

〔研究論文〕

“その企業らしさ”の経営とは —企業DNA（遺伝子）<sup>（注1）</sup>

三 木 佳 光

〔Article〕

## A Study of Corporate Genetic Inheritance

Yoshimitsu MIKI

## Abstract

What will be demonstrated in this article is corporate genetic inheritance as it affects the identity of the outstanding, visionary corporation. The hypothesis of this article consists of two points. The first point is that we need to determine corporate management behavior that has not changed over time—behavior that has become valid throughout the borderless business world. The second point is that corporate competitive advantages should be based on the corporate brand, not on the product brand.

Based on studies of corporate achievement, I have concluded that there are three types of corporate genetic inheritance (Vision DNA, Skill DNA, Style DNA) evidenced by high-performance companies throughout their history—from their foundation right up to the constitution of their management today. In this article, I give some examples to illustrate how the three types of corporate DNA have been inherited through “Ba no Kinou [function of the (work) environment],” including the mind network, “open-door” environments and occasions of mutual enlightenment that materialize. I also point out how the promotion of motivation depends on the new technologies of collaboration shared with stakeholders, particularly employees.

【キーワード】 企業DNA、企業文化、企業アイデンティティ、企業ブランド、企業理念、企業価値、ビジョン経営、エクセレントカンパニー、ビジョナリーカンパニー、“場”の機能

<sup>（注1）</sup> DNAは化学物質であり、遺伝子はDNAの中に書き込まれた情報を担うものである。例えば、音楽のCDには曲が録音されているが、DNAはCDに該当する、遺伝子は曲に相当するものといえる。両者はこのような違った概念であるが、企業経営に当てはめるとDNAは企業組織であり、そこに埋め込まれている意味ある思考・行動習慣という遺伝子を基に、個々の従業員の行動が形成される、と見做せるので本稿では両者を同義語として使っている。生命体の身体はプラモデルのようなパーツから成り立つ分子機械でなく、パーツ自体がダイナミックな動的平衡システム（福岡, 2007）になっている。企業を生命体に準拠させると、“その企業らしさ（企業DNA）”の経営を通じて、企業環境への適応・進化の過程である自己複製を毎日行う動的平衡システムが企業であるといえる。

## はじめに

IBMの元CEOガースナーは、「CEOは変革を恐れてはいけない」と企業改革を断行した。GEの元CEOウェルチは変革のメッセージを送り続けた。トヨタの元社長豊田英二は「安住こそ大敵である」といつも危機感を持ってことに臨んだ。創業期のホンダを支えた藤澤武夫も「万物流転の掟」を社員に訴えた

日本経済はグローバル資本主義の荒波に翻弄されて「失われた10数年」とまでいわれた長期構造的制度疲労からの脱出口を見出せないでいる。しかし、ミクロの世界に目を転じてみると、確かに市場から撤退していった企業もあるし、連続してヒット商品を出し続けている企業もある。これまで経験してきた不況期においても目覚ましい成果をあげている優秀な企業が現実にあったのである。優れた企業は環境変化を見極め、常に危機感を持ち、先手先手で企業を変革していた。

### 【検証の課題：本稿の視点（仮説）】

環境変化に対応し成長を続ける優れた企業には、“時代による変化や国境を越えても変わらない企業固有の行動様式や文化”といった従業員に働く見えない力である「マネジメントのエッセンス（企業遺伝子）」が深層部分に見出せる。これら企業DNAは、環境変化に対して企業を変革・革新・進化させた歴史そのものである、ということの本稿は検証したものである。

## 1. 企業ブランド連想とは

“その企業らしさ”は企業ブランド連想によるものである。企業ブランド連想とはブランド価値を背後で支える組織をブランドアイデンティティの一部として認識することを意味する。組織が提供する価値に対して顧客が革新性を認めたり、優れたサービスを知覚したりするので、企業ブランド連想は製品連想とは異なり、組織的特性、従業員特性、顧客

図表1 組織連想の形成

組織特性	従業員特性	顧客との関係
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 革新性</li> <li>● 信用</li> <li>● 安定性</li> <li>● リーダーシップ／存在感</li> <li>● グローバル／ローカル</li> <li>● 環境保護</li> <li>● 成功イメージ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 信頼性</li> <li>● 好感</li> <li>● 専門能力</li> <li>● 善良な市民</li> <li>● プレステージ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コミットメント</li> <li>● 尊敬と称賛</li> <li>● 配慮</li> <li>● 愛情</li> <li>● フレンドリーな関係</li> </ul>

出所：榛沢、2001p187

との関係で形成されるものである（図表1）。組織の根源的なレベルから企業ブランドを連想するので、組織文化を育成することが必要となる。そのための第一歩は企業理念を明確化し、それを行動規範として具現化していくことである。例えば、従業員に対しては、従業員が効率的に仕事をして成果を出すことへの動機づけと献身のための様々な人材育成プログラムなどを整備することが必要となる。

## 2. 先行研究から学ぶ

### — 『エクセレント・カンパニー』『ビジョナリーカンパニー（1）、（2）』の書籍 —

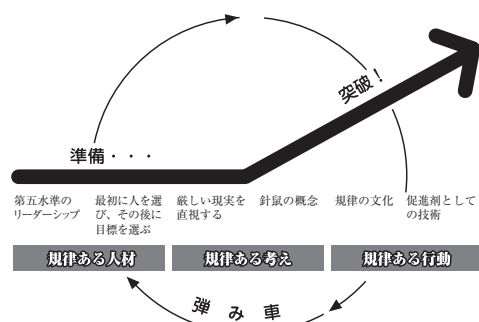
ピーターズ&ウォーターマン（1983）はエクセレント・カンパニーとは「新製品を出して成長を続ける企業であると同時に、周囲のあらゆる変化に対応して、自己革新を行える能力を有し、それを実現している企業」と定義して、14企業を対象に検証した。企業名はベクトル、ボーイング、キャタピラー、ダナ、デルタ航空、DEC、エマーソン電気、フルーア、ヒューレット・パッカード、IBM、ジョンソン&ジョンソン、マ

クドナルド、プロクター&ギャンブル、3Mである。共通の特徴は次の8項目であったと記述する。①行動を重視する。様々な具体的工夫で従業員を問題にトライさせる。②顧客に密着し、顧客からの情報をもとに他社のそれとは違う価値ある商品を提供する。③自主性と企業家精神に富み、実践的なリスクを冒すことを奨励する。④ごく末端にいる一般社員までをも「品質および生産性向上の源泉」のように扱い、人を通じて生産性向上を指向する。⑤価値観に基づく実践を重視する。すなわち組織体の基本的な考え方(フィロソフィー)こそが、企業の好業績を生むと考えている。⑥基軸から離れず、自分たちの熟知した業務分野に、ある程度固執する。⑦エクセレント・カンパニーは、簡素な組織、小さな本社に多い。⑧厳しさ(中央集権)と緩さ(権力分散)の両面を同時に有し、基本理念に固執するが、日常活動では自主性を強調する。

コリンズ(1995)はビジョナリー・カンパニーとは「時代を超えて輝きつづける企業で、ビジョン、未来志向、先見性を持った太陽のような企業である」として、シティーコープ、フォード、プロクター&ギャンブル、IBM、フィリップ・モリス、ボーイング、アメリカン・エキスプレス、ウォルトディズニー、ジョンソン&ジョンソン、マリOTT、メルク、モトローラ、GE、ヒューレット・パッカード、ノードストローム、ソニー(1945)、3M(1902)、ウォルマート(1945)の18社がそれに該当する、と検証している。そして、時代を超えて永続する卓越した企業の「永続性」の源泉(生存の原則)は「企業理念」にあることを明らかにした。日本企業では唯一ソニーがビジョナリーカンパニーとしての評価を受けている。これら企業の比較対象として、低迷してしまった企業18社(ノートン、ウエスチングハウス、パローズ、プリストル・マイヤーズ、コルゲート、ケンウッドなど)が取り上げられ、成功し続けている企業とそうでない企業を隔てる違いを丹念な調査に基づき導き出している。この著書の論点は、第2章・第5章で、ビジョナリーカンパニーの成功の鍵は、カリスマ的なリーダーの存在にあるのではなく、組織にある。長期的に組織に影響力を持ち得る理念を作り出す「時計を作る」経営が、適切な方針や決定を下す「時を告げる」ことよりも長期的には利益への寄与が大きい。第3章で、改革か安定かといった2者択一の「ORの抑圧」をはねのけ、これらを同時に追求する「ANDの才能」を大切にす。第4章で、企業にとって、理念とは企業を長期に存続させ、かつ進歩を促すための原動力である。第6章以下で、ビジョナリーカンパニーはカルトのような文化をもち、常に基本理念から離れずに、基本理念を維持する、と論じる。そして、「重要なのは驚くほど広範囲に、驚くほどの一貫性を、長期にわたって保っていくことである。基本理念を維持し、進歩を促すために、ひとつの制度、ひとつの戦略、ひとつの戦術、ひとつの仕組み、ひとつの文化規範、ひとつの象徴的な動き、CEOの1回の発言に頼ったりはしない。重要なのはこれらを全て繰り返すことである。」との記述が特記されている(コリンズ、1995 p62)。理念はビジョンに基づくので、ビジョンに置き換えても同義の内容になる。ビジョンさえあればいいのか、といえはそれは必要条件でしかなく、十分条件はそのビジョンの浸透・共有化のプロセスである、と記述している。

コリンズは1995年の著書の続編である著書(2001)の中で、“飛躍企業(図表2)の主要な選択基準は、1965年~1995年のフォーチュン誌アメリカ企業500社に登場した1,435社の中から、①転換期から15年間の株式運用成績がフォーチュン誌ランキング企業平均の1.3倍以上(30%上回る)などの基準に合致する企業、②株式運用成績が市場平均並びに当該企業が所属する産業平均を転換期からそれぞれ15年間1.3倍以上(30%以上)上回る

