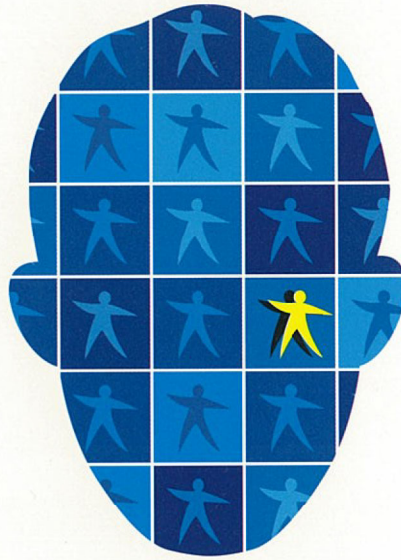


Works

どうなる、人・組織。こうなる。

51

2002.04-05
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



知識調達の方程式

- ◎世界で日本で、今こんなことが起きている。
- ◎ケースで見る、知識調達の考え方
- ◎新たな知識調達能力の向上に向けて

長坂道広(日本マージャー アンド アクイジションセンター 情報開発部 部長) アラン・バートン=ジョーンズ(バートン=ジョーンズ・アンド・アソシエイツ 代表)
ヨーラン・ルース(インテレクチュアル・キャピタル・サービス 最高経営責任者) 藤本隆宏(東京大学 経済学部 教授) 内田恭彦(リクルートワークス研究所主任研究員)
豊田義博(リクルートワークス研究所主任研究員)

中国がマネジメント大国になる日

アメリカ「リーダーシップ開発最前線」報告：プロが語る、企業内教育の成否
成功の本質：サントリー DAKARA
リーダーの軌跡：カゴメ株式会社 代表取締役社長 伊藤正嗣氏

RECRUIT

特集1

知識調達の方程式

序に代えて 採用一辺倒の十字架をおろし、人事が広い視野をもちうるチャンス
編集担当 小野晶子 (本誌)2

第1章 世界で日本で、今こんなことが起きている4

Part1 ● 過去10年のビジネスシーンから、私たちがそろそろ気づくべきこと5
原田 努 (ジャステックス社長)
三澤一文 (ペイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド ヴァイスプレジデント)
金野俊憲 (ハイテクウォッチャー)

Part2 ● 昨今話題の業界を、知識調達という軸で整理してみよう8
＜Case1/医薬業界＞知識調達の先達業界。合理的判断が根づいている
＜Case2/ハイテク業界＞シリコンバレーでも垣間見られる知識調達の論理
協力/氏家 豊 (SiliconValley Business Forum, Inc.) President & CEO
＜Case3/金融業界＞基本的戦略で失敗すると、結末は自ずから見えてくる
協力/広田 純 (金融ジャーナリスト)

識者は語る ● どころなく牧歌的な日本のM&A しかし、暗黙知の中にロジックは見える
長坂道広 (日本マージャー アンド アクイジションセンター 情報開発部 部長)12

第2章 ケースで見る、知識調達の考え方13

Part1 ● 必要な知識を分析し、重要度を把握していく方法
——「知識供給モデル」という考え方——アラン・バートン=ジョーンズ14

Part2 ● 調達先組織の評価手法を世界の実践例に学ぶ
——調達後の知識シナジー(or減耗)への対処法——ヨウラン・ルース17

Part3 ● 外部連携のポイントを、製品の構造から考える
藤本隆宏 (東京大学経済学部教授)20

第3章 新たな知識調達能力の向上に向けて23

Part1 ● 知識調達の実践を、モデルとして提示してみよう
(内田恭彦/リクルートワークス研究所 主任研究員)24

Part2 ● ——「人・組織」視点から知識調達を読み替える
方程式を解く組織・人材マネジメント (豊田義博/本誌編集長)30

■DATA COLUMN データは口ほどにモノをいう
フリーターは気ままな自由人か? (菊池 将/リクルートワークス研究所 研究員)34

特集2

中国がマネジメント大国になる日

35

- I. 「赤い資本主義」が中国を呑み込みはじめた
- II. 人事・雇用面でも、優勝劣敗の世界が出現
 - 北京北大方正電子有限公司
 - 北京方正国際軟件系統有限公司
 - TCL集团有限公司
- III. 企業改革は国家改造に結びつか
丸川知雄 (東京大学社会科学研究所助教授)

■短期集中連載企画 アメリカ「リーダーシップ開発最前線」報告
連載最終回 ● プロが語る、企業内教育の成否48

■カタリスト 人と組織の新論点
畑村洋太郎 (畑村創造工学研究所代表) 「失敗に学ぶ」「失敗を起こさない」組織をどうつくるか54

■連載
ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する
成功の本質 監修 野中郁次郎 第1回 サントリー/カラダ・バランス飲料「DAKARA」55

■リーダーの軌跡
伊藤正嗣 (カゴメ株式会社 代表取締役社長)60

■人材マーケットの「論点」甲論乙駁64

著者からのメッセージ68

ウェブインフォメーション/works-i.com70

前号を振り返る71

奥付72

序にかえて

採用一辺倒の十字架をおろし、 人事が広い視野をもちうるチャンス

編集担当 小野晶子（本誌）

「我が社の価値は人材である。」

このように自負する日本企業の経営者は少なくない。採用サービスに携わっていたのは1990年代初めのころだが、また大学を卒業して間もない駆け出しの私の話に、「社長」「会長」という方が真剣に耳を傾けてくださった。社長が、新入社員が入社し、プロパーとして会社のカラーに染まって、「いずれは我が社を背負う人材へ」と成長する姿に思いを馳せ、目を輝かせていた姿は今も忘れられない。

日本の企業経営者が注ぐ人材採用、特に「新卒採用」に対するこのような神聖なほどの眼差しには、「いい人材さえそろえばいい会社になれる」と信じる熱い想い、そして、「我が社の人材は我が社でこそ育つ」という気概が感じられた。

一方、企業買収に向けられるそれは、対照的なほど醒めたものに見える。ドライ、打算的、非情、マネーゲーム、などのイメージがつきまとう。

今回の特集では、このかけ離れたイメージ、まったく違ったものとして対処されてきた「人材採用」と「企業買収」が、実は企業にとって同様の機能を果たすものになりうるの

方程式

ではないか？という視座をあえて提示したい。その視座が「知識調達」である。

中国の脅威を挙げるまでもなく、グローバル化が進展し、競争は一段と厳しいものとなっている。技術革新が日進月歩で競争のルールに変化を及ぼし、昨日の勝者が今日の敗者となってしまう。強烈的なグローバル競争に勝てる能力を身につけること、商品・サービスの高付加価値化を追うことが日本企業にとって至上命題となってきた。そのような今、「知識調達」巧者となることが必須なのではないだろうか。

シスコシステムズはM&Aによって成長してきた企業として知られるが、同社はM&Aの意思決定をこんな基準で行っている。

「新しい市場セグメントを見出し、各市場セグメントでリーダーとなるか、さもなければ参入しないかを選択する。選んだセグメントにおいて、自社の技術、製品だけでは「半年以内」にリーダーになれないと判断した場合、外部からの技術、製品、人材の獲得に動く」
（三澤一文「戦略とR&Dを統合する9つのアプローチ」『ハーバード・ビジネス』1999年7月号）

ネットワークとインターネットのルーター、データスイッチの競争に身を置く同社にとつて、すべてのネットワーク機器の規格と接続に関し、自社の人材や技術のみでトップの座が守れるほど、技術世界はのんびりしていない。このビジネスで重要なのは、「正社員を採用すること」でもなければ「育成すること」でもない。参入している領域において、シスコがリーダーになることなのである。シスコが選択するM&Aは、参入領域でリーダーになるための人材、製品、技術など必要な知識すべてを調達するための手段にほかならない。

このような活動は、技術の先端でのみ、必要となることではない。

難易度が低く、技術的には参入が容易ながら、マーケットが非常に小さいために、多くの企業が見落としているような領域が、いつしか大きくなり、それとともに技術も高度化する。その結果、無視していた側のマーケットや技術まで侵食する、ということが往々にして社会には起きている。このような断続的変化としては、「フィルム写真に替わるデジタル写真」「総合証券サービスに替わるオンライン証券」「医薬による治療に替わる遺伝子情報に基づくテーラーメイド医療」などが挙げられる。これらを考えると、断続的変化は何もIT業界などに特有のものではなく、どの業界も無関係ではいられないことがわかる。そして、知識調達Ⅱ社内包含ばかりではないことも教えてくれる。

しかし、ここでは日本企業にM&Aの必要

性をメッセージするのが主旨ではない。むしろこのような激しい知識競争の中で、それぞれの企業が、知識調達手段である「買収」「買収会社設立」「提携」「アウトソーシング」などに何を求めるのか、今のその意味を再考するときにたい。

企業が知識調達を、合併や提携ではなく採用で実現する、つまり「採用に求める本当の意味」を改めて考える再発見のチャンスにつながると思う。

採用の本当の意味を、松井証券を例に考えてみたい。

松井証券は、100人のSEをかかえるシリコンバレーの企業にビジネスの要である「ネットストック」のプログラムをアウトソーシングしている。その企業のSEの3分の1はMITカスタンフォード大学をトップクラスで卒業しているという。換算すると月収1000万のいわゆるエリートを「採用」ではなく、「新ビジネスでの成功」というモチベーションと、月収2000万円の短期契約で仕事に巻き込んでいる。

では、松井証券はこれほど優秀な提携先やパートナーを最大限に活用できる力をもちながら、なぜ社員を採用しているのだろうか。松井道夫社長は求める人材をこう語っている。

「ネットビジネスとしての仕組みを創造する気概をもっている人、既存の常識を打ち破るアイデアと行動力がある人を求めています」

「ボックスレイト方式」や「人を介さない発注審査システム」などの具現化は、外部から

知識調達の

完成したシステムを購入したり、提携で調達することも可能だ。しかし、未だ存在しないそんなサービスを構築しようという気概をもち続け、プロジェクトをリードしていく能力を社外に求めるのは難しい。松井証券は、この能力こそ自社で採用し、育てなければならぬ知識だ、と認識しているのだろう。

果たして「買収」「提携」「アウトソーシング」がいいことか悪いことか。このような問いに回答はないと思う。しかし、それぞれの企業がなぜ企業を買うのか、どのように買うのか、何をアウトソーシングするのか、そしてどのような能力を採用で担うのかという点で、選択ミスや戦略的勝利が起きていることは事実だ。行為自体のよし悪しよりも、成功する理由・失敗する理由というものを考えた。

どの企業にも「我が社にとっての重要な知識」そして「その獲得の仕方」があるはずだ。これらを考えるとき、採用や教育として人事部が扱う領域、提携・買収案件など、経営企画室が扱う領域、事業部の業績を担う事業責任者が扱う領域——と今までの採用一辺倒の外部知識調達とは、違った構図が見えてくる。その分業を視野に入れることはHRにとって不可欠なこととなるだろう。そして、いずれの形にしても、調達後の人心を管理するという新たな役目が、HRの俎上に上がる。

この特集は、このような視点に立ったプラットフォームの提示とお考えいただければ幸いです。

世界で日本で、 今こんなことが 起きている

資金調達、人材調達という言葉は普通に使うが、知識調達という言葉は耳慣れない。しかし、私たちが気づかぬうちに、知識を調達するという概念が企業経営では当たり前のこととなりつつあり、それが、経営の成否を決める大きな要因のひとつとなっている。今、世界で、日本で、知識調達はどのような展開を見せているのか、を1章で改めてなぞってみたい。Part1では世界的な動きを中心に、Part2では国内の特に象徴的な3つの業界を例に、レポートをする。

文・構成 海老原嗣生 (本誌)

Part 1

過去10年のビジネスシーンから、
私たちがそろそろ気づくべきこと

Part 2

昨今話題の業界を、
知識調達という軸で整理してみよう

過去10年のビジネスシーンから、 私たちがそろそろ気づくべきこと

経営戦略の成否を 簡単に解き明かすカギ

1990年代を振り返ると、いくつかの象徴的な出来事が頭に浮かぶ。日米経済の好対照、IT・金融の破壊的な浸透、ネットバブルからバリオ・ジュールへと続く先端技術への過熱投資……。こうした目に見えやすい事象の本をたどっていくと、そこに、ひとつの共通項が見えてくる。

それは、産業発展の原動力となる「知識」というものの獲得に、企業ももがき苦しんでいた10年であり、一方でその葛藤が世相を生み出し、他方では、知識獲得競争に秀逸な戦略をもち続けた企業が劇的な進化を遂げた、という構図だ。

マルサスの人口論に例えていうなら、社内教育により蓄積されていく「知識」は算術級数(加算)的な増加でしかなく、幾何級数(ねずみ算)的な増え方をする社会全体の知識に追いつけない状

態に陥ったのが、90年代という時代なのだろう。そのギャップが臨界点に達した時に、往々にして戦争が起きるとマルサスは説いている。

日本が陥った2つの失敗

日本の経済停滞は、この「知識獲得競争」に戦略なく(もしくは、古典的戦略で)参加して、一敗地にまみれた状態といえるだろう。

増え続ける知識に対して、日本は2つの意味で間違いを犯している。

ひとつは、範囲を絞らず(無定見に)広く「技術開発投資」を続けたこと。爆発的に増殖する知識に対して、投網的な獲得を目指せば、散逸的な研究とな



原田努氏

り、実を結びにくい。

もうひとつは、その強烈な進化のスピードに対して、自前主義を貫き通したことで、連携や買収などの外部シナジーにより、「知識獲得」をスピードアップするという概念が脆弱だった。

TLO(テクノロジー・ライセンシング・オフィス)大学内にある眠ったパテントなどを、民間で活用させる)をはじめとした技術面での企業提携のコンサルティングを行っている原田努氏(ジャステックス社長)は、こう指摘する。

「日本企業のことをNIH(Not investment here)症候群と揶揄しますよね。この言葉が日本の敗因を非常によく表していると思います。端的にいうと、まず自前主義があつて、それを可能にするために、幅広く何でも社内内で開発するという拡散的な事業投資です。私はヨーロッパを中心にビジネス・ウォッチをしているのですが、アメリカに比べやや日本的といえる欧州でさえ、この10年で企業は自前主義を脱しています。M&Aや外部投資により、研究をアウ

「知識」とは

知識を定義するということは非常に難しい。主観・客観の対立問題の克服という西洋哲学の根本問題にまで遡らなくてはならなくなる。しかしそのようなことの詳細な分析は学者の方々にお願いし、ここでは、より経済活動に関わる者として実践的に定義したい。

結論から述べよう。本特集では知識を「事業体やその従業員が経済活動の意図のもと、必要と思われた情報、およびそれらが存在しているもの」としたい。これは以下のような2つの意味を込めている。ひとつは意図があつて初めて知識は存在しえることだ。会社やその活動に従事している者にとって、事業活動上の意味ある情報が知識ということだ。もちろんここにはマイナス情報も入る。2点目はその知識は情報だけでなく、それが存在しているものも含めて知識としようということだ。情報はそれ自身だけでは存在しえず、人、システム、プロセス、マニュアルなどのさまざまな形体の中に存在する。ある主体者の特定意図に基づいた視点によってさまざまに形体の中に見出される、主体者にとっての主観的な必要情報が知識だ。しかし現実的にはこの形体と情報は切り離すことができない。従つて実践的対処として情報が宿っているモノも知識としようということだ。ただし、これは客観的なものでなく主体者によって意図的に捉えられた主観的なものだ。一般にこの必要な情報が宿っているモノを知的資本と呼ぶ。その意味で我々は知識と知的資本をほぼ同義としている。ただし、知識は主体者がより積極的に世界と関わっていくプロセスをもその射程に捉えるが、知的資本は捉えた結果によりスポットを絞っている。

ワークス研究所 主任研究員 内田恭彦

トソーシングする企業が増えてきた。大学や公的機関が主流となつて、小さな技術の目を流通させるインフラ（仲介エージェント）活動や、コンファレンス運営、Webなどでのデータベース化など）も少くも整備されています。確かにこうした仲介を通すと費用はかかりますが、技術供給者・需要者ともピッチャリの手が見つかり、商談が成立しやすいですね。中小企業でも大手企業並の研究成果を手に入れられ、また、大手企業は研究投資を軽減して効率的な開発活動が行え、ベンチャー企業は、単なるベンチャーキャピタルからではなく、その分野に詳しく販売網なども備えた大企業から投資を受けられる。こんなシナジーを生んで、社会が活性化してきました」

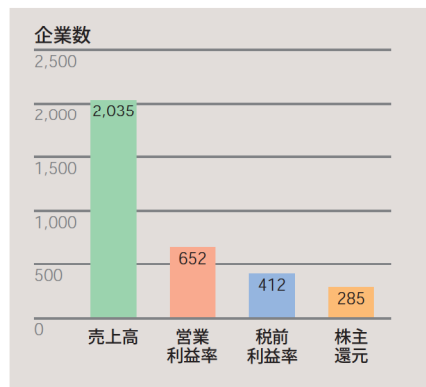
優良企業285社の6割が単一事業型企業！

この「知識獲得戦略」のご本家、アメリカの事情はもつと端的となつている。ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド、ヴァイス・プレジデントの三澤一文氏は、次のように語る。



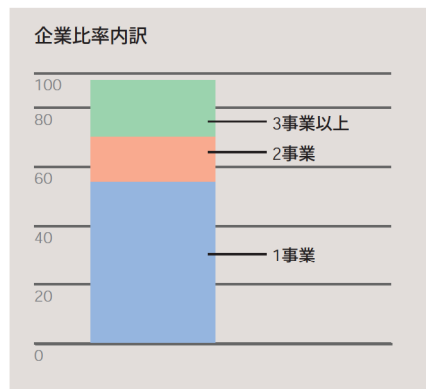
三澤一文氏

【図表1】優良企業の選別指数と企業数



「知識獲得競争時代に、幅広く拡散型の投資を行うことがどれだけ間違っているか、ということ、数字でお話ししたいと思います。まず、私たちは、1988年から98年までの10年間で、年間売上高5億ドル以上をコンスタントに上げた日米欧の2035社に対して、『営業利益、税前利益がともに年率5・5%以上あり、株主還元率が平均でプラス』という観点から、優良企業285社を選び（図表1）事業内容を調査してみました。これら企業の事業構成を見てみると、驚くことに約60%の企業が競争力の源泉を1事業に依存しているという状態でした（図表2）。これに、『2事業が主』の企業を加えると、数字は80%に上がります。年間売上高が5億ドルですから、日本円で600億、700億以上の企業です。この規模にしても、得意領域を絞り集中特化する、という企業が優良経営を続けているのです」

【図表2】収益の源泉となる主事業



ちなみに、この285社に顔を出す日本企業は10社（シェア3・5%）しかない。

外部知識を活用、目的を絞ったうえで、

これらの285社は、その知識の獲得について、社内リソースに頼らず、非常に積極的な外部調達で賄っている、と三澤氏は語る。

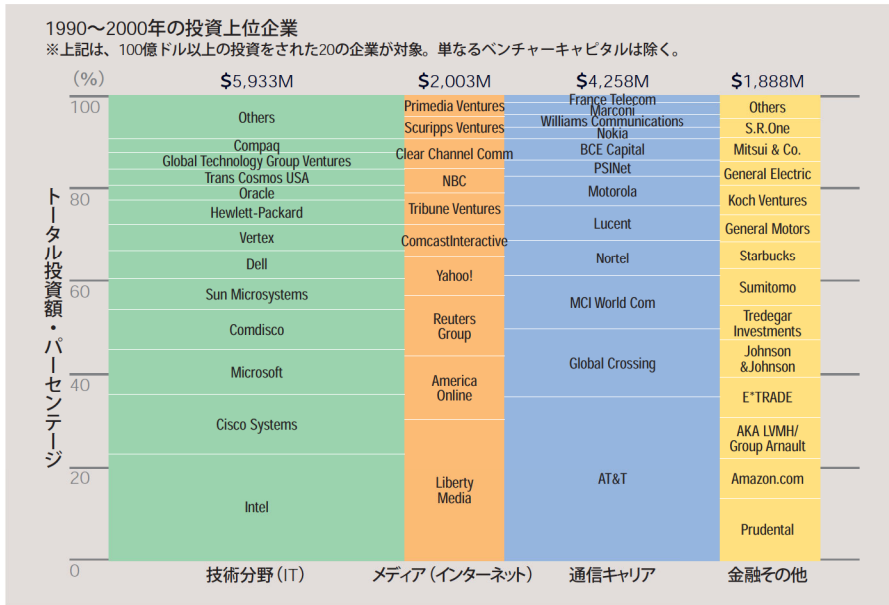
「ベンチャー企業の育成、という、ベンチャーキャピタル（以下VC）が主と思われがちですが、最近是一般企業もかなり積極的にベンチャー投資に乗り出しています。代わって主役となりつつあるのが、一般の企業です。自社の関連領域のR&D（研究開発）を、その分野の優良なベンチャー企業に投資して行う、コーポレートVC（以下CVC）です。これは、キャピタルゲインはあくまで二次的な目的で、自社事業の競争

力を強化するための知識調達が主目的です。この額は、90年代10年間の合計では全世界で約250億ドル（3兆2500億円）ですが、インターネットブームで一時期は相当な勢いで伸びました。数字の内訳を見ると、また面白いことに気づきます。投資元企業の事業を『IT系』『通信系』『Eメディア系』『金融その他』と分類すると、実に前3事業で8割を占めています（図表3）。このことが示すのは、流通事業などが行う、販売網や物流網獲得目的のインフラ投資ではなく、そのほとんどが、技術知識獲得目的での投資と考えられるということです。そして、この表はあと2つ面白いことを教えてくれます。まず、各事業分野でトップ10にランクする企業の投資の合計が、全体の絶対的なシェアを占めていることがひとつ。それは、技術投資の必要性に気づいた少数の企業により、この戦略が独占的に活用されていること。そして、もうひとつが、この表に登場する投資上位企業が、ほぼすべて、前述の優良企業285社に顔を見せていること。つまり、技術獲得投資に熱心な企業が優良経営を続けている、ということなのです」

調達巧者のシスコシステムズに見る、戦略策定の根幹

では、どのような方法で、効率的に外部からの知識を調達すればよいのか。「知識調達のための外部投資は、以下

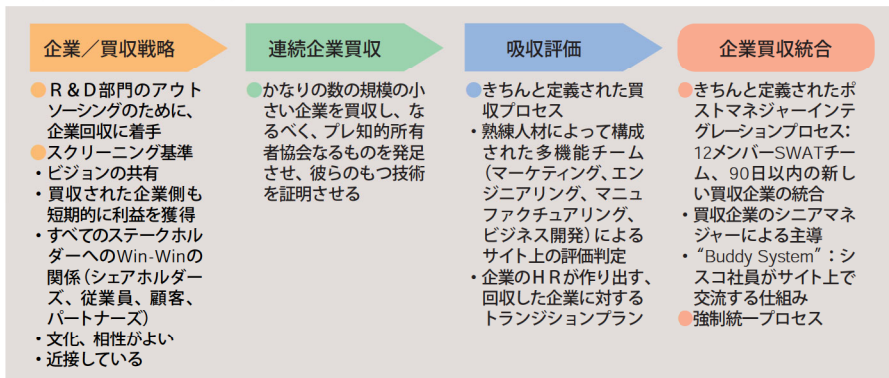
【図表3】業界別外部投資の額とシェア



のようなフローで考えるべきでしょう。まず、『戦略の策定』。つまり、相手先をどのような志向のもとに選定するか。次が『戦略に沿った戦術策定』。投資先企業の知識と、自社の知識を分類整理し、提携後はどのような知識総体になるかを考える。3つ目が、『投資価値の評価』。ここでは、財務的数字だけでなく、提携後に投資先がどのような継続価値をもつかなどを含めた予測を行います。そして

て4つ目が『統合プランの策定』。つまり、投資先企業を包含するうえで、相手側の文化などをどう自社内にソフトランディングさせるか、を考えるわけです。話がやや概念的になったので、シスコシステムズ(以下シスコ)を例に、三澤氏に説明してもらった。「シスコの投資フローは、図表4のようになりませんが、やはり調達巧者ならではの

【図表4】シスコの知識調達



の妙がありますね。たとえば、戦略面にある、『相手側もメリットをすぐに享受できること』という一文。これが戦術・価値評価・統合プランを決定づけ、より成功確率を上げています。戦術面では、『あまり大きい企業ではなく、小さくて、これからという企業』に分散投資を行うことになり、さらには、この指針は、相手側従業員の気持ちや特性に大きく左右されがちなので、価値評価の場面です。『人事部の意見を尊重する』となる。『相手側もメリットを感じ』『少数で導入研修も行いやすく』『人事部が精査した』企業であるから、当然、統合戦略の『90日以内に12人の専門チームにより、同化させる』ということが可能となってくるのです。こうした戦略の集大成がシスコという企業全体であり、インターネットという進化の激しい技術領域で、圧倒的なリーダーメーカーとしての地位を急速に築けた理由は、このあたりにあるのです。

さてここまで、NIH ↓ 拡散投資の時代錯誤、知識の外部調達戦略のすすめを説いてきた。確か

つづ

に、90年代という時代は、この勝利の方程式に則った企業が栄華を極めたといえるのだろうか。しかし、この勝者として気を緩めることはできない。「金融エコノミストの間では有名な「Core」というインターネットに出没する覆面ウォッチャーがいます。彼の指摘によると、シスコの業績がこの先だいたい怪しいとのこと。それは、同社が利益の源泉としてきた『集合型ルーター』の時代が、IPv6により終焉を迎え、代わって『個別ルーター』が主になり、その分野でかなり出遅れたということなのです。シスコほど知識調達に長けている企業でも、事業戦略そのものを見誤ると、その術は生かせないということかもしれません」(金野俊憲氏/ハイテクウォッチャー)

つまり、知識調達巧者=優良経営の十分条件ではなく、必要条件なのだろう。今回の特集は、知識調達万能を謳うのではなく、「あくまでもよい経営をするためのひとつの前提として」知識調達の考えることにおきたい。

※IPv6とは、インターネットプロトコルを表現し、ネット上に接続された機器同士で通信する約束事のこと。その改訂版IPv6(バージョン6)がネット社会に及ぼす影響は大きい。現状IPv4のままでは、IPアドレスは、43億個(約32億)にすぎず、そのかなりの部分をアメリカが独占している。世界の人口が60億人いることを考えると、IPアドレス不足は明らか。現在、NAT(network address translation)を使いアドレス不足をまかしているという状態だ。このために、機器同士のIPアドレスは、2の28乗まで増加する。これは、現状の34兆倍であり、実用上無限大と考えてよいだろう。

昨今話題の業界を、 知識調達という軸で整理してみよう

Part 1では、世界情勢を中心に話を進めたが、日本社会では現在どのようなことが起っているのだろうか。とりわけ、昨今「買収」「提携」などの話題の的となる「医薬」「ハイテク」「金融」の世界において、知識調達の浸透度、そして、その巧拙を「ここではレポートしていきたい。

知識調達の先達業界。合理的判断が根づいている

ゲノムビジネスへの投機過熱や、国際的な企業の合従連衡など、何かとビジネス誌の話題になりがちなのが業界。こうした、外部への投資や連携が盛んな背景には、「外部投資に向いている業界事情」そして、「それをせざるを得ない経営事情」という2つの側面がある。

なぜ、外部調達が容易なのか？

まず、知識調達を可能にする条件として、以下の4つが挙げられる。

- ① 研究／開発／販売のプロセスが非常に細分化され、領域ごとの専門業者が存在する。
- ② それぞれの領域で、検査に必要な項目などが標準化されており、その項目に沿ってデータをそろえることにより、情報の伝達が容易である。
- ③ 近年では、そうした領域ごとの検査項目などが、国際的に統一の方向に進み、そのため、国内だけでなく、世界中の最先端（もしくは最廉価）なプロフェッショナルを選択して活用することが可能となっている。

各業者が保有技術を売り込むために、情報公開を促進し、大規模なデータベースが

公開され、コンファレンスも頻繁に開かれている。また、情報同士を結びつけるエージェントも数多く存在する。

こうした状況を整理すると、表のような状態となるだろう。

外部調達せざるを得ない事情

次に、外部のノウハウを有効に活用しなければならぬことを説明したい。

これは、研究から販売までに非常に長い年月（15年程度）がかかり、また、研究成果が売り上げにつながる確率が低い分野である、ということが1つ目に挙げられる。さらに、全部の工程を1メーカーが担当した場合、研究費を絞らざるを得なくなる。それは、確率的に危険であり、失敗した場合、研究に費やした15年間を棒に振るといえることが起きてしまう。そこで、自社の

体力の中でできる限り多くの研究を走らせるために、外部の利用が盛んになる。

2つ目には、細分化された領域ごとに、非常に高いノウハウが必要となる業界であるために、自前主義では限界が起きることが挙げられる。たとえば、動物実験を例にとれば、げっ歯類↓犬↓猿といった流れで臨床試験が進む。それぞれの動物を育て、適切な試験を行うのは、ノウハウ面でも費用面でも自前では難しい。

3つ目は、販売戦略上の利権の問題が挙げられる。たとえば、上市した薬品を、他国で販売する場合、申請↓物流拠点開発↓医科へのコネクション作り↓MR養成などのプロセスが必要となる。こうした部分で、該当国に強力なネットワークをもつ製薬メーカーとアライアンスが必要となる。ただ、これだけでは、2番目の意味での分業とあまり差はないだろう。

■医薬類の外部調達の状況

	探薬	前臨床	臨床	申請	販売
業務	候補→評価→スクリーニング→最適化	動物実験	治験、Phase1~3	データ収集、書類作成、申請	販売活動、物流業務
必要ノウハウ	領域×プロセス別専門技能	動物飼育、業務代行	業務代行、医科／管轄官庁コネクション		物流インフラ、医科コネクション、MR
アウトソース先	領域別スペシャリスト	CRO、CMO			他メーカー、MR特定派遣業
エポック、統一基準	コンビナーティブケミストリー	GCP	GLP、GMP		
情報流通インフラ	各種カンファレンス、エージェント	IMS (データベース)			

Case 2 ハイテク業界

取材協力/ 医薬マーケティング関連企業、大手国内製薬メーカー戦略室、大手外資系製薬メーカーマーケティング室

その違いは、こんなところにある。たとえば、ある国での販売業務全般を提携企業に委託する場合、その企業が、当然該当分野には詳しい（からこそ委託できる）。自社でも類似製品を開発中のこともあるし、もちゃけられたパテントを買い取って、第三国でも販売したい、という欲求にかられることもある。こうした思惑からなかなか契約に至らない場合、いつそ、企業全体を買収してガバナンスを利かせては、という方向に進むことが多いのだ。これは、開発企業・販売委託先企業どちらからの買収もありうる。昨今の外資企業と国内大手企業の合従連衡もこの構図の中で起きていることが多い。

特化すべき領域の選定と 評価眼をもち続けることが大切

しかし、こうした関係の中で、忘れてはならないことがいくつかある。

それは、まさにこの特集の2章・3章で

述べられることになるのだが、ひとつは、自社でどこまで賄えるか（どの分野で事業を広げ、どの部分をアウトソースするか）、もうひとつは、その提携・分業を、ROI（ロイデューリジェンス）に沿って戦略作りすること、である。

