

「企業経営と人間力」

2008年6月

財団法人 二十一世紀文化学術財団

財団法人 二十一世紀文化学術財団

〒101-0047 東京都千代田区内神田2-11-6 共同ビル3階

TEL/FAX 03-3255-3321

はじめに

2006年春頃の日本経済は、バブル崩壊後の長期不況を脱し、「新しい成長」の時代に入りつつあると言える時期であった。BRICS等の急激な経済成長国の台頭や、IT革命に牽引された米国などの先進国の好調な経済発展により、国際経済環境にも明るさが強まってきていた。しかし、研究活動の途中、原油や資源価格の高騰や、米国のサブプライム問題に端を発する国際的な金融不安の発生により、内外の経済環境は経済の不安定感を強め、世界景気の後退感が高まってきた。

経済環境は大きく変化しているものの、研究活動を始めてから終わるまで、変わらないことが2つある。その第1は、少子・高齢化の進行、労働力不足経済への移行である。労働力の量的な不足に対して、人間力を向上させて労働力の質的な充実を図ることに問題意識を置いていた。もう1つの変わらないことは、企業不祥事の多発である。企業では、内部統制の強化やコンプライアンスの充実が図られているものの、モラルや倫理の低下や喪失が広がってきているという、社会の企業に対する不信感が一段と強まっている。今日の人間力は、モラルや倫理の再構築が欠かせないことを示している。

そのような時代認識を共有してきた研究者7人は、自由で活発な議論を行なう研究会「人間力を活かした企業経営」を組織し、二十一世紀文化学術財団の自主研究として研究活動を開始した。この研究活動は、故木川田一隆氏の人間主義を再度学び、同氏の論文である「新しい経営者像」等の著作物のなかから、今日求められている企業経営者の人間力を見出した。また、人間力の先行研究で「社会人の基礎力に関する研究会」や、欧米の先行研究に啓発された経済同友会の有力経営者や、研究者等からのヒヤリングを行い、研究会の方向性を固めてきた。

研究会の実証研究として、経済同友会幹事企業と東証1・2部、新興市場上場企業等にアンケート調査を行い、トランスアンビット企業がミドルマネージャーに求める資質を見出した。また、8社の企業の事例研究を行い、ミドルと現場の人間力の新しい動向を発見した。

これらの研究の成果を「6つの提言」として取り纏めることが出来たのは、経営者や研究者からの貴重なご意見や、ヒヤリングをさせていただいた企業の方々、アンケートにご協力いただいた企業の方のおかげで、報告書「企業経営と人間力」を完成することが出来た。ご協力いただいた方々に心から感謝いたします。

財団法人 二十一世紀文化学術財団

理事長 依田 直

「人間力を活かした企業経営」研究会

座長 福川 伸次

主査 内藤 洋介

< 目 次 >

第1章 検討の視点—人間力充実が求められる環境変化	
	福川 伸次…………… 1
第2章 日本企業の経営環境	
	小峰 隆夫…………… 11
第3章 企業アンケート調査から得られるインプリケーション	
	岩崎 尚人…………… 29
第4章 事例研究から導かれる人間力	
	城戸 康彰…………… 77
第5章 “人間力”のフレームとわれわれの提言	
	内藤 洋介…………… 94
資料編	
Ⅰ. アンケート調査票および集計結果	
	担当：岩崎尚人，都留信行…………… 109
Ⅱ. 事例研究	
	担当：城戸康彰…………… 135

第1章 検討の視点—人間力充実が求められる環境変化

福川 伸次

I. 企業経営に人間力が問われている

いま、何故企業経営に人間力が問われるのであろうか。

一言でいえば、最近、企業経営が確立したビジネスモデルを踏襲していけば経営が維持できる時代から、変化する市場条件に応じてたえず経営を革新していかなければならない時代に変化してきているからである。高度成長の過程では、経営者は、欧米諸国や国内の先進的なビジネスモデルを踏襲し、それを改善しながら販売シェアを拡大することに経営の主眼をおいていた。そして終身雇用制度と年功序列賃金体系を経営の基礎とし、企業が好んで求める新卒者は思想的に無色で、身体健全な体育会系の若者であった。

1990年代以来、IT革命が進展して、広範な知識創造競争が展開され、しかもグローバリゼーションが進み、企業は、地球規模の大競争にさらされるようになった。市場は、多様化し、企業は、ネットワークを駆使してこれに対応していかなければ市場から取り残されてしまう状況にある。加えて、人口減少と高齢化の進展で、かつての成長を支えた条件が崩れかけている。

企業は、今や、持てる経営資源を最大限に活用して、新しい価値の創造と提供に立ち向かわなければならない。最近、企業が能力主義、成果主義を経営に広範に取り入れ、新しい事業環境に対応できる即戦力の人材を求めるようになってきているのは、こうした背景によるものである。

II. IT革命が導く知力競争

(1) IT革命は、産業社会を大きく変革する。世界は、ユビキタス (Ubiquitous) ネットワークとデジタル・コンバージェンス (Digital Convergence) によって知的活動を革新的に進化する知識社会の時代に入った。ユビキタス・ネットワークとは、いつでも、どこでも、誰とでも直接アクセスできることであり、デジタル・コンバージェンスとは、デジタル技術によって伝達情報を統合することであり、これにより人間の知的活動領域は飛躍的に拡大することができる。

それは、効率性の高いインフラ、競争性の高い市場、俊敏な経営、知性と感性の豊かな生活環境、スマートな政府などによって支えられ、技術革新、新商品の開発、新システムの創造、産業と文化の融合など人類の求める新しい価値を提供する可能性を飛躍的に増大するものであ

る。

知識社会では、「知は力なり」である。そこでは、知と知を融合することによって新しい知が生まれ、知的創造力の豊かな企業が市場で勝利し、創造力のある人々が社会で評価される。

(2) IT 革命は、消費構造を多様化し、高度化する。モノ主導の経済社会では、市場の主導権は供給者にあり、消費者は選択のための情報を供給者に依存しなければならなかったが、情報主導の経済社会では、消費者が選択に必要な情報を各種のネットワークを通じて取得することができる。従って、必然的に消費構造は多様化し、かつ、高質化している。

(3) IT 革命は、企業経営を革新する。情報通信技術は、製品開発、生産、在庫、流通、販売、輸送、アフターサービス、コミュニケーションなどを統一的に捉えて経営をシステム化するとともに、新規事業への進出、新規投資、提携合併などの情報の収集と評価に貢献する。

IT の活用は、経営戦略の高度化に大きな機動力となる。顧客のニーズにあった商品及びサービスの提供、生産効率の向上、在庫圧縮、納期の短縮、開発のスピード化、顧客サービスの徹底などが期待できる。

(4) IT 革命がもたらす需要、供給双方の構造改革によって、新しい「知」を形成し、付加価値を作り出す知識創造産業、すなわち、「創知産業」が今後の経済成長をリードすることになる。それは、技術開発によって新しい製品、デザイン、サービス、製法、システムなどを導き出すこともあれば、情報手段を活用して、商品やサービスの文化価値、感性価値を高めることもある。

研究集約、ソフト開発、データベース、コンテンツ、イベント、情報処理、コンサルティング、文化産業、映画などがこれに属し、今後の成長を牽引することになる。そして、同時に、在来産業も創知性を高める方向に発展していくに違いない。

(5) 最近、IT 革命の進展によって、産業と文化、技術と芸術の融合が進み、文化表現に新境地を拓きつつある。進歩した情報通信技術は、デジタルでアナログを超える感性を表現することを可能にしており、これによって財やサービスそのものの文化性を向上し、文化表現を多様化し、そして、文化の伝達手段を高度化させている。これは、高価値志向の傾向に応えるものであり、新しい成長の担い手となろう。

(6) 米国が主導した IT 革命は、今や世界中に浸透し、情報の収集、処理および価値創造に優れた者が市場で勝利する環境となっている。その源泉は、まさに人間力にある。

21 世紀の IT 主導の経済は、20 世紀のモノ中心の経済と異なる原理で動く。市場のリード役が財に関する情報を独占した供給側から情報ネットワークを通じて豊かな情報を備えた需要者側にシフトする。そして、情報コストの低減とフラット化により収穫逓増の法則が働き、かつ、「規模の利益」に加えて「ネットワークの利益」が効果を発揮する。そうしたメリットを享受

するシステムを構築するものは、いうまでもなく人間力なのである。

Ⅲ. 技術フロンティアの拡大

(1) 20世紀は、技術進歩に目覚ましい成果をあげた産業革命の完成期であったといえる。21世紀には、IT革命が技術フロンティアを一層拡大するに違いない。新しい技術開発につながる異分野の技術融合を容易にし、シミュレーションなどの技術検証の手法を精密化し、技術情報などの蓄積と交流を加速し、国際共同研究など促進するからである。プラズマディスプレイ、液晶、新機能材料、超電導材料、ハイブリッドカー、バイオテクノロジー、燃料電池、水素利用、核融合など新技術分野への期待は大きい。

(2) 米国では、先端技術開発に政策の重点をおき、国内の人材養成はもとより、アジアなどの有為な人材を受け入れ、その活用を図っている。韓国、中国、シンガポール、マレーシア、タイなども自国の研究者を海外に留学させ、また海外の研究組織の導入や研究者の招聘などにより自国の研究能力の充実を図っている。

(3) 日本は、国内総生産に対する研究開発費（2004年）では3.41%で、米国の2.6%、EUの1.9%を上回っているが、基礎研究の比重が低く、研究環境は劣位にある。頭脳はむしろ流出傾向にある。加えて、最近、工学部を志望する学生が減少しており、本年は、268,000人で、ピーク時の半分となっている。そればかりでなく、学生の質も低下しており、一流企業は、新卒技術者を入社後再教育するなどその対応に迫られている。

Ⅳ. グローバル競争の激化

(1) 日本経済は、2002年2月から1990年代以来の不況を脱して回復過程に入り、過去最長の景気拡大である「いざなぎ景気」を超える成長を記録した。企業業績もこれとともに回復し、企業は、6期連続して増益を記録している。設備、債務及び雇用の三つの過剰を解決し、伝統的なモノづくり技術に先端的なイノベーションを付加して生産性の向上と新製品の開発に成功したからである。

しかしながら、日本企業の収益力は、欧米企業に対比すると、低い水準に止まっている。株式時価総額の多国籍企業のランキングをみると、ベストテンに入るのはトヨタ一社でしかない。とりわけ、金融、流通などのサービス分野の生産性の低さがしばしば指摘されている。

(2) 提携合併が海外でも、日本でも広範に展開されるようになってきている。内外のファンドの投機目的の買収や敵対的買収がしばしば新聞紙面で注目を集めるが、新規市場への進出、技術の補完、共同研究開発、資金力の強化、人材の活用など実質的意味で企業価値を高める提携合併も多く行われるようになってきている。グローバル化の進展で、国内市場で、そして国境を超えて、提携合併はますます多発するであろう

(3) 市場機能と自由貿易は、すでに世界共通の経済価値観となり、政策当局は、WTO の機能強化や自由貿易協定の促進などにより、商品、資本、技術及び情報が国境を超えて自由に流通し、移動するシステムを追求しつつある。そして、IT 革命は、企業や人々を他の主体と直結させ、「時間」と「距離」と「場所」を越えた活動を可能にしている。20 世紀には、国家が企業を選択して育成したが、21 世紀には、企業が操業する国家を選択する時代なのである。

(4) 世界経済は、21 世紀に入った 6 年間に、年率で 3.5% の成長を示すとともに、実質貿易は、その 2 倍の 7%、株式時価総額はそのまた 2 倍の 14% の割合で増加している。グローバル化は、大きなビジネスチャンスなのである。

グローバル化は、国も、企業も、個人も、個性を競い合うことによって成長を促すことになる。そうなればなるほど、企業経営者は、価値創造に向けて人間力の強化を志向するようになる。とりわけ、日本では、人口減少を反映して、労働力不足に追い込まれるとすれば、女性の能力や高齢者の経験を活用しなければならないし、付加価値生産性を高める経営システムを導入する必要がある。海外からの労働者の移入も検討課題となろう。

日本の構造改革を進める過程で、一時、経営トップのリーダーシップと責任を問う声が高まった。しかし、最近では、企業の総合力の展開が重視されるようになって、ミドルの情報力や企画力、そして、現場の効率性と協調性にも関心がもたれるようになってきている。また、サービス経済化が進み、感性価値が重視され、文化と産業の融合発展が期待されるとすれば、新しい市場の開発に女性の能力を活用していくことも必要になろう。

企業経営の革新には、各層の人間力の充実が求められているが、最近では、むしろ日本のそれが低下しているのではないかと危惧されている。

V. 市場の進化

(1) 日本では、市場改革に長い年月を要したが、漸く行政中心の事前調整システムから企業の自己責任と司法による事後監視システムへと移行しつつある。コーポレート・ガバナンスの改革が経済界で広範に議論され、企業の社会的責任や企業倫理が社会で関心を呼んでいることは、その表われということができよう。

市場は、本来、公正な競争を通じて、成長を促し、需要を高度化し、技術を革新し、社会を
進歩させていくことを期待している。ところが、残念ながら、最近、企業の不祥事件が後を絶
たない。かつては、総会屋への利益供与、欠陥商品、薬害、公害、賄賂などが多かったが、最
近では、これに加えて耐震偽装、談合、価格協定、食品の不当表示、自動車リコール隠し、原
子力発電事故、再生紙偽装、個人情報流出、保険金不払いなど枚挙に暇がない。

企業は、最近、そのブランド力の維持と向上に経営努力を傾注するようになってい
る。ところが、故意にせよ、過失にせよ、或いは会社ぐるみにせよ、個人行動にせよ、ひとたび社会の
非難を浴びるような不祥事件を引き起こせば、企業ブランドは、一挙に壊滅してしまう。

(2) 市場は、もちろん、安全、規律、公正、効率を確保するため一定のルールを設定し、
市場の参加者がそれを遵守することを期待する。そのルールは、市場全体を通じて遵守すべき
最小限度のものであるし、また状況の変化によって変更されるべきであるにもかかわらず、往々
にしてそれが遅れることがある。それに対応して社会のニーズに応じていくところに企業倫理
が期待されることになる。

(3) 最近、熱波、旱魃、洪水、砂漠化、森林火災、水不足などによって、地球上の人々の
地球環境に対する社会の関心が急速に高まっている。我々は、所得水準の上昇と生活便益の向
上を目指して技術を進歩させ、産業を発展させてきたが、今や、そうした人間の行動や企業の
活動は、地球の循環機能を超えるところまでできてしまった。我々としては、大量生産、大量消
費、大量廃棄の産業システムを効率生産、有効消費、大量循環のシステムに改革していかなけ
ればならない。企業がどのように環境負荷の低減に貢献していくかは、市場機能の維持と深く
係っている。

日本をはじめ京都議定書を批准している国々は、その基準の達成に多大の努力を払っている。
しかし、現在の京都議定書では温暖化ガスの最大の排出国である米国が離脱しており、今後排
出量の急増が予想される中国、インドなどは排出規制を受けない仕組みとなっている。地球環
境問題の解決には、地球全体の取り組みが不可欠である。主要排出国が協力する新しい国際的
枠組みをどのように設定するかが課題である。

VI. 企業価値とは何か

(1) 企業とは、社会が希求する価値を創り、提供する組織体である。ここで問題となるの
は、社会が希求する価値とは何か、ということである。私は、それは経済価値、顧客価値及び
社会価値から成ると考えている。その実現こそが企業の社会的責任の実現でもある。

(2) まず、企業が追求すべき経済価値とは、企業の収益力と成長力を高め、株価を上昇させ、株式時価総額を極大にすることである。

その手段として、企業は、各般の生産性向上策を講じ、情報通信ネットワークを構築し、戦略的に設備投資を展開し、人材を強化し、技術開発力を充実し、新商品を開発し、非効率部門のアウトソーシングを進め、コーポレート・ガバナンスを改善し、提携合併を進めるのである。

日本は、これまで、モノづくりに優れた成果をあげてきた。しかし、今後は、知識社会の到来とともに、知的な付加価値の向上に努める必要がある。まさに「チェづくり」、「チェものづくり」への挑戦である。

金融、流通、情報などのサービス産業部門での付加価値生産性が低位にあることがしばしば指摘されている。ITを十二分に活用してこの分野の改善向上を図らなければ社会全体の生産性の向上は望めない。

(3) 顧客価値とは、顧客が求める価値を充足することである。顧客価値は、社会意識、社会環境、技術条件などによってたえず変化する。そして、企業は現状で顧客が求めるものを提供するばかりでなく、顧客が潜在的にもつより高次の価値を開発していく努力を払わなければならない。

最近の市場動向をみると、低価格志向と高価値志向の二極分化現象がみられる。低価格志向は、靴下やシャツなどの製品の差別性の低い身の回り品などで、顧客はメールなどを駆使して、最も安いものを買求める。

高価値志向は、自らの感性に合致し、その価値を認める場合には、高い対価を払うことを厭わない傾向を指す。

高価値志向は、まず、文化価値を尊重することに表われる。人々は、家具、家電製品、自動車、ファッションなどの選択においては機能のみならず感性に沿うデザインを重視し、精神的充足をもたらす芸術を愛好する。女性の社会における地位の向上は、この傾向を加速する。

同時に、ITの活用などにより時間の効率化を図り、時間節約型のサービスを求めるとともに、旅行、芸術観賞、社交、娯楽を楽しむなど時間価値を大切するようになる。

そして、自らの資質や能力を高め、趣味を広げたいという教養価値にも関心を持つようになる。さらに、スポーツ、レクリエーションを通じて心身の健康に留意するとともに、自然食品、健康食品に留意するなど健康価値を尊重する。

また、地球環境を保全し、自然環境を大切にする自然価値、身体、生活、財産の安全を守りたいという安全、安心価値なども高価値志向の表われである。

(4) 社会価値とは、社会の安定性と持続性を維持するため、社会に共生する企業として実践すべき価値である。

規範価値は、そのうちで主要なものである。最近企業の不祥事に関連して、コンプライアンスの重要性がしばしば指摘されるが、企業には法令の遵守のみならず、企業倫理の尊重が求め

られる。

そして企業は、企業をめぐるステークホルダーとの安定した関係を保ち、市場に対する情報公開や、説明責任を果たす企業としての組織価値も重視しなければならない。

従業員満足を図りつつ、雇用の維持と従業員の能力開発を進める雇用価値も、社会価値の重要な要素である。最近、ワーク・ライフ・バランスが関心を呼んでいるが、これもその内容となる。

さらに、商品やサービスの安全を確保する安全価値、環境負荷の軽減と良好な環境醸成を図る環境価値の維持も社会の要請である。

そして、市民としての社会貢献、地域社会との協力、メセナ活動などの市民価値も社会価値を構成することになる。

(5) 企業としては、経済価値、顧客価値及び社会価値に表象される企業価値を極大にする戦略をとるべきものである。

VII. 企業価値の極大化を図る人間力の総合的展開

(1) 企業価値は、本来、株式時価総額と一致すべきものである。なぜならば、すべての価値は、最終的には株価に反映されるべきものであるからである。しかし、株式市場は、往々にして不完全である。なぜならば、投機的な要因に左右され、思惑に影響されることが多いからである。

企業は、経済価値を追及するあまり、顧客価値を軽視すれば、やがて市場から見放され、競争から脱落することになる。社会価値をないがしろにすれば、社会の非難を浴び、市場から追放されることになる。

従って、企業としては、三つの価値それぞれの最大化に挑戦するとともに、それぞれが相互にけん制し合う場合には、その最適な組合せを実現しなければならない。それこそが経営戦略なのである。それに最適解をもたらすものは、情報を最大限に活用した知的総合力であり、知的創造力であり、すなわち人間力なのである。

(2) 企業の収益は、企業の将来に向けての戦略、活力ある企業風土、現場の効率的運営など企業の全機能に依存する。それには、企業に関連する情報を集約して最適の成長路線と追及するとともに、投資、技術開発、商品開発、グローバル展開、提携合併、資金調達、ファンドの活用などを戦略的に展開する必要がある。人間の知力がその基礎にあることを考えれば、社員の能力開発を促し、意欲を鼓舞する経営の指針が不可欠である。

現場においても、現場からの改善提案や意欲を促すセル生産方式などが効率を高めることを

考えれば、単にマニュアルや自動生産システムに依存するばかりでなく、こうした面でも人間力を発揮する仕組みをビルトインする必要がある。

(3) 顧客価値を把握し、これを満たし、潜在的な可能性を引き出していくには、情報ネットワークを最大限に活用したマーケティングや顧客との絶えざるコミュニケーションが決め手になる。顧客基点の商品開発、技術開発も重要である。そして、その多くは人間的な判断に依存することになる。

(4) 企業は、その存在と活動において、たえず社会と深い係り合いをもつ。企業のステークホルダースや構成員と良好な関係を維持しなければ、長期にわたる企業の発展は望めない。ITは、企業とステークホルダーとの関係性を良好に保つ上で有力な手段を提供してくれる。それを十二分に活用することが望ましい。

企業の不祥事件はどのようにして起こるのであろうか。事業の悪化のためにやむを得ず反倫理的行動に出ることもあれば、企業の業績を過大に見せようとするものもあろう。また、特定の取引を有利に運ぶために虚偽の情報を提供する場合もあれば、企業の不利な事実を隠蔽しようとするものもある。特定の者に対して或る意図をもって利益を供与しようとする場合もあれば、競争相手よりも取引を有利に運ぶ意図で不当な行動にでることもある。一部のものが自分の利益を得ようとするものもあろう。

態様からみると、企業ぐるみの違反もあれば、企業内の特定部門によるものもある。一部の個人的な動機によるものもある。

このような企業の反倫理的な行動は、トップの倫理意識の欠如、企業の管理機能の劣化、企業の弛緩した風土などによるケースが多い。

(5) 企業価値の最適極大化を図るものは、各層の人間力の集積であるが、とりわけ重要な役割を果たすものは、いうまでもなく、企業トップのリーダーシップである。トップの器が組織の器を規定するという。企業の総合力を集約し、発揮するため、トップには、倫理観に支えられた高い志、内外にわたる広範な知識や歴史観に裏付けられた判断力、人々を惹きつける品格、そして社員を動機づける指導力を備える必要がある。

(6) 中間管理層及び現場の人間力も充実しなければならない。ITの進歩で、中間管理層の仕事のかなりの部分は情報システムに取って代わられることになるが、中間管理層に期待されるものは、社会や市場へのアンテナ機能であり、情報の収集及び分析の機能であり、知的価値創造の機能である。まさに人間力なのである。

現場力も重要である。製品やサービスの品質やコストのかなりの部分は現場に依存する。日本のモノづくりの強さは、現場力にある。優秀な技能者が定年退職の時期を迎え、現場力の低下が懸念されているが、匠の技に象徴されるいわゆる「暗黙知」を「形式知」に変化させるシステムを構築しながら、技能水準の保持と現場のソリューション力に努めなければならない。

(7) 経営戦略の立案や製造、サービス、研究開発などの現場において人間力を高め、企業業績に結び合わせる上で経営システムが重要な役割を果たす。最近、日本でもコーポレート・ガバナンスはいかにあるべきか、市場経済体制における企業経営としては米国式がふさわしいか、日本式がよいかなどが真剣に論じられているのはこのためである。

今後、日本では労働力不足が懸念されている。そのためには、女性の能力を活用し、高齢者の就労を促す必要があるが、それを付加価値の上昇につなげるシステムを導入する必要がある。同時に優秀な外国人技術者、管理者、労働者の導入と活用も図らねばならない。

人間力を発揮するためには、企業戦略と企業組織管理を視野に、トップ、中間管理層、現場の各部門に応じて教育システムを充実していく必要がある。同時に、能力と経験に即した人事配置、成果に対する適正な評価と報酬、仕事を効率よく展開する経営システムが不可欠である。

VIII. 我々の挑戦

(1) 我々の作業は、東京電力株式会社社長、経済同友会代表幹事として残された木川田一隆氏の優れた業績を評価し、継承するため設立された 21 世紀文化学術財団の支援によるものである。

木川田氏は、人間尊重の精神の横溢した経営者であった。同氏は、昭和 45 年の経済同友会に総会で、「今や、我々は、人間の英知によって、現代の技術革新を主動因とする量的成長に適切な制御と調整を加え、秩序を与えることにより、人間主体の立場に立って物心両面にわたる真に豊かな調和社会を作り上げていかなければ成らないのである」と述べている（昭和 45 年 4 月 16 日）。

これに先立ち、同氏は、中央公論の昭和 39 年 5 月号で、「現場のそれぞれの職場における技能から最高経営者の経営能力に至るまで、企業に働く人々の能力が企業の発展を支える時代になってきたわけである」とし、「企業経営者の重要な仕事は、人々の創造的努力を組織化し、企業の目標に向かって結集していくことにある」と記している。現在は、当時と市場条件も技術条件も大きく異なっているが、同氏の人間主義に立脚した考え方は、まさに、我々の問題意識そのものである。

(2) 我々は、企業経営と人間力の関係を把握するため、経済同友会のご協力を得て、同会のメンバーを対象にアンケート調査を実施するとともに、東京証券取引所上場企業や新興市場企業に対しても同様の調査を行ない、貴重なデータを収集することができた。

さらに、主要企業の人材育成策についてヒアリングを行ない、企業が将来にわたってどのような問題意識をもち、どのように対応しようとしているのか、その現状と問題点の把握に努め

た。そして、我々は、今後の国際環境、技術条件、経営手法、社会意識などを展望した上で、人間力の充実に向けて改革すべき方向を提案した。

変化の著しい 21 世紀において日本企業が国際市場において持続的成長を続けるには、人間力の充実と企業経営の改革が欠かせない。その指針となることを期待して、この報告書を取りまとめた。

第2章 日本企業の経営環境

小峰 隆夫

企業の経営環境は常に変化を続けているが、近年の企業経営をめぐる経済・社会環境の変化は特に大きい。こうした変化にいか「速く」「未来志向的に」「戦略的に」適応するかが、産業・企業の命運を左右することになる。本章では、日本企業が基本戦略、人事・組織の変革を迫られている背景として、企業を取り巻く環境がどのように変化しつつあるかを述べる。

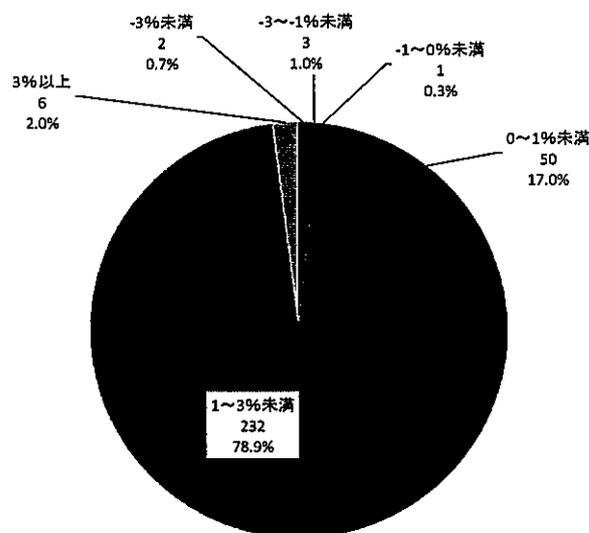
以下では、企業アンケートの結果を使いながら、①短期的なマクロ経済環境と企業経営、②経済社会の構造変化と企業経営、③グローバル化、産業構造の変化と企業経営、④人口減少と企業経営という四つの側面からこの問題を考えていくことにする。

I. マクロ経済環境と企業経営

1. アンケートから見る企業のマクロ経済認識

まず、アンケート調査によって、2007年の時点で企業がマクロ経済情勢についてどんな認識を持っていたかをみると、概ね以下のように整理できる。

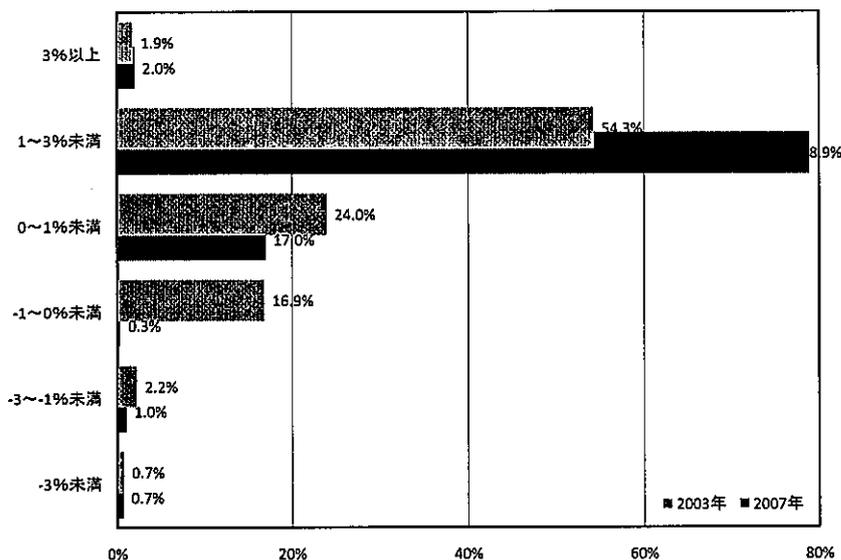
図表 2-I-1 2007年から5年間の平均成長率



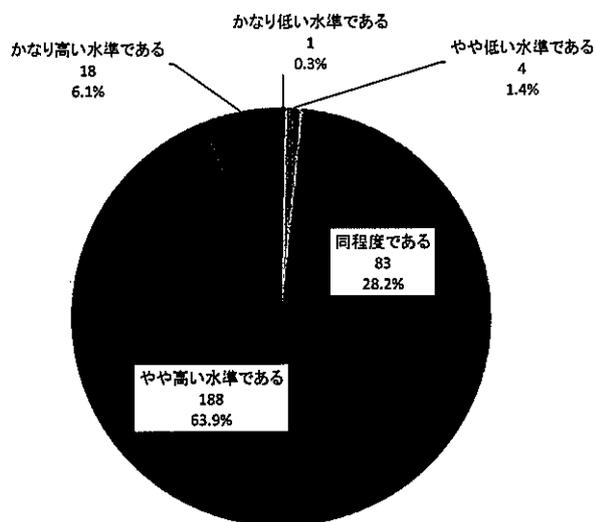
第1に、成長率については、全体の79%が「1~3%未満」と答えている（図表 2-I-1）。2003

年から 2007 年の各年の成長率は 1~3%の間であり、この間の平均成長率は 2.1%であった。多くのエコノミストは、日本経済の長期的な潜在成長率を 1.5~2%程度としている。企業アンケートの結果は、ほぼ近年の趨勢に沿ったものだといえる。

図表 2-I-2 成長率の見通し比較 (2003 年時点でのアンケートとの比較)



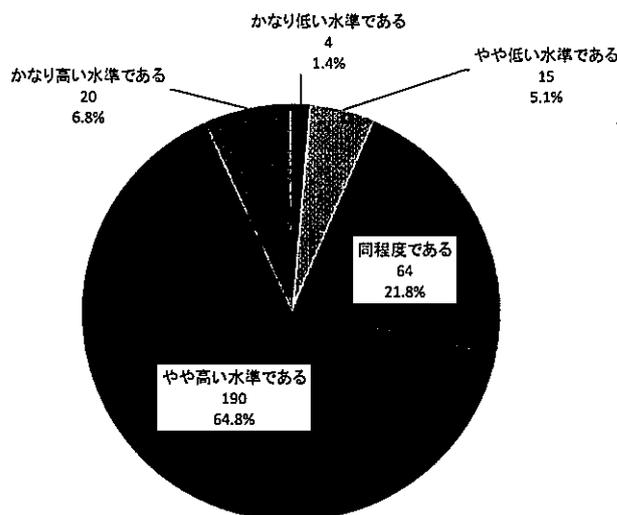
図表 2-I-3 2012 年の消費者物価上昇率 (2006 年に比べてどうなるか)



注目すべきは 2003 年との比較である。同じ質問項目についての 2003 年の回答分布と比較してみると、①2003 年の方が「1~3%未満」に集中していること、②2003 年時点では 1%以下、またはマイナス成長を見込む企業も多かったことが分かる。2003 年の時点で約 2 割もの企業

が、今後 5 年間の平均成長率をマイナスと見込んでいる。ちなみに、1998～2002 年の成長率はマイナス 2.0～プラス 2.9%の範囲に分布しており、平均成長率は 0.3%であった。おそらく 2003 年時点での企業は、近年でもっとも悲観的な状況にあったのではないと思われる。

図表 2-I-4 2012 年の長期国債金利 (2007 年 3 月に比べてどうなるか)



第 2 に、多くの企業が、低金利、低物価という異常なデフレ状態からは、緩やかに脱却していくという見通しを持っている。2012 年の消費者物価上昇率は 2006 年に比べて「やや高くなっているだろう」とする企業が 65%であり (図表 2-I-3)、2012 年の国債利回りは 2007 年 3 月時点に比べて「やや高くなっている」とする企業が 64%であった (図表 2-I-4)。

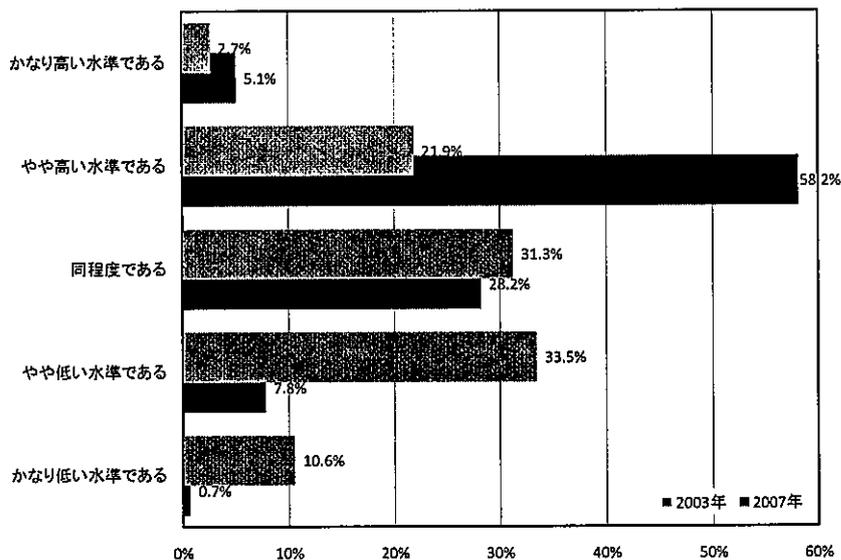
金利の見通しについては、2003 年調査との比較が可能であるが (図表 2-I-5)、2003 年時点では、5 年後の金利はもっと下がるという企業が多かったのだが、2007 年調査では「下がる」と見る企業はほとんどなくなり、全体として金利見通し上方修正されていることが分かる。

日本の物価は 1999 年から 2006 年まで 9 年連続してマイナス状態を続けてきた。これほど長期にわたるデフレは日本の戦後の歴史においても見られなかったことであるし、世界経済を見渡してもほとんどなかった異常事態であった。デフレの下では当然名目金利は低くなる。デフレ脱却のために金融政策は低金利を目指すこととなるし、期待物価上昇率が低下すれば市場金利も低下するからである。特に、1999 年 2 月から 2006 年 7 月までの間は、日本銀行のゼロ金利政策、量的緩和策の下で、短期金利はゼロという状態となっていた。これも世界的に稀に見る異常事態であった。

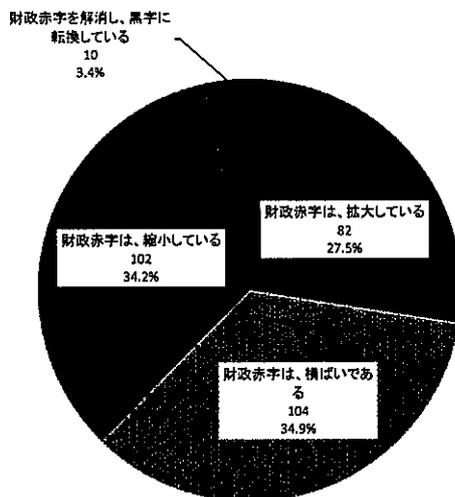
しかし日本経済はようやくこの物価下落、超低金利の異常事態から脱却しつつある。消費者物価は 2006 年後半以降プラス領域に入り、その後いったん再びマイナスとなったものの、2007 年末から再びプラスとなってきた。日本銀行も、2006 年 3 月に調的緩和政策を止め、同年 6

月以降金利を引き上げつつある。企業のデフレ・金利認識は、こうした現実経済の動きを追認するものだといえよう。

図表 2-I-5 5年後の金利見通し (2003年調査との比較)



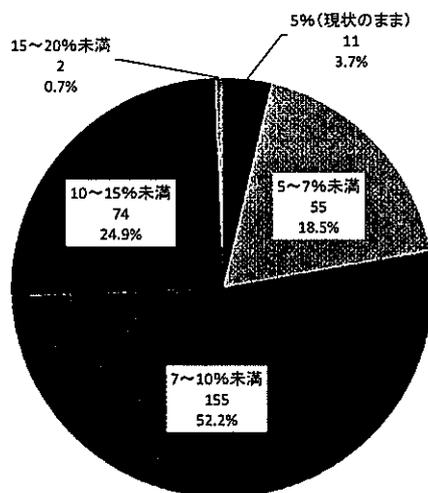
図表 2-I-6 2012年の財政赤字 (2007年度に比べてどうなるか)



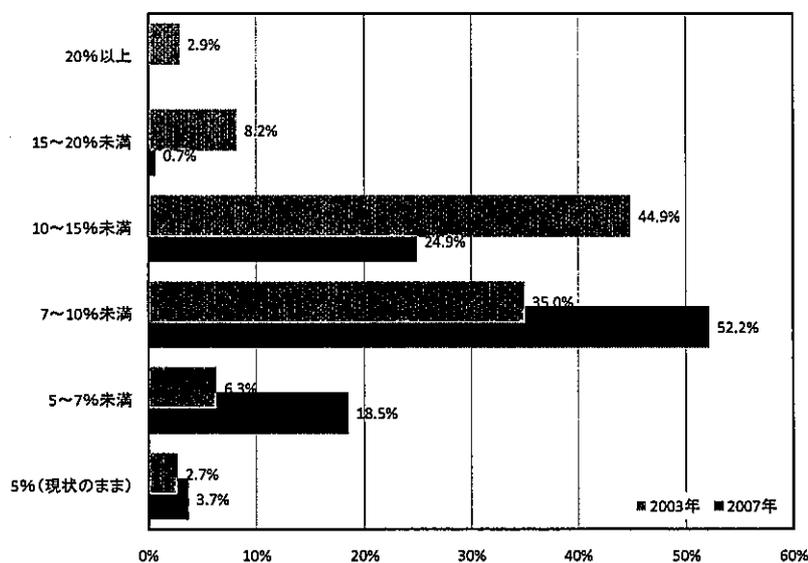
第 3 に、多くの企業が財政の将来についてはかなり厳しい見方をしている。2012 年の財政赤字の GDP 比率が 2007 年度と比較してどうなっているかについて、「縮小している」という答えが 34.2%であり、「横ばいが」34.9%、「拡大している」が 27.5%であった。政府が財政再建を進めて財政赤字を着実に縮小していくこととしているのに比べて、企業は財政赤字の行方

についてかなり厳しい見方をしていることになる。そのためと言うべきか、5年後の消費税率については「7～10%未満」が52.2%であり、「10～15%」が24.9%であった（図表2-I-7）。大部分の企業は消費税率のかなりの引き上げを覚悟しているということである。

図表2-I-7 消費税率の見通し



図表2-I-8 5年後の消費税率の見方（2003年との比較）



このうち消費税の見通しについては、2003年調査との比較が可能だが、2003年の時点では、2007年よりも大幅な消費税引き上げを見込む企業が多かったことが分かる（図表2-I-8）。

日本の財政状況を一般政府赤字の名目 GDP 比率（今回のアンケートで使った指標）で見る

と、1992年当時は0.8%の黒字であったものが、1995年には5.1%の赤字へと急激に悪化し、2002年は8.0%の赤字と最悪の状態であった。その後は、財政再建の取り組みの効果と、景気の上昇により、2007年には3.4%の赤字にまで改善してきている。企業は、依然として財政の行方にかなり厳しい見方をしているとはいえ、こうした状況の変化を見て、やや厳しい見方を和らげてきていると言えよう。

2. 依然として厳しいマクロ経済環境

以上のような企業のマクロ経済認識を実態に即して評価してみよう。

日本の景気は2002年1月以降拡大局面に入り、2008年中にいたるまでその拡大が続いている。この間企業の生産水準は拡大し、収益水準も大幅にアップした。過剰雇用、過剰設備、過剰債務という「三つの過剰」も2005年頃にはほぼ解消したと見られる。こうした中で、多くの企業は無理なリストラ、人員抑制を行わずにすむような体質に戻り、企業の自信も相当回復してきたように見える。

日本経済全体の姿もひところの異常な姿から脱してきた。前述のように、異常な物価下落、異常な低金利、異常な財政赤字は解消しつつある。2003年のアンケート調査結果と比較すると、企業がこうしたマクロ経済の好転を認識し、次第に将来に明るい展望を持ちつつあることが分かる。

しかし、現時点でマクロ経済環境を点検してみると、果たして以上のような経済情勢の好転がどの程度確かなものであるかが、改めて問われつつあるように思われる。それは次のような点である。

図表 2-I-9 世界の成長率

	2005年	2006年	2007年	2008年
世界	4.4	5.0	4.9	4.1
先進国	2.5	3.0	2.6	1.8
新興国、途上国	7.0	7.7	7.8	6.9
うちアジア	9.0	9.6	9.6	8.6
アフリカ	5.9	5.8	6.0	7.0

(出所)IMF世界経済見通しより(2008年1月)

第1は、景気の上昇がどの程度内発的で持続可能なものであったのかということだ。今回の景気上昇は、かなりの面で国際経済の動きに助けられてきた面が強い。その一つが世界経済の高成長である。IMFの“World Economic Outlook”（2008年1月）によると、世界の実質生産は、2005年4.4%増、2006年5.0%増であり、2007年も4.9%増と見込まれている（図表2-I-9）。5%の成長と言え、日本のバブル期並みの高成長である。

もう一つは円安である。2002年以降の円レートは1ドル110～125円程度で推移してきた。これは多くの企業が予想していたよりも円安気味であった。更に日本の物価が下落気味だったことを考えると、実質実効為替レートは更に円安となり、2007年半ば頃のレベルは、ほとんどプラザ合意以前のレベルまで下がっていたことになる。

一方で、賃金の上昇率は低かった。厚生労働省の毎月勤労統計によると一人当たり現金給与総額は、景気回復が始まって2002年から2004年は減少が続き、2005、2006年は僅かに増加したものの、2007年に入って再び減少。結局2007年末においても、賃金のレベルは景気回復時点より低いという状況である。家計の懐具合が全く豊かにならないのだから、多くの人が「景気回復の実感がない」と感じるのも当然である。

つまり、2002年以降の景気拡大は、もっぱら世界経済の高成長に助けられた輸出と、企業収益に基づいた企業部門の設備投資に支えられたものであり、需要の主役である消費は低い伸びにとどまっていたのである。

第2は、異常なデフレ、低金利、財政赤字という状況から脱却した後、正常な状態に戻るのかどうかということだ。これについては次のような課題がある。

一つは、物価、金利、財政赤字いずれについても異常な状態からは脱したとはいえ、いぜんとして正常でないことは変わらない。主要戦諸国と比較しても、消費者物価上昇率、金利は最も低く、財政赤字はアメリカと並んで最悪である。

もう一つは、デフレ、超低金利からの脱却、財政再建がこれからも順調に続くかどうか不透明である。2007年末から消費者物価はプラスとなってきたが、これは景気上昇によるものというよりは、石油価格の上昇が主因である。またサブプライム問題による景気後退懸念は、世界的に金利引下げ機運を生じさせているから、日銀は今後金利をさらに上げるどころか、引き下げを迫られることも考えられる。財政赤字については、名目成長率の回復が想定どおり進まないため、これまでの歳出削減計画では、2011年度のプライマリバランス黒字目標を達成することが難しくなっている。

2007年後半以降問われているのは、以上のような点である。アメリカのサブプライム問題に端を発して、世界経済の先行きには危険信号が灯り始めている。世界経済が減速した場合、日本の輸出主導型の景気はたちまち失速するだろう。そうした事態となれば、現実に追従して改善してきた企業のマクロ経済認識も再び調整を迫られることになるだろう。

企業を取り巻くマクロ経済環境は依然として予断を許さないものがある。

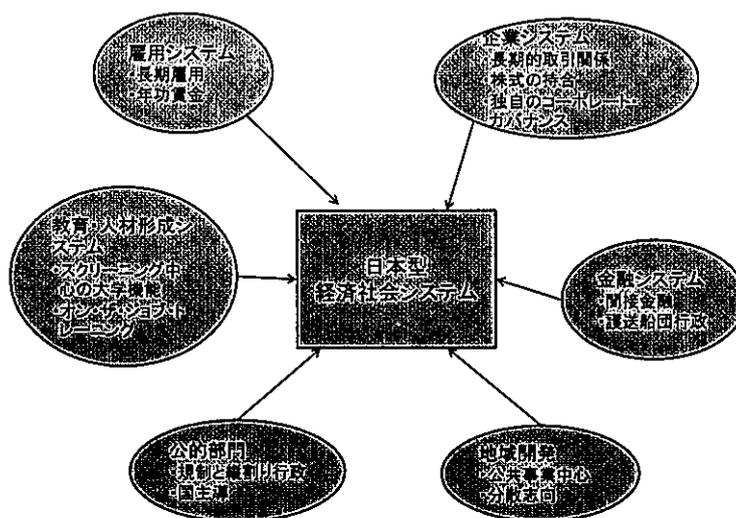
II. より進化が求められる企業経営の構造改革

より長期的な視野で企業の変化の方向を見ると、企業経営の構造変革が続いている。これは次のように整理できる。

1. 日本型企业経営の特徴と課題

図表 2-II-1 に見るように、日本の経済社会システムは、雇用、企業経営、金融などのサブシステムから成立している。これらのシステムは、1980 年代ころまではうまく機能してきたのだが、1990 年代以降その問題点が明らかになってきた。これは、基本的には、キャッチアップ経済の終わり、グローバル化の進展、知識集約型経済への移行、情報化の進展、高齢化の進展など経済社会の変化に、従来型のシステムがうまく対応できなかったからであろう。こうした従来型のシステムを、時代の変化に即したものに改めようというのが「構造改革」である。

図表 2-II-1 日本型経済社会システムとそのサブシステム



1980 年代までの日本企業には、次のような「日本型」特徴があった。

- ① 市場シェア、売上高規模などを経営目標として重視していたこと（アングロ・サクソン型は、資本収益率、株価などを重視）。
- ② 企業内組織が、縦割りで中間層の多いピラミッド型中心であり、意思決定方式はコンセンサス重視型のボトムアップ方式だったこと（アングロ・サクソン型は、よりフラットな組織で、部局、職員の業務・権限が明瞭なトップダウン方式）。
- ③ 企業同士または金融機関との取引で、下請け関係、メインバンク制など長期的・継続的

な取引を重視してきたこと（アングロ・サクソン型は弾力的な取引関係）。

- ④ 関連会社やメインバンクとの間で、相互に株式の持ち合いが行われてきたこと（アングロ・サクソン型は個人、機関投資家の保有が多い）。
- ⑤ 業界団体を通じて政府との意思疎通が密であること。
- ⑥ 従業員、メインバンク、系列企業などの監視を中心としたコーポレート・ガバナンス（アングロ・サクソン型は、株式市場、取締役会などが中心的役割）。

以上のような、日本型の企業経営、コーポレート・ガバナンスの仕組みは、①短期的な株価に左右されず、長期的な視野からの経営戦略の採用を可能にしたこと、②労使が一体感を持つことにより、新技術の導入、生産性の向上などが弾力的に実行できたことなどのメリットがあった。しかし、1990年代以降の経済の低迷の中で、従来型の日本型経営が時代の流れに合わなくなってきているのではないかという考えが急速に強まり、むしろ日本型経営の存在こそが、日本企業の低迷の一因だとさえ言われるようになった。確かに、次のような環境変化が、従来型の企業経営に変革を迫っていることは事実であろう。それは以下のような点である。

- ① 企業経営の国際化（グローバル化）が進展しており、日本だけが特殊な経営方式、企業慣行を維持することが難しくなっていること。
- ② キャッチアップ型の成長戦略が限界に達し、ある程度のリスクを負いながら、新しいフロンティアを切り開いていくような企業行動が求められるようになってきていること。
- ③ IT（情報通信）革命の進展により、外部資源の活用範囲が飛躍的に拡大したことが、従来型の企業間取引関係の見直しを迫り、フラット型組織の有利性が高まったことが、従来型の企業内組織の見直しを迫っていること。
- ④ 高齢化の進展により、年功型賃金の維持が難しくなってきたこと。
- ⑤ 従業員の価値観が次第に変化し、企業中心から自分の生活中心に、処遇よりも自己実現をもとめるといった方向が顕著になっていること。

こうした経済社会環境の変化が、企業経営の変革をもたらしつつある。

2. 企業経営の構造改革の方向

こうした状況に対応して、日本企業は次のような経営構造の変革を進めてきた。

第1は、効率性を重視した経営目標への転換である。企業経営の目標として、多くの企業が従来型の売上高、利益の絶対額重視から資本利益率などの効率を重視する方向に転換しつつある。株価や配当がより重視されるようになり、株主総会も実質的な議論の場として機能するようになってきた。

第2は、企業組織のフラット化である。中間管理職を減らし、トップと現場がよりダイレクトに結びつくような企業組織作りが目指されるようになった。

第3は、成果型賃金への移行である。現在では、年功賃金中心の企業はほとんどなくなり、

かなりの企業が成果主義的賃金に移行している。

第4は、企業間関係の見直しである。日本企業は、従来以上に海外企業も含めたアウトソーシングを進めており、従来型の固定的な下請け関係、系列取引関係にも見直しのメスが入りつつある。

第5は、株式の持合の解消である。ニッセイ基礎研究所の調査によると、上場企業の株式持合比率は、1990年には18.1%だったのが、1995年には17.1%に、2003年には7.6%にまで低下している。

このように見ていくと、日本の企業経営システムは、アングロ・サクソン方へと一方的に変化しつつあるように見えるが、必ずしもそうではないようだ。次のような「揺り戻し」の動きが見られるからだ。つまり、一旦はある方向に変革してみたものの、その限界もまた明らかとなり、再び修正を加えていくという動きである。こうした「揺り戻しの動きとしては、次のような例がある。

- ① コーポレート・ガバナンスと企業買収、株式市場との関係については、敵対的買収や株主主権の役割を認めつつも、一定の歯止めやルール整備が必要だとする考えが出ている。安定株主対策としての株式の相互保有の意味も再評価されてきている。
- ② 系列にとらわれず安い価格で調達することは、短期的にはコスト節減となるが、一旦信頼関係が損なわれると、長期的な品質、コスト管理が阻害され、そちらのほうから来るコストアップの方が目立ってきたため、改めて長期的な取引を再建するという例が現われている。
- ③ 企業組織については、フラット化とクロスファンクショナル（部門間の協働）という方向が目指されたが、人間関係の希薄化、長時間労働、人材育成機能の低下などの弊害が現れ、中間層の再評価と再構築が行われつつある。
- ④ 成果型賃金についても、成果をどう評価するかという難しい問題がより表面に現れることとなり、成果と年功のより適切な組み合わせが模索されている。

こうした揺り戻し現象が現れていることは事実なのだが、注意すべきことは、揺り戻していく方向は単なるかつての姿への回帰なのではなく、進化しているということである。揺り戻しは試行錯誤の一形態であり、こうした試行錯誤を繰り返すことによって、従来の日本型ではなく、かといってアングロ・サクソンの単なるマネでもない、ハイブリッド型の新日本型経営が生み出されて行くのだと考えるべきではないか。

3. 社会との関係の見直しの動き

もう一つ重要なポイントは、企業が社会との関わり方についても構造変革を求められていることだ。

代表的なものが、企業は単に利益を追求するだけではなく、社会的存在として一定の責任を

果たすべきだとする企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）の議論である。その内容としては、法令の遵守はもちろんのこと、環境問題、労働安全、消費者保護への取り組み、地域社会への貢献などがある。

かつてバブル期には、企業が文化、技術、スポーツ振興に資金を提供する例が多く見られた（いわゆる「メセナ活動」）。しかし、1990年代以降、企業経営が厳しくなると、こうした活動はたちまち下火となってしまった。いかにサステナブルでなかったかが良く分かる。これはかつてのメセナは、「企業の利益の一部を社会に還元する」という性格が強かった。だから、収益状況が厳しくなるとたちまち消えてしまったのだ。

近年の社会的責任論は、企業の利益追求と CSR とは相反するものではなく、不可分のものだとして認識する。代表的な考えは「トリプル・ボトムライン」の考えで、企業は「経済」「環境」「社会」という三つの側面から社会的責任を果たしていくべきだという考え方である。

こうした CSR の考え方が強まってきた背景としては、次のようなことが考えられる。

第1は、企業イメージが重要になっていることだ。所得水準が高まり、消費が成熟化してくると、消費者は、単に特定の機能を果たせばよいということではなく、多様な財・サービスの中から、自分の好みに合ったものを選択するようになる。すると、企業のイメージが売り上げを左右することになる。また、クリエイティブな従業員が気持ちよく働くためには、「社会的に良いイメージの企業で働いている」という誇りを持つことが重要であり、この面からも好ましい企業イメージが求められることになる。

第2は、市場、消費者の側での企業評価が厳しくなっていることだ。例えば、社会的責任を果たしている企業に投資資金を提供しようという SRI（企業の社会的責任投資、Social Responsibility Investment）が増えているし、第三者機関で企業の社会的貢献度合いを客観的に評価して公表しようという動きも始まりつつある。グリーン・コンシューマリズムのように、消費者が環境に優しい企業の製品を優先して購入しようとする動きも盛んである。

4. 企業アンケートに見る企業変革の動き

こうした動きが、今回の企業へのアンケートの中にどのように現われているかを見よう。これについては、図表 2・II・2 に示した「社会生活についてのアンケート結果」が参考になる。ここからは次のような企業意識の方向が示されている。この調査は 2003 年調査との比較も可能なので、「2007 年調査でポイントの高い項目と低い項目を見る」というものと、「2003 年から 2007 年にかけてポイントがどう変化したか」という二つの見方をすることが可能である。

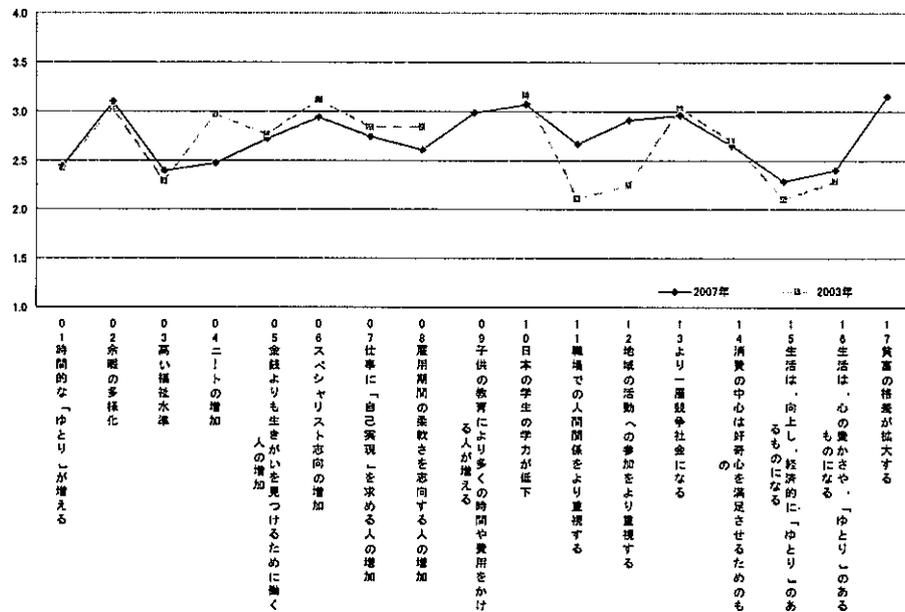
まず、2007 年の調査結果によって項目別のポイントを見ると、次のような点を読み取ることができる。

第1は、従来型の雇用慣行が見直しを迫られていることだ。具体的には「ゼネラリスト志向よりも、スペシャリスト志向の人が増える」「長期雇用を志向するよりも、雇用期間の柔軟さを

志向する人が増える」という問いに肯定的な答が多いことがそれを物語っている。

第2は、企業経営が変化を迫られる背景として、従業員の価値観の変化が強く認識されていることだ。具体的には、「お金を得るために働くより、生きがいを見つけるために働く人が増える」「仕事に地位や収入を求めるよりも、自己実現を求める人が増える」という問いに肯定的な答が多い。

図表 2-II-2 社会生活についてのアンケート結果



第3は、経済的ゆとりについてはやや懐疑的な見方をしていることだ。「生活は向上し、経済的にゆとりのあるものになる」「生活は、心の豊かさやゆとりのあるものになる」という問いに対しては、むしろ懐疑的な答が多かった。これは、従業員サイドが生活のゆとりを志向することは理解できるものの、厳しい企業経営の現実からすると、それを実現することには現実的な困難があると考えているからであろう。

次に、2003年調査との差がどのような項目で生じているかという視点で見ると、次のような点に気がつく。

一つは、「人間関係を重視する」という回答と、「地域の活動への参加をより重視する」という回答が大幅に上昇していることだ。前者は、人事システム、報酬体系などを見直す中で、もう一度人間関係を見直すべきだという機運が高まっていることを意味しているのかもしれない。後者は、近年特に地域の較差が問題となり、地域再生への機運が盛り上がっていることに応えたものであろう。

もう一つは、「ニートが増加する」という回答が大幅に減少したことだ。これは、あきらかに企業の新卒採用が増加し、若年層の雇用不安が低下していることを反映したものであろう。

Ⅲ. グローバル化と産業の高付加価値化

企業を取り巻く経済環境の中で重要なポイントの一つが、グローバル化と産業構造の高付加価値化である。この二つは相互に関連しあいながら企業に変革を迫っている。

1. グローバル化と高付加価値化の流れ

グローバル化は次第にその度合いを更に高めながら、企業経営に影響を及ぼしつつある。言うまでもなく、貿易、資本移動、生産拠点の海外展開などを通じたグローバル化はこれまでも進んできたが、近年では、経営資源、資本移動、ヒトの移動へとそのグローバル化の範囲が拡大してきている。

こうしたグローバル化は、国内産業構造の高付加価値化を更に進めることになる。グローバルな競争が激化していく中で、移転が容易な技術に基づく生産や労働集約的な生産については、低賃金の後発途上国にシフトしていくことが避けられなくなる。すると、日本が生き残る分野は、後発国が真似のできないような、知識・技術集約型の分野しか残らなくなるからだ。

こうした動きは、人的資本面でも新しい動きを生む。海外の労働やコンピュータに置き換えられるような、比較的単純な業務は、グローバルな競争にまともに直面することにより、賃金が上がりにくくなる。一方、高度技術、製品企画、デザインなどの分野はより高い報酬を得られるようになる。こうしてグローバル化が賃金格差を生みやすくなる。

これに対しては、国内の人的資本の価値を高め、より高度な能力を備えた人材を育成していくことが必要となる。グローバル化は、産業構造だけではなく、働く人々に対しても高付加価値化を迫るのである。

2. グローバル化の中で迫られる選択

近年のグローバル化の中で、日本の企業は、次のような新たな選択を迫られている。

第1は、資本面でのグローバル化への対応である。グローバル化は、モノ、ヒト、カネ、情報などの面で多面的に進行している。近年目立つのは資金移動のグローバル化である。サブプライム問題の発生は、図らずもアメリカの住宅ローンが間接的に国境を越えて多くの投資主体に保有されていたことを示すことになった。国境を越えた M&A の動きも活発化している。

こうした動きにどう対応すべきかについては、一方で、対内直接投資の増加を促すべきだとする議論があるが、他方では、ファンドなどの投資主体が日本企業の買収を図ろうとする動きに批判的な考えも示されている。

第2は、国内市場と海外市場とのバランスをどう取るかが問われていることだ。国内市場は成熟化が進み、爆発的な市場の拡大は期待できない状況になってきている。一方、輸出頼みだ

けでは、経済の持続的拡大は難しい。

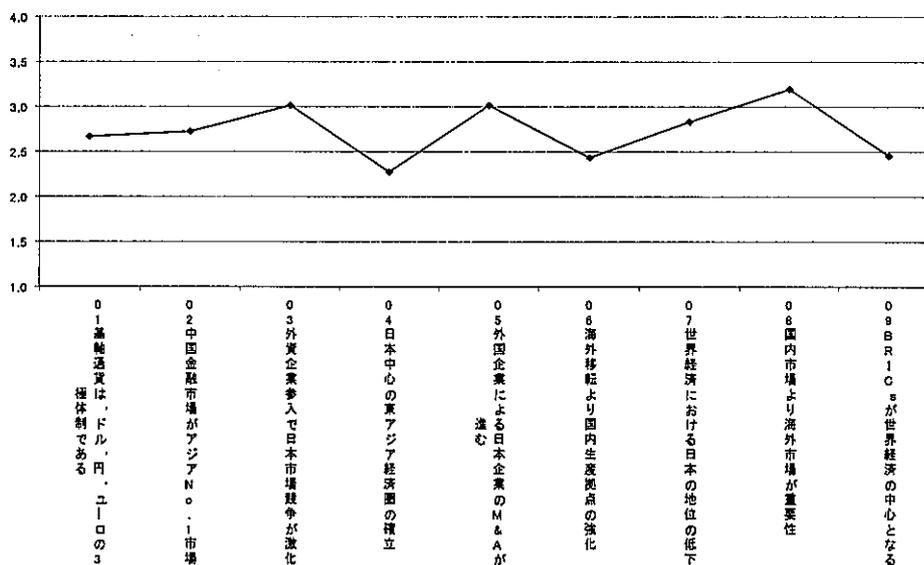
こうした動きに対して、内需の振興を促すべきだとする考え方がある一方で、ますます海外市場に目を向けるしかないという見方もある。おそらく、海外市場への積極的展開を図る一方で、その成果が個人に還元され、消費を中心とした内需の拡大につながるというのがベストシナリオになるのではないか。

第3は、アジアとの生産ネットワーク網が構築される中で、国内生産と海外生産の棲み分けが考え直されていることだ。1990年代以降は一方向的なアジア地域への生産拠点の移行が進んできたが、日本企業の競争力の源泉となるようなコア部分については、むしろ積極的に国内生産を強化すべきではないかという考え方が強まり、一部の生産品目については、国内回帰の動きも現われている。これも一種の「揺り戻し」の一環だとも言えよう。

3. 企業アンケートに見るグローバル化への対応

今回の企業アンケートの結果からは、企業のグローバル化に対する意識として、次のような点を読み取ることができる。ただし、この項目については、2003年との比較はできないので、2007年の結果を見るしかない。

図表 2-III-1 グローバル化の進展について



第1は、グローバルな競争が激化するという見通しを持っていることだ。具体的には、「外資系企業の参入によって、日本市場での競争が激化している」、「外国企業による日本企業のM&Aが進行している」という問いに肯定的な回答が多い。

第2は、国内市場は限界で、海外に活路を求める必要があると認識していることだ。具体的には、「日本企業にとって、国内市場より、海外市場の重要性が現在より増している」という問いに肯定的な回答が多い。

第3は、日本自体が世界経済の中でどの程度の存在感を持つかについては、否定的な考えが強いことだ。具体的には、「日本を中心とした東アジア経済圏が確立している」という問いに対しては否定的な答が多く、「世界経済における日本経済の地位が現在より低下している」という問いには肯定的な答が多い。確かに、世界経済の中で日本の地位は相対的に低下気味であり、企業の意識はこうした現実をそのまま受け入れたものだといえる。

IV. 人口減少下の企業経営

日本の人口の姿は、ここ数年前後で歴史的な転機を迎えている。それは企業経営にとっても重要な転機となるだろう。

1. 人口構造の変化と労働力不足時代への移行

日本の人口構造は、今後次のような三つの大きな変化に見舞われることになる。国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計（2006年の12月）に基づいて、その具体的な姿を見ると次のようになる。

