

第1部

日本企業の強みの 再評価／棚卸し

～「新・日本流経営」への帰納的アプローチ～

第1部では、従来日本企業の強みとして認識されてきたものを再確認した上で、成功している日本企業がいかに強みを実践しているかを明らかにし、両者を擦り合わせる帰納的アプローチで今後も維持・強化すべき日本企業としての個性・強みを浮き彫りにすることを試みた。

日本企業の強みの再評価／棚卸し ～「新・日本流経営」への帰納的アプローチ～

I. 日本企業の強みとして認識されてきたもの

日本企業の強みとして認識されているものとして、2007年度企業経営委員会の提言書³と、2008年11月に実施した「新・日本流経営の創造」シンポジウムのパネリストからのコメントから抜粋して以下に記す。

- ・ 経営者の高い倫理観・道徳心
自らを厳しく律する。自己犠牲精神。セルフガバナンス。
- ・ 長期的視野に立った経営
長期的視野に立った戦略立案と緻密な実行。戦略の一貫性・継続性。
- ・ 事業のあらゆる分野における徹底した生産性・効率性の追求
外国の良いものを巧みに取り入れ、改良・改善してより良いものにしていく能力。ものづくりでの高い生産性・効率性。
- ・ コンセンサス経営に基づく実行の精度の高さ
部門・工程間のコミュニケーションの良さ。合意形成までは時間がかかるが一旦合意が成立すると確実に実行する。
- ・ 環境に優しい技術・製品を生み出す力
環境との調和を大切に。微妙な自然・環境の変化を敏感に感じ取る感性。
- ・ 優れた擦り合わせ技術
現場の創意工夫。巧みな擦り合わせ技術。微妙な相互調整による最適化。
- ・ サプライヤー、協力企業との連携の強さ
原料や部品のサプライヤーや下請企業との信頼関係が強固。
- ・ プロセス・イノベーション
製造現場のみならず社内他部門におけるプロセス・イノベーションを継続して行っており、その成果を下請企業との間でも共有している。
- ・ 取捨選択の能力
海外から進んだ文化や技術を取り入れて日本に合う形に修正して、オリジナルより洗練されたレベルを実現してきた。
- ・ 現場の当事者意識の高さ
日本は階級社会的な要素が歴史的に少ない国であったので、普通の人たちが自分たちの力で何とかやっけていこうとする気持ちが強く残っている。
- ・ 長期的関係をベースとした信頼
仮に短期的に利益機会があったとしても取って代わって長期的な利益を追求することがあり、倫理や道徳がその中で自然に育まれてきた。

³ 概要については第4部資料編 II. 2007年度提言書「新・日本流経営の創造」要約版を参照

II. 成功している日本企業はどのようにそれらを実践しているか

—共通する実践／各社各様の実践—

成功している日本企業として、日本を代表する5業種10社の経営者からの講演あるいはインタビューを通じて、各社の経営の中で強みをいかにして実践しているかを明らかにしてみたい。またこの10社以外の優良企業として、4社（キーエンス、テルモ、浜松ホトニクス、シマノ）の事例も参考として引用している。

| | | |
|-----|---|-------------------------------|
| 流通 | セブン & アイホールディングス (取締役会長兼 CEO 鈴木 敏文氏) | ローソン (取締役社長 CEO 新浪 剛史氏) |
| 建機 | コマツ (取締役会長 坂根 正弘氏) | キャタピラー・ジャパン (取締役社長 平野 昭一氏) |
| 電機 | パナソニック (取締役会長 中村 邦夫氏) | ソニー (取締役 代表執行役社長 中鉢 良治氏) |
| 自動車 | トヨタ自動車 (取締役会長 張 富士夫氏) | 本田技研工業 (取締役相談役 吉野 浩行氏) |
| 商社 | 三井物産 (取締役社長 檜田 松瑩氏) | 三菱商事 (取締役社長 小島 順彦氏) |

※()内は、講演あるいはインタビューをいただいた方で、役職は講演・インタビュー時の役職である（講演・インタビューは2008年9月～2009年3月に実施）。以下の文章で、セブン & アイホールディングスはセブン & アイ、トヨタ自動車はトヨタ、本田技研工業はホンダと表記する。

1. 経営者のあり方

(1) 企業理念⁴の伝道師としての役割

成功している各企業には、明文化の差、表現方法にはそれぞれの個性があるが、共通しているのは企業理念の重要性を認識し、経営者が先頭に立って理念の浸透を図り、経営の意思決定の拠り所としている点にある。

セブン & アイの鈴木敏文氏は「企業がグローバル化していく際に重要なものは企業理念である。将来、今以上に海外に出て行って多国籍化しても、この理念は普遍だ」と述べており、ローソンの新浪剛史氏は「企業理念は明文化したものはあっても、トップが言葉の魂で伝えていかなければならない」と述べている。

コマツの企業理念を明文化した「コマツウェイ」は取りまとめを現社長の野路國夫氏がを行い、各地域への教育普及活動も実施している。

三井物産の檜田松瑩氏は同社の企業理念を「良い仕事（海外では“Yoi-Shigoto”）」というフレーズで表現し、「本当に世の中の役に立っているのか、三井物産として取り組む価値のある仕事か、自分の人生をかけて時間とエネルギーを費やして取り組むものに相応しいか」の3つの基準で仕事をスクリーニングするように繰り返し話している。

三菱商事の小島順彦社長は、企業理念である「三綱領」を、国内のみならず、海外のナショ

⁴ 各社の企業理念については31～34ページ参照

ナルスタッフにまで浸透させるよう、7ヵ国語で作成しているカンパニーガイドの冒頭に「三綱領」を掲載し、企業理念の延長に自分の仕事があるという意識を持たせるようにしている。

パナソニックの中村邦夫氏から社長を引き継いだ大坪文雄氏は、松下電器からパナソニックへの社名変更の際に、創業者の松下幸之助氏が確立した経営理念の核心である、「企業は社会の公器」「お客様第一」「日に新た」「衆知を集めた全員経営」という精神を改めて社内で浸透させる決意を述べている。

トヨタ自動車の張富士夫氏は米国駐在の経験から、「変えてはいけないものはものの考え方、価値観であり、今後事業を任せる各国のトップの人にもしっかりと学んでもらわなければいけない」という背景でトヨタウェイを作った」と述べている。

本書で取り上げた企業の経営者は内部昇格が大半であるが、各企業が企業理念をベースにした独自の文化を持っていることも1つの要因であると考えられる。海外でもGEやキャタピラーのように長期にわたる成長を続けている企業は企業理念を重視しており、日本企業と同様にCEOは内部昇格であることが多い。ただ、日本企業が内部昇格を続けていく場合、海外の企業と違って人材の多様化（ダイバーシティ）で後れを取ることは避けられず、日本人・大卒男子・正社員をマジョリティーとしている経営体制は、国際競争力において劣勢に立たされる可能性がある。この点については第2部にて言及したい。

