

第二章 トップマネジメントのイノベーション

「変え方を変える」

バブル経済の崩壊と共に、日本企業はグローバルな競争力を低下させ、長期の業績低迷に陥った。その間、企業改革の必要性が叫ばれ、多くの企業が様々な努力を払ってきた。しかし、10年を経過しても、ごく一部の優良企業を除けば、大きな成果は現れていない。未だに多額の債権の返済に追われており、過剰な設備と人員を抱えたままのハンディキャップレースを強いられている企業が少なくない。

本来であれば、過去の課題を迅速に解決し、21世紀における新しい成長戦略を描き、その実現に取り組んでいなければならないはずである。現実には、課題の先送りや対症療法的な対策に終わっていることが多い。

「変える、変える」の大合唱にもかかわらず、なかなか変わらない。本当の問題はどこにあるのであろうか？なぜ、日本企業では根本的な解決が進まないのでしょうか？

われわれは、今や「変え方を変える」ということが必要だと感じている。

多くの日本企業の改革努力が真の解決につながらないのは明らかである。これ以上の小手先の対応は無用である。改革が目に見える大きな成果を生み出すためには、トップマネジメントのイノベーションが不可欠である。トップの明確な意志と強いリーダーシップがなければ、企業の改革は進展しない。改革をミドルや一般社員に要求するだけでは、トップの職務怠慢、職務放棄である。トップマネジメントのイノベーションはそのための具体的な方法論を必要とする。

ここでは、4つの視点からこの課題に取り組む。すなわち、トップマネジメントのイノベーションのための、(1)「仕組み改革」と(2)「プロセス改革」、その根底にある(3)「意識改革」及び改革の主体であるトップ経営者自体の「人材改革」の4つである。

ここでの分析と主張はいずれも「変え方を変える」というわれわ

れの問題意識に基づいている。繰り返すが、企業イノベーションの核心は、トップマネジメントのイノベーションにある。

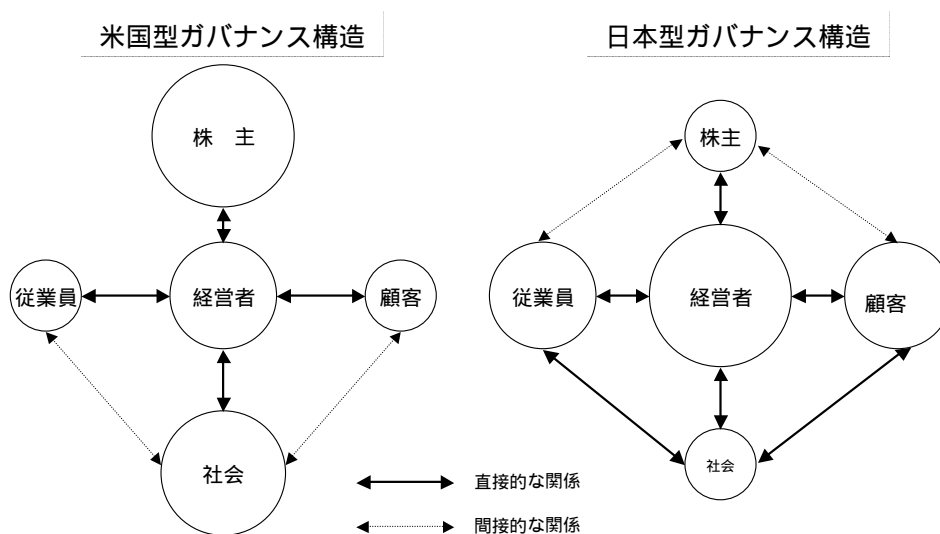
1. 仕組み改革

(1) コーポレート・ガバナンスの改革の必要性

コーポレート・ガバナンスとは、「健全で強い企業を創るための経営の監視と規律づけ」を意味する。したがって、積極的な情報開示によって企業経営の透明性を上げることや、企業内外のステークホルダー（利害関係者）に対する説明責任（アカウンタビリティ）の遂行は、コーポレート・ガバナンスの一方の側面であり、もう一つの側面は、真に有能な経営者を選任することによって、高い成果を実現できるような経営体制を構築することにある。

21世紀における日本企業のコーポレート・ガバナンスの改革を考える上で、米国企業の実践は、いろいろな意味で参考になる。いろいろな意味とは、米国流のコーポレート・ガバナンスのすべてが理想的であるとか、望ましい姿というわけではないということである。日本企業も多くの課題を抱えているが、米国企業には米国企業としての課題がある。このことは、最近の一連の企業不祥事や企業犯罪を見れば明らかである。

図表 2-1 日米のコーポレート・ガバナンス構造



日米企業のコーポレート・ガバナンスの現在までの違いを見るために、主要なステークホルダーとのパワー関係を基盤とする全体構造を確認しておこう。日本と米国のコーポレート・ガバナンスを比較すると、おおよそ次のような図で表すことができる。(図表 2-1: 米国と日本のコーポレート・ガバナンス構造)

米国のコーポレート・ガバナンスの全体的なバランスは、明らかに株主に大きく傾いている。特に、過去に支配的であった個人株主に代わり、大規模な機関投資家の発言力が強まっている。それは、有力な個人株主の後退に伴って、経営者の力が相対的に増したことに對する、反作用という意味を持っている。つまり、米国では伝統的な個人株主の力が低下した反面、経営者の実質的支配力が増大してきた。事実、1970年代～80年代の経営者は、業績の如何に関わらず自らの裁量で決定した高額の報酬を受け取り、株主の利益を損なうことも少なくなかった。また、自分の地位を守るために、場当たりの買収や売却を繰り返したこともあった。米国における「強い株主と弱い経営者」という、広く行き渡った通念とは反対に、現実には「強い経営者と弱い株主」になっている、というのが株主の主張である。

しかし、今や個人株主に代わって機関投資家が支配的な株主として登場してきた。かれらは、自らが委託され、信託された巨額の資金を運用することによって、より多くの利益を上げ続けなければならない。そのため、積極的に経営に影響力を及ぼすようになった。

エンロンやワールドコム的事件では、経営者と外部取締役、監査法人、アナリストが直接、間接に犯罪行為に加担しただけでなく、一部機関投資家もその分け前にあずかっていた。クロニー(仲間うち)資本主義という批判は、多くの発展途上国だけでなく、最先進国の米国でも存在したのである。

米国では地域社会の持つ影響力は日本よりもはるかに大きい。企業も従業員とともに、地域に対する社会的な貢献活動を強く期待されているし、実際にも、さまざまな局面で求められる。しかし、時としてこうした社外取締役が十分に機能しないことが明らかになった。

同時に、従業員や顧客も地域社会の構成員としての役割を果たしている。しかし、大規模なリストラやレイオフに見られるように、従業員のパワーは、知識労働者の増加とともに、労働組合の組織率

の長期的な低下が続いていることもあり、株主のそれに比べれば、決して大きくはない。401Kの導入によって、多くの急成長企業の従業員が自社株に投資した。その結果、経営が破綻したり、成長スピードが急激に減速した企業では、紙くず同然になった株式を抱えて困惑する人々が多数生まれた。しかし、かれらも一度は、無限に続く株高の夢に踊ったのである。

これに対して、日本企業のコーポレート・ガバナンス構造は、従来、株主や地域社会からの圧力は比較的小さく、従業員と顧客に依存することが大きかった。取引先の顧客は、しばしば株式の相互持ち合いを通じて、複雑な相互所有関係にあったし、従業員も持ち株会を通して、社員株主になっているケースも多かった。何よりも日本では、依然として、企業のトップ経営者が、取締役や監査役の実質的任免権をもっており、経営者のセルフ・ガバナンスという性格が強いのが特徴となっている。こういう構造の場合、トップ経営者が腐敗し、自浄能力を失うと、コーポレート・ガバナンスが機能不全に陥り、結果として健全な市場のダイナミズムや企業社会に対する信頼を損ねてしまうことになる。それだけでなく、内向きの論理で判断し、行動するのは、一般の管理者や従業員も例外ではなかった。それぞれの分野で最有力な食品企業、総合商社、電力企業で起こった事件は、このことを雄弁に物語っている。

