

# 経営戦略型リスクマネジメントを 通じた組織の存続

曾 根 秀 一  
前 田 祐 治

## 要 旨

本論文は、リスクを含む企業の組織構築および戦略的意思決定下において、どのような組織内競争が働き、いかなる効果を企業にもたらすのかについてケーススタディを用いて考察したものである。特に、リスクマネジメントと内部競争は表裏一体であることに注目し、経営戦略型のリスクマネジメントとしての内部競争について竹中工務店を中心に議論する。同社では13もの内部競争を促進させる制度・要因が指摘されるとともに、内部競争の過度な働きによるネガティブな影響のリスクを抑えたものとして、経営者の強力なリーダーシップ、そのカリスマ性、経営理念、建築分野への特化、顧客志向があったと結論づける。

## I はじめに

「リスク」、「経営戦略」、「内部競争」、「人材育成」、「技能伝承」などをキーワードにして研究を行うとわかるのは、それらの研究実績が浅く、補足していくべき論点が多々あり、それらを深淵していくことに研究意義があることである。そこで、本稿では、経営戦略型のリスクマネジメントとリスクと密接にかかわってきたものの看過されてきた内部競争の働きに特に注目し、内部競争システムとリスクマネジメントが、知識獲得、知識共有にどのように影響を及ぼしているかについて論じる。本稿で参照する事例は、これまでわれわれが研究対象としてきた長寿企業をあげた。

これまでの研究では、老舗企業の組織の仕組みなどについて調査し(e.g., 曾根・吉村, 2002; 2003), ケース分析を通じて、企業の内部競争は、組織文化と顧客志向<sup>1)</sup>が密接に連動し発展していくことにより、企業の長期存続につながる要因の1つとなっていると結論づけた。内部競争は、常にイノベーションが生み出されるとは限らず、時には足の引っ張りあいなどのネガティブな影響を及ぼす可能性も存在する(e.g., 松尾, 2002)。内部競争が及ぼすネガティブな面については、ポジティブな面に比べて先行研究が少ないため、本論文ではさらに内部競争が及ぼすリスクやネガティブな側面にも焦点をあて論じる。

## II 分析アプローチ：経営戦略型リスクマネジメント<sup>2)</sup>，内部競争

### 1 経営戦略とリスクマネジメントの背景

リスクマネジメント研究は、「インシュアランスマネジメント」という異名があることから、保険論やファイナンス論と関連した範囲で論じられてきた。しかし、近年では、こうしたファイナンス的アプローチを中心とした研究から、経営管理的や経営戦略的な広義のマネジメント論的研究アプローチへと拡大され、学問的追求が行われるようになっていく (e.g., 吉川, 2000; 亀井, 2011; 曾根, 2013)<sup>3)</sup>。

経営学の分野では、「リスクに挑戦しなくなるのが最大のリスク」(加護野, 2011, 9頁)と言われるほど、企業経営とリスクは重要な関係性を保つ<sup>4)</sup>。これまでリスクの一般的な認識は、リスクは怖いものというマイナス要素が前面に出ていたが、近年、企業はどのようにリスクと向き合うのかを経営学の視点からも論じられるようになっていく。

### 2 経営戦略型リスクマネジメントの特徴

経営戦略型リスクマネジメントは大きく4つに分類される (e.g., 亀井, 2011)。1つは、企業の経営戦略策定・実行におけるリスクマネジメントの重要性であり、将来起こりうる不確実性に直面した企業の全社的戦略に包括されるものである (e.g., Simons, 1999)。2つは、投機的リスクマネジメントである。このリスクは、純粹リスク (保険リスクのようにマイナスの影響を及ぼすリスク) の処理と同様の合理的アプローチによって対処可能とするものである。リスクの危険性を軽減するために、ポートフォリオ分散投資、転嫁を多用することができる (e.g., Tribe, 1997)。3つは、戦略的意思決定やリスクテイク能力の重要性を示すものである (e.g., 加護野, 2011; 小高, 2011)。例えば、加護野 (2011) は、株主からの圧力や従業員の不安などからも一時的に損を出すことは経営者にとって勇気があることであり、一種の賭け、リスクテイクになると指摘する<sup>5)</sup>。小高 (2011) は、具体的にシャープの液晶を事例として戦略的意思決定に対するトップや組織のメンバーのコミットメントに着目し、リスクの明確化、実行におけるリスクテイク力などが直観的判断へのコミットメントを支えると指摘した。一方、コミットメントは、実行力の源泉であると同時に行き過ぎると適切ではない戦略に固執するなどの逆機能を生み出すことも指摘している。最後は、失敗 (損失) した場合でも損失を最小限に食い止め、損失要因を除去し、利益を最大化させていくリスクと利潤の最適化について論じた研究群である (e.g., Mintzberg et al., 1998; 吉川, 2000)。これら4つのタイプの経営戦略型リスクマネジメントの研究を中心にリスクマネジメントと経営戦略の研究は発展していった<sup>6)</sup>。

本論文の分析アプローチとなる、内部競争もまたこれら広義な範囲のリスクマネジメン

トと密接に関係している。その理論枠組みを原則的に踏襲し、企業の存続において、「リスク」や「内部競争」がどのように関係しているのか、考察していく。

### 3 内部競争

#### (1) 内部競争研究の発端

組織構造は、人々のグループ化の基盤を与える (e.g., 伊丹・加護野, 2003)。一まとまりのグループ化された人間の集団を単位集団と呼べば、組織構造は、「単位集団の規模<sup>7)</sup>と基本的性格」をも決める。組織構造の直接的効果は、人々の意思決定に影響を与え、さらに二次的な影響をもたらす。これらの組織構造によって組織内の相互作用に及ぼされる二次的影響の特徴は3点あり、1点目は、日常の接触のパターン、2点目は、内部競争のパターン、3点目はパワー関係である (e.g., 伊丹・加護野, 2003)。

この内部競争とは、2人以上の人により、全員が同等に共有できないような有形、無形の報酬をめぐり競い合っている状況として概念的に定義される (Brown et al., 1998; Kohn, 1992; 松尾, 2002)。内部競争の研究は、社会学、教育学、心理学の分野が先行して行ってきた。心理学者の Kohn (1992) は、内部競争について、「集団のあいだの競争は集団間の競争として知られており、また集団のなかの個人のあいだの競争は、集団内の競争とよばれている」(Kohn, 1992, p. 8) と述べているが、本論文は後者の部分に依拠する。

