

# のDNA

はじめに

## ゆく河の流れは 絶えずして…

編集担当 荻野進介（本誌）

DNA、正式名はデオキシリボ核酸。「20世紀に人類が成し遂げた発見ベスト5を挙げよ」という問いがあったら、間違いなく挙げられるのが、ワトソンとクリックによるDNAの分子構造、すなわち二重らせんの発見ではないだろうか。アデニンとチミン、グアニンとシトシンという4つのたんばく質がそれぞれペアとなった2本の鎖構造は、とてもシンプルかつエレガントで、（その形が）正解でなければおかしいと思えた、とワトソンは自著の中で書いている。1953年2月のことであった。これがきっかけで、遺伝という生命の神秘を解き明かす諸々の研究が世界中で進み、医学・生物学はもちろん、農業、歴史学、犯罪捜査、果ては「人間とは何か」に関わる人文諸科学にまで多大な影響を与えた。しかも、それは半世紀たった今も、音を立てて進行中だ。

その流れを汲むのだらう、人事や経営の世界でも、昨今、企業DNAや企業遺伝子という言葉が当たり前のように使われている。

企業DNAと同じような意味の言葉として企業文化がある。企業風土や体質という言葉もある。なぜそれらではなくDNAなのか。私見では、「文化」や「風土」というと、過去から現在に至る物心両面あらゆる活動の蓄積から生じたもの、という意味が強い。未来より過去に重みがあるのだ。さらにいえば、容易には変えられない雰囲気濃厚で、主体はあくまで組織であり、企業である。一方の「体質」には、抜き難く込み込んだ性質という悪い意味がまとわりついており、企業不祥事を糾弾するメディアが主たる使い手となっている。

対する「企業DNA」には、従業員ひとりひとりが担うもの、過去から現在、そして未来に向かってバトンタッチしていくもの、というイメージがある。未来志向かつ個人志向なのである。未来永劫、不変ではなく、突然変異が起ころうというニュアンスも含まれている。



# 企業組織

ひとりひとりの人材の優秀さが企業の競争力を決定づけることが動かぬ鉄則と化しつつある今だからこそ、使われる言葉でもあるのだろうか。「個体は遺伝子(DNA)の乗り物にすぎない」というリチャード・ドーキンスの利己的遺伝子仮説をあてはめれば、「企業は個人の乗り物にすぎない」のかもしれない。

しかもここ10数年、人事・経営の世界では、制度の標準化が大いに進んだ。成果主義、社内公募制、インターンシップ、次世代リーダー育成……導入されている制度や仕組みほどの企業もほとんど横並びとなった。それらが本当にうまくまわるかどうか、要は運用が大切なのだが、その際に鍵となるのが、企業独自の理念であり、従業員の振る舞いの根底にある価値観であり、暗黙の前提としてのDNAだともいえる。

今回、われわれはこの企業DNAの解明を試みた。内容をごく簡単に概観しておく。

1章の冒頭では、生物学の成果を組織論に応用することの意義からはじまり、企業DNAの定義と分類、それをマネジメントするためのモデルを提示する。アカデミシヤンによる「経営理念と企業業績の相関関係」についての研究の一端も紹介したい。2章では、海外を含む個別企業の事例を紹介、3章ではDNAをマネジメントする方法を探っ

てみた。企業DNAと「学習する組織」の密接な関係についての寄稿をお読みいただき、まとめたい。

企業名は明らかにできないものも含めて、今回、われわれは合計30社以上の企業に聞き取り調査を行った。興味深かったのは、事業領域の変化やトップの交代、あるいは、合併や買収などをきっかけに、DNAを進化・発展させている企業がたくさんあったことだ。

このことから、忘れずに強調しておきたいことがある。われわれは巷間よくいわれるように、創業者の意志や創業理念≡企業DNAとは考えない。ソニーのDNAは井深大のDNAではないし、松下電器のDNAは幸之助のDNAではないのだ。創業から今まで、たとえわずかでもその企業で働いた経験をもつ人すべてによって形成されたものこそ、本来の企業DNAだと考える。つまり、それは時代や環境変化によって自ずと変わらうし、人為的な変更もありうる。逆にいえば、DNAが変わらなければ、その企業はこれまで生き残れなかったかもしれない。ゆく河の流れは絶えずして、しかももとの水にあらず。方丈記の世界である。

今回の特集をきっかけとして、われわれの企業DNA研究は端緒にすぎないばかりである。読者の皆様から遠慮ないご意見ご感想を賜れば幸いである。



## Part 1

人や組織はもっと生命から学ぼう

## Part 2

持続的競争優位を実現する企業DNAモデル

## Part 3

調査から判明したDNAの生成過程とタイプ分類

## Part 4

経営理念の浸透度と企業業績の関係

# 1



# 企業DNA論 への招待

企業は収益実現マシンか？ そうではない。優れた価値を顧客に提供し、世の中を発展させ、従業員には自己実現の機会を提供する。その結果が収益であり、株主への還元だ。この考え方は現在、広く認識されており、そのために自社の存在価値を確立しようという意識が組織に備わることになり、それを「企業DNA」と呼びたくなるのだろう。この章は、本特集の入り口として、企業DNAという概念と広がりスポットを当てる。



鼎談

## 人や組織はもつと生命から学ぼう

DNAは生物の形質を決定づけるものであり、企業のあり方を決定づけるのが企業DNAである。DNAに限らず、生物学の知見を組織論に応用すると何が見えてくるのか、元ソニーの加藤良平氏、多摩大学助教授の野田稔氏、それに本誌編集長の工代将章が、文字通り歓談を繰り広げた。特集冒頭の肩慣らしとして読んでいただきたい。

構成 萩野進介（本誌）

加藤良平氏（情報ハブ代表取締役）

野田稔氏

（多摩大学経営情報学部助教授、リクルートフェロ）

工代将章

（本誌編集長）

生命が求めるのは  
合理性より多様性

**工代** 加藤さんがお書きになられた『遺伝子工学が日本の経営を変える！』（講談社）を非常に興味深く拝読いたしました。一方で、日ごろお付き合いのある野田さんからも、企業組織を生物学的視点から考える面白さを伺っていました。われわれはこの特集の中で、企業DNAを「創業から現在に至るまでに培われた、企業の持続的競争優位の源泉となる組織文化」と定義しています。はじめに加藤さん、企業DNAとか遺伝子ということを考えてきつかけを教えてください。

**加藤** 企業DNAという言葉自体はかなり前から一般に流布していますが、生物学をきちんと踏まえて、感覚的になり

がちな言葉をきちんと説明したかったです。調べれば調べるほど、DNAはうまくできた仕組みですね。どんな個人もDNAをもち、それぞれの個性があります。企業DNAもそうでなくてはいい。例えばすべての自動車メーカーが横並びになる必要はないのであって、それが際立つ個性をもつ必要があるわけです。生命の場合、同じDNAを各細胞がもっているから金太郎飴のように同じになるかといえはまったく逆。生命は「合理性よりも多様性」を求めているんです。最近話題になっていいる成果主義は「多様性よりも合理性」を求めている感じで、だからうまくいかないのではないのでしょうか。

**野田** 一見、無駄や冗長に見えるものでも、将来の可能性を考えたとき、切らずに残しておく懐の深さが企業経営では大切です。生物学にシャペロン保護説

という学説があります。突然変異を引き起こす遺伝子を生物がもっている環境に合わないときは発現させずにしまっておき、いざ環境が変化したとき、ためこんでいた可能性を一気に試す、という内容です。適者生存をやる前に実験を繰り返し、得たものを容易に捨てない、隠し玉をもつということですね。まさに懐の深さです。

最近、成果主義の名のもとにいわれている短期結果主義というのは、今の環境に完璧に適合しようとする仕組みのように思えます。環境が変わったらどうなるのでしょうか、心配ですね。

**加藤** 隣の人が忙しそうとき、自分の手が空いたら手伝うという「助け合いの精神」が成果主義で踏みにじられる可能性があります。例えば神経細胞では、外界からの刺激に対する「ある種の化学物質の伝わりやすさ」を、近くの





くだい・まさあき  
本誌編集長。  
1988年東京工業大学修士課程修了。同年リクルート入社。人事部配属。この7月から現職。

織のほうが健全だと思います。

**工代** それはソニーという会社が得意とするように思えます。出た人もソニーというDNAをもって活躍されている方が非常に多い。

**加藤** むしろ出ちゃった人のほうがよきちんとしたソニーのDNAをもっている人が多いように思います。

**野田** リクルートもそうですね。問題は出入りが激しい会社で、入ってきた人の役割をどうするか、という調整機能です。**加藤** 生物には細胞間のマネジメントを任される遺伝子が存在するんです。ホックス遺伝子と呼ばれます。細胞はある意味完結しており、すべてDNAをもち、たんぱく質を作るなどの活動を行っていますが、全体最適を目指し、例えば足の裏に目ができないよう、コントロールする役目です。

**野田** その仕組みは驚嘆に値しますね。極めて高度なリーダーシップといえます。指揮者がいない有名なオルフェウス・オーケストラを思い出しました。そこではひとつひとつの細胞である演奏者が徹底したコミュニケーションや学習を行っているんです。これは人間界では稀な例で、リーダーがあれこれ命令して動く組織がまだまだ大部分を占めていますね。生命と人間界とで、一番かけ離れているのはこの点ではないでしょうか。**加藤** 細菌と藍藻以外のすべての生物の細胞である真核細胞（核膜で囲まれた明確な核をもつ）は、本体のDNAとは別の形で、圧倒的なエネルギー生産



細胞におけるミトコンドリア活用は企業における専門職活用と同じです（加藤良平氏）

能力をもつミトコンドリアや、光合成機能を備えた葉緑体をうまく取り込み、役立てています。ミトコンドリアや葉緑体は企業でいうところの専門職。この話は企業における専門職活用の大きなヒントになります。

## 体積ではなく表面積の大きさを目指そう

**野田** 冒頭に工代さんが、「企業DNAとは組織文化である」という定義をしましたが、私はもう少し拡大解釈しても面白いと思います。つまり、土地などの資源、さらに技術やブランドなどの知的資産、つまり人間以外の経営資源もDN

A的ではないでしょうか。従業員の行動原理を含む組織文化はそれらからも大きな影響を受ける、という意味で言っているのです。

**工代** なるほど。

**野田** ただ、多くの会社はその資産に縛られてしまうことが多い。強力な防壁であり、武器でもある「殻」というものを備えたおかげで、逆に、体の大きさが限定されてしまった甲殻類や一部の昆虫と同じです。

それとは別の話ですが、私が興味をもっているのがアポトーシス（プログラム化された細胞の自殺）なんです。オタマジャクシが蛙になるとき、尻尾が消えますが、それが典型的なアポトーシス。この死という概念を企業経営にどう取り入れられるだろうかと考えています。社会的使命を終えた企業は解散を考えるべきではないでしょうか。「企業はゴーイング・コンサーンでいつまでも存続し続けるものだ、そのためには変革が不可欠」というのが企業経営のテーゼになっていますが、そうは言っても変革など無理な企業も多いと思います。

**工代** 企業全体では難しいですけど、事業部単位の死は増えましたね。

**野田** それで思い出したんですが、私が前にいた会社で、ある研究所を解散することになった。当時の所長が立派で、所員ひとりひとりの転職先を全部決めてから解散したんです。みな待遇のよい、いい会社に転職していきました。個体は死んだけれど、その栄養分で次にまた別



の生物が繁栄していくようで、組織の理想的な死に方だと思いました。

**工代** そういう組織の死を含めるかどうかはともかく、新陳代謝が優れた企業は、これからのよい企業の条件かもしれません。

**野田** 生物というのは生き方が美しいんですよ。白黒決めればよい場面でも、将来の生存可能性が下がるような決定は留保しておく。物事のあそびを作っておくんです。企業DNA論になると、「同じDNAをもっているんだから、全社一丸となれ」になりがちなのですが、それが一番危険です。

**工代** そう。DNAは濃ければ濃いほどよい、という意識になってはいけない。今回、30社以上の企業を取材したので、よいDNAの特徴は、あえて言えば、自己否定あるいは変革への意思を、DNAそのものに埋め込んでいることです。

**加藤** 今の組織は何を目指せばよいか、というと「体積」ではなく、「表面積」の大きさを競うべきではないでしょうか。売上げや利益、シェア、組織の規模が企業の体積だとすれば、従業員ひとりひとりが向き合う、社会や他の企業の人たちとのさまざまな接点が表面積を意味します。ひとりひとりがでこぼこしていて、表面積が大きな企業がよい企業だと思います。

**野田** 表面積の発想、面白いですね。一時期、『ゾウの時間 ネズミの時間』という本が評判になりました。両者のそ



全社一丸となれ、が一番危険です(野田 稔氏)

れぞれの体積を表面積で割った数字を比較すると、ネズミはゾウよりずっとその数値が小さい。よって体の熱がどんどん逃げてしまうので、熱を作るために動きまわる必要があります。そのため寿命が短くなるという理屈です。ゾウはその逆です。でも、企業をゾウやネズミにたとえると、今のゾウ型は逆に危険ですね。**加藤** 産業構造が変わりましたからね。スケールメリットが働く産業がどんどん減っています。

## 人間よ、謙虚に生命に学び続けよ

**野田** また話が飛びますが、最近、生

物の内分泌系の仕組みにもすごく興味があるんです。戦闘場面などの非常時に、生物は生殖機能や消化機能をストップさせて臨みます。当然、その状態を長く続けると個体として死んでしまうわけです。翻って考えると、今の日本企業は戦闘状態を長く続けすぎているのではないのでしょうか。特に、従業員に深刻な影響が出ていて、自律神経失調症や不妊症の女性が激増しています。もっとリラックスして、定常時と非常時を使い分ける必要があると思います。満腹のライオンは目の前にシマウマがいても飛びかかりませんが、今の日本企業は間違いなく飛びかかります(笑)。

**加藤** 企業にとって増収増益は喜ぶべき事柄なんですが、それを超える価値観が欲しいですね。そういう価値観こそが企業DNAであり、それをきちんとした形でもっていない企業は数値的なものだけを追うしかなくて、結局、食べたくもないシマウマに無理に手を出して疲弊してしまうのだと思います。

**野田** 今回、DNAを入り口にして議論していますが、本質は「生命に学ぶ」だと思っています。企業というのは神様ではなく、所詮人間が作ったもの。まだまだ進化の途上にある人間が作ったものだから完全であるわけがありません。それよりは神様が仕組みを作った生物から学ぼうというわけです。今の人間にはそれくらい謙虚が必要ですね。

**工代** まったくそうですね。本日はありがとうございました。

# 持続的競争優位を実現する 企業DNAモデル

ウォーミングアップが終わったところで本論に入ろう。企業DNAとは何か。企業理念や価値観と何が違うのか。顧客企業の理念や価値観の浸透を支援している弊社のコンサルタントが、生物学本来のDNAの意味を援用しつつ、企業DNAを定義する。そのモデル化も試みるとともに、DNAをマネジメントする際のポイントも抽出する。

高津尚志 (リクルート H Cソリューションズグループ エグゼクティブコンサルティングディレクター)



たかつ・なおし  
リクルート H Cソリューションズグループ エグゼクティブコンサルティングディレクター。  
銀行、戦略コンサルファームを経て現職。顧客企業の持続的競争優位確立に向けて、「戦略」と「人と組織」の整合性・一貫性に着目した課題解決を行っている。企業ビジョン・ミッション・バリューなどの組織内浸透支援の経験が豊富。インシードMBA。

## DNA本来の機能と 企業DNA論

企業DNAとは何か。どのようにマネジメントできるのか。さまざまな考え方があつたことを承知の上で、その定義とモデル化に関するひとつの見方を示したい。

私は、リクルートのH Cソリューションズグループ(以下H C)の一員として、顧客企業の人と組織に関する課題解決のお手伝いをしていく。特に、企業理念や価値観の浸透・共有に関するコンサルティングやツールの提供を多く手がけてきた。これまでに「再建を目指す自動車大手の経営ビジョン浸透」「金融大手の理念ワークショップ展開」「大手メーカーの価値観の言語化とグローバルな共有」などに携わってきた。

本論は、これらの経験に加えて、ワークス編集チームによる30社の取材や、リクルートマネジメントソリューションズ(以下R M S)との意見交換からの示唆に依拠している。R M Sは、「DNAサイベイ」を開発・展開、企業DNAの調査やコンサルティングを提供しており、私たちH Cとも頻りに協働している。

さて、企業DNAとは何か。生物学でいうDNAとは、「生体の種や組織に固有のたんぱく質合成を支配する」物質で、①形質決定 ②維持・継承 ③変化・変異 ④進化・定着、という4つの機能をもつもの、とされている。いずれの機能も、種を環境変化に適応させるために必須である(図表1-1参照)。

近年、企業人の多くがDNAという言葉を使うようになった背景には、この「環境変化への適応」という概念の共有があると思われる。事業環境の変化は激

しく、生き残りや進化は切実で身近な課題になった。雇用形態の柔軟化や合併・買収の増加から、従業員の「思考と志向」など、組織内の環境すら多様化し始めた。

さらに、「グローバルスタンダード」という幻想に振り回された挙句、多くの企業で「わが社らしさ」を再確認したい気持ちが高まり、真の競争力の源泉が「自社のもっと深いところにあるはずだ」と考え始めている。わが社の、本当の強みを生かして環境変化を生き抜きたい——そんな気持ちで、企業DNAという言葉に込められている。

## DNAII競争優位を支える 組織文化

本論では、企業DNAを「持続的競争優位の源泉となる組織文化」と定義



【図表1-1】生物学でのDNAの機能

<b>形質決定</b>	たんぱく質の合成を通じて、生物の形質を決定する。 ・種の行動特性、繁栄しやすい環境が決まる。
<b>維持・継承</b>	世代間遺伝の仕組みを通じ、親のDNAが子に継承される。 ・種としての一貫性を保つ。
<b>変化・変異</b>	交叉／複製ミスにより、種内に多様なDNAプールが蓄積される。 ・種の環境変化適応の源泉となる。
<b>進化・定着</b>	淘汰により、環境に適したDNAが選別される。 ・進化または絶滅に繋がる。

●**因果関係不明性**  
企業DNAは、多くの人々の無意識・無自覚な行動・判断の積み重ねで形成される。また、その他のさまざまな要素——社内の制度や本社所在地から、オフィスのレイアウトやドレスコードに至るまで——に影響されることもある。その構成や機能の仕組みを分析することは簡単ではない。

●**歴史的経路依存性**  
企業DNAは、組織の歴史や経験からの学習の蓄積の結果として形成される。

●**創業者の考えが色濃く残る場合、合併・買収などで非連続的に変化する場合、市場環境の変化により徐々に変わっていく場合など、さまざまである。同じ歴史や経験を他社が後から辿ることは不可能である。**

