

「企業道」を持つ経営

企業理念やウェイ浸透の本質的なアプローチ

松田真一



CONTENTS

- I 「意図せざる悪循環」と「経営層に対する不信感」
- II コーポレート部門主導アプローチの行き詰まり
- III 反復的な実践習慣による「企業道」アプローチ
- IV 経営チームが「師範」を担う
- V 「企業道」を持つ経営へ

要約

- 1 先行き不透明な時代に業績目標ばかりを強調する経営層ほど、組織のモチベーションや変化への対応力を下げる「意図せざる悪循環」に陥っている。一方、企業理念やウェイを浸透させるさまざまな方法論が試みられているが、その大半は2、3年で行き詰まり、かえって「経営層に対する不信感」を助長している。
- 2 企業理念やウェイ浸透の意義は、それと業績目標とを両立させるために生じる「前向きな葛藤」と社員が向き合い、その超越を通して事業や組織を進化させることにある。しかし、多くの企業で採用されているコーポレート部門主導のアプローチは、構造的にその葛藤を回避させるため行き詰まるのである。
- 3 事業や組織の進化を実現している企業では、企業理念やウェイを反復的に問い続け、「前向きな葛藤」を生み出す実践習慣を持っている。この反復的な実践習慣による企業理念やウェイの浸透メカニズムを、武道や芸道の「稽古」や「試合」の構造になぞらえ、「企業道」アプローチと呼びたい。
- 4 企業道アプローチの最大の要は、主導する「師範」役を経営チームが担うことである。企業理念やウェイが「実践」に至るのか「共感」で終わるのかは、経営層の想いが現場に伝わっているか否かに左右されるからである。
- 5 コーポレート部門主導で他社の外形的な方法論やツールを真似てきた企業が、「企業道」アプローチにスムーズに切り替えるためのポイントは、役員間に存在するさまざまな不安を解消するプロセスを緻密に設計・実行し、経営チーム自ら「前向きな葛藤」に向き合う「師範」となることである。

2000年以降、「企業理念^{注1}」や「ウェイ^{注2}」など社員の行動や判断の基準となる価値観を、あらためて言葉で表現し、その共有を推進する活動が各社で活発化している（図1）。

今日、経営が企業理念に立ち返ることの重要性やウェイ浸透の意義はすでに語られ、その代表例として、トヨタ自動車、セブン-イレブン・ジャパンなどが繰り返し紹介されている。

しかし、多くの企業が悩んでいるのは、代表例として取り上げられる企業の外形的な方法論やツールを真似ても効果が上がらないということである。

本稿では、その効果を上げていない取り組みの原因が、誤ったアプローチにあることを明らかにしたうえで、本質的なアプローチへのスムーズな切り替え方を提示する。

I 「意図せざる悪循環」と「経営層に対する不信感」

1 今、何が起きているのか

野村総合研究所（NRI）の独自アンケート調査^{注3}によると、先行き不透明なこの時代に、業績目標ばかりで組織を引っ張るほど、①社内が冷めた雰囲気になり、②組織間の壁

図1 企業理念やウェイ制定の動き



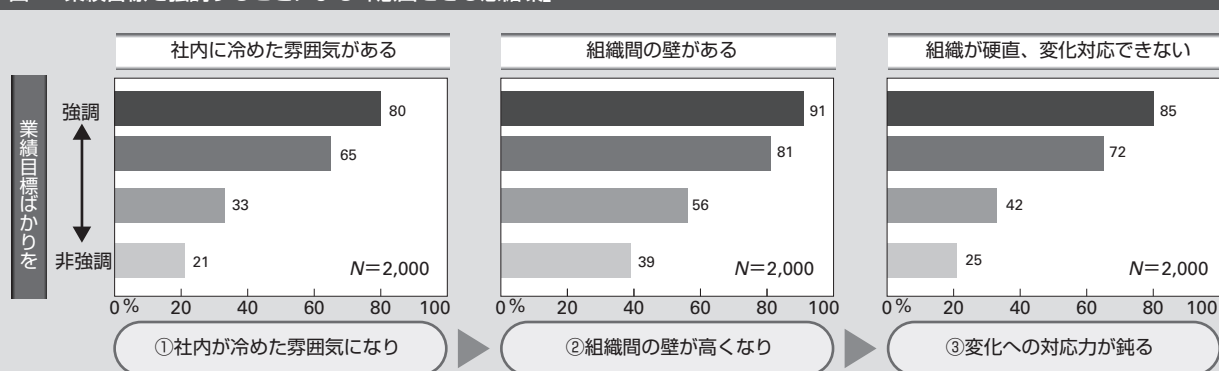
が高くなり、③変化への対応力が鈍る——という結果が出ている（図2）。

多くの日本企業は、1990年代後半から株主に対するアカウンタビリティ（説明責任）を強化し、社内に対しても、目標管理、成果主義などの制度や仕組みを整えてきた。しかし、長期にわたるデフレ経済下で、結果としての業績は必ずしも目標どおりに推移しなかった。

近年では、2008年のリーマン・ショックや11年の東日本大震災など想定外の要因で業績が左右される事態が続いた。

そうした先行き不透明な環境で経営層が業績目標ばかりを強調することが、組織のモチベーションや変化への対応力を下げるとい

図2 業績目標を強調することによる「意図せざる悪循環」



「意図せざる悪循環」に陥らせているのである。

2 経営層に対する不信感の原因

前述のアンケート調査で最も顕著に相関が表れたのは、業績目標ばかりを強調することが「経営層に対する不信感」につながる事実である（図3）。

業績目標ばかり強調されていると感じている層の80%が「経営層が信頼されていない」と答え、強調されていないと感じている層とは66ポイントの大差が表れた。

実は今日、経営層に対する社員のこのような信頼感低下という事実を、社内意識調査などで認識している経営者は少なくない。その理由として、戦略の失敗や業績の不振などの業績要因のほか、カンパニー制や事業部制導入など経営システム上の面から社員と経営層との距離が遠くなったことなども挙げられ、その対策がさまざまに議論されている。しかし、「業績目標ばかりが強調されている」と社員が感じているという事実に着眼している経営者は少ない。だが、NRIが見るところ、そのような企業は実際に「業績目標ばかりが強調されている」のである。

3 業績目標だけでは組織を引っ張れない

先行きの成長性が社員に共有されている環境下で業績目標を強調することは、すなわち経営者の強い意志表明になり、社員を鼓舞するものとなった。しかし今回のアンケート調査では、先行きが不透明な時代には、業績目標だけでは組織を引っ張れないことが裏づけられた。

経営者のこのような危機感だけが動機ではないが、前述のように、2000年以降、企業理念やウェイなどの企業固有の理念や価値観をあらためて打ち出し、組織に浸透させる活動が各社で活発化している。

