

5th Annual Convention 2002
Japanese Association of
Administrative Science

November 16-17, 2002
Graduate School of Hiroshima University
Higashi-senda, Hiroshima-city, JAPAN

経営行動科学学会
第5回年次大会

発表論文集

会期 2002年11月16日(土)~17日(日)
会場 広島大学大学院 東千田キャンパス

企業DNAとミドルマネージャの触媒作用

澤本豊雄（株式会社マネジメント・コンサルティング・アソシエーツ）、若月恵治（ミサワホーム株式会社）

→ 的場成夫（有限会社夢屋）、白木義章（株式会社阪急交通社）

1. 創業者の思い

創業者は、社会に貢献する、社会の役に立ちたいという欲求を誰よりも強く持っている人種である。さまざまな企業の創業者は夫々、自ら関心を持つ分野は異なるが、世の中に役立ちたい、顧客に喜んでもらいたい意欲が根底にある。

長続きする企業の創業者はほぼ例外なく、その意欲が使命感にまで高まった人達である。普遍的な社会貢献を掲げて創業に至っている。（以下は各社のホームページから引用）

・松下電器（松下幸之助） 「産業人タルノ本分ニ徹シ社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス。」

「産業人の使命は貧乏の克服である。そのためには物資の生産に次ぐ生産をもって、富を増大しなければならない。水道の水は、通行人がこれを飲んでも咎められない。それは量が多く、価格があまりにも安いからである。産業人の使命も、水道の水のごとく、物資を安価無尽蔵たらしめ、楽土を建設することである」

・ソニー（井深 大） 「真面目ナル技術者ノ技能ヲ最高度ニ發揮セシムベキ自由豁達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」

・トヨタ（豊田喜一郎） 「自動車を通して豊かな社会作り」

・ミサワホーム（三澤千代治） 「住まいを通じて生涯のお付き合い」

・雪印乳業（黒澤 酉蔵） 「健土健民」

・カルピス（三島 海雲） 「心とからだの健康」

・グリコ（江崎 利一） 「おいしさと健康」

・ユニクロ（柳井 正） 「あらゆる人が良いカジュアルを着られるようにする」

・阪急電鉄（小林 一三） 「美しき水の都は昔の夢と消えて、空暗き煙の都に住む不幸なる我が大阪市民諸君よ！」 「田園趣味に富める楽しき郊外生活」

2. 企業DNAの形成と企業DNAの本質

創業者は、社会に貢献する欲求を糧として創業に至った。第1世代である創業者の同志たちは、いわば分身であり、創業者の欲求を形にすることをなした人達である。

創業者は往々にして夢を語るが、同志達の支援、協力を得て、採算性のある事業として確立して行く。その過程を通じて、その企業ならではのノウハウが蓄積してゆく。企業のキーサクセスファクターと言ってもよい。それは、オペレーションでの独自のやり方かもしれないし、顧客重視の思想を具体化する手法かもしれない。

同時に、失敗から学ぶこともあるのではないだろうか。成功体験だけの企業は環境変化に弱い。成功体験や記憶や習慣にしがみついて過剰適応を引き起こしてしまうからである。生命力を鍛えるような小さな失敗、事業を破綻させるほどではない許される失敗。致命傷には至らない失敗体験を通じて、企業は自らの強みをより強く意識するようになる。

これらの本質的な価値が企業DNAとして形成されて行く。DNAとは、使命感や社会貢献意欲を元にしてはいるが、それ自体ではなく、数々のノウハウが加味された後の企業の本質価値である。したがって、DNAが形成されるのは創業直後ではなく、企業とし

て自立した段階であると考えられる。

生物に例えると、創業者の個体DNAが、事業のキーサクセスファクターと関わることにより、種族たる企業のDNAに発達、進化して行くのである。

3. DNAの実例 (DNAが産んだ仕組みとの区別)

ヒトのDNAが他人と異なるその個人独自の遺伝子であるのと同様、企業のDNAも「他社と異なる自ら固有のもの」に他ならない。しかし、DNAは見えにくい。外からだけでなく、しばしば本人(自社)にすら見えにくい面がある。外から見えにくいので、誰しも表面に現れたもの(形式知)を見てしまう。ヒトでいうならば、外見や性格で判断するようなものだ。

たとえば、有力企業のDNAは、次のように表現できる。

- トヨタ 「改善し続ける
(停滞は悪)」
- ソニー 「進取の気性」
- ノードストロム 「顧客の買い物パートナー」

上の例を見て違和感があるのではないだろうか。それは、DNAの表現が、各社が標榜している経営理念とは異なるし、創業者が語った言葉にもないからである。各社の経営理念は必ずしもDNAを表していない。