●**因果関係不明性**  
企業DNAは、多くの人々の無意識・無自覚な行動・判断の積み重ねで形成される。また、その他のさまざまな要素——社内の制度や本社所在地から、オフィスのレイアウトやドレスコードに至るまで——に影響されることもある。その構成や機能の仕組みを分析することは簡単ではない。

●**歴史的経路依存性**  
企業DNAは、組織の歴史や経験からの学習の蓄積の結果として形成される。

「組織文化」とは、「組織内で共有され、暗黙の前提となっている価値観・信念・行動規範の体系（システム）」である。企業DNAは、経営者や従業員の行動・判断に無意識・無自覚のうちに独自性と一貫性をもたらしている。

企業DNAは形成過程における、以下の2つの特徴ゆえに模倣されにくく、このことが持続的な競争優位をもたらす。

●**歴史的経路依存性**  
企業DNAは、組織の歴史や経験からの学習の蓄積の結果として形成される。

●**創業者の考えが色濃く残る場合、合併・買収などで非連続的に変化する場合、市場環境の変化により徐々に変わっていく場合など、さまざまである。同じ歴史や経験を他社が後から辿ることは不可能である。**

●**因果関係不明性**  
企業DNAは、多くの人々の無意識・無自覚な行動・判断の積み重ねで形成される。また、その他のさまざまな要素——社内の制度や本社所在地から、オフィスのレイアウトやドレスコードに至るまで——に影響されることもある。その構成や機能の仕組みを分析することは簡単ではない。

●**歴史的経路依存性**  
企業DNAは、組織の歴史や経験からの学習の蓄積の結果として形成される。

●**創業者の考えが色濃く残る場合、合併・買収などで非連続的に変化する場合、市場環境の変化により徐々に変わっていく場合など、さまざまである。同じ歴史や経験を他社が後から辿ることは不可能である。**

●**因果関係不明性**  
企業DNAは、多くの人々の無意識・無自覚な行動・判断の積み重ねで形成される。また、その他のさまざまな要素——社内の制度や本社所在地から、オフィスのレイアウトやドレスコードに至るまで——に影響されることもある。その構成や機能の仕組みを分析することは簡単ではない。

●**歴史的経路依存性**  
企業DNAは、組織の歴史や経験からの学習の蓄積の結果として形成される。

●**創業者の考えが色濃く残る場合、合併・買収などで非連続的に変化する場合、市場環境の変化により徐々に変わっていく場合など、さまざまである。同じ歴史や経験を他社が後から辿ることは不可能である。**

●**因果関係不明性**  
企業DNAは、多くの人々の無意識・無自覚な行動・判断の積み重ねで形成される。また、その他のさまざまな要素——社内の制度や本社所在地から、オフィスのレイアウトやドレスコードに至るまで——に影響されることもある。その構成や機能の仕組みを分析することは簡単ではない。

## DNAモデルとマネジメントのポイント

図表1-2が企業DNAのモデルである。「企業の提供価値」「企業のコンピタンス」「企業が掲げる理念・価値観」の3つが、一貫性を保ち連なっている。企業DNAは、それら3つの下部に位置する。3要素の源泉であるとともに、それぞれの影響を蓄積する役割を果たす。

さらに企業は「市場」に繋がることで存在価値を見出し、他方で、従業員などの「個人の理念・価値観」に繋がることでエネルギーを得る。そして、「市場」は「社会・世界」の一部であり、「個人の理念・価値観」は「人間性」を基盤とする。

次に、持続的競争優位の確立を目指すための3つのポイントを「連なり」「深まり」「繋がり」の順で提示したい。

### (1)「事業としての連なり」を担保する

「企業の提供価値」「企業のコンピタンス」「企業が掲げる理念・価値観」の3つが一貫性をもって連なっている状態を作ることである。例えば、トヨタ自動車は、世界の自動車市場に対して、優れた品質の商品を提供し続けている。その価値提供は、トヨタ生産システムやトヨタ流仕事の仕方などの手法と、それをやりきるために鍛えられた従業員の能力に支えられている。さらに、その手法や能力は、トヨタの価値観や信念に裏付けられている。なお、同社の近年の「トヨタウェイ」の言語化と共有は、連なったこれら3つを、さらにグローバルに支え発展させていくための、DNAレベルの取り組みといえよう。これは、次に述べる「暗黙の前提への深まり」に向けた努力だ。

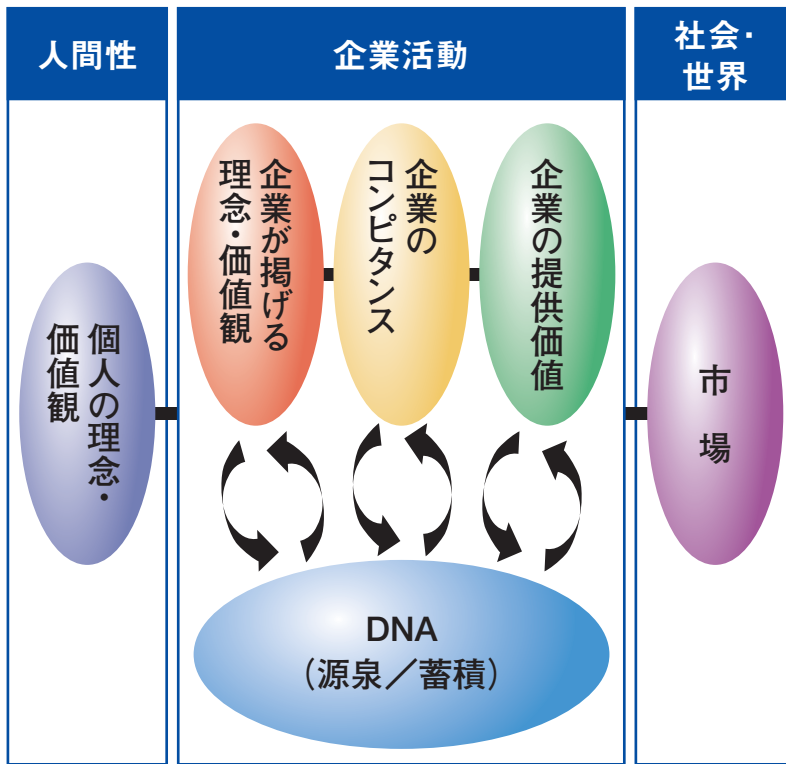
一方、このような一貫性をもっていないか、失ったために、競争力をなくした企業もある。産業構造やゲームのルールの変化、規制緩和などに翻弄され、輝きを失う企業の多くがそうだ。

### DNAを暗黙化し人間性と繋げるために

#### (2)「暗黙の前提への深まり」を担保する

ワークス編集チームとの共同取材では、不躰ながら、人事の方に「あなたの会社のDNAは何ですか」という質問を投げかけた。経営理念には書かれていない言葉を挙げる方が多かったのが印象

【図表1-2】企業DNAモデル



的であったが、理念策定のきっかけに関しては、「株式公開や海外企業との提携」という答えが目立った。掲げられる理念が、社内外の各ステークホルダーに配慮した「大人の作文」になりがちなのはこのためであろう。「暗黙の前提」となっている価値観・信念・行動規範の体系である企業DNAと一致しないのも無理はない。

一方、限られた数の取材ではあったが、「暗黙の前提」にまで深まっているDNAには以下の特徴が見られた。まずは「生々しさ」である。あるメー

カーは、DNAを大事にしているが、文章にはしていない。形骸化を危惧し、あえて生の言葉で語り継ぐことを選んだのだ。別の企業は、立派に体系だったバリエーションを掲げているが、自社DNAの本質は「成長への執着だ」と語った。その生々しさゆえ、社外への公開は憚られるが、職場や研修で語り継がれ、競争力の源泉となるのは、このような言葉である。

次は「物語性」である。創業者や中興の祖からより身近なレベルまで、「うちらしい仕事（行動や判断）」がDNAの体現事例として、具体的な逸話として語られている。ある企業では、社内の逸話を集め、物語に編集し、組織共有を促す仕組みを確立していた。創業者の言動を大切に語り継いでいる企業もあった。なお、宗教の伝播プロセスに関する取材に応じてくださったキリスト教のある高位者は、「イエスの苦難の生涯の物語も、『自己犠牲を伴う他者への貢献を通じた豊かさの希求』という思想を最もよく伝える媒体といえる」と語った。

そして「相対関係性」である。あるメーカーの幹部は、「私たちのDNAは『他が作らないものを作る』と『お客様に最終審判を仰ぐ』の2つだ」と語った。シリーズも大事、ニーズも大事、ということである。別のメーカーでは、「他がやっていないことをやり、社会的ニーズを創造」し、「ベンチャー精神をもって、リスクを取る」が、「ROE10%は必達」

だという。両社ともに長年の経験から相対的なシステムとしてのDNAの大切さを確認し、語り継いできたのだろう。一見相反する要素を高次に統合するところが、持続的な競争優位を生むのだろう。

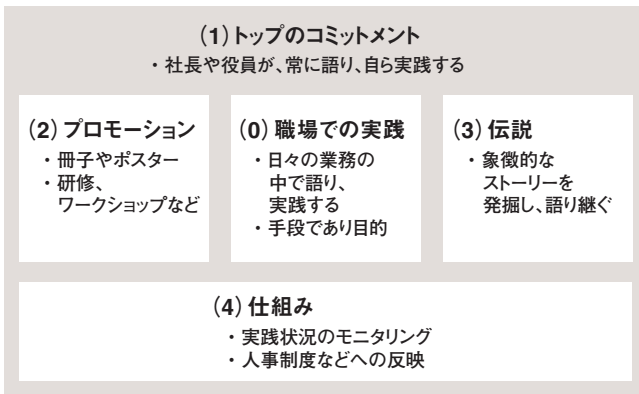
暗黙の前提にまで深まっているDNAは、「どの市場で、どんな戦い方・生き方をすべきか」を指し示してくれる。経営者には、市場や自社の提供価値にふさわしいDNAを作る責任がある。同時に、市場や提供価値、事業モデルの選択において、自社DNAとの相性に目を配る思慮深さが必要だ。それが欠けると、DNAは必要な変化の妨げになるだろう。

### (3)「人間性との繋がり」を担保する

ドラッカーはこう書く。「組織が最高の仕事をするためには、そこに働くものが、自らの組織の行っていることが社会にとって不可欠の貢献であることを信念としていなければならない。生活が豊かになるにつれ、人生に大きな意味を求め、世の中への貢献を実感したい人々が増えていく。組織が事業活動を通じ、社会・世界に貢献できているとしたら、個人はその貢献に参加している自分に誇りをもつ。充実感や成長実感にも繋がる。モチベーションよりも深い、意識レベルでの事業活動への関わりが醸成されよう。この「繋がり」の感覚は、共生が求められ、CSR（企業の社会的責任）が重視される現在、より必要となるだろう。



【図表1-3】対話と実践の促進モデル



## 企業DNAマネジメント 経営者へのメッセージ

経営者がDNAマネジメントを行う際のヒントを5つ提示させていただく。「連なり」「深まり」「繋がり」の担保の参考になれば幸いである。

### ① DNAを再解釈し続けよう

DNAを維持継承することと、創造的に見直し、進化させていくことは、同じくらい重要だ。手続きはあまり変わらない。いずれの場合も、市場や個人の価値観などの環境変化に真摯に向き合うことから始まる。

再解釈をうまく行うには、DNA自体に「再解釈のきっかけ」を埋め込むのがよい。例えば「強い顧客志向」は、きっかけになりうるDNAである。顧客と向き合い、顧客の変化を感じ取ることで、事業環境への適応が促されるからだ。

### ② 組織の中で対話し続けよう

先のキリスト教の高位者によれば、伝道とは本来、「相手の心の中の宝物と一緒に発見することを通じ、相手も伝道者も、ともに豊かになるプロセス」である。価値観を共有するには、経営者が語って聞かせるだけでは足りない。体験をともにし、対話を通じて知識と行動を結びつけ、ひとりひとりの中にそれを深めていくプロセスが必要だ。そのプロセスが組織内のあらゆるところで行われるようにしていくためにも、経営者は対話を率先垂範されたい。

### ③ 組織の4つのレバーを使い続けよう

私たちの調査では、企業DNAのマネジメントに長けた企業では、組織を動かすためのさまざまな要素を、うまく組み合わせて、長期的に活用していた。要素は、5つに大別された(図表1-3参照)。中央に位置する「職場での実践」は、DNAマネジメントの手段であり目的である。それを促進する4つのレバーが取り囲む。すなわち、前提としての「トップのコミットメント」、研修やツールなどの「プロモーション」、DNAを語り継ぐ「伝説」、実践を評価するモニタリングや人事制度などの「仕組み」である。高い視座からこれらのレバーを複合的に、有機的に生かすことは、経営者の特権であり、義務でもある。

### ④ 企業DNAに、意思と責任をもとう

生物の進化において「意思の力」が果たす役割については、「ランダムに起こる変化・変異が、淘汰を経て進化もしくは絶滅に繋がる」という説が支配的である。ところが組織経営は違う。経営者は、自らの意思をもって、企業DNAの維持継承や進化を企てることができる。誤解を恐れず言えば、経営者は組織という生き物をデザインする「神の視座」に立つことができる。

高等生物は有精生殖を行う。組み合わせたの力で、変化・変異の確率を高め、進化を促進させる。合併・買収、海外展開、新事業進出、合弁設立、ヘッドハンティング、さらには新卒や中途の採用も、企業にとっての「有精生殖

のツール」ともいえよう。それが組織進化の機会となるか、絶滅のきっかけとなるか、経営者の意思と判断が問われる。

### ⑤ 自己との対話の時間をもとう

自己や組織の仕事を、一歩引いて見てみる内観の機会は、「人間性との繋がり」や「社会や世界への貢献」を見つめ直すうえで大切である。やり方はいくらでもある。経営者と従業員との対話集会をお手伝いすることも多いが、自分の言葉で自分なりの意味づけをして語る経営者と、そうでない経営者とは、説得力がまるで違う。「繋がり」を自覚できているリーダーは力強く、それは従業員モチベーションにも直結する。

## 企業DNA論の これからの可能性

今回は、企業DNAを「持続的競争優位の源泉となる組織文化」と定義し、企業を「環境変化に適応する生き物」とみなして論じてきた。一方、考察の過程では、さまざまな異論も出された。企業DNAに、メーカーの独自技術などの「知的資本」や、テベロッパの保有不動産などの「有形資産」も含めるべきとの考えもあれば、社内文書の書き方などの「プロセス」こそ、組織文化を複写し、維持継承していくためのDNAであるとの考えもあった。これらの考え方についても、今後考察していきたい。本論が読者諸兄とのこれからの意見交換のきっかけになれば幸いである。

## Part 3

# 調査から判明したDNAの生成過程とタイプ分類

ワークス研究所では今夏、2章で紹介する企業事例とは別に、社名は出さない条件で、特徴あるDNAを保有していると判断した企業約30社に個別インタビューを行った。DNAの生成にいくつかのパターンがあること、DNAの中身もいくつかの種類に分類できることなど、得られた知見を報告する。

豊田義博（ワークス研究所主任研究員） 白石久喜（同研究員）

## 形式化されていないDNAをインタビューで抽出する

各企業のDNAを特定するのは、やさしいことではない。なぜならばそれは「組織内で共有され、暗黙の前提となっている価値観・信念・行動規範の体系（システム）」つまりは、形式化されていないものだからだ。無自覚である、というケースもままある。そして、私たちは、人材採用・人材育成事業の現場で、そうした現実と常に直面してきた。筆者両名とも、過去には人材採用事業の営業担当・制作担当として数多くの企業を担当し、それぞれの企業の「らしさ」の探索を重ねてきたという経験がある。担当企業の「らしさ」を射抜き、「らしさ」を訴求し、「らしさ」に共感する人材を惹きつける。それが私たちの人材採

用事業・サービスの原点であり、「らしさ」をDNAと言い換えるならば、私たちは企業のDNAを探索し、そのコアとなる遺伝情報を未来の従業員に伝えていくRNAの一種のような存在なのかもしれない。

今回のリサーチを行うに当たっては、こうした当社事業・サービスが携えているコア技術・過去の経験に基づき質問項目の精査を行い、以下のようなインタビュー構成を採った。

- ① 各企業において明文化されている企業理念、ビジョン、行動指針などの把握
- ② 明文化されていないが、企業内でよく使われる言葉、大切にしている考え方（フレーズ、キーワード）の把握
- ③ ①②が生まれ、定着した、あるいは消失・変質した歴史的過程
- ④ ①②が事業の意思決定、人事施策、

現場でのマネジメントに影響を及ぼしている度合いの把握

⑤ ①②のもつ課題、今後の施策  
以上を通じ、また、こうしたインタビュー過程の中で、「貴社の特性を最もよく表しているのは、どんな考え方・言葉ですか?」という問いかけなどを通して、各社のDNAの特定を試みた。そして、得られた30社の情報をもとに分析を行った。その分析結果をA・概論、B・DNAの生成過程、C・DNAのタイプ分類の3つの観点から報告したい。

### A 概論① DNAは各社に存在する だが、そこには強弱がある

今回インタビューに応じていただいた企業は、企業規模や特性など、かなりの偏りがある。よって、今回のリサーチ

のみですべてを断定することはできないが、確信にも近い仮説を提示することはできる。そのひとつ目は、「すべての企業にDNAが存在する。しかし、その強さには差がある」というものだ。存在するに至る「生成プロセス」については後述するが、過去の歴史的経路から、必ずその企業「らしさ」は生まれる。だが、その歴史的経路の必然性、あるいは経路における「意思決定の強弱（自律的か他律的か）」によって、DNAの強度には差が生まれるものと考えられる。また、DNAはひとつだけとは限らず、複数存在する企業も少なくない。

### A 概論② DNAは、理念、ビジョンに 明示されないこともある

仮説のふたつ目は、「企業理念」「ビジ



「行動指針」など、各社が明文化しているものと、各社のDNAは必ずしも一致しない、というものだ。今回のリサーチにおいては、一致していないケースのほうが過半を占めた。



しらいし・ひさき  
1966年生まれ。90年大学卒業後、リクルート入社。情報誌営業を経て、96年よりリクルートリサーチにて社会調査業務に携わる。2001年よりワークス研究所に異動、現在に至る。採用・雇用に関する調査研究などを手がける。



とよだ・よしひろ  
1959年生まれ。東京大学理学部卒業後、リクルート入社。『就職ジャーナル』『リクルートブック』『Works』編集長を歴任。現在、組織・人材マネジメントの未来形、若年層のキャリアデザイン、教育界の変革などが研究テーマ。『新卒無業。一なぜ、彼らは就職しないのか』(共著、東洋経済新報社)。

経営理念などの明文化された物が、顧客、株主などのステークホルダーへの配慮が高じて、抽象的・形式的な言葉になってしまっているというケースは、今回のリサーチに限らず、多くの企業において見られることである。

