

2023年12月21日 全26頁

シリーズ 横串組織の社会史 -1980年代編-

「韻」を踏む組織論

コンサルティング第二部 主席コンサルタント 林 正浩

【要約】

- 横串機能や横串組織は、企業経営・組織運営を論じるうえでの欠かせないテーマの一つだが、いつ頃から注目され始めたのか、なぜ注目されているのかについては意外と知られていない。
- そこで本稿では、取り巻く時代背景や関連する組織論をからめながら、横串機能や横串組織のあり方を探る。そしてそこから得られる示唆をチェンジマネジメントの推進力として提示する。第1回となる本稿では主に1980年代の動向に着目したい。
- 本題に入る前に、2つの国家的プロジェクト、すなわち米国における宇宙開発事業と我が国における青函トンネル事業を取りあげ、横串機能や横串組織、事業開発の視点で概観する。
- 次に、総合エレクトロニクスメーカーの組織形態や1980年代を中心に大手各社で相次ぎ設立された生活文化系の研究機関を題材に、横串機能や横串組織に通底するエッセンスをあぶり出していく。
- 最後に、横串機能や横串組織への理解を助けるため、同時代の組織論やナレッジマネジメント研究の潮流についても簡単に紹介する。

目次

1. 横串とは何か.....	2
2. プロローグ：横串前史.....	3
3. 主要メディアに見る横串.....	10
4. 横串を推進力とした創造的破壊-松下電器産業-.....	11
5. 一大ムーブメントとなった「生活研」という名の横串組織.....	17
6. ミドル・アップ・ダウンの時代.....	21

1. 横串とは何か

「横串が刺さっていない」「横串組織がうまく機能しない」

経営企画部門を支援するなかで、こんな声を良く耳にする。皆様の所属組織でも一度は聞いたことがあるだろう。

組織のタコつぼ化・サイロ化とセットで語られることの多い横串機能・横串組織だが、いつ頃から注目され始めたのか、そして今なお、なぜ注目されているのか。意外と知られていないのではないだろうか。

そこで本稿では、我が国における横串機能や横串組織の歩みを関連する経済・社会の動向や時代背景を織り交ぜながら、ランダム且つ多面的・重層的にとらえていく。経営組織や情報流通のあり方を「横串」をキーワードに幅広く論じつつ、そこから得られた示唆をチェンジマネジメントの普遍的な推進力として提示したい。第1回となる本稿では主に1980年代の動向に着目する。

なお、本稿における見解は筆者個人に属し、筆者の所属する団体などの公式見解ではないことをあらかじめ申し添えておく。

先ず、「横串」の意味を改めて確認しておこう。

言うまでもないが、横串はもともと和食用語である。「横に並べた小魚を串で刺し連ねること。開いたうなぎ・穴子などを横から串で刺すこと。また、その串」¹が本来的な意味だ。うなぎ職人の格言「串打ち3年、裂き8年、焼き一生」の「串打ち」の串がそれにあたり、魚の身の流れや繊維に対して垂直に串を打つことを指す。



うなぎの串うち (Photo AC)

蛇足だが、この「串打ち3年、裂き8年、焼き一生」はコンサルティング実務では否定的にとらえる向きが少なくない。要は、暗黙知の形式知化を拒む、「背中を見て育て。親方の技術は盗め」とする職人氣質は属人化の極みだからダメ、というわけだ。もちろん、長年の「焼き」で爪も溶けている鰻屋の大將の仕事ぶりからは、一生かけて専門領域を極める真摯な姿勢や真似のできない技術の極致など、学ぶことは少なくない。しかし、言語化や映像化をはじめとした可視化を通じてノウハウを広く共有し、次世代への技術継承のハードルを下げることこそ事業価値向上への近道ではないだろうか。おそらくコンサルタントはそう問いかけるだろう。

後段で触れるナレッジマネジメントの先駆、野中郁次郎一橋大学名誉教授が提唱するSECIモデル²の暗黙知から形式知への移行プロセスはビジネスの現場では欠かせない。「串打ち～」と

¹ 小学館編 デジタル大辞泉 2023年4月版

² 知識の創造と共有のプロセスを表すモデルとして知られている。SECIとは、Socialization（社会

いう格言自体、形式知化を軽んじ、いたずらに職人氣質（≒属人氣質）を美化し聖域化を加速させてしまう。もちろん要素還元主義に基づくマニュアル化には限界があるだろうし、唯一無二の匠（たくみ）の技も大切にしていきたい。しかし一方、聖域化は事業価値の棄損を招く。逆に言えば、仕組み化や形式知化こそ成熟産業を成長軌道に乗せることのできる唯一の勝ち筋と言えるのではないだろうか³。

2. プロローグ：横串前史

前置きはこれくらいにして本題に入ろう。本稿のテーマである組織論や情報流通論における横串の意味するところだが、これは「縦割りの各組織内の互いに関連のある部署を連携させること。また、そのためのプログラム」を指し、そうしたプログラムを有機的に作用させることを目的とした横断的組織構造を「横串組織」と称することに異論はないだろう。

縦割り組織に横串を加えた、いわゆるマトリクスマネジメントといえば、米国の事例にはなるが、政治的な決断としても記憶される NASA（米国航空宇宙局）のアポロ計画が思い浮かぶ。

1961年5月25日の連邦議会の上下院合同議会でなされたジョン・F・ケネディの有名な演説⁴「1960年代末までに人間を月面に着陸させ無事に地球に帰還させる」からスタートしたアポロ計画。計上された予算は約300億ドル、当時の為替レートで10兆円あまりにのぼる。我が国の1961年の一般会計予算約1兆9,300億円に比べてもいかに巨額だったかが分かるだろう。このアポロ計画では、図表1に示すように横軸の機能別組織と縦軸のプログラムタスクを「プログラムマネージャー」が統括するスタイルになっている。

化)、Externalization (外面化)、Combination (結合)、Internalization (内面化) の頭文字をとったものであり、個人が有する知識を社会化し、外面化して共有し、結合して新しい知識を創造し、最終的に内面化して個人の知識として定着させる一連のプロセスを指す。後述の「ミドル・アップダウン・マネジメント」が知識創造のためのアプリケーションとして位置づけられるならば、この SECI モデルはいわば OS (基本ソフトウェア) と言えよう。

³ 「獺祭」で有名な旭酒造の経営スタイルが想起される。職人技の仕組み化について、同社の桜井会長はその著書の中で「マニュアル化できるのは、98%まで。残りの2%は知恵が必要。ただし、マニュアルがあることで、2%の本質的な部分に頭を使うことが出来る」と指摘する (桜井 2017)。杜氏のいない酒造ならではの考え方であろう。なお、グローバル化を加速させる同社は、水や原料米も米国産にこだわりニューヨーク州で醸造された「獺祭ブルー」を2023年9月より発売、ニューヨーク州の小売店やレストランでの提供を始めている。

⁴ 国家的緊急課題に関する特別議会演説。この年、ソ連のヴォストーク1号がガガーリン飛行士を乗せて地球一周飛行を成功させている。

(図表 1) マトリクスマネジメント (NASA)

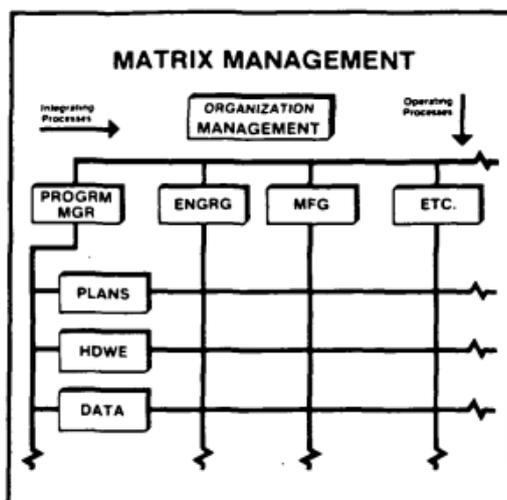


Figure 24

出所：「Matrix management for aerospace 2000」(1980)

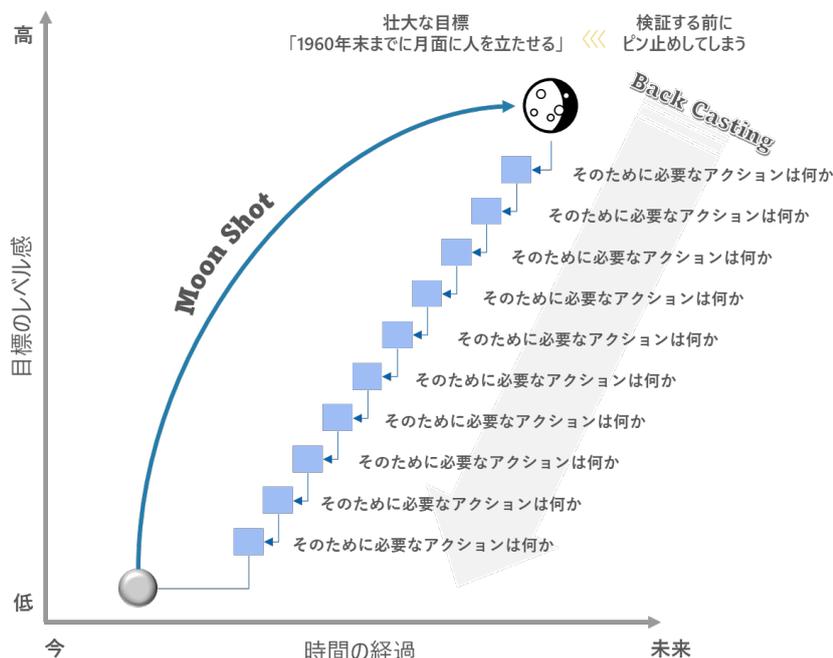
数多くのプロジェクトを同時にかつ効率的に進めるために、航空宇宙局本部や航空宇宙技術ミッション局などの異なる局のメンバーと全米各地に置かれる各センター⁵からアサインされた専門家が、プログラムごとに意思決定と実行を重ねたとされている。なお、諸説あるがアポロ計画の推進に関与した人数は実に 35 万人以上とも言われている。

こうしたマトリクス組織はその後、NASA のパートナー企業の多くが属する航空宇宙産業を中心に推奨され、その概念が広まったとする説が有力だ。そして、現在に続く組織横断的なプロジェクトマネジメント手法やシステム思考の多くは、NASA で試され原型が形づくられたと言っても過言ではない。ちなみに 2030 年をゴールとする SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) の目標設定に関連して「ムーン・ショット」(図表 2) と呼ばれる概念が思考法としての「バックキャストिंग」とセットで論じられることがあるが、これも前述のケネディによる演説がルーツとされている⁶。

⁵ それぞれのセンターは異なる技術領域で強みを有しており、相互に分担することで NASA の技術領域全体をカバーしている。航空技術のラングリー研究センターをはじめ、大型ロケット開発の中核的存在であるマーシャル宇宙飛行センター、有人宇宙船の開発運用を担うジョンソン宇宙センター、エンジン試験業務の中核であるステニス宇宙センターなどセンターは 10 を数える。