- ① 人口の絶対水準が減少する。日本の人口は既に2005年から減少し始めているのだが、今後更に人口は減り続け、2005年には1億2,777万人であった日本の総人口は、2050年には9,515万人まで減少する。
- ② 少子化が進む。年少人口（0～14歳）が全人口に占める比率は、2005年の13.8%から、2050年には8.6%に低下する。
- ③ 高齢化が進む。人口に占める65歳以上人口の比率は、2005年の20.2%から2050年には39.6%に上昇する。

こうした人口構造の変化は、経済全体に大きな影響を及ぼすことになるが、企業経営にとって最大の問題は、労働力人口が減少することである。人口の減少は当然、生産年齢人口（15～65歳）の減少を招き、それは労働力人口を減らすことになるだろう。ところが、生産年齢人口と労働力人口の減少は、かなり前から既に生じているのである。日本の生産年齢人口は1995年の8,726万人をピークとして減少している。2005年時点での生産年齢人口は8,470万人だから、10年間で約260万人の減少である。労働力人口も1998年の6,793万人がピークであり、その後減少し続けて2004年には6,642万人となった（2005年以降はやや増加している）。6年間で約150万人の減少である。

ところが、この間、企業が人手不足状態になったかという点と全く逆である。失業率はこの間むしろ上昇してきた。しかも、最も不足するはずの若年層の失業率こそが最も上昇率が高かった。こうした一見矛盾する動きが現れた理由は企業のリストラである。1990年代以降の経済の停滞の中で、企業は過剰雇用の是正に努め、新規雇用を厳しく抑制してきた。このため労働供給が減っても、それ以上に需要が減少することとなり、失業率が上昇したのである。その場合、企業にとって最も雇用調整が容易な方法は、新規採用を抑制することだから、必然的に若年層の雇用情勢は厳しいものとなった。

しかし、雇用の姿は2005年以降全く異なった局面に入った。景気の拡大が続く中で、過剰雇用の調整をほぼ終えた企業が、将来の労働力不足を見据えながら、積極的に新規採用を増やし始めたためである。団塊の世代が定年退職する時期に入ったことも、こうした傾向に拍車をかけている。こうして企業の採用姿勢が正常化する一方で、今後は前述のように、人口減少に伴って労働力人口はさらに減少することが確実である。つまり、人口減少下で起こるとされてきたこと、「人口が減ると、労働力人口が減少して成長率が制約される」「人口が減ると、人手不足状態になって企業が困る」ということが、2005年頃からいよいよ本格的に現れてきたということである。

2. 人口減少下での企業の課題

これだけ大きな人口変化が起きるといことは、それは日本企業にとっても大きな転機なることが当然予想される。すると、次のような点にいかに対応するかが企業の将来を左右することになるだろう。

第1は、言うまでもなく、労働力不足状態が今後とも持続すると予想される中で、質の高い労働者をいかに確保するかである。労働力不足が続けば、従来のように新卒男性をコア労働力として育成していくというモデルは通用しなくなるだろう。労働力不足対応するには、①女性の活用、②高齢者の活用、③機械への代替、④外国人労働力の活用、⑤海外への生産移転などの道が考えられる。こうした多様な対応策をいかに戦略的に組み合わせていくかが問われることになるだろう。

この中で最有力だと考えられるのが、女性労働力の活用である。国際比較をしても、日本では、結婚、育児とともに労働市場から退出する女性が多いため、女性の労働力率は相対的に低い。当然ながら、管理職に占める女性比率も低い。女性労働力は日本企業にとって眠れる人的資源である。

この女性労働力の活用については、いくつかの研究で、「女性労働力の比率の高い企業、または女性管理職比率の高い企業ほど収益性が高い」という結果が得られている。「なぜ女性を登用すると収益状況が良くなるのか」という点については二つの答えがある。一つは、多様な主体が意思決定に加わることにより、すぐれた商品、サービス開発が可能になるという説明である。

男性だけで企画を練るよりも、女性の異なった観点からの視野が加わった方が良いものができるという考え方である。前述のように、成熟化した市場で、独自性を持った製品・サービスを提供することが競争力を左右するという状況を考えると、こうした指摘は説得力がある。もう一つは、女性が登用される職場は、すなわち女性が働きやすい職場であり、そういう職場は男性にとっても働きやすい職場である可能性が高いという説明である。女性が登用されやすい風通しの良い職場では、男性もまた高い生産性を発揮しやすいというわけである。

第2は、人口構造の変化がマーケットの姿を変えることだ。代表的なのが高齢者市場（いわゆるシルバーマーケット）である。高齢者の比率が高まることは間違いないのだから、今後高齢者に受け入れられる財貨・サービスの需要が増えることもまた間違いない。さらには、日本に続いてアジアの国々もまた高齢化が進む。その意味で日本は「高齢化先進国」なのだから、日本で高齢化対応市場に先端的に対応して成功すれば、それはアジア市場においても成功する確率が高いことになる。国内市場が成熟化する中で、日本、アジアに生まれてくる高齢者市場にいかに対応するかが企業にとって重要な課題となるだろう。

第3は、子育てと両立するような職場環境を整備する必要に迫られることだ。少子化の一つの原因は女性が男性の同じような能力を身に付け、高い所得を得るようになったため、子育ての機会費用が高くなったことに求められる。すると、労働力が足りないからといって、現状のまま女性の雇用を増やしていくと、結婚や出産を犠牲にして働き続ける女性が増えてしまい、出生率はさらに低下してしまうだろう。

女性の雇用を増やしていく場合には、女性が子育てと就業の両立を図りやすいような環境を同時に整備していくことが必要となる。

第4は、団塊世代の退職への備えである。豊富な経験を持つ団塊世代が退職していくことは、単に労働力が減るというだけではなく、技能の継承という点で大きな断絶を引き起こす可能性がある。

3. 企業アンケートに見る企業の対応の方向

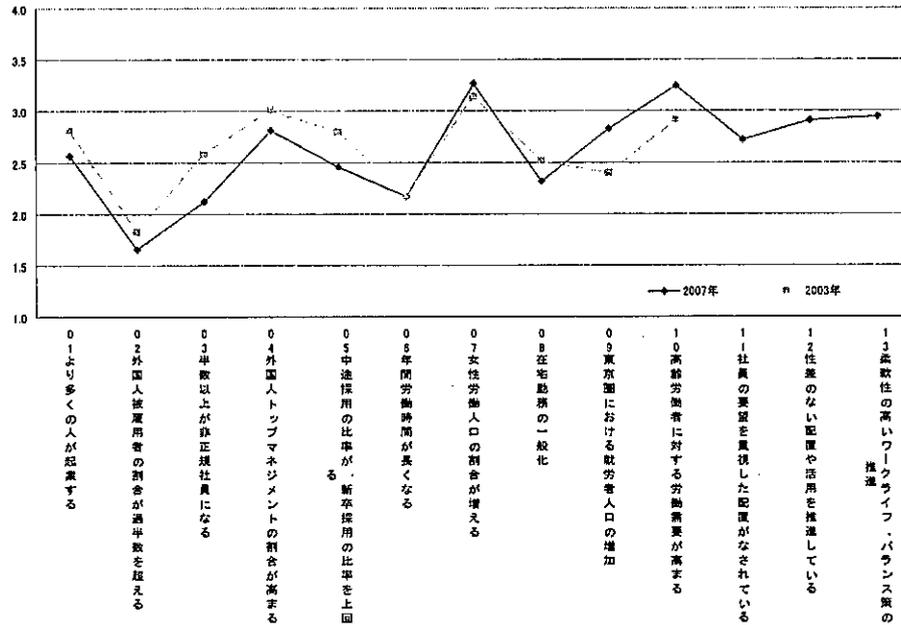
企業は、以上のような点を十分意識しているようだ。2007年調査の結果と、2003年長との比較という点から概観すると、次のような点を指摘できる。

第1に、女性、高齢者の雇用拡大に極めて積極的である。具体的には、「労働者に占める女性労働力人口の割合が増える」「60歳以上の高齢労働者に対する労働需要が現在より高まる」という問いには、極めて肯定的な答となった。多くの企業は、もはや当然のこととして労働力不足時代の到来を予想し、女性、高齢者の活用を真剣に考えているようだ。

なお、2003年調査と比較すると、女性雇用については2003年当時からかなり高い比率を示していたのに対して、高齢者の労働需要については、2003年当時より大幅に肯定的な答が増えているという差がある。団塊世代の引退など、高齢者をめぐる状況変化が現実のものとなって

きたことを反映しているのであろう。

図表 2-IV-1 国内の雇用・就業形態について



第2に、ワークライフ・バランスへの配慮、男女共同参画に対する意識も強いものがある。具体的には、「男女の性差に関わりなく仕事への配置や活用を推進している」「休業制度や勤務時間・場所の柔軟性を高めるワークライフ・バランス策を推進している」という問いに肯定的な答が出ている。

第3章 企業アンケート調査から得られるインプリケーション

岩崎 尚人

I. コーポレートデザインと基本的概念

1990年代初めに始まり10年以上にも亘って続いた景気低迷の中で、日本企業の多くは企業の全体構造（コーポレートデザイン）の大幅な見直しを迫られた。未曾有の不況が日本経済にもたらした爪痕は大きく、復活を遂げたといわれる日本経済の中にあっても、企業は経営システムの変革を継続的に進める必要に迫られている。企業が収益を上げるための事業の仕組み（ビジネスデザイン）だけでなく、事業を運営していくための組織管理構造（ビジネスデザイン）や企業の根幹ともいべき統治構造（ガバナンスデザイン）の変革を余儀なくされているのである。

変革を実現していくためには、企業のエネルギーとなる経営資源の運用・管理の手法を根本的に変革しなければならない。もちろん、事業構造が進化する中で、どういった組織管理体制を構築していくべきかが明らかになっているわけではない。さらに、状況をより複雑にしているのが、企業を取り巻くステイクホルダーとの関係の変化である。株主価値や市場価値が声高にいわれる中で、経営者層の果たすべき役割や取締役会の機能の見直しや改革・統治構造の革新が進められてきている。

こうした迷路の中にあって、いかなるビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインが適切であるかに解を出すことは出来ない。仮に解を見出すことができたとしてもそれが最適解だとは限らないし、その組み合わせや選択肢は無数にあるかもしれない。コンテキストや環境認識の異なる個々の企業が選択しなければならないのである。

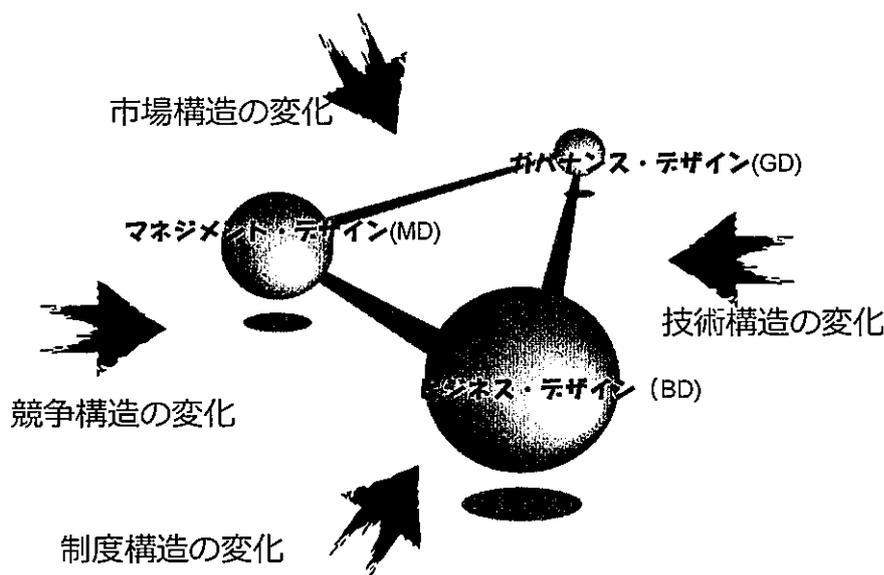
そうした状況を踏まえて、本稿では、わが国の先進企業がどのような将来像すなわちコーポレートデザインを描こうとしているのかについて考察していく。わが国の企業が、どのようなビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインを描いているのか、それらの組み合わせはどのようになるのか、組み合わせされたコーポレートデザインはどういった経営環境認識のもとで有効に機能するのかについて、アンケート調査を通じて探索していくことにする。さらに、その探索を通して、企業の求める人材像についての示唆を得ることも本稿の目的である。

1. コーポレートデザインの3つの構成要素

企業の全体構造として捉えることのできるコーポレートデザインを決定する要素の第一は、ビジネスデザインである。ビジネスデザインとは、企業が存続と成長を確保し収益を上げるた

めの方法論をどのように設計しようとしているかを意味する。換言すれば、市場とのかかわりの中で、どのようにして収益を生み出そうとしているのかといったビジネスの基本的な仕組みや仕掛けのことであるⁱⁱ⁾。

図表 3-I-1 コーポレートデザインの構成要素



先の景気低迷の中で、日本企業は生き残りをかけて拵げ過ぎた事業を見直して、徹底的にムダを省くとともに、コアとなる事業を選別・強化することに時間を費やしてきた。その過程では、法制度や商慣行におけるグローバル・スタンダードの浸透、国境を超えた競争の激化、あらゆる製品・サービスでの価格破壊、物的資産から知的資産への価値観の変化、eビジネスの急速な普及など、それまでのビジネス体系を根底から揺さぶるような変化が進んできた。景気低迷がひと段落した今日にあっても、そうした環境変化への対応は不可欠である。むしろ現在の厳しい状況を常態と捉え、これまでとは異なった発想、異なった行動によって、ビジネスの基本的な仕組みを変革していく必要に迫られているのである。

コーポレートデザインの第二の要素であるマネジメントデザインとは、企業が有する経営資源を有機的に結びつけ、組織全体のエネルギー（組織力）へと転換するプロセスを設計することである。換言すれば、収益を生み出す中で効果的効率的に経営資源を活用するための仕組み・仕掛けを設計することである。組織管理体制は、自社の戦略行動や事業展開との整合性を保ちながら、トータルな視点から設計することが求められている。

コーポレートデザインを決定する第三の要素であるガバナンスデザインは、企業を取り巻く利害関係者との関係や、企業倫理の対応、トップマネジメントを中心とした取締役会の機能と構造、環境問題への取り組みなどといった、企業統治をどのように設計するかにかかわる要素

である。1990年代以降、コーポレートガバナンスへの認識が高まってきたことを契機として、さまざまな利害関係者との間に良好な関係を構築し、それを持続的に発展させていくための企業統治構造の役割が強く求められている。

いうまでもなく、これら3つのデザインは独立して存在するものではないし、個々に機能するものでもない。ビジネスデザインが異なれば、それを機能させるマネジメントデザインも異なるし、それらに併せてガバナンスデザインにも違いが生まれる。つまり、これらの要素は、相互に作用し影響を与え合うものであり、それらの組み合わせが企業の全体構造としてのコーポレートデザインを形成していくことになるのである。

以下、本章では、アンケート調査をベースにしなが、(1)コーポレートデザインを構成する3つの構成要素が、経営環境の変化の中でどういった組み合わせで機能しているのか、あるいは存在しているのか、また、それらにはどういった特徴があるのか、(2)近い将来を見据えたとき、どのように企業の全体構造を再設計していくことが必要となるか、(3)そうした企業の全体構造では、どういった人材が求められているのかといったコーポレートデザインの再設計について検討を加えていくことにしよう。

II. アンケート調査の概要

はじめに、前述した仮説前提に基づいて作成したアンケート調査の集計・分析について検討していくことにしよう。本節では、調査の実施方法について説明した後、アンケート調査の単純集計とクロス集計から指摘される全体的傾向についてみていくⁱⁱⁱ。

1. アンケートの実施方法と回収率

アンケート調査は、経済同友会幹事企業の役員約950人、および東京証券市場(東証)1部・2部・マザーズ、JASDAQ、ヘラクレス上場企業3,527社の経営企画担当者に対して行った。当初、調査は2つの母集団の差異についても検討を加えることを目的としていたこともあって、2回に分けて行われた。前者の経済同友会幹事企業の役員に対するアンケート調査については2007年4月～5月、証券取引所上場企業に対するアンケート調査については2007年7月に、質問紙郵送法によって実施した。アンケート調査の回収状況は、経済同友会幹事会社の役員に対するもので回答数155人、回収率約16.3%、上場企業に対するものは回答企業数169社、約4.79%の回収率であった。

2. 母集団の属性

以下では、母集団の全体的属性についてみていく。

図表 3-II-1 回答企業の規模、業種などの属性

	アンケートでのカテゴリ	変更後の カテゴリ	回答数(構成比)	有効回答
上場区分	東証1部、東証2部	東証1・2部	177(59.6%)	297
	東証マザーズ、JASDAQ、ヘラクレス	新興市場企業	69(23.3%)	
	その他	その他	51(17.2%)	
業種	水産・農林・畜産、建設・住宅、食品、繊維、印刷・紙・紙加工、化学、石油・ゴム・ガラス・セメント、医薬品、機械、精密機械、輸送用機器、電気機器、鉄鋼、非鉄金属・金属製品	製造業企業	102(34.2%)	298
	商社、金融・保険・不動産、輸送・倉庫、放送・通信、電力・ガス、小売り・サービス、情報・ソフトウェア	サービス業企業	175(58.7%)	
	その他	その他企業	21(7.0%)	
企業規模 (従業員数)	500人未満	中堅企業	106(35.6%)	293
	500人以上	大企業	192(64.5%)	
企業規模 (連結売上高)	500億円未満	中堅企業	128(43.7%)	293
	500億円～1兆円以上	大企業	165(56.3%)	

回答企業の株式市場への上場区分は、東証1部・2部の上場企業が177社、東証マザーズ、JASDAQ、ヘラクレスといった新興市場企業への上場企業が69社、その他非上場の企業が51社であった。その比率は、それぞれ59.6%、23.3%、17.2%で、東証1・2部の上場企業が母集団の過半数を占めている。

回答企業の業種別区分は、製造業、サービス業、その他サービス業の括りで分類した結果、その構成は、製造業企業が102社、サービス業企業群175社、その他企業群が21社で、その比率はそれぞれ34.2%、58.7%、7.0%であった。

規模別分類でみると、従業員数では従業員500人以上の大企業が192社、それ以下の企業が106社で、その比率は64.5%、35.6%であった。本稿では以下便宜上、前者を大企業、後者の企業群を中堅企業と呼ぶことにする。連結売上高では、500億円以上の大企業が165社、500億円未満の中堅企業が128社、その比率はそれぞれ56.3%、43.7%であった。回答企業の事業のグローバル展開を海外売上比率からみると、売上の過半数を海外に依存している企業は23社、7.9%に過ぎず、海外での売上を上げていない企業が107社、36.6%であった。また、回答企業の業界での位置づけに関しては、「業界トップ企業」と回答した企業が63社で21.5%、「業界上位クラス」が143社で48.8%であり、回答企業のおよそ70%は業界の上位企業であ

る。さらに、過去3年間の業績推移については、「増収増益」と回答した企業が161社で54.9%と過半数を占めており、「横ばい」「減収減益」傾向にあると回答した企業は55社、18.8%であった。

図表 3-II-2 回答企業の海外事業展開、業績の属性

海外売上比率							有効回答
0%未満	5%未満	5~10%未満	10~20%未満	20~30%未満	30~50%未満	50%以上	
107	58	30	21	22	31	23	
36.6%	19.9%	10.3%	7.2%	7.5%	10.6%	7.9%	292

業界での位置付け				
業界トップ	業界で上位クラス	業界中位クラス	業界下位クラス	有効回答
63	143	81	6	293
21.5%	48.8%	27.6%	2.0%	

業績状況					
増収増益	減収増益	増収減益	横ばい	減収減益	有効回答
161	25	52	27	28	293
54.9%	8.5%	17.7%	9.2%	9.6%	

以上のことから、本調査が分析対象としている企業群（母集団）は、売上高、従業員数などの規模の点でもばらつきがあり、業種に関してもほぼ全体を網羅し、かつ、景気回復傾向の日本経済の動向を反映している企業群であることが理解される。

3. 回答企業の全体傾向

次に、前節で明らかにしてきた調査対象企業群の事業展開（ビジネスデザイン）、組織管理体制（マネジメントデザイン）、企業統治構造（ガバナンスデザイン）の実態の全体的傾向について、単純集計およびクロス集計の結果について検討していく。

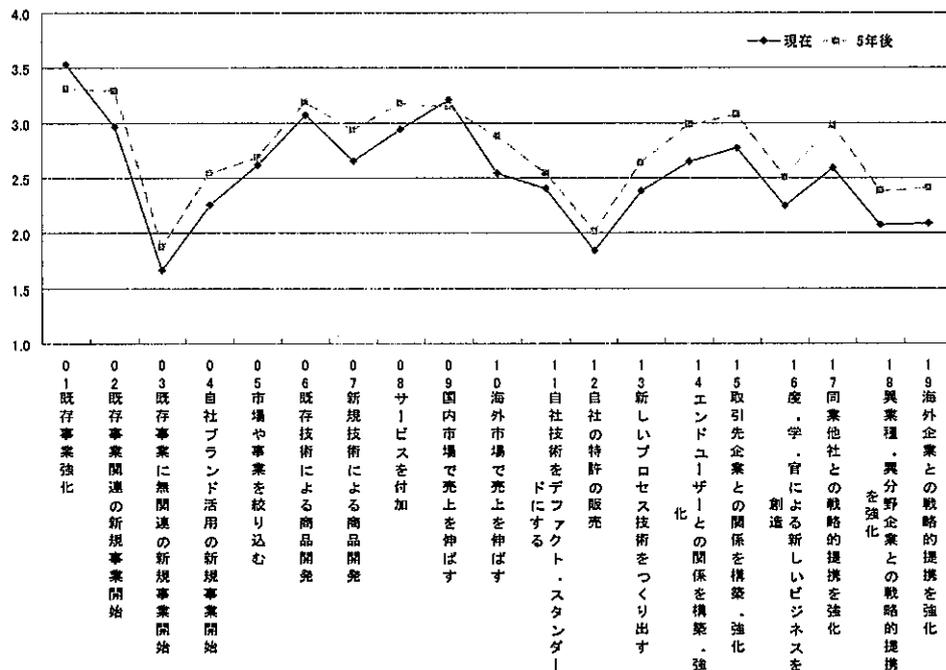
(1) ビジネスデザインの全体的傾向

ビジネスデザインの全体的傾向を示したものが、図表 3-II-3 である。

全体を鳥瞰したとき、本調査が対象とした企業群は、既存事業を中心に据えた事業展開を志向しており、事業拡大のターゲットとする市場は国内市場であることが指摘される。そうした傾向は、日本経済の景気回復が進む中で、新規市場や新規技術への取り組みよりも既存事業、既存市場での成長が期待されていることの証左といってもよい。2003年に日経リサーチ社と行っ

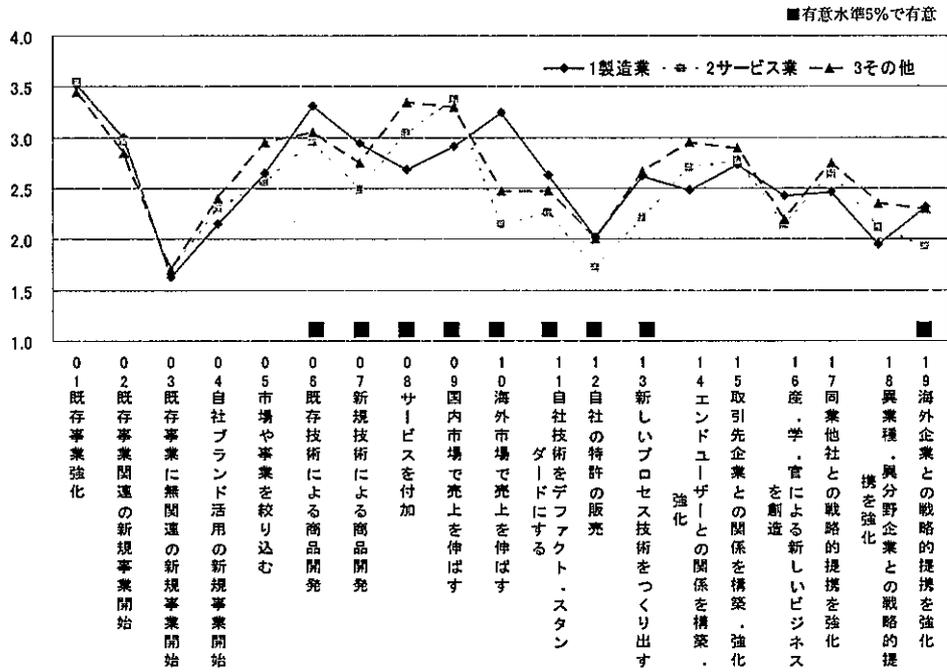
た共同研究での同様の調査結果と比較しても、その傾向は強くみられる。とはいえ、5年後の事業展開（図表3-II-3の点線部分）では、新規事業、新規市場へとシフトしており、先行きの経営環境の不透明感の中で、現状の足場を固めることに力点を置いている企業が多いことが指摘される。同様の傾向は、技術に対する考え方や市場とのかかわり方にもみられる。現状、独自の新規技術を武器にした事業拡大を志向することよりも、むしろプロセス技術の改善を志向する傾向が強く、エンドユーザーとの関係よりも取引企業など企業間関係の改善を志向していることはその証左であるし、提携関係に関しても国内同業者との提携を志向するといった保守的傾向がみられる。

図表 3-II-3 事業展開の実態



事業展開の実態について企業属性別にクロス分析をした結果、全体的な傾向にあまり差異はみられないが、規模と業種による分析ではいくつかの差異が指摘される。たとえば、ターゲットとする市場では、大企業が海外市場に力点を置いて事業展開しているのに対して、中堅企業では国内市場を重視する傾向が強い。また、業種別分類では、業種特性の影響もあってターゲット市場や新規技術に対する考え方に少なからず差異がみられる（図表3-II-4）。

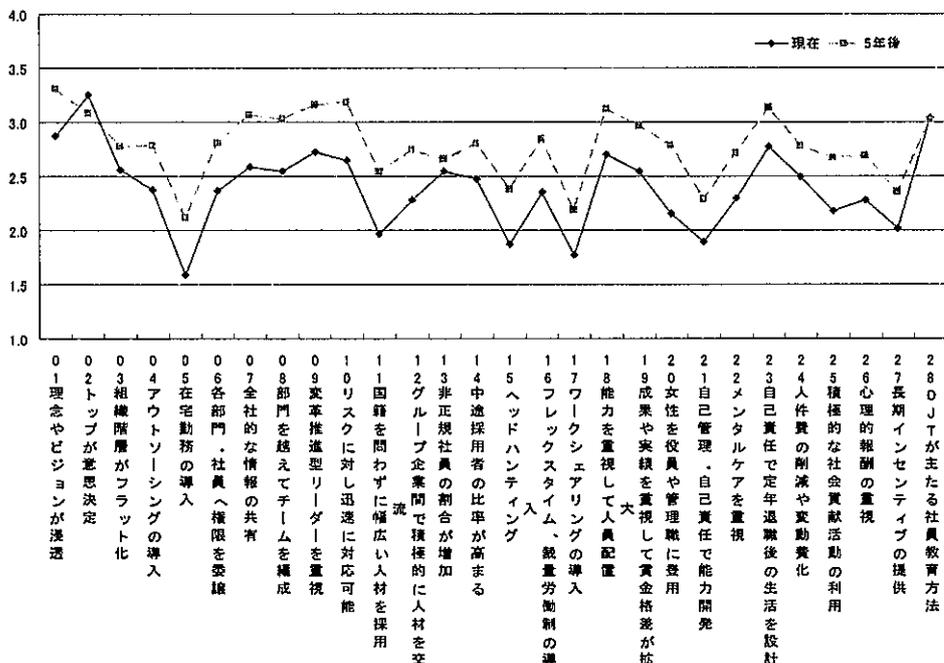
図表 3-II-4 事業展開の実態 (業種別によるクロス分析)



(2) マネジメントデザインの全体的傾向

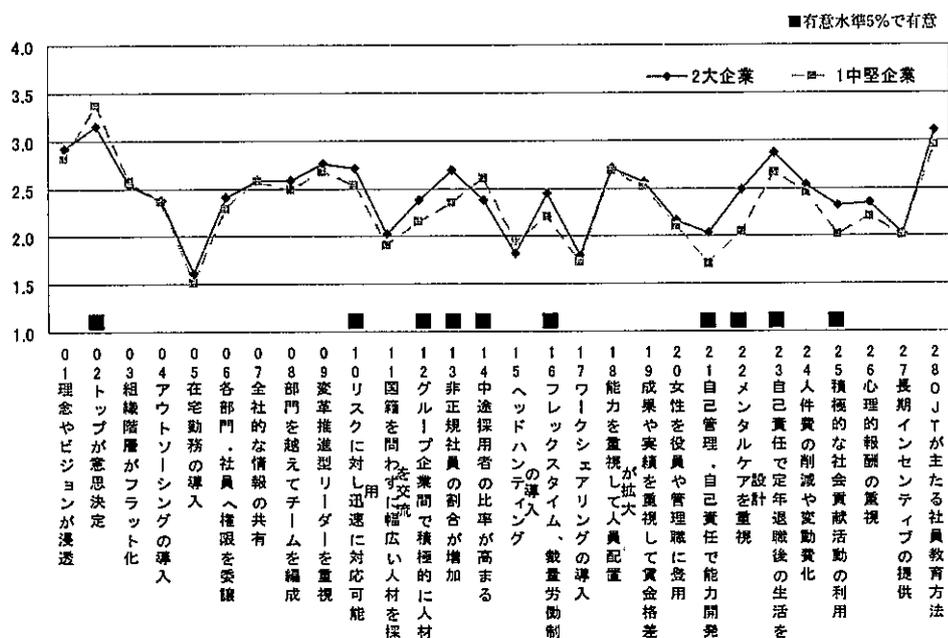
他方、こうした事業展開を志向している企業群の、組織管理体制 (マネジメントデザイン) の実態を示したものが、図表 3-II-5 である。

図表 3-II-5 組織管理体制の実態



全体を概観すると、過去の延長線上で成果主義型賃金制度の導入や非正規社員の採用、アウトソーシングの導入などコスト削減を促進する制度や仕組み、社員自身の自己責任を強化する施策に対して積極的に取り組む姿勢がみられる反面、労働者の働き方、女性や外国人を含めた社内のダイバーシティ（多様化）強化に対する取り組みも現段階では必ずしも積極的でないことが指摘される。もっとも、5年後には、そうした新しい施策に対して少なからず取り組んでいこうとする姿勢がみられる。

図表 3-II-6 組織管理体制の実態（規模別によるクロス分析）



組織管理体制の実態について企業属性別にクロス分析をした結果、全体的な傾向に大きな差はみられないが、企業規模によっていくつかの差異が指摘される（図表 3-II-6）。とりわけ、労働者の働き方やダイバーシティ強化に対する取り組みでは、大企業が中堅企業に比べて高いポイントを上げていることが指摘される。

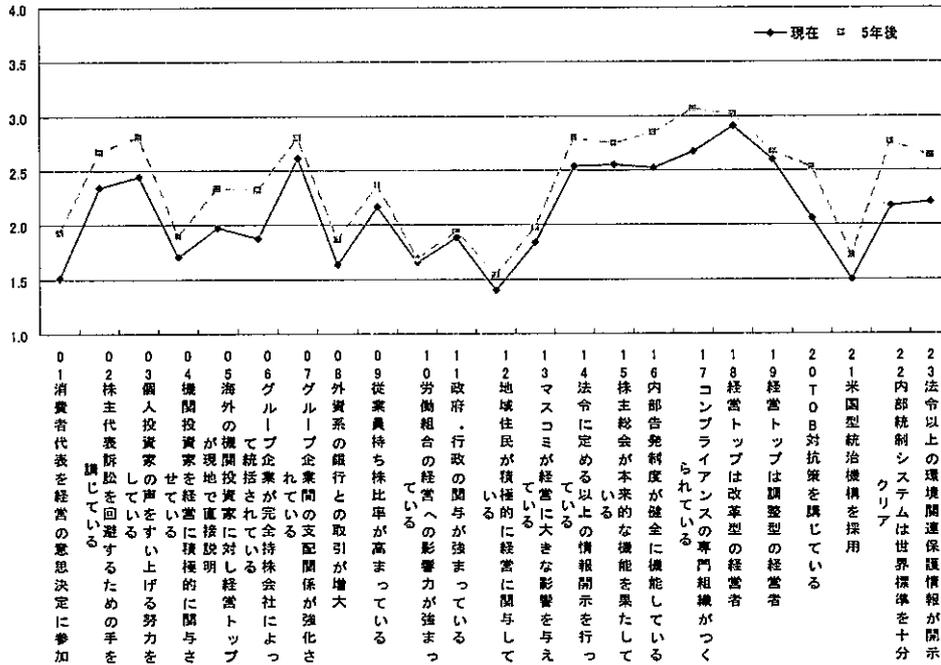
(3) ガバナンスデザインの全体的傾向

図表 3-II-7 は、企業の統治構造（ガバナンスデザイン）の実態を示している。

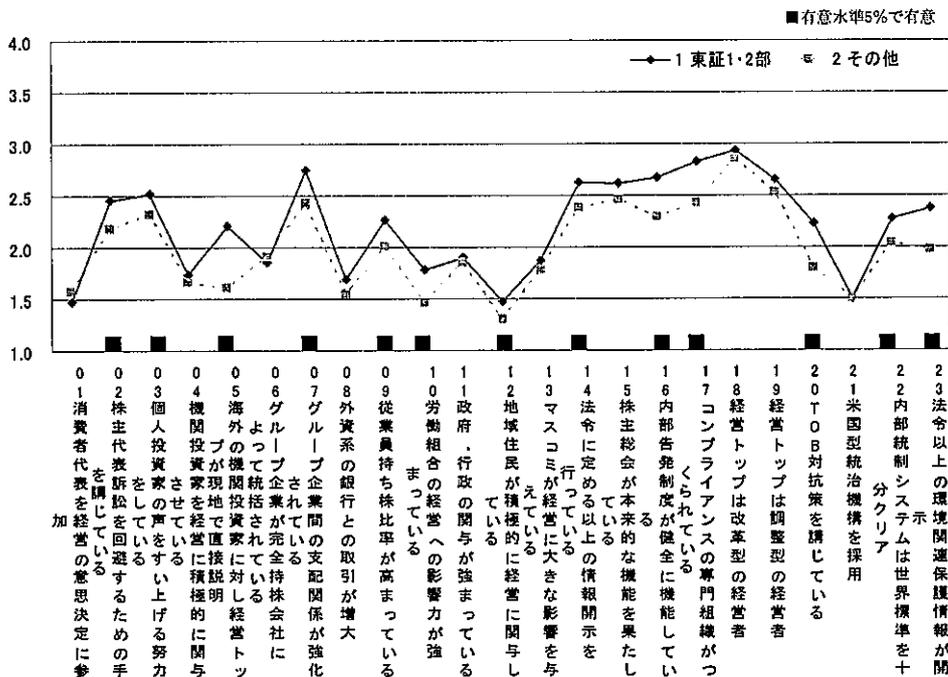
全体をみたとき、本調査の回答企業の企業統治に対する取り組みは必ずしも先進的でないことが指摘される。近年、大きな経営課題となって関心を集めているコンプライアンス（法令遵守）や株主代表訴訟対策、内部統制など、経営者にとっての直近の課題である事項に対して前向きに取り組む姿勢がみられる反面、株主以外のステイクホルダーを直接的な利害関係者としてみなし対応していく姿勢のポイントが相対的に低いことが指摘される。とりわけ、地域社会や地球環境への配慮などの間接的利害関係者に対する取り組みは相対的に低いポイントになっ

ている。そうした傾向は、5年後にも大きな変化はみられない。

図表 3-II-7 企業統治構造の実態



図表 3-II-8 企業統治構造の実態（上場区分によるクロス分析）



企業統治構造の実態について企業属性別にクロス分析をした結果、全体的な傾向に大きな差異はみられないが、上場区分と企業規模によって比較したときに違いが散見される。たとえば、

上場区分では、制約条件の多い東証 1・2 部上場企業群と、それ以外の企業群を比較すると、ほとんどすべての項目で東証上場企業群のポイントが高くなっており、それら企業がガバナンスに対して積極的な取り組みをしていることが指摘される。同様の傾向が企業規模による比較にもみられることから、コーポレートガバナンスへの取り組みは、企業規模が影響要因となっていることは否定できない。

以上、アンケート調査結果に関する単純集計、クロス集計を通して、事業展開（ビジネスデザイン）、組織管理体制（マネジメントデザイン）、企業統治構造（ガバナンスデザイン）、それぞれについて母集団の全体的傾向についてみてきた。以下では、本節で検討してきたことを前提にして、コーポレートデザインの設計にかかわる分析をさらに進めていくことにしよう。

Ⅲ. 企業の基本戦略とコーポレートデザインの適合性

本節では、これまで検討してきたアンケート調査結果をベースに検討を加えていくことにする。調査の仮説は、①企業の全体構造（コーポレートデザイン）は、それを取り巻く経営環境に適応して再設計されることが必要である、②企業の全体構造の構成要素の一つであるビジネスデザイン（事業展開）に応じて、マネジメントデザイン（組織管理体制）は異なるし、また、それらのタイプによってガバナンスデザイン（企業統治構造）も異なる、③環境変化に対して適切に変革を行い、3つの要素が適合するコーポレートデザインを設計している企業は、相対的に高い業績をあげることができるといった3点に集約される。

本節では、はじめに、企業のビジネスデザインに関して検討していくことにする。

1. ビジネスデザインの類型

前節まででみてきたように、アンケート調査では、企業のビジネスデザインとのかかわりから現在の事業展開の方向性と、5年後の2012年を想定した事業展開の方向性について尋ねている。そこで尋ねた28の質問項目に対する回答から、本節では企業の基本戦略を5つに類型化した。分類軸は、(1)市場拡大の方向性、(2)技術強化の焦点、(3)活用する経営資源の範囲、(4)関係構築の深度、(5)ビジネスモデル革新の有無である。

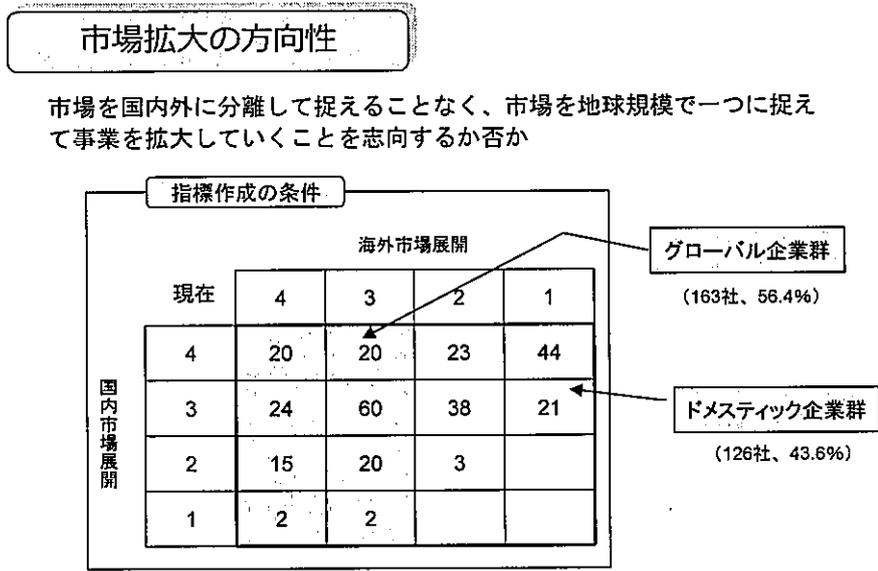
はじめに、5つに軸による戦略類型と、その中でグルーピングされるビジネスデザインの特徴について検討していくことにする。

(1) 市場拡大の方向性を軸とした企業戦略の類型

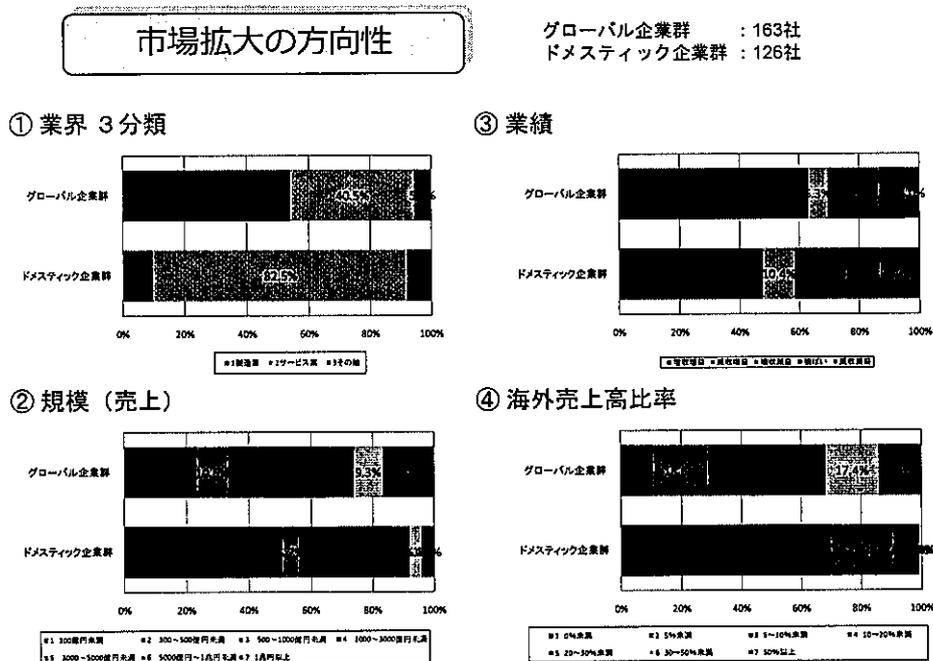
企業の基本戦略の類型の第一は、市場拡大の方向性を軸としたものである。この分類軸は、「国内事業展開で売上の伸張を図る」という質問項目と、「海外事業展開で売上の伸張を図る」

という質問項目とから構成される。

図表 3-III-1 ビジネスデザインの類型



図表 3-III-2 企業群の属性



この分類軸に従ったとき、母集団は「グローバル企業群」と「ドメスティック企業群」とに二分することができる。すなわち、海外で売上げの伸張を図ることを志向し、かつ国内事業展

開での売上伸張を図ることを志向する企業群をグローバル企業群とし、それ以外の企業群をドメスティック企業群として分類した。

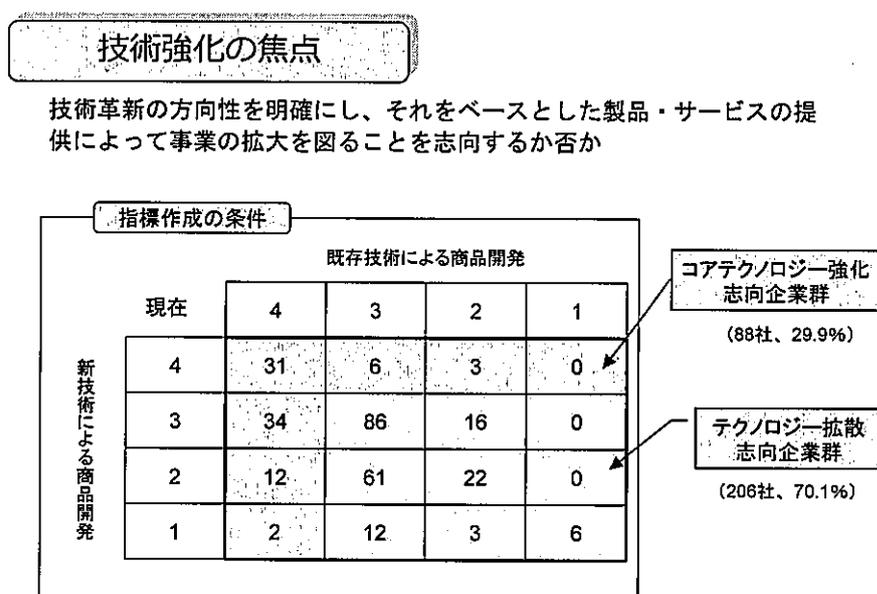
前者に該当する企業群の事業展開の特性は、ターゲットとする市場を国内外に分離して捉えることなく、市場を地球規模で一つに捉えて事業拡大を志向する点にある。それに対して、後者の企業群の特性は、日本市場を事業成長の中核的市場として捉えて事業展開を志向する点にある。有効回答企業 242 社のうち、163 社がグローバル企業群であり、ドメスティック企業群はややそれを上回る 179 社であった。

グローバル企業群とドメスティック企業群とを、業界、業績、規模といった指標で比較したものが図表 3-III-2 である。図表 3-III-2 から明らかなように、グローバル企業群に分類される企業では、ドメスティック企業群と比較して、規模の大きな製造業の割合が多く、業績状況も相対的に良好であることがわかる。

(2) 技術強化の焦点を軸とした企業戦略の類型

企業戦略の類型の第二は、事業拡大のためにどういった技術、あるいは技術体系を強化しているのかを分類軸にしたものである。軸は、「既存技術による商品開発を志向する」という質問項目と、「新規技術による商品開発を志向する」という質問項目とから構成される。この分類軸に従ったとき、母集団は、「コアテクノロジー強化志向企業群」と「テクノロジー拡散志向企業群」とに二分することができる。

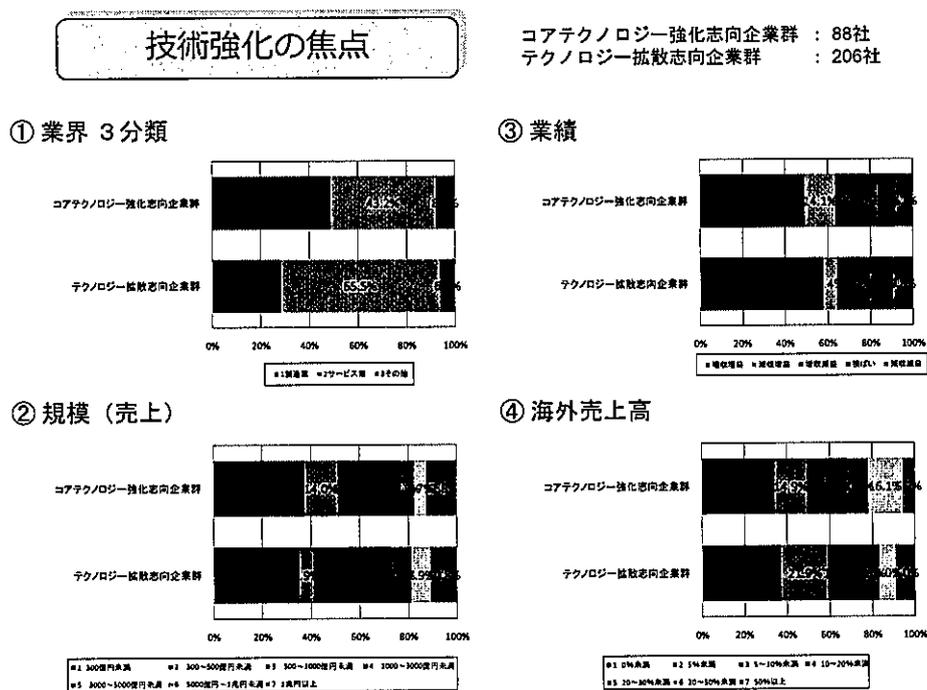
図表 3-III-3 ビジネスデザインの類型



前者に該当する企業群の事業展開特性は、既存技術、新規技術を問わず技術革新の進むべき

方向性（技術軌道）が明確に示されたテクノロジーに焦点をあて強化・活用することによって事業拡大を図ることを志向している点にある。それに対して、後者の企業群の特性は、強化すべき技術軌道が相対的に不明確で、時宜に応じて創発される可能性のある未実現の技術に対する期待感が強いという点にある。調査有効回答企業 298 社のうち、88 社がコアテクノロジー強化型企業群であり、テクノロジー拡散型企業群はそれをかなり上回る 210 社であった。

図表 3-III-4 企業群の属性



コアテクノロジー強化志向型企業群とテクノロジー拡散志向型企業群とを、業界、業績、規模といった指標で比較すると図表 3-III-4 のようになる。図表 3-III-4 から明らかなように、製造業でコアテクノロジー強化型企業群の割合が若干多いものの、規模では両者の間にあまり大きな差異はみられず、業績状況では前者の企業群に比べて後者の企業群の方が相対的に高いことが指摘される。

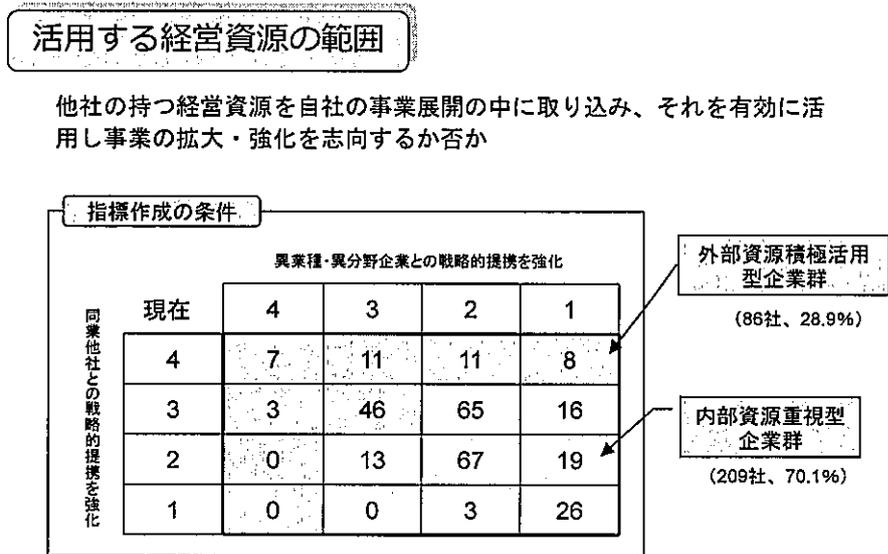
(3) 活用する経営資源の範囲を軸とした企業戦略の類型

企業の基本戦略の第三類型は、事業展開に活用する経営資源をどこから調達・確保するかに関心をあてたものである。この分類軸は、「異業種・異分野企業との戦略的提携を強化する」という質問項目と、「同業他社との戦略的提携を強化する」という質問項目とから構成される。

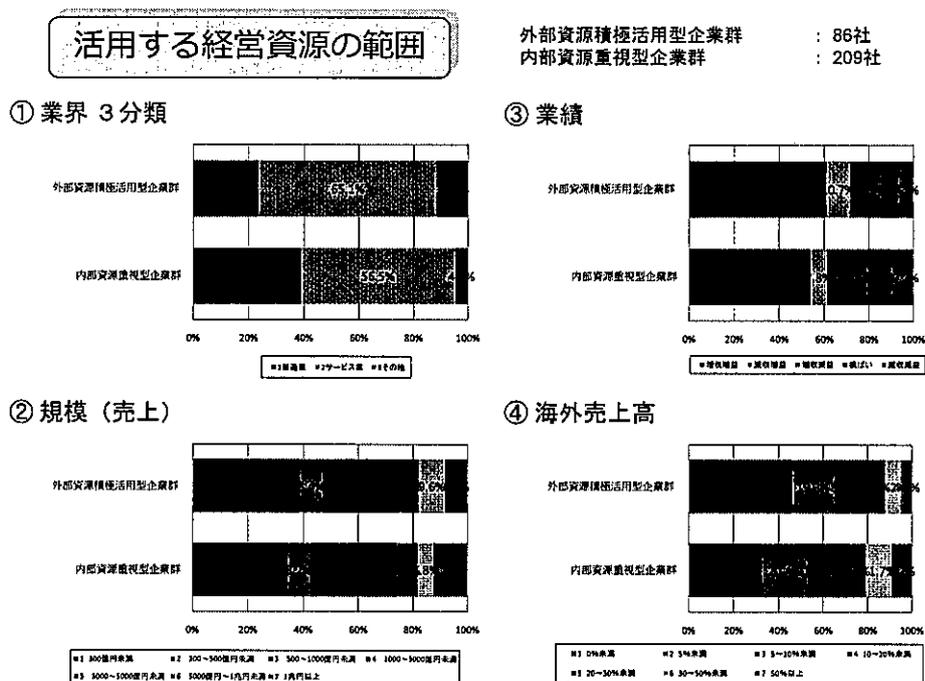
この分類軸に従ったとき、母集団は、「外部資源積極活用志向企業群」と「内部資源重視型企業群」とに二分することができる。同業種、異業種を問わずいずれの場合であっても、他社との戦略的提携を志向する企業は外部資源活用に対して積極的であるのに対して、提携に消極的

な対応しかとらない企業は外部資源に依存することなく自社の保有する経営資源を重視し強化していると考えられる。

図表 3-III-5 ビジネスデザインの類型



図表 3-III-6 企業群の属性



換言すれば、前者に該当する企業群のビジネスデザインの特性は、他社の保有する経営資源

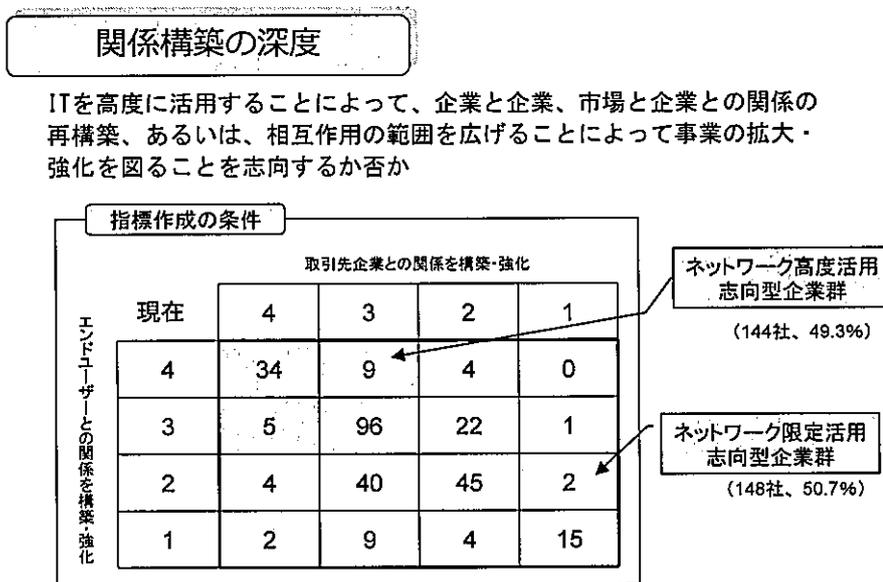
を自社の事業展開の中に取り込み、それを有効に活用し事業の拡大・強化を志向する点にある。後者の企業群は、他社との提携を選択せず、自己完結型事業体制の構築を志向するといえる。調査有効回答企業 292 社のうち、86 社が外部資源有効活用志向企業群であり、内部資源重視型企業群は 209 社で前者を圧倒している。

外部資源有効活用型企業群と内部資源重視型企業群とを、業界、業績、規模の指標で比較したものが図表 3-III-6 である。図表 3-III-6 が示すように、両者の間に規模の格差はあまりみられないもの、業種分類では内部資源重視型企業に比べて、外部資源有効活用志向型企業でサービス業の割合が多く、業績も相対的に良好であることが指摘される。

(4) 企業間関係構築の深度を軸とした企業戦略の類型

企業の基本戦略の第四の類型は、企業が事業拡大を図っていく上で、情報ネットワークを活用してどういった企業間関係の構築を志向しているのかを軸としたものである。この分類軸は、「情報ネットワークを通じて、取引企業との関係の構築・強化を図る」という質問項目と、「情報ネットワークを通じて、エンドユーザーとの関係の構築・強化を図る」という質問項目とから構成される。

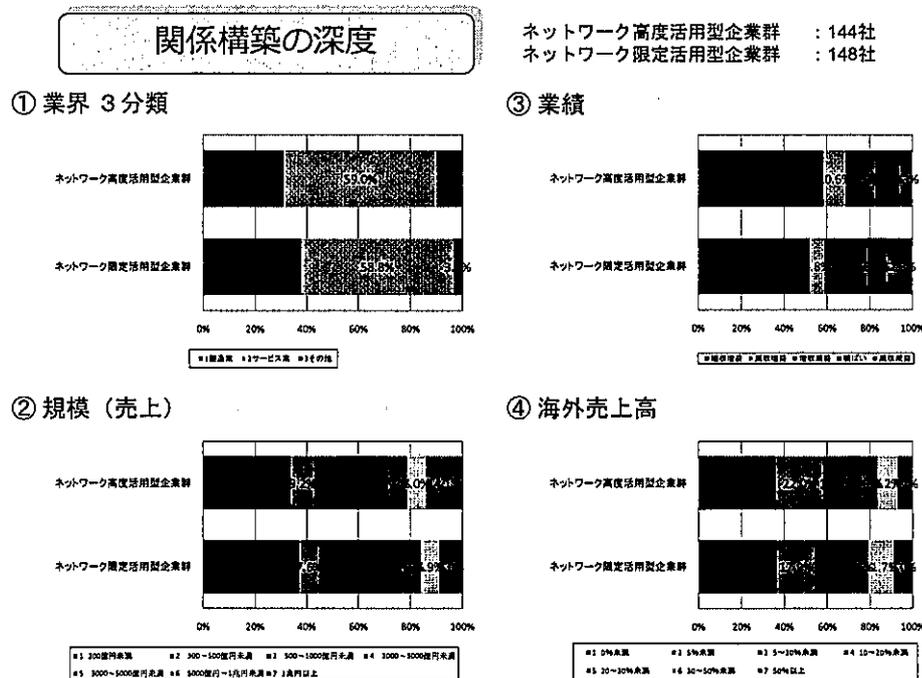
図表 3-III-7 ビジネスデザインの類型



この分類軸に従ったとき、母集団は、「ネットワーク高度活用志向型企業群」と「ネットワーク限定活用型企業群」とに分類することができる。というのも、取引先企業やエンドユーザーとの間で、ネットワークを高度に活用することによって関係の拡大・組み替えを実現することは、企業間関係の再構築によって相互作用の範囲を拡大することにつながるからである。換言

すれば、前者に該当する企業群のビジネスデザインの特性は、ネットワークを高度に活用することによって、企業と企業、企業と市場の既存関係の再構築を志向している点にある。それに対して、後者の企業群は、既存の関係を前提にその限定された範囲の中の相互作用によって事業の拡大を志向していく企業群である。有効回答企業 291 社のうち、144 社がネットワーク高度活用志向型企業群であり、ネットワーク限定活用型企業群は 147 社で、その割合はほぼ半々である。

図表 3-III-8 企業群の属性



ネットワーク高度活用型企業群とネットワーク限定活用志向型企業群とを、業界、業績、規模といった指標で比較したのが図表 3-III-8 である。図表 3-III-8 が示すように、両者の間で業種、規模で大きな格差はみられないが、業績に関してはネットワーク高度活用型企業群が優位である。

(5) ビジネスモデル革新の有無を軸とした企業戦略の類型

企業戦略の最後の類型は、既存のビジネスモデル（もうけの仕組み）革新の方向性を軸としたものである。この分類軸は、「製品サービスを生み出す新しいプロセス技術を作り出す」という質問項目と、「製品それ自体ではなくサービスを付加することで価値を生み出す」という質問項目から構成される。

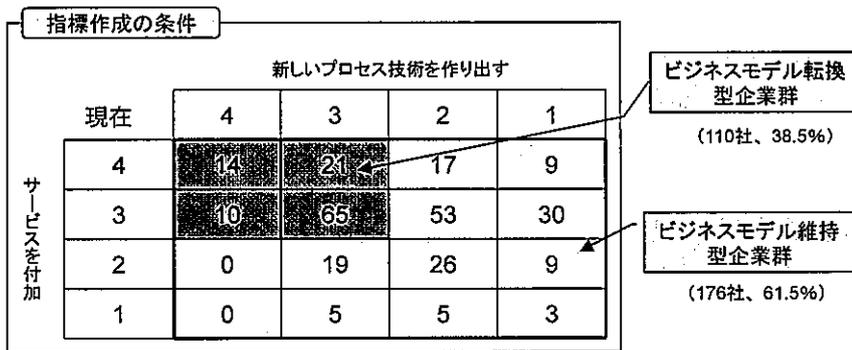
この分類軸に従ったとき、母集団は「ビジネスモデル転換企業群」と「ビジネスモデル維持企業群」とに二分される。というのも、基本的に既存事業から大きく逸脱することなく、サー

ビスを付加すると同時に新しいプロセス技術を作り出すことによって事業展開を革新していくためには、企業のもうけの仕組みすなわちビジネスモデルの転換が不可欠となるからである。

図表 3-III-9 ビジネスデザインの類型

ビジネスモデル革新の有無

製品・サービスの提供方法を革新することによって、事業の拡大・強化を図ることを志向するか否か

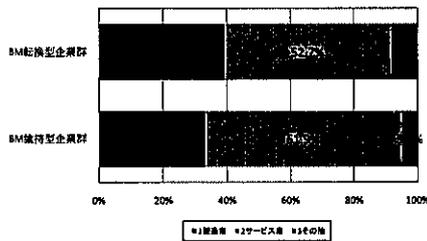


図表 3-III-10 企業群の属性

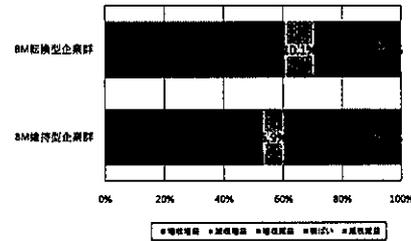
ビジネスモデル革新の有無

ビジネスモデル転換型企業群 : 110社
 ビジネスモデル維持型企業群 : 176社

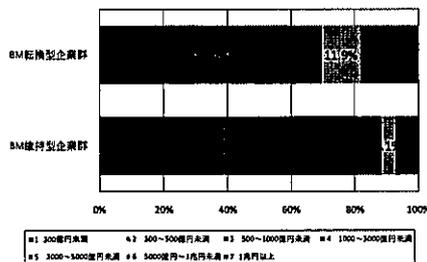
①業種3分類



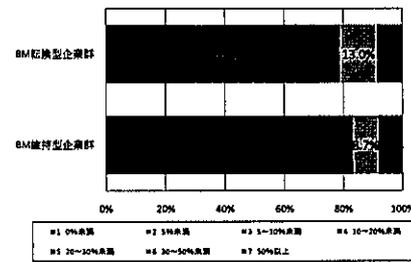
③業績状況



②規模(売上)



④海外売上高



換言すれば、前者に該当する企業群のビジネスデザインの特性は、製品や・サービスを提供する方法やプロセスを革新することによって事業の拡大・強化を図ることであり、後者の企業

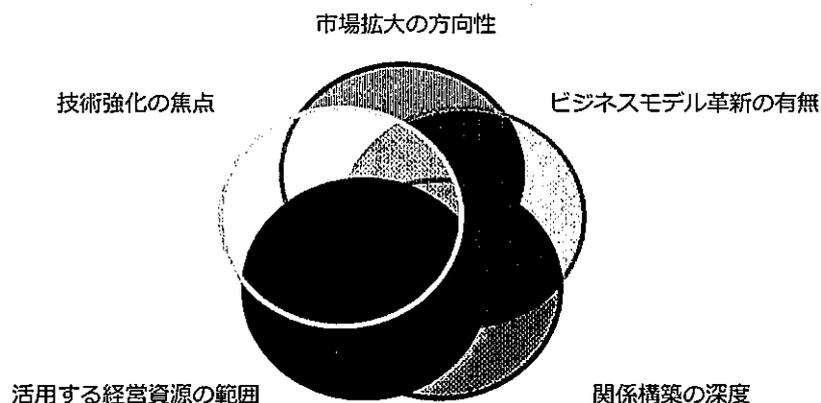
群は、現状のビジネスモデルを基本的に維持しながら事業の拡大を図っていくことを志向する企業群である。有効回答企業 291 社のうち、100 社がビジネスモデル転換型企業群であり、転換型ビジネスモデル維持型企業群は 181 社であり、現状ではビジネスモデル維持型企業が 3 分の 2 を占めていることになる。

