

## 「経営再生プロジェクト」[1-2]

### — 「経済合理性追求と社会的課題解決の方法論」(マネジメント編) —

初版 2010年4月16日 池邊純一

#### [論点]

日本国内における社会の成熟化が進行し、収縮する市場に対する企業間の競争が一段と激しくなっている。また、グローバル化が進展し、サブプライムローン問題をきっかけとした世界同時不況や地球温暖化の問題により、企業には経済合理性の追求ばかりでなく、社会的課題に対する役割を担うことが求められるようになってきている。

日本企業の多くは、従来の成長経済下での成功モデルをより深化させようと努力し、あるいは、米国の経営モデルを取り入れてきたが、複雑に絡み合った社会や市場からの要求を咀嚼できずに業績が伸び悩み、海外の企業との競争力を失いつつある。

今、日本の企業がなすべきことは、世界中を席卷している米国流の投資家や株主の利益を重視して短期的な成果を追い求める経営規範を乗り越えていくことである。世界中に起きている格差と貧困、地球環境の破壊、エネルギー資源や食料資源の枯渇等の様々な社会問題に向き合いながら、将来に向けた視点で地域社会と共生し、様々な課題を解決していくことのできる事業をグローバルに展開していく経営規範を確立することが、これからのグローバル企業に求められる新たな価値である。

日本は世界で最も高齢化が進んでいる国である。しかし、長期的に見れば、やがては世界中で高齢化が進み、グローバルに社会が成熟化して生産性が低下していく。日本の企業は、確実に起こる将来の様々な事態を見据え、長期的視点で社会的課題の解決に取り組んでいくことで、グローバルに先行したノウハウを蓄積することができる。

そのためには、日本の風土で培ってきた長期的な視点で人を育て、組織能力を活かして独自性を追い求めてきた経営規範がものをいう。停滞する経済情勢にあって、一企業一個人として生きていくために短期的な成果を追い求めるのは当然の姿である。現実との葛藤、即ち、経済合理性と社会的課題解決の追求を整合させつつ、多様な知見を持つ人々を組織内に育て、横断的に活動する組織



図2-1 プロジェクトの進め方

文化に変革して、グローバルに地域社会と密着して活動している人々とのネットワークを構築していくことが必要である。

本稿では、食料問題への取り組みを例に、日本企業の経営再生に向けたプロジェクトについて、「図2-1 プロジェクトの進め方」(前ページ)に示す「活動計画の仕掛けづくり」「実行と評価の仕掛けづくり」「計画実績の差異に手を打つ仕掛けづくり」、即ち、マネジメントに焦点を当てて提言する。

## 1. 経営再生を実現するためのマネジメント

### 1. 1 経営再生に向けたマネジメントに付加される要件

戦略は絵に描いた餅でしかない。戦略には、それを実現するマネジメントの仕組み、及び、それを推進するマネジメント組織が必要である。

本業の事業によって社会的課題を解決するという経営再生の取り組みにおいても、戦略を実現していくマネジメントの仕組みとして、従来のPDCAサイクルによるマネジメント、即ち、経営戦略を実現していくための計画、実行、評価、そして、計画との間に生じた差異を解消するために手を打ち計画にフィードバックしていくマネジメントが有効である。

しかし、株主価値を追求するために短期的な視点に偏りがちだった経済合理性追求のマネジメントとは異なり、社会的課題を解決する事業の戦略展開に対しては、シナリオの実現に向けた長期的な視点に立ったマネジメントが求められる。

また、組織内に染みついた長年の習慣の中で形成された制約、企業文化の中にある暗黙の合意に依拠することなく、組織の壁を乗り越えたより広い社会の視点で、広く深い多様な知見を持ってマネジメントすることも必要である。そのためには、ステークホルダーとのコミュニケーションを有効に活用し、また、そのコミュニケーション機会を通して、社会的課題が本当に地域社会やそこで暮らす人々にとって好ましい方向で解決に向かっているのかという評価も組み込んでいかなければならない。

