

Works リーダーシップ の視界

38

2000.2-3
定価 700円
(本体価格 667円)

ワークス研究所

RECRUIT



リーダーシップの視界

●日本経済にみるリーダーシップ/リーダーシップ理論の変遷 監修：小林 薫（産能大学教授）

セッションⅠ ●トップ・リーダーシップ 高木晴夫（慶應義塾大学経営管理研究科ビジネススクール教授） 今井雅和（高崎経済大学経済学部専任講師） 都村長生（シーエムエー代表取締役社長） 横田 誠（エンプラス代表取締役会長） 森 正勝（アンダーセン コンサルティング日本代表） 渡辺聡子（上智大学文学部社会学科教授） 船川淳志（グローバルインパクト代表パートナー） 山岡 清（平成国際大学講師）

セッションⅡ ●リーダーシップを促進する仕組み 阻害する仕組み 内田恭彦（ワークス研究所主任研究員） 加護野忠男（神戸大学経営学大学院教授） 古川久敬（九州大学大学院人間環境学研究科教授） 永戸哲也（高千穂商科大学商学部専任講師）

セッションⅢ ●組織の変容と個のリーダーシップ 蔣麗華（ワークス研究所主任研究員） 金井壽宏（神戸大学大学院経営学研究科教授） 伊丹敬之（一橋大学商学部教授） 太田和裕 大室 剛 宮沢常泰 沼田雅美 沼田元明 小林 聡 川合昭子（日本ヒューレット・パカード人事部門）

研究室レポート：自分に適した職場とは ～一橋大学一條ゼミ学生によるOBリサーチの報告 一橋大学社会学部一條研究室

海外HRMトレンド：“作るコンピテンシー”から“使うコンピテンシー”へ ～99年4th International Competency Conferenceレポート 藤江嘉彦 小野晶子（ワークス研究所研究員）

経営者の視界：中小企業は大企業の真似をせず、オンリーワンを目指すべきです

林原 健（林原社長）

交差点：人間を行動せざるを得ない状況に置くくみは、とても大切です

柴田昌治（エデュ・コンサルト&スコラ・コンサルト代表取締役） vs 小笹芳央（ワークス研究所主幹研究員兼組織人事コンサルティング室室長）

特集

リーダーシップの視界

イントロダクション	2
日本経済にみるリーダーシップ	4
リーダーシップ理論の変遷	
セッションⅠ ● トップ・リーダーシップ	8
セッションⅡ ● リーダーシップを促進する仕組み 阻害する仕組み	30
セッションⅢ ● 組織の変容と個のリーダーシップ	44
研究室レポート	54
自分に適した職場とは 一橋大学一條ゼミ学生によるOBリサーチの報告 一橋大学社会学部 一條研究室	
知識創造時代のリーダーシップ 一條和生 (一橋大学社会学部 助教授)	
海外HRMトレンド	60
“作るコンピテンシー”から“使うコンピテンシー”へ ～99年4th International Competency Conferenceレポート～ 藤江嘉彦 / 小野晶子 (ワークス研究所 研究員)	
経営者の視界	66
中小企業は大企業の真似をせず、 オンリーワンを目指すべきです 林原 健 (林原 社長)	
交差点	70
人間を行動せざるを得ない状況に置くしくみは、 とても大切です 柴田昌治 (エデュ・コンサル&スコラ・コンサル 代表取締役) VS 小笹芳央 (ワークス研究所 主幹研究員兼組織人事コンサルティング室 室長)	
著者からのメッセージ	74
『オープン・アーキテクチャ戦略』 國領二郎 (慶應義塾大学大学院経営管理研究科(ビジネススクール)助教授)	
『パーミッションマーケティング』 セス・ゴードイン (米国Yahoo! ダイレクト・マーケティング担当副社長)	
『新・雇用革命』 牧野 昇 (三菱総合研究所 相談役) / 武藤泰明 (三菱総合研究所 主席研究員)	
人材マーケットの「論点」	76
草原 繁 (ピーニング 編集長)	
小林洋一 (フロム・エー 編集長)	
花本紀好 (リクルートスタッフィング 経営企画室 課長)	
時評	78
「ポスト90年代」を想う。 豊田義博 (Works 編集長)	
インフォメーション	80
「人材市場データブック2000 Works report」のご紹介	

リーダーシップの視界

イントロダクション マーケットがグローバルになり、競争が激化し、スピードと環境変化の要因が増すなか、新たなビジネスモデルの獲得と組織の再編成という喫緊の事態に、日本企業は直面している。誰が、どんな場面で、リーダーシップを、どのように発揮し、この状況を変革していくのか。「リーダーシップ」について、その重要性・必要性が強く指摘され始めている。

しかし、その一方で、そのように求められている「リーダーシップ」がどのような能力なのかを明らかにした定説はまだない。

リーダーシップ能力は、資質なのか？ それとも育成可能なのか？ 学習できるのか？
いわゆる“リーダー”と称される人にも関係する能力なのか？

リーダーシップに関する研究は、20世紀に入り、世界大戦といった社会状況や経済の工業化の伸展を背景としながら、米国を中心として進められてきた。資質・特性に起因するという理論、部下を管理するマネジメントの視点で考えられた理論、状況・環境にリーダーシップは影響されるというもの等々諸説の変遷をへて、現在は、変革のリーダーシップが注目を集めている。

今われわれが直面している課題の解決、または長期にわたる企業および個人の視野の構築に資するために、今回は、大きく3つの問題意識をもって、「リーダーシップの視界」を明らかにしようとした。すなわち、「経営者のリーダーシップとはいかにあるべきか」、「リーダーシップがより発揮されうるような仕組みとは何か」、「すべての個人にとって、リーダーシップの発揮とはどのような意味をもつのか」、の3点である。いずれも特に、日本企業、日本という環境に生きる個人を対象に考えている。

リーダーシップのあり方、リーダーのあり方に“ひとつの解”はない。
リーダーシップの視界を明瞭にし、考え、行動する視点を提供できれば幸いである。

日本経済にみるリーダーシップ—時代の拘束のなか、次代を開拓。……………4
リーダーシップ理論の変遷—「集団の目標に向かって、自発的に人々を貢献させる力」への理解。
●作成：笠井恵美（『Works』編集部）／監修：小林 薫（産能大学教授）

セッションⅠ ● トップ・リーダーシップ

次代に求められるリーダーシップ—その条件と資質……………8	●高木晴夫（慶應義塾大学経営管理研究科〈ビジネススクール〉教授）
寄稿：日本的経営の転換と、リーダーシップ・バランス……………12	●今井雅和（高崎経済大学経済学部 専任講師）
インタビュー：経営トップの選抜・育成システムはいかにあるべきか？……………14	●都村長生（シーエムエー 代表取締役社長）
経営者インタビュー：会社の成長にしたがって、必要なトップの役割は変わる……………16	●横田 誠（エンプラス 代表取締役会長）
インタビュー：日本企業が“勝ち組”になるために……………20	●森 正勝（アンダーセン コンサルティング 日本代表）
寄稿：日本社会におけるリーダーシップ分析……………22	●渡辺聡子（上智大学文学部社会学科 教授）
インタビュー：遅れるグローバル対応。日本企業は、まだ第1ラウンド……………24	●船川淳志（グローバルインパクト 代表パートナー）
米国レポート：リーダーシップが強く要求される米国の経営者……………26	●山岡 清（平成国際大学 講師）

セッションⅡ ● リーダーシップを促進する仕組み 阻害する仕組み

次世代リーダーがリーダーシップを発揮できる組織の要件……………30	●内田恭彦（ワークス研究所 主任研究員）
寄稿：日本企業のリーダーシップ成立条件は、組織における「公正さ」……………34	●加護野忠男（神戸大学経営学大学院 教授）
寄稿：日本企業に求められているリーダーシップ……………36	●古川久敬（九州大学大学院人間環境学研究科 教授）
寄稿：ネットワーク組織におけるリーダーシップ……………40	●永戸哲也（高千穂商科大学商学部 専任講師）

セッションⅢ ● 組織の変容と個人のリーダーシップ

セルフ・リーダーシップの回復—企業と個人の境界線をとらえ直す……………44	●蔣 麗華（ワークス研究所 主任研究員）
寄稿：リーダーシップ開発とキャリア開発——経験の連鎖が生み出すもの……………46	●金井壽宏（神戸大学大学院経営学研究科 教授）
インタビュー：「場」の生成と舵取りの重要性……………48	●伊丹敬之（一橋大学商学部 教授）
企業インタビュー：ビジネスの現場で強く意識される「リーダーシップ」……………50	●太田和裕／大室 剛／宮沢常泰／沼田雅美／沼田元明／小林 聡／川合昭子 （日本ビューレット・パッカード 人事部門）

日本経済にみるリーダーシップ

時代の拘束のなか、次代を開拓。

誰がどのようなリーダーシップを、どんな経営環境のなかで発揮してきたのか？

作成：笠井恵美『Works』編集部
監修：小林 薫 産能大学教授

開国
—経済の大混乱

世界恐慌
—空前の大不況

戦時体制
—軍需産業強化

敗戦
—GHQ日本占領

戦後復興
—経済成長優先

石油危機
—構造変化

バブル景気
—株価・地価高騰

景気低迷
—失業率・倒産件数増加

殖産興業、近代企業草創期
—職業意識の打破
—国家社会に寄与する“企業”
—教育重視

3大財閥覇権
—多角化経営
—第3次産業の発展
—海外事業活発化

経済統制
—重化学工業重視、軽工業軽視
—金融統制
—生産拡大要請

経済民主化
—財閥解体
—経営者約2000人財界追放
—労働者の経営参加・証券民主化

高度成長
—連鎖的生産拡大
—企業間競争激化と国際競争力伸展
—日本型雇用システム

円高不況
—海外事業展開本格化
—大型合併、大型倒産、買収
—公害問題への責任と消費者運動への対応

内需の時代
—コンピュータ産業拡大
—規制緩和、民営化
—レジャー・リゾートブーム

IT革命
—インターネット・携帯端末普及
—金融不祥事、ビッグバン
—経営・雇用システムの変容

岩崎弥太郎
「会社に関する一切の事および褒貶黜陟(地位の上げ下げ)等すべて社長の特裁を仰ぐべし」(三菱商会 会社規則第一条)

石橋正二郎
「私の事業観は、単に営利を主眼とする事業は必ず永続性なく滅亡するものであるが、社会国家を益する事業は永遠に繁栄すべきことを確信するのであります」(1930年2月 日本足袋社長就任挨拶)

井深大
「発想を持った人を見抜き、動かすこと。契約書や仕様書どおりでは満足できぬ人をひきつけ、引っ張っていくこと。それこそがリーダーの仕事だ」(井深精神継承研究会編著「井深大語録」)

松下幸之助
「指導者をもっともよく他人に意見を聞き、いわゆる衆知を集めそれを生かせる人でなくてはならないと思います。同時にまた指導者は自分の集団、団体の欠点にとらわれてはならないと思います。自分に対しては厳しいものを持つことが必要ですが、他人に対しては、いわゆる清濁あわせ飲むといえますか、寛容な心を持つことが大切だと思うのです」(松下幸之助著「指導者の条件 ～人心の妙味に思う」)

孫正義
「極論になるかもしれませんが「日本がどうあるべきか」という考え方は、20世紀までだろうと思っています。「人類がどうあるべきか」ということが21世紀のメインテーマになってくると思うのです」(竹村健一著「ネット革命・新世紀への挑戦」)

宮内義彦
「日本企業が元気をなくした一番の原因は、規制の庇護の下、従業員、取引先、その他のステークホルダー全員を満足させる利害関係者資本主義に向いていたからだ。しかし、世界の市場が一つになりつつある現在、早急に株主資本主義の方向に向かっていかなければならない」(『ダイヤモンドハーバードビジネス』2000年1月号)

渋沢栄一
「国家の基礎は商工業にあり。政府の官吏は凡庸にても可なり。商人は賢才ならざる可からず。商人賢なれば国家の繁栄保つべし」(産業振興への決意)

小林一三
「青年よ、独立せよ。大会社にあこがれるな。商売はいくらでもある。仕事はどこにでもある」(小林一三著「私の事業観」)

大塚万丈
「1.企業は経営・資本・労働の3者で構成される共同体とする、2.企業の最高意思決定機関として企業総会を新設、企業総会は3者構成とする、3.企業利潤に対して経営・労働・資本が対等の権利を有する」(1947年8月起草「企業民主化案」)

石坂泰三
「経済の基本は、まず豊かになること。日本経済のポテンシャルを信じ、拡大に全力を注ぐと同時に、経済秩序、道義、企業モラルの確立を図る」(城山三郎著「もう、きみには頼まない」)

小倉昌男
「どのような時代であっても、経営者に必要なことは倫理感であり、利用者に対する使命感であると確信している」(小倉昌男著「小倉昌男 経営学」)

宮内義彦
「日本企業が元気をなくした一番の原因は、規制の庇護の下、従業員、取引先、その他のステークホルダー全員を満足させる利害関係者資本主義に向いていたからだ。しかし、世界の市場が一つになりつつある現在、早急に株主資本主義の方向に向かっていかなければならない」(『ダイヤモンドハーバードビジネス』2000年1月号)

明治(1868～) — 大正(1912～) — 昭和(1926～) — 平成(1989～)

福沢諭吉
「錢を好むは人の天性なれば、その天性に従って十分にこれを満足せしめんとするも決してとがむべきにあらず。ただ理外の錢を得んとしてその場所を誤り、錢を好む心に限度なくして理に反するときは、これを貪欲の不徳と名づくるのみ」(『学問のすゝめ』)

小平浪平
「模倣をもって満足する限りは日本の工業あに論ずるに足らむや」(国産技術の決意)

大塚万丈
「1.企業は経営・資本・労働の3者で構成される共同体とする、2.企業の最高意思決定機関として企業総会を新設、企業総会は3者構成とする、3.企業利潤に対して経営・労働・資本が対等の権利を有する」(1947年8月起草「企業民主化案」)

本田宗一郎
「現代の偉人は大衆の偉人であるべきだ。昔のように犠牲によって成り立った偉人は断固として排撃するべきである。ナポレオンもしかり、豊臣秀吉もしかり。人の犠牲によって成り立っている偉人を崇拝するという思想は恐い」(本田宗一郎著「俺の考え」)

孫正義
「極論になるかもしれませんが「日本がどうあるべきか」という考え方は、20世紀までだろうと思っています。「人類がどうあるべきか」ということが21世紀のメインテーマになってくると思うのです」(竹村健一著「ネット革命・新世紀への挑戦」)

出井伸之
「変革の時代には、経営者は進むべき道を決断し、リスクをとることに仕事の比重を置くべきだ。21世紀の日本を考える上で、悲観的になりすぎたはいけない。製造業の強さからいって、日本はアトム世界のチャンピオン。情報革命のビット技術を加えて、新しい価値を創造していくことは難しくはないはずだ」(1998年10月1日日経産業新聞)

小林富次郎
「人の頭たらん者は、かえって人の僕となるべし(聖書)。これは会社であれ国家であれ、その首領たる者の深く心得るべき奥義なり」(座右の銘)

松岡安左エ門
「産業は民間諸君の自主発奮と努力に待たねばならない。官庁に頼るのはもつてのほかで、官吏は人間のくずである」(1927年長崎で演説)

大塚万丈
「1.企業は経営・資本・労働の3者で構成される共同体とする、2.企業の最高意思決定機関として企業総会を新設、企業総会は3者構成とする、3.企業利潤に対して経営・労働・資本が対等の権利を有する」(1947年8月起草「企業民主化案」)

石坂泰三
「経済の基本は、まず豊かになること。日本経済のポテンシャルを信じ、拡大に全力を注ぐと同時に、経済秩序、道義、企業モラルの確立を図る」(城山三郎著「もう、きみには頼まない」)

小倉昌男
「どのような時代であっても、経営者に必要なことは倫理感であり、利用者に対する使命感であると確信している」(小倉昌男著「小倉昌男 経営学」)

宮内義彦
「日本企業が元気をなくした一番の原因は、規制の庇護の下、従業員、取引先、その他のステークホルダー全員を満足させる利害関係者資本主義に向いていたからだ。しかし、世界の市場が一つになりつつある現在、早急に株主資本主義の方向に向かっていかなければならない」(『ダイヤモンドハーバードビジネス』2000年1月号)

企業家精神
天下国家を忘れず
世界への強い関心
並外れた行動力
西洋知識を貪欲に吸収
独裁的マネジメント

情熱的に抱負を語る
自主独立の気概
時代を読む眼
独創的で豊富なアイデアと事業構想力
庶民の心をつかむ力
後進の養成に尽力

国家的使命感
チャレンジング・スピリットの発揮
産業振興への大局的判断
時代のニーズに即した経営判断
技術者としてのバックグラウンド
自信と冷静な判断力

言語明瞭に夢を語る
失敗してもあきらめず
常識にとらわれないモノづくりの事業家
強烈な指導力、強靱な精神力
海外を含め考えられた経営戦略
リーダーの責任を強く意識
他人を認め、多くの人々のことを考える

自立・自助の精神
論理的・戦略的思考
高い倫理観
ビジネスに関するバランス感覚
時代の先を読む力
創造的破壊を恐れず、徹底的に実行する力

強い理念と志
実現への明快なビジョンと戦略
数百年単位で考える構想力
情報革命への視座
グローバルな視野
意思決定・実行の速さ
経営のフェアネスと透明性を重視

リーダーシップ理論の変遷

「集団の目標に向かって、自発的に人々を貢献させる力」への理解。

論者の数だけリーダーシップ論はあるという。

行動科学から端を発した、米国・リーダーシップ理論の主だったものをいくつか紹介する。

資質・特性論の アプローチ (1930年頃～)

e.g. ストックディルの特性論

リーダーシップと高い相関関係にある特性は、1.創造力、2.人気、3.社交性、4.判断力、5.積極性、6.優越力、7.ユーモア、8.協調性、9.活発性、10.運動能力——である

機能・職能型の アプローチ (1940年代～)

e.g. レヴィンのリーダーシップ類型

10歳の少年を被験者とした実験で、専制型・民主型・放任型リーダーシップのうち、民主型が集団に対し望ましい影響を与えることが多いことを立証。また、同じ人物でも、リーダーシップの方法論を専制型や放任型から民主型に変えれば、集団に与える影響も変えられる。しかし後の研究では、常に民主型リーダーシップが最良というわけでは必ずしもないことが指摘される。

e.g. リカート(ミシガン大学社会調査研究所所長)のマネジメント・システム論

組織は小集団の集合体。小集団のリーダーの管理スタイルを4つに分類。スタイルがⅣに近いほど生産性が高く、望ましいマネジメントであると主張。

- I 権威主義・専制型マネジメント—トップの命令がすべて、恐怖・懲罰による管理、管理者と部下の相互作用なし
- II 温情・専制型マネジメント—ある程度の権限委譲あり、しかし多くはトップが決定、部下には恐怖と警戒心
- III 参画協調型マネジメント—ある程度部下を信用、基本方針はトップ、個別問題は部下、管理者と部下の相互作用も頻繁
- IV 民主主義型マネジメント—部下を全面的に信用、組織全体で意思決定、コミュニケーション・相互作用活発

e.g. ブレーク、ムートンのマネジリアル・グリッド論

管理者のリーダーシップは管理者自身の関心に影響されるとし、管理者の2つの関心の基軸、「業績に対する関心」「人間に対する関心」をもとに、5つの基本型を提示。それに基づく設問に管理者が答えることにより、どの基本型かを診断。

e.g. 三隅二不二のPM理論

集団はP(Performance：集団目標の達成)とM(Maintenance：集団自体の維持・強化)で動くとし、P機能とM機能の強弱で、4つの組み合わせを設定。PM強弱の組み合わせが、集団のモラルと生産性にどう影響を与えるかを実験。部下による管理者の評定を基礎とする。リーダーについての人物論ではなく、リーダーシップの状況についての理論。

e.g. フィードラーの条件適合理論

リーダーシップは、与えられた状況のなかで、目標を達成するためにリーダーが集団に影響を与える過程である。

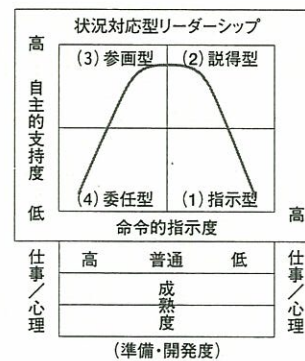
Leadership = f × (leader, follower, situation)と表せる。

1. リーダーと成員との関係—喜んでリーダーに従う関係か?
2. 仕事・課題の構造化の程度—目標・手順・解決方法等が明確か?
3. リーダーの権限—リーダーに権限があるか?

この3つの変数がいずれも高い状態であれば、リーダーシップは発揮しやすい、リーダーに有利な状況。さらに、リーダーの行動をリーダーのパーソナリティでも分類。

e.g. ハーシー、ブランチャードの SL(Situational Leadership)理論

部下の成熟度に合わせ、管理者のリーダーシップのあり方は変わる。



状況対応型 リーダー論 (1960年代終わり～)

多元的影響理論 (1970年代～)

現在

e.g. オズボーンの多元的影響モデル

リーダーと部下の関係だけでなく、組織全体の状況も考慮に入れてリーダーシップを考える。組織を取り巻く環境、組織自体の状況は複雑になり、変化していく。リーダーは自由裁量的行動によって、変化によって生じるギャップを埋めることが必要になる。

e.g. リーダー対マネージャー

「正しいことを」行うリーダーと、「正しく」行うマネージャーの違いに注目。

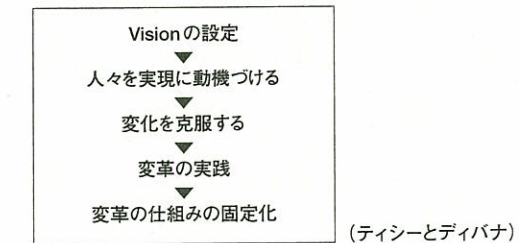
【革新リーダーの基本要素】

- (1) ビジョン創出と関心喚起が可能
 - (2) 多くの情報の中から意味の把握とトータルコミュニケーションが可能
 - (3) 信頼関係の形成と維持に心を砕く
 - (4) 自己信頼・自己規律を厳しく行う
- リーダーシップとは、性格と判断力である。人が教えることができないものが2つある。それが、性格と判断力である。
 (W.ベニス、南カリフォルニア大学リーダーシップ研究所創設)

【マジック・リーダーの条件】

3つのE、Envisioning(鮮明なビジョンの提示)、Empowering(人々の力を引き出す)、Enabling(変革の具現化)の持ち主であるマジック・リーダーこそ、今後のビジネスを導くことができる。(D.ナドラー)

【リーダーシップのプロセス】



e.g. サーバント・リーダーシップ

リーダーシップには愛が必要である。優れたリーダーは、奉仕者でもありうる。背景には以下のような変化がある。

1. ピラミッド組織の逆転—現場に情報と権限がある。高い生産性の源は、社員の自発的な行動である
2. MOT(真実の瞬間)発生環境整備—顧客志向の強まり
3. エンパワメント(賦活化と権限委譲)—個人のリーダーシップへの期待 (R.グリーンリーフ)

e.g. リーダーシップを学ぶ

リーダーシップというものがわかれば、学ぶことができる。

1. リーダーの定義は、部下を持つ人ということである
2. 能力のあるリーダーとは、ちゃんとした仕事をする部下を持った人のこと
3. リーダーは模範を示す
4. リーダーシップとは、地位、特権、肩書きでなく、それのもつ責任のことである

「リーダーの性格、スタイル、特性」などというものは存在しない。出会った優秀なリーダーたちに唯一共通する特徴は、「カリスマ性」をもっていないということだった。(P.ドラッカー)

e.g. リーダーシップ・エンジン

勝利はリーダーシップにかかっている。成長する企業は、組織のあらゆる階層に次代に続くリーダーが多数存在するという仕組み、「リーダーシップ・エンジン」をもつ。リーダーは、(1)明快なアイデア、(2)強い価値観をもち、(3)エネルギーに溢れ、他者にも前向きに働きかけ、(4)困難な状況で大胆に決断し、(5)聞き手の琴線に触れるストーリーをもってビジョンを伝えることができる。(N.ティシー)

次代に求められるリーダーシップ

—その条件と資質—

高木晴夫

慶應義塾大学大学院経営管理研究科(ビジネススクール) 教授

そもそも論としてのリーダーシップ

次代に求められるリーダーシップの条件と資質を論じるために、先に道具立てをしておく。リーダーシップとは何かという意味での定義について、および、それが発揮される組織や社会をどのように観るかという世界観についてである。

リーダーシップの定義は高名な学者から借用するよりも、本論にふさわしい程度に分かりやすいものを筆者なりに述べるほうがよいと考え、次のようにする。リーダーシップとは、「企業の目標を設定し、その達成に向けて組織メンバーが自発的に貢献し協力していくようにすること」である。ここでリーダーは企業トップを想定している。読者はこの定義の自発的という言葉にめずらしさを感じるかもしれない。多くのリーダーシップ学者の定義では、組織メンバーの努力を引き出すとか整列させるとかの言葉を使っている。筆者はあえて自発的という言葉を使う。その理由は次に述べる世界観と関係があり、順次述べていく。

複雑系として観る

次に、リーダーは組織や社会をどのように把握しておくべきかという意味での世界観である。抽象的だが、本論では次のように考える。組織や社会は一つのものとしての全体ではなく、関係性を持ちつつ機能する人々の集まりである。全体に対し、これら人々のことを部分(パーツ)と呼ぶべきでない。機械的部品ではないのだ。人々は、自ら考え周りを見て判断し行動する、という意味において主体性を持っている。主体性を持つモジュール、あるいは自律エージェントと呼ぶほうがよい。組織は主体的に活動する小さな機能単位から成り立っている。この事実がモジュラリティーである。この文脈のために前項で自発的という言葉を使った。自律主体である人々が関係性を持って社会や組織を作っ

ているとき、それ全体は「複雑系」となる。筆者は、これを特に「多主体複雑系」(ポリエージェント・システム)と呼ぶ。一般論で言えば、複雑系とは、たくさんの要素が相互に関係性を持ちつつ独自の行動ルールで動き、かつ他の要素とのやりとり経験から自分の行動ルールを変えるシステムである。これは全体として非常に複雑な現象を呈するもので、日常的に多く見られる。社会現象、経済現象、そして有機体や生態系、地球環境の現象がその代表である。企業トップのリーダーシップとは複雑系である組織への働きかけである。

情報化とビジネスモデル

以上の道具立てを使って本題に入る。トップリーダーの仕事の第一は、企業の目標を作ることである。これはビジネスモデルを作ることと言い換えてよい。どのような商品を、どのような方法でどのような顧客に提供し、どのような構造で利益をあげるのかの構図、すなわちビジネスモデルを作る。

このビジネスモデルは、21世紀の経営環境で繁栄せねばならない。そこではグローバル化、価値観の多様化、情報化などが急速に進行している。特にインターネットに代表される情報化の進行は、21世紀の経営環境の基底をなし、それを「ネット化」した。様々な文化と考え方を持つ多様な地域と国々の人々がインターネットを介して結びつき、情報を流通させ、相互の生活に強い影響を与える。ここから経営環境の変化の激しさが生じる。激しさとは速さのみならず突発的な転換をも意味する。つまり情報化は人々の生活における状況認識と判断の相互作用の振幅を極端に大きくし、もともと複雑系である社会の特徴を一層色濃く出現させる。

組織でも情報化とネットワーク化は大きく進行する。組織メンバーは、環境認識と行動意思決定において、大量の情報交換をしつつ相互作用の振幅を強める。自ら考え判断し行動せざ

るを得ない状況が一層広がり、人間本来の主体性が強調される。しかも人々の思考と行動が同じ方向へ大きく流動することもあれば、突然方向を変えたり、バラバラになったりする。これも多主体複雑系の特徴の現れである。

動的であること

複雑系の社会と組織で経営するビジネスモデルを、いかに作るか。それはリーダーシップの発揮において絶えざる変化を 수용し、リーダー自身の環境認識と意思決定を「動的」に保つことを求める。まずは目標を設定し、次に行動を計画し、そして実行するという悠長な時間経過は許されない。社会と市場は生き物のように変わる。だから、ビジネスモデルにも絶えざる進化が求められる。リーダーが動的でなければ、ビジネスモデルを進化させつつ経営することはできない。しかし本質的に言って、この進化に必要な創造と革新は、組織を構成する主体性ある人々から生まれる。リーダー一人ではなし得ない。リーダーシップの定義において、自発的という言葉を重ねた理由もここにある。

誘導される偶発

組織は多主体複雑系であるがゆえに、ふとした思考断片(初期的ゆらぎ)がきっかけで、組織全体としての思考の形成へ渦を巻くように急速に流動することがある。この現象の原始的な例は、インターネット上の電子会議室の議論の展開パターンによく経験される。もしも、この初期的ゆらぎが組織メンバーの創造と革新の萌芽であるなら、それを組織の思考へ成長させることができたとき、ビジネスモデルの新しい進化となる。言うまでもないが、ビジネスである以上、この進化に論理的、数字的な裏打

(たかぎ・はるお)

1949年生まれ。73年慶應義塾大学工学部管理工学科卒業後、同大学院工学研究科修士・博士課程を経て、84年ハーバード大学経営大学院博士課程修了。経営学博士。78年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助手、85年同助教授、94年同教授。「マルチメディア時代の人間と社会」(共著、日科技連出版社)、「ネットワークリーダーシップ」(日科技連出版社)など著書多数。

ちを付属させねばならない。

ビジネスモデルを進化させ続けるポイントは、市場の変化、競争の動き、新技術の出現について肌で感じている組織メンバーたちの主体的状況認識と判断を、その企業にとって有利な全体的アイデアとなるように、共振させ成長させることにある。ここにおいて、トップの示すビジョンや方針が重要なガイドラインとなる。ビジョンの描けない人物がトップについたとき、共振ではなく混乱や停滞が起きる。

この共振現象の活用は、多主体複雑系としての組織の動きを利用するやり方であり、「誘導される偶発」という動的なリーダーシップである。この用語はもともと画家が絵を描く手法の一つを言うために使われた。何かを創り出そうという意図やテーマを持って、絵の具をキャンバスにぶちまけていくとき、そこに意図せざる色の混ざりぐあいや、思いがけない形が現れる。画家はむしろ積極的にその変化を取り込み、当初と少し違う方向へ創作を進める。この、あえて偶発を呼び込むプロセスをくり返すことから名画が生まれるという。

2つの古典的組織編成法

リーダーシップの第二の仕事は、ビジネスモデルの実体化に向け、組織メンバーが自発的に貢献し協力するようにすることだ。構図でしかないビジネスモデルを「人々が働く組織」にすることであり、組織の「モジュラリティー」をいかに具現化するかという課題である。

モジュールの構成には、従来から機械的方法と有機的方法の2つがある。先に指摘しておく、この2つの方法では人々の持つ主体性に制約を加えることとなり、組織が多主体複雑系になりにくい。機械的方法は「部品のモジュール」を構成することで、ビジネスモデルの構図を部品図に分けて機能単位業務とする。一つの機能単位で働くためにその人が雇われる。経営者と労働者が二分されている前提があると、これが作りやすい。

しかし、人間の主体性を部品業務という狭い範囲に限るため、利己的になり、自発的協力が生じにくい。つまり組織でビジネスモデルを進化させようとしても、多主体複雑系の力が生じにくい。そのためトップ自身による(時としてコンサルタントも使った)創造的で革新的な努力で、ビジネスモデルを進化させる度合いが非常に高くなる。

一方、有機的方法は「細胞的モジュール」の構成で、人々が細胞で組織が有機体となる。当然だが、細胞は有機体(組織)から離れられない。例えば終身雇用がその条件であった。トップも含めて組織内の人々は、細胞であるがゆえに、絶えず周りの様子を考慮しつつ意見調整し、自分の機能単位の仕事をやってビジネスモデルを実行する。極端な話、すべての人にとって組織は所与で、一人として先に全体を作る立場がなく、ビジネスモデルの形成は調整の結果論となる。この組織は有機体複雑系で、多主体複雑系ではない。精密に調整するバランス力「ホメオスタシス」は生じるが、多主体複雑系としての創造的で革新的な速い流動性が生じない。

ネット時代の組織編成法

21世紀に必要な組織の編成法は、組織メンバーが「主体的モジュール」となれることにある。人々が主体的に関係性を持つネットワークがあれば、多主体複雑系として組織が機能する。この作り方は機械的、有機的ではなく、ネット的である。組織とは、本来主体的な人間の関係性ネットワークであり、これを損なわずに仕事ができるなら、組織は多主体複雑系として動く。機械的方法も有機的方法も人間本来の主体性を大きく制限するものであった。

主体的モジュールとなった組織メンバーは、その企業のビジネスを自らのものとして理解しており、その理解をもとに相互協力し目標達成をめざす。もちろん人々はそれぞれの機能単位の仕事をするのであるが、組織としてのビジネスモデルを全員が把握している。しかも彼らこそ市場の変化、競合の動き、新技術の出

現について肌で感じているのであり、変化に応じるビジネスモデルの進化の芽を生じさせる。ビジョンを持つトップリーダーが、この芽が初期的ゆらぎとして誘導される偶発を展開できる。¹⁾

動体認識力が必要

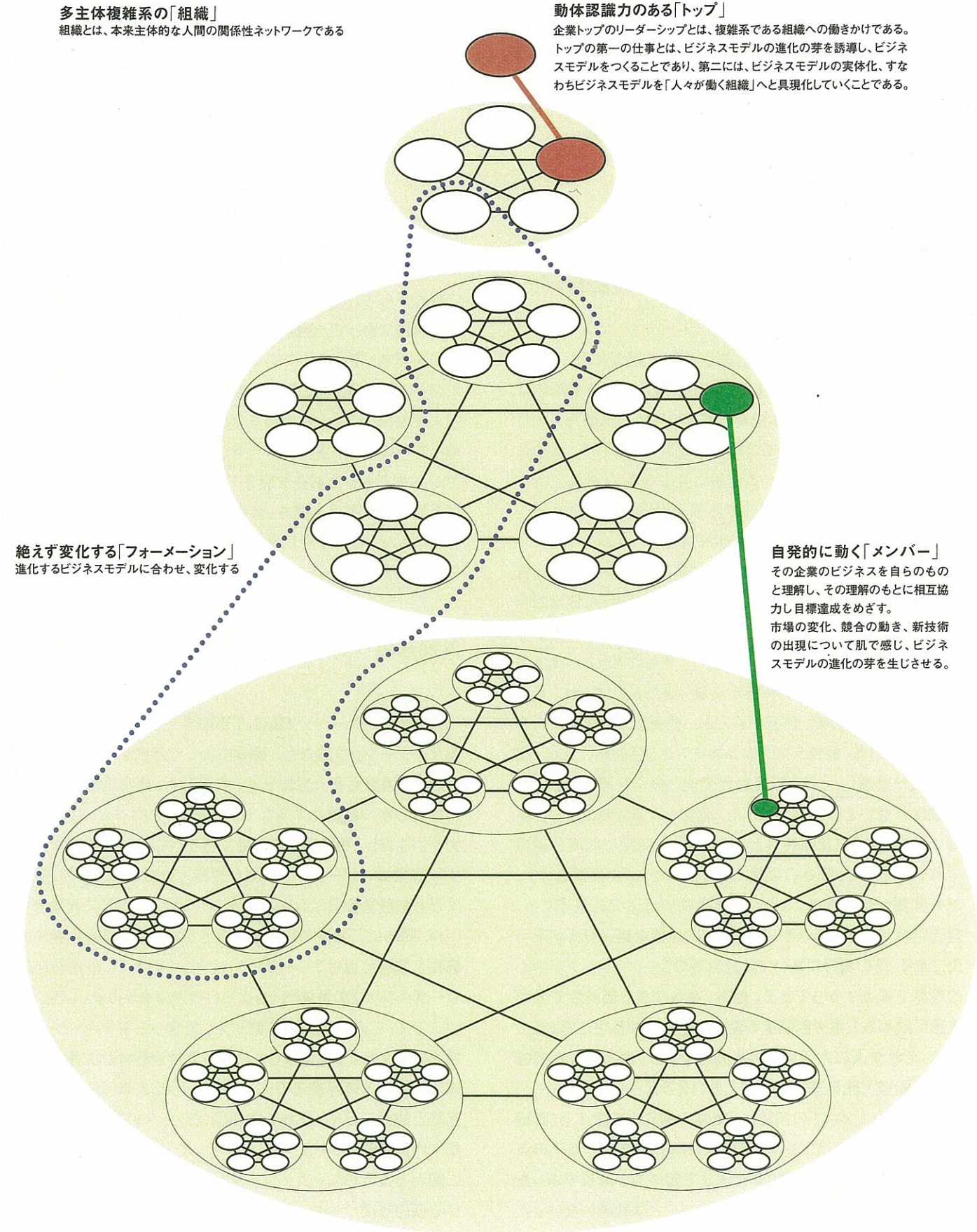
では次代のリーダーシップは、どのような資質を持つ人間が発揮できるのか。そのカギは、「動的」でなければならないことにある。絶えず変化する経営環境にあって、絶えず変化する組織の活動を眺みつつ、ビジネスモデルを進化させる。誘導される偶発の流れに乗りつつ、ビジョンで御していく。動きながら動いているものを観て、それを変えていく。この力を「動体認識力」と呼ぶ。