図表 2



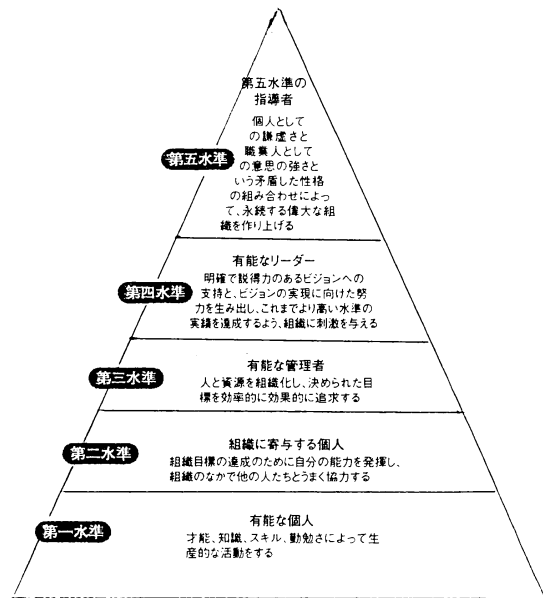
出所：ジェームズ・C・コリンズ、2001 p17

企業であるとして、それに該当する11社を研究対象とした。それらはアボット(医薬製品)、サーキット・シティ（小売専門店）、ファニー・メイ（金融・連邦抵当金庫）、ジレット（化粧品）、キンバリー・クラーク（家庭用品）、クローガー（食品小売チェーン）、ニューコア（鉄鋼）、フィリップ・モリス（タバコ）、ピットニー・ボウズ（事務機器）、ウォルグリーンズ（ドラッグストア）、ウェルゴ・ファーゴ（大手地方銀行）、である。飛躍の過程には準備と突破の段階があり、「飛躍の法則」のエッセンスは、「第1段階：規律ある人材（①謙虚さ+不屈の精神=第5水準のリーダーシップの習得、②最初に人を選び、その後目標と戦略を選択）、第2段階：規律ある考え（①厳しい現実を直視し、最後に必ず勝つという確信、②単純明快な戦略を構築）」、「第3段階：規律ある行動（①規律の文化を構築、②技術を促進剤として活用、③たゆまぬ改善と業績向上努力による“弾み車効果”の創出）に分かれている」と述べている。

飛躍企業は、①第5水準のリーダーシップ（個人としての謙虚さと組織人としての意志の強さを併せ持つ）を有する経営者に導かれている（図表3，4）。②「誰を選ぶか」をまず決めて、その後に「何をすべきか」を決める、③自社が置かれている厳しい現実に向つ向きから取り組んでいる、④三つの円（「情熱をもって取り組めるもの」「経済的原動力になるもの」「自社が世界一になれるもの」）が重なる部分を強く理解し、明確な概念（針鼠の概念）を確立する、⑤人ではなくシステムを管理する、などが特徴であると論じている。

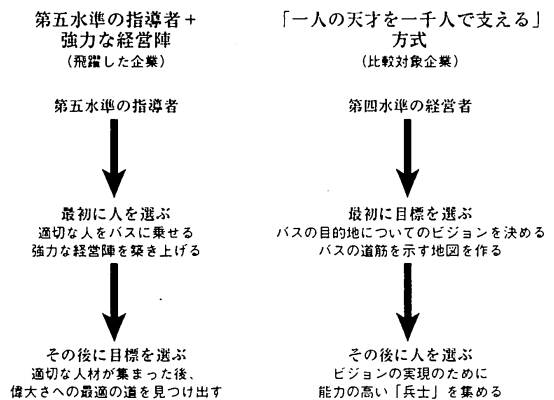
“飛躍企業”は決して一時の革命的な変革や大リストラによって一挙に飛躍したのではない。巨大で重い弾み車を押すように、ある一定の方向にひたすら回しつづけることによって少しずつ勢いがついて、大きな飛躍が達成されたと論じている。飛躍できなかった企業は、「準備段階を乗り越えて一気に突破段階に入ろうとする。そして業績が期待外れになると、右往左往して一貫した方向を維持できなくなり、飛躍の機会を失うことになる」と記述する。

図表3 第五水準のリーダーシップと第五水準までの段階



出所：ジェームズ・C・コリンズ、2006 p33

図表4



出所：ジェームズ・C・コリンズ、2001 p74

【上記3冊の著者からのインプリケーション】

ビジョンを共有する企業はビジョンの内容には各社に共通する必要条件はあるものの、十分条件はない。必要条件はその企業の理念を長期に亘って全社的に愚直なまでの一貫性を持って、あくまでも頑なに貫きとっていることで、従業員が置かれている現実の中で、最も厳しい事実を直視し、その意味を考えて行動することを出発点とする。その現実は三つの円（針鼠の概念）が重なり合う部分であり、その理解をビジョンに反映させた弾み車が勢いを増して、仲間意識を高かめ、チームワークが取れることになるので、個人の判断に迷いやブレがなくなり、モチベーションが高く、部門間に整合性を保て、企業組織として分権と集権の統合が図られている、という示唆である。

3 企業文化・企業アイデンティティ・企業ブランド

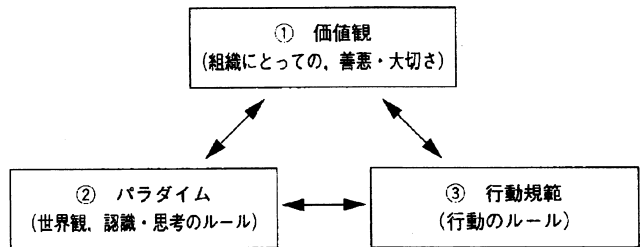
企業DNAは企業の中の多くの人間が共有し、信奉している社会的な価値観、信念、あるいは規範を反映したものである。こうした価値観・信念・規範の総体が「その企業らしさ」である。「社風」「組織風土」あるいは「会社のカラー」などと、そのレベルは様々である。

企業らしさは企業文化（図表5）そのもので、「（企業）組織のメンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方」である。これは、組織の「価値観」「パラダイム」「行動規範」が内容である。組織の価値観は“組織にとって、何が善であり、何が正しいか、何がより大切でないか”である。組織のパラダイムは“企業をとりまく環境についての世界観と認識・思考のルール”から構成される。価値観とパラダイムは組織内で「正しい」と考えられているルールをそのメンバーに示す。メンバーは、そのルールに従った行動をとる。また、他のメンバーがそのルールに従うことも期待する。相互に行動を確認しあい、さらにそのルールを守るようになる。こうして、組織内での行動のやり方に自信と信頼を獲得していく結果、組織内の人々には組織の中で直面する様々な状況に対していかに行動すべきかについての内面化されたルール（暗黙のルール）が形成される。これが行動規範である。

集団・組織が身につけている、その集団・組織らしさは企業文化の価値観とパラダイムが相互に強化しあう関係から「その企業のアイデンティティ（identity）」となって生まれてくる。「企業アイデンティティ（Corporate Identity）」は、対外的には消費者を含めて社会に対して自社の独自性を明確に打ち出し、その存在価値を高めようとするものである。対内的には、従業員の考え方、行動に統一性をもたせ、企業への一体感を高めるものである。

企業アイデンティティはブランド・アイデンティティ（BI）として具体化されてくる。デービッド・A・アーカ（1997）によると、BIは次のように説明されている。BIは現実のブランド・イメージとは異なり、組織がこうありたいと望む理想的な姿を意味する。BIが確立されると、顧客に対して様々な価値提案が容易になり、顧客との間に信頼関係も生まれやすい。そしてBIは製品の差別化に

図表5 企業文化の内容



出所：田尾・佐々木・若林編，2005 p70



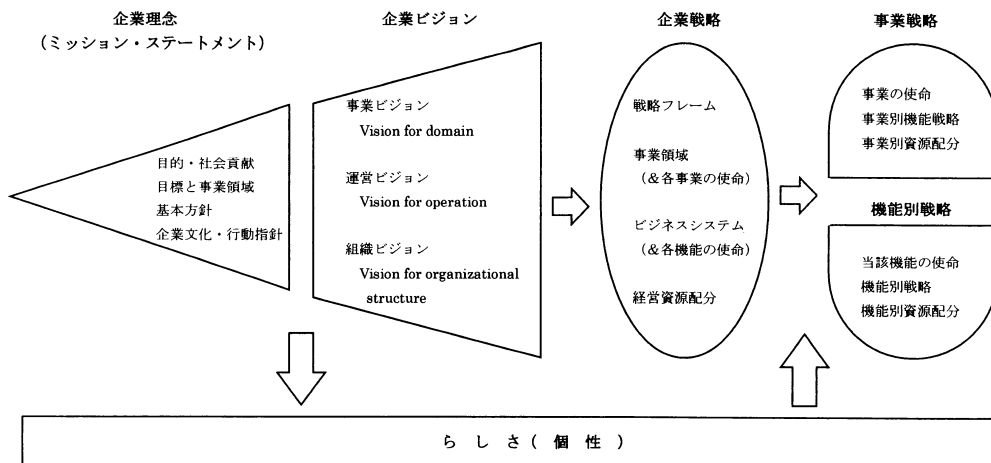
比べて、比較的模倣されにくく、競合企業の参入があっても、より長く自社の優位性を持続できる。自社の優位性は、製品属性に限定されるものではなく、製品・組織・人・シンボルの4つから成り立つ。

製品としてのブランドは“製品やサービスが持つ属性によるBI”で、製品分野、製品の機能・品質・仕様、ユーザーと用途、国や地域とのつながりにより形成される。組織としてのブランドは“組織の属性にポイントを合わせたBI”で、革新、品質へのこだわり、環境への関心など、企業の従業員、文化、価値、プログラムによって創出される。組織の属性に依存しているため、製品ブランドに比べて、競合他社から模倣されにくい。人としてのブランドは“若々しい、信頼できる、知的である等、組織の構成員が消費者や社会から認識されるパーソナリティ”である。シンボルとしてのブランドは“CIの象徴である商標”で、ブランドに対する連想の再生、再認を容易にするものである。企業マークなどのビジュアル・イメージの他、メタファー（比喩）、伝統物語などもシンボルとなりうるものである。