ここまでは、創薬・販売のプロセス別分野の話をしてきたが、それ以前に、どの分野で自社は生きていくのか、たとえば、循環系なのか、細胞内新生物（癌）なのか、といった領域確定が先決となる。ここでは、やはり、自社のリソースに一番取り合わせのよい分野を選ぶ企業が成功を収めている。最近では、コンビナーティブ・ケミストリーなどを利用した、「経験や勘に頼らず、無鉄砲に膨大な量をこなして、理論を帰納的に作り上げる」という手法も生まれ始めているが、それでもやはり、外注業者を選別する目や、外注部分を最適統合する腕などが必要となり、自社の不得手な領域では、上手に事業運営が行えないからだ。

同時に、たとえば、探薬業者への投資な

ども、マネーゲームには決してなっていない。それは、開発工程の上流に行けば行くほど、かなり画期的な発明であっても、製品になる確率が減るからだ。要は、「発明のインパクト×製品化の確率」といった観点で値がつくので、優秀なコンパウンド（探薬で見つかった候補）に対しては、100億円の値がつくことはまれである。

ゲノム・ジールにも冷静に対処 バブル的投機はすぐ下火に

ゲノムベンチャーへの投資加熱で、一期、この「得意領域の見定め」と「収益還元観点からの根づけ」が狂いそうなどときがあった。ゲノム創業の場合、ジーンハッキング（配列解読）は無意味であり、それから読み取る病因のバリデーションを見つけないければならない。バリデーションでも、抗原生成に関わる類のもので、その抗体まで特定されれば非常に収益還元価格は高くなる。こうした当たり前の考えがある一方

で、それを無視した根づけも一時期起きた。それは、従来通りの探薬を行い、評価↓最適化などで成分と薬効原理がつかめ、いざ特許出願、という時点でその最上流における「バリデーション」に特許がついていたら、すべて無効になってしまう、という不安が起きたからだ。

そうしたところから、やみくもにバリデーションを買い取るという動きも見られたが、数年たつてもそこからコンパウンドは見つからず、今ではそうした「無駄打ち」は下火となっている。

早くから「知識調達」が進んだ業界だけに、その原理を非常によくわきまえているといえるだろう。

事例の評価

	プラス評価
分業・調達ロジック	・コアを見定めた戦略策定が定着。分業ノウハウの構築
脱投機	・収益還元評価で、むやみなマネーゲームは起こらない

シリコンバレーでも垣間見られる知識調達の論理

日系企業が今なおシリコンバレーにオフィスを維持する最大のテーマは、やはり生き残り、差別化をかけた「新技術、バリューネットワーク作り」である。一時盛り上がりかけた純粋なVC（ベンチャーキャピタル）的キャピタルゲインねらいの企業、VCファンドは少なくなり、新技術、ビジネスチャンス取り込みのための戦略的出資が主流になってきた。

より下流を外に出す、という面白い外部提携

個別の企業要因はさておき、提携の目的はある程度共通している。それは大きく分

けて、既存技術・製品に付加価値をつける場合と、新製品・新事業開発の場合、となる。

後者の場合は従来から少なからず行われていた投資であり、その延長線上にあるので、理解もしやすい。しかし、現行製品の

改良を、外部に委託する、という状況には、多少驚く向きもあるだろう。このような形の投資は、使い勝手の向上もしくは、保守・修理的な機能アップのどちらかに絞られる。ともに、基礎理論ではなく、応用、しかも実用場面での技術開発であり、こ

うした利便性向上のために、外部調達が行われているのだ。利便性向上に向けた開発の決め手は、機構的な改良よりも、システム・制御的なアプリケーション改良の方が安易かつ効果的な場合が多い。設計・製造面といったハードよりの部分で多大な投資

協力／氏家 豊

SBF, Inc. (SiliconValley Business Forum, Inc.) President & CEO

SBFは、米国シリコンバレーのパロアルトにあるビジネスコンサルティング会社。地元の米国人スタッフチームとともに、主に日本(日系)企業向けに、その新規事業推進、市場開拓などのプロジェクトサポートを行う。IT(情報技術)、通信、半導体、ナノテク・新素材等中心に、これら各分野の企業・市場調査分析、日米市場でのビジネスモデル、さらに業務提携や必要なシステムの構築等の業務執行サポートまでカバーする。

をしている大企業の場合、顧客により近いこうした分野を専門企業に任せるケースが増えている。

「小ささ」と「事業方針」重視の買収

日系のいわゆる大企業がシリコンバレーに投資する場合、相手企業はある程度コントロールがきくものになってこそ意味がある。これは、斬新な先端技術・アイデアは往々にしてスタートアップベンチャー企業があつ、という面と相まって、投資対象ターゲットをスタートアップ企業に絞ることにつながる。M&Aはもちろん合併事業でも本質は同じである。

投資の目的は、あくまで本業を強化・補完することである。投資決定メカニズムの基本に、今後の事業展開方針がまずありきであろう。そうした意味で、ひと昔前に行われた、「今後のメガトレンドをつかむ新規キーワードを追いかけ、有力VCが投資しているデイルに参加すること」といった投資(投機)は、非常に少なくなつた。将来本場に市場があるのか、自社の事業ポジションと整合性・シナジーは描けるのか。つまりは、提携・統合後に成功確率の高い

ビジネスモデルがある企業選択へト行き着く。「キーワード投資」はハイリスク・ハイリターンであり、シナジー効果も見受けられず、事業運営上の知識調達として意味がないことが、頭に染みついたのだろう。

資金だけでなく、「心地よさ」も提供するスタイル

こうした投資は、投資される側、つまり米国ベンチャー企業も望む点である。キャピタルゲイン目的の投機では、シナジーはなく、資金以外での事業成功要因は増えないからだ。該当領域に詳しく補完関係にある出資本ならば、販売網や応用化・製品化など資金以外のバックアップも受けられる。

こうした点でも、面白い事例が挙げられる。シリコンバレーにある日系のA社の場合、通信インフラを含むビジネスファシリテイの提供、日本側企業本体とのビジネスチャンスの模索などのサポート支援を行うなど、心地よさの提供を行い、関係を強くさせている。こうしたギブ・アンド・テイクは、事業シナジーのほか、ロイヤリティや親和性の増加も生み出し、「将来買収する時点での人心の安定」にもつながるだろう。気配りやサービスを投資先企業に行う

と、ビジネスがよい方向に向かうことは、国が違っても共通といえる。対象スタートアップ企業は、A社の今後戦略分野としてのホームネットワーク、ワイヤレス・モバイル通信、デジタルTVに代表されるマルチメディア分野に絞り、着々と関係を構築している。

Chapter 11 (倒産企業)投資

米国では、倒産後の整理期間企業を、Chapter 11ファイリングと呼ぶ。特に通信分野などで倒産企業が増えている折、それらの中から掘り出し物を探す、というケースも増加している。日系企業側が大企業の場合、自社自身が相手企業の事業を立て直すには十分な大口顧客となりうる。こうした場合、超過債務が整理され、しかも、倒産で明日をも知れないという身の社員だけに、その気持ちを振り向けることも容易であり、通常の買収よりも「統合後」が楽になることが多い。知識調達の定石からいっても、ロジックに沿った裏技と思われるだろう。

全体を通していえるのは、付和雷同的な流行モノへの投資が少なくなり、自社の弱

点と補完関係にある企業を見つけて、技術を調達する、という考え方が根つき始めているということだ。その弱点分野に対しておかしな制約を設けず、上流・下流にウイングを広げて分業・提携を行っていることは、最初に書いた「既存製品の技術改良」を外部企業に任せていることなどからも見て取れるだろう。また、心地よさの提供や、倒産企業への投資などは、相手側企業の従業員の気持ちを考えた融和策とも通じ、知識調達の方程式が見て取れる事例といえるだろう。

基本的戦略で失敗すると、結末は自ずから見えてくる

日本企業は、知識の外部調達が上手ではない。それは、N-H症候群のみが原因とはいえないだろう。

外部調達のフローのイロハも知らずに、思惑買いで痛い目を見ているケースとして、長銀総研の2子会社買収を考察してみたい。その買収劇からは、高価な美術品を競って買い漁っていた日本企業の姿が思い出されるのだが――。

事例の評価

	プラス評価
分業・調達ロジック	・より顧客接点に近い下流工程をも外部委託。コア以外の見定めがうまい
脱投機	・キーワード投資などのVC的な投機は消滅。事業領域内での関連企業に投資
統合化	・小規模先端企業や倒産企業など、統合しやすい企業を選択。アメニティ提供による懐柔

取材協力／広田 純 金融ジャーナリスト。1947年生まれ。都銀に10年勤務の後、民間独立系コンサル会社に15年勤務後、独立、中小企業支援、業界調査などを手がける。

ともに戻すほかに終わった 長銀の2研究子会社買収劇

かつて長銀（現・新生銀行）には、当時日本でも代表的な老舗総合研究機関である長銀総合研究所（以下長銀総研）およびその100%出資の長銀総研コンサルティンク（以下長銀コンサル）があった。98年10月長銀の特別公開管理・国有化を経て1年後、米国のリップルウッドに長銀の譲渡（新生銀行となる）が決定したことに伴い、上記2社も大きく変わることになる。かたや国内大手ベンチャーの寄り合いシンクタンクである社会基盤研究所へ、もう一方は大手広告企業のアサツー ディ・ケイ（以下アサツー）と新生銀行が出資する価値総合研究所（以下価値総研）へ。その再出発から3年を経た今、「知識」という無形資産を調達した側にとって、思わしくない結果が現れている。

身勝手な戦略は、 戦略と呼べない

シンクタンクの買収は、一般的に2つの目的により行われる。ひとつは、企業が大きくなり、「社会の公器」であることを認識し、社会的研究活動を行うべき、と考えた

とき。こうした形での設立・買収は、バブル期にも多く見られたが、近年では日本マクドナルドの藤田田氏による藤田総合研究所がその類だろう。もうひとつが、自社戦略が明確でありその戦略達成のために研究機関が必要になったときだ。こちらの場合、通常「総研」を丸ごと買収しても、戦略方向に合わない人材は辞めてしまう。そこで、個別に適切な人材をヘッドハンティングする手法をとる。長銀総研の買収劇はこのケースでありながら、丸ごと買収したところに無理があった。

当初、最大手の人材派遣企業から単独買収の話があったとき、業界関係者からは驚きをもって受け止められた。当時同社は株式公開もスケジュールに入っており、「労働・雇用面でのシンクタンク機能」を強化して、業界や官公庁へ政策提言を行うことが、実務戦略上極めて有用と考えた節がある。

しかし、前述のとおり、こうした特定目的でのシンクタンク強化における一括買収は、目的に合わない人材の流出を生む。そして、買手企業はもうひとつ大きなミスをお犯していた。人材関連は、長銀総研ではなく、長銀コンサルが主領域としていた。つまり、もともと目的に沿わない企業を買収したという二重の意味での過ちを犯していたことになる。

M&Aの冷徹なマナーに 幻惑されたアサツー

価値総研の買収・設立場面では、商習慣

上のルールに対して、甘さがあったと指摘できる。長銀を買収したリップルウッドは、価値総研にも40%の出資を行った。この40%という比率が、合弁先を幻惑させることになる。法的には重要事項について拒否権のみを有するという比率であり、ガバナンスは60%出資のアサツー側にある。しかし運転資金などでは銀行業である新生銀行が優位に立つ。「運転資金」を材料に、いつでも撤退できるからだ。こうした主導権の関係上、方向を見据えることができなかつたのが、価値総研の敗因のひとつに挙げられるだろう。知識調達に限らず、欧米系の買手企業は手練手管であり、リーガル面でも極めて周到である（長銀がUBSとの提携で株価低下時の一条項を見逃したことが破綻につながったのも一例）。戦略面での熟考も大切だが、この世界のしたたかさも頭に入れておかないと命取りとなること

がわかる事例だ。

買収後のブランド・ 人的価値の喪失

知識調達に必要な条件である、デューデリジェンス的な観点でも2社は芳しくない対応をしている。もともと、高度な知識をもつ専門家集団をかかえる金融系総合研究所の資産価値を評価しようにも、そうしたヒューマンキャピタルは純資産価値には反映されない。類似業種批准価値方式にしても、「その他のサービス業」という抽象的な業種になる。結局、純資産価値と収益還元価値を加重平均するなどに落ち着く。しか

し収益還元方式は、将来の業績が現在並との仮定で算出を行っている。合併や吸収後、売り手と買い手が一緒に買ったことに伴う価値の変化は算出していない。シナジーを生み出しきれない形での買収劇だった両社の場合、業績は担保されず、そのうえ人材流出を生んだ。とりわけ、世間的に注目が集まっていたときにこうした状況が漏れ伝わったことで、買収した企業にも買収された企業にも負のシナジーが増幅されていた。

知識調達は今般の経済環境下、最も直接的に企業価値を高める手段でありながら、日本ではまだ実績もノウハウも少ない。この2ケースは、「戦略の策定」「価値評価」「統合後の人材マネジメント」などの調達の基本戦略とともに、商習慣などでも日本企業がまだまだ頑張らねばならないことが、明確に読み取れる事例といえるだろう。

事例の評価

	マイナス評価
分業・調達ロジック	<ul style="list-style-type: none"> 買収側の思惑がひとり歩き リーガル面での知識不足
脱投機	<ul style="list-style-type: none"> シナジー効果よりも、保有することによるブランドイメージが先行。統合失敗によりマイナスブランド化
統合化	<ul style="list-style-type: none"> 人的資産の減耗 顧客維持に失敗

どことなく牧歌的な日本のM&A しかし、暗黙知の中にロジックは見える

長坂道広氏 (日本マージャー アンド アクイジションセンター 情報開発部 部長)

年間300件もの 売却相談

私たちは、主に、「企業売却を考えている」中小企業のオーナーから相談をいただき、上場企業を中心に買手企業を見つける、という形でのM&Aを進めている企業です。大体ひとりのコンサルタントにつき、月に3〜4件ほどの相談が寄せられております。コンサルタントは全社で10名ほどですので、相談案件は月に30件以上、年間で300件程度になるのではないのでしょうか。M&Aの仲介は、大手銀行や証券会社も取り組んでいるのですが、大手企業同士の合従連衡や子会社の整理などでのM&Aで忙しく、なかなか中小企業の売却先探しや、地方企業のM&Aまで手がまわらないようです。また、地域事情のわからない、エリアを越えた売買というものも盛んではありません。そうしたために、私たちのようなエージェントが、活発に事業を展開できる余地があるのでしょうか。そうした形でM&Aを見てきた中で、我が国の中小企業M&Aの特徴というものを少し話させていたいただきたいと思えます。

我が娘の嫁入り?

私たちが扱うM&Aでは、どことなく牧歌的な雰囲気がある、取引もユニークな慣習が存在したりいたします。たとえば、とにかく高く企業を売りたい、というオーナーよりも、どっちらかという、企業を我が子のように考え

ていて、「売却価格にこだわるとは、安心して任せられる企業に任せたい」と、娘の嫁入りのような感覚で、買手企業を探すが多く見られます。

また、売り手企業のオーナーが、買収後も企業に常勤役員として残る場合が多いのも特徴です。これには、2つの意味で理由があります。ひとつは、企業の内情が契約時点と相違があった場合、契約違反ということになり、違約金などを支払ってもらうために引き止める、という意味合いです。遊興産業系のM&Aなどは、調印後にさまざまな事後問題が噴出するために、こうしたオプションが必須となります。もうひとつは、社員の動揺を鎮め、リテンションをとるために、拙速な経営交代を慎む、という意味です。とりわけ、IT系のハイテク企業などは、従業員がその企業の主資産であるために、彼らのリテンションをとる策として、こうした「そのままM&A」は行われます。この場合、半年程度旧体制を維持するケースが多いですが、長いものだと、任期いっぱい、つまり2年も体制をいじらないこともあります。

戦略はあるが、 戦術に落とせない買手

買手企業の状況はというと、こちらには、確かに戦略をもっている企業が多いようです。ただし、戦略はあれど、戦術が煮詰まっていらないのです。そこで、私たちがコンサルティングする余地が生まれます。

たとえば、事務用品メーカーで上場企業のキングジムが、和歌山県の中堅印刷会社の長島印刷を買収したときのお話をするとかかりやすいでしょうか。キングジムは、B to B企業として、販路を問屋やアスクルなどの量販への卸のみ行っていたんですね。そこで、どうしても、消費者向けの販路をもちたかった。そうしたニーズに対して、長島印刷は、封筒やグリーティングカードなどの大手であり、全国的な小売店への販路をもっていたのです。そこで、その両者を結びつけました。キングジムには、「消費者への直接販路開拓」という戦略はありましたが、それをどう形にするか、という「戦術」が見つからなかったのです。しかも、その会社が和歌山にある企業では、さらに気づきにくいでしょう。

知識調達でのM&Aということ、関連するお話をさせていただいたことが、よく考えてみると、今お話したことも、知識調達のロジックに合っている気がします。デューデリジェンスやリスクヘッジとしてのオーナーの据え置き、買手企業の戦略を戦術に落とすためのエージェントの存在。ただ、こうしたことが、今の日本ではすべて暗黙知として行われていて、なんとなくいう形でノウハウが蓄積できていない状態といえるのでしょうか。この部分をより合理的に突き詰めていけば、M&Aへの参加者は増えていくのではないのでしょうか。

2

ケースで見る、 知識調達の 考え方

前章では出来事ベースで、知識調達がかなり身近なものになっていることを書いた。ここでは、実際に知識調達をどのように考えて実行していくかという理論を、実際のケースをもとに学んでいく、という構成にしている。ちょうど、語学を習得するとき、構文や文法を知るのと同じ役割で、3つの理論・ケースを取り上げた。

Part 1 文・構成 小野晶子
必要な知識を分析し、
重要度を把握していく方法
——「知識供給モデル」という考え方

Part 2 文・構成 小野晶子
調達先組織の評価手法を
世界の実践例に学ぶ
——調達後の知識シナジー(or減耗)への対処法

Part 3 文・構成 海老原嗣生
外部連携のポイントを、
製品の構造から考える

必要な知識を分析し、 重要度を把握していく方法 ——「知識供給モデル」という考え方

企業がコンサルティングの必要性を感じるのは、問題が顕在化してからであることが多い。ここで紹介するのは、知識調達のマネジメント手法などを提供するアラン・バートン・ジョーンズ氏のコンサルティング実績である。転換期における組織が「知識の需要と供給」という観点から問題を捉え直し、解決に取り組んだプロセスから、いかなる知識が必要となり、どのように調達すべきなのか、これらを捉える方法が明らかになった。

談 アラン・バートン・ジョーンズ (Alan Burton-Jones) 文 構成 小野晶子 (本誌)

私は「知識供給モデル」というモデルを使いながら、企業が必要とする知識を「どこから調達するか」という観点でコンサルティングを行っています。

問題を明らかにする

通常、企業は経営上の問題を「ナレッジの問題」とは捉えていません。通常は、「販売に問題がある」「顧客との関係に問題がある」「ITシステムに問題がある」といったようにですね。部門ごとに細分化されて、目に見える問題となっている部分だけが認識されているわけです。けれども、実際「販売に問題がある」のは、販売が顧客が求めるニーズに応えられる知識をもっていないことや、そういった知識を常にアップデートできるよ

うなシステムが整備されていないなど「ナレッジの問題」だということがわかります。

このように、私のコンサルティングは企業の問題をまず「知識」の視界で整理し、説明するところから始まります。

このような整理をすることによって、企業は問題の一部分ではなく、解決すべき問題の本質を、早く捉えることができるようになるのです。

必要な知識を明らかにする

次に、その問題を解決する、または逆にその問題をチャンスとするためには、どのような知識が必要となるかを明確にすることが重要となります。ここで、知識供給モデルの中の手法を使います。



アラン・バートン・ジョーンズ 氏

Alan Burton-Jones

国際経営とITに関するコンサルティングファーム、バートン・ジョーンズ・アンド・アソシエイツ(拠点はオーストラリア、イギリス)代表。2001年4月著作『知識資本主義 (Knowledge Capitalism, Oxford University Press, 1999)』が日本経済新聞社から出版され、話題を集める。より詳細なプロフィール、活動内容はウェブサイト <http://www.burton-jones.com> で参照できる。

この手法では、3つのアプローチによって必要な知識を分析します。まず、いくつかの戦略上必要となる知識を洗い出し、それぞれの知識の「特徴を洗い出し、それらの知識の「特徴を「体系」「タイプ」「レベル」の観点から、次にそれぞれの知識の「固有性を「差別性」「模倣性」「連結・統合性」の観点から、さらに、それぞれの知識の「価値」を「重要性」「実用性」「十分さ」の観点から分析します。

この3つの観点を詳細にしていくことで、必要な知識の大きな絵を描くことができます。そして、最終的にそれぞれにパーセンテージでウェイトづけ、あるいは数字で優先順位のランキングづけを行います。

このようにして、戦略上より重要度の高い「知識」を捉えていきます。このス

テップによって、知識の「特徴」としてその「体系」が非常に形式知化されていて、ひとつひとつの知識は外からも真似されやすく見えても、「固有性」の「連結・統合性」を見ていくと、それが他の知識と高度に結びついて企業特有の知識になっていることがわかる、という場合があります。知識の持続性や競争力から、必要となる知識の状態や特徴が明らかになるのです。

知識の調達先を評価する

このようにして戦略上より重要度の高い知識について、クライアントのコンセンサスを得ることが最も重要です。ここで必要な知識に合意ができれば、前には進めません。



オーストラリア ブリスベン市

ケース 知識の調達先「販売チャネル」の刷新が 豪州の大手保険・金融グループの サービス転換を成功させた

コロニアル社は、オーストラリアの大手保険・金融グループで、現在40万人の顧客に対し保険、投資といったサービスを提供している。

同社が伝統的な生命保険や投資といった金融商品の販売からの離脱を図り、新たに「金融ブランディングサービス」への転換に着手したのは94年。以前は社内でのセールス担当1200名によって商品が提供されてきた。しかし、新たなサービスにシフトすることで、顧客に

重要な知識のカテゴリーが明らかになると、その知識を調達するための調達先を評価します。

たとえば、人的リソースによって知識を調達する場合、さまざまな人的リソースにおいて、重要度の高い知識の需要と供給度を洗い出していきます。かりに「自社内の技術者」「競合企業の技術者」「大学に在籍する技術保有者」といった

人的リソースが考えられる場合、新たな領域の製品開発能力の需要に対し、各リソースがどれくらい供給できるのかを把握することになります。

知識供給モデルを導入した組織を見ていると、このようなプロセスを経る以前には、当然と思い込んでいたマインドセットがあったことがわかります。たとえば、「我が社の商品・サービスの営業

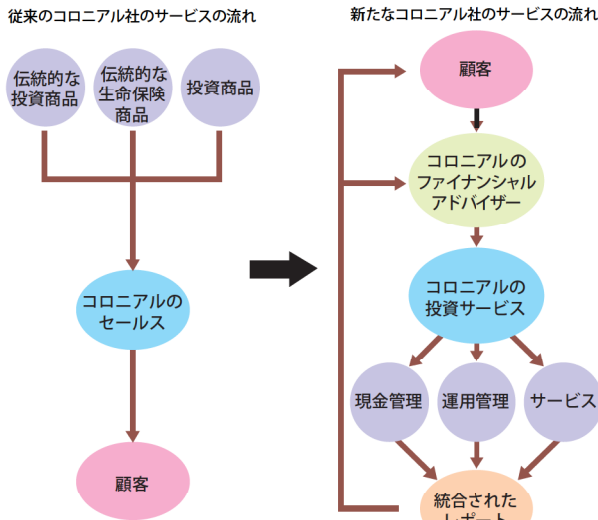
は我が社の社員でなければうまくいかない」など、一度マインドセットをもってしまおうと、販売代理店による営業活動も可能だということに気づかなくなっている可能性もあるのです。問題を「知識」の視界で捉えてみると、現状にとらわれなくなり、いかに代替案が数多くあるかに気づき、驚きが得られることがわかります。

「1ドル投資することにどのくらい見返りの可能性があるか」といった説明が必要になり、セールスの説明能力が桁違いに要求されることになった。

アラン・バートン・ジョーンズ氏のコンサルティングにより、知識調達方法を新たにした同社が、どのように変化を遂げたのか、元コロニアル社の新市場マーケティング・ディストリビューションマネジャーのデイルガー氏の話から、たどってみたい。



バーナード・デイルガー氏
(Bernard Dilger)
Former Marketing and Distribution
Manager New Channels' at Colonial's head office



コロニアル社サービスガイドに基づきワークス研究所にて作成

当初、我々の問題意識は「1200名のセールス担当の教育を、新しい金融サービスに対応できるものにするにはどうしたらいいか?」といったところがありました。ところが、知識供給モデルを導入することで、戦

略・プロセスを非常によく理解できました。そして、本質的な問題は「どのチャネルからどうやって必要な技術や方法の供給を獲得するか」ということがわかりました。まず我々は、新たな金融サービスの販売と

プロモートに必要な知識を明らかにするために、「知識供給モデル」を使用しました。ここでは、「自社の商品の将来性と利益に関する知識」「競合会社の商品知識」「消費者

のニーズに影響をもたらす要因についての知識」なども挙げられました。それら、各々の知識の優先度をランキングすると、「基本的な金融ブランディングコンセプトの理解」が最も必要な知識ということが徐々に明らかになりました。

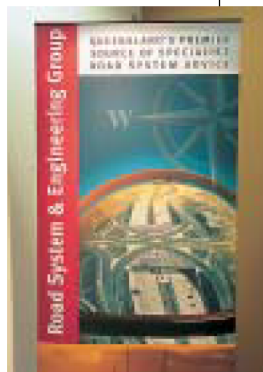


ジェーン・ウィリアムソン氏
(Jane Williamson)
Principal Advisor Strategic Policy &
Development Group at Queensland
Government Department of Main Roads

メインロードは、オーストラリアのク
イーンズランド州政府の主幹道路局で、
3400キロに及ぶ州全体の主な道路
のメンテナンス、建設計画、供給までの
責任をもつ組織である。
他州が主要道路の建設をすべて外部
契約化する流れの中で、メインロードは
その役割や活動の焦点を道路の建設と
メンテナンスなどのオペレーションナル
な局面から道路ネットワークの戦略プ
ランニングに変革しようとしている。
変革にあたって、組織内部から新た
な知識調達を試みた同局では、どんな捉
え方・取り組みがなされたのだろうか。
メインロードの戦略政策・開発グルー
プのプリンシパルアドバイザー、ウィリ
アムソン氏に聞いた。

ケース

州政府の役割転換に際し クロスガバメントフォーラムが 内部からの新たな知識調達を可能にした



コミュニティとの対話の中
で開発された、ゴールドコ
ーストへの高速道路

必要な知識をプロフィールとしてまとめた
ところで、この知識の調達先を検討していま
す。分析対象となったのは既存の「社内の
セールス担当」と「外部の金融仲介人」「企
業の会計士」などの潜在チャネルでした。
分析によって、既存の「社内のセールス担
当」はかなりよいセールススキルをもってい
るが、金融プランニングの知識は欠けている
「外部の金融仲介人」はセールススキルやハ
イレベルな金融プランニングの知識をもつて
いるが、「企業の会計士」よりもクライアント
とのリレーション作りが弱い、などといっ
たことが明らかになってきました。我々は最
終的にいろいろな利点がある「企業の会計士

をフランチャイズで活用する選択肢を選びま
した。
知識の調達先をフランチャイズのよつに外
部チャネルにするということは、知識の管理
の仕方も変化することになります。
これまで社内のセールス担当1200名
に対して行っていた教育研修は、会計士な
どのフランチャイズに対する「通信ソフト・
パッケージ」の提供に代わりました。このパ
ッケージは、金融プランニングに関する市場
変化や新商品に合わせた営業活動の仕方・
必要な資料・条約・トレーニングを提供す
るアプリケーションです。常に必要に応じて
更新でき、通信手段を使って質問・回答も

できるよつになりました。
これら我々から提供することで、知識調
達チャネルである会計士に自らの能力を高め
られるというメリットを与えることで関係性
を強め、簡単に他社に移ってしまうリスクを
管理しています。
また、新しい金融サービス分野にいち早く
進出したため、他社に簡単に模倣される可
能性もありましたが、このパッケージの開発
提供において、高度なテレコミュニケーション
を提供するICLなどの企業と関連会社
契約を結ぶことで、ファースト・ムーバー・
アドバンテージを作り上げることができまし
た。

1200名のセールス担当が知識調達チ
ヤネルだったときには、彼らの教育研修に非
常に多くの人件費が必要でしたが、現在そ
れはこのよつな「パッケージ」に変化しまし
た。
現在、「社内のセールス担当」のうち35
0名と「企業の会計士」を合わせて350
0名のフランチャイズが知識調達先になっ
ています。
94年からの知識供給モデル導入による取
組みは、私たちが今までもずっと依存してき
たものが、ひよつとしてもつと違ったもので
代替できるのではないかと考えるチャンス
となりました。

私たちはメインロードの役割を、道路ネッ
トワークの戦略プランニングに変革するとい
う目的をもっていました。そこで「地域社会
やコミュニティとのコミュニケーション」と
「知識共有」という重要度の高い知識を、ま
ず組織内部で生み出すことができるかどつか
に取り組みました。
知識供給モデルの導入により、プロセスを
分析したところ、これまでの道路の建設と維
持のための活動を、地域社会やコミュニテ
イの要求による活動に変えていく必要があると
いう課題を認識しました。
この課題を踏まえ、必要となる中枢の知
識を探索していくと、組織の非常に多くの人
がほんやりとした認識しかもっていないこと
がわかつたのです。また、すでに自分たちは

知識をもっていると思つている「技術者の考
え方」や、知識を共有すると出世のじやまに
なると考える「文化」が、障壁になつてい
ることがわかりました。
私たちは、オペレーション上の問題を解決
するのではなく、コミュニティとの意見交換
や将来の道路ネットワーク開発のシナリオに
ついて、アイデアを討論するクロスガバメ
ントフォーラムをつくりました。その後、さ
らにハイレベルの次官クラスのフォーラムを
設置し、運営のルールを整備しました。
組織の内部で新たな知識を生み出すため
には、既存組織の意識・文化を超えて、知
識のリソースとなる本質的なティスカッショ
ンの場を内部に作り出す必要があることを示
唆しているのではないのでしょうか。

調達先組織の評価手法を 世界の実践例に学ぶ

――調達後の知識シナジー（or減耗）への対処法

組織内から調達しにくい知識を得るために、外部組織から積極的な知識調達を行いたい企業は増えつつあるだろう。しかし、果たして調達した知識を最終的に獲得できるのか、外部からの知識調達にはその「自利き」に困難が付きまとう。

ここではM&A、アライアンスの際の組織評価手法について、コンサルティング実績をもつヨーラン・ルース氏にインタビューした。外部組織からの知識調達を検討する場合に、どのような観点から評価する必要があるのかが、ここで明らかにされている。

談 ヨーラン・ルース (Goran Roos) 文・構成 小野晶子 (本誌)



