

異質の経営モデルの融合：フォード主導によるマツダの経営革新

2000年1月

谷口真美
広島経済大学 経済学部

延岡健太郎
神戸大学 経済経営研究所

1 はじめに

組織革新は、企業経営にとっても経営理論にとっても常に重要なテーマのひとつである。特に、1990年代中盤以降、日本企業の多くが業績の長期的な低迷に伴い、経営革新を企てている。しかし、多くの大企業では、迅速に効果的な変革ができていないと言いがたい。長年培ってきた既存の経営システムを、根本的に変革することは容易でない。組織のプロセスには大きなイナーシャが働き、また個人のマインドセットは奥深く根づいてしまっているために、ゼロベースで変革することは理論的にも現実的にも考えにくい。結局、組織変革を実現することは、ゼロから新しい経営モデルを作り上げていくというよりも、既存のものへ新しいモデルを取り込んでいくプロセスとして位置づけることが妥当であると考えられる。つまり、部分的には新しいものへ取り換える場合もあるが、組織全体として考えれば既存のものへ新しいものを融合するプロセスだと考えられる。本稿では、組織革新を異質の経営モデルが融合するプロセスとして捉え、そのプロセスを事例研究によって詳細に分析する。

事例として取り上げるのはマツダ株式会社である。ここでは、1990年代中盤に大株主であるフォードからトップマネジメントの要職へ人材が派遣され、彼らによって主導的に変革を進められてきた。結果的には、マツダは大きな変革を迅速に実施できた事例のひとつとなった。フォードからの派遣役員が主導的に変革を推し進めてきたといっても、フォードの経営スタイルをそのまま移管しているわけではない。結局のところマネジメントを実際実践していくのは、量的にも多数を占めるマツダプロパーのマネージャである。彼らが既存の経営モデルとフォード派遣役員が持ち込もうとする経営モデルの両方を十分に理解し、新しい経営モデルを自分たちのものとして創造し消化しないかぎりには機能しない。機械の部品のように簡単に経営スタイルを入れ替えることはできないのである。フォードからの派遣者も彼らの経営モデルを闇雲に押し付けようとはしていない。つまり、本稿で取り上げる組織革新は、典型的な日本の大企業であるマツダの経営スタイルの中へフォードからの派遣者が考えるフォード流経営スタイルを融合させていくプロセスの代表的な事例であると考えられる。

マツダで実施された経営変革の内容とプロセスを分析するのが本稿の目的である。具体的には次の2つの視点から分析する。第1に、何が実際に変化したのか、変革の内容について詳細を明らかにする。ここでは、フォードとマツダのある意味では対比的な経営モデルがぶつかり合いながら、結果として何が融合され、何が生まれたのかを明らかにする。第2に、このような大きな経営変革がどのようなプロセスで実施されたのかという点である。大きな変革の実施プロセスという点だけでなく、外部からの派遣者がどのように内部の抵抗を受けずに変革の実施ができたのかということも明らかにできる。また、実際にマツダで働く人々はそうした変化をどう受け止めているのか、マ

ツダ全体としてうまくいっているのかについても検討していく。

前述のように、ダイナミックなマネジメントの融合の過程で、どのような事がおきているかを分析することによって、組織革新を起こすにはどうしたらよいかについて示唆を与えるものと考えられる。さらに、本稿から得られる重要な示唆としては、日米の代表的な企業の経営モデルが融合するプロセスを見ることによって、それぞれの経営モデルの差異を際立たせることができる点がある。つまり、日本的経営を再評価することで、日本型経営の今後のあるべき姿についても検討を加えたい。加えて、ルノーから変革エージェントが派遣された日産の例に代表されるように、増加しつつある企業提携や合併において、どのような関係を保つことが、互いの成功にむすびづくのかについてもみていきたい。

結論を先取りすると、フォード主導による変革は意外なほどマツダの中で好意的に受け入れられ、実際に大きく変わっていることが明らかになった。例えば、マツダの経営モデルはすべてを表出化、形式化しなくても可能な意思決定やコミュニケーションプロセスを持っている。これによって、チームとして混とんとした人的ネットワークの中で実施する製品開発などでは、非常に短期間に行うことができる。一方で、全社的な意思決定を迅速に行ったり、目標管理を徹底するためには、責任体制を明確にしたり数字やロジックを使った形式化されたコミュニケーションが必要となる。この点では、フォードの経営モデルが優れている。マツダの変革においては、このような2つのモデルのどちらを選択するのではなく、両方をうまく融合しているのである。そのためにも、フォードが主導的な立場を取りながらも、フォードのやり方を闇雲に押し付けることはしない。マツダのマネージャとのディスカッションを重視し、彼らの意見を取り込んだ形で融合し新しい経営モデルを作ろうとしてきた。つまり、外部からの圧力ではなく、マツダのマネージャのマインドセットを変えることによって、内部からの変革およびプロセスを重視した変革を行おうとしてきたのである。

本稿の構成としては、まず2節ではこれまでのマツダとフォードとの関係を簡単にレビューする。ここでは、特に1990年代中盤からフォードからの派遣者の経営参画の現状着目してみたい。3節が事例分析である。調査方法を説明し、本題であるマツダの経営革新の内容とそのプロセスについて詳細に分析と議論を行う。最後に4節では、本研究で明らかになった事実にもとづき、マネジメントの融合についての理論的および実務的な示唆を議論したい。

2 フォードとマツダの関係：背景

ここでは、具体的事例に入る前に簡単に現在までの背景をみていくことにする。マツダが最初にフォードの資本参加を受け入れたのは、経営危機に陥った1979年である。再建を指揮した住友銀行の仲介でフォードの資本を受け入れた。しかし、一度は立ち直ったものの、バブル経済時に国内販売網を5チャンネルに拡大したことが裏目に出て、赤字続きとなったことから、'96年6月に筆頭株主の米・フォードに対する第三者割り当て増資を決めた。これらによって、フォードのマツダ持ち株比率は、従来の24.5%から33.4%への引き上げられ、フォードは持ち株比率が3分の1を超えたことでマツダの経営権を取得した。同時にマツダはフォード出身のヘンリー・D・G・ウォレス副社長の社長昇格を決定、それまで社長を務めた住友銀行出身の和田淑弘氏は、代表権のある会長に就任した。また、フォード出身の常勤役員を2人増やして6人とし（非常勤役員を含めるとフォード出身役員総数は7人）フォード主導で経営再建を進める体制とした。さらに、翌1997年6月の役員改選では、副社長にフォードの南アフリカ生産拠点・サムコー社のグループマネージングディレクターであったジェームズ・E・ミラー氏が就任、フォード出身者は8人となった。これによって、経営の最高意思決定機関である、常務以上からなる経営会議では、フォード出身者が4人から6人に増え、メンバー18人の3分の1を占めることになり、フォードによるマツダ支配がますます顕著となった。

その後、1997年11月にはヘンリー・D・G・ウォレス社長が、黒字転換を果たし経営再建のメドが立ったことから、社長就任からわずか1年半で退任した。ウォレス氏をはじめ、財務的知識に

優れた役員が派遣されたことで財務部門の強化が軌道に乗り、次なるターゲットであるブランドを強化すべく、マーケティング部門をスペシャリティにキャリアを歩んできたジェームズ・E・ミラー副社長が社長に昇格する。これによりマツダは二代続けてフォード出身者が社長となった。1998年6月の人事異動では、新たにフォード出身者が1人増えた。さらに、1999年4月1日には、購買本部長にアメリカフォード出身のポール・R・ストークス取締役が就任し、主な分野の責任者はすべてフォード出身者になった。本年6月には、さらなるブランド戦略強化のためマーク・フィールズ顧問らフォード出身者が2人増えて、フォード出身役員は9人となり、取締役のフォード色が一層鮮明な体制となってきた¹。