⁶ 1961 年の特別議会演説とは別に、翌 1962 年 9 月 12 日には一般演説がなされている。ケネディはその中ですべての国民に向け “We choose to go to the moon” とシンプルに語りかけている。最終目的逆算思考 (バックキャストिंग思考) の典型例であろう。

(図表 1) ムーン・ショット



出所：大和総研作成

加えて言えば、1970年4月のアポロ13号の月面着陸ミッションで起こった酸素タンクの爆発に際し、タンクの遠隔修理で活躍⁷した「ペアリング・テクノロジー」もNASAが編み出した代表的な工学技術だ。このペアリング・テクノロジーにおける一連のシミュレーション手法は、今日の都市開発や製造、建設の現場などでの産業課題の解決に欠かせないデジタルツインの源流と言っても差し支えないであろう。

1957年、ソ連のロケットが人類初となる人工衛星「スプートニク1号」を地球の周回軌道に送り込んで以来、国際政治の舞台となった宇宙。そして1960年代、国の威信をかけた米国の宇宙開発事業が、その後の世界中の企業経営および組織運営、そして技術開発にも大きな影響を及ぼした点は大変興味深い。

一方で、一連のアポロ計画がピークアウトした1970年代以降、衰退する大国の様相を呈していた米国の政治・経済状況も相まって、NASAは恒常的な予算削減圧力にさらされた。予算配分が政治化するなかで、NASAでは次なる業務を巡って競争が起こったことはよく知られている。センター間の競争が激しくなる過程で、調整機能としての本部権限が強化され、全体として集権化と階層化が加速したとされている。それだけではない。手続きや規則が増え続け、そうしたことがNASA内部における管理業務の肥大化につな



チャンレンジャー号爆発事故
(NASA Image & Video Library)

⁷ 第68回アカデミー賞において編集賞および録音賞を受賞した1995年の映画「アポロ13」(監督:ロン・ハワード 製作:イマジン・エンターテインメント)でもその様子が描かれている。

がり、過度ともいえる分業・縦割り体制を余儀なくされた一面があったことも強調しておきたい。官僚化の進行である。そうしたなか、1986年⁸1月28日、テレビ中継を通じて世界中の人々が目撃することになる「チャレンジャー号 STS-51-L フライト事故」（チャレンジャー号爆発事故）が起る。その打ち上げに際しては、様々なネガティブ要因が重なった。失敗や遅延が許されない重圧のなか、Oリングと呼ばれる封止材の破損に関するリスク情報が楽観的に解釈されたことや、多層構造となっていた安全確認プロセスが当事者意識を失わせたこと、そして打ち上げ反対を唱える有識者を結果的に排除して組織的意思決定に至ったことなどがからみ合い、事故原因を形成したと分析する向きも少なくない。

組織や意思決定プロセスは、大きな仕事を成し遂げるための人類の英知と言えるだろう。しかし、それは時として、作り手や担い手の想像を超えるミスを引き起こす。7名の乗組員が犠牲となったチャレンジャー号の事故ではファクトとオピニオンがすり替わるなかで、高次の組織的意思決定が合理的に間違いを犯すことの必然を、そしてその怖さを教訓として後世に刻む事故だったと思う。

もちろん、1986年の爆発事故以降、シャトルの安全性を高めるためのマネジメント改革が断行されたことは言うまでもない。具体的には委員会勧告⁹に従いスペースシャトル計画に関わる管理機能をジョンソン宇宙センターからワシントンの本部に移すと同時に、オペレーションの安全に関わるセンター横断の横串組織である「安全と信頼性・品質保証部」を本部に新設した。しかし、同部に直接的な権限は付与されず、個別のセンター内に設置された安全組織が安全に関わる報告を各センター長に行う従前のレポーティングラインは、事実上温存されたという。形式的に横串は刺さったが実態は縦割りが残った格好だ。こうして安全に関する情報は組織上集約されることなく、コミュニケーションミスの生じやすいNASAの状況は変わらなかった。そしてこの状況が、やはり7名の宇宙飛行士が犠牲となった2003年2月のコロンビア号の空中分解事故の導火線ともなっていく¹⁰。

NASAが国家行政組織である以上、集権化や階層化はある意味避けられないであろう。また、

⁸ 同年の世界的な事故としては4月26日に起こったウクライナ北部のチョルノービリ（チェルノブイリ）原子力発電所事故が記憶に残る。原子炉の構造上の問題のみならず、旧ソ連における安全にかかわるカルチャーの欠如、規則や手順の未整備など組織面での問題も事故原因として挙げられる。

⁹ 1986年2月3日に設立されたスペースシャトル・チャレンジャー号事故に関する独立事故調査委員会による勧告。元国務長官W・ロジャースが委員長を務めたことからロジャース委員会勧告ともいう。

¹⁰ 不祥事や事故の後に設置される独立第三者委員会の勧告が有効に機能せず、悪しき慣習が残される根本的な理由に組織文化の影響を挙げる向きもあろう。NASAにおける一連の事故の場合も例外ではなく、その根底には「なせば成る（CAN DO）文化」があったと指摘する有識者は少なくない（澤岡2004、桑田2008）。この「なせば成る文化」は前述のムーン・ショットやバックキャスト思考とは不可分の関係にあると言えるだろう。1969年のアポロ11号の月面着陸や1970年のアポロ13号の奇跡の生還などの一連の成功体験が「なせば成る文化」を揺るぎないものとし、未知なる宇宙開発を前に進める駆動力となったことは特筆に値する。一方でNASAをはじめとした組織はシステムの集合体であり、それぞれが人間の創造物である以上、常にミスが生じることを前提として操作ミスや判断ミスがあっても事故を起こさないような仕組みを重んじる「フェイルセーフ文化」を同時に根付かせることも欠かせなかったと筆者は考える。

科学技術や宇宙開発のトレンド、国際政治の動向、連邦政府予算額に占める予算規模など複数の因子が複雑に作用しあい、結果的に NASA の組織運営に悪影響を及ぼしたとも推察される。官僚組織やマトリクス組織、組織の階層化やフラット化自体に良い悪いはなく、取り巻く環境に依拠して変化することはむしろ当然のことであろう。いずれにせよ NASA の組織構造やプロジェクト運営への考察を通じて得られる気づきは数多い。

そして、アメリカ、カナダ、日本をはじめとした 8 か国¹¹で月探査新時代を拓（ひら）く「アルテミス計画」がいよいよ動き出す。アポロ以来の有人月探査を目指す同計画では 2024 年に有人月面着陸、2028 年には月面基地の建設着手を目指す。

さて横串機能や横串組織を論じるに際し、我が国におけるプロジェクトマネジメント事始めについても触れておきたい。諸説あろうが、戦後の国家的プロジェクトとしては日本鉄道建設公団（当時）による青函トンネル建設事業が真っ先に挙げられるのではないだろうか。

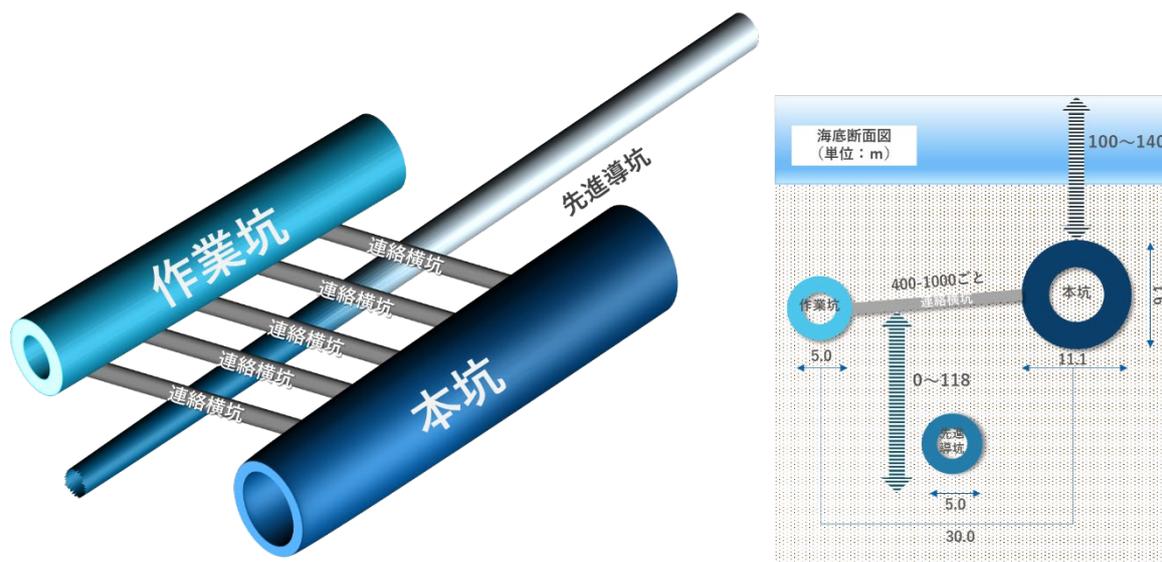
本州と北海道の間に海底トンネルを敷設する構想は戦前から存在したが、本格的な着手は終戦直後の 1946 年の地質調査からとされている。高温多湿となる過酷な坑内環境のもと、4 回にもわたる異常出水をはじめとした幾多の苦難を経て、1983 年 1 月に先進導坑が貫通、その 5 年後の 1988 年 3 月、1964 年の吉岡調査斜坑（北海道側）着工から数えると実に 24 年の歳月を経て青函トンネル（青函隧道）として開通するに至っている。

最近では、輸入食料の価格高騰や供給不安を背景に、我が国の食料基地である北海道と本州を結ぶ物流の大動脈の形成が喫緊の課題となっているが、その切り札として一般社団法人日本プロジェクト産業協議会（JAPIC）によって打ち出された「第二青函トンネル構想（青函マルチトンネル構想）」が注目を浴びている。別名津軽海峡トンネルプロジェクトとも呼ばれる新プロジェクトの建設費の概算は約 7,200 億円、工期 15 年。自動運転専用道路やパレット台車専用道路の整備も構想されているという。2023 年 7 月には「第二青函トンネル構想実現推進会議」が立ち上がったこともあり、一連の動きに注目されている読者も少なくないだろう。

組織運営や事業開発をテーマに筆者が青函トンネル事業をメタファーとして取りあげる際には、①本坑と作業坑との関係やそれらをつなぐ連絡横坑の果たした横串機能に加え、②斜坑着工から先進導坑貫通まで続けられた調査ボーリングの現場における技術開発を引き合いにだすことが多い。

¹¹ 2020 年 10 月にアルテミス計画にサインしたのは、米国、カナダ、日本、イタリア、ルクセンブルク、UAE、イギリス、オーストラリアの 8 か国。強固なパートナーシップを確立するべく「国際探査ロードマップ」と呼ばれる宇宙探査に関する国際共通ビジョンで同計画に横串を刺す。

