

## ミドルキャリア経営教育に関する一考察-個人変革から組織変革へ-

著者	武野 昭
発行年	2004-09
その他のタイトル	Study related to the business administration training for middle career employees From individual to organizational innovation
学位授与番号	26402甲第43号
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10173/188">http://hdl.handle.net/10173/188</a>

平成16年9月終了  
博士(学術)学位論文

ミドルキャリア経営教育に関する一考察  
- 個人変革から組織変革へ -

Study related to the business administration training for middle career employees  
From individual to organizational innovation

平成16年6月18日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻 (起業家コース)

学籍番号 1058006

武野 昭

Akira Takeno



目次	ページ
序章 はじめに .....	P 9
第1章 日本および日本企業の現状と環境 .....	P 10
1 - 1. 日本および日本企業の現状	
1 - 2. 韓国と中国企業の台頭	
1 - 2 - 1. 韓国サムスン電子	
1 - 2 - 2. 中国ハイアール	
1 - 3. 米国企業の復活と躍進	
第2章 高業績米国企業と経営手法 .....	P 16
2 - 1. 日本から学んだ米国企業	
2 - 2. 高業績米国企業	
2 - 2 - 1. 新規ビジネスの台頭	
2 - 2 - 1 - 1. 買収戦略で飛躍的に成長したシスコ・システムズ	
2 - 2 - 1 - 2. ダイレクトモデルに特化して成功したデル・コンピュータ	
2 - 2 - 1 - 3. 新ビジネスモデルを構築したアマゾン・ドットコム	
2 - 2 - 2. 大企業の変革	
2 - 2 - 2 - 1. ビジョン経営で人材戦略を重視したヒューレットパッカード	
2 - 2 - 2 - 2. イノベーションに成功した IBM	
2 - 2 - 2 - 3. 品質リーダーシップで変革したゼロックス	
2 - 2 - 2 - 4. 集中と選択戦略で大変革した GE	
2 - 3. 米国経営理論体系	
2 - 3 - 1. 戦略と組織に関連する理論	
2 - 3 - 2. マネジメントに関連する理論	
2 - 3 - 2 - 1. マネジメントの概念	
2 - 3 - 2 - 2. 変革マネジメントの概念	
2 - 3 - 3. 人に関連する理論	
2 - 3 - 3 - 1. リーダーシップの研究	
2 - 3 - 3 - 2. マネージャーの行動特性(コンピテンシー)	
2 - 3 - 3 - 3. ミドルキャリアに必要なコンピテンシー	
2 - 3 - 3 - 4. キャリア形成理論	
2 - 3 - 4. 経営体系を統合する概念としての7Sモデル	

## 第3章 日本企業再生への道 …………… P 47

- 3 - 1. 1970, 80年代の日本企業の高業績分析
- 3 - 2. 現代日本企業の業績不振の要因分析
- 3 - 3. 日本企業の明暗
- 3 - 4. 変革しないリスク
- 3 - 5. 日本企業の変革の方向性
- 3 - 6. 日本企業の変革の手法としての3S+T モデル
- 3 - 7. 3S+T モデルでの企業分析
  - 3 - 7 - 1. 日産自動車
  - 3 - 7 - 2. 松下電器産業
  - 3 - 7 - 3. トヨタ自動車
  - 3 - 7 - 4. キヤノン

## 第4章 ミドルキャリア層強化の研究 …………… P 67

- 4 - 1. 3S+T モデルにおける人材の視点
- 4 - 2. マネジメント教育が必要な背景と企業内ビジネススクール
- 4 - 3. 企業内大学・企業内ビジネススクールの先行事例
  - 4 - 3 - 1. IBM
  - 4 - 3 - 2. ゼロックス
  - 4 - 3 - 3. GE

## 第5章 新ハイブリッド型教育の提言 …………… P 74

- 5 - 1. 非選抜階層型
- 5 - 2. 選抜ミドルキャリア教育
  - 5 - 2 - 1. カリキュラム先行型
  - 5 - 2 - 2. ハイブリッド型
- 5 - 3. 新ハイブリッド型教育の特徴
  - 5 - 3 - 1. コンピテンシーフレームに基づく特化したカリキュラム構成
    - 5 - 3 - 1 - 1. T字型リーダー育成を目指す
    - 5 - 3 - 1 - 2. コンピテンシーフレームに基づく革リーダー研修を行う
  - 5 - 3 - 2. アクションラーニングを目的とした知識・理論の統合を行う
    - 5 - 3 - 2 - 1. 経営フレームワークの知識を統合するためのコンサルテーション
    - 5 - 3 - 2 - 2. 統合するためのフレームワークとしての3S+T モデル

- 5 - 3 - 2 - 3 . 最終ビジネスプランへの学習知識の統合
- 5 - 3 - 3 . 日本人受講生を対象とした工夫

## 第6章 新ハイブリッド型研修の実証 …………… P 79

- 6 - 1 . 新ハイブリッド型研修の概要
- 6 - 2 . 新ハイブリッド型研修の実例考察
  - 6 - 2 - 1 . 変革リーダー研修における考察
    - 6 - 2 - 1 1 . 価値観分析
    - 6 - 2 - 1 2 . 機能知識分析
    - 6 - 2 - 1 3 . スキル分析
  - 6 - 2 - 2 . 経営戦略とケーススタディにおける考察
  - 6 - 2 - 3 . ビジネスプラン作成と発表における考察
  - 6 - 2 - 4 . 新ハイブリッド型研修の評価と課題
    - 6 - 2 - 4 1 . 今後の課題
    - 6 - 2 - 4 2 . 研修の評価

## 第7章 個人変革から組織変革への発展 …………… P 97

- 7 - 1 . 新ハイブリッド型研修の拡大と組織変革への発展
- 7 - 2 . 組織変革の3ステップ
- 7 - 3 . 第4ステップ

## 第8章 結論と課題 …………… P 100



## 論文要旨

日本企業再生のためには、以下の4つの事項が重要であると結論づけた。

1. 組織変革を行うために、戦略、システム、人材、技術の4つの要素(3S + T)にポイントを絞り込んで、課題を克服すること。
2. ミドルキャリアを中心として、人材を通じての集団的変革を行うこと。
3. 変革の中心となるミドルキャリアが変革に必要な能力を身につけるために、新ハイブリッド型教育を行うこと。
4. 組織変革への拡大ステップとして、4つのステップを行うこと。
  - ステップ1: 変革リーダー個人のコンピテンシーレベルを高める
  - ステップ2: 変革リーダーが変革のためのビジネスプランを実行する
  - ステップ3: 変革リーダーを量的に拡大する
  - ステップ4: 組織的なコンピテンシーマネジメントを実施する

さらに、組織的なコンピテンシーマネジメントの実施においては、人事制度全体との整合性が必要となる。

### \* 新ハイブリッド型教育の特徴

- a. 実践と理論を混合(ハイブリッド)するためのコーディネートを行う。
- b. 選抜の要素を明確にし、納得性の高い選抜を行う。
- c. 効果的、効率的な研修のために、3S + Tで経営フレームワークをまとめる。
- d. キャリアプランを含め、変革リーダーとしての気づきを醸成する。
- e. ケーススタディとレポート評価を行う。
- f. 日本人対象に限定した場合、研修効果増大のために日本的要素を入れる。





## 序章 はじめに

### 本研究の背景と目的

現在、日本経済の活性化における企業変革の必要性が叫ばれている。その中で、社会に与えるインパクトの大きさから、大企業の変革の重要性に着目した。大企業のグローバル市場での成長が日本経済の牽引役となることは言うまでもない。そのためには、大企業が、従来のやり方にとらわれずに、マネジメントの根本的な変革を行うことが必要である。20世紀に成功したやり方を21世紀に通用するものに変革することが求められている。

米国は、1980年代の低迷期から、復活を果たした。新しい企業の台頭とともに、大企業では変革が行われ、業績を著しく回復させたことが貢献したのである。

この米国企業の業績回復には、経営理論に基づいた経営手法の新たな取り組みがあった。その中には、日本企業の得意とする製造品質に関する手法を取り入れて、米国流に変化させたものもあった。米国では、従来のやり方を見なおし、日本のやり方を調査・研究し、取り入れるべきものを取捨選択した。さらに、新たな経営手法を構築し、新しい米国流経営手法を実践した。

現在の日本は、このような米国のやり方を謙虚に学び、米国企業復活の手法を学ぶとともに、新たな日本流経営手法を作り出すことが必要である。

そのためには、新たな経営手法を学び、日本人の強さである集団主義を活かした形で行うことが必要である。過去にTQC (Total Quality Control) を集団活動で成功させたように、新たな集団学習を体系的に行うことが必要である。

日本企業の組織変革アプローチにおいては、ミドルキャリア層が中心となることによって、集団主義を活かすことができると考えている。そのために、ミドルキャリア層に21世紀を切り開く経営教育を行うことが不可欠である。

本研究では、ミドルキャリア経営教育による組織変革のあり方を提言することを目的としている。

## 第1章 日本および日本企業の現状と環境

この10年間に於いて、日本および企業の成長性が低下したが、韓国や中国の躍進ぶりが顕著となり、米国も見事な経済的復活を果たした。このような現象は、企業にもあてはまり、日本企業の活力は着実に低下してきている。その反面、韓国や中国企業の勢力は高まっている。特に、韓国のサムスン電子は電子機器分野で日本企業を凌ぐ存在になっており、中国の家電メーカーであるハイアールの成長も著しい。一方、1970、80年代に低迷した米国は、産業機器・電子関連産業が牽引役になって復活した。

本章ではこのような日本と取り巻く環境について考察する。

### 1-1. 日本および日本企業の現状

日本は、1993年の国際競争力1位(IMD調査)から、順位を下げ続け、2002年度は30位にまで順位を低下させた。その間に米国は1位に復活し、韓国は日本を抜き、27位、中国は31位と日本に迫る勢いである。この調査だけで、日本の国際競争力が低下したということ結論づけるのは望ましくないが、日本が過去のような成長力を失っていることだけは事実である。

このような状況は国家レベルのことだけでなく、日本企業にも当てはまるものである。まず、日本企業全体をマクロの視点で捉えるために、法人申告所得の推移に着目した。法人申告所得4000万円以上の企業とその申告金額を見ると、1984年の6万772社から、右肩上がりて上昇し、91年には11万7651社と、約1.9倍の伸びを示した。しかし、92年以降は減少に転じ、2003年には7万1076社となっている。同様に申告所得金額も、91年の48兆3399億円を頂点として、2002年には30兆8837億円まで減少した。(図表1-1参照)

図表 1-1 法人申告所得推移

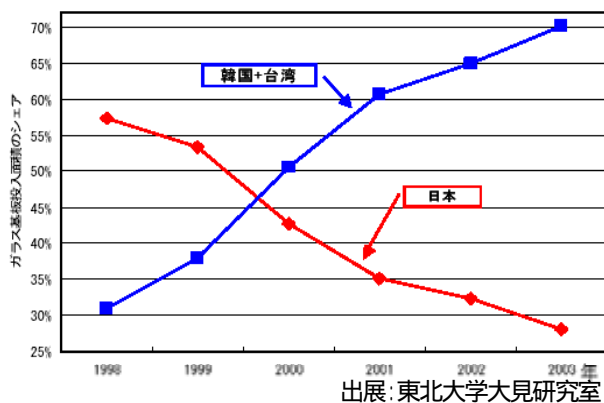


週刊ダイヤモンド別冊 日本の会社ベスト7万1076社(2004年版)

次に、ミクロの視点で、特定の産業分野での企業の競争力低下に注目をする。家電の分野では、日本企業は競争優位性を著しく低下させている。液晶ディスプレイでは、韓国・台湾メーカーの台

頭が著しく、1999年を境として、日本メーカーのシェアと韓国・台湾メーカーのシェアは逆転した。  
 (図表1 - 2参照)

図表1 - 2 液晶ディスプレイの世界シェア



また、大型TFT液晶パネルについては、10位までの日本勢のシェアを足したとしても、1位のLGフィリップスや、2位のサムスン電子のシェアにも至らない。(図表1 - 3参照)

図表1 - 3

大型TFT液晶パネルシェア順位

順位	社名	単位=%	
		2003年 第1四半期	2003年 第2四半期 (予想)
1	LGフィリップス	19.5	21.6
2	サムスン電子	16.5	18.9
3	AUO	11.6	11.6
4	CMO/IDTech	9.2	8.2
5	シャープ	7.7	6.8
6	CPT	6.8	6.6
7	ハンスター	4.9	5.0
8	TMD (東芝松下ディスプレイ)	4.7	4.2
9	日立	4.5	4.0
10	BOE・ハイディス	3.6	3.1

(資料: ディスプレイサーチ)

同様に、携帯電話端末の業界でも、日本の国際競争力は低い。(図表1 - 4参照) 携帯電話の日本ベンダーでは、NEC、パナソニックモバイルコミュニケーションズおよび京セラが、それぞれ第7位、第8位、第9位となっており、3位のサムスン(韓国)に大きく水をあけられている。

図表1 - 4

表. 世界における携帯電話端末対エンドユーザー販売台数: 2004年第1四半期

ベンダー	2004年第1四半期		2003年第1四半期	
	販売台数 (千台)	シェア (%)	販売台数 (千台)	シェア (%)
ノキア	44,237.5	28.9	39,479.2	34.6
モトローラ	25,111.0	16.4	16,704.1	14.7
サムスン	19,062.5	12.5	12,303.1	10.8
シーメンス	12,285.9	8.0	8,684.6	7.6
ソニー・エリクソン	8,488.6	5.6	5,384.8	4.7
LG	8,109.9	5.3	5,571.1	4.9
その他	35,708.6	23.3	25,900.2	22.7
合計	153,004.0	100.0	114,027.1	100.0

注:

- ・iDEN (Integrated Digital Enhanced Network)<sup>1</sup>およびWLL (Wireless Local Loop)<sup>2</sup>向けの販売が含まれています。
- ・ODM (Original Design Manufacturer) ベンダーからOEM (Original Equipment Manufacturer) への販売は含まれていません。
- ・PHS方式は含まれていません。

出典:ガートナー データクエスト (2004年6月)

また、冷蔵庫や洗濯機の低価格商品では、中国のハイアールがシェアを拡大してきている。たとえば、中国を代表する家電メーカーハイアールは、2001年の売上高が、602億元(約9030億円)に達し、84年の348万元(約5220万円)の17000倍と驚異の成長ぶりである。

## 1-2. 韓国と中国企業の台頭

### 1-2-1. 韓国サムスン電子

サムスン電子は、世界的なIT不況で、日本の電子機器メーカーが赤字決算を発表していた2001年に、約22億ドルの純利益を創出した。また、2002年4月2日、ニューヨーク株式市場で、サムスン電子の時価総額がソニーを上回った。さらに、2002年3月19日付の米国タイム誌の記事に、サムスン電子のブランド価値が3年以内にソニーを抜くと予測されたが、サムスン電子は着実に、その価値を増加させている。英国インターブランド社と米国 Business Week 誌の8月4日号で「2003年度世界100大ブランド評価」が発表され、サムスン電子のブランド価値が世界25位であると報道された。これは、ソニーの20位に迫り、PANASONICの79位を遙かに凌ぐものである。その他日本企業は、TOYOTA11位、HONDA18位、NINTENDO32位、CANON39位、NISSAN89位となっているが、サムスン電子は、多くの日本企業のブランド価値を追い越している。

このようなサムスン電子のブランド価値急成長は、1996年5月に会長である李健熙が、「C級のサムスンのイメージをA級にあげる」という指示と強いリーダーシップのもと、「サムスン＝デジタル」という、イメージの構築を始め、オリンピックなどのスポーツマーケティングを展開した結果であると考えられる。トップの強いリーダーシップと、ブランド戦略の成功による成果である。

しかし、このようなブランド・イメージ戦略の基礎となるのは、技術力、製造力であることは言うまでもないが、サムスン電子はその実力を進展させている。2003年7月17日付日本経済新聞によると、2002年「主要製品・サービスシェア調査」で、サムスン電子が20品目中7品目で上位5位に入った。上位5位にランクしたサムスン電子の製品は、DRAM(32.2%)とTFT液晶表示装置(15.1%)が1位、ブラウン管・液晶テレビ(9.0%)が2位、フラッシュメモリー(15.4%)も2位となっている。サムスン電子が持つDRAMやTFT液晶表示装置の技術水準と価格競争力は、他社が追いつけないレベルにまで達している。

また、携帯電話事業は、サムスン電子にとって、経営の一つの柱であり、携帯電話端末(9.8%)は3位にランクされている。サムスン電子は、第3世代携帯電話とPDA兼用のスマートフォンなどを武器として、ノキア、モトローラを追い越す可能性を秘めている。

さらに、DVDプレーヤー(11.2%)が3位に、ビデオカメラ(6.2%)も5位にランクしており、いわゆる情報家電分野での地位を確実に構築している。

サムスン電子は、2002年、売上40兆5,115億ウォン(約4兆5百億円)、純利益7兆518億ウォン(約7千億円)を示し、2003年も半導体や液晶を中心に約6,700億円の積極的な投資を予定している。さらに、新聞報道によると、今後3年間で、7兆円の投資を行う予定と発表されている。2010年には売上270兆ウォン(2002年対比1.9倍)、税引前利益30兆ウォン(2.1倍)、ブランド価値700億ドル(8.4倍)、世界トップ製品50品目を確保した「世界で最も尊敬される企業」へ成長するという長期ビジョンを掲げており、今後、ますますの発展が予想される。

家電産業・IT産業に属する日本企業にとって、強いライバルであることは間違いない。

## 1-2 2. 中国ハイアール

次に、中国家電メーカー、ハイアールであるが、中国を代表する家電メーカーであり、1984年に設立されて以来、急成長を遂げた。1984年、売上高383万元(約5,220万円)にすぎなかったが、2001年では、602億元(約9,030億円)と、急増している。ここ数年、中国最大の家電メーカーとして不動の地位を確立した。国内市場に止まらず、世界マーケットにも意欲的に進出している。日本のメーカーがアメリカ市場で苦戦していた「白もの家電」(洗濯機・冷蔵庫など)分野で成功を収め、現在、200リットル以下の冷蔵庫市場でアメリカ国内シェアの35%を獲得している。ヨーロッパでもシェアを急速に拡大しつつある。さらに、日本市場への進出を図り、2002年、日本の三洋電機と提携、合併会社「三洋ハイアール(株)」を設立した。

日本市場では、ハイアールの認知度も低く、シェアも少ないが、その原因の一つとして、中国製品への抵抗感があげられる。つまり、日本人は中国製品に対して、安かろう、悪かろうというイメージを持っているのである。過去、米国人が持っていた日本製品に対するイメージと酷似している。その後の日本の躍進は周知の事実であるが、ハイアールもブランド戦略によって、そのイメージを払拭しようとしている。CI戦略で海外でのイメージを統一し、知名度を高めるとともに、ブランド・イメージを向上させている。また、ハイアールは、ブランド・ロイヤルティ構築は、消費者の満足を高めることが重要であることを認知し、初期製品では故障が多かったため、24時間のサービス体制を構築した。さらに、サービススタッフの行動は、修理やサービス終了後に顧客に手渡すチェックリストによりチェックされ、評価の低いスタッフは厳しく指導され、時には、降格、解雇の対象となっている。

さらに、ハイアールにとって、技術、開発レベルのグローバル化も重要な課題の一つであり、松下電器産業、東芝、オランダのフィリップス、ドイツのマインツなどと、技術提携を行っている。1998年に設立された中央研究所では、先進技術と新領域の技術が研究されているが、研究開発投資は、1996年では、年間売り上げの3%であったものを、97年には4%とし、2006年には8%にまで引き上げる計画である。

このように、着実に国際競争力を増してきているハイアールが、今後、日本家電企業の強力な競合になることは避けられないであろう。

## 1-3. 米国企業の復活と躍進

IMD調査において、1992年5位にあった米国は、2002年度1位に返り咲いているが、世界のGDPを見ると、米国は33%を占め、一人あたりGDPも35,317ドルと世界第1位を示している。(図表1-5参照)

また、米国労働省統計によると、米国製造業の労働生産性は1980年代前半から急速に上昇したが、これは90年代後半からのIT化・高付加価値商品へのシフトが促進された結果であった。産業別の実質GDP推移を見ると、電子関連機器、いわゆるハイテク機器の成長が著しい。産業機器・電子関連実質GDPは1990年を100として、2001年は344と急成長しており、90年代の米国

の急速な経済回復の一翼を担っている。その結果として、現在の一人あたりGDP世界第1位があるのである。

この様な米国の復活の理由を次章では考察したいが、米国経済にも課題がある。つまり、このようなハイテク産業の進展は雇用の促進を促すものでは無かったのである。雇用指数を見ると、1990年を100として、2001年は80と減少している。さらに、先進国共通である経済のサービス化は米国でも例外ではない。2001年での米国製造業は、GDPの16%、サービス業は67%となっている。

図表1 - 5 世界のGDP

国・地域	GDP構成比 (%)	1人当たり ドル)
アジア	23	
うち日本	-13.6	32,610
うち中国	-3.8	911
うち韓国	-1.4	8,982
米国	33	35,317
カナダ	2.3	22,402
EU	25.8	
うちドイツ	-6	22,513
うちフランス	-4.3	22,200
うちイギリス	-4.7	24,137
うちイタリア	-3.6	18,772
中南米	6.2	
その他	9.7	
世界	100	
	30537.6(10億ドル)	5,077

(備考)

1. 出所：内閣府「海外経済データ」(平成16年1月)及びWorld Bank「World Development Indicators」(2003)より算出。
2. 数値はいずれも2001年の名目値。



## **第2章 高業績米国企業と経営手法**

米国は、1970、80年代に台頭した日本の製造業の品質管理を中心とした経営手法を研究し、発展させたとともに、新たな経営手法のもとに、競争力を回復した。新規企業の台頭と大企業の変革が中心となったが、それらを支えていたのが、戦略、組織、マネジメント、リーダーシップなどの分野で提唱された数々の経営理論であった。これら経営理論を個々でとらえることも重要であるが、統合的にとらえることが、企業経営においてより重要である。この統合的な視野を提供したのが、7Sのフレームワークである。

### **2-1. 日本から学んだ米国企業**

いわゆる日本の失われた10年の中で、日本企業の多くが衰退したのとは裏腹に、米国企業は1990年代に入って復活をとげ、急速に成長した。米国企業は1970年、80年代に製造業を中心として、アジア諸国、特に日本企業との国際競争に破れ、その業績を低迷させた。1980年代前半には年間平均失業率が10%に達していた。米国企業は、M & A、工場閉鎖、事業分野の整理など企業のリストラクチャリングをはじめ、官僚化・肥大化した中間管理職の大量解雇、企業組織のフラット化によるダウンサイジングなど、各種の企業変革手法の実践を行った。

その様な中、米国産業の衰退の原因を調べる様々な調査が行われた。そのひとつに MIT の「Made in America アメリカ再生のための米日欧産業比較(1980)」という報告書がある。報告書では、アメリカ企業の生産システムにおける問題点と、その背後にある産業全体の問題点が取り上げられた。報告書には、「アメリカの大量生産方式は非常な成功を収めていたため、その基本的な前提を疑う者はほとんどいなかった。この前提の要点は細分化・再細分化によって個々の業務を最小の要素にまで分解し、職務を簡素化することにあつた。大量生産の論理によって組織化された企業では、労働者は取り替え可能な要素として扱われていた。労働者の責任と作業範囲は次第に狭まり、経営側は労働者を開発すべき資産としてでなく管理可能なコストとしてのみ扱う傾向が生まれた」と、記されている。この大量生産方式は、協調体制の欠如と組織の細分化を生み出し、新しい技術と市場への対応力が不足する結果を招いた。

この様な米国業績低迷の中で、JAPAN AS No.1という概念が台頭し、日本的経営の優秀性が注目を浴びた。米国の経営学者は、日本的経営を研究し、米国経営に取り入れるように提言したのもあったが、日本異質論として、日本的経営を特別なものとして、米国経営には到底取り入れることができないといった論議もなされた。しかし、結果として、米国は、日本の良いところを学ぶ姿勢を示した。

米国企業は、日本企業の業務・管理プロセスの徹底分析・学習により、日本のQC(Quality Control)活動の成果を評価した米国は、日本がQC活動を学んだ米国の経営学者であるデミングを再評価するとともに、現場を中心としたQC手法を経営品質の管理レベルまで高め、マルコム・ボルドリッジ賞(米国国家経営品質賞)として確立した。マルコム・ボルドリッジ賞については、以下の通りである。

米国は、1980年代前半の経済活動の大幅な落ち込みの徹底分析と抜本的な対策に国家レベルで取り組み、従来の経営スタイルを大きく変える手法として、マルコム・ボルドリッジ賞(米国国家経営品質賞)を誕生させた。それ以来、米国企業は徹底した顧客志向と経営品質を基本とする経営革新を展開した。米国産業が復活したのはこの賞にあるともいわれている。

この賞では、顧客が満足する経営品質の改善の実施度合いを、公開された評価基準に基づいて評価し、優れた経営システムを有する企業に対し、アメリカ大統領が賞を与えるというものである。この賞の基準には日本的経営の長所を分析し取り入れ、更にこれを改善し統合したといわれている。

因みに、米商務省が発表したボルドリッジ指数(国家経営品質賞とS & P500社への仮定の株式投資の成果)によると、受賞企業への株式投資は、S & P500社平均よりも、3倍も収益率がよいという結果が出ているという。

このように、米国は日本の製造業における卓越性を認め、日本の製造現場での「カイゼン」、「カンバン方式」などを学び、マルコム・ボルドリッジ賞という経営レベルの手法にまで発展させた。日本の経営を基に、新たな形で、米国的経営手法に発展させた実例である。

一方、日本ではこのマルコム・ボルドリッジ賞を参考に、日本経営品質賞が1996年からスタートした。第一回目の受賞は「NEC半導体事業グループ」、97年度はアサヒビール、千葉夷隅ゴルフクラブ、98年は日本経営研究所、吉田オリジナル、99年はリコー、富士ゼロックスの第1中央研究所、2000年は日本IBMのゼネラル・ビジネス事業部、武蔵野、ベストプラクティス賞はセイコーエプソンの情報画像事業部であった。

日本経営品質賞の評価基準は、大きくは、以下の8つのカテゴリーに分かれている。

1. 経営幹部のリーダーシップ、2. 経営における社会責任、3. 顧客・市場の理解と対応
4. 戦略の策定と展開、5. 個人と組織の能力向上、6. 価値創造のプロセス
7. 情報マネジメント、8. 活動結果

このように、経営品質、顧客志向というキーワードは現在では日米共通の基準となっており、構築過程においては、日米が相互に学習し、高めあってきたという歴史がある。現在では、グローバルスタンダードの一つになっているといっても過言ではないだろう。

## **2-2. 高業績米国企業**

米国経済の復活は、1980年代から、90年代にかけて台頭した新規米国企業と、同時代に変革に成功した米国大企業によるところが大きい。これらの企業の代表例として、新規ビジネスとしてのシスコ・システムズ、デル・コンピュータ、アマゾン・ドットコム、大企業の変革として、ヒューレット・パカード、IBM、ゼロックス、GEを考察し、その経営的特徴と基本となる経営理論を整理したい。

### **2-2-1. 新規ビジネスの台頭**

#### **2-2-1-1. 買収戦略で飛躍的に成長したシスコ・システムズ**

シスコ・システムズの成功には、買収戦略がベースとなっているが、それは、ポートフォリオ理論に基づいたものである。シスコ・システムズは、技術は自社開発すると言った経営の常識を根本的

に変え、高い技術を持っている企業ごと買うといった革新的な戦略を打ち出したところに特色がある。これは、急速に発展する市場で常に優位に立つためには、研究開発がキーとなるが、自社での研究開発をボトルネックとしないための優れた戦略である。但し、その買収資金は、自社の株式の高価格が前提であり、常に株式市場に対して、高付加価値企業であることをアピールできていたことも重要な要素である。

シスコ・システムズは、1984年に設立され、1992年から1999年にかけて、売上高で130倍以上に成長した。これは、明確な2つの戦略、一つは企業買収と提携によるA&D(Acquire & Development)、もう一つは、徹底したインターネット活用によるSCM(Supply Chain Management)によるものである。シスコ・システムズは、1993年に初めてのM&Aとして、Crescendo Communicationsを95Mドルで買収し、1998年12月までに、約78億ドルの資金を投入して、30社の企業を買収している。情報通信産業では、通常R&D(Research & Development)を重視し、多大な経営資源の投入を行っているが、シスコ・システムズは自社内で経営資源と時間をかけて一から製品開発をすることだけを唯一の差別化項目とはしていない。それよりも、比較的初期段階で注目される当該領域ナンバーワン企業(主にベンチャー企業)を買収し、技術ごと内部に取り込んでしまう戦略をとった。また、販売やシステム構築、ネットワーク・アーキテクチャーのデザインなど、多方面にわたり、多くの企業との戦略的提携を進めていた。いわゆる戦略的アライアンスであり、HP、インテル、マイクロソフトなどがあげられる。さらに、パートナー戦略として、技術供与も行っていたが、提供先として、日立、ソニー、松下電器産業などの日本企業も含まれていた。一方、SCMの展開では、インターネットを基本インフラとして、部品調達、製品受注、販売代理店の製品データベースへのアクセス、顧客ソフトウェアの更新などが行われている。シスコ・システムズは、インターネットをベースとして、川上から川下までを一つのビジネスプロセスとして統合し、これをthe Global Networked Business Modelと呼んだ。このモデルにより、1999年時点では、毎日2800万ドル以上の製品がインターネット上で販売され、年間5億ドルのオペレーティングコストが削減された。さらに、顧客およびパートナー企業の満足向上と、顧客サポートや商品受発注、納期短縮などで、競争優位性が実現されていた。

### 2-2-1-2. ダイレクトモデルに特化して成功したデル・コンピュータ

デル・コンピュータは、ビジネスプロセスリエンジニアリング(1993)に述べられているように、顧客視点でビジネスプロセスを変革したところに成功がある。従来のPC販売の常識であった販売代理店・小売り販売店・量販店に頼った大量見込み生産から、顧客が自由にカスタマイズできる受注生産型に変革したところに、その成功があった。

1984年、テキサス大学の学生だったデルは、カスタムメイドのコンピュータを直接ユーザーに販売するアイデアを思いつき、わずか100ドルの資金を元に会社を興した。その14年後の1998年には、年商182億ドルの大企業に成長した。さらに、デルのダイレクトモデルの成功は、1994年の小売り販売チャネルからの撤退の意志決定によって確立されたと言える。利益の出ている小売りビジネスを敢えてやめる決断が、今の発展を生み出したと言える。

デルのダイレクトモデルは、注文生産と直接販売が特徴である。川下の顧客から求められた数量だけを生産するために、部品や原材料を川上のサプライヤーから調達するものである。また、顧客にとって適切な技術を重要視するのであって、技術至上主義で開発した商品を必要としているのではない。デル社長は、「従来のコンピュータ産業では、良いものを作れば自然に売れるというアプローチをとっていた。だが、私たちは、何かを作っておいて最善の結果を期待するのではなく、明確な顧客ニーズや顧客からのインプットのみに基づく製品設計を目指すことにしたのである」と、語っている。

研究開発に代表されるように、デルは外部資源を大いに活用する。パートナー会社との戦略的な提携によってバーチャルな組織を作っている。急速な市場成長に追随する場合、自社だけの垂直統合企業では、様々な機能でボトルネックが発生し、その成長を妨げる場合が多いと考えられる。バーチャル組織の場合、そのボトルネックをパートナー企業との分散によって、避けることが可能となる。

さらにデルモデルのポイントは、インターネットの活用にある。顧客との対話、パートナー企業とのコミュニケーションにおいて、インターネットは非常に役立つ。顧客満足の向上とコスト削減につながる。顧客はインターネットを利用することによって、24時間いつでも何処でも利用することができる。しかも、デルのホームページから自分でスペックを入力することによって、納得できるまで、自分のニーズにあった機能を搭載したコンピュータを手に入れることができる。企業にとっても、ネットで購買を決定してくれる顧客への営業効率は非常によいものとなる。顧客が直接入力したデータは、バーチャル組織で共有でき、コンピュータの製造のスピードアップと間違い防止につながる。また、購買後の顧客のサポートや、購買促進にもインターネットが重要な役割を果たしている。