## 2. 2 経営再生のマネジメントの展開

### 2. 2. 1 経営戦略のブレークダウンと活動計画の仕掛けづくり

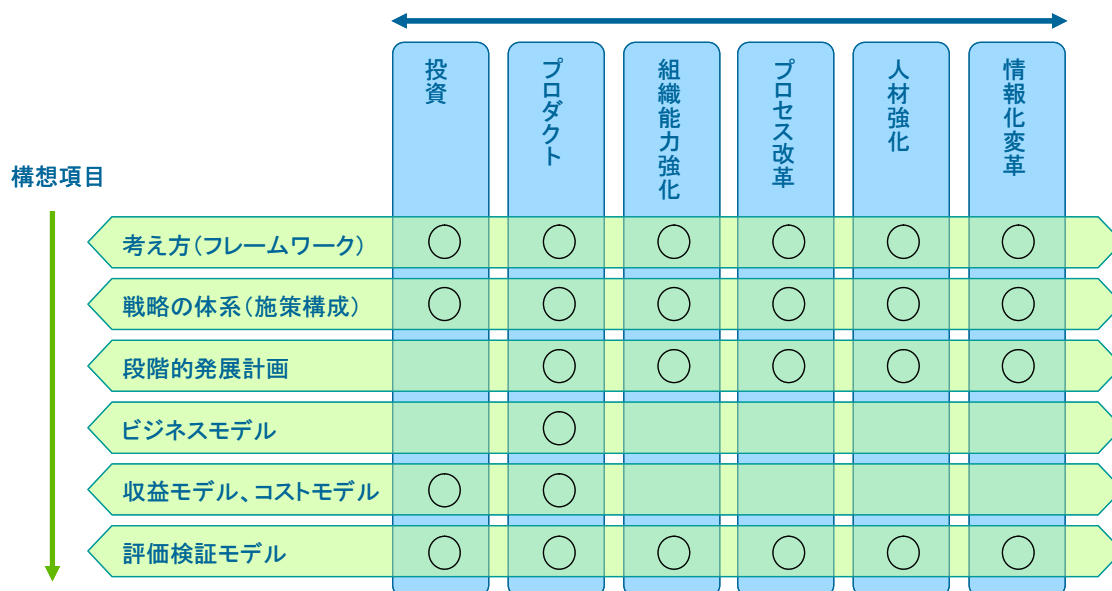
『経済合理性追求と社会的課題解決の方法論(戦略編)』(文献1))に掲載した「図1-7 事業展開の方向分析」では、企業が展開している事業を、①大量生産大量販売の事業、②個別の使い勝手を個別にデリバリする事業、③新機軸の事業の三種類に類型化して例示した。そして、経済合理性とともに社会的課題解決を求められる企業の経営戦略では、コース(信条に基づく社会的な動機)とシナリオに基づいて、事業①~③をどの方向に展開するかを示した。

ここでは、①の事業は汎用化や標準化、②の事業は個別課題の深層の解決ときめ細かい対応、③の事業はこれまでにない考えや方法を開発して事業化することがビジネスの成功要因となると記したが、次の工程では、その夫々の方向性を実現するための活動計画を企画していくことになる。

#### (11) 経営戦略から活動計画への展開 (括弧内は戦略編よりの通し番号)

一般に、経営資源を[ヒト][モノ][カネ][情報]として捉えるが、経営再生プロジェクトの活動計画の仕掛けづくりにおいても、[投資(カネ)][プロダクト(モノ)][組織能力強化(ヒト)]

[プロセス改革 (モノとヒト)] [人材強化 (ヒト)] [情報化変革 (情報)] を経営資源として捉える。そして、「図2-2 経済合理性と社会的課題解決を連携させる活動計画の立案」に示す様に、その構想領域に応じて、[考え方 (フレームワーク)] [戦略の体系 (施策構成)] [段階的發展計画] [ビジネスモデル] [収益モデル、コストモデル] [評価検証モデル] へと構想を深めながら活動計画を組み立てていく。



【構想領域】 構想の対象を規定する、【構想項目】 構想に際して、何を定めているかを規定する

図2-2 経済合理性と社会的課題解決を連携させた活動計画の立案

食に関わる事業については、食品に関する専門知識を身に付けること、市場動向に合った食品を開発すること、食品に関する法令遵守は当然のことであるが、地域社会における食文化との共生、多様な人々の様々な嗜好への対応、農業の育成と食料自給率向上に関わる農業政策との整合、食育も含む食料政策との整合等、食の現場を知り、より広い視点で食を提供する人を育成していくことが、これからは必要になってくる。①~③の何れかの方向性に即して、夫々の構想領域に対して求められる構想項目について活動計画を立案することになる。

