

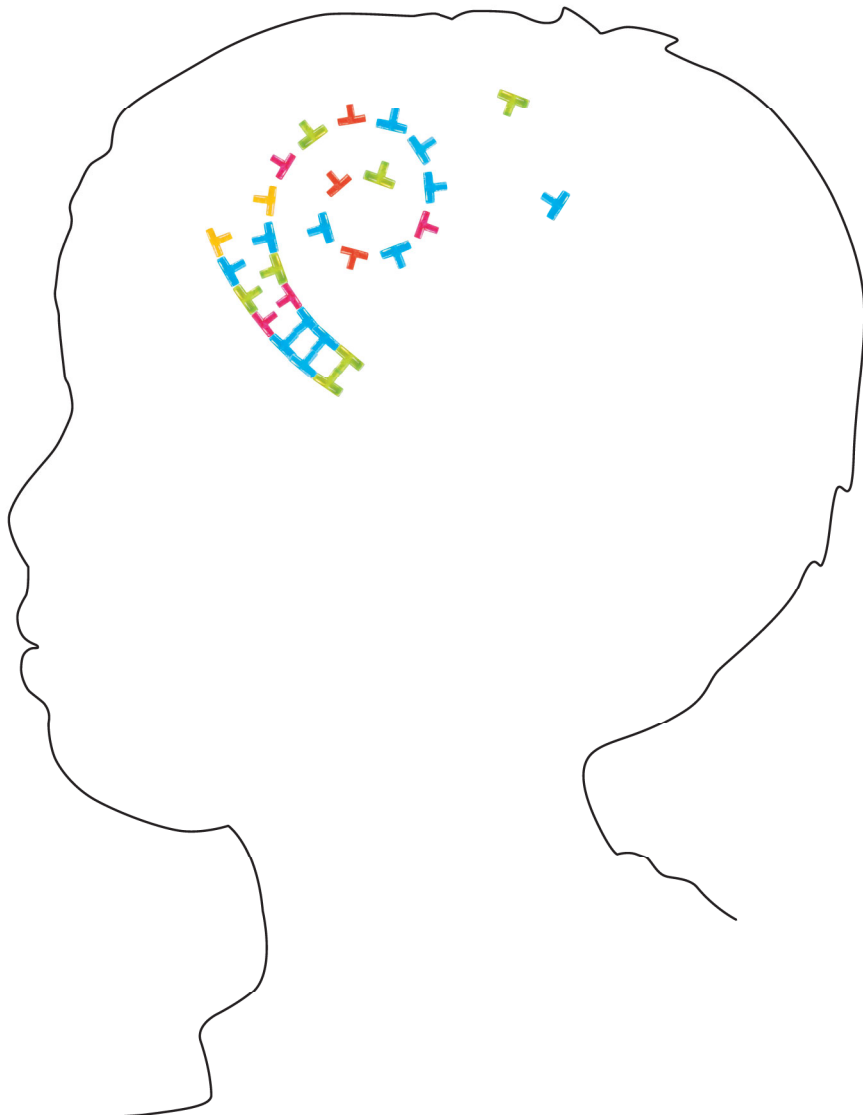
# Works

どうする、人と組織。こうする。

72

2005.10-11  
Works Institute

## 企業組織のDNA



RECRUIT

# Words of Works

「企業DNAが獲得されたとき、その人はその反応様式が他の人のやり方だとは思っていない。それは自分のやり方であるし、所属する企業のやり方だと思っている」

————— P42「企業組織のDNA」高間邦男氏 ヒューマンバリュー 代表取締役

「就職活動を通じて、彼らが社会で生きていく上で必要な、生き方の自律を支援すること、それが私の仕事です」

————— P64「カタリスト」原田明子氏 ジョブカフェちば プロジェクトリーダー

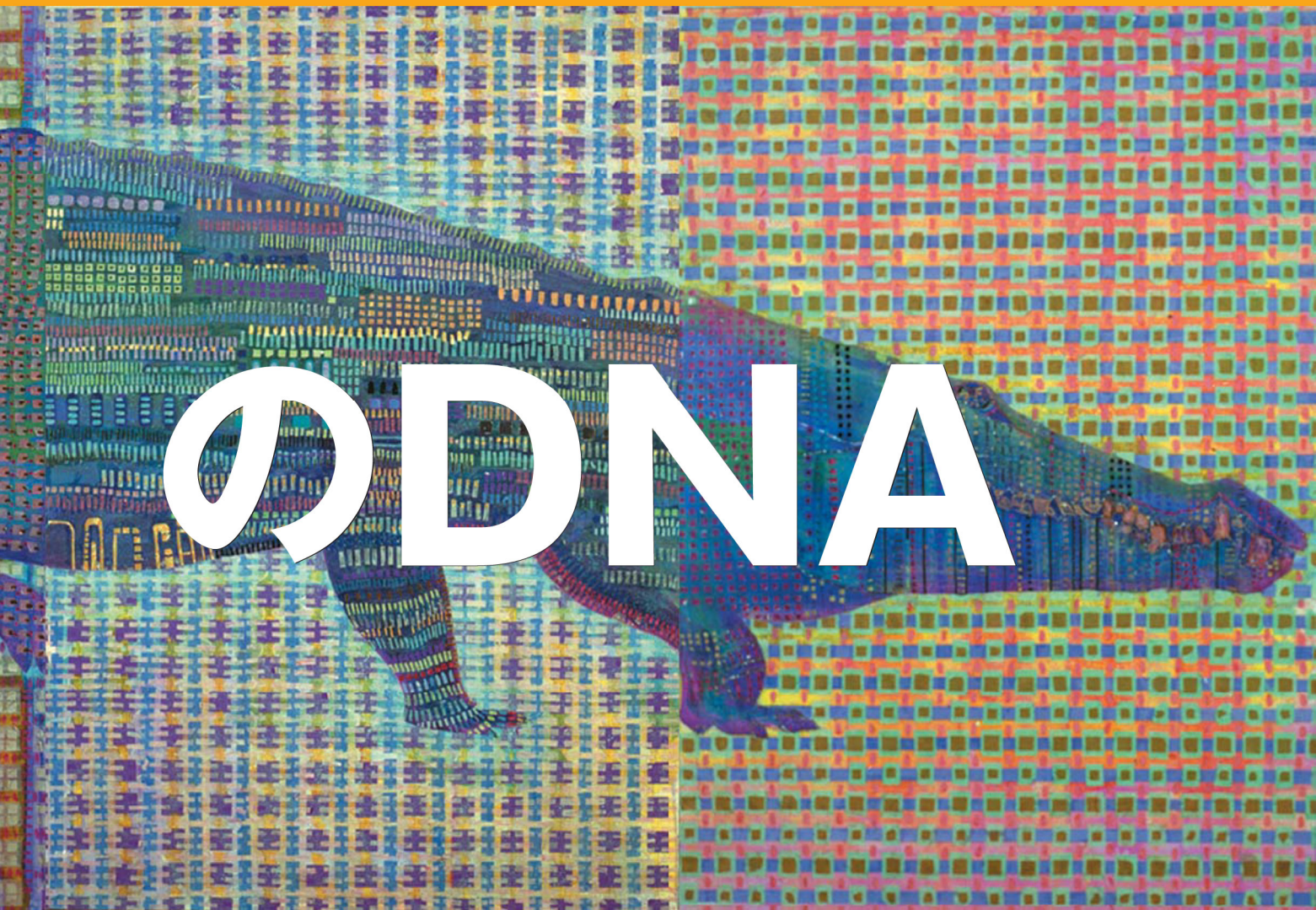
「従来の指導伝承型OJTでは自分で切り開くという意味の学習能力は身につけられないだろう」

————— P69「成長の危機」高橋俊介氏 慶應義塾大学大学院 教授



# Contents

特集1	<b>企業組織のDNA</b>	
はじめに	ゆく河の流れは絶えずして… / 編集担当 荻野進介(本誌)	2
第1章	<b>企業DNA論への招待</b>	4
Part1	<b>鼎談 人や組織はもっと生命から学ぼう</b> 加藤良平氏(情報ハブ代表取締役) / 野田稔氏(多摩大学経営情報学部助教授、リクルートフェロー) / 工代将章(本誌編集長)	5
Part2	<b>持続的競争優位を実現する企業DNAモデル</b> 高津尚志(リクルート HCソリューショングループ エグゼクティブコンサルティングディレクター)	9
Part3	<b>調査から判明したDNAの生成過程とタイプ分類</b> 豊田義博(ワークス研究所主任研究員) / 白石久喜(同研究員)	13
Part4	<b>経営理念の浸透度と企業業績の関係</b> 渡辺光一氏(関東学院大学経済学部助教授) / 岡田正大氏(慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授) / 樫尾直樹氏(慶應義塾大学文学部助教授)	17
第2章	<b>企業社会の現実から考える</b>	21
Part1	<b>企業DNAをどうマネジメントするか</b> ひたすら実験、理論は後から 80年間生き続けるDNA / 島津製作所 先進性は折り紙つきの「信条」 業績向上への強い意志も存在 / ジョンソン・エンド・ジョンソン DNAの意味が変わった トップ交代でバリューを見直す / GE 共生と和を大切に336年 新しいことへのあくなき追求 / 岡谷鋼機 形骸化した信条を価値観に刷新 従業員もその過程に参加 / IBM DNAを体現するリーダー 理念や価値観の整備急ぐ / 東京スター銀行 従業員調査による 「損害DNA」の発見 / 東京海上日動火災保険	22
Part2	<b>米国企業に学ぶ——組織の破壊的変化とDNA</b> デビッド・クリールマン氏(人材コンサルタント、クリールマン・リサーチCEO)	34
第3章	<b>DNAの進化を促す経営</b>	37
Part1	<b>企業の発展段階とDNAマネジメント</b> 荻野進介(本誌)	38
Part2	<b>学習という側面から見た企業DNA</b> 高間邦男氏(ヒューマンバリュー代表取締役)	40
Part3	<b>進化をどうデザインするか</b> 工代将章(本誌編集長)	44
特集2	<b>人事制度の革新と組織言語</b>	45
Part1	人事組織革新へ 的確な言語の創造を / 永井隆雄氏(組織人事コンサルタント)	46
Part2	共有できる文脈を活かす——企業の現場で 生活経験と結びついて言葉は実感される / 尼ヶ崎彬氏(学習院女子大学教授)	50 52
■連載	<b>ハイパフォーマンスを生む現場を科学する 成功の本質</b> 監修 野中郁次郎 第22回 サッポロビール/ドラフトワン	53
■リーダーの軌跡	<b>最終回</b> 古野庸一(リクルートマネジメントソリューションズ キャリア開発グループマネジャー)	58
■著者からのメッセージ	『会社はだれのものか』『認められたい!』『職業外伝』	62
■カタリスト	原田明子(ジョブカフェちば プロジェクトリーダー)	64
■連載	<b>成長の危機</b> ひとと組織を救う多様なキャリア 高橋俊介 第3回 第三の道 キャリアチェンジ	65
編集後記		71
奥付		72



はじめに

# ゆく河の流れは 絶えずして…

編集担当 荻野進介 (本誌)

DNA、正式名はデオキシリボ核酸。

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

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

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

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

# 企業組織

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

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

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

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

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

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

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

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

## Part 1

人や組織はもっと生命から学ぼう

## Part 2

持続的競争優位を実現する企業DNAモデル

## Part 3

調査から判明したDNAの生成過程とタイプ分類

## Part 4

経営理念の浸透度と企業業績の関係

# 1



# 企業DNA論 への招待

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

## Part 1

鼎談

## 人や組織はもつと生命から学ぼう

DNAは生物の形質を決定つけるものであり、企業のあり方を決定つけるのが企業DNAである。

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

構成 荻野進介（本誌）

加藤良平氏（情報ハブ代表取締役）

野田稔氏（多摩大学経営情報学部助教授、リクルートフエロ）

工代将章（本誌編集長）

生命が求めるのは  
合理性より多様性

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

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

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

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

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

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

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





のだ・みのる  
多摩大学経営情報学部助教授、リクルートフェロー。  
1957年生まれ。一橋大学商学部卒業後、野村総合研究所入社。一橋大学大学院商学修士。同社経営コンサルティング一部部長を経て、2001年より現職。著書「コミットメントを引き出すマネジメント 社員を本気にさせる7つの法則」(PHP研究所)、「やる気を引き出す成果主義ムダに厳しい成果主義」(青春出版社)。TBS「ブロードキャスター」などでも活躍中。



かとう・りょうへい  
情報ハブ株式会社代表取締役。  
1958年生まれ。東京大学で数理工学を専攻し、「神経回路網理論」で工学修士号取得。1982年ソニー入社。情報処理研究所、クリエイティブ推進室などに勤務し、2000年独立。著書「ソニーのDNAを受けついで11人」(集英社)、「遺伝子工学が日本の経営を変える!」(講談社)、「数字のホント?ウソ!」(KKベストセラーズ)。

細胞が助け合いながら「学習」する仕組みが発達しています。そうしたことが個人目標至上型の成果主義では失われてしまいます。

## 人はウイルスである RNAもDNAを変える

**野田** ゴウリムシが老化して元気がなくなると、互いに結合して核を交換する。それで元気を回復するんですって。企業の合併もこうありたいですね。例えば、洋楽と邦楽が強いレコード会社がそれぞれあつたとします。どちらも新機軸が打ち出せなくなり、行き詰まったとき、合併し、メンバーを半分入れ替えて、洋楽も邦楽も扱う別々の会社としてやっていけばよい。持株会社という仕組みは、そういうことをやるために存在するんじゃないかとも思います。

**工代** 最近、合併を経験したメーカーの例ですが、両社の部長以上を完全に入れ替えたそうです。まさしくゴウリムシと同じ核の交換です。今までの仕事の棚卸しをやり、合理的かつ意味があるものだけを残すことを徹底するプロセスの結果、合理性とか公正さといった、両社になかったまったく新しい価値観が芽生えたそうです。

**野田** 面白いですね。違う組み合わせにすると、まったく新しいものが生まれるのでしょうか。

**加藤** ウィルスは個体に悪さをするものが多いんですが、なかには違うものもある

って、それが生物の進化を促しているという説があります。ウィルスは賢いですから、なかには寄生している個体に致命的な危機を与えないよう、自らを弱毒化させるものも出てきます。最近のHIVウィルスがまさにそうです。こういう弱毒性ウィルスのような社員がいると組織は一番困ります。誰が見ても駄目という人より、むしろ、任せるとんでもない失敗をする弱毒性ウィルスのような社員が怖い(笑)。

**工代** それは先ほどの、組織における多様性の大切さと矛盾しませんか。

**加藤** いや、逆に多様性が担保されていることで、そういう人が多少いたとしても、組織が致命的な危機に陥らないんですよ。組織において、人はそれぞれウィルスかもしれない。ウィルスがDNAを変えることもあります。ところで、DNAがたんぱく質を作る過程に、RNAという物質が一枚噛んでいるんです。遺伝情報の原形がDNAだとすると、それをもとにたんぱく質を作り出す設計図がRNAです。

普通の生物では、DNAの情報がRNAに転写され、そのRNAの指示に従い、たんぱく質が合成されます。面白いのは、ウィルスのなかには、その逆、つまり、RNAからDNAへの逆転写を行うレトロ(逆行)ウィルスがあるんです。

DNAは企業文化、RNAは個々のビジネスモデル、できてくるたんぱく質は商品だとか商談の場そのもの、と考え

られます。そうすると、レトロウィルスのことを考慮すればビジネスモデルがDNAを変える場合もあるのだと思います。

## 企業DNAの本質は保全と 変化の絶妙なバランス

**工代** 大いにありますね。お話を伺っていると、「多様性」とか「懐の深さ」という言葉が企業DNAを考えるキーワードになると思います。その意味で、環境が一変しているのに、「わが社の経営理念は創業以来変わらない」という企業には、逆に危機感を感じます。

**野田** 正直なところ、当初は「環境が変わっても貫かれる信念こそが、企業DNAだ」と思っていました。でも、調べれば調べるほど、生物は柔軟性に富んでおり、無節操なくらい変化するものであることもわかってきました。ただ、私は変化が何よりも大切だと考えるわけでもありません。あくまで程度の問題です。新しい環境に過剰に適応してしまつたら、次の変化に対応できないわけですから、常に矛盾を抱えながら、保全と変化の絶妙なバランスを保つくらいが丁度よいのでしょうか。

**加藤** そうですね。過剰適応した生物は大きな危機に陥ります。

**野田** 企業買収というのは、DNAやRNAを買う、ということでしょう。大本のDNAがしっかりしているならば、いろいろな人間が出たり入ったりする組





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

織のほうが健全だと思えます。

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

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

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

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



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

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

## 体積ではなく表面積の大きさを目指そう

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

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

**工代** なるほど。

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

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

**工代** 企業全体では難しいですけれど、事業部単位の死は増えましたね。

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

の生物が繁栄していくようで、組織の理想的な死に方だと思いました。

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

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

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

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

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



全社一丸となれ、が一番危険です(野田 稔氏)

れぞれの体積を表面積で割った数字を比較すると、ネズミはゾウよりずっとその数値が小さい。よって体の熱がどんどん逃げてしまうので、熱を作るために動きまわる必要があります。そのために寿命が短くなるという理屈です。ゾウはその逆です。でも、企業をゾウやネズミにたとえると、今のゾウ型は逆に危険ですね。

**加藤** 産業構造が変わりましたからね。スケールメリットが働く産業がどんどん減っています。

## 人間よ、謙虚に生命に学び続けよ

**野田** また話が飛びますが、最近、生

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

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

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

**工代** まったくそうですね。本日はありがとうございました。

# 持続的競争優位を実現する 企業DNAモデル

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

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



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

## DNA本来の機能と 企業DNA論

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

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

本論は、これらの経験に加えて、ワークス編集チームによる30社の取材や、リクルートマネジメントソリューションズ（以下RMS）との意見交換からの示唆に依拠している。RMSは、「DNAサイベイ」を開発・展開、企業DNAの調査やコンサルティングを提供しており、私たちHCとも頻りに協働している。さて、企業DNAとは何か。生物学でいうDNAとは、「生体の種や組織に固有のたんぱく質合成を支配する」物質で、①形質決定 ②維持・継承 ③変化・変異 ④進化・定着、という4つの機能をもつもの、とされている。いずれの機能も、種を環境変化に適応させるために必須である（図表1-1参照）。

近年、企業人の多くがDNAという言葉を使うようになった背景には、この「環境変化への適応」という概念の共有があると思われる。事業環境の変化は激しく、生き残りや進化は切実で身近な課題になった。雇用形態の柔軟化や合併・買収の増加から、従業員の「思考と志向」など、組織内の環境すら多様化し始めた。

