

## 辺境企業の経営戦略

——タカキベーカリーの事例<sup>(1)</sup>(下)——

角 田 隆 太 郎

### 3 タカキベーカリーの成功の鍵

クオリティ・ベーカリーとしてのタカキベーカリーの成功は、パンという、一般的にはローテクと考えられている分野で、イノベーションを連続的に生み出す仕組みを作ったこと、それが広島というパンにとっては地理的辺境の地で、高木俊介というパンの世界では素人の発想から生まれた、という点に特徴がある。以下では、イノベーションの組織化の成功者と辺境（素人）の発想の強み、という2つの点から、タカキベーカリーの成功の鍵を分析していく。

#### (1) イノベーションの組織化の成功者

昭和63年8月の創業40周年の記念式典の席で、高木俊介は、「40年間働いて、それを整理してみると、人間の本当の生き方、あるいは生きざまというのでしょうか、それは、ただ単に企業を拡大するということだけではなく、むしろこれも大切なわけですが、何か新しいことを切り拓いて、世の中に対して創造する、ということではなかったかと思うのであります。」と語っている。この言葉の通り、タカキベーカリーは製パン業界で数々のイノベーションを生み出してきた。

---

(1) 本稿は、本誌1990年12月号（第13巻 第4号）掲載の筆者論稿に続くものである。なお参考文献については、前号末尾に一括して記載した。

経営戦略の研究には、経営戦略を資源展開のパターンとみる「分析型」戦略論と、「プロセス」戦略論という2つの流れがある。<sup>(2)</sup>「プロセス戦略論」では、企業は人々の集合としての組織からなっており、その組織の内部でのプロセス・ダイナミクスによって企業行動が形成されると考える。経営戦略はこの組織のプロセス・ダイナミクスから生み出される。

プロセス戦略論では、経営戦略を「一連の意思決定の流れ」としてとらえる。企業内のさまざまな意思決定が互いに相互作用し合いながら、一つの大きな流れとなって企業の戦略行動が遂行されてゆく。あたかも、川上から川下へと川が流れてゆくように、経営戦略はいくつもの支流を集め蛇行しながら、しだいに一本の大きな流れになってゆく。

プロセス戦略論の特徴は、まず第一に企業を人間集団の組織としてとらえ、その組織プロセスとして経営戦略を考えるとところにある。第二に、経営戦略はトップの専有物ではない。トップは経営戦略形成の一翼を担う部分として考えられる。第三に、フォーマルな計画以外から発生する行動が経営戦略にもたらす効果に着目する。最後に、企業はたゆまぬ戦略策定と実施サイクルを通じて戦略学習を行う有機体としてとらえられる。

プロセス戦略論は、経営戦略のもつ創発性、創造性にメスを入れようとする。創造的な戦略をいかにして生み出すかの解明において、プロセス戦略論は分析型戦略論のもつ限界を越えることができる。イノベーションの組織化の成功者としてのタカキベーカーリーの特徴は、このプロセス戦略論のモデルによってもっともうまく記述できる。

プロセス戦略論では、経営戦略を、企業の進化の過程で徐々に形成されてきた歴史的産物と考える。今日の戦略は昨日の戦略と無縁ではなく、また明日の戦略とも無関係ではない。経営戦略は、歴史的流れの中で次第に累積されてきた産物である。しかもこの流れは、決してランダムなもので

---

(2) 石井・奥村・加護野・野中（1985）を参照。プロセス戦略論については、奥村（1987）を参照。

はない。あきらかに一本芯が通りながら流れてゆく。このような視点を「ロジカル・インクリメンタリズム<sup>(3)</sup>」という。それは、変化というものは突発的に起こるものではなく、身近なところから徐々に起こるものだという、変化についての思想の言い替えでもある。

高木俊介は、『近きより、遠きに及ぶ』という論語の言葉を好んで使う。身近な人たちから順に尽くすと、次第に、遠くの人も、それを慕って集まってくる、というような意味である。あるいは、『あまり遠大な仕事だけを考えていたら、考えているうちに年をとってしまう。あらゆる意味で、「近きより」始めよう』という意味もこの言葉は含んでいる。このインクリメンタリズムの思想は、高木俊介の経営の実践に深く反映されている。

環境はつねに流動しており、経営戦略にも柔軟性が要求される。この柔軟性をもたらすのがイノベーションである。イノベーションは計画的に出てくるものではなく創発的である。組織のなかからさまざまなイノベーションが自然発生することで企業は環境に適応する。偶然性を戦略に取り込むことによって、経営戦略は環境適応的になる。

企業は変化する環境の中で不断に学習を続けながら、知識という資産を蓄積する学習組織でもある。同じ業界の同じ業容の会社でも、学習蓄積の違いによって行動様式は異なる。とりわけこの学習蓄積に大きな違いをもたらすのが、企業の初期の意図とは異なるものとして発現した創発戦略である。創発戦略と戦略計画の相互作用から組織は学習する。

知識の蓄積には、実験と偶然性が重要な役割を果たす。実験をすることで何が正しく、何が間違っているかがわかる。未知の状況の下では、実験が唯一の不確実性削減の手段である。また偶然性の取り込みも不確実性削減の手段として重要である。解は必ずしも必然性から生まれないからである。この実験と偶然性の取り込みに、創発戦略は大きな役割を果たす。

戦略的学習の上手下手の違いの原因は、リーダーシップと組織文化に求

---

(3) ロジカル・インクリメンタリズムについては、Quinn (1980) を参照。

<sup>(4)</sup>められる。戦略的学習におけるリーダーの第一の役割は、『教師役』である。リーダーは組織に対して価値を吹き込み、その価値を維持する。それによって、組織成員に対して「何が良いことか」という価値前提を提供する。この大きな枠の中で、組織は選択的に行動パターンを学習していく。

リーダーの第二の役割は、『役割モデル』である。彼の行動様式、考え方、態度を見て、組織成員はその行動の仕方を学ぶ。リーダーはつねに一貫した戦略メッセージを組織に伝えることで戦略的学習を促進させる。