	(現状)	(1年後)	(3年後)	(5年後)
目標				
施策と効果				
投資				
プロダクト				
組織能力強化				
プロセス改革				
人材強化				
情報化変革				

図2-3 戦略目標の設定と活動計画のタイムライン

この活動計画は、「図2-3 戦略目標の設定と活動計画のタイムライン」(前ページ)の書式例で示す様に、段階的な達成目標とそのための段階的な施策展開によって纏められていく。

## 1. 2. 2 実行と評価の仕掛けづくり

### (12) 経済合理性と社会的課題解決に向けたビジネスモデルの構築

経済合理性を追求するとは、経済的豊かさやものの豊かさを求める市場(消費者)に対して、低コストで効率良くそのニーズに応じて、適正な品質の商品やサービスを提供することである。しかし、例えば、メーカーであれ流通業であれ、「図2-4 経済合理性と社会的課題解決が融合したビジネスモデル」に示す様に、企業に社会性が求められると、その活動の対象は、市場や消費者という存在のみならず、地域社会とそこで暮らす人々、即ち、生活者という別の視点で捉えた存在へと変貌する。その場合、ニーズは社会的課題を解決することを加味したものとなり、社会的課題の解決を求める市場が形成される。

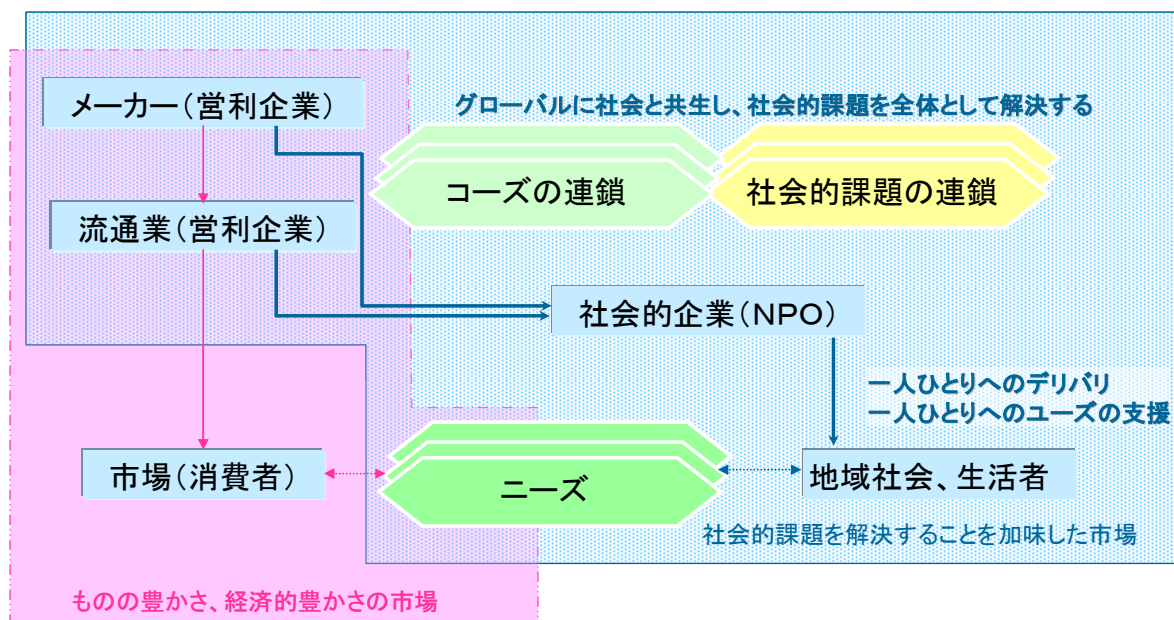


図2-4 経済合理性と社会的課題解決が融合したビジネスモデル

ビジネスがグローバル化するとともに、夫々の地域にある社会的課題も連鎖(社会的課題によって生じる様々な社会問題が相互に影響を及ぼし合い、複合して同時併行して生起、増大、または、相殺すること)して広がっていく。しかし、グローバルに分散する地域社会とそこで暮らす人々に必要なものをデリバリし、個別の使い勝手に合わせて利用できる様に支援することは、個々のメーカーや流通業だけでは、経済性や効率性の制約が足かせとなって実現できない。