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

## DNAは競争優位を支える 組織文化

本論では、企業DNAを「持続的競争優位の源泉となる組織文化」と定義

【図表1-1】生物学でのDNAの機能

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

する。「組織文化」とは、「組織内で共有され、暗黙の前提となっている価値観・信念・行動規範の体系（システム）」である。企業DNAは、経営者や従業員  
の行動・判断に無意識・無自覚のうち  
に独自性と一貫性をもたらしている。  
企業DNAは形成過程における、以  
下の2つの特徴ゆえに模倣されにくく、  
このことが持続的な競争優位をもたら  
す。

●**歴史的経路依存性**  
企業DNAは、組織の歴史や経験か  
らの学習の蓄積の結果として形成され  
る。  
創業者の考えが色濃く残る場合、合  
併・買収などで非連続的に変化する場  
合、市場環境の変化により徐々に変わ  
っていく場合など、さまざまである。同  
じ歴史や経験を他社が後から辿ること  
は不可能である。

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

卑近な例だが、リクルートは、新規事  
業の創出が得意という評価をいただい  
ている。しかし、弊社の事業アイデアコ  
ンテストを他社に移植したとしても新規  
事業の創出が起こるとは限らない。例え

ばコンテストが多くの商品・サービスを  
生み出してきた実績。その実績が立案  
時に促す緊張感と本気。採用時から昇  
進・登用にも一貫して用いられる、新  
しいことへの挑戦に重きを置く評価基  
準。社内外の垣根なく人と情報を流通  
させている業務プロセス。本質的な問い  
を繰り返す日常会話、フラットな組織、  
「さんづけ」の習慣。これらが長年積み  
重なり相互に反応しあって、形成され、  
受け継がれたDNAがその前提にある  
からである。

## DNAモデルと マネジメントのポイント

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

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

次に、持続的競争優位の確立を目指  
し、企業DNAをうまくマネジメントす  
るための3つのポイントを「連なり」  
「深まり」「繋がり」の順で提示したい。

### (1)「事業としての連なり」を担保する

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

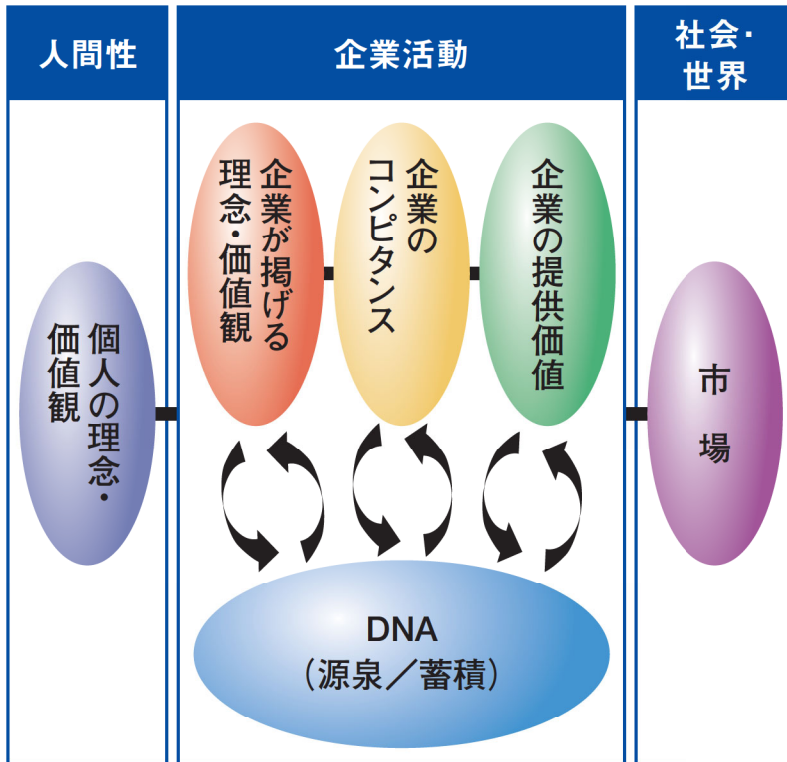
一方、このような一貫性をもってい  
ないか、失ったために、競争力をなくした  
企業もある。産業構造やゲームのルー  
ルの変化、規制緩和などに翻弄され、輝  
きを失う企業の多くがそうだ。

### DNAを暗黙化し 人間性と繋げるために

#### (2)「暗黙の前提への深まり」を担保する

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

【図表1-2】企業DNAモデル



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

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

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

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

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

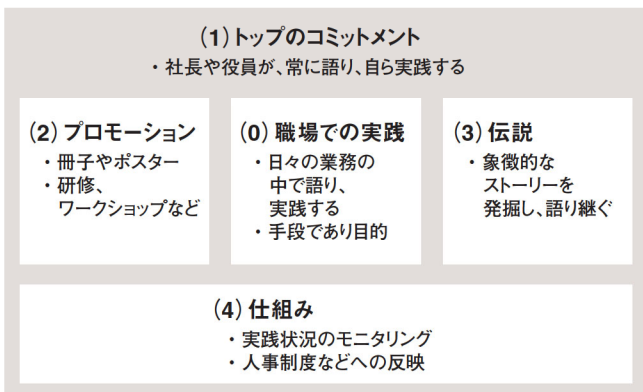
だという。両社ともに長年の経験から相対的なシステムとしてのDNAの大切さを確認し、語り継いできたのだろう。一見相反する要素を高次に統合するところが、持続的な競争優位を生むものだろう。

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

### (3)「人間性との繋がり」を担保する

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

【図表1-3】対話と実践の促進モデル



## 企業DNAマネジメント 経営者へのメッセージ

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

### ① DNAを再解釈し続けよう

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

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

### ② 組織の中で対話し続けよう

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

### ③ 組織の4つのレバーを使い続けよう

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

### ④ 企業DNAに、意思と責任をもとう

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

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

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

### ⑤ 自己との対話の時間をもとう

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

## 企業DNA論の これからの可能性

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

## Part 3

# 調査から判明したDNAの生成過程とタイプ分類

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

豊田義博（ワークス研究所主任研究員） 白石久喜（同研究員）

## 形式化されていないDNAをインタビューで抽出する

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

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

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

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

現場でのマネジメントに影響を及ぼしている度合いの把握

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

### A 概論① DNAは各社に存在するが、そこには強弱がある

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

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

### A 概論② DNAは、理念、ビジョンに明示されないこともある

仮説のふたつ目は、「企業理念」「ビジ

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



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



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

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

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

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

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

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

## B DNAの生成過程 5つに分類される

### ① 創業者の精神

今の大企業のほとんどが、スタート時点は中小・零細企業である。時の創業者、あるいは創業時の主要メンバーが共有した精神は高い志によって支えられていた真摯なものであったことだろう。こうした精神を今に至るまで大切にしている企業群がある。それらの企業のDNAは「ベンチャースピリット」「誰も作らないものを作る」など、自社が生み出す商品・サービスのスタンスを謳っていたり、「当たり前前」の事を当たり前、「物事の本質を問う」など、業務遂行・意思決定における大原則を規定するものが多い。「第二創業期」に新たなDNAが生成されることもある。「中興の祖」などと呼ばれる経営者が新たな方向性を打ち出すケースがそれだ。

### ② 初期の事業特性

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

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

### ③ 事業ドメインの転換

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

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

### ④ 事業の競争環境

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

### ⑤ 経営体制の変化

例えば、M&A、あるいは分社化などの組織再編によって、新たなDNA



【図表1-4】DNAの生成過程の事例抜粋

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

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

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

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

分析・共有に値するものだ。

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

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

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

## C DNAのタイプ分類

### 2軸から抽出される5つのDNAタイプ

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

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

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

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

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

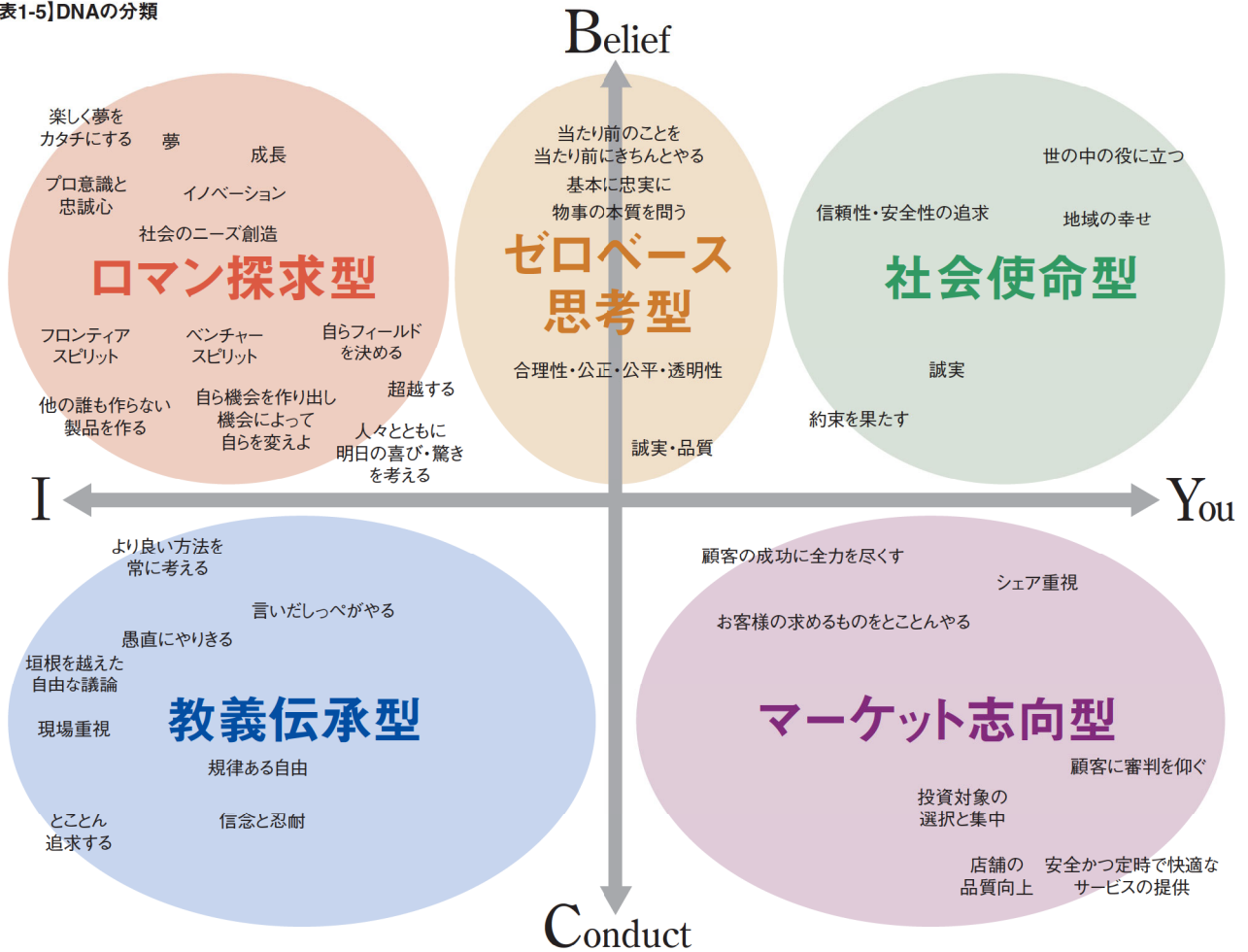
#### ロマン探求型

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

#### 教義伝承型

「I×Conduct」ゾーンにマップングされる。「現場重視」「愚直にやりきる」

【図表1-5】DNAの分類



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

**マーケット志向型**

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

**社会使命型**

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

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

**ゼロベース思考型**

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

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

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

## Part 4

## 経営理念の浸透度と企業業績の関係

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

ここでは、情報科学、経営学、宗教学の3分野から、「経営理念の組織への浸透度と業績にはどんな関係があるのか」、「どんな経営理念を、どんな手法で浸透させると業績が上がるのか」を明らかにしようとする研究者の共同論文を紹介する。

渡辺光一氏 (関東学院大学経済学部経営学科助教授)

岡田正大氏 (慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授)

榎尾直樹氏 (慶應義塾大学文学部助教授)

DNAから考える  
学際的モデル化

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

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

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

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

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

説明しよう。

浸透プロセスの測定と  
企業業績の重視

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

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



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



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

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

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

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

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

①は、経営理念の共有のための経営施策に、企業業績を向上させる効果が

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

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

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

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

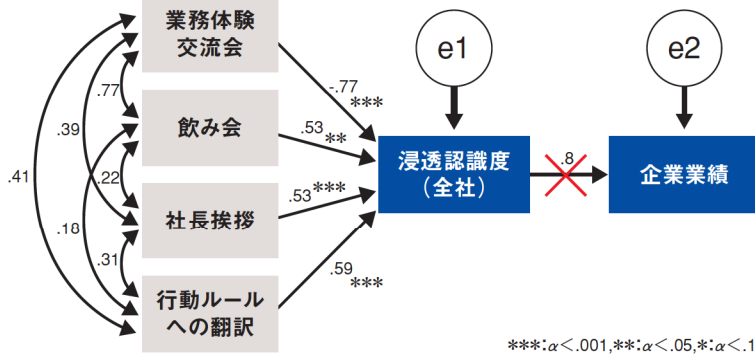
上記①②③の結果は、共有策、理念共有度、企業業績間の非線形関係の存在を示唆する。このことから、従来の経営学の枠を超えて言説を積極的に組み入れ、行動と言説(理念の内容と、理念に基づく対話の内容)の有機的な関わりを説明できる非線形モデルが不可欠といえる。

## 経営理念に関わる言説と会話への着目

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

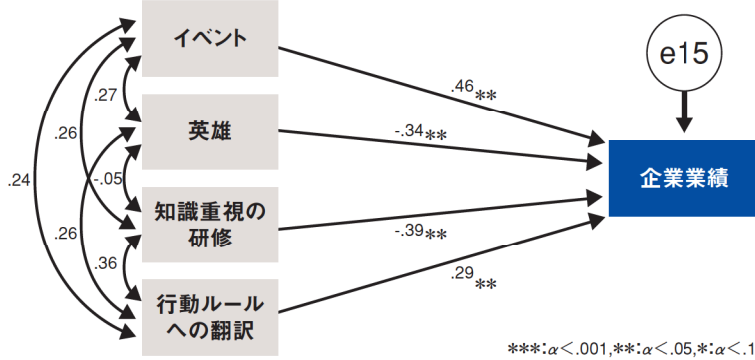
さらに、知識創造企業「野中1996」の文脈でいえば、理念を表出化させるとともに、生きた知識として個人への内面化を果たす役割を担うのが人間間の会話である。

【図表1-6】共有策、浸透認識度、企業業績の関係



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

【図表1-7】共有策と企業業績の関係



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

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

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

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

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

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

「渡辺2000」も行っている。そうした知見も今後の研究に反映していきたい。

**宗教教団と企業との共通点  
スピリチュアリティに着目**

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

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

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

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

【図表1-8】SPOCによる経営理念動向分析



【図表1-9】経営理念ポータルVisionトップページ



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

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

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

### 因果関係モデルの構築と先端情報技術の活用

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

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

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

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

これにより「どんな経営理念が、どんなマネジメントプロセスで実行されると、優れた企業業績を生むか（または生まないか）」が解明されるだろう。そのために、Visionサイトなどで実務家の皆様に調査をお願いし、ご回答いただいた企業には分析結果をご送付するようにしているので、ご協力をお願い申し上げる次第である。

#### 参考文献

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

※図表1-8 <http://vision.talk2u.net/modules/spoc/>  
 ※図表1-9 <http://vision.talk2u.net/>

# 2

Part 1  
企業DNAを  
どうマネジメントするか

Part 2  
米国企業に学ぶ——  
組織の破壊的变化とDNA



# 企業社会の 現実から 考える

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

# 企業DNAをどうマネジメントするか

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

荻野進介（本誌）

## 島津製作所

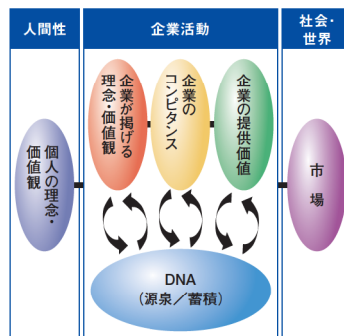
### 企業事例 ① ひたすら実験、理論は後から 80年間生き続けるDNA



島津製作所  
島津創業記念資料館館長  
左近茂樹氏

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

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



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

## 島津製作所

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

### 学理何するものぞ ひとり鉛粉製造に着手

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





1877年、初代島津源蔵が製作した軽気球の飛揚場面を描いた版画



二代目島津源蔵が開発した亜酸化鉛製造機



二代目島津源蔵(1869~1951)

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

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

### 偶然を成果に 実地、実験が大切

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

られなかった。

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

### ノーベル賞田中耕一氏と 二代目源蔵の共通点

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

島津といえば、ノーベル賞の田中耕一氏を思い浮かべるかもしれない。受賞理

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

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

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

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

※参考文献「発明報国の一路」(村山太平著、使命社、1941年刊)

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

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

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

## ジョンソン・エンド・ジョンソン

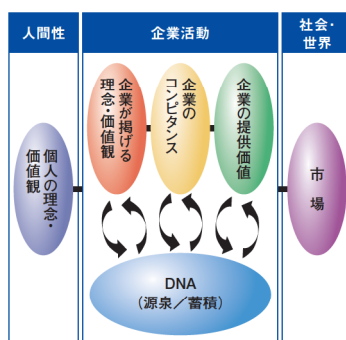
# 先進性は折り紙つきの「信条」業績向上への強い意志も存在

### 企業事例 ②



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

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



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

### 「我が信条」の浸透に毎年莫大な投資

J&Jメディカルカンパニー、バイスプレジデントの宮脇彰秀氏は話す。「当社は全世界に11万人の従業員を擁し、

**ジョンソン・エンド・ジョンソン**

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

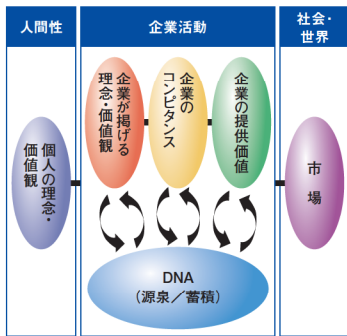
世界57カ国にある200以上の関連企業で構成されています。分社分権化経営を徹底していますが、その核となっているのが『我が信条』です。1886年、アメリカ南北戦争の負傷兵の命を救うと、殺菌済み包帯を開発・生産したのがわが社の始まりで、そういう意味では、私たちのDNAも価値観は、人の痛みや病気を軽くすることにも他なりません。一方で、『我が信条』もDNAレベルまで浸透していることは間違いありません。

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

企業事例 ③

GE  
DNAの意味が変わった  
トップ交代でバリューを見直す

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



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

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

**ゼネラル・エレクトリック・カンパニー(GE)**

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

【図表2-1】我が信条(OurCredo)



