

< 研究報告 I >

「21 世紀の経営とビジネスリーダーの要件と育成」

～Made By Japanese Company の真価を発揮するために～

## 『研究プロジェクトの提言にあたって』

社団法人企業研究会創立 60 周年記念研究プロジェクトとして、今回の約 1 年半の取り組みは、チーム・ラーニングの成果を求めるものであった。与えられたテーマは「21 世紀の経営とリーダーの条件」というものであった。

チーム・ラーニングとは多様な経験を持つ人々が集まり、知恵を結集することによって、個々人の努力では到達できない新しい発見や新しい発想を得ようとするものである。チーム・ラーニングの成功のための必要条件は、良く聞くことである。最初から自分の意見を主張するのではなく、まず他の人の経験と知恵から学ぼうとする姿勢が重要である。

本報告の第 2 部に掲載された「各社の考え」は、討議の前に、まず参加者のもつ情報をすべてテーブルに乗せるという努力の結果である。経験や考えは各社各様であり、1 つひとつの発表の内容は個々の会社と参加者個人の個性を映し出すものであり、ばらばらなものであった。混乱と混沌があり、参加者にとっては先が見えない不安の日々であったと想像される。

そうした中で、チームは 1 つの方向を見出そうと努力を続けた。我々はチームとして何を発見し、何を言いたいのか、ディベートの手法を活用し、あえて対立する見解を戦わせることも試みた。拡散から収束への転機はなかなか訪れなかった。しかし、時間の経過は我々にチーム・ラーニングの成果をもたらしてくれたように思う。これからの時代はこれまでの時代とどのように違うのか、日本企業の真価は何なのか、日本企業は世界でどのような役割を果たせるのか、克服すべき課題は何なのか、チームとして主張すべきことが次第に姿を現わしてくれたように思える。本報告はその結果をとりまとめたものである。

主張は荒削りのものである。細部にわたっての検証や提案の具体性については、さらなる努力が必要である。しかし、大きな方向性は間違っていないと思う。皆様のご批判を待ちたいと思う。

我々に素晴らしい学習の機会を与えて下さった企業研究会にプロジェクトメンバーを代表して心から感謝申し上げたい。清水専務理事、石山理事、早瀬様には大変にお世話になった次第である。プロジェクトのリーダーである星野委員長、伊藤副委員長には研究の過程で様々な示唆に富む助言を頂いた。企業研究会の副会長である上原様、吉井様には報告を取り纏める最終の段階で重要な助言と激励を頂き、御礼を申し上げる次第である。

最後に大変多忙な中をご参画、ご努力頂いた 12 名のメンバーお一人お一人に、主査より深く感謝申し上げたい。

本研究プロジェクト主査 経営力研究所代表 綱島邦夫

社団法人企業研究会 創立 60 周年記念研究プロジェクト

「21 世紀の経営とビジネスリーダーの要件と育成」プロジェクトメンバー

委員長	元 花王(株)	取締役 専務執行役員	星野 敏雄
副委員長	現・TPGキャピタル(株) 前・日本ゼネラル・エレクトリック(株)	顧問 特別顧問 前取締役社長兼CEO	伊藤 伸彦
主 査	経営力研究所 (株)へイ コンサルティンググループ アーサー・D・リトル(ジャパン)(株)	代表コンサルタント プリンシパル シニア・アドバイザー	綱島 邦夫
メンバー	花王(株)	人材開発部門 人材開発グループ部長	井上 直樹
	旭化成(株)	人財・労務部 人事グループ長	佐藤 彰洋
	キヤノン(株)	総務本部裾野総務部 総務課課長代理	久保 貴司
	京セラ(株)	人事企画部 人事企画課副責任者	渡辺 修治
	パナソニック(株)	人事グループ 人事チーム参事	中村 保仁
	東京ガス(株)	人事部人事グループ主席	宮田 雅夫
	大日本印刷(株)	人事部エキスパート	岩波 雄一
	ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)	メディカルカンパニー 人事総務本部人材開発部 マネジャー	馬場美由希
	(株)セブン&アイ・ホールディングス	広報センター広報 シニアオフィサー	松本 稔
	(株)リクルート	人事支援室 人事部採用グループ ゼネラルマネジャー	青柳 潤
	GEインスペクション・テクノロ ジーズ・ジャパン(株)	代表取締役	白幡 晶彦
	ダイキン工業(株)	人事本部グローバル 人材グループ担当課長	能登 正人
	(株)へイ コンサルティンググループ	コンサルタント	加藤 守和
事務局	(社)企業研究会	理事・事務局長	石山 進
	(社)企業研究会	「技術マネジメント」研究 グループ・プロデューサー	早瀬寛代生