伊丹・加護野 (2003) は、経営学の視点から、「人間の集団の中に類似性の高い二つのグループができると、自然にその二つのグループの間の『比較』を人々が始めることがよくある。何かを取り合いしているわけではないのだが、しかし成績の比較をしてしまう。その比較から競争が生まれる」(256頁) とし、組織内の相互作用について論じている。

しかし、組織内部の競争は、どの分野でも体系的な研究がなされているわけではない (e.g., Kohn, 1992<sup>8)</sup>; Brown et al., 1998)。その主な理由は、競争があまりにも普遍的で当然と受け取られてきたためである (e.g., Brown et al., 1998; Kohn, 1992; 松尾, 2002)。数少ない内部競争に焦点をあてた研究から内部競争が時に多くの利益をもたらすことが判明する。

ギャラップ経営コンサルティング・グループによって行われた研究では、50万人以上の販売員がインタビューを受け、優れた販売員の人柄の特徴は、同僚や競争に勝ちたいと考える人々であるという結果が出ている (Brown et al., 1998)。また、Campbell and Furrer (1995) によると、内部競争が業績を高めるという効果は、目標設定の観点から説明されることが多く、その効果は3点あり、第1に競争は高い目標設定の促進につながることで、第2に個人の潜在能力を解放して目標に対するコミットメントを促進すること、第3に目標の主観的な達成可能性を高めることである。つまり、競争相手が存在することで、自分

にもできると思う効果をもつことを示唆している。この精神は切磋琢磨という言葉に合い通じるものがある。

従って、内部競争は大別して次の2つの影響をもつと考えられる。1つは、強いインセンティブを発揮し、やる気を引き出す点、2つは、技能や技術の向上である。

内部競争が強いインセンティブを発揮する点（竹内ほか、1986）は、市場のもつ淘汰メカニズムを企業内部に導入する競争が必要であるとし、キャノン、富士通、セイコーグループといった企業を通じて、イノベーションの触発、活力保持の効果を論じ、淘汰圧力の観点から内部競争とイノベーションの関係を検討している。Birkinshaw（2002）は、ABB、Ericsson、Hewlett Packard などの10社を対象に実証研究を行い、複数部門の同時並行開発など内部競争の利点をあげている。柔軟性や惰性の解消、外部からの競争脅威を内部に促進することによって、強いインセンティブを創出することができると主張する。また、小池（1990）は、社会主義経済下にあったポーランド企業の組織内競争に焦点をあて、「仕事ぶりにあるていど応じた報酬や昇進方式こそ、まさに組織内競争」（小池、1990、21頁）と述べ、内部競争の重要性を示唆する。

この内部競争が技術の向上をもたらす議論に関しては、例えば吉村（1995）は、九州松下電器と松下寿電子工業の分析を行い、ワードプロセッサや家庭用ファクシミリの製造において、松下電器産業または松下グループ内の子会社同士があえて競合する製品を開発し、切磋琢磨させることによって優れた製品が生み出されると指摘する。加護野（2002）は、伝統企業に焦点をあて、独特の内部競争があることを論じ、長い伝統と実績に裏打ちされ、合理性も兼ね備え、現代の企業にも参考となると指摘する。さらに奥村（1986）は、次々とイノベーションが生まれる創造的組織には基本的に5つの特性があるとし、自律的個人のゆるやかな結合、武勇伝の伝承、ムダの存在、失敗のマネジメントノウハウに加えて、組織内部の市場化をあげるなど、緻密な研究を行った。

さらに、松尾（2002）は、内部競争が重要である理由として、次の4点をあげている。1点目は、内部競争が集団の基本プロセスであり、どのような集団・組織においても存在する。2点目は、社内の協調関係を損なわずに、組織を活性化するためにはどうしたらよいかという問題を検討する上で、内部競争の重要性は高いとした。3点目は、組織が適度な緊張状態にあるときに、既存の枠組みにとらわれない探索的な学習が生じる。4点目は、内部競争が集団の業績を促進することもあれば、阻害する部分もあるとしている。

## (2) 内部競争のポジティブな側面

先述したように、内部競争は集団内において複数の人々が競うことによってさまざまなポジティブな利益をもたらすと考えられる。野球やサッカーに代表される組織スポーツで

は、勝利を目標に、1つのポジションに対し、複数の選手を競わせ、互いに努力し、双方がレベルアップすることを狙いとしている。やがては、チーム内の相乗効果、チーム全体のレベルアップにもつながる。学校や塾においても生徒の成績向上を狙って、内部競争を取り入れている所は少なくない。こうした内部競争のポジティブな効果は主に、高い目標設定や目標へのコミットメントの促進、メンバーの潜在能力の引き出しや相乗効果、イノベーションの触発、組織内部の活性化や活力保持が考えられよう。企業内においても内部競争が取り入れられることは、ごく当たり前のことと考えられる。

先行研究をみると内部競争がポジティブに働いていた組織には共通点がある。それは、集団の目標設定が明確に定まっているということである。集団の目標を達成させるとき、集団内の人々が1人では達成困難な共通の目標を達成するために、複数の人間が集団を形成し協力していた。また、内部競争によって人々のモチベーションが高まることも内部競争がより効果的に働く要因の1つであると考えられる。

### (3) 内部競争のネガティブな側面

しかし、内部競争はその使い方を間違えると組織内の人間のモチベーションを下げ、不安感や自尊心を低下させることもある。先行研究のほとんどがポジティブな面を取りあげたものである。その理由として、大半を占める競争を擁護する人々は、競争が不安を生み出すことを決して否定せず、逆に不安があったほうがよりよく作業が遂行するよう動機づけられるという考えがあり、競争による不安の増大に関してはごく当たり前のこととしてしか受け取られていない (Kohn, 1992)。しかし、内部競争は背後に大きなリスクも孕んでいるとも指摘できる。「競争はその質や状況がなんであれ熾烈なものになりやすい」(Buss, 1986, p. 86), Tjosvold (1986) も、「競争が深刻になることによって協調する気さえも失ってしまう」と指摘しているように、行き過ぎた競争によりネガティブな効果をも引き出す可能性が存在するのである。

