

勝ち残る日本企業のコーポレートゲノム™

コーポレートゲノム診断

時代の大きな変曲点を迎えデフレ不況に苦しむなか、日本企業の環境変化に対する適応力が試されている。もはや現場の強みを活かした現状改善、日本企業が得意とする他社模倣型の対応だけでは、現在起きている変化に適応できなくなっている。こうした現状改善型の対応は、小さな変化には強いが、経営の転換が迫られる大きな変化に対してはマイナスに作用しかねない。また、大きな組織の安定性に慣れたことが仇（あだ）となり、会社存亡の危機に際しても社員の危機意識が弱く、大きな変化への対応が不得手となっている。

企業が真の競争力を持つには、変化に対応するだけでなく、一歩進んで自らが新しい流れを生み出していく「変化の先取り力」「変化創造力」等のバイタリティが求められる。

NRI（野村総合研究所）では過去10年にわたり、企業の体質や気風に関する企業風土の調査を行ってきた。その結果、120社5万人に及ぶ社員の「経営に対する意識調査」のデータベースを蓄積している。そして、このデータベースを活用した統計解析の成果として、企業の業績と相関の高い2つのマネジメントに関わる因子すなわちコーポレートゲノムを抽出した。

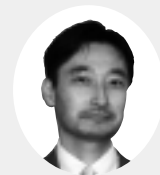
コーポレートゲノムとは「学術的な意味合いの企業風土」とは異なる概念であり、NRIの新しい造語である。企業風土は、その企業固有の行動様式や文化のことで、社員に働く

見えない力であるが、コントロールが難しい。一方、コーポレートゲノムとは、企業のマネジメントのエッセンスのことで、企業風土に含まれる広範な要素の中から、特に企業の業績に対して相関が高く、かつ経営者や管理者がコントロール可能な因子を抽出したものである。

コーポレートゲノムには2つの因子があり、それぞれが独立した説明変数となっている。1つは企業経営の戦略性に対する社員の認識レベルを表す戦略活性度、もう1つは組織の風通しに対する社員の認識レベルを表す組織活性度である。戦略活性度は「変化に対応する力」、組織活性度は「変化を創造する力」とも言い換えることができる。さらに戦略活性度は10個の、組織活性度は5個の要素に分けられるが、それらを企業の遺伝子一つひとつに見立てている。NRIでは、企業の活力をこうした2つの分析軸と15の基本的な要素に分解（付加的分析要素を含むと26）し、その企業の「バイタリティ」を定量的に把握できるコーポレートゲノム診断を提供している。

バイタリティのある企業は確実に存在

我々コンサルタントは仕事上、多様な会社の経営トップ層から若手社員まで幅広い職位階層の人たちに接する機会が多いが、最近多くの日本企業で、社員のバイタリティが著しく低下しているように感じる。1980年代、世界経済の中心として羨望のまなざしで見られ、



活気のあったあの日本企業はどこに行ってしまったのか。「失われた10年」の間の長引く不況の中で負け戦（いくさ）に慣れてしまったのであろうか。しかしこのような中でも、一握りであれ、高い業績を上げ、元気の良い社員たちがいきいきと仕事に取り組んでいる企業は、確実に存在している。

元気の良い企業の共通点

有数の好業績企業で、コーポレートゲノム診断の結果、「仲良しクラブ」（図1を参照）に位置付けられた企業があった。「仲良しクラブ」は通常、組織活性度を犠牲にしても、戦略活性度を高めるために、いったん強力に全社を統率する「金太郎アメ」を経由して「いきいき」へと向かうアプローチを志向することが多い。しかし、この企業のトップは、自社の強みは人にあり、現在、信頼感や良好なコミュニケーションが息づいており、これらを基盤に自主的にかつ、プロアクティブ（先

を見越して）に行動できる人材を育成することで、組織活性度を犠牲にすることなく、戦略活性度を高めていくと考えていた。

別の、実力主義型人事制度を導入したことで知られている好業績企業は、金太郎アメ型であった。近年グローバル化を意識した個の自律を大方針として掲げている。その意味でグローバルな競争が求められる研究開発組織を中心に「いきいき」組織を目指し、組織活性度を向上させていくアプローチをとろうとしている。また、好業績で「いきいき」に属するある企業は、個の差別化を行動規範に掲げ、社員一人ひとりが、「他の社員と自分は違うべきか」を常に問いかけている。

こうした元気の良い企業が、「自社の姿を冷静に見極めている」「物まねではない独自の価値観を持っている」「企業変革の展開に独自のシナリオを持っている」などを共通点としていることは非常に興味深い。勝ち残る企業のコーポレートゲノムがこのようにところに顕在化している。