ヨーラン・ルース氏

Goran Roos

ICS(インテレクトチュアル・キャピタル・サービス) 最高経営責任者。ヘルシンキ・スクール・オブ・エコノミクスおよびメルボルン・モナシュ・マウント・エリザ・ビジネス・スクールにおいて客員教授を務めるとともに、知識経済における経営理論や方法論の開発に携わり、その研究成果が学界・ビジネス界で応用、実践されている。OECD諸国を中心に、政府レベル・企業レベルでのコンサルティング経験も豊富にもつ。論文・著書多数。

M&A、アライアンスによつて外部組織の「知識」を調達したいと思つとき、大半は有形財産よりも無形財産が重要な要素になってきます。つまり、「人の能力」「顧客」または「顧客と企業の関係」がより重要になります。

従来のデューデリジエンス・プロセスでは、これら無形財産についての評価、コントロールが十分できない状態です。これらを事前に評価する実践方法を紹介します。

対象組織に必要な知識はあるのか

M&Aやアライアンス候補企業が本

当に調達したい知識をもっているかどうかを見るためには、まずその企業の「人材」を評価することが重要です。

たとえば、私が新しいテクノロジーの分野で何かを開発する知識を調達するために、ある企業に関心があるとしたら、

ここで私が見るべきは、その企業に「どれだけ優れたリサーチャーがいるか」です。そして、そのリサーチャーが正社員なのか、外部の人材なのかということも極めて重要です。企業が調達したい知識をもつ人材を本当に保有しているか、を評価しなければ、せっかく買収しても「知識は空っぽ」ということになってしまいます。

次のステップで、そのリサーチャーが

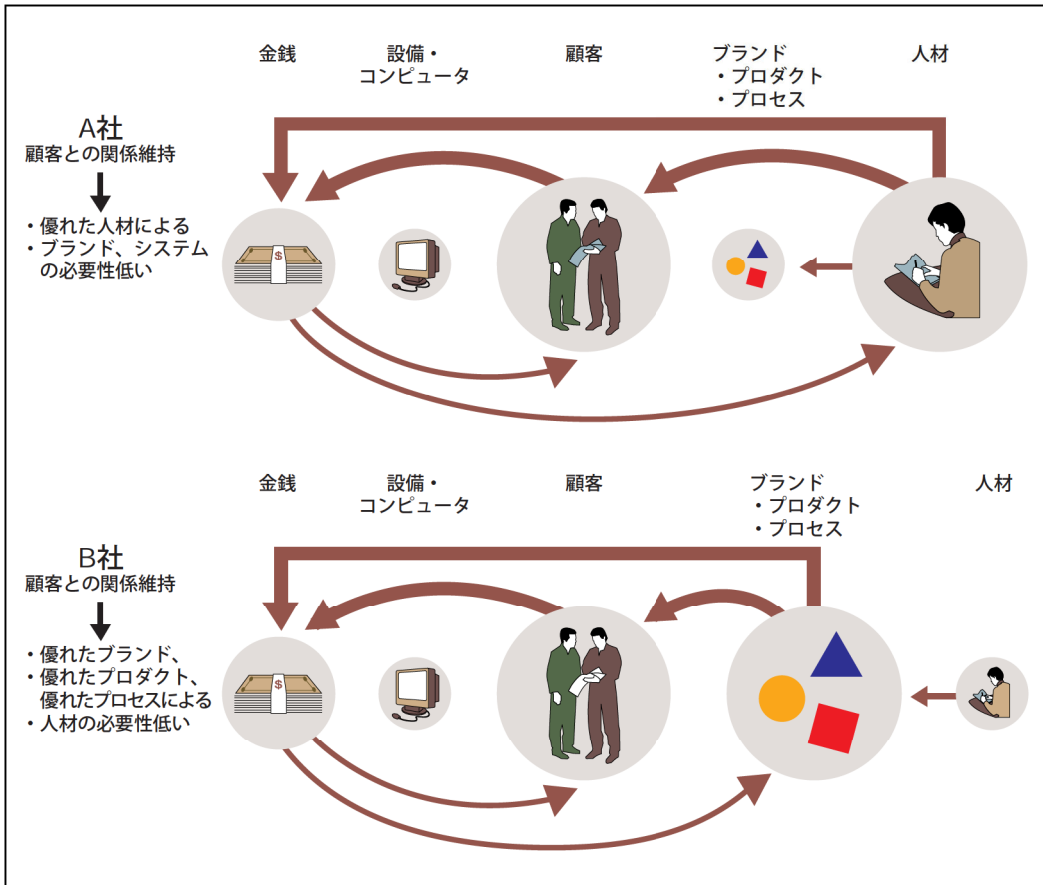
「どれくらいちゃんと教育を受けているか」を評価するために履歴書を見ます。ここでリサーチャーの教育レベルが高ければ、次にそのリサーチャーの主導権やリーダーシップといったその企業における「貢献度」について質問します。

対象とする組織に、果たしてちゃんと必要な知識があるのか、そしてそれがただあるだけではなく、活用されているかどうかを評価するのです。

対象組織が、調達したい知識をどのように支えているか

調達したい知識そのものが保有され

【ケース1】 リソースとその使われ方の違いを示す2社の例



ていることが明確になったら、次に重要なはその知識を支える「リソース」の評価です。

ここに、まったく同じことをしている、違った2つのコンサルティング会社があるとしても（ケース1）。

この図は、それぞれどんなリソースがあるか。そのリソースがどれだけあるか。そのリソースがどのように使われているかを示しています。

両社とも有形資産、たとえばコンピュータなどはそれほど重要なものではありません。

対象組織とのシナジーはあるか

ここまで、知識調達という観点でM

ません。しかし、両社とも顧客と非常にいい関係をもつ必要があります。ここまですの2社のリソースは同じです。

ところが、一番重要なリソースはまったく違ったものです。A社に対して、顧客との関係維持には何が重要ですか、と尋ねます。すると、「ブランドやプロダクトなどは要らず、ただ必要なのは優れた人材です」と答えます。ところが、B社は「我々にはいいブランド、いいプロダクト、いいプロセスが必要です」と答えます。「もちろん人材は必要ですが、そんなに重要ではない」と。

さらに、A社を買ったとします。買収後、働く人たちが満足できないとなると、彼らは離職してしまいます。そうなる多額の投資をしたのに知識は得られません。パテント、ブランド、すべてもつていても、それを使う術がないわけです。この場合は、B社を買います。人材には関係なく、ブランドやプロセスをマネジメントできれば、知識を調達することができるわけです。

つまり、調達したい知識をもつ企業を評価する際に、その知識が「あるかどうか」に加え、その知識を「どのように支えているか」「支えているものを引き続きマネジメントできるか」を見る必要があるということです。

& Aやアライアンス候補の企業を評価する方法を考えてきましたが、ここからは、知識を調達する側の企業との関係において、評価を考えてみます。

私は知識を調達する側の企業と対象企業それぞれの資源の状況を、ICナビゲーターという手法で見えていきます。

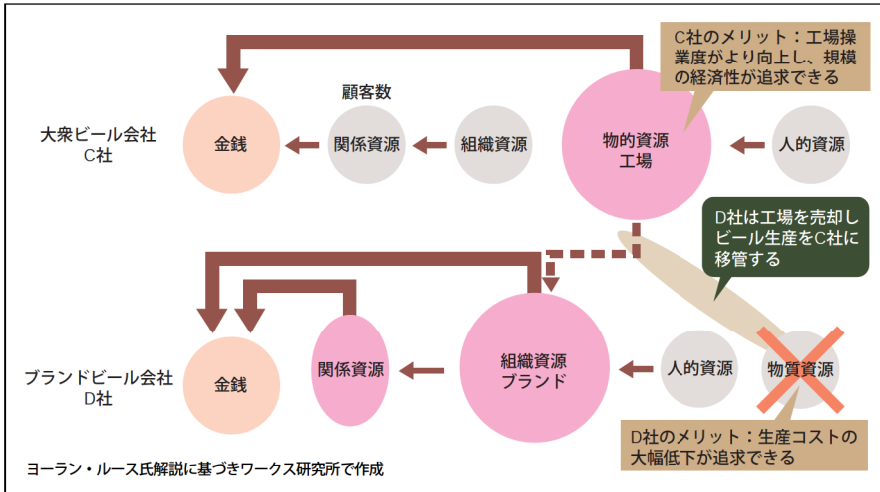
この手法は、事業がさまざまな資源を生かしながら最終的にどのようにお金を生み出しているのかを、金銭資源・物的資源・関係資源・組織資源・人的資源という5つの資源で見えていくものです。

C社は技術や生産力で価格の安さを追求した大衆ビールを製造するビールメーカーで、D社は価格はやや高く独自の流通形態により、ブランドネームやボトルのデザイン性で売るデザインビールを製造するビールメーカーです。2社それぞれがもっている資源が、どのように最適に使われて、金銭が生み出されているかを見ます（ケース2）。

メーカーC社から見ると、工場操業度の向上など規模の経済性が追求できるといふシナジー、メーカーD社から見ると、自社の工場を閉じてしまつてC社の工場を使い、コスト競争力を高めるといふシナジーを生み出せる可能性があります。

このように、調達する側と対象企業両社の5つの資源の状況を見ることで、統合するとどのようなレバレッジができ、どのようなシナジーが起せるかを評価することができるのです。

【ケース2】 資源状況が違う2社間のシナジーの例



対象組織には
調達目的に合った
文化があるか

5つの資源の中でも、組織資源にあたる「文化」の評価は重要です。人の態度や振る舞いは、その企業が作り出す価値に非常に影響を与えるからです。ひとつの企業を想像してください。そ

の企業は、人々が常に議論をし、常に言いたいことを言い、常に何かの実験をしたがる、どういふ家族構成だとか、教育水準とか、そういうものはまったく関係なく自分の貢献で評価される、そういう文化であったとします。

もうひとつの企業は、年齢が非常に重要で、意見も自分より年長の人が言わない限り言えないという文化です。だから、試行することほとんど許されていません。不確実ということが非常に危険なものだと捉えられているのです。

両社ともR&Dの会社だとします。知識を調達しようとする側の目的は、現在もっている製品の改善です。その場合、リスクを避けてベストプラクティスを模倣し、少しずつ改善を積み重ねて、新しく作り上げられる人材が必要です。そういうときには、2つ目に挙げた企業の方が適しています。

ところが、今まで考えてもいなかった新分野をつくっていきたい、自分たちの経験がないだけではなく、世界中誰もまだ手がけていないという領域に進出したときには、1つ目の企業の文化がフィットするわけです。

ですから、知識の調達目的に対して、

対象組織の文化がフィットするかどうかといった評価が必要なのです。

目的と調達手段を
見極める

ここまで知識を外部組織から調達するための対象企業の評価について見てきましたが、調達の目的に合わせ、調達手段の検討も重要な観点です。

ケース1の例で挙げたA社のクライアントが欲しい場合、A社を買収するよりもA社の「人材を採用すればいいわけです。クライアントもこの人材についてくるわけですし、投資金額も安くすみます。対してB社のクライアントが欲しい場合は、B社のブランドと解決策を生み出すシステムやマニュアルが重要ですから、会社全体を買う必要があるのです。

また、昨今では経費削減のためのアウトソーシングへの関心も高まっています。アウトソーシングの導入とは、物理的な資源で金銭を生み出していた部分を、関係資源によって金銭を生む形態へとシフトすることです。従って、調達先(アウトソーサー)を評価するだけではなく、そのマネジメント力を向上させることによって関係資源を増強しなければ

ば、結局はアウトソーサーの管理コストが増大して目的を達成できないことになるでしょう。

その他にも、合併、買収、アライアンスとさまざまな外部組織からの知識調達の手段が考えられると思いますが、調達後には「感情的」「政治的」「合理的」な力が働きます。「合併」は両社の合併目的がすり合っていない場合、最も政治的な力が働く手段です。アライアンスという手段をとると、政治的な力は弱まりません。目的により、手段の選択を考える必要があるのです。

ダイムラー・クライスラーの合併の失敗要因は何だったのでしょうか。さまざまな要因がありますが、ひとつは両社の合併目的の違いと考えられます。米国市場が狙いのダイムラーと、資金調達が狙いのクライスラーが対立し、内部で大きな政治的パワーが浪費されています。

こうした世界の合併、M&Aの事例を見ると、対象企業を評価するだけではなく、目的に合わせて、果たして「アライアンス」が適しているか、「買収」が適しているのか、「合併」がいいのか、はたまた「採用」がいいのか、その手段の選択が、成功・失敗を大きく左右することがわかります。

外部連携のポイントを、 製品の構造から考える

このパートでは、東京大学の藤本教授(経済学部)に、「生産マネジメント論」の立場から、知識調達に関してコメントをもらった。組織構成と「外注という形での知識調達」を中心に、話を展開している。

談 藤本隆宏 (東京大学経済学部教授) 文 構成 海老原嗣生 (本誌)

製品のアーキテクチャ

組織を考えるうえで、非常に重要になるのが、「製品のアーキテクチャ(設計の基本思想)」です。アーキテクチャとは、そんなに難しく考えず、「標準化された部品の寄せ集めで作られている」か、「それぞれの製品ごとに専用設計の部品を高度なノウハウで統合し、製品としている」かを区別する。設計者のものの考え方だと思ってください。前者は「モジュール(モジュラー)型製品」、後者を「インテグラル(擦り合わせ)型製品」と呼ばれています。

このアーキテクチャの違いにより、外部との連携の形も大きく異なり、同時に、内部の組織構造も影響を受けるのです。

モジュール型の製品の分かりやすい例がパソコンでしょう。各種の基準スペックやプロトコルにより、部品間のインタ

ーフェース(連結部分)が標準化され、そうしたうえで、CPUやメモリなどの中核モジュールが量産され、それを寄せ集めたサブアッセンブリとしてマザーボードなどの中間製品があり、さらにそれを統合して、コンピュータが出来上がる。メーカーは、自社の製品デザインに合わせて、それぞれを組み合わせる。こうしたアーキテクチャは、部品メーカーとの分業がしやすいといえるでしょう。それに対して、標準部品が中核を占めず、製品ごとに最適設計された特殊部品を、独自のインターフェース(つなぎ方)で組み上げていく、インテグラル型の典型が自動車産業です。外部との連携は、モジュール型と比べてこちらの外が見えにくいので、自動車タイプの外部連携のあり方について説明します。

デザイン・イン、という手法

自動車などのインテグラル型製品は、

外注が難しく、内製比率が圧倒的に高いだろうと思われがちですが、実際は内製3割程度で、多くが外部パートナーにより作られた部品で構成されています。さて、では、標準部品などないこの世界で、どのようにして、外部パートナーを選ぶか。ポイントは、価格や納期だけでなく、「企業としての組織能力」も含まれた多面評価を行うことです。

この場合、成功の秘訣は、パートナー企業に思い切つてまともな任せろが、決して「丸投げ」にはしない、ということになるでしょう。丸投げ、というのは、サプライヤー(パートナー)に対する評価能力そのものも放棄し、基本設計ごと、全面的に任せってしまうことです。このやり方では、製品全体としての商品力の維持がだんだんと難しくなります。

こうした難点をクリアするのが、「デザイン・イン」という任せ方です。デザイン・インは、自動車メーカーが目標性能・目標仕様・インターフェース設計



藤本隆宏

東京大学経済学部卒、三菱総合研究所入社、ハーバード大学ビジネススクール博士課程修了。東京大学助教授、リヨン大学客員教授、ハーバード大学ビジネススクール客員教授を経て、1998年より現職。主な著作物『生産システムの進化論』(有斐閣)、『ビジネス・アーキテクチャ/製品・組織・プロセスの戦略的設計』(武石彰・青島矢一と共編著、有斐閣)など

など、いわゆる基本設計の部分を中心とし、そのうえで部品メーカーに詳細設計や試作を任せる、ということ。すると、任された側に、いろいろと作りやすい設計を工夫する余地が生まれる。その結果、コストが100円であった部品が、80円になることもある。そうした場合、間をとって、自動車メーカーと部品メーカーで10円ずつ成果を分けるというような折り合いをつけられ、受注・発注双方ともメリットが生まれます。

必要とされる発注能力とその獲得方法

デザイン・インは丸投げと比べて、発注する側に高い能力が必要とされます。

自動車のモデルチェンジの時、部品ごとにサプライヤーの選定を行います。たとえばランプならランプで、その開発や設計や改善を行う力を十分にもつていと評価される企業、例えば小糸スタンレー、市光にあらかじめ絞り込んだうえで、彼らに要求スペックなど基本設計要件を示し、それに対する見積もりや設計提案を評価し、さらにそれぞれの製造能力、設計能力、技術力、経営力などを総合評価して、そのモデルについて通常1社を選択します。この方式は「開発コンペ」とも呼ばれています。単純に価格のみをみる入札とは異なるのが分かるでしょう。こうした、企業としての能力がホリスティックに問われるのが、デザイン・インで、同時に、サブ

ライヤーを多面評価する能力を、発注側は問われるのです。

では、発注先企業の「能力」を評価する目を、企業はどうやって培っていくのか。これは、一橋大学の武石彰教授の意見なのですが、小規模でもよいから自社で同種の部品の開発・生産を行い続けることがよいのではないかと考えられています。トヨタなどが典型ですが、内製する技術をもちつつも、量的には思い切つて外に任せる。そうすれば、外部に対する評価眼というものは失われないのです。

ただしこの場合、部品の取引関係は多少長く保つことを前提にすべきだと思います。受注側は、専用の生産体制を敷いて、コストや品質を改善しようと努力するのですから、短期にすぐ替えがあるようでは、全力投球できませんからね。以上のこと、即ち、「デザイン・インで任せる」「長期で任せる」「価格だけでなく、多面評価で選ぶ(そしてその評価眼をもつ)」を、私は、擦り合わせ型製品のサプライヤー管理3種の神器と呼んでいます。

EMSでもポイントは多面評価

今までのところは、主にインテグラルな自動車という製品を土台に話を進めてきましたが、モジュール型の製品でも「単なる部品」というラインを超えれば、似たようなことが起きると感じています。

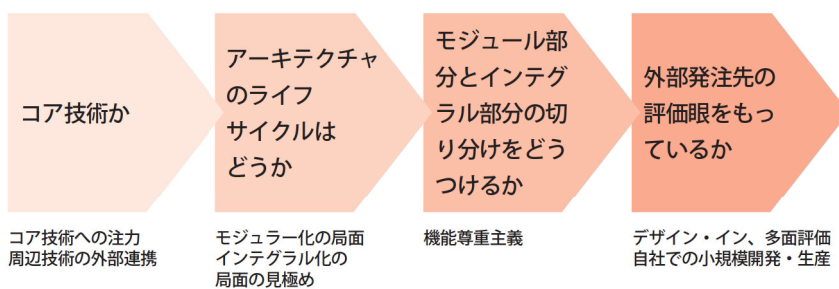
たとえば、モジュール型の製品を組み上げて、完成品にかなり近いものまで作り上げて納品する、というEMSと呼ばれる事業が存在します。半導体・エレクトロニクス業界では、ソレクトロンなどの企業名が思い出されるでしょう。発注元企業は、その半製品・完成品に商標や外部デザインを加え、自社の販路に乗せる、という形で、連携することになるわけです。こうした場合でも同様に、価格ではなく、企業の多面的な能力を選別の基準として用い、そのうえ、長期で任せるべきだと、NECの稲垣公夫さんが「EMS戦略―企業価値を高める製造アウトソーシング」(ダイヤモンド社)という本に書いています。

この「完成品を納品する」という究極の外部連携、実はインテグラルな自動車でもよくあることなのです。たとえば、トヨタマークがつく車は、トヨタ以外に8社の企業で委託生産されています。名の知れたところでは、ダイハツや日野などがそうです。関東自動車やトヨタ車体などでも行われているのです。ただ、EMSと違うのは、彼らはトヨタ専用で完成車組み立てを行っていることでしょう。これが仮に関東自動車やトヨタ以外の車も同時に作るようになったら、それこそEMSのようなものです。

インテグラルとモジュールのバランス

次に企業は、製品についての「モジュ

【図表1】外部連携のポイント（編集部まとめ）



「部分的部分」と「インテグラルな部分」の最適なバランスを考えなければなりません。モジュール部分を多くすれば、企業はスピーディに新製品を開発でき、機動力を増すでしょう。しかし、モジュールの取り合わせが悪く、製品全体の品質を下げたりすることもありえます。

モジュール化の限界については、「機能完結」という基準が、一つのヒントになるでしょう。たとえば、車のフロント部分をすべて一つのモジュールにしたらどうなるでしょう。グリルやバンパーなどの車体部分と、ランプ、ラジエーター、コンデンサーなどが一緒になった大きなモジュールです。しかし、ランプは照明器具であり、ラジエーターやコンデンサーは冷却系部品です。この両方の品質保証を同時にできる外注先はありません。つまり、「機能完結」という基準から見れば、あまり素性のよくないモジュールと思われまます。

要するに、冷却系、照明、駆動系、伝達系、といった機能別の分轄を軽視して、何でもかんでも、近くにあるものはまとめて、というモジュールは難しいのです。

モジュラー化の落とし穴

モジュラー化の過度の推進に対しては、「モジュラー化の罠」と呼ばれる問題もあります。汎用部品を外部から調達して製造を行っているうちに、だんだん、「まとめ能力」や「製品全体に関する

知識」が減退してくるのです。個々のモジュールを作っているメーカーは、それ以外の領域に疎くなるし、調達している完成品メーカーも、製品全体をまとめる知識が弱体化する。製品のアーキテクチャがモジュラー化へ向かっている時期ならそれでもよいですが、製品アーキテクチャが大きく変化する時には、各モジュールの基本設計がいつせいに変化し、結果的にアーキテクチャがインテグラルの方向に大きく振れることがあります。その時、個別モジュールの知識しかない企業は変化対応できず、脱落する恐れがあるのです。一橋大学の楠木助教教授らが、コンピュータのハードディスクの研究で、この減少を見出し、「モジュラー化の罠」と呼んでいます。

こうした時、インテグラルなメーカーは、技術の端々まで目が届き、大きな変化をうまく吸収できるという利点があります。一方、製品がモジュラー化していく時期には、インテグラル型の企業は、総花的にすべて抱き込むため、機動力が発揮できず、競争力を落とす、ということになります。

アーキテクチャがモジュラー化へと向かっているか、インテグラル化しているか、見極めが大事だ、ということ。

アーキテクチャと組織能力のマッチング

外部との連携というテーマで話してきましたが、私の専門は、生産マネジメ

ントです。その立場から、私が基本に置きたいのは、企業ごとに蓄積していく、組織能力というものです。これをどのように企業が経営に生かすか。余談ですが、最後に話させてもらいます。

90年代の世相の中で、IBMの落ち込みと復活は、しばしば話題になるビジネス・エポックでした。IBMはなぜ落ち込んだのか。これは、汎用機というクローズ型（自社仕様で囲い込む）アーキテクチャの製品を作ってきたIBMが、PCというオープンでモジュール型の競争概念に馴染めなかったことに、原因の一つがあるでしょう。そこで、当初社内をモジュール型組織にし、時代の趨勢をキャッチアップできるよう努力した。しかしこれでは、今までのIBMの培ってきたインテグラル対応に秀でた組織能力を放棄することになります。

IBMの復活は、むしろ同社本来の組織能力の発揮どころを見つけ出したからだ、と私は思っています。

インテグラル型であるIBMの組織能力は、ソリューションビジネスというインテグラル型製品と非常に取り合わせがいい。そこで、無理をして組織をモジュール化するのではなく、主舞台をソリューション型に変えたことが、業績回復につながったと私は解釈しています。

このように、製品アーキテクチャに組織能力を併せようとするだけでなく、逆に、「本来の自分たちの強さがどうしたら発揮できるか」、も考えるべきと、私は感じています。

3

新たな 知識調達能力の 向上に向けて

Part 1 内田恭彦
(リクルート ワークス研究所 主任研究員)
知識調達の実践を、
モデルとして提示してみよう

Part 2 豊田義博
(リクルート ワークス研究所 本誌編集長)
——「人・組織」視点から
知識調達を読み替える
方程式を解く
組織・人材マネジメント

知識による競争の時代だといわれて久しい。技術革新が生じたが対応できない、供給側主導の業界だったのが消費者主導に変わってしまいどうすればよいかわからない、中国とのコスト競争にどう対抗すればよいのだろうか、激烈かつ国際的な開発競争にどう対応すればよいだろうか……。

これらはすべて企業の知識の問題であって、モノや金の話ではない。このような時代のもと、知識調達巧者になることは、企業の生存能力を高めるという意味において、企業が今後身につけなければならない能力のひとつではないだろうか？

特に今日のように断続的な変化が次々と起こる事業環境においては、自社固有のコアコンピタンスに、外部から調達した知識をうまく交え、スピーディな事業展開を行える組織能力を身につけているか否かは相当に重要なことになるはずだ。

ベンチャー企業の活用、戦略的提携、M&A、IPの購入、国際的な人材調達、アウトソーサーの活用など、欧米企業はさまざまな外部知識の調達方法を発達させてきた。一方で、外部からの知識調達は、やらなければいけないこととは思いつつも、日本企業にうまく馴染むのかという声も聞かれる。しかし日本企業は従来「下請け」「系列取引」など独自システムの開発を通じて、外部知識をうまく活用してきた。歴史的に見れば外部知識の調達に関しては日本企業の方がはるかに勝っていた。20世紀初頭のフォードは部品すべてを内製していたのだ。

Part1ではまず知識調達の包括的なモデルの提示をあえて試みたい。まだまだ検討の余地を残すものではあろうが、読者の方々が実践の中でそれぞれの文脈に応じたよりよい知識調達の考えを作り上げる叩き台となればという願いを込めてのものだ。

そしてPart2では日本企業がよりうまく知識調達を行えるようするために、人と組織の観点から我々は何に取り組まなければならないのかを考察していきたい。外部の知識をうまく活用できるか否かは自社の人と組織の問題以外の何物でもないからだ。

知識調達の実践を、 モデルとして提示してみよう

知識調達の必要性が事実ベースで提示され、それを読み解くための理論がケーススタディを交えてレポートされた。「事実」と「理論」がそろったところで、いよいよ、さあこれをどう料理するか、というのがこのパートに当たる。知識調達をどのようなフローで行うかを、ICM(知的資本)経営の研究などで、この分野に詳しい、内田恭彦(リクルートワークス研究所主任研究員)が論じた。

文構成 内田恭彦

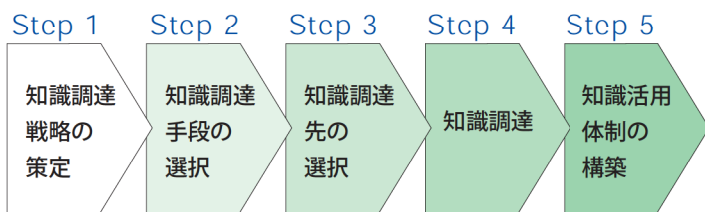
知識調達の 5段階モデル

知識調達は基本的に以下の5つの段階を経て行われる(図1)。

最初に来るのが、知識調達戦略の策定だ。ここで、自社にとって調達すべき知識が何か、その特定を行う。第2段階は知識調達手段の選択だ。知識調達には人材の採用、アウトソーサーの活用、買収・合併、合弁会社、戦略的提携、IPの購入、内部調達などさまざまな手段があるが、その中から最も適した手段を選択を行う。文中では、その判断のためのフレームを提示したい。第3段階は知識調達先の選択だ。手段を選

択した後、では具体的にどこから知識を調達するか、供給先の選択が必要となる。ここでは知識の観点からのデューデリジエンスがテーマの中心となる。第4は実際の知識調達だ。調達する側と調達される側との交渉をテーマとして分析されることが多い(たとえばBarney 1996など)。どうするばより有利に知識を調達(提供)することができるのかというものだ。しかしこの部分は本稿では取り扱わないことにする。第5は知識活用体制の構築だ。調達した知識を組織の中に統合し、実際に活用できるようにすることだ。調達すること以上にこのことがより重要で、かつ困難なことなのかもしれない。以下では各段階に沿って検討していきたい。

【図1】知識調達の5段階モデル



Step1

知識調達戦略の 決定

戦略意図の明確化

知識調達戦略を決定するにはまず自社の戦略的意図(Strategic intent)の明確化が必要だ。戦略的意図とは『コアコンピタンス経営』の著者で知られるゲリー・ハメルとC・K・プラハラード(1995)によって提唱されたものだ。これは自社の今後の方向性を示し、そこで必要となる物的および知的資源を明らかにするものだ。つまり企業が近未来的にどこに向かい、そのために必要な知識は何かを明確にするものだ。NECのC&Cなどはよい例だろう(図2)。

知識の需給ギャップの明確化

知識調達戦略において重要なのは戦略意



内田恭彦
1989年慶應義塾大学大学院社会学研究科修士課程修了。知的資本経営に関する調査・研究および事業開発を担当する。専門は組織論、組織行動論。組織学会、産業組織心理学会所属。1998~2000年、産業組織心理学会組織行動部門委員。

知識調達手段の選択基準を考えると、まず調達手段自体の特性を見ておく。調達手段の特徴そのものにより、得意なこと不得意なことが規定されるからだ。そのうえで選択基準としてここでは2つの

知識調達手段選択を 考えるにあたって

Step2 知識調達手段の 選択

図に基づいて今後強化しなければならない知識、新たに自分のものとしなければならない知識は何かを明確にすることだ。このことは2章で取り上げたアラン・バートン・ジョーンズの手法が参考になる。これは次のステップを踏んでいると考えられる。まず第1に企業の問題を明確にする。第2にその問題を知識の観点から再定義する。たとえば顧客の求める提案がきちんと営業でなされていない、といった現実の問題に対し、それは商品知識の不足、顧客の状況を分析するノウハウの欠如というように再定義することだ。第3に、該当知識の需要と供給関係を分析し、問題となる知識供給源とその問題内容を明らかにすることだ。つまり必要となる知識はどこが供給しており、その供給されている知識は果たして本当に需要者側の求める要件を満たしているのかということだ。コリアル社の例でいえば供給者が営業チャネルで需要者が最終顧客となる。こうして新たな知識の供給源、言い換えれば新たな知識調達先に求める要件が明らかにされるのだ。

要素を提示する。ひとつは知識調達の目的自体の特徴だ。そして2つ目は調達される知識の一般の特徴と調達する企業との適合性だ。知識の一般の特徴とは、対象となる知識に対し外部の人が「すぐに分類・判断できる汎用的なフレーム」によって特定される特徴のことだ。「より個別の詳細な分析」を必要とするような特徴の把握は、次の知識調達先の評価に委ねることになる。

知識調達手段の特徴

知識調達手段は①所有/非所有、②コントロール可能な程度、③調達知識の発展への期待、④調達企業との適合性考慮の必要性の度合い、という4つの観点から考慮しておく必要があるだろう。

①の所有/非所有だが、「知識を調達する手段」を選択した結果、知識の所有形態に表れてくる特徴だ。これは調達知識を所有すべきか否かに関わる。非常に希少で、今後自社戦略の要になるのであれば基本的には所有すべきだろう。また調達する企業の組織能力と調達知識のシナジーを徹底的に追い求める場合も所有が前提となるだろう。単純な例でいえば同業他社の買収・投資により規模の利益を徹底追求する場合などだ。この場合「買収・合併」という手段を選ぶことにより、自ずから「所有」という形態がついてくることになる。

