

エクセレント・カンパニーの“革新志向メンタル状況”の一考察

三 木 佳 光

The Role of Obsession with Sustaining “Strategic Intent” or “Founder's Will” in Global Excellence Companies

Yoshimitsu MIKI

Abstract

I have discussed in Journal of The Faculty of International Studies Bunkyo University, Vol.11 No.2 (Fwb.2001) that companies, which have risen to global leadership, have captured essences of the function of Knowledge Management (KM).

This paper's objective is to say that these companies, which were out of all proportion to their resources and capabilities, invariably began with ambitions. In addition to the important role of KM related to the notion mentioned in the above Journal, what is essentially more important is that these companies created an obsession with winning against the gigantic global competitors, in a sense “The Establishment”, at all levels of organization and then sustained these obsession over the business initiative day up to now. This paper discusses these ambitions (an idea of what the excellent company ought to be) and have focused on “the company-founder's will” or “strategic intent ^(注1)”.

◎ はじめに

本学部紀要第11巻2号(2001年2月)で、21世紀に生き残るエクセレント・カンパニーの経営の一つとして、ナレッジマネジメントについて報告した。データベース化されたナレッジの1人歩きで組織が無機質のただの模倣組織になってしまったとしたら、その企業は21世紀におけるエクセレント・カンパニーにはなれず、メガコンペディションに勝ち続けていくことはできない。ナレッジマネジメントにおいても、企業という組織を考えると、人・カネ・モノ・情報といった経営資源の中で、とりわけ重要なのは情報・知識を扱う人であり、ナレッジを実際知識に昇華させる企業トップの「志(リーダーのIはInformationでなくImagination)」が革新型企業文化には不可欠であることを本稿で強調したい。

I ベストプラクティス的になりがちなナレッジマネジメント

ナレッジマネジメントは企業構成員が保有・管理・活用していた組織内部の無形の資源や能力である情報・ノウハウを組織共有化することで新たな知識やアイデアの創出を可能にして、企業発展に寄

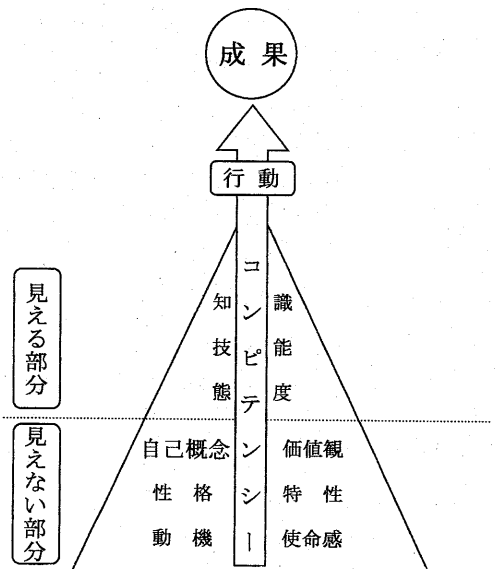
与するとする考え方のことである。

ナレッジマネジメントは米国企業が1990年初頭の経済低迷期に“リエンジニアリング”“ダウンサイジング”等、新たな経営手法を模索している時期に生まれたものである。この時期に、米国が日本企業の成功要因を分析したレポートに基づいた提言から導き出されてきた概念であるとも言われている。リエンジニアリングで不採算部門の分離・アウトソーシングが盛んになり、知識を持った人材の流出によって従来企業を支えていた情報・ノウハウ・知識が社外流出し、様々な弊害が噴出していったことも、内部資源である知識に経営革新の焦点を置いた要因の一つであった。知識に注目し、それをどのように収集・蓄積・活用すべきかを明確にして実践してきた企業のみが、現在、画期的な成果を収め、21世紀に生き残るエクセレント・カンパニーの切符を獲得しているのである。

ところで、最近の日本企業が取り組んでいるナレッジマネジメントは、「知識・ノウハウ共有化のデータベースを構築する」ことのみレベルに留まっていることが多い。この段階はベストプラクティスの知識共有化手法にすぎず、ナレッジマネジメントの1段階にしか過ぎない。企業にとって意味のあるナレッジマネジメントは、ただ単に情報を蓄積してデータベース化するだけのものとは大きく異なり、次なる新たな経営革新につなげるために情報を蓄積し、それらを活用していくことにある。「知識創造のスパイラル」を繰り返して付加価値を生み出しつづけることができなければならないのである。ベストプラクティスは基本的には当然ながら模倣であるので、この第1段階で成果を上げることに慣れ切ってしまうと、「常に危機意識をもって時代のニーズにチャレンジする精神が会社を生き活きとさせる」という革新・積極性の企業風土がなくなってしまうことになる。

加ト吉社長・加藤氏の「小は家庭から大は国家まで、各組織が充実するのもまた崩壊するのも、それを構成する人間の心と行動しだい。人間の能力、意欲は環境、風土で決まる。環境、風土をつくるのは組織のリーダー。だからこそ、リーダーの果たすべき役割は大きい」という発言（矢野経済研究所：144）は、ナレッジを経営の中核に意識しない企業への警鐘（組織が無機質になっていくこと）である。

パソナグループ代表・南部靖之氏は「パソナというのは人材派遣会社と思っていたら、海外ブランド品の販売もやるし、神戸復興もリードしている実に不思議な会社とよくいわれますが、私や社員にとって少しも不思議ではありません。それはすべての事業の根っこに、いつも共通の志や使命感があるからです。どれほど奇異に聞こえようと、これまで私は儲かるといった気持ちからビジネスをはじめたことは一度もありません」（三笠書房編集部：208）と述べている。ある状況または職務で高い業績をもたらす行動特性（コンピテンシー）の氷山モデル（図表1）の見える部分は「態度（Attitude）⇒技能（Skill）⇒知識（Knowledge）」で、それら行動特性の類似しているものをグループ（Cluster）に



出所：太田隆次「アメリカを救ったコンピテンシー」経営書院、1999 p29

図表1 コンピテンシー氷山モデル

纏めると、「達成行動能力」「対人関係能力」「管理能力」「認知能力」となるが、これら行動特性を特徴あらしめるものが、見えない部分の個人的成熟性で、低層から「動機 (Motive)・使命感 (Mission) ⇒特性 (Trait)・性格 (Personality) ⇒自己概念 (Self-concept=価値観・信念等)」となる。

II 米国企業再生の教訓：経営者のビジョン

米国企業が元気いっぱいなのに、日本の企業はいつの間にか活力がなくなってしまった原因を、MIT大学院教授・司馬正次氏は、それは米国企業がそこで働く人にやる気を起こさせる仕掛けを作っているからだとして次のように分析している。「米国の強い企業はことごとくミッション (使命) に重点を置いている。ミッションは企業が存続する目的と言い換えられるが、社訓のような抽象的なものとも違うし、売上高や利益といった短期的なものでもない。ちょうどその中間にある。インテルの経営者は社員に『私たちは社員に世界で最も働きやすい環境を提供する』『結果を最も大切にし、そのためにリスクを犯すのを潔しとする』『常に顧客の立場に立ち、教育され躰けの行き届いた社員を養成する』といった、極めて具体性に富み、誰でもわかる内容で、企業が社会や株主、社員に夢や期待を与えるもの。ただし、こうした使命を掲げても、言葉だけが上滑りしては意味がない。社員が本当にその使命に則って働ける具体的なプランは必要である」(三木：84)。