また、同時に、社会的課題の連鎖とともに、社会的課題を解決しようというコースも連鎖していく(一人ひとりのコースが相互に触発し合うことで深化し、連鎖する社会的課題を解決するための相乗する行動につながっていくこと)。コースでつながる企業と社会的企業(NPO)が結びつくこ

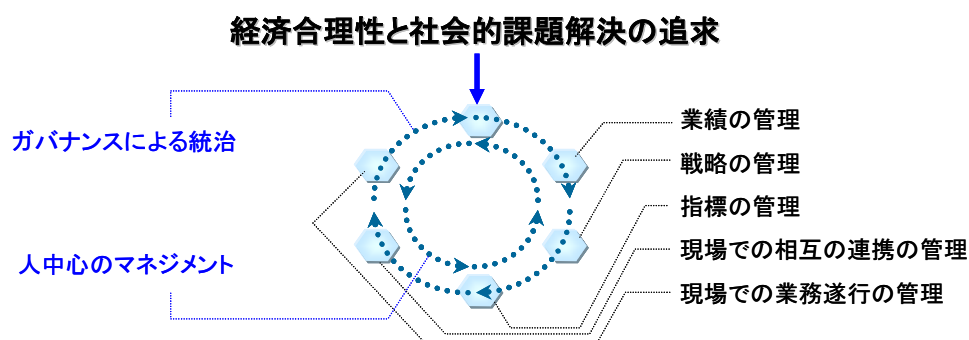
とによって、グローバルに社会と共生し、社会的課題を全体として解決することが可能となる（文献2参照）。

### (13) 経済合理性と社会的課題解決に向けたマネジメントモデルの確立

高齢化する社会、独居世帯が増加する社会に食を提供するためには、効率や合理性ばかりを追求する仕組みに頼っていても実現することはできない。また、標準品を大量生産大量販売の原理に基づいては、個々のニーズ、即ち、世代に応じた食文化や栄養バランスのとれた食品を、必要な量だけ少量ずつ供給することはできない [11]。

そこで、こうした一人ひとりのニーズにきめ細かく対応していくノウハウを持っている、地域に密着して活動する社会的企業と連携して事業を展開していくことが必要となる。「図2-5 連携して活動する組織のマネジメント」では、そうした経済合理性に加えて社会的課題の解決を追求するために連携して活動する組織におけるマネジメントの有り様をまとめたものである。

経済合理性を追求し株主価値を創造していく組織のマネジメントでは、管理の階層（トップ/ミドル/ロー）に沿って、[業績の管理] [戦略の管理] [展開する施策の指標の管理] [現場での相



業績の管理	経済合理性から見た企業業績、事業業績の管理である。結果としての業績報告ではなく、業績を見通して計画値と実績値の差異を最小にコントロールする。環境視点、社会的視点を付加したCSRレポートの報告もこの視点に含む。
戦略の管理	経済合理性と社会的課題解決をともに追求するために、コースを礎としたビジョンとミッションのもと、全体戦略と様々な分野で見解を持つ人々の創発戦略が精緻にバランスさせていく。
指標の管理	経済性指標と現場の活動を結びつける役割を持ち、戦略を実行するために展開した施策の目標値と実績値を管理することで、経済性指標と現場の橋渡しを行う。
現場での相互の連携の管理	自律して行動する意識、技術、品質、倫理観に対する相互の信頼関係を構築すること、また、そうした信頼関係の下で人々をつなぎ結びつけることを目的として、現場での相互の連携を管理する。
現場での業務遂行の管理	経済合理性とともに社会的課題解決を追求するために、顧客のコース、すなわち、社会的ニーズや本当の購買目的に共感し、為すべきアクションをとるように管理する。また、個々の人の中にある機転、顧客の気持ちを内在化し共感する理解力、一人ひとりの知見や知恵、これをつなぎ結びつける組織能力を管理する。

図2-5 連携して活動する組織のマネジメント

互の連携の管理] [現場での業務遂行の管理] が展開されていく。

一方、社会的課題を解決するには、地域社会や一人ひとりの暮らしの実態に即応して、現場の判断によって様々な活動が展開され、草の根の様に多くの人々の自律した意思と協働され実現されていく。しかし、こうした活動を株主価値に直接結びつけることは難しい。そこで、ストラテジー・

マップと指標ツリーで結びつけられた指標管理によって間接的に結びつけ、この中間での相互の大まかなつながりにより、様々な現場において人が中心になって展開される活動と戦略をつなぎ合わせ、企業の業績の管理へとつなげることをとする。