筆者の知る限り、動的リーダーシップの研究がまだないため、例えて説明する。一つはオーケストラの指揮者である。音楽という時間とともに進行する芸術を、自分ではなく複数の楽団員に音を出させて作る。指揮者はオーケストラを動かしつつ、動きから生じる音のアートを目で観ながら、自分の音楽表現が実現するよう御していく。指揮者には動体認識力が求められる。しかし、本質的に企業トップと異なる点がある。指揮者には事前に作曲された総譜(スコア)があるが、トップにはない。

もう一つ例をあげる。こちらは認知心理学の分野で、かなりの研究実績がある。それは戦闘機のパイロットの飛行中の動体認知である。この能力がないとドッグファイトに勝てない。空中で飛び回る敵機と味方機を、自分も動きながら識別し、攻撃する。動きながら動いているものを観て、それを変えていく。これも「動体認識力」である。しかし、この場合も企業トップと異なり、パイロットは組織を動かしていない。

本質的な違いはあるものの、例えとして「動体認識力」の重要性をご理解いただけたと思う。次代のリーダーシップの発揮には、動きながら動いているものを観つつ変えていく「動体認識力」が必要だ。

図表1 これからの組織



注: 誘導される偶発と多主体複雑系組織についての具体的な説明は誌面の制約のため十分でない。筆者著「ネットワークリーダーシップ」(日科技連出版社、1995)を参照されたい。

《寄稿》

日本的経営の転換と、リーダーシップ・バランス

今井雅和 高崎経済大学経済学部 専任講師

次代の経営システム——脱日本化の度合い

高校の教科書にも出てくるとおり、日本的経営イコール「三種の神器」がいわば常識化している。とりわけ、終身雇用制は人事労務に留まらず、日本企業の経営に多大な影響を及ぼしてきた。しかし、日本の特徴は経営管理面に留まらず、広義の経営戦略を含む経営システム全般に見出せるし、社員が共有できる価値観についても同様である。日本的経営について、このような包括的理解がまず必要である。

1998年12月、主要企業を対象に質問票調査を行い、「自社の経営システム」と「社員が共有できる価値観」が日本の特徴と非日本の特徴の間のどこに位置するのか、現在および次代について評価してもらった(図表1)。それによれば、ほぼすべての領域でなんらかの修正が必要であるとのコンセンサスは取れているものの、個別項目ごとに評価と位置付けが大きく異なっている。経営システムは共有できる価値観に比べ、脱日本化が進展し、とりわけ経営者機能と経営目標・手法の移行進度が速いとの回答であった。他方、人事労務制度は、共有できる価値観(組織特性と思考様式)と同様に進度が緩慢であった。そして、両者の中間に経営プロセス、企業統治制度、対外関係が位置する。これはある意味で当然の結果である。経営環境が激変するなか、経営戦略の迅速な組み替えが不可欠であり、その実行においては経営者のリーダーシップが中心的役割を果たすからである。他方、共有できる価値観や人の処遇に関わる人事労務制度の変化の進度がゆるやかであることは、それが人の内面に関わる問題であり、本人自身が把握困難な組織文化の基本的前提ともいえるからである。

個別項目についての議論は、紙幅の制約上割愛する(詳細は『世界経済評論』1999年8月号掲載拙稿参照)が、以下の点のみ確認しておきたい。80年代末まで競争力の源泉であった日本的経営が見なおしを迫られていることは間違いない。た

だし、グローバルスタンダード受容説は、振り子が一方の極に振れたのち、均衡点を超え、一時的に他方の極まで振れるのと同様であって、企業自身は冷静に個別項目ごとにあるべき姿を模索しているのである。その一つのヒントが、この調査における好業績企業の回答を抽出した結果であろう。彼らは、個人主義志向で、人事選抜を早期に実施するという厳しさを持っている反面、情報共有化を図ったうえで、意思決定に社員が参加できる仕組みを整えている。また、サプライヤーとは長期的取引関係を築き、取引コストの節約や共同開発によるイノベーションのメリットを享受するなど、日本的要素と非日本的要素をうまくミックスしているのである。

外部適応・内部統合・価値形成の高次元バランス

近年のリーダーシップ論は、「管理者からリーダーへ」、変革的リーダーシップ論など、論者によって力点が若干異なるものの、共通点も多々見出せる。すなわち、経営環境が継続的に変化しかつ複雑化するなか、ビジョンを共有し、社員の能力を引きだし、組織学習を促進することによって、変革を実現する経営者のリーダーシップが想定されている。内部統合、すなわち経営管理に力点があることについて筆者に異論はないが、同時に、「日本の経営者の弱さが指摘される経営戦略の構築と実施におけるリーダーシップ」、すなわち「外部適応のリーダーシップの重要性」もなんら後退はあり得ないだろう。

ここで、これまでの論を踏まえ、経営リーダーシップの構造を図表2のように理解したい。企業統治も含む広義の経営戦略に関わる外部適応のリーダーシップ、人事労務制度の再構築と組織デザインを含んだ経営プロセスのマネジメントを指す内部統合のリーダーシップ、そして、これら経営システムに関わる固有のリーダーシップを規定し、あるいは影響を受ける価値形成リーダーシップの3つである。

そして、これらの3つのリーダーシップに影響を及ぼし、そのダイナミズムを規定するのが、1) 国家特殊的要因、2) 産業特殊的要因、3) 企業特殊的要因、4) 経営者個別要因である。これら4つの要因の影響力は、時代と考察対象によって、若干異なる。これまでは日本的経営論や産業組織論に代表されるように、1)と2)を説明変数とする議論が有力であった。しかしながら、同業者間の業績格差が広がっていること、経営者への期待から株価にプレミアムが付く場合があることなどから3)と4)の影響力が着実に高まっている。

すべての経営者は、外部適応、内部統合、それに価値形成の3タイプのリーダーシップを発揮することが期待されている。経営環境や経営者個別要因によっては、力点の置き所やあり方は異なるであろう。しかしながら、卓越した経営はこれら3つを高次元でバランスさせた経営リーダーによってもた

らされるというのが、本稿の主張である。これら3つの機能を1人の経営者が担うことが困難であれば、本田技研工業の創業期における本田宗一郎と藤沢武夫のように分担しあうことも可能である。それが困難であれば、1人の経営者が三役をこなさざるを得ない。それは容易なことではない。しかし、社内的・社会的責任の重さゆえに、経営者は高い社会的地位が与えられ、高額報酬が保証されているのである。

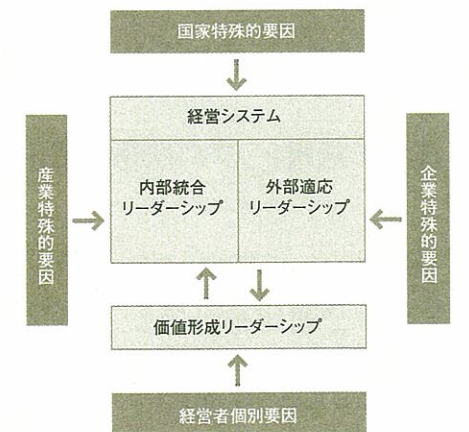
多くの日本企業はこれまで、ややもすると、こうした経営者の責任の重さを十分に認識してこなかったのではないかと。大企業であればあるほど、共有できる価値観の構築・発信、組織内部の統合、経営戦略の立案・実行におけるリーダーシップはそれほど重視されてこなかった。しかし、これまでの企業経営の前提条件がことごとく崩壊したいま、経営者に期待されるこうしたリーダーとしての役割は極めて重大なものである。

図表1 日本の経営——現在と次代

経営システム									
	内部統合(経営管理)				外部適応(広義の経営戦略)				
	平均得点		標準偏差		平均得点		標準偏差		
	現在	次代	現在	次代	現在	次代	現在	次代	
①経営者機能 小計	3.0	4.2	0.8	0.5	①経営目標・手法 小計	2.8	4.1	0.7	0.5
経営者のビジョン	3.4	4.7	1.0	0.5	戦略目標	3.1	4.3	1.1	0.6
価値観共有の努力	3.1	4.3	1.0	0.7	改革進歩	2.7	4.1	1.0	0.9
後継者の養成	2.4	3.8	1.0	0.9	経営資源	2.1	3.6	1.0	0.9
②人事労務制度 小計	2.2	3.2	0.5	0.5	②企業統治制度 小計	2.5	3.6	0.5	0.5
給与昇進制度	2.6	4.2	1.0	0.5	重要利害関係者	2.5	3.5	0.8	0.6
雇用期間	1.3	2.8	0.5	1.1	業績監視	2.9	3.9	1.0	0.9
人材能力基準	2.5	3.8	0.8	0.6	株価政策	3.0	4.3	0.8	0.7
労働市場	2.2	2.9	1.1	0.9	株の持合い	2.2	3.3	0.8	0.8
③経営プロセス 小計	2.4	3.6	0.6	0.5	③対外関係 小計	2.4	3.4	0.7	0.5
戦略と執行機能	1.9	3.3	1.0	1.1	競合他社との関係	3.0	4.3	1.3	0.8
組織階層	2.3	3.8	0.9	0.8	企業間取引期間	1.8	2.5	0.9	1.0
稟議制度	2.2	3.2	1.0	1.0	グループ関係	2.6	3.6	1.2	0.9
共有できる価値観									
①組織特性 小計	2.1	3.3	0.5	0.6	②思考様式 小計	2.3	3.3	0.5	0.5
社員の行動単位	2.1	3.3	0.8	0.7	社員の思考特性	2.2	3.4	0.7	0.7
企業概念	1.9	3.0	0.6	0.8	知のあり方	2.3	3.2	0.8	0.8

注1:平均得点は、日本の特徴を1、非日本の特徴を5とする5段階評価を単純平均した数値。(1998年12月質問票調査より)
 注2:「現在」は80年代から現在まで、「次代」は21世紀初めを想定。
 注3:東証一部上場の製造業33社からの回答。
 注4:個別質問は代表的回答のみで、すべてを網羅していない。

図表2 リーダーシップの構造



《インタビュー》

経営トップの選抜・育成システムはいかにあるべきか？

都村長生 シーエムエー 代表取締役社長

経営トップに求められる3つの能力

経営トップの要件は、掛け算によって示すことができます。「プロブレム・ソルヴィング(問題解決)」×「リスクテイキング」×「コミュニケーション」能力です。

「プロブレム・ソルヴィング能力」とは、事実を分析し、目の前の課題をどう解決すべきかの答えを見つけ出す力のことです。当然、課題を解決するにあたって答えは一つではないはずでしょう。2つめの「リスクテイキング」とは、その際の決断力を意味します。リスクをとって策を決断することは経営トップの役割です。また、会社という組織でその決断を実行するには何百人、何万人の人を動かさなければなりません。最終的に利益や成果を出すために、自分の出した結論を理解させ説得する必要があり、その際に欠かせないのが「コミュニケーション能力」です。

経営トップのなすべきこととは、「自分の会社を10年後、20年後にどんな会社にしたいのか、長期的なあるべき姿、ビジョンを策定」し、そのうえで「課題に対し答えを出し、リスクをとって決断すること」の2点につきます。

日本の経営トップの悲惨な状況

翻って、日本の経営トップの状況をみってみると、極めてミゼラブル(悲惨)だと思います。中小企業から大企業まで、私がコンサルタントとして携わってきた経験で言うと、社内外の会議などに忙殺され、経営トップのなすべきことはまったくおろそかにされています。コンサルティングの結果をトップに伝え、いざやろうとしても、今度は前述の、経営トップの3つの要件を備えた人は皆無に等しく、結果、「やるべきことができない」経営トップの多さにも驚かされました。これは、日本の

会社がこれまで次期社長候補に、経営者としての教育を何ら行ってこなかったからでしょう。社長になってから、さて何をやるべきか、どうやるかを考えているというのが多くの状況です。

経営トップのところには、誰も決められない案件が持ち上がってきます。トップは、先が見えなくても必要な案件は決めなければなりません。例えば1000人の企業であれば、家族を含め5000人、関連会社を含めると1万人の人が一つの企業に関わっています。決断を間違えれば、その1万人が路頭に迷うこととなります。ですから、最低でも本来は、5、6人のトップ候補を育成し、プロブレム・ソルヴィングを学び、リスクテイキング——私は「経営の修羅場」体験と呼びますが——をさせて、その中から適材を選抜すべきです。しかも、現在のような激変する環境では、10年前に選んだトップ候補が現時点から未来にかけて最適である保証はありません。その意味でも、「複数」かつ、日本のような均一組織風土では特に重要である「多様な」後継者候補を選び、育成することが重要です。

トップの教育はどのように行われるべきか

私は、これまで会社の中に入って、実際に社長の権限をいただいて変革を行うというコンサルティング手法をとってきましたが、その際に、企業に大きな影響を与えるはずの役員教育が、日本ではまったく行われていないことを知りました。日本企業において、教育は人事部のテリトリーです。しかし、人事が行う教育の対象は、新入社員や、せいぜい課長・部長までです。ところが図表1のように、実際には個人の資質が企業に与える影響、すなわち失敗した場合の影響は、新人や係長、課長よりも役員・社長の方が圧倒的に大きいはずです。それにもかかわらず日本企業が選抜・育成にかけるエネルギーは、新人や係長の方が圧倒的に高い構造的な矛盾がある

のです。役員は従業員籍を離れ人事部の管轄を離れるから、「役員教育は社長の専管事項だろう」という人もいます。しかし、日本の社長は自分自身がそうした教育を受けたことがないため、どのように教育をしてよいかわかりません。しかも雑事に忙しくて、役員の面倒を見ている暇がありません。

9年前、私はコンサルティングを行うために、「役員研修」という商品を外部に探しましたが、日本には皆無でした。そこで、5年前に役員研修事業を立ち上げることになったのです。研修メニューを作るにあたっては、役員と社長の違いに焦点を合わせ、そこを埋めるという考え方をとりました。大きな違いのひとつは、リスクをとった経験、「経営の修羅場体験」の有無です。実経験を積むために、さすがに会社ひとつを任すわけにはいかないのでケーススタディ方式で行っています。しかし実際には、修羅場においてリスクをとって決断する以前に、問題解決の選択肢を出すことさえできない役員が多く、ビジネススクールのような経営の基礎トレーニングからやり直しとならざるを得ないのが実態です。

役員研修をやりたい企業は多いでしょう。しかし、人事部がいくら力を注いで研修を考案しても、これは難しいと思います。経営についての本質はやはり経営の修羅場を経験した人でなければ教えられません。次期リーダーという意味での役員教育は、やはり本来は社長が行うべきことなのです。ただし、論理的にモノを考えられる社長は少ないしコミュニケーションスキルも低いので、これも現在は難しい状況です。従って、役員の選抜・育成を専管するトップ直属の役員人事部を作り地道に育てていくしかないというのが結論でしょう。

次世代リーダー育成のためにできること

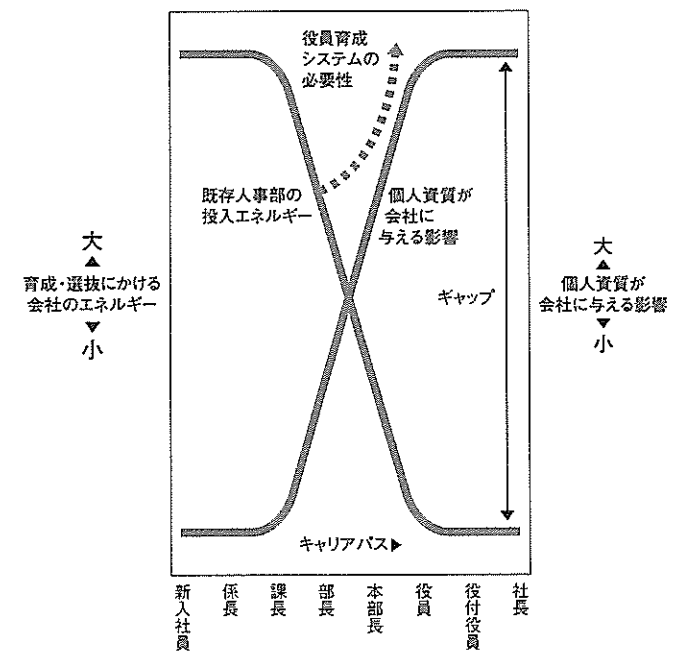
いま、リーダーシップについて考えている企業が多いようですが、トップ・リーダーのあり方が変わるのに、私は20年は

都村長生
(つむら・たけお)
1973年東京大学工学部反応化学科修士課程修了後、東亜燃料工業入社。84年ペンシルバニア大学ウォートン校経営大学院にてMBAを取得、同年マッキンゼー・アンド・カンパニー インク ジャパン入社。91年コーポレート・メタモルフォーシス・アソシエーツ設立。97年同社を解散。コンサルティングより引退し、経営者および若手コンサルタント育成のためのシーエムエーを設立。「企業変身」(ダイヤモンド社)など著書多数。

かかると思っています。戦後のめちゃくちゃな教育——「“正解”は人に教えてもらうもの」という教育をしてきた「ツケ」を払うにはこれくらいの時間がかかるでしょう。そのなかで企業ができることは、経営トップの専管事項として次期リーダーの育成を行うこと。下からスクリーニングして候補者を選抜していくしかありません。その選抜・育成に10年。そのうちの一人が社長になって、次世代を育てる。若手にプロブレム・ソルヴィングから教えて、そしてそれが現場で使われるようになり、その人たちが経営に参加するようになって、会社はようやく変わることができるのです。

重要なことは、経営トップ候補として、複数のタイプの異なる役員を育成することです。最終的に経営トップは、「育てられるもの」ではなく「選ばれるもの」です。ですから、その「選ぶリスクを最小化することに全力を尽くすべき」ではないでしょうか？

図表1 人事機能と対象者(特に日本企業において)



経営者インタビュー

会社の成長にしたがって、必要なトップの役割は変わる

横田 誠

エンプラス 代表取締役会長

—日本経済が低成長、マイナス成長という逆風の環境にある中、貴社は創業以来順調に成長を続けていらっしゃいます。その秘密と、その中で会長が発揮されてきたリーダーシップについてお話を伺いたいです。まずはこれまでの成長の経緯からお話いただけますでしょうか。

横田 私が独立を決意したのは30歳のとき。今でいうベンチャーです。そのときから37年間、経営の舵取りをしてきたわけです。独立のきっかけは、自分の人生の中で30歳という節目を大事にしたいと考えたこと。会社にいろんな提案をしてもどうも認めてくれない。このまま埋もれてしまうよりも世の中に出て試してみたかったというのが原点なんですね。だから、当時は金もなければ信用もない。必死の思いで、笹舟のように小さくて、ちょっと波をかぶったら沈んじゃうような、あるいは、剣が峰を歩いていくような、そんな経営をずっとやってきました。それでも「エンジニアリングプラスチックは必ず世に受け入れられるんだ」という信念を持って努力を続けたんです。「世の中の人々がエンジニアリングプラスチックの使い方がわからないなら自分が製品を作ってそれを問おう」と。1年、1年、技術開発して、市場に出して。それがちょうど高度成長とマッチして、家電や自動車伸びた時代のニーズにぴったりはまったというわけです。

—ときには逆風もあったのでしょうか？

横田 もちろん、ハードルもたくさんあった。企業内のハードルでいうと、人が多くなるにつれて、管理能力の問題だとか、人材の質の問題だとか、あるいは組織を動かすための問題だとか、企業が成長するために起きる問題が多かった。小さな組織から大きな組織に転換するために、不慣れなハードルがたくさん生じた。それでも、将来のために挑戦を続けた。

外からのハードルも次々と生じてくる。技術革新は我々がボーッとしているとすぐ次の新しいものが出てきてしまう。それを乗り越えて競争力をつけていかなければならない。また、オイ

ルショックのように材料費が上がるといった経営環境の変化もある。人件費もアツという間に30%も上がった。

私は、常にこうしたハードルをチャンスとらえてやってきました。成長のステージでは、組織が肥大化して無駄が出てきますから、経営環境が厳しくなったときを好機とみて、リストラをやってきました。また、オイルショックのときのように、同業者が値上げを敢行したら、「値上げはしません」と言って売り上げを伸ばした。商品もやはり成長し、成熟して、そして衰退するというサイクルが必ずありますから、商品が消える前に次の手を打つ準備をする。次の事業は自分で考えて、自分で決断して、実行してきた。そのためには、外から新しい分野に必要な人材を連れてくることも多かったです。私が情報をキャッチして、中にいる人に「これをやれ」と言っても、その人が今までやってきたこととまったく発想の違うことをやれというわけですからできないですよ。だから外の人材をどんどん投入して、新しい事業を進めてきたんです。振り返ってみれば、そんないろんな状況の中で、変化をうまく先取りして対処してきたように思います。

—横田会長のお考えになる「リーダー像」とは何ですか？

横田 経営の基本というのは、変化を早く読み取って、そしてそれをいち早く実践すること。言うなれば、先見性、洞察力といったものではないでしょうか。流れを読んで、そして何をすべきかという企画をして、それを実践していく。これがやっぱりリーダーの第一条件じゃないかと思う。

ましてや、情報化の中で、グローバルでスピーディな対処が必要になる。地球規模で事が動く中で、トップが意思決定をして指示を出し、実行することが、今まで以上に大事になるはずなんです。決断が大事といいますが、決してそれだけではない。右か左か、判断、決断をしなければならぬ場面が多く、先のことを考えるとなかなかそれができないでしょう。だから、大事なものはその後。実行。もうこっししか道がないと決断したら、その道に必死になって取り組むことが、後になってその分岐点

でその判断がよかったかどうかを決める。よい結果を生むように努力するだけのことなんです。結局、経営は決断の仕事ですから、その決断によってマイナス面があっても、これだけプラスになったってものを残すようにすれば、その判断が正しかったことになるわけです。

—経営者を辞めたいと思われたことはありますか？

横田 ないね。社長のときは特に、やりたいことは全部やれた。自分で考えて、やりたいことはこうやってやろう。この自由があるからこそ状況も把握できたり、情報も入ってくる。過去にいろんな決断をしてきましたが、岐路に立たされたときに選んだ道が間違っていたとか、運が悪かったなんて思ったことは一度もありません。

—会長ご自身がリーダーシップを発揮される際に、どんな点を心に留めていらっしゃるのでしょうか？

横田 山本五十六元帥の「やってみせ、言ってきかせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かず」という言葉を心してきました。これにリーダーシップのすべてが含まれていると思う。「やってみせ」というのは実践力。まずは自信がなければやってみせることもできない。「言ってきかせて」とは、それだけ見識と知識と説得力がなければだめだということ。そして、さらに「させてみて」というのは、大変な忍耐力がいる。「させてみせ」るわけだから、失敗もあるかもしれない。でもそれをいちいちとかく言わず、包容力とか、部下に対する愛情を持って見守ってやる。「褒めてやらねば人は動かず」とは、たとえ失敗しても、多少は一生懸命やった人を褒めてやらなきゃ。

50人くらいの組織のときには、社員一人一人に、すべてこれを実行することができる。経理部長、人事部長、技術部長、営業部長、資材部長、設計担当なんかを全部一人でできるんです。全員が自分の手足になって動いてくれる。電話で「あれどうなってる？」と聞けば、「こうなってます」とってツーカーですよ

ね。それが100人になったら、そうはいかなくなります。会社の成長にしたがって、必要なトップの役割は変わるんです。何をやるにも誰か人を介さなければなりません。そうすると、工場長、営業部長、営業担当といった組織みたいなものを作って組織を動かすための目標管理が必要になったんです。一つの組織が同じ方向を向くには、一人一人のエネルギーを同じベクトルに向けなければならない。だから、私は会社の目標を作ってそれぞれの役割をはっきりさせる。それに対して成果を挙げれば報酬を与える。そんなふうには私自身も問題を克服しながら、会社の成長とともに成長したし変わってきたと思う。

でも変わっていない部分もあって、それは思いやりとか感謝の気持ちを持つとかいう、人間としてのもっとも基本的な部分です。組織は結局人間の集まりだから、信頼感がなければ、人は動かない。実はそれが経営者のいちばん大事にしなければいけないものだとも思っています。「仕事ができる」というのと、「経営者になれる」というのはちょっと違うんじゃないかな。やっぱり人間的にある程度、組織の中で尊敬される、社会からも尊敬される人じゃないといけないうんじゃないかな。

—信頼関係を築くというのは、とても難しいことですよ。

横田 そうした信頼関係を築く基本に、従業員への感謝の気持ちがあったと思います。会社が小さいときに、もう本当に立派な人たちが、いつ潰れるかわからないような会社に身を預けてくれたわけだから。また、夜昼なく働いてくれて、昔、工場が火事で焼けてしまったときにも、屋根にテントを張って、機械を動かしてくれたこともあった。働いていただいているという非常にありがたい気持ちを持った。この人たちはこれだけ仕事をしてくれるんだから、何らかの形で報いなきゃという気持ちは、ずっと持ち続けています。だから、社員に株を持たせて、上場させて、億万長者を何人も出したし、配当だって20%を切ったことなんてないんです。お金がないときには、株で渡したこともあります。一生懸命働いた人に対しては、奨励金も出して

います。

それから、いつも私の夢を社員に語ってきました。私は理想を追ったから前の会社をスピンアウトしたわけで、その夢を共有しようと、社員や、そして自分が他社から引き抜きたいと思った人材にはその夢を伝えてきた。そのために、スキンシップを大事にしてきたように思います。皆で飲んだり、旅行をしたり、誕生会をやったり。誕生会は今でもやっていて、3カ月に一遍、あっちの部門、こっちの部門から集まってきて、皆で話す。私は口下手ですからね。社員と一緒にわいわいやって、日頃接することで信頼関係を築いてきたんです。でも、最近は、コンピュータを使って共有しなきゃいけないでしょう。もう今は1人1台コンピュータを使って海外とやりとりをしている。確かに時代は変わるけれども、基本に人間同士の相互理解がなければ、いい会社にはならないよね。

ベンチャーが資金調達しやすい世の中になったでしょう。それが悪いことだとはいわないけど、リーダーの人間性を見ないで投資すると失敗するし、リーダーのほうも安易に金が入るようだと逆に成功する人も少ないように思う。リーダーは社内の信頼も社外に対する信頼も大事にしないとね。自分が信頼関係を築いていくんだと意識することが必須ですよ。

——昨年、社長の座は、デュボンから5年前にこられた落合裕太郎氏に譲られたわけですが、次期リーダーを意識されたのはいつ頃でしょう？

横田 創業30周年のときに、第一精工からエンプラスに社名変更をしたんです。それまでも海外拠点ではすべて「エンプラス」だったんですが、グローバルな時代が来るから、日本の本社も変えようと、この30周年をひとつの節目として、制度も変えたいし会社の基本理念も明確にした。そして、21世紀を目指して、世代交代の体制を作ろうとした。そのとき将来にわたって経営を継承していくうえでは企業理念というのをしっかり体系化して、幹部をはじめ社員に徹底しておく必要性を感じた

んです。感謝の心を持って、お客さまに学び、そして物事には積極的に挑戦していく。経営は健全に、人は大切に。この理念というのは未来永劫の真理だと思っている。誰が経営しても、この基本は必ず守ってくださいよ、というものを作って、そして次の世代を教育しようとしたわけです。

——無借金経営、健全経営を続けてらっしゃいますよね。

横田 私は創業から10年くらいは、借金でとても苦労した。だから、それ以降はずっと無借金経営。うちで働いている人は、みんな明日のために汗を流している。未来のための仕事をしている。資金繰りのために経営計画を立てる必要がないから前向きな投資がどんどんできるんです。この「未来のための仕事」というのが経営の基本なんです。これはぜひ踏襲してほしい。

——その理念の踏襲も含めて、次世代リーダーの育成を行うECSという制度が生まれたわけですね。

横田 そうです。幹部候補生を選抜して、2年間教育する。勉強会を毎月やって、会社の理念はもちろん、人の動かし方、考え方を教えて、この中には技術屋もいれば営業、事務系もいるから、各人の専門分野以外について学んでもらっています。例えば、技術屋さんは経済観念があまりなくて、いいものを作るためにコストを無視されては困るから、資本経営について勉強してもらおうとかね。自主教育費で年間120万円は使えることになっているので、英語なんかは自分で勉強しろと。いちばん勉強になるのはOJTで、事業部長代理として、ある事業部門を担当させている。もちろん、それで次期の幹部になり得るのか、評価もされている厳しいものですが。

——落合社長への交替はどのように行われているのですか？

横田 彼が入社したのは95年で、社歴としては浅い。社歴でいえば実績がある人は社内にもっとたくさんいますし、経営者

としてどれだけ能力があるかは未知数ですが、21世紀の将来性に期待するということは、本人にも伝えてあります。本人もよくそれは自覚していて、大事なことは全部相談しにくるし、当面は二人三脚で頑張ろうということにしている。

だから、バトンタッチではなくて、マラソンのように助走期間をつけて、一緒に働いています。よその会社の手本となるようなことをやろうと。私も出ないところには出ないように引っ込んで、落合が自分の範囲の中からどんどん広げていけるように。よそはわからないけど、うちのトップには引き継ぎ期間が必要。新しい時代に切り替わっていくには、人がパッと変わって、大手術をして膿を出すことも大事だけど、うちは健康体だから。過去のためにしている仕事はひとつもない。私が社長を続けようと思えば、あと10年だってできる。経理部長、人事部長とか、本当に全部やってきましたから、会社の中のバランス状態が自分の体と同じようにわかる。だから、右か左か、やっちゃいけない、やれっていう舵取りを間違えないように、助走期間をおいて、21世紀に適した仕組み作りを一緒にしていこうと思っています。

私の前にある次のハードルは、2代目が、21世紀に新しい業績を創り出すために、どこまで基盤ができるかということでしょうか。私は、一生懸命側面から、引っ張ったり押ししたりしながら、サポートをしていこうと思うんです。

エンプラスは、自主独立部品メーカーの志向を非常に強く持って、決してどこかの系列にはならずになりました。また、バランスのとれた健全な経営を心がけ、会社は絶対に潰してはならないと私は常に強く思っています。そしていつも、会社のエネルギーを絶やしたくない。そのためには、次の世代の「やりたいこと」に殻をかぶせてはいけない。地下からマグマのように湧き出てくるエネルギーが、古いものを弾き出していくような気概のある若い人材を育てていきたいですね。

株式会社エンプラス

●企業データ 設立年 1962年2月21日／資本金 80億5274万円(99年9月末現在)／従業員数 1200名(国内550名、海外650名)／海外拠点 シンガポール、アメリカ、イギリス、韓国、マレーシア、タイ、上海、台湾
●事業概要 エンジニアリングプラスチックを基盤とした高精度ギヤ、OA機器、電子機器、自動車機器、半導体機器、各種精密プラスチック光学素子、液晶関連商品などの開発、製造、販売

●沿革

1962年 東京都板橋区に第一精工株式会社(資本金100万円)を設立。エンジニアリングプラスチックパーツの金型製作から成形加工までの一貫生産を開始
1971年 本社を埼玉県川口市に移転。日本初の自動成形システムを開発し、精密成形自動化工場を完成
1974年 世界的に権威を持つアメリカのUnderwriter's Laboratories, Inc.の承認を受け、プラスチック成形工場として日本で最初のイェローカードを獲得
1982年 東京店頭市場に株式を公開
1984年 東京証券取引所市場第2部へ上場
1988年 摩擦抵抗が少なく導電性が高い複合素材を開発。液晶表示装置用バックライトを開発、製品化。「オープントップ型ICソケット」が米国及び日本特許取得
1989年 CDプレーヤー用超精密プラスチック光学デバイス、3.5インチフロッピーディスクのプラスチックシャッターを開発、量産開始
1990年 株式会社エンプラスに社名変更。ホログラム回折格子を開発
1994年 ISO9001認証(審査登録)を取得
1996年 新「企業理念」を発表
1998年 新人事制度「ECS」「CES」を導入
1999年 創業者・横田誠氏が代表権を持つ会長に就任、社長の後任は落合裕太郎氏となる

●新人事制度について

98年6月、「ECS」「CES」の2つの新人事制度が導入された。

- ①「ECS(Executive Candidate System)」……30歳～45歳までで、過去3年間の評価が良好である人材を対象に、若手次世代経営陣を早期に育成するための選抜をするシステム。筆記試験、人材開発委員会による面接により選抜された人材は、ECS研修生として2年間、経営戦略や経営方針の策定機会に積極的に参加し、調査・研究を行う。期間終了後は、早期に取締役役に抜擢されるコースと、資格制度で順次昇格していくコースの2つが設定されている。調査・研究費、能力向上のための研修費、自己啓発のための支出保証として年間120万円の予算を付与。
- ②「CES(Chief Engineer System)」……事業のコアである「技術力」の永続的発展を図ることを基本的な目的とし、技術系社員の目標とすべき「チーフエンジニア」の称号を付与。各分野の第一級のエンジニアに対して、待遇面で優遇措置を講じる。本人の担当分野に関する技術動向、課題とその取り組み、今後の計画等について、研究開発会議等の場で1年に一度発表を行い、その評価によって選定される。任期は原則として10年間。

《インタビュー》

日本企業が“勝ち組”になるために

森 正勝 アンダーセン コンサルティング 日本代表

“リーダーシップ発揮”の前に考えるべきこと

言うに及ばず、“勝ち組”と“負け組”が明確になって、同じ業界の中でも株価に桁の違いが出るなど、市場が企業に対して明確な判断を下すようになってきました。この“勝ち組”と“負け組”の差はどこにあるのか。外の環境変化に対して、内部環境、つまり組織をすばやく転換することができる、変革のカルチャーとスピードのある企業が“勝ち組”となり勝利をおさめています。経営トップの価値の高さは、変革の旗手となり得るかどうにかかっているのです。

とはいえ、日本企業において、経営トップはとてもしリーダーシップを発揮しづらい環境にあります。アメリカ企業の場合、経営者の判断のベースはひとつ。シェアホルダーズバリューを上げることです。アメリカでは、「将来の可能性を含めた企業の現状の価値」に明確な判断が下されます。この「価値」を上げることに経営者は手腕を集中するという尺度がはっきりしていますから、リーダーシップも発揮しやすいのです。これが日本においては「バランスの経営」などといって、1番目に顧客、2番目に従業員、3番目に株主がいて、と、どこを向いて何を実現するためにリーダーシップを発揮すべきかが明確ではありません。会社は誰のものかという議論がまだにあって本当の市場経済に移行していない状況です。

日本の大企業は社内失業率が20%を超えともいわれていますが、これは適正な場所に労働力が移動していない顕著な例であり、マクロ経済から見ると国民的な大きな無駄がそこに存在しています。日本企業が勝ち残っていくためには、資本と労働力を流動化させ、市場経済に移行すること、つまり、まず当面は経営の手法を欧米型に変えていくべきだといえます。この場合、経営トップのリーダーシップには、利益を上げることによって企業価値を高め、遊休資産、遊休人材を必要な場所に流動させるという理念と勇気が求められます。

3カ月で100人の候補者からCEOを選出

市場経済が機能しているアメリカの社会では、経営トップの選抜においても明確な尺度が存在します。私は、アンダーセン コンサルティング(売上高83億米ドル(1998年12月期)、従業員約6万5千人(1999年6月期))のボード(取締役会)メンバーとして、1989年以来、その選抜の現場に何度も参加していますが、ボードメンバーが、今後この会社をどうしていきたいのかを徹底的に議論することから、CEO(最高経営責任者)の選出は始まります。今後のビジョンは何か、グローバル化を目指すのか、リストラを強行するのか——といった方向を定めたいうで、CEOにはどんな戦略を実行させるのか、どんな能力・経験を期待するのか、選抜の尺度を明らかにするのです。その尺度に沿って、ボードの下にある任命委員会が、社内外から約100人の候補者を選びます。業績、人格、私生活などを徹底的にスクリーニングし、20人、10人と絞られ、最終的に残った3~5人程度の候補者がボードメンバーに対し、自分の実績や就任後の戦略についてプレゼンテーションします。その中から、ボードが1人を指名し、さらに、パートナー(株主に相当)の承認を経て、CEOが決定します。これらすべてのプロセスに要する時間は、2カ月から3カ月です。

アンダーセン コンサルティングの選抜システムの基本は、戦略の方向を見据え、今後10年間CEOをまかせられる人材を選ぶことにあるので、トップを「育成する」という意識はあまりありません。他の米国企業では、若手の優秀な人材を選び、CEOのアドバイザーとして経営トップの考え方や戦略実行の手法を見せ、経営の課題を提案させるといった育成プログラムを持つ企業もあります。また、ひとつの事業部を若手にまかせ、その成果を見る場合もあります。

当社の場合、やはり育成よりもトップの選抜とその後の目標

設定・評価に圧倒的に大きなパワーが注がれます。CEOの就任後の評価については、ボードの中の役員報酬委員会が1年間の実績を約10項目10段階で評価し、そのうえで次の年は会社をどうしていくべきか、戦略の方向性も示されます。この目標に向かってCEOはリーダーシップを発揮していきますが、実績や貢献度が低ければ評価は明確に下がるのです。