(図表 2) 青函トンネル事業における坑道間連携



出所：「インフラ整備 70 年 戦後の代表的な 100 プロジェクト (Vol. 03)」#16 を参考に大和総研作成

作業坑と本坑のあいだに工事用通路である連絡横坑を 400～1,000 メートル毎に細かく設けたことが青函トンネル事業の特徴である (図表 3)。この連絡横坑がいわば横串機能を果たし、3 か所程度は本坑の切羽が同時にできるように掘削が進められた。こうした作業坑や連絡横坑に斜坑や先進導坑も加えた坑道間の有機的連携による同時施工が奏功し、全長 20 キロメートルあまりの海底部の掘削は 13 年で完了したという。作業坑・連絡横坑を想定しない場合の所要年数が 36 年と見積もられていたことから、「横串」が工期短縮に大いに貢献したと考えられる。また、後述のように先進導坑内で開発された新技術の即時導入による安全性向上も見逃せない。

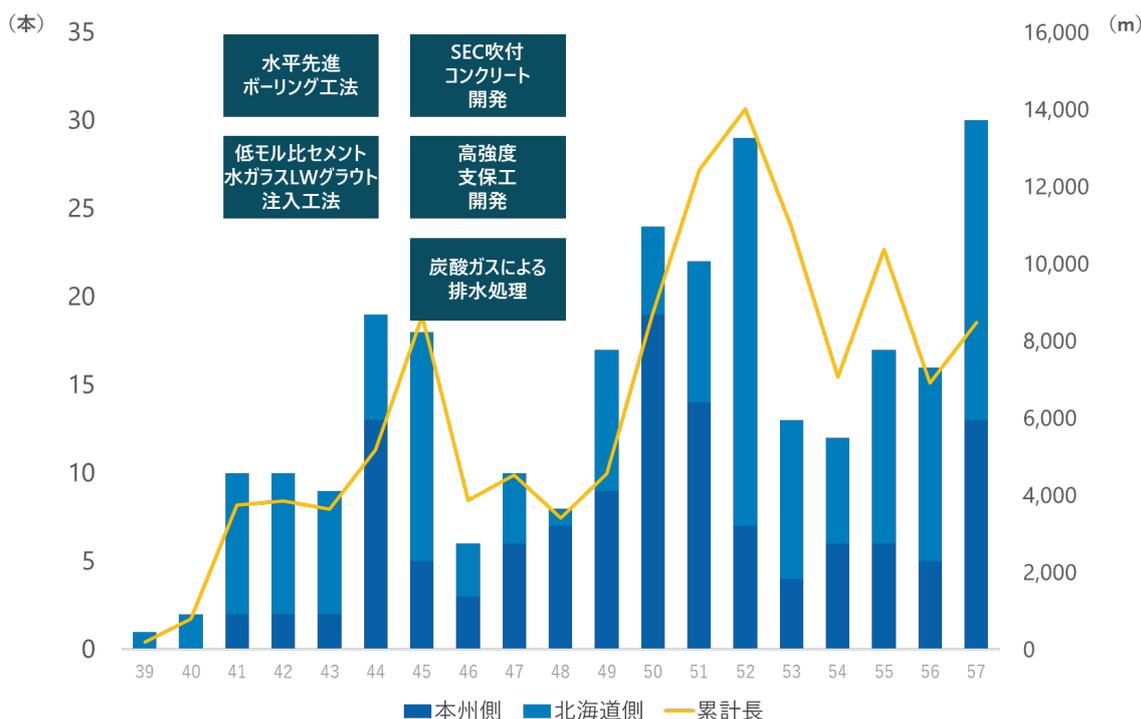
青函トンネル事業における一連の坑道間連携は、企業経営、特にプロジェクトを成功に導くエッセンスが詰まっている。作業坑ではどのようなタスクを手掛け、どの連絡横坑を通じて誰がどの程度の頻度で何をデリバリーするのか、本坑におけるレセプターは誰か、連絡横坑を往来するコミュニケーターのはたらきがプロジェクト期間の短縮やプロジェクト品質の向上に作用するための条件とは何か。プロジェクトマネジメントの観点から得られる示唆や教訓は本質的¹²なものが多く、今も色あせることはない。

次に本坑掘削を照らすサーチライト、先進導坑の役割にもここで簡単に触れておこう。先進導坑は、地質や湧水の状況を調査するための調査作業坑として位置づけられる。青函トンネル工事における 3 大技術、すなわち「調査ボーリング」「地盤注入」「吹付コンクリート」は、主に 20

¹² 全体的な方向性や着地、想定リスクや期待効果もはっきりしない仕事だからこそ「プロジェクト」化を志向するのであり、それを KPI のような活動量で測定し、詰め将棋のような WBS で「マネジメント」すること自体矛盾をはらんでいる。「霧の中に包まれた、手掛けたことのない仕事の細部まで予測し用意周到に準備し、思い通りに管理する」が「プロジェクトマネジメント」の直訳であり、この矛盾を正面から謙虚に受け止めることがプロジェクト価値最大化の第一歩であると筆者は考えている。

歳代の若手技術者が中心となり、この先進導坑内における調査ボーリングでトライ&エラー¹³を繰り返しながら、本坑での実用化に耐えうるまで何度も実証実験が重ねられたという。こうした次世代を担う日本の技術者による不断的な努力が青函トンネル工事のみならず、その後の世界中の海底トンネルにおける安全性向上にも大きく寄与したことを忘れてはならないだろう¹⁴。他にも、とっさのクライシス対応¹⁵に関わる現場指揮官の判断など、世界最長¹⁶の海底鉄道トンネル工事は一大国家プロジェクトとして今も私たちに貴重な示唆をもたらしてくれる。

(図表 3) 調査ボーリングの実績推移と青函トンネル事業における主な開発技術



注：左目盛り：ボーリング本数（本州側・北海道側別）/右目盛り：累計長

出所：「応用地質 29 巻 Vol. 2」のデータを参考に大和総研作成（

¹³ このような動的なトライ&エラーはリーン・スタートアップ、あるいは現場主導の観点からは MVP (Minimum Viable Product) 開発にも一部通じるところがある。現場即応力を強みとする技術の高度化やスパイラルアップは欧米ではなくむしろ日本のお家芸であったことを改めて強調しておく。

¹⁴ 一方で、1966年5月18日に調査坑工事のボーリング現場で初の犠牲者を出して以来、工事中に34名の殉職者が出たことは付記しておきたい。青森県外浜町・竜飛崎に工事殉職者の慰霊碑が建つ。

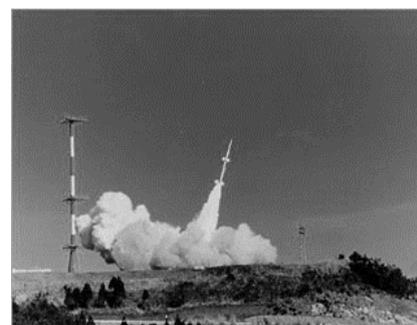
¹⁵ 毎分30トンの異常出水で作業坑が海水で満たされた危機的状況のなか、本坑掘削区間を敢えて水がめに見立てた「水抜き」などは、現場の指揮官ならではの逆転の発想であったと筆者は考えている。この水抜きシーンは、1982年公開の日本映画「海峡」（監督：森谷司郎 製作：東宝映画）で高倉健演じる国鉄技師の奮闘と決断を中心としてドラマチックに描かれている。

¹⁶ 海底鉄道トンネルとしては世界最長の53.85キロメートルであるが、鉄道トンネルとしては、2016年に開通したアルプス山脈を縦貫する全長57キロメートルのゴットタルドベーストンネルが世界最長。なお、鉄道トンネルの海底部に限れば1994年5月6日に開通した英仏海峡トンネル（全長：50.5キロメートル、別号ユーロトンネル）が世界最長である（英仏海峡トンネル海底部：37.9キロメートル、青函トンネル海底部：23.30キロメートル）。

3. 主要メディアに見る横串

横串組織が我が国で初めて導入された正確な時期は定かではないが¹⁷、機能別組織やピラミッド型組織に横串を刺すマトリクス型組織に近いものについては 1970 年代初頭から中頃にかけて、当時の日本電気や富士通で導入されたとする説が有力だ。1960 年代の急速な電子化の進展に加え、コンピュータや通信機器、データ伝送装置などの情報関連機器に関連する事業の拡大が背景にあったと推察される。

日本電気では、東京オリンピックにおける実況テレビ国際衛星中継での同社製衛星通信機器の活躍が注目され（1964 年）、日本初の人工衛星「おおすみ」を東京大学宇宙航空研究所（当時）に納品（1970 年）、一方富士通では、600 型電話機（いわゆる黒電話）の量産が開始（1963 年）、第一銀行（現在のみずほ銀行）にオンライン預金システムを納入（1968 年）するなどこの時期、両社とも事業構造そのものの変革が進んだ。



人工衛星「おおすみ」の打ち上げ
© NEC Corporation 1994-2023

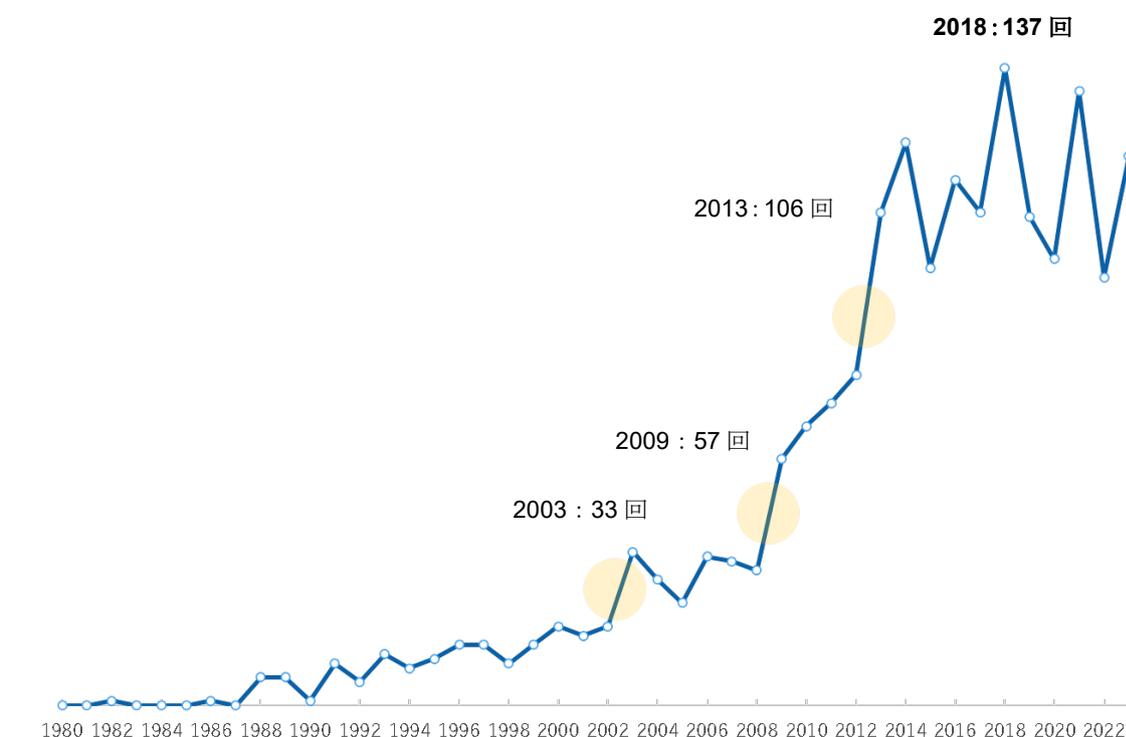
では、横串のトレンドを時系列で見ていこう。ここでは、横串という概念が主要メディアでどの程度の頻度で取りあげられていたのかを時系列で確認していく。図表 5 は主要日刊紙及び経済誌で「横串」が登場した回数の年次推移¹⁸である。今後、この推移をベースにして近未来ならぬ近過去の解説を試みたい。