敬称略・順不同

創立 60 周年記念  
『21 世紀の経営とビジネスリーダーの要件と育成』  
研究プロジェクトの経過

<第 1 回>07 年 10 月 22 日 (月)

- ・本プロジェクトの趣旨説明とメンバー自己紹介
- ・「人材基盤経営」の要点解説（綱島主査）

<第 2 回>11 月 12 日 (月)

- ・メンバー企業におけるビジネスリーダー育成の現状と課題その 1  
メンバー報告：ジョンソン・エンド・ジョンソン、GE インスペクション・テクノロジーズ・ジャパン、キヤノン

<第 3 回>12 月 10 日 (月)

- ・メンバー企業におけるビジネスリーダー育成の現状と課題その 2  
メンバー報告：松下電器産業（現パナソニック）、花王、京セラ

<第 4 回>08 年 1 月 15 日 (月)

- ・メンバー企業におけるビジネスリーダー育成の現状と課題その 3  
メンバー報告：旭化成、東京ガス、リクルート

<第 5 回>2 月 4 日 (月)

- ・メンバー企業におけるビジネスリーダー育成の現状と課題その 4  
メンバー報告：ダイキン工業、セブン&アイHD

<第 6 回>3 月 21 日 (金)

- ・メンバー報告：大日本印刷
- ・各社の事例のレビューと「100 社アンケート調査」企画・実施に関する検討

<第 7 回>4 月 25 日 (金)

- ・ディベート方式で考察する「日本型経営・人事・リーダー育成」その 1

<第 8 回>5 月 15 日 (木)

- ・ディベート方式で考察する「日本型経営・人事・リーダー育成」その 2

<第 9 回>6 月 16 日 (月)

- ・綱島主査よりの問題提起と討議～報告書の内容検討も含めて

<第 10 回>8 月 5 日 (火)

- ・テルモ・和地会長を訪問しての意見交流～企業と人材の成長を支える原動力は～

<第 11 回>9 月 18 日 (木)

- ・花王のグローバル展開と人材育成—星野委員長より

<第 12 回>10 月 21 日 (火)

- ・集中ワークショップのテーマ、内容・進め方の検討

<第 13 回>11 月 18 日 (火)

- ・提言に向けてのメンバー相互の終日集中討議

<第 14 回>12 月 5 日 (金)

- ・綱島主査による提言目次の提示と意見交流

<第 15 回>12 月 24 日 (水)

- ・報告書執筆についての打ち合わせ

## <目次>

### 第1部：提言編

はじめに .....	1
<b>第1章：制約との最終戦争</b>	
<b>1. 2つの制約</b> .....	4
(1) 枯渇するエネルギーとの古代からの闘い	
(2) 地球環境を維持する新しい闘い	
<b>2. 企業の役割</b> .....	6
(1) 改めて企業とは何か	
(2) 脱、効率至上主義の経営	
<b>第2章：日本企業の真価</b>	
<b>1. 日本企業の「加工力」</b> .....	9
(1) セブン-イレブンの奇跡	
(2) 世界に類をみない会社、リクルート	
(3) 加工の技術のモチベーションはサービスの心	
<b>2. 日本企業の「社員力」</b> .....	15
(1) 社員という言葉をはじめて使った会社、キヤノン	
(2) アソシエイト経営でよみがえったテルモ	
(3) 「基軸は人」を貫くダイキン工業	
(4) 京セラのアメーバ経営の真髄	
(5) 規模の経済を拒否する	
(6) Unsung Hero を大切にする東京ガス	
<b>3. 日本企業の「清潔力」</b> .....	21
<b>第3章：日本企業の課題</b>	
<b>1. 組織開発力の欠如</b> .....	24
<b>2. グローバル社交力の欠如</b> .....	26
<b>3. 外国人活用力の欠如</b> .....	28
<b>第4章：提言1、組織力の開発</b>	
<b>1. 責任主体の確立と成果責任の明確化</b> .....	30
(1) 組織開発部署の設置を	
(2) GEのChief Learning Officer	
<b>2. 価値観のグローバルな共有</b> .....	32
(1) 『よきモノづくり』の実践、花王	
(2) J&Jの「我が信条」の順番	
(3) トヨタウェイ	