今後、現代企業が厳しい環境変化の中で、真の競争力を発揮して、広範なステークホルダーの期待に応えるためには、日米企業とも、全体としてより均衡のとれたコーポレート・ガバナンス構造を構築する必要があるということが出来る。

(2) コーポレート・ガバナンス改革の課題

コーポレート・ガバナンスのあり方をめぐる、もう一つの重要な論点がある。それは、コーポレート・ガバナンスを規定するのは人かシステムか、どちらをより重視すべきかという点である。

前者、すなわち、人を重視すべきだとする見解は、これまでも繰り返し述べられている。以下はいずれも京セラの稲盛和夫名誉会長の言葉である。

「今、必要なのはコーポレート・ガバナンス（企業統治）の新システムではなく、企業家の倫理観そのもの（日本経済新聞、1997.6.24）

「正義など、十くらいの言葉が人間生活ではなによりも先行する大事なことだと知っていれば、良心の呵責が出て来て、あそこまではいかない」(朝日新聞、1997.6.26)。

確かに、どんなに立派なシステムを構築しても、それを実際に運用する人の問題を抜きにしては十分に機能しないことは明かである。

「企業統治の危機回避には高度な管理システムの構築が急務だと言われる。だが、『だましてはいけない』『うそは言わない』『正直であれ』というようなプリミティブな教えを、まずは企業リーダーである経営者や幹部が徹底して守り、また社員に守らせることの方がずっと有効だ」(日本経済新聞社、2002.10.29)。

こうした見解は、システムより人(経営者)の問題であり、その背景としての企業文化や理念が重要とするものである。例えば、帝人では国際的なアドバイザリー・ボードを設置し、社長候補者の最終的な選任をかれらに委ねている。また、ソニーやHOYA、東京エレクトロンのように取締役を大幅に削減する一方、社外取締役を積極的に任命する例が徐々に増加している。

おそらく人とシステムのどちらを、より重視すべきかという問題には唯一最善の解はない。人を得なければどんなシステムでも、適切には機能しない。同時に、個人がいくらがんばっても、システムの壁を越えるのは難しい。どちらも重要なのである。しかし、今後の日本企業のコーポレート・ガバナンスを構想するに当たっては、まずシステムに目を向けるべきであろう。

一連の商法改正は、その大きな仕上げとして「米国型コーポレート・ガバナンス」(委員会等設置会社)を選択肢の1つとして法的に規定している。もちろん、どのようなシステムを選択するかは経営者の責任において決定されるものであるが、最終的には、それが広範囲なステークホルダーから評価され、支持されるか否かが問われることになる。

実際、前出の稲盛名誉会長自身も、経営者の資質を問題にすると同時に、システムの問題点をも指摘している。

「企業統治の危機、経済社会への不信感を招いた原因は経営者の倫理観を失わせ、不正に走らせた経営システムにある。例えば、米国企業では経営者に高額な報酬や膨大なストックオプションを与えることが常識になっている。これは経営者のモチベーションになる反面、経営者と従業員の給与に大きなギャップをもたらしている。あ

まりにも多額な報酬はどんな立派な人格者であったとしても倫理観の低下を招きかねない」(日本経済新聞、2002.10.29)。

また、不祥事の背景にある経営者の強欲をどう考えるかという問いかけに対して、英国の企業統治の基本的な枠組みを提案した、キヤドベリー卿は、次のように答えている。

「富を求める気持ちは一概に否定できない。成果を上げた者が報いられるのも当然だ。問題は成果と報酬をどう関連づけるかだ。最近では役員報酬開示が世界的に広がっている。報酬額だけを問題にするのではなく、どのように報酬が計算され、その計算方法がなぜ合理的といえるかをもっと説明すべきだ。否定されるべきは、説明のつかない富の追求だ」(日本経済新聞、2002.11.4)。

今、問われているのはグローバルに説明可能で、国際的な期待と批判に答えることができる有効なガバナンスのシステムである。ここで言うシステムとは、ある目的を実現するための組織的な仕組みであり、それを構成する複数の要因の間に内的な一貫性が保持されたものを意味している。全体として整合性のある機能的なコーポレート・ガバナンスのためのシステムが求められているのである。

(3) 重層的・複合的な統知メカニズム

では有効なコーポレート・ガバナンスとは、いったい、どのような機能を果たすべきものであろうか。コーポレート・ガバナンスの本質的な役割は、どこに求めなければならないのであろうか。

現代の企業は、異質で多様な企業内外の知を編集し、統合することによって、種々のステークホルダーの期待と要求に応えることが求められているのである。言い換えれば、企業統治は「企業統知」である。すべての問題と論点は、こうした枠組みの中で再構築されなければならない。

しかも、この統知メカニズムが目指すものは、単なる制度や構造の整備にあるのではなく、厳しい環境変化にさらされた企業が、主体的に高い成果を実現し続けるためのダイナミックなプロセスを構築することにある。

そのためには、コーポレート・ガバナンスという課題を、限定された利害関係の調整という枠組みを超えて、より広い開かれた社会経済的文脈の中に位置づける必要がある。すなわち、それは異質で

多様な知識を統合するための「統知メカニズム」として認識するという視点である。

統知メカニズムとしてのコーポレート・ガバナンスを考えるに当たって、重要な事柄は、第一にコーポレート・ガバナンスにおいて何を問題にするかという、ガバナンスの基準（知の評価基準）であり、第2にそれらの問題を誰がモニタリングしコントロールするかという、ガバナンスの主体（知の担い手）の問題である。

コーポレート・ガバナンスにおいて検討されるべき基準となるのは、企業経営の 効率性、 適法性、 倫理性である。効率性は、企業が人、モノ、カネなどの経営資源を適切に使用して、目標を有効に達成しているかどうかをステークホルダーとの関係において問うものである。適法性は、企業の意思決定と行動が法律の規定や市場のルールを超えて、社会や地球環境の要請に込えているかどうかを問題とするものである。

これらがコーポレート・ガバナンスにおいて問われる問題ないし基準であるとすれば、第2のガバナンスの主体については次の3つが考えられる。組織によるガバナンス、市場によるガバナンス、社会によるガバナンスである。これら3つの主体によるガバナンスは、同心円的な3層構造を形成している。

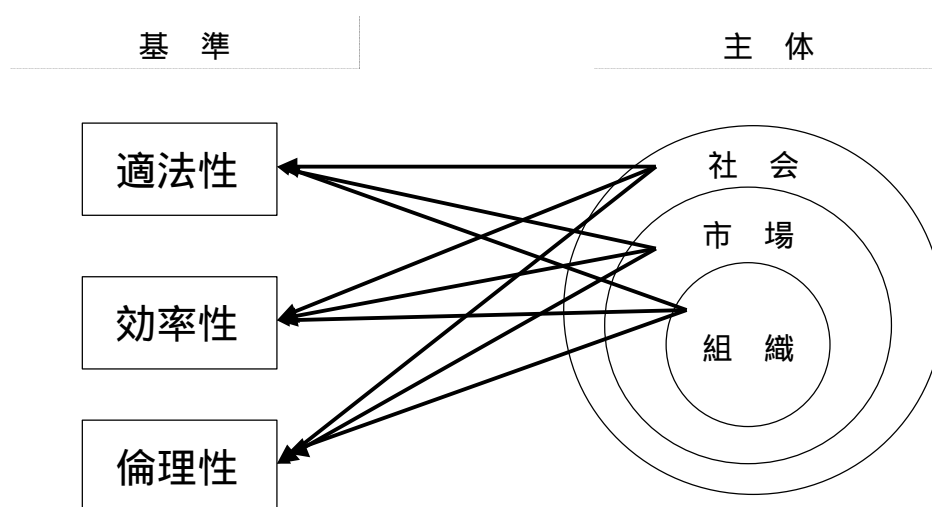
組織によるガバナンスとは、株主総会、取締役会、監査役(会)、労働組合などのステークホルダーによる、制度的メカニズムを通じたモニタリングとコントロールの実行である。市場によるガバナンスとは、投資家や消費者、労働者が市場を通じて企業行動のモニタリングとコントロールを行うものである。社会によるガバナンスとは、地域社会や政府が市場メカニズムを超えて、時には市場の失敗を克服するために行うモニタリングとコントロールである。各主体によるガバナンスにはそれぞれ長所と短所がある。したがって、これらの異なるタイプのガバナンスを相互に排他的にとらえるのではなく、相互に補完的に活用し、全体として高度な統知機能を発揮できるように組み合わせることが重要である。