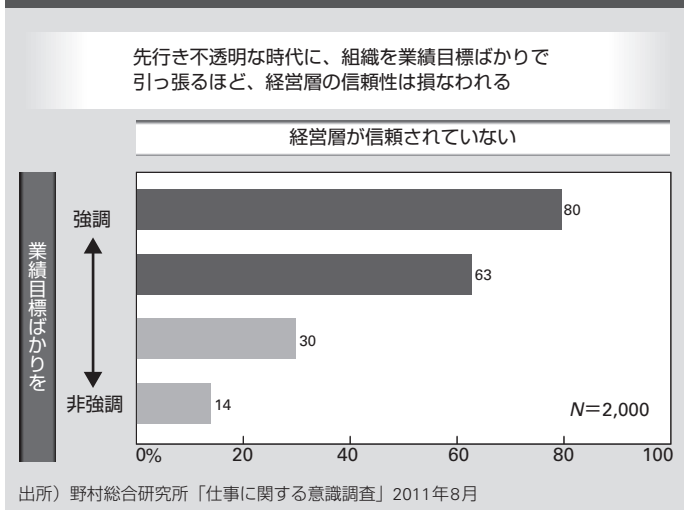
この種の活動は対外的に公開する義務はないため実数は把握できていないが、NRIのクライアント企業のほとんどが、2000年以降に何らかの形でこのような取り組みを開始、もしくは強化しており、アンケートばかりでなく、実態としても業績目標だけでは組織を引っ張れない経営環境となっていることの一つの裏づけとなっている。

ただし、このような取り組みの大半が2、3年を経過した時点でやや「息切れ」していることもわかっている。活動がマンネリ化し、中断するか形骸化したまま継続されているのである。

4 経営層に対する冷めた目

中断もしくは形骸化を余儀なくされた取り組みの経緯について、NRIが二十数社の企業にヒアリングを実施したところ、その多くはコーポレート部門が主導するアプローチであった。すなわち、経営トップが旗を振り、コーポレート部門の人事もしくは経営企画など

図3 業績目標を強調することによる「経営層に対する不信感」



の専任部署が、研修やオフサイトミーティングを開催する、企業理念やウェイの言葉を印刷したカードや自身の宣言を書き込むシートなどのツールを配布する、といった方法で実施されてきたのである。

確かに一時的には、その方法論の目新しさからこれまでにない刺激や気づきを得る機会となり、1、2年は継続するが、3年目になるとマンネリ化してしまい、その時点になってNRIが相談を受けるケースもある。ただし、こうしたケースにかぎって、当該の取り組みに経営トップ以外の役員や各職場のマネジメントは関与していない。

また、経営トップが変わるたびに、この種の取り組みが新たに試みられてきた経緯を持つ企業もある。そのような企業の社員の大半は、「また始まったか」と冷めた目で、経営トップの一時的な取り組み熱が収まるのを静観しており、この繰り返しを経営層に対する不信感をますます助長している。

Ⅱ コーポレート部門主導 アプローチの行き詰まり

1 他の役員が不関与の理由

このように、経営トップの旗振りとコーポ

レート部門の主導による企業理念やウェイの浸透は、早晩、中断もしくは形骸化の憂き目にあうだけでなく、結果的に経営層に対する不信感を助長することになりかねない。

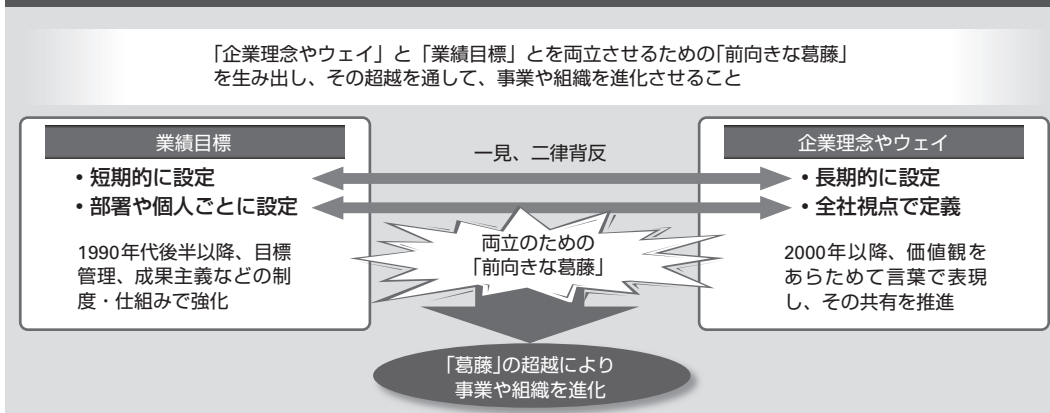
しかし、なかには、「企業理念やウェイ浸透は、経営トップ（のみ）の仕事」もしくは「人事や研修担当の役割」と捉えている経営トップ以外の役員もおり、また「日常業務や業績には直接関係がない」と率直に語る役員もいる。つまりその原因は、企業理念やウェイ浸透の意義が経営層で共有されていないということに尽きる。

2 「前向きな葛藤」を生み出す

すでにさまざまな論者が語っているとおり、企業理念やウェイ浸透の意義は、「企業理念やウェイ」と「業績目標」とを両立させるために生じる「前向きな葛藤」と社員が向き合うことにあり、そしてその葛藤の超越を通して事業や組織を進化させることにある（図4）。

たとえば、目先の業績目標の達成だけを考えれば、われわれの日常の行動や判断は「自己都合第一」「部分最適」「儲け第一」などに流れがちである。しかし、企業理念が「顧客第一」であれば、顧客を第一に考えながら業績目標を達成するために取引方法を工夫した

図4 企業理念・ウェイ浸透の意義



り、組織連携の手段を取ったりと、一時の「損」を「投資」と捉えることによって、結果として顧客の長期的な信頼と全社最適の戦略、安定的な業績を獲得するなどの行動や判断を促す。

毎朝社訓を唱和しているという「宅急便」のヤマトホールディングスの各職場で現在推進中の長期計画、「DAN-TOTSU経営計画2019」におけるサービス開発では、常に「サービスが先、利益は後」と考え、「利益の先取りはないか」を繰り返し問い直しているという。こうした繰り返しのなかから、きわめて高い（DAN-TOTSUの）顧客満足度を実現する事業や組織を開発する、としている。

したがって、企業理念やウェイとは、日々の業務はもちろん、大きくは戦略遂行上の葛藤をも生み出す仕掛けである。その葛藤を超越するには、既存の事業や組織のあり方を見直さざるをえなくなるというところまで社員の考えを至らせ、その結果、事業や組織の進化を促すのである。

3 業績目標とセット

企業理念やウェイの実践が生み出す葛藤は、もちろん業績目標との葛藤だけではない。しかし業績目標は通常、比較的短期かつ部署や個人ごとに設定されているため、その達成だけを目的とした行動や判断は、長期的・全社的な利益を損なったり、長期的には成立しえない事業組織のままで放置したりすることになりかねない。