明文化された言語が多岐に存在し、コアの部分が希薄化している、というケースも散見される。最近ではコンプライアンス、企業倫理、環境問題など、新たな社会的要請に対応するものが増える傾向にあるが、それらの言葉は「あるべき姿」を規定するものであり、DNAとは直接に関連しないものだ。また、すでに掲げられている企業理念とは別に、顧客向けの「ブランド・メッセージ」や、株主向けの「IRステートメント」などが作られ、担当セクション間の連携が不十分で全体の統制が取れていない、という企業も少なくない。

しかし、そうした企業においても、インタビューの中から「らしさ」は浮かび上がってくる。そして、一致していない企業の業績・パフォーマンスは悪いのか、といえは、決してそんなことはない。なお、多くの外資系企業、一部の日本企業では、DNAと思しきワードが、理念やビジョンの中にしっかりと組み込まれている。

図表1-4は、今回インタビューした中のいくつかの企業のDNAとその意味するところ、およびその出自を簡潔にまとめたものだ。各企業それぞれ異なる事業ドメインを有し、独自の社史があ

る以上、各社のDNAは固有なものになるのだが、その出自から生成過程は大きく5つに大別される。

## B DNAの生成過程 5つに分類される

### ① 創業者の精神

今の大企業のほとんどが、スタート時点は中小・零細企業である。時の創業者、あるいは創業時の主要メンバーが共有した精神は高い志によって支えられていた真摯なものであったことだろう。こうした精神を今に至るまで大切にしている企業群がある。それらの企業のDNAは「ベンチャースピリット」「誰も作らないものを作る」など、自社が生み出す商品・サービスのスタンスを謳っていたり、「当たり前」のことを当たり前、「物

事の本質を問う」など、業務遂行・意思決定における大原則を規定するものが多い。「第二創業期」に新たなDNAが生成されることもある。「中興の祖」などと呼ばれる経営者が新たな方向性を打ち出すケースがそれだ。

### ② 初期の事業特性

創業時から成長期に差し掛かるまでの事業ドメイン・事業特性がDNAを生み出すパターンである。例えば、医薬・食品など人々の健康に関わるドメインであったり、運輸のように、インフラであり、かつ、安全性を問われるようなドメインの場合、公共性や社会に對

する責任ある姿勢(例:「信頼性、安全性の追求」「誠実」)が刷り込まれることになるし、ハイテク分野や嗜好品が領域であると、「イノベーション」や「独自性」など、プロダクトの方向性を規定するケースが多くなる。また、サービス領域やコモディティ分野になると、「顧客志向」が強く組み込まれる。

### ③ 事業ドメインの転換

マーケットの変化に対応し、ドメインを変えるなかでDNAが生成されるパターンもある。

典型的なケースが、コンピュータ業界で90年代に起こった変化だろう。高性能な大型汎用機からパソコン、そしてソリューションへと一連のシフトの中で、DNAの転換に成功した企業が今も輝きをもっている。

### ④ 事業の競争環境

いかなる事業を推進するうえで、そこには必ず競争企業が存在する。そして、事業運営をしていくなかで、競合企業との競争環境に対応するために生成されるDNAもある。例えば、後発企業が他社をしのぐ優位性を獲得するためには、ある事業戦略を選択する、あるいは、トップ企業が、競合の台頭に対応するために事業マネジメントの方針を転換する、といった社史上の大きなイベントとそのときの施策や意思決定がDNAレベルにまで昇華するというケースだ。

### ⑤ 経営体制の変化

例えば、M&A、あるいは分社化などの組織再編によって、新たなDNA

【図表1-4】DNAの生成過程の事例抜粋

業種	DNA (表現は一般化)	DNAの生成過程	経緯など
電気・電子	ソーシャルニース創造 ベンチャースピリット	創業者の精神	ベンチャーとして創業。事業のあり方を定める。
電気・電子	Only One フェア	創業者の精神	ベンチャーとして創業。事業のあり方を定める。
電気・電子	物事の本質を問う	創業者の精神	創業者の経営哲学。
運輸	安全・定時・快適	初期の事業特性	業界特性。
医薬品	誠実	初期の事業特性	業界特性。
食品	安全性・公共性 新鮮	初期の事業特性 事業ドメインの転換	“新鮮”は食品への進出以降。 商品特性だけでなく組織の基本的 価値としている。
IT	顧客志向 完全性	事業ドメインの転換	メーカーからソリューションへの 事業転換。
流通・小売	提案性	事業の競争環境	他の小売との商品の差別化戦略から 、組織文化にまで昇華。
化学	失敗を問わない とことんやる	事業の競争環境	ユーザーの嗜好変化が速く商品の あたり、はずれは常にある。失敗 を恐れずやりきることが大事。
素材	合理性・公正・公平・透明性	経営体制の変化	合併時に、メンツにこだわらずよい ものを採択した経験から。

※「DNA」は、インタビューを通じた見立てによるものであり、そもそも各社でオーソライズされているものではない。したがって、リサーチ対象企業名は公表しないものとする。また、特定した「DNAだと思われるフレーズ、キーワード」が、明らかに個社を指し示す場合は、抽象化して表現した。そのため、隔靴搔痒の観が否めない点は予めご了承願いたい。

が生成されるケースだ。ある企業は、合併するに当たり、合併前の双方の企業の利権的発想を完全に廃し、「いいものだけを採択する」という姿勢で徹底した事業・業務の棚卸しを行ったのだが、そのスタンスが合併後も浸透し、どちらの組織にもなかった新たなDNAが出る

来上がったという。過去の合併事例を見ると、融合がうまく行かず、一国二制度ならぬ「一企業に、馴染まないDNAが併立」している状況が長く続いたり、吸収する側のDNAがもう一方を駆逐するケースが多いようだが、まったく別のDNAが生み出されたこのケースは、

分析・共有に値するものだ。

各社のDNAは上記5つのいずれかのプロセスのみによって生成しているわけではなく、「主には①創業者の精神だが、②初期の事業特性も強く影響している」「④事業の競争環境によって、①創業者の精神が強く刷り込まれることになった」というコンビネーションによることも多い。また、生成過程によって、DNAの強度、あるいは固有性が規定されているということも類推される。

因みに、理念などの策定タイミングはDNA生成過程とは大きく異なる。「創業XX年」「経営者交代」「OPEN化（公開時・M&A実施時）」「アクシデント・スキヤダル対応」などが主たる要因であり、明文化された理念などが形式的になりがちなることを窺わせる。

また、経営変革時にあえて理念などを「忘れる」捨てる「企業も少なくなかった。これは、これまでとは違ったDNAを生み出すための施策であり、一種のショック療法と考えられる。

## C DNAのタイプ分類

### 2軸から抽出される5つのDNAタイプ

ここまでの分析を踏まえ、DNAをタイプ分類するために2軸によるマッピングを試みた。

横軸は、「I You」軸である。そのDNAは「自己のありたい姿を自ら規定する」という「I スタンス」なのか、

「市場や顧客のニーズを実現していく」という「You スタンス」なのか、を規定する軸となる。

縦軸は、「Belief Conduct」軸である。そのDNAは、意志決定を行ううえでどのような考え方(Belief System)を特定するものなのか、仕事へのコミットメントのありようを示す行動規範(Code of Conduct)となるものなのか、を規定する軸である。

この2軸に各社のDNAをプロットしたのが図表1-5である。マップ上のポジションから、5つのタイプが導き出された。

#### ロマン探求型

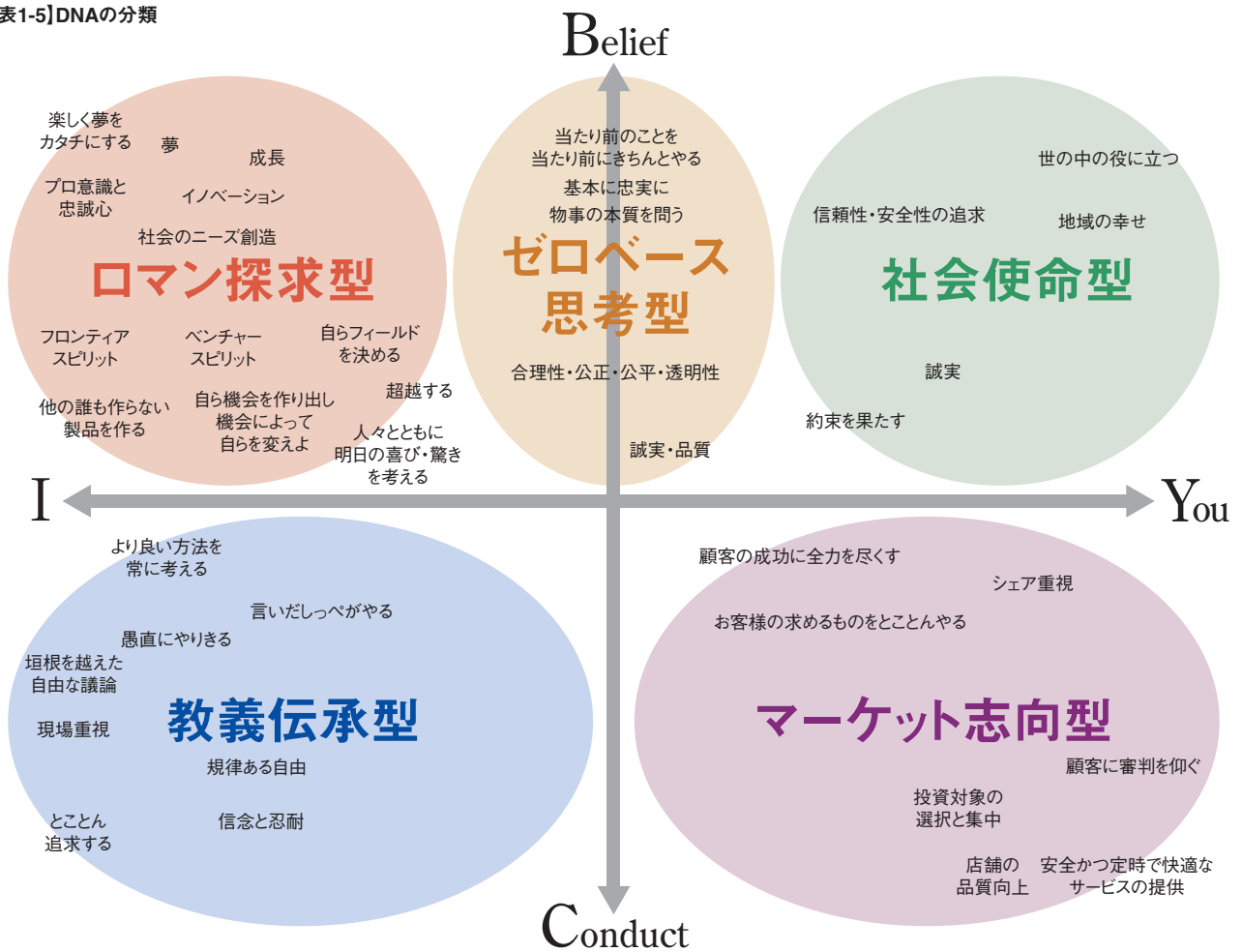
「I x Belief」ゾーンにマッピングされる。技術シイズ／独自性／イノベーション／ベンチャースピリットなどの自社の強み・得意技に言及し、継続的創造をもたらず。主として市場創造型プログラクトアウト型企業が位置し、「①創業者の精神」を生成過程にもつものが多い。経営者が自らの夢を語り、実践したものであろう。また、今も残っているものだからではあろうが、多くの人を惹きつける強さをもったDNAカテゴリーと見ることが出来る。しかし、抽象的であるために、自己満足に陥る危険性もある。従業員への解釈プログラムや、収益マネジメントの仕組みとセットで運営されることが望ましい。

#### 教義伝承型

「I x Conduct」ゾーンにマッピングされる。「現場重視」「愚直にやりきる」



【図表1-5】DNAの分類



「言いだしっぺがやる」など、仕事に対する姿勢やアプローチの仕方を規定したものであり、従業員の行動指針である。「①創業者の精神」を生成過程にもつものが多いが、宗教における教義的な位置づけになっていて、業務遂行の中で繰り返して要望され、従業員に強烈に刷り込まれていく。行動レベルを規定してはいるが、どういう方向に行動を向かわせるか、というチューニングは、環境変化に応じて随時行われなければならない。

**マーケット志向型**

「You×Conduct」ゾーンにマッピングされる。「店舗の品質向上」「安全・定時・快適」など、顧客への提供価値を規定するもの、「顧客に審判を仰ぐ」「シェア重視」「投資対象の選択と集中」のようにマーケットとの対応姿勢を明確化しているものがあるが、いずれも社外をつぶさに見て対応していくマーケット・イン発想の企業である。このDNAは、マーケットに支えられ、事業としてはまずすことがないという強みがあるが、自らの立ち位置は規定していないため、ポジショニングによっては利益なき繁忙に陥る危険性ははらんでいる。

**社会使命型**

「You×Belief」ゾーンにマッピングされる。「世の中の役に立つ」「誠実」など、社外を見ているのだが、その視線の先にあるのは経済的繁栄ではなく社会への貢献であり、社会の公器としての企業の存在意義を問うものといえるだろう。

「②初期の事業特性」から生成されたものが多く見られる。理念的であり、志が高いが、空理空論ともなりやすい。現地・現場での解釈のためのプログラムが必要である。

**ゼロベース思考型**

「ロマン探求型」と「社会使命型」には含まれた位置にある。私心なく、しかし市場ばかりを見るのではなく、組織、事業、商品のあり方を虚心坦懐に探索していくものだ。「①創業者の精神」に基づくものであり、経営者の事業哲学がそのまま組織のDNAに昇華しているものだ。マップ上の微妙なポジションにあることから察することができ、高度な思想ゆえに、毎日の唱和などの反復学習、時代に即した再解釈を繰り返すなどしないと、維持していくのが難しいものだと見える。

なお、図表1-5にもある通り、各社のDNAはひとつとは限らない。「ロマン探求型」と「マーケット志向型」を併せ持ち、相互補完している企業、「ロマン探求型」と「教義伝承型」を併せ持ち、相乗効果を生んでいる企業などもある。

冒頭に述べた通りリサーチ対象企業は限られており、分析もまだまだ不十分ではあるが、さらに探索を続けたいような有意義な仮説は得られた。さらにリサーチ、分析を続けると、よりクオリティの高い構造化ができるだろう。このテーマ、今後も追いつける価値がありそうだ。

# 経営理念の浸透度と企業業績の関係

企業DNAと経営理念に密接な関係があることは、パート2、3でも触れられている通りだ。

ここでは、情報科学、経営学、宗教学の3分野から、「経営理念の組織への浸透度と業績にはどんな関係があるのか」

「どんな経営理念を、どんな手法で浸透させると業績が上がるのか」を明らかにしようとする研究者の共同論文を紹介する。

渡辺光一氏（関東学院大学経済学部経営学科助教授）

岡田正大氏（慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授）

榎尾直樹氏（慶應義塾大学文学部助教授）

## DNAから考える 学際的モデル化

企業DNAという概念には、2つの点で大きな価値が見出せる。ひとつはモデルとしての明快さだ。DNAは、種や遺伝や進化といった現象を単純かつ明快に表現するモデルであり、その基本は誰にでも理解しやすい。明快なモデルは数量的裏付けをもつ実証研究の基礎となる。さらにいえば、ビジネスを発展させる実践的な効果を数量的に検証するための展望を開くものである。

ふたつ目は実践的効果の期待である。経営学には、読み物としては面白くても、実践的な方法論や効果の数量的検証に欠いた「魔法の言葉」で終わるものも多い。しかし、情報科学の世界では、ニューラルネットワークや遺伝的アルゴリズムなど、生物進化の構造と機能をメタファーにした工学的手法がさまざまな場

面で活用されている。そうしたメタファーは経営の世界でも大きな価値をもつことが期待できる。

われわれは、研究者と企業の実務家との学際的協働による組織学界リサーチプロジェクト「経営理念の醸成に関する学際的研究」を運営し、ビジネスとアカデミズムの垣根を取り払い、実務の現場に根ざした共同研究を進めている。目標は、「経営理念とその組織内部への浸透プロセスが、企業業績にいかなる影響を与えるか」の類型を実証的に解明することである。

その特徴は、①学際的コラボレーション、②浸透プロセスの測定と企業業績の重視、③経営理念に関わる言説と会話への着目、④スピリチュアリティへの着目、⑤因果関係に関する非線形モデルの構築とそのため先端情報技術の活用、という5点である。本稿では、われわれが2005年6月に組織学会で発表した内容をもとに、そのポイントを

説明しよう。

## 浸透プロセスの測定と 企業業績の重視

近年、経営理念が実際の企業業績に及ぼす効果についての研究が進み、経営理念の重要性が改めて認識されるようになった。例えば、米国で200万部のベストセラーとなった『ビジョナリーカンパニー』では、「経営理念が明確で偉大な業績を上げている『偉大な企業』は、株式利回りが上場企業平均の15倍」となるとの結果が示されている〔Collins 1994〕。

しかし一方で、企業業績に結びつくような実践を伴わない経営理念は画餅にすぎない。ミッションステートメント（＝経営理念を記載したドキュメント）が、行動指針や組織形態の改編など、具体的なマネジメントプロセスへ繋がって初めて成果に結びつくのであり、経





おかだ・まさひろ  
慶應義塾大学大学院経営管理  
研究科助教授。  
早稲田大学政治経済学部政治  
学科卒業。本田技研工業を經  
て慶應義塾大学経営学修士  
(MBA)。日本のアーサー・D・  
リトルでIT産業における戦略コ  
ンサルを経験した後渡米、オハ  
イオ州立大学にて経営学博士  
号取得(Ph.D.)。



わたなべ・みつはる  
関東学院大学経済学部経営学  
科助教授。  
経営・マーケティングの実務・  
研究に従事した後、慶應義塾  
大学大学院にて戦略論の研究  
で修士(経営学)、東京大学大  
学院にて意思決定支援システ  
ムの研究で博士(工学)。野村  
総合研究所で先端ITの研究開  
発に従事した後、現職。専門  
は企業理念・価値観の分析・  
支援。vision@talk2u.net

管理理念のみが企業業績と直接的な因果関係で結ばれるとは考えられない。経営理念の共有策の効果や理念浸透プロセスの客観的な測定方法の確立が不可欠となる所以である。

われわれは慶應ビジネススクールに属する社会人大学院生(平均勤続年数約8年)に、自身の所属企業について質問調査を行った。

ここでは、経営理念の共有策として、「社長による挨拶」「社内報、社員間で話し合う場」「業務体験交流会」「イベント・キャンペーン」「飲み会での対話」「上司から部下への説明」「マーク・ロゴ」「創業者・中興の祖を象徴として告知」「社長以外の英雄を象徴として告知」「儀礼・儀式を整備」「階層研修での理念教育」「知識重視の研修」「体験重視の研修」「理念の具体的行動ルールへの翻訳」などを質問した。あわせて、全社における理念浸透の主観的な認識度も尋ねた。企業業績としては、「トービンのQ」という株式時価総額などをベースとした会計指標を用いた。