**(14) 経済合理性と社会的課題解決を追求する活動の評価指標**

ストラテジー・マップや指標ツリーによる指標管理は、BSC（バランスド・スコアカード）の考え方を活用することによって実現される。「図2-6 連携する活動の評価体系」に示す様に、経済合理性を追求するBSCの基本的な枠組みは、[財務←顧客←ビジネスプロセス←学習と成長]へと、即ち、人や組織の視点でのマネジメントから財務の視点でのマネジメントへと積み上がっていく仕組みによって形づくられている。

しかし、この「学習と成長」から積み上げて「財務」につなげる枠組みに、社会的課題を解決するという視点を加えるには論理的な無理がある。何故なら、夫々の視点に社会的視点につなげて奥行きを持たせようとしても、「財務」（自らの金儲け）を目的として社会的課題を解決するという、結局は、私腹を肥やすための仕組みとなり、倫理的に矛盾を感じざるを得ないものとなってしまふからである。

そこで、以下により「社会的課題解決」の活動を組み込んでこの矛盾を解決し、経済合理性と社会的課題解決をとともに追求できる指標管理を実現する。

- ・ 活動の対象を「顧客」の視点から「地域社会、生活者、消費者」に拡張する
- ・ その活動が人を中心に、また、企業としても「学習と成長」によって行われていくことを表現するために、その活動の主体である「企業（営利企業、社会的企業）、組織、人」に拡張

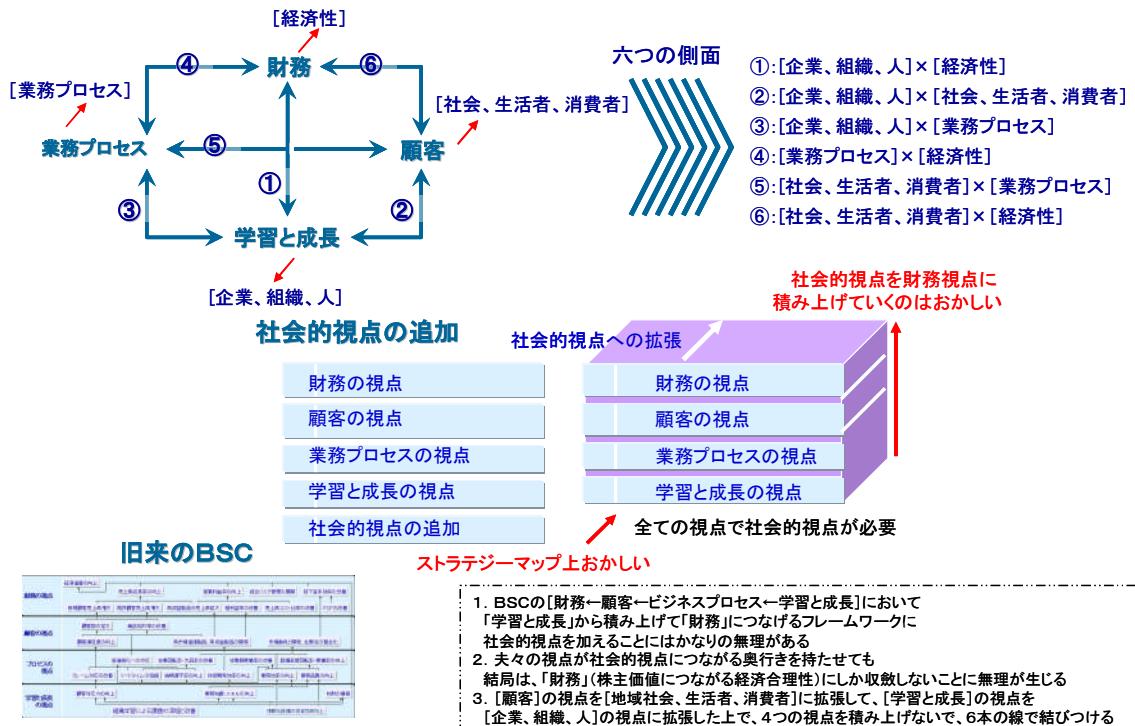


図2-6 連携する活動の評価体系

- する
- ・ 「財務」(自らの金儲け) を至上目的とするのではなく、4つの視点の指標を積み上げるのではなく、6本の線で結びつける(ホリスティックにする)