1990年代後半以降、多くの日本企業が導入してきたカンパニー制・事業部制等の経営システムや、目標管理や成果主義等の制度・仕組みは、業績目標に邁進する企業体質を形成

する役割を担ってきた。しかしその反面、その体質が持つ短期志向、自己中心志向などのリスクも顕在化してきた。

その意味で、2000年以降に始まった企業理念やウェイ浸透の取り組みは、この業績目標に邁進する体質が持つ良さを活かしながら、リスクを低減させる意義があるともいえる。

一方、業績目標がない環境下で企業理念やウェイを実践することは、葛藤を生み出すことが少ない。つまり、企業理念やウェイ浸透は、業績目標とセットで「前向きな葛藤を生み出す仕掛け」として成り立っているのである。

足元の業績目標を確実に達成しながら、企業理念やウェイに基づいて行動、判断することによって、社員や組織は終わりのない葛藤を抱える。しかし、その終わりのない葛藤を生み出し続ける仕掛けこそが、事業や組織を進化させるのである。

4 役員やマネジメントこそ かかわるべき葛藤

このように考えると、企業理念やウェイの浸透が「経営トップ（のみ）の仕事」「人事や研修担当の役割」という前述の発言は無責任なものであり、「日常業務や業績には関係がない」という発言は本質を理解していないといえる。

長期的な利益の担保、および事業や組織を進化させることは、本来、役員やマネジメントの責任である。現場社員に企業理念やウェイを浸透させる前に、責任の重い者はその葛藤にかかわるべきである。

実際、これまでNRIが支援してきた企業の役員やマネジメントも、その責任を放棄して

いたわけではない。日常の行動や判断を企業理念やウェイに照らし合わせた実感がないだけであった。実は、重職にある層ほど葛藤の経験は多く、照らし合わせたときの実感は深い。しかしながら多くの企業の実態は、企業理念やウェイの浸透を、その効果の高いはずの役職者に対してではなく、葛藤経験が少なく実感の乏しい現場社員層のみに広く展開しているという矛盾が見られるのである。

5 コーポレート部門主導アプローチの構造的限界

これまで多くの企業が、企業理念やウェイを浸透させるための専任部署を立ち上げてきた。組織上、専任部署を明確に置くことは、社内外に対して経営層の強いメッセージを示すことであり、そのかぎりにおいて、導入当初は意味がある。

しかしその場合、企業理念やウェイ浸透は経営トップ（のみ）と専任部署の仕事とみなされるようになり、他の役員や各職場のマネジメントの行動や判断は、ますます「業績目標管理」の観点から行うよう促される結果を招く。

そしてその業績目標管理のもとで行動、判断する現場社員は、企業理念やウェイを、向き合うべき「前向きな葛藤」としてではなく、「現実離れた理想」と捉えるようになる。

また、コーポレート部門の主導であるがゆえに、専任部署のスタッフは「前向きな葛藤」よりも「正解」や「ベストプラクティス」を提示しがちである。結果、現場は「前向きな葛藤」に向き合うよりも、うまく回避する方向に導かれる傾向にあるという構造的な限界がある。

Ⅲ 反復的な実践習慣による「企業道」アプローチ

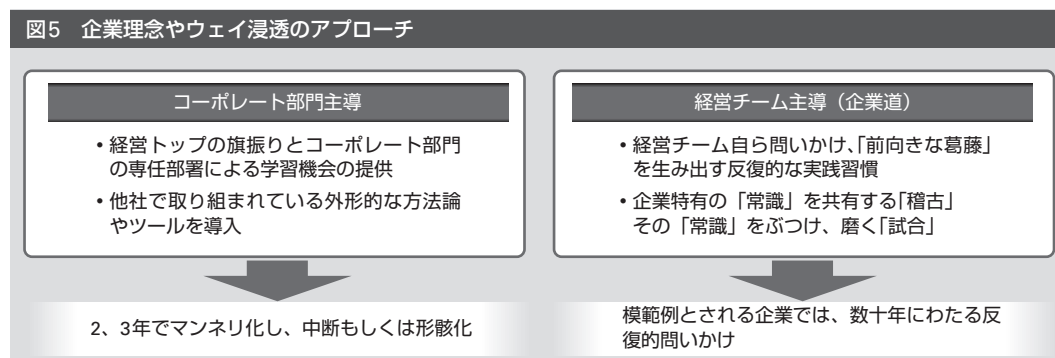
1 模範例とされる企業のアプローチ

一方、企業理念やウェイ浸透の模範企業として紹介されるトヨタ自動車やセブン-イレブン・ジャパンの取り組みはどうであろうか。

トヨタ自動車の「カイゼン」や「かんばん方式」、セブン-イレブン・ジャパンのFC会議^{注4}などの具体的な活動の詳細については、すでにさまざまに紹介されているので割愛するが、いずれも、企業理念やウェイをどこまで優先するのか、その度合いをどこまで徹底できるのかに競合他社との圧倒的な違いがあり、その違いがパフォーマンスの格差を生んでいる。

この両社の事例を、企業理念やウェイ浸透のために多くの企業が採用するコーポレート部門主導アプローチとの違いに焦点を当てて紹介したい（図5）。

図5 企業理念やウェイ浸透のアプローチ



(1) OJT中心のトヨタ自動車

トヨタ自動車では、2001年4月に「トヨタウェイ2001」を策定し、翌年度（2002年度）から、海外販売・国内販売・人事・経理・調達など、組織のラインに沿った機能別のトヨタウェイを策定することから始めている。

2002年1月に専任部署として、トヨタインスティテュート（トヨタウェイの共有を軸にした人材育成機関）を設立し、経営者やミドルマネジメントだけでなく、広くグローバルな人材育成研修を実施している。

しかし、このような外形的な方法論は、基本的に国内のトヨタ自動車で長年実践してきたことを形式知化したにすぎない。いわば「後づけ」である。

トヨタ自動車のカイゼンやかんばん方式の本質はすでに各方面で取り上げられているが、その一部を紹介すると、たとえばある手作業ラインで異常が発生した場合、作業者が「ひもスイッチ」をひいてラインを停止させ、「アンドン」と呼ばれる表示板を点灯する。管理者や監督者はこのアンドンを見て異常を確認し、同じ異常が二度と発生しないための真の原因をつかみ、徹底的に対策を講じるというものである。

ラインを止めることは、まず、ラインにかかわる全員がその問題を認識することにつながるるとともに、その基本を繰り返すことは、一時対処的な解決策に流れがちな現場の一人ひとりに「前向きな葛藤」を生み出し、その超越を通して、抜本的な対策までの実現を促す効果を持つ。

