

「人を中心とした視点での経営」 [1]

— 日本企業の経営再生を目指して —

初版 2009年11月27日 池邊純一

00-01 2010年06月12日 池邊純一

[論点]

企業がその使命を果たしてビジョンを実現するには経営戦略が必要である。しかし、普遍的な経営戦略というものはない。経営戦略は、経営環境の変化や競合との関係、供給チャネルや販売チャネルとの関係、持っている経営資源等の複合する要因に対して、総合的な視点に立って合理性をもって策定されるからである。一方、経営戦略を策定し施策を展開し実行するのは全て人であり、そこには様々な葛藤が生じる。組織能力を十分に発揮して戦略を実現するには強力なリーダーシップが必要である。経営者が下記の何れの視点に立ってリーダーシップをとるかによって、その企業の未来も、関わる人々やその家族の将来も大きく左右される。

- (1) 組織に関わる人々に機能と目標値、報酬を厳格に割当てて成果を求めることで、経済合理性の限界を追求する
- (2) 組織に関わる人々が自律的に連携して、変化した市場に適応して優位性を築いていく
- (3) 組織に関わる人々が自律的に連携して、新たな創造を行い市場をも変化させていく

これからの経営においては、経済合理性の追求のみならず社会的課題の解決にも取り組むべきだとする社会的認識がこれまで以上に高まっている。こうした経営を取り巻く社会環境の変化にあつては、組織に関わる人々は自らの経験にない多様な知識の実践を求められる。これからの経営者は、自律能動的に協調して新たな創造を行うことのできる多様な人々を組織の中に育てていかなければならない。

1. 組織能力不全の戦略経営

1. 1 停滞するマネジメントがもたらした組織能力不全

従来の経済合理性（経済性、及び、その実現のための高効率、高品質、短納期、コスト削減に関する合理性）を追求する組織における人の心理作用については、数多くの研究がなされてきた。しかし、そうした知見をもってしても、既得権益に固執したり、自ら信じるやり方を主張したりすることで組織内に様々な葛藤が生じて、一つの方向に纏め上げていくことは難しい。組織の中には往々にして組織の論理、あるいは、権限を持つ個人の保身的態度が優先されてしまうこともある。組織と個人との間に生じる様々な葛藤のシナリオを以下に例示ことにする。（文献1）

- ・ 経営者の意思、組織としての論理、個人の思惑には大なり小なりの違いがあり、そこには本音と建前が存在し、有言実行を号令すればするほど、面従腹背といったことが見え隠れする。
- ・ 経営環境の変化に対して既定の戦略が時代遅れになり始めると、人を導いていく現場の管

理職の間には、そのまま進めて良いものかと戦略自体に対する不信感が芽生えはじめて、マネジメントが機能不全に陥る。

- ・ マネジメントが機能不全になると、人々は疑心暗鬼になり経営と現場の乖離が生じる。
- ・ 経営と現場の乖離が生じると、ビジョンや戦略は形骸化して単なるスローガンとなってしまふ。その解釈も、なすべき行動も個人任せになり、マネジメントは手続き化して定期的
に開催される形式的なイベントとなっていく。
- ・ ビジョンや戦略が形骸化すると、組織と個人の間には認知的不協和が充満する。理想的には実施しなければならないと誰もが思えることでも、「そうは言ってもできないよね」という意識がまかり通る組織文化が定着してしまう。
- ・ 経営の目指すビジョンには社会性が求められ、そのビジョンに従って一人ひとりが誠実に仕事を行うというのは理想である。誰しも、自から先頭に立って苦労や危険を背負い込んで行動しようとは思わない、社会的ジレンマ問題が内包される。

一方、現在は情報に満ちた社会であり、情報のフラット化が進んだことにより、経営者のみならず、夫々の現場にいる人々もいち早く変化の兆しを捉え、自己の創意工夫を織り込み、皆で協力して早期に対処することが可能となった。

しかし、上記の様な葛藤のシナリオが組織の中で起きていることにより、誰かが変化の兆しに気づいて企業を変革しなければと気づいても、結局、「こんな組織に、何で自分が進んで苦勞しなければならぬのか？」と自問自答に走り、誰も何も手を打たないまま放置されてしまう。やがて、その変化の兆しに気づいた人自身、嫌気がさして他の会社に移ってしまう。停滞するマネジメントの深層には、この種の組織能力不全が潜んでいる。それは、戦略経営を強く目指し、現場の知恵よりもトップダウンでの管理を重んじる企業や組織にこそ起こり得るのである。

