

ものこと双発協議会 研究会報告 2022年3月26日

激変する世の中 ～組織が変わるためには～

しんげん

ものこと箴言集

WG3



目次

1. 背景
2. WG活動の歩み
3. 組織のあり方について議論
4. 事例研究
5. キーワード
6. 箴言
7. まとめ



1. 背景

- デジタル技術によりテレワークが普及した
- 人間関係の構築方法が大きく変化した
- アフターコロナ
 - 非線形でより大きな変化が組織にもたらされる
- VUCA時代の今、**新しい価値を創造し、企業価値を高める**ことが求められている



組織のあり方を見直す



2. WG活動の歩み

組織のあり方について議論



事例研究 コマツ / 日東工業



議論・事例研究から導いたキーワード



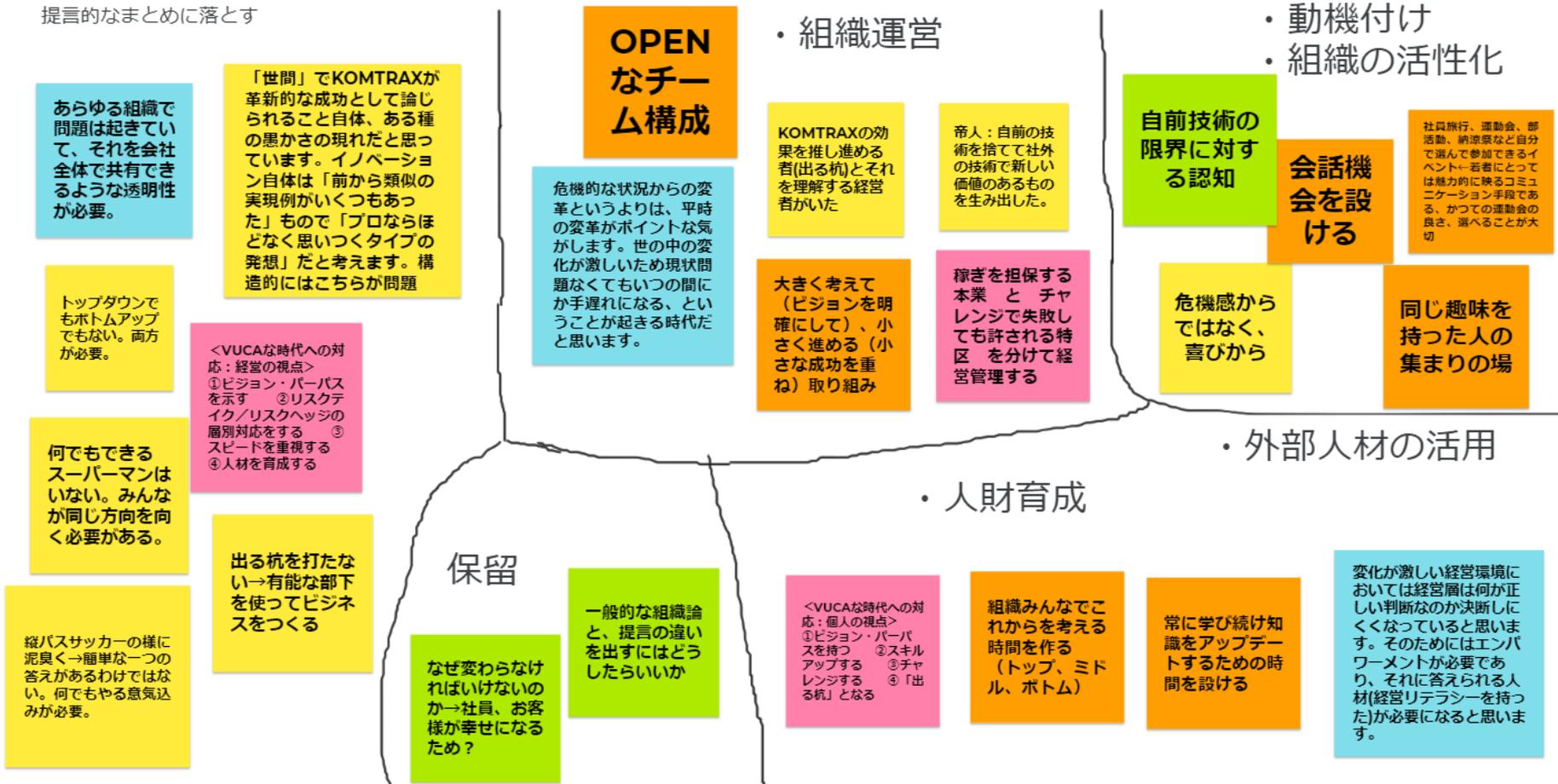
箴言



3. 組織のあり方について議論

WG3テーマ：アフターコロナの組織(組織が変わるためには)

提言的なまとめに落とす



4. 事例研究

コマツ



4. 事例研究 コマツ会社概要

会社名 株式会社 小松製作所
創立 1921年5月13日
主な事業 建設・鉱山機械、ユーティリティ(小型機械)、
林業機械、産業機械などの製造・販売
従業員数 単独就業人員数 11,795名
(2021年3月31日時点) 連結就業人員数 61,564名