そのことは、コーポレート・ガバナンスにおいて問題とされるべき基準とガバナンスの主体との関係についても同様である。一見すると、適法性、効率性、倫理性という基準は、それぞれ、主として、組織、市場、社会によるガバナンスに対応しているように見える。すなわち、組織は適法性を問題とし、市場は効率性を、社会は倫理

性を主として取り扱うとする見方である。しかし、組織も適法性だけでなく効率性や倫理性を問題にしなければならないし、また市場も効率性だけでなく、同時に適法性や倫理性を問わなければならない。現に、米国機関投資家の中には、投資先の企業の環境問題への取り組みをチェックし、投資引き上げも辞さないと警告するところもある。さらに、社会によるガバナンスも、もっぱら倫理性のみを取りあげるのではなく、それ以前に適法性があるかどうか、さらに効率的であるかどうかを含めて問題にすることも重要である（図表 2-2：重層的・複合的な統知メカニズム）。

要するに、3層構造のコーポレート・ガバナンスはそれぞれの主体が、専門分化して分化するのではなく、それぞれの視点に立って統合的にガバナンス機能を実行するという意味で、「重層的・複合的な知の統合」を実現すると考えるべきであろう。

図表 2-2 重層的・複合的な統治メカニズム



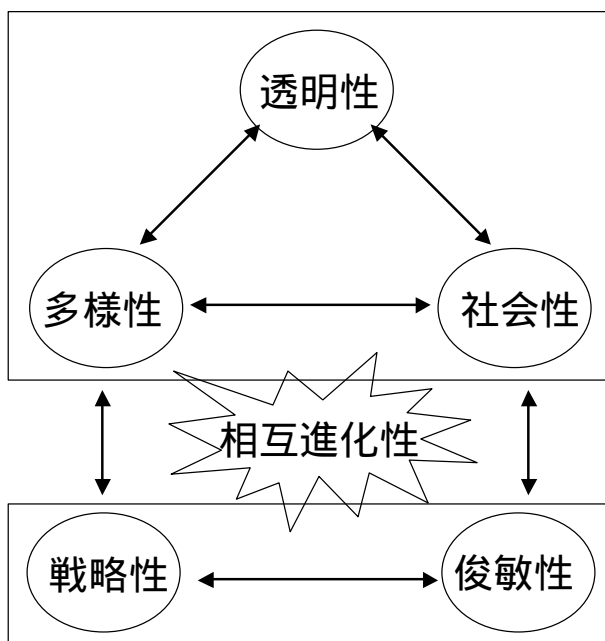
(4) 21世紀企業のコーポレート・ガバナンスの条件

最後に、企業経営の視点から、今後あるべきコーポレート・ガバナンス（統知メカニズム）に求められる、基本的な条件を指摘してみる。それは、おおよそ以下の6つの条件に集約できる（図表 2-3：21世紀型コーポレート・ガバナンスの条件）。

徹底した知の透明性

統治メカニズムとしてのコーポレート・ガバナンスが備えるべき条件の第1は、「知の透明性」である。ここでの透明性とは、企業の方向性や目標の設定、意思決定の基準とプロセス、成果の見通しや配分などに関する企業内外での情報の開示を意味する。

図表 2-3 21世紀型コーポレート・ガバナンスの条件



ダイナミックな知の多様性

第2の条件は「知の多様性」である。それは知の異質性とダイナミズムを内包した概念である。知が多様であるには、コーポレート・ガバナンスに関わるステークホルダー（利害関係者）自体が、できるだけ多様性に富んでいることが必要である。多様な評価基準・判断基準が存在することが、知の統合のためには不可欠な前提だからである。日本企業でも、資生堂に見られるように、企業の行動原則や倫理基準を設けて内外に向けて意思決定を透明化することに努めている実例が存在する。今後は、株主や投資家に対する情報開示（ディスクロージャー）をいっそう進めるだけでなく、従業員、地域社会、顧客に対しても積極的に情報を提供しなければならない。

開かれた知の社会性

第3の条件は「知の社会性」である。現代の企業は、私的利潤の追求メカニズムであるというよりは、何よりも社会的な存在である。企業は誰のものか、という問いに対して、純粹に法律的な観点からは「株主のもの」という議論が成りたつかも知れない。しかし、それは多様なステークホルダーのものでもあるということもできる。企業は一元的な存在ではなく、資本の顔、商品・サービスの顔などといった多元的な価値を反映している。その意味で、21世紀の企業は、個々のステークホルダーの内の誰のものかという議論を超えて、社会全体のものという理解が求められている。

高度な知の戦略性

第4の条件は、「知の戦略性」である。コーポレート・ガバナンスは企業経営の観点からは、戦略的な取り組みを要する最重要課題である。それは単なる株主との関係の組み替えを必要とするだけでなく、企業の広範囲なステークホルダーとの関係の再構築を意味する。「足して2で割る」といった、伝統的な解決方法はもはや通用しない。それは、結果として全ての関係者の不満を生むことにしかならない。

しかも利害関係者からの要求は日増しに厳しくなっている。しかし配分できる資源には限りがある。こういう状況に対応するために、求められるのは「高度な知の戦略性」である。すなわち、コーポレート・ガバナンスに関する、基本的な方向付けを明確にすると同時に、利用できる資源の有効な配分方法を決定しなければならないからである。

加速する知の俊敏性

第5の条件は「知の俊敏性」である。知の俊敏性が求められるのは、環境変化がますます激しくなる中で、企業の意思決定やそれに基づく行動が迅速でなければ的確な対応が難しいからである。また、それらに対する監視・監督の俊敏性も重要であり、当然、情報開示についても同様である。

時間の経過とともに環境変化は、ますます激しさを増している。特にインターネットに代表される情報通信技術の発展と普及によって、世界的な規模での情報の流通速度が高速化してきている。また、

それに対応する形で、情報へのアクセスコストも急激に低下している。それがさらに環境変化のスピードを速める結果になっている。

スパイラルな知の相互進化性

最後の要件である「知の相互進化性」とは、コーポレート・ガバナンスそのものが、時代の変化とともに、自己変革できるような性質を備えていなければならないことを意味している。その意味で、すでに挙げた5つの要件、「透明性」「多様性」「社会性」「戦略性」「俊敏性」は、知の進化性の前提条件であるということができよう。

さらに、進化とは主体と環境（ステークホルダー）との間の相互作用を通じて行われるという点からすれば、正しくは「共進化性」あるいは「相互進化性」ととらえることが適切であろう。言い換えれば、21世紀のコーポレート・ガバナンスは、それ自体、独立して機能するものではなく、広く社会との創造的な相互作用のプロセスとして再構築されなければならないということができる。

もちろん、こうしたコーポレート・ガバナンスのあり方を一般的に論じることは困難である。それは、日本のエクセレント・カンパニーと言われるソニーとトヨタを例に取ってみても明確である（図表2-4：対照的なコーポレート・ガバナンス機構）。