ビジネスモデル転換型企業群とビジネスモデル維持型企業群とを、業界、業績、規模といった指標で比較したものが図表 3-III-10 である。図表 3-III-10 が示すように、両者の間で業種、規模では大きな格差がみられないが、業績に関してはビジネスモデル転換型企業群の方が優位であることが指摘される。

(6) 2012 年を想定した企業の基本戦略

これまでみてきたように、本節では調査対象企業の基本戦略を 5 つの軸によって類型化し、基本戦略の類型の中でビジネスモデルを 2 つにグルーピングしてきた。それをまとめたものが図表 3-III-11 である。ただし、この段階の分析では、それぞれの分類軸は独立したものとして捉えられているため、回答企業はそれぞれの企業戦略類型の中で二分法的にグルーピングされている。

図表 3-III-11 企業の基本戦略の類型



そうした制約条件があるものの、こうして類型化されたそれぞれのビジネスデザインが、5 年後にどのように変化しているかについての分析結果が図表 3-III-13 である。

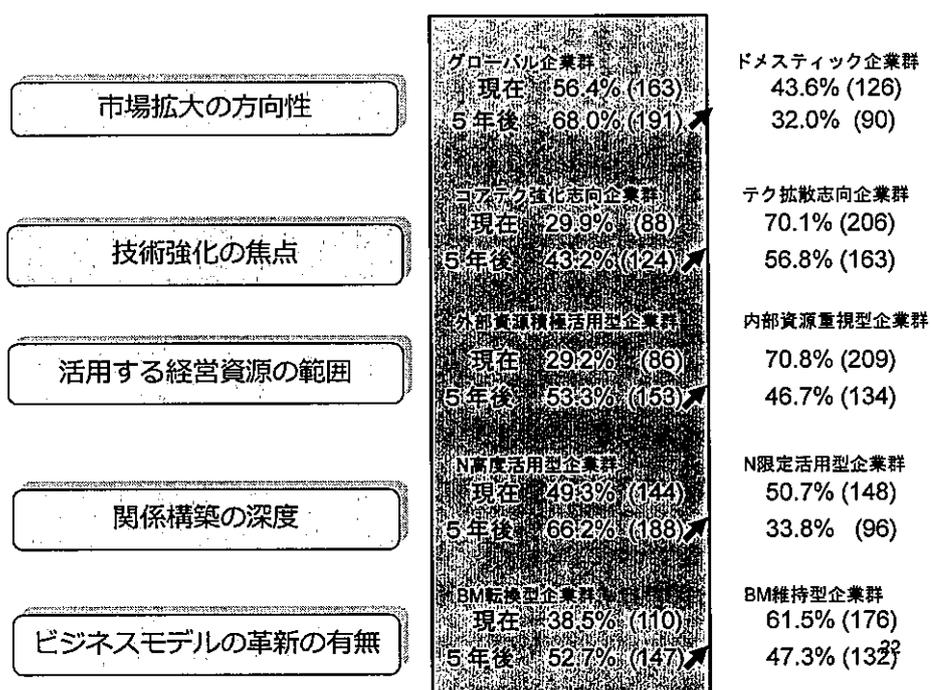
市場拡大の方向性に関するビジネスデザインでは、グローバル企業群に分類される企業群の割合が現在に比較して 11.6 ポイント増え、ドメスティック企業群の割合が減っている。同様に、技術強化の方向性に関しては、コアテクノロジー強化企業群の割合が 13.2 ポイント、活用資源の範囲では外部資源積極活用型企業群の割合が 24.1 ポイント、関係構築の方向性ではネットワ

ーク高度活用型企業群の割合が 16.9 ポイント、ビジネスモデル革新の方向性でもビジネスモデル転換型企業群の割合が 14.2 ポイント増えている。こうした点から、図表 3-III-13 内の枠で囲まれた企業群のビジネスデザインを相対的に進化したパターンとみなすことができる。

図表 3-III-12 ビジネスデザインの類型

企業の基本戦略類型	ビジネスデザインの類型
市場拡大の方向性	グローバル企業
	ドメスティック企業
技術強化の焦点	コアテクノロジー強化志向企業
	テクノロジー拡散志向企業
活用する経営資源の範囲	外部資源積極活用型企業
	内部資源重視型企業
関係構築の深度	ネットワーク高度活用型企業
	ネットワーク限定活用型企業
ビジネスモデル革新の有無	ビジネスモデル転換型企業
	ビジネスモデル維持型企業

図表 3-III-13 5年後のビジネスデザイン



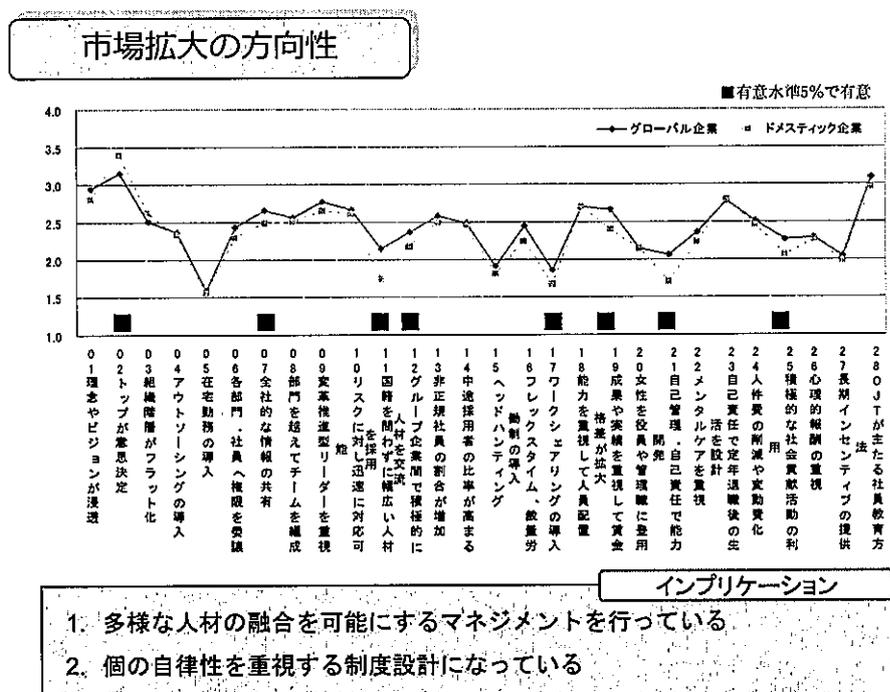
2. マネジメントデザインとガバナンスデザインの適合モデル

次に、類型化された企業戦略の中で二分法によって導き出された各ビジネスデザインに適合するマネジメントデザインとガバナンスデザイン、すなわちコーポレートデザインの適合性について検討していくことにしよう。

(1) 市場拡大の方向性による適合モデル

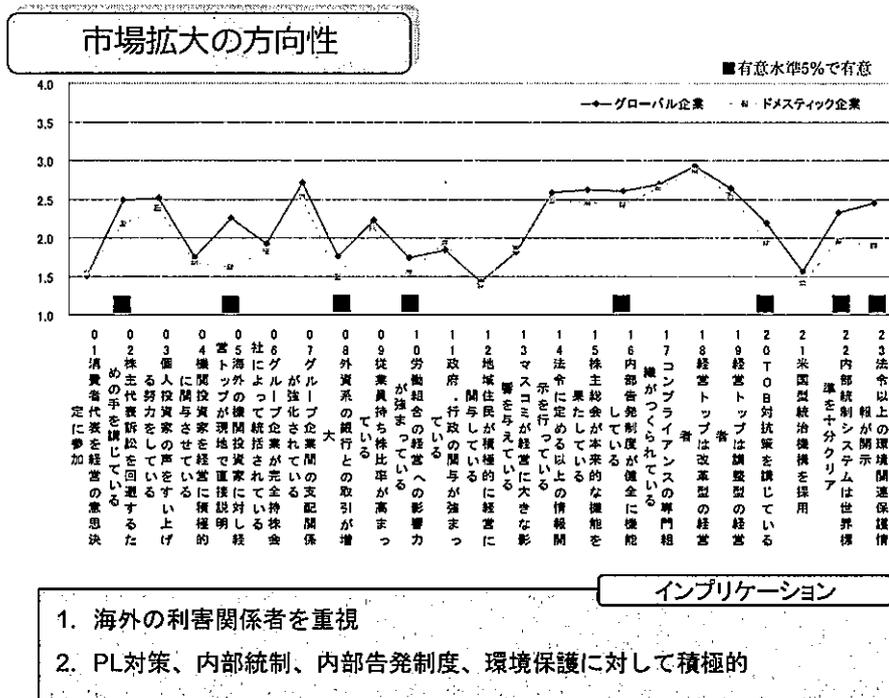
市場拡大の方向性といった企業の基本戦略の軸に従って分類したビジネスデザインは、市場を地球規模で捉えて事業を拡大していくことを志向するグローバル企業群と、日本市場を中心にして事業を展開していくドメスティック企業群とに分類される。それぞれの企業群のマネジメントデザインの現状について比較したものが図表 3-III-14 である。

図表 3-III-14 マネジメントデザインの特性



図表 3-III-14 から明らかなように、28 の質問項目のうち 8 項目で、両者の間に統計的に有意な差 (有意水準 5%) がみられる。そのことから、市場拡大の方向性によって組織管理体制に顕著な差異があることが理解される。国籍を問わない幅広い人材の採用、全社的な情報の共有、ワークシェアリングの積極的な推進、グループ企業間での積極的な人材の交流、自己管理・自己責任による能力の開発、積極的な社会貢献活動の利用など、両者の間の差異を集約すると、グローバル企業群は、ドメスティック企業群と比較して、①多様な人材の融合を可能にするマネジメントを志向すると同時に、②個の自律性を重視する制度設計になっているということができよう。

図表 3-III-15 ガバナンスデザインの特徴



さらに、ガバナンスデザインについて、市場拡大の方向性について2つの企業群について比較した。それが図表 3-III-15 である。23の質問項目のうち8項目で、両者の間に統計的に有意な差がみられることから、マネジメントデザイン同様、両者の企業統治構造に顕著な差異があることが理解される。とりわけ、コンプライアンス、出資者、情報開示に関する事項で有意な差が認められるが、両者の差異を集約すると、トランスナショナル企業群は、ドメスティック企業群と比較して、①海外の利害関係者を重視する傾向が強く、②PLや内部統制、内部告発、環境保護に対して配慮している傾向が強いということができよう。

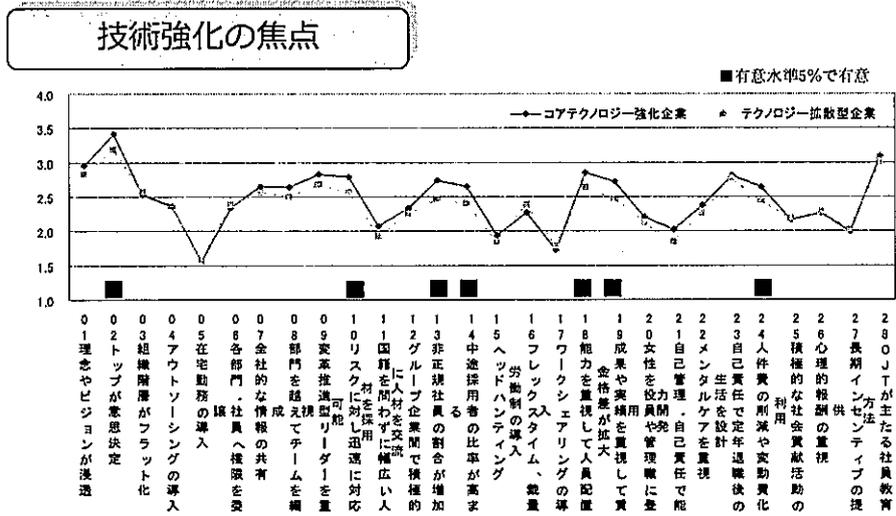
(2) 技術強化の焦点による適合モデル

技術強化の焦点化といった企業の基本戦略の軸に従って分類したビジネスデザインは、技術革新の方向性を明確にし、それをベースとした製品・サービスの提供によって事業拡大を志向するコアテクノロジー強化志向企業群と、コアテクノロジーにこだわることなく時宜に応じてさまざまな技術に取り組むことを志向するテクノロジー拡散型企業群とに分類した。それぞれの企業群の組織管理体制の現状について比較したものが図表 3-III-16 である。

図表 3-III-16 から明らかなように、28の質問項目のうち7項目で、両者の間に統計的に有意な差がみられ、技術強化の方向性によって組織管理体制に顕著な差異があることが理解される。能力を重視した人材配置、賃金格差を重視した人事制度、非正規社員の採用増加、中途社員の比率の増加、リスクに対して迅速に対応などに着目して、両者の間に差異を集約すると、コアテクノロジー強化志向企業群は、テクノロジー拡散型企業群と比較して、①個々の組織メンバーの役割を明確にすると同時に、②コスト削減を重視し、現状の延長線上の組織管理体制

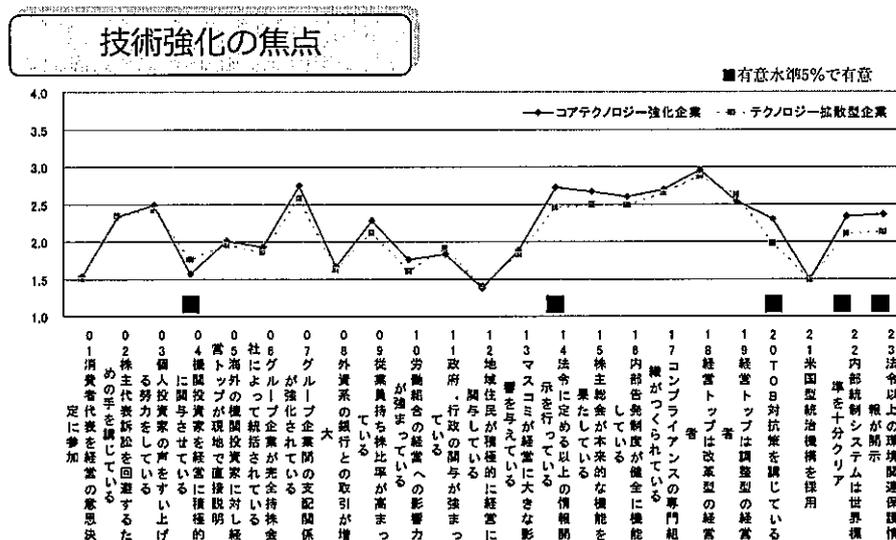
を維持する傾向が強いということができよう。

図表 3-III-16 マネジメントデザインの特徴



- インプリケーション**
1. 各人の果たすべき役割を明確にする
 2. コスト削減を重視し、現状の延長線上のマネジメント

図表 3-III-17 ガバナンスデザインの特徴



- インプリケーション**
1. 機関投資家を重視
 2. 情報開示、内部統制、環境保護に積極的
 3. TOB対策を準備

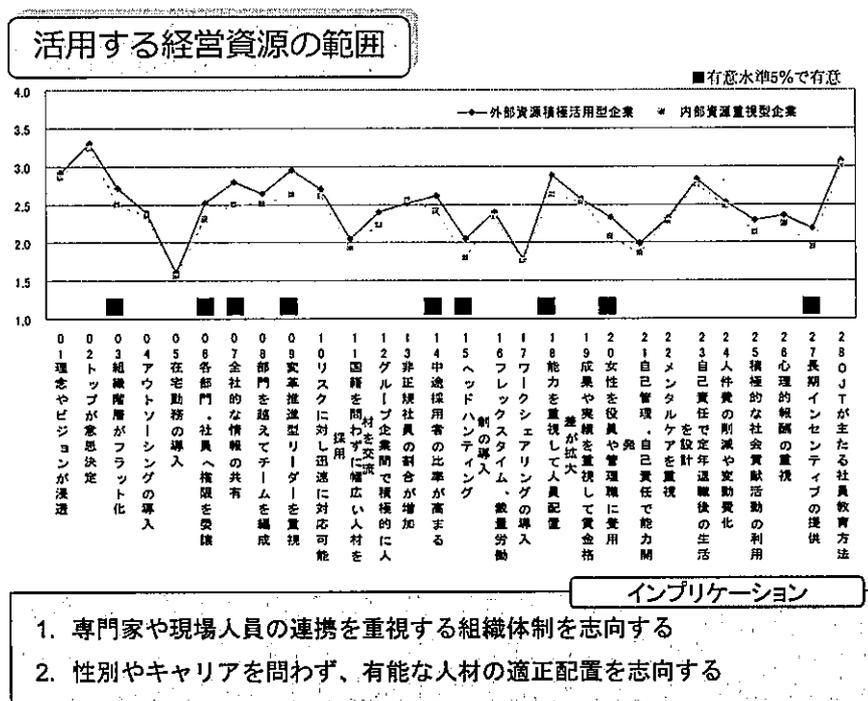
さらに、企業の統治構造について、2つの企業群について比較した。それが図表 3-III-17 で

ある。23の質問項目のうち5項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準5%）がみられることから、マネジメントデザイン同様、両者の企業統治構造に差異があることが理解される。両者の差異を集約すると、コアテクノロジー強化志向型企業群は、テクノロジー拡散型企業群と比較して、①情報開示、内部統制、環境保護に対して配慮している傾向が強く、②機関投資家を重視する傾向が強く、TOBなど他社による買収行動に対して対策を講じているということができよう。

(3) 活用する経営資源の範囲による適合モデル

事業展開で活用する経営資源を外部にまで求めて取り組むのか、あるいは内部で保有する経営資源だけで充足するのかといった活用資源の範囲といった企業の基本戦略の軸に従って分類したビジネスデザインは、外部資源積極活用型企業群と内部資源重視型企業群とに分類される。それぞれの企業群のマネジメントデザインの現状について比較したものが図表3-III-18である。

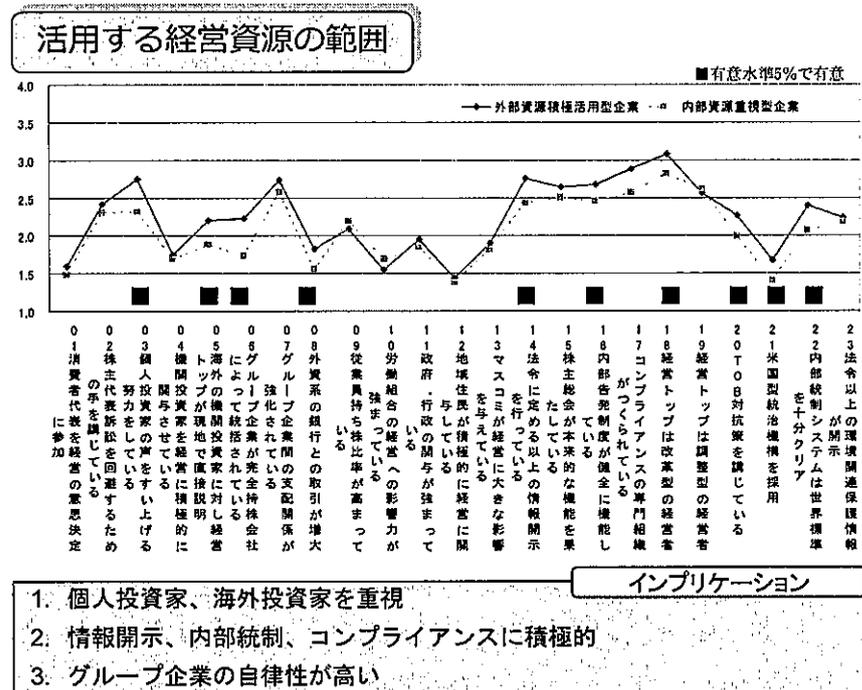
図表3-III-18 マネジメントデザインの特性



図表3-III-18からも明らかなように、28の質問項目のうち9項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準5%）がみられることから、市場拡大の方向性によって組織管理体制に顕著な差異があることが理解される。その具体的事項は、組織階層のフラット化、各部門や社員への権限委譲、全社的な情報の共有、中途採用者の増加、ヘッドハンティングの活用、能力を重視した人材の配置、醸成の役員への登用、長期的インセンティブなどである。両者の間の差異を集約して解釈すると、外部資源積極活用型企業群は内部資源重視型企業群に比べて、①専門

家や現場人員の連携を重視する組織体制を志向し、②性別やキャリアを問わず有能な人材の適正配置を重視した組織管理体制の構築を志向しているということができる。

図表 3-III-19 ガバナンスデザインの特性

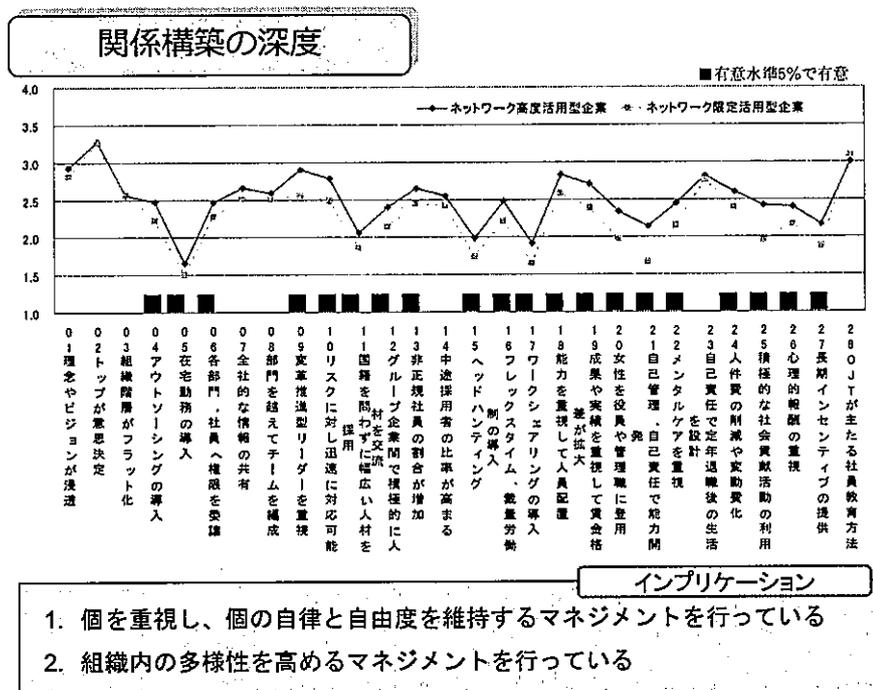


さらに、企業統治構造について、2つの企業群について比較したものが図表 3-III-19 である。23 の質問項目のうち 10 項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準 5%）がみられ、両者の企業統治構造に顕著な差異があることが理解される。両者の差異を集約すると、外部資源積極活用型企業群は、内部資源重視型企業群と比較して、①個人投資家および海外の投資家を重視する傾向が強く、②情報開示や内部統制、コンプライアンスに積極的に取り組んでいる。また、③グループ企業の自律性を保持する傾向が強いということができる。

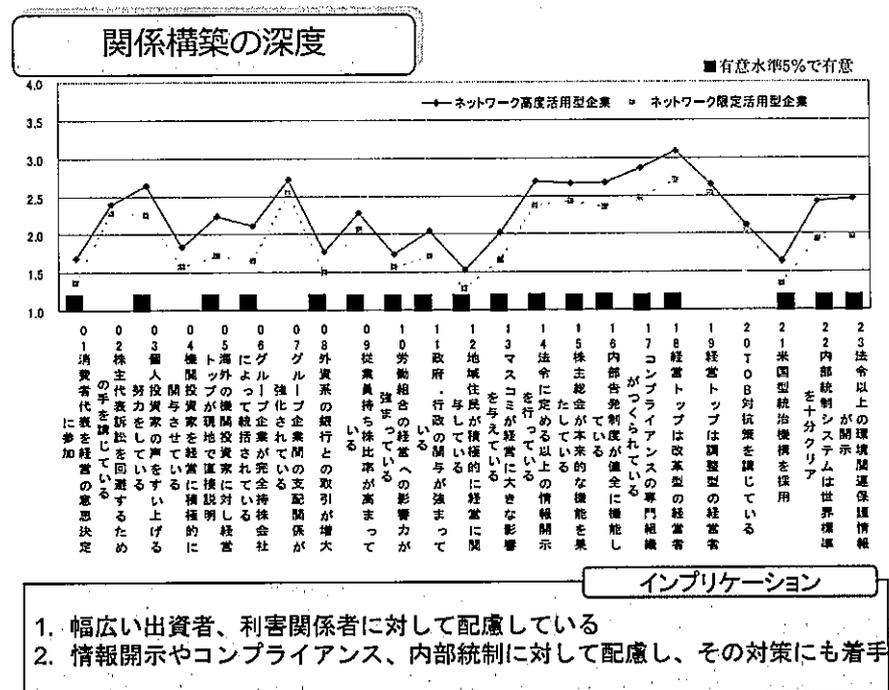
(4) 関係構築の深度による適合モデル

関係構築の深度といった企業の基本戦略の軸は、近年急速な進化を遂げ産業社会にも深く浸透してきた情報通信技術（IT）を活用して、事業活動にかかわる企業の関係性を変容させることを志向しているかどうかにかかわるものである。ネットワーク高度活用型企業群は、IT を高度に活用することによって、企業と企業、企業と市場との関係の再構築を試みたり、あるいは相互作用の範囲を拡大して事業の拡大強化を図ることを志向する企業群である。それに対して、ネットワーク限定活用型志向群はそうした施策に相対的に消極的な企業群である。それぞれの企業群の組織管理体制の現状について比較したものが図表 3-III-20 である。

図表 3-III-20 マネジメントデザインの特性



図表 3-III-21 ガバナンスデザインの特性



図表 3-III-20 から明らかなように、28 の質問項目のうち 20 項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準 5%）がみられることから、関係構築の方向性によって組織管理体制に顕著な違いがあることが理解される。全体的に異なる組織管理体制を構築しており、両者はほぼ

異なる組織管理体制の構築する傾向にあると理解される。集約すると、ネットワーク高度活用型企业群は、ネットワーク限定活用型企业に比較して、①個を重視し、個の自律性と自由度を維持。強化する組織管理体制を構築すると同時に、②組織内の多様性を高めるマネジメントを実施しているということができよう。

さらに、ガバナンスデザインについて、2つの企業群について比較した。図表 3-III-21 である。23の質問項目のうち19項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準5%）がみられる。このことから、両者の企業統治構造にも顕著な差異があることが理解される。マネジメントデザイン同様、両者のガバナンスデザインにおいても、ほとんどの項目で差異がある。両者の差異を集約すると、ネットワーク高度活用型企业群は、限定活用型企业群に比較して、①利害関係者全般に対して配慮し、②情報開示やコンプライアンス、内部統制に対して配慮しているだけでなく、その対策にもかなり積極的に取り組んでいるということができる。

(5) ビジネスモデル革新の有無による適合モデル

企業の基本戦略類型の最後の分類軸は、ビジネスモデル革新の有無によるビジネスデザインの分類である。ここでは、ビジネスモデル転換型企业群とビジネスモデル維持型企业群との2つに分類した。前者は、提供する製品やサービスを大きく変更するというよりも、むしろそれらを提供する方法やプロセスを根本から革新して事業の拡大や強化を図ることを志向する企業群であり、後者は、基本的に既存の方法・プロセスを踏襲しながら事業拡大を図っていくことを志向する企業群である。それらの企業群のマネジメントデザインの現状について比較したものが図表 3-III-22 である。

図表 3-III-22 からも明らかなように、ビジネスモデル革新の有無を軸として分類したマネジメントデザインは、関係性構築の深度を軸として分類したマネジメントデザインと同様に、2つのタイプには多くの違いがみられる。28の質問項目のうち20項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準5%）がみられることから、ビジネスデザイン革新の方向性によって組織管理体制に顕著な差異があることが理解される。前節でみてきた関係構築の方向性との異なる点を上げるとすれば、ビジネスモデル転換型企业群は、ビジネスモデル維持型企业群と比較して、①全社的な情報共有を重視し、理念やビジョンによる統合を推進している、②正規社員を中心とした組織管理体制構築を志向している点にあるということができよう。

さらに、ガバナンスデザイン（企業の統治構造）について、市場拡大の方向性について2つの企業群について比較したのが図表 3-III-23 である。23の質問項目のうち20項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準5%）がみられることから、マネジメントデザイン同様、両者の企業統治構造に顕著な差異があることが理解される。前節でみてきた関係構築の方向性との違う点を上げるとすれば、ビジネスモデル転換型企业群は、ビジネスモデル維持型企业群と比較して、①個人投資家を重視していると同時に、②従業員持ち株比率が高まっているところに特徴があるといえる。

(6) 仮説の検証

図表 3-III-24 マネジメントデザインの特徴の一覧

	キーワード	戦略の類型				
		市場拡大	技術強化	活用資源	関係構築	BM革新
国籍を問わずに幅広い人材を採用	人材	○			○	○
グループ企業間で積極的に人材を交流	人材	○			○	○
非正規社員の割合が増加	人材		○		○	
中途採用者の比率が高まる	人材		○	○		
ヘッドハンティング	人材			○	○	○
能力を重視して人員配置	人材		○		○	○
女性を役員や管理職に登用	人材			○	○	○
成果や実績を重視して賃金格差が拡大	制度	○	○		○	○
人件費の削減や変動費化	制度		○		○	○
(現在)長期インセンティブの提供	制度			○	○	○
組織階層がフラット化	組織			○	○	
アウトソーシングの導入	組織				○	
各部門・社員へ権限を委譲	組織			○		○
全社的な情報の共有	組織	○				○
部門を超えてチームを編成	組織					○
リスクに対し迅速に対応可能	組織		○		○	○
自己管理・自己責任で能力開発	能開	○				○
(現在)OJTが主たる社員教育方法	能開				○	
在宅勤務の導入	働き方			○	○	
フレックスタイム、裁量労働制の導入	働き方				○	○
ワークシェアリングの導入	働き方	○			○	○
メンタルケアを重視	働き方				○	○
自己責任で定年退職後の生活を設計	働き方				○	
(現在)心理的報酬の重視	働き方					○
トップが意思決定	リーダー	○	○			
変革推進型リーダーを重視	リーダー			○	○	○
理念やビジョンが浸透	理念					○
積極的な社会貢献活動の利用	理念	○			○	○

図表 3-III-25 ガバナンスデザインの特徴の一覧

項目	キーワード	戦略の類型				
		市場拡大	技術強化	活用資源	関係構築	BM革新
グループ企業が完全持株会社によって統括されている	グループ経営			○	○	○
グループ企業間の支配関係が強化されている	グループ経営					○
経営トップは改革型の経営者	経営者			○	○	○
経営トップは調整型の経営者	経営者					○
株主代表訴訟を回避するため手を講じている	コンプラ	○				○
法令に定める以上の情報開示を行っている	コンプラ		○	○	○	○
内部告発制度が健全に機能している	コンプラ	○		○	○	○
コンプライアンスの専門組織がつけられている	コンプラ			○	○	○
個人投資家の声をすい上げる努力をしている	出資者			○	○	
機関投資家を経営に積極的に関与させている	出資者		○		○	○
海外の機関投資家に対し経営トップが現地で直接説明	出資者	○		○	○	○
外資系の銀行との取引が増大	出資者	○		○	○	○
持株総会が本来的な機能を果たしている	出資者				○	○
TOB対抗策を講じている	出資者	○	○	○		
米国型統治機構を採用	出資者			○	○	○
マスコミが経営に大きな影響を与えている	情報開示				○	○
内部統制システムは世界標準を十分クリア	情報開示	○	○	○	○	○
法令以上の環境関連保護情報が開示	情報開示	○	○			○
消費者代表を経営の意思決定に参加	利害関係者				○	○
従業員持株比率が高まっている	利害関係者				○	
労働組合の経営への影響力が強まっている	利害関係者	○			○	○
政府・行政の関与が強まっている	利害関係者				○	○
地域住民が積極的に経営に関与している	利害関係者				○	○

本節ではこれまで、5 つに類型化した企業の基本戦略に従って企業のビジネスデザインを二分して、それぞれのビジネスデザインを設計する企業群が、どういったマネジメントデザイン

やガバナンスデザインを構築しているのかについて検討してきた。本節でのこれまでの検討は、本章の冒頭で仮設した「ビジネスデザインに応じて、マネジメントデザインは異なるし、またそれらの対応によってガバナンスデザインも異なる」という点を検証したものといえる。図表 3-Ⅲ-24 と図表 3-Ⅲ-25 は、企業の基本戦略の類型ごとで二分されたビジネスデザインの中で、組織管理体制と企業統治構造で、統計的に有意な差異を示した項目を一覧にまとめたものである。

一覧表からもわかるように、ビジネスデザインのタイプによって、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインのタイプが異なることは明らかである。もっとも、冒頭で示した「ビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインの適合関係は、業績に影響を及ぼす」という仮説については、分類されたビジネスデザインが相互に排他的ではなく業績との関係を明確にしてはいない。

次節では、これまで検討を加えてきたことをベースにしてさらに分析を進めていくことにする。

IV. トランスアンビット企業のコーポレートデザイン

本節では、前節までの分析結果をベースにしなが、企業の新しいコーポレートデザインのあり方について検討し、その後、そこに求められる人間像と人間力について考えていくことにしよう。

1. 4つのコーポレートデザイン

本稿ではこれまで、市場拡大の方向性、技術強化の焦点化、活用資源の範囲、関係構築の深度、ビジネスモデル革新の有無といった5つの基本戦略を軸とした二分法によってビジネスデザインを想定し、それぞれに適合するマネジメントデザイン、ガバナンスデザインがどのようなタイプであるかについて分析を加えてきた。ただし、すでに述べたように、ここで分類された企業群は、相互排他的なものではなく、各企業のコーポレートデザインをタイプ分けしたものではない。その意味でこれまでの議論は、あくまで分類された基本戦略の中でのビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインの適合関係をみてきたにすぎないといえる。

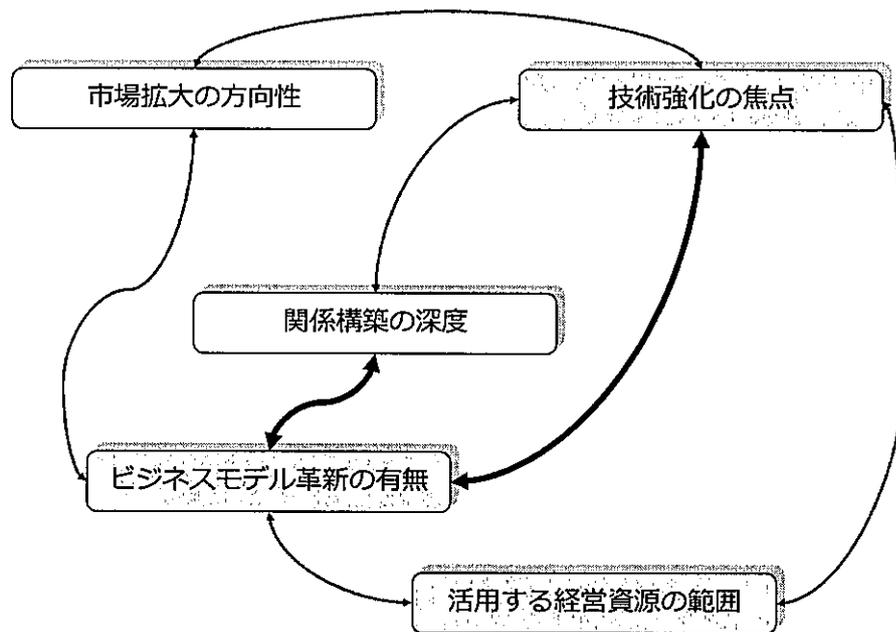
本節では、これまでの議論を前提としなが、ビジネスデザインを4つのタイプに類型し、そこに分類される企業がどのようなマネジメントデザイン、ガバナンスデザインを構築しているのか、ビジネスデザインの変化や進化に従って、どのような体制を整備していくことが必要なのかについて考えていくことにしよう。

(1) ビジネスデザインの4類型

前節で検討してきた5つの企業の基本戦略の分類軸が相互にどういった関連性があるのかを相関分析によって分析した。その結果は、図表3-IV-1のようにまとめられる。5つの基本戦略の間でもっとも相関関係が強いものは、ビジネスモデル革新の方向性と関係構築の方向性、ビジネスモデル革新の方向性と技術革新の方向性である。相関分析によって因果関係まで説明することができないものの、ネットワークの活用と技術強化が、ビジネスモデルの革新に影響を及ぼしていることはアприオリに理解される。それ以外の分類軸間の関係を見ると、前者ほど関連性が強いわけではないものの、いくつかの項目間で関連性がみられる。たとえば、市場拡大の方向性は技術強化の方向性とビジネスモデル革新の方向性と、活用資源の範囲はビジネスモデル革新の有無と技術強化の方向性との間に関連性があることが理解される。

そこで本稿では、基本戦略の間に直接的な関連性がみられず、さらに事業成長に大きな影響を及ぼすと思われる2つの基本戦略の分類軸に焦点をあてて、企業のビジネスデザインを類型化することにした。その軸としたのは、市場拡大の方向性と関係構築の深度である。

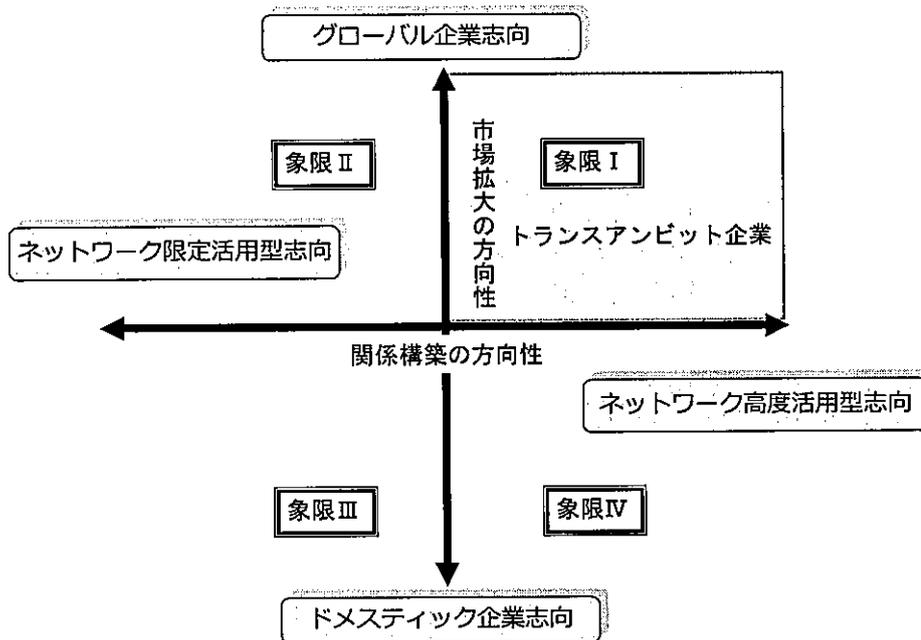
図表 3-IV-1 ビジネスデザインの相関関係



図表3-IV-2に示される縦軸の市場拡大の方向性による分類で両極をなすのは、すでにみてきたように、市場を地球規模で捉えて事業拡大していくことを志向する「グローバル企業」と、日本市場を中心として事業拡大していくことを志向する「ドメスティック企業」である。それに対して、横軸の関係構築の深度による分類で両極をなすのは、ネットワークを活用することによって企業と企業あるいは企業と市場の関係の再構築を志向する「ネットワーク高度活用型

企業」と、関係の再構築に消極的にしか取り組まない「ネットワーク限定活用型企业」である。これらを2軸として分類することで、回答企業は4つのタイプのビジネスデザインに類型化された。

図表 3-IV-2 ビジネスデザインの4類型

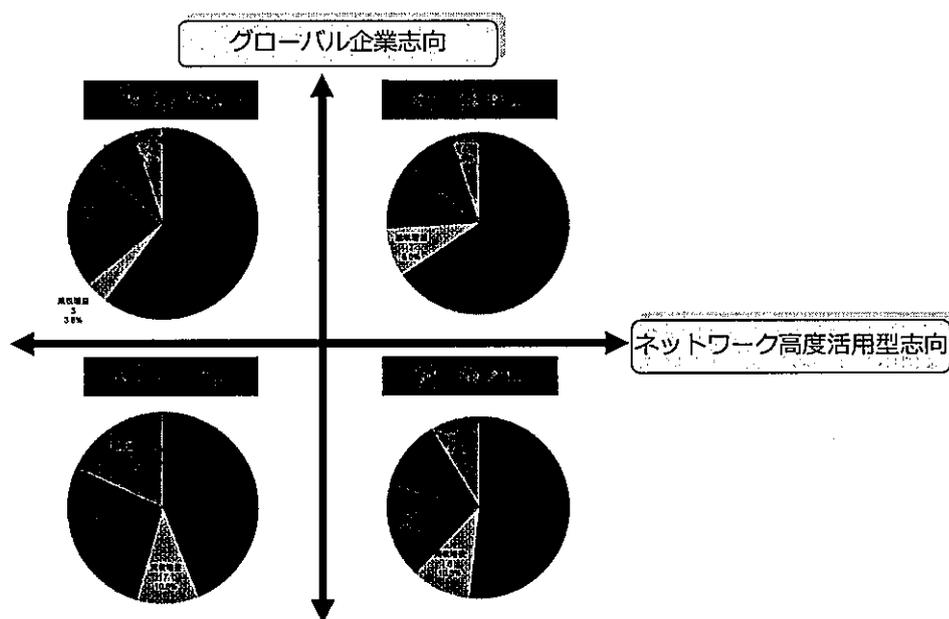


要約すれば、縦軸の市場拡大の方向性とは、市場をどのように捉えて事業を展開していくのかという軸であり、横軸の関係構築の方向性とは、事業を拡大していく上でどういった範囲まで相互作用の範囲を拡大していくのかにかかわる軸である。つまり、図表 3-IV-2 の象限 I に分類される企業群は、事業の成長と拡大を図っていくために、市場を地球規模で捉えると同時に、取引先やエンドユーザーとの関係の高度化や再構築を志向する企業群であり、それと対比的に象限 III に分類される企業群は、日本市場を中心に捉えて、取引先やエンドユーザーとの関係を規定的限定的に捉えて事業を展開することを志向する企業群ということになる。より具体的にいうと象限 I に分類される企業群は、市場をグローバルな視点に立ってサプライチェーンを構築したり、インターネットを活用して B2B にとどまることなく B2C をも視野に入れながら事業の成長と拡大を図っていくことを志向している企業群だといえよう。

いうまでもなく、ビジネスデザインに理念型というものが存在するわけではなく、いずれの象限に分類される企業が優れているというわけではない。図表 3-IV-3 に示すように、象限 I の企業群が相対的に好業績であったとしても、象限 I に分類される企業のすべてが好業績を上げているわけではないし、象限 III に分類される企業のすべてが低業績だというわけでもない。業種・業態や規模、保有する技術や従うべき制度によって望ましいコーポレートデザインも異なるはずである。

とはいえ、前節で検討してきたように、将来の経営環境の変化を予測する中で、企業の多くは、グローバル企業を志向しネットワーク高度活用型企業を志向しているのも事実である。その意味では、象限Ⅰの企業群の業績が相対的に高い値を示しており、象限Ⅰの企業群が相対的に経営環境の変化に適合していると仮説することは可能である。本稿では、そうしたことを前提として議論を進めていくことにする。4つのビジネスデザインに分類される企業群の特性は、図表 3-IV-3 の通りである。

図表 3-IV-3 ビジネスデザイン4 類型の属性 (業績)



(2) ビジネスデザインの特徴

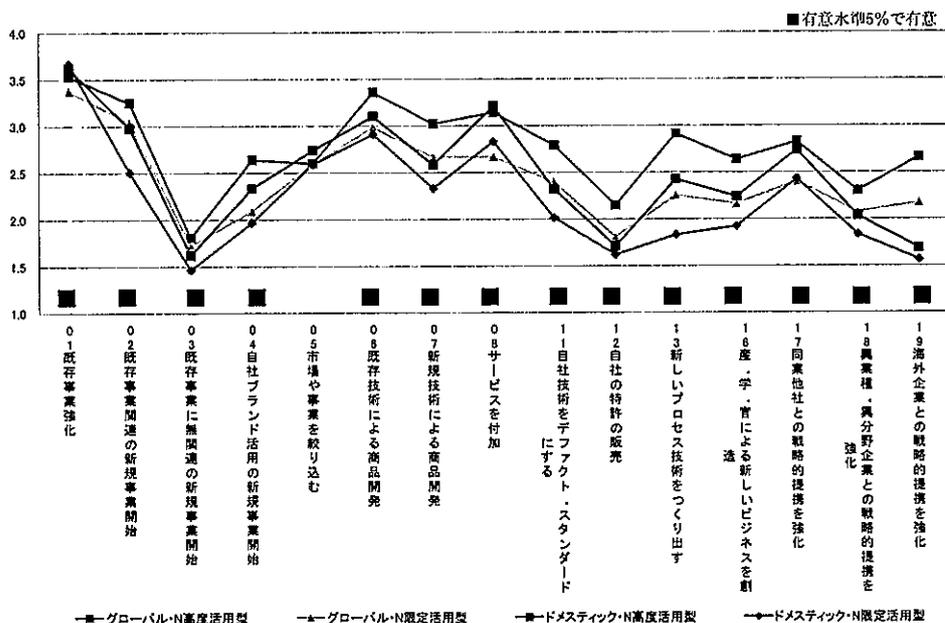
4つのビジネスデザインに分類された企業群の事業展開を比較したものが、図表 3-IV-4 である。

分類されたすべての企業群で既存事業の強化が事業展開の中心となっているが、新規事業の展開という点では、象限Ⅰに分類された企業群と象限Ⅲの企業群と間には顕著な差異がみられる。そのことを反映して、商品開発に対する取り組みや自社技術の位置づけにも少なからず差異がみられるし、外部資源の活用といった点でも違いは少なくない。前節までの分析に従って全体の傾向を集約すると、象限Ⅰに分類される企業群は、他の3つの企業群に比べて技術軌道を明確にすると同時に、商品開発にも積極的に取り組み、外部資源を積極的に取り込みながら既存のビジネスモデルの革新を志向する傾向にあるといえる。

また、象限Ⅳは、そのポイントが相対的に低いものの、象限Ⅰと同じような傾向を示している。この点から、象限Ⅰに分類される企業群のビジネスデザインが先進的であり、次に象限Ⅳ、

象限Ⅱが続き、象限Ⅲに分類される企業群が、もっとも保守的であるということができよう。

図表 3-IV-4 ビジネスデザインの特徴



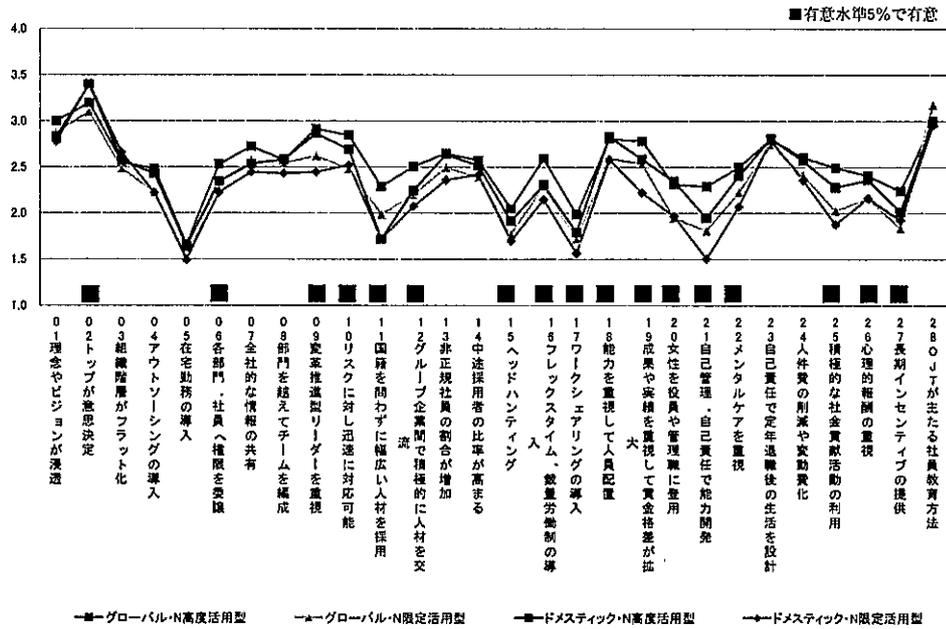
(3) マネジメントデザインとガバナンスデザインの特徴

次に、4つのビジネスデザインに分類された企業群のマネジメントデザインとガバナンスデザインについてみていくことにする。図表 3-IV-5 は組織管理体制に関する平均値の比較であり、図表 3-IV-6 は企業統治構造に関する比較である。図表から明らかなように、4つの企業群の間には、統計的に有意な差異（有意水準 5%）がみられる。

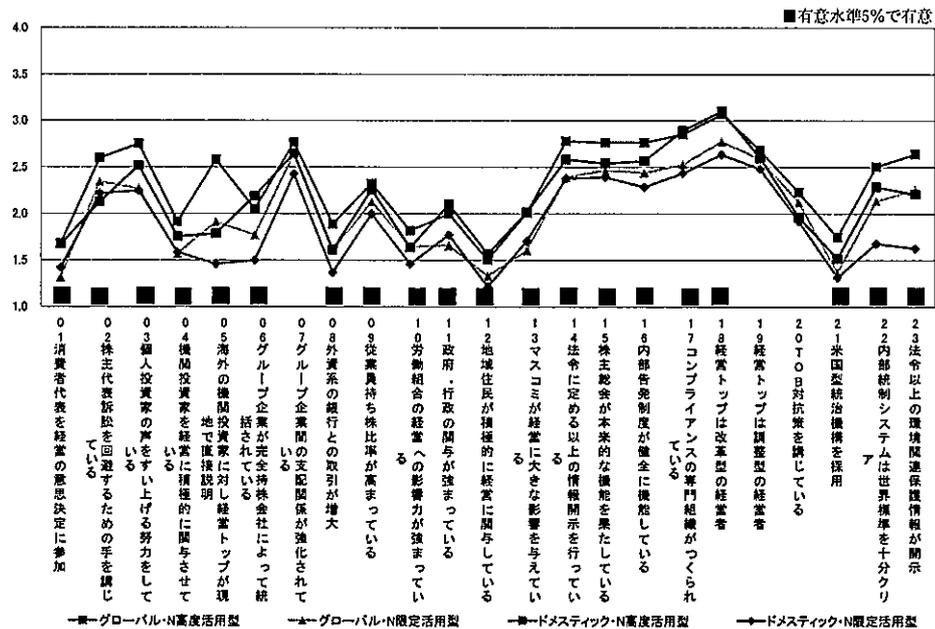
組織管理体制に関する項目を概観すると、象限Ⅰに分類される企業のポイントが高く、次に象限Ⅳ、象限Ⅱが続き、象限Ⅲのポイントが多くの項目で低くなっていることが理解される。こうした結果をもたらしている要因として、企業規模の差異や業種などが少なからず影響していることが予測されるが、象限Ⅲに分類される企業については、働き方の自由度や成果主義的賃金制度の導入、社会貢献活動などの項目で他の象限とは顕著な差異がみられる。

さらに、企業統治構造では、象限Ⅲに分類される企業と象限Ⅰの企業群との差異がより顕著になっている。ステイクホルダーとの関係、情報開示やコンプライアンス、内部統制などでその差は顕著である。こうした差異をもたらしている要因として、企業規模や海外事業展開が影響しているものと考えられるが、結果的に象限Ⅰに分類される企業が企業統治構造でも近年の動向にあわせてもっとも整備されているといえよう。

図表 3-IV-5 マネジメントデザインの特性



図表 3-IV-6 ガバナンスデザインの特性



(4) トランスアンビット企業のコーポレートデザイン

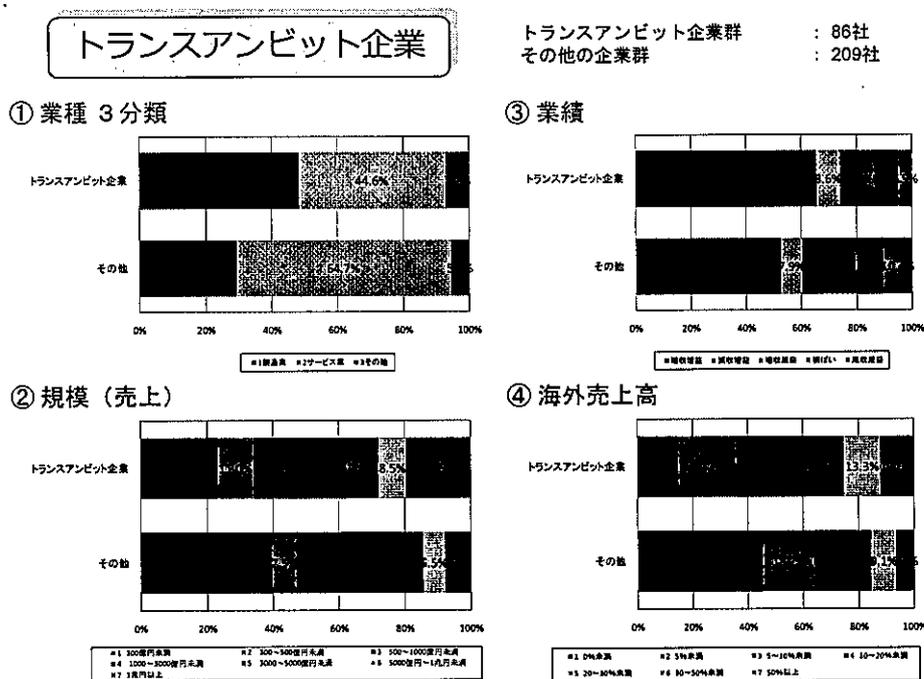
企業規模や業種・業種業態、海外事業展開などで違いがあるものの、これまでみてきたように象限 I の企業群とそれ以外の象限に分類される企業群との間には、組織管理体制の面でも企業統治構造の面でも、少なからぬ差異が存在している。そこで、近年の経営環境の変化の中で、

次の点が指摘される。

たとえば、海外進出といった外のグローバル化だけでなく日本市場には多くの外国企業が参入しており、国内を中心に事業展開している企業であっても、その影響を回避することはできないことは事実であるし、企業統治の視点からいっても、株式を上場している企業にとって外国人投資家の動向は看過することはできない。そうした傾向は日本に限られることなく多くの先進国にあっても起こっていることである。その意味で国という境界を越えてビジネスは展開され、それを看過することはいかなる企業にとってもできないことである。

また、技術構造の変化や流通構造の変化によって、産業や業種・業態の壁が低くなり、メーカーがメーカー然としていくことはできないし、流通業がマーケティング技術だけに依存して事業の拡大を図っていくことは難しくなっている。さらに労働市場に目を向けると、少子高齢化や女性の社会進出を無視することができないだけでなく、勤労者の価値観は大きく変化し、その流動化にも拍車がかかりつつある。

図表 3-IV-7 二分類による企業群の属性



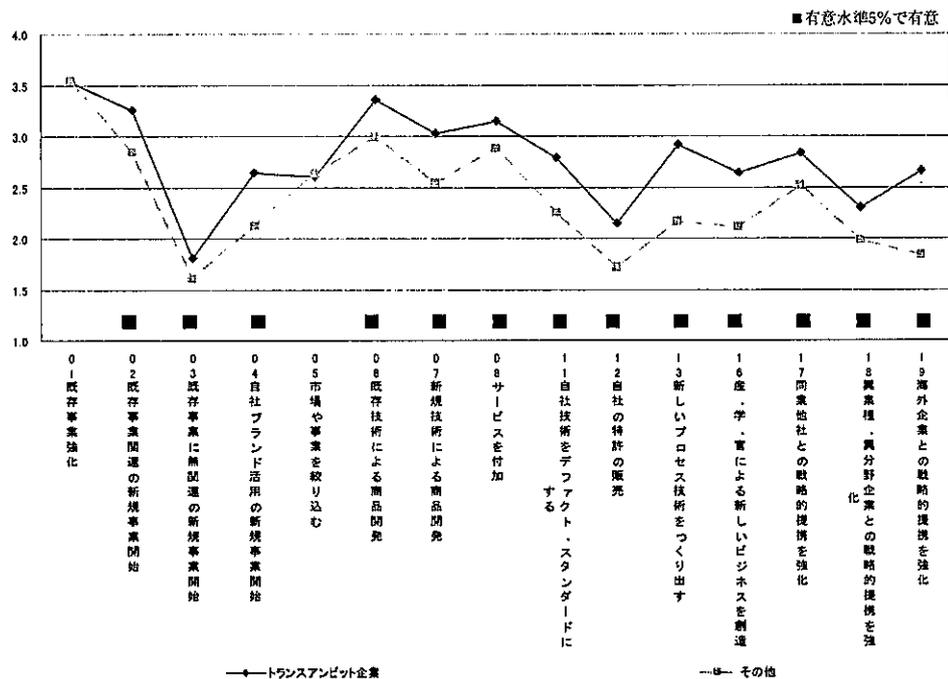
こうした経営環境の変化はいずれの企業にとっても共通の課題であり、それへの対処を怠れば、企業の成長はもちろん、時として企業の存続すら保証されない。その意味で、こうした経営環境の変化は、多くの企業に対して、国境はもちろん、産業や業種・業態、規模、企業間関係に至るまで事業領域を規定している境界や領域（アンビット）を超えた展開を要請しているといえる。

こうしたことを前提にして、本稿では、地球規模で市場を捉え、企業の関係性の再構築を志

向している先進的な企業群を、すなわち、象限Ⅰに分類される企業群を取り巻くあらゆる境界を超えて事業を展開する「トランスアンビット企業 (Trans-ambit Company)」と呼ぶことにする。以下では、トランスアンビット企業とそれ以外の企業群とに大きく分類し、それらが、どういった組織管理体制を整備し、どういった企業統治構造を構築しているのかという点についてみてみることにしよう。図表 3-IV-7 は、トランスアンビット企業とそれ以外の企業群の属性を示したものである。

図表 3-IV-8 は、トランスアンビット企業とそれ以外に分類される企業群を二分して、それらの事業展開を比較したものである。そこから、トランスアンビット企業のビジネスデザインの特徴は、以下のように集約することができる。

図表 3-IV-8 ビジネスデザインの特徴



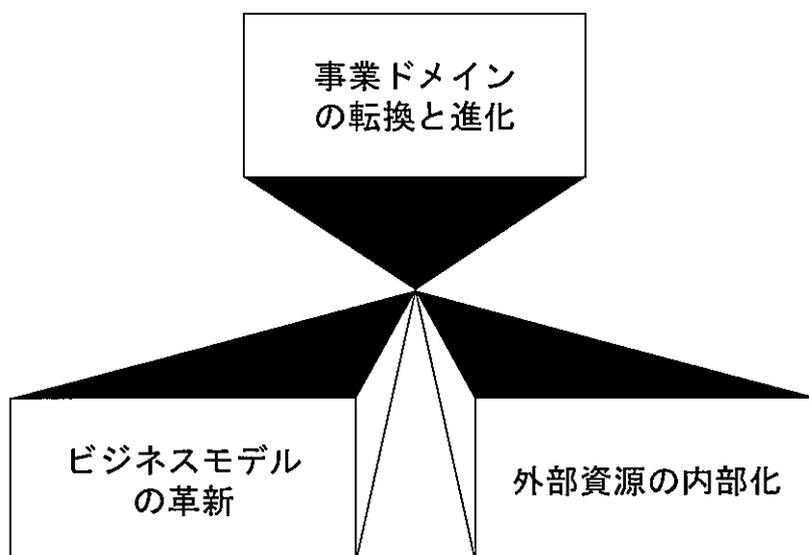
トランスアンビット企業群のビジネスデザインの特徴の第一は、それ以外の企業群同様、既存事業を中核に据え事業展開を図っているものの新規事業や新規技術に対しても積極的な取り組み、新規事業を立ち上げる際にも既存事業で培ってきた企業ブランドや技術などの無形資産を積極的に活用することを志向している点にある。すなわち、トランスアンビット企業は、既存の事業ドメインに執着することも、いたずらに事業ドメインを拡大することもなく、自らの強みを核として事業ドメインの転換や進化を図ろうとしていると理解される。すなわち、トランスアンビット企業は、常に事業ドメインの転換と進化を模索しているのである。また、それと関連して、トランスアンビット企業は、既存事業強化の際にも、サービスの付加や新しいプロセス技術の導入によるビジネスモデルの革新を志向していることも指摘される。

換言すれば、トランスアンビット企業は、事業ドメインの転換と進化を進めると同時に、既

存ビジネスのもうけの仕組み、すなわちビジネスモデルの革新をも志向しているのである。

さらに、トランスアンビット企業群の事業展開の第三の特徴は、他社との戦略提携に積極的に取り組み、外部資源の取り込みあるいは外部資源の内部化を推進している点にある。とりわけ、海外企業との戦略提携に対する積極性に関して、それ以外の企業との間に差異があることは特徴的である。

図表 3-IV-9 トランスアンビット企業のビジネスデザインの特徴

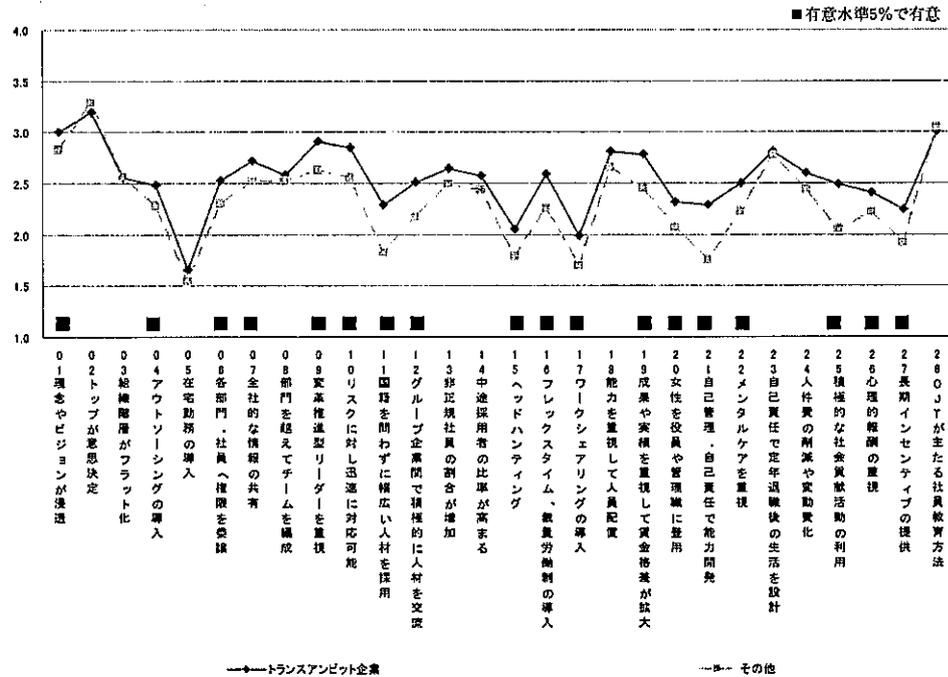


それでは、こうしたビジネスデザインの特徴をもつトランスアンビット企業は、いかなるマネジメントデザインを構築しているのであろうか。トランスアンビット企業とそれ以外に分類される企業群のマネジメントデザインを比較したものが、図表 3-IV-10 である。トランスアンビット企業のビジネスデザインの特徴は、以下のように集約することができる。

