

成熟期の中小企業における、再成長のために必要な 組織学習についての考察

神 野 敦

キーワード：成熟期、中小企業、再成長、組織学習、SECI モデル、フロンティック・リーダーシップ

1. はじめに～日本の中小企業が直面している現状～

本稿の目的は、中小企業が如何にして売上高規模の拡大を実現すべきかについて、考察を行うものである。日本経済において、雇用の約7割を担い、地域経済の底支えを担う中小企業は極めて重要な存在である。しかしその多くが長らく売上高規模の拡大を伴う成長を実現できていないという現状がある。

一方で、コロナ禍を経て積み上がった地域金融機関を中心とした中小企業向け貸出の残高は、コロナ禍の終息後も更に増加を続けている¹。このため、債務者である中小企業は、借入調達を増加させる際には売上高規模の拡大を実現することで、資産と債務のバランスを取る必要がある。もし売上高規模の拡大に伴う収益力の向上を図ることが出来ない場合は、借入金の返済負担に耐えかねて、過剰債務の状態に陥るリスクが高まることになる。その結果として中小企業の倒産件数は、政府のコロナ禍における支援策が縮小・終了した2023年以降急増し、2024年においては11年ぶりに年間1万件を超えている状況にある。

従って、中小企業は先ず、売上高規模の拡大に取り組む必要があるが、大企業との経営資源の格差は如何ともし難く、単純な資金投下による物的資本や人的資本の拡大では、効果を得ることが出来る可能性は低下している。しかし過去、中小企業から成長を果たしてきた企業の実例を調べてみると、経営資源の量的な拡大に依存した成長

¹ 2025年版小規模企業白書第1部 令和6年度（2024年度）の中小企業の動向 第1章 中小企業・小規模事業者の動向 第2節 金利・為替・物価から、中小企業向け貸出残高が一貫して増加が続けていることが示されている。

では無く、組織学習の実践によって売上高規模の成長を実現してきた事例を示すことが出来る。それはなぜかという事実を考察することで、日本の中小企業支援に対して示唆を得ることが出来ると考えた。

本稿の構成は次の通りである。第2節では日本の中小企業が成長を実現できていない現状に続いて、なぜ組織学習が必要であるのかを述べる。その後、第3節では検討のフレームとなる組織学習（SECI モデル）における停滞の打破について、先行研究を見た上で、株式会社ユニクロ（以下ユニクロ）とアイリスオーヤマ株式会社（以下アイリスオーヤマ）の事例を提示する。この両社は何れも創業時から順調に成長を実現した訳では無く、従業員の離反による停滞や、急激な外部環境への適応能力の欠如による停滞を克服した経緯があることから、事例として選定した。第4節ではこの事例から導きだされるリサーチ・クエスチョンを設定し、先行研究とのリサーチギャップの提示を行う。そして第5節で仮説として、経営者が発揮する実践知の「型」の存在とインプリケーションを提示し、最後に第6節にて本研究の課題について述べるものとする。

2. 日本の中小企業の現状と組織学習

2-1. 中小企業の売上高規模拡大状況

2025 年版中小企業白書²から抜粋したデータとして、2014 年から 2023 年までの 10 年間に渡って連続して調査した 10,854 社に対して追跡調査を実施した結果を提示する。この中では、中小企業の売上高規模の変動状況が明らかにされているが、まず以下の図1において、評価方法を示すものとする。



図1：売上高規模変動の評価方法

（出所：2025 年版中小企業白書を基に筆者加工）

² 2025 年版中小企業白書第2部 新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略 第2章 スケールアップへの挑戦）から、中小企業の成長を実現するための、経営戦略や投資行動等についての分析が示されている。

次に、売上高規模別に、2013 年度の 10 年後に売上高規模の拡大を実現した企業と、現状維持にとどまった企業、そして売上高規模が縮小した企業の割合を示したものが、以下の図 2 となっている。

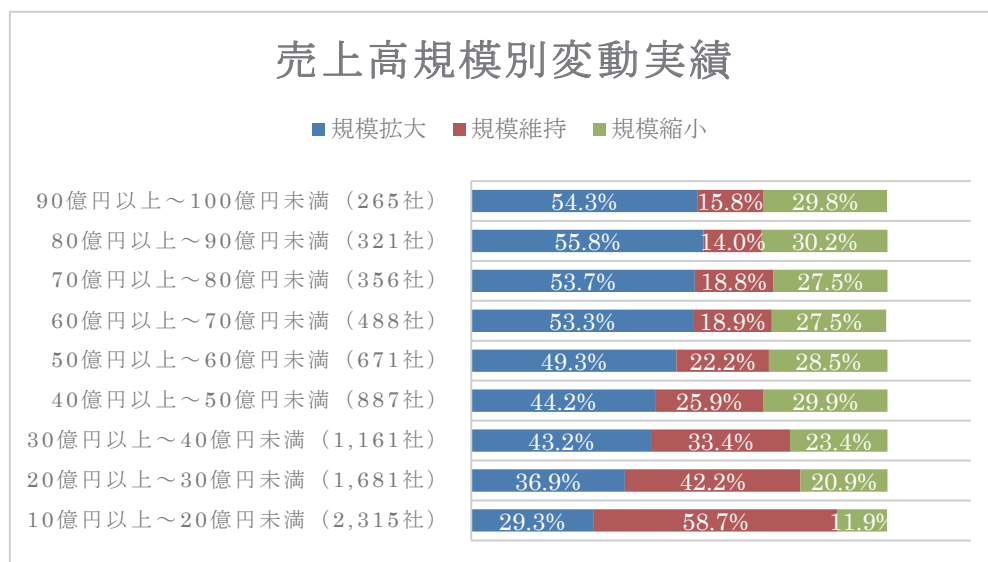


図 2：日本の中小企業の売上高別規模変動実績

(出所：2025 年版中小企業白書のデータを基に筆者加工)

この図 2 のデータからは、2013 年度において売上高が 10 億円以上 20 億円未満の企業の場合、売上高の拡大を実現出来た企業の割合は 29.3%に留まっており、現状維持の企業の割合が 58.7%、売上高が減少した企業の割合は 11.9%となっていることが分かる。一方で、売上高が増加することに比例して、売上高規模の拡大を実現出来た企業の比率は高まっており、売上高が 50 億円を超える企業の場合は、概ね 50%以上の割合で、10 年間の間に売上高規模の拡大を実現出来ている。しかし、売上高が相対的に大きい企業の場合は逆に、売上高を維持できた企業の比率が低下し、売上高が減少した企業の割合が、反比例する形で増加している。

これらを纏めて、追跡調査を行った企業全体の売上高規模が変動した比率は、次の図 3 の通りである。

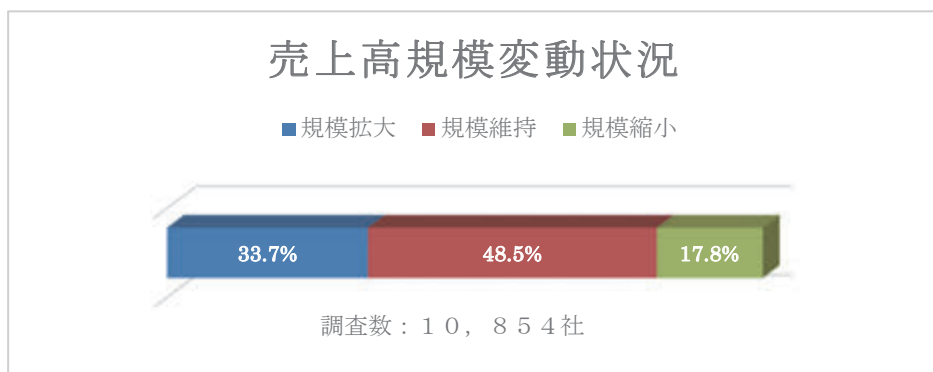


図3：日本の中小企業の売上高規模変動状況

(出所：2025年版中小企業白書のデータを基に筆者加工)

図3の追跡調査企業全体のデータからは、企業数の割合として売上高規模の小さい企業が中心となることもあり、多くの企業が規模維持または規模縮小を余儀なくされている状況にあることが分かる。追跡調査を実施した中小企業全10,854社の内、規模拡大を実現した企業は33.7%に過ぎず、48.5%の企業が規模維持の状態に留まっていて、更に、17.8%の企業においては規模縮小した結果となっている。この事実は、日本の中小企業の多くが売上高の増加を伴う成長を実現できていない、すなわち「成長が停滞している企業の割合が高い」という実態を示している。

2-2. 成長の停滞がもたらす課題

売上高規模拡大を継続的に実現できない中小企業は、様々な困難に直面することになる。第一に懸念すべき事項は、急激な外部環境の変化への対応が困難になることが挙げられる。市場の変化や技術革新、競合の出現など、現代のビジネス環境は、直近でのコロナ禍による需要の急激な増減など、予測が困難な要素が増加している。このため、成長が停滞している中小企業においてはこれらの変化に柔軟に対応して追従する経営資源全般が不足しており、環境の変化に取り残されて、事業の継続と改善が困難になるケースが増加している。

第二に懸念すべき事項は競合から徐々に脱落し、事業が停滞する「ゆでガエル化」のリスクに直面することである。これは環境の変化に気づかず、あるいは対応できずに徐々に競争力を失っていく状態を指す。その結果として、企業自身も気が付かない内に窮境に陥るケースも、売上高規模の大小にかかわらず発生している。従って、中小企業の売上高拡大を伴う成長の停滞は、大企業との格差が拡大することに繋がり、

資金力やブランド力、知名度や技術開発力などにおいて大企業との格差が拡大することで、中小企業は競合上不利な立場に置かれる状況になっている。

第三に懸念すべき事項は、人材確保の困難化である。成長が見込めない企業では優秀な人材を採用することは困難であり、自社で育成してきた既存の人材流出も懸念される。さらに、設備投資やデジタル化の遅れ、価格転嫁力の弱さといった問題も生じており、何れも企業の競争力を低下させる要因となっている。