1. 2 組織の価値を破壊したリーダーシップがもたらした組織能力不全

企業の経営力が問われるのは、事業の方向性を俯瞰して定め、組織能力を蓄積し発揮できる体制を編成し、市場の変化や合った製品を的確に市場に供給する仕組みを確立し、様々な困難を乗り越えて効率的に実行するリーダーシップである。

経済合理性追求のマーケティング理論では製品ライフサイクルという概念があるが、コアコンピタンスと呼ばれる事業そのものが衰退期に陥ると、業績の実現に迫られる経営者は、様々な情報を重箱の隅を突くがごとくあれやこれやとこと細かに分析して手を打とうとする（情報麻痺症候群）。しかし、情報に満ちた社会にあって、情報のフラット化が進んだからといって、新しい情報（すでに起こった現在の情報）をいくら分析しても有効な手は打てない。社会構造そのものが変化しているときは、情報に翻弄されるばかりであり、どんなにプロセスを抜本的に見直して根本的にリエンジニアリングして劇的に変革しても、それは既成概念による解釈の上に成り立つ成功の仮説でしかない。既成事業を維持し延命する小手先の戦略は通用せず、挙げ句の果てには、コストを削減して利益を確保しさえすれば良いとして、株式市場から好感を持たれることを目論んだリストラ（人員削減）が断行されることになる。

リストラクチャリングとは、既成の事業を組み合わせたり廃止したり、他社を買収したり提携しながら新たな事業を構築することである。米国のマネー資本主義に基づく経営では、景気動向に関わらず、戦略上必要がなくなったという理由でリストラ（人員削減）を、平素から、繰り返し断行する。しかし、リストラ（人員削減）は、人的資源とともに組織に蓄積された知恵を捨て去ること

を意味する。その代わり、新たな戦略を実現するために、事業を買収して即戦力としての人材を組織に組み入れるさえすれば良いとされるが、人に内在している知見を組織知として組み込むことは一朝一夕にできるものではない。

本来、変革の時代に求められるリーダーシップとは、市場の変化に適応する組織能力を養う戦略、及び、市場そのものを創りだす組織能力を養う戦略によって、経営環境の変化の中を競争に打ち勝ち生き抜く組織を築いていく能力である。市場の変化に適応する組織能力、市場そのものを創りだす組織能力によってイノベーションを引き起こし、組織内に蓄積された知識やノウハウ、組織能力を活かして個性のある製品を創り続けることにより持続可能な成長を続けていく道を選んだ方が、差別化された価値、即ち、ブランドとして市場の信頼を獲得しやすい。また、長期的にも、コモディティ化して低価格競争の消耗戦により企業の体力を奪われるリスクも低減し、安定した経営の基盤ともなりうる。

これからの企業には、更に、社会的課題の解決が求められる。そうした状況においては、経済合理性を追求してきたこれまでの知識だけでなく、社会的課題を認識して意味を形成する能力、その課題を解決する知識を集める能力、その知識を組み立て直し、活かす知恵が必要となる。更に、今後は、社会的課題の解決に向けて業種、業界が入り混じり再編が進むと予測されるが、市場の変化に適応する組織能力を養う戦略、及び、市場そのものを創りだす組織能力を養う戦略を臨機応変に組み替える融通性も必要となる。これら組織能力を持たない企業は、社会的存在価値を失っていく。

市場の変化に適応する組織能力を養う戦略、市場そのものを創りだす組織能力を養う戦略のどちらを優先すべきかについては、事業領域の特性によって異なる。経済合理性を追求する視点からマーケットインという考え方で展開する事業領域、既成のモジュールを組み合わせて市場に即した製品を提供する事業領域では前者に相当する組織能力を養う必要がある。新しいアーキテクチャやコンセプトの製品を創る事業領域、新しいビジネスモデルを構築する事業領域、業界標準を作り市場を席卷する事業領域、社会的課題を先んじて解決すること等が求められる事業領域では後者の組織能力を養うことが求められる。この事業領域と組織能力を養う戦略にミスマッチを起こしている場合、その組織は機能不全の状態に陥ることになる。

2. 組織能力不全がもたらした社会問題

2. 1 社会の変化を拒絶する経営の深層

営業の現場で顧客に接していても、顧客の欲しいと言っているものから真のニーズを見抜くことは難しい(顧客自身が認識していない場合が多い)。顧客が認識していない真のニーズを見抜くことは、真の営業力とも言える。このことは、社会的課題の認識についても同様である。しかも、社会的課題を解決しなければならないと考える人々のコースは、その課題に直面して関わっていない人々には認知されにくいものでもある。