図表 2-4 対照的なコーポレートガバナンス機構

- ソニー vs トヨタ -

取締役	11名	58名
社内	8名	全員社内
社外	3名	
監査役	4名 (社外2名)	6名 (社外1名)
執行役員	約100名	導入せず
組織構造	カンパニー制 (6カンパニー)	機能部門制
改正商法	委員会等設置会	現行の仕組みを採用
外国人持ち株比率	38.81%	16.45%

(2002.3現在)

形式的なガバナンスの構造という観点で捉えると、両者はまったく対照的である。取締役の人数では、ソニーが 11 人であるのに対し、トヨタは 5 倍の 58 人である。それと連動して、執行役員制の導入に対し、ソニーは積極的であるのに対し、トヨタはその予定もない。また、外部取締役についても、ソニーは積極的に導入しているのに対し、トヨタは消極的である。このように、同じ日本のエクセレント・カンパニーでもコーポレート・ガバナンスの構造は相当に異なる。

しかし、より本質的な問題は、コーポレート・ガバナンスの構造の背後にあるトップマネジメントのリーダーシップにある。ソニーとトヨタのガバナンスは構造で見れば対照的であるが、両社に共通しているのは、経営トップに「企業競争力の強化」とともに「経営の健全性」を高めていこうという積極的な姿勢が見られることである。実際、両社とも、経営理念やビジョン（目標および基本戦略）を明確に打ち出し、あわせて詳細な経営情報の開示を進めている。

さらに重要なことは、経営トップが自らの使命や責任を明らかにして、株主をはじめとするステークホルダーからの厳しい評価に身をさらし、前向きの危機意識を常に持ちながら強いリーダーシップを発揮してきた点である。

したがって、21 世紀のトップマネジメント・イノベーションを考えるためには、個々の企業の形式的なガバナンスの構造を議論することも重要ではあるが、むしろこうした「経営者の使命と役割」を論じることの方が、より本質的で重要な問題であろう。21 世紀の日本企業が長期にわたる構造不況から蘇生し主体性を取り戻すには、「高度なコーポレート・ガバナンスの能力」と、それを牽引する経営者の「強力なリーダーシップ」が不可欠なのである。

2. プロセス改革

(1) 戦略的現場主義の確立

1979 年に翻訳されたエズラ F. ヴォーゲルのベストセラー、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』が、長期に渡る業績低迷から抜け出せない現在の日本の遠因であるといえれば言い過ぎであろうか。当時、

これに煽てられた日本企業は、日本の社会全体に競争力があると誤解してしまった。しかし、本当に競争力を持っていたのは「現場」だけであった。競争力があつたのは工場（現場）であり、本社が強かつたわけではない。日本の製造業の現場は、世界に誇るべき生産管理技術を開発し、同一製品を、QCD(Quality, Cost, and Delivery)の基準で、高品質、低価格、短納期での生産を可能にするシステムをつくりあげた。トヨタ生産システムに代表されるこうしたシステムは、世界的にも優れたイノベーションの1つであった。作れば売れた時代が長く続いた日本においては、顧客が見えない「弱い本社」との組み合わせでも競争力を持つほど、それだけ現場が強かつたのである。

しかし、時代は変わった。日本の現場が開発した、同一製品を高品質、低価格、短納期で生産するイノベーション、すなわち、プロセス・イノベーションだけでは、モノづくりにおける競争力を発揮できない時代にある。プロセス・イノベーションに加えて、新商品のためのイノベーション、すなわちプロダクト・イノベーションが不可欠なのである。求められているのは売れる新製品の開発、消費者が2倍、3倍の価格を出してでも買いたくなるような商品開発・製品開発である。この2つのイノベーションは、目的自体が異なるためにイノベーションの論理構造が大きく違う。何のためのイノベーションかというイノベーションの目的が、それぞれのマネジメントのあり方に大きく影響を与えており、この点を誤ると、新商品開発に失敗し、売れない商品を能率良く生産してしまうのである。

一方の本社は依然として顧客を捉えられていない。弱い本社のままでは、開発できる技術を多く現場が持っているにもかかわらず、その技術が売れる新製品開発に結びついていない。すなわち、イノベーションのマネジメントが上手く機能していないのが、いまの日本企業の姿である。弱い本社と弱い現場では競争力を失って負けるのは当然であり、不況の原因はここにあると言える。日本企業は、改めて強い本社と強い現場を作り直すことが求められている。

では、どうすれば顧客を見つけ、売れる製品開発が可能になるのか。大手企業ほど担当部署は市場調査に頼ろうとする傾向があるが、顧客は探して見つかるものではない。市場調査に熱心な会社が必ずしも高い業績を上げているとは限らないという皮肉な結果がそれを物語っている。

たとえば自動車は、探しても顧客は捉えられない典型的な商品である。トヨタの新車開発のリードタイムは現在 16 ヶ月であり、これは世界最短を誇っている。しかし、それでも 16 ヶ月を要するのである。市場調査を行い、顧客のニーズを把握し素早く開発に着手しても、その新車が登場するのは 1 年半後である。すでに顧客の好みは移っていたとしても何の不思議もない。

ホンダが 60% 主義を標榜するのもここにある。ビジネスである以上、リスクは少ない方がよい。99% 見当がついてから開発すれば成功する確率は高いものの、99% 見当がついたときには、すでに顧客のニーズは変わっている。だからこそ、6 割見当がついたら実行に移すのである。

すなわち、企業が顧客の後追いで開発を行っていたのでは、絶対に顧客に追いつけないということである。これからの企業は、顧客に振り回されることなく、独自の価値を顧客に提供することが、企業のミッションになるといえる。その企業でなければ提供できない独自の価値、すなわちどのような顧客価値を提供できるかが真に問われるのである。顧客価値を見極めて、いかに現場のプロダクト・イノベーションを生み出せるかが、「強い本社」と「強い現場」を復活させる鍵といえる。

この顧客価値、すなわち企業の独自の価値とは、企業の独自化の結果を意味するものであり、いわばその企業の戦略そのものである。言い換えれば、いかに現場に戦略性をもたせてプロダクト・イノベーションを創造させることができるか、この「戦略的現場主義」の実践こそが企業再生への課題であり、トップマネジメントの果たすべき役割といえる。

戦略的現場主義の実践は、モノづくりにおけるマネジメントの視点を変えること意味する。すなわち、従来の「製品品質」の視点から「経営品質」の視点への転換である。作れば売れた時代、言い換えれば、現場がプロセス・イノベーションをミッションとした時代は、生産される製品の品質こそがすべてであり、マネジメントはそこにフォーカスされてきた。しかし、戦略的現場主義においては、戦略性をいかに現場に取り込むかが、現場で生産される製品の質の向上において重要になってくる。すなわち、組織としての戦略課題を、現場を含めた各部門の実行計画へ変換し、組織全体で一貫性と整合性をもった展開と計画の統合がどれだけ実践できるかが重要と

なってくるのである。言い換えれば、これからの企業にとって、製品品質を高めることとは、組織としての経営品質を高めることを意味するのである。

従来の製品品質の視点でマネジメントを継続することは、売れない商品を能率良く生産することである。売れる商品を能率良く生産するためには、経営品質の向上の視点でのモノづくりをとらえ、戦略的現場主義を実践することがトップには求められている。

(2) 企業内外における創造的対話

この経営品質の向上を図る上で、あらゆる局面での対話の重要性を見過ごしではならない。組織の戦略課題は、経営のあらゆる場面にに関わり合いを持っている。個々の戦略課題は、それぞれの計画にその意図が反映され、それぞれの計画間で相互補完的なつながりが明確でなければならない。成熟した社会においては、一方的な強者に、全員がそれに従うという構造は成立しない。双方向でやりとりし、創造的な対話こそが、組織全体で一貫性と整合性をもった戦略課題の展開を可能にするのである。