分析の結果、図表1-6と図表1-7が得られた。結論は、①共有策と企業業績の間には有意な関係が存在する(図表1-6)、②共有策と浸透認識度の間にも有意な関係が存在する(図表1-7)、しかし、③浸透認識度と企業業績には統計的に有意な関係は見出せない(図表1-7)、という3点である。

①は、経営理念の共有のための経営施策に、企業業績を向上させる効果が

あることを示し『ビジョナリーカンパニー』の知見を裏付ける。興味深いのは、共有策のうち、「イベント・キャンペーン」「理念の具体的行動ルールへの翻訳」という2つの施策は企業業績に正の効果を与えるが、「社長以外の英雄を象徴として告知」「知識重視の研修」という2つは負の効果を与えることだ。これは行動ベースの共有策と言説ベースの共有策の効果の違いを示唆している。

②は、経営理念共有のための施策に、理念浸透に関する主観的認識度を向上させる効果があることを示す。ここでは、「飲み会での対話」「社長の挨拶による経営理念の強調」「理念を具体的な行動ルールに翻訳するための努力」は、理念浸透の主観的認識度を高める。しかし「業務体験交流会」は浸透度を低くする結果となった。具体的な業務にフォーカスしすぎると、原点としての理念が見失われるのかもしれない。これも、行動ベースの共有策と言説ベースの共有策の効果の違いを示唆している。

意外だったのは、③にあるように、理念の浸透認識度が高まっても、企業業績は高まらないという結果である。われわれは、この結果は①②とあわせて、従来の理念研究の限界を示すとともに、よりビジネス的価値の高い経営理念共有度を考えるためのブレイクスルーを導き出すきっかけになるのではないかと考えている。理由は2つある。ひとつは、主観的な浸透認識度を尋ねるだけでは、経営理念共有度としては不十分という

ことである。ふたつ目は、理念の内容である言葉がブラックボックスのままでは、経営理念と企業業績の関係を明らかにできないということだ。例えば、社会貢献や顧客重視という言葉を通じて経営理念における「行動」と、技術革新を主題とした経営理念における「行動」では、その中身に違いがあるかもしれない。

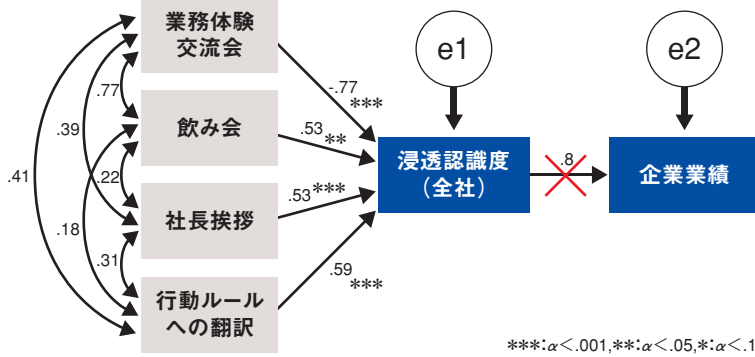
上記①②③の結果は、共有策、理念共有度、企業業績間の非線形関係の存在を示唆する。このことから、従来の経営学の枠を超えて言説を積極的に組み入れ、行動と言説(理念の内容と、理念に基づく対話の内容)の有機的な関わりを説明できる非線形モデルが不可欠といえる。

## 経営理念に関わる言説と会話への着目

先に紹介した『ビジョナリーカンパニー』の経営理念は、経済的価値・従業員の自己実現・社会的貢献の成就を同時に目指すものである。そのような理念は単なる美辞麗句ではない。人々の真摯な語り合いを通じて形成され、定着し、育っていく、いわば「生きた言説」である。

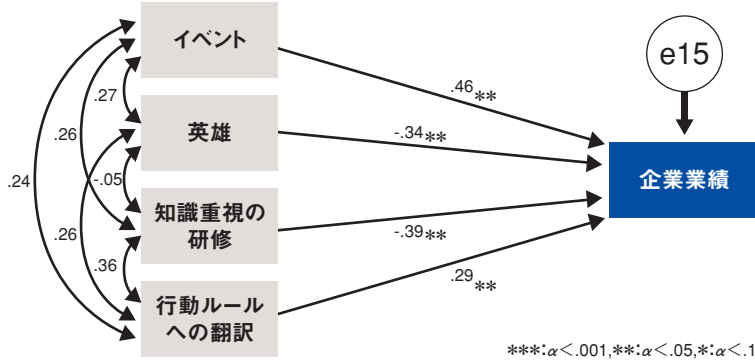
さらに、知識創造企業「野中1996」の文脈でいえば、理念を表出化させるとともに、生きた知識として個人への内面化を果たす役割を担うのが人間間の会話である。

【図表1-6】共有策、浸透認識度、企業業績の関係



かしお・なおき  
慶應義塾大学文学部助教授。  
1963年生まれ。慶應義塾大学  
経済学部卒業。東京大学大学院  
人文科学研究科博士課程修了。  
早稲田大学、東京外国語大学  
助手を経て、1999年より現職。  
宗教学、経営人類学専攻。著  
書『スピリチュアリティを生きる』  
(せりか書房、編著)、『スピリ  
チュアリティの社会学』(世界思  
想社、共編著)。

【図表1-7】共有策と企業業績の関係



われわれが行った実証研究「渡辺2003」でも、企業や社会のオピニオンリーダーは、会話を通じて社会的価値を構築したいと考える傾向が強いことが明らかになった。

そこで、企業の経営理念を記載したWEBページを収集・分析し、社会技術研究システム(科学技術振興機構の事業)の研究の一環として次世代プレゼンテーションシステムSPOC「西田2004」を用いて、理念を分かりやすく解説するコンテンツをWEB上に作

成した(図表1-8参照)。内容は、①業界動向、②業界内でユニークな各企業の業績・企業環境を踏まえた理念の特徴分析とキーワード、③業界の企業理念の傾向、④社会全体の動向も踏まえた分析の4点である。

これは、研究者や実務家から高い注目を集めるとともに、そこでの活発な記述や発言を誘引する効果が認められ、「先端情報技術を媒介とした人間間の会話の促進」が経営理念を醸成する可能性が示された。

改めて、われわれは経営理念ポータルVisionを構築し(図表1-9参照)、そのSPOCコンテンツと2000を超える上場企業の経営理念WEBページリンク集を公開したところ、多数のアクセスがあった。データ収集の段階では、経営理念を積極的に公開していない企業が少なくないことも明らかになり、経営理念に関する国内外の差も浮き彫りになった。この結果、蓄積データを発展させた経営理念研究を企図するに至り、本研究プロジェクトが開始されたという経緯がある。

情報工学的に見ても、会話は人間にとって最も身近なコミュニケーション手段であり、これによって、コミュニケーションを通じた優れた知識形成と共有のプロセスを支援することが可能である。われわれは、会話型知識プロセスを支援する情報技術のアルゴリズムや要素技術の開発を行い、それらを活用した際の有効性や今後の課題についてのモデリング

「渡辺2000」も行っている。そうした知見も今後の研究に反映していきたい。

**宗教教団と企業との共通点  
スピリチュアリティに着目**

経営理念の行動ベース・言説ベースの共有策の効果の違いを解明するため、われわれは、宗教社会学の研究成果も用いた。

宗教は、言説ベースの命題知としての教義(理念)と行動ベースの実践知としての修行法・日常倫理の体系的なポートフォリオであり、言説と行動を有機的に組み合わせられて洗練された理念共有策を、構築しているからである。ここでは2つの理由からスピリチュアリティという概念が鍵となる。

ひとつには、松下幸之助の水道哲学の例に見るように、経営理念は経営者や従業員の個人の実存性と密接な関係があり、一種の「気づき」「櫻尾2004」が不可欠だからである。近年、宗教学や宗教社会学の分野で注目されている概念であるスピリチュアリティ(魂に通じる人生の価値)は、経営理念における実在性や「気づき」に関して深い示唆を与えると期待された。

ふたつ目には、宗教教団と企業は理念に強く関わる組織である点で共通するからである。従来から、宗教と「偉大な企業」との密接な関係性はさまざまな形で指摘されてきた。この意味で、宗教



【図表1-8】SPOCによる経営理念動向分析



【図表1-9】経営理念ポータルVisionトップページ



教団における基本理念（教義）の獲得過程モデルは、企業における経営理念の浸透モデルを構築する際の仮説として活用が可能である。

教団では、基本理念の獲得過程＝学習過程である。基本理念は、布教、献金、掃除の三大実践、および集会での体験談発表や教への勉強会での語り合いといった諸実践の中で「交渉・専用」（新しい文化に接触して自分のものとして獲得すること）されていく。

伝説化や神話を伴うこうした過程を、言説レベルで説明すれば、基本理念の獲得度／浸透度の第1段階は、教団内での専用用語で基本理念を説明でき、新しい世界観の存在に気づくことだ。第2段階は、普通の言葉で基本理念を説明できることである。ここに至って、信者は自分の人生を基本理念に沿う形で変換させる思考体系を獲得するのだ。

### 因果関係モデルの構築と先端情報技術の活用

制度的次元と心理的次元をリンクさせて基本理念を把握しようとする立場から、こうした場面における、「語り合う、気づく、自分が変わる」という一連の臨床的な「交渉・専用」過程は、企業における経営理念の獲得／浸透過程のモデリングに有効であり、将来のケーススタディへの足がかりになるだろう。

今後、本研究は、企業理念とその実現・浸透プロセス（＝マネジメントプロセス）の相互作用に踏み込んでいく必要がある。これは、先端情報技術を活用した世界的にも最先端の研究テーマである。「理念とマネジメントプロセスを統合した因果関係モデル」は、経営学における喫緊の課題であるが、一種の非線形モデルとなるだろう。

そのため、最先端の自然言語処理・データマイニング技術「中川2003」「高間2002」「Takama2003」による非線形解析を用いて、調査・分析を進めていきたい。

このモデル構築は、同様の経営理念グループ内のメンバー企業を比較することで、企業業績に差を生じさせる「マネジメントプロセス」を発見することに繋がる。あるいは、同様のマネジメントプロセスグループ内のメンバー企業を比較することで、企業業績に差を生じさせる「企業理念」を発見することにも結びつくはずだ。

これにより「どんな経営理念が、どんなマネジメントプロセスで実行されると、優れた企業業績を生むか（または生まないか）」が解明されるだろう。

そのために、Visionサイトなどで実務家の皆様に調査をお願いし、ご回答いただいた企業には分析結果をご送付するようにしているので、ご協力をお願い申し上げる次第である。

参考文献

「渡辺2003」 渡辺光一…会話型知識プロセスの技術シーズを踏まえた情報ニーズについての実証的研究、社会技術研究論文集、20003  
 「西田2004」 西田豊明…社会技術を支える先進的コミュニケーション基盤としての会話型知識プロセス支援技術、社会技術論文集、20003  
 「Collins1994」 Collins & Porras (1994) Build To Last, Curtis Brown Ltd. (山岡洋一訳「ビジョナリーカンパニー」 日経BP出版センター 1995)  
 「Collins2001」 Collins & Porras (1994) Good To Great, Curtis Brown Ltd. (山岡洋一訳「ビジョナリーカンパニー2」 日経BP出版センター 2001)  
 「野中1996」 野中郁次郎、竹内弘高、梅本勝博…知識創造企業、東洋経済新報社、1996  
 「野林2001」 野林&浅川「理念浸透5つの策——経営理念の企業内浸透認識度に着目して——」『慶應経営論集』第18巻第1号、37～55頁、2001  
 「樫尾2004」 伊藤雅之・樫尾直樹・弓山達也編『スピリチュアリティの社会学』、世界思想社2004  
 「中川2003」 中川裕志、森辰則、湯本紘彰…出現頻度と接続頻度に基づく専門用語抽出、自然言語処理、Vol.10 No.1、pp.27-45、2003  
 「高間2002」 高間康史、廣田薫、免疫ネットワーク・メタファに基づくWeb情報可視化手法、日本ファジイ学会誌、Vol. 14、No. 5、pp.472-481、2002  
 「Takama2003」 Y. Takama, K. Hirota, "Web Information Visualization Method Employing Immune Network Model for Finding Topic Stream from Document-Set Sequence," J. of New Generation Computing, Vol. 21, No. 1, pp. 49-59, 2003  
 「渡辺2000」 渡辺光一、荒川一彦…情報インフラと人材マネジメントの相互作用の実証的分析、経営情報学会誌、20000

※図表1-8 <http://vision.talk2net/modules/spoc/>  
 ※図表1-9 <http://vision.talk2net/>



# 2

Part 1  
企業DNAを  
どうマネジメントするか

Part 2  
米国企業に学ぶ——  
組織の破壊的变化とDNA



# 企業社会の 現実から 考える

1章は企業DNAを巡る論考や調査分析が中心であったが、この章は事例が主役である。  
Part1で、個々の企業は「競争優位の源泉となる組織文化」としての企業DNAを  
どうマネジメントしているのかを紹介し、  
Part2では、企業合併、大規模な人員削減といった破壊的变化に見舞われた  
米国企業におけるDNAの行方を報告する。



# 企業DNAをどうマネジメントするか

個別の企業は自社のDNAをどう認知し、または、それをどう浸透・強化、場合によっては変化させようとしているのか。創業330年を超える老舗から経営体制に大きな変化があった企業まで、国内、外資含め、顕著なDNAを有していると考えられる7つの企業事例を紹介する。

荻野進介（本誌）

## 島津製作所

### ① 企業事例

## ひたすら実験、理論は後から 80年間生き続けるDNA



島津製作所  
島津創業記念資料館館長  
左近茂樹氏

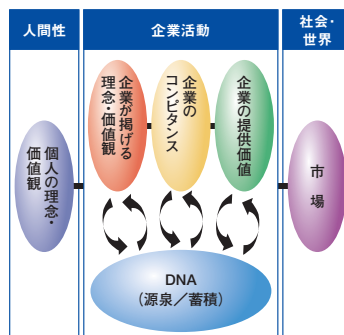
「科学技術で社会に貢献する」という社是をもつ京都の島津製作所。同社は1875年、初代島津源蔵が家業の仏具屋をやめ、教育用理化学器械の製造を始めたことに端を発する。京都から東京への首都移転、神仏分離令の施行などによって衰微した京都・木屋町に、舎密局（理化学研究の教育機関）、勸業場、栽培試験場といった産業振興の施設が続々と設立されたことが同社誕生の背景にあった。

1894年、初代源蔵の急逝により、家督を継いだのが二代目島津源蔵である。家庭の事情でわずか2年しか小学校に通えなかったが、旺盛な向学心をも

った独立独行の人だった。発明の才能を早くから開花させ、1884年、わずか15歳のときに、後に「島津の電気」と呼ばれた「ウイムシャースト感応起電機」を完成。生涯で180近い特許を取り、ドイツのレントゲンによるX線発見からわずか10カ月後にX線撮影に成功、「日本のエジソン」と呼ばれた。こうした功績が高く評価され、1930年には日本の十大発明家のひとり選ばれ、宮中

**学理何するものぞ  
ひとり鉛粉製造に着手**

発明家としての彼がよく分かるエピソードを紹介しよう。日露戦争後直後のことである。経済発展に伴い、日本でも蓄電池の需要が大いに増進したが、通信や鉄道、電力に使われる大型の蓄電池は、すべて欧米からの輸入品でまかなわれていた。海軍造船兵廠で大量の輸入



## 島津製作所

- 事業内容：計測機器および航空・産業機器、医用機器の製造・販売
- 本社所在地：京都市
- 設立：1917年（創業1875年）
- 従業員数：8264名（連結、2005年3月末）
- 売上高：2336億円（連結、2005年3月期）



1877年、初代島津源蔵が製作した軽気球の飛揚場面を描いた版画



二代目島津源蔵が開発した亜酸化鉛製造機



二代目島津源蔵(1869~1951)

品を目の当たりにした源蔵は、「国家のためにも、ぜひとも国産品を作らなければ」と決意し、自ら研究開発に当たった。最大の難関は、原料として最も重要な鉛粉の確保だった。当時の常識では、電解法や還元法といった化学的手法によらなければ鉛の粉末化は不可能であるとされ、日本ではその方法が発見されていなかった。第一次世界大戦のさなかだったが、早速、社の技術者をドイツ企業に派遣するも戦争中のこと、入国が認められない。やむなくフランスに入り、当初の目的だった企業の支社を訪ねた。やはり鉛粉製造がすべての鍵を握ることが分かったが、その製造法の教示には多額の金銭が必要だということ。

重役会議は議論百出の状態となり、対価支払いの方向に傾いた。ところがひとり孤塁を守ったのが源蔵であった。「外国人にできるものが日本人にできぬといえは日本の恥辱である。鉛を粉にするだけだ。学問の世界では鉛が粉にならなくても、鍛冶屋の世界では、昔から金や銀が粉になっているではないか」

### 偶然を成果に 実地、実験が大切

しかしそこから苦難の始まりだった。鉛を粉にする機械の確保が大変だった。源蔵の熱意に押される形で、ようやく陶器の原料となる土や石を破碎する機械を借りることができた。早速、実験に取りかかったが、成果はなかなか得

られなかった。

ある朝のこと。いつものように鉛を回転容器に入れようとして投入孔を見ると、塵のような大量の微粉末がその周囲についている。よく観察すると、望んでいた鉛粉に近いように見える。偶然、回転器に空気が流れ込んだおかげで、舞い上がって付着したものに違いなかった。そこで、送風装置を持ち込んで実験してみた。結果はすばらしかった。量はもちろん、蓄電池の材料としては理想的なものができていた。1918年12月のことだった。これまでの常識を破砕したこの「易反応性鉛粉製造法」は世界中を驚かせ、英国、フランスで即、特許が認められた。一方の日本では、「そんな方法で鉛を粉にすることはできない」と審査官が首を縦に振らず、結局、特許が下りたのはそれから3年もたった1922年2月だった。

### ノーベル賞田中耕一氏と 二代目源蔵の共通点

「私のこれまでの考案発明は、十分学理を知ってそれを応用せられるのとは違って実地に得ました種々の実験により考案しましたことが、幸いにも学理とよく合致していたという場合が多いのであります」。二代目島津源蔵が1938年に行った講演録の一部である。同じような科白を聞いた覚えはないだろうか。

島津といえば、ノーベル賞の田中耕一氏を思い浮かべるかもしれない。受賞理

由は、「生体高分子の同定および構造解析のための手法の開発」であり、生体高分子の質量分析法のために行った、たんばく質の「脱離イオン化法」の開発が評価された。これは最初に理論ありきの発明ではなく、失敗に懲りず、あくなき挑戦が生んだ、ある意味、偶然的賜物であった。源蔵の場合と同じなのだ。