戦略的学習を促進するもう一つの要因は、組織文化である。どんな組織にも伝説や逸話、武勇伝がある。それが組織に固有の性格を付与している。例えば、ポスト・イット・ノートの製品化におけるアーサー・フライの行動のような数多くの武勇伝が、3M<sup>(5)</sup>社にイノベティブな組織文化を形成し、戦略的学習とそれによる新事業開発へと組織成員を動機付けている。

タカキベーカーリーにおける高木俊介の仕事は、商品の「質」、すなわち美味しさの基準を決めることであった。高木俊介の美味しさの基準は、何時か何処かで出会った味を基準にしたものではなく、もっと具体的であった。開業のころは、「この街で、一番美味しいものを作ろう」と申し合わせた。この街で一番美味しいという評判がたつと、「この都市で、一番美味しいものを作ろう」と申し合わせた。この都市で一番美味しいと評判がたつと、「この国で、一番美味しいものを作ろう」と申し合わせた。

経営者としての高木俊介の仕事は、この街で一番美味しいと評判がたつところ、他の街で作られるものを見て回る仕事で、この都市で一番美味しいと評判がたつところ、他の都市で作られるものを見て回る仕事であった。美味しさを作る仕事も、いつも「近きより」始まった。高木俊介は、身近なところからより遠くへと、不断のイノベーションを続ける、タカキベーカーリーの組織文化を形成する上で、教師役を果たし、役割モデルとなった。

---

(4) 組織文化の形成と変革において、リーダーシップの果たす役割については、Schein (1985) を参照。

(5) 3Mについては、榊原・大滝・沼上 (1989) を参照。

タカキベーカリーは不断に実験と挑戦を続け、偶然生じた創発的な戦略を取り込みながら、その経営戦略を形成していった。配給の黒い粉からフスマを除いて白いパンを作る、よいバター、よい砂糖、よい卵、よい油脂を使って美味しいパンを作る、パンというモノの提供から、パンのある生活の提案へ、といった戦略は、高木俊介がパン屋を始めた当初から頭に描いていたものではなく、実験と挑戦の中から生み出されてきたものであった。

偶然の取り込みも、戦略の形成に大きな役割を果たしている。日本で初のセルフサービスによる販売方式が誕生したときのエピソードに、それが見られる。広島アンデルセンの開店のときに、イタリアから直輸入されたショーケースが、柱がじゃまで設置できないという偶然（失敗）から、セルフサービスは生み出された。怪我の功名あるいは失敗を偶然のままにしないで、その後の戦略としたことが、タカキベーカリーの成功の鍵であった。

高木俊介は、つねに、はるか遠くではなく手近な目標を与え、偶然のできごとや失敗を取り込みながら、実験をさせ、成功体験を積み重ね、組織をインクリメンタルに変革していった。つねに新しいことに挑戦し、不断にイノベーションを生み出す組織文化を作り上げることによって、イノベーションを組織化していった。タカキベーカリーが、まぐれ当りではなく、連続して組織的にイノベーションを生み出した成功の鍵は、そこにある。

## (2) 辺境（素人）の発想

タカキベーカリーは、広島という、パンの文化では辺境の地に創業した。しかも創業者の高木俊介は、パンの製造では素人で、タカキベーカリーは製パン業界においても辺境の企業であった。地理的辺境というハンディと素人の物の見方が、タカキベーカリーの事業展開の鍵となっている。<sup>(6)</sup>

---

(6) 産業における辺境の企業については、加護野（1988）を、地理的辺境の企業については、角田（1990b～e）を参照。辺境企業の成功の鍵は、中枢の企業とは違った物の見方である。

昭和23年にタカキベーカリーが創業した頃、高木俊介は、「何もないからこそ挑戦し創造していくんだ。何でも初めはゼロだ。しかし、やがて日本一のパン屋になる。」といていた。しかしその彼にも不安がなかったわけではない。その不安をプラスに転じたのは、2冊の本との出会いであった。

「自分や企業が、玄人ではない不安は、出会った2冊の本で消えました。新宿中村屋の相馬愛蔵の考えと、岩波書店の岩波茂雄の態度を知って、むしろ、素人であり続けることのほうが大事で、難しいことに気づきました。」と高木俊介はいう。

2冊の本とは、相馬愛蔵の『一商人として』と小林勇の『惜櫟荘主人』である。『一商人として』には、「私達は全くの素人でしたから、世間の伝統によらないで、自ら前人未踏の茨の道を大胆に開拓しました。素人だから、本格的な商人の真似をせず、一切独創的に思いのままに仕事をして迷わなかった」とある。また、『惜櫟荘主人』には、岩波茂雄のことを語って「岩波は常に、（一市井人）であることを誇りにしていた」ことが、繰り返し繰り返し書いてあった。

もちろん素人であることがそのまま利点につながるわけではない。素人にはさまざまなハンディがあり、それを解決するために一生懸命考え、工夫していくうちに、玄人にはない物の見方が生まれてくるのである。

まず第一に、素人は、顧客の立場に立って物を考える。玄人が、ともすれば自分の作りやすい製品あるいは自分に都合のいいやり方を、と考えるのに対して、素人は徹底的に顧客志向、消費者志向の製品あるいはサービスを提供しようとする。タカキベーカリーの創業の姿勢も、「素人だからこそ、ほかに負けないよう絶対にいい材料を使おう、味だけは本物といわれたい」であった。

タカキベーカリーの創業当時のパン屋は、政府から割り当てられた小麦粉を使って、パンを焼き、市民の持ってくる配給券と引き換えにパンを売っていた。新入りのタカキベーカリーには、その権利はなかった。タカキ

ベーカリーは、市民が小麦や小麦粉の配給を受けたものを、店に持ってきてもらって、それをパンに焼き上げて渡す仕事から事業を始めたのである。

どうすれば市民が小麦粉を持ってきてくれるかを、タカキベーカリーは考えなければならなかった。黒い小麦粉からフスマを除いて、白い小麦粉にして、美味しいパンを焼いて渡す、パン委託加工取次店という新しい流通チャネルの創造が、そこから行われたのである。

第二に、素人には技術がない。技術がないということは、逆にいうと、仕事を技術の範囲に限定しないということである。技術のないところはその道の専門家に教えを乞えばいい、と素人は考える。そうしているうちに、素人の始めたパン屋は、徐々に単なるパン屋を逸脱し、パンのある生活へと事業ドメインが拡大してくる。