（2）人材育成へのコミットメント

成功している各企業に共通するもう1つの点としては、経営者の人材育成へのコミットメントが挙げられる。

セブン & アイが経営方針の浸透と教育を兼ねた「業革」⁵と呼ばれる会議を20数年続けているのは有名である。

ローソンの新浪剛史氏は社内研修の最終日には必ず半日近くを割いて研修メンバーと一緒に議論するなど、自らの時間の3分の1を企業理念の浸透を含めた人材育成に費やしている。

三井物産は「人の三井」と呼称される、人材育成を大切にする会社であり、槍田松瑩氏は社長就任時から社員研修プログラムの充実に力を注いでおり、例えば世界中から集まった40歳前後の社員20～30人を対象とした研修（MMA：三井マネジメントアカデミー）に一日中出席するなど積極的に関わっている。

パナソニックでは、リーダー教育として会長、社長、役員との直接対話を通じ、経営者のあり方を学ぶプログラムがある。

また、各社のリーダー候補生を対象とした研修プログラムの中で、アクションラーニングの一環として、経営陣への提言を織り込み、それを実際の経営に活かそうとしている点も特徴的である。三菱商事では、次世代の経営者を育成するための研修プログラムである「MC経営塾」において、若手部長クラスの「塾生」は、小島順彦社長以下、全役員と直接対話し、経営陣への提言を行っている。また、海外ナショナルスタッフに対しても、Global Leadership Programで世界各国のマネジャークラスの人材から構成されるチームが経営陣に提案して、それを査定・表彰する取り組みを行っている。ソニーでは次世代のビジネスリーダーの発掘・育成を目的とした「Sony University」を2000年に設立しているが、その中で経営陣への戦略提言プロジェクトがある。パナソニックも同様に、国内外の経営幹部候補者層がグループによ

⁵ セブン & アイの「業革」は事業会社・グループごとに毎週実施しており、鈴木敏文会長をはじめとする経営陣から直接方針が伝えられている。2007年までは毎週、2008年からは隔週で開催している。

る事業提言を社長に対して行っている。

(3) Good Communicator としての顔

成功している企業の経営者は社内・社外においてもコミュニケーションを重視しているのもう1つの特徴である。

①社内での Good Communicator としての顔

セブン & アイでは、フェイストゥフェイスで話をするという鈴木敏文氏の方針に基づき、先述の「業革」に加えて「店長会議」や「フィールドカウンセラー会議」といった場を設けてダイレクトコミュニケーションに取り組んでおり、経営方針の背景等も経営陣と直接対話することで理解を促進している。

ローソンの新浪剛史氏は、「基本的な情報伝達はテレビ会議で行い全社員を集めることはしないが、言葉の魂を込めなければいけない部分は年1回か2回は必ず社員と向き合って伝えることが大切である」と述べている。幹部社員や加盟店と頻繁に直接対話すると共に、自身が現地に出向いて社員や加盟店と直接対話するタウンミーティングを7年間継続して実施している。周囲から反発を受ける可能性のある案件についても背景を説明した上で、「耐え抜くだけコミュニケーションしていけば良い」と述べている。

コマツでは経営トップの順守すべきコマツウェイの中で「全ステークホルダーとのコミュニケーションを率先垂範すること」を挙げており、決算発表翌日には決算内容と会社の課題を本社全員に説明し、全世界に対してはビデオ撮影した上で英語版も配信している。また工場には社長が直接訪問して全員集会で説明している。

三井物産の槍田松瑩氏は、経営陣と現場の距離を縮め、風通しの良い会社にして社員との一体感を醸成するために、社長就任以来百十回を超える「社長車座」と呼ばれる小グループとの直接の対話集会や、イントラネット上の対話等複数の直接コミュニケーションの方法を取り、分かりやすく会社の方向性や方針を伝える工夫をしている。

三菱商事の小島順彦氏は「タテ・ヨコ コミュニケーション」と称して、世代間の縦のコミュニケーションと共に、組織の壁を壊した横のコミュニケーションを図るために人材の交流を進めている。日本に限らず海外でも現地社員と相対して直接対話すると共に、毎月メールマガジンを日本語・英語で配信している。

ソニーの中鉢良治氏は四半期ごとのマネジメント層への経営方針説明会や職場巡回等の直接的コミュニケーションに加えて、社長就任後 365 日欠かさずブログでメッセージを発信している。

②社外での Good Communicator としての顔

コマツでは自社の企業価値向上とは社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和であると定義しており、社長が投資家ミーティングにも各国での販売店会議にも出向くなど、社長自らがステークホルダーへの説明責任を果たしている。

ローソンの新浪剛史氏は、加盟店や市場に対しても直接対話を進めることで自社への理解を促進している。また海外の合弁企業のトップに対しても頻繁に顔を合わせるなどして、人間関係の構築に努めている。

2. 現場の強さと連携の強さ

(1) 現場重視のフィロソフィー

優良企業10社の経営の考え方の中には「現場」を重視していることを示すキーワードが含まれている。例を挙げると、「コマツウェイ」の中には「現場主義」が掲げられており、方針・戦略・改善計画等の基となる情報は現場にあり、現場の事実を重視、顕在化させ、情報を「見える化」することが重要であると記されている。トヨタの経営哲学、価値観、実務遂行上の手法を明文化した「トヨタウェイ」の中では「現地現物」が挙げられており、現地に行き実際の状況を自分の目で見て本質を理解することが求められている。ホンダには、常に「現物・現場・現実」に学ぶことが大切であるという「三現主義」という考え方がある。三井物産は、グローバルで様々な地域、国、商品、サービスと接することで「現場感覚・皮膚感覚」を養うことを重視しており、データや理論だけで物事を判断するのではなく、実際の仕事を通じた取引先とのやり取りにおける感覚も大切にしている。

(2) 現場の強さ

成功している日本企業では、長期雇用に基づく信頼関係をベースとして、現場で働く人たちが当事者意識を発揮してお互いに切磋琢磨を続けており、各企業のコア・コンピタンスに適合する組織能力を向上させてきた。よく知られている言葉にトヨタの「カイゼン」等があるが、長期にわたって地道に組織文化として浸透させる努力を続けてきたことが大きな特徴である。こういった企業の現場では、ローテーションによって技術者・技能者が多能工化すると共に、開発・設計・製造・販売／マーケティングの各工程が相互に協力することによるコンカレントエンジニアリング（同時並行開発）が可能となっている。