(4) リヒテンシュタインのヒルティ	
<b>3. 第一線管理者のマネジメント</b> .....	35
(1) Management のスタイル	
(2) Management の原型は 30 歳で決まる	
(3) 大日本印刷のマネージャー研修	
<b>4. スキル、ノウハウの蓄積と伝播</b> .....	38
(1) システミック・シンキングの標準化	
(2) チームラーニングのスキルとは	
(3) 社員の寿命は 15 年	
(4) 多様性のマネジメント	
<b>5. 社員のエンゲージメントの測定と評価</b> .....	43
<b>第 5 章：提言 2、グローバル人材開発センターの創造</b>	
1. 統一的な責任主体の確立と成果責任の明確化 .....	45
2. 基礎スキル教育センターの確立 .....	46
3. 外国人異動計画の企画と推進 .....	48
4. 処遇への信頼の確立 .....	49
(1) 信頼の確立	
(2) 制度の clarity	
(3) ささやかな報酬を	
<b>第 6 章：提言 3、哲学的リーダーの開発</b>	
1. 哲学的リーダーの条件 .....	52
(1) 旭化成の「山並み経営」	
2. 哲学的リーダーの育成 .....	55
(1) O J T の幻想	
(2) いわゆるリーダーシップ研修の効果	
(3) 再び「青年よ、大志をいだけ」	
(4) Visionary Leadership & Planning Workshop のすすめ	
(5) 「1 人社員の制度」のすすめ	
(6) 「社内ベンチャー」再活性化への取り組み	
<b>おわりに</b> .....	60
<b>&lt;参考&gt;内なるグローバル化について～具体的方策の提言～</b> .....	61

## 第2部：事例編 ～参加メンバー各社の人材育成への取り組み～

(事例1) 旭化成株式会社	67
(事例2) 花王株式会社	73
(事例3) キヤノン株式会社	78
(事例4) 京セラ株式会社	82
(事例5) GEインスペクション・テクノロジーズ・ジャパン株式会社	87
(事例6) ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社	93
(事例7) 株式会社セブン-イレブン・ジャパン	100
(事例8) ダイキン工業株式会社	106
(事例9) 大日本印刷株式会社	112
(事例10) 東京ガス株式会社	118
(事例11) パナソニック株式会社	126
(事例12) 株式会社リクルート	131

## 第1部：提言編

### はじめに

これからの10年間は、真なる産業資本が、地球・人類の制約を克服して発展を遂げることができるかという最終戦争の勝敗を決める時代になる、というのが我々の基本認識である。そして、日本企業は長い歴史を通じて習熟し、蓄えた「加工力」、「社員力」、「清潔力」を世界で活用することによってこの闘いの勝利に大きく貢献するリーダーシップを発揮できると考える。それは、世界中から資源を集め、日本で日本人が生産して世界に売りさばくという Made In Japan という経営の形の再現を意味するものではない。「日本人が」ではなく、「日本企業」が蓄積した固有の力を世界の人々に伝え、世界で発揮するという経営の形を創造することを意味する。

東京証券取引所に上場する日本の製造業の海外売上比率は既に46%に達している。本提言の主旨は、この比率をもっと高めようという単なる現状延長のストーリーではない。世界中で日本企業の3つの力を発揮していく、Made By Japanese Company In Global Market という新しい経営の形を創ることを意味する。「量」の増大ではなく、世界への「質」的な貢献を意図しているのである。世界中で優れた労働力を集め、日本企業の3つの力に裏付けられた技術とノウハウで、日本でも到達できなかった最高のプロダクト、Made in Japan を超えるプロダクトを作ることを目指すのである。