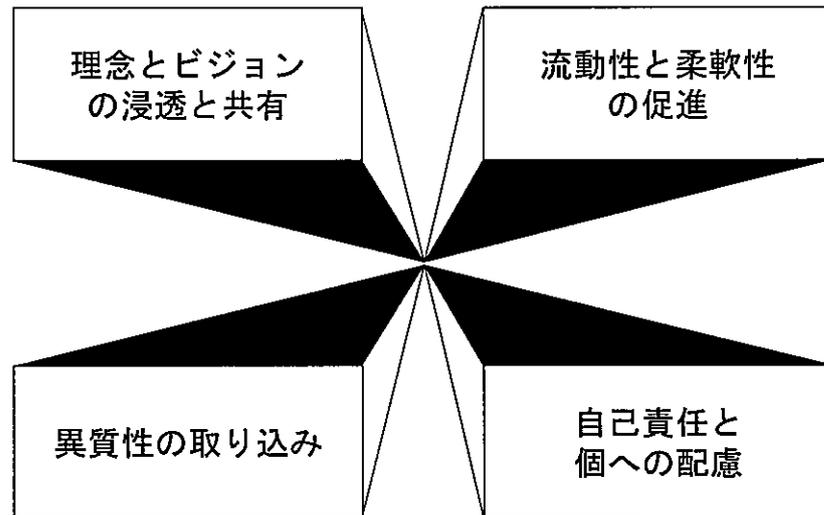
トランスアンビット企業群のマネジメントデザインの第一の特徴は、それ以外の企業と比較して、社会的貢献活動をベースとした理念やビジョンの従業員への浸透をさせることを志向している点にある。アンケート調査でも、トランスアンビット企業とそれ以外の企業との間では、社会的貢献活動への積極的参加と、理念やビジョンの浸透と共有の項目で顕著な差がみられている。つまり、トランスアンビット企業は、社会貢献に通じる理念とビジョンを表明しその浸透を志向している企業である。

第二の特徴は、トランスアンビット企業が、組織内部の流動性や柔軟性を促している点にある。全社的な情報の共有やグループ企業間での積極的な人材交流が多様な情報を組織全体に還流させる上で有効であるだけでなく、部門や社員への権限の委譲やフラットな組織構造、リスクに対して迅速に対応することのできる体制の構築も、組織の多様性と流動性を高める上で必要な仕組みである。

図表 3-IV-10 マネジメントデザインの特徴



図表 3-IV-11 トランスアンビット企業のマネジメントデザインの特徴

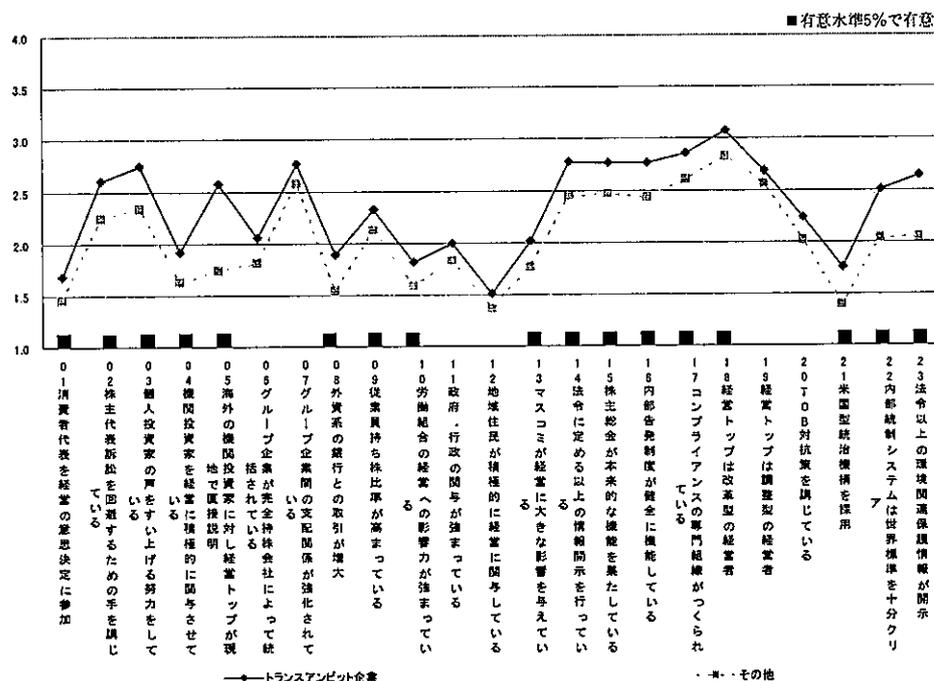


第三の特徴は、トランスアンビット企業がそれ以外の企業群と比較して、組織内部に異質性を取り込むことを志向している点にある。非正規社員や中途採用者の比率の高まり、女性の管理職や役員への登用、国籍を問わない人材の採用に加えて、ヘッドハンティングやアウトソーシングの積極的な導入などの点で、トランスアンビット企業群以外の企業群との間で顕著な差がみられる。その点から、トランスアンビット企業は異質性を容認し、それを取り込む施策を講じているといえるのである。

第四の特徴は、従業員に対して自己責任を求める一方で、個に配慮した制度の設計を志向している点にある。アンケート調査でも、能力や成果・実績を重視すると同時に自己管理・自己責任を求める反面、フレックスタイムや裁量労働あるいはワークシェアリングの導入など働き方の自由度が高く、メンタルケアも重視するなどの点で、トランスアンビット企業はそれ以外の企業との間に顕著な差異がみられる。

次に、トランスアンビット企業が、いかなる企業統治構造を構築しているのかについてみていくことにする。二つの企業群のガバナンスデザインを比較したものが、図表 3-IV-12 である。そのことからトランスアンビット企業の企業統治構造は以下のように集約することができる。

図表 3-IV-12 ガバナンスデザインの特徴

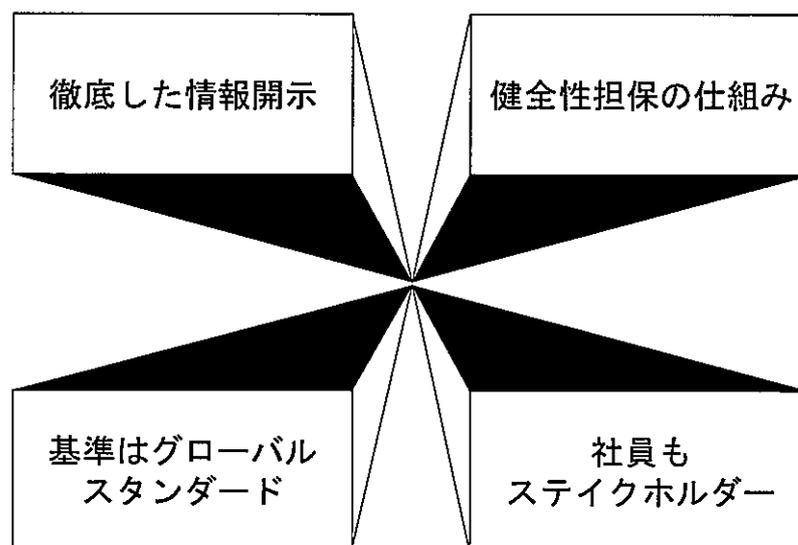


トランスアンビット企業群のガバナンスデザインの第一の特徴は、国内外を問わず、株主をはじめとしたステイクホルダーに対する情報開示に積極的に取り組むと同時に、株主総会を形骸化させることなく株主の意見を経営に取り込むことを志向している点にある。トランスアンビット企業は、株主はもちろん、それ以外のステイクホルダーに対しても情報開示に積極的に取り組んでいる。また、ガバナンスの健全性を担保する制度運用を行って特徴的である。単に制度を整備しているだけでなくその運用にも配慮して、ガバナンスの健全性維持を強く志向しているのである。

さらに、内部統制システムや地球環境問題に対しても世界標準（グローバルスタンダード）以上の基準をクリアすることを志向しており、トランスアンビット企業のガバナンスデザインの特徴である。加えて、内部告発制度を健全に機能させると同時に、従業員の経営参画への積極的に取り組み、従業員持ち株比率の向上など、従業員を企業のステイクホルダーの一員とし

てみなしている点が特徴的である^{vi)}。

図表 3-IV-13 トランスアンビット企業のガバナンスデザインの特性



以上、地球規模で市場を捉え、企業の関係性の再構築を志向しているトランスアンビット企業のビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインの特性について検討してきた。繰り返しになるが、ここであげたそれぞれのデザインは、独立的に存在しているわけではない。トランスアンビット企業が真のトランスアンビット企業となるためには、それらデザインが適合していることが必要である。その意味では、トランスアンビット企業群に分類される企業の中の相対的に低業績の企業には、これらの間に何らかのミスマッチが内在しているためだといえるかもしれない。

V. トランスアンビット企業が求める人材象

最後に、より先進的な事業展開を志向し、それに対応した組織管理体制や企業統治構造を具備しているトランスアンビット企業群が、ミドルマネージャーに対してどういった資源や能力を期待しているかについてみていくことにしよう。

アンケート調査では、企業がミドルマネージャーに求めていると資質や能力を二極で捉え、どちらの人材を相対的に求めているかという質問項目を設定した。具体的には、「個人能力を高めることで企業力を高めようとする資質・能力を求めめるか」→「組織の能力を高めることで、企業力を高めようとする資質・能力を求めめるか」といった形式である。

その結果を平均値で比較すると、トランスアンビット企業群とそれ以外の企業群との間には、

ほとんど有意な差はみられず、企業がミドルマネジメントに求める資質や能力には共通点が多く大きな差を見出すことはできなかった。しかしながら、2つの企業群を構成比で比較した結果いくつかの興味深い結果が得られた。

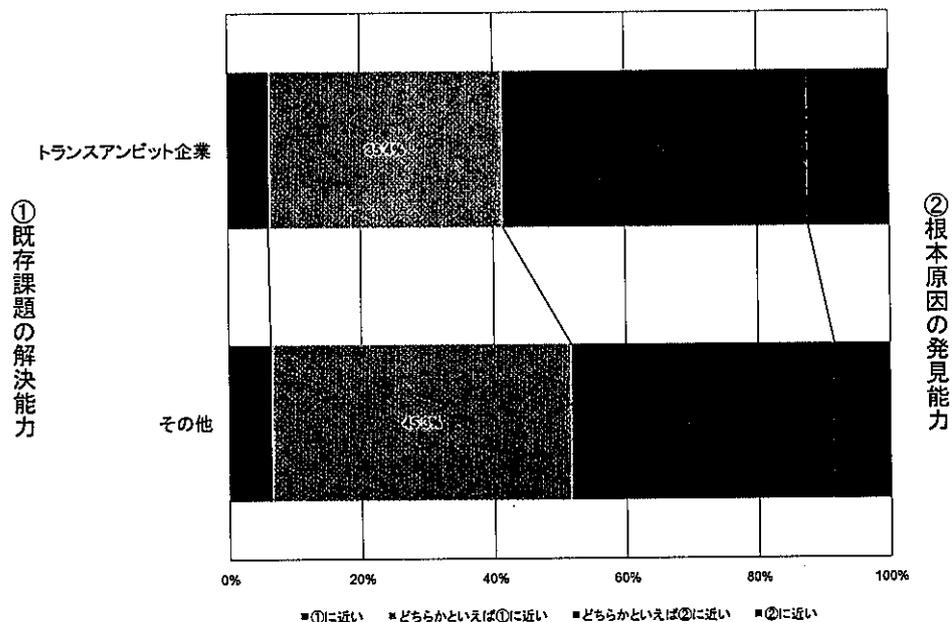
1. ミドルに求められる資質と能力

以下では、2つの企業群の比較検討から特徴的な傾向を示す質問項目から、トランスアンビット企業群が求めているミドルマネージャーの資質と能力について考えていくことにする。

(1) 本質を見極める

トランスアンビット企業がミドルマネージャーに求める資質と能力の第一は、本質を見極められる能力である。

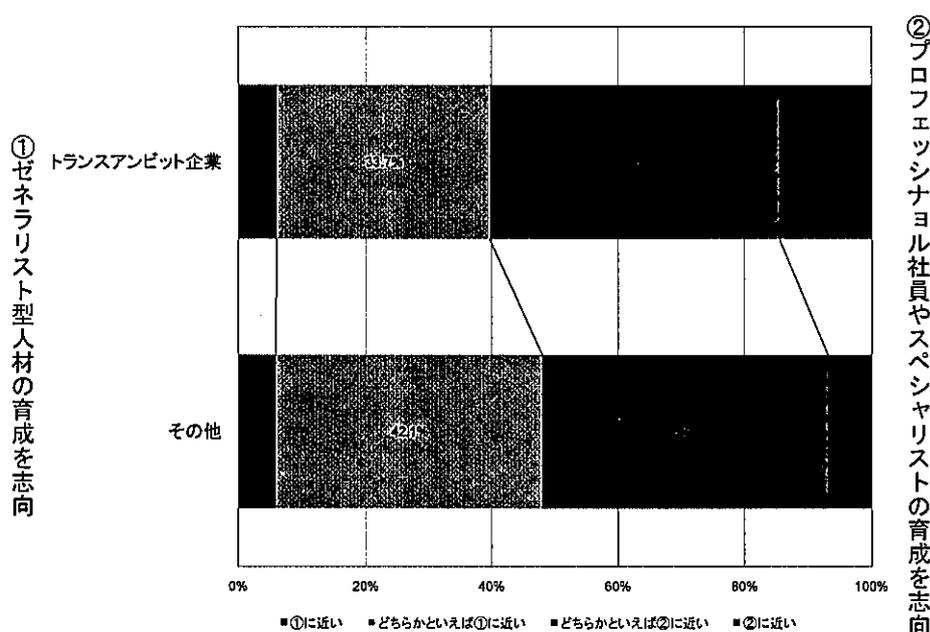
図表 3-V-1 課題解決のタイプ



いうまでもなく、すべてのミドルマネージャーにとって、一連の仕事の中で発生する課題を迅速かつ的確に捉え、それら进行处理していくことは日常的にこなさなければならない仕事である。とはいえ、日常的に発生する課題を対処療法的に処理していただくだけでは、課題の根本的解決にならないばかりでなく、実施した課題解決策の間に矛盾が生じたり、課題解決が新たな課題を生じさせることにもなりかねない。とりわけ、企業を取り巻くさまざまな境界を超えることによって生じる、複雑で多様で不透明な経営環境に直面しているトランスアンビット企業では、そうした複雑な問題に直面する可能性は高くなる。それ以外の企業群に比べて、トランスアンビット企業群で、解決すべき課題の根本原因を発見する能力を備えていることを求める企

業の割合が高く（図表 3-V-1）、また特定分野のスペシャリストの育成を志向している点（図表 3-V-2）も、そうした経営環境の不透明さを反映していると結果である。そうした点から、トランスアンビット企業のみドルマネージャーは、発生している個々の事象に個別に対応する能力よりも、専門的視点から根本原因を発見しそれを解決する能力、つまり本質を見極める資質と能力が求められているといえよう。

図表 3-V-2 育成する人材のタイプ



(2) 社会的存在を認識する

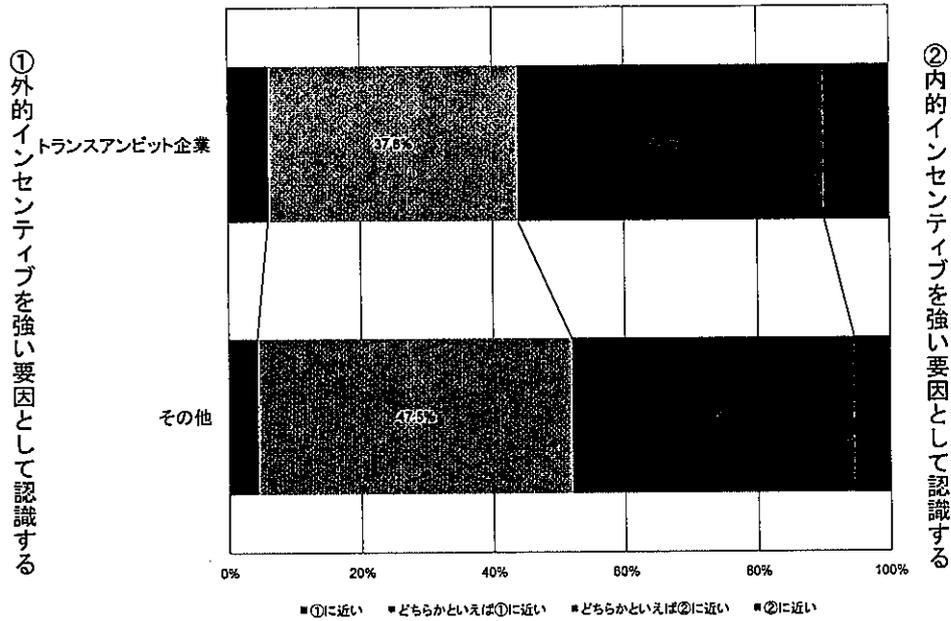
トランスアンビット企業のみドルマネージャーに求められる資質と能力の第二は、自らが社会的存在であることを認識する資質と能力である。

図表 3-V-3 に示されるように、トランスアンビット企業のみドルマネージャーには内的インセンティブが相対的に求められている。報酬や昇進といった外的インセンティブではなく、達成感や成長実感、自己実現といった内的インセンティブを動機づけの強い要因とすることは、企業の中の単なる企業人として役割を果たす存在ではなく、社会の中での使命を意識し、そのコンテキストでの自らの存在を認識することにもつながる。同時に、法令や規則の遵守を超えて良心や良識に基づいて行動することができるのも、自らを社会的存在として認識しているからこそである（図表 3-V-4）。

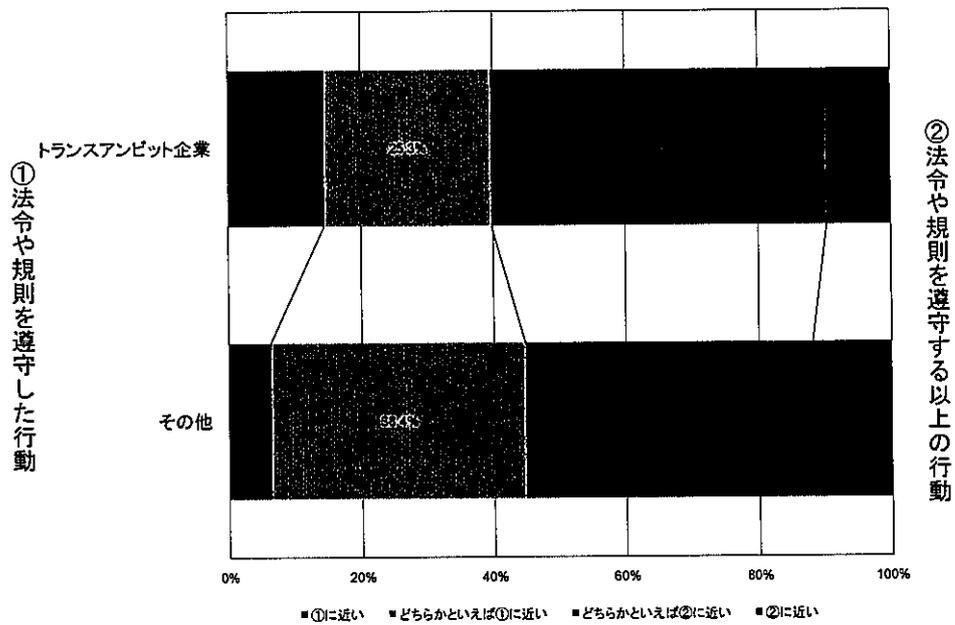
すなわち、トランスアンビット企業群がミドルの資質や能力として、内的インセンティブによる動機づけや良識や良心に従った行動を求めるのも、短期的利益よりも長期的利益を優先させることを求めるのも、企業の社会性公器としての存在価値を認識しているからこそである。

社会の公器としての品格を維持・強化する企業は、トップマネジメントによってのみ形成されるのではなく、ミドルの行動と意識も極めて重要な要素となるのである。

図表 3-V-3 動機付けのタイプ



図表 3-V-4 コンプライアンスのタイプ

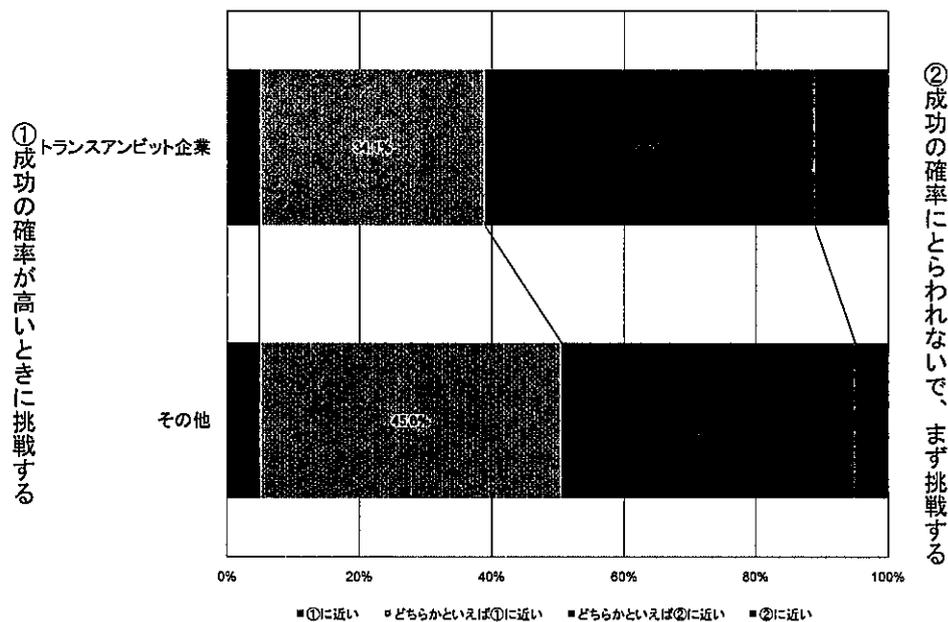


(3) 柔軟性のあるシナリオを描く

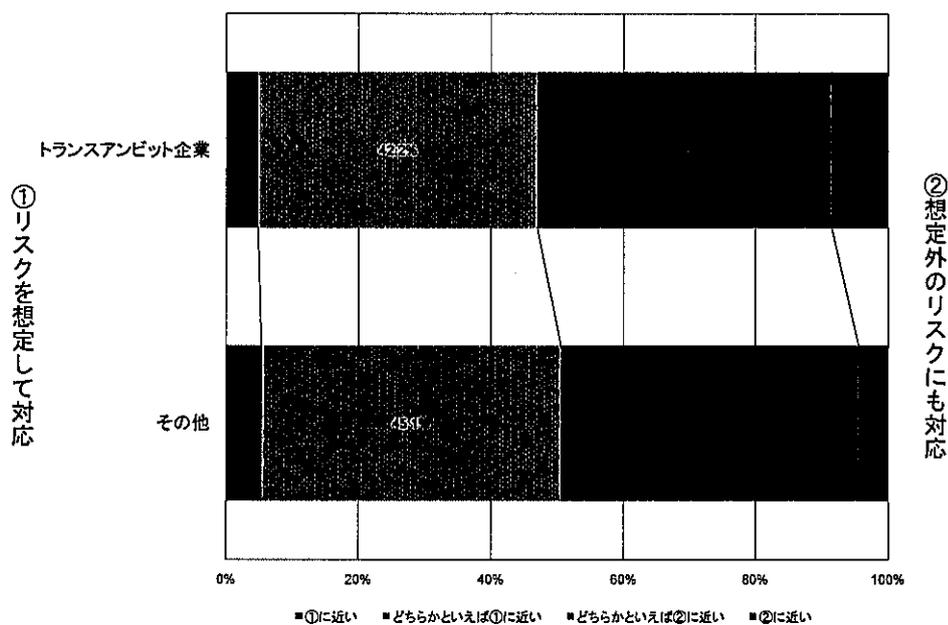
トランスアンビット企業がミドルマネージャーに求める資質と能力の第三は、柔軟性のある

シナリオ策定力である。ここでいうシナリオ策定力とは、想定される状況の中だけでシナリオを描くのではなく、不測の事態への対応をも考慮してシナリオを描く能力である。

図表 3-V-5 チャレンジのタイプ



図表 3-V-6 リスクマネジメントのタイプ



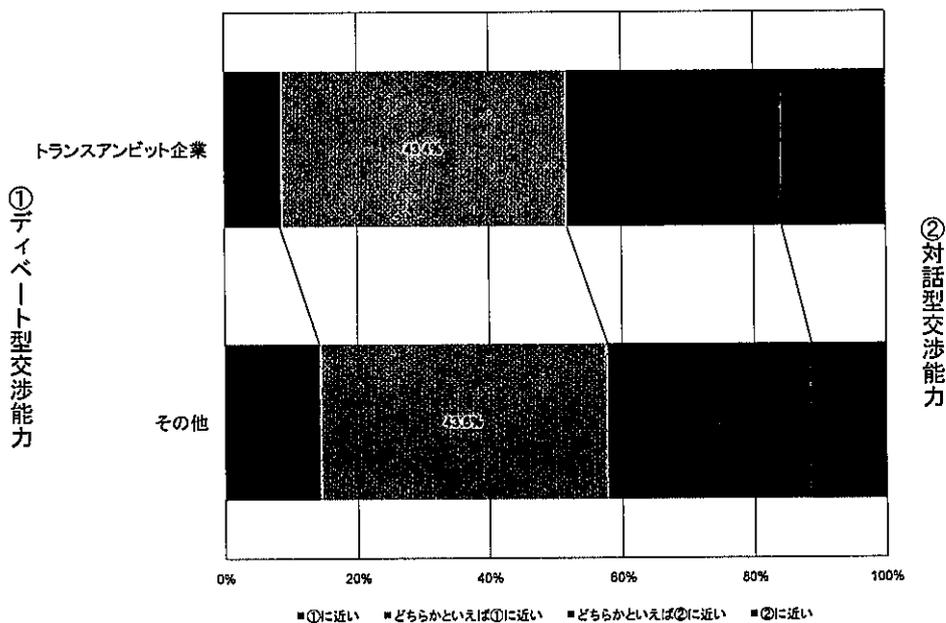
先行き不透明な経営環境の中でビジネスを切り開いていくためには、成功の確率にとらわれることなくチャレンジしていくことが必要である。トランスアンビット企業のみドルマネジメ

ントには、そうしたチャレンジングな精神が求められている。そこで、トランスアンビット企業では、成功の確率にとらわれることなく、既存のプロセスを否定して「まず挑戦してみる」ことに加えて、高いリスクマネジメント能力も求められている（図表 3-V-5、図表 3-V-6）。想定外の事態が発生しても迅速に対応することができるのは、策定されたシナリオに柔軟性があるからに違いない。チャレンジ精神とは、根拠のない無鉄砲な挑戦をすることではなく、不測の事態への対処を織り込んだ柔軟性のあるシナリオを描いて行動することなのである。

(4) 知恵や知識、経験を融合する

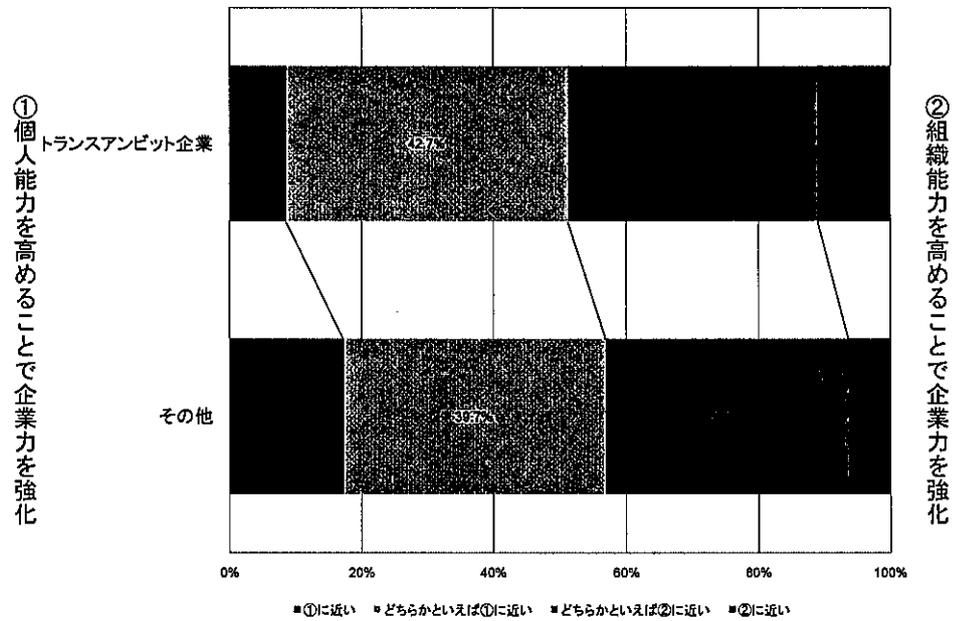
トランスアンビット企業がミドルマネージャーに求める資質の能力の第四は、組織内の知恵や知識、経験を融合する能力である。

図表 3-V-7 交渉力のタイプ

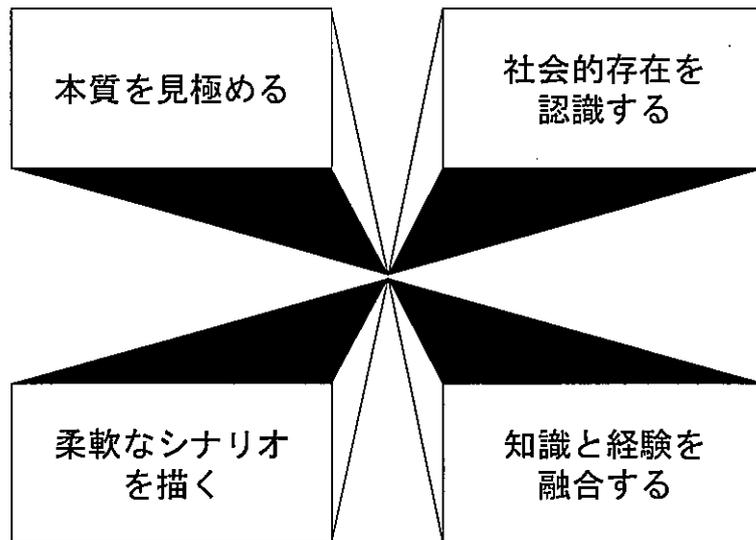


自らが創出した複雑で多様な経営環境の中で成長と存続を維持していくためには、既存の知恵や知識をそのままの形で転用しても有効に機能するわけではない。組織メンバー個人の経験や知識、経験を融合することによって、新しい知識や知恵が生まれる可能性は高まる。そのためにも、他者の存在を否定し一方的な主張をするのではなく、意見や立場の違いを超えて個と個との融合を実現していくことが必要である。そこでミドルマネージャーには、互恵的成果をもたらす対話型の交渉力が求められる（図表 3-V-7）。それなくして、個人能力の総和を超えた組織力を創出することも発揮することもできない。換言すれば、ミドルマネージャーには、業務を個別に捉えてそれを処理する能力というよりも、関連する情報を収集し組み合わせる能力が必要になるのである（図表 3-V-8）。

図表 3-V-8 企業力強化のタイプ



図表 3-V-9 トランスアンビット企業に求められるミドルの能力



本節では、アンケート調査の結果をベースに、トランスアンビット企業が求めるミドルマネージャーの資質と能力、すなわち、求める人材像について考えてきた。しかしながら、ここで述べた4つのポイントは、激変する経営環境の中で存続と成長を実現するトランスアンビット企業だけが求める人材像ではないのかもしれないし、ミドルマネージャーだけに求められる資質や能力とはいえないのであろう。こうした資質能力は、すべての企業に必要であると同時に、

企業の頂点をなすトップマネジメントから企業の現場で日々実務に邁進しているローワーマネージャーや一般社員にも求められている資質と能力といえることができる。

その意味でここであげてきた項目は、プロフェッショナルな企業人すべてに求められる「人間力」といえるのかもしれない。

VI. むすびにかえて

これまで本稿では 21 世紀初頭にはじまる未曾有の経営環境の変化の中で、わが国企業がいかなる事業構造を設計し、それに適応した組織管理構造や企業統治構造を設計しているのかについて、コーポレートデザインの再設計といった視点で検討を加えてきた。

そこから得られたインプリケーションの一つは、事業の全体構造（コーポレートデザイン）が、企業の戦略的事業展開に適合した事業構造（ビジネスデザイン）に対応した組織管理構造（マネジメントデザイン）および企業統治構造（ガバナンスデザイン）によって規定されるという点である。すなわち、特定の事業展開を志向する企業群は、共通した組織管理構造および企業統治構造を構築する傾向がみられ、中でも相対的に高いパフォーマンスを上げている企業群では、それぞれの企業が直面している経営環境の変化と企業の全体構造およびそれを構成している 3 つの要素が相互に適合し有効に機能しているのである。

換言すれば、企業行動の成否は、企業が顧客に対して提供する製品やサービスそれ自体や、それを提供するためにかかわるビジネスモデルやプロセスによってのみ左右されるわけではなく、組織メンバーの管理や組織構造などの管理の仕組み・仕掛けなどの組織管理構造、あるいはステイクホルダーとの関係を規定している企業統治構造によっても大きく影響されるということである。もっとも、こうした認識は企業の戦略経営を考える上ではきわめて常識的であるかもしれない。ただし、アンケート調査の分析結果から事業構造を 5 つのタイプに分類しその特徴を明確にした点は本稿の一つの貢献であるといえる。

さらに、こうして得られた調査結果をベースにして、本稿では、高度情報化、グローバル化が急速に進むわが国企業を取り巻く経営環境の変化の下で、より先進的な事業展開を志向している企業群を抽出して、その事業構造の特性とそれに適合する組織管理構造および企業統治構造の特性について明らかにすることを試みた。

というのも、「高度情報化、グローバル化」の二つのキーワードで示される 21 世紀初頭の経営環境の変化は、経済活動や企業行動において国と国とを区分する国境という境界を有名無実なものにし世界をフラット化させると同時に、業種・業態、企業と企業、企業と市場との間に立ちはだかつていた垣根を取り払うといった意味で大きな経営環境変化であるし、そうした大きな環境変化に対処することを志向し、そのための方法を探索する企業以外に、次の時代に向けた存続と成長を実現することができないからである。^{vii}本稿が「トランスアンビット企業

(Trans-ambit Company)』呼ぶ企業モデルは、そうした挑戦的な企業モデルである。最終章では、そうした企業モデル構築に向けたコーポレートデザインの革新の必要条件と、そうした革新を推進する上で必要となる人材の資質と能力について仮説的見解を示してきた。

とはいえ、本稿の議論は、アンケート調査をベースにしたものであるために、既存で既知の企業社会から乖離したものでも、その底流をなす基本ロジックから逸脱したものでもなく、次なる変化を見据えた仮説を前提としたものではないことは否定できない。いうまでもなく、先進的な企業がより先進的に進化していくためには、より斬新なコーポレートデザインの再設計が必要となるのである。

-
- i コーポレートデザインの概念に関しては、以下に詳しいので参照。岩崎尚人編著、『2010年のコーポレートデザインを探る』,日経リサーチ,2003年、岩崎・相原,「コーポレートデザインの進化と革新」,成城大学経済研究第167号,2005年,
 - ii 企業の全体構造として示されるコーポレートデザインに関連する議論として、寺本・岩崎の、『ビジネスモデル革命』(生産性出版,2000年)でも「ビジネスモデル」という概念によって検討している。
 - iii 本稿は、21世紀文化学術財団福川研究会「人間力を活かした企業経営について」(平成18~20年度、福川伸次主査)において実施したアンケート調査を委員である著者が財団の許諾を得てまとめたものである。
 - iv 岩崎尚人編著『2010年経営ソリューションレポート』日経リサーチ,2003年に詳しいので参照。
 - v 「トランスアンビット企業(Trans-ambit Company)」という概念は、前述の21世紀財団福川研究会報告書「企業経営と人間力」で初出の概念である。ambitとは、境界、領域を意味する。
 - vi 従来、多くの日本企業では、従業員をステイクホルダーとして認識することなく、単なる経営資源あるいは企業を構成するメンバーとして取り扱ってきた。これは、社員をどう扱うかというだけでなく、企業の境界をどこに設定するかといった古典的な議論に立ち返る課題でもあるといえるかもしれない。いずれにしても、近年のコーポレートガバナンスを巡る議論や人的資源管理に関わる実務、研究の中で少なからず関心を集めるようになってきている。

主要参考文献

- 1 Barney J.B =Clark D.N,Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage , (『企業戦略論』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2005年) ,2004年
- 2 CollisD.J.=MontgomeryC.A, 'Corporate Strategy' ,Mcgraw-Hill Co.Inc, (『資源ベースの経営戦略論』根来龍之ほか訳、東洋経済新報社、2004年) ,1998年
- 3 Friedman.L. Thomas, 'The World is Flat' , (『フラット化する世界』伏見威蕃訳、日経新聞社、2006年) ,2006年
- 4 HBR, 'Strategy in the Future' ,HBS Publishing Corp,2003年
- 5 岩崎尚人編著,『2010年のコーポレートデザインを探る』,日経リサーチ,2003年
- 6 岩崎尚人・相原章,「コーポレートデザインの進化と革新」,成城大学経済研究第167号,2004年,pp.287-330
- 7 三品和広,『経営戦略を問い直す』,ちくま書房,2006年
- 8 寺本義也・岩崎尚人,『ビジネスモデル革命』,生産性出版,2000年
- 9 寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩,『ビジネスモデル革命第2版』,生産性出版,2007年

第4章 事例研究から導かれる人間力

城戸 康彰

人間力は、企業だけではなく教育や社会生活、国際的な場面など様々の分野で関心が集まっているし、さらにいくつかの文脈のもとで論じられているようである。その中で基調としてあるのは、社会や企業の活動が大きく変化する中で人間力の重要性を再認識し、新たな人間力を提示することや、そういった人間力を高めるために社会や産業等を変革しなければならぬといったことである。その前提として、学校教育での基礎学力の低下や、グローバルな世界で見られる異文化と交流する力の無さ、企業での変革や革新を進める力の弱さといった人間力の低下や弱体化が指摘されることもある。

このように多様な展開がみられる人間力であるが、本章では、企業経営における人間力に組織や人材マネジメントの観点からアプローチする。今企業ではどういったことが求められているのか、企業内ではどういった変化が起きているのか、その中でどのような人間力が求められているのか、といったことを明らかにするのが基本的なテーマである。企業の新たな変化や経営の仕方は、組織やマネジメントに反映されているはずである。また、人間力もそういった組織やマネジメント体制の中で発揮されることになる。企業経営での人間力を把握するには、組織、人材マネジメントとの関係で捉えることが有効であろうという考えからこういったアプローチをとる。

具体的にいうと、個々の社員の行動や、職場集団やプロジェクト・チームのように集団での行動に見られる人間力に焦点をあてる。また、プロジェクト・チームやマトリックスといった組織の中での人間力や、部門や人材の管理にあたるミドル・マネジャーの管理行動にも焦点があてられる。

こういった人間力の実態を捉えるために、調査方法としてインタビュー調査を用いた。人間力に関する新たな課題に挑戦しているとみなせる企業8社を調査対象として選んだ。

本章の構成としては、まず現代の企業における人間力に接近するためのバックグラウンドとして、組織や人材マネジメントに関連する文献を簡単にレビューする。近年の組織の変化に関するものや人間力に関連すると思われる理論が扱われる。ここでレビューした知見や理論は、インタビュー調査を行うための枠組みとして利用された。インタビュー調査の結果は8社それぞれの事例研究としてまとめられており、本章ではその事例研究から得られた発見事実や、各社で重視されている人間力が整理され報告される。

I. 今組織・人材に求められること

1. 俊敏な組織

現代の組織や人材に求められることを探る時に参考になるのは、少し古くなるがゴールドマンたちが言った「俊敏性 (アジリティ)」という概念である。量産やマスをベースにした産業のパラダイムが俊敏性をパラダイムとした産業構造に変化しているというのである。あらゆる生産規模での注文生産や、マスの顧客を個として扱える情報力、物理的製品とサービスの融合、グローバルな生産ネットワーク等の 10 の要因が俊敏性を競争条件とする背景となっている。

俊敏性のエッセンスともいえるのが、「俊敏な競争は、個性化された製品と顧客との対話に基づいている」ということである。このことは、2 つのことを示唆している。1 つは、顧客主導で受注、開発、生産、販売という一連の企業活動を組み直そうということであり、2 つ目は、ニーズの充足からさらに顧客の立場に踏み込んで、対話を通じて顧客にとっての解決 (solution) を売るということである。マスの時代には、顧客の満足は目指されてはいたが、量産・量販といった企業側の規模の経済性の方が優先されていた。企業主導であったのを、顧客主導に組織を組み換えるし、顧客には単なる満足からさらに顧客に踏み込んで解決策を提供しようとするものである。言い換えると、市場や顧客が提供する機会に対して組織のもつ資源や能力を素早く結集して解決にあたるものといえよう。

こういった俊敏な競争を可能にする組織は、ゴールドマンたちによると、次のような特性をもつ。

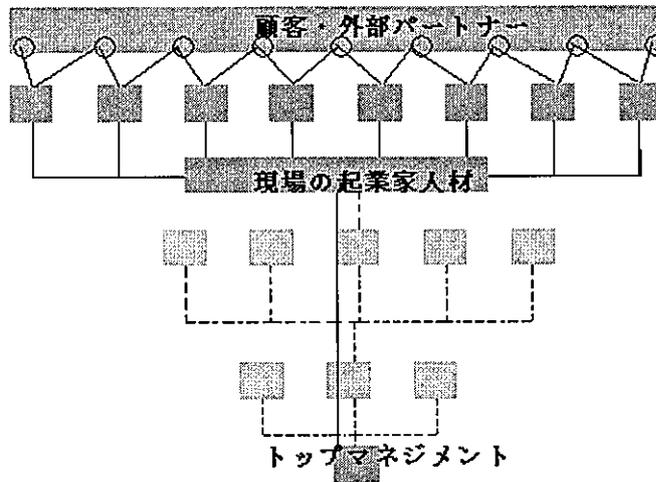
- i) 専門知識、主導権、権力を可能なかぎり分散させる
- ii) 組織構造は、情報、専門技能、知識といった中核的能力に定常的、迅速にアクセスできるように設計する
- iii) 迅速に必要な資源にアクセスできるようにするには、同時並行的で柔軟性の高い複数の組織構造を採る
- iv) 命令や統制は後退し、代わってリーダーシップ、動機づけ、信頼といった要素が支配的になる

俊敏性の高い組織とは、人材のもつ知識やスキル、(顧客に関する)情報が重要な要素であり、そういった人材が最大限に力を発揮できる組織といえよう。そのためには、人材が組織の壁や上位の権力に制限されるのではなく柔軟にまた自立的に行動すること、そしてそれを可能にする組織、つまりプロジェクト・チーム等のように通常の縦系統を重視した組織に付加的、並行的な組織を設けることの必要性を言っている。

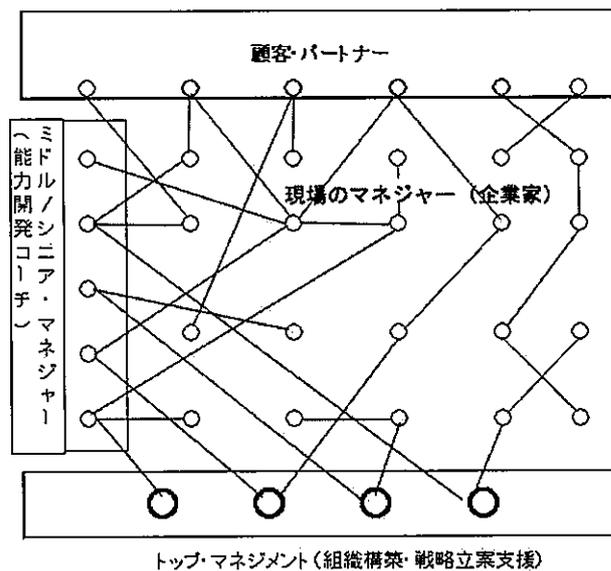
では、ゴールドマンたちがいう俊敏な競争を可能にする組織は、実際にどういった形を採るのであろう。ゴシヤールは、「個を活かす組織」として組織の進化型を提示している。従来からある権限が上位にありその権限の行使により動くピラミッド型組織は、現場にエンパワーメ

ントが進み、「逆さピラミッド」に進化するという。そこでは、現場の人材が顧客と密接な関係を持ち、また外部のパートナーと連携しながら行動する。顧客と接する人材は、主体的に行動して、あたかも起業家のように顧客価値を高めることに努める。

図表 4-I-1 逆さピラミッドⁱⁱ



図表 4-I-2 統合ネットワーク組織ⁱⁱⁱ



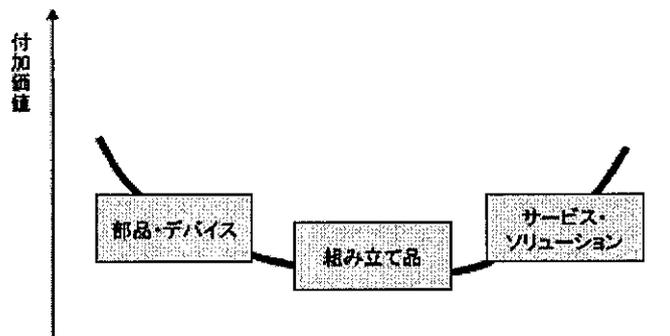
逆さピラミッドがさらに進化を遂げ、境界のない組織や部門や個人が相互に学習する体制が整い、組織の価値がマネジャーや社員に浸透し人材も自発的に高い改善目標を設定するようになると、図表 4-I-2 にあるような統合ネットワーク組織になるとゴシヤールはいう。組織のメンバーは、市場や顧客が提供する機会に対して部門や階層を越えて、さらには会社をも越えて

素早く結集して、その機会を価値の提供へとつなげる。ミドルやシニアのマネジャーは、情報やアイデアの交換を促進するように働きかけ、能力開発のコーチとして部下の育成や開発の支援をすることが主たる役割となる。

俊敏性という特性をもった組織は、現実には様々な形態をとるであろう。ゴシヤールの示した2つの形態はその一例であるが、人材の力を高度に遺憾なく発揮する組織の例としては参考となろう。

次に日本企業で俊敏性の概念に該当すると思われる例をあげてみよう。2000年からスタートした松下電器のいわゆる中村改革では、収益構造に関して図表4-I-3にあるスマイルカーブの考え方で語られる。家電製品の量産・量販という戦略で成長してきた松下は、利益の出にくい体質になっていた。図にあるように組立品では、今や価値創出ができず利益は生れないのである。中村改革の狙いは、事業の重点をスマイルカーブの両サイドに移すことにある。つまり、川上にあたるデバイスと川下にあたるサービスやソリューションに軸足を移しそれにより収益構造を改善するというのである。商品の性能や質が均一化しコモディティ化している現代では、他社との競争に勝つにはサービスやソリューションが決め手になる。サービスとは、「ハード以外の顧客にとって価値あるものすべて」を指しており、その「サービスが商品を創出する」^{iv}という考えから、その実現に向けて開発、製造、販売活動を集中させていくという戦略的意図をスマイルカーブは物語っている。

図表4-I-3 松下電器のスマイルカーブ^v



カルロス・ゴーンが日産自動車に乗り込み経営の再生にあたった際に、異なる部門からメンバーを集めてクロス・ファンクショナル・チーム（以下CFTと略す）を編成し、リバイバル・プランの策定にあたらせ、V字回復を果たしたことは有名である。ゴーンは、CFTを編成した理由を、「そもそも顧客の要求はクロス・ファンクショナルなものである。コストにせよ、品質にせよ、納期にせよ、ひとつの機能やひとつの部門だけで応えられるものではない。どんな会社でも、最大の能力は部門と部門の相互作用の中に秘められている」^{vi}と述べている。同種の活動を集めて機能部門とし、専門化のメリットを発揮しようとする組織では、どうしても部門単位にまとまってしまふ。いわゆる縦割り化やセクショナリズムが自然と進行してしまひ、部

部門連携が阻害されてしまう。顧客のクロス・ファンクショナルな要求に、組織的に応えられなくなる。顧客の要求に合うようにクロス・ファンクショナルなチーム編成をすることにより、部門や人材間で相互作用が活発化し、それがもともと会社や人材がもつ能力を最大に発揮することを可能にするというのである。

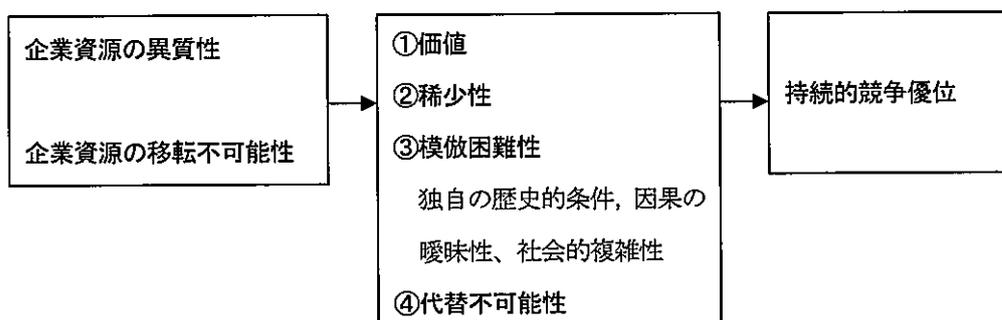
2. 競争優位性と動機づけ

俊敏性は現代の市場や技術、競争状況における組織のあり方を提示するものであるが、企業の競争優位性の構築や、人材の心理的側面、つまり仕事における動機づけについても現代の企業や人材を捉える上で重要な理論がある。競争優位性や動機づけについて代表的なものを紹介してみよう。

(1) 資源ベース論

戦略論の分野には、企業が保有する経営資源の特性に競争優位の源泉を見いだす資源ベース論 (Resource-Based View) がある。資源ベース論では、企業は物的資本資源、人的資本資源(個々の管理者や作業者の経験や判断力、知識水準や洞察力等)、組織資本資源(組織の命令・権限の構造や計画・管理のシステム等)の集合体とみなされる。ポーターらの競争戦略論では、資源は移転可能とみなされ、レイオフや人材の移動にみられるように人的資源も外部労働市場を通じて交換可能とみなされる。それに対してバーニーたちが展開する資源ベース論では、資源は企業にとって戦略的なものであり独自に築くために異質性がある、またこういった資源は企業間で簡単に移転できないために異質性や独自性は長期持続するとみなす。独自に構築された競争優位性であるために、他の企業は簡単に真似や追随はできない、そのために優勢性は持続的なのである。

図表 4-I-4 持続的競争優位性の枠組み^{vii}



優勢性を築く資源には、価値あるものであり、稀少であり、代替がきかないという特性がある。バーニーが強調するのは、その中でも模倣困難性である。独自の歴史的条件として、時間をかけて構築されたものであること、人材でいえば、その企業内での長期にわたる訓練や職務

経験により知識やスキルが形成されていることが一つの要素である。資源と優位性とのつながりが曖昧であり、それゆえに模倣することが困難になる。マネジャーの対人関係とか、組織文化、顧客や関係業者の評判といった社会現象が複雑であることである。これらは、外部から見てもわかりにくい、見えにくいものであり、その意味からも模倣が難しいのである。

資源ベース論は、次のようなことを示唆してくれる。一つには、資源を交換可能とみなすのではなく、保有して時間をかけて育成、強化することが組織の本当の強さ、つまりコアコンピタンスや持続的な競争優位になる。日本企業では、一時人件費の削減といった観点から人員の削減や非正規社員の増加が行われたが、競争優位を築くには、やはり長期雇用により人材育成をしていかざるをえないことを教えてくれる。

第二に、人材の能力、つまり人間力だけを切り離してみるのは、企業の競争力の形成といった観点からは意味がない。組織的資源、技術や物的資源との関係で捉えることが重要である。なぜなら、資源が組み合わせられて企業の強さは構築されるからである。したがって、ただ人材を育成すればよいというのではなく、会社の構築すべき競争力といった観点から、部門間あるいは対人関係、また組織の文化や価値観といったものと一体となった人材の育成が必要なことが示唆される。

最近「人材」の代りに「人財」という文字が使われることがある。人財には、「その組織にとって、財産になる有用な人間のこと」^{viii}と意味が与えられている。人材とはまだ材料段階であり、完成品としてお客の役に立つものになっていないということである。競争優位の源泉になる人材といった場合、その組織資本資源にしっかり組み込まれた「人財」のことを指しているといえよう。

(2) 内発的動機づけ

能力の発揮や人間がとる行動を心理的な面から説明、予測するのが動機づけ論である。動機づけ論は、動機づける要因・報酬により2タイプに分類することができる。外発的動機づけと内発的動機づけである。外発的動機づけとは、金銭とか地位といった外在的な報酬により動機づけられるものである。内発的動機づけは、自分の関心や楽しみ、仕事の挑戦性や達成といったことに動機づけられるものである。自分が環境を支配しているという有能感と自己決定により動機づけられるという見方もある。

第1章において、企業価値、顧客価値、社会価値を最大化しかつ3つの最適な組合せや最適解をもたらすのは、人間の知的創造力、すなわち人間力である、という記述があった。また、同じく第1章において木川田氏の言葉として、「企業経営者の重要な仕事は、人々の創造的な努力を組織化し、企業の目標に向かって結集していくことである」と引用されていた。共通して強調されているのは、人間の創造力である。価値の創造や革新につながる創造力である。

この創造力と強く関係している動機づけが、内発的動機づけである。アマビルは、研究開発に従事する科学者や商品開発・マーケティングの担当者等160人余りにインタビューし、専門

スキル、創造性関連スキル、内発的動機づけのうち、創造性（個人または小集団でより新奇で有益なアイデアを生み出すこと）に最も関係しているのは内発的動機づけであることを発見している⁸。人間は、外発的要因に動機づけられている時、できるだけ無駄なく効率的に目標の達成することを志向する。それに対して内発的に動機づけられていると、好きな仕事であるためにいろいろな問題に挑戦することに魅了されたり、自分のアイデアに信念をもつことになる。その結果、創造性が高まる。創造性は、工作中にどれだけ代替的な（異なる多様な）可能性を探求するかによって決まってくるからである。内発的動機づけは、自らこの探求を行い、反対に外発的動機づけの場合この探求をほとんどしないのである。それが創造性に影響するのである。また、外発的動機づけには、内発的動機づけを抑制するという働きをもつことがある。つまり、仕事の成果によりお金や地位が得られ、そのことから喜びを感じず、内発的動機づけがたとえ高い人でも、内発的動機づけが弱まり、外発的報酬に動機づけられるようになることがあるのである。

このことから知的創造性を高めるには、内発的動機づけを高める要因を整備することが重要であることがわかっていく。自己決定できること、自分が関心をもち挑戦意欲をかき立てるような仕事を与えられることがその要因となる。

フロリダは、科学者やエンジニア、ビジネス・プロフェッショナル、芸術家等、自らの創造性に価値を見出しており、仕事と生活の両面において自分の創造性を高められる環境を求める人たちを「クリエイティブ・クラス」と呼んでいる。そして、今ではこういった人材が経済成長の牽引役となっているし、さらに国や企業間でこのクラスの人たちをめぐる獲得競争が世界的規模で起きているという。このクリエイティブ・クラスが求めるのが、わくわくするようなプロジェクトであったり、やりがいと責任のある仕事である⁹。ボーナスやストックオプションといった金銭的報酬はあまり重視しない。内発的動機が彼らの動機づけの源泉になっていることがわかっていく。

II. 事例研究から発見されたこと

1. 組織や人材の実態

8社のインタビュー調査の結果は、添付資料のように事例研究としてまとめられている。事例研究の中から浮上してきた組織や人材をめぐる実態として次の5つの点が指摘できる。

- ◆人材の主體的、自立的な関わりを前提にして仕事を行ったり、企業改革や新たな取り組みをすることが行われており、合わせてそれを促進するための管理スタイルや教育、手法が採用されている。
- ◆革新の発生・推進や改革プランの策定といった創造的な活動や未来志向の活動において、

異部門のメンバーからなる集団の場が重要な役割を果たしている。

- ◆知識や情報をもつ仕事の第一線にいる社員が価値創出の源泉になるが、その一方でそれを支援・促進するミドル・マネジャーの役割が重要になるとともに、ミドルの管理スタイルにもパラダイム変換と呼べる変化が起きている。
- ◆高い専門知識や豊富な情報を持ち社員が自立的、自発的に行動することが主流になるにつれ、新入社員時の初期・基礎教育の重要性が増している。
- ◆高度な専門知識や情報の要求に対応したり、既存の組織の限界を克服して革新を導くために、二重組織やマトリックス組織といった高度で複雑な組織形態の採用が進んでいる。

この5つの点について順次説明していくことにする。

(1) 人材の主体的な仕事への取組み

8社の事例研究に共通しているのは、革新や改革の担い手として、また高度な知識やスキルをもった知的サービスの提供者として、さらに顧客への新たな価値やソリューションの創造者として、人材への期待度や依存度が非常に高いことである。こういった要求の下では、人材は主体的にまた自立的に行動することが条件となる。一般的に人間は、指示されたり、命令されて行動する場合、指示されたことしかなくなる傾向がある。それが続くと、自ら疑問を感じたり、問題提起をするといった積極的な行動はとられなくなる。従来の仕事のやり方を踏襲すればよい場合や定型的な仕事をする場合、指示命令型でよいかもしれない。しかし、今の人材への期待や役割を考えると、それは通用せず、自主性や自立性を軸にしたものにならざるをえない。

社員の主体性や自立性を促す方法として、「参加型経営」や「目標管理」が採用されている。小林製薬では、「全社員参加経営」が経営の基本になっている。代表的なものとして提案制度がある。2,300人のグループ全社員から集まる新商品のアイデアは年間約2万件に上るといふ。提案制度は、アイデアを集めるだけでなく、社員に提案を考える習慣を植えつけ、経営への参画意識を高める働きもある。また、提案や自己主張に対する表彰制度も、社長からのホメホメメールを始めとして多彩な制度が整備されている。会議では、若手であろうと、中途採用の新人であろうと自由に発言できる。むしろ、発言をしないと存在価値がないとみられる。

IBMでは目標管理が管理手法として採用されている。目標管理は、周知のように部下の自己決定や自己管理を前提とした制度である。目標設定やその達成方法、結果の評価もまず基本的に部下が行う。それが目標へのコミットメントを高め、達成責任をもつことにつながる。IBMでは、この原則通りに目標管理を行っているといっている。上司は、「こういう方向に行けば会社の目指す目標に貢献できるよ」といった大まかな方向性は示す。しかし、その為一人ひとりが何をなすか、という部下個々人の目標まで設定できないし、教えることもできない。それは、部下本人が考えなければならないこととなっている。

社員に主体性を発揮させる参加型経営や目標管理は、平凡なもので、また古くからあるもの

である。しかし、小林製薬は、社長を筆頭として会社をあげて参加型経営に取り組んでおり、まさに本気であり、それが会社の体質になっていると言っていい。IBM では原則通りに目標管理が実施されているが、上司より部下の方が業務や専門知識を有しているという知識の逆転現象が起きている状況では、決定は部下に任せざるをえないということもそこには影響している。

社員の自発的参加や自立性を管理の基本とする会社では、企業の理念や価値観、それらに基づく行動規範を社員に浸透させ、会社の文化・風土とすることがなされている。小林製薬では、‘Kobayashi Way’ として 16 カ条の行動規範と、「ごんた（やんちゃ坊主）社員の 10 カ条」が定められている。また、この 2 つの行動規範は、小林バリューとして集約化され、人事考課の評価項目にもなっている。また、三井物産では、創業以来暗黙知的に継承されてきた価値観を、「三井物産 Values」として 2004 年に明文化している。そして、持続的な成長ができる組織であるためには、この‘Values’を体現した人材の育成こそ最も重要な施策と位置づけられている。

権限委譲が進み、部下の自主的、自立的な行動がとれるようにするには、その会社らしさの基になる、あるいははずしてもらっては困る軸が必要となる。これに該当するのが、価値観や行動規範である。これが社員に浸透することにより、任せたり、前例や正解が無い中で探索的に事業を創ったり、価値創造をすることが可能になるといえる。

(2) 多様なメンバー編成による集団の革新性

既存のピラミッド型の公式組織は、蓄積されたノウハウやスキル・知識を使い既存の事業を効率的に遂行することや、短期の目標を資源効率的に達成するのに適している。しかし、この組織の徹底化を図るほど、革新や改革、未来志向の長期的な取組みは起こらなくなる。公式組織のジレンマである。組織をある限定された目的を効果的に達成するためには効果的だか、自ずと他の目的の達成は阻害される。能率を重視するほど、革新は追いやられてしまう。今革新や変革、長期的観点からの開発や事業の育成が求められているとすると、この過去から続く公式組織が障害となる。事務機販売会社A社の事例にあったように、過去からある「思い込み」や「マインドセット」がマネジャーや社員の心に深く根づいており、業績悪化という現実が目前にあっても改革に踏み出せない原因になっているのである。

こういった公式組織の呪縛から解放され、革新や組織の改革、未来志向の活動に取り組む手段として、異なる部門から集められたメンバーにより編成されたチームが採用されている。生産、開発、技術、営業というように部門が異なるということは、メンバーの知識やスキル、仕事の時間幅、事業の考え方等がそれぞれ異なることを意味する。この多様性が、既存のものにとらわれない新奇性や創造性を高めるのである。

中外製薬では、プロダクト・ライフサイクル・チームを編成して、薬が市場に出た後の導入、成長、成熟といった 15~20 年先のライフサイクルの予想まで取り込んでチームとして新薬を管

理していく体制を採用している。このチームでは、専任のライフサイクル・リーダーのもと、創薬後の新薬の開発や申請、販売といった活動に関連する部門からメンバーが集まり編成される。新薬のポテンシャル性の評価、導入後の売上高・ピーク時の持続期間等の製品ライフサイクルの予想を15～20年先まで、医師や患者団体の将来のオピニオン・リーダーと目される人から情報収集するのである。これにより、開発段階での選別精度を向上させ、販売後の売り込みやプロモーションを無くそうというのである。

こういった創造性や未来志向の集団の場合では、対話や徹底した話し合いが前提になる。対話とは仲間と共同してアイデアや意見を交換して新たな発見や案をつくりあげる対人間のやりとりである。語源的に言うと、勝ち負けを前提にする議論とは本質的に異なる^{xi}。

協創的な対話ができるようにするには、いくつかの条件・仕掛けが必要である。一つは、対話ができるように組織文化や行動規範があることである。小林製薬の‘Kobayashi Way’の中には、‘Something New/Something Different’があり、話し合いの場では何か新しいもの、他の人とは異なるものを絶えず提示することが求められる。また、ごんた社員の10カ条には、「本音で話す」、「摩擦や失敗を恐れない」がある。これらの行動が意識せずに日常的にとれることが、創造性につながるのである。

第二は、ファシリテータの存在である。協創的な対話では、上司が権限に基づきリードすることは阻害的に働く。メンバーの新たな発想や反対意見を誘導したり、考えの前提になっているものに気づきを与えるにはファシリテータが欠かせない。

事務機販売会社A社では、会社の改革で後述するアクションラーニングが導入された。その際に、管理者に対してアクションラーニングのコーチ役の研修が行われた。改革の実施段階では、管理者がコーチとして参加することで、社員が主体となり優れた実施案が多数提案されることになった。

第三として、集団での創造性を高めたり、経験から学ぶことを促進する手法を使うことも大きな手助けになっている。その一例としてアクションラーニング^{xii}がある。上で紹介したA社以外に、富士ゼロックス社の管理者研修や中外製薬で使用されていた。A社では、悪化した業績を回復させるために、トップから部課長レベルまでアクションラーニングの研修を行い、会社の改革プランの策定や実施段階でアクションラーニングが適用された。協創的な対話により、課題の本質的な部分に接近することができ、そこから課題形成もできるようになった。こういった力は、管理者だけでなく社員にも伝わり、その結果組織力を向上させることにもなった。

(3) ミドル・マネジャーへの期待の高まりとパラダイム・シフト

ピラミッド型構造の下でのミドル・マネジャーは、現場を動かす責任者として権限を行使して部下の管理をしていくことが一般的であった。また、日本企業では、バブル崩壊後の「失われた10年」と呼ばれる時期には、厳しい成果主義のもとプレーイング・マネジャーとして部門の業績をあげることに奔走することも多かった。その時には、部下の育成ということも疎か