従来であれば、この研究には、コバルト微粉末にアセトンという物質を混ぜて実験するのが常識だったが、田中氏は、ある日、誤ってアセトンの代わりにグリセリンを混入させてしまった。普通ならすぐそれを捨てて、やり直すところだが、田中氏は違った。「もったいない」と思う一方、新しい発見が生まれるかもしれない、まずやってみよう、と実験に取りかかったのだ。すると、今までにない波形が実験装置から出てきた。最初は機械の誤作動かもしれないと思ったが、分析してみると、偶然に混入させたグリセリンこそが、たんばく質を壊さずに分析できるお目当ての物質だった。

田中氏は自著にこう書く。「私の開発した方法は、なぜそんなことが起こるのか原理がよくわかっていません。あくまで『方法』『応用』で、『理論』ではないのです」「実験をするのが楽しくて仕方がありません。自分の手を動かし、その結果が目の前ですぐに分かるからです」(『生涯最高の失敗』朝日新聞社)

理論重視ではなく、地道な実験を繰り返す。失敗を恐れず、何でもやってみる。世の中に役立つものを作る。二代目





ジョンソン・エンド・ジョンソン  
メディカルカンパニー 人事総務本部 バイスプレジデント  
本部長 宮脇彰秀氏

世界有数の総合ヘルスケアカンパニー、ジョンソン・エンド・ジョンソン（以下、J&J）の経営理念にして、社員が守るべき行動規範でもある「我が信条」（＝Our Credo）はあまりにも有名な（図表2-1）。1943年、創業者の父の意思を受け継いだロバート・ウッド・ジョンソン・ジュニアが同社の歴史や実践、慣例などをもとに作成したもので、顧客、社員、地域社会、株主の4者を想定、それらに対してJ&Jが果たすべき責任を明記している。地域社会に対する責任が株主に對するそれよりも前に位置するなど、ひとつひとつの条項はシンプルだが、昨今のCSR（企業の社会的責任）経営を先取りするような内容だ。以来、ほとんど修正なく、現在まで伝えられている。80年代の米国で、何者かがタイレノ

「我が信条」の浸透に毎年莫大な投資  
J&Jメディカルカンパニー、バイスプレジデントの宮脇彰秀氏は話す。「当社は全世界に11万人の従業員を擁し、

興味深いのはトップがその大切さをよく理解し、社内への浸透を率先垂範で行っていることだ。本社のCEOが来日

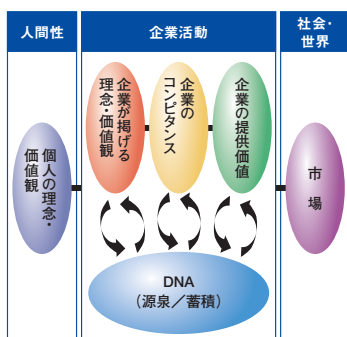
## 企業事例 ② ジョンソン・エンド・ジョンソン 先進性は折り紙つきの「信条」 業績向上への強い意志も存在

※参考文献『発明報国の一路』（村山太平著、使命社、1941年刊）

島津源蔵と田中耕一氏の成功の背景には、こんな共通するキーワードが指摘できる。「これらは島津の技術者がもつDNAといってもよいのではないでしょう

か」と島津創業記念資料館館長の左近茂樹氏は指摘する。初代島津源蔵も絵図だけを頼りに気球を作り、1877年、日本ではじめて有人気球を飛ばすこと

に成功している。田中耕一氏に限らず、130年を経てもなお、島津源蔵のDNAは島津の技術者たちに綿々と受け継がれているのだろう。



ールという同社の鎮痛剤製品に毒物を混入させ、死者発生という事件が起きた。J&Jは、「我が信条」の「顧客への責任」に基づき、全製品の回収などの適切な処置をすばやく実行、社会から高い評価を受け、製品シェアも取り戻すとともに、「我が信条」の存在が社会に知られるところとなった。

**ジョンソン・エンド・ジョンソン**

- 事業内容：消費者向けヘルスケア商品、医療用具・検査機器、医薬品の製造および販売
- 本社所在地：米国ニュージャージー州ニューブランズウィック
- 創業：1886年
- 従業員数：世界57カ国に約11万人
- 売上高：473億万ドル(2004年度)

世界57カ国にある200以上の関連企業で構成されています。分社分権化経営を徹底していますが、その核となっているのが「我が信条」です。1886年、アメリカ南北戦争の負傷兵の命を救おうと、殺菌済み包帯を開発・生産したのがわが社の始まりで、そういう意味では、私たちのDNA＝価値観は、人の痛みや病気を軽くする、ことに他なりません。一方で、「我が信条」もDNAレベルまで浸透していることは間違いありません」

企業事例 ③

GE  
DNAの意味が変わった  
トップ交代でバリューを見直す

世界100カ国以上に、発電事業から各種金融サービス、ヘルスケア、航空機エンジン、プラスチックなどの高機能素材、さらには放送まで、11もの多彩な事業を展開するGE。従業員は全世界で30万人にのぼる。日本ゼネラル・エレクトリック社の人事部マネージャー、太

【図表2-1】我が信条(OurCredo)



※ <http://www.jnj.co.jp/entrance/credo.html>

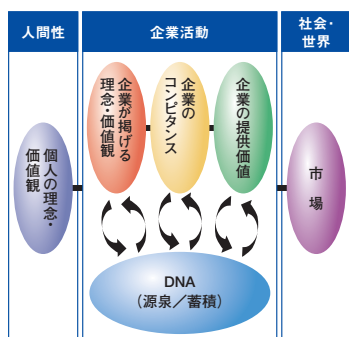
したとき、「我が信条」の話なら1日中でもできるよ。私たちが枕を高くして眠れるのもこれがあるおかげなんだ」と話したという。このように、J&Jにおける「我が信条」は額に入れて飾っておくようなものではなく、日々、経営や現場の仕事に活用されている。  
なぜそれが可能なのか。「私たちは『我が信条』が生かされ、守られるために、莫大なコストと努力を投入しています。例えば、定期的に世界中のエグゼクティブが集まり、集中して、『我が信条』の表現やその浸透策を議論するミーティングが開かれています。  
さらに、2年に1度、内容の理解と遵守度を評価し、適切な行動計画にま

で結びつける全従業員サーベイを行っています。今年からこれを毎年実施することにしました。日常業務では『我が信条』の理解と実践が常に優先され、『我が信条』に反する者は社員ならず、という雰囲気当たり前にあるのです。ただこれを守っているかどうかを個人の人事評価に結びつけることは行っていません」(宮脇氏)

「我が信条」の遵守と高業績  
両立が経営の本質

現在、J&Jは72期連続増収、42期連続増配という極めつきの優良企業である。「J&Jの使命は、人間にとって

致命的な病気や怪我を地球上からなくすこと。そのためには、世界中から最先端の技術やベストな素材、優秀な人材を集めなければなりません。だからこそ、毎年、売上高の2桁成長と利益の確保が必須となるのです。『我が信条』のみを墨守していればよいのではなく、その裏には、成長への強い意志と、それを実現するマネジメントシステムが存在するのです。高い倫理観さえあればよいのではなく、それがビジネスの成果に結びつき、存続することで社会的責任を果たすことができるのです」(宮脇氏)



田直樹氏によれば、GEのDNAとは、「成長し続けること」という。売上げの伸びは、毎年の米国のGDP成長率

**ゼネラル・エレクトリック・カンパニー(GE)**

- 事業内容：発電システム、法人向け金融、ヘルスケア、航空機エンジン、家電、放送・エンターテインメントなど、11の事業を展開
- 本社所在地：米国コネチカット州フェアフィールド
- 設立：1892年
- 従業員数：世界100カ国以上に約30万人
- 売上高：1524億ドル(連結、2004年度)

の2倍、収益に至っては常に2桁成長がミッションである。GEといえどリーダー教育が有名だが、成長というDN



【図表2-2】現在のGEバリューが記された社員必携のカード



日本ゼネラル・エレクトリック  
人事部マネージャー  
太田直樹氏

## 数回の改訂を経た GEバリュー

Aを具現化するためにこそ、リーダー育成が重視されているのだ。

ではGEでは数字を上げれば何をやっても評価されるのか。そうではない。GEのすべての社員が共有すべき価値観であり行動規範である「GEバリュー」が存在する。1980年代前半に、かのジャック・ウェルチによってはじめて明文化され、数年に1度の割合で中身が改訂されてきた。改訂により表現は多少変わるが、インテグリティ（高潔さ）・コミットメント・チェンジの精神は脈々と生きていくという。「GEは毎年数十件、ピーク時には100件以上の企業買収を手がけ、必然的に、30万人の社員に対して、常に1、2万人もの新しい社員が入ってきます。おまけに、国や職種も広範にわたりますから、共通言語となるものが非常に大切です。仕事のやり方の共通言語がシックスシグマであり、一方、価値観や行動の共通言語がGEバリューです。社長も含め、すべてのリーダーがことあるごとにバリューのことを話題にします。その頻度は尋常ではありません」（太田氏）

2001年9月、ウェルチが経営の

第一線から退き、ジェフ・イメルトが会長兼CEOに就任。2004年1月、現在の最新版に改訂された（図表2-2）。今回は事務局が各国の拠点を脚行して、現地の人事と討議し中身を詰めた。「以前は、官僚主義を許さない、変化を脅威でなく新たなチャンスと捉える、といった文章で構成されていました。今回は社内用語ではなく一般用語、文章ではなく単語を使うことでシンプルさを実現し、実行すべきアクションと、仕事のやり方を表すバリューの2つにまとめました。シンプルだからこそ、新人にもCEOにも、さらには業種や職種が違っても違和感なく使えます。具体的な行動に落とし込みにくいという声もあるので、その仕事に置き換えなければいけないという意味で、使い勝手は増したはずです」

## 成長の基準が変わった今 “共生”をDNAに入れ込む

もうひとつの大きな変更点は、顧客、社会、投資家などの社外を強く意識するようになったことだ。この変更は、「偉大な会社になるには、よい会社であり続けなければならない」が口癖のイメルトがトップになったことと無関係ではない。よい会社とは、社員のために、社会

のために、そして株主のためによい会社ということだ。太田氏は続ける。「成長の基準が時代の変化とともに進化したのです。以前は経済的成長に最大の重点が置かれていましたが、そうではなく、もっと外に目を向けて、環境を含めた社会、地域、社員、すべてのステークホルダーとお互いWin-Winの関係で“共生”できなければ、成長し続けることはできないと私たちは認識しています」

バリュー徹底のために、GEでは個人の評価項目に発揮度を直接、入れ込むのである。評価は業績とバリュー発揮度の2つで測られる。バリューの評価は360度評価を参考に、最終的に上司が決定する。いくら業績のよい社員でも、これに外れた人は低い評価にとどまる。評価に直結しているからこそ、バリューが全社に浸透するのだ。太田氏は言う。

「業績は短期の成長評価基準であり、GEバリューは中長期の成長評価基準だと思っています。同じ成長（＝GEにおけるDNA）でも、より持続的な中長期の成長に貢献するのがGEバリューです」

時代の変化とともにDNAも変化させなければ企業は生き残ることができない。そのために、価値・行動規範としてのバリューを時代に応じて改変し、しかもその発揮度を評価に入れ込むことで、うまく活用している例である。

【図表2-3】岡谷鋼機の日誦五則

- 一、外を飾らず心を磨くべし
- 一、分限を知り贅を慎むべし
- 一、虚を憎み誠を重んずべし
- 一、働くを楽み懶を羞とすべし
- 一、責任を知り力を協すべし



岡谷鋼機 社長  
岡谷篤一氏

## 企業事例 ④ 岡谷鋼機

# 共生と和を大切に336年 新しいことへのあくなき追求

名古屋に本社がある岡谷鋼機は、今年で創業336年を迎える鉄鋼・機械商社である。前身は笹屋という暖簾を掲げた金物屋だった。現在は国内32、海外19の子会社、国内外26の関連会社をもち、世界13カ国に拠点をもつグローバル企業だ。歴史の長い企業は日本にいくつもある。その多くは資本と経営の分離が進行しているが、岡谷鋼機はそうではない。岡谷家および関連企業が筆頭株主であり、岡谷姓が代々トップを務めている。

1836（天保7）年に6代目の岡谷宗助が定め、毎朝、従業員全員で唱和したという「日誦五則」（図表2-3）が今に伝えられている。

13代目になる現社長、岡谷篤一氏はこう話す。「こうした古いものは残ってはいませんが、大きな影響力はありません。私もよく覚えていません（笑）。こんな企業風土に」という意識もあまり強くない。一言でいえば自由闊達ですね。歴史や伝統に安住するなどもってのほか、過去2割、未来8割であり、新商品や取引先の開拓が当社の最重要課題です」

現に、新しいことの追求を怠っていない。三百数十年も会社が続くはずがな

い。岡谷家は明治初期、名古屋における営利目的の会社の先駆けとなった尾張七宝焼の会社を起し、ウィーン万博に出席し大成功を収めた。2つの国立銀行の設立にも尽力、名古屋の富商などの協力も得て紡績会社も作っている。時代は下り、戦後は、64年に米国、74年にタイ、85年に中国、2003年にはチエコと、積極的に海外へ進出している。バブルのときは、濡れ手で粟のような事業には投資をしなかったが、人事面では積極的に成果主義を導入、年功序列は過去の話だ。今や入社を希望する学生の8割が海外勤務を希望するといふ。

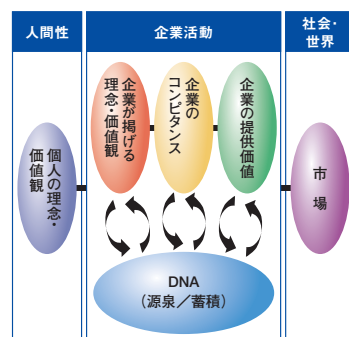
### 新しさ追求の裏に調和 長寿企業の条件も満たす

では岡谷鋼機のDNAとは何だろうか。「共存共栄や調和」という意識は創業以来、強いです。企業の内部はもちろん、地域や社会に対するものを含めて、

「なかには涙を流している人もいて、岡谷の和ってこういうものかな」と感じました」（岡谷氏）

今年1月、岡谷鋼機は、欧州を中心とした、200年以上続くオーナー系企業だけで構成されるエノキアン協会（本部パリ）への加盟が認められた。日本企業としては酒造の月桂冠、日本旅館の法師に次ぐ3社目である。

企業をひとつの生命体と見なし、その



### 岡谷鋼機

- 事業内容：国内販売・輸出入貿易業および建設業・倉庫業・不動産業
- 本社所在地：名古屋市
- 設立：1937年（創業1669年）
- 従業員数：3735名（連結、2005年2月末）
- 売上高：6195億円（連結、2005年2月期）



IBM

# 形骸化した信条を価値観に刷新 従業員もその過程に参加

寿命について研究した『企業生命力』（アリー・デ・グース著、日経BP社）という書籍に、長寿企業の条件として、

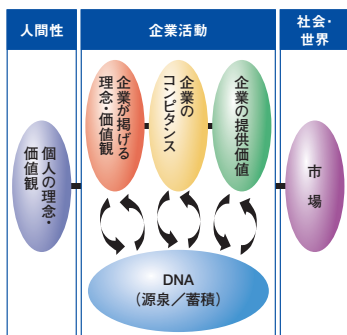
①環境に敏感 ②強い結束力と強力な独自性がある ③寛大であり、活動面で大幅な自由度がある ④資金調達で保守的、

という4点が挙げられている。いずれも岡谷鋼機にもあてはまる条件であり、興味深い。

IBMの価値観はどこにあるのだろうか。2003年7月、企業にとつても根源的な議論をIBMはイントラネット上で3日間にわたって実施した。名

づけて「バリュースジャム」。総従業員30万人のうち、CEOのサミュエル・パルミサーノはじめ、数千人が議論に参加、5万人が書き込みを閲覧した。

これまで同社には、1914年、初代社長のトーマス・ワトソン・シニアが定めた「基本的信条」が存在した。①個人の尊重 ②お客様への最善のサービス ③完全性の追求である。日本IBM主任 人事担当の川崎慎吾氏はこう話す。「IBMの発展を支えてきたこの3つの信条はいつしかその本質が歪められ、誤った解釈をされてきたのではないかと、という反省があります。具体的には、仕事や発言機会の平等を意味していた『個人の尊重』は、処遇の均等などに、



『完全性の追求』は、過去の成功体験に安住し、マーケットやお客様、同僚の意見に耳を傾けない姿勢に変質していきなかつたか、ということです。この点がまさに新時代のIBMの価値観の創出に繋がっているのです」

## 価値観を基盤にした 新しい経営戦略

90年代初頭、IBMは創業以来最悪の赤字を計上した結果、93年、コンサルタント出身のルイス・ガースナーが外部から招聘され大規模な事業リエンジニアリングを敢行。メインフレーム中心のメーカーから、ソフトやハードを統合

### インターナショナル・ビジネス・マシーンス・コーポレーション(IBM)

- 事業内容: ビジネス/ITコンサルティングサービスおよびコンピュータシステムの構築・運用・保守サービス
- 本社所在地: 米国ニューヨーク州アーモック
- 設立: 1914年
- 従業員数: 世界170カ国に約33万人
- 売上高: 962億9300万ドル(2004年度)

したソリューション重視の戦略に転換し、息を吹き返したのはご承知の通りである。2002年、ガースナーに代わってCEOに就任したパルミサーノは、先述したような、信条の誤った解釈が、市場変化への対応の遅れを招き、倒産寸前まで至った要因のひとつだと考え、信条の刷新を思い立った。

2003年、シニアマネージャー300人から意見を聴取、一般社員1000人を対象にした調査を踏まえたうえで、経営側は新しい3つの文言を提案した。①お客様に全力を尽くす ②イノベーションを通じた完全性 ③誠実さで信頼を勝ち取る、である。この価値観の妥当性が冒頭のバリュースジャムで討議

【図表2-4】IBMers Value(英文)

Dedication to every client's success  
Innovation that matters—for our company and for the world  
Trust and personal responsibility in all relationships



日本IBM 執行役員人事担当  
松永達也氏



日本IBM 主任 人事担当  
川崎慎吾氏

されたのだ。

なぜ価値観の刷新だったのか。その答えは、パルミサーノの以下の言葉に端的に表れている。「多様性と流動性に富んだ人材とそのキャリアを、どうすれば一つの共通目標に向かわせられるでしょうか」「組織構造や経営陣の指示によつて、IBMの力を最大限に引き出すことはまず無理なのです。ならば、社員が正しい判断を正しい方法で下せるように支援すると同時に、彼ら彼女らに権限委譲するしかありません」「価値観は、我々の行動規範であり、組織の使命を謳ったものです。また、分散して下される意思決定の統一基準として機能するものです」(『ハーバード・ビジネスレビュー』2005年3月号「IBMバリュー…終わらなき変革を求めて」)