早期に持つべき、経営者になる意思とキャリア

日本企業の経営者は、「選抜」というより、無難に仕事をこなした人がなんとなく上上がったという色合いが強いように思います。学歴や年齢などの客観的な基準が優先され、どんな能力があって、何に貢献してきたかといった評価基準は存在しませんでした。

実はアメリカでも、機関投資家が自らの利回りを確保するために企業の経営を監視する前は、こうした時代があったのです。日本では株式持ち合いという伝統と右肩上がりの業績のなかで、経営に対して口を出す人が誰もいない。最近になってようやく、利回りを確保せざるを得ない保険会社などの機関投資家が、経営に目を光らせるようになってきましたし、今後はその傾向がますます強まるはずで、その流れのなかで、経営者の能力、実績も問われるようになり、選抜、評価にパワーを割くようになっていくでしょう。

これだけ生き残り競争が厳しい状況では、経営トップの選抜を従来のように内部の昇進だけに頼るのではなく、外の人材を視野に入れる企業も多くなるはずで、アメリカのように、「40代で、経営のプロフェッショナル」も登場するでしょう。先にも述べましたが、今後、経営トップのリーダーシップは、グローバル経済という変化の激しい環境のなかで、内部の組織・カルチャーを変革する場面において発揮されるべきです。そのためには、まず会社をどうしたいのかというビジョ

ンが大切であり、それを会社全体、従業員全員で共有するためのコミュニケーション能力も必要です。知的能力だけではない、人にインパクトを与えるトータルとしての人間の強さを持つことが重要です。「企業のパフォーマンスは人のパフォーマンスの集積であり、人に対して影響力のない経営者は問題外」なのです。

このほか、経営トップに求められるものを挙げるならば、英語力、基本的な情報技術への理解が必要です。これらがなければ情報すら手に入れられないこととなります。基本的な人格、資質、スキルのうえに、市場価値の高い専門知識を持っている人材だけが、トップの候補者として選抜の土俵に上がるようになるでしょう。

こうした人材は、アメリカでも決して育成だけで生まれるものではなく、逆に本人が「経営者になる」とキャリアビジョンを決めて、自分でキャリアを組み立てて教育を受け、仕事の実績を重ねていった結果として生まれるのです。日本企業がもし、経営トップを選抜するための母集団を形成したいと思ったら、まずは経営者としてプロになるという人材、言い換えれば、アントレプレナー精神を持った人材を育てることが第一歩となるはずで、優秀な人材は多いものの、明確な目標や評価がなく、無難に与えられた仕事をこなすことをよしとされてきたために、経営者の最大の条件である「いかに先を見て組織を変えていくか」というマインドセットがなされた人材が非常に少ないのです。

これからの5年で変化するスピードは、これまでの20年に匹敵すると思います。欧米の経営意思決定のスピードは、すさまじい速さです。それだけでも日本は負けています。欧米の真似では勝ち目はありません。長期レンジで考える生き残りのためには、違う手を打って出る方法、マーケットをしっかりと見据えて目標を設定し、社員を束ねてその目標に対し真面目に取り組ませるとい、日本のよさを出せるリーダーシップが求められるでしょう。

森 正勝

(もり・まさかつ)

1969年新潟大学人文学部経済学科卒業後、アンダーセン コンサルティング入社。81年同社パートナー、アジア・太平洋地区製造業統括パートナー。89年同社本部役員会(ボード)メンバーに就任、日本代表に就任。92年同社グローバル経営委員会メンバー。経済同友会幹事。早稲田大学客員教授。

《寄稿》

日本社会におけるリーダーシップ分析

渡辺聰子 上智大学文学部社会学科 教授

先進国全般における潮流

今、求められているのは、「現状破壊型、状況創造型」の経営であり、こうした変革に向かってイニシアティブをとることのできる強力なリーダーシップである。さらに、現代の複雑な大組織を変革するためには、多数のリーダーシップが組織のあらゆるレベルで機能する必要がある。

複雑な大組織を効率的に管理する官僚的な機能を「マネジメント」と呼ぶのに対し、「リーダーシップ」とは変化に対処し、従来の枠組みや発想を超えたことを実現する創造的な能力を指す。リーダーシップの危機が叫ばれているのは、日本だけではない。先進国全般においてリーダーシップに対する要請は高まっている。しかし、日本のリーダーシップの問題点を比較してみると、両者はかなり異なっており、むしろ対照的であることがわかる。

日本の問題点1 不明瞭な責任体系

筆者が1990年から92年にかけて、在米日本企業で働く現地社員を対象として行った質問票調査において、日本人管理職の行動が現地社員にどのように知覚されているかを調べるため、次のような2つの自由記入方式の質問をした。「日本人による経営に関して、あなたが最も好きな点は何ですか」という質問と、「日本人による経営に関して、あなたが最も嫌いな点は何ですか」という質問である。

日本人による経営に関して嫌いな点としてしばしば挙げられた特性の中に、個人主義の欠如、決定に時間がかかる、融通がきかないといったものが含まれている。これらの点に関する回答者のコメントの具体例をいくつか挙げてみると、「上司や組織に盲目的に忠誠である」「個人の独自性や創造性が

ない」「個々人が経営施策に関する決定を下す能力がない」「対峙することを好まない」「プロフェッショナリズムがない」「新しい状況に対し迅速に創造的に対応していくことができない」「競争者やグループのメンバーの行動を気にしすぎる」「前例によってすでに道が作られていないと行動できない」「リスクをとることを避けたがる」といったようなものである。現地社員に否定的に評価されているこのような特性は、リーダーシップ機能のうちの「決定を下す能力と責任を担う勇気が不足」している、あるいは欠けていることと密接に関連しているようである。

日本の指導者における「自分で考え、自分で判断し、自分で決断する」という能力の不足、あるいは「責任の曖昧さ」という問題は、これまでもしばしば指摘されてきた。1940年代日本の指導者の思想および行動形態を分析し、ファシズム支配を、龐大な「無責任の体系」であると結論づけた丸山真男は、その著書『現代政治の思想と行動』の中で、この点に関して説得力のある議論を展開している。

丸山は、東京裁判において戦争犯罪人として起訴された被告人たちの答弁を分析した結果、こうした答弁の内容にいくつかの共通点を見出す。それは被告たちの異口同音の戦争責任の否定である。すなわち、被告たちの答弁を総括すると、「元首相、閣僚、高位の外交官、宣伝家、陸軍の将軍、元帥、海軍の提督および内大臣などより成る現存の25名の被告」の中の誰一人として戦争を惹起することを欲しなかったことになるという。ニュルンベルク裁判において、責任を100パーセント認めていたナチス戦犯との余りの相違に、検察官や裁判官は驚いたり当惑したりしたという。

日本の問題点2 既成事実への屈服

責任を回避するために彼らが使う自己弁解の論理は、「既

成事実への屈服」と「権限への逃避」である。既成事実への屈服というのは、「すでに現実が形成されたということが、それを結局において是認する根拠となること」である。

つまり、すでに決まった政策には従わざるを得なかった、すでに開始された戦争は支持せざるを得なかったなどという弁明に代表される。権限への逃避というのは、訴追されている事項が、官僚体制上の形式的権限の範囲には属さないという論拠による言い逃れである。

軍務局長であった者が、自分は単なる一下僚に過ぎず、訴追されているような問題について命令を発する権能はないと言ったり、軍の司令官であった者が、配下にある部隊の風紀に関して、命令すべき法規上の権利はないと抗弁したりする。

丸山が描写しているのは、50～60年前の日本の指導者の行動形態であるが、こうした論理は今日の指導者の間にもしばしば登場する。「法律で決まっているから」「会社の命令だから」「米国政府の強い要請だから」といった弁明は既成事実への屈服である。また日本企業の行動を規定する要因の一つに「横並び」というのがあるが、これは既成事実への屈服と日本的集団主義が結びついたものである。同じ業界の他社の行動を見ながらみずからの行動を決める。他社もやっているからうちでもやる。業績が不振でも業界全体の業績が悪い場合は、責任を回避できると考える。

丸山が指摘するもう一つの自己弁解の論理である権限への逃避も、重大な事件や問題に対する責任を問われた幹部によってしばしば使われる。「その件は担当部長に任せていた」「私はその件については関知する立場になかった」などという弁明を我々は日常茶飯事のように耳にする。

現状追認型の行動様式は、伝統的な日本社会においては、指導者のみならず一般大衆を含む諸階層に浸透していた。

1950年代の日本の農村を調査したピアズレイは、農民の政治行動がきわめて保守的であり、「貧しい農民の生活は昔からこんな風だった。仕方がない」という態度に支配されて

渡辺聰子

(わたなべ・さとこ)

1970年東京大学文学部社会学科卒業、80年ボストン大学大学院博士課程修了、Ph.D.(社会学博士)取得。国際大学助教授などを経て、97年上智大学文学部社会学科教授。専門分野は経営社会学、産業社会学、組織行動論。著書に『生きがいの創造への組織変革』(東洋経済新報社)、『ポスト日本型経営—グローバル人材戦略とリーダーシップ』(日本労働研究機構)がある。

いると述べている。

つまり既成事実への服従は、東洋的諦観とも言うべき諦めの哲学に支えられている。「仕方がない」という概念は、欧米人にはなかなか理解しがたく、英語にはこれに相当する言葉が存在しない。独特のニュアンスを持つこの言葉を英語で表現する場合には、ローマ字で“Shikataganai”と書くことが多い。「仕方がない」というのは、積極的改革のための行動をとらないことに対する自己弁解なのであるが、本人はそうした思想様式に余りに慣れてしまっているため、選択肢として別の行動形態があり得ること、そして「仕方がない」というのは実は言い訳であることに気づいていない場合が多い。

「現実」というものは常に作り出されつつあるにもかかわらず、「仕方がない」思考においては、すでに作り出されてしまったものと考えられる。つまり、「現実は常に未来への主体的形成としてではなく、過去から流れてきた盲目的な必然性」として捉えられているわけである。

リーダーシップ育成 いくつかの施策

では日本企業はリーダーシップ育成のために何をすべきなのか。第一に、トップ経営者がリーダーシップ育成の重要性を理解し、そのための政策を積極的に推進しようという姿勢を持つことが必要である。さらには、リーダーの早期選抜を可能にするような制度改革、また経営者や管理職に対するインセンティブ制度を見直す必要がある。加えて、若手管理職の積極的な改革案を真剣に取り上げる、幹部への昇進決定においては、後進リーダーシップ育成の功績を昇進決定の基準の一つとする、なども効果的であろう。

しかし、このような改革にしても、トップ経営者のイニシアティブがなければ、実現がきわめて難しいことは言うまでもない。

《インタビュー》

遅れるグローバル対応。日本企業は、まだ第1ラウンド

船川淳志 グローバルインパクト 代表パートナー

グローバル化における日本の「失われた10年」

日本の1990年代を「失われた10年」と呼ぶことがありますが、グローバル化、グローバルリーダーシップという側面から見ても、同じことがいえます。日本企業では「グローバル化」という言葉が、まだスローガンのものにすぎない状況ですが、この10年で、欧米企業は必死になってグローバル化を進め、戦略、組織構造のグローバル化から始まった努力が、すでに第3ラウンドまでできています。

第1ラウンドとして、「戦略、組織ストラクチャーの国際化」が本格的になったのは80年代の後半です。その後、組織構造だけ変えても、企業の中身が追いついていかないと考えた欧米企業は、第2ラウンドとして「グローバルなシステムとスタンダードの追求」をしていきます。ISO、IASなども国際標準として広く認知されるようになり、システムでいえば、ERPを世界中の拠点に導入して、ワールドワイドで情報を一元管理する環境を作っています。ここまでは、経営のハードの部分における国際化といえるでしょう。

それが、90年代、第3ラウンドとして、「スタイルやスキルといったソフトのグローバル化」に欧米企業は注力しはじめました。スタイルとは、リーダーシップのスタイルなどマネジメントの手法にかかわる部分であり、人が能力を発揮して、成果を上げる行動がスキルにあたります。欧米企業は各社が考えるリーダー像、リーダーシップのあり方を打ち出して、その実現のためにトップやマネジャーは何をすべきか標準化することを軸に据えています。ハードのグローバル化を進めるなかで、やはりそれを実行する「人」のグローバル化は避けて通れないとの判断でしょう。

私が行っている組織コンサルティングの顧客の95%は外資系で、グローバル化が進んだ外資系企業の現実を日々目の当たりにしています。その現状について日本企業で講演する

と、今度は逆に、その反応の鈍さや取り組みの遅れに愕然とします。日本企業は第1ラウンド、第2ラウンドすらしっかりやっていたために、第3ラウンドの重要性もまだ見えていないのでしょうか。そうはいつでも、日本企業の経済力は世界的に見てまだ強く、世界中の都市に日本企業のネオンが踊っているといる人がいるかもしれません。しかし、実は日本企業が強かったのは、前のパラダイム、すなわち規格製品を大量に生産するという時代です。その時代には、確かにグローバルプロダクトは日本企業から発信されました。

今はプロダクトではなく、知力の部分に付加価値があります。規格商品を大量に作っている時代には、世界で一番コストの安い国で生産し、労働コストを抑えてスケールメリットを利かせればよかった。しかし情報やナレッジが勝負を決める時代になると、物理的・地理的な限定がなくなります。モノの生産の場合、中国の労働者は中国にいますが、それが情報にとって代わった場合、中国人でコンピュータサイエンスのマスターを持っていてテレコミュニケーションに明るい人材は、上海にいても香港にいてもメールやビデオ会議システムを使ってグローバルバーチャルチームに参加することができます。この話を日本企業ですと「絵空事だ」と言う人が多いのですが、実は世界の先進企業では当たり前のことです。

こうした時代に欧米企業では、スキル、スタイルの世界標準化を図り「グローバル版金太郎飴」的な人材を作り出そうとしています。それは、個人個人がリーダーシップを発揮できる、指示待ちではない人材の創出です。リーダーは一人に限らず、「すべての人材にリーダーシップは必要」と、グローバルリーダーの育成に躍起になっている状況なのです。

日本人に深刻なスキルギャップ

では、日本企業はグローバルリーダーシップについて、具

体的にはどんな問題を抱えているのでしょうか。

日本人がもっとも躓きやすいのは、スキルギャップです。わかりやすい例でいうと、海外拠点に赴任になる場合、日本で主任だった人が海外拠点ではマネジャーになったり、ともすると部長が社長になってしまう場合すらあります。土俵が変わっただけなのに、番付けが上がってしまうようなものです。本人は、国技館で相撲を取っているのだから、地方に行ったら番付けが上がって当然という意識で赴任しますが、土俵が整備されてなかったり、とんでもないつわものがいたりすることもあるのです。また、やはり現地の社員には、社長なら社長、マネジャーならマネジャーといったその役職に応じた能力への期待感があります。現地企業にはMBAを持っている人材が少なくなく、その期待値は予想以上に高いのです。ところが、現地企業の経営者となる人材ですら、英語ができない、しかもフィードバックを与えるのではなく、叱り飛ばす日本式のお粗末なコミュニケーションをそのまま持ち込む人がいます。日本とは、環境、あるいはパラダイムが変わっても、スタイルシフト、スキルシフトができずにグローバルな舞台に飛び込んでしまうことに問題があるのです。

視野を世界に、コミュニケーションを明確に

こうした問題を回避し、多様性のなかでリーダーシップを発揮できるようにするには、どうすればよいのでしょうか。

まず、大きな壁になるのは、多様な国籍、多様な価値観を持った人たちとの“価値観のギャップ”からくるコミュニケーション・ギャップです。このギャップの克服は、ジャパニーズマインドセットからグローバルマインドセットに意識をシフトできるかどうかにかかっています。

例えば、日本人からすると、相手の話をさえぎって質問するアメリカ人のコミュニケーションは失礼と映りますが、アメリ

船川淳志

(ふなかわ・あつし)

1956年生まれ。慶應義塾大学法学部法律学科卒業後、東芝、アリコジャパン勤務。90年に渡米、アメリカ国際経営大学院にて国際経営学修士を取得。米国シリコンバレーを拠点に組織コンサルタントとして活躍。グロービスを経て、企業と人材のグローバル化を推進するコンサルティング会社、グローバルインパクトを設立。著書に「Transcultural Management—A New Approach for Global Organizations」(Jossey-Bass出版)ほか。サンダーバード日本校客員教授。

カ人から見れば、黙って聞いている日本人に対して、「何も考えていないのか」と疑念をいだくでしょう。これは「沈黙は金なり」という日本のマインドセットと、「グッドスピーカーはいい質問をたくさんする」というアメリカのマインドセットの差です。お互いの行動だけを見て、その人の価値を判断すべきではありません。自分たちの価値意識のみの判断から離れ、両者の価値意識への理解を続けながらも、グローバルな組織における価値意識として何が重要かに焦点を合わせ、コミュニケーションをとるべきです。

そのコミュニケーションを実際にとるときに、会社も個人もまず自覚すべきなのは、コンテクストフリーのリーダーシップを身に付けなければいけないことです。

日本では、「何を言ったのか」より、「誰がどんな環境でそれを発言したか」といった脈絡や背景を大事にするハイコンテクストなコミュニケーションが行われています。しかし、インターネット時代には、言葉、情報、データなどコンテンツがコミュニケーションのすべてであり、「おい、おまえあれでいいよな」といったコンテクストに頼ったコミュニケーションが不可能です。「10を知りたいければ10言え」というマインドセットが必要となるのです。

さらに経営トップとして考えなければいけないのは、組織のビジョンを定めて、世界中の人を説得させられるかどうかを点検することです。そのビジョンは、日本人社員だけを視野に入れたものでないかどうか、常に確認しなければなりません。これは、日本企業であれ他国における企業経営であれ、多国籍企業であれ、トップリーダーには必須です。

これらのことは、グローバルに展開している企業だけの問題ではなく、すべての日本企業、日本人が見つめなおさなければいけないことだと考えています。欧米が第3ラウンドに進んでいる中、モノカルチャーの潜在的な問題点は、より浮き彫りにされます。ソフトスキル、スタイルの課題は、今や日本企業全体に内在しているのです。

《米国レポート》

リーダーシップが強く要求される米国の経営者

山岡 清 平成国際大学 講師

2年で追放されたコカ・コーラのアイベスター

99年12月6日、コカ・コーラのアイベスター会長CEOは2000年4月に身を退くと発表した。在任わずか2年、52歳の若さで、定年まで13年の任期を残している。前任会長のゴイズエタは16年の任期中に株価を35倍にした中興の祖とされている。アイベスターも財務の超ベテランとして定評があり、欧州トップのとき、ロシア、東欧市場を開拓した功労者で、97年10月にゴイズエタがガンで死去する以前から後継者に決まっていた。

99年夏から巻き起こったベルギーのコカ・コーラ汚染問題に端を発し、各国でコカ・コーラに対し、独占的な販売方法、人種差別、企業買収など批判の火の手が上がり、成長は止まり、株価は30%も暴落した。アイベスターはこれらの問題を迅速に解決できなかった。コカ・コーラが最も重視している企業イメージを守ることができず、重役会からも批判され、辞任を要求されたのではないかと推察できる。株式投資で大金持ちになったことで有名なウォーレン・バフェットも大株主として我慢できなくなっていた。

アイベスターはゴイズエタの名脇役にすぎず、危機の連続に適切な手を打つリーダーシップに欠けていた。高圧的で近寄りたく、人と摩擦を起こす人柄がチームで危機対応をできなくしていた。

GMの危機

GMの経営陣も揺らいでいる。ワゴナー社長は99年初め、99年の市場シェア29.2%を32%にすると約束したが、11月のシェアは27.1%で後退に歯止めをかけられなかった。かつてのGMは50%のシェアを誇っていた。重役会の信任が厚

く、スミス会長CEOの後継者と目されているパース副会長は、「スミスとワゴナーはシェアを回復する重要な問題で意見が一致していない。経営陣はシェア回復にもっと真剣に取り組む責任がある」と内情を暴露した。

重役会はシェア回復を経営陣の努力を測る尺度にしているが、新車開発状況から見て、うまくいっても早くても2001年までは期待できない。GMのような世界最大の大企業は経営陣を揺さぶらなければ問題は解決しない。それには目に見えるリーダーシップが必要である。残念ながらスミス会長CEOは自ら先頭に立って引っ張る経営スタイルではない。

リーダーシップ論の権威であるハーバード・ビジネススクールのジョン・P・コッター教授は、「スミスは、毎週500人の幹部を集め、『GMは10年間シェアが後退している窮地を受け入れられるのか』と檄を飛ばさないといけない」と警告する。同じくリーダーシップ論の権威で、ミシガン大学ビジネススクールのノール・M・ティシー教授も「GMは革新を起こさなければいけないが、その策を持っていない」とサジを投げる。

92年10月にステンペル会長が重役会から追放され、スミスが昇格したが、7年間の業績はどの角度から見ても失望の一語に尽きる。アメリカだけでなく欧州でもフォルクスワーゲンにシェアを奪われている。GMは変化に対応する改革に抵抗する官僚組織が深く根づいている。このカルチャーを改革するには内部出身者では無理で、なんのしがらみもない社外から人を招いて思い切った改革をせよというしかない。IBM、AT&Tなどの大企業も社外から入ったトップが徹底的な改革を行った。それに比べたら自動車は社外の経営者でも十分に経営できる。すでにAT&Tのアームストロング会長(51歳)、ダイムラー・クライスラーの副会長を辞めたストールカンパ(53歳)が噂にのぼっている。

アメリカでは重役会から追放されたトップは枚挙にいとまがないほど多い。デル・コンピュータにパソコンでトップの座を奪われたコンパック・コンピュータのファイファー会長は99

年4月に突然解任されたし、6月には富士写真フイルムにアメリカでシェアを奪われているコダックのフィッシャー会長が辞任させられた。ヒューレット・パカードは7月にルーセント・テクノロジーズから女性のフィオリナをトップに招き、改革を託した。デイズニーカンパニーのアイズナー会長も年俵ばかり抜きん出て高いが業績の方はさっぱりとあって辞任の圧力が高まっている。

最高の経営者、ジャック・ウェルチ会長

GEのウェルチ会長はアメリカで最高の経営者と尊敬され、経営者の手本となっている。ウェルチ会長の経営に関する本は多く出版され、日本語訳も出て日本の経営者にも信奉者は多い。ウェルチは次期CEOに任命されたとき、親しい人に「革新を起こす」と決意を語り、その通りに実行して大成功したことが高く評価されている。だれでもそういう決意を持って登場するが、周囲の抵抗でなにもできないか中途半端に終わってしまう。

ウェルチが就任したのは1981年で、アメリカは景気後退からようやく立ち直りかけていたが、再び景気後退にのめり込みそうな、現在の日本経済とよく似た困難なときだった。GEも巨大企業にありがちな官僚主義的なカルチャーが横行していた。そのGEを、株式時価総額140億ドルから4000億ドルの価値ある企業に生まれ変わらせたのである。マイクロソフトに次いで世界第2位である。

その前年の80年は、NBCテレビが「日本にできてアメリカになぜできないのか」という有名なデミングのドキュメンタリー番組を放映した年である。日本は絶頂期にあり、もはやアメリカに学ぶものなしと経営者はうそぶき、アメリカは最悪期に打ちひしがれていた。ウェルチは古い時代が去り、新しい時代に挑戦すべきことを理解した最初の経営者であり、根

本から改革に着手した。当時、GEの売上高はアメリカのGDPの1%だったので、GDPの成長と同じか、少し上回ることができれば上出来という自己満足のムードが横行していた。当然、株価の評価は低く、値上がりしなかった。

ウェルチはGEを世界で最も株価の高い企業にするという目標を定めた。そのために、GEのすべての事業はその業界でトップか第2位であらねばならないと指令を出した。就任2年で買収、合併で118の新規ビジネスに進出し、78の事業を売り飛ばした。この事業の入れ替えは今日でも続いている。他社から社外重役就任を頼まれたが、自分の会社で手いっぱいであるとすべて断った。アメリカでは、社外重役を多く引き受けることがステータスとなっている。

ウェルチは、GEが強くなるには個人のアイデアが勝負になると宣言した。当時は多くの企業には企画部、戦略開発部があつて戦略を立案し、現場はいわれた通りに実行するだけでよいという時代であった。そのなか、ウェルチは戦略企画部を解散させ、各事業部が戦略を考え、実行するように改革を行った。本社の官僚組織など相手にしなくてよいというわけで官僚組織は縮小し階層は薄くなった。現場ではあらゆる階層の人がそれぞれ集まってボスに職場、製品などを討論する集会を開かせた。本社中心から現場中心へのシフトがカルチャーを大きく変えた。社内からアイデアを募るだけではあき足りない。トヨタ、ウォルマート・ストアーズなどの異業種企業からも積極的にアイデアを採り入れた。

マネジャーは気を抜けない。ウェルチと会うと、事業をどうするか質問される。マネジャーが現況、新しいアイデアを話すと、後にウェルチは文書にしてマネジャーに渡し確認する。そして結果と比較して評価をつける。これが末端にまで浸透し、すべての従業員は毎年5段階で評価され、自分がどのランクにいるか知らされる。ウェルチは2000年の今年、65歳で定年になる12月に退任する。強いチームができていて、安心してまかせられるので社内には留まらない。

山岡 清

(やまおか・きよし)

1932年生まれ。青山学院大学経済学部卒業、ダイヤモンド社入社。国際情報室長を経て、副主幹。現在、平成国際大学講師(国際企業論)のかたわら執筆活動を続ける。『世界企業時代(上・下)』(朝日新聞社)、『コングロマリット経営』(ダイヤモンド社)、その他著書多数。

“食品会社トップにハイテク企業が再建できるか?”

IBMは90年代初めに2年連続して大赤字を出し、対応措置が取れないエイカーズ会長CEOは追放され、RJR・ナビスコ・ホールディングスの会長CEOだったガースナーをトップに招いた。5年間の在任中に売上高は645億ドルから817億ドルに増え、株価も過去の最高値を上回った。IBMには自己満足と保守的なカルチャーが蔓延していた。超一流意識を危機感に変え、業績中心主義に改革した。いますぐやるか出ていくかと迫り、幹部の年俸、ボーナス、株式オプションを業績スライドにした。暗黙の了解だった終身雇用は放棄したが、人員整理のリストラは1回だけという約束は守り、モラルを低下させ、恨みを買うことはなかった。

出血を止めた後は、ビジネス・チャンスを読み取ることで売上高を伸ばした。メインフレームは死んだとされていたなか、市場調査をすると「安ければ買いたい」という需要のあることがわかり、安い価格で発売し復活させた。また、情報化時代といいながらコンピュータをどう活用したらよいか知らない企業が多かった。そこでサービスの成長を重視しシステムのエンジニアを大幅に増やし、年間売上高127億ドルの世界最大のコンピュータのサービス会社をつくり上げた。

ガースナーは95年のコンピュータ・ショウで、インターネットが大きなビジネスになると予言していた。IBMのインターネット・ビジネスは30億ドルで年40%の急成長を続けている。今日のIBMはコンピュータを売るハードの会社ではない。技術とサービスを売るソフト中心の会社に生まれ変わっている。カルチャーを含めて、ガースナーはIBMを大きく変身させた。食品会社のトップにハイテク企業の再建ができるかという大方の懸念をきれいに払拭したのである。

Amazon.com・ベゾス社長の壮大な夢

インターネット・ビジネスのパイオニアで大成功したのがアマゾンのベゾス社長CEO(35歳)である。プリンストン大学でエレクトロニクス、コンピュータを学び、ニューヨークの小さな投資銀行の副社長になったが94年にガレージでインターネットの仕事を始めた。

アマゾンの株式時価総額は220億ドルで、100年余りの長い歴史があるシアーズ・ローバックの株式時価総額を上回る。書籍から出発し、音楽、CD、おもちゃに手を広げ、99年の売上高は14億ドルが見込まれている。アメリカ人だけでなく日本人もアマゾンを知っているほどにブランドは確立している。インターネットのウォルマートと呼ばれているが、ベゾスの夢は大きい。いままで世界が見たこともない、インターネットでなんでも売る総合小売業を築くという。すでにインターネットのドラッグストアに出資し、黒字化を先に延ばして再投資している。

アマゾンは節約を徹底している会社として有名だが、人材にはカネを惜しまない。ハーバード、プリンストンなどの名門大学の卒業生が集まっている。初任給は同業他社と同じだが、ポストが上がると自社株購入プランの部分が増えてくる。アマゾンは成長株で値上がり期待が大きいので大きな魅力になっている。自分たちが頑張れば大金持ちになれると信じている。ベゾスの壮大なビジョン、それを実現する実行力に賭けて従業員が働いている。

「シェア争いの決め手は顧客サービス」

デル・コンピュータの創業者であるデル会長(34歳)はパソコンのトップになるという悲願だった夢を実現した。ダイ

レクト・メールで販売するパソコン・メーカーとして、顧客からの特別仕様の注文を受けてスピーディに宅配するサービス・システムは他社に真似のできないものになっている。宅配サービス会社が世界的に寡占化しているのと同じで、簡単に真似られるようでは、トップになるのは不可能である。

IBM、コンパック・コンピュータなどは競争のキメ手は価格だと思っているが、デル会長は次のシェア争いは顧客サービスであると予言する。価格は問題ではなく、問題は顧客満足度を無視しているディーラーにあると看破する。納期を守る、納入したら一発でパソコンが動くようにする、研修は24時間以内にするなどを徹底し、従業員のボーナス、利益分配は顧客サービスとリンクさせている。

トップ・リーダーシップが左右する企業の盛衰

以上にあげたケース・スタディにあるように、企業の盛衰はトップのリーダーシップにかかっていることがわかる。同じ産業のなかでも沈む企業がある。沈んだ企業を立ち直らせる経営者もいる。今日、米国において経営者のリーダーシップが重視される背景には2つの大きな流れがある。

第1は、企業を動かすパワーが経営者から株主に移っているということだ。

会社は株主のものであるという意識が異常ともいえるほど高まっている。このトレンドは欧州に早くも移っている。株主は配当のほかに株価が値上がりすることを期待している。株価に失望させられると我慢できなくなり、トップを追放せよと株主から選ばれた重役会に圧力をかける。企業統治が厳しくなっている。

第2は、経済、社会が驚くほどスピーディに変化している。グローバル経済化の大波は、ローカルの市場に甘んじている企業を押し流している。規制緩和は、規制にしがみついている

る企業を淘汰する。情報技術の急速な変化は、戦略の変化への対応を迫っている。チャンスと脅威は世界全体に広がっている。将来はまったく不確実である。GEのウェルチは、「将来はこうなるだろうと予想はできても、いつ、どの方向からやってくるかわからない」といっている。そこでリーダーの責任は重くなる。

米国トップの資質の明らかな変化

今日、トップの資質をあげれば限りなくなる。しかし、上位3項目に絞れば、ビジョンを持ち、それを部下に自信を持って伝える能力があり、人より優れているとだれもが認める人であろう。顧客の目からビジネスを見て、顧客の要求、満足を満たす、効果的なチームをつくる、人の意見をよく聴く、ビジョンに参加させてやる気を起こさせるなどもトップの要件として重要である。また、GEのウェルチ会長が重視していることだが、部下に尊敬と気品ある態度で接することはこれからのリーダーにとって大切なことだ。ポストの権威を笠に着て部下をどやしつけ恐れられるリーダーは失格で、GEはそのようなリーダーは社外に追放している。いままでのトップは率先実行型が重視されたが、今後は優れた企画マンであり、コーチ役、教育を行える力が重視されることになる。つまり有能な人材育成ができる人である。トップが、スピーディに変化するあらゆることに、すべて目配りをすることは不可能である。変化に対応し、すぐ行動する人材を育てまかせねば、トップは疲れ切って長くはもたない。優秀な人材を育成しておけば、有能なトップが引退した後も永遠に優秀な会社であり続ける。GEのウェルチ会長はそのことを最もよくわきまえ実行している人である。アメリカでも人材育成に最も熱心な経営者として知られ、幹部教育センターに必ず出席している。

次世代リーダーがリーダーシップを 発揮できる組織の要件

内田恭彦

ワークス研究所 主任研究員

次世代経営の意思決定で前提とすべきこと

昨年11月にシアトルで起こったWTOの決裂および暴動事件は我々に対し、様々な問題の存在を明らかにした。

1999年12月27日号のビジネス・ウィーク誌はこの件に関し、アメリカ人1010人にインタビュー調査を行い、その結果をレポートしている。それによると、実に75%がニューエコノミーの利益は公平に分配されていないと感じている。またグローバリゼーションに関しては、貧しい国に仕事を提供し貧しい国の経済を強くしていると考えている人が70%にのぼる一方、アメリカ国内での仕事の増加に対してプラスの影響があると考え人は46%に過ぎなかった。なおかつ、マイナスの要因となっていると答える人が45%いた。驚くべきことに、アメリカ国内においてさえも大半の人々はIT革命、グローバリゼーションの恩恵を受けていないと考えているのだ。20世紀の工業化が大多数の人に大きな利益を提供してきたことを考えると、この結果は対照的に見える。

また、シアトルの状況を受けて、グローバル経済の下では国家、グローバルビジネス、国際機関の間で新たな境界を引くことが必要だと指摘もされ始めている。この背景には、国家による規制よりも国際取引ルールの方が多数の国民の利益に関係するようになったことが挙げられる。

その他経済の持続的成長と環境問題、自由貿易の前提としての労働基準問題に関する発展途上国と経済大国間の利害調整の難しさ、農産物の輸出入などに関する問題も今回のWTOの件で明らかになった。

諸問題の背景には、経済的・社会的・技術的な変化がある。まず経済的な変化としては地域(国)間の経済力格差の拡大ということが挙げられる。遺伝子組み換え作物に関する議論もこの要素を持っている。21世紀末(2100年)の世界人口は104

億人と予測されている(現在約60億人、IIASA [国際応用システム分析研究所]による96年予測)。これは、実に食料生産性を今後最低でも60%向上させる必要があることを意味する。メーカー側は、遺伝子組み換え作物の意義としてこのことを訴える。これに対し日本や欧州では安全性が関心の主流である。工業化を経て物余りとなった社会の消費者にとっては、「安全性や環境への影響がどこまで確認されたのか分からないなか、あえて遺伝子組み換え作物を選ぶ必要があるのか」「それだけで解決する問題か」というのが率直な気持ちであろう。しかし、農産物生産量の増大に関する代替手段がない場合、遺伝子組み換え作物を拒否することは発展途上国の飢餓問題を一層深刻化させる可能性を持つ。豊かな生活へのニーズと生存のニーズの対立が存在するのだ。経済条件が多様化するなか、企業はより良い人類全体の発展に向けて、現実的な共通解を探し出していく必要があるのだ。

また社会的な変化としては第1に、人々と企業の活動範囲の拡大がある。このことは、グローバル企業と国際機関およびNGOの影響力や役割を増大し、相対的に国家の影響力を低下させる。企業は活動するフィールドを自ら選択できるようになった。また我々は、国籍までも買うことができる時代にいる。人々はグローバル企業との交渉力を持つために、国際的なネットワークを組んでいこう。資本の国際化は一国の経済を呑み込んでしまうようになり、国家間の統合を促している。国の影響力が相対的に低下するのも無理はない。

第2の社会的変化は、高齢化と関係する。高齢化の進展は「生産活動を行わない人々」が増えることを意味する。彼らは、生産活動に従事している間は老後の生活資金を貯蓄する必要にせまられ、老後はその資金を維持し増やしていかなければならなかった。これは、株式資本主義を発展させる重要な要因の一つだ。同時にこのことは多くの消費者・生活者が株主となることを示す。彼らはこれまでの投資家とは異なった価値観

や要求を所有物である企業に求める。

現在、日本において株主の大衆化と企業経営の関係を示す、注目すべき現象がある。エコファンドの人気の高さだ。日興アセットマネジメントが、国内初のエコファンド「日興エコファンド」を設定したのが99年8月20日。12月24日には純資産額は1019億円になった。ほぼ同じ時期に設定された「ジャパンオープン」(99年8月28日)という日本の成長企業への投資を特徴とするファンドが、12月24日には3232億円ということなので大変な健闘である。

同社に顧客層の特徴を尋ねたところ、正確な数字はないというものの、3つの特徴があるという。1つは女性顧客の比率が顕著に高いこと。2つ目は他のファンドにおける新規取引顧客の比率が通常は5%程度なのに対し、エコファンドはその倍程度あること。3つ目は自発的に投資を考え、商品を指定して窓口相談に来るお客様が多いことである。資産形成をするなら、ただ優良企業に投資するのではなく、その中できちんと環境にも配慮した企業に投資しようというグリーンインベスターの開拓に成功していると考えられる。

アメリカのDIY流通最大手ホームデポでの事例が興味深い。同社の99年5月の株主総会で「原生林から伐採された材木をどのくらい販売しているかを調査し、報告書を出してほしい」という株主提出の議案が提出された。その場では否決されたものの3カ月後、同社会長は「2002年末までに危機に瀕した森林からの材木販売を廃止する」と発表した(99年11月21日付 朝日新聞朝刊)。

株式投資の大衆化は、実は一般の人々に企業活動へ影響を与え、選別する新たな力を与える。ビジネスリーダーがこのことを理解しないと、資金調達で不利になることも十分に考えられる。ビジネスリーダーには、グローバル社会の建設に向け、取引相手国や株主であり消費者である人など多様な人々との様々なコミュニケーションを行い利害調整し、責任ある国際取引ルール策定に直接・間接に関与することが一層求められて