高木俊介も、最初は、優れた技術を持った職人を探すことから始めた。しかしその道のプロである職人にはプロとしてのプライドもあり、職人の定着率はよくなかった。高木俊介は、次第に、「職人は要らないのだ、技術が欲しいのだ」と言い始めるようになる。醗酵の技術者、原料の技術者、料理の技術者など、一流の技術者を探して、指導を求め、それによって自分を高めていったのである。例えば、料理では神戸のオリエンタルホテル、洋菓子では神戸のユーハイム、接客マナーでは帝国ホテルなどに協力を求め、指導を受けた。新たな技術を求めるということは、パンを焼くという技術に仕事を限定しないということをも意味していた。

第三に、素人は玄人の何倍も勉強する。高木俊介は、「素人からの出発は、個人企業にありがちな一人よがりの経営に陥らない。そして、人の意見に耳を傾ける。素人が玄人に勝つためには勉強をする。ともすれば発展を妨げる古い習慣や情実がないからである。」と述べている。

高木俊介は、素人に、どんどん、玄人の仕事を与え、素人であることを恐れないように、勉強の機会を充分に与えた。国内や海外の学校に、たくさんの人を勉強に出した。国内や海外の街や店を視察に出した。しかし、玄人になったような錯覚を持つ人には、逆に全く新しい仕事を与え、その

慢心を厳しく諫めた<sup>(7)</sup>。そして、誰よりも自分に厳しくした。これによって、「勉強」と「研究」が、タカキベーカリーの『社風』になった。タカキベーカリーの成功の鍵は、逆説的にいえば、この「素人ゆえの物の見方」によるものであった。

タカキベーカリーは、「パンの文化においては辺境の地である広島に創業した」という意味でも、『辺境の企業』である。『辺境』という意味は、文化の上等、下等という議論とは別に、ある文化が流れやすい方向があるということである。つまり文化に川上と川下があって、川上から川下には流れやすいけれども、その逆は不可能ではないけれども難しいということである。パンの文化においては、広島は川下であった。

パンの文化では、広島から見て、中国地方や四国地方は川下であり、岡山や神戸は川上であった。中国地方や四国地方では非常に歓迎されたタカキベーカリーのパンも、岡山や神戸ではなかなか受け入れられなかった。そこでタカキベーカリーの考えた戦略は、より川上に回ろうということであった。しかもパンの文化の川上ではなく、新しい川を作って、その川上からタカキベーカリーの文化を流そうということであった。新しい川とは、パンというモノの文化ではなく、パンのある生活という、ある意味ではファッションあるいは流行といってもよい文化である。それを日本の流行の源流といってもよい東京の青山から流そうというものであった。

既存の川を遡るのは容易ではないが、山の中の水がチョロチョロとにじみ出しまだ川にはなっていないところを見つけて、そこから文化を流すことは、弱小企業にもできる。それが『ライフスタイル・マーチャンダイジ

---

(7) チェース&サイモンは、チェスのマスター（玄人）と、中級者、素人の3者に、チェスの盤面を記憶させ、再現させるという実験を行った。過去の対局から取ってきた盤面を示したときには、マスターが最高で、中級者がそれにつぎ、素人の再現率が最低であった。これに対して、ランダムに配列した盤面を持ってきたときには、マスターの再現率のほうが、素人や中級者よりも低かった。（加護野忠男『組織認識論』千倉書房、1988年、を参照）玄人の物の見方は、しばしば、新しい情報の取り入れを制約するフィルターとなる。



ング』である。『ライフスタイル・マーチャンダイジング』とは、ニーズへの対応の段階からの参入ではなく、社会のフラストレーションへの解答から出発することである。

生活様式の変化は、まず生活の意識が変化し、次に生活の環境が変化し、生活の行動に変化が生じる。生活意識が変化すると、それまでの生活の中にフラストレーション（欲求不満）が生まれる。この欲求不満をつかまえることが、やがては大河となる山の湧き水を見つけることである。生活者のフラストレーションを解決する提案を行い、その生活を育て、そのための道具を売っていくことが、文化における川下の企業の生きる方法である。

タカキベーカリーは、この山の湧き水を見つけるための仕組みとして、ホームエコノミスト制度（ヒープ：HEIB）や SPA（セールスプロモーションアシスタント）という女性社員のチームを設けている。その最近の具体的な成果としては、アトピー性皮膚炎の子供のための卵や牛乳を使わないパンの開発などがある。パンの文化における辺境の企業であるタカキベーカリーの成功の鍵は、文化の新たな流れをつくり、自らその源流に位置したことであった。

#### 4 戦略を生み出す組織づくり

タカキベーカリーの成功は、将来の変化を読んで、それに対応する、というのではなく、自ら積極的に変化を仕掛ける、という企業家的な創造力の成果であった。それだけではなく、現在のタカキベーカリーは、年商400億円を上げる規模の企業でもある。企業内のさまざまな活動を調整し、企業としての総合力を発揮するという点でも、タカキベーカリーは成功を収めた。タカキベーカリーが、企業家的創造力と戦略的な統合力という、この相矛盾する課題をどう解決し、経営組織を作り上げていったかを分析することが、ここでの課題である。

人間の集団としての組織は、外界の目立った変化がなくても自然発生的に変化を生み出し、そのなかから新しい秩序を生み出す能力を持っている。

組織は継続的に変化と秩序を創り出すアクションの流れとしてもとらえることができる。

経営組織の運営は、この流れに対してさまざまな刺激を与えることによって変化を促進・増幅し、この流れに働きかけることによって、新しい秩序形成を促すという形で行われる。この自然発生的なアクションを取り込み、経営戦略を柔軟に形づくっていくことのできる組織を戦略創発組織<sup>(8)</sup>と呼んでいる。

戦略創発組織には、つぎのような特徴がある。まず第一に、戦略に合わない、あるいは戦略の枠をはみでる創発的なアクションを実験的に許容する制度や文化を持っている。第二に、創発的なアクションを誘発するような条件を作り上げている。さらに戦略創発組織におけるトップマネジメントは、グランド・ストラテジーの偉大な創始者であるというよりも、ゆるやかな戦略ビジョンの提起者、矛盾や問題の創造者、人々のレスポンスを挑発する挑戦者としての役割を果たしている、といわれている。