もちろん、これは社内に限ったことではなく、顧客に対しても同様である。顧客のもつ情報量が多ければ多いほど、対話を通じた説得、納得が重要だが、この傾向は、インターネットの普及によってその加速度を増している。市場調査が意味をなさないのは、一方的なやり取りであり創造的な対話の役割を果たせないためでもある。

さらに、対話の相手は顧客だけではない。企業にとっては社会との対話も重要である。企業の価値観が社会に受け入れられない限り、本当の意味での信頼関係は構築できない。アウトドア・ウェア & 洋品のメーカー、「パタゴニア」は、税引き前利益の10%、もしくは売上の1%のいずれか多い金額を環境団体に寄付しているほか、ウェアの生地は、可能な限りリサイクル・ポリエステルやオーガニック・コットンを使用している。さらに、社員に対して、二ヶ月を上限とした「インターンシップ・プログラム」を用意し、各自が選択する非営利団体で働くための有給休暇制度を提供している。こうした体験を通じて社員1人ひとりが社会と対話する機会をつくっている。

加えて、経営環境が厳しいなかでは補完関係による企業の提携や

協力関係の構築が重要になってくる。つまり、企業との対話が重要となってくる。従来のような納入業者と購買部、代理店と営業部といった固定の関係ではなく、必要に応じて柔軟なチームを組む、場合によってはライバル企業と手を組むことも必要である。

従業員との企業の対話、顧客と企業の対話、社会と企業の対話、企業間の対話。これらの創造的な対話によって、関係者全員の納得、価値の共創が可能となる。経営品質の向上とは、あらゆる局面での創造的対話を意味しているのである。

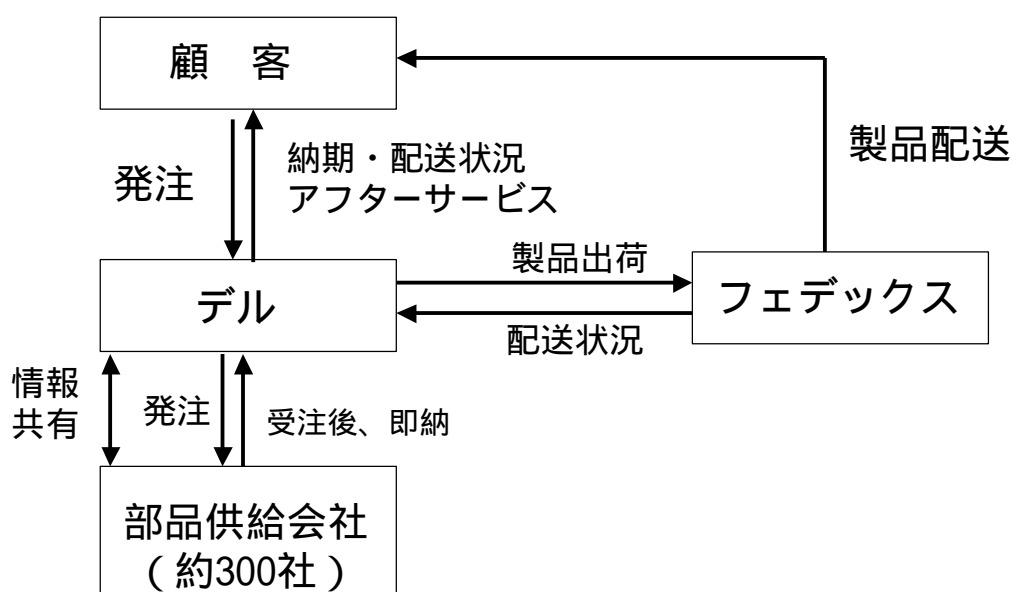
(3) 俊敏な経営体制の構築

企業は経営の俊敏性を求められている。環境変化がますます激しくなる中で、企業の意思決定やそれに基づく行動が迅速でなければ的確な対応が難しいからである。また、時間の経過とともに環境変化は、ますます激しさを増している。特にインターネットに代表される情報通信技術の発展と普及によって、世界的な規模での情報の流通速度が高速化してきている。また、それに対応する形で、情報へのアクセスコストも急激に低下している。それがさらに環境変化のスピードを速める結果になっている。

こうした変化の加速化に対する対応の方法としては、基本的に2つのアプローチがある。1つは変化のスピードと変革のスピードを同期化する方法である。デルコンピュータやアスクルが高い成長性を実現している背景には、変化に対する組織的な知の蓄積と活用の速さがある。

デルのダイレクトモデル、日本語で言えば、中抜きモデルは俊敏な経営の典型である(図表 2-5: デルのビジネスモデル)。このモデルでは、顧客はインターネットを使って顧客が直接デルに発注し、受注から3日目の納品、いわゆるスリーデイズ・デリバリーを同社は実現している。パソコンのスペックは顧客が自由に決めることができるため、およそ数万通りをスペックが存在する。また、デルは法人顧客がメインであり、パソコン本体だけ、あるいは本体と OS だけをインストールして納入するのではなく、ビジネスアプリケーションソフトをすべてインストールしてお届けしている。まさに顧客ごとに仕様が異なったカスタムメイドであるが、ダイレクトにデルに入った顧客情報と受発注情報は、部品メーカーやパーツメーカ

図表 2-5 デルのビジネスモデル



ーなど世界に広がる約 300 社の主要仕入れ先とリアルタイムで共有され、またデルから提供される需要予測に基づいたスケジューリングにより、かれらは受注後 90 分以内にデルへの納入というルールを守ることが可能になっている。

部品や完成したパソコンの運搬などの物流はフェデックスが一手に担っているが、これもリアルタイムで情報を共有するため、効率的な配送スケジューリングにより、顧客へのスリーデイズ・デリバリーを支えている。この情報の一部は顧客側でも共有することが可能で、自分がオーダーしたパソコンがいま何処にあってどういう状態なのかを Web 上で確認することができる。

デルのダイレクトモデルは顧客データベースを徹底的に活用しているわけだが、これは「9.11 同時テロ」の際にも遺憾なく発揮された。現場周辺には全体で 8,000 社のユーザーがあったが、どのビルのどのフロアに、どういうスペックのパソコンがあり、それにはどういうビジネスアプリケーションソフトがインストールされているかを瞬時に把握したデルは、2 日以内にまったく同じスペック、ソフトがインストールされたパソコンを配送している。ウォールストリートの証券会社はテロの 3 日目には取引を再開したが、デルの貢献に寄るところが大きいといわれている。

このデルのダイレクトモデルは、キャッシュ・コンバージョン・

サイクル（業者への支払いと顧客からの入金までの期間）の点においても俊敏な経営を実現している。

ヒューレット・パッカートの同サイクルはプラス 75 日といわれ、これは米国では標準的とされているのに対し、デルはマイナス 25 日。これは、顧客からの入金があり、その 25 日後に支払を行っていることであり、すなわち、ヒューレット・パッカートとデルとの間には、実質的に 100 日間の差が生まれており、これは決定的なコスト競争力の差を意味している。IT 不況の中でもデルは大幅な値下げを数回行っているが、これもキャッシュフローがきちんと回っているからこそ可能な施策であり、それでもデルは利益を生み出し、赤字から抜け出せない他社を後目に、コンスタントな利益と世界 No.1 のシェア（2002 年の全世界のパソコン出荷台数 = 15.2%、前年比 20%）を揺るぎないものにしていく。

（４）大胆な経営構想力の発揮

変化の加速化を可能にする、もう 1 つのアプローチは、将来進むべき方向やあるべき姿・目標や価値を明確にして、それをすべての関係者が共有化する方法、すなわち「ビジョン経営の構築」である。そして、トップマネジメントに求められるのは、明快な戦略的ビジョンを創り出し、それを企業内外で浸透、共有化する能力と言う意味での「大胆な経営構想力」である。