### 1. 2. 3 計画／実績の差異に手を打つ仕掛けづくり

これまでのマネジメントでは、期首に策定された施策や指標は、次ページの「図2-7 PDCAマネジメントの書式例」に例示する様な定型書式を使用して、每期首、期末に達成率を評価し、次期アクションと目標達成率の見通しを明確にするとともに、毎月末に見通しを評価して随時アクションを打っていくのが一般的であった。しかし、こうした書式によっても、期首期末に定期的に行われる形式的で定型的なマネジメントは、多くの場合、形骸化し組織の硬直化を招いてきた。

PDCAマネジメント書式

期首計画	期末実績		次期アクション	次期 目標達成率
投資計画	投資実績			
プロダクト計画 1. .... 2. .... 3. ....	プロダクト実績 ..... ..... .....	..... ..... .....	..... ..... .....	..... ..... .....
プロセス変革 情報化改革計画 1. .... 2. .... 3. ....	プロセス変革 情報化改革実績 ..... ..... .....	..... ..... .....	..... ..... .....	..... ..... .....
組織／人材 強化計画 1. .... 2. .... 3. ....	組織／人材 強化実績 ..... ..... .....	..... ..... .....	..... ..... .....	..... ..... .....

当期  
目標達成率

図2-7 PDCAマネジメントの書式例

#### (15) 経済合理性と社会的課題解決を追求する活動に対するPDCAの実現

グローバル社会における市場(消費)の動向は多様に変化していく。そして、その変化に連動して、あるいは、関係することなく夫々の地域社会も人々の暮らしの現場も、時々刻々何らかの出来事が起きて変化していく。そうした様々な動きに安閑として対症療法で済ませていると、手遅れとなり、新たに重大な課題を引き起こして多大な損害を発生させる危険性もある。社会性が求められ

現在のマネジメントでは、グローバルにある市場の消費者とそのニーズ、夫々の地域社会、そこで生活を営んでいる一人ひとりの生活者と向き合っている現場の変化に無頓着であってはならない。

食の問題を例にとるならば、原材料の価格高騰、調達先地域での自然災害、資源の枯渇や収穫量の激減、取引に関わる協定、食料に関わる法規制の施行、安全と安心を確保する上での不具合が発生した場合等が様々な状況の変化として想定される。

スピード経営という言葉が用いられて久しいが、実際には、PDCAによって展開されるマネジメントの[P]（計画）に関して「変化に適応して、スピーディに意思決定を行う」ことばかりに重点が置かれてきた。しかし、経営にも、戦略にも、地域社会や生活者に向かい合う現場にも、本当に必要なマネジメントは、リアルタイムで正確な[C][A]が行われ、[P]へと迅速に適切にフィードバックされることあり、それを実行するための組織化と即時実行する仕組みが短期間に、かつ、フレキシブルに構築されなければならない。

前項では、[地域社会、生活者、消費者][企業（営利企業、社会的企業）、組織、人][業務プロセス][財務]の視点で指標を捉えて、現場での業務遂行管理、現場での相互の連携の管理、指標の管理、業績の管理がつながっていくと記した。

[C]（評価）では、こうした指標（組織内部で定型化され構造化された情報）、その他の組織内外からの多様な情報（非構造化情報）を「早く、正確、広く、深く、多角、高く」捉えて精査分析し、仮説を立てて検証することによって発生した事象の原因と要因を正しく把握する。また、特に、ステークホルダーとのコミュニケーションによって得られる情報は貴重である。株主や投資家、顧客や取引業者とのコミュニケーションばかりでなく、社会的課題の解決には、地域社会やそこで暮らす人々との対話、従業員との対話も重要な意味を持つ。企業の外にいる人々と直接対話することは難しいが、地域に密着して活動する社会的企業を通して収集した情報は生の声であり、現場の状況を整理した意見である。従業員との対話は組織内外の情報をつなぐパイプとなり、多様な知見を持つ従業員から得られる情報は、社会で起きている様々な事象に対する専門家の意見にもなる。ネットワークへの書き込みを検索エンジン等によって監視することも必要であるが、言質の取れていない情報の信憑性を判断することのできる、多様な知見を持った専門家を組織内に育てることが、これからの情報化社会では必須のこととなる。