次の10年間は「加工力」、「社員力」、「清潔力」を有する日本企業がその真価を発揮できる時代である。真価の発揮は容易ではない。克服しなければならない困難な課題が存在する。しかし、日本企業は困難に怯むのではなく、困難を挑戦の機会として奮い立つ、と我々は信じる。本報告ではそのような日本企業のためのビジョンを描き、その実現の要になるリーダー、新たな哲学と技能を持ったリーダーの育成のあり方、個々の社員の力を組織の力に昇華するためのロードマップを提案する。

第1章：「制約との最終戦争」では、真なる産業資本と真なる投資家の意義を確認し、立ち向かうべき地球と人類の制約の大きさを総括する。その上で、「企業とは何か」を改めて確認する。企業とは1人ひとりの人間の力ではなし得ない社会への貢献を実現するために人間が創りだした素晴らしい「器」であり、利潤とはその器を活性化し、将来に向けての投資をするための源泉であると考え。近世の過去400年間、周期的に繰り返される投機の悪魔は宗教からの人間解放（ルネッサンス）の副産物である。市場は常に熱狂し、おのずから破裂するという動物的なリズムを持つ。破裂の衝撃波は時には社会全体を揺り動か

## 21世紀の経営とリーダーの条件:メイド・バイ・ジャパニーズカンパニーの真価の発揮のために

日本の高度成長期は世界の無尽蔵な資源を取り込み、日本人の匠の力を発揮したメイド・イン・ジャパンの時代。これから時代は、「日本人の力」を「企業のカリ」に昇華することに成功した日本企業が世界で真価を発揮するメイド・バイ・ジャパニーズカンパニーの時代となる。世界の高度成長期は、人類の存亡を賭けた激しい「制約」どの最終戦争の場でもある。我々は日本企業はこの闘いをリードする真価を持つと信じる。困難な課題を克服すれば、真価は発揮できる。そのためには哲学を持ったリーダーの開発が必須の条件である。

**1章** 成長と制約との最終戦争の始まり

- ・ マルサスの「人口論」が改めて問われる  
人類存亡の危機の予感
- ・ アダムスミスの心配の種が怪物化
  - － 「制約」の時代(環境・市場・文化・宗教の制約)
  - － おおらかな自由経済人の終焉
  - － 利己主義の追及が全体利益を破壊
- ・ J・ウエルチを超えなければならぬ
  - － 効率だけを追う欧米企業流グローバル経営の限界
  - － 利益を吸い上げる機械のような会社
- ・ 投機バブルの破裂だけに目を奪われてはいけない
  - － バブルは破裂すれば消える
  - － 真当の資本主義に目覚める機会
  - － 真当の投資家は事業の必須パートナー
- ・ 「会社とは何か」を改めて問い直す必要
  - － GMが拒絶したドラッカーの処女作
  - － 会社は無限のGoing Concern、株主は有限の存在
  - － 利益は投資の源泉
  - － 事業のサイクルは長期(5-7年)、1年というのは農業のサイクル
  - － 会社は公器、公益と不可分な存在
  - － 輝く職長、職長からリーダーを！
- ・ 日本企業は世界から受けた恩恵を、世界に還す使命を持つ。Made by Japanese company in global market

**2章** 日本企業の真価

- ・ 日本企業の真価は「加工力」、「社員力」、「清潔力」にある
- ・ 加工力とは顧客の個別のニーズに応じて新たな価値を創造する意志と技能。素材を組み立て標準品にするだけではない
- ・ 社員力とは社員が自発的に問題に取り組み、解決を主導するボトムアップの力
- ・ 清潔力とは清潔な精神と練の力。整理、整頓し、無駄を省き、環境を汚さない力
- ・ これらの真価は日本企業のDNAであり、清冽な地下水脈。これを持って日本企業は世界に貢献し続けることができる

