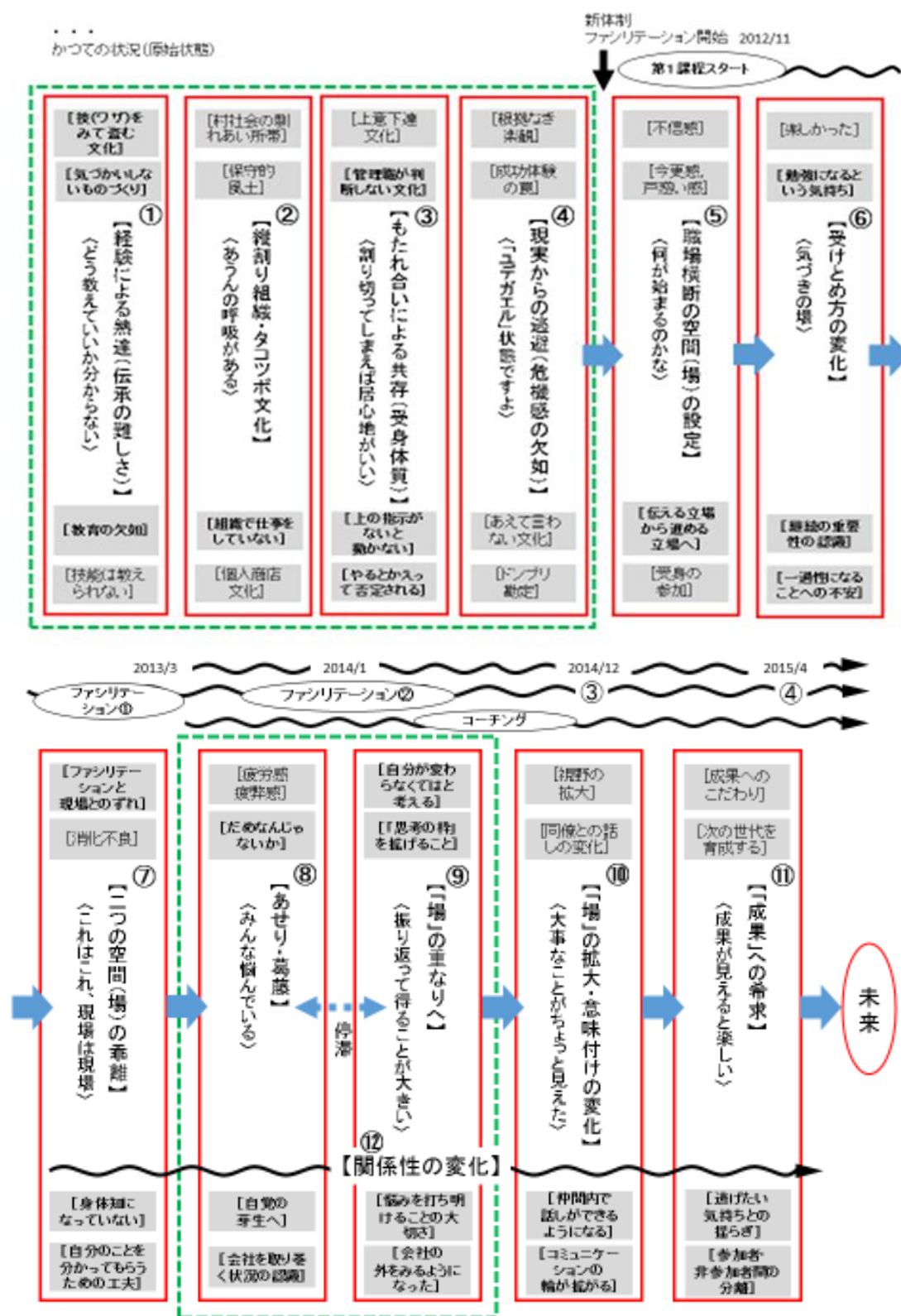
	事業承継	カープアウト		事業再生		業界再編
1号ファンド		日本アットアドバンス ノンコア事業 独立支援	第一化成 ノンコア子会社 独立支援	以心ネットワーク 財務難企業の 部門独立支援	テザック 会社更生	第一精密産業 営業譲渡 特別清算方式
		グルメびあネットワーク ノンコア事業 独立支援	サンボット ノンコア子会社 独立支援		フルチュウ 私的整理	マイクロハート 私的整理
2号ファンド	アルク オーナー系上場 企業のMBO	非公開化		南部化成 上場子会社 独立支援		大阪カーライフG 同地域内2社 事業統合
		アクアインテック ノンコア子会社 独立支援	RITAIL/外二ス ノンコア事業 独立支援	高砂製作所 外部株主に よる事業再生	成幸利根 民事再生	
3号ファンド	浅野屋 創業家からの 事業承継	APRESIASystems エドナテクノロジ ノンコア事業独立支援	日本アットアドバンス ノンコア事業 独立支援	なごやかケアリンク 収益事業独立支援		カスタマーズデライト 成長加速・ IPO支援
				ホタルクス ノンコア子会社 独立支援		
4号ファンド	旭サナック オーナー系からの 事業承継	アロカ ノンコア事業 独立支援	ソニテック ノンコア子会社 独立支援			
		ニッパ ノンコア関連会社 独立支援	ステアリアル ノンコア事業 独立支援			