新しい事業あるいは物の見方を創造していく過程では、組織成員の心理的エネルギーを組織の勢いへと変えていかなければならない。組織内のエネルギーには、危機感や不満足を源泉にするネガティブなエネルギーと、何かを成し遂げたいという内発的な意思、一定の価値を実現しようとする使命感、何かが実現できそうだという期待や手ごたえなどから生み出される、ポジティブなエネルギーがある。

ネガティブだけでは、いずれは「あきらめ」という形でエネルギーが減衰していくし、ポジティブなエネルギーは、目標の実現によって終息してしまう。この2種類のエネルギーを相乗させ、組織の勢いへと変えていく鍵となるのが、経営者のリーダーシップである。

以下では、タカキベーカーリーにおける高木俊介のリーダーシップ、人材の獲得と育成、組織成員へのモチベーション（動機付け）という点から、タカキベーカーリーの戦略創発組織づくりと、組織内のエネルギーを組織の

(8) 戦略創発組織については、加護野（1987）を参照。

勢いに変換する仕組みを見ていこう。

### (1) 高木俊介のリーダーシップ

経営者は、日々の経営を行なっていく上で、その拠り所とする理論を持っている。それを『日常の理論』と呼んでいる。経営者の日常の理論は、経営組織の現実を作り出す上で重要な役割を果たし、その日々の行動を通して検証され、改善されていく。<sup>(9)</sup>

高木俊介は、社内報「アオムギ」に、江戸時代の商人・高田屋嘉兵衛の言葉を引用して、つぎのように言っている。

「わしら（商人）の学問は一物という物を並はずれた熱心さで見、身をかめて人の話を聞き、……で上がる学問だ。」

この言葉に象徴されるように、高木俊介のリーダーシップは、強烈な個性によって組織をリードしていくというよりも（もちろんそのような側面も皆無ではないが）、自ら学ぶという姿勢を強調している。自分のもつ事業に関するビジョンを実現するべく組織を作っていくというよりも、経営者みずから、そして組織全体が、他人の話をよく聞き、学び、実験し、絶え間なく変化を続けていく、そのような組織を作ることが、高木俊介のリーダーシップの本質であった。

つねに学習を続け、絶え間なく変化し、しかも組織としてのまとまりを失わない組織をつくるために、組織のリーダーがしなければならないことは、まず第一に、学習あるいは実験を組織の文化とすること、第二に、世の中というものは常に変化していくものだということを組織成員に教え、変化になじみをつくること、そして日常の行動の規範ではなく、物の考え方の枠組、「わが社はどんな会社か」というドメインを、解釈の自由な言葉で表現し、組織成員に提示することである。

高木俊介は、「素人からのスタート」という自らの経験を原点として、その道の専門家に教を乞い、自ら組織成員に学び方を教えるとともに、素人に、玄人の仕事をどんどん与え、国内や海外の学校にたくさんの従業員

(9) 「日常の理論」については、加護野（1988）を参照。

員を勉強に出し、国内や海外の街や店に視察に出し、しかも玄人になったような錯覚を持つ人には、まったく新しい仕事を与えることによって慢心を諫め、「勉強」と「研究」をタカキベーカーの組織の文化としていった。

「変化が常態である」ということを組織成員に教え、変化になじみをつくるためには、身近で達成の可能な目標を与え、成功させる、ということを繰り返すことが有効であるといわれている。アメリカでアルコール中毒者の更正に高い成果を上げている協会では、24時間の禁酒を中毒者に提言し、ひとまず24時間の禁酒を成功させ、その成功体験を累積させ、実績によって禁酒の可能性を中毒者に説得するといわれている。<sup>(10)</sup>

人はいままでとは少し異なった行動をとると、心理学者が「認知的不協和<sup>(11)</sup>」と呼ぶ葛藤が心の中に起きる。何とかその不協和を解消しようとするが、行動の方は取り消すことができないから、人は自分の気持ちの方を修正し、行動との一貫性を保とうとする。例えば、車の広告をもっとも熱心に見るのは、その車を買ったばかりの人であるといわれている。車を買ったという行動を取り消すことはできないから、「自分の行動は本当に正しかったのだろうか？」という心の葛藤を解消し、「自分の行動はまちがっていなかった」ということを確証するために、自分の買った車の広告を見るのである。このようにして、人々は今までと違ったことをしていくこと（変化）になじんでいく。<sup>(12)</sup>

高木俊介は、「この街で一番美味しいものを作ろう」という手近かな目標をまず与え、みんなで知恵を絞り工夫し、その目標を達成したら、今度

(10) Waterman (1987) を参照。

(11) Festinger (1957) を参照。

(12) もちろん不協和低減の仕方は単純ではなく、例えば、喫煙者が喫煙と肺癌の関係に関する記事を読んだ場合を考えると、①記事を受け入れて喫煙を止める、②医薬の進歩があるから大丈夫という新しい情報を深して記事を無視する、③喫煙する友人は皆元気だから記事にあまり信憑性がなかろうと歪曲した解釈をする、などが考えられる。また、人には不協和を生じさせる情報や状況をあらかじめ回避して不協和に陥らないようにしようとする選択的接触の傾向もある。

は、「この都市で一番美味しいものを作ろう」そして、その次には、「この国で一番美味しいものを作ろう」というように、手近かで実現の可能な目標を順次与えていき、成功体験を積み重ねることによって、組織成員を変化になじませていった。

高木俊介の事業観の原点は、内村鑑三の「デンマルク国の話」との出会いにある。デンマークはドイツとオーストリアと戦って敗れ、国の南部の肥沃な二州を取られ、北部の荒廃したユトランド地方だけが残された。戦場から、戦いに敗れた故国に戻った工兵仕官ダルガスは、樅の木を植え、林を造り、森を育て、肥沃な平野をつくり、酪農を育て、故国を永い年月をかけて豊かにしていく。そのダルガスに、高木俊介は自らの姿を投影する。

高木俊介は、『企業（の使命）は、役割・分担を持って、社会より先に見つけた、素敵な生活の仕方を提案することだ。』としばしば語っている。この言葉によって、高木俊介は、「タカキベーカーリーとはどんな会社か」という思考の枠組（事業ドメイン）を、組織成員に教えている。