### 新生IBMバリュー DNAは「お客様のために」

ジャムの終了後、事務局は投稿の詳細な読み込みや、独自のソフトウェアによる語句分析を行った。さらにパルミサーノの意見も踏まえたうえで、「IBMers Value」(図表2-4)と題された新しいIBMの価値観が発表された。2003年11月のことである。

- ① お客様の成功に全力を尽くす
- ② 私たち、そして世界に価値あるイノベーション
- ③ あらゆる関係における信頼と一人ひとりの責任

経営側が作った原案より、それぞれの語句がシャープになって印象を受ける。同社執行役員人事担当の松永達也氏はこう話す。「このうち、お客様の成功に全力を尽くす」ことこそ、IBMのDNAだと思えます。ハード主体の時代のDNAは、製品のイノベーション、そして、サービス主体の今の時代のDNAは、お客様の成功へ貢献することです。イノベーションは今も大切な価値観ですが、それをお客様のために活用する、という意味が今回のバリューには込められています」

このように価値観の刷新は、同社のハードからサービスへの戦略転換に大きく関係している。「営業のやり方も根本的に変わらざるを得ません。たったひとりで訪問するのではなく、時には技術者やコンサルタントも伴わなければ、お客様の課題解決は不可能です。この場合、営業は複数のタレントをまとめる指揮者のような役割。『お客様の成功』に、『信頼』と『責任』を基盤に、『イノベーション』で応える、というわけです。これまでの歴史にとらわれず、サービス提供カンパニーとしてのベストプラクティスの実現という経営側の強い意志が価値観の背景にはあります」(松永氏)

### バリューを真に根づかせるために

ジャムはこれで終わりではなかった。昨年10月に実施されたのが「ワールドジ

ヤム2004」である。ここでは新しい価値観を組織に根づかせるために、どんな障壁が社内にあるか、それを取り除くためにはどうしたらよいか、という意見が集められ、ここから54のタスクが生まれた。それらをグループ分けすると次のようになる。①マネージャーの管理能力向上 ②現場への権限委譲 ③イノベーションである。日本IBMでは54のタスクのうち約半分はすでに実現されている。①に関しては、まず今年初めから、ビープルマネジメントの能力向上を目的とした、マネージャー対象の1泊2日研修を始めた。テーマは主に「部下の能力をいかに引き出すか」である。②に関して代表的なものは価格設定権の現場への委譲である。それが可能なのは、経営上の数字はもちろん、業務内容までもがプロジェクトや部門単位ですべてガラス張りになっているからだという。パルミサーノ時代になって、そのシステムはさらに精緻さを増した。

新生IBMの価値観は社員にどう受け止められているのだろうか。「IBMには、昔の基本的信条とあまり変わっていないと見る人がいる一方、そもそも昔の信条に馴染みが薄い人もいます。IBM全体では今や半数近くが5年以内に入社した社員ですし、日本に限っても、3人にひとりでは中途入社です。多様性を保ちながら、ひとつのチームとなってビジネスを成功させるには、まさに今、IBMers Valueのような新しい価値観が必要だと感じている社員が多いのではな





東京スター銀行  
シニアヴァイスプレジデント  
人事  
松尾美香氏

企業事例 ⑥

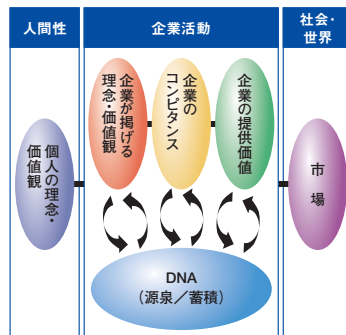
東京スター銀行

DNAを体現するリーダー  
理念や価値観の整備急ぐ

いでしようか」(川崎氏)  
外部から招聘され、IBMの危機を救った先代CEOのガースナーは、就任直後、「IBMが今、最も必要としないものはビジョンである」と述べ、言葉通り、戦略変更による事業の再構築を進

1999年に経営破綻した東京相和銀行の事業を米国の投資会社ローンスターが引き継ぎ、2001年6月、新たに生まれ変わった東京スター銀行。カウンターがないガラス張りのラウンジ型店舗や預金残高に応じてローン金利が下がる預金連動型住宅ローンなど、斬新なサービスや商品で知られる。当初、東京相和時代の行員約1400人がスター銀行の行員となったが、現在は行員879人(05年3月末現在)のうち、旧相和のメンバーは約半数。もう半数は新しく転職してきた人材で占められる。  
現在のCEOは、若い頃、キリスト教伝道のために来日し、その後、シテイバンク、GEキャピタルなどで働いた経験をもつ米国人のタッド・バッジ氏であ

め、みごと再生に成功した。その後を継いだ生え抜きのIBMマン、バルミサーノは、事業戦略の変更から必然的に要請される「DNA変革」に果敢に取り組んでいる。しかも、価値観策定の過程はオープンにされ、多くの社員が関わっ



る。ヘッドハンティングされ、2002年当初は取締役として入行した。

CEO自らが  
DNA変革の先頭に

はじめて出社した日、行内の雰囲気のアまりの暗さに驚いたという。調べてみると、大きなネックになっていたのが、あまりに型にはまった職務分掌規定だった。そこでは、役職やポジションごとに、権限や仕事内容が微に入り細を穿ち決められていた。担当者は「この紙こ

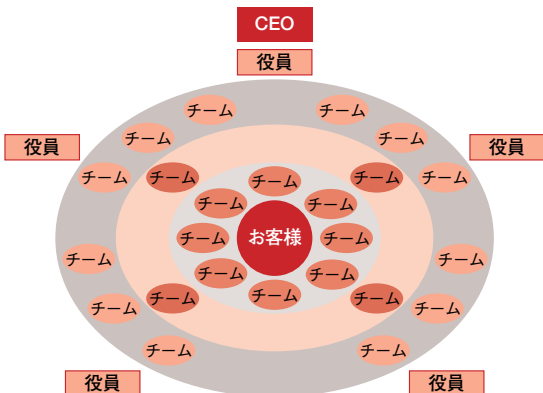
た。対照的に、約90年前、ワトソン・シニアはたったひとりで「信条」を決めた。情報技術の発達という事情も大きく関係しているが、ひとりのカリスマが組織を引っ張る時代ではなくなった証左でもある。

東京スター銀行

- 事業内容：金融業(預金・貸出・為替・その他)
- 本店所在地：東京都港区
- 設立：2001年
- 従業員数：879名(嘱託および臨時従業員を除く、2005年3月末現在)
- 預金残高：1兆3299億円(2005年3月現在)

そ、銀行で最も大切なもので、この表がないと銀行の業務はまわりません」と話す始末。実際は、それを守ることだけがよしとされ、一番大切な顧客のほうへ行員の目が向いていなかったのだ。バッジ氏はすぐさま規定の廃止を決め、こう言った。「必要なのはビジョンです。この銀行はどんな銀行を目指していくのか、ということなんです。(中略) ビジョンがあれば、それぞれの行員は、自ら果たすべき役割を考えることができるようになるのです」(『やればできる You can do it!』(タッド・バッジ著、徳間書店)。

【図表2-6】東京スター銀行の組織イメージ



【図表2-5】東京スター銀行のValues

<b>Integrity</b>	インテグリティ We Keep our Promises. 信頼とは約束を守ること。
<b>Customer Focus</b>	カスタマー・フォーカス We are here to Serve. お客様のために私たちは存在する。
<b>Team</b>	チーム We Act as One. 一丸となって仕事をやる。
<b>Meritocracy</b>	メリトクラシー We Earn our Rewards. 報酬は成果の証。
<b>Speed</b>	スピード We are Anxiously Engaged. 走りながら考える。
<b>Passion</b>	パッション We Care deeply about the Cause. 情熱的に使命に取り組む。
<b>Over-Performance</b>	オーバー・パフォーマンス We Wow! 常にアツと言わせる成果をあげる。

バリユーが記載された、同行のコーポレートカラーであるオレンジ色のカードは全行員必携である。さらに、英語やカタカナ言葉が苦手な人も多いので、苦手意識を払拭する意味もあり、バジジ氏が本店にある会議室の名前を7つのバリユーと同じにした。「バリユーは人事評価にも反映されます。7つの項目について、上司と自分が個別にABCの3段階で評価します。最初のインテグリティだけはYES・NOの2段階評価。信頼あつての銀行業ですから当然です。実績にバリユーの実践度をかけて評価が確

### 人事評価にも反映される7つのバリユー

シティバンクから3年前に転職してきた人事のシニアヴァイスプレジデント、松尾美香氏はこう話す。「いくつかの改訂はあったのですが、この7月、当行の価値基準(Values)を表す言葉が確定しました(図表2-5)。インテグリティ、カスタマー・フォーカス、チーム、メリトクラシー、スピード、パッション、オーバー・パフォーマンスの7つです。バジジの発案によるもので、それぞれの言葉の意味を敷衍した文章も彼が英語で考えました。いわばCEOの生の言葉です。それを私たちが日本語に翻訳しました。『報酬は成果の証』『走りながら考える』などは、英語と日本語のニュアンスが違うため、日本語も堪能なバジジと何回も議論になりました」

バリユーにミッション、ビジョン。普通の企業ならここで終わりだが、この4月、東京スター銀行はもうひとつ、仕事上のプリンシパル(基本原則)を定めた。「Trust(信頼性)、Empowerment(権限委譲)、Aligned Execution(同じ方向を向き、結果を出す)の3つである。「バリユー、ミッション、プリンシパルはコアイデオロギーと呼ばれ、どこから見ても位置が変わらない、それさえ見れば目指す方向が分かる、当行にとっての北極星という位置づけです」(松尾氏)先述したように、現在、行員の約半

### 使命・理念・基本原則 それらがあれば迷わない

定します。昇進時にも大いに参考にされます」(松尾氏) 時期は前後するものの、同行はミッション(使命)、ビジョン(理念)も新しく確定させた。ミッションは、「フィナンシャル・フリーダム」。顧客をお金の心配から解放することだという。一方のビジョンは「世界でも最も尊敬される会社になる」。松尾氏は語る。「役員に外国人が多いので、短期的収益だけを目標にしていると見られがちなのですが、そうではなく、30年後をきちんと見据えていることをアピールしたかった。尊敬される『銀行』ではなく、『会社』というのが肝です。それを実現するために、社員、顧客、社会、株主の4者から愛される会社、を目指します」

分は新しい人材で占められ、チームリーダークラス以上になると8割以上がそうだ。松尾氏は語る。「旧相和時代のDNAを撲滅しようという意識ではありませんが。旧相和銀行は、ATM搭載のバスを走らせたり、ATMの24時間化を邦銀として最初に手がけたり、新しいことに前向きな銀行でもあったのです。文化やDNAの変革は、『日本のどこにもないユニークな銀行を目指す』という私たちの戦略から、当然、行われなければならぬもの。役職ではなく、'さん'づけで呼ぶ、女性の制服廃止と服装のカジュアル化、決済および稟議過程の短縮、部に代わるチーム制の導入など、官僚的かつ非効率な文化の一扫を目指し、ゼロベースで、新しい企業文化、企業DNAを作ろうと考えたのです」

### 魅力あるリーダーがDNAの作成と強化を

面白い試みがある。組織図といえどピラミッド型だが、同行はそうではなく、円形なのだ。真ん中に顧客を置き、そこから距離に応じて、円内に部署名や個人名が記載されている(図表2-6)。異なる部署間の連携の必要性が一目瞭然で分かったり、同じ社内でありながら、自部署の「顧客」関係にあることが判明したり、大きな効果があるという。これもバジジ氏の発案だ。





東京海上日動火災保険  
名古屋営業第三部部长  
田崎博通氏

## 企業事例 ⑦

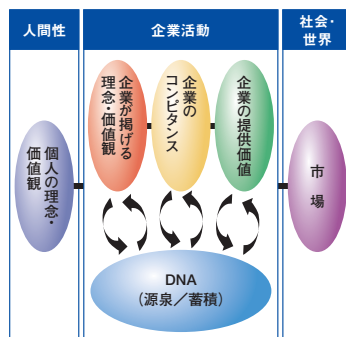
# 東京海上日動火災保険 従業員調査による 「損害DNA」の発見

教の宣教師であり、後にGEやシテイバンクの要職を歴任というから、目的に向かつて人をモチベートさせ、時に言葉で説得し、勇気づけることに長けていることは想像に難くない。GEのシックスシグマのマスターブラックベルト保持者であり、それをスター銀行流に改訂した改善プログラムも導入した。最近が多忙の

東京海上と日動火災が合併し、東京海上日動火災保険が誕生したのが2004年10月。

合併の1年4カ月前、同社の損害部門に働く全従業員に、「ここから。」と名づけられた縦横10センチの小さな冊子が配られた。同部門の全従業員、約6000人に対して実施した意識調査から生まれたもので、心に残る仕事上のエピソードや自分の仕事の原点となっている経験などが生の言葉でつづられている。保険会社の損害部門は、事故が発生した場合の顧客への対応から損害の調査、保険金の支払いまでを担当する。損害保険事業の根幹であり、極めて公

ため途絶えがちだが、CEO就任以来月2回、社員の希望者10数人と昼食のサンドイッチをほおばりながら、気軽に話せる会を自ら催している。フランクで気取らない、何でも自分でやり、時には取締役会の通訳も買って出るほどだ。目指すべきDNAの見本が目前にいる。だからこそ、一見、苛烈な上からの



共性の強い仕事ともいえる。

冊子の中身はこんな具合だ。「はじめは家にも入れてもらえなかった方のごころに足しげく通い、最後には『あんただよかったよ』と言われ、植物状態の奥様の手を取ってやってくれとまで言われた」「上司が子供に『お父さんの仕事は人助けだよ』と言っているのを聞いて、なんだかとても嬉しかった」「入社2年目の頃……帰社は午後9時頃となったのですが、当時の課長代理、アジャスタ

改革もここまで進んできたのではないだろうか。さらにいえば、チームリーダークラスの幹部にいたってはほとんどが転職組という組織構成が変革推進の後ろ盾になっている。人材を含め、旧銀行のよい部分を活用しているが、東京スター銀行はまったく新しい銀行であり、それにふさわしいDNAを模索している。

ーが残っていてくれて、慰労してくれました。乾杯をした途端、涙があふれ止まらなかつたのを覚えています」……

## 現場のバイブルとなった 損害DNA集

配布直後から、冊子は大変な評判を呼んだ。仕事の第一線で常に携帯する社員、飲み会に持参しこれをネタに熱弁を振るう社員、集まって輪読するグルー

### 東京海上日動火災保険

- 事業内容：保険業
- 本社所在地：東京都千代田区
- 設立：1879年
- 従業員数：1万6280人(2005年3月期)
- 正味収入保険料：1兆6900億円(2004年度)

【図表2-7】損害DNA集「ころから」。左側が表紙で、右側が開いたところ



「プも現れた。手にした役員も「これだ！」と大きくうなずき、社長の社内スピーチにも取り上げられた。いつしかこの冊子は「損害DNA集」と呼ばれるようになった。

なぜ、この冊子が作られたか、あるいは、そのもととなった従業員意識調査が行われたかには、少々説明が必要だ。合併前は東京海上損害サービス業務部長だった田崎博道氏（現東京海上日動火災保険名古屋営業第三部長）はこう話す。「2000年に入って自由化の波が保険業界を襲い、サービスの質を高める一方で経営効率も高めていく難易度の高い課題に直面していました。従業員の疲弊も大変なものでした。そこで、よりお客様本位のサービスを実現するため、今までの業務内容や仕事のやり方をゼロベースで見直し、その機能の質を高め、余分なものを省いたうえで、全体を組み替えるという構造改革の必要性を痛感し、2000年から実行に移したのですが、1年たっても大きな成果には結びつきませんでした」

### 合併を機に企画された 損害DNAを探る試み

一方、まったく別の流れで、両社の合併という大きな事態が進展していた。当初、統合はするものの、持株会社のもと、両社は別会社として並存する予定だったが、2004年10月をめどに新会社を立ち上げることになった。「私たちは

生き残りのためではなく、お客様にとつて最も価値ある統合を目指していきましょう。2社どちらかの現状のシステムにどちらかを片寄せるつもりはありませんでした。そこで、前述した構造改革モデルを日動火災側にも示したうえで賛同を得て、両社の合併によってその実現を図ることになったのです」（田崎氏）

合併によって成し遂げる目標は見えた。しかし相変わらず、構造改革の進捗ははかばかしくなかった。しかも、異なる組織のDNAの融合という難題が加わったのだ。日々悩むうち、田崎氏はある結論に辿り着いた。「従業員の仕事のやりがいや誇り、日々の志を確認し、そこへ収斂していく仕組みを作らなければならないのではないか。しかも、それは東京海上と日動火災、それぞれの異なる文化を確認する作業にもつながるはずだ、と考えたのです。ギャップが分かれば、それを埋める策を考えればよいのですから」（田崎氏）

### 両社の損害DNAは まったく同じだった

早速、調査が設計された。調査項目は、①働くうえで大切にしたい価値観、②職場に対する期待と現状 ③マネジメントに対する期待と現状 ④両社の現在の強み・将来の強み、という4点に決まった。従業員調査は両社にとって馴染みの深いものではなく、当初は対象者

限定の調査を考えたが、それでは意味がないと、結局、すべての損害サービス部門約6000人が対象になった。

「調査結果は衝撃的だった」と田崎氏はいう。特に、「働くうえで大切にしたい価値観」の項目で、両社とも、「他者への献身」「周囲との調和」「専門性の追求」が上位3項目だった。「この3項目は、われわれ事務局が部門の年度方針の3本柱として検討していた『親身・誠実』『専門性』『コミュニケーション』と合致していたのです。『他者への献身』は『親身・誠実』と同じ意味です。事故に遭われて途方にくれている方々の役に立つことが、われわれのやりがいなのです。『周囲との調和』は事故に遭われた方々に限らず、関係者の方々や、代理店、社内といった広い意味でのコミュニケーションの問題に集約できます。『専門性の追求』は、法律から医療にわたる幅広い専門知識はもちろん、お客様対応におけるコミュニケーションスキル向上への意思なども含まれていると思います。これらはまさしく損害部門で働く人たちのDNAです」

この調査結果は、①調査報告書 ②両社のコミュニケーション融合ツール ③マネジメントヒント集、そして、冒頭に紹介した④損害DNA集「ころから」として活用された。

大きな成果として、両社の社員が「自分たちは同じ志をもつ、仲間なんだ」という意識を抱くきっかけにもなった。さらに、④の延長上の施策として、損



# 米国企業に学ぶ 組織の破壊的变化とDNA

企業買収や合併、業績不振による人員削減が日々頻繁に起こっているアメリカ。そのような状況下で、企業DNAは変わるのか、変わらないのか、悪い結末を招かないために経営側はどんなマネジメントを行うべきなのか。本誌読者にはお馴染みの人材コンサルタントが最近の象徴的な事例をもとに報告する。