主要商品

建設機械・車両

建設・鉱山機械



油圧ショベル



ホイールローダー



ブルドーザー



ロープショベル



コンティニューアスマイナー

環境リサイクル機械



自走式破砕機

部品・アタッチメント



部品・アタッチメント

地下建設機械



シールドマシン



ダンプトラック



モーターグレーダー



ミニショベル



フォークリフト



ハーベスター

産業機械他



大型プレス



ファイバーレーザー加工機



トランスファーマシン

参考 (株)小松製作所 会社概要 2021

<https://www.komatsu.jp/ja/->

[/media/home/aboutus/profile/corporateprofile2021_ja.pdf?rev=801ab95196064722bf96e237b685f534&hash=2FA3E3B967877091E9BD081D24924B54](https://www.komatsu.jp/ja/-/media/home/aboutus/profile/corporateprofile2021_ja.pdf?rev=801ab95196064722bf96e237b685f534&hash=2FA3E3B967877091E9BD081D24924B54)



4. 事例研究 コマツの事業背景

- 1970年代 輸出拡大
- 1980年代 海外生産拡大と多角化
- **1990年代 公共事業の削減とデフレ、建機需要低迷**
- 2001年 コマツ 創立以来初の巨額赤字



坂根社長の経営構造改革

- トップが状況を理解し、社員へ課題と方針を明示
- トップの決断と意気込みが現場へ波及
“ダントツ商品”や“KOMTRAX標準装備”などを生み出し、
商品力を向上、危機を乗り越える
- **2003年 黒字にV字回復**
- 現在に至る



4. 事例研究 コマツの“ものごと”

もの：ダントツ商品

思い切って犠牲にできるところを決めて、差別化できるポイントを絞り、**競合他社が数年かけても追従できない**ような特徴を持つ考えをもとに開発する商品

■ 背景

- 開発機種を半分に減らし、**主力商品の開発に資源を集中**
- ダントツの商品力を付加するため**犠牲にできるところを決める**
- 企画案に対して**社長が商品化の判断**

トップの意思表示と決断・実行が、社員や協力企業の取り組みに波及した



4. 事例研究 コマツの“ものごと”

こと：KOMTRAXの標準装備による情報の見える化

個々の建設機械に標準装備された通信端末で**機械の稼働状況を集中管理**するシステム。

経営者、販売店、コマツ各々が有益な稼働情報を享受。

■ 背景

- ・ 油圧ショベルの盗難防止のためのGPSと通信端末が発端
- ・ 有益な稼働データが取れることに目を付ける
- ・ オプション装備だったが、会社のため**長期的な利益を目指し、コストを自社で負担しても標準装備化を決断**

トップでないとはできない決断により、短期的な不利益でも強い意志で実行



4. 事例研究 コマツの事例考察

2000年代、巨額赤字の経営危機に対し、武器となるものを生み出し競合他社との差別化を実行、業績をV字回復。それら武器を生み出した背景には“こと”が整っていた。

経営トップの行動

こと

- ・会社の置かれた状況や課題をよく理解していた。
- ・トップが社員に向けて説明し、するべき決断を行い、強い意志で改革を実行した。

犠牲する部分とダントツ化

長期目線でコスト負担

こと

伝来の技術力

社員・協力企業の
呼応した行動

こと

こと

通信インフラ技術
の発展

ダントツ商品

KOMTRAX標準装備

巨額赤字から業績をV字回復



4. 事例研究 コマツの事例

経営構造改革時の経営トップの行動

- ・ 会社の置かれた状況や課題をよく理解していた。
- ・ トップが社員に向けて説明し、すべき決断を行い、強い意志で改革を実行した。



現在まで経営トップに定着

■現在のコマツ

2006 コマツのDNAを「コマツウェイ」として明文化

世界情勢や市場環境が変化のスピードを増す中で、グローバル企業として更なる成長を目指すため、全世界の社員が価値観を共有することが欠かせず、「コマツウェイ」として明文化しました。先人達が困難を乗り越えて築き上げてきたコマツのDNAを継承し、それらを実行に移す行動基準を定義しています。全社共通編に加え、各部門編も作成され、改定を重ねています。13カ国語に翻訳され、世界の工場に浸透しています。



コマツ

出典 (株)小松製作所 100周年記念サイト
<https://komatsu-100th.com/history.html?id=domestic>
最終アクセス 2022.02.21

経営トップの行動指針

- ・ 取締役会を活性化すること
- ・ 社員をはじめ、すべてのステークホルダーとのコミュニケーションを率先垂範すること
- ・ ビジネス社会のルールを順守すること
- ・ 決してリスクの処理を先送りしないこと
- ・ 常に後継者育成を考えること

出典 坂根正弘、「限りないダントツ経営への挑戦 増補版」、日科技連出版社、2009、p166



4. 事例研究

日東工業株式会社



4. 事例研究 日東工業会社概要

- **会社名** 日東工業株式会社
- **創立** 1948年11月24日
- **主な事業** 配電盤関連製造(54)、情報通信関連流通(36)
工事・サービス(2)、電子部品関連(8)
- **従業員の状況** 単独就業人員数 1,960名
連結就業人員数 4,062名(2021年3月31日現在)

配・分電盤 ※シェア2位



高圧受電設備 分電盤 ホーム分電盤

キャビネット



※シェア1位

ブレーカ



システムラック



※シェア1位

光接続箱



充電スタンド



EV,PEV用
普通充電
(パブリック)

※シェア1位

盤用パーツ



盤用熱関連製品



4. 事例研究 日東工業の事例研究前提

■ 日東工業の事例研究の前提

「**ものコトの実現**」や、VUCA時代に「**企業が変化**」するにあたって、明らかにする必要がある**阻害要因**についてのヒントを得るため、実際の**企業の変化に着目**して内部で何が行われていたのかという視点で分析を行う。



