

経済産業省 平成 26 年度政策評価調査事業

経済産業行政における  
組織マネジメントに関する調査  
【報告書】

平成 27 年 3 月 20 日

新日本パブリック・アフェアーズ株式会社

## □■ 報 告 書 目 次 ■□

0. はじめに.....	1
0.1 調査研究の背景と目的.....	1
0.2 調査の内容と研究方法.....	1
0.3 本報告書の構成.....	2
1. 文献レビュー調査.....	3
1.1 これまでの経営・組織理論.....	3
1.2 知識創造企業・知識機動力経営への展開.....	8
2. 事例研究.....	12
2.1 研究方法.....	12
2.2 知識機動力経営の実践上の5つのKSF（重要成功要因）.....	13
2.3 事例の整理・分析.....	15
2.3.1 現実直観.....	15
2.3.2 自主性.....	17
2.3.3 専門性.....	21
2.3.4 フラットなコミュニケーションの場.....	24
2.3.5 貫徹性.....	29
2.4 組織文化のマネジメント.....	31
2.4.1 組織文化改革としてのウェイマネジメントの概要.....	31
2.4.2 組織文化に基づくマネジメントの実践事例.....	33
3. ヒアリング調査.....	42
3.1 ヒアリングの実施状況.....	42
3.2 ヒアリングの概要.....	42
3.2.1 山口周氏（ヘイコンサルティンググループ ディレクター）.....	42
3.2.2 高橋智宏氏（チームラボ株式会社 Management Team, Technology Div. General Manager）.....	44
3.2.3 荒谷卓氏（明治神宮武道場至誠館 館長）.....	46
3.2.4 平尾誠二氏（神戸製鋼ラグビー部 ゼネラルマネージャー）.....	47
3.2.5 梅澤高明氏（A.T.カーニー株式会社 パートナー 本社取締役 日本法人会長）.....	49
3.2.6 三代まり子氏（RIDEAL 代表）.....	50
3.2.7 宮間あや氏（岡山湯郷 Belle）.....	52
3.2.8 遠藤功氏（早稲田大学ビジネススクール 教授/株式会社ローランド・ベルガー 会長）.....	54
3.2.9 西田陽一氏（株式会社陽雄 代表取締役社長、航空自衛隊幹部学校講師）.....	55
4. 考察～業務改革の取組への含意.....	60
4.1 民間等における組織マネジメント改革の要諦.....	60
4.1.1 「現実直観」の視点.....	60
4.1.2 「自主性」の視点.....	63

4.1.3 「専門性」の視点.....	64
4.1.4 「フラット・コミュニケーションの場」の視点.....	67
4.1.5 「貫徹性」の視点.....	70
4.1.6 「チーム・ビルディング」の視点.....	71
4.2 今後の経済産業省における組織マネジメントに対する含意.....	75
<b>【資料編】</b> .....	84
① 参考文献リスト.....	84
② 取組事例集（企業別） .....	88

## 0. はじめに

### 0.1 調査研究の背景と目的

グローバル資本主義の深化をはじめ、日本経済を取り巻く内外の構造変化が急速に進展する中、このような政治経済システムの環境変化に対して機動的に対応し、構造変化に伴う新しい行政需要に柔軟に対応できるよう、経済産業省としても、政策の企画・実行のための執行体制の見直しを行っていくことが求められている。

かかる折から、経済産業省においては、内外の企業の先進事例や専門家の見解を研究・分析することを通じて、職員一人一人がより創造的な政策形成・執行や政策普及・広報に取り組んでいけるようにするための組織改革の方向性を検討し、もって組織を挙げて「知識機動力経営」を実践していくための具体的な方途を探ることが、喫緊の課題となっている。

本調査は、上記の問題意識に基づき、今後、経済産業省における組織改革・業務改革のための取組に対して、適用・実行が可能な知的機動力経営の実践方法やキー・コンセプトについて、有識者・実務家への意見聴取や関連文献のレビューを中心とした情報収集を行い、改革の推進に対して、有用かつ多様なインプットを収集、整理することを目的として実施するものである。

### 0.2 調査の内容と研究方法

本調査の内容と研究方法は、以下の通りとした。

まず、調査の内容については、これまでの経済産業省の歴史的沿革、組織構造や文化を与件とした上で、今後の経済産業省の組織マネジメント・オペレーション改革に資すると思われる内外の民間企業等における優良・先進的事例を収集し、そのエッセンスを抽出することとした。具体的な分析の焦点は、以下の通りである。

- ・「若手職員主導型」「現場創発型」の企画立案システムへの転換を図る「逆ピラミッド」型組織を機能させるための要諦や具体的な取組アイデアを含む、組織マネジメント上の要点は何か。
- ・地方や海外を含む、広義の経済産業省の組織ネットワークの活用を念頭に置いた、望ましい情報やアイデアの収集・分析機能を発揮させるための取組のポイントは何か。

- ・政策形成や政策評価の場づくりを含むナレッジマネジメントのための方法を中心として、暗黙知を形式知に転換していくシステムを構築・実践していく上での要点は何か。
- ・その他、機動的な経済産業政策の立案に資すると考えられる組織形態・マネジメントに関する事例は何か。

また、調査にかかる情報収集・分析の方法としては、公刊されている学術書・文献に対するレビュー調査に加えて、学識経験者や実務家に対するヒアリングを行い、得られた情報を記録、整理の上で検討を行い、検討結果を本報告書にとりまとめた。

### 0.3 本報告書の構成

本報告書は、以下のような構成をとる。

まず第1章は、文献レビュー分析である。ここでは、引き続いて行われる事例調査、ヒアリング調査の導入分析として、いわゆる経営組織論の学術的な系譜を概観した上で、本調査に対して有益な分析視角を提供する「知識機動力経営論」についてレビューを行い、先進事例の収集・整理の際の分析上のキーワードとなる組織マネジメント上のコンセプトやKSF（主要成功要因）導出のための議論を記述、整理する。

第2章は、事例調査である。組織マネジメント上のコンセプトやKSF（主要成功要因）を分析・分類概念として整理した上で、それらを具体的に実践した民間における事例について情報を収集し、取組ごとに記述、分析を進める。なお、企業ごとの補足・参考情報は、巻末の資料編に別記した。

第3章は、ヒアリング調査である。組織マネジメントの実際の取組においてカギとなるコンセプトや留意点は何かについて、学識経験者・実務家に対して実施したヒアリング結果を簡潔に記述するとともに、第2章の取組事例を補完する、組織マネジメント実践上の要諦やヒントを分析し、明らかにする。

第4章は、結論としての考察である。ここでは、前章までの調査・検討の結果を、今後の組織マネジメント取組において重要なポイントに沿って整理・記述を行うとともに、経済産業省による今後の業務改革・組織マネジメントの取組に対する示唆を議論、記述することで報告書の結びとした。

## 1. 文献レビュー調査

本章では、事例調査を中心とした本調査研究を行う上で必要と考えられる、経営・組織理論の文献レビュー分析を行う。

マックス・ウェーバーが官僚制（ビュロクラシー）を唱えて以降、20世紀を通じて発展してきた経営・組織理論であるが、その系譜を概観すると、二つの大きな流れに分けることができる。一つは、テイラーやサイモン等に端を発する「科学主義」の流れであり、もうひとつはメイヨーから始まる「人間主義」の流れである<sup>1</sup>。また、それとほぼ平行に、ポジショニング派とケイパビリティ（組織・ヒト・プロセスなど）派に大きく分けて解することも可能である<sup>2</sup>。さらに、普遍から個別具体の結論を得る演繹的アプローチと、個別具体から普遍化していく帰納的アプローチに分ける捉え方も可能である。本章では、これらの分類を踏まえつつ、経営・組織理論における変遷の大枠を捉えた上で、これまで経営・組織理論において主流を成していた、米国を発祥とする「科学主義」、「ポジショニング派」、そして「演繹的アプローチ」における課題をしてきしつつ、それらを乗り越えるための方向性のひとつとして「知識機動力経営」の考え方を紹介する。その際には、「知識機動力経営」の考え方につながる野中郁次郎教授の「知識創造企業」、「SECI モデル」の概要を述べる。

### 1.1 これまでの経営・組織理論

#### ■官僚制

経営・組織理論において、組織構造の基本的な形態が官僚制（ビュロクラシー）組織である。「大規模組織が不可避免的に発展させる合理的な構造特性」のことをマックス・ウェーバーは官僚制組織と名付けた<sup>3</sup>。ウェーバーによると、近代官僚制は下記の特徴を持った組織構造であるとし、近代社会のあらゆる組織にとって技術的に卓越した管理構造であると考えた<sup>3</sup>。

表 1 近代官僚制の特性

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 職務担当者の機能が、規則によって規定されている持続的な組織体である。</li><li>2. 組織における職務は、規定された権限の範囲内で行われる。この権限は分業化された機能を遂行するための責任権限を含み、その内容と行使は明確に規定されている。</li><li>3. 上位の職位が下位の職位に命令するという階層と階層的権限体系が存在する。</li></ol> |
|---|

<sup>1</sup> 野中・竹内（1996）『知識創造企業』

<sup>2</sup> 三谷（2013）『経営戦略全史』

<sup>3</sup> 野中（1980）『経営管理』

4. 職務の執行は文書によって行われ、文書に記録される。
5. 職務活動を遂行するためには専門的な訓練が必要である。
6. 職務上の活動は職員の当該組織への専従化を必要とする。

(資料) 野中 (1980) 『経営管理』

なお、ウェーバーが官僚制を検討した際に念頭にあったものは、カソリック教会やプロイセンの軍隊や行政組織であり<sup>3</sup>、権威のタイプとそれに対応する行政システムについての検討が中心であり、官僚制の内部構造についての言及は極めて限られている<sup>3</sup>。

この官僚制は、組織の硬直化やセクショナリズム、杓子定規な非人格的対応など、官僚制の逆機能を生じさせるものの、現代の様々な組織に見られる組織形態である<sup>4</sup>。我が国における行政組織における諸問題は、官僚制の逆機能としてウェーバーが指摘した点と符合するものであり、組織における普遍的な課題を内包すると考えることができる。

#### ■経営・組織理論の対立軸

ウェーバーの官僚制概念ではあまり触れられなかった組織の内部形態に関する議論は、テイラーらの古典的管理論へと引き継がれていく。

前述のとおり、経営・組織理論は、「科学主義」と「人間主義」の流れに大別することが可能である。「科学主義」とは、フレデリック・テイラーからハーバート・サイモンを経た流れであり、「人間主義」とはエルトン・メイヨーからワイクを経る流れである。テイラーが提唱した「科学的管理法」とは、「作業員の経験や暗黙的な技能を客観的・科学的知識に形式化しようとする試み」であった<sup>1</sup>。科学的管理法の考えにより、管理者の責任として、作業方法の創造が発生し、作業に関する取り決め等を定め、業務に応用する仕事が発生した<sup>1</sup>。

人間主義の流れは、メイヨーらによる有名なホーソン工場における「ホーソン実験」を端緒とする。この実験では、人間関係能力等の社会的要因が生産性に対して影響を与えることを示した<sup>1</sup>。

また、経営コンサルタントの三谷宏治氏は、経営戦略論において、ポジショニング派とケイパビリティ派へと大別することができるとしている。ポジショニング派とは、企業の外部環境を重視し、「儲かる市場で儲かる立場を占めれば勝てる」とする考え方をもち、一方、ケイパビリティ派は企業の内部環境を重視する。また、前者は定量的分析を重視するのに対し、後者は人間的議論を重視すると特徴づけられる<sup>5</sup>。これらの軸により、テイラーに発する「科学主義」あるいは「ポジショニング派」に対し、「人間主義」あるいは「ケ

<sup>4</sup> 金井・高橋 (2004) 『組織行動の考え方』

<sup>5</sup> 野中・竹内 (1996) 『知識創造企業』

イパビリティ派」が反論するということが過去1世紀における経営・組織理論を取り巻く大きな論点の軸であったとみなすことができる。

さらに、経営・組織理論のアプローチは、演繹的アプローチと帰納的アプローチに分けて捉えることもできる。野中郁次郎は、演繹的アプローチ・帰納的アプローチについて次のように特徴づけている。「世界を認識するための知の方法は二つに大別され、一つはプラトン流の普遍から個別具体の結論を得る演繹的な方法、もう一つはアリストテレス流の帰納的な方法<sup>6</sup>」。ここでいうプラトン流とは、「真善美とは限りなく神に近いものであるため、身体の五感をいっさい排除した理性によってのみ認識できるもの」であり、他方、アリストテレス流とは「真善美は現実存在すると考え、個別具体のなかから普遍化していく」とするものである。

### ■演繹的アプローチの概観

経営・組織理論における演繹的アプローチの主要な理論を紹介する。経営・組織理論における演繹的アプローチは、欧米の研究をベースとするものを中心に多く見られる。演繹的アプローチの主な例として、マイケル・ポーターの「競争戦略論」、ジェイ・バーニーの「資源ベースモデル」、ゲイリー・ハメル及びC・K・プラハドールの「コア・コンピタンス経営」等が挙げられる。

#### ◆マイケル・ポーター「競争戦略論」

演繹的な経営・組織理論の代表としては、ハーバード大学ビジネススクールのマイケル・ポーターの競争戦略論がある<sup>6</sup>。マイケル・ポーターは、企業が競争戦略を策定するときには、(1) 産業の魅力度、(2) 産業における自社の位置づけ（ポジショニング）の判断・選択が必要とした<sup>7</sup>。また、ポーターは、ファイブフォース分析（5力分析）を提唱した。ファイブフォース分析では、参入障壁、買い手の交渉力、原料・部品サプライヤーの交渉力、代替製品・サービスの脅威、既存の競争企業間のライバル関係の5つの力が市場競争において働く力であるとして、産業の構造と変化を理解しようとした。

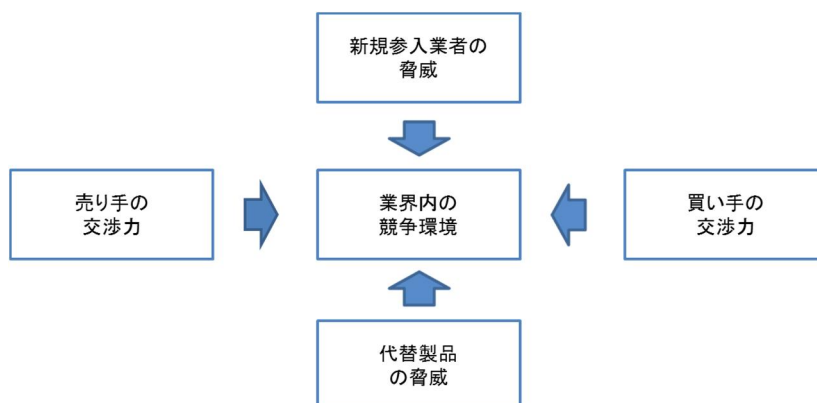
---

<sup>6</sup> 野中・勝見（2015）『全員経営』

<sup>7</sup> 野中・竹内（1996）『知識創造企業』



図 1 ファイブフォース分析(5力分析)



(資料) マイケル・ポーター『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』

ポーターは、5つの競争要因に対処し、他社に勝つための3つの基本戦略として、①コストリーダーシップ、②差別化、③集中を挙げている<sup>11</sup>。

ポーターの競争戦略の特徴は、以前の戦略論と異なり、「使われた概念や提案されたフレームワークのすべてが一つの論理、すなわち『ポジショニング』という考え方で貫かれている」点で特徴的であった<sup>8</sup>。このようなアプローチは、市場を中心とした外部環境を客観的に見るアプローチであると言える。このポジショニングを中心とした経営戦略類型は、いくつかの点で欠陥が指摘されている<sup>11</sup>。例えば、市場におけるポジショニングが分析の枠組みであるため、シェアやポジショニングがそもそも成り立たないアントレプレナーによる起業、シェアが低くポジショニングが獲得できていないフォロワー型企業の戦略については十分に寄与できないというものである。

#### ◆バーニー「資源ベースモデル」

ジェイ・バーニーの著書『企業戦略論』では、経営資源（リソース）に基づく資源ベース論が提示され、市場での厳しい競争を勝ち抜くには、人材やブランド力、専門能力など、企業内にある経営資源を活用すべきとした<sup>9</sup>。バーニーは、経済理論を用いて、個別企業の収益性の差を分析し、同じ業界における個別企業の経営資源の効率性に注目し、企業同士が利益を削って激しく争うなかで、高収益の企業があるのは、その企業が持つ経営資源が優れているからという考え方を取っている<sup>9</sup>。

バーニーは、「資源＝有形資産＋無形資産＋ケイパビリティ」と定義し、経営資源が「持続的な競争優位性の源泉」となりうるか否かの判断基準として、「経済価値」、「希少性」、「模倣困難性」、「組織」を挙げ、VRIOフレームワークと称した<sup>10</sup>。

<sup>8</sup> 楠木（2010）『ストーリーとしての競争戦略』

<sup>9</sup> 野中（2012）『全図解！世界の「経営戦略論」30年のトレンド』「プレジデントオンライン」

<sup>10</sup> 三谷（2013）『経営戦略全史』

#### ◆プラハラード、ハメル「コア・コンピタンス経営」

ゲイリー・ハメルとC・K・プラハドールによる「コア・コンピタンス経営」とは、「他社には提供できないような利益を顧客にもたらすことのできる、企業内部に秘められた独自のスキルや技術の集合体」である<sup>11</sup>。彼らは、「収益につながる持続的で競合上優位なケイパビリティ＝コア・コンピタンス」という概念が、それまでの経営戦略論において欠けていた点を指摘した<sup>12</sup>。コア・コンピタンスの例としては、ホンダにおけるエンジン技術、シャープにおける液晶技術、フェデラル・エクスプレスにおける荷物の所在追跡能力等が挙げられている<sup>13</sup>。

コア・コンピタンス経営では、経営改善手法は当然のものとし、リストラクチャリングによるコスト削減は企業の縮小につながり、改善より縮小を優先するとビジネスにおける敗退は必然であると考える。

コア・コンピタンス経営では、グローバルな経営を行うために必要とされる4つのPを挙げている。①Preemption（先行）、②Proximity（親近感）、③Predisposition（顧客の関心を引く）、④Propagation（すばやく展開する）である<sup>11</sup>。

#### ■演繹的アプローチの限界

ポーターの「競争戦略論」、バーニーの「資源ベースモデル」、ハメル及びプラハドールの「コア・コンピタンス経営」においては、経営戦略における「あるべき論」が提示されており、ある意味で、まねるべき成功パターンが示されているとも考えられる<sup>14</sup>。

このような演繹的なアプローチによる戦略論に対しては、「参入障壁、売り手・買い手のパワーなどを活用して不完全競争を創出し、独占に向かって利潤最大化を図る」こととなり、「社会全体の『善』の最大化につながらない」との批判もある<sup>15</sup>。また、新古典派経済学に立脚する分析的な経営理論は、人間を主体とするイノベーションや価値創造のダイナミクスを説明できないと言えるだろう。この点について、野中は竹中弘高との共著『知識創造企業』の中で、「知識」の概念創出に絡めて、以下のように述べている。

「戦略論の分野で開発された手法や枠組みは、戦略的な知識の重要性を暗に認めてはいるが、この分野から知識創造という概念が生まれてくると期待するのは無理な注文である。科学的戦略論の背後にある知識観の主要な限界は、次の三点に集約できる。

まず第一に、ビジネス戦略の科学は価値や信念の問題を取り扱えないので、知識やビジョンの創造の可能性は最初からその理論に入り込む余地はない。第二に、戦略の科学が前提としているのはトップダウン・マネジメントであり、そこではトップだけが既存の明示化された知識を操作しながら考えるのである。トップ以外のメンバーが持つ大量の暗黙知

<sup>11</sup> 服部・西野（2002）『入門 MBA への経営戦略論』

<sup>12</sup> 三谷（2013）『経営戦略全史』

<sup>13</sup> 三谷（2013）『経営戦略全史』

<sup>14</sup> 野中（2010）『資源ベースの人事から「思い」ベースの人事へと転換を』「RMSmessage Vol.22」

<sup>15</sup> 野中・勝見（2015）『全員経営』

は利用されないことが多い。第三に、広く使われている戦略経営コンセプトは、競争力の源泉としての知識の役割に注目すべきなのに、それをしていない。(中略)要するに、戦略の科学の知識観は、テイラー主義の知識観に似ているのである。論理的・分析的(すなわち演繹的あるいは帰納的)思考と組織トップにおける既存の形式知の利用に重点が置かれる。価値、意味、体験などの計量化できない人間的要素は、正式に事業計画を策定するときや戦略的に資源を配分するときには考慮されない」

さらに、野中は、「ひとつは、戦略や戦術の詳細を定めてからそれを『組織化(役割分担と人の調達)』するのではイノベーションは生まれない」、「知識よりも、戦略に対する重要性の理解や思いを持っている適切な人を集め、戦略の方針さえ決めれば、詳細の部分はチームが決めて行っていく」との点から、既存のアメリカ流経営・組織理論に対して批判を展開している。<sup>16</sup>

加えて、現実社会における演繹的アプローチによる経営戦略・組織理論の実務への適用は、ある種の歪みを生じさせているとの指摘もある。例えば、PDCAサイクルによるマネジメントシステムにおける歪みである。PDCAサイクルとは、広く知られているとおり、業務プロセスの管理手法のひとつであり、計画(plan)→実行(do)→評価(check)→改善(act)という4段階の活動を繰り返し行なうことで、継続的にプロセスを改善していく手法である。しかし、PDCAサイクルは初めに目標及び計画が設定され、サイクルを回しても計画以上のアウトプット・アウトカムを生じさせることが困難である。また、PDCAサイクルにおいては、C(チェック)を中心として過去を振り返るという行為であり、未来や理想と関係が乏しくなり、外部環境の変動が激しい中では、現実とPDCAサイクルが対象とする状況がかけ離れていく可能性もある。

こうした歪みの発生の原因として、組織における分析・計画・コンプライアンスにおける過剰な対応・適応を指摘することもできるであろう。

## 1.2 知識創造企業・知識機動力経営への展開

演繹的アプローチの限界を踏まえ、それを乗り越える経営・組織理論の方向性を検討するため、ここでは、知識創造企業、知識機動力経営について概説する。知識創造企業とは、野中郁次郎が竹内弘高と「The Knowledge Creating Company(邦題「知識創造企業」)」において提唱した概念であり、組織経営における知識創造の重要性を強調するアプローチである。

### ■暗黙知・形式知

「The Knowledge Creating Company(邦題「知識創造企業」)」において、野中らは、知識を「正当化された真なる信念(justified true belief)と定義し、知識を「個人の信念が

---

<sup>16</sup> 三谷(2013)『経営戦略全史』

人間によって“真実”へと正当化されるダイナミックなプロセス」と見なした。また、知識に係る認識論の次元について、マイケル・ポランニーの「暗黙知」と「形式知」との区別により、下記のように対比的に捉えた。

**表 2 暗黙知と形式知の対比**

暗黙知	形式知
主観的な知（個人知）	客観的な知（組織知）
経験知（身体）	理性知（精神）
同時的な知（今ここにある知）	順序的な知（過去の知）
アナログ的な知（実務）	デジタル的な知（理論）

（資料）野中・竹内（1996）『知識創造企業』

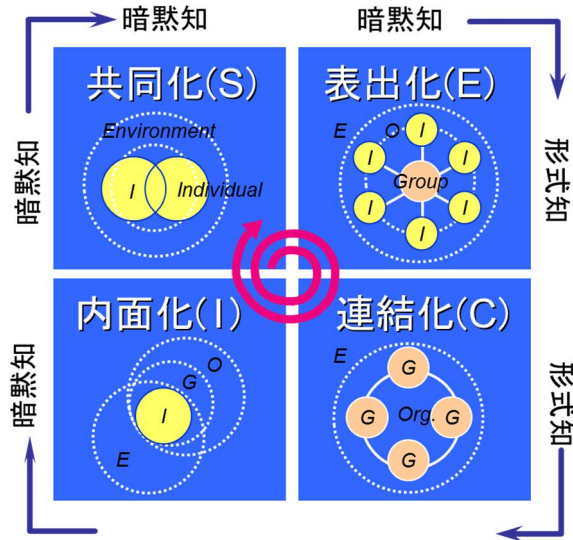
すなわち、知識には文章化できる「形式知」と客観化できない主観的な「暗黙知」が存在するとした。形式知とは、文法にのっとりた文章、数学的表現、技術仕様、マニュアルなどを含む、言語化や命題化が可能な客観的・理性的知識であり、暗黙知とは信念、パースペクティブ、価値システムといった無形の要素を含む、言語化や文章化が困難な主観的・身体的知識である<sup>4</sup>。

#### ■知識創造プロセス—SECI モデル—

この形式知・暗黙知の概念整理を踏まえ、イノベーション創出を捉えた枠組みが SECI モデルある。野中が示した SECI モデルでは、個人的であり、言語化されることのない個々の暗黙知が「共同化(socialization)」、「表出化(externalization)」、「連結化(combination)」、「内面化(internalization)」のプロセスを経ることによって、職場内で共有され、伝承され、他の個人に体得されることにより、日本企業における知識による競争優位が獲得されるとした<sup>17</sup>。共同化、表出化、連結化、内面化のプロセスを知識スパイラルと呼び、これらのイニシャルから「SECI モデル」と呼ばれる。

<sup>17</sup> 金井・高橋（2004）『組織行動の考え方』

図 2 SECIモデルの概念図



(資料) 野中・勝見 (2015) 『全員経営』

野中教授は、新たな知識創造の源泉は、暗黙知であるとし<sup>6</sup>、その理由として「知識とは、個人の主体的な信念や意図を心理に向かって社会的に正当化していくダイナミック・プロセス」であるためと述べており、「人間が行う最も知的な営みである知識創造は、暗黙知と形式知が互いに作用し合い、相互変換し、それがスパイラルに循環していくなかで行われ」る、としている。

野中教授の『知識創造企業』では、実務者が企業内で組織的知識創造を計画・実行するためにとるべき7つのガイドライン（指針）が示されている。そのガイドラインとは、以下のとおりである。

表 3 組織的知識創造を計画・実行するためにとるべきガイドライン

1. 知識ビジョンを創れ
2. ナレッジ・クルーを編成せよ
3. 企業最前線に濃密な相互作用の場を作れ
4. 新製品開発のプロセスに相乗りせよ
5. ミドル・アップダウン・マネジメントを採用せよ
6. ハイパーテキスト型組織に転換せよ
7. 外部世界との知識ネットワークを構築せよ

(資料) 野中・竹内 (1996) 『知識創造企業』

SECI モデルは、「チームでの知識創造」「連続した漸進的なイノベーション」について説明していることから、当時大きな注目を集めた<sup>18</sup>。特に、個人がイノベーションを主導してきたアメリカの状況に対し、複雑化する環境の中で、組織を構成するあらゆる人が知識創造に携わる点を強調する SECI モデルは大きな示唆を与えるものである。

#### ■知識機動力経営の実践上のポイント

前述の知識創造企業、SECI モデルにおいて示されたコンセプト、枠組みを発展的に捉えた概念が知識機動力経営である。知識機動力経営とは、「実践知を促進力として知識創造のプロセスをスピーディにテンポよく行うことによって、トップの戦略レベルからボトム of 戦術レベルまで一気通貫する柔軟な構想力と、適時適切な判断力と行動力をもって、機動的に経営を行うこと」である<sup>19</sup>。

知識機動力経営においては、フラクタル組織と自己組織化が重要な概念となる。官僚制階層組織において部分はいくまで部分にとどまるが、フラクタル組織では全体と部分が相似形で形成される。フラクタル組織では、トップから現場までの組織構成員ひとりひとりが「経営者の意識」を持ち、自己完結的な判断能力と実行力が発揮される。その結果、全体と部分が相似形をなし、フラクタルな組織となる<sup>6</sup>。自己組織化とは、「組織やチームのメンバーが全体の目的や目標を達成するよう、自分の役割と価値を理解し、自らを動機づけながら自律的に動く」ことにより、「メンバーの力の総和より、高度な知が創発される」状態である。フラクタル組織において、自己組織化されたメンバーは、環境の変化に対して、即応し、高いパフォーマンスを発揮することが可能となる。

#### ■小括

本章では、経営戦略・組織理論の変遷を振り返ると共に、アメリカ型の経営戦略・組織理論に通底する演繹的アプローチの限界について指摘した。この問題は、今日の我が国の多くの組織が直面する「論理分析過多 (over-analysis)、経営計画過多 (over-planning)、コンプライアンス (over-compliance)<sup>19</sup>」につながるものであると考えられる。組織が本来達成すべき組織目標を達成するためには、むしろ帰納的アプローチをベースとし、知識機動力経営において示されたキー・コンセプトをヒントに組織の在り方を検討していくことが重要である。

---

<sup>18</sup> 三谷 (2013) 『経営戦略全史』

<sup>19</sup> 野中他 (2013) 『知識機動力経営 知識創造と機動戦の総合』

## 2. 事例研究

### 2.1 研究方法

経済産業省における業務改革のための参考事例を収集・検討するにあたり、国内外の企業その他組織の業務改革事例の中からベストプラクティスを選出し、整理・分析を行った。整理・分析を行うに当たっては、次の手順・方法を採用した。

まず、取組を実践する事例の選定にあたっては、経済産業省の組織・事業と何らかの類似点を有するかを考慮して、取組の主体となる国内外の企業等の組織を検討し（「表 4 民間組織による業務改革事例の選出視点」を参照）、その上で、企業等が導入・実践する仕組み・改革事例を収集した。

表 4 民間組織による業務改革事例の選出視点

経済産業省の組織・事業との類似点	
従業員規模（5000人程度）	経済産業省の職員数と同様の規模を有する
ボトムアップ型	ボトムアップで業務を遂行する組織慣行がある
非カリスマ型（理論型）	強力なトップの意向や権力に左右されない
サービス業（非製造業）	主としてサービス業である
内外ネットワーク活用	組織内外の様々なネットワークを活用しながら事業展開している
クリエイティブ	創造性を重視した事業展開を行っている、又は組織文化がある
自ら考え・行動する	社員個々人が自主性を有している
好業績を維持	業績が好調な、又は成功している組織である

次いで、前章において検討した「知識機動力経営」の実践上の要諦・ポイントが、民間組織の取組においてどのように具現化・体現されているかを体系的に整理するための枠組として、「知識機動力経営」を実践する際のカギになると考えられる5つのKSF（Key Success Factor：重要成功要因）を導出した（それらKSFについては、2.2において、稿を改めて検討した）。上記の視点に沿って収集した民間企業や組織の業務改革事例は、この5つのKSFへと関連付ける形で分類し、各々の事例を記述・考察する形で、整理・分析を行った。

なお、【資料編】取組事例集（企業別の整理・分析）にて、採り上げた組織事例を組織ごとにまとめた資料を掲載するので、適宜、参照していただきたい。

## 2.2 知識機動力経営の実践上の5つのKSF（重要成功要因）

本調査の事例分析における分類概念として検討・特定した、「知識機動力経営」を実践する際の5つのKSF（重要成功要因）は、以下の通りである。

### <現実直観>

第1のKSFは、「現実直観」である。現実直観とは、現場の従業員が現場情報を把握し、自らの直観力や想像力に基づいて情勢判断を行うことを指す。

野中郁次郎一橋大学名誉教授等（以下、野中等）は、「知識機動力経営」のモデルにおいて、最初に求められる行為として「実践を通じた現実直観」を置いている<sup>20</sup>。また、野中等は、店舗や生産現場の従業員の現場情報（現実）の掌握力と、その現場情報を活用して情勢判断を下す際に要する直観力や想像力が、日本企業が得意としてきたアートの側面であり、その強化の必要性を主張している<sup>21</sup>。さらに、野中等は、本項で事例として採り上げている米国海兵隊、セブン-イレブン、トヨタ自動車を、現実直観の事例として挙げている<sup>22</sup>。