ホンダでは企業の生命線を技術と商品と考えており、多額の研究開発費を継続して投下している。

同様に、光電子増倍管で世界トップシェアを持つ浜松ホトニクスは売上の15%程度を研究開発費として投入しており、「社員1人ひとりがその分野の第一人者」であるとの考えの下、全員がテーマを持って顧客と絶えず接しておりフレキシブルに自分で改良・開発ができる全員研究者体制を敷いている。

産業用電子機器メーカーのキーエンスはコンサルティング営業部隊が顧客の製造現場に深く入り込んで潜在ニーズを掘り起こすことで、高収益を上げ続けている企業である。

キャタピラー・ジャパンの平野昭一氏は日本と海外の製造現場を比較して、「日本では理系の大学卒や大学院卒の人が作業着を身にまとい現場で皆と一緒に働くのを厭わないし、製造技術者の地位も決して低くない。周囲がそのポジションを尊重しているので、学生も誇りを持ってその職に就ける。ところが、中国では有名大学の卒業生が現場で働くことを求められると、多くの人が辞めてしまう。米国でも傾向は同じで、1960年代までは製造業の現場にも優れた人材が数多くいたが、金融業が経済の中心を占めるようになるにつれ、製造業を軽視する風潮が強まり現場で働く人々が尊重されなくなった。そういう意味でも製造や生産技術部門の日本人は期待されているし役立つ」と述べている。キャタピラーの製品ラインアップには日本開発の建設機械が多く、キャタピラー・ジャパンは建設機械を製造する上でのベストプラクティスを確立して世界のキャタピラー工場に普及させていく役割を担っているが、これは日本の優良企業の製造現場の強さを示す証左だろう。コマツにおいても同様の考えから、海外現地法人の

トップは現地人を据えるケースが多いが、生産技術者は日本人を派遣している。

トヨタの張富士夫氏はトヨタの現場の強さの背景には、目に見える部分として良好な労使関係、目に見えない部分としてトヨタウェイに象徴される経営の考え方や、トヨタ生産方式に代表される行動規範が文化として根づいていることを挙げている。

強い現場というのは製造業に限った話ではない。セブン & アイ(ここではセブン-イレブン)では情報の共有化を進めることで、各人がそれぞれの立場で意思決定することを求めており、店舗ごとに仮説を立て、それを基に仕入れをしてPOS (Point of Sales:販売時点情報管理) データで検証することで発注の精度を磨き続けている。

(3) 現場を理解して機能させる経営

セブン & アイの鈴木敏文氏は現場が機能するように動かす経営の重要性を、コマツの坂根正弘氏はトップが現場から遊離しないことの重要性をそれぞれ指摘しているように、現場が当事者意識を発揮するためには経営陣のコミットメントが必要である。

ホンダでは、タイトルや立場にとらわれず、自由にディスカッションを行う「ワイガヤ」が行われているが、吉野浩行氏はマネジメント層と現場の人たちの垣根が低いことが人を動機づける重要な点であると述べている。マネジメント層が実現したい夢を持ち、頻繁にフォローすることで現場を鼓舞して長期的に夢を実現させているのがホンダの特徴である。未知のテーマへの挑戦は大半が失敗に終わることになるのだが、優れた成果と共に優れた失敗もユーモラスに表彰するなど、ホンダでは失敗を当然のものとするカルチャーを植えつけて現場のチャレンジ精神を引き出している。

またコマツでは「ミドルアップ・ミドルダウン」をテーマに掲げて、ミドルマネジメント層の底上げを図ることによって経営陣の方針をミドルマネジメントが現場において展開すると共に、現場の声を吸い上げ、経営陣に伝える機能を果たしている。

コンビニエンスストア業界では顧客の嗜好が地域によって大きく変化してきている背景から、ローソンでは地域密着戦略を推進するために支社長が意思決定できる体制を整えて現場のマーチャンダイザーに大幅に権限を委譲することで、各地域が顧客と向き合ったバラエティに富む店舗づくりをすることを可能にしている。

(4) 社内外の連携の強さ

パナソニックの中村邦夫氏とトヨタの張富士夫氏、ローソンの新浪剛史氏がインタビューで述べているように、日本の農耕民族としてのDNAに由来する、収穫作業を共同で行うチームワークは強みの1つと言えるだろう。

① 社内の連携

コマツの坂根正弘氏は米国に赴任していた経験を踏まえて、日本の強みの1つに組織的・技術的連携の強さを挙げ、建設機械を例に電気・電子技術、機械技術、油圧技術、制御技術の総合的な重なりが日本の強さを発揮していると述べている。コマツの米国現地法人においても個人プレーではなくチームプレー評価を浸透させている。また、現場での連携に加えてコマツでは情報の共有化に基づく役員間の連携プレーを強みに挙げている。各部門の部門長のコミュニケーションを図り、情報をオープンにして共有化することで迅速かつ納得性の高い意思決定に

繋げており、連携プレーを発揮させるための組織づくりにも取り組んでいる。

三菱商事の小島順彦氏は日米の製造業の違いを、米国の場合は新技術の開発者は個人のバリューにしたがる傾向があるが、日本の場合は周囲とも共有して、会社の技術として更に次の世代に繋いでいくことである、と指摘している。

自転車部品で世界トップのシマノは、多国籍の社員を抱える中、企業体としての一体感を持たせることに腐心し、日本の生産ノウハウを世界で共有する「チームシマノ」というコンセプトを打ち出している。

医療機器メーカーのテルモは、カンパニー制を導入し、開発・製造・販売の人々が1つの自立的チームとして協力し合うような行動を後押しすることで、部門間の壁を壊すことに成功している。更に個人成果主義の弊害を打破するため、日本人の強みであるチーム力を重視する経営改革に取り組んでいる。

②社外との連携

キャタピラージャパンの平野昭一氏は、「日本のように特徴のある中小企業群が重層的に活躍している国は少なく、このメリットを活かしてアジアにおける高度なコンポーネントの供給基地となる役割を担っていくことになるだろう」と述べているが、コマツの坂根正弘氏も社外のサプライヤーとの連携プレーを日本の強みに挙げている。

三菱商事の小島順彦氏は「異なった業種が相談して新しいものをつくり上げていくことが日本のカルチャーで大事な部分である」と述べている。

3. 顧客重視の考え方

成功している日本企業では顧客重視の考え方をフィロソフィーとして有している企業が多い。セブン & アイでは顧客を第一に考えることを基本としてそれぞれの業態別に自主的に企業理念を活かす考え方の下、お客様の立場に立って顧客にとっての利便性を追求している。セブン & アイは銀行業に参入したが、鈴木敏文氏は「セブン-イレブンを展開しながら公共料金をはじめとする収納業務を取り入れ、どんどん広がり、非常に便利に利用されるようになると、店の中にATMを置くことがより顧客に利便性を与えることになってくるという思いに至った。それで銀行というこれまで直接関係なかったと思っていたものも、当然我々が取り扱うべき新たなサービス機能に入ってくるという考えで銀行業を始めた。銀行と小売業は一見関係ないものに見えるかもしれないが、私にとって必然的な関係であって、何らそこに違和感はない」と述べている。