27 件 Gross IRR：30.7% エクイティ投資倍率：2.4 倍

付録.2③ NMC 投資実績

	製造業	非製造業(サービス業)
1号ファンド	素形材 第一精密産業 精密金型 第一化成 プラスチック 射出成形 サンボット 石油暖房器 フルチュウ アルミ鋳造 マイクロハート 圧延鋼箔 テザック 繊維ロープ 産業資材	B to B 日本アットアドバンス 不動産アセット マネジメント グルメびあネットワーク 飲食店情報 提供 レスキューネットワーク ロードサービス コールセンター B to C 大坂カーライフグループ 新車、中古車 販売
2号ファンド	南部化成 プラスチック 射出成形 RITAIL/エレクトロニクス プリント基板 高砂製作所 電源機器	アクアインテック 管更生 上下水道 成幸利根 建設基礎工事 アルク 語学教育 研修
3号ファンド	日本アットアドバンス 鍛造ロール ホタルクス 照明器具 浅野屋 パン・洋菓子の 製造販売	APRESIASystems エドナテクノロジ ネットワーク機器 インテグレーション なごやかケアリンク 介護 デイサービス カスタマーズデライト 外食店舗の 全国展開
4号ファンド	ニッパ プレス・樹脂成形部 品、ラジエータキャップ 旭サナック 塗装機械及び 圧造機械 アロカ 放射線測定装置 ステアリアル POS(Point-of- Sales)	B to B ソニテック 建築副資材の販売

付録 3①. N 社における分析図



付録 3②

——1.4.2 で触れた N 社における（上記）分析図の分析方法についての追記

（１）インタビュー対象者 6 名（インタビュー順）は以下の通りである。

年齢、担当はインタビュー当時のものである。

- | | | |
|-----------------|------|----------------|
| ① 経営企画担当 | 50 歳 | 入社 7 年目（中途入社） |
| ② 品質管理担当（組合委員長） | 48 歳 | 入社 23 年目（中途入社） |
| ③ 総務担当 | 46 歳 | 入社 24 年目 |
| ④ 営業担当 | 43 歳 | 入社 21 年目 |
| ⑤ 事業所（工場）長 | 50 歳 | 入社 23 年目（中途入社） |
| ⑥ 社長（経営） | 68 歳 | 入社 35 年目 |

（２）半構造化インタビュー（項目数 10 個）で得られた発話データを、M-GTA を使用して分析した結果、90 個の概念と 12 のカテゴリーが構成された。

その結果、次の点が明らかになった。M-GTA にて導出された概念を[]、カテゴリーを【 】で示す。

① インタビュー調査から、中小製造業、そこで働く中高年社員が持つ様々な学びの「凝り」⁵⁴（荏宿ほか 2012: 117）の実態が浮き彫りになった。その背景として、彼らの日常が、顧客、製品、機能別に【縦割りに組織された職場】に閉じており、他の職場との係わりも関心も薄かったことが分かった。