になり、バブル期やその崩壊前後に入った社員は、30代後半になり現場のリーダーとなる昨今、リーダーとして職場を引っ張る力がないと批判の声も聞かれている。

ミドル・マネジャーについてインタビューからどういったことが発見されたのであろう。結論から言うと、ミドル・マネジャーへの期待論の高まりと、仕事の第一線で知識や情報をもつ社員が価値創出の源泉となるにつれ、ミドル・マネジャーの管理スタイルにもパラダイム・シフトという現象が起きていることである。

ミドル・マネジャーの新たな役割として期待されているのが、「チェンジ・リーダー」である。日本の会社の多くで求められているのが、新規のビジネスの創造を目指して新たな試みや挑戦をすることである。既存の路線をただ走るだけでは、もはや成長は望めず、むしろ縮小や衰退に陥るだけである。現場の変革者としての役割である。

それがはっきり打ち出されているのが富士ゼロックスである。同社では、経営課題を全社的に取組んだり、革新をリードする上でミドルの役割が再認識されている。トップが声高に変革を叫んでも、組織が大きくなるとその効果はほとんど波及しない。ミドル・マネジャーたちが一体となり強力に実行しないと、組織は動かないのである。その中でミドル・マネジャーに求められるのは、何故それを行わなければならないか、という「意味づけ」を部下に与え部下の共感を得ることである。ミドルは会社が目指すビジョンや事業の方向を現場に即した形に翻訳して部下に伝えないと部下の共感も得られない。この現場への翻訳能力がミドルには求められているのである。

また、事業構想力およびその実現力も求められている。3～5年先に自部門の事業のありたい姿を描き、部門のビジョンや進むべき方向性を打ち出すことである。これは既存のビジネスの数字を引き伸ばしてつくるものではない。マネジャー自身が過去や現在を前提にするのではなく、どうあるべきか、といった観点から構想するのである。

三井物産では、マネジャーの業績評価が定量評価 2 割、定性評価 8 割の割合に変更された。定量評価とは、前任者たちがつくりあげてきた既存のビジネスであげる業績の評価である。定性評価は、そのマネジャーが 3～5 年先の事業ビジョンを描き、それを 1 年に落とし込んだ目標の達成度をいう。定性評価が取りいれられる理由は、現状を延長して来期の目標を設定すると、短期的に数字をつくることに終始してしまい将来のビジネスをつくることができなくなるからである。売上をあげる人だけが評価されることになってしまう。定性評価が 8 割を占めるということは、将来のビジネス創造をいかに重視しているかがわかっていく。

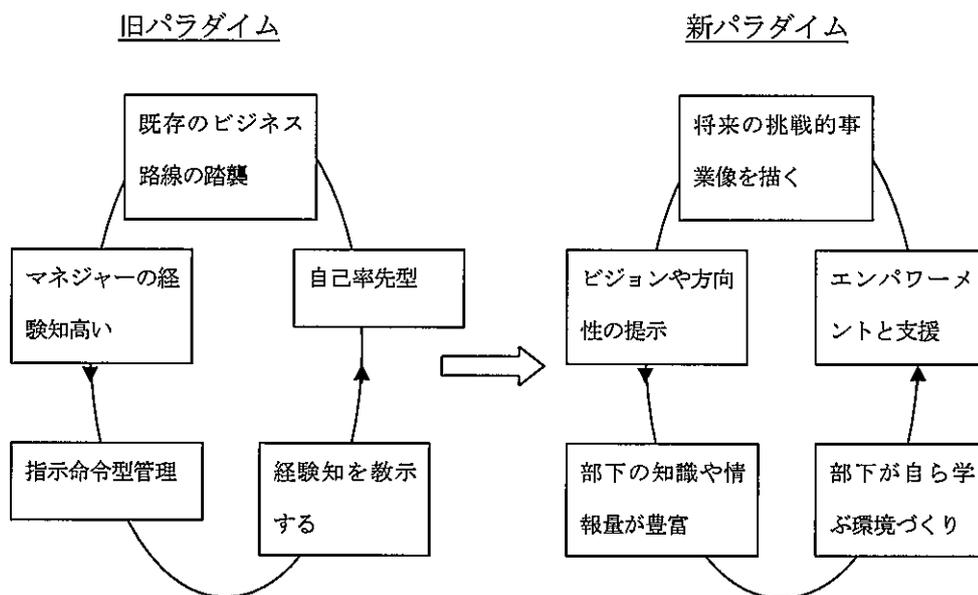
ミドルの管理の現場で、管理スタイルのパラダイム・シフトが起きていることも見逃せない事実である。これまでのパラダイムの下では、ミドルは前任者のやったことを学びとり、それを下敷きに自部門のビジネスを進めることで事足りた。マネジャーは、長い実務経験で高い経験知を習得しており、その経験知は有効でそれを使い管理をすればまず問題なく管理はできた。部下には、自分の経験知を教えればよかった。自然と管理スタイルは、指示命令型となる。また、指示しないのであれば、自分の行動でもって望ましいものを示してあげればよかった。

しかし、繰り返し述べているように部下が高度の知識や情報を持ちビジネスを創り出す度合いが高まると、旧パラダイムは通用しなくなる。図表 4-II-1 のようなパラダイム・シフトが起きるのである。

日本 IBM では、上司がもつ知識や経験で部下に役立つのは 2~3 割くらいで、残りは部下の方が持っていたり、部下が自分の仕事に応じて新たに習得しなければならないものである。そうなるマネジャーの役割は、「いかに一人ひとりの部下を動機づけて、潜在能力を發揮してもらるか」となる。言い換えると、「部下の育成こそが管理者のミッション」である。IBM では、育成するのは、人事部門や教育部門ではなく、現場と部下と接しているマネジャーの仕事ということである。ただし、学ぶのは部下本人であり、管理者の仕事は、部下が学ぶ環境を整えてあげるといこともできる。

JTB 法人東京のコミュニケーション事業部は、マーケティングやプロモーション、イベント等の専門家の集団で構成されている。サービス内容の変化や高度化に合わせて、約 30 人の事業部のメンバーには中途採用も多く、航空会社や外車の販売店、大学院卒の外国人というように入社してくる人も多彩である。そのため事業部長の役割は、彼らが活躍できるフィールドを整えるだけということになる。月一回の全体ミーティングでも、事業部長が気をつけているのは、自分の思いをはっきりと伝えることと、全員がやっていることを相互に理解することぐらいである。

図表 4-II-1 管理スタイルのパラダイム・シフト



部下へのエンパワメントがなされ、部下が自分で仕事を進めるようになると、マネジャーの役割は、部門のビジョンや事業の方向性を提示することになる。IBM では、この方向性の提示がマネジャーの大事な役割であり、この方向性をきちんとつくれる上司とそうでない上司では、自ずと部門の目標達成度を違ってくるということである。

(4) 会社の基礎教育の重視

年功制や終身雇用といった言葉で代表される従来の日本型経営論では、学卒者が入社してから数年に及ぶ新人期の教育は、その後の会社生活に順応していき、職場にある仕事の技能や熟練を身につけていくという点で重要であった。この新人教育は、新入社員の採用抑制もあり重視されない時期もあったが、ここの所再評価の動きが強まっている。その要因として、既に述べている社員の自立化や知識労働者の増加が影響している。つまり、本人の裁量で仕事をする、専門家として知識やサービスを提供する、仕事やビジネスを自らの手で創る、教育は会社から与えるのではなく自分のキャリア志向や適性等を勘案して自分から学んでいく、といったことがその会社の一人前の社員としての仕事の基盤になるのである。そのために、まず最初に会社の価値観や行動規範を体得する、会社固有の仕事のやり方を理解する、言い換えると、所属した会社で一人前となる基礎力を形成するのである。この基礎ができれば、それを前提にその人の個性を発揮して独自のものを創ればよい。また、より現実的なキャリア・プランを描くことも可能となる。

三井物産では、最近若手に関しては年功的な資格制度に戻し、今まで3年であった基礎教育期間が9年に延長されている。この間に、業界や国、仕事の内容が異なる2部署・2業務を最低限経験することになる。この期間を経て、10年目以降の自分の仕事の領域を決めることになる。狙いは、将来のリーダーとして必要な基礎知識や基礎能力、仕事の基本をしっかりと体得することと、会社の価値観を刷り込むことにある。三井物産の社員として基本的な「型」を身につけてもらうことに主眼があり、この型があると将来主体的にビジネスを創ることも、自分独自の方法を編み出し発展させることが可能になるからである。

中外製薬では、2007年より係長クラスの人が「OJT コーチ」として新入社員の教育を担当する制度を開始している。同社の業務では、常に非定型的問題処理能力等の高度なビジネススキルが求められるという背景があり、これらのスキルは先輩や上司の経験則を伝授してもらうだけでは不十分ということがある。OJT コーチのミッションは新入社員の早期戦力化を図ることにあり、3年後には担当する社員が「配属部署の専門業務において自律できる」人財に育てあげることがゴールとなっている。

(5) 高度な組織形態による人材の活用

(2)の多様なメンバーによる集団の革新性の所で述べたが、ピラミッド型の公式構造には、革新を導いたり、高度・複雑な要求に応えようとするには限界がある。この限界を克服するための組織形態が工夫され、導入されている。一つは、二重組織と呼べるもので、既存の公式組織にもう一つ組織をかぶせる形のものである。中外製薬のライフサイクル・チームがこれに該当する。メンバーは、多くが本来業務と合わせてチームの仕事も二重に行うことになる。それにより、新たな組織的機能を付加して、従来の限界をカバーしようとするものである。もう一つは、マトリックス組織である。これは、既に多くの会社で採用されているものである。異

なる2つの機能を同時に満たそうとする形態である。例えば、販売や開発といった職能の要求と、顧客別の要求を同時に満たそうとするものである。知識や情報が高度・専門化するほど、それに応えるために必要になってくる組織形態である。人材をマトリックスの形で活用しないと、ビジネスの要求に応えられなくなっているといえよう。

ファイザーは、「マルチプール制」というマトリックス組織を採用して、医師に医薬情報を提供するMRの活動を効率化している。医師向けの薬剤は、効き目、副作用、薬の総合作用等1つの薬剤について情報量が多く、高い専門性が要求される。ファイザーでは、その上に複数の新薬の投入が予定されていたために、1人のMRでは対応できないことが予想され、マルチプール制への移行に踏み切った。循環器、感染症、中枢神経系といった領域別に組織を分け、MRはそのうちのどれかに属する。領域を縦軸とすると横軸に病院が入るマトリックス体制にしたのである。各病院には、領域から集められたMRがチームとしてあたることになる。MRの数が増えることになるが、このマルチプール制でメーカーに求められる専門性をもった情報提供というミッションに応えようとするのである。

2. 事例研究から導かれる人間力

本章の前半では、現代の組織や人材に求められるものとして俊敏性について言及した。俊敏性の下では、専門知識や情報が、顧客や外部のパートナーと接している組織の下位に存在しているし、権限もその現場に委譲されている。そして、必要な資源や情報の交流ができるように組織も柔軟で並行的になる。その中では命令や統制は後退し、現場の人たちの自立的な行動が前提になると述べた。これまで述べた8社の事例から浮かび上がってきた5つの実態は、この俊敏性の特性と符合するといつてよいであろう。

今、会社のコア人材に求められていることは、より高い価値を提供する、あるいは価値を生み出す仕事に従事することである。価値を生まない定型的な業務は、アウトソースする、シェアードサービスのように集約化してしまうということで徹底的にコスト削減が図られる。価値を生み出すことは、前例や正解が既にありそれを適用するというのではなく、課題を自ら発見・設定し解決策を自分たちで試行錯誤しながら創りあげていくという性格のものである。組織やマネジャーの管理スタイルもこういった活動を可能にしたり、促進するものになるといえる。

結局、「人間力」というのも、こういった背景の中で求められるものとなってくる。事例研究から導かれる「人間力」として次の6つをあげたい。(1)から(4)までは、第一線で価値を生み出す社員の間力であり、(5)と(6)はミドル・マネジャーの間力である。

(1) 対話力

他のメンバーと協創的な関係でアイデアや見方を自由に交換して、参加者間で共有の意味や望ましい姿をつくりだす力のことである。前提として、誰でも良いアイデアをもっており、そ

それを寄せ集めれば良い解決策が見つかるということがある。創造や革新を阻害するものとして、人間のもつ「思い込み」や「慣習」、「かつて成功して正しいと信じているもの」等がある。これを破壊しないと、異なる新たなものに意識は向かない。「思い込み」を気づかせる、ということも対話力は可能にする。また、対話力が高いと、問題の本質に行き着くことができる。問題の本質が見つかり、取り組むべき課題は何か、抜本的対策は何かを決めるのは容易になるという効果がある。

(2) 経験学習力

ビジネス環境の変化が大きくまた早くなるほど、古い知識や手法を捨て新たなものを習得しなければならない。つまり、学習しなければならない。学習の頻度が多くなるほど、学習力が問われてくるといえる。高い学習力があれば、学習が促進されるからである。

この学習状況を見ると、前例や過去の良いやり方が通用せず、新たに良い方法を発見しなければならないことがともなう。結局、実験のように仮説をたててそれを実行して、結果を検証して仮説が正しかったか、誤っていたかを確認する。仮説が実証されなければ、再度次の仮説をたて実験を繰り返し、正しい解を発見するまでそれを続けなければならない。この実験のサイクルは日常の仕事の中で回していかなければならない。

つまり、経験学習力とは、仮説－検証のサイクルを回して経験の中から学習していく力のことである。

(3) 異分野連携力

これは、異なる分野・部門の人と協働して成果を出す力のことである。こういった異分野の連携が革新や創造性の源泉になる。ただし、異分野の人との協働であるがゆえに、葛藤がふつう発生する。それを克服していくことが異分野の連携では重要な条件となる。対話力やリーダーのファシリテーション力が組み合わされることにより、この異分野間の連携力も高まるであろう。

(4) 会社基礎力

会社の価値観や仕事の特質を体得し、実践する力のことである。会社において専門知識を使って自由に仕事をしたり、新たな価値の創造にともないがちな未開拓の分野を切り拓くといった活動では、個人の探索や裁量に任される、あるいは多数の顧客や事業の関係者と関係を持ちながら仕事をするようになる。その場合には、会社の価値観や倫理観といった会社の基軸から離れないことが必要である。こういった価値観・行動規範や会社の独自の仕事の進め方といったものを会社の基礎力とすると、これは入社してから早急に習得しなければならないものである。この会社基礎力があれば、一人前として自立的に行動できるし、価値観を実現する方法を創り出したりすることができる。また、基礎力がしっかりしていれば、その上で社員の個性を

発揮したり、状況に応じた応用力を発揮することができるようになる。

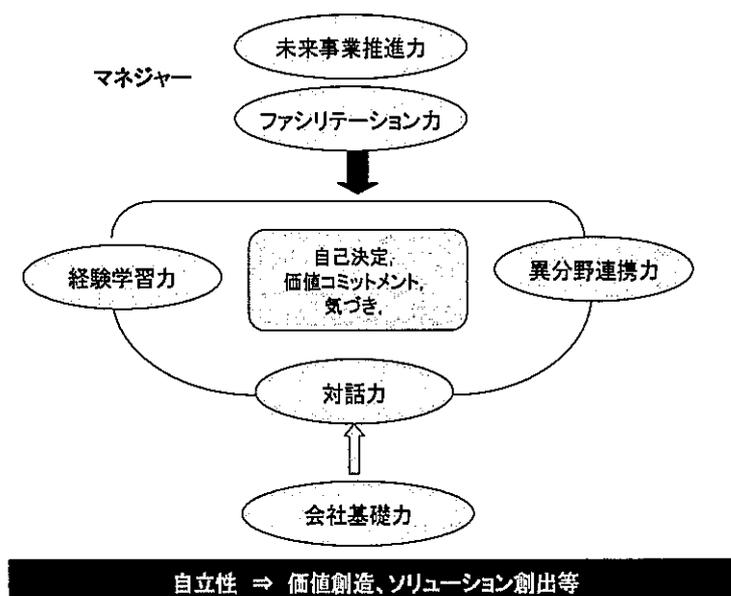
(5) ファシリテーション力

部下が自立的に行動するようになると、マネジャーの役割は、一人ひとりの部下を動機づけて、潜在能力を発揮するように仕向けることになる。部下のやる気を起こさせ、育成することがマネジャーの主たる仕事となるといえる。そこでは、マネジャーは指示を出したり命令するというのではなく、本人に気づきを与えて、自分から行動を起こすのを支援するという立場になる。ファシリテーションするのである。つまり、部下に気づきを与え、動機づけや学習を促進する力であるファシリテーション力が重要になってくる。

(6) 未来事業推進力

これは、3～5年先の挑戦的な事業像を描き、周囲の人を巻き込みそれを実現する力のことである。これは部門長や事業部長クラスに主に求められる能力といえる。マネジャーには、過去の人たちが築いた延長線上で事業を進めるのではなく、部門のあるべき姿を描き、それに向けて部門をストレッチさせることが求められる。部下の価値創造も、こういった部門の目指す姿が明確になることにより促進される。挑戦的な事業像の実現には、部門の部下ばかりでなく関連する部門のマネジャーや社員に協力してもらわなければならないこともある。こういった多くの人たちを巻きこみながら、自分の描く事業像を現実化していく力が部門長クラスには要求されるといえよう。

図表 4-II-2 人間力をめぐる関係図



図表 4-II-2 は、今まで述べてきた人間力についてまとめたものである。自立性の下で価値創造やソリューションの創造等が求められる状況にあることを前提としている。入社後のキャリア初期に会社基礎力を磨き 1 人前として活躍できるようになる。そこでは自己決定や価値へのコミットメントが人材の重要な条件となる。異分野のメンバーと連携して、創造的な行動をとるには、人間力として、異分野連携力や対話力が必須となる。また、新規性が高く、また複雑で専門性を要し正解がない、といった性格をもつ仕事では、既存の教育プログラムでは対応も難しく、経験学習力が重要な人間力となる。

ミドル・マネジャーは、部下の自立的な状況に対応するようにファシリテーション力が管理の主要な人間力になる。部下へのエンパワーメントが進むにつれ、マネジャーには未来事業の推進力が重要な人間力になってくる。

-
- i ゴールドマン, L., 他, 1996, 『アジル・コンペティション』, 日本経済新聞社, p.67
 - ii ゴンヤール, S., 2001, 『「個」を活かす企業への進化プロセス』, Diamond Harvard Business Review, Jan, p.134
 - iii 同上, p.134
 - iv 日本経済新聞社編, 2002, 「松下 復活への賭け」, 日本経済新聞社, p.27,28
 - v マキナニー, F., 2007, 『松下ウェイ』, ダイヤモンド社, p.191
 - vi カルロス・ゴーン, 2001, 『ルネッサンス』, ダイヤモンド社, p.172
 - vii Barney, J. 1991, 'Firm resources and sustained competitive advantages.' *Journal of Management*, 17(1), p.112
 - viii 金田秀治, 近藤哲夫, 2007, 『トヨタ式ホワイトカラー革新』, 日本経済新聞社, p.236
 - ix Amabile, T.M., 1988, A model of creativity and innovation in organizations, In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167, JAI Press.
 - x フロリダ, R., 2008, 『クリエイティブ資本論』, ダイヤモンド社, pp.113-126
 - xi 対話 (ダイアログ = 'dialogue') は、ギリシア語の 'dialogos' が語源となっている。'dia = through', 'logos = words or meaning' を意味する。したがって、ダイアログとは、そもそも人々の間で意味が自由に行き来する状況をいう。ダイアログの結果として、参加者間で意味の共有がなされることになる。それに対して、議論は、参加者が述べる見解を分析したり解剖することが目的であり、そこにはたとえ勝ち負けを争うピンポン・ゲームのような性格がある。つまり、自分の見解を集団に受け入れさせようとするものである。
 - xii 物理学者のレグ・レバエンスが 1940 年代に英国の炭鉱業界で最初に導入されたといわれている。その後欧州に広まった。80 年代に米国に伝わり、GE の経営幹部の研修で使用され、その成功によりワークアウトにも適用されることになった。集団で問題解決と学習を同時に行う手法である。ある課題を設定し、4~8 人の集団でコーチのリードの下解決策をつくり、実施して、そこから学習をするプログラム。特徴的なことは、コーチは教えたり、答えを与えるのではなく、質問を通して気づきを与えたり、対話をリードする。また、集団のプロセスや解決策の実施結果を振り返り、そこから学習することに特徴がある。

第5章 “人間力”のフレームとわれわれの提言

内藤 洋介

I. “人間力”のフレーム

1. “人間力”が重視される背景

近年“人間力”が重視されるようになった要因は、大きく3つの要因があげられる。

第1は、人材を供給している教育界側からの要因である。1989年の学習指導要領の改訂から、知識等の記憶に偏重した学力重視から、生きる力を支える体力、人間性、モラル等を含むバランスのとれた人間力を重視した考え方が強まってきた。従来、学力は「読み、書き、算盤」に代表される暗記・記憶を中心とする学習を指していたが、社会のなかで人間として生きてゆく力は「職業生活」、「市民生活」「文化生活」の3生活活動領域で学習する「人間力」が重視されることになる。人間力重視の考え方は、すでに教育改革のなかで高等学校等で導入されている「総合的な学習」や、企業に学生を派遣する高校生の「インターンシップ」等の科目が重視され始めたことからもうかがい知ることが出来る。

第2は、人材の需要側からの要因として、社会、とくに企業から“人間力”を強化する要求が高まってきている点があげられる。近年、大学等教育界だけでなく、企業内でも日本語力や数理的能力、PC操作や英語等の語学力等の基礎学力低下が指摘されている。また、従来日本的経営の強みであった組織力、チーム力等の基盤となる組織人としてのビジネスマナーやコミュニケーション能力の不足も指摘されている。また、企業の反社会的行動や社会倫理性に欠ける行動が一部の社会人や企業にみられるが、社会人・組織人としての“人間力”の充実を求める指摘が企業や社会から出されている。近年のこのような動きも、社会人の基礎力としての“人間力”の充実を求める要因となっている。ただし、企業側からの要求は、単に学力低下や知識不足を解決すれば良いというものではない。社会人としての基礎力や、社会や環境変化に対して問題を発見し、問題解決する能力や、組織やチームで仕事をしながら組織人としての役割期待に応えられる人間力の発揮等を企業は求めている。

第3は、第2章でも指摘しているように、日本経済は労働力不足経済への移行に伴い、“人間力”を充実することが求められている。日本の経済は、人口の減少、労働力不足経済へと構造的変化が起こっており、人口や労働力の量的不足に対して、人間力の充実により質的充足を図ることが大きな課題となっている。

2. “人間力”の強化の提言

A：人間力をめぐる日本の動向

近年、“人間力”の必要については、2つの提言がされている。1つは、2003年に「人間力戦略研究会」から、「若者に夢と目標を抱かせ、意欲を高める－信頼と連携の社会システム－」という報告書が発表されている。この「報告書」によれば、“人間力”とは「社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力」である、と定義している。また、人間力の構成要素としては、①基礎学力や専門的知識・ノウハウ等の「知的能力的要素」、②コミュニケーションスキル、リーダーシップ、公共心、規範意識等の「社会・対人間関係力的要素」、③意欲、自分らしい生き方や成功を迫及する力等の「自己制御的要素」の3要素があげられる。また、人間力を強化していくための方法について政策提言している。本「報告書」は、内閣府に設置された委員会から出されたものであるが、職業生活面、市民生活面、文化生活面から総合的にバランスを持って人間力を高めることが提言されている。

第2に、2006年に中間取りまとめの「報告書」が、「社会人基礎力に関する研究会」から発表されている。「社会人基礎力に関する研究会」では、「組織や地域社会の中で多様な人々と共に仕事を行っていく上での必要な基礎的な能力」を「社会人基礎力」と定義している。「社会人的基礎力」は、①思いやり、公共心、倫理観、基礎的なマナー等の「人間性、基礎的な生活習慣」をベースとして、②読み・書き・算盤等の小・中学校段階の「基礎学力」と、③仕事に必要な知識や資格などの高等教育段階の「専門知識」と、④コミュニケーション、実行力、積極性等の「社会人基礎力」、の4要素の関係性から構成されている。従来は、「学力」を測定すれば「社会人基礎力」であると評価していたが、最近では、「学力」と「社会人基礎力」の相関関係は変化しており、別々に、評価しなければならない。「社会人基礎力」の内容は、①前に踏み出す力（アクション）、②考え抜く力（シンキング）、③チームで働く力（チームワーク）の3能力から構成されている。「社会人の基礎力」は、家庭・地域社会・小・中・高段階、大学・大学院・就職・採用段階、就職後の各成長段階で育成していく必要があると主張している。

B：人間力をめぐる欧米の動向

日本における“人間力”の重視と同様に、欧米においても企業内で必要な能力として“ソフトスキル”が重視されてきた。米国においては、1980年代米国産業競争力の低下問題に対し、ジョージ・ブッシュ大統領の提案により、米国の教育の国家戦略が「SCANS レポート」（1992年）として発表された。「SCANS レポート」では、仕事に必要な能力を具体的に示し、学校教育時代から育成することが必要であると指摘している。また、IT革命により仕事のやり方が大きく変化した米国社会のなかで、IT企業や教育界の協力の下に、「21世紀スキルパートナーシップ」（2002年）が設立され、IT革命の進行のなかに、“チームワーク”の重要性が指摘されるとともに、ソフトスキルの重要性が指摘された。「21世紀スキルパートナーシップ」では、

仕事のスキルとして、①情報・メディアリテラシー、コミュニケーション能力、②考える力や問題解決力、③協働力（インターパーソナル）や自己規律力等の能力を高めることが指摘されている。

欧米でのソフトスキルの重視の流れは、IT革命の進展に伴い、仕事の進め方が変わっており、PC操作力だけでなく、チーム力（組織力）を高めるコミュニケーション能力や、問題発見・解決力、自己学習力等が、仕事を遂行する上で重視される能力となっている。このようなスキル能力の重視は、日本での人間力の重視と同じ流れであると考えられる。

3. “人間力”のわれわれのフレーム

われわれの人間力の定義は、本「報告書」のテーマが「企業経営と人間力」となっているように、企業組織の活性化、強化のための人間力強化という点に視点がある。「人間力」の第1層としては、①人間としての基礎的な生活力や人間性の基本に関わる「人間としての基礎力」の段階があり、その上の第2層としては、②組織人としての基礎力・基礎学力・専門能力から構成されている「社会人としての基礎力」があり、さらに第3層としては企業と社会の関係性の原点となる③「企業人・社会人の規範・基準」の3要因から人間力は構成されている。

われわれの人間力のフレームは、第1層として「人間としての基礎力」を置いているが、「人間としての基礎力」は、日常生活上のマナーや美的感性、基礎体力、生活の基本力、人間や社会に対するやさしさや情緒、個人の利己心と公共心のバランス感覚等の要素を重視している。これは、主として、初等・中等教育や家庭で学習することになる（図表5-I-1参照）。第1層の「人間としての基礎力」については、人間として生きる力の基本であり、高等教育や企業などの段階において、さらに一層強化・充実していく必要がある。

第2層の「社会人としての基礎力」については、高校・大学等の学校教育や、企業等で学習することになる。「社会人としての基礎力」は、「組織人としての基礎力」、「基礎学力」、「専門能力」等で構成されているが、その一部が劣化したことに気づいたら、早く補強するために学習する必要がある。また、「基礎学力」は、本来中学・高校等で養成されるものであるが、大学・企業段階でもその不十分さが指摘されており、「社会人の基礎力」の重要な構成要素の一部として補強していくことが必要となっている。また、「組織人としての基礎力」は、高等教育と企業（社会人）の段階での連携が必ずしも十分でない面があり、その要因、内容等の充実・検討が必要となっている。「変化への対応力」は、ベンチャーや起業の活性化を支援するとともに、イノベーションの大きな要因となっている。

第3層として、企業等の組織としても、個人としても、「企業人・社会人の規範・基準」の重視が求められている。企業組織としても、企業を動かすトップ、ミドル、現場における個人としても、反社会的行動や社会倫理性の欠如を露呈することのないように、企業人・社会人としての生き方の規範の確立が求められている。今日の日本企業は、木川田一隆氏が主張してき

た企業の社会的責任を企業理念の中核として企業経営の指針とすることが求められている。個々の企業人も、経営者も、高い社会的倫理性を持って行動出来るように、企業人として、経営者としての規範を確立することが求められている。

図表 5-I-1 人間力のフレーム

【第3層：企業人・社会人の規範・基準】

企業人・社会人の規範・基準
1.法令順守の知識と意思
2.公共心の育成
3.モラル、社会倫理性、生き方の規範の確立

【第2層：社会人としての基礎力】

組織人としての基礎力	
1.行動力と責任感	3.チーム形成力
2.コミュニケーション能力	4.変化への対応力

基礎学力
1.読み・書き・会話の日本語力
2.数量的能力
3. PC 操作能力
4. 語学力

専門能力
1.資格・検定
2.1 分野以上の専門性
3.手法・方法・技術・技能
4. 問題発見能力と問題解決能力

【第1層：人間としての基礎力】

人間の基礎力
1.日常生活のマナー
2.美的感性
3.基礎体力
4.自律性と生活の基礎力
5.やさしさと強い意思力

II.われわれの提言

本研究会は、第1章の「検討の視点」で述べたように、近年の経営環境変化から企業経営に「人間力」が問われており、また「企業価値とは何か」が問われている。このような認識の下に、本研究会は、企業価値の極大化を図るための人間力の発揮が重要な課題であるという問題意識から、スタートしている。また、われわれの研究会の場を提供頂いた二十一世紀文化学術財団は、木川田財団とも言われており、人間性重視を経営理念の中心として追求してこられた木川田一隆氏を記念して創設されている財団である。

そこで、われわれの人間力の視点は、木川田理念の今日的意味の再確認からスタートしており、またわれわれ独自のアンケート調査や企業へのインタビュー調査を行い、さらに経営者からの「企業経営と人間力」の見解を伺い、人間力に関わる内外の動向を調査することから、以下の6点の提言を行なうことにした。

(提言1) 木川田理念と我々の調査から見た人間力のフレーム

木川田哲学の根底をなすものとして、「人間主義」「人間尊重の経営」という表現がされている。木川田理念の根底には、自由企業体制とこれを支える企業家精神の発揮があり、企業が自由でイノベティブな活動を行なうとともに、人間主義と呼ばれる「人間尊重の経営」を企業や経営者だけではなく社会の各層が重視することを木川田氏は強調している。

われわれの「人間力」の根底は、木川田理念の「人間尊重の経営」を今日的テーマのなかに受け継ぐことであり、第2章の「日本企業の経営環境」の分析から結論付けられ「人」の力を活かす経営が人間尊重の経営である。我々の人間力の第一層（ベース）を形成する「人」の力を活かす経営では、①「ハイブリッドな新日本型雇用、人材育成モデルの開発」を、②「女性の力を活かす経営」を、③「多様性（ダイバーシティ）を受入れる経営を目指す」ことを、提言している（提言2）。

ついで、われわれのアンケート調査から「トランスアンビット企業(Trans-ambit Company)」(トランスアンビット企業については第3章参照)に注目して、トランスアンビット企業のミドルマネジャーに求められる人間力を分析している。トランスアンビット企業のミドルマネジャーとして求められる人間力は、①本質を見極める、②社会的存在を認識する、③柔軟性のあるシナリオを描く、④知恵や知識の経験を融合する、の4点であることを提言している（提言3）。

木川田氏の経営理念の柱の一つが世界経済との協調、日本企業の国際化であり、先見性を発揮した国際派の経営者でもあった。現在の日本経済・企業の中には、いまだに国内と海外、業界等の間に壁を強く意識した考え方がある。第3章のアンケート調査からも、「壁を越えた活

動をする企業群を「トランスアンビット企業」と定義し、それを実現することを提言している。

ミドルマネジャーに関して、われわれはアンケート調査以外に第4章のインタビュー調査からも「ミドルマネジャーの人間力」を提言している（提言4）。インタビュー調査のミドルマネジャーの人間力は、①アップタウン型ミドルから、未来事業構想型ミドルへ、②牽引型ミドルからファシリテーション型ミドルへ、③業績志向ではなくリーダー型のミドルマネジャーの登用・育成を、等の3点を提言している。

また、第4章のインタビュー調査から、現場人材の人間力の資質として、①入社からのキャリア初期において会社基礎力を磨くことが欠かせない、②入社後の初期教育が重要であり、OJTや異動による複数の職務経験による育成の復活を、③価値創造においては新たなチームワーク力、つまり異分野の人間と協働する異分野連携力が欠かせない、④価値創造においては、メンバー間での共創が必要であり、そのためには議論型のコミュニケーションから対話型コミュニケーションが基本になる、等4点を提言している（提言5）。

以上のミドル・現場の人間力に加えて、今日求められている経営者の人間力として、①理念追求型経営者、②調整型経営者、③革新型経営者、④社会的責任重視型経営者の4点を提言している（提言6）。経営者の人間力の提言は、木川田一隆氏の経営理念の中心から学んだものであり、今日の経営者の人間力としても強調されるべきものである。

次頁の図表5-II-1のように、「われわれの人間力のフレーム」は、木川田理念の中心テーマである「人間重視の経営」（提言2）から、木川田理念の「経営者の人間力」（提言6）までの流れの中で構成されている。また、その中間に、「ミドルマネジャーの人間力」としては、1つにアンケートから「トランスアンビット企業のミドルマネジャーの人間力」（提言3）と、インタビュー調査から「ミドルマネジャーの人間力」（提言4）を位置付けている。さらに、インタビュー調査から、「現場人材の人間力」を提言5としている。

図表 5-II-1

われわれの人間力のフレーム (提言 1)

(5) 経営者の人間力 (提言 6)

- ① ビジョナリー・リーダーシップ(理念追求型経営者)
- ② バランス重視型経営者(調整型経営者)
- ③ 企業家精神とイノベーション重視(革新型経営者)
- ④ 社会性の追及と高い社会倫理性(社会的責任重視型経営者)

(2) トランスアンビット企業の
ミドルマネジャーの人間力 (提言 3)

- ① 本質を見極める
- ② 社会的存在を認識する
- ③ 柔軟性のあるシナリオを描く
- ④ 知恵や知識、経験を融合する

(3) ミドルマネジャーの人間力 (提言 4)

- ① アップダウン型ミドルから未来事業構想型ミドルへ
- ② 牽引型ミドルからファシリテーション型ミドルへ
- ③ 業績志向でなくリーダー型のミドルマネジャーの登用・育成を

(4) 現場人材の人間力 (提言 5)

- ① 入社からのキャリア初期において会社基礎力を磨くことが欠かせない
- ② 入社後の初期教育が重要であり、OJTや異動による複数の職務経験による育成の復活を
- ③ 価値創造においては新たなチームワーク力、つまり異分野の人間と協働する異分野連携力が欠かせない
- ④ 価値創造においてはメンバー間での共創が必要であり、そのためには議論型のコミュニケーションから対話型コミュニケーションが基本になる

(1) 人間尊重の経営 (提言 2)

- ① ハイブリッドな新日本型雇用、人材育成モデルを開発していくこと
- ② 女性の力を活かす経営を目指す
- ③ 多様性(ダイバーシティ)を受け入れる経営を目指す

(提言2) 「人」の力を活かす経営

(日本企業の経営の基本)

日本経済の置かれた位置を考えた時、第一に指摘できることは、これからは本当の意味で「人」を企業経営の中核として位置づけるべきだということである。

企業経営は、資本、技術、経営ノウハウ、事業モデル、人的資源などの諸要素の結合体であり、その中で何が戦略的に重要となるかは時代背景によって異なる。

これからは「人」が戦略的に重要になる。優れた人材をいかに集め、育成するかが企業の命運を左右することになる。その基本的な背景としては、以下のようなことがある。

第1は、人口減少である。日本は2005年から人口減少社会に入り、その傾向は少なくとも今後30年は変わらないだろう。人口減少社会は労働力人口減少社会である。働く人の絶対数が減る中で、企業は人手を確保することが難しくなるだけでなく、限られた人間でより効率的な職場を作っていくことが求められることになる。

第2は、グローバル化とIT化である。グローバル化やIT革命が進展すると、海外の賃金コストの低い労働力に代替できるような労働力やコンピュータで代替できるような労働力の相対的重要性は低下する。一方、日本でしかできないような労働、人間でしかできないような労働の相対的価値は高まる。日本企業はこうした相対的に価値の高まるような「人」をいかに育成していくかが問われることになる。

第3は、経済社会の成熟化である。モノ・サービスの絶対的な不足が生じていた時代には、企業の役割は特定の機能を満たすモノやサービスを提供することであった。しかし、現代においては機能さえ果たせばよいというわけではなく、企業の提供する財・サービスが消費者にどのような意味を提供できるかが問われるようになってきている。その意味を提供できるのは結局のところは「人」のアイデアであり、感性である。

「人が基本ということは、これまでも日本企業の基本理念だった」と多くの企業経営者は言うであろう。しかし、本当にそうだったのだろうか。それは、限られた範囲の人を基本としたものではなかったか。またその人材育成システムは、必ずしも時代の要請に合ったグローバルに通用する人材を輩出できていたのだろうか。

こうした観点から見て、日本の企業は次のような方向を目指す必要があると考えられる。

(1) ハイブリッドな新日本型雇用、人材育成モデルを開発していくこと

旧来型の「終身雇用・年功賃金・オン・ザ・ジョブ・トレーニング型人材育成」という組み合わせは時代に合わなくなっている。かといって、アングロ・サクソンの「流動型雇用・成果主義・外部教育機関による専門的人材育成」というモデルが最適である保証はない。日本企業は、旧来の日本型とアングロ・サクソン型の長所を混ぜ合わせたハイブリッドな新日本型雇用・人材育成システムを目指していく必要がある。

その具体的な姿はまだ定まっておらず試行錯誤の段階にある。しかし、旧来型の日本型システムも多くの企業が何とかより良い解決策を見出そうとして試行錯誤を繰り返す中から生まれてきたものである。日本企業はそうした生みの苦しみを乗り越え、グローバル化、IT革命、人口減少時代にふさわしい新モデルを作り上げていくことが望まれている。

(2) 女性の力を活かす経営を目指す

「人が基本」とは言いながらも、日本企業は女性の力を十分活かしてきたとは言えない。労働力不足時代にあって、日本の女性の就業率は国際的に見てもまだ低水準であり、これを高めていくことが求められている。しかも、日本では高学歴の女性の就業率が低い。この点を改めていくことは、企業の生産性の向上にもつながる。まさに女性は「眠れる資源」であり、労働力不足への対応の切り札である。

女性の力を活かすためには、ワーク・ライフ・バランスに配慮し、子育てと就業が両立するような環境を整える必要があるが、それは男性にとっても働きやすい就業環境を準備することになる。企業はこれを、女性社員の「福利厚生」のためのコストではなく、企業全体の成長のための投資だと考えていく必要がある。

(3) 多様性（ダイバーシティ）を受け入れる経営を目指す

旧来型の日本企業の人材育成は、新卒・男性中心の単一モデル型であった。これからは、新卒か中途採用か、男性か女性か、どのような年齢層かを問わず、または国籍をも問わない多様な人材を受け入れていくことが求められるようになる。

特に国際的な人材の活用という点では、世界的に優秀な人材の獲得競争が行われている中で、日本企業は依然として「国内の仕事は日本人で十分」と考えているようだ。しかし、これからの労働力人口の減少とグローバル化という避けがたい流れを考えると、国際的により開かれた労働市場で人材を求めていくということは、「するかしないか」の選択の問題ではなく、「いかに速く行くか」というレベルの問題となっている。

日本企業は、海外の人材も含めて、「多様性」を当然のものとした人材の育成・活用システムを築いていくことが必要である。

(提言3) トランスアンビット企業に求められるミドルマネジャーの資質

(戦略経営を革新するミドルマネジャーの人間力)

乱気流状況にも例えられる近年の経営環境の中で、企業が存続・成長を担保していくためには、経営環境の変化に適合した事業構造の設計（ビジネスデザイン）が不可欠である。同時に、そうした企業は、ビジネスデザインにマッチした組織管理体制（マネジメントデザイン）と企業統治構造（ガバナンスデザイン）の再設計を必要とする。すなわち、企業の全体構造（コー

ポレートデザイン)の再設計である。

そこで本章ではアンケート調査を通して、戦略経営を革新している企業、つまりより先進的で革新的なコーポレートデザインを再設計している企業群として、「トランスアンビット企業」を導き出した。

トランスアンビット企業の事業展開の特徴は、コアとして確立してきた市場にのみ焦点を集中した事業構造を見直し、焦点化していないあるいは副次的市場としてみなしてきた市場をも視野に入れ、統合的(グローバルな)視点に立って市場を再構築している点にある。また、従前から中心をなしてきた顧客や取引先との関係についても再考し、そうした関係を組み替えることにも挑戦している点もその特徴である。そうした企業が従来とは異なった組織管理構造や企業統治構造を具備していることはいうまでもない。

換言すれば、地球規模で市場を捉えて企業の関係性の再構築を志向し、それに適した企業の全体構造を構築しているのが、トランスアンビット企業だといえるのである。

こうして定義されるトランスアンビット企業群に求められるミドルマネジャーの資質と能力として、以下の諸点が調査結果から指摘される。

(1) 本質を見極める

トランスアンビット企業がミドルマネジャーに求める資質と能力の第一は、本質を見極められる能力である。

いうまでもなく、すべてのミドルマネジャーにとって、一連の業務の中で発生する課題を迅速かつ的確に捉えて、それら进行处理していくことは、日常的にこなさなければならない仕事である。とはいえ、日常的に発生する課題を対処療法的に処理していくだけでは、課題の根本的解決にならないばかりでなく、実施した課題解決策の間に矛盾が生じさせたり、課題解決自体が新たな課題を生じさせることにもなりかねない。とりわけ、企業を取り巻くさまざまな境界(アンビット)を超えることに伴って生み出される複雑で多様で不透明な経営環境に直面しているトランスアンビット企業では、そうした複雑な問題に直面する可能性は高くなる。

そこで、トランスアンビット企業のミドルマネジャーには、発生している個々の事象に個別に対応する能力よりも、専門的視点から根本原因を発見しそれを解決する能力が求められているのである。

(2) 社会的存在を認識する

トランスアンビット企業のミドルマネジャーには、自らを社会的存在として認識することが求められる。

トランスアンビット企業群がミドルの資質や能力として、内的インセンティブによる動機づけや良識や良心に従った行動を求めるのも、短期的利益よりも長期的利益を優先させることを求めるのも、企業の社会的公器としての存在価値を認識しているからこそである。社会の公器

としての品格を維持・強化する企業は、トップマネジメントによってのみ形成されるのではなく、ミドルの行動と意識も極めて重要な要素となる。企業が社会的存在であることだけでなく、自らが社会的存在であることと認識し行動することは、ミドルマネジャーに不可欠な資質・能力である。

(3) 柔軟性のあるシナリオを描く

トランスアンビット企業がミドルマネジャーに求める資質と能力の第三は、柔軟性のあるシナリオ策定力である。

ここでいうシナリオ策定力とは、想定される状況の中だけでシナリオを描くのではなく、不測の事態への対応をも考慮してシナリオを描く能力である。先行き不透明な経営環境の中でビジネスを切り開いていくためには、成功の確率にとらわれることなくチャレンジしていくことが必要とされる。トランスアンビット企業のミドルマネジメントには、そうしたチャレンジングな精神が求められている。

そこで、トランスアンビット企業では、成功の確率にとらわれることなく既存のプロセスを否定して「まず挑戦してみる」ことに加えて、高いリスクマネジメント能力を備えていることも求められている。想定外の事態が発生しても迅速に対応することができるのは、策定したシナリオに柔軟性があるからにほかならない。チャレンジ精神とは、根拠のない無鉄砲な挑戦をすることではなく、不測の事態への対処を織り込んだ柔軟性のあるシナリオを描いて行動することなのである。

(4) 知恵や知識、経験を融合する

トランスアンビット企業がミドルマネジャーに求める資質と能力の第四は、組織内の知恵や知識、経験を融合する能力である。

自らが創出した複雑で多様な経営環境の中で成長と存続を維持していくためには、既存の知恵や知識をそのままの形で転用しても有効に機能するわけではない。組織メンバー個人の経験や知識、経験を融合することによって、新しい知識や知恵が生まれる可能性は高まる。そのためには、他者の存在を否定し一方的な主張をするのではなく、意見や立場の違いを超えて個と個との融合を実現していくことが必要である。そこで、ミドルマネジャーには、互恵的成果をもたらす対話型の交渉力が求められる。それなくして、個人能力の総和を超えた組織力を創出することはできない。換言すれば、ミドルマネジャーには、業務を個別に捉えてそれを処理する能力というよりも、関連する情報を収集し組み合わせる能力が必要になるのである。

要するに、「グローバル化・高度情報化」によって説明される企業を巡る経営環境の変化の中で存続と成長を実現していくためには、地球規模で市場を捉え、企業の関係性の再構築を志向する先進的で挑戦的なトランスアンビット企業を志向するべきである。そして、それを実現していくためには、「本質を見極め、社会的存在を認識し、柔軟なシナリオを描き、知識と経験を

融合する」ことのできる人材、人間力の開発が不可欠なのである。

(提言4) ミドルマネジャーの人間力

8社のインタビュー調査からみたミドルマネジャーの人間力は、以下の3点である。

(1) アップダウン型ミドルから、未来事業構想型ミドルへ

日本企業では以前からミドルはアップダウン型ミドルとも呼ばれ、その役割は重要視されていた。トップと現場の間にあり、情報の上下交流を促進し組織の活力を高めることからである。戦略は明確でありそれを適切に実行することがミドルのミッションであれば、アップダウン型が適していよう。ところが、現場の人材が主体となり知識や情報を駆使して新規の仕事やビジネスの創造を行なうようになると、情報の上下交流を促進するだけでは用をなさなくなる。むしろ、求められるのは、自分が預かる部門や事業体の将来の事業構想、言うなれば戦略創造である。単なる過去の事業の延長線で自部門の事業を考えるのではなく、独自の事業構想である。現場の人材は、この事業構想をカイドラインとして仕事やビジネスの創造を行なうのである。また、この事業構想がなければ、方向性の無い価値創造となり、中長期にわたる部門や会社の業績向上には貢献しないことになる。

(2) 牽引型ミドルからファシリテーション型ミドルへ

強烈なリーダーシップで部下を引っ張る強いミドルや、模範を示すといったモデル型で部下をリードするミドル、つまり牽引型のミドルが従来のミドルの一種の理想像であった。部下がミドル管理者より高い知識や豊富な情報を持ち主体的に仕事やビジネスを進めるとなると、牽引型ミドルは機能しなくなる。ミドルとして求められるのは、指示命令をする、教えるというのではなく、部下に気づきを与え自ら改善や学習を促進させること、部下主体で展開される仕事のプロセスが円滑に進むように促進することである。つまり、部下の学習や成長を側面から支援、促進するファシリテーション型のミドルである。

(3) 業績志向ではなくリーダー型ミドルマネジャーの登用・育成を

これまで高い業績をあげるものが管理者に登用される傾向があった。会社の成長路線が確定している場合には、業績重視の任用でもよいであろう。しかし、現場の人材が知識や情報を持ちビジネスを推進するようになると、ミドルマネジャーの選抜の基準や望ましいマネジャー像は異なってくる。求められるのは、未来志向のビジョンや価値観で人をリードしたり、人材を育成することができそれにより部門の業績をあげるリーダー型マネジャーである。選抜の基準はこちらに比重がかけられる。マネジャーの育成もリーダー型人材の育成となる。360度評価のように部下や上司の評価により自己の行動を知ることによる研修、つまりマネジャーの場

合も「気づき」によるリーダー研修が必要である。

(提言5) 現場人材の人間力

インタビュー調査からみた現場人材の人間力は、以下4点である。

(1) 入社からのキャリア初期において会社基礎力を磨くことが欠かせない

一人前になり仕事の第一線で自立的にビジネスを展開していくには、会社基礎力を習得しておく必要がある。自立的であるほど、会社の基本線を踏み外さないことが求められる。また、会社が目指すものを実現に向けて邁進することも必要である。自ら課題を発見したり、ビジネスの芽を見つけるには、ガイドラインが必要である。ガイドラインのような基準値がないと、現状とのギャップである課題も発見できない。また、会社が求めないものを創造することにもなる。こういったガイドラインや基本線に該当するのが、会社の価値観やビジョン・ミッションと言われるものである。つまり、入社してからの初期キャリアの時期にこういった会社固有の価値観・ビジョンを刷り込まねばならない。価値観の体得は、それが人間の奥深い部分に入り、行動を根底から方向づけることになり、簡単にできることではない。また、同時期に複数の部門の仕事を経験することも重要である。異なる仕事を体験することにより、会社の仕事の実態を多面的に知ることになる。本人のキャリアおよび後に出てくる他部門の人たちとの共創といった面でも重要な要素になる。会社基礎力とは、会社の価値的なもの、多面的な仕事の特質を体得したものであり、将来の自立的な仕事をうまく遂行するには欠かせないものである。

(2) 入社後の初期教育が重要であり、OJTや異動による複数の職務経験による育成の復活をバブル崩壊以降、成果主義の進行や組織のフラット化により、職場で先輩や上司を通して学ぶOJTが廃れ、複数職務の経験により会社の仕事を体得することも減少していた。会社基礎力の養成のためには、OJTや異なる部門の仕事を経験することは必須である。伝統的な人材育成方法の復活である。これを推進するために、OJTリーダーの任命や計画的な異動の実施、および計画的育成のために人事部は若手社員の育成に関する情報を集め、部門や現場の活動を支援することが求められる。

(3) 価値創造においては新たなチームワーク力、つまり異分野の人間と協働する異分野連携力が欠かせない

組織の基本である階層（ピラミッド）型組織は、迅速な行動をとったり、組織に分散した知の結集や革新的な取組みをするといった要求には、明らかに限界をきたしている。プロジェクトベースの組織編成、二重組織（マトリックス組織）を採用することより新たな要求への対応

がなされている。人材も通常の業務に加えて、別のプロジェクトや仕事を担当するダブルミッションという形での仕事が増えている。そこで見られるのは、異なる職能部門の人、つまり専門知識や仕事の性格が異なる部門の人たちと一緒にチーム編成をすることである。組織の要求を効果的に満たし創造的成果をあげるには、異分野の人たちとの連携力が欠かせない。

(4) 価値創造においては、メンバー間での共創が必要であり、そのためには議論型のコミュニケーションから対話型コミュニケーションが基本になる

異分野の者が相互に交流することは、創造性を高める一つの条件である。しかし、異なる立場の者同志の接触は普通葛藤を生み出す。一種の対立関係である。対立関係のままでは共創はできない。また、この葛藤を避けるのではなく、正面からぶつかり解決していくことで新たなものが生れる。異なる分野の人たちの集団で共創をするには、対話力が欠かせない。つまり、勝ち負けが前提となる議論ではなく、相互にアイデアを交換しながら創造的なものや新たな方策を見出す力である。対話力は、同じ職場の人たちの集まりにおいても新たなものを見出そうとする時にはひつようである。価値創造の場では、対話力が基本になる。

(提言6) 今日の経営者の人間力の発揮と源泉（木川田一隆氏の理念から学ぶ）

経営トップの第1の役割は、企業価値を高め、従業員をリードし、株主や企業を取り巻く多様なステークホルダーを納得させる経営ビジョンを提示する、ビジョナリー・リーダーシップの発揮である。経営ビジョンは、具体的な経営戦略や事業戦略の立案と実施につながるものであり、また1人1人の従業員に組織に属する満足感を持たせるものである。

木川田氏は、進歩と自由の実現を追求する理想主義として、経営者の持つべき要件と考えており、経済成長、経済発展、経済的進歩が日本社会を変革していく理想であるとしてこれを追求していた。

日本経済の成長・発展期において、日本社会に進歩と自由がもたらした成果を、従業員をはじめ社会の各層に対して、具体的な社会の目標として経営者が示した。今日の経営者もまた、企業が従業員、株主、社会に貢献していくというビジョンを示すことこそ、経営者の役割である。

経営者の第2の役割は、バランス型経営者としての人間力の発揮である。経営者は企業を取り巻くステークホルダーとの間での全社・全部門の調整力を発揮することが求められている。企業組織は大組織になればなるほど重層構造が複雑化しているが、全社的・全部門的に共通のビジョン・価値観により統合されている。この共通の価値観やビジョンに基づいて、企業は統合されているが、全社的調整力は経営トップの人間力に依存している面が大きい。

木川田哲学の基本軸は、個と全体の調和、自由と秩序の調和、競争と協調のバランスであり、「個別企業本意の経営管理側の視野にとどまることなく、調和を目指した社会的視点にたつて

全体的相互関連を見通した幅広い視野をもつこと」を強調している。

今日の経営者もまた同様に、成長と安定、自由と公正、公共性と企業性等を、自社の経営の内でバランスさせて実現していくことが求められている。

経営トップ第3の役割は、社会や経営環境の変化の方向を予見して、会社組織を革新していく革新的なリーダーシップの発揮である。経営者の革新的リーダーシップは、変化や革新に対する先見的な予知力や感度に依存する面が大きく、同時に常に組織を革新していくことへの意欲や意識の高さ・強さによる面が大きい。

木川田氏は、企業のダイナミックな成長発展力の源泉としてイノベーションを重視した。イノベーションは、創造的な企業活動を推進するアントルプレヌーリシップを発揮する経営者に求めた。木川田氏の想定した企業家精神発揮の主役は、今日のベンチャー企業ではなく、大企業を組織化する大企業経営者であった。

今日のイノベーションの発揮は、大企業だけではなくベンチャー企業も大きな役割を想定しているが、組織力をベースとして大企業・大組織のイノベーションの実現力を再現することにより、より大きなイノベーションを日本社会の中に生み出すことになる。

経営トップの第4の役割は、高い社会倫理性である。近年、コンプライアンスに対する社会の関心が高まり、企業の内にも法務室や企業の社会的責任や社会貢献に関わる部門が設置されている。企業が最終的な意思決定をする時、とくに企業存続に関わる利益の確保のボーダーにあった場合、経営者の意思決定が企業の行動を決定することになる。近年の企業犯罪に近いケース等にも見られるように、経営者が短期的視野に陥ることがないように、また、自己利益だけでなく社会的な進歩の視点を持った高い社会倫理性を持つことこそが企業存続が可能かどうかの決め手となっている。

木川田氏は経営者の人間力の発揮として、経営者の社会性の認識の向上を常に求め、経営者が社会的責任を常に意識することが大切であることを強調している。とくに、木川田氏が中心的な理念としている自由経済体制は、自由な創造的活動こそが社会発展の源泉であるが、同時に経営者が自ら律する高い倫理性を担保とすることが不可欠であると考えている。自由主義体制を維持するためには、経営者の社会的責任の意識を持ち、高い倫理性を持った経営者の人間力を確立することが不可欠の要件であると考えていた

今日の日本企業の経営者もまた同様に、近年の企業犯罪や不祥事を発生させており、システムや法制度の整備も不可欠であるものの、木川田理念の根幹にある「経営者の社会倫理性」の確立が再び求められている。

資料編

I. アンケート調査票および集計結果

II. 事例研究

I. アンケート調査票および集計結果

担当 岩崎 尚人
都留 信行

1. アンケート調査票

『人間力を活かした企業経営』
に関するアンケート調査質問票

貴社のプロフィールについておたずねします。

F1. 貴社の業種は何ですか。（もっとも売上高の多いもの1つだけに○を付けてください）

- | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| 1 水産・農林・鉱業 | 9 機械 | 17 運輸・倉庫 |
| 2 建設・住宅 | 10 精密機械 | 18 放送・通信 |
| 3 食品 | 11 輸送用機器 | 19 電力・ガス |
| 4 繊維 | 12 電気機器 | 20 小売・サービス |
| 5 パルプ・紙・紙加工 | 13 鉄鋼 | 21 情報・ソフトウェア |
| 6 化学 | 14 非鉄金属・金属製品 | 22 その他 |
| 7 石油・ゴム・ガラス・セメント | 15 商社 | |
| 8 医薬品（ ） | 16 金融・保険・不動産 | |

F2. 貴社の従業員規模はどのくらいですか。（ひとつに○印）

- | | | |
|---------------|-------------------|--------------------|
| 1 50人未満 | 4 300人～500人未満 | 7 3,000人～5,000人未満 |
| 2 50人～100人未満 | 5 500人～1,000人未満 | 8 5,000人～10,000人未満 |
| 3 100人～300人未満 | 6 1,000人～3,000人未満 | 9 10,000以上 |

F3. 貴社の売上規模（連結）はどのくらいですか。（ひとつに○印）

- | | | |
|-------------------|---------------------|---------|
| 1 300億円未満 | 4 1,000億円～3,000億円未満 | 7 1兆円以上 |
| 2 300億円～500億円未満 | 5 3,000億円～5,000億円未満 | |
| 3 500億円～1,000億円未満 | 6 5,000億円～1兆円未満 | |

F4. 貴社の海外売上比率はどのくらいですか。（ひとつに○印）

- | | | | |
|--------|-------------|-------------|---------|
| 1 0%未満 | 3 5%～10%未満 | 5 20%～30%未満 | 7 50%以上 |
| 2 5%未満 | 4 10%～20%未満 | 6 30%～50%未満 | |

F5. 貴社の業界での位置づけはどのような状況ですか。（ひとつに○印）

- | | | | |
|---------|------------|-----------|-----------|
| 1 業界トップ | 2 業界で上位クラス | 3 業界中位クラス | 4 業界下位クラス |
|---------|------------|-----------|-----------|

F6. 貴社の過去3年程度の業績はおおむねどのような状況ですか。（ひとつに○印）

- | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1 増収増益 | 2 増収減益 | 3 減収増益 | 4 減収減益 | 5 横ばい |
|--------|--------|--------|--------|-------|

F7. 貴社の創業年と設立年をお伺いします。

(1) 創業年（西暦） 年

(2) 設立年（西暦） 年

<ご記入者連絡先>

会社名		電話番号	
所在地	〒		
役職		ご記入者氏名	
メールアドレス	@		

Q1. 2001年から2005年のGDP（国内総生産）の年平均成長率は、1.3%でした。2007年から5年間のGDPの年平均成長率は、どの程度になると思いますか。（ひとつに○印）

- | | | |
|--------------|-------------|------------|
| 1. ▲3%未満 | 3. ▲1%～0%未満 | 5. 1%～3%未満 |
| 2. ▲3%～▲1%未満 | 4. 0%～1%未満 | 6. 3%以上 |

Q2. 2007年3月時点で、円ドルレートは、1ドル115～117円前後で推移しています。5年後の2012年時点の円ドルレートは、どの程度になっていると思いますか。（ひとつに○印）

- | | | |
|----------------|----------------|----------------|
| 1. 80円未満 | 4. 120円～140円未満 | 7. 180円～200円未満 |
| 2. 80円～100円未満 | 5. 140円～160円未満 | 8. 200円以上 |
| 3. 100円～120円未満 | 6. 160円～180円未満 | |

Q3. 2007年3月時点で、10年物国債利回りは、1.6%前後の水準で推移しています。5年後の2012年時点では、これと比べてどのような水準になっていると思いますか。（ひとつに○印）

- | | | |
|---------------|--------------|---------------|
| 1. かなり低い水準である | 3. 同程度である | 5. かなり高い水準である |
| 2. やや低い水準である | 4. やや高い水準である | |

Q4. 2006年の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）は対前年比で0.1%の上昇となりました。5年後の2012年時点で、消費者物価上昇率は、これと比べてどのような水準になっていると思いますか。（ひとつに○印）

- | | | |
|---------------|--------------|---------------|
| 1. かなり低い水準である | 3. 同程度である | 5. かなり高い水準である |
| 2. やや低い水準である | 4. やや高い水準である | |

Q5. 2007年1月1日時点の公示地価は、全国平均で前年を2.8%下回り、15年連続で下落しました。5年後の2012年時点で、日本の地価上昇率は、これと比べてどのような水準になっていると思いますか。（ひとつに○印）

- | | | |
|---------------|--------------|---------------|
| 1. かなり低い水準である | 3. 同程度である | 5. かなり高い水準である |
| 2. やや低い水準である | 4. やや高い水準である | |

Q6. 2006年のわが国の完全失業率は、4.1%でした。5年後の2012年時点で、完全失業率はどの程度になっていると思いますか。

（ひとつに○印）

- | | | |
|------------|------------|-------------|
| 1. 2%未満 | 3. 4%～6%未満 | 5. 8%～10%未満 |
| 2. 2%～4%未満 | 4. 6%～8%未満 | 6. 10%以上 |

Q7. 日経平均株価は、2007年3月時点で16,000～17,000円台となっています。5年後の2012年時点で、日経平均株価はどの程度になっていると思いますか。（ひとつに○印）

- | | | | |
|----------------|----------------|----------------|----------|
| 1. 1万円未満 | 3. 1万5千円～2万円未満 | 5. 2万5千円～3万円未満 | 7. 4万円以上 |
| 2. 1万円～1万5千円未満 | 4. 2万円～2万5千円未満 | 6. 3万円～4万円未満 | |

Q8. NYダウ平均株価は、2007年3月では12,000ドル台となっています。5年後の2012年時点で、NYダウ平均株価はどの程度になっていると思いますか。（ひとつに○印）

- | | | |
|----------------|------------------|----------------|
| 1. 5千ドル未満 | 3. 1万ドル～1万5千ドル未満 | 5. 2万ドル～3万ドル未満 |
| 2. 5千ドル～1万ドル未満 | 4. 1万5千ドル～2万ドル未満 | 6. 3万ドル以上 |

Q9. わが国は、長期にわたって財政赤字が続いており、2007年度の国と地方を合わせた財政赤字は名目GDPの2.4%程度に達するものと見込まれています。5年後の2012年度時点で、わが国の財政は2007年度に比べてどのような状態になっていると思いますか。

(ひとつに○印)

1. 財政赤字は、拡大している	3. 財政赤字は、縮小している	5. 財政は、大幅に黒字になっている
2. 財政赤字は、横ばいである	4. 財政赤字を解消し、黒字に転換している	

Q10. 現在わが国の消費税率は5%ですが、財政再建の必要性、社会保障財源の不足などのため、その引き上げが必要だとする声が強まっています。5年後の2012年時点で、わが国の消費税率はどの程度になっていると思いますか。(ひとつに○印)

1. 5%未満	3. 5%超～7%未満	5. 10%～15%未満	7. 20%～25%未満	9. 30%～35%未満
2. 5% (現状のまま)	4. 7%～10%未満	6. 15%～20%未満	8. 25%～30%未満	10. 35%以上

Q11. 5年後(2012年頃)の企業を巡る経営環境のグローバル化の進展に関してお伺いします。次にあげた1～10までの内容は、現在と比較して5年後までにどのように変わるとお考えですか。(それぞれひとつに○印)

	1 かなりそう思う	2 ある程度そう思う	3 あまりそう思わない	4 そう思わない
1 基軸通貨は、ドル、円、ユーロの3極体制である	4	3	2	1
2 中国の経済成長によって、中国本土の金融市場における取引額(為替、株、債券)がアジアNo.1市場になっている	4	3	2	1
3 外資企業の参入によって、日本市場での競争が激化している	4	3	2	1
4 日本を中心とした東アジア経済圏が確立している	4	3	2	1
5 外国企業による日本企業のM&Aが現在より進んでいる	4	3	2	1
6 日本企業の生産拠点の海外移転が沈静化し、国内生産拠点が強化されている	4	3	2	1
7 世界経済における日本の地位が現在より低下している	4	3	2	1
8 日本企業にとって、国内市場より、海外市場の重要性が現在より増している	4	3	2	1
9 BRICs(ブラジル、ロシア、中国、インド)が、世界経済の中心的な役割を果たしているになっている	4	3	2	1

Q12. 日本国内での雇用・就業形態についてお伺いします。次にあげた 1～10 までの内容は、現在と比較して 5 年後までにどのように変わるとお考えですか。(それぞれひとつに○印)