くる。

技術的な変化としては、その驚異的な進歩と影響力の増大である。環境問題や原発の問題だけではない。ヘッジファンドやY2Kの問題などもその一つだ。発展する技術の内容とその使用法を一步間違えれば大混乱に陥る。そしてその影響は、かつてに比べ非常に広範囲かつ長期にわたるようになったのだ。企業の活動に対し、社会は強い関心を持つようになるだろう。そして技術の説明責任、管理責任がより一層求められるようになってきている。

次世代のビジネスリーダーに求められる要件

以上のことから、次世代のビジネスリーダーに求められる要件の流れがいくつか見えてきた。

まず明らかなのは、企業がこれまでの商品・サービスの提供にとどまらず、より大きな地球規模での社会的責任を持つことが必要となったことだ。このことを認識し、その責任を全うすることが求められる。グローバル社会では、行政は国家、企業は経済活動という役割分担は意味がないのだ。ソニーの出井伸之社長がネット経済の在り方を模索することを目的に、2000年1月11日に経営者の国際会議を開催した。今後も年1回のペースで開催されるというこの会議は、まさにこの流れに即したものと考えられる。第2の流れは、世界各国の経済状態の差が大きくなっていることへの洞察と配慮が求められるようになってきたことだ。両者がウィン・ウインの関係になるために、必要な経済活動を押し進める企業家精神の発揮が求められる。第3は、多様な考えを持つ株主へ対応することが必要となってきたことだ。長期的かつ広い視野で、世の中への貢献の在り方を作り上げることと、その実現のための条件を作り上げることが必要となってきている。第4の流れは、社会に対し技術の内容・用途・影響範囲について説明し理解を求めていくこと、お

よび技術の管理とコントロールが必要となってきたことだ。

未来を検討し、多様性を統合する装置のない日本企業

今後、企業組織とそのリーダーに求められていくことは、多様化した社会においてそれぞれの利害を超えて賛同できるビジョンを提案し、その実現に向けてのサービス活動を行っていくこと。これがこれまでの議論の結論であろう。しかし、このことが日本企業には相当大変なようである。以前複数の企業の教育を担当されている方と教育プログラムの内容を確認したことがあるが、非常に面白いことが明らかになった。

1つには、自社や自分の所属する部門の未来を検討する研修プログラムがほとんど存在していないのだ。これまでに培われた技能の伝承や、基礎的なマネジメントの学習はある。しかし、これらはすべて過去志向のものだ。

2つ目は、同一階層、同一職種、同一職場ごとに研修が組み立てられ、多様な立場の人と意見を交換していく場がないのだ。異なる立場を越えて、お互いの理解を深め合いながら共通の利益を模索していくということがあまりなされていないのである。まして、顧客や株主など社外の人と、自社のサービスについて議論していくなどということほとんどない。

3つ目は、よりよい世の中を検討し、その実現のために自社は何かができるか、という社会的責任を考える場が少ないことだ。コンプライアンスに関するものがある程度である。

このことは、研修内容以外でも見られる特徴だ。例えばコーポレート・ガバナンスの在り方。社外取締役を持つ日本企業が現在どれだけあるだろうか。企業活動を立案・意思決定する仕組みも同じだ。最終的な意思決定機関のメンバーである役員層は、社長から取締役まで皆その会社の生え抜きである。彼らに情報や考え、プランを提供する者も、これまた生え抜きの本社企画部門の人間だ。社外のコンサルタントを使い、多様な

観点からプランをまとめ上げることもまだまだ少ない。これでは、とてもグローバルなレベルでの多様性に対応できる組織とは思えない。

また、一般的に日本企業がグローバルなレベルで競争力を有するとされる代表的なものは、現場の知を活用した漸次的な発展の力だ。未来社会に向けてのビジョン生成では決してない。極めて短期的な効果を想定できるものに限られる。

このような状況において、日本企業のリーダーが発揮できるリーダーシップは、現場による僅かな工夫を奨励しながら、部下とともに現実を確認し、徐々に方向を明らかにしていくスタイルだ。現状は外部に対して閉じており、多様性が少なく、行動には現場の参画が必要なためだ。しかしこれではあまりにも時間がかかりすぎる。

次世代リーダーシップの促進に適している米国企業

アメリカの企業はこの点非常に有利だ。社会がこれを促進する仕組みを持っている。例えば、オプション・バリューを評価する株式資本主義。経営者の未来志向を促進することに繋がる。以前アメリカは四半期ごとに業績を発表し、短期的利益を極大化する必要があるから利益を犠牲にした長期的投資(未来投資)には向かないという議論があった。しかし次世代技術の開発など、リスクの高い分野への投資と、社会的にそのリスクを分散させる仕組みが発達したことで、ベンチャー企業による未来技術の研究開発機能と、大手企業によるその成果を、グローバルにビジネス展開する機能の分化などが進んできた。ベンチャーキャピタルやエンジェルなども発達し、ベンチャー企業を成功に導くためのサポート・ノウハウと体制も整った。赤字のネットビジネス企業の株価が吊り上がる現実が、アメリカが社会として未来志向企業を支援するようになった何よりの証拠だ。

多様性に関しては論を待たない。社会性についても、株式

保持の大衆化を背景に社会的責任投資(SRI)なる概念が発達してきている。これを標榜するファンドも多くある。テーマも武器問題、環境、喫煙、妊娠中絶、労働環境など様々だ。

社会だけではない。企業も、常に上記の社会的変化を受けた良質な意思決定が行えるような仕組みを持っている。

まずコーポレート・ガバナンスにおける社外取締役の数が多し。そして企業トップも外部調達である。平成国際大学講師山岡 清氏によると、一人のCEOが他の会社へ移る場合、彼はボード・メンバーとして5人程度と一緒に連れて行くという。そしてその5人は、またその下の層を連れて行くことになる。ばらつきはあるものの、結局数十人単位で人が動くと言われている。つまり企業は、その時々で最も適任と考えられる「経営トップチーム」を外部から調達し、時代への適合を図るのだ。このことは企業トップの側からすると、戦略策定やビジョン構築、さらには情報提供の主要メンバーの任免権を持っていることになる。腹心とともに企業経営チームを形成し、様々な企業でのトップマネジメントとリーダーシップの経験を積み、多様性とその専門能力を高めている。そして雇われた各企業で、それらを発揮していくのだ。

問題も当然ある。現場のモチベーションと業務のクオリティー維持の問題は気になるところだ。但し、クオリティーに関してはITによる業務サポートシステム(EPSS)が導入され始めている。近い将来この問題はシステムでクリアされる可能性が高い。

今後、日本企業に必要な組織的要件

では、日本企業のトップがグローバル社会で求められるリーダーシップを発揮するためには、どのような組織的要件が必要だろうか。最後にいくつかの現実的な案を提示したい。

まず最も重要なことは、将来に向けた社会の在り方とそのた

めの自社の方向について、情報やアイデアが多く存在する組織にすることだ。少なくともホワイトカラーの中堅層以上には、自分の所属する事業環境や今後の社会の在り方について考えるフレームと機会を提供することが必要であろう。強い現場を活かすためには、現場自身が新しい社会の在り方やそのために自分たちはどちらに進むべきかを考える力をつけることだ。これによりトップは、自らのアイデアを作る際の多くの情報と初期段階のアイデアを得られることになる。またトップがビジョンを新たに打ち出したとき、その真意と狙いを現場が理解する時間は格段に早くなるだろう。

第2は、多様性を増大させるために、社外パートナーを多く持ち、彼らとディスカッションしていく場を設けることだ。コンサルタントの活用もその一つだろう。また将来的には、社内の相当数を他企業の経験者であったり、多様な文化的バックグラウンドを持っていたり、多様な雇用形態である人にしていくことだろう。組織の中に多様性があることで、トップは世界に対しより利益となることを提案できるようになる。

第3は、長期的なトップ養成プログラムの導入だろう。若い頃に文化的な衝突を乗り越える経験をしたり、未来を自ら形成する力を養ったり、未だ生じていない未来のことに対し、社内外を問わず人々を賛同させる力は一朝一夕ではできない。

そして最後は、トップから新たなビジョンや戦略が出されたとき、それに向けて今後新たに何をすべきかを現場で策定できるようにすることだ。これは従業員の不安を除き、参画感を醸成する。目標管理制度の整備などを通じて、トップのビジョンや戦略がきちんと各ラインで速やかにブレイクダウンできるようにすることが具体策として考えられる。

21世紀の日本企業のリーダーが、世界に対しリーダーシップを発揮していることを望んで止まない。

《寄稿》

日本企業のリーダーシップ成立条件は、組織における「公正さ」

加護野忠男 神戸大学経営学大学院 教授

「株式会社」は、リーダーシップに適する法人形態

現代社会では、株式会社が支配的な法人形態になっている。昔は、合資会社や合名会社などの法人形態も少なくなかった。これらの法人形態が衰退したのは、一つには、経営者のリーダーシップが発揮しにくい組織だったからである。合資会社や合名会社では、重要な経営上の意思決定に関しては、無限責任の出資者の合意を必要とする。いちいち投資家の意向を聞かなければならないのであれば、経営者がリーダーシップを発揮することは難しいのである。

これらの法人形態と比べると、株式会社では、経営者がリーダーシップを発揮しやすい条件がつけられている。経営者は株主さらに取締役によって選ばれるが、いったん選ばれた後は、投資家のさまざまな意向を気にせずに企業経営を行うことができる。だからこそ、厳しい競争のなかで株式会社が勝ち残ることができたのである。

この例が示しているように、経営者がリーダーシップを発揮しやすい条件をつくることのできるかどうかは、企業の発展や生存競争にとってじつに重要な意味をもっている。同じ株式会社といっても、国によって、また企業によって、その運営の仕方はずいぶん異なっている。それに対応して、経営者がリーダーシップを発揮する条件も異なっている。

日本の企業では、経営者のリーダーシップの発揮に関して、どのような条件が存在しているかを考えることにしよう。

経営者を活かす米国のシステム

はじめに、対照的な位置にあるアメリカの場合を見てみよう。アメリカの企業においては、経営者が強力なリーダーシップを発揮できるような条件が生み出されている。アメリカ

の企業の多くにおいて、経営者は取締役会で選任される。また、経営者が期待通りの成果を上げることができなければ、取締役会によって解任されることもある。かつて、GMやIBMのような巨大名門企業で、取締役会が経営者を解任するという出来事が起こったことがある。また、アメリカでは、社内だけでなく、社外から有能な人材が経営者としてスカウトされることもある。最近では、ルーセント・テクノロジーズの女性役員がヒューレット・パッカートのトップとしてスカウトされた。年齢や性別よりも、能力あるいはポテンシャルが重視されたのである。

しかも、このような経営者を真剣に経営に取り組みさせるために、ストックオプションや業績ボーナスをはじめ、多様なインセンティブ・システムが準備されている。優秀な人材を発掘し、そのような人々が真剣に仕事に取り組むような給与と報酬が準備されているのである。

また、アメリカの経営トップには、企業のなかでかなり大きな権限が与えられていることが多い。経営チームのメンバーの選択にあたっては、トップの意向がイニシアティブを握り、トップ自らがメンバーを選ぶことができる。その候補者も社内には限られない。社内外から、自分が有能だと思ふ人材を、年齢や経歴を気にせずに選ぶことができる。しかも、これらの人々の報酬やボーナスの決定権、さらには任免権を与えられているトップが多い。GEのウェルチ会長は、上位250人の経営チームの任免と評価を行っていたという。就任後優れた業績を達成し続けてきたために、彼は10年以上も会長をつとめ、強力なリーダーシップを発揮している。

日本でも、アメリカの経営者に負けないぐらい強力なリーダーシップを発揮している経営者がいないわけではない。創業経営者が経営を続けているような企業では、強力なリーダーシップを発揮している例も少なくない。しかし、日本の企業では、トップ経営者がリーダーシップを発揮することが難しいような条件が数多く存在している。見ようによっては、トップ

に独走させないような条件がつけられているようでもある。

トップに独走を許さない日本の仕組み

日本の製造業の上場企業1181社のうち、いわゆる生え抜き社長は、3人に1人である(神戸大学経営学部調査)。意外に少ないと思われるかもしれない。しかし、法人出身の社長の多くもサラリーマンで、子会社あるいは関連会社に社長として派遣された人々である。したがって、10人中6人はサラリーマン社長である。サラリーマンが社長になるにはさまざまな関門をくぐり抜けなければならない。

だれを経営者として選ぶかを決めるのは、前任の社長(あるいは会長)である。社長になるためには、まず取締役に選ばれ、常務、専務、副社長という昇進の階段を時間をかけて昇っていかなければならない。取締役から一挙に社長という例もないわけではないが、あくまでも例外である。この昇進を決定するのも前任の社長である。社長に選ばれても、最初の段階では、前任の社長が選んだ経営チームとともに仕事をしなければならない。自分で経営チームを選ぶというわけにはいかない。自分で選んだ経営チームで仕事ができるようになるためには、時間がかかる。親会社から派遣された社長の場合も同様である。

日本の多くの企業で、社長は取締役の実質的な任免権をもっている。取締役は、一般の管理職と違って、定年までの雇用を保障するという意味での雇用保障はない。その意味で、社長は役員の生殺与奪の権限をもっている。しかし、さまざまな慣行や前例があり、任免権を自由に行使できない場合も多い。さらに給料やボーナスを社長の査定で自由に決めるというわけにはいかない。

このように考えると、日本のトップにはアメリカほど強力なリーダーシップを発揮できるような条件は与えられていない。

もちろん、このような条件のもとでも、強力なリーダーシップを発揮する生え抜き経営者もでてきている。しかし、一般的に言えば、日本ではアメリカほど強力なリーダーシップを発揮できるような環境は準備されていなかったといえるであろう。

「公正で適切な昇進決定」を通じた力の発揮

それにもかかわらず、日本企業が国際的な競争力を確立できたのは、いくつかの条件があったからである。

第1は、長期的な競争メカニズムが社内で機能していたことである。この条件のもとで、リードされる人々が、長期的な成果を生み出すような行動をとることができたことである。とりわけ、ミドルが積極的に企業経営をリードしていくという条件が作り出されたのである。

第2は、多くの人々が定年までその企業で働くということを前提に仕事をしているために、企業をよりよくしていこうとするインセンティブが存在したことである。ストックオプションのような麻薬的インセンティブがなくても、人々は企業に忠誠心をもってくれたのである。企業がよくなることが、自分自身の長期的な利益にもなったからである。

しかし、これらの条件は、非効率の源泉でもある。長期的と言ってしまうと、何もかもが正当化されてしまう。長期的な雇用保障のなかでは、他人に頼りかかろうとする人々が出てくる危険がある。

このような危険を最小化するには、公正な評価とそれをもとにした適切な昇進の決定が行われていなければならない。この公正さこそ、日本の経営者のリーダーシップを成り立たせる条件でもあり、それを制約する条件でもあるのだ。

加護野忠男

(かごの・ただお)

1947年生まれ。神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。現在、神戸大学経営学大学院教授。専攻は経営学、経営組織論。経営学博士。著書に「経営組織の環境適応」(白桃書房)、「日本企業の多角化戦略」(共著、日本経済新聞社)、「日本型経営の復権」(PHP研究所)ほか多数。

《寄稿》

日本企業に求められているリーダーシップ

古川久敬 九州大学大学院人間環境学研究所 教授

I 避けたいワンパターンのリーダーシップ論

リーダーシップにかかわる議論は、どういふ組織の特性を思い浮かべるか、どういふ状況のリーダーを想定するかによって違ってくる。

組織の特性についていえば、長い歴史と伝統を持つ組織なのか、ごく若い組織なのか。大規模なのか、小規模なのか。成長しているのか、苦戦しているのか。

リーダーの状況については、どの階層のリーダーなのか。あずかっている部署は新設か、既設か。担う任務は、いわば「更地」に何かを新たに創り出すのか、既成の部署を継承して創造性と業績を追求するのか。メンバーの固定性(流動性)はどうか。チーム内の階層性(フラット性)はどうか。

多様な状況がたやすく思い浮かぶ。いずれの状況を想定するかで、“あるべきリーダー像”は大きく異なる。これを忘れてしまうと、議論は、拡散してぼやけたものか、逆に「ごく若い、小規模組織」や「更地に何かを創り出す」などの偏った状況だけに目を向けたものに、いつのまにか陥ってしまうことになる。

このところ、この傾向には拍車がかかっているように思われる。昨今の業績不振に強迫され、また厳しい競争への対応を急ぐあまり、考える余裕を失いがちであること、リーダーシップについて明快な切り口が用意されていないことに起因している。

本稿では、日本企業のリーダーが置かれている状況が多様であることを確認した上で、簡明な2つの基本原理を提示し、リーダーの「選抜」や「育成」の問題を考えるための視点を提供したい。

II 第1原理:リーダーが先にいるのではない。あずかる部署とそれが抱える「課題」が先にある

1.各部署はそれぞれに個性を持っている

リーダーに何を期待し、何を求めるのかは、必ずしも自明ではない。またリーダーになったら何を為すかも自明ではない。これらは、リーダーがあずかる部署が抱える課題が明確にされて初めて見えてくる。「課題が先にある」のである。

組織内の各部署は、互いにどのくらい違っているのか。これを調べるために、我が国の企業十数社(いずれも企業の規模は大きく、25年以上の歴史を持っている)において、部・課長級リーダー層の方々が、(1)自部署の事業や製品・サービスの特性を、「ライフサイクル」(基本・成熟か、成長か、あるいは開発段階か)と「新規性の度合い」(定型・継承か、非定型・新規か)の点でどのようにみているかを尋ねた。

また、(2)自部署のメンバーの特性を、7つの側面(すなわちフラット化指向度、自律的判断指向度、ゼネラリスト度、新規開発指向度、メンバー流動耐性、条件変化対応度、集団年齢)でどのようにみているかも尋ねた。

(1)事業特性について:「ライフサイクル」では、「基本・成熟」「成長」、そして「開発」が選ばれた割合は、企業間で少し異なっていた。「成長」はどこでも必ず一定の割合を占めていたので、企業間の差異は「基本・成熟」と「開発」のいずれが少し多いかによることがわかった。また「新規性の度合い」では、企業間の差はなく、かつ「継承」と「新規」の割合はほぼ拮抗していた。こうして、部・課長級リーダーがとらえる自部署の事業特性は、ひとつの企業を取り上げると、いずれかに偏っているわけではなく、幅があることがわかる。規模を誇り、歴史を持っている組織ほど、そうであった。

(2)メンバー特性について:各質問に対する回答の傾向は、

企業間で大きな差はなかった。すなわちどの企業でも「高」「低」の一方が特に多いということはない。また、7つの質問項目間の相関係数は総じて低かった。

このように(1)と(2)の結果をまとめると、部・課長級リーダー層の回答が妥当性を持っているとみなせば、組織内の各部署は、事業特性の面でも、メンバー特性の面でも、固有の特徴と個性を持っていることがわかる。

2.リーダーによる新しい「基軸づくり」

したがって、各部署が果たすべき課題も決して一様ではなく、それぞれに独自性を持っているとみることができる。そして、その課題を実現する際の中心人物は、やはりリーダーである。

「基軸」と「基軸づくり」:ここで注目している各部署における「課題」は、リーダー自身の志や信念、ビジョンやミッション、目標や意図と密接に関連している。筆者はこれらを総合して「基軸」と名づけ、これを明確にする作業を「基軸づくり」と呼んでいる。

「基軸づくり」とは、(1)まず、自分がなぜこの部署を任せられているか、どのような部署を目指すかを自覚しながら、(2)自社の経営課題や戦略と関連づけて部署の重要課題を明文化し、(3)安定実現のための課題と、創造と変革実現のための課題とを峻別、整理し、(4)それらの実現すべき課題の優先順位を見極め、(5)各メンバーに、何を、どのくらい期待するかを整理する。そして、(6)変革や新規開発にあたる時は、トップ、他部門、他部署との連携のあり方も整理することである。リーダー行動の個人差:「リーダーがなぜそういう働きかけ(行動)をするのか」の研究、「同じ職場をあずかったとしても、リーダーAとリーダーBでは、みせる行動が違うのはなぜか」の研究、すなわちリーダー行動の動機論的研究は、内外で十分に進んでいるとはいえない。

我々は、これらの問いへの科学的回答をほとんど持たずに、

古川久敬

(ふるかわ・ひさたか)

1947年生まれ。72年九州大学大学院修士課程修了、72～86年鉄道労働科学研究所社会心理研究室、80～81年米国ニューヨーク州立大学経営管理学部客員研究員、86～95年九州大学教育学部助教授、教授、98年より同大学大学院人間環境学研究所教授。教育学博士(組織心理学)。産業・組織心理学会 副会長。著書に『構造こわしー組織変革の心理学』(誠信書房)、『集団とリーダーシップ』(大日本図書)、『基軸づくりー創造と変革のリーダーシップ』(富士通ブックス)ほか多数。

大胆にもリーダー行動の変容を目指す研修などに取り組んでいるわけである。

もちろん動機論的研究は皆無ではない。かつて筆者は、リーダーの行動は、そのリーダーが自部署を管理する上で持っている目標の差異、言い換えれば課題認識の差異によって規定されていることを明らかにした。目標が異なると行動が違ってくる。人は、目標の実現に役立つ(と、本人が思う)行動を選択するからである。

新しい「基軸」づくり:こうしてリーダーの「基軸」の違いがそのリーダーの行動の中身を違えさせ、その結果として、部署の創造性や業績に違いを生むことがうかがえる。適切な「基軸づくり」が、効果的なリーダーシップにつながる。

この「基軸」は次の2つの点でも欠かせない。どんなリーダーも、“迷い”“悩み”“不安”になる。そんなときに、あらためて参照し、考えと気持ちを整理しなおす上で欠かせない。また目標面談や人事考課は、基軸なしには不可能である。

すぐれたリーダーは以前から、この「基軸」を明瞭に持っているに違いない。今、何もかもが大きく変動する中で、その「基軸」の確認と見直し、新しい「基軸」の設定が必要とされている。

3.2つのリーダーシップ——「交流型」と「変革型」

交流型と変革型:従来から取り組んできた課題を、周囲の人々と交流を持ちながら、実績を積んだツールや方法で効率よく安定的にきっちりやり遂げていくリーダーの働きかけを「交流型リーダーシップ」と呼ぶことにする。

他方、課題そのものを“これでよいのか”と問い直して変更したり、課題の遂行方法を改めたり、新たなものに置換して、部署のあり方を大きく変えていく働きかけを「変革型リーダーシップ」と呼ぶことにする。

2つの使い分け:世の中、競争が激しくなり、何かと従来通りにいかないことから、「更地での新規創造」待望論とともに、

「変革型」がもてはやされている。その分、「交流型」が冷たい視線を受けている感じがあるが、いずれの働きかけも、部署を運営し、成果を上げるためには、車の両輪と同じく、不可欠のものである。「自部署の課題が何であるか」により、使い分けが求められる。

変革は手段である。変えることが目的ではない。「変革型」の後は、軌道に乗せ、安定させなければならない。それゆえ、交流型の働きかけは不可欠である。一方の「交流型」も万能ではない。環境は動いている。課題の抜本変更、発想や方略の不断の見直し、手直し、置き換えを忘れてはならない。このように、交流型も変革型も必要なのである。当面する課題によって、状況の推移に応じて、使い分けられるべきものである。

「両者とも必要である」というと、よく「誰もが変革(革新)を実行できるわけではない」という反応(反論?)が返ってくる。実はそれは反論になっていない。「必要性と使い分けの議論」と、「それができるかできないかの議論」は別物である。前者は育成の、後者は選抜の議論である。

Ⅲ 第2原理: 課題の達成は、周囲の人々をその気にさせることでしか実現できない

1. 個人とチームの意欲づけ——制度改定の効果

リーダーが「基軸」を確立したとしても、部外を含めた周囲の人々をその気にさせられなければ、自部署の課題は実現しない。個人とチームの意欲づけ、特に内発的意欲づけが必要である。

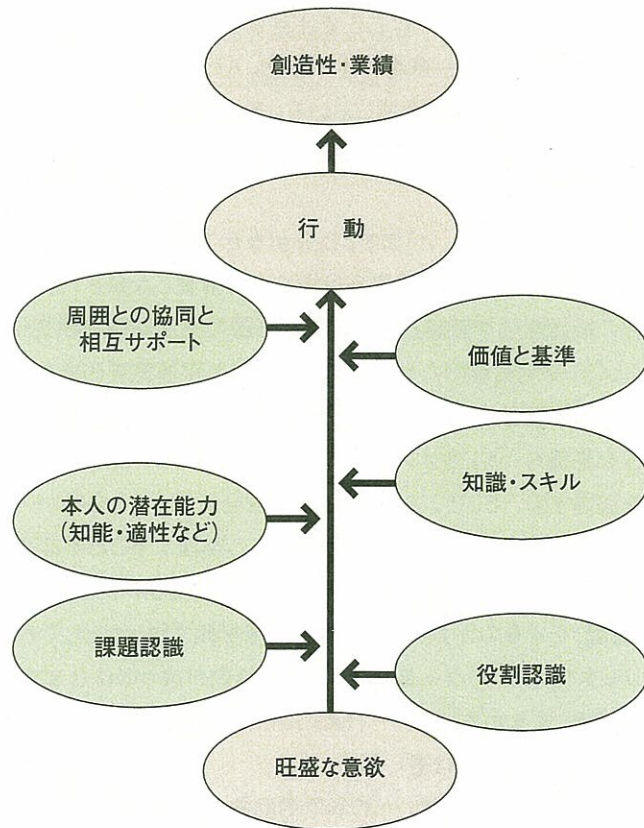
ここ数年、我が国の多くの企業が、組織の編成原理や、各種制度の抜本改定を行ってきた。これは、意欲づけには一定のプラス効果を持っている。というのも、これらの改定(変

革)に流れている原理は、「スピードと短期化」「成果重視」そして「個別評価」の3つである。これらはそれぞれ相乗的に作用しあって、一定の副作用を伴いながらも、成員の覚醒水準と持続性を刺激し、方向性を明示するからである。

2. 創造性と業績を保証するための学習

しかし、そういう意欲づけによって、「周囲の人々をその気にさせる」作業が完了するわけではない。意欲が高くても、新たな発想や創造性、そして高い業績に結びつくという保証はないからである。図表1に示すように、6つの条件を満たすための学習が必要とされる。この点は意外に自覚されていない。

図表1 意欲が創造性や業績に結びつくための条件



6つの学習: まずは自部署の課題と自らの「基軸」を拠り所として、(1)適切な「役割認識」と、(2)的確な「取り組むべき課題認識」をメンバーに持たせなければならない。もちろん(3)「知的な能力や適性」も備えさせなければならない。また(4)「課題にかかわる知識・スキル」を獲得させなければ意欲は空回りするし、(5)何をどのくらい重要視するかという「価値と基準」も理解させる。さらには(6)「周囲との協同と相互サポートの仕方」を習得し、実践させることも必須の要因である。そしてこれらに支えられて、適切な「職務行動」が確実になされなければならない。

意欲を業績に結びつける上で不可欠の6つの学習のうち、特に「知識・スキル」と「価値と基準」の学習は重要である。これは、組織内に意図的に仕組みや仕掛けを設けて促進されなければならない。

3. 学習を促進できるリーダー

「知識・スキル」と「価値と基準」の学習は、いずれも自らの直接経験とともに、周囲のすぐれた他者をモデルとすることで効率よく進む。

他者との交流が持っている学習促進力: 組織内創造性にかかわる実証研究の成果は、高い創造性には意欲に加えて、「課題関連スキル(専門知識や経験など)」と「創造性関連スキル(発想法など)」が必要不可欠であること、そして「これらの学習は良好な対人関係、相互サポートを誇る風土において促進されること」を明らかにしている。

また、我が国ではこのところ、組織メンバーの固定を非、流動を是とする見解が喧伝されている。しかし、チームメンバーの固定は、必ずしも硬直や非生産をもたらすわけではない。筆者は、事業の新規立ち上げや開発を急いでいるチームほど、メンバーの固定を望み、流動をいやがる事実をつかんでいる。米国でも、チームが内部に蓄えていく知的資源(intellectual capital)や知識財産(knowledge assets)への関

心が高まっているが、これらの蓄積は、時間の経過とメンバーの固定により促進される。

すなわち、チームの業績は、単にメンバーの固定、流動では決まらない。自部署が抱えている「課題」の遂行にとって、培ってきた「協同と相互サポート」と「価値と基準」が妥当性(適切さ)を持っているか、皆で学習してきた「知識とスキル」が道具性を持っているか(そして今後も役立つか)どうかで決まる。

さらに、筆者の研究室では、大手総合電機メーカーの東京支店との共同研究を継続しているが、とても興味深い分析結果を得ている。すなわち、支店内のチームのうち、face-to-faceおよび電子メールによる対人交流とコミュニケーションを通して、(1)リーダーとメンバーの間でチーム内の「価値と基準」を明瞭にし、(2)リーダーの指導と支援のもとでメンバー同士が「営業にかかわる知識とスキル」を確実に学習しあい、(3)それらを日常の営業活動に反映させているチームほど、好業績を上げていることが示された。

米国企業の関心と動き: 最近の我が国企業では、先述の「個別評価」にみられるように、マネジメント単位が、一気に集団から個人へシフトしつつある。マネジメント単位の細分化は、リーダーの労力増をもたらし、チームの集合力を脅かす。

他方、米国のそれを見ると、対照的な方向を指向している。伝統的に「個」が基礎にあるとしても、自己マネジメントチームの導入、集合モチベーションや規範マネジメントへの関心など、マネジメント単位を大きくし、チームの持つ特性を活用する方法を試み、成果を上げ始めている。

我が国でも、対人交流の意義やチームの持つ学習促進力を忘れないようにしたい。

<関連文献>

- 古川久敬「基軸づくり—創造と変革のリーダーシップ」富士通ブックス、1998年
- 古川久敬「構造こわし—組織変革の心理学」誠信書房、1990年
- 古川久敬「チームの情報処理と学習」組織学会第40回大会(京都大学)報告要旨集68-71頁、1999年

《寄稿》

ネットワーク組織におけるリーダーシップ

永戸哲也 高千穂商科大学商学部 専任講師

組織階層の変容とネットワーク化

電子メールやインターネットを使うことが当たり前になり、時間と空間の制約を超えた活動が可能になってきました。情報技術の革新の急速な進展は、組織や仕事のやり方をネットワーク型へと移行させています。このような現象が生まれてから約10年が経過し、多くの企業がネットワーク組織への変革に取り組んできました。しかし、ネットワーク組織論が主張してきたことと現実が起こったことには、いくつかの違いがありました。

「階層型VSネットワーク」の図式をめぐる混乱

ネットワーク組織では、1.高い知識・専門性をもち、権限を委譲された組織メンバーが、2.低階層あるいはまったく階層をもたないフラットな組織において、3.中核的能力(コア・コンピタンス)を中心に結びつき、4.自律的に活動を行います(図表1参照)。

このような組織は、現代の速く激しい経営環境の変化に、

図表1 階層型組織とネットワーク組織の特徴

	階層型組織	ネットワーク組織
組織階層	高い	低い
分業のベース	機能 (Input) 製品 (Output)	知識 コア・コンピタンス
管理・統制の範囲 (Span of Control)	狭い	広い
意思決定の権限	集中	分散
メンバーの活動	規則に基づく	自律的
組織形態	機能別 事業部制 マトリックス	機能横断チーム アウトソーシング 戦略的提携
適合する環境	安定的	不安定

自律的活動による創造性の発揮によって柔軟かつ迅速に対応でき、従来の階層型組織に対して大きな優位性をもつといわれてきました。階層型組織は工業化時代の安定的な環境には適合していたけれども、情報化時代にはネットワーク組織への変革が不可欠である、と多くの研究者やコンサルタントが主張したのです。そして、階層型組織からネットワーク組織への変革をどのように実現していくかが、大きな課題とされてきました。

先進的な企業ではさまざまな試行錯誤と困難を経て、フラットなネットワーク組織を実現した企業もありました。しかしながら、多くの企業では階層型組織とネットワークの矛盾に苦しんでいます。また、パソコンの低価格化・高性能化により、階層型の組織は維持されたままでネットワークが構築され、階層とネットワークが同居しているという状態も生じています。

これらのネットワーク組織をめぐる混乱の現実は、単なる過渡期の現象なのでしょうか?

さらに奇妙なことには、ネットワーク組織をもつベンチャー企業がビジネスの拡大による混乱に対処するために、創業後しばらくして、典型的な階層型組織を採用していったという事例もあります。この企業では、事業の立ち上がりの時期にはネットワーク組織は有効でした。しかし、急速に拡大する事業と組織に対応し、強い基盤を作るために必要とされたのは組織階層だったのです。

階層型組織は、本当にネットワーク組織に劣るのでしょうか?