② 例えば、技術、技能について見ると、限定された関係性の中で、[技はみて盗め]という考え方によって受け継がれてきたことから、世代交代における分断や、組織を取りまく環境変化に対応できない「技術習得の凝り」が生じていた。

③ こうした状況下、職場横断型のファシリテーションが開始された当初、[戸惑い][不信]が示されたと同時に、活動自体の意味についても、勉強と仕事は別と【2つの場の乖離】していたが、やがて参加者がそれぞれに【悩み・葛藤】する過程で、これまで接することのなかった[仲間内での話しが出来るようになり]、[悩みを打ち明けることの大切さ]を知ること、職場、個人相互の【関係性が変化】していった。

⁵⁴ 上記分析は、「学びほぐし」（アンラーニング）に焦点をおいて分析したことから、その対となる学びの「凝り」が何であったかという文脈になっている。

付録4 リフレクション（振り返り）シート サンプル（イメージ）

リフレクション（振り返り）シート サンプル
(1) 本日のファシリテーションを通じて、気づいたこと、学んだことは何でしょうか。 ・6月のファシリテーションのリフレクションシートを見直していた時に以下のようなことに気付いてメモしていた。 「プロセスシートのビジョンの記載が仮説からの逆算で考えたものであり、予定調和的で本質的ではなかったことに関連して、大学院生の時に指導教員から吉田はゴールから逆算して考えるのがうまいと褒められたことを思い出した。 その時は、物理学実験に対して言われたもので、ゴールから逆算する考え方はうまくいったのだろう。製品開発においても、仕様を決めてからの動きはおおよそゴールからの逆算でうまくいくことが多い。そのため、ゴールから逆算するアプローチは私の中では成功体験となり強いバイアスになっていたと思う。 イノベーションでは「正解がない」ということが、頭では分かっているがなかなかそれを認識した行動がとれていない。正解があると信じてその正解を追い求めてしまったり、自分が考えたストーリーを正解と信じてしまい、そこから逆算するように計画や目標を立ててしまっているようだ。どうすれば、ここから抜け出せるのか？ポイントの一つは失敗を恐れない、というか、後戻りを嫌わず、間違っているかもしれない仮説を立てては、行動して振り返ってということを繰り返す。この効率が悪いと感じるやり方を嫌わずにやり続けることなのではないかと思った。」 ・上記のような問題意識を持って臨んだ7月のファシリテーションだったので、エフェクチュエーション・ロジックの話はコーゼーションとの比較があったこともあり大変タイムリーで効果的だった。上記のメモのように、これまでの私はゴールから逆算する考え方こそが優れた方法であるという強いバイアスで生きてきたし、アロカの開発の進め方、目標管理のやり方もコーゼーションを推奨しているように思える。対比して学べたことで状況によってはコーゼーションではない考え方をしてもよいということに気付いたので、まずは自分自身の行動としてエフェクチュエーションを取り入れてみたい。 ・Means(手持ちの材料)にAspiration(私の野望)を入れて考えるということがなるほどと感じた。イノベーションを追い求める上で必要な要素の中で「本当にやりたいのか？」ということがかなり重要なものではないかと考えていたので腑に落ちた。富澤さんが書いてくれたように、私は誰に何を言われてもセラノスティクスの普及への貢献をやりたいので、この思いを私のまず第一のMeansとして活動をドライブしていきたい。 ・当チームを含めどのチームも「顧客を知る」ということが重要性を増していると感じる。顧客を知るためには傾聴力、質問力、観察力が必要と考えていたが、これに加えて「提案する」ということがとても有効だと気付いた。その提案に対する相手の反応を観察することで、聴いているだけ/質問するだけでは得られないレベルで顧客を知ることができる。顧客やパートナーとの一期一会をより活かすためにも何か提案すること常を意識していきたい。
(2) まだよく分からないことがありましたか。 ファシリテーションに参加している他のチームのメンバーと話した中で「業績が安定していて既存顧客と既存の売上を守らなければならないアロカが本当にイノベーションを起こせるのか？」という議論をしたが、よく分からなくなった。 「失うものがあるから必死になれない」、「既存ビジネスと新規ビジネスを天秤にかければ必ず既存ビジネスが勝利し新規ビジネスの優先順位が下げられる」という主張も理解できるが、果たして本当にそうだろうか？ この悩みは第二フェーズの実行フェーズに入って、より実際の問題になってきたが、悩み自体は第一フェーズの序盤から感じていたものだ。そこで、第一フェーズで紹介してもらった「イノベーションのジレンマ」を読み直してみた。気づいたこととして、既存のビジネスを成功させてきた経営手法と、破壊的イノベーション創出のためのマネジメントは全く異なることがポイントということである。これは第一フェーズでは必ずしもピンと来なかったが、今はコーゼーションとエフェクチュエーションの対比にもつながって考えることができる。すなわち、既存ビジネスの維持・拡大は主にコーゼーションでマネジメントし、イノベーションについては主にエフェクチュエーションで考えるということである。