②のコントロール可能な程度は、知識調達する企業が調達後もその知識をどの程度コントロールできる手段かということだ。人材の調達（採用）の場合、雇用契約を介して調達するので企業所有ではないものの、調達企業のマネジメントのコントロール下に入ることでコントロールの可能性は相対的に高いものだ。採用という手段は、「コントロール」を比較的可能にする度合いが強い

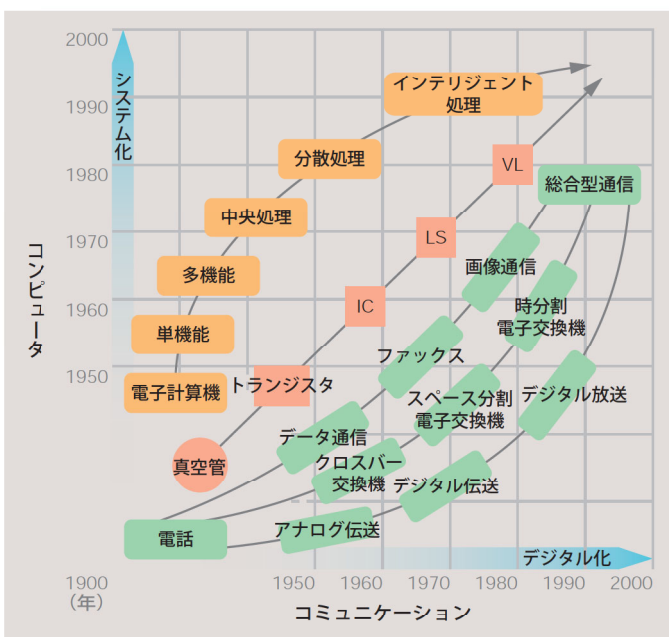
といえる。③の調達知識の発展への期待は、調達時の知識の能力だけでなくその能力の発展を積極的に期待できる手段であるか否かである。開発機能強化を目的としたベンチャーへの投資は現在の能力だけでなく将来的な能力の発展をも求める場合が多いだろう。しかしマン

ション・デベロップメントと不動産販売会社の販売提携は現在の販売能力のみを期待したものだ。ベンチャーへの投資という手段は、買収知識の発展が考えられ、販売提携という手段は、現在の能力のみを目的としていることがわかる。

④の調達企業との適合性考慮の必要性程度は、知識の調達後きちんと活用するために調達企業と知識の適合性をどの程度考慮しなければならないかということだ。買収・合併などは調達される知識の生まれた経緯やつくられた企業文化と調達した企業とのそれとでコンフリクトを起こす可能性のある手段だ。多大なエネルギーを調達知識の活用までに注ぎ込む必要があるかもしれない。これが、戦略的提携という手段では、人事諸制度や既存文化を変化せよに知識調達ができる。どの程度そのようなコストを払う必要があるのか、またそのことを行う

と。知識調達の目的としては、①長期間のものか短期間のものか、②戦略的にコアとなる知識かそうでないか、③重要な関係を解消しやすい、もしくは知識自体を捨てやすい状況をつくっておくことが必要となる。また逆に長期間に必要な知識であれば関係自体を安定的にすることが重要となるだろう。特に長期的に知識を進展させていくなど、人による創造的活動を求める場合、そのような人材を最も確実に長期的に確保できる手段が必要となる。具体的には正社

【図2】NECのC&C



出所：小林宏治『C&Cモダンコミュニケーション』（サイマル出版会）

知識調達の目的の特徴と 調達手段

知識調達の目的としては、①長期間のものか短期間のものか、②戦略的にコアとなる知識かそうでないか、③重要な関係を解消しやすい、もしくは知識自体を捨てやすい状況をつくっておくことが必要となる。また逆に長期間に必要な知識であれば関係自体を安定的にすることが重要となるだろう。特に長期的に知識を進展させていくなど、人による創造的活動を求める場合、そのような人材を最も確実に長期的に確保できる手段が必要となる。具体的には正社

員としての採用や企業買収であらう。

戦略的にコアである知識の場合、競合他社や新規参入の可能性ある企業に取られないような所有にする、もしくは模倣しづらいようにしておくことが重要だ。所有し内包してしまう方が安全なのは明らかだ。一方コアでない場合はこのようなことを考える必要はない。

調達される知識の特徴と、 調達する企業との適合性

調達される知識と調達する組織の適合問題も、知識調達手段の選択を考えるうえで重要だ。たとえば官僚的な企業文化をもつ大企業が最先端の研究開発部門をベンチャー企業に任せようと考えたとする。大企業が買収によってベンチャー企業を自社内に取り込んだ場合、ベンチャー企業の革新的な動きは抑えられ、しかもそのことに嫌気がさした従業員が次々と退職してしまうといったことが容易に想像できる。大企業の官僚的企業文化とベンチャー企業のそれは適合度がよくないのだ。結果として目的とされていた最先端の研究開発の成果は手に入れないことになってしまう。適合度がよければいかなる調達手段を使用することも可能だが、悪い場合にはできるだけ調達企業の影響が及ばない戦略的提携、合併企業設立などの手段を選択することが必要なのだ。

破壊的技術が、業界大手と 取り合わせの悪い さまざまな理由

ここで特に興味深いのが技術の特徴と企業の意思決定の関係についてのものである。クレイトン・クリステンセン（1997）の

名著『イノベーションのジレンマ』から、

破壊的技術と持続的技術（調達知識の特徴）によって知識の調達手段を変える必要性が示唆される。持続的技術は主要製品のメイン顧客が今まで評価してきた性能指標に従って、既存製品の性能を向上させるものだ。一方、破壊的技術は従来の性能指標とは異なったものによるもので、従来とはまったく異なる価値基準を市場にもたらす。そしてこの破壊的技術は多くの場合、従来の性能指標においては低いパフォーマンスしか示さず、また利益率も低いことが多い。従って従来製品で高利益率を享受していた企業に破壊的技術が導入されても、主要顧客の求める性能と異なり、しかも利益率も相対的に悪くなるので、基本的に破壊的技術による積極的な製品開発や市場開拓はなされない。しかしながらこの破壊的技術は徐々に改良がなされ、従来製品を凌駕するようになる。そしてこの流れとともにかつての主流製品を扱っていた企業は、その成り立ちゆえに滅んでいく。汎用機からミニコンという破壊的技術で市場をつくったDECが、ミニコンからパソコンの流れについていけなかったことなどがよい例だ。

つまり潜在的に市場の競争ルールを一変させる可能性が存在するが、現状では今の主流顧客とは無関係な破壊的技術を企業が導入する際は、合併会社など基本的に主流顧客や主流の意思決定基準の影響を受けない調達方法にすることが必要となるのだ。

製品のアーキテクチャが、知識 調達のあり方に影響を与える

また2章パート3に登場した藤本教授（藤本2000）が提唱する製品アーキテクチャのあり方も調達される知識と知識調達手段との適合性に影響を与えるだろう。

モジュラーなアーキテクチャ（部品が高度にモジュール化され組み合わせていくもの）とインテグラルなアーキテクチャ（部品会社と組み立て会社で部品設計などをすり合わせ相互に最適になるように調整するもの）がある。モジュラーな場合は基本的に定められた部品を供給してもらえればよく、知識の調達手段はあまり選ばない。しかしインテグラルな場合は頻繁に接触することが必要となり、すり合わせるためのスキルの上でも求められるだろう。つまり相互に独立しながら密度の高い関係が築け、能力向上が可能な知識調達手段が必要となるのだ。相互学習環境をつくる前提としての信頼関係を築くために一定程度資本関係を相互にもつたうえで戦略的提携などがよいかもしれない。

また知識を調達する企業による調達知識の評価能力の有無も、調達手段の選択に関わる問題となる。先の藤本教授によれば、アウトソーシングなどにおいて知識を調達する企業がその評価能力をもたない場合失敗するというのだ。この場合まずアウトソースする前に評価能力を向上させることが必要となる。このことは新たな知識を調達する際も基本的に同じはずだ。つまり評価能力がない場合は、買収などにより自社内には取り込む形で知識を調達し、評価能力を高めていくことというステップを踏むか、もしくは、評価能力のある人材を事前に自社内に取り込んでおくといった、条件の制約が生まれる。

これまでの議論をもとに、知識調達手段ごとに選択基準を表1にまとめた。

Step3

知識調達先の選択

調達手段の選定が終わると、次は実際にどこから知識を調達するかを決めることになる。2章にもあるように近年欧米の企業では財務のデューデリジェンスだけでなく見えざる資産としての知的資本の評価も行うようになってきている。欧米の企業以上にコンテクストへの依存度の高い日本企業はよりこの知的資本のデューデリジェンスが重要となるであらう。知的資本のデューデリジェンスは大きく3つのことについて行うようだ。それらは①必要知識の有無、②必要知識を支えているもの、そして③価値創造の可能性である。

必要知識の有無

これは知識調達先の候補企業に必要となる知識が本当に存在するのか、といったことを評価することだ。2章に登場していたいたヨーラン・ルース氏によると、かつてある企業の依頼で合併企業候補先のデューデリジェンスを行ったとき、依頼先が欲しい知識は候補先企業に向向で他企業からきた技術者によって保持されていることがわかり、その候補企業との合併企業設立は見送られたということだ。つまり必要な知識は具体的にどこに、どのような形で保持されているのか、そしてそれは本当に知識調達先の企業のものなのかを確認しておく必要があるのだ。

必要知識の戦略的価値

必要と考えている知識が存在していることが確認されたならば、次に行うのはその知識が戦略的な価値をもっているのか、という評価だ。買収・合併による持続的な競争優位を成立させる要素としてJ・B・

【表1】 知識調達手段の特徴と選択基準

知識調達手段	内容	所有／非所有	コントロール可能な程度	調達知識の発展への期待	調達企業との適合性考慮の必要性の度合い	選択基準	事例
採用	人的資源を外部から調達すること	非所有	◎	◎	○	人的資源がもつ知識や知識創造のコンピテンシーを今後活用する場合	ITなどの先端技術をもつ人材の採用
アウトソーシング	自事業に必要なだが戦略的に重要度の低い活動に関し外部のそれを得意とする企業の知識を導入すること	非所有	△	△	△	戦略上核とならない自社機能や業務で、外部化した方が効率性の向上を見込める場合	ソニーとソレクtron
戦略的提携	外部と同一戦略グループとして機能的補完関係をもつこと	非所有	△	△	△	戦略的にお互い現在の知識のシナジーが明確で、なおかつ信頼できる場合。密な相互連携やそれによる知識向上が必要な場合は相互に株をもち合うことなども考慮する必要あり	富士通とアクセンチュア
ジョイントベンチャー	複数企業の能力を出し合い新たな企業を設立し新ビジネスを行うこと	部分所有	○	○	○	複数企業の知識を用いて新事業に挑む場合。かつ出資企業の企業文化やプロセス、意思決定基準などを新たに構築する必要がある場合	セブンドリームドットコム
IPの購入	知的財産権を購入すること	所有	◎	△	△	知識を購入すればその活用は自社で行える場合	ブランド使用権の購入
投資	外部企業などに自社資本を入れ自社の所有物とするが、自律性をもたせること	所有(部分所有含む)	◎	◎	○	完全に内部化すると今後事業にマイナス影響を与える可能性がある場合。買収先企業の知識を自社コントロールの下で取り入れたい場合	製薬会社のバイオベンチャー投資、オリックスとキャスコ
買収・合併	外部企業などに自社資本を入れ、自社の所有部とし、自社に取り込むこと	所有	◎	◎	◎	合併する企業の能力を取り込めば、自社の力でそのシナジーを得られると見込める場合	GEキャピタル
内部調達	内部で新たな知識を開発したり、他領域へ応用したりすること	所有	◎	◎	△	自社の戦略にとって重要で絶対に外部流出を避けたい、もしくは外部に自社の求める要件の知識がない場合	クイーンズランド州政府主要道路局

* 自社と異なった新たなプロセスや価値基準の構築

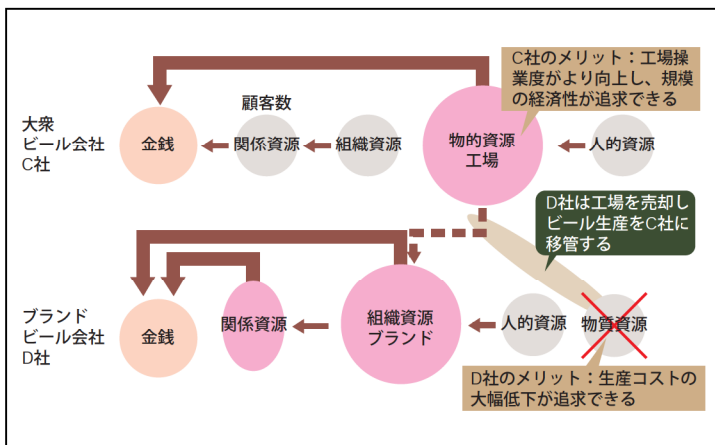
【表1】 分析例：知的資本としての志向型リーダーシップ

資源	資源要素	価値創造に対して重要か?	独自／希少か?	コストがかかるか／模倣が困難か?	その企業によってレバレッジされるか?	競争上の含意
コンピテンシー	・テクニカル・スキル ・ファンクショナル・スキル ・ビジネス・スキル ・セリング・スキル	高	はい	はい	はい	
知的俊敏性	・革新能力 ・理論や考えを実践に移す力 ・自ら考える力 ・多才であること	高	どちらかといえば希少	はい(もし不可能でないならば)	はい	資源と変換は本質的にコア
態度	・文化的適合力 ・チームワーク能力 ・共有することの意志 ・人として学び学習することへの願望 ・創造性 ・未知の領域での新たな試みへ開かれ意志があること	高	どちらかといえば希少	はい(もし不可能でないならば)	はい	

出所：Gupta and Roos 2001

バーニー (Barney 1996) は、資源という観点から以下の3点を挙げています。まず価値のあること (valuable)、つまり買収・合併を考えている企業 (知識調達企業) の独自の資源や能力ゆえに買収・合併対象企業が市場で値つけられる金額以上の収益をもたらすことが見込まれることであろう。第2が希少であること (rare)。第3はその企業間においてのみ生じるシナジーが存在すること (private synergies) および競争によるシナジーの模倣コストの高さ (costly-to-imitate synergies) を挙げてい

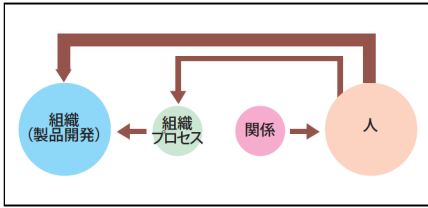
【図3】 ICナビゲータによりシナジーを明らかにした例



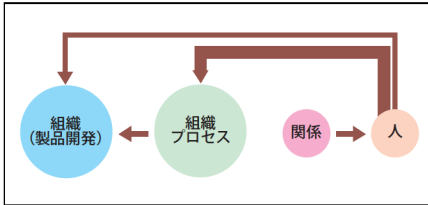
Goran Roos氏解説によりワークス研究所で作成

る。ヨールン・ルース氏ら (Gupta and Roos 2001) は以下のような分析フレームワークを提示している (表2)。
ここで読者の方々はシナジーの重要性はわかるが、どのようにしてシナジーを明確化するのかという感想をもたれる方も多いと思う。具体的な方法としてヨールン・ルース氏はICナビゲータというツールを用いてこれを行っている。ICナビゲータとは企業内のさまざまな形態の資源 (金銭的資源、物的資源、関係資源、組織資源、人的資源) の配置とその資源の変換を示すものだ。これは事業というものをさまざまな資源を変換しながら最終的に金銭資源に結びつける活動という観点から、それらの状況をビジュアル化するものだ。調達する企業とされる企業双方のICナビゲータ

【図4】商品が個人的な知識により開発されている場合の例



【図5】商品が組織的プロセス知識により開発されている場合の例



必要知識の存在および戦略的価値が確認されたら、次に「必要知識が何によって支えられているのか」ということを分析していく。これは知識が必ず別の知識から変換されて存在しているからだ。たとえばある

必要知識を支えているもの

ここでメーカーD社がメーカーC社の生産知識を調達するとメーカーD社は限界コストのわからない製品の製造ができるようになり、なおかつメーカーC社も工場生産設備の操業度の向上などにより経済性の一層の追求が可能となる。ここまでは非常な戦略的提携の典型例だろう。ここでは非常に単純な例を示したが実際には文化や制度、それに意思決定プロセスのあり方との相性なども検討することができる。

を描き、具体的にどのようなシナジーがありうるのか、また問題は生じないのかを検討することだ。図3は2章でヨラン・ルース氏の話の中に出てきたビールメーカーの事例で、大衆ビールメーカーC社とブランドビールメーカーD社についてのものである。

会社において商品という知識は研究員の個人的な知識により生み出されている(図4)、別の会社では研究開発グループの中に存在するクリエイティブ・ルーティンや場の運営方法によって担保されていることがある(図5)。

【図6】価値創造の可能性

価値創造の可能性

$$= f(\text{知的資本の取引とレバレッジの条件}; \text{変換慣性})$$

変換慣性とはある知的資本を他の資本へ変換する方法に對しどれだけの慣性が働いているかを示す概念

出所: Gupta and Roos 2001

ここで重要なことは、対象となる知識そのものが存在するかどうかだけで判断することが非常に危険だということだ。つまり必要となる知識だけでなく、それを「支えるもの」が何かを明らかにし、なおかつその「支えるもの」を知識調達する企業がきちんとマネジメントできるか否かを判断しなければならぬのだ。「支えるもの」を維持管理できない場合は、知識を調達しても無駄になってしまう。もちろんこの時点で再度知識調達手段の再検討がなされること

その特定人物がいなくなると製品は開発されなくなる。しかし後者の場合、特定の個人というより組織の知識によって製品開発がなされているので、この組織の知が失われたら製品開発はできなくなる。人に大きく依存する前者の例としては青色発光ダイオードにおける中村修二氏(現カリフォルニア州立大学サンタバーバラ校教授)が挙げられるだろう。後者の例としては巻頭で紹介されている松井証券だ。同社のボックススレート制などの新しいサービスは、極めてユニークな社内LANの活用方法によって生み出されている。

【表3】価値創造の可能性の諸要素

要素	内容
知的資本の取引と変換の条件	
・戦略意図における重要性	取引される知的資本の戦略的重要性
・柔軟性	内在する資源と変換が多様な結果を作る能力
・アクセスのしやすさ	資源へのアクセスのしやすさ
・キャパシティの制約要因	知的資本がシナジーをおこせる範囲
・調整の柔軟性	柔軟な知的資本を戦略的に使える管理者の能力
変換慣性	
・認識上の観念の違い	組織の物事を認識する基本的なタイプの違い
・コア知的資本の複雑性	コアの知的資源に繋がっている独立した資源の数
・資源変換の変更の経験	協力して新しいものを起こしていく/ノウハウの有無
・組織的な緩み	資源を自由裁量のもとで使用できないこと
・組織文化的な距離と取引の雰囲気	組織文化の違いの程度

Gupta and Roos 2001よりワークス研究所にて作成

価値創造の可能性(Value Creation Potential)分析

もあるだろう。

ここではそもそも知識調達によりシナジーやレバレッジが起これるのかということに関しての条件を分析する。グプタとルース(Gupta and Roos 2001)は以下のような関係を提唱している(図6)。

これは合併や買収によって知識調達するときに、その知識調達によって新たに価値が生じる可能性を決定する構成要素を示しているものだ。ひとつは知的資本の取引とレバレッジの条件(Conditions for trading and leveraging intellectual capital)であり知識が取引されレバレッジされる基本的な前提条件が知識調達する企業に存在す

るか否かに関するものだ。他方は変換慣性(Transformation inertia)だ。これは知識を取引する際の障害や障壁に関するものだ。具体的な内容を表3に示す。

知識のデューデリジエンスの内容を見ると驚くことがある。それは調達する知識そのもの以上に調達目的、自社との相性、シナジーの具体的な起こし方、取引ができる前提条件の存在など、知識調達する企業にとって本当に知識を導入し使いこなせるのかを真剣に検討していることだ。今後日本企業が知識調達巧者になるためにもぜひともこのような能力を身につけたいものだ。

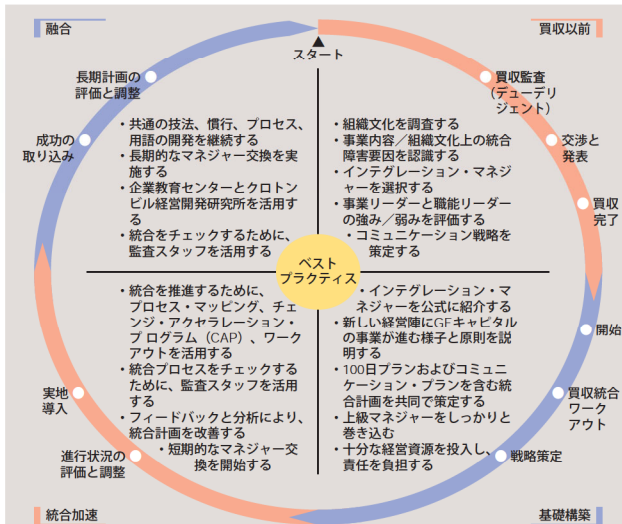
Step4 知識調達 省略

Step5 知識活用体制の構築

活用のための諸施策

知識は調達したら終わりというわけではない。目的はそれを活用し最終的に事業としての新たな価値を生み出すことだ。どうすれば本当に調達知識が機能するようにするのか、その施策について検討したい。ここでは特に合併・買収によるものを中心に検討し、戦略的提携によるものをつけ加えておきたい。なおこれらの諸施策は知識デューデリジエンスなどの情報をもとに設計されることが望ましいのは論を待たない。

【図7】買収～統合の90日プログラム(クローンビル経営研究所)



(注)クローンビル経営研究所:ニューヨーク州クローン・オン・ハドソンにあるGE社の経営管理研究センター。GEグループのリーダーを育てるための研究所。プロセス・マッピング:業務に関するあらゆる活動を洗い出して、よりよい業務プロセスをつくり出すための方法。

ワークアウト:GEグループ企業における従業員参加型の問題解決セッション。チェンジ・アクセラレーション:GEが考案した業務革新を組織に根づかせるための考え方や手法。不断の業務革新を可能にするために組織をどうつくるかのノウハウで、ワークアウトの発展プログラム。

第3の業務プロセスの再構築は組織学習のプロセスの導入によって行うことが必要だろう。新たな知識の導入は業務プロセスの変更を迫る。どうすれば新たな知識をよりよい形で活用できるのか、どこを治すとよりよいものになるか、現場が自律的に改善していくことが必要だ。現場の活動は上から押しつけても動くものではない。自律的な改善活動から作り上げていくことになる。

買収による知識調達

巧者と考えられるGE

合併・買収は他社やその一部を所有し、知識調達側に調達された知識を組み込むことだ。それまではまったく別の企業にあってた人や製品やプロセスなど、まったく別の状況の中でつくられてきたものを統合するのだ。非常に大変な作業となる。ポイント3つあるだろう。第1は目的の統合、第2は意思決定の基準と組織文化の再構築、第3は業務プロセスの再構築だ。

第1の目的の統合において重要なのはこれからの事業の目的と事業運営の考え方を合併・買収側の企業が相手にきちんと言え、各社各種コミュニケーション・プログラムなどを活用して、全従業員に伝えていくのだ。どのように買収された側の経営管理層を巻き込めるかは特に重要なポイントとなる。

第2の意思決定の基準と組織文化の再構築は手法の選択やデュレリジェンスがなされることはいえ、より大変な作業となるだろう。特に意思決定の基準(クリステンセン1997)、組織文化(Gibson and Ross 2001)は知識統合のうえで最も重要なファクターのひとつと考えられる。企業文化にしろ、意思決定の基準にしろ、「何がよいのか」という基本的な仮定に基づいている(Schein 1985)。これは成功体験や失敗体験の中から培われてくるものだ。従って買収先・合併に対し評価基準を明確に示し、評価の際には評価基準に沿った理由を明確にして伝えていく必要がある。そしてこれは人事考課だけではなく、まさに日々の業務の中の意思決定においても一貫して行う必要がある。ここでは適切な人事の交流もポイントとなるだろう。

また戦略的提携を組むときは相手が裏切らないようにする、もしくは提携に基づく活動が共通利益となるように契約や株式の相互保有などを行う。しかし戦略的提携を成功へと導くものとしては、それへのコミットメント、協調と信頼だ。そしてこの信頼により、戦略的提携を進めていく能力は結局のところ非常に価値あるものとなるということだ(Barney 1996)。信頼関係を築くことの必要性はすべてに通じられるように思われる。

戦略的提携

やシスコシステムズは、買収後統合するための90日から100日のプログラムをもっている。そして専門チームがこれらのプログラムに基づき知識活用のための体制作りを推進していくのだ。GEキャピタルのパートナー・モデルを上記に示しておく(図7)。ここで述べた3つのポイントが驚くほど含まれていることが見て取れるだろう。

以上知識調達の5段階モデルの概要を説

明してきた。今回は外部からの知識調達を中心に検討を進めてきたが、2章にあるオーストラリア、クイーンズランド州政府のケースにあるように内部からの調達はそれで非常に大変な問題をほらむ。まさに自己改革することが求められるからだ。これはいずれ場を改めて詳細に検討したい。本稿で明らかになったことは次の3つだ。

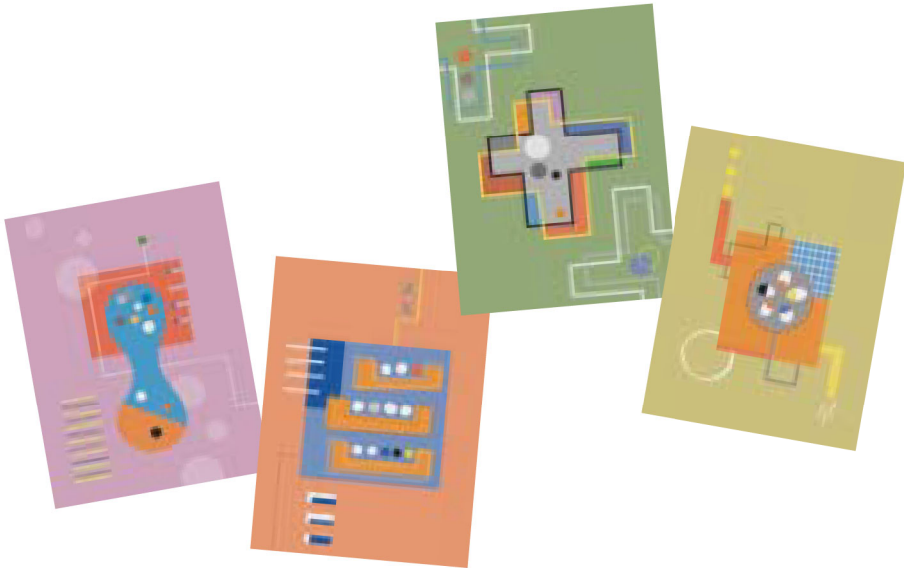
第1はこれまで別々に検討されてきた人材採用、アウトソーシング、IPの購入、戦略的提携、合併・買収といったものを知識調達という観点から同一のテーブルで検討することの必要性だ。そして第2に知識調達における5つのステップの必要性だ。より成功裡に知識調達を行うにはそれ相当の準備と検討、および事後の対応が必要なのだ。第3は人と組織へ関心を払うことの重要性だ。外部からの知識調達が外科的手術というメタファーで表現されるように、人や組織の問題とはまったく関係ないものとして捉えられることがある。しかし実はこの人や組織の問題が非常に大きなウェイトを占めていた。より有効な知識の調達と活用に向けて人と組織の観点から対応できる組織能力の開発が必要なのだ。

参考文献

- アン・バーンジョーンズ(2001)『知識資本主義』日本経済新聞社
- Barney, Jay(1991) "Film Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Barney, J. B.(1996) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison Wesley.
- Christensen, Clayton M.(1997) "Innovator's Dilemma", Harvard Business School Press.
- 藤本隆宏(2000)『20世紀の日本型生産システム』一橋ビジネスレビュー2000 Win
- Gupta, Oliver and Roos Göran(2001) "Merger and acquisitions through an intellectual capital perspective", Journal of Intellectual Capital, Vol.2 No.3 pp.297-309.
- Hamel, Gary and Prahalad, C. K.(1989) "Strategic Intent", Harvard Business Review, May-June 1989.
- Hamel, Gary and Prahalad, C. K.(1993) "Strategic as Stretch and Leverage", Harvard Business Review, March-April 1993.
- Hamel, Gary and Prahalad, C. K.(1995)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社
- 小林宏治(1985)『C&Cモダンコミュニケーション』サイマル出版会
- 野中郁次郎, 竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社
- 野中郁次郎(2001)『総合力:知識ベース企業のコア・ケイパビリティ』一橋ビジネスレビュー2001 Win
- Probst, Gilbert, Buchel, Bettina and Raub, Steffen(1998) "Knowledge as a Strategic Resource", in von Krogh, Georg, Roos, Johan and Kleiner, Dirk (eds), Knowing in Firms. London: SAGE Publications, pp.240-252.
- Roos, Johan, Roos, Goran, Edvinsson, Leif and Dragonetti, Nicola Carlo(1998) Intellectual Capital. New York University Press.
- ローレンス・J・デモナコ, ロナルド・N・アッシュケナス, スザン・C・フランシス (1999)『GEキャピタルが実践する事業統合のマネジメント』事業ポートフォリオ再構築の技法(ダイヤモンド・ハーバードビジネス編集部 編) pp.81-118.
- Schein, Edgar H.(1997) Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
- Venzin, Markus, von Krogh, Georg and Roos, Johan(1998) "Future Research into Knowledge Management", in von Krogh, Georg, Roos, Johan and Kleiner, Dirk (eds), Knowing in Firms. London: SAGE Publications, pp.22-66.
- Wernerfelt, Birger(1984) "A Resource-based View of the Firm", Strategic Management Journal, Vol.5, pp.171-180.