ネットワーク組織、「2つの誤解」

このようないくつかの疑問が生じる理由は、ネットワーク組織論が注目され始めた当初、「ネットワーク組織対階層型組織」という誤った対立図式をもとに議論を展開してしまったという点にあります。ネットワーク組織を、階層型組織と対立す

る概念とおいてしまったのが、ひとつめの誤解です。

もうひとつの誤解は、「階層型組織は硬直的なシステムであり、ネットワーク組織は柔軟な複雑系である。そして、ネットワーク組織には自己組織性や創発が生じ、革新が生まれる」という考え方です。

ネットワーク組織を理論的に考えるうえで、複雑系とすること自体に問題はないのですが、もともと人間のつくる社会的システムの多くは複雑系といえます。そして階層型組織とは、「組織メンバーを階層という規則で連結させた複雑系=ネットワークであり、社会経済システムの進化のプロセスにおいて自己組織的に形成されてきたものだ」と考えられます。つまり、組織階層も自己組織性の産物だといえるのです。ここでも、階層型組織とネットワーク組織を対立するシステムととらえる考え方がこのような誤解を生じさせる原因となっています。

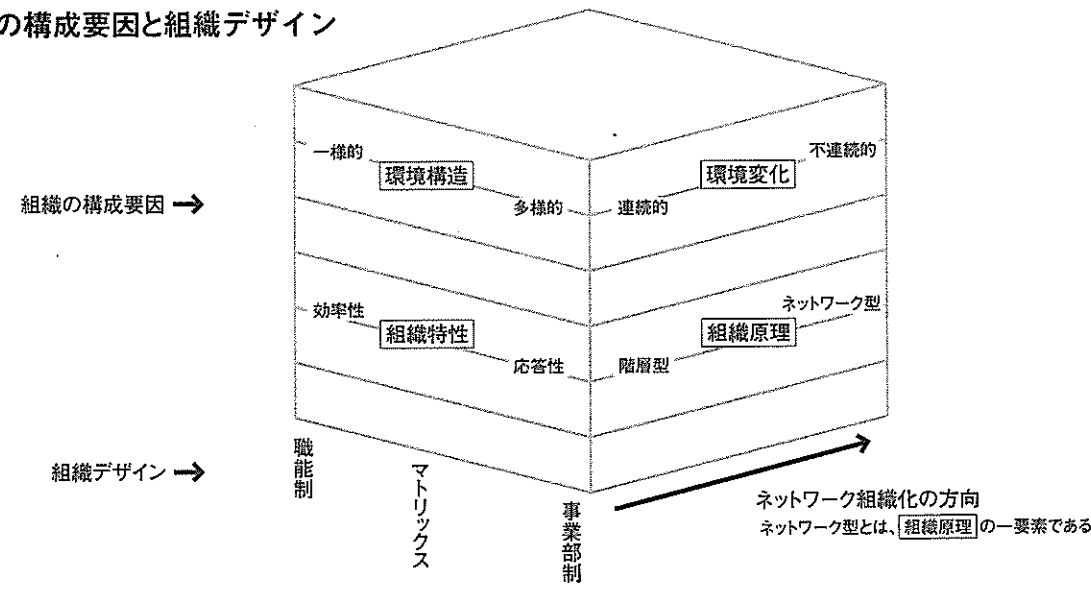
組織階層とネットワークの正しい位置関係を理解し、実際に企業の現場で起こっている現象にアプローチするためには、まず、この対立図式を再検討しなければなりません。

「階層」と「ネットワーク」は共存可能

初期のネットワーク組織論が、「階層」対「ネットワーク」という対立図式を用いたのには理由があります。それは従来の階層型組織と比較することで、ネットワーク組織という新しい概念の特徴をはっきりさせることができたからです。対立図式は、ネットワーク組織の概念を普及させるために、有効なツールとなったのです。そこではネットワーク組織は機能別(職能制)組織、事業部制組織、マトリックス組織のような組織デザインにおけるひとつの新しい形と考えられてきました。

一方、大企業の実際の組織構造を見てみると、業務の専門的な分化やトップ、ミドル、ローアのようなマネジメント階層が生じることは不可避です。比較的小規模でチーム制をとっているような企業でも、チーム・メンバーリーダー・マネジメント層・トップというような階層をもっていることもあります。これらの組織では当然、「階層とネットワークの共存状

図表2 組織の構成要因と組織デザイン



態を考える必要性」が生じてきます。この共存状態が示しているのは、「階層には組織に必要な機能があり、階層をもちながらそれと同時にネットワーク的な活動を行うことができるということ」です。つまり、ネットワーク組織という概念は、階層型組織のデザインとは次元の異なる組織化のベクトルをもつのです(前ページ 図表2参照)。

しかしながら、組織階層とネットワークの特徴はすでに見てきたように、矛盾・背反する要素を多数もっています。それらが同時に存在し得るとしても、「階層」と「ネットワーク」が共存した結果、「組織的な強みを引き出すこと」ができなければ意味がありません。

マイクロソフトに見る「共存」の組織的強み

では、階層とネットワークが共存した組織は、どのようにマネジメントされ、強さが引き出されているのでしょうか？

この疑問に答えるためにマイクロソフトの事例をとりあげ、階層型をもちながらネットワーク組織として動いている組織の実態を見てみましょう(ただし、調査は1995年に行われたものであり、現時点のものではありません)。

マイクロソフト(以下MS)は、全世界で社員数約1万8000人(当時、現在は約2万7000人)。平均的な階層数は8~9階層と比較的高い階層型の組織構造をもっています。これは個人が把握できる人数——スパン・オブ・コントロール——が5~6人であるとの考え方から、5~6人にリーダー1人として、8~9階層が必然的に生じています。

しかし、MSの特徴は、このような階層構造をもちながら、同時に階層を壊すいくつかの仕組みを強力に作用させているという点にあります。そのひとつは情報システムです。情報システムは、MSにおいて、電子メールの活用によって情報伝達の時間短縮・必要情報の共有を果たし、「フラットに世

界をつなげる」役割を担っています。

第二は、「階層構造が権威を意味しない」というルールの存在です。MSでは、社員の作業スペース・端末数から移動に際しての交通手段に至るまで平等主義が行き渡っており、地位に伴うフリンジ・ベネフィットが極力排除されています。

第三は、「地位ではなく、人に権限を与える」という発想です。範囲を明確化して与えた権限については、その人の責任においてすべてまかされます。

これらの方法を用いることで、階層の機能は非常に限定されたものになっています。

MS社内のコミュニケーション・ネットワークでは、電子メール、電子会議室、テレビ会議等のさまざまなメディアが活用されています。電子メールに関しては、発信者が内容についての責任をもつとともに、上司を含めた関係者に必ずコピーを配るというルールが徹底されています。当事者間の議論に関して、そのほかの人はアドバイスをするのはあっても、決定をすることはなく、静観することもしばしばです。そして当事者の決定を覆す権限は、上司にも与えられていません。また、(電子メディア上に限らず)議論をするうえでは、共通の情報ベースに立って議論を行うべきであるとされており、そのためのインフラとして各種の情報システムも活用されています。また、電子メディアと同時に、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションも軽視されることなく行われています。

このように、階層をもちながら、当事者に権限を委譲すること、情報と認識ベースの共有を徹底することが、MSにおけるネットワーク的な活動を支えています。

管理からモニタリングへ、階層の質を変革

ピラミッド型の組織構造をとる企業の場合、階層は、命令の伝達経路と下位者の業務を「管理」するものとして構築されて

いますが、MSの階層は、「目標設定、権限範囲の明確化を行い、それを事後的に評価するための仕組み」として機能しています。つまりMBOを実行・運営していくために、目標・評価を自己設定し、それを上司との話し合いのうえで決定していくためのものとなっています。また業務のプロセスにおいて、当事者と支援者としての上司(=評価者)がともに強くコミットできるように部下の数を制限しています。このような仕組みとしての階層は、従来の「管理」階層というよりも「モニタリング」階層とでもいうべきものです。

このように階層構造の機能を「モニタリング」に限定していることが、組織上の高階層とフラットな感覚を両立させるカギとなっています。

従来の組織は、階層を用いて情報を伝達し、意思決定を行ってきました。そこでは上位者ほど、意思決定に必要な情報と権限・権威をもっていました。そのため組織が大きくなればなるほど、硬直化・官僚化しやすかったのです。しかし、MSに見るように階層の機能を限定し、さらに階層を壊す仕組みを取り入れることで、大きな組織をネットワーク組織として動かすことが可能になります。

ネットワーク組織への変革とは、単に階層を取り払うことではなく、階層の質を変えることなのです。

ネットワーク組織をドライブする「リーダー」

情報技術の進展によって、組織のハードとしてネットワークを構築することは容易になってきました。しかしながら、持続的に成功するためには「ネットワークを活用し、組織をダイナミックにドライブしていくこと」が必要です。優れた戦略や柔軟な組織構造も、目標を達成するためには組織メンバーの具体的なアクションがなければ成果は上がりません。

「ネットワークを活用し、組織をダイナミックにドライブして

いく」ために、組織リーダーには、組織メンバーを行動へと向かわせる、という役割が求められています。

リーダーのこの役割は、ネットワーク組織では非常に重要です。

従来の階層型組織では、組織メンバーの行動の基盤は分業と階層による「業務規則」でした。指揮命令系統や権威、意思決定や評価の権限が、階層の上位ほど大きくなる組織構造がそれを強化していました。しかし、ネットワーク組織では権限は委譲され、業務プロセスはネットワーク的に進められます。こうなると、組織メンバーは自ら行動を起こしていかなければなりません。ネットワーク組織には、自律的行動が必要となるのです。

リーダーは、組織メンバーに、「自律的なアクションが何より重要である」というメッセージを伝えていかなければなりません。そのためには、メンバーとのコミュニケーションが不可欠です。

機会あるごとに「自ら行動することの重要性」を話し合い、リーダー自身も行動することで示さねばなりません。長時間の会議や部門間の利害調整ではなく、「成果を出すために行動することがリーダーとしての規範」になります。そして部下の立場から見れば、このような規範を学習するのはやはり直属の上司からです。

ネットワーク組織では、組織階層の機能や意味が変わってくるという指摘をしましたが、リーダーシップの重要性を考えると、階層のもつもうひとつの役割が見えてきます。

ネットワーク組織の中でも見られる「階層的な関係」は、「リーダーと組織メンバーの間の、「継続的で緊密なコミュニケーションと相互の学習の場」を保障するもの」なのです。

ネットワーク組織を動かすためには、組織のあらゆる階層で、リーダーが組織メンバーとの関係を再構築し、コミュニケーションと相互学習に基づいた「実践の場」を作り上げていかなければならないのです。

セルフ・リーダーシップの回復

— 企業と個人の境界線をとらえ直す

蔣麗華
ワークス研究所 主任研究員

企業組織の視点ばかりで語られる「個の自発性」

トップのリーダーシップやミドルマネジャーのリーダーシップとは別に、現場社員のリーダーシップについては、「自発性の解放」「動機づけ」といったテーマで、いつの時代も企業にとっては重要問題であった。近年では、「創発型組織」「ラーニング・オーガニゼーション(学習する組織)」というキーワードで語られるように、個の自発性や動機づけの問題は組織効率の視座での取り組みが進んでいる。

しかし、よく考えてみると、個がどう自発性を発揮するかというテーマにもかかわらず、いつの間にかこのテーマを企業組織側の視点でのみ語ってしまっていることがほとんどである。そのことが、実は個人を袋小路に追いやっているのではないかと思えてくるのだ。今後、企業においては、ますます個の創造力・行動力を引き出すことが求められるが(このフレーズがまさしく企業組織の言葉!)、この小論では、個のリーダーシップの現状を、企業側の取り組みの視点ではなく、個人側の取り組みの視点でとらえ直してみたい。とらえ直すにあたり、「個が自分に対してリーダーシップを発揮し、可能性を開く方向に自分を行かせる力(=セルフ・リーダーシップと呼ぶことにする)」というキーワードにおいて、考察してみることにする。

自分はどうしたらいいのか?

働く個人にとって、大競争・業界大再編の時代は、「セルフ・リーダーシップ(=自分に対してリーダーシップを発揮し、可能性を開く方向に自分を行かせる力)」を解放するチャンス時代である。競争ルールがかつてないほどのスピードで変化していくであろうことは、個人が企業内で現行にとらわれずに自己の可能性を開く余地を広げていく。また、企業が自前主義を脱

し、自在に提携関係をつくっていかねばならないことは、個人が今所属している企業の枠を超えて自己の可能性を開く余地も広げていく(そして、このような個人の発想や行動力を企業は求めている)。しかし、現在のところ、企業で働く個人は、このチャンスをなかなか生かせないでいる。

企業における、いわゆる「個のリーダーシップ」をめぐる現実をふりかえってみよう。トップが一人ですべてを意思決定することが難しい時代になっているなかで、企業は現場での個の自発的な問題解決や多様な視点での提案を願っている(それに頼らざるを得ない)。しかし現実には、皮肉なことに、働く個人がこの課題にまじめに取り組もうとすればするほど、「個のリーダーシップ」が停滞してしまうかのような現象が起こっている。もっと現場から提案をあげるようにと言われ、ミドルマネジャーは顧客の声や現場社員の声を集め、改善案や改革案を構想しようとする。現場社員は、自分の担当する顧客の声から問題意識を上司に話してみようとする。しかし、こうした動きがあっても、なかなか革新的な方向に職場を導いていけないのである。

この現象は、いったい何が問題なのか?

まず承知しておかねばならないのは、たった1、2年のうちに、個人の仕事感覚はとんでもない大変更を迫られていることである。過去の成功体験をいつでも無効にでき、仕事のスピードを2倍3倍にし、常に顧客の視点で変化をとらえ、しかも、全体視野で事を動かしていく人間でなければならない。しかし、動くために必要な事業・経営環境の変化の事実とその認識の交換・共有は思うようにいかない。このような環境下で、多くの働く個人が抱えているのは、「なにもかもがはっきりしないなかで、自分はどうしたらいいのか?」という不安定感である。そして、リストラのニュースは自社のことでなくても、「今の会社で生き残るには、業績をあげなければならない」という強迫観念を個人に植えつけた。

さらにやっかいなことは、働く個人は前に進みたくても、「内なる暗黙知との葛藤」からなかなか逃れられない。ミドルも現場社員も、できるなら業績をあげられ顧客も喜ぶような仕事を

したいと思っている。なのに、その気持ちを注ぎ込む方向や対象がはっきりさせられない。「こういうことをやってみるといいんじゃないか」と思うすぐ後で、「ほんとにそれで成果が出るのか……自分でも確信できないし、まわりからの期待もはっきりしない」と疑いを抱いてしまう。あるいは、「これをやるには、今の組織を変える必要がある。そんなことは自分一人ではとても……」と大きな壁を感じてしまう。あるいは、「短期的に業績をあげなければならない。抜本策でなければ、トップは聞き入れないだろうから、完全に詰めきってから提案しよう」と思ううちに半年があつという間に過ぎる。上から「提案はまだか?」と聞かれるたびに、逆に「なぜトップが決められないのか!」という怒りさえ湧いてくる。堂々巡りを繰り返すうちに、いつしか「試行錯誤への手応え」が内面から崩壊し、余計に方向や対象が見えなくなる、という悪循環に陥ってしまうのである。このことは、上の世代にいくほど深刻で、かつてのやる気の喪失とは問題の質をまったく異にする。

こうした悪循環が、昨今の企業の現場での、個のリーダーシップの不活性現象の正体である。不安定感と強迫観念が、上記のような袋小路の自問自答を想起させ、「自分で自分を前に行かせようとする力(=セルフ・リーダーシップ)」を次々と呑み込んでいく。

個人が二重の意味で「企業の外」の視点に立つこと

この悪循環は目に見えないため、個人はセルフ・リーダーシップが完全に企業の内部視点(しかも過去の)の論理に取り込まれていることに気づかない。一方で、企業側が「企業組織の存続の文脈において個を生かす」話をすればするほど、出口をふさぐ。

この問題は、改めて個人の視点に立ち、「これからの企業社会を自由にたくましく渡っていける基礎能力」とも言える「セル

フ・リーダーシップの回復」の問題としてとらえたい。なんとかして、個人が自力で脱してほしい問題なのである(悪循環から脱すること自体が、最大のセルフ・リーダーシップ!)

そのためのヒントは、個人が二重の意味で「企業の外」の視点に立つことにある。まずは、顧客視点と人生視点、「顧客の利益と自己の人生の利益の、共通の利益になるようなチャレンジ」のテーマは何か?という問いをもつことである。

トップからの「現場からの提案をあげろ」というオーダーが、「トップが期待する提案は何か?」、あるいは「業績を必ずあげられる提案は何か?」と問われているように聞こえていたとしたら、前述の分析のとおり、ますます自己を強迫する罠に陥る。これでは新しい発想が生まれるはずもない。

今、企業が個人に求めているのは、個々の多様な視点で企業の可能性を広げるような提案がたくさんあがってくることであり(そんなものがある場合は他社もこぞって手掛けるだろう)、当たるか当たらないか分からないがとにかくやってみる価値のありそうな試行錯誤をたくさん走らせてみようということではないだろうか。

「企業とは顧客価値と働く個人の人生価値を化学反応させ、新たな価値を社会に提供する実験場である」とでもとらえられたら、個のセルフ・リーダーシップが自由に発揮され、企業にとっても個人にとっても好循環を生むように思われる。

かつて働く個人は、終身雇用を確保することで、安心して仕事の創造力を発揮でき、それが企業の業績にもつながっていくことが幸せであった。今や仕事の創造力の発揮を担保するのは、雇用それ自体には求められない。「社会と企業と個人の共通利益を企業の外視点から探究する人生内個人」のなかのセルフ・リーダーシップの解放にある。

《寄稿》

リーダーシップ開発とキャリア開発——経験の連鎖が生み出すもの

金井壽宏 神戸大学大学院経営学研究科 教授

神隠しとOJT——リーダーシップの安易な開発はない

ひとがほんとうに育つ場が通常の仕事の場だとすると、研修の場は、うつつを離れた神隠しの場だ。研修から帰ってきたひとは、それでなにも変わっていなかったら、休養をとってきただけのようにも見える。うまくいったとき(つまり、そのひとが少しなりとも変わったとき)でも、どこかで神隠しに遭ってきたみたいに見えるはしないだろうか。

わたしは、リーダーシップ開発とキャリア開発の両方に深い関心を抱く立場から、リーダーシップ開発は、神隠し型のOffJT(仕事の現場を離れた)研修の場で行われるべきではないし、それは不可能だといろんな場所で語ってきた。どんなにすぐれた研修プログラムであったとしても、またどんなに贅沢かつ長期に及ぶ研修プログラムであっても(たとえば、2週間、さらには1カ月)、実際の仕事の場を離れたところで、リーダーシップが身につくと考えるのはふざけているとわたしは確信する。

なぜ、神隠しの場ではリーダーシップ開発が行われないのか?

第一に、あなたは、1週間神隠しになっていなかった部長が、職場に帰ってきたときに、<ほんとうに変わっていたら>その部長を信じることができるだろうか。わたしは、離れている間に一気に発想や行動が変わるようなひとについていきたいとは思わない。

かつて変革型リーダーシップ論の大御所のノエル・ティシーが主張したことだが、簡単に変わらないというのが、いいもわるいも成熟しているということなのだ(後述するように、変わるきっかけになるように、目から鱗みたいな経験を持つには、神隠しの場はわるくないどころか、むしろむいてい)。それは、個人にとっても組織にとっても成り立つ。成熟した個人も組織も簡単には変わらない。ほんとうに1週間で人間

が変わったら、それは、そのひとが相当に未熟か、そうでなければ、そのプログラムが相当なマインド・コントロールだということではなからうか。

第二に、無理して成熟した大人を変えたつもりになっても、ふたつの経路のやり戻しがある。

ひとつは、自分の持ち味である。たとえば、鬼軍曹でならした部長は、1週間、感受性訓練を受けたというだけで、突然「やさしい思いやりのひと」に変わってはいけぬ。怖いのが持ち味なら、やさしいふりは2、3週間しか続かないだろう——リーダーシップ行動の変容が意外と長続きしないことは、古くは、この分野の先達のひとりである米国のE.A.フライシュマンが1950年代に指摘したことである(実際に、すごいリーダーと呼ばれるひとは、雷を落とす怖いひとが多いが、そのひとの持ち味として同時にかわいいところがあったり、ひとの機微に配慮できるひとももちろんいる——そういうひとなら神隠しに遭わなくても感受性が備わっている)。

もうひとつのやり戻しの原因は、組織文化や社風の一角をなすのだが、その部長が所属する組織や部門で、どのようなタイプのひとがすごいリーダーと思われているか、つまり「有効なリーダーシップの規範(norm for effective leadership)」という問題である——先のフライシュマンは、これをリーダーシップ風土(leadership climate)と呼んだ。その部長が、たとえ職場を離れたところで感受性訓練を受けたとしても、神隠しの場で習った行動スタイルが肝心の現場で全然重宝されていなかったら、どうだろう。結局もとからある規範の方向に、つまり鬼軍曹型に、やり戻してしまう。

キャリアを通じ、リーダーシップを開発する

リーダーシップの開発は、実際に仕事をするラインの場をおいてほかにない。それもプロジェクト・タイプの仕事がいい。¹

自分なりに企画し、大きな絵を描き、応援団を構築し(もちろん反対者も説得し)、実際に企画が現実化されていくプロセスには、変革型リーダーシップに必要なことはすべて、そこにそろって出てくる。

そこで、あるひとが真のリーダーシップを開発していくつもりなら、そのひとがどのような仕事経験をどのような連鎖で繰り広げていくか、つまり仕事経験の連鎖、その意味づけ(一見すると非連続な経験の間にもつながりを見つけるような)という意味での<キャリア>が、大切な土俵を提供することを見逃してはいけぬ。そのためには、本人も、そのような観点から自分のキャリアを切り開くことを忘れてはいけぬ。

変革型リーダーシップが必要なら、それらを経験できるようなプロジェクトを起こすか、スタッフ職になるか、経営企画室を希望しない手はない。絵が描けたら今度はひとを巻き込んでネットワークを構築することが重要だが、そのためには、セミナーよりも、仕事の現場やプライベート・ライフで大勢を動員する経験を実際にするに勝るものはない。

わたしが、かねがねリーダーシップ開発と(オン・ザ・ジョブの)キャリア開発はくるまの両輪だ、と主張しているのはその意味においてである。

経験と理論から自分なりの持論を編み出すこと

とはいえ、もちろん、OffJTのリーダーシップ研修がまったく無意味だということはない。実際にわたしは、多くの会社で課長から部長レベルの、変革型で、戦略発想のリーダーシップの研修を行う。意味があるとしたらどこにあるのか。

OffJTの研修アプローチの誤りは、研修の<期間中>にそのひとの発想や行動を変えようとする点にある。研修効果についての考え方を少し変えよう。1カ月という長い期間をかけてもその場にいる間に行動は変わらないかもしれない(変

金井壽宏

(かない・としひろ)

1954年生まれ。京都大学教育学部卒業、マサチューセッツ工科大学Ph.D(経営学)、博士(経営学)神戸大学を経て現職。著書に「変革型モデルの探求」「企業者ネットワークの世界」(共に白桃書房)、「創造するモデル」(共著、有斐閣)、「ニューウェーブ・マネジメント」(「中年力マネジメント」(共に創元社)、「経営組織」(日経文庫)など。

わってもすぐに元に戻ってしまう)が、たった2、3時間でも、真のそして深い気付きがあれば、神隠しの場を去った後に、現場で変えていく出発点を創出することはできる。自分のリーダーシップ経験や他のひとのリーダーシップ行動について、内省したり意味づけたり、考察することはOffJTの場でできる。むしろ、議論を通じての気付きなら短期間でも可能だし、職場を離れたほうがやりやすい。

なぜなら、通常は忙しさのなかに、自分の行動や、自分がすごいリーダーだとかねがね思っているひとの行動の意味を立ち止まって内省する間がない。ましてや忙しいなかで、そのことについて、仲間と議論する間などないはずであろう。

OJTの重要性を基本前提にしたうえで、OffJTのリーダーシップの研修がそれでも無意味でないとしたら、経験からの教訓とのすり合わせ機会としてそれを生かすのがいちばんいい、とわたしは考えている。

そのために、わたしは「自分のベスト・ジョブ」についての内省と記述、自分が接していて「すごいリーダー」だと思った人の具体的な行動の記述を議論の材料として求めることが多い。²

この分野では、米国のCenter for Creative Leadership(CCL)というリーダーシップの研究と研修を行っている機関がもっとも信頼のできる研究を蓄積している。その成果が今後どんどん日本語でも読めるようになることを期待したいし、われわれもそれを後押ししていくつもりである。

1 この点については、つぎを参照されたい。金井壽宏・山下 勝「ビジネス界におけるプロデューサーの役割とキャリア」『人材教育』第10巻第7号、1998年、17-22頁。

2 その使用法は限られた誌面では説明しきれないが、関心のある方はつぎの資料を参考にされたい。金井壽宏「リーダーシップ研修の実践——リーダーシップ持論、TPVに近いアプローチによる」神戸大学経営学部ディスカッション・ペーパー・シリーズ#9913。金井壽宏「リーダーを育成するリーダー」を育成する——伝承可能なリーダーシップ持論」『人材教育』第10巻第11号、1998年、17-23頁。金井壽宏「変革型モデルに於けるリーダーシップとキャリア・プランニング」『Fujitsu Management Review』通巻No.197、10-21頁。

《インタビュー》

「場」の生成と舵取りの重要性

伊丹敬之 一橋大学商学部 教授

「場」のマネジメントとは何か

私は昨年『場のマネジメント——経営の新パラダイム』という本を著し、日本企業に対し新しいマネジメントの考え方を提唱しました。

日本企業は、アメリカ型のシステム経営を取り入れていないから、大規模複雑組織の経営があまりうまくないという声を多く聞きます。しかし、私はこれに異論を持っています。日本には以前から『場のマネジメント』という日本型の複雑経営の仕組みがあり、それによって、かつては経営を上手に行っていたのだと考えているからです。

アメリカ型の経営システムは、喩えていえば、“アメリカンフットボール”スタイルです。クォーターバックというリーダーを決めて、メンバーそれぞれの役割がジョブディスクリプションによって分業され、リーダーの命令に基づき全体が動く。これを私は「ヒエラルキーパラダイム」と呼んでいますが、現在、日本の多くの企業でも実践されようとしているパラダイムです。

一方、日本の経営で行われていた『場のパラダイム』とは、“ラグビー”に喩えることができます。ラグビーは、個々のプレーヤーがどんな役割を持つかは細かく決められてはいません。プレーヤー各人が、今ボールはどんな状況にあって敵はどんな布陣かを把握し、ここで、チームのために自分ができるベストな動きは何かを、瞬時に判断して動き、ゲームが途切れなく進行していくという、個人の個性の発揮を重視するゲームです。これを企業という場面に置き換えると、個人の行動を管理する経営やマネジメントではなく、個人がその個性を発揮し、ベストな動きができる状況、すなわち「場」を設定することでマネジメントを行うということになります。

しかし、残念ながら、日本企業はこうした“ラグビー”的

法で成長してきたはずなのに、ここへきて“ラグビー”の能力がどうも下手になってしまったように思えてなりません。右肩上がりの経済が続くなかで、必死でものを考え、その場その場でチームワークをうまく成立させていなくても、業績が伸びるような状態がしばらく続いたからだと思います。個人個人が自分で判断せず、組織が決めたとおりに動いたほうがラク、ということになってしまったのではないのでしょうか。

さらに、アメリカ式経営に耳目を奪われることによる悪しき影響もあります。元来個人主義が非常に発達していて、多様な人材をうまくマネジメントするために生まれた強いリーダーが率いる分業のマネジメントを、日本にそのまま持ち込もうとしても無理が出るのは当然です。ラグビーのチームにアメリカンフットボールのクォーターバックが来て、采配を振るえば、ラグビー選手の能力は落ちるのではないのでしょうか？

「設計者・哲学者・調整者・決定者」たるリーダー

日本の組織に今必要なリーダー、つまり「場」をマネジメントするリーダーは、もちろんヒロイックなリーダーではないでしょう。「場」のパラダイムにおいて必要なのは、ラグビーのプロセスのように、全体がうまくコミュニケーションできよい循環となるような「仕組み」を作り、「流れを見ながら舵取り」ができるリーダー、「場」の生成と「場」の舵取り役ができるリーダーです。

そのようなリーダーは、「設計者」「哲学者」「調整者」「決定者」という4つの顔を持っています。

まず、「設計者」としてリーダーは、人と人との間にある「空間」をうまく作ることで、「場」を生成します。これは物理的な空間の設計だけでなく、メンバーが個性を発揮し、上手にコミュニケーションがとれるように言語を共通化するというようなことも含みます。ここで重要なのは、マネージャーによ

り設計の手が加わりすぎると、個々人による創発のよさが失われてしまう点です。「場」の設計の対象は「場」であって、人の行動を操るものであってはならないのです。

2つ目は、メンバーに、「自分たちは何のためにこの仕事をしているのか」と皆が理解できるよう大義を伝える「哲学者」になることが大切になってきます。「場」への参加意欲を高め、自然に働くような仕組みを作るのが「哲学者」たる役割です。

場の舵取りの面では、リーダーは「最後の声を発するプロセス調整者」となるべきです。メンバーが半ば自律的にコミュニケーションするなかでさまざまな動きが出てきたとき、最後は誰かが決定して、“けり”をつけなければなりません。ただ黙ってじっと見ていたり、あるいは調整のために駆けずり回ったりしているだけのリーダーでは、場を活かせません。

そして、最後にいよいよ決断を下す「10%の独裁者」、「決定者」としての顔です。実はこの10%という割合に意味があります。完全に中央集権的な独裁ではなく、「場」のマネージャーとしてさまざまな情報を見ながら、最後の最後に独断で決めるのが10%ということです。

個人は「場」にどのように参加すべきか

現在、日本において、「ヒエラルキーパラダイム」にみるような強いリーダーが要望される背景には、ルールを作って組織を動かさなければ皆がばらばらになってしまうという畏れの存在があると思います。

『場のマネジメント』の中で、私はオーケストラの例を引用しました。オーケストラでは、指揮者がいなくてもまわりの動きを見て、今奏でられている音楽で自分が強く弾くべきか否かを判断し、実に美しい音楽が作られる瞬間があります。これはまさに「場」の秩序が働いた瞬間ですが、これを読んだある経営者が、「そのとおりですが、それを実現するにはある条件

伊丹敬之

(いたみ・ひろゆき)

1967年一橋大学商学部卒業。72年カーネギー・メロン大学経営大学院博士課程修了。一橋大学教授。専攻は経営戦略論・経営組織論。著書に『場のマネジメント』(NTT出版)、『マネジメント・コントロールの理論』(岩波書店)、『新・経営戦略の論理』(日本経済新聞社)など。

が必要です」と指摘してくれました。その条件とは、「メンバーの技量が一定であること」。メンバーの技量が低ければ、でたらめな演奏になってしまうというのです。裏を返せば、個人の力量が下がると、指示待ちが多くなります。その結果、自然とヒエラルキー型のマネジメントを行わなければならない、自律的かつ協働的な美しい音楽は奏でられません。

この指摘にあるように、個人が「場」のパラダイムに参加するためには、まずは高い技量を持った独立した「個」であることが必要です。ただし、その個性は単なる自己主張ではなく、「全体としてこの目標を達成していくには、自分が今こうするのが一番いい」という主張、働きかけを場に対してとれる個性でなければならないのです。これを私は「全体という名の衣を着た個」と名づけています。

ただ残念ながら、全体という名の衣を着たうえで、個性を発揮しようとする人をも、「自分の命令に従わない人」「全体の秩序を乱す人」とマネージャーが烙印を押すという現象が、日本の組織の多くで起きている現象だと思えます。能力がないのに部下を押さえつけようとするこのようなマネージャーのもとで、くすぶってしまっている優秀な個人も多いことでしょう。組織として「1+1=3」になるような場の生成・舵取りをすどころか、2にもならないようなマネジメントです。

そのような現在の日本企業組織の状況にあっても、個人は、マネジメントが誤っていればそれを指摘し、異議を申し立て、場のマネジメントがうまくいっているような状況であれば、今度は全体という名の衣を着たうえで個を主張するというように、区別をしながら、やはり積極的に、場の生成と舵取りに参加していくべきだと考えています。

企業インタビュー

ビジネスの現場で強く意識される「リーダーシップ」

日本ヒューレット・パッカード 人事部門

太田和裕 部門長／大室 剛 人材開発部 部長／宮沢常泰 スタッフィング部 部長 兼 人材採用センター長

沼田雅美 セールス&マーケティング人事 センター長／沼田元明 HPコンサルティング人事 センター長

小林 聡 人事プロセス グループ長／川合昭子 スタッフィング部スタッフィング課 課長

——1957年に策定された、「HPウエイ」とも称される貴社の「会社の目的」は、ダイナミックかつめまぐるしい事業環境の変化にもかかわらず、現在まで綿々と受け継がれてきています。あらゆる従業員に対し、個の尊重や多様性の評価を土壌とした働きやすい場（“Best Place to Work”）を提供するという姿勢も、その「会社の目的」に沿ったものと伺っています。日本においては、昨年11月にアジレント・テクノロジーとの分割を経て、新生・日本ヒューレット・パッカード（以下、日本HP）として新たなスタートを切られました。

本日は、日本HPにおいて、人事部門長をはじめ、IT系、コンサルティング、セールス&マーケティングの部門人事、および採用、スタッフィング、人材開発など、異なるミッションを持つ各セクションの人事部門のリーダーの方々においでいただいております。会社が個人の自立・キャリアデザインを全面的にサポートし、実際に社員の方々がそれを実現されようとしていらっしゃる日本HPにおいて、「リーダーシップ」がどのような文脈で捉えられ、発揮されていらっしゃるのかを、人事担当のそれぞれの方にお伺いしたいと考えています。

太田 まず、お話の前に確認したいのは、ここで述べる意見は前もって打ち合わせをしているものではありませんので、日本HPの個々人の意見として聞いていただくのがいいと思います。

さて、本題に入りますが、リーダーシップの意味合いは、2つあると私は考えています。ひとつはよくいわれる、「組織の目標達成に向けメンバーを統率していくときに必要な能力」という意味。もうひとつは、「組織の目標だけでなく、自分がビジネスを行う上で、何をやらなければならないかを自ら判断し、必要な人材・資源を巻き込んでいく力」です。私は、後者のリーダーシップが、今より強く求められていると思います。

HP本社では、昨年、全社的に、組織図を書くのをやめてしまいました。コアとなる目標やスキルといったものはありますが、仕事のひとつひとつが組織的に上から降りてきて、それを実行するというやり方をしなくなったためです。組織で「これをしなさい」

と言われたことをリードするだけでなく、自分で何をしなければならぬかを考えて、組織やリソースをオーガナイズすることが求められているのです。環境が日々変わり、ビジネスの先行きが見えない中で、e-businessのように動きの速い分野では、どれが標準で何がいいものか、誰にもわかりません。「これがいいサービスだ」と最初に言った人が、その“いいサービス”を作ることになる。そんな状況では、「自分でモノを考え、事を成し遂げるためにリーダーシップを発揮する」ということが重要となるのです。沼田(元) 私が人事を担当するコンサルティング部門では、「リーダーシップの発揮」は切実な課題です。組織をワールドワイドに捉え、全社共通の人事、評価制度を持ち、ジョブポスティングもグローバルに行われている当社において、この数年、全社でリーダーシップの開発をしていこうという意識の高まりとともに、その要求度も年々上がっているように思います。

当社はもともと風土として、自立型の人材を求めてきた会社ですが、特にコンサルティング分野においては、知識やノウハウを駆使し金融や通信といった専門分野にソリューションを提供していくために、最先端のテクノロジーを自分のものにし仕事を進めていかなければなりません。そのためには、個々人が自らリーダーシップを発揮せざるを得ない状況だからです。

小林 私が担当する技術部門でも、個々のエンジニアが会社に入社されたことを実行するだけでなく、自分の専門分野を伸ばしながら、自分のやりたいことに沿って自らプロジェクトに手を挙げるという発想が重要になっています。技術者も、人やリソースを集め、最適な環境を自分で作ることができなければなりません。自分一人ではビジネスを実現できないので、どういうチームを組むことができるかが評価されます。

宮沢 私は新卒採用を担当していますが、昨年度から採用の手法にグループ討議を取り入れました。10人くらいの候補者にある漠然としたテーマについて討議してもらい、我々は黙って見えています。もちろん、数ある関門のひとつです。討議の中で学生を判断するポイントは2つ。そのひとつがリーダーシップです。ど

の事業分野においても採用基準にリーダーシップの項目を挙げているので、この力を採用でも重要視しています。

川合 私は、自分がどうありたいか、自分の仕事をどうしていきたいかを明らかにする、「自己に対するリーダーシップ」がこの数年、特に求められてきたように感じています。会社側も雇用を確保するように努力はするものの、ある日仕事が無くなったときに、「どうにかしてください」という状態では、働く個人として生き残れない状況になってきました。会社は社員の人権を尊重し、社員も与えられた仕事を一生懸命やるだけでなく、自分の仕事を自分で見つけられるように、自分で自分をリードする、キャリアデザインをするように努力する。それも重要なリーダーシップのひとつといえるのではないのでしょうか。

——さまざまな側面でリーダーシップが求められているようですが、それを開発・育成するシステムはありますか？

大室 マネージャーレベルでは一般的な研修はありますが、当社の場合、教育というよりむしろ、社内公募制を設けるなど、人事制度で主体性を育て、リーダーシップの動機づけを行っている部分が多いといえるでしょう。また、上司も常に現場で社員の自立意識を育てるようなコーチングを行っています。

沼田(雅) 教育という点でいうと、私が個人的に受けたのがコヴィーの「7つの習慣」のコースです。これは大きな視野から個人に自立を促すという意味では非常に有効だと思います。そうした研修のほかに、当社の評価や育成、福利厚生仕組みすべてが、自分に必要なものは何か、価値あるものは何か、そして自分がやるべきものは何かを常に考えさせるインフラを持っているからこそ、自立心が育つのだと思います。

太田 入社した瞬間から、「常に自分で考え、自分で行動する」ことを求められます。会社がそういうカルチャーですから、個人は自分をリードしないと生きていけないのです。「自己に対するリーダーシップ」はこうして出来上がっていきますが、個人が集団に影響力を与える「リーダーシップ」のほうをどう育成するか、自己

のリーダーシップをどのように他者へのリーダーシップに転換するかは、実はまだうまくいっていないのが現状です。「リーダーシップ」は教育ではどうもうまくいかない。集団に影響を与えリードする「リーダーシップ」をいかに発揮させるのか、その仕組み作りにも、取り組んでいるところです。

沼田(元) コンサルティング部門では、リーダー育成のトライアルとして、メンター制度を採り入れています。技術的にレベルの高い人材をコンサルタントとして育成していくために、先輩社員のサポートをつけ、コンサルティング技術に関する相談役としてサポートするシステムです。これは、1人に対して1人。一方、技術以外の職業人としての生活全般をサポートする役割として、カウンセラーが20人に1人程度つきます。産業カウンセラーの有資格者と、社内のシステムコンサルタントで人材育成に興味のある人材が混成で、カウンセラーとして個人の仕事のストレスやキャリアデザインといった幅広い相談を受けます。メンターやカウンセラーに相談する際にも、まずは自分で考えることが基本。そのうえで相談を受ける仕組み、単なる息抜きの場ではなく、社員のリーダーシップを開発、育成するためのサポートの仕組みとしてメンターやカウンセラーをおいた、というわけです。

コンサルタントは常に強いストレス下にあります。そのストレスのなかで、優秀な人材、そしてその人材が持つノウハウをどうやって社内に残すのかという議論の中で、この仕組みは生まれました。プロジェクトなどバーチャルな組織が増えてきますと、一人の上司がその社員を常に見るといった状況ではありません。所属の上長がいても、プロジェクトについてはプロジェクトマネージャーから指示があり、評価は多面的に行われるこのような環境では、何か相談があったときに話し合えるメンターやカウンセラーの存在が大きな意味を持つのです。

——リーダーシップをめぐる今起きている問題は何ですか？

沼田(元) リーダーシップを発揮するうえで、「コミュニケーション能力の不足」が大きな壁になっているように思います。上から

下に浸透しない、上も下から吸い上げることができない、発信された情報が横に広がらず、情報共有ができない。ビジネスの方針は突然変わらざるを得ませんから、その伝達とスピードはとても重要です。たとえ伝わっても、その伝わり方に温度差があるところにリーダーの悩みがあるのではないのでしょうか。

大室 私の個人的な悩みでいえば、スピードが要求されながらも、それについていく“ノウハウ”がないことです。

実は、今のコミュニケーションの問題もスピードの問題が根幹にあって、リーダーがスピードについて対応できなければ、部下が一人で仕事を進めてしまったり、チームとして思うような成果が出ないことがあります。私は最近プロジェクトマネジメントに関する相談をよく受けますが、起こってしまった事象に対して「こうすればよかった」というアドバイスはできません。しかし、アドバイス内容に対し今まで通りのやり方で取り組んだら、3カ月かかったことを2週間で終えなければならぬスピードのなかで、逆に1年かかってしまう。この「スピード」をどうしたらいいのか、まったく手探りの状態です。