社会が認知していない課題を企業が認識し、いち早く取り組んでいくことができれば、それは、事業機会にも直結する。経済合理性の追求とともに社会的課題解決を追求することができるのは、この場合に顕著である。逆に、社会が認識している社会的課題に取り組むことは、当然のことであり必要なことであり、短期的な視点から経済価値を見出せないからと言って、等閑(なごり)にしたり、おざなりにしたりすると、その企業のレピュテーションは低下し、社会的にも存在価値を失ってしまう。

社会の中で喧伝されている社会的課題だからと言っても、経済合理性の原理を追求する職場の中では、製品や仕事に直接関わらなければ気かけられることはない。こうした課題には経営者が真っ先に取り組む姿勢を示さない限り、その企業は社会的問題を起こし続けることになる。社会的課題に対する経営者のコースが問われるのである。

社会が認識していないばかりか、その企業の経営者や組織の中にも認識されていない社会的課題がある。社会通念、または、既成概念が邪魔して課題と認識されない社会的課題を見抜くには洞察力と先見の明が必要である。だからこそ、社会が認識する前にいち早く取り組むためには、前節で記した様に、組織の中にある多様な知見に解決を委ねなければならない。

グローバル規模で様々な地域に住む異なる制度や常識を持つ人々が複雑に絡み合って起こる事象に対して、当然のことながら、誰も事前の知識を持ち得ないし、その事象が引き金となって起きる同時多発的な多くの事象を予見することなどといったことは容易にできることでもない。次節（第2.2節）でも記すが、事実を集めそこに潜む要因を把握し理解するには、夫々の分野の専門家にその解決を委ね、多様な専門家の知恵を結集する仕組みが必要であり、それによってはじめて、個々の社会的課題を踏まえた事業が創発されて展開されていくことになるのである。

しかし、認知されていない目に見えない事実がグローバルのどこかで深く進行しているにも関わらず、既定の視点で策定した戦略経営を強く目指す企業においては、その戦略に基づいて徹底的に経済合理性を求め、あらゆることに高い目標と期日に対する十分な結果を強要し、他の視点でものごとを考える余地を奪い取ってしまう。夫々の役割を持つ人々に、既定の指標で成果を達成するためのみの行動を強いるばかりでなく、様々な分野において知見を持つ人々の視野を狭めて行動を抑制し、異なる視点からの重要な意見ですら抑圧する。ひいては、組織として多様な知見を持って行動する人々を阻害し、阻害された人々は失意し他の企業に期待を託して職場を去っていく。時代の流れに取り残される組織には、組織能力不全がもたらすこうした課題が潜んでいる。

2.2 社会の変化から隔絶した経営

具体的に、今起きている変化とは、経済合理性を追求しただけでは解決できない社会的課題を多くの人々が認知し始めていることである。例えば、2008年の年越し派遣村といった話題に象徴的に見られる様に、経済合理性の追求という原理を全うする経営に多くの批判が噴出した。もっとも、企業にいてリストラを断行する人もリストラの対象者を決定する現場の人も、家庭に帰れば、日々の生活に苦しむ人々に心を痛めながら社会生活を送り、自分自身様々な社会的課題に直面して生きていく一人ひとりである。

創業者の社会的使命を達成しようとする意思を連綿とつなぎ様々な事業を相乗的に営むのが文字通りの経営である。しかし、株式会社という形態をとる企業では、投資家や株主がその創業の意思や事業に賛同して投資した資金を元手に経営される。経営者は投資家の利益を追求し、そこで働く人々は利益を実現させなければならない。そこで、会社にいる間は、人としての心の葛藤に蓋をして、会社に向かう道すがら、いつしか経済合理性追求の精密な論理を貫く戦士へと変貌していかなければならないのである。

ところで、これまで経済的視点から経営に情報技術を活用しようと主張してきた人々は、企業が経営を誤ることなく、また、事業機会を見出していくために、顧客の変化を機敏（スピーディ）に捉えて俊敏（アジル）に対応しなければならないと論じてきた。しかし、変化が顕在化してすでに起きた事象の情報を捉えてどんなに素早く対応しても、それは過去であり遅過ぎる。本来、事業を

成功に導くためには、変化を兆しの段階で捉えて気づきを起こし、顕在化する前に、組織に蓄積されている知識を越えた領域に踏み込んで事実を正確に理解し、仮説を立て検証しながら将来を洞察し、組織の中できちんとその持つ意味を形成して、適確に行動しなければならない。