ローソンでも顧客ニーズに合わせた商品開発を展開しており、顧客の変わり行く消費行動を捉えるための仕組みをつくり上げることをイノベーションと捉えている。

コマツでは顧客ニーズの高い特定性能を強化し、他社の追随を3～5年許さない最新技術を搭載した「ダントツ商品」を「環境、安全、IT」の視点から開発しているが、これによって生産性向上と燃費向上を実現し、顧客の運用コストを低減させている。また、KOMTRAX (Komatsu Machine Tracking System：機械稼働管理システム)と呼ばれる、GPS (Global Positioning System：全地球測位システム) を搭載した建設機械を導入することで、建機の残存燃料や作業時間等の顧客の稼働状況を把握することで、効率的な稼働の提案に繋げている。

キャタピラージャパンも顧客を強く意識しており、品質に磨きをかけると共に顧客を成功に

導くプロダクトサポート技術にも磨きをかけている。

トヨタもお客様第一主義を掲げ、例えばカラーが世界中に10数種類あるなど、それぞれの国の市場、現地の嗜好を織り込んだ独自の自動車をつくり上げていると共に、顧客から経営陣に届く手紙に対しても確実に対応、フォローしている。

ホンダでは数多いステークホルダーの中でお客様に最大の焦点を当てており、「三つの喜び（買う喜び、売る喜び、創る喜び）」はホンダのお客様第一主義を明文化したものである。

ソニーの中鉢良治氏は品質第一、クオリティー・ファーストを社内で強調しており、顧客に満足してもらうだけの圧倒的なクオリティーを最重要基準として掲げている。

4. 各社を支える人づくり

(1) 現場を支える人づくり

トヨタの張富士夫氏が「日本は『育てる文化』であり、米国は『選ぶ文化』であるが、トヨタの米国工場の従業員には、安全教育を含め従業員を育てることへの反応が良かった」と述べているように、成功している日本企業は新入社員から経営幹部に至るまで人を大切に育ててきたことが強みである。

トヨタでは海外生産に従事する現地従業員の技能教育を効果的に進めるため、GPC（Global Production Center：グローバル生産推進センター）を設立し、高いスキルを持つ技能員を指導役として技能習得を促進している。また米国・英国・タイの3拠点にて地域別のGPCを開設して技能の海外移転を図っている。

ホンダの研究開発の現場では人間の才能を発揮することを第一義としており、人が情熱を燃やす個人発案重視の文化を醸成している。ホンダではQC（Quality Control）サークル⁶には全員が熱心に参加しており、各地域でのブロック大会や世界大会を開催したり、北米の生産現場では毎年テーマを出し合うフォーラムを開催して、良いテーマは更に世界に広げていくことを継続して実施しており、そういったことを通じてホンダの考え方を浸透させている。

コマツでは「コマツ流ものづくりをグローバルに担える人材の育成」を目的とした「コマツ工専」を設けており、若手社員に対して一般教養や英語の他、機械工学やTQM（Total Quality Management：総合的品質管理）、労務管理等を教育している。コマツのグローバル展開を背景に、品質管理や原価低減といったコマツのものづくりの精神を海外に移植する次世代の人材育成に取り組んでいる。

ローソンでは「ローソン大学」と名づけた教育研修プログラムの中で、加盟店オーナーやクルー（アルバイト、パート）を対象としたスキル研修も有している。

(2) リーダー、ミドルマネジャー育成

リーダー、ミドルマネジャーの育成に注力しているのは各企業に共通の点であり、大きな柱は企業理念教育と経営陣への提言をはじめとしたアクションラーニングとなっている。また、階層別に整理された研修プログラムを有している企業が多い⁷。

各企業とも教育研修と所属部門の業務を関連させているが、実際の職場での経験を特に重視しているのがセブン & アイやホンダで、鈴木敏文氏の「リーダーは育てるものではなく、育つものだ」という考えから生え抜きの人材を複数部門に異動させることで経験・チャレンジを

⁶ 職場で少人数のチームを結成して品質向上のために継続的に活動する少人数のチーム

⁷ 各社のリーダー、ミドルマネジャー育成の考え方、プログラム等は34～37ページ参照

させると共に、外部から人材を集めてきて切磋琢磨させている。マネジャークラス以上が一堂に会する場を設けて経営陣から方針を直接伝えており、外国人の幹部に対しても東京に集めてセブン・イレブンの考え方を教育している。ホンダでは、意欲のある人材にはチャレンジングな仕事に挑戦させることを人材育成の基本としている。

各企業ともグローバルリーダー育成にシフトし始めているが、この点については各企業とも緒に就いたばかりで今後の課題として第2部で言及したい。

(3) 多様性のある人材採用

各企業ともグローバルビジネスを展開する上で、ダイバーシティの重要性を理解しており、日本人以外の人材採用も進めている。

パナソニックでは優秀な人材を世界（特にアジア）に求めており、新入社員については日本人と同数程度を海外で採用している。ローソンでは新卒採用の2～3割を外国人が占めており、日本国内にもダイバーシティを起こすことを試みている。

5. 長期的投資を可能にする保守的財務ポリシー

成功している日本企業は、保守的財務ポリシーを堅持している企業が多く、米国のコーポレートファイナンス流の適切なレバレッジを志向するのではなく、キャッシュフローの確保と自己資本の充実を優先課題とし、長期的な投資に耐えうる財務体質を築いている。

セブン & アイの鈴木敏文氏は過去のM&Aを振り返って、「我々の強みは資本というものを大切にしてきたことで、常に資本に余裕を持った経営をしてきたことでいざという時に思い切ったM&Aができたということだ。将来についても同じ考えを持っていきたい」と述べている。