### <自主性>

第2のKSFは、「自主性」である。自主性とは、人にやらされるのではなく、自らが能動的かつ挑戦的に業務における状況把握・解決策創造・状況適応・状況打破を行うことである。

野中等は、知識機動力経営を「端的にいえば、実践知を促進力として知識創造のプロセスをスピーディかつテンポよく行うことによって、トップの戦略レベルからボトム of 戦術レベルまで一気通貫する柔軟な構想力と、適時適切な判断力と行動力をもって、機動的に経営を行うことである」と定義している<sup>23</sup>。第一のKSF「現実直観」の説明でも述べたが、適時適切な判断と行動は、現場の従業員が主体的に行うものである。外部環境の変化に即応し、個人が主体的に状況把握・解決策創造・状況適応・状況打破を行えるように訓練する米国海兵隊の訓練の型を創造的ルーティンとして例示しており<sup>24</sup>、組織としてそれを実践するモデルを「知識機動力経営のダイナミック・プロセス」としてまとめている<sup>25</sup>。

個人であれ、組織であれ、先述した創造的ルーティンを実行するということは、常に過去や現状を疑い、挑戦をし続けるということでもある。本項でKSFとして採用した「自主

<sup>20</sup> 野中・廣瀬・石井「知識機動力経営」p.133 参照

<sup>21</sup> 野中・廣瀬・石井「知識機動力経営」p.131 参照

<sup>22</sup> 野中・廣瀬・石井「知識機動力経営」p.131 参照

<sup>23</sup> 野中・廣瀬・石井「知識機動力経営」p.121 参照

<sup>24</sup> 野中・廣瀬・石井「知識機動力経営」p.124 参照

<sup>25</sup> 野中・廣瀬・石井「知識機動力経営」p.133 参照



性」には、自ら主体的に業務を推進することの他に、個人としては常に挑戦し続ける姿勢を保つ、組織としては個人の挑戦に伴うリスクを許容するということが含まれている。

#### <専門性>

第3のKSFは、「専門性」である。専門性とは、個人の業務における専門性であり、専門家意識である。

野中等は、「実践知が触媒となって暗黙知と形式知の相互互換を促進し、3つの知の弁証法的なトライアドとしてスパイラルアップさせて、新たな知識や価値を創造し、実践知を豊かにする」ということを「組織機動力経営」の基本的な能力構築モデルとして提示している<sup>26</sup>。ここでいう「実践知」とは「倫理、判断、目的論」を指し、これらを支える要素が個人の知識・技術等の専門性と専門家意識であると、本項では仮定するものとする。

#### <フラット・コミュニケーションの場>

第4のKSFは、「フラット・コミュニケーションの場」である。フラット・コミュニケーションの場とは、組織何の職位・職階及び組織の内外に関わらず自由かつ率直な意見交換ができる場である。

野中等は、現場で実践知を発揮しながら、新しい価値や価値を持った概念を生み出し、そこからビジネスモデルや収益を生み出すためには、組織の内外で対話を通じて知と知を結びつけ、共有する場が必要であると述べている。また、知の共有においては、閉鎖的になりがちな縦割り組織を超え、より大きな関係性に目を向けて、組織内外に開かれた人脈やネットワークを形成する必要性についても触れている<sup>27</sup>。さらに、可能な限り現場のリーダーに権限を与え、司令官は現場からの情報を総合認識して大局的な決断を行う米国海兵隊の例を挙げながら、平場で指令と制御が総合されるミドル・アップダウン・マネジメントの実践を主張している<sup>28</sup>。これらの意味で、組織内外、組織内での職位・職階に関わらないフラットなコミュニケーションの場は、「組織機動力経営」のエッセンスの一つであると考えられる。

#### <貫徹性>

第5のKSFは、「貫徹性」である。貫徹性とは、あきらめず、妥協せずに目標を実現する、業務を実践することを貫徹することである。

野中等は、人々の知を結びつけて、新しい価値を生み出すことの困難さ<sup>29</sup>と、その困難を乗り越えるためのトップマネジメントの支援が必要であること等<sup>30</sup>、知識機動力経営を貫徹

<sup>26</sup> 野中・廣瀬・石井「知識機動力経営」p.125 参照

<sup>27</sup> 野中・勝見「全員経営」p.32～33 参照

<sup>28</sup> 野中・廣瀬・石井「知識機動力経営」p.126 参照

<sup>29</sup> 野中・勝見「全員経営」p.33 参照

<sup>30</sup> 野中・廣瀬・石井「知識機動力経営」p.135 参照

することの重要性を述べている。これより、組織機動力経営実践のための最後の KSF として、貫徹性を採用した。

さらに、「知識機動力経営」の実践にむけた革新的な組織マネジメントの KSF として特定した上記の 5 要因に加えて、組織全体に対して、組織文化を浸透・伝承する「組織文化のマネジメント」としてのウェイマネジメントに関する分析を加えて、以下の事例の整理を行い、記述を進めることとする。

## 2.3 事例の整理・分析

### 2.3.1 現実直観

以下に示す 4 つの事例は、現実（現場情報）である顧客の嗜好と社員が直に向き合い、スピーディに実態を把握するための仕組みを有している企業の事例である。また、この「現実直観」を行うに当たっては、現場の社員個々に、1) 素早い状況把握、2) 解決策の創造、3) 状況への適応、4) 状況の打開、という型を自発的に実行することが求められていることが特徴として指摘できる<sup>31</sup>。

#### 2.3.1.1 セブン-イレブン・ジャパン「単品管理」

株式会社セブン-イレブン・ジャパンは、米国発祥のコンビニエンスストア「セブン-イレブン」を展開する、我が国におけるコンビニエンスストアの草分けである。現在はチェーンストアとして国内 17,052 店（2014 年 10 月末現在）、世界 16 カ国・地域で 54,210 店（2014 年 9 月現在）を展開しており、世界最大の店舗数を誇っている。日本で「セブン-イレブン」を展開する株式会社セブン-イレブン・ジャパンは、イトーヨーカ堂、そごう・西武などを傘下に持つ日本の大手流通持株会社セブン&アイ・ホールディングスの子会社である。

同社は、店舗販売（パート・アルバイト店員による「単品管理」）においても、サプライヤー（食品製造メーカーとの「チーム・マーチャンダイジング」）との商品開発においても、絶えざる現場情報の共有を行い、それを基盤とした仮説検証プロセスの実行を徹底することによって、日々変動する顧客の嗜好を捉えた精度の高い品揃えを実現し、高収益を上げている。この仕組みを「店舗総合情報システム」で IT 化し、第 1 次～6 次に渡る更新を続けてシステムを進化させている点も注目に値する。

---

<sup>31</sup> 1) ～4) のプロセスは、後述するアメリカ合衆国海兵隊員に求められるロールモデルとされているが、このプロセスは、本稿で述べるセブン-イレブン・ジャパンの「仮説検証」のプロセスでもある。

同社の現実直観の型となる仕組みが「単品管理」である。まず、各店舗で扱う商品1種類ごとにPOS（販売時点情報管理）システムで過去の販売データを把握する。次に、店舗のパート・アルバイトを含む全従業員が、そのデータに、店舗周辺の翌日の天気や温度、町の行事予定など、多様な先行情報を集めて客観的・総合的に分析し、自分の頭で考えて売れ筋商品の「仮説」を立てる。その「仮説」に基づいて品揃えをし、販売結果を単品ごとに「検証」して、次の「仮説」へと繋げていく。この仮説検証サイクルを同社では「単品管理」と呼んでいる<sup>32</sup>。仮説検証サイクルを徹底して品揃えの精度向上を図ることによって、同社は高収益を上げてきたと言っても過言ではない。「単品管理」に象徴される仮説検証と情報共有が同社の人材やビジネスの型となっている。

### 2.3.1.2 セブン-イレブン・ジャパン「第6次店舗総合情報システム」

セブン-イレブン・ジャパンでは、「単品管理」や「チーム・マーチャンダイジング」を支える「店舗総合情報システム」の整備に心血を注いできた。

同社では、単品発注をする発注者（パート・アルバイトの人が多い）は、首からぶら下げているA4サイズのGOT（発注端末機）を用いている。発注者にとって、その発注精度を高めるのに必要な情報やデータが、GOT画面上に表示される。画面上には、メッシュ（数キロ四方の網の目に分けた区域）レベルで狭いエリアごとの天気予報、生活催事（生活イベント）情報、個々の単品の商品情報、新製品のTVCM動画なども表示されるのである。

最新の第6次では、店内無線LANで、必要な情報をストア・コンピュータから端末に移動可能にしたり、30分おきに天気情報が更新されたり（実況天気図、予報天気図、レーダー図付）、店が独自に収集した生活催事情報を自店メモ式に書込み可能にしたり、商品写真画像の精度向上が図られるなど、仮説検証の精度向上に寄与する機能が付いている。

同社の鈴木敏文会長は「他のコストはケチっても、絶対に情報に対する投資はケチってはならない」といい、第5次・6次の2度のシステム更新に1,000億円以上の費用をかけているという<sup>33</sup>。

### 2.3.1.3 未来工業「部下の『ハウレンソウ禁止』」

未来工業株式会社は、劇団員であった2人の若者が創業し、「年間休日数140日超」「営業ノルマ禁止」「残業禁止」「育児休暇3年」「社員の平均年収600万円」「65歳の平社員の平均年収700万円」「70歳定年」「全員正社員」など社員に優しい制度を持つ、「日本一幸せな会社」「日本一のホワイト企業」として有名な企業である。さらに、創業以来一度も赤字決算がなく、20年以上売上高利益率5%以上を維持している優良企業でもある。

<sup>32</sup> 鈴木敏文「変わる力」朝日新書（2013年）p.112～114

<sup>33</sup> 緒方知行・田口香世「セブン-イレブンだけがなぜ勝ち続けるのか？」日経ビジネス人文庫（2014年）p.162 参照

同社は、「常に考える」という自ら考え・行動する現場創発を徹底させることを社是として掲げ、それを徹底させる社内ルールで社員への浸透を図っている。その典型が、部下の「ハウレンソウ禁止」である。

同社では、上司への「ハウ(報告)・レン(連絡)・ソウ(相談)」が禁止されている。同社の山田雅裕社長は、「世間的な常識になっている『ハウレンソウ(報告・連絡・相談)』のほうが、決定のスピードを遅くしていると思います。ハウレンソウはビジネスの基本のように思われていますが、上司に報告したからあとは知らないという状況を生み出しかねない。しかし、それは社是でもある『常に考える』に反する。だから、当社では『ハウレンソウ禁止』です」と述べている<sup>34</sup>。

同社では、スピーディな事業展開を促すために、現場や顧客に近いところで活動している部下は、上司に頼らず自ら「常に考える」を実行し、自らの裁量で責任を持って業務を遂行することが求められている。その証左として、同社では商品の価格決定権が現場の担当者にある。また、必要と判断するなら上司の許可を仰がなくても自由に出張できる。ハウレンソウ禁止によって、全国30の営業所設置に加え、家電制御機器製造、水道関連事業、インターネット事業などの新規事業が生まれるなど、さまざまな成果があがったという<sup>35</sup>。同社では、常に現実や顧客と向き合う部下(担当者)が自ら考え続け、上司の指示を待たずに次のアクションを取ることで、現場直観によるスピーディな実態把握と対応を促す仕組みが生きているのである。

#### 2.3.1.4 未来工業「自発的行動を促すツールとしての「情報日誌」

前述の未来工業の社員は、営業日報の代わりに、ただ製品についての情報を書く「情報日誌」を日々記録し続けている。社員が現場で収集してきた情報には新製品のヒントが数多く潜んでいるからである。これは同社の社員であれば誰でも読むことができるため、記録されている製品に対する顧客の要望等を全社で共有することができる。同社では、全社員に公開されている「情報日誌」を参考にして、スピーディな新製品開発に活用されている(現在、「情報日誌」はグループウェア化されている)<sup>36</sup>。

### 2.3.2 自主性

---

<sup>34</sup> [対談]経営者に訊く「『常に考える』からこそ日本一幸せな会社が誕生した」ゲスト：未来工業株式会社 代表取締役社長 山田雅裕氏 インタビュアー：蟹瀬誠一(サイボウズ未来想研 02 いまどき若者活用術) <<http://cybozu.co.jp/tempo/miraisouken/theme02/01.html>>

<sup>35</sup> 「ハウレンソウ」禁止で高収益 未来工業の常識破りの社員操縦術(産経ニュースウエスト 2012.1.15) <[http://sankei.jp.msn.com/west/west\\_economy/news/120115/wec12011518000001-n1.htm](http://sankei.jp.msn.com/west/west_economy/news/120115/wec12011518000001-n1.htm)>

<sup>36</sup> 前掲 34 及び「宅ふぁいる仕事インタビュー 第38回 未来工業社長 山田雅祐の場合」 <<http://www.filesend.to/plans/career/body.php?od=140128.html&pc=1>>

第二の成功要因は、社員の「自主性」を掻き立てることである。これは、現状を打破しようとしている挑戦者や、常識や過去の成功体験への挑戦を応援することである。以下に挙げる4つの事例より、創業100年以上の老舗企業から新興のITベンチャー企業に至るまで、社員の自主性（挑戦意識）を掻き立てて組織の活性化や製品のイノベーションを図っていることがわかる。また、富士フイルムの事例のように、事業構造改革など、経済環境の変化への対応や過去との決別を図るに当たって、自主性や挑戦を重視した施策をとることの重要性も指摘できる。

### 2.3.2.1. コクヨグループ(コクヨ S&T)「マーケティングプラン発表会」

コクヨグループは、1905年創業の老舗文具メーカーとして名高い。持株会社であるコクヨ株式会社が、文具やオフィス家具、事務機器を製造・販売する会社を傘下に抱えている。代表的な商品には、1975年～2005年の30年間で累計約17億冊を出荷した「Campus（キャンパス）ノート」などがある。

日本の文具市場は、すでに飽和状態と言われており、近年は100円ショップの安い文具の流入で競争の激化が著しい。コクヨグループは、その中において、東京大学合格生の勉強ノートを参考に開発した「東大ノート」、ガムテープなどを切り続けても切れ味が落ちないはさみ「エアロフィット」、ホッチキス針を使わずに紙をとじることが出来るステープラー「ハリナックス」、スマートフォンのカメラで専用ノートを撮影すると、写真からノートのメモをデジタル化し、自動的に保存できるという「CamiApp」など、革新的な商品を連発し、好業績を維持している。

その背景には、所属部門を問わず、社員が自分の新商品アイデア持ち寄る挑戦の場「マーケティングプラン発表会」がある。同発表会は2007年から始まり、年に1回のペースで開催され、商品企画部門の社員以外に、販売や営業部門の社員が参画してアイデアを競い合っている。

第1回のグランプリを受賞したのは「遺言書キット」。2009年6月に発売されるや、これまでにない商品だと世間の大きな話題を集めた。販促部門に勤める若手女性社員が考案したもので、数枚の遺言書作成用紙と解説書をセットにし、独力でも作成できる簡明さをうたった。発売後1年で3万冊を売り上げたという<sup>37</sup>。

### 2.3.2.2 サイバーエージェント「新規事業計画コンテスト『ジギョつく』とその進化」

株式会社サイバーエージェントは、ブログ（Ameba）関連事業とインターネット広告代理店大手として著名な企業である。我が国のネットベンチャー成功事例としても名高い。

---

<sup>37</sup> 西澤佑介「コクヨ、組織改革が奏功しヒット連発 『東大生ノート』を生み出した社員の創造性を発揮する組織作り」（2010年8月1日 会社四季報 ONLINE）<<http://shikiho.jp/tk/news/articles/0/22016>>

インターネット広告市場の拡大のみならず、近年では新規事業の立上げ（IPO）でも成果を上げており、連結売上高は14期連続黒字・前年度超となっている。挑戦する社員を積極的に活用・育成する風土と制度を有している。なお、2014年10月末現在の役員8名の平均年齢は40歳を切っている。

2004年、サイバーエージェントの新規事業計画コンテスト「ジギョつく」がスタートした。以来半年に1回の頻度で開催し、2012年1月で16回になる。第16回では464名が参加、828案が提案された。グランプリの受賞者には100万円の賞金を授与するとともに、実際に提案した新規事業に責任者として取り組む仕組みである。

同制度は、新しいことへの挑戦を社員に促すことを目的に企画された。社員の参加を促すために、応募形式は、1提案につきExcel1行分で十分とのことである。また、勉強会を開いて、新規事業の立ち上げに伴う面白さを役員が講義したり、過去にグランプリを獲得した社員に体験談を語ってもらうという場も用意している。審査は役員全員が担当して評価する。さらに「ジギョつく」終了後、「なぜグランプリを獲得できなかったのか」を応募者全員に口頭でフィードバックし、応募者に学習と成長の機会を提供している<sup>38</sup>。「ジギョつく」は10年間、1回につき500～600ほどのアイデアが若手から集まり、メディアにも多数、紹介されてきた。

2014年6月より、同社は「ジギョつく」をコンテスト形式ではなく、「ジギョつく大使」に任命した人事本部副部長宛に、いつ事業プランやアイデアを出してもよい、という制度に改めた。新制度にしてから、アイデアの数は月に100件ほどと増え、質の面でもなかなか良いと思えるものが確実に出てくるようになった。人事本部副部長にアイデアが集約され、毎週経営陣が審査し、認めたアイデアについては賞を与えている。また、人事本部副部長がメールで全社員に結果をフィードバックする仕組みとなっている。実際に、形を変えてから2か月で既に4件の事業化が決定している<sup>39</sup>。

### 2.3.2.3 サイバーエージェント「役員対抗事業計画コンテスト『あした会議』」

「あした会議」とは、前述「ジギョつく」の役員版である。同会議は1年に一回開催され、役員が率いる7チームでのコンペを実施する。社長が審査員を務め、採用された企画は事業化され即時予算がつく仕組みだ。結果は全ての順位を開示される非常にシビアなものとなっている。2011年は30案が提案され、20案が採用、2か月後には4つの会社が立ち上げられた。

---

<sup>38</sup> HRPRO【HRキーパーソンズCafe】第14回 サイバーエージェントの「人事制度は白けさせるのではなく、流行らせないと意味はない」（曾山氏インタビュー）

<[http://www.hrpro.co.jp/series\\_detail.php?t\\_no=124](http://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=124)>

<sup>39</sup> 日本経済新聞 Web サイト「社内事業コンテストは必ず失敗する（藤田晋氏の経営者ブログ）」

<<http://www.nikkei.com/article/DGXMZO80101760V21C14A1000000/>>

同制度の特徴は、それぞれのチームがリーダーの指名によって形成されるという点である。1人の役員が4人くらいの社員をチームに入れることができ、チームに入れるメンバーのドラフト会議を実施（その人選で戦力が決まるため、チーム作りから競争は始まっている）。そして役員1人とチームに入った4人の計5人で2カ月くらいかけて打ち合わせを重ね、事業企画を練っていく。会議実施段階で、予算計画、人員計画、経営計画が完備されていることになり、採用イコール則事業化が可能になっている<sup>40</sup>。

#### 2.3.2.4 富士フィルム「管理と自由のバランスに配慮した先進研究所の R&D 改革」

富士フィルム株式会社は、2000年をピークとした、年率20%を超えるカラーフィルムの需要ダウンを背景に、本業消失という強烈な危機意識を持った。危機を乗り越えるためには、強靱な企業体質の構築が必要との判断から、2004年に「VISION75」を策定し、新たな成長戦略、徹底的な構造改革、R&D強化を実施した。その結果、2008年度は売上高、利益共に史上最高の業績を確保するに至った。しかし、その後のリーマンショックを経て、2010年に営業赤字を計上するに及び、二度目の構造改革を実施した。企業体質の強化と成長を同時達成することを目標に、2兆3千億規模の売上でも営業利益率10%が達成可能な経営基盤の構築を目指している。

第二の創業を達成するためには、R&Dの貢献は必須であるが、同時にR&Dの生産性を向上するための組織改革を同社は実施した。R&Dの組織改革では事業戦略に沿った製品開発へと舵を切り、機能と役割を明確にしたR&D組織に再編された。事業転換の鍵になった新技術・新製品を作ったのが、同社の先進研究所である。2006年10月1日付けで持ち株会社に移行し、社名も「富士フィルム」に変更されたのに伴い、先進研究所のミッションも、「映像と情報文化」の創造から「クオリティ・オブ・ライフ」の向上へと変わった。

研究テーマについては、事業性の厳密な評価を実施するため、ステージゲートシステムを採用した。新規事業を創出するために、自社技術のみに依存することは避け、オープンイノベーションを加速させている。R&D組織再点検の結果、プロジェクトを円滑に遂行するためにR&D関連部門長と事業部長によるテーマ認定会議が設定された。同社では、ステージゲートで実現性を重視しつつ、全テーマのうち、10~15%をわざと管理しないで自由研究させたり、どこの事業部でも引き受けないテーマに全社的な受け皿を設定するなど、研究の管理と自由とのバランスに配慮が見られる。管理に行き過ぎず、研究員による挑戦的な研究とのバランスが上手く取れれば、継続的に新製品・新技術が生まれ、それが新規事業として企業の永続的発展に繋がると期待されている<sup>41</sup>。

---

<sup>40</sup> 前掲 38 参照

<sup>41</sup> 新経営研究会 REPORT & OPINION 2011-08-20 異業種・独自企業研究会 REPORT「第二の創業を目指す富士フィルムの研究開発と新事業戦略」 <<http://www.shinkeiken.com/wp/20110820/1380.html>>

### 2.3.3 専門性

事例として挙げた組織では、自らの価値・有り方・業務において「専門性」を確立すると同時に、それを追求する体制を整えている。また、事例で採り上げた軍隊組織では、時々刻々変化する戦場の環境に冷静に対応するために、揺るぎない個人能力や環境変化に対応するための型を身に着けることが訓練の基本中の基本とされている。

#### 2.3.3.1 アメリカ合衆国海兵隊「ライフルマン」

アメリカ合衆国海兵隊（以下、海兵隊）は、戦時の緊急展開部隊として最前線に派遣され、必要に応じて水陸両用作戦（上陸戦）を始めとする軍事作戦を遂行することを目的としている。なお、海兵隊は、アメリカ独立戦争中の1775年11月10日、大陸会議によって設立された大陸海兵隊を起源とし、第2次大戦をはじめとした数々の激戦を潜りぬけている。

海兵隊では、11か月のブートキャンプや、訓練を通して、全員「ライフルマン」として、ライフルが体の一部のようになるまで訓練される。その際、海兵隊員が体に叩き込まれるのは、ライフルの扱い方だけではない。分析・即興・適応・克服というロールモデルを初期訓練から繰り返し覚え、素早い状況把握、解決策の創造、状況への適応、状況の打開を図る型を身に着ける。この型を身に着けることが、常に混乱している戦場において、平常心を保って、戦いながら考え、状況への適応・打破を可能としている<sup>42</sup>。

個人の技術・精神の両面における戦闘の型を「個の力」として全隊員が共有することが、複雑な戦場で成果を残し続ける海兵隊の力の根本となっている。

#### 2.3.3.2 コクヨグループ(コクヨ S&T)「商品開発部門社員の業務兼任を廃止—新商品開発に専念」

前述したコクヨグループのステーションリー関連事業グループのコクヨ S&T(株)では、商品開発部門社員の他業務兼務を押しし、新商品開発に専念できる仕組みを採用している。同社では、従来、商品開発部門の社員は、新商品の企画以外に既存商品のアフターフォローなど複数の業務を抱えていたが、2009年初頭にはこうした業務の兼任を廃止し、商品開発に取り組む社員は、商品企画の専任プロフェッショナルとして、純粋に新商品開発に専念できる体制を整えた。

---

<sup>42</sup> 野中郁次郎、広瀬文乃、石井喜英「知識機動力経営 知識創造と機動戦の総合」一橋ビジネスレビュー 2013 WIN (2013年) p.124



### 2.3.3.3 チームラボ「専門職ごとにチーム形成、知識を共有しスキルを底上げ」

チームラボ株式会社は、プログラマ・エンジニア、数学者、建築家、CG アニメーター、Web デザイナー、グラフィックデザイナーなどのスペシャリストから構成される「ウルトラテクノロジスト集団」を標榜し、「アート」と「テクノロジー」を融合させたビジネスを展開している。「Solution」「Product」「Art」「Architect」という非常に幅広い事業分野で、常に新しいことにチャレンジしており、イノベーションを産み出す仕事のやり方や組織マネジメントの在り方は、従来の日本企業とは異なり、非常に個性的で独自色の強いものである。

同社の会社組織は、一般的な企業のように部署や部長、課長が配置されているような固定的なものではない。顧客からの依頼や自発的な制作をもとにプロジェクト化し、プロジェクトチームごとにリーダーを決めるという流動的なスタイルをとっている。

他方、プロジェクトチームとは別に、専門職ごとにグループを形成し、そのグループにもリーダーを置いている。具体的には、画像処理エンジニアなど特定の専門職だけが集まって一つのグループを作り、週次でミーティングを設定する。専門職グループを構成するメンバーは、日常ではそれぞれ別々のプロジェクトに入っているが、専門職グループのミーティングでは、各メンバーがそれぞれのプロジェクトで経験した業務内容などをレビューしてメンバーに共有し、リーダーはそれに対してアドバイスやヒントを与える、という取組みを全ての専門職ごとに行っている。

このようにして、各々の要素技術のプロフェッショナルである専門職グループのメンバーが、プロジェクトを横断した知識や経験を共有する場を持つことで、各々の能力やスキルの向上の後押ししている。同社は、専門職の能力向上が、プロジェクトの品質を底上げしていくということを意図している<sup>43</sup>。

### 2.3.3.4 富士フィルム『「大手一流企業」であり続けるという組織ビジョン(組織目標)にかなう技術を2年がかりで洗い出す』

前述の富士フィルムでは、主力事業であったカラーフィルムの需要ダウンに際し、主力事業の転換を模索していた。事業転換に当たっては、1) 長期的な視点で非主力事業の技術開発を継続するとともに、2) どのような組織でありたいかという組織ビジョンにかなう技術の棚卸を行った。その際同社は、「大手一流企業」であり続けるという組織ビジョン(組織目標)にかなう技術を2年がかりで洗い出した。

当時の棚卸の責任者である古森重隆会長は「写真分野は2000年に落ち始め、損益分岐点を割る勢いだった。生き延びるだけなら、身を小さくする手もある。だが私はサイズを保

---

<sup>43</sup> 高橋智宏氏(チームラボ株式会社 Management Team, Technology Div. General Manager) ヒアリング参照(2014年11月19日実施)

ち、一流企業であり続けたいという強烈な思いがあった。持てる技術を洗い出し、太刀打ちできる分野を2年がかりで探した。」と当時の想いをインタビューで語っている<sup>44</sup>。

自身のあるべき姿を明確にした意見を持ち、確固たる意志を持って能力を研鑽する。このようなプロフェッショナルリズムが同社の事業転換の成功の礎となっている。

#### 2.3.3.5 未来工業「営業ノルマ禁止、残業禁止」

前述の未来工業では、同社の社是「常に考える」を保管する制度として、「営業ノルマ禁止」と「残業禁止」がある。社員個人に「営業ノルマ禁止」で目標管理を、「残業禁止」で時間管理を徹底させている<sup>45</sup>。

社是に基づいた先の効果の他に、プロフェッショナルとしての目標管理・時間管理を社員に課している。

#### 2.3.3.6 陸上自衛隊特殊作戦群「卓越した戦闘技術、自ら考え行動する判断力、外国語と外国文化への造詣」

陸上自衛隊特殊作戦群（以下、特戦群）は、習志野駐屯地（千葉県）に所在する陸上自衛隊唯一の特殊部隊で、ゲリラや特殊部隊による攻撃への対処に任ずる部隊である。中央即応集団（第1空挺団、第1ヘリコプター団（第102飛行隊）、中央即応連隊等）の隷下部隊で隊員は300名（うち、200名が実戦部隊とのこと）。特戦群は、陸海空三自衛隊の指揮下に入らない防衛大臣直属の部隊である。選抜試験の受験資格者は原則として空挺資格及びレンジャー資格を有する隊員であり、合格できるのは志願者全体の3割程度という。また、イラク戦争後のサマワ、アフリカ東部ジブチ、南スーダンの首都ジュバに派遣され、紛争地での経験を積んでいる<sup>46</sup>。

特戦群の想定している任務、訓練内容、保有する装備などは創設時から一切公表されていないが、将来的にはアメリカ陸軍特殊部隊（グリーンベレー、デルタフォース等）と同様、他国における特殊偵察や直接行動、情報戦などの多様な任務を遂行可能な世界水準の特殊部隊を目指しているといわれる。

隊員個々の戦闘技術も卓越しており、生身の隊員を的の両脇に立たせ、10メートル以上離れた場所を移動しながら拳銃の弾を的に命中させることができるという<sup>47</sup>。また、戦闘技術だけではなく、英語プラス1か国語の外国語能力を有し、作戦地域の文化への造詣も隊

<sup>44</sup> 週刊ダイヤモンド企業特集「【企業特集】富士フィルムホールディングス 写真フィルム軸に業態転換新事業を生んだ“技術の棚卸し”」（2013.01.18）<<http://diamond.jp/articles/-/30392>>

<sup>45</sup> 坂本光司「日本でいちばん大切にしたい会社2」あさ出版（2010年）p.172～174

<sup>46</sup> 選択 2015年3月号「[日本のサンクチュアリ 486]陸上自衛隊特殊作戦群 対テロ隠密部隊『秘中の秘』の実像」選択出版 p.110～113

<sup>47</sup> MSN産経 2009年8月2日「【仕事人】陸自特殊作戦群の初代群長・荒谷卓さん（49） 信念を貫き新たな戦場へ」<リンク切れ>

員の要件となっている。さらに、作戦地域の利害関係者との交渉力やその下地となる洞察力・想像力も求められている<sup>48</sup>。

### 2.3.4 フラットなコミュニケーションの場

下記に述べる事例より、国籍、業種、企業規模、社歴の長短に関わらず、イノベティブで好業績を維持している企業は、社内外での階層を超えた自由なコミュニケーションを重視することを重視されており、そのためのフラットな場が形成されている。また、自由な議論を促進することに留まらず、その延長として若手への権限移譲にまで展開した事例についても含めて考える。

#### 2.3.4.1 出光興産「出光再生プロジェクト」

出光興産株式会社は、創業者である出光佐三氏の強い個性、「人間尊重」「大家族主義」「独立自治」という独自の社風、日章丸事件（1953年）で国際石油資本と戦った民族系石油企業の雄として名高い。同社は、各部門が社長と直結した縦割りの組織構造であったため、拡張志向の現業部門が独走した結果、有利子負債2兆5千億円を積み上げてしまった。90年代末から2000年代初頭、管理部門（当時の経理部、経営企画部）が全社的な視点から、横串となる管理システムを導入することによって現業部門の独走を調整し、解雇なしのリストラと株式上場を実現したのみならず、全社一丸の体制を構築した。結果、有利子負債を1兆円以下にまで圧縮することに成功し、現在に至るまで好業績を維持している。