Kohn (1992) は、生産を促すという目的のもと、競争は行われるが、どんなことをしても勝利しようとする闘争へと変質してしまいがちであると論じ、こうした過程は、競争そのものがもつ自然なりゆきの1つであるとする。これら行き過ぎた競争が、ネガティブな側面を強調し、メンバーの不安感、危機感の増大、自尊心に脅威を与えることになり、メンバーの認知活動が阻害され、集団・組織内のアイデア交換、相互調整、業績や統合を阻害するといった、不安や危機感が増大することもあり得る (e.g., Kohn, 1992; 松尾, 2002)。

Kohn (1992) は、ジャーナリズムを具体例にあげ、ニュースを追及し過ぎた競争が、ジャーナリストたちに大きな不安をいだかせ、結果として、ジャーナリズムの質を低下させてし

まうと指摘する。Helmreich et al., (1980) も、過度な競争は反生産的なものであると指摘する。「あまりにも競争意識をむきだしにする人は、活動する際に本来なら協力してくれる人を逆に遠ざけてしまい、恐れさせてしまうかもしれない(中略)他人より目立つことや自分を前面におし出すことにあまりにも心を奪われてしまうだろう。そのために、科学的な問題の常道からはずれてしまい、非常に皮相な、見当はずれなものになってしまう」(Helmreich et al., 1980, p.908)と指摘する。このように、内部競争は「機能的側面」と「破壊的側面」の両面を持つのである。「内部競争は、メンバーのモチベーションを高める強力なドライバーとなりうるが、使い方を間違えると、メンバー間の協調的関係を破壊する劇薬にもなる。内部競争という薬を投与することで組織の競争力を高める場合には、いかにこの強い副作用を抑制するかが重要となる」(松尾, 2002, 4頁)と述べ、内部競争は常によい結果を生むとは限らず、組織業績に対してポジティブにもネガティブにも働き、「両刃の剣」であると指摘する。

竹内ほか(1986)も社内競争が、カオスを増幅することでイノベーションを促す可能性をもつものの、一歩間違えると破滅につながる危険があると指摘し、「内部競争と協調との間のバランスは、カミソリの刃の上に立つようなもので、きわめて微妙かつデリケートな配慮を必要とするものであることも確かである」(竹内ほか, 1986, 224頁)と論じる。さらに、Birkinshaw(2002)は、内部競争に対して大半の重役は、部門間の縄張り争いのイメージから、通常否定的であると同時に内部競争の管理は簡単なことではないとし、経営者側もネガティブな面を意識すると指摘する。このように、内部競争は、社員のモチベーションを高めることができる一方で、間違った方向に進めば、社内の協調関係を崩してしまう恐れがあるのである。

したがって、内部競争はリスクも伴い、複雑かつデリケートなものである。そのため、内部競争を研究する際には、その組織にどのような内部競争があるのか。集団内における競争と協調のバランスを考え、適度な緊張(競争)状態を作り出すことも考える必要がある。

しかし、どのような条件で内部競争がポジティブな効果を引き出し、ネガティブな効果を抑えるのかの議論は今までほとんどなされていない。ただ松尾(2002)が、オリックス株式会社の内部競争について単一事例研究をしているものの、100年以上<sup>7)</sup>続く長期存続企業を研究対象にしている報告はみられず、明らかにされていない部分である。これらの長寿企業の組織をみることは非常に重要であると考えられる。なぜなら、曾根のパイロット調査等において、長寿企業のような伝統的な組織において内部競争が上手に組み込まれていることが確認されているからである。あえてややもすると破壊が生じてしまうリスクを覚悟しながらなぜ長寿企業は内部競争を取り入れるのであろうか。また、いかにしてこれら

のリスクに対応しているのであろうか。次章ではこれらの研究問題を設定し考察する。

### Ⅲ 内部競争及びリスクマネジメントにおける検証

#### 1 問題設定

企業行動には、特有のリスク、リスクテイクがある。とくに、建設業は請負業であり、製品を作る前に注文を受ける受注産業である。しかし、受注がなければ従業員や設備が余剰状態となるため、実際の金額に見合わなくても、建設するのにかかった費用を回収できない赤字受注といった大きなリスクを背負うこともある。そこで、建設会社はこのリスクを費用に含めても安値受注が割に合わないことを認識しながら企業行動をとっている。度々手抜き工事などの不祥事がクローズアップされることをみるとわかるように、建設会社は手抜きしても長期的に存続しようと行動する。しかし、これらの企業は、手抜き工事が自らの存続が危機にさらされるかもしれないというリスクをはらんでいるという認識をしているのである。他方で、短期的な視点に立った経営者や倒産寸前に陥っている企業は、手抜きをしたことが明るみにならないように受注し、利潤一辺倒に走る傾向にある。こうした傾向に対応するため最低価格制度などが導入されているが、建設業とリスクとの関係は非常に重要な経営問題である。

前述したように、組織内部における競争はポジティブな効果を生むとされているが、他方で、互いの足を引っ張り合うなどのネガティブな働きをすることも確認されている。本研究では、400年の歴史をもつ竹中工務店の事例を対象に以下の3つのリサーチクエスションを設定した。竹中工務店を事例対象としたのは、建設業界の分析等を行ってきた中で、竹中は異色であった（曾根・吉村，2002）。バブル期に多くの大手建設会社は、本業以外に手を出し、多角化した結果、バブル崩壊後これらの建設会社が大きな負債を抱える結果となる。その理由は多岐に渡るが、内部競争は1つのキーワードであると考えられる。

#### 2 研究方法

本事例研究におけるインタビューなどによる情報収集は、2002年を皮切りに続けられ、竹中工務店に関する文献・史資料や、株式会社竹中工務店の取締役<sup>10)</sup> Y氏、部長職K氏、関連会社取締役I氏など約10人を対象に行った。研究目的は以下の3項目である。①どのような内部競争が存在するのか。②内部競争がどのようなかたちで組織内の知識獲得や知識共有を促進しているのか。③なぜ過度な内部競争にならなかったのか<sup>11)</sup>。これらをもとに以下に考察していく。