「人は思ったものにしかたない」。これは、個人としてだけでなく、企業のような組織にとっても変わらぬ真理である。どのようなあるべき未来像（ビジョン）を描くことができるかが、われわれの現在及び将来の意思決定と行動を規定する。そればかりか、過去の事柄の持つ意味も、現在そして将来の意思決定と行動によって定まる。しかし、ビジョンは具体的な形を伴って実現されなければならない。その役割を担うのが「ビジネスモデル」である。

優れた業績を上げ続けている企業には、優れたビジネスモデルが存在する。いや、優れたビジネスモデルを構築し得た企業だけが、持続的に成長・発展してきていると言うべきであろう。適切なビジネスモデルの構築に頭を悩ます企業が多いが、21 世紀の経営トップには、過去の成功したビジネスモデルを自ら否定して、まったく新しいビジネスモデルを創り出すといった、大胆な構想力が求められ

る。

例えば、今日、多くの企業が支配されているのは「収穫逓減型」の法則である。すなわち、伝統的な農業生産に見られるように、生産要素の単位当たり投入量を増やしていくと、ある水準までは単位当たりの収穫量が増加するが、それを超えると、次第に限界投入量に対する土地から得られる限界収穫量は減少するという世界である。

それに対して、インテル、マイクロソフト、ベネッセ、セコム、ソニーなどは、これとはまったく逆の「収穫逓増型」モデルの構築を目指す企業と言える。つまり、限界的な生産要素を投入すればするほど、限界的な産出量も増加する。言い換えれば、時間の増加とともに、持続的に価値創造力も増大するというビジネスモデルである。

果たして、そんなことが、ビジネスの世界でも現実に起きうるのだろうか。もちろん答えはまだ出ていない。しかし、最近の世界の優良企業を見ていると、まったく否定もできないようにも思える。

われわれがビジネスの歴史から学べることは、新しいビジネスモデルを構築することの難しさと同時に、いったん成功したビジネスモデルを自ら否定し、創造的破壊を実践することの、さらなる困難さである。しかし、優れた経営者の大胆な経営構想力だけがこれに挑戦し、新たな道を切り開くことができる。

3. 意識改革

(1) カタカナ語の氾濫と競争力の低下

外国の技術、知識をかみ砕いて応用していくのが日本のお家芸であったが、その伝統が忘れ去られている。企業の世界にカタカナ語が氾濫したことで、企業の国際競争力が低下したことは深い関係があるといえよう。カタカナ語の氾濫が顕著になったのは90年代以降であった。米国をはじめ外国から学ぶ姿勢は間違いではなかったが、消化しきれないままに導入したことが現在の低下を招いている。次々に新しい言葉が入ってきて、誰も本当に理解していないままに時間が経過すると、それが腹に落ちていないことに通じ、成果につながらない、競争力が一向に回復しないということにつながって

いるのである。

コミュニケーションは1つひとつ使用する言葉の意味や背景、文脈にお互いの共通理解が成立することが前提となっている。これが曖昧になると、日常のコミュニケーション自体が成立しないものとなる。こうした例は、ビジネスに限らず多くの分野で起きている。

例えば高齢化社会と言われ始めて久しいが、福祉や介護の分野で使用されている言葉のかなりの部分はカタカナ語である。デイサービスやケアマネージャなどといった用語は、こうした介護や福祉サービスを受ける高齢者の方が果たしてきちんと正しく理解されているかは疑問の残るところである。福祉や介護の分野では肝心の顧客本位が忘れられているのではないか。

相手や他者がどこまでその言葉の意味を理解できるかどうかということを考えずに言葉を使用する、いわば顧客不在の認識がカタカナ語の氾濫の一番大きな原因になっているといえる。

ビジネスの分野においても、こうしたカタカナ語の氾濫は顕著であり、それどころかカタカナ語がなければビジネスが語れないという状況にあるといっても過言ではない。例をあげると、「ビジネスモデル」「ビジネスモデル特許」というカタカナ語が頻繁に使用されるが、この言葉の理解は同じ社内の人間であっても相当に異なっている。模範解答的にいえば、事業活動を展開するためのしくみであり、開発・生産・販売に関する基本的なしくみと訳されることが多いが、コミュニケーションのための共通理解とするには依然わかりにくい。「儲かるしくみ」と意識して、はじめて共通理解が得られるのではなかろうか。

同様に「コアコンピタンス」も「企業の競争力を確立するための組織的な中核的能力」ではなく、「ダントツの得意技」とするぐらいの意識と努力が必要であろう。

ビジネスに限ったことではないが、一部の人間だけの理解では、言葉の意味する真のパワーは発揮されない。トップから現場の担当者までの共通の理解が重要であるとすれば、関係者の「アタマでわかる」だけでなく、「カラダでわかる」ことが必要である。「腹に落ちる」という言い方があるが、関係者が腹に落ちないことを一生懸命やったとしても成果にはつながらないのである。

カタカナ語をそのまま単に未消化のまま取り入れて消耗品として廃棄するのではなく、もう少し日本語の文脈のなかに位置づけ、定

着させる。つまり積極的に日本化する努力が必要である。日本の企業がかつて競争力が強いと言われていた頃は、小集団活動にはじまり、整理・整頓・清潔、カンバンなど日本語が主体であった。カンバン（看板）はカイゼン（改善）と同様、生みの親であるトヨタ自動車の大野耐一元副社長が、現場に理解できる方式と言葉を考え抜いて単純な名前にしたといわれているが、いまだに同社の最大の武器になっているのは周知の事実である。

グローバル化といいつつも、少なくとも日本で考えたり理解するのは日本語のはずである。トップが深く理解していない横文字のビジョンを掲げても、従業員の腹には落ちてこない。自信を持ってトップ自らがカタカナ語の意識を進めることが必要である。

（２）日産の改革と意思伝達

日産のカルロス・ゴーン社長による会社再生の話はいつも明快で、聞けばやる気が出てくる。再生の秘訣を訊ねられたゴーン氏は、単純明快な経営目標を真っ先にあげている。「日本企業は複雑な事態に直面すると、行動しないという選択をする。しかし、いったん社内で合意すれば、すごい力を発揮する。だから理解できる単純さが一番必要だ」（日本経済新聞、2002.12.8）。

ゴーン氏が就任して最初に打ち出した「日産リバイバルプラン（NRP）」は営業利益率 4.5% 以上、有利子負債の半減など単純明快な数値目標が中心である。そして、全社員にコミットメント（必達目標）と呼ばれる具体的な貢献目標を出させ、実行されるのが特徴である。

日産には全社員が閲覧できるイントラネットに、ゴーン氏で有名になった「コミットメント」をはじめとする「ゴーン辞書」が約 40 語掲載されている。言葉の定義を明確化することで、意思伝達のロスをなくすことを図っているという。

実際、日産の有利子負債の削減は急ピッチで進んでいる。ゴーン氏が日産に来る直前の 1999 年 3 月期に、2 兆 1,000 億円あった自動車事業の実質有利子負債は、2003 年 3 月期には 800 億円にまで減る見込みである。したがって、2004 年 3 月期に有利子負債「0」の当初計画を一年前倒しで達成するのが射程に入ってきた。日産の体質改善をもっとも顕著に示している数字である。

日産の「ゴーン辞書」の一例

コミットメント (Commitment)

数値で明示された達成されるべき目標。未達成の場合は、具体的な形で責任をとる。

メイクシュア (Make Sure)

徹底する、必達する。上司から言われたら、「必ずやれ」という強い意味。

コントロール (Control)

権限を持って指示・命令すること。及び、その実施状況を確認すること。

チャレンジ (Challenge)

かなりの困難が予想される目標に対して立ち向かうこと。「闘争心」に近い。

クレディビリティ (Credibility)

信用、信頼に値する。計画に「Credibility」があるということは、その計画が必ず達成されることを意味する。

トランスペアレント (Transparent)