自動車の生産台数が 1,100 万台あまりと米国を抜いて初めて世界一となった 1980 年以来、今日に至るまでほぼ右肩上がり横串への注目度が増していることが分かるだろう。よく見ると、期間は最長だが実感に乏しい「いざなぎ景気」のとぼ口である 2002～2003 年、食と住まいを失い困窮した人々が日比谷公園の年越し派遣村に溢れたリーマンショックの 2008～2009 年、そしてアベノミクス下の景気回復局面（第 16 循環）の起点と目される 2012 年 12 月を含む 2012 年～2013 年など、いくつかの上昇トレンドを確認することができる。

¹⁷ 1969 年 10 月 15 日付日経朝刊 1 面「きょうのことば」ではピラミッド型縦割り組織の弊害について、人材活用面からの解説が確認できるものの、縦割り組織と対比されるプロジェクトチーム制などの形態は横串組織ではなく「横割り」組織と紹介されている。ちなみに、この日の 1 面では経済の安定成長のための予防的金融引き締め措置を日銀総裁が金融界に要請した、と報じている。

¹⁸ 日経（朝刊・夕刊）、日経産業、日経流通（日経MJ）、日刊工業、朝日、毎日、読売、産経、フジサンケイビジネスアイ（2004 年～2021 年）、日経ビジネス、週刊東洋経済、週刊ダイヤモンドを対象に日経テレコンの記事検索機能（検索範囲：見出し、本文、キーワード、分類後）を利用し集計した。

(図表 4) 「横串」の登場回数 (1980~2023)



注：2023年は11月27日までの数値をもとに集計

出所：日経テレコンの記事検索機能を利用し大和総研作成

4. 横串を推進力とした創造的破壊 -松下電器産業-

1980年代も後半に入ると、わずかながら横串組織や横串機能に関する記事が主要経済メディアで取り上げられるようになる。ちなみに横串の初出は日経ビジネスでは1988年、日本経済新聞(朝刊)では翌1989年である。日本の金融機関がスペインの無敵艦隊=アルマダに例えられ、ジャパンマネーが世界を席卷した狭義の資産バブル期¹⁹⁾にもシンクロする。

一方、米国でもDEC(当時)の創設者Ken Olsenがマトリクスマネジメントを導入したことで1980年代に横串概念が一気に拡大したとされる。この時期、GEやシティコープ(現シティグループ)、ロイヤル・ダッチ・シェル(現シェル)、エクイタブル生命保険(現AXA)、ダウコーニング(現ダウ・シリコーンズ・コーポレーション)などの主要企業もマトリクスマネジメントをこぞって導入し、その普及が加速した。

日本における横串に話を戻すと80年代中頃から後半にかけて²⁰⁾、比較的目的立つのがソニー

¹⁹⁾ 一方、広義のバブル期を指す正式期間には諸説あるが、景気循環の視点では1986年11月~1991年2月までの第11景気循環を指す場合が多い。

²⁰⁾ 我が国エレクトロニクス産業の全盛期と重なる。1984年の松下の連結ベース売上高は約155億ドルと米国AT&Tの約130億ドルを上回り、1986年の半導体メーカー売上高ランキングでは上位3位までを日本勢が独占した。また、エレクトロニクス産業全体の国内生産額も80年代を通じ順調に推

²¹や日立²²をはじめとした総合エレクトロニクスメーカーの動きである。ここでは松下電器産業（当時。以下、松下）をピックアップしよう。

大阪市大開町（現在の福島区大開町）から北河内郡門真村（現在の門真市）に本店と工場群を移した1933年（昭和8年）7月以来、自主責任経営を掲げ、商品別事業部制を採用していた松下。同社はこの時期「モノカルチャーからの脱却」を打ち出し、系列販売店改革やプロセス重視の加点主義への転換、中途採用の定期化などを通じて、旧来の縦割り組織に文字通り揺さぶりをかけている。その中でも特筆されるのが「重点推進テーマ」の設定であろう。

事業部制での分権体制を基本としながら、そこに横串を刺す重点推進テーマを定め、テーマごとに推進担当と事業推進室をおく組織形態に同社が移行したのは、男女雇用機会均等法が施行された1986年4月のことである。「ニューAV」「半導体」「FA」「OA」「カーエレクトロニクス」「住まい関連」の6つのテーマ（後に7つとなっている）はいわば横串プロジェクト、各推進担当がプロジェクトマネージャー（もしくはプロジェクトオーナー）、そして事業推進室がPMO（Project Management Office）にあたると考えてよいだろう。

移、90年代に入っても1990年が約24兆円、翌91年が約25兆円と増加した。しかしながら2000年に26.2兆円とピークを打ったあとは下落に転じ、2020年は9.9兆円と10兆を下回った（JEITA）。現在、我が国はデジタル敗戦（＝スマホ敗戦）のただなかにあるが、この10兆円割れ水準は韓国サムスン電子1社の売上高の約3分の1でしかない。ちなみに2021年には10兆9,322億円と2017年以来、4年ぶりにプラスに転じ、翌2022年は前年比0.2%増の10兆9,772億円となっている。

²¹ 出身部門にとらわれずマーチャンダイザー（MD）を公募で選抜し、横串機能を担わせる取り組みが想起されよう。

²² 同社は、1989年2月に横串組織として「ハイビジョン推進センタ」を設置している。ハイビジョンに関連する部署を束ね意思統一を図ることが当初の目的だったが、その実態は家電事業本部傘下のスタッフ部門に過ぎなかったこともあり、当時の報道を紐解くと事業部制に近い工場プロフィットセンター制のもとでは有効に機能しなかったとされている。そうしたことを反省材料に90年代初頭にはニューメディア事業部が母体になった「ハイビジョン戦略開発本部」を新設、同社の横串機能強化に寄与することとなる。

(図表 5) 重点推進テーマと事業体 (1986年4月～)

	松下電器産業				松下通信工業	松下電子部品	松下産業機器	松下電子工業	九州松下電器	松下住設機器	松下冷機	その他事業部など
	テレビ本部	ビデオ本部	オーディオ・電化本部	情報機器本部								
ニューAV	3	6			1							・技術本部 (中央研究所) ・技術本部 (開発研究所)
半導体						1						半導体研究センター
FA					1	1	2					生産技術本部、精機事業部、 モーター事業部他
OA	1			3	3	1	2	1	2			・磁気記録事業部、ディスクシステム部 ・松下電送他
カーエレクトロニクス	1	2	1		3	6	1		1	1	1	・コンプレッサ-事業部、モーター-事業部 ・松下電池工業他
住まい関連	1		6		1					5	1	・エアコン事業部、厨房器事業部 ・松下精工他

出所：「日経ビジネス (1988年1月18日号)」を参考に大和総研作成 *数字は関与事業部の数を示している。

マトリクス組織を整備しても、各事業部が利益責任単位であることに変わりはないことから、全社横断的取組みは事業部業績に結びつきにくいとされ、その実効性を高めることは容易ではないことはよく指摘される。当時の松下も例外ではなかった。事業部長への全権委任のなか、強烈な個性と政治的な思惑がぶつかり合い、自部門の利益を最優先にした結果生じる摩擦が事業価値向上の強力な推進力となっていた。一方で、横断的な取り組みが欠かせない新商品開発には複数の事業部が参入を試み、激しい社内競争を引き起こした結果、主導権争いが常態化したとされる。典型例が白黒テレビとラジオ、テレコ (テープレコーダー) を一体化させた「スリー・イン・ワン」での出遅れだ²³。

また、当時の松下からは少し離れるが、最近の横断的な取り組みとして思い起こされるのは、横串組織としてのDX推進部門だろう。総論賛成・各論反対のなか、事業部門に加えて情報システム部門との調整も重荷となり、CIOとCDOの主導権争いや責任の押し付け合いも加わることでDX推進は「名ばかりDX」²⁴と化してしまうことは少なくない。ここ数年、「横串が刺さっていな

²³ カラーテレビの普及率が既に100%に達していた1970年代後半から1980年にかけて、松下は「アウトドアで楽しむ」をコンセプトとした3電源のポータブル白黒テレビ「トランザム」をヒットさせている。当時人気を博していた高見山関を起用したCMのコピーは「テレビを踊らせる。」。耐久消費財のプロモーションでライフスタイル提案を試みたおそらく初のケースではないだろうか。各事業部の主導権争いの末出遅れた「スリー・イン・ワン」はこのトランザムの「次」に位置づけられていた。こうした一体型商品には、生活者に寄り添うことで解像度が高まる顧客インサイトをベースにした製品開発の場が欠かせないがこのあたりは後述する。

²⁴ デジタルトランスフォーメーション (DX) を名目だけ進めている状態。全社的な視点で必要となる改革 (≒DX-Ready) を先送りし、SaaSサービスの導入にとどめるなどの表面的な取り組みに終始している状態を指す。「デジタル技術で何が可能となるのかを明らかにしてくれないとDXを進めることはできない」とするトップマネジメントと「デジタル技術を用いて何をやりたいのかを示してもらわないとDXを進めることはできない」とする実務担当者の水掛け論が多く企業のいまだに見られる。

い」はデジタル化推進組織や IT 関連組織のあり方を語るうえではおなじみのフレーズである。

また興味深いことに、データの利活用やデジタル技術の視点で切り取ると、アップルの初代マッキントッシュが世に出た 1984 年、そしてパソコン OS「Windows」がマイクロソフトによって商品化された 1985 年²⁵を含む、この 1980 年代は驚くほど現在と酷似していることに気づかされる。

日本で OA（オフィスオートメーション）や CD（コンパクトディスク）、そして家庭用ビデオが普及期に入り、レパードやソアラなどのスペシャルティカーにデジパネ（デジタルメーターパネル）が実装され始めたこの時期、「第三の波」のアルビン・トプラーが唱える「高度情報化社会」をはじめ、「ニューメディア」や「SIS」（Strategic Information System：戦略情報システム）といったバズワードが経済誌を賑わした。情報システム子会社や情報システム部の設立が相次ぎ、各企業とも情報資本論や情報革命論といった目新しい概念に振り回されていると