「人・組織」視点から知識調達を読み替える 方程式を解く組織・人材マネジメント

文・構成 豊田義博（本誌編集長）



買収以前から、人事が チームの一員になるGE

「買収以前から、人事は買収案件について、チームの一員として入ります」これは、ワークス研究所が昨年11月に開催した「Works人材マネジメント調査2001」シンポジウムのパネルディスカッションの席上で、日本ゼネラル・エレクトリック取締役相談役の村上和子氏が発言した言葉だ。村上氏は、これに引き続いて、人事関連に関する詳細な調査を行うこと、その結果によっては買収価格などの条件の変更につながることも、買収後の組織統合についても、当然参画していくということを話された。そして、統合のプロセスにおける人事の役割は極めて重要であることを強調された。GEの買収後統合プログラムを29ページに掲載したが、人事部門がこのプログラムに掲載したが、人事部門がこのプログラムの主体者であると同時に、このプログラムが始まるはるか上流の工程からコミットしていると聞き、改めて同社

と典型的な日本企業の人事部門の位置づけ・視野の違いを痛感せずにはいられなかった。こうした彼我の差は、どのような背景から生じてしまったのだろう。

知識調達は、 日本企業のお家芸だった？

そもそも、日本企業にとって、今回の特集テーマ「知識調達」とは、目新しいものなのだろうか。そうではないと私は思っている。自前主義は、昔から、たとえば高度成長の基盤を築いたころにはなかった。80年代を迎え、アメリカをして屈服させるまで、つまり、追いつけ追い越せの時代は、強い知識調達意欲があったはずだ。適切な引き合いではないが、IBMスパイ事件のような例もあるとおり、日本は新たな知識について、貪欲であった。そして、それが「かつての栄光」の原点なのではないか。

財閥解体後は、さまざまな合従連衡を繰り返してきたし、高度成長の軌道に乗った以降も、米国をはじめとする

数々の知識を国の庇護のもとに調達してきた。3章の冒頭の記述にもあるように、ケイレツをはじめとする特異なサブライチエーンを早くから築いてきたし、国際社会での地位が向上して以降も、海外企業との合併など、多角的な施策を行ってきたという歴史がある。新卒一括採用に代表される人材採用という調達手段ばかりが今となっては着目されるが、実際は、状況に応じたさまざまな手段を構築してきたはずなのだ。でなければ、かつての奇跡の復興、そしてそれに続く「Japan as No.1」という地位を得られたはずがない。1章でも引き合いに出したNIH (Not investment here) 症候群とは、日本と地位が逆転するまでのアメリカの状況から生まれた言葉である。

80年代に失ってしまった 重要な遺伝子

しかし、状況は80年代より変わり始める。いつのまにか世界の頂点に立つて

しまった日本企業は、それまで多様な知識調達によって構築したビジネスの仕組みを維持し始めた。維持するだけで、業績は向上した。数々のカイゼンはなされたが、その多くはトヨタに見られるような抜本的なものではなく、また、こうした改善活動を行っていることが、結果的には大きな変革の必要性に気づくことを遅らせた。いつしか、日本企業の中にNIH症候群が蔓延していた。長い歴史の中に培われてきた「知識調達」の遺伝子は排他されていくことになる。90年代を失われた10年と呼ぶ人は多いが、実際は正しくない。その前の80年代より、日本は大切な何かを失い始めていたのだ。

それは、人事部の責任か それは、すべての人事部の 実体か

なぜ失ってしまったのか。誰が、あるいはどの組織がそれを担保すべきだったのだろうか。不勉強な私には推し量りかねる。だが、この一連の成長から停滞に至る過程の中で、日本のエスタブリッシュ企業の人事部がその役割を負うのには無理があっただろう。急速な成長に伴い、組織内の秩序を保つことに軸足におき、官僚的な機能・側面を強化していったことを今さら誰が非難をできるだろうか。

しかしである。GEの人事部は、ではいつから買収などの事業戦略に対し、

初期段階からコミットしているのだろうか。はるか以前から？ まさか。

そもそも、GEはジャック・ウェルチ氏がCEOに就任するまでは、聞きしに勝る官僚文化の企業。最近の氏の著作を読んでみても、各事業のNIH症候群ぶりは想像するにあまりある。知識調達に関するスタンスおよびノウハウは、ウェルチ氏が81年に打ち出した「ナンバー1・2戦略」と、それを踏まえて実行した一連の事業売却によって確立されたものだ。さらに、アメリカ企業の人事部の企業内ポジションは、以前より決して高いものではなかった。日本企業に比べるべくもない。その位置づけをあげるために、「戦略に関与していくのだ」と号令を掛け始めてから、20年と経っていない。そして、GEの人事部はフルコミットし、知識調達を実のあるものにしてきているわけだが、その一方で、国内に数多の知識調達失敗例があることも、周知の事実。人事部がコミットしていないケースなど掃いて捨てるほどあるのだ。GEはあまりにも突出した成功事例である。しかし、たくさん学ぶべきことは、ある。

「人・組織」視点から、 変数を変換する

では、明日から何をすればいいのだろうか。今回私たちが提示した「知識調達方程式」を、読者の皆様は明日から使いこなせるだろうか？

何がしたいのか、お気づきの方もいるだろう。ここで提示した方程式は、 x yz などの変数にある事実を代入すれば答えが出る、というほど簡単なものではない。

この方程式を解くうえでは、媒介変数(パラメーター)を用いることが有用だ。媒介変数とは「二つ以上の変数間の関数関係を直接に表示するかわりに、補助の変数を用いて、間接的に表示するとき、その補助の変数をいう」(大辞林)と定義される。ある難解な方程式を解くときに、既存の変数を置き換えると、スムーズに解けることがよくある。たとえば「 $x + y = X$ 」「 $x - y = Y$ 」と置き換えるなど、だ(数学が苦手であった方には、まったく参考にならないかもしれない)。

そして、今回提示した方程式の中には、「知識調達戦略」「知識調達手段」「知識調達先の選択」などの多様な変数が存在する。つまり、複雑性が極めて高い。そこで、それらの複雑な変数を「人と組織」の用語に大きく置き換え、組織・人材マネジメントにフォーカスし、論点を絞ってやるべきことを整理してみたい。すべての解決にはならないが、生きた答えを導き出すためのエッセンスにはなるはずだ。

戦略論と組織論 それを同じテーブルに並べる

「組織は戦略に従う」という言葉があ

る。昨今のように戦略論全盛時代というか戦略が万能であるような気運の中では、この言葉は重みをもっているように感じられる。たとえば、「戦略的人材マネジメント (Strategic Human Resource Management)」という言葉の中にも、戦略オリエンテッドな匂いがする。そして、こうした風潮の中で、組織・人材マネジメントは受け身的になりがちだ。そして、気がつくときまざままな事業戦略は確定し、動き出し、ある程度軌道に乗ったところ、あるいは「人・組織」上の課題が噴出してきたあたりで人材マネジメントに関するお声がかかるようなことが、ままある。これではいいはずはない。では、どうすればいいのか。

「確かに(戦略に対して人材マネジメントが)フォロアーであるのが現状です。ただ、ビジネス戦略を考えるうえで、いくつかの選択肢があるとすれば、人という側面からどれが一番実現性が高いかを検証し、戦略の確定に貢献するようなことはやっていきたいと思っっています」(島田智氏 アジレント・テクノロジーズ取締役人事部門長/Works45号「戦略的HRMへの提言 第1回」より)

この島田氏の発言からは、フォロアーではありながら、意思決定プロセスには関与する、という強い意志が感じられる。Pentの知識調達の5段階モデルの第1段階におけるコミットだ。そして、すべてはここから始まるのではないだろうか。戦略策定時に、「人・組織」の問題

が同時に語られるようにすること。それは当然人事部門の役割であるし、また、経営企画も事業部門も、この観点をおろそかに意思決定してはならない。そもそも戦略とは組織の中から生まれるものであり、また、決定された戦略によって組織は変わり、変革した組織から新たな戦略が生まれる、という具合に、どちらがリーダーでどちらがフォロアーか、といった議論はナンセンスなものだ。

組織・人材アセットを各論にわたり言語化する

では、戦略策定時に「人・組織」のどのような観点から議論がなされればいいのかだろう。外部からの知識調達についての議論の場ではあるが、そこにあえて「社内の人材アセット」「自社の組織アセット」という観点での議論をもち込みたい。たとえばどういった議論か。

「(制度や組織を)マネジメントするより以前に、どういう人材がこの企業の中にいて、どういうポテンシャルがあつて、それをどう使えば何ができるのか。もしくは、何かをやるためにはどう人を使つて、どういう人間が必要で、そういう人間がいるのかいないのか/47号」(守島基博氏・一橋大学大学院商学研究科教授/Works47号「戦略的HRMへの提言 第3回」より)

守島教授の観点は2つある。知識調達を行ううえで、まずその当該知識が社内でのどのようにストックされているか、

という意味での「組織・人材アセット」の詳細な把握に基づく議論だ。技術レベルなどの明示的なものだけでは当然なく、それらの活性度やモチベーションの源流にあるものなど、いわゆる風土・文化的なレベルでの把握なくしては、議論は陳腐なものに終始するだろう。そして、この風土・文化のような無形で曖昧なものについて、常に言語化することを心がけたい。言語の体系は自社でつくるべきであるが、その体系づくりのプロセスを経ることにより、知識調達先の「曖昧なもの」を言語化できる。戦略とは、数値をはじめとする極めて明示的な言語によって構成されるものである。それと同じレベルで議論をするうえで、言語化・明確化は欠かせないだろう。

知識調達プロデューサーを特定できるか

そして、もうひとつ。新たな知識調達を実りあるものにしていくうえで、社内の誰をその案件にコミットさせるのか、その「誰」を特定できるレベルでの人材アセットの把握が肝要だ。コンサルティング・ファームが描く戦略が絵に描いた餅になるのは、実行フェーズでの躓きに起因する。経営者・経営陣が頭では共感しながら、彼らの身体は組織がついていけなかった。それは、実行できる人がいなかったのか、実行させる人間違えたか、だ。昨今は、次世代リーダー選抜のために、社内に数十人から数

百人の人材プールをつくる話をよく聞くが、これは、次世代リーダーという「お題目」のためではなく、新たな知識調達など、つまり大きな戦略転換に対応するときにこそ有効なものだろう。

つまりは、どちらも戦略が「空理空論」とならないための材料・証拠提示である。それに足るレベルにまで、人事部門を中心に社内ストックを把握し、言語化・共有しておきたい。そしてこれは、組織・人材マネジメントの最大のコアとなる「知識」にほかならない。

調達阻害要因となる 組織資本は何か

最後は、知識調達を阻む、あるいはその進捗を遅らせる要因の特定・把握だ。よくいわれることだが、日本企業は変革に対する有形無形の抵抗が大きい。前出のGEの買収後統合プログラムは、米国内では100日程度で完了する……つまり、3カ月程度の時間をかければ統合・融合が図れるというが、

「日本の場合では、まず1年、2年ではとても難しいようです。特に日本の企業を買収した場合には、すべての仕事のやり方、考え方が、GEの仕組み、考え方と相当開きがありますので、3年、5年経つてもなかなか満足できるようにはいっていない」(前出・村下氏)という事実もある。

知的資本の分類では組織資本と呼ば

れる「制度」や「業務プロセス」などがグローバルな視野で見たとときに、どのような特性をもっているのか、それは多様な知識調達の手段それぞれに対して、どのような影響を及ぼすのか。これを冷徹に見極める必要がある。それは往々にして変革を阻害する要因となるからだ。

現在でも、中途採用者を「冷遇する」ような組織文化をもった企業は少なくない。そうした企業が、採用以外の選択肢で知識調達を考えたときに、短期間で成果を生みたいのであれば、自ずから手段は限られてくる。長期にわたって、より大きな果実を得ようとするならば、知識調達実施フェーズに入る前に、大きな手術を行わなくてはならないだろう。

未だ残るNIH症候群を 徹底的に排除するために

そして、最も注意深く判断しなくてはいけない阻害要因、それは、NIH症候群の残滓が底流に潜んでいないか、という点だ。ベンチマークでは新たなモノは生まれにくい、というもつともらしい声をよく耳にする。日本には日本のやり方がある、という言葉も耳触りがいいようだ。しかし、そのスタンスは、かつてのアメリカに相通する。繰り返すが、日本は「マネ」をしながら、その中にオリジナルなプレーヤーをふりかけ、独自のものを築いてきた。今こそ原点に戻り、マ

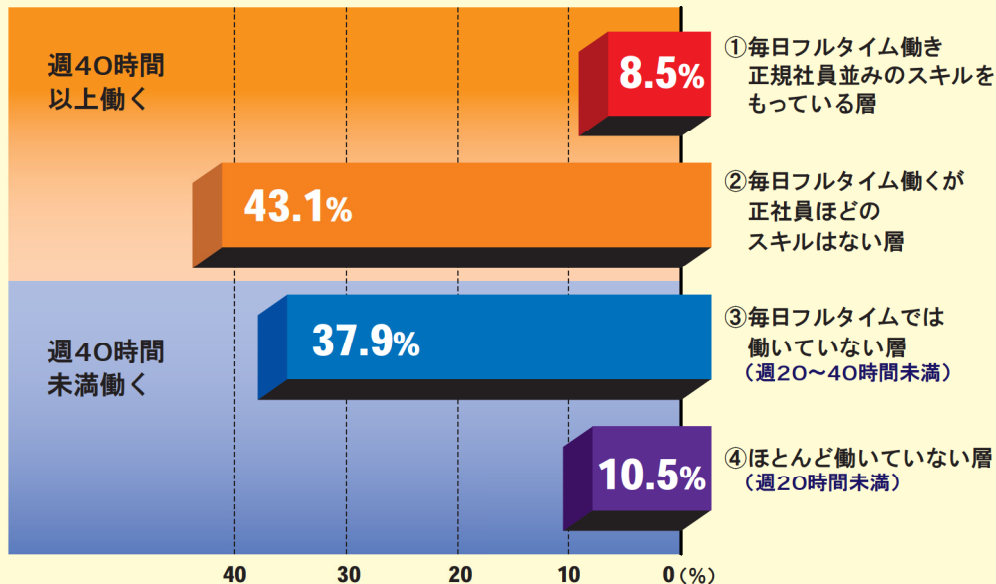
ネの精神を取り戻してほしい。社外にある有用な知識を多様な形で取り込んでほしい。しかし、頭ではわかっている、気持ちも動かない。そんな例は少なくない。

この最大の阻害要因を取り除くにはどうすればいいのか。頭でわかっている、といいながら、概ねそうした組織、そうした認識をもつ個人の視界は狭く、また内向きだ。組織防衛本能も強く働いている。これを解きほぐす施策を打つこと。手法までは紙数の関係で述べないが、これなしには、知識調達は完遂しない。そして、それは知識調達に限らないだろう。今必要な、あらゆる組織変革の阻害要因となるであろうこうした悪しき文化を、ただやみくもに否定するのではなく、凶器のような制度を用いるのでもなく、かたに改革していくか。組織・人材マネジメントの最大の眼目はここに尽きるのかもしれない。

そして、このことは即ち「人・組織」問題がすべての死命を制する、ということでもある。組織・人材マネジメントに携わる、そして関わる人々は、動きつつある提携案件や、現場のアウトソーシングニーズに対し、指示を待っていない。主体的に動かないと、ツケはあとからやってくる。制度をつくり、それをこに変革を成し遂げるような組織・人材マネジメントに依存せず、事業に直接コミットすることが、今こそ求められているのだ。

“データは口ほどにモノをいう”

労働時間とスキルから見たフリーター分類



注:ここでのフリーターの定義:18~34歳の未婚男女で、現在の職業に「アルバイト・パート」と回答した者
出所:リクルート ワークス研究所「非典型雇用労働者調査2001」(2001年2月実施)

フリーターは気ままな自由人か？

ワークス研究所 研究員 菊池 将

「大学生の4人に1人が就職できない時代」「高校生の就職内定率は過去最低の67.8%」……。若年者の就職環境の悪化がマスコミで大きく報じられ、同時に「就職しない」または「就職できない」若者たちが、いわゆるフリーターの道を選択しているという内容も多い。だが、この手の記事では、フリーターが、正社員同様に働くアルバイトを指していることもあれば、無業者に近い者を指していることもあり、その意味はまちまちだ。

フリーターという言葉が生まれたのは1987年。当時のリクルート フロム・エー編集長が名づけ親だが、本来は、「進学でも就職でもなく自発的にアルバイトの道を選択する、夢をもった若者たち」を指

していた。

この言葉は、その後ひとり歩きを始め、就職できずにやむなく「フリーター」の道を選択する者が大量に出現。一方で、「社会に出たくない」というモラトリアム気分の若者、親のすねをかじって、必要な時だけアルバイトをする「無業者」に近い者もその中に含まれるようになった。「フリーター」という言葉の意味が、当初から大きく乖離してきたわけだ。

厚生労働省の発表によると、現在約151万人いる「フリーター」たちだが、彼らは実際にどのように働いているのだろうか。その実態をクリアにすべく、既存の調査を分析してみた。対象にしたのは、リクルート ワークス研究所が実施した「非

典型雇用労働者調査2001」(対象者6000名)。「労働時間」と「スキル」という2つの指標を使ってフリーターの分類を行ったのが上の図だ。結果をみると、毎日フルタイム働き、スキルも社員並みというフリーターは8.5%存在し(①の層)。「スキル」は前者ほどではないが、「週40時間以上」働く層も43.1%存在している(②の層)。つまり、フリーターの半数以上は、社員と同じように、週5日間フルタイム働いていることになる。世の大人たちが「働かずにぶらぶらしている」とみなしがちな人たちは、実際には全体の半数以下なのだ。

もし、あなたが思い描くフリーター像が③か④だとしたら、早急に認識を改める必要があるだろう。

“世界の中心”と自ら名乗る巨大な隣国が、変革の大きなペダルを踏んでいる。思えば、その悠久の歴史において、この国は統治のための多彩なイデオロギーを常に必要としてきた。古くは国家統一にいたる混乱を鎮めた信賞必罰の法家思想、統一後の国家の安泰を計るための儒学。近代になると、孫文の三民主義、マルクス・レーニン主義、そして毛沢東思想。現在は、社会主義イデオロギーを頭に抱いたまま、市場経済化を進めるといふ壮大な改革が進行中だ。そんななか、欧米人よりも強い個人主義のハートをもち、時に「バラバラな砂」とまで称される中国人同胞をどうマネジメントすべきか、中国企業の大きな模索が今はじまった……。

特集2

中国が マネジメント 大国になる日

文・構成 荻野進介 (本誌)

早朝の北京・天安門前を
疾走する通勤自転車群



I 「赤い資本主義」が 中国を呑み込みはじめた

「赤い資本主義クラブ」現れる

石造りの古い町並みが残る北京市内の一角に、「レッドキャピタルクラブ」という隠れ家のような店がある。中庭を四方から部屋が取り囲む式の中国伝統の民家を改造、バーレストランと宿泊室がついた不思議な空間だ。室内には共産党の要人たちが愛用していたという革張り椅子が置かれ、壁には毛沢東の絵がかかり、天井からは中南海から持ってきたという電灯が赤い光を放つ。2時間ほど腰を落ち着けてみたが、中国共産党の黄金時代をノスタルジックに振り返るようなこの店、その名の通り、「赤い資本主義」が奔流のごとく国土を覆いはじめた中国の現在を象徴しているように思えてならなかった。天安門のそばに今も遺体が安置されている毛沢東がその存在を知ったら、さぞびつくりするだろう。

社会主義国はどこへ行った

ここ数年で、北京、上海といった大都市の街並みと人々の生活はまさに激変した。マクドナルド、ケンタッキー、スターバックスなどの外食産業があち

こちで店を構える。今や世界一の市場規模にまで普及した携帯電話がそこかしこで鳴り、中国人の運転する小綺麗な車が、保険やパソコンの派手な看板が周囲に林立する、できたばかりの高速道路を疾走する。「服務（サービス）」という言葉が一種の流行語となり、「あの店員のサービス態度はなっていない」と客が告げ口すれば、翌日からその店員がいなくなることもある。規制緩和で供給が必要を上回り、客に支持されない店やサービスは早晩、淘汰されるという当たり前のルールが動き出したのである。

一方、都市部の不動産投資も甚大だ。上海の浦東地区には摩天楼がいくつも立ち並び、建設クレインがいつもどこかで忙しく立ち働いている。投資というより投機の匂いがふんぷんだ。株や投資信託も発達し、一般庶民の月収の数百倍もする高層マンションが飛ぶように売れ、1等8000万円のサッカーくじに毎週無数の中国人が大枚をはたいている。

「黒い猫（資本主義）でも、白い猫（社会主義）でも、鼠（金銭）を獲るのがよい猫」という鄧小平の言葉があるが、黒猫白猫の混血が進み、いつしか生まれるのは黒猫ばかりというのが今ではないだろうか。共産党も背に腹は替えられず、資本家や企業家の入党を認めた。政府も資本主義化による貧富の差





拡大の事実を認めており、政府系シンクタンクが昨年末に発表した研究報告書では、上は国家官僚から下は無職・失業者まで、現在の中国社会が10の階層で構成されている実態を詳しく説き明かしている。「2つの階級（労働者、農民）、一つの階層（知識人）」という従来のテーゼの大嘘を政府自らが認めたのだ。

中国脅威論と崩壊論

翻って、わが日本では、自国経済の凋落ぶりとは裏腹の中国経済の旭日昇天ぶりがマスコミをにぎわしている。いわくGDPが年平均7%の成長率で20年後には日本を凌駕する、今年GDPランキングでイタリアを抜きフランスに次ぐ世界第6位に上昇、「世界の工場」として、粗鋼、エアコン、オートバイ、テレビなどの分野で世界一のシェアを獲得……。

その一方で、広がる内陸と沿岸の経済格差、法輪功集団の台頭と共産党独裁の脆弱性、増大する失業者、一向に改善しない政府の財政赤字など、影の部分に焦点を合わせた中国崩壊論もまた根強い。このたびのWTO加盟も、市場開放と関税引き下げを余儀なくされるので、厚い国家の皮膜で守られてきた中国企業にとっては致命傷になるかもしれないのだ。

焦点はマクロ経済からミクロ経済へ

限られた紙幅のなかで、脅威論、崩壊論の再検討を行う余裕も能力もないが、「赤い資本主義」の進展とともに、確実に、中国経済の主体が国家から企業へ、それも従来型の国有企業ではなく、昨今その数が爆発的に増えている民間企業に移行しつつあ

る。家電最大手のハイアールはじめ、海外進出を果たした有力企業も現れ、世界市場を視野に入れたこうした中国企業各社が、先行する欧米企業や日本企業の事例を学び追いつこうと躍起になっている。

北京や上海の大きな書店には、生産管理やMBAなどに関する書籍が大きな書棚を占領し、人々が争ってこれらを買って求めている。中国の改革・開放政策はどうとう企業改革にまで及びはじめた。

浮上しはじめた「人と組織」の問題

人と組織の問題についてもしかり、である。最近では、企業や国家の上部機関が人材の割り振りを担当する「分配」制度（職業選択の不自由）、農村部から都市部への流入を防ぐ戸籍制度（移動の不自由）も大幅に緩和され、一方で、後述するように人材市場が急速な勢いで整備されている。各企業は、人材の教育開発手法、給与制度の整備、社員のやる気と積極性を引き出すやり方などを、いわばゼロから模索している段階だ。

この特集では、躍進する中国ハイテク企業の人事マネジメントにスポットをあてたい。近い将来、「人材」とは企業の最も大切な競争力」という考えを中国企業が自分のものにしたとき、今の中国とはまったく別の国が日本の隣にないとも限らない……。



中国がマネジメント大国になる日



II

人事・雇用面でも、 優勝劣敗の世界が出現

「赤い資本主義」の進展が、人事・雇用面に与えた影響としては、

終身雇用制度の崩壊と失業率の上昇、評価査定 of 厳密化などがあげられる。

ハイアール(山東省)では役員食堂に役員自らの月間査定表が貼り出され

ミテア(広東省)の事業部長は低業績社員をすぐ解雇できる権限をもち、

ホアウェイ(広東省)は下位10%の業績の悪い従業員を毎年解雇し入れ替えている……。

今回は、いずれも現在の中国を代表する大企業、北京にある北大方正、惠州にあるTCLの人事マネジメントを取材した。

業績管理の徹底、非終身雇用、非年功序列、産学連携、企業大学と、百花繚乱の人事施策が見えてきた。

北京北大 方正電子有限公司

若き女性人事部長が、 人事業務の標準化と 業績の徹底評価システムを考案



李海燕氏
人力资源部部長



北大方正集団 Founder Group

- 1988年、北京大学を母体に設立
- 従業員：約6000人
- 売上高：100億元 (2000年)
- 内外の関連会社43社

企業も大学も国のものだから 大学の経済活動も自由奔放

長引く不況の折、昨今の日本でも産学連携のかけ声が非常に大きくなっているが、その実態はまだまだお寒いといえる。でもこれが、企業も大学も国家のものどされるお隣の中国では、事情ががらりと変わってくる。

北京市北西部に、約70もの大学が集まる中関村という地域があるが、今ここが、産学連携の本場シリコンバレーも真つ青のIT企業集積地と化している。その数は、8000社を優に超えるが、このうち域内の大学が自ら設立した企業は1000社で、最も著名なのが、電子出版システムなどでグローバ



ル展開を行う北大方正集団である。現在、中国国内の新聞社、出版社の実に9割以上が方正のシステムを採用している。もともと北京大学から生まれた企業だ。今回はまず、そのうちのひとつ、香港市場に上場している北京北大方正電子有限公司の人事システムを取材した。

別々の人事体系だった 支社と本社の基準統一を実行

方正電子は、出版、新聞、印刷など、デジタルメディア分野でのソフト開発と販売を行う会社である。中国全土に支社を20も抱え、従業員の数は約1000名。「私が責任者になってから、採用や給与など、それまでばらばらだった人事管理のシステムを全国一律化しました」と、北京大学大学院で心理学を学んだという人力资源部長・李海燕氏は胸を張る。逆にいえば、それだけ遅れていた企業をアップデートするには、次のような過激な施策も必要だったのだろう。

毎月、厳密な 業績評価を実施

中国企業は業績管理が厳しいとよくいわれるが、恐らくここまで厳密な方法を採用している企業も珍しいのではないだろうか。同社のすべての従業員は、毎月の業績評価と、半年に1回の昇進・降格評価を受けなければならない。まず、前者だが、これは、毎月の手取り額を決めるために行われ、その額は、基本給が50%、業績給が50%で構成されている。業績給の部分が毎月の評価によって変わるわけだが、この額は、例えば、マネージャークラスの場合、成

果給6、管理手当4という割合になっている。

成果給は売上目標の達成具合などで機械的に決まるが、管理手当の額は、上司・部下、同僚を含めた360度評価によって決まる。例えば、「今月は売上目標に届かなかったから成果給は減額だけど、部下の失敗をよくフォローしたから管理手当は満額」という具合だ。理論的には業績給ゼロで給料半額もあり得るが、ほとんどと稀だという。

解雇・降格も頻繁に起こる 半年ごとの業績評価

さらに、年2回の評価はもつと大がかりだ。社員全員が、その半年の業績報告と、それに対する自己評価を上司、部下、同僚の前で発表する。それに対して、皆が無記名で5段階評価を記載して人事に提出する。職種、職位によって評価項目は変わるが、例えば営業職の場合、①業績、②顧客満足度、③経験、④協力精神、⑤業務態度などで構成され、この下に小項目がつく。①業績に関しては、部署や担当する商品の違いにより、売上高重視か、利益重視か、それとも損益金の少なさを重視するかで評価項目が変わり、②顧客満足度についても、客からのクレームの数、対応方法の可否など、いくつもの項目が下についている。社員の数だけ、評価項目が違うという大変な代物だが、「人事と現場の部長クラスで話してつくりました」(李部長)という。

人事がこれを集計し、点数によって、A～Eの5ランクに分け(図表1)、その結果は本人にも伝えられる。これで昇進・昇給、降格・減給、あるいは解雇が決まる。契約期間中の解雇には違約金を払う。「Eランクの人は年間何人ですか」と聞くと、李部長はこう答えた。「昨年は20人でした。全従業員の



中国がマネジメント大国になる日

北京方正 国際軟件系統 有限公司

企業競争力の源泉は人にあり。
人材流動率は低いものの、
やはり厳しい業績管理が特徴



蔣 偉氏
北京研究所所長



採用した新人に指導員をつけ じっくり育てる

北京方正国際軟件系統有限公司も北大方正集団の1社で、日本や韓国、台湾企業向けに、デジタル出版技術やシステムの開発を行う社員約500人のソフトウェア企業である。6年ほど前までは、従業員の60%が北京大学の出身者で占められていたが、以後、人員も増え、北京大学出身者の割合が徐々に低下して、現在は全国の名門大学から新卒を採用している。ユニークなのは、採用した新人それぞれに、2カ月から半年の試用期間中、専任指導員をつけていることだ。新人ひとりに製品知識を教え込み、一人前のエンジニアに育て上げるのには非常に時間とコストがかかる。また、方正で活躍できる人物であるかを、本採用になる前に確実に判断するためにも、

図表1 方正電子 年2回の業績評価と対応基準
(10点満点換算の絶対評価)

等級	点数	対応
A	≥8	昇進または昇給 または双方
B	5.5~8未満	昇進または 昇給の参考にする
C	4.5~5.5未満	特になし
D	3~4.5未満	降格または 減給の参考にする
E	3>	降格または減給 または解雇

2%。私は合理的な数字だと思っています。できる人を評価し、できない人に辞めてもらうのは当然のことです」。入社時をはじめ、事あるごとに、この制度の仕組みと意義を広報しているから混乱はないという。ちなみに、社長でさえも、同じような評価を半年に1回受けなければならないというから徹底している。360度評価を査定材料にするのはよくないというのが欧米や日本での常識。実施にあたっては何よりも綿密な考課者訓練が不可欠だが、社会主義のノンビリズムから脱却するには、このくらいの荒療治が必要という事情もあるのだろう。日本企業はとても真似できない。

社員はみな短期契約 手厚い福利厚生で報いる

同社の従業員は、すべて3年の契約社員で、従業員への福利厚生が非常に充実しているのも同社の大きな特徴だ。結婚祝い金、慶弔金、病気見舞金、子供手当、ミルク代、長期休暇の際の帰郷交通費などで、これは以前の国有企業では当たり前の制度だった。さらに同社では若くても実績が認められればストックオプションの権利が与えられる。「あなたは？」という質問に、李部長はこくんとつぶやいた。



この制度が必要だという。同社でも従業員は、短い人で1年、長い人で3年の契約社員だ。

**毎週・毎月の業績評価により
できる人に報いるシステム**

ここでも従業員の評価は厳しい。エンジニアは毎週、仕事内容、問題点、来週の予定について、レポートを提出しなければならない。さらに毎月、これをもとに、業務の進捗度、完成度、業務態度、技術開発記録の完成状況などの項目に従って、月間業績の自己評価をする。業務の進捗度と完成度が最も重視される項目だ。この表に上司の評価が加えられ、業績優秀者にはおよそ3カ月に1回、報奨金が出される。このやり方により、新卒で入って同じ手取り額だった2人の間で、2年目には早くも月収で1・5倍の開きが出ることも珍しくない。結果的に辞める人もいるが、それは、会社にとっても本人にとっても望ましいことだという。しかし、現在、中国のIT企業では、企業ごとの平均年間離職率が20%もあるなか、同社のそれは3%と低い。「極力、解雇という形をとらず、配置転換などを積極的にやっている」(北京研究所所長・蔣氏)からだ。

教育研修に力を入れ 幹部はMBA取得が必須

技術開発が日進月歩の業界であるから、教育・研修には非常に力を入れている。マイクロソフトなどから講師を招いてソフトウェアの最新知識を学ぶとともに、日本語教育にも力を入れ、そのレベルが昇進の条件にもなっている。これは北大方正集団の経営層全般に関してだが、多くがコンピュータ技術者

であり経営知識に明るくないため、北京大学大学院の夜間コースやシンガポール国立大学に派遣され、MBA取得が義務付けられている。

**日本企業の人事は
時代遅れ?**

昇進については、研究所の場合、年1回、所長、副所長、技術部門の最高責任者、人事担当者で構成される専門評価委員会が開かれる。昇進基準は、4年前にアメリカの人事コンサルティング会社の協力で作られた基準に従って、職種、職位ごとに細かく決まっている。ストックオプションは会社の役員クラスに付与されている。