## （2）人材の獲得と育成

タカキベーカーリーの人的資源活用における特徴は、女性の活用と、教育、特に留学制度の充実である。女性の力を活用しようという姿勢がタカキベーカーリーに生まれたのは、昭和40年代の後半で、女子美術大生を採用し、デザイン、販売促進部門などに配置した。しかし、社内の受け入れ態勢、なかでも中間管理職の理解が今一つ得られず、構想倒れに終わってしまった。

タカキベーカーリーが、再度、女性の専門職の採用に踏み切ったのは、昭和51年で、大卒の女性9人が入社した。それを契機に、以降、毎年10人前後の定期採用が続けられている。

タカキベーカーリーにおける女性専門スタッフの育成は、最初から軌道に乗ったものではなく、試行錯誤が続けられた。女性専門スタッフに与えられた現在の主な役割は、消費者と企業のパイプ役である。パン業界では顧

客の大半が女性、しかもタカキベーカリーは、商品というモノではなく生活を提案する、というファッション性の高いビジネスを展開している。そのなかで、女性に与えられた役割は、「女性の生活感の把握とそのリード」である。

アメリカの企業には、ヒープと呼ばれる人たちが活躍している。ヒープとは、ホーム・エコノミスト・イン・ビジネスの頭文字 HEIB にちなんだもので、企業のなかで制度化され、企業と消費者を結ぶ重要な役割を果たしている。タカキベーカリーにおける女性専門職は、このヒープとして位置付けられた。ヒープの育成のために、ヒープが社会的に認知されているアメリカに若手の社員を毎年派遣し、大手の製粉会社でヒープのノウハウを学ばせた。

ヒープの活躍の場としては、昭和56年10月、中央研究所の内に生活研究班が発足した。その役割は、食生活などを含めた新しいライフスタイルを消費者に提案すると同時に、それにふさわしい商品開発の方向付けなどをしてゆくことである。

生活研究班の初仕事は、山形食パンのよさの洗い直しであった。食パンは、元来が山形であったが、トースターからはみ出たり、輸送中にへこむなどの理由で、四角の商品が主流になったといういきさつがあった。製造中の火の通りが良い山形パンの特徴も、山形パンとともにわきに押しやられてしまった。

生活研究班は、まず、最近の山形パンの売れ行きなどの市場情報を東京営業部門などから収集し、傍流から主流へとジャンプさせる仕掛けとして、トースターに収まるサイズへの変更を目をつけた。ところが、トースターの大きさ自体がメーカー、機種によって違う。そこで各種のトースターを持ち寄ってサイズを測定し、その平均値を、新しく売り出す山形食パンの大きさにした。山形食パンの見直しキャンペーンは、57年3月から展開された。

ヒープの活躍の場は、製品開発だけではない。青山アُنデルセンでは、

製造担当者と相談しながら、新しいパンとその食べ方、レストランのメニュー、商品作りなど、商品企画から販売方法まで、ヒープによってその演出が行われている。毎月1回、新商品を持ち寄って、ヒープたちの会議が広島と東京で交互に開かれる。消費者の声をもとに、パンの売り方やおいしい食べ方、試食販売の仕方などが検討される。こうした議論の内から生まれたのが、アトピー性皮膚炎の児童のためのパンや、製品へのカロリー表示であった。さらに研修センターのカリキュラム作りや販売促進などにも、ヒープの活躍の場は広がりつつある。

ヒープに始まった女性の登用は、ヒープ以外の分野にも及びつつある。かつては、「重い製品を運ぶので女性には無理」といわれてきた営業部門にも、女性が進出している。店頭での商品の動きや消費者の声など、男性では見過ごしがちなき細かい情報を吸い上げるヒープの発想が、ここでも生きている。

社主夫人であり創業者の一人でもある高木彬子専務を除けば、これまでの女性にとっての最高の職位は係長であったが、昨年初めて女性の課長資格者も誕生した。

女性の登用に伴い、結婚・出産対策という問題も出てくる。高木専務は、「生活者の感覚が重要なヒープでは、結婚、出産という経験が役に立つ。女性が継続して働ける仕組みを整備する必要がある。」と指摘する。タカキベーカーリーでは、5年前に、再雇用制度が発足している。所属部門長があらかじめ認めた人については、いったん退職して再就職した場合、退職までのキャリアをそのまま認める。現在、5人がこの制度に登録している。

再雇用制度に限らず、夫の転勤で転居する場合には、近くの拠点に転勤させたり、拠点が無い場合でも週に1日や2日でも通えるようにするなど、育成した人材の確保に努めている。

タカキベーカーリーでは、企業の経営戦略の中に、一種の専門職としてのヒープの役割がはっきりと位置付けられ、長期的な育成が行われている。ヒープだけでなく人的資源としての女性の活用が、経営戦略の中に明確に

位置づけられている。

高木俊介は、「人にはそれぞれ持ち味がある。それをどう生かすかだ。ひいてはそれが会社の財産になる」というポリシーを持ち、人材の育成に力を注いできた。創業当初から、パン学校への社員の派遣は行われていたが、その当時入社してくる社員は、大半が中卒であった。

ある時、ある教育者の方に相談したところ、「日本には義務教育の9年間を終えると、日本人としての、また社会人としての知識、あるいは一応の教養が身に付くように、文部省はカリキュラムを組んでいるのだから、それでよいのだけれども、君がもしそういうふうに現在の従業員がもっと良くなってもらいたいと思うなら、まずお金をかけなくてはいけない。時間をかけなくてはいけない。」といわれた。

それがきっかけとなって、会社から高校や大学に行かせたり、日本パン技術研究所という技術者の養成機関への派遣が行われ、それが発展してフランス国立製パン学校やアメリカの料理の短大への海外派遣、そして最近ではアメリカのビジネス・スクール（経営学の大学院）への海外留学へと広がっていった。

海外留学は、昭和41年のデンマークのホテルとアメリカの調理学校への派遣に始まり、それ以降制度化された。海外留学者と派遣者の数は、昭和60年、76名、61年、124名、62年、129名である。教育費としては、昭和52年の時点でも2億3千万円が使われているが、現在でもグループ全体の売上の約1%が社員教育費として計上されている。