偏向していない、事実に基づいた情報を包み隠さずに伝えること。

なぜ日産はこんなに早く借金を返せたのか。象徴的なエピソードがある（「ゴーンが語る企業再生」『日経ビジネス』、2003.1.13、30頁）。

あるグループ企業の株式売却を議論しているとき、こんなやりとりがあった。

「戦略的提携をしている会社の株を売っていいのか？」

ある幹部がこう疑問を投げ掛けた。これに対してゴーン氏は、「では戦略的提携とは何か？」と反問した。しかし、その問に誰も答えられなかった。手放してはいけないと思いこんできた資産は、たった一言で売却が決まった。

実は、資産売却の計画は、仏ルノーとの提携以前に日産内で検討されていたものであるという。これは、トップの実行力が決定的に重要であることを示している。経営層が行動の必要性を感じながらも実行に踏み切れないことを、ゴーン氏は強力なリーダーシップで実行に移したのである。しかもそれは周囲に有無を言わせぬ独裁的

な決断ではなく、最終的には社内の合意を得られ組織が力を発揮するリーダーシップだが、この前提には、ゴーン辞書による言葉の定義の明確化が果たした役割は少なくないはずである。

ゴーン氏は日産の社長に就任した際、自らのコミットメント（必達目標）を掲げ、もし達成できない場合には責任を取って辞めることを明確にし、改革への決意を内外に示した。もし、コミットメントの意味するところが日産の関係者の腹に落ちていなければ、改革のスピードは遅れていたかもしれない。

4. 人材改革

（1）進まぬトップマネジメントの若返り

これからの日本企業のトップ・リーダーシップを論ずる上で、経営者の年齢を見過ごしてはならない。

欧米企業ではトップ経営者の年齢が40代というのは決して例外的ではなくなっている。新興企業だけでなく、歴史のある巨大企業にも若手登用の動きは広がっている。

2002年秋、フランステレコムに就任したティエリー・プル-tonは47才、ドイツテレコムのカイウベ・リッケは41才、2003年夏、英ボーダフォンの社長に就任するアルン・サリンは48才である。米国では、ゼネラル・モーターズ（GM）、フォード・モーター、ダイムラークライスラー北米部門の自動車ビッグスリーのトップがいずれも40代。ゼネラル・エレクトリック（GE）の会長兼CEOのジェフリー・イメルトは46才である。

残念ながら、日本では40代の経営トップはまだ例外的な存在である。一部に若手を登用する動きが出ているが、主要企業では依然として年功序列の色彩が強く、50代後半～60代のトップ就任が主流である。

「もう10年若かったら喜んで引き受けていた」。これはトヨタ自動車の現会長奥田碩が豊田章一郎会長（当時）から社長就任を言われたときの感想である。奥田は当時62才。日本の大企業のトップ就任年齢としては決して遅いほうではない。実際、奥田は社長になってから大胆な改革を推し進め、トヨタを世界有数の高収益企業へ

変身させた。その奥田にして、もう 10 年若かったらと言わせるほど、社長の仕事は激務である。

これからのトップは、知力に加えて、気力、体力を要求される。もちろん人により個人差、個体差はあるが、21 世紀には、40 代の経営者が多く現れるようでない、日本企業の真の活力、競争力の復活は難しいであろう。

歴史を振り返ってみても、戦後の復興を成し遂げ高度成長の基盤を築き上げた経営者は、40 歳代を中心とした若い世代の人々であった。これは占領軍の指令による財閥や独占的大企業の解体とそれに伴う経営者の解任（公職追放）の結果、多くの先輩たちが経営の第一線から退いたためである。その意味では、この時の経営者の若返りは、企業の自主的・主体的選択としてではなく、いわば外圧によってもたらされたものである。

理由はともあれ、こられの若手経営者は、戦後日本の再建のために、旺盛な責任感・使命感を持って困難に立ち向かった。しかも、当時、手本にすべきモデルはかれらの前には存在しなかった。また自分たち自身の確固たる成功体験と呼ぶべきものもなかった。そのため、かれらは必死になって勉強し、考え、実行に移した。「知行合一」。文字通り、実践と通じて学び、学んだことを実践するというプロセスを通じて、自らを鍛える以外に方法はなかったのである。

かれらを中心とする多くの人々の努力と英知によって、近代経済史上、奇跡とまで呼ばれた高度成長が実現した。しかし、高度成長期以降の日本の多くの大企業では、確実に加齢現象が進んできた。企業の成長による急激な人員増に伴って、管理職ポストも増大したが、トップの平均年齢も年功的昇進下で高齢化が進んだ。実際、70 代の社長から 60 代半ばの社長への交代が、「経営者の若返りのため」などと説明されることもあった。

周知のように、わが国企業に年功序列や終身雇用制度が広く普及し、定着したのは高度成長期においてである。また、多数の子会社や関連会社が相次いで設立され、わが国独自の企業グループが形成されたのも、主として 1970 年代以降の出来事である。こうしたグループ会社の多くは親会社の役員や管理職の出向先であり、退職後の第 2 の職場であった。それは、官僚たちが所属する官庁と関係の深い特殊法人民間企業に天下ると同じような意味合いを持っていたのである。

その後、大企業の社長の年齢は、70年代後半からの低成長期、さらに80年代後半から90年代初頭にかけてのバブル期に至っても、根本的な若返りが実現することはなかった。経済の低成長と社会全体の高齢化を反映して、企業のマネジメントも高齢化が進んだのである。

バブル崩壊後の長期の低迷期、すなわち90年代の「失われた10年間」を通じて、存続の危機に直面した企業の中には、トップの思い切った世代交代を行うところが現れた。10人飛び、15人抜きと言われた現象である。しかし、これもその都度マスコミのニュースになったことから分かるように、依然、一部の企業にとどまっております、大きな流れにまでなっていない。

(2) 40代社長への覚悟と用意

しかし、いまや時代は変わった。いまこそ日本人自身の手によって、企業経営の構造改革を進めなければならない。そのために、経営者改革が前提になる。バブル期とその後の処理の責任を曖昧にしたままでは、真の経営改革は不可能である。われわれは、新しい器（経営体制）と新しい酒（経営者）とを同時につくり出さねばならないのである。

40代社長が必要な理由は他にもある。

グローバル化、IT革命の進展に加えて、特殊会社、カンパニー制、事業分社などにより、いままでよりもはるかに多くの経営責任が求められるようになってきている。環境変化のスピードはいっそう早まり、それに対応できる迅速な意思決定と実行が不可欠になっている。そのためにはできるだけ事業単位を小規模化して、機動性のある経営体制を構築しなければならない。必然的により多くの、より若い経営者が必要になる。

孔子の教えを記した、「論語」に良く知られた世代論がある。すなわち、「三十而立」（30歳にして自立し）、「四十而不惑」（40歳にして惑わず）、「五十而知天命」（50歳にして天命を知り）、「六十而耳順」（60歳にして耳にしたがう）である。

したがって、40代社長をつくるということは、企業と個人の双方に、ある覚悟と用意を促すものである。企業の側は、たとえ40代でも、その責任に値する人材は、惑わず社長に指名すべきであり、

個人の側も、40代になったら惑わず経営責任を引き受ける用意がなければならぬ。問題は、それだけの覚悟や用意のある企業や個人がどれだけ存在するかということであろう。

企業にとってみれば、従業員の間の年功序列を廃するだけでなく、役員の上昇や報酬の年功序列をやめる覚悟があるか否か。退職した役員を相談役とか顧問とかという肩書で、影響力と処遇を引き継ぐような慣行をやめることができるか。また、個人の場合には、40代社長に指名されても、ただちにそれを引き受けるだけの準備と覚悟が備わっているかどうか。