この様に、デルの成功は、インターネットをベースにしたダイレクトモデルの構築によってもたらされた。

### 2-2-1-3. 新ビジネスモデルを構築したアマゾン・ドットコム

アマゾン・ドットコム・インコーポレーションは、デル・コンピュータと同様に、従来の書籍販売のビジネスプロセスを変革したが、インターネットをインフラとしたところに成功の特色がある。アマゾンのこのモデルは書籍販売を目的としたものではなく、書籍販売をeコマース化することが成功の確率が高いという判断のもとに、書籍販売を最初に手がけたのであった。アマゾンは書籍販売での成功を皮切りに、CD、ビデオ、玩具、ギフト、薬などを取り扱っていった。アマゾンはeコマースという新しいビジネスモデルでの成功者である。

新ビジネスモデルとして登場した、アマゾン・ドットコム・インコーポレーションは、1995年6月にウェブサイトとして操業を開始し、1999年のはじめまでに、時価総額で60億ドルを有するまでになった。オンラインおよびオフラインを通じて最大のライバル書店バーンズ&ノーブルとボーダーズをも時価で上回る。1997年第4四半期の売上高は6600万ドル、1998年第4四半期は2億5290万ドル、1999年第4四半期は6億5000万ドルであり、急成長をしている。

アマゾンは、書籍から玩具、CD等に手を広げるとともに、世界的な拡大を進めており、顧客数は

1,700万人に達している。また、顧客のリピート率73%と、その顧客サービスの質の高さには、定評がある(富士通総研)。一方、財務については、従来から大きな議論の対象となっていた。2000年、7~9月期の売上は、前年同期比79%増加し6.38億ドルに達したが、損失も22%増加し2.41億ドルとなった。しかし、米国での書籍、音楽ソフト、ビデオの販売事業は2,500万ドルの営業利益を確保しており、粗利益率も26.2%と、前年同期の19.8%、4~6月期の23.5%から増加している。また、顧客1人当りの購入額も、1年前の108ドルから130ドルに増加した。

## 2-2-2. 大企業の変革

### 2-2-2-1. ビジョン経営で人材戦略を重視したヒューレットパッカード

ヒューレットパッカード(HP)の成功は、ビジョナリカンパニー(1994)に書かれているように、ビジョンを明確にしたこと、および、エクセレントカンパニーの7S(1982)の共有価値に基づいて、経営を行った点にある。特に、人材に雇用保障(終身雇用ではなく、評価による雇用保障)を行うなど、人材を重要視するビジョンを共有価値として明文化しているところに特色がある。

HPは、HPWAYという企業理念を明確にし、計測器産業から、PC関連産業への多角化を行った企業である。HPは1980年代のはじめにPC開発プロジェクトをつまずかせた。これは各事業部の独立性を統合することがいかに難しいことかを過小評価していたことが原因であった。PC本体を開発する責任はミニコンピューター事業部(カリフォルニア州キュパティーノ)にあり、デスクトップ・コンピューター事業部(コロラド州フォートコリンズ)がキーボードを、ディスクドライブはディスクドライブ事業部(コロラド州グリーリー)が担当した。拠点が離れていたこともさることながら、HPは各事業部の独立性を重視する企業文化が存在していた。その結果、各事業部は自部門の利益を確保することを最重要課題とし、最終製品は価格競争力のないものとなり、市場シェアを伸ばすことができなかった。

しかし、この教訓は、その後、デスクジェットというインクジェット・プリンターの開発に生かされている。顧客調査により、1000ドル以下の価格で、レーザー・プリンターに近い品質のインクジェット・プリンターが求められていることが判明し、開発グループは、高品質、低価格、22ヶ月の生産スケジュールという明確なビジョンを立てた。このときは、最初から研究開発、製造、販売が混成チームを作って、組織の壁をなくすことを行っていた。その結果、1991年の世界のノンインパクトカラープリンターの売上台数36万台であったものが、1994年にはHPだけで約400万台のカラープリンターを売り上げることとなった。

HPは業務拡大を続け、1998年には売上46,504(百万ドル)となり、1994年の25,350(百万ドル)から、5年間で183%増の急成長を示した。

### 2-2-2-2. イノベーションに成功した IBM

IBMは、従来の主力製品であったメインフレームから、次世代のクライアント/サーバーの製品戦略に転換できたところに成功の要因がある。これは、リチャード・フォスターの「イノベーション 限界突破の経営戦略」(1986)で、指摘された技術の変革点でのギャップを乗り越えることができた

典型的な事例である。変革の立て役者であったルイス V. ガースナーは、マッキンゼー社のコンサルタントの出身であり、リチャード・フォスターはマッキンゼー社のディレクターである。つまり、ガースナーは、「イノベーション 限界突破の経営戦略」をIBMで実践したのである。

IBMは1991, 1992, 1993年連続赤字となり、3年間の累積赤字は約160億ドルという驚くべき数字であった。1993年4月1日、ルイス V. ガースナーがIBMの新しいCEOに就任した。ガースナーは、IBMの歴史の中で、社内出身者でない最初のCEOであった。

ガースナーは、最初に、新しいストックオプション制度を作成し、優秀な社員の退職を引き留めることを計画するとともに、顧客管理の強化を行った。彼が打ち出したオペレーション・ベアハグという施策は、各上席管理者が顧客先に出向き、彼らを「ベアハグ(強く抱きしめる)」することを要求するものであった。これは、後に、「パートナーシップ・エグゼクティブ」計画という形で正式に制度化された。

一方、8件のリエンジニアリングプロジェクトでコスト削減が行われた。CFOであるジェリー・ヨークは、ベンチマーキングを行い、経費の対収入比率の9%削減、販売管理費と研究開発費の合計額を、268億ドルから200億ドルに削減することを目標とした。4万人から5万人に上るレイオフに加え、35000人に退職勧告を行うことも決定された。

1993年秋、ガースナーはIBMの組織を一つのグローバルな組織に統合した。CEC(Corporate Executive Committee)とWMC(World Management Council)が設立された。1994年にはそれまで地域別であった販売組織がグローバル化され、各国の販売組織は、分権的に営業する主権を持つ組織ではなくなった。また、ブランドを再構築するために広告費約5億ドルを費やして、「Solutions for a small Planet」というキャンペーンを行うとともに、パソコン事業のすべてのブランドを廃止し、「ThinkPad」だけに統合した。

これらの施策により、1994年には財務状況が改善したが、確固たるものにするため、「ネットワーク中心コンピューティング」というビジョンを示し、新しい製品戦略のスローガンとした。ハードウェア事業だけでなく、分散コンピューティング・ソフトウェアとミドルウェアなどのソフトウェア戦略を構築した。

これらの変革により、1995年には、売上約720億ドル、利益42億ドルを確保した。

### 2-2-2 3. 品質リーダーシップで変革したゼロックス

ゼロックスの変革はデミングの品質管理理論に負うところが大きい。デミングが米国で注目されたのは彼が80歳を越えた1980年前後である。ゼロックスも、富士ゼロックスの成功を通じて、日本で非常に有名なデミングに注目をし、品質管理の抜本的な改革を行った。また、「A Model for Diagnosing organizational Behavior」(1980)のD.ナドラーをコンサルタントして雇用し、彼の理論の実践が行われた。ゼロックスの成功は、この2人の理論に基づいていると言える。

1982年から83年にかけて、125,000人の従業員は、レイオフ、解雇、早期退職によって、104,000人にまで減少した。1983年の終わり、ゼロックスのCEO デイビット・ケアンズは、ゼロックスをあるべき姿に変革するために、「品質を通じたリーダーシップ」戦略を打ち出した。彼は、1976年から

日本の富士ゼロックスで成功した「ニューゼロックスムーブメント」というTQCプログラムを意識していた。富士ゼロックスは1980年デミング賞を受賞するにまでいたっていた。

ケアンズは、ゼロックスの品質戦略の第一案であるブルーブックを作成した。その後、戦略は「品質を通じたリーダーシップ」と名付けられ、「ゼロックスは品質の会社であり、品質がゼロックスの基本的な経営理念である。品質とは社内外の顧客に対し、彼らの要求を完全に満たす革新的な製品とサービスを提供することを意味する。品質の改善はゼロックス従業員一人一人の仕事である」と定義された。

その後、本社品質室が新設され、品質戦略実行チームが結成された。このチームは、1983年8月に、ゼロックスの総合的品質プロセス戦略の全社的な実行プランを2冊目のブルーブックにまとめ、これがグリーンブックと言われる戦略となった。このグリーンブックには、成功に必要な企業文化、品質のコスト、品質改善プロセス、問題解決ツールなどが示されるとともに、1983年から1987年までの各年のゴールと実行スケジュールが含まれていた。

この計画に基づき、1987年までに、国内外70,000人のゼロックス社員が6日間にわたる品質改善のためのトレーニングを終了していた。その時点の成果として、平均製造コスト200%の削減、新製品の市場投入時間を最大で60%、平均25%削減、オフィス製品およびシステムグループの従業員一人あたり平均収益の20%増加、部品調達業者数の削減(5000→350)、納入パーツ無欠品率(92→99.5%)、全世界ゼロックス社員の70%以上による2500の問題解決・品質改善作業チームへの参加があげられた。

#### 2-2-2 4. 集中と選択戦略で大変革したGE

GEは超大企業でありながら、確実に成長している。このGEの成長を躍進させたのが、ジャック・ウェルチである。ウェルチはGEを20世紀最後の時代に米国で最も成功した企業に育てあげた。彼の経営のベースには、PIMS(Profit Impact of Marketing Strategy)に裏付けられたポートフォリオ理論があった。彼の打ち出した「市場で1位か2位の事業以外は残さない」という方針は、PIMSで実証されていた理論を、ウェルチ流に実行したものであった。また、製造業を中心とした企業からサービスを中心とした企業に変革したこともGEの企業価値を顕著に高める原因となったが、これもポートフォリオ理論のQuestion Mark(問題児)を、Star(花形)に、そしてCash Cow(金のなる木)を柱にするという理論の実践と考えられる。

GEに代表されるポートフォリオ経営は、米国の投資戦略管理の典型的な米国的経営手法であり、GEでは、ボーチやジョーンズに引き継がれ、ウェルチが完成させたといえる。

業績データ(図表2-1参照)を比較してみると、3者ともGNPの伸びに呼応する形の売上げ伸張実績を残しており、GEの事業拡大に大きく貢献している。3者で差があるのは、利益額の伸びである。ボーチは業容の拡大の割には、利益額の伸びが伴っていない。ジョーンズ、ウェルチはむしろ利益額の伸びに特徴がある。

図表 2 - 1

ゼネラル・エレクトリック会社  
経営者3代の業績比較(単位100万ドル)

	Borch		Jones		Welch	
	1961	1970	1971	1980	1981	1992
売上高	4,667	8,727	9,557	24,959	27,240	57,073
営業利益	432	549	737	2,243	2,447	6,273
純利益	238	329	510	1,514	1,652	4,725
S&P 500株価指数	66	83	98	119	126	413
株式資本の市場価値	6,284	7,027	10,871	12,173	13,765	68,595
従業員数	279,547	396,583	402,000	366,000	404,000	231,000
米国GNP (10億ドル)	523	982	1,063	2,626	2,708	5,951
売上高利益率(ROS)	5.1	3.8	5.3	6.1	6.1	8.4
株主資本利益率(ROE)	14.8	12.6	17.2	19.5	18.1	20.1
一人あたり売上高	16,693	22,005	23,774	68,194	67,426	247,069
一人あたり営業利益	1,545	1,384	1,833	6,128	6,057	27,156
一人あたり純利益	853	828	1,269	4,137	4,089	20,455

次に特徴的なのは、従業員数の変化である。ボーチの時代は、事業拡大とともに従業員も増加しているが、ジョーンズの時代には、売上・利益の増大に反比例して従業員は減少している。さらに、ウェルチの時代の従業員削減率は凄まじく、約10年の間に4割以上減らしている。これによって、従業員一人当たりの売上高、営業利益、純利益が飛躍的に拡大した。

ウェルチの経営が、前2代の経営者と明らかに違う点は、GEの株式資本の市場価値が圧倒的な伸びを示している点にある。これは、ウェルチが行った株式市場における評価を重視した経営の表れと考えられる。

これらの経営指標の原因となった、3代の経営者が行った施策の特徴を比較してみる。

図表2 - 2 3代経営者の施策比較

	Borch	Jones	Welch
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多角化による経営資源の分散と利益の停滞</li> <li>・官僚主義体質の強化</li> <li>・製造の低落傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SBU 単位の計画作りの結果、会社が肥大化</li> <li>・本社重役の負担増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・官僚主義が横行</li> <li>・意思決定に費やす労力・時間の肥大化</li> </ul>
施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PIMS とポートフォリオ戦略計画を開発</li> <li>・戦略事業単位(SBU)の組織化と権限委譲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・43SBU への再編</li> <li>・『セクター』の新設による経営戦略検討の負担の分散化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不採算事業の清算</li> <li>・戦略事業の買収</li> <li>・組織階層等のリストラ</li> <li>・ワークアウトの実施</li> <li>・ベストプラクティス など</li> </ul>

さらに、ウェルチの施策で忘れてならないのが、サービス企業への移行である。

1980年におけるサービスウェイトは15%にすぎなかったが、90年では45%、95年では55%、98年ではなんと67%を占めている。このようなサービス志向企業に転換できたのは、GEの製造業としての隠された資産があったからである。つまり、GEの顧客には、民間機用ジェットエンジン900



0基、タービン1万台、機関車1万3000台、医療用診断機器の主要パーツ8万4000個などが存在しており、その機器対象にサービスを展開できたのである。

ウェルチが行った選択と集中を伴うポートフォリオ経営では、戦略的に重要なSBU(戦略ビジネスユニット)には経営資源を集中し、業界でトップを目指し、そうでないSBUは、売却や撤退を行うというものである。ウェルチのこの有名な方針の背景には、米国で研究されてきたPIMSの存在がある。

PIMS(Profit Impact of Marketing Strategy)は、1960年に、GE 内部プロジェクトとして創設され、後にハーバード・ビジネス・スクール等によって継続された。PIMS プログラムは、戦略、競争優位、事業環境、製品やサービスを生産する事業の業績結果といった一連の要因の相互作用を明らかにする、大規模で継続的な実証研究である。50以上の主要企業の600余りの業績の事業戦略経験を示すデータ・ベースを中心に組織化されていた。PIMS プログラムでは、実際にとられた戦略の差異と、戦略の背景である環境の差異とをベ - スに600以上の事業から得られた業績上の経験的差異を説明しようとした。数々のアウトプットの中で、1例として、市場占有率とキャッシュフローの関係を示したものがある。高い相対的市場占有率はキャッシュフローを改善し、高い成長率はキャッシュフローを下げるという調査結果を以下のように示している。(図表2 - 3参照) 数字はROI(Return On Investment)を示す。このような実証的なデータの裏付けにより、ウェルチは、米国の経営手法でGEを世界一レベルの企業にしたのであった。

図表2 - 3 PIMS事例

		高	75%	60%
市場成長率	高	Stars	5	-1
	7%			Question Marks
				-5
			7	3
	0%			-2
			7	2
低		Cash Cows		Dogs
				-1
			相対的市場占有率	

以上見てきたように、米国企業経営のベースには、必ず特徴ある経営学の理論が存在する。

シスコ・システムズ = ポートフォリオ理論

デル・コンピューター = ビジネスプロセスエンジニアリング

アマゾン・ドットコム = e コマースによる新ビジネスモデル

ヒューレット・パッカード = ビジヨナリカンパニー

IBM = イノベーション 限界突破の経営戦略

ゼロックス = 品質管理理論、組織分析モデル

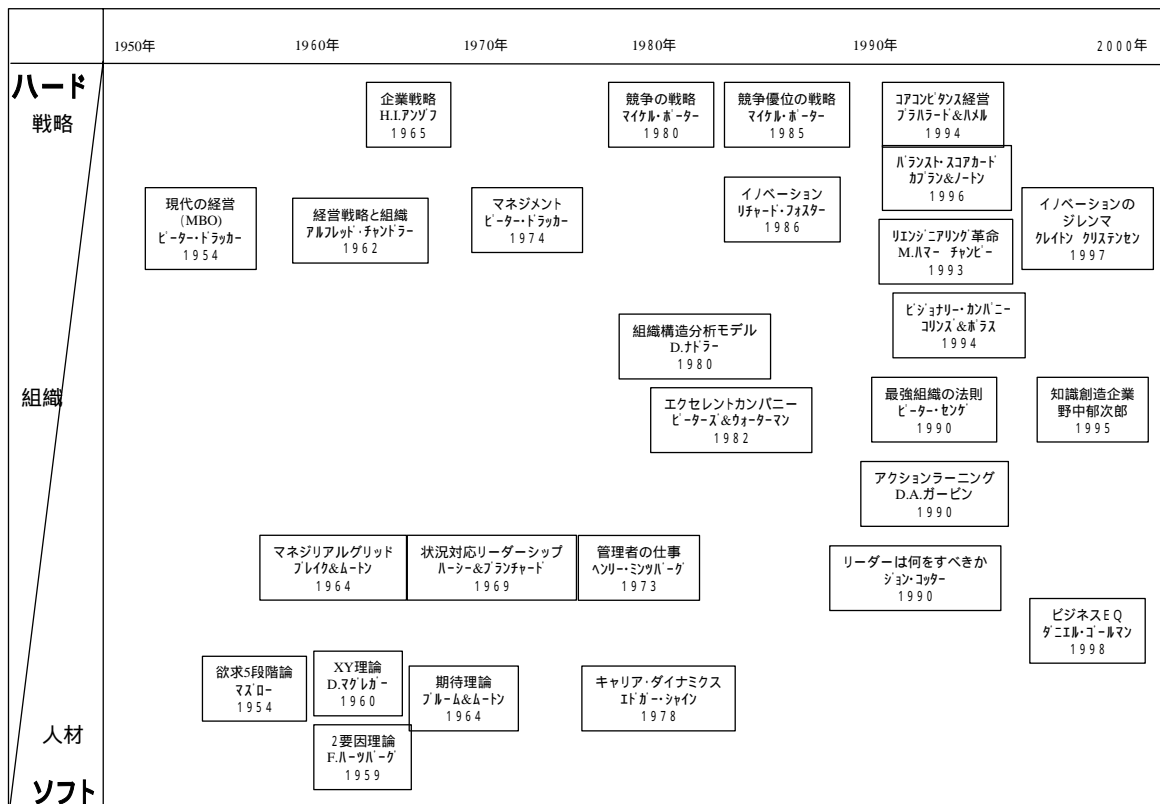
GE = ポートフォリオ理論、PIMS

経営理論が先か、経営の実践から理論が抽出されるかは判断しがたいが、米国では理論と経営実践が非常に近い関係にある。このような観点から、日本企業変革に関する手法を検討するには、まず米国流の実践的な経営理論を体系的に考察する必要があると考える。次章では、米国経営理論体系を考察してみたい。

## 2 - 3 . 米国経営理論体系

主な米国経営理論を、ハード・ソフト、および、戦略・組織・人材の視点で以下のように整理することができる。

図表2 - 4 主な米国経営理論



次に、主な理論を考察する。

### 2 - 3 - 1 . 戦略と組織に関連する理論

最初に、米国経営学で非常に有名なチャンドラーの理論について考察したい。

A. D. チャンドラー(1962)は、事業成長のプランニングと実行を「戦略」、新たに加わった活動や経営資源をマネジメントするための部門を「組織」と定義している。さらに「戦略」とは、長期の基本目標を定め、その目標を実現するために行動を起こしたり、経営資源を配分したりすることを指すとしている。新戦略を採用すると、新たな人材や施設が追加されるかもしれず、社の命運を握る人々が視野に納める範囲も代わる可能性があるため、戦略は組織形態に少なからず影響を及ぼす。「組織形態」とは、マネジメント組織の構造を指す。組織の構造には、公に定まっているにせよ、そうでないにせよ、二つの側面がある。第一に、マネジメントに携わるさまざまな組織や人材の間での権限やコミュニケーションの経路、第二に、それらの経路を通して社内に伝わる情報やデータである。これらの経路やデータは、基本的な目標や方針を実行に移し、会社の経営資源を結集

するのに必要な調整、業績評価、プランニングなどの成果を高めるために、欠かせないものだとしている。

たとえば、市場における需要の変動が頻繁に起きる場合、企業は迅速に対応するために、マーケティング機能と製造機能が組織的に綿密な関係にあることが必要である。また、高度な技術を必要とするような環境下では、研究部門と販売部門が緊密に協力する必要がある。すなわち、環境が企業の戦略的・日常業務的な対応を決定し、それに伴って、企業内部の権限、責任、仕事の流れ、情報の流れなどの組織構造が決定される。ゆえに、組織は戦略に従うのである。

戦略と組織の関係を明確にした点ではチャンドラーの功績は大きい。しかし、企業経営の観点では、その2つの要素だけでは不足である事は言うまでもない。

H.I.アンゾフ(1965)は、意思決定を、「戦略的」(製品、市場)、「管理的」(組織構造、資源配分)、「日常業務的」(予算、監督、統制)の3つに分けた。つまり、チャンドラーは戦略と組織を関連づけたが、アンゾフはさらに日常業務的な意思決定としてのシステムを加えたのである。

アンゾフは戦略的経営を「経営の一部として、企業の目的を満足させるだけの潜在力を持つ市場においてビジネスを行うことを保証し、企業の将来の利益潜在能力を開発し、市場の求める製品やサービスを提供し、競争優位を保証する方法を提供すること」とする一方、日常業務的管理を「利益の潜在力を利用して、効率的に生産することで企業の利益を最大化したり、戦略的経営によって生み出された製品やサービスを配送したり販売したりする、経営の一側面」として、明確に区分した。

企業実務において、戦略的な思考と日常業務的な思考は、ともすれば対立関係にあり、多くの企業で、経営変革の困難性を生み出す。つまり、ミドルの管理職は、日常業務での成果を責務として負わされているので、短期的な思考に陥りやすい。しかし、環境の激変に適応するためには、中長期的な視点での戦略的な思考が要求される。そのことにより、日常的か戦略的かのトレードオフが発生してしまう。本来なら、トレードオフではなく、日常と戦略のバランスが重要であり、0か1かではないはずである。

以上のように、チャンドラーは戦略と組織、アンゾフは戦略と組織とシステムが重要な経営要素であると位置づけたが、P.F.ドラッカー(1974)は、組織を以下の4つの基本的な要素で分析すべきと、述べている。

1. 活動分析(分野での卓越性、成果と致命的損害、重要な価値)
2. 貢献分析(成果活動、支援活動、家事活動、トップ活動)
3. 決定分析(時間、影響、定性的要素、再起性)
4. 関係分析(誰と協力、誰に貢献、誰からの貢献)

さらに、組織は、最小限として7つの条件を満たさなければならないとし、連邦分権組織(事業部組織)が一番良いと結論づけている。(図表2-5参照)しかし、この組織形態は、組織間の壁を生み出し、組織を越えて対処しないといけない事項が発生したときに、大きな問題を生じる可能性が高い。ゆえに、組織運営においては、組織間の壁を無くすシステムを考える必要がある。

図表2 - 5 組織の設計原理

	職能別組織	チーム型組織	連邦分権組織	疑似分権組織	システム型組織
明快さ		×		×	×
経済性		×		×	×
方向付け	×			×	
理解				×	
意思決定	×	×		×	×
安定性		×		( )	×
適応性	×			( )	
持続性と新陳代謝	×			( )	×

ドラッカーは、結論として、組織は手段にすぎず、組織の目的が重要であるとし、最も単純でありながら、有効に働く組織が最良の組織であると結論づけている。また、最も重要な成果を生むために必要とされている基本活動に焦点をあてなければならないとしている。

このようなドラッカーの結論は有意義である。経営成果が思わしくないと、すぐに組織構造の変革を行う経営者がいるが、組織の目的を忘れていたり、基本活動に焦点を当てていない場合が多い。組織構造さえ変えれば、成果が出ると誤解している。組織構造の変革をする前に、経営戦略変革を考えるべきである。さらに、組織構造とともに基本活動、すなわち業務プロセスと職務行動に焦点を当てることを忘れてはならない。

一方、戦略について、マイケル・ポーター(1980)は、業界分析の手法として「Five forces」というモデルで、「国内産業であれ国際的な産業であれ、また製品の製造であれサービスであれ、あらゆる産業における競争のルールは5つの競争要因で具体的に表現される」という概念を示した。この分析は、現在では問題を認識するための実用的な手段として考えられている。また、彼は3つの基本戦略「差別化・コストリーダーシップ・集中」のうち、1つの戦略を明確に打ち出すことが企業にとって、不可欠であると主張した。しかし、現在では、差別化とコストリーダーシップの両立を実現しないといけなほど、競争環境は複雑化している。そのため、彼の基本戦略の主張は、あまり、重要視されていない。

さらに、ポーター(1985)は、バリューチェーンの概念を打ち出した。企業はそのプロセスの各機能で、付加価値を連鎖的に構築していくというものであった。これは、組織を組織構造とらえた従来の考え方の視点を変え、組織をプロセスとらえ、それを図示するという点で画期的なものであった。

この企業プロセスに焦点を与えた考え方は、チャンピーとハマー(1993)のリエンジニアリングにも見受けられる。この考え方の基本は、組織はキーとなるプロセスを特定し、それらをできるだけスリムで効果的にする必要がありというものであった。彼らはリエンジニアリングを「コストや品質、サービス、スピードといった重要な業績指標を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを基本から再考し、根本的に再設計すること」と定義している。また、「ビジネス・リエンジニアリングの中心には、不連続思考というコンセプトがある。つまり、現在の会社の運営基礎となっている、時代遅れにになったルールや基本的な想定を明らかにし、それを捨てることである。」と述べている。チャンピーとハマーの業績は、どうすれば企業を最適に組織化できるかの問題を提起したことと、機能的なラインよりもプロセスに沿った組織の編成を促したことであった。

次に、企業組織の概念を打破したのが、トム・ピーターズ(1992)であった。彼は、企業構造の鍵を握るのは、顧客、供給業者、そしてビジネスに関わるあらゆる人たちを結びつけるネットワークであると位置づけた。「新しい動きに対して、古くからの規模に関する考え方は放棄すべきだ。非常に大きくなりうる“新しい大きさ”とは、“ネットワークを基礎とした大きさ”のことである。それは市場の力によってはかるべき規模である。その企業が一時的もしくは半永久的に仲間として取り組んでいる組織の拡張によって得た機能であり、その企業が所有したり、直接支配できものではない」と述べている。

以上のように、戦略、組織、システム、プロセス(ネットワークを含む)は、経営に不可欠な重要な要素であると言える。つまり、4要素が揃って、はじめて経営がうまくいくのである。1つの要素にでも欠陥があると、経営はうまくいかない。また、これら4つを静的な要素としてとらえるのではなく、動的に運営することが必要となる。この運営の概念がマネジメントである。

次にマネジメントについて考察したい。

### 2-3-2. マネジメントに関連する理論

#### 2-3-2 1. マネジメントの概念

H. ファヨール (1949)は、利益を追求する組織の活動を、技術・販売・安全・財務・経理・管理の6つの要素に分け、その中の管理を、計画・組織・指示・調整・統制から構成されるとした。ファヨールの理論は、組織にとってチームワークが欠かせないという考え方を基本として、5つの合理的な活動を抽出したのである。次に、L.アレン(1973)は、マネージャーは合理的に考え行動するという考え方に基づいて、マネージャーの行動を、計画・組織化・統率・統制の4つの要素にわけ、以下の19の活動に細分化した。

##### 1. 計画機能

予測 目的作成 プロジェクト策定 スケジュール化 予算化  
仕事の手順の確立 方針策定

##### 2. 組織化機能

組織構造開発 権限委譲 人間関係構築

##### 3. 統率機能

意志決定 情報伝達 動機付け 人材選抜 人材開発

##### 4. 統制機能

業績基準設定 業績測定 業績評価 是正措置

ファヨールもアレンも、マネージャーの合理的な側面を理論的に説明したが、この概念をうち破ったのが、ミンツバーグであった。彼はマネージャーの仕事は定例業務と不定期の活動があり、腰を据えるとマが無く、種々雑多な仕事をこなさないといけないと考え、理想主義的な合理的なマネージャー行動ではなく、種々雑多な役割という考え方で説明しようとした。

ミンツバーグ(1973)は、理想主義的な視点ではなく、マネージャーの仕事は混沌としたもので

あり、以下の10個の役割をこなしていると主張した。

#### 1. 人間関係の仕事

組織のトップとしての役割: 組織の代表として象徴的な役割を果たす

統率する役割: 部下が仕事をする環境を整備し、部下を動機づけて組織の目標を達成する

外部との連絡を保つ役割: 組織外部との情報網を維持する

#### 2. 情報伝達の役割

情報監視の役割: 組織に役立つか、または関連があるあらゆる情報を収集する。

情報伝達の役割: 外部からの情報を組織に伝える

スポークスマンの役割: 組織内部の情報を外部に伝える

#### 3. 意志決定の役割

起業家の役割: 変化する環境に適応するために組織内で計画的に変革を起こす

混乱收拾の役割: 想定外の混乱に対処する

経営資源配分の役割: 組織の経営資源活用について決定する

交渉者の役割: 他組織や外部の者と折衝する

ミンツバーグの役割という考え方は、確かにマネージャーの種々雑多な行動を説明しているが、新たにマネージャーになる人材に、マネージャーの仕事の基本を説明するには、理解しがたいものである。その意味から、ファヨールとアレンの考え方に近い、ドラッカーの概念の方が、非常にわかりやすいものである。

ドラッカー(1974)はマネージャーの仕事における5つの基本機能を以下に分類した。

#### 1. 目標設定

#### 2. 組織化

#### 3. 動機付けとコミュニケーション

#### 4. 評価測定

#### 5. 人材開発

この5つの要素は現在でも企業で広く導入されている目標管理制度の中に活かされている。

### 2-3-2 3. 変革マネジメントの概念

変革マネジメントに関する研究は、古くはシュンペーターのイノベーションに始まり、最近では、クリステンセンのイノベーションのジレンマで行われている。

シュンペーター(1912)はイノベーションの定義を、以下の通りとした。

「イノベーション(生産的諸力の結合の変更)」分類

新しい財貨、あるいは品質の財貨の生産

新しい生産方法の導入

新しい販路の開拓

原料、半完成品の新しい供給源の獲得

## 新しい組織の実現

一般的に、イノベーションというと、シュンペンターの指摘する新しい財貨、あるいは品質の財貨の生産と考えがちであるが、1970, 80年台に日本の製造業が行ったイノベーションは新しい生産方法の導入であった。そのイノベーションによって、日本の製造業、ひいては日本が世界一となったのである。

リチャード・フォスター(1986)は、成果と努力(資金)の2軸で、S曲線を示し、一群の製品や製法が別のグループに取って代わられる技術の不連続期、つまりその断絶期に、イノベーションを怠ったトップ企業が破れることを示した。フォスターの考え方は、多くの成功企業がいつまでもその成功にしがみついてしまうことを前提としている。成功体験が大きければ大きいほど、それから逃れることがいかに難しいかを表している。その難しさをうち破れるのは、経営トップのリーダーシップであると考えられるが、フォスターは、経営トップについて、「トップは科学者である必要はないが、科学とイノベーションの発展を理解できる人文、古典的な経済基準に照らせば経営が好調なときに、あえて、自社の技術と技能の基盤を放棄することを主張するだけの信念を持つ人物、新しい製品や製法をめざす第一歩がやむなく道を違えたり期待外れの結果を招いたときに、批判に平然と耐えられる人物でなければならない。」と、述べている。このトップの人材像は的を得ており、現在の日本企業に不可欠な人材像である。