昭和60年からは、新入社員をいきなり海外留学させる制度もスタートしている。入社後、語学を中心に3～4カ月国内研修をさせ、その後アメリカの調理専門学校へ半年の留学をさせる制度である。その成果として、海外留学をさせて帰国した2年生社員に、帰国後、直営店の店長をさせたところ、入社10年目の店長とほぼ同じ業績を上げたという例もある。海外研修を経験した社員の中から、斬新なアイデアが生まれ、それが戦略に組み込まれることも例外ではなくなりつつある。



### (3) 組織成員のモチベーション

企業が大きくなると、社員の間で、企業を支えているという意識が薄れ、モラルが低下する。企業のモラルは参加意識によって高まるものだ、とタカキベーカーリーでは考えられている。

「企業の中で、何かをつくり上げることに参加したんだという意識を持つ人が全体の3分の1を割ると、急激に企業のモラルが低下する」と高木俊介はいう。これを防ぐために、タカキベーカーリーでは、意識的に商品開発や店舗開発にプロジェクトチームをつくっては、多くの社員を参加させてきた。

今、流行している商品や売り方が、計画・立案するときから、自分が携わってきたものである場合、その人に大きな感動がもたらされる。その源流に自分が居合わせたという意味で、これを『源流感動』と呼んでいる。この源流感動を持っている人が支える企業は、活力があって非常に良いモラルがある。

この源流感動を一度経験すると、しばらく何もしないと、何かを企てなくなってしまう。源流感動の禁断症状といってもよいかもしれない。また、源流感動はすぐに伝染する。一人がそれにかかる、すぐに他人にも伝染し、われもわれもと、何かを企て、源流になろうとする。源流感動症候群である。

タカキベーカーリーの社内には、この『源流感動』が漲っている。日本の食生活の源流になろうと努力し、いくつかの点で源流となりえたという源流感動が、タカキベーカーリーの組織成員にとっての大きなモチベーションとなっている。

## 5 最近の事業展開と今後の方向

昭和55年3月、高木俊介は会長に、そして景山崇人が社長に就任した。景山の社長就任直後の4月24日、瀬野川工場が大火災に遭遇した。工場の復旧は迅速に行われたが、その後遺症はタカキベーカーリーを苦しめた。高

木俊介は、そのときを振り返って、つぎのように語っている。

「復興を理由に、教育を怠ったことは、大変な失敗でした。たった2，3年の失敗を取り戻すのに、たいへんな永い時間がかかっています。」

火事の事後処理のために、タカキベーカーリーの社内は一致団結し、モラルが非常に高まった。それは復旧を早めたのだが、反面で熱狂的な「ハードセール」の風潮を生んだ。ハードセールとは、激しい市場獲得競争による商品の売り込みである。そして、タカキベーカーリーの創業以来の特質である「ソフトセール」が陰を潜めた。ソフトセールとは、文化を提供して地域社会に貢献し、協力者や信奉者の仲間を育てながら市場を育てていく売り方である。

創業以来の精神の喪失の危機に直面し、いま一度原点を見つめ、長期の経営方針を確立するために、昭和56年に、CI（コーポレート・アイデンティティ）計画が導入された。タカキベーカーリーが創業以来確立してきた企業のアイデンティティをより明確にするために、シンボルマークが一新され、さらに、タカキベーカーリーワールドに基づいて、商品計画、流通、販売促進、広告が行われるようになった。またこれと軌を一にして、昭和56年12月には、生産部門にQCサークル活動が導入され、翌年には他部門にも拡大していった。

昭和63年の『創業40周年』を迎えるに当たって、21世紀への跳躍台として『創業40周年』を位置づけるために、CIの精神のフォローアップが行われていった。昭和61年には、『企業理念浸透委員会』が発足し、それはよりいっそう社内への浸透をはかるべく、“さわやか40（フォーティ）”と新しいニックネームに変更された。「さわやか40委員会」の狙いは、社員全体のマインド・アイデンティティで、風通しのよい、良好な社内コミュニケーションづくりのためのさまざまなイベントが実施され、会社経営サイドへの積極的提言が行われ、企業の健全性を高める努力が行われた。平成元年には、21世紀への飛躍の象徴として、大卒入社の第一号の生え抜き社員である増田伸一郎が社長に就任した。

CI の導入と『創業40周年』を迎える過程では、新たな事業の芽が、つぎつぎに見つけられていった。新しいコンセプトの商品の一つとして、小麦はい芽やライ麦などを使った健康志向のパン「パラエティーブレッド」がある。昭和40年代の終わり頃にアメリカに派遣した研修生からの「アメリカ国内のパン屋、スーパーの店頭から白いパンが減り、茶色のパンが増えている」という報告から、日本でもそのような時代が来ることが予見され、昭和55年にアメリカのローマンミール社と提携し、生産の開始されたパンである。

日本各地の野生酵母を使った、各地方固有のパン作りにも最近では力が入れられている。「海外の食文化を日本風にアレンジして定着させる」試みの一つである。

広島アンデルセンは、昭和53年にオープン10年目を迎えて大改装が行われ、『街の中にもうひとつの街をつくる』という新しいコンセプトでオープンしていたが、創業40周年の仕上げとして、『ヒュッゲの街』として新たなアイデンティティが確立された。『ヒュッゲ』とは、デンマーク語で、こちよい、やすらぎといった意味を持っており、ひとつひとつの商品に、サービスに、あるいは交わす会話に、やすらぎを感じる店を作ろうという意味である。

昭和59年には、念願の神戸地区で初の、アンデルセン芦屋店がオープンした。東京地区では、昭和58年、新宿三井ビルにフレンチアメリカンイメージのレストラン『ザ・ガーデンカフェ』がオープンした。80種類ものサンドイッチをメインに、ワイン、デザートなどを組み合わせて、女性をターゲットにした店舗である。昭和61年には、食生活の新しいライフスタイルと流通システムの研究のための、より広い視野と最先端の情報の修得のために、中央研究所の「生活研究部」と「流通研究部」が新宿三井ビル内に移された。