4. 事例研究 日東工業のビジネスモデル

大多数が中小企業で、**カスタムが基本**の配電盤業界等において、

- いち早く標準化を行い**標準品ビジネスを確立**(カタログ機種3万5千点)。
- 標準品をベースとした**効率的な特注対応の仕組み**により**高品質、低コスト、短納期**を実現。



4. 事例研究 日東工業の事業背景

第1期：揺籃期

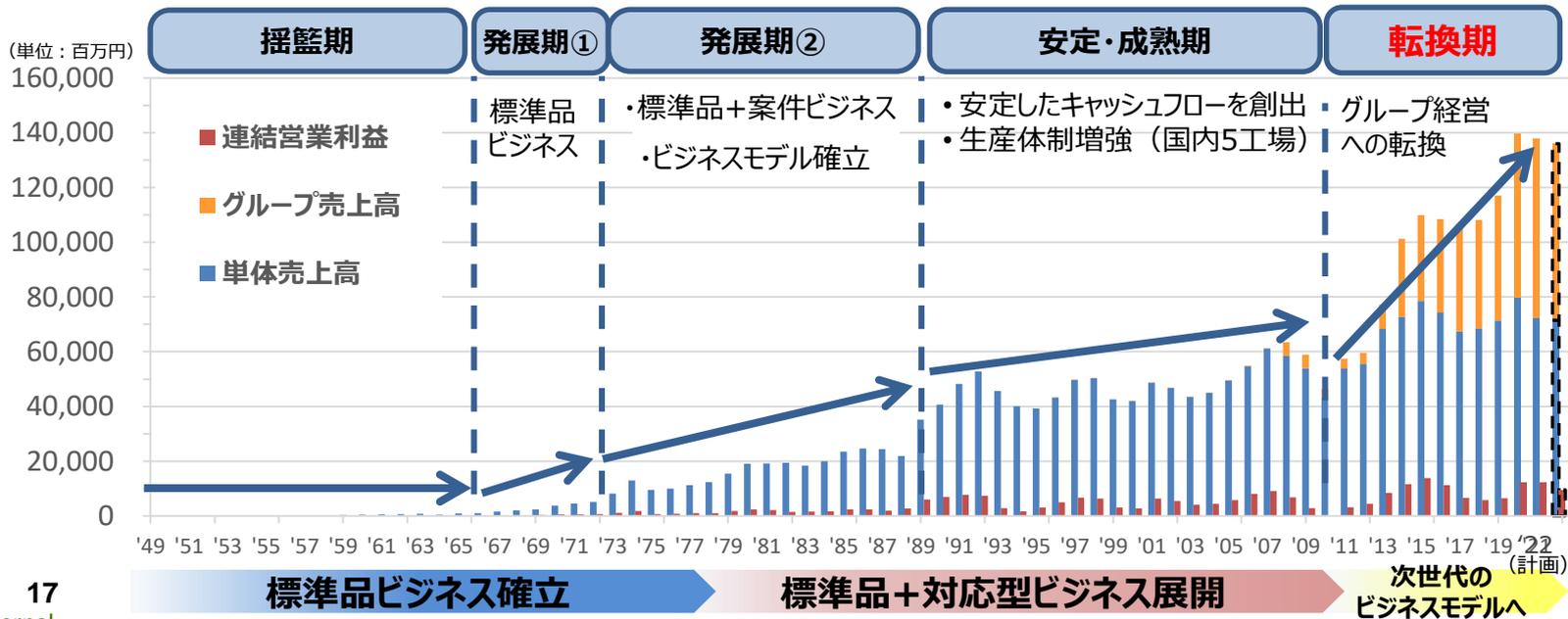
第2期：発展期①(標準品ビジネス)

第3期：発展期②(標準品+対応型ビジネス) ※この時期に既に既存のビジネスモデルが確立

第4期：安定・成熟期(安定したキャッシュフローを創出、国内拠点増強)

第5期：**転換期**(グループ経営への転換により事業拡大)

転換期はM&Aによる**グループ経営への転換**により事業を拡大。
この間、企業の内部で起きていた**組織の変化**を明らかにする



4. 事例研究 日東工業変革のきっかけ

当時の社長の問題意識

佐々木社長：銀行出身。在任期間2014年-2019年。

- 良い会社、強い会社であるが、事業領域が伸びていないのはなぜか？(第4期は売上高400-600億円の間を景気変動で上下)
- 社員は正直で真面目であるが、自社のビジネスモデル語れる社員が少ない理由は何か？
- 機能別組織(営業・生産・開発・管理)がしっかり形成されているが、本部間・部門間の壁は非常に高い
- 現場重視はわかるものの、あまりにも間接部門(企画系、管理系等)が軽視されていないか？



外部の視点で企業の問題点を分析



4. 事例研究 日東工業の変革

強いビジネスモデルの弊害

(佐々木社長の当時の仮説)

- 事業領域を**拡大する必然性は少ない**。海外戦略も必然性は少なく後手に回らざるを得ない状況。
- 強いビジネスモデルのオペレーション優先。即ち、社員の意識は殆どルーティン業務が主体で、結果として**現状維持バイアス**から脱出できていない。
- 社外との接点も限定的であり、思考回路は狭く、**ダイバーシティという感覚も少ない**。販売ルートは代理店が殆ど。
- 機能別組織の各本部が強すぎ、大きな視点での人財育成という観点が希薄。**全社的視点より、本部組織優先の傾向**も強く、フレキシブルな異動も少ない。
- 画期的なビジネスモデルを創出したという意識も希薄に。