次に、組織の視点から変革に注目した、ナドラーとタッシュマン(1980)は、マネジメント、業務と技術、組織設計、個人とチームの4視点で構成されるモデルを提唱した。その後、これを発展させ、重要課題、公式組織、人材、文化の4つの重要な要素を指摘した。彼らは、変革において、重要課題を明確にし、残る3つの要素での整合性を構築することが重要であるとした。ナドラーらは、組織はインプットされたものを何かをしてアウトプットするシステムであると考え、その機能で重要な4要素を導き出したのである。

また、コリンズとポラス(1994)は、ビジョナリー・カンパニーを次のように定義している。「ビジョンを持っている企業、未来志向の企業、先験的な企業であり、業界で卓越した企業、同業他社の中で広く尊敬を集め、大きなインパクトを世界に与えてきた企業である。」さらに、彼らは、「重要な点は、ビジョナリー・カンパニーが組織であることだ。個人としての指導者は、いかにカリスマ性があっても、いかに優れたビジョンを持っていても、いつかはこの世を去る。先見的な商品やサービスといたすばらしいアイデアも、すべて、やがては時代遅れになる。」と述べている。また、ビジョナリー・カンパニーの第一歩は、基本理念つまり基本的な価値観を明確にすることから始まるとしている。

ジョーンズとカハナー(1995)は、成功している有力企業の多くが、しっかりとした価値観を基本に据えていると述べている。そのミッション・ステートメントが、様々な概念や理念の寄せ集めでなく、綿密に計算され考え出された指標であり、経済的なモック表の達成や社内の融和、危機の回避、正しい舵取りに大きな役割を果たしていると強調した。つまり、ミッション・ステートメントは「成功への道しるべ」であると結論づけている。また、調査された企業は、すなわちミッションステートメントの明確な企業は、業界のリーダーであるだけでなく、「働きがいのあるアメリカの会社ベスト100」に取



り上げられていることが多く、社員にとっても、すばらしい企業であることについて触れている。

ビジョナリ・カンパニーと世界最強の社訓に語られているように、企業にとって、共有価値を、ビジョンや社訓で明確にすることは、業績や、顧客、従業員にとって、非常に重要であることが分かる。多くの日本企業には、社是・社訓が明示されており、それを共通価値としてきた。日米の違いは、日本の社是・社訓は抽象度が高く、精神的な要素が強い。一方米国のものは、具体的で、行動につながるものになっている。これは多民族国家と単民族国家の違いと考えられるが、現代の日本では価値観が多様化しており、昔のような「あうんの呼吸」はもはや通用しない。この点から、日本企業における社是・社訓も、抽象的なものから、具体的なものにする必要がある。もし、変更が難しいのであれば、せめて、解釈を明文化して、行動がとれるように具体化する努力が必要である。

次に、ハメルとプレハラド(1994)は、コア・コンピタンスとは「顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術」と、定義している。さらに、「疑問に思わない業界の慣習、市場機会や自分への脅威を近視眼的に考える頭、代々受け継がれてきた前例の尊重など今の経営の枠組みを作り上げている過去の思考の遺物が問題」と述べている。そして、以下の2つの質問が重要という。

未来に到達するために、過去の何を会社の強みとして活用すべきであろう？ もはや役に立たない過去の遺物は何だろうか？

そして、コア・コンピタンスを顧客価値、競合他社との違い、企業力の拡大に3つの視点で、未来志向で再構築することが重要と述べている。

さらに、M.ハマー(1993)は「リエンジニアリングとは、コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」と、定義している。また、「ビジネス・リエンジニアリングの中心には、不連続思考というコンセプトがある。つまり、現在の会社の運営基礎となっている、時代遅れになっただルールや基本的な想定を明らかにし、それを捨てることである。」と、言っている。この2つの理論に共通するものは、企業にとって過去の慣習や考え方で現代では通用しなくなったものを捨てることと、新しいものを生み出すということ。それには人材の考え方や行動の変革が必要であることを意味している。2つの理論は、変革の仕組みにのみ焦点を当てているように思われがちであるが、実は、人材や企業文化の変革を重要視しているのである。

この人材変革を個でとらえるのではなく、集団としてとらえる、つまり個々人の集合体である組織変革が重要であるとして、学習する組織という理論が提唱された。

P.M.センゲ(1990)は、ラーニングオーガニゼーションの概念として以下の5つのポイントをあげている。1.自己マスタリー:伝統的ビジネス習慣からの脱却

- 2.メンタルモデルの克服:企業の危機管理の力をアップする
- 3.共有ビジョンの構築:企業の根幹をなすアイデアを育てる
- 4.チーム学習:意見交換とディスカッションの見直し
- 5.システム思考:全体のパターンを明確にする

同様に、D・A・ガーピンは以下の5点を特徴としている

- 1.システム的な問題解決手法の共有化

2. 継続的な日常の実験の実行
3. 過去の経験の蓄積・共有による学習
4. 外部からの学習
5. 知識の移転(書面、口頭、ビジュアルレポート、見学会、訪問、人事異動、研修、標準化)

人材による変革では、リーダーの役割は不可欠であり、ジョン・P・コッターは、変革リーダーシップに焦点を当て研究し、「企業変革力」(1996)で、企業変革の8ステップを示した。

1. 緊急課題であるという認識の徹底
2. 強力な推進チームの結成
3. ビジョンの策定
4. ビジョンの伝達
5. 社員のビジョン実現のサポート
6. 短期的成果のための計画策定・実行
7. 改善成果定着と更なる変革の実現
8. 新しいアプローチを根づかせる

また、野中郁次郎・竹内弘高は、「知識創造企業」(1995)の中で、組織的知識創造を計画・実行するためにとるべき7つのガイドラインを示した。

1. 知識ビジョンを創れ
2. ナレッジ・クルーを編成せよ
3. 企業最前線に濃密な相互作用の場を作れ
4. 新製品開発のプロセスに相乗りせよ
5. ミドル・アップダウン・マネジメントを採用せよ
6. ハイパーテキスト型組織に転換せよ
7. 外部世界との知識ネットワークを構築せよ

以上4つの理論に共通するものは、チームでの学習、プロセスやシステムの構築、ビジョンの共有、継続性である。つまり、組織的な学習は、個人ではなくチームが単位となって学び、システム的な思考でプロセスを見直し、方向性を明確にするためにビジョンを共有し、継続的に変革を行うことであると考えられる。この様な学習する組織の構築手法は、集団主義に慣れ親しんだ日本人にとっては非常になじみやすいアプローチ方法である。TQCやTQM等における集団的アプローチでの歴史や実際の経験を生かすことが十分可能である。但し、アプローチ手法がいくら馴染みやすいとしても、QCの7つ道具に代わる新たな知識やツールが必要になる。その知識やツールは、今まで考察してきた様々な経営理論の中にあると考えられる。

さらに、変革における成果を明確に定義し、その成果をマネジメントする手法としてバランストスコアカード(BSC)理論があげられる。

R.キャプランとD.ノートン(1996)は、バランススコアカード(BSC)理論を提唱した。BSCは、将来の業績向上を導く業績評価指標を併用することにより、過去の実績を評価する財務的業績評価指標を補強している。BSCの目標と業績評価指標は、企業のビジョンと戦略から導き出し、財務的視点、顧客の視点、社内ビジネス・プロセス、学習と成長の視点という4つの視点から企業の業績を見るものである。BSCは、戦略から導かれる業績評価指標を統合するためのフレームワークであり、企業の戦略を具体的な目標や業績評価指標に落とし込むことにより、顧客、社内ビジネス・プロセス、学習と成長の視点といったパフォーマンス・ドライバーを導いている。また、BSCは、単なる業績評価システムでなく、マネジメントプロセスを組織化するフレームワークとして利用される。

つまり、BSCは企業変革を継続的に行うための、日常的な管理手法であると言える。この段階まで行ってこそ、変革が達成できるのである。

### 2-3-3. 人に関連する理論

#### 2-3-3-1. リーダーシップの研究

ブレイクとムートンは「マネジリアル・グリッド」(1964)で、リーダーシップの概念を「人間への関心」と「生産への関心」の2軸で説明した。このマネジリアル・グリッドでは、生産への関心は横軸に示され、横軸を右へ進むほどリーダーの生産に対する関心が強いことを表す。すなわち、横軸で9と評定されたリーダーは、生産に対して最大の関心を持っていることを表す。また、リーダーの人間への関心は縦軸に示され、上方へ進むほど人間への関心が強いことを表す。すなわち、縦軸で9と評定されたリーダーは、人間に対して最大の関心を持っていることを表している。最も望ましいリーダー行動は、両軸ともに最高点の9をマークする「チームマネジメント型」すなわち、生産と人間に最大の関心をよせるタイプとされた。

この2軸でのリーダーシップの考え方は、PM理論(1964)として、三隅二不二も提唱している。PM理論では、監督行動は、組織体や集団の課題解決を促進し、仕事の効率や生産性向上を遂行する目標達成(performance)と組織体や集団内の破壊的緊張の解消をはかり、人間関係を維持、強化する集団維持(maintenance)の2次元で考察される。そして、理想的な監督行動は2軸の要素がともに高いPM型であるとしている。

ウォーレン・ベニスは、「リーダーシップの王道」(1985)で、「21世紀に生き残りたければ、マネージャーではなく、新世代のリーダーが必要である。両者の区別は重要である。リーダは自分の周りの環境を自由自在に操れる。変化が激しく、不安定な環境は私たちを押しつぶすので、もし環境になすがままにさせておけば、私たちの息の根は止められるように見える。マネージャーならそういう動きに白旗をあげるだろう」と、述べている。彼は両者の違いを以下のようにリストアップしている。

マネージャーは管理する:リーダーは革新する

マネージャーはモノマネである:リーダーはオリジナルである。

マネージャーは現状を維持する:リーダーは新しいものを生み出す。

マネージャーはシステムや組織構造に目をつける:リーダーは人に注目する

マネージャーはコントロールにもたれかかる:リーダーは信頼感を醸し出す

マネージャーは「どのように」「いつ」と部下に尋ねる:リーダーは「何を」「どうして」と尋ねる

マネージャーは最低基準をクリアすることに心を砕く:リーダーは視野を常に広くしている  
マネージャーは現状を受け入れる:リーダーは現状に挑戦する  
マネージャーは古き良き時代の兵士である:リーダーは独自の個性がある  
マネージャーは誤りを正す:リーダーは正しいことを行う

彼はまた、リーダーには4つの重要な能力があると指摘した。

1. 注目を引く力
2. ものごとに価値をつける力
3. 信頼感を感じさせる力
4. 自己管理能力

次に、ジョン・P・コッターは「リーダーシップ論」(1990)で、「リーダーシップとは、ビジョンと戦略を作り上げる、戦略の遂行に向けてそれに関わる人々を結集する、あるいは、ビジョンの実現を目指して人々に対してエンパワーメントを行うなど、生涯を乗り越えてでも実現できる力」と定義し、「マネジメントとは、計画立案、予算作成、組織化、人員配置、コントロール、そして問題解決を通して、既存のシステムの運営を続けることである。」と、している。また、「リーダーシップは人と組織文化に訴えかけることで機能する、柔軟で熱いものだ。一方、マネジメントは、階層とシステムを通して機能し、四角四面でさめている。」と、述べている。そして、組織を動かす人々は、マネジメントとリーダーとしての仕事を両方こなすようになってきていると述べ、変化のスピードが速まっている現在では、組織を動かす上で、リーダーシップの重要性が高くなっていると指摘している。

これら、リーダーシップの概念を、2軸でとらえることは非常にわかりやすいものである。現在のマネージャーに求められる能力は、与えられた枠内において、PDCAサイクルを遂行するにあたって、日常的に発生する問題を解決して成果をあげるマネジメント行動と、自らビジョンを掲げること、すなわちビジョンを実現するための問題を提起し、人々をリードするリーダーシップ行動であるといえる。

ただし、この2軸の考え方は、わかりやすい特徴を持つ反面、あまりにも概括的であることから、マネージャーに求められる行動能力を、詳細にとらえるコンピテンシーの概念を考察したい。コンピテンシーとは、「組織の中で求められる成果を、継続して生み出すために必要な、行動に現れた能力」と、定義づけることができる。

### 2-3-3-2. マネージャーの行動特性(コンピテンシー)

ハーバード大学の心理学者である D.C.マクレランドを中心としたグループが、米務省から「学歴や知能レベルが同等の外交官(外務情報職員)が、開発途上国駐在期間に業績格差が付くのはなぜか?」という依頼を受け、調査・研究を行った結果、「学歴や知能は業績の高さとさほど相関はなく、高業績者にはいくつか共通の行動特性がある」ことが判明した。そして、次の21のコンピテンシーが明らかにされた。

1. 情報指向性・・・業績達成に必要な情報・知識を収集し、経営に活かしていく力。
2. 分析的思考・・・複雑な現象の中から問題を発見し、解明していく緻密な思考力。
3. 概念的思考・・・、ものごとを局部でなく大所高所からとらえる思考力。
4. 人間関係構築力・・・良好な人間関係を積極的に構築・維持していく力。
5. 対人感受性・・・相手の心を理解し、心に訴える能力。
6. 組織感覚力・・・役割を理解し、組織全体のなかで、自分のやるべきことを判断できる能力。
7. 対人影響力・・・説得力のある言動を通じて相手を納得させ、影響を及ぼすことのできる能力。
8. 強制的指導力・・・うむを言わず、無理矢理にでも人を引っ張っていく能力。
9. 先見性・・・時代を先読みする能力。
10. 達成指向性・・・達成を指向した一生懸命である本気さ。
11. 顧客指向性・・・顧客の立場で考え、自らが顧客に何を提供できるのかを考えること。
12. 徹底性・・・細部に神経を遣い、完璧性にこだわり、最後まで手を抜かないこと。
13. チームワーク力・・・、組織の目標達成にむけてチームの力を結集する能力。
14. リーダーシップ・・・他者をリードし、自らも率先垂範する能力。
15. 人材育成力・・・人を育てる力。
16. 組織への献身・・・組織が目指す目標の実現に貢献しようとする心。
17. 柔軟性・・・状況を的確に判断し、臨機応変に行動を変えていく能力。
18. 自制力・・・どのような状況でも冷静さを失わず、自分の言動をコントロールできる能力。
19. 自信・・・自分の能力を信じていることができる力。
20. 自発性・・・自ら進んでものごとに取り組む力のこと。
21. 専門性・・・特定の知識や技術を高いレベルで習得し、仕事に活かす能力。

また、AT&Tにおける「管理者成長研究(MSP:マネジメント・プログレス・スタディ)」(1978)において、D.W. ブレイが、アセスメントプログラムを開発し、管理者候補の能力評価を行った。その能力は以下の通りである。

A. 個人的資質

活力 客観性 不確実性への許容性 ストレス耐性 興味範囲 学才

B. コミュニケーションスキル

口頭プレゼンテーション 口頭弁護 文書コミュニケーション

C. 対人スキル

リーダーシップ インパクト 柔軟性 社会環境への気づき 自立性

D. 管理スキル

意思決定 決断力 組織化と計画

E. 分析スキル

事実発見 情報解釈 問題解決

さらに、最近では、D.ゴールマン(2002)が、5つの領域における25の感情コンピテンス、いわゆるEQを以下のように示した。

A. 社会的コンピテンス

a. 共感性

1. 他の人を理解する
2. 他の人を育てる
3. サービス重視
4. 多様性を活かす
5. 政治の理解

b. 社会的スキル

6. 影響を及ぼす
7. コミュニケーション
8. 対立マネジメント
9. リーダーシップ
10. 変革の触媒者
11. 連帯を築く
12. 協調と協力
13. チーム能力

B. 個人的コンピテンス

c. 自己認識

14. 感情の理解
15. 正確な自己評価
16. 自己確信

d. 自己統制

17. 自己コントロール
18. 信頼性
19. 誠実性
20. 適応性
21. イノベーション

e. モチベーション

22. 達成意欲
23. コミットメント
24. 率先行動
25. 楽観的見方

これらコンピテンシーの概念は理論的であり、外部コンサルタントの力を借り、選抜や昇進などに使用されることで、有効性を発揮する。しかし、人事職能以外のマネージャーが、20以上のコンピテンシーを明確に区別し、業務に活用することは非常に難しい。ゆえに、できるだけシンプルにするために、10以下のコンピテンシーにまとめることが有効的である。

このような考えから、以下の9つのスキルを実用的なコンピテンシーとして提言する。

1. 情報力
2. 計画と組織化力
3. 目標達成力
4. 問題解決力
5. 意思決定力
6. リーダーシップ
7. 人材育成力
8. 対人能力
9. コミュニケーション力

### 2-3-3-3. ミドルキャリアに必要なコンピテンシー

このようなコンピテンシーの概念から、マネージャーに必要な9つのスキルをまとめ、以下の通りとした。この9つのスキルでの360度評価を選抜型研修で行った結果については、後述する。

各スキルの定義は以下の通りである。

#### 1. 情報力

社会情勢、業界動向、競合会社に関する情報はもちろんのこと、顧客ニーズの変化、マーケットの変化等必要とする情報を明確化し、情報源を探索し、適切に情報入手、整理、分析、理解する。また、その情報を効率的・積極的に利用し、必要に応じ、タイムリーに伝達する。

#### 2. 計画と組織化力

全社の方向性を理解し、チームのビジョン、目標を明確化し、目標達成のための効率的な戦略を作る。実行を可能とする組織を検討し、職務、権限の割り振りを明確にする。経営資源(人、物、金、情報)の調達や予算化、スケジュール化、管理のための仕組み作りなど最適な目標達成の手法を構築する。

#### 3. 目標達成力

チーム目標とメンバー個々人の目標達成のために、進捗状況を達成数字のチェックやメンバーの行動観察などから把握する。目標達成の阻害要因を発見し、対応策を検討する。目標やプロセスに則して業務が運ぶよう効果的にコントロールし、強い意志と責任感をもって、確実に目標を達成する。

#### 4. 問題解決力

日常的には、問題の本質を明らかにし、原因を追求し、いくつかの創造的な解決策を作成する。中長期的な戦略の観点から、現実とのギャップでの課題を提起し、独自の解決策を構築したり、新しいアプローチ方法を見つけ出す。

#### 5. 意思決定力

利用可能なデータを収集し、事実を評価し、その評価に基づいて、明晰な思考力を働かせる。自らの意思決定が及ぼす影響と効果を冷静に考え、不確実性の高い状況下でさえ、タイムリーで適切な決定を、論理的にきっぱり下し、自分自身の信念に基づいて行動する。

#### 6. リーダーシップ

より高いレベルの目標達成のために、ゴール志向行動を率先し、メンバーへ方向を示す。職務や責任、権限を委任し、動機付け、目標の共有化を図り、目標達成に、個々人のチームメンバーを積極的に参加させる。チーム全体を責任をもって統率し、よりよい仕事・業績を生み出そうとする。

## 7. 人材育成力

長期的なキャリア育成の視点で、部下の個性や能力を見極め、個々人に最適な方法で、パフォーマンス(成果を導く行動)へのフィードバック、コーチ、支援などを行ない、プロとしての成長の機会を与え、部下の自立的成長を促進し、動機づけを行う

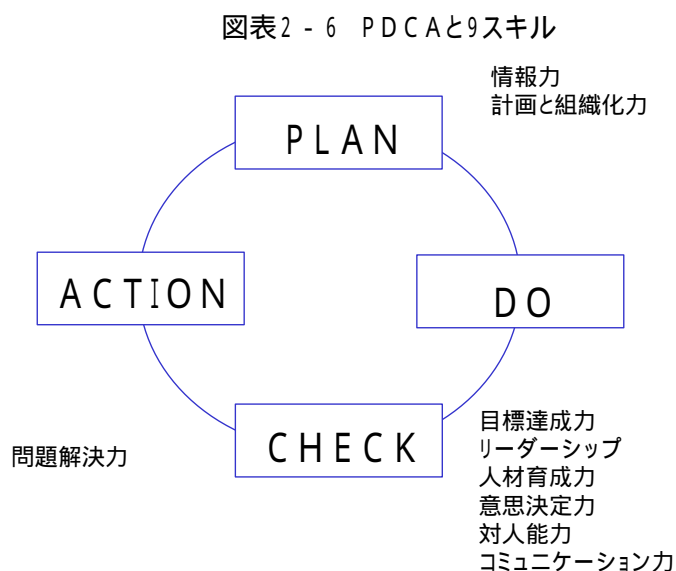
## 8. 対人能力

状況、ポジション、好みなどに影響されず、効果的に他の人達に対処し、相手の個人差を認め、求めていること、意見、感情を敏感に感じとり、それに反応し、社内外でスムーズで協力的な関係を築き、他の人と効果的にかかわりあっていく。

## 9. コミュニケーション力

自分の考え方や伝えるべき事実を体系化し、相手の意見に耳を傾け、状況や相手のレベルに合わせ、確信ある態度で、明確に、かつ、効果的に個人または人前で話したり、適切な書式、語彙、単語を使って表現し、相手の納得を得る。

これらスキルを、PDCA サイクルと関連づけたものが以下の図である。すべての業務において、PDCAは基本であり、9つのスキルはマネージャーとしてバランスよく高めておかないといけない能力である。



図表2 - 7 9スキルの行動



スキルディメンション	キーワード	職務行動
情報力	情報の明確化 迅速性 分析と理解 情報伝達 収集手法	必要な情報を明確化する 情報を迅速に収集する 情報を分析し理解する 情報を伝達する 収集手法を構築する
計画と組織化力	チームビジョン バランス計画 実行プロセス フォローアップ手法 業務分担	チームビジョンを明確にする バランスのとれた計画を作成する 実行プロセスを構築する フォローアップ手法を明示する 適切な業務分担を行う
目標達成力	目標の優先順位 メンバー支援 ギャップ対応 達成 計画変更	目標の優先順位を明確にする 目標達成のためにメンバー支援を行う 目標と実績のギャップに対応する 目標達成をコミットする 目標達成のために計画変更を行う
問題解決力	本質把握 問題解決手順 潜在的課題発見 経営資源調達 予防策	問題の本質を把握する 問題解決手順を明確にする 潜在的課題を発見する 問題解決のために経営資源を調達する 予防策を講じる
意志決定力	状況把握 論理性 影響考慮 誤った時の対応 迅速性	決定のために状況を把握する 論理的に意志決定を行う 意志決定の影響を考慮する 意志決定を誤った時に是正する 迅速性に意志決定を行う
リーダーシップ	メンバーのやる気 チームワーク エンパワーメント 状況対応スタイル 変革	メンバーのやる気をケアする チームワークを促進する エンパワーメントする 状況に対応したリーダーシップを発揮する 変革を行う
人材育成力	個別育成方法 コーチ・支援 環境づくり フィードバック キャリア支援	個別に育成方法を検討する コーチ・支援を行う 部下が成長できる環境を作る 評価のフィードバックを行う キャリアを支援する
対人能力	公正・公平な対応 感情の共有 平等対応 良い雰囲気 社内外の人脈	公正・公平な対応をする 相手と感情を共有する 平等に対応する 良い雰囲気を作る 社内外の人脈を構築する
コミュニケーション力	双方向 共通土台 状況に応じた表現 理解度確認 ふさわしい振る舞い	双方向でコミュニケーションする 交渉時、相手との共通性を探す 状況に応じた表現をする 相手の理解度を確認する ふさわしい振る舞いをする

9スキルと前述のコンピテンシー理論との関係は以下の通りである。

図表2 - 8 9スキルとコンピテンシー理論との関係

9スキル	ファヨール	アレン	ミンツバーグ	ドラッカー	マクレランド	AT&T	ゴールマン	コッター 三隅
情報力		統率	情報監視 情報伝達		情報指向性 分析的志向 先見性	事実発見 情報解釈		マネジ メント
計画と組織化力	計画 組織	計画 組織化	経営資源配分	目標設定 組織化	概念的志向	組織化と計画		
目標達成力	指示 調整 統制	統制		効果測定	達成指向性 徹底性 組織への献身		達成意欲 コミットメント	
問題解決力			混乱收拾			問題解決		
意志決定力		統率				意思決定 決断力		
リーダーシップ		統率	組織のトップ 統率 起業家	動機付け	組織感覚力 対人影響力 強制的指導力 チームワーク力 リーダーシップ 柔軟性 自制力 自信 自発性	リーダーシップ インパクト 柔軟性 社会環境への気 自立性	影響を及ぼす リーダーシップ 変革の触媒者 連帯を築く 協調と協力 チーム能力 正確な自己評価 自己確信 自己コントロール 適応性 イノベーション 率先行動 楽観的見方	リー ダー シ ップ
人材育成力				人材開発	人材育成力		他の人を育てる	
対人能力				外部との連絡		人間関係構築力 対人感受性 顧客指向性	他の人を理解する サービス重視 多様性を活かす 政治の理解 信頼性 誠実性	
コミュニケーション力			スポークスマン 交渉者			口頭プレゼンテー 口頭弁護 文書コミュニケーション	感情の理解 コミュニケーション 対立マネジメント	
個人的資質					専門性	活力 客観性 不確実性への許容性 ストレス耐性 興味範囲 学才		

#### 2-3-3-4. キャリア形成理論

終身雇用制が衰退し、人材リストラが一般化する現在において、キャリアを考える必要が重要になってきている。キャリアとは、個人が、職業や職場などの選択・決定を通して創造していく職務経験である。

キャリア研究において、スーパー(1980)は、キャリア開発に、役割と時間の考え方をとりこみ、ライフ・スパン/ライフ・スペースの理論的アプローチを提唱した。ライフ・スペース理論では、個人は様々な役割を担っており、ある時は良き父親、ある時はマネージャー、ある時は趣味人というようにそれぞれに役割を認識しながら、職業選択や組織における役割や態度を決定していくというものである。確かに、プライベートと会社では役割認識が違い、それぞれにおいて役割を演じ分けていることが認識できる。最近では、オン・オフのメリハリをつけることが重要と言われているので、それぞれでの明確な役割の違いを認識し、充実させることが必要である。

また、ライフ・スパン理論で、スーパーは、人生の発達段階である、青年期、成人初期、成人中期、成人後期のライフステージでの課題を明示した。その中で、成人中期(45~64歳)における課題として、「新たなスキルを開発すること、自らの限界を受け入れること、仕事上の新しい問題を見分けること」を示している。この指摘は、現在の日本人が大いに認識しないといけない。つまり、成人中期において、自己の再開発を行うことが非常に重要であることを指摘していると考えられるからである。中高年のリストラが日常化する現在では、この認識を持ち、自己の再開発を自ら行うことが必要である。

次に、ホランド(1985)は、キャリア・モチベーションモデルを提唱した。個人がキャリアを形成する過程での興味は、以下の6つのタイプに分類されるというものである。

1. 現実的
2. 探求的
3. 芸術的
4. 社会的
5. 企業家的
6. 習慣的

さらに、シャイン(1990)は、個人が、長期的な仕事生活において、よりどころにしているものを「キャリア・アンカー」と名付け、個人が、自分のキャリア・アンカーを理解することが、キャリア選択を明確にし、生涯キャリア開発手助けとなることを提唱した。シャインは自覚された能力・資質、自覚された動機・欲求、自覚された態度・価値の3つの要素が複合して、より明確な職業上の自分のイメージである「キャリア・アンカー」が構成されるとして、次の8タイプに分類している。1.専門志向 2.管理志向 3.自立と独立志向 4.安全・安定志向 5.個人主義志向 6.チャレンジ志向 7.生きがい追求志向 8.企業家志向

ホランドとシャインの分類における優越性の論議はともかく、自己がどのタイプに分類されるかを知ることは職業選択をする上で、非常に参考になる。これらの分類は、個人の価値観の表れであり、価値観を分かった上で、職業を選択するのとそうでないのでは、雲泥の差がある。現在の若者の離職率の高さは、職業選択をする上で、自分の価値観を認識していないことが原因の一つと考えられるので、このような自己の所属するタイプを知るとは、離職率の減少につながると考えられる。

シュロスバーグ(1995)は、「人は生涯を通じて様々な転機や変化を経験する。この転機や変化は決して予測できるものでも、人生途上で誰もが共通して遭遇する出来事でもない。人それぞれが独自の経験をしている」「どんな転機でも、それを見定め、点検し、受け止めるプロセスを通じて乗り

越えていくことができ、この転機を乗り越えるための資源は、4つのS、すなわち、Situation(状況)、Self(自分自身)、Support(周囲の援助)、Strategies(戦略)に集約される」と、主張している。

また、転機の理解の構造として、以下の3つをあげている。

1. 転機へのアプローチ: 転機の識別、転機のプロセス
2. 対処のための資源を活用する: 4Sシステム(Situation、Self、Support、Strategies)
3. 転機に対処する: 資源を強化する

さらに、転機を、予測していたものか、予測していなかったものか、期待していたものが起こらなかった転機の3つに分けている。確かに、予測していなかった転機を乗り越えることには苦節が伴うので、何らかの体系的なアプローチをとることが賢明である。たとえば、現在の日本で日常化しているリストラも、数年前までは、予期せぬ出来事であった。リストラ対象者となった個人にとっては予期せぬ転機である。その様な状況で、4Sでのアプローチを行うと、まず、状況を冷静に捉えることが重要である。多くのリストラ対象者は、リストラを告げられると気が動転する場合が多い。まさか自分が対象になるとは思っていないのである。その様な状況にうろたえているだけでは問題は解決しない。状況を冷静に分析することから始めなければならない。次に、自分を見つめ直し、価値観や職業上の強さ・弱さなどを明確にする。さらに、サポート体制を判断する。多くの企業の場合、外部の転職コンサルタント会社を雇い、リストラ対象者のカウンセリングと転職支援をサポートしている。最後に、自分自身での積極的な動機付けと、現実的な転職戦略行動を開始する。これら4Sの要素を取り入れて、転職援助では、転職者へのサポートを行っていると考えられる。このように、シュロスバーグの理論は、現在の日本企業でのリストラのサポート状況で有効であると考えられる。

また、予測する転機として、キャリアでの昇格や異動があげられるが、過去の日本では、年功における先送り人事というものが一般的であり、予測はある程度可能であった。しかし、現在は実力主義に移行し、予測していた転機が訪れる機会が減るとともに、期待していたものが起こらなかった転機が増えている。つまり、個人が、昇格とということを安易に期待していても、その様な転機が起こらないことが多いし、昇格という転機自体が少なくなっているという状況である。

このような状況の中で、自己のキャリアを見直し、どのように自分自身でキャリア上の転機を活かすか、また、予測した転機を作り出すかということについて、積極的に考えることが必要になってきている。そして、その考えに基づき、自ら自己開発をすることが重要である。

企業における中核人材であるマネージャーがキャリアを見つめ直し、自己開発に目覚め、積極的に活動することが望まれるが、現実には、日常業務に忙殺され、多くのマネージャーはそのような自己開発に消極的になっている。ところが、キャリアを見直す時間、具体的手段、支援が実際に与えられると、障害よりむしろチャンスであることに気づく場合が多い。企業はこのようなキャリアサポートの機会を積極的に提供することが必要である。

#### 2-3-4. 経営体系を統合する概念としての7Sモデル

1970, 80年代に日本型経営が注目される中で、エクセレントカンパニー(1982)が出版された。エクセレントカンパニーで、ピーターズとウォーターマンは、好業績企業43社の特徴として7つのSを抽出した。彼らの指摘した7Sは、**Strategy(戦略)**、**Structure(組織構造)**、**System(システム)**、**Staff(スタッフ)**、**Style(経営スタイル)**、**Shared Value(共有価値)**、**Skill(スキル)**であり、これらのバランスが経営には重要であることを示唆した。これは、日本型経営の特徴である、人材を重要視する経営手法は、米国のエクセレントカンパニーにも存在することを説いたもので、当時の米国人経営者に勇気と示唆を与えるものであった。

##### Strategy(戦略)

明確にされた目標を実現するため、企業の限られた資源を配分する、一定期間のアクションであり、競争優位性が確立される手法

##### Structure(組織構造)

組織図の特徴や組織の構成要素の統合法。職務や人材を専門的に分割し、権限を配分する手法。業務活動の基本的なグループとサブユニットへの報告の関連性。組織のメンバーの職務活動を統合するメカニズム。