蔣氏は、以前、中国にある松下電器産業で働いた経験がある。「日本企業には、社員の誕生日にプレゼントを渡したり、出張に行くとお土産を買ってくださるなど、いい点がたくさんあります。こういう集団への帰属心を高めるやり方は中国企業はもつと見習わないといけない。でも、上司の評価が絶対で上司の方ばかりを向いて仕事をしているような感じがしました。こういう時代、それでは市場への反応が遅くなってしまわないでしょうか」(蔣氏)



中国がマネジメント大国になる日



中関村のパソコン街の様子。
運搬にはまだ人力が頼りだ

規制緩和でチャンス拡大。沸騰寸前の中国人材市場

龔 文氏 北京北大方正信息科技有限公司 総経理



毎年30%で急成長する
人材マーケット

中国の人材マーケットといえは、1980年代までは存在しませんでした。ほとんどの人の就職先は国家によって決められ、自由に転職することなど不可能でした。しかし、規制緩和の結果、90年代に入って徐々に整備されはじめ、97年から99年にかけて、中国でもIT産業が勃興しはじめたことがそれに拍車をかけました。企業の栄枯盛衰が激しいですから、それに合わせて人材も流動化せざるを得ないわけです。以来、毎年、30%増の勢いで市場が拡大していると推測されています。中国の人たちが転職する際の手段を表したのが、下の図です。最近では転職専門のインターネットサイトもたくさん出てきましたし、北京ではヘッドハンティングを行う斡旋会社もすでに100社

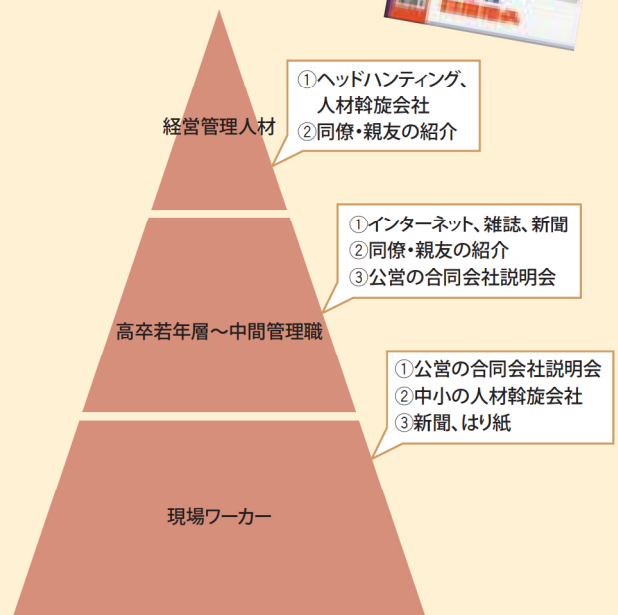
以上あります。

中国初の転職情報誌を創刊

昨年9月、「中国人材市場管理条例」ともいべき法律が施行されました。内容は、①外国企業の人材ビジネス参入の容認、②これまで政府が行っていた求人広告の内容審査権を掲載母体である新聞社や出版社に移管、③政府機関の研究者や国家の安全部門に在職する人など、ヘッドハントの対象にはいけない職業を定めたと——ことなどです。私の会社は人事に関する総合サービスを提供すべく2年前に設立されたのですが、昨年10月、この法律の施行に合わせて転職情報誌『職海』（月刊）を創刊しました。これまで転職専門の週刊新聞が一紙ありましたが、雑誌形態のものにはこれをはじめてです。20代から40代、短大卒以上の人向けに、現在3万部を発行しています。現在、中国人の平均在職年数は、外資や外資との合併企業の場合2、3年、現地企業の場合はもっと長くて10、20年が当たり前です。前者に勤めるような人は収入重視ですから、少しでも高い給料を払ってくれる会社があるとすぐに転職する傾向があります。もちろん、それだけではありませんが、中国人にとって給料の額は非



多様化する入職経路



常に大きな転職ファクターです。

人事マネジメントの揺籃期

今、中国の企業は、欧米や日本企業にすぐれた経営手法を学ぶのに躍りなっています。もちろん人事管理も同じで、『人力资源研究』という専門雑誌も出ています。学習内容は、これまでの中国企業にいずれも欠けていた、①厳密な業績評価制度、②それに基づいた賃金制度、③教育・研修の内容とシステムに大別できます。もちろん、中国企業独自のやり方をすべて否定しているわけではあ

りません。四川省にあるチャンホンというテレビメーカーは、現場労働者をすべて寮に住ませ、起床ラッパで一日がはじまり、縦列を組んで食堂へ向かわせる、といった厳しい軍隊式管理を実践しています。もともと軍のリーダー工場だったからですが、古くて効率の悪い国有企業などでは、こういう方法は今でも有効でしょう。また、広東省にあるホアウェイという家電会社は、昼休みに技術開発者に毛布を配って好評です。広東では昼寝の習慣があつて、こういう人情味あふれる施策もたくさん行われています。

TCL集团有限公司

欧米・日本企業のやり方をベンチマーク。 「機械の歯車」はいらない、 絶えざる進歩を社員に促す企業風土



米新濱氏
人力资源部副部长



TCL集团 TCL Group

- 1981年、母体のTTKが設立
- 従業員：約3万1000人
- 売上高：211億元（2001年）
- 内外の関連会社100社以上



眼下に西湖が広がる惠州市の風景

電話機とテレビが主力製品 中国有数の家電メーカー

TCLの本社がある広東省惠州市は人口2770万人あまりの地方の中核都市で、深圳から車で約1時間半、昨今、躍進めざましい中国現地系企業が数多く生まれている珠江デルタの東北端に位置する。

TCLは、1981年、惠州市政府に働く有志が、市財政からの借入金50000元を元手に、香港企業との合併でつくったTTKという会社に端を発する。カセットテープを生産し業績も順調だったが、

日本のTDKから名前がまぎらわしいと訴えられ、やむなく営業を停止、電話機生産に活路を見出すべく、85年、新生TCLが誕生した。90年代には、テレビ、電工製品、パソコンなどにも進出、現在、固定電話機は中国2位、カラーテレビは同3位のシェアを誇っている。

国有企業として はじめて終身雇用制を廃止

TCLは、香港資本が入っているものの、現在も惠州市政府の資本金が多くを占め、れっきとした国

現場ワーカーの給与は 月1万円台！

有企業である。中国の国有企業は終身雇用が当たり前で定年まで身分が保証されていたが、実はこの制度を最初に破った国有企業がTCLだった。従業員の一部から反対の声もあがり、市の労働局に訴え出る者も現れたが、労働法違反でもなく、市政府もこれを支持したので、比較的スムーズに移行できた。「TCLには約3万人の従業員が働いているが、すべて契約社員です。現場のワーカーや管理者は1年契約、管理部門や技術者は2年もしくは3年契約が多い。ただ、これは44歳まで適用されるもので、45歳以上になると、国の規定で、よほどのことがない限り解雇されない60歳の定年までの契約になります」(人力资源部副部长・米新濱氏)

現場のワーカーは、全国にある専門学校を通じて採用する。通常、倍率10数倍の狭き門だ。手先の細かい作業が多いため女性が多い。多くの工場では月単位で個別の業績管理を実施し、不良品発生率を指





TCLのテレビ生産ライン

標に、優秀な人には報奨金を、そうでない人には罰金を課している。平均勤続年数は6〜7年、平均月給は8000元から10000元（日本円で1万4000円から1万8000円）。いずれも、業界平均より長く、高い数字だという。

技術者や管理職人材は、大学新卒を採用し、中級以上の幹部社員は、内部選抜と外部からの採用に頼っている。ヘッドハンティング会社は使わず、経営陣が日頃からさまざまな優秀な人物と接触の機会を多くもち、その縁で入社してもらう例が多い。最近では、IBM中国人の敏腕女性マネージャー、東芝大連の副社長をつとめた辣腕の日本人技術者を採用し、話題を呼んだ。こうした外部人材の積極的起用は、李東生・総裁が、「自社にない経営資源は外部から調達する」というGEのジャック・ウェルチの考え方から学んだという。

国有企業としては珍しい 緻密な人事管理体系を整備

現場ワーカーと中間管理職には上司からの評価のみだが、管理部門の上級人材に関しては、360度

評価法が導入されている。これは、①業績、②経営管理能力、③仕事態度（勤勉性）、④集団適応性の4局面から判断されるTCL独自の評価基準だ。いかにも、中国の国有企業らしいことだが、社内に監査の目を光らせている党群工作部という部署が存在し、ここが、③について、交際費が多すぎないか、バックマージンを取ったり、会社の資金を私的に流用していないか、チェックする。中国では、まだまだその手の事件が多いのだろう。

給与への年功的要素はゼロではないが、基本的に、できる人には厚く、できない人には報いない制度だ。しかし、業績の上がない人であっても極力解雇はせず、配置転換によって潜在能力の発掘につとめている。「その際は、現在の仕事状況、その人の適性と発展の余地を考え、本人の希望や今後の人生計画なども聞いたうえで、判断しています。こうしたきめ細かな人事は他の国有企業ではほとんど行われていません」と、7年前までは軍で人事管理を担当していたという米副部長が話してくれた。

企業大学を設立 幹部のレベルアップに注力

TCLは、人材教育にも力を入れており、昨年、幹部社員のレベルアップを期して、本社ビル2階に、「TCL集団培訓学院」を作った。一種の企業大学である。平日の終業後、夜10時までと土曜・日曜日に、外部から特別講師などを招いて、経営や財務、コンピュータの知識を教えている。「従業員は機械の歯車ではない。互いに同じ目標に向かって進む同志なのです」。経営手法についてはもちろんだが、人事管理についても、先行する欧米企業、日本企業をしつかりベンチマークし、TCL独自のやり方を模索、実践している段階だ。

人と組織の問題が、日系企業の「アキレス腱」

金 鋭氏
上海創価コンサルティング 副総経理



私どもは、民間企業としてはじめて中国政府の許認可を得た上海の人材斡旋会社で、クライアントは日系大手企業中心に約700社、登録人員は中国人を中心に約2万人います。日頃痛感しているのは、「経営の現地化と権限委譲」が不徹底なため、多くの日系企業の人事施策が、キャリアアップ志向が強くて現実的、「就社ではなく就職」という意識が強い中国人に合致していない、ということです。中国人のイメージでは、日系企業は昇給や昇格の幅は少なく管理が厳しい。安定はしているが、たとえ仕事ができても中国人が役職に昇りつめることはない。欧米企業は業績が出せなければ解雇も必至だが、ちゃんと中国人に仕事を任せ、できる中国人を現地トップにすえる、という具合です。

欧米の本社から中国支社に派遣されてくる人たちも、任期のうちにこれだけの目標と利益を達成せよ、達成したらこんな地位を約束する、という明確な使命を帯びてくるのですが、日本企業の場合、そうした欧米企業と比べて曖昧な辞令で赴任してくる人が多い。現地での権限が弱いものだから何でも本社にお伺いをたてがち。それを見ている現地中国人のモチベーションが低下するのは当たり前です。

入社面接の際、企業トップに、中国での事業戦略を聞く中国人が多いのですが、明確に回答できない日系トップがいかに多いことが、実際に、優秀な中国人が日系企業から欧米企業に引き抜かれるというケースがますます見られます。日本の本社の意識が変わらないといけません。日本の本社の意識が変わらないといけません。



III

企業改革は国家改造に 結びつくか

肌の色、食習慣、文字など、日本人と中国人の同質性を表す指標は多いが、こと人事マネジメントに関する限り、両者は180度異なっていることがわかった。頻繁に査定を加え、「成果なき者は去れ」式のハードマネジメント。

社会主義のまじろみから覚醒するには、こうした劇薬がある意味、有効なのだろう。東京大学助教授・丸川知雄氏(文中・丸)へのインタビューという形で、

中国式人事マネジメントの由来と意味を振り返りながら、今後を占ってみよう。

聞き手は本誌・荻野

時代とともに変わる マネジメント優等生企業

——そもそも中国企業にマネジメントは存在したのでしょうか。

丸 中国企業は真の意味の企業ではないという議論が昔はありました。政府が決めた製品を決められた販売先に売る、単なる「工場」にすぎないというわけです。しかし、1978年にはじまった鄧小平の「改革・開放」路線後、急激に変わりつつあります。

例えば、北京に首鋼総公司という鉄鋼会社があります。ここは、86年頃から他企業で普及しはじめた「請負制」を81年に早くも導入、業績を飛躍的に伸ばし、90年代前半、マネジメントの先進企業として名を馳せました。請負制は企業から国に上納する利潤額を予め確定し、それを超える利潤は企業が自由

に処分できる制度で、企業に強いインセンティブを与え、労働者への利益分配もある程度自由に決められるので、欧米流の目標管理制度も導入されています。ところが後に多角化が失敗し、業績が失墜、いつしか請負制自体もそれほど評判を呼ばなくなりました。

——目標管理制度もうまく働かなかったのでしょうか。

丸 鉄鋼生産量の増加といった定型的な目標達成には有効だったものの、多角化のような戦略的判断に
関わる部分には有効ではなかったのだと思います。

次に有名になったのが、河北省にある邯鄲鋼鉄公司でした。ここは「模擬市場、コスト否定」というやり方を導入して成功しました。総コスト積み上げ方式で商品の値段を決めていた従来のやり方を否定し、企業内を半ば分社化、内部調達可能なものでも値段次第で外部から購入するなど、市場価格に近い



丸川知雄(まるかわ・ともお)
東京大学社会科学研究所助教授
1964年東京都生まれ。87年東京大学経済学部卒業、同年アジア経済研究所入所。2001年より現職
著書:『市場発生のダイナミクス』(アジア経済研究所)、『中国企業の所有と経営』(編著、アジア経済研究所)、『中国産業ハンドブック』(編著、蒼蒼社)

値段で商品を生産するやり方です。人事、経理といった間接部門にまでこの考えをあてはめ、総経費の圧縮を図っていました。

99年に私が調査に訪れたときも、全国から多くの人が視察に来ていましたが、最近この企業の評判を聞かなくなりました。当時、副社長が、いくら改善して業績を立て直しても経営陣の報酬に跳ね返らないのがおかしいとぼやいていたので、そのあたりで国有企業の限界が露呈し業績が伸び悩んでいるのかもしれません。

ハイアール式 信賞必罰のマネジメント

——今、中国で注目されている企業はどこですか。

丸 青島にある中国一の家電メーカー、ハイアールです。マーケティングでは世界のトップ企業に比肩



中国がマネジメント大国になる日

する力をもっています。独特なのは、従業員の一挙手一投足を監視するような人材マネジメントです。大原盛樹氏の調査によると、役員を含めた全従業員が「優秀」「合格」「試用」の3段階に分けられ、業績に応じて段階が頻りに変わる。職場ごとに、それぞれの従業員の日ごと、月ごとの目標が一覧になつて貼り出され、役員食堂には役員の査定表が科せられ、工場には同じ失敗を繰り返す者を見せしめのために立たせておく場所があり、専門の監視部隊が職場を巡回しているほどです。

ハイアールをこまごまのしあげた張瑞敏・総裁は、「才能ある人材を時間をかけて見つけ出すのではなく、優秀な人材が自然に輩出されるような競争メカニズムが必要」と話しています。

「働くこと」に、 まだ慣れていない中国人

——そこまでしないと、中国人は働かないのでしょうか。

丸 日本の常識は通用しません。日本人は黙っていても皆、協力し、賃金のインセンティブがなくてもよく働きますが、中国人は違います。

おまけに、これまでの国有企業は、間接部門が非常に大きく、例えば、従業員20万人を抱える鞍山鋼鉄会社では、従業員用の住宅だけを建設する部門に1万7000人も人がいた。そういう人たちは総じて暇ですから会社で昼間から麻雀に興じる人もいましたが、95年から国有企業も余剰人員の解雇をはじめました。

——多くの中国人は、近代的な企業で働くのに慣れていないようですね。

丸 農村部から出稼ぎに来ている労働者がまさにそ

うで、ある日中合弁企業では、食堂で整列ができず、いつも混乱が起るので、一定期間、軍隊に入隊させ鍛え直させたそうです。こういう人たちを働かせるためには、常に評価（監視）の目を光らせ、賃金で差をつけ、出来高制、歩合給、時には罰金制を導入するしかありません。

——私も今回の取材で、日本では昇進のごく一場面で使う360度評価を頻りに実施していることに驚きました。

丸 中国人は評価されることに大きな関心をもつ民族で、その基準は誰にもわかる明確なものが要求されます。360度評価は共産党も実施していましたから、中国人にとつて、そんなに目新しいものではありません。ただ、この場合、評価というより監視という意味合いもあると思います。

人事マネジメントを規定する 3つの要因

——実は企業の人事マネジメントのあり方は、次の3つの要因で決定されるという仮説を考えました（図表1）。まずは、マクロ的要因で、求人が多いか、求職が多いか、2つ目はミクロ的要因で、当該企業の業績が伸びているか、伸びていないか、最後が人的要因で、従業員が自分の利益のために働くか、集団の利益のために働くか、です。それぞれ順番に、解雇率の高低、昇給率の高低、個別評価の強弱に対応します。

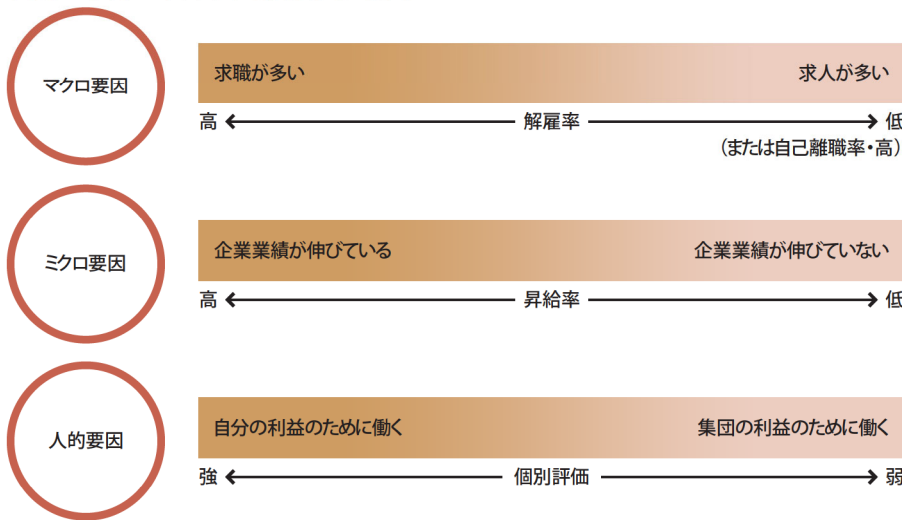
この図式を、中国のワーカー、ハイパフォーマー、高度成長期の日本の労働者、今のビジネスパーソンにあてはめると図表2のようになります。今の中国を高度成長期の日本になぞらえる人がいますが、あの頃は、絶対的な人手が不足していたわけですから、正しくはないことがわかります。



丸 色々なことが見えてくる考え方だと思います。中国人の現場ワーカーの賃金は企業業績の伸びよりは上がっていませんね。代わりの人はいくらでもいるから、昇給はそれほど必要ないわけです。ハイパフォーマーに関しては、自己離職率が非常に高いため、住宅を用意したり、他の都市から来てもらう場合、妻（や夫）の働き口を見つけてあげたり、優秀な人材を引き留めるのに躍起になっています。

こう比較するとよくわかりますが、中国に進出する日本企業は、ハイアールをはじめとした現地企業のマネジメントをもっと参考にすべきです。日本の経営手法をそのままもち込み、賃金のインセンティブは少なく、評価基準も明確ではない、おまけに中国人がトップに昇りつめることなどまるでないと

図表1 人事マネジメントを決定する3要因



図表2 中国、日本にあてはめた場合の具体的な人事施策例

中国人ワーカー	求職が多い 解雇率・高	企業業績が伸びている 昇給率・並	自分の利益のために働く 個別評価・強	契約社員制、頻繁な評価制、罰金・出来高制
中国人ハイパフォーマンス	求人が多い 自己離職率・高	企業業績が伸びている 昇給率・高	自分の利益のために働く 個別評価・強	頻繁な評価制、手厚い福利厚生、ストックオプションなどのリテンション施策、企業大学など教育研修の充実
高度成長期の日本の労働者	求人が多い 解雇率・低	企業業績が伸びている 昇給率・高	集団の利益のために働く 個別評価・弱	終身雇用、年功序列、「中卒＝金の卵」現象、属人的評価手法、手厚い福利厚生
今の日本のビジネスパーソン	求職が多い 解雇率・高	企業業績が伸びていない 昇給率・低	やや集団の利益のために働く 個別評価・並	終身雇用の崩壊、成果主義賃金、科学的アセスメントの萌芽、福利厚生のカット

——中国企業は、経済的機能とともに、社会的ならびに政治的機能もあわせもつと、先生は論文に書か

国家改造への道はまだ遠し

——中国企業は、経済的機能とともに、社会的ならびに政治的機能もあわせもつと、先生は論文に書か

れていましたが、今、各企業で、手厚い福利厚生と住宅提供といった社会的機能が大幅縮小していると考えればよいのでしょうか。

● そうです。でも、残る政治の部分といっても、せいぜい企業ごとに人民代表大会の選挙が行われ、専従の党員が各企業に何人かいるだけで、大きな影響はありません。社会主義は単なるお題目にすぎない部分が大きく、共産党とは、国を動かす単なるエリート集団になっているのです。

——企業の経営者やホワイトカラー層が数を増やし、今後、民主化運動の主役になるようなことは考えられませんか。

● 改革・開放に加速がついた今、その可能性は低いと思います。資本家の共産党への入党も認められ、ほぼ無制限に経済的自由が与えられているわけですから。

20年後、中国がマネジメント大国になる？

——中国がマネジメント大国になる日は来るでしょうか。

● 間接部門にも市場原理を導入する邯鄲鋼鉄公司の方式のように、日本企業も参考にできそうな管理方法はこれからも出てくると思いますが、もっと多くの民営企業の成長と、国有企業の民営化がさらに必要です。

経済産業省から「日本の自動車産業においても空洞化が起きうる可能性を視察してくれ」と言われ、3月に、日本の自動車メーカーの技術者と、中国の自動車部品関係の企業を10社あまり回ってきました。結論をいえば、家電やアパレルのように製造工程が比較的単純な産業に関しては中国はすぐにもキヤッチアップしてくるでしょうが、自動車のように複雑な製造工程を必要とする産業では、中国が日本に追いつくのは20年以上先のことでしょう。

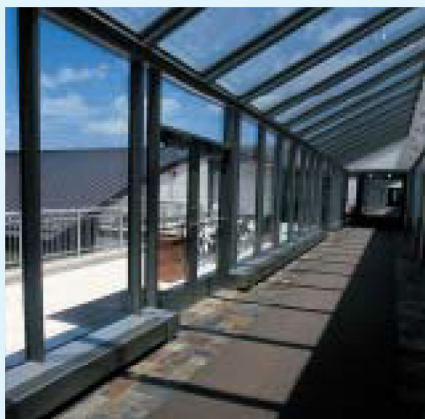
でも、その間、個別にはマネジメントに優れた企業が中国で多数生まれてくる可能性は大いにあります。

アメリカ 「リーダーシップ開発 最前線」報告

—「長期人材育成」というきわめて日本的なテーマが、現在のアメリカで注目されている。しかしそれは、リーダーシップ開発(LDP)という名のもと、日本とはまるで形の異なる、合理的・効果的な体系をもっていた—
アメリカでのLDPについて、昨年8月号の特集以来4号にわたってお送りしてきたこの集中連載は、今回をもっていったん終了となる。
これまでLDPの先端企業である12社についてレポートを行ってきたが、最終回は、個別企業を取り上げるのではなく、全体を統括してLDPがどうあるべきか、そしてどのような方向に進むのか、をテーマとした。
企業内大学の設立・運営・評価についてコンサルティング活動を行う、コーポレート・ユニバーシティ・エクスチェンジ社代表取締役のジェニー・meister氏に意見を聞いている。

連載最終回 プロが語る、 企業内教育の成否

文・構成 海老原嗣生 (本誌)



コーポレート・ユニバーシティ・エクスチェンジ社概要

企業内教育において、
調査・比較・戦略策定などを主分野とする



設立●1997年 CEO●Jeanne C. Meister (ジェニー・meister) 所在●ニューヨーク州



ジェニー・メイスター氏

1 企業内教育機関の成否は、 経営ボードの関与に左右される

デルコン・コンピュータに見る 採用・教育と経営の一体化

企業内大学（＝コーポレートユニバーシティ、文中CU）の運営においては、CEOに代表される経営層の関わり方が非常に大切なポイントとなっていると、私は考えています。

今までにCUがうまく機能している企業15社をサーベイした結果、私は経営層がCUに対して果たすべき役割を以下の7つにまとめてみました。①ビジョン策定、②資金提供、③監査・諮問、④特定科目（経営関連）に対する専門アドバイザー、⑤プログラム内での教師、⑥生徒、⑦教育の方向性を決めるための外部観察。

とりわけ、教師としての役割と、監査・諮問機関としての役割が大切と考えています。この機能が果たされていないCUは、教育機関としての活性度が低いのです。

最もよい例のひとつとして、私はデルコンピュータ（以下デル社）のラーニング・オブ・リージェントの話を、ここで

はしたいと思います。デル社では、ひと

ころのIT活況期、今から5年ほど前ですが、毎月500人もの新規採用を行っておりました。これら多数の新入社員を、早期に戦力化できるかどうかは、企業にとって重大な問題です。そこで、経営ボードおよび現場幹部により、採用・教育を監査する機関を立ち上げたのです。育成プラン作成への示唆、採用・教育に関する評価およびサジェスチョン——ちょうど、会社経営について、取締役会が行っているのと同様な役割を行う。つまり、教育・育成という面でもひとつの経営ボードを作ったと考えていただければ間違いはないでしょう。その結果、eラーニングやジョブ・シミュレーターなど、大胆で斬新な教育システムがジャッジされ、ここから生まれてきました。

人事に関する アニユアルレポートも作成

さらには、こうしたシステムで、実際に人材の戦力化がどの程度の期間でどこまでできたか、その総体として、会社

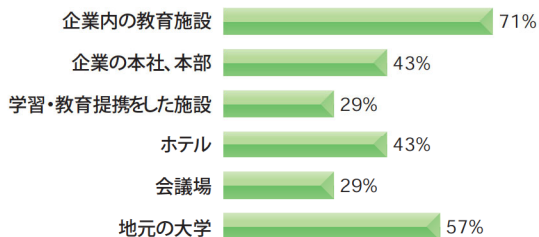
全体は現在のどの程度のマンパワーを有しているのか、といったことを詳細に管理し、その状態をWebで公開していきます。また、行った人事育成施策とその結果や、期末でのマンパワー総体などを、アニユアルレポートとして報告しています。ラーニング・オブ・リージェントが教育に関する取締役会だというなら、こちらはまだに、教育に関する「決算」ですね。こうした体制が理想的でしょう。経営が教育に入り込み、諮問機関と監査機関となっていく。それが、CUをよくするか否かのひとつの分かれ道だと、15の会社をサーベイして感じました。



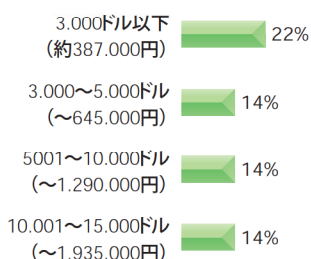
2

既存のプログラムにとらわれず、合理的に最善の施策を打つ

■プログラム開催場所（複数回答）



■1人当たりのリーダーシップ教育の投資額（1ドル=129円換算）

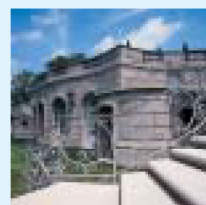


LDP に関していえば、最近の流れは明らかに、ブレンド・ラーニングです。これは、いろいろな観点でよいものを混ぜ合わせた、という意味だと思ってください。たとえば、集合型の座学でやるプログラム、eラーニングで行うプログラム、シミュレーターを使った体験学習、実務ベースのアクションラーニングで行うプログラム。こうしたものを最適にミックスするのが、効率アップにつながるでしょう。今までのLDPは無駄が多いのです。集合型中心で、自社プログラムで、というよりは、どの部分が集合型で、どの部分がバーチャルで、どこが実務ベースで、というのをもっとしっかり考えれば、効果アップと費用削減の両方が図れるはずです。

ブレンド・ラーニングによる効果アップ、費用削減

研修でのタスクを 実業に生かす

最近ではIBMがこの部分で有名であり、徹底した効率化により、メンター機能まで機械化している。この連載にも登場しましたが、先鞭をつけたのは、キャップ・ジェミニ・アーンスト&ヤング社ではないか、と私は考えています。彼らは、ナレッジ部分の共有をeラーニングに置き換え、同時に、アクションラーニングの最たるものとして、現状の業務課題を研修の課題そのものにしてしまふ、ということを行っています。課題として主なもの、競合との差別化や新規領域の開拓などですが、こうしたものを長期間かけて継続的に情報提供・討議を繰り返す、その結果を役員会で提案するという形で、実業と研修の差がないようなプログラムを開発しています。



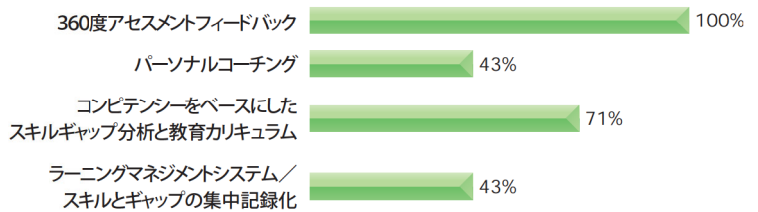


図表①主な企業内教育充実企業の教育内容 (CUX調査)

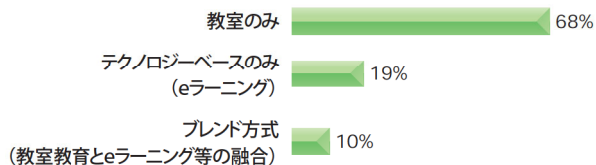
■リーダーシップ教育プログラムのターゲット (複数回答)



■リーダーに対する開発プロセス (複数回答)



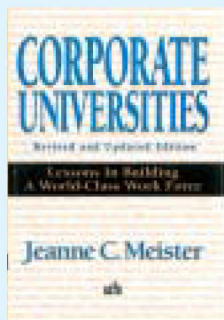
■エグゼクティブ/リーダーシップエデュケーションの供給比率 (複数回答)



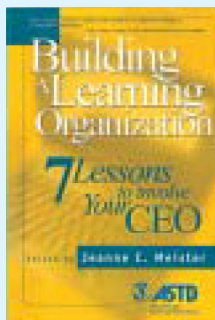
教育側のリソースも ハイブリッドにして効率化

もちろん、その結果、優秀な提案は実業に取り入れられ、採用者の考課や給与にも直結するという、本当に実用的な研修です (編注…これは、クロトンビルでジャック・ウエルチが行った方法とも類似している)。

こうした面白いハイブリッドとは別の意味で、自前主義で教育を行うか、アウトソーシングするかという、教育側のハイブリッドももっと考えるべきでしょう。大学・大学院・ビジネススクール・コンサルタント・教育機関 (企業) など、利用すべきリソースは数多くあります。どの大学のどのコースを利用すればよいか、また、自社用にカスタマイズをお願できないか、こんな相談を受ける私た