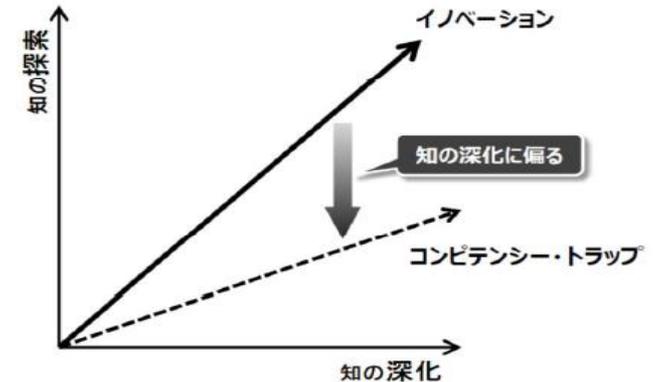


4. 事例研究 日東工業の変革

■ 2018年の経営層の問題提起

既存の強固なビジネスモデルに甘んじて、
既存のビジネスの深堀(知の深化)に注力している。
知の探索を怠ることでイノベーションは起きない。

イノベーションの理論: Ambidexterity (両利きの経営)



■ 新たなビジネスモデルの創出に向けて **人的資源へのメス**を入れる

- ① M&Aによる拡大と、グループ経営への転換をきっかけに **経営人材の育成**

※ 2020年度売上高：1379億円(2010年度比240%)、2020年度主要連結子会社15社(2010年度比11社増)

- ② 海外展開の試行錯誤により **グローバル人材の育成**
- ③ 新規事業の取り組みにより **挑戦する意識を醸成**
- ④ 社長塾などで中堅・若手をハンズオンにて教育し **従業員の視座を高める**
- ⑤ 人事制度改革、活発な人事ローテーションにより **多角的な視点を持たせる**
- ⑥ 他社との協業、各種プロジェクト参画による **視野角の拡大**



4. 事例研究 日東工業まとめ

■まとめ

- ・ M&Aは事業拡大だけではなく、既存のビジネスモデルに固執した従業員の意識を変えるショック療法でもあった。
- ・ 経営トップ自ら従業員の意識改革に取り組んでいた。
- ・ 既存のビジネスモデルを尊重し、大胆な改革よりも人的資源の種を植える取り組みが行われていた。

■今後の課題

あらたなビジネスモデルを確立するための人的資源の種はまかれたが
VUCA時代と呼ばれる激変する社会環境に突入した現在、持続的に変革す
るための人的資源を活かせる組織作りが求められる。



5. キーワード 議論と事例研究から

組織のあり方を見直すキーワード

変革



5. キーワード 変革へのマインドの影響

阻害要因

- 変わる方向が判らなかった
- 変わる方法が判らなかった
- 変わろうとしても周囲に反対された
- 変わろうとしても失敗することが怖かった
- 自分だけ変わっても周囲は何も変わらないと思ったから
- 現在の業務が忙しかったから

促進要因

- **出る杭を育てるマインドセット**
- **前向きな失敗を許容する**
- **前向きな失敗は新たな発見の機会とプラス評価**
- **不用意な失敗をさせないためのサポートの仕組み**



5. キーワード 変革へのアプローチ

- **高い視座から捉え、小さく始める**

- 目の前の課題解決よりも、視座を高めて全体での課題を見つけて全体最適を図る
- 最終的な解決策ができるまで待つのではなく、できるところから手を付ける

- **周囲に伝え、広める**

- 一人で進めるのではなく、共感してくれる仲間を増やす
- 結果を自分／自部署にしまい込むのではなく、共感を貰えるように周囲に伝える
- 反対する人を説得することよりも共感してくる仲間との関係強化に力を注ぐ



- **「動く・変わる」文化を醸成する**

- 自分と違うことを疎むよりも、多様性を尊重して互惠関係を築く
- 出る杭を叩くよりも、出る杭となる勇気を尊重して育てる
- 出る杭での失敗を責めるより、挑戦した勇気を評価して次に向かわせる
- 出る杭の挑戦を見守るのではなく、不用意な失敗にならないようにサポートする



5. キーワード 変革へのアプローチ

小さな前進を繰り返すことで変革を導く

$$1.00^{10} = 1.00$$

$$1.01^{10} = 1.10$$

0.01をつくる



5. キーワード 現実には・・・

変革



6. 箴言 想い

- 変革を考える上で、自社が置かれている環境や組織、自身の役割により求められる変革の質が異なる
- 変革により目指すゴールも異なる
- それぞれの前提や立場から見た現実を箴言としてまとめる
- 変革の一助になることを期待している



6. 箴言

① 「はじめる」文化のススメ ～ ものごとシナプス ～



箴言の前提

制約事項・背景

大企業的な文化が残り、権限移譲がされていない中で変革を進めなくてはいけない

自社が置かれている環境

従来のビジネスモデルから脱却し、新しい収益源を創出することが求められている

組織

新サービスを支えるシステムを開発する部門

自身の役割

開発リーダーとして事業部門と協力しシステム開発をリードする役割

自身の問題意識

若いメンバーが楽しく働けていないため退職者が出ている



「はじめる」文化 ～ものことシナプス～

シナプス

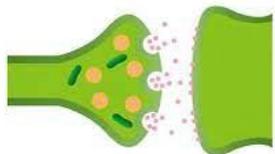
- 神経細胞間あるいは筋繊維（筋線維）、神経細胞と他種細胞間に形成される、シグナル伝達などの神経活動に関わる接合部位とその構造である