[A]（アクト）では、原因と要因を改善するために、打つべき手を検討し、本当にその打つ手で適切か検証した上で実行に移す。また、その事象、若しくは、打ち手が計画そのものに大きく影響を及ぼすものであれば、[P]（計画）にフィードバックする。

[P]（計画）では、このフィードバックと同時に、打ち手を実施推進するための組織（機能定義と役割分担）を編制して、実行の仕組みを構築するための手配を行う。そして、手配された個々の関係する部門においても、打ち手としてフィードバックされた施策を実施推進していくための活動計画を策定し、現場に展開していく。当然のことであるが、情報を「早く、正確、広く、深く、多角、高く」捉えた結果として、また、原因と要因の深層にある根本原因に対策するために、[P]（計画）にフィードバックされる打ち手が、戦略での見直しにつながる場合もある。

## (16) 打ち手の適正化

ところで、指標やマネジメントの連携した進め方が設定されても、様々な事象が発生した時に、すぐに誰が判断を下すべきかという問題が生じる。「図2-8 [P][C][A]展開の整理」（次ページ）は、①指標体系と業務プロセスにおける指標管理すべき視点を整理し、②事象に関わる論



点と業務機能を対応付けて、③その論点に対する施策をブレークダウンし、また、その施策の有効性と実施管理に用いる指標を整理し、また、④実施した施策を改善するために、新たに着目すべき論点を見落とすことなく洗い出して整理することで、適切に、[C][A][P]を速やかに回転させていくフレームワークである。

尚、図2-8において、[主題]は「目標を達成するために情報を見る視点(普遍的な視点)」、[論点]は「目標を達成するために情報を解釈する着目点」という意味で使用している。

これからのマネジメントでは、グローバル社会で発生している様々な事象、グローバル市場の消費者と一人ひとりのニーズの変化、地域社会で暮らす一人ひとりの生活者と向き合っている現場の変化に素早く対応していくために、①[地域社会、生活者、消費者][企業(営利企業、社会的企業)、組織、人][業務プロセス][財務]の視点で指標を捉え、②現場での業務遂行管理、現場での相互の連携の管理、指標の管理、業績の管理をつなげていくこと、そして、③夫々の事象(イベント)に対して展開した施策についてのマネジメントが、適切なマネジメントレベル(管理の階層)によって、適格なマネジメントの対象(業務機能)に対して、適確なマネジメントの時点に実施されていかなければならない。