こうした事実は、継続的な売上高規模の拡大を実現出来る企業でなければ、コロナ禍を経た社会においては特に、急激な外部環境の変化に対応する能力を獲得することへの課題があることを示している。そして、売上高規模の停滞や縮小の結果として、過剰債務の負担が顕在化することにより、資金調達の困難から債務の償還に対する問題が発生するケースも、コロナ禍を経て同様に増加している。実際に債務の償還が困難になった場合には、中小企業活性化協議会³など、公的機関による私的整理⁴による支援などが必要となるが、その段階に至らなくとも、売上高の拡大を実現させるための設備投資、人的資源への投資や、そのための資金確保がままならない事例が数多く存在していることは、解決策を模索すべき事項である。これらの懸念事項が顕在化することによって、最終的には中小企業による地域経済への波及効果が低下して、地方創生や地方経済の活性化といった取り組みにも影響を及ぼしている状況にある。

2-3. 再成長がもたらす便益

一方で、中小企業の再成長は企業自身だけでなく日本経済全体にも、特に地域経済においては多大な便益をもたらすものである。再成長による売上高の拡大は、以下のような好循環を生み出すと考えられる。

①外部環境の変化への対応力向上

売上規模の拡大は、人材や設備、資金など経営資源の拡大を伴うものであることから市場の変化や技術革新への対応力を高めることが可能となる。

②人材確保と賃上げの好循環

売上規模が成長する企業は優秀な人材を惹きつけやすくなり、賃上げの原資も獲得しやすくなることで、従業員のモチベーション向上と生産性向上を実現出来る。

³ 中小企業活性化協議会とは、中小企業の活性化を支援する「公的機関」としてすべての都道府県に設置されており、全国各地の商工会議所等が運営しており、地域全体での収益力改善・経営改善・事業再生・再チャレンジの最大化を追求している。

⁴ 私的整理とは、裁判手続きによらない債務整理手続きであり、債務者と債権者が交渉して、支払い猶予や債権放棄について合意することにより手続きが実施され、あくまでも債権者の「同意」に基づいて成立する。

③地域経済への貢献

雇用の創出や納税額の増加を通して地域経済の活性化に貢献することが可能となる。外需の獲得とグローバル展開も、事業規模が拡大することで海外市場への進出や外需の獲得が可能となり、新たな成長機会を創出する。

④経営基盤とガバナンスの改善

組織規模の拡大に伴い、経営管理体制の整備やガバナンスの改善が進み、持続可能な成長を支える基盤が確立される。こうした便益がもたらされることは、中小企業が「売上高の拡大を伴う再成長」を目指すべき事由が示されることに繋がる。

従って、企業が独力でその売上高を持続的に拡大し、再成長に伴う便益を享受するためには、資金投下を伴った経営資源の拡大を行うことや、自らの組織能力を向上させる取り組みが必要である。しかし、中小企業、特に成長が停滞している中小企業においては、他人資本への依存度が高いことが一般的である。このため、他人資本に依存した経営資源の拡大ではなく、自律的な経営資源の拡充のために、資金投下など経営資源への調達負荷が相対的に少ない取り組みは、重要視されるべき事項となる。

2-4. 人材育成の重要性と課題

次に、中小企業が成長を実現する上で最も重要だと考えられていながらも、独力で対応が困難であると考えられている経営課題は「人材の育成・確保」である。これは、特に規模の小さい企業において顕著であり、2025年版中小企業白書の調査でも、その課題に関する重要性が示されている。

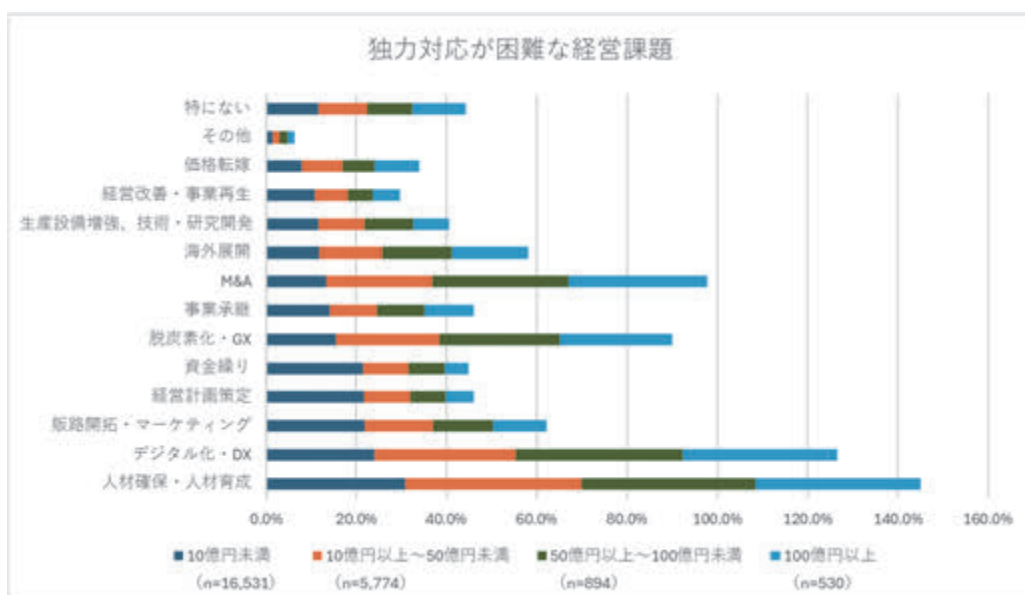


図4：独力対応が困難な経営課題（売上高規模別）

（出所：2025年版中小企業白書より筆者加工）

この図からは、全ての売上高規模の中小企業において、最も対応が困難な経営課題として「人材確保・人材育成」が挙げられており、売上高の規模が大きくなるにつれてその割合は多少低下するものの、依然として最も重要な課題として認識されていることがわかる。しかしながら、同時に中小企業にとって人材の確保は、特に売上高の規模が小さな企業になるほど困難であることも表している。

また、人材育成においても大企業が行うような、組織的な OJT (On-the-Job Training) や OFF-JT (Off-the-Job Training)、研修の組み合わせといった体系的な取り組みは、設備投資と同様に費用負担や人的経営資源の不足から困難であることが多い。このような状況下で、いかにして人材を確保、育成して織全体の能力を高めていくのかという課題を解決することが、多くの中小企業が再成長を果たす上での大きな壁となっているという事実を認識する必要がある。

2-5. 成長の停滞への対応と組織学習の必要性

マグレッタ（2012）によるポーターの競争戦略論に基づけば、中小企業、特に成長が停滞している中小企業において、大手企業のような規模の経済によるコスト競争力や、潤沢なリソースを投じた大規模な差別化戦略は実施出来ないと考えられる。このため前述の通り、成長が停滞している中小企業は、現状を打破して持続的な成長を实

現することが求められているものの、限られた経営資源の中では、外部資源に依存して人材の確保と育成を進めることは難しい。人材の確保や育成といった活動に焦点を当てて注力する場合においても、外部資源に依存した場合は、優秀な人材を引き抜くコストや、スキルを模倣されるリスクを考えると、独力で模倣困難な差別化や集中、コストリーダーシップといった競争優位性の確保に繋げ難いという状況にある。

従って、資金的、組織的な観点から見ると、相対的に経営資源への負荷が小さいと考えられる組織学習の実践を通じて、内発的な変革を促して課題解決へのプロセスを導くことが、競争戦略上の優位性を獲得することに繋がると言える。そして、組織全体に変革の推進力をもたらすことによる、競争優位の構築に繋げる鍵になると考えられる。

さらに、組織学習を実践して組織能力を向上させる取り組みは、企業固有の文化やプロセスに深く根差すため、模倣困難性を伴う競争優位を構築出来る可能性がある。加えて組織能力の改善と向上を通じて、企業は市場の変化、顧客ニーズ、競合の動向などを迅速に察知し、自社の戦略や事業プロセスを柔軟に修正・改善する動的な適応能力を高めることも可能となる。これは、コロナ禍を経て外部環境の変化が著しく進んでいる現状において、企業が存続し、更に売上高の拡大を追求していくためには不可欠な能力であり、継続的な効率改善や、他社にはない独自のサービス・製品を生み出す基礎となる。

2-6. 組織学習による停滞の打破

しかし、成長が停滞している中小企業においては、その多くが人材の育成すらままならない状況にあることから鑑みると、組織学習においても停滞が発生している状況にあると考えられる。組織学習の停滞は、売上高規模の成長の停滞にもつながっており、成熟期の中小企業が、再成長を実現するためには組織学習の停滞も打破する必要がある。そして、この状況の打破についてはさまざまな研究者による先行研究が行われているが、何れも「組織」の中における「ミドル層」や、「チーム単位の研修」などの存在が不可欠であり、「組織内の一人ひとりの行動変容を促す」ものに焦点を当てた内容が中心となっている。組織学習の停滞の打破についての先行研究について、主なものを挙げると以下の通りである。

先ず、アーギリス（2010）は、「人々は自ら罫にはまるという行動パターンは、組織の全階層で見られ、罫自体のつくり出した誤謬を修正し学習することは阻止される。そして、罫がつくり出された責任とそれが維持されている責任は自分ではなく他者に

こそある、との考え方が蔓延し、改善の学習が必要な場合にその学習は阻害される」とした。そしてその解決のためにはダブルループ学習と第三者による介入が有効だとしている。

また組織学習の概念を体系化した代表的な研究者であるセンゲ (1990, 2006) は、「学習する組織」を「人々が本当に望む結果を生み出す能力を継続的に拡張し、新しい思考パターンが育まれ、集合的な願望が解き放たれ、人々が継続的にどのように一緒に学ぶかを知るようになる組織」と定義している。そして、その中では学習する組織の成長を阻害する要因として「学習障害」という言葉を使っているが、7つの障害を示し、学習する組織を再構築するために必要な5つのディシプリリン（規律）を提示している。

更に、野中 (2022) は知識創造理論 (SECI モデル) の観点から、知識創造と成長が停滞した企業について、暗黙知は暗黙知のままに留まる、或いは形式知化への推進が行われていても、形式知から暗黙知への変換が滞るなどの「SECI プロセス停滞症候群」が発生していることについて、解決策として、「暗黙知」と「形式知」に続く第三の知である「実践知」が求められるとした。

「実践知」とは、野中によれば、「変わり続けるダイナミックな文脈の只中で、最善の判断と行動をタイムリーに選択する実践的な知恵 (practical wisdom) である。複雑に変化する状況下、「いま・ここ」という瞬間の一回しか起こらない経験のなか、個別具体のダイナミックな文脈における本質を直観したうえで、過去の蓄積と未来の「よりよい」を見通し、その都度の最善の判断と行動を組織的に実践していく力 (フロンティック・リーダーシップ) といえる」とされている。