1996年、資本提携強化から現在にかけて、いずれの機能部門の階層にフォードからの人材が送られてきたかを示したのが表1である。このように製品開発部門を中心にフォードの経営参加が強まっていった。他方、工場など製造部門や人事部門には、フォードからの役員は派遣されていない²。

表1 フォードからの派遣役員者の担当部門推移

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
社長							
副社長							
専務							
経営企画							
財務							
情報システム							
関連事業							
人事							
商品企画							
原価企画							
研究開発							
デザイン							
生産							
購買							
営業・マーケティング							

出所：有価証券報告書により筆者が作成。

3. フォード主導によるマツダの経営革新：事例

3.1 調査方法

本研究では、インタビュー対象者の選定が特に重要である。まず、大きな変革が事例対象であるために、組織構造および役職者や責任体制の体系がわかり、個人によってその受け取り方が異なると考えるべきである。また、フォード主導による変革という点でも、個人による主観の持ち方の差異が顕著になる可能性が高い。そこで、特にマツダプロパーのマネージャのインタビュー対象者に

¹ 『マツダグループの実態 98年度版』、IRC 出版、1988年。

² 人事部門の役員派遣に関して、日産・ルノーの経営革新のケースでは、日産にルノー側からバーナード・レイ VP が派遣されており（日経ビジネス 1999年11月22日号）、この点が、マツダ・フォードのケースと大きく異なる点の1つとなっている。

³ 今回、示した組織変革の特徴は、インタビュー対象者のうち少なくとも3名以上が同様の意見を述べており、反対意見がなかったものに限定している。また、必要に応じて代表的な発言を文中で紹介している。

については、明確な選択基準により人選した。つまり、マツダプロパーのマネージャとしては、特にフォードの派遣者からの影響が強い主要部門を網羅し、それらの現時点での部門長クラスの方々をメインにインタビューを実施した。

具体的には、商品企画、商品戦略、開発管理、原価企画、マーケティング、購買、人事の各部門を担当する取締役、本部長、部長クラス、および商品開発プロジェクトのリーダーであるプログラムマネージャの方々である。彼らはいずれも、フォードからの役員が最初に入り込んだ部門や影響の強い部門のリーダー格である。人数は部門によっては担当取締役と本部長のように複数の方々にインタビューしたために、合計11名となった。

次に、フォードからの派遣者へもインタビューを実施した。フォード側の見方とマツダ側の対比を行うべく、フォードからのマツダ本社の取締役として派遣された役員3名、および部長クラスとして派遣された方2名の合計5名にインタビューした。この中には、現在は北米マツダのエグゼクティブへ転進した人も含まれている。また、補完的にたびたびマツダへの長期的に出張している米国マツダのマネージャー3名にも聞き取りを実施した。彼らも同様にフォードとマツダのインターフェイスで、日常的にマツダ社員との関わりを持つ人々である。つまり、フォード関連でインタビューした合計人数は8名である。

最後に、両社の人事交流の一環として、デアボンのフォード本社にマツダ側から派遣されている開発管理部門、広報部門に勤務するマツダ社員3名への聞き取りも行った。

上記のようにインタビューした合計の人数は22名である。ただし、本稿で分析するサンプルのメインは、11名のマツダの主要部門の部門長クラスの方々であり、彼らがフォード主導の変革をどのように受け止めているのかという点に焦点をあてている。

インタビューは、1998年9月から1999年10月の13ヶ月の間に、広島のマツダ本社へ5回の訪問、およびミシガン州ディアボンの北米マツダへ1回訪問することにより実施した。事前に質問項目を作成し、インタビューはそれに従って進めた。

3 - 1 事例分析の枠組みと視点

フォードがもたらした革新について、次の二つの視点から詳しくみることにする。第一に、経営革新の内容として、新しく創られた経営システムの内容を分析し、構成要素および成り立ちを明らかにする。経営革新にあたってマツダでは、フォードの経営スタイルが多くとり入れられている。しかし、それは、フォードの経営システムをそのまま移入したわけではない。マツダの経営を全面的に否定し、完全にフォード型へ転換することは、理論的にも実践的にも不可能である。フォード型経営を取り入れる際に、既存のマツダ型経営との関連性を考慮した上で、両者のインターアクションをおこすことが、経営革新を軌道に乗せるためには重要なのである。言い換えれば、双方の優れた面を部分的にとりこんだ上で、マツダ型でもフォード型でもない新しいマネジメントが生まれているはずである。そのためにも、新しいシステムの構成要素および成立過程をみる必要がある。

第二に、経営革新の手法とプロセスとして、このような変革を、いかにして全く企業文化やスタイルの異なるフォードからの派遣者が主導的になし得たのかという分析視点である。これだけの大改革にもかかわらず、マツダのトップや従業員からの抵抗や批判は驚くほど少ない。無理やりにトップの権利を利用した強引な変革ではないことが特徴的である。フォードはこのような国際的なセッティングにおけるマネジメントを実行する真の国際企業としての組織能力が高いように思われる。

3 - 2 経営革新の内容

企業全体や個々の機能部門の戦略、戦術、およびオペレーションなどのクオリティを高めることが経営革新の主要な目的である。それらを生み出す仕組みのあり方が、そうした個々のものを含んだ経営全体としてのクオリティを決定する。この仕組みの根幹を形成しているのは、様々な問題に対応するための、多数の意思決定の束から成り立っている。この意思決定と決定されたものを実行

するための仕組みに関するものこそが、マツダの変革において最も重要なポイントとなっている。そこで本稿では、(1)意思決定の構造、(2)意思決定の基準、(3)意思決定のプロセス、および(4)目標管理の徹底の順に、その変化の内容についてみていくことにする。

(1) 意思決定の構造：意思決定者としてのトップマネジメント

意思決定に関して、まず変革すべき点としてあげられたのが意思決定構造を明確にすべきだということである。意思決定構造とは、誰が実際に意思決定し、その責任を持つのかという点である。この点では、トップやマネジャーといった上に立つものが、自分の考えと判断で意思決定し、その結果に対してきちんと責任を持つということが徹底された。以前のマツダのやり方は、主に部下が十分に検討して提案し、それを上司が承認するというスタイルが主流であった。マネージャは下から上がってきた情報を自分でスクリーニングし、重要だと思われるものだけに限定し、トップに渡していた。言い換えれば、実質的な意思決定の方向性は部下が決めていた。上司は部下に意思決定の実質的な権限さえも委譲していたともいえる。以前は上にいくほど、広く業務全体を監視することが求められているために、トップは本当に自分で考えたり分析したりすることが時間的にも困難であるとともに、結果的にそうした行動が少なかった。

これにかわって、部下が提案したもので、マネージャはその提案の背後にある様々なデータや事実を自分で分析し考え、自分の責任において意思決定するということが徹底されるようになった。トップの最大の役割は承認や調整ではなく、真の意思決定者としての役割である。具体的にはまず、トップやマネージャが重要な情報やデータを部下から徹底的に集める。この変化について、あるマネージャは次のように述べている。

「彼らは自分の得意分野でなくても自分のマネジメント領域である限りは納得いくまで情報を吸い上げます。自分が自信を持って責任をとれるようにする。我々の感覚では、こんなことは別に偉い人だからインフォームしなくていい、知らなくていいのではないかとということまで全部知りたがる。そこで必然的にそういう情報が入るような仕掛けを作るのです。」

このような変化を象徴し、フォードから派遣されたトップはよく働く。上のポジションになるほど責任を持つ業務が増加し、しかもそれぞれについて十分に考える必要があるために、必然的に働く量も時間も長くなる。インタビューしたマツダのマネジャーは次のように述べている。