### 3 分析結果

リサーチクエスチョン1：竹中工務店では、どのような内部競争が存在するのか？

事例調査を通じて、竹中社内の以下にあげる13制度や要因が内部競争を促進するものであると考えた。

#### (1) 徒弟制度

竹中の弟子達は毎日が競争であり、弟子達は1日の仕事が終了した後、絵図面の習作や彫り物の実習、さらに華道や茶道、習字の稽古まで行っていた<sup>12)</sup>。また、法被の取り扱いには非常に厳しく、神聖さを保つ意味で、仕事場でのみ法被の着用を許可し、それ以外での着用を厳禁としていた。このような修行を10年程続け、一人前と認められた者のみ、別家として独立し、優秀な棟梁となれた。竹中家ではこの別家が脇棟梁となり、竹中家を支える組織になっていた。それは、江戸期などにみられる大棟梁制や1899（明治32）年神戸進出の際に、神戸に何のつてもない竹中家をこれらの別家がかけつけ援けた。

「1980年くらいまでは1年間の寮期間中は見習いといわれた。時代の流れの中で、新社員という言葉に変えた。これは上下関係ではなく、横のつながりである。まわりをみながら、あいつはできるなとか、あいつのデザインには勝てんとか、技術力があるなとか。このようにみて、意識しあうところはまさに見習いかもしれない。」（Y氏）

#### (2) 大棟梁制

竹中家では当主（棟梁）が主に本拠地の名古屋に常駐し、遠方の仕事の際には、別家（脇棟梁）が、大棟梁である当主の指示を仰ぎながら当主にかわって現場の指揮を取っていた。こうした脇棟梁らが当主の信頼を得るため技能や技術面等で競い合いをしていた。

竹中工務店の遺構調査において、江戸末期再建の三縁寺の過去帳から年代<sup>13)</sup>及び寸法が確認されるとともに、三縁寺住職の話によると、三縁寺の棟梁は尾張屋伊蔵と代々言い伝えられてきたという。伊蔵の墓碑には、「文久元年十二月一九日没」、「大棟梁竹中和泉輔正敏の高弟」とある。これらことから、竹中和泉輔正敏（9代藤右衛門）は、名古屋（尾張）で寂光院などの仕事で直接指揮が取れないため、大棟梁制を敷いていた。1899（明治32）年、神戸進出の際、神戸は未墾の土地であったため、大工や左官の確保に苦難した。そのような時もこうした別家が呼び寄せに応じ、ただちに駆けつけ本家を助けた。

#### (3) 新入社員の全寮制

新社員は入社後の1年間全員が寮に入る。この制度の狙いは、学歴、専攻、出身地など異なるものを一室2人の相部屋にして、相互研鑽することにある。全寮制の意義を相互

研鑽の場、心と技術を錬成すること、豊かな共感性を培うことを目的としている(竹中, 1988)。寮は生活の基盤であると同時に、各種教育訓練の場でもある。新入社員と寮長(入社2~4年目の社員)2名から構成され、寮生の自治により運営されている。1年経過した後には、新入社員自身の志望、適性と会社の計画をすり合わせて配属先が決定する。この時、引継ぎは一切なしで異動する。これは、長期間を経て定着した制度であるからこそ可能となっているという。この全寮制の導入は、1955(昭和30)年に遡り、新入社員は生活を共にし、職場生活と自治活動の中から、竹中工務店の伝統を継承、社風を体得し、将来役立つ社会人としての基盤を身につけることを狙いとされた。

さらに、毎月1回、主に常務以上との質疑応答など直接対話の機会をもち、経営理念と方針を知り、役員も新入社員の意見を聞くことにより新しい考えを得るなど、双方にとって意義ある制度となっている。新入社員時から内部で相互研鑽されていることがわかる。

「これが一番徒弟制度の竹中の精神が特徴的に出ている。竹中の精神はやり方や仕組み、ノウハウの裏にあり、どこに価値を置き、どのような基本理念でやっているのかということがある。それを新入社員の全寮制の中で伝えるということが、一番重要なところだと思う。だから、社員以下経営者が出てきてそこで話をする。竹中のイズム的なものがあるとしたらこの1年間で強く打ち出されると思う。これがうちの特徴である。」(Y氏)

「以前、現場を回り映画にした監督が、『竹中さんは金太郎飴でびっくりします。北海道から九州まで撮りに行き、話を聞くと同じことを言われる。まさに藤右衛門の思想が染み渡っている』と仰っていた。ポリシーの浸透があるのではないかと思います。」(I氏)

#### (4) 賃金体系

竹中工務店の組織は、大別して、営業、設計、建築技術、設備技術、事務の5つとなる。賃金体系はどの部門においても同じである。このため、事務の社員は、同じ事務の部門だけでなく、建築技術や、設備技術の社員もライバルとしてとらえることができる。特に1年間社員寮で生活を共にした同期生とは、たとえ部門が異なっても退職まで意識しあうという切磋琢磨のシステムが形成されている。

「『あいつが課長になった』とか、普通は例えば技術者の中だけでそういうことをやるけれども、うちはそういうことはないから、一緒くたになっている。そういう意味でのライバルというか、相手を意識するということは非常に強いかもしれない。」(Y氏)

#### (5) 作品(建造物)の比較評価

設計部では、新しいビルが竣工されると、既存ビルとの比較評価を行う。評価項目に沿って、設計部員により点数評価をする。そして、反省点を指摘し、批判や反省を促すことを

直接行う場がある。このような厳しい評価をもとにした競争が働くことによって、新しいビルを建てるたびに常に優れたものをつくることができる。作品の比較評価（芸術性、経済性、機能性、利便性など）について、「ひとつの建物が完成するたびに、反省と示唆の材料を発見しようと努力してきた」（竹中工務店，1959，5頁）のである。

#### (6) 設計施工の切磋琢磨

「(各部門が) お互いに迎合すると、やはり、よいものがない」、「設計施工でやるプロジェクトについては、相当やり合っている」との指摘が多く、設計と施工は切磋琢磨し、よいものをつくる挑戦的な仕組み作りをしている。竹中は、設計施工一貫体制であり、設計者は自らの発想を実現しようとする。しかし、施工が難色を示すと前進しない。村松取締役も「設計と施工は切磋琢磨し競い、いいものをつくる挑戦的な仕組みになっている」（綱淵，1992，100頁）と述べ、関西電力の本社建設の際、天井の高さがどのくらいがベストかの議論が竹中設計部内で戦わされている（綱淵，1992）。