##### System(システム)

定められた手続きやルール化されたプロセス。経営管理システム、業績評価・報酬システム、予算、資源配分システム、情報システムなど。

##### Staff(スタッフ)

組織内の重要な人材のプロフィール。

##### Style(経営スタイル)

マネージャーが組織目標を達成するときにとる行動の特徴と企業風土。

##### Shared Value(共有価値)

組織が社員に浸透させる自社の存在意義や行動規範

##### Skill(スキル)

コアとなる組織力。人材や経営手法、システム、技術の顕著な競争優位性。

この7Sを用いて、企業分析を行い、課題抽出をすることはミドルキャリアにとって、経営という枠組みを総合的にとらえることができる。経営では、必要な要素を要素単位だけでとらえるのではなく、統合してとらえることも重要である。つまり、木だけを見て、森を見ないということはさけるべきである。経営の実践においては、各要素がそれぞれに優れていたとしても、全体に統合されたバランスが悪いと、経営にひずみができ、成果を得られない結果となる場合が多々ある。そのためにも7Sのような、経営を概括的にとらえ、経営バランスを考えられるフレームワークが重要である。

この7Sで、考察した経営理論を総括してみると次のように整理できる。

### Strategy(戦略)

H.I.アンゾフ 「企業戦略論」(1965)

マイケル・ポーター 「競争の戦略」(1980)、「競争優位の戦略」(1985)

### Structure(組織構造)

A.D.チャンドラー 「組織は戦略に従う」(1962)

ピーター・ドラッカー 「マネジメント」(1974)

D.ナドラー、M.タッシュマン 「A Model for Diagnosing organizational Behavior」(1980)

### System(システム)

チャンピーとハマー 「リエンジニアリング革命」(1993)

トム・ピーターズ 「自由奔放のマネジメント」(1992)

リチャード・フォスター 「イノベーション 限界突破の経営戦略」(1986)

M.ハマー 「ビジネスプロセスリエンジニアリング」(1993)

P.M.センゲ 「学習する組織」(1990)

D.A.ガービン 「アクション・ラーニング」(2001)

野中郁次郎・竹内弘高 「知識創造企業」(1995)

R.キャプラン D.ノートン 「バランススコアカード」(1996)

### Staff(スタッフ)

ヘンリー・ミンツバーグ 「The Nature of Managerial Work」(1973)

ピーター・ドラッカー 「マネジメント」(1974)

ジョン・P.コッター 「企業変革力」(1996)

ロバート・ブレイク、ジェーン・ムートン 「マネジリアル・グリッド」(1964)

ウォーレン・ベニス 「リーダーシップの王道」(1985)

ジョン・P.コッター 「リーダーシップ論」(1990)

D.C.マクレランド 「21のコンピテンシー」(1975)

ダグラス・W.ブレイ 「AT&Tにおける「管理者成長研究(MSP)」」(1978)

ダニエル・ゴールマン 「EQ:心の知能指数」(2002)

ドナルドスーパー 「ライフ・スパン/ライフ・スペース」(1980)

エドガー・シャイン 「キャリア・アンカー」(1990)

ナンシー・シュロスバーグ 「トランジション」(1995)

ジョン・ホランド 「キャリア・モチベーション理論」(1985)

### Style(経営スタイル)

Henri Fayol 「General and industrial management 」(1949)

Allen Louis 「professional management :New Concepts and Proven Practices」(1973)

### Shared Value(共有価値)

ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス 「ビジョナリー カンパニー」(1994)

パトリシア・ジョーンズ ラリー・カハナー 「世界最強の社訓」(1995)

### Skill(スキル)

G.ハメル、 C.K.プレハラド 「コア・コンピタンス経営」(1994)

選抜されたミドル層対象の研修の事前学習として、この7S のフレームワークで自社の経営課題を分析することを行っているが、経営を大きな視野でとらえることの重要性に気づくことを目的としている。ほとんどの受講者にとって、7S のフレームワークを初めて目にするのであるが、一応に、なじみやすい概念であるといった印象を持っている様である。しかし、7S モデルを実際を使って自社課題を分析すると、項目の切り分けにおいて、難しさを感じていることも事実である。特に、組織構造とシステム、経営スタイルとスタッフなどの混同や、スキルを個人の能力に限定し、組織力や技術といったものが抜け落ちる場合が多い。また、どの階層レベル、つまり現場レベルなのか、全社の経営レベルの課題であるのかが混同される場合が多い。本来は、少なくとも、全社レベル、部門レベル、現場レベルの3レベルに分けて分析することが必要である。その場合、7S×3レベルの21マトリックスで課題を分析する必要があり、非常に困難な作業を余儀なくされる。

このように7S分析は、非常にわかりやすく、受け入れやすい理論であるが、実践で使用するには、時間と労力を余儀なくされるのである。

### 第3章 日本企業再生への道

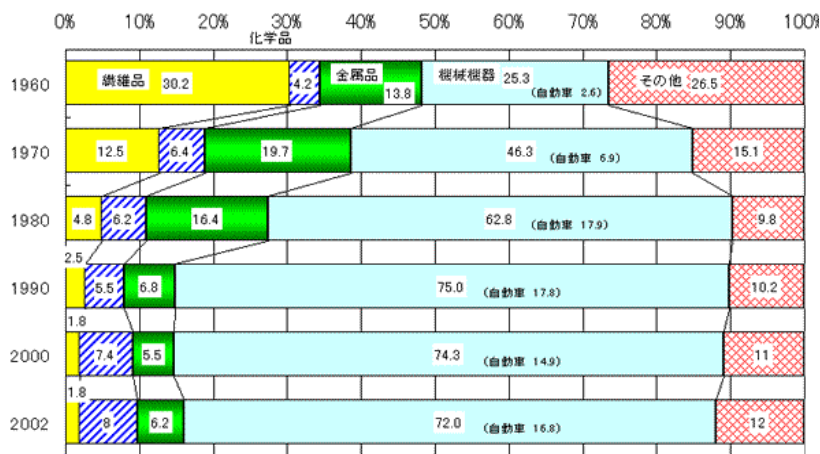
1970、80年代に日本の成長は機械機器分野が牽引役になっており、日本の高い製造技術が世界に示された。そのベースには人材を大切にする日本的経営があり、世界が注目した。いわゆる、ヒト・モノ・カネのマネジメントが功を奏した。しかし、現在の環境は激変し、業績不振にあえぐ企業が多い。その中でも、業績を伸ばしている企業があるが、その企業は集団主義でありながら、リスクテイクする企業風土を持った企業である。日本企業の再生には、このような集団主義とリスクテイクを兼ね備えた企業風土への変革が必要である。集団主義を活かすためには、経営理論に基づく論理的な合意形成が必要である。そのための経営理論の統合的なフレームとして、3S + Tモデルを提言する。

#### 3-1. 1970、80年代の日本企業の高業績分析

1970、80年代において、日本は製造業のグローバル展開で急速な発展をとげた。主に機械機器分野がその原動力になった。機械機器の輸出に占める割合については、1960年代の25.3%から、1970年代の46.3%、1980年代の62.8%と急成長し、2002年は72.0%と増加している。この急増の主役は自動車産業であるが、その他の品目にも変遷が見られる。1970年代ではテレビ、ラジオ、電卓が中心となり、1980年代は据置型VTR、1990年代はIC(集積回路)等が中心となった。最近では、ノート型パソコン、携帯電話、デジカメ、ハンディタイプVTR、大画面デジタルテレビ、光ファイバーケーブル等の輸出が増加している。

この様に、日本の機械機器分野の輸出業績が良いのは、グローバル市場に受け入れられる製品を製造しているからであり、日本の製造技術の高さが世界的なレベルであると考えられる。日本は、戦後復興期から現在に至るまで、米国の大量生産方式を学び、改良し、日本独自の高い製造技術を生み出したのである。

図表3-1 日本の商品別輸出構造の推移



資料出所: 経済産業省 我が国の貿易に関する Q & A 2002 年



このような発展を遂げた日本企業におけるマネジメントの重要な要素として、「ヒト・モノ・カネ」がキーワードとなっている。第1に、ヒトの要素であるが、日本企業は、人材を最重要視する。これは、終身雇用制や労使協調などに現れている。また、QC活動などにおけるチームワーク重視もその要素に含まれる。第2にモノが強調されるが、これは、資産管理という事だけでなく、物作りを意味するところが大きい。製造業中心に物づくりを管理することが重要であると考えられている。最後に、カネとして、資金繰りや経理などが重要な要素として指摘される。

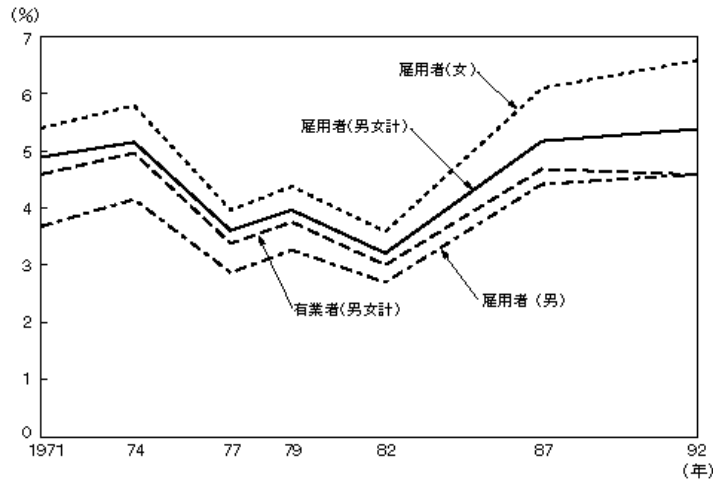
安定した経済発展が行える環境においては、この「ヒト・モノ・カネ」を管理することが有効であった。つまり、安定した環境では、資本と設備を充実させ、良い物を安く作るという経営が成功をおさめた。そのためには、「ヒト・モノ・カネ」を重要な要素として管理することが成功要因であった。さらに詳しく、「ヒト・モノ・カネ」マネジメントを考察する。

まず、ヒトについてであるが、日本型経営の特徴を分析した、「Japan As No.1」(1979 Ezra F. Vogel)で、ヴォーゲルは人材を重視する経営慣行を特徴としてあげた。人材を重視する施策は「終身雇用の慣行。昇進や昇格における年功序列の制度。新規学卒者の一括採用の慣行。中途採用や中高年齢者の採用の制限。独創性よりも協調性に富んだ会社人間をつくることをめざす教育訓練。愛社精神と仲間意識を培うための各種の行事や集会。定期異動による職場遍歴の慣行。同僚間の競争の抑制と人の和の強調。下部機構が上層部の命令を待たずにイニシアチブをとって集团的に企画を立て、行動を開始するという「ボトムアップ」方式による経営。家族手当や退職金の支給。住宅建設資金の貸与、社宅、独身寮、体育館、保養所などの設置。家族のための懇親パーティーや文化教養講習会の開催。忘年会、送別会、歓迎会、昇進祝い、定年退職祝いの催し等、至れり尽くせりの従業員サービスと温情主義配慮の実施など。」としている。

一方、日本でも、多くの学者が日本的経営について述べているが、日本的経営の系譜(1963)で、間宏は「欧米の近代経営が、個人主義と没人間主義を原則としているのに対し、日本のそれは、集団主義と人間主義を実質的に尊重していることにある。」と、述べている。尾高邦雄は日本的経営 その神話と現実(1984)のなかで、「日本的経営の慣行が、集団主義の価値理念を近代的な企業その他の組織体に適応することによって形成された我が国特有の人事労務慣行の体系であったということである。」と、述べている。また、吉田和男は日本型経営システムの功罪(1993)で、日本型経営システムの特徴の第一に日本型雇用制度、終身雇用制度をあげ、次に、年功序列制度、企業内組合、平等主義などをあげた。このような経営慣行は、確かに当時の日本の特徴といえるが、日本では企業規模格差による施策の相違が大きい。つまり、大企業、中小企業、零細企業では、これらの日本的経営の特徴に差がある。これら日本的経営の指摘は特に大企業の特徴として表れている。

日本的経営では、人材を大事にする結果、労働者の企業への忠誠心は高いものとなっていた。それは70年代、80年代の低い転職率に現れている。(図表3-2参照) また、人材、特に現場労働者レベルでの基礎能力の高さが特徴であり、これらは、中等教育や高等教育への高い進学率に裏付けられている。労働組合も産業別でなく、企業別組合で、労使対立が激しくなかった。これらもヒトマネジメントの結果である。

図表3 - 2 転職率の推移



資料出所 総務庁統計局「就業構造基本調査」

(注) 転職率 = 転職者(1年前の勤め先と現在の勤め先とが異なっている者)数 / 1年前の有業者数 × 100

また、野中郁次郎・竹内弘高(1995)は、「日本企業は、組織的知識創造の技能・技術によって成功してきたのだ、ということである。組織的知識創造とは、新しい知識を作り出し、組織全体に広め、製品やサービスあるいは業務システムに具体化する組織全体の能力のことである。これが日本企業成功の根本的要因なのである。なぜ日本企業が成功したかについての理論はたくさんあるが、我々が突き止めたのは、組織の最も基本的で普遍的な要素である人間知であった。」と、述べている。この人間知がTQCなどの高い品質に結集したのである。

次に、モノであるが、日本の物作りにおいては、JIT、カイゼン、QCサークルなどのボトムアップによる生産性向上に特徴がある。

ジャストインタイムはトヨタ自動車の創業者の豊田喜一郎が提唱し、大野耐一が中核となり開発された生産マネジメント手法である。生産プロセスの同期化を計り、プロセスでの手持ち部材などを最小限にするカンバン方式に代表される。カンバン方式では、製造の各工程での手持ち材料をカンバンという小さなボードによって最小限にコントロールするトヨタ独自の手法である。

また、カイゼンは、現場従業員のチームワークによるボトムアップがその特徴であるが、現場レベルでのムダ・ムラ・ムリなどを無くす改善作業である。特に現場労働者レベルでの基礎能力の高さと勤勉さに裏付けられた高生産性はこのカイゼンによってもたらされている。

さらに、1962年QCサークルが生まれ、製品完成後の検査に頼るのではなく、工程内での品質の作り込みが大切だという考え方が浸透した。当時、東京大学教授であった石川馨は、各職場で小グループをつくり、QC活動を進めて行くことを促進し、そのグループをQCサークルと名づけた。

このQC活動の原点は、1950年代にデミングがもたらしたものであった。そのデミングの哲学は以下の14ポイントにまとめられている。この14ポイントを第2章で述べた9スキルと関係づけると以

下のようになる。

1. 競争力を付け、事業を守り、雇用の場を提供するために、製品とサービスを改善する企業目的を掲げ続ける。(計画と組織化力)
2. 新しい考え方を受け入れる。我々は日本によって創造された新しい経済の世紀に生きている。欧米的マネジメントスタイルを変革することは、産業の衰退を止めるために必要である。(問題解決力)
3. 品質を向上させるために検査に頼るのはやめる。まず品質を製造工程内で作り込むことによって、検品の必要性を大幅になくす。(問題解決力)
4. 低価格を追求する企業をほめるのはやめる。購買機能は製品設計と統合されなければならない。販売部門もえりすぐりの部品メーカーと共同で仕事をしなければいけない。この目的は、立ち上げコストだけでなく、コスト全体を提言することにある。(問題解決力)
5. 品質と生産性を向上させ、その結果コストを低減させるために社内のすべての活動を継続的に改善する。(リーダーシップ)
6. マネージャーも対象にしたうえで、OJTをシステム化する。(人材育成)
7. 監督業務を組織的に行う。監督の目的は社員が効率的に働き、機械が故障せずに動けるようにすることにある。(目標達成力)
8. 生活不安を解消し、社員全員が会社のために効率的に働けるようにする。(リーダーシップ)
9. 部門間の壁をぶちこわす。研究開発、設計、販売、生産に携わる社員は、一つのチームとして、製品・サービスに発生する問題に共同で取り組む。(計画と組織化力)
10. 欠陥ゼロや新しい生産性目標達成を作業者に求めるようなスローガンやかけ声はなくしなさい。そのようなかけ声は反感を買うだけだ。劣悪な品質と低い生産性のほとんどは会社の仕組みにあり、作業者の責任範囲を超えている。(計画と組織化力)
11. 一日あたりのノルマを規定する作業標準をなくしなさい。データを使うことで作業者に支援を与え、アドバイスをあげなさい。(目標達成力)
12. 時間給作業員から職人の誇りを奪うようなムダな仕組みはなくしなさい。監督者の責任は、厳しいノルマ管理から品質管理と転換しなければいけない。(リーダーシップ)
13. 教育と再訓練のために活性化プログラムを編成しなさい。新しい技能が、技術・原材料・サービスの変更のために必要になるから。(人材育成)
14. 企業内全員がチームメンバーとして働き、変革を実現しなさい。(リーダーシップ)

特に、製造業での、QC活動における品質改善の取り組みは、国際市場での日本製品の品質の高さを促進した。その成功例は、家電産業や自動車産業に見ることができる。

トヨタは、デミングの哲学を実現するトップ企業になっている。トヨタはデミングの哲学を進化させ、リーン生産方式を完成させた。この生産方式は以下の3つのシンプルな原則から成り立っている。

ジャスト・イン・タイム生産方式

品質に対する責任は全社員にある

価値連鎖

この QC サークルは生産現場のみならず、営業や、事務部門、設計や研究開発部門にも拡大され、全社的な TQC へと発展した。さらに、企業経営全体の改革や、顧客品質の追求のために、TQM へと進化していった。この TQC, TQM の成功が米国に影響を与えたのであった。

最後に、カネであるが、高度成長期の日本企業は、日本の経営に代表されるように、高貯蓄率を背景とした低金利での資金調達が可能であった。メインバンクを中心として、低金利の資金を調達することが可能であった。また、株式もメインバンクや関連企業が安定株主として所有したので、株主からの過度な利益追求はなかった。宮崎義一(1976)によると、1970年度の巨大企業の支配構造は、会社支配57.1%、経営者支配20.7%、家族支配20.6%となり、この会社支配とは、企業集団内部の巨大企業がグループ企業の株式を相互に持ち合うことによって、企業集団全体として支配する形態である。持ち合い比率(グループ内企業の総株式発行数に占めるグループ内企業が相互に持ち合っている株式数の割合)は、70年代において、住友系20.11%、三菱系19.45%、第一系17.19%、富士系14.56%、三井系12.93%、三和系11.18%となり、10~0%の相互持ち合いによって企業集団としての支配・決定をしている。このような構図によって、企業の所有を安定させ、直接金融も間接金融も容易にできる体制であった。

以上のように、1970, 80年代の日本は、ヒト・モノ・カネがうまくかみ合って、製造業におけるグローバルな優位性が、日本経済を牽引したと言っても過言ではないだろう。このように、ヒト・モノ・カネマネジメントは、経済の成長期における過去の延長線上での経営を進めるには非常に有効なものであった。しかし、環境変化の激しい現代において必要な経営戦略の視点が欠如していると考えられる。21世紀の日本を取り巻く環境は、変化が激しく、予測が難しいものになっている。20世紀の終わりに、誰もが予測できなかった大企業の倒産が起きた。その代表が山一証券の自主廃業である。その後も、大企業が倒産するケースが相次いだ。帝国データバンクの調査によると、2002年度では、上場企業の倒産は、前年の倍になった。このように、大企業であることだけが生き残りに優位な条件ではなくなった。今求められる生き残りの条件は、環境の変化をビジネスチャンスとするための変革を行うことである。そのためには今までのやり方を根本的に変えることが重要である。

### **3-2. 現代日本企業の業績不振の要因分析**

現在、多くの大企業が業績低迷にあえいでいる原因は、環境の変化によるところが大きい。特に、グローバル化の進展、IT革新、人材の多様化、金融システムの劇的な変化をあげることができる。このような変化に日本の大企業が適切に対応できなかったことが、業績不振を招いている。

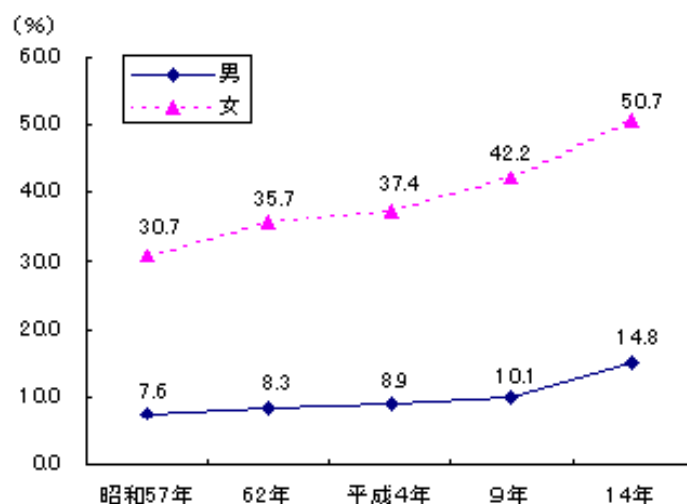
グローバル化の進展では、アジア諸国、特に韓国、台湾、最近では中国の台頭が著しく、低い人件費コストなどによる優位性を顕著に拡大してきている。また、ITの普及を世界的に比較すると、日本は韓国に後れをとっている。今後、中国でも拡大が予想され、今後の展開次第では、日本を追い越したIT大国になる可能性がある。

このような環境変化だけでなく、ヒト・モノ・カネに関する要素も激変してきている。

まず、人材の多様化については、正社員雇用が減少し、非正規社員の割合が急激に上昇している。平成14年就業構造基本調査によると、雇用者に占める「男女別非正規就業者」の割合は、

平成9年から14年にかけて男性は10.1%から14.8%に、女性は42.2%から50.7%へいずれも大きく上昇した。(図表3-3参照) 一方、「正規の職員・従業員」の割合は男女とも低下している。長期的にみても「非正規就業者」の割合は上昇を続けているが、この5年間はその傾向が男女とも顕著である。

図表3-3 男女別非正規就業者の割合の推移



資料出所:平成14年就業構造基本調査 総務省

また、若年者では、男女ともに高い転職率、離職率を示している。(図表3-4参照) これは、最近の不況による就職状況の悪化により、希望する就職ができていないことが原因の一つと考えられる。

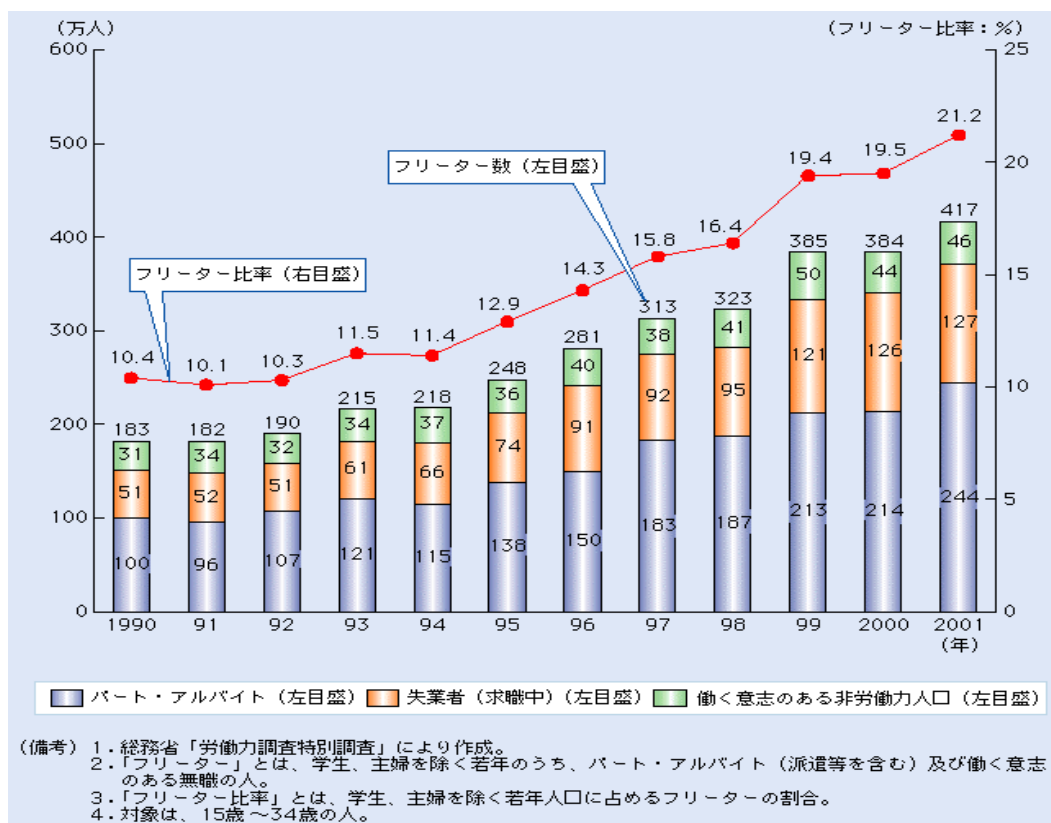
図表3-4 年齢、男女別転職率・離職率

	男		女	
	転職率	離職率	転職率	離職率
総数	4.4	4.7	6.3	8.6
15～19歳	17.6	18.3	21.2	20.9
20～24	12.7	9.1	15.4	12.0
25～29	7.3	4.0	10.3	12.3
30～34	5.3	2.7	8.1	11.0
35～39	3.7	2.2	6.9	6.9
40～44	2.9	1.9	6.5	5.3
45～49	2.7	2.4	5.0	5.1
50～54	2.7	2.7	3.5	6.0
55～59	2.9	4.3	2.4	7.0
60～64	4.9	12.2	2.1	11.7
65歳以上	1.5	9.6	0.7	9.6

資料出所:平成14年就業構造基本調査 総務省

NHK 特集「フリーター417万人の衝撃」によると、フリーターの数はこちら10年で2倍になっており、労働人口の5人に1人がフリーターである。今後も増加傾向にある。また、フリーターのうち70%は正社員になりたいのになれていないのが現状である。フリーターの生涯賃金は正社員の4分の1であり、平均納税額は正社員の5分の1である。この状況が続くと、将来には日本のGNPを1.9%下げると予測されている。

図表3 - 5 年々増加するフリーター

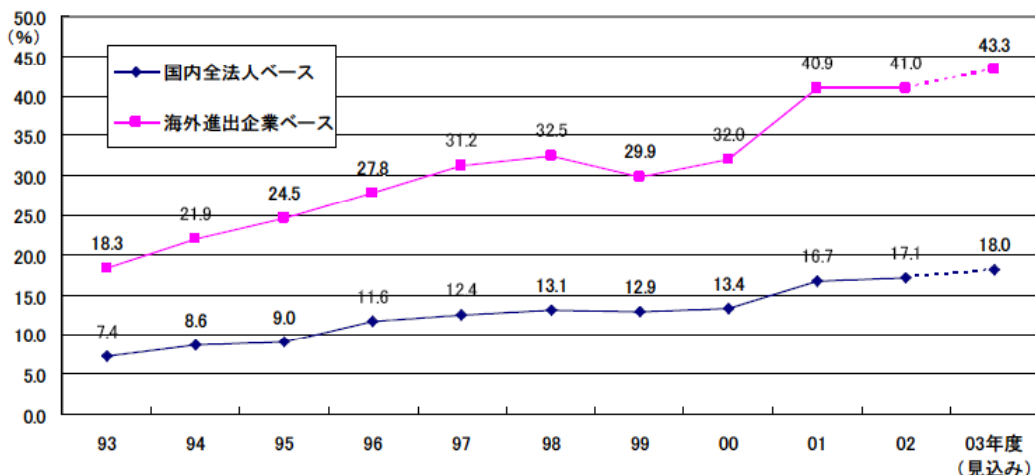


資料出所：平成15年版 国民生活白書 内閣府

フリーター増加の原因は、10年以上続いた不況による企業の新卒社員の採用減少や、企業競争のグローバル化による国内労働の空洞化である。今後、企業は、このような状況を改善する努力が必要である。一方、大学教育においては、卒業生のフリーター化への対策に取り組む姿勢が生まれている。就職部などによるサポート強化や、正規授業での仕事や働くことへの教科の導入である。

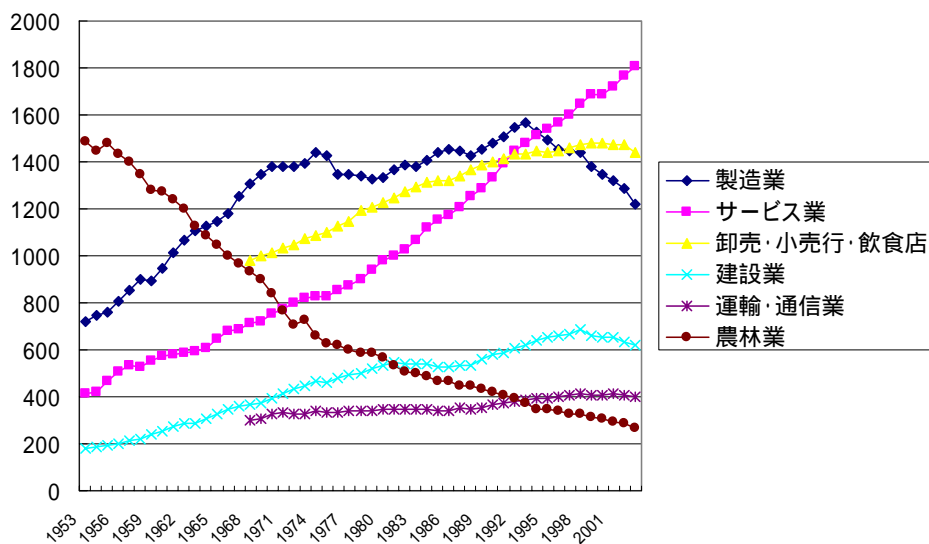
モノについては、日本の製造業に空洞化現象が起こりつつある。多くの日本製造業が、安い人件費を求めて、アジア、とくに最近では、中国に工場を移転し、日本国内の工場を閉鎖するという事態を招いている。(図表3 - 6参照) また、90年代の産業別従業者の推移を見ると、製造業従事者の著しい減少が顕著である。(図表3 - 7参照)

図表3 - 6 我が国の海外生産比率の推移



資料出所: 海外事業活動基本調査 経済産業省 2002年

図表3 - 7 産業別就業者の推移



資料出所: 総務省 事業所・企業調査データより作成

現在、三菱自動車のリコール問題がクローズアップされているが、経営体質の問題とともに、日本製造業の品質管理の危うさを露呈している。これは自動車業界だけのことでなく、携帯電話、電化製品、食品などでも顕著になってきている。この原因としては、製造コスト削減による人材リストラや若者のもの作りへの動機不足、高度な技術への製造工程の遅れなどがあげられるが、日本の製造現場では、職人技といわれる技術や技能の低下および伝承に大きな課題がでてきている。若手の技能者を育てる余裕と、若手の意欲が欠如し、組織としての技術力低下が起こっている。さらに、いわゆる人減らしによって、正社員比率が激減し、現場での人材育成がうまくいっていない。また、高度な技術による微細化や設計技術の高度化と製造行程とのギャップも大きな課題である。

次に、金融システムの変化では、銀行の体力が不良債権処理により、著しく低下している。また、国際基準による自己資本率の制限は、不良貸し出しの制限を招き、いわゆる貸し渋り、貸しはがし現象を起こしている。これは間接金融に頼る企業にとっては非常に厳しい状況であり、直接金融とのバランスを考えた経営が余儀なくされる。両金融による資本コストは、1970年代の低コスト時代から徐々に増加し、現在では日米が同じ資本コストになっている。日米の資本コストの差は、経営に非常に大きな影響を及ぼす。たとえば、1984年の米国7%と日本3%の場合を例にとって考察すると、下記の例の場合、200億円ものEVAの差が出る。