「フォードのトップは朝早くから夜遅くまでよく働きます。トップがきちんとレビューする。トップにとってはアメリカ的なマネジメントは大変です。昔のスタイルがしみついた人にとってはきついでしょね。部下に基本的には任せていた人が、プロセス一つ一つをチェックするなんて」(同様の発言は11人中9人から有り)

さらに、役員会での議論のスタイルにも変化が現れる。日本企業の多くがそうであるように、これまでマツダでも、会議の場で、部長が大枠を説明し、その後の細かな点の説明や質疑応答は、実際の業務を担当している課長や社員といった部下が答えることが多かった。しかしながら現在では、意思決定者であるトップみずからが、質疑応答にも答えるようになっている。

トップやマネージャが真の意思決定者になると、彼らに要求される能力も以前とは異なってくる。十分な情報処理能力、問題解決能力はもちろんのこと、自分で戦略や戦術を組み立てる能力がこれまで以上に必要になる。加えて、自分のマネジメント領域に必要な知識は十分に持っていないことはない。例えば、中間管理職の代表的な職務として自動車の製品開発プロジェクトのリーダー(マツダでは主査と呼ばれる)についても、要求される知識レベルは高くなっていく。以前から、主査が収益責任も持つことになっていたが、ほとんどの主査は技術者出身であり、利益計算の実際は他部門にまかせていればよいとする慣習もあった。この点の変化について、ある主査は次のように述

べている。

「主査がほとんどを決めるようになりました。財務にも主査がもっとコミットしていかなければならないというように変わりました。昔はいい車作って売ればいいなということが主査の仕事だったのかもしれませんが。もともとは技術系のバックグラウンドなので、財務的な知識が十分でなく、とまどいはありました。財務のことをほとんどふれずに育ってきましたから。」

これらの変化は、単なるボトムアップからトップダウンという表現では十分とはいえない。まず、この意思決定構造は、経営のトップだけの話ではない。中間管理層についても部下からの提案を十分に吟味し、自分が責任を持って意思決定することが求められている。中間管理層がすべての情報を上にあげるのと同様に、さらに下位の層は中間管理層へこれまで以上にきっちりと情報をあげる。次に、部下からの提案内容自体に大きな変化があるわけではない。上で十分に吟味されることも有り、これまで以上に質の高い、ロジックやデータに裏付けされた提案が求められている。つまり、業務自体や提案自体が完全にトップダウンになるわけではなく、意思決定と責任の所在としてのトップダウンが徹底されているのである。このように、マツダのやり方としてのボトムが主体性を持って活発に提案することは残したままで、トップが内容を自分で吟味し、責任を持って意思決定することで、意思決定の質は向上している。

この変化にも関係して、責任の所在が明確にされるようになった。どの部長が何を付加価値として貢献し、どこまでの目標を達成することが各部長の責任であるかということが明示される。

「役割責任の明確化をまずやりました。例えば、商品作りで市場の声をいかに反映するかのプロセスにしても、海外のディストリビュータ、マーケティング本部、市場部、商品本部、それぞれについて、どういうものに基づいて誰が情報を発信するのか、誰がそれを受けて、どういう付加価値をつけるのか、最終的には誰が責任を持って意思決定するのかというプロセスができあがっている。そういうプロセスのヒナ型を見せてもらおうとさすがと思いますね。きっちりとタイムテーブルをつくって。プロセスをきっちりしてそこにチェックをかけていく。それは本当に日本的ではないです。日本は任せるほうでしょ。」

「役割分担とプロセスをはっきりさせるというやり方のほうが今のところはうまくいっている。責任がはっきりしないと、問題が起こったときの処理をする人がわからないですから。トラブルの修復は速いです。」

以上みてきたように、意思決定構造の変革にあたり、マネージャやトップの役割と責任が明確にされた。言い換えれば、組織全体の中での位置付け、他部門との関係、部下との関係などにおいて、意思決定と責任の所在が明確にされた。このことは、次のような効果をもたらした。1つは、意思決定のスピードがあがる。2つは、マネージャが多数の問題解決や意思決定を実施する能力とコミットメントを条件とするが、それがあれば意思決定の質も向上する。3つは、問題が発生した場合の解決が容易になる。4つは、問題解決のサイクルを頻繁に経験することによって、組織学習の機会も増える。

他方、以前の意思決定構造の特徴は、責任の所在を過度に特定せず組織全体で自然にコンセンサスとして生じてきたものによって、意思決定がなされていた。この仕組みが採用されていたのは、組織全体の衆知を結集した知識創造が促進されるという利点があったためである。ボトムアップで創造されたアイデアや、他部門からの提案も広く集めるために、意思決定自体のプロセスにもみなが参画しているという意識を高揚させることができると考えられたいたのである。

マツダの中では、ボトムアップや部門横断型の知識創造のやり方と、コンセンサスによる意思決定のやり方は、分離できない一貫したものとする傾向があった。また、これは日本的経営としても典型的なモデルであると考えられてきた。一方、新しいやり方は、日本的なよさとしての知識創

造と米国的な意思決定の所在の明確性を両立させようとしているのである。

(2) 意思決定の基準：事実とロジックの活用の徹底

トップ主導の意思決定スタイルでは、組織階層の上下や組織部門間での意志疎通と意識合わせが特に重要になる。以前のやり方であれば、日々業務に携わる部下が、自分の持っている暗黙的な知識によって重要な提案をし、その部下を信頼する上司がそれを承認するというスタイルが主体であり、意思決定内容に関する本当の意味でのコミュニケーションは余り必要でなかった。それよりも、人間関係や信頼関係を構築するためのコミュニケーションが主体でもよかったとも言える。

商品開発においても変化が顕著である。まず、企画書は科学的分析やロジックによる裏付けが重視される。例えば、収益計算に最も影響を持つのは販売計画台数である。以前では、販売目標の設定する際に、どうしても市場に出したいものであれば、販売台数予測をいくらか高めに設定して利益計画に整合性をつけるということがなかったとは言えないと述べている。しかし、この点についても、より事実とロジックを明確に示す方向に変更されている。あるマネージャは変化を次のように説明している。

「企画書段階での収益は、企画段階での台数に大きく左右されます。これまでだと、自分たち企画者の経験や営業担当者のカンのようなもので、大体 3000 台位だろうということで、決めていました。どこの企業もそんなものです。しかし、現在のトップからは例えばなぜ 2500 台でなく 3000 台なのかということ、裏付けデータの分析や明確なロジックを持って説明することが求められます。」

マツダでは、販売予定台数を割り出すときにも、十分なロジックがなかったのは、その数字に関する不確実性が高く、それに時間をかけても余り意味はないという考えられていたからである。ただし、フォードの派遣者も必ずしも計画台数が予測できると信じているわけではないという。つまり、自動車が売れるかどうかは、出してみなければわからない部分が大いこともよく理解している。しかし、それでもデータを分析してロジックをつめておくことは、重要なのである。まず、結果が出たときに、どこのロジックが間違っていたのかが分析できる。また、そのような積み重ねによって、企画者の力がつくという効果も期待できる。

加えて、データ分析やロジックによってのみ意思決定をするわけでもないとも認識されている。いくら分析しても、最後に意思決定するのはトップである。そこでは、自分の責任において、データに頼らない戦略的な意思決定をすることもあるという。ある企画担当管理職は、分析やロジックは十分に実施しながらも、それに振り回されないことの重要性を学んだという。

「彼らのいい点は、合理的、科学的、定量的にやるということ徹底していくということです。しかし、フォードのBさんにしても合理的とは言いながら直感を信じています。また、定量的には成り立たないことでも、本当に必要だと思えばやろうといひます。論理思考に慣れていない日本人の場合は、論理という論理に流されてしまいが、彼らは違います。」