これまでの経営のあり方を日本企業が続けることではグローバル経済のメガコンペディション時代を乗り切れることは誰の目にも無理になってきたことが明らかな今日、“無我の境地”“ポジティブシンキング”等、個人の生活信条に属する考え方が普遍的な経営哲理として扱われるといった、カルト資本主義的な経営進化の一形態としてのエクセレント・カンパニーが注目されている。その代表的事例が米国ではディズニーで、日本では京セラであろう。勿論、“稲盛和夫氏の京セラフィロソフィーのような経営者の経営姿勢に対して“生産性向上の方便”にすぎないと批判的な見方^(註2)がないわけではないが、1990年代の米国経済の再生に経営者のビジョンの果たした役割は無視することができない。

日本経済構造そのものの右肩上がりの成長神話が崩れたといわれて久しい。市場シェア (売上) と収益が密接に関連していた時代は、企業経営のあり方としては市場規模の拡大にあわせた人・モノ・カネ・情報といった経営資源の拡大獲得戦略のみが重要であった。しかし、今日では、企業のリーダーが自ら困難な課題を設定し、その達成を自らの使命として引き受け、それに対して常に最適の経営意思決定を下すことが大切であり、そのための意思決定の明確な志の座標軸を保持し、それを従業員・顧客・株主の隔々にまで共感させ、志を共有させるリーダーの存在が21世紀に勝ち残るための決定的要因として大きく浮上してきている。それは、米国企業が70年代後半から80年代の不況のなかで企業改革を行なったのと同じことをバブル崩壊後の日本企業が現在行なっているからであり、“先が見えない将来への不安な暗闇”の中で、水先案内役としてのリーダーの存在が企業業務改革や事業転換には必要であるからである。

80年代の日本経済の繁栄が実体のないバブルでしかない現実が明らかになり、これまでの高度成長を支えてきた日本的経営は早急の見直しを迫られているのは周知のことである。従業員全員に全人格的な企業ローヤリティを要求する見返りに企業は年功序列・終身雇用をはじめとする生活の持続的安定を保証するこれまでの日本的経営は既に崩れつつあるのが今日である。これまでの労働意欲を高める様々な経営管理手法はどれも表面的な技法でありせいぜい一時的にだけ社員を仕事に献身的にならせるだけだったとの反省である。従業員の価値観を根底から問い直し表面的な働き甲斐でなく、企業

の「志（社会的使命）」を達成することに共感を抱くような価値観への転換による企業革新を達成できた企業だけが21世紀のメガコンペディション時代の勝利者になる時代が到来していると言いたい。

米国経済が1990年代に再生できたのはベンチャー企業の台頭とリエンジニアリングの徹底、ITを軸とするニュービジネスに成功したからである。日本においても、インターネットの爆発的普及とIT革命の急進展で、サプライチェーンやバリューチェーンが抜本的な改革を迫られ、従来型企業においてはEコマースという前例のない時代に直面して対応に戸惑っている。このような前例のない状況での企業経営においては、“これをやり遂げたい”というトップリーダーの信念から発祥する「志」のみが当該企業の果たすべき社会的使命^(注3)であり、その社会的使命の達成意志を社員や株主に対して明示し、そのエネルギーが燃え続けている事業領域がその企業のドメインを形成することになる。

エクセレント・カンパニーが今日のあるべき姿にまで発展・成長し続けているのは自社の企業コンセプトをこの志（信念）の中に位置づけ、それに携わる企業構成員の様々な活動を、このコンセプトを達成するための強力な求心力であるリーダーシップのもとに有機的に結合して育て上げているからである。当該企業の社会的使命の達成に、顧客・従業員・株主といったステーク・ホルダー全員がエキサイトし続け、感動と刺激に溢れるエキサイトな社風（企業風土）が企業全体に根づいているのがエクセレント・カンパニーである。

III 企業価値の具現化への経営者の熱意

企業トップの志と情熱が企業発展の原動力そのものになっている日本の事例として、今日の深刻な不況にあっても高い業績を上げている企業の社長の発言に経営に関する確固たる同質のビジョンを読み取ることができるであろう。その事例は新聞・雑誌などを捲るとスクラップするのに事欠かない。曰く、「私たちは“ウェルネス”を社員全員が会社と自分自身をステップアップさせていくための拠り所にする」（アデランス社長・岡本孝義氏）、「世界に通用するリーディング（グローバル）・スタンダードをもつ世界一のビール会社にする」（アサヒビール社長・福地茂雄氏）、「知識産業のパイロット役であり続ける」（ウイルソン・ラーニング・ワールド社長兼CEO・森堤三氏）、「Closer to Nature, Closer to People」（シマノ社長・島野善三氏）、「クリスタルクリア（オープン・フィット・スマート）カンパニー宣言」（シャープ社長・町田勝彦氏）、「社会システム産業としての使命を全うする」（セコム社長・杉町壽孝氏）、「当社の合言葉は“Think Why（何故かを考える）”」（大正製薬社長・上原明氏）、「当社のスローガンは“Start Something New（新しいことを始めよう）”」（TDK社長・澤部肇氏）、「原理原則の経営・自然体経営・当たり前の経営・率直経営・等身大の部品メーカー・分限を知る」（ローム・佐藤社長）、「常に冒険に挑戦する。それを失えば“ただの会社”になる。“だれも考えてないことをやる”」（任天堂。山内社長）等、枚挙に遑がない。

このような経営者の経営ビジョンは当たり前のことを言っているに過ぎないと感じられるが、頭で判っていても会社内で当たり前のこととして、定着・浸透させていくことがなかなか出来ないのが現実である。これらはスローガン倒れになってしまう蓋然性はかなり高いともいえなくもない。しかし、これら経営者は従業員の価値観を自らの志にあうように変えなくてはならないという固い決意を持ち、それが可能と信じて並々ならぬ努力を継続していくのが性格的な特徴でもある。企業組織は人で構成されており、そこで働く従業員の価値観・信念・経験や知識が企業文化を形成し、新たにエントリーした構成員に脈々と受け継がれていく。

企業としてのものの考え方は企業文化に大きく依存する。これら経営者は自らの経営ビジョンは単

なるお題目でなく、企業としての価値観に組み込まれていなくてはならないし、企業文化の中に根付いていなくてはならないと心底から信じて疑わない。これは人間変革への継続的・長期的な地道な努力による企業文化の再形成を意味している。これはリーダーがリーダーシップを発揮して企業文化の変革を推進していくことにほかならない。