デジタルメーターパネル (Photo AC)

ころなどは、今日の DX ブームととてもよく似ている。その様子は「狂騒」と表現しても過言ではないだろう。また、「情報で組織に横串を刺すことが SIS の役割」「データを制するものが企業経営を制する」「成熟時代を切り開くカギは情報の利活用」といった決まり文句で喧伝される割に今ひとつ腹落ちしないところは、SIS と DX の時空を超えた共通点と言えないだろうか。

主にサプライヤーサイドによって奏でられた SIS 狂騒曲は、バブル経済崩壊のあおりを受け 90 年代前半から中頃にかけて「SIS、死す」などと報じられ、フェードアウトする。そして、一連のブームで拡張した情シス領域が「失われた 10 年」における相次ぐリストラクチャリングで一部縮小を余儀なくされ、90 年代後半以降の ERP²⁶（統合業務パッケージソフトウェア）ブームのきっかけともなる。その後、外資系サプライヤーにより演出されたブームのなか、日本では IT システムのブラックボックス化が長きにわたりじわりと進行していく。

現在ではその解消こそが DX 化には不可欠、レガシーとしてのブラックボックス解消なくして「2025 年の崖」²⁷を乗り越えることはできず、欧米並みの生産性や創造性の向上は期待できないと官民挙げての大合唱となっている。1980 年代の SIS 狂騒曲で張られた伏線を約 40 年の時を経て、DX 化で回収していると言っても差し支えないだろう。原則論に立ち返れば、部門横断を可能とする基幹業務連携は本来、横串効果を狙ったものであり ERP パッケージはその有力なツールであったにもかかわらず、我が国では“顧客志向”が過度なカスタマイズを助長し、逆に縦割

²⁵ 日本電信電話公社が民営化され日本電信電話株式会社となったこの年、我が国の通信市場は自由競争の時代へと突入、放送・通信サービスの高度化が加速した。なお、世界初のコンピューターウイルス「Brain」が出現したのも 1985 年のことである。

²⁶ Enterprise Resource Planning の略。もともとの意味は企業資源計画。

²⁷ 2020 年版「ものづくり白書」（P. 68-P. 69）に詳しい。古いシステムのメンテナンスだけでは新たな技術への投資がままならなくなることに懸念が示されている。

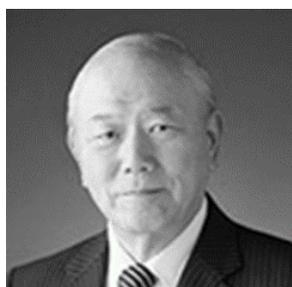
りを温存するインフラとなってしまったことは皮肉と言わざるを得ない²⁸。このあたりは「逆タイムマシン経営」（楠木・杉浦 2020）の第1部「飛び道具トラップ」にも詳しい。

本旨からは外れるので詳述は避けるが、こうした歴史社会的アプローチによって浮かびあがる「韻」を踏むらせん構造は、トップマネジメントが自社を取り巻く事業環境の本質を理解するにあたっての補助線となることは強調しておこう。

さて当時の松下に戻る。ポイントは重点推進テーマの各推進担当に役員クラスの実力者を起用したことに尽きるだろう。そしてそのことが横断的取組みの実効性を高めたと推察される。これに関連して、当時の日経ビジネス（1988年1月18日号）²⁹にはこんなくだりがある。

（中略）事業部制を残したままでは単体の利益に結びつかない仕事を拒否するケースも考えられるはずだ。「その時は担当の出番だよ。社長の代行者なんだからね」との元気な発言はカーエレクトロニクス事業推進担当の堂西司郎常務だ。“この印籠が目に入らぬか”という意気込みだが、横から慌てて戸田一雄カーエレクトロニクス事業推進室長が「そうなる前に事業体とじっくり話し合っ一緒に泥にまみれるのが私の役目。常務に伝家の宝刀を抜かせちゃいけないんです」と強調する。

横串組織における権限と責任のあるべき姿を端的に表していると言えないだろうか。確かに担当役員は取り組みの実行力を高める存在だが、たびたび「伝家の宝刀」を抜かせてしまっては現場の自律性は失われ士気も下がる。それだけではなく、横断プロジェクト自体が特定の色に染まってしまう可能性も否定できない。



戸田一雄氏近影
©PHP 研究所
All rights reserved.

また権限デザインという観点では、事業部間で横串役を演じる事業推進室長にも注目したい。伝家の宝刀を抜かせない戸田室長の「一緒に泥にまみれる」との表現通り、縦割り組織が醸成する強い縄張り意識が邪魔をし、利害調整には相当苦労されたことは想像に難くない。この室長ポストは明らかにタフアサインメントであり、「次世代経営人材枠」と言っても過言ではない。事実、戸田氏は2003年に代表取締役副社長に就任、参謀役として後の中村改革³⁰を見事に支えている。そのあたり、

²⁸ 当時、こうしたカスタマイズに警鐘を鳴らし、Fit to Standardの重要性を唱える向きがなかったわけではない。「パッケージなんだから、既製服を着なさいと言っているんです。みんな自分の都合のいいように、「袖を長くしたい」などと勝手気ままなことを言いますが、「それはやるな。既製服で我慢して、それに合うように仕事のやり方を変えなさい」という方針を徹底させています。」（当時のアドバンテスト大浦社長の言葉 出所：1998年12月号日経情報ストラテジーP14-17）

²⁹ 進化の研究 松下電器産業 PART3 「何をねらう 発展のための“混乱”策す谷井体制」

³⁰ 2000年当時、「創業者（松下幸之助）の経営理念以外聖域はない」との考えのもと、中村邦夫社長（在任：2000年～2006年）が主導した一連の企業改革の取り組みを指す。戦略のポイントは破壊（構造改革）と創造（成長戦略）。「3つのR」（リストラクチャリング、リフォーム、リニューアル）を掲げ、事業再編や事業撤退、人員削減、業務プロセスの見直し、グローバル展開の強化に取り組んだ。一方で社員の意識改革も同時に訴え、各種制度改革や教育プログラムの導入などにも尽力したことで知られる。なお、一連の改革において伝統の事業部制は一旦姿を消し、マーケティング本部と事業部で機能分化を志向したことを付記しておく。

フリージャーナリストの大河原氏はこう評している。

振り返れば、中村改革には無くてはならない存在がいた。それは副社長の戸田一雄氏だ。大鉦を振るう中村社長の改革を、社内にはしっかりと説明し、経営と現場のクッション役を務めたのが戸田副社長だ。温和なキャラクターとともに、徹底したこだわりを貫く戸田副社長の存在は、中村改革を推進する上で重要な役割を果たしたのは、社内では共通した認識。「電産と電工の統合は、戸田副社長の存在抜きには実現しなかった」という声もあるほどだ。³¹

まさに「大鉦を振るう」改革を支える調整役・クッション役としての戸田氏のルーツは80年代後半の重点推進テーマと呼ばれる横串組織での「一緒に泥にまみれる経験」にあったことがうかがえる。

興味深い点がもう一つある。一連の縦割り打破が、当時の松下では異端・異分子とされる首脳陣により断行されたことだ。中心的な役割を担った方々（役職はいずれも当時）を列挙すると、「山下跳び」³²の山下前社長は出戻り組、苦戦の時期も含めてビデオ事業部を率いVTRを松下最大のヒット商品に育成した谷井社長は東洋金網（現トーアミ）からの中途入社組、反会社派の執行部による後押しで労組副委員長に選出された経験のある佐久間副社長はハンブルグ松下電器や特品営業部など主流とは程遠いキャリア、早川専務に至っては前職が教師と実にバラエティに富んでいる。他にも日本ビクターへの18年に及ぶ出向経験のある経理担当の平田専務³³や松下通信工業（当時）からの復帰組の「大いなる異端」³⁴水野常務など、誤解を恐れず名付ければ「ザ・傍流チーム」といえるだろう。ダイバーシティ&インクルージョン風の表現に倣えば「多様性に裏打ちされた特命チェンジマネジメントチーム」とでもなるだろうか。

今でこそ、改革を貫く傍流経営者についての論考や評伝は珍しくないが、1980年代、脈々と受け継がれる松下文化を意図的に解体し、組み直す担い手として異端・異分子、そして傍流人材を重用した幸之助相談役（当時）の先見の明には刮目せざるを得ない。重点推進テーマをめぐる一連の動きは、堅牢な神聖体制に楔（くさび）を打ち込む、まさに創造的破壊の源流と言っても差し支えないであろう。

³¹ AVwatch「大河原克行のデジタル家電 -最前線-」2006年。

<https://av.watch.impress.co.jp/docs/20060227/ce06.htm>. 2023年11月27日閲覧

³² 山下俊彦社長（在任：1977年～1986年）が下から2番目の取締役（26名中序列25番目）から松下電器産業の3代目社長に抜擢されたことを、1964年の東京五輪の団体総合優勝に貢献した跳馬のスペシャリスト山下治広の「山下跳び」になぞらえてこう表現する。松下幸之助の抜擢人事であったことはよく知られているが、家電専門メーカーから総合エレクトロニクスメーカーへの脱皮を果たした一方、創業家の世襲問題に対してもフェアなスタンスを取るなど、山下社長の一貫した経営に対する厳しい姿勢は評価が高く今でも信奉者が数多い。1977年1月17日の新社長発表の記者会見の席上で飛び出した「選んだ方にも責任がある」は名言として我が国のエレクトロニクス産業史に刻まれている。

³³ のちに副社長として米映画大手MCA（現NBCユニバーサル）買収交渉を取りまとめることとなる。

³⁴ 梅沢2020

5. 一大ムーブメントとなった「生活研」という名の横串組織

さて、1980年代の横串機能を語るうえで、背景として欠かせないのが「生産から生活へ」、手垢のついた表現が許されるならば「プロダクトアウトからマーケットインへ」の潮流であろう。その象徴とされるのが、イメージキャラクターとしてウディ・アレンを起用した西武百貨店のキャッチコピー「おいしい生活。」ではないだろうか。経済大国日本に世界中の注目が集まりはじめた1980年代の前半、セゾン文化全盛のあの時代に目を転じてみよう。

(図表 6) 1982 年点描

政治	教科書検定、内外で問題化（7月）
政治	鈴木首相退陣（10月）、中曽根内閣誕生（11月）
経済	IBM産業スパイ事件（6月）
経済	トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売が合併、トヨタ自動車が発足(7月)
社会	羽田沖日航機墜落事故、ホテルニュージャパン火災など事故・火災が相次ぐ（2月）
社会	東北新幹線（6月）・上越新幹線（11月）開業
技術	CBS・ソニーなどからCDが発売される⇒音楽のデジタル化が加速（10月）
技術	16ビットパソコン PC-9801（NEC）が発売される⇒パソコンの大衆化が加速（10月）
文化	「小川宏ショー」終了（3月）、「笑っていいとも！」スタート（10月）
文化	スティーヴン・スピルバーグ監督の代表作「E.T.」の日本公開（12月）
CM	小林コーセイ・リップ5 <色つきの女でいてくれよ>
CM	カネボウ化粧品・レディ80 <すみれ September Love >
流行語	ネクラ/ネアカ、そこんとこ・よろしく