太田 私自身、このスピードへの対応を自分の仕事の中で実感したことがあります。私は人事のほかにも、決算レポートの作成なども担当していますが、大筋の8割を作る時間に50%、残りの2割の完成度を高めるために50%と、最後の2割にほぼ同じ時間をかけていたんですね。完成度を求める気持ちはありますが、後で考えてみると最後の2割は“自己満足”のための仕事だったと思うのです。やはり、スピードに対応しようとすれば、8割の段階で提出してほかの人の意見や力を借りておかしいと思う場所を直せばいいのだと反省しました。報告書として、用途に見合ったレベルに到達すればいいと思うのです。

モノ作りは、これからも100%を求めていかなければいけない。でも、個人で行うすべての仕事に100%が要求されるわけではないので、力の配分を自分で判断する必要があります。

川合 昨年のお社分割の際にも、11月の分割という期限が決まっているので、「スケジュールに合わせ、8割の完成度を目指し

てください」と言われました。「こうすればもっとスマートに分割できるのに、とは考えないでください」と。

“8割のプラン”は、一歩間違えば失敗することもあるでしょう。2割の失敗は是認しているわけです。しかし、完全なプランを作る代わりに、もし何か失敗や事件が起きたとき対応するため、“コンティンジェンシー・プラン”は考えておいてください」と言われました。プランに荒さはあっても、緊急事態への備えをしつつ目標をクリアするというこのやり方は、日本では忘れられがちです。

宮沢 一方で、採用の場面のように、学校、先生、生徒といった社外の人々とコミュニケーションをとり、人事の仕事を進めていくことももちろんあります。学校や先生といった伝統的な慣習の中にいる人々とビジネスを進める場合、スピードという点においては、社内とのビジネスクロックに差が開いていくばかりです。これには解決策が見つからなくて、本当は相手をこちらに引き寄せるためのリーダーシップを発揮しなければいけないのですが、それが実現できていない点が大きな課題でしょうか。

——最後に、個人として、リーダーシップを発揮、開発していくうえで、重要だと思われることについてお話しください。

太田 例えば、昨年まで1年かけて作っていた当社のビジョンを、今は3カ月で作ることを要求されます。ずっと変えないものもありますが、事業環境の変化に合わせて3カ月でビジョンを変えなければならなくなってきたのです。今は、3カ月で作って即実行です。1年かけていたら、あっという間に環境が変化してしまっているからです。そのかつての何倍ものスピードのなかで、さまざまな人がさまざまなことを言い出す。「あれをやってみよう」「これもいい」といったアイデア・フラッシュをする。そのなかで、組織は何を実現しなければいけないのか取捨選択ができる見識を持った人がリーダーにならねばなりません。いいアイデアも目的を外れていけば、「それは他のプロジェクトに回そう」と言えること。リーダーシップを発揮し、いらぬものは捨てていくのがリーダ

ーの役割でもあるといえます。しかし同時に、何かを捨てるときには、それによってどんな影響があるかを計算するのもリーダーの役割です。何かをやろうと思ったときに必要なものを集め、何かを捨てるときにはその影響を考えながらバランスを見る。それがリーダーのリーダーシップだと思います。

川合 働く個人の視点から考えると、私は、「誰かが何々をしてくれたら」「誰かが何々をしてくれなかったから」といういいわけを一切捨てる決心をすることがリーダーシップを育てる第一歩だと思います。日本は、「和」を大事にする土壌があって、それは決して悪いものではないですが、その裏側に「誰かがしてくれるはず」という期待が常にあるのではないのでしょうか。もちろん、自分で決心をし実行することはストレスがたまることです。先に出たメンターのような存在がますます大切になるのかもしれませんが。

太田 リーダーシップで大事なことをもうひとつ挙げるとすれば、「人の力を借りること」。人の力を借りて、みな「自分がやったんだ」と思いながら、集団として目的を達していくということも重要です。

日本ヒューレット・パッカード株式会社

●企業データ 設立年 1999年7月/資本金 100億円/従業員数 約2700名/事務所 国内約30カ所

●事業概要 コンピュータ、コンピュータ・システム、コンピュータ周辺機器、ソフトウェア製品の開発・製造・輸入・販売・リース・レンタルおよびサポート

●沿革

1963年 横河・ヒューレット・パッカード株式会社創立
(横河電機51% HP社49%)

1964年 自社開発1号機「万能ブリッジ(4260A)」発表

1968年 医用電子機器部門新設

1969年 コンピュータ分野に参入

1970年 電子部品分野に参入

1971年 分析機器部門新設

1989年 日本アポロコンピュータと合併

1993年 ISO9000認証取得

1995年 日本ヒューレット・パッカード株式会社へ社名変更

1999年 7月、日本HPはHPの100%保有会社へ。11月、日本HPとアジレント・テクノロジーへの分割完了、両社独立して営業開始

●人材開発について

人事開発トータルプログラム(図表1)をもって、それぞれのプログラムでの従業員・マネージャー・人事の役割を明確に位置付け、人材開発を行っている。

図表1 人材開発トータルプログラム 「従業員自らが主体的意思で選択し努力していく。それを、直接の上司、会社が積極的にサポートする」(Employee Owned, Manager Supported)が基本の考え方。

プロセス	実現のためのプログラムとアクション		
	従業員	マネージャー	人事部門
1.現状の周知	現状の認識	職務面接・評価面接実施	職務レベル/評価結果の通知 給与カーブ/昇給率表の公開
2.職務情報の公開	職務の調査	質問応答	職務記述書の公開
3.開発プラン(DP)のデザイン	DPの作成 DPの面接要求	作成サポート 面接実施	年代別ライフデザインプログラム DP Formの作成・公開
4.実力の養成	教育プログラム 選択・受講	面接実施 費用サポート	教育情報の提供 教育コンサルティング セルフ・ラーニングシステム
5.新しい社内職務への挑戦	公募応募 ローテーション申請	公募結果の尊重 後任育成	社内公募制度 ローテーションプログラム
6.(社外職務への挑戦)	独立事業創設 転職教育受講 就業斡旋依頼	費用サポート 仕事の優先発注 後任育成	キャリア再開発プログラム 適性アセスメント・事業出資・職業紹介 教育情報提供・特別退職金

自分に適した職場とは

一橋大学一條ゼミ学生によるOBリサーチの報告

一條研究室
一橋大学社会学部

1.はじめに

私達一橋大学一條ゼミ3年生は、企業組織の自己変革力と個人のリーダーシップとに焦点を定めて、イノベーションに関する勉強を日々行っています。しかし私達も就職を目前に控えています。「自分に最も適した会社はどこなのか」という問題は私達にとって切実ですが、それは就職セミナーなどで2、3時間、話を聞いただけではすぐに答えが出るものでもありません。もちろんまず行すべきことは、徹底した自己分析です。しかし自分達の何年後かの姿かもしれないゼミのOB^{※1}に現在の仕事に関する満足感を聞き、その結果を分析、考察すれば、自分達の就職活動のヒントを得ることもできるのではないかと考え、今回のリサーチを計画するに至りました。^{※2}

今回のリサーチは2つのフェイズに分かれます。第1フェイズ(99年5月下旬から7月上旬)で私達はOB約50名を対象に個人の価値観、志向、そして仕事に対する満足感を調査しました(図表1参照)。調査はインタビューとアンケートによって行われました。その結果、OBの仕事に対する満足度に顕著な差が見られることが判明しました(図表2参照)。「この満足度の差が一体どこからくるのか」を分析することが、学生の「最適な企業」を探し出す指標を産み出すことに繋がるだろうと判断しました。そこで分析の理論的フレームワークを以下に説明します。

2.調査の理論

私達は知識創造理論^{※3}に立脚して、今回の調査を実施しました。今日の知識情

報社会では知識の創造、獲得、共有、活用が重要です。したがって組織の研究においても、知識の創造、獲得、共有、活用を促進する組織、マネジメント、個人のコンピテンシー、リーダーシップが対象になります。個人が豊かな暗黙知を育み、それを形式知に転換して組織で共有して新しい商品コンセプトに反映させ、さらにま

図表1 第1フェイズ質問項目

- 経歴
- 仕事に対する意欲
- どんな種類の仕事にどんなきっかけで興味を持ったのか
- 初めての就職活動はどういう方向性で考えたのか
- 就職先の選択理由・決定理由
- 仕事をする上で何を重んじているか
- 自分のキャリアの変化と考えられるものは何か
- これから、どうい仕事を手がけていくつもりか
- キャリアについての方向性は固まっているか
- あらゆる出来事に対して、なぜそれを希望したか、なぜ受け入れたのか

第1フェイズでは主に個人の価値観、志向、判断基準などを明らかにする質問項目が用意された。

図表2 満足度判定表

名前	価値観	人	職務	制度(組織)	
α	転職したのは前の会社では文系なのにSEという仕事に就き、理系のことをやらされたから。下からも上からも頼りにされる存在でありたい。	属しているグループの一番上の人がおかしい人で彼に相談すると問題が爆発してしまうので、その下のマネージャーの人と仕事の相談をしている。	C	お客さんと実際に向き合っている仕事。	A
β	自分が先駆けて行くよりも先輩が築いた道を行きたい。人間関係は重要。的確な判断力に価値を置く。仕事を任せたい。中途半端で今の仕事を終わらせたくない。プロフェッショナルを目指す。	周りの先輩にとっても恵まれた。目標とする人が身近にいた。自分が扱ってきたものに対しては信頼されてきた。	A	今みたいな仕事、新しいものを扱いたい。	A
γ	自分を伸ばしてくれるような環境に身を置いていたい。自分で決めて物事を遂行する。	国際本部時代には、プライオリティーをつけて部下に仕事を無駄なく振り分ける上司に出会えた	C	留学経験が活かせる。今の仕事は8割方英語を必要とするから。	D
δ	経験はいろいろしてみたほうがいい。営業には興味なし。新しいサービスをつくりたい。自分が思う公平な立場で対処したい。自分の詳しい分野をつくりたい。自分の存在意義は出さないと。	いろんなタイプの人がいる。ぶつかり合うことも必要。	B	携帯電話とはまた別のものができて、それがいかに世の中に受け入れられていくかを考えていくのは楽しい。	D
ε	自分のペースに周囲を巻き込む力がある。自分の考えを即時に言っていく。相手に合わせることはしない。行動においても自分のペースを進める。	人的ネットワークが必須であり、それが強みであるとのこと。	A	半年ごとにクライアントも変わっていくので、さまざまな業界を見るのによい。	A

満足度をできるだけ正確に測定するために、人、職務、制度(組織)の3つの満足度にブレークダウンし、総合したものを満足度の判断基準とした。インタビューの一人合点にならないように、OBの価値観と照らし合わせる作業も行った。

たそれを組織のメンバーの個人知にフィードバックして、個々の成長を促す。これが組織による知識創造のプロセスです。ただし、知識創造理論はあくまでも基礎理論ですから、その現場での活用方法と活用に伴う問題の解決方法は考慮されていませんでした。

知識創造理論のオペレーションナリゼーションのキー・コンセプトとして私達の指導教官である一條助教授が提唱しているのが知識イネーブラー^{※4}の概念です。私達はこの1年、ゼミで知識創造理論、知識イネーブラーの概念を学んできましたが、今回のリサーチにあたってこの2つをキー・コンセプトにしました。知識イネーブラーとは知識創造を実現に導く促進要因のことを指します。つまり知識イネーブラーが組織に存在して初めて知識創造が実現することになります^{※5}。したがって、どれほど個人が知識創造の潜在能力を持とうとも、組織内に知識創造のイネーブラーが存在しなければ存在能力は開花しません。能力を持つ者が力を発揮できないならば、仕事に満足できないでしょう。

3. 仮説

(1)イネーブラーの存在の有無

OBの現在の仕事に関する満足度に差がある理由を解明するために、私達は次のような仮説を立てました。

仮説1:「個人の満足度と組織のイネーブラーにはプラスの相関関係が存在する」

- ※1 一條ゼミは私達を含めて全9期で、OB(7期まで)は92名です。
- ※2 本調査に伴う研究費はすべてリクルートワークス研究所にサポートいただきました。
- ※3 知識創造理論は、北陸先端技術大学院大学の野中郁次郎教授によって開拓されました。詳細については、野中郁次郎・竹内弘高共著「知識創造企業」東洋経済新報社、1996年を参照してください。
- ※4 知識イネーブラーは、一條助教授が野中教授らと共にコンセプト化したものです。知識イネーブラーについては以下のようにまとめられて今年3月に世界に向けて発表される予定です。
Georg von Krogh, Kazuo Ichijo, and Ikujiro Nonaka, Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, NY and London: Oxford University Press (なお本書の翻訳も今年上半期に東洋経済新報社から出版される予定です)
- ※5 一條助教授によれば、知識イネーブラーには5つのタイプがあります。それは「ビジョンの浸透」(企業として、どのような方向で知識創造を目指すか、どれだけ組織内で浸透しているか)、「言語化促進」(暗黙知の形式知への転換を促す活動がどれだけ積極的に行われているか)、「知識アクティビストの動員」(組織メンバーの生み出した個人知を組織に伝播し、組織知への転換を促す知的リーダーが存在しているかどうか)、「適切な場の創設」(組織のメンバーが互いに知識創造力を高めあうようないい場作りが組織内にできているかどうか)、「ローカルな知識のグローバルな展開」(組織の一部で生まれた知識を組織全体で共有できているかどうか)の5つです。

現在の仕事の満足度に対しては、もちろん本人の能力、努力の問題も多分に影響しているでしょう。しかし知識イネーブラーの理論が示唆するのは、組織活動とは人間関係に基づいており、いいパフォーマンスが個人レベルで、組織レベルで発揮できるかどうかは、組織において彼らの知識創造力を促進するイネーブラーが存在しているかどうかにかかっているということです。OB一人一人がどれだけ知識創造の力を備えているようにも、組織内にイネーブラーが存在しなければ、OBの知識創造力は活用されず、本人も職場で充足感を覚えないのではないかと考えたわけです。

仮説1を検証するために第2フェイズ(99年10月下旬から11月下旬)のインタビューが行われました。第1フェイズの対象者の中から無作為に14人が抽出され、フォ

ーカスインタビューが行われました。ここで調査の対象となったのはOBの属する組織におけるイネーブラーの存在の有無とその特徴です(図表3参照)。

(2)イネーブラーのタイプと個人の志向性の相関関係

仮説1は支持されませんでした。なぜならば、イネーブラーがほぼ等しく存在している企業に身を置くOB間でも、満足度には差があったからです。そこでインタビューのテープをゼミのメンバーで何度も何度も検討した結果、OB個人の集団に対する志向とイネーブラーのタイプの間に関係があり、それがOBの仕事に対する満足度に影響を及ぼしているのではないかと考えました。仮説は次のようになります。

仮説2:「個人の集団に対する志向と

図表3 第2フェイズ質問項目

- 1.「ビジョンの浸透」について
 - 仕事をする上で共有されている考え方はありましたか?(あるならば、それは具体的に言語化されているか、抽象的な概念か)
- 2.「言語化促進」について
 - 同僚や上司に自分が問題だと思っていることをしっかりと言えますか?(意見とは、仕事や職場に対する不満だけでなく仕事の進め方に対する提言、商品のアイデアなど、広範囲なものを指す)
 - 顧客の声をメモに取ったり、しっかりチェックしたりして、それを共有するか。
- 3.「知識アクティビストの動員」について
 - 今までに影響を受けた人、助けてくれた人はいますか?(その人は具体的にどういことをしてくれましたか? また何を学びましたか?)
 - 話し合いがしやすい雰囲気を作るムードメーカー的な人物はいましたか?
- 4.「適切な場」の創設について
 - 話し合いが気軽にできるような場所、時間はありますか?
 - 部署で定期的なミーティングは行われていますか?(あるなら、その内容、形式)
- 5.「ローカルな知識のグローバルな展開」について
 - 他の部署が自分の部署または会社全体に影響を与えたことがありますか?
 - 部署のアイデアが組織全体で活用されるようなことはありましたか?
- 6.自分の職業についての満足度を最高が100とすると何点か

第2フェイズでは知識イネーブラーについての質問を行った。また、このインタビューの中で、各イネーブラーごとにその存在の強度を「イネーブラーがない、一応ある、ある、かなりある」の4点式でアンケートすることも行った。

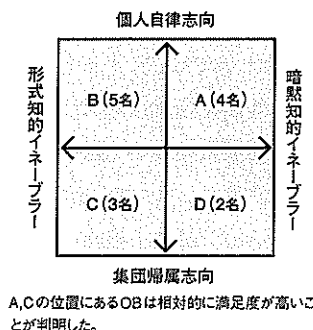
0.(このようなイネーブラー)がない 1.一応ある 2.ある 3.かなりある

図表4 暗黙知的イネーブラーと形式知的イネーブラー

	暗黙知的イネーブラー	形式知的イネーブラー
① ビジョンの共有方法	暗黙的	形式的
② 意見が言える環境	アイデア提案は不可欠	環境はあるが通りにくい
③ 影響を受けた人物	チームの構成員	トップ
④ 評価のフィードバック	短時間で明確	見えにくい
⑤ ミーティング	不定期的	定期的
⑥ ITの利用目的	情報交換が主	意見交換・フィードバック
⑦ 組織間の交流	つながりが薄い	活発
⑧ タスクの性質	主に個人ベース	主に組織ベース

理念型として暗黙知的イネーブラーと形式知的イネーブラーに分割した。上がその際の判断基準である。この2分類が図表5の2×2マトリクスの横軸となる(ちなみに①がビジョンの浸透、②が言語化促進、③が知識アクティビストの動員、④が適切な場の創設、⑤がローカルな知識のグローバルな展開——というイネーブラーを意味している)。

図表5



組織のイネーブラーの特質には相関関係が存在し、それによって個人の仕事に対する満足度が左右される」

インタビューを通じて、イネーブラーには暗黙知的イネーブラー(システム化されていないが、暗黙的に存在している)と、形式知的イネーブラー(イネーブラーがシステム化されている)の2種類があることがわかりました(図表4)。また個人の集団に対する志向は、個人自律志向と集団帰属志向に分かれます。その結果、両者の相関関係を図表5のような2×2マトリクスにまとめることができます。

このマトリクスを使ってOBの仕事に対する満足度をプロットしたところ、「個人自律志向×暗黙知イネーブラー」のボックスと「集団帰属志向×形式知イネーブラー」のボックスに属する人は他の2つの領域に属する人よりも相対的に満足度が高いことがわかりました。つまり個人自律志向の人には暗黙知イネーブラーの存在する職場が、集団帰属志向の人には形式知イネーブラーの職場がよくフィットしているのです。この点を

ケースで詳しく説明しましょう。

4. ケース

(1)「個人自律志向×暗黙知的イネーブラー」(Aさんのケース)

広告代理店でマーケティングを担当しているAさんの仕事への満足度はかなり高くなっています。Aさんは、自分の将来に関しては、「日本企業より外資に勤める方が格好よくなったら考えるよ」といった発言に見られるように、組織に依存しない個人自律志向を持っています。一方、Aさんの会社のイネーブラーはきわめて暗黙的でした。たとえば、「ある一定期間チームを組んで仕事をする際には、チームごとに飲みに行ったりする中でビジョンは共有されることになると思う。ただ、それは文章化されたりすることはないね」というように、ビジョンは仕事を通じて理解されています。また、「それってうちらしいよね」といった言葉が表現するように、組織内で知識創造の方法論も暗黙的に共有されています。プロジェクトごとに仕事

が割り振られるために、ミーティングは必要な際に随時開かれます。このように、Aさんは「個人自律志向×暗黙知的イネーブラー」のボックスに当てはまります。

(2)「個人自律志向×形式知的イネーブラー」(Bさんのケース)

Bさんの仕事に対する満足度はAさんの満足度よりも劣っています。メーカーに勤めるBさんの担当は、中小企業に対して自社製品、システムの販売をすることです。「基本的に俺は会社にべったりというよりも、Bという個人として、面白いやつだなと思ってくれる人と付き合いたい。つまり、『某メーカーのB』ではなく、ただ単にB個人として評価されたい」という発言からもわかるように、BさんもAさんと同様に個人自律型の志向を持っています。一方、Bさんの職場のイネーブラーはAさんの職場とは異なってきわめて形式知的です。たとえば、ビジョンに関しては「年度や年の初めとか、あるいは期の初めに発表される、社長年頭計画とかが形式的なビジョンになる」とのことです。また、Bさんの職場では定期的なミーティングで情報の共有化が積極的に図られており、ITでの意見交換も活発です。「営業ノウハウに正解はなく、マニュアル化も難しいのだけれど、いろいろと出てきた提案などを編集して組織で共有する努力は行っています」。このようにBさんは、「個人自律志向×形式知的イネーブラー」のボックスに当てはまります。

(3)「集団帰属志向×形式知的イネーブラー」(Cさんのケース)

Cさんは仕事への高い満足度を示しています。Cさんは大手メーカーでマーケティングを担当しています。Cさんはどちらかといえば集団帰属意識が高い、と判断されました。たとえば、Cさんの職場では「会議の資料なんかは一生懸命作るけど日の目を見ないこともある」とのことですが、それに対して強い不満の声は聞かれませんでした。またCさんは常日頃から、「人を不快にさせないようにする。他の部署からの質問にはすぐに答える」ように注意しており、職場で働く同僚への強い配慮が窺えます。一方、Cさんの職場のイネーブラーは、Bさんの職場と同様に形式知的です。「社長がよく言っている言葉は全社的なテーマになっていて、誰でも口にすれば会議でも言っている」とのことでした。トップはビジョンの浸透のためにそのコンセプトを短い言葉で表現したり、職場でもビジョン共有のためのミーティングが定期的に行われています。また、業務全般においてITによる意見交換が行われています。このようにCさんは「集団帰属志向×形式知的イネーブラー」のボックスに当てはまります。

(4)「集団帰属志向×暗黙知的イネーブラー」(Dさんの場合)

情報通信系企業でシステム担当のDさんの、仕事への満足度は高くありませんでした。Dさんは今の組織を離れることは考

えられないと発言しており、既存組織への帰属志向が強いです。一方、Dさんの職場では、イネーブラーはどちらかといえば暗黙的でした。会社の全社ビジョンはあまり浸透しておらず、形式知化、共有化の動きも活発ではなかった。その理由は、システム担当の場合、どうしても現場のお客さん対応に集中することになり、会社の全社ビジョンを意識することが少ないという事情もあるようです。仕事の仕方個人経験重視で、やはり暗黙的でした。これらを総合すると、きわめて暗黙知的イネーブラーの強い組織にDさんは属していると言えるでしょう。Dさんは「集団帰属志向×暗黙知的イネーブラー」のボックスに当てはまります。

5. ケースの分析

個人ベースのタスクを要求する職場では暗黙的なイネーブラーが存在し、組織ベースのタスクを要求する職場では形式知的なイネーブラーが存在しています。たとえば、広告代理店のように、人をあっと驚かせるような個人の創造力が必要とされる職場では、組織の暗黙的な要素が強まります。それに対して、メーカーに代表されるように組織だった行動が必要とされる職務では規則や行動方針などが文書化されることが多く、形式知的な要素が強まります。では、こうしたイネーブラーの特質と個人の集団に対する志向の相関関係から、どうして上記のような満足度の違いが出てくるのでしょうか。個人自律志向を持った人

は個人ベースのタスクを要求されても苦になりません。また集団帰属志向を持った人にとって組織ベースのタスクは苦になりません。つまり「要求されるタスクの特性が個人ベースなのか、組織ベースなのか」という変数が、「イネーブラーのタイプ」と「その職業にマッチする個人の志向」という変数と、強い相関関係を持っているようです。

6. まとめ

今回の調査では、対象が一橋大学社会学部一橋ゼミOBというきわめて狭い集団に対してのものであることを考えると、以上の議論はすべて仮説の段階に留まっており、より精緻な検証を必要としています。しかし今回の調査結果から自分達の就職活動に関して多くの示唆を得ました。

就職をしてから後、私達は満足感を覚える仕事に就きたいと考えています。そのために重要なことは、まずは自分の志向性と相性のいい組織に属すること、つまり、自分の志向性と「要求されるタスク特性」、「知識創造のイネーブラー」とが合っていることが重要だと考えます。したがって、ある人に適した場は自分には適していないかもしれませんし、その逆もしかりです。財務諸表、企業理念、ネームバリュー、従業員数、従業員平均年齢、などのさまざまな指標が就職活動の際には必要となります。しかし私達は「知識創造イネーブラーのタイプを手がかりにして、要求されるタスク特性を見抜くこと」という指標をこのリサーチを通じて意識することになりました。

知識創造時代のリーダーシップ

一條和生

一橋大学社会学部 助教授

1. はじめに

一條ゼミ3年生によるOBリサーチは、就職を目前に控えてOBの話を知りたいという希望が直接的な契機になっている。自分達が最も満足感を得られる職場をどうやって見つけたらいいのかと、学生は先輩の話に真剣に耳を傾けたようである。今回のリサーチ結果のリライアビリティとバリディティに関しては、改善の余地は大いにある。方法論上の問題を考えると、今回のリサーチは仮説検証型のリサーチというよりも、仮説構築型のリサーチと呼ぶべきだろう。しかし学生が到達した、自分の志向性に合った知識創造のイネーブラーが存在する組織に就職しようという結論(依然として仮説の段階に留まっているが)は、リライアビリティとバリディティを有していると考えられる。

私が知識創造のイネーブラーで強調したかったことは、人間とは関係性の産物であり、個人の能力(知識創造力)ポテンシャルが開花するかどうかは、周囲にどのような人間関係が存在しているかによるという点である。もちろん本人の努力不足等の問題もあるだろう。しかし人間には無限の可能性があり、それが開花する手伝いをするからこそ、周囲の者、組織の役割である。

OBが所属する会社の知識創造のイネーブラーが2つに大別できるというのも、経験上納得がいく。しかし違いの理由をタスク特性の問題だけに起因させていい

かという問題がある。違いは経営システム化に向けた努力の差にもよる^{※6}。たとえば個人ベースでタスクが処理されているようにも、個人の経験を組織レベルで共有しておくこと(すなわちシステム化)は、組織が競争優位を維持するためには不可欠だからである。とりわけ21世紀にはかつてなかったほど優秀な人材獲得競争が発生する^{※7}。優秀な人材は引く手あまただから、引き抜かれてしまう可能性もある。そのためにも(もちろん組織に保持する努力を怠らないと同時に)、個人の知識を組織レベルですばやく共有するシステムづくりが不可欠になる。21世紀のHRM(Human Resource Management)のゴールは、「能力ある者が大活躍し、能力ある者がそれにふさわしい報酬を受け、それと同時に能力ある者に頼りきらないシステム作り」にある。

2. コンピテンシー・ブームへの警鐘

今回のOBリサーチのもう一つの契機は、私が知識創造時代のコンピテンシーという考え方に興味を持ったことにある。知識創造のイネーブラーを考える中で、個人のコンピテンシーに関しても、知識創造のイネーブラーの要素をもっと考慮すべきであると考えに至ったことが、今回の学生によるリサーチを指導するにあたっての私の問題意識である。

今、日本企業は苦境を乗り越え、21世紀に発展の道を目指そうとして、遅まきながらさまざまな改革に取り組みだしてい

る。改革にあたっては欧米企業がモデルになる場合が多い。HRMの分野で最近、日本企業が導入に熱心なのがいわゆるコンピテンシーである。コンピテンシー、つまりわが社のスーパースターの行動能力を明らかにし、それに基づいて評価、育成を行おうという考えである。各社の強みを担う行動能力を明らかにし、それを個人と組織の発展に活かそうという考えそのものに私は反対ではない。しかし、欧米で通用しているモデルをそのまま日本企業に導入しても機能しない。私はそう確信している。

3. 既存のコンピテンシー論の問題点

どのような諸策も、その企業の強み、あるいはその企業の構成員の特質・力を発揮する方法に合致したものでないといけない。たとえば、日本人の多く集まった組織で強みを発揮する方法は、やはりチームワーク(というよりもグループ・ダイナミクス)を活かして組織力を発揮することだろう。日本にも、アメリカのようなスーパースターがいないわけではないが、ある一人の人間がトップダウンでぐいぐいと組織をひっぱっていくことは、必ずしも得意ではない(ただし、このような要素がもっと必要であることは否定しない)。しかしコンピテンシーは個人ベースのものであり、そこではチームワークは考慮されていない。どんなにスーパースターを揃えても必ずしも組織力が発揮でき

ないことは、多くの事実が示す通りである。同じような力の持ち主を並べたとしても、必ずしも相乗効果が発揮されるわけではない。つまり既存のコンピテンシー論の問題点は、さまざまな能力の組み合わせという要素がそこには欠けていることである。

もう一つ問題点がある。それはコンピテンシーの内容に、来る知識創造時代の必要要件が十分に反映されていないことである。知識創造理論が示唆することは、豊かな言語能力(自分の思いをわかりやすい言葉で他者に伝える、あるいは他者の思いを言葉に表現してあげる)、ケアする力(たとえ自分が経験していないことであろうとも、知識の源である他者の経験を尊重する)といった、これまで必ずしも意識されていなかった能力が組織のメンバー、とりわけリーダーには強く求められるということである。この点も現在のコンピテンシー論には反映されていない。

4. 知識創造時代のリーダーシップ

知識情報社会に企業が持続的な成長を図るためには、リーダーシップの必要要件も知識の創造、獲得、共有、活用を促すという観点から考え直されなければならない。また個々の能力を個別的に考えるのではなく、異なる能力の組み合わせという観点を考慮しないといけない。グローバリゼーションが進化しているからといって、決して何から何まで同じにする

※6 経営システム化に関しては、1999年11月23日付の日本経済新聞「経済教室」に掲載された私の記事を参照のこと。
 ※7 この点に関しては、「日経ビジネス」1999年12月6日号に掲載された、マッキンゼーのマネージング・ディレクター、ラジャ・グプタのインタビューを参照のこと。
 ※8 このような考えに沿って、私はリクルートワークス研究所と共同で、「知識創造時代の組み合わせコンピテンシー」を検証する研究を行っており、その成果は今年発表される予定である。
 ※9 この点に関してはノール・M・ティシー著「リーダーシップ・エンジン」一條和生訳、東洋経済新報社、1998年を参照されたい。

必要はない。グローバリゼーションと同時に、われわれが尊重しないといけないことは、多様性(ダイバーシティー)の尊重とその活用である。グローバリゼーションは、われわれの社会に、生活に、ますます多くの多様性をもたらすことを忘れてはならない。だからこそ、「知識創造時代の組み合わせコンピテンシー論」こそ、グローバルに展開される知識創造時代のリーダーシップのあり方を示すと考える^{※8}。

5. リーダーシップへの理解を深めよ

経営においてリーダーシップはきわめて重要である。しかし日本においてはリーダーシップの理解の幅が狭いし、認識も浅い。第一に、リーダーシップとは決して経営トップだけの問題ではない。それは組織のメンバー全員に問われる問題であり、組織の各メンバーがそれぞれの部署でイニシアティブの先頭に立つことこそ、リーダーシップのオペレーショナルイネーブラーの具体的なイメージである^{※9}。

第二に、日本では経営トップのリーダーシップに関しても理解が浅い。経営トップが行うべきことは、財務戦略、経営戦略、人事戦略等、何から何まで自分で行うべきことではなく、それらを司る強力なマネジメント・チームを組織し、彼らの意見に素直に耳を傾け、彼らとのディスカッションを経て最終的に決まったことをエグゼクティブ・ディレクションとして組織の内外に知らしめることである。したがっ

て経営トップの力量は、優秀なマネジメント・チームを組織できるかどうかにかかっている。

最後に、経営トップのリーダーシップの欠如をビジネスモデルの特性と誤解している場合もある。とりわけ最近のネット系ベンチャーでは、赤字を出すことはビジネスモデルの本質であると考えられるような風潮がある。しかし、これは大きな間違いである。アメリカのネット通販会社バリュー・アメリカは赤字の連続でついにリストラに踏み切った。この点に関して12月30日付のウォールストリート・ジャーナルは、「ビジネスがバーチャルであろうとリアルであろうと、失敗続きのビジネスモデルではだめだ。」というコンサルタントのコメントを紹介している。いいマネジメント・チームを組織できない経営トップのリーダーシップの欠如を放置しておけば、せっかくのネット系スタートアップもバブルに終わってしまうだろう。バブルがはじけてしまえば、日本はまたしばらく立ち直れない。二度とこの過ちを繰り返さないためにも、リーダーシップに関する理解を深めることが必須である。

凡庸な時代には凡庸なリーダーしか現れない。新たなミレニアムと共に訪れる変革の時、危機の時にこそ求められるのはリーダーである。そして変革の時、危機の時にリーダーが現れなければ、それを乗り越えることはできない。リーダーシップこそニュー・ミレニアムの重要テーマである。

“作るコンピテンシー”から“使うコンピテンシー”へ

～99年4th International Competency Conferenceレポート～

藤江嘉彦／小野晶子
ワークス研究所 研究員

カンファレンス参加にあたっての問題意識

●コンピテンシーの現状視察

欧米に端を発した新しい職務遂行能力の把握方法としての“コンピテンシー(Competency)”が日本でも注目されるようになってきている。ワークス研究所においても、これからの企業にとっての必要な人物、要件の明確化や、個人の市場価値の把握など、いくつかのテーマにおいて、コンピテンシーが有効な視点・ツールとなると考え、コンピテンシーに注目してきた。

●コンピテンシーに対する疑問

コンピテンシーは欧米で研究・実用化された概念であり、また、当初より、外資系の人事コンサルティング会社によって紹介されてきた。ただ、その紹介の歴史はまだ浅く、個別企業における導入事例もまだ少ないため、現実的に見たとき、日本における、有効な適用範囲や利用法が今一つはっきりしてこなかったように思われる。

いわく、欧米で研究・実用化された概念であるため、日本の個別事情に適しているのか？ いわく、卓越した職務遂行者の行動を科学的にベンチマークする手法だというのが、それがどこまで可能、かつ有効なのか？ あるいは、個別企業、個別職務に即したコンピテンシーモデルの構築にかかる手間やコストは、割に合うのか？ コンピテンシーは職能資格制度に代わる人事管理制度として、どの程度機能するのか？ 人事考課や賃金報酬決定のツ

ールとして有効に活用できるのか？ などの疑問がわく。

既存の人事管理手法や人材評価手法に対する問題意識が、新しい概念に対する関心につながっているにせよ、実際の導入においては、有効性や適用範囲に対してシビアにならざるをえないだろう。

●コンピテンシーカンファレンス参加

今回、我々は、コンピテンシーの先進導入事例を視察し、上記の疑問点を明確にすべく、ロンドンで行われた、第4回国際コンピテンシーカンファレンスに参加した。参加前から特に興味を持っていたテーマを挙げてみると、以下のものであった。

- ①モデルの作成の現状
どのような作成方法がとられているのか？ハイパフォーマンスのベンチマーク以外の手法はとられているのか？
- ②コンピテンシーのアセスメント手法
どのようなアセスメント手法が用いられているのか？用途によって異なるか？新しいアセスメント手法は開発、普及されているのか？
- ③日米欧比較の導入状況の違い
米国で開発されたコンピテンシーマネジメントは、日本においてそのままの導入が難しいことは想定されるが、欧州での導入状況を見ることで、そこに何らかのヒントを得たい。

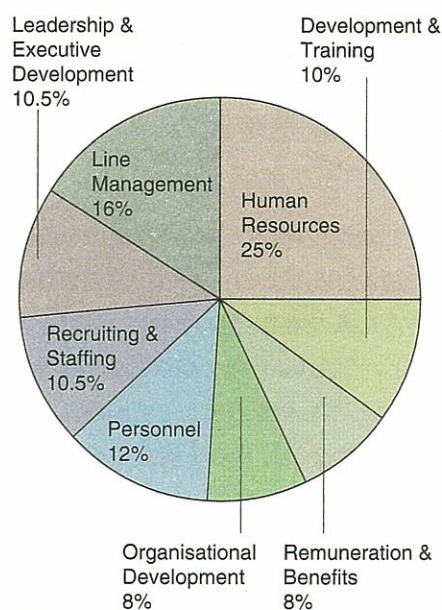
これらのテーマすべてに答えが得られたわけではないが、まず、カンファレンス全体を俯瞰してみることにする。

国際コンピテンシーカンファレンス概要

1999年10月25日から28日の4日間にわたって、ロンドンでLinkage International^{※1}、European Human Resource Forum、London Business Schoolの主催によって第4回国際コンピテンシーカンファレンスが行われた。

国際コンピテンシーとはいっても、米国からの参加者の姿はほとんどなく、主としてヨーロッパ企業の実務家を対象としたHuman Resource Forumといった位置づけのものである。ただ、欧州ではオランダ、ドイツ、フランス、ベルギー、南米からはベネズエラから、アジアもインド、中国、香港など多くの国・地域から実務

参加者の専門的領域別の内訳



家が集まる会議であった。

一方、プレゼンテーターは、実際の企業の実務家による事例は欧州企業からだが、基調講演は主として米国のビジネススクール教授、権威、著名人によって行われた。

参加者は左下の図に示すような領域の実務家、コンサルタントや経営者などを対象として企画されており、出席してみてもやはりHuman Resources 部門全般の実務家の多さを感じた。

それにしても、これだけ多くの国々の実務家たちが一堂に会し、分科会や講演の合間に、各国間格差を越えて嬉々としてディスカッションをする様子には、面喰らってしまう。フランス、オランダ、ドイツからの出席者は、謙虚に「自国はコンピテンシーマネジメントの取り組みが遅れている」と認識し、少しでも進んだイギリス企業から素直に学ぼうとしていた。