この点は、デザインクリニックと呼ばれる試作車段階でのデザインに関する顧客調査についても類似点がみられる。新車の売れ行きに最も大きな影響力を持つのはデザインである。しかし、デザインの評価は非常に難しく、試作段階で多くの顧客が好ましいと主張しても、量産段階でそれが売れるとは限らないという。マツダでも、過去の一時期には頻繁にデザインクリニックを行っていたが、それに左右されず本当に良いものを開発したほうが逆に良いのではないかという意見も多くなっていた。それは、事実としてもクリニックの結果と実際に販売した結果のずれは相当に大きかったとある主査が説明している。そこで、フォード派遣者から、よりクリニックを徹底させるべきだと言われたときには、マツダ側の担当者の多くが反対したという。

「開発本部にフォードからAさんが来て、彼が商品のクリニックをしなさいと。マツダも昔はよくやっていました。でも、実際車を導入したときとズレが大きかったので、しばらくやってなかったので反発しました。フォードが昔からやってたのは知ってたんだけど、本当に役立ってるんだろうかと思っていた。そこで一言、Aさんからおまえのやっていた時代のやり方や使い方が間違っていたかもしれないといわれた。クリニック結果もひとつのデータであり、それに振り回される必要はないということがわかってきました。」

これまではデータを絶対的なもの、間違いのないものとみなし、ともすれば自己の経験や知識をできる限り意思決定から除外しなければならぬと考えてしまう傾向が、たびたびみられた。しかしながら、あくまでもそれは意思決定のツールにすぎず、分析によって得られたデータやロジックを組み合わせたうえで、判断を下すのは自分自身であることをフォード派遣者から学んだのである。

また、事実をベースにしたコミュニケーションをサポートするために企画書のフォーマットも整備された。特に、意思決定に必要な情報がすべて網羅されているか、どこにその情報があるのかわかるように、フォーマットが標準化された。客観的なデータ分析だけでなく、使用される言葉についてもあいまいさが排除された。

「まず、企画書のフォーマットを作りました。A氏から「どうも企画書によって書いてあることが違う。パッと見たら、いつも同じところに書いてあるようにしなさい。項目もみんな揃えなさい。最終的に判断するときにこれだけの項目が必要だと言うことをみんなが知っているようにしないとダメだ」といつてきたんです。それとフォードはワールドワイドだから グロッサリーという辞書があるんです。例えば、ターゲットとオブジェクトは違うと。あの辺でいこうと漠然といっている時はターゲットでいいけど、会議でこれを目標にしようと思った瞬間からオブジェクトになるんですね。」

ただし、事実とロジックをベースにトップ自らが意思決定するためには、トップに上程する情報の量も増える。これはある意味では弊害と言える。しかし、意思決定の構造と基準が変わり、新しいやり方を実施するためには、これが必要であることはマツダのマネージャも納得している。また、きちんとした分析を上程すれば、それだけトップもきちんと理解しチェックしてくれるので、無駄になるとは考えていない。これについては、あるマネージャの以下の発言が代表的なものである。

「資料はもちろん増えてますね。昔はA3で1枚です。今はA4で、両面コピーで10枚とかが普通になっています。資料作りは大変ですよ。でも、上がチェックするためには、チェックするに足るだけの情報がないとできないですから。」

(3) 意思決定のプロセス

意思決定の際にロジックと事実分析が重視され、また役割分担と責任分担が明確になったことで、意思決定のプロセスも変化した。以前は、ロジックや事実というよりも、関係するトップや中間管理職のコンセンサスを重視した意思決定が下される傾向が強かった。そこでは、良い意味でも悪い意味でも、人間関係やしがらみ、およびポリティカルな側面が強調される。人と人との係わり合いの中で、業務の遂行がなされていたものが、情報を公開することで、ロジックとトップの責任で動くようなくみにかわっていった。

このことは、会議のやり方に象徴的に現れる。以前の意思決定プロセスであれば、何か重要な意思決定をする前には会議の前に関係者への根回しが重要になる。また、会議においても必ずしも明

確な結論をださない場合も少なくなかった。何となく暗黙的なコンセンサスが得られれば良かったという側面もあった。

会議もシステマティックに変更された。経営会議を頂点とし、それに上程されるまでの分科会の頻度と順が明確に定められている。従来は、ひとつのプロセスの中で会議体と中身、種類、順序まで包括的に定められていたわけではなかった。それぞれのミーティングの目的、プロセスかはっきりすると同時に、それらの数自体も、減少している。また、開発期間のなかで3ヶ月先までミーティングの種類、時期が把握でき、スケジューリングしやすく、それにしたがって業務の手順を踏んでいけばよくなったという。

しかしながら、現在は、人間関係よりも事実やロジックを用いた意思決定がなされることで、会議の前の根回しは必要なくなったという。意思決定自体はあくまでも会議の場でオープンにおこなわれる。

「個別の担当役員への根回しが必要なくなりました。事前に誰の承認がいるっていうのはなくて会議体でOKしたらおしまいです。以前は根回しに時間がかかってました。関係する役員が一同に集まって、議論の中で決めるようになった。参加者は必ず資料を事前に読んでくる。資料の説明はなしで、会議では討議だけを行うようになった。会議の効率自体は、3倍から5倍にあがったと思う」

このような変化があっても、インフォーマルな交流の重要性は一層と認識されていることには注意する必要がある。上程する案を練る段階では、様々な部門から情報を収集したり、トップへも分析のやり方や代替案の上程の仕方などについて、十分に相談することが求められているという。つまり、ここでも知識創造の段階と意思決定の段階を明確に分離し、めりはりをつけているのである。

これまでは、情報が人に体化し、各部門ごとの情報交流も少なかった。フォード派遣役員の一人は、マツダのトップが個別にビジネスの情報を握っており、それをほかの人に伝えようとしなかったと語っている。

「それはまるで、マツダの経営組織の中央部にたくさんのブラックボックスがあるようでした。彼らは情報を独占することでキャリアを築いているかのようでした。そして問題は、誰もその情報がどう使われるのかには関心がないことです。ビジネス上の決定を下すのに使用されているのかどうかは私にはわかりませんでした。」

同様に、従来のように人間関係や会議の前の根回しよりも、理にかなっているかどうか、決定の際の大きな判断基準となった。このことについて、マネージャーの一人は次のように語っている。

「理にかなった話が通りやすくなった。NGだということがスパッとやれる。昔は、言ったらどこかが反発してまとまらなかったですね。部門によって利害関係があったから、そういう話はあげにくかったですよ。昔は導入の日が決まっていたら少々だめでも続けていましたが、今は途中でストップをかけられるようなこともあります。」

(4) 目標管理とプロセス管理の徹底

事実ベースの意思決定をしても実現しなくては意味がない。それをサポートするのが目標管理やチェック体制の徹底である。ある日本人のマネージャーは、目標管理と利益管理の徹底について次のように語っている。

「見習うべき点が多いです。特にコスト意識がすごい。これはフォード流の経営では、目標を立て

で絶対にそれを達成するぞという執念はすばらしい。利益をきちんとつくるというのはものすごく強い。いいかげんなプランというのは通らない。キッチリとした理由がないと、まあいいかというのではだめです『コミット』も新しく使われるようになった言葉のひとつです。ターゲットにアグリーできなかったとき、円高が進んだのか、営業だと雨が降ったのでクルマが売れませんでしたとかという理由を列挙すると、じゃあ雨が降ったことに対して、なんか対策をきっちり打ったのか、どの程度コミットしたのかを問われます。あなたはそれをやると言ったのだから、何が何でもやりなさい。円高が進むかどうかなんていうのはわからないのだから、そういう不確定要素も含めた上で目標をきっちり決めなさい。ひとたび、世の中に対して、あるいは上司に対してやると言ったことは、どんな手段を使ってでもやれと言う姿勢を感じます。以前の日本人マネージメントのときは、まあしょうがない、なあなあですんでいたところは、非常に厳しくなったと思います。目標管理が厳しくなったっていう気がします。」(鈴木)