シナプスの可塑性

- 神経に特定の**刺激が加えられ続けると**、その情報を学習し、その後の**はたらき方が変化すること**

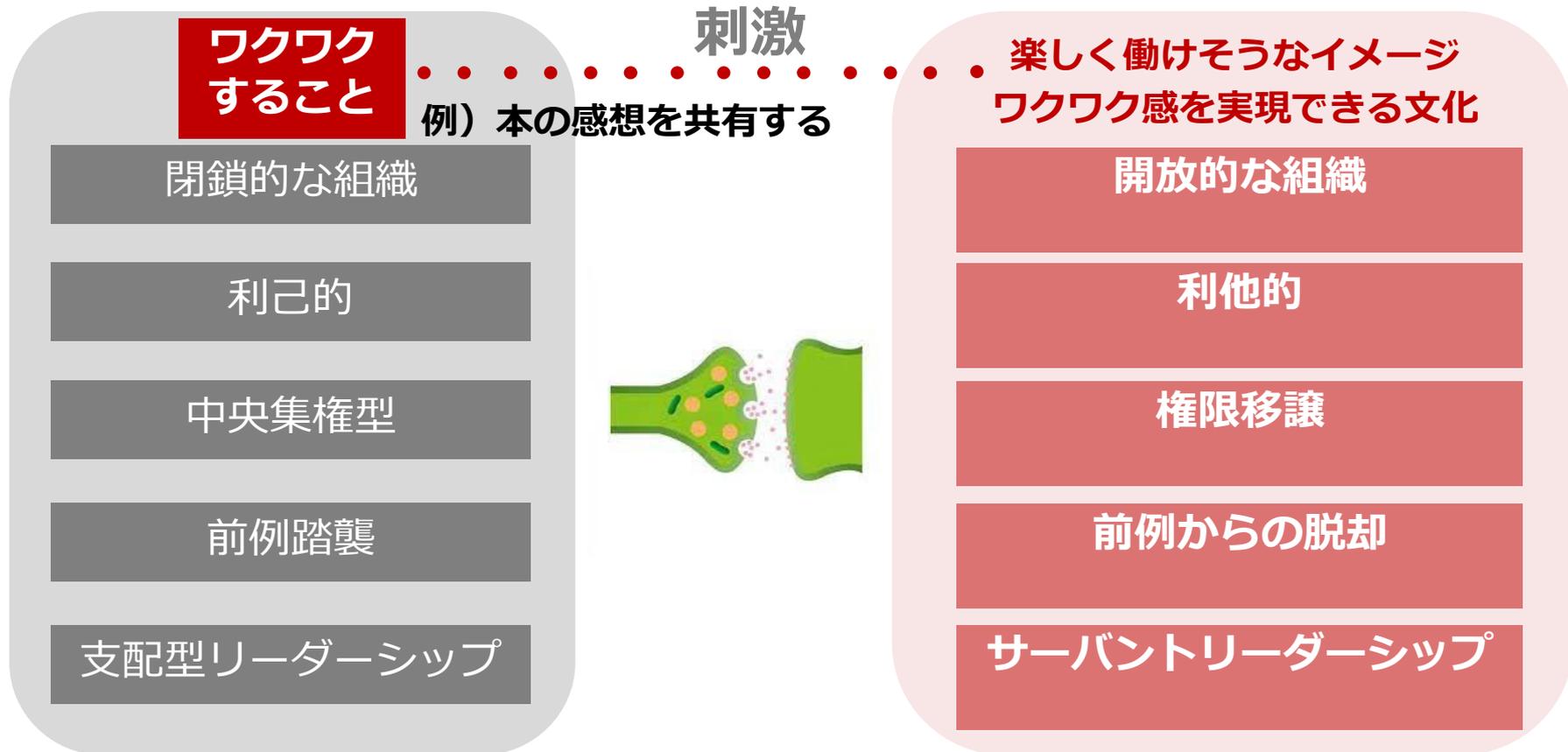


神経構造の働きと会社組織とを 対比して考える



「はじめる」文化 ～ものことシナプス～

役割と権限の委譲が進んでいない組織では簡単に変わらない



ワクワクすることを続けて変化しはじめる



6. 箴言

② 「動く・変わる」文化のススめ ～小さく飛び出て変化する～



箴言の前提

制約事項・背景

イノベーション（価値創出）のために「ハコ（組織・場所）はつくったけれどもマインドセットを変えられない」で閉塞

自社が置かれている環境

社会変化に遅れて顧客価値を提供できず、顧客意識の中で当社の存在感が低下（ひとり負け）

組織

メーカー（BtoC）の研究開発部門

自身の役割

品質保証の視点で開発推進を補助・並走

自身の問題意識

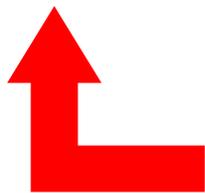
目の前の仕事に疲弊して、顧客価値の本質を探る意味と意義を理解させ、変化することを促せていない



「動く・変わる」文化 ～デザイナー的文化を参考に

「デザイン態度」の特徴 ～ Michlewski (2015)

- 不確実性や曖昧さを積極的に受け入れている
- 真に理解するために自分を抑えて、深い共感に従っている
- 五感の全てで現実を審美的に理解しようとしている
- 実験やプロトタイプ作りを楽しんで極めている
- 矛盾するような領域で働き、それを調整することに意欲的である