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

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

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

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

「我が信条」の遵守と高業績の両立。そのバランスがJ&Jの経営の本質であり、強さの源泉でもあるのだ。

【図表2-2】現在のGEバリューが記された社員必携のカード



日本ゼネラル・エレクトリック  
人事部マネージャー  
太田直樹氏

## 数回の改訂を経た GEバリュー

Aを具現化するためにこそ、リーダー育成が重視されているのだ。

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

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

## 成長の基準が変わった今 “共生”をDNAに入れ込む

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

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

バリュー徹底のために、GEでは個人の評価項目に発揮度を直接、入れ込んだ。評価は業績とバリュー発揮度の2つで測られる。バリューの評価は360度評価を参考に、最終的に上司が決定する。いくら業績のよい社員でも、これに外れた人は低い評価にとどまる。評価に直結しているからこそ、バリューが全社に浸透するのだ。太田氏は言う。「業績は短期の成長評価基準であり、GEバリューは中長期の成長評価基準だと思えます。同じ成長（＝GEにおけるDNA）でも、より持続的な中長期の成長に貢献するのがGEバリューです」

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

【図表2-3】岡谷鋼機の日誦五則

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



岡谷鋼機 社長  
岡谷篤一氏

企業事例 ④

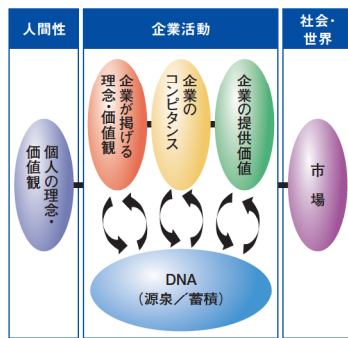
岡谷鋼機

共生と和を大切に336年  
新しいことへのあくなき追求

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

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

13代目になる現社長、岡谷篤一氏はこう話す。「こうした古いものは残ってはいませんが、大きな影響力はありません。私もよく覚えていません（笑）。『こんな企業風土に』という意識もあまり強くない。一言でいえば自由闊達ですね。歴史や伝統に安住するなどもってのほか、過去2割、未来8割であり、新商品や取引先の開拓が当社の最重要課題です」  
現に、新しいことの追求を怠っていない。三百数十年も会社が続くはずがな



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

新しさ追求の裏に調和  
長寿企業条件も満たす

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

です。これは、社内で足の引っ張り合いなど余計な抗争がないことと無関係ではないはず。現在、国内32の子会社のうち、11社は、会社再生を期して外から持ち込まれたり、取引先だったりしたものです。来年70期になりますが、配当を欠かしたことはありません。あの岡谷なら何とかしてくれるという信用が世間にあるでしょう」（岡谷氏）

同社では毎年1回、退職した人に対象にしたOB会を全国で実施している。今年も万博もあり、名古屋で大々的に開催したが、みんな大喜びで参加した。「なかには涙を流している人もいて、岡谷の和ってこういうものかな、と感激しました」（岡谷氏）

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

岡谷鋼機

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

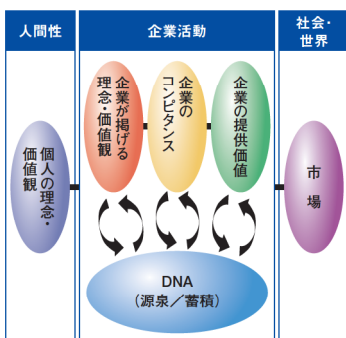
IBM

# 形骸化した信条を価値観に刷新 従業員もその過程に参加

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

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

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



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

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

IBMの価値観はどこにあるのだろうか。2003年7月、企業にとって最も根源的な議論をIBMはイントラネット上で3日間にわたって実施した。名づけて「バリエューズジャム」。総従業員30万人のうち、CEOのサミュエル・パルミサーノはじめ、数千人が議論に参加、5万人が書き込みを閲覧した。

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

## 価値観を基盤にした新しい経営戦略

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

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

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

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

【図表2-4】IBMers Value(英文)

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



日本IBM 執行役員人事担当  
松永達也氏



日本IBM 主任 人事担当  
川崎慎吾氏

されたのだ。

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

**新生IBMバリュー DNAは「お客様のために」**

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

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

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

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

**バリューを真に根づかせるために**

ジャムはこれで終わりではなかった。昨年10月に実施されたのが「ワールドジ

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

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

## 東京スター銀行

# DNAを体現するリーダー 理念や価値観の整備急ぐ

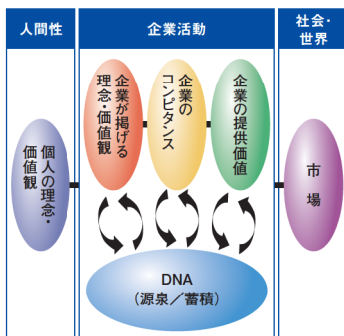


東京スター銀行  
シニアヴァイスプレジデント  
人事  
松尾美香氏

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

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

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



る。ヘッドハンティングされ、2002年当初は取締役として入行した。

## CEO自らが DNA変革の先頭に

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

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

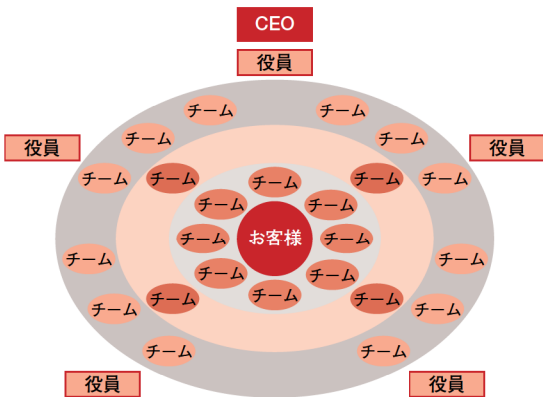
### 東京スター銀行

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

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



【図表2-6】東京スター銀行の組織イメージ



【図表2-5】東京スター銀行のValues

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

**人事評価にも反映される  
7つのバリュー**

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

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

**使命・理念・基本原則  
それらがあれば迷わない**

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

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

**魅力あるリーダーが  
DNAの作成と強化を**

どうやら、同行の変革はタッド・バジジ抜きには語れなさそうだ。キリスト分は新しい人材で占められ、チームリーダークラス以上になると8割以上がそうだ。松尾氏は語る。「旧相和時代のDNAを撲滅しようという意識ではありません。旧相和銀行は、ATM搭載のバスを走らせたり、ATMの24時間化を邦銀として最初に手がけたり、新しいことに前向きな銀行でもあったのです。文化やDNAの変革は、『日本のどこにもないユニークな銀行を目指す』という私たちの戦略から、当然、行われなければならぬもの。役職ではなく、'さん' づけで呼ぶ、女性の制服廃止と服装のカジュアル化、決済および稟議過程の短縮、部に代わるチーム制の導入など、官僚的かつ非効率的な文化の一掃を目指し、ゼロベースで、新しい企業文化、企業DNAを作ろうと考えたのです」

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



東京海上日動火災保険  
名古屋営業第三部部长  
田崎博通氏

企業事例 ⑦

東京海上日動火災保険

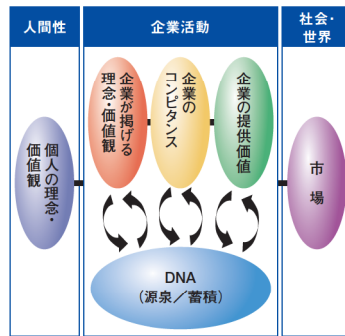
従業員調査による「損害DNA」の発見

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

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

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

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



共性の強い仕事ともいえる。

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

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

**東京海上日動火災保険**

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

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

現場のバイブルとなった  
損害DNA集

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

【図表2-7】損害DNA集「ころから」。左側が表紙で、右側が開いたところ



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

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

### 合併を機に企画された 損害DNAを探る試み

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

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

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

### 両社の損害DNAは まったく同じだった

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

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

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

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

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

# 米国企業に学ぶ 組織の破壊的変化とDNA

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

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

害DNAの存在を全社に浸透させる「DNA伝道師プロジェクト」が実施された。自ら手を挙げた若手有志15人が損害DNA集や独自に制作したビデオを使って、全国の支社や営業所を「辻説法」してまわるものだ。DNAとともに、新会社の損害サービス部門の理念や戦略を自分の言葉で語る。「私たちの仕事の原点である損害DNAの存在と合併の意図と戦略、つまり単に、組織の生き残りや効率化を図るための合併ではなく、お客様に質の高いサービスを迅速に提供するという構造改革実現の

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

## すべてはお客様のためにDNAと戦略の関係

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

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

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

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

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

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

る。組織の価値観が重要であることを心の中で信じていない人は大勢いる。しか



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

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

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

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

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

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

## 企業合併が 価値観に与える影響

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

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

があるため、友好的な共存が実現しているのである。

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

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

このように、3つの事例はそれぞれ異なる結果を生んだ。最初の例では融

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

## 人員削減が 価値観に与える影響

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

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

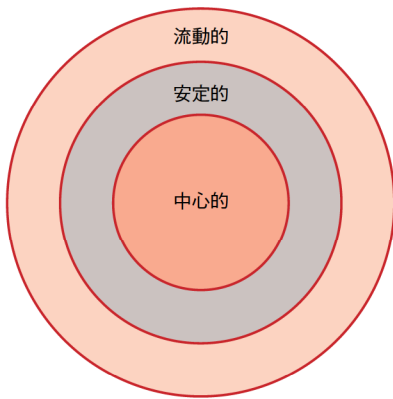
一方のデルタ航空は経営難に直面した際、コンサルティング会社のマッキンゼーに相談した。同社は事業の人的側面を管理するよりは、戦略面での専門

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

## 組織が変化するときの 価値観のマネジメント

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

【図表2-8】価値観の種類



化する精神的外傷となる可能性も少なくない。

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

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

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

## 長期経営のための 価値観のマネジメント

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

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

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

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

# 3

Part 1  
企業の発展段階と  
DNAマネジメント

Part 2  
学習という側面から  
見た企業DNA

Part 3  
進化をどう  
デザインするか



# DNAの進化を 促す経営

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

# 企業の発展段階とDNAマネジメント

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

荻野進介（本誌）

## 企業発展のフェイズと4階層のマネジメント

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

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

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

## 創業期から拡大期 マネジメント主体も広がる

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

次は「拡大期」である。DNAの維持・継承と、変化・変異の蓄積とに分かれる。

まずは前者から見ていく。「我が信条」の話なら1日中できる」というCEOを

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

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



【図表3-1】DNAマネジメントの手法

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

「DNAがお題目に終わらないことを保証するシステムなのだ。」

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

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

**DNAマネジメントの主体にも権限委譲により、現場も**

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

飛躍のための大切な時期であり、環境変化に合わせて、トップが、バリューやビジョン、ウェイといったさまざまな言葉で表される理念の中身を調整する必要がある。見てきたように、ジャック・ウェルチ、ジェフ・イメルトと、GEの2人のトップはこれを実践してきた。ある日本の大手機械メーカーでは、理念浸透プログラムを5年単位で考え、5年目の最後の1年間は、理念そのものを変化させる年だと位置づけている。ある電機メーカーでも自社のフィロソフィーを解説した小冊子が「フィロソフィーは常に進化する」という言葉で締め括られている。

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

**変革期には理念を忘れよ**

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

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

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

**DNAは変化するマネジメントは多様である**

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

# 学習という側面から見た企業DNA

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

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

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

高間邦男氏（ヒューマンバリュー代表取締役）

## DNAとは 未来への反応様式

最近、企業DNAという言葉が使われるようになってきた。こういった新しい言葉が登場する背景には、その言葉によって表現したい新しい意味があるからだろう。DNAが使われるのは「企業DNAの伝承」「ものづくりのDNA」「技術のDNAの伝承」といった場面が多い。では、こういった場面でも、DNAを使う必要があるのだろうか。「文化」＝価値観や世界観などを含む幅広い行動様式」とすると、企業文化とは、その企業の行動様式のことである。しかし、企業文化とは、過去から現在まで続いてきたもので、未来の姿を説明するものでも保障するものでもない。それは現在という断面で企業を捉える考え方である。

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

## 「学習する組織」と DNAの関係

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

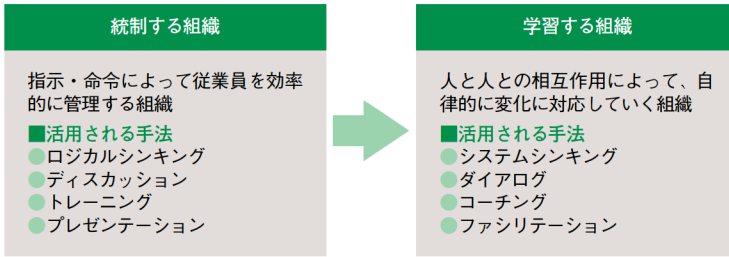
たかま・くにお  
ヒューマンバリュー 代表取締役  
明治大学商学部商学科卒業。  
現学校法人産能大学総合研究  
所勤務の後、ARMを設立（現  
ヒューマンバリュー）。最近  
は、学習する組織について  
の研究調査をもとに、企業  
の組織変革に取り組んでい  
る。著書「コーチングの技  
術」（オーエス出版）、「学  
習する組織」（光文社）。



て学ぶ力なのである。これは組織の将来に対する学習性と同じ意味といえる。

環境変化や危機に直面したとき、人と人の相互作用によって新しいものを生み出す反応様式をもった組織を「学習する組織」（図表3-12）と呼ぶ。こういった反応様式は、永年の学習によ

【図表3-2】統制する組織と学習する組織



って組織の内部で獲得されてきたものである。

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

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

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

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

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

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

## 新しいDNAの創造は 自社・自己の内観から

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

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

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

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

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

企業DNAは、従業員にとっては望ましい反応様式として定着しており、彼

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

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

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

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

## DNAを体得させる方法 ぶつけて、引き出す

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

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

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

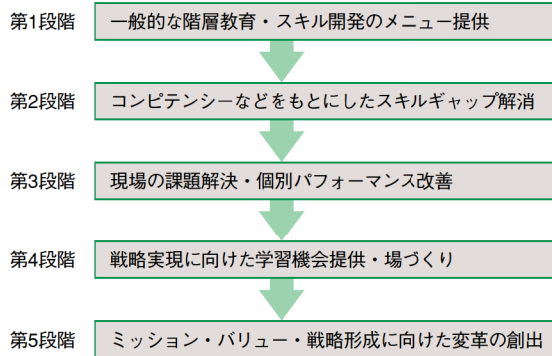
分の内にある何かを呼び覚ますとともに、自分の内面を再構成させる。人の内面の構造が変わったとき、人格も変容し、それとともに行動が変わる。それと似たことが企業DNAでも起きるのである。

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

## HRDの役割とその5段階 DNAを強化するために

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

【図表3-3】HRDのミッションの進化



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

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

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

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

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

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

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

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

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

# 進化をどうデザインするか

工代将章 (本誌編集長)

## 「DNA」とは 進化のさまを表す

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

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

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

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

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

## 進化を引き起こす メカニズムとは

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

境変化に適応しながら進化していくメカニズムとはこういうことだろう。

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

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

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

わりはない。

## 突然変異を促進させる 開放系システム

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

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

# 人事制度の 革新と 組織言語

「成果主義の導入」「職能給から役割給へ」……。  
このところ多くの企業で人事制度の改革が進められてきたが、  
制度の趣旨がうまく伝わらない、かえって社員のやる気を殺いでしまったといった声がよく聞かれる。  
成果主義をはじめとする人事制度改革がしっかり根付き、実を結ぶためには何が足りないのだろうか。  
この特集では言葉のもつ力に注目してみたい。

文・構成 五嶋正風 (本誌)

# 人事組織革新への的確な言語の創造を

寄稿 永井隆雄（組織人事コンサルタント）

組織人事コンサルタント、永井隆雄氏の寄稿で特集のスタートを切ろう。年功主義から能力主義、そして成果主義へと人事制度が移り変わるなかで、言葉はどんな影響を及ぼしてきたのか。そして成果主義の見直しを進めるために、言葉をどのように活用していくべきなのだろうか。

企業組織を変革しようとする時、人事部門は何よりもまず制度改定を検討する。しかし、その効果は意外にも小さいことが多いのだが、それはいったいなぜなのだろうか。私が思うに、それはその企業組織固有の言語体系が介在しており、その再構成を企業が軽んじるためだろう。

## 組織固有の言語体系に隠れた価値基準が潜む

このような組織言語には、ジェフリー・フエファー・スタンフォード大学経営大学院教授のいう意味での「隠れた価値基準」が潜んでいるが、企業独自の言葉や表現は日常的に交わされ、そこには独自の意味付けがなされ、人と組織の行動と方向性を司っている。つまり、共有化されている組織言語が改編されることなくして、企業革新は困難なのだ。本稿ではこのことを、具体的に人材マネ

ジメントの場面に限定して説明してみよう。これまで日本企業は、大きく分けて、年功主義から能力主義へ（第1段階）、能力主義から成果主義へ（第2段階）、成果主義をさらに修正成果主義へ（第3段階）と人事制度を動かそうとしてきた。しかしながらこの諸段階の移行過程にあって、思うように人事改革はなされてこなかったのではないだろうか。少なくとも組織内に強い抵抗や軋轢が生じて、人事部門が当初思い描いていたような方向付けがなされてこなかったケースが非常に多い。これはどういうことなのだろうか。

年齢や勤続年数、学歴差、さらには性差などが重んじられる年功主義が問題になって、能力主義が志向された時期がある。この動きはおおむね70年代に始まり、90年代以降も続いていった流れである。しかし、この段階では、「勤続年数」や「先輩・後輩」「年次」「同期



ながい たかお  
組織人事コンサルタント  
1963年生まれ。慶應義塾大学文学部卒業。社会学研究科博士課程単位取得。外資系企業、日本大学講師、AGP行動科学分析研究所所長などを歴任し、現在は株式会社アブランド所属。

などという言葉が相変わらず取り交わされ、年功主義の遺風が残される形となった。今となってはセクハラ問題となかなかねないが、当時は「女の子」といった言葉もあり、「簡単な仕事なら女の子にさせる」という意味合いが、そこには込められていた。年配の社員があまり重要な仕事をしていないのに偉そうにしてい