企業ブランドは製品ブランドでなく、組織・人・シンボルの統合されたブランドであり、「その企業らしさ」を指す言葉である。この「その企業らしさ」が企業や製品・サービスの代名詞となることによって、消費者の共感を生み、実際の顧客となることで、さらに感動すればロイヤルティの高い顧客として固定化する。企業ブランドロイヤリティは価値志向が高いと絶対的支持層になり、価格志向が低いと無関心層になる。野村総合研究所（2001）の自動車メーカーの調査では、「その企業らしさ」の高い順に、本田71点、ベンツ61点、BMW58点、トヨタ54点、日産と三菱が50点、ダイハツ49点である。

“企業らしさ”の経営の戦略体系（図表6）は、小型パーソナルオーディオあるいは何か新しいことに期待できるソニー、スポーティな車といえばホンダ、安全な車はボルボ、環境に優しいアウトドアウェアといえばパタゴニア、スイスの高級腕時計といえばロレックス、等々である。この他、稲盛和夫名誉会長の経営哲学<sup>(注2)</sup>が「らしさ」を生む京セラや、御手洗富士夫（代表取締役会長）が継承する“創業者に遡る家族主義の伝統が固有のイメージ”を育むキャノンなどがあげられる。

図表6 らしさの経営の戦略体系



出所：竹生、2004 p199

(注2) 稲盛経営12か条は、①事業の目的・意義を明確にする、②具体的な目標を立てる、③強烈な願望を心に抱く、④誰にも負けない努力をする、⑤売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える、⑥値決めは経営、⑦経営は強い意志で決まる、⑧燃える闘魂、⑨勇気をもって事に当たる、⑩常に創造的な仕事をする、⑪思いやりの心で誠実に、⑫常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で、である。「何か事を起こすときはまず思い込まなければならない。そのためには自分の仕事を好きになること、心からその実現を信じるのが困難な状況を打開し、ものごとを成就させる」との信念がこの12か条から伝わってくる。

## 4 ビジョン（企業理念・哲学）経営の成功と失敗の事例

### A 成功事例

#### ●ザ・ボディショップ

ザ・ボディショップはボディケア商品と化粧品のような様々なプログラムを絶えず開発している。その理念とは、①化粧品の動物実験に反対しています、②公正な取引を通じて、社会を変えたい、③一人ひとりの人権を大切にしています、④私たち取り巻く環境を守ります、⑤ありのままの自分を尊重する、の「5つの価値観（VALUES）」である。

動物実験反対に関しては明解である。自社の製品や原材料の安全性テストの際、決して動物実験を行わず、他の信頼できるテスト方法を採用している。「公正な取引」により“社会を変える”とは、開発途上国など恵まれない国々から、直接原材料やアクセサリーなどを仕入れる取引を持続させて、経済的、社会的な改善を支援していくことをいう。単なる金銭面での支援とは異なるものである。「人権を大切に」することは、ザ・ボディショップの価値観の基本であり、道徳的な責任である。また同社は、顧客、ビジネス・パートナー、株主、従業員などの人権を尊重していくために「社会監査」を実施し、自らの行動をチェックし、新たな目標を設定している。ザ・ボディショップは、原料調達、製造、輸送、販売、廃棄物の処理まで全ビジネスシステムにおいて、可能な限り地球環境への負荷を削減する努力をしている。そして、資源を大切にしながら、将来の世代のニーズを損なうことなく、現代の人々のニーズに対応していくことを目標としている。「ありのままの自分を尊重」するとは“ありのままの自分を好きになろう”ということである。

ザ・ボディショップでは、一人一人が自分らしさを大切に生き方が素敵であると考えている。同社では来店者が上記の価値観を実感できるように工夫している。店員達は同社の価値観や社会的メッセージがプリントされたTシャツを着用し、顧客に理念を訴えている。さらに、店内には、顧客が同社の支援活動に参加しやすいように、ポスターやチラシが掲示されている。

日本では、1995年に日本法人の5周年を記念して、ザ・ボディショップニッポン基金を設立した。同基金は、環境問題や社会問題に対して、草の根活動を行っている組織や人々を応援している。ザ・ボディショップは他の化粧品ショップとは明らかに異なる。化粧品を購入するだけではなく、同社の哲学を実感できるのである。価値観への共感商品価値を超えた、夢や感動を与え、ライバルとの差を一層際立たせることになる。

ザ・ボディショップでは、この哲学に共感しない人たちが、潜在顧客の集団から離れることを恐れていない。たとえ10人に1人しか共感し、感動しないとしても、それで十分と考えている。その人はロイヤルティの高い顧客として、末永く留まってくれるからである。完全独占でない限り、全ての人々が顧客になることはありえないと考えている。

#### ●パタゴニア

アウトドア・スポーツウェアのパタゴニアの企業理念は「ビジネスを通じて危機的状況にある環境問題に解決策を提案」することである。1972年に創業した同社には、創業者のイヴォン・シュイナードと妻マリンド夫妻の趣味、価値観、理念そして理想とするビジネスのあり方が広く浸透している。つまり、同社は次の4つの価値観に基づく経営を行っている。それは、①スポーツの本質への忠誠、②草の根環境保護活動への忠誠、③既成概念に拘らないカルチャーへの忠誠、④機能的重視のデザインへの忠誠、である。

この中で特質すべきは、環境保護への取り組みである。1993年に世界で初めてペットボトルから再生した衣料を発売して話題になった。また、農業を使用する従来のコットン栽培が環境に与える悪影響が予想以上に大きいことから、1996年以来自社のすべてのコットン製品に100%オーガニック・コットンを採用している。その他、エネルギー消費を抑制した社屋を建設するなど環境負荷軽減のための経営努力をしている。さらに、同社は1985年から、税引き前利益の10%または売上の1%のいずれか大きい金額を自然環境の保護・回復のための活動に寄付することを誓っている。この活動を「1%フォー・ザ・プラネット」と呼んでおり、これまで累計で1,800万ドル（約20億円）以上を草の根環境保護団体に助成してきた。このようなパタゴニアの環境への取り組みは、消費者の共感呼びファン層の定着化に寄与している。

### ●ロック・フィールド

惣菜業界でユニークな事業展開を続けるロック・フィールドの理念、価値観は創業者で代表取締役社長である岩田弘三氏の「食」の安全性や品質へのこだわり由来のものである。同社の基本的な価値観は「健康、安心、安全」にある。この価値観を踏まえて、ロック・フィールドの理念は「私たちは惣菜を科学し非常識な発想で変化をつづける企画開発集団です」である。ここでは、「惣菜を科学する」がキーワードである。それは、顧客のライフスタイルや価値観を先取りし、食に関するソフトとハードを活かして革新し続けることを意味する。この理念を受けて、ロック・フィールドの事業領域は、惣菜に関するあらゆる商品とサービスを含み、さらに惣菜を超えて健康に関する商品とサービスへの展開も視野に入れている。これが同社の「理念に基づく（事業）経営」といえる。このような事業展開にあたって、ロック・フィールドの価値観は①健康と安心、②美味と品質、③情報とテクノロジー、の3点に要約される。

まず、「健康と安心」は食に関わる商品づくりの基本となる考え方である。顧客は安心して食べることができて、かつ健康を考慮している。昨今の食品会社に対する不信感、こうした地道な価値観を徹底するところから拭い去ることができる。次の「美味と品質」は食生活の基本でもある。ロック・フィールドは、「美味の驚き」と「変わらぬ品質」が「惣菜」のバリューの基本と考えている。最後に、「情報とテクノロジー」は、同社のイノベーション精神とパイオニア精神を体現しているものである。顧客の高度化する欲求に対して、ロック・フィールドは「情報とテクノロジー」で対応しようとしている。それは鮮度の高い情報の受発信であり、永続的な革新の原動力になる技術力重視の価値観である。

ロック・フィールドは、惣菜業界のブランディング・カンパニーとして「らしさ」を前面に出して快進撃を続けている。

### ●ホーム・デポ

ホーム・デポは「世界一のホーム・インフラメントのチェーンになる」というビジョン（あるいは戦略的意図）を掲げ、メーカーやベンダーに売り込んだ。その後、有言実行で継続的に努力した結果、ホーム・デポはメーカーとの間に深い信頼に基づく協力関係が築かれ、そして急成長を遂げた。それは、「このビジョンを繰り返し繰り返し、唱え続けた」結果なのである。この意味で、ホーム・デポの成長の秘密はビジョンにあった。



### ●ヴァージン・アトランティック航空

1984年2月に創業したヴァージン・アトランティック航空の理念は、「スモール・イズ・ビューティフル（最大でなく、最高の航空会社）」と「バリュー・フォー・マネー（価格にあったサービスの提供）」である。同社はこの理念に忠実に、より質の高い航空サービスの提供を目指して数々の業界初のサービスや企画を提供してきた。フライト中も機内の各座席で電話やEメールのやり取りができる。また、アップークラス（ビジネスクラス）では、機内のバーカウンターで乗務員と会話を楽しめるし、無料マッサージも提供している。そして、いち早く全席全便禁煙を導入したのもヴァージンである。ヴァージンがこの理念とビジョンを持ちつづけ、絶えず革新する限り、他の航空会社は「ヴァージン“らしさ”」を超えることはできない。ヴァージンのリピート率の高さが、乗客の満足度の高さと感動を示している。

### ●リッツ・カールトン

リッツ・カールトンの理念（The Credo：信条）は、一言でいえば「お客様に心のこもったサービスを提供する」である。リッツ・カールトンでのお客の経験は、五感を満たし、幸福感にひたり、そしてお客様の言外の願望とニーズさえも実現させる。サービスの素晴らしさは、一度宿泊した人には忘れられない思い出となる。ホテルに泊る際の心躍る感動は理念に基づくもてなしゆえに一層増幅されるのである。

### ●サウスウエスト航空

米国の格安航空会社として知られるサウスウエスト航空の理念は、株主・顧客より従業員を大切に家族主義にある。米国企業の中で、株主よりも従業員が大事だと公言する企業は、それだけでユニークである。同社が低運賃で、信頼性の高い発着時間、高稼働率を維持できるのも、創業者で会長のケレハー氏の哲学とリーダーシップによって従業員との間に強い信頼の絆が築かれているからである。9・11直後から他の航空会社が大幅なレイオフを敢行する中で、決してレイオフを行わず経費削減に注力している。こうした会社の姿勢を受けて、従業員がボランティア労働で会社に貢献するなど良好な労使関係を構築している。