デビッド・クリールマン氏 (人材コンサルタント、クリールマンリサーチCEO)

害DNAの存在を全社に浸透させる「DNA伝道師プロジェクト」が実施された。自ら手を挙げた若手有志15人が損害DNA集や独自に制作したビデオを使って、全国の支社や営業所を「辻説法」してまわるものだ。DNAとともに、

新会社の損害サービス部門の理念や戦略を自分の言葉で語る。「私たちの仕事の原点である損害DNAの存在と合併の意図と戦略、つまり単に、組織の生き残りや効率化を図るための合併ではなく、お客様に質の高いサービスを迅速に提供するという構造改革実現の

ための合併であることが確実に現場に伝わったと思います。プロジェクトは終わりましたが、参加した若手が現場で活躍し、周囲から頼りにされているのを見るととても嬉しい」(田崎氏)

### すべてはお客様のために DNAと戦略の関係

合併の04年度から、損害サービス部門では新しい従業員表彰制度の仕組みをスタートさせた。「評価は外部が行うもの」という考えに立ち、それまでの内

部評価のみを改め、自社の営業、代理店および顧客の3者からの評価も加味する仕組みに変えたのだ。「こういう動きも、DNA調査とその結果の浸透という取り組みの実施と無関係ではありません。でも目指すべきゴールはまだまだ先です」と田崎氏は話す。

DNAの確認とは、従業員自らが「自分は何のために、誰のために働いているのか」を確認する作業である。それに合致しない、一方的に押しつける戦略は、絵に描いた餅になりかねないことを、この事例は示唆している。

米国企業では破壊的ともいえる組織の変化が日常的に頻繁に起こる。管理職のほとんどは、少なくとも一度は、大

型合併あるいは経営合理化を経験している。複数の経験をもつことも珍しくない。つまり、米国人は破壊的变化が発

生したとき、「組織の価値観に何が起るか」を目の当たりにしてきた。日本人は彼らの経験から多くを学ぶことができ

る。組織の価値観が重要であることを心の中で信じていない人は大勢いる。しか



デビッド・クリールマン  
David Creelman  
人材コンサルタント。クリールマン・リサーチCEO。ウエスタンオンタリオ大学にてMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務める。HR.comは1999年8月にデビッド・マクラス氏によって創設。人事関連の最新動向やサービス、製品情報まで幅広く最新情報を提供するポータルサイト。

し、管理職者のほとんどが、昨今、その重要性を認識し始めており、それを裏付けるような研究も出てきている。

スタンフォード大学のチャールズ・オライリー博士は、価値観に対する懐疑的意見にも適切なものがあると警告する。一方で、「多くの企業の経営陣は、自社に、チームワーク、整合性、顧客中心主義といった、実際には目に見えない一連の価値観があることを頻繁に主張するようになるだろう」と話す。文化とは人々が実際に行動する規範のことであり、経営陣がこうなればよいと願うものではないのである。

しかし、ジョンソン・エンド・ジョンソンのような優良企業では、公式な価値観が自社の規範に実際に反映されている。オライリー博士は「場所が変われば

規範も異なっていくだろう」と述べる。同社の規範は、マレーシアのシャーラムにある同社の製造工場と、本社があるニュージャージー州ニューブランズウィックの研究開発施設では異なるだろう。しかし、両者の一連の規範は同社の価値観と調和しているのである。

つまり、実際の文化と、「こうであればよい」という希望的文化の違いを心に留めておく必要がある一方、破壊的变化が発生する時、何とかして文化的に安定的にマネジメントする必要があるのだ。

## 企業合併が 価値観に与える影響

ペパーダイン大学のクリス・ウォーリー博士は、近年起きた3つの大型企業合併に注目すべきだと述べた。3つとは、1998年のブリティッシュ・ペトロリアム(BP)とアモコ、同じく1998年のダイムラー・ベンツとクライスラー、2002年のヒューレット・パカードとコンパックの合併である。

BPとアモコの例では、明確に異なるが、融和性はある文化をもつ2つの企業が合併した。アナリストによると、この合併はうまく調和し、今日もおお調子に推移している。しかし両社の価値観は、7年たった今も、まだ統合されていない。戦略、方針、システム、プロセスを統合しても、価値観の違いが残っているのだ。幸運なことに、両社の価値観に融和性

があるため、友好的な共存が実現しているのである。

ダイムラー・ベンツとクライスラーの場合はこれとは異なる。注意深いプロセス志向のドイツ人たちはクライスラーの自由奔放な経営幹部に我慢できなかった。記者会見で何が発表されようとも対等の合併などありえない。常にどちらかが主導者となる。この場合はダイムラー・ベンツがそうであり、経営陣はクライスラーに自らの経営慣行を押しつけた。その結果、クライスラーの文化が破壊され、同社の価値を高めていた革新的精神などが損なわれた。この合併は効果を上げず、合併を推進したCEOは近頃、退陣を余儀なくされた。

ヒューレット・パカード(HP)とコンパックの事例は、多くの人が史上最も成功した企業合併だと考えていたとしても、本質はおそらく最も不幸なケースである。両社は製品、従業員、システム、プロセスをすばやく統合したが、価値観を統合することはできなかった。この合併を紳士(HP)とカウボーイ(コンパック)の結婚にたとえるアナリストもいる。結果として、内部衝突、優秀な従業員の流出、低調な財務結果を招いた。現段階では新会社の価値観が何かを説明することは難しい。有名な「HPウェイ」について語る人ももはやいない。コンパックの価値観も完全には残らなかった。

このように、3つの事例はそれぞれ異なる結果を生んだ。最初の例では融

和性のある2つの価値観が友好的に保たれた。ふたつ目の例では、一方の価値観を他方が破壊してしまった。そして最後の例では、共通の価値観が失われた不確かな世界に陥ってしまった。

## 人員削減が 価値観に与える影響

企業合併同様、人員削減も、多くの場合、誤った経営的意思決定であることが研究で示されているにもかかわらず、米国では人気のある戦略である。コロラド大学のウェイン・カシオ博士はプロクター・アンド・ギャンブル(P&G)とデルタ航空の事例を対比することで、人員削減が価値観に及ぼす影響を解説する。

P&Gは、長年にわたって安定した雇用を提供してきたが、人員削減に踏み切らざるを得なくなった際、自社の価値観に調和した形でそれを実行した。経営陣が従業員に会社側の考えを説明し、あらゆる選択肢についても議論し、さらには従業員の意見に耳を傾け、考える時間を与えた。その結果、時間はかかったものの、悪影響はほとんどなかった。同社は1万3000人の従業員を削減しながらも自社の価値観を完全に保つことができた。

一方のデルタ航空は経営難に直面した際、コンサルティング会社のマッキンゼーに相談した。同社は事業の人的側面を管理するよりは、戦略面での専門

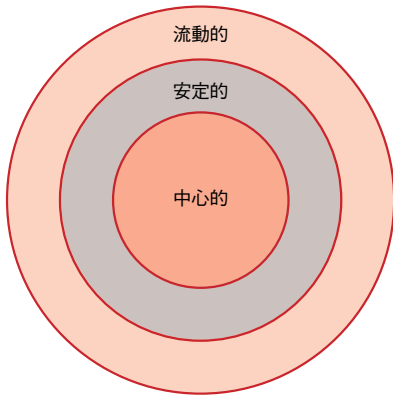


技術を強みとする。削減は迅速かつ容赦なく行われ、デルタの文化とは調和しないアプローチが取られた。削減前はデルタの従業員は会社に対し心からの忠誠心を抱いていたが、人員削減後は裏切られたように感じた。そのダメージは今日も同社を悩ませている。

## 組織が変化するときの 価値観のマネジメント

この2つの対照的な事例は、人員削減を行っても価値観を完全に保ったまま切り抜けることを明らかにしている。時間がかかり、コストもかかるが、やり方によっては保つことができるのである。一方で、人員削減は企業を弱体

【図表2-8】価値観の種類



化する精神的外傷となる可能性も少ない。

以上の5つの事例が示唆する教訓は明白である。変化時に価値観をうまくマネジメントするには、すべての価値観が同じではないことを認識したうえで、変化を実行することが有効である(図表2-8)。中心的価値観は変化しないが、安定的価値観は変化させることが可能、それ以外は、おそらく変えるべきであるということを確認することで、変化に対する不安が抑制される。ウォーリー博士と南カリフォルニア大学のエド・ローラー教授は中心的価値観を企業の「アイデンティティ」であるとすると、まもなく上梓される著書『Built to change!』で、両氏は、「何が変わらないのかを明確にすることで、それ以外の価値観や規範を変えやすくなる」と論じている。ウォーリー博士は、「企業が新しい戦略や合併を開始する前に、その行動が自社の中心的アイデンティティに調和するかどうかを確認する必要がある」とも述べている。

最初のステップは、組織の価値観とは何かを理解することである。オライリー博士の警告に戻ると、「経営陣に価値観は何かを聞いても不十分だ」という。経営陣は自らが求めることが真実だと言いがちだが、実際に通用している規範ではないことが多いからである。実際の

規範を知りたい場合には、従業員に次のような質問をするとうい。「この会社では、どんなことをすればより多くの報酬が得られるか?」。オライリー博士はエンロンの従業員が、危険を冒した取引をし、すばやく次にいくことのほうが、業務の運営を向上させるよりも報酬が得られることに意識的であったことを指摘する。

カナダのポンプ・メーカー、SAアームストロングは自社の価値観を明確にしたいと考え、従業員、退職者、顧客に「同社の文化は何か。さらに、それはどうあるべきか」を尋ねた。とても時間のかかるやり方であったが、結局、同社の中心的価値観と、その周縁にある価値観を正確に理解することができた。経営陣は一連の価値観を従業員に刷り込まなくてはならないと考えがちだが、大抵、間違いである。SAアームストロングの経営陣は、価値観を明確化する過程に従業員を参加させることで、信頼と賛同の両方を獲得した。

## 長期経営のための 価値観のマネジメント

長い間、生き残る組織は必ず破壊的变化に直面せざるを得ない。カナダのHECモントリオール校教授ダニー・ミラー博士は、成功を取めている大規模フ

アマリー企業を研究している。これらの企業は長期にわたる「利益以外の価値観への忠誠心」が強いという点で、まるで日本企業のようなのである。

ミラー博士は、強力な中心的価値観を明確にしておくことが、こうした企業が破壊的变化を乗り切る助けになると述べている。ティムケンは米国の軸受メーカーであるが、その使命は、機械的摩擦を軽減して工業生産力を向上することにあった。大恐慌時に、同社は人員削減の代わりに、多くの人材を研究に従事させた。彼らは後に、ジェット・エンジン製造の要となる合金を開発したり、継ぎのない管を製造する新技術を発明したりした。同社の中心的使命に対する従業員の忠誠心は、安定期と変化期にうまく作用したのである。

注目すべきは、多くの米国企業が株主利益の最大化を自社の中心的価値としたために困難に直面していることである。それは従業員のやる気も起こさないし、経営への現実的な方向性も提供しない。その主張は、「変化しないものなど存在せず、金銭へのあくなき追求以上に真に価値あるものもない」ということである。ここから反面教師的に、次の結論が導き出される。企業は変化するとき自社に保つべき価値観を、同時に保つに値する価値観をもっているかを常に確認すべきである。



# 3

Part 1  
企業の発展段階と  
DNAマネジメント

Part 2  
学習という側面から  
見た企業DNA

Part 3  
進化をどう  
デザインするか



# DNAの進化を 促す経営

ここまで述べてきたように、われわれは、DNAを不変のものと考えず、社会環境や経営の変化に伴い変わりうるもの、それゆえにマネジメントできるもの、と考える。最終章では、DNAマネジメントの手法をこれまでの企業事例をもとに再確認するとともに、今後に向けた提言を行いたい。すなわち、学習する組織とDNAの密接な関連と、多様性や開放性を旨とする、これからの組織モデルのもとでの方向性を考えてみた。



# 企業の発展段階とDNAマネジメント

創業↓拡大↓事業変革という企業の発展段階に応じて、どんなマネジメント手法があるのか、これまでのインタビュー事例を中心にまとめてみた。

荻野進介（本誌）

## 企業発展のフェイズと4階層のマネジメント

企業DNAは創業者の強い意志や信念から発することが多いが、過去から現在、そして未来にわたり永劫不変なものではない。これが本特集でわれわれが繰り返し述べてきたことだ。しかも、経営陣による上からの変化もあれば、従業員の働きかけによる下からの変化も起こりうる。ここでは、その双方を含んで「マネジメント」と呼ぼう。では、どんなマネジメントが考えられるのか。

DNAを変化させる必要性は企業の状態によって異なる。そこで企業の発展段階を創業期、拡大期、変革期の3つに分け、それに、1章パート2で触れられた生物本来のDNAの機能を対応させ、それぞれに関して、①トップ ②人材マネジメント ③事業マネジメント ④現場主体のマネジメントをまとめてみた

（図表3-1）。項目それぞれは、今回行った企業インタビューを通じて浮かび上がったものである。2章のパート1で紹介した島津製作所、ジョンソン・エンド・ジョンソン、GE、岡谷鋼機、東京海上日動火災保険は拡大期、IBMと東京スター銀行は変革期にあると考えられる。

## 創業期から拡大期 マネジメント主体も広がる

順に見ていこう。まず「創業期」であるが、ほとんどがトップの役割に集約される。自身の信念や価値観を繰り返し語り、共有させる役割だ。トップこそDNAの体現者なのである。

次は「拡大期」である。DNAの維持・継承と、変化・変異の蓄積とに分かれる。

まずは前者から見ていく。「我が信条」の話なら1日中できる」というCEOを

トップに戴くジョンソン・エンド・ジョンソンで見えてきたように、トップの率先垂範がここでも大切だ。日本のある大手IT企業では、トップが全社員に毎週10通以上もメールを発信するという。さらに経営陣の役割も重要だ。ここでも、数年に1回、世界中のエグゼクティブが集まり、『我が信条』について語り合うジョンソン・エンド・ジョンソンの例を思い起こされたい。この時期の人事の役割は、バリュー調査の設計、バリュー遵守度の人事評価への組み込みなどだ。また事業のマネジメント面では、しかるべき成長指標を設定する企業が多い。例えばGEでは、「米国のGDP成長率の2倍の売上げ増、収益は前年比2桁増」であり、同様の指標を定めている日本企業も多い。

トヨタ生産システムやシックスシグマといった、商品の品質や業務プロセス管理手法の導入も同様で、これらは事業プロセスや業績とDNAを関連づけ、D

【図表3-1】DNAマネジメントの手法

事業の発展段階	創業期		拡大期		変革期	
	形質決定	維持・継承	変化・変異の蓄積	変化・変異の発現と進化	定着→維持・継承へ	
① トップ主体のDNAマネジメント	・創業理念の体現 ・判断やものの考え方の形式知化	・トップの率先垂範／理念に根ざしたスピーチなどの発信 ・全社エグゼクティブによる価値基準や行動規範の確認・具体化のミーティング	・環境変化に合わせて、バリュー／ビジョン／ウェイ／スピリット／フィロソフィーなどの言葉を調整する ・危機感のメッセージを発する	・理念は忘れ、戦略に集中する ・人と組織の抜本的な組み換え	・新しい理念の明文化	
② 人材マネジメント	・理念や志を共有する人材の採用	・自社理念・価値観・行動特性に照らした採用 ・業績評価／バリュー調査などの設計	・価値観、スキル、行動特性における「人材の多様性」を担保 ・「イノベーション評価」などの人事評価への組み込み	・新たな事業構造に照らし、評価基準などの再設計 ・人材構成の見直し／能力への棚卸し	・新たな理念のもとでの人材の採用／昇進昇格などの実施	
③ 事業マネジメント		・事業成長指標の設定 ・独自の品質管理手法などの導入と徹底	・高い水準の事業成長指標とDNAとの相互作用によるイノベーションの促進		・新しい理念に基づく、各事業のミッション・ビジョン・バリューの再定義	
④ 現場主体のDNAマネジメント		・理念の曲解を回避するためのミーティング ・バリューサーベイ結果の読み込み ・DNA継承のための物語および個人表彰の定着 ・ドレスコードやオフィスタイル、勤務スタイルなどの定着 ・持株会や財務諸表の従業員への公開による従業員の経営参加意識の醸成	・従業員調査の結果からより高次の理念を導出 ・現場への広範な権限委譲により、現場が顧客のニーズや社会の変化を察知、認識する		・新たな理念定着プログラムの受講	

NAがお題目に終わらないことを保証するシステムなのだ。

一方、この時期、明文化された理念が本来の趣旨からはずれた曲解や風化を防ぐことが重要である。例えばIBMでは、創業以来の基本的信条3項目のうち2つ、「個人の尊重」と「完全性の追求」が従業員処遇に関して「イコール・オア・ベター（他社並みかそれ以上）」となってしまう時期が確かにあった。ある日本企業でも、「個の尊重」が従業員の終身雇用の保証に結びついてしまった結果、本来の意味を問いつす試みが行われている。

DNAの維持・継承のために、「物語」を利用したり、DNAを体現しているような人材を表彰したりすることは大きな効果が望める。ジョンソン・エンド・ジョンソンにおけるタイレノール事件の取り扱いや東京海上日動火災の小冊子がまさにそうである。DNAにふさわしい、ドレスコード（例：白無地のワイシャツのみ）や勤務スタイル（例：オフィスへの犬の同伴可）の定着もDNAの維持・継承に大きな影響を与えると考えられる。

**権限委譲により、現場もDNAマネジメントの主体に**

変化・変異の蓄積期に移ろう。これは後から振り返れば、次の変化・変異の発現期に向けた蓄積の時期だ。新たなDNAはまだ発現していないが、次の

飛躍のための大切な時期であり、環境変化に合わせて、トップが、バリューやビジョン、ウェイといったさまざまな言葉で表される理念の中身を調整する必要がある。見てきたように、ジャック・ウエルチ、ジェフ・イメルトと、GEの2人のトップはこれを実践してきた。あの日本の大手機械メーカーでは、理念

浸透プログラムを5年単位で考え、5年目の最後の1年間は、理念そのものを変化させる年だと位置づけている。あの電機メーカーでも自社のフィロソフィーを解説した小冊子が「フィロソフィーは常に進化する」という言葉で締め括られている。

事業マネジメントの局面では、現場への広範な権限委譲が行われる結果、現場が顧客のニーズや社会の変化を察知し、一方では事業成長指標を達成するために、新たなマーケット、商品、技術が模索され、次のフェイズに向けたDNAの変異が蓄積されていく。これは現場主体の、かつ最も影響力のあるDNAマネジメントである。

**変革期には理念を忘れよ**

最後は変革期である。これも、変化・変異の発現と進化、定着の2期に分けられる。まず前者だが、トップおよび人事の役割が大きい。ハードからサイバー主体に戦略を変更する際、IBMの前CEO、ガースナーは、理念の問題