※コーポレートユニバーシティ (ジェニー・meister氏著)



※ビルディング・ア・ラーニング・オーガニゼーション (ジェニー・meister氏著)

ちのようなコンサルタントもいます。このようにアウトソーシングやeラーニングを利用して効率化を進めれば、たとえばモトローラ社のように、かつて1000人近くの教育関連社員を有していた企業が、現在ではその10分の1の100人で、前述のIBM社も「5倍の内容を3分の1の予算で」運営しています。ただ、ここで一点重要なポイントをお話しておきます。CUは教育機関であるとともに、社内ナレッジの集積・共有・分配を担うというもうひとつの大きな役割をもっています。教育効率のアップのために社外リソースを使うことは可能ですが、ナレッジの集積・共有・分配に関しては、ハード的なインフラはさておき、講師やメンターなど多くを自社内で完結させた方が得策でしょう。このあたりを見極めのポイントとしてみても良いでしょう。

教育を受ける側が心地よくなる、 という配慮を

3

研修に参加すると お金が支払われる

次に、企業内教育を、社員が前向きに受けるような、仕組みの話をしたいと思います。日本ではあまりなじみがないかもしれませんが、アメリカではかなり当たり前のことになっていますね。たとえば、研修を受けることに対してインセンティブを設けています。研修でのインセンティブは、能力アップであり、それに勝るものはない、と考えがちですが、そんなきれいなことでは、やはり人間の心は動かないのです。多少即物的な方法をとらざるを得ない、という事実も忘れてください。たとえば、ユニイテッド・テクノロジーズ社は、エグゼクティブ研修に参加後、修了者全員に100株の自社株を支給したりしています。これは金銭的魅力とともに、株主参加す

る、という意味でロイヤリティアップにもつながり、早くあの研修を受けたという社内的な雰囲気作りにもつながっています。こうした、目に見える形での投資というのも大切なのです。テネシーバレー社では、「この研修を受けるには、社として1万ドルの費用がかかっている」といった数字を示し、社員をモチベートしたりしています。日本では受け入れられにくいかもしれませんが、こうしたことは、必要と思っています(編注:日本では、研修後の行動変化による昇進⇨任用モデルや、もっとわかりやすい意味で、昇進に必要な研修義務などのオン・ゴーイング的なインセンティブが設けられていることは多い)。

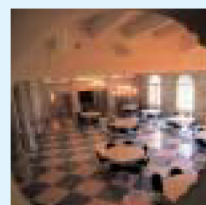
「アメリカ的な ロイヤリティ」とは

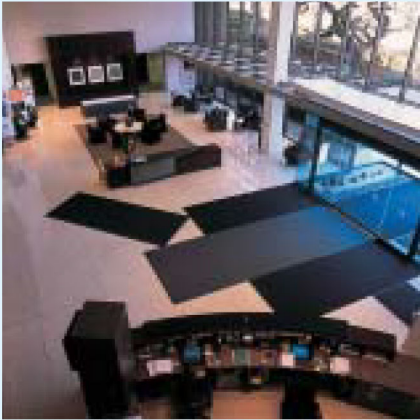
CUの意義は、能力開発による社の業績アップという目的のほかに、いくつか大切なことがあります。ひとつは従業員の満足度アップでしょう。ペンシルベ

ニア大学のキャペリ教授の研究では「満足度と業績は相関がない」という話もありますが、私はやはり、社員が気持ちよく働ければ、顧客に対しても気持ちよく接することができ、その結果、CS(顧客満足)が向上する、と考えています。こうした社内環境作りには不可欠なのが、CUだということです。

もうひとつの大きな役割は、ファミリフrendドリー施策同様、社員の愛社精神・忠誠心といったものをアップさせる、というところにあると思われます。この点に関して言葉を加えると、愛社精神といっても、日本の終身雇用的な概念とは多少ニュアンスが異なると考えています。アメリカのCUでは、教育投資により自分を育ててくれた、ということに確かにロイヤリティが上がります。そのロイヤリティは業績に変換され社に還元されます。いつかそれはイーブンになるでしょう。そのイーブンになったとき、それ以上の能力開発機会が与えられ、そしてポジションも上がるならば、そこでまた新たなロイヤリティが生まれる。

しかし、それ以上のポジションも能力開発機会もないなら、もう社に恩を返したのだから、次のステップへ(それは社外かもしれません)と転進する、というのが、ロイヤリティの考え方です。端的な例が、ジャック・ウエルチが12月17日付のニューヨークタイムズで語っていたことです。彼はサクセッションプランによって、9人の優秀なエグゼクティブを育てた。しかし、彼の後継者はひとりしかいないのです。残った8人にはポジションがない。彼らの優秀な能力を生かすためには、社外に出るしかないでしょう。GEはそれを三重の意味でよしとしました。ひとつは、彼らも十分に社に対しての業績を残したから。もうひとつは、彼らが他企業に転進して好業績を残すことにより、GEの人材育成能力というものが改めて世間に知れ渡る。こんな損得勘定があるのです。アメリカ型の人材育成とは、あくまでも、こうした投資と回収のバランスの上に成り立つもので、ウェットでメンタルだけの関係ではないのです。





4 アメリカのCUは、 バブルの徒花では終わらない

合理化・効率化により CUは淘汰され、洗練される

CUの数は、現在全米で約2200あるといわれています。90年代後半に爆発的に増えたこのシステムは、2010年までに公的高等教育機関（大学、単科大学、大学院、ビジネススクール等）の数3700を超える、という予測もありました。しかし、それは多少オーバーではないかと考えています。もちろん、将来的にそのようなこともありうるでしょうが、それが2010年だとは思っておりません。といいますのは、CUもかなりの数が増え上がり、その内容を精査しようという企業の動きが最近顕著になってきたのです。そこに、景気低迷や昨年9月11日のテロによるリセッションが重なったことにより、この動きは一段と速さを増しそうなのです。具体的にいうと、より効率的で効果的な運営を追求する動きが高まっています。IBMやキャップ・ジェミニ・アーンスト&ヤングがよい例ですが、たとえば

ラーニングやシミュレータなどの活用、外部リソースへのアウトソーシングなどの比率が高まり、自前主義や豪華な研修所での集合型プログラムなどが淘汰されていくはずですが、一方で、新規にCUを立ち上げようという企業も、従来の企業の所有するプログラムを活用する、という方向に動きそうです。その結果、旧来企業の完成された質のよいプログラムは、外部に再販することが現実となるでしょう。もうすでに多くの企業で、たとえばパートナーやサプライヤーや顧客向けに自社プログラムを開放しているというケースはまま見られます。今後はこれがビジネスベースとなっていくのです。そうした結果、よい研修プログラムへの集約という形で、新規参入も減り、CUの増加は鈍化していくでしょう。

こうした中にあると、私たち、CUがらみのエージェントの役割は今以上に増していくはずですが、立ち上げや運営、評価が主流だった私たちの業務も、この動きに合わせて、アウトソーシング、外販、バーチャル化、損益計算などの分野を強化していかねばならないと考えています。

図表2 CUX社による各企業の教育施設のベンチマーク

	シティグループ	マイクロソフト	モトローラ	ボーイング	フィデリティ	IBM	CAP GEMINI ERNST & YOUNG
受講者の評判	3	4	5	4	4	5	5
経営ボードの研修への関与度	4	4	5	4	4	5	5
研修プログラムの充実度	5	4	4	4	4	5	5
研修終了後の受講者の変化	5	5	5	4	4	5	5
帰属意識の増強	5	5	4	4	4	5	5
忠誠心の増強	3	4	3	4	4	5	5
研修効果の維持	4	4	4	4	3	5	5
非受講者(周囲)の評判	3	4	5	4	4	5	5
研修施設・機材	2	2	5	5	5	5	5

各項目5点満点で採点



畑村 洋太郎

畑村創造工学研究所代表・工学博士

「失敗に学ぶ」 「失敗を起こさない」組織を どうつくるか



失敗から学ばない組織は滅びるしかない

「組織の失敗」という意味で、誰もがあまたか、と思ったのが、雪印食品の偽装牛肉事件でしょう。雪印乳業の食中毒事件は北海道の大樹工場で製造された脱脂粉乳が原因と断定されましたが、実は、30年前にも大樹工場は同じ失敗を犯していました。まさに性懲りもなく、という感じです。最近、講演会で失敗学の話をするとき、よくこの事件を引き合いに出しています。「雪印は絶対また何かやるよ」と。でも、こんなに早く「予言」があたるとは思わなかった（笑）。

失敗の教訓が全然次に生かされていない。トップのすげ替えがあるだけで、次も、身内から別の人が選ばれるだけ。会社の存在意義や社会的責任とか、そういう意識が皆無なのです。会社を解散して一から出直すしかないでしょう。

失敗を繰り返す企業には、ステレオタイプの思考をする人がはびこり、無駄な会議が多い、リーダーが会社の枠組みでしかモノを考え

ないといった共通点があります。特に、部長以上の人の頭が固く、外部との積極的な駆け引きや交渉ができなかったら最悪です。

戦国時代、茶に対する深い造詣をもち、武将たちに愛でられた「茶坊主」たちがいましたが、彼らは、ただのおべんちゃら役ではなくて、トップの真意や情報の伝達役という大切な役目を果たしていたのです。私は、今の日本企業に、こうした存在の人がほとんどいなくなつたことを危惧しています。失敗談も含めて重大な情報が、部署の垣根を越えてやり取りされなくなっている。仕事の後の「赤ちょうちん」など、社員の情報交換の場が少なくなっていることもこれを助長しています。

人事業務の定量化と被害最小の原則を

日本の人事は、とにかく経験と勘がすべての世界。でも、それではうまく回らなくなったのが今で、今後は人事の業務を定量化する仕組みをつくらないと失敗します。まずは、個人の評価と配置に必須なデ

ータ構築をしっかりとって活用すべきです。アメリカでは当たり前ですが、解雇や降格の際、なぜそうなるのか、本人にしっかりと伝え、必要ならば議論するためにも、こういうデータがますます重要になります。

工場などの生産現場で、これから起こり得るミスを事前に発見するソフトウェアが開発されていますが、これからは、こういう属性の人を、こう配置したら、こんな失敗や不正を起こす確率があると判断してくれる人間の失敗予測ソフトなども需要があるのではないのでしょうか。社員の不正や失敗を未然に防止するのは、人事の大切な仕事です。

そのために、社長直属のような形で、私的なことを含めて何でも洗いざらい相談できる「失敗駆け込み寺」をつくれればいい。第一線を退きながらも人望があり、トップも一目置く人がその任にあたるのが理想的です。組織を健全に保っていくには、こうした「被害最小の法則」で動く実践的アプローチが何よりも大切です。（談）

PROFILE

1941年東京都生まれ。東京大学大学院修了。工学博士。66年日立製作所入社。83年東京大学工学部教授。2001年4月より工学院大学教授。専門はナノ・マイクロ加工学、知能化加工学、創造的設計論。主著『失敗学のすすめ』（講談社）、『設計の方法論』（岩波書店）、『続々・実際の設計—失敗に学ぶ』（日刊工業新聞社）



成功の本質の

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

毎年、あまた登場する商品・サービスも、その多くは消え、一握りがヒットとなる。後者を成功と呼ぶとすれば、それに共通する“成功の本質”を探るのが本企画の狙いである。

このことを、知識創造経営の権威である一橋大学大学院の野中郁次郎教授が提唱する「クリエイティブ・ルーティン※」という概念をもとに、掘り下げてみたい。

この企画は、氏に全面的に協力を得て進めていく。毎回、高いパフォーマンスを生んだケースを取り上げ、現場のダイナミズムを支える“人と組織”を科学する中で、それぞれの企業に固有の、優れた現場活動のエッセンスにヒントを得たい。

※「クリエイティブ・ルーティン」は野中郁次郎氏によって提唱される、個人や組織がもっている思考・行動様式のエッセンスのこと。ネルソン&ウインターが重視する、企業の進化プロセスの効率性を維持・強化する機能としての「ルーティン」があるが、知識創造のダイナミズムを可能にする「クリエイティブ・ルーティン」としての「型」に注目を促している。

サントリー 第1回 カラダ・バランス飲料 「DAKARA」



徹底したコンセプトへの こだわりでブランドに “血液”を流し込む それには各部門が “同じ舟”に 乗らなければならない

「3つの“ない”の掟」で
行動規範を示し、
「人間重視」を共有

清涼飲料のテレビCMといえば、松島菜々子にせよ、高倉健にせよ、飲む場面が定番だが、小便小僧とはいえず、出す方を前面に打ち出し、大ヒットしたのは、サントリーの「DAKARA」(2000年発売)が初めてだろう。

この商品はいわゆるスポーツドリンクのジャンルに入る。実際、開発はこのテーマでスタートした。もし、そのままプロジェクトを進め、発売していれば、テレビCMでも有名タレントが飲む場面を巧みに演じていたことだろう。しかし、「DAKARA」はそこからあえて離れ、大ヒットをもたらした。

毎年1000もの新アイテムが生まれ、翌年まで残るのは3種類程度と、まさに「千三」の飲料業界では、年間1500万ケース(1ケース=350ミリリットル缶24本換算)を達成すれば、よほどのことがない限り消滅しない「メガブランド」の座を確保できるといわれる。DAKARAは昨年2400万ケースとこれを軽々突破、今年は3000万を超える」と予想される。

特にスポーツドリンク市場は2年前まで、「ポカリスエット」と「アクエリアス」が合わせて9割以上を占

める2大寡占状態が20年も続き、つ
けるべきを見せなかった。D A K A
R Aは、業界販路の2割を占めるコ
ンビニエンスストアではすでにポカリ
を抜き、トップに躍り出ている。販売
2年目にしてメガブランドの称号を
手中にすると同時に、2大ブランド
の牙城を切り崩したのだ。それはなぜ
可能だったのか。

「飲む」から「出す」へ——転換に
要した時間は実に4年間。その過程
をなぞると、強いブランドを生むため
の「人と組織」に関わる、いかにもサ
ントリーらしい「型」が浮かび上がる。
彼らは何を考え、どう行動したのか

開発チームが発足したのは96年。
スタートと同時に、メンバーたちが徹
底的に注力したのは、新しいブランド
のためのコンセプトづくりだった。

「コンセプトこそブランドの命」。リ
ーダーを務めた食品事業部 課長 北川
廣一はそう確信していた。

「例えば、若者に新商品を考えさせ
ようと、女子大生や新入社員を集め
ると、かわいらしい名前やデザインの
それなりのものが出てきます。でも、
長くもたない。表面的で血液のよう
なものが入っていないからです。われ
われは徹底的にコンセプトにこだわ
る。それを、すべてに優先させようと
考えました」

開発体制として注目すべきは、そ
のチーム編成だった。サントリーも以



サントリー株式会社
食品事業部 課長
北川廣一氏

前は企画担当がコンセプトを作り、
中味、デザイン、宣伝、製造などの各
専門がそれぞれの業務を担当する
流れ作業を行っていた。それがD
A K A R Aの開発チームでは、集ま
った面々はスーツにネクタイ姿、カジ
ユアルシャツにチノパン、白衣姿……
とまさしく混成部隊。ブランドマネー
ジャーを始め、マーケティング担当、
コピーライター、デザイナー、中味研
究者など8、9人が専門領域を超え、
最初からチームを結成した。

「川上から川下までみんなできかにコ
ンセプトを作り込んでいけるか。それ
には、スタート時から同じ舟に乗る必
要があったのです」（北川）
さらに異色だったのは、開発チーム
の運営の仕方だった。それぞれプロと
して専門性をもったメンバーたちに、
リーダーは「3つの掟」を示している。
「むやみにネーミングを考えない」「む
やみにデザインをしない」「むやみに
中味を作らない」——メンバーにとつ
ては、いわば「仕事をするな」と言わ
れたようなものだ。この意外な掟の理
由は何だったのか。

「デザインも中味も作るうと思えば簡
単にできます。ただ、安易に決めると

「これでは勝てない」「納得できない」 納期かコンセプトか 選択を迫られたリーダーは決断した

何となくできたような気になってしま
い、だんだん疲れてくると、それでい
いから出そうと安直になって、結局
既存商品と似たものしか出せない。
本場に競争力ある商品を作るなら、
コンセプトを決めるまでは手は動かさ
ない、チームの鉄則でした」（北川）

混成の開発チームの場合、とかく、
「デザイン部門としては」とか「宣伝
サイドでは」といった具合に職域意識
がぶつかりがちだ。各メンバーは自分
の担当する仕事にあえて手をつけな
いことにより、同じ意識のユニフォー
ムを着、コンセプトづくりに向けた思
いを通じ合わせたのだ。

そしてもうひとつ、メンバーたちは
北川のリーダーシップのもと、より大
きなものを共有した。「自分たちは調
査に依存せず、現場の人間を重視す
る」。それは何に価値を置き、どこに
目を向けるのか、チームとしての価値
観ともいべきものだった。メンバー
たちは会社を飛び出し、さまざまなか
所に向向いては人と出会い、「本音の
ひと言」を求め続けた。北川が言う。
「飲料という商品は、お客さんもそう
難しいことは考えずに、どこか感覚的
に買われるところがあります。はたし

て何を感じるのか。それは、人がどう

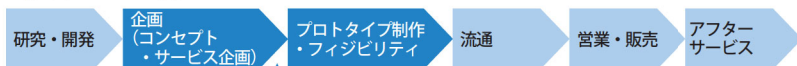
いう行動をして、どんな生活感をもつ
て暮らしているのか、自分で聞き、自
分で確認しなければわかりません。商
品づくりは人を見るところから始ま
る。現場でいろんな人に会ってきては
みんなで思い思いに語り合い、それを
ノートにとっていく。最初のころは、
それこそただ紙が増えていくだけでし
た。その積み重ねの中からコンセプト
を抽出していく作業を続けたのです」

調査を行うにしても、対象者に
「毎日いつ、どの飲料を何と一緒に誰
と飲んだか」を克明に書いてもらう日
記調査を用いた。そして、この日記
調査と現場での体験が開発プロジェ
クトを大きく方向転換させることに
なる。

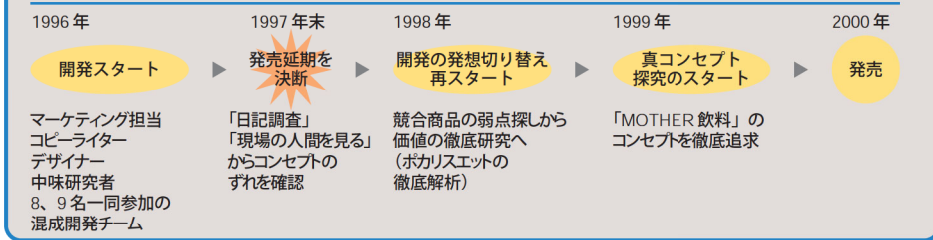
「表コンセプト」の ウソをあばき 「真コンセプト」を探り出す

スタートから2年経った97年の終
わりのことだった。チームはひとつの
コンセプトを導き出していた。ドリン
ク剂的な要素も加えた「もうひとつ
張りできる働く男のスポーツドリンク」
。ただ、メンバーの誰もがそのコ

一般的なコンセプト開発プロセス



サントリー DAKARA のコンセプト開発プロセス



コンセプトに「どこか冷たさ」を感じていた。それはなぜなのか……。リーダーは日記調査を試みた。「ポカリスエットやアクエリアスをいつ飲むか」という一般的な定量調査では「スポーツ時/スポーツ後」が76%を占めていたのに、実態を映す日記調査ではわずか18%。二日酔いするときや仕事の合間の方が圧倒的に多かった。予想外の結果だった。

「われわれがスポーツドリンクと考えていた飲料は、実はスポーツドリンクではなかった。にもかかわらず、われわれはスポーツドリンクという呪縛からずっと離れられずにいた」

メンバーはもう一度現場に戻り、とある宅配便のドライバーに密着した。夜、疲れているが、あと2軒回れば家に帰れる。1軒目、7階ぐらいまでだったら、彼らはエレベーターを使わず階段を上る。不在。下に降り、自販機でポカリスエットを買い、寂しそうな顔でどんと飲む。聞けば、明日は息子と釣りに行く約束で、今晚中に配り

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

終えたいのだという。そんなとき、「もうひと頑張り」を押しつけるような飲料がほしいだろうか……。メンバーがなんとなく感じていた、冷たさの理由はここにあったのだ。納期を延期し、もう一度、一から始めよう。リーダーは決断した。

この判断を北川はこう振り返る。「営業からはさんざん催促され、発売は98年に予定されていました。しかし、これでは勝てない。何より、チームがコンセプトに納得できなければ出すべきではない。それは過去2年間を無駄にする決断でもありました」

3年目の98年、チームは2大ブランドを徹底研究し「学ぶ」ことから再スタートした。どちらも共通しているのは「白濁」。牛乳やポタージュなど通じる、「自分を癒し守ってくれる気持的な要素」を感じ取った。そこから、チームが目指すものとして「MOTHER (母性) 飲料」という概念を導き出す。これが新たなコンセプトづくりに向けた「思考のベースキヤンプ」となり、以降、具体的なコンセプトワークへと進んでいった。

まずひとつは、競合商品の弱点を見つけ、改善する方法を試みた。しかし、20年間もトップの座にあるポカリスエットにはそれが見つからない。ならばと、逆に内在的な強みを顕在化しようと発想を切り換えた。ポカリスエットから連想され、他社の製品にないものとして浮かび上がったの

は、「海」「母」「薬」の3つのイメージだった。中でもインパクトの強い「薬」に着目。これに「うれしい、安心」の感覚をかけ合わせ、「看護婦」「学校の保健室」「家の救急箱」という、より具体的な商品仕様のイメージに行き着いた。

ここからいよいよ、掟が解かれる。デザインは、中味は、ネーミングはどうするか。北川は看護婦のイメージを具現化するため、社内で「変態視」されるほど病院に通い観察した。別のメンバーはコンビニの店員になり、客の「食生活の乱れ」を間近で実感した。それは、飲料の中味について不足分を補充する以上に、余分なものの排出に重点を置くという、過去にない商品づくりに結びついた。こうしてサントリー独自の商品「ライフパートナー DAKARA」が誕生する。

4年前のスタート時の開発テーマは、「ポカリスエット、アクエリアスに替わり、水分補給性に優れ、現代人の味覚にマッチした本格的スポーツドリンク」。これが最後には、「ちよっとツライとき、不摂生不規則な生活から現代人のライフを守ってくれる、ちよっと頼りになるカラダ・バランス飲料」へと大きく変わっていた。

「最初のテーマは『表コンセプト』で、誰も否定はしないかわりに、誰も買わない。われわれが3つの掟を掲げ、人を見ようとしたのは、顧客の生活感を実感しながら、表コンセプトのウ

ソをひとつひとつあばいていき、「真のコンセプト」を見つげるためだったのです」

「型」の継承がもたらす成功の連鎖 “やってみなはれ”が行動のベース

作り手側の一方的な発想を捨て、顧客とのある種のコラボレーション（協働）が生み出すメガブランド。この手法は、実は91年の缶コーヒー「BOSS」の開発時から始まっていた。

当時、缶コーヒーのヘビーユーザーは外回りの営業マンやドライバー、現場労働者などが多かった。そこで、表コンセプトは「タフで男っぽい缶コーヒー」とした。メンバーたちは朝の飯場に通ったり、長距離トラックに同乗したりして、彼らのタフさ男っぽさの奥にある、仕事への熱意、ふと垣間見える一匹狼的な孤独を肌で感じ取った。そして、「働く男の相棒コーヒーBOSS」という真のコンセプトに辿り着く。

それまで、多いときは年間50アイテムも出し、「数打ちや当たる」だった開発戦略から、新商品数を減らし、ブランド力を高めるためのコンセプト重視に転換したのも、またそのために、流れ作業から、みんなで同じ舟に乗る開発体制に切り換えたのも、このときからだった。BOSSは、日本

コカ・コーラの「ジョージア」と並ぶ2強ブランドへと成長している。

その後も、94年発売の炭酸飲料「C.C.レモン」（コーラ飲料を除きシエラ2位）、98年の果実飲料「なっちゃん」（シエラ1位）、そして、DARAKARAへと受け継がれた成功の連鎖。北川自身、BOSSやなっちゃんの開発に携わり、手法や考え方を現場で身につけた人間である。今回の開発チームでもメンバーの入れ替えを随時行い、入社2、3年目の若手を入れるなど、トランスファー（継承）を図ったという。

「メンバーの構成で意識したのは、性別、年代、職歴もさまざま、一見、違和感のあるチームづくり」です。それでもベクトルがぶれなかったのは、やはり、「やってみなはれ」というサントリーの文化が根底にあったからでしょう。過去にどこもやっていない、自分たちだけの思惑かもしれない、それでもいいから、やってみなはれ。前例主義や官僚主義が一番嫌われる。だから、クレーム覚悟でコンセプトどおり、小便小僧のCMも打てたのです」

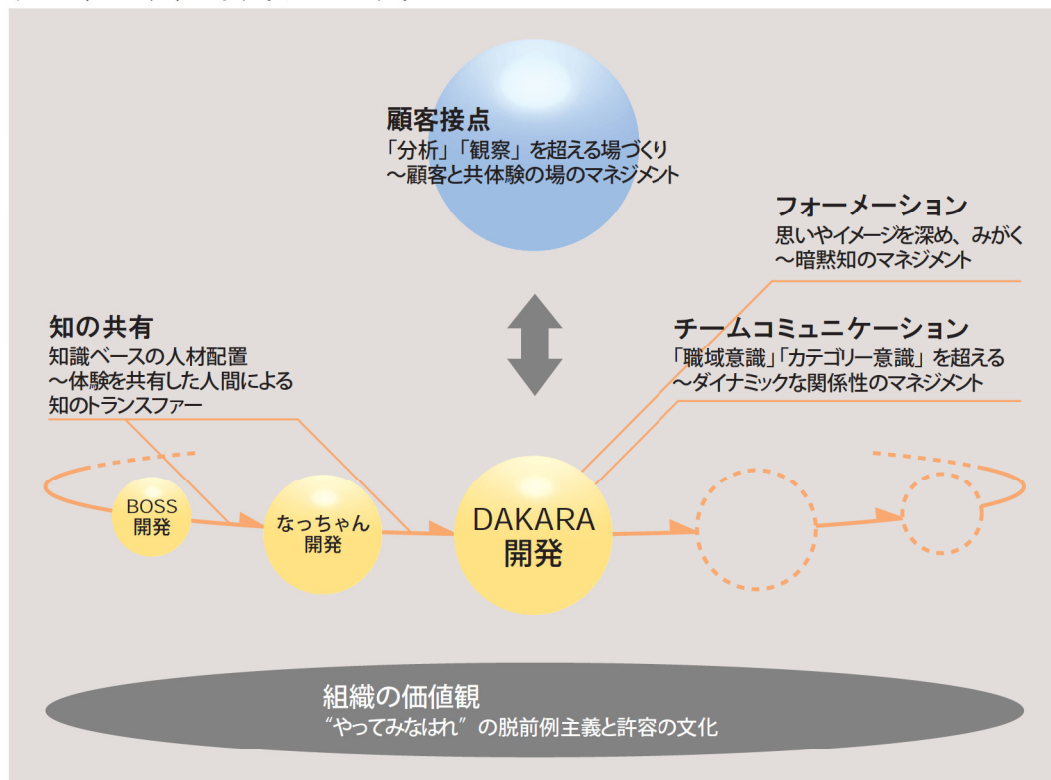
社内プレゼンテーションも各階層の長を一堂に集めて行い、プロジェクト全体で3回しか行っていない。これも「プレゼンを重ねているうちに、コンセプトのエッジ（角）が丸まらないようにする」ための技だという。

各専門スタッフが初めから参加す

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

サントリーのクリエイティブ・ルーティン



取材をもとにワークス研究所にて作成

る開発体制、3つの掟や人間重視など、チームとしての行動規範や価値観の明確化、そして、会社都合のタムコントロールより、コンセプトの納得性を優先するリーダーシップ

——メガブランドを生み出す「型」はさらに受け継がれ、新たなコンセプトを模索するサントリーの社員たちは、今日も街へ出て人々との出会いを求めていることだろう。（文中敬称略）

顧客と文脈を共有できる「場」をつくれるかどうか コンセプトなきブランドは消滅する

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



顧客分析的観察と 「共同体験」は決定的に違う

これまで何気なく「DAKARA」を愛飲してきた顧客は、開発ストーリーに出てくる「MOTHER」「看護婦」といった言葉を聞いて、「まさにそつう感じだった」と気づき、改めて共感を覚えるはずだ。ヒットの最大の要因は、顧客と作り手双方が思いやイメージを共有できる「場」がつけられていることにある。

私がこの商品の開発において強く印象を受けたのは、この「場」の概念だ。それはふたつの面で見取れる。ひとつは、プロジェクトの組織面。以前、流れ作業だったところは、リーダーがコンセプトを固め、各部門に指示する一方的な働きかけであったため、互いの

関係性が非常に希薄だった。それを組織変更し、各部門のメンバーが初めからチームに参加することで、常に双方向の働きかけが行われるダイナミックな関係性がつけられ、「場」が生まれた。

もうひとつは、表コンセプトから始まり、真のコンセプトを見つけない過程のマネジメントだ。表コンセプトはデータなどから容易に出てくる分析的なもので、アウトラインを描くことはできても、顧客と文脈や関係性を共有できない。そこで、メンバーたちは背後にある見えない文脈を探しに現場へ行き、顧客とフェイス・トゥ・フェイスで「共同体験」をしようとした。それは、顧客と一体となる「場」をつくるものにほかならなかった。そして、その「場」から、共感を生む新しい意味やナレッジが立ち現れ、真のコンセプトが誕生した。

現場で顧客を観察するやり方は他の企業でも行っているかもしれない。その多くは主体と客体を分離し、分析的に観察するものだ。そうではなく、直接体験を共有し、同じ関係性が成り立つ形で観察している点に決定的な違いがある。

また、このチームは、ネーミングやデザインや中味といった「形式知」(客観的で明示的な知)に安易に走らない決まりも設けた。これは、「暗黙知」(個人が経験に基づき暗黙のうちにもつ主観的な知)を深め、自分たちの思いやイメージを表す言葉を磨いていこうとする努力で、非常に立派だ。日本の企業には、共感から入らず、単に語呂合わせ的に言葉をあそんでいるケースが多いが、心は打たない。すぐ消え何も残らない。

「知識ベースの人材配置」 が生む成功のスパイラル

ところで、プロジェクトは途中転機を迎えている。おそらく前半の2年は「競争に勝つ」という相對価値を追求した時期だったのだろう。そこで出てきたコンセプトが共感を得られないと気づき、延期を判断。思いを大切に絶対価値へと転化していった。リーダーの決断も見事だが、それを許容しサポートしたトップマネジメントのリーダーシップも素晴らしい。サントリーでは、「やってみなはれ」という知の作法がいまなお共有さ

れていることを物語る。

後半の2年間は、思いやイメージ(暗黙知)を言葉やコンセプト(形式知)に転換していく過程だった。その際、「MOTHER」「看護婦」といったメタファー(暗喩)を効果的に使い、より具体的なスベックへと進んでいる点も興味深い。知識創造においては、メタファーやアナロジー(類推)が非常に重要な役割を果たすことを示す事例でもある。