例) 税引き後営業利益1000億円 投下資本5000億円とすると、

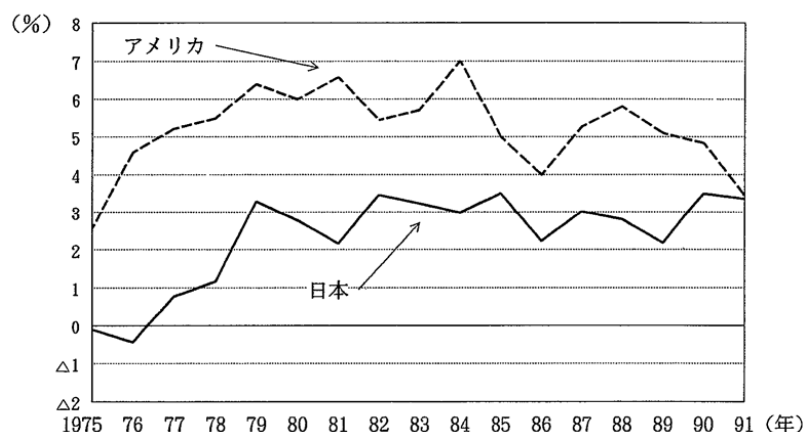
資本コスト7%の場合の資本コスト額は、350億円 EVAは650億円

資本コスト3%の場合の資本コスト額は、150億円 EVAは850億円

\* EVA(経済付加価値) = 税引後営業利益 - 投下資本 × 資本コスト

このように、資本コストの差は、経営に多大な影響を及ぼす。日本企業にとって、1970、80年代の低い資本コストは、米国企業との競争優位の一要因となっていた。91年には、日米が同一の資本コストになったことは、日本企業にとって、競争優位の一要因が消滅したことを意味する。

図表3-8 資本コストの日米比較



(備考) 日本銀行「経済統計月報」、「国際比較統計」、大蔵省「財政金融統計月報」、大和総研「アナリストガイド」等により作成。

資料出所:平成4年 年次経済報告 経済企画庁



また、日本企業は、事業ポートフォリオの集中と選択の重要性を言葉では掲げるが、実際は競争力のない負け犬の事業でさえも、存続させる。その存続理由は、事なかれ主義の台頭とその事業で働いている従業員を解雇することが難しいと判断されるからである。

事業部組織でもたれ合い経営は、黒字部門が、将来性の低い赤字部門を支えるというもので、その結果として企業全体が利益性の低い体質になってしまうものである。持ち合い株で、直接金融を行っていた時代は、このような経営が許されていたが、持ち合い株でなく、一般株主主体の株主構成では、このような経営は許されない。いわゆる、ROE、ROA、フリーキャッシュフローなど、利益性や効率性が重視される。そのためには赤字部門の売却や撤退を考慮した事業再構成や人材のリストラをも行うことが必要となる。

これらの外部環境変化と「ヒト・モノ・カネ」に関する要素が複雑に変化し、企業が十分な成果を生み出せない状況に陥っている。つまり、内外環境の変化に「ヒト・モノ・カネ」マネジメントが適応できていない状況になっている。

### **3-3. 日本企業の明暗**

日本における高業績企業を、法人申告所得ベスト30の1974年で見ると、新日本製鐵、三菱重工業、久保田鉄工、川崎製鉄などのいわゆる重厚長大の企業がランクインしていた、バブル期の1984年度では、日本銀行、住友銀行、富士銀行、第一勧業銀行、三菱銀行、三和銀行、日本興業銀行、東京銀行、東海銀行、日本生命保険、第一生命保険、野村証券、大和証券がランクインし、金融・保険業が隆盛を誇っていた。また、2003年度のベスト30と10年前の1994年との比較では、トヨタ自動車、東京電力、全国共済農業(連)、関西電力、中部電力、武田薬品工業、セブン・イレブン・ジャパン、東京海上火災保険、JR 東海、九州電力、明治生命の11社が同様に30位以内にランクインしている。この30年すべてにランクされているのは、トヨタ自動車、日本IBM、関西電力の3社のみである。このように、経営を高レベルで維持することは非常に難しいものである。(図表3-9参照)

また、2001年度のEVAの観点から分析すると、TOYOTA、日産自動車、キャノン、武田薬品、任天堂が上位を占め、日立、NEC、松下などの家電・電気メーカーが最悪の結果となっている。これは、家電・電気メーカーが米国のITバブル崩壊の影響を受けた結果であるが、これほどまでの悪い結果を招いたことは、経営戦略の根本的な失敗による。米国IT業界偏重の戦略であり、ポートフォリオ戦略を無視したものである。(図表3-10参照)

このように、業界による経営状況格差はあるものの、同業界であっても企業間格差が著しい。これは、ひとえに経営の格差が原因となっていると考えられる。

図表 3 - 9 法人申告所得推移

	1974年	1984年	2003年
1	アラビア石油	トヨタ自動車	トヨタ自動車
2	松下電器産業	日本銀行	東京電力
3	新日本製鉄	東京銀行	本田技研工業
4	日立製作所	松下電器産業	全国共催農業(連)
5	トヨタ自動車工業	アラビア石油	キャノン
6	第一勧業銀行	日立製作所	JR東日本
7	住友銀行	関西電力	武田薬品工業
8	富士銀行	中部電力	ボーダフォン
9	三菱重工業	住友銀行	関西電力
10	日本鋼管	富士銀行	東京海上火災保険
11	三菱銀行	第一勧業銀行	中部電力
12	日本アイ・ピー・エム	三菱銀行	武富士
13	三和銀行	日本生命保険	アコム
14	久保田鉄工	日産自動車	NTTドコモ関西
15	三井物産	野村証券	セブン・イレブン・ジャパン
16	小松製作所	日本アイ・ピー・エム	九州電力
17	ソニー	三和銀行	JR東海
18	関西電力	東芝	明治安田生命保険
19	東海銀行	日本興業銀行	日本アイ・ピー・エム
20	川崎製鉄	第一生命保険	東北電力
21	太陽神戸銀行	富士写真フイルム	アイフル
22	ブリヂストンタイヤ	ソニー	プロミス
23	三井銀行	東京瓦斯	デンソー
24	ジャパン石油開発	日本電装	山之内製薬
25	鹿島建設	東京銀行	NTTドコモ九州
26	武田薬品工業	東海銀行	東京瓦斯
27	三菱商事	大阪瓦斯	アメリカファミリー生命保険会社
28	東京銀行	インドネシア石油	日本コカ・コーラ
29	住友金属工業	大和証券	花王
30	協和銀行	富士通	NTTドコモ東海

資料出所：週刊ダイヤモンド別冊 日本の会社ベスト7万1076社(2004年版)

図表 3 - 10 企業業績格差

2001年度 EVAベスト企業		2001年度 EVAワースト企業	
1. トヨタ自動車	2362億円	1. 日立製作所	-5819億円
2. ホンダ	2219億円	2. 松下電器産業	-4655億円
3. 武田薬品工業	1750億円	3. NEC	-3970億円
4. 日産自動車	1453億円	4. 東芝	-3010億円
5. 任天堂	760億円	5. 富士通	-2500億円

資料出所：週刊東洋経済 2002.11.2号より作成

### 3-4. 変革しないリスク

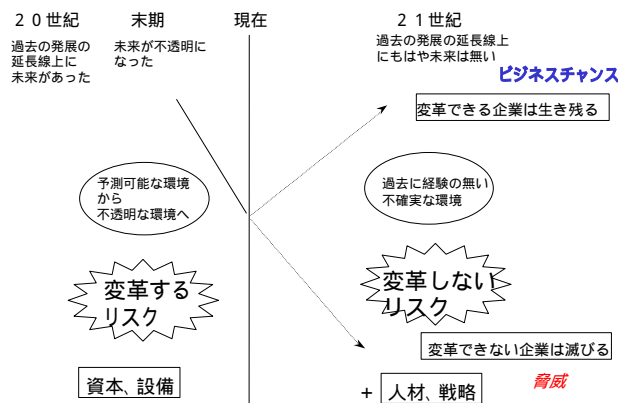
日本にとって、20世紀は右肩上がりの経済と言われていた。企業にとって、環境は予測可能で、安定した成長を続けることができた。特に、製造業においては、その成長に資本と設備を充実させ、良いものを安く、大量に製造することが成功につながった。過去の延長線上に未来があり、過去の踏襲こそが発展につながった。その状況では、過去を大きく変革することはリスクと考えられた。

しかし、20世紀末において、山一証券の自主廃業に始まる大企業倒産の連鎖は、21世紀はもはや、大企業にとっても、安定したものでなくなったことを気づかせるものであった。過去に経験したことが無いような21世紀の不安定な環境を乗り切るためには、過去の踏襲はもはや通じないことを認識せざるを得ない。激変する環境において、変わらないこと自体がリスクとなった。

20世紀の変革することがリスクであることから、21世紀では、変革しないことがリスクとなった。

図表3-11

#### 変革するリスクから変革しないリスクへ



20世紀から21世紀にかけては、第2章で考察したように、R.フォスターのいう「技術の不連続期」であり、G.ハメル・C.K.ブラハラの指摘する「コアコンピタンス不在」、M.ハマーの「不連続思考」である。また、日本にとって21世紀は、C.M.クリステンセンのいうように、「偉大な企業はすべてを正しく行うが故に失敗する」時代なのである。

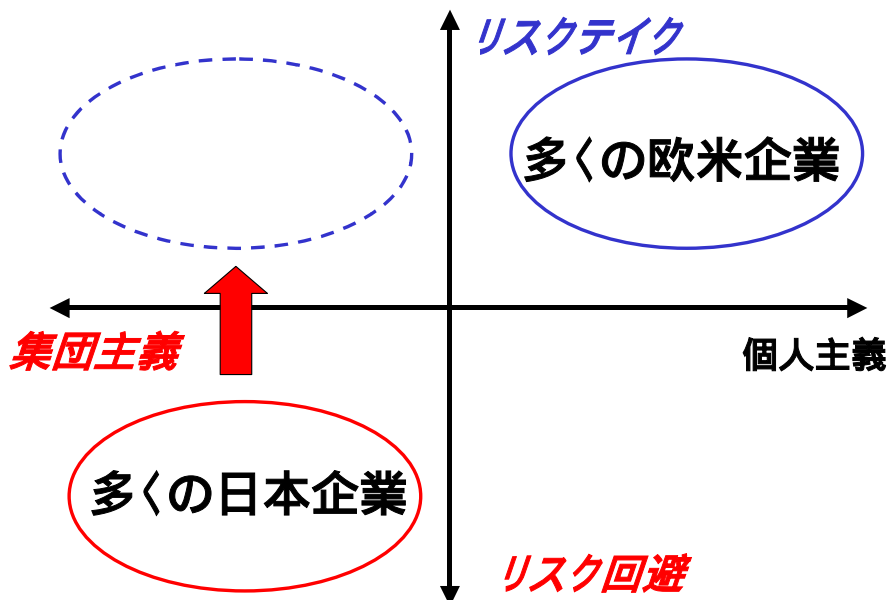
### 3-5. 日本企業の変革の方向性

多くの大企業が業績不振に陥った一方、変革を行った企業は高業績を保っている。それらの企業をリスク(回避かテイクか)と主義(個人か集団か)の2軸で、類型化する。

1980年オランダの経営学者ホフステッドは、世界40カ国の文化を5つの軸で分類する大規模な調査を行った。その軸は、不確実性への対応、男女性別社会の程度、権力格差の容認度、個人主義の程度、短期視点と長期視点の程度の5つであった。その中の不確実性への対応と個人主義の程度の2軸に注目する。ホフステッドの調査によると、米国は個人主義とリスクテイクの象限に位置し、日本は集団主義でリスク回避の象限に位置する。21世紀において、日本がその位置に

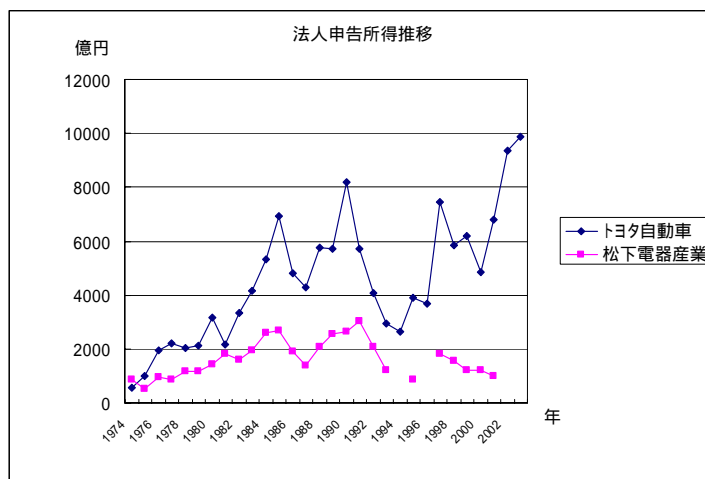
居続けることは衰退を意味する。日本のとるべき方向性は、米国と同じ位置ではなく、日本の強みである集団主義を維持しながら、リスクテイクすることである。

図表3 - 12



このような集団主義で、リスクテイクをして成功した企業は、トヨタ自動車である。法人申告所得の推移を見ると、1974年にはトヨタ自動車を上回っていた松下電器産業は、その後、トヨタ自動車の拡大成長基調とは逆に、1991年をピークに減少傾向にある。

図表3 - 13



資料出所：週刊ダイヤモンド別冊 日本の会社ベスト7万1076社(2004年版)より作成

トヨタ自動車と松下電器産業を同様には語れないが、トヨタ自動車は、集団主義を活かした形で、リスクテイクする方向に向かってきている。最近、松下電器産業も、中村社長の改革によって、確実に、リスクテイクする方向になり、大胆な改革が実行されてきている。

トヨタ自動車では、奥田会長が1995年8月に社長に就任し、「変わらないことは悪だと思え」と、組織変革への取り組みを促進した。奥田会長は、20才代では、トヨタが首位ではなく、ホンダが第一位のシェアであることをリスクと考え、20才代に支持される車づくりを行うことを実行した。その組織はVVC(バーチャルベンチャーカンパニー)といい、30才代のプロジェクトリーダーを長として、プロジェクトを東京本社ではなく、東京の世田谷に設置した。その結果、トヨタらしからぬ、個性的なデザインの「bB」が誕生した。このプロジェクト自体の成功は、経営数字への貢献はインパクトが少ない。しかし、本社の開発チームへの刺激が十分あったと、奥田会長は語っている。

トヨタ自動車の高業績はリスクをとる企業文化を作り上げたことが大きな要因と考えられる。日本企業は、村社会と言われ、協調性が重んじられ、出る杭は打たれるといったことがよく言われるが、欧米のような個人主義社会では無い。カリスマ的なトップが企業文化を変えることはあるが、その成功にはトップを取り巻く、上級管理職や中管理職のチームワークが不可欠である。但し、チームワークは稟議制度に代表されるように誰もが責任をとらない体質を生み出す。稟議における捺印は責任の所在は明らかにしているが、同時に責任の共有化を促進している。責任が共有されるということは、だれも責任をとらないことになりかねない。リスクを積極的に保有するためには、リスクの分析を冷静に行い、リスクを最小限にするものの、最終的にリスクをとることを決断することである。積極的なリスク保有が求められる。

トヨタ自動車のVVCプロジェクトはイノベーションのジレンマでクリステンセン(1997)が提言している内容と非常に近いものとなっている。

クリステンセンは、イノベーションのジレンマで破壊的技術に対抗する為の施策として以下の4つを提言している。

破壊的技術の開発を、そのような技術が必要とする顧客がいる組織にまかせることで、プロジェクトに資源が流れるようにする。

独立組織は、小さな勝利にも前向きになれるように小規模にする。

失敗に備える。最初からうまくいくと考えてはならない。破壊的技術を商品化するための初期の努力は、学習の機会と考える。データを収集しながら修正すればよい。

躍進を期待してはならない。早い段階から行動し、現在の技術の特性に合った市場を見つける。それは現在の主流市場とは別の場所になるだろう。主流市場にとって魅力の薄い破壊的技術の特性が、新しい市場を作り出す要因になる。

トヨタの「bB」開発の例では、破壊的技術は、若者の車づくりに関するものであり、現在では破壊レベルは低いものの、ホンダの若者対象の車づくりをこのまま放置しておく、将来、真の破壊的技術となると考えたと思われる。そのために、VVCという独立組織を作り、その組織に、若者という顧客に専念した開発体制をとらせたことが勝利といえるであろう。ただし、トヨタは失敗に供え、シャーシーの共通化をはかるなど、共通部品を使用することで、開発のスピードを上げるとともに、失敗に供え、最小限の新規投資をしていたと言える。また、「bB」は若者の中でも、デザインの好き嫌いが分かれるものであり、主流ではあり得ない。これらの点を考えると、トヨタのVVCは、クリステンセン

の から の要素をすべて兼ね備えたものであったと考えられる。

今後多くの日本企業が変革をめざし、集団主義を活かした形でリスクテイクを行うためには、様々な意見のとりまとめと調整が必要となる。論理的にものごとを進め、合意形成をはかっていくことが集団主義では必要である。変革における論理性は、その組織にあったマネジメント理論に基づくことによって補強されると考えられる。企業を取り巻く環境が複雑化し、働く人材の価値観も多様化している現在において、企業の体質変革には、経営理論の裏付けが益々必要となってきた。

低迷した1990年代以降、多くの日本企業は次々と発表される新しい経営理論を導入してきたが、成功している企業は少ない。その理由は、経営理論はすべてに効く処方箋ではないという一語につきる。つまり、ある企業に効果があったとしても、他の企業に効くとは限らない。このことを十分に認知しておくことが重要である。患者一人一人に処方箋があるように、経営理論の適応もその企業に適合する形にカスタマイズする必要がある。そのカスタマイズのためには、外部の人材ではなく、企業内部の人材が、その経営理論を熟知し、行うことが一番有効であると考えられる。

また、多くの経営理論は、その理論を特徴づけるために、ある部分を強調する傾向がある。ゆえに、企業がその理論を適応するだけでは、部分最適に陥る恐れがある。経営はバランスが大事であり、全体最適が不可欠である。部分最適は全体最適を阻害することすらある。

以上のように、経営理論に基づく納得性の高い変革を行う場合、社内人材の経営理論の熟知とカスタマイズの必要性、さらに全体最適であることを十分に意識することが必要である。この視点から、社内人材の経営知識の育成と、自社課題の解決へのカスタマイズ、さらに経営全体を総合的に把握できる経営フレームワークが重要と考えられる。

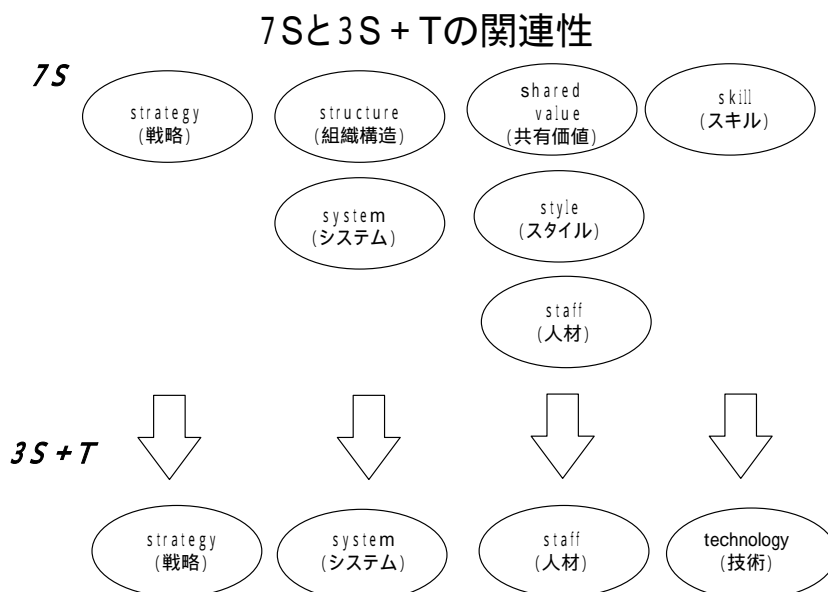
### 3 - 6. 日本企業の変革の手法としての3S+Tモデル

第2章で述べた経営体系の個々の理論は、非常に優れたものであるが、1企業がすべての概念を取り入れることはできない。日本企業は、過去から、多くの米国経営手法を取り入れてきている。新たな理論が出るやいなや飛びつく現象が見受けられる。経営は理論のつぎはぎではうまくいかない。経営には理論の統合が必要である。その意味から「ヒト・モノ・カネ」の3つの視点で経営を統合して運営することは非常に理にかなっている。しかし、「現代には通用しないので、それに変わる統合理論が必要となっている。

第2章で考察した7Sは、経営の統合としての視点では、非常に有効なツールである。しかし、現実企業内で使いこなすには困難が多いことも述べた。そこで、7Sを变形する経営フレームワークとして、3S+Tを提言する。7Sをベースにして、重要な4視点として、戦略、システム、人材、技術を抽出した。これが3S+Tモデルである。

アルフレッド D.チャンドラーの「組織は戦略に従う」という言葉は非常に有名であるが、企業をマネジメントする要素として、戦略と組織は不可欠である。3S+TのStrategy(戦略)には、上位概念としてビジョンが含まれ、全社戦略と部門戦略の2レベルがあり、さらに、市場や製品レベルにまで落とし込んだマーケティング戦略が含まれる。さらに単年度計画などの実行計画も含まれる。次に戦略を実行するためには、組織構造や、運営の仕組みやルールが必要となるが、それらは3S+TのSystem(システム)に含める。また、戦略を実行し、組織を運営するためには、運用する人材が必要となるが、トップマネジメントから現場の労働者までが、人材の要素となる。これらはStaff(人材)の中に含める。最後に、コアコンピタンス経営で指摘された競争力の核となるもの、それを技術と呼ぶ。技術は、工学的な技術のほかに、ノウハウや販売力といったものなども含まれる。この技術が3S+TのTechnology(技術)である。

図表3 - 14



### 3 - 7. 3S+T モデルでの企業分析

#### 3 - 7 - 1. 日産自動車

企業は、マネジメントによって再生する。そのことを日本人に教えてくれた一人が、カルロス・ゴーンである。瀕死の日産自動車を、見事に再生したのである。彼は、硬直化した官僚的な組織風土にメスを入れ、組織横断チームを設立、若手を登用し、従来の経営慣行などをいっさい排除した。この結果、就任1年後の2001年3月期に、過去最高の3311億円の連結最終利益を確保した。その後、2002年度に、日本市場で6車種、米国市場で7車種など、全世界で22車種の新車を販売することを明らかにした。

日産の復活劇は、トップのリーダーシップによるところが大きい。つまり、3S + TのStaff(人材)がキーとなった。ルノー出身のゴーン氏が社長に就任して以来、劇的に業績を回復した。彼の強いリーダーシップによって、大変革が行われた。歴代の日本人社長ではなし得なかった大変革を見事に行った。但し、ゴーン氏以外にも、ミドル層の活躍を忘れてはいけない。このゴーン氏のリーダーシップに基づいて、リバイバルプランという、コスト戦略が計画され実行されたが、その中心として、ミドル層が実際に活躍した。各プロジェクトのリーダーは、日本人ミドルであり、多くのコスト課題を解決した。

次に、Strategy(戦略)であるが、まず肥大化したコスト体質を大胆にスリム化するリストラを戦略的に行った。九州、京都の工場を閉鎖し、2万人の首切りを行った。それと共に、コストカットを戦略的な数字として20%という大胆なものにした。改善ではなく、改革である。のコスト戦略が成功した上で次の戦略として、日産を象徴するフェアレディZを復活させる決断をした。フェアレディZは世界で一番売れたスポーツカーとして、日産の象徴的な車であった。しかし、経営悪化と共に、生産が中止されていた。それを復活させることにより、日産の再生イメージを定着させ、それ以降の新車投入戦略のスタートの象徴とした。コスト戦略から、新車投入戦略の見事な転換である。

第3に、System(システム)であるが、これは、コスト戦略と一体となっているが、日産の系列にこだわらず、グローバル購買を材料購買の仕組みとしている。日産3 - 3 - 3プログラムというサプライヤー・購買部門・技術開発部門の三者が一体となって取り組む仕組みを構築した。また、購買の戦略的な競争力強化を目指して、ルノー・日産の提携の下に共同購買会社「ルノーニッサンパートナーシップオーガニゼーション(RNPO)」を設立した。さらに、日産生産方式(Nissan Production Way:NPW)の体系化を進め、顧客と同期化した受注確定生産の実現を目指している。

最後に、Technology(技術)であるが、日産の技術力は過去から定評があったが、デザイン力を飛躍的に高めるために、いすゞから、優秀なデザイナーを役員として採用したことによる強化や国の安全基準の達成度合いの高さが、日産の安全技術力のレベルを示している。研究開発費は、2000年度2317億円であったものを、2002年度では3003億円へと大幅に増大させている。



### 3-7-2. 松下電器産業

日産と同様、中村社長のリーダーシップが Staff で、一番重要なポイントである。中村社長は、変革のためには、過去のタブーを一切無くした。松下は、人材を大事にする経営として、世間に知られており、人材をリストラすることは、タブーであった。中村社長は、そのタブーに挑戦し、早期退職制度を実現し、1万3000人のリストラを断行した。退職者の約7割が50歳代であり、工場に勤務する管理職でない50歳代社員が典型的な例であった。さらに、組織のフラット化が促進された結果、若手の重要ポストでの活躍が余儀なくされている。また、グローバルでのローカル人材の活用とともに、女性社員の経営参画を促進しているところに、Staffとしての特徴がある。

次に、Strategyとして、「創生21計画」が作成され、「超・製造業」モデルが打ち出された。このモデルは、強いデバイスの育成、スピーディーなもの作り、顧客本位のサービス創出の3点が重要な要素である。デバイスとサービスソリューションで収益を稼ぎ出す、いわゆるスマイルカーブの実現を目指している。

また、破壊(構造改革)と創造(成長戦略)というポートフォリオ戦略を実施し、「デジタルテレビシステム」、「半導体」、「移動体通信」、「光ディスク」、「ディスプレイデバイス」の5つの分野が事業構造改革の牽引役と位置づけられ、「選別と集中」の観点から戦略的に取り組みが行われた。その結果、V商品88品目が国内外に投入され、たとえば、DVDレコーダーは、日本でのシェア1位を確保した。

Systemとして、2003年、組織のセグメントが15の事業ドメインに再編された。各事業ドメイン会社は、その事業についてのすべての権限と責任を持ち、一層のエンパワーメントが促進されている。また、部課長制からグループ制に移行し、最大5階層に分かれていた組織を2階層に圧縮し、フラット&ウェブの組織作りがめざされている。さらに、販売チャネル、特にナショナルブランドで有名な松下販売チャネルの改革も行い、それまでの一律の手厚い保護から、時代の要請にかなう専門性とビジネスへの情熱を備えた経営者のいるショップを選別し、支援する姿勢に転換した。

一方、業績管理の手法として、資本収益性を表すキャピタル・コスト・マネジメント(CCM:松下版EVA)と資金総出力を表すキャッシュフローを経営指標として、事業の目標が明確にされている。

最後に、Technologyとして、生産技術の転換を図っている。国内工場の多くで、大量生産のライン生産から、少量多品種生産のセル方式に生産方式がシフトしており、各工場が独立採算を原則としたEMS(エレクトリックマニュファクチャリングサービス)の発想を取り入れている。さらに、ITを活用したSCM(サプライチェーンマネジメント)のもとに、顧客視点でのもの作りをめざし、スピード化と品質の高さの両立を目指している。

また、松下は、強いデバイスの中核として、ナノテクノロジーを駆使した半導体(システムLSI)に集中投資して、知財とブラックボックス化を行い、上流行程での利益獲得に特化している。魚津の半導体工場には2003年度1300億円の投資が行われる。

### 3-7-3. トヨタ自動車

トヨタ自動車の奥田会長が1995年8月に社長に就任して以来、「変わらないことは悪だと思え」の強いリーダーシップによって、変革が行われている。奥田会長、さらにその精神を受け継ぎ実践している張社長の強いリーダーシップが Staff で、一番重要なポイントである。張社長は、グローバルトヨタの本拠である日本で、若い世代に技術や考え方を伝承し、きっちりと育てあげること、世の中の変化にいかに対応していくかが重要であると述べている。

このように、変革の遺伝子が現場・現物主義として、人材に伝承されている点が、トヨタの強さである。現場では、チェンジリーダーとしてのキーマンが、ビジョン思考に基づいて、現場での問題解決を行っている。この変革型人材の存在がトヨタの特長である。

次に、Strategy として、トヨタは、“Innovation into the Future”をテーマとして目指すべき企業像と変革を提言した「トヨタ2010年グローバルビジョン」を策定し、その実現を目指している。創業以来、トヨタで受け継がれてきた経営の価値観と、モノづくりにおける知恵と考え方を集大成した「トヨタウェイ」のもとに、フルラインの商品ラインアップを強みに、世界にトヨタ車を普及させつつ、地域バランスのとれた安定した事業基盤づくりを目指している。2010年には、グローバルシェア15%達成という目標を掲げている。また、次世代の水素エンジンと現在のガソリンエンジンとの間に、ハイブリッドカーを登場させ、そのシェアを一気に拡大させた。このハイブリッドシステムを競合である日産自動車に供給することも決定している。また、GMなどとの業務提携、合併会社設立などの戦略性は非常に高い。

System としては、車の開発、調達、生産、販売のあらゆる事業領域で、現地化とグローバルなネットワークづくりを推進している。日本においては、独自のコア技術を開発し、研究開発拠点を日米欧に加え、新たにタイとオーストラリアに研究開発センターを設置した。デザインは日米欧3拠点での競作を行っている。生産拠点として、国内では、12工場を有し、海外では、北米、中南米、欧州、アフリカ、アジア、オセアニア、中近東に46の生産拠点を設立している。

これらのグローバルネットワーク強化のために、2002年1月に、グローバルトヨタの経営者、ミドルマネジメントを育成する起案として「トヨタインスティテュート」を設立した。また、前述した、特別プロジェクトでのbB開発を行うなど、組織構造への変革の視点も備えている。

最後に、Technology としては、プリウスに搭載されているハイブリッドシステムとともに、燃料電池ハイブリッド車を世界で初めて米国と日本で発売した。さらに次世代の水素エンジン開発など行っている。これらはすべて、トヨタの高い先端技術の特徴である。また、人間の知能や知覚に近い機能を備えた「安全技術」の確立や、先端の人間工学指標を取り入れて車を開発する「ユニバーサルデザイン」の追求を行っている。また、「カンバン」「カイゼン」などグローバルに広く認知されている生産技術が、最大の Technology の特徴といえる。

### 3-7-4. キヤノン

御手洗社長は、本部長クラスを含むトップ層のリーダーシップを重視している。知恵を出し、目標を決め、戦略を立て、そして先頭を走って結果を出すことだと述べている。また、制度を運用したり、社内風土を変えることはトップと中間管理職の仕事であり、さらに中間管理職は、当事者意識を持って上からの指示の内容を解釈し、部下に具体的な支持の方法を示すことが必要と述べている。さらに人材に求める能力として、本質を見抜く数字力、先送りしない会議力、相手を虜にするプレゼン力、かけ声倒れにしない目標設定力、潜在パワーを引き出す指導力、ライバルに勝つ独創力、ひと味違う外国語力が重要だとしている。これら、トップと中間管理職の人材像がキャノンのStaffの特徴である。

次に、キャノンの Strategy は、常に技術を基盤として、自己の技術を深めるとともに、新たな技術を加えて、新しい産業に入る、多角化戦略である。「グローバル優良企業グループ構想」を掲げ、主力事業をすべて世界ナンバーワンとすることを目指している。1970年代までは、カメラを中心としていたが、1980年代から、事務機器のウェイトが急速に増大した。キャノン単体の単体の売上は2,023,722百万円(2003年12月決算)であり、事業別内訳は、カメラ 24.0%、光学機器およびその他 7.0%、オフィスイメージング機器 23.5%、コンピュータ周辺機器 45.5%となっている。また、グローバル売上では、日本26.8%に対し、米国32.7%、欧州30.3%、その他10.2%となっており、グローバル化戦略が進んでいることが分かる。

Systemの特徴は、独立性の高い事業部制とキャッシュフロー経営による採算性管理の徹底である。製品別に6つの事業部を構成し、企画、総務、人事、開発、生産支援、知的財産などの19本部がマトリックス体制で支えている。さらに売上高で約7割を占める海外事業は、米国、欧州、アジア、オセアニアの統括地域本社が、各国の販社や支店を統括管理している。将来は世界3本社体制で、キャノンジャパン、キャノンUSA、キャノンEUという構造を目指している。