**「ものこと」シナプスでの
「ワクワク」感を実現できる文化**

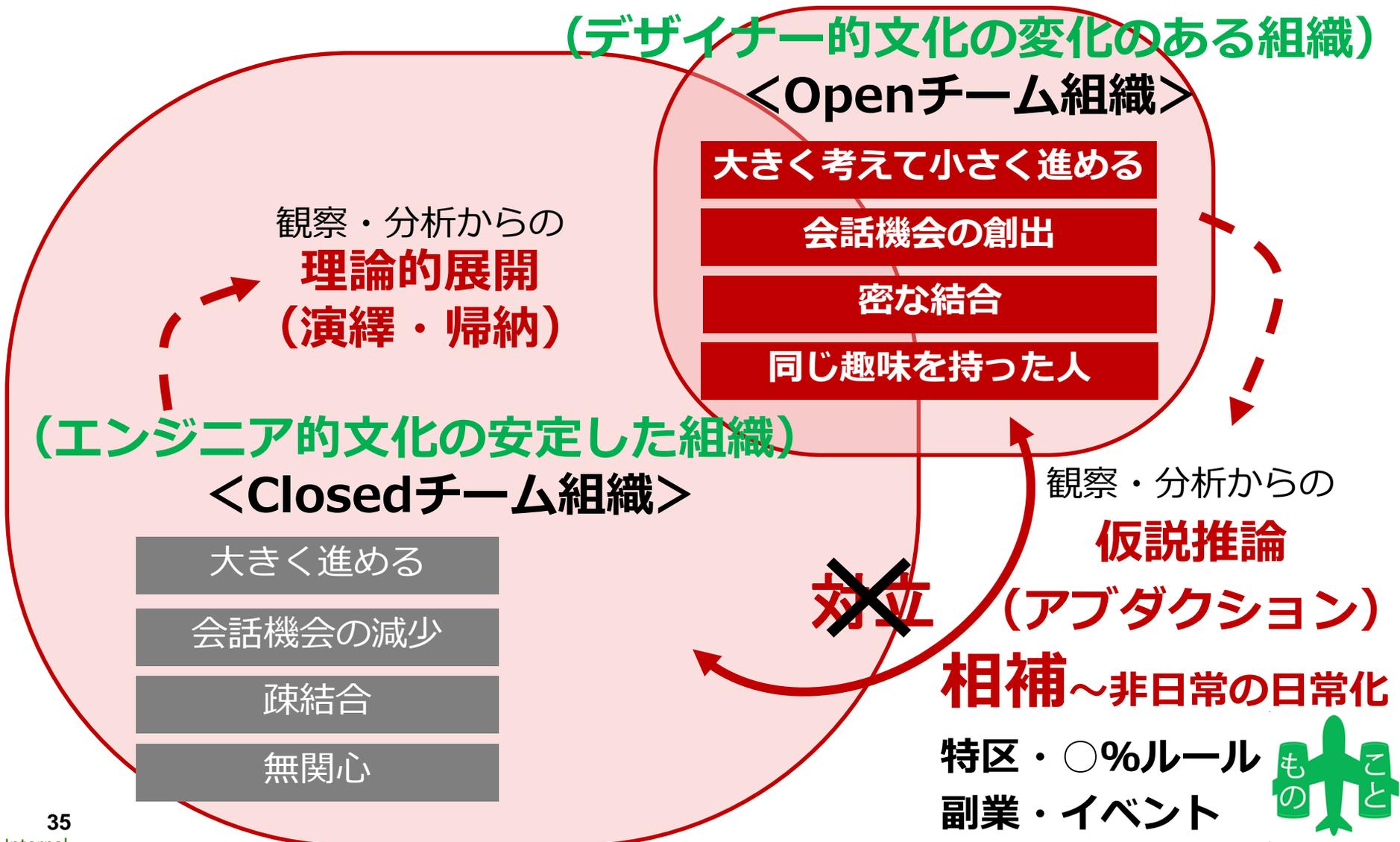
デザイン態度：

デザイナーなどのクリエイティブな組織が持つ文化として提唱された概念

⇒ デザイナー的文化



「動く・変わる」文化 ～小さく飛び出て変化する



箴言：「動く・変わる」文化のすすめ

I. アフターコロナ

- 従来の延長上にはない世界～VUCA

II. ものごと

- 「もの」を通して「こと」の提供
⇒ 課題解決の前の 課題発見が要点

III. 組織と人材育成

- エンジニアの悲しい性（さが）からの脱却
- バラツキのない均一な品質を善しとする文化の再考
⇒ **特異値**をエラーとせず**活かす文化**へ～新しい価値発見／創出 = **変化のキッカケ**
⇒ 均質／同調圧力へ抵抗 ▷ ルール遵守とルール超え ▷ **一歩踏み出す力**
⇒ シュートしないとゴールはない（失敗してもシュートすることが大切）

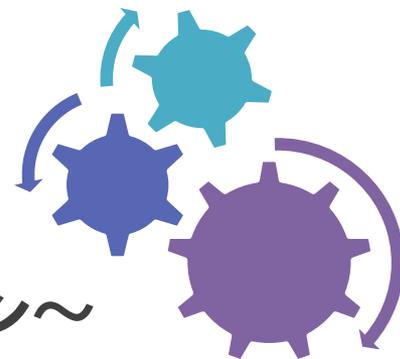
小さく飛び出て
変化する



6. 箴言

③ 組織の歯車を回す

～経営層と従業員のコミュニケーション～



箴言の前提

組織の歯車を回す

～経営層と従業員のコミュニケーション～

制約事項・背景

- 既存のビジネスモデルからの**脱却が必要**な企業
- 経営層と従業員に**一定の距離がある**規模の企業
- **ビジネスシステムが複雑**で変化が起こりにくい企業

自社が置かれている環境

- 新たなビジネスモデルの確立
- 事業領域の拡大

組織

- 企業を構成する全ての組織

自身の役割

- 製品開発部門に所属

自身の問題意識

- 組織の歯車を回し**人的資源の最大化が可能な組織**とは何か
- 新たなビジネスモデルの確立や事業領域を拡大するために変化を起こせる**人材の育成とそれを活かせる組織**とは何か