どのドメインでどのようなビジネスを展開するかは企業の戦略によるもので、その戦略を遂行していく仕組みがビジネスモデルである。ビジネスモデルは戦略目標を達成していくための施策を体系化したものとして表現できるが、戦略達成手段の重要性・優先順位を決めていく判断基準のベースとなるものが企業の価値観・企業理念といえる。ということは、ビジネスモデルには企業価値を具現化する仕組みが組み込まれていなくてはならないのである。

IV 「京セラ」の成長ベースは“敬天愛人”^(注4)

京セラの最近の業績は売上の53%を占める電子部品事業で、ファインセラミック部品62%のシェア、ICパッケージが46%、太陽電池が43%と、基幹分野でNo.1のマーケットシェアを維持するとともに15%超の成長、機器分野でも携帯端末を中心に事業を拡大させている。一時鈍化した業績は、売上高8000億円超の事業規模にもなり、2000年3月期で12%の成長である。ただし事業領域拡大にともない収益性では、引き続き高水準にはあるがやや低下傾向にある。

会社の沿革であるが、1959年に京都の碍子メーカー技術者であった稲盛和夫氏が7人の仲間とともに創業、ファインセラミック電子部品の開発製造を開始した。創業当初の京セラは家電メーカー向けにセラミック絶縁部品を製造していたが日本の大手電気機器メーカーからは相手にされず、やむなく創立間もない1962年にはその市場を求めて米国に進出した。創業者であった稲盛氏は創業当初の厳しい経営環境において、強固な企業理念を示すことで社員全員のベクトルをそろえ集団として機能させることの重要性を理解したという。1965年にはテキサスインスツルメンツからアポロ計画に使用する部品の成約を得たことを契機に日本企業との取引が増大し、事業の基盤が確立する。1969年に積層ICパッケージを開発して業績躍進の契機とする。積層ICパッケージは米国シリコンバレー企業の開発依頼によるもので、1970年に米国子会社でのセラミック部品製造を開始、1982年には通信機のサイバネット工業を吸収合併して電子機器分野へ進出する。1983年にヤシカを吸収合併、光学機器分野へ進出、1984年にDDI設立に参画して、現在筆頭株主で、DDIとともにイリジウム事業の推進母体となる。1989年に米エルゴ（コネクタ）、米AW（コンデンサ）を買収、電子部品事業での水平展開を図る。1996年京セラソーラーエネルギーを設立して太陽電池市場へ進出、2000年に三田工業を買収してプリンティング事業を拡充、そして米クアルコム通信端末部門買収、CDMA端末技術を取得する。このようなエレクトロニクス、通信、自動車、光学、医療、エネルギー等、幅広い分野を事業領域とすることができるのは「京セラフィロソフィー」と「戦略性・継続性」に照らしあわせた経営哲学が全ての事業展開や事業戦略のベースとなっているからであるといえる。

“京セラフィロソフィー”としてまとめられた稲盛氏の経営哲学は、企業理念のみならずあるべき人間像といった情緒的側面にもおよび、稲盛氏自身のカリスマ的リーダーシップとともに京セラの組織行動に対し強い規範となり社員に高いモラルを求めるものである。京セラ社長・西口康夫氏は「創業者である稲盛の経営哲学は“経営者だけのための哲学”ではありません。いうなれば“人間の普遍的哲学”なのです。その要点をひと言でいえば、“人間として何が正しいか”という原理原則に従ってものごとを判断し、それを仕事の間で、あるいは日常のさまざまな場面で実行する、ということに

なるでしょう。もちろん、創業者ならずとも、経営者であればみな、経営のポリシーのほかに、自分の人生哲学、人間哲学といったものも持っています。ただ、京セラが他と違う点は、このフィロソフィーを業績などの数字と全く同じ重みで重視している、というところにあります。そしてまた、グループ企業も含めて、すべての従業員がその考え方を共有し、日々それを実践しているという点です。たとえば、新規事業を起こす場合でも、このフィロソフィーがベースになります。つまり、“それをはじめるのは人間として正しいことか” “本当に世の中のためになるのか” ということを“会社のためになるのか” “利益は出るのか” という経営的観点と同じレベル、同じ比重で徹底的に議論するわけです。このような考え方に立つと私利私欲が介入する余地は全くありません。まさに、社是でいう“敬天愛人”の境地なのです」(三笠書房編集部：73)と語っている。

V ディズニーランドは“現世での心の癒しの教会”

筆者が企画・主催した「異業種交流研修(1997年10月17-18日)」に参加したオリエンタルランド社の管理者(リーダー)がディズニーの価値観の維持に懸命になっていたのに感心した。そうせざるをえない熱意は創業者のウォルト・ディズニーにそのパワーの源泉があり、創業者が亡くなって何十年も経っているのにその価値観・理念がほとんど変わっていないことは驚異である。

ディズニーランドに雇用された新しい従業員(多くは学生のアルバイト)は徹底した研修を受ける。ディズニーランドでは、きめ細かいところまで指示したマニュアルがあり、そのためのトレーニングも行っている。

従業員は「キャスト(出演者)」である。入場者は単なるお客さん(カスタマー)として扱うのではなく、親しみのある礼儀正しさにて接待する「ゲストまたはVIP(Very Important Person)」、制服は「コスチューム」、ゲストに接触するいかなる場面の勤務時間は「オンステージ」、ゲストには目にふれなく接触もしない場内裏方の勤務時間は「バックステージ」と呼ぶ独特な言葉や用語を使い、価値判断の基準をはっきりさせるとともに、特別なエリート集団に属しているという感覚を抱かせるのである。「健全さ、魔法、妖精の星屑」といった話に夢中になれないならば、ディズニーランドでは働けない。キャストの役割は、ディズニーランドという園内の大舞台でゲストに喜んでいただける演技をする、要するに、ゲストを“Happinessへの道へ案内する”ことにあり、“SCSE(安全性=Safety, 礼儀正さ=Courtesy, 見せ物=Show, 効率・工夫=Efficiency)を達成する”ことにある。キャストのアピヤランスおよびディズニー룩に関する規律は厳格なものであった。ディズニー룩は園内の職種だけで200種類以上もあるという。要するに、園内のあらゆるものがショーであり、毎日がゲストとの心の通い合う初演といった感覚を大切にすることが「ディズニーの掟」である。

東京ディズニーランドは夢と魔法の王国であるので、挨拶は形式的な「いらっしゃいませ」でなく、ゲストからの返答があることを期待してゲストの目を直視して昼間は「こんにちは」、夜は「こんばんは」が基本マナーとされている。目を見て挨拶すれば、ゲストの反応を確かめることができるからである。「こんにちは」「こんばんは」と挨拶を返してくれるゲストは夢と魔法の王国に直ちに溶け込んでもらえる機嫌のいい人に違いないと判断しての対応である^(注5)。

現実を見せない工夫として、バックステージを設けることで日常性をステージから完全に隔離させ、チケットの前売り制で、お金のことを忘れさせ、子供に乗り物をせがまれるたびに味わう親の恐怖をなくした。