## B 失敗事例

### ●キリンビール、ミラーの2社

キリンビールはかつて日本のビールの代名詞であった。それは日本独特の苦味のあるラガービールであった。ところが、1986年にアサヒビールのスーパードライが登場したことにより、日本のビールの概念が「ホップの苦味」から「辛口のキレ」に変容した。「辛口のキレはビール（商品）のブランドでなく、アサヒ（企業）ブランド」がビール市場を変えた。その後、キリンビールをはじめ他社がドライ系ビールを発売して追随しても、アサヒのシェアを奪うことはできない。キリンにとってみると苦味という商品ブランドが市場から見放され衰退した敗北の物語なのである。

同じビール業界の話で、米国のミラーは1960年代後半には米国で三番目のビールメーカーであった。「ビールの中のシャンパン」を商品化した「ミラー・ハイライフ」がヒットし、1980年にはトップのバドワイザーのシェアをもう一息で追い越す位置まできた。ところがミラーは低カロリービール「ミラー・ライト」を発売して大成功したものの、肝心の主力製品「ミラー・ハイライフ」のシェアを10%近く減少させた。その後も新たな製品として「ミラーブランド」を次々に発売したものの、バドワイザー（企業ブランド）には遠く手の届かない位置に甘んじる結果となっている。

## ●ギャップ

ギャップが飛ぶ鳥を落とす勢いを誇っていたのは、1990年代後半であった。1997年に「カーキパンツ」が大ヒットし、一気に米国を代表する衣料品チェーンに躍り出た。カーキパンツはどこにでもある商品だが、ギャップはあえてテレビCMを通じて大々的に宣伝した。カーキパンツに白や水色の単色のシャツを組み合わせる「さりげなさ」がおしゃれと訴えた。これが年齢や性別を問わずに誰にでも似合うと評判になり、「普段着はギャップ」が定着した。その年に普段着の「ギャップ」に加えて、低価格帯の「オールド・ネイビー」、さらに高級感を出した「バナナ・リパブリック」の3つの製品ブランドを市場に出し、店舗もブランド別に持っていた。同じTシャツでも、ギャップなら10ドル程度、オールド・ネイビーなら7ドル程度、バナナ・リパブリックなら15ドル程度と値段や生地などを変えている。3つのブランドの合計店舗は4228を数える。

ギャップが、2000年4月に入ると以後大幅に売上高が落ち込んでいく。その理由としては店舗拡大に走る中で、製品ブランドを過信し顧客を見失った姿が見えてくる。もともとギャップの中心顧客層はベビーブーマー世代が中心だった。それをあえて「ジェネレーションY」と呼ばれる17～24歳にまで広げた。どちらの世代も人口7000万人の購買層であるだけに見逃せないものであった。顧客の対象が変われば、商品構成も変わる。白や黒の単色のシャツや紺のジーンズといった「シンプル路線」に加えて、様々なデザインの服を一気に増やした。その代表例がアーガイル柄のベストである。社会人のカジュアルというより、学生を狙った商品である。ほかにも、フードがついたピンク色のセーターや派手なチェック柄のボタンダウンシャツ、さらに革製のパンツやジャケットなど高級感や流行を意識した製品ブランドを次々と店に並べたが、売り上げは凋落の一途で、歯止めが掛からない。

## ●大手オフィスメーカー

米国市場で30%のシェアを持つオフィス家具大手に属するメーカー群は、これまでオフィス家具市場を熟知していると自負していた。しかし、米国内の雇用形態が変化してSOHO（Small Office Home Office）が増加し、SOHO族が4000万人以上に達した。こうした環境変化によって、オフィス家具市場で成長性の高いSOHO族向けマーケットの販路は、従来のオフィス家具店から家庭用家具店へと移行していた。ある時期まで、オフィス家具メーカーが、こうした市場の変化を見逃していた点が問題であった。この原因は、ドラッカーによると、オフィス家具メーカーが顧客至上主義にこだわって、全市場の30%に過ぎない既存顧客の情報に依存し過ぎていたからであるという。つまり、未知な70%の成長性の高い潜在顧客の情報を看過していたわけである。幸いこれら大手メーカーは、途中でこの点に気づいたからよかったが、そうでなければ倒産の可能性もあったのである。

## 【成功・失敗事例からのインプリケーション】

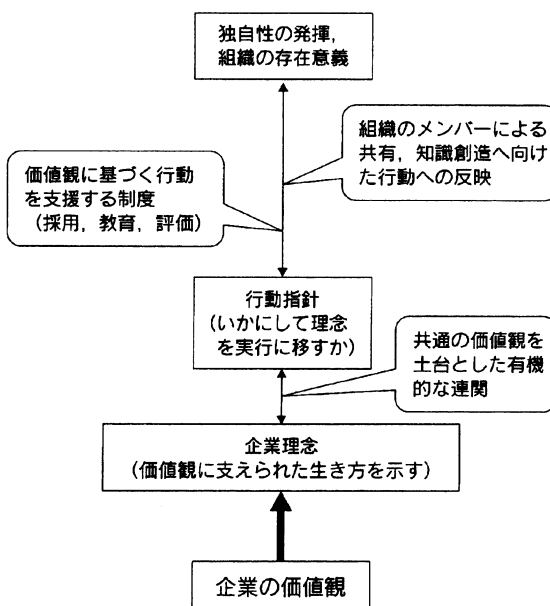
失敗事例は企業ブランドでなく製品ブランド過信が低迷を招いたものである。市場の変化を見据えて、機敏に戦略を転換するには、従来の「製品ブランドの常識」を一度否定してみるしかない。現在は小さいうねりでも将来は大きなうねりとなる波を見つけ出すことが大事である。実は、こうした波を見つけるのは、過去の製品のデータをいくら分析しても駄目で、過去からの延長でしか物が見えないことが多い。この意味では「製品ブランドの常識」を疑うには、将来のあるべき姿のイメージが必要である。それが“理念に基づく将来像”である。ビジョンで企業の方向性を示して現場が実現に向けて具現化していく「理念（ビジョン）に基づく統合経営システム」のメリットは大きい。ドラッカーの指摘は、「顧客に聞く前に、ビジョンを持って」ということである。

## 5 価値観（企業理念）による経営

企業の価値観とは組織活動の正当化基準である（図表7）。当該企業の日常業務経験を通じて培われた「価値観」がステークホルダーにとって、その企業の「真の価値観」であると判断される。その正当化基準が企業理念（ビジョン）である。具体的には、その企業は何に価値をおいて事業を展開するのか、ステークホルダーは何に価値をおいて行動を起こすのか、どのような行動が企業活動として評価されるのか、である。したがって、企業の価値観を明言化してステークホルダーにその共有を促すことは、企業が首尾一貫して存続と成長のための経営活動を展開するために不可欠のこととなる。ステークホルダーへの価値観の浸透と共有の徹底を図るためには、企業理念（ビジョン）の共有化の「場（プロセス）」を設け、それを教育・研修制度等に組み込むことが有効な施策となる。このような施策を経て浸透していった価値観は、ステークホルダーの利害と関心を当該企業に統合していく「接着剤」ともなるものである。個人の価値観が個人の生き方を定めるように、企業の価値観は当該企業のあらゆる経営活動の方向性を定める。当然のことであるが、企業は当該企業独特の価値観を共有する人々の集団であるといっても、その価値観で個人の全身全霊をコントロールするようなものであってはならない。しかしながら、その企業のステークホルダーの一員として所属する以上、最低限、所属する企業の価値観は共有すべきである。また、その価値観と矛盾する価値観を持つべきではない。ステークホルダーが価値観を共有して行動するとき、企業活動に首尾一貫性が生まれるし、ステークホルダーがばらばらに行動することによって生じる非効率性も排除される。

大塚（2000）は企業理念を目的理念と運営理念<sup>（注3）</sup>の2つに分けている。目的理念は社会に対する自社の存在意義に関わるもので、自社の生き方、哲学が示されている。したがって、簡単に修正されるべきものではない。単なるお題目的な企業理念では、その理念と現実の企業活動の間にミゾが出来てしまう。企業理念の必要十分条件は、実際の企業活動あるいは企業組織のメンバーの活動との合致性である。企業理念を作成して、それを社内に掲げたり、自社のPRパンフレットに印刷しても、

図表7 価値観によるマネジメント



出所：一条、1998 p120

（注3）運営理念とは、企業の具体的な活動方針に関する基本となる考え方や意識である。これは主として社内向けのものであって、社会に貢献するための手段や行動について、尊重すべき考え方や基準を示したものである。これを経営指針、基本方針あるいは行動基準と呼ぶ場合もある。その備えるべき要件としては①思想性（高い倫理性や使命感をもち、共感のもてる内容であること）、②継続性（状況の変化などで簡単に变化されるようなことのないこと）、③明示性（誤解の余地がないようにはっきりと表現されること）、④色括性（部分的、特殊な分野に偏らず企業活動全体に関わること）、⑤独自性（他社と差別化できること、創業者や経営トップの個性が反映されたものであること）、⑥整合性（内容に矛盾がないこと）、である（大塚、2000 p67）。

それが実際の企業活動に反映されなければ「絵に描いた餅」である。自社の価値観を明確にし、それを組織のメンバーが共有して各自の行動に反映させたとき、企業活動に首尾一貫性が生まれてくる。ある特定の企業活動が企業毎に実施されたりされなかったりするの、もちろん経営戦略的な理由に基づくこともあるが、それぞれの企業戦略を構築する正当化基準（企業理念）によるのである。どのような企業行動が正当化されるのかのプロセスや仕組み（誰が、どのようにして、どのような基準に基づいて、いつ、正当化するのか）は、それぞれの組織の文化を形成し、特徴づける企業理念によるのである。企業理念を尊重し、理念実現のための行動指針に沿った行動を評価する制度（評価、教育、採用）を設けることにより、価値観の共有とその実践はいっそう促進されることになる（図表7参照）。

