生き残る企業 消える企業

トヨタ、リクルート、ソニーに学ぶ
動的平衡経営

グロービング株式会社

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

私たちは今、経済・社会・価値観の前提が大きく書き換わる転換点に立っています。

明治維新、戦後・高度成長期を経て、人口構造の変化、地政学的緊張、ＡＩを中核とした、テクノロジーの急進展も背景に、80年周期で訪れる構造変化の新しい節目とも言えます。

〝企業経営〟における国際的な議論に目を向けると、日本企業はしばしば「生産性が欧米に比べ低い」「経営実務能力が劣る」と評価されてきました。しかし、その多くは短期収益性や明確なＫＰＩ設定を前提とした、いわば欧米型の管理・統制モデルを基準とした評価です。近年では、こうした評価軸そのものが時代に合わなくなりつつあるとの指摘が増え、ダボス会議などの場でも、長期視点、多様なステークホルダーとの関係性、組織の自律的進化といった、日本的経営に近い思想が〝再評価〟されつつあるのも事実です。

背景にあるのは、社会が「物質的充足」を前提とする時代から、「意味」「本質」「納得」といっ

た意味的価値を重視する時代へと移行している現実です。

かつては明確な社会課題が大量に存在し（三種の神器：冷蔵庫、洗濯機、テレビなど〝不便〟に代表される社会課題を解決し続けることで、製造業が高度成長期を牽引）、それを効果的に解決することが企業価値につながりました。しかし今では、それら多くの物質的課題は解決され、今日において求められているのは、**何を解くかではなく、何を問うか**という、より根源的な姿勢です。

企業経営も同様です。「解くべき課題」が明確だった時代は、大量生産と生産性の追求にその価値追及の根源があったのではないでしょうか。

燃費の良い車が欲しい、快適なエアコンが欲しい、キレイな画像のテレビが欲しい、そういった「解くべく課題」に対して、最も求められたのは「生産性」であり、フォードに代表される〝量産・インダストリアライズ〟、すなわち「人は働く〝リソース〟」であり「仕事はロボットのように高効率、高精度な繰り返し作業（量産）を徹底できるか？」が企業の競争力の源泉でした。

それら物質的課題がほぼ解決された今、あらためて企業はどのように「問い」を立てるべき

なのでしょうか。

一人ひとりの従業員に対しても、同様です。

かつて、標準化された作業や業務を、職務分掌通りにこなす「マニュアル人材」を大量に生み出してきた企業は、どのようにその経営を見直すべきなのでしょう?

それぞれの企業が解くべきとしている「問い」は何なのか? その「問い」に共感できるのか? 少しかみ砕くと「その問いに、自身（社員）の志を重ねられるのか」といった根源的な部分を大切にすることが、意味的価値の時代に求められる「経営の本質」ではないでしょうか。

「自分で考えて動ける人財が不足している」
「指示待ちの社員は多いが、自燃性をもって動けるリーダー人財が枯渇している」

多くの企業で、経営層から聞かれる言葉です。「意味的価値」を求める時代に突入したことに気づかず、いまだに「問い」の設定ができていない企業や経営者を多く見かけます。

一方で、トヨタ、リクルート、ソニーなどグローバルで持続的成長を続けてきたいくつかの日本企業は、この「標準化、生産性重視」の大量生産時代も、この「意味的価値」を経営の中枢に位置づけながら「人（社員）の志」にアドレスすることで、「指示待ち族」や「マニュアル人材」の発生をゼロに抑え、事業の中核を担う**〝自燃性人財〟**を生み出してきた事実こそは**「日本流経営の神髄」**ともいえるのではないでしょうか。

逆に言えば「意味的価値」を求める時代であるからこそ、自燃性ではなかった多くの社員（人）も、〝自身の志〟を重ね合わせることができる「問い（企業・経営者が立てる問い）」に出会うことができれば、自燃性人財へと変わっていく時代になったとも解釈できます。

企業が定める「問い」が、「個人の志」に火をつけることができれば、社員一人ひとりの内発的動機づけの原動力となり、事業の成長力につなげることができるのではないでしょうか。

これまで求められた欧米流のガバナンス・統制や標準化ではなく、個人と組織、現場と経営哲学が相互に〝共鳴〟し合いながら進化していくような、本来の日本流経営の在り方から学びを得ることで、自社経営へと組み込むチャンスが到来したと見立てることができます。