はひとまず棚上げし、戦略の実行に注力した。変革の渦中においてはそれが正しい選択である。今話を聞いた複数の日本企業でこれに類することが行われていた。一方、人と組織の抜本的な組み換えと、新たな事業構造に照らして評価基準などの再設計を行ったのが東京スター銀行であった。

次の定着期では、新しい理念の明文化（トップ）、新たな理念に即した人材採用（人事）、事業レベルのミッション・バリューなどの再定義（事業部）、理念定着プログラムの受講（現場）など行われると考えられる。定着期は後に「DNAの維持・継承」に移行し、同じ流れが繰り返される。

**DNAは変化する マネジメントは多様である**

以上、駆け足で見えてきたが、われわれが強調したいことは次の2点だ。最初が拡大期における「維持・継承→変化・変異の蓄積」という矢印（↓）の大切さである。DNAは環境の変化に応じて進化していくことが大切であり、本稿で縷々説明したように、そのためのシステムを組織に組み込んでおく必要がある。もう1点は、図表3-1-1そのものが物語るように、マネジメント手法の多様性である。トップから人事、現場まで、すべての階層の従業員がマネジメントに関わるべきだと強調して述べておきたい。



# 学習という側面から見た企業DNA

環境変化にうまく適応する企業固有の反応様式をもった組織は「学習する組織」と呼ばれる。

DNA≒組織文化だとすると、環境変化に耐えうるよきDNAとは、「学習する組織」そのものを意味するのではないだろうか。

この分野に詳しいコンサルタントがHRDに求められる新しい役割とともに、DNAの創造から体得、強化までの手法を論述する。

高間邦男氏（ヒューマンバリュー代表取締役）

## DNAとは 未来への反応様式

最近、企業DNAという言葉が使われるようになってきた。こういった新しい言葉が登場する背景には、その言葉によって表現したい新しい意味があるからだろう。DNAが使われるのは「企業DNAの伝承」「ものづくりのDNA」「技術のDNAの伝承」といった場面が多い。では、こういった場面なぜ、DNAを使う必要があるのだろうか。

「文化≒価値観や世界観などを含む幅広い行動様式」とすると、企業文化とは、その企業の行動様式のことである。しかし、企業文化とは、過去から現在まで続いてきたもので、未来の姿を説明するものでも保障するものでもない。それは現在という断面で企業を捉える考え方である。

企業にとつての重要なテーマは、過去がどうだったかではなく、企業が健康に成長し、維持し続ける反応様式をもっているかということである。われわれは、DNAという言葉に、「未来の外界の変化や刺激に対する反応様式」を見ようとしているのではないだろうか。

## 「学習する組織」と DNAの関係

また生物学や医学に疎いわれわれが、DNAという言葉を使うときには、DNAを他者と差異化する特徴として捉えている。企業の従業員に伝承したい価値や態度、行動のあり方などで、他の企業にはない、組織そのものもっている固有の力をDNAという言葉で表現しているのだろう。その力は過去の歴史や経験に学ぶことや単に技術を伝承する力ではなく、これから起きる未来に対し

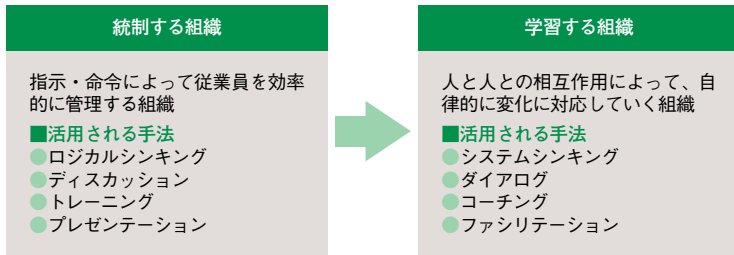


たかま・くにお  
ヒューマンバリュー 代表取締役。  
明治大学商学部商学科卒業。  
現学校法人産能大学総合研究所勤務の後、ARMを設立（現ヒューマンバリュー）。最近では、学習する組織についての研究調査をもとに、企業の組織変革に取り組んでいる。著書「コーピングの技術」（オーエス出版）、「学習する組織」（光文社）。

て学ぶ力なのである。これは組織の将来に対する学習性と同じ意味といえる。

環境変化や危機に直面したとき、人と人の相互作用によって新しいものを生み出す反応様式をもった組織を「学習する組織」（図表3-2）と呼ぶ。こういった反応様式は、永年の学習によ

【図表3-2】統制する組織と学習する組織



って組織の内部で獲得されてきたものである。

そして今、企業固有の反応様式を維持するともに、それを獲得することが強く求められている。最近、企業の人事部長の方々から「従業員の知識やスキルを高めてもそれが組織の力にならないことが課題だ。現場力が不足している」という言葉をよく聞く。

これは知識と実践が異なるように、従業員に知識を付与しても実際の場面で行動として表れてこないということだ。従業員ひとりひとりの保有する力が組織の反応様式として発揮されないというところでもある。

では、この反応様式はどういったプロセスで獲得されてきたのだろうか。人と人との間には必ず相互作用がある。それを繰り返すうちに、互いの反応のあり方に徐々にパターンが現われ、一定のパターンが形成される。そうやって反応様式が企業の中に定着していく。それはミッションや行動規範といったように明文化されていなくても、さまざまな出来事の背景に形成されていくコンテキスト（文脈）のように、企業の従業員に浸透していき、企業の動きを他社と異なる独特のものにしていく原動力になるのではないか。従業員は戦略や方針・目標によって方向づけられて動くと同時に、その背景にあるコンテキストに沿って行動する。それは表と裏、陰と陽といったように、二重らせんを描いているはずだ。最近のように環境変化や知識技術の

更新スピードが速くなると、年初に設定した目標だけでは、従業員の具体的な行動のあり方を明確にすることはできない。そこで、新たな変化に対応した自律的な取り組みが実行段階で従業員に望まれるのである。その際の指針となる判断材料こそ、コンテキストではないだろうか。

コンテキストを理解することは、川の流れをつかむことと似ている。そして、ひとつひとつの出来事は、川の流れに浮かぶウキにたとえられる。ウキの形状や色を問題にしても意味がない。流れの方向性やスピードをつかむことが重要なのである。最近の企業は、このコンテキストを従業員に学習してもらおうことを意図している一方で、新たなコンテキストの形成を課題にしているところが多い。

ここでいうコンテキストとDNA、そして反応様式は同じような意味合いをもつ。企業の人材開発の今の重要テーマは、こういった新しいDNAを生み出すことである。

### 新しいDNAの創造は 自社・自己の内観から

新しいDNAを生み出すには、意図的に新しい相互作用を起こさなければならぬ。異質な文化や多様な価値観をもった人々が相互作用を起こすような場を設定する必要がある。そこで起きたパターンの何を取り上げるかを明確にすることで、従業員に方向性を与える。

そのパターンが企業にとつて望ましいパターンであることを彼らに理解させるのである。

そのために、「それこそすばらしい」と誰もが納得する物語を伝えるストーリーテリングや、望ましい行動をとった人をヒーローとして公に賞賛することが必要である。しかし、多くの企業は異質な文化や多様な価値観を取り入れることを推奨しつつ、実際には新しく発生したパターンを承認せず、押し潰してしまふ。新しい反応パターンを獲得するには、安定を崩す必要があるが、それに耐えられないのだ。握った物を放さないと新しい物をつかむことはできないのだが、なかなかそれができない。

「その生成パターンのどれを生かし、どれを削除するか」こそが、企業の組織学習のプロセスである。ある出来事や物事に對して、どのように反応するかというパターンが定着し始め、そのコンテキストとしてのメタ反応様式が獲得されてくる。それこそが「企業のDNA」といえるのではないだろうか。

こういった企業のDNAを変えていくには、まず自分たちのDNAが何かを認知しなければならぬ。ミッションや理念は外的なもので従業員に見やすいものだ。それに対して、企業DNAといった環境変化に対応する反応様式は内的なもので、表面には見えないものである。認知は難しい。

企業DNAは、従業員にとつては望ましい反応様式として定着しており、彼



らにとっては行動を起こさせる動機づけ要因として機能する。しかし、何が自分の組織にとって大切なDNAなのかを認識していないと、外的な要因によってDNAが破壊されることがある。

例えば、企業が上場した途端、株主からの圧力によって、本来のDNAが変化してしまうこともある。自分たちが大事にしていた他社にない尺度である「こだわり」や「徹底した顧客満足」などに代わり、株価や利益額・売上額の成長率などを高める圧力を受ける。そうすると従来とは異なる尺度にとらわれてしまい、経営者の反応様式が変わってしまうのだ。本来の企業固有のDNAが破壊され、逆に成長力を失ってしまうのである。

企業のDNAを認知するには、自分たちを深く内観すること(探求すること、止観すること)が必要ではないだろうか。自分たちの過去の出来事に対してどのような行動をとってきたのかの歴史を振り返り、過去のすばらしい経験を認めるのである。

大切なのは、事実の確認ではなく、それを従業員がどのように認知していたかを共有することである。そのとき、何を思い、どんな行動をとったか、それが自分たちにどんな影響を与えたか、さらに、今自分たちはどんな行動をとりたいと願うか、を共有するのである。これで、企業で伝承していききたいDNAが自然に浮かび上がり、従業員にそれを認知させることにつながる。

## DNAを体得させる方法 ぶつけて、引き出す

企業DNAは集合研修などの座学で身につけるのではなく、体験させてつかむものだ。企業DNAは文章によって概念的に理解しても、重要な反応様式は獲得できない。そもそもコンテンツとして存在しているので、ラベリングがされていない。

企業DNAは立体的、感覚的、多次元的であるから、文法化、構造化して伝えることができない。それは埋め込むものだ。幾多の危機を乗り越え継続的に成長している企業は、従業員にDNAを埋め込む力をもっている。企業DNAを物語によって伝えたり、人と人との相互作用の中で体験的に獲得させる方法を自然に体得している。企業の構成員を育成する過程で、何度か、強いDNAを意図的にぶつけているのである。強いDNAは、相手の中に内在するものを引き出す。まだ使われていないDNAにスイッチを入れるのである。

例えば、強いコンテンツに遭遇したとき、個人に内在するコンテンツが引き出される経験を誰もが味わったことがあるだろう。名作といわれる芸術作品は強烈なコンテンツを発信している。そういう小説や映画、写真や絵画から強いインパクトを受けると、人は自分のことと照らし合わせて、自分の体験の中から似たパターンを思い出す。それは自

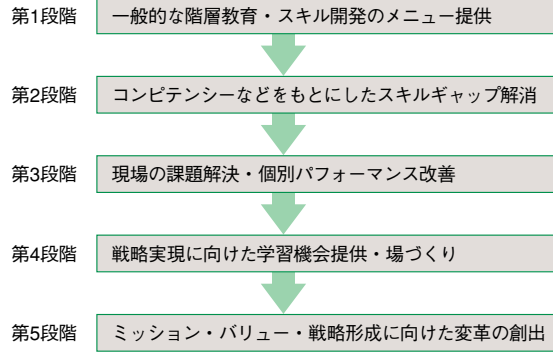
分の内にある何かを呼び覚ますとともに、自分の内面を再構成させる。人の内面の構造が変わったとき、人格も変容し、それとともに行動が変わる。それと似たことが企業DNAでも起きるのである。

企業DNAが獲得されたとき、その人はその反応様式が他の人のやり方だとは思っていない。それは自分のやり方であるし、所属する企業のやり方だと思っている。つまりエゴが企業という全体に溶け込んでいるのである。あたかも企業と人との間で二重らせんが描かれ、両者の関係性の中で企業DNAが存在しているようなものだ。個人単独では、企業DNAは存在することができない。

## HRDの役割とその5段階 DNAを強化するために

一方で、新しいDNAを潰すのは何だろうか。企業DNAは企業らしさそのものであるが、企業活動の結果として生み出された形にこだわるのは危険である。終わったものをDNAだと思いつくと、本来は変化していく方に重きを置くDNAを傷つけることになる。企業の中で、次世代リーダーと目されていた人が去っていくのは、その企業のDNAが破壊され始めている兆候といえるのではないだろうか。企業DNAを自分の生き様として捉えている人々が去ってしまうのは大きな損失である。引き止めるために、どんなにすばらしい処遇を与えて

【図表3-3】HRDのミッションの進化



も、それは彼らにとっては動機づけにはならない。企業DNAは、個人の中にある欲求充足よりも、個人のエゴを超えた、より高い共通目的や社会や組織のありたい姿への貢献といった大きな充足体験によって、強化されていくものだからだ。

今後、企業はこういった人々と強いエンゲージメントを維持していく必要がある。それには企業の中に企業DNAの維持と変革に意識的に取り組む人材がいなくてはならないだろう。

そういう意味で、HRD (Human Resource Development) の役割は進化せざるを得ない(図表3-3)。HRDの1段階目は、従来からあるように、企業の構成員に必要な一般的な知識やスキル開発のメニューを用意するものである。2段階目は、従業員に必要なコンピテンシーを明確にし、スキルギャップを解消するためのメニューを用意している。3段階目は、組織ごとの固有の課題解決(パフォーマンス改善)に向けての研修を提供している。そして4段階目は、企業の戦略の実現に向けてさまざまな教育機会や場を提供しており、組織間の横串を通して、ここ数年の流行

であるコーポレート・ユニバーシティやクロスファンクショナル・チームなども、この段階のものが多し。最後の5段階目は企業のミッションやビジョン、戦略の形成に影響を与えている。

この5段階目では、オープンスペーステクノロジー(OST: Open Space Technology)やアプリシエイティブ・インクワイアリー(AI: Appreciative Inquiry)などの手法が使われ、全社員ミーティングなどが行われている。

OSTはハリソン・オーエン氏によって1985年に提唱された「コーヒープレイク」のよさをミーティングに生かす試みである。参加したい人を招待し、皆で輪になって取り組みたい議題を提示する。マーケットプレイスといわれる掲示板を使った個別セッションの形成、自由に移動しながら参加できるセッションの実施、壁新聞を使った内容の共有、議事録を活用したテーマの収束、アクションプランづくりなどのプロセスが効果的にデザインされている。AIはデビッド・クーパーライダー教授やダイアナ・ホイットニー氏らによって、1987年に提唱された概念である。日本語では肯定分析計画法と訳されているが、

私どもでは「真価を認め、拡大させる間いかけ」と訳している。これは危機への対応に迫られて、欠陥や欠陥を修復するための変革ではなく、実現すべき未来に向かつて、強みを基盤として、主体的に取り組む変革を指す。このプロセスは、AIサミットとして、多様なステークホルダー全員が一堂に会するミーティングで高い成果を上げている。HRDの役割は、こういった手法を活用して、参加者が当事者意識をもち、組織全体の新たな方向性を産出するようなファシリテーションを行うことである。

企業のHRDが何段階目にあるかによって、その企業の成長性が測られるだろう。どの段階にいるかは、コーチングやアクションラーニングといった手法やコンテンツでは決まらない。どのような意味とプロセスで実施しているか、が肝心なのである。なかでも、5段階目のHRDは、コンテンツ提供よりも、将来に向けた動的プロセスの設計を行うことで、新しい企業DNAの形成を図っているともいえる。

組織の感受性を高め、未来に変化を起すタネを創っていく、そのタネこそが企業DNAではないだろうか。



# 進化をどうデザインするか

工代将章 (本誌編集長)

## 「DNA」とは 進化のさまを表す

今回のテーマは組織文化である。それは創業者精神に拠るものだけでなく、数十年から、なかには数百年の間における構成員の思考・行動パターンの変化による漸進的あるいは飛躍的なダイナミズムを内包している。その様相は、世代交代の中で変異を繰り返し、進化していく生命の営みに似て見える。ある一断面を切り取った企業風土という言葉ではなく、進化を継続的に起こすことを「DNA」という表現で表したいと思った。

1章、2章で見たように企業文化の進化は、さまざまな契機で起こるが、その現象パターンだけを見ても仕方ない。根底にあるメカニズムを探る必要がある。

それは、過去から現在に積み上げられたモードやコードという「保守」と、個人人の感性や工夫という「革新」とのぶつかりあい、という具合に集約できる。明示的あるいは暗黙的な理念などによ

って企業スタンスは理解されている。しかし、事業の前提となる社会的価値基準や競争環境などは刻々と変化する。過去のやり方の踏襲だけではうまくいかず、その時々を解釈を必要としている。

サーベイやミーティングの実施は、従業員の思考や行動パターンがこれまで通りかどうかをチェックしているわけではなく、新たな解釈をしていくための機会である。事業成長のスタンダード(例えば「2桁成長」など)を置く行為も、次にどんな施策を採るのか、試行の機会を意識的に引き出す装置なのだ。

## 進化を引き起こす メカニズムとは

こうした仕組みや運用によって、その時々の構成員による「解釈」を求めるのが、DNA経営の本質といえる。解釈には構成員によるわずかながらの誇張や揺れ(=DNAのコピーミス)が必ず存在するが、それが遺伝情報の多様性を生み、イノベーションの種として次の世代に伝えられる。企業DNAが環

境変化に適応しながら進化していくメカニズムとはこういうことだろう。

ここで話題を変え、「これから」ということを少し想像してみたい。今後の産業界が金融資本ベースから知的資本ベースへとシフトしていくときに企業経営のあり方にも変化が訪れるだろう。

金融資本は所有されるものであるから、その前提として会社の境界を厳密に決めておくものである。一方で知的資本は境界を定め所有化することに意味がない。陳腐化を招くだけである。知的資本は、ウチとソトという垣根を越え流通することで大きくなるからだ。

現在、多くの企業では、従業員、内在している価値観・仕事の仕方・組織能力などの面で、固有性を強めていく方向にあるが、それは同時に内側への傾斜の強さとして表れている。採用する人材を選び、できるだけ白地からの刷り込みを強くし、評価や人材起用などを通じて自社ブランドの人材に仕立て上げていく。「固有性」は、企業のアイデンティティ形成としても、従業員の成長モデルとしても、今後重要であることに変わりはない。

## 突然変異を促進させる 開放系システム

一方で、知的資本のネットワーク化をベースにいくと、社内従業員だけでなくさまざまなパートナー(アライアンス企業、コンサルタント、研究者、インディペンデント・コントラクターなど)との仕事機会が増える。その会社の文化が好ましいものにとらえられれば、よりレベルの高いパートナーが引きつけられ、そのときお互いの文化の交換による突然変異が起きる。環境変化への反応パターンとしては、従来の社内中心型よりも遙かに多くの、かつ幅広いトリアルが行われ、その結果、適応進化のスピードが担保されることになる。

このような「開放系」システムの下では会社そのものが「場」となる。人々は価値観を共有しながらも、帰属するのではなく、仕事内容、時間、場所、契約形態などを選択し、その場に参加していくことになるだろう。