スタンフォード大学の2人の学者の研究（岡本、2003 p71）では、強い企業理念（ビジョン）を持った企業と同業種の企業理念が明確でない企業を選び、2つのグループの業績の経緯を比較研究した結果、強い企業理念（ビジョン）を持った企業グループの業績は、比較されたグループのそれと比べて55倍も高かった、という。

全米でも最も利益率の高いエクセレント・カンパニーのひとつであるメルク社は「薬品の開発は、病人（患者）のために進める」であり、「利益追求のためではない」ことを企業理念として明言している。利益は自然に、自動的に努力の報酬として流入してくるという考え方である。大丸の企業経営理念（「先義而後利者栄」）もメルク社と同じ考え方である。大丸の企業理念は1917年に京都の伏見で呉服屋として開業した当時のもので、290年の歴史を持つ。ソニーの企業理念の原点は井深大（創業者）の設立趣意書である。企業理念は経営者の俗人的な理念でなく、その企業の深層部分に根深く定着している企業文化・価値観である。

強い企業理念が効果を発揮する条件は、それに向けて常に努力できるような、けれども決して辿りつくことはできないことが明記されている価値観でなければならないということである。その価値観の実現に向かって邁進する努力のプロセスにおいて当該企業の存在理由の意味が見つけられなければならない。強い企業理念（ビジョン）を持つ企業は、元気が溢れており、ある種の緊張感に満ちた「自己革新に取り憑かれ企業」である。

ジェームズ・C.コリンズ&ジェリー・I.ポラス（1995 pp204-206）は「極めて先見的な企業では、基本理念を中心に、カルトに近いとすらいえる環境をつくりあげており、入社後の早い時期に、基本理念に合わない社員を厳しく選別する“理念への熱狂”という傾向がある。残った者には強烈な忠誠心を吹き込み、行動に影響を与えて、社員が基本理念にしたがい、熱意をもって一貫した行動をとるように“教化への努力”をする、設立以来一貫して、“同質性の追求に熱心”“何か特別で優れたグループに属しているというエリート主義”が強い。この4つの側面を纏めると“カルト主義が鮮明になっている”と記している。これを経営生態論者のジェームズ・ムーアは「革新軌道」と言っている。

価値観（企業理念）による経営は、グループダイナミックスの心理学者が解明した“解凍・移動・再凍結の心理メカニズム”そのものである。解凍とは、自分の従来の意識を変えなければならないという切迫した緊張感のある自覚から生じるもので、従来の認識が崩壊するステップである。移動とは、自分の持つべき新しい認識の枠組みを新たに作りだすステップである。再凍結とは、移動で得られた新しい認識の枠組みを自分のものとして固定するステップである。



## 6 成長・発展の核心：企業DNA

“企業らしさ”を生むのが“企業DNA”である。野口（1997）は企業DNAを「ビジョン（“こんな企業になりたい”という理念や目標：創業者精神、事業ドメイン等）」、「スキル（ビジョン達成のための方法や仕組み：コアコンピタンス、戦略等）」、「スタイル（ビジョン達成のための考え方：主義、習慣、風土、行動基準、指針等）」の3つであると定義する。ビジョンDNAは企業経営上の最も上位の概念である。スキルDNAとスタイルDNAはビジョンDNAを達成するための方法と考え方である。ビジョンはその企業の創業時から現在までの経営者の哲学を内包する企業理念から導きだされるものである。ビジョンDNAの基盤となる企業理念はその時々の経営者に左右されない、長期的な環境変化に対応できるものであることが特質である。ということは、企業DNAは製品ブランドではなく、コーポレートブランドを象徴する<sup>(注4)</sup>ものである。

エクセレント&ビジョナリー企業におけるビジョンDNAの具体的な内容としては、例えば①ナンバーワン指向、②オンリーワン指向、③本業（コアコンピタンス）へのこだわり、④人間性尊重、⑤環境への配慮、⑥時代の変化をチャンス（変革・進化）と捉える、などである。スキルDNAのそれらは①優秀な人材を育成する教育制度、②暗黙知・形式知を共有するツールの開発と効果的な知的活動を展開できる場の創出、などである。スタイルDNAのそれらは、①知の共有の重視、②社員相互の連携の重視、③モラル・モラル・モチベーションの向上の重視、④考える習慣・行動する習慣の重視、などである。

### 【企業DNAの事例】

#### ●ソニー

ソニーには創業者の「遺伝子」が脈々と受け継がれている。“井深大＝森田昭夫”による「一心同体のコンビ経営」が一代でインターナショナル・コーポレートブランドをつくりあげた。盛田は井深が技術者としては自分よりも優れていると評価（スキルDNA）し、自分は単なる技術者に留まることなく、経営者として幅広い見識（ビジョンとスタイルDNA）を培うことになる。自分の後継者の選び方もオペラ歌手の大賀典雄の資質を見抜き、抜擢人事をすることで「井深＝盛田のコンビ経営」

(注4) マーケティング活動は4P（Product、Place、Promotion、Price）により、その目的の達成を目指してきた。しかし、今日、商品およびサービスを提供する企業に明確な「理念」があり、その「理念」が消費者に納得して受け入れられなければ「売れる商品」とはなり得ない。“商品ブランドは市場価値のあるものを売って収益を得るもの、コーポレートブランドは社会価値を上げるもの”という市場と社会の2方向から両者を捉えていく考え方もあるが、ブランドの機能が、①他社（製品・サービス）との差別化、②消費者に対する品質保証（信頼の証）、③商品に対する企業としての意味付けとその象徴化、の3つの機能であるので、第3番目の機能が「企業理念」を消費者に簡潔に伝えることのできるメッセンジャーとしてのブランドであり、メッセージが伝わらない商品は「売れる商品」とはなり得ない。

海外の市場においては、しばしば、コーポレートブランドが表に出なくて、プロダクトブランドの強さ自体を前面に押し出している事例が数多く見受けられる。例えば、ユニリーバはリプトン・ブルックボンドという紅茶のブランドを持っているが、それらの名前を聞いてもユニリーバという企業名を想起する購入者は殆どいない。ところが日本の場合、コーポレートブランドが購入決定要因に大きく影響を与えている。勿論のこと、単に「海外」対「日本」の視点だけでなく、商品カテゴリー自体の価格帯や特性等で、両ブランドの影響範囲は異なってくる。例えば、価格が低廉の一般消費財（最寄り品）より価格が高価な耐久消費財（買回り品）の方が、「コーポレートブランド」の影響力が大きい。PB（プライベートブランド）の耐久消費財への参入はほとんどなく、また成功例も少ない。しかしながら、雪印事件を契機として噴出した近年の企業不祥事、直近では老舗の赤福・吉兆等の虚偽表示、建材大手のニチアスの偽装・隠蔽をみても、プロダクトブランドへのダメージは致命的であり、これら事件は、その性格が「品質への信頼」そのものを真っ向から否定するものであるが、単なるプロダクトブランドに止まらず、「企業そのもの（企業ブランド）の自殺行為である」と社会は受け止めている。



である“自由闊達で新しいことへの挑戦精神を尊ぶ”が「盛田＝大賀のコンビ経営」へと引き継がれていく。大賀はこのコンビ経営を「三角経営（リーダー：ビジョンDNAの継承者である大賀、戦力：スキルDNAの継承者である出井伸之、調和：スタイルDNA後継者である伊庭保）」<sup>(注5)</sup>へと進化して継承されていった。さらに遺伝子の継承は、例えば、社内公募で採用が決まれば異動できる「自己申告異動制度」等、様々な仕組みの中で保持されている。

### ●トヨタ

世界中でその品質が認められ、ブランドも親しまれており、継続して成長し巨額の利益を出し続けている世界企業（エクセレントカンパニー）であるトヨタ自動車のビジョンのDNAは「①世界一競争力のある自動車メーカーを目指す」の一言に集約される。多くの文献を精査すると他社が俄かに追従できないほど「競争に勝つこと」に極めて高いウェイトをおいている。さらに、“走れば走るほど空気がきれいになる車を作りたい”“地球温暖化を防止できる車にしたい”“衝突しても決して人間に危害を加えない車を作る”など、極めて高邁な理想を有している。繰り返されるキーワード「人間性尊重」は“モノづくりは人づくり”の経営理念を具現化した言葉である。トヨタのスキルDNAは「トヨタ生産方式（カンバン方式：在庫は罪、不良が出たらラインを止める、品質は自工程内で作り込むなど）、自主研究会（みんなで考える場）、無駄取り（原価低減、効率化追及の仕組みと方法論）など」であり、どの仕組みにもトヨタのビジョンDNAが明確に反映されている。人材育成、情報収集と評価分析、問題を顕在化させる工夫などもトヨタ自身が苦労して編み出したスキルDNAである。これらは「明日の準備は今日しなければならぬ」「人間は本当に困らないと知恵を出さない」とする企業風土（スタイルDNA＝暗黙知）が形式知となって具現化したスキルDNAであると理解できる。上記のスタイルDNAに加えて、「4つの規範（①どうしたら競争に勝てるか常に考える、②仕事は自分でつくるもの、③チームで仕事をする、④シナリオを作る）」「トヨタの製造の原則は頑なに継続して維持していくが現場での改善・非常識さへの挑戦を是とする風土（製造現場での“なぜ、なぜの繰り返しによる原理原則への回帰”という知識創造である毎期コスト HALF 運動）」などもスタイルDNAといえる。

### ●GE

GEのビジョンDNAは「価値の共有」に集約される。ジャック・ウェルチはGEの価値観と企業文化を社内にもどのように共有化するかに邁進した。ピラミッド型の組織をヒエラルキーで統制するときには指揮命令でよいが、権限を委譲して事業部門を任せる場合は、それぞれの事業部門統括責任者層が全社的な視点で自主的に判断できる能力を持っていないと、お互いの力が牽制された形で企業全体の力に結実できなくなってしまう、というのがジャック・ウェルチの経営哲学である。会社全体を見ることの出来る人材の育成が彼の最大の関心事であった。GEのスキルDNAは多くの経営ツール（成長性が低くシェアも低いビジネスを問答無用で売却か撤退させたPPM分析、ベストプラクティス、ベンチマーク、ワークアウト、コーチング&ティーチング、シックス・シグマなど）の創出とビジョンDNAを具現化してきた目標管理制度である。強いGEを作るには企業を変える人材を育てる必要があると