しかし、現実的に成長が停滞している中小企業において、組織学習の停滞を打破出来るようなミドル層やチームの存在を確保出来ているケースは多くない。前掲のアンケート調査からもわかる通り、人材の獲得と育成は、独力での改善が最も困難な経営課題となっている。従って、必然的にこの「SECI プロセス停滞症候群」の打破に対しては、経営者が自らの課題として、率先して全体像を構築し、且つ先頭に立って取り組む必要がある。

このため本稿では先行研究の中から、経営者のリーダーとしての役割に焦点を当てていることに沿って、野中の言う「フロンティック・リーダーシップ」を基に、中小企業であったが、その後大きな成長を実現したケースを分析し、経営者による「実践知」のどのような取り組み姿勢が企業の成長に有効であるのかについて、SECI モデルにあてはめ乍ら、仮説の設定を試みるものとする。

3. 成長の停滞を打破するための組織学習とその事例

3-1. 組織学習とフロネティック・リーダーシップ

野中と竹内（2020）においては、個人が持つ「暗黙知」と「形式知」が、共同化、表出化、連結化、内面化の4つのプロセスを経て相互作用することで、知識創造が行われるとされている。そして、その前提となる「暗黙知」と「形式知」の定義は以下の図にて示されている。

暗黙知	形式知
主観的な知（個人知）	客観的な知（知識知）
経験知（身体）	理性知（精神）
同時的な知（今ここにある知）	順序的な知（過去の知）
アナログ的な知（実務）	デジタル的な知（理論）

図5：暗黙知と形式知

（出所：野中郁二郎 竹内弘高（新装版）知識創造企業 P101 より筆者作成）

成長が停滞している中小企業では、個々の従業員が知識を持っていたとしても、それが組織全体で共有・活用されず、属人化しているケースが多く見られるが、組織学習の実践は、この知識創造のサイクルを加速させて、組織的知識を深化・活用することを可能にする。従業員間の対話や協働を促し、個人の経験に基づく暗黙知を共有（共同化）し、それを言語化・図解化して形式知として表現（表出化）する。形式知化された知識は、他の知識と組み合わせることで新たな知を創造（連結化）し、最終的には組織のルーティンや文化、個人の行動様式に落とし込まれることで内面化され、組織全体の学習能力が高まるものとされている。

しかし、成長が停滞している中小企業においては、往々にして漠然とした課題を抱えている。会議体の設置も実効性が無く、PDCA も上手く稼働していない中小企業は少なくなく、組織学習における停滞が発生している状態にある。従って、こうした中小企業は、前述の「SECI プロセス停滞症候群」を打破することが必要であり、そのためには、「暗黙知」と「形式知」に続く第三の知である「実践知」が求められる。

この「実践知」としてのフロネティック・リーダーシップは、野中（2022）によれば「①善い目的をつくる、②現場で本質直観する、③場をタイムリーにつくる、④本質を物語る、⑤物語の実現に向けて、政治力を行使する、⑥実践知を育む、組織化する」、という六つの能力に整理できるとされる。さらに、このフロネティック・リーダ

ーシップは一人のカリスマリーダーに依存するものではなく、組織メンバー一人ひとりが自律分散的にリーダーシップを発揮する「全員参加の経営」によってこそ、プロセスの実践が可能となり、仮に限られたトップ層が集約的に判断し、上意下達で組織の階層に従って意思決定事項を伝言ゲームしては、そのあいだに状況は変わってしまうものと位置付けられている。

しかしそもそも成長も組織学習も停滞している中小企業において、どうすればこのリーダーシップを発揮することが可能となるのかということについては言及されていないと、筆者は考えている。外部環境の変化を脅威と捉えるだけでなく、学習の機会と捉え、組織が能動的に関与するよう促進し、メンバーが失敗を恐れずに新しいアプローチを試み、その結果から学ぶことを奨励することは、組織の動的な適応能力を飛躍的に高めることにつながる。しかし、人材面でも経営資源に乏しい中小企業において、ミドル層を巻き込んだ活動を必要とするフロネティック・リーダーシップは、停滞している組織学習の打破に取り組む際には、「経営者の役割」を主体として、取り組むことが求められる。

例えば、先ず実践できるであろうことは、暗黙知の引き出しと対話の場の創造として、メンバーの経験や勘といった暗黙知の価値を認識し、それを引き出すための対話の場や機会を積極的に創出することである。さらには社内横断でのプロジェクトや、日常的な「振り返り」の場を設けることで知識の共同化を促進することであり、実践的知の重視と意味の付与として、単なる理論的な知識だけではなく、現場で培われた「実践的な知恵」を重視し、それが組織にとってどのような意味を持つのかをメンバーに示すことで、知識創造へのモチベーションを高めること、などである。

これらの活動によって、単に知識を共有するだけでなく、SECI プロセスに基づいて、具体的な行動や成果に結びつくような、生きた知識創造を促すことになる。そして、判断力の醸成と「善い」方向への導きとして、知識創造の過程で生じる多様な意見や情報の中から、何が組織にとって「善い」方向性なのかを見極め、適切な判断を下すことなどが、経営者であるフロネティック・リーダーの役割であると考えられる。これらは知識を単に蓄積するだけでなく、それを賢明に活用し、具体的な行動へと転換させる上で不可欠である。

以上のことから、成長が停滞している中小企業が持続的な成長を実現するためには、短期的な人材の確保や個別の人材に対するスキルアップ教育に留まることなく、組織全体として学び、変化に適応し、新たな価値を創造する「組織学習」を戦略的に実践することが求められている。さらに、それに加えて組織学習のプロセスを強力に推進

して、停滞させることなく組織全体を「学習する組織」へと導くための、フロネティック・リーダーシップが必要となる。その中核となる経営者であるフロネティック・リーダーは、具体的な課題を設定し、暗黙知を引き出し、知識創造のサイクルを加速させ、組織が常に「善い」方向へと賢明な判断を下しながら前進することを可能にする役割を担うことが求められる。

3-2. フロネティック・リーダーシップと SECI モデルの融合

前述の通り、野中（2022）によればフロネティック・リーダーは、以下のような実践を通じて組織学習を促進するとされている。

① 善い目的をつくる

目標設定の際に、短期的な利益や効率性だけでなく、何故人々や社会にとって真に価値あることなのかを深く問い、倫理的・道徳的な側面からその意義を明確化する。組織の存在意義と個人の行動が合致するような、普遍的かつ共感を呼ぶ「大義」を言語化することが重要となる。

② 現場で本質直観する

複雑な情報や表面的な事象に囚われず、実際に現場に身を置き五感を使い、当事者意識を持って観察する。データや既存の知識だけでは見抜けない、問題の根源や状況の核心を、経験に基づいた洞察力と直感によって捉える。

③ 場をタイムリーにつくる

必要な関係者が自然と集まり、自発的な対話や協働が生まれるような環境を、最適なタイミングと形式で意図的に設定する。形式的な会議だけでなく、カジュアルな交流の機会や、異なる意見が交錯するような多様性のある「場」を設計し、創造的なプロセスを促進する。

④ 本質を物語る

抽象的なビジョンや複雑な課題を、感情に訴えかけ、人々の心に響く具体的なストーリーとして物語る。単なる情報伝達ではなく、登場人物、葛藤、解決、そして希望といった物語の要素を取り入れ、共感と記憶に残る形でメッセージを伝え、行動への動機付けとする。

⑤ 物語り実現に向けて、政治力を行使する

設定した「善い目的」や描いた「物語」を実現するために、組織の内外に存在する多様な利害関係者と信頼関係を構築する。時には対立する意見を調整し、時には粘り強く説得することで、必要な合意形成を図り、協力体制を築き、変革を推進する影響

力を行使する。

⑥ 実践知を育む、組織化する

個人の経験や直感によって得られた「暗黙知」を言語化し、組織全体で共有可能な「形式知」へと転換する仕組みを構築する。成功体験だけでなく、失敗からも学びを得る機会を設け、学習と改善のサイクルを継続的に回すことで、組織全体の適応力と進化を促す。

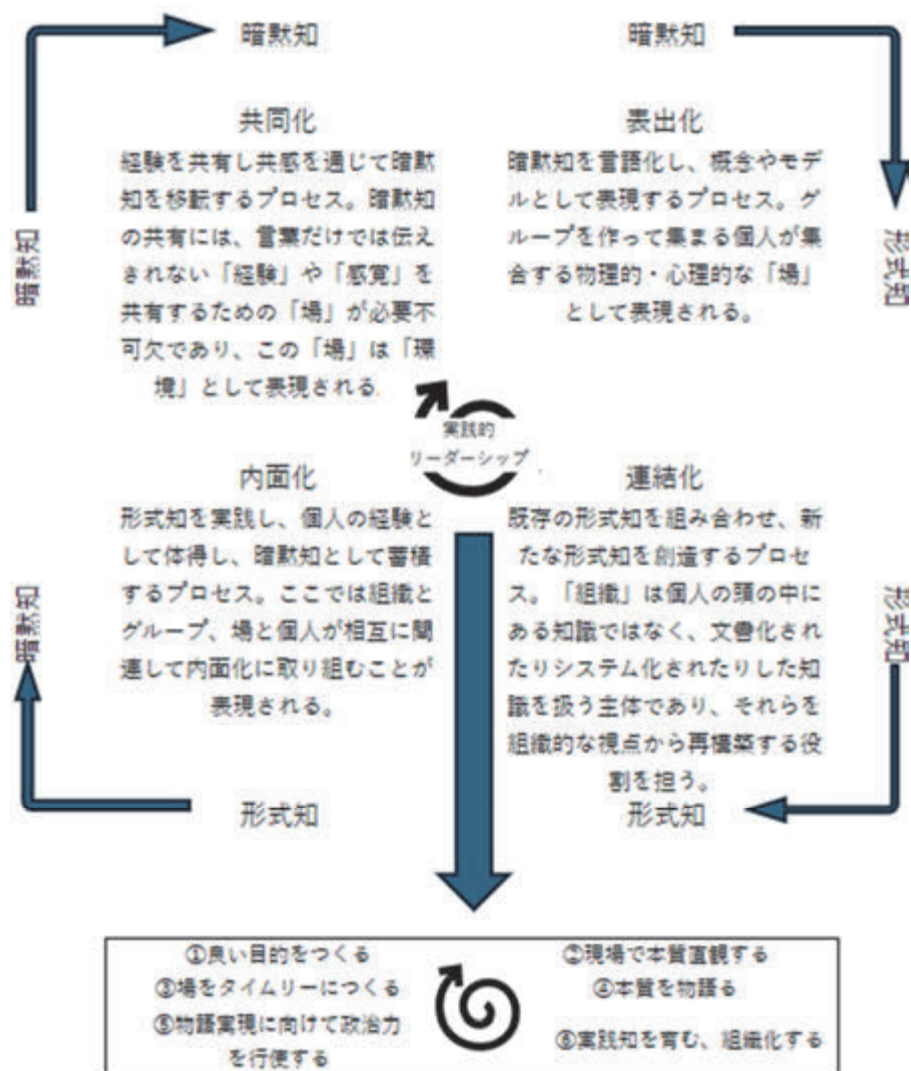
そしてこのフロネティック・リーダーシップは、SECI モデルの各段階における知識創造の活性化に以下の通りに働きかけが出来ると考えられる。