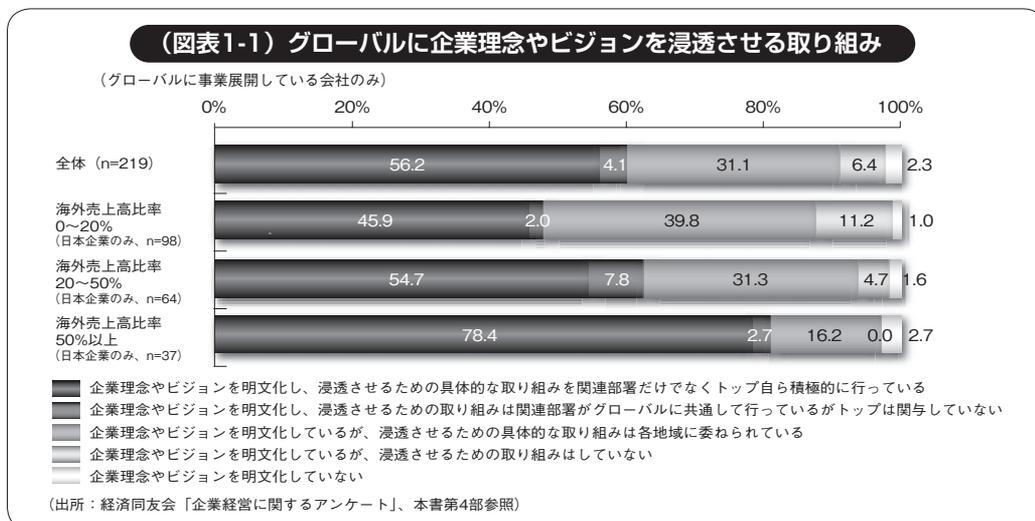
三井物産や三菱商事も財務に厚い経営方針を取っている企業であり、世界同時不況下で資源権益購入の案件が多数入ってくる中でも、健全性を維持することを第一義として、取り組む案件を厳選する方針を取っている。

Ⅲ. IⅡの擦り合わせから浮かび上がってくる、今後も維持・強化すべき日本企業としての個性・強みとそのための課題

1. 企業理念に基づいた経営

成功している日本企業の各社各様の個性のある経営を紐解くと、企業理念を中心とした各社固有の遺伝子がある。各社の企業理念は創業の精神をそのまま継承したものから現代風にアレンジしたもので表現方法は様々であるが、各社のコア・コンピタンスを支えるものとなっている。また、経営陣から現場の従業員に至るまで理解を促進すると共に、絶えず従業員が再認識する場を設けるなど、倦まず弛まず企業理念浸透の取り組みを続けており、企業理念が経営の意思決定や従業員の行動の拠り所となっていることが特徴である。企業理念に基づかない経営は得てして自社の社会的意義やコア・コンピタンスを逸脱したものになりかねず、世界金融危機がもたらした世界同時不況に対する個別企業の適応・対応力の差として表れていることは教訓として忘れてはならない。

今後日本企業がグローバルにビジネスを展開していく上で、企業固有の価値観である企業理念を各地域に浸透させていく重要性は益々高まっている。経済同友会が2008年12月～2009年1月に実施した「企業経営に関するアンケート」(以下、アンケート)の結果(図表1-1)でも、海外売上高比率が高い企業ほど、企業理念やビジョンを明文化し、浸透させるための取り組みを経営者が先頭に立って行っている。経営者が伝えると共に、各国拠点で伝道師たるリーダーを育成し、それぞれの地域で普及・浸透させていくことが必要である。



2. 長期的視点に立った経営

異民族に支配されることがないという歴史的背景や数千年にわたって共同作業を必要とする稲作を中心としてきたこともあってか、日本人は長期的視点を持っている国民と言える。特に製造業を中心として、成功している日本企業は長期的な研究開発投資、人材育成投資を行い、イノベーションを起こしてきた。持続的に成長を続けているキャタピラーやGEのような海外の優良企業も長期的視点に立った経営を行っているが、一般的にこういった視点を持っている企業は日本の方が多だろう。

ローソンでは店舗のR&Dや環境に力を入れているが、目先の利益よりも長期的視点に立って商いをするのが重要であるという価値観に基づいている。

三井物産の創業者益田孝氏の言葉に「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれることを望む」というものがある。2009年2月にサハリンⅡ⁸が調印されたが、海外の各社が撤退する中、20年以上前から同社が取り組んできたプロジェクトであり、少資源国である日本のために海外に進出して資源を確保しなければならないという意識から、地下資源・食糧資源について中・長期的な取り組みを行っている。

三菱商事が企業理念としている「三綱領」の1つに、「所期奉公(=事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する)」という言葉がある。同社はオーストラリアの原料炭に40年前から投資を行っているが、日本が必要とする資源量を確保するという総合商社の存在意義を踏まえた中・長期的な視点によるものである。また、アフリカ13カ国に14のオフィスを有し、小学校や中学校を寄付する等のCSR的活動や奨学金による学生支援を行うなど、数十年先を見据えた上で、会社の信頼を得る活動を地道に行っている。

⁸ 約450億バレル相当(石油換算)の資源を有すると言われるロシア・サハリン島沖での世界最大の石油・ガス複合プロジェクト

ホンダが本田技術研究所を別会社に行っているのは、より研究開発活動に相応しい組織とするためであるが、その中には短期的利益に左右されず、長期的視点に立って研究活動を行うということも含まれている。

パナソニックの中村邦夫氏は「日本企業も四半期ごとの経営になる傾向があるが、会社というのはきちとした中・長期計画、短期の1年計画をしっかりと立てて、株主総会や取締役会を経て利害関係者の同意も得て、従業員にも発表し、労働組合とも話し合うプロセスを取り戻さなければいけない」と述べている。

中・長期計画を策定する企業は日本企業、海外企業とも少なくないが、日本企業は従業員のコンセンサスを得ながら中・長期計画に基づいた緻密な戦略の立案、フォローを行っている企業が相対的に多いと言える。

日本企業が長期的視点を持っている背景には終身雇用によるところもあると考える。経営者も内部から昇格したケースが圧倒的であり、経営者もいわゆる「駅伝ランナー」としての意識が高く、ゴール（退任後も継続していく長期ビジョン）を見据えた経営を行っている。ただ、高度経済成長期は日本的な経営者の承継システムは適合したと言えるが、先行きが不透明でパラダイムが大きく転換する時には変化対応が遅れがちとなるリスクがあることは否めない。

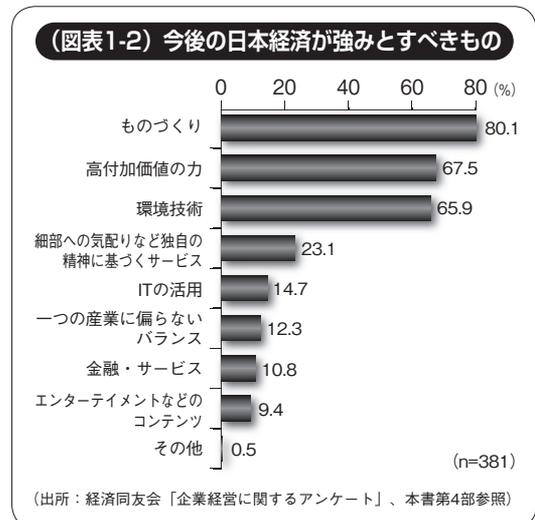
3. 広義のものづくり力（サービス産業も含む）

アンケート結果では、今後の日本経済の強みとして「ものづくり」「高付加価値の力」「環境技術」が挙げられている（図表1-2）。

日本企業は顧客ニーズの掘り起こしに長けており、それに応えていくために現場で切磋琢磨する（能力構築競争）ことで、組織能力を高めてきた。今後も現場力を維持・強化することで日本企業の強みとしてのものづくり力の強化を図っていくことが不可欠である。そのためには、次の点が必要になるだろう。