<sup>(注5)</sup> 三角経営はギリシャ神話に起源がある。リーダーにはジュピター、戦略にはマルス、調和にはクイリヌス、という3主神の統治システムにあてはまる、とフランスの神学者ジョルジュ・デュメジルが唱えた考え方である。つまり、三角形の頂点に「リーダー」が位置し、底辺で「戦力」と「調和」の2者が支えるという統治システムである。リーダーは将来のビジョンを打ち出して組織を方向づけ、戦力はリーダーのビジョンを現実の現場で実現する、調和は現場が実践する段階で生じるコンフリクトを解消していく、という役割分担の統治システムが三角経営である（牧野・塩田・降旗、1999）。

考えたウェルチは、「セッションC」と呼ばれる次世代人材育成のメカニズム作りにも力を入れた。これは世界中から優秀な人材を発掘し、GEに大きく貢献した人に、次にどういう挑戦をさせるかを計画的に検討する人材開発の仕組みである。さらに上の立場を目指すことが可能な高い潜在力をもっている「ハイポット」と呼ばれる経験豊かな上級管理職については、経験年数や役職に応じてニューヨーク州にある「クロトンビル経営開発研究所」と呼ばれる企業内教育機関の「ジョン・F・ウェルチ・リーダーシップ開発研修所」に派遣し、特別の管理職教育プログラムを研修させてきた。この研修は単なる研修ではなく、インフォーマルな人的ネットワークを構築させるという役割も果たしている。GEは、次世代を担うリーダーシップを育てる徹底した幹部教育を通じて、巨大なGEを頭の中で一社と考えられる経営スタッフを多く育てている。GEのスタイルDNAは「強いチームはベストプレーヤー同士が、互いに刺激を与え続ける」という、外部からのアイデアを柔軟に受け入れる壁のない組織を目指す企業風土（文化）である。

### ●キャノン

キャノンのビジョンDNAは「技術と市場との融合した開発体制を目指す“共生の理念”で、これは使命追求と価値創造の融合した経営ということが出来る。スキルDNAは「キャノン式開発（生産システム・マトリックス体制）と必勝の5原則（パテント、先手、ニーズ、CP、品質）ならびに3つのステップ（独自材料とプロセス、強いハード、優れたソフト）、技術融合とインクリメンタル改善による多角化、経営革新委員会」などである。スタイルDNAは「三自の精神（自覚、自治、自発）と人間尊重（終身雇用と実力主義の両立）」などである。

### 【企業DNA事例からのインプリケーション】

エクセレント&ビジョナリーカンパニーであるソニー、トヨタ、GE、キャノンの4社の企業DNAを見ると、至極当然の言葉が並んでいるにすぎない。しかし、“当たり前なことを当たり前に行う”ことが現実には至難なことで、エクセレント企業はどこでも、それぞれのDNAの維持と進化・強化には格段の努力と工夫を行っていることが証左されている。ビジョンDNAについて言えば、創業時の燃え立つような理念を企業の安定成長期においても維持することは難しく、時代に応じて理念そのものを進化した形で変化させ、その時代の社員に危機意識をもたらしように仕向けている。企業理念は一朝一夕に浸透するものではなく、長い期間に亘って熟成するものといえる。スキルDNAとしては、まず将来を委ねる幹部社員を育成するプログラムを全社レベルで計画的に推進することが有効である。具体的には、上司は勇気を持って重要な仕事を部下に任せることで、全社員が企業人としての自覚を若いうちから育成する教育制度を整備していくことである。スタイルDNAはビジョンDNAを具現化したスキルDNAである仕組みやルールを習慣化して定着させるコミュニケーションの重要さであるが、コラボレーション<sup>(注6)</sup>を目的としない単なる電子メールで送受信されるやり取りからは創造性を誘発する企業風土を醸成することはできない。コミュニケーションにコラボレーションの機能を持たせることで従業員が動機づけられ、従業員に満足感、充実感、自己効力感が芽生えてきて、協働・創発の企業風土が形成されることになる。

従業員同士の相互交流を深めることなしに、企業内教育だけを実施してもあまり意味がない。教わるよりも学び感じる事が重要である。自分のコンセプトやスキルを他者に開示し、徹底的に議論す

(注6) アレクサンダー・フンボルトは「コラボレーションは一人の人間の知的達成が他者の知的情熱を高揚させるプロセス、そして、最初はただ一人の個人によって提唱された事実が片隅に追いやられずに万人の知的財産となるプロセスを通じて行われるものである」と書いている（マイケル・シュレーグ、1992 p31）。

る「相互交流」と「多様性」からより多くのことを学ぶことができる。「オペレーション」重視の文化から「相互交流を踏まえた学習」重視にすることが重要である。学ぶことなしにコラボレーションは不可能であり、そうしなければ、単に「状況への適応」だけに終わってしまう。「相互交流」と「多様性」を通じて、「学び・感じる場（優秀さの本物同士の知のネットワーク）」が形成されているのがエクセレント&ビジョナリーカンパニーの条件である。

## 7 「場」の機能による企業DNAの従業員への浸透・共有化

多くの企業で企業DNA浸透のための取り組みは行われている。それにもかかわらず、ビジョンが浸透しないのは経営トップと従業員レベルでは受け止め方が異なるためである。特に、企業DNAの共有度は職位階層別にみると、階層が上層になればなるほど高くなる。組織の中で一番上層の役職層であるクラスが一番浸透度合いの高いところに位置づけられる。同じ言葉であって、同じスキルの伝承を目指していても、目の前で見えているものが違うからである。それが実際の行動となると、職位階層別に優先順位が異なってきて、上層と下層では進み方に大きなズレが生じることになる。このズレをなくすためには、組織・階層を超えて、全従業員が同じ視点で「会社のあるべき姿を見て、考える場（人と人が接触し合う機会）」を設けることが不可欠のこととなる。フォーマルな場としては“情報交換会”“戦略浸透会議”“次世代リーダー選抜・育成プログラム”等が考えられる。

伊丹（2004）は、場を取り入れた経営の例として、セブンイレブン（毎週、全国から1500人を集めた会議を開催）、ファミリーマート（社長塾：社長が現場に出向き社員との対話を行う）、キャノン（役員毎の毎朝会議）、ノキア（キャフェテリアを本社ビルの中心に設置）を紹介している。野中（2006）はフロネシス<sup>(注7)</sup>を育む知を共有する場づくりを提唱している。

「場」の概念の起源は、哲学者の西田幾多郎に遡る。「すべてのものは絶対的な存在ではなく、同時にその『場』に存在するものとの関係や文脈によってその意義を決められる」とされる。また、経営学・組織論の世界では、伊丹（2004）は「場」とは人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする状況の枠組み」と説明する。

レヴィンの集団力学と場の理論、バーナードの組織論に言及するまでもなく、2人以上の人が集まると、そこには“関わりの「場」”が形成される。ソーシャル・ネットワークの先行研究としては各種のモデル<sup>(注8)</sup>が散見されるが、今日、従業員同士のコラボレーションを醸成する企業内ネットワ

(注7) フロネシスとは、アリストテレスが『ニコマコス倫理学』で語った概念である。これは多義的な概念で、今日では賢慮 (prudence)、実践的知恵 (practical wisdom)、倫理 (ethics) などと訳されるが、一般的には「個別具体的な場面の中で、全体の善のために意思決定し、行動すべき最善の振る舞いを見出す能力」と定義されている。具体的に、フロネシスは (1) 善悪の判断を適切に行なうことのできる能力、(2) 他者と文脈を共有する場づくりの能力、(3) 個別の複雑な事象の背後にある本質を直感的に見抜く能力、(4) 自らがつかんだ本質を夢やビジョン、物語として誰にでもわかる言葉で伝える能力、(5) そのビジョン、概念を善に向かって実現する政治力、(6) 賢慮そのものを配分・育成する能力、の6つの能力で構成される。(野中, 2006 pp 4 ~ 5)。

(注8) 絹川・湯川（2007 p56-60）はソーシャルネットワークの先行研究のいくつかを次のように紹介している。「Coleman（1988）は“個人に協調行動を起こさせるソーシャル・ネットワークの社会構造や制度をSocial Capital”と定義した。日本ではインフラストラクチャーとの混同を避けるために、Social Capitalを“社会関係資本”と翻訳されている。その後の先行研究はソーシャル・ネットワークがもたらす信頼や互恵性などという概念で展開されている。Social Capital理論に対して、Burt（1992）はStructural holes（構造的空隙）理論を展開する。行為者の関係性が弱いネットワークでは、行為者間の情報の冗長性が低いいため、斬新なアイデアや解決策が創出される確率が高まることを指摘している。ネットワーク内の密度の高さは、そのネットワークの閉鎖性を示している。そして、高密度なネットワークは、各行為者の間に密接なリンクが張り巡らされているため、同質の情報がネットワーク内部で循環する可能性が強くなり、新しい情報を収集する能力が低くなる。また、内部の情報交換が緊密になる傾向があり、そこで形成される規範や意識が同一的になり、こうした規範や意識を逸脱するネットワーク参加者に対して、強い制裁力が働きやすくなる。Bramoulle, Y. and R. Kranton（2007）は、行為者はそれぞれ便益 (benefit) を得るために努力 (effort) を投入する。便益は努力の増加関数である。ネットワークで直接つながっている他者の努力は費用なしで用いることができる。つまり、他者の努力に“ただ乗り”できる。ネットワークで直接つながっている他者が多く、それら他者が多くの努力を投入しているほど、費用なしで便益を増やすことができる。」

ークがイントラネット、インターネットの技術革新で注目を集めている。ネットワークを利用する従業員が享受しているものは、①トップのビジョンを組織内で共有する、②部門間の壁を越えた新しい協力関係を確立する、③従業員相互間で情報を交換する、④従業員の自発性や創造性を引き出す、⑤業務知識やノウハウの修得、等である。

