

中小企業の変革に適したアジャイル経営

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員 越村 惣次郎

近年の企業は、パンデミックや国際情勢の悪化などの環境変化に翻弄され続けてきました。加えて、AIなどの技術進歩やSDGsといった社会課題など、今、企業が対応すべき課題は山積しています。既に多くの企業がこうした環境変化等に対応するための変革を実践していますが、大企業に比べて中小企業の動きは必ずしも活発ではありません。

本稿では、こうした現状認識に基づき、変革に適した経営手法であるアジャイル経営が、中小企業においても有効であるかについて、事例を踏まえて考察しました。その結果、経営者のマインドセットの変容により、中小企業の小規模性を活かした機動力を発揮できれば、アジャイル経営は、中小企業の変革に適した手法になり得ることについて示唆を得ました。

はじめに

近年の日本経済は、大規模災害やパンデミック、国際情勢の悪化など相次ぐ社会問題に翻弄され続けてきました。加えてAIに象徴される情報技術の進歩、SDGsやGXといった世界的な社会課題、また人口減少社会を想定した働き方の改善といった課題もあり、今、企業が対応すべき課題は山積しています。既に多くの企業がこれらへの対応に向けた変革を進めていますが、総じて中小企業は大企業に後れをとっています。その要因が資金や人材などの経営資源の差にあることは想像に難くありません。しかしながら他社同様に経営資源に不安を持ちながらも変革を実践する中小企業もみられます。本稿では、こうした事例を踏まえつつ、中小企業が変革を実践するための経営の在り方について考察していきます。

変革に適したアジャイル経営

近年、変革に適した経営手法としてアジャイル経営が提唱されています。アジャイルは、従来、ソフトウェア開発で使用されてきた概念で、精緻な計画に基づき全体的に開発を進めるウォーターフォール型開発に対し、部分的に開発を進め、改善しながら進めていく手法をアジャイル型開発といいます。ウォーターフォール型は、変動が少なく、長期的な目標が立てやすい状況においては効率的な手法ですが、変化が激しく予測が困難な状況には向きません。それに対し、アジャイル型開発は、環境が変化する状況を前提においた手法です。近年は、この概念を経営に取り入れ、変化に強い組織をつくる企業の事例が多数報告されています(桜井、高橋[2018]、リグビー[2018])。但し、

事例は大企業中心であり、一見すると中小企業には適さないようにみえます。しかし事例をつぶさにみると、必ずしもそうとは言い切れないことが分かります。

アジャイル経営と中小企業

アジャイル経営に決まった手順はありませんが、事例企業に共通するのは、企画、実行、学習のサイクルを継続的かつスピード感をもって反復している点にあります。そのため事例の大企業は、企画、設計、製造、販売、調達、人事総務などの各組織から、変革に必要な機能を持つ人材を招集し、チームを組成しています。またチームによる速やかな意思決定と行動を可能にするために、大胆な権限委譲がなされています。そして人事評価については変化への対応を重視するため、ある程度の失敗を許容しています。こうしたアジャイル経営の特性は、巨大なヒエラルキー型組織を持ち、役割や権限が細分化されている大企業が培ってきた規律や文化に馴染まないものが多々みられます。各組織は、チームが組織を超えて権限を行使することに抵抗感を抱く傾向があります。また目標管理制度などで成果を重視する従来の評価制度に、失敗の許容は馴染みません。このように大企業では、アジャイル経営を導入するにあたり超えるべき課題が多々みられます。そのため大企業では、アジャイル経営の導入において、まずは小規模なチームで成功を積み上げ、課題を解消しながら、徐々に全社に展開していました。

これに対し中小企業の場合は、小規模であるために変革において経営者自身が実務のトップになることも少なくありません。そのため権限移譲は

大きな問題にはなりません。また変化を重視し、失敗を許容することについても、経営者の一存により柔軟に対応できます。一般的に小規模性は中小企業の弱みになりますが、アジャイル経営の視点でみると、むしろ強みとして捉えることができるかもしれません。