驚くべきことに、園内どこでも赤ん坊が地面をハイハイしたり、幼い子が家の中のように地面に直

に座って遊ぶことができるくらいの清潔な園内環境であった。夢と魔法の王国だからゴミが散らかっていないのである。キャストが自分の持ち分を決めて絶えず掃除をする。おどけながら掃除をするキャストがまたゲストを喜ばせる。ゆきとどいた清掃で、いつもきれいにしておけば、客は汚さないが、汚いまま放置しておけばゲストはゴミを捨ててもよいという考え方になってしまうとキャストは教え込まれる。さらに、園内に食べ物を持ち込まないし、硬貨自動販売機は心が通わないということから一台もない。もちろん、アルコール類はどこにも販売しておらず、持ち込みも許されてない。ましてや弁当をディズニーランドで広げるのは夢の世界の雰囲気をごわすので禁じられた行為である。ゲストの夢を壊さない心配りが随所に徹底しているのである。ゲストの夢ごこちのハピネスを壊さない心配りができない従業員はキャストになれない。

アメリカの忠実なコピー、これがゲストをして、ここはアメリカという錯覚を起こさせる。子供だましではなく、大人までうまくだましてしまう。ディズニーは世界を席卷するアメリカ文化の代表であると言われる。しかしながら、ディズニー社CEOマイケル・アイズナー氏が「私たちが輸出しているのはディズニーでアメリカ文化ではない。ソニーは日本生まれであるが、いまや“日本”ではない。ソニーはプレステを売ることによって世界に日本を輸出しているわけではない。私たちは京都に代表されるノスタルジックな寺院のようにはならない。現実には生き続ける夢を作り、それを売る総合娯楽会社であり続ける」(朝日新聞、2000・4・27)と語るところに、ディズニー社の企業発展力の源泉があるのである。ディズニーランドは大人が子どもへ回帰できる場を提供し、子供を通して自分自身が子供の世界に郷愁を感じさせる。大人をやめて子どもになるディズニーランドに人気が集まるのは、ディズニーランドががむしゃらに働きつづけて疲れきった現代人の“現世での心の癒しの教会”になっているからである。

VI 企業DNAとしての経営理念

成功したグローバル企業の特徴は、本社と海外子会社に共通する根源的な部分としてそのほとんどが“☆☆イズム”“☆☆ウエイ”といった独自の文化である企業理念(企業のDNA)を持っていることにある(三和総合研究所国際本部企業戦略室:58-62)。ドラッカーはNHK“21世紀の証言”番組(2001・4・13 再放送)で、企業の使命(Mission)の働きについて「今日、企業の構成員の大半はホワイトカラー労働者(知識労働者)であり、単純労働から開放され、知的業務に従事しているので、担当業務が所属企業にとってどのような意義をもっているのかを知ることが極めて大きな動機付けとなる。さらに、経営資源は有限であるので、配分に優先順位をつけることになるので、何をやるべきでないかを自覚することがことのほか重要で、その抛り所となるのが企業ミッションである」との論旨を述べている。

ヒューレット・パッカード(HP)の元社長ルー・ブラットは企業としての価値観は企業活動の根源であり、太陽系の太陽に相当する極めて重要な位置にあると強調する^(注6)。ロバート・シモン(Robert Simon: 翻訳書82-99)はマネージャーが自由自在に操作できる4つのコントロールレバーのひとつに「信条システム(中核的価値)」をあげる。HPの“The HP Way: Core Value(図表2)”の価値観に共鳴し、これを熱心に学び奉仕する気持ちになれない社員はHPの一員になれない。ジョンソン&ジョンソンは1943年にロバート・W. ジョンソン・ジュニアが文書にした“我が信条(図表3)”が現在でも一貫して変わっていない。

GEには各事業が市場シェアで“Being No. 1 or No. 2(業界第1位か第2位)”の事業戦略^(注7)があ

る。ホンダには何事にもチャレンジし、リスクがあっても恐れない“ホンダスピリッツ”が創業以来、脈々と流れている。トヨタには“人間性尊重”という経営理念があって、その根源的な部分がグローバルに世界各国で受け入れられている。

1980年代半ばにはフォーチュン誌の“最も称賛に値する企業”のトップにIBMは4年連続して選ばれたが、1990年代の状況は一変した。ルース・ガースナーがCEOに就任して1年経った1994年末に過去3ヵ年の累積赤字は150億ドルに達したうえ、時価総額も1050億ドルから320億ドルまで下落した。巨大かつ複雑な企業システムは危機的な状況に直面しないかぎり、トップがイノベーションを主導することは出来ない。ルース・ガースナーは7年の歳月を経て、メインフレーム・コンピュータを販売する企業から、サービスや情報技術にかかわるソリューションを提供する、多くの企業が憧れの的である“ネット活用企業”にIBMを变身させた。

IBMは長い歴史からみると、1980年から1995年初めが例外であり、1993年にルイス・ガースナーがトップとして着任し、社員さえ忘れかけていた遺伝子（創業者トーマス・ワトソン時代の“ワンページ・コントラクト”^(注8)）を発見して、IBMという会社を再定義、当時分社化の方向に向かっていた経営を180度転換、顧客が求めているソリューション提供企業になると宣言したことが今日の好業績を生みだしている。

こうした事例から読みとれることは、新しいビジョンが戦略的決定に不可欠の要因となり、その後の企業の盛衰の原動力になる場合としては、3つである。まず、創業者が成功を勝ち取ったことの確固たる経営哲学を自らの信奉するビジョンとして語る場合である。第2が、新しいリ-

図表2 The HP Way : Core Value

適切な評価とフィードバック
有能な人材の確保
会社の成功は従業員の度量と貢献
事業の成功の分かち合い
貢献の為に適切な手段と支援
バランスした生活の維持
顧客に提供する価値の持続
自己の分野のリーダーシップ
最高水準の貢献をする努力

従業員への信頼と尊敬
顧客の期待への達成と貢献
事業と仕事への誠実さ
組織のチームワーク
環境への柔軟性と革新性

最高の企業倫理の遵守
オープンで実直な姿勢
あらゆる関係者の期待の充足
利益と責任の共有
世界的規模での協力
不断の能力向上の努力
従業員の高多様性を尊重
変化と進歩へのチャレンジ

仕事を通じて満足感と達成感
成績に基づく雇用の安定
合意された共通の目的の達成
最大限の自由と裁量
従業員1人1人の協力

出所：HP J Personnel Planning S. Shimada presen. pre

図表3 我が信条 (R.W.ジョンソン・ジュニアが1943年につくった信条の全文)