タカキベーカリーが最近力を注いでいるのは、文化活動と企業の社会的責任、そして地域への貢献である。文化活動の一環としては、昭和58年に、

創業35周年を記念して、『アンデルセンのメルヘン大賞』が創設された。童話を通じて日本全国の人々とのコミュニケーションを、さらには一般参加による童話創作の場と機会の提供、という設立意図の下で、毎年創作童話が公募され、毎回2000通以上の応募作の中から、優れた作品に賞が贈られる。今年で8回目を迎えるが、作家経験のない普通の主婦の受賞者も多い。

平成元年5月には、関東への供給拠点として、茨城県つくば市に大規模な物流センターが稼働を開始した。販売店とセンターがオンラインで結ばれ、受発注業務の合理化や納期の短縮ができるようになった。ここには将来は、工場の建設が計画されているが、この工場では、企業の社会的責任の実践が計画されている。もっとも公害が少なく、生産性を上げ、価格を下げる工場をつくり、この工場を研究施設として、もっとも安全な商品を作ることが試されようとしている。

地域への貢献についても、各地の工場で、毎年1回、工場構内が開放され、工場祭が開催されている。来場した家族連れの人々を対象に、パンづくりの実演や無料サービス、クッキーの手作りコーナーをはじめとして、ぬいぐるみの動物によるコンサートなどのさまざまなイベントが行われている。

## 6 まとめと問題提起

原爆によって廃虚となった広島に、昭和23年高木俊介によって設立された、パン業界のベンチャー企業ともいべきタカキベーカリーの、40年を超える事業展開の歴史とその成功の鍵の分析を行ってきたが、最後に、タカキベーカリーの今後の事業展開における問題点について、筆者の見解をまとめておこう。

### (1) アドレッセント・トランジション（青年期的変化）

タカキベーカリーは、高木俊介によって起こされた、パンの業界のベンチャー企業である。大成功を収めたベンチャー企業には、ある段階からう

まくいかなくなり、失敗するという例が数多くある。その原因のなかでもっとも一般的で共通しているものが、『アドレッセント・トランジション<sup>(13)</sup>』と呼ばれているものである。

『アドレッセント・トランジション』とは、『青年期的変化』とも呼ばれる。一人の傑出した企業家が、自分の創始した革新に基づいた新会社を始める。新製品が会社の成長を促す。従業員の数も急速に増加し、企業の急成長が事務的業務を増やし、組織を複雑化する。まもなく会社のポリシーが打ち立てられ、正式な官僚的運営手続きが発表される。企業家である設立者は、もはや全従業員の名前を知る由もない。彼が、もっと面白味のあった古き良き昔を偲び始めるとき、彼の会社は、青年期の通過儀礼のような変化を経験している。これが『青年期的変化』と呼ばれる現象で、ベンチャー企業の失敗の原因の多くは、この青年期的変化を切り抜けることができないことによる。

『アドレッセント・トランジション』の特徴は、ベンチャー企業の成功をもたらす特質そのものの内に、その企業の成功を破壊する要因が潜んでいるということである。急成長を遂げた後に破局を迎えたベンチャー企業では、過剰なイノベーター意識と創業者の神格化が見られるといわれている。過剰なイノベーター意識とは、「つねにイノベーションを続けなければ敗北だ」という意識のことである。

ベンチャー企業に『アドレッセント・トランジション』をもたらすのは、その企業の環境認識、つまり物の見方のクセである。企業の環境認識とは、要するに、「わが社とは何か」ということについての組織成員の認識である。

ベンチャー企業は、一般的に、スタートの時点では、ある製品によって自社の事業ドメインを規定<sup>(14)</sup>している。その事業ドメイン定義を、特定の製

(13) アドレッセント・トランジション (adolescent transition) については、Rogers & Larsen (1984) を参照。

(14) 企業の事業ドメイン定義については、石井・奥村・加護野・野中 (1985) を参照。

品を超えたものにするための困難が、『アドレッセント・トランジション』の最大のものである。それは、人間が青年期から大人へと脱皮する際に直面する、「自分とは何か」という悩みにも共通したものである。

『アドレッセント・トランジション』を乗り越えて、企業を成長させるドライビング・フォース（推進力）となるものは、「特定の製品を超越したダイナミックな環境認識」である。松下電器のドメインが、仮に自転車用ランプやソケットであったとすれば、今日の松下は存在しなかったであろう。

そこで問題となるのは、「特定の製品を超越したダイナミックな環境認識」とは何か、ということである。榊原清則一橋大学助教授によれば、企業は少なくとも2種類の環境部分を認識するという。一つはタスク環境であり、もう一つは知識環境<sup>(15)</sup>である。

タスク環境とは、例えば、企業の製品市場や原材料市場のように、企業の存続に対して直接的意味をもつ環境部分である。それに対して、知識環境とは、企業による系統的なモニタリングの対象となる部分であり、関連する情報を知識あるいはノウハウとして企業が保有している環境である。

タスク環境と知識環境は階層的な関係にあり、知識環境はタスク環境の上位にあって、下位のタスク環境のあり方を規定している。知識環境は、タスク環境のダイナミズムを制御あるいは統括する。

このような重層的な環境認識を持っている組織は、学習可能な組織であり、それ自身を成長あるいは衰退させていくことができる。逆に、そうでない組織は、新しい問題を発見し定義する機会に乏しく、それ自体のなかに変動の芽を持っていない、と榊原助教授はいう。

タカキベーカリーは、デンマーク風ペストリーの普及、「パンのある料理」の開発と普及、「パンのある料理のある生活」の開発と普及、と事業ドメインを変化させてきた。知識環境（デンマークあるいは西欧のライフスタイルという手本）に基づいて、タスク環境（事業ドメインの定義）を

(15) 榊原・大滝・沼上（1989）を参照。

組み変えることによって、タカキベーカーリーは『アドレッセント・トランジション』を克服し、成長のダイナミズムを生み出してきた。タカキベーカーリーの成功の鍵は、特定の製品を超越したダイナミックな環境認識を持つことができたという点にある。

しかしタカキベーカーリーの今後の問題点は、実は、この知識環境にある。タカキベーカーリーは、この知識環境を再構成しなければならない段階へとやってきている。知識環境、すなわち情報と情報をどう組み合わせるのか、を体系化しているものを『企業パラダイム』<sup>(16)</sup>と呼んでいる。タカキベーカーリーは、この企業パラダイムを変革するという、第二の『アドレッセント・トランジション』を現在迎えつつある。それをどう克服していくかに、今後のタカキベーカーリーの成長の成否がかかっている。