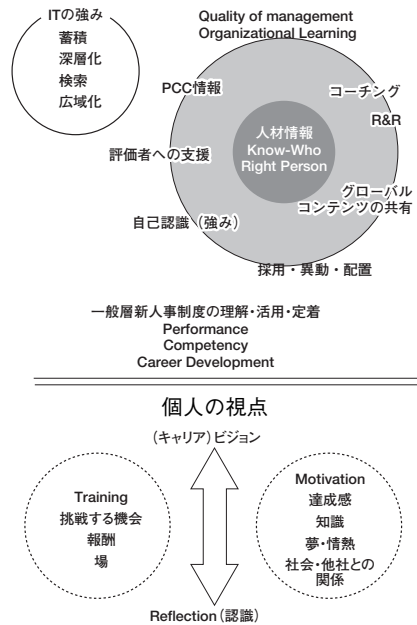
場の形成において、同じ出来事や体験を語る部分<sup>(注9)</sup>とそれを傾聴する部分という協働作業が個人、グループの成長の基礎となる。経営課題を検討するプロジェクトチームを「場」という概念で説明すると、各自が経営課題を考える（個人が理解する）ことから始まり、そして、チーム内での議論において、類似見解を持つもの同士の間で共通理解（ローカルな共通理解）が生まれる。そして、議論を重ね、互いに共有できるある一つの結論（全体理解）に達したとする。このとき、このチーム内においてはこの結論が一定の共通理解として各人に浸透することになる。その結論が各人の内的なものとなり、自分が意思決定したものとなる。

【“場”の事例】

●日産

日産は1999年6月にカルロスゴーンがC O Oに就任して以来、再生計画「日産リバイバルプラン」を推進して2001年に終わり、翌年から「3ヵ年日産180」がスタート、その中核となるのが“キャリアポータル(図表8)”であった。2002年はリーダーシップデベロップメント、2003年にはマネジメントデベロップメント、2004年には一般層の専門性の向上であった。キャリアポータルの構築は「日産バリューアップ」の実現の鍵になっており、ゴーン氏のリーダーシップの基に従業員が一体となって業績向上を達成してきた。そこで得た貴重な成功体験を次世代に受け継ぎ、再現させていくために、「日産ウェイ」(図表9)の策定とその浸透をはかっている。この「日産ウェイ」は、ゴーン氏を含む同社の経営会議メンバーが合宿の話し合いをして策定したものである。顧客に貢献する価値を

図表8 キャリアポータル  
組織の視点



出所：『人材育成』2004年 pp57-58

(注9) 津村・山口(2006p.147)は「一般に“自己物語”と訳される“セルフナラティブ”には、過去の出来事をふりかえって互いに関連づけ、プロット(筋)のある語りを形成するという側面と、自己の体験を実際に語ることによってその理解を他者と共有するという側面の2つがある。“体験を語る”ことは、時系列順に事実を追ってそれを“報告する”こととは違う。どんなに短い語りであっても、語りにはその人なりの起承転結、体験への意味づけが含まれている。人はあらかじめ用意しておいたことを他者に話すわけではない。同じ出来事や体験を語る場合でも相手によって、またそのときの自分の心境や状況によって語りは変化する。人は“語る”という行為そのものを通して自己の語りを創出するので、言葉に象徴される秩序世界を共有してくれる他者がいてくれるからこそ、自分の体験した出来事を選び、繋ぎ合わせ、自分にとってより納得のいく語りの筋立てを模索する、という一連の過程が可能となる。」とナラティブアプローチの特徴を説明する。“ナラティブ・アプローチ”は1990年代以降、家族療法・精神分析・認知・発達といった社会科学の諸領域で、関係性や社会的文脈のなかで人間理解を試みる手法として着目されてきた(森岡, 2002)。



図表9 日産ウェイ

創造していく力は外部から与えられるのではなく、従業員一人ひとりの内部から湧き上がってくるといふ思いが込められている、ゴーン氏は「方向性」を明らかにし、従業員の自発性かつ挑戦的な提案を促すコーチングの役割を果たした。この「日産ウェイ」の浸透に向けて、既に役員クラスを対象としたワークショップ、部長クラス向けの研修が展開されている。今後は部長クラスの人たちが、5つの心構えや5つの行動にまつわる自らの経験を交えながら、「日産ウェイ」を受け継いで従業員に語りかけていく場を数多く設けていく運動が展開されることになる。

**[The power comes from inside]**

**「すべては一人ひとりの意欲から始まる」** 焦点はお客様、原動力は価値創造、成功の指標は利益です。

**Mindset 心構え**

1. **Cross-functional, Cross-cultural**  
クロスファンクショナル クロスカルチュラル  
異なった意見・考えを受け入れる多様性
2. **Transparent**  
トランスパアレント  
全てを曖昧にせず、わかりやすく共有化
3. **Leaner**  
ラーナー  
あらゆる機会を通じて、学ぶことに情熱を。  
学習する組織の実現。
4. **Frugal**  
フルーガル  
最小の資源で最大の成果。
5. **Competitive**  
コンペティティブ  
自己満足に陥ることなく、常に競争を見据え、  
ベンチマーキング。

**Actions 行動**

1. **Motivate**  
モチベート  
自分自身も含め、人のやる気を  
引き出していますか？
2. **Commit & Target**  
コミット アンド ターゲット  
自ら達成責任を負い、自らのポテンシャルを  
十分に発揮していますか？
3. **Perform**  
パフォーマンス  
結果を出すことに全力を注いでいますか？
4. **Measure**  
メジャー  
成果・プロセスは誰でもわかるように測定していますか？
5. **Challenge**  
チャレンジ  
競争力のある変革に向けて継続的に挑戦していますか？

出所：日産自動車

●三井物産

三井物産はトップマネジメント（社長：槍田松莖）の「想い」を伝えるために皆でワイワイガヤガヤ、自由に議論する2つの会を設定している。その一つは毎月第三水曜日（ノー残業デー）の17：30～21：30に社員食堂を利用してのワイワイガヤガヤの場である「Active Take Wednesday」を会長・社長・役員の積極的参加のもとに開催している。二つ目は社長と10名前後の従業員で行う「車座集会」で、これは2007年10月末で90回を越えている。これに加えて“イントラネットにUTUDA A-netというメールの開設・社長日記の公開”もあり、社長の考えや会社の状況を定期的に発信したり、価値観を共有するための“従業員との対話の積み重ね”によって、従業員同士が日々の仕事についてお互いに理解し、問題・悩みを話し合う風通しの良い企業風土が急速に醸成されてきている。

●富士ゼロックス

富士ゼロックスは、経営の統制を維持しつつ、個人の主体性を引き出す変革として、社員を組織図から開放する場（仮想空間）である「バーチャル・ハリウッド（2002年からは“バーチャルハリウッドプラットフォーム”に名称変更）」をトップ直轄のプロジェクトとして1999年にスタートさせている。運営の仕組みは、経営トップや役員が参加することにより、現場と経営トップが共同作業できる「場」として、変革の意識と課題を持つ従業員（ディレクター）が実践したいテーマを掲げて立候補（2002年より経営側から提示された課題に対する立候補も併存）し、選抜されたディレクターは部門を超えてメンバーを広く集め、1年間を目安にチームごとに課題解決に当たり、年度末に成果を発表する。事務局はメンバーやスポンサー（主に役員）の紹介などのサポートを行う。会社は交通費等を支給するが、研究・開発費は支給しないため、研究・開発費等は問題意識を共有するスポンサーからの出資を募ることにより確保している。実績は6年間で500名以上がディレクターとして活動、全社員の10%超（2000名）が参加した。これは人材育成プログラムの集大成であり、問題意識をもって



る従業員に「実践の場」を提供し、その活動で創出されたベストプラクティスを全社標準プロセス・企業文化として定着させていること、全体最適を考慮したイノベーションを起こしていること、個人のアイデンティティの形成が企業への貢献に結びつく高度参画型組織を実現していること、が効果として指摘できる。

### ●朝日酒造

岡本（2003pp70-71）が朝日酒造の事例を報告している。朝日酒造は“久保田”という有名なブランドを持ち、「自社の社会的存在価値を高める」というビジョンを持っている。清酒業界の大手企業である月桂冠、自鶴、大関などは、テレビ広告を用いた全国的な規模のマーケティングを行っている。新潟の中堅の酒造メーカーである朝日酒造が大手と同じ戦略を採用しても勝ち目はない。そこで、同社の平沢亨社長は「社会的存在価値」を高めながら、大手とは棲み分けていく戦略はないかと考えた。それが久保田塾というプロセスであった。全国の酒販店のなかで、独自性を出したいという熱意を持っている酒販店の若い経営者と共に少しずつ発展していこうと考えて、毎年全国から15名前後の若手経営者を集めて、酒販店の経営革新と併せて久保田の売り方、久保田のファンづくりをしようと考えた。久保田塾の卒業生は100人を超え、当初の目的を実現したので、現在はその次のブランド、「越州塾」をやっている。1年に6回、妙高高原にある同社の山荘、長岡市の旅館、東京のホテル等に集い、1日目の午後は岡本が経営革新についての講義をする。夕方からはグループに分かれ、講義で聞いた手法や考え方を使ったケース・スタディを行う。翌日の午前は前日のグループ活動の成果を発表する。長岡市での開催の場合は、越州で使っている米の田植えや稲刈り、季節には蔵で仕込みの体験をする。そうして1年後に卒業していくが、このプロセスで彼らは久保田や越州の語り部に育っていく。

### ●キャンノン

海外現地従業員に対する研修として「東京セミナー」が年1～2回開催されている。海外キャンノングループ社員マネージャークラス20～30人が職種（販売、人事、製造部門等…）を問わず、東京に集まる。この研修は、キャンノンについての視野を広げ、共通のベクトルを持ち、人的ネットワークを築くことを目的としている。延べ10日間ほどキャンノンの経営戦略の講義や工場見学、販売店見学、異文化コミュニケーション等により、キャンノンの全体像や日本をはじめとする異文化に触れることができる。また、この中で、グループ討議の場も講義の間に設定され、参加者の情報交流の場となっている。グループ討議では、キャンノンの強み・弱みの分析なども課題となり、他拠点、異職種のキャンノン社員の“キャンノン社員たる考え方”等に触れることもできる。東京セミナーは24年の実績があり、900人ほどが既に卒業しており、キャンノンの全体像の把握や異文化、多国の人と接する場となり、キャンノンや異文化について考えを新たにすることができる場となっている。