同社では、管理部門と事業部門の中堅管理職が協働し、「出光再生プロジェクト（1999年3月～2001年4月）」という全社的な再生策を検討した。同プロジェクトでは、財務体質の改善、借入金の圧縮を最上の目的としながらも、①グループ財務の改善、②燃料油事業の収益力強化、③グループ事業の再編、④石油化学事業の再編、⑤研究開発部門の再構築、⑥余剰人員の対応、⑦新規事業の取組み、⑧経営の仕組みの見直し、の8つのテーマの分科会が設けられ、検討が進められた。各分科会は、それぞれのテーマに関連する事業部門の次長・課長クラスと経理部・総合計画部の次長・課長クラスの4名程度のメンバー、すなわち中堅クラスの管理職で構成された<sup>49</sup>。部門を超えた管理職の協働によって、1) グループ経営実施のための方針・計画・業績評価の仕組みを作成、2) 投資その他の意思決定ルールや基準の明確化、3) 一部形骸化していた各種会議を実際に機能させる、4) 管理部

<sup>48</sup> 予備役ブルーリボンの会 元自衛官荒谷卓インタビュー「特殊作戦群と武士道」  
<[http://www.yobieki-br.jp/opinion/araya/ara\\_sat.html](http://www.yobieki-br.jp/opinion/araya/ara_sat.html)>

<sup>49</sup> 坪山雄樹「第4章 自己革新の組織プロセス」（橘川・島本・鈴木・坪山・平野「出光興産の自己革新」一橋大学日本企業研究センター叢書④（2012年））p.98 参照

門（コーポレートスタッフ）による全社的な横串機能の強化、5) マネジメント教育の充実、といった経営の仕組みの見直しが打ち出された。

同プロジェクトには、縦割りの組織構造を改め、セクショナリズムを打破して、全社的な視点からの意思決定ができる体制への転換が意図されている。この意図が、第1次連結中期経営計画（2002年4月からの4か年計画）に継承され、同社の復活に結びつくこととなった。

#### 2.3.4.2 グーグル「課題をぶつけ合うマネジャー研修」

Google Inc.（以下、グーグル）は、検索エンジン、クラウド・コンピューティング、ソフトウェア、オンライン広告といったインターネット関連のサービスと製品を提供するアメリカ合衆国の多国籍企業である。

同社では、マネジャークラスが高い専門性を有しているものの、それが個々のマネジャーが実際に抱える問題解決に繋がっていないという問題があった。その対策として、マネジャークラスの社員、トレーナー、ディレクターが、2日間に渡って、自らが抱える具体的な課題を相互にぶつけあい、具体的な解決策を検討する研修を実施した。その結果、マネジャークラス全員が、実は同じような問題を実は抱えているものの、自分のチームや頭の中で思考が凝り固まって硬直しているのを自覚し、別の部署のマネジャーと話をするうちに、画期的な解決策が見つかるといった成果を出している<sup>50</sup>。

チームや部門の壁を超えた活発な議論を促すことで、イノベーションを促進する同社のマネジャー研修は注目に値する。

#### 2.3.4.3 コクヨグループ（コクヨ S&T）「ユーザーを巻き込んだデザインコンペ『コクヨデザインアワード』の受賞作品の商品化」

前述のコクヨグループ（コクヨ S&T）では、2002年から使う人ならではの優れた商品デザインを広くユーザーから集め、商品化をめざすコンペティションを実施している。2013年の応募件数は1,217件、参加国は日本を含めて20カ国に及びプロダクトデザインの国際コンペティションとしても成長している。

過去の受賞作品からは「カドケシ」や「Campus ノートパラクルノ」、「Beetle Tip（ビートルティップ）」などのヒット商品も誕生し、2014年1月には2011年のグランプリ作品「roll talbe（ロールテーブル）」を発売した<sup>51</sup>。

デザインアワードという形をとってはいるものの、生産者・消費者の壁を取り払ってヒット商品を生み出す独特のコミュニケーション形態を同社は採用している。

<sup>50</sup> 東洋経済オンライン インフィニティ・ベンチャーズ・サミット 急成長 IT 企業のキーパーソンたちが語る、組織マネジメントの秘訣（2012年8月22日）<<http://toyokeizai.net/articles/-/9793>>

<sup>51</sup> コクヨデザインアワード<<http://www.kokuyo.co.jp/award/>>

#### 2.3.4.4 サイバーエージェント「CA8(強制的役員定期交代制度)」

前述サイバーエージェントの役員総数は8名である。同社は、08年から2年間の役員任期ごとに必ず2名ずつ交代させることを決めており、これを社内では「CA8」と呼んでいる。交代するといっても役員の降格人事ではなく、内閣改造のような交代制度であることを理解してもらうため、同社は対外的には「内閣改造型役員交代制度」とも表現している。

同制度の目的は次の3点である。一つは、「誰もが役員になれる門戸を開く」ことで、社員のモチベーション向上を図るものだ。二つ目は、上場企業の役員を務めるという貴重な経験を与える人材育成である。実際に役員退任後も子会社の社長として業績を急成長させた社員もいるという。最後に、誰を役員に登用するかということで経営陣から社員へメッセージを発するということである。2012年の役員人事では、29歳の新役員が生まれた。前回入れ替え時の新任役員は2001-2002年度入社からの抜擢だったが、彼は2006年度入社の子社員である<sup>52</sup>。

同制度は、若い社員の抜擢制度でもあり、退任した役員にも退任は降格ではなくキャリアパスであると言い、新規事業を担当させたりしている。同社では、若手の育成・権限移譲の手段としても有効であると捉えている<sup>53</sup>。

#### 2.3.4.5 サイバーエージェント「プログラマネジメント」

前掲サイバーエージェントには「プログラマネジメント」と言われているマネジメント手法がある。同社がブログシステム「アメブロ」を展開していることもあって、同社の社長以下役員8名が各人のビジョンや考え方、日々学んだことや気づきをブログに記載し、社内外の誰にでも見えるような状態にしている。

そうすることで、社員が日々役員のブログを見るようになり、社員と役員が考えや想いを常に共有することに一役買っているという（例えば、飲み会の席で「やっぱり誰々の役員のブログにこう書いてあったのは、あれどういう意味なのか」といったような問いが社員から出てくるとのことである）<sup>54</sup>。

ブログというツールを用いてはいるものの、役員の考えや想いを社員に知らしめる、又は両者の考えや想いの方向性を合わせる工夫がここに見てとることができる。

---

<sup>52</sup> 「企業経営における社内制度」～注目企業の取組事例・訪問レポート～ | ダイヤモンド経営者倶楽部 【第一回】 株式会社サイバーエージェント(その1) 経営陣が自ら厳しい環境に身を置く  
<[http://www.busipla.net/expert\\_column/kitamura/1\\_1.html](http://www.busipla.net/expert_column/kitamura/1_1.html)>

<sup>53</sup> 前掲 52 参照

<sup>54</sup> 前掲 52 参照

#### 2.3.4.6 セブン-イレブン・ジャパン『チーム・マーチャンドアイジング』による商品開発

前述セブン-イレブンは、商品本部の MD（商品開発担当者）とベンダー（セブン-イレブン専門の製造会社）の担当者とチームを組み、企画立案から商品化まで実施する仕組み「チーム・マーチャンドアイジング」を採用している。

具体的には、セブン-イレブンの店頭に並ぶ弁当やデリカ、惣菜等のデイリー商品を、同社商品本部の MD100 名（1 万 7 千店、年商 3 兆 8 千億円のマーチャンドアイジングをたった 100 名で支えている）と、セブン-イレブンに供給するメーカー・ベンダーたち 80 社が加盟する任意組織「日本デリカフーズ協同組合（NDF）」の担当者総勢 1000 名とで協働・協創している仕組みを指している<sup>55</sup>。

先述した「単品管理」の仮説検証データ等は、組織の枠組みを超えて、前述の「店舗総合情報システム」によってダイレクトかつ瞬時に「チーム・マーチャンドアイジング」の担当者に共有され、開発された新商品情報は、店舗に GOT（発注端末機）や FC（店舗経営相談員）を通して知らしめられる<sup>56</sup>。

IT による情報共有を基盤に、小売店と製造会社が会社の壁を取り払って作り出す商品開発制度がセブン-イレブンのヒット商品を支えている。

#### 2.3.4.7 トヨタ自動車「研究・開発の技術者と生産技術の技術者とが協働する『働き方改革』」

トヨタ自動車株式会社は、2014 年（平成 26 年）累計生産台数が 10,285,546 台を誇る世界最大級の自動車メーカーである<sup>57</sup>。

同社は 2013 年 4 月、「事業ユニット」と呼ぶ 4 部門を設置する大幅な組織改編を実行した。研究・開発、調達、生産、販売など機能別に分かれていた従来の体制を、高級車「レクサス」事業の「レクサス・インターナショナル」、先進国を担当する「第 1 トヨタ」、中国を含めた新興国担当の「第 2 トヨタ」、そして部品開発と製品化を担当する「ユニットセンター」の 4 部門に横串を刺す形で集約したのである。

最初から設計者と生産技術者とが一緒に働くことで、開発スピードのアップと、さらなる新技術の創出を目指している。同社が掲げている「もっといいクルマづくり」を加速させることが狙いであるという（なお、機械と電気の技術者を同じフロアで協業させた 1997 年発売の「プリウス」開発、研究・開発と生産技術約 450 人が一体となった「FC 開発センター」において 2 年間で開発した燃料電池車（FCV）開発プロジェクトの成功がモデルとなっている）。

<sup>55</sup> 緒方知行・田口香世「セブン-イレブンだけがなぜ勝ち続けるのか？」日経ビジネス人文庫（2014 年）p.134～135 参照

<sup>56</sup> 前掲 55 p.143 参照

<sup>57</sup> トヨタ自動車 Web サイト「2014 年 トヨタの自動車生産台数」

<[http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about\\_toyota/data/monthly\\_data/j001\\_14.html](http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about_toyota/data/monthly_data/j001_14.html)>

「働き方改革」は、新組織であるユニットセンターの設置に対応し、研究・開発と生産技術の技術者を2013年春に完成した「パワートレーン共同開発棟」に集約してスタートした。同年2月から稼働が始まり、8月には研究・開発と生産技術の両機能から合計1000人ほどが働いている。将来的には約2800人を勤務させる計画であるという<sup>58</sup>。

総従業員数約32万6千人（2012年3月31日現在）<sup>59</sup>の日本を代表する大メーカーにおいても、関連部門間の壁を取り払って、スムーズかつ創造的な新車開発を行う施策が行われている。

#### 2.3.4.8 ホンダ「ホンダ式のコンセプトによるイノベーション＝ワイガヤ」

本田技研工業株式会社（以下、ホンダ）は、大手輸送機器及び機械工業メーカーであり、二輪車では、販売台数、売上規模ともに世界首位である。四輪車もトヨタ自動車、日産自動車に次ぐ大メーカーだ。創業者である本田宗一郎氏の技術者並びにベンチャースピリット溢れるキャラクターや言行とともに、革新的なモノづくりで、太平洋戦争後（1948年設立）に大成功した企業の象徴として名高い。

「ワイガヤ」とは、同社のイノベーションである新車開発を支える独特のイノベーション手段である。ホンダのワイガヤは、一般的には「ワイワイ、ガヤガヤと活発に議論するブレインストーミング」だが、次のように特徴がある。

第一は、社外で三日三晩の合宿形式をとることである。参加人数は7～8人で、メンバーは特に固定されているわけではない。第二に、テーマは様々であるが、新車開発のプロジェクトチームでは、車のコンセプトづくりが主要テーマとなる。新車のコンセプトづくりは、漠然とした議論からスタートするため、1回のワイガヤで固まらないため、何度も回数を重ねることになる。

ワイガヤでは、役職や年齢、性別に関係なく、役員でも入社1年目の新米技術者でも平等に、日常生活から隔離された自由な議論を行う。こうした議論は、同社の哲学である「人間の尊重（自律、平等、信頼）」と不可分であり、自由な議論を追求して本質を追求するワイガヤは、コンセプトの明確化や製品の「本質的な目標」を決めるに当たっての具体的なプロセスにもなっている<sup>60</sup>。

戦後の伝説ともいえる同社の成功には、役職や年齢、性別に関係なく、商品の本質（コンセプト）を自由に議論するワイガヤが大きく寄与しており、従業員数が約20万人（2014年3月末現在）<sup>61</sup>になった現在でも盛んに行われている。

<sup>58</sup> プレジデント 2013年9月16日号「完全復活！ トヨタが挑んだ『働き方改革』の衝撃」プレジデント社（2013年）p.22～25 参照

<sup>59</sup> トヨタ自動車 Web サイト「従業員数の推移」

<[http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/company\\_information/personnel/employee/](http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/company_information/personnel/employee/)>

<sup>60</sup> 小林三郎「ホンダ イノベーションの神髄」日経 BP 社（2012年）p.64～72 参照

<sup>61</sup> 本田技研工業 Web サイト「会社概要」<<http://www.honda.co.jp/guide/corporate-profile/>>

### 2.3.5 貫徹性

全ての事例を振り返って言えることであるが、事例として採り上げた企業や組織は、いずれも個々の障害を乗り越えて業務改革をやり抜いて成果を上げている。

また、自らの中核かつ存在意義となる価値を定義し、その価値実現のための取組みを、実現にむけて粘り強く取組をやり遂げる貫徹力と、それを組織文化の改革として遂行・実践しようとする「ウェイマネジメント」には、相通ずるものがある点には、注目すべきである。「ウェイマネジメント」については、そのコンセプトの説明を含め、別途、項をあらためて事例を紹介・整理する。

#### 2.3.5.1 KDDI『目標をやり抜く』思想を体現した評価制度を導入」

KDDI 株式会社（以下、KDDI）は、2000年にDDI、KDD、IDOの合併によって誕生した我が国大手通信会社である。個人向け移動体通信（携帯電話）と固定通信（ブロードバンド・インターネット、固定電話）を「au」ブランドで事業展開している。

我が国の通信会社はKDDIグループ、NTTグループ、ソフトバンクグループの大手3社の寡占状態にあり、その中での内向きな議論や危機感の欠如に、同社の田中孝司社長は危機感を抱いていた。「目標設定が甘い。どこまでやれば、やりきったと言えるのか、ある程度の事業進捗で満足し、最後までやり切れていないのではないか。9割くらいの到達状態で“良かった”と満足してしまっていないか。人事制度も、結果の評価にあいまいさがあり、改善すべきである」と田中社長は問題意識をあらわにした<sup>62</sup>。

2013年4月から、管理職層の人事制度を、役割を軸にした体系に改定し、やりきれば報われる「ミッショングレード制度」とした。同時に、同社では企業理念である「KDDI フィランソロフィ」を再定義し、その中で田中社長が特に重視している「高い志を抱き、具体的な目標を立てる。絶対に達成するという強烈な願望を持ち、成功するまであきらめずにやり抜く。そして、目標を達成した喜びを分かち合う」を体現した管理職評価制度を構築した<sup>63</sup>。

同制度の特徴は以下の二つにある。一つは、明確で高い目標意識が必要という考え方の下に採用した、上長が部下の目標を決める「トップダウン方式」での評価である。最大四つの目標を定め、必ず一つを「チャレンジミッション」とし、事業環境の変化を克服する具体的で高い目標を設定することを求めている<sup>64</sup>。

<sup>62</sup> 「特集 I 最新 人事制度改革事例 自社の課題認識に基づき、人事制度を抜本的に見直した3社の事例」労政時報 第3864号（2014年3月28日）p.29参照

<sup>63</sup> 前掲62 p.33参照

<sup>64</sup> 前掲62 p.34参照



二つ目は、それぞれの目標達成基準として、「必達ライン」と「ベストライン」を定めることである。「必達ライン」は必ず達成すべき最低限のラインで、「ベストライン」は願わくはここまでやってほしいというレベルの達成基準である。2つの目標達成基準は、それぞれ上長が部下に具体的に示す決まりとなっている（上長が設定した部下の目標は、上長の上位者がチェックし了承することによって、精度管理を行う仕組みとなっている）。

一方、自身のミッションだけ達成し、モラルハザードを起したり、組織全体の利益を考えない行動をとってしまうことを防止するために、前述の「KDDI フィロソフィ」で示された社員として取るべき行動・評価基準に照らした評価も並行して実施している<sup>65</sup>。

「必達ライン」と「ベストライン」を設けた評価制度で目標を貫徹することを促しつつ、「KDDI フィロソフィ」の準拠具合の評価で組織理念に則ったバランス感覚に富む人材育成を図る同社の評価制度は一考に値するものである。

### 2.3.5.2 カルビー「コミットメント&アカウンタビリティ(C&A)」

カルビー株式会社は、1949年設立の国内最大の老舗スナック菓子メーカーである。我が国のスナック菓子の定番となったロングセラー商品「ポテトチップス」「かっぱえびせん」をはじめ、数々のヒット商品を生み出したことで有名である。近年、営業利益率1%台という業績の伸び悩みに苦しんでいた同社であるが、創業家より招聘され、2009年にカルビーの代表取締役会長兼CEOに就任した、松本晃氏（ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)元社長）によって、5期連続の増収増益を達成した。同社の営業利益率は10%に迫るといふ<sup>66</sup>。

松本会長は、好業績への転換の過程で、組織面で2つの施策を施したという。一つは、プロフィットセンターを4つの地域事業部に分けて、権限を全て委譲する分権化を施したことである。

もう一つが、まず約束させ、結果責任を負わせる「コミットメント&アカウンタビリティ(C&A)」を社員に徹底的に問うことであった。同社は、東証一部に株式を上場した2011年3月11日に東日本大震災にあい、主力工場が大きな被害に遭った。しかしその際も、約束した計画の達成を期す従業員の意気込みと努力によって被害を克服し、既に立てていた翌年度の計画達成と増収増益を果たした経験を有する<sup>67</sup>。

C&Aにあわせて、人事評価の仕組みも、シンプルかつ定量的に成果を問う契約に変更を行った。同時に、組織の階層も減らしている<sup>68</sup>。松本会長は経営で一番大事なことはという質問に対して次のように回答している。「やっぱり約束と結果責任でしょう。世の中は、

<sup>65</sup> 前掲 62 p.34~36 参照

<sup>66</sup> カルビーWebサイト「業績推移」<<http://www.calbee.co.jp/company/suii.php>>

<sup>67</sup> 松本晃（カルビー会長兼CEO）「[連載] 視点 『コミットメント&アカウンタビリティ』」経済界（2014年5月1日）<<http://net.keizaikai.co.jp/archives/7283>>

<sup>68</sup> 上坂徹「特集/インタビュー カルビーはどうやって儲かる会社にかわったか カルビー松本晃会長兼CEOインタビュー（前編）」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー（2014年5月21日）<<http://www.dhbr.net/articles/-/2568>>

そこから始まるべきなんです。私はこれをやります、と。できないことをコミットする必要はない。でも、コミットしたら達成する。そういう文化をつくらなければなりません。あとは、簡素化、透明化、分権化ですね。なのに日本の組織の多くは、複雑にして、みんな隠して、権限委譲をしない。」<sup>69</sup>

分権化を進め、裁量を与える代わりに、成果を約束し、結果に責任を持つことを社員に求める。自由と責任を徹底することで、仕事をやり抜いて結果を出す組織文化に転換を図る施策の一つとして検討に値する。

## 2.4 組織文化のマネジメント

### 2.4.1 組織文化改革としてのウェイマネジメントの概要

ウェイとは、その企業の社員の意識・考え方を含めた組織共通の価値観を明文化した「行動原則」である。これを組織文化として浸透・共有させ、社員は日々の業務でウェイを実践することを通じて、真の意味での「価値観の共有」をはかり、企業の存続と持続的な成長を実現するのである。その浸透・共有のプロセス・手法が「ウェイマネジメント」と呼ばれるものである。

一般的にウェイは、その企業の歴史や強み・弱み、創業者の理念、今後の戦略・方向性などから「継承すべき価値観」と「新たに獲得すべき価値観」を抽出することによって作られる。社員間で共有された意識や価値観（即ちウェイ）は、「組織文化」としてその組織で定着・継承されていくことになる<sup>70</sup>。

ウェイマネジメントは、技術革新や景気変動、M&A 等による業界内の変化、グローバル化等の外的環境変化、並びに、従業員の価値観や雇用・就業形態の多様化、社員や顧客の多国籍化等の内的環境変化が激化し、これまでの常識・暗黙の了解が通用しない環境下で、企業が継続・成長するために経営手法として注目されている<sup>71</sup>。このような激しい環境変化の渦中においては、組織の中の職位・職階に関わらず、社員一人ひとりがすばやく状況判断を行い、柔軟な意思決定で行動を起こすことが求められる。それも企業の目指す方向性と合致する判断基準と行動力を持つ人材が必要であり、企業はその判断・行動の拠り所となる普遍的な「軸」に基づき、人材育成を行う必要が出てくるからである<sup>72</sup>。ここではまず、2つの資料を元に、ウェイマネジメント及びその関連事項を整理したい。

---

<sup>69</sup> 上坂徹「特集／インタビュー カルビーはどうやって儲かる会社にかわったか カルビー松本晃会長兼 CEO インタビュー（後編）」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー（2014年5月21日）  
<<http://www.dhbr.net/articles/-/2573>>

<sup>70</sup> 寺島大介「創業の精神を継承し、社員の行動・意識をひとつにするウェイ・マネジメント」季刊 政策・経営研究 2013 vol.2（2013年）p.59

<sup>71</sup> 本項で参照する我が国の資料も、リーマンショック後の激しい環境変化への対応が迫られた2010年前後に執筆されたものが多い。

<sup>72</sup> 前掲70 p.60

表 5 ウエイマネジメント及びその関連事項

1.資料	グロービス著、湊岳執筆「ウエイマネジメント 永続する企業になるための『企業理念』の作り方」東洋経済新報社（2010年）	寺島大介「創業の精神を継承し、社員の行動・意識をひとつにするウエイ・マネジメント」季刊 政策・経営研究 2013 vol.2（2013年）
2.ウエイマネジメントの必要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業間競争の激化、年齢構成のいびつさや雇用形態の多様化、業務の専門化がもたらす担当業務の細分化等が複雑に絡まり合い、仕事を適切に進めて行くための常識や暗黙の了解が通用しない状況が生じている。</li> <li>・グローバル化により、目まぐるしく変化する環境の中で、よりスピーディな状況分析が要求され、フレキシブルな軌道修正が要請されている。</li> <li>・上記においては、組織のメンバーのものの考え方や行動基準が揃っていることが重要になる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【外的要因】技術革新や景気変動、M&amp;A 等による業界内の変化、グローバル化、【内的要因】従業員の価値観や雇用・就業形態の多様化、社員や顧客の多国籍化等により、これまでの常識・暗黙の了解が通用しない環境が生じている。</li> <li>・このような環境の中では、組織の中のポジションに関わらず、社員一人ひとりがすばやく状況判断を行い、柔軟な意思決定で行動を起こすことが求められる。それも企業の目指す方向性と合致する判断基準と行動力を持つ人材が必要であり、企業としてはその判断・行動の拠り所となる普遍的な「軸」に基づき、人材育成を行う必要が出てくる。</li> </ul>
3.ウエイ (way)	経営理念と行動指針を包含したもの、あるいはこの両者のエッセンスを含みながら両者を接着剤のように結びつけるもの。	経営理念・ミッションやビジョンだけでなく、社員の意識・考え方を含めた「行動原則」を明文化・共有することにより、日々の業務での実践を通じて、真の意味での「価値観の共有」をはかり、企業の存続、持続的な成長共有を実現するためのもの。
4.ビジョン (vision)	企業が目指す具体的な目標、像。	経営理念・ミッションを踏まえ、中期的に目指す目標やありたい姿。
5.ミッション (mission)	企業が責任を持って成し遂げたいと考える任務。使命とも呼ぶ。	会社の存在意義。企業活動を通して社会（顧客・社員・その他ステークホルダーを含む）にどのような貢献を行うか、といった内容を示したものの。
6.経営理念 (philosophy)	企業が拠って立つ信念や哲学、経営姿勢を表明したもの。	
7.行動指針 (principle)	従業員に、こういった行動をとってほしいと考える基本的な方向性。	「行動原則」理念・ミッション、ビジョン、企業姿勢を実現・体現するために社員としてもつべき意識・考え方、行動などを示した行動指針・行動原則。
8.組織文化 (culture)	構成員の間で共有された価値や意識、あるいは習慣化した行動の集合体。上記の四つと異なって、現状の組織文化は明文化されないことが多い（こうありたいという目標としての組織文化は明示されることもある）。	—

9.企業姿勢 (value)	—	経営理念・ミッション、ビジョンを達成・実現するために企業として顧客や社員、株主に対する姿勢・約束を示したものの。
-------------------	---	--

ウェイマネジメントの目的は、本事業の目的とも合致し、その手法は、今後の経済産業省の業務改革の参考にもなり得るものと考えられる。よって、本項では、ウェイマネジメントの事例紹介を行うこととする。

## 2.4.2 組織文化に基づくマネジメントの実践事例

### 2.4.2.1 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社メディカルカンパニー

ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社メディカルカンパニーは、1886年設立の、製薬、医療機器その他のヘルスケア関連製品を取り扱う多国籍企業ジョンソン・エンド・ジョンソンの日本法人である。メディカルカンパニーは、外科、内科をはじめ幅広い診療領域をカバーする最新の医療機器、医療関連製品の輸入・製造販売を行っている。同社は、そのコア・バリューである「我が信条 (Our Credo)」を行動規範として重視した経営で名高い。

表 6 我が信条 (Our Credo)<sup>73</sup>

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

我々の第二の責任は全社員——世界中で共に働く男性も女性も——に対するものである。社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。社員は安心して仕事に従事できなければならない。待遇は公正かつ適切でなければならない。働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう、配慮しなければならない。社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。我々は有能な管理者を任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

<sup>73</sup> ジョンソン・エンド・ジョンソン Web サイト「我が信条 (Our Credo)」  
<<http://www.jnj.co.jp/group/credo/>>

我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。事業は健全な利益を生まなければならない。我々は新しい考えを試みなければならない。研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。逆境の時に備えて蓄積を行わなければならない。これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

#### ■ ウェイ制定の経緯・背景

Our Credo には、同社が、①顧客・取引先、②社員、③地域社会、④株主の順番で責任を有していると記されている。Our Credo が公式の声明として発表されたのは 1943 年で、ニューヨーク証券取引所での株式公開に先立って、企業の社会的責任を明らかにしたものだ。しかしその原点は、同社の 3 代目社長であるロバート・ウッド・ジョンソン Jr. が発表した“ Try Reality” という文献に既に表れている。そこでは、利益追求に偏った経営が招いた 1930 年代の世界大恐慌の経験を鑑みて、同社が、①顧客、②社会とマネジメント、③株主の順番で責任を有し、「社会に対する包括的な責任を受け入れ、それを全うすることが企業のより高度な利益追求方法なのだ」と述べてられている<sup>74</sup>。

#### ■ ウェイ浸透のための取組

##### ①クレドー・チャレンジ・ミーティング<sup>75</sup>

Our Credo を制定したロバート・ウッド・ジョンソン Jr. は、クレドーの理念の貫くために、時代の変化に合わせて必要な変更を行い、クレドーのアップデートを図ることを言い遺した。その後、クレドーの内容・表現は、数度にわたって改定され、今日に至っている。

クレドーの内容・表現が時代にあったものであるかレビューを行うため、日本のメディカルカンパニーでも、2005～2006 年に、数十人から 200 人規模のビジネス単位ごとに、半日から 1 日かけて、クレドーの歴史・内容を参照し、議論するグループ・ディスカッションが行われた。その後も随時同様のミーティングが開催されている。

<sup>74</sup> 「特集 グローバル展開や、価値観多様化が進む中 企業理念をどう浸透させるか」労政時報 第 3794 号 (2011 年 3 月 25 日) p.16 参照

<sup>75</sup> 前掲 74 p.17～18 参照

議論の内容は、次のようなものである。例えばコスト引き下げのために、ある生産拠点を別の地域に移転するとする。そうすれば、手ごろな価格での商品提供という顧客への責任を果たすことはできるが、生産拠点のあった地域の雇用機会が失われるため、地域社会への責任を果たすことと対立する。クレドール・チャレンジ・ミーティングでは、このようにクレドールを読むことで葛藤が生じるケースを想定し、その時にどのような意思決定や行動を選択することが適切なのかを議論するという。

#### ②グローバル・クレドール・サーベイ<sup>76</sup>

クレドールの実践度を測定するために、1986年から隔年で定期的に、世界規模でオンライン調査を行っている。全世界の全社員が調査対象となり、クレドールの実践に関する約50の共通の質問に対して、社員が匿名で回答するものである。

調査結果は、各部門のマネジャーが課題を認識したり、マネジメントのPDCAサイクルを回すための指標として活用されている。

#### ③リビング・ザ・クレドール<sup>77</sup>

クレドールの副読本「リビング・ザ・クレドール」が、2003年から各地域の言語に翻訳され、全世界の全社員が入社する時に配布されている。

同書は、顧客・取引先・社員・地域社会・株主といったステークホルダーに対して、クレドールに基づいた意思決定を行うためのガイドを、具体的なケースを織り込みながら示したものであるという。入社時のみならず、研修等でも活用されている。

#### ④クレドール研修プログラム<sup>78</sup>

クレドールの社員への浸透を図るため、入社時からキャリアの節目ごとに、クレドール研修プログラムを実施している。内容は、クレドールの歴史や内容についてのレクチャーや、ケーススタディを用いた議論も行われている。階層が上になれるほど、研修時では難しい意思決定が求められるケーススタディを用いた議論が行われている。遵守が義務付けられた行動規範といえども、クレドールに沿った意思決定に唯一の正解はなく、ケース・バイ・ケースで最善の意思決定を探っていく議論の場やプロセスを共有することに価値を置いているという。

#### ■示唆

Our Credo を制定したロバート・ウッド・ジョンソン Jr. 亡き後も、クレドール経営を70年以上続けているところに、クレドールに基づくウェイマネジメントが同社の社員や組織の

---

<sup>76</sup> 前掲 74 p.18~19 参照

<sup>77</sup> 前掲 74 p.19 参照

<sup>78</sup> 前掲 74 p.20 参照

血肉となっている印象を抱かせる。また、時代に合わせた改定を制度化している点や、ケーススタディでクレドールに則った最善の意思決定を模索する階層ごとの社員研修は、経済産業省の業務改革においても大いに参考になるものと思われる。

#### 2.4.2.2 コマツ

株式会社小松製作所は、1921年に自家用機械メーカーとして設立され、現在では主に、建設・鉱山機械、ユーティリティ（小型機械）、林業機械、産業機械などの事業を展開している。建設機械の日本でのシェアは1位で、1960年代以降に世界進出を進め、現在は建設機器の世界シェア第2位を誇るトップメーカーに成長した<sup>79</sup>。