## (2) 多様化への対応

ファッション、味覚を初めとして、勤労観などさまざまな面で、日本人は多様化しつつあるといわれている。生物の世界では、多様性に対する、いくつかの対応戦略がある。ある生物は、非常に限定された状況の下で、生存可能性が高く、繁栄する。それに対して、かなり包括的一般的な状況の下で、平均的な生存可能性を持っているという生物もある。ベンチャー企業には、一般的に前者が多い。タカキベーカーリーも前者の特徴を少なからず持っている。

アシュビーは、「適合が適応能力を奪う」<sup>(17)</sup>という命題を出した。「ある状況にあまりびったり当てはまると、環境が変化したときそれに適応できなくなる」という意味である。

環境適応能力を喪失しないために、企業はさまざまなことを行っている。一つは提案から対話への変化である。タカキベーカーリーはこれまで「素敵な生活の仕方」を消費者に提案してきた。これからは消費者と対話しながら

(16) 『企業パラダイム』とその変革については、加護野（1988）を参照。

(17) Ashby (1956) を参照。

(18) 消費者との関係の、このような変化をネットワーク化と呼んでいる。ネットワーク化については、角田（1990 a）を参照。

ら、「素敵な生活とは何か？」を考える必要が生じてくる。

第二に、企業は自らヴァリエーションを創出する。例えば、トヨタ自動車がミッドシップやガルウイングのような、従来の製品コンセプトにない、収益にも直接結び付かない車を開発し、単なる遊びでなく販売するのは、現在の状況への過剰適合への危機感から、ヴァリエーションを自ら創出するための活動と考えることもできる。

第三に、主流意識を捨てて、物の見方の辺境性を維持しようとする企業もある。物の見方の辺境性とは、「わが社は業界をリードする企業である」という意識を捨てること、あるいは「わが社は田舎者の企業である」という意識を心のどこかに保ち続けていることである。物の見方の辺境性の維持とは、過剰適合を自ら戒め、時代にぴったり当てはまることを自ら拒否することである。それは辺境企業が繁栄を続けるための条件<sup>(19)</sup>でもある。

タカキベーカーリーが適応能力を喪失しないで繁栄を続けていくためには、上記のような多様性への対応が、今後必要となるであろう。

### (3) 老舗から一流企業への組織づくり

井上によれば、老舗の条件とは、「永く続いた商品」「永く続いた店舗」「永く続いた顧客」<sup>(20)</sup>であるという。しかし老舗のイメージを保てるのは、従業員の数が百人までで、それを越えると、老舗のイメージを保つことは困難で、「一流」のイメージにしなければならない。「一流」の条件は、「得意とする商品分野」「売り手市場的な流通」「流行をつくる顧客」を持つことであるという。

昭和23年に出発したタカキベーカーリーも、老舗といえる条件は十分に揃い始めている。しかし従業員は3000人を越え、「一流」のイメージが必要な時期が来ている。

「売り手市場的な流通」についてはアンデルセン方式を維持し、新しい

---

(19) 「中華」との同化は、辺境の異民族の築いた王朝の衰退の始まりでもあった。

若山（1990）、角田（1990b～e）を参照。

(20) 井上（1988）を参照。



生活の源流となって「流行をつくる顧客」を生み出すことによって、タカキベーカーリーは、「一流」の条件を整えてきた。

「得意とする商品分野」を持つ一流企業は、「プロの集団」である。タカキベーカーリーが一流となっていくための最大の困難が、タカキベーカーリーが大事にしてきた「素人の心」と、この「プロの集団」の育成との接点をどう見つけていくか、という点である。人材育成の問題といってもよいかもしれない。

高木俊介自身も、この点について、次のような危惧の念を表明している。「今後の問題としては、時代の変化に合った従業員の育成が本当にできるかどうかということが、現在一番心配なことです。最近まで、人数が少ないときには、同じ1億円を使っても使いがいがあったわけですが、今2億5千万円使っても、なかなか徹底した教育ができなくて、最近、何か昔の遺産を食いつぶしているような気がして、不安でなりません。<sup>(21)</sup>」

高木俊介の抱いている危惧の念は、「自律性と統合のバランスの困難」と言い替えることもできる。人間が根底に持っている何とか向上したいという願い（自律的な学習意欲）を、企業として欲しいプロの集団を育てる教育へと統合していくことの困難さへの危惧である。この一見矛盾した状況を一定の方向に向かわせるのは、組織に共有された価値・信念あるいは組織文化と呼ばれるものである。今、タカキベーカーリーに必要なのは、老舗から一流への組織文化づくりである。

#### (4) グローバル化とアイデンティティ

タカキベーカーリーは、現在着々とグローバル化を進めつつある。そこで問題となるのが、グローバルな場におけるアイデンティティ、つまり「タカキベーカーリーって何？」という問いに対する答えである。それは、「デンマーク文化の紹介者」でも「日本人にとっての素敵な生活の提案者」でもいけない。国際的な場における、「タカキベーカーリーって何？」という

(21) 広島産学協同懇談会（1981）より引用。

問いかけに対する答えが準備され、国際的な場で検証され、確立されることが必要である。<sup>(22)</sup> グローバル・アイデンティティをどのようにして確立するか、タカキベーカーの、グローバル化の過程における今後の課題となる。

---

(22) 日本企業のドメイン定義が、組織成員がそのために生きる大きな「価値」や「夢」や「ロマン」を生み出すようになっているのに対して、アメリカの企業には、例えば、IBM 社の “IBM means service” や、キャタピラー社の “48-hours parts service anywhere in the world” のように、相対的により特定化され、組織成員の具体的な行動規範にまで論理的に操作化の可能なドメイン定義が多い。石井・奥村・加護野・野中 (1985) を参照。

今後日本企業が多国籍化していく過程では、労働慣行や制度などの現地化が要求される一方で、組織の文化あるいは価値規範などのレベルでの普遍化あるいは統合が必要となってくる。以下の文献を参照。

Bartlett C. A. & S. Ghoshal, 1989, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Pr.