図2-8により[P][C][A]の展開を整理して進めていくことで、経済合理性と社会的課題解決をともに追求するこれからのマネジメントを実現することが可能となる。

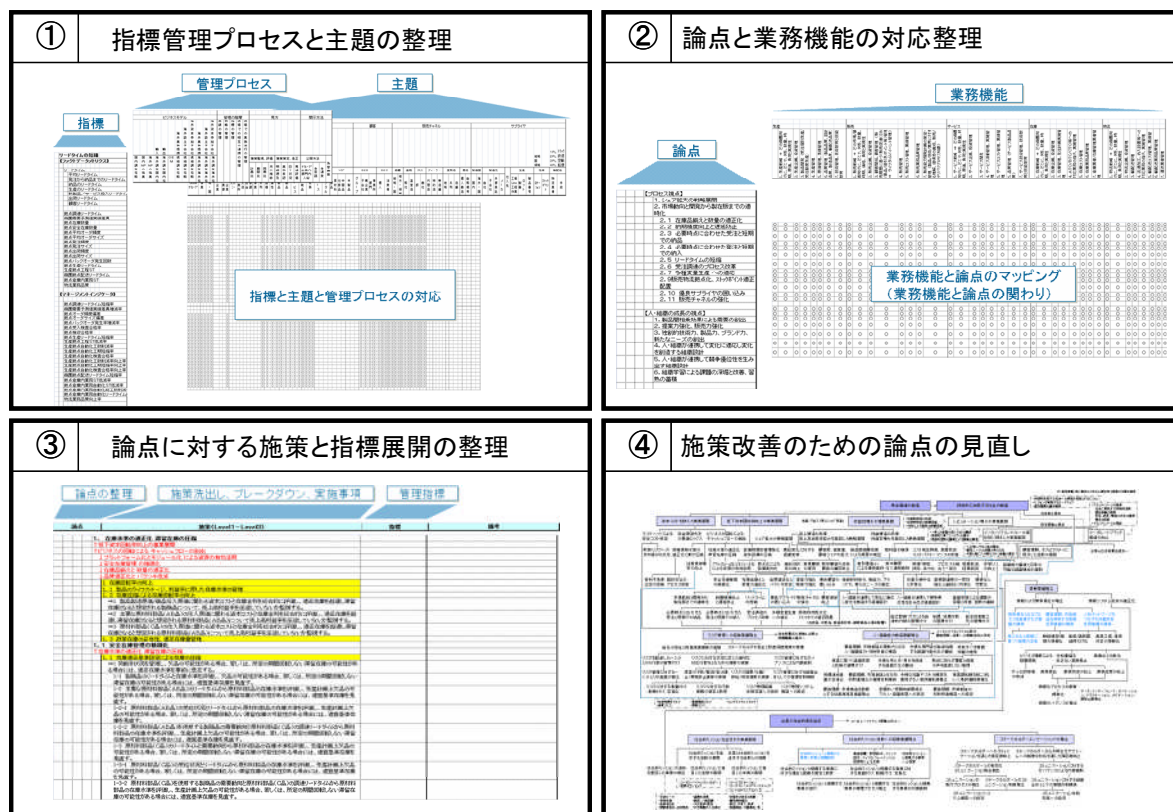


図2-8 [P][C][A]展開の整理

## 2. 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、現時点におけるコースをベースとして展開する経営を目指して以下を提言することにする。

- (1) 本業の事業に社会性が求められると、その活動の対象は、地域社会とそこで暮らす人々という新たな視点で捉えた存在へと広がり、ニーズも、社会的課題を解決することを加味したものととなり、社会的課題の解決を求める市場が形成されるようになる。
- (2) 株主価値を追求するために短期的な視点に偏りがちだった経済合理性追求のマネジメントとは異なり、社会的課題を解決する事業の戦略展開に対しては、シナリオの実現に向けた長期的な視点に立ったマネジメントが必要である。
- (3) これからのマネジメントでは、グローバル社会で発生している様々な事象、グローバル市場の消費者と一人ひとりのニーズの変化、地域社会で暮らす一人ひとりの生活者と向き合っている現場の変化に素早く対応していくために、適切なマネジメントレベル（管理の階層）によって、適格なマネジメントの対象（業務機能）に対して、適確なマネジメントの時点に実施されていかなければならない。
- (4) 本業の事業によって社会的課題を解決するという経営再生の取り組みにおいても、戦略を実現していくマネジメントの仕組みとして、従来のPDCAサイクルによるマネジメントが有効である。
- (5) スピード経営という言葉が用いられて久しいが、経営にも、戦略にも、地域社会や生活者に向かい合う現場にも、本当に必要なマネジメントは、リアルタイムで正確な [C] [A] が行われ、[P] へと迅速に適切にフィードバックされることあり、それを実行するための組織化と即時実行する仕組みを短期間に、フレキシブルに構築しなければならない。

## 3. 概念の定義

本稿で取り上げてきた主要な概念は、以下の様に定義される。

### [コース]

一般に、「コース」とは、『(行動・感情の)理由,根拠,動機,わけ。(社会的な)理想,(…の)目的,大義,目標;主義,主張,信条』(プログレッシブ英和中辞典、第3版、小学館)と訳される。一人ひとりが持っている価値観等により形成される、その時々の環境等の変化に応じて移り変わるものではなく、長期にわたり醸成されながら追い求められる普遍的に宿る、その個人のなかにある一種の想いである。また、経営者自身のもつコースがビジョンとして表明され、組織の中で共感され、それが組織の中にとどまり自律的に活動していく動機となり、実現化されていく。一方、「ニーズ」は環境や状況が変わることで変化するものである。コースを背景として、その時々に必要なとなるものがニーズである。

## 4. 参考文献

1. 池邊純一、「経営再生プロジェクト [1-1]」、経済合理性追求と社会的課題解決の方法論(戦略編)、[http://www.clem.co.jp/reports\\_and\\_books](http://www.clem.co.jp/reports_and_books)、2010.4.12

2. 池邊純一、「これからの企業経営に求められるもの[2]、社会の成長と社会的課題の解決」、  
[http://www.clem.co.jp/reports\\_and\\_books](http://www.clem.co.jp/reports_and_books)、2010.1.25
3. 海野みずえ、「企業の社会的責任 [C S R] の基本がよくわかる本」、中経出版、2009.2.5