【図表1】人事管理思潮と「言語」の変化

永井氏作成の表に編集部で加筆

区分	年功主義	能力主義	成果主義	修正成果主義
賃金・報酬	「給与（年功給）」「賞与」（年功的・下がらないものとしての「給与」、企業業績反映としての「賞与」）	「給与（人事考課に基づく昇給額決定）」「賞与」	「ポスト報酬」（仕事や成果の対価としてのもの。契約概念に近づく）	「役割報酬」（仕事や成果の期待値がベース）
人材評価基準	「年次管理」（本人へのフィードバックなし）	「（年次十）人事考課」	「人事考課＋アセスメント」	
人事評価	「成績考課＋情意考課」	「成績＋職能考課」	「目標管理」 「コンピテンシー」	「行動プロセス評価」 「バリュー評価」 「多面評価」
処遇制度	「年功・年次管理」	「職能資格制度」	「ジョブ・グレード制」	「ブロード・バンディング」（より柔軟な格付けシステム）
配置		「キャリア・デベロップメント・プログラム」（会社の定めたローテーション・コース）	「社内F A／社内公募」（雇用の流動化と社内外の枠組みを超えた異動の仕組み）	
組織能力		「職場活性化サーベイ」（組織活性化度）	「組織診断サーベイ」（組織パフォーマンスを生み出すためのプロセスの検討）	「エンゲージメント・サーベイ」（個人と組織のエンゲージメントを主にしたラーニング・オーガニゼーション）
個人能力	「階層別研修」（トレーナー／トレイニー）		「360度サーベイ」（気づき・ファシリテーター）	
競争原理と協働の形態	「同期意識」「仲間意識」	「昇進・昇格競争」（昇進・昇格基準は明確でなく、年功的運用か、曖昧・説明性の低い総合評価での運用実態）	「ポスト・職務獲得競争」（重要ポスト・ポジションの付与を重視する）	「チーム方式」（協働を重視する）

でも、そのことを「先輩」や「年次」という言葉が守り、若い社員の活躍や、彼らの前向きな意見具申がきちんと受け入れられないことを後押ししていた。

**組織刷新に必要な  
言語操作プロセス**

人事制度が能力主義へと移行していくことのすべてが善であったとは、私も決して思っていない。年功主義もまたひとつの人事運営の形態であり、組織が環境に適応するパターンであった。ただ、その維持が難しくなっていただけなのかもしれない。そうではあっても能力主義への転換は時代の流れであり、次なる環境適応のあり方として、多くの組織に支持されたのだ。今日なお残る年功的遺風、これは言葉によって支えられ、組織内であたかもリレー走のバトンのように受け渡されている。もしも企業が「年功的なもの」を遺物として払拭したいと考えるのなら、そこで交わされていた言葉を整理し、ことごとく死語にしていかなければならないだろう。能力主義の下でも「標準昇格年限」や「一次選抜」「昭和〇〇年組」など、年功的なものを表す言葉が残っていたのが実態であり、結果として形を変えた年功主義と化しているケースがよく見られたのだ。この言語を操作するプロセスなくして、組織の刷新は不可能だろう。

と進まなければならなかった。すなわち成果主義人事への移行である。人材ポートフォリオを見直し、総額人件費を適切にコントロールしようとする成果主義は、従業員の利益に即して考えるならば厳しい面もあるが、避けることのできない組織改革であった。

過去最高益を更新し、活力を取り戻している近年の企業動向を見る時、成果主義そのものを否定することは困難なことだ。少なくともその移行は意図的になされ、多少の弊害は生んできたが、前へ前へと組織を前進させる改革の動きであった。ところがこの段階においても、HRの現場では言葉の綾に起因する諸問題を抱えることになってしまった。それはどういふことだろうか。

成果主義人事への移行では、各社が米国籍人材マネジメントを志向していた。積極的に過去のあり方を否定し、全く新しい論理で人事と組織を運営しようとしたのである。コンピテンシーやベイ・フォー・パフォーマンス、BSC（バランス・スコア・カード）を織り込んだ目標管理など、新手法や新用語が飛び交うことになった。あまりにも新しい言葉が数多く登場して消化不良となり、そこに意味付けをきちんとしていく余裕が、組織にはなかったように思われる。つまり、人と組織の関係を「べった

**言葉の綾に起因する  
諸問題を抱えた現場**

り」から「あっさり」へ移行させようとする成果主義の下、空虚な言葉は人の心を動かすことはなく、かえって従業員との反発ややる気の低下を生んでしまった。

## 言葉だけが踊って 源流を踏まえない

また「コンピテンシー」を筆頭に、言葉だけが踊り、源流にあるオリジナルの意味を踏まえていない言葉の扱いも目立った。あまりに駆け足、急ぎ足の人事改革が上滑りなものとなり、うまく定着しなかったという側面は否めない。それだけではない。成果主義では正社員中心主義が見直され、パートやアルバイト、派遣労働、期間限定社員、有期雇用社員など、新たな人材群を組織に取り込む試みが幅広くなされた。それにもかかわらず、「正社員こそが上位に立つ者」というような考え方は、非正規雇用の人たちに複雑な感情を生じさせ、名ばかりの正社員たちが非正規雇用の人たちを見下すことが少なからず見られた。つまり、身分構造が非常に強くなってしまったのである。それは「正社員」とそうでない者（非正社員）という、二分法的な発想と言語表現が日常的に交わされてしまった帰結である。早急に払拭しなければならぬ、組織言語における大きな問題だろう。

古きよき時代の日本企業にはいい意味での協力関係があり、仲間意識があ

って、協働の形態としては成功を収めていた。正社員によるほぼ単一の身分構造であるがゆえに、会社の内と外の論理はあまり生じなかったのである。しかし、そのことを維持するための人件費負担も小さくはなかった。そこで能力主義や成果主義を取り入れることによって、組織を新しい方向に導かなければならなかった。

成果主義時代にある今日、この協働意識が危機に瀕している。同期の入社であっても非常に早く格差がつき、同僚との昇進競争も厳しい。そのように社員が感じること自体、年功的な遺風を内在的に抱えてしまっている結果なのだが、部門間の連携や協働作業までもが脅かされてしまったのはたまったものではない。こういった悩みは成果主義の旗を強く振っている企業ほど、深いのではないだろうか。

## 協働を作り出す 言葉作りが大事に

そこで近年登場してきたのが、チームという言葉だ。異なる身分の者が企業に向かうべき方向に即して協力し、助け合い、率直に意見を述べ合う。そういう雰囲気づくりが今強く求められているのだ。この場合も協働を作り出すための言葉づくりがとても大事になると思う。競争は英語でcompetitionだが、この言葉は「市場競争」の意味合いが強い。米国型人材マネジメントを志向して企業

内の競争的風土を強めてきた、日本企業における競争の概念は、英語のそれとほぼ同じである。しかし、味方とまでナイフを抜いて決闘するような組織は、外敵に対しては脆弱になりかねない。ロナルド・ドーアは近著でナイフを始終振りかざす英米型、平時はナイフを収めている大陸型、ナイフを抜かず、しかもそこに鍵をかけている日本型という、3つの資本主義のタイプがあると指摘している。今の日本はにわかには身内同士がナイフで戦うようになってしまったといえるのかもしれない。

## 組織自身を疲弊させる 強すぎる組織内競争

だが、組織内の競争が強いことは組織自身を疲弊させてしまうことになりかねないのだ。『組織の経済学』で、ミलगロムはそうした組織内市場主義を機会主義の問題として論じている。組織内競争は市場価格を吊り上げ、市場の厚生を損なう恐れがあるというのだ。

明治時代の日本が廃藩置県を進めることで国内の統一を急いだのは、欧米列強に伍するためであったという。競争力のある企業は、決して企業内部においてまで市場競争のような容赦のない競争をしてはいない。競争と協力の関係が絶妙にバランスし、そこでは協働が実践されているのだ。森有礼や西周、福沢諭吉らが中心となった明六社は、英語にあるspeechを演説と訳すなど欧米の文

化を早く取り入れ、それによって国際競争を強化しようとする取り組みに熱心であった。明治維新でも言葉の力は絶大であった。

言葉の豊かさは現象の認識に深く関係している。言語の存在しない状況で人間が物事を思考し、事象を切り分けることは不可能である。哲学者ヴィトゲンシュタインの言葉に「語りえぬことには人は沈黙するしかない」という意味の箴言がある。言葉は我々に思考と認識を与え、行動を起こさせ、価値観を付与する。言語によるコミュニケーションは組織にとって非常に重要な意義をもっているのだ。

### 言葉が慣性となって 変革を引き止める

日本では七色と表現される虹は、オランダでは五色であり、雪といえれば白という日本人に対して、イヌイットには雪の色が何種類にも見えるという。日本人には蝶と蛾は明らかに違う生き物だが、フランス語では同じ言葉、パピヨンで表現される。愛らしくかわいらしく、美しく微笑ましい蝶に対して、不気味で、

人によっては恐れさえ感じてしまう蛾。それを同じ言葉で認識するとはいったいどういう神経なのか、と日本人は思うかもしれない。つまり、人間の認識には介在する言語体系があるのである。言語体系が生活を豊かにし、物事を繊細にする。色や匂い、味覚や視覚までも言語がその基礎となっているのである。

ところが、こうした言葉がもつのはポジティブな側面だけではない。古い言葉はそこに付きまとう意味合いと共に組織の中における私たちの行動を制止し、偏見をもたせ、心を惑わせることがある。言葉は組織の価値観なり信条を伝承する道具となり武器ともなるが、一方で物理学という慣性（イナーシャ）となって、組織のアモルファス（変態化）、つまり革新や変革を引き止めようとすることがあるのだ。

新約聖書に次のような記述がある。「新しいぶどう酒を古い革袋に入れる者はいない。そんなことをすれば、革袋は破れ、ぶどう酒は流れ出て、革袋もだめになる。新しいぶどう酒は、新しい革袋に入れるものだ。そうすれば、両方もも長持ちする」（マタイ9）。「だれも新しいぶどう酒を古い革袋に入れたりもしない」（マルコ2）。

### 人事と組織の革新に 言語体系の洗い直しを

新しいぶどう酒とは組織の場合、革新の方向性を指すといつてよいだろう。人事と組織の革新は、今ある言語の体系を洗い直し、使用する言葉にきちんとした意味付けを行い、単に言葉の新鮮さに飛びつくのではなく、既に企業自身ももっている価値観や信条と突き合わせながら展開していかなければならない。現状のすべてを否定するのではない。否定すべきは否定して払拭し、残すべきものは残していく。その取捨選択は大事だ。そして取捨選択の決め手になるのは、言葉による組織コミュニケーションなのである。

企業は今、社内用語をきちんと点検し、それが阻害要因となっていないか、あるいは上滑りなものとして拒絶されていないか、サーベイしていかなければならない。成功する人事マネジメントにおいては、的確に組織言語が管理されているのだ。

# 共有でできる文脈を活かす——企業の現場で

五嶋正風（本誌）

このパートでは、ニチレイにおける新人事制度「フレッシュ&フェアプログラム」(FFプログラム)の策定と実施、持株会社移行に合わせたブランドステートメント制定の動きを紹介する。これらの同社の取り組みからも、社員が理解できる文脈に配慮していくことの大切さが伝わってくる。

FFプログラムは賃金制度だけでなく、目標管理制度や役職者登用制度、能力開発、人事異動の仕組みまで全面的に刷新したもので、2000年4月から役職社員層、その翌年から一般社員も対象となった。

## 人事制度を全面刷新 フレッシュ&フェアに

賃金制度は、人に資格が付き、それに賃金と格付けが連動していた職能資格制を、仕事に賃金と格付けが連動する役割・成果給制へと変更した。目標管理制度では、年に一度社員全員が、掲げられた組織目標に対して、自らの役割を認識しながら目標を設定する。こうした目標管理制度は賞与と直結している。役職者登用では社外でも通用する人材を、年齢や性別、学歴にかかわらず発掘、育成することを目指して、すべ

での役職登用を公募とした「プロチャレンジ制度」を実施。審査基準や審査プロセスを明らかにした。このほか能力開発体系を再編したニチレイユニバーシティー、社内人材公募制度などもFFプログラムの一環だ。

こうした新人事制度は、なぜ「フレッシュ&フェア」と名づけられたのだろうか。99年から6年にわたり、人事担当マネジャーとして一連のプログラムの策定、実施に携わった木谷宏氏（現経営企画部長）は「社員が何千、何万回と口にする制度名です。ニチレイらしさや新制度で実現したい思いを込めるべきだと考えました」と当時を振り返る。「新鮮」や「フレッシュ」はニチレイ社員にとって思い入れのある言葉です（木谷氏）。同社は低温物流ネットワークや冷凍食品の製造・販売など、「冷たい力」を活用してとれたて作りたてのおいしさを生活者に届けている。広告のキャ

### 株式会社ニチレイ

- 事業内容：冷凍食品・レトルト食品などの製造、加工、販売、水産事業、畜産事業、低温物流など
- 本社所在地：東京都中央区
- 設立年：1945年
- 従業員数(連結)：5,575人
- 売上高(連結)：4614億2600万円  
(2005年3月期)

ッチフリーズにも使われ、ニチレイ社員が自分たちを指す言葉だと感じていることから、この言葉を選んだという。「常に新鮮ということは、変革を求めることにも通じると考えました」（木谷氏）。

## 「機会の平等」を重視 「手続きの公正」を図る

もうひとつ木谷氏がこだわったのはフ



ニチレイ経営企画部長  
木谷宏氏

エアネスという概念だ。「かつての日本企業では大学卒で正社員のおじさんが主流派で、それ以外の人は非主流派というイメージが強かった。多数派の男性正社員は、いつかはおじさんになれるから、多くの人がまあOKと思っていたのです。だがこれは若手や女性から見れば全くフェアではない」(木谷氏)。役職公募制、能力開発機会の提供など「機会の平等」を重視していること、人事評価が本人に公開され、不満があれば異議申し立てができるなど「手続きの公正」が図られていることも「フェア」という言葉には込められているという。

またあえて「フレッシュユ&フェア」という言葉を使ったことが、経営側やマネジャーにはいい意味でのフレッシュャーになっているという。「成果主義は運用でおかしなことをすればすぐ社員にわかってしまう。例えば目標設定やフィードバックの面談をしない上司がいれば、『どこがフェアだ』とすべての制度が否定されかねません」(木谷氏)。まさに「名は体をあらわす」運用が求められるのだ。

このようにFFプログラムを推進してきた結果、例えばマネジャーの登用において「AさんよりBさんは先輩だから」など、年次が判断基準となることは見られなくなったという。「まだまだ課題は多いが、フレッシュユ&フェアは大事なことだ、この方向に進んでいこうという気持ちちは多くの社員が抱いていると思います」と木谷氏は言う。

### 持株会社制へ移行 求心力はどうなる

同社で言葉が重要な意味をもったもうひとつの例として、ブランドステートメントづくりを挙げたい。同社は2年前から社内カンパニー制をとっていたが、今年4月からは持株会社と、加工食品事業の「ニチレイフーズ」、低温物流事業の「ニチレイロジグループ」など事業会社5社による持株会社体制に移行した。

木谷氏によれば、もともと同社はいろんな事業を抱えながらも、管理部門が比較的強いこともあって全社の求心力は強かったという。だが社内カンパニー制から持株会社制へと移行し、各社はコーポレートから独立を求められた。人事制度でもこれまでは一律だった処遇が、事業会社ごとの事業形態や景況に応じて、それぞれ異なった人事制度とすることも可能になった。こうした中「グループのよりどころ、何らかの合言葉が

必要になるのではないかと考え」(木谷氏)、広報部門の主導でステートメントづくりを始めた。去年10月から、同社の若手リーダークラス20数人が集まり、延べ十数回の議論を経て「『おいしさ』と『新鮮』をネットワークする」というステートメントが制定された。

### 〘吸引力と〘求心力 社員は両方もっている

一連の策定作業の中で、木谷氏はコーポレートと事業会社の社員の関係について考えを改めたという。従来は事業会社が遠心力をもつから、コーポレートは〘吸引〘力をもたねばならないと思っていたが、事業会社の社員は遠心力をもちながら〘求心〘力ももっている。どちらも社員がもっていると気づいたのだ。「ニチレイ社員の求心力は、食のインフラを支えている、公共に奉仕しているという思いでしょう。だからこれまで違う事業に携わりながら、社員は一体感を維持できてきたのではないでしょうか」。社員を集めて議論を重ね、それぞれの心の奥底にしまわれている「求心力」を、ブランドステートメントという言葉にしていく。持株会社制という「遠心力」が強まるなか、社員の「求心力」を呼び覚まそうとするニチレイの取り組みは、多くの企業にとつて学ぶ点があるだろう。

# 生活経験と結びついて言葉は実感される

尼ヶ崎 彬氏 (学習院女子大学教授)

海外から輸入された人材マネジメント用語は、なぜ日本企業でうまく定着しないのか。新しい人事制度が受け入れられるには、新たな意味を込めた言葉を生み出していかなければならないのはなぜか。著書「ことばと身体」で、言語学の内外の研究成果も引用しながら、言葉の意味はどこから生まれるのか、なぜレトリックは力をもつのかについて論じている学習院女子大学教授の尼ヶ崎彬氏にお話を聞いた。



コンピテンシー、ペイフォーパーフォーマンス、MBO (マネジメント・バイ・オブジェクト) ……。こうしたアメリカ生まれの人材マネジメント用語が日本企業の中、特に一般社員にとってピンとこないのはなぜなのでしょう。それには言葉の使われる「文脈」が大きく影響しています。

言葉は文脈の中で初めて意味をもつことを、「戦争」という文脈を例に説明しましょう。「攻めの営業活動」「守りの経営戦略」〇〇社の牙城を攻略」「XX市場の攻防戦」これらの表現は企業活動を戦争になぞらえたものです。こうした表現が日常よく使われ、多くの人が理解できるのは、戦争という文脈をみんなが知っているからです。実際の戦争経験はなくても、スポーツやゲー

ムで子供の頃から戦争のような勝ち負けを経験し、映画やニュースを通じて戦争がどんなものかを知っているから、上記のような表現を理解できるのです。

複数の言葉が集まってシステムを作り、世界を構築しています。言葉とそれが使われる文脈が生活経験と結びついて、人は初めて言葉を実感できます。最初に挙げたような米国生まれの人材マネジメント用語は、企業経営の文脈の中で使われます。生活経験とは結びつかない文脈であり、視点を経営者のそれに変えなければ理解できません。米国では自らの能力を商品化して捉えることが伝統的になされているため、一般の人でも企業経営の文脈にある言葉をまだ理解できるかもしれませんが、普通の日本人には難しいでしょう。

## 経営の文脈に触れぬ若者

日本では企業に就職する前に、若者が企業経営の文脈に触れることはほとんどありません。例えば企業経営の文脈の中で、最近注目を集めている「コンプライアンス」という言葉がありますが、ある先生からこんな話を聞きました。大学のテストの解答用紙に「私は野球部です。よろしくお願います」とだけ書いてあったそうです。この学生は「テストに合格できる知識はない

が、野球はがんばってきたから単位だけはよろしく願います」とでも言いたかったのでしょうか。もしこの学生を合格にすれば、十分な知識がない人に単位を認めたことになり、大学は詐欺行為を働いたことになって、コンプライアンスどころではありませぬ。若い人に限らず、もともと日本人は社会に対する責任より、学校や会社など所属する組織への責任を重んじる傾向があります。こうしたことも企業経営の文脈を理解できにくいことに関係しているのかもしれない。

経営の視点に立つということは、異なる企業、組織、社会といかに交渉していくかという能力を身につけることにもつながります。全く企業経営の文脈をもたない若者を企業に送り込むことにならないためにも、「身近なおもちゃやお菓子はどのように作られ、どうやって売られるのか」というように、小さい頃から異なる社会や会社という文脈に触れることが必要だと思えます。