原価企画にしても、チェックが徹底されている。これまで必要なイベントマイルストーンだけ報告書を作成していた。それが、現在では毎月コスト開発状況を報告する必要がある。これは、原価計算を毎月行って報告するというのは、逆に効率が悪いことだと考えていた。効率については、「ネクスト」と呼ばれる新しいコスト集計報告システムを利用することによって、膨大な時間は必要なくなった。このことについて日本人マネージャーは次のように説明する。

「コストレポートを開発中にマンスリーでしてるんですね。プロセスを追いかけるのに執念深い。先月との差異を重視する。昔は承認イベントごとでしたね。毎月報告やっても普通は出図タイミングでしか設計変更は集中しておこらないから、そのほうが効率的なんではないかと。だけど、実際は途中で設計変更が起こってた。それからマンスリーをやっているということは意識付けとして非常に厳しさをラインに与えている。その辺の差だと思うんですね。」

このように、チェックがエンドレス入るようになったことに関連して、新たに「ライフサイクル管理」も行われるようになった。以前のマツダでは、原価管理の活動は主に製品開発段階で一段落つけ、量産が開始され販売される段階で一応の終結が許容されていた。しかし、現在では商品を出した後もチェックを徹底し、ライフサイクルでみることで、より厳密に結果が評価されると同時に、なんとか発売後も利益目標を達成させるための努力が求められている。

「昔は利益計画の結果を追求されなかった。例えば、経営会議に通ってしまえばそれでよかった。今なら、あるモデルがリリースされて、例えば未達で終わるでしょ。次のモデルに未達分を積み上げてくるんですよ。昔は、チャラにしてたところがあった。量産以降でも当初の目標にはいるまで継続するとか。それから目標を変えない。そういう意味では開発はしんどいですね。コスト自体も実際下がっている。」

国内販売部門においても、プロセス管理の導入が実施された。フォードから派遣されたマネージャーは、これまでマニュアル化が難しいと思われてきた業務をブレイクダウンし、プロセスを明確にしたうえで、それを文書化した。販売台数見込みを1週、1ヶ月、3ヶ月単位といったスケジュールごとに要素分解し、さらには営業マンの行動をデータに置き換えたのである。その結果、業務の引継ぎがしやすくなり、カンだけにたよるよりも、営業マンの正確な行動が期待できるようになったという。当時のフォードマネージャーの言葉を借りれば、「Aという人物を信頼しているのではなく、Aのやり方を信頼している。だからAのやり方がどうなっているかをみていくことで、それを確実にさせることができる」のだという。

ここまで説明してきた変化は、昇進基準に代表される人事制度にも大きな影響をもたらしている。この点についても、ここで触れておきたい。マネージャーに期待される能力や役割は大きく変わって

きた。自分で、ロジックや事実をベースとした戦略や戦術を構築する能力が必要になり、その意思決定に対する全責任を負うような厳しい任務になった。必然的に、このような能力を持ち合わせる人材は限られてくる。そのため、これまでのような年功序列の中で限られた範囲の人材から選ぶことはできなくなり、若くても能力の備わった人を抜擢する必要がでてきた。結果として、1995年には46歳、1999年には41歳で取締役が生まれた。求められる能力が変わった。そのためそれをサポートするために必要な人材をそういうポジションに置くことが求められるようになった。そこで41歳の役員も出てきた。これまでの昇進システムとは大きく異なるにもかかわらず、このような能力主義についても、マツダの中で大きな問題とはなっていない。昇進すれば、仕事と責任が大幅に増え、際立った能力とバイタリティが必要であることがわかっているからである。

3-3 経営革新の手法とプロセス

経営変革の内容として、何が変化したのかを論じてきた。しかし、外部からの派遣者がここまでの大きな変革を引き起こすことには、マツダの従業員が大きく抵抗するであろうと考えられる。しかしながら、本研究を通して明らかになったのは、意外なほど抵抗が小さいということである。なぜ、このような変革をスムーズに実施できたのであろうか。これについては、次の3点が効果的であったことがわかった。それらは、(1)マツダ側の立場に立った変革であること(2)人の気持ちを大切にしていること、(3)優秀なマネジャーを派遣していることである。

(1) マツダの立場に立った変革

ある日本人マネージャーは、「社外からみると、マツダをフォードかてフォード化するために役員が派遣されてきていると考えるかもしれないけども、僕は彼らがフォード寄りだなと思ったことは一度もないですね」と明言する。フォードから派遣されたトップマネージャは、変革内容としても彼らの態度からも、デアボーン(フォード本社)を向くことなく、完全にマツダを一企業として優れた企業にすることを目標として徹底している。これは、フォードの戦略としては合理的なことである。大株主のフォードとしても、フォードの子会社として利用するよりも、マツダが自立し独自の特徴を持った優良企業になることが重要だと考え、派遣者へそれを目標として与えたのであった。

フォード派遣者は、マツダをフォードの中でいかにユニークな存在にして存在価値を高めるかを考えている。マツダがフォードと同化すると、その価値がなくなり、単なるフォードの広島工場になってしまう。例えば、ウォレス前社長もミラー社長も、自分が最初にやらなければいけないのはブランドの確立だと公言している。フォード、マーキュリー、ジャガー、ボルボといったフォードファミリーの傘下のブランドの中で、いかにマツダのブランドを、他のブランドと違う位置づけにしていこうとしている。プラットフォームを共通化し、合理化したとしても、完成車は異なる顔を持つ商品にするために、ブランドの確立を推進しているのである。

フォード派遣者たちは、在職期間内に短期的に利益を向上させることだけを目標とするのではなく、長期的視野にもとづき、マツダ独自のブランドを、フォードのブランドとは違ったやり方で、鮮明に打ち出してきていることは、マツダ側の社員から見ても心強い、と日本人マネージャーの一人は語っている。フォード派遣者の最大課題は、ブランド戦略であり、そのことによってマツダは、これまで以上にグローバル志向になりつつある。

またフォードとマツダでは、環境も違うと考えているため、フォード派遣役員は無理に自分たちのやり方を押し付けようとせず、マツダのよさを見極めていこうとしている。6年間以上、フォード派遣者とともに業務に携わってきているマネージャーは、フォード出身者と一緒にマツダ流のやり方を試行錯誤しながら、今後とも改善してゆくパターンになると予想している。

また、フォード派遣者たちは公平で、オープンである。その点で、海外における日本人駐在員の

行動とは異なっている。

「やはり人材はいいのが来てますね。今来ている人は非常にリーズナブル。我々がアメリカに行っていたときは、言葉の問題もあったし、それから現地に対する不信感というのがあったために、絶えず日本人同士でミーティングをやってました。情報も各部門に日本人を配置してそれを吸い上げて、情報源にして。フォードの人のやり方見てて、それが非常に少ない。フォードちよく仕事をしようと思ったら、もっと一杯フォードの人間を置いていたら、裏情報を全部取れますが、それをしない。来ている若い人も公平で、とてもオープンです。」