	1. かならず増える	2. 多少増える	3. あまり増えない	4. そう変わらない
1 現在よりも多くの方が、自ら事業を起こしている	4	3	2	1
2 外国人被雇用者の割合が全従業員の半数を超えている	4	3	2	1
3 従業員の半数以上が、非正規社員（臨時社員・パート・派遣等）になっている	4	3	2	1
4 外国人のトップ経営者あるいは役員の割合が現在よりも高まる	4	3	2	1
5 中途採用の比率が、新卒採用の比率を上回る	4	3	2	1
6 年間労働時間が現在よりも長くなる	4	3	2	1
7 労働者に占める女性労働人口の割合が現在よりも増える	4	3	2	1
8 在宅勤務が勤務形態として一般化している	4	3	2	1
9 東京圏での就労者人口が、現在よりも増加する	4	3	2	1
10 60 歳以上の高齢労働者に対する労働需要が現在よりも高まる	4	3	2	1
11 自己申告や人材公募により社員の希望を重視した配置がなされている	4	3	2	1
12 男女の性差に関わりなく仕事への配置や活用を推進している	4	3	2	1
13 休業制度や勤務時間・場所の柔軟性を高めるワークライフ・バランス策を推進している	4	3	2	1

Q13. 次の事柄について、5年後にはどのような状況にあると思いますか。(それぞれひとつに○印)

	1. かなりそう思う	2. ある程度そう思う	3. あまりそう思わない	4. そう思わない
1 時間的な「ゆとり」が増える	4	3	2	1
2 余暇の過ごし方はより多様化する	4	3	2	1
3 福祉の水準は高くなる	4	3	2	1
4 動かない人が増える	4	3	2	1
5 お金を得るために働くより、生きがいを見つけるために働く人が増える	4	3	2	1
6 ゼネラリスト志向よりも、スペシャリスト志向の人が増える	4	3	2	1
7 仕事に「地位や収入」を求めるよりも、「自己実現」を求める人が増える	4	3	2	1
8 長期雇用を志向するよりも、雇用期間の柔軟さを志向する人が増える	4	3	2	1
9 子供の教育により多くの時間や費用をかける人が増える	4	3	2	1
10 国際的にみて、日本の学生の学力は低下している	4	3	2	1
11 職場での人間関係がより重視されるようになる	4	3	2	1
12 地域の活動への参加がより重視されるようになる	4	3	2	1
13 より一層競争社会になる	4	3	2	1
14 消費の中心は、好奇心を満足させるためのものとなる	4	3	2	1
15 生活は、向上し、経済的に「ゆとり」のあるものになる	4	3	2	1
16 生活は、心の豊かさや、「ゆとり」のあるものになる	4	3	2	1
17 貧富の格差が現在よりも広がる	4	3	2	1

Q14. 貴社の「事業展開」についておうかがいします。

① 現在、貴社ではどのような状況にありますか。

② 5年後には、どのようになっていると思いますか。

以下の1～19の項目について、「現在」と「5年後」ごとに1つずつ○印をつけください。

	①現在				→	②5年後			
	1 かならず思う	2 ある程度思う	3 あまり思う	4 そう思わない		1 かならず思う	2 ある程度思う	3 あまり思う	4 そう思わない
1 既存事業を強化する	4	3	2	1	→	4	3	2	1
2 既存事業と関連の深い、新しい事業を立ち上げる	4	3	2	1	→	4	3	2	1
3 既存事業とは関連性の薄い、新しい事業を立ち上げる	4	3	2	1	→	4	3	2	1
4 自社のブランドを活用した新しい事業を立ち上げる	4	3	2	1	→	4	3	2	1
5 市場や事業を絞り込む	4	3	2	1	→	4	3	2	1
6 既存技術を深掘りした製品・サービスを開発する	4	3	2	1	→	4	3	2	1
7 新規の技術を生み出して製品・サービスを開発する	4	3	2	1	→	4	3	2	1
8 製品それ自体ではなくサービスを付加することで価値を生み出す	4	3	2	1	→	4	3	2	1
9 国内市場で売上を伸ばす	4	3	2	1	→	4	3	2	1
10 海外市場で売上を伸ばす	4	3	2	1	→	4	3	2	1
11 自社技術をデファクト・スタンダードにする	4	3	2	1	→	4	3	2	1
12 自社が持つ特許を積極的に販売する	4	3	2	1	→	4	3	2	1
13 製品・サービスを生み出す新しいプロセス技術をつくり出す	4	3	2	1	→	4	3	2	1
14 情報システムを活用して、エンドユーザー（最終消費市場）との関係を構築・強化する	4	3	2	1	→	4	3	2	1
15 情報システムを活用して、取引先企業との関係を構築・強化する	4	3	2	1	→	4	3	2	1
16 産・学・官による新しいビジネスの創造を進める	4	3	2	1	→	4	3	2	1
17 国内同業他社との戦略的提携やM&Aを強化する	4	3	2	1	→	4	3	2	1
18 国内異業種・異分野の企業との戦略的提携やM&Aを強化する	4	3	2	1	→	4	3	2	1
19 海外企業との戦略的提携やM&Aを強化する	4	3	2	1	→	4	3	2	1

Q15. 貴社の「強み」についておうかがいします。

- ① 現在、「強み」はどのようなものですか。
 ② 5年後には、どのようなものになっていると思いますか。

「最も強いもの」と「次に強いもの」を、それぞれ「現在」と「5年後」ごとに下記の表から1つずつ選び、番号をご記入ください。

	最も強いもの	次に強いもの
① 現在		
② 5年後		

<選択肢>

1. ブランド・知名度・伝統力	3. 技術開発力や製品開発力	5. 組織的環境適応力	7. 価格競争力
2. マーケティング力・営業力	4. 量産技術力	6. 財務体質・資金力	8. 原材料などの調達力

Q16. 貴社の「組織」や「人材」のマネジメントについておうかがいします。

- ① 現在、どのような状況にありますか。
 ② 5年後には、どのようになっていると思いますか。

以下の1～28の項目について、「現在」と「5年後」ごとに1つずつ○印をつけください。

	①現在					②5年後			
	1 かなりそう思う	2 ある程度そう思う	3 あまりそう思わない	4 そう思わない		1 かなりそう思う	2 ある程度そう思う	3 あまりそう思わない	4 そう思わない
1 企業の理念やビジョンが社員に浸透し、共有されている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
2 実質的な意思決定はミドルではなく、トップによって下されている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
3 組織階層が少なく、フラット化している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
4 業務の多くにアウトソーシングを取り入れている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
5 在宅勤務などの多様な勤務形態を取り入れている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
6 各部門・社員へ大幅に権限を委譲している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
7 部門・階層を越えて全社的に情報を共有している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
8 全社の経営改革を推進するための、部門を越えたチーム（クロスファンクショナル・チーム）を編成している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
9 現状維持型リーダーよりも、変革推進型リーダーを重視している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
10 リスクに対して迅速な対応がとれるような体制になっている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
11 国籍を問わずに幅広い人材を採用している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
12 グループ企業間の人材の交流が積極的にすすめられている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
13 全従業員に占める非正規社員（パート、契約、派遣など）の割合が増えている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
14 新卒者よりも経験、知識、スキルがある中途採用者の比率が高まる	4	3	2	1	→	4	3	2	1
15 卓越した技術、能力を持った人材を、高額な報酬でヘッドハンティングしている	4	3	2	1	→	4	3	2	1

次のページから続く

		①現在					②5年後			
		1 かなりそう思う	2 ある程度そう思う	3 あまりそう思わない	4 そう思わない		1 かなりそう思う	2 ある程度そう思う	3 あまりそう思わない	4 そう思わない
16	フレックスタイム、裁量労働制など柔軟な勤務体制を導入している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
17	ワークシェアリングを積極的に取り入れている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
18	専門的知識、能力、スキルを重視した人員配置を実施している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
19	仕事の成果や実績を重視した制度により賃金格差が拡大している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
20	会社での女性の役割が高まり、役員や管理職への登用が増えている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
21	企業内大学・企業内MBA など独自の能力開発プログラムを重視している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
22	心理カウンセリングなどの従業員のメンタルケアを重視している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
23	定年退職後の生活設計に対する従業員の自己責任の割合が高まる	4	3	2	1	→	4	3	2	1
24	アウトソーシングや非正規社員を増やし、人件費の削減や変動費化している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
25	会社や社員の社会貢献活動が積極的に利用されている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
26	報酬としてやりがい、達成感といった心理的報酬が重視されている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
27	長年にわたる企業業績への貢献に対して支払う長期インセンティブを提供している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
28	社員を育成するのにOJTが主たる方法になっている	4	3	2	1	→	4	3	2	1

Q17. 貴社ではミドルマネジメント（課長・部長）に対して、こういった資質や能力、考え方を備えていることが望ましいと考えていますか。
以下の1～20の項目について、当てはまるものに○印をつけください。

	①	②	③	④	
		かなり不足 ②不足	やや不足 ③不足	④不足	
1	個人の能力を高めることで、企業力を高めようとする	4	3	2	1
2	正否を明確にして、相手を論破するディベート型の交渉能力を備えている	4	3	2	1
3	従来のアイデアや過去の経験をベースにした改善型創造力に長けている	4	3	2	1
4	担当する業務に直結した専門知識を備えている	4	3	2	1
5	どの部門でも通用する能力を持ったゼネラリスト型人材の育成を志向している	4	3	2	1
6	具体的な指示を出し、自らが先頭にたって、部下をリードする	4	3	2	1
7	理念や概念よりも、現実的なことを積み重ねることによって仕事を進める	4	3	2	1
8	関連する事項まで広げて情報を収集し、それを組み合わせる能力を備えている	4	3	2	1
9	人の感性や特性を重視した表現力に長けている	4	3	2	1
10	適切な情報を収集・整理し、課題解決に向けて分析を行う能力を備えている	4	3	2	1
11	与えられた範囲内で、自部門の最大のパフォーマンスを考えて実行する	4	3	2	1
12	あらかじめリスクを想定し、対応策を講じておく能力を備えている	4	3	2	1
13	既存のビジネスモデルをベースにして、新しいビジネスを生み出すことを志向する	4	3	2	1
14	法令や規則を遵守することに力点を置いて行動する	4	3	2	1
15	短期的に収益が上がることを優先する	4	3	2	1
16	自分と同じ考え方ややり方を実行する人間を高く評価する傾向にある	4	3	2	1
17	報酬や昇進などの外的インセンティブを動機づけの強い要因として認識する	4	3	2	1
18	高い成功の確率が予想されるときに挑戦してみる	4	3	2	1
19	国際的なビジネスシーンにおいて、日本の歴史や文化をベースにしなが妥協点を見出す	4	3	2	1
20	会社の業績や社会認知をあげるためのボランティア活動であれば積極的に取り組む	4	3	2	1

次ページに続く

前のページより続く

	②	① 4 3 2 1	② 4 3 2 1	③ 4 3 2 1	④ 4 3 2 1
1	組織（部門・部署）の能力を高めることで、企業力を高めようとする	4	3	2	1
2	相手と相談しながら解決策を見いだす対話型の交渉能力を備えている	4	3	2	1
3	従来のものとは全く異なる画期的なアイデアを生み出す創造力に長けている	4	3	2	1
4	特定の領域を超えた幅広い知識・ノウハウを備えている	4	3	2	1
5	特定分野に強いプロフェッショナル社員やスペシャリストの育成を志向している	4	3	2	1
6	方向性を示し、部下のモチベーションを高めることによって、部下をリードする	4	3	2	1
7	理念や概念を描き、大局的な視点にたって仕事を進める	4	3	2	1
8	現在行っている業務を中心に情報を収集し、個別的に処理していく能力を備えている	4	3	2	1
9	論理性や合理性を重視した表現力に長けている	4	3	2	1
10	適切な情報を収集・整理し、解決すべき課題の根本原因を発見する能力を備えている	4	3	2	1
11	全社的な視点に立ち、部門を超えた利益を考えて実行する	4	3	2	1
12	想定外の事態が発生しても、迅速な対応ができる能力を備えている	4	3	2	1
13	既存の事業の枠組みにとらわれず、全く新たなビジネスを生み出すことを志向する	4	3	2	1
14	法令や規則を遵守するだけでなく、企業の利益と相反しても、良心や良識に基づいて行動をする	4	3	2	1
15	長期的に収益が上がることを優先する	4	3	2	1
16	自分と異なる考え方ややり方を実行する人間を高く評価する傾向にある	4	3	2	1
17	達成感や成長実感といった内的インセンティブなどを動機づけの強い要因として認識する	4	3	2	1
18	成功の確率にとらわれず、まず挑戦してみる	4	3	2	1
19	国際的なビジネスシーンにおいて、日本文化とは異なる国や人間をあるがままの姿で受け入れる	4	3	2	1
20	会社の利害に関係なくボランティア活動に積極的に取り組む	4	3	2	1

Q18. 貴社の「コーポレートガバナンス」や「経営者像」についておうかがいします。

① 現在、どのような状況になっていますか。

② 5年後には、どうなっているとお考えですか。

以下の1～20の項目について、「現在」と「5年後」ごとに1つずつ〇印をつけください。

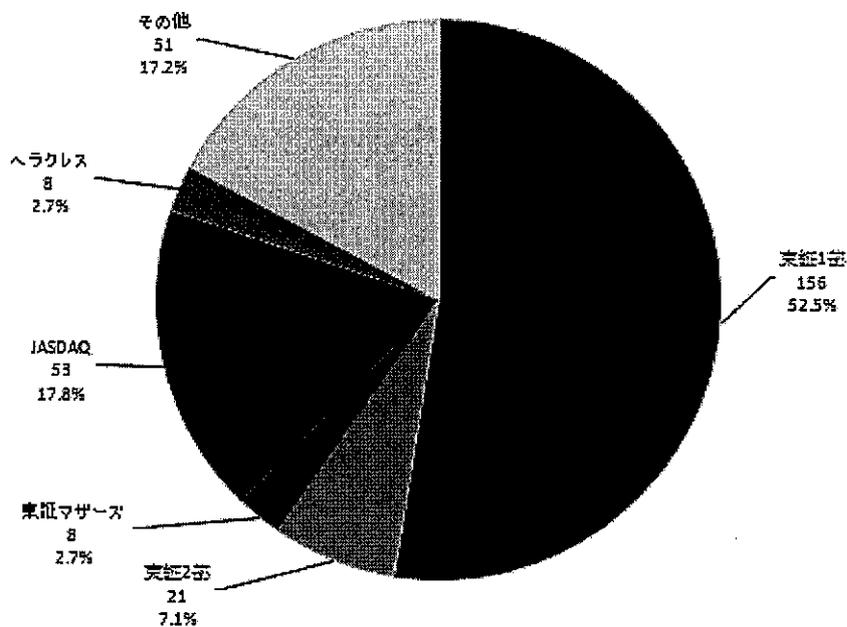
	①現在				→	②5年後				
	1 かなり そう 思う	2 ある 程度 そう 思う	3 あまり そう 思わ ない	4 そう 思わ ない		1 かなり そう 思う	2 ある 程度 そう 思う	3 あまり そう 思わ ない	4 そう 思わ ない	
1	消費者代表を経営の意思決定に参加させている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
2	株主代表訴訟を回避するための手を講じている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
3	個人投資家の声をすい上げる努力をしている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
4	機関投資家を経営に積極的に関与させている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
5	海外の機関投資家に対して、経営トップが現地で直接説明している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
6	グループ企業が完全持株会社によって統括されている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
7	完全子会社化などグループ企業間の支配関係が強化されている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
8	外資系の銀行との取引が増大している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
9	従業員持ち株比率が高まっている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
10	労働組合の経営への影響力が強まっている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
11	政府・行政の関与が強まっている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
12	地域住民が積極的に経営に関与している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
13	マスコミが経営に大きな影響を与えている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
14	法令に定める以上の情報開示を行っている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
15	株主総会が本来的な機能を果たしている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
16	内部告発制度が健全に機能している	4	3	2	1	→	4	3	2	1
17	コンプライアンスの専門組織が積極的に運用されている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
18	経営トップは自ら変化を仕掛ける改革型の経営者である	4	3	2	1	→	4	3	2	1
19	経営トップは優れた意見をすい上げて舵をとる調整型の経営者である	4	3	2	1	→	4	3	2	1
20	敵対的買収に対して対抗策を講じている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
21	委員会設置会社などの米国型統治機構になっている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
22	内部統制システムは世界標準を十分クリアしている	4	3	2	1	→	4	3	2	1
23	法的に定められている以上の環境関連保護情報が開示されるようになっている	4	3	2	1	→	4	3	2	1

2. 単純集計結果

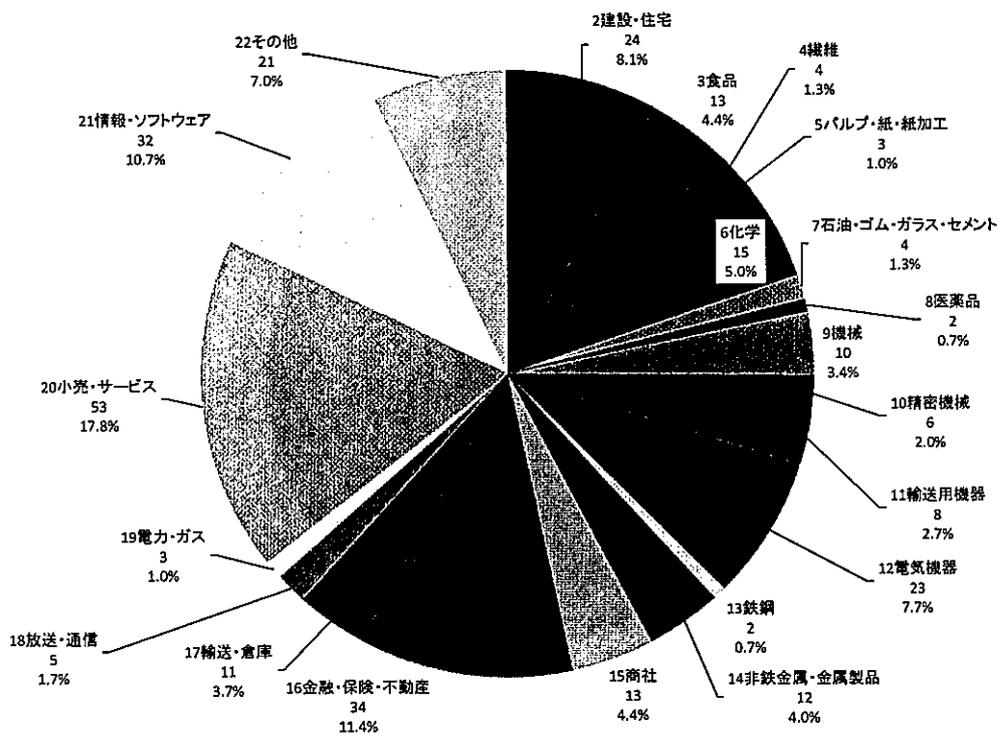
回答企業のプロフィールとカテゴリー変換

	アンケートでのカテゴリー	変更後のカテゴリー	回答数 (構成比)	有効回答
上場区分	東証1部、東証2部	東証1・2部	177 (59.6%)	297
	東証マザーズ、JASDAQ、ヘラクレス	新興市場企業	69 (23.3%)	
	その他	その他	51 (17.2%)	
業種	水産・農林・鉱業・建設・住宅・食品・繊維・パルプ・紙・紙加工・化学・石油・ゴム・ガラス・セメント・医薬品・機械・精密機械・輸送用機器・電気機器・鉄鋼・非鉄金属・金属製品	製造業企業	102 (34.2%)	298
	商社・金融・保険・不動産・輸送・倉庫・放送・通信・電力・ガス・小売り・サービス・情報・ソフトウェア	サービス業企業	175 (58.7%)	
	その他	その他企業	21 (7.0%)	
企業規模 (従業員数)	500人未満	中堅企業	106 (35.6%)	293
	500人以上	大企業	192 (64.5%)	
企業規模 (連結売上高)	500億円未満	中堅企業	128 (43.7%)	293
	500億円～1兆円以上	大企業	165 (56.3%)	

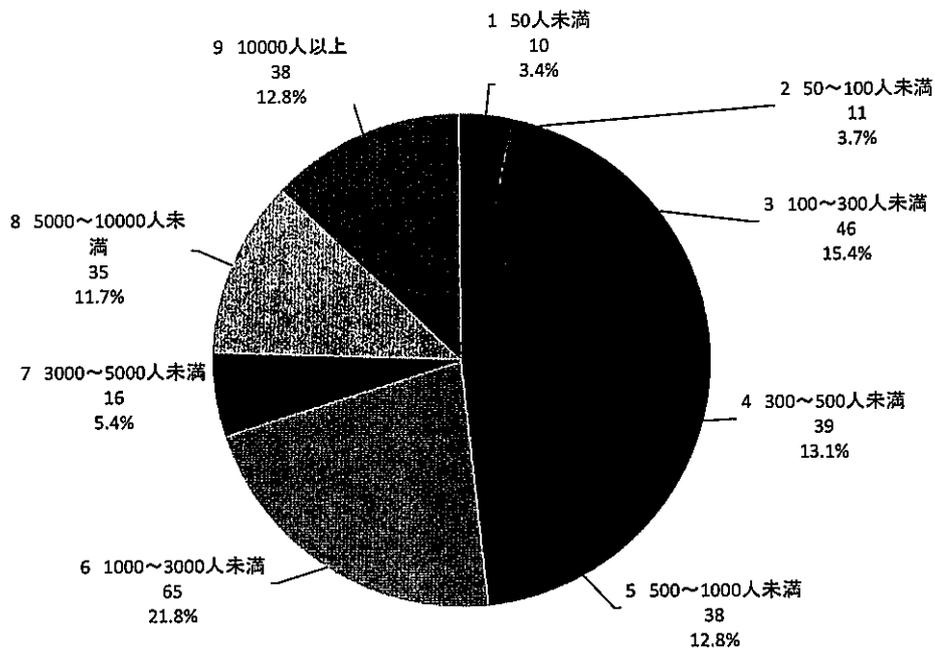
F0 上場区分



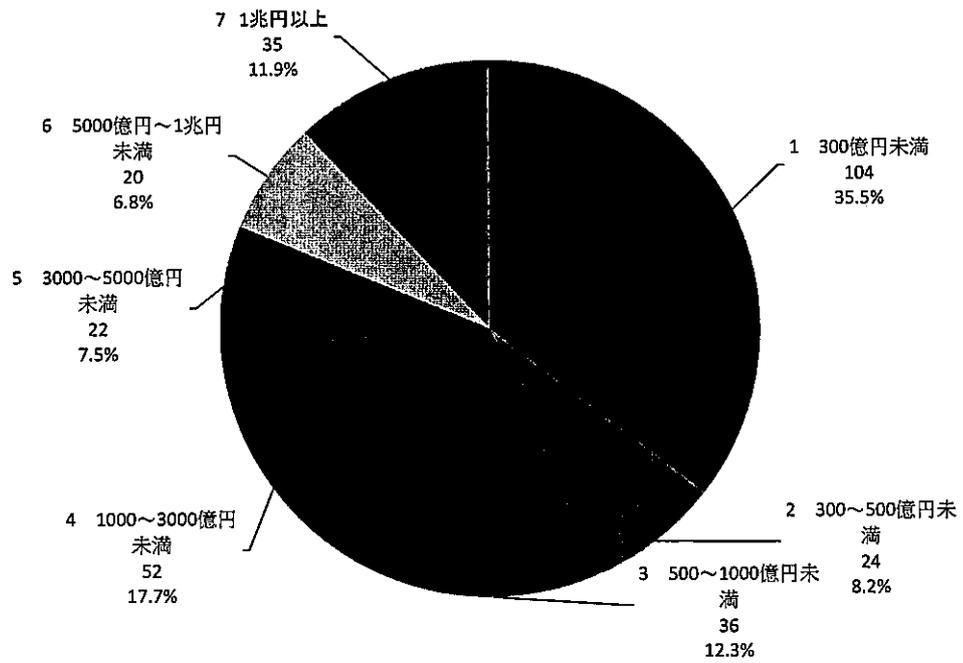
F1 業種



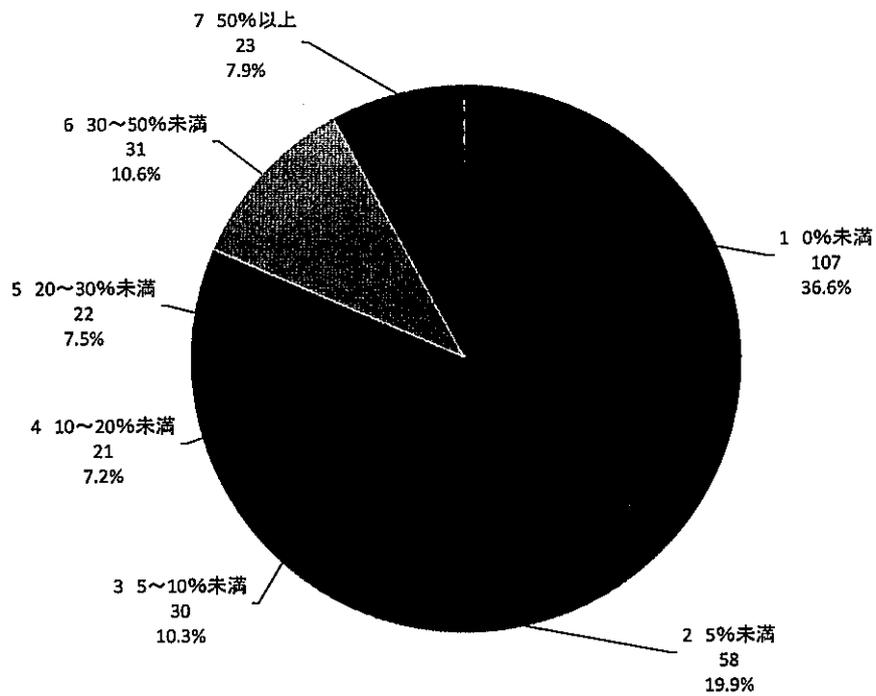
F2 従業員数



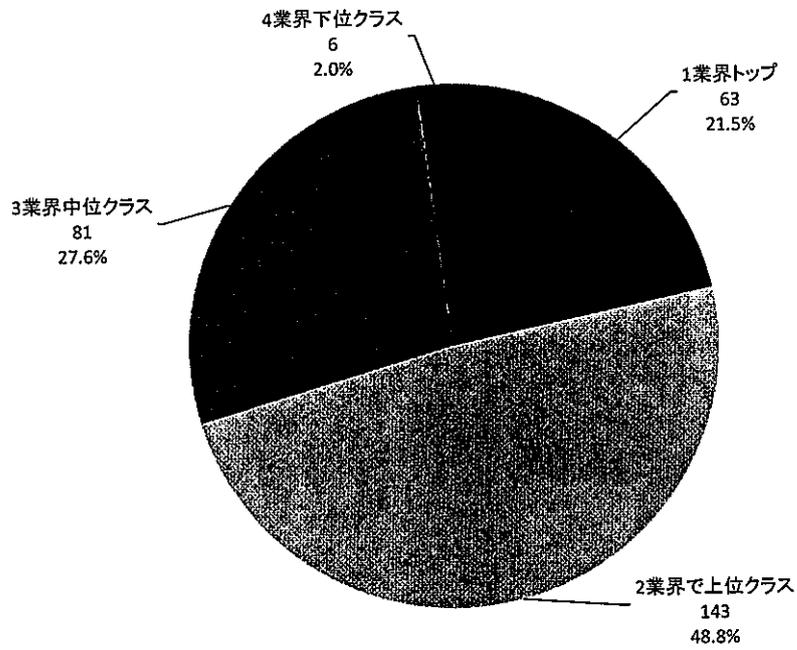
F3 連結売上高



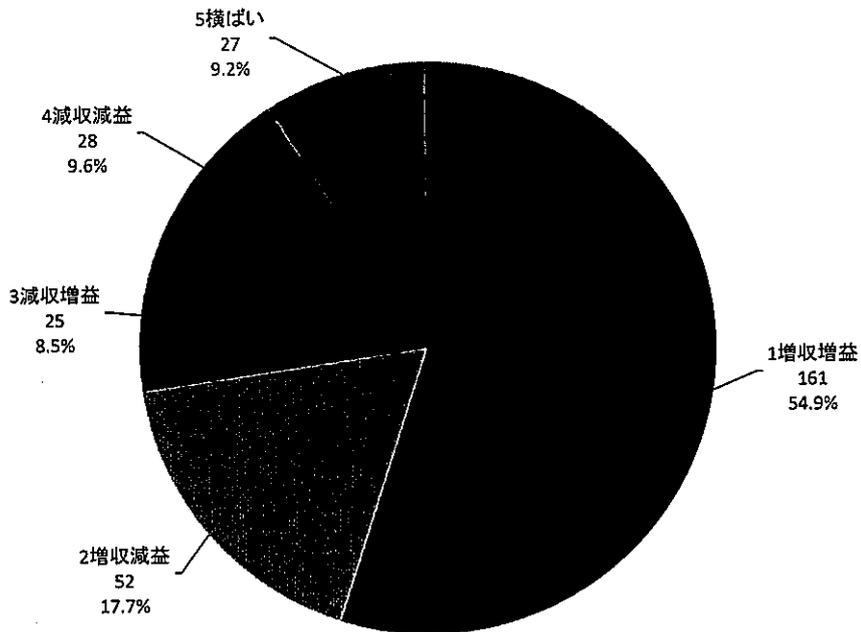
F4 海外売上比率



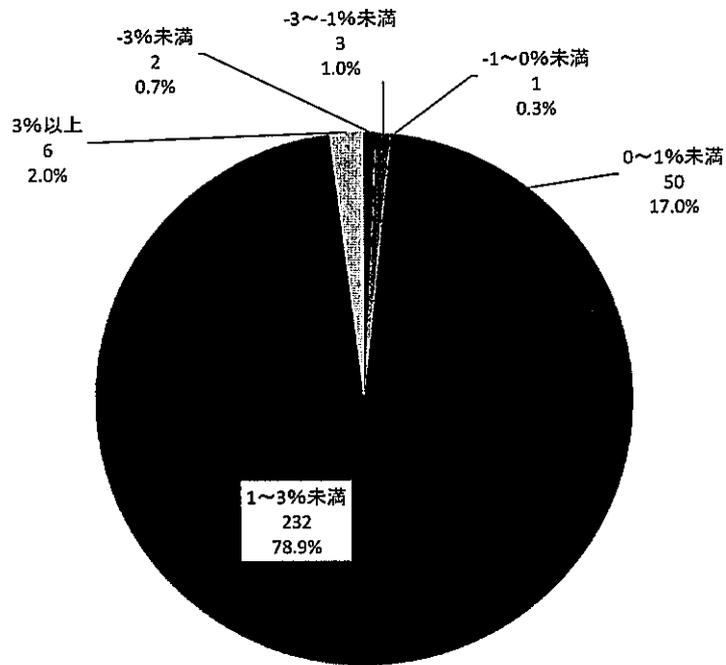
F5 業界での位置付け



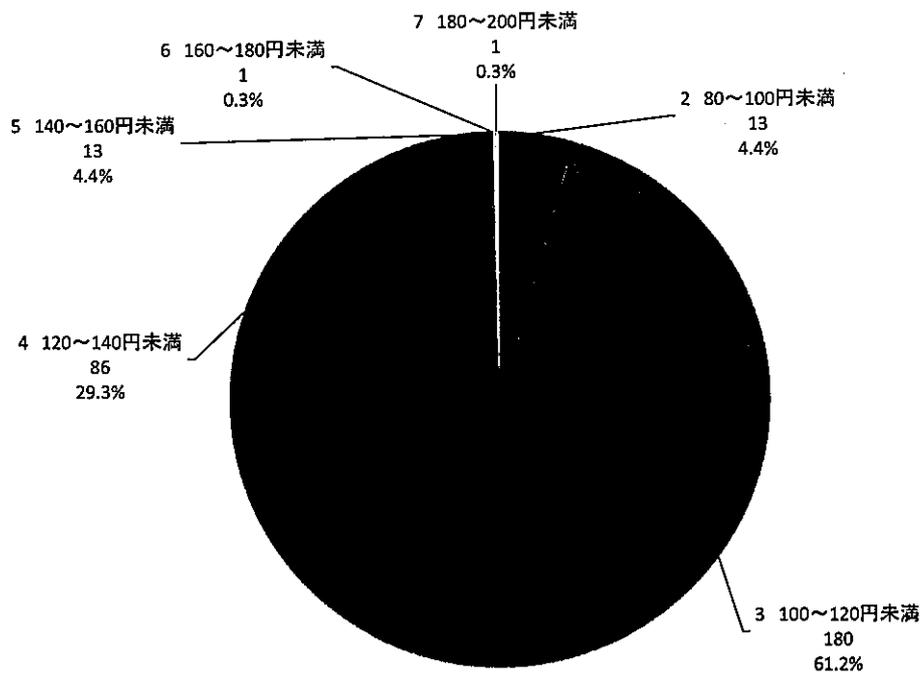
F6 業績状況



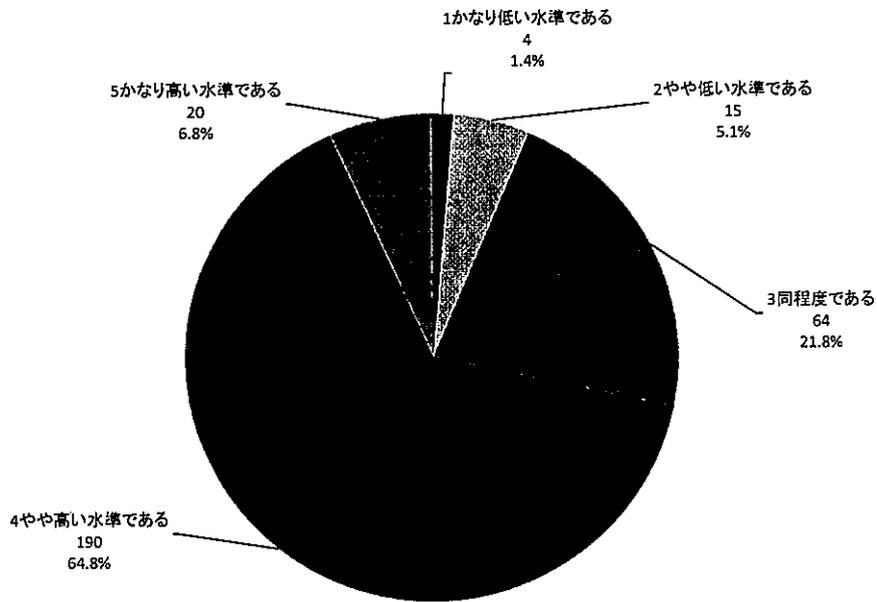
Q1 GDP 成長率



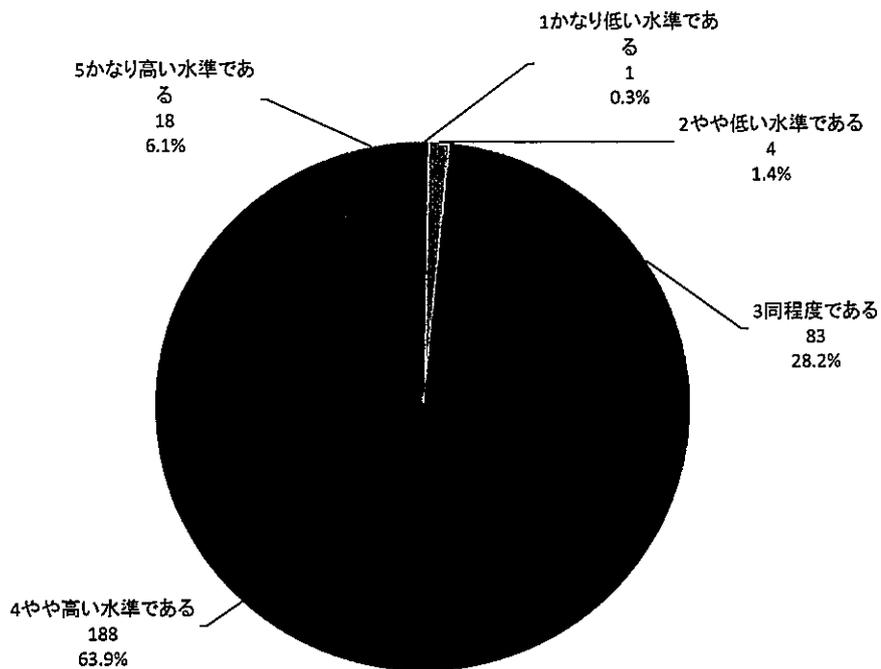
Q2 円ドルレート



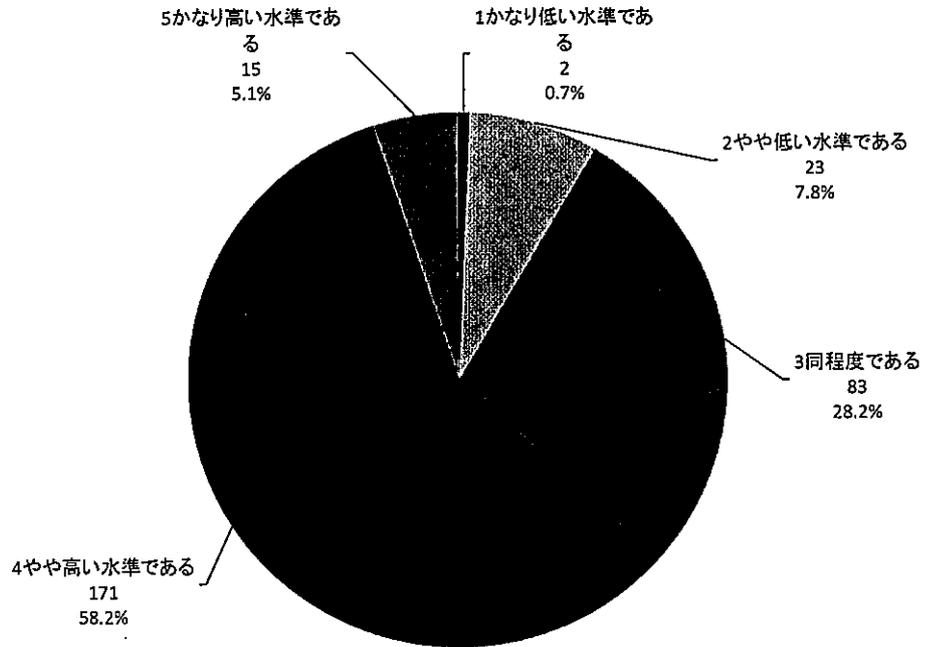
Q3 10年もの国債利回り



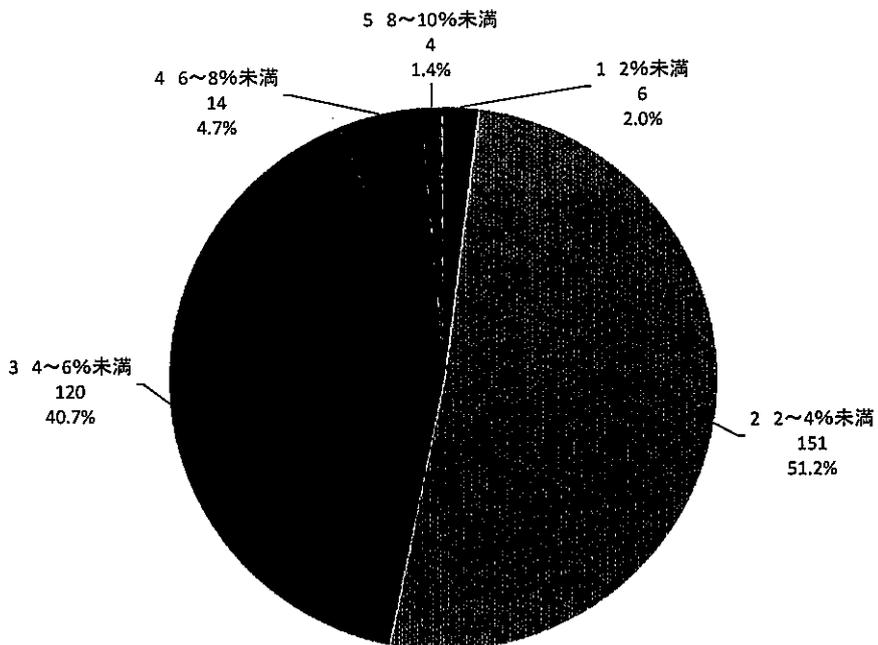
Q4 消費者物価指数



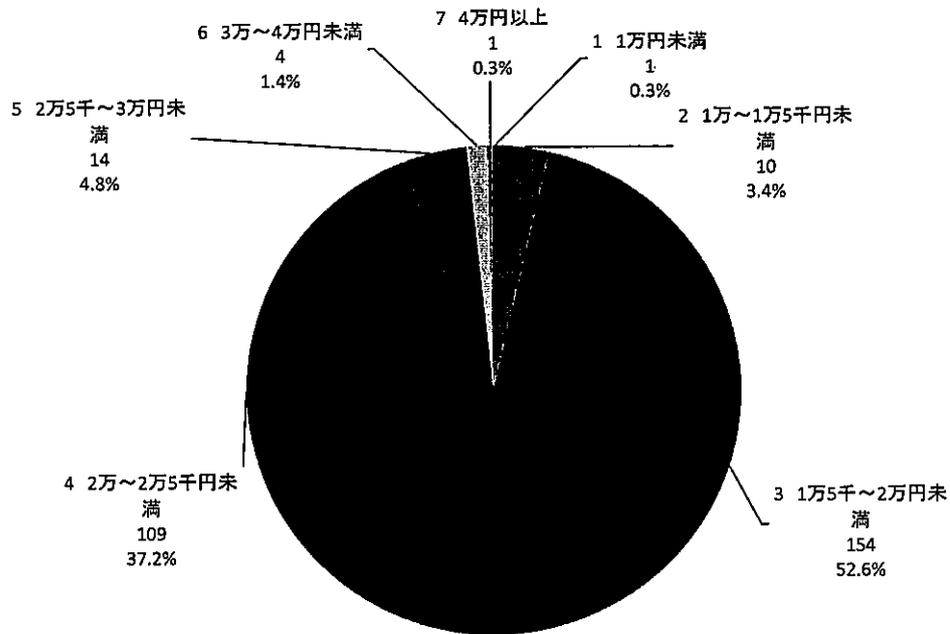
Q5 地価



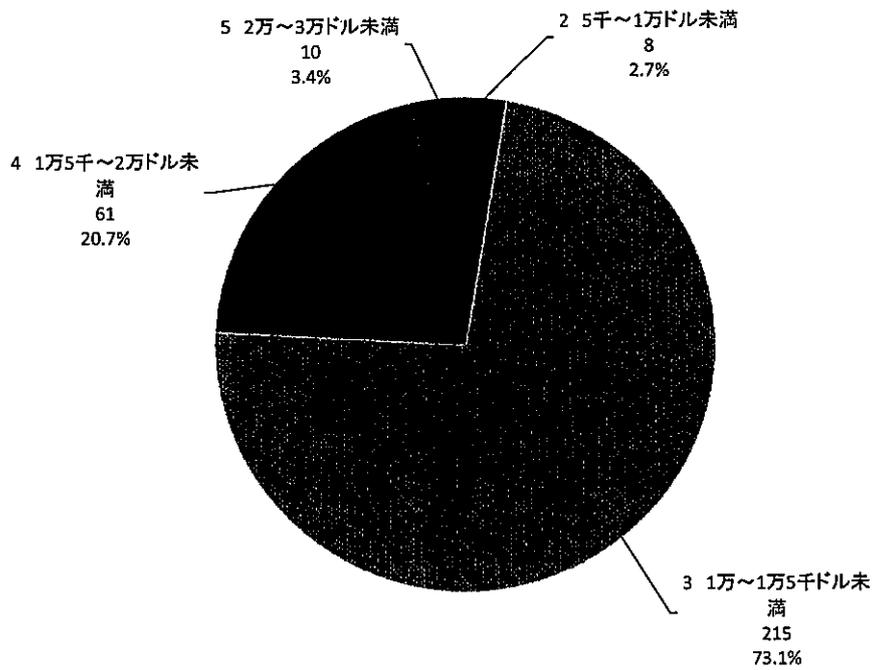
Q6 完全失業率



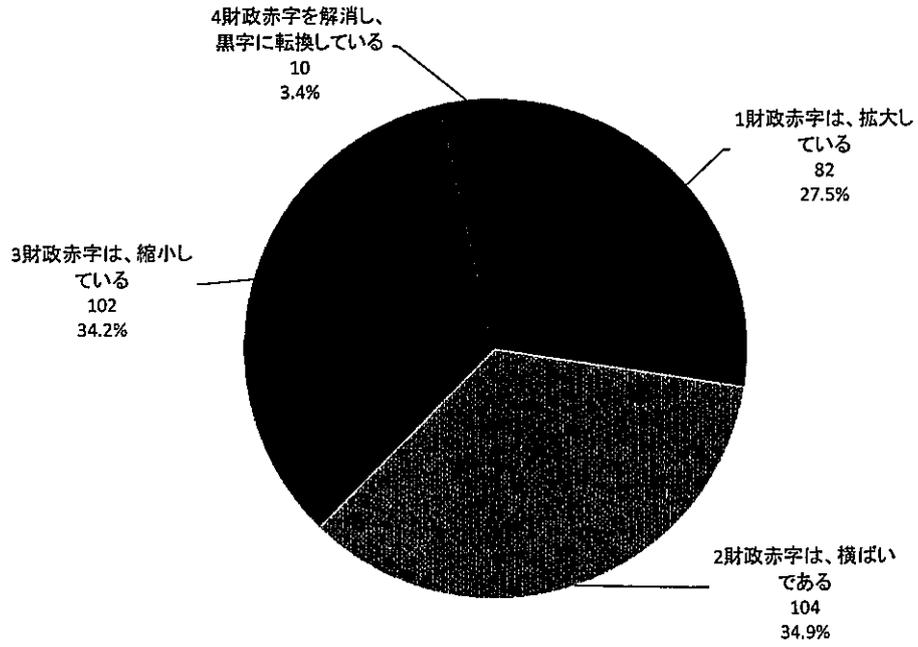
Q7 日経平均株価



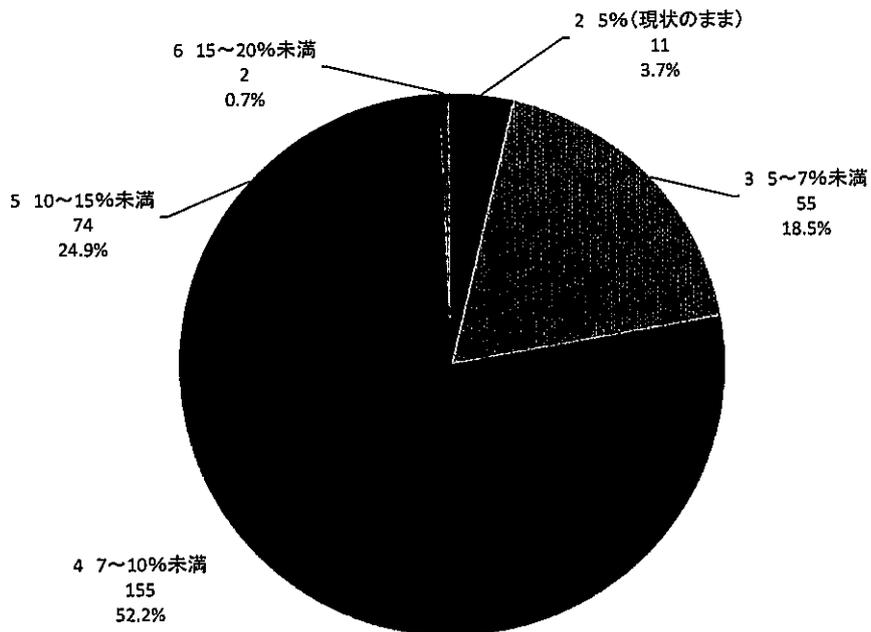
Q8 NY ダウ平均株価



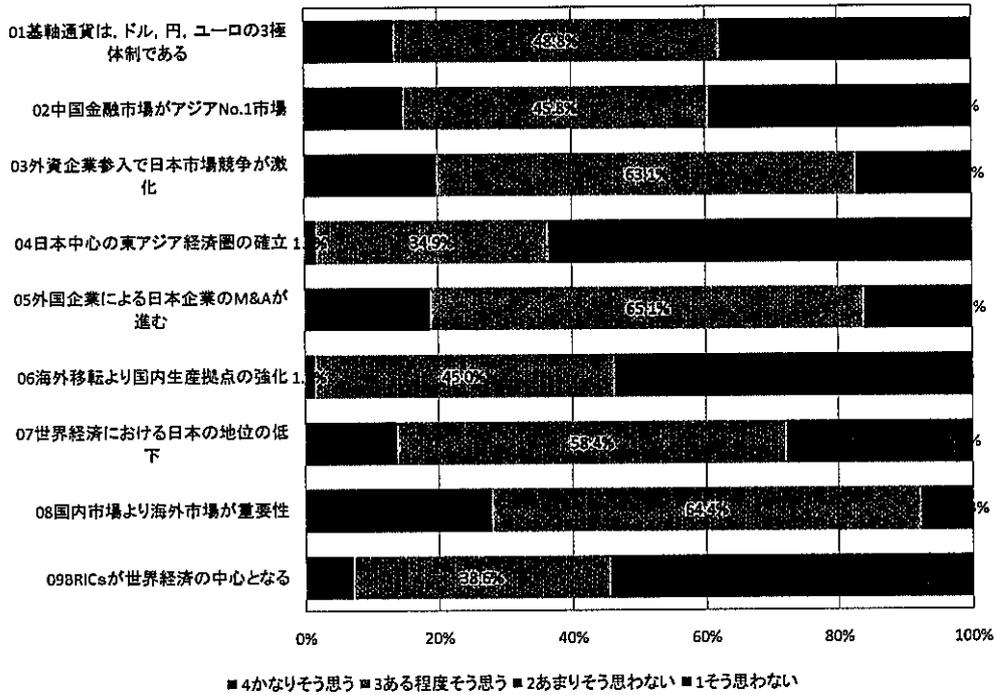
Q9 財政赤字の状況



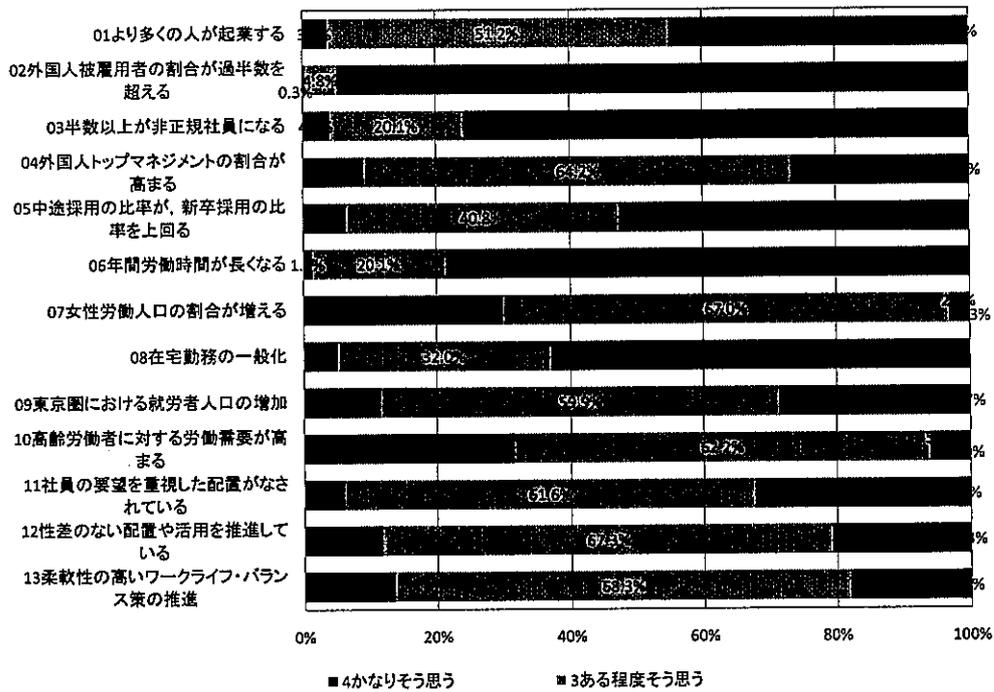
Q10 消費税率



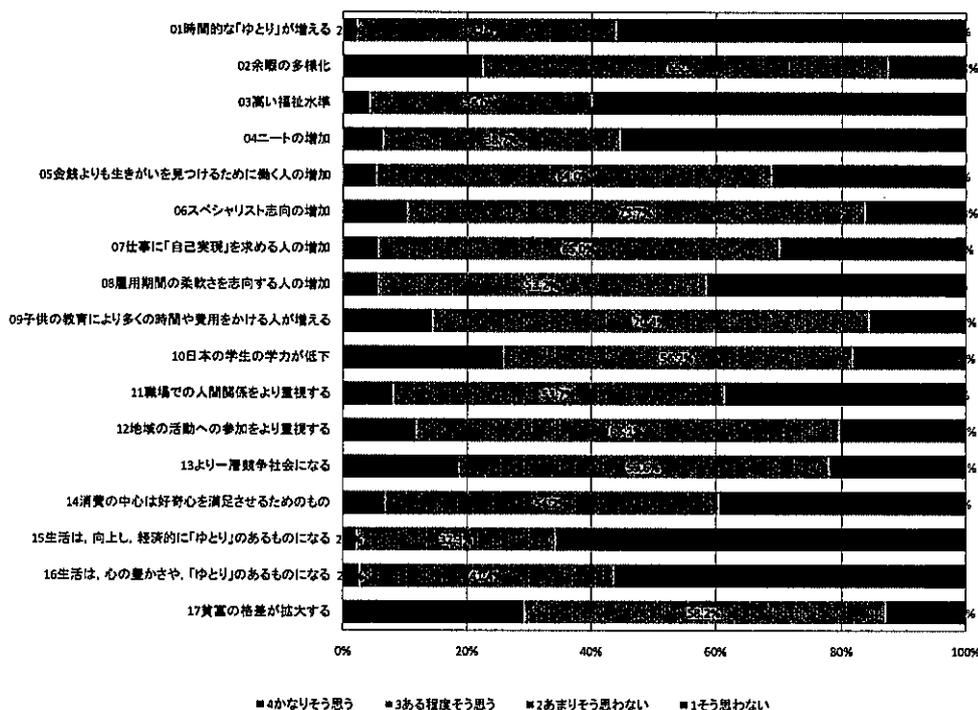
Q11 グローバル化の進展について



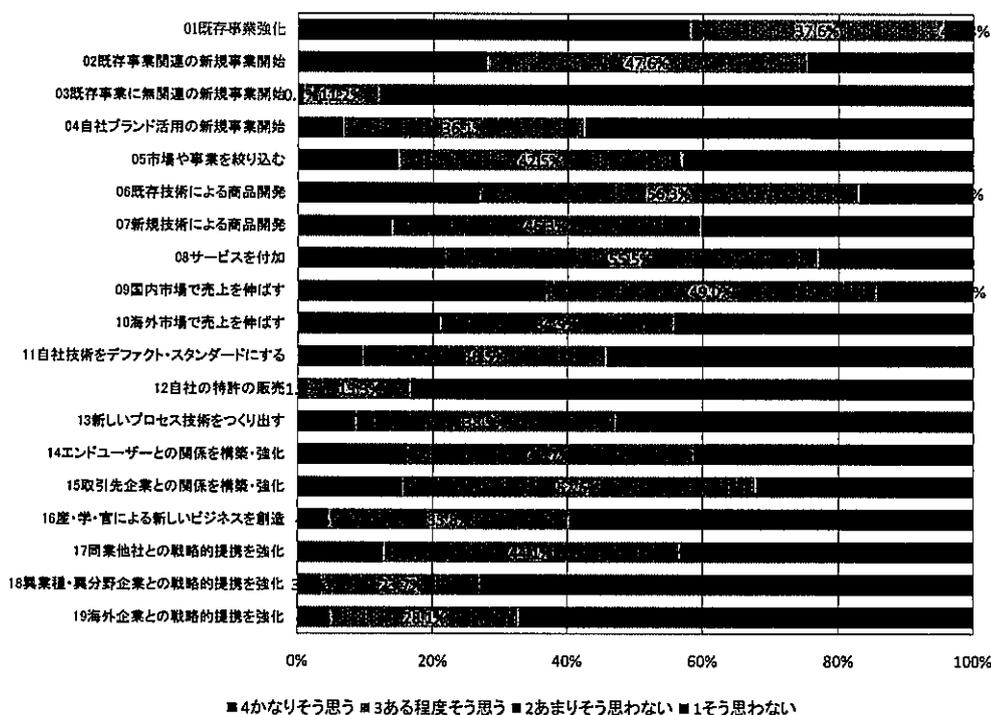
Q12 国内の雇用・就業形態について



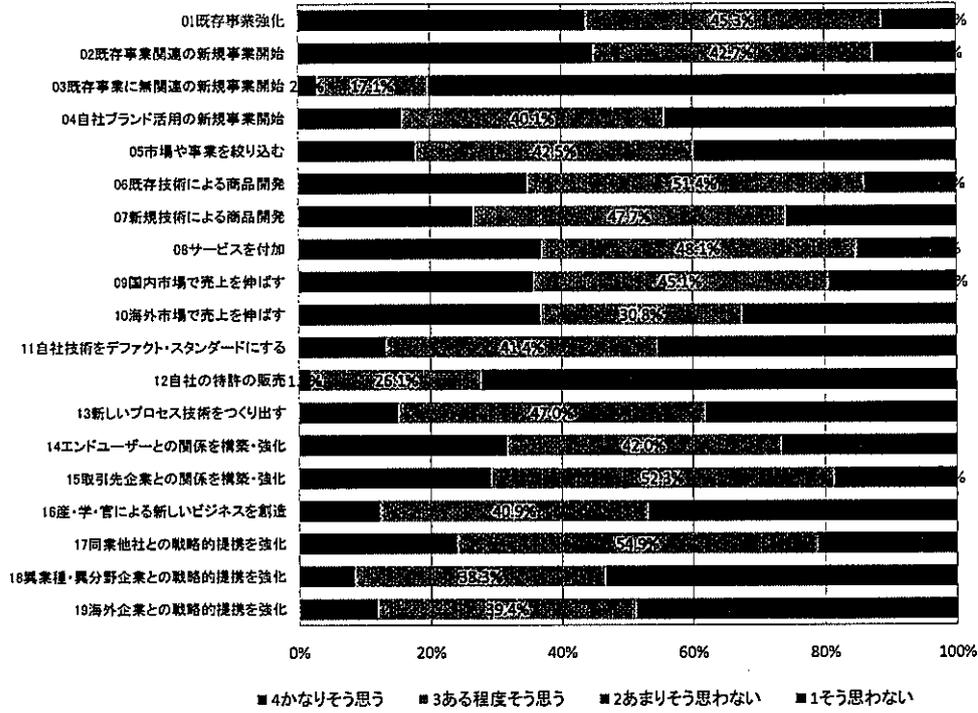
Q13 社会生活について



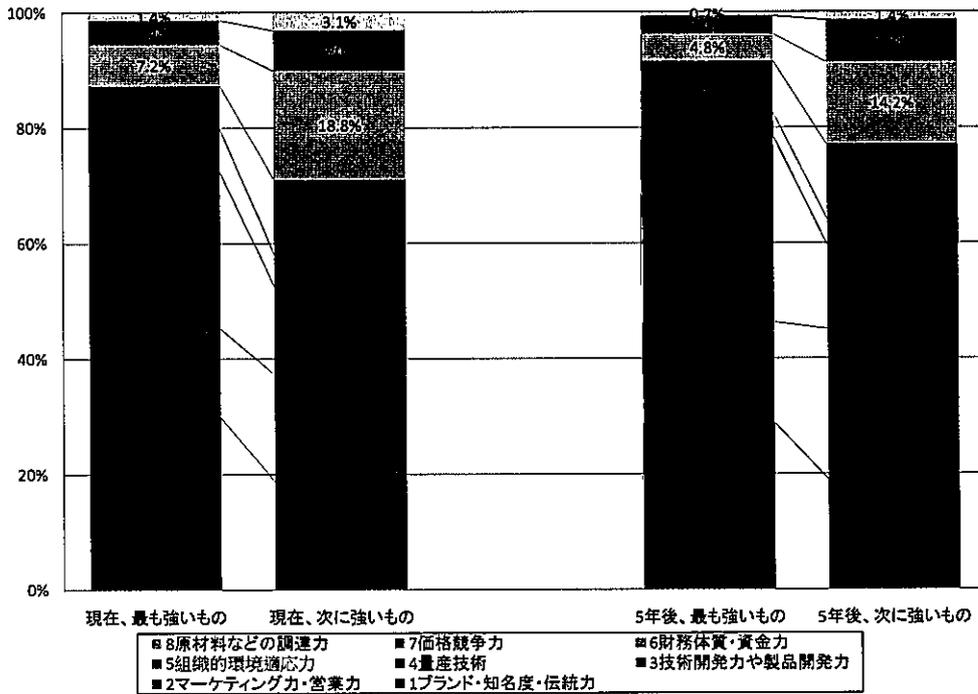
Q14 事業展開について (現在)



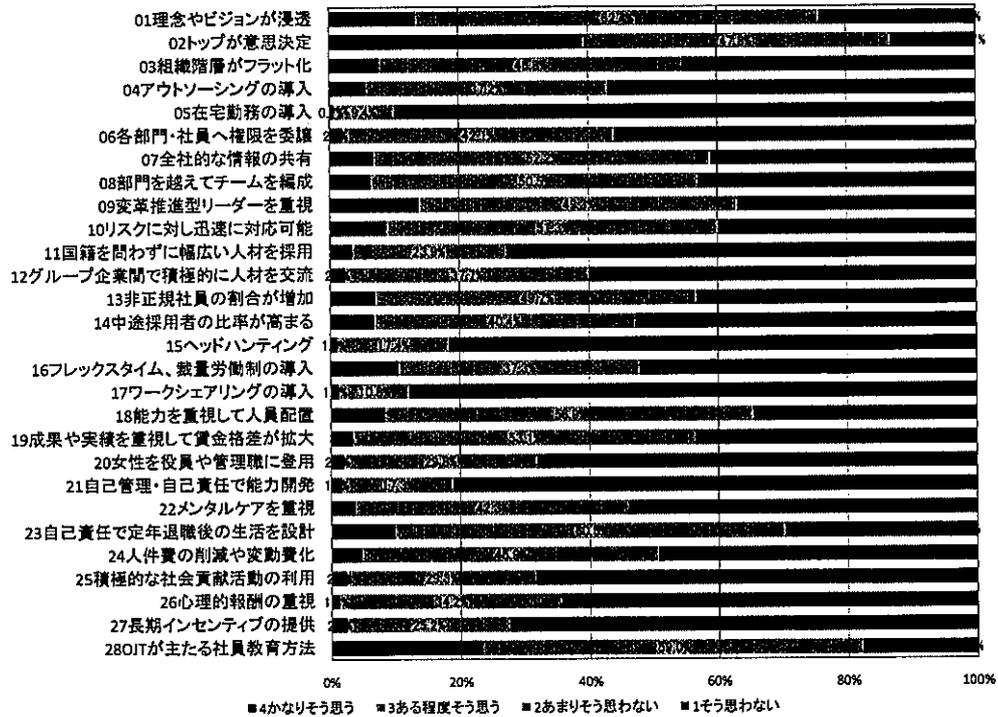
Q14 事業展開について (5年後)