## 文脈変化を伝えないと

もう一点、多くの日本人は会社共同體と捉えていることに触れたいと思います。自分とは共同體から守られるのか、守られないのか。これは多くの日本人にとって大事なことです。ある会社の正社員になること



あまがさき あきら  
1947年生まれ。東京大学文学部美学専攻、同大学院文学研究科美学専攻。博士課程修了。現在は学習院女子大学文学部教授。著書『ことばと身体』(勁草書房)、『花鳥の使』(同)、『ダンス・クリティークー舞踊の現在』(同)。

は共同體に所属することで、会社から守られる立場になると思っています。いざという時は守ってもらえるから、共同體を維持するためにできるだけ努力しようとする。一方パート・アルバイトなど非正社員は、共同體には所属していないし、守ってもらえないと思っている。だから「守られてもいないのに、正社員と同じような働きぶりを求められても困る」と考えてしまうのです。「正社員になれば、会社が守ってくれる」という考え方は、これからは通用しないというのなら、経営者は文脈がかわったことを従業員にしっかりと伝えなければなりません。



野中郁次郎の

# 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第22回

サッポロビール  
ドラフトワン



麦芽を使わず  
苦みと麦臭さをとる  
“脱ビール革命”は  
本社VS技術者の  
対立の中から生まれた

脳裏に常に2つの円が浮かんでいた。一方は大きい円、もう一方は小さい方の円で、4分の1ほど重なり合っている。大きい方は既存のビールと発泡酒の市場、小さい方は今開発を目指している新商品だ。2つは近づいたり離れたりしたが、開発者の頭の中でピタッとその距離感が決まった瞬間、新商品のヒットは約束された。

ビールでも発泡酒でもなく、酒税法上は「その他の雑種(2)」に区分されるサッポロビールのドラフトワン。2004年2月に発売されると、年間1815万ケース(大瓶20本換算)を売り上げて当初目標(1000万ケース)をはるかに超える大ヒットを記録。会社設立以来の最高益に貢献した。このヒットにより、いわゆる、「第3のビール」市場が新たに形成され、05年春には麒麟ビール、アサヒビールも参戦して、熾烈な競争が展開されることになった。

この新市場誕生に至るドラマの始まりは98年春、静岡県焼津市にあるサッポロビールの醸造技術研究所に、ひとりの「変わり者」が生産技術部長として着任したことに始まる。柏田修作、当時42歳。一貫して製造畑を歩いてきたが、ただの技術者ではなかった。新商品の発売前、ビールづくりのエキスパートたちが完成度を見るために行うのが通例だった官能検査(試飲)の評価項目に、「消費者の嗜好」も入れるよう提案し、内容を変えさせるなど、既存の常識にとられない言動が「変わった人」という評判を定着させていた。

柏田は、あるテーマの研究に着手した。市場ですでに若い世代を中心にビール離れが進み、耐ハイなどにシフトしていた。大きな原因は、ビー



サッポロビール株式会社  
食品事業部長 事業部長  
柏田修作氏

ルの苦さと飲んだ後に口に残る独特の麦臭さがあった。柏田が話す。「若い人たちもまったくビールが嫌いなのではない。ビールそのものの味やのどごし、見るからにおいしそうなお泡と色、芳香類のフルーティな香りなどは好きで、本当はもっとビールを飲みたいと思っている。そこで、嫌われる要素だけを除いたビールか発泡酒をつくる。それが私に課せられたミッションでした」

## 競合とは違う土俵に 新製品を投入する

ビールを飲むとき感じる苦さは、苦みと渋みが合わさっている。苦みはホップに由来し、その使い方や量をコントロールすれば比較的調整しやすい。扱いが難しいのは、ビールの主原料である麦芽（大麦を発芽、乾燥させたもの）の皮から出る渋みの方だった。活性炭で吸着させる方法では一部しか除去できなかったり、うま味成分まで炭に吸着されてしまった。麦芽の穀

皮を取り除く方法も試したが、穀皮も重要な原料の一部であるため中途半端な味になった。研究は一度行き詰まった。

市場を見ると、ビールではアサヒスーパードライに圧倒的な強さがあり、発泡酒では麒麟淡麗（生）という強いブランドがある。同じ場で戦うと投下資本の競争になる。サッポロが生き残るには、どちらとも違う新しい場で戦い、何としても、まとまった数が出る商品が必要だ。四六時中考え模索を続ける日々が、あるとき、とんでもないアイデアを天から降らせた。

それは研究所に着任してから1年半ほど経った99年の暮れのことだった。出勤のため小雨の中、バス停で待っていた柏田の脳裏に、常識破りの発想がひらめいた。「そうか。麦が渋みの原因なら、麦芽そのものを使わなければいいのではないか」。バスに乗り込むと書類の裏を使い、解決すべき課題は何か、どんな実験を行えば基本の骨格がつけられるかなど、計画書を20分で書き上げた。そのときの心境を柏田はこう語る。

「麦芽を使わないアイデアはすぐ思いつきました。ただ、同時にこれは大変なことになるぞと思いました。私もビールづくりに携わって25年です。麦芽は「ビールの魂」といわれ、味、色、泡、香りなどいい面もすべて、麦芽を使うことで生まれてきたからです。それを麦芽以外の原料でどうつくり出

## 「もっとビールに近づける」 本社側の要求には絶対耳を貸さなかった

すか。最大の課題は、その原料を使って酵母をしつかり発酵させることができるかどうかでした」

酵母は発酵作用により、糖分からアルコールと炭酸ガスを生み出すほか、味や香りや泡に関わる成分もつくり出し、「ビールの演出家」的な役割を担う。この酵母が健全に働くためには、栄養源として植物性のタンパク質が必要だ。麦汁には糖分とタンパク質の両方が含まれていた。このうち糖分は発泡酒と同様、トウモロコシを使えばいい。問題はタンパク質だった。何を使えばいいのかわからない領域だった。

柏田はあえて公的な研究テーマにせず、自己裁量でできる「裏研究」でスタートさせた。麦芽を使わず、ビールの製法でつくるアルコール飲料をどう説明するのか。社内でもほとんど誰もイメージできないだろう。ならば、ある程度形になったものをつくり、飲んでもらうのがいちばん早い。

「いわば、百聞は一飲にしかずです。それともうひとつ、成功すれば経営に大きく貢献する重要な戦略商品になると考え、情報管理の意味合いもありました。困難はあっても、必ず成功

するとそのときの私は確信していましたから」

と柏田。酒税法上、麦芽を使わない「雑酒」扱いになる。その頭文字の「Z」と、インポート（重要）の「IP」を組み合わせ、ZIPという開発コードを勝手につけると、柏田は部下4人とともに挑戦を開始した。

各種のタンパク質や分解したペプチドやアミノ酸、それらの組み合わせを合わせると、候補は200通りにも上った。それをひとつひとつ実験しては試飲し、スクリーニングしていく。地味で根気のいる仕事だ。粗めの選別で半分ぐらいまで絞ったところで、思わぬ展開が待っていた。研究開始から1年も経たない2000年9月、柏田が新九州工場の製造部長へ転任することになったのだ。

## 「ZIP」の距離感が はつきり見えた!

柏田は裏研究を後任の部長に認めてもらい、すべてを部下たちに託して九州へと発った。その後、相談に乗ることはあっても一切口出しはせず、



## ドラフトワン 成功の軌跡

1999  
(平成11)年  
12月

出勤途上のバス停で、柏田氏の頭に、麦芽を使わないドラフトワンのアイデアが浮かぶ。裏研究スタート

2000  
(平成12)年  
9月

柏田氏が突然、新九州工場の製造部長に異動。部下たちが研究を引き継ぐ

2003  
(平成15)年  
1月

麦芽の代わりにエンドウたんぱくを使った試作品が柏田氏のものに届く。氏は完成を確信した

2003  
(平成15)年  
3月

柏田氏、本社宛てに商品化の実現と九州での先行発売を訴える提案書を本社に送るといふ異例の行動に出る。社内にも否定論も渦巻く

2003  
(平成15)年  
4～5月

福岡市内で400人モニター調査を実施。90%の人が「買いたい」と答え、社内の一気にも弱まる。九州先行発売も決定

2003  
(平成15)年  
9月

九州地区で先行発売。予想を超える好調な売行きに全国発売が決定

2004  
(平成16)年  
2月

全国発売。年間1815万ケースを売り上げる大ヒットを記録

技術者たちの自主的な取り組みに任せた。

やがて、2年4カ月後の03年1月、柏田のもとにZ I Pの試作品が届いた。実験の達人といわれた技術者が、以前、食品専門誌で「エンドウたんぱく」という名前を目にしたのをふと思いつき、使ってみたところ、劇的に味がよい試作品が出来上がったのだ。「口に含んだ瞬間、よくぞここまでやってくれた、完成だと思えました。ビールとは明らかに違ったスツキリ味でキレがよく、苦みも麦臭さも残らない。求めていた味の骨格がしっかり出来上がっていました。われわれがつくろうとしているのはビールではない。そう確信がもてたのです」

このとき、柏田の脳裏で2つの円の距離感がはっきりと見えた。従来の新商品は、ビール・発泡酒市場の大きな円の中で、多少、原料や製法を変えたり、ネーミングやデザインに変化をもたせたが、わずかにのみ出るくらいで、顧客から見たらほとんど差はなく、結局、小さな円のままやがて埋没していった。かといって離れすぎると、何の商品か、顧客がわからず、手にとってもらえない。色、泡立ち、香り、旨さなど、ビールのよさの部分では重なるが、スツキリ味の点では明らかに異なり離れる。大切なのはこの距離感だと実感したのだ。



数日後、たまたま工場にやってきた岩間辰志社長（当時）に柏田は、「九州発の新商品を提案したい」と個人的に打診した。会社の構造改革を進めてきた岩間とは彼が社長になる以前、現場で議論したり、酒を酌み交わしたことがあり「ウマが合った」「やってみろ」。岩間はそういつて背中を押した。

柏田としては、すぐにでも工場で引き取り、仕上げに入りたいかったが、1カ月、2カ月経っても、本社の商品開発部の方からは何の動きもなかった。柏田はついに行動を起こした。03年3月、本社宛てに新九州工場製造部長として、Z I Pの商品化と九州での先行発売を訴える提案書を送った。サッポロでは通常、本社商品開発部が新商品の企画を考え、それを受けて研究所で中身を開発していた。研究所発の新商品も初めてなら、工場の製造部長が提案するのも前例がなかった。本社側は、なかなか首を縦に振らなかった。

「本社側のいい分はこうです。誰が買うのかと。確かにこれまでなかった商品なので、今はお客はいません。それでも、私は潜在的には絶対いると思えたから誰か買うか説明もできた。本社は誰もそれを説明できず、提案できる人間がいなかったのです」

また、本社側には、「ビール会社が『まがいもの』と思われそうな雑種をつく

ってイメージを落とさないか」という心配もあった。商品開発部が求めたのは、「Z I Pの開発より、他社に負けない発泡酒」だった。目線がビール・発泡酒市場の大きな円から離れず、その横にもうひとつの円を描くことができなかったのだ。

この否定論を覆したのは、顧客の声だった。九州での先行発売を行うかどうかを判断するため、03年4～5月、福岡市内で約400人のモニターを対象に試飲会を行ったところ、90%が「買いたい」と答え、その理由として、価格の安さ（雑種のため酒税が低い分、発泡酒より20円安い）だけでなく、「スツキリした飲みやすさ」をあげる声が多かった。この調査結果に、商品開発部の反対派も一転、市場の存在を認め、九州先行発売が決定された。

### マーケティングでも重要な役割を担う

柏田はさっそく、焼津の研究所に九州から通い、Z I Pの最終的な仕上げに取りかかった。まったくの権限外だったが、誰も異を唱えるものはいなかった。ただ、仕上げの仕方については、社内には上層部も含め、この時点でも依然、「もつとビールに近づける」という声が強固くあり、議論が続いた。

「要は何のためにこの商品を開発する

## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する



か、です。ビールが苦手な人にも喜んでもらえるものをつくる。顧客から見れば、原料が麦芽であろうとなかろうと、大して関係ない。それが出発点でしたから、2つの円の距離感に関しては開発者として絶対に譲れませんでした」

柏田は工場に戻り、量産の準備を始めると同時に、九州本部の営業部に請われ、販売方法を検討する委員会にも参加した。卸や販売店のバイヤーに、「麦芽を使わず、ビールと同じ製法でつくった、かつてないアルコール飲料」をどう説明すればいいのか。酒税法上は雑酒としかいえない。果たして十分に理解してもらえるか。そこで、この商品がなぜ開発されたのか、顧客にどんな価値を伝えていけばいいのか、開発者の口から直接話を聞き、それをバイヤーに伝えていこうとしたのだ。柏田は商談にも同行し発案者として説明するなど、マーケティングでも重要な役割を担うことになった。

営業現場を回ってうれしかったのは、営業部の心配をよそに、日頃、顧客と向き合っているバイヤーたちがZIPの商品価値をすぐに見抜き、「これは売れる」と高く評価してくれたことだった。呼び方も酒税法に縛られず、「新・発泡酒」などと独自に呼んでくれた。もしビールに近づけていたら逆に、「まがいもののチープビア」扱いされていた可能性があった。

こうしてバス停での着想から4年目の03年9月、缶に描かれた商品名と「生」の金文字はビールをイメージするが、ほかは白地に青文字という斬新なデザインのドラフトワンが九州で発売された。予想を超える好調な売れ行きに、社内のあらゆる否定論が消え、ついに全国発売が決定される。

そして、05年に始まった「第3のビール」戦争。1-6月の上半期、総市場の14・3%を占めるまでに急成長した新市場で、ビールに近いボジショニングで参入したキリン、アサヒの新商品を迎え撃ちながら、ドラフトワンはシェアトップを維持した。消費者の反応も、ドラフトワンの「スッキリ味を評価」とキリン、アサヒの新商品の「安さを評価」に分かれた。これからは体力で勝負の競合相手に、ドラフトワンの真価が問われることになる。

## ビールから食品事業へ 先行発売翌日に異動

一方、柏田は九州で先行発売された翌日、群馬県太田市にある植物工学研究所へと転じた。課題は、ビールの原料である大麦を使った食品事業を立ち上げること。研究者だけでは事業化は困難と見た上層部が、柏田の手腕に期待した人事だった。ビールでは大麦に苦しめられた柏田が、今度は食品としての大麦のおもしろ

## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

さにとりつかれた。

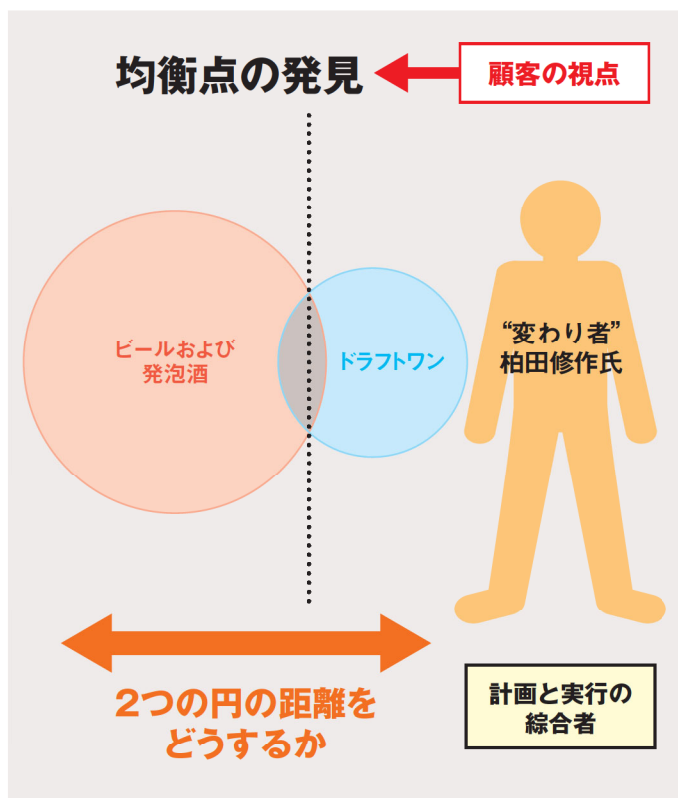
「大麦は食物繊維が白米の約20倍も含まれている。主食として食べておいて、健康面で大きな効果が期待できる大麦のよさを何とか知っていた。こうと、業界団体と一緒に啓蒙活動のための大麦食品協議会も立ち上げました」

今はドラフトワンの話以上に、大麦話を熱く語る。2年目の今年、本社食品事業部長の職に就き、大麦の入ったスープ3品を首都圏限定で発売するまでにこぎ着けた。今も頭の中に2つの円が浮かんでいる。「小麦文化対大麦文化です。パン、

めん類などの小麦文化の大きな円に対し、大麦文化を重ねず、離していかなければならないと思っています。われわれは他にはない優れた大麦の育苗技術をもっている。時間がかかっても啓蒙を続けていけば、大麦の分野で他の追随を許さない位置を占める可能性があります。誰もが今売れているものに目がいきますが、重要なのは、何が売れているか表面的に見るのではなく、なぜそれが売れるのか、掘り下げて知ることです。すると、明日は何が売れるかがわかってきます」

サッポロの変わり者は今、新規事業の先頭を歩いている。(文中敬称略)

### ドラフトワン 成功の本質



# 現在や過去の市場分析からは イノベーションは生まれない

●一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授  
野中郁次郎氏



## 競合への勝利ではなく 未来の創造を目ざす

ドラフトワンの成功要因は、一見、エンドウたんぱくという、麦芽に代わる原料を探し当てた技術開発にあるように見えるが、少し掘り下げると、実は戦略が成否のカギを握っていたことに気づく。

当初、開発に反対した本社サイドは、市場も、競合も、自社をも分析してポジションを決める分析型の競争戦略しか眼中になかった。そのため、「他社に負けない発泡酒」の開発を求めた。もし、柏田氏が応じていたら、新商品は「埋没」していた可能性が高い。

一方、ドラフトワンはイノベーション戦略の勝利だった。イノベーションとは、これまでないものを生み出す未来創造だ。分析では

過去と現在のデータの延長上に未来予測をすることはできても、未知なるものに取り組んで未来を創造することはできない。

## ビールvs脱ビールの 均衡点がなぜ見えたのか

この戦略の違いは、柏田氏のいう「2つの円」の距離感に端的に表れた。この「変わり者」の開発者の最大の貢献は、麦芽を使わない着想も含め、2つの円の互いの距離感を見きわめて、商品コンセプトを明確にしたことにある。

ビール酵母を使って発酵させ、ホップで風味つけた醸造酒という意味ではビールの連続体だが、主原料が麦芽対エンドウたんぱくと異なり、ビールと明らかに違うスッキリ味を追求した点においては、ビール対脱ビールの対立項がある。その距離感、すなわち、対立を総合する均衡点は、表面的な分析からは絶対出てこない。柏田氏はなぜ、均衡点を直観することができたのか。競合との競争のような目先のゴールではなく、ビールの苦みや臭さが苦手な顧客でもビールのよさを楽しめる商品