過去からトヨタ自動車の人材育成の基本観は、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング：企業内訓練）であるとしており、生産ラ

インの停止措置は、そのOJT習慣の一例にすぎない。現場で実践されてきたさまざまなOJT習慣の積み重ねが「トヨタウェイ」に表される言葉にリアリティを与え、その実績が踏まえられているからこそ、トヨタインスティテュートの研修は高い効果を持つのである。

(2) 経営会議体に組み込んだ セブン-イレブン・ジャパン

セブン-イレブン・ジャパンは、専任部署を特段置いていない。

同社がユニークなのは、企業理念やウェイを浸透させる仕掛けを経営会議体に組み込んでいることである。

有名なFC会議では、会長をはじめとする経営陣は抽象的な戦略や方針の話をしないという。具体的に現在取り扱っている個別の商品や実際に自らの目で確かめてきた店舗の例を挙げて、その善し悪しを明確に評価している。その繰り返しを通じて、いわば「ここまでやるのがセブン-イレブンである」という常識を共有しているのである。

併せて、成果を上げたマネジャーやOFC（店舗経営相談員）が、どのようなプロセスの連鎖で店の売り上げ、売場やそれを支えるオペレーションを実現したのかを、その当事者自らがプレゼンテーションする。自己流に流れがちなマネジャーやOFCは、毎回、自然と、自身の実践との比較を余儀なくされ、業績目標達成のためには、自身のやり方を変える必要性を感じるにいたる「前向きな葛藤」を持つ。

オペレーション部門以外のスタッフ社員も、入社時に全員が店舗研修を受けており、FC会議で共有される事例のリアリティを実

感できる。経営陣や現場の当事者が挙げる事例を通じて、今、店舗のために何が必要となってきたのかや、自組織で取り組むべき課題とその優先度をリアルタイムで共有している。部門最適に流れがちなスタッフ部門もこの会議に毎回参加することで、全社の成果に結びつけるために現場に出向いたり連携したりする必要性にいたる「前向きな葛藤」を毎回のFC会議で感じ取る。

年間数十億円のコストをかけながらもこうした会議を継続しているのは、「価値観（常識）の共有は、ダイレクトコミュニケーションを通じてしかできない」からだという。

自ら現場に足を運ぶ経営者たちが、何を見て何を感じているのか、どんなに強い目標への意志、課題意識を持っているのかは、会議で話すときの表情や声の調子、身振り手振りからしか感じ取れない。また、成果を上げた社員が、自分と同じ生身の人間であることを実感すれば、自身への強い動機づけにもつながる。

このダイレクトコミュニケーションにかかる数十億円の投資の効果は、他チェーンとの圧倒的な日商格差に表れており、経営層は「十分投資に見合う」としている。

（3）経営層からの反復的な問いかけ

トヨタ自動車やセブン-イレブン・ジャパンにかぎらず、事業や組織の進化を実現する企業には共通した特徴がある。それは、経営層から社員への反復的な問いかけが継続されていることである。

つまり、前述したヤマトホールディングスの「DAN-TOTSU経営計画2019」におけるサービス開発の「利益の先取りはないか」と

いった問いかけや、セブン-イレブン・ジャパンが年度方針に毎年繰り返し掲げる「変化への対応と基本の徹底」である。

同じ問いかけが繰り返されると、それを聞き続ける側は一時期、「葛藤」どころか、飽きてくる。しかし一定の時期が経過すると、その問いかけに対する経営層の本気度が伝わり始め、徐々に「前向きな葛藤」に向き合うようになり、そのときどきに抱えている目の前の課題に当てはめ、自身が前提としていることを見直すようになる。

企業理念やウェイが表現する言葉の真の意味合いは、社員自身が「前向きな葛藤」と向き合うという経験を通して理解される。その「前向きな葛藤」と向き合う経験のタイミングは人によって異なるため、経営層はそのタイミングがいつ訪れてもよいように、同じ問いかけを繰り返すのである。

そして、その言葉が示す行動や判断のあり方と、社員自身の「前向きな葛藤」と向き合う経験が結びつけば、他者の経験についても「前向きな葛藤」が想像できるようになり、共感的な理解もできるようになる。自身の経験だけでなく他者の経験も含めて、行動や判断の事例が蓄積されていくと、企業理念やウェイに表現される言葉の意味は際限なく深まっていく。

トヨタ自動車のOJTやセブン-イレブン・ジャパンの会議体は、このような「前向きな葛藤」を生み出す反復的な問いかけの機会の1つにすぎない。模範例とされる企業のアプローチは、経営層からの反復的な問いかけの機会がどれだけあり、継続されるかが本質なのである。

表1 柔術「近代化」のポイント

① 見える化	従来の柔術各派のさまざまな技を比較検討し、分類し、理論的に体系化したこと
② モチベーション（動機づけ）	入門者・修行者のモチベーションを高めるために段級制を導入したこと
③ 透明性	試合のルールと審判規程を確立したこと
④ ガバナンス（統治）	講道館を財団法人化し、近代的な組織として発展させたこと
⑤ アカウンタビリティ（説明責任）	講演や著作、雑誌の発行などを通して、講道館柔道を広めるための言論活動に力を入れたこと
⑥ グローバル化	早くから柔道の「国際化」を構想し、海外への紹介・普及に努力したこと
⑦ ダイバシティ（多様性）	女性の入門を認め、講道館に女子部を設け、女性層への柔道の普及を図ったこと

出所）井上俊『武道の誕生』（吉川弘文館、2004年）より作成

2 「企業道」アプローチ

NRIでは、経営層主導によるこの反復的な実践習慣が「前向きな葛藤」を生み出す構造を「企業道」アプローチと呼びたい。武道や芸道での「稽古」や「試合」が「前向きな葛藤」を生み出す構造と同じ本質が見て取れるからである。

（1）武道や芸道という言葉

少し横道にそれるが、「企業道」の意味合いを正確に理解するために、武道や芸道という言葉の成り立ちについて確認しておきたい。

社会学者の井上俊氏によると^{注5}、武術や武芸は歴史こそ古いものの、「武道」は近代の発明であり、明治中期以降に武術や武芸が「近代化」される過程で形成された近代文化であるという。なかでも講道館柔道はその先駆的な存在で、創設者である嘉納治五郎は、古来、「柔術」「柔」などと呼ばれていたさまざまな流儀を、近代社会に適応させるために理論化し、その体系を「柔道」と呼んだ。以降、剣道、弓道、空手道などの言葉が徐々に生まれ、これにならって華道、茶道など「芸