■ アジャイル経営で変革を実践する中小企業

では、どうすれば中小企業はアジャイル経営を変革の手法とすることができるのでしょうか。変革を実践する中小企業の実態からこの問いに対する答えを探っていきます。

まずはデジタル化が他社よりも進展している中小企業では、「デジタル化は、失敗したらどうする」という考え方は進まない。使ってみて本当に悪い場合はやめる覚悟もある（金物卸売業）」や、「デジタル化はやってみないとわからないことが多く、事前に評価しきれないため、初期投資が大きいと躊躇してしまう。低予算で始めて、使いながら現場の声を聞き、自社にフィットするものを見極め、その際に必要なものへ乗り換えていく方がいい（眼鏡等製造卸売業）」と、アジャイル経営に近い方針を持っています。

また他社に先駆けて海外進出を果たした中小企業は、「知人の進出企業やJETROなどで話を聞き、現地視察の結果、ベトナムへの進出を決めた。まず駐在事務所を設置し、その後、約半年間の営業活動で目標の損益分岐点を達成してから工場をレンタルした（木型製造業）」と、情報やノウハウが不足するなか、出来るところから小さくはじめて、学習しながら段階的に変革を進めています。

このように変革を実践する中小企業では、経営者のマインドセット（思考様式）がアジャイル経営に近いことがわかります。そして、こうした経営者がリーダーシップを発揮することで、変革を実践していました。中小企業においても、設備投資などでは、効果や課題を事前に予測し、計画的に進めるウォーターフォール型が一般的なのかもしれませんが。しかしデジタル化など情報やノウハウが十分でない新たな取組みにおいて同様の思考を持ち込むと、いつまでたっても行動に移せなくなってしまいます。

では変革の実践する中小企業は、そもそもなぜ変革へと舵をきることができたのでしょうか。この点について、デジタル化による変革を実践する中小企業は、「取り組まないと他社に置いて行かれるので、できるところから着実に進めていく（織

維品卸売業)」、また海外進出を果たした中小企業は「人口減少による国内需要減少は明確。企業はこれまでと違うことをしないと生き残れない（金属加工業）」と、変革しないことによるリスクを重視することで意思決定に至っています。現状を変化させることは、それ自体がリスクになりますが、変革を実践する中小企業は、それ以上に、現状維持によって将来生じるリスクを重視するマインドセットを有していました。

以上のように、アジャイル経営は、経営者がリーダーシップを発揮し、機動性を活かすことができることを前提として、中小企業の変革に適した経営手法となりえると考えられます。そして、経営者のマインドセットがその鍵を握っていると考えられます。

■ おわりに

これまで中小企業は、小規模であるがゆえに、様々な局面で大企業の劣位に置かれてきました。しかし、アジャイル経営による変革では、小規模であることがメリットになり得る可能性があります。但し、それを実践するには、経営者のマインドセットの在り様が大きく影響すると考えられます。まずは、現状を変化させることへのリスクに気を取られすぎず、現状維持のままでは将来に直面するかもしれないリスクについて、考えてみるのが重要と思われます。そして変革を実践するには、知識やノウハウに乏しい中小企業では、事前に全てを予測することは簡単ではありません。そのため、失敗することも織り込んだうえで、出来るところから小さくはじめて、実行しながら、改善していくことを考えるべきではないでしょうか。

こうしたアジャイル経営による改革は、経営資源が潤沢とは言えない中小企業に適した手法であると考えられます。

（参考文献）

- 桜井一正、高橋陽平 [2018] 「伝統的な組織を俊敏に変える3つのステップ 日本企業がアジャイルを実践する方法」、ダイヤモンド社『Harvard Business Review』2018年7月号、pp.27-39。
- ダレル・K・リグビー（著）、ジェフ・サザーランド（著）、アンディ・ノーブル（著）、平鍋健児（訳） [2018] 「大企業に俊敏で柔軟な組織をつくるアジャイル全社展開の実践法」、ダイヤモンド社『Harvard Business Review』2018年10月号、pp.110-123。

●大阪産業経済リサーチセンター ホームページもご覧ください
<https://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/>