これと類似した例を、米国マツダの工場に派遣されたフォード派遣役員も、経験したという。

「会社のほとんどすべての機能に対して、日本人アドバイザーがいた。またアメリカ人の1グループがいて、彼らが多数派を構成していましたが、業務のほとんどを動かしているようでしたが、日本人アドバイザーグループもさまざまな機能の中に統合されており、業務運営を牛耳っているようでした。昼間はアメリカの会社のように見えるのですが、夜になると日本人はみな残り、集まって、何をするか決定したり日本のマツダと多くの話し合いを持ったりするわけです。アメリカ人は彼らなりの統計を持ち、日本人も彼らなりの統計を持つ。それらは必ずしも一致するとは限らず、効率的な経営とはいえませんでした。」

フォード派遣役員がこのような行動とってきていることで、マツダ側の社員の信頼を次第に増幅させ、フォード派遣者のリーダーシップのもとで、組織変革に向け協力し合うことを可能にしている。

さらに、フォード派遣者のほとんどが、世界規模の拠点での勤務経験を持ち、またフォード自体がさまざまな国籍の人々からなっている。そのため、彼らは、異文化の人々と接することに対し、何ら違和感を感じない点も、日本人との大きな違いだと、マツダのマネージャーは強調する。

「私を含めて、日本人は閉鎖的です。海外で働いた経験も少ないし、異国民と働くということ自体が少ないことから、絶えず同胞を巻き込みながらしか仕事できない体質があるのでしょうか。フォードというグローバル企業で、彼らは異国民ばかりだから、そういうことに対する抵抗が基本的にないんだと思います、さまざまな国々からマツダに来てますよ。アメリカだけでなくイギリスとか。」

(2) 人の気持ちを優先する

変革を起こす場合にも、人の変革への気持ちを助長することが最も重要である。いくら正しいことでも、それを実行する気持ちやモチベーションを喚起できない限りは、うまくいかない。これについては、最初からフォードがマツダの変革を実施する際の、最重要な前提として明示されている。例えば、マツダ変革実施の初期段階にフォード本社内の内部資料でもこれが明確にうたわれている。

人の気持ちの中では、ユーザーの気持ちを大切にすることはもちろんであるが、それ以外にもマツダの従業員やサプライヤーや地元市民を含めたコミュニティの気持ちを優先的に考えることが指示されている。

先述のように、フォード派遣者たちは、マツダのおかれた環境や優れた面を十分に理解して、フォードのやり方をそのまま押しつけることは避け、必要であればフォードのやり方を変更して、移入してきている。

社会不安や雇用に関する大きな混乱を引き起こすような無理やりで、急激過ぎる変革は避けている。なぜなら、そのような変革は、人やコミュニティの気持ちを傷つけ、結局はうまくいかないと考えているのだ。

改革を実施する際に、一方的に押し付けるのではなく、まずどういうことが行われているのか、

マツダのやり方を観察し、その後、必要に応じて変更を行っていくというスタイルをとっている。米国マツダと、日本本社双方に派遣された経験を持つフォード役員の一人も、初めの6ヶ月間は傍観し、業務の流れを観察したのち、業務を効率的に行うための改革をひとつずつ実行していったという。また、その他のフォード派遣役員も共通して、はじめてマツダにきて、マツダがどうしているかということを見ることから始めている。

上司に反論しない日本人とどのようにコミュニケーションを取ったかについて、フォード派遣役員は次のような例を示している。

「信頼を構築するために、私が行ったことのうちの1つは、そこのすべての従業員と個別に会うことでした。彼らの経験や役職について30分あるいは2時間話し、彼らが何を望んでいるのかを理解しようと努めました。日本人はそういったことになれていなかったのが不安がりましたが、私はシステムを性急に押し付けないようにしたいと考えたからです。もうひとつの私が学んだ点は、彼らが決して上司命令を疑わないということでした。それは彼らの育成の仕方、訓練の手法、マツダでの過去の経験などが原因でした。そこで、彼らに、私が常に正しいと思い込んではいけません。皆には私に挑戦してもらわなければ、皆で一番よいアイデアを練ることはできないのだと説明しました。次第に彼らは私と議論できるようになってきました」

一般的に、日本企業では、日常業務の上で、上司と部下が議論したり、部下が上司の指示に従わないということは、頻繁におこらない。その主な理由は、共通認識が多く、言葉に出さなくとも理解したり相手の意図が読み取れることと、上司の指示に真っ向から逆らうということとはよくないと考えられているからである。

しかしながら、フォード派遣役員とマツダ社員では、それぞれの経営スタイルや個々人の経験、認識レベルも異なっている。従来のように上司の指示をそのまま受け入れるのでは、うまくいかない。

そこで、日本式の部下の上司に対する流儀を強調せず、お互いに議論することが重要となる。

「フォードから来た役員からはむずかしいことをポンポンと言われるけれども、極めてロジカルだから心地よかった。要求されていることが正しいと言うことは直感的にわかります。何度も議論してプロジェクトが前に進まなかったけど、そこでやり合っていた特定の何人かは、その論法が正しいと言うことが最初にわかった。やり合っていない人間は、またフォードがなんだか言ってるって言ってました。」

フォードから学び、さまざまな経営のしくみを変えることができることは、日本企業の中でマツダの強みである。もちろん、マツダのよさを失ってしまうこともよくない。具体的にどのようにしていくかという仕組みや文書の書き方などを、フォードから派遣されてきたマネジメントたちが徹底してレビューし、方向づけをしている。単にそのまま受け入れるのではなく、マツダ側のマネージャーの言葉を借りれば、裸で反論した人たち、その手法や考え方を理解し、あたらしいものに作り変えていくことができたのである。

組織変革を軌道にのせるためには、個々の社員がその必要性を認識するとともに、新しい戦略に向けて行動を1つにすることが重要となる。その一環として、まだ役職についていない社員にまで長期的な企業方針を知らせる場をもち、情報公開によって彼らのモチベーションを喚起させることが実施された。フォード派遣役員のリーダーシップのもとで組織変革が行われたとしても、現在の

ところ彼らの数は10名にすぎない。改革を実行していくのはやはり、マツダ側の社員一人一人である。その点をフォード派遣役員は十分認識しているのである。

「最近、社長名でEメールがポンポンくるようになりました。ミラー社長は、社員が会社のことに対して新聞で初めて知るようなことはやめたい。だから一秒でもいいから早くEメールや社内文書で、先に知らせてあげたいと言っています。それは非常に気持ちが良いことです。我々それまでは突然新聞やニュースで知るということがありまして、社員を何だと思っているのかと思いました。特に大きかったのは、フォードが買収しましたというのを、ニュースで初めて聞いた時です。マネージメントの中で何が優れているかということ、会社が長期的にどういう方向へ向いていて、その中で、自分の担当する部門がこれからどういうことをしなきゃいけないかを説明し、それに関連した情報を公開してくれました。今までそれがやはり無かったように感じられました。僕らのような末端の社員にしてみれば、やはり会社がどういう方向に進んでいるのかわかりません。何のために役に立つのかよくかわからない、自分達のやっている仕事ってというのが、やはりそういう状態でやっていると、非常にフラストレーションがたまります。」

(3) トップクラスのマネジャー派遣

強いリーダーシップを持って大きな変革を実施するためには、非常に優秀な人材を送りこむ必要がある。しかも、ここでは、単に強引なリーダーシップだけでは十分ではない。無理やりではなく、人やコミュニティーの気持ちも優先しながらも、毅然と変革をやり遂げることができるという両面を持ち合わせた人材が必要なのである。フォードにもそのような人材が豊富であるわけではないが、確かにマツダへはそのような条件を備えた人材を送りこんでいるようである。

彼らは、さまざまな国でフォード子会社で経験をつみ、キャリアを歩んでいるエリートたちであった。このことについて当時フォードとの交渉窓口となった荷堂常務は次のように語っている。「94年2月、フォードに経営陣の派遣をおおぐ時につけた注文はただ1つ。マツダへの出向でキャリアが終わりという人ではなく、フォードで昇進させたいと考えている人材を要求した。」⁴