道」の言葉も生まれたという。

つまり、これらの総称である武道や芸道は、比較的イメージされやすい「秘伝の流儀」ではないという前提をまず確認しておく。

（2）「古来の技・精神の継承・発展」と「組織の近代化」の両立

嘉納が創設した柔術の「近代化」のポイント^{注6}を現代の言葉に置き換えて整理したものが表1である。

柔道が志向した近代化は、日本企業の経営がこの20年ほど志向し取り入れてきたことと見事に一致する^{注7}。つまり、今日ある武道や芸道は、「古来の技・精神の継承・発展」と「組織の近代化」を両立させた「理論化された体系」をいうのである。

「企業道」という表現も、「古来」と「近代化」の両立を前提としている。企業内で培われてきた技術や精神の単なる継承・発展の体系ではなく、その「古来」を、形式知化や透明性、ガバナンス（統治）、アカウンタビリティなどによって「近代化された組織」と両立させるための体系なのである。

表2 「武道憲章 (The Budō Charter)」

(目的) 第1条

武道は、武技による心身の鍛錬を通じて人格を磨き、識見を高め、有為の人物を育成することを目的とする

ARTICLE 1 : OBJECTIVE OF Budō

Through physical and mental training in the Japanese martial ways, budō exponents seek to build their character, enhance their sense of judgement, and become disciplined individuals capable of making contributions to society at large.

(稽古) 第2条

稽古に当たっては、終始礼法を守り、基本を重視し、技術のみに偏せず、心技体を一体として修練する

ARTICLE 2 : KEIKO (Training)

When training in budō, practitioners must always act with respect and courtesy, adhere to the prescribed fundamentals of the art, and resist the temptation to pursue mere technical skill rather than strive towards the perfect unity of mind, body, and technique.

(試合) 第3条

試合や形の演武に臨んでは、平素錬磨の武道精神を発揮し、最善を尽くすとともに、勝つておごらず負けて悔まず、常に節度ある態度を堅持する

ARTICLE 3 : SHIAI (Competition)

Whether competing in a match or doing set forms (kata), exponents must externalise the spirit underlying budō. They must do their best at all times, winning with modesty, accepting defeat gracefully, and constantly exhibiting self-control.

出所) 日本武道館公式Webサイト

そして、トヨタ自動車やセブン-イレブン・ジャパンで見たような、特有の反復的な実践習慣として収斂されてきたものが、武道という「稽古」と「試合」という体系である。

(3) 稽古：企業特有の「常識」を共有

表2にあるとおり、武道における稽古とは、「終始礼法を守り、基本を重視し、技術のみに偏せず、心技体を一体として修練する」ことを意味する。

企業道に置き換えれば、「一定の手法に則って、その企業特有の『常識（コモンセンス）』を重視し、技術やノウハウのみに依拠することなく、企業理念、ビジネスモデル、具体的業務を一体として身につける」反復的な実践習慣となる。

企業特有の「常識」は、言葉だけで厳密に定義することはできない。企業理念やビジネスモデル、業務の実際が一体となった具体的

な実践（プラクティス）を通じてのみ共有できるものである。

トヨタ自動車の「常識」は、カイゼンやかんばん方式という「稽古」の実践を介して共有されており、それを通じて同社の企業理念である「人間性尊重」や、ビジネスモデルである独自の生産方式の本質が理解され、現場の業務のカイゼンにつながっていくのである。

同様にセブン-イレブン・ジャパンの「常識」は、FC会議という「稽古」の場を介して共有されており、それを通じて同社の企業理念である「変化への対応と基本の徹底」や、ビジネスモデルであるフランチャイズビジネスの本質が理解され、OFCやスタッフの「仕事のしかた」を進化させている。

このような反復的な実践習慣を組織的に継続することにより、その企業特有の「常識」が現場社員の行動レベルにまで徹底され、社

員が自らに求める水準もきわめて高くなる。

(4) 試合：「常識」を発揮し鍛える

武道における試合は、「平素錬磨の武道精神を発揮し、最善を尽くすとともに、勝っておごらず負けて悔まず、常に節度ある態度を堅持する」ことを意味する。

「企業道」に置き換えると、「稽古によって培われた『常識』を発揮しながら相手に踏み込んで、その成否にかかわらず、自己を冷静にコントロールする」反復的な実践習慣となる。

「常識」は、自身と差異や変化のある特定の対象に発揮する体験があって初めて鍛えられる。相手に勇気を持って踏み込むと同時に、それがいかなる結果になろうとも自らをコントロールするという経験の場が必要である。

トヨタ自動車はグローバル化の過程で、暗黙知として積み重ねてきた「常識」を形式知化する必要性に迫られたため、前述の「トヨタウェイ2001」を策定した。日本の文化圏だけで通用する「常識」ではなく、グローバルに通用する「コモンセンス」として、カイゼンやかんぱん方式を実践してきたのである。

セブン-イレブン・ジャパンの「常識」は、一人ひとりのOFCが担当する加盟店のオーナーとの間で磨かれる。店舗の状況やオーナーの個性は一店舗ごとに異なる。その多様性のなかに、どこまで「変化への対応と基本の徹底」をするかという「常識」を発揮してそれを一つひとつ鍛えていくのである。

この反復的な実践習慣を通じて、その企業特有の「常識」が現場社員の行動レベルで強化され、ぶれない堅固な企業全体の価値観となっていく。

3 「作法」レベルの徹底度

(1) 方法論に善し悪しはない

これまで紹介してきたように、トヨタ自動車のカイゼンや、セブン-イレブン・ジャパンのFC会議など、各社では反復的な実践習慣による企業理念やウェイを浸透させる方法論を持っている。その内容はさまざまであるが、これらの例に共通しているのは、その実践習慣にきわめて忠実で、一貫していることである。場合によって採用するという単なる「方法論」レベルではなく、必ず身につけるべき組織的な「作法」レベルになっている。

企業特有の「常識」を生み、またその力を鍛えるのは方法論の善し悪しではなく、「作法」レベルの徹底度にある。

(2) グローバル企業にこそ必要

企業特有の「作法」レベルでの徹底は、GE（ゼネラル・エレクトリック）のジャック・ウェルチ前会長が導入した業務改善プログラム「シックスシグマ」や「ワークアウト」、日産自動車の「V-upプログラム[※]」にも共通する。多国籍の社員を抱える企業では、その文化的な差異を超えた価値観の共有、および事業や組織の進化を促すため、反復的な実践習慣が意図的・計画的に導入されている。

(3) 「作法」レベルでの反復的な実践習慣の意図的な導入

大半の日本企業では、反復的な実践習慣というものは意図的に設計するのではなく、自然に醸成されるべきものとこれまで考えられてきた。

しかしそれは、終身雇用を前提とした日本

人の正規社員中心の時代の閉鎖的環境でのみ通用する理屈であり、人材の流動が激しいなかであって、文化背景や雇用形態の異なる従業員がこうした反復的な実践習慣を自然に醸成することは困難である。