社会的課題の解決をも求められているこれからの経営は、言葉を変えて言うならば、経営者のコーズ（信条に基づく社会的な動機）から表出したビジョンを実現するための戦略を展開するプロセスであるということもできる。しかし、解決すべき様々な社会的課題が複合的に絡み合っているため、一人の経営者の判断や洞察が常に正しいという理論的根拠はどこにもない。むしろ、経営者の知識の範囲、考える範囲を越えていると見た方が妥当でさえあり得る。様々な起きる社会的課題を解決するために抜本的に考え、根本的にリエンジニアリングして劇的に変革しようとするならば、夫々の分野の専門家の多様な知見に解決を委ねなければならないとするのがこれからの経営の姿と言える。ミンバークが論じた様に（文献2）、これからの経営では、経営者は全体戦略の傘の下に、個々の社会的課題を踏まえた事業が創発されて展開されていくというのは間違いない。そして、企業全体の多様な知見を相乗的に導いていく役割とリーダーシップを、経営者は担っている。

社会的課題の解決に取り組むことが求められている状況にあっても、経済合理性の追求という経営戦略で組織を縛り、短期的な儲けを成果として追い求める限り、組織内に多様な知見を育てることも、創発を生み出すことも難しい。経済合理性に偏重した組織には、組織能力不全がもたらすこうした課題が潜んでいる。

3. 経済合理性中心から人中心へのパラダイムシフト

3. 1 重視すべきは、自律能動的に協調行動する人の育成

事業を成功に導くために目標と期日をきちんと管理することは経営の基本であり、経営者自身もそこで働く全ての人々にも、常にこの目標の期日内の達成が求められる。経済合理性を求める経営において求められる成果は、どうしても短期的なものとならざるを得ない。

こうして、これまでの経営においては、経済合理性を追求するために短期的な視点での成果主義が跋扈（ばっこ）し、経済合理性追求という名の下に委譲された権限、担わされた役割、成長を前提とした成果目標、目先の実績を上げさえすれば良いという行動、決められた範囲の業務だけをこなせば良いとする個人主義、人を育てるより数字を上げることで認められる風潮が広がった。そして、最も醜い場合として、部下の手柄を自分の手柄にする上司が評価されることすら散見される様にもなった。投資家や株主の利益のために推奨された成果主義は、逆に、企業を愛し育てる投資家や株主にとっては不利益なことにもなり、且つ、社会的課題を様々に巻き起こす元凶のひとつにもなってしまったのである。

とは言っても、年功序列制に今さら戻す必要は全くない。何ら成果を上げなくても勤続し続ければ地位も給料も上がるという制度疲労を起こした日本的経営の批判として導入されたのが成果主義である。むしろ、経済合理性を追求するために短期的な視点に偏重させていく成果主義の仕掛けにこそ、こうした風潮や醜い行動を巻き起こさせた原因がある。その意味では、成果主義は、お互い様の気持で自ら協調して行動する日本的風土や価値観のもとで培われた現場力を衰退させ、日本企業の競争力を損なわせてきたことに対して原罪があるとも言える。

今求められている社会的課題を解決するためにも、その使命を達成するために起こした事業が持続可能な成長を続ける上でも、経済合理性の追求が必要であることに変わりはない。

では、こうして弱体化されてきた日本企業の競争力や現場力を高めるためには、また、多様な社会的課題を解決して持続的に成長するためにはどのような様にしたらよいか。

これまで繰り返し記した様に、まず、第一に必要なことは、市場の変化に適応する組織能力を養う戦略、市場そのものを創り出す組織能力を養う戦略を実践して、組織能力を強化することである。

一人ひとりが社会の変化の兆しを捉えて行動し、新たな事業を創発し、企業も持続可能な成長を続けていくためには、①人を育て学習する組織となるための強い動機、②様々な状況に即して求められる業務を自ら見つけだし行動する一人ひとりの自律能動性、③創発し協働して目標を実現していく協調性、④そうした一連のプロセスを育む制度、といった人格の陶冶とそれを支える制度が必要である。

これからの経営の在り方としては、長期的な視点で事業を担う人々を育てることを重視していくことであり、上記の様に、一人ひとりのコースに働きかけて動機づけを行い、自律能動的に行動する意識と協調していく心を身につけさせていくことである。そのためには、以下の点に配慮した制度設計が必要である。

1. 長期的、短期的視点の両面で、事業を成長させるために必要な人材の育成に対する指標をKPI (Key Performance Indicator) として定義し、目標を設定して管理する
2. 全体戦略と創発して築き上げた事業に対する個別戦略の整合をとる
3. 企業業績と事業業績を長期的目標と短期的に目指す経過目標の両面から実現性を高める