言うのは簡単だが、実際にそのように使い分けるのは難しいことだと思う。難しいとは思うが絶対にできないことではないと思う。それがうまくできるようになると、既存ビジネスの維持拡大を進めながら、イノベーションの追及も実施できるのではないかと思った。 もう一つの論点は、イノベーションに取り組む体制の最適化である。各自通常業務をやりながら片手間で取り組むより、専任部隊を作ってイノベーションに責任を持って取り組む方がよいのか？イノベーションのフェーズが進めば専任部隊を作るのは良いと思うが、この序盤の探索フェーズを専任部隊で行うことには私は違和感がある。専任部隊を作るとすると、アロカの企業規模からのリソース配分ではせいぜい3〜5人が限界だろう。そのような専任部隊だけが活動をしたのでは、アロカが元々持っていた多様性(多様なMeans)を活かせないことに加え、専任部隊だけが提供できるAffordable Lossではリソースとして不十分で思い切ったチャレンジができないことも考えられる。学び続ける文化をアロカが獲得するという点でも効果が限定的になりそうだ。やはり、私は今の体制で参加者それぞれの事情に合わせたAffordable Lossの範囲で悩み、学んでいくことが良いように思える。
(3) 本日のファシリテーションを今後の業務にどのように役立て、活用していきたいですか。 ・セラノスティクスの普及にエフェクチュエーションの考え方を取り入れて、5つの原則について以下のように行動してみたい。 (1) 手中の鳥：ゴールからの逆算だけに頼らない。Meansを書き出してみてそこから何ができるか考えてみる。セラノスティクスの普及に貢献したいというAspirationを第一のMeansにして活動をドライブする。 (2) クレイジーキルト：顧客との共創を狙うことに加えて、パートナー、競合他社、Ri管理の規制側に関しても、セラノスティクスの普及に活用できるものは何でも利用する。 (3) 飛行中のパイロット：将来の不確実性について予測するのではなくコントロールする。私の場合は、ICRP、ICRU、IAEA、IEC、ISO、JIS、Ri規制法、医療法、電離則等の勧告、規制、規格等について、将来の変化を予想して待つのではなく、積極的に関与してコントロールする。少なくとも外から眺めるのではなく、活動の中に入り込んで様子を知っておくことで中身自体のコントロールできなくとも自社やクレイジーキルトのリソースのコントロールをすることで、セラノスティクスの普及の障壁を取り除き、促進させる未来を作る。 (4) レモネード：不都合な出来事であっても利用する。不確実性を避けるのではなく活用する。セラノスティクスでは現状Ri排水の処理が大きな課題として認識されているので、この注目度を逆に利用した活動を考える。次世代のα核種についてAt-211とAc-225の2つがしのぎを削っていてどちらが主導権を取るかわからないという不確実性があるが、この不確実性を活用する方法を考える。良きライバルのように促して、互いが切磋琢磨できるように促し、どちらが普及しても対処できる案を用意する(決まるまで待つことや、確率の高い方で準備するのがコーゼーション?) (5) 許容可能な損失：セラノスティクスの普及のために実際に許容可能な損失を算出してみる。その金額や工数の範囲内で何ができるかを考える。金額は部の予算との兼ね合いがあるので交渉ことになるが工数については自分自身は全工数の1/3程度は損失になっても許容できる感覚がある。これをチームで持ちよって考えてみたい。 ・まだセラノスティクスを始めている病院に、なぜ実施していないか聞きに行こうと考えていたが、同チームの平野さんからたまたま聞きに行くのではなく、アロカが実際に何ができるかを企画書にして提案しようという積極的な案が出てきた。この案を進めて、小さくても成功体験を作り、停滞した状況を打破していきたい。 ・富澤さんが最後に提案した医療従事者のX線被ばくの低減もアロカが価値提供できるテーマでかつアロカが取り組むべきテーマだと感じるので一緒に活動したい。具体的には、チームとしてのメインはセラノスティクスとして活動するが、副業のように兼任でチームの活動に加わりたい。
(4) その他感想、要望等 今回のファシリテーションは停滞感の打破につながりそうな期待がある。リフレクションシートでもいくつか具体的な進め方の提案があり、ファシリテーション参加者がアロカをどうしていきたいか、ファシリテーションをどうしていきたいかを自分ごとと考えて提案を考えているのを感じる。 私としては、チームやテーマはもっと自由に柔軟に決めていいと思う。チームのテーマを根本から変えてもいいし、個人ごとにチームを移ってもいいし、個人として新しいアイデアを立ち上げてチームを作ってもいいし、やりたいことが複数あるなら複数のチームに所属してもいいのではないかと思う。私は(3)に記載のように富澤さんの新たなアイデアについて兼任で取り組みたい。また、当チームはセラノスティクスの普及のために継続して活動するので、興味があるメンバーがいれば大歓迎だ。既にチームの打合せに、他のチームのメンバーを巻き込んで活動しているので、今後も広げていきたいと思う。