### 【“場”の事例からのインプリケーション】

日産・三井物産・富士ゼロックス・朝日酒造・キャンノンの事例は“企業内のフォーマルな場”も重要であるが、それ以上に“企業内外のインフォーマルな場”での“人の出会い”“従業員一人ひとりが多くの社内外人間を知っており、それらの人と融合する”ことの重要性を強調するものである。企業理念や企業風土は当然のことながら生産技術者や製造現場の人々に限らず、開発・設計、人事や営業、経理等企業構成員すべてに関連するため、参加職種は製造現場の人に限らず、なるべく多くの職種の人々を参加させ、課題としては「各職種における企業理念の実践手段」「各職種における企業風

土の傾向」を議論、情報交流することにより、会社機能のいろいろな面から企業理念の実践手段や企業風土の捉え方を共有し、ベクトルをあわせることが目的である。

総括すると、「場」は経営者の「想い（企業DNA）」を従業員に伝える仕組みであり、経営者と従業員の距離を限りなく接近させる。と同時に、従業員相互間での気づき・共感を醸し出し、部門横断的に他部門の従業員と直接経営についてのインターラクティブな会話と議論の機会を作り出し、従業員の自律・自立性・内発性を引き出す仕掛けであるといえる。

## おわりに — 企業進化：企業環境変化への“DNAの適応・共振” —

企業は自由競争の中で必死に戦っている。ところが、全く同じ分野のビジネスにもかかわらず、ある企業は大きく成長・発展しているのに他企業は低迷・後退したり、消滅したりしているのが現実の世界である。成長・発展・飛躍企業と低迷・衰退・消滅企業の両社には厳然として冷酷なまでに差異が生じる要因が存在している。それが企業DNAである。マツダの復活は企業DNAである「広島というローカル企業のスピリッツ（ビジョンDNA）とオンリーワンのロータリーエンジン技術への愛着と誇り（スキルDNA）」がフォードのグローバルマネジメント（国際マーケティングと国際財務）を受け入れる（スタイルDNA）ことでシナジー効果をもたらし、新たな飛翔を遂げたのである。

田中（2007、p 225）は「理念が浸透すれば価値観や情報の共有、組織への一体化といった成員の統合や内発的動機づけをもたらし、公式手続きでは難しい柔軟で迅速な対応を可能にする。どのようにすれば理念は浸透するのかについての研究者に共通した見解は示されていないが、それらの主張は①理念への「意味づけ」が行われることが有効であるとする議論、②したり、みたり、考えたりというように、身体を通して理念を体得していくことが有効とする議論、③仕事や組織へコミットできることが肝要とする議論、の3点に要約できる。同じ浸透方法を用いても、成員によってその効果に違いがあることは明らかである。一人ひとりが理念を受け入れたり、実践したりしようとする“自分化のプロセスや要因”に議論のポイントが置かれている」と指摘している。理念の浸透という用語を企業DNAに置き換えても何ら論理的矛盾をもたらさない。“老舗”といわれる企業は本業（企業DNA）と決めた仕事に専念し、新規事業を展開する場合には本業の延長線上にある拡本業であるものに限定している<sup>(注10)</sup>。日本には世界最古の会社<sup>(注11)</sup>もあるし、創業100年以上の会社が15,000社程度もあるといわれている。

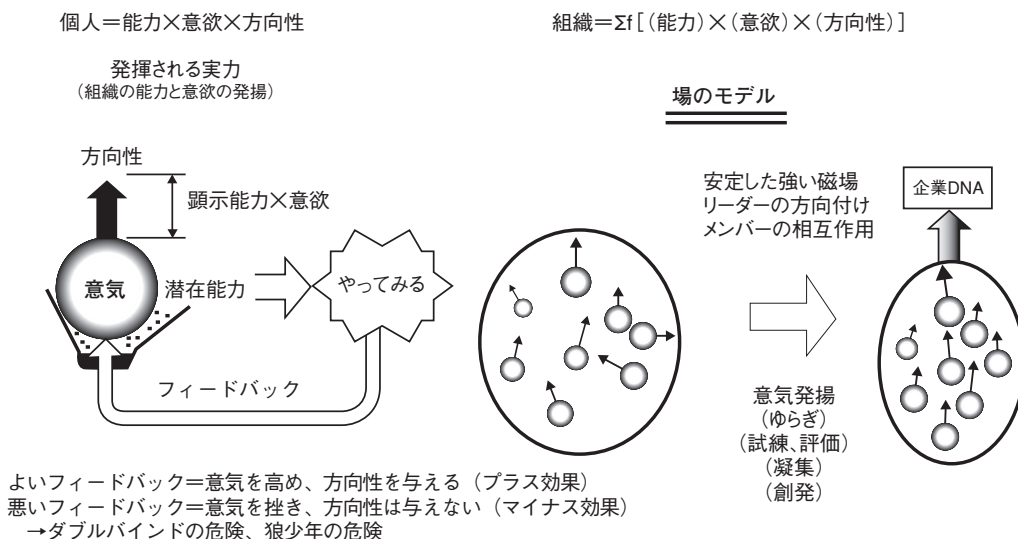
低迷・衰退・消滅と成長・発展・飛躍はその企業が社会で実存に値する“企業DNA”と“時間の軸”で決まる。企業実存の意義（企業DNA）は時間のファクターである。時間が経過しなければすべては“定常の静状態”である。永久不変と思える恒星ですら数億光年の時間軸で見ると、誕生したり、その相対的位置を変えたり、死滅したりする。ということは、企業環境が変化するに従って“それらの変化に抗しきれず、あるいは適応しきれず押し流されたり潰されたりする”のか、逆に“それら変化をチャンスとして適応したり、活かしたりする”のかの時間軸のプロセスが企業の盛衰を決めることになる。自然界の生物の進化論を企業の成長・発展、衰退・消滅に応用すると、“企業環境変

<sup>(注10)</sup> 埼玉県川口市にある創業136年の『永瀬留十郎工場』は、昔は鍋や釜、いまでは半導体製造装置といわれるものによって変わったといわれているが、鋳物一筋だけは変えていない。創業307年を誇る京都の『福田金属箔粉工業』も、江戸時代以来、金糸銀糸や金蒔絵・金屏風で培った技術を現代では携帯電話の強靱な折り曲げ部分などの製造に活かしているが、金属の箔と粉からは離れない方針は一貫している。（野村、2007）。

<sup>(注11)</sup> 世界最古の会社は、寺社建築を家業とする大阪の『金剛組』である。同社は飛鳥時代の西暦578年から、今日まで実に1,400年以上も続いてきた。（野村、2007）。

図表10 企業DNA (遺伝子)

化への適応・共振”、つまり、“環境変化に適応する適者生存の能力である変革・革新・イノベーションの行動を喚起する考え方・思考”が“場のモデル”として、企業DNA (図表10) に組み込まれているかどうかということになる。場のモデルは個と個の関係であり、同時に個の集合体としての状況であるところから、物理的なメタファーとして、個がそれぞれに形成するベクトル場の総体となるし、個をダイナモともみなせる。自らが生成するベクトルとしては、意欲と能力 (ベクトルの長さ) と太さに対応) のベクトル (向きが方向性に相当) となる。



## 参考文献

- (1) Barmouille, Y and R. Kranton, 2007 “Public Goods in Networks” ,Journal of Economic Theory, Vol.135
- (2) Burt,R.S.,1992 ,Structural Holes, Harbarad University Press
- (3) Coleman,J.S.,1988, “social Capital in the Creation of Human Capital”, American Journal of Sociology,Vol.94
- (4) ジェームズ・C.コリンズ (山岡洋一訳)、2006『ビジョナリーカンパニー：特別編』日経BP社
- (5) ジェームズ・C.コリンズ (山岡洋一訳)、2001『ビジョナリーカンパニー』飛躍の法則 (原題:Good to Great) 日経BP社
- (6) ジェームズ・C.コリンズ&ジェリー・I.ポラス、1995年『ビジョナリーカンパニー』日経BP社
- (7) デービッド・A・アーカ (陶山計介訳)、1997『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社
- (8) ピーターズ/ウォーターマン、1983、『エクセレント・カンパニー』講談社
- (9) マイケル・シュレーグ (藤田史郎監修) ,1992『マインド・ネットワーク』プレジデント社

- (10) 青木幸弘、1999『ブランドビルディングの時代』電通ブランドプロジェクトチーム
- (11) 伊丹敬之、2004『場の論理とマネジメント』東洋経済
- (12) 一条和生、1998『バリュー経営』東洋経済新報社
- (13) 大塚正智、2000『ネットワーク時代の企業戦略』学文社
- (14) 岡本正耿、2003『経営品質入門』生産性出版
- (15) 『人材育成』編集部、2004「Case 日産自動車」『人材育成』8月号
- (16) 田尾雅夫・佐々木利廣・若林直樹編、2005『はじめて経営学を学ぶ』ナカニシヤ出版
- (17) 絹川真哉・湯川抗、2007「テレビドラマ・クリエイターのネットワーク分析」『Business Review』10月号
- (18) 竹生孝夫、2004『ブランディング・カンパニー』経林書房
- (19) 田中雅子、2007『日本経営学会第81回大会報告要旨集』
- (20) 津村俊充・山口真人（編）、2006『人間関係トレーニング』ナカニシヤ出版
- (21) 野村 進、2007「“分相応”の精神忘れたのか」『日本経済新聞』12月3日
- (22) 野口吉昭、1997『遺伝子経営』日本経済新聞社、
- (23) 野中郁次郎、2006『x change』summer,vol.110
- (24) 野村総合研究所、2001『続・変わりゆく日本人』野村総合研究所
- (25) 榛沢明浩、2001『ブランドマネジメント』東洋経済新報社
- (26) 福岡伸一、2007『生物と無生物のあいだ』講談社
- (27) 牧野・塩田・降旗、1999「盛田・井深の遺伝子」『日経ビジネス』11月15日号
- (28) 森岡正芳、2002「自己の物語」『梶田叡一（編）：自己意識研究の現在』ナカニシヤ出版