3. 2 多様性を受容し育む組織文化の醸成

もうひとつ、日本企業の競争力や現場力を高めるため、また、多様な社会的企業が持続可能な成長を続けていくために必要なことがある。それは、組織の中の多様性の存在を認め、多様性を活かす組織文化を醸成することである。

自律能動的に協働して行動する組織となるためには、長期的な視点で事業を育てることにより多様な知見を持つ人々を受容して育み、その中で一人ひとりが内発的に自らの問題点を見出し、組織そのものが変革することに躊躇せず前向きに取り組める様にならなければならない。第2. 2節に記した様に、既成の戦略に縛り既定の指標での成果を求めることで行動を強いる、多様な知見を持つ人々の視野を狭め、行動を抑制し、貴重な進言ですら抑圧されてしまう、といった多様性の存在を否定する管理とならない様に、経営者自身が率先して排除していかなければならない。

組織を編制するための形態論は、これまでの経済合理性追求の経営論、組織論のなかで体系づけられてきている。代表的な形態としては、

1. 能力蓄積の組織デザイン 階層組織 (ピラミッド型機能別組織)
2. 能力活用の組織デザイン マトリクス組織

しかし、これまで繰り返し論じてきた様に、グローバル規模で、経済合理性に加えて、社会的課題を解決し世界中の夫々の地域の人々や風土にあった製品を供給するためには、一面的な知識、既存の事業で培ってきた経験則やノウハウを超えた未経験の知見が必要である。

未経験の知見を獲得するためには、事業領域や地理的制約を乗り越えて、多様な専門家が結集して新たな解を創出しなければならない。そして、創出した新たな解をもとに創発して新たな事業を創造しなければ、世界中の夫々の地域の人々や風土に適応させて社会的課題を解決することはできない。多様性が存在するばかりでなく、多様性を活かす組織文化を醸成しなければならない。

多様性を活かす組織をデザインするには、下記の様に、多様な知見を受容し育んでいく仕組み、

且つ、その知見を活かしてイノベーションを引き起こすことのできる仕組みを組み込むことこそが必要なのである。

3. 知識獲得の組織デザイン ネットセントリック組織

4. 知識創造の組織デザイン 創発の組織

ここで、ネットセントリック組織とは、同じ事業や部門の人々が業務を通して協働するだけでなく、事業領域や地理的隔たりのある組織ともネットワークを活用してつながり、コーズを共有し、夫々の知見を交換しながら連携する仕組みを持っている組織である。

また、創発の組織とは、変化を兆しの段階で気づいて、顕在化する前に、組織内で新たな意味を形成して、連携して創発する仕組みを内包している組織である。

4. 現時点における提言

これまで記してきたことを背景として、現時点における日本企業の経営再生を目指して以下を提言することにする。

- (1) 経済合理性の追求とともに社会的課題を解決すべきとする、人々の認識の変化を捉えなければならぬ。
- (2) 経済合理性の追求ばかりなく、社会的課題解決が求められる経営においては、経営者のコーズに基づいてビジョンを策定し、その実現のための戦略を展開していく。
- (3) これからの経営では、短期的成果を追い求めた戦略で縛るのではなく、市場の変化に適応する組織能力を養う戦略、及び、市場そのものを創り出す組織能力を養う戦略を策定し、組織能力を蓄積し発揮できる体制を編成し、市場の変化や合った製品を的確に市場に供給する仕組みを確立し、様々な困難を乗り越えて効率的に実行するリーダーシップが求められる。
- (4) 経済合理性を追求してリストラクチャリングを行うのではなく、組織能力を活かしてイノベーションを引き起こし、個性のある差別化された価値を創発させる。
- (5) 自律能動的に協調して行動する人・組織、組織文化を醸成するために、①人を育て学習する組織となるための強い動機、②様々な状況に即して求められる業務を自ら見つけだし行動する一人ひとりの自律能動性、③創発し協働して目標を実現していく協調性、④そうした一連のプロセスを育む組織文化、といった人格の陶冶であり文化の醸成が必要である。そして、そのためにこそ、長期的、短期的視点の両面で、指標（K P I）を定めて、目標を管理して促進する。
- (6) 経営者自身が率先して多様性の存在を受容する組織を構築し、多様性を活かす組織を構築する
- (7) 知識獲得の組織（ネットセントリック組織）、知識創造の組織（創発の組織）の組織をデザインして編成する

5. 参考文献

1. 池邊純一、「変化の兆しを捉えて行動する組織の作り方」、文芸社、2008.10.15
2. ヘンリー・ミンツバーグ、「H. ミンツバーグ経営論」、ダイヤモンド社、2007.1.12