共同化の促進として、リーダーが自ら現場に赴き、メンバーと経験を共有することで知の共同化を促す。また、心理的安全性の高い「場」を創出し、自由に意見を交換できる環境を作る。

表出化の支援として、リーダーはメンバーが持つ暗黙知を言語化・図解化するプロセスを支援し、形式知への変換を促す。失敗事例の共有会やナレッジマネジメントシステムの導入を推進する。

連結化の推進として、異なる部門やチーム間の情報共有を促して、形式知を組み合わせる機会を提供する。クロスファンクショナルチームの設置や、情報共有のためのプラットフォーム活用を奨励する。

内面化の強化として、形式知について、実践を通じて自身のものとするプロセスを支援し、OJT の強化、フィードバックの仕組み化、成功事例や失敗事例からの学習を促す。そして、こうした SECI モデルへのアプローチは、次の図 6 のようにあらわすことが出来る。



組織的知識創造プロセスを駆動する フロネティック・リーダーシップ

図6：フロネティック・リーダーシップ

(出所：野中郁二郎 川田英樹 川田弓子 野生の経営 極限のリーダーシップが未来を変える
P111 から筆者作成)

この図6は、SECIモデルのサイクル図の中心に「フロネティック・リーダーシップ」が位置し、そのリーダーシップが共同化、表出化、連結化、内面化の各プロセスを活

性化させる様子を矢印で示す。リーダーシップの要素として「善い目的の追求」「場の設定」「知の対話」「矛盾の受容」「個別・普遍の往還」が周囲に配置されるものであり、フロネティック・リーダーシップが SECI サイクルの駆動エンジンとして機能し、組織の学習能力を向上させることを示唆している。

3-3. 人材の育成と経営者による組織学習の活性化

ここまで述べてきた知識創造理論と SECI モデルに基づき成熟期の中小企業における成長の停滞と、それに付随する組織学習の停滞について、以下の通り整理した。

成熟期の中小企業では、組織学習としての「共同化」⇒「表出化」⇒「連結化」⇒「連結化」というサイクルが停滞している。これは、過去の成功体験に固執したり、変化を恐れたりすることによって、新たな知識の獲得や共有、活用が阻害される状態を指す。具体的には、以下のようなパターンで停滞が生じやすい。

- ① 共同化の停滞とは、経営者や特定のベテラン社員が持つ暗黙知が、新人や若手社員に効果的に伝達されないことである。口頭での指示が多く、文書化されていない、あるいは「見て覚えろ」という文化が根強い場合などである。
- ② 表出化の停滞とは、個人が持つ知識やノウハウが、形式知として組織内において共有できる形に変換されないことである。忙しさやインセンティブの欠如から、マニュアルの作成や報告書作成がおろそかになる、あるいは形式知化の重要性が認識されていない場合などである。
- ③ 連結化の停滞とは、部門間や異なる業務間の情報共有が不足し、既存の形式知が組み合わせられて新たな知が生まれにくいことである。部署間の壁が高い、会議が形骸化している、情報システムが分断されている場合などである。
- ④ 内面化の停滞とは、形式知として共有された知識が実際の行動や実践に結びつかない、あるいは研修を受けても日常業務に活かされない、新しい手法を導入しても定着しないことなどである。

これらの停滞パターンは、中小企業が「ゆでガエル化」する要因ともなりうる。成長が止まり、外部環境の変化に対応できなくなるのは、組織が学習し、適応する能力を失っている証拠となる。こうした組織学習の停滞を打破するためには、SECI モデルの各プロセスにおける停滞要因を特定し、それを克服するための意識的な取り組みが必要となる。具体的には、知識共有の機会を意図的に創出したり、形式知化を促すインセンティブを設定したり、部門間の連携を強化したりすることが考えられる。

3-4. 再成長の事例

一方で、実際に再成長を遂げた企業の事例からは、経営者の強力なリーダーシップと、組織学習の活性化が密接に関わっていることが示唆される。従って、次に成長が停滞していた中小企業から、大きな飛躍を遂げた企業の実例として、ユニクロとアイリスオーヤマの事例を取り上げる。ユニクロは1972年に柳井正氏（以下柳井氏）が、同社の前身である小郡商事の事業を承継してから、およそ20年をかけて1994年に上場を果たしている（同年8月期の売上高は300億円超）。

アイリスオーヤマも2代目社長である大山健太郎氏（以下大山氏）が1964年に事業を承継して、オイルショック後には倒産の危機に瀕しながらも、1993年には300億円を超える売上を達成するなど創成期の中小企業の時代を経て、ユニクロと同様に20年から30年の時間をかけて、中小企業から売上高規模の飛躍的な拡大を果たしている。このことから、両社の1960年代～1970年代から、成長を遂げた1990年代前半までの活動について、焦点を当てて考察するものとした。

3-5. ユニクロの成長の軌跡と考察

柳井氏による組織学習へのアプローチの経緯を、既往に出版された3つの書籍、安本高晴（1999）、柳井正（2006）、杉本貴司（2024）から整理した。まずは1972年の、ユニクロの前身である小郡商事への入社から、ユニクロ1号店を開店させた1984年までのトピックスは以下の通りである。

- ① 1971年に入社したジャスコでの学び（新卒社会人として9カ月の経験）を導入し、家業としての小郡商事流商売のやり方への不満から、承継した自社の改革を試みるも、6名いた従業員が1名になるという、従業員の離反からのスタートとなった。
- ② 自社の商売の見える化と経営方針を掲示した。自分自身でノートに日々の商売のことをマニュアルとして書き記して、日々の商売の実績を記すことで、「見える化」を実践した。また「家業から企業への転換」「科学的経営の確立」などを掲げた「経営理念17か条」を策定した。
- ③ 預金通帳と印鑑を承継して、実父より預金通帳と印鑑を預かったことにより、経営者として逃れられないモノを背負った。
- ④ 既存の商売への危機感から、新しい商売を模索した。縮小均衡を打破するヒントを求めて大阪や東京の間屋やメーカーとの接点を構築して、新しいビジネス情報を収集した。更にアメリカの大学キャンパス内のショップの接客の無い雰囲気と、本なら何でも揃っていたという梅田の紀伊国屋書店のイメージを掛け合わせて、「いつでもだ

れでも好きな服を選べる巨大な倉庫」としてのストアコンセプトとして、ユニーク・クロージング・ウェアハウス＝ユニクロというストアコンセプトに到達して、ユニクロ店舗ビジネスを開始した。

更に、ユニクロストアの開店後、1984年から1994年の株式公開にいたるまでの10年間については、以下の通りである。

⑤ユニクロ店舗のチェーン展開として、出店立地戦略の郊外店シフトを進める。一号店の立地は都会の裏通りであったが、ターゲットとなる市場の転換を図った。

⑥更に、ファストファッションのビジネスモデルに限界を感じて、打破を目指した。当時のビジネスモデルはシーズン毎に大量に仕入れて売り切るというものであったが、メーカーの力の方が強く、小売店舗としての限界を感じていたため、新たな成長を求めて、香港のブランド「ジョルダーノ」と提携して、「商売には国境がないこと、製造と販売の境がないこと」を学び、形式知としてのSPA事業モデルの導入を進めた。

⑦この頃は、未だ定例的な会議体は無く、柳井氏が出向いた先で何時でもどこでも会議が行われて、結論を出すという仕組みであった。

⑧株式公開への挑戦として、17か条の経営理念からの進化を進めた。委託を受けた監査役（会計士）が取り組んだ最初の仕事は「組織図の作成」であった。この時には、社長の下に営業部、商品部、管理部、出店開発部の4つの部を設置し、具体的な機能と責任を明記している。更に、会計思考として、収益とキャッシュフローの二つの構造の違いへの理解と、その表われとしての標準店舗（出店立地と敷地面積と売り場面積及び売上高を想定）の設計を行っている。

そして、これらの8つのトピックスが、SECIプロセスのどの部分に該当するかについて整理したものは次の図の通りである。なお、形式知と暗黙知の区分については、前述のルールに従って行っている。