われわれは、第一に、医師、看護婦、病院、母親、そのほかわれわれの製品を使うすべての人々に対して責任を負う。
製品は、常に最高の品質でなければならぬ。
注文には迅速かつ正確に応えなければならぬ。
われわれの取引先の利益は適切でなければならぬ。
第二に、ともに働く人々、工場や事務所であつて働く男性と女性に対して責任を負う。
従業員が雇用に対して安心感を持てるようにしなければならぬ。
賞金は適切かつ十分に与えなければならぬ。
管理は正しく行われ、労働時間は必要であり、労働環境は清潔で整備されていなければならない。
従業員が健康を失ひ、苦痛を申し立てる制度が整っていないなければならない。
監督者、部門責任者は、適任で、公平な人物でなければならない。
能力のある者には昇進の機会が開かれていなければならない。
個人は、それぞれの謙虚と長所によつて、立場を考慮されなければならない。
第三に、われわれの経営陣に対して責任を負う。
経営幹部は、有能で、教養があり、経験が豊富で、能力の高い人物でなければならない。
経営幹部は、常識があり、十分な理解力のある人物でなければならない。
第四に、われわれが生きる地域社会に対して責任を負う。
よき市民でなければならない。
善行や慈善事業を支援し、税金を公平に負担しなければならない。
その使用を特別に許可されている財産を、よい状態に維持しなければならない。
市民の生活の向上、健康、教育、充実した行政を奨励する活動に参加し、地域社会にわれわれの活動を広げなければならない。
第五に、われわれの株主に対して責任を負う。
事業は健全な利益を生まなければならない。
留保を蓄えなければならない。
研究を続けなければならない。
野心的な計画を進め、失敗は償わなければならない。
逆境のときに備えなければならない。
適切な税金を支払い、新しい機材を購入し、新しい工場を建設し、新しい製品を発売し、新しい販売計画を策定しなければならない。
新しいアイデアを棄却しなければならない。
新しいことが行われていけば、株主は適切な利益を得るはずである。
神の御加護のもと、われわれの力の及ぶかぎり、これらの義務を果たすことを、ここに決意する。

図表4 ビジヨナリー・カンパニーの基本理念

ダーがトップの地位に就任し前任者から引継ぎが完了した後で、最初に取り組む仕事の一つとしての戦略的ビジョンの策定である。第3が、当該企業が大規模の抜本的変革を余儀なくされた場合である。第2と第3は同時発生的に生起することが多い。HP、ジョンソン&ジョンソン並びにホンダ、トヨタのそれらは第1の場合であるが、GE、IBMのそれらは第2と第3が同時発生したケースである。

これら企業に共通して見られる特徴は、自社の存在意義や達成すべき目標である基本理念にみられる(図表4)。この基本理念に従業員が同意するかどうか重要であり、従業員の行動指針になっているかどうかである。基本理念を社内に徹底して教化し、外部に明確に明言することで、当該企業は一貫した行動を貫くことが可能になり、経営目標、経営戦略・戦術などの一貫性をもたせることができることになる。従業員に自由奔放な考え方や行動を許すことなく、自社のイデオロギーの信奉に対して厳しい基準を要求する。自社の厳しい基準に合わない、あるいは合わせようとしめない従業員は、その企業では働ける余地はあまりなく、リーダーには絶対になれないという「綻」である。グローバル・エクセレント企業で働くことはきわめて同質的なグループや組織のメンバーの一員になることと同じで、仲間になるのかならないのかの選択を絶えず突きつけられており、いわゆる中途半端という状態は許されないのが、こうした企業の行動規範である。

| | |
|---|---|
| <p>フォード</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員はわれわれの強さの源である。 ・製品は「われわれの努力の最終結果」である(われわれは自動車メーカーである)。 ・利益はわれわれが成功するために必要な手段である。 ・誠実さを基本とする。 <p>(注—この順序は1930年代のフォードの「使命・価値観・指導原理」による。順序は時代によって異なる)</p> <p>GE</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術と革新によって生活の質を向上させる。 ・顧客、従業員、社会、株主に対する責任を、相互に依存させながらバランスを保つ(はっきりとした序列はつけない)。 ・個人に責任と機会を与える。 ・誠実で正直であれ。 <p>ヒューレット・パカード</p> <ul style="list-style-type: none"> ・われわれが携わる分野の技術の進歩に貢献する(「われわれは貢献する企業として存在している」)。 ・会社の成功を共有する機会をつくるなど、HPの社員を大切に、機会を与える。 ・活動する地域社会に貢献し、責任を果たす。 ・HPの顧客に手頃な価格で質の高い製品を提供する。 ・利益と成長は、それ意外のすべての価値や目標を可能にする手段である。 <p>IBM</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員に十分に配慮する。 ・顧客を満足させるためには時を惜しまない。 ・最善を尽くす。 <p>ジョンソン&ジョンソン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社は「痛みと病気を軽くするために」存在している。 ・「われわれの責任には序列がある。一番目が顧客、二番目が従業員、三番目は社会、そして株主は四番目である」(前掲の信条の全文を参照) ・能力に応じて機会と報酬を与える。 ・権限の分散=創造力=生産性。 | <p>ソニー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術を進歩させ、応用し、革新を起こして、国民の生活に活かすことに真の喜びを感じる。 ・日本の文化と地位を高める。 ・開拓者である。他に追随せず、人のやらない仕事に取り組む。 ・個人の能力と創造力を尊重し奨励する。 <p>ウォルト・ディズニー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・皮肉な考え方は許されない。 ・一貫性と細部にあくまでもこだわる。 ・創造力、夢、想像力を活かして絶えず進歩する。 ・ディズニーの「魔法」のイメージを徹底的に管理し、守る。 ・「何百万という人々を幸せにし」、「健全なアメリカの価値観」を讀え、はぐくみ、広める。 <p>3M</p> <ul style="list-style-type: none"> ・革新—「新商品のアイデアを殺すなかれ」 ・誠実に徹する。 ・個人の自主性と成長を尊重する。 ・誠実に努力した結果の過ちに寛容になる。 ・質と信頼性の高い製品を提供する。 ・「われわれの本当の事業は、問題を解決することである」。 <p>メルク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「われわれは人びとの生命を維持し、生活を改善する仕事をしている。すべての行動は、この目標を達成できたかどうかを基準に、評価されなければならない」。 ・誠実で正直であれ。 ・企業として社会に責任を果す。 ・科学による革新を起こし、模倣はしない。 ・すべての点で超一流になる。 ・利益を追求するが、人類に貢献する仕事から利益をあげる。 |
|---|---|