特にグローバル化を見すえた日本企業は、この「作法」レベルでの反復的な実践習慣を意図的に導入する必要がある。

IV 経営チームが「師範」を担う

企業道アプローチの最大の要は、稽古と試合という反復的な実践習慣を主導する、いわば「師範」の役割を経営チームが担うことである。ここでいう「経営チーム」とは、経営トップを含む執行役員層をイメージしてほしい。

武道や芸道にいう師範は、指導をする「師匠」とであると同時に、自ら「模範」とになるという、文字どおりの役割がある。その役割を担うのは、コーポレート部門の専任担当者ではなく経営チームである。

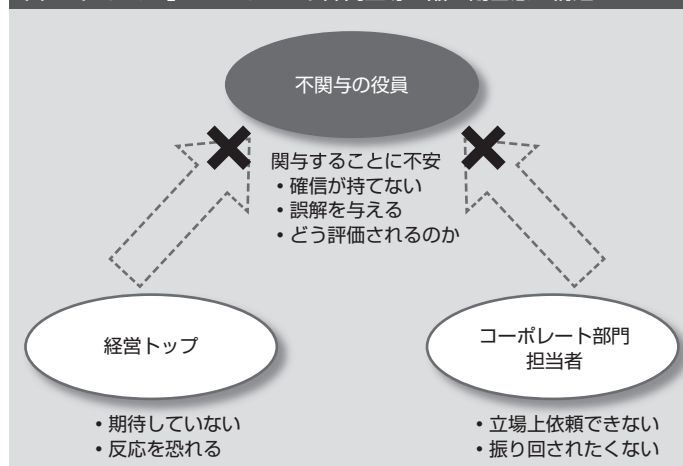
1 コーポレート部門主導が陥る閉塞感の構造

しかし前述のとおり、多くの企業ではコーポレート部門が企業理念やウェイの浸透を主導することにより、「意図せざる悪循環」に陥り、「経営層に対する不信感」を助長している。その閉塞感が生まれる構造として、以下のような「3すくみ」の実態がある（図6）。

(1) 役員に働きかけない担当者

NRIが相談を受けるのは、企業理念やウェイの浸透を推進するコーポレート部門の専任

図6 「3すくみ」：コーポレート部門主導が陥る閉塞感の構造



部署の担当者からであるケースが多い。その背景の根本原因は、第Ⅱ章で述べたような経営トップ以外の役員が不関与である構造に必ず行き着く。

しかしながら、コーポレート部門から不関与の役員に働きかけさえしていないのが実情である。残念なことに、コーポレート部門担当者の立場上できないという障害がその理由の大半を占め、なかには、経営チームに振り回されたくないという個人的事情で役員への働きかけが行われないケースもある。

(2) 関与に不安を抱える役員

一方で、その不関与の当事者である役員にNRIが直接尋ねると、最も根本的な原因は役員自身が抱える「不安」であった。

企業理念やウェイのような価値観についてこれまで考えた経験もなく、まして新たに言葉が定められた場合、それに基づいた行動や判断をした経験がないため、確信を持っていないという。

仮に、このテーマについて役員間で対話する場合、慣れない言葉の表現により誤解を与

えることへの不安、特に経営トップがそれどのように評価するかについての不安が根強い。なかでも役員本人が担当部門の経験しかない場合、抽象的な価値観について議論することに対する不安は強い拒否反応となって表れやすい。

しかしそれこそが、「意図せざる悪循環」や「経営層に対する不信感」を招く元凶となっている。役員自身が、企業理念やウェイと、業績目標との「前向きな葛藤」と向き合ってそれを超越する姿を見せず、単なる「業績目標管理者」になってしまえば、マネジメント層や現場がその葛藤と向き合うのではなく、回避する方向に向かうのは自然な流れである。

(3) 躊躇する経営トップ

それでは、コーポレート部門主導とはいえ、旗振りをしている経営トップはどのように考えているのであろうか。それには2つのケースが見られる。

1つは、経営トップ以外の役員に対して企

業理念やウェイの浸透を主導する役割を期待していないケースである。現在の役員は必ずしも企業理念やウェイの観点を考慮して登用されたわけではない。任期も限られており、彼らに主導する力をつけてもらうよりは、次世代経営層に直接引き継いだほうが効率的であると考えている。

もう1つは、経営トップが他の役員に主導を指示した際に彼らの反応を恐れるケースである。今の役員は必ずしも自身が任命した者ばかりではなく、なかには敵もいる。そのような環境下で、従来の業績目標以外の役割を担わせることは無用な不協和音を生みかねない。このような反応は特に、経営トップが就任間もなかったり、その任期が短かったりする企業に多い。

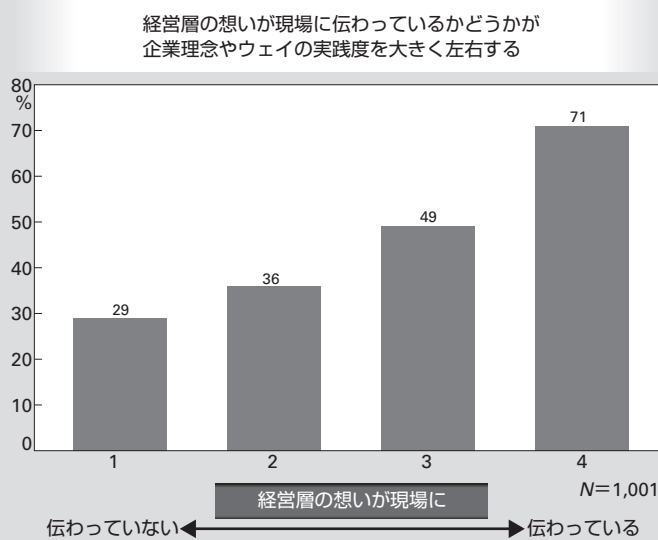
このように、担当者、役員、経営トップそれぞれの立場の事情が、企業理念やウェイの浸透がコーポレート部門主導から経営チーム主導に移行できない構造的な要因である。しかし、そのような立場の事情が優先されることを容認している現状では、先行き不透明な時代における社員の意識を読み誤っているといわざるをえない。

2 先行き不透明な時代だからこそ必要な経営チーム主導

(1) 経営層の共通の想いが実践度を上げる

前述のアンケート調査で、企業理念やウェイの言葉に表現されるような自社特有のこだわりを「感じている」と回答した1001人に、それを実践しているかどうかを尋ねたところ、経営層の想いが現場に伝わっているかどうかによって全く異なる結果が出た（図7）。

図7 経営層の想いの伝え方別「自社特有のこだわり」の実践度



出所) 野村総合研究所「仕事に関する意識調査」2011年8月

経営層の想いが現場に「伝わっている」とする層の企業理念やウェイの実践度が71%に達するのに対して、「伝わっていない」とする層は29%にすぎず、比率が逆転している。経営層の想いが企業理念やウェイの実践度に大きく影響することがわかる。