しかし、ここで注意しなければならないのは、これは単なる精神論の世界の話ではなく、企業も個人もともに、次の時代を拓くための具体的で実践的な仮題として受け止めなければならないという事実である。

(3) 次世代経営者の育成プロセス

では、こうした若手世代のプロ経営者をいかに選抜し、育成・活用すべきであろうか。

日本企業に由来から続く人事・研修制度を振り返ると、日本企業は伝統的に階層別研修が好きだと言える。新人の育成から始まって、中堅社員、新任管理職、上級管理職などの研修が盛んである。こうした階層別研修は、それぞれの目的と役割があり、それなりに有効であろう。

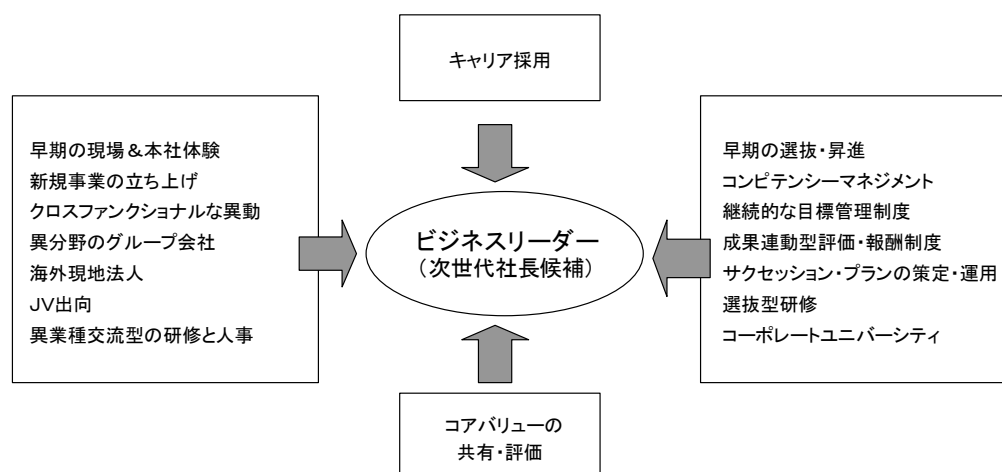
また、異動や昇進・昇格の人事は、大企業になればなるほど、技術・生産、営業・販売、人事・総務、経理・財務などの専門職能分野を大きく越えることはなくなる。こういう人事も、確かにそれぞれの分野の職能管理者を育てるという点では重要である。

しかし、優れた下司官が優れた指揮官になるとは限らないように、優れた管理者が優れた経営者になれるわけではない。これから、できるだけ早期に多数の40代社長をつくるということになれば、従来からのこういう方式では、質的にも、量的にも、時間的にも不十分であることは明らかである。そうだとすれば、今後の課題は、いかにしてプロの経営者としての資質と能力を持った人材を見つけ出し、こうした人材を組織的かつ前倒式的に育成し、活用することができるかにある。

20代前半に新人として入社するという、これまでの雇用形態を前提とすれば、20代の終わりから30代前半までの6～8年程度の期間は、基礎的な職務能力の修得とその応用能力の実践という時期になる。企業はおおよそこの段階までに、個人の能力・適性の見極めをするべきである。この段階で、高度に専門的な能力を発揮する「エキスパート」を目指すか、あるいは企業経営者としてのプロとして「ビジネスリーダー」を目指すかを明確にし、それぞれのキャリアパスを設計するようにしなければならない。その後の、30代前半～40代前半までの10年間は次世代経営者の本格的な育成期間ということになる。この期間のビジネスリーダー（次世代社長候補）の獲得・育成・活用のための仕組みは、多様なアプローチが考えられるが、重要なのは候補者間の切磋琢磨であり、前提となるのは対象の明確化と段階的絞り込みである（図表2-6：ビジネスリーダーの獲得・育成・活用）。

図表 2-6 ビジネスリーダーの獲得・育成・活用

OCD=修羅場の体験+異質との交流+全体概観
 (On the Chance & Challenge Development)



こうした動きは、日本企業でも始まりつつある。オリンパス工業では30～40代の中堅社員の中から将来の経営幹部となる人材を選抜、育てていくプロジェクトに着手している。選抜された20名の社員（45才未満の部課長級と、係長・主任級の30代から10名ずつ）は中央省庁のいわゆるキャリア官僚のような扱いとなり、特別な研修を受けるほか社内の重要ポストを歴任して経験を重ねていく。

通常の業務につきながら、かれらには経営学修士（MBA）同等の知識を身につける特別メニューを与えて研鑽を求める。その後、社長直轄のプロジェクトチームで経営企画に参画するほか、技術者なら社内の管理部門でリーダーとして勤務させたり、子会社の幹部とするなど幅広い経験を積ませる。40代は約5年間、30代は約10年間、こうした特別メニューをこなすが、メンバーの力量、実績については随時評価し、途中で別の優秀な社員と入れ替えることもあるという。

この選抜チームから将来は社内カンパニー長に40代を、また各カンパニーに属する事業部長には30代を据える。もっとも優秀な社員は全社のトップに選ぶ計画である。現在、同社の経営幹部は、役員と兼務する社内カンパニー長が60代、事業部長は50代がほとんどであり、こうしたトップマネジメント層を大幅に若返らせる狙いである。

次世代経営者の育成については、その育成責任が経営幹部（社長及びカンパニー長、事業部長）にあることを明確にしなければならない。経営幹部のミッションには、業績達成責任だけでなく、それを持続的に可能にする人材育成責任があるのである。そのためには、それぞれの経営幹部が自分自身の後継者育成について、体系的な計画（サクセッション・プラン）を立てて、それをきちんと実行するようにしなければならない。

通常、サクセッション・プランでは、自分の役割をすぐにでも担える人材、2～3年以内に担える人材の2つのグループに分けて、それぞれ複数の候補者を育成するような目標を設定すべきであろう。候補者リストは、定期的に見直し、必要に応じて人材の入れ替えを検討する。この際、敗者復活的なルールを含めておくことは、人材の活性化、有効活用という点からも重要である。当然のことながら、発掘、選抜し、育成した人材は有効に活用されなければならない。

ところが、次世代の経営幹部育成のために、海外のビジネススクールに企業派遣で出した人材が、帰国後ほどなくして退職するというケースがよく見られる。こうした事態は、ここで述べられたようなサクセッション・プランが不在であるために、せっかくの人材を有効活用できなかった結果であることが多い。また長期にわたる経営者育成の教育を受けても、その後ながらく現職のまま留め置かれたりすること、言行不一致の結果になる。

次世代の社長やビジネスリーダーが社内から内部昇進で選ばれることは、その企業で人材育成が成功していることの現れであり、それで企業育成が持続的に成長・発展できるのであれば理想的である。

しかし、こうした人材の自前主義も時としては、企業の成長・発展の制約になることがある。特に、最近のように環境変化が厳しく、既存事業の構造改革や新規事業の立ち上げをスピーディーに実現しなければならないような場合には、自前主義だけでは対応できない。そのような場合には、追い込まれる前に社外から適材を発掘して、その任に当たらせることも考えねばならないであろう。それは社内外の異質な知の交流・融合という視点からも有益である。

21世紀の経営者は、なによりも偉大なイノベーターでなければならない。革新すべきはトップマネジメントのあり方そのものであり、それによって新しい世代の経営者を早期に育成すべきである。それこそが経営者のもっとも重要な責任である。その意味で、組織は責任の体系であると言えることができるであろう。“Noblesse Oblige”という言葉は、通常「高い地位の者には、大きな義務や責任が伴う」と理解されている。しかし、本来、この言葉は「大きな責任や義務を引き受ける者には、高い地位や権限が与えられる」と介すべきである。これからのトップマネジメントも、時代が要請する高度で大きな使命・責任を引き受けるからこそ、高い地位・権限が付与されるのであって、その逆ではないことを肝に銘ずべきであろう。