このことは、最初にマツダ社長となったウォレス氏が、現在ではフォード本社のトップエグゼクティブの1人として登用されていることから明らかである⁵。ウォレス氏は、CFOすなわち財務部門のトップとして、マツダの指揮統制をはじめ、グループ各社の財務の統制を司っている。

4. ディスカッション

ここまで、フォード派遣者の主導のもとで、マツダで実施された経営変革の内容とプロセスを分析してきた。その結果、変革の内容にかんして次の3つのことが明らかになった。それらは、(1)意思決定スタイルがトップダウンに変わり、(2)それを効果的に実行するために事実とロジックベースの分析が重視され、(3)意思決定のプロセスも変化したことである。

また、そこではフォードとマツダの全く異なる経営システムがぶつかり合い、新しいマネジメントスタイルが生まれてきていた。

次に、変革のプロセスについて、実際にマツダで働く人々は変化を肯定的に受け止めマツダ全体としてうまくいっていた。このような大きな経営変革を、外部からの派遣者が内部の抵抗を受けず、スムーズに実施できた理由として、(1)外部からの圧力として変えようとしたのではなく、ディスカッションを徹底し、マツダ内部から変えようとしたこと、(2)彼らがお互いの立場を大切に、関係する人々の気持ちを優先していくこと、(3)優秀な人材を派遣し、能力や考え方だけでなく行動としても信頼されることの重要性を示した。これらは、増加しつつある企業提携や合併を成功させるための重要点であるだけでなく、一般に組織革新をリードする変革エージェントとしての重要

⁴ 日経ビジネス 1999年1月11日号

⁵ Automotive News, October 18, 1999

点でもある。

(1) マネジメントの融合と進化：2者択一ではない

以上みてきたように、経営革新にあたってマツダでは、単純に典型的な米国的経営をそのまま取り入れたわけではなかった。逆に、そのような先入観にとらわれず、何がベストかを熟考した上で変革が実施されている。結果的には、単純化して言うと、典型的に考えられていた日米経営システムの良い点が融合されたのである。

本事例において2者択一ではなく融合したとする主張をサポートする点を紹介したい。フォードでは会議体のあり方も含めて決まった意思決定プロセスのやり方に名称をつけている。例えば、PPDC(???)やXXX(???)と呼ばれるものがある。そのプロセスをそのままマツダへ導入した場合には、その名称は変わらず同じ名称が使用される。しかし、マツダのやり方として修正が加えられた場合には、名称に頭文字Mがつくという。後者の例が少なくないといわれる。

マツダの優れた面は、とくに量産化におけるそのスピードの速さと正確さに現れる。市場導入の時期が決まっていれば、それに向けてみなが総力を結集し、短期間で性能のよいものを製品化する。この点に関して、フォードも一目を置いており、マツダから将来的に学習したい組織能力の1つだと考えている。マツダにおいて、そうした優れた面を可能にしてきたのは、フォーマル、インフォーマルな場でのフェイスツーフェイスでの対話の繰り返しによるところが大きい。いいかえれば、これは、ロジックやデータでは表わせないような暗黙的な知識を共有しながら個々の行動を適合させていくプロセスである。これこそが、欧米企業と比較して日本の製造企業が優れているとされる点でもある。

しかしながら、全社的な意思決定を迅速に行ったり、目標管理を徹底するためには、責任体制を明確にしたり数字やロジックを使った形式化されたコミュニケーションが必要となる。この点では、フォードの経営モデルが優れている。

暗黙的な知識創造を十分に活用しながらも、必要な場合にはきちんと形式化し、より効果的なコミュニケーションや意思決定に役立てることが必要であった。そこで今回、暗黙知を形式知に置き換える分析ツールをフォードが持ち込み、さらにフォードのトップが自らの経験をもとにしたカンすなわち暗黙知をもちいて、形式知化されたもの同士を結びつけ、戦略を作り上げていった。マツダが優れているとされる暗黙知の共有による知識創造の部分は残したうえで、暗黙知を形式知化するための意思決定の構造・プロセスを強化したことで新しい経営システムが形成されたのである。

これまで日本企業が分析やロジックをあまりとり入れたがらなかったのは、科学的な手法では包括できない部分、すなわち暗黙知を活かしたいというのが主な理由であった。分析的に物事を考えることは、これまでの経験やカンといった暗黙知を形成する部分を捨てなければならないと考えていたからだともいえる。本事例は、次の2つの理由から、そうした主張に異を唱える。1つは、分析的な部分と暗黙知的な部分が並存可能だということである。何も分析結果どおりの意思決定をする必要はない。データをどのように使うかを判断する際に暗黙知的知識を使えばよい。つまり、暗黙知的知識はそのまま残した上で、形式知の双方を有効に活用することができる。フォード派遣役員が、分析的な手法を用いても、最終的には自らの直感を重視していることを、日本人マネージャの1人もとくに強調している。分析することで暗黙知の生成ができなくなるわけではないのである。

2つは、形式知は分析の判断の基準を取り出すためにも使われるからである。その意味でも、形式知は、いかにして暗黙知をうまく使うかのツールの役割を果たす。

環境の変化に対応して、振り子のようにどちらか一方にふれるという、単に米国型あるいは日本型を取捨選択していくのではない。日本型経営か米国型経営かの2者択一ではなく、両者をうまく融合していくことが、経営革新の鍵となるのである。

目標設定を例にとれば、フォード式マネジメントでは、目標は一度決めた後に変更されないことになっており、それが今回マツダの経営革新の際にもとり入れられた。ともすればこれが、フレキシビリティを否定するものだと考えられがちである。しかしながら、目標設定段階でのフレキシビ

リティは否定されておらず、ここでも双方のマネジメントの優れた面をとり入れることが功を奏していることが明らかである。

それではなぜ、フォード主導の経営革新が始められる以前に、マツダでは自らの優れた面を自覚することができなかったのだろうか。それは、業務サイクルは、一連の流れとしてパターン化され、ルーチンワークとして連鎖しているため、それぞれを分割することが、組織内部の当事者にはできなかったためであろう。内部からみるとリンクし合っているために、構成要素に分解できない。しかし、外部からみるとそれらをたやすく分解できるのである。今回の経営革新において、それぞれ外部の立場から、互いのマネジメントシステムの優れた面を見極めたうえで、それをとり入れることが可能となっている。

双方のマネジメントを部分的に融合した例として、米国のマツダ工場の経営革新について同様のケースがみられたと、フォード派遣役員の1人が語っている。アメリカ人グループは分析的手法を用い、日本人アドバイザーグループは勤務終了後、日本人同士で集まり本社との連絡をとりながら、それぞれ2つグループが異なる統計をもち企業運営を行っていたという。双方をあわせることで、より強化された意思決定ができるようになったという。(ウーラード)

マネジメントの融合に関して、さらに加えておきたいのは、マツダに移入されたフォードの経営システム多くが、80年代に1度米国企業が学んだものを、米国で一層システムティックにされ、徹底されたものである点である。例えば、経営革新にあたりうたわれた「人の気持ちを優先する」という姿勢は、80年代にアメリカが日本から学んだ「人を大切にす経営」からきており、「人」には従業員だけでなく顧客、取引先その他関連する人々を含んだ上で、「People is the best」の文書として回覧されている。また、プロジェクトマネージャー制やティアダウンも、フォードがトヨタから学び、それを徹底した形でマツダに移入したものとなのである。

こうした日米間の学び合いの過程に、マネジメントの進化の様子を垣間見ることができる。マツダにおける経営革新の事例は、日本型経営の変化のゆくえを提示しているのではないだろうか。