をつくるという、より上位の顧客の視点、いわば、メタゴール（メタは「ひとつ上の」「超えた」の意味）を見据えたからにはかならない。自分たちは、なぜ、何のためにこの商品を開発するのかという、本質の洞察が均衡点を直観させた。本質をとらえられたから、「これは必ず成功する」と理想主義的な樂觀主義をとることもできた。

この過程では、何のためにやるのかという主観と検証データによる客観、暗黙知と形式知、これまでのミクロの経験とマクロの潮流を見る視野……等々、一方に偏ることなく、常に視点が往還しているバランス感覚も見事だ。

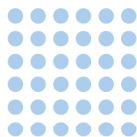
## 戦略は計画だけでなく 計画と実行の総合

この事例でもうひとつ着目すべきは戦略のあり方だ。従来の戦略論では、戦略とは計画立案であり、実行は含まないとされていた。しかし、柏田氏の行動が示すように、戦略とはやはり、計画と実行の総合でなければならない。

柏田氏は実践のマネジメントにおいて、人間関係も巧みに活用

している。例えば、社長との関係だ。もともと人間洞察力も優れているのだろう。この人ならば支持が得られるだろうと見込んで自分の考えを語り、「社長のひと言」を引き出し、本文では触れられなかったが、それを上司である工場長を説得する際に活用するなど、政治力も発揮している。顧客が満足する商品を提供するという理想を抱くと同時に、最後の仕上げ段階では権限がなくても研究所に乗り込み、進んで先頭に立つなど、清濁併せ呑む度量があり、それが「変わり者」であっても、柏田氏の人間的魅力になっているのだろう。

工場への異動後、元部下たちが研究を続けたのも、ひとつには「やるべき価値」があったからだ。元上司の人間的魅力に負うところも大きいはずだ。変化の時代には、自分の理想や価値観をもって、本質を洞察する目と、時に政治力も駆使し、既存の秩序を破って行動できる「清濁併せ呑み型」の人材が求められるのである。



1990年代終盤から、各社で次世代リーダー育成が人事の重要課題となってきた。背景には、企業を取り巻く環境が大きく変わり始めたことがある。バブル崩壊後、日本の経営に対して疑義が唱えられ、年功序列や終身雇用が見直され、大規模なリストラが断行された。ネットの登場や金融ビッグバンに代表される規制緩和により、儲かる仕組みが劇的に変わっていった。

経営手法も、グローバルスタンダードという言葉がもてはやされ、コーポレートガバナンスやCSR、コンプライアンスといった新しい概念への対応が時代の要請として立ち現れた。

こうした変化が日本企業に押し寄せる中、今のリーダーでは勝ち残れない、過去の成功体験では勝てない、という危機感を企業のトップや人事担当者は抱くようになっていた。

一方で、アメリカを中心に強いリーダーの出現が認められるようになった。IBMのルイス・ガースナー、GEのジャック・ウェルチ、日本でも日産自動車のカロス・ゴーンなど、リーダーが強いと企業が変わることを、彼らは体現してみせた。

明日の見えない時代の中で、人々は強いリーダーの出現を待ち望んでいた。翻って強いリーダーが育ってきていないことは明らかだった。そこから、次世代リーダー育成への機運が高まっていった。

## リーダーはどうすれば育つか 欧米式は日本でも適応するのか

次世代リーダー育成の、最も基本的であるが最も難しい問いは「リーダーはどうすれば育つか」ということである。欧米の次世代リーダーの育成方法は、早期に選拔しファーストトラックに載せる方法

# Lessons リーダーの軌跡 最終回 「リーダーの軌跡」に学ぶ 次世代リーダー育成への示唆

リーダーシップの多くは、仕事上の“一皮むけた”経験を通して培われる。  
『Works』41号から連載を開始し、これまで30人のリーダーの軌跡を辿ってきた本企画も、  
今回で最終回を迎える。最終回となる今回は、リーダーシップ研究に取り組んできた  
古野庸一(前ワークス研究所主幹研究員)が、企画の成果を語り、  
次世代リーダー育成について提言する。

が一般的だが、日本では、どんな方法が有効なのか未知であった。

そこで実際にトップになった人たちに、「彼らはどのように育ってきたのか」を聞くことによって、育成方法の探索を始めることにした。米国CCL (Center for Creative Leadership) の「一皮むけた経験」調査を参考に、「リーダーの軌跡」を『Works』41号(2000年8-9月号)から開始した。

「リーダーの軌跡」のインタビューに先立ち、ワークス研究所では2000年から神戸大学金井教授との共同研究として「一皮むけた経験」調査を実施した。この調査は、社団法人関西経済連合会による企業トップに対する調査と、リクルートワークス研究所が行ったミドルマネジャーに対する調査の2つの調査からなる。

この調査の詳細は、『Works』47号特集「リーダーを育てる」、および『一橋ビジネスレビュー』2001年夏号(49巻1号)に掲載されているが、要点は下記の6つにまとめられる。

- ①リーダーシップは「修羅場」で培われる。
- ②「人事異動」はリーダーシップ開発の宝庫である。
- ③仕事を通して「課題遂行能力」を高める。
- ④時代を超えて、同じ経験から同じ学びがある。
- ⑤リーダーは上司から学ぶ。
- ⑥40歳を過ぎても成長経験がある。

## リーダーは修羅場から逃げず 自己変革をして育ってきた

「リーダーの軌跡」でも、「自分のキャリアの中で最も成長したときの経験とそこで得られたこと」を中心に取材を重ねた結果、新たにいくつかの示唆を得られた(詳細については、拙著「リーダーになる極

# 次世代リーダー育成のため 早い時期から自覚を与え 修羅場を体験させよ



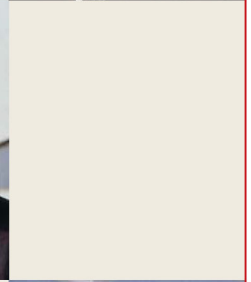
右：飯田亮（セコム 取締役最高顧問）  
左：金川千尋（信越化学工業 代表取締役社長）



右：福原義春（資生堂 代表取締役会長）  
左：小林陽太郎（富士ゼロックス 取締役会長）



右：棚橋康郎（新日鉄情報通信システム 代表取締役社長）  
左：草間三郎（セイコーエプソン 代表取締役社長）



右：増田宗昭（カルチュア・コンビニエンス・クラブ 代表取締役社長）  
左：桜井正光（リコー 代表取締役社長）



右：丹羽宇一郎（伊藤忠商事 代表取締役社長）  
左：竹中恭二（富士重工業 代表取締役社長）



肩書きは掲載当時のものです。

意』をご覧いただきたい。

(1) アイデンティティを塗り替えながら成長する。

カルチュア・コンビニエンス・クラブの増田社長は、何度もアイデンティティを塗り替えている。入社した頃、クリエイターと想っていた自分が、電卓を叩いて緻密な計画書を作ることでもできることを知る。また、リーダー的な役割は苦手だと思っていたが、やってみたら集団の長に向いていることを発見し、社長もやってみたらおもしろいことに気づいている。

セイコーエプソンの草間社長は、40代で意に沿わない異動を経験しているが、そこで腐らず、やりきることが後々の財産になっていった。

富士重工業の竹中社長は39歳のときに理想を断念した経験をもつ。しかし、置かれた環境の中で自分のすべきことを新たにリセットしている。

(2) 自己変革をいとわない。

資生堂の福原会長は、学究肌であり、人前で話をしたりマスコミ取材を受けることをできることなら避けたい性格であった。しかし社長に就任し会社を大きく変えなければならない状況の中で自分を変えた。自分が変わらなければ社員も変わらないという思いからである。

リコーの桜井社長も、緻密な分析をし、それに基づいて基本計画を練るタイプだったが、社長に就任した後、とりあえず動いてみるタイプに変わった。

(3) 修羅場から逃げずに対処する。

富士ゼロックスの小林会長は、特許が切れて競合が相次いでコピー機市場に参入し、危機に陥ったとき、その現実を直視した。なるべく多くの課題を集め分析をし、そして全員の力が分散しないよう打つ手をひとつに絞り、復活を遂げている。

(4) 学生時代に学んだことを活かす。

新日鉄情報通信システムの棚橋社長は、学生時代のゼミ活動を通して、多様なものの見方を学んだ。問題があったとき、微分的な改善をするのか、創造的破壊を試みてゼロから組み立てるのか、きちんと判断しなければならぬ。それを判断する方法の基礎を、学生時代の2年間のゼミで学んでいる。

(5) 自分なりのビジョンをもつ。

セコムの飯田最高顧問は、正しい社会システムを提供するビジネスをするというビジョンをもっている。「社会的に正しいことをやり続けられれば、人に喜ばれるし、利益が出る」と言い、そして実行している。

(6) 海外経験から学ぶ。

信越化学工業の金川社長は、商社時代から海外を渡り歩き、インターナショナルな基準を体得している。またたとえ海外であっても自分の流儀を貫き通すこと、経験による自信の大切さを学んでいる。

(7) 「高潔さ」を大切にす。

伊藤忠商事の丹羽社長は、自らに高い倫理観や潔癖さを課している。大きな改革を行う上で、自らが甘えた環境にいれば、社員、株主、そして顧客に対して説得性もなく、そこに信頼関係は築けないという。

## 人は修羅場で育つと確認 一方、新たな課題も出現

「一皮むけた経験」に関する2つの調査で、人が育つには修羅場、つまり仕事や場が重要であり、その場を提供するために人事異動が重要だということが明らかになってきた。それに加えて「リーダーの軌跡」から得られた7つの示唆のうち、特に重要な最

初の3つを併せて考えると、リーダーは、場を与えられたとき、その場を活かし最大限に学ぶため、修羅場から逃げずに対処し、必要に応じて自分を変え、することも厭わないことが共通すると分かった。

これらのことにより、人は修羅場で育つという基本原理は洋の東西を問わないと確認できた。これで当初の目的は達成し企画の役割を果たせたと考えている。

一方、現在のインタビュー方式では研究に限界があり、更なる課題も出てきた。ひとつは、現在リーダーとなっている人の元々の能力や資質については問わなかったため、どういう人がどういう経験をすると、どんな教訓が得られるかについて言及できないことである。もうひとつは、修羅場の程度を測る物差しをもっていないため、どの程度の修羅場を経験するとどれだけ学習できるのかについて測定できないことである。今後は、これらの新しい課題に焦点を当てて次世代リーダー育成の研究を進めていきたいと考えている。

## 人が育っている会社、いない会社 違いは経験した仕事の差にあった

ここからは、これまで私が行ってきた一連の次世代リーダー育成に関する研究から、いくつか論点になると思われる問題を提起し、その問題をどう捉えるか、また問題解決の糸口について考えてみたい。

先に紹介した2000年実施のミドルマネジャーへの調査で、私が一番驚いたのは、人が育っている会社と、育っていない会社が歴然と存在すると気づいたときだった。

人が育っている会社では、若い頃から大きな仕事や権限を与えられ、高い視座を求められたり、多く

古野庸一 ふるの・よういち  
1962年生まれ。87年東京大学工学部卒業、同年リクルート入社。2005年よりリクルートマネジメントソリューションズ。南カリフォルニア大学ビジネススクールでMBA取得。リーダーシップに関する研究、キャリア形成に関する研究を行うかわら、事業開発・コンサルティングの仕事にも携わっている。著書に「リーダーになる極意」がある。



の人をマネジメントしたりしていた。他方、育っていない会社では、そうした経験をもつ人がほとんどいない。経験の有無は、会社の規模によらない。大きい会社でも、大企業病に侵されていれば、仕事は上から与えられるものになってしまう。一方、大企業であっても個人を組織の歯車とせず、大企業ゆえの余裕から、大きな仕事を任せている企業もある。

若いときからどれだけ大きな経験をさせられるかが、会社の未来の経営者が生まれるかどうかを左右している。この事実は、多くの会社の人たちと仕事をするコンサルタントや研修トレーナーには当然の事実かもしれない。しかし、「人が育つ環境」の構造、要素を改めて分析することによって、企業ごとに人を育てる上での強み、弱みが明らかになる。そのことは、単に研修プログラムを提供する人事から、「人を育てる環境」を提供する人事になる可能性を意味する。

2点目は、人事異動についてである。一皮むけた

経験を求められるような修羅場とは、未知の世界に踏み入ることを意味する。社員に自律性を求めるあまり、異動の仕方を個人の自由任せしていると、自ら修羅場に行く人は少なく、リーダーは生まれにくくなってしまふ。このことは、今日のトレンドになっているキャリア自律と矛盾するが、育成の観点から修羅場を体験させるためには、会社はある程度強制力をもって異動をさせる必要がある。

## 二つの矛盾する目標を設定し 管理者ではなくリーダーを育てる

3点目は、次世代リーダー候補に与える目標についてである。単に財務的な目標を追うことばかりさせると、その結果生まれるのは、すばらしいオペレーションマネジャーである。経営から見ると、そのようなオペレーションマネジャーの存在は短期的には頼もしいが、長期的には注意が必要である。

経営は、単に財務的な数値だけをみればいいのではなく、社会的な責任、環境との共存が求められる。顧客や従業員からの支持がなければならぬ。社会にとってこの会社はどんな意味があるのか語れなければ、人はついてこない。顧客や地域住民からの共感を得られない。

そのようなことを考慮していくと、次世代リーダー候補に対する目標は、財務的な目標だけでなく、矛盾するミッションを与えていくことが望ましい。売上と同時に品質、サービスの質の目標を設定する。従業員満足、地域との共存、地球環境保護の視点等の目標でもいい。そして目標はどちらか一方ではなく、両方を目指すことに意味がある。相矛盾する目標を達成していく過程で、事業、商品、会社の存在意義を考えさせるような目標がベストである。

先の7つの示唆には含めていないが、経営者たちは若い頃からよく学んでいる。雑学的な学びは、会社の存在意義、人はなぜ働くのかといったある種哲学的なことにつながっている。人生観は短期間に身につくものではなく、また仕事を通じてだけで得られるものではない。だが、リーダーには必須のものである。そのような学びを促すためには、若い頃からの「リーダーになる」自覚、使命感を植えつける必要がある。

## 次世代リーダー育成と表裏一体の 昇進・昇格、個人のキャリアの問題

最後に、モチベーションについて取り上げたい。早期選抜をすると選ばれなかった人のモチベーションが下がるため、実際には選抜は難しいと心配する人事担当者も多い。しかし、それは、昇進インセンティブを経営の前提にしているがゆえの課題と思われる。例えば、マンシヨンの管理者組合の委員長や、子供の学校のPTA会長に選ばれなかったら、モチベーションが下がるだろうか。できれば面倒なことは避けたいと思っている人も多い。委員長やPTA会長が役割のひとつに過ぎないように、会社の中のリーダー、社長や部長も役割のひとつと言えないだろうか。

だが、実際の企業では、選ばれないとモチベーションが下がるのも事実である。それは、経営者や部長という役職や職責ではなく、そこに付随するもの、例えば個室や秘書、送り迎いの車——とりわけ給料に関係していると考えられる。昇進と給料が強く結びついている企業も多い。昇進しない限り給料は上がらない。そうなれば皆が昇進を目指し、頑張る。経営から見れば、そういう仕組みを意図的に

作ってきた。

その仕組みは、右肩上がりの成長の中、組織が拡大することを前提にした世界で、かつ働く人たちの労働観もシンプルな場合では成り立つが、ポストが限られていて、働き方や働く価値観が多様化している現在、この仕組みが本当に有効なのかどうか、問い直す時期に来ている。

新しい仕組みは、プロフェッショナル論や、本誌「成長の危機」でも扱っているキャリア論で対応するものになると考えられる。リーダー育成を目的にすれば、昇進と給料を結び付ける必要はなく、極論を言えば、30歳で部長をしても給料は他の30歳の平社員と同じにする。頑張れば頑張った分だけお金で報われなくても、その分達成感が得られたり、教育機会を得られたりすればいいと思うが、いかがだろうか。

ここまで考えてくると、次世代リーダー育成の問題、昇進・昇格の問題、個人のキャリアの問題は根底の部分で繋がっていると分かる。次世代リーダー育成の問題に触れれば、残りのふたつの問題にも触れざるを得ない。

先に経営者も役職のひとつに過ぎないと述べた。社員全員が経営者になる必要はないし、それは国民全員が政治家を目指すようなもので、おかしなことだ。経営は誰か任せられた人が責任と志をもってやればいい。ただし、その一部の人には、リーダーになる自覚をもたせ、強制的に修羅場を体験させるという必要がある。

必要悪としても、ある種のスーパーエリート教育には取り組まなければならないだろう。そうでなければ、次世代リーダー育成は、単なる階層別教育の焼き直しに終わってしまい、成果もトがらないまま、一過性のブームに終わってしまふ危険性がある。

## 『会社はだれのものか』

著者／岩井克人(平凡社 1400円税別)

法人論という独自の切り口で、ポスト産業資本主義下の会社のありようを語ったベストセラー『会社はこれからどうなるのか』から2年。本書はそのエッセンスを抽出して深めつつ、トピカルな話題を盛り込んだ姉妹編にあたる。

「世間の話題をさらった『会社の買収問題』という視点から整理し直せば、前著の内容はより理解しやすくなるのではないかと。最大の執筆動機はその点にあります。同時に現場の経営者と対話を重ねる中で浮上したテーマ、信用供与論や会社の社会的責任論等についてもその原理、現代的意味を考察しました」

## 法人企業のしくみは二階建て構造で理解できる

本書の一番のポイントであり、議論のベースとなるのは、冒頭部分に掲げられた「会社の二階建て構造」論だ。「本来モノではない会社が、法律上ヒトとして扱われる」意味の解説を通じ、会社とは何か、その存在の本質は何かが明快に提示される。

すなわち、二階部分では株主が株式という形で会社をモノとして所有し、一階部分では会社がヒトとして会社資産を所有する。この二重の所有構造が著者の法人企業論の骨格である。

以上を踏まえ、著者はコーポレート・ガバナンス、「経営とは何か」へ議論を進めていく。そ

こで強調されるのは経営の独自性と、経営者の役割の重要性だ。「モノに過ぎない会社がヒトとして振る舞う。そこでは経営者が会社という人形に命を吹き込む人形遣いとなり、すべてを信任された後見人のような仕事をします。会社に対しては社会に對してもその責任は重大です。すなわち経営者は株主の代行者ではなく、第一義的にヒトとしての会社に、忠実に任務を遂行することを義務づけられた存在なのです」

こうした独自の視点に立つ著者からすれば、会社は株主のものとする株主権論は二階部分だけを見たものに過ぎず、会社の本質に対する無理解がそうした論を生んだと言っ

## ポスト産業資本主義時代の企業経営の原理とは

ライブドアによるフジテレビ買収騒動を通じて多くの人々がもった素朴な疑問、「会社はお金で買えるのか」というテーマも、そんな思考の延長線上から眺めると理解しやすくなる。