- ・ 長期的信頼関係をベースとしてコア技術、ノウハウを自社の正社員で継承していく
- ・ トップが現場と遊離しない
- ・ ミドルマネジャーの育成（トップダウンとボトムアップのベストミックス）
- ・ ベストワン、オンリーワン商品による差別化推進（例：外部モジュール、内部擦り合わせ）
- ・ ものづくり力のノウハウを海外拠点に移転すること

ものづくり力の海外移転に関してはコマツでは開発部門を持った生産工場をマザー工場と呼んで、チャイルド工場の原価低減等の評価をマザー工場長の評価に入れているが、日本の製造部門が中心となって、生産方式を移転すると共に、民族の特質から日本人が押さえるべき点は押さえることが必要だろう。ものづくり力を移転しやすい国、地域を見極めることも重要であ



る。

また、ものづくり力を高めるためには現場力だけではなく、現場力を収益に結びつける全体最適の視点が必要である。コマツのように、各現場が情報をオープンにして、全部門が情報共有することで納得性の高い、スピーディーな意思決定をする仕組みは他社にとっても大いに参考になろう。現場の見える化、経営の見える化が重要である。

4. 人づくり

(1) 長期的視点に立った人づくり

これまで成功している日本企業は、長期的視点に立った人材育成で、従業員の愛社精神、当事者意識を醸成してきた。その背景となる円滑な労使関係や人を育てる仕組み／チームワークは引き続き残していくべき部分である。

(2) 現場を支える人材の育成

日本経済の強みの1つである、製造業を中心とした現場の強さを支えている技術者、研究者の育成が重要である。切磋琢磨する現場を引き続き維持・強化していくと共に、将来の技術者、研究者を生み出す大学での理科系教育にも求められる部分が大きく、日本の高等教育において今後強化されるべき点として、技術と理論のバランスの取れた理科系教育のあり方を問い直すべき時期に来ている(図表1-3参照)。ゆえに、日本の大学における理科系教育の現状に危機感を抱いている経営者は少なくない。即ち、理科系を希望する学生数の減少のみならず、学生の質の低下も懸念されており、この解決には初等教育段階からの理科系教育のあり方にまで遡って再構築していく必要がある。

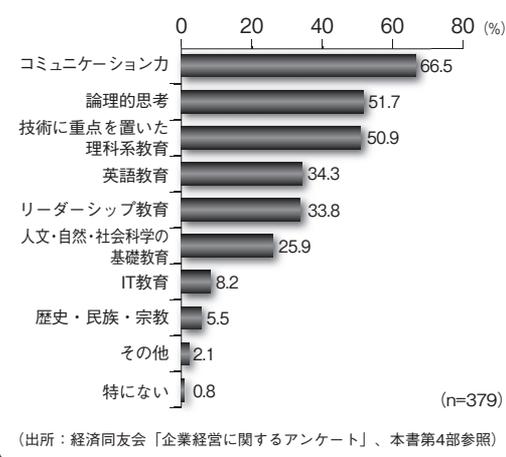
大学においても、内なるぬるま湯的競争環境に刺激を与えるべく、外との競争環境をつくり出す必要がある。例えば、新たな国際的な工科大学院(仮称: East Asian Institute of Technology)を日本が中心となってアジアに設立し、教授・学生ともダイバーシティを進めることで外的刺激を与えると同時に日本の優れた技術と理論のアジアへの普及にも貢献していくといった構想の実現が求められる。

(3) 問われる雇用のあり方

本書で取り上げた優良企業10社も、従業員をマルチステークホルダーの中の重要な一員として位置づけているが、従業員に安心感を与えてやる気を喚起することによって、会社へのロイヤルティを引き出すのが日本的経営の長所である。日本の現場力を維持するためにも、コアとなる技術は自社の正規社員で磨き上げていくことにより、現場力を継承していく努力が必要である。

いわゆる三種の神器(企業内労働組合、終身雇用、年功序列)は日本においては必ずしもす

(図表1-3) 日本の高等教育(大学教育)において今後強化されるべき点



べて否定すべきものではなく、最近ではむしろ見直しの機運が起こっており、良いところは残していくことも必要であろう。日本人のメンタリティから考えると、チームワークや終身雇用の要素はフィットする部分が多い。

(4) 今後求められる人材とは

「今後日本企業のリーダーに求められる人材」として企業経営委員会委員が挙げたものを総括すると、これまで述べてきた日本企業の強み（長期的視点、高い倫理観・道徳心）を基軸とした上で、多くの日本人リーダーの弱みと言われているリベラルアーツ（一般教養）やダイバーシティ（多様性）への理解、異文化コミュニケーション能力を有した人間ということが言えよう。日本企業の将来の発展のために求められるグローバル化をリードする人材育成については第2部で述べる。

5. 高い目標にチャレンジするイノベーション志向経営の積極展開 (特に環境起点の企業活動)

これまで日本が強みとしてきた製造業においても、新興国は安価な労働力を背景としてキャッチアップを図ってきており、日本が存在感を示していくためには他国の半歩先一步先を行く継続したイノベーションが欠かせない。

特に環境分野には新技術開発や代替エネルギー開発、省エネルギー商品の開発等、今後期待されている領域が数多く存在しており、これまでに述べた日本企業の強みを大きく活かせる部分である。中・長期的には地球温暖化対策を中軸に据えた将来への投資を通じて社会資本を形成し、日本の競争力強化に繋げていくことが重要である。日本人の「自然との共生」という自然観をベースに長期的な視点で、チャレンジングな目標を打ち立てて技術革新に挑戦し続け、世界をリードしていくことが日本のサバイバルと繁栄の必須条件である。

これには、経営者の積極的な行動と、世界から人材を集め、グローバルに通用する人材を育成する環境を整備することが重要である。経営者は進むべき方向性を示し、多様でオープンな組織、挑戦の奨励とフォローアップによって、イノベティブな企業文化・マインドを醸成することが求められる。これは企業の経営者のみならず、政府や自治体、大学等あらゆる組織のトップにも当てはまることである。また、経営者は自らのビジョンに基づき、将来のあるべき姿・達成すべき目標を掲げ、それから遡った中長期・短期の目標を定めてヒト・モノ・カネを効率的に活用することで組織や社会をリードしなければならない。