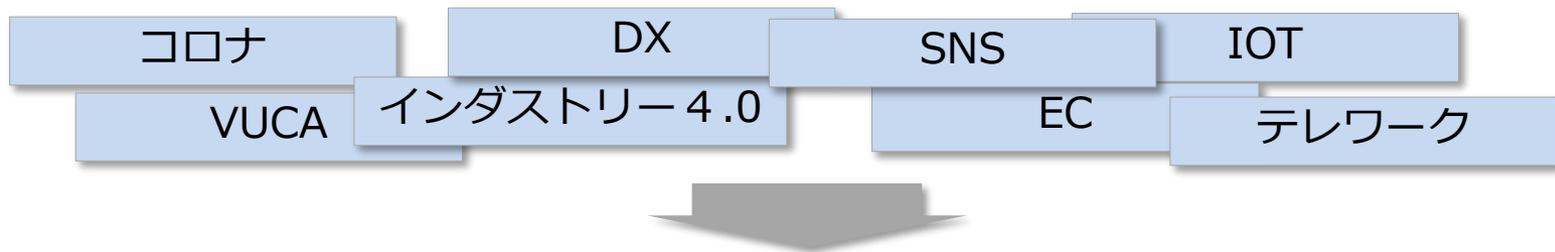
変化の必要性について

組織の歯車を回す

～経営層と従業員のコミュニケーション～

変化の激しい経営環境に突入する中、既存のビジネスモデルに依存している企業が生き残るためには経営層と従業員それぞれに変化が求められる。

時代の変化への対応やものコトの実現には双方の意識の変化が必要



■ 経営層

経営の意思決定の判断材料が複雑化し、さらにスピードが求められる中、経営層だけでは正しい経営の意思決定が難しい経営環境になりつつある。権限移譲による自立型組織の確立が必要。

■ 従業員

ビジネス環境の変化を敏感に察知し、ビジネスの最前線で得た情報と、対応するための内部環境の課題を経営層にボトムアップすることが求められる。高い視座・経営的視点が求められる。

経営層と従業員のコミュニケーションの必要性が増している

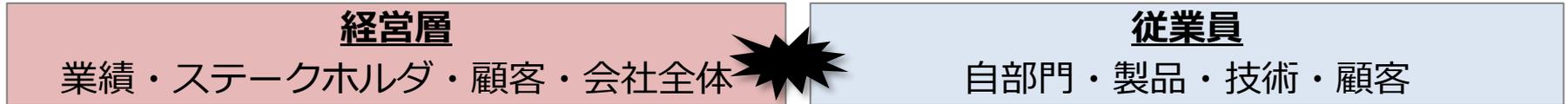


経営層と従業員(現場)の分断が発生しやすいポイントの例

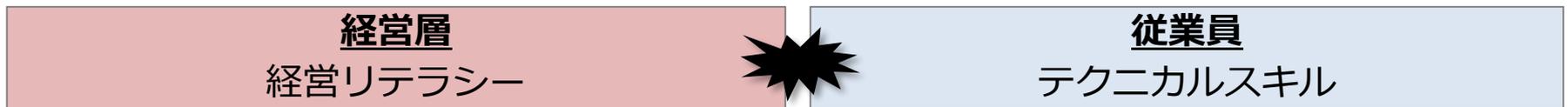
組織の歯車を回す

～経営層と従業員のコミュニケーション～

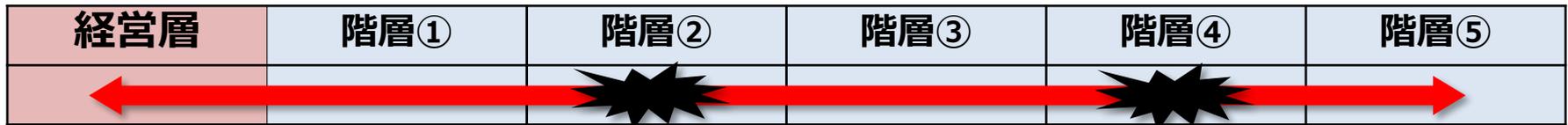
■ 視点の違いによる分断



■ 共通スキルの違いによる分断



■ 階層間での分断



■ 機能と事業の分断



■ ビジネスシステムの繋がりが複雑な企業の場合の分断(現場レベルの課題が見えにくい)



あらゆる分断が変化への対応とものコトの実現の阻害要因に



変化への対応ものコトの実現に向けて

■ 変化するにあたっての共通認識

- 分断をつなぎ合わせるのは**ヒト**である。
- 経営層と全ての従業員(現場)が**同じ視点**で変化することの必要性を認識する。

■ 変化するにあたっての経営スタイル

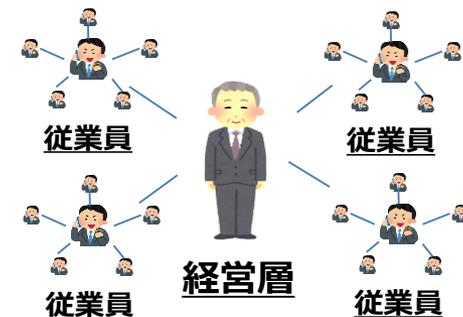
- 権限移譲(エンパワメント)による自立型組織。
- トップダウンでもボトムアップでもなく、両方の融合により**化学反応**を起こさせる。