「お金を出せば、株券、すなわちモノとしての会社を買うことはできます。しかしそれは、組織としての会社、そこで働く人を買うことには、必ずしもなりません」

工場や機械等の生産設備が利益の源泉だった産業資本主義の時代と比較すると、ポスト産業

資本主義の時代には知識を有し、新たなアイデアを生む人間そのものに焦点が当てられる。はたしてそこで従来のような企業買収手法がどこまで有効なのかは未知数だ。

お金の価値が下がり、ヒトの価値が上がる現代を、著者は資本主義の大きな転機ととらえている。そんな時代の経営、とりわけ金融の役割と資金調達のあり方についても本書は多くの示唆を与えてくれる。

## 社会的責任を果たすのは企業にとって本質的条件

最後に、本書でも紙幅を割いて詳述されている企業の社会的責任論について、「会社の二階建て構造論」を唱える著者ならではの見解を紹介しよう。

「生身の人間は生まれながらに基本的な権利をもつ存在と見なされます。しかし本来ヒトではない法人がヒトとして存在するには、社会の承認が前提とされます。逆にいえば、社会に存在する価値があつてはじめて会社は会社として認められるのです。よって会社が広い意味での社会的責任を果たすことは、経営の副次的課題ではなく、もともと本質的な条件といえます。そうした意味でいえば、会社は社会のものなんです」

一貫して法人論の原理から会社の行動原理をとらえる著者の面目躍如の主張といえるだろう。

会社は  
だれの  
ものか  
岩井克人

プロフィール  
岩井克人

いわい・かつひと

東京大学経済学部教授。1947年生まれ。東京大学経済学部卒、マサチューセッツ工科大学Ph. D.。2001年より2003年まで東京大学経済学部学部長を務める。著書に『貨幣論』『会社はこれからどうなるのか』他多数。





## 『認められたい!』

著者/太田 肇 (日本経済新聞社 1400円税別)

個人を生かすために組織はどうあるべきか。このテーマを考えるとき注目すべきなのが、人間の承認欲求エネルギーの大きさだ。人事制度の構築にあたって、「認められたい」という気持ちをいかにうまくマネジメントするかが重要なカギになる。

成果主義は、金銭的報酬で動機付けられる人間像を前提にしている。しかしそこでは、事実上、多くの報酬を得ることが唯一の承認のシンボルとなる。よほど適切な評価がなされなければ、本人にも周囲にも誤ったシグナルが送られ、やる気をそぐことになりかねない。成果主義の失敗の大きな原因はこの点にあると考える。

経済成長期を終え成熟社会化が進む日本では、人はお金だけでは動かなくなっている。むしろその背景にある承認欲求そのものに焦点を当てたモチベーション方法が効果的なのだ。

### 「世間の評価」を活用し承認欲求をマネジメント

具体的戦略としては、働く個人の評価の場を組織の中から外へ広げ、顧客や取引先等、「世間の評価」をうまく活用することが考えられる。組織内の地位や金銭的報酬はゼロサムゲームとなるため全員に分配することが難しいが、「世間の評価」という外部の資源は無限に利用できる。こうしたメカニズムを機能さ

せるには、仕事の裁量と権限を明示的に個人に委譲し、同時に個人の名前を出して仕事をさせることが必要だ。働く個人の立場からすれば、「自分が実力を発揮し、いい仕事をしたことで、世間の評価が自分にかえってくる」という道筋が見えることで、がぜんやる気が出てくる。組織はそんな個人のためのインフラとなり、評価のフィードバック等をコントロールすることでサポート役を果たせばよい。

個人の独立性が高い職場ほど、ワーカー同士にも相互承認、リスペクトしあう関係が生まれ、業績も上がるという好循環が生まれる。とりわけ承認欲求に敏感な日本人の特性を考えれば、このあたりにハッピーな組織づくりのヒントがある。(太田談)



### 太田 肇

おおた はじめ

同志社大学政策学部教授、経済学博士。1954年、兵庫県生まれ。三重大学助教授、滋賀大学教授等を経て現職。著書に「選別主義を超えて」他。

## 『職業外伝』

著者/秋山真志 (ポプラ社 1500円税別)

本書は、鉛細工師、俗曲師、銭湯絵師など、滅びゆく日本の伝統職に従事する12人を訪ね、仕事人としての肖像を描きだしたノンフィクションである。それぞれの職業の歴史的淵源を盛り込みながら、紆余曲折の人間ドラマを浮き彫りにした。

取材執筆を通じて考えさせられたのは、天職とは何かということだった。本書に登場する職業人の多くは、迷走や放浪の末、まるで神に呼びかけられ、魅入られたかして一生の仕事に出会ったように見える。職業が生き方を規定するのか、生き方が職業を決めるのか。いずれにせよ彼ら彼女らの「そうではしかありえなかった」人生では、両者が渾然一体となっている。何かに突き動かされるように生きてきた人間の魅力は、独特の光を放つ。

### 滅びゆく日本の伝統職に従事する12人の肖像

昨今、フリーターやニートが増えているという。何のために働くのか夢やモチベーションをもてない若者、自分に合った仕事とは何かと悩み迷う若者にもぜひ本書を読んでほしい。

まず言えるのは、会社勤めだけが人生ではないということだ。そうしたルートから外れたとしても、身を立て生きていく道はさまざま存在を知ってほしい。

同時に、いかに好きな仕事であっても、そこにたどりつき道を歩み続けるには大変な努力が必要だということも伝えたい。人生は職業生活の苦闘から練り上げられる。自信や充実感はその中から生まれるものだろう。

本書に託したもうひとつのメッセージは、日本の伝統に自信と誇りを持ち、その固有の価値をもう一度見直そうということだ。日本人は、先祖代々受け継いできた固有のすばらしい文化、生活様式をもつ。本書で取り上げた職業は、いずれもそれに深く根ざした技芸に関わるものばかりである。

前記したような職業選択に迷う若者たちの中にも、こうした世界でならいっきと自分の持ち味を発揮できる人材が埋もれているのではないか。(秋山談)



### 秋山真志

あきやま まさし

フリーランスライター兼エディター。1958年、東京生まれ。明治大学文学部卒業。寄席とJAZZと居酒屋とアジア貧乏旅行を受する。

## 人と組織の 新・論・点

# CATALYST<sup>※</sup>

カタリスト

# 原田明子

フリーターなど若者の就職を支援するジョブカフェ、プロジェクトリーダー

## 単なる就職支援じゃない 私の仕事は 生き方の自律支援

「週休2日の正社員で、自宅から通勤できて、きれいなオフィスで働ける事務職がいい」。ジョブカフェに来た若者の多くがそう言います。まるでドラマに出てくるようなパッチャルな職場を想像し、募集条件だけを見ているのです。

私たちは、彼らがバイトや仕事をしていたとき何を感じ、どんなときにつまったり充実感があつたか聴きます。すると、話すうちに仕事の面白さや工夫したことに気づき、初めて自分に引き寄せて、等身大の視点から仕事というものを考えられるようになり、求人誌でも企業メッセージを見て、自分に合う合わないを考えるようになります。

### 一步を踏み出させる 周囲からの背中押し

経験のないことや知らない世界に足を踏み入れることを、彼らは非常に警戒します。いいなと思える求人を見つけても、1週間経っても電話をかけられないのです。そこで私は「今、ここでかけてみよう」と声をかけます。電話のかけ方の

台本を用意し、時にはメモまで出してサポートします。でも一度できてしまえば自信がつき、次からは1人でかけられるようになるのです。

1人で就職活動をしていると、明日からでいいやと先延ばしにしがちです。そこで十数人の参加者と一緒に、2週間で内定を目指す「必勝倶楽部」をつくりました。

参加者は、毎朝9時から12時半まで、2分間スピーチや模擬面接などのプログラムをこなし、さらに毎日最低でも2社に応募しなければなりません。日が経つにつれ、応募から書類選考に進み、面接を受ける人が出てくると、応募しなければ何も始まらないと気づき始めます。応募すれば状況を変えられると分かった瞬間、躊躇することなく応募できるようになるのです。

### 大人の本気の関わりが 若者の心に力を与える

ジョブカフェちばには約20人のカウンセラーがおり、その中には企業の人事部長だった人もいます。この人は、若者に対して決して甘

く接しません。カウンセリングでも、仕事の場面でメンバーに接するような本気の態度で、何が問題で、何が足りないのかを厳しく詰めます。甘えが見えれば、「お前やる気はあるのか」と厳しく叱咤し、真剣な姿勢が見えると、「お前が本気なら俺はとことん付き合う。こうすれば絶対うまく行く」と正面から見つめて応えるのです。

今までこれほど真正面から怒られたことも、関わってもらったこともない若者は、初めて本気で向き合ってもらえたことを敏感に感じ取り、本気で就職活動に取り組み始めます。こうして、必勝倶楽部では、2週間で5割、1カ月で8割の人が内定を得ていきます。

私は、単に就職支援をしているつもりはありません。若者が内定を得るのは、ここで多くの人と関わり、時には本気で怒られながら、自分の経験や思いを自信をもって語れるようになった結果なのです。就職活動を通じて、彼らが社会で生きていく上で必要な、生き方の自律を支援すること、それが私の仕事です。

文/内田美代子(編集部)

#### PROFILE はらだ・あきこ

1971年生まれ。91年人材ビジネス会社に入社。求人広告の編集や人事部での採用・教育の仕事を経て、求職者のキャリア形成支援を担当。2004年からジョブカフェちば(ちば若者キャリアセンター)の業務を受託した民間チームで、カウンセリングやセミナーの企画開発に携わる。



# 成長の

# 危機

ひとと組織を救う  
多様なキャリア



たかはし・しゅんすけ  
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授  
プリンストン大学工学部修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ワトソンワイアット勤務などを経て、ピープルファクターコンサルティングを設立。主な著書に『スローキャリア』『人材マネジメント論』『キャリアショック』『組織改革』など。

高橋俊介 (慶應義塾大学大学院教授)  
ワークス研究所  
共同研究プロジェクト

## 第3回

# 第三の道 キャリアアチェンジ

高橋俊介 文・構成 向江睦

いま、企業とそこで働く個人を「成長の危機」が襲っている。  
“お家芸”であったOJTの機能不全、成長実感の持てない若者の早期離職、  
中年を突然見舞うキャリアの陳腐化……。あちこちで危機の顕在化は進んでいる。  
個人における成長の停滞は、所属する企業の停滞に直結する。  
この連載では、新しいビジネス環境のなかで人はどう成長しているのか、  
その分析を糸口に「成長の危機」を乗り越えられる組織のあり方を考えていきたい。

## 変化の激しい時代では重要

今回は、「出世」でも「ひとつの仕事の習熟」でもない第三の道、ジョブチェンジ、キャリアアチェンジをテーマにする。担当業務を計画的にローテーションしていくことで、企業が所属する社員の成長を促していく例は、これまでも数多くみられた。しかし、ここでいうジョブチェンジ、キャリアアチェンジは、会社側が用意したローテーションとは異質のものである。

企業の事業部が売り買いされ、合併も日常的に起こるような変化の激しい時代には、ジョブチェンジやキャリアアチェンジは突然やってくる。これらに柔軟に対応し、さらには経験を積極的に自らの血肉として取り込んでいく働き方ができるか否かは、こうした変化の激しい時代にあっても成長を続けていくためのカギとなる。そこでジョブチェンジやキャリアアチェンジを自ら選択し、成長につなげている個人が、すでに存在していることに注目したい。大きな転換をきっかけに成長した2人を例に、変化を成長の糧にできる条件とは何かを探ってみよう。

NPO法人ファミリーハウス  
事務局長  
植田洋子さん

植

田洋子さんのキャリアチェンジは、長い助走期間を経て成功を手に入れた好例だ。植田さんは、学生の頃から人に対する興味を強くもっていた。会社員になり仕事に忙殺されるようになってからも、職場や環境が変わっても、人に対する興味は植田さんのなかに強く残り続けた。そんな植田さんが転職やボランティア活動、大学での勉強などさまざまな経験を経て辿りついたのが、人の気持ちを理解することが最も必要とされる現在のNPOの仕事だった。

社会人生活のスタートは、在学中からアルバイトをしていた電子機器メーカーで切った。営業アシスタントとしてクレーン対応に追われる日々を2年ほど送った後、地理情報システム(GIS)を手掛ける航空写真測量メーカーに転職する。ここでは「会社自体が大きく変

化していた時期だったので、それに連動する形で私の業務も変化していきまし(植田さん) というように、事務職で入社したものの地図のデータ化サポートから取締役秘書、GIS学会の立ち上げまで幅広い業務を経験することになった。最後に担当した学会の立ち上げ業務では、古い体質の日本的な男社会のなかで胃が痛くなることも多かったという。また、バブル期も重なって人手が足りず、社員の仕事量はピークに達した。精神のバランスを崩す社員を目のあたりにした植田さんは「このままじゃいけない。何かがおかしい」と感じた。結婚したこともあり「正社員で無意味にがんばり続ける必要はない」と8年勤務した職場を離れることを決めた(1992年、退社を決意する)。

退職直前、自らの「人への興味」に従って上智大学のカウンセリング研究所で臨床心理学を学び始める。退職後には知人に請われて製菓臨床試験を手掛ける外資系ヘルスケア・アウトソーシング企業の日本支社立ち上げを手伝うことになり、契約社員の仕事も始めた。フルタイムの仕事をごなしながらスクーリングを続ける日々を送っていたある日、植田さんの頭をこんな思いがよぎった「だめだわ。会社と家を往復しているだけでは、人の気持ちなんてわかるようになるわけがない。もつと人の生活に密着しなければ。このままの狭い考えではない」——。この思いにこたえるため



植田洋子  
うえだ・ようこ

1958年生まれ。駒澤大学文学部心理学卒業。日本カウンセリング学会認定カウンセラー。航空写真測量メーカー、外資系ヘルスケア・アウトソーシング企業などを経て、2003年NPO法人ファミリーハウスに参加。2005年4月、事務局長に就任。いのちの電話や子ども虐待防止センターの相談員などボランティア経験も多数。

に、これまでの生活では得られなかった経験を求めて行動を起こした。植田さんが「裏の仕事」と呼ぶボランティアやパートタイムの仕事だ。「裏の仕事」では、高齢者に料理を作るサービス、「いのちの電話」や『子ども虐待防止センター』の相談員などを経験、NPOファミリーハウスにも出会った。さまざまなことにチャレンジした期間を「ひたすら人の話を聞くのに時間を費やした、私には必要な時間だった」と振り返る。

表の仕事から離れて  
相談員業務に専念

「さまざまなボランティア活動をしていくなかで、私にはカウンセリングの仕事は無理じゃないかと思うこともありましたが、でも結局、『私は人について学び続けなければならぬんじゃないか』と考

メモ

NPO法人  
ファミリーハウス

小児がんなどの難病の子どもを抱える家族に宿泊施設を提供する。1991年に国立がんセンター中央病院小児科病棟「母の会」(現在「コスモス会」)が宿泊施設の必要性を呼びかけたのをきっかけに設立された。難病治療にあたる専門病院は完全看護体制を取っている場合が多い。面会時間終了後、親は子どもと離れてホテルなどに滞在しなければならぬため、親や家族の精神的、経済的負担は大きい。現在、ファミリーハウスは専門病院の近くに8施設56部屋を運営・管理している。

えました」。そう話す植田さんは2000年、カウンセリングをより専門的に学ぶため、上智大学カウンセリング研究所のカウンセラー養成コースで再び学び始めた。同時に、表の仕事であった外資系企業の契約社員の仕事を離れてファミリーハウスの相談員業務に集中。一般企業からNPOへとキャリアチェンジを果たした。

NPOという新たなフィールドに飛び込んだ植田さんだが、戸惑いや気負いはあまりなかったという。というのも、「新しい環境で吸収したい」と望む気持ちが強く、それまでの会社員時代の経験をそのまま生かそうとは全く思っていなかったからだ。植田さんは日本企業から



# 人について 学び続けねばならない そう考えました

外資系企業に転職したときに、日本企業から外資、男性中心から女性中心、縦社会からオープンフラットへとという価値観の転換のなかに身を置き、前職とは全く違う環境で仕事をするを既に経験していた。また、ボランティア活動のなかで「異なる環境でいかに相手のニーズを見極めるか」を体験的に学んできた経緯がある。

## 自己満足では 人は動かせない

多彩な社会人経験をもち、人の気持ちを理解することを学び続けてきた植田さんらしい視点もある。「自己満足は人を動かせない」というものだ。スタッフや関係者に自己満足で終わらず、利用者のニーズに立ち返るよう促すのも、植田さんが担う役割のひとつだ。熱心なスタッフの気持ちを大切にしながら、あくまでも利用者の立場に立つて考えることを忘れないために心を砕く日々だ。

植田さんは言う。「ボランティア・スタッフのなかには、利用者に『ありがとう』と言われたい、感謝されたい人もいます。しかし、看病で疲れている利用者にはそういうスタッフの態度や気持ちはかえって負担になってしまうため、利用者者に直接関わる業務には配置しないようにしています。ハウスの管理者には、イベントをいろいろ考えるスタッフもいます。でも、利用者が本場に必要なのは、そっとしておいてあげることだと、わか

ってもらわなければなりません」。

ファミリーハウスは10年以上の活動を経て、組織も軌道に乗り順調だった2004年4月、前理事長の死去という不幸に見舞われた。それからの1年あまりは、組織の存在意義を証明するために奔走してきたという。そうした状況を引き継いで、2005年、植田さんは事務局長に就任した。

利益追求を目的とする一般企業とは異なり、NPOではいかにミッションを達成するかが組織の存在意義だ。植田さんは一般企業にあっても常に「何のために仕事をやるのか」と考えてきたため、その考え方に違和感はないが、ミッションの達成と組織運営の両立はそう簡単ではない、と改めて実感しているという。「今、ファミリーハウスは自分たちの主張をどこにもっていくか苦勞している感じ。ニーズから立ち上がった活動をどう社会の中に還元していくのか。方向性を見極めなければならないところに来ている」(植田さん)

一方、個人的にも事務局長の仕事は大きなチャレンジだと受け止めていると話す。「これまでは、調整してバランスを取るのが私のもち味でしたが、これからはそれだけでは難しいでしょう。組織のコアとなる理念を固め、さらに広げていかなければならないし、予算も考慮しながら組織を運営しなければならぬです。キャリアチェンジを超えて、植田さんの挑戦は続く。

レキサス  
技術開発部マネジャー  
田村正行さん

5 年前、沖縄に移住と転職をした田村正行さん。単なるキャリアチェンジにとどまらず、生活環境も大きく変えることに戸惑いはなかったのだろうか。移住、転職に至った理由をこう語る。「沖縄出身の女性との結婚、体調を崩した両親を将来沖縄に呼びたいといった家族の事情、そのときの仕事に感じた限界感、技術者としての焦りなどに加えて、『ネットがあれば東京にいる必要はないんじゃないか。全国で勝負できる技術を沖縄から発信できれば面白い』と思ったからです」