表 7 コマツウェイ（第一版）<sup>80</sup>

「コーポレートガバナンスの充実（コーポレート編）」
(1) 取締役会を活性化すること
(2) 社員とのコミュニケーションを率先垂範
(3) ビジネス社会のルールを遵守すること
(4) 決してリスクの処理を先送りしないこと
(5) つねに後継者育成を考えること
「ものづくり競争力（ものづくり編）」
(1) 品質と信頼性の追求：「ダントツを狙おう」「製品の出来は他人が決める」など
(2) 顧客重視：「コマツは、お客様のパートナーなのです」「お客様の問題解決を最優先にしよう」など
(3) 源流管理：「あるべき姿と現実の差を埋める努力をせよ」「ナゼナゼを5回繰り返そう」など
(4) 現場主義：「現場・現実・現物をよく見よう」「見える化しよう」など
(5) 方針展開：「方針展開力は、コマツの強み」「現状が最善と考えないように」など
(6) ビジネスパートナーとの連携：「Win-Winの関係」「代理店・協力企業群との連携を重視」など
(7) 人材育成・活力：「人材育成は管理職の大事な仕事」「できない理由より可能にする方法を」など

#### ■ ウェイ制定の経緯・背景

<sup>79</sup> 業界動向 SEARCH.COM「建設機械業界 基本情報（平成 25-26 年版）」

<<http://gyokai-search.com/3-kenki.htm>>

<sup>80</sup> 向井悠一朗「経営理念の策定と浸透 ―コマツウェイの事例―」東京大学ものづくり経営研究センター DISCUSSION PAPER SERIES No.458（2014年）p.6～7 参照

#### ①コマツウェイ前史—トップダウンの品質改善活動から開始<sup>81</sup>

2001年度に創業以来初の赤字決算（約130億円の営業赤字）となった小松製作所において、2001年に社長に就任した坂根正弘氏（現相談役）が主導する形で取り組んだ企業体質変革活動がコマツウェイ制定の端緒となっている。当初は、ウェイ制定が目的ではなく、固定費削減、収益性強化など、財務改善に繋がる活動が目的視されていた。

2002年に坂根氏が「New Quality—5活動（全社活動）」を開始する。これは全社員を挙げて品質改善に取り組むQC活動だったが、活動は一時期低迷する。そこで、全社的品質管理、改善活動を復活させて人材育成に繋げていくために、2005年に執行役員が中心となって「ものづくり競争力の強化」と「TQM活動による人材育成」をテーマに議論を開始した。そこで出された価値観や心構えを形に残すことを決定し、それがコマツウェイとなる。

#### ②コマツウェイの誕生—ミドルのチームワークから誕生<sup>82</sup>

2006年1月、経営管理部、人事部、生産部門、設計部門の6人からなるプロジェクトチーム「コマツウェイ推進委員会」が誕生し、コマツウェイをまとめる動きが本格化する。

同委員会は、当初は、ジョンソン・エンド・ジョンソン、トヨタ自動車、デンソーなどの先行他社事例を参考にウェイ制定に取り組んだが、結局、コマツ独自のものづくり文化のとりまとめに焦点を絞ることとなった。同委員会は2ヵ月間かけて工場と事業所など現場の代表者・ベテラン社員40名に延50時間にわたるインタビューを行い「ものづくりの7つの柱」として41個の言葉を抽出した<sup>83</sup>。これが冊子化されたのが、2006年7月のコマツウェイである。

その後、当時の社長であった野路國夫がコマツウェイ推進室長となり、国内外で50回以上のコマツウェイ説明会を実施することとなった。

#### ■ウェイ浸透の取組

コマツウェイ（第一版）に対し、営業部門、マーケティング部門、間接部門などから分かりにくいという声上がり、それに対応して、2010年にコマツウェイの見直しを開始した。

2011年には、マーケティング部門に分かりやすい表現（「徹底した顧客視点」、「お客様を理解する」、「総合力でお客様と向き合う」など）を追加した「ブランドマネジメント編」を追加した第二版を作成した。2011年11月には、3編49個の言葉となった第二版コマツウェイの内容説明会を国内各拠点で開催し、管理職を対象とした説明を実施した<sup>84</sup>。

<sup>81</sup> 前掲80 p.5

<sup>82</sup> 前掲80 p.5

<sup>83</sup> The KOMATSU Way (2007年)

<<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/ir/annual/pdf/2007/j17-23.pdf>>

<sup>84</sup> 前掲80 p.8



表 8 コマツウェイ(第二版)での変更点<sup>85</sup>

(1) 語録の文言変更

例：「出来ないことはできないと言おう」→「やってはいけないことは、出来ないと言おう」

例：「製品の出来は他人が決める」→「製品（仕事）の出来は他人が決める」

例：「仕事に惚れるべし」→「ものづくりに興味を持ち、仕事を楽しくやろう」

(2) 抽象的な表現を部門別に具体的にカスタマイズ

例：生産部門「五感を研ぎ澄ます」→経理部門「目で学び、耳で学び、足で学ぶ（現場 100 回）」

例：営業部門「山より大きい猪はいない。困難にめげずにぶつかれ」

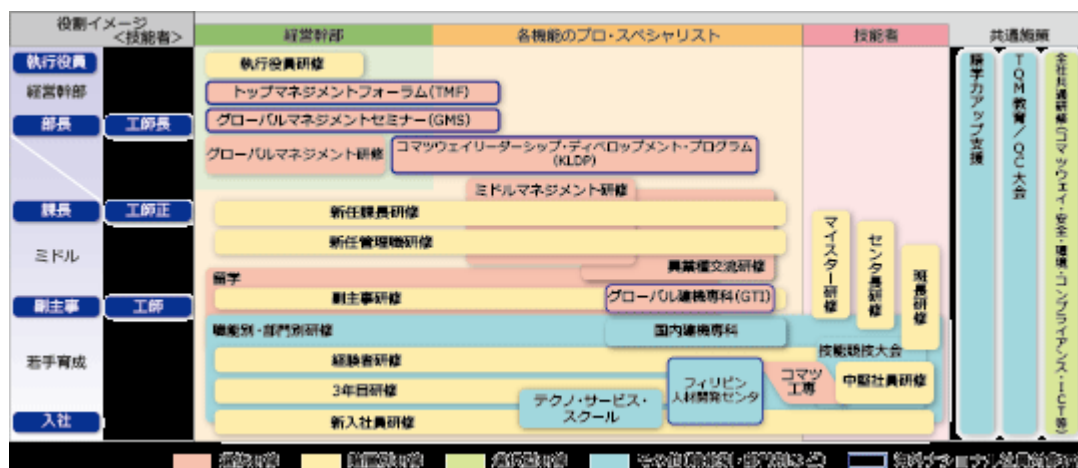
例：品質管理部「お客様の問題を優先して解決しろ」

(3) ウェイを分かりやすく浸透させる工夫

コマツウェイの冊子の中の項目のうち、半分程度には事例が付いている（海外拠点向け冊子にも同様の事例）。事例は、研修資料などから集めたものや、QC 大会などでのデータが活用されている。

コマツウェイを社員に浸透させるため、階層別研修の各段階のカリキュラムの中に取り込み、解説とグループ討論の場を設けることで、伝承と定着を図っている。

コマツの教育体系<sup>86</sup>



<sup>85</sup> 前掲 80 p.8~9

<sup>86</sup> コマツ Web サイト「コマツウェイと人材育成」

<<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/csr/2014/people/06.html>>

■示唆

先述したジョンソン・エンド・ジョンソンほど、成熟の歴史を有してはいないが、本事例は、近年の我が国企業のウェイマネジメントとしては徹底している感がある。特に、営業部門、マーケティング部門、間接部門などからの分かりにくいという声に応じて、コマツウェイ第2版が制定された経緯は、同社にウェイマネジメントが浸透している証である。このように現場の声に応じて改定して「生きたウェイ」「進化したウェイ」を作っていく仕掛けを作ることが、ウェイマネジメントの実施において重要であろうと考えられる。

2.4.2.3 日本航空

日本航空株式会社(以下、JAL)は、日本航空株式会社法が1953年に施行されてから1987年に廃止されるまで、日本のフラッグ・キャリアであった、我が国航空会社の草分けである。しかし、この名門企業も、規律のない放漫経営が祟って2010年1月に会社更生法の適用を申請して倒産し、同年2月には上場廃止となった。2年7か月後の2012年9月に再上場を果たし、短期間での経営再建に成功した企業として記憶に新しい。

JALの経営再建は、倒産後に取締役会長として再建を託された京セラ・KDDI創業者の稲盛和夫氏の指導の元に、同社が全社一丸となって取り組んだ「JALフィロソフィ」と「アメーバ経営」によるところが大きいと言われている。

ここでは、近年最も有名なウェイマネジメントの成功事例である「JALフィロソフィ」を採り上げたい。

表 9 JALフィロソフィ<sup>87</sup>

第1部：素晴らしい人生を送るために	
第1章 成功方程式（人生・仕事の方程式） 人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力	
第2章 正しい考え方をもつ	
人間として何が正しいかで判断する	常に明るく前向きに
常に謙虚に素直な心で	美しい心をもつ
小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり	土俵の真ん中で相撲をとる
ものごとをシンプルにとらえる	対極をあわせもつ
第3章 熱意をもって地味な努力を続ける	
真面目に一生懸命仕事に打ち込む	地味な努力を積み重ねる
有意注意で仕事にあたる	自ら燃える
パーフェクトを目指す	
第4章 能力は必ず進歩する	
能力は必ず進歩する	

<sup>87</sup> 日本航空 Web サイト「JAL フィロソフィ」<<https://www.jal.com/ja/outline/corporate/conduct.html>>

第2部：素晴らしいJALとなるために	
<b>第1章 一人ひとりがJAL</b> 一人ひとりがJAL 率先垂範する 尊い命をお預かりする仕事 お客さま視点を貫く	本音でぶつかれ 渦の中心になれ 感謝の気持ちをもつ
<b>第2章 採算意識を高める</b> 売上を最大に、経費を最小に 公明正大に利益を追求する	採算意識を高める 正しい数字をもとに経営を行う
<b>第3章 心をひとつにする</b> 最高のバトンタッチ 現場主義に徹する	ベクトルを合わせる 実力主義に徹する
<b>第4章 燃える集団になる</b> 強い持続した願望をもつ 有言実行でことにあたる	成功するまであきらめない 真の勇気をもつ
<b>第5章 常に創造する</b> 昨日よりは今日、今日よりは明日 見えてくるまで考え抜く 果敢に挑戦する	楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する スピード感をもって決断し行動する 高い目標をもつ

#### ■ ウェイ制定の経緯・背景

2010年2月に取締役会長として着任した稲盛氏は、倒産したJALの病根を経営陣の「当事者意識の欠如」と看破した。稲盛氏は、それを正すべく同年6月から約1か月間、幹部社員約50名を対象に、週4日、午後6時～8時、計18回のリーダー教育を実施した。講義の内容は、京セラのフィロソフィを中心としたものであったという。

稲盛氏のリーダー教育を受けたJALの幹部たちは「当事者意識の欠如」という病根を自覚し、京セラのフィロソフィを基盤に、JAL再建に向けた行動規範として「JALフィロソフィ」の制定に着手した。2011年4月、40項目のJALフィロソフィが完成、手帳サイズに印刷され全社員に配布された<sup>88</sup>。手帳を配布するに当たっては、人事部が、より「大切なものだと伝わる」ように、「必ず上司が手渡しするように」という依頼を行った<sup>89</sup>。

<sup>88</sup> 野中郁次郎、勝見明「全員経営 自律分散イノベーション企業成功の本質」日本経済新聞出版社（2015年）P.56～58

<sup>89</sup> WORKSIGHT「『JALフィロソフィ』を全社員の腹に落とす教育とは 『JALフィロソフィ手帳』を抛り所に社員同士で考え、答えを模索する【伊勢田昌樹】日本航空株式会社 意識改革・人づくり推進部 フィロソフィグループ グループ長」（2013年3月25日）<<http://www.worksight.jp/issues/83.html>>

JAL フィロソフィは、幹部のみならず、JAL の全役員・全社員が業務遂行に当たり常に意識し、共有すべき価値観・判断基準・行動を示した「原理原則」的な存在として規定されている<sup>90</sup>。

#### ■ ウェイ浸透の取組

JAL では、ウェイ浸透のための「フィロソフィ教育」を実施した。全社員が少人数に分かれてフィロソフィを学び合う。3 か月 1 クールで年 4 回開催され、参加者は各自都合の良い日程に参加する。特徴的なのは、人数分けを部門横断的に行い、経営幹部と若手、機長と整備しなど、職階の隔てなく議論を行ったことである。これは従来の縦割り意識を壊すきっかけになることも期待してのことである。

プログラムの内容は、フィロソフィ 40 項目の中から毎回 1 つを取り上げ議論するというものだが、具体的な実施内容は、現場の社員であるプログラムのファシリテーターに委ねられている。ファシリテーターは、「今、受講者に考えてもらうべきこと、気づいてもらうことは何だろう」といったことを JAL フィロソフィに即してファシリテーター達でディスカッションしながら考えているという<sup>91</sup>。

また、フィロソフィに則って優れた行動をとった社員を表彰する制度も設けられた。

#### ■ 示唆

JAL フィロソフィは、企業再生にウェイマネジメントが活用され成功を収めた事例として注目に値する。当事者意識の欠如、セクショナリズムの蔓延で倒産した最悪の状態から「JAL フィロソフィ」を用いて社員の意識変革をもたらしたことが印象的である。また、上長から手渡しで JAL フィロソフィ手帳を配布した件や、部門・職階・年齢の壁を取り払ったフィロソフィ教育での議論を実施した件などが、官僚的な縦型組織でのウェイの浸透方法として、参考になるであろう。

---

<sup>90</sup> 前掲 88 p.61

<sup>91</sup> 前掲 89 参照

### 3. ヒアリング調査

#### 3.1 ヒアリングの実施状況

本調査では、民間等における組織マネジメントの実践取組に関連した深い知見や経験を有する有識者及び実務家に対してヒアリングを実施した。ヒアリングの実施状況は以下の通りである。

表 10 ヒアリングの実施記録

ヒアリング日時	氏名	所属・役職
2014年11月18日	山口周	ヘイ コンサルティング グループ ディレクター
2014年11月19日	高橋智宏	チームラボ株式会社 Management Team, Technology Div. General Manager
2014年12月2日	荒谷卓	明治神宮武道場至誠館 館長
2014年12月5日	平尾誠二	神戸製鋼ラグビー部 ゼネラルマネージャー
2014年12月17日	梅澤高明	A.T.カーニー(株) パートナー 本社取締役 日本法人会長
2014年12月17日	三代まり子	RIDEAL 代表
2015年1月30日	宮間あや	岡山湯郷 Belle
2015年2月18日	遠藤功	早稲田大学ビジネススクール 教授/ 株式会社ローランド・ベルガー 会長
2015年2月24日	西田陽一	株式会社陽雄 代表取締役社長

(注) ヒアリング実施順、敬称略

#### 3.2 ヒアリングの概要

以下において、各ヒアリングの概要を示す。

##### 3.2.1 山口周氏（ヘイコンサルティンググループ ディレクター）

1. イノベーションは組織トップのリーダーシップ（組織内での資源配分）にかかっている。イノベティブ・ランキングの上位企業の共通点として、顧客ニーズにあまり耳を傾けないという点がある。グーグルやアップルは、顧客のニーズをあまり聞かない。企業活動にせよ、政策立案にせよ、最終的には、いかに資源配分を行うかが重要にな

る。これはリーダーシップの問題で、組織のトップの人間の決断による。

2. イノベーションを促進するためには、多様なバックグラウンドを持った人材を集め、その人たちの接触の密度を高めることが必要。イノベーションのもととなる「知」は人に貯まる。イノベーションを促進するためには、人と人との接触の密度をどれくらい作れるかということがカギである。人に貯まっている知の質は多様性があるほどよく、問題解決に取り組んだ経験があればあるほどよい。NASA がその好例で、設立後の前半 30 年は 1 人の死者も出していない。初期の NASA は皆転職してきた人なので、人材の多様性があった。
3. 組織でイノベーションを起こすには「構想力（目利き能力）」と「動員力（組織内政治力）」が必要。構想力のある人と動員力のある人を組み合わせるとイノベーターになる。企業でイノベーションを起こす個人には、動員力（組織内政治力）が高いという共通点がある。言い出すジュニアがいて、繋げるミドルがいて、守ってあげるシニアがいるとう舞台設定ができるとイノベーションが起きる。
4. イノベーションを内包した組織にするためには「手堅いアイデア」と「面白いアイデア」とのポートフォリオを組むべき。「面白そうなもの」は、歴史、心理学、深い洞察などから出てくるものだと思う。個人がイノベーションを生み出す手法としては、アナロジー（類推）がある。ビール工場から発想した回転寿司や、アフリカのシロアリ塚がモデルになった冷暖房のいらぬビルなどが、その好例。こういうアイデアは素人が発想するのだが、発想自体は予定調和的ではない。
5. 「専門家が課題を特定し、素人が解決策を発想する」とうまくいく。往々にしてこれを逆にしがちだが、それは愚策である。すなわち、素人に最初から創造性を発揮させた企画をさせると白昼夢になる。課題のポイントを見抜くのは素人には無理なので、そこを絞るのが専門家の役割になる。しかし、課題解決のために何かを行うときには素人の知恵がいる。VC（ベンチャーキャピタル）が投資対象を決定する際には、当該分野の専門家と素人を組ませて、専門家に業界分析をさせ、素人にアイデアを出させることで投資を行うという例がある。ただし、素人が出したアイデアの目利きを誰が行うかは、難しい課題である。
6. イノベーターな個人を組織が有効活用するには、プロジェクトに寿命を設けるべき。進化論にもあるように、時間と共に形質は変化する。代謝が大事だと思う。
7. イノベーターな組織は、リスクな組織でもある。ハイリスクを許容するため、失

敗の確率も高まり、持続可能性と矛盾する。世間は、結果を見て、上手く生き抜いた会社をイノベーティブな会社、失敗した会社は愚かな会社という。イノベーティブ過ぎて失敗した会社としては、アタリ（米国のゲーム会社）やデロリアン（米国の自動車会社）がある。イノベーションに破壊的などところがある一方で、長く続いている組織であれば、意思決定にカウンターバランスが働いている。100年続いている組織は意思決定の仕組みが慎重になっている（社是・家訓重視）。

8. イノベーションは個人の能力・エネルギーに依存する側面がある。100事例くらいのケーススタディを実施した中でも、イノベーションはチームというよりも個人のエネルギーに依存している。イノベーティブな試みを実行する中で個人が討死することもたくさんあるが、システムや合議で決まっていく事例はほとんどない。一回潰れてしまったアイデアが別の人に拾われて日の目を見ることもある。往々にして、イノベーションが起きるのは、アイデアが非正規ルートを通ったときだ。ゲーム会社の社長と議論したときに印象的だったのは、「大ヒットタイトルは開発するかしないかで大変もめたものが多い」と彼が言ったことだ。
9. 集団意思決定のもとでイノベーティブな選択を行うためには、採用する可能性がある他の選択肢を残しておくような工夫がいる。組織の検討ステージには乗せないが、採用する可能性があるアイデアは、選択肢として残しておいたほうがよいかもしれない。集団選良を効かせすぎると企画のキレがなくなる可能性がある。
10. イノベーティブな組織が、あらゆる場合でベターな組織とはいえず、環境にあわせてイノベーティブであることを選ぶべきではないか。アメリカズ・カップのヨットの開発プロジェクトで、宮田秀明東大名誉教授に聞くと、ヨットの速さは風と潮の具合のトレードオフで決まるが、レースで勝つ船を作るときに一番やってはいけないことは、どのような状況でもそこそこ早い船を作ってしまうこと。どこかに特化した船が、たまたま気象条件に合った場合に優勝する。イノベーションを考える際、ヒットを狙うのか、場外ホームランを狙うのかで、話は変わってくる。

### 3.2.2 高橋智宏氏（チームラボ株式会社 Management Team, Technology Div. General Manager）

1. プロジェクトのメンバーは、個々人がその案件に向いているかを基本としてアサインする。専門分野別のチーム（カタリスト、デザイン、アーキテクチャー、インタラクション、コンピュータビジョン等のチームが存在）にはそれぞれリーダーがいる。そのリーダーを中心に案件に必要な能力を分かっている人たちが相談しながらプロジ

ェクトにアサインするようにしている。

2. プロジェクトを推進するのは、「カタリスト（触媒）」と呼ばれる職種で、顧客企業と折衝しながら、「カタリスト」が、スキルを持つ専門職のメンバーと一緒に提案内容を考える（全社員 400 名中 50～60 名がカタリスト）。「カタリスト」には、精神的なタフネスさとコミュニケーション能力が必須。カタリストの役割は、プロジェクトマネジメント、専門職のメンタルケア、プロジェクトの連絡・論点整理・集約など。
3. 社員の経験等が社内で共有されるとともに、適宜相談できるようなナレッジシステムが重要であり、社内でのコミュニケーションを円滑化させることがソリューション創出の鍵である。
4. プロジェクトは、小さいものでは 3 名程度、大きなものでは 30～40 名程度で組成される。大きなプロジェクトでは、カタリストが複数名アサインされる。カタリストには特に専門領域はないが、どのカタリストが何をやってきたのかという知見の蓄積はある。今、誰が何をできるかについては見える化できるようにしようという取組を進めている。すぐにわからないことについては、各チームに投げかけて補っている。オフィスはオープンスペースになっているので、必要な人をすぐに呼び出せる。
5. 人事評価については、役員が全員を評価する。個々の社員の評判を元に判断している。フィードバック（業務に対する反応、レスポンスがあること）が有効な動機づけになる。本人にも評価結果はフィードバックすることを心がけている。評判を受けて評価をされることは究極の形である。
6. プロジェクトチームとは別の区割りで、専門職ごとにチームを形成し、そこにチームリーダーを設置（プロジェクトと専門職チームのマトリクス組織）。デザイン、カタリスト、アーキテクチャー、インタラクション、コンピュータビジョン（画像認識）などの専門職のチームが 10 数個編成。専門職グループで週に一回ミーティングを設定。このメンバーは普段は別々のプロジェクトに入っているが、ミーティングでは各自がプロジェクトで経験した内容をレビューし合っている。
7. スタッフ全員へのメーリングリスト上に、スタッフがリリース情報やプロジェクトで聞きたいことなどを流している。情報をどう共有化するかがテーマになっている。社内の情報は基本的に全員が見えるようにしている。Google Docs などを使っており、調べたくなれば調べられる。その情報を用いて、メンバーに声をかけられるようにしている。



8. 顧客のニーズをどうソリューションするかが重要で、そのロジックを組み立てる際に、イノベーティブなものが出てくる。イノベーションには日々の積み重ねが重要である。やるべきことをやらずに失敗したことについては、振り返り会などで原因解明をしっかりと行う。

### 3.2.3 荒谷卓氏（明治神宮武道場至誠館 館長）

1. 戦争の変化に伴い、自由主義国側が「テロとの戦い」と呼ぶ紛争領域では、軍事のみならず政治、経済、メディア、宗教等を包含した非対称戦が生起している。そこでの課題は、現場の状況判断能力と対応をどう高めるか、本部がそれをいかに補完していくかになる。なぜなら、現場で生じる出来事をあらかじめ予想し計画化することは不可能だからだ。このような時代状況の変化により、高度な専門知識に裏づけされた創造力、深い目的意識と自立心を併せ持つ特殊部隊が必要となった。主要国は冷戦後の新秩序に合わせて軍改革を実施し、プロとしての個々人の徹底した能力管理へと方針転換している。
2. 特殊部隊の有用性は、政治的目的をも包摂した状況判断能力である。特殊部隊は、危機時から安定化までのプロセスで包括的な役割を果たす。例えば、イラクでのオペレーションにおいて軍事組織が担うのは、軍事作戦、法執行活動、復興支援活動に加え、最終的には、平和構築、安全・安定、経済秩序の回復、政府機能の再生が含まれている。こうした包括的活動の情報能力、企画能力、運用能力を併せ持つ優れた隊員を選抜し、必要な教育訓練を施すことで、全ての課題への対応が可能となる。特殊部隊の隊員がソルジャーではなくオペレーターといわれるゆえんだ。
3. 米国の特殊部隊教育では、以下のフェーズでプログラムが実施されている。
  - ① 過酷な状況下で課題を課し、判断・行為・評価・修正をテストするもの。
  - ② チームプレーで追い詰められた状況での協調的創造力を試すもの。
  - ③ 個別に、専門分野を徹底的に学ぶもの。
  - ④ 専門訓練で培った知識・技能を他者に教育・訓練するもの。
  - ⑤ 想定で総合的実戦能力を育成するもの。これらのプロセスを経て、知力、体力、判断力、行動力、専門性等、フルスペックの能力を個々人は身につける。かくして最小でありながら、統合的な機能を有するチームの力が高まる。
4. 実際に現場で起きた状況を訓練施設で作り上げ、疑似体験をさせるという訓練方法も

ある。そこではアフター・アクション・レビューを繰り返し行う。アフター・アクション・レビューとは、自分たちのアクションで、どこに問題があって、どう改善し、成果を出し、持続させるか、省察的に討議させるものである。これにより、なぜそのような判断をし、どこに問題があったか、どう改善するか、明確に反省し、さらに高いレベルのアクションへと繋げることができる。その中で、教官の予想の範囲を超えて創造性を示した訓練生には、教育訓練メニューを作らせ、教官の役割をさせると、見違えるように成長する。教官が予想しないようなアイデアを出す者は、最初は少ないが、一度出ると、続々と増える。アイデアは現場にあるのに、声に出さない人が多いが、誰かが声に出し、責任をもって実施させていくと、士気・能力向上にもつながる。

5. リーダーは、役割として組織的な環境整備と支援を担う。現場のオペレーターは、本部の人々をバンカーと呼ぶ。オペレーターは、本部が掲げた目的を達成する有望な事業者であり、本部は、有望な事業者には必要な融資をすればいいという考えだ。日本社会は、上下の教育レベルに差はあまりなく、団子状の社会であるように思う。そのため、組織も団子状にしておいて、誰でも意見を言えるようにしておいた方が良い。リーダーとして適切な人物は、みんなの意見をよく聞いて現場の知的想像力を受け入れ、それらを総括できる人物ではないか。それがリーダーの信頼度を高める要因にもなる。
6. 理論に基づく事業は、知識を優先するがゆえに、実感的、内省的な意見を排除する傾向が強い。理論と知識が先行しすぎると、組織の判断と行為は硬直化し、現実に行き詰っているリスクに目を向けなくなる。このように組織を劣化させないようにするためには、必ず実体験を通じ、体験→体得→体頭のサイクルを作ることが重要である。体験・体得したものを他者に説明したり、組織に普及するための「体頭」において、理論化は有用だ。
7. 人間の行動力は意識によって形成される。つまり、意識の醸成こそ最重要課題であり、そのための現場の体験・体得とも言える。意識の醸成では、問題に対する当事者意識が特に重要である。1人でマルチ・ケイパビリティを持つことの意味（例えば、特殊作戦を遂行する隊員は、一国の指導者と同じ立場で発想し、行動することができるか否か）を、実感させることも重要になる。

### 3.2.4 平尾誠二氏（神戸製鋼ラグビー部 ゼネラルマネージャー）

1. 日本のスポーツチームにおいて、世界ランキング 100 位のチームを 10 位に引き上げる

には、指導者が強権的に選手に指導して強化するのが一番早い。ところが、世界一になるには、選手の意思、判断力、創造性が不可欠だ。それらを涵養するには、個人の「成熟度」が必要であるが、日本人プレイヤーにはこれが足りない傾向があるように思う。

2. 成熟度の違いを生むのは、子供のころからの風のさらされ方、即ち、置かれた環境である。今の日本人は、プロスポーツ選手になれなかったら飯が食えないという状況下で練習している海外のハングリーな子どもたちとは全く違い、守られ過ぎているのではないか。日本が豊かであることの逆効果である。また、日本では、自分で考えて責任をとるという習慣がまだまだ薄いように思う。
3. 日本において、成熟度を高め、自主性、創造性を身に着けるために疑似的な限界体験を与えても効果が薄いのではないか。疑似体験をさせるといふより、何もしないでも「理不尽」(≒限界体験)は出てくる。例えば、怪我や審判に恵まれないということも理不尽だ。この理不尽を克服することが有用なのではないか。理不尽を受け入れ、向き合うことで成長への糧となることを教えないといけない。
4. チーム作りについては、「一軍」を伸ばす組織作りも必要だが、漏れた人をフォローしなければ組織の総合力は落ちる。「一軍」が成功するには、「二軍」の支えが必要であり、彼らのモチベーションを高める必要がある。
5. 組織の目標設定は、実現可能なものでないと意味はない。目標に現実味があれば、プロセスや結果に対するイメージができる。努力のし甲斐があるということが大切である。目標設定はリーダーの大きな仕事の一つである。
6. 組織において、テクニカル・スキル【専門性】は人を説得するためには必要である。ただし、これだけでは実効性、継続性が伴わない。これらを担保するにはヒューマン・スキル【人間性】が求められる。選手個々のそれぞれの想いがあるが、皆の想いを一つにさせてチーム力を発揮させる必要があるときには、自分が我慢したり、うまく折り合いをつける大局観が今のリーダーには不足している。リーダー自身のスキルが、テクニカル・スキルに偏っている。選手をその気にさせなかったら、いくら知識を持っていても宝の持ち腐れになる。人は感情で動くので、これを治めていくのがヒューマン・スキルである。
7. 日本人の良いところは人ために頑張れるというところだと思う。「返報性」(人のために自己犠牲を厭わない)が還元されると大きな力となる。また、「共感」、「協調」、

「思いやり（配慮）」が重要だ。

### 3.2.5 梅澤高明氏（A.T. カーニー株式会社 パートナー 本社取締役 日本法人会長）

1. 組織や組織風土をどうするかという議論よりも、先進国と比較すると人材面でグローバルに戦う日本産業をバックアップできる体制になっていないので、そのギャップを埋めに行く手立てを検討する必要があるのではないかと。
2. グローバルで生き残るためには、日本企業によるコンソーシアムではなく、海外企業を含む最強のグローバル連合を作るために仕掛けられる人材を、経済産業省の中でも育成する必要があるのではないかと。
3. 経済産業省として特に重要な施策を主導する人材については、施策において非常に重要なマイルストーンに到達するまでは、異動をさせずに与えられた役割を果たすようにすることが必要である。施策目標を達成するためにも、また、担当者のやり抜く力を高めてキャリアを積み上げる上でも、一律のローテーションサイクルを当てはめるのではなく、施策目標を達成するために必要な期間、その施策に従事させるべきである。
4. 経済産業省から新しい政策が出てこなくなっていることよりも、より重要な問題は、骨太な政策をやり切って大きな成果を出すことができていることだ。経済産業省として極めて重要な政策については、ブレのない方針のもと、コアチームが同じメンバーで10年間本気でタマを持って走るような体制を作ることが必要ではないかと。
5. ボトムアップの政策立案が基本とのことだが、企業の戦略立案と遂行の現場と同じで、骨太なスコープや方向感トップダウンで示し、その中で具体的な施策を現場に考えさせる組み合わせが必要だ。そうでないと骨太な政策にはならない。また、事業分野を何年かに一度、別の考え方で組み換えて、政策の方向性を大きくシフトするということが必要になる。
6. 政策立案能力を高めるためには、政策の完遂能力を高めることが重要。政策を完遂し、成功・失敗から学習して初めてPDCAが回り、次に行うとき政策の精度も上がる。
7. 人材育成に関して、GEでは、「ハイポッツ」（ハイポテンシャル人材）という数年以内に経営幹部になると思われる200人くらいの層と、現経営幹部と次の経営幹部で500