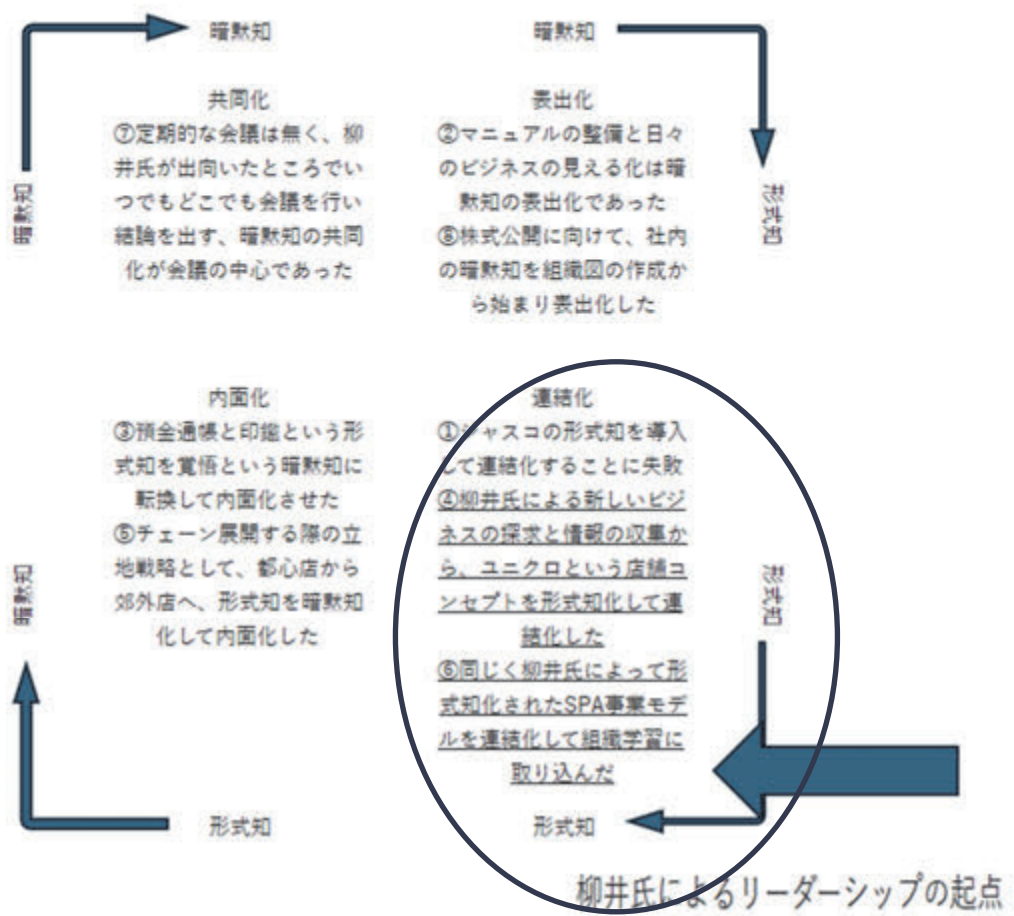


図7 柳井氏による SECI モデルに対するフロネティック・リーダーシップの起点

(出所：野中郁二郎 川田英樹 川田弓子 野生の経営 極限のリーダーシップが未来を変える
P111 から筆者作成)

ユニクロの黎明期から発展期にあたる 1970 年代から 1990 年代は、組織学習の観点から見ると、経営者の柳井氏による度重なる試行錯誤は、過去少しだけ在籍していたジャスコでの形式的な知識知（形式知）は組織内の導入に失敗し、従業員の離反と退職を招いたことからスタートしている。この結果を受けて、当初は自社内で暗黙知に留まっていた、企業内の実務やビジネスモデルに関する事項を形式知化して、業務のマニュアル作成や、商売の流れと実績を見える化することを始めている。

また。一方で、メーカーサイドの担当者や業界関係者、また国内外における様々な小売業態の研究に基づく、外部環境から得た知識知（形式知）の内容を、自社内に取

り込む活動も行われている。1970年代においてユニクロの前身である小郡商事は、創業者である柳井氏の実父によって、紳士服小売店舗として運営されていた。当時のビジネスモデルは、既製の仕入れた地元の商店街に来店する顧客へ販売するという一般的なものであった。

しかし柳井氏が経営を引き継いでからは、自らのビジネスのあり方に疑問を持ち、同時に暗黙知に留まっていた組織知を形式知化することで、SECIモデルの稼働への取り組みを始めている。この時期は、既存ビジネスの形式知化に取り組むことに加えて、外部からの情報を取り入れた、新しいカジュアルウェアのビジネスモデルに対する試行錯誤も開始している。これは外部の形式知（知識知や精神、過去の知や理論）を、自社組織の中に取り込み、連結化するプロセスである。

1980年代に入ると、柳井氏は自ら外部から得た、国内外の小売のビジネスモデルや知識知や理論という、形式知を基に新たなコンセプトを打ち出し、「ユニクロ」の第1号店を広島に出店し、セルフサービス方式で低価格戦略という新しいビジネスモデルを導入した。そして、このビジネスモデルを従来の紳士服販売とは異なる、新たな店舗運営のノウハウを組織全体で学び、実践していくプロセスを創り出している。

これらのことから、柳井氏は自社のビジネスモデルにおける新たな方向性を「形式知」の視点から見出していることが分かる。これは、ユニクロとしての店舗コンセプトはチェーン展開を行うために、基本デザインは形式知化されたものが第1号店の開店当初から導入されていることや、同じくチェーン展開を行うアパレル業界においては、小売店とSPA事業モデルのバリューチェーンの基本形は形式知化されていることから、裏付けることができる。



すべてはここから いつでも、どこでも、誰にでも

いつでも、どこでも、誰にでも着られるカジュアルウェアを提供する。このユニクロのコンセプトは、すでに1号店のオープンのおきから買われていました。1984年6月2日、広島
の繁華街の一角に生まれたユニクロの開店時間は朝6時(!)。通学や通勤の前に買
いものができるようにと考えてのことでした。また、本屋さんやレコードショップ
に行くのと同じように気軽な気持ちで立ち寄れるよう、店内も食感をイメージ
させるつくりをしました。続いて郊外にオープンした2号店は、年齢を問わず男
性も女性も集まるカジュアルウェアショップとして人気を集め、その後の
ユニクロの成長につながっていきます。

1984

図8 形式知としてのユニクロのコンセプト

(出典：2005年11月1日 株式会社ファーストリテイリング アニュアルレポート 2025⁵より抜粋)

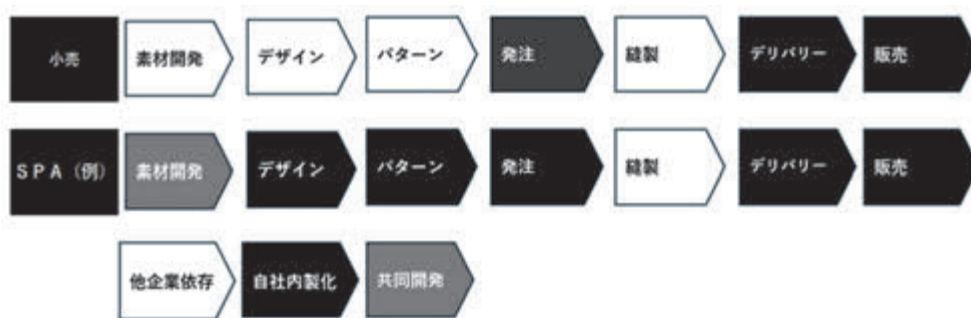


図9 アパレル企業のバリューチェーン（形式知）

(出典：ビジネスクリエーター研究学会第15回大会「ファッション産業におけるビジネスモデルの考察⁶」 P9から筆者作成)

⁵ 株式会社ファーストリテイリングアニュアルレポート HP より 1984 年の第 1 号店開店時から、一貫したコンセプトに基づき店舗設計がされたことが確認できる。

⁶ ビジネスクリエーター研究学会研究大会 HP より、アパレル業界のバリューチェーンはいくつかのパターンに類型化されており、どのタイプを選択するのかということから、ビジネスモデルが規定されていることが確認できる。

当初は試行錯誤の連続であったが、ユニクロとしてのファストファッションビジネスや、SPA 事業モデルなど、経営者によってもたらされた「形式知」は、組織学習によって連結化されて、内面化への進行を実現している。

ここまでの事例は柳井氏の強力なリーダーシップが、元々機能していなかった組織学習に対し、組織内部においては自らの手による新たな形式知を組織学習に投下して組織として連結化させて、新たな知識やノウハウとして内面化（定着）させた「組織知識創造」の事例であり、成長を実現するために、中小企業が目指すべき一つの形であるといえる。

3-6. アイリスオーヤマの成長の軌跡と考察

次に、アイリスオーヤマにおける大山氏による組織学習へのアプローチを、同じく既往の書籍より鶴蒔靖夫（1993）、大山健太郎（2017）、村松進（2023）を基に、事業を承継してからオイルショック後の創業の地である東大阪から宮城県への移転までに至る 1964 年～1978 年の軌跡を示す。そしてこれらのトピックスが、SECI プロセスのどの部分に該当するかについて、ユニクロのケースと同様に整理した。尚、形式知と暗黙知の区分についても同様である。

① 汗の量で稼ぐビジネスと、勘で作った製造拠点として、養殖用のプラスチックブイや農業用育苗箱の考案と、製造と拡販を行った。経営者として自ら営業し自ら考案し、自ら製造して自ら配送する、自社完結型ビジネスモデルの原型である。また、当時はブロー成型用の金型に依存した典型的な少品種大量生産の「単品経営」である。更には、北海道・東北エリアの顧客開拓のために、東京にも北海道にも近いエリアでの工場立地を決断したのは、地図で見て決めた「勘」であった。

② 70 人の従業員を率いる 20 代の二代目社長として、自ら率先して働くことで、組織をけん引する若社長であった。そして、社員とは極力一緒に食事をとるなど、コミュニケーションの機会を作る取り組みを行っている。

③ オイルショックの直撃と、創業の地からの移転として、原料高による原料供給の停止、政治的要因による漁業市場の急激な縮小、減反による農業市場の低迷などの影響が直撃した経緯がある。これは外部環境に吹き飛ばされる典型的な中小企業である。これは①で述べた「単品経営」のリスクの象徴であった。この結果、当時の消費地に近い宮城県への移転集約の決断が必要となった。

④ 戦略を持たない経営の限界として、オイルショックの頃から問屋との在庫を巡る軋轢が発生。この経緯を踏まえて、メーカー直販の着想を得ている。

更に、宮城県への集約から、仙台市での新本社ビルオープンまで、1978 年～1993 年に至る軌跡について述べる。

⑤ 園芸用品商材の開発と、販路としてのホームセンターの開拓として、素焼きの鉢からプラスチックのプランターの提案を行った。プラスチック製ペット用品と、透明な収納ケースの開発により、販路としてのホームセンターとの関係性を強化した。製品開発にあたっては、大山氏自らが、ホームセンターの店頭をまわり、日本全国の犬の数を調べ、また自ら急いで釣り行こうとした時に、直ぐに服を探せなかった体験から商品開発を行っている。

⑥ ユーザーインの戦略として、1980 年代に入ってから早々に、ホームセンターとの関係を、商品開発を通して拡充した。ホームセンターの販売データと直結させた問屋機能を獲得し、ユーザーのニーズを取り込んだ商品開発を可能とした。

⑦ メーカーベンダーの仕組みを、徹底したユーザーインの考え方の定着を促進するために導入し、ユーザーとの直接の接点を可能として、ユーザーのニーズを取り込む仕組みを構築した。