本書は、こうした問題意識のもと、日本流経営の神髄についてあらためて見つめ直すと共に、日本を代表する経営学者である野中郁次郎先生の「知識創造理論」と、生物学者であり、38億年続く生命の原理を紐解いている福岡伸一教授の「動的平衡の概念」を〝企業〟に当てはめながら、次の時代に向けた企業経営をどのように進化させるべきかについて、最先端のＡＩ／テクノロジーの存在も強く意識しながらも、「経営の本質」を問い直すべく紐解いてまいります。

お伝えする内容は、短期的な成功事例や方法論を共有する場ではなく、経営の前提や軸足そのものを問い直すことを目的としています。

本書を読み終えていただいたとき、多くの読者の皆様が、これまで当たり前だと信じてきた経営手法や指標、マネジメントの方法論について考え直すきっかけになることを願っています。それこそが本書が目指す最初の変化であり、自社のビジネス、そして経営を見つめ直すヒントとなる本として、手にとっていただければ幸いです。

〈本書を通じて得られること〉

- 経営者および社員一人ひとりに内在する志を、精神論に留めることなく変革を駆動する実質的な経営エンジンとして捉え直す契機となります。
- 短期の成果や金銭的価値を追求するような、行き過ぎた「資本主義」から、個人の志が社会への価値へシフトする本来の企業活動の在り方に回帰できます。
- 物質的価値の追求を中心とした経営から、意味的価値追求へと、社会的な価値観の変化も踏まえて〝経営の視座（パラダイム）〟を転換することで、自社経営のオペレーションモデルを再構築できます。
- 「動的平衡」による組織進化の構想。管理、統制ではなく、変化し続けながら強さを保つ組織像を、日本流経営の強みとして再解釈し将来の成長構想の一助となり得ます。

本書の構成

本書では、まず序章で、日本企業がなぜ競争力を失ってきたのか、その背景と構造を明らかにします。

第1章では、グローバリゼーション対応の誤りがいかに現場力を毀損したかを確認しつつ、かつて日本企業が強かった時代の「暗黙知」と知識創造のメカニズムを紐解きます。

第2章では、今なお日本的経営で成長を続ける日本企業の実態に迫り、その共通項を探ります。

第3章では、それらの強みを整理し、新たな日本流経営モデルとして体系化した「動的平衡マネジメント」の全貌を解説します。

第4章では、言語化できない暗黙知を「AIプラットフォーム」に実装し、日本独自のノウハウを「資産化」し国内外に展開する、新たなビジネスモデルを提示します。

第5章では、次世代リーダーに求められる「問いを立てる力」や「内省」、そして変革を牽引する実践的なHOWを描き出します。

日本流経営の再定義と再出発は、ここから始まります。

さあ、先へと進んでまいりましょう。

はじめに …… 2

序章　日本企業はなぜ競争力を失ったのか

「失われた30年」につながる背景 …… 22
戦後～1990年バブル崩壊まで――「課題だらけの時代」
バブル崩壊後――「グローバリゼーションの時代」
2010年以降――「モノからコトへのシフト」
「失われた30年」の3つの真因 …… 25
真因①　欧米流マネジメントへの過信（グローバリゼーションへの対応の誤り） …… 27
真因①-1　思想――欧米流マネジメントと要素還元主義
真因①-2　運用――欧米流マネジメント（3つの過剰）
真因①-3　システム――グローバル標準化が組織から「生命力」を奪った
真因①-4　財務――株主資本主義がもたらした「短期数字偏重」の罠
数字が語る現実――内部留保637兆円という「たまり水」
真因②　モノからコト・意味的価値への転換適応の遅れ …… 38
真因②-1　阿吽の呼吸が招いた情報軽視と、「IT」の致命的な誤訳