Technologyについて、キャノンは独自技術にこだわり、研究開発を重視している。デジタルカメラ拡販の源泉となった CMOS センサーやデジタル複合機の心臓ネットワークコントローラなどのキーデバイス・キーコンポーネントの内製によって差別化を図りながら、生産技術の革新に挑戦している。研究開発費は1991年に1000億円を突破して、その後業績の拡大とともに増大し、2003年度は2600億円を計画した。また、研究開発の棚卸しという考え方が浸透しており、まず、基礎的な研究の段階では長く続いていて見込みのないテーマはやめる。製品に持っていきけるテーマは製品化まで持っていく。製品化できた場合でも、3年で見極めて続けるかやめるか、腹を決める。3年では見極めがつかず、とりあえず継続したものも、5年で採算が合わなければ、何があってもやめてしまう。また、キャノンの研究開発部門には、現場の技術者同士が協力して成果を上げる伝統があり、各部署が臨機応変に協力し合う。キャノンの社内では、共有、使い回しが可能な技術を「要素技術」、要素技術を盛り込んだ基幹部品を「キーコンポーネント」と呼び、それらをまとめて「キーテク」と呼び、研究者や技術者が自由にアクセスできる仕組みとしている。

## 第4章 ミドルキャリア層強化の研究

日本企業の変革はトップだけでなく、ミドル層のリーダーシップが不可欠である。そのミドル層は全社的な視野を持ちマネジメントできるT字型リーダーであるべきである。日本の技術とノウハウをベースとした新たなビジネスモデルを構築し実行するために、マネジメント能力を育成する企業内大学の設置が必要である。米国では、この企業内大学が変革リーダー育成の源泉になっているが、その企業の現実的な課題を解決するアクションラーニング手法が取り入れられている。

### 4 - 1. 3S+T モデルにおける人材の視点

第3章で触れたように、企業の変革は、トップの強いリーダーシップによるところが大きい。トップのリーダーシップが無い限り、企業の変革は可能ではない。しかし、トPPER一人の力では、企業の変革はなし得ない。トップの意向を理解し、変革をリードするリーダーの存在が不可欠である。日本企業の場合、基本的にはボトムアップの経営が根付いており、トップとボトムの間を連結するミドルの役割が非常に重要である。これは、欧米企業との根本的な相違であり、日本企業の変革にはミドルの役割が不可欠である。

日産自動車のカルロスゴーンは中間管理職によるクロスファンクショナルチーム(CFT)を編成し、再建策を検討させ、成功に導いた。ゴーンは、「もし、私がトップダウンで再建策を押しつけていたら、計画は失敗に終わっていたでしょう。だから、私はCFTを中心にして、再建の努力することに決めたのです。それまで、私は経営を再建する職務を果たすたびに、何度もCFTを用いてきました。そして、このやり方が非常の効果的であることを確かめてきました。というのも、このやり方をすると、管理職たちが職務的にも地域的にも、自分の直接の責任範囲を超えて、会社全体のことを考えるようになるからです。」と、言っている

図表4 - 1 3S + Tモデル

	Strategy	System	Staff	Technology
全社レベル	全社レベルでの 変革戦略	全社レベルでの 組織構造と 管理手法	トップの変革 リーダーシップ	全社レベルでの 技術力
部門レベル	部門レベルでの 変革戦略	部門レベルでの 組織構造と 管理手法	ミドルの変革 リーダーシップ (ポータブルスキル)	部門レベルでの 技術力
個人レベル	個人レベルでの 変革戦術	個人レベルでの 管理手法	一般社員の 変革行動	個人レベルでの 技術力

ミドルに不可欠なスキルは、社内だけでなく、世間や、業界で認められるレベルでないといけない。環境の激しい時代では、社内の視点だけで開発する能力だけでは不十分で、外部の視点で必要なレベルの能力開発が望まれている。また、組織を変革するリーダーには、自己の専門分野における能力はさることながら、十分なマネジメント能力がそなわっていないといけない。そのようなリーダーモデルをT字型と呼ぶ。T字型リーダーとは、縦棒に自分の専門性、横軸が変革リーダーとしてのマネジメント能力をそなえていることである。(図表4 - 2参照)

このマネジメント能力には、経営を統括的にとらえることができる3S + Tの視野を備えているべきである。3S + Tマネジメントスキルは以下の要素で構成される。

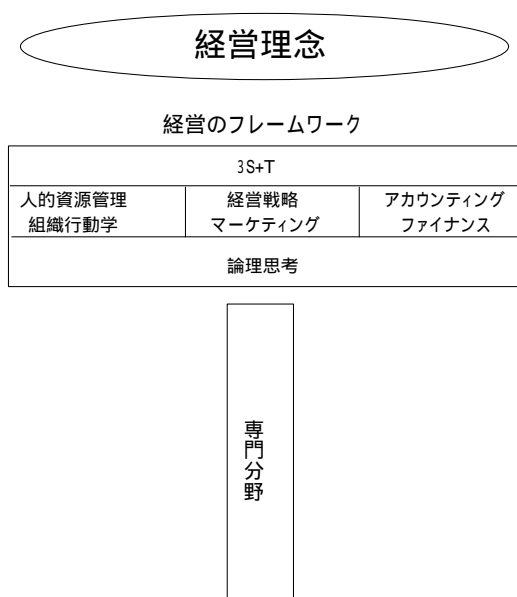
Strategy 経営戦略とマーケティング戦略

System 人材、キャッシュ、業績などを管理するシステムと組織構造

Staff リーダーシップとマネジメントスキル、モチベーション

Technology 技術とノウハウなどのコアコンピタンス

図表4 - 2 T字型リーダー



#### 4 - 2. マネジメント教育が必要な背景と企業内ビジネススクール

現在の日本は、技術力の高いレベルにもかかわらず、国際競争力が低下し、民間企業でも同様の傾向が見られることは前述した。急速なグローバル化の進展により、コンセンサス重視、曖昧な意志決定、先延ばし思考などはもはや通用しない状況になっている。1970～80年代にもてはやされた日本的経営の強みは、失われつつある。多くの製造業においてその傾向は見られるが、特に家電製造業において、高い製造技術力は、国内の高コストとのバランスにおいて、競争力を失いつつある。たとえば、ブラウン管テレビなどの大衆普及製品領域においては、アジア諸国に負けている。また、高技術製品においても、欧米や韓国各社との熾烈な競争下におかれている。このような環境において、日本が生き残る道が不透明になっている。特に、日本国内で、製造に従事する

労働者の仕事の確保はむずかしくなっている。

日本は天然資源が乏しく、加工貿易を主体とする産業構造でしか生き残れないといわれ、長年の努力で作上げてきたビジネスモデルが、今まさに真価を問われている。確かに、資源の乏しい国が国際的に豊かになるためには、技術やノウハウといった知恵を主体とした産業構造を構築する必要がある。家電や自動車産業などで、まさに実践し、成功をおさめることができた。それは、技術とノウハウが、国内での製造コストを上回る価値を生み出せる程、国際的に優れていたからである。この価値は国の発展と、国民生活の向上を促進した一方で、バブル経済を生み出した。そして、バブルの崩壊とともに、ビジネスモデルも修正を余儀なくされている。過去のビジネスモデルは、結果として、高コスト体質を生み出した。現在、高コスト体質を抱えられるだけの価値を生み出すビジネスモデルはまだ見えていない。対処法的に、人材リストラが行われ、一時的なコスト削減が行われているが、あくまでも短期的な効果しかなく、ビジネスモデルの根本的な見直しになっていない。

日本が新たなビジネスモデルを構築するとき、技術とノウハウを主体する前提を変えることは難しい。技術とノウハウを主体とした新たなビジネスモデルを再構築することは、たやすいものではないが、取り組まなければならない大きな課題である。

技術とノウハウを主体する前提に立ち、新たなビジネスモデルを生み出すためには、人材の経営スキルの育成が不可欠である。特に技術者の経営スキル強化が必要である。新たなビジネスモデル構築では、優秀な技術系経営者が育つことが不可欠である。

優秀な経営技術者の格差が、日本企業の国際競争力の低下を生み出している。前述したように、日本の家電製造企業が国際競争力を失っているのとは裏腹に、韓国のサムスン電子はその競争力を増大させている。サムスン電子の競争力の源泉は、投資の意志決定の大胆さと、経営戦略の卓越性にある。この結果、液晶画面での競争において、日本企業を窮地に追いやり、競争的な高いシェアを確保した。現在は、携帯電話やプラズマディスプレイにおいて、日本の家電企業の脅威とされている。サムスン電子の技術競争力は、技術と経営両方に高い知識を持ったキーマンが意志決定の中心になることにより生まれている。戦略的な思考と手法の基に、大胆な技術投資計画を実践し、市場シェアを拡大している。いわゆるハイリスク・ハイリターンを実践している。日本企業が過去の投資が足かせになり、新規の設備投資に躊躇している間に、大胆な戦略意志決定を行い、新規投資を積極的に行ったことが、現在の競争優位性を生み出している。

企業での新ビジネスモデルの構築を伴う技術革新は、企業自体が十分な利益を創出し、適正な研究開発投資ができる状態でないと、促進されない。要は経営成果を出さない限り、技術革新はあり得ない。その意味で、成果を生み出せるリーダーには経営スキルが不可欠である。

新ビジネスモデルの構築を伴う技術革新には、高いレベルでの経営スキルを技術者が有していることが必要である。しかし、現在の日本企業では、将来の経営層になる技術系ミドルマネジメント層が、このような経営スキルを十分に身につけていないことが多い。日本において、技術革新が経営の根幹となる場合、技術系経営者が促進することが効果的であり、効率的でもある。文系出身者が技術を身につけるよりも、技術者が経営手法を身につけることが、現実的で、技術革新促進に直結する。国際的に見ても技術革新企業には技術系経営者が多い。ホンダ、トヨタ、マイクロソフト、

HP などの創始者が技術系出身者であり、21世紀の経営者を代表するGEの基CEOであるジャックウェルチも技術者である。

日本と欧米との格差は、技術者が計画的に最新の経営技術を身につけることができる環境が整備されていたかどうかが大きな原因の一つであったと考えられる。日本では、技術者が最新経営を計画的に学べる環境が整備されていなかったが、米国では、ビジネススクールが充実しており、技術者が最新の経営技術を身につけることができた。またGEに代表されるように、企業内ビジネススクールが充実しており、優秀な経営技術者が育った。日本における産業技術革新は、技術者の経営能力育成の環境整備にかかっているといっても過言ではない。現在、日本でも、急ピッチで、環境整備が行われているが、欧米レベルに追いつくには、かなりの時間がかかる。特に、国家レベルでは顕著である。その意味からも、企業がこのような環境整備をすることが重要になってくる。

以上の様な観点から、企業内ビジネススクールの整備が急務であり、特に、技術系経営者育成が必要である。

#### 4-3. 企業内大学・企業内ビジネススクールの先行事例

米国で最初の企業内大学は、1953年に発足したGEのリーダー研修センターだと言われている。その後、60年代には、ディズニー大学とマクドナルドのハンバーガー大学が設立された。現在では、全世界で2000もの企業内大学が存在する。この企業内大学が設立される理由として、J. C. Meisterは下記の5つを指摘した。

- あらゆる知識の陳腐化
- 社内教育と戦略目標の整合化
- 求職者に選ばれる企業
- リーダー層の拡充
- 教育活動の統一ブランド

また、ASTD(American Society for Training and Development)の調査によると、米国企業の内、社員一人あたりの年間教育投資金額が1128ドル以上の225社は1997~99年の3年間で、S&P500指数を平均45%上回っていたという。さらに、フォーチュン500の内、約46%の企業がアニュアルレポートの中で企業内大学の存在を紹介しており、キーマンを厚め、定着するうえで、いかに企業内大学の貢献度が高いかを強調している。

1993年、IBMのCEOとなったガースナーは、IBMラーニングセンターの役割を根本的に見直した。IBMの変革には、幹部のリーダーシップ能力の強化が不可欠であると判断し、1997年、約3000人の管理職および約300人の上層幹部を対象とする新しいリーダーシップ育成の方針が打ち出された。

また、J. C. Meisterは企業内大学における重要な以下の7つのポイントを示した。

- トップマネジメントがサポートするといったガバナンスの存在
- 教育の品質基準の明確化
- 機能横断的なカリキュラムの構成

専門大学との連携

CLO(Chief Learning Officer)の開発

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー編集部によると、企業内大学の目的は、以下の3つに集約される。

価値観や戦略課題の移植・共有・浸透

チェンジ・リーダーの養成

コラボレーション・プラットフォームの形成

#### 4-4. GE/IBM/ゼロックスにおける企業内大学

1980,90年代に変革を成し遂げ、卓越した業績をあげた、IBM、ゼロックス、GEには共通して、人材育成に力を注いだという点があげられる。特に、マネージャー教育を中心とした企業内大学の存在に特徴がある。

##### 4-4-1. IBM

IBM研修プログラムの目的は、社員全員にIBMの企業DNAを継承させることである。それは、企業内大学が登場する前から、創業者のトーマス・ワトソン・シニアの時代から取り組まれていた。彼が社員に向けて送った「Think!」は、「事業は知的活動である」という彼の経営哲学を浸透させるものであった。しかし、社員数30万人規模の大規模、複雑な企業に進化したために、最先端の教育システムで対応しなければならなくなった。その中核となるリーダーシップの概念の根本は、「ビジネスへの集中」、「実行への体制づくり」、「勢いの持続」という3つのカテゴリーにおける11のリーダーシップ要件が普遍のものとして存在している。

マネージャーに対するプログラムは、新人マネージャー用のプログラム「ベーシック・ブルー」を初めとして、「エクスペリエンス・マネージャー」、「ミドル・マネージャー」、「エグゼクティブ・デベロップメント」というようにステップアップしていく設計になっている。これらは、6ヶ月～1年にわたるものである。レベルの高いプログラムほど、フェイス・トゥ・フェースのディスカッションが増え、eラーニングのしめる割合は減っていく。

最初の「ベーシック・ブルー」は、「Manager Quick Interview」、「Interactive Learnig module & Simulation」、「Corroborative Learning」、「Learning Labo」の4ステップに分かれている。「Manager Quick Interview」では、人的資源、ビジネス行動ガイド、リーダーシップ、マネジメント、生産性などの概略PC画面で学ぶことができる。「Interactive Learnig module & Simulation」では、主に、人事政策と実践、コーチング、グローバルな視点、リーダーシップをシミュレーションを通じて学び、最終テストを受ける。「Corroborative Learning」では、「チームワーク」、「顧客」、「ラーニング」に分かれたネット上でのグループで、共同のケーススタディを行う。「Learning Labo」では、IBMラーニングセンターに集まり、6人ずつの4チームで、5日間のアクションラーニングを行う。

第4ステップ終了後のウェブ上のケーススタディ学習(3ヶ月、40時間)を含めて全研修は、約130時間、9ヶ月間にわたる。



#### 4-4-2.ゼロックス

ゼロックスの企業内大学は「ゼロックス・ドキュメント・ユニバーシティ」で、基本的に営業部門と子貨客サービス部門のマネージャーを対象としている。教育すべき内容を知識、スキル、プロセスの3要素でとらえ、プログラムは約1200種類ある。そのうち、フェース・トゥ・フェースの研修が100～200、eラーニングが1000～1100である。フェース・トゥ・フェースのプログラムは、ビジネス上の現実の課題を解決する「アクション・ラーニング」を前提としている。eラーニングプログラムは、全社員に公開されているが、本人の選択によるオプションであり、知識教育偏重を改める姿勢が伺える。

営業マネージャー、特に新任マネージャーを対象とした営業マネージャー・トレーニングは、新しい営業スタイル、部下の管理方法を学ぶ4日間のプログラムである。このプログラムのねらいは、フィールドワークによる学習を通じての、気づきに重きが置かれている。

#### 4-4-3. GE

GEの企業内大学は、ジョン・F/ウェルチ リーダーシップ開発研究所と呼ばれ、1952年に設立された。設立の目的は、トップマネジメントのビジョンや意向をくみ取り、自らを律し、能動的に行動できるリーダーを大量に育成することである。

Stage1(入社5年目)の研修目的は、特定スキルの習得、初期段階のリーダーシップを身につけることにあり、エントリープログラム、シックスシグマ、リーダーシップエッセンスが用意される。Stage2(5～15年目)の目的は、チームもしくはプロジェクトでリーダーシップを発揮する、ビジネスの幅を広げることであり、ニューマネージャーデベロップメントコース、エクスペリエンスプログラム、アドバンスト・マネージャー・コースが含まれる。これらStage1,2の研修は、各国支社や各部門に任せられ、Stage3のみが前記開発研究所で行われる。Stage3では、MDC(Manager Development Course)、BMC(Business Manager Course)、EDC(Executive Development Course)の3つのコースが中心となる。対象は15年目以降の社員であり、ビジネスへの責任と大きな貢献と幅広い人脈形成を目的とする。

Stage3のMDCでは、約3週間にわたってビジネスのマネジメントについて学ぶ。年に7,8回実施されており、参加者は最低8～10年の職歴を有する人材で平均年齢は30代半ばである。経営シミュレーションゲームに始まり、グローバル経済、GEの投資基準や資産管理、シックスシグマの実践手法、人材マネジメント、製品開発、マーケティング、世界の金融システムなどの専門分野を学ぶ。その終盤でGEのCEOによる講義とディスカッションがある。次に、BMCでは、アクションラーニングによってリーダーシップの本質を身体で知ることを目的とする。MDCを受けた3,4年後に受ける。将来トップマネジメントになる潜在能力を持った人材を育成することを目的としている。1クラス約50人で構成され、年に3,4回実施される。参加者はCEOが選抜する。グループ単位で、実際の経営課題をテーマとしたプロジェクトに取り組み、教育と問題解決を同時に行う。3週間の教育の最後に、約35人の上級役員の前でのプレゼンテーションを行う。

EDCは、経営陣の仲間になれるかを問うものである。BMCを受講した2,3年後に受ける。学習する組織をいかに醸成していくかについて学ぶものである。30～35人が参加し、年に1回、3週間

の日程で実施される。CEO のポテンシャルを秘めていると認められた人材のみが受講する。セッション C と呼ばれる年 1 回の業績評価で選抜される。すべて、GE の上級経営幹部が講師を務める。GE が抱えるハイレベルな現実課題をテーマにアクション・ラーニングを行う。プログラムの最後には、年 1 回の役員全体会議に出席し、上級経営幹部 175 人全員の前でプレゼンテーションを行う。

このような社内大学のマネージャー対象とするプログラムに共通することは、アクションラーニングが中心になっているということである。アクションラーニングでは、企業における現実の課題を学習という手段で解決する。現場での問題解決に役立ってこそ、社内大学の価値があり、身につけた経営理論を現実の課題解決に応用してこそ、その意義がある。

このようなアクションラーニングについて、デービッド・A・ガーピンは、「アクションラーニング」(2001)で、次の 3 つの質問が重要と指摘している。

1. 自社にとって最も切迫したビジネス上の課題は何か。また、最大のビジネスチャンスは何か。
2. そうした課題に対処し、チャンスを生かすためには、何を学ぶ必要があるか。
3. 必要な知識やスキルを獲得するためには、どうすればいいのか。

ところで、これらの企業内大学での実施期間については課題が大きいと考えている。IBM では、9 ヶ月 130 時間、GE では 3 週間約 120 ~ 130 時間と、拘束時間は長い。有能なマネージャーに対して時間と労力をかけて行うことは重要であるが現実問題として、本人と職場に多大な負担を強いるものであることを十分に配慮する必要がある。せめて、100 時間以内に収まる研修が適度なものであるだろうか。

このような社内研修の背景には、研修に参加するマネージャーの本音と建前が存在する。多くのマネージャーは公式の席では学習の重要性を指摘し、本音では、具体的な成果を生み出さない研修には拒否反応を示す。このような矛盾するマネージャーの抵抗を和らげるものとして、アクションラーニングの意義は大きい。アクションラーニングは、現場の課題を学習手段により解決し、具体的な成果へとつなげる手法である。

効率経営が重要視される現代、成果が見えない学習や研修への投資は許されない。その意味から、研修でのアクションラーニング手法の強化が必要である。

## **第5章 新ハイブリッド型教育の提言**

日本企業では、高度成長期から最近までは、階層別教育が中心であった。それは、年功序列や平等主義の反映であるが、その結果として、集団主義でのリスク回避を助長することになった。環境の安定期にあっては、過去からの経営慣行を踏襲する教育が効果的であるが、現在の環境下では、変革が必要であり、経営の意志を理解して、実行できるキーマンを育てる必要がある。そこで、将来を託せる可能性の高い人材を選抜してできるだけ速く育成する必要が高まっている。ミドルキャリア教育にも選抜が重要である理由である。

本章では、過去のミドルキャリア教育と最近のミドルキャリア教育、および、新たなミドルキャリア教育である、選ハイブリッド型教育について考察する。

### **5-1. 非選抜階層型**

従来のミドルキャリア教育は階層別教育が中心であった。多くの日本企業では、昇格に伴う時点で、新任の階層別教育が行われた。新たに管理職になった時点で行われる新任管理職研修がその代表であった。この新任管理職研修では、会社の諸制度の啓蒙と管理職の心得程度の研修が行われることが多かった。つまり、この研修はトレーニングと言うより、管理職になったことを祝うセレモニーの色彩が濃いものであった。経営課題を解決するといったアクションラーニングの要素は低かったと言わざるを得ない。安定した環境であったので、その様なことが許されていたのである。

この非選抜階層教育は以下の特徴を持つ。

1. 参加基準が年功であり、選抜要素は低く、報償の意味合いが強い
2. 社内視点での教育
  - a. 社内手続きや従来からの慣習や考え方の踏襲を目的とするため、教育内容レベルが低い
  - b. 従来のジェネラリスト育成教育であり、経営の基本であるヒト・モノ・カネマネジメントを学ぶ
  - c. イノベーションの程度が低く、改革ではなく改善の考え方を中心である
  - d. グローバルな経営手法がほとんど反映されない
3. パーツ教育
  - a. マネジメント教育の視点はあがるが、総教育時間が短い
  - b. 事務局が学習コーディネートをできるだけ力を持っていない場合が多い
  - c. 実務への反映は受講生任せであり、教育成果が不明確である
  - d. キャリア形成の視点が不足している

## 5 - 2. 選抜ミドルキャリア教育

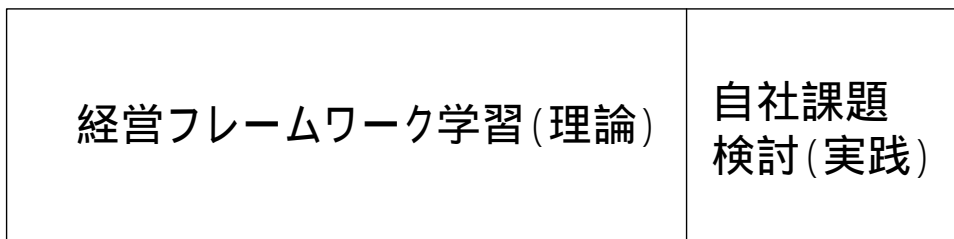
### 5 - 2 - 1. カリキュラム先行型

現在は多くの企業で、従来の非選抜の階層教育から、選抜型教育に移行している。選抜型教育は成果創出を目指した教育カリキュラムであり、以下の特徴を持つ。

- a. 選抜色を高める
- b. 研修に時間をかける
- c. 内容をグローバル化するとともに、日本人に合わせる
- d. 成果から遡ったカリキュラム内容で、ビジネスプラン作成を成果ととらえる
- e. キャリアプランを明確にする
- f. 改善ではなく変革の視点を取り入れる

ただし、その内容はパーツ型が中心であり、各分野をそれぞれの専門家が講師となり教えるが各分野を統合するためのカリキュラム構成にはなっておらず、最終の実践への落とし込みも、本人の責任に任される場合が多い。

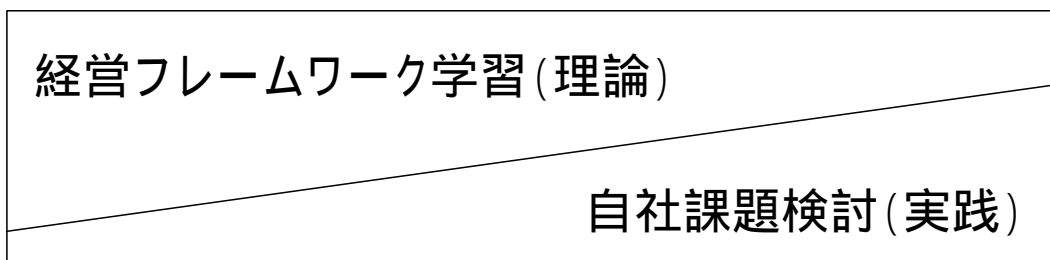
図表5 - 1 カリキュラム先行型



### 5 - 2 - 2. ハイブリッド型

理論と実践を混合(ハイブリッド)させることが重要であり、最終成果としての各個人のビジネスプランをゴールとして、研修がコーディネートされることが必要である。そのためには、経営フレームワーク(理論)を教えながら、実践との混合を段階的にはかっていくことが必要である。参加者の部署課題を集合研修開催ごとに、紹介し、クラスでディスカッションすることを繰り返していく。さらに、講師がコンサルタントを兼ねて、経営者の視点で、理論と実践をコーディネートする。

図表5 - 2 ハイブリッド型



### 5-3. 新ハイブリッド型教育の特徴

ハイブリッド型研修を進化させたものが新ハイブリッド型研修であり、以下の3つの特徴を持つ。

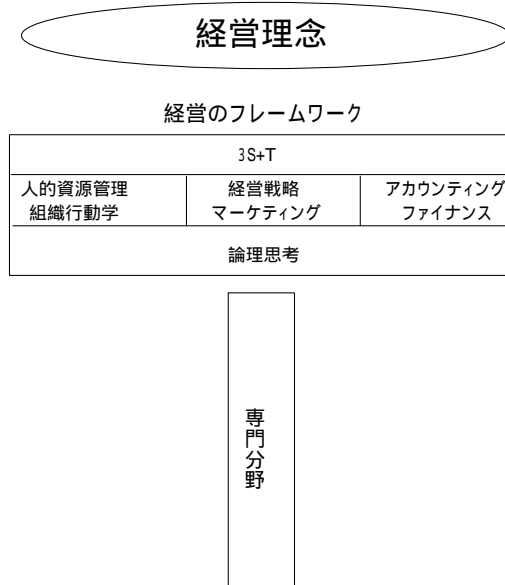
1. コンピテンシーフレームに基づく変革リーダー育成に特化したカリキュラム構成
2. アクションラーニングを目的とした知識・理論の統合
3. 日本人受講生を対象とした工夫

#### 5-3-1. コンピテンシーフレームに基づく特化したカリキュラム構成

##### 5-3-1-1. T字型リーダー育成を目指す

前述したように、変革型リーダー像である T 字型リーダーを養成することを目的とする。T 字形リーダーとは、下記の図のように、企業での価値観を十分理解し、3S+T の経営フレームワークを身につけ、自分の専門性の高い人材を意味する。

図表5-3 T字型リーダー



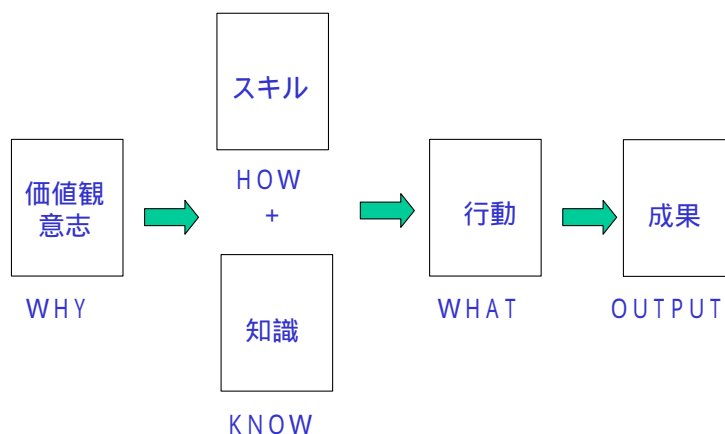
##### 5-3-1-2. コンピテンシーフレームに基づく革リーダー研修を行う

コンピテンシーフレームの構成要素である、価値観、スキル、知識の3要素をフレームワークとした変革リーダー研修を行う。(図表5-4参照)具体的には、価値観については、自己の価値観を認識して、他の参加者との相違に気づきを持たせる。スキルについては、360度評価(自己、上司、同僚、部下)を行い、自分のスキル上の強さ、弱さに気づかせる。自分の体験した成功事例・失敗事例と、このスキルとの関連性を認識することにより、さらに自己のスキルの強さ、弱さを認識することができる。次に、経営全般にわたる知識での自己の自身のある知識とそうでない知識を自己認識させる。また、変革リーダーとして目指すべき姿も、この変革リーダー研修で強く認識されるようにする。

変革リーダーの知識については、以後の研修で経営フレームワーク学習とケーススタディで徹底して行う。また、参加者の多くが、キャリアについての明確な計画を持っていないので、戦略的な

キャリアプランについての取り組み方を研修の最初に行い、変革リーダーとしての自覚を促す。

図表5 - 4 コンピテンシーフレーム



### 5 - 3 - 2. アクションラーニングを目的とした知識・理論の統合を行う

#### 5 - 3 - 2 - 1. 経営フレームワークの知識を統合するためのコンサルテーション

変革リーダーが自部門を変革するためには、経営フレームワーク全般にわたる知識を持つ必要がある。具体的には、経営戦略、マーケティング、アカウンティング、ファイナンス、人的資源管理、組織行動学、論理思考などであるが、その知識は奥が深く、学ぶレベルを十分に考える必要がある。つまり、受講者にとって、オーバースペックになることを避けるべきである。そのためのレベル調整をした上で、カリキュラム内容を構成すべきである。多くの企業内研修で、専門分野の外部講師に依頼する場合、特に気をつけることが必要である。それぞれの分野での専門家であるがゆえに、全体統合については難しい状況に陥ることが多い。外部の大学教授などに統合をお願いした場合、教授間のポジショニングや独立性によって、現実的には非常に難しい状況となる。

一方、企業側の担当者が統合をできるかどうかについては、多くの場合、担当者の経営フレームワークの理解レベルと外部講師とのポジショニングによって、これも非常に難しい。多くの企業が、民間の研修業者に外部委託するのは、このような知識レベルの調整や統合力が高いという判断によると思われる。ただし、民間業者のレベル差もあり、一概に、このような統合力と調整力が高いわけではない。

#### 5 - 3 - 2 - 2. 統合するためのフレームワークとしての3S+Tモデル

経営フレームワークを統合するためには、その統合概念をモデルとして示す必要がある。そのために、前述した3S+Tモデルを使用する。具体的には、カリキュラムの構成を3S+Tに基づいて行う。つまり、経営戦略、マーケティングを3S+TのStrategy、組織構造、目標管理、経営指標管理、人事制度、財務・会計をSystem、リーダーシップ、モチベーションなどをStaff、技術やコアコンピタンスに関するものをTechnologyとして、カリキュラムを構成する。

さらに、全社レベルでの課題を、3S+T のフレームワークを使って、グループやクラスで討議を行う。その効果は、全社レベルでの経営課題の視点を共有化できるとともに、経営フレームの統合的な理解が、個々人で促進されることである。

また、3S+T フレームを用いることによって、全体的な経営のフレームワーク学習を効率的に進めることができる。そのために研修日程を短縮化できる。

#### **5 - 3 - 2 - 3. 最終ビジネスプランへの学習知識の統合**

経営の各知識を、駆使して、自己部門の変革に関するビジネスプランを作成するためには、ギャップを克服する必要がある。いくらケーススタディで、実践のシミュレーションができたとして、実際の業務への知識の落とし込みにはギャップが生じる。このギャップを少しでも小さくするためには、個々の参加者へのコンサルテーションが必要となる。

そのために、個々人の作成したビジネスプラン案を発表し、参加者や講師による相互フィードバックを行う。この取り組みによって、個々人が経営フレームワークをどのように自己のビジネスプランに活用してよいかを学ぶことができる。