出所：「1982 年 朝日広告賞 入賞作品集」「AD・STUDIES Vol. 29」などを参考に大和総研作成

1982年の西武百貨店の年頭宣言、糸井重里氏の「おいしい生活。」³⁵は、豊かな消費社会を前提とした心の充足を求める時代を活写、ある種の共同幻想³⁶を日本人にインストールした広告

³⁵1982年の、特にプリント媒体に関しては西武百貨店やサントリー、カネボウや資生堂の存在が際立った(企業名はいずれも当時)。日本の生活文化をリードしたこれらの企業はいずれも感度の高い、感性重視の企業と理解される。当時、企業そのものが人間同様の感性を持つことの重要性を説く論調も目立ち、相次ぐ生活文化系の研究機関設立もそうしたことが背景にあるものと考えられる。また、糸井氏や仲畑貴志氏に代表されるコピーライター全盛の時代ともいえ、時代を切りとる「言葉の狩人」がもてはやされたのもこの時期。糸井事務所でのアルバイトからスタートした林真理子氏も1981年にTCC（東京コピーライターズクラブ）新人賞を受賞しコピーライターとしてデビュー、翌年に刊行されたエッセイ集「ルンルンを買っておうちに帰ろう」（主婦の友社）がベストセラーとなり時代の寵児になっていく。

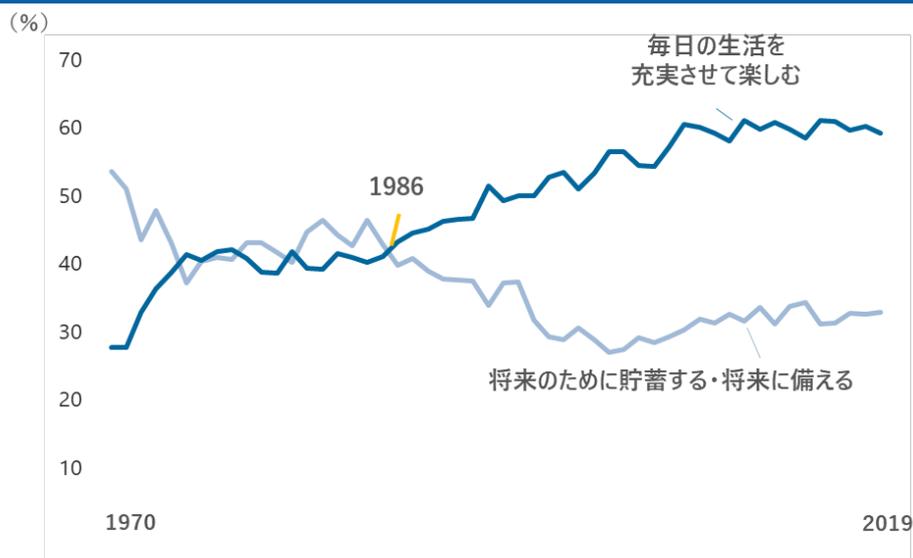
³⁶評価軸として「豊かな」か「貧しい」の二つしか存在しえない「生活」という名詞に「おいしい」という不釣り合いな形容詞を加えたところに共同幻想を誘発する時代性を感じる一方、「おいしい」を「自分にとって都合の良い」「楽な」とするケースもある今日では「おいしい生活」は全く理解されないか、別の意味にとらえられるかもしれない。「言葉は時代とともに動いて絶えず変化する（金田一春彦）」ことを改めて感じざるを得ない。

コピーの傑作であり、記憶にとどめている読者も多いはずだ。記号論としてのカルチャーが影響力のあるアーティストや発信力のあるクリエイター集団ではなく、営利企業によって育まれたことは画期的であったと思う。

ご承知のように 1970 年代の 2 度のオイルショックを経て、この 80 年代はハードからソフトへのパラダイムシフトが起こり、「日本全土の地価は米国 2 つ分」（山崎 2021）とまでいわれた資産バブル³⁷を背景に爛熟した、そして集団陶醉状態とも言える高度消費社会へと時代が昇華していく。そのあたり、内閣府の「国民生活に関する意識調査」などを概観すると前バブル状態の輪郭が浮かびあがってこよう。

「モノの満足」よりも「心の満足」を重視する人の割合が高くなったのは、ソニーから初代ウォークマン[®]（TPS-L2）が発売された 1979 年。米国の社会学者エズラ・F・ヴォーゲルの「Japan as Number One」が刊行された年³⁸でもある。「住」よりも「レジャー・余暇」に生活の力点をおくとする傾向が強まったのは東京ディズニーランドや長崎オランダ村（当時。現在は休園中）が開業した 1983 年である。

（図表 7）毎日の生活を楽しむか、将来に備えるか（時系列）



出所：各年の国民生活に関する意識調査（内閣府）を参考に大和総研作成

加えて言うなら、図表 8 にあるように「毎日の生活を充実させて楽しむ」が「将来のために貯蓄する・将来に備える」を上回る傾向が鮮明になるのは、「ファミコン」が新語・流行語大賞の

³⁷1980 年代後半のバブル期、不動産や株式をはじめとした金融資産の評価益は名目 GDP の 450%にも及んだとされている。

³⁸ 80 年代はいわゆる日本的経営が世界的に脚光を浴びたことは周知のとおりだが、稲盛和夫氏が「わが民族に希望と勇気を与える永遠のバイブル」と評した「Japan as Number One」も同様の文脈で捉えられよう。この時期、戦後の経済成長をけん引したトヨタやソニーなどの代表的な日本企業の強さに世界中の関心が集まった。同書は日本ブームの先駆けともいえ、欧米のビジネススクールでも日本企業がケーススタディとして頻繁に取りあげられるようになるが、当の日本では 1979 年当時、第二次オイルショック後のリストラも相まって「日本的経営の崩壊」が取りざたされていた点は興味深い。こうした動きは「逆・タイムマシン経営論」のなかで『半世紀にわたって「崩壊」を続ける「日本的経営』と表現され、冷静な分析がなされている。

新語部門で銅賞を受賞した 1986 年³⁹以降のことである。

人々が「おいしい生活」を求めるなか、必要になったのが「生活現場の生活文化を解説すること」（大橋 1990）に他ならない。記号としての「おいしい」の因数分解と言い換えても良いだろう。この因数分解に一役買ったのが、当時のエレクトロニクスメーカーや住宅メーカー、消費財メーカーなどが中心となって競うように設立した生活文化系の研究機関、いわゆる生活研である。

（図表 8）1980 年代を中心に設立が相次いだ生活研

	企業名	生活研の名称	設立年
エレクトロニクス 家電	東芝	生活文化研究所	1987
	日本電気ホームエレクトロニクス	生活文化研究所	1988
	日立製作所	生活ソフトセンター	1988
	松下電器産業	ヒューマンエレクトロニクス研究所	1987
住宅 住設	積水ハウス	総合住宅研究所	1990
	松下住設機器	生活研究センター	1987
	INAX	生活研究室	1988
食品 化学	花王	花王生活科学研究所	1971
	ポーラ化粧品本舗	ポーラ文化研究所	1976
	森永製菓	生活文化研究所	1989
その他	東京ガス	都市生活研究所	1986
	西武セゾングループ	流通産業研究所	1969
	サンリオ	文化研究所	1989

注：企業名はいずれも当時

出所：「'90 年版 企業内生活研究所総覧」シードプランニング（1989 年）などを参考に大和総研作成

生活者の求める、消費の対象となる「生活ソフト」（大橋 1990）に合わせて製品別縦割りの事業部制を再編集する（≒横串を刺す）必要が出てきたわけだ。今日に至るまで、マーケティング実務の現場でライフスタイルという言葉を目にしない日はないが、我が国におけるそのルーツはおそらく 80 年代後半を中心に設立された各社の生活研ではないかと筆者は考えている。

当時の新聞記事⁴⁰では「生活ディテール調査」を実施し、マーケットインの発想で製品開発に挑む松下住設機器（当時）の「生活研究センター」や 200 人の「センスリーダー」を組織したシャープの「シャープ生活ソフトセンター」、30 代後半の中堅社員で構成され「社内外に人脈を持

³⁹ 同年の新語・流行語大賞（流行語部門）の金賞は「新人類」であった。なお特別賞には「150 円台」が選出されている。プラザ合意を背景とした急激な円高のなか、東海銀行（現三菱 UFJ 銀行）が 1986 年初頭の 200 円割れの水準から一気に円高が進行すると大胆に予測、その水準を 1 ドル＝150 円としたことが話題になった。当時の新人類は還暦に近づき、「150 円台」は円安とされる昨今を鑑みると、文字通り隔世の感がある。

⁴⁰ 1987 年 6 月 25 日付日経流通新聞「消費の現場で商品開発・メーカー相次ぎ「生活研」設立 女性の視点生かす（追跡）」

って、問題発見していくプロデューサー的な人材を育てたい」とする「東芝生活文化研究所」⁴¹などが紹介されている。いずれも「女性の視点⁴²」を活かしながら、より生活者に近い場所での商品開発がミッションになっていたようだ。

こうした生活研の取り組みに対しては製造の現場から「アイデア先行にはついていけない」「売上や生産に直接結びつかない」との声もあがったようだが、時間や場所を節約するための一体型家電やカスタム志向のシステムキッチンをはじめ、学生や単身者向けのコンセプト家電シリーズなど、80年代の生活研が今日のロングセラー商品の原型につながる開発に貢献したであろうことも見逃せない。

一方、家電メーカーなどが生活研を設立した目的の一つに「事業部の単位を超えた横断的な商品づくり」があったとされている。製品のスペックとライフスタイル別の顧客インサイトを縦串/横串でデザインされたマトリクス型組織で結びつける狙いがあったのだろう。機能だけではモノが売れない時代、理想のライフスタイルをまるごとソフトとして顧客に提案するためには、こうした研究機関の存在が欠かせなかったというもうなずける。

ちなみに前述の松下では山下社長時代の1985年春、単身女性をターゲットにポップなカラーリングが印象的な家電シリーズ「BEGiN」を展開している⁴³。8つ事業部と2つの子会社を巻き込んだ、同社としては実質初めての横串的な取り組みだったが、事業部における自主責任経営を基本とする当時の松下で複数の事業部がワンコンセプトのもと、足並みを揃えることは容易ではなかっただろう。

男女雇用機会均等法を起点とし、女性の社会進出が進むなか「消費財メーカーも目先の商品開発ばかり考えずに社会的役割を自覚することが必要なのかもしれない。長い目で見れば、それが大きな利益につながっていくはずだ。」との信念は現在にも通底する。