企業へのヒアリングによると、この「経営層の想いが現場に伝わっている」状態の「想い」とは、「経営層の共通の想い」を指していることがわかった。つまり、経営層それぞれがばらばらの想いを伝えても、それは「経営層の想いが現場に伝わっている」とみなされないばかりか、かえって現場には「不安」しか与えず、実践度はかえって上がらないということである。

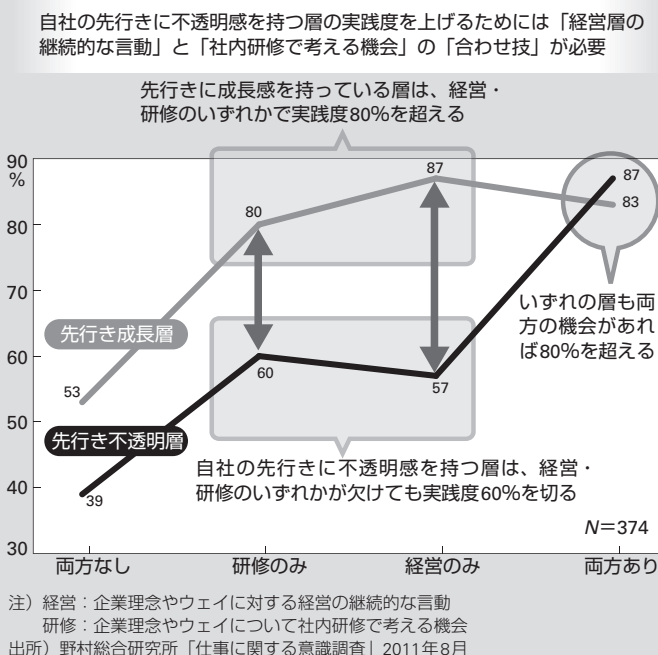
(2) 先行き不透明な企業では浸透策の「合わせ技」が必要

これを裏づけるように、先ほどの自社らしいこだわりを「感じている」と回答した1001人のうち、職場で企業理念やウェイが「考慮されている」と回答した374人に職場の実践度について尋ねたところ、自社の先行きを「成長」と捉えている層と「不透明」と捉えている層とでは異なる結果が表れた（図8）。

自社の先行きを「成長」と捉えている層では、企業理念やウェイに対する「経営層の継続的な言動」あるいは「社内研修で考える機会」のいずれかがあれば、その実践度は80%を超えている。

これに対し、自社の先行きを「不透明」と捉えている層では、「経営層の継続的な言動」「社内研修で考える機会」の両方があれば実践度は同様の80%台の水準に達するものの、いずれかが欠けると過半数程度に下がる。

図8 「自社特有のこだわり」を感じる機会別の実践度



る。つまり、自社の先行きを不透明と考える層は、経営層の継続的な言動と研修機会などの企業理念やウェイの浸透策の「一貫性」を求めているのである。

本アンケート対象者全2000人のうち約6割が「自社の先行きを不透明」としており、そうした企業で企業理念やウェイの実践度を上げるには、企業理念やウェイについての「経営層の共通の想い」を継続的に発信するとともに、「社員自らが考える機会」を提供するという「合わせ技」が必要であることがわかる。

V 「企業道」を持つ経営へ

先行き不透明な時代における企業理念やウェイの浸透には、経営チーム主導の企業道アプローチへの切り替えが求められる。その切

り替えをいつまでも躊躇し、コーポレート部門主導のアプローチを継続しているかぎり、本質的な目的である事業や組織の進化にたどりつかない。

これまでコーポレート部門主導で他社の外形的な方法論やツールを真似てきた企業は、どのようにすれば企業道アプローチにスムーズに切り替えることができるのであろうか。

すでにコーポレート部門主導で「意図せざる悪循環」に陥り、「経営に対する不信感」が助長してしまった経緯を持つ企業が、そのアプローチを切り替え、事業や組織の進化を見事に実現しつつある事例を最後に紹介したい。

1 「企業道」アプローチへの切り替え

紹介するのは、複数の事業部門を有し、従業員数約5万人をグローバルに抱える日本を代表する企業の一つである。

同社は数年前、社員の行動や判断の基準となる価値観をあらためて言葉で表現し、それを共有する活動をコーポレート部門主導で推進した。しかし、本稿で論じてきたように、その活動は形骸化し、その後、人員が削減されたこともあって、企業風土は閉塞感を極めていた。そしてその当時、経営層はすでに「業績目標ばかりでは組織を引っ張れない」という危機感を認識していた。

NRIが相談を受けたのはそうしたタイミングであった。同社経営層は、ウェイをあらためて定めることは意思決定していたが、過去の失敗を踏まえ、その浸透の方法論のアドバイスをNRIに求めたのである。

NRIは当初、社内の議論に参加する形で参

画し、その過程で、この問題の本質は方法論ではなく、「経営層に対する不信感」であることが徐々に確認されていった。最終的には同社経営層に対し、過去のコーポレート部門主導から経営チーム主導のアプローチに切り替えることを提言した。以下は、その際のステップである。

(1) 役員間の最初の対話機会が鍵

最初に実施したのは役員合宿のような場で、役員一人ひとりのなかに存在するさまざまな不安を解消したことである。

NRIは各役員と個別に事前インタビューを行った。その際、企業理念やウェイと大上段に構えず、各役員が積み重ねてきたキャリアとその過程で共有してきた同社独自の「常識」や、同社で働くことの「醍醐味」などを質問した。同社の企業文化や風土を承知しない第三者がインタビューすることによって、各役員は自分のキャリアや価値観をあらためて言葉にする機会を持つ。このプロセス自体が、まず各役員の経験に基づいた価値観を顕在化させることになる。

そしてNRIは、役員合宿のような場で、引き続きファシリテーター役を担った。一定のルールに基づき、偏見なく平等に議論を扱う外部のファシリテーターの存在は、参加者が対話することへの安心感を与える。

加えて前半のセッションでは、文字に起こしたヒアリング内容を共有し、それに基づき、各役員の過去の行動や判断の経験を紹介し合った。各役員の具体的な経験談を相互に共有することで、抽象的になりがちな価値観についての議論がリアリティを伴って進み、無用な誤解を避けることができる。

後半のセッションで初めて、今回定めたウェイそのものの定義や浸透方法についての考え、不安を話し合った。あくまで各役員自身の経験をもとに話すというルールを守ることがファシリテーターが確保するため、評論家的な「あるべき論」が振りかざされて議論が萎縮する局面はない。また、事前にウェイを離れて価値観を共有しているため、言葉に込めている意味合いも正確に理解されやすい。

この後半のセッションの最も重要なポイントは、ウェイ浸透に対する不安を共有することであった。部門によっては、表現にリアリティが感じられなかったり誤解を招きかねないリスクがあったりする。また、これまで各部門で使用されてきたスローガンなどの表現との整合性を危惧する声も上がる。しかし、そうした不安を率直に話せることが役員間の安心感と覚悟を醸成する。