#### (7) 作業所（現場）間の切磋琢磨

全国の作業所を、Q（品質）、C（コスト）、D（工程）、S（安全）、M（モラル）、E（環境）に照らし合わせながら、評価する制度がある。安全では、全工期無災害の表彰、モラルでは、開発改善事例発表会があり、そこで優秀な30の案件は社長の前で発表することができ、各作業所が意識しあう仕組みづくりが構築されている。同様に、協力会社のレベルアップを図る手段として「竹中品質管理賞」を設置し、互いの発表を聞くことによって、さらに創意工夫、業務改善につながっていくことが期待できる。

「これは、竹中工務店の特徴だと思う。他社だと『これでやれ』というかたちで一律でやるという感じだが、うちの場合はそういう強制力の働かせ方は、他社に比べると私は弱いと思う。そのかわり、皆がそれぞれ切磋琢磨しながら少しでもよいものをそれぞれ追求するというをよしとするかたちであるから、そこは他社と違うといえる。ただ、どちらが効率がよいかというと、これは何ともいえない。（中略）しかし、内部の競争力ということでいえば、このことは大きなパワーの1つになっていると思う。」（Y氏）

#### (8) 東京・大阪二母店制による切磋琢磨

現場間による切磋琢磨だけではなく、さらに規模の大きい東京・大阪の二母店においても切磋琢磨し、結果的に会社全体において内部競争の原理が働いている。Y氏によれば、他社は約6割を人もカネも東京に集中しているが、2000年以降も東京、大阪の割合は、ほぼ50対50の割合にしてきた。その中で東京と大阪の、業績競争、デザイン競争、技術開発

競争など、お互い東京と大阪を意識しあいながら開発競争をしてきた。東京・大阪の二母店制のもっている大きなポイントであろう。

「当社は基本的に地域事業部制なので、本社の所在地は大阪であり、そうすると大阪も東京の動向というのは非常に意識する。『大阪もっとがんばれ』とか。」(I氏)

#### (9) 社内各種勉強会

社内に「私的勉強会」などが偶発的に組織されるのも特異性であり(綱淵, 1992), 営業部では、医療や商業施設、ホテルと分野ごとに担当を分け、スペシャリストをつくる勉強会を行っている。勉強会では創造性が提起されるのを期待し、世代を混在させている。

設計部では、「設計を考える会」など、その都度、新たな勉強会が積極的に立ち上がるという。この時の「設計を考える会」のコンセプトは「現状に甘えるな」であり、「カオス(混沌)の創出」でもあったという。40歳代はデザインを得意とし、30~20歳代は多様化に意欲を燃やすといったパターン分けが設計の流れとしてあるため、勉強会では、世代を混在させることに、より大きな期待が持てるとのことであった。世代を越えて、切磋琢磨する場を設けるのである。

こうした勉強会は、各部ごとに、時間を問わず(夜中集まることもあるという)勉強会を行ったりと、偶発的に行われる勉強会は無数にあるという。こうしたことは切磋琢磨の中から出てくるものなのであろうとY氏も述べている。

「新しいものに取組むときには、非常に大きな問題が生じる。そういったことも何とかしていこうというものがある。(竹中工務店は)とにかく日本で最初というものが多い。業界最初の、またリードしてきたという自負がある。常に世界最初とまでいわないまでも、日本最初を意識してやってきているということで、チャレンジャー的な精神風土があるとと思うし、啓発とかが勉強会につながっているのではないかと推測できる。」(Y氏)

#### (10) コンペ

設計部では、規模にもよるが、他社とのコンペによって受注を争うとき、まず、内部でコンペを行い、採用されたものを会社の案として、他社と競わせている。まず、設計部内部で競争をさせ、切磋琢磨することにより、他社とも負けない作品を作り上げていく。近代建築の社内コンペについては、1927(昭和2)年、有楽町数寄屋橋の朝日新聞東京本社ビルが建てられた際には既に取り入れられていたことが文献により確認できる。

「社内コンペは100%内部で競争している。先日、梅田駅北側の大規模開発の大阪北ヤードは、内部でそれぞれ設計させ、5件とも出した。そのうち1件が入賞<sup>14)</sup>した。だから、やり方は、それぞれ全部出すということもあれば、社内コンペによって1件だけに絞って

出すという両方のやり方がある。このコンペで、複数案を出して競うということは通常のこととしてある（中略）プレゼンテーションの評価によって評価されるという仕組みがある。これは本当に社内における競争の中の競争といえる。」（Y氏）

「新入社員のときも設計部を4ヶ月経験し、最後に設計部の部門長から与えられた課題に対して全員が設計のプランを出してプレゼンテーションするという機会がある。そこで優秀になるか外れるかということとその段階からやっている。」（K氏）

#### (11) 論文・レポート

社内外に発表する論文、レポートには個人の名を出し設計者や研究者の励みになっており、建築界としては初めての試みであった（綱淵，1992）。たいていの日本企業の論文や研究発表は、担当上司を筆頭に名前が並ぶが、竹中では、それを個人名で出すことにした。これにより社員が競い合ってよい設計を目指す。社会的に自分の名が出る。「竹中の設計と言われるより、これは〇〇の設計と個人名で呼ばれてはじめて設計者としてのプライド、自覚が出る」（綱淵，1992，113頁）と山中専務は述べ、その満足度はインパクトが大きい。また、チーフプランナー、チーフエンジニアの呼称も導入し、各自が目指す目標ができています。これ以外の呼び名として、極めて高い認定を受けた者に付す、プリンシパルアーキテクトとプリンシパルエンジニアという2つの称号がある（1985年2月設置）。プリンシパルアーキテクトはデザイナーのトップで、プリンシパルエンジニアはエンジニアリングの最高峰を意味する。これらは専門家に対する称号として冠をあたえている。こうしたプリンシパルを目標に、研究者、設計者が切磋琢磨する仕組みがつくられている。