更に、日本が科学技術・イノベーション立国として、飛躍し続けるためには、広く国民レベルでのイノベティブな文化・マインドを醸成することが求められており、そのためにはイノベーションを生み出す基礎となる、理科教育への改革が不可欠である。「自然を素直に見る目」を育むためには、小学校からの早期理科教育の復活をはじめ、「理科好き」を生み出す環境整備が必要であり、高等教育機関、企業との有機的な連携が求められる。特に、企業は、包括的産学連携協定の推進、国際化・IT化への対応等を通じて先進的教育環境づくりに貢献すると共に、初等教育における、事業所見学への協力、出張授業、教員研修の受け入れ等を通じて将来を担う人材育成に積極的に取り組むべきである⁹。

⁹ 経済同友会提言書「高い目標を達成するイノベーション志向経営の展開」(2007年度科学技術・イノベーション立国委員会)、同「イノベーション志向経営の更なる実現に向けて—科学技術成果の社会還元と理科教育の観点から—」(2008年度科学技術・イノベーション立国委員会)

【参考1】優良企業10社の企業理念

○セブン & アイホールディングス

社是

私たちは、株主に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、お客様、取引先、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

○ローソン

企業理念

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

行動指針

そこに、みんなを思いやる気持ちはありますか。

そこに、今までにない発想や行動へのチャレンジはありますか。

そこに、何としても目標を達成するこだわりはありますか。

○コマツ

コマツウェイ（概要）

マネジメント編（グループ各社を含む経営トップが順守すべき項目）

1. 取締役会を活性化すること
2. 全ステークホルダーとのコミュニケーションを率先垂範
3. ビジネス社会のルールを順守すること
4. 決してリスクを先送りしないこと
5. 常に後継者育成を考えること

モノ作り編（モノ作りを支える共通の価値観）

1. 品質と信頼性の追求：品質は我々の最優先課題であり、これからも品質に関する妥協は一切しません。
2. 顧客重視：お客さまの声を大切にし、満足いただける商品・サービスを目指します。
3. 源流管理：「製品の企画から市場稼働／不具合発生までのプロセス」を明確にし、発生する不具合を常により源流で改善して不具合の再発防止を図ります。
4. 現場主義：「方針」「戦略」「改善計画」等の基となる情報は現場にあり、現場の事実を重視、顕在化させ、情報を「見える化」することが重要です。
5. 方針展開：経営トップが経営方針を明示すると、全てのレベルの社員が自らの役割を認識した上で、何を成すべきかということを、自主的に決定し、実行します。
6. ビジネスパートナーとの連携：製品の開発段階からサービスに至るまで、全世界のビジネスパートナーが共に問題解決・改善活動に取り組み、ノウハウを共有化し、オールコマツとしての成長を目指します。
7. 人材育成・活力：企業の継続的な成長を支えるのはヒト＝社員です。社員は企業にとってもっとも大切な資産です。グローバルな人材の育成・教育は不可欠です。

○キャタピラー・ジャパン（ここでは米キャタピラー）

Our Values in Action

Integrity: The Power of Honesty

Excellence: The Power of Quality

Teamwork: The Power of Working Together

Commitment: The Power of Responsibility

○パナソニック

綱領

産業人たるの本分に徹し社会生活の改善と向上を図り世界文化の進展に寄与せんことを期す

信条

向上発展は各員の和親協力を得るに非ざれば得難し

各員至誠を旨とし一致団結社務に服すること

私たちの遵奉すべき精神

- 一、産業報国の精神
- 一、公明正大の精神
- 一、和親一致の精神
- 一、力闘向上の精神
- 一、礼節謙讓の精神
- 一、順応同化の精神
- 一、感謝報恩の精神

○ソニー

会社設立ノ目的（設立趣意書）

- 一、真面目ナル技術者ノ技能ヲ、最高度ニ發揮セシムベキ自由豁达ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設
- 一、日本再建、文化向上ニ対スル技術面、生産面ヨリノ活発ナル活動
- 一、戦時中、各方面ニ非常ニ進歩シタル技術ノ国民生活内ヘノ即事応用
- 一、諸大学、研究所等ノ研究成果ノ内最モ国民生活ニ応用価値ヲ有スル優秀ナルモノノ迅速ナル製品、商品化
- 一、無線通信機類ノ日常生活ヘノ浸透化並ビニ家庭電化ノ促進
- 一、戦災通信網ノ復旧作業ニ対スル積極的参加並ビニ必要ナル技術ノ提供
- 一、新時代ニフサワシキ優秀ラジオセットノ製作普及並ビニラジオサービスノ徹底化
- 一、国民科学知識ノ實際的啓蒙活動

○トヨタ

基本理念

1. 内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす。
2. 各国、各地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する。
3. クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。
4. 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する。
5. 労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土を作る。
6. グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長を目指す。
7. 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する。

トヨタウェイ 2001

知恵と改善：常に現状に満足することなく、より高い付加価値を求めて知恵を絞り続けること

- ・ チャレンジ（夢の実現に向けて、ビジョンを掲げ、勇気と想像力をもって挑戦する）
- ・ 改善（常に進化、革新を追求し、絶え間無く改善に取り組む）
- ・ 現地現物（現地現物で本質を見極め、素早く合意、決断し、全力で実行する）

人間性尊重：あらゆるステークホルダーを尊重し、従業員の成長を会社の成果に結びつけること

- ・ 尊敬・尊重（他を尊敬し、誠実に相互理解に努め、お互いの責任を果たす）
- ・ チームワーク（人材を育成し、個の力を結集する）

○ホンダ

基本理念

人間尊重

三つの喜び（買う喜び、売る喜び、創る喜び）

社是

わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす。

運営方針

常に夢と若さを保つこと。

理論とアイデアと時間を尊重すること。

仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること。

調和のとれた仕事の流れを作り上げること。

不断の研究と努力を忘れないこと。

○三井物産

企業使命

大切な地球と、そこに住む人びとの夢溢れる未来作りに貢献します。

目指す姿

世界中のお客様のニーズに応える「グローバル総合力企業」を目指します。

価値観・行動指針

- ・「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、世の中の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。
- ・自己研鑽と自己実現を通じて、創造力とバランス感覚溢れる人材を育成します。

○三菱商事

三綱領

所期奉公：事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

処事光明：公明正大で品格ある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易：全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

【参考2】優良企業10社の人材育成(特にリーダー・ミドルマネジャー)の考え方、プログラム

○セブン & アイホールディングス

イトーヨーカドーを中心としたグループとセブン・イレブンにおいて、ラインやスタッフを対象とした「業革」と呼ばれる会議を、また営業現場の第一線の担当者を対象とした「フィールドカウンセラー会議」と呼ばれる会議を週に1回あるいは隔週で開催し、出席者からの発表とそれに対するフィードバックに加えて鈴木会長をはじめとする本部からの方針の浸透と教育を兼ねた場となっている。マネジャー以上のクラスに対しては年1回全国から1ヵ所に集めて方針を伝える会議を行っている。ダイレクトコミュニケーションを通じた理解促進を重視しているのが大きな特徴である。