真因②－2　スマイルカーブの弱点と「利用価値」のマネタイズ不足

真因③　島国根性と縦割り組織の固定化 …… 43

真因③－1　サイロ化と「一国一城の主」構造

真因③－2　固定化された組織が「変化への適応力」を奪った

欧米流への盲信からの脱却――人と志の共鳴で未来をつくる …… 47

第1章　競争力の源泉は何か？「暗黙知」という核心

借り物の「形式知」では、競争優位は生まれない …… 52

暗黙知・形式知とは

AIの限界と「ポランニーのパラドックス」 …… 55

「課題解決」から「問いの設定」へ――3度目の大変革期に立つ …… 57

組織や機能よりも「人」を主役とする日本流経営 …… 58

主観（志）こそが、知的創造を刺激し暗黙知を生む

主観を奪われた組織では、知識創造は止まる …… 61
人間の「主観（志）」と、相互主観が生む知識創造のループ …… 62
個人の知を組織の力へ変える「SECIモデル」 …… 63
知識創造のスパイラルを実践する企業 …… 66
知識創造のループを極限まで高めたトヨタ自動車
思考を止める標準化か、創意工夫を引き出す標準化か
かつての日本で「SECIモデル」が自然に回っていた歴史的背景 …… 68
「表出化」からのリスタートと、暗黙知のAI化
「思想・技能・所作」――真の暗黙知を構成する3つの観点
グローバルAIプラットフォームによる知の流出危機と、
日本発「ソブリンAI」の必要性 …… 74
事例で読み解く分水嶺 ―― 現場の暗黙知を守った企業、手放した企業 …… 76
京セラ――「アメーバ経営」が守り抜いた、小さな単位の暗黙知
経営者が陥りやすい「暗黙知の見落とし」という罠 …… 80
ソニー――「技術者の厚み」が支えた暗黙知の逆転劇
キーエンス――圧倒的な利益率を生む「暗黙知の資産化」
業種を超えて共通する「暗黙知の発見装置」という発想 …… 84
知の循環を取り戻すことが、日本企業復活の起点になる …… 85

第2章 強い日本企業の特徴――「人中心」の経営

現代においても競争力を保つ「人中心」の経営 …… 90
トヨタ自動車――「思想・技能・所作」の伝承と、考える癖の移植 …… 92
住友商事――「背番号制」を打ち破る「適所適材」の人事思想 …… 96
DeNA――優秀なエース人材をあえて「外」に出す組織 …… 99
P&G――企業哲学への「深い同化」を、採用・登用の核に据える …… 101
エーザイ――「共体験」から生まれる暗黙知と最新テクノロジーの融合 …… 103
ユニ・チャーム――経営陣と現場が一体となる「共振の経営」 …… 105
強い日本企業に共通する「企業哲学と個人の志の共鳴」 …… 107
良品計画（無印良品）――〝仕組み〟と〝人〟を両立させた再生の物語 …… 112
ソニー――撤退・再編を担う人事と、パーパス（企業哲学）による再定義 …… 114
リクルート――「圧倒的当事者意識」と、異質なモデルを飲み込む力 …… 116
良品計画・ソニー・リクルートに共通する「知の循環と破壊・再生のメカニズム」
自社診断――「人中心経営」を測る5つのチェック項目 …… 121

第3章 動的平衡マネジメント ── 日本流経営の真髄

「欧米流マネジメント」から「動的平衡マネジメント」へ …… 126

「動的平衡」とは、「動的平衡マネジメント」とは …… 128

なぜ、今「動的平衡マネジメント」なのか …… 130

動的平衡マネジメントは、欧米流マネジメントと何が違うのか …… 132

「人は資源（駒）」ではない ── 経営の主役を人へ取り戻す

「相互主観」が生み出す、自律的に動く組織

経営の目的：効率性の最大化から「生き方の共鳴」へ

現場の仕事の決まり方：マニュアルから「主観による創意工夫」へ

組織の進化：「つくる」偏重から「壊す」文化へ

動的平衡マネジメントの実践 …… 137

【中核となる考え方】経営とは「生き方」だ ── 主観と企業哲学の共鳴 …… 138

企業は「利益を生む器」ではなく「想いの変換装置」

細胞のメタファー：1％の共鳴が人を「自燃」させる

【STEP 1】自走力（自燃性）に火をつける（第一象限：採用・評価・配置） …… 141
AI時代のパラダイムシフト：「技能」から「思想」へ
「志の強さ」と「企業哲学への共鳴度」の2軸評価とPeople Analytics
組織の大半を占める「可燃性人材」に火をつけ、行動様式を賞賛する
「汽水域」による代謝と、DeNAに見る「ステムセル人材」の活かし方

【STEP 2】暗黙知を継承する（第二象限：匠継承AI） …… 146
匠の暗黙知を「思想・所作・技能」で芋づる式に抽出・構造化する
匠を再現する「3階層のAIプラットフォーム」と「オーケストレーションAI」
SECIモデルのデジタル実装と「人間の新しい役割」