#### (12) 企業内の留学制度、専門教育制度

技術研究所の研修生の公募により2年間、同社の技術研究所に赴任し研修、研究を行い、2年間経ったらまた職場に戻る制度がある。また、情報センターと国際支店への社内留学制度は1年間である。これらは専門的な社内研修生制度であり、公募で行っている。技術研究所では20人程が応募し、半分の10人程が選ばれる。企業内の社内研修生制度というのは極めて竹中に特徴的な教育制度であり、これは新社員に対する全寮制と社内教育制度と3回のローテーションシステム、さらに新社員が終わってから、32歳くらいまでの間のJOBローテーションシステムと合わせて特徴的な制度である。

#### (13) 営業部と設計部の競争関係

「入札になったら営業の負け」という風土が竹中にはある（綱淵，1992）。しかし、この風土は、現在の不況下では、どうしても施主は金額重視になってしまうため、最近では

過渡期を迎えつつある。「入札になったら営業の負け」という考えは、ようするに、竹中工務店の作品の良さが理解してもらえなかったのは、営業努力が足りなかったからという見方をされてしまうという。竹中工務店は設計と施工を同時に行うことによって、最良の作品を世に遺すことができると考えている。しかし、官公庁の仕事は設計と施工が別々というのが基本で、価格重視の入札制度もあり、竹中工務店の技術を十分に発揮できない。大損害を受けた名古屋鎮台工事事件から130年経つが、これにより、建築重視、建築技術の向上、民間に重き比重を置いている。こうした「入札になったら営業の負け」という風土は、民間に比重を置いた企業だからこそ、より強く働くと思われる。Y氏も特命でお客様から竹中やってくれといってもらえることこそが最高の喜びと述べている。

#### リサーチクエスション2：

竹中工務店では、内部競争がどのようなかたちで知識獲得・共有を促進しているのか？

竹中工務店で、人事室長、企画室長、取締役などを歴任された横山氏が「競争原理が働かなければ人材は育たないし、伸びない。長はプロジェクトであれ、課題解決であれマネジメントに競争原理を意識して入れ込むことによって、大きな成果を手にすることができる」（横山、2013、112頁）と論じた。また、竹中工務店に勤務する方々とのインタビューなどにおいても、この知識獲得や知識共有は同社の特徴としてよくあげられていた。松尾（2002）のオリックスの単一事例研究においても同様に知識共有や知識獲得が論じられている。これらの議論により一般的に内部競争が強い組織には知識獲得、知識共有が確認できるのではないかと考える。

「表彰は各事業所で年2回行い選抜されたものが社長の前で発表している（中略）作業所は他の作業所と同じ事をせず新しいことをしようと非常に旺盛である。」（K氏）

「やはり、まわりを意識しながら発表している。特に東京と大阪が互いに意識しあいながら。このほかに表彰行為で設計技術賞、工事技術賞、開発技術賞、営業賞など、年それぞれ30件が、選考委員会を通してでてきて、最終的に社長表彰を受ける。設計マンにとっては設計技術賞を取ること、作業所にとっては工事技術賞、営業にとっては営業賞などを取ることが、お金（賞金）に関係なく1つの誉れとなっている。」（Y氏）

「他社だと「これでやれ」というかたちで一律でやるが、うちの場合はそういう強制力の働かせ方は、他社に比べると私は弱いと思う。そのかわり、皆がそれぞれ切磋琢磨しながら少しでもよいものをそれぞれ追求することをよしとするかたちであるから、そこは他社と違うということがいえる。（中略）いまここでいう内部の競争力ということでは、このことは大きなパワーの1つになっているということがいえると思う。」（Y氏）

こうした様々なかたちの競争を意識しながら、競争を組織内に取り込み、上手な内部競争、知識獲得、共有がなされてきたのではないかと考える。

リサーチクエスチョン3：なぜ、竹中工務店では過度な内部競争にならなかったのか？

多額の不良債権を抱えるゼネコン各社は、バブル期に各部門が行き過ぎた内部競争となり、不動産、土地開発等に先行投資したため、多額の不良債権を抱えているのが現状である。竹中工務店は長年無借金経営で知られると同時に過度な内部競争にならなかった。その理由は以下のコメントに象徴される。

「経営理念など、価値が代々受け継がれることによってそれからはみ出たものに対してのコントロールが非常に強く行われた結果だと思う。内部競争はともすると、いろいろなグループを生んだり、派閥を生んだりすることが起こりやすいシステムである。それがあえて行き過ぎた状態になっていないのは、1つは、建築に特化しているということ。もう1つは竹中というオーナー企業のカリスマ性が上にあること。それから経営理念というものをしっかり保持しているということがあげられる。全部一緒であるが非上場であるということにより、目先の利益を追求しなかったということ。ようするにベースは基本的に同じだと思う。オーナーであり、非上場であり、長いことの価値なり、経営理念を継承してきているということだろう。そういったものがここ一戦というときに規制としてきちっと働いてきたのではないかと思う。」(Y氏)

「量より質という理念が、皆に共有されているのは間違いない。無理に量をというのではなく、着実にわれわれが建てたい建物をやっ払いこうという意識は強い。だからそういったところの抑制というのは、やはり経営理念からきているという気がする。」(K氏)

これらのコメントからも知識の獲得・共有、そして、行き過ぎた競争を抑える要因として、創業者のカリスマ性、経営理念が強く働いていた。竹中工務店には、創業者、承継者の想いとして、「建築は富であり、同時に文化の象徴であるから、いい建築を残すことがわれわれの本願であり使命である」、「最大のものたらんことを期すなかれ、ただ最良のものたらんことを期するべし」、「誠実に勝る知恵はない、の言葉のごとく人生の本当の道しるべは、誠実に生きることである」これらを含んで、「最良の作品を世に遺し、社会に貢献する」と論じ、社内に強く浸透しているのである。その浸透を支えるために様々な人材育成システムが組み込まれていたのである。

#### IV おわりに

本稿では、経営戦略型リスクマネジメント、さらには、これらのリスクと密接にかかわっているものの看過されてきた内部競争の仕組みに着目し、内部競争を促進する仕組み及びリスクへの対応が、知識獲得、知識共有に大きな影響を及ぼすことを明らかにした。本稿の貢献は以下の4点である。第1に、リスクマネジメントの視点から、内部競争について具体的に長寿企業のケースをあげ検討し考察したことである。