人程度に集中的に人材管理をし、差別的なアサインメントをしている。経営陣による目標設定、モニタリング、評価を行っている。また、研修の一環として、クロスファンクショナルチームが集まって、新しいビジネスプランや既存のビジネスの非連続な改善プランを立てるワークショップを行い、そこでよい提案をして見初められたチームには、そのチームが提案したプランを行うために、そのチームに権限と責任を持たせ、本当に事業として立ち上がりそうと経営陣が判断すれば、それが新しいディビジョンになっていく。

8. コンサルタントの人材育成では、最初はゼネラリストとして、いろいろな産業分野を経験させ、その後、どこでスペシャリティを持つかを決めさせる。1つのスペシャリティを持てたら、2つ目を取りに行ってもよいという感じでスペシャリティを持てるようにする。特定の産業分野を見ている縦串の人材と業界横断的な観点からのアプローチをする横串の人材がチームを組むことで、顧客価値を生み出せる。
9. 組織全体としてのモチベーションを保つためには、ハイポテンシャル人材として育成する対象者のプールについて、機動的に入れ替え戦を行い、個々人の能力・ポテンシャルを公正に評価して入れ替え戦が行われているという信頼感を組織内で持てるようにすることが重要である。
10. 経済産業省出身者が戻ってこられるという回転ドアを作っておくということが重要ではないか。経済産業省出身者であれば組織のことは分かっているし、経験を他で積んでいるのでその知見が生きることに加えて、やはりこの仕事がよいということで戻ってきているのでモラルも高い。出戻りは非常に効率がよい採用方法である。

### 3.2.6 三代まり子氏（RIDEAL 代表）

1. 国際的な企業の開示トレンドとして、「統合報告」が注目されている。統合報告書の第一義的な作成目的は投資家への開示である。同時に、様々な組織の内部マネジメントにも広く活用できるものである。
2. 統合報告書の作成においては、統合思考こそが重要である。統合思考とは、組織の価値を持続的に創造する上で必要不可欠な要素はなにかを捉え、それら重要な物事のつながりを俯瞰して全体像を捉えることにある。組織の価値創造において重要なことには、例えば、人材、組織文化、機構、マネジメント能力といった無形資産や知的資産が多く含まれることになる。統合報告書では、それらの資産がどのように組み合わせられて価値が創造されているのかを簡潔に表現し、伝達することが必須となる。

3. 産業界では、モノを作れば売れるという時代から知識経済社会に移行する中で、ビジョン、戦略、ビジネスモデルについて重要なステークホルダーと共有ができていないと生き延びることはできない。これは、国も企業も同じではないだろうか。統合報告の考え方を経済産業省にあてはめてみると、すでに過去から現在までの活動において伝達すべき重要な事項については棚卸しが行われているとのこと。これに加えて、経済産業省としての中期ビジョン、政策や施策のメカニズムを対外的にも示していくことが必要ではないか。また、ビジョンがないと的確な KPI も設定できない。KPI の設定においては、ビジョンや戦略で使われている言葉の曖昧性を排除することにより、適切な指標の設定が可能となる。難解な専門用語を多用するのではなく、だれでも理解できる用語を使い、読み手が内容を可視化できることが望ましい。統合報告書を浸透させるために必要な視点は「簡潔性」であり、読んでもらうためには簡潔であることが必要。
4. 統合報告書は、継続してきちんと KPI を分析して開示しているか、過去、現在、未来の整合性が取れているかなどの観点で評価し得る。また、価値創造において、重要な影響を及ぼすマイナスの情報についても、積極的に開示する姿勢を見せている海外の企業もある。長期の時間軸で評価される統合報告においては、このような誠実な姿勢も組織の価値を評価する上でのポイントとなる。
5. 統合報告書の取り組みが始まったばかりの 2011 年から 2013 年の期間においては、企業の統合報告に対する理解も十分には浸透しておらず、トップダウンで行う企業は少なかった。一方で、規模の大きな組織において、統合報告への取り組みが、問題意識の高い IR 部や CSR 部に所属する担当者お一人の熱意から始まり、チームを巻き込み、会社の開示を変えていくといった動きも見られた。企業価値創造における各社の独自性を伝達していくことが求められる統合報告において、社内の主体的な取り組みは、統合報告が形式的な報告書として形骸化しないためにも必須である。経済産業省においては、それぞれの人の思いが強い組織でありながら、その思いを共有するツールがないのではないかと思われる。その組織内ツールの一つとして、知的資産経営報告書ガイドラインや統合報告の考え方を反映した報告書を作成し活用されるとよいのではないだろうか。
6. 日本企業の開示に対しては、情報過多な部分が指摘されることがある。外部の開示要求に対応するために、企業から開示される情報の量はますます膨大になってきていることにより、各企業の価値創造において必要不可欠な要素は何かが見えづらくなってきた。政府においても同様ではないだろうか。国の政策ビジョンを達成する上での必

要不可欠な要素については、重要度に応じて優先順位を付けることで、情報のメリハリを利かせる必要があるのではないだろうか。統合報告では、企業の価値創造において重要な事項に絞り込み、優先順位付けをすることを「重要性（マテリアリティ）」と呼んでいる。「重要性（マテリアリティ）」については、Intel Corporation のディレクターである Gary Niekerk の言葉を借りれば、「重要性（マテリアリティ）とは登山用リュックの荷詰めに似ている。極めて重要なものだけを持っていくことができる。そうしないと、重みでペースを落とし、最終的には動けなくなってしまう。」ということができる。政府においても、ビジョンやゴールを達成する上で、重要な項目に絞り込めていないと、何も伝わらない危険性がある。重要な項目に絞り込み開示を行う際、長期的に開示していくスタンスも必要である。年度ごとに異なる内容では一貫性がなく、情報と組織そのものの信頼性を失いかねない。

### 3.2.7 宮間あや氏（岡山湯郷 Belle）

#### <（1）共鳴力>

1. 味わったことのない経験を共有することを通じて、チームの中で共鳴力が生まれる。共鳴力ができるのは、チームメイトや相手のチーム、周りの方たちのおかげである。チームのなかでお互いがお互いを活かすことを考えることが重要であるとともに、いろいろな人が関わって、練習やゲームを作り上げていることを意識することが必要である。
2. 死んでもいいという覚悟で試合に臨み、生きるか死ぬかの時に全力でぶつかり合い、先にどちらがボールに触るか一つで、自分の人生、自分の一生、仲間の一生が変わるので、そういうところでお互いが出し切るところは勝とうが、負けようがお互い同じであるので、対戦相手とも共鳴することができる。

#### <（2）鳥瞰的に見る力>

3. プレー中は基本的には全体が見えている。後は想像性の部分もかなり大きい。はっきりあそこに誰がいるか見えている部分と普段から持っている感覚で、あの人はあそこにいるだろうというもの。鳥瞰的に見る力はトレーニングすることにより、その能力を伸ばすことができる。練習するなかで本当に試合を想像して練習できているかどうか重要である。練習を重ねるうちに、試合でイメージしていたことができる。まず自らが挑戦し、何度も繰り返して練習して、見せて、やり続ける。途中でやめてしまっては絶対に人を納得させることはできない。他人から見てどう映っているのかを考えて、他人にどうアプローチすればよいか考える。

< (3) 組織力 >

4. チームプレーをするうえで重要なのは、リーダーシップよりも役割分担であり、最後に自分ですべての責任をとればよいと考えている。それぞれの選手が 1 つずつ、ないしは 2 つ 3 つ役割を持ってきちんと責任を持って行動やプレーすることができれば、成熟したチームになれる。
5. 時間を共有すること、目を見て話すこと、体に触れることなど、日常的なコミュニケーションは、些細なことであるが一番重要である。「頑張れよ」ということが全部正しいわけではなく、「つらい」と言わせてあげることも重要である。もうやめたいと思った時にそれを言わせてあげることで、それを一緒になって共感することができる。
6. 「このチームは優勝を目指します」と言っても、本気で優勝に向かえない人は必ず何人かはいる。ただそれを悪とするかチーム力とするかは自分たち次第であり、自分の価値観の中では考えられないことも、他の人の価値観の中には間違いなくあるので、それをどれだけ受け入れられるかは重要である。それを受け入れることによって最終的に本気で優勝を目指してくれたらよいと思うし、いつかあの時、優勝を目指してよかったと思ってもらえればよいと思っている。
7. 下の世代は、自分がどう見られているかが非常に重要と思っている世代なので、例えば新しいプレーをするにしても「私を見て」という感じである。サッカーの世界では、そうではなくて、それがチームのためになるかどうかを先に考えることが重要である。

< (4) 負けるが勝ちという考え方 >

8. 負けるが勝ちと言うか、負けてしまって勝てることもある。負けなければ負けたものの痛みが分からない。負けた上で何ができるかを考えることで人間力が豊かになる。非常にパワーがいることであるが、人やモノにもっと優しくなれるチャンスである。負けた時を非常に大事にしている。

< (5) 祈り >

9. 日本人は結構、人のために祈ることができる。ワールドカップで優勝した時に、自分たちでも、正直ワールドカップで優勝する力があると思っていたいなかった。試合の中で、本当に目に見えない力が、あるはずのないことがたくさん起きたので、東日本大震災で亡くなられた方の力なのか、今日本で頑張っている人の力なのか、何か分からないが、多分、多くの方が、自分たちが勝つように思ってくれていたということは感じた。
10. 2011 年に女子サッカーがワールドカップで優勝して 23 人が非常に注目をされたが、



それまでに女子サッカーを支えてきたのは、日本代表になれないたくさんの普通の選手たちであり、彼女たちがいなければ女子サッカーは成り立っていない。各国のリーグを支えているのは無名な選手たちであり、(代表選手の)何十倍何百倍もいる選手たちが支えているので、そういうところに目を向けていかななくてはならない。

< (6) 組織の中での男女の強み・持ち味の組み合わせ >

11. 男子と女子で何の違いを見せるのかという時には、お互いの良さを引き出すこと、男子はスピードやダイナミックなプレー、女子はもっと緻密に考えてプレーができるというところである。そういうことが組織の中でも多少なりともあればよい。

### 3.2.8 遠藤功氏（早稲田大学ビジネススクール 教授／株式会社ローランド・ベルガー 会長）

1. PDCAはPDよりもCAが大事である。トヨタではCAを重視するためCAPDと言われている。今やっていることをチェック（検証）して、そこからアクションに結び付ければ、おのずと次の“P”が見えてくる。Pから始めると、Pを作ったことで満足してしまう。
2. 政策の実現が困難になっている背景には、立案者と実施者が分離しているという状況がある。しかし、政策は結果を出すことが重要であり、実行まで担保するような政策を立案するべきである。そのためにはCAがより重要になってくるし、Pの質も高めていかなければならない。
3. 経済産業省では、志あるプロフェッショナルとしての個人の思いを大事にしながらも、組織として政策の品質を担保する仕組みを考えるべきである。世の中が複雑化、多様化している中で、個人が現場に行ったとしても、どの角度から見るとかによって見えるものが異なってくるだろう。このような状況下では、優秀な人がチームを組んで取り組むことが必要になる。
4. 民間企業では、本社が作る画一的な戦略は時代遅れと言われており、自律分散型の「連邦経営」、「支店型経営」が主流となってきた。スピードが速く、変化が大きい経営環境では、戦略は、変化に一番さらされている現場が作るのが良いという考え方である。自律分散型経営で本社に求められるのは、①大きな方針・目標を掲げること、②任せっぱなしにならないようにコントロールすること、③うまくいっていないところに対する支援である。

5. 変化が大きく、そのスピードが速い時には、従来型のピラミッドに加えて逆ピラミッド（「現場力の三角形」）も併せて持たなければならない。民間企業では、以前は従来型のピラミッドのオペレーションのトップであった支店長、工場長などの現場リーダーは、今は現場力の三角形の一番上にいなければならないと言われている。経済産業省では、現場力の三角形の一番上に来るのは、役職に関わらず、戦略を作って実行しなければならない当事者、リーダーであり、ミッションを持って現場と接している人であると考ええる。
6. 仮説を作ることに時間をかけるよりも、実験・パイロットを実施して、実現可能性を検証することが大事。政策は「実験のための種」。PD 過多から CA 過多へ移行すべきである。PDCA も、最初は小さい P を実行して、CA を経て新たな P に行くというサイクルにするべきである。これにより、最初の P への投入は少なくて済み、全部霞が関でやらなくても地方に任せることも可能になる。
7. 一次情報からしかよいストラテジーや戦略は生まれない。仮説を作るよりも一次情報に触れることが大事。しかし、全ての現場を自分で回ることはできないので、一次情報を持つ人とのパイプを構築することも重要である。
8. チームで仕事をするうえでは、各チームメンバーが何らかの専門性を有していることが重要。「T 字」型の専門家をどのように育成していくかということが経済産業省としても重要ではないか。専門性を高めていく観点からは2、3年での人事ローテーションはというのは短い。
9. 今後は、政策立案プロセスの質を問わなければならない。政策立案を行う人の上司が政策立案プロセスの中身を見て、評価していくことが大事である。重要な政策は、専門家がミッション別のスペシャルチームを作って運営することが大事。スペシャルチームは専任とするべきである。スペシャルチームのリーダーはメンバーを一本釣りしてチームを組成する。リーダーには、予算・人事の権限が委譲される。トヨタではビジネス・リフォーム（BR）というミッション別組織が30程度、期間限定で組成されており、重要案件を企画・実施する。BRのリーダーに若手を登用することにより、若い人の育成にもつながる。

### 3.2.9 西田陽一氏（株式会社陽雄 代表取締役社長、航空自衛隊幹部学校講師）

1. 「尖った」組織の米国海兵隊

米国海兵隊は、国土防衛を主任務としない外征軍であり、常に動けるようにしているという点で即応部隊であり、本質的に機動力を重視する組織である。海兵隊は4軍の中で一番小さな組織であるが、その運用のされ方が外征メインであることから極めて「尖った」組織でもある。たとえるならば、陸軍は大きな図体で「大工道具箱」を一式周到に揃えてから重い腰を上げて現場に向け歩いて進発するとすれば、海兵隊は小柄で鍛えられた体躯と使い方を十分に習熟している「十徳ナイフ」一本で走って現場に向け進発していくような側面がある。

海兵隊は成員に対して、自分たちの存在意義や中核的価値観などを徹底的に刷り込むための教育機会を多く与えている。そこでは「重要な任務を行っている」という感覚を与えることに重心をおき、精神教育やワークショップが数多く実施されている。また、そうしたニュアンスを共有するための形式知の充実、分かりやすいマニュアルも含めて、プッシュされ浸透している。こうした教育を経て成員は海兵隊員としての誇り・プライドを持つことになるが、ときにそれが行き過ぎると他軍種を軽んじる傾向にもつながる。たとえば、海兵隊の成員の一部は、陸軍の成員を称して「海兵隊になるには不十分な奴らが陸軍の定義だ」などということもある。自らをエリート部隊と位置付けるのに他軍種を出汁につかうことがあるのも海兵隊のひとつの文化的特質になっている。

## 2. 組織的特質として有するドクトリン開発と教育・評価・フィードバックの過程

海兵隊に限らず軍隊という組織は綿密に計画を立てて訓練や実際オペレーションを実施実行する。それらに並行して数多く得られる教訓や問題点などを、収集研究し新たなドクトリンの開発、それを組織内に教育して普及させ実践、さらに評価してフィードバックしていく機能を実戦部隊とは独立して有していることを重視するべきである。（通常のラインと別系統で新たな知識や知恵を創造してノウハウに変えていく機能の一つ）

米軍・陸軍のケースでいえば、戦争の様相が複雑に変化していくなかでも勝利を確実なものにするために、そうした教訓収集、研究開発、教育普及を陸軍全体に一気通貫させるための機関として Training and Doctrine Command (通称 TRADOC トラドック)がある。この機関を統括する司令官は4つ星将軍である大将であり、その職責は地域軍司令官よりも高く位置づけられ極めて重視されている。トラドックは全米に点在する教育組織（士官学校や各職種学校）などを統括し、陸軍の成員に対して新たなドクトリンなどを普及させることを可能にしている。

海兵隊もこれに類する機能を一部陸海軍（教育機関）からの恩恵を受けつつ組織内に担保しており、そうした積み重ねの結果として、今日の MEU（海兵遠征隊）、MEB（海兵遠征旅団）などの編成を可能としている。

### 3. 比較軸として日本の組織（陸上自衛隊の例）

さらに日本の陸上自衛隊（陸自）を例としてみるならば、現状は教訓収集、研究、ドクトリン開発と教育、評価、フィードバックなどはそれぞれ別組織によって行われている。陸自研究本部が教訓収集と研究開発を担当、別組織の幹部学校、幹部候補生学校、職種学校などが教育を担当、各一般部隊（実戦部隊）が新たなドクトリンの評価を担当する形式となっており、それぞれの組織の接続はさほど強くない。なお余談であるが、戦前は、旧軍のなかでは教育総監なるポストがあり、隷下の各種学校を統括していた。陸軍大臣・参謀総長、そして教育総監を含めて陸軍三長官としてその地位は高かった。

### 4. 軍事古典などにも知識を求めて教育やドクトリンに反映させる組織文化

学習の方法は異なるが、日米とも高級将校は、「孫子」や「戦争論」（クラウゼヴィッツ）などの軍事古典を学ぶことになる。米国の軍隊は、軍事古典の知識を演繹的に使いながら、軍事古典が挙げている命題が現代においてどれだけ通用するか、現代の事例と突き合わせて、ケーススタディを帰納的に使う形で、知的体力を長期的に練り、知識創造していくやり方がある。高級将校の教育課程などでこうしたプログラムが組み立てられている。日本では軍事古典を教養の一つとして学ぶも、古典知識のひとつとしての扱い程度であり、そこから今日に通用する知識を創造していくプログラムなどは相対的にみて弱い。

また少し古い話になるが、米国の国防総省は、ベトナム戦争に敗北したときに「米軍はベトナムにおいて局地の戦闘で勝利を重ねておりながら、結果的に不名誉な敗北と撤退を余儀なくされたのは何故か？」という命題にとりくんだ。軍の教育機関や研究所の研究者、陸・海・空・海兵隊四軍の大佐・中佐クラスの将校を集めて、調査研究の一環として、基礎的な軍事古典である「孫子」や「戦争論」（クラウゼヴィッツ）などからも知識を求めた。その結果として1984年にワインバーガー国防長官が発表した「ワインバーガー・ドクトリン」（国家安全保障戦略レベルのドクトリン）として結実させた。このドクトリンにはこれら軍事古典のエッセンスなどが強く反映されている。

#### （参考資料添付）「ワインバーガー・ドクトリン」

- 第1（国家の合理的行動）アメリカ、もしくは同盟国の死活的な利益が危殆に瀕しない限り、アメリカは海外の作戦・戦闘に、戦力を投入するべきではない。
- 第2（戦力の最大限集中）もしアメリカが、与えられた条件のもとで作戦部隊の投入を決断したならば、我々は明確な勝利の意思表示として、十分なる戦力を投入するべきである。
- 第3（政治・軍事目標の明確なる定義づけ）もしアメリカが、海外の戦闘に戦力投入を決断したならば、政治的、軍事的な達成目標は具体的に定義されなければならない。

- 第4 (政治・軍事目標の持続的再評価) 政治・軍事的目標と投入戦力(規模・編成・配置)の相関関係は、必要に応じ持続的に再評価され吻合されなければならない。
- 第5 (国民世論の支持) 作戦部隊の投入に先行して、アメリカ国民とその者たちが選出したアメリカ議会の支持獲得に関し合理的な確信が得られなければならない。
- 第6 (国家の合理的行動) 武力戦にアメリカ合衆国軍隊を投入するのは、最終的な手段でなければならない。

## 5. 「国家の経営者」としての将軍や有能な士官など人材を育てる組織文化

これまで述べてきたことを踏まえていえば、米国の将軍クラスは、「国家の経営者」(政治と軍事の関係の知見の保有など)としての視点に立つべく教育が充実しているといえ、その資質を開花させているものが多いと思う。その上でグランドストラテジーも理解し「海兵隊がどうあるべきか」といったことを考えることのできる人材が多い。

逆にその視野がないと軍事は語れず、ここが日本の弱いところでもある。担当者が自分の作戦正面ばかりで思考することになって昇進してしまうと、戦争に直面しても国全体のリソースを見て、撃ち方やめという発想することが難しくなる。従って組織は若い成員に対し知的訓練を施すことが重要になるし、大局観を持たせるトレーニングを選抜したうえで比較的若い成員に徹底的にやらないといけない。(本人が担当する業務やOJTとは別系統(別物)で何らかの教育機会を設けることが、組織内に常に一定数の大戦略を考えることのできる人材を確保することにつながる。そうしたインプットの機会も提供せずに現場から知恵が生まれてくることを過度に期待するべきではない。)

また、米国でも、下士官から士官になることはできる。たたき上げでオフィサーになるためには、大学に行って学ぶ。どちらかといえば職人的気質が強い下士官も改めて知的にインプットする時間が与えられている。知的体力をどうあげるかでは、インプットが大事であり、さらにそのためのメソッドも必要になる。海兵隊などでは、先輩士官が課題図書を出して後輩を学ばせるといった種類の学習が積み重ねられている。

なお、組織内で教育機会を作るということは、組織内のリソースでのみ対応しなければならないということではない。むしろ組織外から知識を持った人間やコーディネーターを確保することが重要である。そうした知的体力がある人間が、教育を受ける人間のキャパをみて議論の間口の広さを測りつつ、議論のポイントを与えて、議論をハンドリングしてあげるのがよい。そのような場合でも、知のOSとしてリベラルアーツを学ぶことが重要で、そのような知的トレーニングをすることが暗黙知の形式知化につなげる力になる。(知のOSは、軍事でいえば、先般来繰り返している「孫子」「戦争論」などがあてはまる)

## 6. 人材の流動性の高い組織

海兵隊は人員の流動性が高い上、組織に長く残れる人は士官も下士官も含めて組織にとって有能であることを担保する人事システムがある。まず海兵隊入隊時点で厳しい選抜があり、士官となるものはその階級が上がるつれ昇進の競争は厳しく、そのスピードが遅い者から海兵隊を早期に去ることを迫られる。また下士官についても、海兵隊員になって4年で下士官になれなければ追い出されるというような、厳しい競争がある。必然的に35歳を過ぎて組織に居られる士官や下士官は限られてくる。その代わりに、組織を早期に出された人間も、軍や海兵隊のバックアップもあり再就職は面倒を見てもらい、年金なども含め社会的に手厚く処遇されるという社会である。なお、日本の場合、士官（幹部）・下士官（准・曹）になることができれば、著しく法に反しない限りは50代半ばくらいまでの定年までいられる。

#### 7. 形式知化出来るものの徹底性

形式知たる文書の作成でも、日米の報告書には文化的な差異が認められる。海兵隊は、誰が見てもわかるペーパーしか上げてはならないとされるのに対して、日本の行政組織の報告書では、書いた担当者等が口頭の説明で意味合いを補足することで上申していくことが許容されるあたりなどが形式知・暗黙知の揉みあいがある。

## 4. 考察～業務改革の取組への含意

本調査の結びとして、本章では、民間等の組織マネジメント上の先行取組や有識者・実務家からの指摘事項の要点を整理した上で、経済産業省の業務改革を推進する際の含意について検討する。

まず、4.1においては、知識機動力経営の実践上のKSFとして析出した「現実直観」「自主性」「専門性」「フラット・コミュニケーションの場」「貫徹性」の他、ヒアリング調査において得られた、組織デザインの観点である「チーム・ビルディング」の視点を加えて、「2. 事例分析」及び「3. ヒアリング調査」で収集した情報の要点を、統合的に整理する。

その上で、4.2において、どのような進め方が効果的であるのか、また、どのような点に留意して進めるべきかといった問題意識から考察を行い、今後の経済産業省における業務・組織の改革に対する教訓や含意として議論し、報告書をしめくくる。

### 4.1 民間等における組織マネジメント改革の要諦

以下、「2. 事例分析」及び「3. ヒアリング調査」で得られた知見について、上記で示した「現実直観」、「自主性」、「専門性」、「フラット・コミュニケーションの場」、「貫徹性」「チーム・ビルディング」の各視点に沿って、組織マネジメントの実践上の要諦や有用な取組のあり方について記述、分析を行う。

#### 4.1.1 「現実直観」の視点

従前は、司令塔としての本社が、策定した戦略を画一的に現場に適用するという方法を取っていた企業も多かった。しかし、地域等の「現場」により市場環境が大きく異なり、その変化のスピードが速いという現在においては、本社による画一的な戦略が成果を生まないことが認識されてきた。複雑で変化が速い市場の要請にタイムリーかつ適切に対応するために、民間企業では現場に密着したオペレーションがますます重視されている。具体的には、顧客接点や製造の現場で収集されるきめ細かな一次情報（例：顧客ニーズ・行動、地域の状況）を重視することに加え、現場が主体的に戦略策定を担い、実行するところまでを担うまで、現場の役割は広がっている。

このように、現場を重視し、権限移譲を行うに当たっては、必然的に管理職や本社機能といった、これまで司令塔としての役割を担ってきた個人・組織の役割の見直しを伴う。管理職や本社には、組織全体として向かうべき長期的な方向性を示すことに加え、現場がより機動的に動けるようにするための「支援者」としての新たな役割が求められている。

## ①現場による一次情報の抽出と戦略策定

「現場主義」の民間企業では、顧客接点や製造の現場から日常的に直接収集される「一次情報」を重視している。一次情報を正しく把握することによって、戦略の有効性を向上させることが可能であり、また、より精度の高いアクションがとりうるためである。現場が収集した一次情報を「本社」が一括して活用する事も想定されるが、中には、現場が一次情報の収集のみならず、それらを分析し、戦略やアクションを検討し、実施するところまでを担っているケースもある。これは、現場に PDCA サイクルを回すことを委ねることである。後者の方が多様な状況にきめ細かく対応ができ、また、よりスピーディであると考えられる。

現場主義を促すためには、現場が自ら考えることを徹底することが有効と考えられる。未来工業では、「ホウ・レン・ソウ」を禁止し、裁量と責任を与えることによって、現場に考えることと行動することを促している。

### 【代表的事例・指摘】

- 営業日報の代わりに、情報（顧客の要望等）を日々記録する「情報日誌」へと情報を集約、共有する。この「情報日誌」をグループ・ウェアとして運用することで、全社的かつスピーディな製品開発に活かす。【未来工業】
- 顧客接点の社員が上司への「ホウ(報告)・レン(連絡)・ソウ(相談)」をすることを禁止することにより、常に考え、現場判断で責任を持ってスピーディに業務を遂行することを求める。【未来工業】
- 店舗のパート・アルバイトを含む全従業員が、現場において、多様な先行情報に基づく「仮説」を立て、「仮説」に基づく品揃えをし、販売結果を「検証」して、次の「仮説」へと繋げていく。【セブン-イレブン・ジャパン】
- 「民間では、本社が作る画一的な戦略は時代遅れと言われており、自律分散型の『連邦経営』、『支店型経営』が主流。スピードが速く、変化が大きい経営環境では、戦略は、変化に一番さらされている現場が作るのが良いという考え方である。」【遠藤功氏】

## ②CA 重視のスマール PDCA の実現

現場に PDCA を委ねることの重要性は、遠藤氏など有識者からも指摘されたが、ここでいう PDCA は、企業や公的機関のマネジメントにおいて既に広く認識されている P(計画) 重視の PDCA とは異なるものである。現場を活かす観点から、施策の立案や事業環境の分析に過度に時間や労力をかける“ P(計画) ”重視の PDCA ではなく、実践の中で常に施策内容を見直し、施策のブラッシュアップを図っていくことが重視される。つまり、**現場主導による“ CA ”重視のスマール PDCA** の実現が重要であるとの指摘である。成果が出ない取り組みを続けるのではなく、スマール PDCA で仮説検証のサイクルを速く回す中で、成



果の出ない取り組みを止めて、より成果が望まれる取り組みや方法に人的・資金的リソースをシフトしていくことがカギとなる。

【代表的事例・指摘】

- 「PDCAはPDよりもCAが大事である。トヨタではCAを重視するためCAPDと言われている。今やっていることをチェック（検証）して、そこからアクションに結び付ければ、おのずと次の“P”が見えてくる。Pから始めると、Pを作ったことで満足してしまう」【遠藤功氏】

### ③現場の支援者としての管理職・本社

現場が自ら考えて動くような組織作りを行う場合、管理職や本社が果たすべき役割として、現場におけるオペレーションが円滑に遂行されるよう「現場の支援者」としての役割が生じうる。具体的には、うまくいっていないところに追加的な支援を提供したり、1つの現場での成功体験を他の現場でも活かせるような情報共有の仕組みを構築するといったことが想定される。一方、管理部門の役割としては、大きな方向性の提示、及び方向性の逸脱に対する一定程度のコントロールも必要であるという意見があった。

【代表的事例・指摘】

- 「リーダーは、役割として組織的な環境整備と支援を担う。現場のオペレーターは、本部の人々をバンカーと呼ぶ。オペレーターは、本部が掲げた目的を達成する有望な事業者であり、本部は、有望な事業者には必要な融資をすればいいという考えだ。日本社会は、上下の教育レベルに差はあまりなく、団子状の社会であるように思う。そのため、組織も団子状にしておいて、誰でも意見を言えるようにしておいた方が良い。」【荒谷卓氏】
- 「自律分散型経営で本社に求められるのは、①大きな方針・目標を掲げること、②任せっぱなしにならないようにコントロールすること、③うまくいっていないところに対する支援である。」【遠藤功氏】
- 「変化が大きく、そのスピードが速い時には、従来型のピラミッドに加えて逆ピラミッド（「現場力の三角形」）も併せて持たなければならない。民間企業では、以前は従来型のピラミッドのオペレーションのトップであった支店長、工場長などの現場リーダーは、今は現場力の三角形の一番上にいなければならないと言われている。経済産業省では、現場力の三角形の一番上に来るのは、役職に関わらず、戦略を作って実行しなければならない当事者、リーダーであり、ミッションを持って現場と接している人であると考え。」【遠藤功氏】

#### 4.1.2 「自主性」の視点

前述のような現場に対する大幅な権限移譲が有効に機能するためには、現場のフロントラインにいる「個人」の自主的な当事者意識を有していることが求められるようになる。自主性は、あらゆる局面で発揮し得るが、企画、立案、執行の各面において新しいアイデアを積極的に表現するとともに、新しいことに挑戦することが重要であり、それが、ひいてはイノベーションの創出へとつながっていく。このような趣旨から、民間企業の取組において、「挑戦を促す仕組み」を試行している事例が数多くみられた。

他方、自主性を尊重し、挑戦を促すことによって失敗のリスクが高まる可能性も否定できない。失敗をしても、次に挑戦する機会を与えることで、チャレンジ精神を育成していくとは重要である。しかしながら、成功する確度を高めることも同時に必要である。民間企業では、アイデアを出す自由度を高め、失敗を恐れない文化を醸成しながら、「アイデア評価のメカニズム」を構築した事例も見られた。