そして最後に、今回のウェイの言葉そのものに込めたい意味や背景などを話し合い、経営チームとしての「共通メッセージ」をつくり上げた。同社の場合、この共通メッセージづくりの途中で時間切れとなったため、あらためて時間を取ることをその場で決め、次のミーティングで合意した。

共通メッセージの最終的な言葉や模式図などの表現をファシリテーターや事務局スタッフ任せにせず、一つひとつの言葉遣いに経営チームとして役員自身がこだわって決めたことが、その後の各役員の「普段の継続的な言動」に影響してくる。

(2) 既存の会議体での発信と振り返り

経営チームの共通メッセージは、その後の各部門内会議・部門横断会議や研修などの場

で、各役員が自らの経験を加えながら発信していく。このように、各役員が経営チームを代表する立場で発信する機会を持つことが、共通メッセージについての自身の理解を深めることにもつながる。

また同社では、取締役会や執行役員会のような経営の意思決定の場で決議する重要事項については、ウェイの観点からどのような葛藤があり、その葛藤をどのように超越する決議であったのかの振り返りを続けている。そのような意思決定の振り返りを数カ月続けるうちに、共通の判断例が積み重なり、会議体での意思疎通がスムーズになり、重要な意思決定事項についても審議の速度が格段に上がってきたという。

さらに各役員も、経営判断を具体的に繰り返すうちに、ウェイが示す言葉の意味合いへの解釈が深まり、役員間の相互信頼が上がったことを実感している。

このような役員間での対話機会や既存会議体での発信・振り返りの積み重ねによって、ウェイの経営チームによる主導体制が確立されていった。つまり経営チームによる主導体制は、1回のオフサイトミーティングのような場で確立できるものではなく、役員間の「反復的な実践習慣」を自ら持つことによって確立し、より強い主導力をもっていくものなのである。

(3) 自ら経験した対話機会をマネジメント層に展開

同社は、経営チームが実践したような対話機会を経営幹部層やマネジメント層にも展開した。それに当たっては、すべての対話機会に役員自らが分担して講話に出向き、「われ

われ経営チームもこのような対話機会を持ち、日ごろの経営会議でもウェイの意味合いをあらためて確認しながらこのように葛藤と向き合っている」とメッセージしている。

前述のとおり、同社は過去にも同様の取り組みをした経緯から、当初は、一部の強い反発や全般的に懐疑的な反応もあった。しかしながら、各役員が経営チームを代表して共通メッセージを伝え続けるうちに経営層の本気度が伝わると同時に、その姿に好意的な反応が増えていった。

企業道アプローチは、経営チーム自らの姿勢を伝播させることである。経営チーム自らが経験した対話機会や会議体での振り返りを、マネジメント層そして社員層に伝播させることにより、ウェイの本質的な浸透につながる。その結果、以前の数年にわたる取り組みよりも、際立って高い社員のウェイに対する認知や共感を初年度だけで獲得できた。

(4) 毎年「同じことを繰り返す」

同社の取り組みはその後、4年目を迎える。毎年開催される役員合宿は、その構成メンバーが少しずつ変化しているが、代々の役員が対話したときの想いを受け継いでいる。また、そのときどきの経営判断での「前向きな葛藤」とともに積み重ねてきた役員たちは、ウェイの言葉に込める意味合いを年々深めており、経営チームとしてのその主導力は着実に上がっている。

たとえば、経営幹部層やマネジメント層の一部には、「いつまで同じことを続けるのか」という声もまだあるのだが、「同じことを繰り返す」意味を役員自身が確信しているため、そのような声はむしろ堂々と喝破され

る。

この3年間、同社は、大幅な事業縮小や東日本大震災の被災からの急速な復旧・復興に迫られた。しかしながら、中期経営計画の業績目標は達成する見通しであり、社内にはもはや以前のような閉塞感はない。

その企業風土の変化は当事者には自覚されにくいほどゆっくりしたものである。しかし、1990年代後半以降に導入されてきたカンパニー制・事業部制などの経営システムや目標管理、成果主義などの制度・仕組みが、いつの間にか業績目標に邁進する企業体質を形成したように、ゆっくり培われた企業風土には、かえって根強さがある。

2 「企業道」を持つ経営

前節で紹介した企業の支援をする過程で率直に感じるのは、「清々しさ」である。経営チームの実践習慣を自ら感じたこととともに伝えていく、そこに師範の姿勢がまさしく見えるからである。

経営チームが主導すると、「押しつけになる」「やらされ感が出る」という声もよく聞くが、それは、主導する経営層がチームとして「前向きな葛藤」と向き合うことなく、部下のマネジメント層や現場社員だけにその「葛藤」を押しつけているからである。

経営チームが、業績管理者としてだけではなく、また価値観の伝道師としてだけでもなく、役割を担うことによってこそ「前向きな葛藤」と向き合う姿勢を実践習慣として示す師範となり、先行き不透明な時代に組織を率いる力を持った経営となる。それが「企業道」を持つ経営といえるだろう。

注

- 1 たとえば、トヨタ自動車の企業理念は、古くは創始者豊田佐吉の考え方をまとめた「豊田綱領」の精神を受け継いで1992年に制定（97年に改定）された「トヨタ基本理念」などを指す
- 2 たとえばトヨタウェイは、2001年に従業員の行動原則として策定され、「知恵と改善」「人間性尊重」の2つを柱に、「チャレンジ」「改善」「現地現物」「リスペクト」「チームワーク」の5つのキーワードでまとめられている
- 3 「仕事に関する意識調査」。2011年8月実施のWebアンケート。従業員3000人以上の企業に勤務する正規社員2000人を対象（有効回答100%）
- 4 セブン-イレブン・ジャパンが、経営陣以下の全社員を一同に集めて開催する会議。全マネジメント、全国のOFC千数百名、および全スタッフ部門が一同に集まる。過去には毎週開催されていたが、現在は毎月2回である
- 5 井上俊『武道の誕生』吉川弘文館、2004年
- 6 注5、9ページより作成
- 7 たとえば柔道をグローバル化するに際しては、当初、諸外国のレスラーやボクサーなどとの異種格闘技を通じて知名度を高め、普及させていったという
- 8 日産自動車が2001年度より導入した独自の課題解決手法。部門横断でクロスファンクショナルに解決するために、結論を先送りにしない、意思決定者は会議に出席しない、会議は社内認定ファシリテーターに従う——などの方法論が確立しており、そのプログラム参加者を年間数百人規模で輩出し続けている

著者

松田真一（まつだしんいち）

消費財・サービスコンサルティング部上級コンサルタント

専門は経営機構改革、企業意識改革、組織開発