**3章** 日本企業の真価発揮を阻害する要因

- ・ 組織力開発(Organization Development)の概念とスキルの不足
  - － 個人力を組織力に昇華する意志
  - － 意志を実現するシステム(責任と方法論の開発)
- ・ グローバル人脈の不足
  - － 外国人社員を巻き込むネットワークへ開発への投資の不足
  - － 社外多様なグローバルリーダーとのネットワーク開発への投資の不足
- ・ 未熟な外国人活用
  - － 少はずつの試行錯誤
  - － 明確な目標と計画の不在

**4章** 提言1、組織力の開発

- ・ 個人のカリを組織のカリに昇華する
  - － 価値観の共有
  - － 第一線の管理者のマネジメント
  - － スキル、ノウハウの蓄積と伝播
  - － 社員のエンゲージメントの測定

**5章** 提言2、グローバル人材センターの開発

- ・ 日本人と外国人が入り混じる
  - － 基礎スキル開発センターの確立
  - － 外国人異動計画の企画と推進
  - － 処遇の信頼の確立

**6章** 提言3、哲学的リーダーの開発

- ・ 哲学的リーダーへの期待
  - － 企業の使命、目的を語る
  - － 企業の利益と公益のバランス
  - － 知への飽くなき挑戦心
  - － 薪のように燃え、温める(苛烈なリーダーのように焼き切るのではなく)
  - ・ 早期の取り組み:30-35歳でよき「形」を作る
    - － リーダーの原型は、そのころ決まる
    - － リーダーカリの開発には時間がかかる
    - － 体験、訓練の機会は超「必須条件」
    - － 海外体験はかかなり重要

すほどに巨大なものとなる。しかし、いつの時代も真実な企業が過酷な運命に打ち勝つという歴史を我々は見てきた。本報告では、困難を悲観するのではなく、希望は常に存在することを喜びたい。

第2章：「日本企業の真価」では、制約との最終戦争の勝利に日本企業が貢献できる理由、日本企業の真価を明らかにする。日本企業の真価の第1は「加工力」である。加工力には、常に Best を目指す改善心、実質ある価値創造、磨かれる技が含まれる。真価の第2は、「社員力」である。社員力とは、1人のカリスマ経営者に頼るのでなく、社員が主役になって考え、行動する力である。第3の真価は「清潔力」である。清潔力とは、清潔な精神と生活を守り、それを害する要因を排除しようとする意志と行動の力である。自然の制約を理解し、ものごとを整頓し、汚れを嫌うという驍の力である。

第3章：「日本企業の課題」では、日本企業の真価の発揮を阻む壁を明らかにする。第1の阻害要因は個々の社員に存在するミクロの力を組織のマクロの力に昇華する力量の不足である。日本企業には「人事」という言葉はあっても「組織開発」という概念はほとんどない。そのため手法は、ほとんど開発されていない。第2の阻害要因は日本企業の社員におけるグローバル社交力の欠如である。第3の阻害要因は、外国人社員の活用力の欠如である。このままでは世界の人々とチームになることができない。これらの問題を解決しないと Made By Japanese Company In Global Market の真価は発揮できない。

第4章：「提言1、組織力の開発」では、Organization Development の概念を明示し、その具体化のための施策を述べる。Organization Development とは、個々の社員、個々の現場のミクロの力を組織全体のマクロの力に結び付けようとする意志を持ち、必要なスキルとノウハウを開発しようという試みである。どのような意志、どのようなスキルとノウハウが必要か、どのようにそれを獲得するのかを明らかにする。

第5章：「提言2、グローバル人材開発センターの創造」では、日本人、外国人を問わず、グローバル人材を開発し、有効に活用するための施策を説明する。外国人社員への学習機会の提供、キャリアパスのあり方から始まり、彼らの力を企業成果にいかに関与させるかを説明する。そのために日本人社員がどのように変わらなければならないか、本社組織はどのような改革をしなければならないかを明らかにする。

第6章：「提言3、哲学的リーダーの開発」では、地球と人類の制約と闘いながら、Made By Japanese Company In Global Market という経営の形を実現するための哲学を持ったリーダーの育成の方法論を提言する。哲学的リーダーとは何か、ビジネスリーダーと何が違うのか、を明らかにし、育成のための課題と対策を明らかにする。