出所：ジェームズ・C・コリンズ/ジェーリー・I・ポラス
「ビジヨナリー・カンパニー」(日経BP出版センター、1995) P.122~114

VII 一種の望ましいマインドコントロール

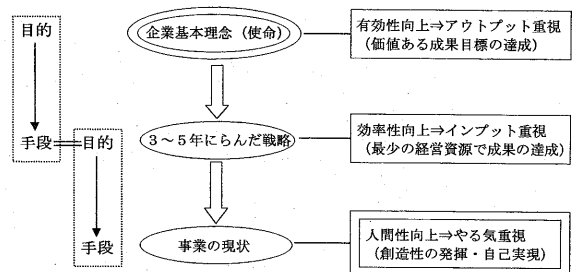
上述したことは、解凍・移動・再凍結の心理メカニズムそのものである^(註9)。「極めて先見的な企業では、基本理念を中心に、カルトに近いとすら言える環境をつくりあげており、入社後の早い時期に、基本理念に合わない社員を厳しく選別する“理念への熱狂”という傾向がある。残った者には強烈な忠誠心を吹き込み、行動に影響を与えて、社員が基本理念に従い、熱意をもって一貫した行動をとるように“教化への努力”をする、設立以来一貫して、“同質性の追求に熱心”“何か特別で優れたグループに属しているというエリート主義”が強い。この4つの側面をまとめると“カルト主義が鮮明になっている”(ジェームズ・C・コリンズ&ジェリー・I・ポラス：204-206)。このようなカルトのような性格^(註10)が、かかる企業のリーダーのきわめて重要な資質となっていることが明らかである。たとえば、従業員が同質性を追求し、エリート集団に属しているという参画を醸成する企業の具体的施策としては「入社時のオリエンテーションとそののちの研修によって、技術や技能とともに理念を教育し、価値観、規範、社史、伝統などを教えるとか、同僚や上司がオン・ザ・ジョブでさらに教育を進める。報奨や昇進で会社の理念にどこまで適合しているかを基準にすることを明確にする。忠実な従業員が会社の理念に違反しない間違いを犯しても、罪悪でないとして許容し、理念に違反する間違いを犯した場合には罪悪として厳しく処分し、ときには解雇する。会社の価値観、伝統、特別な集団に属しているという見方を発言や文書で強調し、厳しく管理すると同時に業務上・幅広い自主性を認めて、個々人の創意工夫を奨励し、絶えざる進歩を促している」(ジェームズ・C・コリンズ&ジェリー・I・ポラス：229-230)といったことが採用され、リーダーが創造的会話(図表5)を促進して、強烈な忠誠心を説き、革新的改革と業務向上への効果を上げている。

この意味するところは、基本理念や基本的価値観を維持する確固たる仕組みがその企業にビルト・インされていると同時に、企業を構成する4つのモデル^(註11)の根底である“業務モデル”の直ぐうえにある“ビジネス・モデル”を主導する“メンタルモデル”とそれを補完する“政治モデル”の中に、従業員の自主性によって進歩と革新、特に革新が絶えることなく続く企業文化が醸成されているにほかならない。

IBMは自己満足に陥った大企業病克服のケーススタディとしてビジネススクールの教材に頻繁にとりあげられる。IBMを根底から変身させたのは、パトリックとデビット・グロスマンである。この2人の活躍から多くの教訓が得られる^(註12)。現状に対して不満を持った人々の総意を纏め上げる情熱がレボリューションの源泉である。この“メンタルモデル”の形成の重大さをIBMの事例で理解できる。ソニーがデジタル時代に向けて飛躍するきっかけを創るプレイステーションを立ち上げた久夛木健氏のケースも同じことが言える^(註13)。しかしながら、さらに重要なことは、

IBMではCEOであるガースナーがネットワークコンピュータの重要性を信奉し、その信念がパトリックとデビット・グロスマンの考え方に共鳴、インターネットがビジネスに結びつくことを確信して、彼がことあるごとに社内のウェブ信奉者を登用したことにある。ビル・ゲイツですらウェブが消費者向けビジネスへと展開するかどうか懐疑的だった時代であることを勧案すると“メンタルモデルの働

図表5 創造的会話(語りかけ)の促進



きを補完する政治モデル”が成功のカギを握っていることが読み取れる。ソニーも大賀社長が久夛木健のやり方を認めていたことが新たな飛躍の契機を生むことにつながったのである。

◎おわりに —企業としての決意 (Will) を企業戦略に組み込んだ革新型企業文化—

大企業からみて創業の時点ではとるに足らない存在であった京セラやソニー、ホンダといった企業が急速に自らを成長させたのは、これらベンチャー企業ともいえる創業者に共通してみられる“この会社をこのようにしたい”という決意（不屈の確固たる意志）にこだわり続けてきたことが決定的な成功要因である、というのがビジネススクールにおけるケーススタディの結論である。企業としての決意 (Will) を企業戦略に組み込む“戦略的意図 (Strategic Intent) ^(注1)”が革新型企業文化を醸成させることの重要性の認識である。勿論、市場から高い評価を受ける独自の技術やビジネスモデルといった戦略的組織概念 (Strategic Architecture=Core Competence) の存在が創業者利益を産み、それを育て、持続的に企業価値を高める努力が必要であるとは言うまでもない ^(注14)。

1980年初めのGTEは成長しつつある情報産業で最有力企業となりうる絶好の位置にいた。これに対して日本電気ははるかに小さく弱小企業であった。それが1988年には前者の売上高は164.6万ドルに対して後者は218.9万ドルと相当の隔たりが生じた。この両者の格差の主要原因は戦略的意図や戦略的組織概念を明確化することができたかどうかにあるという (Gary Hamel and C.K.Prahalad, 1990)。そして、Gary Hamel は、20世紀の進歩の時代に大企業が生まれ、長期経営計画の策定、統計的手法による生産管理・品質管理、各種の改善手法、リエンジニアリング、アウトソーシング、動機づけの人間管理等、各種の経営管理手法が確立したが、現在は進歩の時代が終焉し、イノベーションの時代を迎えているので、大企業であるかどうかは重要でなく、大企業であることがマイナスになりがちで、“ストラテジック・インテントの強さの度合”が21世紀の企業盛衰を決める、と結論づけている ^(注15)。

ラディカルなイノベーションを求める企業の決意 (ストラテジック・インテント) を企業組織内部に組み込む革新型企業文化の特徴は、第1に、リーダーやメンバーが進んでリスクテイキングな態度をとり、ダイナミックで起業家精神に溢れ、果敢に未来の課題に挑戦している、第2に、他に先んじるという意味での企業競争力に価値を置いており、革新的行動を実験的なレベルで追及する意識が社内に充満している、第3に企業文化として、個人の自立・自律・自主性を鼓舞・尊重する、とまとめることができる。

多くの日本企業が業績不振に悩む中で、収益性が非常に高く元気な会社の一群として京都企業を上げる人が多い。その京都モデルにはシリコンバレーモデルと同じ経営スタイル (ベンチャー・トップダウン・強いリーダーシップ) がビルトインされているとの分析結果 (図表6) に共感するところが多い。

(2001年4月16日 脱稿)

図表6 京都モデルvs.シリコンバレーモデル

| | 京都モデル | シリコンバレーモデル |
|--------|--|--|
| 経営スタイル | ベンチャー/トップダウン 強いリーダーシップ | ベンチャー/トップダウン 強いリーダーシップ |
| 経営陣 | 創業者 | 創業者或いはプロのCEO |
| 環境・風土 | ・多数の大学、個性的企業家群、伝統的文化・技術による場の形成 ・独立指向、反東京 (中央) | ・有力大学とベンチャーキャピタリスト、IT技術による場の形成 ・独立指向、反東部エスタブリッシュメント |
| 事業分野 | 特定製品への特化と獨創性重視 | 獨創的技術・ビジネスモデルと得意分野へのフォーカス |
| 資本市場 | M&A、資本市場活用に積極的、但し、マネーゲーム指向ではない | M&A、株式市場活用は経営の生命線 |
| グローバル性 | 設立時から世界市場を指向 | デファクトスタンダードの指向による世界市場を視野にいれる |