そして、もうひとつ特筆すべきは、一連のヒットに見られる成功の連鎖である。体験を共有した人間をプロジェクトごとにキーパーソンとして配置していく。知の創造と活用という「知識ベース」で人材配置を行っている点はまさに注目に値する。こうして成功体験がよい意味でスパイラルに回り、創造的な実行力である「型」(クリエイティブ・ルーティン)として取り込まれ、新しい知が次々と生まれてくるところに、この会社の知識創造企業たるゆえんがある。



長びく不況の中でも、元氣いっぱい企業の企業がある。食品業界の中で個性的な輝きを放つカゴメもそのひとつである。1996年に、創業者一族以外の生え抜き社員として初めて、伊藤正嗣氏が社長に就任。その後、創業100周年をきっかけに「トマトと野菜のカンパニー」を宣言し、野菜飲料を国民健康飲料にしようというミッションを立ち上げるなど、新時代の食品メーカーとして独自の道を歩んでいる。

伊藤氏は父を戦争でなくし、その顔を知らない。母の手でひとりっ子として育てられた伊藤氏は、大学卒業後、故郷の近くに本社があるという理由でカゴメに入社した親思いの青年だった。だが、入社後たどった道のりは、「いずれは母のそばで暮らす」という伊藤氏のライフプランとは相当ずれてしまったようである。伊藤氏の気性が、穏やかな道から自らを遠ざけていったかに思えるほどだ。

『僕が入社してから思ったのは、『ああ、カゴメはあったかい会社だな』ということでした。同族会社だし、家族的で居心地がよかったです。給料と福利厚生はそれほどよくはなかったけれども(笑)。社長に好き放題のことを言っても、ふわっと受けとめてくれるようなところがありました。新入社員のころですが、社長に電話をかけたらわざわざやってきてくれて、一緒に飯を食べたこともありました。それで、『もっと仕事をさせてほしい。今の仕事に比べると、給料は高すぎるほどだ』と言ったりしました。僕がついていたのはそういう社長ですから、入社して翌年の2月には名古屋支店に希望して転勤させてもらいました。前年10月に本社の営業スタッフに配属されていたのですが、『販売のことを何もわからずに本社のスタッフになって、全社の販売計画をやるなんて冗談じゃない。物を売るところへ行かせて下さい』と社長に直訴して、それで第一線の営業マ

Lessons リーダーの軌跡 Experience 伊藤 正嗣

ITO MASATSUGU
カゴメ株式会社 代表取締役社長

「リーダーシップとは生まれつきの才能ではない。
仕事上の“ひと皮むけた経験”を通じて培われるものだ」
リーダーシップ開発の総本山、米国CCL(創造的リーダーシップ研究所)の理論
(詳しくは、『Works』47号参照)に基づき、生身のリーダーに迫る。
今回は、快進撃を続けるカゴメ、伊藤正嗣社長の軌跡を紹介したい。

ンになれたんです」
伊藤氏は名古屋支店に5年ほど勤務する。その後、他支店への異動話がもちあがったが、このときも偶然社内で見つけた社長にその場で直訴。横浜連絡所に異動先を変更してもらった。

「どこの支店でも、異動したらそれなりに一所懸命やっただと思います。しかし、情報や人との交流のチャンスを増やしたかったので、横浜連絡所を希望して社長に直訴したのです。念願かなって横浜で頑張っていたら、今度は東京支店の先輩が『東京へ来い』と言う。僕は行きたいんですが、横浜の所長が手放さない。優秀な営業だから、絶対に困るって。そこで僕は所長に言いました。『本当に私を大事だと思ってるのですか?』『思ってる』『そんなに大事と思ってるのなら、出したらどうですか?』って(笑)。その話をしたとき、もう僕の代わりに東京から誰を連れてくれば良いという代案を自分でもっていましたからね。所長も納得してくれて、東京に行きました」

伊藤氏は、自分の異動先を自分で考え、根回しまでしていたということになる。そんなある日、雑誌で自動車や百科事典のセールスマンたちの体験談を読んだ。彼らは厳しい販売目標を課せられながら、必死で自分なりの営業手法を生み出し、頑張っていた。プロ意識をもった彼らの仕事ぶりと違い、食品業界の営業ははるかにのんびりしており、プロ意識を欠いた仕事になりがちだった。これではいけない。自分も高いプロ意識をもって仕事をするのだと、自らを戒めたという。

**29歳で肝炎に
神様がくれた人生の休暇だった**

伊藤氏の20代は仕事と麻雀、付き合い酒などで忙

リーダーシップの基本は、 目に見えないものを 見える形に変えてみせること

伊藤正嗣

いとう まさつぐ

1941年生まれ。64年慶應義塾大学商学部卒業。同年カゴメ入社。87年取締役、91年常務取締役、94年代表取締役専務を経て、96年代表取締役社長に就任。創業100年を超える老舗企業の意識改革をめざしている。ゴルフと読書が好きで、最近では船戸与一にはまっている。



しく過ぎていった。だが、思わぬ落とし穴が待ちうけていた。肝炎を発症、2カ月間の入院と4カ月の自宅療養を余儀なくされたのである。体力に任せられた生活が続き、頑健そのものだった体にも隙が生まれていた。それまで、父の不在を除けば順風満帆だった人生に、突如降りかかった療養体験は、伊藤氏に人間としての厚みをもたらしていく。

「病人の心理は健康な人にはわかりにくいものです。思いやりからであつても、入院直後に見舞いに来られるのは辛い。冗談半分に『ずいぶん痩せたけど癌じゃないの?』なんて言われると一日苦になる。私は元来明るい性格でおちよこちよいのところがありませんが、病気をして、それまで本当に人の立場に立ったことがあるかと考えるようになりました。病人が苦しんでいるようなことは言つてはいけません。だから仕事のときでも、場面場面によつて相手の立場で考え、あまり単刀直入にものを言わないよう気をつけています」

半年間の療養は伊藤氏に自省の時間を与えた。日頃忙しくて読めずにいた本もむさぼり読んだ。当時入院していた虎の門病院では、リハビリテーションのカウンセラーが患者の精神状態をチェックしていた。そのカウンセラーが伊藤氏の精神が安定していることに驚いたという。普通は30歳になるやならずやの青年であれば、一刻も早く会社に復帰したいと焦るものなのに、と。

「僕は生まれてから30年間、走り続けてきたような人生でしたから、ある意味では神様が『まあ、ここらへんで一度休憩したらどうだ』と言つてくださったような気がしました。それからゆつくりモノを考える時間ができたので、元気になったらやりたいことも頭の中でふくらんでいきました」

30歳で労働組合を結成し 初代委員長に就任する

カゴメは蟹江・小島家など13家が集まって創業した企業である。経営陣も地縁者が多い。名古屋地方の名門企業であることに安住した経営陣を見て、このままではカゴメが将来立ち行かなくなると伊藤氏は入院中に危機感を感じていた。退院後、「同族経営の打破、株式公開、本社の東京移転」を掲げ、若手社員が中心となって労働組合を結成、伊藤氏が初代委員長となる。かわいがってくれた2代目社長の蟹江一忠氏にも、「創業家にはカゴメの将来を託せる人がいないではないか」と迫ったという。

「学生時代、僕はノンポリでしたが、ゼミが労働組合の研究をしていましたので、門前の小僧だったと思います。年功序列に対する疑問はもともと強かったですね。それが組合を作ったときのひとつのコンセプトにもなっています。なぜ同族経営がダメなのか？と言われたときには、『資本家で能力がある人は鬼に金棒です。ところがカゴメの今の経営陣は皆さん資本家ですけれど、どう見ても能力があるとは思えません』とはつきり言いました。僕は若い頃から肩書きに対して一切の崇拜をしなかった。社長だから、部長だからといって尊敬はしない。自分で会ってみて、その人となりで判断してきました。」

結局、病気をしたことが労働組合設立につながり、初代委員長に推されたことよって、30歳でリーダーのあるべき姿を勉強しました。組合のビジョンも大切ですが、大衆にとつては、給料がアップしたとか、蒸し風呂のような仕事場に冷房がついたとか、目に見える具体的な成果や改善が必要でです」

社長にまで歯に衣着せずにモノを言い、労働組合



へビは頭から 脱皮する。 社長や経営陣が変わら ずには、 会社が変わるはずはない



も作ってしまった伊藤氏が社長になったことを思えば、「資本家だけと能力はない」と言われたカゴメの経営陣も相当に懐が深かったということになるか。だが伊藤氏は、闇雲に嘯みついていたらばかりではない。苦しい立場に置かれても、前向きな考え方でそれを乗り切ってきた。切り替えの速い性格も幸いしたようだ。

「できの悪い上司になったら『儲けた!』と思うようにしています。誰が見てもできの悪い上司の下に配属されても、自分が一所懸命やれば、みんなが『あれは伊藤が頑張ったんだ』って言ってくれるわけです。しかも、僕は、上司であってもぼろぼろにやっつけますから(笑)。でも、最低限のマナーだけはきちんと守りました。挨拶はちゃんとする。その人が入った会議の席でも白けることなく建設的な意見を述べる。仮に自分の意見が通らなくても、みんなが合意したことであれば受け入れられました。それに、いくら相手を攻撃しても、これだけは言っていてはいけないという急所は外してました。むろん人格を傷つけるようなことや陰口は絶対に言わない。言いたいことがあるなら本人の目の前で堂々とさえはいいのですから」

若干34歳で社長室ソール製品担当プロダクトマネージャー(課長)に昇進。部下はいなかったが、生産、営業、経理、財務と社内ほとんどの部門を管

理しなければならぬ責任の重い仕事だった。

「この仕事を通じて、『知』だけでは人は協力してくれない。『情』がなければ集団は動かないという貴重な経験ができました」と振り返る。このときに伊藤氏は「空前絶後のキャンペーン」(伊藤氏)を展開し、ソールのシェアをナンバーワンに押し上げる金星をあげた。

39歳で営業部企画課長に就任 会社存亡の危機を乗り切る

その後、東京支店販売促進課長、同店販売課長を順調につとめ上げたが、本場の修羅場はその後にやってきた。39歳のときだった。当時のカゴメは販売不振で存亡の危機にあった。

「僕は直前まで販売課長をやっていた。営業企画について問題意識をもっていました。そのため3代目の小島要治社長に、『私を営業部企画課長にしてください。そうしないとカゴメの営業はなんともならない』と、また直訴したわけです。そのときに特約店制度を抜本的に改革し、新しい販売チャンネルを作りました。チルド商品も手がけて、『100万ケース売ります』と大法螺を吹いちゃった。でも、原材料やら生産工程やらすべて100万ケースのために手配して生産したものの、ふたを開けたら、60万ケー

Lessons of Experience

■ 伊藤正嗣氏のリーダーシップを育ててきた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
20代半ばの営業マン時代。自動車や百科事典のセールスマンたちの体験談を雑誌で読む	ノルマ意識の稀薄な食品業界ではプロ意識が芽生えにくい が、それではいけないと自らを戒める
29歳で肝炎を発症、病院と自宅での半年間の療養生活を余儀なくされる	「体験すること」の大切さに気づき、読書をしたたり、人への思いやりを育む貴重な自省の時間ともなる
30歳で、自ら設立した労働組合の初代委員長に就任	人は机上の理論だけでは動かない。目に見える具体的成果を示すことが必要だと痛感する
39歳で、本社の営業部企画課長に就任	新しい仕事を遂行する際に困難を恐れてはいけないこと、仕事で手を抜くと必ず後でつげが回ってくることを実感する

スしか売れなかった。在庫はたまるわ、金利は増えるわ、上を下への大騒ぎでしたよ。

毎月、常務会へ呼ばれて各部門からつるしあげられました。僕の上司である営業本部の常務が「お前が悪い」の大合唱です。本当に辛かった。会社にも行きたくない、でも行かなければ常務がひとりじめられるから行かざるを得ない。そんな感じでした。そこであるとき、とうとう言ったんです。「だしかに100万ケースは売れませんでした。だけど全社を見渡してみても、最近の新商品のうち60万ケースも売れたものがほかにありますか?」と。すると、みんなが「えっ」と絶句しましたよ。当時の副社長が「伊藤君はいいことを言うな。そうだ、現在のカゴメの不振はモノが売れないことから来ている。60万ケース売れば立派じゃないか」と口添えしてくれてね。僕は胸がスーッとしましたよ」

結局、そのチルド商品はあまり売れなかった。「やめようか」という議論も当然ありましたが、僕は「新しい時代の新しいチャネルだ。それを、やめてどうするんだ!」と、体を張って続けました。それが今ではカゴメ商品のリーダー格です(笑)」

リーダーシップのあり方は組織のサイズによって異なる

会社が危機に陥ったとき、伊藤氏は「座して死を待つよりも動いて死のう。動いて死んだほうが、人間としてはよほど気分がいい」と檄を飛ばしたそうである。この辺り、いかにも、幕末の志士、特に坂本龍馬に格別の思い入れを寄せるという伊藤氏らしい。本社での仕事も軌道に乗った41歳のときに、支店長として仙台に異動となった。本社での仕事も面白

くなり、まだまだやり残したこともあったので、一見支店長への栄転ではあったが体のいい左遷と感じた。

だが伊藤氏はいつまでも落ちこんではいなかった。東北は祭りの宝庫。行った瞬間からね。ふたなど東北全県の主要な祭りを調べ上げ、そのすべてに出かけた。しかし、ただ遊んでいたわけでもない。祭りとおわせて、日頃は足が遠のいている顧客を訪問し、先方からも大変喜ばれたという。「こんないい支店はない」と楽しく働いていたところに、本社帰還の辞令が下りた。赴任後、2年が経過していた。

「仙台支店では組織の大きさによって発揮するべきリーダーシップが違うことを学びました。小さな支店では社員全員のことがよくわかります。でも、東京支店だったら、課長だけで20人もいるのですから、全員が見えるわけもない。そのときどきで発揮されるべきリーダーシップは違います。」

ただ、リーダーがやるべきことは同じですね。手柄は部下がもつもの、失敗は自分がもつもの。それが当たり前。どんなときでも部下が困っていることを的確に把握して、障害物を取り除くこと。それが最大のリーダーシップだと思います」

伊藤氏のキャリアは20代、30代、40代と理想的に推移してきたように見える。しかし、そのときどきの大きな危機を、前向きなものの方と行動力で乗り切ってきたというのが実態だ。人にも恵まれた。創業家から出た代々の社長が、「暴れ馬」のよさを殺さず、うまく生かしたからである。30歳の青年に初代の労働組合委員長をまかせた思い切りのよさ。度重なる直訴を受け入れた度量。

リーダー育成は本人の資質だけでは不可能であることを、伊藤氏のキャリアが示している。あなたの属する組織に、果たしてこの思い切りと度量は存在しているだろうか。

個人向けでは 成り立ちにくいビジネス

編 今朝(3月13日)の日経新聞にも出ていましたが、eラーニングが、非常に今後伸びていきそうですよね。

土 多少、あの記事は、楽観的に書かれているように感じました。eラーニングは、個人向けにビジネスを展開するのは非常に難しいというのが私の事業経験からの感想です。

飯 同感ですね。個人向けというビジネスは難しいです。

土 1年前にTRAINING誌が行ったアメリカでの調査があるのですが、ここでは、あの市場の大きなアメリカでも個人向けeラーニングは全体の5%程度と報告されています。企業向けが圧倒的で、その次が官公庁や軍、学校などの公用ですね。

飯 確かに企業が強い。日米での違いは、軍関連のシェアがアメリカで非常に高いことでしょうか。AICやSCORMなどのeラーニング関連のシステム作成上の統一基準などもアメリカでは軍が作ったものが、デファクトとなりましたから。

編 日本ではどのような市場予測なのでしょうか。

土 野村総合研究所が昨年12月に行った調査(表1)があるのですが、そこでの市場規模は2001年度で187億円、それが、6年度には、約5倍になると見えています。ここでの予測も、個人向けeラーニングは大きなシェアを占めています。日米で変わりのないでしょう。eラーニングは、企業に対しては、今までの教室型研修にないメリットをもたらすと考えられますが、個人向けにはそれほどのメリットがなく、あったとしてもそれが理解されにくいのですね。そこで、個人からすると、料金が下がれば利用するという気持ちになる。教室だと1時間5000円払ってもいいと

論 駁 甲 乙

人材マーケットの「論点」

eラーニングの未来を 語ると、日本型人事の 短所が見えてくる

英会話学校の「インターネットで24時間どこでも受講」というCMをよく見かける。便利なものだと感心していたが、そんな個人ニーズより、ひと桁大きいeラーニングへの需要が見込めるのが、企業内での教育・研修だという。この手法、日本ではどこまで浸透するのかを、教育・研修ビジネスに長年携わり、現在はeラーニングを主領域としている2人に聞いた。

構成・聞き手／海老原嗣生(本誌)

思っても、ウェブだと2000円でも高く見えるようです。ところが、1人あたりのコストは、企業向けより個人向けのほうがかかりますから、個人ユーザーが期待するような料金までにはなかなか下げられない。その結果、「料金のみがメリット」と考える個人には受け入れられないのですね。

ビジネススキルと IT関連でプログラムが拡充

編 今どれくらいの規模でどのようなことを行っているのですか。

土 先ほど話した通り、リクルートではまず個人向けのビジネスを始めました。それが難しいとわかり、企業をターゲットに方針転換したのが昨年。そういうわけで、まだ売り上げは10億円にはかなり距離がある、という状態です。

飯 ウィルソンは、企業向けに行っていた研修を、か

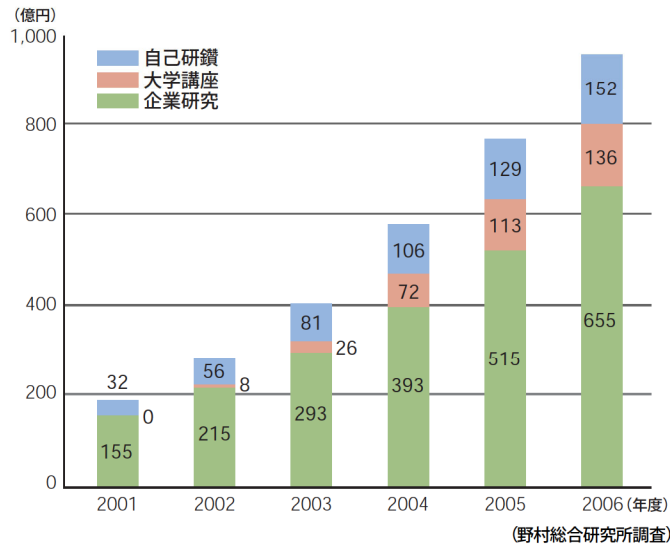


土屋 洋(つちや・ひろし/
文中「土」)
リクルート ヒューマン・リ
ソース・ディベロップメント
事業部 Eラーニング担当エ
グゼクティブ・マネジャー



飯塚浩木(いづか・ひろ
き/文中「飯」)
ウィルソン・ラーニング・ワ
ールドワイド(文中ウィルソ
ン) 取締役副社長

【表1】eラーニングの市場規模予測



なり早くから脱教室↓メディア化という移行を進めていたのです。アメリカに関連会社があるので、そうしたキヤッチアップが早かったのでしょうね。80年代後半にはレーザーディスクでの研修を、90年代になるとそれがCD-ROM化し、90年代中盤にはLAN環境で、そして後半にWebへと移ってきました。そうした流れのため、すでにWebでのビジネスは12億円になっています。

編 メニュー構成はどうなんでしょうか。

飯 IT系とビジネス系の2分野、前者で100メニューあり、これには、マイクロソフトやシスコシステムズなどの企業が認定する資格や、JAVVAのテクニクなど、かなり需要の高いものが多くなっています。

後者のビジネス系は、会計やマネジメントなどで60メニューがあります。

土 リクルートのメニューは、3つの分野に分かれます。①ビジネススキル系。リーダーシップやマネジメント、コミュニケーション、課題解決などの6つのカテゴリで計50メニューがあります。年内に100コースをリリースする予定です。②MBAコースの内容をWeb化したもの。これは、6コースがあります。③フレッシュマン向け。これがユニークなのですが、内定者や新人に、社会人として必要になることを自習してもらう内容です。具体的には、自社の理解やマネー習得、パソコンスキルなどの4コースです。

知りたい知識だけを必要に応じて吸収できるメリット

編 先ほど、eラーニングは、企業系のニーズと取り合わせがよい、というニュアンスの発言が土屋さんからありましたが、具体的にはどういふことでしょうか。

土 いろんな意味でよい点がありますよ。研修にかかる時間と費用が削減できるといった即物的な面をのぞいても、かなり挙げられます。まず、ワン・トゥ・ワンで行えるので、非常に効果的なのです。なかなか気づいていただけないのですが、ワン・トゥ・ワンの学習形態だと、知識量やレベルや学習のスピード、などの違う人が、一緒に研修を受けることから生じるロスがなくなります。これは、効率的でもあり、そのうえ、受講者のモチベーションアップにもつながるのです。自分がもう知っていることや、必要のないことまで強制される教室型研修は、学習意欲を減退させますから、**編** 確かにそうですね。

土 これを徹底的に推し進めたのが、最近のeラーニングの主流である、ラーニング・オブジェクトという考え方です。ひとつの研修を非常に細かく、何百もの

ユニットに分けて、どこからでも勉強でき、どこでも終われるようにして、必要な部分のみ学習できるようにしているのです。

飯 私は、eラーニングの大きな役割として、業務との密着性が高まる、ということを考えているのです。習ったことを業務ですぐ使えば、習得率は向上しますからね。ワン・トゥ・ワンやラーニング・オブジェクトは、業務との密着性も非常に向上させます。たとえば、パワーポイントを使っている、アニメーションの作り方がわからないとき、そのアニメーションの作り方を、ブラウザを開いてその場で20分だけ勉強して、それをすぐ作りかけの資料で実践したらどうでしょう？ もうその技術は身についていますよね。こうした効果的なことがeラーニングでは可能であります。教室型だと、必要のないときに、他の機能の勉強と一緒に5時間も研修を受けることになりました。これは、業務で使う頃には忘れてしまっていますからね。

土 そうですね。この、学習・即実践というメリットを、アメリカでは、ラーニング・バイ・ドゥイングと呼んでいますね。学んだことを実践で確かめることで、初めて本当に習得が可能になるという考え方です。

飯 そして、辞書を引きながら学ぶような、この形態をサーチ・アンド・ラーンとも呼んでいます。たとえば、教室型だと、集まるということでもうすでにかなりの労力になり、せっかくなら集まったのだから、数時間ではもったいないという気持ちが出てきて、泊まり込みの研修となる。その結果、宿泊施設が必要となり、食事や交通費や……と限りなく付帯費用が増えていきます。職場に戻ってその能力を発揮しなければならぬ場面に出くわすのは早くても数日後でしょう。これでは、効果はあがらないですね。アメリカでは、実務から60分以上離れるような教育カリキュラムを認めない、というような会社さえあり、教育と業務との距離を縮めることが、かなり優先度の高い命題となっています。

教室型とのブレンドで より効果をあげる

編 では、eラーニングが万能なのでしょうか？

土 それは間違いですね。教室型・eラーニングそれぞれに向き不向きのあるプログラムがある。そこで、両者を効果的にミックスしていく学習手法が最近の流行です。これをブレンデッド・ラーニングと呼んでいます。これにより、費用と時間を削減して、効果をアップする、ということに成功している企業は多いでしょう。

編 具体的にどういうブレンドになるのでしょうか？

土 知識的なものは、やはりeラーニングに向くでしょう。それよりも、抽象概念が強いもの、たとえばモチベーション管理術などといったものは教室型に向きます。

飯 知識的なものでも、知識習得場面はeラーニングで、それに行動が伴う場面は、教室で、という分野もあります。たとえば、プレゼンテーションを学ぶ、という場合、資料を作るという場面では、パワーポイントの使い方や、レジユメのアジェンダの組み方などは、eラーニングに向くでしょう。そうした資料を作り、実際のプレゼンテーションの仕方となると、今度は、教室に向く。たとえば、話し方、声色、立ち位置などは対面でなければ指導できないし、その場の雰囲気や仮想体験する、という意味でも教室が効果的です。こうした組み合わせが、ブレンデッド・ラーニングなのです。

まだ大手企業でも、 受講用インフラが未整備

編 今度は、事業がうまく成長しているか、その手ごたえを聞かせてください。

飯 アメリカのような倍々ゲームで急伸長する、という世界ではありませんね。

編 どうしてなのでしょう？

飯 ひとつには、日本の企業は教育予算が少ないこと、もうひとつには、人事の体質というのか、新しいものを大胆に取り入れることよりも、連続性を重視して、旧来の手法を維持しようという気持ちが強いことがあるのではないのでしょうか？

編 確かに。しかし、日本の企業は、隠れた意味でたいそうな教育費を使っていますよ。たとえば、先ほどの教室型研修の交通費。全国から集合すると何百万円にもなる。ただしこれは、研修費で落ちず、業務交通費になっていることがあたりです。研修所は資産扱いなので、費用にカウントされず、その減価償却費も研修費とはされない。その他にもいろいろなことを合わせると、見かけ以上の教育支出があると思えるのです。

土 そうかもしれませんね。私は、教育支出以前に、企業のネットワークインフラが脆弱だ、ということを挙げたいです。私が去年調査した時点では、首都圏に約800社ある従業員数1000人以上の大企業で、その半数近くが、eラーニング環境を構築できないような状態でした。具体的にいうと、1人に1台のパソコンが確保されていない、通信回線が細い、OSがWindows 98以降のものではない、などです。

編 1000人以上の大企業で、そうですか？

土 昨年も、ある大手証券会社が、パソコン1人1台体制を敷く計画だったのに、業績悪化のため、その計画を無期延期にする、ということがありましたね。

飯 確かにそうですね。先進技術の吸収にかなり熱心な企業内の教育担当者も多く、eラーニング関連のセミナーやフォーラムを開くと、かなり集まりもよいのです。ところが、実際導入となると、インフラやその他の出費がネックとなって、導入されずじまいということがよくあります。

編 おかしなことですよ。時間や費用の削減につながるのがeラーニングなのだから、一時的な出費は目をつぶる、という考え方にならないのでしょうか？

土 それは難しいかもしれませんね。インフラ投資から始めると、一時的な出費は通常の研修費よりかなり大きいでしょう。また、通常は、研修にかかる時間や費用を削減するということは日本ではあまり教育担当部門にとって優先順位の高い命題ではないようですから。

研修に、効果よりも 満足を求める人事部

編 とすると、研修部門の一番の目的はなんなのでしょうか？

土 やはり、受講者に満足してもらうことなのです。研修終了後に受講者が満足していればそれでよし、というものです。修了アンケートでの受講者評価などが、現状では、唯一の効果測定です。学んだことが業務で活かされたか、業績にどれだけ反映したか、などを追跡調査する企業は、ほとんどありません。つまり、教育における投資とリターンの関係（ROI）に無頓着な企業が多すぎます。一方、アメリカでは、研修効果を業績への反映の観点から分析することは、もはや常識になっていて、そのための理論、手法が広く普及しています。効果がデータで立証されないと教育担当の首が飛ぶ。そのために、カーク・パトリックなどの、研修効果を測るコンサルタントもたくさんいます。

飯 対して日本だと、教室型で、話の面白い講師をそろえると、それなりのいいポイントとなる。それで満足しているのでしょうかね。アメリカでは、インバスケツト方式などで、実務に沿った提案などを研修で行わせ、その提案を営業場面で自ら使って、どの程度の受注が取れたか、などといったことで効果測定をしている

るのと比べると……ですね。

土 ある大手企業の、研修担当の責任者が話された言葉が印象的でした。研修教育担当とは、サービス業に従事しているのと同じだ、とおっしゃったのです。要は、保有する研修施設の空室を少なくして、回転をよくすることが大きなテーマだ。そのためには、充実した設備と、納得のいくサービスを提供する。納得のいくサービスのために、識者をはじめとした1000人以上の人と講師契約を結び、その内容をデータベース化している。どの先生は、どのような内容の話ができ、受講生の評価はどうだったか、が瞬時にわかる。

編 それは、先ほどの、「面白い講師を用意して、修了後アンケートの点を高く」したい、というのと、変わらない発想ですね。本当なら、そういうホテルのような設備をなくせるように努力し、そして、研修結果がどれだけ業務に役立つか、を考えるべきでしょう。

土 その研修責任者は、研修セクションとしてのベストの姿を考えておられます。しかし、企業の置かれている市場環境や、そこでの経営戦略や競争力の強化、そのための人事戦略などに、その研修セクションの業務を結び付けてはおられないような印象を、私は受けました。人事は往々にして、人事としてのベストにとどまるのですね。その結果、その業務が全社にどのような波及効果があるのか、経営戦略と一致しているのか、業績にどのように反映するか等についての追求が、他部門に比べると、甘いのではないのでしょうか。研修施設の稼働率をよくしても、決して全社業績はあがらないでしょう。

産業変化、社会変化により 自然熟練が通じない時代に

編 どうして通じないのでしょうか？

土 これは、企業でもセクションでも同じです。開か

人材マーケットの論点

甲乙論

れた組織、競争のある組織は合理的な思考になるものです。たとえば業界でいうなら、ITや通信などグローバルな競争にさらされているところでは、大体において戦略的、合理的な考え方をします。部署でみても、技術開発や生産管理、営業などはとりわけそうです。しかし、人事は、内向きの仕事、つまり労務管理や採用、給与、福利厚生、人事制度、保険などの社内向きの業務が主流になり、市場や外部とのつながりが少なかったために、こうしたことになったのでは、と考えています。

飯 我々は、学校教育の経験から教育を考える習慣が



身についており、eラーニングなどの新しい教育形式を導入するより、自分が受けた「教室」を中心に教育研修を考えてしまいます。日本の企業内教育は、学校教育同様に「長期的人間形成」という観点があるから、長い間に自然に熟練していく、という形の教育だったのでしょうか。また今までやってきたこととの継続性は重視するが、企業環境との適応、ビジネス戦略との連携といった視点が希薄であったと思います。グローバル化の荒波の中で、これから日本の企業の人材開発に求められるものはスピードだと思います。ビジネス戦略の変化に対応し、この変化を推進していく人材を育成するスピードが重要です。

人事が経営を考え 経営が人事に入り込む

土 ローテーションでころころ部署が変わるために、人事教育の分野の専門家が育たないことも問題でしょう。よいアメリカでは、心理学や教育工学を学んだ人が人事部門に配属されます。必死で勉強して人事のプロフェッショナルになっていく。人事専門職であれば、会社への寄与は人事業務でしかできないから、いろいろな工夫をしてアピールするようになると思うのです。

編 その結果、経営に入り込み、そして戦略的になっていくと。

土 そうですね。それともうひとつ。eラーニング導入でも何でも、たいいてい人事の大きな変革は、経営者の強いリーダーシップがあつて成功している。人材が最大の競争力だと言って、教育投資を重視したGEのジャック・ウェルチのような経営者がアメリカにはたくさんいます。そんな強い意志をもった経営者がいれば、日本の人事ももっと経営へ貢献するようになるはずです。現状では、そうした経営者が多くないことも、問題だと感じています。