#### **5 - 3 - 3. 日本人受講生を対象とした工夫**

受講生をグローバル人材の混合で行う場合は別にして、日本人だけである場合、日本人であることを前提に研修を行うことが効果的である。つまり、日本人に共通する精神的な哲学を織り込むことによって、理解が促進される。たとえば、禅に始まり、禅に終わるといような禅の思想や、環境変化への気づきでは、平家物語の盛者必衰の理を使うなど、折りにつけ、日本的な哲学、文化、価値観を随所に織り交ぜる工夫が重要である。

米国流の経営学を学ぶだけでは、腹に落ち込まず、表面的な理解だけで終わってしまう。また、参加者の中には、米国流経営学への抵抗感や横文字文化へのアレルギーを持っている参加者も少なくないのが現実である。

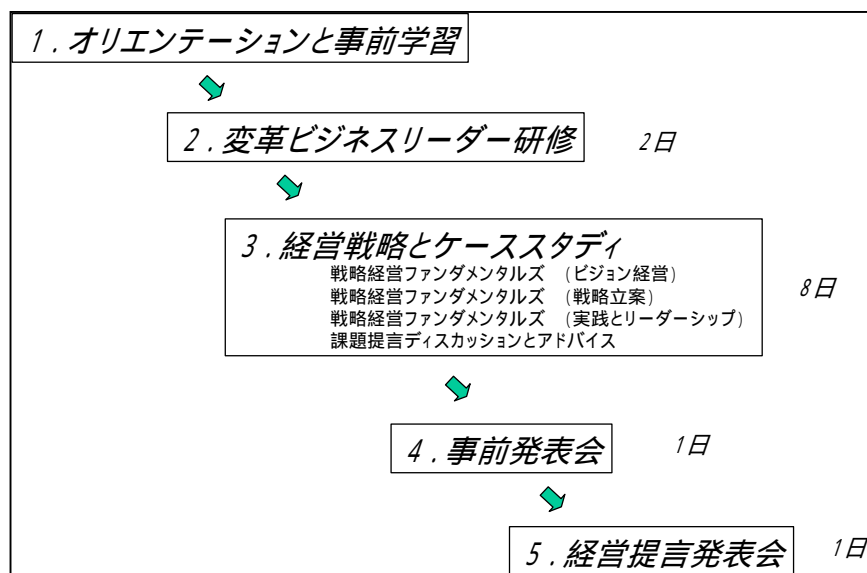
## 第6章 新ハイブリッド型研修の実証

本章では、5年間にわたる250名を対象に実施した新ハイブリッド型研修の検証を行った。その結果として、選抜基準の不明確さに対する参加者の不満が浮き彫りになった。さらに、研修の成果である各個人によるビジネスプランの作成と発表のレベルの高さは、特に各個人のリーダーシップレベルと関連することが判明した。この2つのことから、今後の選抜にあたっては、リーダーシップを主とした選抜基準を明確にすべきであると考えている。

### 6-1. 新ハイブリッド型研修の概要

ミドル層強化についてのコンセプトは、3S + Tマネジメントを可能とするスキルの強化であるが、最終成果に向けた新ハイブリッド型研修の概要は以下の通りである。

図表6-1 研修全体像例(研修期間:約6ヶ月)



#### 1. オリエンテーションと事前課題

(ア) オリエンテーションでは、トップからのメッセージと研修全体の概要説明を行う。

(イ) 事前課題として、経営フレームワークを使っての業界や社内分析を行う。

#### 2. 変革ビジネスリーダー研修

(ア) 変革の必要性を認識させるためのワークや変革リーダー適性を自己と他者の視点から、360度分析を行う。

(イ) 変革リーダーとしてのキャリアゴールの設定と自己変革計画を立案する。

#### 3. 経営戦略とケーススタディ

(ア) 3S + Tマネジメントのフレームワークを以て、経営手法を学ぶ。

(イ) 日本と海外の企業のケーススタディを行う



#### 4. 事前発表会

(ア) 修得した経営フレームワークを取り入れながら、自己のビジネスプラン案を作成する。

(イ) 事前発表会での発表を行い、相互にブラッシュアップを行う。

#### 5. 経営提言発表会

(ア) 経営トップ層に対して、自己のビジネスプランを発表する。

新ハイブリッド型研修では、欧米の経営学を学ぶことが中心となるが、日本人の哲学を重視することを忘れてはいけない。日本人は米国人の様に強い信仰心を持っているものは多くはないが、本質的に禅などに代表される精神世界の容認には共通性がある。ゆえに、変革リーダー研修の初めに、「日々好日」「良き人生は日々の丹精にある」という禅の言葉を紹介している。さらに研修の最後に、道元の以下の言葉を示している。このような言葉は半年に及ぶ研修の精神的な支えとなっているようである。

「どう生きるか」

生まれて死ぬ一度の人生を どう生きるか それが仏法の根本問題です

長生きすることが幸せでしょうか そうでもありません

短命で死ぬのが不幸でしょうか そうでもありません

問題は どう生きるかなのです

「ひとの価値」

ひとの価値は 地位・財産・職業に関係ありません

知識・能力だけでひとを評価すると過ちを招きます

知識を生かす心と行いこそ大切です

ひとの価値は心と行いから生ずるのです

## 6-2. 新ハイブリッド型研修の実例考察

選抜研修の実例検証対象として、数社での5年間、250名のミドルキャリア層(40代前半が中心)のデータを以下の通り分析した。

### 6-2-1. 変革リーダー研修における考察

研修の初期段階で開催される 変革リーダー研修では、変革リーダーとしての当事者意識が醸成されることが最重要な目的である。研修では、まず最初に、自分は何をやりたいのかと、自分は何が大事で、何がそうでないのか、つまり自分の価値観は何かといったことを問いかけている。

種々の取り組みを終えた後、キャリアマップというフォームに、自分のキャリア目標、人生目標、価値観、強いスキル・知識、弱いスキル・知識をまとめ、自己の特徴を浮き彫りにする。さらに、変革リーダーとして、当事者意識を明確に持つために、自己変革計画書を作成する。自分はどのような変革リーダーとなり、どのような成果を上げるのかを明記し、スキル・知識過不足の向上策を計画立案し、クラス内で発表する。

野中郁次郎・勝見清は、イノベーションの本質(2004)の中で、傍観者をやめ実在者になる重要性を指摘している。「自分は何のために今ここにあるのか。われわれはかつては自信を持って答えることのできた言葉を忘れ、どこからか借りてきた文言を口にするようになってしまった。かつては鮮明に見えていた世界をいつの間にか見失い、他人事のように眺めるだけの傍観者の立場に甘んじるようになってしまった」と、述べている。このように、変革リーダーは、まず当事者としての自覚が不可欠である。

変革リーダー研修では、個人の価値観、職能全般に関する知識、マネジメントスキルについて、事前調査を行っているが、この分析を以下に示す。

### 6-2-1 1. 価値観分析

個人の価値観を、5段階評価で調査した平均と標準偏差は以下の通りである。

図表6-2 価値観調査

	全体		A社		B社		C社		D社	
	平均	偏差	平均	偏差	平均	偏差	平均	偏差	平均	偏差
1 業務上の成果	4.77	0.42	4.69	0.46	4.60	0.49	4.83	0.38	4.86	0.35
2 仕事への興味	4.62	0.55	4.07	0.67	4.67	0.80	4.61	0.91	4.67	0.67
3 自己の成長	4.54	0.60	3.93	0.64	4.67	0.82	4.59	0.73	4.58	0.67
4 仕事の意義	4.48	0.63	3.38	0.61	4.40	0.67	4.46	0.60	4.61	0.71
5 責任	4.44	0.62	3.87	0.53	4.47	0.62	4.42	0.63	4.53	0.62
6 報酬	4.26	0.68	3.91	0.71	4.53	0.70	4.29	0.72	4.44	0.66
7 社会への貢献	4.20	0.74	4.51	0.58	3.83	0.47	4.30	0.62	4.33	0.58
8 他人からのアドバイス	4.12	0.62	4.38	0.82	4.23	0.60	4.28	0.86	4.06	0.60
9 同僚	4.06	0.65	4.49	0.65	4.23	0.54	4.07	0.49	4.14	0.68
10 人との出会い	4.03	0.76	3.38	0.61	4.23	0.56	4.00	0.70	4.22	0.55
11 組織での影響力	3.98	0.74	4.36	0.64	4.33	0.67	4.00	0.60	4.11	0.55
12 専門性	3.96	0.85	3.76	1.00	3.60	0.71	4.14	0.69	4.22	0.71
13 良い仕事の認知	3.95	0.78	3.16	0.80	4.10	0.56	4.03	0.67	4.00	0.65
14 業務での影響力	3.89	0.74	3.51	0.93	4.17	0.73	3.93	0.89	3.89	0.74
15 上司	3.84	0.71	3.07	0.98	4.07	0.87	3.80	0.98	3.86	0.95
16 安全性	3.73	0.94	3.42	0.82	3.73	0.82	3.97	0.82	3.89	0.81
17 自由度	3.70	0.86	3.56	0.86	3.77	0.76	3.67	0.90	3.69	0.84
18 職務環境	3.66	0.82	2.64	0.73	3.83	0.64	3.67	0.73	3.67	0.74
19 昇進	3.62	0.80	3.71	0.88	4.13	0.96	3.70	0.98	3.72	0.84
20 尊敬されること	3.60	0.79	3.58	0.58	3.70	0.66	3.62	0.60	3.69	0.59
21 会社の名声	3.48	0.88	3.67	0.75	4.00	0.76	3.30	0.74	3.69	0.79
22 地位	3.46	0.83	4.02	0.70	4.03	0.60	3.43	0.88	3.58	0.71
23 時間の融通性	3.33	0.96	3.58	0.66	3.33	0.77	3.41	0.71	3.39	0.67
24 福利厚生	3.03	0.85	4.51	0.75	3.23	0.82	3.09	0.86	3.22	0.71
	n=250		n=45		n=30		n=69		n=36	

また、価値観データ(n=250)について、因子分析を試みたが、結果は以下の通りとなり、10の因子でさえも、累積寄与率は50%を切るものとなった。個人の価値観を因子分解することは非常に難しいことが判明した。

図表6-3 価値観の因子分析  
固有値(回転後)バリマックス法

因子	寄与率(%)	累積寄与率(%)
1 地位 昇進	8.37	8.37
2 自由度 時間の融通性	5.96	14.33
3 組織での影響力 業務での影響力	5.49	19.82
4 安全性 職務環境	5.12	24.94
5 仕事への興味 仕事の意義	4.52	29.46
6 同僚	4.46	33.92
7 尊敬されること 良い仕事の認知	4.30	38.22
8 自己の成長	3.80	42.02
9 福利厚生	3.37	45.38
10 専門性	3.31	48.69

### 6-2-1 2. 機能知識分析

各機能に関する知識について、25点を最高点として、知識の有無を調査した。結果は以下の通りである。

図表6-4 機能に関する知識調査  
合計・平均・標準偏差

	合計	平均	件数 250	
			標準偏差(n)	標準偏差(n-1)
人事・労務	3,657	14.63	3.11	3.11
総務	3,635	14.54	2.73	2.73
研究開発	4,450	17.80	3.65	3.66
企画	3,962	15.85	3.29	3.29
情報管理	3,596	14.38	3.98	3.99
販売	4,087	16.35	3.81	3.82
マーケティング	4,077	16.31	3.48	3.49
購買	3,864	15.46	3.01	3.02
出荷物流	3,593	14.37	3.33	3.33
サービス	4,303	17.21	3.26	3.26
財務	3,377	13.51	3.92	3.93
経理	3,345	13.38	3.24	3.25
製造	3,966	15.86	3.95	3.96

因子1は、本社機能いわゆるスタッフ部門についてのものであり、因子2は販売関連業務であり、因子3は製造に関する業務である。最後に、因子4は研究開発が単独で存在する。

図表6 - 5 機能調査の因子分析  
因子負荷量 回転後 / ハリマックス法

	因子1	因子2	因子3	因子4
総務	0.7411	-0.1189	0.1370	-0.0966
企画	0.6940	-0.3783	0.2034	0.1790
経理	0.6085	-0.2846	0.4222	-0.3512
人事・労務	0.5914	-0.2401	-0.0012	0.0838
財務	0.5881	-0.2059	0.4497	-0.1251
情報管理	0.5570	-0.0222	0.2800	0.1410
販売	0.1581	-0.9453	0.0398	0.0284
マーケティング	0.2986	-0.7861	0.1934	0.2321
サービス	0.1992	-0.7446	0.1310	0.0091
製造	0.1185	0.0783	0.8261	0.2823
出荷物流	0.2798	-0.2298	0.5975	-0.1865
購買	0.1657	-0.1890	0.5403	0.1858
研究開発	0.0379	-0.1644	0.1766	0.7714

因子No.	二乗和	寄与率(%)	累積寄与率(%)
1	2.68	20.63	20.63
2	2.53	19.43	40.07
3	1.94	14.91	54.97
4	1.01	7.74	62.71

### 6 - 2 - 1 3. スキル分析

スキルについて調査した結果は以下の通りである。スキルは第2章で考察した9つを使い、本人と他者(上司、同僚、部下)のいわゆる360度での調査を行った。

図表6 - 6 スキル調査

	本人		他者		平均	
	平均	偏差	平均	偏差	平均	偏差
目標達成力	3.85	0.42	3.95	0.33	3.89	0.33
意思決定力	3.81	0.45	4.03	0.33	3.90	0.34
問題解決力	3.71	0.48	3.96	0.34	3.82	0.35
計画と組織化力	3.55	0.48	3.77	0.33	3.64	0.36
情報力	3.75	0.48	4.04	0.31	3.88	0.35
リーダーシップ	3.69	0.43	3.75	0.33	3.72	0.34
人材育成力	3.63	0.52	3.76	0.33	3.69	0.37
対人能力	3.66	0.50	3.90	0.35	3.77	0.38
コミュニケーション力	3.81	0.46	3.97	0.35	3.88	0.36
平均	3.72	0.39	3.90	0.29	3.80	0.30

n=250

まず、本人の自己評価のみを以下に示す。因子1は、マネジメントに関するものであり、因子2は人材を育成・リードするものであり、因子3は人間関係を構築するものであると説明できる。尚、J.P.コッターのリーダーシップ論で考えると、因子2と3を合わせたものをリーダーシップ(広義)とよぶことができる。

図表6 - 7 本人の自己評価  
因子負荷量 回転後/バリマックス法

	因子1	因子2	因子3
意思決定力	0.8000	0.2623	0.3612
問題解決力	0.7880	0.3473	0.2625
情報力	0.6653	0.3318	0.3714
目標達成力	0.5729	0.6190	0.2538
計画と組織化力	0.5444	0.5055	0.3098
人材育成力	0.3392	0.7678	0.3822
リーダーシップ	0.3724	0.6019	0.5463
対人能力	0.3298	0.2752	0.7583
コミュニケーション力	0.2459	0.2460	0.6633

因子No.	二乗和	寄与率(%)	累積寄与率(%)
1	2.8	30.6	30.6
2	2.0	22.5	53.1
3	2.0	21.7	74.8

次に、他者(上司、同僚、部下)による評価については以下の通りである。因子1は、前述の本人評価の分析と同じマネジメントスキルを表し、因子2は対人関係、因子3は人材育成力を表している。尚、本人評価と同様に因子2と3を合わせたものをリーダーシップ(広義)とよぶことができる。

図表6 - 8 他者評価  
因子負荷量 回転後/バリマックス法

	因子1	因子2	因子3
意思決定力	0.8544	0.3446	0.2364
問題解決力	0.8357	0.2291	0.3320
情報力	0.7184	0.3601	0.2442
計画と組織化力	0.6642	0.2962	0.4723
目標達成力	0.6551	0.2540	0.5868
対人能力	0.2772	0.8405	0.2434
コミュニケーション力	0.2809	0.6735	0.2802
リーダーシップ	0.4174	0.5347	0.6259
人材育成力	0.3638	0.4203	0.7324

因子No.	二乗和	寄与率(%)	累積寄与率(%)
1	4.0	44.4	44.4
2	2.4	27.1	71.5
3	1.3	14.5	86.0

最後に、本人と他者をあわせた360度評価についても、他者と同様の傾向を示しており、因子1は、前述の本人評価・他者評価の分析と同じマネジメントスキルを表し、因子2は対人関係、因子3は人材育成力を表している。尚、本人評価と同様に因子2と3を合わせたものをリーダーシップ(広義)とよぶことができる。

図表6 - 9 本人・他者評価

因子負荷量 回転後 / ハリマックス法

	因子1	因子2	因子3
問題解決力	0.8789	0.2802	0.2597
意思決定力	0.8611	0.3861	0.1912
情報力	0.8056	0.3144	0.2116
計画と組織化力	0.7961	0.2698	0.3879
目標達成力	0.7387	0.3209	0.4629
対人能力	0.2481	0.9380	0.2044
コミュニケーション力	0.3588	0.7072	0.2332
リーダーシップ	0.4850	0.5640	0.5660
人材育成力	0.4802	0.4874	0.6106

因子No.	二乗和	寄与率(%)	累積寄与率(%)
1	3.3	36.4	36.4
2	2.1	23.1	59.5
3	1.9	20.7	80.1

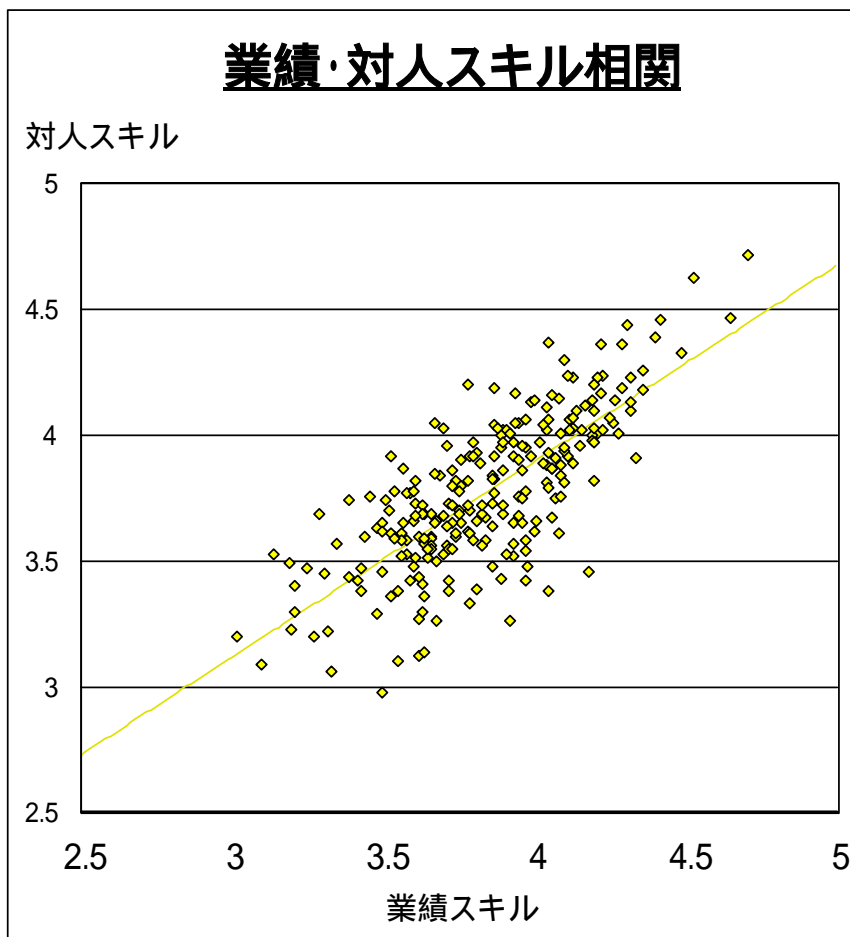
しかし、人材育成力が単独因子として抽出されることは、このスキルが非常に重要なものであることを意味している。広義のリーダーシップに人材育成力を含めるとしても、その重要性を特別に認識することが必要である。

以上の結果から、9スキルを2つに大別することが可能であると判断した。つまり、9スキルは、第2章で論じた2軸のリーダー行動の理論を裏付けるものとして、有効であると判断した。

この2つのスキルを、業績スキル(情報力、計画と組織化力、目標達成力、意志決定力、問題解決力)と対人スキル(対人能力、コミュニケーション力、リーダーシップ、人材育成力)と呼ぶことにする。

この大別した2つのスキルについては、強い相関関係があることが判明した。つまり、スキルレベルの高い人材は、業績・対人スキルとも高く、逆に低いレベルの人材では、両スキルとも低いと言うことである。さらに、このスキル相関図において、選抜者でありながら、スキルレベルの低い人材が存在することは課題である。人材の選抜基準に問題がある可能性を示している。

図表6 - 10 業績・対人スキル相関



## 6-2-2. 経営戦略とケーススタディにおける考察

以下の3S+Tの視点で、経営フレームワーク学習を構成し、効果的・効率的に研修を行う。

Strategy 経営戦略とマーケティング戦略

System 人材、キャッシュ、業績などを管理するシステムと組織構造

Staff リーダーシップとマネジメントスキル、モチベーション

Technology 技術とノウハウなどのコアコンピタンス

さらに、経営フレームワークの応用の基本を学ぶために、以下のようなケーススタディを行う。

### Strategy

#### **1. ビジョン経営: ジョンソン & ジョンソン**

ジョンソン & ジョンソンの「信条」とそれを具体化した運営方法により、ヘルスケア部門におけるビジョン経営のあり方を考察する。

#### **2. 経営戦略: 日産自動車 グローバルアライアンスの構造**

ルノーと日産の戦略的な提携にいたる背景から、戦略提携のあり方を考察する。戦略的経における企業文化の相違や、補完、及びシナジー効果などを、自動車業界のグローバル市場の視点で考察し、課題と成功要因について考察する。

### System

**3. 新ビジネスモデル: バーンズ・アンド・ノーブル対アマゾン・ドット・コム** 米国書店業界での2つのビジネスモデルの代表例であるバーンズ・アンド・ノーブルとアマゾン・ドット・コムを通して、オンライン書店およびe-コマースのあり方について検討する。

#### **4. 製造効率と財務指標: KOA**

電子部品メーカーであるKOA株式会社はKPS活動の結果としてワークショップ、さらにクルーザー制に発展してきた推移を基に、製造業のあり方を検討する。さらに、経営管理指標を財務諸表から計算し、分析することも行う。

#### **5. グローバル組織運営: ABB**

マトリックス組織として、成功したABBの秘密を考察する。ABBはいかにマトリックス組織の弊害を克服し、グローバル経営管理を行ったのかを検証する。

### Staff

#### **6. 変革と投資意志決定: アサヒビール**

アサヒビールは保守的な企業文化を、村井社長、樋口社長の2代にわたり、大変革を行ってきた。1989年、樋口社長が直面していた重要な投資案件の意思決定とリーダーシップを学ぶ。

### Technology

#### **7. 企業内企業家: 3M オプティカル システムズ**

3M オプティカル・システムズ部門の新製品導入についてユニット責任者がこれを支援すべきかを論理的に考察する。3Mの企業文化が背景にあることを十分認知する必要がある。

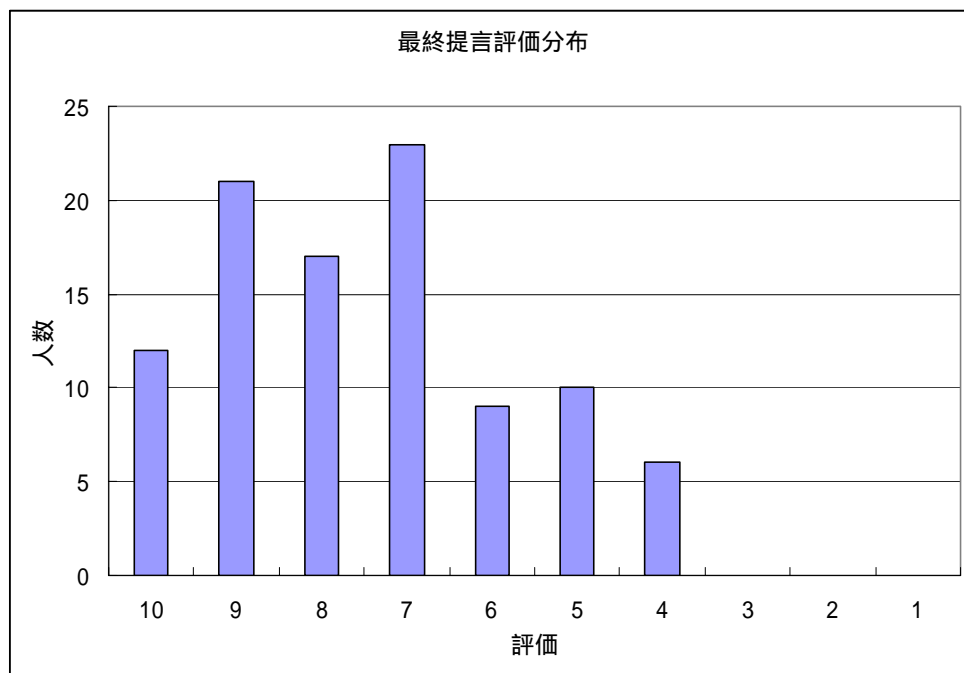


### 6-2-3. ビジネスプラン作成と発表における考察

研修の最終段階は、自社課題に関して、自己のビジネスプランを作成、発表することである。これが、アクションラーニングであり、研修の成果として、一番重要なものである。

この発表を10段階で評価した結果は以下のような分布を示した。 N=98

図表6-11



発表は以下の5つの要素で、10段階で評価を行った。

#### 1. 設定課題

- 経営レベルでの課題が設定されているか？
- 自部門レベルだけの課題になっていないか？
- 経営の中で優先順位の高い課題を選択しているか？
- 課題にもれはないか？
- 課題の本質を的確に捉えているか？

#### 2. 分析内容

- 外部分析、内部分析の両者が行われているか？
- 外部分析では、顧客、市場、競合などの視点が入っているか？
- 内部分析では、3S+Tなどの視点が入っているか？
- 定性的だけでなく、定量的な視点も述べられているか？
- 論理的な分析になっているか？

#### 3. 結論の妥当性

- 結論に導く根拠が十分示されているか？
- 短期・中長期のバランスがとれているか？
- 経営課題を本質的に解決するものになっているか？
- 戦略性が高いものであるか？
- 高付加価値を生み出すことに寄与するか？

#### 4. 実現性

- 実現のための課題が具体的に指摘されているか？
- その課題の解決案が述べられているか？
- 抽象では無く、具体的に述べられているか？
- 具体的な計画実行プロセスが述べられているか？
- 個人だけでなく、チームとしての実行が計画されているか？

#### 5. 全体の印象

- 経営レベルの課題設定で、対処的な課題解決策になっていないか？
- 技術だけに偏重した分析でなく、広い視野での分析になっているか？
- 研修で習得したフレームワークを適切に使っているか？
- 構成がわかりやすく、説得力があるか？
- 自分の課題とした当事者意識を持っているか？

この最終提言発表の評価を3グループに分割し、評価の10と9を得た者を群1、評価の8と7を得た者を群2、評価6以下を群3とした。この3つのグループを目的変数として、研修における各要素を説明変数として分析を行った。説明変数は、価値観・スキル・知識調査の各項目、ケースレポート評価の総合点とした。

その結果、群1と群3および、群2と群3を分ける要素として、リーダーシップ(狭義)が大いに関係していることが分かった。

(群1：群3)

目的変数 123

		判別係数	マハラリス平方距離	F値	P値	判定	平均値の差	符号チェック
スキル	リーダーシップ	13.74668	3.402039179	23.63655	1.29E-05	[**]	0.38531636	

(群2：群3)

目的変数 123

		判別係数	マハラリス平方距離	F値	P値	判定	平均値の差	符号チェック
スキル	リーダーシップ	12.99999	2.576098313	29.77008	1.31E-06	[**]	0.20362269	

この調査結果は、研修参加者の選抜をする基準として、リーダーシップ(狭義)を選抜基準の中心におくことが重要であるということの意味すると考えた。今回の調査でのリーダーシップ(狭義)項目は以下の通りであり、この要素を基に選抜の評価基準を設定することが可能と考えられる。

#### リーダーシップの行動特性

1. メンバーのやる気をケアする
2. チームワークを促進する
3. エンパワーメントする
4. 状況に応じたリーダーシップを発揮する
5. 変革を行う

図表6 - 12 グループ1とグループ2の分析

[ 等分散性・ボックスM検定 ]  
(群1：群2)

自由度	36
カイ自乗値	34.61155456
1%点	58.61915065
5%点	50.99848212
判定	[ ]

(2群の共分散行列は等しいといえる)

[ 判別関数式 ]  
(群1：群2)

目的変数		123						
		判別係数	マハラリス平方距離	F値	P値	判定	平均値の差	符号チェック
スキル	計画と組織化力	3.985297	2.674836065	6.54156	0.012918	[*]	0.273437	
	問題解決力	-5.22374	2.295329795	10.8443	0.001617	[**]	0.0737379	x
	情報力	4.038815	2.651945944	6.787013	0.011406	[*]	0.2118709	
知識	財務	-0.25456	2.705505972	6.215339	0.015262	[*]	-1.765152	
	人事・労務	0.309949	2.623478349	7.094668	0.00977	[*]	1.7984848	
価値観	同僚	-1.4466	2.688806466	6.392589	0.013937	[*]	-0.296212	
	人との出会い	1.051565	2.743022327	5.820376	0.018718	[*]	0.3106061	
	社会への貢献	-0.80425	3.027937484	2.959923	0.090184	[ ]	-0.034091	
	定数項	-6.05678						
			0.5%点	8.454208		** : 1%で有意		
			2.5%点	5.268674		* : 5%で有意		
			自由度 f1	1				
			自由度 f2	64				

[ 判別クロス表 ]  
(群1：群2)

	群1	群2	全体
0以上	25	7	32
0未満	8	33	41
全体	33	40	73

[ 精度 ]  
(群1：群2)

判別の中率(%)	79.45205479
誤判別の確率(%)	18.00716726
マハラリス平方距離	3.349572546
相関比	0.460353515

この分析結果において、判別の中率は79%と高く、相関比も0.46であり、判別モデルとしては有効と判断した。

グループ1(統計上は群1)とグループ2(統計上は群2)を分ける要素として、以下の要素が強く関係している事が分かった。

スキル: 計画と組織化力、問題解決力、情報力

知識: 財務、人事・労務

価値観: 同僚、人との出会い、社会への貢献

図表6 - 13 グループ1とグループ3の分析

[ 等分散性・ボックスM検定 ]  
(群1：群3)

自由度	45
カイ自乗値	23.44203512
1%点	69.95690093
5%点	61.65621878
判定	[ ]

(2群の共分散行列は等しいといえる)

[ 判別関数式 ]  
(群1：群3)

		目的変数	123					
		判別係数	マハラビス平方距離	F値	P値	判定	平均値の差	符号チェック
スキル	リーダーシップ	13.74668	3.402039179	23.63655	1.29E-05	[**]	0.3853164	
	目標達成力	-12.0373	4.292055649	15.88864	0.000228	[**]	0.2340109	×
	対人能力	-6.05223	4.967907669	11.0397	0.001712	[**]	0.216149	×
	計画と組織化力	6.431417	5.856257112	5.684169	0.02112	[*]	0.3902946	
ケース	ケース	1.055087	5.195149665	9.570562	0.003293	[**]	1.1119625	
知識	マーケティング	0.42412	5.496010487	7.734374	0.007719	[*]	1.6242424	
価値観	社会への貢献	-2.68801	4.522719504	14.14664	0.00046	[**]	-0.309091	
	福利厚生	1.08036	6.332216019	3.196001	0.080132	[ ]	0.4618182	
	組織での影響力	-1.27508	6.259710795	3.560039	0.065243	[ ]	-0.111515	
	定数項	-5.73305						
				0.5%点	8.659072			**：1%で有意
				2.5%点	5.354138			*：5%で有意
				自由度 f1	1			
				自由度 f2	48			