カンファレンスの概要とプログラムの流れは以下のようなものである。企業のコンピテンシー導入事例や、学識者による研究の発表といったワークショップ形式のトラックと、コンピテンシーやマネジメント研究の権威による講演が7プログラム行われた。一昨年の参加者と同程度ではないか、という事務局の話から推測すると、600名程度の参加者人数となろう。

初日 7つのワークショップ開催

初日のワークショップでは、当初の期待に対する手応えは薄いとさえ思った(もち

ろんこの感想は後に違ったものになる)。“チームコンピテンシー”と呼ばれるテーマは、職場の改善運動と変わりがなく、“コンピテンシーを用いた360度評価の評価手法”にしても、馴染みのある手法で、なんら新しさを感じなかったのだ。

一方驚いたのは、「コンピテンシーマネジメントとペイ(=報酬)は切り離して考えるべきだ」という論調が主流になっていたことである(コンピテンシー研究の権威であるRichard Boyatzis氏もトラックで同様の論に言及した^{※2})。

私達が最初に参加したワークショップでは、CISというイギリスの保険会社におけるコンピテンシーマネジメントについての発表が行われた。主としてセールス部門の360度評価を使った評価・マネジメントの話題で、その成果は部門全体のパフォーマンスアップということで「あくまで全体の底上げが目的であり、個別の報酬や昇級とはリンクさせていない」と強調された。

2日目 3つの基調講演と12のセッション開催

この日は、ハーバード・ビジネススクール教授 Rosabeth Moss Kanter 女史、ロンドンビジネススクール客員教授 Gary Hamel 氏、ハーバード・ビジネススクール教授 John Kotter 氏の基調講演が行われた。それぞれ“Organizational Competence～コンセプトはコンピテンシーとコネクション”、“Leading the Revolution”、“驚異の力～21世紀のリーダーシップコンピテンシ

ー”というタイトルで個性的な講演が行われた(ちなみに John Kotter 氏はボストンからの衛星放送による講演だったが、リアルタイムで会場とのディスカッションも交え、一瞬にしてさながらハーバード・ビジネススクールのロンドン校開催といった体裁になった)。

ほかに、各トラックで発表された事例企業名は以下のとおりである。

-ABN AMRO world wide	-Compaq EMEA
-Standard Life	-ICI Olefines
-Xerox Engineering Systems	-Diageo PLC
-TriVium	-Sander & Co
	-BP Amoco

3日目 目玉の基調講演と12のセッション開催

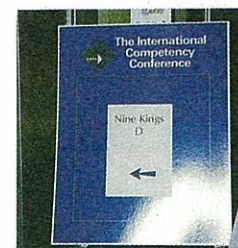
2日目同様のプログラム形式で、3日目も進行された。

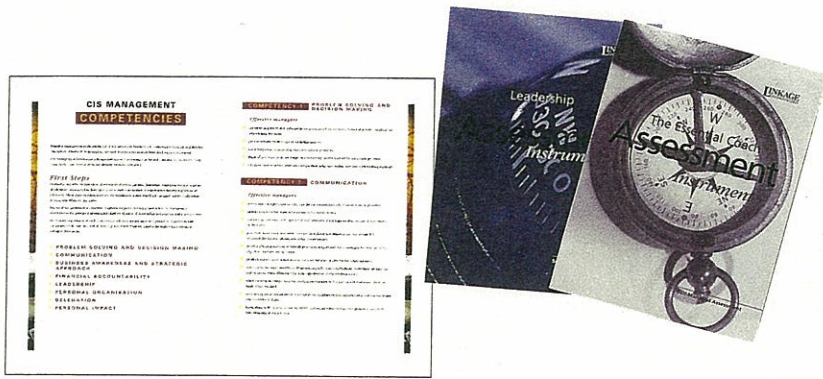
この日の基調講演は、“輝く組織をつくり上げる～コンピテンシーの複雑さと重要性”と題したコンピテンシーの創始者 Richard Boyatzis 氏、“フットボールとジャズから見たチームスピリッツ”と題した、Richard Finn 氏と Sean Tyson 氏、“箱を越えたビジネス”という自著と同じタイトルをつけた John O'Keefe 氏によって行われた。

各トラックで発表された事例企業名は以下のとおりである。

-Bank of Scotland	-Siemens Building Technologies
-Unox	-Centro Ricerche
-British Telecom	-Fiat
-BP Amoco	-ALSTOM
	-NatWest Life

※1 上記のカンファレンスとは別に Linkage は、マサチューセッツにある米国本社ではカンファレンスを開催しており、こちらは10月上旬にアトランタで行っている。
※2 3日目に開催された“The Advanced Practitioner”と題されたトラックのプレゼンテーターは Richard Boyatzis 氏であった。このくだりは、同トラックに参加された富士ゼックス総教育研究所のシニア コンサルタント・小串代さんの談によるもの。





最終日 3つのポスト・カンファレンス開催

最終日には、「コンピテンシーモデリング」「コンピテンシーフレームで見たROIの測定」「感情的な力をコンピテンシー開発プログラムに結びつける」といったテーマのワークショップが開催された。

モデリングに関しては、すでに参加者の目はかなり肥えており、鋭い質問やより具体的な質問で、プレゼンテーターが汲々とするような場面が見受けられた。

4日間を通しての所感

「コンピテンシー」に関わる問題について、今回のカンファレンスでは大きく分けて、以下のようなテーマにわたってスピーチやディスカッションが行われてきたといえる。ベーシックなテーマとしては、

- モデルメイク
 - アセスメント
 - ディベロップメント
- トピカルなテーマとしては、
- 報酬との連携
 - マネジメントのグローバルスタンダード化
 - グループマネジメント/オーガナイゼーション

●“経営環境の流れ”のなかで
コンピテンシーが語られる

今回のカンファレンスに参加して、序盤はヨーロッパ企業の関心点と、日本でコンピテンシーが話題になる際の関心点にギャップを感じた。こちらが情報として想

定していたテーマでのディスカッション場面が少なく、「リーダーシップ」や「ラーニング・オーガナイゼーション」というテーマについての議論が活発だったのである。

日本では、コンピテンシーといえば実際にどんなディクショナリーに落とし込み、どのようにモデルメイキングするか、それをこれまでの職能資格制度に代えて、給与制度・評価制度にどのように連動するか、といったことが話題の中心である。

ところが、今回第4回を迎えるこのカンファレンスに第1回から出席している、国際人事研究所の所長・太田隆次氏のコメントによると「これまでは英国でもやはり『ディクショナリー』『モデルメイク』が関心の中心だった。そして、4回と回を重ね、『ナレッジマネジメントの観点でコンピテンシーを見てみよう』『ラーニング・オーガナイゼーションを考えた場合に、コンピテンシーはどう活用できるか』といった議論に移っている」ということなのだ。

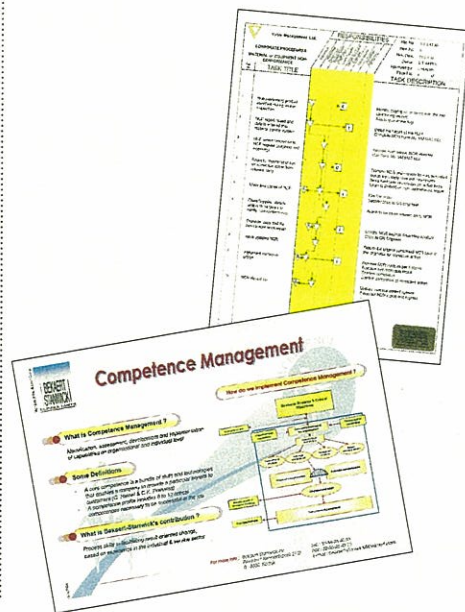
つまり、日本でのコンピテンシーの議論はまだスタートライン上にあるが、少なくとも英国ではその議論は終え、「モデルならもう出揃っている。必要ならば目的に応じて調達し、カスタマイズすべきもの」という段階に至っているのだ。マルチカルチャー、21世紀のリーダーシップ、ナレッジマネジメントといった経営の課題解決のなかでコンピテンシーは活用すべきもの、という認識のようだ。

●「企業カルチャー」「チームワーク」
を最重視し始めた欧州企業

360度評価などの評価手法、グループマネジメント、オーガナイゼーション(企業カルチャー、コミュニケーション、動機づけ)についての議論の内容は、当初日本企業の実践現場の方が進んでいるように見えた。

しかし、見方を変えると、日本では当然と思われている「価値観の共有」や「コミュニケーションに裏付けられたチームワーク」といったこのテーマは、イギリスでは当然のこととして語られはしない。だからこそ、今、最も重要なテーマとしてこれを意識し、形式知化し、仕組みにまで落とし込もうと取り組んでいる。

この取り組みが、今後欧州企業をどう変えるのか、引き続き注目したい動きだと感じた。



報酬制度にみる米国・欧州企業の
コンピテンシーに対する関心

太田隆次 国際人事研究所所長

(おおた・りゅうじ)
1959年京都大学法学部卒業。日本ペイント入社、人事部長、国際人事部長を歴任。67～69年フルブライト留学生としてバージニア大学ビジネススクール、ウィスコンシン大学ロースクールに留学。Master of Science取得。89年グレースジャパン入社、取締役人間室長就任。95年国際人事研究所を設立。

報酬制度と
コンピテンシーのリンク

コンピテンシーはその性格上、報酬制度にリンクするのは困難で、採用、配置、能力開発などに定着の後、最後にすべきだといわれる。それは、以下の理由からコンピテンシーの性格が、報酬額の対象として把握し難い「行動」であることである。

1) 報酬の対象として把握しにくい

報酬の主なものには、基本給、手当、業績給などがあるが、これらはすべて、「何(what)に対して」が明確であり、定量的に容易に把握され、報酬額とのリンクも容易である。しかし、コンピテンシーは能力を業績につなぐ媒介としての行動(how)であり、報酬額をリンクさせるための定量的把握が困難である。

2) 社内価値や社外の市場価値の不存在

報酬決定の基本である職務や等級(グレード)には汎用性があり、社内的価値も社外的な市場価値も形成されているが、コンピテンシーは社員一人一人によって違い、価格をつけることは困難である。

3) 寿命の短さ

職務や等級はいったん決められると、長期にわたり安定的であるが、コンピテンシーは変化に対応する企業戦略と直結するものだけに、変化のスピードの速い今日では、コンピテンシー自体の変化も速い。寿命の短いコンピテンシーを、安定的な職務や等級や賃金、特に基本給にリンクさせることは困難である。

米国企業における
コンピテンシーの報酬への
リンクの状況

1996年にACA(American Compensation Association)が、大手のコンサルタント4社の協力を得て、米国企業のコンピテンシー導入状況の実態調査を行い、結果が公刊された("Raising the Bar", ACA, 1996)。それによると、回答のあった導入の応用

247事例のうち、評価が73事例、採用配置に60事例、能力開発が60事例、報酬が54事例で、報酬への応用が最も少なかった。その理由として、

- ・コンピテンシーが導入されてからまだ日が浅く、報酬に反映させるにはまだ充分なデータが集積されていない
- ・報酬は個人差はそれほど大きくないが、コンピテンシーは極めて個性的である
- ・コンピテンシーを報酬に含めると、人件費が増大する傾向がある
- ・評価制度などコンピテンシーを報酬に含めるための周辺制度がまだ未完成
- ・一般的に通用するコンピテンシー給の方式がまだ出来上がっていない

英国企業のコンピテンシーの
報酬へのリンクの状況

英国企業のコンピテンシーの報酬へのリンクについて、第4回インターナショナル・コンピテンシーカンファレンスで、COMPETENCY JOURNALの研究者から次のような発表があった。

1) 調査対象企業：1999年5月に、英国の

77社を選んで調査、そのうち62%が、1000人以上の大企業である。

2) 導入状況：84%が何らかの方法で、コンピテンシーを導入し、38%がコンピテンシーを報酬に、他の要素と共に何らかの方法でリンクしている。

3) 報酬にリンクの方法：リンクしている企業の76%が等級制度の設計に、80%が昇進と降格に、88%が昇給と降給にリンクしている。

4) 報酬にリンクした理由と問題点

- リンクした主な理由として、
 - ・個人業績を向上させるため
 - ・社員のコンピテンシー開発に報いる
 - ・行動を変革させるため
- などがあり、経験した問題点として、
- ・賃金体系が複雑になる
 - ・社員の抵抗が強い
 - ・人件費の増大
- などを挙げている。

5) 報酬にリンクしない理由

- リンクしない40社は、理由として
 - ・コンピテンシー導入からまだ日が浅い
 - ・効果に疑問がある
 - ・社員のモラルダウンを懸念
- などを挙げている。

このように米国企業も英国企業も、コンピテンシーと報酬をリンクさせることへの関心が強いが、今のところ採用、配置、能力開発などへの定着を先行させ、報酬には周辺制度の整備や賃金体系や等級制度との整合にまだ時間を要する、というのが実情である。



基調講演の紹介

今回のカンファレンスの目玉となった、いくつかの基調講演のスピーチ概略を紹介したい。



Rosabeth Moss Kanter 女史
ハーバード・ビジネススクール教授

世界のトップ企業にとって、成功のために最も注目すべきは、「人の能力」である。人の能力が生む目に見えない資産(すなわち想像力・アイデア・独自のノウハウ・顧客との関係・ブランド力・サプライヤーとの連携・従業員の知恵)の影響力が大きくなっており、ワシントンのシンクタンクも市場価値の発生源をこれらに認めるようになってきている。

こういった無形資産を見てみると3つの「C」、つまり「Concept」(新しい知識を取り入れて、物事を違う角度から見たり、試してみるといったビジネスの考え方)、「Competence」(スキルそのものではなく、組織の中でそれをどう使い高めていくか)、「Connection」(職務や地域、業界を超えたネットワークの構築)の存在が重要になる。



John Kotter 氏
ハーバード・ビジネススクール教授

21世紀のニューエコノミーにおいて、最も重要なのは、リーダーのコンピテンシーである。

情報のグローバル化、テクノロジーの変化、金融の流れがすべてスピード化と競争を激化させる。このスピードを考えると、もはや斬新な変化は危険で、1985年にジャック・ウェルチが言ったように「大きなジャンプ」が必要だ。こんな中で、社内で迅速かつ十分な変化をつくり出すことができるかどうかキになる。

そうすると、ビジョンの共有、コミュニケーション能力、動機づけが重要にはなるが、それらを適用するだけでは十分ではない。組織内の人々が目標だけでなく核となる価値観によって強く結ばれていることが大事なのだ。

キング牧師の演説内容にもみられるように、エネルギーを解放するリーダーシップは、分析的なだけでなく、強い感情に動かされている。「人々が夢と希望につながるように導く能力」「言葉と行動でチームワークを築く組織能力」を持つことだ。

変革的でビジョンを描き、行動を動機づけるのに長けたリーダーはよくいるが、潜在していたエネルギーを解放する人はそういない。



Richard Boyatzis 氏
ケースウェスタンリザーブ大学教授・チェアマン

「個人が楽しく、企業は儲かる」ということを目的とし、実現するのがコンピテンシーである。

コンピテンシーが収益を左右することは、これまでの調査からわかる。そこで、顕著に成果を上げるには、コンピテンシーがどのように発揮されるかを知らなければならない。このためには、コンピテンシーをクラスター単位で考える必要がある。各コンピテンシーを独立して評価しても意味がない。

クラスターを形成するには、仕事や組織環境のあらゆる側面を考慮し、最適な「組み合わせ」を見つけることが大切だ。

例えば、自己管理クラスター(「達成力」「イニシアティブ」「順応性」)の高い人は、結果が測定可能な独立した仕事を好み、自主的で独立的な起業家精神を重んじる組織環境を好む。こうしたクラスターを重んじる企業のコアとなる企業コンピテンシーは取引能力だ。

一方、社会的能力クラスター(「ネットワーキング」「リーダーシップ」「意見対立時の処理」)の高い人は、チームワークを重んじる相互依存型の仕事を好み、コンセンサスや展望に基づいた、所属部署の枠を超えた組織環境を好む。こうしたクラスターを重んじる企業のコアとなる企業コンピテンシーは、責任(アカウント)管理能力だ。



総評

カンファレンスを通して明らかになった点を、いくつかのポイントについて列挙してみる。

●概念と導入目的

日本では「高い業績をあげる個人の行動・思考特性」として理解されていることが多いコンピテンシーだが、カンファレンスでは、チームコンピテンシーや企業コンピテンシーのようにも使用されるなど、やや広い意味で用いられていた。ただ、いずれにしても、態度(behavior)や遂行行動(performance)に関わる概念である点は共通していたようだ。

コンピテンシー導入の目的は、チームパフォーマンスの向上、異なる文化・言語を超えた共通評価基準の獲得、次世代経営リーダーの選抜・育成、経営環境変化に応じた現場の行動改革など、多岐にわたっていた。

●導入を視野に入れたモデル作成

コンピテンシーモデルの作成プロセスは、組織内でモデルを共有しながら進めることがノウハウとされる例が目についた。

スコットランド銀行では、作成プロセス自体に、900~1000人に及ぶラインマネ

ージャーを関与させることによって、組織浸透を図ったという。また、リンケージ社のコンサルタントも、「モデル作成にのべ何十人月に及ぶ専門家を投入するような、オーソドックスで厳密なやり方をして、せっかくモデルが出来上がっても、組織で共有するのに、さらに時間とコストがかかる。現場を巻き込んでモデルを作成していくことで、作成と共有が同時に実現できる」と、独自のモデル作成手法を提案していた。

すでに、多くのコンピテンシーモデルが開発されており、それらを組み合わせることによってコンピテンシーモデル開発の環境が整ってきているおり、製品化されたコンピテンシーディクショナリーの使用例も報告されていた。

●アセスメント手法の現状

コンピテンシーのアセスメントでは、自己評価とフィードバックに加え、360度レイティングを援用するという例が目につき、十分なコミュニケーションを取り、基準を共有することが強調されていた。

一方、次世代の経営リーダー候補の選出の事例では、専門的なアセッサーによる第三者評価や、アセスメントセンターの活用が重要であり、現場における評価だけでは客観性を欠くとの指摘もあり、用途によって、最適なアセスメント手法の選択・開発が必要だと感じられた。

●原動力としてのコンピテンシー

最後に、なぜコンピテンシーなのか? この素朴な疑問に対して、フランスから参加していた世界28カ国に事業展開するグローバル企業の人材教育担当者は、「今日、単に製品を開発し販売する以上のことを行える人材が求められている。仕事において、技術的能力だけで不十分なのは明らかだ。よりよい仕事をするためには、それ以上のものが必要なのだ」とコメントしてくれた。グローバル企業では、「職務遂行」以上の能力が基準になりつつあることをうかがわせる。

また、Kanter女史の基調講演では、21世紀の企業に重要なのは、新しい知識を取り入れて物事を違う角度で見ることであり、スキルを持っているだけでなくそれを「活用する方法を知っていること」だといっている。

カンファレンス全体の雰囲気を一言で言えば、「変化(Change)へのリーダーシップ」と表現できると思われた。変化を生み出し、組織全体を変えていく一人一人の原動力として、コンピテンシーが注目され、語られた4日間であった。

中小企業は 大企業の真似をせず、 オンリーワンを 目指すべきです



林原 健

林原 社長

岡山県に株式会社林原という会社がある。研究開発に特化し、インターフェロンの開発などで世界に知られる企業である。地方でなかなかこれぞという企業が育ちにくいといわれる日本で、岡山に根づきながら大きな成果を挙げ、しかも人材採用は縁故中心主義を公言するなど、ユニークな経営姿勢を持つ会社。林原健社長は4代目社長として、またグループのオーナーとして、水飴・でんぷん製造を家業とする林原を、世界に知られる酵素・微生物とバイオテクノロジーの企業に転換させた実績を持つ。時代の変化に、もっとも先端的な形で応えた4代目社長が語る経営論は予想通り独創的なものだった。

岡山県に株式会社林原という会社がある。研究開発に特化し、インターフェロンの開発などで世界に知られる企業である。地方でなかなかこれぞという企業が育ちにくいとい

——林原社長は出社が11時頃、特に予定がなければ退社が3時頃とうかがっています。文字通りの「重役出勤」ですね。
林原 私はもともと仕事が大嫌いなんです(笑)。本来会社を継ぐ気もなく、すぐ下の弟にやってもらおうと思っていました。ところが弟がアメリカで交通事故死してしまったし、父は私が19歳のときに亡くなってしまっし、しょうがなくて継ぐことになったのです。その際、主だった社

員に集まってもらい、「やりたくないのに社長業をやるのだから、嫌な人は会社を辞めてもらっていい」と宣言しました。たしか半分ほど辞めたと思います。私はもともと頭を下げるのが得意じゃない。頭を下げない方法はないかと考えて、技術の優れた製品を作れば頭を下げなくてすむかもしれないと思い、研究開発に入っていったわけです。3代目である父はずいぶんいろいろな事業に手を出していましたが、私は自分の力不足を知っているつもりだったので、なるべく本業と無関係な事業を整理していきましました。そのとき会社を辞めていった人はいますが、それ以外では社員の首切りをやったことはありません。このときは、私に愛想を尽かして社員の人たちが辞めていったので首切りとは言えませんが、一所懸命働いている人を辞めさせるわけにはいきませんよ。当社では人と技術がすべてなのですから。

——林原グループは全体で売上高730億円、そのうち林原や林原生物化学研究所、林原商事、林原ファイナンスなどのいわゆるコア・グループの売上高が550億円とうかがっています。これ以外に倉庫や製紙業、食品業、ホテル業などいろいろな事業を手がけていますね。

林原 マネジメント・グループと呼んでいる企業群がそれですね。このほか林原美術館などを含むメセナ・グループ、海外拠点法人がありますが、マネジメント・グループに属する企業は今後上場を目指します。しかし、コア・グループは公開しないつもりです。研究開発を林原の家業と考

え、残していきたいのです。世間では同族会社を悪いイメージばかりでとらえるようですが、現在では法的な規制がきちんとして、それほどむちゃくちゃなことはできませんよ(笑)。同族経営にはいい面もあるんです。株主が集中して、社長が長い間代わらなくてすみやすから、長期的な視点が求められる研究開発などは逆に進めやすくなります。研究開発には大きなリスクが伴いますので、それをきちんと理解したうえで進められるような安定した経営が必要だと思います。

規模拡大は 必ずしも社員の 幸福にならない

——貴社が関係する製薬業界などは、世界的な合従連衡が進んでいるようですが、そういった動きに興味はおありですか。
林原 いいえ。M&Aを繰り返せば確かに企業規模は大きくなりますけれど、その分だけ株主が増えて経営に口を出す人が多くなってしまいます。研究開発にとっていいこととは言えませんね。会社が大きければよいというのは、一面的な見方だと思います。

当社ではとにかく研究開発を中心に置いて、末端の部分にはタッチしない方針を貫いてきました。製薬会社と提携し、製品化以降はそちらにお願いする方式です。日本のベンチャービジネスがうまくいかない理由の一つに、研究開発だけでなく製造から販売まで自分でやろうとする経営者が多いことがあげられると私

は思っています。自分の子どもがかわいくて、最後まで見届けたい気持ちはよくわかりますが、マネジメントと創造力は同じものじゃない。せっかくの創造力が、マネジメントが弱いために挫折させられてしまうんです。

——両方を兼ね備えた経営者は、まずいませんね。本田宗一郎さんには藤沢武夫さんという名マネージャーがついていました。

林原 そうですね。またマネジメント力のある人がそばにいても、たいてい社長と気が合わない(笑)。ワンマン社長は自分の好きな人ばかり周りに集めたがります。そこをどう克服するかが成功のカギでしょうね。社長が何でもかんでも先頭に立ちとうとするのも困りものです。朝から晩までがむしゃらに働かれてごらん下さい。周りが迷惑しますよ。だから私はあまり会社にいないようにしている(笑)。研究開発の段階で、世界で誰もやっていないことを確認し、ゴーサインを出すことぐらいが自分の役目だと思っていますから。——研究開発に特化して成功するためには、実はそれがもっとも大事なポイントなのかもしれませんね。世界でほかの誰もやっていないことをやれるのなら、地方で十分やっていけるでしょう。

林原 私たちはナンバーワンを目指しているわけではありません。それを目標にすると本当に大変なことになります。社員が幸せになれるとは限らないです(笑)。規模が大きくなれば、一人一人の社員が菌車にならなければいけない状況も生まれてきます。中小企業はオンリー

ワンを目指すべきと考えます。

——貴社はインターフェロン(人の免疫力を高める作用を持ち、肝炎や癌、エイズ治療に使われている)やインターロイキン-18などの研究において世界のトップ企業です。以前はでんぶんから水飴を製造する企業だったのに、こういう研究開発型企業に変身したのはどんなきっかけがあったのでしょうか。単に社長が技術をお好きだったからだとは思えませんが。

林原 父が亡くなったとき、私はまだ19歳でした。それだけでも十分大変なのに、私どもの業界では砂糖の輸入自由化という大変な危機を迎えることになりました。従来の経営手法では到底その危機を乗り越えられないという状況があったのです。

——4代目という言葉から想像されるような「お坊ちゃま」ではいられなかったのですね。

林原 それからもうひとつ、我が家には代々「偏コツ」(岡山周辺の言葉で反骨精神の持ち主をいう)といいますが、人が右と言ったら必ず左を向くような性格があるんです(爆笑)。たとえ社外の人が、「会社を大きくするなら東京に出ろ」と言っても、そういうことはしんどいばかりだからやらない。会社を大きくするのも御免こうむる、というわけです(笑)。一点に集中するから研究開発なんてこともできるわけですからね。私にとって研究開発に特化することはしんどくない。人の意見に逆らって左に行くのもしんどくないんです。会社を大きくするのはしんどいですが、これからも、会社をどん

どん小さくしたい。インターフェロンがそうであるように、原料を作ることに特化すればいい。世界中で林原しかできないものを作っていくことで、特異な存在になれるのだと思っています。

縁故採用で 地元の人材を集め 大きく育てる

——貴社の経営陣は、生え抜きの人材だけで構成されていないとうかがいました。

林原 経営で失敗する理由には、自分と同じような人を周りに集めてしまうことがあげられると思います。ですから私は自分のダメな部分、不得意な部分を補ってもらうために、役員の8割は社外から呼んでいます。各分野の著名な研究者を役員として招聘したり、研究開発だけでなく林原美術館でも、国立近代美術館の元館長を呼んで成功しています。日本企業の年功序列・終身雇用の慣行は、とかく排除の方向に働きがちですけれども、当社の場合は1カ月もすれば組織に溶け込めるようですね。

——貴社の人材採用は縁故が中心だそうですね。一般的には縁故採用=悪というイメージがありますが、あえて明言されている理由をお聞かせください。

林原 地方で100年以上も事業を続けていますと、縁故は避けられないというのが第一の理由です。それならば、そのよい点を生かそうというのが私の考え方なのです。今、地方の優秀な人はみんな東京へ行ってしまいますね。以前はそれでも

よかった。長男が大切にされて大学へ行き、大企業に入っても、後に次男や三男が残ってくれましたから。ところが今では長男しかいない。みんな東京へ行ってしまっただけで、地方が困るわけです。地方に根ざす企業としては、地元の優秀な人材を雇用する義務があります。幸い当社には、縁故といえども、発酵の勉強をした優秀な人材がたくさん集まってきました。人材の面で、縁故だから困ったということはありませんね。両親は安心するし、こんなにいいことはないですよ。

——女性の研究者もずいぶんいるようですね。

林原 女性の場合、男女平等が叫ばれていても苦勞は多いと思います。結婚や出産の壁もある。それならば、結婚しても働ける雰囲気になればいいのです。当社の場合若い社員が多いのですが、社内結婚歓迎、共稼ぎOKですよ(笑)。第一優秀な女性技術者が辞めてしまうのはもったいないです。もしかすると、これだってナンバーワンを目指す会社ならやらないかもしれませんね。効率は悪いですから。

オンリーワンの 会社だから世界初の 仕事ができる

——貴社で働く人々にとって、何が喜びになるとお考えですか。

林原 オンリーワンを志向している企業ですから、研究開発の経過もすべて世界初だということです。それが成功すれば二重の喜びになる。その分野で世界の一流に

なれるという喜びもあるでしょうね。そんな技術者たちを育てる使命が、私にはあると思っています。大企業では優秀な人は生き残りますが、そうでなければ消去法の対象になってしまうでしょう。しかしわれわれは、地元の人材を大切にしなければならぬので、そんなことはできません(笑)。学校の成績のよくない人、どうしようもない人が当社で生き返り、とんでもない発見をしたりするわけです。会社としてはありがたいし、その人も大きくなるのだから、こんなにいいことはありませんね。オンリーワン志向のおかげと思っています。

また、女子社員の場合でも、当社に入ってくる人はお嬢さん育ちでおっとりしすぎているためか、ほかの企業の入社試験では落とされてしまう人が多いのです。しかしそういう人が、入社後に大きく伸びますね。

——発酵学などを学ぶ学生のなかには、岡山県出身でなくても何とかして貴社に入りたいと思う人も多いのではないのでしょうか。そういう人に対して、完全に門戸を閉ざしてしまうのですか。

林原 いえ、なかには大学に入るときから当社に入ろうと思って、発酵を勉強してきたという学生さんもいます。面接でそんな話をされると、ついほだされてしまうこともありますよ。ただし求人広告などで大々的に募集はしません。一度広告を出したら、集まりすぎて困ったことがあったものだから。

——それはうらやましいお話ですね。貴社の場合、世界中の研究者をフェローという形で招く制度がありますね。岡山市

ぐらいのサイズの地方都市は、外国人にはむしろ住みやすいかもしれません。

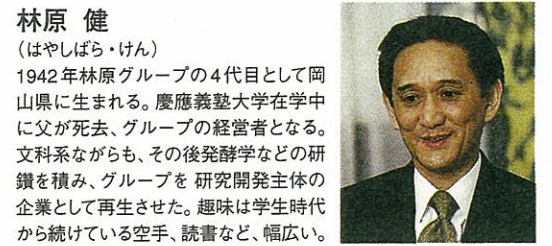
林原 気に入って住みついてしまうフェローもいますよ。当社の社員と結婚して、正社員になったり。

教育制度はなし 特化された仕事が 能力を開花させる

——それが人材の厚みにもつながるのでしょう。研究開発部門で人材が育つ理由はわかりました。営業部門などでの人材育成については、どのようになさっておられますか。

林原 当社ではあらかじめ用意された教育制度はありません。そういう制度はほとんど役に立たないと思っています。その代わり、仕事で鍛えられますよ。当社ですぐに売れる新素材はすべて大企業にバトタッチして、原料生産に特化します。その代わり、用途も何も不明だけれどまったく新しい物質で、一人一人が勉強し、考えないと売れないものだけを自社で扱います。医者との付き合いもありますから、病気や薬に関する知識は、下手なお医者さんよりも豊富に持たなければなりません。その結果、人が育つのです。10年たってみると、価格で競争する仕事だけをしてきた人と比べ、人格まで変わりますよ。だから社員教育はあえてやらないのです。そのほうが本人も会社も楽でしょう(笑)。

——貴社はメセナ活動にも力を入れています。それは社員にとっても、何かメリットがあるのでしょうか。



林原 健
(はやしばら・けん)
1942年林原グループの4代目として岡山県に生まれる。慶應義塾大学在学中に父が死去、グループの経営者となる。文科系ながらも、その後発酵学などの研鑽を積み、グループを研究開発主体の企業として再生させた。趣味は学生時代から続けている空手、読書など、幅広い。

林原 メセナ関係の人も社員として組織の中に取り込んでいるため、昼休みなど皆社員食堂にやってくるので、他の社員とも自然に交流が生まれます(林原にはちょっとしたレストラン並みの社員食堂がある)。いろいろな分野の話が聞けることが、社員の視野を広げていると思います。会社でいちばん大切なのは、社員がさまざまな事柄に対して柔軟に対応できる能力を持つことだと思うのですが、その力は違う分野の知識をたくさん持つことから生まれるのです。当社のような小さな規模の会社では、一人一人がその力を持たなければいけません。ナンバーワンを志向する企業なら、やらなくてすむことでしょけれども。——今日本は構造改革のさなかにあります。日本がよりよく変わるためには何が大切だとお考えですか。

林原 何度も申し上げているように、ナンバーワンになるだけが道ではないということに、みんなが気づくべきだと思います。そうすれば中小企業がもっと楽に生きられる。大企業は金融を含めて一番になることが、もっとも生き残るための近道であり、またそれが可能ですが、中小企業は絶対に彼らの真似をしてはいけません。いくらでも材料は転がっているのですよ。しかし本業以外に目を向けないから、それに気づかないのです。ロケット研究者の糸川英夫先生が「創造性は単なる素質ではない、異質の経験の組み合わせから生まれる」とおっしゃっていましたが、私もそのとおりだと思います。私が会社にいない理由はまさにそれ。異分野の人とお会いするためなんですよ(笑)。

人間を行動せざるを得ない状況に置くしくみは、とても大切です



小笹芳央

ワークス研究所主幹研究員
兼組織人事コンサルティング室 室長

VS 柴田昌治

エデュ・コンサルト&スコラ・コンサルト
代表取締役

小笹 本日は、ベストセラー『なぜ会社は変わらないのか』の著者で、企業の組織風土改革などのコンサルティングを手がけておられる柴田昌治さんをゲストにお迎えしました。私も同じく、組織変革のコンサルティングを行う立場の人間として、柴田さんの著作に共感するところは非常に大きく、今日はいろいろなお話をうかがいたいと思っております。まず柴田さんがコンサルタントになられたきっかけについてお聞かせください。

柴田 私はちょうど団塊の世代にあたります。大学を出て一度教師になったあとでド

イツに留学するなど、いろいろな試行錯誤を経て、大学院に入ったのは29歳のときでした。ドクターコースで勉強しているときにドイツ語学院を創立したのです。

小笹 学生起業家のはしりですね(笑)。

柴田 そういうことになりますね。その経営をしつつ、あるベンチャー企業の創業支援の仕事をしていました。そのかたわら、NHKのドイツ語講座番組に出演したり、いろいろなことをやっていました。当時、新規事業の立ち上げ支援をやっていたなかで、企業の風土・体質に関連する問題点の指摘をしてきたことが転機になりまし

たね。それから講演の依頼がたくさんくるようになって、それをきっかけに企業風土・体質の改革に本格的に取り組むようになったのです。

小笹 『なぜ会社は変わらないのか』は、さまざまなケースを小説仕立てにしたわかりやすいビジネス書ですけれども、この方式を取り入れたのには、何かわけがあるのでしょうか。

柴田 実は1994年に『コアネットワーク変革する哲学』という本を出したのです。この本はそれまで私が積み重ねてきたことの集大成としてまとめたものですが、そ

れほど売れませんでした(笑)。私としては4万部ぐらいは売りたいのですが、今に至っても1万数千部ほど。書いてある内容は、当たり前といえば当たりのことばかりだったのです。しかし、当たり前前すぎてかえって見過ごされてしまうようなことがほとんどなので、なかなかそれが大事なことだと意識されにくかったのです。それでは、一般の読者にもっとよくわかってもらうためにはどんな書き方をすればよいのか?と考へて、小説仕立てにするというアイデアが生まれました。それが『なぜ会社は変わらないのか』に始まるシリーズです。

小笹 当たりのことがきちんとできるとはかぎらないですからね。それができずに、問題を大きくしている企業も多いと思います。

柴田 そうなのです。『コアネットワーク 変革する哲学』はそれほど売れなかったけれど、わかる人にはわかるという本だったからでしょうか、固定ファンがついたんです。その中から「コアネットワーク 変革する会」など、会が3つほど生まれて、毎月人が集まって交流する場ができたのです。

小笹 3つの会の参加者に、何か共通点はありますか。

柴田 会社を変えたい、ひいては自分の生き方を変えたいと思っている人ばかりだったことですね。人に対して温かい視線を持っている人が多かったですし。なかには会社の本流から外れている人もいましたけれど、そういう人には他人を圧倒するパワーはないにしても、いろいろなことを深く考える力が備わっていたように思います。

人間は弱い存在
それが分配論の
前提になります

小笹 私は今、いろいろな企業の方、特に経営者からのご依頼を受けて、人事制度や組織改革のコンサルティングを行っているのですが、日常の仕事や、資料として読むさまざまなビジネス書などに書かれてあることの中に疑問を感じることも多いのです。たとえば今ビジネス書で取り上げられているのは、給与や評価制度をどうするかとか、コンペティションの概念と人事制度をどのように結びつけるかとか、制度変革の話が多いですね。それはそれとして、企業を変えるためには制度管理の話だけで本当にいいの?という疑問がぬぐえない。私の経験から見ると、それらの問題は表層の部分に過ぎないのであって、もっと深いところの変革こそが必要なのだと思えます。ところが、書店に並んでいるビジネス書は小手先の技術論ばかり。本当は社員一人一人のモチベーションの変化やコミュニケーションの問題に着目すべきではないかという気がしきりにするのですが。

柴田 そうですね。私は、しくみは大事だと思っています。制度というよりも問題を顕在化させるしくみです。たとえば給与の問題でいえば、私は分配の原則は必要だと考えます。皆平等だとは思いません。私のような個人経営者の場合、金融機関からの借り入れはすべて個人保証でまかっています。会社の経営がストップすると、とたんに私も破産です(笑)。それだけのリ