今日まで続く、持続可能な社会を希求し社会課題の解決を目指す製品やサービスの原点は前述のライフスタイル同様、この80年代に相次いで設立された生活研にあるとは言えないだろうか。また「横断的な商品づくり」のみならず、カスタマーインサイトやカスタマージャーニー、ソーシャルブランディング、コミュニティデザイン等の胎動も80年代の生活研の取り組みのなかに見出すことができよう。

ところで、生活研のもう一つミッションに、「社内にショックを与え」企業体質や企業文化そ

⁴¹ 中期経営計画や単年度予算、製造コストや技術開発水準などの社内事情から離れて全事業共通のコンセプトを見出すことを目的に社長直属の組織として設立された。拠点も本社組織ではなく東京・青山に構えたことで特に注目された。

⁴² 現在のジェンダー表現に係るガイドラインに照らすと適切ではないとの判断もあるが、男女雇用機会均等法施行前後の当時の世相を色濃く反映していることから、敢えて当時の表記をそのまま残している。

⁴³ BEGiNブランドはその後、2000年代中頃にかけて単身者用セレクト家電ブランドとしてコンセプトを一新している（現在、ブランドサイト自体は閉鎖されている）。その後、パナソニックでは、BEGiNブランドのDNAを受け継いだ食器洗い乾燥機や全自動軽量IH炊飯器などを拡大するパーソナルユース市場に投入している。

のものにメスを入れることもあったようだ。「生活者マーケットが大きく変わっているのに、企業の方が少しも変化がないのでは意味がない」(東芝生活文化研究所小田所長、当時)との声は、無意識のうち現状維持バイアスが作用し縦割り意識が抜けきれない大企業の変革の必然性を、そして刻々と変化する生活者のウオントを先取りすることの大切さを改めて思い出させてくれる。

6. ミドル・アップ・ダウンの時代

ここまで、80年代の代表的な横串機能や組織について松下電器産業と生活研を題材に論じてきた。トム・ソーヤーの冒険で知られる作家マーク・トウェインの言葉⁴⁴「歴史は繰り返さないが韻を踏む」を思い起こした読者も多いのではないだろうか。

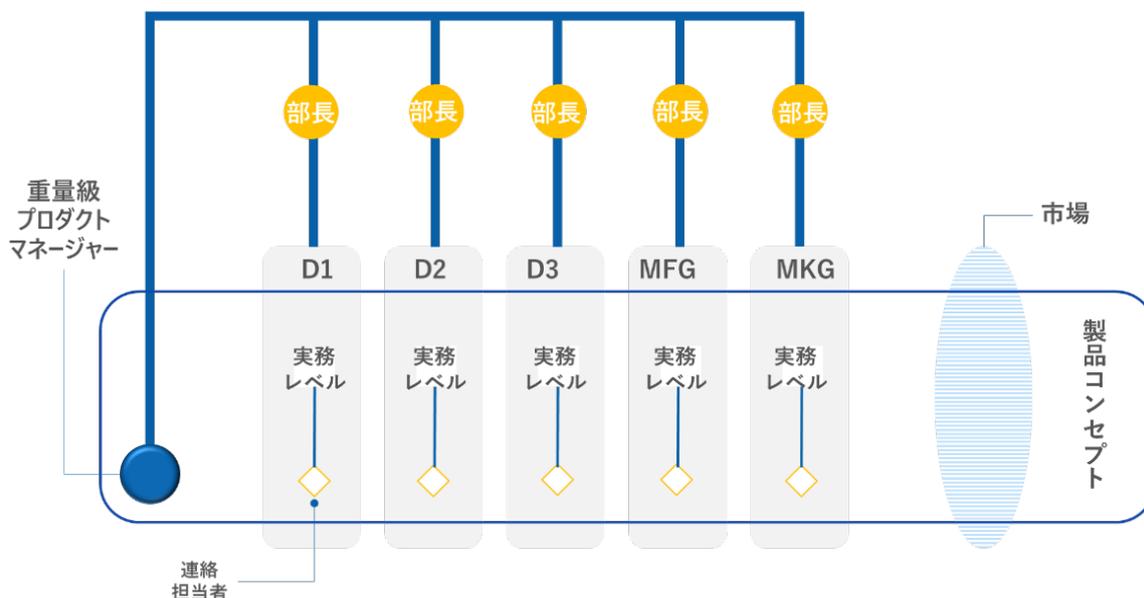
最後に関連する80年代における組織論研究の潮流を2つほど簡単に紹介しておく。横串機能というより、むしろピラミッド組織(≒縦串)における調整機能の重要性を際立たせているといえるかもしれないが、ひとつは前述の野中郁次郎名誉教授⁴⁵が1988年のスローン・マネジメント・レビュー⁴⁶で取りあげた「ミドル・アップダウン・マネジメント」、今一つはハーバード・ビジネス・スクールのキム・クラーク名誉教授とものづくり学の権威である東京大学の藤本教授(当時)が1990年のハーバード・ビジネス・レビュー(HBR)誌で取りあげた「重量級プロダクトマネージャー」である。いずれもキーワードは中間管理職だ。

⁴⁴ 一般的にはこう言われているものの出典は不明である。ちなみにマーク・トウェインは「真実は小説よりも奇なり」「ユーモアは人生の最高の宝物だ」など数々の名言を残している。

⁴⁵ 野中名誉教授による80年代の横串理論として他に想起されるのは「スクラム開発」であろう。「知識創造企業」の共著者で現国際基督教大学理事長の竹内弘高との共同論文「The New New Product Development Game (新しい新商品開発ゲーム)」(1986年)の「スクラムアプローチ」に詳しい。製品開発に際し、さまざまな機能分野に横串を刺しつつ横断しながらラグビーのスクラム(正確にはモールやラックのイメージであろう)のイメージで動的・機動的に研究開発を進める手法を指す。昨今、おなじ動的・機動的な手法であるアジャイル開発がDX化の文脈の中で持てはやされることが珍しくないが、こうした手法のルーツはむしろ日本にあることを強調しておく。ちなみに欧米の研究開発スタイルは、もともとウォーターフォール=リレー型に近い。

⁴⁶ “Toward Middle-Up-Down Management :Accelerating Information Creation” Sloan Management Review29(3):9-18

(図表 9) 重量級プロダクトマネージャー



注：D1- D3：製品開発の各部門 MFG：製造部門 MKG：マーケティング部門

出所：「【増補版】製品開発力——自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究」第9章 リーダシップと組織を参考に大和総研作成

前者は実務の中核でもある中間管理職の機能としての重要性を説き、一方後者は市場（外部環境）からのインプットをプロダクト開発に活かしながら、同時に内部環境における部門間の調節機能をも担う、同じく中間管理職（重量級プロダクトマネージャー）の行動様式を提示している。いずれも日本独自の組織のありかた⁴⁷であり、日本的擦り合わせによる価値、すなわち創発的価値を生み出す仕組みとして一般的には理解されている。

重量級プロダクトマネージャーの立ち位置は図表 10 の通りである。従前の機能別組織を前提としつつ、社内各部門の内部統合のみならず、マーケット動向を先取りした製品プランニングやコンセプト創出に代表される外部統合—既存ユーザーや潜在的なユーザーの声で構成される「市場」を統合対象としての一部門に擬制すると理解しやすい—にも責任を有し、縦にも横にも串を指す。正式に権限を委譲されているわけではないが、いわばゼネラル・マネージャーやコントロールタワーとしての役割を担っていることが分かるだろう。フラットな組織の場合、経営会議まで串を指すこともあるが摩擦も少なくない。

経歴や肩書、ポジション・ランクではなく発想や問題意識、そして行動様式が重量級プロダクトマネージャー登用のカギ⁴⁸である。①内外関係者と直結する力を有し、各部門の「方言」

⁴⁷ 我が国における重量級プロダクトマネージャーの原型でもあるチーフエンジニア制度の起源は戦前の航空機産業の現場にあるとされている。主だったところでは「カローラ」の長谷川龍雄（立川飛行機）や「スバル 360」の百瀬晋六（中島飛行機）が思い浮かぶ。民間セクターとは別に軍需産業がそのまま肥大化していった米国とは異なり、戦後日本では軍民転換が進んだ。こうした軍民転換の動きが高度経済成長の原動力としてのモノづくりの現場を支えたと言えるだろう。

⁴⁸ 実際は経歴や肩書、社内序列や社内の政治力学を強く反映した登用がミスキャストにつながるケ

に明るいこと(マルチリンガル)、②各部門の業務に精通していること(マルチディシプリン)、そして何より、③各部門を歩き回り直接説いて回る行動力を有することが欠かせない(藤本・クラーク 2009)。前述の青函トンネル工事になぞらえれば、連絡横坑を「現地現物、現地現物」と唱えながら幾度となく往来する、なんとも骨の折れる役回りではある。しかし、この重量級プロダクトマネージャーの動的調整力が経営陣の即断即決を促し、市場動向を先取りした製品やサービスの開発に貢献したとされる。日本の製造業、特に1980年代における自動車メーカーの組織構造上の強みと言えるのではないだろうか。重量級プロダクトマネージャー候補を計画的に育成しプールしておくこと、そして彼らをタフアサインメントと目されるプロジェクトに継続投入することこそが企業価値を決定づける。この考え方は今も変わることはない。

もちろん長所だけではない。確かに、重量級プロダクトマネージャーが横串機能を果たすことで、製品の首尾一貫性を保つことができ、その競争力強化に寄与したことは疑いないだろう。一方で、企画開発からプロジェクト運営までを結果的に1人のユニークな人材がバランスさせてしまうことが多く、その結果、矮小化の懸念や職務内容が広範にわたる割に権限と責任が不明確であることに起因する問題点が徐々に顕在化したことも忘れてはならない。

事実、80年代中頃より重量級プロダクトマネージャー制度を採用していた大手自動車メーカーでもそうした問題が表出した。結果90年代の大幅なシェア低下につながり、そのことが新たなマトリクス組織を検討する契機ともなっていくが、このあたりは別稿で改めて取りあげていきたい。

松下の重点推進テーマにせよ、消費財メーカーの生活研にせよミドル・アップ・ダウンや重量級プロダクトマネージャーと同じく「経営と現場の中間で動的に形成されていく戦略実態」(琴坂 2016)⁴⁹に近い。いずれにせよ日本人が得意とする経営スタイルと言える。中間管理職による調整・すり合わせという何かとネガティブな印象を持つ人が多く、今日ではストレスの元凶のように理解されがち⁵⁰だが、本来は環境変化に柔軟かつ動的に即応していくための欠かせない機能であり、VUCA時代の今こそ求められると筆者は考える⁵¹。

ースが後を絶たない。プロジェクトの停滞と混乱の原因ともなるミスキャストに薄々気づきながらも誰も指摘することないことがプロジェクトのメルトダウンの一因となることは珍しくない。

⁴⁹ 琴坂将広(慶應義塾大学総合政策学部准教授)「「経営戦略」をいかに定義するか」(HBR 2016年12月2日)