これまでのリスク研究の蓄積は、保険論を中心に行われてきた。本論文では、経営戦略型のリスクマネジメントを取り上げ、さらに、心理学や社会学などが先行して研究を行ってきた内部競争に焦点をあてること自体、経営学に一抹の貢献ができたのではないかと考える。第2に、規模やタイプの異なる複数の内部競争が確認でき、これらの組み合わせが組織において知識の創出を促しているのだと結論づけたことである。新入社員の全寮制、個人論文といった個人間の内部競争、部署間の競争といった中規模組織間による競争、さらに、東京と大阪の母店同士という大きな組織の内部競争も竹中の例から確認できた。こうした様々な規模やレベルでの競争が幾重にも重なり合うことによって、組織全体に内部競争が浸透し、知識や技能の獲得、共有につながっている。そこには、ただまねるだけではなく知識を取り入れ、独自の新しい試みを発信しようという意識が強いと感じられた。第3に、内部競争を取り入れることは、リスクも孕んでいるということである。内部競争は行き過ぎると、顧客を無視した利潤の追求、個人の利益のみの追求により、組織として一体感となれないという悪影響を及ぼすことがある。第4に、長寿企業では、経営者の考えや、経営理念が加わったことにより、内部競争の孕むリスク、つまりネガティブな部分を抑制し、ポジティブな部分を上手に引き出していた。竹中工務店では、内部競争のシステムを組織内に取り込むにあたり、創業者の理念や考えを軸にして、中心からずれないようにしている<sup>15)</sup>。内部競争は、企業内において個人間、部門間等で勝つことが目的となりがちである。しかし、顧客に満足してもらうことが、竹中工務店の内部競争の目的であり、その目的が摩り替わらないのが竹中工務店の特徴である<sup>16)</sup>。このように内部競争のメリット、デメリットを示すとともに、そこには密接にリスクとの関わりがあったのである。

以上の議論から、内部競争の過度な働きとなるリスクを抑えた理由として、竹中工務店では、経営者の強力なリーダーシップ、そのカリスマ性、経営理念、建築分野への特化、顧客志向であると結論づける。この発見はすべての業界、企業に該当するものではないかもしれない。しかし、経営実務における、改善策の1つの手がかりとして提供できたと考える。また、Arie De Geus (1997) は、その著書、『The Living Company』の中で長期存続企業の本質を述べているが、本研究はこの結論にも共通すると考える。

## 謝 辞

本稿は、平成24年度採用の JSPS 科研費基盤研究 (C) 25512010より受けた助成金の研究成果の一部である。

## 注

- 1) 本論文の事例は、曾根 (2008) のデータ等が基盤となっている。顧客志向に関する議論とは、顧客志向は、社員にとって、「顧客の視点から考える」という共通の判断基準になるとし、組織内におけるコンフリクトをイノベーションに結びつけるという役割を果たしていると考えられる (松尾, 2002)。
- 2) 経済産業省 (2005) は、リスクマネジメントの概念を「収益の源泉としてリスクを捉え、リスクのマイナスの影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求する活動」(経済産業省経済産業省経済産業政策局産業資金課, 2005, 16頁) とし、「リスク」はプラスとマイナスの両面を含めた概念、つまり、リスクの取り方によっては両刃の剣になり得ると指摘している。
- 3) 詳細なリスクマネジメント論の変遷および定義などについては、曾根 (2013) を参照されたい。現在では、経済学的視点、安全工学的視点、経営学的視点、情報学的視点、環境学的視点、防災・減災等の視点でも論じられている。本論文では、経営戦略型のリスクに焦点を当てて論じるため、紙幅の関係上ここでは割愛させていただく。
- 4) 経済学の分野においても橋本 (2007) や酒井 (2010) もリスクをネガティブな側面のみで捉えるのではないと指摘する。
- 5) 「経営学にはリスクを取らないことほど危険なことはないという格言がある。いま大きな問題が見えないからといってリスクを避けていると、じわりじわりと会社が悪くなっていずれ身動きが取れなくなる。やはり先を見越してリスクを取るべき」(加護野, 2011, 83頁) とリスクテキングの重要性を指摘する。
- 6) さらに、近年では、家庭経営を対象としたリスク管理についても論じられている。それが1964年に Williams and Heins が論じた “Family Risk Management” である (詳細については、奈良, 1994に詳しい)。その後、わが国でも1980年代以降に主に家計のリスクマネジメントについて着目が見られる (e.g., 西川, 1987; 戸出, 1987; 佐藤, 1987; 石名坂, 1989), 経済学, 経営学, 家政学など多分野で論じられるようになっていった。その出発点は、リスクマネジメントの変遷と同様に、事故や病気などの保険学的なアプローチにおいて研究が行われていった。
- 7) 単位集団の規模について、伊丹・加護野 (2003) は、「その集団の管理者の管理の範囲とその集団の中のコミュニケーションの容易さを決めることになる (中略) 単位集団の基本的性格はそのグルーピングされた人々がどのような人々かによって決まってくるだろう」(254頁) と論じている。
- 8) 「ここ50年のあいだに、競争という概念そのものを解明した本は1冊も書かれていないし、人間の生活のありとあらゆる場面においてこの概念がどのような意味あいでもちいられたのかについてふれたものもない」(Kohn, 1992, p. 1)
- 9) 老舗研究の一部では、100年以上存続した企業を老舗と定義づけしている (e.g., 神田ほか, 2000)。
- 10) 役職はインタビューが行われた2005年現在のものを表記している。
- 11) 詳細については、曾根・吉村 (2003) に記載。