多くの経営書もこの誤りを犯している。トヨタ式経営の真髄と言われる「カンバンシステム」はDNAそのものではない。常に改善し続けるDNAを体系化した仕組みである。

しかし、トヨタ式経営の本質は、「改善パラノイア」とでも呼ぶべき、現場レベルの改善の継続を賞賛する風土にある。多くの人は、カンバンシステムを紹介する本を読み、講演を聞き、実際に見て、優れていることを実感する。そして、真似ようとする。しかし、D

NAの異なる他社が、この仕組みだけを取り入れても同じ成果が出るとは限らない。むしろ、異種接木のデメリットのほうが多いはずだ。

同様に、ソニーの経営の本質は、製品デザインや開発力ではなく、新しいものに挑戦することを賞賛する風土にある。経営手法においても、他社に先駆けてカンパニー制や執行役員制度(この用語自体ソニーの発明である。)というチャレンジを続けている。

天下のソニーが取り入れた経営手法なので、他社が流行に乗り遅れまいと次々にカンパニー制を導入したが、必ずしも成功していない。異なるDNAのある会社では、カンパニー制を導入したものの、カンパニープレジデントの決裁権限がわずか1億円という笑えない現象が生じている。単に、事業部長の名前を変えただけなのだ。

ノードストロムの事例も同様である。ノードストロムは「ノーと言わない百貨店」と称されるように、返品を無条件で受け付ける。自店舗で販売したはずのないタイヤの返品も受けた、との事例が伝説として紹介されている。(正確には、買収した他社店舗が買って販売したタイヤの返品を受け付けた。)

この伝説を、無条件の返品受け付け、と捉えると短絡的な理解に陥る。返品は、ノードストロムのDNAがもたらすサービスメニューに過ぎない。ノードストロムでは、究極の顧客満足を追求し続けている。その本質は、顧客に商品を売るのではなく、顧客の買い物を代行するという価値観の転換を成し遂げている点にある。したがって、返品を受け付けることを真似てもそれだけではノードストロムと同様の顧客からの支持を得ることはできない。

4. 組織におけるミドルマネージャの役割

ここまで、創業者が自らのあふれ出る欲求を実現するため、個人商店であれ株式会社で

あれ企業という組織の器に託し、それが発展してDNAとして確立されるまでを考察してきた。

では、そもそもなぜ組織が必要なのだろうか。

事業が世の中に支持されて、拡大して行くと、当然生産も販売もそれなりの規模を要し、扱う品目も拡大してゆく。そこで、商品別や地域別など複数の部門へと分化して行く。部門が別会社の形式を採ることもある。

創業者は、同じ志を持つ同志をツカサに任命する。あるいは、ツカサが創業者を学び同じ志を持つことも多い。なぜならば、創業者から社会貢献意欲を直接語りかけられ、また創業者の行動を間近に直接見ているからである。創業者の目が届く範囲ならば企業の器イコール創業者の器かもしれない。

次に、固有のDNAを持つ段階に達した企業体としてはどうか。

如何に卓越した経営者といえども、1人ですべてを管掌することはできない。経営者1人が所属する全員とベクトルを合わせて成果を上げる規模の限界がありそうだ。

所属員のベクトルが一致するサイズを一つの組織単位とすると、何千人が一組織単位に所属することは現実的とはいえず、数十人から数百人で一つの組織単位を構成しているのが経験則上の実態である。この組織単位を運営するのがミドルマネージャである。

ミドルマネージャの本質的な役回りは次のようになる。

- 会社のベクトルと部門のベクトルとを一致させるようにP-D-C-Aを回すこと
- 常に組織としての性能を向上させ、改革してゆくこと。
- 業務のやり方を指導するのではなく、常に目的を理解させること。

つまりミドルマネージャは部門経営者と

いってよい。「経営者とその他」ではなく、「経営者とミドルマネージャとその他」の3要素と捉える必然性は、経営者はビジョンや方針を出し、結果を追求するのに対し、ミドルマネージャはプロセスコントロールという役割を分担することにある。

企業の器は経営者の器ではなく、組織力、すなわちマネジメント能力の集合、言い換えればミドルマネージャの総合力に他ならない。

5. 企業DNAとミドルマネージャによる触媒作用

企業のDNAとミドルマネージャの役割にはどのような関連があるのだろうか。

ミドルマネージャは、個人固有の潜在能力に加え、学んだマネジメントスキルや業務知識を生かして、部門経営者としての組織運営を行っている。

そして、成功体験、失敗体験を糧として経験値（暗黙知）を増やし、実績を積む。やがて顧客からの信頼と評価を得る。ここでいう顧客には、エンドユーザーだけではなく、広く社内外の前後工程関係者、トップ、同僚・部下からの信頼も含んでいる。