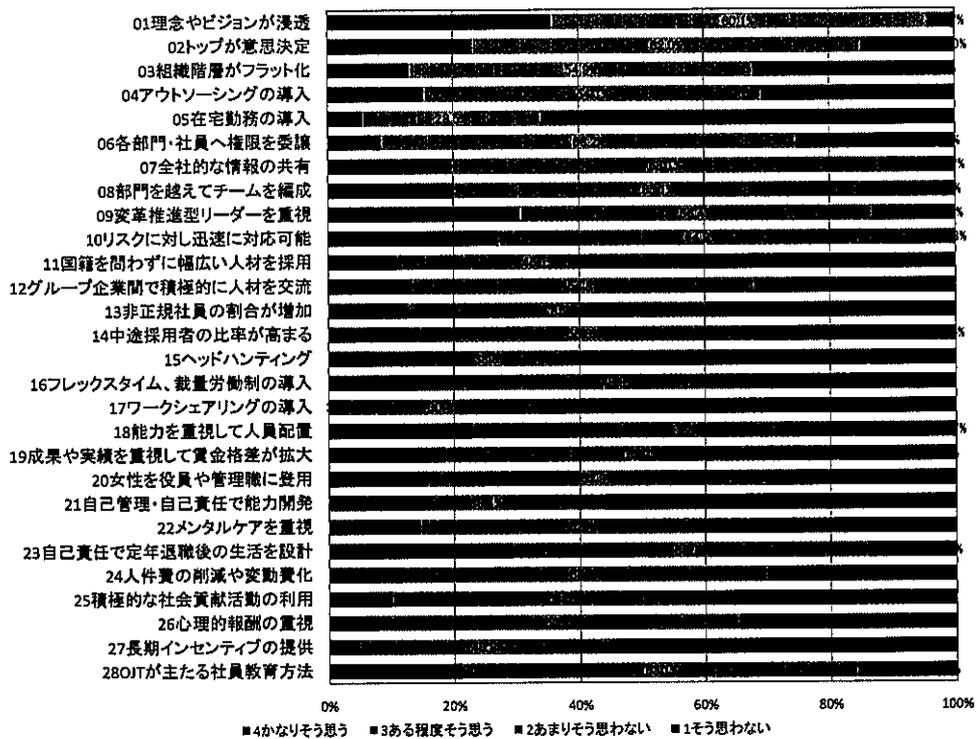
Q15 強みについて



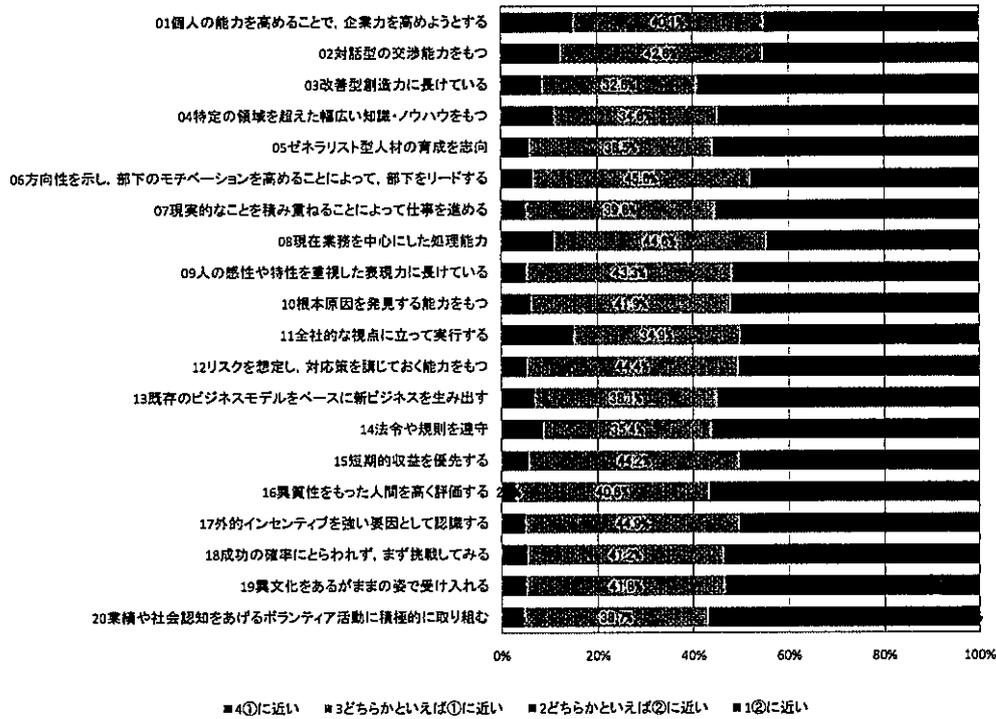
Q16 マネジメントについて (現在)



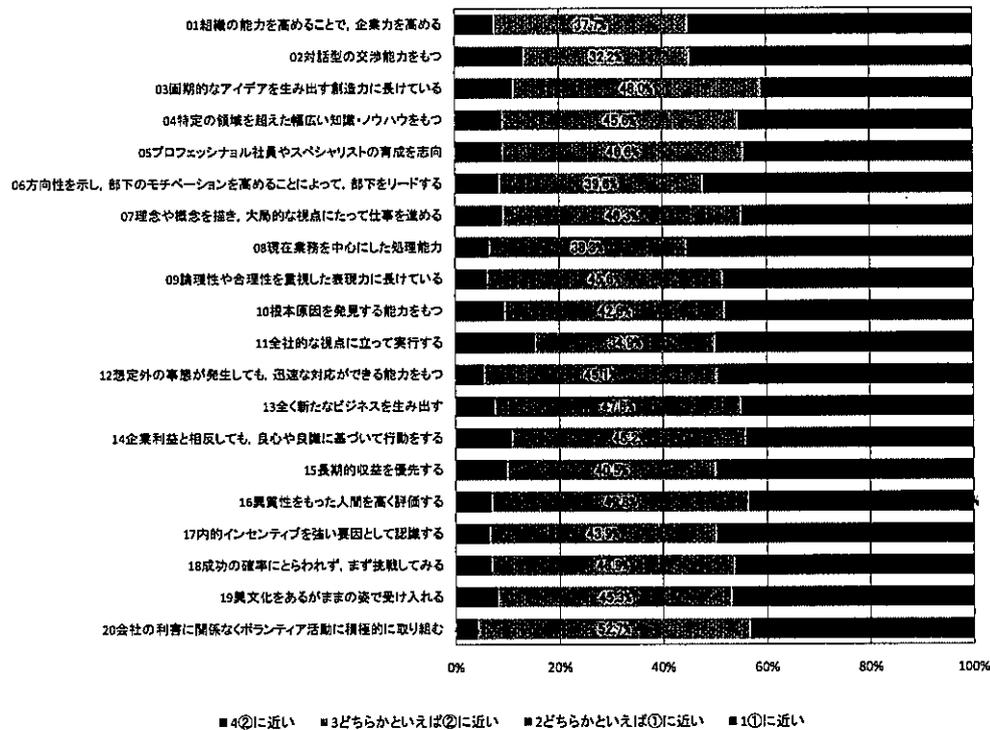
Q16 マネジメントについて (5年後)



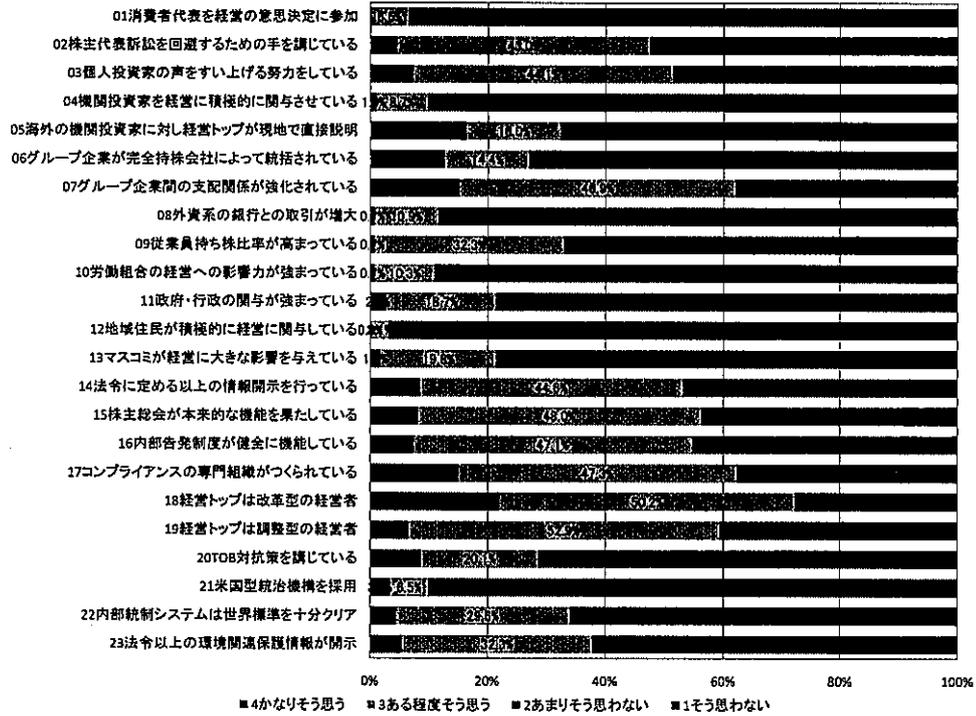
Q17 ミドルマネジメントの資質や能力について①



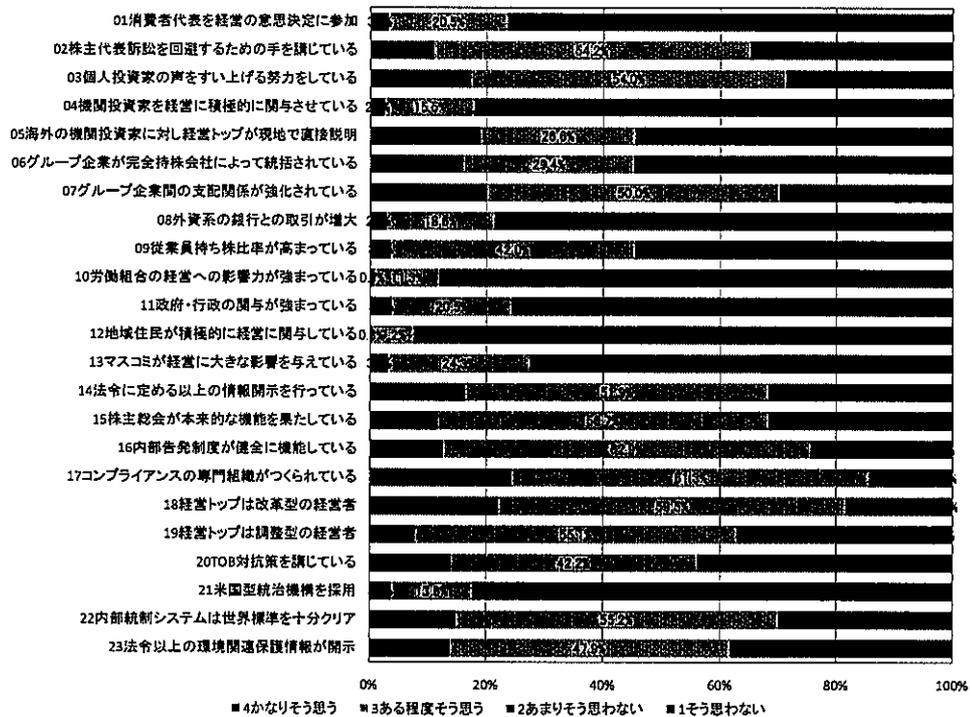
Q17 ミドルマネジメントの資質や能力について②



Q18 コーポレートガバナンスや経営者像について (現在)



Q18 コーポレートガバナンスや経営者像について (5年後)



II. 事例研究

今回 8 社の企業にインタビューを行った。事例研究の対象となった企業、インタビューに応じてくれた人および役職（インタビュー当時）等は以下の通りである。

社名	回答者	役職名	インタビュー日
事務機販売会社 A 社	赤津康夫氏	富士ゼロックス営業革新室 経営コンサルタント	2006年12月28日
富士ゼロックス	日比谷武氏	執行役員, 人事部長	2007年1月26日
JTB 法人東京	市川正資氏	事業部長	2007年3月8日
小林製薬	藤城克也氏	人事部長	2007年3月29日
ファイザー	武田幸男氏	取締役医薬営業担当	2007年7月30日
中外製薬	熊谷文男氏	人材開発部長	2007年12月17日
日本 IBM	坪田國矢氏 嶺村富士雄氏 生谷吉之氏	人事担当執行役員 人事部 IBM ビジネスコンサルティ ングサービス社パートナー	2007年2月23日
三井物産	瀧口齊氏	人事総務部人材開発室室長	2007年12月16日

担当 城戸 康彰

1. 事務機販売会社A社

A社は、富士ゼロックス社の製品を直販する販売会社の一つである。九州地区の営業成績では下位に低迷していたが、富士ゼロックス販売本部の指導のもと組織改革が行われた。改革の成果は目ざましく、主要製品の売上が一気に1.5倍に伸び九州地区でトップの成績となった。組織改革は、「アクションラーニングを使った学習する組織の構築」と呼べるものである。改革当時187名の社員数であったA社の学習する組織を構築する過程を紹介しよう。

(1) 組織改革の背景

① ビジネス環境の変化

組織改革をしなければならなくなった背景として、ビジネス環境の大きな変化があった。それまで、主力製品である複写機は「スピードが早い」、「色が綺麗」という製品そのものの性能の良さがあればよかった。ところが、顧客企業ではIT化が進み、複写機の活用の要求も変化してきた。つまり、顧客のビジネス上の課題を理解して、それを解決するソリューションとして複写機を活用してもらうことが求められるようになった。それを反映して富士ゼロックス社の販売本部では、提供するのモノではなく、ソリューションという知的サービスであり、そのような営業は「サービス営業」と呼ばれるようになっている。

知的サービスの提供とは、新しい「知」を生みだしてそれをビジネスの場に適用していくということである。これは、「イノベーション」という見方ができる。開発部門等だけでなく、販売部門においても「イノベーション」が求められるようになったということである。そのことから、販売会社においても、イノベーションを引き起こす組織力や個人能力をいかに構築するかが経営課題になっていた。

② アクションラーニングの導入

イノベーションを起こす組織、人材をつくるというテーマから、経営品質活動がA社においても展開されていた。かつて富士ゼロックス社の営業の一部で「日本経営品質賞」を受賞しており、強い営業部隊をつくる一つの方法とみなされていたことが経営品質活動の導入につながっていた。

ところが、経営品質向上の活動を行っても大きな成果はあがらなかった。経営品質向上プログラムでは、PDCAのサイクルを回して経営品質を改善していくというアプローチがとられるが、むしろこのサイクルを形式的に回すことになりがちで、具体的な経営品質の改善がとまわなかった。こういった表面的な活動に終始した理由として、経営品質向上プログラムの7つの要素の一つである「対話による‘知’の創造」をするための方法論がなかったことがある。

普通、職場や個人には意識的あるいは無意識のうちに「考え方」や「モノの見方」をもっている。これは、それまでの仕事経験の中からつくりあげられたものであり、これに従って仕事

をすれば効果的に仕事ができ高い成果もともなうことが多い。しかし、改革や革新を起こそうとすると、それがむしろ障害になってしまう。古い枠組みで現実を見たり、考えるために、新たなモノ、異なるモノが見えないのである。また、こういった見方や考え方は、時間をかけて体得され、本人の考え方の根底にあるために、気づかないで使っていることが多い。したがって、革新に着手する際に重要なことは、こういった支配的な「考え方」の存在および、それが新たな試みを阻害していることに「気づく」ことである。この気づきにより革新に向け一歩が踏み出せる。

また、古い見方や枠組みが捨てられた後は、新たなものを創りあげる段階になる。その時には、仲間の中で活発にアイデアを出したり、意見交換をして新たなコンセプトや方法を考えださなければならない。こういった「気づき」を与えたり、仲間の智慧を寄せ合い創造する方法論が欠如していたのである。

経営品質向上プログラムには、強い組織体質をつくりあげるための要素を掲げられているが、それを生み出す方法論がなかった。その方法論の部分をアクションラーニングによりカバーしようとしたのである。

アクションラーニングを導入した理由は他にもある。A社の社長は、それまでトップダウン方式でやってきたがそれに限界を感じていたことがある。社長は、「悩みました。どうしたら会社を変えられるか」と言っていた。というのは、社長は、良い会社にするために、教えてあげる、意見を求める、説教する、指示するというをやってきた。しかし、その方法はうまくいかず、会社や社員の意識を変えることはできなかった。説教すればするほど、社員の反応は表面的になり、考えなくなったのである。社員が自ら考えるようになり、さらには自主・自立型の組織にするにはどうしたら良いのか。この難問を解決する手段として、アクションラーニングが視野に入ってきたのである。社長は言う、「経営品質向上運動をそのまま導入してもダメだろうと思っていました。その時アクションラーニングに出会ったのです。対話を重視し、本質に迫り、課題解決力・組織力を向上させるという。これだと思いました」と。

(2) A社での組織改革のプロセス

① 改革の目的とプロジェクト活動

改革の開始にあたり改革プロジェクトの目的が設定された。それは、「学習する組織・エクセレントカンパニーを創出する」というものであった。具体的には、南九州地区で業界 No.1 企業になる、富士ゼロックス社内の同規模レベル販社のトップクラスとなる、といった目標が掲げられた。

改革活動を進めるにあたり、以下のような5つのフェーズが設定され、各フェーズごとの活動内容や期待される成果が定められた。

第1フェーズ：経営品質プログラム・アクションラーニングの手法を理解する

第2フェーズ：変革戦略を立案し、革新活動が展開し始める

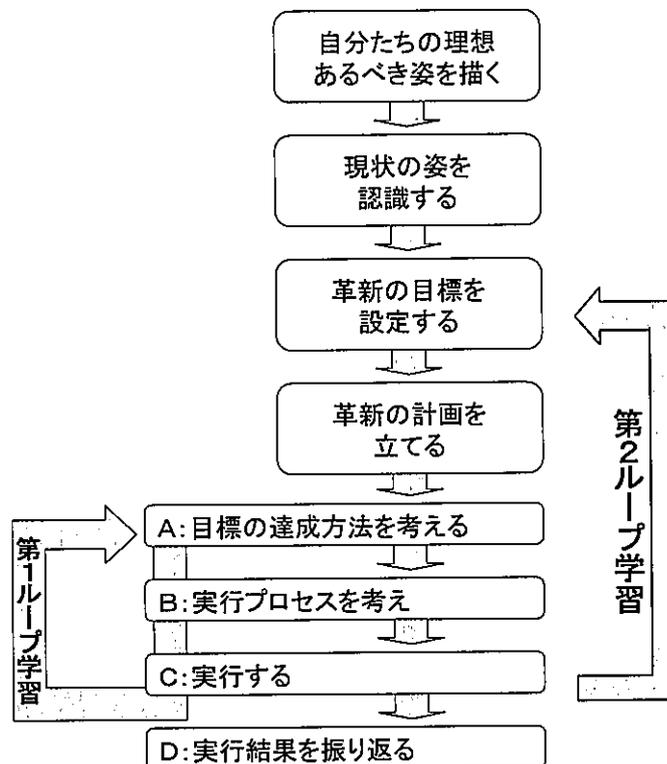
第3フェーズ：重要成功要因を実現させる革新活動が定着し展開されている

第4フェーズ：部課長の自主・自律による部門間調整で革新活動を展開している

第5フェーズ：部課長自らが協働で革新活動を展開し他社からベンチマークされている

第1フェーズやアクションラーニングの実践は、社長を含めた経営層、および部課長を対象に行われた。第2フェーズからは、部課長より構成されたプロジェクト委員会において推進された。プロジェクト委員会は、2005年11月に第1回が開催され、2006年12月まで都合13回開催された。第13回の委員会の時点で、第3フェーズまで進んだとみてよい。

図表 1-1 アクションラーニングを使った革新のサイクル



赤津氏資料より作成

実際には図表 1-1 にあるように、自分たちが理想とする姿を描き、革新の目標・計画をたてる活動、そしてその革新計画を実行して結果をチェックし振り返る活動がなされた。前半にあたる理想を描き革新目標・計画をたてる話し合いにおいて、まずアクションラーニングが実践された。次に計画が実行されるが、実施後に実施のプロセスや結果を振り返る（リフレクションをする）活動がなされた。つまり結果を振り返ることから、目標や計画の設定の仕方および実行のプロセスそのものが適切であったかを検討し、良かった点、改善すべき点を皆で考え次に活かすことになる。実際にやってみて、その結果を検討してそこから学びとるところにアクションラーニングの大きな特徴がある。

革新のテーマとしては、「市場区分に対応したお客様を知る活動を強化する、個客への最適な

ソリューションを提供する」、「個客に最適なソリューションを提供できる社員・組織を創出する」等が設定された。このテーマを実現するための計画が立てられ、かつ実行され、振り返りが行われたのである。この一連の実践活動の報告もプロジェクト委員会の中でなされている。

②アクションラーニングの特質と効果

既に述べたが、「対話による知の創造」の手法としてもアクションラーニングには顕著な特徴がある。図表 1-2 は、赤津氏が生産性の低い話し合いと、アクションラーニングによる対話を対比したものである。会議やミーティングで表の左にある現象はよく見られる。自分の考えを正しい答えと信じこみ、相手の意見やアイデアを押さえつけ自説だけ主張すること。自説を通すために相手の欠点や弱点を探し指摘すること等である。アクションラーニングは、まさに対話という言葉が示すように、それとは正反対の原理に基づく話し合いである。答えは最初から参加者の中にあるのではなく、対話を通して参加者が協創的に生成するものとみなされる。

図表 1-2 アクションラーニングと生産性の低い話し合いの対比

	生産性の低い話し合い	アクションラーニング
前提	正しい答えがあるはずだ それは自分の答えだ	誰もが良いアイデアを持っているはずだ。 それらを持ち寄れば良い解決策が見出せる
態度	相手が間違っていることを証明しようとする	共通の理解を目指して協力する
目的	目的は勝つこと	目的は共通の基盤を探ること
聴き方	相手の欠点を探しながら、そして反論を組み立てながら相手の話を聞く	論点を理解、本質を理解、違いを理解しようとして聴く
主張	自説の正しさを主張する	再評価のための物事を正しく知る機会と捉える
自説の扱い	相手の見解に反対し 自説を主張する	相手の考えを取り入れることで 自分の考えも改善できると認める
相手の評価	相手の欠点・弱点を探す	相手の強さと価値を探す
結論	自分の立場を是認する 結論や投票を求める	打ち切りを求めず新しい選択肢を創出する

赤津氏資料より作成

こういった対話的アプローチは、見方を変えれば、本質的な問題に到達する手段ともいえる。生産性の低い話し合いでは、表面的な問題の議論に終始することや、各人がもっている考えや答えに固執することが、本質的な問題に接近することを妨げる。組織を本当に改革していくには、この問題や現象の根源にある本質的部分を探り当てることが不可欠である。また、本質的な問題を探したすことができれば、取り組むべき課題が何かも自ずとわかってくる。つまり、課題も形成できる。課題が既に定まっているならば、その課題をどう解決するかという問題解決

力があればよい。しかし、会社を取り巻く状況の変化が大きく、変革が求められてくると、問題解決力よりも組織にとって課題を見出し設定する力がより重要となる。アクションラーニングは、本質的問題に接近する方法であり、それを通して組織やメンバーの課題形成力を高めるものともいえよう。

アクションラーニングの特質を示すものとして、A社の改革プロジェクトの中で次のようなケースがインタビューの中で紹介された。

営業部門が取り組んだ改革テーマの一つとして残業管理の問題があった。営業の仕事の習性として勤務時間が長いことは当然視されていた。そこに、残業を減らし帰宅時間を早くするというテーマが掲げられた。これは今までのやり方を180度変えることであり、担当した課長にとって、これをどう部下に理解してもらい勤務時間の短縮化を図るかは大変な難問であった。そこでアクションラーニングの手法を使い職場で話し合いをした。その中で、部下から、「残業というのは後の結果であり、もっと前に、仕事の考え方とか仕事のやり方とか、仕事に対する姿勢の方が重要である」といった発言が出てきた。この点に参加者全員が気づき、残業時間という表面的な現象ではなく、本質は、仕事の取り組み方や考え方にあることがわかり、かつこの点を皆で共有化することができたということである。こういった気づきや共有化が生れることで、残業時間を減らす上で実効性のある対策を打ち出し、実行することが可能になったということである。

プロジェクト委員会の中では、アクションラーニングによる話し合いは58回行われた。また、変革計画を部門で実施する際にも、現場で40回実施されており、改革プロジェクトの中で、対話による協力的な話し合いが軸となっていることがわかってきた。

アクションラーニングの効果についてであるが、A社の社長は、次のように述べている。「実際のセッションを重ねる程、奥の深さを感じており、最近では相乗効果（チーム力・組織力）が間違いなく出てきました。キーワードは、対話・質問・本質、そして咀嚼・納得・合意です。」従来の指示・説教・意見とは正反対のやり方で、組織が活性化してきたといえるのである。また、「部長・課長も本質を考えるようになり、言動が変わり他部門・会社のことを考えるようになった」ということである。管理者は何よりも自部門の最適化を考えるため、他部門のことや全社的な最適化に考えが及ばないことが多い。これが組織力の減退につながる。相乗効果という表現が使われたが、管理者の意識変化が組織力の向上につながったのである。

アクションラーニングには、本質に迫り、課題形成力を高める効果以外に、対話能力を高める、あるいは会議力を開発する効果があることも指摘されている。また、リーダーシップ・スタイルとして、指示型・命令型ではなく、新しいスタイルともいえる支援型リーダーシップ、サーバントリーダーシップの力が管理者にはついてきたということである。

③アクションラーニング実践のポイント

A社では、アクションラーニングの手法を用いることにより、組織体質や管理者・社員の人

たちの能力や意識を変えることに成功したといえよう。成功するには種々の工夫や努力があったであろう。成功のポイントとなった点をあげてみよう。

第1に、トップがアクションラーニングへの理解が最初であり、トップ主導で改革が進められたことがある。ただし、トップ主導といっても上から強制的に改革がなされたのではなく、部課長が中心となって推進した点を見落としてはいけない。トップや経営層の理解がないために、自動車販売店で熱心に行われていたアクションラーニングに基づく改革活動が、中止させられた例も報告されている。しかし、A社においては、アクションラーニングの方法は、管理者層だけでなく、社長や経営層もそれを最初に実体験していた。アクションラーニングの特質や良さを経営層がよく理解していたために、その後管理者や職場での展開にも支持的になっていた。公式および非公式にアクションラーニングによる話し合いをすることに対して、社長自身、「それは良いことだね、やってください」と言っていたそうである。また、話し合いの結果を聞いてくれたり、案をとりあげてくれたために、管理者や社員のモチベーションも非常に高まったということである。

第2に、実現しようとする組織像が明確にあり、その手段としてアクションラーニングが使用されたことである。A社では、学習する組織・エクセレントカンパニーを創出する、といった目的があった。それを実現するためのテーマ設定や改革計画の策定、実施、結果の評価といった面でアクションラーニングが活用された。職場単位でアクションラーニングを実施し、参加者の対話能力を向上することは可能である。しかし、それだけで組織そのものを改革したり組織力を向上することにはつながらないであろう。

第3として、コーチ役が存在がある。アクションラーニングを実施するには、コーチ役が必要である。対話をしたり、参加者間で推論したり、知恵を出し合うことができるようになるのは簡単なことではなく、チーム・プロセスの中で対話等を促進するコーチの存在が欠かせない。アクションラーニングのコーチは、指図したり知識や方法一方的に教え込むのではなく、質問を発したり、参加者個々の思考や推論が進むように支援することに特徴がある。A社の改革プロジェクトでは、赤津氏がコーチ役を務めた。赤津氏は、「コーチがいない限り、うまいセッションはできない」ともいう。

コーチ役は、改革の時点だけでなく、学習する組織を構築したり、自主・自律の組織にするといった場合、マネジャーにも求められる能力となる。改革プロジェクトの中でも、自主勉強会が開催され、A社内に14名のアクションラーニングコーチが育成されている。A社では、リーダー以上の役職者には、アクションラーニングコーチ能力を必須要件としてマスターさせ、日常の打ち合わせや会議では可能な限りアクションラーニング法で行うということになっている。

組織力や人材の力を強化し競争優位を築くには、1年程度の改革運動では不十分でありもつと年数を要しよう。ただ、アクションラーニングは、それを可能にする有効な方法であることは否定できないであろう。

2. 富士ゼロックス

富士ゼロックスでは、2006年の後半よりミドルマネジャーに対して「チェンジ・マネジメントプログラム（CMP）」研修を行い、さらにシニアマネジャーにまでその対象を拡大しているという。そこには、同社が直面するビジネス状況の変化や、それに応じたマネジャーに求められるものの変化が関係している。マネジャーに「チェンジ・マネジメントプログラム」を実施するに至った経緯や実施状況をこういった変化を交えて紹介する。

(1) ビジネスの変化と鍵となるミドルマネジャー

① コモディティ化するビジネス

富士ゼロックスの顧客層の変化を、顧客各社のトップとの直接の会話の中から日比谷氏は3点ほど指摘する。一つは、商品がコモディティ化していることである。商品の機能や価格面で会社間の差はなく、日本の市場が伸び悩むために価格を下げる競争に入らざるをえない。利益なき競争に陥っていくことになる。こういった閉塞状況から脱するには、商品の付加価値を高めしていくことである。第二には、市場として急速に伸びているアジアやオセアニア等、グローバルな市場で売上を伸ばすことである。第三は、今まで日本が強みをもっていたところが弱体化してきており、新たな強みを築くこと、および低コストのアジア諸国に対抗するためにも生産性を高めることである。

実は、これらの点は顧客の会社だけでなく、富士ゼロックスにもそのままあてはまることである。とくにコモディティ化するビジネスの中では、顧客の業務の中に入り込み、顧客の経営課題に近いものを提案していかないと、価格競争により簡単に競争会社にひっくり返されてしまう。複写機を使用する部門だけを相手にするのではなく、複数の部門にまたがって顧客企業の課題は何であり、その解決に同社の製品が貢献するかを提案しなければならない。いわゆる「ソリューション営業」がまさに求められる状況にある。

もう一つ、組織上の重要な要件となってきたのが、部門間連携、スピード、全体最適である。以前新商品は日本で作り、米国でそれをモデファイしアジアに流すというスタイルが採られていた。しかし、今や国内・海外同時発売や、海外で販売してから日本で売るケースも出ている。このスピードが非常に早まっている。また、調達から生産、販売に至るまでのサプライ・チェーンの流れ、それが国内だけでなく海外にまで広がっている状況では、この流れをいかに効率的に管理するかが課題となる。在庫の増加や、品質や回収の問題の発生は、大きなコスト増、キャッシュ減をまねく。投資額が大きくなっている分、これらは経営の大きな足かせになる。在庫や品質の問題は、組織的にみると、その大部分が部門間関係の善し悪しに依存するものである。また、良好な部門間連携を確保・維持するには、各部門が部分最適になるのではなく、いかに全体最適の観点で動けるかにかかってくる。M&Aも行われ、投資額も大きくなると、こういった組織面が整備されていないと、経営的には大きなダメージをもたらす

ことになる。

② 変革のキーパーソンとしてのミドル

「ソリューション営業」の推進、部門間連携を促進しスピードある経営を展開することが富士ゼロックスの経営課題である。結局この課題の解決は、ミドルマネジメントの力に依存することになる。

ミドルに依存する理由はいくつかある。小林陽太郎会長は、2002年当時既にミドルの重要性を次のように語っている。

「今の状況は、トップの覚悟と意識だけで企業を動かそうとしても、動くのはせいぜい全体の1~2割程度でしょう。必要なのは中間管理職を思い切って改革の方向に動かし、会社全体を動かすことです」

一人のカリスマ経営者の力だけでは、複雑・高度になった競争状況に直面する会社を変えていくことに限界がある。会社全体が着実に望ましい方向に進んでいくには、現場にいる、あるいは部門を動かすミドルマネジメントがキーパーソンになる。

ミドルが鍵となる理由として、仕事の中で知識や情報といった要素の占める割合が非常に高くなっており、そのことは価値を生み出す源泉がそれらを持つ現場にあるということがある。顧客情報は、絶えずお客さんと接している営業やサービスといった現場の人たちがもっている。他方で、扱う商品自体、他機種・多機能化が進み複雑・高度になってきている。そのため、商品知識や検査・品質確認といった面で多くの高度な知識やスキルが必要になっている。そういった中で、既に述べたように顧客情報をもとにソリューションを提供しなければならないのである。顧客との接点にいる人たちには、今までとは異なり極めて高度な知的な役割が求められているのである。また、技術開発や商品開発といった職種に多くの人材が必要であり、かつ単に開発の仕事だけでなく、海外との同時開発・同時市場投入といった複雑な要求にも開発の人たちは応えなければならない。

結局、こういった現場の人たちの方向づけや動機づけを行い、価値創出につながる知恵や発想を出してもらいそれを結実させることがマネジメントの要諦ということになる。まさに、その役割がミドルに求められているのである。日比谷氏によると、ミドルには、「意味づけ」を与え、共感をうること、危機感を煽ることが必要となる。現場にある情報を咀嚼して、何故そのことをしなければならないのか、その理由や根拠を部下に納得してもらうこと、つまり「意味づけ」がないと価値の創出にはつながらない。強制しても無理である。「意味づけ」は一様に決まるのではなく、顧客やビジネスの局面によって異なる。現場によって異なるともいってもいい。したがって、現場をあずかる個々のミドルが担当の市場や会社の状況を理解して、意味づけを与えることが必要なのである。単なる情報を提供するだけのミドルであれば不要なのである。

小林会長（当時）は、新たなミドル像として「リアル・チェンジ・リーダー」を提唱してい

る。このチェンジ・リーダーは、大胆な変革を実施する人ではない。ものごとを客観的に見ることができ、オープンで正直な人、そして人が好きでたまらない人だという。現場に近い所にこういったチェンジ・リーダーが必要であり、その役割を果たすのがミドルというのである。小林会長（当時）は、次のように語っている。

「大事なことは、なぜ企業を変えなければならないのか、という気持ちやムードが社内に充満するかどうかだと思います。ミドルたちが、自分で責任を持っている何十人、何百人にそれを納得させるだけのストーリー展開と対話を通して、それぞれの知恵を引き出し、信頼感を築けるかにかかっています。」

(2) 変革型管理者研修の実施

① ミドルマネジャー研修

チェンジ・リーダーとしての役割が求められるミドルマネジメント（課長クラス）に対して研修が実施されることになった。約 1,500 名にのぼるミドルマネジャーの管理者研修では、二つほどのポイントがあった。

一つは、現場での価値の創出や変革を促進するということであり、それは管理方法を変えるものとなる。それは、伝達型、指示型の管理スタイルを捨て、積極的な傾聴や適切な質問をすることに身につけることである。従来のもとは異なり、受け身な管理スタイルともいえるものである。前述したように顧客に関する情報は部下の方がもっている。また、部下の知恵やアイデアを活用しなければならない。そのために、部下の話しをよく聞き、かつ重要な情報や考えを引き出すには適切な質問をすることが必要になる。こういった部下との対人プロセスを確立することにより、はじめて部門の課題設定や課題の優先順位をつけることが可能になる。こういった課題を設定するかが変革や価値創出においてはリーダーの重要な使命であり、そのために積極的傾聴や良い質問の発し方が必須のスキルになるのである。アクションラーニングの手法が用いられたということであるが、その狙いはこの傾聴や本質に迫る質問するスキルを高めるためである。

第二のポイントは、「部門の殻」を破るということである。マネジャーは、部門の業績に責任があるために、どうしても自部門を最適化する観点からマネジメントを考えがちである。担当部門での職務経験が長く、またマネジメントを真面目にやればやるほど、部門最適化の考えや自部門中心の視点、いくなれば単眼思考になり、その結果「タコツボ」に入った状態になるのは避けられない。しかし、既述したようなビジネス状況では、こういった状態では経営の大きな妨げになる。そこで「部門の殻」破り、経営者の視点や顧客の視点、他部門の視点をもつことが、研修の中でも大きなテーマであった。

② シニアマネジャー研修

ミドルマネジャーの研修がなされる中で、さらに部門長クラスであるシニアマネジャーにも

ミドルと同種の研修が必要ということになった。このシニアマネジャーへの研修は、2つの理由から開始された。一つは、シニアマネジャー層に若手が登用され始めたこと、およびシニア層に将来の経営幹部候補として訓練をするためである。富士ゼロックス社では、組織改革が行われ大幅に部門数や階層数が減らされた。それに合わせて、以前より若い人たちに部門長の経験をしてもらうよう、人事制度も改革されて若手の登用となった。そのために、シニアマネジャーの教育の必要が生じたのである。

第二の理由は、ミドルマネジャーが管理スタイルを変え、部門の壁にとらわれない活動をするには、その上位層にも同様のスタイルや思考が欠かせないということからである。シニアマネジャーが同様の変革志向をもちミドルを支援することにより初めて、ミドルもチェンジ・リーダーとしてダイナミックな活動ができる。

シニアマネジャー研修は、1回に24名が参加し、2泊3日缶詰になって行われている。異なる部門の長6名でチームが形成され、そのチームが8ヵ月間一緒に活動する。最後には、社長以下経営陣の前でチームごとに提案することになっている。有馬社長も毎回参加して、部門長と対話を繰り返しているということである。

まだこの研修は進行中であり、最後のプレゼンまで行っていないが、毎回参加者の研修の評価を聞いている。評価は全体的に良いが、とくに社外講師との対話や有馬社長との対話が評価点としては高得点になっている。

3. JTB 法人東京

2006年4月、JTBは経営体制を刷新し、事業持株会社化した。(株)JTBは15社に分割され、他の旅行周辺業務に関連する会社やイベント、広告代理店といったグループ各社と合わせて156社が持株会社の下にフラットな形で並ぶ体制になった。新体制では、各会社は地域か機能のいずれかで区分されることになった。156社がそれぞれ独立し、地域か機能のいずれかに特化してビジネスを展開するというものである。従来のように総合型では、大きいだけで強みにはならなくなっていた。HISのように個人に特化した旅行会社や、メディアに特化した阪急交通社のように自分の得意の分野・機能に特化した会社が現れ、総合型では、それに対抗できなかったのである。グループ各社が機能や営業地域を明確に規定して自立的に行動することにより競争力を高めることに、持株会社への移行の主たる狙いがあったのである。

事例として扱うJTB法人東京は、一般にB to Bのビジネスといわれる法人営業に特化した機能特化型の会社である。その中のコミュニケーション事業部の活動が事例の対象となる。コミュニケーション事業部のミッションは、法人に対する新しい事業を開発し自ら営業すること、および支店支援である。法人の営業では、単に旅行を売るだけでは立ち行かなくなっており、旅行を媒体とした新たなサービスの開発や旅行業で培ったノウハウを新たなビジネスに活用することが求められている。また、支店の営業社員は、個人戦の営業が主体となっており、稼ぎ方の規定がなくどちらかといえば統制のとれていない営業活動をしていたり、新たな分野に踏み出すノウハウもない状態にある。新たな法人営業の展開には支援が必要とされているのである。

法人営業のビジネス状況の変化により、新たなビジネススタイルが求められており、これを実現するための組織や人材活用の試みを事例として紹介する。

(1) 法人営業の変化とコミュニケーション事業部

① 法人営業の劇的な変化

法人営業の中でかなりの比重を占めていたのが職場旅行であった。1990年代の半ばまでは多くの企業がこのタイプの旅行を行っており、JTBの法人営業にとっても大きな収益源であった。この職場旅行は、ビジネスとは直接関係のない「オフ・ビジネス」と位置づけられるものである。出張等のビジネス上必然性のある旅行ではない。そのために、景気の悪化とともに、嗜好を同じくする人が団体で旅行することも減ってきたこともあり、1990年代の半ばより職場旅行は減少の一途をたどることになった。それに合わせて、法人営業の売上も減少してきた。

職場旅行が減るにつれて、新たなビジネスを開始しなければならないということで、「ソリューション営業」へと軸足を移すようになってきた。「企業の課題解決のお手伝いをする営業」への転換である。社内の式典やコンテスト等のイベントのプロデュースや、営業社員の報奨旅行や、旅行を企業の販売促進手段にするといったことである。「どこかに何かを観に行く」という

のではなく、企業に解決策を提案するという営業スタイルをとり始めたのである。こういった新たな試みが功を奏し、売上の減少は止まり始めた。

ところが、2001年9月のいわゆる「9.11」のテロが勃発した。また、それに続いて2003年の鳥インフルエンザとSARS騒動が連続して起こった。これで、最も影響を受けたのが海外の団体旅行である。法人が行うお客様の招待旅行などは直ぐに打ち切りになった。個人の旅行に比べて、法人の旅行は安全面で敏感に反応する。海外旅行は激減し、法人営業としては致命的な打撃を被ったといつてよかつた。

ソリューション営業は既に始まっていたが、そこで大きく法人営業の舵がきられ、「旅行に特化した法人営業では生き残れない。経営基盤を安定させるために別の稼ぎ方を模索しなければならぬ」ということになった。それでも、JTBというブランドは捨てられない。そこで旅行をベースにしながらかその中から派生するビジネスを新たに創造しようということになった。コミュニケーション事業部は、こういった経緯の中から新たなニーズに取り組む部門として誕生した。

② コミュニケーション事業部の取り組む事業

では、コミュニケーション事業部ではどういった新事業に取り組んでいるのだろうか。

まず、何よりも強みは、旅行を通して旅行客とリアルな接点を持っており、そこは情報の宝庫といえる所であることである。その情報を用いて企業にソリューションを提供することができる。店頭で旅行を買いにきたお客が書く申込書には、年齢や行き先、どういったものを求めているかといった情報が沢山盛り込まれている。年間10数万人分のデータが毎年蓄積されているという。

また、旅先では、添乗員が旅行客の行動を観察している。その製品がどのように使われているかといった情報を収集する場とすることができる。例えば、デジカメがどういった旅行のシーンで使用されているか、といった情報を集め企業に提供することができる。また、製品を開発する企業に、どういった使用時の情報が欲しいかを聞き、それを旅先で収集し企業にフィードバックすれば開発に役立てることもできる。

同社が「旅メディア」と呼んでいる旅行を販売促進の媒体とする方法もある。旅行時や旅行前には、セロトニンが分泌され脳は快感や幸福感に包まれる。こういった時には、「オープンマインド」になり、外部の情報に対する好奇心が増したり、意識や感覚がより鋭敏になる。その時に商品を使用してもらおうのである。そうすると、商品を知るだけでなく、好意を形成したりブランド価値の訴求ができることになる。実際に、提携しているビジネスホテルの朝食で、缶コーヒーを試飲してもらったり、女性客に人気の高級和風旅館で風呂上りに化粧品の体験をしてもらおうといったことがなされている。

旅行客とのリアルな接点が、情報の収集や商品のプロモーションの場として様々な活用する方法があるのである。

イベントに関しても、それをソリューションとして提供する試みも手がけられている。コミュニケーション事業部の誕生前から、イベント・コンベンションという事業は行われていた。国体などの大会は、選手や役員 2 万人くらいが全国から集まってくる。その際に、滞在する宿泊場所や交通機関の手配、会場までの輸送等は必要になり、そこは旅行会社の得意とする分野である。こういったイベントに積極的に関わっていくことは既になされていた。

こういった活動が、コミュニケーション事業が誕生してからはさらに発展し、イベントだけでなく解決策の提案もなされるようになっていく。その一例として、世界自然遺産に指定されている吉野山の観桜期における提案がある。吉野山では桜の開花時期には、最大で 4～5 時間ばかりかかってしまう交通渋滞や、排気ガス・ゴミの大量発生といったことが大きな問題になっていた。そこで、吉野町の観光協会と一体となり渋滞問題を解決するための提案をすることになった。

解決策として提案されたのは、観光バスの駐車場の時間制予約、マイカーの吉野山への乗り入れ禁止およびパークアンドバスライド制の導入、駐車料金を「環境協力金」を上乗せした料金設定による環境保全や警備等の費用捻出案等からなるものであった。その結果渋滞時間はなくなり、見物客は平均 20 分程度で登山道入り口から吉野山中腹の駐車場に到達できるようになるというように、渋滞解消および吉野山の環境保全というプロジェクトは大成功をおさめたということである。

(2) コミュニケーション事業部の組織と人材

① 持株会社への移行の効果

持株会社制への移行により、JTB 法人東京は 900 人の会社になった。移行前の JTB がグループ全体で社員約 22,000 人いた大所帯とは、明らかに違った組織になっている。

大きな変化の一つは、意思決定が早く小回りがきくようになったことである。以前は事業決済にしても、支店から営業本部、本社へと上っていきそこで決済され、時間がとてもかかっていた。それが今や、隣室にいる常務や社長に持っていきその場で決済ができるようになっていく。これだけ早くなったことで、スピード感が増し営業も非常にやりやすくなったということである。

第二に、900 人という規模であるため、社員の一体感が高まっているという。2006 年 4 月の法人東京の立ち上げの時には、社員全員が集まり総決起集会が開かれ盛り上がりを見せた。1 万人を超える以前の会社では、全員が一つに集まることすらできなかった。また社長や役員が身近にいて、気軽に話しをすることができ、これが一体感を高めることにもなっている。

第三として、独立したことにより会社の業績が明確になるために、良い意味での会社間の競争意識が生れるという効果も起きている。以前も関西と東京は張り合う意識があったが、今では具体的な業績をめぐる競争意識が生れているという。

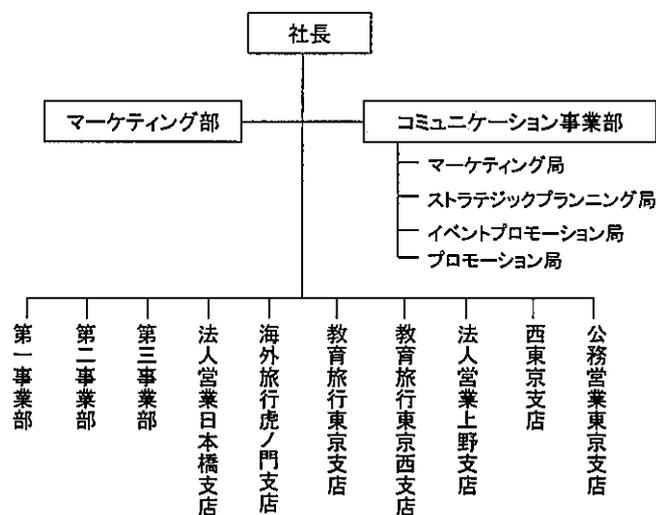
こういったメリットが生れた反面、以前あったスケールメリットが失われたのではないかと

いう指摘もある。例えば、全国規模の事業・イベントに対して一斉に集客する力が失われたのではないかといったことである。ただし、以前も特定の地域が中心になって進めていたものであり、その点は今でも変わっていないという。今でも、地域が連携して企画、運営する形が採られている。グループ本社も、利害がからむと調整は行うが、基本的には地域会社同士で決済して進めるようにと会社間の関係に介入しない姿勢を示している。個々の会社の自立性は高まる一方で、会社間の連携もとられているようである。

② コミュニケーション事業部の組織と活動

コミュニケーション事業部は、図表 3-1 にあるようにマーケティング局、ストラテジックプランニング局、イベントプロモーション局、プロモーション営業局の 4 つの局からなっている。マーケティング局からイベントプロモーション局までの 3 つの局が支店支援を行い、プロモーション営業局が前節で述べたようなソリューション営業を行い独自に収益をあげる局である。

図表 3-1 JTB 法人東京の組織図



コミュニケーション事業部はその役割の特殊性から、人材についても他の支店や事業部とは異なる特性がみられている。一つは、役職者の割合が非常に高いことである。役職者には、組織運営者と専任職とが含まれる。専任職は、専門性を活かして自ら動いて決済するマネジャーである。支店等では、普通役職者は 3 割くらいであるが、この事業部では、30 人中 22 人が役職者であり、役職者の比率は 7 割を超えている。役職者の比率が非常に高いという状況を招いたのは、旅行業をベースとしながらも違う事業展開ができる人材が必要という理由からである。

専門性をもち自律的にビジネス展開ができる人ということから役職者が多くなっている。

そのために、キャリア採用が多いのも特徴となっている。30 人中 7 人が中途採用で、この 1、

2年の間に特殊な知識・スキルが買われて入社してきた人たちである。通常の部門は、99%、JTBのプロパーの人で構成されている。キャリア採用の人は、マーケティング会社に勤務していた理系の人物であったり、外車販売の会社、航空会社、旅行会社他社等、さらには大学院出の外国人と前勤務先は多彩である。

JTBでは、グループの企業理念として、またJTB法人東京の企業理念としても、「自律創造型社員の実現」を掲げている。コミュニケーション事業部は、まさに個々のメンバーが自律創造していかないと成り立たない組織となっている。

また、マネジメントも自律創造を前提としたスタイルになっている。事業部長の市川氏は、「私がマネジメントで心がけているのは、極端に言えば、彼らが活躍できるフィールドを整えるだけです」と言う。メンバーが窮屈に感じ自由に行動できなければ、事業部は機能しなくなる。そのために、局長には大幅な権限委譲がなされている。各局のミッションを明確にして、大きな決裁権が局長に与えられているということである。

事業部長としては、月1回、30人全員を集めて会合を開き、そこで事業部長の思いを伝えるくらいである。会合では、全員がお互いやっていることを理解し、必要なことの共有がなされる。

③ 支店の支援と局同士の協働

旅行業の営業は一般的に個人営業が主体となっている。各営業社員に売上目標が与えられており、目標の中身や達成の仕方は規定されていない場合が多い。そのため、締めが近づくと、本来ならやるべきでない小さな仕事をとって目標を達成するということが頻繁に行われてきた。稼ぎ方の指導はなされてなかったのである。その結果、営業社員は、「仕事がつまらない」とか、若手は「こんな仕事をするためにJTBに入ってきたのではない」といって辞めていくことも起きていた。

コミュニケーション事業部の登場によって、こういった営業社員の支援が始まっている。今ストラテジックプランニング局が支店の営業社員に同行することが増えているという。ストラテジックプランニング局がもつ豊富なデータと営業社員の営業力を結合して売り込むのである。データや知見を多くもつ部門と支店の人間が一体となり、組織戦として法人営業を行うスタイルである。

以前にも協力を得て営業を進めようとする営業社員もいたが、現実には協力を依頼しても断られることがほとんどで、営業社員は孤独な戦いを強いられていた。これを解消しようというのである。ただし、こういった連携で進める営業は、まだ一部で始まったばかりと言った方がよく、これから社内に普及させていくことになっている。

また、コミュニケーション事業部の独自の法人営業でも、マーケティング局とプロモーション局が協力して、ターゲットの選定や、プロモーション局の担当が行ったヒアリングの結果を両局の人間と一緒に検討して、企画案を作成しクライアントに持っていくこともなされている。

これまで、イベント等のコンペの説明会に行っても、コンペティターとして参加してくる広告代理店は、必ずアカウント担当、プランニング・セクション、マーケティング・セクション等合わせて4~5人で来るのに対して、旅行業の営業社員は一人で参加していた。一人であるため、ヒアリングが少しでもずれると負けていた。JTBはこれに、複数の人間で対応しようとしているのである。

現在では、プロモーション局とマーケティング局は、毎週月曜の午前中にミーティングをやるようになっている。また、人事評価においても、こういった他局と連携したプロジェクトの推進を評価項目に入れようと計画されている。

4. 小林製薬

小林製薬は、社員のアイデアや創造性を最大限に発揮して商品開発を行い成長を目指す会社である。社長の小林豊氏は、「『開発関連のものは、プライオリティ・ナンバーワンの仕事である』と、社内で絶えず言い続けています。恐らく私自身が業務のなかで割いている時間も、開発に一番多くを使っていると思います」ⁱⁱと、開発中心型企業を標榜する発言をしている。実際に、主力商品である衛生雑貨や芳香消臭材、家庭雑貨の分野では、開発期間は最短で6ヵ月、平均で13ヵ月と他社にない開発のスピードを誇っている。小林社長は、この点について、「きちんとした手順を踏んでニッチなものを作って、ニッチなものから大きな商品に育てていくというやり方を、愚直なまでにやり続けることが必要だという信念はもっています」ⁱⁱⁱと言う。経営指標にも商品開発重視の姿勢は強く反映されており、売上高のうち10%を初年度の新商品で、また同じく売上高の35%を4年以内に出した新商品で占めるという目標が掲げられている。

このように徹底して開発中心型企業としての道を歩んでいるが、その原点になるのは社員の「アイデア」であるとみなれされている。メーカーの中には、基盤となる技術を応用して製品を開発する会社も多い。小林製薬では、まずはお客さんが何を欲しがっているかを起点として社員が考え、アイデアを生み出すことが求められる。商品のアイデアを実現する技術は、自社になれば他社を活用してもよく、何よりも大事なものは社員のアイデアであるという考えである。それも、開発に従事する社員だけではなく、全社員がアイデアを出すのである。実際に、24年間続く全社員参加の「提案制度」では、集まる新商品のアイデアは1998年以降年間3万件を超えている。

以上からわかるように、「アイデアを出すこと」が、小林製薬社員の「癖」になっていると言えるほど会社の体質化している。本事例では、小林製薬のこういったアイデアを生み出す組織の仕組みや、「包括的な報酬戦略」と称される社員の動機づけ策が報告される。

(1) アイデアを生み出す組織

① 変革のステップ

組織を設計したり変革する時、一般的に組織の構造や管理制度といった組織のハードウェアを変えるアプローチと、社員の意識や行動といった目に見えにくいソフトウェアに働きかけるアプローチがある。小林製薬では、ハードウェアの変革としてフラット制の導入とカンパニー制への移行があげられる。以前は部長から一般社員まで5階層あったのが、1995年の組織のフラット化により3階層に減らされた。また、2000年のカンパニー制への移行により、カンパニーへの権限の委譲が進んだ。こういったハード面の変革により、社員はより主体的に行動できるとともに、迅速な意思決定ができるようになった。

たしかにハード面の変革は重要であるが、小林製薬の変革の試みの中で特徴的な点は、ソフトウェアの変革が多面的にまた徹底して行われたことである。管理制度や組織の変更といった

ハードな面の変革はなされても、社員の意識、行動の改革がなされないために、変革が成功しないケースは多くみられる。小林製菓では、ソフト面の変革を徹底して行い、アイデアを生み出すことを会社の体質にしてしまったところがキーポイントである。

体質化へと至るプロセスの端緒は、1992年行われた全社員参加による理念づくりに遡る。公募により役職別に編成されたチームにより、「10年後の小林製菓のあるべき姿」についての素案づくりがなされた。この活動は、職場を巻きこんだ議論にも拡大したし、社長も参加して真剣に会社の将来を考えることになった。インタビューに応じてくれた藤城氏は、この当時事務局として参加していたが、そこで実感したのは、「会社というのは、社員の思いで変わるのだ」ということである。オーナー企業であっても、社員の力によって変わるのだなということを体感したのである。強烈な体験であったという。この理念づくり活動が変革の第一歩であった。

1995年には、「さんづけ呼称」運動が始まった。権威主義的であった風土を変えようということで開始された。役職で呼ぶのではなく、皆「さんづけ」で呼ぼうというのである。これは社長でも例外ではなかった。当時の小林一雅社長は、「Kさん」と呼ばれることになった。ちなみに、今の小林豊社長は、「Yさん」と呼ばれている。

2000年になると、社員のとるべき行動を規範として定めること、および育成したい社員像を明確にすることがなされた。社長の普段の発言や社内報に載せられた語録は、16カ条からなる行動規範にまとめられ、「Kobayashi Way」とも呼ばれている。「プラス志向」、「失敗を恐れない」「Break Through」、「自考、自決、自実、自責」等からなっている。また、社員像としては、関西弁で「やんちゃ坊主、ガキ大将」を意味する「ごんた」という言葉が使用され、図表 4-1にあるような10項目からなる、「ごんた社員の10カ条」が定められた。

これを見ても、斬新なアイデアを出すことや、摩擦や失敗を恐れずねばり強くものごとを追究することを強く社員に促すことで、創造的成果を高めようとしていることがわかっていく。

図表 4-1 小林製菓の望ましい社員像^{iv}

ごんた社員の10カ条		
1. 新しいもの好き	2. 負けずぎらい	3. 明快な自己主張
4. 本音で話す	5. ねばり強い	6. 行動力がある
7. 行動の虫	8. 摩擦や失敗を恐れない	9. 意外性がある
10. 愛情があり人に好かれる		

なお、「行動規範16カ条」と「ごんた社員の10カ条」は、そのエッセンスが抽出され「小林バリュー」としてまとめられ、管理職および一般社員の人事評価でも使用されている^v。小林バリューは、「創造と革新」、「スピード」、「顧客志向」、「戦略志向」の4つにまとめられ、職種別に具体的な内容が規定されている。部長クラスの人の一例をあげれば、「創造と革新」では、「組織横断的に行動するとともに、新たなビジネスモデルの創出とビジネスミッションの最適

化に向けて現状変革を常に押し進める」という評価基準が設定されており、この基準を満たす行動事例も合わせて明示されている。人事評価体系とも一貫性をもつことにより、行動規範やごんた社員の特性が確保される仕組みになっているのである。

② 日常の仕事の場の状況

組織変更、行動規範の制定、「さんづけ」運動の展開といった全社的な動きが一方であるが、では個々の職場においてアイデアの創出についてどういう状況にあるのであろう。アイデアを生み出すことが体質化するという事は、職場においてもそれが徹底しており、日常化しているはずである。

職場における特徴の一つは、会議や職場において発言や自己主張がないことは、小林製菓の社員たる資格がないといった暗黙のルールがあることである。これは、正社員だけに限られているわけではない。派遣社員や契約社員、パート社員とて同じである。会議の席では必ず発言を求められる。発言しないと、「会議に来なくてよい」といった圧力を感じることになる。当然のことながら上下関係はなく、発言においては皆平等であり、新入社員であっても堂々と発言できる。

アイデアを出したり、自己主張を必然化する背景には、これらを絶えず求めれば人間はそれができるという考え方がある。同社において、本当のアイデアマンは、小林社長くらいだという。他の社員は、取り立てて発想力が高いわけではない。むしろ平凡といった方がよいそうである。しかし、たとえ凡人でも毎日、「考えろ、アイデアを出せ」と言われ続けると、何かアイデアは出てくるものである。それを皆で練っていくと、良いものが出来上がってくるのである。また、アイデアは出し続けても、枯れることはないみなされている。

第二として、既存のもの、あるいは現在うまくいっているものを否定して、絶えず新しい異なるものを求めることがある。行動規範の一つに、“Something New/Something Different”がある。以前と変わらない発言をしていると、「君の Something New, Something Different は何か」という言葉が飛んでくるという。前と同じであったり、支配的な考え方にただ従うだけではだめなのである。独自のもの、何か違うものがいつも求められるのである。

また、小林会長は、前から「継続は悪なり、変化は善なり」と言っているそうである。たとえどんなにうまくいっているもの、良いものでも、ただそれを踏襲していくだけではだめなのである。今良いものでも時間が経つと、必ず問題が出てくる。そのために、常に変えていくことを前提にしていなければならないのである。

革新は創造的破壊ともいわれる。既存の支配的なやり方をまず破壊することで、次の新しいものが生れてくる。小林製菓には、社内の日常において、良いものを守ったり、現状に安住することは戒められ、むしろそれらを破壊することが奨励されている。そして、新しいものを創造することに強い駆動力が働いている。要するに、革新性が体質化しているといえよう。

③ ミドルマネジャーの役割

開発中心型の企業で、社員がはっきりと自己主張をし提案してくる小林製薬において、ミドルマネジャーの果たす役割もまた重要である。ミドルマネジャーの役割として重視されているものとして次の2点があげられる。

一つは、部下の人材育成である。製品の開発をするのも、新商品のアイデアを提案するのも、お客様にサービスを提供するのも、結局は社員である。それゆえ、社員の質を高めなければならない。人材育成が重視される背景として、これまで部下の育成が疎かにされていたことがある。フラット化の下では管理者は、管理業務に忙殺されてしまい部下の育成に時間を割くことができなかった。フラット組織以前は主任・係長という役職者が若手社員の日常業務上の指導を行ってくれたが、フラット組織のもとでは全て管理者が行うケースが多くなってしまった。しかもプレイングマネージャーとして成果も出さないといけない。そんな状況の中で部下（ナンバー2）の育成にまで手が回らない状態であった。

是正策として、フラット化の修正が予定されている。つまり、課長の下にサブリーダーを置き、課長の管理業務の一部を担当してもらうのである。課長は、本来の組織運営や人材育成に注力してもらうようにするのである。また、マネジャーのMBOにおいても、部下の育成をウエイト付けして必ず入れるようにしたということである。マネジャーの評価に組み入れるだけではまだ不十分で、教育や経営方針の発表の場で、「マネジャーの最大のミッションは人材育成」ということが言い続けられている。

第二は、ビジョンを語ることである。自己主張を強調することは、個人が強くなることにもつながり、実際若い人には自分中心になっている人も見られるという。このことは、チームワークが弱まり、集団の力の低下につながる。何か共通のもので、部下を惹きつけることが必要になっていた。また、従業員満足度調査でも、「ミドルマネジャーが夢を語らない」、「目先のことに汲々としている」といった結果が出ており、このことが若い人たちの「マネジャーをやりたくない」という意識にもつながっていた。現実には、マネジャー自身、数字をあげることにこだわっていたという面もあった。

そこで、部下の求心力を高めるためには、部・課長は、「自分の部門をこうしたい」というビジョンを描くことが求められるようになった。そして、このビジョンを達成するために、「一緒にやっ払いこう」と熱く語りかけ、部下を引っ張っていくことをしなければならなくなっている。ところが、こういった資質があるマネジャーはよいであろうが、多くのマネジャーがビジョンをつくったり、それを基に部下をリードする経験がない。そのために、今マネジャー研修では、ビジョンに基づくマネジメントについて教育しているということである。

(2) 社員の動機づけ

① 包括的動機づけ戦略

これまで、小林製薬の組織や職場の特性、マネジャーの役割について述べてきた。同社には、

これら以外に社員の動機づけに対しても特徴ある方法が採用されている。つまり、英語圏で最近トータルリワードという概念で採用されている多角的な報酬による動機づけ向上策である。藤城氏は、トータルリワードの考え方を、「金銭的報酬や昇進、社会的地位の向上、他者からの賞賛など外から得られる報酬（外的報酬）と、仕事のやりがいや仕事を通じたキャリア向上などの内面的な報酬（内的報酬）の両面から報酬を捉えて、包括的な報酬戦略によって社員のモチベーション向上を図ろうという試みである」と説明している。

小林製薬では多数の動機づけ策が整備されているが、主たるものを紹介しよう。

第一は、やはり金銭的報酬によるものである。成果主義という言葉に代表されるように、目標管理による個人成果と部門評価を組合せ賞与は決まる。個人成果と組織成果の比率は、部門やカンパニーの選択により異なるが、個人成果の割合の方がかなり高くなっている。また、「提案制度」や「青い鳥カード」という自己申告制度で申告されたものの内容や提出件数を評価し、額は多くないものの賞金を授与している。新製品提案で特に優れた者には社長特別賞として、最高100万円の褒章金が出る制度もある。

第二は、表彰や賞賛という方法である。上で述べた提案制度等での優秀者は、社内ネットワークで全社員に知らせられるとともに、社長との夕食会に招待される。他にも、本社ロビーでの表彰者のプレート掲示など、優秀者を象徴的に褒め称えることがなされている。また、管理者には部下の優れた成果を褒めることが求められており、その代表格として、小林社長は「ホメホメメール」を社員に出している。社長から直接、賞賛のメールをもらうことは社員にとって大きな励みになっている。

第三として、コミュニケーションやフィードバックがある。経営トップが、社員や管理者とのコミュニケーションに多くの時間を割いているのが小林製薬の特徴の一つである。「LA&LA (Looking Around & Listening Around)」という活動で、会長と社長は、多数の社員・契約社員とフリーディスカッションをしたそうである。また、提案制度で提案した内容については、すべて回答と評価がフィードバックされる仕組みになっている。積極的に関与したことには結果を知りたがる傾向が人間にあり、自分の提案内容の評価がフィードバックされると、次の提案に動機づけられることになる。

第四として、経営への参画意識である。提案することや制度の改革等に社員が参画することは、会社と自分が一体化することになり、大きな動機づけ源になる。参画により社員が会社と一体化することは、「うちの会社」という意識をもつことになる。「うちの会社」意識を強くもつがゆえに、「自社をどうしたいか」ということを真剣に考え、そこからビジョンも生れてくる。また、「うちの会社」を良くするために、いいアイデアを生み出そうという意識も強くなる。「愛社精神」が社員の動機づけの基盤になっているのである。