大学で画像処理に興味をもった田村さんは、画像に携わる仕事がしたいと、SEやプログラマーなどを希望していた。大学を卒業した1996年、画像のデータ処理に関われるという理由で、印刷会社に就職を決めた。会社が小さ



**田村正行** たむら・まさゆき  
1974年生まれ。東京都出身。東京電機大学電気通信工学科卒業。印刷会社に4年間勤務。2000年沖縄に移住、(株)レキサスに転職。平日は仕事に没頭し(写真上)、週末は家族と沖縄ライフを楽しむ(写真下)。

全国で勝負できる技術  
沖縄から発信したい

かったことも入社の決め手だったという。4年間で、DTPオペレーターをはじめ、進捗管理や営業まで幅広い業務を経験する。望みどおり、多くの業務に関わることはできた。製版の全工程も学べた。しかし、「このままでは技術者としてなかなか成長できないという焦りが強くなった」という。変化するITの世界で技術者としてやっていくために「30歳までには一人前になりたい」とも思っていた。こうして、4年目に入った頃転職を具体的に考えるようになった。

を若者が継承していることなどに好感をもった。転職先を沖縄に絞る主にネット上で転職活動し、ITベンチャーのレキサスと出会った。「インターネット事業を技術者としてやりたい」という田村さんの望みがかないそう、本土の下請けシステム会社ではないところも技術者としてのプライドを満たしてくれそうだと入社を決意した。プログラマーを目指して入社したレキサスだが、最初はリーフレット作りなどを担当。前職の経験が生かされた。2001年後半によくよくプログラマーの仕事に移る。コンピュータ言語をいくつか習得し、「モノ作り」

にこだわる転職の目的が達成された気持だったという。2004年から9人のメンバーが所属する開発部のマネジャー業務も兼務する。だが技術者であることに変わりはない。

東京を離れて沖縄で得たものは意外にもスピード感だという。「ハイウェイを走っていたらわからないけれど、降りてみたらそのスピードがわかりますよね。ここでの生活がゆったりしていることで、東京の仕事のスピードを感じる事ができる」と話す。スピード感を知る田村さんは、沖縄でも仕事のスピードアップを促す役割を担っている。平日は終電がない分、東京と同じかそれ以上にハードに働き、週末は奥さんの実家で大家族とゆったりとした沖縄ライフを満喫させる。このギアチェンジがキャリアを充実させるコツなのだろう。

メモ

株式会社レキサス

1998年に日本で初めての本格的なオンラインコラボレーションサービス「チームギア」を開発した。その開発・運営で蓄積したノウハウを活かし、独自のネットアプリケーション開発・販売やサーバー運用管理業務などを提供している。また携帯電話コンテンツや携帯電話によるマーケティングを展開する企業にソリューションを提供。インターネット・サービスを開発と運用の両面から支えている。

# 成長につながる大きな変化とは ケースから見えた4つのポイント

一般企業からNPOの事務局長へと転身した植田さん、東京から沖縄へ移住し、キャリアチェンジを実現した田村さん、2人とも自ら起こした変化をきっかけに成長の道を行んでいる。2人に共通する成功の条件を4つのポイントに絞って解説しよう。

## 新たな方法を 自分なりに考案

成長を可能にする第1のポイントは、経験から学ぶときに、学び方の抽象度が高いことだ。植田さんのケースでも「抽象度の高い学び」が実践されていた。植田さんは、日本企業と外資系企業、そしてNPOで計3度の立ち上げ業務を経験する。しかし、「同じ業務でも組織が異なれば自分で考えて新たな道を探らなければならない」ということを最初の2回で学んでいた。そのため、植田さんは、「こうすれば人を動かせる」とマネジメント法を過度に一般化したり、かつての成功体験をそのままあてはめたりすることはなく、経験のなかで無意識

に「観察してどうすべきかを考える癖」

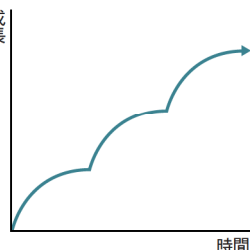
を身につけていた。結果として、NPOでのマネジメント業務でも、新たな方法を自分なりに考え出すことができた。こうして図4に示したジョブチェンジやキャリアチェンジによる成長が可能になる。変化の直後は成長度が少し落ちながらも、抽象性の高い学びを継続していくことで、成長曲線はジグザグに上昇を続ける。

これに対して学びの抽象度が低い場合、図3にあるように、成長カーブはキャリアチェンジをする度にゼロに戻り、成長で必ず変化に振り回されることになる。先輩から教わったやり方をそのまま踏襲する、過去の経験から他の顧客に関しても「こうだ」と決めつけるなど、具体的に少数の経験に頼って判断、行動する「過度の一般化」が成長を妨げる。従来の指導伝承型「意味は考えずとにかくマネろ」式のOJTでは、同じ組織にい続ければ通用する能力は身につけられても、自分で切り開くという意味の学習能力は身につけられないだろ

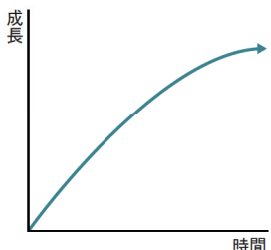
う。

変化を成長の糧にできる第2のポイントは、新しい環境への適応力だ。ここでいう適応とは同化ではない。新しい環境に対しては「適応すれども同化せず」にすることが重要なのだ。過去の経験や学習を捨ててしまうような同一化や迎合は必要ない。過剰適応してしまったり、自分ならではの付加価値を生み出せないからだ。そうではなく、自分のもち味や価値観の上に新しいものを作り上げることが大切なのだ。植田さんは、NPO特有の環境にありながら、自己満足に陥らないようビジネスで培った冷静な判断力を維持している。常に利用者の立場を考え、たとえ熱心なボランティアでも、利用者を傷つけかねない感謝欲の強い人たちは現場に出さない判断を下す。田村さんも私生活ではゆったりとしたペースと沖縄らしさにどっぷりとはまる一方で、ITを扱う仕事の世界では、東京のスピード感を保っている。その上で沖縄のペースしか知らない部下たちをマネジメントする。合理的に適応する部

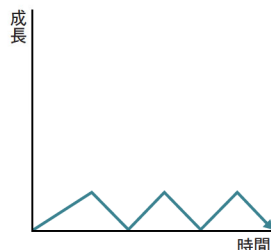
【図1】ローテーションによる成長による成長



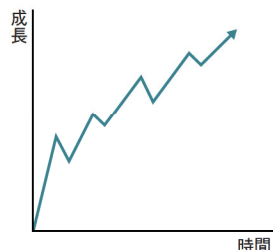
【図2】深みのある高度な仕事による成長



【図3】変化に振り回されているキャリア



【図4】ジョブチェンジ、キャリアチェンジによる成長



分としない部分の使い分けをしているのだ。

第3のポイントは、違う環境に行っても自分の原点やテーマを大切にすることだ。ジョブチェンジ、キャリアチェンジで新しい価値を生み出している人は、動機や価値に結びついた同じテーマをもち続けている。

田村さんには、価値観に連動したテーマがある。それは、技術者として誇りをもてる働き方ができて、それが会社の

## 限られた経験への依存は危険 抽象度の高い学びの継続を



優位性につながるビジネスモデルを成功させたいという思いだ。だから新卒のとき、将来はプログラマーになりたいと希望していたにもかかわらず、職種では就職先を選ばなかった。転職時も「技術力が会社の優位性に結びつくような、技術者として納得いくビジネスモデルへのこだわり」という核心部分は譲らないが、職種にはこだわっていない。漠然としたキャリアのゴールに急いで辿りつこうとしないのだ。だからこそ、懐の深い能力

が身につく、深みのある成長が可能になる。逆に、一日も早く目標とする職種に辿りつこうとする人は、自ら学ぶ余地は少なくとも、教育体系がしっかりしている大企業を選ぶかもしれないし、希望職種以外の仕事から学ぼうとすることもないかもしれない。だがそれでは、キャリアチェンジによる成長を促す柔軟性が出てこない可能性がある。

植田さんには、動機に結びついた「人を理解したい」というテーマがある。人のことをわかりたいと強く願ひ、徹底的に人を理解したうえで、一歩引いて人のためになるような仕事をしたかったのではないだろうか。そのこだわりが現在のNPOの仕事で生かされているし、植田さんを成長させる原動力になっている。2人に共通しているのは、目的に向かって最短距離を行こうとせず、こだわりをもちながら遠回りをして成長を続けていることだ。

### 結果予測は難しい キャリアチェンジ

最後に、第4のポイントはキャリアチェンジによる成長は、計画的にはできないと理解することだ。ジョブチェンジやキャリアチェンジの結果は予測が難しい。実際にしてみると予想外のことがたくさん起きるからだ。だからといって予想外のことを極力なくしていくやり方では、変化を柔軟にとらえて成長することはかなわない。わからない状況に飛び込

んでいくには、何が必要なか。リスクを取ってでもキャリアチェンジに一步踏み出すのはなぜなのだろうか。

リスクを伴うキャリアチェンジに至るきっかけは「このままではいけない」という思いや、漠然とした危機感であることが多い。そして、一定の準備期間を経て、機が熟したときにキャリアチェンジを実行に移す。

植田さんの転職となったのもそんな危機感だ。会社と家を往復する生活を送るなか、ある日「このままでは人の気持ちなんてわかるようにならない」と思った植田さんは、「裏の仕事」であるボランティアの仕事 시작했다。キャリアチェンジに向かって小さな飛躍をしたのだ。少しずつ変化を起こすのは、キャリアチェンジのよい方法だ。

田村さんの場合は、沖繩に遊びに行った経験が、意図的ではないがキャリアチェンジに向けた準備期間となっていた。そして「このままでは、30歳までに技術者として一人前になれない」という、技術者としての成長に対する危機感が引き金となった。キャリアチェンジの背景には「東京で仕事中心の生活を続けていると、人間として偏ってしまうかもしれない」という人生全体に対する危機感もあった。キャリアチェンジに向けて踏む段階にはいろいろな形があるが、個人がキャリアチェンジを成長の糧にするには、「危機感の存在」は欠かせないようだ。



# 編集後記

8月に企業博物館をいくつか巡ったりました。あらためてモノづくりのロマンやそれを実現してきた人々への尊敬の念を強くしました(メーカーはしっかり行きましたので)。そんな中でごく小さい私的な発見もたくさんありました。本田宗一郎さんが丁稚に行った本郷のアート商会社長がレース好きでなかったらホンダF1はなかったかも? 少なくとも四輪車第一号はスポーツカーじゃなかったでしょうね。他にも、各社の創業物語りを見ていくと、立派な事業計画書というよりは、シンプルな動機と工夫や発見が材料で、偶然が触媒になってできあがっているように見えます。そういった風土は創業時だけでなく、大きくなってからもそうありたいですね。ホームページで紹介の「ブランドハブ・スタンス」です。DNAにあたるような「ブランド」の部分と、それと同じくらい「ハブ」がなきゃ面白くないですよ。(工代)

米ルイジアナ州に大きな被害をもたらしたハリケーン関連で、こんな新聞記事があった。9月6日付読売新聞によると、同州ニューオーリンズ市が警察や消防職員に5日間の有給休暇を与え、ラスベガス旅行などに送り出したというのだ。同市の警官1500人のうち、200人が辞職や職場放棄するなどしており、過酷な勤務で負った心の傷への対応だと報じている。災害から何カ月かたち、ひと段落ついたというならまだ理解できるが、災害後1週間あまりのニュースだ。「日本の警察が大災害で同じことをしたらどうなるか」「癒しの旅に出なければならぬほど治安はひどいのか……」。いろいろな想像がふくらむ記事だった。(WStar510)

「成功の本質」でお世話になつて野中教授が、名著『失敗の本質』から21年、姉妹編の『戦略の本質』を、この8月、日本経済新聞社から同じ5人の

**おわびと訂正**

71号特集「OJTの再創造」14、15ページにおいて、入稿作業ミスにより修正前の原稿を誤って掲載してしまいました。プロクター・アンド・ギャンブル・ファーム・イースト・インク様、および読者の皆様におわび申し上げます。

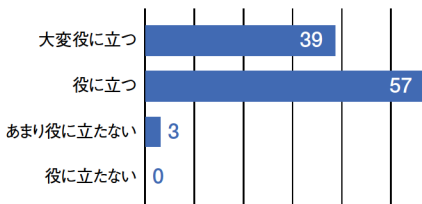
本来掲載すべき記事は、ワークス研究所サイト  
<http://www.works-i.com/flow/works/contents/71.html>  
 にてご覧いただけます。

方々との共著で上梓された。戦略に関する古今東西の研究を丹念に解説、戦略の巧拙が如実に出る。逆転の戦史、6つのケースを詳細に分析したうえで、「戦略の本質はリーダーの能力である」と述べている。戦略は未来に関わるものであり、リーダーの主観と、企画だけではなく実行こそが大切、という考えからだ。本誌読者にはお馴染みの野中節が炸裂する。個人的に最も興味深かった戦史は、エジプトのサタトが仕掛けた第四次中東戦争だった。ご一読をお勧めしたい。(荻野)

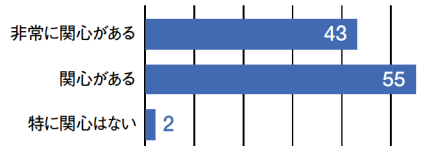
カタリストの取材で、若年者の就職を支援するジョブカフェちばが開催している必勝倶楽部を見学させていただきました。この倶楽部は、2週間以内の内定を目指し、朝9時から3時間以上のプログラムに5日間参加しながら就職活動を進めるというもの。最初は初日だけ見学するつもりが、結局5日間通ってしまいました。倶楽部への興味もさることながら、参加者たちの様子から目が離せなくなったからです。最初は不安な表情をしていた彼らが、日に日に変わっていくさまは、驚きを超えて、感動すら覚えました。倶楽部修了後、彼らの多くが内定を得たと聞きました。5日目には自信を取り戻していた彼らが、新しい職場でも輝き続けてほしいと切に思います。(内田)

## 前号『Works No.71 OJTの再創造』2005.08-09へ寄せられた読者の声 (2005.9.20時点)

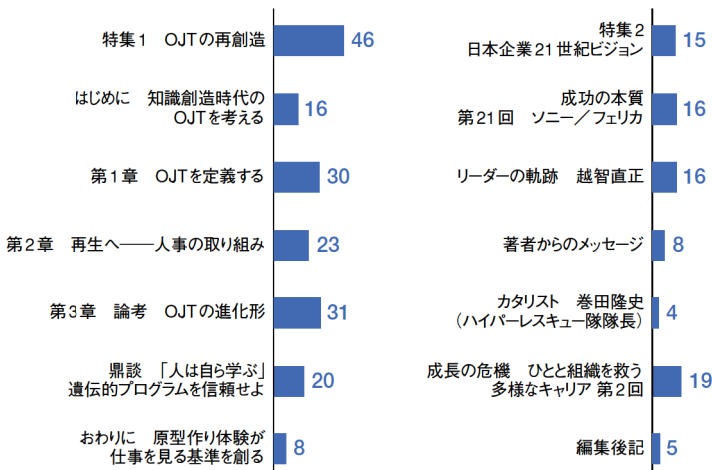
### ◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



### ◆貴殿は(または御社では)、OJTに



### ◆印象に残った記事・発言内容・事例



### そのようにお答えになった理由

- OJTの良さのひとつは現場の変化に対する即応性にあると思います。その瞬間の問題に対処するために知恵を絞り工夫するというのが理屈を超えて伝えられることだと思います。昨今、このOJTが乱れているとすれば、現場が硬直化していく前兆かもしれません。
- 新しい時代を切り拓く社員を育てるには、やはり明確な理念をもつ創業者や指導者のマインドと行動力を育てるOJTであるべきだ。中間管理職の行うOJTが単なる目標管理にならないようなシステムの確立を願う。

## Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます。(隔月偶数月10日発行)  
バックナンバーもご購読いただけます。

### お申し込み方法

**A B C** のいずれかの方法でお申し込みください。

#### A インターネット

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

Works (購読申し込み) ▶ 購読のお申し込み

#### B FAX

以下の項目をご記入のうえ、下記宛先までお送りください。①『Works』希望②希望購読開始号および回数③〈個人の場合〉お名前・ふりがな〈法人の場合〉

企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな  
④住所・郵便番号⑤電話番号⑥メールアドレス⑦お支払い方法 クレジットまたは振込み〈クレジットの場合〉カード番号16桁・有効期限・カード名義  
【FAX 宛先】0120-270-112 (24時間OK)

#### C 電話

【電話】☎0120-022-844

月～金(土・日・祝休)9:00～17:30

### 購読料

- 1冊 700円(消費税込み・送付無料)
- 1年間・6冊 4200円(消費税込み・送料無料)
- バックナンバー・No.1～22は、送料1冊100円のみで送付いたします

### お支払い方法

【クレジットカード】JCB、VISA、

MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

【振り込み】商品初回発送約1週間後に振込み用紙をお送りします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアでお支払いください。

\*配達宅急便にてお届けします。まれに発売日以降のお届けになる場合がございます。御了承ください。

『Works』次号(73号)のテーマは「現代の人事部」  
発行は12月12日(月)です

## バックナンバー 一覧



No.62 2004.2-3  
人件費マネジメントの未来



No.63 2004.4-5  
中国-競争とマネジメントのダイナミズム



No.64 2004.6-7  
企業内プロフェッショナルの時代



No.65 2004.8-9  
大卒フリーターの未来を探せ



No.66 2004.10-11  
教育研修の成果-何を、いかに測るべきか



No.67 2004.12-2005.1  
イタリア企業のネットワーク



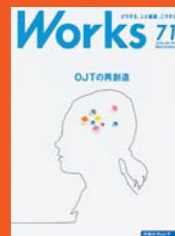
No.68 2005.2-3  
若手を活かす



No.69 2005.4-5  
育て! ビジネス・プロフェッショナル



No.70 2005.6-7  
人材マネジメント  
これまでの10年  
これからの10年



No.71 2005.8-9  
OJTの再創造

No.51 2002.4-5  
知識調達の方程式

No.52 2002.6-7  
採用ブランド再挑戦

No.53 2002.8-9  
グローバルCU現象

No.54 2002.10-11  
人事リスク新局面

No.55 2002.12-2003.1  
日本の人事、失敗の本質

No.56 2003.2-3  
ワークプレイス・ラーニング

No.57 2003.4-5  
コンピテンシーとは、何だったのか

No.58 2003.6-7  
就職を科学する

No.59 2003.8-9  
揺れる正社員

No.60 2003.10-11  
取り残された福利厚生

No.61 2003.12-2004.1  
新卒採用の新たな潮流

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> e-mail: [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp) TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886