⑧ また、メーカーベンダーへの移行に伴い、従業員の教育も従来とは 180 度転換したと、大山氏はコメントしている。これは、ユーザーのニーズを形式知化して組織内に取り込み、連結化して内面化へ結びつける取り組みである。

これらの 8 つのトピックスが、SECI プロセスのどの部分に該当するかについて整理したものは次の図の通りである。なお、形式知と暗黙知の区分については、前述のルールに従って行っている。

大山氏によるリーダーシップの起点

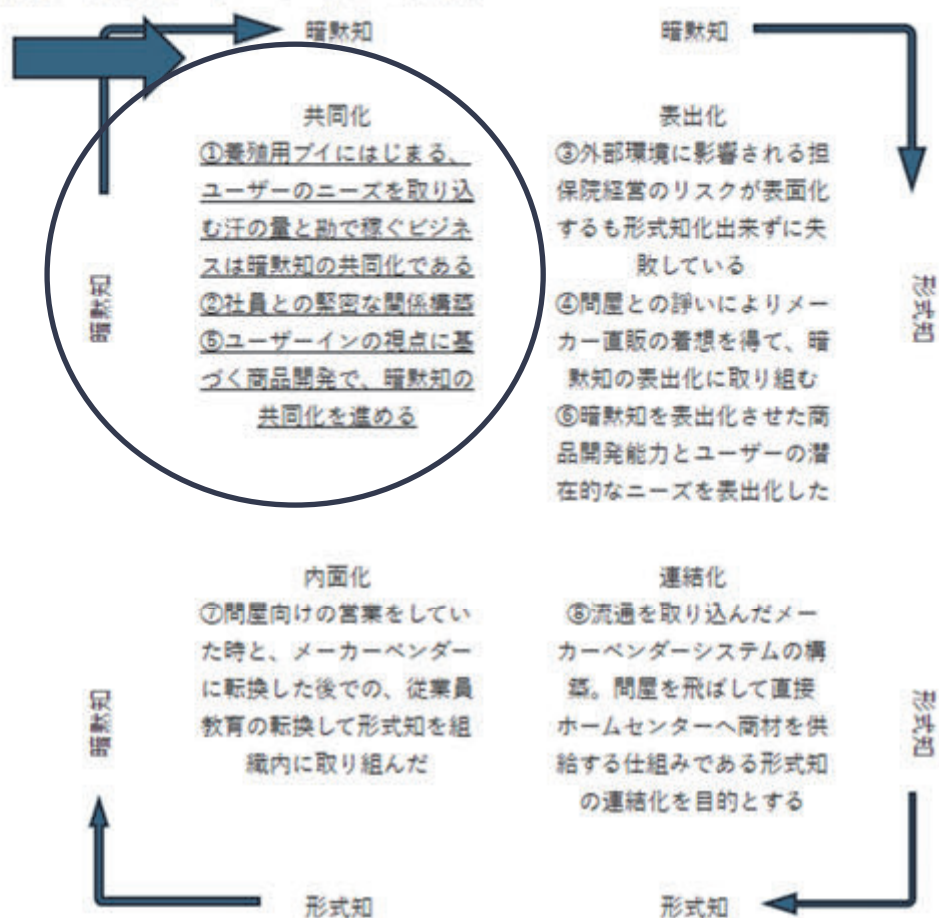


図 10 大山氏による SECI モデルに対するフロネティック・リーダーシップの起点

(出所：野中郁二郎 川田英樹 川田弓子 野生の経営 極限のリーダーシップが未来を変える
P111 から筆者作成)

アイリスオーヤマの 1970 年代から 1990 年代にかけての成長は、メーカーでありながらも表出していない、エンドユーザーのニーズをとらえて数多くの製品を開発するという、暗黙知を組織内で共同化した後で、商品という形で表出化させる組織学習のプロセスが特徴的である。そしてその根源にはユニクロと同じ、経営者によるフロネティック・リーダーシップを見出すことが出来る。

大山氏は 1964 年に、プラスチック製品の下請け加工業として創業した企業を承継している。この時期は、顧客であるメーカーの要求に応える形で製品を製造する活動

が中心であり、暗黙知は共同化されるものの、形式知として表出化されることは無い、典型的な町工場の中小企業で、とにかくがむしゃらに製造して販売する、シンプルなビジネスモデルであった。

その後、オイルショックによって主力であった農林水産関連のプラスチック射出成型品の市況が急激に悪化していった結果、大山氏は今まで暗黙知として行ってきた単品経営へのリスクを痛感している。このため、顧客ではなく、ユーザーのニーズに対する問いを常に持ち続け、自ら商品の企画・開発を行うメーカーへの転身を図った。本社である東大阪工場の閉鎖と、宮城県への移転という決断と停滞の時期を経て1980年代に入ると、アイリスオーヤマの組織学習は、プラスチック製のプランターやペット用品事業への参入、透明な衣装収納ケースの開発など、ユーザーの潜在的なニーズを深く洞察した商品開発が特徴となった。

このプロセスは、経営者による様々な暗黙知を、共同化した上でメーカーベンダーという形で形式知化し、自社の製造能力に取り込んで連結化させた、フロネティック・リーダーシップの結果として整理される。現在のアイリスオーヤマの業態メーカーベンダーシステムの原型となったものであるが、その起点はユーザーの潜在ニーズ、即ち「暗黙知」となっている。

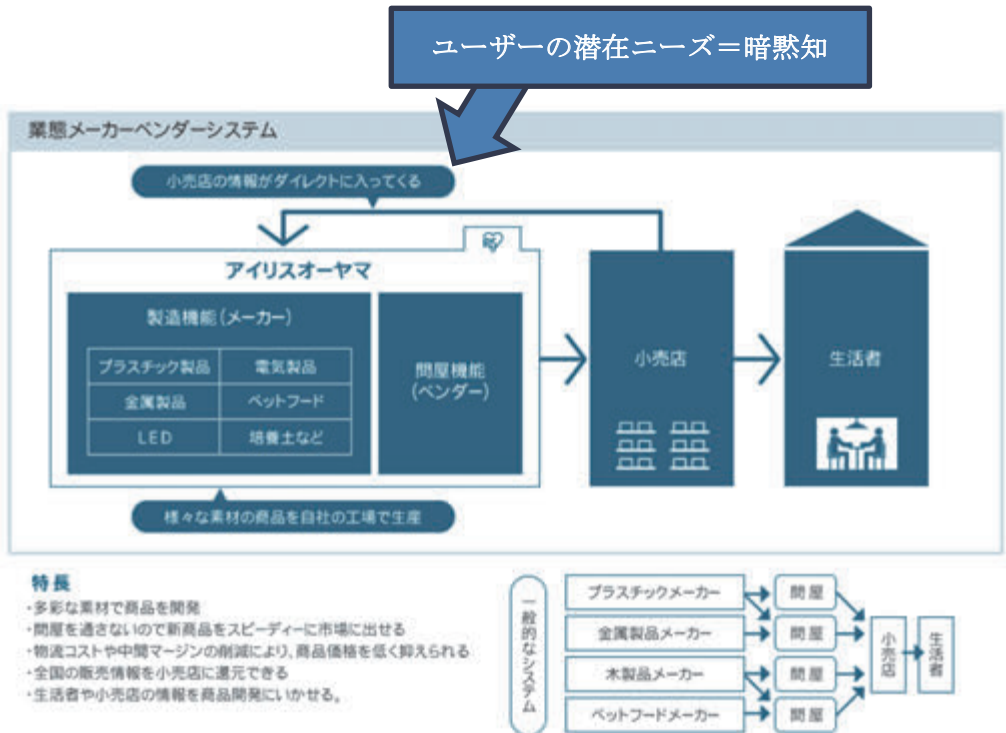


図 11 アイリスオーヤマの業態メーカーベンダーシステム⁷

（出所：アイリスオーヤマの HP から筆者加筆）

1980 年代から 90 年代にかけては、大山氏のリーダーシップに基づく「ユーザーイン」発想を着実に具体化するために、ホームセンターの勃興という外部環境の変化をチャンスと捉えて、組織学習を加速させている。ホームセンターのバイヤーとの対話を通じて、どのような商品が求められているのか、どのような陳列方法が効果的かといった情報を積極的に収集した。これは流通チャネルを通した「ユーザー」の暗黙知からの学習であり、起点はいずれにしても形式知化されることのない暗黙知である。

例えばクリア収納ケースなど、シンプルで機能的なプラスチック収納用品は、生活者のニーズを的確に捉えたものであり、ホームセンターという新たな販路で成功している。これは潜在的なユーザーのニーズを発掘する、組織として共同化された暗黙知に、形式知としてのプラスチック成形技術と、流通チャネルとの連結化という組織的な学習成果が結びついた結果と言える。

⁷ アイリスオーヤマ HP におけるメーカーベンダーシステムには、暗黙知であるユーザーの「潜在的」なニーズを取り込むことが、組織学習として組み込まれていると考えている。

4. 中小企業に求められる組織学習と経営者の役割

ここまで述べてきた、中小企業の現状と、成長の停滞への課題、その課題を解決するための組織学習の停滞と経営者の役割について整理し、本稿におけるリサーチ・クエスションと先行研究のリサーチギャップを以下にて示すものとする。

4-1. 日本の中小企業の現状認識と、成長の停滞がもたらす課題

日本経済において重要な存在である中小企業の多くが、長らく事業規模の拡大を伴う成長を実現できていないという現状がある。2013年度から2023年度までの10年間の追跡調査では、売上高が拡大できた中小企業は33.7%に過ぎず、48.5%の企業が現状維持、17.8%の企業が売上高減少という結果が出ている。特に売上高10億円以上20億円未満の企業では、売上高拡大を実現できた割合は29.3%に留まっている。

売上高の拡大を継続的に実現できない企業は、急激な外部環境の変化への対応困難な、競合からの脱落のリスクに直面している。具体的には大企業との格差拡大、人材確保の困難化、設備投資やデジタル化の遅れ、価格転嫁力の弱さといった問題が生じており、競争力が低下している。また、コロナ禍を経て過剰債務の負担が顕在化し、資金調達の困難から債務償還に支障が出るケースも増加している。