② 種々の動機づけ策の効果

金銭的報酬と心理的、内的報酬の関係について、藤城氏は次のように言う。すなわち、金銭

的報酬は、不満を生まないようにする役割しかなく、高い報酬を支払ったからといって良い商品が生れるわけではない。金銭は、成果をあげた努力を認めるといった現状追認的、後追いの働きであり、創造的な活動や正解のない所で解を見出そうという行動への動機づけ力は弱い。こういった活動での動機づけ源になるのは、組織への参画であると。

かつてハーズバーグは、二要因理論において賃金は衛生要因で、不満を抑制するだけで積極的な動機づけ力はない、動機づけ要因は、承認や責任等であると言った。賃金や承認（表彰や賞賛）の働きについてはハーズバーグと同様の考えである。やはり注目されるのは、参画の仕組みおよび会社への心理的一体感が、創造的な活動への動機づけ基盤という見方である。

外的報酬と内的報酬を組み合わせ、かつ他種類の動機づけ策を複合的に採用する包括的動機づけ戦略は、社員の動機づけが事業成功の鍵要因となる場合には重要な戦略といえよう。

ところで、会社への一体感や愛社精神が強まることは、社員の意識の同質化や内向きの意識を強め、独りよがりの開発に走る可能性がある。このような状態に陥らないように、顧客の声を聞き、社内に反映させる仕組み、例えば、約600人のモニターからなる「ごきげん生活ねっ」とや「品質保証室」が設けられていることを付記しておく。

5. ファイザー

医薬品は、効能だけでなく副作用や、他の薬剤と複合して用いた場合の相互作用等、一つの薬剤が大量な情報を有している商品である。それにともない、医薬品を扱う担当者は高い専門性を要求されることになる。医薬品を医師に説明する担当者は、MR（Medical Representative：医薬情報担当者）と呼ばれる。このMRによる情報提供は、医師と一対一の関係で行うことが日本の商慣行となっている。一人のMRが医師と密接なコミュニケーションをとりながら営業することが一般的な方法であり、それが成功する近道でもある。

ファイザーは、これに対して「マルチプル制」という疾患領域別にMRのチームを編成し、チームとして医師に情報提供する体制を2001年に採用した。個人戦であったものを領域別のMRがチームを組んで戦うという組織戦に変えたのである。そこには、医薬品という商品としての特性や販売する薬剤数の増加といった背景がある。つまり、専門性の高い情報提供が求められる新製品が多数発売される状況になったことから、取り扱う情報量が飛躍的に増加することになり、それに対応するために組織を変更してより効果的な医薬情報の提供活動を展開することを目指したのである。「マルチプル制」の導入に至った経緯や、顧客である医師・病院や卸といった関係業者との関係の中で、どのように「マルチプル制」が運用され、修正を加えながら洗練化されているかを事例としてみてみよう。

(1) マルチプル制の導入

① 日本への導入の経緯

マルチプル制のそもそもの発端は、1980年代初頭に遡る。当時の日本ファイザーでは、一度に5品目くらいの新製品が市場に出てきた。その時に、全ての新製品を成功させることはできなかった。MRにとっては、それまでの既存薬品や担当医との関係に、新薬および担当医師が異なる場合別の医師への新薬の説明やプロモーションが加わるのである。一人のMRでは、どうしても新薬のディテリング（販売活動）に割く時間やエネルギーは制限されてしまう。その結果、全ての新薬の販売に成功するには至らなかった。開発に多大の時間と巨額の資金を投じた新薬が、MRの対応力不足のために売れなかったのである。

「複数の製品が一挙に出た場合には、全ての製品の販売は成功しない」ということが経験知となっていた。こういった状況に対応するためにマルチプル制は導入された。海外では、同制度は扱う薬品が増加した時には効果的という評価がなされ、また単一製品でも複数のMRがプロモーションをした方がディテリング効果は高くなると分析されて、普及していたのである。

海外での普及は、日本にも導入の呼びかけとなっていた。2001年の日本導入の10年くらい前より、米本社からは「世界中ではマルチプル制になっているのに、なぜ日本では導入しないのか」といった問い合わせがきていた。日本側でも、何度か複数のMRが一人の医師の所に

行くマルチプル制を検討されたが、結論は日本では適さないというものであった。

日本では、一人の MR が月に 1、2 回は医師を訪問していた。また、院内の多くの医師に MR 自身を知ってもらうということも大事な要素であった。密接な対人的な接触を基盤として営業が成立するというのが日本的なパターンだったのである。海外のマルチプル制では、年 2 回くらいアポイントをとり医師を訪問し説明することで仕事は成り立っていた。医師との密接な対人的接触は必要としない営業スタイルなのである。

更には、日本では流通において卸が介在し、その卸自体が営業部隊をもっている。これは海外と日本とで大きく異なるシステムである。卸の営業マンと協働のプロモーションを行う場合、一人の MR の方が情報交換をしやすく、卸からも顔の見える（代表者がわかる）営業組織が求められていた。

日本はマルチプル制の導入を拒否していただいただけではなく、マルチプル制を導入しているイギリス、トルコ、カナダなどの国々に視察にも行った。各国ともやり方にバリエーションはあっても、マルチプル制は成功していたのである。そういった国での成功原因として、新薬の導入スピードも早く、扱う薬品数も日本に比べ多いということがあった。

ところが、日本でも 2000 年代に入ると相次いで新薬が投入されることが現実化してきていた。それに加えてファイザーには、ワーナーランバード社との合併という事態も起きてきた。他社の商品も扱うことになったのである。

これらのことも引き金となり、2001 年のマルチプル制の導入となった。2002 年には約 700 名の新入社員が採用され、その過半数が MR として採用であった。大量の新規採用により 2003 年に予定されていた複数の新薬の市場化に対応しようとしたのである。更には、2003 年にファルマシア社との合併が加わった。

② マルチプル制の効果

では、一人ではなく、二人などの複数の MR が新薬のリテイリングを行うマルチプル制には、どういった効果があるのであろう。

一般的には、「シェア・オブ・ヴォイス」とも言われ、複数の人による声の量が多いほどインパクトがあると言われている。実際、「同じ製品を二人でプロモーションした方がよい」ということはデータでも証明されている。というのは、同じメッセージでも二人から聞けば、それだけ訴求力があるということがある。また、「メッセージを違えて言う」ことから、製品の全体像を理解してもらえするという効果もある。一人が「効き目」を言い、もう一人が「安全性」を強調するというふうなのである。メッセージを違えることで、一つの製品のいろいろな側面をわかってもらえることになる。医師の人たちはとても忙しいし、1 回の面会時間は 2~3 分と極めて短い。その中でいかに効果的にメッセージを伝えるかといった時、複数の MR で一つの薬剤を説明することは優れた方法なのである。

実際、マルチプル制の導入後の効果を調べると、導入前に比べ顧客の評価は着実に上がっ

ているそうである。また、現実には、2つのチームで同じ新薬をプロモーションするという方法が採られるが、海外では3チームのケースもあるし、主力商品の場合は4チームであたることもある。

(2) マルチプール制の実際

新たな組織を導入しても、直ぐに円滑に機能し完璧な効果を発揮するわけではない。普通は、顧客との関係や内部の仕事や管理の仕方をみながら修正や変更を加えてより完全な形にしていくことがなされる。2001年に採用されたマルチプール制においても同様のプロセスがみられる。マルチプール制採用からの変化、改善のプロセスをみてみよう。

① 組織の構造的な変遷

採用当初、ファイザーがプロモーションしていた商品はおよそ20品目あった。MRの数と副作用等の医薬情報を適切に提供できる範囲ということでチームが編成された。開業医の場合には1チーム5品目くらいが適当ということで、4チームがつくられた。また、MRは、一人当たり3品目、多くて4品目を担当することになった。これは、導入以前に比べると担当数からいって絞られたことになる。

このチーム制を始めた頃、混乱もあった。それまで一人のMRが2週間間隔というように定期的に開業医を訪問していたのが、一日にファイザーのMRが4人も訪問してしまうことが起きた。医師からのクレームにより、MR間でコミュニケーション・ツールを活用して調整したり、所長がコントロールするといったことがなされた。

新製品が発売されると、チームが1つ追加されることにより対応がなされた。5チームにすることは、各チームの担当製品が変わることを意味した。それにつれて、MRも担当製品が変わり、新たに勉強をしなければならなくなった。

海外のマルチプール制では、所長や支店長は、MRよりもより高い製品知識や専門知識を所有すべきということで、専門領域別に所長や支店長がいる体制となっている。その方が、管理者からの教育ができるという考えからである。しかし、日本では、所長や支店長は地域ごとに一人を置くという体制になっていた。日本に特有な医薬品卸との関係があり、地域の代表者は一人であったほうがよい、ということがあったからである。

それで、検討の結果、組織の編成は専門領域制を基本にするということになった。大学病院や大病院は、専門ごとに分かれており、当然MRにも高度の専門性が要求されることから専門領域制が適している。しかし、開業医の方には卸との関係で所長や支店長を置いてMRだけマルチプール制にする構造が採られた。開業医と病院、それぞれ異なるマルチプール制が併用されたのである。

ところが、政府の医療政策にも変化が生じてきた。専門医から開業医までの役割を明確化・特化するとともに連携を進めるというものである。病院と診療所間の「病診連携」や、大病院

と中小病院間の「病病連携」と呼ばれるもので、これにより患者を医師間で連携してみようというものである。開業医と病院の医師間の連携、チーム医療が促進されると、ファイザーの組織を開業医用と病院用とに2つに分けては対応ができない状況になってきた。

ここでもまた組織の再検討が行われた。その結果、医師のチーム医療に合わせて全体を領域制にすることになった。循環器領域、感染症領域、中枢神経系領域、眼科領域、ガン領域の5つの領域である。

領域制で専門別に高度な医薬情報や知識を提供する体制が整備されたが、他方で医薬品卸以外に別の要求が顧客から起きてきた。病院の薬剤師は、多数の薬品の情報を求めMRとの一対一の関係を望むのである。「専門外だからわかりません」という対応をMRはできないのである。こういう要求に対しては、キーアカウント・マネジャーを設け薬局への窓口業務をするようにしたのである。

専門ごとに細分化された対応と、卸や薬局との対応、つまり細分化されたものを横断的に統合しての対応という相異なる2つの要求を組織的に満たすことが必要になったのである。

そこで採用されたのが、次に述べるようなマトリックス構造である（2007年7月のインタビュー時の組織）。

縦軸として営業本部が上述した循環器や感染症などの5つの領域に分かれ、それぞれの領域が統括部長をトップとしてその下に営業部長、営業所長、MRという階層になる。これに横軸として、地域ごとに10のエリアに分かれエリア統括部長が置かれる。各都道府県単位にはエリア推進部長がつくという体制である。

2つの要求を同時に満たそうという意図からマトリックス組織はスタートしたが、意図どおりの効果をあげる反面、問題も発生してきた。医師に専門性の高い情報を提供すること、およびそれに応ずるために個々のMRは学術知識・専門知識を学ぶことへの拍車組織にかかることになった。上司も専門知識はあるか、よく勉強しているかでMRをみることになる。これは、組織的には縦方向への動きが強化、活発化されることとなる。反面、このことは、横軸の力を弱体化させることになる。領域間に垣根ができて横のつながりとりにくくなってきたのである。

マトリックス組織は、2つの要求を同時に満たそうとする分、それだけ運用が難しい組織形態である。異なる要求をともに実現するには、さらに改善を加えなければならないといえよう。

② MRの人材マネジメントとマネジャー

MRは、専門性の高い知識が求められ知識労働者としての性格をもつ職種である。この専門知識は、普通は所長や部長といった管理職の方が専門分野の経験の長さからいっても高いという。しかし、今ではMRの方がより高い専門知識をもつという逆転現象も起きてきている。現実に医師に会っていると、会社では習わないような質問を受け、それに答えるために相当勉強しなければならない。また、大学病院担当は、高度な治療を担当する医師との接触であるため知識レベルがより深くなっていることもある。

では、知識労働者としてのMRの動機づけ源は何であろう。

やはり専門性を高めることが一つの動機づけ源となる。高い専門性や高度な医薬情報をもつことにより、医師とパートナーという立場で仕事ができる。つまり、医師と同レベルの話ができる、または医師にアドバイスができるというのは、大きな動機づけ源になる。医師とパートナーを組んで仕事ができるその先には、医師と一緒に患者さんを助けることができるということがある。間接的ではあるかもしれないが、病をもつ患者さんの健康を回復するという貢献ができるのである。これも動機づけ源といえよう。

キャリア的には、マネジャーを志望する人が多いという。管理職の地位が動機づけの源泉になっているともいえる。ただし、インタビューに答えてくれた武田氏は、海外には70歳代でMRとして活躍している人もおり、生涯MRで医師や患者に貢献する道もあるのではないかと言う。

また仕事が動機づけ源になることもある。仕事をしている中で、開業医担当から病院担当に替わりたいとか、次はこういった薬品を担当したいといった気持ちが湧いてくることがある。それといった希望を異動という形で実現してやると、動機づけも高まるという。一方で専門性を高めるということが必要であるが、他方で異動をして知識の幅を広めることもMRの強みになる。ガンの薬の担当の時に、以前に中枢神経系の鬱の薬を担当していると、「そういう時には鬱になることがありますよ」といったアドバイスができ、医師に感謝されることがあるという。

MRを管理する所長や部長といったマネジャーには何が求められるのであろう。一つは、製品のプロモーションである。実際に現場に出て、プロモーションをすることである。二つ目は、MRの育成である。部下に教える方法として、上司が教え込むティーチングと部下の成長を支援するコーチングとがあるが、MRの育成ではコーチングの比重が高まっているという。新入社員の教育には、ティーチングが有効であろう。しかし、MRの成長のためには、教え込む型ではなく、個々人がもっている可能性や能力、やる気等を引き出すコーチングがより効果的という見方がなされている。

マネジャーの評価項目としては、売上が大きな要素を占めるが、マネジャー自身が「やってみたい」という定性的な面の比重が増してきている。数年かけて実現するような目標で、すぐに効果が現れないようなものである。定性的で時間がかかるといっても、単年度ごとに定量化して評価はなされている。

医薬品は、患者さんの生命に関わるものである。その意味で公共性の高い製品ともいえる。そのため、できるだけ適切な医薬情報の提供をすることが医薬品メーカーの基本的ミッションである。しかし、それも医薬品の種類が増えてくると、単に個人頼みではなく、組織に依存しなければならぬ。武田氏は、「製品数が多いとマルチプル制でないと対応できない」と言う。

6. 中外製薬

薬は、ふつうの商品に比べると特異性の大きい商品である。人の健康に直接関わる生命関連商品であり、そのため開発から製造販売に至るまで厳しい法的規制が加えられる。そして、研究開発に長期間を有し、巨額の費用・投資を要し、その上最終的に市場に出せる商品の比率は極めて低いという意味で極めてリスクな商品である。そのため、少しでも成功の可能性を高めるためにマネジメントが求められることになる。

中外製薬は、戦略的マーケティングの思想のもと、ライフサイクル・マネジメントを導入している。創薬から販売に至るまでプロセスは、それまで分断されバトンタッチ方式で行なわれていたが、それを連結して展開しようとするものである。とくに、研究開発のプロセスでいうと後半にあたる後期開発申請の段階から販売までのプロセスをライフサイクル・マネジメントチームを編成してマネジメントするという独自の方法を導入している。

また、同社は、2002年にロシュ社と独自性を保持しながら合併した。それを機に新生中外製薬としてスタートすることになった。それに合わせるように、新入社員も急増した。その中で、「大企業ではなくリーディング・カンパニーを目指す」というコンセプトのもと人材育成に力を入れるようになった。単なる量的な拡大ではなく、質的な成長も伴う、つまり人材の知識・スキル、マインドといった質も高めていきリーディング・カンパニーになるというものである。

ここでは、開発のプロセスの効率化や開発の成功の確率を高めるライフサイクル・マネジメント考え方およびそこでの人材の活用、それと本社での人間力向上に関する考え方や方法等を事例として紹介することにする。

(1) ライフサイクル・マネジメント

① 戦略的マーケティングの発想

中外製薬では、ロシュとの合併後を両社の統合の時期と位置づけ、それが一応の終了をみた2004年より「変革」の時期として新たなステージに進んでいった。その中の大きな試みの一つが、ストラテジック・マーケティング・ユニットの設置と、ライフサイクル・マネジメントの展開である。

ライフサイクル・マネジメントの発想の原点は、ドラッカーの言うマーケティングの概念にある。マーケティングというと、通常広告・宣伝、売り込み、販売促進を指す。開発した製品をいかに売り込むかを考えることともいえる。そこにあるのは、その時の市場を分析しての販売であり、現状の市場や顧客のデータを使い算出した販売計画による売り込みである。

ドラッカーは、こういった活動はマーケティングではない、と否定する。そして、マーケティングとは、「売り込みをなくすこと」というのである。

「売り込みをなくす」には、といった発想から考案されたのがライフサイクル・マネジメントである。この発想では、開発中の薬の潜在力を考えて、その薬の販売後の成長期、成熟期、

衰退期といったライフサイクルを予測する。どのくらいの患者さんの層をカバーできるか、いつ頃販売できるか、成熟期はいつ頃やってきてどのくらいの売上高になるか、といったことを予測するのである。これだと、20年先くらいを予測することになる。

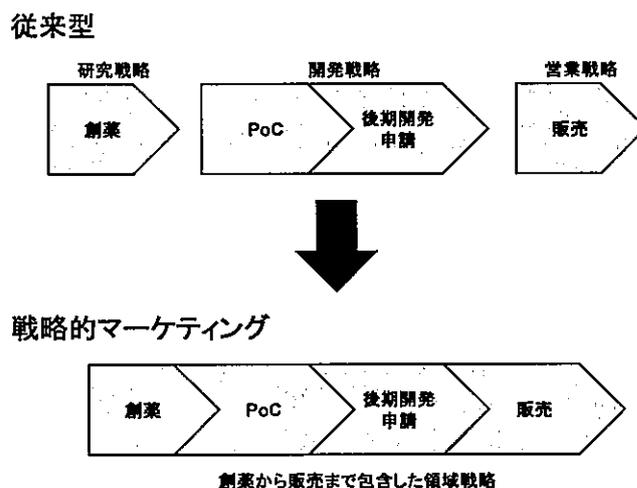
20年先の予測だと、予測というより単なる想像の域をでないであろう。より予測の確実性を高めるために、独自のデータの収集方法が採られる。20年後の医薬界のオピニオン・リーダーになる人に目星をつけてアプローチするのである。また、患者の団体とも接触して、病状や治療方法について徹底した聞き取り調査をするのである。15年、20年という超長期の情報を、こういった形で取り込み予測に使うのである。そうすると、発売の時期になると、オピニオン・リーダーたる医師の人たちは新薬のことを知っており、「売り込み」も必要なくなるのである。

この方法は、単なる販売時の「売り込みがなくなる」ということに終わらず、さらに2つの大きな効果が得られることになる。一つは、開発途上でのスクリーニングの効率を高め開発期間を短縮化できることである。第二に、その商品のライフサイクル自体をより長命化すること、および各ステージの売上高そのものをより高めるといった効果である。

② ライフサイクル・マネジメントの展開

この戦略的マーケティングの発想を実践するための体制は、図表 6-1 のようになる。以前は、研究戦略、開発戦略、営業戦略は、連動しておらず独立して行なわれていた。それぞれの部門での仕事が終わると、書類とモノだけがリレーのボタンタッチ方式で移動していった。それを戦略的マーケティングの下では、これらが連結されることになる。この中で、ライフサイクル・マネジメントチームは、PoC (Proof of Concept) の後、つまり開発概念が人でも有効であることが実証された後に編成される。後期開発申請の段階からである。

図表 6-1 従来型と戦略的マーケティングの対比



ライフサイクル・マネジメントチームの編成は、まず、企画部がライフサイクル (LC)・リ

リーダーをアサインすることから始まる。LC リーダーは、ストラテジック・マーケティング・ユニットに属するとともに、骨やガンといった領域部にも重複所属している。そして、LC リーダーのもとに各専門家がライン部門から集められる。これらの人たちは、ファンクション・リーダーと呼ばれている。営業部門、薬事部門、非臨床、臨床開発、安全性といった部門から集められる。このファンクション・リーダーも、チームとライン部門との2つに所属することになる。また、従来からあるライン部門に横軸を通すようにライフサイクル・チーム (LCT) が配置される。複数の LCT が存在するために結果的にマトリックス組織の形をとる。こういった形で配置された LCT の集合体が、戦略的マーケティングユニットということになる。

(2) 人材育成のロジックと方法

冒頭でも述べたが薬は特異性のある商品である。創造的行為の産物であるし、一つの薬には大量の専門的知識や情報が詰め込まれている。そこには、研究段階でのヒラメキや偶然性が支配する世界から、仮説-検証のサイクルを数多く回して発見・確認するプロセスもある、また薬の使用段階になると、副作用や他の薬との相互作用といった問題もある。そこには、不確実性が根底にあり、ナレッジを基盤とするワーカーが相互に関係しながら仕事が進む世界である。その中での人材育成は重要であり、教育に投資される額も他の産業より高額になる傾向にある。こういった性格をもつ世界での人材育成は、こういったロジックをもつのだろう、またこういった方法があるのだろう。その点をここでは探ってみよう。

① 人材育成のロジック

中外製薬がとっている人材育成一つのアプローチ法は、分析的アプローチと言えるものである。育成すべき人材像を定め、それを達成するための教育プログラムを開発していくやり方である。目標とする人材像は、ミッション・ステートメントと中期経営計画から導き出されている。

同社には、ロシュとの合併時に定められたミッション・ステートメントがある。その中からより具体性をもたせるために、「3つの想い」がまとめられている。「製薬の想い」、「患者さんへの想い」、「仲間への想い」の3つである。何のために中外製薬で働くのか、患者さんを第一に考えよう、といった意味が込められている。仕事の中で迷った時には、この3つの想い立ち返って考えよう、というものである。また、これを徹底すれば、不正も防止できると考えられている。

さらに、2010年に向けての経営計画があり、それを実現するということから行動指針が導き出されている。それは、「3つのC」と呼ばれており、「Challenge」、「Commitment」、「Communication」の3つである。これらを達成する能力要素が分析的に導き出され、それを教育するためのプログラムが開発されている。

能力要素は、縦軸をスキルレベル、横軸を担当する経営資源・ビジネス環境の複雑性として、

右上に上っていくように配置されて整理されている。左下は、業務知識や基本コミュニケーション能力があり、スキルレベル、複雑性ともに低い所に位置している。スキルレベルと複雑性がともに高くなる、右上の方では非定型問題処理能力、ファシリテーションスキル、システム思考、戦略立案能力の順で高くなり、一番高い所にはグローバル・リーダーシップが配置されている。

目指す人材像を定めそれをつくりあげるというアプローチもあるが、同社には人材育成について一般的な考え方がある。その一つが、「明日の仕事ができる人材」である。過去・現在の成果や仕事にとらわれずに、将来の仕事につながる潜在力に着目しようとするものである。これと関係するが、「人材の肯定的評価」も育成ロジックの一つとしてある。不足している点や欠点を見るのではなく、特徴的なスキルや行動スタイル、突出した良さを見るということである。他に、「クロスファンクショナルな場の設定」、「選抜型」もある。専門知識の研修や認定試験のようにこれらがとれないこともあるが、研修では基本的に異なる領域の人とのチーム編成、つまりクロスファンクショナルなチーム編成がなされる。将来のコア人材を選抜し、集中的に教育し早期育成を図ることもなされている。こういった人たちが職場のリーダーとなるのである。

② 現場教育の重視

プロジェクト・マネジメントに関する研修等、Off-JTの教育プログラムが充実しているのも事実であるが、他方で、現場での教育が重視されていることも中外製薬の人材育成の大きな特徴である。

一つに、研究開発部門でのシャドワークが奨励されていることがある。公式に与えられた仕事以外に、自分独自のテーマを設定しそれを追求することを認める制度がシャドワークである。自ら問題を発見して、それを仮説-検証を繰り返しながら解決策を見出すことは、研究者の創造性につながる内発的な動機づけを喚起することになる。また、その結果として、創造的な成果を期待することもできる。

第二は、仕事の経験の中からいかに学ぶかであり、そのための方法論を身につけることである。自己の経験の中から学習することは、一般的に「経験学習」と呼ばれる。具体的な経験から、内省的な観察（振り返り）を行い、その中から抽象的な概念化を行い、次に能動的な試みをとる、といったプロセスをとる。わかりやすく言うと次のようになる。仕事をしてその結果が成功、失敗いずれであっても、その原因を分析してみる。なぜ、うまくいったのか、または失敗したのか、原因を考えてみるのである。そして成功または失敗した理由を一般的な形で捉えるのである。それを次に、実践してみ確認するのである。仮定した通りの結果が出たら、実証されたことになり、学習したことになる。

こういった経験学習を、集団的な状況で行うのがアクションラーニングである。アクションラーニングでは、「なぜ」という質問が繰り返して出され、集団のメンバーで一緒に振り返りをしたり、原因分析をして探索的に発見をする手法である。中外製薬では、アクションラーニング

を、30歳代の若手研究者を選抜した研修で使用しており、これにリーダーシップ開発や創造性開発、ロジカルシンキングを組み合わせて行っているという。

第三として、「OJT コーチ」の選任がある。OJT コーチになるのは、30歳代前半の係長クラスの人である。役割は、新入社員を配属部署において専門的業務を自立的にできるように育成することである。コーチ役が設けられた背景として、既述したように薬品業界では、常に非定型的問題処理能力や高度なビジネススキルが求められる。これには、先輩や上司から経験則を伝授してもらうだけでは不十分であり、少しでも早く自ら非定型的な問題処理ができるように育てることが必要であるからである。

具体的には、OJT コーチは、3年後に担当する新入社員を「どのような人材に育て上げるか」という指導計画書を作成する。同時に、新入社員も自分が「どう育っているか」のプランもたてる。この計画書に基づき、メンタリングやコーチングのスキルを習得したコーチが新入社員の成長を支援していくのである。なお、この OJT コーチの役割は、人事考課の評点の一部に含まれている。

③ 人材開発部門の役割変化

これまでみてきたことからわかるように、中外製薬では、人材育成に関して人材開発部門が積極的に関与している。むしろ、様々な教育の考え方や手法を提案したり導入して、同社の人材育成を変革、リードしているといつてよいであろう。教育部門や人材開発部門は、従来、定型的な教育プログラムを流すだけといったことが多かった。ミッションは明らかに変化しているのである。

実際、人材開発部門の役割を、教育・研修の事務局から脱皮して、ファシリテーター、コーチ、さらにはコンサルタントへとなることと自らを定義している。また、同社の注目すべきこととして研究開発部門の専門家を人材開発部門に集めていることがある。前項で現場教育の重視をあげたが、研究開発の現場を知り尽くした人たちに、現場に適した教育プログラムの開発や研修講師として活躍してもらおうというのである。

不確実な状況下において高度に専門的な仕事をする知識労働者の教育・人材開発は、それだけその方法や仕組みも高度になるし、社内で果たす役割も高度で専門的なものが要求される。これらに対応できる人材開発部門が必要になるといえよう。

7. 日本 IBM

「巨象は踊れないとはだれにも言わせない」^{vii}。1993年に会長兼 CEO に就任して深刻な業績悪化に陥っていた IBM の再建に成功したガースナーの言葉である。その当時、「コンピュータ業界の恐竜」とあだ名がつくほど大規模化して身動きがとれなくなっていた組織の改革策として検討されていたのは組織の分割であった。それに対してガースナー採ったのは、会社を分割するのではなく、一つの組織として統合し、「お客様に問題解決を提供できるインテグレーション・パートナー」という正反対の戦略であった。むしろ、会社の大きさや事業領域の広さを活用し、その強みを顧客への解決策の提供に結集するというものである。顧客に向けた資源のインテグレーション力に会社の再生を賭けたのである。言い換えると、巨大ではあるが、素早く軽快に各部門が顧客の解決策の作成に結集し提供する組織をつくりあげるというものである。これは、「コンピュータメーカーからソリューション・プロバイダー」へと変貌することも意味していた。

2002年にガースナーの後に社長兼 CEO に就任したパルサミーノも、ガースナーが敷いたインテグレーション・パートナーの路線を推し進めることになる。とくに、パルサミーノは、「ハイ・バリューへのシフト」というテーマを掲げ、顧客の抱える IT 上の課題だけでなく、経営上の課題にまで踏み込んで解決することを戦略の中軸に据えた。その一環として、プライウォーターハウスアンドクーパーズ社のコンサルティング部門 (PwCC) を買収することになる。この買収にあたり、パルサミーノは、ハイ・バリューシフトに込められた彼の戦略的意図を次のように述べている。「われわれは、10年以上も前からお客様は単なる部品の寄せ集めを望んでいるのではないことに気づいていた。ここ数年、さらに明らかになったことは、お客様はそのような部品を単に組み合わせるだけのサービスだけでは満足しないということである。お客様は『テクノロジーの活用によって、いかにみずからの事業や経営を改革できるのか』を一緒に考え、これを実行してくれる真のマネジメント・パートナーを求めている」^{viii}。

そして、社員参加型で IBM 共通の価値観を定める「バリュー・ジャム」という新たな方法により3つの価値観が設定された。

- ◆お客様の成功に全力をつくす
- ◆私たち、そして世界に価値あるイノベーション
- ◆あらゆる関係における信頼と一人ひとりの責任

この価値観は、'IBMers Value' とも呼ばれており、IBM に勤務する人にとって共通の基盤とみなされるものである。また、IBM の組織やマネジメントを理解するにも重要な背景となる点である。そこには、規定や手続き、制度といったハードウェアに頼るのではなく、価値観という社員の意識や行動に統一性をもたせるソフトウェアによりソリューションの提供やイノベーションという解答のない不確定なビジネスに対応していく手段とする意図が感じられる。

ここでは、以上のような経緯にある IBM の現状を事例として紹介する。中心となるのは、

インテグレーション・パートナーを目指す IBM において、ミドルの管理者の役割や管理スタイルがどう変化しているのか、個々の社員がハイ・バリューを提供できるようプロフェッショナル化する中で人材育成がどのように行なわれているか、実際にコンサルタントと営業関係者が一体となり経営課題の抽出からソリューションの提供をどのように行なっているか、といったことである。

(1) ミドルマネジャーの役割と開発

部門を預かるマネジャーとして求められていることは、変革をリードするマネジャーである。既に述べた IBM の新たな価値観の中にイノベーションはうたってあった。また、顧客に提供するサービス自体、経営課題の抽出から始まり新たな価値やソリューションの提供であり、自ずと IBM 自体にもこれは要求されてくる。部門やセクションの長として、前例や前任者のやったことを踏襲するのではなく、自分で部門としてやるべきことを編み出して、それを実現することである。

変革をリードするといっても、そこにあるのは、強いリーダーシップを発揮して部下を牽引していくというリーダー像ではない。部門のあるべき姿を描き、そこから導かれる進むべき方向を明確に示すことは大事なマネジャーの役割であるが、その後は、つまりそれをどう達成するかは部下に任せるということである。管理スタイルは、権限をもち部下をリードする従来のものとは大きく異なるといういい。

こういったスタイルになる背景として、市場や顧客と直接接してよく理解しているのは部下であることがある。また、仕事自体高度、専門的になっており部下の方が専門的知識をもっていることもある。今の現場の仕事で、マネジャーがわかり教えられるのは 2~3 割くらいで、残りの 7~8 割は部下の方が知識をもっていたり、自ら習得するという状況にあるそうである。結局、仕事のやり方を決めたり、対顧客との関係で意思決定をする際に、適切にかつ迅速にそれができるのは部下ということになる。現場にいる部下主導でソリューション・プロバイダーとしての仕事は進むのである。

実際部下の管理には目標管理が用いられているが、マネジャーは、その際部門の目標や方向性を提示するが、一人ひとり何をなすべきかまで規定できないという。部門の目標や方向性に対してどう貢献できるか、目標の設定およびその達成方法は部下が自分で考えて決める。また達成評価に関しても、まず自分で部下が行う。ただし、ここでマネジャーに問われてくるのは、進むべき方向を設定する力量である。この方向設定が適切でないと、部門の業績も上がらないことになる。

こうなると、対部下のマネジャーの役割は、「一人ひとり動機づけること、そしていかに潜在能力を発揮してもらうか」ということになる。動機づけとって指示命令型ではない。部下の自発性や自立・自律性を前提にした動機づけである。IBM には、E ラーニングやクラス学習方式等、方法も含めて多彩で充実した教育プログラムが用意されている。それをを用いて人材の育

成・開発を行えばよい。ただし、ここでも指示型の育成ではなく、部下が自ら教育のニーズを見だし、プログラムを選択して自らを育成していくことが前提になる。自らのキャリアは自ら築くのである。マネジャーは、部下に気づきを与えたり、学習ができる環境をつくることが役目であり、部下が自ら学ぶのを支援することが役割といえる。

こういったマネジャーに求められる行動を確保するために、下にあるように 10 からなる「マネジャーのためのリーダーシップ・コンピテンシー」が定められ、マネジャーのリーダーシップ開発がなされている。

- | | |
|------------------------|-----------------|
| — お客様とのパートナーシップ | — コラボレーティブな影響力 |
| — チャレンジ精神をもつ | — 組織を超えた思考 |
| — 情報に基づく判断 | — 戦略的なリスクテイク |
| — 信頼の獲得 | — 業績と成功の実現 |
| — IBM 社員と（地域）コミュニティの育成 | — IBM の将来に対する情熱 |

このコンピテンシーは、マネジャーの育成目的で使用されており、毎年マネジメント教育時にアセスメントされ、教育をうけることになる。アセスメントは、本人が行うこともあれば、上司や部下が行うこともある。ここでも、アセスメントの結果をうけ「こうすべき」という押しつけ型の教育が行われるのではなく、本人の気づきや自己改革が重視される。教育担当者も、強みとして伸ばすべき点や、補強すべき点を指摘したり、アドバイスすることに止める。また、マネジャーの階層により、必要なコンピテンシーも異なるため、10 コンピテンシーすべてを最も高い水準にもっていきことも求められていない。マネジャーのコンピテンシーに基づきリーダーシップ開発は、「ジャーニー」という譬えが使われるように、自分の強みや弱みを自分で認識し、自分の目指す職位を視野に入れて教育担当者やメンターと対話しながら改善していく終わりのない道り・プロセスとみなされている。

(2) プロフェッショナルの育成

かつての IBM のようにメインフレームやパソコンを売る際には、ハードウェアの性能そのものが顧客に価値を提供する。しかし、ソリューション・プロバイダーとなった今では、提供するサービスの質を決めるのはサービスを生み出す人材であり、人材こそが価値提供の母体となる。また、インテグレータとしてサービスを提供する場合、「 $100-1=0$ 」で表現されるように、1人でもマイナスがあると提供価値はゼロになってしまう^{ix}。したがって、高水準のサービスの質を提供し続けるには、プロフェッショナルの育成が不可欠となる。IBM においては、プロフェッショナルとは次のように定義される^x。

- 顧客への提供価値を高めることに強いこだわりをもち、顧客の期待価値を知るとともにその期待をはるかに上回る成果をだし顧客に感動してもらう
- 専門分野への能力開発を怠らないとともに、態度・倫理観においてもより際立つ存在になる

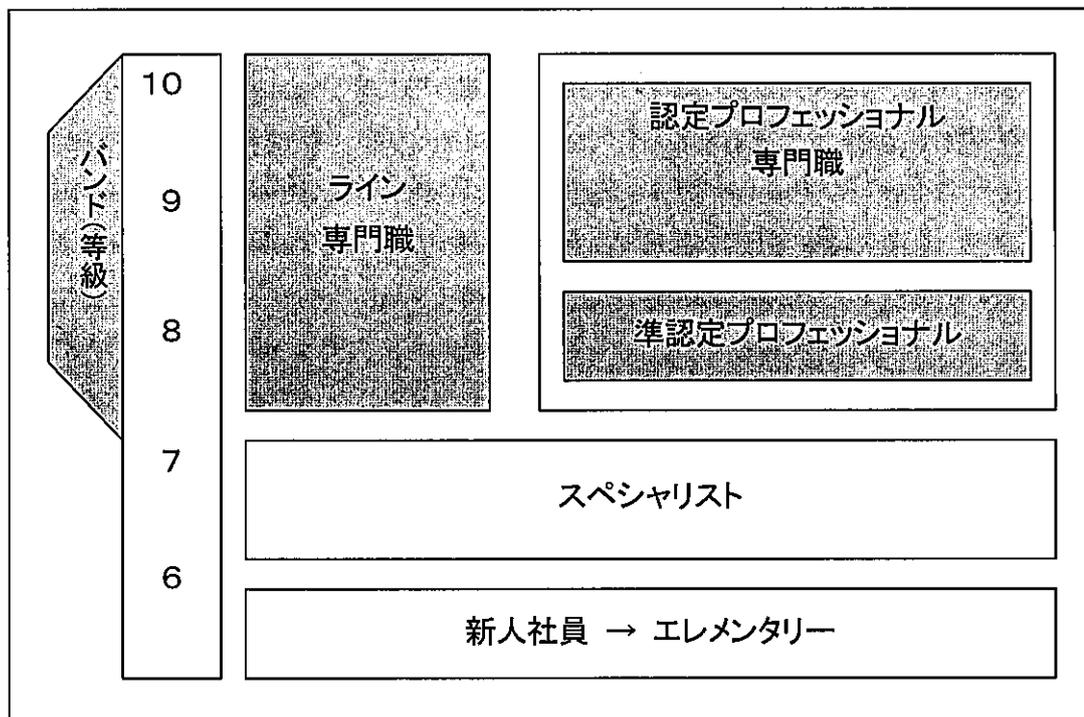
－ チームのパフォーマンスを最大化する

IBM の何よりの特徴は、中核人材たるプロフェッショナルを制度的に位置づけ、育成する体系が整備されていることである。まず、図表 7-1 にあるように、ライン専門職とプロフェッショナル専門職のキャリアは複線型となっており、職制の中に組み込まれている。

日本企業では、技術系社員がライン管理職と同等に職制上に位置づけられているケースは少ない。IBM では、1991 年よりこの体系になっているという。

このプロフェッショナル制度に乗るには、ICP (IBM Certified Professional) と呼ばれる IBM 固有の制度により認定されなければならない。認定は、認定のレビューボードによりなされ、専門職分野ごとスキル要件、プロジェクトの実績 (仕事の経験)、執筆講演や後進育成といった業務以外のプロフェッショナル貢献により審査される。前述したように人材の質がサービスに直結するために、審査は厳格になされる。スキル等の審査基準以外に、顧客などから「あの人はプロだ」と認められることが前提になる。また、一度認定されても 3 年ごとに再審査を受ける。認定の対象となる職種は、営業・技術系のもので、プロジェクトマネジャー、コンサルタント、クライアントレップ等 20 職以上にのぼるといふ^{xi}。

図表 7-1 日本 IBM のプロフェッショナル制度^{xii}



日本 IBM のプロフェッショナルの育成は、米国本社も含めた全社的な体系で実施されていることも大きな特徴である。日本 IBM において最上位の立場から人材育成をみるコミッティーとして、大歳社長が主催する全社スキル・コミッティーがある。これは、年 3 回開催され、営業系、技術系、コンサルタント系のトップが主メンバーとなっており、他に製造開発および

管理部門のトップも加わり、人事部が事務局をしている。ここでは、営業・技術・コンサルの主要なプロフェッショナル分野から提案される育成の戦略やシナリオが議論され、ビジネスの状況や米本社の動きも勘案しながら人材育成の基本的な方向づけがなされる。

全社スキル・コミッティーの下位機関として、営業・技術・コンサル系それぞれにスキル・コミッティーが設けられている。この下位のコミッティーでは、具体的にどういったスキルを身につけるべきかといった議論をしたり、社員のキャリア・サーベイの結果も取り入れながら育成計画がたてられる。これが、全社スキル・コミッティーにかけられ全社的な観点から調整をうけ社長の承認を得て実施に移される。

実際にプロフェッショナルの育成では、営業や技術、コンサルタント系それぞれに「コミュニティ制」が採られており、そのコミュニティ・リーダーが責任をもって行うことになる。前述した ICP の認定に向けて、必要となるスキルや能力、教育方法をデザインするとともに、学習計画をたてて社員に提供するのがコミュニティ・リーダーの役割である。ここでは、中長期的な観点でもってプロフェッショナルの育成に取り組むことになる。

以上のものは全社的な立場から各プロフェッショナルの育成に取り組む体制であるが、各事業部で求められる人材の育成には、キャリア・リーダーと呼ばれる人たちが担当している。キャリア・リーダーは、事業部長と密な連携をとりながら事業展開に必要な人材の数やスキルを整えていくことが役割となる。

コミュニティ制のもと認定制度に基づくプロフェッショナルの育成を世界共通の方法で行うと同時に、日本 IBM 独自の人材育成もなされ、かつ事業の人材ニーズにも応えるという多層的な展開で、プロフェッショナルの育成に力が入れていることがわかる。

(3) 組織戦としてのソリューション提供

① 個人戦から組織戦へ

「強い営業マンから賢い営業組織へ」^{xiii}。これは、「コンピュータメーカーからインテグレーション・パートナー」へと変貌した IBM での顧客接点の場を象徴的に表す言葉である。以前のハードウェアを中心とした営業は、優れた製品を多くの顧客に利用してもらうという考えに立つもので、プロダクトアウトにより市場シェアを拡大するものといえる。その場合には、強い営業マンがものを言う。営業担当者が、独自のやり方で契約に至るまでの営業活動を行う。それが十分効果的な営業であったし、それが良い方法とみなされた面もあった。

ところが、コモディティ化に代表されように商品やハードウェアに会社による差がなくなってくると、商品力に頼る営業は通用しなくなる。また、顧客が企業や公的機関等の法人が相手のいわゆる B2B の世界では、顧客自身が大規模になってきてニーズそのものが複合的であったり、顧客も気づいていないということが起きる。顧客の課題そのものが相互に関連していると、とても一人の力では解決できない。また、課題自体明確でないと、従来の営業方法では限界をきたし、新たに顧客の課題を明確にすることが求められる。

こういった背景から、各部門がインテグレートして顧客にあたるとともに、ビジネス・パートナーとして経営課題の摘出から入ることが求められてきた。これは、個人戦から組織戦へと営業組織が変わることを意味していたのである。

個人の営業スキルに頼っていた営業組織から組織的な営業へと変換するには、営業担当者の行動を均質化する営業プロセスと、異なる部門が顧客の課題解決に向けて円滑に協働するシステムが必要になる。IBMは、このためのシステムとして世界で最大規模の「CRM (Customer Relationship Management) システム」が開発、導入されているという。このシステムは、次のように説明される。「全世界の顧客約及び案件情報を共通のビジネスプロセスに合わせて収集、識別、および共有するものであり、現在では日常的に活用されているシステムである。全世界共通のビジネスプロセスを確立し、最新テクノロジーを活用することで共通の活動を自動化すると共に、ユーザーの種類 (IBM の営業担当者、テクニカル・サービスからパートナー、顧客まで含む) を問わず、世界中で共通のビジネス情報に一貫した方法でタイムリーにアクセスすることを可能としている」^{xiv}。こういったシステムが世界的規模で動いており、営業情報は個人がもつといった「人ありき」ではなく、「システムありき」といった状況になっている。ただし、このシステムを何のために活用するのかというと、「情報を共有することが目的ではなく、共有することで個々人のコラボレーションを実現し、新しい価値を生み出すことにある」^{xv}。

では、組織営業が現実にはどう展開されるか、簡単に紹介しよう。これは、顧客が大企業のケースであり、中小企業の場合は異なる方法が採られる。顧客ごとに専属の営業担当者 (通常、「クライアントレップ」と呼ばれる) が配置され、担当顧客の課題の発見や解決にあたる。その他に、コンサルタント、ハードウェア、ソフトウェア、ミドルウェア等のソリューション別の専門の営業グループがある。顧客の課題ごとに、専門グループから人が集められソリューションを検討し、提案することになる。

現実には次のようなプロセスをとる。例えば、顧客から「こういった情報システムを設置したい」という具体的な要望がクライアントレップのもとに寄せられる。その際に、クライアントレップが過去の案件を調べて個人的に対応することはできない。まず、システム設置の裏にあるビジネスのニーズや課題を探ることになる。つまり、クライアントレップは、コンサルタントを伴って顧客を訪れ本当のビジネス・ニーズを探る。そうすると、早期に売上を伸ばすといった、当初の要望とは異なるニーズが浮き上がってくる。この新たに判明したニーズが検討され、必要ならば他の専門グループも加わりソリューションが企画され、過去の事例や導入効果のシミュレーションも含めた提案が顧客になされることになる。

このように展開される組織営業において要諦となるのは次の点である。1 つは、顧客の「やりたいこと」ではなく、「やるべきこと」を提案することである。顧客の本当の成功を考えると、より本質的なニーズや課題を発見・解決することであり、その観点に立つために顧客の「やるべきこと」の提案となる。第 2 は、顧客に提案するソリューションの質を高めるには、異なる専門家から編成されるチームの成果をいかに高めるかである。専門的なスキルや考え方が異な

るチーム編成となるため、その多様性を効果的に管理して高い成果につなげることである。第3として、本当の課題の発見や解決のためには、そのために「行くべき部門」にアプローチすることである。従来の営業のパターンとして、行きやすい部門や馴染みの部門にだけ行くということがあった。それでは、顧客の正真正銘の課題を把握することはできない。エンド・ユーザー部門とか、課題に関係している部門といった「行くべき部門」と接触することが欠かせない。第4に、顧客について複数の部門と接触し、またIBM側もチームとしての対応となると、個人対個人といった「点と点の関係」ではなく、「組織対組織」という広いカバレッジになってくることである。

② ビジネス・パートナーの重要性

大手企業を顧客とした組織営業では、近年では質的变化がみられてきている。経営課題を顧客とともに考えるビジネス・パートナーとして役割が重要になっているのである。その現れとして、チーム営業の中でも、コンサルタントが「クライアント・パートナー」としてリーダーシップをとるケースが増えている。

これまで戦略系のコンサルテーションにおいては、クライアントは「やりたいこと、進むべき方法」わかっており、その実行の方法を教えればよかった。また、会社間の横並び意識も強く、他の会社と同様のやり方を教えてくれという要求も多かった。

ところが、2~3年前より、状況が変化してきたという。「何をやったらよいかわからない」、「どちらに進んだら良いかわからない」といった声がクライアントから聞こえるようになったのである。背景として、他社と同じことをやっても利益が出ない。競争の方法が大胆に変化しており、どういった方法をとったらよいかわからない、といったことがある。これは、自社独自の競争優位をどうつくったらよいか、新たなビジネスモデルをどうつくるか、といったことが顧客側の経営テーマとなってきたことを意味している。

そこで、顧客と「一緒にどういうモデルが良いか考えましょう」ということになってきたのである。質の高いハードウェアやソフト、サービスはもっている。そうすると、企業がやるべきことを明確にすることが何もよりも重要になってくる。やるべきことがわかれば、その後は顧客のモデルに適したものを組み合わせることになるからである。

顧客の課題を発見、解決することがソリューション・プロバイダーの役割であると前述した。しかし、ビジネスの変化が早くなると、課題の発見や解決では足りなくなっている。重要になっているのは、「顧客の将来のあるべき姿を描くこと」、そして「顧客の将来の成功にコミットする」である。まさに、ビジネス・パートナーとしての役割である。

③ 部門間連携

組織営業の要諦として、異なる部門の専門家から編成されるチームの成果を高めることが、より質の高いソリューションの提供には必要と先述した。しかし、スキルや能力が異なる者が

一つのチームとしてまとまるのは本来難しい。IBM ではこの難しいテーマにどう対処しているのであろう。

答えは、冒頭で述べた ‘IBMers Value’ と呼ばれる価値観にある。つまり、「お客様の成功に全力をつくす」という価値観がメンバー間に浸透していることにある。「顧客の成功」という共通基盤があるために、部門が異なってもコミュニケーションはしやすい。チームにおいては、「求心力」の働きをする。

この価値観の共有が部門間を越えて、また国境を越えても IBM の社員同士を結びつける働きをする。日本 IBM の社内でわからないことがあると、アジア・パシフィックのリーダーに「こういったことで困っているのを教えて」と助けを求めるといふ。そうするとそのリーダーは、わかることであれば即座に答えてくれる。アジア・パシフィックでわからなければ、グローバルに問い合わせをする。相手方も、自分の担当業務があるが、他部門や海外からの問い合わせには、よほど忙しい時でなければ優先的に答える。

連携は、単にコミュニケーションだけに留まらない。実際にあった例であるが、日本のあるリーダーが、中国のシンセンから「現地の電力会社に提案をしたいけど、日本のナレッジを使いたいから是非一緒に仕事をしてくれ」という依頼があり、行って来たという。これは珍しいことではなく、相手が交通費さえ負担してくれれば、普通に海外にでも出かけるということである。

異なる部門の連携として、ODIS (On Demand Innovation Services) という試みが行われている。ODIS は、基礎研究所とコンサルタントとがイノベーションに向けてコラボレーションするものである。基礎研究所の研究者が顧客の所に出向き、もっている科学的知識を、コンサルティング・ツールの開発、ソリューションとしての提供、新たなソリューションの開発に応用する。実際に、日本の基礎研究所とコンサルタントとの協働作業により、組織をネットワーク分析という手法で科学的に分析・評価する新技術、COA(Collaborative Organization Analysis)を開発するという成果が出ている^{xvi}。

8. 三井物産

三井物産は、「人の三井」と言われるように創業時から人材を育成し活用することでは定評があった。ところが、いわゆる「バブル崩壊」後の株主利益重視主義や結果主義ともいえる成果主義の横行、さらには組織のフラット化の進行といったことにより、人材の育成が機能不全という状態に陥っていた。更に2002年には社員が不祥事を起すという事件も発生した。そこで、経営陣が中心になり何をどう変えるべきかに付き徹底した議論が行われた結果、たどり着いたのは、原点に回帰すること、つまり「人材主義」を復活させることであった。これは、次の槍田社長の言葉に集約されている。

「10年、20年後の世の中がどのようにになっているか。その時どうするのかということ踏まえて、『果たして当社として何をしておくべきか』をよくよく考えてみると、最後に行き着いたのは『しっかりとしたよい人材を育てておくしかない』ということ。世の中の変化を見据え、それにしっかりと対応できる、よい人材を育てることが、現時点で10年、20年後の予測をあれこれするよりもむしろ大事だと思っている」^{xvii}

「人材主義」への回帰の方法として採られたのは、会社の価値観の明文化・浸透、現場リーダーの役割の再定義、キャリア初期教育期間の延長・重視といったことである。これらを中心に事例として紹介しよう。

(1) 価値観重視の経営への移行

① 会社の目指すものの喪失

冒頭で述べたように「バブルの崩壊」は、大幅なコスト削減や膨大な不良債権の処理を商社にも課すことになった。そこにあったのは、米国型の株主利益を最大化するという考え方で、それを前提にコスト削減が進められ、それと連動するように短期の数量的な成果を求める成果主義が普及することになった。管理者も部門の業績をあげることに奔走するようになり、長期的な取り組みや人材育成は傍に追いやられることになった。

また、意思決定のスピードをあげることや人件費の圧縮という名目で、組織のフラット化が導入された。これにより、役職者の数が減るとともに、若手社員と40歳くらいまでの中堅社員が同じ職群に入ることになった。その結果、若手社員と中堅社員が同じ職群の中で相対評価されることになり、社員間で一種の競合関係ができてしまった。職場で市場や顧客に関する情報を共有したり、お互いに議論することは減少していった。また、先輩やベテラン社員が後輩に仕事の進め方を教えることや、仕事を通じて会社の理念や価値観を伝承することもなくなってきたのである。

そういった中で、先人達から伝えられてきた三井物産らしい仕事の仕方や伝統、また変えてはいけぬ価値観が希薄化してきたことが痛感され、会社の良さが失われるのではないかと

危機感が広がっていった。

② 価値観の重視

そこで、既に述べたように 2004 年に人材を競争優位の源泉とみなして育成していく「人材主義」に立ち返ることが決定されたのである。人材主義を展開していく上で軸となるものとして、図表 8-1 にあるような「三井物産 Values」が明文化された。この Values を体現した人材を育成することが、人材育成の中心テーマとなったのである。

図表 8-1 三井物産 Values

-
- 「Fair であること」、「謙虚であること」を常として、社会の信頼に誠実に、真摯に応えます
 - 志を高く、目線を正しく、世の中に役に立つ仕事を追求します
 - 常に新しい分野に挑戦し、時代のさきがけとなる事業をダイナミックに創造します
 - 「自由闊達」の風土を活かし、会社と個人の能力を最大限に発揮します
 - 創造力とバランス感覚溢れる人材を育成する為、自己研鑽と自己実現の場を従業員に提供します
-

一見すると平凡な言葉が並んでいるようにみえるが、社員の起こした不祥事の反省の意味も込めて、「Fair であること」や社会の信頼に真摯に応えるといったことが謳われている。新しい分野への挑戦や時代の先駆けとなる事業を創造するといった社員への期待も込められている。創造性だけでなくバランス感覚をもった人材を育成するための場を提供するという会社の所信も表明されている。人材に込める強い想いや期待が凝縮されていると言えよう。

では、なぜ、こういった価値観を明示しこれを体現する人材を育成するのであろう。それは総合商社という事業の本質と深く関係している。つまり、総合商社が生き残る道は、「環境に合わせて変わり続けること」しかない。環境の変化に合わせて、仕事や、人材・資金を投入する領域も柔軟に変えていく。「変わり続けることが変わらざる本質である」ということになる。変化し続けるために、三井物産では、大幅に権限委譲が進められているという。事業の最前線でビジネスを組み換えていくことは、結局人材の力に頼らざるをえないのである。バリューズの 3 番目にある挑戦と創造、4 番目の自由闊達は、こういった変化に応じビジネスを創っていく人材の行動に関するものである。また、いくら自由といっても、社会的な倫理観や公正さ、法律といった社会の公器として求められることは、踏み外さずしないようにすることもバリューズで確保しようとしているのである。変化し続ける総合商社ゆえに、社員の行動規範を示すバリューズが求められるといえよう。

会社の価値観は掲げるだけでは意味がない。それを体現した人材をつくるのがポイントである。三井物産は、バリューズを明示化するだけでなく、それを社内に浸透させ、個々の社員

の行動に結びつくようにしているところに特徴がある。一つは、入社後の初期の育成期間にバリューズを刷り込むことである。これは、後に詳述する。

第二は、やはり大事なのは現場リーダーとしての役割をもつ管理者の行動である。ビジョンを明示し価値観に基づいて戦略を立て、その実行に向けともに働く人たちを鼓舞することがリーダーの役割とするなら、管理者自身がバリューズに基づき行動するリーダーである事で初めて、部下がバリューズの重要性を認識する筈である。管理者にバリューズの体現を促す為に三井物産で行われていることは、管理者の行動の多面観察である。年に一度、部下をもつ管理者の行動観察を部下が行い、管理者がバリューズに基づき行動し意思決定をしているかを評価し本人に内省の機会を提供する。この観察結果とリーダー育成プログラムを連動させることにより、当社が求めるリーダーらしく行動することを学んでもらうのである。

また、管理者の任用基準の中に、バリューズの体現が重要な要素として含まれている。業績をあげることも大事な要素であるが、そのみが重視されると選ばれた管理者の管理スタイルは業績志向になり定量重視の経営スタイルとなってしまう。バリューズの体現をしている人が登用されることにより、バリューズに基づく管理スタイルになってくる。三井物産では、部長への任用基準はバリューズの体現が最大の基準になっているという。

ちなみに GE では、管理者の登用において、業績をあげ価値観を実践している人は当然のことながら No.1 の候補であるが、問題は業績と価値観実践のいずれかが低い人の扱いである。No.2 とみなされるは、業績は低くとも価値観を体現している人である。業績をあげるべく次の挑戦機会が与えられる。こういった形で価値観を体現している人が管理者となっているため、GE では役割モデルが回りに多数存在することになる。周囲にいる中心人物、キーパーソンが価値観を実践していることから、他の人も否応なく価値観に同化されることになるのである。

(2) ミドルの管理者と若手社員の育成

① 管理者の評価基準と人材の育成

「人材主義」に回帰して「良い人材を育てる使命がある」と会社のミッションを捉えるなら、やはり鍵になるのは現場で人材育成にあたる管理者（現場リーダー）である。

管理者に人材育成の使命を担ってもらうために採用されているのが、能力評価基準の中に人材育成という要素を組み込むということであるあり、この能力評価は管理者の任用に反映されるシステムとなっている。また、人材育成は能力評価基準の中でも大きなウェイトを占めるために、仕事を通じて人材育成ができない人は管理者に任用しないことになる。どんなに高い成果をあげても、仕事を通じて人を育てることが苦手な人は「組織の長」にしないことが、明確に打ち出されることになったのである。

こうなった背景には、商社での仕事は一人で業績をあげることは少なく、チームや組織が一体となり業績をあげるという事がある。そうなると、人材を育てそれを仕事に活かすことによって初めて組織業績もあがってくることになる。また、短期で戦力になる人材が育つことは難

しく、中長期的な視点での育成が必要となる。そこで、管理者には、単なる業績の追求ではなく、腰を据えた中長期的プランに基づいた育成の取組みが求められるのである。

管理者の評価は、先に述べた能力評価基準と業績評価の2本立てで行われる。三井物産では業績評価に関しても、2004年を境に顕著な変化がみられている。管理者の業績評価は、定性評価と定量評価で行われ、比率は前者の定性評価が8割を占め、定性評価が非常に重視されていることである。

以前は、定量評価が100%であったという。この評価基準であると、単年度の業績をあげることに管理者は専念することになる。中長期的な取組みや、将来のビジネスモデルをどう創るかということは片隅に追いやられてしまう。これが人材育成にも反映してしまい、時間のかかる人の育成はしない、ということにつながる。短期の成果を問う成果主義の弊害である。売上高やコストといった数字だけを追求すれば、人は育たないし、目指す企業像に近づかないのである。

こういったことの反省から、定性評価重視が採り入れられたわけだが、数字ではなく、仕事の質や将来の望ましい姿に到達するために「今何をすべきか」といった質的、定性的な面に着目しようというのである。特に、現在あるビジネスモデルや営業資産は、先人たちが創りあげてきたものである。管理者の仕事は、それに基づきビジネスを展開するだけではなく、将来のために何をオリジナルに創りあげていくかということである。インタビューに応じてくれた瀧口氏は、この点について次のように言う。「今のバランスシートというのは、先人たちの仕事の積み上げなのです。自分たちがこれからすべきことは、将来のバランスシートを自ら設計しつくりあげていくことなのです」と。

では、将来のバランスシートは、どう創られていくのであろう。まず、事業領域別に将来のビジョンづくりをする。その中身は、どういったビジネスモデルでどれだけの収益をあげるのかという「ありたい姿」が描かれている。3年から5年先の「ありたい姿」を描き、それを達成する為の戦略へブレークダウンし、今年は何をするのかを具体的に決めるのである。こうして導かれる今年の計画は数量化されて、その達成度が定性評価となるのである。3年先・5年先を各事業領域が目指す戦略を策定して、各年度にその進捗度を評価するものといえよう。

② 基礎養成期間の重視

人材の育成、リーダー人材の育成という点で三井物産が思い切って行った試みとして、若手社員層に対しての人事制度を年功的な資格制度に戻したことがあげられる。できるだけ早い時期から即戦力として成果を挙げることを期待する傾向がある中で、旧来の年功的な扱いに回帰したのである。事実、同社も以前は入社4年目で一人前という扱いをしていた。一方、過去には手間をかけて丁稚奉公から始めてじっくりと基礎を教え込むという慣行があったことも事実。また経験的にも、ほぼ10年くらいで国際的に通用する人材に育つという暗黙知もあった。

そこで、入社からの3年間を一区切りとして9年間は基礎養成期間とみなし年功的な資格制

度を適用するようにしたのである。その背景には、権限委譲された中で力を発揮してもらうには基本をしっかり身につけておくべきであるという考えがある。槍田社長が歌舞伎の型をたとえに使い、その理由を述べているそうである。すなわち、「歌舞伎で変幻自在の応用動作は、型がしっかりできて初めてできるのです。仕事にしてもそうです」と。三井物産の社員としての型をまずしっかりと身につけ、その後各自が自分なりに型を変えながら大きなフィールドで自由に仕事ができるようにするというのである。

この期間に身につけるのは、将来リーダーとして必要となる基礎知識やスキル、仕事上の経験則、および会社が社員に求めるバリューズ（価値観）である。バリューズ（価値観）は、刷り込むといった表現の方が適切で、体現できるようになるまで刷り込むのである。仕事に関しては、9年間に2部署、2業務を経験することになっている。異なる業務や業種、異なる国を担当することにより、多様な経験を通じ将来グローバルリーダーとして活躍する為の基礎づくりを行うことになっている。

こういった基礎養成期間やリーダー育成を人材教育の軸にするということは人材開発室の役割も変わってくることを意味している。社員の人材育成により積極的に関わるようになったのである。人材像を明確にして、採用から入社後の育成やリーダーの育成にどうつなげていくかを明確にしたのである。それに応じて人材開発プログラムも大きく変わるようになった。また、人材育成は、それまで全て現場任せであったが、個々の社員の人材情報を人材開発室が収集して、人材としての育成度を把握するようになってきた。長期的な観点からリーダーの育成をみていくとすると、人材情報を収集し異動や教育といった面で現場の人材育成をサポートしていくことが重要になってきたのである。

-
- i 高橋俊介, 「人が育つ会社をつくる」, 日本経済新聞社, 2006
 - ii 「トップインタビュー 小林豊」, 『日経情報ストラテジー』, August, 2005, p.49
 - iii 同上, p.51.
 - iv 藤城克也, 「「全社員参加経営」を支える組織風土革新と人事制度」, 『青山マネジメント・レビュー』, No.10, 2006, 75-83, p.77
 - v 同上, p.80
 - vi 同上, p.83
 - vii ガースナー, L, 2002, 『巨象も踊る』, 日本経済新聞社, p.318
 - viii 北城恪太郎, 大歳卓麻, 2006, 『IBM お客様の成功に全力を尽くす経営』, ダイヤモンド社, p.81
 - ix 同上, p.109
 - x 同上, pp.110-113
 - xi 同上, p.28-29
 - xii 嶺村富士雄, 2007, 「明確な認定、処遇、支援を整備したプロフェッショナル人材育成」, 『人材教育』, July, p.27
 - xiii 生谷吉之, 「営業はいまや組織である」, 北城, 大歳 (2006), p.192
 - xiv 同上, pp.195-196
 - xv 同上, p.197
 - xvi 森本典繁, 澤谷由里子, 「サービス・サイエンスの可能性」, 北城, 大歳 (2006), pp.140-149
 - xvii 瀧口斉, 「人材主義を支える現場育成力とリーダーシップ」, 『リクルートマネジメントソリューションズ Message』, 2007, Vol.13, p21

<本研究会にご来席戴きご意見を賜った方々>

- 稲田和房 (株式会社クレディセゾン常務取締役)
北城恪太郎 (経済同友会 代表幹事)
小林陽太郎 (富士ゼロックス株式会社 相談役最高顧問)
小峰隆夫 (法政大学大学院社会科学研究科 教授)
菅原晶子 (経済同友会 担当部長)
諏訪康雄 (法政大学大学院政策創造研究科 教授)
坪田國矢 (日本 IBM 株式会社 人事担当執行役員)
日比谷武 (富士ゼロックス株式会社 執行役員・人事部長)
平山喜三 (新日本製鐵株式会社 常務執行役員)
細谷英二 (株式会社りそなホールディングス 取締役兼代表執行役会長)

(敬称略, 五十音順, 役職はお伺いした当時のもの)

<担当執筆者>

- 第1章 福川伸次 (当研究会座長: 機械産業記念事業財団 会長)
第2章 小峰隆夫 (当研究会委員: 法政大学大学院政策創造研究科 教授)
第3章 岩崎尚人 (当研究会委員: 成城大学経済学部 教授)
第4章 城戸康彰 (当研究会委員: 産業能率大学経営学部 教授)
第5章 内藤洋介 (当研究会主査: 産業能率大学経営学部 教授)

(研究補助者)

- 木村剛 (産業能率大学経営学部 講師)
都留信行 (成城大学経済研究所 研究員)

(敬称略)