出所：JMA Management Institute「共同テーマ研究報告書 (部長のためのエクゼクティブマネジメントコース：2001・2)」p189

注1： [Strategic intent envisions a desired leadership position and establishes the criterion the organization will use to chart its progress. The concept also encompasses an active management process that includes: focusing the organization's attention on the essence of winning; motivating people by communicating the value of the target; leaving room for individual and team contributions; sustaining enthusiasm by providing new operational definitions as circumstances change; and using intent consistently to guide resource allocations.] (Gary Hamel and C.K.Prahalad, 1989 : 64)

[The goal of strategic intent is to fold the future back into the present. The important question is not “How will next year be different from this year?” but “What must we do differently from next year to get closer to our strategic intent?”. Only with a carefully articulated and adhered to strategic intent will a succession of year-on-year plans sum up to global leadership.] (Gary Hamel and C.K.Prahalad, 1989 : 66)

注2： 「カルト資本主義」(齊藤)という著書がある。その第1章が“ソニーと超能力”、第3章が“京セラ「稲盛和夫」という呪術師”で、「個人の価値観は会社のそれと寸分の違いもなく、人々は会社の細胞としてしか生きることができなくなって会社価値観と自分のそれを、時には自分なりに都合よく解釈しなおしてまでも一致させようとする。従業員が無我執、かつポジティブ・シンキングで働いてくれば生産性が上がるから、管理する側はオカルトを説く。従業員たちはと言えば、無理を重ねたり、酷い目に遭った時の精神的な痛みを和らげるため、無意識のうちに、これを受け入れる。本人にとっては現実逃避のつもりでも、とどのつまりは現実を生きるための処世術なのである」(齊藤：377)とそのカルト的性格を批判する。

注3： 社会的貢献活動を社会的使命として掲げる企業は多い。しかし、その内容を具体的・明示的に提示せずに漠然と言葉だけを示すことでは従業員の総力の求心力にはなり得ない場合が多いことに留意する必要がある。日本では法人税を納めることや企業活動そのものが社会貢献活動ととらえる傾向が強いし、米国ではボランティア活動あるいは企業メセナや高額のスポンサーシップがこれに該当するともいえない。地球環境問題への貢献の分野では生産方式の改革といった技術革新が社会的使命そのものであるとの解釈もありうる。このように様々な解釈が成り立つものは企業ビジョンとしては適格なものでない。

注4： 常に公明正大謙虚な心で仕事に励み、天を敬い、人を愛し、仕事を生きがいにし、会社・国を尊ぶこと

注5： 効果的なサービスを覚えさせるためにはできるだけ簡素なマニュアルを利用するのがいいということで、接客サービス技術のマニュアル化については、マクドナルドのマニュアル「シックス・ステップ」が人口に膾炙されている。それは、第一に、挨拶：“いらっしゃいませ”、第二に、注文を受ける：“何にいたしましょうか”、第三に、注文をとりそろえる、第四に、注文品を差し出す、第五に、現金を受け取る、第六に、感謝と再来のあいさつ：“ありがとうございます、またどうぞご利用下さい”であり、全世界共通である。マニュアル依存の人間はロボットと同じで、生き生きとした人間関係を疎外することにつながると強調する論者も多い。例えば「マニュアル式サービスが不特定多数による不特定多数へのサービスとすれば、旧来型商店は、特定の人から特定の人に売られるサービス、ということになる。そう考えると、マニュアル式サービスの広がり、さらに進むが、最後の狭い地域社会といったところは、旧来型サービスががんとして譲らないということになる。マニュアル式サービスの普及は、一面ではマニ

アル式ではできない“身内的サービス”の価値を高め、若い後継者が定着できるようになる側面もある」(栗田・高成：96)という指摘もある。マニュアルの弊害を克服するのに、ディズニーランドは、やる気があって、エネルギーで、愛想がよくて、向上心のある従業員がうまく運営することを原則としているので、ビジターを繰り返しのビジターにするには、マニュアルの慣れを取り除き、新しいイベントやアトラクションを絶えず創造することに努力しているのである。

注6：ルー・ブラットは中央の太陽に位置する不変・不動の核は“価値観(WHY：何故企業が活動するかの理由)”，そのすぐ外側の軌道は“企業が掲げるビジョン(WHAT：何を行うかの項目)”，さらにその外側の軌道は“手続き・プロセス・業務(HOW：いかに行うかの業務のやり方)”であり、価値観から生ずる引力がその他全ての事柄を秩序の中につなぎ留める、と書いている(デビット・S・ポトラック、テリー・ピアース、1995)。

注7：これはジャック・ウェルチの経営戦略の一環でしかなく短期的な目標で、ビジョンではないともいえないが、GEを驚異的な企業変革に導いた非常に明確かつ具体的な経営戦略でビジョンといってもよいであろう。1993年にエッカード・ファイファーがコンパックのCEOに就任し“New for the Information Age”を提唱し、情報産業のリーディングプラットフォームプロバイダーを目指している。ソニー社長就任時の出井氏の“デジタル・ドリーム・キッズ”のメッセージの事例も同様である。これらは新しい成長ドメイン(事業領域)を企業のステークホルダーに示しているという意味で、まさに経営トップのビジョンそのものである。

注8：グループダイナミクスの心理学者が解明したものに、人間の意識変革は「解凍—移動—再凍結」のプロセスを踏むというものがある。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。

注9：「ワンページ・コントラクト」とは契約書1枚で、ある顧客の事務所の生産管理の仕組みを“1ヵ月くらいでIBMはお引き受けします”と顧客に提案して受注するビジネスのやり方である。(大歳：83)

注10：現在、反社会的な宗教的集団を「カルト」と総称し、信者はマインドコントロールされているという見方が常識となっている。これは、オウム真理教以来、ライフスペースやミイラ遺体事件、さらには靈感・霊視商法など詐欺的行為に対する警戒の意識の昂揚である。しかし、他者を自己の意思に従うように心理的に操作するというマインドコントロール概念は、コマーシャルや各種の社員教育(特に、躰教育や意識昂揚教育)等の場面での説得スキルとの区別がつかず、曖昧な概念でもある。さらに、エクセレントと称される企業・集団はそれぞれ独特の経営理念や経営管理手法をもっており、従業員はその組織のメンバーの一員になることで、人生の目的を発見したり、心の癒しを得たりしてもいる。一方、企業に身体と精神を奉げて駆使され、家族とも疎遠となるモーレッツ社員になることも要求される場合も多い。こうしたレトリックは従業員が自発的に選び取った自己のライフプランであり、モーレッツ社員へ追い込まれていった過程でもあるといえる。完全な自由意志によるものでもなく、完全に企業・集団から強制されているわけでもない。現在のカルト的性格やマインドコントロール手法には様々な問題があることはいうまでもないが、それが全くの反社会的行為であり、良くないことということにはならない。企業におけるカルト的性格の単純な批判は禁物である。