中小企業の再成長は、外部環境変化への対応力向上、人材確保と賃上げの好循環、地域経済への貢献、経営基盤とガバナンスの改善といった多大な便益をもたらすが、成長が停滞している中小企業では、資金面など経営資源における制約がある。このため、外部資源に依存した人材の確保・育成は困難であり、経営資源への負荷が相対的に少ない「組織学習」の実践を通じて内発的な変革を促し、課題解決へのプロセスを導くことが競争戦略上の優位性確立に繋がる。従って、組織学習は模倣困難性を伴う競争優位を構築し、動的な適応能力を高める上で不可欠な能力である。

4-2. 組織学習と経営者の果たす役割

組織学習において、知識創造活動を実現するためには、組織内に存在する暗黙知と形式知を組み合わせるその取り組みを加速させることが必要である。そして、経営者はその役割として、フロンティア・リーダーシップを発揮して組織学習が停滞することを抑止し、加速させることが求められる。本稿にて事例として取り上げた「ユニクロ」「アイリスオーヤマ」の成長への経緯からは、柳井氏と大山氏はそれぞれ組織学習に対して、違う起点からのアプローチを行い、且つ経営者自らが起点となって実行

していることが確認できる。

また、同時に組織学習としてのアプローチについては、既存の組織学習の中心に、その改善に起点をおいて行われているのではなく、外部に存在する形式知または暗黙知を経営者自らが吸収し、組織学習の起点として設定することで、形式知としての連結化や、暗黙知としての共同化を行って、組織学習による知識創造の起点を構築している。これは、先行研究におけるフロネティック・リーダーシップの形と異なり、よりシンプルで、直接的に組織学習への働きかけが行われていることを示しており、その結果として知識創造活動が活性化していることに繋がっている。

以上のことから、成熟期の中小企業が再成長を果たすためには、売上高の拡大を伴う持続的な成長を実現する「組織学習」が不可欠であり、その具体的なあり方を問う「成熟期の中小企業が、再成長のために必要な組織学習とは何か？」というリサーチ・クエスチョンを設定した。

4-3. 先行研究とリサーチギャップ

組織学習に関わる先行研究においては、代表的な事例として、組織学習の重要性や組織学習の停滞、そしてそれを打破するための理論的な枠組みとして、ダブルループ学習、学習する組織のディシプリン、実践知としてのフロネティック・リーダーシップの3つを挙げた。しかし、本研究が着目する「成熟期の中小企業」における「再成長」というケースにおいては、以下のリサーチギャップが存在する。

① ミドル層の存在の前提

アージリスやセンゲの先行研究、そして野中のフロネティック・リーダーシップに関する記述では、「組織」の中における「ミドル層」や「チーム単位の研修」、「組織内の一人ひとりの行動変容」が不可欠であるとされている。しかし、現実的に成長が停滞している中小企業においては、人材の獲得と育成が最も困難な経営課題であり、組織学習の停滞を打破できるようなミドル層やチームの存在を確保できているケースは多くないという実態がある。

② 経営者の役割の具体性

野中郁次郎はフロネティック・リーダーシップが「一人のカリスマリーダーに依存するものではなく、組織メンバー一人ひとりが自律分散的にリーダーシップを発揮する「全員経営」によってこそ、プロセスの実践が可能になる」と述べている。

しかし、そもそも成長も組織学習も停滞している中小企業において、どのようにすればこのリーダーシップが発揮されることが可能となるのかについては、具体的な言及が不足している。特に、人材面で経営資源に乏しい中小企業において、ミドル層を中心としたリーダーシップが必要とされるフロネティック・リーダーシップが、停滞している組織学習の打破に取り組む際に、どのようなやり方であれば成果を実現できるのか、その具体的なアプローチについての考察が必要である。

これらのリサーチギャップを踏まえて、本稿ではミドル層が不足している中小企業の実態において、経営者自身が率先してフロネティック・リーダーシップを発揮し、組織学習の停滞を打破する必要があるという点に焦点を当てている。

4-4. その他の先行研究

組織学習の停滞に関わる先行研究において、アージリス、センゲ、野中郁次郎以外では、以下のような文献が挙げられる。

① ミンツバーグ (2012) はラーニング・スクールの前提条件として、外部環境の複雑さは、組織の戦略に対する計画的なコントロールを不可能にさせること、またリーダーも学習をしなければならず、時にはその中心にならなければならないことを挙げて、こうした組織学習が、成功につながる「創発的」な学習であることを示唆している。

さらに、現場での実践と経験に基づいた学習の重要性を強調し、リーダーシップの役割として、日々の活動の中からパターンを見出し、それを戦略として形成していくプロセス（創発的戦略）を通じて、組織が学習し適応していくべきとしている。

ここで論じられている、ラーニング・スクールの考える創発的学習は、戦略形成の「温室モデル」である計画的コントロールとは対照的に、戦略形成の草の根モデルとして、組織が経験を通じて自然発生的に戦略を形成していくプロセスを指している。従って、創発的学習は組織が抱える学習を克服し、より適応的で柔軟な戦略を築く上で重要な役割を果たし、意図しない学習、即ち計画や明確な目標なしに、日々の業務や予期せぬ出来事から戦略的な洞察が得られることなどが挙げられており、戦略形成においては中心的権力が無いために、集合的学習プロセスでなければならないということが、ラーニング・スクールの見解であると述べられている。

② サイモン (1997) は「限定合理性」の概念を提唱し、人間が完全な合理性に基づいて意思決定を行うことは不可能であるとした。組織における意思決定もまた、情報や認知能力の制約を受けるため、必ずしも最適な学習や適応が行われるとは限らない。この限定合理性は、組織が新しい情報を取り入れ、既存の枠組みを変革していく上で

の「学習の停滞」となりうることを示唆している。従って、サイモンは組織がより効果的に学習するためには、意思決定プロセスをいかに設計するかが重要であると指摘している。

③ ドラッカー（2001）は、「成長へのマネジメント」において、成長し続けるためのマネジメントの役割について規定しており、成長のためには準備が必要であり、いつ訪れるか分からない機会のために、トップは自らの役割と行動、他社との関係を変える意思と能力を持つ必要があるとした。急成長を遂げてきた中小企業のトップは部下を自慢するものでありながら、トップ自身が変革への準備が出来ていなければ、部下に仕事や責任を任せることは出来ないものであると述べている。しかしこの点は、ユニクロとアイリスオーヤマの事例からは、見られないものであり、両社においては、成長へのマネジメントの準備が確りと出来ていたことが示されている。

5. 組織学習を活性化させるための仮説

5-1. 組織学習を加速させるための経営者の役割

ここまでの考察から、成熟期の中小企業が「学習の再起動」を果たすためには、経営者自身が「問いを投げかける存在」となることが極めて重要であると言える。経営者は現状維持に甘んじることなく、常に「これで良いのか?」「他に方法はないか?」と自らと組織に問いかけて、新たな知識の探求と創造を促すことで、組織全体を学習し続ける活気ある状態へと変革できると考えられる。このような経営者の能動的な姿勢こそが、中小企業が持続的な再成長を実現するための「経営者の役割」である。

一方で、ユニクロの柳井氏とアイリスオーヤマの大山氏の経営者による組織学習の働きかけには、共通して「フロネティック・リーダーシップ」が見出されるものの、そのアプローチには違いがある。

ユニクロの柳井氏は、外部の成功事例や先進的なビジネスモデル（ファストファッション店舗ビジネスやSPA事業モデルなど）を積極的に学習し、自ら培った「暗黙知」を、「形式知」の形で自社のビジネスに適用することで、事業構造自体を変革していくトップダウン型の組織学習を主導した。即ち、新たな形式知を連結化して取り込み、暗黙知化して内面化することで、組織全体で共有・実践を行い、高速で展開する知識創造サイクルを確立している。

アイリスオーヤマの大山氏は、自らがユーザーの視点に立ち、現場での深い洞察を通じて顧客の「暗黙知」を引き出して、それを製品開発に結びつける「暗黙知」から

のアプローチを重視した。柳井氏と同様に、外部の事例や情報を重視したが、根幹となる「ユーザーイン」の考え方は、ユーザーの潜在的なニーズを掘り起こすものであり、形式知として対応することは出来ない。従って、メーカーベンダーの仕組み＝形式知を導入するとともに、社員教育のやり方を転換し、現場で得た「暗黙知」を「形式知化」した上で、それを組織全体に再度内面化させるという、ボトムアップ的な要素を取り入れている。

両社ともに経営者自身の「問いを投げかける存在」としての能動的な姿勢が、組織学習の再起動に不可欠なフロネティック・リーダーシップを発揮している。そして、組織学習の停滞を打破する結果を導いているが、ユニクロは外部からの形式知の導入と事業モデルの変革に焦点を当てる一方で、アイリスオーヤマは顧客の暗黙知の深掘りと現場からの知識創造に重きを置いている。これは、それぞれの経営者における、リーダーシップを発揮する方向性の違い、即ち「型」の違いに基づくものであると考えられる。

5-2. 仮説の設定

この両社の事例からは、実際にはミドルの活動の前に経営者によるフロネティック・リーダーシップが稼働することで、新たな組織学習が展開している様子が伺える。そしてこのことが、「成熟期の中小企業が再成長に必要な組織学習とは何か？」というリサーチ・クエスチョンに繋がっている。