[ 判別クロス表 ]  
(群1：群3)

	群1	群3	全体
0以上	30	2	32
0未満	3	23	26
全体	33	25	58

[ 精度 ]  
(群1：群3)

判別的中率(%)	91.37931034
誤判別の確率(%)	9.268781995
マハラビス平方距離	7.01597294
相関比	0.640555983

この分析結果において、判別的中率は91%と高く、相関比も0.64であり、判別モデルとしては有効と判断した。

グループ1とグループ3を分ける要素として、以下の要素が強く関係している事が分かった。

スキル：リーダーシップ、目標達成力、対人能力、計画と組織化力

ケース：ケーススタディレポートの平均点

知識：マーケティング

価値観：社会への貢献、福利厚生、組織での影響力

図表6 - 14 グループ2とグループ3の分析

[ 等分散性・ボックスM検定 ]  
(群2：群3)

自由度	66
カイ自乗値	69.15303385
1%点	95.62559488
5%点	85.96493573
判定	[ ]

(2群の共分散行列は等しいといえる)

[ 判別関数式 ]  
(群2：群3)

目的変数		123						
		判別係数	マハラビス平方距離	F値	P値	判定	平均値の差	符号チェック
スキル	リーダーシップ	12.99999	2.576098313	29.77008	1.31E-06	[**]	0.2036227	
	目標達成力	-5.03447	5.4631365	4.769348	0.033418	[ ]	0.1384028	x
	情報力	-5.50591	4.995712481	7.739718	0.007467	[*]	0.0130642	x
ケース	ケース	0.555313	5.690191889	3.428869	0.06964	[ ]	0.7039881	
知識	経理	0.83468	3.506375649	19.64045	4.73E-05	[**]	2.14	
	販売	0.430593	5.132607444	6.838622	0.011592	[*]	2.135	
	人事・労務	-0.68826	4.08251945	14.52259	0.000362	[**]	-0.67	
	情報管理	-0.30298	5.411554467	5.082801	0.028321	[ ]	1.02	x
	研究開発	0.459939	5.339398447	5.527029	0.022477	[*]	0.285	
価値観	他人からのアド	-2.31217	4.976647179	7.867371	0.007022	[*]	-0.235	
	地位	1.683444	5.041882652	7.43279	0.008662	[*]	0.31	
	定数項	-18.4108						
			0.5%点	8.580855		**：1%で有意		
			2.5%点	5.321652		*：5%で有意		
			自由度 f1	1				
			自由度 f2	53				

[ 判別クロス表 ]  
(群2：群3)

	群2	群3	全体
0以上	36	4	40
0未満	4	21	25
全体	40	25	65

[ 精度 ]  
(群2：群3)

判別の中率(%)	87.69230769
誤判別の確率(%)	10.43218937
マハラビス平方距離	6.323251172
相関比	0.606939789

この分析結果において、判別の中率は87%と高く、相関比も0.60であり、判別モデルとしては有効と判断した。

グループ2とグループ3を分ける要素として、以下の要素が強く関係している事が分かった。

スキル：リーダーシップ、目標達成力、情報力

ケース：ケーススタディレポートの平均点

知識：経理、販売、人事・労務、情報管理、研究開発

価値観：他人からのアドバイス、地位

#### 6-2-4. 新ハイブリッド型研修の評価と課題

研修の効果を明確にすることは重要であるが、真の評価は非常に難しい。つまり、研修の真の成果は、企業が組織的な変革に成功し、業績を向上させることである。その業績向上は中長期にわたるため、短期的に研修の評価をすることは避けた方がよい。また、業績向上への研修の直接貢献度を測定することは非常に難しい。

しかし、費用対効果が厳しく問われる経営環境の中で、研修も例外ではないので、研修効果を測定する必要がある。

効果測定の評価基準の一つとして、受講者の研修への満足度をあげることができる。この評価によって、研修の課題を浮き彫りにして、研修を改善し、効果性を高めることは重要な活動である。

本研修においても、受講者を対象としてアンケート調査を行った。アンケート調査は、研修終了後6ヶ月～4年を経た時点で実施した。研修の成果を判断するためには、研修受講直後より、期間が経過し、実務を通して研修を判断することが必要と考えたからである。但し、期間を経ている評価であるので、詳細な評価というより、印象的になっている点に注意を払う必要がある。

#### 6-2-4 1. 新ハイブリッド型研修の受講生評価

アンケート結果から、研修が非常に有意義(平均評価点 4.82 ポイント、偏差 0.39)であったと、受講者が判断していることが分かった。(図表6-15、6-16参照) 研修のねらいである各項目についての評価については以下の通りとなっている。

##### 1. 実践と理論をつなげるためのコーディネートとアクションラーニング

研修のコーディネートのついては、高い評価であり、その重要性が確かめられた。また、自社課題への取り組みと発表については、少しばらつきはあるものの、有意義と評価している。事前発表会と最終発表会の評価についても、高い数字を示している。このことから、アクションラーニングの効果があつたと判断できる。

##### 2. 3S+Tのフレームワークと経営フレームワーク学習とケーススタディ

3S+Tのフレームワークについては、平均評価点 4.55 ポイント、偏差 0.54 と高い評価であり、統合フレームワークとしての学習は有意義であったと言える。また、経営フレームワーク、ケーススタディについても高い評価であり、学習に対する高いニーズに応えていると考えられる。

##### 3. 変革リーダーとして気づきの醸成

変革リーダー研修への評価は、高いものの、360度評価(自己、上司、同僚、部下)については、比較的低い評価となっている。この原因としては、他者からの評価への抵抗、および、評価する他者の選別に課題があつたと考えられる。

##### 4. 選抜基準

研修参加の選抜基準については、平均評価点 3.17 ポイント、偏差 0.98 と最低の評価となってい

る。何故自分が選抜されたのかという理由が不明確であると共に、上司から明確なフィードバックを受けていないことによる。

#### **6-2-4 2. 今後の課題**

アンケートで最低の評価となったのが、研修参加の選抜基準の不明確さであり、今後この点を改善する必要がある。また、社内での共通言語化の促進ももうひとつの大きな課題である。これらをふまえ、以下の課題を克服することが必要である。

1. 選抜基準が不明確と選抜社員に思われていること。
2. 選抜基準が現行の人事考課基準に基づいており、従来型の優秀社員しか選抜されないこと。
3. 研修終了後の昇格人事などとの連携が確立していないこと。
4. 組織変革を可能とする適切な選抜人材の総数が不明なこと。
5. 個人の能力強化には成果があるが、組織能力強化へのつながりが確定していないこと。



図表6 - 15 参加者評価

		全体	n=88	A社	n=34	B社	n=28	C社	n=26
		平均	偏差	平均	偏差	平均	偏差	平均	偏差
1. 全体的な研修評価	1 本研修は全体として、有意義であった	4.82	0.39	4.91	0.29	4.68	0.48	4.85	0.37
2. 変革リーダー研修	2 変革リーダー研修は、有意義であった	4.23	0.60	4.41	0.61	4.04	0.59	4.19	0.57
	3 360度アセスメントは、有意義であった	3.80	0.85	3.85	0.70	3.69	0.84	3.85	1.05
	4 変革リーダー研修は、研修後半までの動機維持に役立った	3.75	0.83	3.64	0.96	3.58	0.50	4.08	0.84
3. 経営フレームワークの学習	5 経営フレームワークの学習は、有意義であった	4.74	0.44	4.79	0.41	4.63	0.49	4.77	0.43
	6 3S+Tのフレームワーク学習は、有意義であった	4.55	0.54	4.53	0.56	4.59	0.50	4.54	0.58
4. ケーススタディ	7 ケーススタディは、有意義であった	4.74	0.51	4.94	0.24	4.57	0.63	4.65	0.56
	8 ケースレポート評価は、有意義であった	4.31	0.74	4.69	0.59	4.00	0.68	NA	NA
5. 自社課題の取り組みと発表	9 事前課題学習は、有意義であった	4.19	0.79	4.74	0.51	4.12	0.77	4.00	0.80
	10 自社課題の取り組みと発表は、有意義であった	4.08	0.86	4.56	0.70	4.00	0.72	4.15	0.83
	11 事前発表会は、有意義であった	4.28	0.83	4.38	0.78	3.85	0.91	4.23	0.76
	12 最終発表会は、有意義であった	4.35	0.77	4.09	1.00	3.89	0.88	4.35	0.69
6. コーディネート	13 担当講師のコーディネートは、有意義であった	4.62	0.53	4.76	0.44	4.43	0.63	4.65	0.49
	14 今後も一人の講師がすべて担当すべきである	4.15	0.98	4.18	1.01	4.04	1.07	4.23	0.86
7. 今後の継続性	15 今後もこの研修を継続すべきである	4.67	0.66	4.61	0.61	4.61	0.83	4.81	0.49
	16 今後、この研修を若い世代に拡大すべきである	4.05	1.14	4.15	1.20	3.93	1.18	4.04	1.02
8. その他	17 研修参加の選抜基準は、明確であった	3.17	0.98	3.00	1.15	3.07	0.94	3.50	0.71
	18 他の研修参加者から学ぶべきところが多かった	4.50	0.63	4.35	0.73	4.68	0.48	4.50	0.58
	19 研修の継続により、社内での共通言語化がはかかれている	3.63	0.84	3.41	0.92	3.85	0.66	3.69	0.84

図表6 - 16 参加者評価(ソート済み)

		平均	偏差
1	本研修は全体として、有意義であった	4.82	0.39
7	ケーススタディは、有意義であった	4.74	0.51
5	経営フレームワークの学習は、有意義であった	4.74	0.44
15	今後もこの研修を継続すべきである	4.67	0.66
13	担当講師のコーディネートは、有意義であった	4.62	0.53
6	3S+Tのフレームワーク学習は、有意義であった	4.55	0.54
18	他の研修参加者から学ぶべきところが多かった	4.50	0.63
12	最終発表会は、有意義であった	4.35	0.77
8	ケースレポート評価は、有意義であった	4.31	0.74
11	事前発表会は、有意義であった	4.28	0.83
2	変革リーダー研修は、有意義であった	4.23	0.60
9	事前課題学習は、有意義であった	4.19	0.79
14	今後も一人の講師がすべて担当すべきである	4.15	0.98
10	自社課題の取り組みと発表は、有意義であった	4.08	0.86
16	今後、この研修を若い世代に拡大すべきである	4.05	1.14
3	360度アセスメントは、有意義であった	3.80	0.85
4	変革リーダー研修は、研修後半までの動機維持に役立った	3.75	0.83
19	研修の継続により、社内での共通言語化がはかかれている	3.63	0.84
17	研修参加の選抜基準は、明確であった	3.17	0.98

## 第7章 個人変革から組織変革へ

研修終了後は、研修で発表したビジネスプランを各人が実施するのであるが、その影響範囲は小さい。そのようなキーマン育成を量的に拡大して初めて、組織的な変革につながる。さらに目標管理に組み込むことによって、変革の継続性が確保されるのである。

### 7-1. 新ハイブリッド型研修の拡大と組織変革への発展

最終発表のビジネスプランを実行するに当たっては、発表者が統括するチームの変革を行っていくことが求められる。この変革の実行は、目標管理によって、部下を巻き込んだ形で実行される。研修で習得した経営フレームワークに基づいたビジネスプランを、部下に十分に説明し、時には経営フレームワークの教育を部下に行いながら、実行していく。

このチーム内での実行は、組織的には縦方向の浸透が中心であり、組織横断的な要素は少ない。組織横断的な変革の実行に関しては、選抜研修参加者の人数による。A社においては、5年間で約100名の選抜研修終了者を排出することができた。彼らは、課長職から部長職、さらに上級職へと昇格し、組織にとって変革の中核となるキーマンの層ができあがった。その結果、研修で習得した経営フレームを共通言語として、組織全体にわたる事業計画が構成されるに至っている。つまり、経営に関するコンピテンシーが組織全体でマネジメントされはじめているのである。

### 7-2. 組織変革の3ステップ

このような背景から、次の3ステップが組織変革にとって有効と考える。

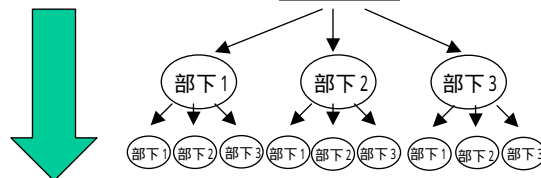
#### ステップ1: 変革リーダー個人のコンピテンシーレベルを高める

選抜研修によるキーマン(選抜者)の育成

#### ステップ2: 変革リーダーが変革のためのビジネスプランを実行する

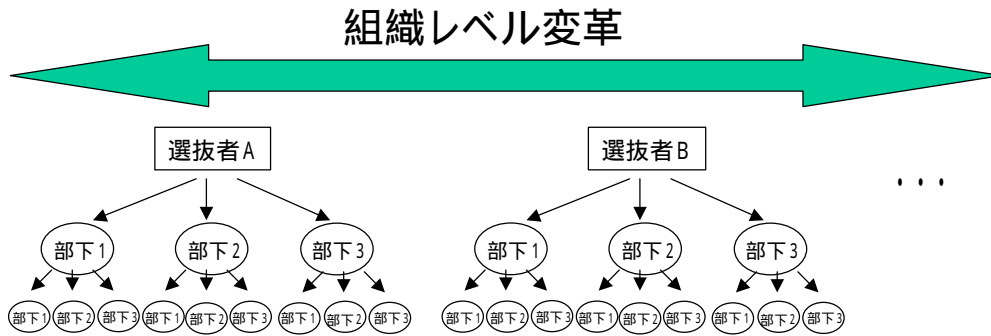
キーマンによる自チームでのビジネスプランの実行

#### チーム変革

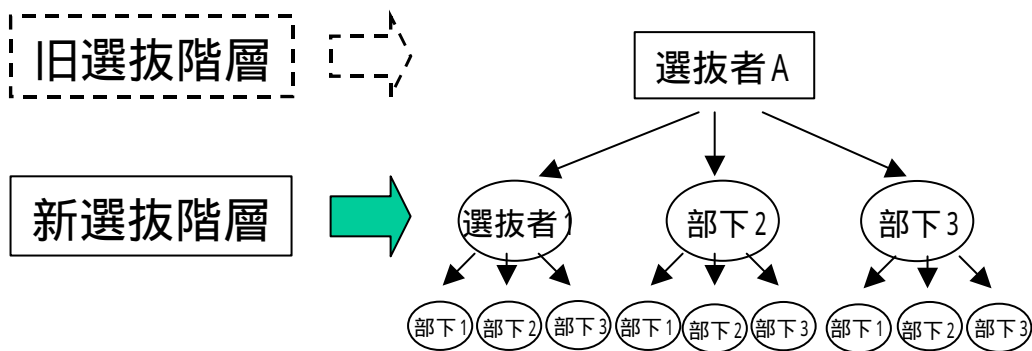


### ステップ3: 変革リーダーを量的に拡大する

キーマンの量的拡大による全社レベルでの変革の実行



さらに、A社では課長職以下の主事層への選抜研修を拡大することを行った。当初は、社内の上級管理職が教育者として、主事層のグループを塾活動として行い、社外講師による教育は延4日～6日であった。その後、この取り組みを見直し、社外講師による教育を12日まで拡大することになった。同様にB社においても、選抜研修の低年齢化が計画され、実行に移されている。



#### 7-3. 第4ステップ

新ハイブリッド型研修は企業にとって有効と思われるが、これを組織変革に発展させていくためには、研修の範疇を越え、組織管理の枠組みに組み入れていく必要がある。そのための有効な施策として、目標管理の中に研修が組み込まれることが考えられる。

現在、多くの大企業で既に導入されているか、または導入が検討されている目標管理の手法としてBSC(バランストスコアカード)がある。BSCでは、4つの経営指標をバランスよく管理することがキーとなっているが、その一つが組織学習指標である。この指標と選抜研修の連動を保つことが、組織変革への道筋として、有効と考えられる。

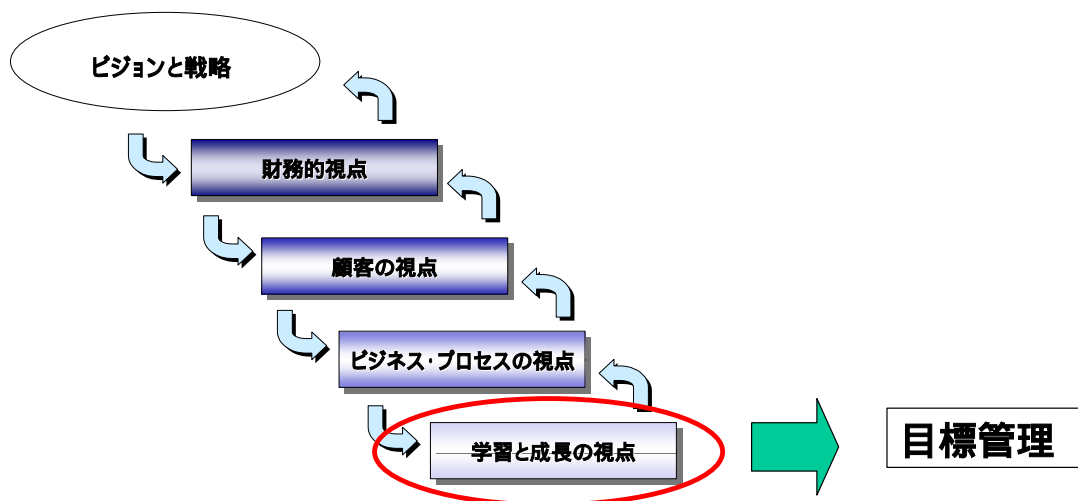
D社へのコンサルティングとして、2000年から人事制度改革を行っており、最終終了の2003年には、このBSC導入と定着を行った。定着にはまだ数年かかる予定であるが、従業員満足度調査などの変化をみる限りでは、着実にその効果が実証されつつある。

選抜者が選抜研修で提言したビジネスプランを実行するにあたり、自分が管理するチームでの取り組みが不可欠であるが、それは目標管理の中で実行されるものであり、その関連性を密に考えて、実行することが、成功につながると考える。

つまり、組織変革には以下の第4ステップが必要である

## ステップ4:組織的なコンピテンシーマネジメントを実施する

研修の管理手法(目標管理)へのとりこみ



## 第8章 結論と課題

日本企業再生のためには、以下の4つの事項が重要であると結論づけた。

1. 組織変革を行うために、戦略、システム、人材、技術の4つの要素(3S + T)にポイントを絞り込んで、課題を克服すること。
2. ミドルキャリアを中心として、人材を通じての集団的変革を行うこと。
3. 変革の中心となるミドルキャリアが変革に必要な能力を身につけるために、新ハイブリッド型教育を行うこと。
4. 組織変革への拡大ステップとして、4つのステップを行うこと。

ステップ1: 変革リーダー個人のコンピテンシーレベルを高める。

ステップ2: 変革リーダーが変革のためのビジネスプランを実行する。

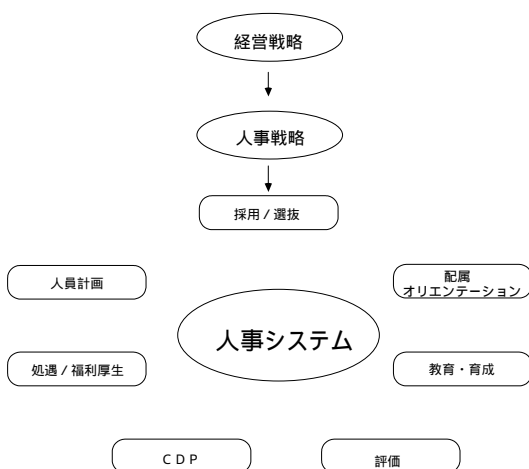
ステップ3: 変革リーダーを量的に拡大する。

ステップ4: 組織的なコンピテンシーマネジメントを実施する。

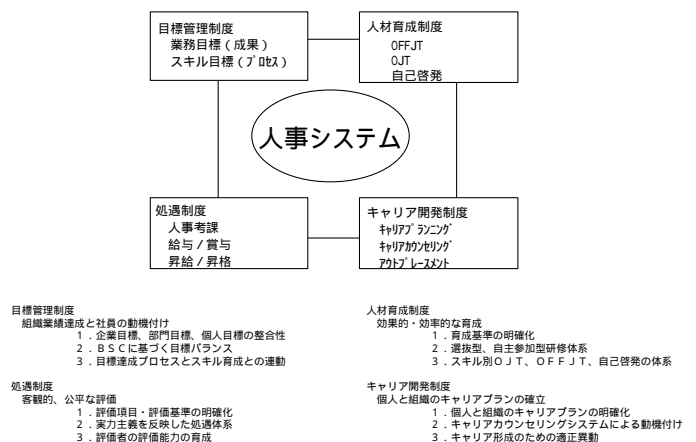
さらに、組織的なコンピテンシーマネジメントの実施においては、人事制度全体との整合性が必要となる。

今、求められている人事制度は、経営戦略と人事制度が整合されている戦略型人事システムである。このような人事システムは、4つのシステムから構成されるべきである。BSCをベースとした目標管理制度、成果型の処遇制度、選抜型を中心とした人材育成制度、キャリアカウンセリングを伴うキャリア制度である。今後、コンサルティング活動を通じて、戦略型人事制度と今回の選抜型研修制度の研究を深めていきたい。

### 戦略型人的資源管理



### 4つの重要な人事システム



## 参考文献

1. IMD World Competitiveness Yearbook 1992, 2003
2. 2004年版 日本の会社ベスト7万1076社 ダイアモンド社 (2004)
3. 韓国経済新聞社「サムスン電子」東洋経済 (2002)
4. 洪夏祥「サムソン経営を築いた男」日本経済新聞社 (2003)
5. 孫健「ハイアールの戦略」かんき出版 (2003)
6. 安室健一「中国企業の競争力」日本経済新聞社 (2003)
7. Ezra F.Vogel(1980), Japan as number one, Addison-Wesley  
(広中和歌子、木本彰子訳「ジャパニアズナンバーワン」TBSブリタニカ 1979)
8. 間宏「日本的経営の系譜」文真堂 (1989)
9. 吉田和男「日本型経営システムの功罪」東洋経済新報社 (1993)
10. 橘木俊詔「戦後日本経済を検証する」東京大学出版会 (2003)
11. 宮崎義一「戦後日本の企業集団」日本経済新聞社 (1976)
12. 本荘修二、校条浩「シスコシステムズ-爆発的成長力の秘密」ダイアモンド社 (1999)
13. Rebecca Saunders(1999), Business the Amazon.com Way, Capstone Publishing  
(信達郎監修「アマゾン・ドットコム」三修社 2003)
14. Michael Dell and Catherine Fredman(1999), Direct from Dell, Harpercollins  
(國領二郎監訳「デルの革命」日本経済出版社 1999)
15. David Packard(1995), The HP Way, Diane Pub  
(伊豆原弓訳「HPウエイ」日経BPセンター 1995)

- 16 . Louis V.Gerstner, Jr.(2002), Who says elephants can t dance?, Harpercollins  
(山岡洋一、高遠裕子訳 「虚像も踊る」日本経済新聞社 2002)
- 17 . David T.Kearns nad David A.Nadler(1992), Prophets in the dark, Happercollins  
(小林陽太郎監訳、杉山成司訳 「ゼロックスの反撃」ダイヤモンド社 1993)
- 18 . Robert Slater(2000), The GE WAY Fieldbook, , McGraw-Hill  
(宮本喜一訳 「ウェルチの戦略ノート」日経 BP 社 2000)
- 19 . GE コーポレート・エクゼクティブ・オフィス 「GE とともに」ダイヤモンド社 (2001)
- 20 . Alfred D. Chandler, Jr.(1962) Strategy and Structure, MIT Press  
(有賀裕子訳 「組織は戦略に従う」ダイヤモンド社、2004)
- 21 . H.Igor Ansoff(1988), The new corporate stratify Wiley  
(中村元一・黒田哲彦訳「最新・戦略経営」産能大学出版部、1990)
- 22 . Michael E. Porter(1980), Competitive Strategy, Free Press  
(土岐 坤、高辻萬治、服部照夫訳 「競争の戦略」ダイヤモンド社、1982)
- 23 . Michael E. Porter(1985), Competitive Advantage, Free Press  
(土岐 坤、高辻萬治、小野寺武夫 「競争優位の戦略」ダイヤモンド社、1985)
- 24 . Peter F. Drucker(1974), Management Tasks-Responsibility-Practices, Harper & Row,  
Publishers  
(上田惇生訳 「抄訳マネジメント」ダイヤモンド社、1975)
- 25 . D.A.Nadler, M.T.Tushman 「A Model for Diagnosing organizational Behavior」  
Organizational Dynamics. Autumn, P46(1980)
- 26 . James C.Collins and Jerry I.Porras(1994), Built to Last, Harpercollins  
(山岡洋一訳 「ビジョナリー カンパニー」日経 BP 出版センター1995)
- 27 . Patricia Jones and Larry Kahaner(1995), Say it &Live it, Bantam Dell Pub  
(堀紘一監訳 「世界最強の社訓」講談社 2001)

- 28 . Gary Hamels and C.K.Prahalad(1994), Competing for the future, Client Distribution Services  
(一條和生訳 「コア・コンピタンス経営」 日本経済新聞社 1995)
- 29 . Michael Hammer and James Champy(1993), Reengineering The Corporation,  
(野中郁次郎監訳 「リエンジニアリング革命」 日本経済新聞社、1993)
- 30 . Petre M. Senge(1990), The Fifth Discipline, Doubleday Books  
(守部信之訳 「最強組織の法則」 徳間書店、1995)
- 31 . David A. Garvin(2000), Larning in Action, HBS Press  
(沢崎冬日訳 「アクションラーニング」 ダイヤモンド社、2002)
- 32 . 野中郁次郎・竹内弘高 「知識創造企業」 東洋経済新報社(1995)
- 33 . T.J.Peters and R.H.Waterman(1982), In Serch of Excellence, Harper & Row, Publishers  
(大前研一訳 「エクセレントカンパニー」 講談社、1983)
- 34 . T.J.Peters(1992), Liberation Management, Random House  
(小木曾昭元訳 「自由奔放のマネジメント」 ダイヤモンド社、1994)
- 35 . Rchard N.Foster (1986), Innovation The Attacker s Advantage, Simon & Schuster  
(大前研一訳 「イノベーション」 TBS ブリタニカ、1987)
- 36 . Robert Kaplan and David Norton(1996), The Balanced Scorecard  
(吉川武男訳 「バランススコアカード」 生産性出版、1997)
- 37 . Henry Mintzberg(1973), The Nature of Mnagerial Work, Harper Collins Publiss hers  
(奥村哲史、須貝栄訳 「マネジャーの仕事」 白桃書房 1993)
- 38 . John P.Kotter(1996), Leading Change, HBS Press  
(梅津祐良訳 「企業変革力」 ダイヤモンド社 2002)
- 39 . John P.Kotter(1999), On What Leaders Really Do, HBS Press  
(黒田由貴子監訳 「リーダーシップ論」 ダイヤモンド社 1999)



- 40 . Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard(1969), Management of Organizational Behavior, Prentice-Hall  
(山本成二、水野基、成田攻訳 「行動科学の展開」 生産性出版 1978)
- 41 . Warren Bennis(1986), Leaders, Harpercollins  
(小島直記 「リーダーシップの王道」 新潮社 (1987)
- 42 . D.C. McClelland(1973), Testing for Competence rather than Intelligence, American Psychologist, 28 1-14
- 43 . D.C. McClelland A Competency model for human resource management specialists to be used in the human resource management cycle. Boston: Mcber(1975)
- 44 . D.C. McClelland A guide to job competence assessment (1976)
- 45 . D.C. McClelland, G.O. Klempe, D. Miron, Competency requirements of senior and mid-level positions in the Department of State. Boston: Mcber(1977)
- 46 . Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee(2002), Primal Leadership, St Martins Pr  
(土屋京子訳 「EQ リーダーシップ」 日本経済新聞社 2002)
- 47 . Daniel Goleman(1995), Emotional Intelligence, Bantam Dell Pub Group  
(土屋京子訳 「EQ:心の知能指数」 講談社 (1996)
- 48 . E.H. Schein(1978), Career dynamics, Addison-Wesley  
(二村敏子、三善勝代訳 「キャリア・ダイナミクス」 白桃書房 1991)
- 49 . D.E. Super(1980), A life-span, life-space approach to career development, Journal of Vocational Behavior, 13 , 282-298
- 50 . J.L. Holland(1985), Making vocational choices, Prentice-Hall
- 51 . N.K. Schlossberg, E.B. Waters, J. Goodman Counseling Adults in Transition: Linking Practice With Theory(2<sup>nd</sup> ed.) New York: Springer (1995)
- 52 . 渡辺三枝子編 「キャリアの心理学」 ナカニシヤ出版 (2003)

- 53 . Henri Fayol and Irwin Gray (1984), General and industrial management, IEEE
- 54 . Louis A.Allen(1973), Professional management, McGraw Hill
- 55 . Clayton M.Christenssen(1997), The Innovator s Dilemma, HBS Press  
(玉田俊平太監訳、伊豆原弓訳 「イノベーションのジレンマ」翔泳社 2001)
- 56 . Geert Hofstede(1991), Cultures and Organizations, McGraw-Hill  
(岩井紀子、岩井八郎訳 「多文化世界」 有斐閣 1995)
- 57 . Michael L.Dertouzos, Richard K.Lester and Robert M.Solow.(1989), Made in America, MIT  
press  
(依田直也訳 「Made in America」 草思社 1990)
- 58 . Lyle M.Spencer, Jr. and Signe M. Spencer(1993), Competence at work, Wiley
- 59 . 高野優訳 「カルロス・ゴーン経営を語る」 日本経済新聞社 2003
- 60 . Andrea Gabor(1990), The Man who discovered quality, Random House  
(鈴木主税訳 「デミングで蘇ったアメリカ企業」 草思社 1994)
- 61 . DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2002年12月号
- 62 . 日刊工業新聞特別取材班 「松下電器V字回復への挑戦」 日刊工業新聞社 (2002)
- 63 . 日本経済新聞社編 「トヨタ 奥田イズムの挑戦」 日本経済新聞社 (1999)
- 64 . 日本経済新聞社編 「キャノン高収益復活の秘密」 日本経済新聞社 (2001)
- 65 . Derek F. Abell and John S. Hammond(1979), Strategic Marketing Planning  
(片岡一郎他訳 「戦略市場計画」 ダイヤモンド社 1982)

## 謝辞

3年前、50歳という人生の節目で何か成果を残したいと思い立ち、高知工科大学大学院の起業家コースに入学させていただきました。初めて、大学のキャンパスを訪れたとき、驚きと新鮮さを感じたことを今でも鮮明に覚えています。社会人大学院生としては、2度目の経験でしたが、30代半ばで過ごした米国イリノイ大学のキャンパスとオーバーラップしていたのではなかったかと思います。緑に囲まれたキャンパスと伝統ある風情の建物は、非常に懐かしい気持ちにさせてくれました。

そのような心地よい気持ちの中で、卓越した知識の先生方や実務家の皆さん方から受けた授業は、新鮮で、貴重なものでした。本研究にも、大いに参考にさせていただくことができました。しかし、本研究が完結したのは、ご指導いただいた主査の馬場敬三教授、副査の加納剛太教授、同じく副査の富澤治教授の多大なるご尽力のおかげであると、こころから感謝を申し上げます。

私が先生方にお礼ができるとしたら、ご指導いただき学ばせていただいたことを、社会に向けて発信することと考えています。私が大事にしている言葉の一つに、「Mastery for Service」というフレーズがありますが、本学で学んだことを、社会に発信することで、少しでも社会貢献ができたかと、考えています。また、本研究で積み残した課題も多々あり、さらに学び、研究し続けたいといけないことも自負しています。新たな気持ちで、研究を再出発させていきたいと思います。

常々、人生において、チャレンジ精神を忘れてはいけないと思っていますが、50代になった今、次に何にチャレンジするかをワクワクしながら考えて、筆を置くことにします。

私をささえてくださった皆さまに心から感謝します。

2004年6月18日

豊中の自宅にて

武野 昭