注11：「全ての企業は4つの明確なモデルで構成されている。その根底にあるのが“業務モデル”で、組織の形態、業務内容、顧客との関係、業務プロセスなど日常業務に関わりのある部分を詳細に述べたもの。この“業務モデル”のすぐ上に位置するのが“ビジネスモデル”である。これは企業が意識するとしないとにかかわらず、ビジネスコンセプトの構成要素について行なった選択である。“ビジネスモデル”の上には“メンタルモデル”が位置する。これは個人レベルで、業界で成功するための原動力として認識されている信条である。具体的には望ましい顧客タイプ、価格政策、組織のあり方、流通チャネルの選定などについて業界内で疑いの余地がないほど全般的に支持されている信念である。最上位に位置するモデルは新しいアイデアが生まれたとき、その生殺与奪を決定する“政治的モデル”である」(Gary Hamel：翻訳書P.200)

注12：「2人の活躍に学ぶべき多くの教訓がある。①飽くなき執念をもって、自分の主張を社内に広めつけた。②社内の序列を無視して、CEOであるガースナーをはじめとする経営幹部に直接自分の主張をぶつけた。③あらゆる部署から経営資源をかり受けた。④自己主張に賛同する同志を巨大な組織の中からネットワークを駆使して集めた。⑤チェスの試合、夏季オリンピック、ブルーページまで、ウェブの威力を発揮する機会があるたびに、もてる技術を駆使し、インターネットの可能性に懐疑的な人々を改宗させるために、デモを作成することに全力を傾注した。⑥“Web Ahead”の開発者たちはビジネスに結びつく商品やサービスの原型を作り上げた。そのおかげで、そのプロジェクトだけでなく、他のネット関連プロジェクトも社内で認知された。」(Gary Hamel：翻訳書P.223-224)

注13：「ソニーは1990年代半ばまで業績悪化に苦しんでいた。1992年に13億ドルを記録した利益も1995年には33億ドルの赤字であった。久木健氏が上司の指示を受けずに自ら立ち上げたプレイステーションは5年と経たないうちにソニーが計上した収益570億ドルの12%を稼ぎ出すドル箱になり、営業利益30億ドルの40%をもたらす製品になった。久木健氏が本社の経営幹部に迎えられたポイントは次のように纏められる。①魅力的かつ大胆なビジョンをもって行動しよう。そうすれば周囲からつぶされそうになっても負けずに努力し続けられる。②いきなり壮大なプロジェクトを完成させようとするしないこと。久木健氏が最初は任天堂のためにサウンド・チップを開発したように、手持ちの資源を使って出来そうなプロジェクトからはじめるのだ。③やむを得ない場合は社内で疎外されても秘密裏に行動すること。④ある程度の成功をおさめ、本格的な成功の目途が立つまでは会社の許可を求めないこと。⑤信念にかなえば進んでリスクをおかす。⑥一寸先が闇の現代では粘り強さこそが報われる。」(Gary Hamel：翻訳書P.224, P.237)

注14：日本経済新聞社が新興3市場で2000年に株式公開した157企業を対象にオーナー経営者の「創業利益」を調べたところ、公開に伴って得た資産が100億円を越す経営者が15人もいた。しかも、上位には社歴が長く収益基盤が確立した企業で年齢も比較的高い経営者が並んでいた。

注15：「イノベーションの時代には、機会が急激にあらわれ、たちまち消え去ってしまう。ちょっと目を離したすきに、膨大な富をもたらすビジネス・チャンスは跡形なく姿を消してしまう。既

| ●イノベーションを実現するための行動計画 | |
|----------------------|-----------------|
| 継続的な改善 | と 過去の延長線上にない変革 |
| 製品とプロセスのイノベーション | と ビジネス・コンセプトの変革 |
| 富の放出 | と 富の創造 |
| 発見の喜び | と 能力 |
| ビジョンを描く人 | と 活動家 |
| 科学者・マーケッター | と シリコンバレー |

出所：ゲイリー・ハメル（鈴木・福嶋訳）「リーディング・レボリューション」日本経済新聞社 2001年 p414

存企業の価値が減じたわけではない。シュンペーターのいう“創造的破壊”の現象が現代では桁外れに大きいのだ。強烈な突風が以前は現状を維持するのに役立っていた囲いを根こそぎなぎ倒してしまった。(Gary Hamel: 翻訳書P.23): ——現在では成功のチャンスはどの企業にも等しく与えられている。今後は予想もしなかった企業が突如として登場し、長くあたためていた企画をたちまち現実化し、独り勝ちすることが頻繁に起こるだろう。ぐずぐずしていたのでは競合企業の餌食になるだけであり、スピードと先手必勝が原則だ。(Gary Hamel: 翻訳書P.29) ——ここにあげた行動計画(図表)を受け入れれば、やがて革命の時代が大きなチャンスを約束する時代だとわかるであろう。(Gary Hamel: 翻訳書P.51)

参考文献

- Gary Hamel and C.K.Prahalad, 1989, Strategic Intent, Harvard Business Review (pp63-76 May-June)
- Gary Hamel and C.K.Prahalad, 1990, The Core Competence of Corporation, Harvard Business Review (pp79-91 May-June)
- Robert Simon, 1955, Levers of Control (中村、黒田、浦島訳、1998、「21世紀経営—4つのコントロールレバー」産能大学出版部)
- Gary Hamel, 2000, Leading The Revolution, Gary Hamel (鈴木・福嶋訳、2000・1、「リーディング・ザ・レボリューション」日本経済新聞社)
- 上野明、1998、「トレンド21世紀に勝ち残る優良企業の条件」、Business Research (1月号)
- 太田隆次、1999・7、「アメリカを救ったコンピテンシー」経営書院
- 大歳卓麻、2001、「編集長インタビュー」、日経ビジネス(4・23号)
- 栗田房穂・高成田享、1989・3、「ディズニーランドの経済学(朝日文庫)」朝日新聞社
- 齊藤貴男、1997・6、「カルト資本主義」文藝春秋
- デビット・S・ポトラック、テリー・ピアース、1995、「クリック&モルタル」翔泳社
- 三和総合研究所国際本部企業戦略室、2000・10、「グローバル・ビジネス重点戦略ノート」ダイヤモンド社
- ジェームズ・C・コリンズ&ジェリー・I・ポラス、1995、「ビジョナリー・カンパニー」日経BP出版センター
- 三笠書房編集部、1999・11、「なぜ、わが社はこんなに元気なのか」三笠書房
- 三木佳光、1998・10、「変革型リーダーのパラダイム」あしざき書房/総合労働研究所
- 矢野経済研究所、1998・6、「企業進化論」ぱる出版