○ローソン

「ローソン大学」と名づけられた教育研修プログラムにおいて経営的視点を持って業務遂行する能力を体系立てて身につけるリーダー教育を導入している。地域密着戦略の遂行にあたって権限委譲するに資する人材を育成するために「もし社長だったら」のケーススタディの発表等、管理職が企業理念と経営戦略の整合性を理解した上で、自分の部署がどのような役割を担っているかを認識し、自ら戦略を立てて業務を遂行する能力を身につけるための研修を実施している。

○コマツ

海外留学制度を1970年に開始以来、約250名を派遣しているほか、ビジネスリーダー研修として、30代半ばの課長クラスを対象とした社内版ビジネススクール（B研修）、40代半ばの部長クラスの国内外短期ビジネススクール派遣（A研修）を実施している。海外駐在経験も重視しており、役員の3分の2は駐在経験を有している。

また、コマツのバリューチェーン改革としてリストアップされたプロジェクトを遂行する中で、「コマツウェイ」「TQM」「ブランドマネジメント」の3つのテーマを実践させることにより、人材の育成を推進している。

○キャタピラージャパン（ここでは米キャタピラー）

30代後半から40代の40～50人を対象に年2回、「リーダーシップクエスト」と題し1週間、午前7時から午後9時まで、会社の概要やものの考え方を教育している。本社を置く米国イリノイ州ペオリア周辺のほとんどすべてのバイスプレジデント（副社長）が最低2時間の講座を受け持っている。

○パナソニック

人材育成の主体は現場（事業場・職場等）にあるという基本的な考え方の下、様々な社員研修で、グローバルの観点を取り入れている。リーダーシップ教育は「日本の社員は若い段階から中長期の視点でグローバル経営者を育成」「海外現地社員の中から海外基幹人材の発掘、育成、登用」という2つの柱の下、国内社員、海外社員それぞれに、選抜研修を実施している。

「経営理念の実践者」「変革型リーダー」の養成がキーワードである。

会長、社長、役員との直接対話を通じて経営者のあり方を学ぶと同時にコーポレートレベルでの情報を共有することに加えて、経営幹部OB、事業責任者による「経営理念の実践」に関する講話や大学教授による「戦略論」・「組織論」・「マーケティング論」・「財務会計論」・「リーダーシップ論」の講義、日本人・外国人入り交じりのアクションラーニングによる理論の実践への落とし込み（経営提言⇒事業への反映）、インド、中国等、新興市場における他社訪問、市場調査（家庭訪問、年代別消費者インタビュー等）が主な内容である。

○ソニー

次世代のビジネスリーダーの発掘・育成をグローバルに行うための社内の教育機関として、「Sony University」を2000年から設置している。以前から個別にあった同様のプログラムをSony Universityの名の下に再定義して、ソニースピリットの継承・再生、戦略提言プロジェクト、個人能力開発等を主な狙いとして、ソニーグループ全体の経営という視点から社員の教育を行っている。プログラムへの参加を通して個人の意識改革を促進し、企業改革のドライビングフォース（原動力）となる人材を創出することが目的である。

○トヨタ

次長級（社内呼称は基幹職2級）・課長級（同 基幹職3級）それぞれの優秀者を対象に、海外事業体の人材も含め、経営人材育成プログラムを実施している。リーダーシップ教育で取り上げる主なプログラムは、①次長級（国内外）：社長を含むトヨタトップマネジメント及び社外有識者による講話、経営知識・手法についての授業（米国ウォートン経営大学院への1週間留学）、トップに対してトヨタの経営課題・対策を提言するプロジェクト（チーム及び個人）等、②課長級（国内）：マネジメントによる講話（トヨタ役員・海外事業体トップ）、経営知識・手法についての講義（社外研修機関講師）、トヨタウェイの講義（社内各機能の部長級・次長級）、国内関係会社等に対して経営課題・対策を提言するチームプロジェクト等、③課長級（海外）：マネジメントによる講話（トヨタ役員・海外事業体トップ）、経営知識・手法についての講義（社外研修機関講師）、トヨタウェイの講義（社内各機能の部長級・次長級）、所属事業体の経営課題・対策を提言する個人プロジェクトである。これらのプログラムのほか、重要ポストへの配置や重要業務への登用等による効果的なOJTを通じて重点的に育成している。

○ホンダ

人事の三原則（主体性の尊重、公平の原則、相互信頼）の下、「人は育てられるのではない、自ら育つ」という考え（人材育成ではなく、能力開発）が貫かれている。OJTにOCT（On the Chance Training）が組み合わされて、四割任用（四割程度の能力が備われば、可能性を秘めている人材には十割の仕事に挑戦させる）の考え方により、個々人にタフなストレッチした仕事を与えることが現場の長の役割であり責任になっている。「育て方」より「育ち方」を重視しており、個人の「育つ」努力に対し、「育つ」ための環境とプロセスを整えることがホンダの能力開発の理念となっている。ホンダフィロソフィーも含めて研修（Off-JT）プログラムも整備されているが、仕事で活かせる気づきを得るためものとして位置づけている。

○三井物産

リーダー候補が「キャリアの節目に人事部門主催の育成機会＝研修機会に参加し、その後のOJTにより実践し、再び次の育成機会に参加する」というサイクルで経験を積み重ねていく設計が特徴である。リーダーへの階段を上る節目ごとに人事部門による育成機会を設定し、「リーダーシップに関する理論武装→現場での実践・経験」という積み重ねを通じて、連結経営時代に求められるリーダーを育てていく体制を整備している。各ステップではスキルの研修より、社員の人格形成に資する研修を重視しており、元自衛隊や僧侶、華道の先生等の講話を盛り込んでいる。

○三菱商事

選抜型教育プログラムとして、①次世代経営者を育成するために若手部長クラスを対象とした「MC 経営塾」、②将来の経営を担うミドルマネジメントとして業務経験15～20年程度の社員を対象とした「ビジネスマネジメントプログラム」、③将来の経営者人材となる業務経験6～9年程度の社員を対象とした「ジュニアマネジメントプログラム」を実施している。これらプログラムの一部は、海外場所の中堅ナショナルスタッフも対象としている。また、派遣型プログラムとして、若手・中堅社員を対象としたビジネススクール研修生制度（欧米及び中国）、及び管理職層の中で事業投資先やグループ・本部のマネジメント候補を対象とした海外短期ビジネススクールプログラムがある。人材強化は本店、内外場所、事業投資先それぞれの現場で様々な経験を通じ実行されることから、中長期的な取り組みが必要であるため、計画的なキャリアパスプログラムを整備・実行している。グループの枠を越えた人材の活用・育成にも注力しており、事業投資先や海外異文化等の経験を積み、高い難度の課題を解決することで、グローバルな連結経営を担う人材の育成を狙っている。