##### ①挑戦を促す仕組みの創出

挑戦を促す仕組みとして、アイデアを発表し競い合う場を設ける事例と、いつでもアイデアを送れるように「受付先」を設ける事例があった。

###### 【代表的事例・指摘】

- 所属部門を問わず、社員が自分の新商品アイデア持ち寄り挑戦の場「マーケティングプラン発表会」を2007年から年に1回開催。【コクヨグループ】
- 2014年から新規事業計画コンテスト「ジギョつく」を実施している。2014年6月からは、コンテスト形式を改め、人事本部副部長宛にいつでも事業プランやアイデアを出せる制度とした。【サイバーエージェント】

##### ②アイデア評価のメカニズムの構築

新しいアイデア、イノベティブなアイデアには失敗するリスクがつきものである。アイデアをやみくもに試行していくことによって、失敗が重なっては、最悪、組織としての存続の危機に直面するリスクも生じ得る。そのため、アイデアの評価（スクリーニング）を行い、成功する可能性をできるだけ高めるための意思決定の仕組みも同様に重要であり、民間事例の中には、新しいアイデアの創出を促しつつ、事業性を厳格に評価することで自由と管理のバランスに配慮している事例が観察された。

###### 【代表的事例・指摘】

- 研究テーマ・事業性の厳密な評価を実施するために、ステージゲートシステムを採用した。

あわせて、全テーマのうち、10～15%を管理なしの自由研究とするほか、どこの事業部でも引き受けないテーマに全社的な受け皿を設定するなど、管理と自由とのバランスに配慮している。【富士フィルム】

- 「イノベティブな組織は、リスクな組織でもある。ハイリスクを許容するため、失敗の確率も高まり、持続可能性と矛盾する（イノベティブ過ぎて失敗した会社としては、アタリ（米国のゲーム会社）やデロリアン（米国の自動車会社）の事例が想起される）イノベーションに破壊的なところがある一方で、長く続いている組織であれば、意思決定にカウンターバランスが働いている。」【山口周氏】

#### 4.1.3 「専門性」の視点

事例および有識者の指摘を概観した結果、専門性、あるいはプロフェッショナルリズムの重視の文脈において重要な点として、①人材開発・トレーニング、②重要なミッションに専念できる環境づくり、③専門的能力を有するメンバーによる特命チームの組成の3点が指摘できる。

ここでいうプロフェッショナルとは、4.1.1で述べた現場主義の担い手であり、最小のユニットである「個人」が、高度な専門知識とともに情報収集・分析、仮説構築、企画立案、実行、検証を遂行できる力量を有している。このような「フルスペックの専門家」の育成が重要な課題となると考えられる。

##### 【代表的事例・視点】

- 現場の状況判断能力と対応をどう高めるか、本部がそれをいかに補完していくかが重要な組織上の課題になる。現場で生じる出来事をあらかじめ予想し計画化することは不可能であり、高度な専門知識に裏づけされた創造力、深い目的意識と自立心を併せ持つ特殊部隊が必要となった。主要国は、プロとしての個々人の徹底した能力管理へと方針転換している。【荒谷卓氏】
- 「日本のスポーツチームにおいて、世界ランキング100位のチームを10位に引き上げるには、指導者が強権的に選手に指導して強化するのが一番早い。ところが、世界一になるには、選手的意思、判断力、創造性が不可欠だ。」【平尾誠二氏】

#### ①人材開発・トレーニング

フルスペックの専門家を育成する方法は、OJTと研修プログラムやセミナー受講などの座学の双方が考えられる。いずれの場合においても、重要なことは、受け身的な立場で知識を習得するだけでなく、知識を活用して自ら課題解決の方法を考え、その方法の妥当性、有効性、実現可能性等を検証するという基本的な「型」を身に着けることである。

モデルケースを活用した研修では、与えられたケースの背景や状況を踏まえて、問題の本質や解決策を検討し、なぜそのような判断を行い、どこに問題があるか、どのように改善して、どう成果を出すかを考えさせることが重要である。幹部などがこれまで経験してきた政策課題をモデルケースとして採り上げることで、机上の話ではなく、現実の問題として検討することができ、より実践的な課題解決の能力の育成につながる。トレーニングにおいて、仮想現実を与え、その場における対応を、内省的なレビューを通じて、徹底的に訓練するメソッドは参考になる。

**【代表的事例・指摘】**

- 「米国の特殊部隊教育では、以下のフェーズでプログラムが実施されている。①過酷な状況下で課題を課し、判断・行為・評価・修正をテストするもの、②チームプレーで追い詰められた状況での協調的創造力を試すもの、③個別に、専門分野を徹底的に学ぶもの、④専門訓練で培った知識・技能を他者に教育・訓練するもの、⑤想定で総合的実戦能力を育成するもの。これらのプロセスを経て、知力、体力、判断力、行動力、専門性等、フルスペックの能力を個々人は身につける。かくして最小でありながら、統合的な機能を有するチームの力が高まる。」【荒谷卓氏】
- 「実際に現場で起きた状況を訓練施設で作り上げ、疑似体験をさせるという訓練方法もある。そこではアフター・アクション・レビューを繰り返し行う。アフター・アクション・レビューとは、自分たちのアクションで、どこに問題があつて、どう改善し、成果を出し、持続させるか、省察的に討議させるものである。これにより、なぜそのような判断をし、どこに問題があつたか、どう改善するか、明確に反省し、さらに高いレベルのアクションへと繋げることができる。」【荒谷卓氏】

企画立案のプロフェッショナル人材の育成という観点からは、コンサルティング・フレームの人材育成方法として、1つの分野の専門性を確実に身に付けさせたいうえで、それを軸として異なる分野に関する専門性に広げていくことが有効ではないかとの指摘もあった。

**【代表的事例・指摘】**

- 「コンサルタントの人材育成では、最初はゼネラリストとして、いろいろな産業分野を経験させ、その後、どこでスペシャリティを持つかを決めさせる。1つのスペシャリティを持てたら、2つ目を取りに行ってもよいという感じでスペシャリティを持てるようにする。特定の産業分野を見ている縦串の人材と業界横断的な観点からのアプローチをする横串の人材がチームを組むことで、顧客価値を生み出せる。」【梅澤高明氏】
- 「チームで仕事をするうえでは、各チームメンバーが何らかの専門性を有していることが重要。「T字」型の専門家をどのように育成していくかということが経済産業省としても重要ではないか。」【遠藤功氏】

## ②重要なミッションに専念できる環境

能力の高い専門職人材は、往々にして複数の業務を同時に抱えている。しかし、それにより、本来であれば最重要業務に使うべき時間と労力が制限されてしまうことにもなりかねない。そのため、重要ミッションを有する業務を行う人材は、専任とし、当該業務に専念できる環境をつくる必要があるのではないかとの指摘があった。

### 【代表的事例・指摘】

- 商品開発部門社員の他業務兼務を廃止し、新商品開発に専念できる仕組みを採用している。  
【コクヨグループ】
- 「重要な政策は、専門家がミッション別のスペシャルチームを作って運営することが大事。スペシャルチームは専任とするべきである」【遠藤功氏】

## ③専門的能力をもつメンバーによる特命チームの組成

ルーティンな業務は、従来のライン組織で行う一方、緊急性、重大性の高い案件、将来の大きな政策的方向性に関わる案件などについては、ミッションを達成するための特命チームに時限付きで構成する方法が考えられる。若手にリーダーとしての経験を積ませることでマネジメント人材の育成を図ることができるとともに、特命チームのメンバーがミッション完了後に既存のライン組織に戻ることで、組織全体の活性化・成長につながる効果も期待できる。

### 【代表的事例・指摘】

- 「人材育成に関して、GE では、『ハイポッツ』という数年以内に経営幹部になると思われる 200 人くらいの層と、現経営幹部と次の経営幹部で 500 人程度に集中的に人材管理をし、差別的なアサインメントをする。また研修の一環として、クロスファンクショナルチームが集まって、新しいビジネスプランや既存のビジネスの非連続な改善プランを立てるワークショップを行い、そこでよい提案をして見初められたチームには、そのチームが提案したプランを行うために、そのチームに権限と責任を持たせ、本当に事業として立ち上がりそうと経営陣が判断すれば、それが新しいディビジョンになっていく」【梅澤高明氏】
- 「トヨタ自動車ではビジネス・リフォーム (BR) というミッション別組織が 30 程度、期間限定で組成されており、重要案件を企画・実施する。」【遠藤功氏】
- 役員対抗の事業立案コンテストである「あした会議」を 1 年に 1 回開催。採用された企画は事業化され即時予算がつく。【サイバーエージェント】

#### 4.1.4 「フラット・コミュニケーションの場」の視点

現場の情報や社員のアイデアは、「1. 文献レビュー調査」で述べたような「信念、パースペクティブ、価値システムといった無形の要素」までを含む暗黙知が含まれる。それを共有、活用するためには、まず、ナレッジを形式知化し共有する仕組みや場が必要である。形式知とは、「文法にのっとった文章、数学的表現、技術的仕様、マニュアルなど」（1. 文献レビュー調査）を含むものである。

さらに、形式知化された情報が組織内に広く浸透するようコミュニケーションを促進する仕組み作りが必要である。コミュニケーションの促進には、積極的な情報発信を奨励する仕組みを創出することも含まれるが、職階や部門を超えたフラット・コミュニケーションの文化を醸成することが有効である。

##### ①ナレッジを形式知化し共有する仕組み

民間事業者の取組においては、組織内のナレッジを共有する仕組みは、いかに暗黙知を形式知化するかという観点から構築されている事例があった。具体的には、現場で収集した日常的な情報を社内で共有化することで製品開発に活用したり、社内の業務用語を共有化するデータベースを構築し、ナレッジを集中管理して活用できるようにする仕組みを構築したり、社内報を活用して、組織のDNAの継承や従業員のモチベーション喚起、求心力の向上を図ったりする方法などが参考になる。

蓄積されたナレッジやその情報をもとに作られたマニュアル等は、時代や環境変化の中で陳腐化していくため、ナレッジ自体の重要性もさることながら、暗黙知としてのナレッジを形式知化して共有する生きた仕組みを構築することが重要である。

さらに、形式知化された情報のなかで、組織において継承していくべきナレッジや普遍化していくナレッジを取捨選択していくことが重要であり、その取捨選択の能力を組織として向上させていく必要がある。それらのナレッジを継承するに当たっては、ジョブローテーションにおける引き継ぎ時に文書化することは基本であるが、研修などを通じて組織の構成員が積極的にコミュニケーションを図る場を作り、ナレッジの融合を深めることが重要であると考えられる。

##### 【代表的事例・指摘】

- 「情報日誌」を日々記録。情報日誌は全社員に公開され、新製品開発に活用される（現在は、グループウェア化されている）。【未来工業】（再掲）
- IT機能改革を推進する人材の育成を図るための施策の一環で、自社グループ独自の業務用語は、社内データベース（社内Wiki）へのボランティアによる書き込みと参照の仕組みを作り、整理・共有している。UISS（情報システムユーザースキル標準）に準拠した職務機

能や行動基準の見直しを行い、人材育成を進めている。【富士フイルム】

- 「スタッフ全員へのメーリングリスト上に、スタッフがリリース情報やプロジェクトで聞きたいことなどを流している。情報をどう共有化するかがテーマになっている。社内の情報は基本的に全員が見えるようにしている。Google Docs などを使っており、調べたくなれば調べられる。その情報を用いて、メンバーに声をかけられるようにしている」【高橋智宏氏】

ナレッジの形式知化・周知/共有化の仕組みとしては、内部向けの社内報を用いるケースがある。文書化によるコミュニケーションには、分かりやすさが重要である。それに関連して、専門家からの指摘として、本来は外部のステークホルダー向けに作成する統合報告書は、むしろその策定プロセスにおける内部のコミュニケーションが非常に重要な意味を持つとの指摘があった。

#### 【代表的事例・指摘】

- 社内報『かもめ』は、リクルートらしさや、企業のDNAの継承、従業員のモチベーションを喚起し、求心力を最大化することを目的に発行している。「『かもめ』が大事にする11のポリシー」を定め、その中でも特に、「従業員が主役」「共感・参加感を大事にする」「従業員の本音を尊重する」を重視している。約2万部発行され、社員約5千名とOB約1万5千名に配布されている。OBからの問い合わせや批判という形でOBともコミュニケーションを取っている<sup>92</sup>。【リクルート】
- 「文書の作成でも、日米の報告書には文化的な差異がある。海兵隊は、誰が見てもわかるペーパーしか上げてはならないとされるのに対して、日本の行政組織の報告書では、書いた担当者等が口頭の説明で意味合いを補足することで上申していくことが許容されるあたりなどが形式知・暗黙知の揉みあいがある。」【西田陽一氏】
- 「国際的な企業の開示トレンドとして、「統合報告」が注目されている。統合報告書の第一義的な作成目的は投資家への開示である。同時に、様々な組織の内部マネジメントにも広く活用できるものである。統合報告書の作成においては、統合思考こそが重要である。統合思考とは、組織の価値を持続的に創造する上で必要不可欠な要素はなにかを捉え、それら重要な物事のつながりを俯瞰して全体像を捉えることにある。組織の価値創造において重要なことには、例えば、人材、組織文化、機構、マネジメント能力といった無形資産や知的資産が多く含まれることになる。統合報告書では、それらの資産がどのように組み合わせられて価値が創造されているのかを簡潔に表現し、伝達することが必須となる」【三代まより子氏】

<sup>92</sup> 『経済広報』(2010年2月号) [http://www.kkc.or.jp/plaza/magazine/201002\\_07.html?cid=5](http://www.kkc.or.jp/plaza/magazine/201002_07.html?cid=5)  
インフィニティ・ベンチャーズ・サミット (IVS) 「成長企業の組織、チームマネジメント」  
<http://toyokeizai.net/articles/-/9793>

## ②組織内のコミュニケーションを促進する仕組み作り

組織内のコミュニケーションを促進するために、民間企業では、組織自体を機能別から製品別等に改編し横串を通した事例が複数見られた。また、多様な人材を一同に集めて議論をする「場」を設定している事例もあった。前者の組織改編の事例としては、出光興産とトヨタ自動車の事例が挙げられる。チームラボでは「カタリスト（触媒）」と呼ばれる職種を設け、コミュニケーションの中核を担っている。

### 【代表的事例・指摘】

- 出光興産では、管理部門と事業部門の中堅管理職が協働し、「出光再生プロジェクト（1999年3月~2001年4月）」という全社的な再生策を検討した。同プロジェクトには、縦割りの組織構造を改め、セクショナリズムを打破して、全社的な視点からの意思決定ができる体制への転換が意図されている。この意図が、第1次連結中期経営計画（2002年4月からの4か年計画）に継承され、同社の復活に結びつくこととなった。【出光興産】
- トヨタ自動車では、2013年4月、「事業ユニット」と呼ぶ4部門を設置する大幅な組織改編を実行した。研究・開発、調達、生産、販売など機能別に分かれていた従来の体制を、高級車「レクサス」事業の「レクサス・インターナショナル」、先進国を担当する「第1トヨタ」、中国を含めた新興国担当の「第2トヨタ」、そして部品開発と製品化を担当する「ユニットセンター」の4部門に横串を刺す形で集約した。【トヨタ自動車】
- 「イノベーションを促進するためには、多様なバックグラウンドを持った人材を集め、その人たちの接触の密度を高めることが必要。イノベーションのもととなる「知」は人に貯まる。イノベーションを促進するためには、人と人との接触の密度をどれくらい作れるかということがカギである。人に貯まっている知の質は多様性があるほどよく、問題解決に取り組んだ経験があればあるほどよい」【山口周氏】
- 「プロジェクトを推進するのは、「カタリスト（触媒）」と呼ばれる職種で、顧客企業と折衝しながら、「カタリスト」が、スキルを持つ専門職のメンバーと一緒に提案内容を考える（全社員400名中50~60名がカタリスト）。「カタリスト」には、精神的なタフネスさとコミュニケーション能力が必須。カタリストの役割は、プロジェクトマネジメント、専門職のメンタルケア、プロジェクトの連絡・論点整理・集約など」【高橋智宏氏】

後者の「場」の設定の事例には、グーグルやホンダの事例が挙げられる。

### 【代表的事例・指摘】

- グーグルでは、マネジャークラスが高い専門性を有しているものの、それが個々のマネジャーが実際に抱える問題解決に繋がっていないという問題があった。その対策として、マ



ネジヤークラスの社員、トレーナー、ディレクターが、2日間に渡って、自らが抱える具体的な課題を相互にぶつけあい、具体的な解決策を検討する研修を実施した。その結果、マネジヤークラス全員が、実は同じような問題を実は抱えているものの、自分のチームや頭の中で思考が凝り固まって硬直しているのを自覚し、別の部署のマネジャーと話をするうちに、画期的な解決策が見つかるといった成果を出している。【グーグル】

- ワイガヤでは、役職や年齢、性別に関係なく、役員でも入社1年目の新米技術者でも平等に、日常生活から隔離された自由な議論を行う。こうした議論は、同社の哲学である「人間の尊重（自律、平等、信頼）」と不可分であり、自由な議論を追求して本質を追求するワイガヤは、コンセプトの明確化や製品の「本質的な目標」を決めるに当たっての具体的なプロセスにもなっている。【ホンダ】

#### 4.1.5 「貫徹性」の視点

カルビーやKDDI事例では、組織文化を伝承・強化する取組みとしての「ウェイマネジメント」において、実践をねばりづよく貫徹していくことを指して「コミットメント」とし、その重要性を明確にうたっている。この点、ヒアリングからもコミットメントの重要性が指摘されている。

なお、有識者の指摘として、政策策定能力よりも、政策の完遂能力を高めるべきとの意見が出された。これは、政策を「やり切る」ことで、失敗から学び、次につなげることができるとの趣旨である。

##### 【代表的事例・指摘】

- 「政策立案能力を高めるためには、政策の完遂能力を高めることが重要。政策を完遂し、成功・失敗から学習して初めてPDCAが回り、次に行うとき政策の精度も上がる」【梅澤高明氏】
- 「新しい政策が出てこなくなっていることよりも、より重要な問題は、骨太な政策をやり切って大きな成果を出すことができていないことだ」【梅澤高明氏】

また、結果を出す、やり抜くためには従来型のPDCAサイクルではなく、CAを重視したサイクルに改めるとともに、最初は「小さいP」から始めるべきとの指摘もなされた。

##### 【代表的事例・指摘】

- 「政策の実現が困難になっている背景には、立案者と実施者が分離しているという状況がある。しかし、政策は結果を出すことが重要であり、実行まで担保するような政策を立案するべきである。そのためにはCAがより重要になってくるし、Pの質も高めていかなければならない」【遠藤功氏】

- 「仮説を作ることに時間をかけるよりも、実験・パイロットを実施して、実現可能性を検証することが大事。政策は「実験のための種」。PD 過多から CA 過多へ移行すべきである。PDCA も、最初は小さい P を実行して、CA を経て新たな P に行くというサイクルにするべきである。これにより、最初の P への投入は少なく済み、全部霞が関でやらなくても地方に任せることも可能になる」【遠藤功氏】

#### 4.1.6 「チーム・ビルディング」の視点

民間企業の取り組みについて、緊急性、重大性の高い案件などに対処する方法として、特命チームを設置することの有用性が指摘されたが、若手にリーダーとしての経験を積ませることでマネジメント人材の育成を図ることができるとともに、特命チームのメンバーがミッション完了後に既存のライン組織に戻ることで、組織全体の活性化・成長につながる効果も期待できることは、前述したとおりである。

これに関連し、強力なチームの編成・実践において、必要な要件として以下が指摘されている。すなわち、①ミッションを絞り込み、具体化すること、②ミッション達成のための期限を設け、時限的な組織とすること、③チームリーダーは、年次に関係なく、ミッション遂行に必要な能力を持つ最適な人材を登用すること、④チームリーダーにはミッション遂行に必要な予算と人事（チーム組成）に関する権限を与え、ミッション達成の責任を明確化すること、⑤メンバーは専任とし、ミッション達成にコミットさせること、⑥ミッション達成のための手段はチームに一任し、自律的に運営させることである。

同様に、ミッションを達成するための特命チームにより自律分散型経営を担わせる際に、本社に求められるのは、①組織全体としての大きな方針・目標を掲げ共有化すること、②特命チームに任せっぱなしにならないように適時モニタリングを行い、（自律的な運営を阻害しない範囲で）特命チームの活動を適切にコントロールすること、③特命チームの活動がうまくいっていないところに対して必要とされる支援（環境整備、人的・予算的支援）である。

特命チームの担うミッションの特定は、トップダウンとボトムアップの両方の方法が考えられる。トップダウンでミッションを与える場合は、そのミッションの必要性、重要性について組織全体の方針のなかで説明できるものでなくてはならず、そのことがチームメンバーのモチベーションの源泉になる。また、ボトムアップでミッションを決める場合は、提案制度やコンペですぐれた提案を行ったチームに自らミッションの遂行の権限と責任を与える方法である。自らの提案を実行することがモチベーションの源泉となる。

トップダウン、ボトムアップのいずれの場合でも、チームメンバーにコミットをさせて、ミッションを完遂することが極めて重要である。ミッションが成功するにせよ、失敗するにせよ、ミッションを遂行するなかで直面する様々な課題やその対応について現場でソリューションを考え、実行するプロセスそのものが貴重な経験であるとともに、PDCA を回し

切ることで、チームメンバーにとって、次にはよりよい企画を立案し、質の高いPDCA マネジメントを実行する能力がつくと考えられる。特に、チームリーダーに若手を登用することで、若手が飛躍的に成長するなど、人材育成に有効であると考えられる。

【代表的事例・指摘事項】～現場で自律的に判断できるタスクフォース型組織

- ・ ビジネス・リフォーム (Business Reform) 組織というミッション別組織が 30 程度、期間限定で組成されている。BR 組織は会社全体の変革ドライバーとして、将来のビジネスを創出するなどの重要案件を企画・実施する。【トヨタ自動車】
- ・ 役員対抗の事業コンテストでは、リーダーがチームメンバーを指名する。1 人の役員が 4 人くらいの社員をチームに入れることができる。メンバーで 2 カ月くらいかけて打ち合わせを重ね、事業企画を練っていく。会議実施段階で、予算計画、人員計画、経営計画が完備されていることになり、採用イコール則事業化が可能になっている。【サイバーエージェント】
- ・ 「研修の一環として、クロスファンクショナルチームが集まって、新しいビジネスプランや既存のビジネスの非連続な改善プランを立てるワークショップを行う。そこでよい提案をして見初められたチームには、そのチームが提案したプランを行うために、そのチームに権限と責任を持たせ、本当に事業として立ち上がりそうだと経営陣が判断すれば、それが新しいディビジョンになっていく」【梅澤高明氏】

一方、組織は「一軍」であるところのプロフェッショナルだけから成り立っているわけではない、「一軍」だけで経営が成り立つわけではない。そこには「二軍」であるところの控えやサポート部隊の強化やモチベーション向上の考え方も重要である。「一軍」と「二軍」をともに強化することによって、チームとしては最大限の力を発揮することができると考えられる。チームをまとめていくリーダーには、高いヒューマン・スキルも求められる。

【代表的事例・指摘】

- ・ 「チーム作りについては、「一軍」を伸ばす組織作りも必要だが、漏れた人をフォローしなければ組織の総合力は落ちる。「一軍」が成功するには、「二軍」の支えが必要であり、彼らのモチベーションを高める必要がある」【平尾誠二氏】
- ・ 「組織において、テクニカル・スキル、『専門性』は人を説得するためには必要である。ただし、これだけでは実効性、継続性が伴わない。これらを担保するにはヒューマン・スキル、『人間性』が求められる。選手個々のそれぞれの想いがあるが、皆の想いを一つにさせてチーム力を発揮させる必要があるときには、自分が我慢したり、うまく折り合いをつける大局観が今のリーダーには不足している。リーダー自身のスキルが、テクニカル・スキルに偏っている。選手をその気にさせなかったら、いくら知識を持っていても宝の持ち腐

れになる。人は感情で動くので、これを治めていくのがヒューマン・スキルである」【平尾誠二氏】

モチベーションの向上策としては、「一軍」に上がれる仕組み・教育機会の確保や、能力や戦略に応じて「一軍」と「二軍」の入れ替えが機動的に行えるような仕組みが重要である。これは、「二軍」のメンバーには、「一軍」を目指して日々努力する一方、「一軍」になるまでは支援者としての役割を果たすことが期待されるが、「一軍」になる余地がないとすると、モチベーションの維持が困難であるケースが想定されるためである。民間企業等では、昇進機会を広く設定し、機動的な人員の入れ替えの仕組みを導入するとともに、そのような仕組みが用意されていることを経営陣が発信し、社員に対する意識づけを行っている事例がみられた。

**【代表的事例・指摘】**

- 「米国でも、下士官から士官になることはできる。たたき上げでオフィサーになるためには、大学に行って学ぶ。どちらかといえば職人的気質が強い下士官も改めて知的にインプットする時間が与えられている。知的体力をどうあげるかでは、インプットが大事であり、さらにそのためのメソッドも必要になる。海兵隊などでは、先輩士官が課題図書を出して後輩を学ばせるといった種類の学習が積み重ねられている」【西田陽一氏】
- 「組織全体としてのモチベーションを保つためには、ハイポテンシャル人材として育成する対象者について、フェアかつ機動的に入れ替え戦を行い、その人のポテンシャルを公正に評価して入れ替え戦が行われているという信頼感を組織内で持てるようにすることが重要である」【梅澤高明氏】
- 2008年から2年間の役員任期ごとに必ず2名ずつ交代させる役員定期交代制度を導入制度導入の目的は、①「誰もが役員になれる門戸を開く」ことで社員の意識の活性化を図ること、②上場企業の役員を務める経験を通じた人材育成、③誰を役員に登用するかについて、経営陣から社員へメッセージを発すること。【サイバーエージェント】

また、「一軍」メンバーを含めた個々のメンバーが他のメンバーの想いを理解する、お互いを活かす方法を考える「共感力」、「共鳴力」の重要性も指摘された。

**【代表的事例・指摘】**

- 味わったことのない経験を共有することを通じて、チームの中で共鳴力が生まれる。共鳴力ができるのは、チームメイトや相手のチーム、周りの方たちのおかげである。チームのなかでお互いがお互いを活かすことを考えることが重要であるとともに、いろいろな人が関わって、練習やゲームを作り上げていることを意識することが必要である。【宮間あや氏】
- 「2011年に女子サッカーがワールドカップで優勝して23人が非常に注目をされたが、そ

れまでに女子サッカーを支えてきたのは、日本代表になれないたくさんの普通の選手たちであり、彼女たちがいなければ女子サッカーは成り立っていない。各国のリーグを支えているのは無名な選手たちであり、(代表選手の) 何十倍何百倍もいる選手たちが支えているので、そういうところに目を向けていかななくてはならない。」【宮間あや氏】

これまでに述べた5つのKFSとチーム・ビルディングは、総合的な仕組みとして構築していく必要がある。このような組織変革を実現するためのツールの1つとして、2.3で述べたウェイマネジメントが有効であると考えられる。ウェイマネジメントは、その企業の社員の意識・考え方を含めた組織共通の価値観を明文化した「行動原則(ウェイ)」を組織的に浸透・共有して、全社員が日々実践することを通じて、企業の存続と持続的な成長を実現するものである。ウェイマネジメントにより、組織が大きな変化に直面しているときにも、何を大事にしなければならないかに明確にし、構成員個人の想いを大事にしながらも同じ方向性を向いて進んでいく上でのよすがになると思われる。

## 4.2 今後の経済産業省における組織マネジメントに対する含意

本調査の締めくくりとして、前項までに分析・整理した知見をふまえ、今後の経済産業省における組織マネジメントのあり方に関する含意を提示する。

4.1 では、企業の取組事例や有識者の指摘事項について、「知識機動力経営」を実践する際の6つの視点（現場直観、自主性、専門性、フラット・コミュニケーションの場、貫徹性、チーム・ビルディング）に沿って整理を試みた。先行的な組織マネジメントの取組の要諦やキーワードについては、下記のとおり、簡潔に再掲しておきたい。

- ・現場に密着したオペレーションの重要性
- ・現場支援者の役割
- ・フラット・コミュニケーションの場と文化
- ・ナレッジを形式知化する仕組み
- ・イノベーションを生み出すチームの活用、チーム・ビルディング
- ・チャレンジ人材やフルスペックの専門家の育成
- ・組織文化の伝承と浸透

以下においては、これらのポイントに沿って、経済産業省として、今後の業務・組織改革において考慮すべき事項や取組の方向性について論点整理を行い、報告書の締めくくりとする。

### <現場オペレーションの重視・機能強化>

- ・従来のピラミッド構造に加えて、組織の「フロントライン」（経済社会の一次情報に接する「現場」。社会変化や政策ニーズ、アイデアを拾い上げる機能を担う）が政策の企画・執行の中心となる逆ピラミッドの設計思想を入れることにより、変化の激しい社会・経済情勢に機動的に対応できるようにすることが必要ではないか。この意味で、地方局や海外拠点等をふくむ経済産業省の運営においても、経済の実態に接触するフロントラインの主導的な動きを高めていくことが重要になるであろう。具体的には、政策の企画・執行に際して、現場において主体的に対応していけるよう、そのために必要な権限と予算の裁量を現場に与えつつ、本部が適切にサポートする方向へと転換することが求められるのではないか。

- ・今後、フロントラインに対しては、現場のニーズや課題を発見・抽出し、解決に向けたアイデアを創出するために、情報収集・インテリジェンス機能を強化することが求められるであろう。その際、フロントラインは、本省に留まるものではなく、地方局、独立行政法人、海外勢も含めた経済産業省ネットワークの全体として認識する必要がある。
- ・現場レベルでのオペレーションには、実践の中で常に施策内容を見直し、施策のブラッシュアップ（PDCA サイクルでは、“CA”の部分に相当する）を主体的に進めていくことが求められる。その際には、新しい施策には失敗するリスクがつきものであるため、リスク最小化のための事前検討は必要であるものの、施策の立案や事業環境の分析に過度に時間や労力をかけるよりも、実践の中で常に施策内容の見直しを図っていくアプローチが、より実践的である。業務実施プロセスの中に業務改善の仕組みを導入している例としては、トヨタ自動車の「カイゼン」がよく知られているところではあるが、PDCAの中でも、①PDよりもCAを重視して、より成果の見込まれるP（プラン）を作ること、②スモールPDCAを素早く回すことで、環境変化に迅速かつ柔軟に対応してP（プラン）自体が陳腐化しないようにしている。仮説構築に時間をかけるよりも検証フェーズを重視することにより、最初のP（プラン）に対する投入を最小限に抑えて、実験を繰り返すことにより、成果の上がる取り組みにシフトしていくという狙いがある。各種の政策や施策の評価においても、同様に考えることができる。この点、セブン-イレブンの「単品管理」の仮説検証の取り組みは、実証実験の結果を評価し、迅速にアウトプットに結びつける仕組みとして参考になる。