⁵⁰ 無論、1980年代当時も同様であり「サンドイッチ症候群」や「マネージャーシンドローム」が社会問題として認識され始めたのもこの頃である。

⁵¹ 調整やすり合わせは日本的だから時代遅れで非効率としながら、例えば「リーン・スタートアップ」や「OODAモデル」は欧米発の最新メソッドだから評価されるといった偏った見方は「遠近歪曲トラップ」とされ、経営判断を惑わす罠(わな)として「逆・タイムマシン経営論」では詳しく論じられている。調整・すり合わせに奔走する日本の中間管理職を「ダイナミック・インフルエンサー」「ミドル・ナレッジ・エンジニア」とでも表現すれば受け入れられるかもしれない。ちなみに「OODAモデル」について野中名誉教授は、ダイヤモンドクォーター(2019年8月13日号)の中で「あくまで個人の『状況適応力』を開発するツールに過ぎず、(中略)組織の知識創造を導き出す理論ではありません」と積極的な評価はしていない。

楠木特任教授の指摘する「同時代性の罫(わな)」⁵²に陥ると、日本的なるものはダメと断罪しがちだ。しかし、近い過去へとタイムスリップし、原理原則論に即して組織のあり方を改めて見直し、考察を加え再評価することは、経営の羅針盤を構築するうえでも欠かせない。もちろんアーカイブ映像を観ながら「1980年代は勢いがあった、時代に熱があった」「あの頃日本は元気だった」と感傷にひたり、過去への憧憬(レトロピア)や回顧主義をいたずらに正常化することは企業経営や組織運営の退行につながる。自らを戒めたいものだ。

なお、横串をめぐる1980年代の組織論については、論点が多岐にわたるだけでなく、今につながる示唆に富むことが特徴であるが紙幅の都合上、詳細は機会を改めて論じることとした。

*

さて、今回は90年代の横串を見に行く。「横串組織の社会史-1980年代編-」と題した本稿で取りあげた1980年代は、農産物や日本車が標的となった日米貿易摩擦をはじめ、1985年9月22日のプラザ合意がもたらした円高や1990年前後に起こった資産バブルの崩壊⁵³をターニングポイントとした考証対象としての「歴史」と認識されるだろう。一方「失われた〇年」⁵⁴のスタートラインとも解される1990年代初頭以降今日に至るまでは、時代が令和へと変わり、平成回顧の動きが出てきてもなお歴史として昇華しきれない、そして総括しきれない現在進行中の同時代(史)の域を出ていない。個人的にはそう思えてならない⁵⁵。

⁵² 昨今の非財務資本重視の潮流の中で注目される人的資本経営にも同時代性の罫が潜む。1960年代後半から1970年代にかけて我が国では人的資源や人間資産会計が注目を浴びている。当時の経済誌の言説や事例を追っていくと、その本質は今と概ね変わらない。1980年代後半以降にもはやされた「人本主義」(伊丹敬之)に至るまで、その解の方向性はむしろ近過去に明らかになっていることに改めて驚かされる。

⁵³ バブル経済の崩壊とその打撃の深刻さは1991年~92年にはっきりと表れる。筆者が日経本紙と日経専門3紙を対象に記事検索をした結果、「バブル」及び「崩壊」を含む記事本数は、1990年は49本に過ぎないが、翌1991年には約18倍の888本と急増。8月18日に日経平均株価がバブル経済崩壊後の安値14,309円41銭に沈んだ92年にはさらに増えて1,079本となり、より深刻さを増したことが見て取れる。

⁵⁴ 最近では「失われた次の10年」「失われた40年」といった言説も存在する。いったい何を失ったのか、何が直接的な要因だったのかについて後世の歴史家による考証が待たれるところである。

⁵⁵ 一方、2002年2月から2008年2月まで73カ月続いた「いざなぎ景気」や2012年12月から2018年10月までの景気回復局面を歴史の転換点とする向きもあろう。だが、好景気の恩恵に偏りが見られたことに加え、非常に緩やかな経済成長であったことから、これらは豊かさを感じられない、そして給与所得者全体の4割近くを占める非正規労働者の頭上を通り過ぎていった“好景気”とみる方が自然であろう。産業競争力の低下、科学技術分野での国際的地位の凋落、地方財政のひっ迫、そしてインフレのもとで緩やかに進行する貧困化や格差拡大などを加味すると一般生活者の感覚では、1990年から現在(2023年)に至るまで、ある種の閉塞感がぬぐえない地続きの、そして疲弊した同時代性が認められるのではないだろうか。むしろ「もはや戦後ではない」(昭和31年年次報告)の1956年を起点に日経平均が史上最高値(終値ベースで3万8,915円87銭)を記録した1989年までが「成長と成長のあだ花の33年」、次いで不動産融資総量規制の通達(いわゆる土田局長通達)が3月に出た1990年を起点に概ね本年(2023年)までが「成熟・衰退・瓦解の33年」と

「ちびまるこちゃん現象」がワシントン・ポスト紙で紹介された1990年から数える20世紀最後の10年。日本社会は、20世紀型近代システムの最終形態のただなかでありながら、循環理論では説明のつかない構造的な綻びを随所に見せるようになる。規制改革・規制緩和の時代、そして構造改革時代の幕開けである。そんな時代認識のもと、資産バブル崩壊後の不良債権問題⁵⁶や長引く個人消費の冷え込みが引き金となり、経営組織や研究開発組織を各企業がどう変えていったのか、マイクロソフト「Windows95」



マイクロソフト「ウインドウズ95」日本語版発売で混雑する東京・秋葉原のラオックスコンピューター館（時事）

のリリースが号砲となり、ISP（インターネット・サービス・プロバイダー）の急増と料金の低廉化が弾みをつけた我が国のインターネット⁵⁷、その本格的な普及期に情報ネットワークが私たちの社会にどのような横串を刺し込んだのか、そして行政改革の目玉でもある中央省庁再編に関わる議論の過程でどのような横串機能が求められたのか、どう着地したか。このあたりを意識しながら引き続き論を展開していこう。「現在と過去とのあいだの終わりのない対話」（E・H・カー⁵⁸、近藤訳）としての横串論に引き続きお付き合いいただければ幸いです。今を知る為からこそ、過去へ飛べ⁵⁹。

（続）

定義することもできよう。そして、2022年末のテレビ番組でタモリ（森田一義氏）が口にした「新しい戦前」が2023年あたりから静かに始まっているとみることはできないだろうか。ちなみにこの「新しい戦前」は2023年の新語・流行語大賞にもノミネートされている。

⁵⁶ わが国では1992年3月から2004年3月までに合計181の預金取扱金融機関が破綻し、預金保険制度のもと処理された。なお、2005年4月のペイオフ完全解禁で恒久的な破綻処理制度への移行が完了している。

⁵⁷ 1990年代における最大の発明は、1991年の英国の計算機科学者ティム・バーナーズ＝リーによるWWW<ワールド・ワイド・ウェブ>であろう。同年8月、欧州原子核研究機構のサーバー内に世界初のWebサイトが構築されている。WWWはタテ・ヨコではなく設計思想そのものが分散をベースとしており、コピーライターの糸井重里氏は著書「インターネット的」（2014）でその特徴を「リンク・フラット・シェア」で説明できるとしている。

⁵⁸ 名著「歴史とは何か」（E・H・カー）の日本語新訳版が2022年5月に東京大学近藤和彦名誉教授の訳出により岩波書店より刊行されている。清水幾太郎邦訳の岩波新書版から実に60年ぶり。

⁵⁹ 2022年度の第60回ギャラクシー賞で優秀賞を受賞した「世界サブカルチャー史 欲望の系譜 シーズン3 日本 逆説の60-90s」（日本放送協会・NHKエンタープライズ・テレビマンユニオン、初回放送日：2023年3月19日）におけるキャッコピー。

-参考文献・論文等

(出版・発表順)

- John F. McCarthy, Jr 「Matrix management for aerospace 2000」 (NASA Technical Memorandum 81509, May, 1980)
- 朝日新聞社編「1982年 朝日広告賞 入賞作品集」朝日新聞社 (1982年3月)
- NASA (Office of Management Management Processes Branch) 「The Evolution of the NASA Organization」 (Mar, 1985)
- 朝日新聞社編「朝日新聞の重要紙面でみる1985年(昭和60年)」朝日新聞社 (1986年1月)
- 蝦名克彦他「青函トンネルの坑内地質調査を終えて」応用地質第29巻2号 (1988年6月)
- 大橋照枝「ライフスタイルの「拡大志向」高まる 女性ニューシングル」繊維製品消費科学 Vol. 31 No. 4 (1990年)
- 小田泰夫「私の流通史から 日本の流通 流研の歩み」流通情報 328号 (1996年9月)
- 内橋克人著「新版 匠の時代 第4巻」講談社文庫 (2003年5月)
- 澤岡昭著「衝撃のスペースシャトル事故調査報告 NASAは組織文化を変えられるか」中央防災新書 (2004年7月)
- 桑田耕太郎「組織の理論と経営者の責任：スペースシャトルの事故分析を通じて」成城・経済研究 第179号 (2008年3月)
- 一般財団法人吉田秀雄記念事業財団編「AD・STUDIES Vol. 29」 (2009年8月)
- 藤本隆宏・キム B. クラーク共著 田村明比古訳「【増補版】製品開発力—自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究」ダイヤモンド社 (2009年10月)
- NHK「プロジェクトX」制作班編「友の死を越えて～青函トンネル・24年の大工事 プロジェクトX」NHK出版 (2012年7月)
- 菊澤研宗・野中郁次郎「知識ベース企業の経済学」一橋ビジネスレビュー (2012. SUM)
- 佐藤靖著「NASA -宇宙開発の60年-」中公新書 (2014年6月)
- 高橋洋一著「戦後経済史は嘘ばかり 日本の未来を読み解く正しい視点」PHP新書 (2016年1月)
- ホイチョイ・プロダクションズ編「気まぐれコンセプト完全版」小学館 (2016年2月)
- 桜井博志著「勝ち続ける「仕組み」をつくる瀬祭の口ぐせ」KADOKAWA (2017年5月)
- 岡本勉著「1985年の無条件降伏」光文社新書 (2018年1月)
- 佐々木紀彦著「異質なモノをかけ合わせ、新たなビジネスを生み出す 編集思考」News Picks パブリッシング (2019年10月)
- 梅沢正邦著「神さまとぼく 山下俊彦伝」東洋経済新報社 (2020年3月)
- 戦後インフラ整備事業研究会編「インフラ整備70年 戦後の代表的な100プロジェクト (Vol. 3)」建設コンサルタンツ協会 (2020年10月)
- 楠木健・杉浦泰著「逆・タイムマシン経営論 近過去の歴史に学ぶ経営知」日経BP (2020年10月)
- 小川進著「世界標準研究を発信した日本人経営学者たち：日本経営学革新史 1976-2000年」白桃書房 (2021年4月)
- 山崎元「「大金持ち」に近づくための「もっとも身近な方法」」東洋経済オンライン (2021年6月19日)
- 中曾宏著「最後の防衛線 危機と日本銀行」日本経済新聞出版社 (2022年5月)