スクを負いながらやっているわけで、社員にも当然どれほどの責任(リスク)を負っているのか問うことになりますね。それに応じて給与も分配します。当社では責任給という言い方をしていますが。

小笹 責任給という言い方は珍しい。

柴田 私は全共闘世代ですから、一度は社会主義や共産主義の洗礼を受けています。しかし、競争を否定するイデオロギーは既に明確に破綻しました。結局人間は弱い生き物で、切磋琢磨が大切だということです。私の人間観は、「人間とは不十分なものだ」ということに立脚しています。自分ではやっているつもりでも、実際に表れている成果とは大きな開きがあったりする。よくいますね、「あるべき論」を語らせると実に立派なのだけれど、実際にやるのはダメって人が。

小笹 たくさんいます(笑)。

柴田 あるべき論をしゃべらせたらすばらしい人で、これはいい人材だと思って採用したら、全然実行が伴わなかったということを経験しました(笑)。

世の中にはそういう人がいっぱいいるんですね、人間は弱い存在だから。それが私の分配論の出発点でもあるんです。サッカーのトルシエ監督のチームは強いですが、あれはものすごい競争関係を作り出しているからですよ。人間は甘やかされるとだめになるけれど、困った状況になれば何かせざるを得ない。だから、小笹さんのおっしゃるコミュニケーションの問題であれば、「コミュニケーションしよう」と言うだけではなく、コミュニケーションせざるを得ないようにしくみを作ってしまう。その意味において、しくみは大事ですよ。

企業の風土改革を ベースにした 戦略作りがモットー

小笹 日本企業はコミュニケーションが下手だと実感されますか。

柴田 そうですね、とても感じます。コミュニケーションしているつもりでも、相手に合わせているだけってことも多いです。うちの会社の場合、新年会のような場であってもどんどん議論します。別に結論なんか出なくてOK。結論は自分で作ればいいのであって、お互いのエネルギーを膨らませる会であればいいのだと思っていますから。

小笹 いろいろな企業のケースを見ていますと、最初に従来のコミュニケーションのやり方で凝り固まっていた部分を解凍するのが大事だと思いますね。本人たちはそれに慣れきっていますが、私から見れば本来のコミュニケーションとは言いがたいときがあるものです。それぞれの役職とか責任に縛られた立場からしか発言できない。なかなか本音が出てきません。そこでまず、アンフリーズ(解凍)する。それからチェンジする。最後にリフリーズ(再凍結)する。制度とは、このリフリーズにあたると思うんです。実はつかい棒に過ぎない。今はつかい棒の部分ばかり問題にされていて、解凍する作業を欠いています。

柴田 それはまったくそのとおりだと思います。

小笹 そのほぐす作業というか、制度を

運営する前段作りがわれわれ第三者の存在意義かもしれませんね。

柴田 風土変革といってもわれわれの仕事は戦略的に行うものです。この企業の成功物語をどうやって作るか? その企業のキーになる人たちと話をするなかで、情報を集め切り口を見つけていく。たとえばある会社では商品戦略を変えることがカギになるとか、物流に注目すべきだとか。そのあたりは勘で見ているのですが、当社の場合、風土改革をベースにした戦略作りがモットーですから、企画書を作って相手にそれを示したりはしません。ミーティングの中でぼろぼろと言っていき。そうすればそのうち社員が勝手にやり始めるんです。私が考えていた成果が上がるときには、私がきっかけを示唆したことなんてほとんど覚えていない。それでいいのです。議論の中でいろいろと投げかけることによって、自主的な動きをサポートしていく。それがわれわれの仕事の特徴と言えますね。

周りを元気にできること それがトップに立つ 人材に必須の能力です

小笹 世の中では、事業戦略と人事を分けて考える企業が多いのですが、これはコインの裏表ですね。切っても切れない関係にあると思います。

柴田 そうなのです。ですから風土を変えていくときも、トータルな絵を描いていくことが大事です。全体をデザインしつ

つ、ここに絵を描く。戦略を遂行する立場にある人間とも風土改革につながるミーティングをきちんとやっていかないと、失敗しがちなのもそのためです。

小笹 いろいろな企業と接して、失敗しがちなパターンを発見されていることと思いますが。

柴田 まず、人の選び方がまずいところはどうもいかないですね。上に立つ人間として、仕事のデキル人を選んでしまう。そういう人は問題処理はできるし、課題を与えられたらそれなりの結果を出してくる。それなのに、いつのまにか周りの人間が元気をなくしていく。

小笹 具体的に顔が思い浮かんできました(笑)。

柴田 そうでしょう(笑)。そういう人間は上司から見れば都合がいい。物事のつじつまは合うし、答えもちゃんと持ってくる。でもそういう人をトップに持つと風土改革的には失敗します。上に立つ人間は、人を元気づけられるタイプでなければだめだし、「何のためにそれをやっているのか」といった本質的なことを考えられる必要がありますね。それがトップの大切な要素だと思います。

人事制度にも FA制度を 導入すべき

小笹 ワークス研究所では、今までの雇用モデルを「バインディング・モデル」(企業と被雇用者が相互に束縛関係にある

雇用形式)とし、今後進むであろう流動化を前提とした雇用モデルを「モビリティ・モデル」と表現しています。個人的にはモビリティ・モデルに対する期待が大きいのですが、企業の視点から見ると、組織を束ねる軸がよほどしっかりしていなければならぬ時代に入ったとも言えます。働くに値する企業かどうか、個人が厳しく選別するでしょうから。今、モビリティ時代のバインディング軸のようなことを考え始める人も、少しずつ出てきているようですね。

柴田 私はそのバインディング軸を「求心力」という言葉で表現しています。いい人材を採用するためには求心力が必要だけれど、そのための社会的インフラはまだできていませんね。そこにビジネスチャンスがあるとも言えますけれど。売り上げがどうの、給与がどうのという以上に、どんな企業を選べば個人が幸せになれるのかという情報がまったく流通していないことが気になるのです。個人が幸せになるためには単にお金があればいいというものでもない。社長がどういう姿勢、考え方を持っているか。またこれからは、自由にいろいろなことができる働き方も重要になってくると思います。当社のメンバーは、そんな働き方を「宇宙モデル」と表現しています。当社でもいろいろな提携を含め、グループの中に新しい会社を作る。社員のフリーエージェント(FA)制も進むのではないですか。社員が自分で自分のポジションを選択できるようにするわけです。ただし、そのセクションのリーダーにも選ぶ権利は

ある。だから過渡的には社内失業がたくさん出るかもしれない。

小笹 旧来型の企業や業界の枠組みが、ITの発達によって個のレベルに分解されつつあると言えるかもしれません。志を同じゅうする個人がようやくつながり、従来の単位を乗り越え始めたのです。

柴田 分解のプロセスとして、FA制もあると思いますよ。

小笹 貴社でもFA制を取り入れておられるのですか。

柴田 はい。今のところ社内失業はありませんけれどね(笑)。FA制というのは、きちんと機能すると不必要な人が顕在化する、そのことが大事なんですよ。その意味では厳しいシステムなんです。でも他方では、そもそも社員一人一人が幸せになれないのでは、いい会社とは言えません。私に言わせれば、土日も働かなくて、とんでもない。それを美德とする経営者も、とんでもないと思っています。

小笹 経営者の中にはコストダウンにはうるさいけれど、従業員個々人のモチベーションはどうでもよいという人が確かにいます。

柴田 欧米のホワイトカラーは日本よりはるかに生産性が高いでしょ。集中して働き、きちんと休む。そのほうが「勝つモデル」になりうるということを、私たちが示さなければいけませんね。私は手始めに、普段はきっちり働いて、夏冬それぞれ3週間ずつ休むことにしています。

小笹 それはうらやましい(笑)。本日はどうもありがとうございました。



柴田昌治

(しばた・まさはる)
1944年神戸市生まれ。東京大学大学院教育学研究科博士課程修了。ドイツ語学院を設立後、83年にビジネス教育の会社を設立。85年より大企業の「新規事業の立ち上げと人材育成のサポート事業」をスタートさせ、それをきっかけに企業風土・体質改革の仕事を手がけるようになる。現在は独自のプロセス・デザインという方法論のもと、企業の現場での実践を行っている。



小笹芳央

(おざさ・よしひさ)
1961年大阪府生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、リクルートに入社。組織人事コンサルティング室室長、ワークス研究所主幹研究員として、企業の組織戦略・人事戦略に関するコンサルティング活動及び研究・講演活動を行っている。主な著書に「自己発見の瞬間」(日本能率協会マネジメントセンター)がある。

『オープン・アーキテクチャ戦略』

ネットワーク時代の協働モデル

著者/國領二郎

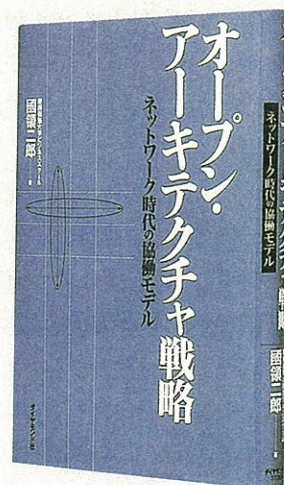
(ダイヤモンド社、本体2200円+税)

変化の激しい世界をまとめられるか

ネット上に見られる現象は実に多様だ。今までの常識では考えられないようなことも起こる。さらにどんどん変化している。研究者という謎解き商売をやっている、これほど楽しくスリリングな領域はないように思う。

この本を書く上での焦点は、不思議で多様な現象の一つの理論的なフレームワークを使って説明できるかどうかだった。現象が多彩であっても、その背後には少数の共通した要因があり、それがさまざまな局面で異なる組み合わせで働いて多様性を作っているはずだ。そのメカニズムを解明して統合的な説明フレームワークを構築したい。単に謎解きを楽しむだけでなく、ビジネスへの応用を考えても、統合的な説明フレームワークができれば新しいビジネスモデル構築のコンセプト開発がしやすくなる。

少し気負ったレベルでは、沈滞する日本経済に新しい未来の姿を提案したいという気持ちもある。高齢化する社会や、破綻寸前の国家財政、競争力を失いつつある産業などを見ると、この国に明るい未来は展望できないように見える。しかし、要素レベルでは、日本には優れた経営資源が沢山ある。人材だけ考えても古いビジネスモデルの中に閉じ込められて能力をフルに発揮できていない人がいかに多いことか。ネット上の新しいビジネスチャンスは不完全燃焼している方々の新しいチャンスとなり、もう一度燃えていただくことで日本の新しい未来を切り開きたい。



國領二郎

こくりょう・じろう。慶應義塾大学大学院経営管理研究科(ビジネススクール)助教授。1959年生まれ。82年東京大学経済学部経営学科卒業後、日本電信電話公社入社。86年よりハーバード・ビジネススクールに留学し、88年ハーバード大学経営学修士(MBA)、92年同大学経営学博士(DBA)取得。93年より現職。主な著書に『オープン・ネットワーク経営』(日本経済新聞社)がある。
<http://www.kbs.keio.ac.jp/kokuryo/ab/index.html>

矛盾を説明する作業だった

統合的なフレームワークを作る作業は思ったよりも数倍大変なことだった。当初はその時点で既書き溜めてあった多くの論文を眺めて、全ては「協働構造」の設計問題であると考え、その緩やかな共通テーマの中でそれぞれの論文に若干の修正を加えれば一冊の本になると思っていた。それぞれの論文がネット上における非常に興味深い現象を取り上げ、それなりに深みのある分析をしていたように思う。ところが、いざ流れのある本にしようとすると、部分をつないでも流れができない。それどころかあちこちに矛盾が露呈する。例えば、ある章でネットは顧客に大量の情報を与えて顧客は選別を厳しく行うことになっていたのに、他の章ではブランドへの依存を強め、判断を他者に委ねる傾向を示す顧客の姿がある。そのどちらも現実に観察されることなので、否定はできない。さて何が起っていて、何が原因なのだろうか？

時に矛盾するようなさまざまな現象を説明するためには、一段掘り下げたところでモデル化をする必要がある。そこで一旦書いたものを全て捨てる覚悟で見直し、「認知限界」「非対称性」「非物財的特性」(これらの意味については本を読んでいただきたい)など、変化の基本的な要因を抽出する作業を行った。

当初想定した数倍の時間と手間をかけることになったが、それだけの価値はあったと思っている。ネットワークが生んだと直接的に説明できる3つの要因で、生まれつつあるビジネスモデルのほとんどが語れると思えるようになってきた。しかし、分かったことが増えた分だけ、分からないところも鮮明になった。例えば、情報財の生産と分配のメカニズムの設計問題。情報は果たして売れるのか？

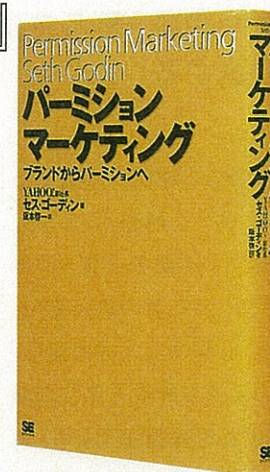
謎解きはまだまだ続く。

『パーミッションマーケティング』

ブランドからパーミッションへ

著者/セス・ゴードン 訳/阪本啓一

(翔泳社、本体2000円+税)



日本は元来パーミッションになじむ

日本市場は、一見、「パーミッションマーケティング」が成功し難く見える。米国のようにテレマーカーが跋扈していないし、ジャンクメールが送りつけられることもない。とはいえ、都市部では、視覚や聴覚への「土足マーケティング」が盛んだ。看板広告、ロゴ、商店主が、生活者の注意をひくため叫んでいる。商品やサービスの氾濫は米国と変わらない。

新製品・サービス発売時にかかる膨大な費用と、成功時の大きなリターンを考えあわせれば、「パーミッション」導入のお膳立ては整ったことにな

セス・ゴードン

米国Yahoo!ダイレクト・マーケティング担当副社長。タフツ大学卒業、スタンフォード・ビジネススクールでMBA取得。自ら創設したヨーヨーダイレクト・マーケティングを実践、98年同社をYahoo!に売却、副社長となる。またニューヨーク大学MBA講座でマーケティング助教授。『アップサイド・マガジン』誌で「インターネットにおける最も影響力のある100人」に選ばれた。

る。日本文化は、元来「パーミッション」になじむ。「パーミッション」を使えば、見込み客のニーズへのきめ細かい個別化が可能だ。混乱の中で、マーケティング資産を築ける。

私の実践事例。free@permission.comへメールを戴ければ、自動的に第4章までが届く。すでに全世界10万人が入手した。「本の1/3の内容を送ってもいい」という「パーミッション」を手にした私は、自著の販売への資産を得たことになる。

従来、メーカーの困難は、新しい製品・サービスを生活者に知らせる最初の一步を踏み出すたび、土足アプローチをしなければならなかった。しかし、「パーミッション」を使えば無料で届けることができるのだ。Happy marketing! (著者文を訳者阪本氏が抄訳)

(訳者/阪本啓一。マーケティング・コンサルティングファームPalmtree Inc代表。ネット上でマーケティングエッセイ「脳市場本舗~Marketing Surfin」を連載。知恵市場共同主宰者)

『新・雇用革命』

人材流動化時代の新しい労働形態

(SOHO、アウトソーシング、ナレッジマネジメント)

とプロ人材の条件

著者/牧野昇、武藤泰明

(経済界、本体1400円+税)



人材が最適配置されるために

「新人類」という言葉がありました。これに限らず、毎年の新入社員にはいろいろな「標語」がつけられています。

このような標語の奥にあるのは、「企業は変わらない。社員が変わる」という考えなのでしょう。しかし実際には、人間は長い歴史と文化に根ざした存在であるのに対して、企業は法に基づく「仮設構築物」なので、実は変わり易いのは若者ではなく、企業のほうではないかと思えます。

牧野昇

まきの・のぼる。三菱総合研究所相談役。

武藤泰明

むとう・やすあき。80年東京大学大学院修士課程修了。同年三菱総合研究所入社。現在同社主席研究員、経営コンサルティング部長。

空白の10年という、経済の分野では1990年からの10年を指します。経営の空白の10年はこれより数年早く、80年代半ばから始まりました。日本の経営が礼賛され、先進諸国、とくに米国から学ぶのをやめたことによる空白です。そして今、日本企業はこの空白により、激変を余儀なくされているといえることができるでしょう。人ではなく、企業が変わり始めたのです。その影響を雇用者も受け始めています。日本企業が復活し、働く人々が豊かさを楽しむためには、高い生産性が不可欠です。その条件の一つは、人材が専門性に応じて企業の枠を超えて最適配置され、かつ新たな専門性の獲得を迅速に実現する仕組みと、そのための投資がなされることです。残念ながら、今の日本企業はこれとは逆になっているように思えます。この問題を解決するために、本書がいささかなりとも役に立てばと思います。(武藤筆)

人材マーケットの「論点」

「働く個人」は今、何を考えているのか？

今後の働きたい企業イメージ調査で「大手企業・有名企業であること」は、全18項目中17位。2000年は、優秀な個人群が移動を開始する。



B-ing編集長
草原 繁

1999年9月に弊社HRD企画室が実施した「21世紀の人事管理に関する調査」によると、企業の人事管理に関する課題の上位4項目は、1)社員の適性評価、2)社員の能力開発、3)賃金配分の再構築、4)優秀な人材の獲得であった。ここ数年の人員削減や人件費削減といった一部緊急避難的な課題認識から、人材の育成・評価を含め次世代をにらんだ課題へと移行しつつある。

また、社員に期待する役割としては、儲かる仕組みを創り出す経営幹部の役割を果たす人材を、現状の社員数に占めるシェア9.8%から13.9%へ。より専門的なスペシャリスト人材を、現状の18.3%から24.1%へ増やしていきたいという結果が出ている。

このような企業側の変化を、働く個人側は敏感に感じ取っていると思われる。

昨年12月に改正派遣法が施行され、営業職、販売職においても派遣が始まった。実際に派遣の営業職として働きはじめた個人にお会いしてみると、これからのキャリアを営業のプロとして設計している人が多いことに驚く。彼らは、単一企業での、管理職などへの昇進といったキャリアコースよりも、個人の営業スキルをより高めるために最も相応しい「場」として派遣会社を選択している。

また、正社員という立場を捨て、契約社員や業務委託といった雇用形態で働きはじめる人々も確実に増えている。そのような選択をしている個人は、スキルを持った優秀な人材が多い。大手自動車メーカーに年俸制契約社員として次世代自動車のマーケティング職として働いている女性にお会いしたが、彼女の企業選択の理由は、その企業で1年間働くことで得ることのできる新しいスキルと、仕事その

ものがやりたい仕事であったことである。

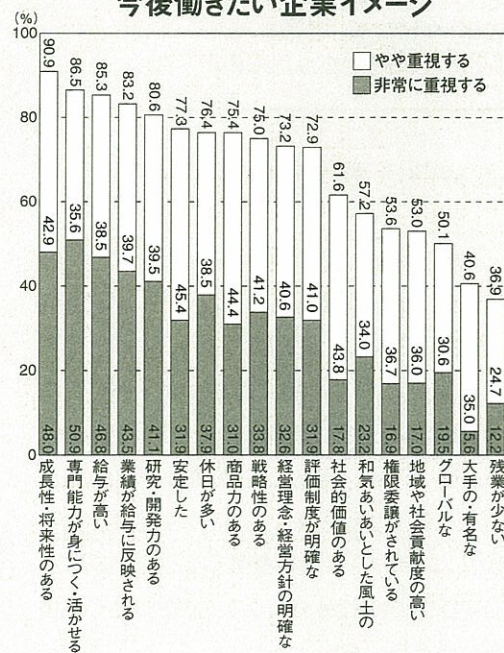
また、大手&有名企業に属する20代の優秀な若手社員たちの、インターネット業界などの新しい企業群への転職が加速している。転職理由としては、ストックオプション的な報酬の魅力などもあるが、それ以上に仕事そのものの面白さが大きな理由となっている。

99年10月にB-ing編集部で行ったビジネスパーソン2000名への調査において、今後働きたい企業イメージを聞いたところ、上位4項目は、1)成長性・将来性のある、2)専門能力が身につく・活かせる、3)給与が高い、4)業績が給与に反映される、といった項目であった。一方、「大手の・有名な」は全18項目中17位であったのである(グラフ参照)。

2000年は、能力の高い優秀な個人群から、新しい企業選択が加速する。そんな個人群にとってどんな「場」を提供できるのか？

経営者・人事部の知恵の出どころである。

今後働きたい企業イメージ



くさはら・しげる
入社以来一貫して人材関連事業に従事し、98年より現職。「営業職の異業界への即戦力転職」「金融業界出身者の異業界への転職」などのテーマを代表とし、「個人が、それぞれの能力・経験を活かし、生き生きと働けるための視点」を転職市場に提示すべく活動中。

増加する「自分探しフリーター」。
人並みななんて気にしない。仕事より大切なものを探していきたい。



フロム・エー編集長
小林洋一

こばやし・よういち
元祖フリーターからリクルートフロムエー入社。営業一事業開発室→ドマン・セマン事業部(スポーツアパレル)→ホークスタウン(商品開発)→「フロム・エー」の営業と、3年ぐらいの周期でまったく違う仕事と世界を経験。現在は、ユーザーマーケティングの強化とフリーターのネクストステージを考案中。

団塊の世代に属する父親は、日頃からフリーターの息子に対して顔を合わせるたびに、「早くきちんとした会社に就職するように」と言っていた。その自分がリストラにより25年間勤めた大手といわれるメーカーを退職した夜、息子と高校卒業後の進路を決めていない長女を前に、「父さんはなんとか世間並みにやってきたが、おまえたちは自分の力で自分がやりたいことをしなさい」と伝えた。すると、娘に「お父さんて、ずっと無理してきたのね」と言われたという。サラリーマンの年功序列、終身雇用が終わりを告げ、今やりたいことを我慢しても安定を求めることが、幸せにつながらないことを高校生ですら感じている。高校に来る少ない求人票の中から、無理して一社選んで就職する

よりも、自分のやりたいことを探したり、素直に今したいことをしたい。

それに対して、教師たちはいまだに否定的である。彼ら自身、いまだ親方日の丸(日の丸は嫌いなんでしたっけ)体質の中に安住しているからかもしれない。多くの日本人にとって、仕事は人生のほとんどであり、その中に自分の価値を見出してきた。その過程において犠牲になったものもあったろうが、横並び意識と物質的欲求がみだされることで良しとしてきた。そんな無理や我慢を自然体で拒否する——いわゆる職業探しとは違った意味で、自分の存在価値を追求していく「自分探しフリーター」の増加は、21世紀を迎えるとき、企業中心に組み立てられたこの国のシステムの危機を予感させる。

派遣の自由化は、
「働き方の自由」を実現し個人の活躍の場を拡げていく。



リクルートスタッフィング
経営企画室 課長
花木紀好

はなき・きよし
人事採用に関する実務と営業・企画。現在、派遣会社の経営企画の立場で、個人のジョブサーチと企業のモザイク型人材活用との融合による新しい働き方を企画。営業職の派遣・アウトソーシングにより、生産性アップと営業職のキャリアステップ構築を模索。

1990年代、日本型雇用はいよいよ崩れていく印象を深めた。そして昨年12月、改正派遣法が施行された。

働く個人にとって、今回の改正派遣法の意味は、法の保護が明確になることと、派遣職種の種類により機会が増すことである。

個人の意識も変化が見られる。昨年12月の調査で、弊社の登録スタッフが派遣を選んだ理由の1位は、「適性にあった仕事につける」、2位は「スキルが身につく」で、「時間が選べる」「勤務地が選べる」を抑えて、前年の5位、6位から大きく順位をあげた。派遣を選ぶ動機が、待遇面から仕事観そのものに移ってきたといえる。

労働省職業安定局の今年1月発表による

と、今年3月の大卒者の就職内定率は74.5%で、前年を5.8ポイント下回り、採用に慎重な日本企業の姿を映している。こうした雇用リスク回避の動きに対し、今年12月に解禁予定のTemp to Perm(紹介予定派遣)は解決策の一つを提示している。個人は派遣で多様な職務を経験し、専門性を磨くか多様な能力を身につけることができ、企業も職務に適した個人を配置できるからである。

2000年代の日本は、個人が働き方を自由に選択しながら、「専門化」「マルチタスク化」に対応し、その能力を様々な分野で発揮する社会となろう。憲法が「職業選択の自由」を保障してから半世紀が過ぎた今、「働き方の自由」を実現する社会システムが整いつつあるといえる。

「ポスト90年代」を想う。

Works編集長

豊田義博

(とよだよしひろ)

(株)リクルート入社後、新卒採用事業に長く身を置き、企業への採用広報提案、就職情報誌の編集に携わる。『就職ジャーナル』『リクルートブック』編集長を経て、98年4月より本誌編集長。

日本は、自信を取り戻しつつあるのだろうか。2000年は、日本の歴史的な転換点になるのだろうか。

経済4団体首脳、各界経営者の新年の声は、近年になく明るいものだった。昨年初からは景況が好転したことを誰一人否定していない。一部に慎重な声もあったが、発言者を見れば政策の方向転換を牽制するかの意図も読み取れる。

株価も、アメリカの動向によって多少のゆり戻しがあるものの、その回復力には力強さを感じる。この原稿が世に出る頃には、2万円台に乗せているかもしれない。ナスダック・ジャパン、マザーズの実在も含め、株式市場には明るい展望しか見えないかのようだ。

巷間を賑わせた失業率も、昨年末の発表では4.5%まで改善している。今年中に5%を超えるとの予測もあるようだが、根拠は希薄だ。年度末に発生する若年失業を織り込んでも、もう社会を震撼させるような数字は聞かれないのではないか。政府のカンフル剤的な政策の効果の程は疑わしいが、企業や個人が状況を自覚し、自立的に対処する術を身につけつつあるように感じる。

いずれにせよ、日本は難しいカーブを、車体に無数の傷を付けながらもなんとか抜け出そうとしている。あるいは、悪いものは全部出尽くした。底は打って、あとは良くなるばかりという解釈。GDP年率1%の成長を見込めるとの声もある。後半には2%とも。そこで、考えてしまう。

その成長の先には、何があるのか。何のため、誰のための成長なのか。

●
1990年代は「失われた10年」だという定義が一般化しつつある。確かに、バブル崩壊に端を発する一連の出来事は、それまで積み上げてきたものを無に帰するほどの力を持っていた。新たなものが何も生み出されていないかの印象を持って不思議ではない。同時期にアメリカが興隆を極めたのも、こうした解釈を助長するであろう。加えて、その前の10年間、80年代は全く立場が逆であった、ということも拍車を掛ける。

そして、多くの人が口にするのだ。「アメリカに学び、いま一度日本の復活を！」
そのためには、中小企業の活性化だ。ベンチャー支援だ。開業率の向上だ。起業・独立を推奨しよう。

規制緩和の手を緩めてはいけない。国際競争力の向上のために、政府は、大企業は既得権を放棄せざるを得ない。

あるいは。アメリカ人は、日本人よりはるかによく働いている。日本人は勤勉性を失ってはいけない……等など。

こうした言動、取り組みに否定的なのでは決してない。ただ、こうしたことが「産業の発展」とか、「GDPの増加」といった一面的な方向のみから議論されていることに、時代錯誤を感じる。

バブルのような時代は、もう二度と来ないだろう、と言っている人もどこかで

安定的な成長を願っている。既存のパラダイムから脱却せずに、80年代の興隆の「夢よもう一度」との夢を見ている。本当の意味で豊かになる、という議論を永く先送りしている点においては、「失われた10年」と言わざるを得ない。そして、雇用・労働の問題に目を転じて、これは同様だ。

●
90年代、「人と働き方」はどのように変化していくと予測されていたか。当社発行の求人広告研究誌「HUMAN AD」Vol.3(1990年11月刊)をひもとくと、こんな言葉が踊っている。

- ◎経済のサービス化、ソフト化、成熟化に伴って、人材の流動化が加速
 - ◎新卒入社即離・転職パターン(第二新卒)
 - ◎企業の中核的事務系エリートの転職活性化
 - ◎「非正規雇用」増加。企業組織のスリム化とワーキングスタイルの多様化
 - ◎「終身雇用」は後退。働く個人の適性をより活かす方向に
 - ◎仕事も生活も充実させるワークシェアリングの進展
 - ◎「女性の力」が必要な時代。家庭と仕事両立の支援が重要
 - ◎中高年に光。能力と意志が活かせる「エイジレス時代」の到来……
- 最先端の予測でも何でもなし。我々が日常の仕事の中で「個人」「企業」の動向

を捉え、90年代にはこのような変化が起きるだろうと感じていたものだ。しかし、どうだろう。飛び交っている言葉は、今とほとんど大差がない。いや、中には退化しているものも見られる。あるいは、90年当初は積極的な社会変革の方向性として語られていたことが、現在においては、消極的に選ばざるを得ない選択肢として提示されている感すらある。バブル崩壊の余波は、こうした社会変革の推進まで抑制させてしまった。

そう、現在叫ばれている雇用問題は今に始まったものでは全くない。失業率の急騰によって社会問題化しただけであり、課題と変革のシナリオは、80年代末、バブル真っ盛りな頃から語られていたのだ。

●
思い出していただきたい。90年代は、「個人の時代」と言われていた。経済の爛熟を経て、社会の主役は、国、企業から「個人」へとシフトする。既存の価値観は緩やかに崩壊し、生活、労働、消費その全てが多様化する「熟年型社会」がやってくる……そんな文脈ではなかっただろうか。そしてその文脈は、形を変え、逼迫度を増しながら、今も存在する。堺屋太一経済企画庁長官の掲げた「選職社会」および、国民生活白書に語られている方向性、価値観の変化は、産業界が受容せざるを得ないものであり、かつ、その時の主役は必ずや「個人」でなくてはならない。

●
本誌36号でも紹介させていただいた書籍『日本はなぜ縮んでいくのか……人口波動で解き明かす21世紀のイメージ』(現代社会研究所所長、青森大学社会学部教授 古田隆彦氏著/情報センター出版局)は、昨年乱読した中で最も記憶に残るものであった。本書によれば、「歴史上、日本列島の人口は4度の大きな増加と減少を繰り返し」「いま、5度目にして最大の人口減少期を迎えようとしている」。こうした時期には、歴史的に共通したパラダイム変化が起きているという。同書ではそれを「成長・拡大型社会(国家)から飽和・凝縮型社会(国家)へ」と呼んでいる。

欧米との対比においては、「90年代のアメリカが好調なもう一つの要因は人口の急増」「アメリカは21世紀中頃まで人口が伸びていく若い国」「日本はあと数年で人口減少がはじまる中高年国家」「日本のフロントランナーは、20年も前から人口が飽和し、経済が停滞した北欧・西欧の国々」と喝破する。

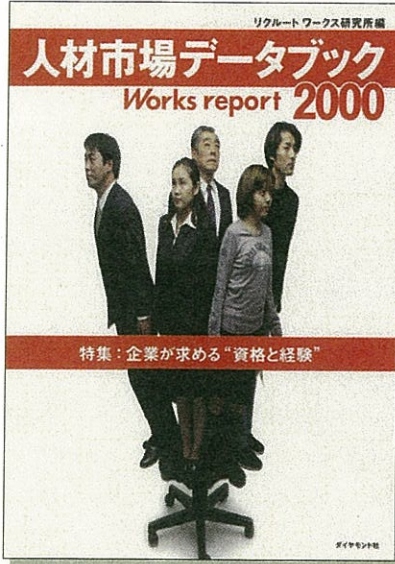
そして、80年代と同様の経済政策の無意味さを指摘し、GDP%成長でも、個人ベースで見れば豊かになるとも説く。かつてなく共感できるビジョンであった。

Naughtiesとも呼ばれる00年代に、こうしたパラダイム変換は実現するのか。日本は、世界に冠たる「個人が豊かな国」に変貌を遂げられるのか。

リクルートワークス研究所の書籍のご紹介

『人材市場データブック2000 Works report』

特集：企業が求める“資格と経験”



能力の客観的評価を考えるうえで重要な位置づけであり、企業における求人要件でもある「資格と経験」。個人の価値を最大限に発揮できる社会の実現を前提として、その「資格や経験」が実際の採用や転職の現場で、どの程度有効に機能しているのかを明らかにする。そのうえで、資格の今後のあり方や能力評価のあり方を展望する。

- *ピーニング/とらば一ゆ/ガテン/テックピーニングの求人広告内に記載されたデータから、企業が求める資格や経験の現状を職種別に集計。
- *派遣・転職の登録者データから、転職に資格・経験がどのように影響しているかを分析。

ご購入方法

お近くの書店でお求めいただくか、ダイヤモンドブックショップにて購入・宅配をお申し込みください。

ダイヤモンドブックショップ

TEL: 03-3817-0711 FAX: 03-3818-5969

※全国一律、何冊でも、送料380円です。代金は配達時に商品と引き換えです。

2000年1月17日発行
定価2500円+税
発行：ダイヤモンド社

読者の皆様より

Worksにお寄せいただいているご意見のなかから一部をご紹介します。今後も多数のご意見をお待ちしております。また、ワークス研究所および研究テーマに関するご意見やご感想なども歓迎いたします。同封のアンケート用紙、あるいは電子メールにてお寄せください。

37号「雇用創出」その時企業は…」について

▶ 失業率の増加を捉え「雇用の創出」は、非常に短絡した対症療法（必要ではあるが）だと思います。「省庁をまたいだ国家的テーマ」と表現されていますが、これは一時的な不況のためだけではないと考えられます。未だに高度経済成長時代の延長のままの公的組織、ここに入るための知識詰め込み教育、現状維持の固定配分予算等々、一握りの人々のための政治・行政の結果の現象だと思います。ずばり「雇用は自分で確保」失業率など気にしない方がいいのでは。
(ソフトウェア・代表取締役)

▶ 経営レベルで、雇用の確保が議論されており、考え方の整理、社会のトレンドの把握に有用であった。また、「選択と集中」が大はやりの昨今、雇用の確保とか雇用創出といった事柄がなおざりにされているのでは危惧します。しかし、事業を切り捨て、縮小する流れのなかで如何に雇用創出していくのか、企業のモチベーションを雇用創出の方向に持っていく「なにかの力」「きっかけ」が必要な気がします。
(商社・人事部長補佐)

▶ まさにタイムリーな企画と思います。2000年を目標に多くの企業がリストラクチャリングに取り組んでいますが、それが雇用調整に終わり、多くの企業で自社内にマーケット原理を導入できないまま、形の上では健全化したようにみせかけているような気がします。今後ますます優勝劣敗の傾向と倒産が続くのではと思います。
(レンタル・人事部長)

人材MIX型“バーチャルプロジェクト”体制を目指します。共同研究者としてご参加、ご協力ください。

研究の趣旨にご賛同いただける企業経営者、研究者など、さまざまなフィールドで活躍される方々を客員研究員、研究協力者としてひろく募っています。みなさまのご参加、ご協力をお待ちしています。

最新雇用データ、論文・報告書(分野別・人名別)、研究内容、研究所概要、出版物一覧を掲載

ワークス研究所ホームページ (<http://www.works-i.com>) をぜひご利用ください。

お問い合わせ先

(株)リクルートワークス研究所

E-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

Works

No.38 2000.2-3

発行人 大久保幸夫
編集長 豊田義博
ワークス研究所研究員 大久保幸夫
橋本ひろみ
小笹芳史
古野庸一
豊田義博
鈴木敦雄
嶋村伸明
内田恭彦
蔭 麗華
村田弘美
土肥正和
波田野匡章
笠井恵美
藤江嘉彦
小野晶子
李 昇烈
杉浦 舞
編集制作 石井恵美
アートディレクター 若田友康
表紙アートディレクター 柏本郷司
デザイン WKT
表紙デザイン 永井雄二
編集協力 千葉 望
石黒淳子
入倉由理子
カメラマン 海原修平
校正 ディクシオン
DTP制作 (株)リクルートコンピュータプリンシング
印刷 (株)北斗社

©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)
ご購読料 1冊700円(消費税込み・送料無料)
年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)
バックナンバーもご購読いただけます。
(No.1～22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)

お申し込み方法

電話 ☎0120-022-844 月～金(祝休)9:00～17:30
ハガキ 官製ハガキに以下の項目をご記入のうえ、お送りください。
①名前・ふりがな ②送付先住所(〒) ③電話番号 ④誌名(『Works』)
⑤定期購読開始号および回数またはバックナンバー号数および冊数
⑥お支払い方法(郵便振替またはクレジットカード)
*以下クレジットカード支払いの場合
⑦カード番号(16桁) ⑧カード有効期限 ⑨カード名義
宛先 〒105-0021 東京都港区東新橋1-2-5
リクルート東新橋ビル(株)リクルート 予約購読係

お支払い方法

郵便払込 商品発送後、2週間後に払込案内を別送いたします。
代金は一括払い、払込手数料はお客様負担となります。
クレジットカード JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になれます。
手数料はかかりません。
*宅配便にてお届けします。
まれに発売日以降のお届けになる場合がありますのでご了承ください。

『Works』最新号の内容について、インターネットでご覧いただけます。

<http://www.works-i.com>

『Works』次号(39号)のテーマは「職業能力」。
発行は4月10日(月)です。