【STEP 3】企業哲学実践の場を演出する（第三象限：動的事業ポートフォリオ） …… 151
静的最適化から、相互主観による「動的ポートフォリオ」へ
「破壊と再生」の凄まじさ ── ソニー、住友商事、リクルートの事例

【STEP 4】志ある人を増やす（第四象限：現代版徒弟制度） …… 155
「育てる」のではなく「分身を増やす」現代版徒弟制度
師弟関係のつくり方と「会社の役割」
「孟母三遷の教え」と相互成長
「JI（Joint Initiative）」による相互の師弟関係と「シェルパ」の役割

知の循環と破壊・再生のメカニズム …… 160
ソニーグループ ──「破壊」を恐れなかった10年間の自己変革
日立製作所 ──「Lumada」に見る事業ポートフォリオの新陳代謝

「壊す痛み」をどう乗り越えるか ── 経営者に求められる胆力 …… 163

改革の「はじめの一歩」── 自分たちは何者かを問い直す …… 165
日本企業が再び世界で勝つための武器（ダボス会議の教訓） …… 166

第4章

AI時代・人口減少社会をどう戦うか。この先の時代をどう読むか

【環境】AI時代・人口減少社会で、何が変わるのか
── AI導入の「必然性」と900兆円代替のインパクト ── …… 171
半世紀にわたる「進歩の停滞」という不都合な真実
巨額債務とAIへの「全ベット」
AIはバブルか、救済か ── ティールが示す「暫定解」と「第三の選択肢」
人口減少問題とAIへの期待
付加価値のドライバーの交代と「900兆円代替」のインパクト
【企業】AIは何を代替し、企業はどう変わるのか
── 中間層の消失とソフトランディング ── …… 179
Process OrientedからData Orientedへ ── 「ツリー構造」の解体
「10万人の会社」で起きるリロケーション（大移動）の衝撃
「アリバイ型AI」という罠 ── グローバル対応の失敗は繰り返されやしないか

現場の知を「移す」――暗黙知のAI実装という難題
変革の連鎖と企業の二極化

【個人】AI時代に残る「人間の役割」 …… 191
過渡期の5～10年に求められる「AIリテラシー」
人間に残る2つの役割――「覚悟ある意思決定」と「現場の価値創造」
リスキリングという社会的課題――3～10年の視野で
日本の「暗黙知」が世界へ――「モノからコト・情報売り」への回答

知の力を再び取り戻す …… 196
トヨタ自動車 ―― 生成AIで「熟練工の勘」を若手に継承する挑戦
リクルート ――「人×AI」のマッチングが生み出す新たな暗黙知循環

数字で見る人口減少のインパクトに対する、攻めの発想 …… 200
数字が語る現実――生産性G7最下位と、拡大し続ける「デジタル赤字」

生成AIは日本企業にとって「追い風」になり得るか …… 202
ファーストリテイリング（ユニクロ）――「情報製造小売業」という宣言

第5章 次世代リーダーに求められる資質 ―― スキルを超えた「人間力」と「感性」

AIはコモディティ化し、人間の役割は「二極化」する …… 209
「賢いヒト」から「覚悟を引き受けるヒト」へ
現場のスーパープレイヤーが報われる時代
AIを駆使する「少人数経営」という新しい企業形態
AIリテラシーは必然。その先に求められる人間力

次世代リーダーのための「禅」。なぜ世界のリーダーはZENを求めるのか …… 215
ゲインではなく、ルーズ――知識を手放し、感性を研ぎ澄ます
「当たり前をやり抜く力」と「余白」の美学

禅、東洋哲学と「動的平衡」の共鳴――社会と宇宙の要請を感じる …… 219
万物は変化し続ける――メタ認知と「照見」
経営とは生き方（真理）である
京セラ 稲盛和夫――「フィロソフィ」がアメーバ経営の魂となった理由
次世代への継承――リーダーシップは「引き継ぐもの」から「増やすもの」へ
研ぎ澄まされた感性が「問いを立てる力」を生む

自燃性人材――志と企業哲学が共鳴するとき …… 225
「お前はどうしたいんだ？」――主観を強烈に問う
経営者への実践ワーク――「志」を組織に根づかせる3つの問い

経済合理性を超えて ――「人はなぜ生きるのか」を問う …… 229
志こそが最強の羅針盤
おわりに …… 234
参考文献 …… 237