#### <現場支援者の役割>

- ・フロントラインの取組に対して、リーダーおよび官房は、中長期的な方針を提示するとともに、全体の状況を俯瞰し、重点化すべき局面や撤退すべき局面を適時・適切に判断して、的確にリソースを配分するサポート機能を強化することが、今後の役割になるであろう。
- ・具体的には、フロントラインで蓄積した知見やアイデアを、知識として組織的かつ継続的に蓄積、還元、共有する仕組みの整備を、組織的に進める必要がある（その取組にあり方については後述）。また、フロントラインでの実践活動への側面支援となるよう、リーダーおよび官房の役割として、適時・適切に資源を調達し、現場に配分するサポート機能の強化も課題となる。

#### <フラット・コミュニケーションの促進>

- ・組織横断的なコミュニケーションの場として、ホンダで新車開発を支える独特のイノベーション手段である「ワイガヤ」では、役職や年齢、性別に関係なく、職員が誰でも平

等に、日常業務から隔離された環境で、自由な議論が行われるが、ここでのコミュニケーションは、コンセプトの明確化や製品の「本質的な目標」を決めるに当たっての具体的なプロセスにもなっている。経済産業省においても、中長期的なビジョンやミッション等を検討する際に、組織横断的に職員が議論する場を作って、徹底的に議論することで、経済産業省版ウェイや組織文化を再確認したり、組織の知を融合することが可能になると考えられる。また、研修やワークショップなどを通じて、組織横断的に職員がディスカッションできる機会や場を作ることで、暗黙知を形式知化し、共有することも可能になると考えられる。

- ・ さらに、現場の知識や意見を汲み取り、組織としてのナレッジや政策を作り出していく上で、日々の仕事のなかで、官房とフロントライン、または、本省と地方局、独立行政法人等との間で、幅広く、かつ積極的なコミュニケーションを図れる「場」を創出していくことが重要になる。そうして、そこで得られた情報や知識を基盤として、現場の知識や経験を政策立案へと活かしていくようなサイクルが成立することが期待できる。

#### <ナレッジを形式知化していくプロセスの整備>

- ・ 民間企業の事例では、現場で収集した日常的な情報を業務日誌やイントラネット等を活用して社内で共有化することで製品開発に活用したり、ナレッジとして蓄積する取組があったが、経済産業省においても、省内で SNS や掲示板を活用して、現場で得られた日常的な情報や行政ニーズをタイムリーに共有化する仕組みを構築し、新しい政策立案のシーズやイノベーティブな取り組みのきっかけとしていくような取組が考えられるのではないかと。
- ・ また民間企業における、社内の業務用語を共有化するデータベースを構築し、ナレッジを集中管理して活用できるようにする仕組みを参考とすれば、経済産業省においても、例えば省内 Wikipedia のような仕組みを構築し、職員が業務に必要な情報を自発的に書き込んだり、参照できるデータを整備することで、日常業務で蓄積した暗黙知を形式知化したり、ジョブ・ローテーションに伴う引き継ぎ時に活用する情報として蓄積することが可能になるのではないかと。
- ・ 有識者からは、政策立案のプロセスの質を問う必要性が指摘された。政策の効果を測ることは難しいので、政策立案プロセスを丹念に見ていくことが重要であるという指摘である。すなわち、効果があった政策、効果が出なかった政策の双方について、政策の成果の測定・把握に加えて、政策立案の過程の検証（現状やニーズの把握ができていたか、政策検討上の工夫がなされたか等に関する記録と評価）を行うことが、政策立案プロセスのなかで蓄積された暗黙知を形式知化していく上で有用だと考えられる。



- ・ナレッジの共有に加えて、蓄積されたナレッジやその情報をもとに作られたマニュアル等は、時代や環境変化の中で陳腐化していくため、暗黙知の形式知化と同時に、知識の更新を随時実行できるような、生きた仕組みを構築できるかが課題となる。
- ・同様に、形式知化された情報のなかで、組織において継承していくべきナレッジや普遍化していくナレッジを取捨選択していくことも、極めて重要になる。その取捨選択の能力を組織として向上させていくことは、今後の重要な課題であろう。それらのナレッジを継承するに当たっては、ジョブ・ローテーションにおける引き継ぎ時に文書化することは基本としつつも、研修などを通じて組織の構成員が相互に面着し、積極的に口頭によるコミュニケーションを図れる機会や場を作ることでナレッジの融合を深めること、また、引き継ぎを当事者間に任せるのではなく、引き継ぎに際してオーラルな情報の文書化や資料整備のサポートを第三者が提供するなど、組織的な引き継ぎ対応を行うことも検討に値すると思われる。
- ・ベストプラクティスの共有・伝承に関しては、他部署の幹部と過去のベストプラクティスについてディスカッションを行うことで成功体験を共有するといった民間の取組は、経済産業省においても参考になるであろう。こうすることで、幹部職員が経験したベストプラクティスから、政策課題等への対応を通して、幹部職員が具体的に何を検討して、どのような判断を行った結果、どのような行動を行い、どのような成果を出したかという貴重な経験を共有することができる。さらに、それらベストプラクティスについてディスカッション等を通じて、モデル化することにより、幹部のみならず経済産業省全体で共有できるナレッジとして活用することができるようになる。研修で採り上げる実践的なモデルケースとしても活用しうる。

#### <イノベーションを生み出す横断的チームの活用>

- ・トヨタでは、ビジネス・リフォーム（Business Reform : BR）組織というミッション別組織が会社全体の変革ドライバーとして、将来のビジネスを創出するなどの重要案件を企画・実施している。BRのリーダーには若手を登用してチーム運営にかかる人事・予算に関する権限を与え、現場が自ら判断し行動する自律型組織で集中的に活動することにより、若手人材の育成にもつながっている。この点、経済産業省においても、ルーティンな業務については、従来のライン組織で行う一方、緊急性、重大性の高い案件、将来の通商産業政策に関わる案件などについては、ミッションを達成するための特命チームに時限付きで担わせる方法が考えられる。若手にリーダーとしての経験を積ませることでマネジメント人材の育成を図ることができるとともに、特命チームのメンバーがミッション完了後に既存のライン組織に戻ることで、組織全体の活性化・成長につながると思われる。

- ・有識者からは、環境の変化に迅速に対応し、ミッションを達成するための特命チームによる課題解決を図るためには、必要な要件として以下が指摘されている。すなわち、①ミッションを絞り込み、具体化すること、②ミッション達成のための期限を設け、時限的な組織とすること、③チームリーダーは、年次に関係なく、ミッション遂行に必要な能力を持つ最適な人材を登用すること、④チームリーダーにはミッション遂行に必要な予算と人事（チーム組成）に関する権限を与え、ミッション達成の責任を明確化すること、⑤メンバーは専任とし、ミッション達成にコミットさせること、⑥ミッション達成のための手段はチームに一任し、自律的に運営させることである。
- ・経済産業省において、特定の課題解決に当たらせるスペシャル・ユニットを編成する際には、①組織全体としての大きな方針・目標を掲げ共有化すること、②特命チームに任せっぱなしにならないように適時モニタリングを行い、（自律的な運営を阻害しない範囲で）特命チームの活動を適切にコントロールすること、③特命チームの活動がうまくいっていないところに対して必要とされる支援（環境整備、人的・予算的支援）を行うことが求められる。
- ・特命チームの担うミッションの特定は、トップダウンとボトムアップの両方の方法が考えられる。トップダウンでミッションを与える場合は、そのミッションの必要性、重要性について組織全体の方針のなかで説明できるものでなくてはならず、そのことがチームメンバーのモチベーションの源泉になる。また、ボトムアップでミッションを決める場合は、提案制度やコンペですぐれた提案を行ったチームに自らミッションの遂行の権限と責任を与える方法である。自らの提案を実行することがモチベーションの源泉となる。
- ・上記に関連して、民間事例として、サイバーエージェントによる「明日会議」等、ワークショップ等での自発的な提案をもとにチームが組成され、実行される事例があった。その内容は、新しいビジネスプランや既存のビジネスの非連続な改善プランを立てるワークショップを行って、そこでよい提案をしたチームには、そのチームが提案したプランを行うために、そのチームに権限と責任を持たせ、本当に事業として立ち上がりそうだと経営陣が判断すれば、それが新しいディビジョンになっていくというような取り組みである。同様に経済産業省においても、政策の提案制度や省内コンペ、ワークショップ等で出された政策提案の中から、有望で実現可能性の高い政策提案を出したチームに対して、予算と人員配置の権限と責任を付与して、実行させるというような試みも検討に値するのではないか。当該チームには、フルスペックの機能を付与することで、自律的な組織マネジメントを促すとともに、成果を出すためにチーム全員で経営の立場で考え、判断させることにより、全員経営を実現し、マネジメント人材の育成につなげることもできるであろう。

<チーム・ビルディング： カタリストの役割とヒューマン・スキルの重要性>

- ・イノベーションを生み出す組織を作るためには、多様なバックグラウンドを持った人材を集め、それら人材間での接触を深めることが重要であるとの指摘がある。異なる専門性の知を融合し、イノベーティブなアウトプットの創造を図る人材の育成を進める方策としてプロジェクトチームを編成する際に重要となるのは、異なる専門性を持つ人材の能力をうまく引き出し、イノベーティブなアウトプットの創出にうまくつなげていく役割をチームの中に設けることである。チームラボの事例における「カタリスト（触媒）」と呼ばれるスタッフは、プロジェクトマネジメントの役割を担うとともに、様々な種類のスキルを有する専門職のメンバーと一緒に顧客に対する提案内容を考えるなど、メンバー間の知の融合と創造における触媒としての役割を担っている。同様に、スポーツのチーム運営においても、方向性を共有した上で、個性溢れる選手の強みをふまえて役割を与え、全体をコントロールしていくことの重要性や、それを実践する際の「ヒューマン・スキル」の重要性が指摘されている。このような、ヒューマン・スキルに長け、かつチーム運営における触媒役を担える人材の組織的育成と確保は、今後極めて重要になると考えられる。

#### <チャレンジ人材の育成>

- ・現場のオペレーションを担うフロントラインは、常にチャレンジ精神を持って、政策の企画・立案、執行に臨むことが求められるようになるが、その際、難易度が高い課題に挑戦して仮に失敗したとしても、仮説的思考に基づいて失敗している限り、失敗に対してペナルティを下すのではなく、逆に組織的な学習への貢献として認知するという意味で、その失敗プロセスを分析・評価することが重要になってくる。また人事考課においても、失敗をして成果が出なくても、次に挑戦する機会を与えることで、チャレンジに対する嫌悪感や恐怖感をなくすとともに、失敗にきちんと向き合っ、失敗の原因について評価を行うことで、次の課題への挑戦を組織的に奨励していくことが可能になると思われる。
- ・また、人材確保においては、現場における創発力を涵養し、より質の高い政策立案につなげるため、本省以外の多様な現場の人材を積極的に活用し、政策の企画立案プロセスに組み込むことが有用だと思われる。
- ・なお、民間企業におけるリーダー人材を育成する仕組みとしては、GEの取り組みのように、経営幹部候補に対して、経営陣自らが目標設定、案件へのアサインメント、進捗状況のモニタリング、評価を行うなど、集中的に手厚く人材育成を図ることも一策である。その評価結果をもとに幹部候補の入れ替えをすることで、競争原理のもとでよりポテンシャルの高い人材を機動的に育成する仕組みとして機能することになる。

### <専門性を高める仕組み>

- ・組織のメンバーの専門性を育成する方法論としては、米軍等では、仮想現実を活用した、より実践的な課題解決の能力の育成につながる訓練が実施されている。この訓練では、実際に現場で起きた状況を訓練施設として再現し、疑似体験をさせる。その上で、自らがなした判断や行為について、アフター・アクション・レビューを徹底的に繰り返し行うことにより、なぜそのような判断をし、どこに問題があったか、どう改善するか、明確に反省し、次なるアクションへと繋げるというものであった。この現実の場で能力を発揮するための方法として参考になる。
- ・経済産業省においても、同様なアプローチによる研修プログラムの開発が必要になるのではないか。このモデルケースを活用した研修では、与えられたケースの背景や状況を踏まえて、問題の本質や解決策を検討し、なぜそのような判断を行い、どこに問題があるか、どのように改善して、どう成果を出すかを、省察的に考えさせることがポイントとなる。幹部職員などがこれまでに経験してきた政策課題をモデルケースとして採り上げることで、机上の話ではなく、現実の問題として検討することができ、より実践的な課題解決の能力の育成につながると思われる。
- ・また、特に専門性が高い政策分野においては、戦略的に専門人材を確保・育成するためには、通常のジョブ・ローテーションとは別に、ポストを特定した上で、戦略的なキャリアパスの形成や育成時期の長期化を行うことも必要になってくるであろう。
- ・この点に関し、有識者からは、経済産業省として特に重要な施策を主導する人材については、重要なマイルストーンに到達するまでは、異動をさせずに与えられた役割を果たすようにすることが必要になるのではないか、担当者のやり抜く力を涵養してキャリアを積む上でも、一律のローテーションサイクルに当てはめるのではなく、必要な一定期間、その施策に継続的に従事させてはどうかとの指摘があった。特に特命的なチームを編成する際には、人事異動の検討において、一律で異動をさせるのではなく、例えば5年間のコミットが必要な政策・施策に対応するために、当該期間は人事異動を据え置くというような配慮が必要になると思われる。そうすることで、専門性を高めつつ、業務を通じて培ったネットワークを活かしながら、キャリアを積み上げていくことが期待できるであろう。

### <組織文化を伝承・浸透するための「ウェイマネジメント」の推進>

- ・民間企業においては、組織共通の価値観を明文化した「行動原則を組織的に浸透・共有し、社員は日々の業務でウェイを実践することを通じて、真の意味での「価値観の共有」を図り、企業の存続と持続的な成長を実現する「ウェイマネジメント」を実践する事例があるが、経済産業省においても、同趣旨の取組の推進・強化が必要になるのではない

か。具体的には、組織の成り立ちや歴史、強み・弱み、引き継がれてきた経営理念や育まれた組織文化などから、「継承すべき価値観」と「新たに獲得すべき価値観」を抽出し、経営理念・ミッションやビジョンだけでなく、職員の意識・考え方を含めた「行動原則・指針」（経済産業省版ウェイ）を検討することが有用であろう。このような真の意味での「価値観の共有」をはかることにより、持続的な成長と価値の創造を実現することが可能になると考えられる。

- ・民間企業で実践されているウェイマネジメントの事例に鑑みれば、組織の歴史や政策の変遷、そのなかで貫かれてきた理念・考え方等についての研修を行うことや、ワークショップ等で実践例としてのケーススタディを用いた議論を職員間で行うことが有効であると考えられる。こうすることで、抽象的な「行動原則・指針」を具体的な事例を基に解釈し、考えることで職員の理解が深まる。
- ・知識や経験の蓄積に合わせた階層ごとの「行動原則・指針」の研修やワークショップのプログラムを開発し、入省時やキャリアの節目ごとに実施することにより、ウェイを着実に浸透・定着させる取組も有用であろう。
- ・また、組織文化の定着度を実測する取組として、民間企業によっては、職員を対象にウェイの実践に関するアンケートを行うことにより、各部門のマネジャーが課題を認識したり、マネジメントのPDCAサイクルを回すための指標として活用されているが、例えば、経済産業省における「知的資産経営報告書」のKPIの一つとして、「行動原則・指針」（経済産業省版ウェイ）の実践度を設定し、職員アンケートによってその実践度を測ることにより、価値観の共有や組織・個人の成長につなげていくことが可能になると思われる。
- ・組織文化を時代の変化に合わせて進化させていくために、社会経済の変化に対応したそのような組織文化の実践例をまとめていくことで、職員に文化を伝承するとともに、現実には則した行動規範の進化を図ることが可能になると考えられる。民間企業では、社内報を活用して、組織のDNAの継承や従業員のモチベーションの喚起、求心力の強化を図っている事例があった。社内報は従業員だけでなく、OBにも配布されており、社内報に対するOBからの意見などの形でフィードバックを得ている。このようなコミュニケーション・ツールの開発・実践は、経済産業省においても検討の意味があると思われる。具体的には、「社内報」の活用を通じ、本省の他、地方局や独立行政法人、海外に赴任している従業員の思いや活躍の状況を紹介・共有し、従業員一人ひとりが現場を担っている意識を高め、共感・参加感を喚起することで、組織の一体感の醸成、組織文化の浸透・定着に資することが期待できる。
- ・さらに、社内報は、メールマガジン等の形で、組織OB等に送付したり、OBへの寄稿の依頼、さらには研修やワークショップでの講師依頼などにつなげていくことで、組織外とのネットワークの維持・活性化に資する効果も期待できよう。

- ・ただし、実際の意思決定に唯一の正解があるとは限らず、組織文化を反映した思考を用いながら、ケース・バイ・ケースで最善の意思決定を探っていくことこそが重要である。よって、研修の場に限らず、困難な難しい判断が求められる事案について議論する等の場合において、思考の枠組あるいは哲学として、組織としてのウェイが言及・尊重されるような運用が求められていくであろう。

## 【資料編】

### ① 参考文献リスト

#### 第1章

##### 【書籍】

- ・ 野中郁次郎「経営管理」日本経済新聞社（1980年）
- ・ 野中郁次郎・竹内弘高著、梅本勝博翻訳「知識創造企業」東洋経済新報社（1996年）
- ・ 服部吉伸、西野 光則「入門 MBA への経営戦略論」文理閣（2002年）
- ・ 金井寿宏、高橋潔「組織行動の考え方」東洋経済新報社（2004年）
- ・ 三谷宏治「経営戦略全史」ディスカヴァー・レボリューションズ（2013年）
- ・ 野中郁次郎、勝見明「全員経営 自律分散イノベーション企業成功の本質」日本経済新聞出版社（2015年）

##### 【論文、雑誌、Web サイト】

###### 〈論文〉

- ・ 野中郁次郎「資源ベースの人事から『思い』ベースへの人事へと転換を」RMSmessage Vol.22（2010年）
- ・ 野中郁次郎、広瀬文乃、石井喜英「知識機動力経営 知識創造と機動戦の総合」一橋ビジネスレビュー 2013 WIN（2013年）

###### 〈Web サイト〉

- ・ 野中郁次郎「全図解！世界の『経営戦略論』30年のトレンド」（2012年11月11日）PRESIDENT<<http://president.jp/articles/-/7772>>

#### 第2章

##### 【書籍】

- ・ 坂本光司「日本でいちばん大切にしたい会社2」あさ出版（2010年）
- ・ グロービス著、湊岳執筆「ウェイマネジメント 永続する企業になるための『企業理念』の作り方」東洋経済新報社（2010年）
- ・ 小林三郎「ホンダ イノベーションの神髄」日経 BP 社（2012年）
- ・ 橋川武郎、島本実、鈴木健嗣、坪山雄樹、平野創「出光興産の自己革新」有斐閣（2012年）
- ・ 鈴木敏文「変わる力 セブニーイレブンの思考法」朝日新書（2013年）
- ・ 緒方知行、田口香世「セブニーイレブンだけがなぜ勝ち続けるのか？」日経ビジネス人文庫（2014年）
- ・ 田村正紀「セブニーイレブンの足跡 持続成長メカニズムを探る」千倉書房（2014年）

- ・ 野中郁次郎、勝見明「全員経営 自律分散イノベーション企業成功の本質」日本経済新聞出版社 (2015年)

【論文、雑誌、Web サイト】

〈論文〉

- ・ 寺島大介「創業の精神を継承し、社員の行動・意識をひとつにするウェイ・マネジメント」季刊 政策・経営研究 2013 vol.2 (2013年)
- ・ 野中郁次郎、広瀬文乃、石井喜英「知識機動力経営 知識創造と機動戦の総合」一橋ビジネスレビュー 2013 WIN (2013年)
- ・ 向井悠一朗「経営理念の策定と浸透 ―コマツウェイの事例―」東京大学ものづくり経営研究センター DISCUSSION PAPER SERIES No.458 (2014年)

〈雑誌〉

- ・ MSN 産経 2009年8月2日「【仕事人】陸自特殊作戦群の初代群長・荒谷卓さん(49) 信念を貫き新たな戦場へ」<リンク切れ>
- ・ 「特集 グローバル展開や、価値観多様化が進む中 企業理念をどう浸透させるか」労政時報 第3794号 (2011年3月25日)
- ・ プレジデント 2013年9月16日号「完全復活! トヨタが挑んだ『働き方改革』の衝撃」プレジデント社 (2013年)
- ・ 選択 2015年3月号「[日本のサンクチュアリ 486]陸上自衛隊特殊作戦群 対テロ隠密部隊『秘中の秘』の実像」選択出版
- ・ 「特集 I 最新 人事制度改革事例 自社の課題認識に基づき、人事制度を抜本的に見直した3社の事例」労政時報 第3864号 (2014年3月28日)

〈Web サイト〉※掲載順

- ・ [対談]経営者に訊く「『常に考える』からこそ日本一幸せな会社が誕生した」ゲスト: 未来工業株式会社 代表取締役社長 山田雅裕氏 インタビュアー: 蟹瀬誠一(サイボウズ未来想研 02 いまどき若者活用術) <<http://cybozu.co.jp/tempo/miraisouken/theme02/01.html>>
- ・ 「ハウレンソウ」禁止で高収益 未来工業の常識破りの社員操縦術」(産経ニュースウエスト 2012.1.15) <[http://sankei.jp.msn.com/west/west\\_economy/news/120115/wec12011518000001-n1.htm](http://sankei.jp.msn.com/west/west_economy/news/120115/wec12011518000001-n1.htm)>
- ・ 「宅ふぁいる仕事インタビュー 第38回 未来工業社長 山田雅祐の場合」 <<http://www.filesend.to/plans/career/body.php?od=140128.html&pc=1>>
- ・ 西澤佑介「コクヨ、組織改革が奏功しヒット連発 『東大生ノート』を生み出した社員の創造性を発揮する組織作り」(2010年8月1日 会社四季報 ONLINE) <<http://shikiho.jp/tk/news/articles/0/22016>>
- ・ HRPRO【HR キーパーソンズ Cafe】第14回 サイバーエージェントの「人事制度は白けさせるのではなく、流行らせないと意味はない」(曾山氏インタビュー) <[http://www.hrpro.co.jp/series\\_detail.php?t\\_no=124](http://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=124)>



- ・ 日本経済新聞 Web サイト「社内事業コンテストは必ず失敗する (藤田晋氏の経営者ブログ)」  
<<http://www.nikkei.com/article/DGXMZO80101760V21C14A1000000/>>
- ・ 新経営研究会 REPORT & OPINION 2011-08-20 異業種・独自企業研究会 REPORT 「第二の創業を目指す富士フィルムの研究開発と新事業戦略」  
<<http://www.shinkeiken.com/wp/20110820/1380.html>>
- ・ 週刊ダイヤモンド企業特集 「【企業特集】 富士フィルムホールディングス 写真フィルム軸に業態転換 新事業を生んだ“技術の棚卸し”」 (2013.01.18) <<http://diamond.jp/articles/-/30392>>
- ・ 予備役ブルーリボンの会 元自衛官荒谷卓インタビュー「特殊作戦群と武士道」  
<[http://www.yobieki-br.jp/opinion/araya/ara\\_sat.html](http://www.yobieki-br.jp/opinion/araya/ara_sat.html)>
- ・ 東洋経済オンライン インフィニティ・ベンチャーズ・サミット 急成長 IT 企業のキーパーソンたちが語る、組織マネジメントの秘訣 (2012 年 8 月 22 日) <<http://toyokeizai.net/articles/-/9793>>
- ・ コクヨデザインアワード<<http://www.kokuyo.co.jp/award/>>
- ・ 「企業経営における社内制度」～注目企業の取組事例・訪問レポート～ | ダイヤモンド経営者倶楽部  
【第一回】 株式会社サイバーエージェント(その1) 経営陣が自ら厳しい環境に身を置く  
<[http://www.busipla.net/expert\\_column/kitamura/1\\_1.html](http://www.busipla.net/expert_column/kitamura/1_1.html)>
- ・ トヨタ自動車 Web サイト「2014 年 トヨタの自動車生産台数」  
<[http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about\\_toyota/data/monthly\\_data/j001\\_14.html](http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about_toyota/data/monthly_data/j001_14.html)>
- ・ トヨタ自動車 Web サイト「従業員数の推移」  
<[http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/company\\_information/personnel/employee/](http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/company_information/personnel/employee/)>
- ・ 本田技研工業 Web サイト「会社概要」 <<http://www.honda.co.jp/guide/corporate-profile/>>
- ・ カルビーWeb サイト「業績推移」 <<http://www.calbee.co.jp/company/suii.php>>
- ・ 松本晃 (カルビー会長兼 CEO) 「[連載] 視点 『コミットメント&アカウンタビリティ』」 経済界 (2014 年 5 月 1 日) <<http://net.keizaikai.co.jp/archives/7283>>
- ・ 上坂徹「特集/インタビュー カルビーはどうやって儲かる会社にかわったか カルビー松本晃会長兼 CEO インタビュー (前編)」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー (2014 年 5 月 21 日)  
<<http://www.dhbr.net/articles/-/2568>>
- ・ 上坂徹「特集/インタビュー カルビーはどうやって儲かる会社にかわったか カルビー松本晃会長兼 CEO インタビュー (後編)」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー (2014 年 5 月 21 日)  
<<http://www.dhbr.net/articles/-/2573>>
- ・ ジョンソン・エンド・ジョンソン Web サイト「我が信条 (Our Credo)」  
<<http://www.jnj.co.jp/group/credo/>>
- ・ 業界動向 SEARCH.COM「建設機械業界 基本情報 (平成 25-26 年版)」  
<<http://gyokai-search.com/3-kenki.htm>>
- ・ The KOMATSU Way (2007 年)  
<<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/ir/annual/pdf/2007/j17-23.pdf>>
- ・ コマツ Web サイト「コマツウェイと人材育成」

<<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/csr/2014/people/06.html>>

- ・ 日本航空 Web サイト「JAL フィロソフィ」<<https://www.jal.com/ja/outline/corporate/conduct.html>>
- ・ WORKSIGHT 『『JAL フィロソフィ』を全社員の腹に落とす教育とは 『JAL フィロソフィ手帳』を抛り所に社員同士で考え、答えを模索する [伊勢田昌樹] 日本航空株式会社 意識改革・人づくり推進部 フィロソフィグループ グループ長』(2013年3月25日)  
<<http://www.worksight.jp/issues/83.html>>

### 第3章

#### 【書籍】

- ・ 平尾誠二「人は誰もがリーダーである」PHP 研究所 (2006年)
- ・ 平尾誠二「理不尽に勝つ」PHP 研究所 (2012年)
- ・ 山口周「世界で最もイノベーティブな組織の作り方」(2013年)
- ・ 遠藤功「現場論 『非凡な現場をつくる論理と実践』東洋経済新報社 (2014年)

#### 【論文、雑誌、Web サイト】

〈雑誌〉

- ・ プレジデント 2015年2月16日号「脱フラット型経営！トヨタの最強組織づくり」プレジデント社 (2013年)

### 第4章

#### 【論文、雑誌、Web サイト】

- ・ 『経済広報』(2010年2月号) <[http://www.kkc.or.jp/plaza/magazine/201002\\_07.html?cid=5](http://www.kkc.or.jp/plaza/magazine/201002_07.html?cid=5)>
- ・ インフィニティ・ベンチャーズ・サミット (IVS)「成長企業の組織、チームマネジメント」  
<<http://toyokeizai.net/articles/-/9793>>

## ② 取組事例集（企業別）

<p><b>【社名】株式会社セブン-イレブン・ジャパン</b></p>
<p><b>【業容】</b></p> <p>業種：コンビニエンスストアの経営（チェーンストア） 本社：東京都千代田区二番町 8 番地 8 創立：1973 年 資本金：172 億円（2014 年 9 月末現在） 売上高：3 兆 7,812 億 6 千 7 百万円（2014 年 2 月期、国内チェーン全店売上） 店舗数：17,052 店（2014 年 10 月末現在、国内）／54,210 店（2014 年 9 月末現在、世界） 従業員：6,567 人（2014 年 2 月期） 代表：鈴木敏文（代表取締役会長 最高経営責任者(CEO)） 概要：米国発祥のコンビニエンスストア「セブン-イレブン」を展開。日本におけるコンビニエンスストアの草分けであり、最大手。1974 年、東京都江東区に第 1 号店をオープンして以来、「ドミナント出店」「小口配送」「共同配送」「単品管理」「チーム・マーチャンダイジング」「第 1～6 次店舗総合情報システム」など独自の手法を採用して成長を続け、1991 年には本国アメリカのセブン-イレブンの株式を取得するに至った。現在はチェーンストアとして世界 16 カ国・地域で 54,210 店（2014 年 9 月現在）を展開しており、世界最大の店舗数を誇っている。日本で「セブン-イレブン」を展開する株式会社セブン-イレブン・ジャパンは、イトーヨーカ堂、そごう・西武などを傘下に持つ日本の大手流通持株会社セブン&amp;アイ・ホールディングスの子会社である。</p> <p>Web：<a href="http://www.sej.co.jp/index.html">http://www.sej.co.jp/index.html</a></p>
<p><b>【同社の特徴的取組】</b></p> <p>セブン-イレブン・ジャパンは、店舗販売（アルバイト店員による「単品管理」）においても、サプライヤー（食品製造メーカーとの「チーム・マーチャンダイジング」）との商品開発においても、絶えざる情報共有とそれを基盤とした仮説検証プロセスの実行を徹底し、精度の高い品揃えを実現、利益を拡大し続けている。上記の仕組みを「店舗総合情報システム」として IT で実装し、第 1 次～6 次に渡る更新を続けて進化させている点も注目。</p> <p>1. 「単品管理」—データを活用した仮説検証プロセスを店舗のアルバイトにも徹底— <u>POS（販売時点情報管理）システムで過去の販売データを把握。店舗の全従業員が、そのデータに、明日の天気や温度、町の行事予定など、多様な先行情報を集めて客観的に分析し、自分の頭で考えて売れ筋商品の「仮説」を立てる。その「仮説」に基づいて品揃えし（死に</u></p>

筋商品の排除)、販売結果を単品ごとに「検証」して、次の「仮説」へと繋げていくサイクルをセブン-イレブン・ジャパンでは「単品管理」と呼んでいる<sup>1</sup>。

この仮説検証サイクルを徹底して品揃えの精度向上を図ることによって、同社は高収益を上げてきたと言っても過言ではない。また、「単品管理」によって培ったデータ・知見を後述の「チーム・マーチャンダイジング」の過程で共有・応用することによって、売れる新製品を開発し、店舗投入するという別のサイクルが生じている。「単品管理」に象徴される仮説検証と情報共有がセブン-イレブン・ジャパンの人材やビジネスの型となっている。

## 2. 「チーム・マーチャンダイジング」—組織の垣根を超えた情報共有による製販一体型商品開発—

セブン-イレブン商品本部のMD（商品開発担当者）とベンダー（セブン-イレブン専門の製造会社）の担当者がチームを組み、企画立案から商品化まで実施する仕組みを「チーム・マーチャンダイジング」と称している。具体的には、セブン-イレブンの店頭に並ぶ弁当やデリカ、惣菜等のデイリー商品を、同社商品本部のMD100名（1万7千店、年商3兆8千億円のマーチャンダイジングをたった100名で支えている）と、セブン-イレブンに供給するメーカー・ベンダーたち80社が加盟する任意組織「日本デリカフーズ協同組合（NDF）」の担当者総勢1000名とで協働・協創している仕組みを指している<sup>2</sup>。