その結果として、これまでの考察の結論として、本稿では以下の仮説を次の図 12 と共に提示する。

仮説：経営者の役割として組織学習の停滞を打破するためにリーダーシップを発揮する場合、企業の実態を踏まえたアプローチの手法＝「型」が存在する

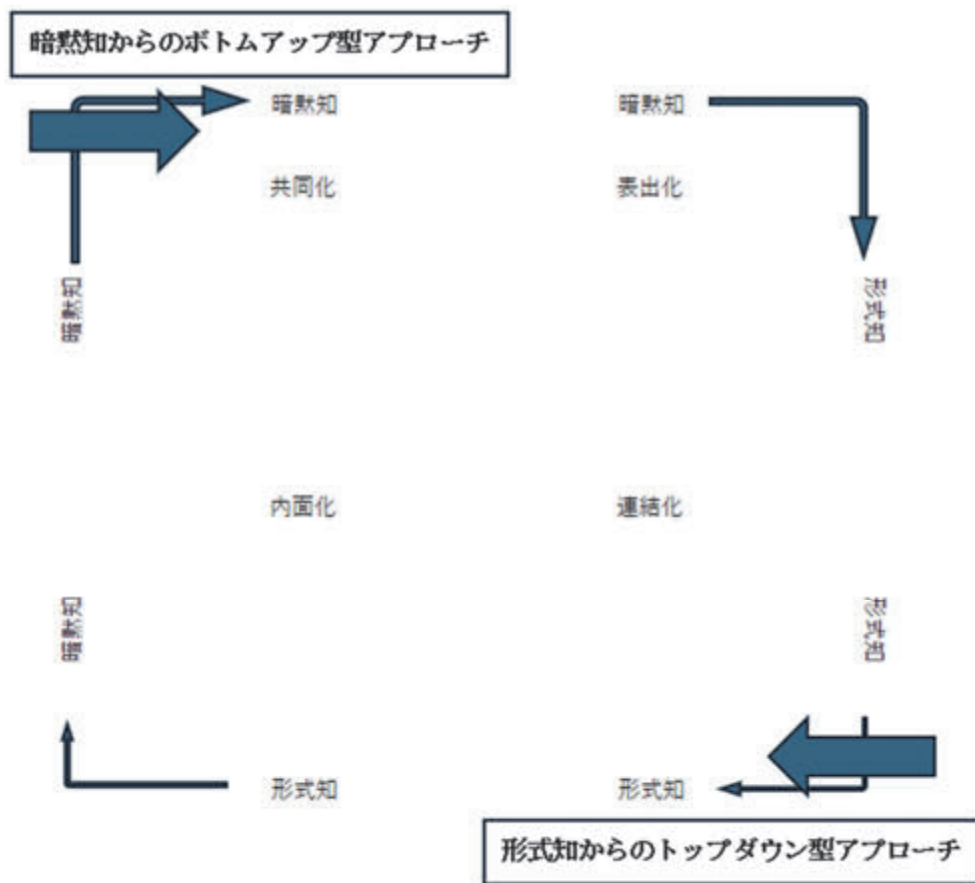


図 12 組織学習へのアプローチの違い

(出所：筆者にて作成)

5-3. インプリケーション

この仮説は、ユニクロの柳井氏が外部の成功事例や先進的なビジネスモデル（SPA モデルなど）を積極的に学習し、その「形式知」を自社のビジネスに適用することで事業構造を変革していったトップダウン型のアプローチと、アイリスオーヤマの大山氏が、自らが顧客視点に立ち、現場での深い洞察を通じて顧客の「暗黙知」を引き出し、それを製品開発に結びつける「ユーザーイン」のアプローチを重視し、現場からの知識創造を促進したボトムアップ的な要素を取り入れたアプローチの共通点と相違点から導かれたものである。

両社ともに経営者自身の「問いを投げかける存在」としての能動的な姿勢が、組織学習の再起動に不可欠なフロネティック・リーダーシップを発揮し、組織学習の停滞

を打破する結果を導いている一方で、そのアプローチの方向性、すなわち「型」に違いが見られることが示唆されている。

従って、本稿の論考に基づくインプリケーションは以下の通りである。

第一に、本稿は事例として取り上げさせていただいた両社の経営そのものについて論述したものでは無い。しかし、本稿が焦点を当てている、成長が停滞している中小企業の経営者に対しては、組織学習へのアプローチに対する考え方を提示することが考えられる。こうした中小企業の経営者が、自らの経営手法や経験と知識、個人的な特質や置かれている外部環境と直面している内部環境などを洞察することに加えて、この「型」の違いに着目することによって、組織学習へのアプローチの有効性が高まるということが出来る。

第二に、同じく成長が停滞している成熟期の中小企業に対して用意されている、公的機関や金融機関などの第三者による支援策の有効性向上を挙げたい。外部機関による支援が行われる場合、専門家は事業や財務の調査によって、企業の業績と内部環境及び外部環境との関係を明らかにし、企業と認識を共有した上で、事業計画の策定を、経営者と共に進めることがある。これを前述の SECI モデルから見た場合は、事業と財務の調査によって、企業の暗黙知を表出化し、更に事業計画というフォーマットに基づく形式知にあてはめて、企業の活動施策を連結化するものである。

更に、策定された事業計画に対する進捗状況を、経営者と専門家・金融機関や支援機関が共同で、定期的なモニタリングを行うことによって、企業の外部からのチェックを加えて、形式知の内面化を進めていくことが出来る。その結果、事業計画の実効性を高めていくことが可能となり、企業の組織学習の回転は促進されて、知識創造活動の活性化に繋がっていく。この活動の流れを経営者のみならず、各々の関係者が認識することによって、中小企業に対する支援策の有効性が高まるのではないかと考えている。

この2つのインプリケーションには、成長が停滞している中小企業の経営者が、自らの企業の状況を深く洞察し、打ち手を定めて停滞する組織学習を活性化させることで組織学習を活性化させることと、外部の支援を得て組織学習の活性化させるという点での違いがある。しかし、知識創造活動を活性化させる点においては共通している。従って、経営者による取り組みの有効性の向上が前提ではあるが、そのことに加えて、金融機関や支援機関による、形式的な外部支援による再成長への取り組みへの進化にもつながる可能性があると考えている。

6. 今後の課題

本稿は、先行研究と事例の分析によって、リサーチ・クエスチョンである「成熟期にある中小企業が、再成長のために必要な組織学習とは何か？」について検討を行ったものである。そして、ユニクロとアイリスオーヤマの事例から、企業が再成長を果たす際の、経営者による組織学習へのアプローチには、SECI モデルのどの部分に働きかけることが有効となるのか、仮説として、それぞれの経営者による「型」があることについて論考した。

一方で、本稿には検討すべき課題がある。

一点目は、組織学習について、組織のリーダーである経営者が果たすべき役割についての整理である。一般的に中小企業において、特に成熟期にある中小企業においては、経営者が率先して組織学習を展開しなければ、従業員自らによる組織学習の活性化は期待し難いと考えられる。しかし、従業員の性質や、ミドル層の存在有無などによって、経営者以外のリーダーによる組織学習の活性化が実現することもあり得る可能性は否定できず、これについては更に多くの事例について、考察を進めることが必要である。

二点目は、業種や事業形態の違いによる分析である。今回の事例で取り上げたユニクロは、アパレルの小売から SPA 事業体を指向した段階であり、アイリスオーヤマは、創業時からの製造業から、問屋機能への進出を指向した段階である。

小売りと製造という事業体による違いが、組織学習に対するアプローチの起点を縛る可能性は否定できないため、更に複数の業種業態において、企業内の情報も含めた考察を行い、妥当性を確かめることが必要である。

三点目は、組織学習の中身についての分析である。本稿での事例では、主となるものは、事業の内容そのものを大幅に切り替えるタイミングでのアプローチを重要視して、分析を行っている。しかし、停滞しながらも組織学習自体が行われている場合、その組織学習そのものから知識創造的な活動への変革が実現した事例があることも考えられる。組織構造がシンプルな中小企業においては、企業内部の活動に基づく知識創造活動によって、成長を実現する事例についても、探索が必要となる。

これらの点について、今後更に掘り下げて考察を進めるものと致したい。

謝辞

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究科教授・経営専門職専攻長

内田康郎先生には、多くの貴重なご示唆とご指導を賜りました。心より感謝申し上げます。また内田ゼミにて様々な議論と示唆を頂いた、メンバーの皆さまにも深く感謝いたします。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] Chris, Argyris. (2010) *Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design*. (河野昭三監訳『組織の罠—人間行動の現実—』、株式会社文真堂、2016年)
- [2] Peter, F., Drucker. (2001) *Management: Tasks, Responsibilities, Practice*. (上田惇生編訳『マネジメント【エッセンシャル版】』、ダイヤモンド社、2001年)
- [3] Joan, Magretta. (2012) *Understanding Michael Porter: the Essential Guide To Competition And Strategy* (櫻井祐子訳『[エッセンシャル版]マイケル・ポーターの競争戦略』、株式会社早川書房、2012年)
- [4] Henry, Mintzberg, Bruce, Ahlstrand, & Joseph. Lampel. (2012) *Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd Edition)* (齋藤 嘉則監訳『戦略サファリ 第2版』、東洋経済新報、2013年)
- [5] Peter, M., Senge. (1990, 2006) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. (枝廣淳子 小川理一郎訳『学習する組織—システム思考で未来を創造する』、英治出版株式会社、2017年)
- [6] Herbert, A., Simon. (1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, Fourth Edition*. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版 経営行動—経営組織における意思決定過程の研究—』、ダイヤモンド社、2021年)
- [7] 大山健太郎 (2017) 『アイリスオーヤマの経営理念 大山健太郎 私の履歴書』日本経済出版社。
- [8] 杉本貴司 (2024) 『ユニクロ』株式会社日経 BP。
- [9] 鶴蒔靖夫 (1993) 『アイリスオーヤマの革新と挑戦』株式会社 IN 通信社。
- [10] 野中郁二郎・川田英樹・川田弓子 (2022) 『野性の経営 極限のリーダーシップが未来を変える』株式会社 KADOKAWA。
- [11] 野中郁二郎＋竹内弘高 (2020) 『知識創造企業 (新装版)』東洋経済新聞社。
- [12] 村松進 (2023) 『アイリスオーヤマ 強さを生み出す5つの力』株式会社日経 BP 日本経済新聞出版。

[13] 安本隆晴（1999）『「ユニクロ」！監査役実録』ダイヤモンド社。

[14] 柳井正（2006）『一勝九敗』株式会社新潮社。

参考ホームページ（引用ホームページを含む）

[1] 2025 年版小規模企業白書第 1 部第 2 節金利・為替・物価

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/shokibo/b1_1_2.html

（2025 年 7 月 29 日アクセス）

[2] 2025 年版中小企業白書第 2 部第 2 章スケールアップへの挑戦

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/PDF/chusho.html>（2025

年 8 月 8 日アクセス）

[3] 中小企業活性化協議会について

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/index.html>（2025 年 7 月 29

日アクセス）

[4] 私的整理について

<https://www.2ben-tousan.com/business-revitalization/private>（2025 年 7

月 29 日アクセス）

[5] 株式会社ファーストリテイリングアニュアルレポート HP より

<https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/annual.html>（2025 年 8 月 1 日

アクセス）

[6] ビジネスクリエーター研究学会研究大会 HP より [https://www.business-](https://www.business-creator.org/meeting/)

[creator.org/meeting/](https://www.business-creator.org/meeting/)（2025 年 8 月 1 日アクセス）

[7] アイリスオーヤマ HP より

<https://www.irisohyama.co.jp/company/specialty/>（2025 年 8 月 2 日アクセス）