日本企業は、アメリカのマネジメントから多くのことを学ぶことができる。またそれらをただあてはめるのではなく、よいところをとりこみながら、新たに自己のシステムをつくりかえていくことが可能である。同時に、そのことが、今後の組織変革にとって重要だと考える。

(2) 変革のプロセス：内部からの変革

本事例の中で変革のプロセスとして重要な点は、外部からの圧力として変えようとしたのではなく、ディスカッションを徹底し、マツダ内部から変えようとしたことであろう。今後ますます増えつつあるジョイントベンチャーや企業提携といった異なる組織間で実施される組織変革を成功裏に導くための重要な示唆になるはずである。例えば、現在本事例と類似したケースとして、ルノー主導による日産の変革のケースがある。これまでのところ、どちらかといえば、本事例とは対照的に外部圧力による強いリーダーシップによって、目的完遂を重視したやり方を取っているように思われる⁶。

フォードがこのやり方を実現できたのは、派遣された役員がマツダのマネージャから信頼をかち得たことが大きい。そのためにも、彼らが、内部の人の気持ちを大切にすることを重視したのである。

加えて、フォードの人材は国際的であり、しかも国際的な文化の異なるコンテキストにおいてリーダーシップを発揮して統合していくような能力を持ち合わせている。これは、フォードのコアコンピタンスのひとつであろう。実際に、マツダへの派遣者も人材は世界中から集められており、決して米国人が中心ではない。この点も今回のマツダの経営革新がスムーズに進められた理由の1つ

⁶ 「日経ビジネス」、1999年11月1日号。

となっている。

4 おわりに

本研究を始めようとした時点では、フォードが経営の実質的な舵取りをはじめたことによって、いかにマツダのマネジメントとの間に摩擦が生じているのかということに興味を持っていた。しかし、実際に調査を開始すると、摩擦は少なくマツダのマネジメントにフォード式がうまく融合されていることに驚かされた。しかも、マツダのマネージャからの発言が多様な上に新鮮さにあふれていた。そこで、本稿ではできる限り多くの発言を引用しながら、変革の全体像を伝えることを目的とした。そのため、本稿は特定の理論を検証したり探索するという点では、不十分な内容となった。この点は今後の課題としたい。

また、調査対象者の選択に苦慮した点は、調査方法のところの説明したが、この点で我々が意図した上でのバイアスがあることは否定できない。つまり、フォード主導体制になった後での、主要部門長の考え方や受け取り方に焦点をあてたためのバイアスである。つまり、フォードからの派遣者から全く認められず、本当に衝突したかもしれない人たちの意見は入っていない。しかし、本稿の目的として、フォード式とマツダ式が融合するプロセスとそのアウトプットの分析に焦点をあてたので、現在のトップマネジメントを形成する方々を網羅したことは目的との合致という点で意義があったと考える。

最後に、日本型経営および米国型経営論にかんして、次の2点を強調したい。1つは、現在の米国型経営が日本型経営と対立した概念ではなく、日本型経営のさらに進化した形だという点である。米国型経営をとり入れるというと、70年代の階層組織あるいは過度の分業の弊害を持つ官僚制組織に逆戻りする印象をもつことが多いのではないだろうか。現にフォードのマネジメントスタイルは、80年代に日本企業から学び、さらにそれをシステムティックに変容した上で自らのスタイルに融合させた新しいフォード式になっているのである。

2つは、日本型か米国型かの二者択一ではなく、両者は併存可能でありさらには融合可能なものだという点である。米国型経営の移入とは、日本型経営の優れた面・知識創造をすてて、まったく異なるものをとり入れるわけではない。これまで日米の経営システムに関して、どちらのスタイルを適用するかの二者択一の議論がなされることが多かった。しかしながら、本事例は、日本型と米国型のマネジメントを部分的に合わせることで新しい経営スタイルが生まれ、時代の流れを経て、双方が学びあい、進化していることを示している。

1990年以降、日本企業の長期の業績低迷に伴い、日本型経営を再評価しようという動きがでてきている。日本的なものと米国的なものの違いは何なのか。さらには日本的なよさは何であり、どう残していけばよいのか。日本企業にとって自問自答のときが長く続いている。

フォード主導のマツダにおける経営革新は、日本企業の今後、日本型経営のあるべき姿、さらにはそれが将来どのように変容していくのかについて考えるきっかけを与えてくれる。マツダにおける経営革新により、今後の日本型経営の未来を垣間みることができるものと思われる。

日本企業は、米国型経営から多くのことを学び、積極的に自らのマネジメントにとりこんでいく姿勢が必要なのではないだろうか。

加えて、本事例はこれからのマネジメントの進化を予測させる。マツダの製品開発におけるスピードの速さをフォードは認めている。今回のマツダとの経営革新のケースを実験的に用い、そこで生成された新しいマネジメントを、フォードが本国アメリカに逆輸入、さらには全世界のフォードに移入することが将来可能なのである。そこでは、現在の新しいマツダ式マネジメントを部分的にとりこみ、新しいフォード式をよりレベルアップさせたマネジメントが生成されていくと考えられる。

参考文献

- Amburgey, T. L, Kelly, D and Barnett, W. P. 1993. "Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure", *Academy of Science Quarterly*, 38, pp.51-73".
- 藤本隆宏. 1997. 『生産システムの進化論』有斐閣.
- , 武石彰. 1994. 『自動車産業21世紀へのシナリオ』生産性出版.
- Greenwood, R and Hinings, C. R. 1996. "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054".
- 印南一路. 1999. 『すぐれた組織の意思決定』中央公論新社.
- 桑田耕太郎, 田尾雅夫. 1998. 『組織論』有斐閣アルマ.
- , 竹内弘高. 1995. *The Knowledge-Creating Company* London: Oxford University Press. (梅本勝博『知識創造企業』東洋経済新報社, "1996)
- , 紺野登. 1995. 『知力経営』日本経済新聞社.
- 延岡健太郎. 1998. 「ヨーロッパにおける日本企業<マツダの躍進>」『ケースブック日本の経営行動2 企業家精神と戦略』有斐閣.
- . 1996. 『マルチプロジェクト戦略』有斐閣.
- 日経ビジネス. 1999. 「マツダ復活の軌跡」『日経ビジネス』1999年1月11日号, pp.34-42".
- Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi and Katsuhiko Umemoto. 1996. "A Theory of Organizational Knowledge Creation", *IJTM, Special Publication on Unlearning and Learning*, Vol. 11, No. s. pp. 833-845".
- , Katsuhiko Umemoto and Dai Senoo. 1996. "From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management", *Technology In Society*, Vol. 18, No. 2, pp. 203-218".
- . 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37".
- Poanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension* London: Routledge & Kegan Paul. (佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀伊国屋書店, "1980)
- . 1958. *Personal Knowledge* Chicago: The University of Chicago Press. (長尾史郎訳『個人的知識ハーベスト』, "1985)
- . 1969. *Knowing and Being* Chicago: The University of Chicago Press. (佐野安仁, 澤田充夫, 吉田謙二監訳『知と存在』晃洋書房, "1985)
- Simon, H. 1978. *The Sciences of the Artificial* Cambridge: The MIT Press. (稲葉元吉, 吉原英樹訳『システムの科学』パーソナルメディア, "1987)
- . 1945. *Administrative Behavior*, 3rd Edt. New Yo

rk:The Free Press, A Division of Macmillan
Publishing. (松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, "1965)
Sastry, M. A. 1997. "Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change",
Academy of Science Quarterly, 38, pp.51-73".
谷口真美. 1998. 「外国人社長下の人事改革 - マツダ社の事例」『広島経済大学経済研究論集』第
21 巻第 2 号別冊.
上田泰. 1996. 『集団意思決定研究』文眞堂.