研究業績

【学術誌掲載論文】

安嶋明・伊藤泰信, 2025, 「危機状況下における成熟中小企業のアントレプレネリング——創業 90 年の老舗ベーカリー A 社の事例研究」『日本経営学会誌』59: 17-30. 査読有（2024.10.11 受付／2025.3.16 受理、印刷中）

【国際学会口頭発表論文】

YASUJIMA, Akira and Yasunobu ITO, 2024, “Entrepreneurship of Mature Small- to Medium-sized Companies in Crisis Situation: Case Study of a Legacy Bakery with 90 Years of History,” Enchantment and Transformation SfAA 84th Annual Meeting, (28. 3. 2024, Santa Fe, 対面発表) 査読無

YASUJIMA, Akira and Yasunobu ITO, 2024, “Entrepreneurship of Mature Small- to Medium-sized Companies in Crisis Situation: A Case Study of a Legacy Bakery with 90 Years of History,” In: Christine Leitner, Rainer Nägele, Clara Bassano and Debra Satterfield (eds) The Human Side of Service Engineering. AHFE (2024) International Conference. vol 143. pp. 254-63. (25.7.2024, 於 Nice. 対面発表) 査読有.

【国内学会口頭発表論文】

安嶋明・伊藤泰信, 2024, 「危機状況下における成熟中小企業のアントレプレネリング——創業 90 年の老舗ベーカリー A 社の事例研究」第 13 回アントレプレナーシップ・コンファランス, ペーパー・ディベロップメント方式. (2024. 3.10, 於 東京, 対面発表) 査読有

安嶋明, 2024, 「危機状況下における成熟中小企業のアントレプレネリング——創業 90 年の老舗ベーカリー A 社の事例研究」2024 年度組織学会研究発表大会, 2K06: 1-9 (9 ページ) (2024.6.23, 於 東京, 対面発表.) 査読無.

【図書】

安嶋明, 2022, 『「学びほぐし」が会社を再生する——企業とファンドの組織変革物語』岩波書店.