- 12) 明治35年着工の浪速銀行堺支店の工事主任で別家の寺尾利三郎の仕事ぶりに感心したという銀行関係者の思い出話が残る。「作業場の一角に狭い囲いがあった。早朝に現場へ出て来ると主任はまずこの部屋に入って衣服を改め、正座して心を静める。やがて抹茶の点前で心が清められる。そこで鉋を取りだして一心にこれを研ぎすます。この作法が毎日繰り返されるのを見て、これでこそ心のこもった立派な仕事が出来ると思った」(第十四世竹中藤右衛門叙事伝編纂委員会編, 1968, 45頁)
- 13) 1790(寛政2)年から1845(弘化2)年。
- 14) ここでの入選は受注を意味するものではなく、コンセプトコンペでの賞を指す。
- 15) 「単にビジネスをするだけであれば、利益を上げるだけでよいが、『最良の作品を世に残し、社会に貢献する』という、最良ということと、作品ということと、世に残るものということに、創業者の経営理念の中に意思が含まれている。そういった風土はあるのではないだろうか(中略)特命で仕事を受注したいという、お客様から『竹中やってくれ』といってもらえるのがやはり最高の喜びである。」(Y氏)
- 16) 「(14代)藤右衛門は、お客様に本当によいものを渡すためには、人が設計したものをただつくるだけではだめだとした。自らが設計して、自らがつくってお渡しして初めてうちはよいものができる。それを設計施工一貫というかたちで世の中に出した。」(Y氏)

#### 引用文献

- Birkinshaw, J (2002), *Strategies for Managing Internal Competition*, California Management Review, 44, pp. 21-38.
- Brown, S. P., W. L. Cron and J. W. Slocum (1998), *Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance*, Journal of Marketing, 62 (October), pp. 88-98.
- Buss, A. H (1986), *Social Behavior and Personality*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Campbell, D. J. and Furrer, D. M (1995), *Goal setting and competition as determinants of task performance*, Journal of Organizational Behavior, 16, pp. 377-389.
- 第十四世竹中藤右衛門叙事伝編纂委員会編(1968)『第十四世竹中藤右衛門叙事伝』竹中工務店。
- De Geus, Arie (1997), *The Living Company*, Harvard Business School Press, Boston (堀出一郎訳(2002)『企業生命力』日経BP出版センター)。
- Helmreich, R. L. and Spence, J. T (1980), *Making It in Academic Psychology: Demographic and Personality Correlates of Attainment*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 39, No. 5, pp. 896-908.
- 石名坂邦昭(1989)『ファミリーリスク・マネジメント』白桃書房。
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門(第3版)』日本経済新聞社。
- 加護野忠男(2002)「先人の知恵に学ぶ『創造的模倣』の方法論」『PRESIDENT』2002年12月号, 151-153頁。
- 加護野忠男(2011)「経営の神様松下幸之助の信念・哲学に学ぶ」『PRESIDENT』2011年4月4日号, 82-85頁。
- 亀井克之(2011)『リスクマネジメントの基礎理論と事例』関西大学出版部。

- 神田良・清水聰・北出芳久・岩崎尚人・西野正浩・黒川光博（2000）『企業不老長寿の秘訣—老舗に学ぶ—』白桃書房.
- 経済産業省経済産業政策局産業資金課（2005）『先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト—企業価値の向上を目指して—』経済産業調査会.
- Kohn, A (1992), *No Contest, The Case Against Competition*, Houghton-Mifflin, Boston (山本啓・真水康樹訳 (1994)『競争社会をこえて』法政大学出版局).
- 小池和男 (1990)「組織内競争とポーランド企業」『BUSINESS REVIEW』Vol. 38 No. 1, 19-27頁.
- 松尾睦 (2002)『内部競争のマネジメント』白桃書房.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (1998) *Strategy Safari: The Complete Guide though the Wilds of Strategic Management*, Pearson Education Canada.
- 奈良由美子 (1995)「経営の2側面とリスクマネジメント—ファミリー・リスクマネジメントの可能性と課題」日本家政学会『日本家政学会誌』第46巻第11号, 1027-1036頁.
- 西川幹人 (1987)「ファミリー・リスクマネジメントのあり方—問題提起—」『危険と管理』第15号, 28-30頁.
- 小高久仁子 (2011)「戦略的意思決定におけるトップの直観的判断をサポートするもの—シャープの液晶の事例より—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第8号, 29-43頁.
- 奥村昭博 (1986)『企業イノベーションへの挑戦』日本経済新聞社.
- 酒井泰弘 (2010)『リスクの経済思想』ミネルヴァ書房.
- 佐藤善信 (1987)「ファミリー・リスクマネジメントのあり方—消費者の知覚リスクをめぐる諸問題—」『危険と管理』第15号.
- Simons, R (1999) *How Risky is Your Company?*, Harvard Business Review May-June 1999, Harvard Business School Publishing Corporation in Boston, MA.
- 曾根秀一 (2008)「内部競争を通じた組織の存続—竹中工務店の事例—」『びわこ経済論集』第6巻第1・2号, 89-108頁.
- 曾根秀一・吉村典久 (2002)「建築業界における競争優位の研究」『Working Paper Series—Faculty of Economics Wakayama University』No. 02-07.
- 曾根秀一・吉村典久 (2003)「(調査報告) 竹中工務店」『Working Paper Series—Faculty of Economics Wakayama University』No. 03-22.
- 曾根秀一 (2013)「リスクマネジメントの変遷—文献研究及び地場中小企業の事例調査—」『大阪経大論集』第64巻第2号, 135-155頁.
- 橘木俊詔・長谷部恭男・今田高俊・益永茂樹編 (2007)『リスク学とは何か』岩波書店.
- 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎 (1986)『企業の自己革新—カオスと創造のマネジメント—』中央公論社.
- Tjosvold, D (1986), *Working together to get things done: managing for organizational productivity*, Lexington Books, Lexington.
- 戸出正夫 (1987)「ファミリー・リスクマネジメントのあり方—家計危険の発見とその分類—」『危険と管理』第15号, 31-55頁.
- Tribe, J (1997) *Corporate Strategy for Tourism*, International Thomson Business Press, London (大

- 橋昭一・渡辺朗・竹林浩志訳『観光経営戦略—戦略策定から実行まで—』同友館).
- 網淵昭三(1992)『竹中工務店の21世紀戦略』実業之日本社.
- 横山俊宏(2013)『理念経営と人材育成 鍛えよこころの免震軸—OJTによる軸の形成場による育成—』リフレ出版.
- 吉川吉衛(2000)「環境戦略と経営戦略型リスクマネジメント」『関西大学商学論集』第45巻第4号, 267-286頁.
- 吉村典久(1997)「組織外部化とスーパー型組織—九州松下電器と松下寿電子工業の分析をもとにして—」『経済理論』第264号, 67-84頁.