■ 会社が変わるにあたって必要な人的ハブ&スポーク

経営層と従業員をつなぐ**潤滑剤**となる**ハブ人材**が**全ての**組織、階層に必要となる。

人的ハブ&スポークを形成することで情報が共有され、**迅速に正しい経営判断(変化)**が可能となる



変化への対応ものコトの実現に向けて

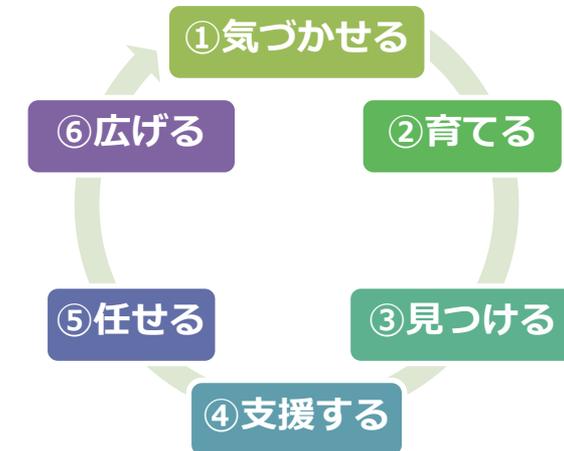
■ 変化するにあたって必要な共通価値観

- 意欲ある人財を積極的に受け入れる
- 議論の活性化のための心理的安全性の確保
- 不確実性に対応するためのトライ＆エラーの許容

**変化の波を作るための
正常なマインドの醸成**

■ 変化するために必要なハブ人財の導き方

- ①気づかせる：ジョブローテーションによる**全体最適思考**
- ②育てる：**視座を高める**人財教育
- ③見つける：タレントマネジメントによる**ハブ人財**の発見
- ④支援する：知の探索の**時間を与える**(×仕事に追われる毎日)
- ⑤任せる：挑戦できる**ポジションを与える**。(ハブの配置)
- ⑥広げる：人財の**輪が自然に広がる**



**組織の歯車を回す潤滑剤である人的資源を最大化することで持続的に
「変化へ対応」と「ものコト創出」が可能な組織を実現する。**



6. 箴言

④ 変革にまつわる病理

～変革に対する間違った考え方～



箴言の前提

制約事項・背景

大組織の管理や変革の、既存の仕組みのしがらみを前提としない立場

自社が置かれている環境

変革が必要だと言われ続けていて、何やら色々やってきたが、状況はずっと良くないまま

組織

日本企業的な不十分な前提は残らざるを得ず、理想的刷新は難しい状況

自身の役割

組織運営の現状はあまり酌量せず、組織の変革に対する抜本的な発想変革を促す

自身の問題意識

「変革への認識や行動そのもの」すら病理を持っていて、停滞の原因なのでは？



疑問：「同じような変革語り」症候群？

- 何十年も同じことをしていないだろうか
 - 「変革しなきゃ」とずっと言い続けて…
 - （言われてみれば）「どこかで聞いたことがあるような」**変革の話**をしていて…
 - 成果は出たような出ていないような…
- むしろ成果は「それでは成果は出ない」
 - 怠けて成果が出ていないわけではない
 - むしろ「そのマインドセットや立ち位置では**成果は出ない**」ことが根本的に確認された



疑問：「ジョブス待望論」症候群？

- 「変革スーパー人材」待望するマインド
 - ジョブス待望論・グローバル人材・DX人材…
 - そんな人材は居ない、居たとしても弊社などに（その程度の待遇で）来ますか？
- 身の丈を知らない＋変革すら「丸投げ」
 - **誰かすごい人がやってくれる、具体的なこと**
 - **専門的なことは他の誰かがやってくれる…**
 - 問題認識：「都合のいい**他の誰か**」の不足
 - あなた自身は何？要らなくないですか？



疑問：「若者の声を聞いて」症候群

- ありがちな語り（例）
 - 「若者の声を聞いて」「風通しを良くして」
- なぜおかしいか
 - なぜあなたが「声を聞いてあげない」と能力のある若者が活躍できない組織ですか？
 - **能力のある人が自動的に活躍できるなら、「あなたには要らない」**のではないですか？
- あなたは変革の推進要素？ボトルネック？
 - 「本当に変える」のなら、あなたの正しい立ち位置はどこで、行うべきことは何ですか？



「“立派”な計画」より「縦パスサッカー」

- “立派な計画” と、同じような変革語り
 - 会議室で「立派な変革計画」を作っては…
結局のところ、何十年も状況は似たまま
- 「泥臭い縦パスサッカー」が大半の現実
 - どうして一流チームみたいな試合をしようとする？ 組織もあなたも「ダメ」なのに
 - 「縦ポンサッカー」だが問題点は承知で、その範疇では「良く考えられたもの」を「自身でプレーする」ようなことが必要では



競争相手は誰？相手もそうだろうか？

- 大企業だから、彼らとは違うから？
 - 1000人を超えるスタートアップもある / あるいは単に「大企業であることをやめればいい」だけでは？
- 例えばGAFAはそういうことをやっているか？
- あなたの前提は「立派なその例」と同じか？
- 彼ら組織に、あなたの立ち位置はないのでは？
- 長年蔓延してきた「言い訳」がたくさん
 - 賃金が高いから（今や韓国のほうが高い） / 法人税が高いから / 技術力は勝っているのに他国の安売りが
- 本当の原因は「誰」の「何」だろうか？



6. 箴言

箴言



7. まとめ

- WGGの活動を通じて箴言を打ち出すことができた
- 各企業における変革への取り組みが新たな箴言として追加され、変革が加速することを期待したい



ご清聴ありがとうございました