部門経営者としての顧客志向が、創業者の普遍的な価値観とあいまって自ら追体験できるとき、DNAの複製が行われていることになる。当然、後継者の育成動機も同時に生まれている。

誰しも、社会人として生き甲斐と役立ちを望まない者はいない。ミドルマネージャが、自らの実践においてその意欲を引き出し、目的に対応した公正な評価の下、組織の性能向上を図ることが触媒作用の本質である。

追体験が誰しもできれば理想だが、日常活動だけでは意識されないことも多い。そこで、企業によっては追体験の場を取って用意している。グループ企業への出向による上級マ

ネジメント体験や、社内ベンチャー制での擬似創業がこれに該当する。適切な例かどうか躊躇するが、オーナー企業の経営者が子女を他社に武者修行に出すのは、創業者の追体験の必要性を本能的に察知していることが理由かもしれない。

一方、創業者の行動や創業理念を社内研修している企業も多い。創業者の普遍的な創業理念を学ぶことは必要であっても、言葉のみをそのまま真似て追いかけると、似て非なるものになってしまう。創業者がやったことをなぞっているだけであったり、創業者の言葉をひたすらお経のように唱えているのみという企業も時折見受けられる。

6. DNAの継承と経営者価値観

勝ち残っている企業を見ると、DNAを体現した経営者が次々と現れて、自らの経営観を語っていることに気づく。

ソニーの出井会長が典型である。上場子会社を100パーセント子会社化する革新的な経営判断を発表するときの出井氏は、出井氏自身の言葉を語っていると同時に、ソニーのDNAが投影している。また、そこには創業者の価値観も感じられる。

すなわち、創業者価値観から進化した企業DNAを体現し、さらに自身の経営者としての価値観が新たに加わっている。この、新たに加わる価値観の形成が、またDNAを進化させる要素になっている。ソニーの企業DNAの大半は変わっていないが、ある部分にそのときそのときの経営者の価値観が加わり、少し「変質」を生じさせる。

創業者価値観から進化した企業DNAを体現した経営者が、ある日突然出現するとは考えられない。

日々、企業DNAに接しつつ、プロセスコントロールを通じて組織の性能向上を図ってきたミドルマネージャ時代の蓄積が臨界

点を迎え、経営者価値観として花開いたのではないだろうか。

以上をまとめると、企業DNAにおける経営者の役割は、DNAに対して環境の変化に応じるための変質を加えて進化させることである。それには、既に述べた通り、ミドルマネージャが触媒として大きく作用している。

言い換えると、変質を許容し、進化を恐れない企業が勝ち残っていると捉えることもできる。(図1参照)

逆に、最近、不正事件や事故で指弾される企業の経営者会見では経営者価値観を伺い得ることは稀であり、DNAの承継が機能していない実例を見て取ることができる。または、成功体験や記憶や習慣が強すぎ、失敗体験を経たDNAにはなっていなかったのかもしれない。この場合は、初めての失敗が企業存続に関わる大失敗になってしまったということである。

7. DNAのない組織

最後に、DNAによらない生命の継承が企業体にもあり得ることを考察する。

一代限りで終了する事業体や組織にはDNAは存在しない。生物で言うと、遺伝子による継承がない生命体である。

個人が獲得した資格に依存する仕事、たとえば医師、公認会計士や弁護士、弁理士、個人の人脈や人気をベースとした商売が当てはまる。

しかし、それぞれ開業医、監査法人、法律事務所、特許事務所となると組織としての継承が建前となっており、なんらかのDNAがあり得るのかもしれない。

個人商店や観光客相手の土産物屋も一代限りとは言えず、世代交代を前提としている。

これらの事例では、DNAはあり得てもキーサクセスファクターとの関連が必ずしも

明確ではなく、むしろ、組織体の維持のためのサービスマーク（例：**事務所、**寺の門前商店）が重要な要素となっている。本質価値よりも、名前が売れていることが大事なのである。

企業でも、多くのシンクタンクのように、看板的な人材のネームバリューに頼る例がある。

結論としては、DNAがないあるいは薄い組織体が生き残るには「ブランド」が必要である。

言わば「ブランド」生殖による生命継承ということになる。

以上

図1 企業DNAと経営者価値観の再生産サイクル構造図