先述した「単品管理」の仮説検証データ等は、組織の枠組みを超えて、次に述べる「店舗総合情報システム」によってダイレクトかつ瞬時に「チーム・マーチャンダイジング」の担当者に共有され、開発された新商品情報は、店舗にGOT（発注端末機）やOFC（店舗経営相談員）を通して知らしめられる<sup>3</sup>。

## 3. 「第1～6次店舗総合情報システム」—「情報に対する投資はケチるな」ITによる仮説検証支援—

セブン-イレブン・ジャパンでは、「単品管理」や「チーム・マーチャンダイジング」を支える「店舗総合情報システム」の整備に心血を注いできた。

同社では、単品発注をする時、発注者（パート・アルバイトの人が多い）は、首からぶら下げているA4サイズのGOT（発注端末機）を用いている。発注者にとって、その発注精度を高めるのに必要な情報やデータが、GOT画面上に表示される。例えば、メッシュ（数キロ四方の網の目に分けた区域）レベルで狭いエリアごとの天気予報、生活催事（生活イベント）情報、個々の単品の商品情報、新製品のTVCM動画なども表示される。

最新の第6次では、店内無線LANで、必要な情報をストア・コンピュータから端末に移動可能にしたり、30分おきに天気情報が更新されたり（実況天気図、予報天気図、レーダー図付）、店が独自に収集した生活催事情報を自店メモ式に書込み可能にしたり、商品写真画像の精度向上が図られ、仮説検証の精度向上に寄与している<sup>4</sup>。

同社の鈴木敏文会長は「他のコストはケチっても、絶対に情報に対する投資はケチってはならない」といい、第5次・6次の2度のシステム更新に1,000億円以上の費用をかけているという<sup>5</sup>。

#### 4. 「東日本大震災 被災地での開店と早期復旧」

被災地のお客の「店を開けてほしい」という要望に応え、崩壊してしまった店舗を除き、開店し続けた。

##### 【資料】

1. 鈴木敏文「変わる力」朝日新書（2013年）p.112～114
2. 緒方知行・田口香世「セブン-イレブンだけがなぜ勝ち続けるのか？」日経ビジネス人文庫（2014年）p.134～135
3. 前掲 p.143
4. 前掲 p.154～156
5. 前掲 p.162
6. 鈴木敏文「変わる力」朝日新書（2013年）p.127～128

#### 【社名】 未来工業株式会社

##### 【業容】

業種 : スイッチボックスやプラスチック管などの電気設備資材、給排水設備やガス設備資材の部品製造、販売

本社 : 岐阜県輪之内町

創立 : 1965年

資本金 : 70億 6,786万円

売上高 : 352億円（平成26年3月期、グループ連結）

従業員 : 1,136名（平成26年3月20日現在、グループ連結）

代表 : 山田雅裕（取締役社長）

概要 : 劇団員であった2人の若者が創業し、「年間休日数140日超」「営業ノルマ禁止」「残業禁止」「育児休暇3年」「社員の平均年収600万円」「65歳の平社員の平均年収700万円」「70歳定年」「全員正社員」など社員に優しい制度を持ちながら、創業以来赤字なしで、20年以上売上高利益率5%以上を維持している優良企業。「日本一幸せな会社」「日本一のホワイト企業」として有名。

Web : <http://www.mirai.co.jp/>

##### 【同社の特徴的取組】

自ら考え・行動する現場創発を徹底させる社是（暗黙知）と、逆ピラミッド型の指揮命令系統以下、それを徹底させる社内ルールで形式知化を図っている。

#### 1. 社是「常に考える」とそれを補完する制度

創業時に作ったスローガン「常に考える 何故・なぜ・なぜ」が社是として社内至る所に掲げられている。これは、1人ひとりが自ら考える自発性を重視したものだ。常に考えて、次から次に新商品を市場投入することで、住設部品業界の中で、大手他社との差別化を図り、好業績を維持してきた。ちなみに、未来工業の年間新商品開発件数は300～500件、改良を加えると1000件を超える。

### (1) 「改善提案制度」

同社には、社是「常に考える」を体現した「改善提案制度」がある。この制度は、商品開発やビジネスに直結する・しないに関わらず、提案すると、採用されなくても提案者に500円のインセンティブが支払われる制度である。採用されて会社に利益をもたらすような提案であれば最高3万円が支払われる。

### (2) 「営業ノルマ禁止」「残業禁止」

社是「常に考える」を保管する制度として、「営業ノルマ禁止」と「残業禁止」がある。社員個人に「営業ノルマ禁止」で目標管理を、「残業禁止」で時間管理を徹底させている。

## 2. 逆ピラミッド型の指揮命令系統一部下の「ハウレンソウ禁止」と管理職の「命令禁止」

### (1) 部下の「ハウレンソウ禁止」

未来工業では、上司への「ハウ(報告)・レン(連絡)・ソウ(相談)」が禁止されている。部下は、上司に頼らず自ら「常に考える」を実行し、自らの裁量で責任を持って業務を遂行することが求められる（同社では商品の価格決定権が現場の担当者にある。また、必要と判断するなら上司の許可をあおがなくても出張は自由）。

### (2) 管理職の「命令禁止」

管理職も部下への命令を禁止されている。管理職は、部下に命令する代わりに説得することが求められる。管理職はどうやったら部下にやる気を起こさせることができるかを考え、部下にも同じように考えさせるのが基本という認識があるからだ。「当社では管理職が部下に命令することができません。命令する人間イコール能力のない人間とみなされてしまいます（同社では部下に命令したら降格される）」（山田雅裕社長談）

## 3. 自発的行動を促すツールとしての「情報日誌」

未来工業では、営業日報の代わりに、ただ製品についての情報を書くための日報を「情報日誌」として日々記録し続けている。現場で収集してきた情報には新製品のヒントが数多く潜んでいるからだ。これは社員の誰でも読むことができる。同社では、全社員に公開されている「情報日誌」を参考にして、新製品開発に活用されている（現在は、グループウェア化されている）。

### 【備考】

- 未来工業には、人も羨む社員に優しい制度があるが、現実との齟齬も顕在化している（山田雅裕現社長）。
  - 残業禁止：顧客の要望上、どうしても残業が必要な時は出てくるため、遵守していくのは難しい。
  - 70歳定年：資金的にギリギリのところまで維持している。現実的に維持するのは難

しい。人員不足のためのやむを得ないシステムでもある。若手がないことが会社の問題。

● 山田雅裕現社長の目標

「未来工業を 100 年、200 年続く会社にする事」

「人口減少にともなって建物の需要は低下していくでしょうが、それでも会社を続けられるような商品力を身につけなければなりません。それ以上に大切なのは、『常に考える』という社是を今と変わらないまま伝えていくことです。」

「かつて私は、職場の先輩から『俺は未来工業という会社が好きだ。この会社は、何でも自由にやらせてくれる。本当におもしろい会社だ』と語ってくれたのを聞いたことがあります。目をキラキラ輝かせて、そう語っているんです。こんな風に社員に愛され、また地元の地域や取引先、お客さまに愛される会社でなければ続ける意味がありません。」

以上、宅ふあいる仕事インタビュー「第 38 回 未来工業社長 山田雅祐の場合」

<<http://www.filesend.to/plans/career/body.php?od=140128.html&pc=2>>より抜粋。

【資料】

1. 坂本光司「日本でいちばん大切にしたい会社2」あさ出版（2010年）
2. 「ホウレンソウ」禁止で高収益 未来工業の常識破りの社員操縦術（産経ニュースウエスト 2012.1.15）  
<[http://sankei.jp.msn.com/west/west\\_economy/news/120115/wec12011518000001-n1.htm](http://sankei.jp.msn.com/west/west_economy/news/120115/wec12011518000001-n1.htm)>
3. [対談]経営者に訊く『常に考える』からこそ日本一幸せな会社が誕生した」ゲスト：未来工業株式会社 代表取締役社長 山田雅裕氏 インタビュアー：蟹瀬誠一（サイボウズ未来想研 02 いまどき若者活用術）<<http://cybozu.co.jp/tempo/miraisouken/theme02/01.html>>
4. 講演録「日本一幸せな会社のつくり方 ～未来工業の非常識？経営～」未来工業株式会社 山田昭男氏（2012年12月14日講演録）Bplatz<<http://bplatz.sansokan.jp/archives/13>>
5. 宅ふあいる仕事インタビュー 第38回 未来工業社長 山田雅祐の場合  
<<http://www.filesend.to/plans/career/body.php?od=140128.html&pc=1>>

【社名】コクヨグループ（持株会社のコクヨ株式会社、ステーションリー関連事業グループの  
コクヨ S&T（株）他、ファニチャー関連事業グループのコクヨファニチャー（株）  
他、通販・小売関連事業グループの（株）カウネット他）

【業容】

業種 : 文具、事務用品の製造・販売

オフィス家具、公共家具の製造・販売、オフィス空間構築など

オフィス用品の通販とインテリア・生活雑貨の販売

本社 : 大阪市東成区大今里南 6 丁目 1 番 1 号

創立 : 1905 年

資本金 : 158 億円（コクヨ株式会社、2013 年 12 月末現在）

売上高 : 2,880 億円（2013 年 12 月末現在、グループ連結）

従業員 : 6,399 名（2013 年 12 月末現在、グループ連結）

代表 : 黒田章裕（代表取締役社長執行役員）

概要 : コクヨグループは、1905年創業の老舗文具メーカーとして有名。持株会社であるコクヨ株式会社が、文具やオフィス家具、事務機器を製造・販売する会社を傘下に抱えている。ブランドメッセージは「ひらめき はかどり こちよさ」。代表的な商品には、1975年～2005年の30年間で累計約17億冊を出荷した「Campus（キャンパス）ノート」などがある。飽和市場といわれている文具市場において、ユニークな新商品の投入で業績を伸ばしている。

Web : <http://www.kokuyo.co.jp/>

#### 【同社の特徴的取組】

すでに飽和状態と言われている市場に、100円ショップの安い文具の流入で競争の激化が著しい日本の文具市場。コクヨグループは、その中において、東京大学合格生の勉強ノートを参考に開発した「東大ノート」、ガムテープなどを切り続けても切れ味が落ちないはさみ「エアロフィット」、ホッチキス針を使わずに紙をとじることが出来るステープラー「ハリナックス」、スマートフォンのカメラで専用ノートを撮影すると、写真からノートのメモをデジタル化し、自動的に保存できるという「CamiApp」など、革新的な商品を連発し、好業績を維持している。背景には、1905年創業の老舗文具メーカーであり、多くの定番商品を持ちながらも、社員の衆知を集めて新商品を開発するための組織改革を行った同社の取組みがある。

#### 1. 商品開発部門社員の業務兼任を廃止—新商品開発に専念—

ステーションナリー関連事業グループのコクヨ S&T（株）では、商品開発部門の社員は、新商品の企画以外に既存商品のアフターフォローなど複数の業務を抱えていたが、09年初頭にはこうした業務の兼任を廃止。純粋に新商品開発に専念できる体制を整えた。

#### 2. 「マーケティングプラン発表会」—商品開発部門以外の社員も参加する新商品アイデアコンペ—

商品開発部門以外の社員が新商品アイデアを持ち寄るコンペも07年から始まった。年に1回のペースで開かれる「マーケティングプラン発表会」では、販売や営業部門の社員が参画して競い合う。

第1回のグランプリを受賞したのは「遺言書キット」。09年6月に発売されるや、これまでにない商品だと世間の大きな話題を集めた。販促部門に勤める若手女性社員が考案したもので、数枚の遺言書作成用紙と解説書をセットにし、独力でも作成できる簡明さをうたった。発売後1年で3万冊を売り上げたという。

#### 3. 商品化段階で多方面から再検討—関係部門長が集まり打率を高める仕上げを行う—

社員の創造性を発揮できる組織作りを進める一方、商品化の段階では、より慎重に検討を重ねるようにした。従来は会議で担当部長が許可すれば、そのまま商品化されるケースが多かった。だが、現在では、文具部門の社長や営業責任者、製造部門責任者が集まり、どうすれば商品がより際立つか、多方面から意見を出し合った後、商品化の許可を出している。



**4. コクヨデザインアワード—ユーザーを巻き込んだデザインコンペの受賞作品を商品化。受賞作品からヒット商品も出現—**

コクヨグループでは、2002年から使う人ならではの優れた商品デザインを広くユーザーから集めて、商品化をめざすコンペティションを実施している。2013年の応募件数は1,217件、参加国は日本を含めて20カ国に及びプロダクトデザインの国際コンペティションとしても成長している。

過去の受賞作品からは「カドケシ」や「Campus ノートパラクルノ」、「Beetle Tip (ビートルティップ)」などのヒット商品も誕生し、2014年1月には2011年のグランプリ作品「roll talbe (ロールテーブル)」を発売した。

**【備考】**

前述の「CamiApp」は、発売から半年で約50万冊というヒット商品だ。しかし、同商品の開発メンバーは、2010年6月にコクヨS&T社内の研修で知り合った社員4人で、東京と大阪に分かれて勤務していた。しかも、プロジェクトの中心メンバーは、社内では傍流の企業間で帳票をやり取りするクラウドサービスの担当で、文具担当ではなかった。

CamiApp開発の成功要因として、社内の風通しがよく、社員が新規プロジェクトを役員会に提案できる雰囲気があったことと、例え傍流出身でも、文具開発に携われる同社の社風があったという(中川ヒロミ「創業100年のコクヨも『リトル・ベッツ』で成功」(2012年4月26日 日経ビジネス ONLINE))

<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20120423/231296/?P=1> より>。

**【資料】**

1. 西澤佑介「コクヨ、組織改革が奏功しヒット連発 『東大生ノート』を生み出した社員の創造性を發揮する組織作り」(2010年8月1日 会社四季報 ONLINE)  
<<http://shikiho.jp/tk/news/articles/0/22016>>
2. 中川ヒロミ「創業100年のコクヨも『リトル・ベッツ』で成功」(2012年4月26日 日経ビジネス ONLINE) <<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20120423/231296/?P=1>>
3. コクヨデザインアワード<<http://www.kokuyo.co.jp/award/>>

**【社名】株式会社サイバーエージェント**

**【業容】**

業種 : ブログサービス (Ameba) 事業、インターネット広告事業、ゲーム事業、メディア  
その他事業  
投資育成事業

本社 : 東京都渋谷区道玄坂一丁目12番1号

創立 : 1998年

資本金 : 7,203百万円 (2014年9月末現在)

売上高 : 2,052億円 (2014年9月現在、グループ連結)

従業員 : 2,764名 (2013年9月末現在、グループ連結)

代表 : 藤田 晋 (代表取締役社長)

概要 : ブログ (Ameba) 関連事業とインターネット広告代理店大手として著名な企業。日本のネットベンチャー成功事例としても名高い。インターネット広告市場の拡大のみならず、近年では新規事業の立上げ (IPO) でも成果を上げており、連結売上高は14期連続黒字・前年度超となっている。2014年9月期連結売上高は、前期比26.3%上昇し、2,000億円に達した (スマホ対応の成功による Ameba 関連事業の復活、IPOによる投資育成事業の好況が要因)。挑戦する社員を積極的に活用・育成する風土と制度を有している。なお、2014年10月末現在の役員8名の平均年齢は40歳を切っている。

Web : <https://www.cyberagent.co.jp/>

### 【同社の特徴的取組】

サイバーエージェントは、社員の挑戦を促し、継続的に新規事業 (イノベーション) を産み出していくために、役員から一般社員に至るまで社内競争を促す独自の仕組みを作っている。特に、役員レベルの激しい競争を促す仕組みが特徴的である。

#### 1. 内閣改造型役員定期交代制度「CA8」

サイバーエージェントの役員は8名。同社は、08年から2年間の役員任期ごとに必ず2名ずつ交代させることを決めており、社内では「CA8」と呼んでいる。役員の降格人事ではなく、内閣の改造のような交代制度であることを理解してもらうため、対外的には「内閣改造型役員交代制度」とも言われている。

同制度の目的は次の3点である。一つは、「誰もが役員になれる門戸を開く」ことで、社員の意識の活性化に大きく寄与するものになった。二つ目は、上場企業の役員を務めるという貴重な経験を与える人材育成である。実際に役員退任後も子会社の社長として業績を急成長させた社員もいるという。最後に、誰を役員に登用するかということで経営陣から社員へメッセージを発するということである。2012年の役員人事では、29歳の新役員が生まれた。前回入れ替え時の新任役員は2001-2002年度入社からの抜擢だったが、彼は2006年度入社。一気に若返りを図っている。

#### 2. 新規事業計画コンテスト「ジギョつく」とその進化

2004年、サイバーエージェントの新規事業計画コンテスト「ジギョつく」がスタートした。以来半年に1回の頻度で開催し、12年1月で16回になる。第16回では464名が参加、828案が提案された。グランプリの受賞者には100万円の賞金を授与するとともに、実際に提案した新規事業に責任者として取り組む仕組みである。

同制度は、新しいことへの挑戦を社員に促すことを目的に企画された。社員の参加を促すために、応募形式は、1提案につきExcel1行分で十分とのこと。また、勉強会を開いて、新規事業の立ち上げに伴う面白さを役員が講義したり、過去にグランプリを獲得した社員に体験談を語ってもらうという場も用意している。審査は役員全員が担当して評価。さらに「ジギョつく」終了後、「なぜグランプリを獲得できなかったのか」を応募者全員に口頭でフィ

ードバックし、応募者に学習と成長の機会を提供している。「ジギョつく」は10年間、1回につき500～600ほどのアイデアが若手から集まり、メディアにも多数、紹介されてきた。

2014年6月より、コンテスト形式ではなく、人事本部副部長を「ジギョつく大使」に任命し、「ジギョつく大使」宛にいつ事業プランやアイデアを出してもいい、という制度に改めた。新制度にしてから、アイデアの数は月に100件ほどと増え、質の面でもなかなか良いと思えるものが確実に出てくるようになった。人事本部副部長にアイデアが集約され、毎週経営陣が審査し、認めたアイデアについては賞を与え、また人事本部副部長がメールで全社員にフィードバックする仕組みとなっている。実際に、形を変えてから2か月で既に4件の事業化が決定している。

### 3. 役員対抗事業計画コンテスト「あした会議」

前述「ジギョつく」の役員版。1年に一回開催され、役員が率いる7チームでのコンペになる。社長が審査員を務め、採用された企画は事業化され即時予算がつく。結果は全ての順位を開示される非常にシビアなものとなっている。11年は30案が提案され、20案が採用。2か月後には4つの会社が立ち上げられた。

同制度の特徴は、それぞれのチームがリーダーの指名によって形成されるという点である。1人の役員が4人くらいの社員をチームに入れることができ、チームに入れるメンバーのドラフト会議を実施（その人選で戦力が決まるため、チーム作りから競争は始まっている）。そして役員1人とチームに入った4人の計5人で2か月くらいかけて打ち合わせを重ね、事業企画を練っていく。会議実施段階で、予算計画、人員計画、経営計画が完備されていることになり、採用イコール事業化が可能になっている。

### 4. 「社内ヘッドハンティング」が慣習化

サイバーエージェントは、「ジギョつく」「あした会議」等の制度で、積極的に新規事業を立ち上げ、それに社員を参加させている。しかし、新規事業にも成功しているものと、利益が出ていないものがあり、後者に携わった社員が居づらくなり、離職するという事態が発生した。そこで、利益が出ていない新規事業に携わっているものの能力を認められている優秀な社員を、利益が出ている別の新規事業の担当役員がヘッドハントするという慣習が出現。敗者復活と社員の離職防止という機能を果たしている。

#### 【資料】

1. 東洋経済オンライン インフィニティ・ベンチャーズ・サミット 急成長IT企業のキーパーソンたちが語る、組織マネジメントの秘訣（2012年8月22日）<<http://toyokeizai.net/articles/-/9793>>
2. HRPRO【HRキーパーソンズCafe】第14回 サイバーエージェントの「人事制度は白けさせるのではなく、流行らせないと意味はない」（曾山氏インタビュー）<[http://www.hrpro.co.jp/series\\_detail.php?t\\_no=124](http://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=124)>
3. 「企業経営における社内制度」～注目企業の取組事例・訪問レポート～ | ダイヤモンド経営者倶楽部【第一回】 株式会社サイバーエージェント(その1) 経営陣が自ら厳しい環境に身を置く <[http://www.busipla.net/expert\\_column/kitamura/1\\_1.html](http://www.busipla.net/expert_column/kitamura/1_1.html)>
4. 日本経済新聞 Web サイト「社内事業コンテストは必ず失敗する（藤田晋氏の経営者ブログ）」 <<http://www.nikkei.com/article/DGXMZO80101760V21C14A1000000/>>

**【社名】富士フイルム株式会社**

**【業容】**

業種：イメージングソリューション（カラーフィルム、デジタルカメラ、光学デバイス、フォトフィニッシング機器、写真プリント用カラーペーパー・薬品・サービス等）、インフオメーションソリューション（メディカルシステム機材、ライフサイエンス製品、グラフィックシステム機材、フラットパネルディスプレイ材料、記録メディア、電子材料）の開発、製造、販売、サービス

本社：東京都港区赤坂 9-7-3

創立：2006年10月

資本金：40,000 百万円

売上高：2兆4400億円

従業員：単独 5,618名、連結 30,965名（2014年3月31日現在）

代表：代表取締役会長・CEO・古森重隆、代表取締役社長・COO 中嶋成博

概要：当社は、2000年をピークとした、年率20%を超えるカラーフィルムの需要ダウンを背景に、本業消失という強烈な危機意識を持ち、強靱な企業体質の構築が必要との判断から、2004年に「VISION75」を策定し、新たな成長戦略、徹底的な構造改革、R&D強化を実施して、2008年度は売上高、利益共に史上最高の業績を確保した。しかし、その後のリーマンショックを経て、2010年に営業赤字を計上するに及び、二度目の構造改革を実施した。企業体質の強化と成長を同時達成することを目標に、2兆3千億規模の売上でも営業利益率10%が達成可能な経営基盤の構築を目指した。

Web：<http://fujifilm.jp/>

**【同社の特徴的取組】**

富士フイルムでは、経営環境の激変に伴い、従来の経営戦略を大きく転換して事業構造の改革を実施した。それに伴い、トップの強烈なリーダーシップのもと、組織、人材、R&D機能等を変化させるために、事業転換に伴って必要となる、R&D戦略の見直し、IT機能改革に伴うナレッジの構築と共有、事業構造転換を主導する人材育成のための制度や仕組みの整備等を進めてきている。

**1. 事業戦略に沿ったR&Dの変革、継続的なイノベーションの創発のために管理と自由とのバランスに配慮**

第二の創業を達成するためには、R&Dの貢献は必須であるが、同時にR&Dの生産性を向上するための組織改革を実施した。R&Dの組織改革では事業戦略に沿った製品開発へと舵を切り、機能と役割を明確にしたR&D組織に再編された。事業転換の鍵になった新技術・新製品を作ったのが、先進研究所である。2006年10月1日付けで持ち株会社に移行し、社名も「富士フイルム」に変更されたのに伴い、先進研究所のミッションも、「映像と情報文

化」の創造から「クオリティ・オブ・ライフ」の向上へと変わった。

研究テーマについては、事業性の厳密な評価を実施するため、ステージゲートシステムを採用した。新規事業を創出するために、自社技術のみに依存することは避け、オープンイノベーションを加速させている。R&D 組織再点検の結果、プロジェクトを円滑に遂行するために R&D 関連部門長と事業部長によるテーマ認定会議が設定された。当社では、ステージゲートでフィジビリティを重視しつつ、全テーマのうち、10~15%をわざと管理しないで自由研究させたり、どこの事業部でも引き受けないテーマに全社的な受け皿を設定するなど、管理と自由とのバランスに配慮が見られる。管理に行き過ぎず、このバランスが旨く取れば、継続的に新製品・新技術が生まれ、それが新規事業として企業の永続的発展に繋がると期待される。

製品開発プロセスは、以前は成果が出てから次の段階へ移行するリニアモデルだったが、開発促進のために、各段階でのイノベーション連鎖モデルへと変更された。その結果、先進研究所の目的は、先進製品の開発と基盤強化となった。研究所の目的を一言で言えば、「新たな価値の創造」であり、そのためには「融知」し（異分野・異技術を摺合かつ融合する）、「創新」し（新たな差別化技術を創出）、「新たな価値の創生」すること（未来社会に貢献する具体的な成果を上げる）を目指している。【参照元：資料2】

## 2. 人材育成会議で各事業部の育成方針から個々の社員の育成目標・方法まで検討、新入社員の指導員の育成にも注力

人事では、事業の目標達成に資する必要があるということで、2013年秋から「人材育成会議」を事業部ごとに実施している。各事業部長および事業部スタッフと人事が、各事業部の人財育成方針や育成プログラムについてディスカッションし、個々の社員の育成目標や方法に至るまで擦り合わせを行う。人事は経営に近い立場から各事業部方針を理解し、事業部長とは中長期的な人財育成方針を握った上で、現場での育成を任せるということが重要である。

現在、一つの事業部だけでも、複数の領域があり、十分な人材の育成を行うためには、現場任せだけではできない状況になってきている。そこで特に、新入社員の育成に関しては、人事部が主体となってコントロールすることにした。当社では入社3年目まで新入社員に指導員をつけるが、これまで現場任せで属人化していた指導員の育成能力のばらつきを標準化し強化するために、指導員研修も新入社員研修と同じくらいしっかり取り組んでいる。定期的に指導員を集め、それぞれの現場での教育方法の情報共有と、指導員同士で互いにアドバイスをし合っている。事業部を越えて話をすると、今までとは違う気づきや効果的な教育方法のヒントが出てきている。また、指導員の選定においても、事業部からの推薦に対し、人事部がチェックと承認をしている。このプログラムは新入社員教育の強化と指導員自身の育成も狙ったものである。【参照元：資料3】

## 3. 事業転換に伴い、戦略策定・実行力強化の研修プログラムづくりに注力しグループに展開

写真フィルムを中心とした消費者マーケットでは、企業レベルのプロモーション戦略と販売戦略で、勝つことができたが、ヘルスケア、高機能材料など事業者マーケットでは、各事業部が対象とする業界やそれぞれの顧客に対する現場レベルでの戦略が重要になる。そこで、事業者マーケットで、事業戦略・営業戦略の強みを持つグループ内の富士ゼロックスのナレッジ・ノウハウを参考にしながら、戦略策定・実行力強化のプログラムづくりに注力してきた。これまでに体系化したプログラムは12コース。これを事業部やグループの販売会社にも展開し、これまで2,000名近い社員が受講している。【参照元：資料3】

#### 4. プロフェッショナルリテ育成のための研修や基幹人財の研修プログラムも整備

これまでの資格・役職研修や各専門領域におけるスキル研修に加え、プロフェッショナルリテ育成のために「プロマインド研修」をスタートした。これは、32-33歳の社員を対象に、これまでのキャリアを棚卸しし、今後どの領域でプロフェッショナルを目指していくか考えさせるものである。

また、これまでは底上げのための研修がほとんどであったが、基幹人財の選抜型研修もスタートさせた。会長の古森が塾長を務める「経営塾」では、50歳前後が対象となり、会長、社長、海外のグループ会社の幹部や社外の経営者などとディスカッションを重ねている。2014年からは、30代から40代を対象に、リーダーシップとビジネス戦略系のスキルを身につけてもらう研修をスタートさせる予定である。【参照元：資料3】

#### 5. チェンジマネジメントプログラムを導入し、事業構造の転換に伴いマネジャーの意識改革を促進

当社では課長級の社員1200人に対して、マネジャーの意識改革を目的とするチェンジマネジメントプログラム（CMP）を実施している。2泊3日の合宿で個々の現状の課題を抽出し、6ヶ月後と1年後にその課題に対してどう向き合ったかを再評価する。他部署の課長職と過去の「ベストジョブ」について話をしたり、部下や上司が48項目の設問に回答した「多面診断」を分析したりしながら、自己評価と他者評価のずれを浮かび上がらせる。

実際、商品開発のペースが当時より速くなり、内容も多様化するに連れて、会社側がマネジャーに求める資質も、「すべてに答えを持つリーダー」というモデルから、状況の「変化」に柔軟に対応し、課題をチーム全体で解決する力へと変わっていった。また、近年は当社でも大きな事業構造の改革があり、一つのプロジェクトに様々な専門性が求められてもいる。【参照元：資料6】

#### 6. IT機能改革では業務プロセスを確立するとともに、社内の業務用語を共有化するDBを作り、ナレッジをシェア

子会社の富士フィルムコンピューターシステム（従業員数は約150名）は、当時の富士写真フィルムのIT部門が機能分社してでき、富士フィルムグループの情報戦略の策定・推進を担う。これまで、グループの戦略達成を、システムを用いて下支えしてきた。2004年から開始されたグループの経営計画「Vision75」では、連結経営強化の方針の下、SAP導入を中心に、SCM確立やグループ管理会計、財務会計の整備、グループIT基盤やセキュリティ

の確立を進めてきた。その後実施された「グループ経営の構造改革」では、企業統廃合や地域シェアード会社設立を、システム面で支えてきた。

IT機能改革では、改革を推進する人材の育成が重要になる。特に業務プロセスの設計は、重要なスキルであるため、「方法論」、「プロセス参照モデル」、「業務用語集」という3つの施策で、業務プロセス設計ができる人材の早期育成を進めている。すでに、業務プロセス設計方法論は完成して教育普及段階にあり、プロセス参照モデルは、グループ内の業務を、プロセス系、機器系、医薬系などに分類して、それぞれのベストな業務プロセスを確立している。自社グループ独自の業務用語は、社内データベース（社内Wiki）へのボランティアによる書き込みと参照の仕組みを作り、整理・共有している。一般的な用語集ではなく、富士フィルムでの言葉の使われ方を定義している。さらに、UISS（情報システムユーザースキル標準）に準拠した職務機能や行動基準の見直しを行い、人材育成を進めている。【参照元：資料4】

#### 【資料】

1. 「魂の掟」富士フィルムホールディングス代表取締役兼 CEO 古森重隆（東洋経済新報社）
2. 新経営研究会 REPORT & OPINION 2011-08-20 異業種・独自企業研究会 REPORT「第二の創業を目指す富士フィルムの研究開発と新事業戦略」  
<<http://www.shinkeiken.com/wp/20110820/1380.html>>
3. AKINAI Policy トップインタビュー 富士フィルム株式会社 執行役員 人事部長 吉沢勝氏  
<[http://akipoli.com/top-interview/top-interview\\_006/](http://akipoli.com/top-interview/top-interview_006/)>
4. ビジネス+IT 【対談インタビュー】CIOに聞く情報システム部門の自己改革<第5回>富士フィルムコンピューターシステム 矢嶋 博氏 <<http://www.sbbit.jp/article/cont1/22711>>
5. 東洋経済オンライン 富士フィルムはなぜ、大改革に成功したのか 古森重隆・富士フィルムホールディングス会長・CEOに聞く（2013年11月24日） <<http://toyokeizai.net/articles/-/24643>>
6. PRESIDENT ONLINE 中堅社員：部下を変える前に、まずは自分を変えよ 一実例「私がやる気満々になった！」上司の声かけ【2】富士フィルム/TDK（PRESIDENT 2010年9月13日号）  
<<http://president.jp/articles/-/7752>>